

中国企业文化建设

传承与创新

李海 郭必恒 李博 【著】



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

中国企业文化建设： 传承与创新

李 海 郭必恒 李 博 著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业文化建设：传承与创新/李海，郭必恒，李博著.
—北京：企业管理出版社，2005.1

ISBN 7-80197-178-7

I. 中... II. ①李... ②郭... ③李... III. 企业文化—中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 142375 号

书 名：中国企业文化建设：传承与创新

作 者：李海 郭必恒 李博

责任编辑：吴太刚

技术编辑：子 鸣

书 号：ISBN 7-80197-178-7/F·179

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮 编：100044

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱：80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷：北京正道印刷厂印刷

经 销：新华书店

规 格：720 毫米×960 毫米 16 开本 16 印张 245 千字

版 次：2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

印 数：5000 册

定 价：30.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

本书的目的在于探索新世纪中国企业文化的建设问题。包括对理论与实践两个方面的探索，但着眼点和最终指向是企业文化建设的实践。本书以此来构建理论框架，以期对企业文化建设的实践工作具有现实的指导意义；也以此来探讨实践操作问题，以期对企业文化建设的实践工作产生具体的借鉴意义。

建设企业文化，实际上需要回答三个根本性的问题：企业文化是什么？企业文化为什么？企业文化怎么做？

企业文化是什么？企业文化是大多数员工所共享的价值观和信念。人，首先是“经济人”，追求吃、穿、住、行等生理和物质需求。这是人与生俱来的本能，也是人选择企业的初始动机。企业，首先是经济组织，追求经济利益的最大化。为了达到这一目的，它费尽心机，甚至不择手段。但人是复杂的，人也是伟大的。人的复杂与伟大之处，正在于他可以超越生理和物质需求，追求心理和精神层次的需求，从而实现生命的完善与升华。企业也在逐步走向成熟，变得更加人性化。成熟和人性化的标志，也正在于它可以超越“赚钱”这种与生俱来的本能，规范企业行为，提升目标层次，从而与社会和谐共处，并推动社会的发展和进步。一句话，在物质层次之上，人和企业都需要一个非物质的理由，一种精神上的追求，这就是价值观和信念，也就是企业文化。

企业文化为什么？意思是每个企业都有自己特定的价值观和信念，那

么，这些价值观和信念从哪里来？向哪里去？未来会发生哪些变化？对这个问题的回答，正是本书的核心：传承与创新。

文化是一条河流，必定有它的源头。如果源头枯竭了，文化之河也就断流了。中国企业的文化建设，其源头只能是中国五千年的传统文化。正如国学大师庞朴所言“文化传统是一种惰性力量。它范围着人们的思维方法，支配着人们的行为习俗，控制着人们的情感抒发，左右着人们的审美趣味，规定着人们的价值取向，悬置着人们的终极关怀（灵魂归宿）。个人的意志自由，在这里没有多少绝对意义，正像肉体超不出皮肤一样，个人意志超不出文化传统之外。”不管你意识没意识到，或者你愿意不愿意承认，每个人都在一定程度上生活在传统之中。正是这些人，体现着、塑造着新世纪的中国企业文化。所以，新世纪的中国企业文化建设，必定是植根于中国传统文化的。

但传统文化不是，也不能是一成不变的。正如《礼记·大学》中所言，“苟日新，日日新，又日新”。这是商朝的开国者汤刻在浴器上的铭文，用以砥砺自己不断创新、进取。新世纪的中国企业所面临的环境，变化更为迅速，竞争更为激烈。要在这样的环境中求得生存和可持续成长，企业必须保持对环境的高度敏感，时刻关注环境的变化，并及时做出响应。为此，在企业文化建设中，也要以环境为导向，不断创新，适时变革。

将传承与创新有机地结合起来，就产生了本书提出的新世纪中国企业文化建设中的八项基本价值观：自强不息的人性观、天人合一的自然观、见利思义的义利观、克己乐群的群己观、速度第一的时间观、社会公器的企业观、自我实现的工作观、客户导向的市场观。其中前四项更多体现的是传统，而后四项更多体现的则是环境导向之下的创新。

企业文化怎么做？如果只是停留在口上、纸上、墙上，那它并不是员工所真正认同的价值观和信念，也不是真正的企业文化。从这个意义上来说，企业文化是一种认识，但更是一种实践，需要落实到企业中的物质、符号、行为、制度等各种文化载体中去。这些载体，正是企业文化建设的主要途径。这样的企业文化，才是知行合一的企业文化，才是有效的企业文化。

