



解读 10 部最具影响的经典
带你走进大师的思想核心
教你拥有大师的思想精华

世界名著 解读

郭克莎 主编
刘光明 编著

QIYE WENHUA SHIJIE MINGZHU JIEDU

企业文化

世界名著
解读



广东经济出版社



郭克莎 主编
刘光明 编著

企业文化

世界名著 解读

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化世界名著解读/郭克莎主编, 刘光明编著. —
广州: 广东经济出版社, 2003.7

ISBN 7-80677-497-1

I. 企… II. ①郭…②刘… III. 企业文化—书评—世界 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 056568 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东邮电南方彩色印务有限公司 (广州市天河高新技术产业开发区工业园建工路 17 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	11
字数	260 000 字
版次	2003 年 7 月第 1 版
印次	2003 年 7 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80677-497-1 / F·897
定价	22.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

作者简介

刘光明，浙江杭州人。1995年获中国人民大学博士学位，中国社会科学院工业经济研究所第一届博士后。现主要研究企业管理、企业文化、企业形象、企业经营战略、品牌战略、市场营销。曾为荣事达、东方通信、雅戈尔、中国农行、中国人民保险公司等企业实施企业CI和企业文化工程。在布拉格第10届国际企业形象年会上获CI导入创新一等奖。个人专著有中国社会科学院研究生院教材《企业文化》(三版)、《中外企业文化案例》、《现代企业家和企业文化》、《海豚式动力营销》(译著)、中国人民大学博士文库《经济活动伦理研究》、《经济运行与伦理》、《商业伦理学》等，发表论文300余篇。曾获“中国八五科学技术成果奖”。

- 市场营销世界名著解读 ● 赵 萍 编著
- 企业管理世界名著解读 ● 余 菁 编著
- 企业文化世界名著解读 ● 刘光明 编著
- 企业战略世界名著解读 ● 王公义 编著
- 企业财务世界名著解读 ● 杜莹芬 编著



导 读

当前，科学技术突飞猛进，信息革命和网络经济使市场呈现全球化趋势，企业间的竞争日趋激烈，如何提高企业管理者、企业员工的文化素质、管理水平，搞好企业文化和企业形象建设，对于企业参与国际竞争意义重大。

我国企业界深切地感受到与发达国家企业界，特别是与世界企业 500 强的距离。如何改变我国文化、技术落后的现状？如何提高我国企业的整体素质？这些问题越来越紧迫地摆在我们面前。《企业文化世界名著解读》将告诉我们：公司必须树立一种精神，精神化管理能够为层出不穷的新产品的日益复杂性以及不断加快的市场变化速度提供惟一的保障，因此精神化管理将成为未来最重要的管理工具。对于一个公司来讲，其内部要具有不断创新的能力和凝聚力，其外部则要表现出强壮和威力，否则，公司将随时面临被瓦解和崩溃的危险，而其管理的重点也只能是对于新产品市场份额及销售额的一味关注。而更重要的是，公司应该时刻提醒自己，明确其存在的目的以及其在未来的五年将要完成的使命，这正是战略计划所要着重考虑的。但在大公司里，任何一个企图这样做的人都十分明白，高级管理层本身在公司发展计划的过程中真正所做的努力却是多么的微乎其微。而令人不解的是，许多管理咨询公司却能够在从未涉及公司核心问题的情况下比其管理层更能制定出公司计划。

关键是要实现从产品到理念的转换。过去，我们只是在简单地而单纯地出售商品；而今天，市场正在向促销产品概念的方向发

展，销售的目的是为了建立能够区别于竞争对手的品牌。产品已经从其原始的分类中彻底解放出来，更多的价值和更强的竞争力包含在产品之中。这种专业化市场由许多以知识为基础的公司组成，它们通过持续不断的对话与市场交换着思想并传递着信息，而这种对话不仅推动了市场的发展也促进了公司本身更多地融入市场。这是一个高度市场化的社会，如果你想站在潮头，开放和迅速必不可少。此处不得不再次提到微软公司，它借助大众传媒的力量，使整个世界都在了解比尔·盖茨的思想和观念，公司在聆听市场的同时也被市场捕捉。而这整个过程都是自我贯穿的，它形成了全球观念以及新的产品。微软已经到了极高的顶点，而它经久不衰的驱动力则在于光辐射一样的企业精神。

