

博瑞森
BRACE
管理丛书

王明胤◎著

企业文化 定位·落地 一本通



中华工商联合出版社



2010

企业文化 定位·落地 一本通

王明胤◎著

RFID



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化定位·落地一本通/王明胤著. —北京:
中华工商联合出版社, 2015. 12

ISBN 978-7-5158-1497-1

I. ①企… II. ①王… III. ①企业文化—研究
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 255789 号

企业文化定位·落地一本通

作 者: 王明胤

责任编辑: 于建廷 王 欢

责任审读: 郭敬梅

封面设计: 久品轩设计

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市文阁印刷有限公司

版 次: 2016 年 4 月第 1 版

印 次: 2016 年 4 月第 1 次印刷

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 220 千字

印 张: 17

书 号: ISBN 978-7-5158-1497-1

定 价: 58.00 元

服务热线: 010 - 58301130

团购热线: 010 - 58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19 - 20 层, 100044

http: //www. chgslcbs. cn

E-mail: cicap1202@sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010 - 58302915

博瑞森图书：企业阅读 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业阅读——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务。

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

我们也向所有的企业管理者、管理咨询专家和企业研究者征稿，让更多被实践检验的好思想、好方法迸发出来，为企业助力！（bookgood@126.com 或 QQ：1963328416 或手机号 13611149991，绝非“自费出书”，不向作者收取任何费用）

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也就实现了自己的梦想。

博瑞森图书

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书精华电子版 + 书币，请登录博瑞森管理图书网，输入刮刮卡号码，即可下载电子版、领取书币。

文化就是生产力

深圳大学副校长、教授、博士生导师

文化产业研究院院长

李凤亮

国家文化创新研究中心主任

20世纪80年代初，受一些优秀企业、文化书籍和咨询机构的影响，国内不少企业意识到文化管理的重要性并试图实现文化管理。我认识的一位深圳企业家，以儒家文化进行企业管理，企业员工晨明即起、洒扫庭除、尊老爱幼、彬彬有礼、勤于学习、氛围和谐，不仅节约了诸多管理成本，还实现了企业逆势增长，常常令我赞赏和钦佩。不过30多年过去了，真正实现文化管理的中国企业仍然屈指可数。究其原因，主要受两个因素的影响：一是公司所处的社会和经济环境状况。企业文化体现的是在某种特定的社会和经济环境下，公司采取什么样的行动会取得成功。假设诚信、质量或者服务是公司发展的必要条件，那么这个公司的文化就会鼓励员工这样去做。但在过去以解决温饱、追求经济发展的大环境下，促使企业实现文化管理的土壤却很贫瘠。二是企业领导人和文化管理者自身对企业文化管理的认知度不够，也缺乏有效的管理思维和方法。

经过30多年经济高速发展之后，外部环境催生和促使企业成长的动力减缓，市场的主导者——顾客的消费意识和维权意识逐步提升，企业生存

的环境发生了巨大变化。曾经主导市场的企业行为面临着顾客越来越高的要求，倒逼企业不得不反思经营管理的模式。企业开始探寻他救和自救的可能途径。结构重组、流程再造、精简规模、战略联盟这些管理手段被作为管理的金科玉律追随，但难免陷入“头痛医头、脚疼治脚”的困境。

不少企业也发现在追求短期利益的背后，付出了牺牲企业长跑灵魂的代价。失魂落魄的企业随时会被顾客抛弃，被市场淘汰，这是市场发展的必然规律。遵循市场发展的规律，找到企业的魂，并始终保持“灵魂附体”的状态，回归企业经营管理的本质，是未来企业生存和发展的必然选择。这也是文化管理的核心。

企业文化管理类的书籍也不少，但把相对虚无抽象的文化管理从一个全新的角度去研究和实践，并创新成一套系统化理论和方法并不容易。王明胤先生为之做出了积极的探索和努力。作为国内个人文化缔造的倡导者和个人文化系统理论的创建者，其本身对文化的力量有深切体验，加之多年文化管理研究、实践、培训和顾问的经验，使他沉淀和积累了不少具有思想深度的管理理论和方法。比如，企业文化的缔造须从领导人个人文化的缔造着手，并由此建立了个人文化缔造系统理论和方法；企业核心主张不能靠咨询机构来顾问，而要靠企业领导人内求，并给出了内求的可行方法；企业文化缔造的核心就是定位和聚焦理念，并给出了具体翔实的定位和聚焦方法。

与国内同类的图书相比较，本书呈现出不少特色和亮点。

一是独创性。与传统的企业文化建设与管理的一些理论和方法相比较，书中提出了不少独特的见解，如企业文化“定位和聚焦”论、企业文化“金三角”和“银三角”结构、企业文化“金字塔”系统等，生动形象地阐述了虚泛的文化管理知识和方法。

