

中国第一本中小企业文化实操力作

文化胜经

低成本塑造中小企业文化

金伯杨 杨震澎 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

中国第一本中小企业文化实操力作

文化胜经

低成本塑造中小企业文化

金伯杨 杨震澎 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

文化胜经:低成本塑造中小企业文化/金伯杨,杨震澎著.

—北京:北京大学出版社,2006.1

(时代光华培训大系)

ISBN 7-301-10390-5

I. 文… II. ①金…②杨… III. 中小企业—企业文化 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 121727 号

书 名: 文化胜经——低成本塑造中小企业文化

著作责任者: 金伯杨 杨震澎 著

责任编辑: 陈 宇 李 宁

标准书号: ISBN 7-301-10390-5/F·1343

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 82893506

电子信箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 13.25 印张 170 千字

2006 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

序 言

从管理的年代到文化的年代

这是一本关于如何塑造企业文化的书，而书的作者之一则是一个“隐型冠军式”企业——南方测绘公司（以下简称为南方测绘）在企业文化建设方面的重要设计者、推动者和建设者。我在南方测绘刚开始建立企业文化的时候就关注这家企业，与两位作者交往10多年，也断断续续地了解到该企业的一些运作方法和经营状况。经过10多年的发展，南方测绘已经成长为行业隐型冠军，其中企业文化建设的确起到了非常大的作用。

尽管本书是根据一个并非热门的行业的领导者的实操经验总结而成，但其中的原理却是可以通用的，其中的方法也是可以借鉴的。企业的竞争，短期靠产品，中短期靠营销，中长期靠战略，长期靠文化，南方测绘的成长和发展历程再次证明了这个道理。

以更长远的视角来看，企业文化的塑造还与企业生存的大环境有关。目前这个大环境，用一句概括性的话来说，就是“从管理的年代转变到文化的年代”。回顾20世纪的管理思潮，在20世纪的头20年，堪称“管理的年代”。以1909年泰勒出版的《科学管理原则》和德鲁克的《管理实践》、《管理：任务、责任与实践》等著作为标志，以事实为

基础的、理性化的管理成为一种职业。美国《财富》杂志曾这样评论，泰勒、德鲁克以及“全面质量管理”学说的创始人、1900年出生的爱德华·戴明，“他们对美国及国外的企业运作及生活质量的影响，大于任何一位首席执行官”，这是“现代世界繁荣的基础”。

而到了20世纪最后的20年，管理思潮发生了一次大的转型，即转向“文化的年代”。管理学界对企业文化的重视，与20世纪70到80年代日本企业的崛起有关。上世纪80年代初期，《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》、《日本企业管理艺术》、《企业文化——企业生存的习俗和礼仪》、《追求卓越——美国最成功公司的经验》等多部从企业文化角度入手的管理专著在美国出版，这些著作强调，在企业发展中，技术、制度、规章、组织机构、财务分析等“硬”因素（也即纯理性主义的因素）固然重要，但是企业目标、宗旨、信念和人的价值观等“软”因素的作用更为突出；现代企业间的竞争，是产品、营销、技术、战略的竞争，更是企业文化的竞争，企业文化对企业的生存和发展具有决定性意义，对企业长期经营业绩也有着重大的作用。

1982年出版的《追求卓越》，作者通过对43家美国最成功公司的研究，得出这样的基本结论：尽管每个优秀企业个性不同，但拥有许多共同的品质，这些品质基本上可以总结为8大基本属性——崇尚行动；贴近顾客；自主创新；以人助产；价值驱动；不离本行；精兵简政；宽严并济。从1988年开始，哈佛商学院也把“当代影响企业发展业绩的重要因素”作为重点研究课题。1992年，约翰·科特等教授出版了《企业文化与经营业绩》，对1987—1991年间美国22个行业72家公司的企业文化和经营状况进行了深入研究，证明企业文化对企业长期经营业绩有着重要的影响，他们认为：“一个企业本身特定的管理文化，即企业文化，是当代社会影响企业业绩的深层重要原因。”并且预言，在近十年内，企业文化将成为决定企业兴衰的关键因素。

改革开放后中国新兴企业的成长，如果从1978年算起，已经快有

30 年的历史。从 1978 年党的十一届三中全会到 2008 年的北京奥运会，将是 1840 年鸦片战争后我们这个民族最稳定和持续发展的 30 年。商业的繁荣和企业的成长是这 30 年最重要的时代标志。或者说，用了 30 年时间，中国成为了一个市场化的国家，建立起了市场经济。

下一个 30 年呢？中国经济总量的前景自然无须怀疑，但是中国经济的竞争力前景、中国品牌的高价值前景，却还在云里雾里。这个问题不解决，中国就还将继续生产着由最多资源、最多污染、最有忍耐力的劳动力构成的“最沉重而廉价的 GDP”，中国纵然有很多企业跃身世界 500 大，但是没有一个品牌能成为世界 100 强。

