

[21世纪企业文化丛书]
21 Century Corporate Culture Series

主 编◎刘光明

副主编◎孙孝文

新
编

企业文化案例

Xinbian Qiye Wenhua Anli

本书众多的企业文化案例展示了当代企业家恪守企业伦理、履行企业社会责任的商业精神。正如联合国企业社会责任和全球契约委员会授予中国三家企业“最具诚信精神的公司”奖、中国三名企业家“最具诚信精神的企业家”奖的颁奖词中说：“金誉（河南）包装有限公司、西子联合控股、青岛港集团的李中灵、王水福、常德传，他们在向世人展示各自企业创造的物质财富的同时，还向世人展示各自企业创造的各具特色的企业文化、企业精神财富。”企业创造的物质财富可能会被消费殆尽，物质资源终会枯竭，但是企业创造的文化会生生不息，这就是企业文化案例的

——联合国前秘书长 安南



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

[21世纪企业文化丛书]
21 Century Corporate Culture Series

主 编◎刘光明

副主编◎孙孝文

新编 企业文化案例



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

新编企业文化案例/刘光明主编. —北京: 经济管理出版社, 2010.12

ISBN 978-7-5096-1221-7

I. ①新… II. ①刘… III. ①企业文化—案例
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 245360 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 11 层

电话:(010)51915602 邮编:100038

印刷: 三河市海波印务有限公司 经销: 新华书店

组稿编辑: 勇 生 责任编辑: 勇 生 赵 琪

技术编辑: 杨国强 责任校对: 超 凡 周晓东

787mm×1092mm/16 13.5 印张 312 千字

2011 年 4 月第 1 版 2011 年 4 月第 1 次印刷

印数: 1—6000 册 定价: 38.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-1221-7

·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

前言

2010年6月12日在北京举行了稻盛和夫伦理管理思想报告会，10月又在东京举行了稻盛和夫伦理管理思想高峰论坛。参加这些论坛，给人最大的感受是：稻盛和夫的成功是他的伦理管理思想的成功，是他在企业管理中一以贯之地实施“商道即人道”、“客户第一”、“利他主义”、“敬天爱人”的胜利。

说到稻盛和夫，马上会让人联想到“日航”——日本航空公司于2010年1月19日下午在东京地方法院申请破产保护，成为日本自第二次世界大战结束以来最大一宗非金融企业破产案。日航有58年历史，一度被视作“日本株式会社”“二战”后经济繁荣的骄傲和象征。日航总裁西松遥当天卸任，京都陶瓷公司名誉董事长稻盛和夫将掌舵日航。日本首相鸠山选中稻盛和夫作为拯救日航的恺撒。鸠山此前表示如果能够请动稻盛和夫，日本政府将不必再投入几百亿美元纳税人的钱去激活日航，就可以使日航重新崛起。稻盛和夫是日本迄今（2009年）仍在世的经营大师，作为两大世界级企业（京瓷和KDDI）的创办者，他有着自己独到的经营哲学，并在50年的时间内亲身实践。京瓷集团旗下共有189家公司，业务涉及精密陶瓷、半导体零部件、太阳能设备、机械工具、珠宝应用产品、服务及网络等领域。稻盛和夫认为企业最重要的三个要素是：专业人才、金钱、技术，只要有这三个要素，就能经营。在这三个要素中，人才又是最重要的。这种对人才的重视来源于他自己的亲身经历，稻盛和夫不算是个常规意义上的聪明人，初中、高中、大学考试经常不及格，原本的理想是当一个医生，可是现实却只能到陶瓷厂打工。陶瓷厂濒临倒闭，稻盛和夫却待在实验室拼命研发，高度的关注和毅力使他在既无相关知识、经验，又无设备的情况下，搞出了世界领先的产品，挽救了陶瓷厂。亲身经历使稻盛和夫明白人才所发挥出来的巨大潜能，对于他而言，坚信只要能将拥有朴素、开朗性格的人才聚集在一起，团结一致，就一定能够成就大的事业。“君子爱财，取之有道。”“君子散财，行之有道。”稻盛和夫说：“这是利他之心的回报，为对方着想似乎伤害了自己的利益，但却带来意想不到的成果。”

