

经济魂

企业文化与企业精神

▼卜卫进著▲

人民出版社

责任编辑：张连仲

装帧设计：王师颀

版式设计：存来禄

责任校对：李兰亭

图书在版编目 (CIP) 数据

经济魂：企业文化与企业精神/卜卫进著

—北京：人民出版社，1996.12

ISBN7—01—002506—1

I. 经…

II. 卜…

III. 企业文化—研究

N. F270—D5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 15747 号

经济魂

——企业文化与企业精神

JINGJI HUN

——QIYE WENHUA YU QIYE JINGSHEN

卜卫进 著

人民出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

新华出版社印刷厂印刷 新华书店经销

1996 年 12 月第 1 版 1996 年 12 月北京第 1 次印刷

开本：850×1168 毫米 1/32 印张：10.25

字数：242 千字 印数：1—3,000 册

ISBN 7—01—002506—1/F·580 定价：16.50 元

目 录

上篇 企业文化

第一章	企业文化的基本概念.....	(3)
第二章	中、日、美三国传统文化与企业文化	(19)
第三章	企业文化建设的社会机制	(43)
第四章	企业文化建设的文化心理机制	(62)
第五章	建设企业文化, 促进管理优化	(77)
第六章	中国现代企业文化模式的重塑与培育.....	(102)
第七章	企业家与企业文化建设.....	(114)
第八章	国际经营中的文化障碍及对策.....	(124)
第九章	浙江光大金融企业文化.....	(134)
第十章	大连市企业文化建设剖析.....	(144)

下篇 企业精神

第十一章	什么是企业精神.....	(159)
第十二章	企业精神的价值.....	(177)
第十三章	企业精神的类型.....	(188)
第十四章	企业精神的形成.....	(198)
第十五章	企业精神的多维关系.....	(218)
第十六章	日本的企业精神.....	(241)
第十七章	美国的企业精神.....	(257)

第十八章	亚洲“四小龙”的企业精神·····	(278)
第十九章	企业家精神与企业精神·····	(288)
第二十章	企业精神的培养·····	(299)

企业文化

上篇

第一章 企业文化的基本概念

企业文化是企业长期在生产经营过程中所积淀的整体化群体意识之总和。其基本内容包括：

一、企业价值观

人活在世上，有的为了赚钱，有的为了享乐，有的想出名，有的浑浑噩噩，各人有各人的生活目的，这通常叫作人生价值观。也就是说，人应该为什么而活和怎样活？这是一个人来到世上首先应该解决的基本问题。企业也有各自不同的价值观，这是企业文化学最基本的概念，也是企业文化学的核心。企业价值观，是指企业经营的目的、宗旨，即企业为什么存在，企业认为什么最有价值，什么没有价值，什么是负价值，以及这种价值观的明晰程度如何。

企业价值观对企业和职工的行为取向，对企业兴衰具有决定性作用。如长春百货大楼是全国著名的百货零售商业企业，他们在长期经营中形成了：（1）切实搞活经济；（2）不断创优服务；（3）适时引导消费；（4）大力繁荣市场；（5）努力支持生产；（6）尽量方便人民群众的生活。这种“勇于开拓，服务社会”的企业经营价值观念渗透到大楼的购、销、调、存各个环节，引导和规范了全体职工的行为取向。以“尽量方便人民群众生活”这一企业经营价值观念为例，据 1986 年以来的统计，大楼职工为顾客排忧解难达 441101 次，收到省内外、国内外表扬信件达 54255 封，极大地提高了大楼的美誉度和知名度，给大楼增添了光彩，职工

的荣誉感、自豪感也得到极大的满足，并进一步激发职工搞好商业服务的积极性和主动性，形成了良性循环。可见真、善、美的价值观对职工有着巨大的激励作用。正如日本“经营之神”松下幸之助说的那样：公司可以凭借自己高尚的价值观，把全体职工思想引导到自身想象不到的至高境界，产生意想不到的激情和工作干劲，这才是决定企业成败的根本。美国管理学家、《寻求优势》一书的两位作者彼得斯和沃特曼也有同样的看法。他们认为，公司的成败取决于价值观正确与否及其清晰程度。这些论述，对我国的企业同样适用。

