

普华
经管

正略钧策
ADFAITH

文化

韦华伟◎著

THE CULTURE-DRIVEN

ENTERPRISE

驱动企业

技术、品牌、人才背后的竞争是文化的竞争，文化竞争是最高层次的竞争。
战略决定了企业能否做大做强，文化决定了企业能否长盛不衰。
文化并非虚无缥缈，只有建立文化管理体系才能让文化真正形成竞争力！
技术、制度和文化的相互作用，才能驱动企业持续快速发展。



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

文化驱动企业

韦华伟 著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

文化驱动企业 / 韦华伟著. —北京: 人民邮电出版社, 2009. 12
ISBN 978-7-115-21762-2

I. ①文… II. ①韦… III. ①企业文化—研究 IV.
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 205676 号

内 容 提 要

本书从驱动企业的核心力量出发, 深入分析了技术、制度与价值观如何推动企业的快速持续发展, 并提出企业发展动力的三维模型。在此基础上, 本书系统分析了企业文化的本质含义, 企业文化如何推动企业核心竞争力的形成, 企业文化如何影响组织的发展, 价值观究竟能否管理, 传统文化对企业文化的影响以及如何打造企业文化的个性与特色等令广大管理者困惑的问题。针对上述问题, 本书还提出了许多行之有效的企业文化建设工具和方法, 包括企业文化 6D 诊断与评估, 企业文化定位, 企业文化理念体系的提炼与提升, 企业文化融入管理的方法与技巧, 企业文化的传播与推进等。

本书适合有一定企业文化建设经验的企业管理者和相关研究领域的专业人士阅读。

文化驱动企业

-
- ◆ 著 韦华伟
责任编辑 王华伟
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 700 × 1000 1/16
印张: 15 2009 年 12 月第 1 版
字数: 240 千字 2009 年 12 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-21762-2

定 价: 35.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

序

随着阅历的增加以及对人类社会和管理学理论研究的深入，我越来越相信：竞争是生命存在的一种常态，所谓“物竞天择，适者生存”。曾几何时，恐龙是最强大的动物，但是这个“巨无霸”却无法适应地球的变迁，最终走向灭绝；蚂蚁虽然很小，经不住人们手捏、脚踩，但它们却顽强地生存了下来，并且生机勃勃。为什么？一是蚂蚁具有团队作战的特点，一群蚂蚁通力合作，既可以搬走一块花生皮，也可以应对其他的挑战；二是蚂蚁具有旺盛的繁殖能力，在大量“减员”的同时，又大量繁育出后代。这样的例子屡见不鲜——看似庞然大物，却无法持续生存；看似不值一提，却能生机勃勃。这是由不同物种的行为适应性和遗传基因决定的，这虽谈不上“文化”，却有着与人类文化相似的因素在起作用。

人类与一般动物有着本质的不同。人有思想，有感情，有辩证思维，人类社会的竞争纷繁复杂，既有来自自然环境的挑战，也有来自社会环境的挑战。不同的种族，不同的国家，不同的社会群体，在这种残酷的竞争中悟出了同一个道理：要想在竞争中生存下来，单打独斗是不行的，必须依靠群体的力量，万众一心地去争生存、争发展。而要凝聚成千上万的人，就必须建立一个共同的目标，必须培养合作的愿望，必须建立良好的沟通渠道，必须制定能形成合力的群体规范，必须形成公众共同遵循的价值观念……一言以蔽之，就是必须建立完善的文化。

综观人类社会，大体上可分为四大文化圈：天主教文化圈、儒家文化圈、佛教文化圈、伊斯兰教文化圈。我不是社会学家，也不是人类学家或宗教学家，但从管理学角度来看，地球上各个民族的存亡兴替，无不与这四大文化圈的消长兴衰有关。