二是系统性。传统的企业文化认知是基于对企业文化现象的静态结构剖析，而本书是动态的探索，不仅关注基本的要素和结构，还研究它们之间相互转化和作用的过程，以及企业文化内部的影响和传播落地机制，形

成了系统化的方法。

三是实践性。本书的理论和方法来自于管理实践，作者长期身兼企业文化管理、顾问等角色，有机会亲身参与解决企业案例，文化管理本身是一个需要特别理解实践背景，研究、教学和实践结合的管理模式。

四是丰富性。每个章节从基本理论分析开始导入，然后是实战方法的分析，再结合有针对性的案例进行多角度的解读，便于读者理解接受，容易掌握和借鉴。

五是可读性。一般的企业管理类书籍形式和内容都比较枯燥，本书作者以随笔式的笔法写理论，以评论式的笔法解读案例，并穿插一些形象的图示，读起来显得自然、轻松，更像是一本管理笔记。

企业与企业之间的竞争最终是文化层面的竞争，要想成为基业长青的卓越企业，必须缔造优秀的企业文化。但是，由于缺乏系统的、可操作性的文化缔造实战性理论和方法，很多企业领导人和文化管理者常常处于迷茫和困惑之中，更多企业的文化管理工作也一直处于抽象的概念、虚无的口号层面，理念和制度两张皮、制度和行为两张皮的现象比较普遍。市面上有关企业文化管理的书籍不少，但内容过于空泛、理论化，对文化管理实践指导性不强。本书是作者对自身多年文化管理经验和众多优秀企业文化管理实践的总结，既有系统的理论，又有可行的方法，具有较强的现实指导意义。对文化管理相关人员是一本不可多得的实用工作指南，也是一本适合对企业员工进行文化管理培训的手册。希望它的出版能对国内企业的文化管理实践有所启示和借鉴。

2015年10月

缔造文化的“金字塔”

进入 21 世纪，随着企业管理模式的变革，文化管理将成为主导企业经营管理的核心力量，成为未来企业生存和发展的基本模式。

企业将需要大批专业的企业文化管理者。但是，国内没有一家大学开设企业文化专业学科。企业文化管理者多是半道出家，缺乏基本的企业文化专业知识和管理技能，更缺少战略化、系统化的文化管理思维，不少企业文化管理者感到无奈和困惑。实际上，大部分企业上至领导，下至员工，对企业文化管理都缺乏系统了解，导致企业从根本上就无法形成企业文化缔造的共识和环境。

我曾经有过一样的经历和困惑。10 多年前，我从生产管理岗转到文化管理岗，一切工作都是摸着石头过河。只要见到企业文化相关的书籍就买来读，只要与企业文化有关的讲座都去听。但是，由于相关的书籍多是专业理论，读起来很枯燥无味，甚至不知所云；有关的讲座多是成功企业的文化案例分享，听起来兴趣盎然，课后收获不大。这样的书籍读了不少，讲座听了不少，但对文化管理始终只知其然，而不知其所以然。

在学习中实践，在实践中反思。有一天，我突然悟到，文化是学不来的。企业经营管理的模式、技术、流程等都可以学习或照搬，唯有文化学不来、搬不来。曾经，国内有多少企业学习海尔，有哪家成为海尔第二？多少

企业学习华为，学习阿里巴巴，有哪家成为华为第二、阿里巴巴第二？

文化为什么学不来？一家卓越的企业必然源于一位优秀的企业领导人，企业领导人的个人文化是企业文化的种子。种子不同，果实不同。有了这种认识之后，我从一些卓越企业的创始人或核心领导人着手开始进行企业文化管理研究，并将定位理论之父艾·里斯的“定位与聚焦”理论变相引入企业文化管理实践，逐步形成了本书的基本结构和知识。

多年来，我也一直试图通过对企业文化管理研究、实践、培训和咨询经验的梳理，把高深枯燥的专业理论创建成一套系统化、实操化、简单化的企业文化缔造方法，并通过随笔式的介绍、评论式的解读，让读者能在相对有趣的翻阅中感受到文化的力量，认识到原来优秀的企业文化是这样缔造的。

企业文化是领导者个人文化的延伸和扩张。领导者个人文化的定位直接影响到企业文化的三个终极理念：核心价值观、愿景和使命的定位。核心价值观生发统合力，愿景生发感召力，使命生发驱动力。企业文化管理的核心密码就是靠核心价值观招人，靠愿景留人，靠使命用人。卓越的企业领导者，都深谙此道。所以，马云说：“核心价值观是公司的高压线，谁碰谁死！”松下幸之助说：“如果企业有愿景，员工就会追随他。进入松下的每一位中层以上的管理人员，首先都要明确公司的愿景。”杰克·韦尔奇说：“通用每个决策和项目都要同使命挂钩。”

