

CONG
QIYE
WENHUA

从企业文化 走向企业文明

胡海升◎著

ZOUXIANG
QIYE
WENMING



从企业文化 走向企业文明



胡海升◎著



 群言出版社
QUNYAN PRESS

· 北 京 ·

图书在版编目（CIP）数据

从企业文化走向企业文明 / 胡海升著. -- 北京 :
群言出版社, 2017.10
ISBN 978-7-5193-0364-8

I. ①从… II. ①胡… III. ①企业文化—研究 IV.
①F272-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 292978 号

责任编辑: 潘 昊

封面设计: Amber Design 琥珀视觉

出版发行: 群言出版社

地 址: 北京市东城区东厂胡同北巷 1 号 (100006)

网 址: www.qypublish.com (官网书城)

电子信箱: qunyancbs@126.com

联系电话: 010-65267783 65263836

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京柏力行彩印有限公司

版 次: 2018 年 1 月第 1 版 2018 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 22.5

字 数: 301 千字

书 号: ISBN 978-7-5193-0364-8

定 价: 68.00 元



【版权所有, 侵权必究】

如有印装质量问题, 请与本社发行部联系调换, 电话: 010-65263836

序一

文化是企业之魂

企业文化建设总的来说有很多方法，但归根结底，要把握以下几大原则：

首先是以人为本，尊重差异性。企业在进行企业文化建设的时候，应以人为载体，企业文化中的人指企业家、管理者以及全体职工。企业文化建设强调关心人、尊重人、理解人和信任人，形成企业团体意识，体现为企业全体成员拥有共同的价值观、奋斗目标，并形成向心力，成为一个具有竞争力的整体。同时还要结合传统文化、历史发展规律，形成独特的企业行为准则和风格。每个企业都有自己的历史传承和经营特点，企业文化建设要充分挖掘企业个体差异性，建设具有自身特色的企业文化，这样才能在企业之林中独树一帜，形成竞争优势。

其次是言传身教，率先垂范。一个优秀的管理者，往往是教师式的管理者，必须有“以身立法”的意识和决心，毕竟对管理者行为的约束往往需要更加严格、规范，才能带动所有人加入企业文化的建设洪流中去。

最后是继承优秀传统文化，服务经济发展。企业文化建设必须在传统文化基础上进行增值开发，否则会失去存在基础，缺乏生命力。企业文化应具有经济性，必须为企业经济活动服务，要有助于提高企业生产力和经济效益，有助于企业生存和发展。

北京金融街集团，是隶属于北京市西城区国资委的大型国有企业，

业务领域涉及地产、金融、文化、教育、旧城改造等，创业初期按照“健康企业可持续、竞争企业创价值、和谐企业聚合力”的总体要求，形成以“提升城市品位、提高生活品质”为企业使命，以“科学发展、基业长青”为企业愿景，以“立信求是、敬事爱人”为核心价值观，以“健康企业、竞争企业、和谐企业”为企业发展观的企业文化体系。该企业文化体系的构建，进一步激发了广大干部职工的创造力和凝聚力，为金融街集团二十年来的飞速发展，提供了坚强的思想保障。

在企业文化建设体系中，金融街集团进一步提炼和总结，形成以“诚信为本的责任精神、追求卓越的敬业精神、不辱使命的创业精神、淡泊名利的奉献精神”为核心的金融街集团“劳模精神”。这种精神是实干、创新、专注、执着、精益求精，是全系统内不同业务板块的员工都可践行的行动指南，是培育工匠精神的基本要求和思想源泉。

传统文化博大精深，是企业文化的智慧宝库。只要我们沉下心来，从中汲取文史哲学中本身蕴藏着的管理文化，一定可以引起全公司上下的思想共鸣，达到文化兴企、文化育人的目的。金融街集团历来重视从传统文化中汲取智慧，例如金融街集团核心价值观中“立信”一词源自《后汉书·马援列传》：“且来君叔天下信士，朝廷重之，其意依依，常独为西州言。援商朝廷，尤欲立信于此，必不负约。”

根据近年来国内经济形势发生的深刻变革，按照国家、市区两级政府对国企改革的相关要求，集团重新调整战略部署，扩大产业布局，在坚持发展地产的同时，进军金融、医疗、教育等新兴产业，力争实现“三年三千亿，五年五千亿”的宏伟目标。

习近平总书记曾指出：“国有企业是壮大国家综合实力、保障人民共同利益的重要力量，必须理直气壮做强做优做大，不断增强活力、影响力、抗风险能力，实现国有资产保值增值。”为适应新形势、新发展，发挥企业文化的引领作用，在尊重金融街集团发展历程和传承金融街优秀文化的前提下，金融街集团的使命由“提升城市品位，提高生活品

