



企业文化

王成荣 / 著

大视野

VISION OF

CORPORATE

CULTURE

人民出版社

F-270/263



企业文化 大视野

王成荣 / 著

VISION OF
CORPORATE
CULTURE

人民出版社

责任编辑:张连仲

装帧设计:徐 晖

版式设计:卢永勤

图书在版编目(CIP)数据

企业文化大视野/王成荣著. -北京:人民出版社,2004.9

ISBN 7-01-004414-7

I. 企… II. 王… III. 企业文化 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 070731 号

企业文化大视野

QIYEWENHUA DA SHIYE

王成荣 著

人民出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京市双桥印刷厂印刷 新华书店经销

2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月北京第 1 次印刷

开本:850 毫米×1168 毫米 1/32 印张:13.5

字数:307 千字 印数:0,001—5,000 册

ISBN 7-01-004414-7 定价:25.00 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

自序

企业文化学说创立至今已有二十多年。自从1980年比尔·安伯纳西在《哈佛商务评论》上发表《在经济衰退中进行管理》一文,进一步唤醒人们对企业文化问题的关注之后,《Z理论》、《日本企业管理艺术》、《公司文化》和《成功之路》等一批重要著作相继问世,使这一学说在全球得以广泛传播。20世纪80年代中期,我国学术界和企业界以敏锐的眼光捕捉到企业管理领域发生的这一革命性变化,紧随世界潮流,迅速开展了对这一问题的研究与探索。十几年来,企业文化事业在中国得到蓬勃发展,理论日益成熟,实践推陈出新,取得了丰硕的研究成果和新鲜的实践经验。

多年来,我一直从事企业管理的研究与教学工作,亲身经历了我国体制变革与企业管理的创新过程;作为企业文化事业的积极参与者,也深刻感受到企业文化理论在我国的发展以及对处于转轨期的中国企业所产生的重大影响。企业文化代表了企业管理发展的新趋势,体现了企业管理的高品位追求,它在中国的传播与发展,对于推进企业改革、制度创新,提高经营水平,创造管理特色发挥了积极的作用。

我一直以为,一个企业不光是一部生产产品、制造利润的机器,它作为一个生命体,在创造物质财富的同时,也在潜移默化地创造并积累着精神文化财富。当两种财富的增长相适应时,企业就出现勃勃生机,就有后劲,就能保持健康而快速的发展;如果精

神文化财富的增长长期滞后于物质财富的增长,企业即使一时兴旺,业绩骄人,但危机已经潜伏,衰败只是迟早的事。最近看到美国人阿里·德赫斯的一本名为《长寿公司》的书,书中也提出要把企业作为生命体看待。德赫斯的逻辑是这样的:一个公司是个生命体,生命体才会学习,具有学习能力的公司才可能长寿。视公司为生命体,其最重要的特征是它有思想,有文化,能够学习,能够超越自我,适应变化。中关村科技发展(控股)股份有限公司总裁、有中关村“村长”之称的段永基也说过,没有文化的企业是庸俗的企业,庸俗的企业是不会有生命力的。可以说,文化是企业生命体的基因,基因优劣以及组合状态决定企业的规模、效率以及生命状态和生命周期。

在经济文化一体化发展的时代,尤其是伴随着知识经济的兴起,资本的统治地位逐渐让位于知识,文化力已经变得比经济力还要重要。因此,促进科技进步,培养高素质的管理团队和员工队伍,建立优秀的文化已经成为现代企业谋求提高核心竞争力和可持续发展的治本之举。

我国具有优秀的民族文化,这些文化(尤其是儒家文化)曾经成为或影响了日本及东南亚不少国家和地区的企业价值观,成为推动这些国家和地区经济发展的重要精神力量。尽管亚洲金融危机以后,不少亚洲国家对此进行反省,但没有证据说明与其信奉的儒家价值观有关。我国企业在长期的发展中,在自身大文化环境的影响下,也创造了诸如“东亚铭”、“同仁堂古训”,“铁人精神”、“孟泰精神”、“一团火精神”以及“两参一改三结合”的管理模式等,在文化管理方面积累了不少宝贵经验。市场经济造就了独立的人格,科技的发展促使人性的不断觉醒,以人为本的中国文化顺应世界潮流。只要我们把这些优势和经验与现代市场经济伦理、

