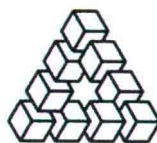
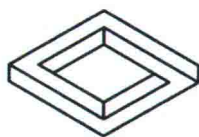
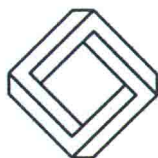


企业文化进校园丛书

万向企业文化

WANXIANG GROUP CORPORATE CULTURE



主编 张琼



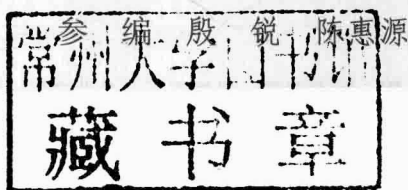
机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

企业文化进校园丛书

万向企业文化

主 编 张 琼

副主编 莫晓平 施让龙



机械工业出版社

本书是一本反映万向集团企业文化的教材。万向集团企业文化经历了四十几年企业实践的积淀、检验、提升,形成了一个包含企业质量文化、诚信文化、实干文化、创新文化等在内的内涵丰富的价值观体系,集中体现了万向企业独特、鲜明的经营思想和个性风格。通过对本书的阅读学习,可以提升高职学生的职业素质,为步入职场打下良好的基础。

本书遵循简明、生动、实用的编写原则,力求以清晰明了的线索呈现万向企业文化的主要内容。每个章节都安排了案例、故事、语录,以增强教材的可读性和感染力。它既可作为高职学生学习企业文化的教学用书,亦可作为企业文化培训的参考教材。

图书在版编目(CIP)数据

万向企业文化/张琮主编. —北京:机械工业出版社, 2012.10

(企业文化进校园丛书)

ISBN 978-7-111-39827-1

I. ①万… II. ①张… III. ①万向节—机械工厂—企业文化—萧山市 IV. ①F426.471

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 224494 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:孔文梅 责任编辑:孔文梅 乔晨 刘畅

责任校对:张亮 封面设计:鞠杨

责任印制:李洋

北京富生印刷厂印刷

2016 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

184mm×260mm·13 印张·1 插页·300 千字

0001—3000 册

标准书号:ISBN 978-7-111-39827-1

定价:29.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

服务咨询热线:010-88379833

读者购书热线:010-88379649

封面无防伪标均为盗版

网络服务

机工官网:www.cmpbook.com

机工官博:weibo.com/cmp1952

教育服务网:www.cmpedu.com

金书网:www.golden-book.com

前言

万向企业文化具有厚重、平实的特质。万向人讲道德,倡导“企业发展,以德兴业;个人进步,以德立身”的价值观;万向人讲忠诚,“外树企业形象,内育职业忠诚”,员工们的忠诚奉献,源于万向集团“以人为本”的价值理念;万向人讲实干,强调“讲真话,干实事”、“一切都是干出来的”,号召员工“人人头上一方天,个个争当一把手”,奖励的标准是实干的业绩;万向人讲责任,这个责任包含了对家人、对企业、对社会的责任。之于家人,“尊老爱幼、男女平等、夫妻恩爱、相濡以沫”;之于企业,“想主人事、干主人活、尽主人责、享主人乐”;之于社会,致富思源,富而感恩,实施“四个一万”慈善工程,资助需要帮助的人们。我们只有从万向企业文化的源头,才能真正理解万向集团从小到大、由弱到强的企业发展奥秘,应该说深受万向文化教育、熏陶的一代代万向人是万向最为宝贵的财富,是他们创造了万向“常青树”的奇迹。

万向集团企业文化经历了四十余年企业实践的积淀、检验、提升,形成了一个包含企业质量文化、诚信文化、团队文化、实干文化、创新文化等在内的内涵丰富的价值观体系,集中体现了万向企业独特、鲜明的经营思想和个性风格,反映了企业员工共同的信念和追求。同学们可以通过万向企业文化的学习,领悟万向文化,传承万向文化,践行万向文化,为今后走向职场打下坚实的思想基础。

