

THE WAY OF LIFE
IN CORPORATE CULTURE

生命之道 与 企业文化

以真理为中心的商业内圣外王之道

重建有爱有根基的企业

崔立德◎编著



十七年信仰追寻，十年企业实践探索，博览中外商业智慧，
分享生命成败经历，助力企业文化更新。



THE WAY OF LII
CORPORATE CULTURE

生命之道 与 企业文化

以真理为中心的商业内圣外王之道

崔立德◎编著



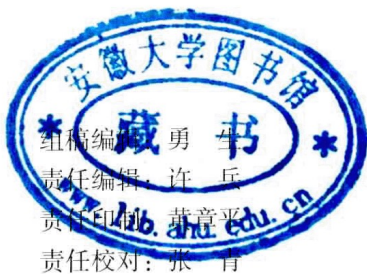
经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

生命之道与企业文化/崔立德编著. —北京: 经济管理出版社, 2014.6
ISBN 978-7-5096-2926-0

I. ①生… II. ①崔… III. ①企业文化—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 017089 号



出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 19.75

字 数: 387 千字

版 次: 2014 年 7 月第 1 版 2014 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-2926-0

定 价: 58.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

作者简介

崔立德，资深管理咨询顾问，国际职业培训师，北京企牧文化传播有限公司总经理，企牧文化教育中心创办人。1968年生于山东临沂，1991年毕业于山东大学中文系，1996年到美国读书，获硕士学位，先后从事过机关、高科技、教育、NGO、管理咨询顾问等工作。经历人生低谷、生命彷徨之际寻得基督信仰。爱读书，好写作，乐分享，通过“品格与成功沙龙”、“CEO茶座”等方式，探讨将基督教信仰价值观应用于职业生活和商业经营管理实践。不仅坐以论道，而且身体力行，2004年到上海创业，2008年汶川大地震后到四川灾区义务服务2年。著有《神采激扬 无悔人生》、《三川行思——“5.12”汶川大地震中基督徒赈灾宣教的反思》、《天路踏歌——〈圣经·诗篇〉中的诗意人生》等。