在近半个世纪的时间里，稻盛和夫亲身所经历的经济周期有很多回，但是凭借其胆识和远见，反而使企业不断在逆势中成长。对于所谓萧条，他认为商业经营者实在没有必要感到悲观，有萧条的时期，必然就有往上走的时候，在不景气的时候，最重要的大事就是要为未来做好准备，一定要有远见，不要慌张，要忍耐。不妨利用这段宝贵的时间，认真思考自己的产品、服务和市场，针对可能的研发、细分市场进行准备。每次当



经济不景气的时候，稻盛和夫都会专注于研发，去探究各种新业务、新产品的可能性，KDDI便是他在不景气的时期所创立的新业务。在日本四大“经营之圣”（另三位分别是松下公司的创始人松下幸之助、索尼公司的创始人盛田昭夫、本田公司的创始人本田宗一郎）中，他是年龄最小（也是目前唯一在世的）而被尊为“圣”的。稻盛和夫也创立了以培养年轻一代经营人士为宗旨的“盛和塾”。其广为人知的经营管理手法被称为“阿米巴式经营法”。

事业成功之余，稻盛和夫1984年创立“稻盛集团”，同时创设“京都赏”，每年表扬对人类社会具有卓越贡献的人士。此外，出任以年轻一辈经营者为招收对象的“盛和塾”校长，对培育新时代经营者不遗余力，其经营哲学被日本企业界奉为主臬。稻盛和夫对此的释义涵盖了生活态度、哲学、思想、伦理观等人格因素。他痛惜“二战”后的日本以选择聪明才智型的人做领导为潮流，忽略了道德规范和伦理标准，导致了近年来政界、商界丑闻频发。他建议领导者的选拔标准是德要高于才，也就是居人上者，人格第一，勇气第二，能力第三。

他指出热爱是点燃工作激情的火把。无论什么工作，只要全力以赴去做就能产生很大的成就感和自信心，而且会产生向下一个目标挑战的积极性。成功的人往往都是那些沉醉于所做事的人。

稻盛和夫的个人名言是：人生·工作的结果=思考方式×热情×能力。所谓能力，是指才能或智能等先天性的资质；所谓“热情”，是指努力的意愿或热心等后天的努力；思考方式，是指哲学、思想、伦理观等人格因素。对于我来说，最重要的是思考方式，因为能力和热情只有0~100分，但是思考方式可以从-100~+100分。他认为，人有三性：自燃性、可燃性、不燃性。这里所谓的“燃性”，是指对事物的热情。自燃性的人，是指最先对事物采取行动，将其活力和能量分给周围人的人。可燃性的人，是指受到自燃性的人或其他已活跃起来的人的影响，能够活跃起来的人。不燃性的人，是指即使从周围受到影响，但也不为所动，反而打击周围人的热情或意愿的人。

稻盛和夫认为，中国在未来的持续发展过程中，急需培养出一批优秀的人才。基于这一想法而开展的“中国少年友好交流访日团”活动以及创办“稻盛京瓷西部开发奖学金基金”，目的都是希望能够在培养人才方面为中国尽一些微薄之力。无独有偶，中国民营企业家茅理翔对培养优秀人才也有自己一套独特的理念和方法，2010年初夏，我到宁波做国情调研，经宁波政协副主席华长慧的介绍，到方太厨具公司会见了公司董事长茅理翔。由方太厨具公司董事长茅理翔创办的“宁波家业长青民企接班人专修学校”是国内第一所专门从事家族企业接班人教育的学校，其办学宗旨为：“兴教育才，家业长青，国运长兴”，并将“德学日新，家业长青”奉为学校校训。为了将培养家族企业未来掌门人的“黄埔一期”扎实、有效地办好，茅理翔运用其几十年创办与管理家族企业的丰富经验，特别是运用其多年来从事家族企业研究的成果和方太厨具公司成功交接班的经验，为学员们精心打造了为期十天的课程。课程共分修身立志、创业兴业、管理实务、企业交接班和父子互动交流五个单元，全部课程由国内著名专家、教授、优秀企业家、高级职业经理担任，实行启发式、互动式案例教育。茅理翔还在课余时间 with 学员交谈，解答他们在交接班和企业管理方面遇到的难题，“耳提面命”，传授企业经营管理的诀窍。