简明、生动、实用是本书的编写原则。作为以特定企业文化为研究对象的书籍,我们打破了一般企业文化学惯常的体系框架,力求以清晰明了的线索呈现万向企业文化的主要内容。为增强本书的生动性、趣味性,我们摒弃了传统的中规中矩的陈述方式,大量引入案例、故事、语录,揭示万向文化的精髓,以使学生愿读、爱看,感到意趣盎然,开卷有益。更重要的是通过对本书的学习阅读,熏陶渐染,在“润物细无声”中形成学生良好的职业道德、职业素养和职业精神,找到“学校人”转化为“企业人”、“社会人”的有效通道。

全书分为“走进万向”、“万向精神文化”、“万向行为文化”和“万向品牌文化”四个篇章。本书的第一章由张琼编写,第二章由施让龙编写,第三章由殷锐编写,第四章由陈惠源编写,张琼负责结构设计、体例安排及文字总纂工作,莫晓平提供了大量的企业资料及宣传材料,并在教材编撰中对部分文字进行了修改和提炼。

在编写本书的过程中,万向集团人力资源部、党委工作室为我们提供了大量的文献资料,并为我们深入企业调研走访有关人员提供了极大的帮助。编写组参阅并借鉴了几十种与万向集团和鲁冠球介绍相关的著作和文献。在此,我谨代表编写者对为本书付梓提供帮助的单位和个人以及贡献了研究资料的专家、作者致以最真诚的谢意!

本书是本校学生公共限选课《万向企业文化》的教学用书,亦可作为万向集团企业文化培训的参考教材。同时,我们也希望本书能够为高校和社会人士了解万向企业文化提供一个阅读平台,为企业文化研究者的学术研究提供参考资料。由于时间仓促,疏漏和谬误在所难免,敬请使用者提出批评意见;恳请有关专家不吝赐教,以使本书能够不断改进,臻于完善。

编者

目 录

序

前言

第一章 走进万向	1
第一节 企业文化认知	2
第二节 万向发展概述	13
第三节 认识鲁冠球	23
第二章 万向精神文化	33
第一节 万向企业宗旨	34
第二节 万向企业哲学	41
第三节 万向企业精神	51
第四节 万向企业道德	60
第三章 万向行为文化	71
第一节 万向行为文化内容	72
第二节 万向行为文化建设	101
第三节 万向社会责任	112
第四章 万向品牌文化	133
第一节 万向产业发展	134
第二节 万向品牌建设	147
第三节 万向发展战略	163
附录 万向集团大事记	177
参考文献	199

第一章

走进万向

第一节/企业文化认知

第二节/万向发展概述

第三节/认识鲁冠球



企业文化认知

qiye wenhua renzhi

第一节

有形的东西价值有限，无形的东西价值无限。

——鲁冠球

学习目标

- 了解企业文化的内涵
- 了解企业文化的结构
- 理解企业文化的作用

案例导入

重视文化，企业才有根

企业文化很重要，看不见摸不着，却能给我们带来有形的效益，创造无限的价值。

文化，成就了我们过去的发展，更将激励我们未来的进步。在这次国际金融危机中，我对此有了更深刻的认识。

2008年，我们的年计划是500亿，正常的话能达到520个亿，实际只完成463.6亿，少了50多个亿。我搞企业40多年，从来没有遇到过这样的情况。此后，各级领导多次到企业送温暖，国家又出台了一系列政策扶持企业，形势终于慢慢好转。

万向能这么快走出来，一方面要感谢国家的好政策，另一方面，我们40年积累的企业文化也发挥了重要作用。万向有今天，得益于党的改革开放政策，得益于各级政府的支持和社会各界的帮助。一种深深的感恩情怀已经融入到我们工作的方方面面中，融入生活的点点滴滴中，成了万向文化的重要组成部分。

国际金融危机发生后，我虽然心里有点慌，但我首先想到的是此时国家更难，社会稳定更迫切。作为一家企业，我们理应与国家共度时艰。

我们召开会议，一致做出决定：不裁员、不减薪、不降福利。我们拿出多年的积累，压缩其他开支，不减员，年终奖金照发，福利照发，同时，

积极开展各种内部培训。我们知道，光求稳也不行，没有发展的稳定，是持久不了的。动物“冬眠”等来的是春天，企业“冬眠”一定等不来春天，怎么办？“整休”！就像打仗一样，听不到炮声的时候，我们就要抓紧“整休”。一旦冲锋号吹响，马上发起进攻。