儒家文化圈曾经在中国造就了强大的汉、唐、明王朝，它们在当时的世界范围内，不仅在政治、军事和文化上是先进的，而且在经济上也是先进的。但

是，中国为什么从明末开始迅速走下坡路，甚至沦为西方列强瓜分和欺凌的对象了呢？归根结底，是由于儒家文化的局限性。例如，“重农轻商”的传统妨碍了商品经济的发展；“重义轻利”的社会价值观进一步扼杀了人们经济活动中的进取心；“述而不作”、“祖宗之制不可改”等理念不利于人们创新精神的发扬；而且经济活动主要局限在农业领域，限制了科学技术、工业和商业的发展。所以，在西方的科学技术革命、工业革命和资产阶级革命面前，及由此而形成的坚船利炮面前，中国屡屡败下阵来。历史证明，一种先进的文化可以造就一个民族和国家的繁荣；反之，一种落后的文化也可以为一个民族和国家带来灾难。文化是人类社会用以竞争的利器，文化的传承和更新是人类进步的强大动力。

在儒家文化圈中，日本最先崛起，因为他们搞了“明治维新”，吸收了西方文明中的有益元素。改革开放以来，我们摆脱了儒家文化中消极因素的束缚，大胆借鉴了西方市场经济、科学技术和现代管理之长，补自己之短，而且明智地发扬了儒家文化中的精华——讲究和谐、重视群体、致富经国，这成为中国经济崛起的重要动力之一。

党的“十七大”上，以胡锦涛同志为首的党中央，制定了以人为本、科学发展、全面建设小康社会的发展思路，极大地鼓舞了中国人民的建设热情。这其中不仅蕴含着人类积累的智慧，更体现出中华民族“自强不息，厚德载物”的精神。曾有人拿西方文化与儒家文化做对比，认为西方追求卓越，东方追求和谐。而经过改革开放洗礼的当代中国，把两者很好地结合了起来，既追求卓越，又追求和谐，这是造福子孙后代的先进文化。

文化是这样重要和富有魅力，吸引着许多学者研究文化，但做文化研究又是十分不易的，因为文化有许多隐形的、难以测量的、甚至是几乎无法准确表述的内容。我和我的弟子们，在近20年中，致力于组织文化的研究，取得了一些有益的成果。韦华伟先生的这本专著，就是这些研究的最新成果。

该书与众不同之处有三。第一，实战性。作者不是作纯理论的研究，而是采用了大量的案例分析，试图从中找到规律性的东西。作者长期从事企业文化的咨询工作，积累了丰富的实战经验，读者通过这本书可以获得这些经验。第

二，开拓性。作者提出了“技术、制度、价值观”三维模型，用来解释企业竞争力的来源；又探索出了企业文化如何与企业管理相结合的道路。这些创见虽不尽完善和严谨，但毕竟是开拓出了一片新天地。第三，融合性。作者把西方的管理理念、研究成果，与中国的传统文化和企业实践相结合，努力实现“洋为中用，古为今用”，这对于我们研究中国经济的崛起之路，研究中国企业的振兴之路，无疑提供了一把文化的钥匙。

第二次世界大战后，美国取代英国而成为世界第一强国，研究美国成为世界的热点；20世纪70年代，日本经济崛起，全球形成了研究日本的热潮；当今中国的经济崛起，又吸引了全世界的眼球，在一次中国人力资源管理研讨会上，一位美国教授大声疾呼：“现在到全世界研究中国的时候了！”

我把本书推荐给那些想研究中国、研究中国经济崛起、研究中国企业振兴之路的人们，以及那些致力于打造优秀的企业文化、不断提升企业竞争力的企业家和职业经理们，祝愿他们从本书中汲取智慧，奉献出更新的研究成果和实战业绩，推动中国企业的持久繁荣，推动中华民族的伟大复兴，推动当今的世界变得更加美好。

清华大学经管学院教授、博士生导师 张德

2009年10月15日于清华园

前言

是什么让企业保持源源不断的发展动力？是什么驱动企业持续发展？是什么让企业家精神永不磨灭？价值观的力量到底有多强？物质与精神到底如何相互产生作用？这些都是困惑企业管理者的核心问题。