在企业价值观中，经常用来判断企业价值的范畴，即判断企业经营有什么价值，什么价值为零，什么价值为负的标准。主要有四点：

（一）企业认知价值——真和伪。这是用来判断企业经营活动什么是真，什么是伪的价值标准。北京隆福大厦从总经理到职工都认为“秤平斗满尺码足”——买卖公平才是真正的企业价值。该大厦开业 8 个月就收到顾客 1273 封表扬信，销售额达 2.6 亿元。而另一些真伪价值颠倒，以假充真的企业经营，如用假农药、假化肥、假商标的冒牌货坑顾客的，即使一时也可以腰缠万贯，到头来必定自欺欺人，受到应得的惩罚。这不正说明了企业价值观对企业经营的兴衰具有决定性意义吗？

（二）企业实践价值——经营好与坏。例如有些企业经营者认为“只要赚钱就是好”，“不赚钱就是坏”。我国古代也有人认为，“君子图义”，“小人图利”。北京隆福大厦的好坏标准是：“利义均沾”为好，“既无义又无利”为坏，他们用这种标准来指导企业行为。他们在销售中实行“双签制”，既标明售价，又标明进价，把差价亮出来，让顾客监督。这样既得了利，又讲了义，达到了“合义取利”的目的。顾客买走商品，既得到物质上满足，又因为

得到商品价格的监督权而心满意足。所以人们都愿意去隆福买东西，隆福自然门庭若市，企业兴旺。

（三）企业行为价值——善与恶。用来判断企业经营活动中什么样的行为为善，什么样的行为为恶的价值标准。如顾客评定的“货真价实”、“周到微笑服务”、“售后服务”为善，“弄虚作假”、“坑蒙拐骗”、“态度恶劣”为恶。

（四）企业艺术价值——美与丑。用来判断企业经营中什么是美，什么是丑，主要指：企业物质设施美与丑，如企业建筑、店堂布置、商品质量、商品外观形、色、商标、包装的美与丑；买卖双方交往关系中言行举止、思想观念的美与丑等等。再豪华的商场或再好的商品、商标、包装，如果没有买卖双方交往的互相尊重、和谐理解为美的价值追求，特别是企业职工在企业交往中缺少一种传递文化、美化生活、教育群众、和谐社会的人际交往的高境界认识和追求，那么在销售行为上必然是“顾客再问不理睬，多挑几次翻白眼”。这样，即使顾客拿到再美的商品，心理也会产生丑的滋味。这样的企业是不会兴旺发达的。北京隆福大厦职工热情为顾客服务，提出“多一份真诚，多一份亲切”的口号，以顾客的喜怒哀乐为企业经营美与丑的判断标准，他们的生意越做越兴隆。

企业价值观是不断发展变化的，它一般要经历三个阶段：第一阶段是企业存在初期。由于企业经营能力差、规模小，其宗旨也只能是为了企业或职工的生存，或者为了养家糊口而赚钱；第二阶段是企业进入成长期，经营能力增强，规模逐渐扩大，为了在竞争中取胜以赢得企业的长足发展，它的价值观便超越了生存需要阶段，开始追求“一切为着用户”，“顾客第一、服务至上”经营服务；第三阶段是企业进入成熟发达期，它的价值观便跨越了用户和顾客，而变为为社会服务，追求进步，对人类文明做出贡献