我们的做法换来了员工的忠诚，换来了企业向心力的提升。现在，我们的员工都在尽心尽力、尽职尽责地努力工作。

说实话，危机来临，万向承担社会责任的行动完全是真诚的，我们感恩国家、回报社会、善待员工的理念，是有深厚根基的。几十年的企业发展历程，让我们深切体会到：重视文化，企业才有根。

企业文化很重要，看不见摸不着，却能给我们带来有形的效益，创造无限的价值。万向文化，就是16个字：“艰苦创业、大胆创新、克难攻坚、勇往直前”。

正是有了这种文化，万向集团才能多次遇“风浪”而岿然不动。今年1—9月份万向集团完成营业收入360.35亿元、利税32.45亿元、同比分别增长3%和52%。在金融危机的背景下，今年我们仍然能够完成第四个“奋斗十年添个零”，也就是企业日创利润1000万元，员工最高年收入1000万元的目标。

（资料来源：人民日报，2009.）

议一议：

万向用了怎样的做法换来了员工的忠诚？体现了怎样一种文化的力量？

企业文化学是一门研究企业中的文化现象及其产生、发展规律的管理学科。

“企业文化”这个词最早出现在日本。第二次世界大战后，日本满目疮痍，如何恢复和振兴经济，成为日本的头等大事。日本企业家们认识到，发展经济不仅需要足够的物质技术，而且需要一种精神力量。于是，他们一方面从西方引进先进的科学技术和严格的管理控制手段；另一方面，从中国儒家文化中吸取营养，并结合日本固有的民族文化特点，形成了以“忠”、“诚”为核心的价值观体系。这种企业文化模式，使日本企业具有较强的对外适应力和对内凝聚力，从而使日本经济迅速腾飞。

日本经济的兴起，使美国在世界经济中的垄断地位受到了严重挑战。美国一些管理学家和企业家开始对日本企业管理进行认真观察。他们终于发现美国以往只重视物，重视规章制度，重视定量分析的以理性化、程序化为特征的管理模式有很大的局限性，认识到没有强大的企业文化，再高明的经营战略也无法成功，企业文化是企业生存的基础、发展的动力、行为的准则、成功的保证。美国在企业管理上从见物不见人到重视人，由理性模式到非理性模式的转变，是价值观上的一次变革。

中国的企业文化学是20世纪80年代从企业经营管理的实践中产生的。

一、企业文化的内涵

当企业文化研究在全世界范围内兴起时,许多学者开始研究其内涵及概念,并给出相应的定义。关于企业文化定义的争论一直是学术界争论的焦点之一。而关于企业文化的定义至今已有 200 多种表述。这些表述可归纳为狭义的企业文化和广义的企业文化。

1. 狭义的企业文化

狭义的企业文化认为,企业文化属于意识范畴,仅仅包括企业的思想、意识、习惯、感情等领域。例如“Corporate Culture”(中译本名《企业文化》或《公司文化》)的两位作者美国学者迪尔和肯尼迪认为,企业的文化应该有别于企业的制度,企业文化有自己的一套要素、结构和运行方式。他们认为,企业文化包括四个要素,即价值观、英雄人物、典礼及仪式、文化网络。这四个要素的地位及作用分别是:价值观是企业文化的核心;英雄人物是企业文化的具体体现者;典礼及仪式是传输和强化企业文化的重要形式;文化网络是传播企业文化的通道。

2. 广义的企业文化

广义的企业文化认为,企业文化是指企业在创业和发展过程中所形成的物质文明和精神文明的总和,包括企业管理中的硬件与软件、外显文化与内隐文化(或表层文化与深层文化)两部分。这种观点的理由是企业文化是同企业的物质生产过程和物质成果联系在一起的,即企业文化既包括非物质文化,又包括物质文化。该观点认为,企业人员的构成状况、企业生产资料的状况、企业的物质生产过程和物质成果特色、工厂的厂容厂貌都是企业文化的重要内容。

中国著名企业文化专家张德教授认为,企业文化是在一定的社会历史条件下,企业生产经营和管理活动中所创造的具有本企业特色的精神财富和物质形态。它包括文化观念、价值观念、企业精神、道德规范、行为准则、历史传统、企业制度、文化环境、企业产品等,其中价值观是企业文化的核心。他的看法倾向于广义企业文化学的内涵,本教材内容的安排也大体依此框架展开。