质”发展为“把企业发展好，把社会责任履行好，把职工利益维护好”。创新性地将“两学一做”和西城“红墙意识”融入企业使命。

金融街集团从战略高度审时度势，一脉相承地提升企业发展观，从“健康企业、竞争企业、和谐企业”升华为“健康规范企业、创新竞争企业、和谐发展企业、责任担当企业”。在原有企业发展观中，明确增加“规范”“担当”“创新”“发展”，使原有企业发展观内容更丰富、方向更明确、实施更具体，是原有企业发展观理论水平的丰富和发展。通过科学的文化战略管控，最终形成“积极进取、担当有为、快乐工作、健康生活”的企业核心价值观。

事实上，企业文化建设应分阶段甚至分境界。释家在参禅的过程中曾经悟出三重境界：其一是“见山是山，见水是水”；其二是“见山不是山，见水不是水”；其三是“见山又是山，见水又是水”。这其中的玄妙看似深不可知，实际上不过是“知其然”和“知其所以然”的问题。

“知其然”只是最初阶段，是为了能够对事物有一个基本的认知，同时找到自己所处的位置和努力的方向。但是在认知的过程中又会遇到各种问题，从而进入“见山不是山，见水不是水”的阶段。直到我们把所有问题都弄清，达到“知其所以然”的境界，自然也就进入“见山又是山，见水又是水”的阶段了。

由此及彼，在我们进行企业文化建设的过程中，也可以化用以下三重境界：

其一，在企业文化建设之初，我们应该虚心向其他企业学习，包括西方企业和我国本土企业。要知道，任何一个成熟的企业，其文化都必然是经过千锤百炼的，都是融入了无数人智慧的。因此，我们大可以以此为基础，开展自己企业的文化建设工作，这就好比站在巨人的肩膀上，往往能够收到事半功倍的效果。

其二，学习其他企业文化的同时，应该抱有审慎的态度。必须谨记，再好的企业文化也是别人的企业文化，是别人在发展过程中开辟出

来的文化道路。因而，对于任何一家企业而言，必须锻造属于本企业的鲜明的特色文化，只有这样，才能提升企业竞争力，促进企业健康发展。

其三，企业文化首先是企业家文化，然后才能发展为组织文化。企业家的思想与行为，对企业初期的文化形成有至关重要的作用，在企业经济发展、技术创新、组织凝聚中形成，与全员思想行为观念逐步形成统一的组织文化。因而，企业文化必须是全员共同创造、共同培育、共同推行、全员认可、广泛参与的具有本企业特色的文化体系，是企业家、企业管理者和全体员工思想、智慧的共同结晶。

应海升之邀，是以为序！

北京金融街集团人力资源总监

苗全利

序二

从企业文化走向企业文明

市场上介绍企业文化的图书浩如烟海，其中不乏精品。但上升到“企业文明”高度的图书却如黑夜里的光芒，尚未见其踪。企业文化，指企业在生产生活实践中形成的具有本企业特征的一种基本精神和凝聚力，以及为全体员工所认同并遵守的价值观念和行为准则。从呈现形态上看，企业文化包括三个层次的同心圆，即外层圆的物质文化、中层圆的制度文化、内层圆的精神文化。外层圆的物质文化即企业容貌、产品造型、产品质量等；中层圆的制度文化即管理体制、人际关系以及各项规章制度和纪律等；内层圆的精神文化即经营理念、行为规范、价值观念、社会责任等。其中，内层圆的精神文化是企业文化的实质和核心。相对于企业文化而言，企业文明至今仍然没有明确的官方定义。文明是社会进步和开化状态的标志，企业文明就是一个企业进步和开化状态的标志。一个企业经过积极探索、健康培育、创新创造形成富有文化状态并沉淀的文化元素，就是企业文明。企业文明是企业文化的升华，是企业文化传播的结果，改变了大众的生产或生活方式，推动了社会的进步。

文化是一个民族的血脉和灵魂，也是企业的血脉和灵魂，更是企业发展的不竭源泉和重要动力。企业文化最重要的是核心层的精神文化，即企业价值观和企业精神，企业价值观是指企业及其员工的价值取向，是指企业在追求经营成功过程中所推崇的基本信念和奉行的目标，是所