献，提高人们的生活质量，促进人类物质和精神生产，个性全面发展，等等。不同层次的企业价值观引导和制约着企业职工的行为取向，进而也决定着企业的兴衰。

目前，由于在我国企业中多种价值观并存，因此企业行为也多种多样。总的情况是，大多数企业的价值观还处在第一阶段，或者说正由第一阶段向第二阶段过渡，进入第三阶段的较少。促进我国企业价值观向更高层次转化，使其从仅仅为赚钱谋生而进到使消费者得到物质和精神生活的满足及美的享受的全面发展，这是一个崇高的目标。我国企业界除了企业价值观的三个层次内容同时并存之外，还有一个明显的区别，就是按照价值观正确与不正确、明晰与不明晰四个要素进行四种组合。其中具有正确而明晰价值观的企业最繁荣，具有不正确不明晰价值观的企业失败最快。某大城市百货大楼，其价值观的核心是赚钱，由于对自己的价值缺乏正确而明晰的认识，企业行为产生盲动，结果造成近 300 万元流动资金流失的巨大损失。

二、企业信念

信念是对世界带有感情色彩的认识，是人生观的具体表现。不同的人生信念反映出不同的人生观，“见钱眼开”、“金钱至上”的人生信念反映出拜金主义人生观；“乐于助人”、“毫不利己”的人生信念反映出共产主义人生观，等等。企业信念是企业文化学价值观的具体体现，是企业文化学的又一核心要素，是企业认识与企业情感的结合体，或者说是带有企业感情色彩的企业认识。美国成功的商业企业华尔连锁店，由于创办人华尔具有“我们最棒的主意都出自职员”的坚定的企业信念，他手下的所有经理都戴着徽章：“我们都关怀着我们的员工”，经理从来不在办公室，总是到处为员工排忧解难，使每个职工都经常感到温暖、荣誉，并自觉地为公司效力并与经理们肝胆相照。因此该公司在 70 年代，

由 18 家商店扩大到 330 家商店，职工人数增至 2.6 万人，销售额从 4500 万美元上升到 18 亿美元，成为美国第四大零售商店。是正确的企业信念使他们顺利实现了商品交换的目标。企业信念一方面规范了企业行为，一方面成为企业行为的动力源。

企业信念是带有情感色彩的认识，要使它变成现实，还必须有一系列制度和措施来保证。美国 IBM 公司最基本的信念有三条：（1）服务第一；（2）重视创新；（3）尊重人的价值。其最根本的一条是尊重人的价值，这可以说是企业文化的根本和灵魂。IBM 公司创始人老托马斯认为，尊重人的价值，是他刻骨铭心的信念，是他经营成功的根本所在。他为了保证这一信念的实现而采取了一整套制度和措施：（1）人人都有晋升机会，靠竞争，不靠关系，总经理的儿子也一样；（2）雇主与雇员订立合同，雇员可以随时离开公司；（3）工资与工龄无关，以职务、职责代表工作成效；（4）一切由专家负责；（5）责任分明，成绩是个人的，失败风险也是个人的；（6）法律在竞争中起裁决作用。IBM 公司就是靠这些制度实现了公司的信念，保证其长期立于世界同行业的前列。

目前，我国企业信念呈多样化，大体有三种情况：一类是正确而清晰的信念；二类是正确和不正确的信念同时并存，有明晰和不明晰的；三类是根本没有什么企业信念，企业行为盲目，这正是缺乏企业文化意识的表现。

美国、日本的一些工商企业信念是：（1）认为自己是“最佳”的信念；（2）认为干好工作需要基本功是十分重要的信念；（3）对人的重要性认识的信念；（4）对优异的产品质量和销售服务的信念；（5）相信大多数职工是革新闯将的信念；（6）认为保持不拘形式的沟通的重要性的信念。日本松下公司的信念很多，其中一个十分重要的信念是“松下是培育人才的公司，兼营电器产

