

中国企业家协会副会长
陈光复 撰序推荐

中国企业联合会 | 企业文化培训教程
中国企业家协会

主编：有非 李德伟 刘为礼
编著：林坚

企业新文化运动
CORPORATE CULTURE

企业文化 修炼

● 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

● 本书突出企业文化修炼的核心地位，旨在促进企业提升竞争力，立论和论证有创新，颇具实际价值，值得企业家和关心企业繁荣与发展的各界人士一读。

—— 中国人民大学哲学系教授 黄顺基

● 该书把企业文化与企业核心竞争力紧密结合起来论述，涉及多学科领域，视野开阔，触角敏锐，有助于企业界和相关人士审时度势，系统思考，在实践中发挥创造性。

—— 中国人民大学研究生院常务副院长、教授 刘大椿

● 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

编著：林 坚

蓝天出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业文化修炼/林坚编著. —北京:蓝天出版社, 2004. 11

ISBN 7-80158-539-9

I. 企... II. 林... III. 企业文化 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 119103 号

编 著:林 坚 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 23.375 印张 10 插页 310 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



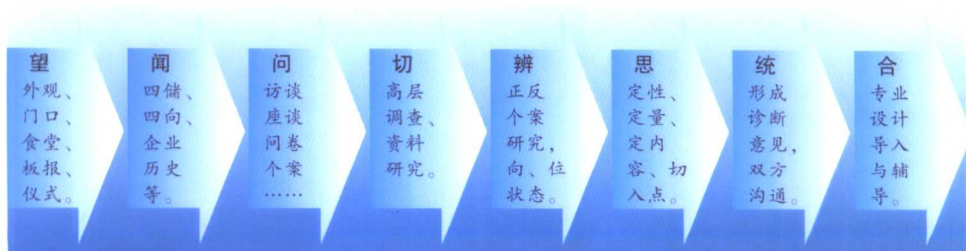
青島啤酒的  是青啤公司最有价值的财产之一。



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）

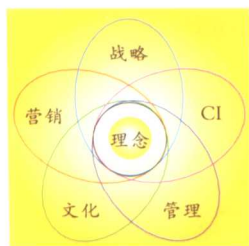


吉利，你从名字可以清楚地知道，她是生于中国的，是以深厚的传统文化为底蕴。“快乐人生，吉利相伴”是吉利的企业文化，也是对幸福美好生活的憧憬和祝福。

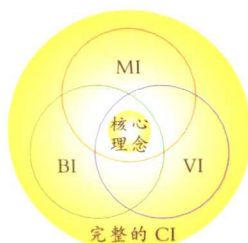
海航文化



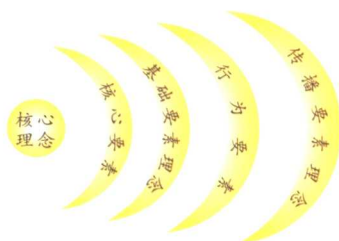
海航企业追求“至诚，至善，至精，至美。”



