

中国企业家协会副会长

陈光复 撰序推荐

中国企业联合会
中国企业家协会

企业文化培训教程

主编：有 非 李德伟 刘为礼
编著：李柏松

企业新文化运动
CORPORATE CULTURE

企业文化 宣言

● 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。这套从实践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

● 企业文化是任何卓越的企业必须要修炼的“灵魂”——领先的品质，星级客户服务和完美的流程。本教程结合丰富的案例，为我们提供了企业文化修炼的全景策略与崭新思路，强烈推荐。

—— 扬州珠宝城集团董事长 钟永森



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 宣言

编著：李柏松

蓝天出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业文化宣言/李柏松编著. —北京:蓝天出版社, 2004. 11

ISBN 7-80158-540-2

I. 企... II. 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 119102 号

编 著: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

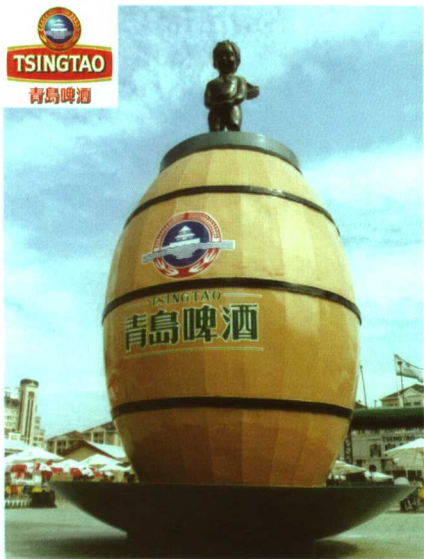
新华书店经销

北京金明盛印刷服务有限公司印刷

787×1092 毫米 16 开 24.875 印张 10 插页 300 千字

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

印数:1—11000 定价:39.80 元



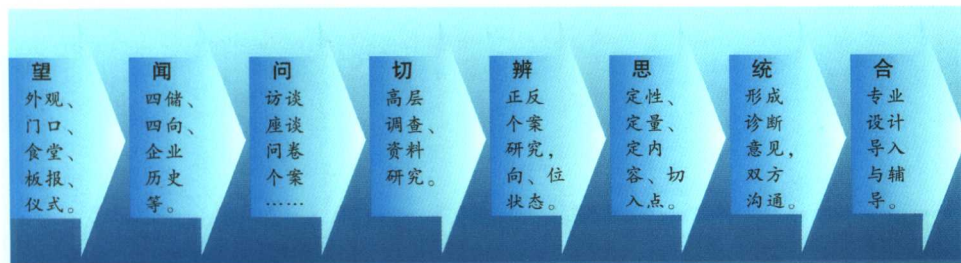
青島啤酒的  是青啤公司最有价值的财产之一。



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）

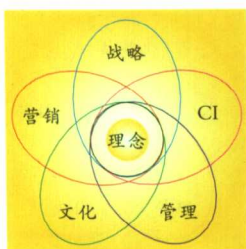


吉利，你从名字可以清楚地知道，她是生于中国的，是以深厚的传统文化为底蕴。“快乐人生，吉利相伴”是吉利的企业文化，也是对幸福美好生活的憧憬和祝福。

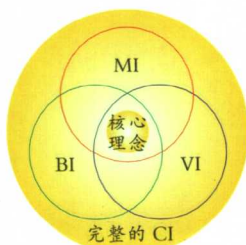
海航文化



海航企业追求“至诚，至善，至精，至美。”



