

上海市邓小平理论和“三个代表”重要思想研究中心 编

企业文化与 理念创新

李瑜青 主编

· 先进文化研究丛书 ·

上海人民出版社

上海市邓小平理论和“三个代表”重要思想研究中心 编

企业文化与 理念创新

李瑜青 主编

· 先进文化研究丛书 ·

上海 人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业文化与理念创新/李瑜青主编.
—上海:上海人民出版社,2004
(先进文化研究丛书)
ISBN 7-208-05344-8

I. 企… II. 李… III. 企业文化—研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 095112 号

责任编辑 齐书深
封面装帧 甘晓培

· 先进文化研究丛书 ·

企业文化与理念创新

李瑜青 主编

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

世纪出版集团发行中心发行 上海华成印刷装帧有限公司印刷

开本 890×1240 1/32 印张 7.25 插页 4 字数 189,000

2004 年 11 月第 1 版 2004 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 7-208-05344-8/G·944

定价 15.00 元

总论：

与时俱进，创新理念，打造高品质的企业文化

一、企业文化的实质是什么？

（一）从企业文化理论的产生说开去

企业文化是文化和经济相结合的产物，也是社会化大生产和现代管理的客观要求。企业文化虽然首先实践于日本但作为一种理论则产生于美国。第二次世界大战前，被誉为“科学管理之父”的美国人泰勒，针对当时企业家为渡过经济危机而采取的更新机器设备、采用新技术和降低工人工资等措施，激起工人反抗的实情，主张工厂主可以通过管理科学化来渡过经济危机。他指出：管理的目的应该是确保每一个雇员和雇主的事业的高度繁荣。认为科学管理的基本点是坚信雇主和雇员的基本利益是一致的，坚信提高工资、满足工人的要求和降低

劳务成本、满足雇主的愿望两者可以同时办到。为此,泰勒在研究劳动动作和时间标准化的基础上,实行定量作业管理和差别计件工资制,有效地提高了劳动生产率,比过去的经验管理有了很大的进步。但是,这种“泰勒式”的管理把人假设为“经济人”,片面强调金钱的刺激作用,而忽视了人的社会需求、人际关系因素,不能激发工人的主动性、积极性,从而在管理中遇到不少困难。

1927年美国哈佛大学教授梅奥在美国西方电器公司的霍桑工厂进行著名的霍桑实验,创立了“人际关系学院”,认为人应当是“社会人”,工作条件和工资报酬不是影响劳动生产率的唯一因素,除了物质因素外,还有传统的社会心理影响人的积极性,生产效率的高低很大程度上取决于职工的工作情绪或“士气”,而这种情绪又与个人的家庭、社会生活及企业中人与人的关系密切相关。1949年,以人际关系学说为基础的理论被正式命名为行为科学。在行为科学形成的同时,从“二战”后开始,随着信息论、控制论、系统论的产生,电子计算机及通讯设备的飞速发展,人类社会进入了信息时代,在此背景下,行为科学已不能独占管理理论领域,以组织管理为特征的管理科学理论迅速产生。这一新理论应用新兴科学理论、数理统计、数学模型等方法对企业的各种行为进行有效的科学管理。美国的企业在行为科学理论和管理科学理论的指导下,取得了令人瞩目的发展,劳动生产率大大提高,新的技术发明不断涌现,企业的规模越来越大,成为名副其实的世界头号经济强国。但好景不长,在20世纪70年代初石油危机的冲击下,美国企业的竞争力大大削弱,持续增长了20多年的劳动生产率于1972年骤然停止了增长。而东方岛国日本的经济却得到了长足的发展,速度十分惊人。到80年代初,日本在很多方面都超过了美国,对其经济活动形成了强大的威胁,这引起了美国各界人士的普遍关注。为什么石油等原料全部靠进口的日本能在全球性的经济危机中安然无恙,并且经济保持着迅速增长势头?这是许多

美国学者的不解之谜。为此，在整个 20 世纪 80 年代，许多美国专家到日本企业考察，探寻日本企业成功的秘密。经过研究，一个重要的谜底终于揭开。原来在日本的企业管理中，不是单纯的就管理论管理，而是从企业经营哲学的高度来研究企业管理，将企业作为一个文化实体来实施管理。这些专家、学者把日本的成功经验与美国的管理现状做了深刻的比较，并作了系统的概括和总结，从而使管理理论揭开了新的一页，即过渡到“企业文化”的阶段。