品”。当您问起松下经营什么项目时，松下职工都会这样回答。

我国企业树立社会主义的企业信念，也可参照这些成功的经验。

企业信念是从低级向高级发展的。初级的企业信念是：企业必须获得利润；中级的信念就是对企业本身工作认识的一类信念；最高层次便是对人的价值重要性认识的信念。企业信念能达到理解人、尊重人，充分发挥人的个性特点，帮助其实现人生的价值。这样的企业，职工也一定是企业的主人，其责任感、义务感、创造性、荣誉感也一定是第一流的，企业利润也必然是创纪录的。前面提到的长春百货大楼，其领导有“尊重人的价值”的信念，并制订了一系列制度来实现这一信念。如坚持“年节必访、生病必访、遇灾必访、女职工生小孩必访、困难户必访”的“五必防”制度；坚持上下班迎送职工，领导列队集体向职工问好，使职工的荣誉地位感得到满足；领导坚持与职工同甘共苦，大楼有难事与职工一起承担，大楼搞娱乐活动或文艺演出，与职工登台表演，在欢笑中与职工融为一体，亲如一家，使职工有了归属感。因此，职工愿与大楼生死与共，苦乐同享。1986年，大楼商品滞销，全公司组织职工推销，领导带头，一个月就推销了十几万元的商品，全楼职工共推销了价值上千万元的商品。青年职工牛玉霞，几年来利用业余时间上门发送货1600次，为顾客做特号鞋300多双，邮寄商品200件。她带领本组职工，在不到两个月的时间里，处理多年积压商品，收回资金24万元。一年内收到省内外表扬信200多封，成为大楼第一流的售货员。全大楼像这样的优秀售货员达763名，占职工总数的46%。这正是大楼领导的高尚信念，把职工引导到新的境界、新的企业理想所结出的硕果。

三、企业精神

企业精神是企业文化中的本质要素，是企业员工的集体意识，

它反映了企业员工集体志向的决心和追求。企业精神具有两重性：要么积极进取、乐观向上，要么悲观丧气；要么有胆有识、敢想敢干，要么畏首畏尾、裹足不前；要么勇于开拓进取，要么保守落后、固步自封。成功的企业都有自己积极进取、富有鲜明个性的企业精神。长春百货大楼的精神是：改革创新、建功立业、同心实干的精神。它反映了长春百货大楼全体职工的高尚志向、追求和决心。郑州百货大楼是“开拓、攀登、前进”的精神。美国成功的饮食服务企业麦当劳公司，有为顾客提供热情服务为荣的精神；有重视小处、完善细节的精神；有重视团队作用，激发兴奋、鼓舞的精神；有重视服务动作快、品质高、服务好、整洁优雅的精神。由于麦当劳公司为顾客提供了热情和周到的服务，因而它赢得了美国公民的信誉。公司创办人克罗克提出要“让金黄色的 M 形拱门标志，成为品质、服务、整洁与值得花钱买来吃的标志”。日本松下公司有产业报国、感恩报德等七种精神。日本东京西武百货公司有激励职工追求自我实现的精神等。这些都是积极向上、富有鲜明个性的企业精神。

精神是动力的源泉，是行为的支柱；积极向上的精神能够使人焕发无穷的力量。开拓进取的企业精神对企业和职工的行为有着巨大的激励作用，能鼓舞平凡的职工做出非凡的业绩。日本东京西武百货公司激励员工追求自我实现精神所采取的措施足以鼓励员工的工作达到卓越的程度。他们采取的第一条措施是：公司的任何一个商店、办公室都贴着一张既吸引人，又使人费解的宣传画：一个巨大的人头像，头顶上顶着一个铁塔，塔尖的四周放射着闪电，这叫做西武公司的“热情发电图”，象征职工对公司的热烈情感会化作巨大智慧，像闪电一样给公司以巨大的推动力。他们采取的第二条措施是：建立一系列保证职工自我实现的制度，如“自我申报制度”、“专门职务制度”、“禀义制度”、“职工再复