借助公司形象、公司精神来控制市场，是对组织提出的更高要求。附加在品牌的价值越高，消费者的参与程度就越高，对公司的要求也越高。品牌越是发展，复杂性就越大，因为，此时产品作为消费者购买原因的程度已经变得越来越小，拥有稳定强势品牌的公司，其重要任务在于品牌价值而不是实物产品本身。

怎样进行企业的文化建设和企业形象塑造？本书将给我们以全新的启示。有人预言，文化是明天的经济，要实现企业的振兴，赶超国际一流企业，从而增强综合国力，就要借助于企业文化，借助于文化力。在 21 世纪，谁拥有文化优势，谁就拥有竞争优势、效益优势和发展优势。从这个意义上说，企业文化、企业形象建设是发展生产力的基础工程，也是当前我们建设中国特色社会主义文化的重要组成部分。

不重视企业文化建设，没有企业文化，就没有企业的经营战略和经营哲学，也不会有科学的管理，就更谈不上赶超世界先进的技术和文化。因此，我们必须提高对建设企业文化重要性和紧迫性的认识。

一个民族的发展，必然需要一种生机勃勃、昂扬向上的精

神，一个企业的发展，必然也要有一种积极向上的企业文化、企业精神。企业文化对于企业乃至国家经济的发展来说，不仅仅是一种管理方法，从更深层次意义上说，它是企业的灵魂，它所倡导的企业理念和企业价值观，培育着企业员工的精神气质、培育着员工精益求精的工作作风、献身事业的生活态度。

一方面，建设企业文化必须吸收传统文化的精华。每一个民族都有自己的“民族灵魂”，这个“民族灵魂”就是那世代延续、不断发展的民族文化传统。继承和发扬中华民族一切优秀传统文化，是企业文化建设的基石。如我国古代的孙子兵法，被西方企业界奉为商界的制胜之道和经营法宝，它对于今天的企业竞争仍有现实意义。在祖国和世界各地的华人企业家，他们以其精良的管理、杰出的经营业绩令世人瞩目，他们所取得的成功与中国传统文化，特别是儒家文化所孕育的勤俭敬业、锐意进取、诚实守信、坚忍不拔的创业精神是分不开的。这些精神财富为我们开创中华民族的企业文化具有深远意义。

另一方面，企业文化理论虽源于西方，作为人类共同的精神财富，我们不能不学习西方先进的企业文化，特别是面对激烈的市场竞争的当下，迫切需要现代企业不断地更新观念，不断地学习，形成核心能力和强势的企业文化。**未来企业惟一持久的竞争优势，就是有能力比自己的竞争对手学习得更快，并在企业内部形成一种不断创新的思想意识和文化氛围。**建设有中国特色的企业文化，必须吸收外域企业文化的先进成果，在此基础上进行变革和创新。

当今世界，各种思想文化相互激荡，我国的企业文化建设不可能离开世界文明的大道而自我封闭起来，我们应重视学习和吸取世界一切优秀文化成果，坚持以我为主、为我所用的原则，博采各国企业文化之所长。

国外卓越企业在经营管理中所创立的企业价值观、企业精



神，既是企业界宝贵的精神财富，也是人类文明的共同成果，及时学习和借鉴他们的先进文化，并不断创新和变革，对于我国企业参加新一轮的竞争，培育企业竞争力至关重要。

西方近年来所倡导的新型的企业文化，要求企业管理者在对待员工的问题上，实行观念的转变（从过去最早的“经济人”改变为“社会人”）——现代企业不应该是老板和下属组成的，而是由平等的团队组成，在企业内必须建立一种平等地对待所有员工、充分尊重其个性，并鼓励他们民主参与管理的良好机制，这样才能充分调动其积极性，从而真正实现以人为本的管理。我们应当重视对这些管理思想的借鉴和吸取。