（二）企业文化的实质是什么？

企业文化理论从 20 世纪 80 年代末介绍到我国以后，虽然研究者日益增多，但直接介绍西方企业文化的书、文章并不多，从而使许多人对企业文化产生了模糊认识，想当然地把“文化”一字套用在企业文化上。比如，一些人把企业文化狭隘地理解为企业的精神文化，认为企业文化不过是企业内部的文化娱乐活动，建设企业文化不过是建设企业的文化设施，开展企业的文化活动等等。另有一些人则把企业文化理解为企业的一切经营管理思想、经营管理过程和经营管理行为。出现这些认识上的偏差，说到底都是由于没能正确地揭示企业文化的实质。企业文化的实质是什么？从“文化”一词的内容看不外乎三个方面：一是精神本身，包括世界观、思维方式、价值观念、道德标准等；二是精神性行为，包括衣食住行、婚丧嫁娶、工作学习等，这些行为都是在精神的支配下进行的；三是精神的物化产品，包括人创造的一切物质产品。不能否定，企业文化既然称为文化必然带有文化的共性，从这个意义上讲，它也是精神、精神性行为 and 精神的物化产品的总称。但并非企业中称为文化的内容都是企业文化，企业文化有着自己本质的

定性。当初,美国人总结日本管理经验和美国管理教训才提出企业文化。因为他们发现日本企业中有一种独特的文化,这种文化能激发职工的工作热情,使职工为企业发展拼命工作,这是一切硬性管理手段都无法实现的。因此,究竟是什么样的文化能具有如此巨大的作用?研究表明,在日本的许多优秀企业中,存在着这样一种文化:每个企业都树立以人为本的企业哲学,在认识问题和解决问题时都以人为出发点,每个职工都树立效忠企业的理念,形成企业和职工的命运共同体,每个企业都建立起自己的道德规范,成为每个职工的工作准则。这种企业与职工的高度一致性,这种以文化的形式实现的凝聚力,正是日本成功的秘密。因此,企业文化虽然从广义上理解也包括了企业的物质文化、行为文化、精神文化以及制度文化等诸多方面,是这些方面的总和,但其最为本质的还是企业所追求的理念,它包括企业的价值观念、企业精神、企业的意识形态等。而所谓企业的物质文化、行为文化以及制度文化,说到底不过是企业所追求的理念的外化和体现。正因为此,企业文化就其实质而言,通常指的是企业的理念——一种通过文化引导为根本手段的,以激发职工自觉行为为目的的独特的文化现象和管理思想。

二、企业文化与理念创新

(一) 企业理念是企业文化变革的先导

“企业文化”热在我国的企业界以及理论界已经热了一段时间了,但它毕竟是从国外被介绍来的“洋货”,对我国自身来

说仍然处在初创的阶段。因此，在从国外被介绍来的过程中，有关企业文化的不少实质性问题还有待进一步的研究和认识，在有关企业文化的不少论著或介绍中，一些概念或定义要么不作交代，没有明确的定义，要么有介绍但缺乏相对一致性，概念与概念之间的关系含混不清。这里尤其是对企业理念的内涵及企业理念创新的重要性尚认识不够。比如一些学者将之等同于企业精神，在企业文化的营造实践中，也有不少企业把企业精神或企业口号等同于企业理念。事实上，这些都是以偏概全的提法和做法。那么究竟什么是企业理念？在《企业管理学大辞典》中，企业理念是这样被定义的，企业理念“是企业经营活动中逐步形成的，与实现组织目标相联系的，对生产经营和其他工作起积极作用的，为企业全体成员所认同拥有和坚持的整体化、意志化、个性化的企业群体意识”。《CI：从理论到行为》一书中则指出：“企业理念，顾名思义就是企业经营管理的观念，我们也称为指导思想。它属于思想意识的范畴。它包括企业文化、企业道德、企业伦理等方面的内容。”由此可知，企业理念是一个含义比较宽泛的概念，它不仅是企业经营思想、经营宗旨等内容的高度概括，而且涵盖了企业精神和企业价值观念体系等企业文化的内容。因此，企业经营理念从某种意义上讲是企业集体信念在哲学意义上的高度理论概括，是指导企业行动的价值观和方法论，是企业精神的理论基石。企业集体的信念是企业全体员工的价值信仰，是企业追求的最高目标。这个最高目标中包括的价值观，可以使企业的管理人员影响职工的行动，帮助职工在其工作中独立地作出正确的预测、判断和决策。因此，企业理念是一个包括了企业使命、经营意识、思想、宗旨，涵盖了企业精神、企业价值观、行为规范、道德准则等内容的理论体系。