有员工工作的精神指南。而企业精神是企业在一定社会经济文化环境和长期生产经营活动中自觉形成的并为全体职工所认同的哲学思想、价值观念、群体信仰等意识形态集合的总称，又称企业精神文化。企业精神是企业生存发展中的一种隐形支点，是企业文化的核心，反映企业的基本特征。企业精神只有体现企业的个性特色、生产技术水平和经营管理气质以及本行业的特点，才会有凝聚力和生命力。

小企业成功靠勤奋，中型企业成功靠管理，大企业成功靠文化。企业文化建设是一项长期的、潜移默化的系统工程。它需要合理规划企业使命、价值观和企业精神等，为企业前进做指导；它需要广泛调研，像医生对待病人那样对企业进行诊断；它需要创新精神，即在继承本民族和本企业的优良文化传统的基础上赋予企业新的时代内容，使企业走在时代的前列；它需要以审慎的态度制定企业文化建设战略，规避风险，并突出本企业文化的特色和个性；它需要严谨地实施与开展，加强企业的管理与把控；它需要注意企业文化内容与表现形式的统一，进行文化灌输，建立文化礼仪和文化网络，进行广泛的宣传；它需要发挥经营领导者的垂范和英雄模范人物的榜样作用，使上下同心，为企业奉献……凡此种种，都是企业决策者和管理者需要认真考虑的问题。只有处理好以上问题，才能建设好适合自己企业的文化。

随着中国加入 WTO 和改革开放的深入，中国市场经济和国际接轨越来越密切，因此面临着越来越激烈的竞争，不仅有国内竞争，更重要的是国际竞争。虽然我国的很多大型企业已经跨入世界五百强之列，也有许多民族企业不断走向海外，走向世界，但是中国企业的整体形象在国际上要树立起来，还需要很长的一段时间，需要很长的路要走。这其中，产品质量和技术服务、价格等自不必赘言，但是更重要的是企业形象及其核心品牌竞争力。众所周知，一个产品的安全事故，可能毁掉一个企业，或使这个企业从此一蹶不振。这就告诫我们，21 世纪全球企业竞争力体现在品牌之争。而品牌的竞争，就意味着在产品质量、服

务、价格、企业内涵等各个方面的竞争。中国企业想要增强企业竞争力，必须做好品牌战略。

一个企业要有所发展，从根本上来说就是要打破原材料来源、生产方式、产品、组织开拓、市场等格局，以新的标准进行重新控制调配，实现企业创新，盘活企业的生命力。在这一过程中，企业文化、企业家的创新精神、诚信理念、合作意识等，发挥着极其重要的作用。

“不积跬步，无以至千里；不积小流，无以成江海。”从企业文化到企业文明，不是一蹴而就的，而是有着长时间潜移默化的过程。在这个过程中，需要企业中的每一个人重视企业文化建设，不断生成和集聚推动社会和企业发展的正能量，才能创造出一个企业特有的光辉灿烂的文明。

应邀为本书作序，谨希望能够为有志于投身企业文化建设事业并为企业文明不懈努力的朋友们提供点滴参考。

是为序。

北京大学马克思主义学院执行院长 孙熙国

序三

“怎么走”胜过“走出去”

——企业文化的塑造与传播

自 2016 年李克强总理在政府工作报告中提出“工匠精神”以来，该词就迅速契合了社会发展的需求。现代社会，科技日新月异，资本暗流涌动，企业发展也面临诸多新的问题。伴随“新”“快”，企业发展的副作用同样值得反思，同质化严重，创新力不足，文化底蕴弱化就是最突出的体现，“工匠精神”的提出恰恰是对企业文化塑造与传播的强烈呼吁。

从广义上来讲，企业文化是企业的经营发展过程中的对自身、对社会的认同力以及价值观的表露，也是自身行为方式和信念的集中展现。简单来说，企业文化是企业全员能否凝心聚力的关键内因，解决了企业现实生产发展中诸如“我是谁”“我该如何发展”“发展目标与方向”等问题。一般来说，发展理念、规章制度、行为方式以及物质基础等构成了企业文化的不同层面。

发展理念是企业文化最核心的要素，将企业价值观、使命感、经营理念、管理哲学、远期规划等进行融合。在规章制度方面，主要表现为企业在人力资源管理方面的各项工作内容，比如，人才的招募与使用，奖惩制度的建立与规范等。行为方式体现在无论是企业高层还是普通员工为了达成目标能否凝心聚力，是否全身心投入。物质基础指的是企业