西方企业十分重视对员工的职业培训和终生教育，大公司一般都有自己的大学。对员工实施在职培训或脱产培训、学历培训或岗位培训、正规培训（长期）或非正规培训（短期）、中高层培训或基层培训，上岗前实施岗前培训，转岗时实施转岗培训。在全球化的今天，科学技术日新月异，各种信息迅速传播，要迎接知识经济的挑战，要改变我国落后的文化，就要加强教育和员工培训。科教兴国是我国的基本国策，这一国策体现在企业内的一个重要方面，就是加强对员工的文化教育和技术培训，这是提高员工素质、解放生产力的根本途径。只要我们保持清醒的头脑、敏锐的洞察力、培育企业的学习能力，就必定能把握时代赋予的机遇，赶超发达国家的先进水平。

目前，国外企业管理、企业文化的研究早已超越了纯科学化、理论化和显性行为管理的层面，企业文化、组织行为的研究已深入到诸如工作伦理、情绪商数、职业生涯规划、企业再造、组织学习、核心能力、文化创新、管理伦理、绿色管理等隐性因素方面。美国著名管理学家拉比·S. 巴塞指出，新世纪有效的管理者在实施企业文化中应当充分注意情境管理等方面。世界管理学大师孔茨曾指出，企业文化就是使有正式组织形式的团体中

的成员顺利完成工作的艺术；为组织、团体的成员创造一种环境——既能实现个人主动，又能让他们合作，实现整个团体目标的艺术；为特定行动排除障碍的艺术；有效地达到目标而使效率最大化的艺术。只要紧紧把握管理的艺术性、企业文化的内容创新和找到符合本企业特点的实施方法这几点，就必定会对企业发展产生强大的推动力。

我国许多企业在建设各具特色的企业文化方面作了积极的尝试。企业文化对提高职工素质、挖掘员工潜能、提高企业工作效率和企业竞争力等方面发挥了巨大的作用。但是，激烈的市场竞争要求企业不断创新，不断向传统的管理理论和传统企业文化挑战，在强调实施企业文化工程和企业管理方法的艺术性的同时，还要求企业在原有的企业文化基础上注入新的内涵，这对企业的发展来说是至关重要的。企业文化工程的内容创新至少包括以下内容：

1. 企业如何成为学习型组织？如何进行企业再造？

为了适应新一轮的市场竞争，企业必须锻造成为学习型组织。企业如何才能成为一个学习型组织呢？企业在制定总体目标之后，就要再造企业文化，调动一切有效的激励方法，包括员工的自我超越修炼、心智模式修炼、共同愿景修炼、团队学习修炼、系统思考修炼。使企业真正成为学习型组织。在这个问题上，把握以下环节是关键性的：

清晰的目标——对最重要的目标要有清醒的认识，要不断理清自己真正的愿望，实现自己内心深处最想实现的愿望。

良好的沟通——高效团队必不可少的条件就是要有良好的沟通，这样群体成员才能有畅通的渠道进行信息交换，形成相互之间的信任，大家才能有一致的想法和情感。

团队学习——整体协作并不是个人冠军的集合体；每个智商 120 的人集合在一起，集体的智商可能只有 60，不重视整体配

合、协作的学问，企业最终将失去竞争力。

终身学习——竞争力最强的组织，是终身学习的组织。

向他人学习——组织不能只从其自身学习，组织外部存在更多、更丰富的知识，聪明的管理者懂得虚心向他人学习可以使自己获益匪浅，在这里应引入“SIS”（Steal Ideas Shamelessly 偷点子，不怕羞）的观念。

向同行学习——同行有更多可供学习的经验和“共同语言”，向同行学习对企业具有特殊重要的意义。

向顾客学习——顾客是使用产品的专家，他们可以提供最新的产品信息、产品的使用情况、对产品服务的反馈、不同产品的优劣评价以及对产品的改进意见。

从知识传播中学习——从经验交流、参观观摩、研讨会、教育培训、报告会中学习。

从失败中学习——人们从有价值的失败中学到的东西往往比从无意义的成功中学到的多得多。有价值的失败可能使人产生顿悟；无意义的成功可能使人浑浑噩噩。

从过去的经验中学习——审视和总结过去的成败得失是一种最经济有效的学习方法，不愿意抽出一点时间整理一下自己的过去，白白让大好的学习机会溜走，是不明智的。

“企业再造”不仅是对“如何把企业的事情做得更好”、“如何把我们所做的事情做得更快”、“如何用最低的成本来完成我们现在要做的事情”的再认识、再思考，而且是对“为什么我们要做现在正在做的事情”的重新审定。因此，企业再造工程首先要营造一种文化变革的理念。