中国经济在这次席卷全球的金融危机中，面临着巨大的挑战，但笔者认为，这却是一次难得的机遇。中国经济面临深层次的结构转型问题，这必须靠一股强大的力量来推动，而这股力量来自于谁？是企业家自身，还是我们的政府？没有标准答案。但我们可以肯定的是，金融危机给了我们一次彻底改善自己的机会，如果我们缺乏勇气、责任心和决断力，恐怕就会丧失掉这次难得的机遇。目前的中国社会，最需要的不是资金、技术、人才、渠道、品牌，而是一种责任感和勇气。改革开放 30 年以来，中国经济的快速持续发展，尤其是遭遇到这次金融危机后，仍然成为世界经济的发动机，可谓“奇迹”。国外的很多学者从以前的质疑逐渐转化为“好奇”，中国经济到底有什么“灵丹妙药”？中国企业的核心竞争力并不强，除了成本优势外，似乎看不到有特别突出的竞争力，但是为什么有越来越多的企业进入世界 500 强行列呢？这里面当然有政治稳定的因素，但不可否认的是，中国社会、中国企业都有一种力量，这种力量在汶川大地震赈灾中得到了集中的表现。几乎是一夜之间，所有的中国人众志成城，团结得如同一个人，上至国家领导人，下至平民百姓，都表现出让人敬畏的爱心和勇气。这股力量令国外的那些挑剔的政客们也不得不交口称赞。受儒家文化深刻影响的中国人，那种道德底蕴已经内化于心，只是有些尚没有被激发出来而已。我们进行企业文化建设，就是要有目的、有意识地激发员工内心的那种激情与热情，树立正确的职业观、事业观、生活观。

国外的一些学者很难理解中国文化，所以他们也就很难理解中国经济的发展模式和增长模式。文化既可载舟亦可覆舟，文化的冲突导致的社会冲突和经济冲突是长期的，抛弃本民族的文化而崇拜其他民族的文化，历史证明必然会

遭受失败。看看韩国、日本这两个国家，虽然引进了大量的西方文化价值理念，但对于本民族文化的呵护更是不遗余力，他们既吸收了很多现代西方文化中的竞争意识、合作意识，同时又保持了本民族团结合作、忠义进取的文化传统。说到底，价值观和文化底蕴决定了一个民族能否迅速崛起，也同样决定了一家企业是否能够保持持续的发展动力，似乎这就是“那只看不见的手”，看似无形，但却左右了一个民族或者一家企业的核心竞争力。

中国的企业要提升竞争力，这已经是老生常谈的问题了。提升竞争力首先是个战略和结构的问题，一家企业的技术优势再强，如果没有好的发展战略、治理结构、组织结构和人才结构，也会面临发展方向的问题，这关系到企业能否做大做强的问题。但如果企业能做到基业长青，则还需要一股更强烈、更持续的力量来支撑企业的发展，我们称之为企业文化或者价值观。很多人并不否认价值观和信念的作用，但是让它如何发挥作用，这是一个复杂的运作过程，很难一时说清楚。要说价值观，中国社会几千年的文化积淀，可谓博大精深，我们传统文化里的那种“勤奋、坚韧”无可比拟，但在工业化大生产的背景下，我们的传统文化也存在一些缺憾，比如“团队、合作、感恩、负责”这些重要因素还需要大力培养。仔细思考就会发现，“勤奋、坚韧”是个人品质，而“团队、合作、感恩、负责、敬业”则是相互的，需要在一个大的环境下相互产生作用。中国传统文化造就了我们中国人的个性，所以一定程度上我们更喜欢单打独斗，喜欢个人英雄主义，却忽略了团队合作精神。所以，很多企业老板困惑，为什么我的员工缺少敬业精神？因为他忽略了中国人理解的“敬业”往往是出人头地，开创自己的事业，而非忠于自己目前所从事的职业。“团队精神”也是如此，美国很多大制作电影中的文化主题基本都是“团队精神”，他们在有意识地塑造并传播这种美国文化，而在文化传播方面，我们就显得有些欠缺。中国文化有很多优秀的内容，但可能就是因为内容太多了，反而有点儿熟视无睹，缺乏系统的全民式引导，结果主流文化的力量反而有些偏弱。因此，作为社会最重要的力量，我们的企业有责任去塑造员工的价值观。如果缺乏对价值观的有效塑造，企业很难做大做强做久！