品牌的背后，当然就是文化。以美国为例，它的 GDP 占世界 GDP 的 32%，而它的品牌在世界 100 个最大品牌中占了 66 个。美国在今日世界的“超强”地位，除了依靠资本、科技、军事之力，更是拜文化所赐。奥斯卡、NBA、星巴克、google、可口可乐、微软、麦当劳、MTV、迪斯尼、托福、哈佛、TIME、CNN……都是中国人熟知的。在文化贸易方面，美国对哪个国家恐怕都是大大的顺差。十多年前，美国学者就乐观地预言：“假如将来有一天，美国的原材料枯竭了，美国的工人也不愿工作了，但只要全世界还向往美国文化，我们在市场上就仍是不可战胜的。”

1973 年，美国社会学家丹尼尔·贝尔在《后工业社会的来临》一书中预言，在市场成为经济和文化的交汇点之后，“经济转而生产那种由文化所展现的生活方式”。中国是全球的“制造基地”，但我们千万不要忘了，我们更多的只是在为“国际品牌”代工，挣的是国际品牌的加工费，推广的是国际品牌和其背后的文化。在某种意义上，我们也是在帮助“生产那种由（西方）文化所展现的生活方式”。

展望下一个 30 年，我希望看到，中国企业在自身文化建设和品牌建设上都能有长足的进步。企业的希望是国家的希望。中国要从市场化的国家成为高价值的国家，从躯干国家成为头脑国家，要靠中国的企业

成为有文化竞争力和具有价值尊严的企业。这一切可能还刚刚起步，但是绝不能再止步不前了！

进入一个“文化的年代”是所有中国企业共同面临的市场背景，中国企业如果不能用文化力武装自己，将无法得到社会和国际消费者的尊重，而会被当成没有灵魂、压榨劳工、到处倾销低附加值产品的经济动物。企业的文化建设迫在眉睫，而作为一项系统工程，又必须脚踏实地，日积月累。我们的中小企业往往是“先业务后管理”，而南方测绘的成功表明，“业务、管理、文化”三合一的同步发展战略，有助于企业走得既快又稳而且持久。我相信这本书对中小企业建立企业文化有很大帮助，即使是对大型企业来说也不无启示，希望更多的中国企业能够通过企业文化的建设促进企业综合实力的提高，茁壮成长市场中的高价值企业。

《第一财经日报》总编辑 秦朔
原《南风窗》总编辑

前 言

这本书写给谁看

谁是我们的目标读者？从大的范围来说，我们希望所有研究、操作企业文化的专家和企业同仁，都能够成为我们的读者。不过，每个人读书的目的不一样，想收获的方向也会不同，为了让您的阅读更有效率，我们在大范围之中进行再次定位，给您提供阅读建议。

如果您阅读的目的属下列范畴，建议您不必浪费时间阅读本书：

- 如果您想了解联想、华为和海尔这些大企业创建企业文化的经验；
- 如果您的企业已经有很成功的企业文化建设案例和经验；
- 如果您想了解企业文化的理论体系和理论框架；
- 如果您是企业文化理论深厚的专家，并只关注理论建设；
- 如果您资本雄厚，打算通过“烧钱”来建立企业文化和知名度。

如果您想从此书中获得以上几个方面的收获，那么，我们很遗憾地告诉您，这不是一本剖析企业文化理论的图书，也不是讲述大企业建设企业文化的著作，您想要的，本书不能提供。倘若本书有幸走上您的案头，建议您读读标题即可，不必花费太多时间。

如果下面列举的其中一条理由符合您的阅读目的，建议您一定要认真阅读本书：

- 如果您是中小企业创始人，想建立企业文化但不知道如何建立；
- 如果您是中小企业的管理者，想借鉴中小企业建立企业文化的成

功经验；

- 如果您是中小企业的企业文化操作者，想看看别人如何操作的；
- 如果您是中小企业研究专家，想研究中小企业建设企业文化的真实案例和具体方法；

- 如果您是企业文化建设的服务提供者，想博采众长充实自己的咨询知识；

- 如果您正在创业，打算用低成本的方式来有效建立企业文化。

如果您有上列需求，我们真诚地向您推荐本书，因为本书有下面几个特点：第一，讲述中小企业文化塑造的步骤、方法和经验；第二，来源于操作，有很强的操作性；第三，来源于成功的案例，而且是中小企业成功建设企业文化的案例；第四，理论与实践相结合，注重理论的提炼和总结，但又务求紧密联系实际；第五，强调低成本，这是本书最核心的特色。