对于企业文化,下列说法能够帮助大家进一步理解其内涵。

有人说:

有企业就有企业文化,企业文化不是无源之水,无本之木,企业文化渗透于企业的一切活动之中。

有企业文化就有先进与落后之分,先进的企业文化造就优秀的企业,落后的企业文化必然导致企业最终的失败。

企业文化是企业的灵魂;企业文化是企业无形的力量;企业文化是企业独有的宝贵资源。

也有人说：

优秀的企业文化应该是传承和积累的结果；优秀的企业文化凝聚着时代的精华；优秀的企业文化能够不断地完善和升华；优秀的企业文化为企业创造灿烂辉煌的未来。

二、企业文化的结构^①

企业文化的结构是指企业文化系统内各要素之间的时空顺序、主次地位与结合方式。它表明各个要素如何链接，形成企业文化的整体模式。即物质文化、行为文化、制度文化、精神文化形态，如图 1-1 所示。

在企业文化结构中，企业精神文化是企业文化的核心，其他三个层次是这一层次的外显形态，从规范层、行为层到实体层体现着企业核心价值的逐次外显。企业文化建设的目的之一在于通过文化建设，对员工形成一种激励，使其努力方向指向组织目标的实现，对偏离组织目标的行为通过负激励的方式实施控制；而且在企业文化建设中，抓好每一个层次的文化建设则会产生不同的激励效果。但其组合在一起则发挥着部分之和大于整体的系统功效，他们共同的目标指向是企业目标的完成。

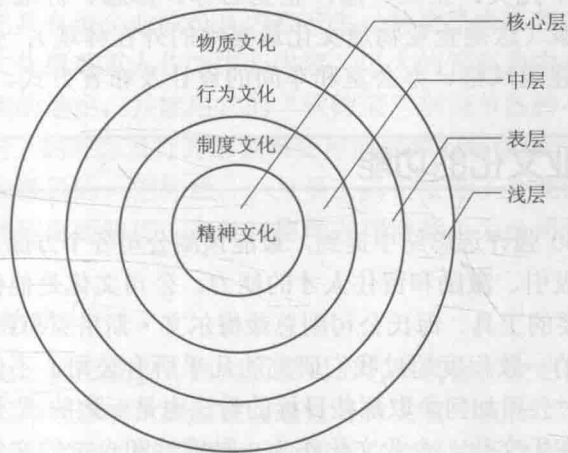


图 1-1 企业文化结构

1. 精神文化

企业的精神文化是现代企业文化的核心层，它是指企业在生产经营中形成的独具本企业特征的意识形态和文化观念，它包括企业价值观、企业宗旨、企业愿景、企业精神和企业伦理等。由于精神文化具有企业的本质特点，故往往由企业在多年的经营过程中逐步形成。

2. 制度文化

企业的制度文化，也叫企业文化的制度层，它在企业文化中居中层，

^① 孔国珍、张丙合、链接企业文化[M]。北京：企业管理出版社，2004。

是具有本企业文化特色的各种规章制度、道德规范和职工行为准则的总称，是企业为实现自身目标对员工的行为给予一定限制的文化，它具有共性和强有力的行为规范的要求。企业工艺操作规程、厂规厂纪、经济责任制、考核奖惩制度都是企业制度文化的内容。

3. 行为文化

企业的行为文化，又称为企业文化的行为层，它是指企业员工在生产经营、学习娱乐中产生的活动文化，它包括企业经营、教育宣传、人际关系活动、文娱体育活动中产生的文化现象。从人员结构上划分，企业行为包括企业家（包含管理者）行为、企业模范人物行为和企业员工行为。

4. 物质文化

企业的物质文化，也叫企业文化的物质层，是企业员工创造的产品和各种物质设施等所构成的器物文化。外层的物质文化是企业员工的理想、价值观、精神面貌的具体反映，所以尽管它是企业文化的最外层，但它却集中表现了一个现代企业和社会上的外在形象，因此，它是社会对一个企业总体评价的起点。