源于此，我把“核心价值观、愿景和使命”定义为企业文化的“金三角”。并由此延伸，创建了企业文化的“银三角”“铁三角”，最终形成了一套全新的企业文化“金字塔”系统理论。企业文化管理者的所有工作只需围绕着“金三角”一一展开，自然会缔造出支持企业基业长青的企业文化“金字塔”。

企业如何以“金三角”为根基？采用哪些实战理论和方法？缔造企业文化的“金字塔”是本书阐述的主要内容。

本书分为四章，系统介绍了企业文化认知的9个维度，定位的9个核心要素及方法，企业文化理念传播和落地聚焦的17种方法，解读了近100

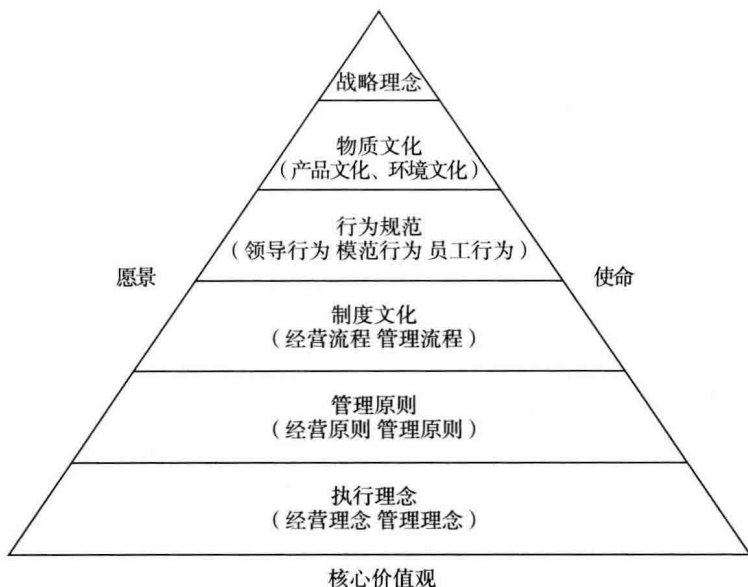


图1 企业文化“金字塔”示意图

个实战案例，其中有不少是我参与辅导的案例。小节后面的案例，有助于读者掌握本小节方法在管理实践中的应用。最后一章是一个综合案例，会让读者了解如何综合利用书中介绍的各种定位和聚焦方法来全面缔造一家公司的企业文化。

希望这本中所介绍的企业文化缔造的三步曲以及相关的方法和案例，对国内企业的文化管理实践有所启示和借鉴，能协助领导者和文化管理者系统地缔造稳固的企业文化“金字塔”。

王明胤
2015年10月



认知——企业文化是什么	001
1. 企业文化结构	002
2. 企业文化源起	004
3. 企业文化成因	008
4. 企业文化定义	011
5. 企业文化功能	012
6. 企业文化现状	015
7. 企业文化发展	017
8. 企业文化组织	018
9. 优秀文化特征	019
定位——找准企业文化	025
1. 企业文化“金三角”	026
金三角——核心价值观定位	027
金三角——愿景定位	039
金三角——使命定位	044
2. 企业文化“银三角”	054
银三角——战略理念定位	054
银三角——执行理念定位	061
银三角——管理原则定位	064
3. 企业文化“铁三角”	071
铁三角——管理制度定位	072



铁三角——行为规范定位	083
铁三角——物质文化定位	093
聚焦——企业文化落地方法	099
1. 理念模型化——模型象征理念	100
2. 理念手册化——手册传播理念	104
3. 理念报刊化——报刊宣传理念	110
4. 理念网络化——网络扩散理念	120
5. 理念微媒化——微媒映射理念	124
6. 理念海报化——海报表现理念	131
7. 理念漫画化——漫画映射理念	135
8. 理念司歌化——司歌唱响理念	139
9. 理念言论化——言论诠释理念	142
10. 理念沟通化——沟通融化理念	154
11. 理念故事化——故事承载理念	163
12. 理念案例化——案例推行理念	169
13. 理念标杆化——标杆代表理念	177
14. 理念活动化——活动落实理念	184
15. 理念仪式化——仪式演绎理念	193
16. 理念培训化——培训理清理念	200
17. 理念考核化——考核强化理念	209



综合案例解读： 芳子美容的企业文化	217
1. 芳子美容文化形成的背景	218
2. 芳子美容的企业文化“金三角”	221
3. 基于“金三角”的企业文化战略变革	223
4. 芳子美容的育人理念	225
5. 芳子美容的服务理念	227
6. 芳子美容的员工行为规范	229
理念故事化——故事承载理念	230
理念网络化——网络扩散理念	230
理念言论化——言论诠释理念	232
理念案例化——案例推行理念	234
理念司歌化——司歌唱响理念	235
理念活动化——活动落实理念	236
后记	239

