

中国企业联合会
中国企业家协会

企业文化培训教程

中国企业家协会副会长
陈光复 撰序推荐

主编：有 非 李德伟 刘为礼
编著：杨艳英 李柏松

企业新文化运动
CORPORATE CULTURE

企业文化修炼 案例

● 目前大家普遍认识到，“中国企业缺少文化管理”。本套丛书站在实际操作的角度对这个课题进行了研究和探讨，对我国的企业文化建设具有非常实际的指导价值。

—— 国资委国有企业监事会主席 解思忠

● 企业文化的书籍很多，但大多偏于理论研究。这套从实战中总结和提炼出来的企业文化实务教材内容翔实，案例丰富，具有极强的指导性和可操作性，能够给企业高管人员有效的助益。

—— 清华大学人文学院教授 唐淑芸

● 本套丛书为中国企业增强核心竞争力提供了高水平的智力支持，尤其是从“修炼”的操作层面入手，为我国企业量身度制，令人瞩目。

—— 北京大学光华管理学院教授 王新超

● 丛书是对我国先进企业文化建设体系形成、发展、提升、创新的总结，同时为我们描绘了企业竞争力、文化力提升的鲜活图谱，必将给众多企业以深刻的启迪和优良的示范。

—— 海尔集团 企业文化部



蓝天出版社

中国企业联合会 | 企业文化培训教程
中国企业家协会

企业新文化运动

CORPORATE CULTURE

企业文化修炼 案例

编著：杨艳英 李柏松

蓝天出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业文化修炼案例/杨艳英,李柏松编著. —北京:蓝天出版社,2004. 11

ISBN 7-80158-538-0

I. 企... II. ①杨... ②李... III. 企业文化—案例—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 119101 号

编 著:杨艳英 李柏松 主 编:有 非 李德伟 刘为礼

副主编:钟永森 周 济

版权所有 ★ 侵权必究

蓝天出版社出版发行

(北京复兴路 14 号 邮编:100843)

电话:66983715

新华书店经销

北京市荣海印刷厂印刷

787×1092 毫米 16 开 22.75 印张 10 插页 290 千字

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 6 月第 2 次印刷

印数:11001—14000 定价:39.80 元

中国企业家协会、中国企业联合会

企业文化培训教程



清华大学、北京大学、复旦大学等

全国 10 所名校EMBA 选用教材



海尔、TCL、万向集团、湘财证券、中石化、宝钢集团、红塔集团、五粮液等

近百家企业

选为企业内训用书



还有部分咨询公司作为参考资料

为企业打造最富远见的、最实用的、最权威的操作范本



蓝天出版社

特别鸣谢

海尔集团
联想集团
沃尔玛(中国)
招商银行
上海通用汽车有限公司
华为技术有限公司
可口可乐
凤凰卫视控股有限公司
北京同仁堂集团公司
中国惠普有限公司
北大方正集团
西门子(中国)
朗讯科技(中国)
荣事达
杭州娃哈哈饮料有限公司
柯达(中国)股份有限公司
新浪网
微软
IBM
中国石化
上海贝尔有限公司
白沙集团
强生(中国)有限公司
中国移动通信集团公司
TCL 集团有限公司
青岛啤酒股份有限公司
麦肯锡(中国)公司
上海宝钢集团公司
攀钢
松下
雀巢
爱立信(中国)有限公司
上海大众汽车有限公司
中国人寿
SOHU

思科系统(中国)网络技术有限公司
摩托罗拉(中国)电子有限公司
诺基亚(中国)投资有限公司
上海光明乳业有限公司
金山软件股份有限公司
李宁体育用品有限公司
大唐电信科技股份有限公司
英特尔科技(中国)有限公司
北京燕京啤酒集团公司
重庆建设雅马哈摩托车有限公司
重庆力帆实业(集团)有限公司
春兰(集团)公司
大连亿城集团股份有限公司
广东科龙电器股份有限公司
海信集团有限公司
海星科技投资控股(集团)有限公司
广西玉柴机器股份有限公司
康佳集团股份有限公司
蒙牛乳业股份有限公司
宁波波导股份有限公司
深圳中兴通讯股份有限公司
四川长虹电器股份有限公司
四川新希望集团有限公司
五粮液集团有限公司
烟台张裕葡萄酒股份有限公司
玉溪红塔烟草(集团)有限责任公司
中国贵州茅台酒厂有限责任公司
中国平安保险(集团)股份有限公司
远大空调有限公司
中国乐凯胶卷集团
戴尔计算机(中国)有限公司
创维
北京全聚德
东方集团
……(排名不分先后)