由于教学内容针对性强、易学、有用，受到了学员们的欢迎和一致好评。据问卷调查统计，全部教师的授课在整体满意度、课程实用性和演讲水平等方面都获得高度评价。来自东北辽宁小塘铁矿的刘氏兄妹说：“由于我们正面临接班的问题，这些课程非常贴近企业的情况，为我们今后的发展指明了方向，对我们来讲真是太有用了，可以说是雪中送炭。”

编写企业文化案例，宣传正确的文化理念和价值观，是为了使企业和人得到健康成长，因此，这个工作任重道远、责无旁贷。

刘光明

于北京太阳星城

2010年12月12日

目 录

第一篇 责任文化助推科学发展

第一章 西子：责任领航	3
一、创立企业文化的背景	3
二、西子的诚信与责任之道	4
三、分析、借鉴与点评	7
思考题	9
参考书目	9
推荐读物	9
第二章 中国移动：战略型社会责任	11
一、创立企业文化的背景	11
二、打造负责任的文化	12
三、分析、借鉴与点评	18
思考题	19
参考书目	19
推荐读物	19
第三章 辽阳聚进：数字矿山先行者	21
一、创立企业文化的背景	21
二、做中国最好的软件公司	23
三、分析、借鉴与点评	25
思考题	26
参考书目	26
推荐读物	27



第四章 青岛港：践行科学发展观	29
一、创立企业文化的背景	29
二、实施科学发展观，提升企业软实力	30
三、分析、借鉴与点评	32
思考题	32
参考书目	33
推荐读物	33
第五章 江苏电力：科学发展新时期	35
一、创立企业文化的背景	35
二、走科学发展之路	35
三、分析、借鉴与点评	44
思考题	44
参考书目	44
推荐读物	45
第六章 三星集团：践行儒家企业伦理	47
一、创立企业文化的背景	47
二、儒家企业伦理和社会责任观	48
三、分析、借鉴与点评	51
思考题	51
参考书目	51
推荐读物	51

第二篇 绿色文化打造低碳经济

第七章 河南金誉：创建绿色企业	55
一、创立企业文化的背景	55
二、金誉的伦理观与社会责任观	56
三、分析、借鉴与点评	58
思考题	59
参考书目	59
推荐读物	59
第八章 福特：绿色生产	61
一、创立企业文化的背景	61



二、福特公司的全新理念	62
三、分析、借鉴与点评	66
思考题	67
参考书目	67
推荐读物	67
第九章 本田：对环境负责的经营	69
一、创立企业文化的背景	69
二、本田的环境伦理和企业伦理	70
三、分析、借鉴与点评	75
思考题	76
参考书目	76
推荐读物	76
第十章 三洋：热爱地球和人类	77
一、创立企业文化的背景	77
二、三洋的环境伦理和企业生命论	77
三、分析、借鉴与点评	82
思考题	84
参考书目	84
推荐读物	84
第十一章 孟山都：农业与可持续发展	85
一、创立企业文化的背景	85
二、可持续发展的宏伟战略	86
三、分析、借鉴与点评	88
思考题	89
参考书目	89
推荐读物	89
第十二章 五粮液的环保创新	91
一、创立企业文化的背景	91
二、实施环境保护战略	92
三、分析、借鉴与点评	94
思考题	95
参考书目	95
推荐读物	95