现代社会文明有机结合起来,必将成为中国企业迈向现代化的重要推动力。可以断言,中国特色的企业文化的未来发展具有光明的前景。

2001年,李成勋教授指定我编写《中国现代科学全书》中《企业文化学》一书,由于这套全书是建国以来工程最浩瀚的现代科学丛书,泱泱数百卷,且名家领衔,我为能把企业文化作为一门独立的学科纳入其中,感到十分高兴,因此欣然把这一艰巨任务接受下来。为了能够把这一任务完成好,不得不对我近年来与企业文化研究相关的成果进行一些盘点,先后出版了十几部企业文化及与此相关的著作。其中,有代表性的有《企业文化理论与实践》(中国社会科学出版社1991年版)、《中国名牌论》(人民出版社1999年版)、《企业文化》(中央广播电视大学出版社2000年版)、《企业文化学》(经济管理出版社2002年版)、《企业文化学教程》(中国人民大学出版社2003年版),并参加了中国第一部企业文化大辞典的编纂,主持和重点参与了两个国家重点课题。同时,我发现在公开发表的一百五十余篇论文中,也有相当一部分与企业文化有关。另外,在相关的数十次研讨会上也发表了自己的一些见解,有的通过报刊发表了,有的没有发表。对这些论文、文章和部分手稿,我自得其乐地浏览一番,发现有些“可取之处”。它反映了我研究企业文化的轨迹和对企业文化多方位的思考,因此我想有必要简单梳理一下,把一颗颗散乱的“珠子”用一根线串起来,编成一部作品献给企业文化学界同行和企业界朋友。

因为书中收录了包括“文化力”与企业文化、经营与服务文化、品牌与形象文化、企业家精神与管理艺术以及对部分优秀企业的文化管理经验的评介,反映了我在企业文化研究中的广域思维与思考,故取名为《企业文化大视野》。书中收录的文稿主要是在

近几年的《财贸经济》、《中外管理》、《管理学家》、《管理评论》、《企业文化》、《中外企业文化》、《商业文化》、《中国科技成果》、《北京社会科学》、《社会科学辑刊》、《经营与管理》、《学习》、《实践》、《商业研究》、《商业经济研究》以及《经济日报》、《光明日报》、《北京日报》、《深圳特区报》、《北京青年报》、《名牌时报》、《中国商报》、《中国改革报》、《中国信息报》、《中国纺织报》、《中国品牌年鉴》等学术刊物和报纸上发表。未曾发表的文稿则主要是根据近几年参加的有关国际、国内学术会议及著名公司文化研讨会的发言稿整理的,这些会议包括:儒家文化与现代企业管理国际学术讨论会、商业道德国际学术研讨会、日中流通产业国际研讨会、华夏文化与现代管理国际学术讨论会、全国区域性企业文化研讨会、企业文化与管理创新研讨会、全国商业文化理论讨论会、中国商业服务品牌发展战略研讨会、第三届与第四届学习型中国——世纪成功论坛、老字号经营战略与文化创意研讨会、首都商誉与为人民服务研讨会、《北京市经济改革发展创新实践丛书》出版座谈会、《首都形象论坛》座谈会、经济力—文化力讨论会、中青年学者企业文化论坛首届研讨会、“距离法服务”专家座谈会、企业形象与市场经济研讨会、企业文化发展战略研讨会、流通企业核心竞争力战略国际研讨会、民族品牌与连锁经营研讨会以及同仁堂、天士力、全聚德等知名公司文化研讨会等。

书中有些文章有认识上的局限性,有些观点是在特定场合讲的,用理性的发展的眼光审视,其中会有一些提法和观点不够科学,为了保持原貌,我没有做更大的改动,只是对明显的不恰当的概念进行了修正,我想读者是会谅解的。其中有两篇文稿是与人合作完成的,特在书中予以注明。

