

破解世界顶级企业的文化基因

中外企业文化 经典案例

TYPICAL CASES FOR SINO-FOREIGN
ORGANIZATIONAL CULTURE

赵文明/编著

企业共同的价值是企业看不见的方针，是内在的推进器。

无论是企业家还是普通的企业人，如果对自己企业的文化没有深刻的理解和认知，要想在事业上大展宏图几乎是不可能的。



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

破解世界顶级企业的文化基因

中外企业文化 经典案例

TYPICAL CASES FOR SINO-FOREIGN
ORGANIZATIONAL CULTURE

赵文明/编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

中外企业文化经典案例/赵文明编著. - 北京: 企业管理出版社, 2005. 5

ISBN 7 - 80197 - 232 - 5

I. 中… II. 赵… III. 企业文化 - 案例 - 世界
IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 045548 号

书 名: 中外企业文化经典案例

编 著: 赵文明

责任编辑: 尤 颖 技术编辑: 晓 光

书 号: ISBN 7 - 80197 - 232 - 5 / F · 233

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zhs@emph.cn

印 刷: 北京市通州大运河印刷有限责任公司

经 销: 新华书店

规 格: 680 毫米 × 940 毫米 1/16 开本 25.375 印张 350 千字

版 次: 2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 46.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

前言

把企业做大做强，做到基业常青，是每一位管理者的愿望！

现代企业的管理者面临着越来越多的挑战。全球化进程的日益加快，跨国公司的不断进入，这都需要管理者以更广更深的角度审视自身的发展环境。对于成熟的企业来说，企业发展的外部因素并不能阻碍其健康发展，而发展的最重要的内部因素——企业文化建设，则成为决定其成败的关键。可以说，21 世纪的企业竞争，将在很大程度上取决于企业文化的较量。

文化是企业情感的体现，是无形的资产。如果说公司的组织制度是一个组织的骨架，那么文化则是它的灵魂。

在市场经济的条件下，任何稀缺资源都成为货币的奴隶。唯有企业文化用钱买不来。它是一种土生土长、植根于企业本身土壤的独特文化；只能内部培养，很难外部嫁接，也很难模仿。它是企业在竞争中立于不败之地的基本保证。

那么，如何建设适合自身发展的企业文化？如何才能创建能凝聚全体员工精神的价值体系？如何才能靠企业文化打造一支无坚不摧的精英团队？

在这方面，本书为我们提供了有益的启示。本书选取不同行业、不同国家和地域的 22 家中外顶级企业作为研究对象，全程记录了它们的文化发展历史、企业灵魂人物，并对其企业文化的核心，诸如企业愿景、企业使命、企业核心价值观、企业颇具文化特色的经营管理理念作了翔实的记录和分析，具有很强的权威性和代表性。

“无冕之王”沃尔玛之所以连续三年排名《财富》杂志全球

500强企业榜首，主要归功于它独创的文化理念，创始人山姆·沃尔顿所倡导并奉为主臬的“为顾客省每一分钱”、“顾客才是真正的老板”、“把员工当作合伙人”等文化理念已成为商界典范。

“造人工厂”通用电气公司秉承“无边界、快速、远大”的伟大理想与战略，依靠完美的“二八法则”和“6西格玛”方法独步商界，成为全球企业界的梦工厂。

“蓝色巨人”IBM公司的“IBM就是服务”、“个人业务承诺计划”、“弹性工作制”等文化措施行之有效地创建出一支“蓝色大军”，可以说，对文化战略的把握造就了今天IBM的伟大。

“经营之神”松下电器，以其“以人为本”的文化理念和灵活多变的管理体制对世界产生了巨大的影响，松下公司成为日本的骄傲，更被誉为世界企业管理的典范。

“民族奇迹”联想更值得一书，正是联想人优秀的企业文化创造了奇迹，联想管理人员一直称公司的企业文化已经从早期占主导地位的“半军事化”企业文化发展过渡到更加随意、灵活的高科技文化。联想优秀的企业文化及其再造功能已经成为联想持久发展的动力和源泉。

.....