万科企业股份有限公司
万向集团
麦当劳(中国)
红蜻蜓
宝洁(中国)
安利(中国)
雅芳
吉利
扬州珠宝城
海南航空公司
UT 斯达康
南方日报报业集团
家乐福
联华超市股份
宁波方太厨具
杉杉集团公司
杰威品牌咨询
天津电力建设公司
上海置基医药
吉利集团有限公司
熊猫电子集团公司
华远集团
波音公司
美林集团
华旗集团
玫琳凯
北大纵横
新华信
新东方
三九医药
默克
辉瑞公司
普尔斯马特
华侨城集团

谨感谢以上公司提供宝贵资料和实际操作范本



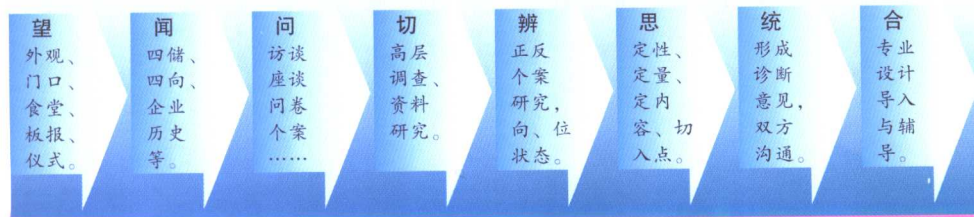
青島啤酒的  是青啤公司最有价值的财产之一。



老字号同仁堂凭借百年堂训「炮制虽繁必不敢省人工，品味虽贵必不敢减物力」成为国药的代表。



美国品牌管理专家 Larry percy 说：“轻率的品牌定位调整，是对品牌的伤害，这种伤害的代价远远大于定位调整可能带来的暂时利益。”茅台轻率的品牌定位调整，带来的是伤害还是利益？这座文化城能否理直气壮地承载起茅台的文化牌？



企业文化诊断基本程序 (《企业管理》03.10 项润)

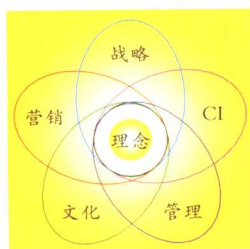


吉利，你从名字可以清楚地知道，她是生于中国的，是以深厚的传统文化为底蕴。“快乐人生，吉利相伴”是吉利的企业文化，也是对幸福美好生活的憧憬和祝福。

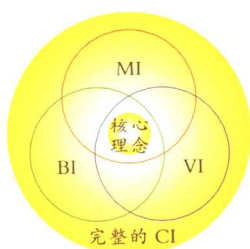
海航文化



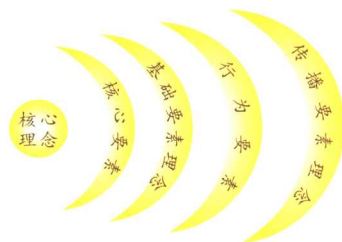
海航企业追求“至诚，至善，至精，至美。”