企业理念的创新是企业文化变革的先导，也是企业文化不断进步的源泉。说到底，企业文化是一种亚文化。当社会政治、经济、文化发生变化时，或受到外来文化冲击时，或

受到外部组织文化影响时,企业文化必然随之变革,以适应组织外部的文化变化。因此,企业文化是一种动态文化,一个尚未着手建设企业文化的企业,不等于它没有企业文化,而形成了企业文化的企业也不意味着这种文化不再改变。企业文化应该是随着企业的发展而发展,随着企业的变化而变化的。企业文化变革最重要的是理念调适,或者是进行必要的理念变革。在企业理念中明确地体现出管理创新意识,并以这一企业理念为基础确定企业宗旨,建立一种新的发展思想。只有企业理念变革之后,才会进一步引致企业管理制度和管理方法的创新。一个保守的企业文化理念肯定不会鼓励管理创新。所以企业文化理念滞后于企业发展时,必须进行企业文化变革。企业文化也是一种管理文化,它贯穿于管理活动的全过程,如果是一种不求进取的企业文化,它会通过在理念上表现出的制约作用,使管理制度和管理方法表现出不适应性,影响员工能力的发挥,阻碍企业技术进步和管理创新。

企业文化变革是以促进企业发展为目的的,一旦企业文化阻碍企业发展,则必须进行企业文化变革。而此时,企业理念的创新便成为不可避免。

(二) 企业理念创新的趋势

我国加入世贸组织(WTO),既是机遇又是挑战。在日益激烈的国内外市场竞争环境中,不断促进企业文化变革特别是企业理念的创新,成为对提高企业竞争力具有决定性作用的新型经营管理方式。当前,企业理念的创新出现了一些新趋势,正确理解和把握这些趋势,有助于从根本上解决一些企业因文化建设与经营管理脱节而缺乏竞争力的顽症。

1. 双赢理念

传统的企业经营竞争往往共守着非赢即输、你死我活的单向思维方式。在这种单向思维的理念追求下，既有迫使企业实现技术和产品更新的驱动力，也有滋生为打垮对方而不择手段以至恶性竞争的弊端。尤其在知识经济崛起的当今时代条件下，这种狭隘的单赢思维方式已越来越受到冲击，走入死胡同，而与新的经济发展要求相适应的“双赢”思维方式，则越来越得到人民的认同。一个企业只有在双赢思维方式下，才能不断地从合作中获得新知识、新信息等创新资源，提高自己的竞争实力，从而在激烈的竞争中立于不败之地。近年来，大企业结盟已成为一种引人注目的趋势，如从美国在线与时代华纳到国内“东方通信”与诺基亚的协作，“科龙”与“小天鹅”在电子商务方面的合作，等等。这些合作结盟说到底正是双赢思维方式的必然结果。这种合作使得优势互补，资源共享，风险分担，交易成本降低，从而使合作双方都获得市场机会。

2. 个性化特色理念

以往，许多企业的企业文化营造中常常用求实、创新、开拓、进取或加上拼搏等词语来概括自己的企业理念。虽然这些词语是好字眼，都很重要，但大家都用这些词语表达，就失去了企业文化的鲜明个性和特色，变成了所谓工业企业中标准件的组合，也就是使某个企业的企业文化变成了所有企业共有的“企业文化”，这种为“企业文化”而做的“表面文化”，实是一种“应付工作”，根本谈不上是一种文化，充其量不过是一种媚俗之举。企业文化之所以重要，被广泛的重视和推崇，很重要的一个方面就是因为它有特色和个性。在本书中上海石化的精细文化，三枪集团的团队文化，麦德龙的理性竞争文化，光明乳