发展动力问题，不仅是企业家或者是高管层的问题，而且也是每一名普通

员工的问题。企业家或者企业老板如果没有了健康的价值观，就会缺乏责任感和使命感，或者安于现状，或者干脆吃喝玩乐。中国的“富二代”问题非常突出，屡屡有负面新闻曝光，究其原因还是因为中国的社会文化和家庭教育出了问题。当年美国布什政府提出10年内逐步取消遗产税和礼品税的方案时，美国最富有的约120位公民联名向众议院请愿，要求议员们拒绝这项提案。发起这项请愿的是微软公司主席比尔·盖茨的父亲威廉·盖茨，在请愿信上签名的人里还包括金融投资家乔治·索罗斯和沃伦·巴菲特。这些亿万富翁们说，取消遗产税将使政府的基本社会福利和其他公共项目受到破坏，或将影响到低收入家庭的生活。我们且不说这些富豪们的道德有多高尚，他们是依靠法律、道德、机制和宗教等一套完整的体系来维护社会的道德意识和稳定繁荣的，而我们社会则希望通过大家的觉悟来实现这一目的。同样，一家企业的价值观也是如此，中国的企业更需要建立一套企业文化和价值观的管理体系，而非只依靠宣传教育。

西方企业构建了一种严密的契约与敬业精神，日韩企业构建了一种深厚的忠诚与进取文化，因此，我们无法回避的一个问题就是：中国企业如何去构建自己的精神力量和价值体系？如何去激发企业和员工的发展动力？

在本书中，我们试图去寻找一股支撑企业发展的核心力量，这股力量必须是平衡的、持续的，必须能够让企业保持持续发展。本书提出企业发展动力的三维模型，从技术、制度和价值观三个层面分析企业发展动力的形成与发展；同时深入分析这三者之间的关系，就是技术与机制背后的文化、价值观、信念、精神的力量，我们称之为企业的内在驱动力量。到底这股力量如何发挥作用，又如何推动企业发展，员工又如何融入到这股力量中，本书将会为您做详细介绍。

与一般的企业文化图书不一样，本书的重点并不在于对企业文化的作用和意义做介绍，而是从企业发展最本质的问题出发，从员工的思维模式出发，去探索推动企业发展的内在决定因素。至于如何在管理中融入企业文化，看似很复杂的问题，实际上并不存在统一的模式，不同的企业管理者的理解也不一样。只要认识到了企业文化的深层次结构，那么结合自己企业的实际情况进行

落实，并不是一件困难的事情。

希望以此书与中国的管理者们共勉，共同推动中国企业的快速健康成长；笔者也希望能够与更多富有责任心的企业家共同探讨企业发展的核心动力问题。

本书从构思到出版，经过三年多的时间，历经数次修改，得到了大量同事和朋友的支持。衷心感谢对此书出版给予重要帮助的正略钧策公司的赵民、周丽等同事！

在此感谢我的导师，清华大学经济管理学院张德教授，他对我的教诲和点拨如同醍醐灌顶，让我豁然开朗。在企业文化建设这个永恒的主题上，我只有不断努力，才能回报母校和导师的厚爱！