物质文化的载体是指物质文化赖以生存和发挥作用的物化标志。它主要体现在以下几类：企业产品；企业名称、标志、标准字、厂徽、厂旗、厂歌、厂服（这是企业物质文化最集中的外在体现）；企业外貌，包括自然环境、建筑风格、办公室和车间的设计及布置方式。^①

三、企业文化的功能

《财富》500强评选总结中提到，最能预测公司各个方面是否最优秀的因素，是公司吸引、激励和留住人才的能力。公司文化是他们加强这种关键能力的最重要的工具。海氏公司副总裁梅尔文·斯塔克总结说：“最受赞赏公司的意见的一致程度超过我们研究的几乎所有公司。不仅在文化目标上一致，而且对公司如何争取那些目标的看法也是一致的。”可见，公司出类拔萃的关键在于文化。企业文化作为一种理性和自觉的文化，对企业、企业内部员工乃至整个社会都会产生影响和发挥作用。企业的功能具体体现在以下六个方面：

1. 导向功能

企业文化能对企业整体和企业成员的价值及行为取向起引导作用。具体表现在两个方面：一是对企业成员个体的思想和行为起导向作用；二是对企业整体的价值取向和经营管理起导向作用。这是因为一个企业的企业文化一旦形成，它就建立起了自身系统的价值和规范标准，如果企业成员在价值和行为的取向与企业文化的系统标准产生悖逆现象，企业文化会进

^① 张国梁，企业管理。北京：清华大学，2010。

行纠正并将其引导到企业的价值观和规范标准上来。

2. 约束功能

企业文化对企业员工的思想、心理和行为具有约束和规范作用。企业文化的约束不是制度式的硬约束，而是一种软约束，这种约束产生于企业的文化氛围、群体行为准则和道德规范。群体意识、社会舆论、共同的习俗和风尚等精神文化内容，会造成强大的使个体行为从众化的群体心理压力和动力，使企业成员产生心理共鸣，继而达到行为的自我控制。

3. 凝聚功能

企业文化的凝聚功能是指当一种价值观被企业员工共同认可后，它就会成为一种黏合力，从各个方面把其成员聚合起来，从而产生一种巨大的向心力和凝聚力。企业中的人际关系受到多方面的调控，其中既有强制性的“硬调控”，如制度、命令等；也有说服教育式的“软调控”，如舆论、道德等。企业文化属于软调控，它能使全体员工在企业的使命、战略目标、战略举措、运营流程、合作沟通等基本方面达成共识，这就从根本上保证了企业人际关系的和谐性、稳定性和健康性，从而增强了企业的凝聚力。

4. 激励功能

企业文化具有使企业成员从内心产生一种高昂情绪和奋发进取精神的效应。企业文化把尊重人作为中心内容，以人的管理为中心。企业文化给员工多重需要的满足，并能用它的“软约束”来调节各种不合理的需要。所以，积极向上的理念及行为准则将会形成强烈的使命感、持久的驱动力，成为员工自我激励的一把标尺。一旦员工真正接受了企业的核心理念，他们就会被这种理念所驱使，自觉自愿地发挥潜能，为公司更加努力、高效地工作。

5. 辐射功能

企业文化一旦形成较为固定的模式，它不仅会在企业内部发挥作用，对本企业员工产生影响，而且也会通过各种渠道（宣传、交往等）对社会产生影响。企业文化的传播将帮助企业树立良好的公众形象，提升企业的社会知名度和美誉度。优秀的企业文化也将对社会文化的发展产生重要的影响。企业文化的辐射途径有：①软件辐射，即通过企业精神、企业价值观、企业伦理等的发散与传播，传递企业文化；②产品辐射，即企业以产品为载体对外传送企业文化；③人员辐射，通过广大员工的语言和行为传播企业文化；④媒体辐射，通过各种媒体宣传企业文化，达到辐射的目的。

6. 品牌功能

企业在公众心目中的品牌形象，是一个由以产品服务为主的“硬件”和以企业文化为主的“软件”所组成的复合体。优秀的企业文化，对于提升企业的品牌形象将发挥巨大的作用。独具特色的优秀企业文化能产生巨大的品牌效应。无论是世界著名的跨国公司，如“微软”、“福特”、“通用

电气”、“可口可乐”，还是国内知名的企业集团，如“海尔”、“联想”等，他们独特的企业文化在其品牌形象建设过程中发挥了巨大作用。品牌价值是时间的积累，也是企业文化的积累。