业的品牌文化等,都是颇具个性的。企业文化的个性是特定的企业所拥有的特定的“专长”,它的意义在于不易为竞争对手效仿,因而其成为使企业能胜人一筹的制胜武器。

3. 以人为本的理念

科技与人总是结伴而行的,相辅相成的,企业发展创新过程中,无论离开了哪个方面都难以达到目的,企业的竞争力也难以得到真正的提高。在今天科学、技术发展迅速的时代,在新产品、新服务的科技含量越来越重要的同时,对新产品、新服务的人性化要求也达到了从未有过的地位,一个高技术的新产品、新服务,即使以其高技术而兴盛一时,但如果缺乏人性的关怀,它终究会遭到消费者的冷落。很多成功企业的一个共同的经验,就是在新产品的设计和开发中,牢牢抓住了给各层次的顾客送去真诚和温暖。传统的企业管理模式中,将人视作企业运营过程中按既定规则配置的机器零件,忽视人的自主精神、创造潜质和责任感等主体能动作用;在管理过程中,较多地依赖权力、命令和规则等外在的硬约束,缺乏凝聚力。随着市场竞争的深化,人的主体价值在企业运营中的作用日益重要,旧的管理模式越来越难以适应新的竞争形势,而体现人的主体性要求的“以人为本”的管理模式逐渐成为企业的自觉选择。新模式以先进的文化理念为核心,充分尊重人的价值,注重发挥每一个员工的自主精神、创造潜质和主人翁责任感,在企业内部形成一种强烈的价值认同感和巨大的凝聚力,激发员工的积极性,并通过制度安排实现员工的企业统一目标下的自主经营和自我管理,进而形成企业创新的动力和创新型管理方式。比如,邯鄹钢铁集团公司建立在“人人是主人”的企业理念基础上的管理模式,就是这一创新趋势的具体体现。在本书中,大众发展集团、兴业证券公司、梅林正广和集团等企业文化建设的经验,也在这方面对我们有所启发。

4. 不断学习理念

美国管理大师彼得·圣吉提出的学习型组织理论认为，在新的经济背景下，企业要持续发展，必须增强企业的整体能力，提高整体素质，企业的发展不能再只靠像福特、斯隆、沃森那样伟大的领导者一夫当关、运筹帷幄、指挥全局，未来真正出色的企业将是能够设法使各阶层人员全心投入并有能力不断学习的组织——学习型组织。这种学习型组织具有持续学习的能力，具有高于个人绩效总和的综合绩效，“善于”不断学习是它的本质特征。在本书中，我们解剖、分析的宝钢集团是这方面的典型。这种“不断学习”强调的是“终身学习”、“全员学习”、“全过程学习”和“团体学习”。通过保持学习的能力，及时铲除发展道路上的障碍，不断突破组织成长的极限，从而保持持续发展的态势。因此，“不断学习”的企业文化理念已越来越受到关注，未来最成功的企业必将是“学习型的组织”。

三、创新理念，打造高品质中国企业文化

（一）企业文化贵在不断创新

创新是一个民族的灵魂。文化、企业文化也需要创新。一般说，文化是经济增长的动力、资源和引导力量，文化也是社会进步的主导因素。文化的意义在于使社会的发展具有人性的

目标,使发展更适合人的需要。但文化也要与时俱进。我们不能用过去的文化观念、知识系统来支撑我们今天的发展,今天的发展要有新的文化支撑。就企业文化而言,也有个不断创新的问题。就中国企业文化的发展来看,中国的企业文化虽然已经得到了一定的发展,许多企业已经开始重视企业文化的建设,企业文化的理论研究也取得了一些成果,但与西方发达国家企业文化发展相比,在总体上讲尚未摆脱模仿的痕迹,理论研究也还很不充分。不仅如此,中国的企业文化研究严重滞后于中国企业文化发展的实践。许多企业在塑造企业文化时,主要是企业内部自己探讨,虽然也有专家学者的介入,但是由于对该企业发展的内在逻辑,该企业文化的定位,企业文化的变革等问题缺少长期深入的研究,所以企业文化实践缺少真正的科学理论和指导,缺少个性,同时也难以对企业长期发展产生文化的推动力。

进入 21 世纪,中国在加入 WTO 的新形势下,企业如何应对?从企业文化的角度看,实质上就是一个增强企业的文化自觉,而说到底就是一个用先进文化重新塑造高品质的企业文化,实现企业文化的创新,特别是企业理念的创新问题。

(二) 创新理念,打造高品质的企业文化

打造高品质的企业文化对企业来说,可以说是企业自身发展的要求,是企业文化发展自身的客观要求。十几年来,随着我国改革开放的深化,我国企业文化发展经历了一个从简单模仿到积极创造,从萌生发育到发展深化的实践和认识过程。面对加入 WTO 的新形势,面对着新的挑战,新的使命,新的超越,新的整合,增强文化自觉是企业文化发展的内在要求。同时,在经济全球化、国内竞争国际化、国际竞争国内化的形势下,年

轻的中国企业欲战胜对手，赢得未来，欲冲击世界 500 强，必须具有自己的核心竞争力。核心竞争力是用钱买不来，偷也偷不去，拆也拆不开，带也带不走的。企业的这种竞争力的培养，离不开企业文化建设。因此，打造高品质的企业文化也是培育企业核心竞争力的必然要求。另外，打造高品质的企业文化还是造就大批优秀企业家的内在动力。企业文化的成长，离不开企业家，企业家的成长也离不开企业文化。打造高品质的企业文化的过程，就是造就优秀企业家的过程。中国不缺企业家，但缺乏优秀企业家，这足见打造高品质的企业文化的重要。