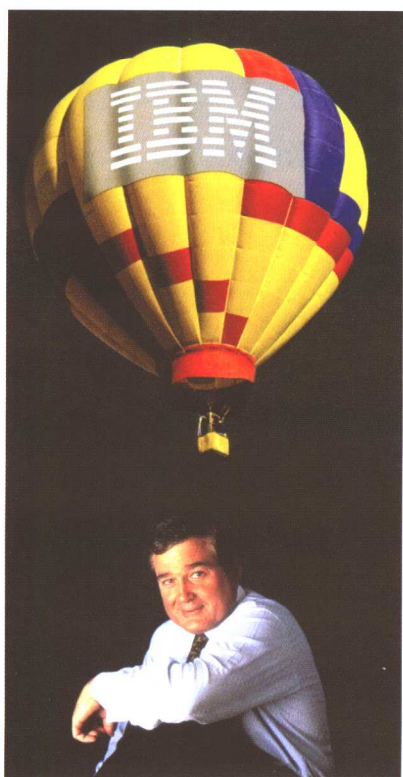
CI 与企业生存要素的基本关系



CI 的基本结构与关系



企业精神理论的一种结构

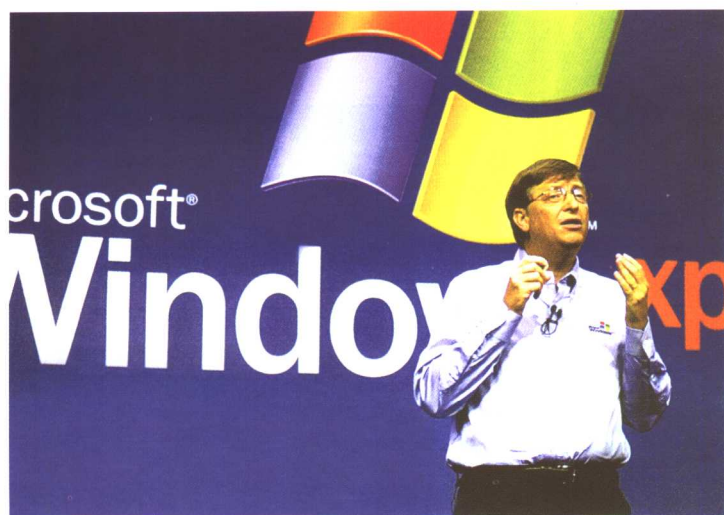


郭士纳 (Gerstner) 让大象跳舞，热气球腾飞。

VIVENDI 威望迪 使命宣言

- ✓ 提高生活质量
- ✓ 亲近我们的用户
- ✓ 创造与分享价值
- ✓ 开发一个才能网络
- ✓ 通过革新与想象力来预测需求
- ✓ 确定我们的社会目标
- ✓ 严格遵循道德规范