职制度”，等等。其中“自我申报制度”要求每个职工每年都要填写自我申报表，表达每个职工对自己深造、工种交换、晋升职务的要求，以及对现在工作的满意程度和意见。该公司一位 29 岁的女系长，做妇女服装的销售工作，她一边工作一边学外语，提出两年后希望做海外工作，但她外语还不行，于是课长帮助她制订了一个外语进修计划，两年后她如愿以偿。她到海外后十分感激公司的培养，工作、学习劲头比以前更大了，做出了常人想不到的业绩。该公司以为：在多数情况下，不是人不好，而是没有用好。激励精神、合理用人，当然就能使平凡人干出非凡的成绩。

企业精神是企业文化中的决定性要素，它决定其它企业文化要素的性质。例如它可以使企业价值观、企业信念、企业经营哲学等是上进、乐观、积极、开拓的，也可以使它们是退缩、悲观、消极、封闭的。因此，它影响到企业文化的性质，使企业文化表现为两重性。

企业精神还有一个重要特点是：表现形式简明扼要，语言精练、恰当，富有动员性。有时候可用一句口号表示，如“顽强进取、争创一流”、“开拓服务、争先创优”、“顾客第一、人为中心”、“开拓文明、求实创新”，等等。因此，它很容易被人铭刻在心，起到动员和鼓励员工的作用。一个企业创建自己的企业精神必须从实际出发，要使职工经过努力可以做到，任何假、大、空的口号和提法，虽然提得高、喊起来响亮，但对职工和企业没有实际意义，都等于没提。

四、企业伦理道德

企业伦理道德是企业调整内外部关系的行为规范的总和，它由善与恶、真与假、美与丑几种道德范畴为标准，来协调各种行为关系，以弥补法律之不足。真正的企业伦理道德规范，应提倡职工修身养性，达到职工自我调节、自我管理，其效果也是一切

命令式管理所望尘莫及的。

企业伦理道德通过两种途径调整五种关系。两种途径：一条是通过舆论和教育方式影响人的心灵；另一条是以传统、习惯、规章制度的形式在企业中确立起来。五种关系是：（1）企业与顾客的关系，如企业销售必须讲信用；（2）企业与生产者之间的关系，如真诚合作、互惠互利；（3）企业组织之间的关系，如企业竞争必须友好、公平，不能采取卑鄙手段；（4）企业组织与职工的关系，如企业组织必须不断改善工作条件，提高职工工资和福利待遇，职工必须忠于职守；（5）职工之间的关系，如职工之间应同心协力，开诚布公，同事如兄弟姐妹，相互关照，切忌“落井下石”，等等。这些伦理道德实际上是人们心中的“灵魂立法”，用以规范职工和企业的行为，协同并肩，同心同德，为企业繁荣而奋斗。

中国历代经营者都遵循“诚信”为核心的企业道德，并言“非诚贾不得食于贾”。晚清时期创办的杭州胡庆余堂药店之所以声名卓著，与北京同仁堂并驾齐驱，也在于遵循“诚信为本”，“取信于民”的企业道德。该药堂的营业厅内挂有两块巨匾：一块朝着顾客，上书“真不二价”四字；另一块面对柜台，上有创办人胡雪岩亲笔手书“戒欺”二字，旁边有一段小字——“凡有贸易均看不得欺字，药业关系性命，尤为万不可欺。余存心救世，誓不以劣品弋取厚利，惟愿诸君心余之心，采办务真，修制务精，不致欺予以欺世人，是则造福冥冥，谓诸君之善为余谋也可，谓诸君之善自为谋亦可”。这两块别出心裁的匾额既标榜了胡庆余堂的经营宗旨，又给顾客以诚实可信的印象。经过多年的发展，胡庆余堂“雪记”招牌成为货真价实的象征，深受广大顾客的信赖。北京地安门副食商场以“诚招天下客”为宗旨，单是一个“诚”字，就是地安门副食商场在顾客心中的形象概括。该商场认为，社会