企牧文化教育中心
北京企牧文化传播有限公司

这是一家为企业和非营利组织提供领导力发展、组织文化变革和人力资源管理咨询、培训服务的专业机构。

异 象：使职场成为有爱有真理的生活社区

使 命：装备领袖 更新文化

价值观：融合 创新 服侍

电 话：(0) 18614059501

邮 箱：lide.cui@gmail.com

企牧天地微信公众平台：qimuworld

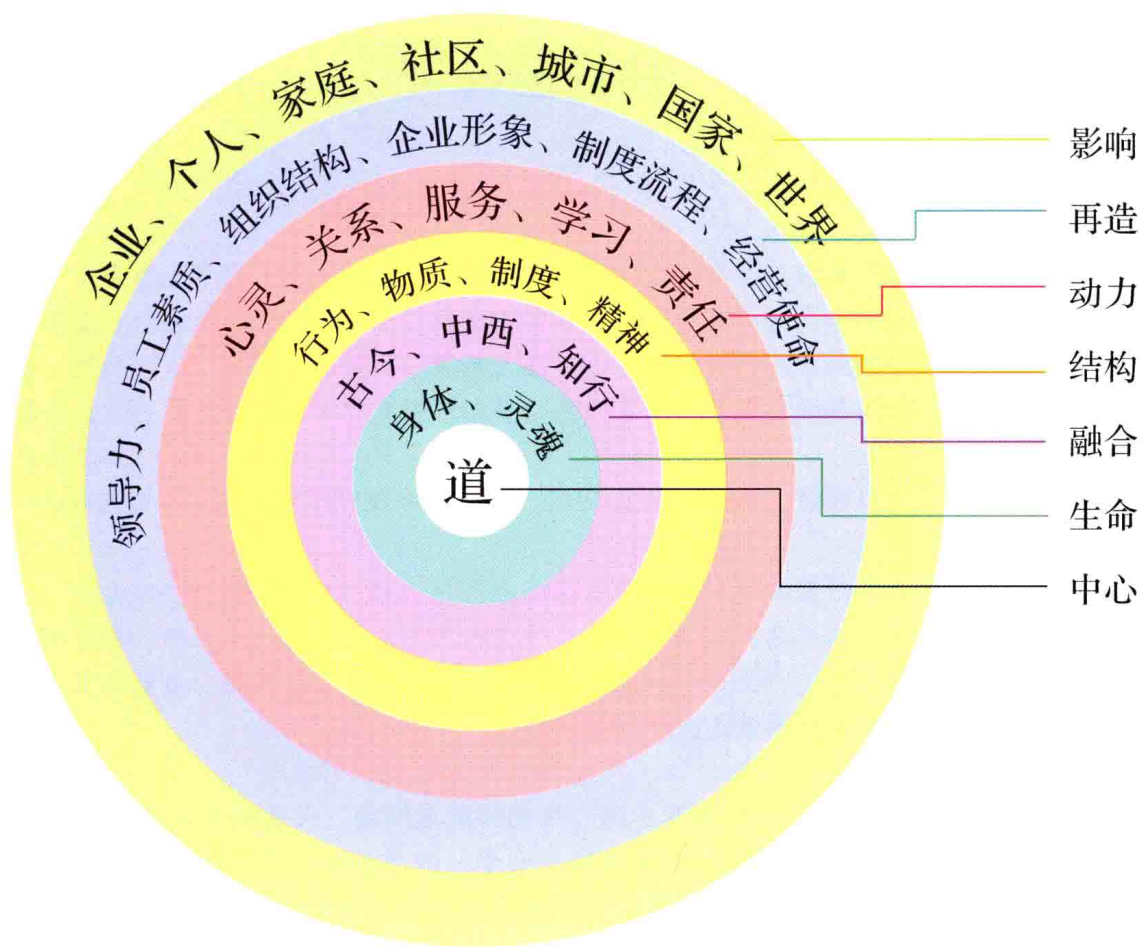
扫码关注二维码



组稿编辑：勇生 (jjglcbsys@126.com)

责任编辑：许兵

封面设计： 元明·设计工作室
Q Q : 3 6 9 6 2 6 9 7 6



7C企业文化模型图

本书推荐序

生命之道是优秀企业文化的价值根源。本书从企业文化的根源、原理与执行等层面，以犹太人和基督新教的商业智慧为重点，中西融合、古今融合、知行融合，进行了多维度、深入浅出的探讨，最后落实到可创新、可执行的实际，是诸多企业主与机构带领人不可多得的执行、决策宝典。本书最大的成就是能让企业文化落地、可执行。

——诚信天下企业家联盟董事局主席、CEO 论坛（中国）董事局主席 陈成堂

作者以一种挚诚的爱、以一种内在的态度和追求，投注自己的信仰于他所关注和服务的职场群体，我为此感恩的同时，也有信心看到在不久的将来，中国会出现更多健康、优秀、富有持久生命力的企业。

——联想控股神州金信集团营销副总裁 王绍宏

2013 年与立德见面，拿到本书的初稿，我也正在思考基督徒在职场中如何活出信仰的问题。想不到他已经从事企业培训多年，作了信仰与企业使命的反思，并在中国人的社会文化中作出全面的整合。这是商界的中国基督徒不可多得和不能不读的一本书。