但愿本书对读者有所裨益,如果其中的某些观点和内容能够

引发学界同仁和企业界朋友的重视、思考与讨论,将是我深感欣慰的事。

王 成 荣

2004 年 7 月 18 日于北京芍药居

目 录

自序	(1)
1. “文化力”与企业文化	(1)
——企业是生命,决定企业生命状态和生命周期的遗传 基因是文化	
企业文化基因及其再造	(3)
企业健康与企业成长速度	(7)
“文化力”是构筑企业核心竞争力的关键因素	(11)
企业“文化力”的内涵与表现形式	(13)
“软指标”不能软——缺少文化的企业是没有前途的 企业	(17)
论企业文化与管理制度的辩证关系	(23)
好企业应该是一所好学校	(30)
创新:行动是金	(33)
让工作适应人	(36)
——有感于日本企业的自我申报制度	
“综合即创造”的真谛	(39)
企业文化的民族特质与中国风格	(43)
企业文化具有明显的区域性	(48)

国有企业制度创新中的思想文化障碍	(51)
知识型企业的战略变革与文化创新	(57)
“青年文明号”是企业新文化的生长点	(70)
中关村企业文化基因分析	(73)
构建中国特色企业文化模式的基本思路	(76)
中国特色的企业文化目标模式	(85)
基于市场经济体制的企业文化建设	(90)
企业道德的冲突与重塑	(97)
企业精神要有个性魅力	(102)
2. 经营与服务文化	(107)
——企业文化不是用来孤芳自赏的， 其优劣最终由市场来评价	
企业经营文化论	(109)
人本化经营——21 世纪商业经营新理念	(118)
诚信：企业文化的根基	(121)
传统服务理念面临市场经济的挑战	(125)
“距离法”服务是一种先进的服务模式	(131)
绿色文化：21 世纪企业经营文化的主旋律	(133)
商家要有点使命感与责任感	(135)
对商业文化内涵的一点认识	(139)
3. 品牌与形象文化	(145)
——文化是品牌的精髓，形象则是文化的外衣	
论名牌的内涵与本质属性	(147)
名牌文化的基本特质及其塑造	(162)

名牌出自卓越的质量管理	(174)
有名牌员工才能出名牌产品	(183)
企业 R&D 投入与名牌竞争力	(196)
品牌价值的来源及构成	(201)
商业竞争呼唤服务品牌	(213)
名牌服务论	(219)
商业名牌精神	(230)
工商携手,共同推进民族品牌的发展	(233)
老字号的生命力在于文化创新	(236)
世界名牌的发展特点及规律	(238)
跻身世界市场:中国名牌需要突破三个关键点	(245)
“中国制造”怎样制造出世界名牌	(257)
企业形象塑造与企业文化建设	(262)
成功的 CI 提升企业文化	(267)
从 CI 到 CS:企业营销文化的革命性进步	(270)
21 世纪的首都商业形象	(275)
 4. 企业家精神与管理艺术	 (279)
——企业家是企业的舵手兼领航员,企业家精神是 企业文化的风向标	
儒家伦理与企业家精神的冲突与融合	(281)
论企业家素质与企业家精神	(299)
中国企业家应多一点冒险精神	(308)
企业家如何防险、避险与夷险	(312)
企业家在创造名牌中的角色	(318)

成功的管理 = 良好的感受	(325)
激励是科学也是艺术	(329)
企业经理人的时间运用与管理	(337)
5. 优秀企业文化案例评介	(345)
——他山之石,可以攻玉;成功企业的经验千万条, 总有一点不可少:文化制胜	
远看同仁堂	(347)
天士力的中医药文化情怀	(352)
全聚德品牌的百年锻铸与新世纪的发展	(355)
品质改变世界	(385)
一个企业要有一点激情	(389)
大庆炼化企业文化贵在创新	(392)
西单商场文化的特色与魅力	(394)
“一团火精神”在市场经济中再放异彩	(400)
做好“一片情”这篇大文章	(406)
有思路就有出路 有探索就有突破	(411)
“享受到燕莎”是服务文化的最高境界	(416)

1

“文化力”与企业文化

——企业是生命,决定企业生命状态和生命
周期的遗传基因是文化

企业文化基因及其再造

企业是一个生命体

什么是企业？传统的经济学一直把它定义为“经济组织”，认为企业只是一个向社会提供产品和服务的经济实体，是以收抵支生产利润的机器。笔者以为，企业是一个生命体，目的是生产快乐、创造幸福。因为，企业是由人组成的集合体，人是有思想、有感情、有愿景的，因此，企业也是生命，也是有思想、有感情、有愿景的。当我们把企业视做生命体时，只重视物质财富的积累就不够了。一个企业要想谋求长期稳定的发展，要想有较长的寿命，它必须注重精神文化财富的积累。这种财富的积累，如果滞后于物质财富积累，这个企业肯定出毛病，肯定会走下坡路。两种财富的创造与积累相互适应、相互推动，企业的生命力才更旺盛。