文化变革之一是确立新的赢利法则；文化变革之二是确立新的社会责任感；文化变革之三是确立新的对顾客和员工的观念。

有人预言，21世纪企业的发展，其管理层级将不及今天的一半，管理人员也不及今天的1/3。在组织结构、管理对象和控

制范围上,这些企业将和上个世纪 50 年代以后崛起的、今天仍被教科书奉为经典的大制造业公司没有丝毫相似之处,而更可能接近于那些被现在的经理人员和管理学家所忽视的组织。未来的典型企业应该被称为信息型组织。它以知识为基础,由各种各样的专家组成。这些专家根据来自同事、客户和上级的大量信息,自主决策、自我管理。企业,将无可选择地要以信息为基础。导致这种变化的原因有很多,其中一个重要的原因是员工队伍的重心,从体力员工和文案员工迅速转向知识型员工。知识型员工削弱了“命令—支配型”管理模式存在的基础。导致这种变化的另一个原因是经济方面的,即大企业需要勇冒风险、不断创新。不过,在众多的原因当中,最根本的还是信息技术。因此,组织学习、文化变革、观念更新就显得尤为重要。

2. 实施可持续发展战略

在实施企业文化工程和进行企业理念再造的过程中,必须强化企业可持续发展观念,加强对企业环境极限的认识、拓展绿色生产、全程控制和绿色管理。国际著名公司孟山都、惠普、福特、尼桑、本田,我国的海尔、宝钢、科龙、五粮液、杉杉等企业的实践证明,通过企业文化再造工程、绿色生产和企业可持续发展战略的实施,给这些企业带来了巨大的市场,企业产品的市场占有率、企业竞争力得到极大的提升。正如国外学者所说,实施企业可持续发展战略,是 21 世纪企业活力之源和企业赢得全社会及广大消费者认同的根本保证。企业可持续发展的必要条件是环境资源存储量 and 环境纳污能力不发生负变化;持续发展的最低条件是维持总的环境资源存储量 and 环境纳污容量等于或超过现有水平。要使企业得到可持续的发展,就必须推行绿色生产、绿色管理和 4R (Reduction——内部减少、Recovery——回收、Reuse——再用、Recycle——循环) 战略,实施全过程绿色管理、全员绿色管理、全面绿色管理(如推行 ISO14000——组织、维

持或完成其涉及大气、水质、土壤、天然资源、生态环境的计划 and 运营等)。

3. 实施“三统一”和管理的艺术化

所谓“三统一”就是强化企业社会责任和企业利润性、社会性、伦理性三者的统一，这是实施企业可持续发展战略的前提。美国管理学家曼纽尔·G. 维拉斯科兹指出，企业是现代社会人们藉以承担生产和服务的基本经济单位，企业与顾客、供应商、雇员和社会之间应建立一种社会契约。企业管理创新首先要求企业兼顾生态效益和经济效益、短期效益和长期效益的统一；将企业生态成本纳入企业生态经济核算体系。

就我国目前的情况而言，优化企业环境，从而引导和监督企业在从事经济活动时，注意保护资源和维护生态环境。企业开展环境审计是必要的，它是全面衡量国民生产总值和企业生产成本所必须涉及的问题。对企业而言，其产品生产只计算生产成本，忽略了对自然成本的计算，结果导致企业对自然资源的无偿占有和污染，以牺牲环境质量为代价虚增利润。现实中企业受经济利益驱动，在环保项目安排资金方面总是不太主动或强调困难。环境审计促使宏观经济管理部门和企业把资源和环境成本纳入核算范围，能够较全面、准确地反映国民收入和企业生产成本，促使企业挖掘潜力，降低资源消耗和环境成本，以达到保护资源、保护环境的目的。开展环境审计也是企业自身发展的需要。企业的烟尘、污水、废气、噪声等，对内影响职工健康，对外影响周边居民的生活环境和健康，引起公众不满，败坏了企业形象。环境审计可通过积极协调企业与资源环境的关系，促使企业管理的艺术化，促使企业健康协调地发展，帮助企业赢得社会公众的信任与支持。重视环境审计工作，提高员工的环境意识应当成为企业文化建设的新内容。