有效的企业文化应该成为新世纪中国企业文化建设的中心目标。所谓有效，就是指企业文化能够对企业实现自己的最终目的发挥实际作用。那么，什么样的企业文化是有效的呢？它的特征是什么？本书提出了有效企业文化的六项特征：知行合一、对外部环境保持高度敏感、有自己的特色、能够自我更新、保持适度稳定性和连续性、有典型故事支撑。

在上述主体内容之外，本书还增加了另外两部分内容。第一部分是“中国传统文化精神”，对中国传统文化的核心内涵进行了系统的、通俗易懂的介绍。第二部分是“企业文化案例”，以新世纪中国企业文化建设的基本价值观和重要理念为框架，介绍了十六家中国企业建设企业文化的先进经验。这两个部分，都以主题文章的形式，分散在各章节的正文后面，一方面是对企业文化建设理论框架的进一步阐发和案例验证，另一方面也是为了增强可读性，并为企业文化建设提供更详尽、更具体的操作性经验。

本书从着手到完成，前后共花了四年多的时间。虽然我们已经付出了长时间的努力，但限于水平，相信还有许多不完善的地方，恳请读者批评指正。如有反馈意见，请联系：lihai@em.tsinghua.edu.cn 或 caspi-an2000@263.net。

李海

2004年11月27日

于清华园

目 录

第一章 导论	3
第一节 背景、内容与结构	3
一、本书的研究背景	3
二、主要内容与结构	6
中国传统文化精神之一：自强不息	7
企业文化案例之清华同方：自强不息	9
第二节 文化与企业文化	11
一、文化的概念	11
二、企业文化的概念	13
三、企业文化的层次	14
四、企业文化的作用	17
中国传统文化精神之二：人本精神	19
企业文化案例之万科：自我实现	21
第三节 传统文化与企业文化	23
一、传统文化及其核心内涵	23
二、传统文化与企业管理	25
三、传统文化与企业文化	28
中国传统文化精神之三：见利思义	29
企业文化案例之同仁堂：见利思义	30

第四节 企业环境与企业文化	32
一、企业环境与企业	32
二、企业环境与企业文化	34
中国传统文化精神之四：忧患意识	35
企业文化案例之金蝶软件：客户导向	36
 第二章 企业文化的系统分析	41
第一节 企业文化系统	41
中国传统文化精神之五：天人合一	44
企业文化案例之天士力：天人合一	46
第二节 企业文化的内涵及分析维度	48
一、企业文化的内涵	48
二、企业文化内涵的分析维度	50
中国传统文化精神之六：诚信为本	53
第三节 30家中国企业文化的内涵分析	55
一、30家中国企业文化内涵	55
二、企业文化内涵的关键词	57
三、企业文化的核心内涵或特征	61
企业文化案例之远大空调：社会公器	64
第四节 企业文化的载体	66
一、文化载体及其意义	66
二、文化载体的分类	67
三、常见的几种企业文化载体	69
企业文化案例之中集集团：克己乐群	72
 第三章 企业文化的传统之根	79
第一节 文化与行为	79
一、心理学关于行为的几种观点	79

二、文化与个体心理	81
三、文化与环境	85
四、文化、个体心理、环境与行为	86
中国传统文化精神之七：中道守正	87
第二节 传统文化对当代中国人的影响	88
一、传统的力量	89
二、当今中国文化的构成成分	90
三、传统价值观的变迁	91
企业文化案例之用友软件：团队意识	96
第三节 传统文化对当今中国企业文化的影响	99
一、传统文化对企业文化影响的推断	99
二、传统文化对当今中国企业文化的实际影响	100
中国传统文化精神之八：敬业乐群	105
第四节 当前企业文化建设中的传统之根	107
一、继承和发扬传统文化的必然性	107
二、当前企业文化建设中的传统之根	107
企业文化案例之联想：鼓励创新	111
 第四章 企业文化的环境导向	117
第一节 环境与企业	117
一、环境与企业的系统观	117
二、几个相关概念	119
三、企业环境的地域范围	121
企业文化案例之华为：全球视野	122
第二节 环境、企业、企业文化的变革模型	124
一、企业是适应环境还是影响环境	124
二、企业和企业文化如何回应环境的变化	126
企业文化案例之江苏远东：持续变革	128

