

历时 5 年跟踪研究 30 余家标杆企业的文化建设实践
全面总结和提供指导企业文化建设的理论体系和实用工具箱
有效提升企业文化软实力，塑造优秀的企业文化

企业文化建设实务

叶坪鑫 何建湘 冷元红◎著

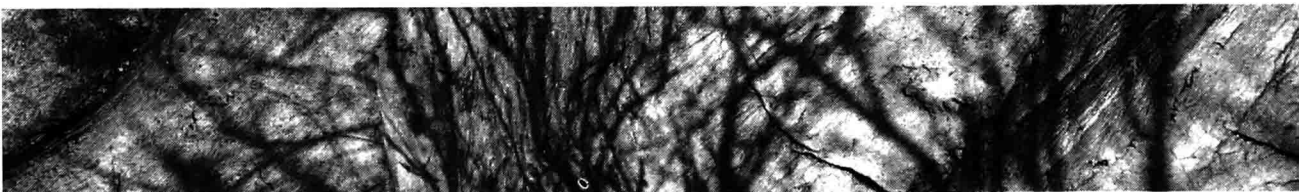
PRACTICES
ON
CORPORATE
CULTURE
BUILDING

 中国人民大学出版社

企业文化建设实务

PRACTICES ON
CORPORATE CULTURE BUILDING

叶坪鑫 何建湘 冷元红◎著



中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化建设实务/叶坪鑫等著. —北京: 中国人民大学出版社, 2014. 10
ISBN 978-7-300-20101-6

I. ①企… II. ①叶… III. ①企业文化-建设-中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 229293 号

企业文化建设实务

叶坪鑫 何建湘 冷元红 著

Qiye Wenhua Jianshe Shiwu

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 170mm×240mm 16 开本

版 次 2014 年 10 月第 1 版

印 张 17.25 插页 2

印 次 2014 年 10 月第 1 次印刷

字 数 264 000

定 价 39.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

FOREWORD 序言

文化从理念到行为的实践指南

企业文化对于企业持续发展的影响，对于企业保持持久竞争力的影响，已经成为共识。无论是迅速崛起的日本企业，还是那些持续具备竞争力的美国卓越企业，它们的成功都与企业文化密不可分。能够为企业赢得竞争力，这也正是企业文化的魅力之所在。

理论上讲，企业文化首先表现为一些理念，树立恰当的文化理念，是企业文化奏效的前提。如同《追求卓越》中所呈现的，彼得斯和沃特曼通过对美国 43 家卓越企业的研究总结了美国成功企业的八项理念：采取行动；接近顾客；自主和创新精神；以人为本；亲身实践、价值驱动；坚持本业；组织单纯、人事精简；宽严并济。这些成功理念帮助美国企业走向卓越。叶坪鑫、何建湘、冷元红三位作者亦通过研究 10 家中华老字号企业总结了中国成功企业的六项理念：诚信为本、顾客至上、以人为本、追求卓越、担当责任、善于创新，这些理念帮助中华老字号保有持续变革与成长的活力，他们称之为中华老字号长青之基因。如同本书中所讲，诚信为本为“信”，顾客至上为“礼”，以人为本为“仁”，担当责任为“义”，追求卓越与善于创新为“智”。这些理念不单是源于中国企业的实践，并且与中华传统文化“仁、义、礼、智、信”贯通，是名副其实的中国式企业文化理念。

在实践中，有的企业尽管也认可这些成功理念，并用这些理念表达企业的核心价值观，但却没有获得企业文化的力量，甚至有的企业因此而否定了企业

文化的价值。企业文化能够带来竞争力毋庸置疑。事实上，那些未获得竞争力的企业对企业文化仅仅理解了一半，因为企业文化是理念，但又不仅仅是理念。从根本上讲，要释放企业文化的力量，必须让文化从理念转化为行动，这正是企业文化建设所应该做的。

企业文化建设是一项体系化的工作，很多企业在现实的实践中，往往会感到无从下手，而在企业内部也常常感到企业文化的无力状态，更不用说在面对如此巨大的环境变化时，保持持续增长和竞争力成为一个极其巨大的挑战。三位作者的研究和这本书的呈现，让企业文化从有效的理念到有效的行动有了可操作和借鉴的有效方法，实践导向的价值理念以及全面深入的操作性方法使得本书可以成为企业文化建设的行动指南，指导企业进行有效的管理实践。