——神学教育工作者、营商宣教属灵导师 余隽瑞

好友立德的书《生命之道与企业文化》就要出版了，我先睹为快，感触颇深。我刚刚完成了在美国七天的黄石公园之旅。在这七天中，行经七个州，不光是游山玩水，也在山水之间思考如何把中国传统文化和西方文化结合在一起，更好地帮助中国企业提升绩效。《圣经·传道书》里有句话，“日光之下，并无新事。”我一直在想，面对今日世界的复杂乱象，有什么是不变的，有什么是我们要持守的，又有什么事情是我们一定要去做的呢？这本书可以给上面的问题很好的回答，也可以帮助我们扩展视野，让我们可以跳出现实的一些框框，从不同的角度启发我们思考到底要去做些什么事情是最有价值也是可以长久的。一本书就如同一段旅程，让我们有着不同的经历，不过更重要的是我们要把我们的经历转化为对

于企业的实际绩效、对于更多人的帮助。

——《第五力浪潮——打造高绩效 4D 团队》作者、
北京博纳中美管理咨询有限公司总经理 邓臻

本书对企业文化的理论及实践作了系统的梳理和思考，并为企业文化的建设提供了指导建议，值得借鉴。

——天泰地产企管中心总监 聂文光

圣洁和世俗没有固定的空间界限，虽与玛门（金钱）朝夕相处，却有见证三一尊容的无限机会，商场上的中国基督徒领袖责无旁贷。立德兄这本书，首先就是在表达这样的愿望。

——北京大学哲学系 邹晓东博士

企业文化是整个企业的根基。立德的新书，帮助大家游历东西方文化、智慧，认识企业文化的核心要素，并通过案例分析，了解企业文化再造的落地之术。

——国际领导力机构（LDI）培训部总监 吕铁鹏

这是一本帮助建造正确企业文化的书。

——仆人领导机构 CEO 陈明

致读者

亲爱的读者：

谢谢你打开这本书！

你手里所翻的是一本不同寻常的书。按照学科分类，很难把它归为传统的组织行为学、企业文化、社会心理学、文化比较或其他什么学科，但这本书又将这一切内容融为一体。为了帮助你更好地阅读这本书，我将本书的几个写作特点作简要介绍，并为你预备了几个阅读的工具，希望你能喜欢。

本书的三大突破：

一是指出了中国传统文化与西方文化对接发展的四个途径：

- (1) “天人合一”在“道成肉身”中实现和谐圆满。
- (2) “经世致用”在“国度情怀”中实现身体心灵的平衡。
- (3) “宗法血亲”在“博爱、自由、平等”中实现内部环境的优化。
- (4) “中庸之道”在“契约精神”中实现情、理、法的结合。

二是建构了全新的企业文化原理：

- (1) 一个中心：道。
- (2) 两个生命：肉体、灵魂。
- (3) 三个融合：古今融合、中西融合、知行融合。
- (4) 四个层面：物质文化、行为文化、制度文化、精神文化。
- (5) 五个动力：心灵动力、关系动力、服务动力、学习动力、责任动力。
- (6) 六个行动：领导力再造、员工素质再造、组织结构再造、企业形象再造、制度流程再造、经营使命再造。

(7) 七个影响：企业、个人、家庭、社区、城市、国家、世界。

三是总结出古今融合、中外融合、知行融合的企业文化落地方案：

- (1) 领导力再造：仆人领导，开启变革之门。
- (2) 员工素质再造：生命更新，塑造一代新人。
- (3) 组织结构再造：价值重建，赋予组织生命。
- (4) 企业形象再造：品牌再造，丰富形象内涵。
- (5) 制度流程再造：宽严并济，建立保障机制。



(6) 经营使命再造：兼善天下，承担社会使命。

阅读时，请总体把握全书三大部分的内容：

寻根（第一章至四章）——是从中西方文化的传统渊源来寻找企业文化的灵魂。中国传统文化以儒家为重点，兼论释、道、法、兵等各家。通过对传统文化的梳理，总结出五个典型的文化特征。西方文化以古希腊、古罗马文化和希伯来文化/基督教文化为两个主线索，重点放在后者。讨论到犹太教和犹太文化，一方面它是西方主流宗教基督教的前身；另一方面，更主要的，它是全世界最出色的商业人群——犹太人的传统信仰；基督教则是西方文化中的主流信仰，特别是基督新教更是现代资本主义的伦理基础。对中西文化进行系统化的比较，并在后现代、全球化的背景下讨论中西文化的融合话题，总结出中西文化融合的四个对接渠道。