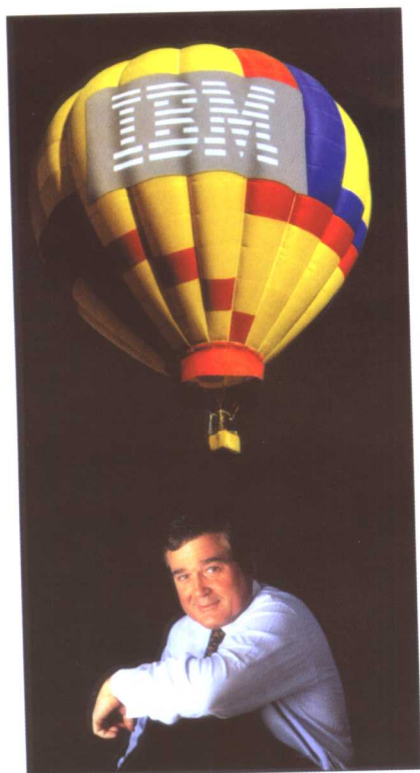
CI与企业生存要素的基本关系



CI的基本结构与关系



企业精神理论的一种结构

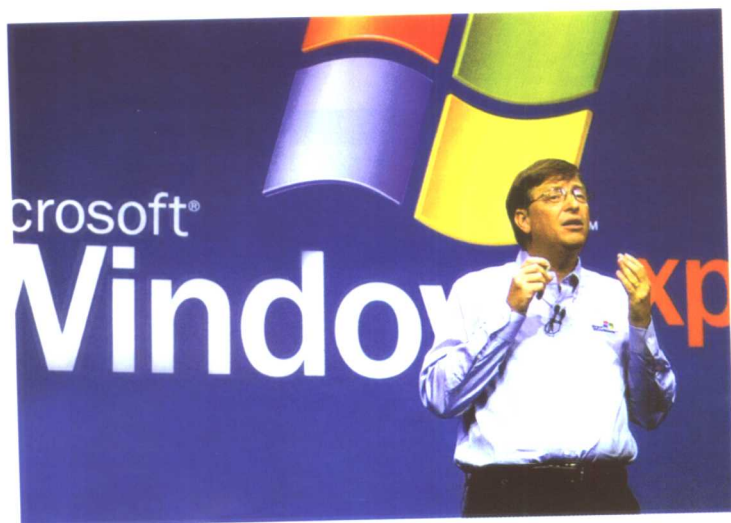


郭士纳 (Gerstner) 让大象跳舞，热气球腾飞。

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。



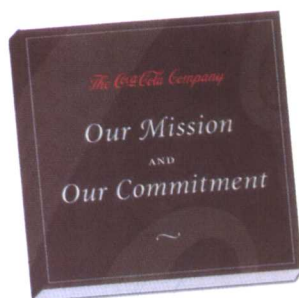
“把每一件简单的事做好就是不简单，把每一件平凡的事情做好就是不平凡”，海尔的服务承诺并不复杂，但要做到却不容易。



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。



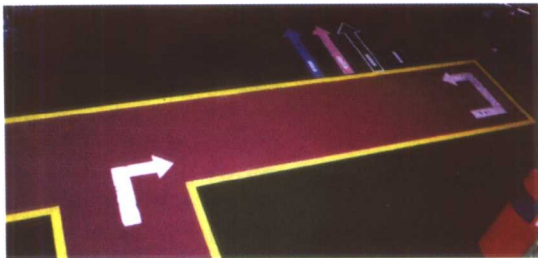
A close-up portrait of Michael Schumacher. He is wearing a red racing suit with various sponsor logos including Vodafone, Shell, Ferrari, and Marlboro. He is also wearing a red cap with the 'Deutsche Vermögensberatung' logo and text. He has dark sunglasses on and is looking directly at the camera. The background is dark and out of focus, showing some blurred text.



保证顾客 100% 的满意，是沃尔玛永远不变的宗旨。



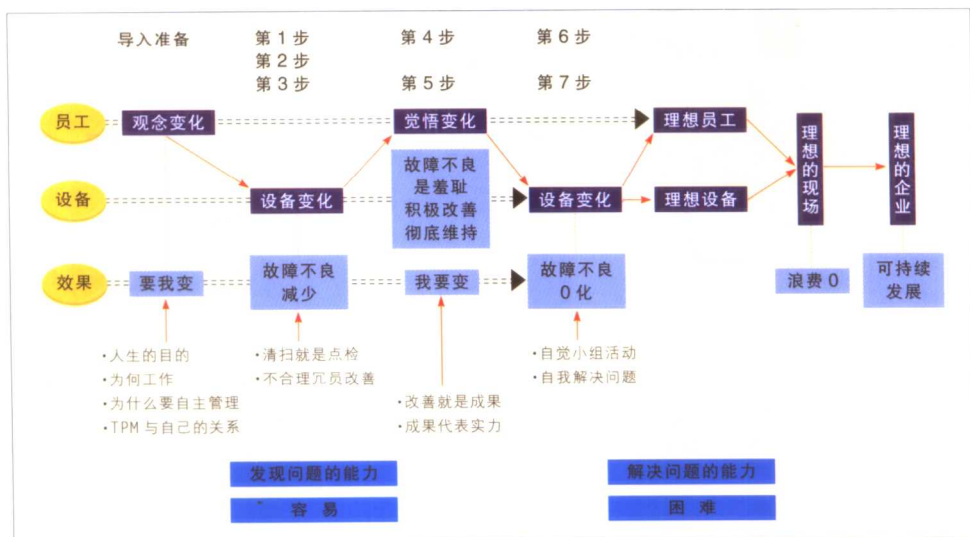
中国传统文化是伦理文化，伦理是整个文化的支撑点，它以家长权威为轴心，使企业难以建立起理性规则，导致制度文化难以执行。



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的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”。

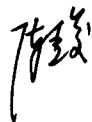
认真地遵守或执行企业的文化理念,实施文化管理,是企业基业常青的关键所在。美国兰德公司、麦肯锡公司等通过对全球卓越企业的研究,得出结论认为:世界 500 强胜出其他公司的根本原因,就在于这些公司善于给它们的企业文化注入活力。这些一流公司的企业文化同普通公司的企业文化有着显著的不同,它们最注重四点:一是团队协作精神;二是以客户为中心;三是平等对待员工;四是激励与创新。在大多数企业里,实际的企业文化同公司希望形成的企业文化出入很大,但对那些卓越的公司来说,实际情况同理想的企业文化之间的关联性却很强,他们对公司的核心准则、企业价值观遵循始终如一,这一理念可以说是世界最受推崇的公司得以成功的一大基石。

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

前 言

企业的运行和发展与每个人的生活密切相关。企业不光是为经济增长做贡献,对社会政治、文化生活也产生越来越大的影响。现代社会已从经济型社会向文化型、知识型社会过渡,文化在社会生活中的比重越来越大。

企业文化是企业生存、竞争和发展的灵魂,是现代企业竞争取胜的基石和支柱;企业文化力成为企业核心竞争力的重要内容,成为企业的“秘密武器”,对企业的成长和发展关系重大,也日益受到人们的深切关注。