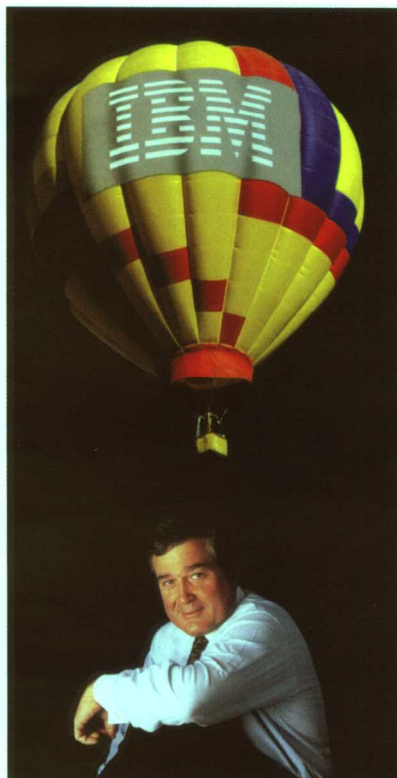
CI 与企业生存要素的基本关系



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。



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。



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。



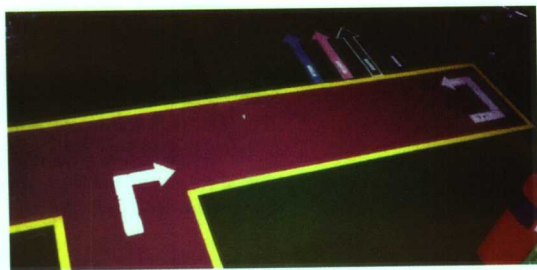
领先创新者与跟随创新者的关系被可口可乐与百事可乐演绎成了经典。

保证顾客 100% 的满意，是沃尔玛永远不变的宗旨。





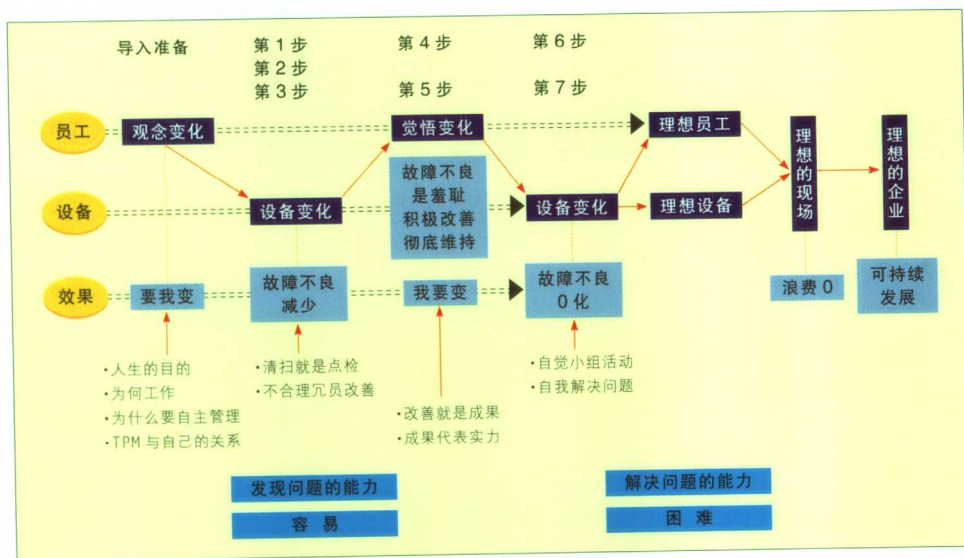
中国传统文化是伦理文化，伦理是整个文化的支撑点，它以家长权威为轴心，使企业难以建立起理性规则，导致制度文化难以执行。



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。如果没有了文化理念的支撑,那么企业的一切经营活动就等于没有了“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和功能。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我管理。这就是通常我们所说的文化管理,称为“管理的高级境界”。

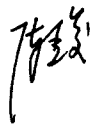
认真地遵守或执行企业的文化理念,实施文化管理,是企业基业常青的关键所在。美国兰德公司、麦肯锡公司等通过对全球卓越企业的研究,得出结论认为:世界 500 强胜出其他公司的根本原因,就在于这些公司善于给它们的企业文化注入活力。这些一流公司的企业文化同普通公司的企业文化有着显著的不同,它们最注重四点:一是团队协作精神;二是以客户为中心;三是平等对待员工;四是激励与创新。在大多数企业里,实际的企业文化同公司希望形成的企业文化出入很大,但对那些卓越的公司来说,实际情况同理想的企业文化之间的关联性却很强,他们对公司的核心准则、企业价值观遵循始终如一,这一理念可以说是世界最受推崇的公司得以成功的一大基石。

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的企业文化建设,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

文化宣言与文化执行

企业文化是一个企业在长期经营运作中倡导、积累,经过筛选提炼形成的,是以企业管理哲学和企业精神为核心,以企业使命、愿景、核心价值观、道德规范等为主要内容的,能够激发和凝聚企业员工归属感、积极性和创造力的人本管理理论,是企业发展的精神动力和潜在的智力支持。文化宣言作为企业文化的文本表达形式,是企业存在的灵魂,直接决定着企业的目标、宗旨以及标识,关系到企业的取舍选择、成败得失和工作绩效。在激烈的市场竞争环境中,文化宣言可以指导企业把握好营运的各种决策行为,从而逐步增强自己的核心竞争力,实现企业文化管理的目标。研究指出,认真地遵守和执行企业的文化宣言,是企业基业常青的关键所在。