四、万向对企业文化功能的解读

文化就是生产力，万向能否不断成长成世界级企业，真正实现基业长青，与企业文化的弘扬有着密切关系，万向对企业文化功能的解读有五大方面。

(1) 要能激励人。万向一直把企业文化视野中的人，不视为传统管理观念中单纯作为劳动力的人，而是有感情、有思想、有个性、有追求的活生生的人，是具有无限潜力的一种宝贵资源。从一定意义上来说，企业文化建设是企业的一种生产活动，它的产品就是广大员工从事生产经营活动的积极性、主动性和创造性。

万向的管理原则：“人人头上一方天，个个争当一把手”。万向坚持营造一种为员工提供广阔舞台的文化氛围，鼓励员工充分发挥各自才能，激发员工的工作热情，并通过员工的创造性劳动向社会提供比以前更多、更好的劳动成果，最终表现为企业经济效益的提高。

(2) 要能规范人。万向历来不光重视员工在企业中作为“企业人”来规范，同时，对员工作为“自然人”、“社会人”也有具体的要求。如对“自然人”的要求是，生活方式讲文明、有修养；有知识、爱学习；身心健康、艰苦奋斗等。对“社会人”的要求是，维护集团形象，遵守法律法规，维护社会公德，积极回报社会等。在这样的规范下，员工除了认真努力工作之外，还能积极尽公民之责、社会之责。

(3) 要能约束人。文化的本质就是价值观，价值观是决定我们是追求还是扬弃的根本尺度。只有不断扬弃不符合企业发展规律的东西，剩下的才是企业更需要追求的东西。当今社会，诚信缺乏，万向则一直视诚信为经营之本，对企业中一切有失诚信的事予以严厉约束。同时，万向倡导以“德”取人，把“德”摆在比“才”更为重要的位置。

(4) 要能凝聚人。万向的事业遍及全球，不同地域、不同国籍、不同肤色、不同教育和有着不同人文背景的人都成为万向员工，在万向麾下从事各自相关的工作。如何把这些人都集中到万向的统一目标上，并努力工作，既要靠现代企业制度，更要靠万向文化。通过宣传、贯彻、学习万向文化，使人们更快地融入万向，增强了企业的凝聚力和战斗力。

(5) 要能回报人。企业的发展离不开社会的支持，“取之而有道，用之而同乐”，“取之于社会、回馈于社会”，已经成为万向文化的重要组成部分。在这种感恩文化的引导下，多年来，万向积极投身社会公益事业，为社会贡献自己的一份力量。万向积极参与公益事业的义举不仅赢得了社会的赞

誉，同时在无形中还影响并引导着广大员工也来做好事做善事。

万向创业近五十年，始终保持着活力，企业文化起到了大规模投入和先进技术所起不到的作用，它已经成为一种软实力，一种无法复制的核心竞争力。

练习

一、分析与思考

中央人民广播电台特别策划节目《兴国重器》之

从“铁匠铺”到“常青树”——万向集团

据经济之声《天下财经》报道，万向集团一直被誉为中国企业的“常青树”。从创立之初的“铁匠铺”，到如今成为我国汽车零部件的龙头企业，万向的每一次成功，都离不开对行业动向的正确把握。当下，传统汽车市场低迷，整车降价的压力也传导到上游的汽车零部件企业。这些走向“微利时代”的企业如何能够突破困境，寻找新的发力点？中央人民广播电台特别策划《兴国重器》。

1. 主动转型升级，向新能源汽车领域开拓

在万向精工有限公司的生产车间外，第三代轮毂轴承单元整齐地摆放着。它们从这里出发，供给到全国乃至全球的整车厂。企业负责人介绍说，这里以前是劳动密集型生产车间，如今已经全部智能升级。记者看到，升级后车间里不再噪声轰鸣，人员流动，取而代之的是一整套全智能生产线。一条条智能手臂正在忙碌、有序地完成着从下料到完工的全过程。而这条智能生产线可以节约2/3的人力，并将班产效率提高240%。