原理（第五章至七章）——在真理根基上，结合中西方文化的精神和企业经营管理实践，建构出七条本土化的企业文化原理。这七条原理组成由内向外的七个同心圆，像一棵大树的年轮，是企业文化建设的清晰脉络，共同构成企业文化建设的路线图。

再造（第八章至十三章）——不是对西方企业文化的东施效颦，也不是将孔孟之道生搬硬套到企业里，而是为本土企业提供的切实可行的中西融合、古今融合、知行融合的企业文化建设方案。从领导力再造到经营使命再造，包括五大板块、一系列具体实用的企业文化建设方法。

理解贯穿全书的三大融合观念：

中西融合——跳出中西文化竞争冲突的窠臼，本书明确提出中西文化融合的观念。当然，这并不是新观念，但对于我们习惯了以文明古国老大自居的中国人来讲，还是要有勇气，站在平等、尊重、交流、接纳的立场上来考虑问题。对于一本企业文化的书来说，谈这么多诸子百家和信仰问题，似乎是跑得太远了。笔者有意识这样做，是希望让读者穿越现代东西方文化的隔膜，看见两种文化的衔接之处。文化融合不是我们一厢情愿的理想，而是人类文化的必然归宿。

古今融合——“问渠那得清如许？为有源头活水来。”不仅是中国文化要古今融合，西方文化也要古今融合，不是发思古之幽情，而是寻根探源，找到真理的源头。我花较大的篇幅讨论人的本质和需求，组织的本质和问题，就是希望把读者带到企业文化的本质问题上来，不要只在术的层面上打转。这才能解决企业的根本问题，建设经得住考验的企业文化。

知行融合——再好的理论和原理如果不能落实到实践，仍然毫无意义。文化寻根和构建原理的目的是为了更好地建设企业文化。中西方优秀企业文化的案例给了我们美好的明证，仆人领导、品格塑造、科学管理、不断创新、社会责任……并不是空洞的理想。他们能做到的，你也能做到。

认识组织变革的五大动力：

从本质上说，组织是社群，组织变革的动力要从社群发展的本质动力上来寻找。从古老的生命力组织的五大功能，我们看到，这正是一切组织的典范，相应地解决天人关系、人际关系、教育成长、共同生活、人生使命五大人生基本命题：

(1) 企业作为一个信仰的群体，它应该是一所教堂，能满足人心灵的需要，能更新人的心灵世界。

(2) 企业作为一个相爱的群体，它应该是一个大家庭，能满足人际关系的需要，使群体关系得到恢复和更新。

(3) 企业作为一个教育的群体，它应该是一所学校，能满足人生命成长的需要，从身心灵各方面建造、栽培人的生命。

(4) 企业作为一个工作的群体，它应该是一个合作社，使每个人发挥各自不同的天赋，通过不同的方式，为不同人群提供相应的服务。

(5) 企业作为一个责任的群体，它应该是一个使命团，使人能够履行属灵和社会双重的责任，人也在这种行动中与社会建立合理的关系，以此来满足他人与个人的需要。

一所教堂、一个大家庭、一所学校、一个合作社、一个使命团，这就是组织文化建设的方向和动力。换一种表达就是：心灵动力、关系动力、服务动力、学习动力和责任动力。

因为内容如此丰富，所以，我建议阅读本书不同的章节时，采用不同的方法：

寻根部分，要“细嚼慢咽”。因篇幅所限，我们对中西文化只做提纲挈领式的介绍，但尽量做到深入浅出，让读者从一些经典性的言论或故事中，领会文化的深意，把握文化的精神。如果读者有兴趣，可以寻找有关典籍深入阅读。只有对经典文化的源头有较深入的领受，建立起文化的根基和架构之后，再去认识企业文化就有根有基了。