第三节 21世纪初中国的企业环境	131
一、21世纪初中国企业的宏观环境特征	131
二、21世纪初中国企业的产业环境特征	135
三、21世纪初中国企业的内部要素特征	135
企业文化案例之海尔：速度第一	137
第四节 企业文化建设的环境导向	139
一、21世纪初企业环境对中国企业的影响	139
二、21世纪初中国企业文化建设的环境导向	141
企业文化案例之青岛啤酒：竞争合作	145
 第五章 植根传统文化并坚持环境导向的中国企业文化建设...	151
第一节 企业文化建设中的一般问题	151
一、企业文化内涵的提炼	152
二、企业文化实践的关键	153
三、企业文化实践的准则和途径	156
四、企业文化建设中的角色分工	159
五、企业文化的发展阶段	163
中国传统文化精神之九：和而不同	167
第二节 植根传统文化并坚持环境导向的中国企业文化建设	168
一、当前企业文化建设中的基本价值观和重要理念	171
二、传统文化继承中的辩证原则	173
三、提高管理者的传统文化素养	174
四、保持企业对环境的高度敏感	177
企业文化案例之青岛港：环境敏感	179
第三节 企业文化建设的两个特定问题	181
一、有特色的企业文化	181
二、有效的企业文化	183
企业文化案例之江淮汽车：终身学习	187

第六章 回顾与总结	193
一、研究主题	193
二、企业文化的系统分析	194
三、企业文化的传统之根	195
四、企业文化的环境导向	197
五、植根传统文化并坚持环境导向的中国企业文化建设.....	198
六、建设有效的企业文化	199
中国传统文化精神之十：厚德载物	199
企业文化案例之奥康集团：注重道德	201
 各章引文出处	 205
附表1：30家中国企业文化内涵	216
附表2：30家中国企业文化内涵关键词	222
索引1：中国传统文化精神主题文章	224
索引2：企业文化案例	225
索引3：中国传统文化箴言	226
索引4：人名索引	231
索引5：公司名索引	237
索引6：图表索引	240
致谢	243

文化、价值与哲学是管理的真正起点，管理就是人的文化、价值与哲学的具体实践。

——成中英

海尔能够发展到今天，概括起来讲就是两点，内有企业文化，外有企业创新。

——张瑞敏

第一章 导 论

第一节 背景、内容与结构

一、本书的研究背景

关于企业文化的研究，兴起于20世纪80年代的美国。整个80年代和90年代，企业文化都备受理论界的关注，甚至被称为管理的企业文化时代^[1]。企业文化理论的研究在不断深入，研究领域也在拓展。在企业文化的概念、要素、层次、类型、诊断、测量、评估等方面，都产生了不少研究成果；在企业文化与其他管理职能的关系、企业文化与经营绩效的关系等方面，也进行了一些研究。但是目前在企业文化的理论研究方面，也还存在着一些空白和需要进一步深入研究的领域，如企业文化的深层内涵及其分析、企业文化的发展阶段、企业文化与民族传统文化的关系等。

在实践层次，企业文化也受到了企业的重视。尤其是从20世纪90年代开始，中国的许多企业都认识到了企业文化的作用，相继开始投入企业文化的建设工作。实践工作需要理论的指导，可目前的理论研究成果对企业文化建设的指导作用十分有限。加之企业的管理者们大多对企业文化的理

解还停留在表面，导致实践层次的企业文化建设存在诸多问题，如体系不完整、文化和经营相分离等。多数企业所谓的企业文化只是一些经营宗旨、企业精神的片断，没有形成一个完整的企业文化体系。而且，有些企业把企业文化只是作为形象工程，拿来装装门面，做做宣传，并没有真正认识到企业文化核心作用在于形成适应外部环境的行为模式，促成企业的可持续成长。

中国的企业在进行企业文化建设的过程中，必须考虑传统文化的影响。因为一个民族绝对无法、也不应该与自己的传统割裂开来。韩国学者尹洪基(Hong-Key Yoon)说过，每一个人都是其自身文化、时间、空间的囚徒。^[2] 不管我们愿不愿意承认，传统文化对每一个中国人的价值观和行为习惯都会产生深刻的影响，并进而对中国企业的文化建设产生影响。况且，中华文化是人类四大古代文化中惟一延续至今的文化，这足以说明，它一定有自己的优秀之处。20世纪后四十年，深受中华传统文化影响的日本、东亚四小龙以及许多海外华人企业的成功也表明，传统文化在现代经济社会、在当今企业管理中依然有其积极的意义。可以说，传统文化是中国企业文化之根。传统文化对中国的企业文化有哪些影响？在企业文化建设中，应该继承和发扬传统文化中的哪些优秀成分？如何继承和发扬？这些都需要我们进行系统深入的研究。