希望与大家共同为提升中国企业的管理水平而奋斗！

目 录

第一章	文化驱动企业	1
第一节	索尼的先驱精神	1
第二节	企业驱动力三维模型	4
第三节	价值观的力量	8
第四节	激发员工成长动力	12
第二章	企业成功之道	21
第一节	海尔是靠“真诚”成功的吗	21
第二节	企业竞争力的三个层次	25
第三节	泰坦尼克号为什么会沉没	27
第四节	大象如何学会跳舞	29
第五节	核心竞争力的来源	31
第六节	企业重组的文化障碍	35
第七节	文化管理——企业管理的最高阶段	39
第三章	企业文化的本质含义	43
第一节	一个“猴子社会”引发的思考	43
第二节	文化与企业文化	48
第三节	企业文化的作用和层次	51
第四节	企业文化建设没有固定模式	58
第五节	企业文化的本质	59
第六节	让创新成为企业文化的灵魂	62
第四章	企业文化建设的十个误区	67
第一节	这么小的企业搞什么文化建设	68
第二节	企业文化就是搞点儿文娱活动而已	69
第三节	企业文化理念体系不就是弄几句漂亮话吗	70
第四节	照搬来的企业文化	71
第五节	我们的文化要与众不同	72
第六节	换了一把手就换了文化	73

第七节	企业经营很好，企业文化没问题	74
第八节	企业的成败取决于战略而不是文化	74
第九节	企业文化建设要从员工开始	77
第十节	企业文化建设不能制度化	79
第五章	企业文化要吸取中国传统文化的精髓	81
第一节	中国传统文化的影响根深蒂固	81
第二节	中国传统文化与企业管理的融合	86
第三节	如何让文化成为企业的信仰	91
第四节	参悟“企业禅”	93
第六章	打造富有个性和特色的企业文化	95
第一节	企业的文化特色	95
第二节	企业文化的个性和特色从何而来	103
第三节	从四个方面打造富有个性和特色的企业文化	110
第七章	企业文化的诊断评估	119
第一节	企业文化建设的四个阶段	119
第二节	企业文化的调研诊断	120
第三节	正略钧策 6D 企业文化综合评估体系	121
第八章	企业文化基因与文化理念的提升	137
第一节	优秀企业的文化基因	137
第二节	企业文化基因的找寻	138
第三节	企业文化理念的提炼和提升	148
第四节	形成《企业文化手册》	159
第九章	企业文化如何融入管理体系	165
第一节	文化如何融入管理	165
第二节	企业文化与企业战略的融合	170
第三节	企业文化与招聘体系的融合	174
第四节	企业文化与培训体系的融合	177
第五节	企业文化与行为规范体系的融合	186
第六节	企业文化与绩效管理体系的融合	189
第七节	企业文化与激励体系的融合	191
第八节	企业文化的评估与改进	198

第十章 企业文化的传播与推进	205
第一节 企业文化传播与推进的基本原则	205
第二节 企业文化的整合传播 4L 模型	206
第三节 各部门在企业文化传播中的作用	210
第四节 企业文化传播的载体	211
第五节 企业文化宣传活动策划	216
参考文献	223

第一章 文化驱动企业

第一节 索尼的先驱精神

志趣相投的人自然会结合起来，推动这些理想……

——索尼公司创始人井深大

☆ 索尼的先驱精神与企业的内在动力

企业发展的动力源于企业家的使命和追求，企业家精神是企业发展的动力源泉。

1945年，日本一个名叫井深大的人在战败后的废墟中创立了索尼公司，他在东京市区一栋被轰炸过的百货大楼里面租下一间废弃的电话总机房，凭着1600美元和7个员工开始了创业。当时的人们谁都没有想到，一位伟大的企业家和一家辉煌的企业从这里诞生了。

索尼的血统并不高贵，它的出身并非高科技企业，当时井深大带领员工尝试了很多产品，但基本上不成功。例如，他们生产出了只能煮出夹生饭的电饭煲以及粗糙的电热毯。索尼成立不久后加入的盛田昭夫（索尼后来的另一位伟大的企业家）回忆说，一群人在一间屋子里面开会，开了几个星期，试图找出企业的生存之路。然而，就在这样一个困窘的局面中，井深大做了一件让他区别于其他所有普通企业家的事情，他写下一份说明书，为这家前途未卜的企业确立了一种理念。他这样阐述公司目标：“让工程师能够感受到科技创新的欢乐，了解他们对社会的使命，并心满意足地工作”，“动力十足地追求科技活动以及用生产来复兴日本和提升国家文化”，“把先进科技应用在公众生活中。”他还这样阐述管理方针：“我们要消除任何不当的追求利润的行为”，“我们欢迎科技上的难题，并专注高度精密、对社会有重大用处的技术产品。”