的 logo、企业的办公环境、丰盛可口的员工餐、企业内部报纸刊物的建设等。这些都是构成企业文化重要的载体。

每当提及海尔，“重锤砸冰箱”的壮举打出了海尔质量的品牌效应。它并不是炒作，更不是哗众取宠，而是秉承质量为先的企业发展理念。“有缺陷的产品就是废品”是海尔人推崇备至的企业文化内涵。掷地有声的背后是海尔品牌文化的自信，海尔也因此成为中国企业界中的翘楚，让中国品牌在世界上星光璀璨。

企业文化就是企业软实力的体现。软实力与硬实力相比而言，具有一定的非物化特性，它看不到摸不着，却时刻起着整合、催化硬实力的作用。从这个角度来看，企业文化是一种潜在的生产力。

再来说说国外的一些企业，比如索尼、可口可乐和沃尔玛。索尼致力于首创与变革精神，通过“敢于做别人不敢做的事”夯实了品牌价值。可口可乐提倡“老朋友无时无刻不在你身边”的理念，拉近了与全世界消费者之间的距离，无论是品牌知名度还是影响力都首屈一指。美国沃尔玛提出“让顾客满意”的经营理念，让品牌更具活力。

近些年来，在信息化以及资本力量的推动下，中国备受国际瞩目。特别是中国实施的“一带一路”倡议，让中国有机会和能力参与到国际性的合作与发展中。无论是产业规模，还是资本力量，抑或是对某一地区的影响力，中国早已从改革开放之初对国际产业、世界资本的“虹吸效应”，发展到如今的“外溢”。

显而易见的是，中国在经济、地缘政治等方面在国际上的话语权不断增强，对世界产业格局的发展也起到一定的推动作用，这既是时代发展的必然，也是中国产业转移与资源分配的历史必然。在这种情况下，就需要越来越多的中国品牌及中国企业走出国门，面向世界。但从现阶段中国品牌、中国企业走出去开展资源分配与产业发展的效果来看，还存在诸多问题，这些问题制约了前行的脚步，甚至在未来很长一段时期还将存在。

作者通过多年来对企业和品牌的学习研究，以及对国内相关政策的解读，厘清了一些思路。在李克强总理寄望中国企业“走出去”的激励下，中国品牌和企業还需要修炼好企业文化塑造与传播的内功。内功的修炼绝不是一朝一夕的事，企业内部与外部的共同修炼，绝没有捷径可走，只有一步步将基础夯实，才可以修成正果。

外部方面，企业是否树立“工匠精神”，能否以人为本，是否以负责任的态度和行动对社会负责，关乎企业发展的“深度”。内部方面，企业是否拥有良好的经营理念、完善高效的管理制度，企业管理者能否树立“企业家精神”，各级员工能否齐心协力，决定企业发展的“广度”。无论是“深度”还是“广度”，对于企业来说缺一不可。缺少“深度”的企业，必将不能走远，更谈不上走向世界；缺少“广度”的企业，必然没有发展的活力，难以健康地持续发展。

企业的文化建设从来都不是虚无缥缈的，文化建设应该被视为企业发展的重要“仪式”。企业全员对“仪式”应该保持敬畏的态度，对其雷打不动地予以落实与执行，比如树立质量为先的发展理念，通过各种方式杜绝不良产品的存在；企业树立以人为本的管理理念，力求打造与员工共谋发展的经营策略，发扬“利他”的文化内涵，为社会贡献力量，满足不同社会群体的需求……

现实中，一些企业“走出去”的想法和步伐过于急迫，企业内部与外部甚至缺少完善的企业文化作为支撑。如此一来，前行之路必将跌跌撞撞，难以到达成功的彼岸，“走出去”只不过是黄粱一梦。

这样的企业或许应该厘清“走出去”与“怎么走”之间的关系，因为“走出去”的前提是知晓并懂得“怎么走”。当企业将文化内涵塑造得足够优秀，各项机制与发展都相得益彰时，“怎么走”的问题自然迎刃而解，“走出去”自然是迟早的事情。

总之，在中国经济面临重要转折的关键时期，在改革红利向外进一步延伸的历史时刻，中国品牌以及中国企业“怎么走”的问题急迫而又

常态化。中国的经济发展需要融入世界，更需要合理的资源配置与产业布局。对外经贸合作尤其是在“一带一路”的伟大倡导下，寻求新的资本介入与发展并培养新的经济增长点就变得愈加重要。因此，中国企业只有厘清“怎么走”的问题后，才可以真正实现品牌走出去、文化走出去的民族伟业！