第十三章 宝钢：环境经营	97
一、创立企业文化的背景	97
二、宝钢的环保与治理	98
三、分析、借鉴与点评	100
思考题	102
参考书目	102
推荐读物	103

第三篇 人本文化驱动竞争优势

第十四章 北京城建集团：用先进文化力驱动先进生产力	107
一、创立企业文化的背景	107
二、建设先进文化力	107
三、分析、借鉴与点评	112
思考题	113
参考书目	113
推荐读物	113
第十五章 广厦集团：培育现代工人	115
一、创立企业文化的背景	115
二、以人为本，加强农民工培训	115
三、分析、借鉴与点评	119
思考题	119
参考书目	120
推荐读物	120
第十六章 安然：企业文化的失败	121
一、创立企业文化的背景	121
二、安然事件与诚信缺失	121
三、分析、借鉴与点评	126
思考题	127
参考书目	127
推荐读物	127
第十七章 神威药业的“精、气、神”	129
一、创立企业文化的背景	129



二、文化是企业的发动机	129
三、分析、借鉴与点评	133
思考题	134
参考书目	134
推荐读物	134
第十八章 杭州知味观：文化成就未来	135
一、创立企业文化的背景	135
二、知味观与文化餐饮	136
三、分析、借鉴与点评	138
思考题	139
参考书目	139
推荐读物	139
第十九章 复地集团的知识管理	141
一、创立企业文化的背景	141
二、企业文化与知识管理	142
三、分析、借鉴与点评	144
思考题	146
参考书目	146
推荐读物	146
第二十章 杭州解百：见证品质生活	147
一、创立企业文化的背景	147
二、品质助推企业发展	148
三、杭州企业的人文精神	151
四、分析、借鉴与点评	154
思考题	155
参考书目	155
推荐读物	155
第二十一章 万事利：爱心管理成就品牌	157
一、创立企业文化的背景	157
二、爱心管理成就品牌成长	158
三、分析、借鉴与点评	162
思考题	162
参考书目	163
推荐读物	163



第二十二章 银泰百货打造文化竞争力	165
一、创立企业文化的背景	165
二、三大文化体系助力企业成长	166
三、分析、借鉴与点评	170
思考题	171
参考书目	171
推荐读物	172
第二十三章 方太集团的文化定位	173
一、创立企业文化的背景	173
二、方太的“产品、厂品、人品”	177
三、分析、借鉴与点评	184
思考题	185
参考书目	185
推荐读物	185
第二十四章 青啤的企业文化与文化营销	187
一、创立企业文化的背景	187
二、文化整合与文化营销	188
三、分析、借鉴与点评	194
思考题	195
参考书目	195
推荐读物	195
第二十五章 塔里木油田的企业文化与人文指标	197
一、创立企业文化的背景	197
二、人文指标落地与可持续发展	199
三、分析、借鉴与点评	203
思考题	204
参考书目	204
推荐读物	204
后 记	205

第一篇

责任文化助推科学发展

第一章 西子：责任领航

一、创立企业文化的背景

西子联合控股有限公司（以下简称“西子联合”或“西子”）是一家以装备制造为主，跨行业经营的综合型企业集团。公司总部位于浙江杭州，旗下产业涵盖电梯及电梯部件、锅炉、立体车库、起重机、钢构、房产、商业、投资等多个领域，是中国 500 强企业之一，员工近万人。2009 年西子联合业绩再创新高，营业收入达 138 亿元。

西子坚持“资本多元化、产品专业化”的经营理念，旗下拥有西子奥第斯电梯有限公司和杭州西子石川岛立体停车设备有限公司等与世界 500 强合资的优秀企业，也汇集了杭州锅炉集团有限公司、杭州西子孚信科技有限公司、杭州富沃德电子电器有限公司等多家行业领先企业，创造了自动扶梯全球第一、电梯部件全国第一、塔式立体车库全国第一、余热锅炉全国第一的佳绩。