企业文化不是自然而然形成的,而需要精心“修炼”,通过修炼,使企业文化发挥巨大的力量,全面提升企业核心竞争力。

所谓“修炼”(discipline),可从中英文两方面的含义进行理解。彼得·圣吉所用的“discipline”一词,有训练、训导、熏陶等含义,翻译家借用了“修炼”一词来翻译它。在中文中,“修炼”原是道家用语,指修养炼功、炼丹等活动。

我们所说的“企业文化修炼”,重在说明培养和训练有关企业文化的修养、素质、素养,进行相关的实践活动和实务操作,即修行和践行。企业文化需要不断修炼,修炼的主体是企业家、企业英雄或骨干、企业员工。企业文化理论和咨询工作者也需要修炼,并且必须和企业实践结合起来进行。

我们提出“9W 三元五环四维修炼”:

——“9W”是:Why(为什么修炼),Who(谁修炼),What(修炼什么),How(怎样修炼),Which(凭什么修炼),When(何时修炼),Where(何地修炼),Will(将修炼成怎样,即修炼成效),Power(力的修炼)。

——“三元”为企业文化修炼的主体,即企业家、企业英雄或骨干、企业员工。

——“五环”是企业文化的主要内容或基本体系,包括企业价值观、企业精神、企业伦理、企业形象、企业哲学。

——“四维”即真、善、美、圣四个维度的修炼,可从求真求值、向善向心、臻美无形、明哲达圣方面进行。

本书开篇首先阐述企业文化与企业核心竞争力的关系,这是贯穿全书的一条主线,说明为什么要进行修炼;之后,通过各章节的论述来阐明我们的意图,说

明修炼的主体、内容、方法、保障、时机与场合、作用与效果,最后分析企业文化力的修炼。我们的主旨是为企业提提供可资借鉴的思想、观念、方法和操作措施,也为企业文化理论和咨询工作者提供更多的参考资料。

第一章:Why(为什么修炼),从企业文化应运而生、蓄势而发谈起,对企业文化进行定位,分析企业文化的特征;介绍企业核心竞争力的衡量,把企业文化放在这个大框架下来考量;剖析企业文化的素质和价值,探讨企业文化对提升企业核心竞争力的作用,说明企业文化修炼的功力。

第二章:Who(谁修炼),明确企业文化修炼的“三元”主体,企业家起着主导作用,好比“设计师”和“教练”;企业英雄或骨干作为中坚力量,好比“火车头”和“魔术师”;在企业文化修炼中,企业的每个员工都有责任和义务,企业文化就是人化,必须以人为本,通过学习、培训,不断修炼,超越自我,成就大业。

第三章:What(修炼什么),总结企业文化修炼的“五环”体系,主要包括:企业价值观是核心,引导竞争力;企业精神是灵魂,提升竞争力;企业伦理是律尺,维系竞争力;企业形象是标志,优化竞争力;企业哲学为统率,统摄竞争力。

第四章:How(怎样修炼),探讨企业文化修炼的“四维”方法,主要有:求真求值(基本修炼)、向善向心(行为和道德修炼)、臻美无形(形象修炼)、明哲达圣(精神修炼),以此打造强势的核心竞争力。

第五章:Which(凭什么修炼),分析企业文化修炼,必须以企业所面临的物质经济环境、政治法律环境、人文环境为基础,以企业制度为支撑和保障,建立学习型组织,加强团队学习,向标杆看齐等。

第六章:When & Where(何时何地修炼),进行修炼,必须有一定的时间和场合条件,审时度势,择时择地。首先要了解企业的状况,进行企业文化调研,剖析企业文化的结构、模式,总结企业文化的类型,作出诊断分析,把握企业文化的导入时机,根据企业文化评估的指标体系进行评估,确立企业文化建设项目,目标是帮助企业更有效地开展企业文化活动,切切实实地进行企业文化修炼。

第七章:Will(修炼成效),总结企业文化修炼的作用和效果,分为三个方面:企业文化对人的熏陶、企业文化与企业经营管理的关系、企业文化的社会影响,强调企业的人文关怀、经济功能以及社会责任。

第八章:Power(力的修炼),着重分析企业文化修炼过程中的几种力,包括竞

争力、变革力和创造力,具体论述人力资源竞争、战略竞争、品牌竞争;分析企业文化的积累、冲突、变革、重塑的历程;从系统的观点探讨合力、创新力和整合竞争力,这是一场披荆斩棘、所向披靡的竞争,也是一个新陈代谢、一往无前的进程。

全书旨在说明,进行企业文化修炼,心中要有坚定的信念,思维要有正确的方法,行事要有明确的准则,以客观实际为出发点,以道德规范为准绳,具有前瞻性的战略眼光,培养坚强的意志、高尚的品格、美好的德行,锻造良好的素质,把握作用力的正确方向,依靠众人的力量,精诚团结,日益精进,鼎力合作,系统推进,合力创造辉煌的业绩!