万向集团以传统汽车零部件起家，并走出国门。面对新能源汽车的兴起，万向集团董事局主席鲁冠球曾提出，希望他们生产的零部件，传统汽车能用，新能源汽车也能用。

记者：新能源汽车正在兴起，万向集团要在新能源汽车领域继续开拓，遇到的困难是什么？

鲁冠球：关键是电池。现在电池不仅是我们万向遇到最难的问题，也是国家遇到最难的问题。现在是全球在解决这个电池问题。（电池）不是逐步提高，往往是突破性的，是用什么材料的问题，而且是颠覆性的。所以风险很大。

记者：现在在新能源电池研发上，万向集团都取得了哪些成绩？

鲁冠球：我们的研究成果已经得到了市场认可，现在我们的产品到目前为止，已经供不应求了。（我们）成立了研究院，把国际上的科技人才聚集起来。现在我们的生产基地在美国、在韩国、在日本，在江苏、在杭州，现在有五个生产基地。

记者：在北美每生产的2辆汽车中，都有1辆使用的是万向的零部件，

那在新能源电池的布局上，您有什么规划？

鲁冠球：我们至少一定要做到国际前三位。现在我们的启停电池已经是国际第一位了。我们总的电池（行业）要建设起来，那要大力投资。我们也在把国际上的人才都聚集起来。现在政策环境好了，我们的基础实力也好了，支持我们的声音也更多了。所以更容易了，有难度，更容易。

2. 精心布局，瞄准整车

从与鲁冠球的对话中可以感受到，这位掌舵万向集团 40 多年的老人自信、果断，还有点不达目标不罢休的霸气。在汽车零部件领域的成功，让万向把下一个目标，瞄准了整车。为此，鲁冠球精心布局。不仅 10 多年前就在国内开始了电动公交车的研发，还分别在 2012 年和 2014 年收购了美国电池供应商 A123 公司，以及曾与电动车风向标特斯拉齐名的菲斯科。不过，制造整车，从梦想照进现实，这一步走得并不容易。

记者：万向集团一直都有造车的梦想，那么，从汽车零件转向整车制造，方向的转变您觉得最大的瓶颈在哪？

鲁冠球：公交车我们已经搞了十多年了，到现代这么一代一代逐步搞下来，搞了这么许多年了，但是心里不踏实，还达不到国际需求。因为我们是搞零部件的，对搞整车基础实力不够。造一个汽车容易，我们造了很多了，市场上都在跑，但是（我们）非常担心质量，多多少少都会碰到问题。

记者：那面对这些困难，万向如何取得突破呢？

鲁冠球：如果你的产品人家放心了，那人家会认可你，会尊重你会尊敬你。所以我们学先进，“傍大款”。公交在国内，所以我们找了上汽来造，要它支持我，特别是在生产上、在技术上支持我。在美国，我们找了宝马，要宝马来造，宝马把好的技术、好的部件供应给我们。我们的车里有很多的东西、很多的技术都是宝马支持我们的。

记者：Karma（菲斯科更名而来）复产了之后，什么时候计划把它引入到中国市场，现在有计划吗？

鲁冠球：我们中国有句老话，哪里倒下哪里站起来嘛。先站起来之后，美国认可了，美国的技术已经达到消费者满意了，到这个时候，再考虑把它的哪个产品拿回来。

3. 创新聚能城，下一个目标

任何一家长盛不衰的企业，都有自己独特的企业文化，万向也不例外。在每一个“万向人”的心里，都有这么一个“奋斗十年添个零”的目标。十年，企业的日创利润和员工的最高工资要翻十倍，从 20 世纪 70 年代第一个零的突破开始，万向走过的每个十年都信守这份承诺。如今，随着企业的发展，要实现这个零的跨越，难度越来越大。而鲁冠球也再次拿起画笔，为企业描绘出一个全新的开始。

记者：一直以来，万向集团都有奋斗十年添个零的目标。在中国制造

2025 这个大背景下，万向下一个十年有什么规划来实现这个零的跨越？

鲁冠球：2025 年要把整个国家的基础工业有一个新的突破。不但国内要强大，更重要的是要与国际接轨。这个的提出非常及时。因为国家有了这个战略目标，那么企业就是要围绕国家的战略目标去实践。我们就提出来，万向创新聚能城。