这些顶级公司是现代经济领域的佼佼者，他们为世界创造的不仅仅是改变我们物质生活的财富，更为人类总结出各种优秀的商业思想。这些伟大思想凝结着它们发展历程所积累的宝贵经验，是全球企业界的文化真经。

本书的宗旨在于通过分解世界上最先进的企业文化模式，以期有助于企业管理者获得当今世界最先进的企业文化和管理经验。如果您能够仔细阅读并思考本书中22家顶级企业的文化模式和战略思想，您的企业就一定有靠近它们的可能。

目 录	
第 1 章 破译世界顶级企业的文化基因	(1)
第 1 节 文化倍增公司竞争力	(2)
一、认识企业文化	(2)
二、企业文化形成的十大关键要素	(4)
三、企业文化体系如何划分	(6)
四、管理学家麦金斯的的企业文化理论	(7)
第 2 节 企业文化构成要素	(8)
一、伟大愿景	(8)
二、使命宣言	(13)
三、企业核心价值观	(15)
四、经营理念和管理理念	(22)
五、领导人的信念和魄力	(23)
第 3 节 世界顶级企业持续增长的秘密	(24)
一、世界顶级企业的企业文化有何共性	(24)
二、企业文化对世界顶级企业作用多大	(27)
三、如何建立优秀的企业文化	(30)
四、中国企业与世界顶级企业的差距	(30)
第 2 章 给世界一个全新的追随者	
——沃尔玛企业文化	(33)
第 1 节 沃尔玛——零售业的巨无霸	(34)
一、企业传奇：一个现代版商业神话的诞生	(34)
二、灵魂人物：缔造者山姆·沃尔顿	(37)
第 2 节 沃尔玛文化之魂	(39)
一、沃尔玛坚守的三项基本信仰	(39)

二、沃尔玛的激励沟通	(40)
文化故事:千奇百怪的娱乐工作法	(42)
三、沃尔玛坚守的顾客服务原则	(45)
文化故事:零售就是细节	(45)
文化故事:今日事决不拖到明日	(50)
四、“为顾客节省每一分钱”的理念	(51)
文化故事:什么是商业的根本	(51)
五、总 评	(55)

第3章 咖啡宗教,温情关怀

——星巴克企业文化	(57)
第1节 岁月轮回之星巴克	(58)
一、企业传奇:星巴克与文化成长	(58)
二、灵魂人物:传奇老板霍华德·舒尔茨	(59)
第2节 尊重每一个人就是财富	(60)
一、星巴克公司使命	(60)
二、星巴克核心价值观	(61)
文化故事:温情永存,顾客永驻	(64)
文化故事:帮助供货商	(66)
三、星巴克商业信念	(68)
四、总 评	(68)

第4章 顾客第一,服务社会

——雀巢公司企业文化	(71)
第1节 雀巢百年之家	(72)
一、企业传奇:雀巢咖啡发展历史	(72)
二、灵魂人物:亨利·雀巢	(73)
第2节 雀巢文化塑造温馨之巢	(74)
一、雀巢公司愿景	(74)
文化故事:13年的坚持	(74)
文化故事:4%先生	(75)
二、雀巢公司企业使命	(76)
三、雀巢核心价值观	(78)

文化故事:关注农民,发展自己	(78)
文化故事:雀巢在亚洲的革新	(80)
四、雀巢商业准则	(81)
五、总 评	(82)
第5章 青春激情 联想无限	
——联想企业文化	(83)
第1节 联想神话:从一间小平房里诞生的联想	(84)
一、企业传奇:联想历程	(84)
二、灵魂人物:柳传志的传奇人生	(85)
第2节 失去联想,世界将会怎样	(86)
一、联想企业愿景	(86)
二、联想企业使命	(86)
三、联想核心价值观	(87)
文化故事:不一样的距离,一样的售后服务	(87)
文化故事:高科技的服务,跟随数码时代的脚步	(89)
四、把个人追求融入到企业的发展中	(92)
五、联想的经营管理理念	(93)
六、总 评	(98)
第6章 积少成多 积流成河	
——台塑企业文化	(101)
第1节 不断前进 不言放弃	(102)
一、企业传奇:从米店到企业王国	(102)
二、灵魂人物:“经营之神”王永庆	(103)
第2节 注重细节求发展	(106)
一、台塑企业愿景	(106)
文化故事:永无休止的追求	(106)
二、台塑核心价值观	(107)
文化故事:投李报桃,保护客户利益	(107)
三、台塑企业管理理念	(108)
四、“鱼骨理论”	(115)
文化故事:组建自己的船队	(118)