我国加入 WTO 之后,面临知识经济和全球化市场竞争的挑战,企业要求提升核心竞争力和化管理水平的需求日益强烈。目前,第二次企业文化热潮已经初露端倪。越来越多的企业管理者学习企业文化的理论,并把企业文化建设与实施提上日程;同时,日渐增多的组织团体和政府机构召开了丰富多彩的企业文化研讨和培训。前不久,国务院国有资产监督管理委员会在大庆召开中央企业企业文化建设研讨交流会议。会议明确了中央企业文化建设的总体目标是:力争用 3 年左右的时间,初步建立起适应改革开放和社会主义市场经济发展要求,符合企业发展战略,遵循文化发展规律,体现员工根本利益,具有中央企业特色的企业文化。通过企业文化建设,企业凝聚力进一步增强,员工创造力得到充分发挥,打造企业核心竞争力;实现企业文化与企业战略的和谐一致、企业发展与员工发展的和谐一致、企业文化优势与竞争优势的和谐一致,为中央企业的改革发展稳定提供切实保障。这些都预示着我国企业的第二次文化建设与管理热潮逐渐预热升温。

目前,我国企业文化的建设还存在着诸多的问题,其中较为普遍的是形式主义,执行力不够。为数众多的企业在建设企业文化过程中,只是满足于几条时髦的标语,或撰写几篇声情并茂的使命声明,或由总经理发表一次慷慨激昂的演讲而已。所谓的“文化”本质上处于一种悬置状态,根本谈不上深入人心,更惶论提升企业的凝聚力和经营业绩。

文化宣言的提炼与制定,只是我们企业文化建设的开始,更重要的是企业文

化的有效执行。我们看过很多企业的文化手册十分精致,内容全面,语言华美。但他们只是把宣言印在纸上,却没有写进员工的心里。

企业文化的执行才是文化建设的真正开始,而宣言的拟定只是文化建设的前提和准备。执行力诞生于企业的文化,并且也反作用于企业文化,成为文化的一部分。执行不是空谈战略,它应该是细微而现实的,它是每一个细节的探究和较真。执行也应当是领导者和每一层经理最重要的工作。它是一个系统,溶入到企业的各个角角落落。

无数的实践证明,在成功的优秀企业中,实际企业文化与理想的企业文化之间的关联度很强,它们始终如一地遵循企业的核心价值观,这一理念成为世界各国卓越公司的基础。企业文化的有效执行才是文化致胜的关键。“惠普之道”的贯彻与落实是一个极好的案例。几十年来,惠普文化像有一双尖利的铁爪,始终能抓住人心,让文化在不知不觉之中成为惠普管理的特色。一位惠普的资深人士陈翼良告诉我们:“公司不同,文化也不同。但不管你这家企业文化是软性的、还是硬性的,这都不是最重要的,重要的在于你的员工相信不相信你企业文化的价值观,重要的是你的企业文化能否凝聚你的员工的向心力。你的企业文化使员工的凝聚力越强,你的公司将来的实力就越大。”惠普文化的力量来源于它牢牢抓住了惠普很多人的心。惠普文化把惠普人的神经熏陶得很敏感,尤其对公司的发展更加关注。即使总裁看不见问题所在,但总有很多员工能看出来,更加可贵的是员工总是敢于提出问题,有时还要越级反映,而惠普董事会或最高层往往能做出及时反应,力挽颓势于初始,使惠普低谷期迅速缩短。

企业文化本质上是一种企业哲学,企业哲学就必然建基于对于人性的最为透彻的感悟与相应的制度建设上。当我们纠缠于文化与战略、文化与人力资源、文化与经营业绩等等具体的论题的时候,何妨暂时抛开一切,心境平静地考察人性的需要。我们会发现,事情一下子变得十分简单,它是如此的贴切和亲近。让我们启发员工认识生活的意义,认识生活和工作对他们的期望,切实地尊重他们,引导他们为了共同的人生目标而努力奋斗。这样的企业不仅是持续增长的,而且工作是快乐的,员工生活是幸福的。

文化的执行力是左右企业成败的重要力量,也是企业区分平庸与卓越的重要标记。它来自于对满足人性需求的有效执行,完善于这个企业近乎教义般的企业信仰。

李柏松

STATEMENT

目 录

CONTENTS

序 言

前 言

第一部分 中外著名企业文化宣言

(一)家电业篇	3
海尔	3
科龙	21
春兰	24
TCL	25
长虹	27
创维	31
荣事达	33
海信	36
远大	38
松下电器	43
(二)金融保险业篇	46
中国平安保险公司	46
中国建设银行	49
中国人寿保险公司	50
湘财证券	70
美林集团	72
花旗集团	73
(三)食品、饮料业篇	76
娃哈哈	76
蒙牛乳业	80