原理部分，要融会贯通。七个同心圆原理，需要从内带外、由点到面，从整体上认识和把握，这样，就可以在心中形成一幅企业文化的完整图画，无论在企业文化建设过程中，还是日常的工作中，才能做到触类旁通，而不至于顾此失彼。

再造部分，要举一反三。再造篇通过简要的论述和大量的案例，说明企业文化实施的步骤、方法。读者要抓住每项工作的要领，领会案例中的精神主旨、成功方法，然后有效移植到自己的企业中。

从道、法、术的三个向度来讲，寻根部分是谈道，原理部分是说法，再造部分是讲术。读者可以按部就班地按照道、法、术的顺序来阅读和应用，当然也可以根据需要先学一些方法来应用。但是从长期有效来讲，还是按部就班的好。

本书的特点是资料翔实、案例丰富、应用性强，它可以成为你的案头工具书。中国传统文化精髓、几十个国内外优秀企业文化案例、多种社会和信仰的相关资料，值得你反复玩味，细细领会。

本书的读者是谁？

(1) 作为企业文化的书，读者群当然是企业家、企业管理者、企业文化工作者以及即将走上这些岗位的人。

(2) 作为创新组织文化的书，这本书的读者还包括政府、科技、教育、文化部门的领导者、管理者和组织文化工作者以及希望走上这些岗位的人。

(3) 非营利组织，包括 NGO、宗教团体及各种社会团体的领导者、管理者、组织文化工作者，他们不仅能从这本书中找到熟悉的语言和内容，更能够从组织文化的根源和创新变革方法中吸取到新鲜的知识、技能和活力。

用好阅读辅助工具：

为了协助你更有效地阅读和使用本书，我们在书后设计了辅助工具，若能结合使用则一定可以事半功倍。

(1) 《企业文化学习行动小组活动记录》。首先，我们建议你找一组人结成企业文化学习和行动小组一起阅读。他们可以来自你同一个部门，也可以不是。其次，将小组成员、召集人、活动计划记下来，按照计划坚持不懈。将每次学习的内容和收获做简要记录。

(2) 《对文化传统和企业文化原理的理解》。这是帮助你对第一章至第七章的阅读理解做个整理。如果你发现写不出东西来，那还需要回头再去仔细领会，或者需要查阅相关资料。

(3) 《对案例的学习总结》。从几十个案例中选三个印象最深的，对你最有用的，总结一下对你的启发，计划一下如何借鉴到你的工作中。

(4) 《六个行动的反思和行动计划》。这是动真的了，需要小组好好讨论一下，因为没有小组的支持，你的反思和计划只能徒增你的烦恼。

(5) 《七个影响的现状和愿景》。这就更需要集体行动了。最好你已经影响了整个公司，让整个公司自上而下展开学习和行动，这样，那个愿景就不是空想了。

本书在写作过程中引用了大量资料，对资料出处尽量做了注释。你如果对有关话题有兴趣，可进一步阅读有关参考书。

书中引用的案例、资料，笔者尽最大努力找到原作者、出处或有关企业、单位，并加以注释，征得同意。实在无法查明和联络的，请原作者或有关机构看到后，跟笔者联系，电子邮箱：lide.cui@gmail.com。在此一并感谢。

《圣经》思想博大精深，中国文化源远流长，将信仰、真理应用于企业文化建设，在中国尚属先驱的探索，书中的一些理念也是独家首倡，错漏之处在所难免，请广大读者不吝指正。

祝你阅读快乐！

崔立德

2013年4月5日

自序 荆棘火焰和企业文化

摩西牧养他岳父米甸祭司叶忒罗的羊群。一日，领羊群往野外去，到了神的山，就是何烈山。神的使者从荆棘里火焰中向摩西显现。

摩西观看，不料，荆棘被火烧着，却没有烧毁。

摩西说：“我要过去看这大异象，这荆棘为何没有烧坏呢？”