五、王永庆的经营理念	(119)
六、总 评	(120)
第7章 无边界、快速、远大	
——通用电气企业文化	(123)
第1节 百年通用的文化传承	(124)
一、企业传奇:从爱迪生到韦尔奇	(124)
二、灵魂人物:全球第一 CEO 杰克·韦尔奇	(126)
第2节 文化引领通用远航	(128)
一、通用电气企业使命	(128)
文化故事:巨大的人才库	(129)
二、通用电气核心价值观	(130)
文化故事:用6亿美元换取名誉	(131)
文化故事:每年10%的员工走人	(133)
文化故事:奖励失败	(134)
文化故事:老板听我的	(135)
三、通用电气基本理念	(136)
四、杰克·韦尔奇的领导哲学	(137)
五、总 评	(138)
第8章 人尽其才,激情冒险	
——微软公司企业文化	(139)
第1节 微软回眸	(140)
一、企业传奇:微软历史与创新	(140)
二、灵魂人物:世界首富比尔·盖茨	(141)
第2节 自由激情塑造微软	(142)
一、微软企业愿景	(142)
二、微软公司企业使命	(142)
文化故事:魔鬼面试	(143)
文化故事:新鲜血液加入	(144)
文化故事:衣着随便	(145)
文化故事:老板是个工作狂	(147)
三、微软基本价值观	(148)

文化故事:菜单创意并不“菜”	(149)
四、微软精神	(150)
五、总 评	(151)
第9章 品牌的背后是文化	
——宝洁公司企业文化	(153)
第1节 宝洁百年回顾	(154)
一、企业传奇:宝洁历史	(154)
二、灵魂人物:威廉·波克特和詹姆斯·甘保	(155)
第2节 解读宝洁公司文化	(156)
一、宝洁企业使命	(156)
文化故事:品牌是企业使命最好的诠释	(156)
二、宝洁核心价值观	(158)
文化故事:消费者才是老板	(161)
文化故事:消费者就是老师	(161)
三、宝洁精神	(162)
文化故事:宝洁是干什么的	(163)
四、宝洁原则	(164)
五、宝洁中国企业理念	(164)
六、总 评	(165)
第10章 精益求精,和谐共存	
——丰田汽车企业文化	(167)
第1节 丰田之路	(168)
一、企业传奇:丰田历史演变	(168)
二、灵魂人物:丰田佐吉和丰田喜一郎	(171)
第2节 解读丰田企业文化	(176)
一、丰田企业使命	(176)
二、丰田核心价值观	(176)
文化故事:度过罢工危机	(177)
文化故事:“狂人”大野泰一的丰田生产方式	(179)
文化故事:免费服务,上门修理	(180)
三、丰田基本理念	(182)

四、丰田标识含义	(183)
五、总 评	(183)

第11章 “IBM 就是服务”

——IBM 企业文化	(185)
第1节 巨人成长之路	(186)
一、企业传奇:IT 行业老大——IBM 成长之路	(186)
二、灵魂人物:谱写奇迹的沃森父子	(187)
第2节 蓝色巨人的文化基因	(189)
一、IBM 企业使命	(189)
二、IBM 核心价值观	(189)
文化故事:推陈出新,了解顾客,赢得顾客	(193)
三、IBM 战略愿景	(196)
四、总 评	(197)