企业文化定位·落地一本通

认知—— 企业文化是什么

企业文化缔造三步曲：认知、定位、聚焦。

认知是企业文化缔造的第一步曲，是定位和聚焦的前提。

本章从企业文化结构、源起、成因、定义、功能、现状、发展、组织、特征等9个维度，对企业文化相关的基本常识作了简明扼要的解读。便于读者在短时间内，对企业文化的真相有一个全面的了解。



图 1-1 企业文化认知 9 维度图

1. 企业文化结构

营销学中有一个著名的“七秒钟定律”，即商品留给消费者的第一感觉会引发消费者对商品的兴趣，这种兴趣会引发消费者对商品功能、价格、质量等方面进一步的了解。可以说，第一感觉引发顾客的购买动机。

人与人也是这样，初次见面几秒钟的感觉，会影响到未来两个人关系的远近。那么，这种感觉是怎么产生的？

当两个陌生人初次见面的时候，首先会通过对方的外表形象认知和判断一个人的身份。着一身军装的，以为是军人；着一身白大褂的，不是医生就是护士。要是有机会彼此交流，会通过对方的言行举止，进一步了解

对方。言行举止靠肢体来舒展和表达，肢体靠什么支配？是一个人的精神（信念、观念、理念）。精神、肢体、言行和形象，自内而外的四个层面，便构成了一个人给外人的综合感觉。一个人的这种综合感觉，就是他的文化，一个人的文化穿上衣服就是他的品牌。

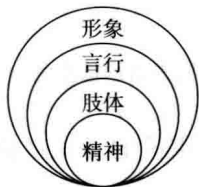


图 1-2 王明胤个人文化结构图

精神是一个人文化的内核，精神会影响到一个人的肢体、言行和形象。精神的核心也就是我们常说的“魂”。“魂”也就是一个人的使命，它与愿景、价值观密切相关。

一个人所处理的愿景、价值观和使命三者之间的关系，决定了他一生的追求及生命的意义。愿景远大，价值观正确，会产生正向的使命感；愿景远大，价值观错误，会产生负向使命感；愿景渺小，价值观正确，也会产生负向使命感；愿景渺小，价值观错误，更会产生负向使命感。所以，一个人的文化决定了其生命的境界和格局的大小。

企业和人一样，也有它的文化。企业的文化是什么？首先，我们要了解企业是什么？企业的本质是一群人组成的盈利组织。人是因，盈利是果。企业由人组成，因此，企业当然具有人的特性，甚至可以说，企业文化也就是人的文化。荷兰文化专家霍夫斯塔德对企业文化的结构有一个完整的解读，他认为，企业文化也是由四个层次组成，从里到外分别是精神文化、制度文化、行为文化和物质文化。精神文化如使命、愿景、价值观、理念，制度文化如制度、流程，行为文化如仪式、活动、规范，物质文化如产品、服务、环境、设备等。

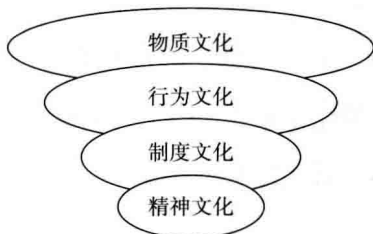


图 1-3 霍夫斯塔德企业文化结构图

海尔在国内很早就借鉴了霍氏的文化结构模型。从结构模型来看，企业文化和人的文化都由四个层次构成，层次的核心要素也是相同的。所以，常常听人说一句话，企业文化就是老板文化，有其道理。一方面，从表象来看，企业文化结构与个人文化结构有相同之处；另一方面，从本质而言，企业创始领导人的个人文化是企业文化的种子。如海尔的张瑞敏、华为的任正非、阿里巴巴的马云，他们个人文化的境界和格局，对公司企业文化的形成起到了决定性的作用。

那么，企业文化究竟是什么？了解一种现象背后本质的最好方法，就是挖掘其源起的背景。那么，企业文化源起的背景是什么？

2. 企业文化源起

20 世纪 70 年代末，日本作为第二次世界大战的战败国，自然资源极度贫乏，但其经济发展却持续高速增长。以至于，日本商品凭借质量和价格的双重优势，大举抢占美国原有的市场份额，导致一向以精神老大、世界经济主导者自居的美国人，陷入了屈辱与不安的境地。于是，一批美国管理学者开始研究日本经济崛起的奥秘，挖掘其背后催生企业力量的秘密究竟是什么？