神见他过去要看，就从荆棘里呼叫说：“摩西！摩西！”

他说：“我在这里。”

神说：“不要近前来。当把你脚上的鞋脱下来，因为你所站之地是圣地。”

又说：“我是你父亲的神，是亚伯拉罕的神，以撒的神，雅各的神。”

摩西蒙上脸，因为怕看神。

神说：“我的百姓在埃及所受的困苦，我实在看见了；他们因受督工的辖制所发的哀声，我也听见了。我原知道他们的痛苦，我下来是要救他们脱离埃及人的手，领他们出了那地，到美好、宽阔、流奶与蜜之地（迦南地）……”（《圣经·出埃及记》第三章）

摩西是以色列古代最著名的民族英雄，他的壮举是率领 200 万以色列人，在寄居埃及 400 年，为奴多年之后，逃脱埃及法老的统治，历尽艰难险阻，进入上帝所应许给他们的迦南美地。

这个神奇的故事对于企业文化建设有四点启示：

（1）企业文化建设始于一个神圣的异象。摩西的异象就是看到荆棘被火烧着，却没有被烧毁。这也是他后来成就丰功伟业的基石：一个如火点燃的呼召和使命（被火烧着），同时具有冷静的头脑和完善的装备（不被烧毁）。那是个神圣的时刻，也是走向圣洁的行动过程。企业文化要摆脱创业和经营的“原罪”，在企业中营建一片文化的圣地，需要一个神圣的异象来引领。

（2）企业文化建设是基于改变现状的强烈诉求。企业的拥有者、经营管理者及员工都在经历工作的苦难，就像以色列人在埃及做奴隶一样——无休无止的工作，接踵而至的压力，变幻莫测的市场，纷乱如麻的关系，永不满足的财富，患得患失的苦恼，等等。所有人都渴望一个新的企业生活，渴望改变现状。

（3）企业文化建设是企业出埃及、进迦南的风雨历程。以色列人从家族到民

族、从奴隶到自由、从偶像到真神、从混乱到国度、从受苦到丰盛，是他们走过的道路。对企业来说，这个征程的统帅是企业的创建者和现任领导，强烈的使命感呼召他为建造百年企业而竭尽全力。他必须自我革命，改变传统的领导观念和模式。当他的心灵、头脑、举动和习性一致，并决心满足下属对于爱、自尊及自我实现的需求时，他就努力打造有助于部属生命成长的健全环境，与他们建立关爱、尊重、信任、接纳及承诺的关系。如此，他自己获得领导人的威信及影响力，也能激励下属发挥个人最大的潜能。这需要从领导者到员工每个人长期不懈的努力。

（4）企业文化建设的目标是到达美好、宽阔、流奶与蜜的迦南美地。企业的创建者和现任领导在企业中所倾心塑造的思想、品质、行为和风格，就是与经营管理有机融合的企业文化，被企业所有成员认同，企业最终将开创齐心合力、众志成城的局面——企业就进入了迦南美地。

“道成了肉身”——永恒不变的真理与企业全体员工和日常经营管理生活有机融合在一起，无形的经营管理之道，成为有形有体、活泼有生命力的企业文化。

目 录

第一篇 寻 根

第一章 总 论	3
---------------	---

上帝的创造是自然，人的创造叫文化。企业文化是社会文化体系中的一部分，每个组织都有其独特的文化。同等条件下，文化的强弱优劣对企业发展所产生的后果截然不同。中国企业在管理中至少存在五大挑战，其核心问题是企业文化。虽然越来越多的企业认识到企业文化建设的重要性，但企业文化建设的误区也比比皆是。