三位作者通过长年深入企业进行企业文化咨询和企业文化案例研究，将成功企业的企业文化建设工作总结为八大子体系，包括目标体系、保障体系、识别体系（理念识别、行为识别、视觉识别）、培训体系、传播体系、激励体系、融入体系（战略、团队、采购、生产、服务、营销/品牌、创新）和评估体系。八大子体系通过战略规划启动、基础体系构建、企业文化推进、评估改进提升四大关键步骤贯彻实施。其中，战略规划启动对应企业文化目标体系和保障体系，基础体系构建对应企业文化识别体系，企业文化推进对应企业文化培训体系、传播体系、激励体系以及融入体系，评估改进提升对应企业文化评估体系。八大子体系和四大关键步骤综合构成了企业文化建设的有机系统。作者借助“战略转型背景下的企业文化目标体系制定”、“文化与战略相匹配”等41个典型案例对上述若干子体系和关键步骤进行了详细的解读，这些案例既进一步强化了上述体系和步骤的重要性，同时也进一步增强了上述体系和步骤在实践中的指导性。除上述内容，三位作者在书中还呈现了诸多企业文化建设的实用工具、常用理论知识与诊断分析工具，如企业文化建设三年实施规划甘特图、企业文化手册撰写指导说明及示例、奎因企业文化导向诊断分析模型、标杆企业文化核心要素结构模型、PDCA循环等，这些工具一部分与企业文化建

设的八大子体系直接对应，一部分呈现了组织管理当中的经典工具，对企业文化建设而言都颇有帮助。

这部基于中国式企业文化建设实践案例总结而成的《企业文化建设实务》兼具理论性与实践性，而践行其中的企业文化建设体系本身就是一种颇具建设性的行动。

陈春花

华南理工大学工商管理学院教授、博士生导师
新希望六和股份有限公司联席董事长、首席执行官

PREFACE 前言

2013年，我们选取了我国各行业最具代表性且经营业绩良好的10家中华老字号企业，对其发展历程、管理变革和创新、企业文化及服务品牌等方面进行了深入研究^①，最终发现：在组织机构、产权结构、商业模式等不断变化的过程中唯一不变的是老字号的企业文化精髓，也正是这些核心价值观引领着她们走向长青之路。正如《基业长青》作者詹姆斯·柯林斯所言：“高瞻远瞩公司能够奋勇前进，根本因素在于指引、激励公司上下的核心理念，亦即核心价值和超越利润的目的感。”可见，优秀的企业文化是决定企业兴衰的关键因素之一，更是支撑企业持续成长的内在动力。

在长达10年专注于企业管理案例研究的过程中，我们也发现，中国企业对企业文化建设越来越重视，且大量的优秀企业之所以能够取得成功，关键在于其企业文化层面的良好基础。不过，我们也发现很多企业在企业文化建设过程中存在诸多问题，例如，不切实际，照搬西方企业所谓的先进理念与先进工具；好高骛远，提出遥不可及的企业文化建设目标；缺乏战略，企业文化与公司整体战略脱节；缺乏体系，没有长远性的规划与持续性的保障机制，更没有科学性的激励机制……这些问题，一直困扰着众多企业文化建设的实践者，并让大家感觉到“力不从心”，投入了很长时间、很多财力与物力，但企业文化建设工作成效却仍然不够理想……归结起来，其根本原因是我国企业文化建设实践方面缺乏科学、系统、可操作性的理论指导与经验总结，而专注于中国式企业文化建设实践方面的研究者又少之甚少，尤其是偏实务性的可操作性研究成果及图书，更是几乎处

^① 详见本书第1章“中华老字号长青之基因”。

于空白状态。

基于此，我们历时5年时间，就30余家标杆企业的企业文化实践案例进行了跟踪研究，总结提炼出具有成功企业共性特征的企业文化建设体系，即由“四个关键步骤、八大子体系”构筑的闭环式“企业文化建设体系”，并形成了《企业文化建设实务》系列成果。本书则是重点围绕该体系从实践角度展开描述，分别就每一个子体系以理论总结、操作指导、案例解读等形式进行了详细的剖析，而且，我们还对案例研究、项目咨询过程中企业常用的企业文化建设实用工具、理论常识与诊断分析工具进行了系统梳理，并在本书中列出了其中最关键、最常用的指导理论与实用工具；与此同时，我们对企业文化基本理论也进行了更新与丰富，尤其是对企业文化定义、企业文化的内容构成进行了新的阐释，这也是对企业文化理论研究方面的一次提升。