主义国家待民诚，国营商店当然待客也要诚。为了体现“诚”，他们坚持这样的经营作风：“货要真，不坑人；份量足，不刺人；价要实，不宰人”。该商场始终坚持复称制度，经理每天主动抽查复称 20 人次。商场一位“优质服务标兵”售货员曾因复称不准而被罚过。

我国企业伦理道德有着优良传统，而在初步确立社会主义市场经济体制的新形势下，如何发扬我国企业传统伦理道德，如儒家传统信条“仁、义、理、智、信”、“言不二价”、“货真价实”、“童叟无欺”等行为规范，实在是当前企业建设的当务之急！因为经商不讲道德，严重损害生产者和消费者利益的行为在我国还比较严重。

五、企业风尚

风尚是一种行为惯例，由于行为的多次重复而形成的习惯和传统。中华民族在长期同自然界的斗争中形成的勤劳、勇敢的行为风尚，共产党员在革命斗争和建设走在前面，迎难而上的行为风尚，都体现了一定的思想、志趣和态度。企业风尚是企业职工的行为惯例，它由企业习惯和企业传统组成。

企业习惯是企业职工由于多次重复某一行为而无需意志控制的行为惯例。俗话说“习惯成自然”。美国麦当劳公司在烹饪汉堡包时，必须把汉堡包翻面；大麦克汉堡包做好 10 分钟未被顾客买走，一定得丢掉；炸土豆条的时限是七分钟；出纳必须两眼看着每位顾客，而且保持微笑；每月都要颁发徽章给创造优异成绩者，每当员工创造一小时的销售新纪录时，都能获得一美元奖金等，都是麦当劳公司为顾客服务时，企业和职工遵守的行为习惯。

日本大和精工株式会社是现在世界上最大的渔具制造商，在国际市场上占有 20% 的份额，在国内的占有率达 31%。在日本全国 10000 家渔具商店中，为该公司代销产品的有 300 家，大和精

工株式会社有 17 个营业所负责向这些商店供货。大和的推销员分为市内推销和近郊推销，他们以巡回方式，每周一次定日定时向各商店送货。大和的推销员在走访代销本公司产品的渔具商店前，一般都事先约好时间，比如每个星期一下午三点，误差不超过 20 分钟。到时他们把那些需要修理的渔具带回厂里，修理好后于下周同一时间再带回来；市郊推销员则每隔两天一夜或三天两夜巡回一次。这样，每周便可对上述 300 家商店安排 4 次走访。推销员在推销商品的同时还可以同代销店交换渔具方面的情况，向代销店讲述有关新产品生产情况，签订供货合同等，这就是大和销售系统的企业习惯。日本大和精工株式会社正是靠这种企业优良习惯创造了上述的业绩。

企业传统一般是在企业发展中，职工代代相传的行为惯例。它比习惯更深入人心，更有权威性，更能规范企业行为，并且成为企业职工的精神支柱。日本 TDK 集团的总经理素野认为：销售部不是推销货物的组织，营业员也不是单纯卖东西的人，更要紧的是应成为以 TDK 的技术去开发用户所需产品的先锋。营业员的首要问题是解决用户所需问题。素野自己在“钟纺”工作时，他的工作是走遍纺织品批发店，询问用户的需求，然后按用户需求开发产品。现在这又成为 TDK 的传统，体现这个传统的具体作法便是所谓“要求开发系统”，即营业员每年都必须根据自己的销售情况写出“要求开发书”并递交给开发部门。TDK 集团评价营业员的工作，不仅要看销售额，而且还看他提交了什么样的要求开发书，以及实际效果如何等，这就是 TDK 的企业传统。

北京隆福大厦成功秘诀之一，也是形成了良好的企业风尚。大厦本着顾客至上的宗旨，设立了保修商品服务部。该服务部对大厦所售出的大件保修商品，始终坚持上门维修，成为传统风尚，1995 年以来，仅洗衣机一项，上门维修达 3000 多人次；商品出了