对整个社会、整个国家来说，打造高品质的企业文化也具有重要的现实意义和深远的历史意义。我国加入 WTO 后，全方位、多层次、宽领域的开放成为必然，跨文化经营成为必然，西方文化的冲撞大范围、大力度向我们走来。而这种冲撞，首先将在企业界展开。在此情况下，只有贯彻“三个代表”重要思想，弘扬中国先进文化，打造高品质的企业文化，才能抵御西方文化冲击，与之抗衡，才能“与狼共舞”。另一方面，企业是现代文明的创造者，是国家的“脊梁”。它对外界，即社会的影响不仅表现在“硬件”——物质上，通过生产的商品和经营去影响社会，而且通过“软件”——文化来影响社会，如传播先进理念，改变社会风尚，营造文化氛围等。因此，打造高品质的企业文化也是现代社会文明建设的客观需要。高品质的企业文化，是一种脱俗高雅、充满个性、不断优化、凝聚全员的，提升企业核心竞争力的企业文化。怎样打造出高品质的企业文化？首要的仍然是在企业理念的创新上。

创新理念需要先进文化引领，真正使企业文化催生出企业的核心竞争能力。作为一家企业，只有拥有了核心竞争能力，才能够健康持续发展，才能够进入高层次境界，才能够长寿。这其中要着力塑造聪慧、谦和、友善、诚信、向上的现代企业人格形象，要提升性格竞争，包括质量性格、技术性格、管理性格、营销性格、服务性格等，使产品个性化和人性化。

创新理念需要有鲜明的个性特征。企业文化与思想政治工作最大的不同之处,在于个性化极强。在企业文化建设的各个主要内涵上,一定要摆脱模仿、冲出“窠臼”,也就是要脱俗。一定要解决好“他是他,我是我”,“自我发展、自成一家”的问题。要确信:只有是自己的,才是社会的;只有适合自己情况的,才是优秀的。

创新理念也需要导控企业群体意识。企业一定要有既体现社会主义原则又体现丰富个性内涵的企业群体意识。这是企业作为独立经营主体的重要标志。特别是在市场经济条件下,加入 WTO 以后,这愈发显得重要,因为它是企业发展到高层次境界的成熟表现,是现代企业长远发展的内在需要。高品质的企业文化,必须是“全厂运动”、“全员参与”,这样,企业文化建设才能“化”得起来,才能“高”得上去。

创新理念还需要塑造高素质的企业家群体。现代企业中,员工素质是企业文化创新的来源和动力,而由于企业家在企业活动中的领导地位,企业家的素质又是企业文化创新的关键。我国不少企业出现的“短命”现象,在某种程度上是企业家的“短命”所致。而之所以出现企业家的“短命”现象,除了体制和市场环境等因素外,企业家自身不能适应形势的发展变化而实现自身素质的不断提高,不具备不断创新的能力和实力,则是最根本的原因之一。实现企业文化创新,打造高品质的企业文化,也需要造就一支高素质的企业家群体,需要真正的品牌企业家。

企业文化重在建设,创新企业理念,实际上也就是要通过理念的创新来引导企业文化的优化。这是打造高品质企业文化的必经之路。这种优化建设是为增强企业的整体素质所进行的文化整合和文化创新。它包括:优化理念、优化制度、优化管理、优化形象、优化氛围、优化形式等。

本书试图从企业的理念创新入手,结合我国一些企业的企业文化建设的实际事例,加以描述,并展开评析,从而揭示其得

与失。为此，本书力图抓住理念创新这一主题，围绕增强企业核心竞争力这一目标，就一些典型的案例展开理论评析，以期对我国企业的企业文化建设以及企业文化的理论研究有所裨益。

目 录

总论:与时俱进,创新理念,打造高品质的企业文化	1
一、用先进的企业文化构筑企业的核心竞争力	1
【案例一】 上海大众发展(集团):培育先进企业文化, 增强企业核心竞争力	1
【评述】	9
【案例二】 上海梅林正广和(集团):以企业文化构筑 核心竞争力	14
【评述】	18
【案例三】 宜家在中国市场的创业经历与思考	23
【评述】	27
二、有个性才有生命力	34
【案例一】 兴业证券的“兴业文化”	34
【评述】	41
【案例二】 上海石化的“精细管理”文化	47
【评述】	55
【案例三】 上海三枪集团的团队文化	59
【评述】	65
【案例四】 麦德龙的“理性竞争”文化	67
【评述】	74
三、品牌的一半是文化	80