第12章 惟一不变的就是变革

——三星集团企业文化	(199)
第1节 三星之路	(200)
一、企业传奇:三星与文化沿革	(200)
二、灵魂人物:“韩国明星”李氏父子	(202)
第2节 三星的企业文化	(203)
一、三星的企业愿景	(203)
文化故事:海纳百川,为我所用	(204)
文化故事:一英寸也不放过	(205)
文化故事:真情回报社会	(207)
二、三星精神	(208)
三、三星的核心价值观	(210)
文化故事:技术战胜日本	(210)
文化故事:除旧布新使企业重现生机	(212)
文化故事:一流的才是“风流”	(213)
文化故事:小处尽显企业风采	(214)
四、总 评	(215)

第 13 章 相信和尊重每一个人	
——惠普公司企业文化	(217)
第 1 节 惠普发源之路	(218)
一、企业传奇:惠普的文化与历史	(218)
二、灵魂人物:比尔·休利特与戴维·帕卡德	(220)
第 2 节 惠普之道	(221)
一、惠普企业使命	(221)
二、惠普核心价值观	(222)
文化故事:门户开放政策	(224)
文化故事:惠普成就与高层变动	(225)
文化故事:惠普中国服务“四部曲”	(226)
文化故事:员工献计,公司发展	(228)
文化故事:教育为本,惠普百年	(229)
文化故事:培养中国的“狮子”	(229)
三、惠普目标	(230)
四、总 评	(231)
第 14 章 快捷服务,便捷生活	
——联邦快递企业文化	(233)
第 1 节 联邦快递回眸	(234)
一、企业传奇:联邦快递的创建	(234)
二、灵魂人物:快递大王——弗雷德·史密斯	(235)
第 2 节 联邦快递的企业文化	(236)
一、联邦快递企业使命	(236)
二、联邦快递核心价值观	(237)
文化故事:注重员工自身的发展	(238)
文化故事:沟通万岁	(239)
文化故事:联合公关,开拓市场	(239)
文化故事:改变就有希望	(241)
文化故事:犹豫就会失败——但必须看准才动	(243)
三、总 评	(244)

第15章 理念高于制度

——诺基亚企业文化 (245)

第1节 奇迹诺基亚 (246)

一、企业传奇:欧洲商业史上的奇迹 (246)

二、灵魂人物:约玛·奥利拉 (249)

第2节 诺基亚企业文化、价值观和行为准则 (250)

一、诺基亚之道 (250)

二、独特的“管理之道” (250)

文化故事:最不官僚的大公司 (251)

三、诺基亚价值观 (253)

四、总 评 (255)

第16章 “我们的信念”说明一切

——强生公司企业文化 (259)

第1节 强生之路 (260)

一、企业传奇:强生历史与文化 (260)

二、灵魂人物:强生公司领袖 (261)

第2节 强生的信念 (263)

一、强生企业愿景 (263)

二、强生企业使命 (263)

文化故事:“泰利诺”中毒事件 (264)

文化故事:宝宝网站 (265)

文化故事:一切为了强生 (266)

文化故事:培训计划让人才脱颖而出 (266)

三、把理想印在每个人的脑海里 (270)

四、总 评 (271)

第17章 以人为本,奉献社会

——松下电器企业文化 (273)

第1节 风雨洗礼之松下 (274)

一、企业奇迹:松下公司的历史 (274)

二、灵魂人物:经营之神松下幸之助 (275)