本书以南方测绘仪器公司（以下简称为南方测绘）——一家借助企业文化迅速崛起的企业，一家在行业内知名度很高的专业化集团公司——为蓝本，并充分吸收了市场上各种先进的做法和成功经验，总结提炼出中小企业文化建设的方法和理论。这些方法和理论，一方面具有很强的共性，适合所有的中小企业参考借鉴；另一方面具有低成本的特点，强调只要对企业文化的理解到位了，方法找对了，以很低的投入就可能产生强大的文化效应。

测绘属于国家的基础建设行业，地位相当重要但知道的人很少，正是因为这个原因，南方测绘在自己所属的行业中几乎无人不晓，但在社会上却无甚知名度。考虑到这个因素，我们曾经打算在本书中不提南方测绘的例子，而是用海尔、万科等企业的例子来展示企业文化建设的低成本之路。这样做的好处是，海尔、万科和联想等企业是社会知名企业，读者容易产生共鸣；不足之处则是它们的特殊身份，它们已经是大企业了，很多操作方法是中小企业望尘莫及的，借鉴性和贴近性都会减

弱。经过一番衡量，我们决定舍弃那些诱人的案例，而是扎根在中小企业的土壤中，以中小企业的真实成长案例来阐述，以我们曾经操作过的有效方法来举例。

有了这个定位后，您才会在本书中读到一些关于南方测绘的案例。不过，南方测绘的例子不会占据太多篇幅，只会零星地出现在文字之中。毕竟这本书不是南方测绘的成长记录，南方测绘只是一个案例，本书的关键词是“中小企业”、“企业文化”和“低成本”。

案例的背景：南方测绘总部位于广州，创立于1989年4月，经过十六年的稳步发展，已从“两个人，半间房，十五万”发展成为初具规模的集贸、工、技为一体的专业测绘仪器销售、软件产业集团，稳居中国测绘仪器及软件行业第一位。现已拥有遍布全国的三十家省级分公司、150多家地市级分公司、一家海外合资公司和五个生产厂，员工人数达到1500人。2004年，南方测绘集团实现销售额4亿元，2005年预计将达到5亿元。

南方测绘打破了进口测绘仪器一统天下的格局，能够独立研制生产电子经纬仪、全中文内存全站仪、测量型GPS等高精度测绘仪器，并大量出口到世界六大洲40多个国家和地区。2004年7月8日，南方测绘仪器、软件、GPS综合技术通过国家测绘局组织的鉴定，达到世界先进水平。至此，南方测绘仪器公司跻身世界同行五强。

南方测绘在业界享有很高的美誉度，2004年，中央电视台、新华社、中央人民广播电台、人民日报、经济日报、光明日报、中国测绘报等权威媒体的记者到访公司，对公司进行了全方位的参观和采访。15年来，已经有多家媒体对南方测绘进行了数百次报道。

“成功的奥妙在文化”，这是南方测绘从默默无闻到走向世界的重要因素。南方测绘鲜明的文化特色在业内独树一帜，赢得了很多业内外人士的一致认同。其自办的《南方测绘》内刊和《南方测绘报》已成为测绘行业有影响力的读物。

目 录

序言 从管理的年代到文化的年代/ 1

前言 这本书写给谁看 / 1

第一章 别为文化冲动..... 1

提前消费等于浪费 / 2

谨慎消费文化大餐 / 2

先合身再华丽 / 3

关键在于创始人 / 5

脱轨运行产生风险 / 6

企业文化建设有代价 / 7

领导人要做苦行僧 / 8

旗手文化是基础 / 8

律人先律己 / 9

享受自讨苦吃 / 11

企业文化并非万能 / 12

正常运转是根基 / 12

缺乏硬件是清谈 /	13
企业文化引爆危机 /	14
重要的木桶底板 /	15
企业文化不能速成 /	16
文化是历史的沉淀 /	16
以西医方法达到中医功效 /	18
不进步就是退步 /	19
这就是企业文化 /	20
企业的性格和表情 /	20
潜规则决定真相 /	22
凝聚和束缚共存 /	23
企业文化的风向标 /	25
细节和个性才是特色 /	26
企业文化最难仿造 /	28

第二章 企业文化塑造步骤 31

文化导入 /	33
企业再认识 /	33
检视文化的匹配程度 /	34
画好企业规划图 /	38
建立实施团队 /	42
选择榜样进行模仿研究 /	44
文化提炼 /	46
文化提炼的原则 /	46
核心文化的关键要素 /	48
必不可少的文化解释 /	51