西子联合秉承“合作重于竞争”的经营理念，遵循研发、制造、服务并重的发展战略，开拓进取，创造了节能电梯、电梯部件、立体车库、余热锅炉业务全国第一的佳绩。持核心技术研发与节能减排的创新实践，西子联合拥有多家独立的技术研发中心，成功开发了高效节能的永磁同步无齿轮电梯主机，并主导国内余热锅炉技术标准制订和应用推广，成功实现节能建筑技术在西子联合大厦的全面应用。

从西子联合 25 年的发展历程看，要打造百年企业、创立百年品牌，光靠质量、管理过硬，还解决不了，还要延伸到企业的社会责任。梁山宋江管理好各路好汉 108 将，靠的是秉承“替天行道”的理念，做企业管理也需要有明确的社会责任感、使命感。做百年企业光做到遵纪守法是远远不够的。西子联合结合自身的实践，认为企业的社会责任就是三点：为了国家更富强；为了社会更和谐；为了企业更健康。当今世界 500 强中，中国企业只有 22 家，企业的第一要素是发展，中国企业占 500 强的比例到了不可小视的地步时，才真正能显现出国家的实力。企业发展了，国家财税收入增强，通过再分配，使弱势群体得到保护，使社会更和谐。同时，企业勇于承担社会责任，使员工更有荣誉感、归属感，也是对企业的一种保护，维护企业做成百年品牌。



2007年2月，西子联合向社会发布了国内民营企业首份企业社会责任报告，提出发展、环境、诚信等九大社会责任，号召全体员工“为了国家更富强、为了社会更和谐、为了企业更健康”共同携手，开创西子联合的百年伟业，并为国家强盛、社会和谐作出自己的贡献。“合作”是西子联合企业文化的核心，“汇聚梦想、分享成长”。面向未来，西子联合将立足诚信经营，不断追求，不断创新，努力提高研发、制造和服务水平，承担企业社会责任，打造百年西子！

西子历年来获得了“中国民营企业竞争力50强”、“国家火炬计划重点高新技术企业”、“全国质量效益先进企业”、“浙江省诚信示范企业”、“浙江省非公经济纳税状元”、“杭州市十大突出贡献工业企业”等多项荣誉。

二、西子的诚信与责任之道

合作的前提就是诚信，一定要在诚信的基础上展开合作，这样才会“双赢”，才会成功。诚信是西子立足社会的根本和未来生存的源泉。

1. 对合作伙伴“诚实守信”

“诚实守信”要求西子讲“国际规则”、“国际惯例”，要按规则办事。西子在与美国OTIS近5年的合作过程中，认真履行合约，严格按国际规则办事，损害对方利益的事不干，妨碍对方利益的事不做，有损于对方形象的话不说。在5年的合作过程中，双方相互以“诚实守信”为合作原则，相互尊重、相互理解、相互支持，共同努力，把西子OTIS建成了美国奥蒂斯公司所有亚太公司里效益最好的合资企业。即使是在现在美方控股80%的前提下，依然由中方担任董事长、总裁，这在合资企业里是非常少见的。这就是诚信合作的结果。

2006年杭州锅炉集团（以下简称杭锅）加入到西子大家庭，西子也充分地相信杭锅的管理是非常优秀的，他们一定可以把杭锅管理得很好，所以现在杭锅的董事长、总经理不变。事实上，杭锅加盟半年多来，发生了翻天覆地的变化，上半年，杭锅实现销售收入2.7亿元，比2005年同期增长105%。

2. 高层领导身体力行“诚实守信”

在企业里，领导行为既是一种制度，又是一种榜样，领导的行为影响着企业内所有职工的言语和行为，一个企业内工作风格、生活作风、待人接物，关键取决于领导人的工作风格、生活作风和对人对物的态度。在多年的工作实践中，西子联合控股公司的管理层一直以“诚实守信”作为管理工作的首要任务，把它作为教育员工、开展业务的出发点。这业已成为西子企业文化的一部分，例如：先做再说、不做不说；说到，自己先做到；答应客户和员工的事一定要兑现等。