总之，本书有以下三个特点：

(1) 内容的实用性。源于5年企业文化案例研究以及企业文化咨询成果，我们总结了中国企业的企业文化建设路径与方法，强调如何具体实施，有企业文化建设理论体系、详细的工作模块分解与说明、相应的案例解读、具体的操作工具。

(2) 理论的创新性。基于对国内外关于企业文化的基本理论以及中国本土企业文化建设实践案例的研究，我们对企业文化有关理论知识进行了创新性的延伸与丰富；而且由“四个关键步骤、八大子体系”构筑的闭环式“企业文化建设体系”，其本身也是企业文化建设实践方面的创新性理论总结。

(3) 知识的系统性。本书除了强调实用性，还有企业文化基本理论、企业文化建设体系理论做有力支撑，是一本系统性的企业文化建设理论与实践图书；而且，“企业文化建设体系”中各个子体系之间紧密衔接、相互支撑，其本身就具有系统化、规范化与科学化的优势与特点。

内容的实用性、理论的创新性、知识的系统性，使得本书不仅具有充分的理论支撑，还提供了具体的实践指导、应用工具以及相应的案例解读，成为目前国内第一本用理论总结、操作指导、案例解读、工具支撑的企业文化建设实践图书。我们期望通过本书的出版，能够为企业文化建设的实践者提供“拿来即用”

的企业文化建设操作指导、实用工具与借鉴经验，从而帮助和指导企业科学、规范、高效地开展企业文化建设工作，确保企业文化建设工作的价值最大化，有效提高企业文化建设能力与管理水平，推动企业快速实现战略目标，同时，也为企业文化建设研究者提供企业文化研究参考，并成为中国企业文化建设研究与实践方面的标杆成果之一。

当然，此项研究成果以及图书的出版，离不开我们身边众多企业文化研究与实践者、企业文化研究机构、案例提供企业等的大力支持，在这里向大家表示衷心的感谢，同时也期望更多关注企业文化、关注管理案例的人士共同参与进来，并针对本书的不足之处提出宝贵意见，与我们一道助力中国企业提高企业文化建设能力与企业管理水平！

叶坪鑫

北京未名潮管理案例研究中心首席研究员

CONTENTS 目录

- 第 1 章 企业文化的力量 /1**
 - 01 从柳传志赴哈佛商学院点评案例说起 /1
 - 02 企业文化是企业成功的关键要素之一 /2
 - 03 中华老字号长青之基因 /4

- 第 2 章 企业文化是什么 /20**
 - 01 企业文化理论的起源 /20
 - 02 企业文化的定义 /22
 - 03 企业文化的四层次内容构成 /23
 - 04 企业文化的 10 个本质特征 /25
 - 05 企业文化的 7 项功能 /28

- 第 3 章 认识成功有效的企业文化建设体系 /35**
 - 01 何谓成功有效的企业文化建设体系 /35
 - 02 四个关键步骤 /36
 - 03 闭环式八大子体系 /37
 - 04 体系构建基本原则 /40

- 第 4 章 优秀的企业文化是这样炼成的 /43**
 - 01 企业文化目标体系构建 /43

- 02 企业文化保障体系构建 /51
- 03 企业文化识别体系构建 /65
- 04 企业文化培训体系构建 /78
- 05 企业文化传播体系构建 /98
- 06 企业文化激励体系构建 /117
- 07 企业文化融入体系构建 /131
- 08 企业文化评估体系构建 /147

第5章 企业文化建设实用工具必备 /160

- 01 企业文化目标体系构建工具 /161
- 02 企业文化保障体系构建工具 /164
- 03 企业文化识别体系构建工具 /176
- 04 企业文化培训体系构建工具 /192
- 05 企业文化传播体系构建工具 /200
- 06 企业文化激励体系构建工具 /211
- 07 企业文化融入体系构建工具 /220
- 08 企业文化评估体系构建工具 /227

第6章 常用理论知识与诊断分析工具 /245

- 01 企业建设四层次结构模型 /246
- 02 奎因企业文化导向诊断分析模型 /247
- 03 丹尼森组织文化分析模型 /251
- 04 标杆企业文化核心要素结构模型 /253
- 05 “4+2”管理法 /254
- 06 麦肯锡7S模型 /256
- 07 “PDCA”循环 /257
- 08 “5W2H”分析法 /259