第2节 解读松下文化	(277)
一、松下电器企业使命	(277)
二、松下电器企业文化核心	(277)
文化故事:造物先造人起源	(280)
文化故事:利用顾客抱怨创造商机	(281)
文化故事:卖货如嫁女	(282)
文化故事:对货物负责到底	(282)
三、松下电器七大精神	(283)
文化故事:旷古绝今的计划	(283)
文化故事:朝夕会制度	(284)
四、总 评	(286)
第18章 把梦想装在轮子上	
——福特公司企业文化	(287)
第1节 我们要让世界变得更美好	(288)
一、企业传奇:百年福特	(288)
二、灵魂人物:福特创始人——亨利·福特	(290)
第2节 福特文化	(293)
一、福特使命和基本价值观	(293)
二、福特企业的精神:理念决定成功	(294)
三、创新精神是福特文化的灵魂	(295)
文化故事:流水装配线引起工业变革	(295)
文化故事:汽车设计的革新:福特特使与水星紫貂的问世	(297)
四、总 评	(298)
第19章 本土化的典范	
——联合利华企业文化	(301)
第1节 联合利华之路	(302)
一、企业奇迹:跨越三个世纪的历史	(302)
二、灵魂人物:引领者利华赫林爵士	(305)
第2节 联合利华企业文化精髓	(307)
一、联合利华企业使命	(307)

二、联合利华核心价值观	(308)
文化故事:公关中国,实施本土化	(309)
文化故事:放手经营,精英培训	(311)
文化故事:完美和路雪,分享每一刻	(312)
文化故事:保护渔业资源	(314)
文化故事:资助教育,扶危助困	(315)
三、总 评	(316)
第20章 立意进取,不断创新	
——柯达企业文化	(317)
第1节 擦玻璃擦出来的帝国	(318)
一、企业传奇:柯达在你身边	(318)
二、灵魂人物:锐意创新的乔治·伊士曼	(320)
第2节 柯达企业文化	(323)
一、柯达企业使命	(323)
二、柯达核心价值观	(323)
三、柯达经营理念	(324)
文化故事:照相机能不能做得小一些呢	(324)
文化故事:信者无悔——如实补报关税	(326)
四、柯达在中国的人才本土化	(326)
文化故事:培训不惜血本	(327)
文化故事:柯达一刻 留住永远	(327)
五、品牌:名字值千金	(328)
六、总 评	(329)
第21章 将经营作为生活,将生活作为经营	
——宜家企业文化	(331)
第1节 打造家居概念的宜家	(332)
一、企业传奇:从邮购家具小店到家居巨头	(332)
二、灵魂人物:“抠门的老头”坎普拉德	(334)
第2节 让你度过美好的每一天	(338)
一、宜家企业使命	(338)
文化故事:法姆尼——把问题变成可爱的靠垫 ...	(340)

二、宜家核心价值观	(342)
三、宜家:中国之道——家居文化的领先者	(345)
四、总 评	(351)
第 22 章 站在供应商和用户肩上	
——戴尔企业文化	(353)
第 1 节 戴尔与戴尔公司	(354)
一、企业传奇:全球领先,直销为王	(354)
二、灵魂人物:直销奇才迈克尔·戴尔	(355)
第 2 节 戴尔的卓越文化	(357)
一、消除中间人的核心理念:三个戴尔金律	(357)
二、戴尔经营理念	(360)
三、戴尔管理理念:人是最重要的资本	(362)
文化故事:不断学习不断进步	(364)
文化故事:订单不等于业绩	(364)
四、戴尔成功经验:正确对待错误和成功	(365)
五、直接销售不是戴尔模式的全部	(368)
六、以信息代替存货	(369)
七、总 评	(370)
第 23 章 真诚到永远	
——海尔企业文化	(371)
第 1 节 中国的世界名牌	(372)
一、企业传奇:砸出来的名牌	(372)
二、灵魂人物:永远追求创新的张瑞敏	(374)
第 2 节 创新——让海尔成为传奇	(376)
一、海尔的企业使命与核心价值观	(376)
文化故事:兼并红星电器公司	(378)
文化故事:“小小神童”走向世界	(380)
二、海尔的创新观念	(381)
三、海尔的基本理念	(383)
文化故事:员工的失误,上级的责任	(383)
文化故事:三小时抢订单	(384)

文化故事:珍惜海尔提供的舞台	(385)
文化故事:万点无虚焊,巾帼真“俊杰”	(386)
文化故事:300 公里的海尔情	(387)
文化故事:东方亮了再亮西方	(388)
文化故事:千里迢迢送“丽人”	(389)
四、海尔的形象用语	(389)
五、总 评	(390)