新华社高级记者、《中国企业报》总编辑 李 锦

序四

企业文化是企业生命力之魂

先睹为快，阅读了青年才俊胡海升的著作《从企业文化走向企业文明》一书后，我十分惊讶，二十几岁的年轻人就能著书立说，且见解独到深刻，实在是后生可畏！他邀我作序，我欣然应允。一口气读完，我觉得本书有以下几个特点：

首先，理论体系完整。作者围绕企业文化这个主题，从企业文化的兴起、企业文化的构成、企业文化的力量、企业文化的变革，到企业文化的创新，再提升到企业文明的高度，特别是对优秀企业文化怎样炼成、如何进行卓有成效的企业文化设计、如何通过实行品牌战略塑造企业形象，以及如何将企业家精神融入企业文化等方面，进行深入系统地论述，既有宏观的审视，又有微观的剖析，有理有据，逻辑清晰，令人信服。

其次，操作性较强。作者通过介绍国内外成功企业范例，在论证自己观点的同时，实际也在就如何建立企业文化提出建议，如：怎样设计企业的形象、怎样树立企业的品牌、怎样进行企业管理、怎样提高企业竞争力等，非常贴近实操。

再次，注重精神升华。本书不仅细致入微地阐述企业如何在物质层面和制度层面进行规划和设计，更是不厌其详地反复强调企业在精神层

面的提升，包括企业伦理、企业道德、企业的价值观和企业的社会责任等，指明了一个有社会责任感和使命感的企业家应具有什么样的人文关怀和人本理念。

最后，注重理论创新。无论是理论阐述，还是实践总结，作者都未停留在对以往观点和经验的重复上，而是着眼于未来的发展和理论的创新探索。作者专门拿出一章篇幅来探讨企业文化创新问题，显然极富前瞻眼光。

谈到企业文化创新，我想多说几句。我认为，认识到创新固然重要，但如何进行有效的创新则更为关键。一个企业如果在这个问题上缺乏长远眼光，也许会得到暂时的成功，但却不会实现可持续发展，更不会打造成为一个人“百年老店”。

要弄清这个问题，不妨谈一下我身边的一些具体事例。例如，在我们生活的社区里，经常看到身穿白大褂的年轻姑娘在帮助老人量血压、测血糖，并且热情地介绍着什么。走近一听，原来是在给老人做健康咨询和指导，接着就是向老人推荐保健产品或理疗设备。当下，老龄化社会渐行渐近，关注老年健康服务产业的发展，为老人提供保健服务本无可厚非，但经常有新闻报道，一些老人用省吃俭用攒下的养老钱去买一些根本没有什么疗效且质次价高的保健设备，甚至买回后不久设备就根本无法使用，但当老人要求推销人员修理或退货时，这些原本满面春风、认老人做干爹干妈的姑娘却一反常态，或置之不理，或推三阻四，甚至人间蒸发，害得受骗上当的老人叫苦不迭。

从营销理念来说，运用人性化手段，主动关心空巢老人的身体健康，满足老人的精神需求，向老人推荐适宜的保健产品，本身无可厚非，但一旦把产品卖出去，就撕下温情脉脉的面纱，恢复冷酷无情的真面目，这种唯利是图的短视行为，注定是企业发展的最大障碍。这种所谓的“人性化营销”只能亵渎企业文化。

目前，我国已进入信息化社会，手机、微信、QQ、微博、公众号、

自媒体、网店等新的传播形式层出不穷。利用这些现代化信息手段进行商业活动，是大势所趋。但经常接到一些陌生人的骚扰电话，不是推销保险、理财产品，就是介绍贷款、培训信息，令人防不胜防，不胜其烦。像这样的“精准营销”，虽然可以提高产品推销的成功率，但也侵犯了个人隐私，侵害了消费者的合法权益。因此，企业虽然得到了一定的利益，但也损害了企业形象。我认为，这样的企业文化“创新”弊大于利，因为它只是“一锤子买卖”，不可能有持久生命力。

更有甚者，一些传销组织通过欺骗手段，把初入社会的年轻人拉进圈内，不惜采用没收身份证、暴力胁迫、洗脑等非法手段，逼迫年轻人就范，成为帮凶，如果利用亲情、友情，以售其奸，就更是不能容忍了。这些做法与企业文化的创新是风马牛不相及的。

因此，企业文化创新必须遵循遵纪守法、诚信经营、童叟无欺、义利兼顾等基本原则，否则，无论怎样改头换面、时尚前卫，我相信该企业的文化都不可能持久，并终将被消费者所唾弃，被市场所淘汰。

以上作为本书序言。开卷有益，我希望本书能够启发大家对企业文化问题的深入思考。

中国国际经济交流中心副总经济师 徐洪才

2017年9月17日