让理念制度化和形象化 /	54
形成企业文化文本 /	56
灌输和传播 /	61
核心层达成高度共识 /	61
全员参与的思想运动 /	63
对内:体验与灌输 /	64
对外:交流与传播 /	66
总结与升华 /	69
见树并见林 /	69
在反思中升华 /	71
转化为核心竞争力 /	73
解冻与重塑 /	76
捕捉僵化信号 /	76
艰难的破冰行动 /	78
重塑企业文化 /	79
 第三章 低成本塑造策略	 81
氛围形成凝聚力 /	82
形成文化的大气候 /	82
领导人以身作则最省钱 /	84
高度重视新员工 /	86
让环境催生快乐素 /	90
愿景激发动力 /	94
画饼不为充饥 /	94
“领头羊”没有消极词汇 /	98
让员工自豪 /	100

- 加强沟通力度 / 103
 - 沟通中的无形力量 / 103
 - 保证言路畅通 / 105
 - 焕发书信的魅力 / 109
 - 叠加向心力 / 111
- 制度保证边界 / 112
 - 文化促成优秀 / 112
 - 巧用红头文件 / 114
 - 奖惩的不同调子 / 116
 - 踩好跷跷板 / 118
- 文化吸引人才 / 119
 - 招聘定存在文化 / 119
 - 二流高校,一流人才 / 125
 - 经营高校关系 / 128
 - 善待离职者 / 131
- 培训加速复制 / 134
 - 能量不守恒定律 / 134
 - 建立内部黄埔军校 / 136
 - 内部讲师“一石三鸟” / 144
 - 借嘴解冻固有文化 / 146
- 内刊扩大音量 / 148
 - 内刊重在量体裁衣 / 148
 - 内刊的竞争对手 / 150
 - 行业扩音器 / 151
 - 培养“吹鼓手” / 153
 - 领导人的亮相方式 / 155
 - 创新内刊平台 / 157

内刊的误区 /	159
特色促进营销 /	161
会议营销文化 /	161
布点犹如串珍珠 /	164
上门营销的成败点 /	167
仪式点燃激情 /	169
权威丰富内涵和背景 /	171
学先进,傍权威 /	171
培养意见领袖 /	174
文化提升品牌 /	175
文化是品牌的灵魂 /	175
观念打动内心 /	176
与媒体建立亲密关系 /	178

第四章 企业文化修炼 181

创建者的五项修炼 /	182
先会做人,再做文化 /	182
低头做事,抬头做势 /	183
顾全大局,注重细节 /	184
归零心态,长跑姿势 /	185
观念常新,积极传递 /	186
企业文化塑造精要 /	188
分清轻重缓急 /	188
灵活选择方法 /	189

后记 /	191
------	-----

1 第一章

别为文化冲动

南方测绘能够以 15 万元借款起步，发展到年营业额接近 5 亿元；能够从两位创始人白手起家，发展到中国测绘行业最大的专业化公司，其中很重要的一个因素就是企业文化发挥了作用。

借助企业文化飞速发展的成功企业不只南方测绘一家。事实上，越来越多的企业开始重视企业文化的重要性，越来越多的企业在运用文化的力量。看看满天飞舞的企业内刊，看看热热闹闹的企业文化建设评选，就可以感觉到文化在企业中流行的程度。

在长期的观察中，我们发现，不少人对企业文化存在着误解和误用，他们要么任意夸大企业文化的作用，要么根本不重视企业的文化，还有的人简单地把企业文化理解为树立形象和举办活动，肤浅地塑造表面的企业文化。

世界管理大师汤姆·彼得斯 (Tom Peters) 说：“企业文化是企业生存的基础、发展的动力、行为的准则、成功的核心。”没错，企业文化是企业长远发展的精髓。不过，在这里要先给企业文化的热衷者和建设者们泼泼冷水，千万不要为文化冲动，并不是所有的企业都适合大力投资企业文化，特别是中小企业，盲目地推行企业文化只能是耗费企业资源。

◇ 提前消费等于浪费 ◇

⊕ 谨慎消费文化大餐

总结南方测绘 16 年的发展历程，我们认为，经营企业犹如培养小孩，在不同的阶段要做不同的事情。不能用成年人的标准来要求小孩，让一岁小孩必须学会计算机就是拔苗助长。

企业同样应该在不同的阶段要做不同的事情，甚至可以说，企业是在不同的阶段解决不同的问题。联想在初创期强调的是做贸易，即如何把产品卖出去；企业壮大后才重视企业文化建设，逐渐形成了“小公司做事，大公司做人”、“定战略、搭班子、带团队”等文化理念；当联想收购了 IBM 个人电脑业务后，它的战略重心又开始向全球化转移。南方测绘也是这样，最开始的主营业务是测绘仪器贸易，低价进口国外的仪器，再批发和零售给国内的客户，其中的差价就是公司利润的来源。那个阶段想得最多的是怎么样多批发几套仪器，多赚点钱，实现公司的良性运转，而不是企业文化。

我们的看法是，企业太小就没必要消费文化大餐，因为企业在这个阶段的着眼点在销售，最关心的是怎样把产品卖出去以及如何度过生存