索尼的这种超前的理念决定了索尼很快从小作坊中脱颖而出。1950年，索尼在日本推出了第一部磁带录音机，1955年推出第一部晶体管收音机，1957年

推出第一部袖珍型收音机，1964 年推出第一部家用录像机，1979 年推出索尼随身听。尤其是当索尼在研发晶体管收音机时，无论在日本还是在欧美，都被认为是不可能的事情。晶体管技术是当时的军事机密技术，军事上的应用才刚起步，民用研发根本不可能成功，即便研发成功，价格也将让人望而却步。然而索尼明知不可而为之，经过艰苦的努力，终于成功开发出了普通老百姓可以买得起的新产品。

就在井深大确立索尼理念 40 年之后，索尼的 CEO 盛田昭夫用更加简洁的语言重新概括了公司理念，这就是著名的“索尼先驱精神”。盛田昭夫这样阐述：“索尼是先驱，绝对无意追随别人。索尼希望借助进步造福全人类，始终做未知事物的探索者。”

正是因为索尼的先驱精神，索尼始终成为视听科技领域的领导者，它每推出一款产品都走在市场的前沿，索尼绝对不会模仿别人，也绝对不生产科技含量不高的产品，即便这种产品能为索尼带来巨额利润。在索尼看来，先驱精神始终是第一位的，利润才是第二位的。60 多年历史已经证明，索尼才是高瞻远瞩的公司，它能赚取未来的利润，保持长盛不衰的优势，而不被短暂的利益所迷惑。

如果索尼的先驱之路就像现在我们所看到的那样平稳和顺利的话，那么索尼也就少了几分悲壮与传奇色彩了。1989 年对于索尼的先驱精神来说是一场梦魇的开始，这一年，盛田昭夫宣布索尼斥资 48 亿美元（其中 12 亿美元为哥伦比亚公司清偿债务）对哥伦比亚电影公司以及关联公司进行并购。按当时的汇率折算，该起收购金额折合日元近 7000 亿元，该金额相当于索尼公司年度销售收入的 2/3，经营利润的 7 倍。人们开始怀疑盛田昭夫疯了，接下的事情似乎证明了人们的想法：哥伦比亚公司严重经营不善，到 1994 年 9 月 30 日，哥伦比亚公司累计亏损 31 亿美元。种种非议接踵而来，重压下的盛田昭夫于 1992 年中风，从那以后不再参与索尼任何经营上的事情。

然而，收购哥伦比亚公司 20 多年后，人们惊奇地发现，那个看似荒唐的收购行为却是盛田昭夫留给索尼的一笔无法用金钱衡量的财富。当年的盛田昭夫已经看到，索尼的未来之路必定是视听娱乐，索尼不能只局限于生产视听电子产品，还应该将产业链拓宽，将技术与娱乐内容结合起来，这样才能开拓更加广阔的空间，成为视听娱乐界的“老大”。说得明白一点，举个例子：索尼既要生产“家庭影院”的所有设备，又要生产“家庭影院”所播放的娱乐产品，

这样才是完整的产业链。

如今的人们再次折服于索尼的先驱精神，也折服于盛田昭夫的英明。2005年，在视听娱乐方面越走越宽的索尼，再次发动对电影娱乐业的收购。也许是巧合，也许是天意，索尼这次也是斥资48亿美元，收购了美国好莱坞老牌电影公司米高梅。作为好莱坞八大电影公司中资格最老的一家，米高梅因其电影资料库久负盛名，它出品的影片至今共获得170项奥斯卡奖，在好莱坞各大影片公司中独占鳌头，名片包括《绿野仙踪》、《乱世佳人》、《宾虚》、《日瓦戈医生》，以及经久不衰的007系列影片等。索尼不惜重金收购米高梅，看中的是米高梅所拥有的4000多部电影的资料库。收购完成后，索尼将掌握7600部电影资产，这些电影资源可以大量用于生产DVD，从而将使得它超越时代华纳，跃居第一。这个大手笔更加巩固了索尼在视听娱乐领域龙头老大的地位。