文化基因决定企业的生命周期

正像其他生命体有其自身的基因一样，企业作为一个生命体

也有自身的基因,这个基因就是企业文化。不同的企业具有不同的基因;而基因的不同,从一定意义上决定着企业不同的规模、不同的效率,决定着企业的生存状态,决定着企业不同的生命周期。成功的企业尽管有不同的经验,但在文化基因上一定能找到共同点;反之,失败的企业原因虽各有不同,但把千千万万个企业案例放在一起研究的话,也能找到基因缺陷的共同规律。比如,美国 LAND 公司曾经做过一个调查:每倒闭 1000 家企业,可能有 800 家企业是决策失误造成的,而在这 800 家企业中又有 650 家是多元化所致。这说明经营理念出了问题,实际上这就是规律性。阿里·德赫斯有一本非常重要的书《长寿公司》,书中说跨国公司的平均寿命只有 40 年到 50 年,而 40% 的新公司寿命只有 10 年。他对日本和欧洲的大小企业做过研究,平均寿命只有 12.5 年。进入世界 500 强的公司经济实力确实是非常强的,但是不是长寿企业?不一定。因为 10 年前的 500 强,已经有 1/3 销声匿迹了。为什么呢?它只是大,但不一定是长寿的,因为它的基因不一定是非常好的。比如,美国连续出现的大公司舞弊事件,证明其基因是有问题的。美国《金融》杂志和英国 Inter brand Group 每年分别评选出的世界 50 个驰名商标,往往比较稳定,为什么?因为这些驰名商标有很多好的共同的基因,非常重视文化的积累,因此,它们的无形资产价值一般超过有形资产价值。同仁堂有三百三十多年的历史,全聚德有一百四十多年的历史,这些成功企业的背后是有优秀基因的。

《长寿公司》这本书总结出成功企业的四条原则:第一是对环境非常敏感,与时俱进,关注变化,适应市场,适应外界的需求;第二是员工对企业有较强的认同感,即文化上的同一性;第三是公司的宽容性很强;第四是财政比较保守,有审慎的财政政策,敢冒风

险,但比较谨慎。这可能就是长寿公司的一部分共同基因。

企业文化基因与纯粹遗传学意义上的基因有所不同,不同点就在于,这种基因不是不可变的,这种基因改造起来比遗传学意义上的基因相对容易一些。因为决定这些基因的企业自身的内外环境因素多数是可控、可变的,因此,企业文化基因也是可变的,可以改造的。不过,既然是基因,就不太容易改变,不像换个机器部件,革新一个生产流程,修改一项制度那样容易,这也证明了企业文化建设作为一种基因工程,具有艰巨性、长期性和复杂性。

企业文化基因组的不同特征

若按所有权归属不同,可划分为国有企业文化基因组、民营企业文化基因组和股份制企业文化基因组等。不同的基因组是有很大的差异的,因为它们诞生的时代、所处的环境、管理体制、人员素质等方面都不同,因此它们的基因是不同的。比如,国有企业的基因组有很多优势,有长期形成的全局意识、民族意识、法治意识、社会责任感、爱国精神、艰苦奋斗精神、创业精神、奉献精神、永争一流的精神等。但也有基因缺陷,比如说等级思想、依赖思想、求稳意识、平均主义、保守思想、信用缺失等。民营企业和股份制企业有他们的基因优势,如强烈的市场意识、赢利意识、竞争精神和创新精神等。但也不能忽视他们的文化短视症,如过分追求利润最大化等,尤其是民营企业还有小富即安的意识,家族主义或泛家族主义的小家文化等。若按产业,可划分为传统产业文化基因组和新型产业文化基因组等。如以IT行业为主的中关村文化所具有的文化基因与传统的煤矿、钢铁、石油企业可能具有很大的差异。若按地域,可划分海派文化、京派文化,晋商文化、徽商文化等等。不