企业文化的力量

01 从柳传志赴哈佛商学院点评案例说起

2001年，正值春暖花开的季节，受哈佛大学商学院邀请，时任联想集团董事局主席兼总裁的柳传志在哈佛大学的课堂上对联想案例《中国科技的奇迹——联想在中国》进行了点评。然而，点评过程中，柳传志却语出惊人地表示案例深度不够，而且个人并不是很满意。

是什么原因使得柳传志在如此顶尖的商学院的课堂上指出其案例研究的不足呢？这还得从案例的背景说起。

由于当时的联想创造了中国科技的奇迹，引起世人关注。哈佛大学商学院也在积极地探索“联想为什么”。借2000年初柳传志访问美国的良机，哈佛大学商学院副院长对柳传志发出邀请，希望联想能为其做一期案例，并将内容主题初步确定为“地区竞争策略”。2000年8月，哈佛商学院《竞争与战略》课程^①教研组组长理查德·维尔特（Richard Vietor）教授带领在校MBA学生等4人亲赴联想，历时一个多月的访谈、实地调研以及后期长达半年的案例分析，最终形成了《中国科技的奇迹——联想在中国》这个案例，并入选哈佛商学院案例库，同时，计划在2001年春季的课堂上正式使用并邀请柳传志先生为

^① 这门课程通常引用的是发达国家跨国公司的案例。

其点评。而在当时，进入哈佛商学院案例库的中国企业只有联想和海尔两家。

这便有了柳传志点评案例的那一幕。柳传志在指出案例深度不够的同时，也对案例进行了深度剖析，阐述了自己的理由。

他认为案例在研发策略、销售策略、生产方式等运营层面给予了过多的笔墨，而在企业机制与企业文化层面提及甚少，他认为联想成功的关键在于企业机制和企业文化层面的良好基础。当然，这也许与中西方经济和文化环境差异有关，但对于中国企业而言，需要特别强调。

正如柳传志所言，其实，联想能取得今天的业绩，能做强做大，关键是在企业机制和企业文化这个层面有很好的基础。与同时在中关村成长起来的企业相比，正因为联想有了深厚的文化底蕴，才能任凭企业运营层面上的千变万化、经营策略的不停调整，最终获得成功并健康发展。但恰恰在这个层面，哈佛的案例谈得不多，几乎没有涉及。

同时，柳传志还提出了独具特色的“房屋论”^①以及“管理三要素”^②为其观点提供有力支撑，并博得哈佛商学院师生的高度认同。

柳传志先生提醒哈佛商学院，对联想成功案例的总结不能忽略联想企业文化产生的巨大价值，其实也是在提醒中国企业，在持续发展过程中，必须高度重视和发挥企业文化的力量！

02 企业文化是企业成功的关键要素之一

首先，企业文化对企业的长期经营业绩有重大影响，甚至是决定企业兴衰的关键因素之一。

两位知名的哈佛商学院教授约翰·P·科特（John P. Kotter）与詹姆斯·

① “房屋图”：柳传志认为企业的管理就像是一栋房屋，屋顶是产品的研发、生产和销售，屋体是物流、资金流、信息流的管理，而支撑企业发展的根基则是人才、机制和文化。柳传志认为企业文化作为企业发展的根基，如果根基不牢，企业将来的发展很容易走偏，因此必须高度重视。

② “管理三要素”即搭班子、定战略和带队伍。

L·赫斯克特（James L. Heskett）在1992年出版的《企业文化与经营业绩》一书中就已经表达了这个观点，而这个结论是其历时四年对数十家公司进行研究所得。

表1—1和表1—2是有关数据（基于1977—1988年的数据）。

表1—1 重视与不重视企业文化的公司的业绩对比

	重视企业的公司	不重视企业的公司
总收入平均增长率	682%	166%
员工增长率	282%	36%
公司股价	901%	74%
公司净收入增长率	756%	1%

表1—2 优秀企业的企业文化指数与经营业绩的关系

公司名称	企业文化指数 (1强—5弱)	经营业绩指数	资本年均回报率 (%)	股票价格 年均增长率 (%)
沃尔玛	1.12	139	18.7	46.67
布希公司	1.63	43.7	12.43	23.3
《纽约时报》	1.76	36.5	14.51	22.98
道琼斯	1.83	33.6	26.64	17.07
惠普	1.93	40.2	16.35	17.5