法国威望迪凭借在媒介和电讯巨子的地位（资产 570 亿美元）竭力向媒体、网络渗透。这就是其鲜明独特价值文化。



不让水流走的一个办法是把堤坝建高；同样，不让客户流失的一个办法是把转换障碍建高。微软公司利用转换障碍几乎垄断了 PC 机操作系统软件市场。



蒙牛

在蒙牛看来，一个品牌并不单单是一种产品问题，而是一个地域问题，内蒙古就是一个大品牌。蒙牛正在执行从“蒙古牛”到“中国牛”再到“世界牛”的三步走的品牌战略。

娃哈哈

利用大众普通关注的社会热点，娃哈哈公司展开事件营销。



安利（中国）牵手共青团中央，共同开展“保护母亲河——哪里有安利，哪里就有绿色”植树活动。

Amway
安利



安利纽崔莱健康跑先后在广州、杭州两地顺利举行，共吸引了两地4万多名群众踊跃参加。安利善于进行公益行为营销。



方正热衷于在变现北大招牌上做文章，结果，方正成了一个地地道道的校办企业。



华为的进步来自于长期专注于通信领域并掌握核心技术，已累计申请专利超过 5000 件，85% 属于发明专利。华为工业城就是建立在此之上。



“把每一件简单的事做好就是不简单，把每一件平凡的事情做好就是不平凡”，海尔的服务承诺并不复杂，但要做到却不容易。



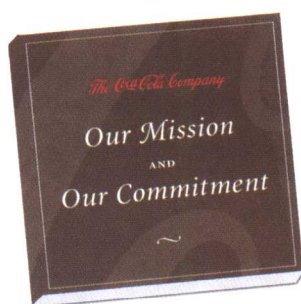
企业直接面对大众的专卖店，在这里可以感受到企业的形象、实力和信誉。



打造了城市另一张脸，它不单单是情调、品位、身份的象征，星巴克就是生活的一部分。



YOU CAN'T BEAT THE FEELING



吃汉堡，喝可口可乐就是在品尝“美利坚”这个概念，是美国文化的标签。“You can't beat the feeling”就这样“风靡世界”。



麦当劳更大的吸引力来自于它为消费者提供了一种稀缺资源：公共空间，这包括清洁的消费空间、青少年的娱乐空间、成年人的社交空间、新生活方式的推广空间。

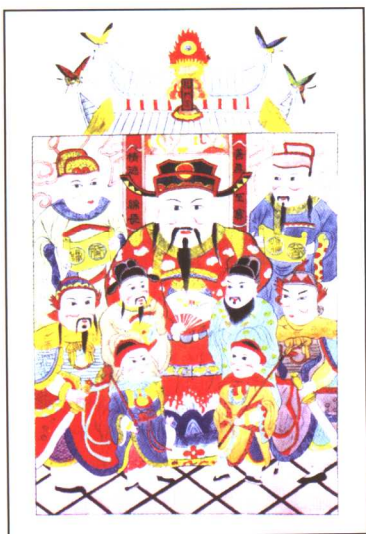
在整个 20 世纪，赞助 F1 的汽车制造商们信奉一个普遍真理：星期日赢得比赛，星期一好卖车。舒马赫和他的冠军车队缔造了法拉利跑车之王的一连串神话。瞧！那吸引世界眼球的上衣是世界上最昂贵的广告空间。



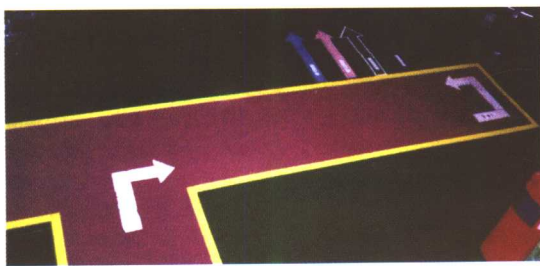
领先创新者与跟随创新者的关系被可口可乐与百事可乐演绎成了经典。



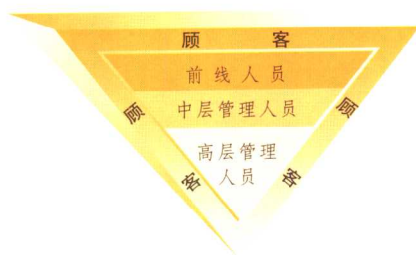
保证顾客 100% 的满意，是沃尔玛永远不变的宗旨。



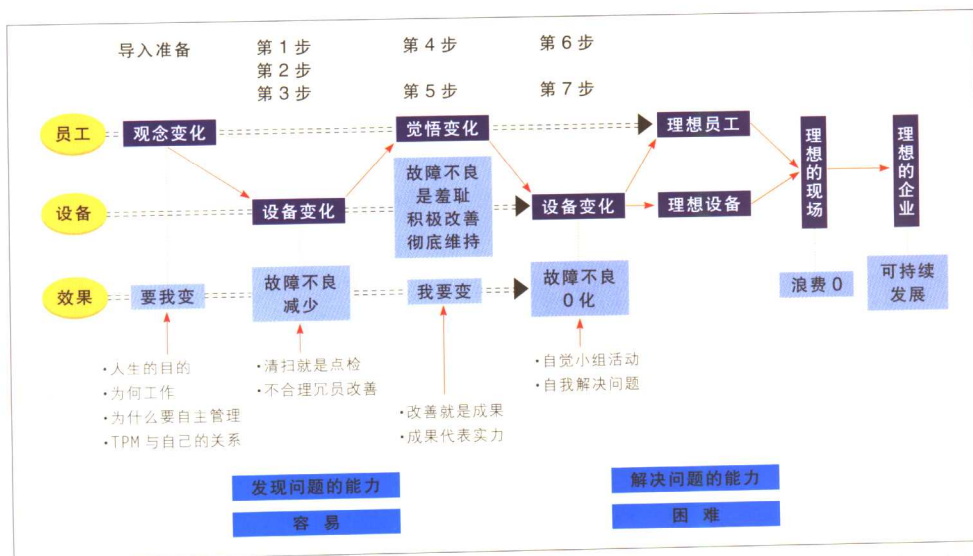
中国传统文化是伦理文化，伦理是整个文化的支撑点，它以家长权威为轴心，使企业难以建立起理性规则，导致制度文化难以执行。



忽视细节的企业文化，“差不多”就变成了“差很多”，推行 5S 是品质文化管理的基础。



通过员工自主管理和 5S 管理改造，形成一种能激发士气的公司组织结构图，全体员工面向顾客而不单是前线员工面对客户，从而实现企业深度文化改造。



自主管理文化一开始就非常重视人生教育、启发工作和生活动机，并通过反复实践形成下意识的习惯，直到形成无法容忍现场脏乱差的性格，最后凭借解决问题的能力提高而改变自身命运。员工思想变化决定员工变化，员工变化决定现场变化，现场变化决定企业变化。