企业文化建设还需考虑企业外部环境的影响。企业的经营管理在很大程度上要受到外部环境的影响。在新世纪的头十年中，中国企业的外部环境将继续20世纪最后十年的发展趋势，呈现出如下特征：信息化、全球化、一体化、市场化、网络化、知识化、复杂化、创新、变化更快、竞争加剧、消费者更苛刻、企业的社会责任更大，等等。这些特征，使得新世纪的企业环境更加脆弱、不确定性更高。企业必须对环境保持高度敏感，时刻关注环境变化的趋势，因应环境的变化，调整自身的经营管理行为，只有这样，才有可能在变化的环境中实现可持续成长。而企业文化核心作用，正在于帮助企业形成一种适应外部环境的行为模式，促成企业的可持续成长。因而，企业文化建设必须考虑外部环境的变化，并且根据环境的变化趋势适时地进行自我调整和更新。也

就是说，企业文化要以企业环境为导向。这样，企业文化才能保持其适应性和有效性。

基于上述考虑，本书将要探讨的主题是：继承和发扬传统文化中的优秀成分，结合当今企业环境的要求，探讨中国企业文化建设的理论和实践模式。这一主题涉及三个领域：企业文化、传统文化和企业环境（其逻辑关系如图1-1所示）。

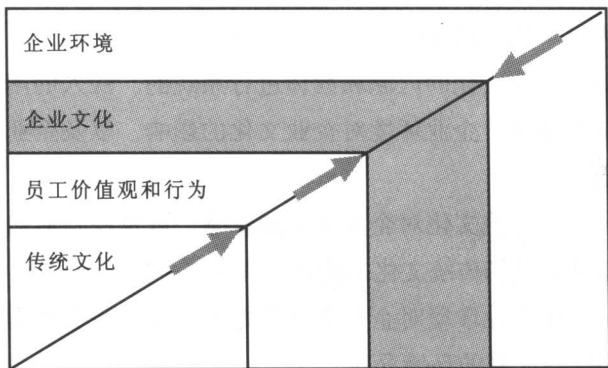


图1-1 传统文化、企业文化与企业环境的逻辑关系

从图1-1中，可以大致看出传统文化和企业环境是如何影响企业文化的。

首先，传统文化对中国人的价值观和行为方式影响很大。而企业文化的内涵正是以价值观为主体的一组理念，对外表现为企业特定的行为模式。同时，不论是企业的理念，还是企业的行为模式，都来源于企业成员个体，是个体价值观和行为方式的积累。因此，企业文化要以传统文化为根，要吸收传统文化中的优秀成分。

其次，企业基本上只能适应环境。对环境的适应能力，决定了企业能否获得可持续成长。企业文化核心功能，在于帮助企业形成适应环境的行为模式，促成企业的可持续成长。因此，企业文化要以环境为导向，对环境保持高度敏感，并反映环境的发展变化。

文化和环境都具有一定的时空特征，因而企业文化也具有地域性和时

代性。传统反映了企业文化的地域性；环境反映了企业文化的时代性。企业文化必须植根传统，与时俱进。

二、主要内容与结构

为了便于读者有一个整体的印象，下面简要介绍一下本书的主要内容和结构。主要内容包括六个部分：

第一部分简单介绍研究背景、内容以及文化、企业文化、企业环境的基本概念，为以下几个部分的探讨做一个引子。

第二部分对企业文化的内涵和载体进行系统的、深入的阐述，为读者下一步理解传统文化、企业环境对企业文化的影响，以及企业文化的建设途径奠定基础。

第三部分探讨传统文化对企业文化的影响，以及在当前的企业文化建设中，应该继承和发扬传统文化中的哪些优秀成分。

第四部分论述企业环境对企业文化的影响，以及在当前的企业文化建设中，应该坚持什么样的环境导向。

第五部分探索在当前的企业文化建设中，如何把继承和发扬传统文化与反映企业环境的发展变化恰当地结合起来，建设有特色的、有效的企业文化，以促进企业管理水平和经营绩效的提高。

第六部分对全书的内容进行一个简要的回顾与总结，以便于读者从整体上把握本书的要旨。

在对上述内容进行阐述的过程中，本书针对性地加入了两类相对独立的主题文章，一类是关于中国传统文化精神的主题文章，另一类是关于中国企业文化建设的主题案例。这样一方面是对传统文化的内涵做进一步的探索，有助于读者更好地理解其内容；另一方面，也是希望将企业文化的理论阐释与实践探索有机地结合起来，为读者更多地提供一些企业建设中所需要的操作性思路，加强对企业文化实际工作的指导作用。

与上述主要内容相对应，本书的结构如图1-2所示：