从以上数据便可以清晰地理解他们在书中提出的主要结论：企业文化对长期经营绩效有巨大的正相关性，但是企业长期经营绩效的好坏与企业文化的强弱无关，而是与企业文化是否适应外部环境变化有关。

其次，优秀的企业文化是企业成功的必要条件之一。

一项名为“常青树项目”的开拓性研究发现，大多数管理实践与业绩无关，企业只要在战略、文化、执行力、组织结构这4项首要管理实践上表现卓越，并做好人才、领导力、创新、兼并与合作这4项次要管理实践中的任意2项，便能成功在握，基业长青，故称之为“4+2”管理法则（见图1—1）。

其中“文化”属于4项首要管理实践要素之一，可见，优秀的企业文化是企业成功的必备条件之一。

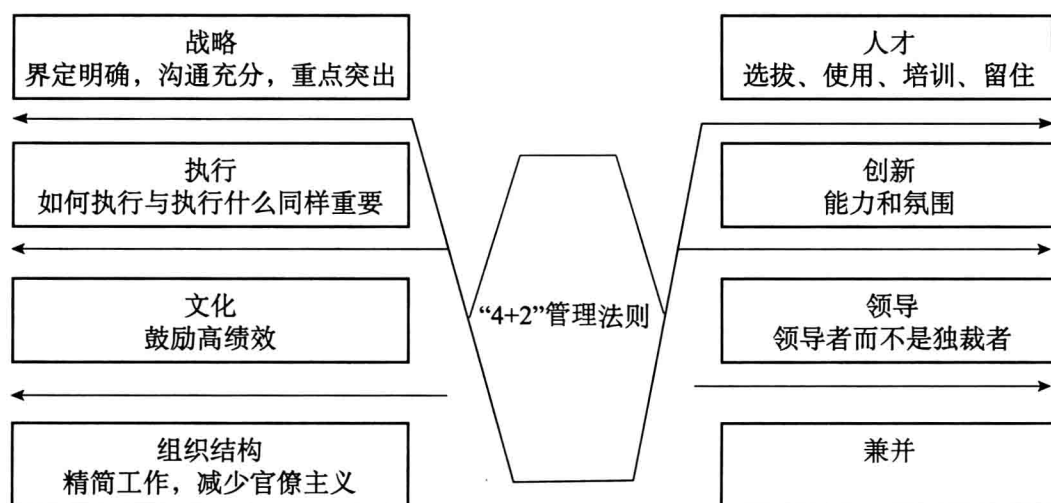


图 1—1 “4+2” 管理法则示意图

03 中华老字号长青之基因

中华老字号是指历史悠久，拥有世代传承的产品、技艺或服务，具有鲜明的中华民族传统文化背景和深厚的文化底蕴，得到社会广泛认同，形成良好信誉的品牌，具有很强的历史文化价值和经济价值。目前，我国有将近 2 000 家中华老字号，她们历经沧桑，经历了无数次历史的变革与岁月的洗礼，蕴涵了数代民族企业家的艰辛和传奇，传承着中国传统文化的精髓，记载着中国现代商业文明的进程，不仅是中国商业文明的源头，还是世界商业文明中不可或缺的“中国元素”。例如医药业的同仁堂、珠宝业的老凤祥、白酒业的茅台、啤酒业的青岛啤酒、酒店业的锦江、丝绸业的瑞蚨祥，无不是行业的“领头羊”，其中的茅台、青岛啤酒、同仁堂、锦江已经成功走向世界成为国际品牌，而瑞蚨祥曾经还是美国零售业巨头沃尔玛创建的灵感源头以及学习的榜样，被誉为“中国第一个驰名商标”的同仁堂已经是享誉全球的中药品牌。