中国企业家协会、中国企业联合会 《企业文化培训教程》编审委员会

丛书顾问委员会

- 解思忠 国务院国有资产监督管理委员会国有企业监事会主席
- 刘福垣 国家发展和改革委员会宏观经济研究院副院长
- 陈佳贵 中国社会科学院副院长
- 高铁生 中国市场学会理事长
- 艾 丰 中国企业联合会副会长
- 茅于軾 北京天则经济研究所研究员、博士生导师
- 柴寿钢 中国企业管理培训中心主任

丛书主编 有 非 李德伟 刘为礼

副 主 编 钟永森 周 济

执行主编 李柏松 严莉莉

序 言

一个民族的发展需要一种民族精神作为支撑,一个企业同样需要一种精神和文化理念来指导自己的运营与发展,给企业以准确的“定位”,从而有效规避市场和行业风险。如果没有文化理念的支撑,那么企业的一切经营活动就等于没有“灵魂”,就失去了方向,更谈不上发展。

企业文化是企业的灵魂和精神支柱,是企业管理科学理论与管理哲学理念的有机结合,它包含了企业的精神、宗旨、核心价值观、经营理念、最高目标、行为规范、形象标志、产品品牌与立业使命等基本内涵,发挥着巨大的功能。它是企业生存的理由和目的,是企业判断是非善恶的标准。企业文化要解答的就是:我们从哪里来?我们为什么存在?我们肩上的担子有多重?我们要到哪里去?我们怎样做才能使企业有前途、有核心竞争力、工作有效益、个人有发展?文化理念就像灯塔一样,始终为企业指明前进的方向,指导着企业的经营策略、管理作风、产品研发、薪酬体系等所有细节。建设企业文化要以人为本。通常来说,企业与员工的关系靠两种契约来维系,一种是劳动契约,规定双方的权利、责任、利益关系;另一种不可或缺的便是文化契约。企业的核心价值观是企业之“道”的规约,员工以此与企业形成一种心理契约,即员工认同企业的共同愿景和使命,将个人目标与组织目标结合在一起,主动承担责任并进行自主管理。这就是通常我们所说的文化管理,称为“管理的高级境界”。

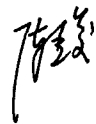
认真地遵守或执行企业的文化理念,实施文化管理,是企业基业常青的关键所在。美国兰德公司、麦肯锡公司等通过对全球卓越企业的研究,得出结论认为:世界 500 强胜出其他公司的根本原因,就在于这些公司善于给它们的企业文化注入活力。这些一流公司的企业文化同普通公司的企业文化有着显著的不同,它们最注重四点:一是团队协作精神;二是以客户为中心;三是平等对待员工;四是激励与创新。在大多数企业里,实际的企业文化同公司希望形成的企业文化出入很大,但对那些卓越的公司来说,实际情况同理想的企业文化之间的关联性却很强,他们对公司的核心准则、企业价值观遵循始终如一,这一理念可以说是世界最受推崇的公司得以成功的一大基石。

众所周知,改革开放二十余年来,我国企业取得了长足的发展,创造了“中国的奇迹”。然而目前,许多企业面临着诸多重要的问题和发展困境——其中持续性发展问题便是制约企业的瓶颈。从某种意义上讲,我国许多明星企业都是产

品成功型企业,也就是凭借企业家的胆略和敏锐,抓住中国经济发展过程中的某个机遇、某个产品、某个项目、某种稀缺资源使企业迅速做大,但这种成功并不等于企业的成功,更谈不上企业的持续成功。企业要走向持续成功必须在文化层面上解决两个基本问题:一是要寻找持续存在的理念依据,即重新思考和确立企业的使命追求、愿景和核心价值体系;二是企业家对企业的未来发展要进行战略性的系统思考。而企业文化的建设与落实,就是要研究和确立企业的使命和宗旨以及未来的发展战略轨迹,确立核心竞争力,为可持续发展提供文化依据。因此,我们认为,21 世纪的企业竞争赛局,将在很大程度上取决于文化力的较量。“入世”后的形势表明,在新的国际市场竞争环境下,企业竞争单靠物质力量较量的时代已经过去,包括智力在内的文化力在竞争中的作用能力的形成,必须靠企业文化的整合力,否则一个企业的核心专长及其竞争能力是无法确定和形成的。