不久前我到爱立信和 VOLVO 公司考察，从它们的企业文化

中可以发现,瑞典的社会价值观对该国的企业文化产生重大影响。我和瑞典的一些学者探讨了这个问题,瑞典文化精神对公司的企业文化的影响很大程度上体现在企业环境责任与企业核心竞争力的相互关系的认同上。瑞典的社会价值观可以用4个“S”来表述,第一,SOCIAL,强调企业员工和企业领导、管理人员的平等、各管理层和员工的平等、经济收入的大致平等。在瑞典,最低工资2万克朗(克朗和人民币的比价是0.85:1),最高工资5万克朗,瑞典的税收很高,个人所得税占1/3,高工资阶层交了高额累进税之后的个人收入和一般人也差不了多少。第二,SPIRIT,企业的精神和活力。第三,SUICIDE,自由处置自己的职业未来,强调产品的质量。第四,SIX—SWING自由、创新精神。在企业发展的不同阶段,人们对环境保护的认识是不同的,企业对环境保护的认识程度体现了一种文化,企业要得到可持续发展,就要强化对环境的责任、对社会的责任,它是持续的核心竞争力。企业再造要重视企业健商:人有智商(IQ),企业也有智商,企业的智商就是CIQ;人有情商(EQ),企业也有情商,企业的情商就是CEQ;人有财商(FQ),企业也有财商,企业的财商就是CFQ;人有健商(HQ),企业也有健商,企业的健商就是CHQ。安然公司给我们的启示就是:企业的诚信文化是生命,企业没有了健商,企业就会垮台。诚信文化、高度的环境意识和社会责任感是企业可持续发展的关键。

瑞典皇家科学院为营造环境文化作出了巨大贡献,瑞典皇家科学院营造的环境文化对企业和社会产生重大影响,1972年联合国第一届环境大会在斯德哥尔摩召开,瑞典皇家科学院为营造保护环境的良好学术氛围和社会氛围。如创办《人类环境杂志》出版发行39卷,180多期,对社会产生了深远影响。在瑞典皇家科学院的影响下,瑞典大公司都设立企业环境委员会,负责检查企业环境保护的执行情况。他们认为,生态智慧对国家的经济



建设应发挥主导作用。瑞典的大公司都十分重视生态保护和企业形象的关系。这些做法是值得我国各级政府机构、学术团体和企业借鉴的。

此外，我们还应当创造新型的企业文化，包括企业先进的物质文化（产品、企业文化娱乐设施）、先进的制度文化（管理制度）、先进的行为文化（服务规范）、先进的精神文化（企业理念）和先进的企业形象（理念、行为、视觉识别系统）。因此，我们选择了以下一些名著，它们是：《创造基于能力的企业文化》、《第五项修炼》、《再造工程》、《企业文化与经营业绩》、《海豚式动力营销》、《文化的冲突与共融》、《跨文化管理——管理价值观》、《公司形象管理》、《公司宗教》、《形象即命运：引领创造价值的基础》等，上述著作中有些是本人的译著，有些参考了原著和中译本，借此机会，向原著的作者、译著者表示诚挚的谢意。

由于时间仓促，如有疏漏和不妥之处，请读者批评指正。

刘光明

2002 年 11 月

于北京西坝河北里

目 录

导 读	(1)
第一章 创造基于能力的企业文化	(1)
第二章 第五项修炼	(39)
第三章 企业再造工程——管理革命的宣扬	(65)
第四章 企业文化与经营业绩	(91)
第五章 海豚式动力营销	(109)
第六章 文化的冲突与共融	(143)
第七章 跨文化管理教程	(165)
第八章 公司形象管理	(211)
第九章 公司精神	(253)
第十章 形象决定命运：引领和创造价值的基础	(285)

第一章

创造基于能力的企业文化