而这批见证了中国商业历史变迁的“瑰宝”，是如何应对时代的变革的？它们如何在一次次危机中涅槃重生？又究竟是什么支撑着她们能够长青不衰？

我们选取了各行业最具代表性且经营业绩良好的 10 家中华老字号企业，

即同仁堂、青岛啤酒、老凤祥、全聚德、锦江、张裕、茅台、中央商场、瑞蚨祥、张一元。她们绝大多数都是百年以上老店，营业收入或者品牌价值均排在所有中华老字号前10名，且皆为行业领先者。我们对这10家老字号的发展历程、管理变革和创新、企业文化及服务品牌等方面进行了深入研究，最终发现：在组织机构、产权结构、商业模式等不断变化的过程中唯一不变的是老字号的企业文化精髓，也正是这些核心价值观引领着她们走向长青之路。正如《基业长青》作者詹姆斯·柯林斯（James Collins）所言：“高瞻远瞩的公司能够奋勇前进，根本因素在于指引、激励公司上下的核心理念，亦即核心价值和超越利润的目的感。”

而且这10家企业的企业文化精髓存在极强的一致性，不仅都继承了中国传统文化的精髓，还充分展示了现代商业文明的特征，我们从中提炼出“中华老字号企业文化理念核心六要素”——诚信为本、顾客至上、以人为本、追求卓越、担当责任、善于创新，这些核心要素便是支撑着中华老字号应对变革、保持生命力的原动力，即中华老字号长青之基因（见图1—2）^①。

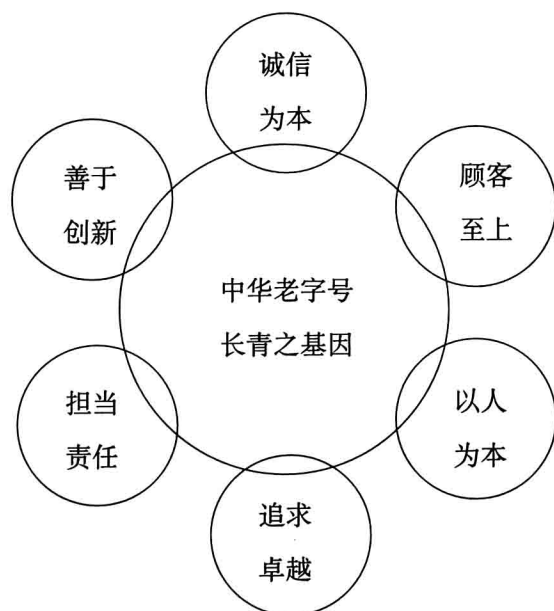


图 1—2 中华老字号长青之基因

^① 本书侧重于文化基因探索，其实企业的成功还与战略、掌门人领导力、团队协作、组织结构、商业模式、产权结构等因素有关，这里不再展开详述。

一、诚信为本

“诚，信也”，“信，诚也”。这一中华民族的传统美德在这 10 家老字号的企业文化精髓中，都排在首要位置，并频繁出现在传统古训中，堪称老字号之“魂”。例如瑞蚨祥的“至诚至上、货真价实、言不二价、童叟无欺”，张一元的“诚信为本”，同仁堂的“诚信为本、药德为魂”，青岛啤酒的“好人做好酒”，全聚德的“以德为先、诚信为本”等。这里以瑞蚨祥和张一元的案例故事为例，阐述她们的“诚信”理念。

案例 1

大火烧不掉瑞蚨祥的信念

瑞蚨祥创办才 7 年时，便经历了一次毁灭性的打击，但是瑞蚨祥凭着一个“信”字，不但没有垮下来，还获得了良好的信誉与口碑，并得到了更多客户以及合作伙伴的支持和信赖。1900 年，义和团攻打北京，一把大火使瑞蚨祥几乎化为灰烬，但是，大火烧掉的只是店内的账目和物品，却无法摧毁瑞蚨祥坚强的信念——诚信。在巨大的灾难面前，瑞蚨祥的掌门人孟雒川毅然向社会郑重宣布：凡瑞蚨祥所欠客户的款项一律奉还；凡客户所欠瑞蚨祥的钱物一笔勾销。瑞蚨祥当家人非凡的气魄和高尚的商业信誉，无不令人折服，在当时社会上引起巨大震动，一时传为佳话。

案例 2

天灾减产时主动放弃利润

2010 年春天，南方气候反常，福建茶叶产区遭遇百年不遇的灾情，茶树大面积受损，天灾减产直接导致原料提价，幅度高达 50%。面对高价原料，张一元既要保障茶农的利益，又要保证北京市场的茶叶供应。于是，张一元坚持采购、接受茶农高达 50% 的提价，但是在零售价上仅上调 25%，主动放弃了部分市场利润。面对天灾减产，原料提价，一直秉承“诚信为本”古训的张一元，并没有将责任全部推给客