我国企业在文化建设和管理的过程中有两种常见的问题:一是企业的理念十分时髦、先进,文辞华丽,形式精美,但企业家和员工的行为却是另一码事,企业文化理念与行为背道而驰,造成“文化虚脱”症;二是员工心理契约的天然缺乏,导致企业制度成本高、管控复杂而无效。这些问题的根源在于企业文化没有有效贯彻和落实,仅仅是一种形式主义。我们认为,企业文化的“落地”必须注意做到以下几点:一是要始终遵循企业文化的性格,千万不能丧失自己的个性;二是要不断创新手法,丰富形式,鼓动全体参与,让大家共享企业文化的乐趣;三是要密切关注员工的真实需求,立足实际,解决问题;四是要努力化解矛盾,求同存异,形成共享的价值观和高度一致的行为标准。

为进一步推动我国大中小型企业文化建设,增强企业的核心竞争力,同时响应企业的迫切要求,中国企业联合会培训中心联合中国社会科学院、北京大学、清华大学、中国人民大学等企业文化方面的专家学者精心编写了《企业文化建设实务》这套培训教材。该教材以权威和精品优势介入市场空白,为我国企业量身定制,其最大的特点和优势就是具有可操作性和实战性,以优化的理论和卓著的实务共同构筑企业文化建设解决方案的内核。《企业文化建设实务》培训教材的隆重出版是我国企业界和出版界的福音。



(中国企业联合会、中国企业家协会副会长 陈光复)

2004 年 9 月 20 日

前言

企业文化研究发端于二十世纪七八十年代美国学者对日本经济崛起的探讨,二十多年来一直是管理学界研究的热点问题之一,经过多角度、多层面的研究分析,企业文化的概念早已深入人心并引起企业界的充分重视。然而,由于企业文化具有“无形性”这一非同寻常的特点,就目前而言,对绝大多数企业和企业家们,企业文化是什么依然不甚了了,企业文化建设中依然存在许多问题,如:企业文化与企业CI策划的等同性、企业文化成为挂在墙上的口号、企业文化在兼并企业中无法融合、企业文化与企业战略决策相冲突,甚至于企业文化成为企业发展的绊脚石,等等。

正如知识学习需要经过由简入繁、再由繁入简的过程才能日臻完善,针对上述实践中的问题,“企业所有员工共同认可并遵循的价值观念和行为习惯”的标准答案,远不如“这事儿在我们这儿是这么干的”来的贴切;尚未完成由繁入简过程的企业文化理论研究,只能为人们分析认识企业文化提供一个基本的体系和角度,还不足以担当理论指导实践的重任;大多数企业和大多数实践中的细节问题,依然要靠理论指导和经验借鉴相结合来得以解决。

本书精选国内外不同行业领域、不同发展历程的成功企业三十余家,对其企业文化进行全面系统介绍;并以企业文化为切入点,在企业的成败得失或其他值得关注的特点、经历中,择其一二进行深入分析。通读本书可以发现,优秀企业的企业文化背后,隐含着许多共同之处。

首先,在整体上,优秀的企业文化总是丝丝入扣,自成一体。这一点在历史悠久、并正处发展顶峰的国外成功企业上体现较为明显,如松下、索尼、惠普、通用等等,而国内企业的具体行动却时常存在与企业某价值观有出入、企业管理制度不能完全支持企业理念等问题。成熟的企业文化应该为企业行动提供依据,企业文化与企业经营管理具体措施的匹配程度越高,企业成功的可能性就越大。究其原因,由于企业和员工的关系是互动的,当人们能够肯定:他所了解的企业文化可以帮助自己预测企业行为方式时,他们的注意力就放在了自己做出决定和采取行动上,而不是揣测、怀疑,企业和员工达成默契;反之,则有可能在恐慌中做出出乎常理的行为,对于企业而言,这也是不可预测的行为,企业和员工无法达成诚信关联。企业和员工能否将更多的精力集中在工作上,这本身就是一