记者：这是一座什么样的城？您对这座城给予什么希望？

鲁冠球：不但把电这个能源聚集起来，把人才聚集起来，把技术科技聚集起来。我们真正要把一个节能的、环保的、科技的，再要把人才聚集起来。那么人才需要、各种需要、各种活动、各种娱乐、各种文化都要综合性的聚集起来，要真正的建设一个世界有影响力的，国内有地位的，这样一个万向创新聚能城。

4. 业绩报表

从零件到部件，再到系统模块供应，始于农机厂的万向集团，如今已成长为年收入上千亿元、具有国际竞争力的知名企业。作为首批在美国设厂的中资民营企业之一，二十多年间，万向已将触角延伸到英国、德国等 10 个国家，海外员工超过万人，成为通用、大众、克莱斯勒等国际汽车品牌配套合作伙伴。

优化资源配置、布局清洁能源，万向做出的选择，代表中国汽车零部件企业，正在向着创新驱动、转型升级的目标，步入发展快行道。

有着 46 年历史的万向集团，从一个农村的小作坊，逐渐成长为年销售规模超过 200 亿美元的跨国企业，这一切离不开创始人鲁冠球对万向倾注的心血。与被誉为“常青树”的企业一样，鲁冠球也被誉为中国企业家的“常青树”。

20 世纪 60 年代末，20 岁出头的鲁冠球带领 6 名农民，集资 4000 元创办了宁围公社农机厂。1975 年，农机厂开始专注汽车万向节的生产，就是从这个并不起眼的零件上，鲁冠球的事业开始起步。此后，在 10 多年间，鲁冠球把自己生产农业机械的小作坊，发展成中国第一个为美国通用汽车公司提供零部件的生产商。

为了帮助企业开拓国际市场，鲁冠球聘请了美国前总统乔治·布什的兄长普雷斯科特·布什担任万向集团的高级顾问。事实证明，这次合作非常成功，在促进美国企业和万向集团对口合作、介绍先进管理经验、引进先进技术方面发挥了实质作用。可以说，正是鲁冠球的谋略和魄力，让万向能在国际市场上步步为营。

如今，万向以年均递增 25.89% 的速度发展，并在国内主导产品市场占有率 60% 以上。“要做就要做到国际前三位”，鲁冠球强调“专注、做强”，这无疑是在万向成功的注脚。鲁冠球曾说，企业发展要在稳中求快。“在稳健与进取中取得平衡，船要行得快，但面对风浪一定要挨得住”。

（资料来源：中央人民广播电台·兴国重器，2016。）

思考题

- 1. 谈谈万向集团企业文化的特色。
- 2. 结合上述案例，谈谈企业文化对企业发展有何作用？

二、实践与训练

设计一份企业文化建设方案

训练内容：请根据以下“企业文化塑造的内容及评价标准表”，选取表中六个项目中的一项，以特定的行业企业为对象，设计一份企业文化建设方案。

企业文化塑造的内容及评价标准表

序号	项目	内容	评价标准
1	核心文化建设	价值观 企业精神 经营哲学	“以人为本、员工认同”、“文化融合”、“沟通、协作”、“符合企业的持续发展要求”
2	制度文化建设	企业领导体制 企业组织机构 企业管理制度	符合核心理念 规范、科学、效率
3	行为层文化	企业行为规范 企业人际关系的规范 企业公关策划及规范服务行为规范	责任、和谐、融洽 形象良好、创造客户价值
4	物质层文化	品质文化 技术审美 顾客愉悦	重视质量 追求美感 满足顾客需求
5	学习型组织创建	学习型组织	终生学习
6	文化活动	公益活动 企业外文化活动 企业内部文化活动	社会责任 树立形象 巩固和深化文化建设的成果

组织要求：方案设计符合所选企业特征（如工业企业，IT 企业，餐饮企业等），要求建设目标明确，建设方法具体，易于操作。

测评指标及分值（测评表）：

评分标准 项目	优秀 (10分)	良好 (8分)	合格 (6分)	不合格 (4分以下)	个人得分
企业文化 建设方案	建设目标明确，符合企业特征，词语简练安排具体，易于操作	建设目标明确，比较符合企业特征，词语简练，安排具体，易于操作	建设目标比较明确，比较符合企业特征，词语较简练，安排较具体，较易操作	建设目标不明确，不符合企业特征，词不达意，难以操作	