从井深大到盛田昭夫，索尼先驱的精神如火把一样被传递着，世人只有在多年后看到了他们的伟大业绩时，才明白他们当初的良苦用心和远大目光。人们传闻索尼已经做好了500年的规划，无论这是荒唐的还是明智的，我们都应该向索尼的先驱精神致敬。

另外一家类似的公司是美国的福特公司。20世纪80年代初期，福特汽车在日本竞争者的一再攻击下遍体鳞伤，赤字累累，形势江河日下。请你设身处地替福特的高级管理层想想，身为公司领导层，看着公司在3年里净亏损33亿美元（占公司净值的43%），他们应该怎么做？他们最优先做的事是什么？

福特的管理层自然火烧火燎般地展开了一连串紧急措施，以阻止公司继续流血。但是，他们也做了另一件事——他们暂停下来，澄清公司经营的指导方针，目的是要创制一份清晰陈述福特公司立场的声明。讨论过程常常像大学里的哲学课程，而不像业务会议，而就是从这个过程里产生了福特的“使命、价值观和指导方针”。福特前CEO唐·皮特森就此评论说：“大家花了很多时间讨论员工、产品和利润的次序，认为员工绝对应该列为第一（产品其次，利润第三）。 ”

亨利·福特曾经在1916年描述过公司早年的员工、产品和利润之间的关系：“我认为我们的汽车不应该赚这么惊人的利润，合理的利润完全正确，但是不能太高。我主张最好用合理的小额利润，销售大量的汽车，因为这样可以让更多的人买得起汽车，享受到使用汽车的乐趣；还因为这样可以让更多的人就业，得到不错的工资。这是我一生的两个目标。”

这是理想主义者的呓语吗？这是安抚大众的虚假声明吗？或许是吧。但是请记住，福特用大家买得起的 T 型车（国民车），改变了美国人的生活方式，主要是靠 1908 ~ 1916 年间把汽车的价格降低了 58%。当时福特的订单量超过了自身的生产能力，本来可以提高车价的，但福特先生却不断地降低价格，即使遭到一位股东提出诉讼反对他这种做法，他仍然决定如此；在同一期间，他还大胆采用工人日工资 5 美元的薪酬制度，大约是业界标准薪资的 2 倍，使业界又惊又气。

福特汽车顺利渡过了 20 世纪 80 年代的危机，可以看出，是外在的压力迫使福特高层认真思考，究竟该如何带动这家百年老店走出困境？最后，他们得出的结论是，只有建立一种服务社会、服务员工的信仰和价值观，才会让企业继续充满活力和创造力，从而产生持续的发展动力。

第二节 企业驱动力三维模型

☆ 企业驱动力构成的三维模型

首先，我们必须明确，企业是赚取利润的组织，追逐利润是企业存在的基本价值，如果没有利润，企业就谈不上发展。我们需要探讨的是，企业究竟需要采取什么手段赚取利润？利润是越高越好吗？赚取利润与回报社会的关系是什么？这些问题是企业发展的核心问题，也是企业驱动力的重要组成部分。

其次，支撑企业持续快速发展的核心要素是什么？成功的企业一般都有自己的核心技术和管理机制，但问题是当技术和管理在激烈的竞争中均无法使企业获得持续领先的地位时，那么还有什么因素可以让企业继续保持持续领先呢？

最后，我们都说美国企业创新力强、日本企业凝聚力强、德国企业精细化管理水平高，为什么不同国家的企业会呈现出不一样的企业文化？会有不一样的管理模式和管理方法？

笔者对这些问题进行深入思考后，得出了一个结论，就是驱动企业持续快速发展的三维结构，笔者称之为“企业发展动力的三维模型”，见图 1-1。