第一节 文化	4
第二节 组织和文化	5
第三节 企业文化	7
第四节 挑战和误区	9

第二章 寻 根	13
---------------	----

以儒家为主体的中国传统文化与释、道及诸子百家相融合，大河农耕的社会生态特点，使中国传统文化具有经世致用、宗法血亲、中庸之道、天人合一和执经达权五个基本线索和特征。具有民主与法制、科学与理性和人文主义特色的西方古典文化，与希伯来/基督教文化相融合，更加发扬光大，奠定了整个西方现代文明的基础。

第一节 中国文化	14
第二节 西方文化	25

第三章 明 道 35

太初有道，道分天道、地道、人道。天道长存，人间失道。顶天立地的“人”具有万物园丁和大自然祭司的禀赋，在理性、法性、德性这三方面显示他是“人”。西方文化“形而上学”中的“人性”，其尊严和价值，是定位在灵魂乃“上帝的肖像”之中——被造物的尊严在此达到顶点。顶天，因为有上帝可做依靠；立地，就必须承受“形而下”的诸多缺失。

第一节 谈天说道 36

第二节 天道人道 39

第四章 生 命 45

人有灵魂，企业有生命。公司是人们分享面包的方式；两千年前在犹太地诞生的教会使我们重新领会社群生活的本质。当我们认识到公司是一个团体，而不是一个法人组织；是人安身立命的环境，而不是一个生产或获利的系统时，我们就理解企业信仰首先是企业家的信仰，在工作场所的灵修并不稀奇。

第一节 肉体与灵性 46

第二节 生命与救赎 52

第三节 公司与信仰 60

第二篇 原 理

第五章 融 合 71

20 世纪以来世界商业思想的变迁与企业文化在经营管理中的作用密切相关。“现代化”不是指经济和物质上的发展指标，而是指一种“思维模式”。进入 21 世纪知识经济时代后，刚性的、控制的、单极的现代文化逐渐被柔性的、多元的、参与的后现代文化代替，文化融合成为不争的事实。

第一节 古今融合 72

第二节 中西融合 87

第三节 知行融合 96

第六章 结 构 105

一个社群共有的信念、情感和价值观就是文化的核心。了解个人行为、选择、核心价值观、信念和世界观之间的关系，使我们对人性有更深入的认识。企业文化建设如果不能兼顾企业文化精神意识层、制度伦理层、行为习惯层和物质生活文化层这四个层次，片面发展企

业文化，就会走入误区。

第一节 结构原理	106
第二节 四个层次	110
第七章 动 力	117

企业作为一个信仰的群体，它应该是一所教堂，能满足人心灵的需要，更新人的心灵世界；作为一个相爱的群体，它应该是一个大家庭，能满足人际关系的需要，使群体关系得到恢复和更新；作为一个教育的群体，它应该是一所学校，能满足人生命成长的需要，从身心灵各方面建造栽培人成长；作为一个工作的群体，它应该是一个合作社，使每个人发挥各自不同的天赋，各尽所能，有创意地为不同人群提供相应的服务；作为一个责任的群体，它应该是一个使命团，使人能够履行属灵和社会双重的责任，人也在这种行动中与社会建立合理的关系，以此来满足他人与个人的需要。

第一节 心灵动力	119
第二节 关系动力	123
第三节 服务动力	127
第四节 学习动力	132
第五节 责任动力	139

第三篇 行 动

第八章 仆人领导 开启变革之门	151
------------------------------	------------

一旦我们把领导能力很明确地与创造文化、改变文化联系起来，很多有关领导力的神秘因素就会豁然开朗。企业文化变革必须从 CEO 开始，做一个拥有愿景、传递愿景的领导，通过情境化的领导方式培养和带领下属，沟通无限，建造社区，持守价值观。

第一节 从我开始	153
第二节 愿景领导	157
第三节 授权与沟通	164
第四节 建造社区	167
第五节 变革与持守	169

第九章 生命更新 塑造一代新人	175
------------------------------	------------

每个企业都是一个不断“教与学”的组织。领导者给员工自信和自尊，让他们自我感觉良好，保持员工的精神和士气，帮助员工了解自己的责任，让他们作为个体成长发展，目