3. 领导层对员工讲“诚实守信”，也要求员工讲“诚实守信”

一个企业只有先在企业内部营造出“诚信”环境、树立起“诚信”价值标准、培养出“诚信”道德观念，才能在企业的外部慢慢树立起诚实守信的品牌、树立起诚实守信



的形象。在二十多年的风风雨雨当中，西子不但用自己的言行感化、教育员工要“诚实守信”，而且从制度上、分配形式上要求员工必须做到“诚信”，如果有员工做不到“诚信”，那么他在企业里待的时间就不可能长久，企业也不可能让他长期地工作下去；同时对待那些不遵守承诺的员工，在利益分配上，企业也给予处罚。对员工讲“诚信”，也要求所有的企业管理人员要善待人才，对员工做出的承诺一定要实现。

4. 对客户“诚信服务”

在多年的经营中，西子电梯一直坚守“诚信是寻求、赢得客户的磁石”，坚持“客户是上帝”，尊重对方利益，遵守合同，严格按合同办事。在产品开发、制造方面，西子从不偷工减料、欺骗客户，西子知道那种偷工减料、欺骗客户行为只能得逞一次，不能得逞一世，非长久之计，要想长久发展、健康成长，就必须老老实实为客户着想，做好产品的设计、制造、运输、安装、维修等一系列工作。

对一个企业来讲，合作的前提是开放的心胸，而企业不断发展的源泉则是不断学习和永不言败的企业文化。

随着知识经济时代的到来，企业之间的竞争越来越表现为员工素质的竞争，只有具备高素质的人，才能有高素质的企业。而员工的高素质，在很大程度上取决于其学习能力。从这一意义上说，在新的时代背景下，企业竞争的实质是学习能力的竞争，企业竞争唯一的优势是来自比竞争对手学习得更快的能力。因此，打造学习型企业，鼓励员工不断学习，更新知识结构，最大限度地发挥自己的智力，是企业参与知识经济时代竞争的必然选择，也是在市场竞争中站稳脚跟并赢得竞争的重要保证。

“企业社会责任”与“创造”是当今世界的主题，企业是国家经济的细胞，全社会的和谐离不开企业的“责任”与“创造”。2007年2月5日，中国社会科学院专家组、浙江省社科联、杭州市委宣传部、杭州社会科学院企业社会责任联合调研组在杭州凯悦大酒店举行“建生活品质之城 尽企业社会责任”专题研讨会，联合调研组就西子联合控股有限公司的企业社会责任历经一年多的深入调研，一致认为，西子作为全国第一家全面地、科学地、系统地实施企业社会责任的民营企业意义重大；他们创建了独特的、富有创造力的、富有社会责任感的企业文化。

西子联合控股有限公司的发展史充分证明了上述的结论，联合调研组认为，西子走出了一条“学习—创新—创造—责任—奉献”的成功之道。

西子用于员工的培训费以每年50%的速度递增。定期请国内外专家为一线员工授课，送员工到海外的大学学习；选派优秀员工到英国、德国接受短期培训。一年下来，光下属的杭州西子奥第斯电梯有限公司就为此花费了600多万元。

2006年，西子进一步加强团队系统管理能力和专业知识培训，邀请行业内外专家授课，同时组建公司内培训师队伍，推行鼓励政策促进知识经验的分享。全年共举办各类培训230多次，累计培训学时达14000余课时，培训总投入在2005年的基础上增长100%以上。

西子的成功与他们重视企业学习能力的培育是分不开的。

在企业发展的不同阶段，创新、创造首先来自文化再造，文化再造是推动企业前进的原动力，创新文化是核心竞争力。西子正是走了这样一条路，“西子创造”的动力来自