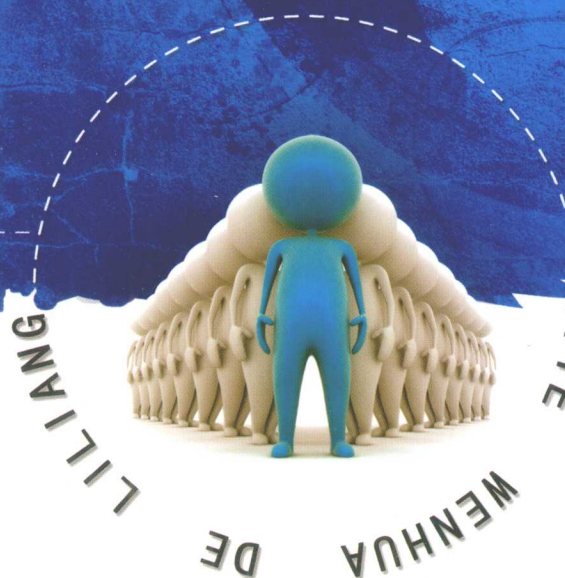


企业文化的力量



TEAM

清华大学出版社



014033394

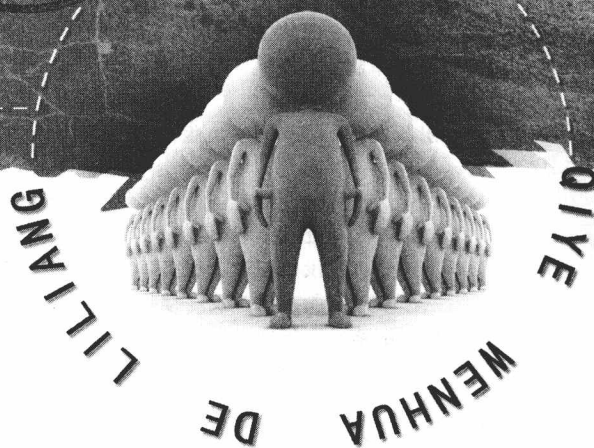
F270
2521

决战2020

北大纵横管理咨询集团系列丛书

泉

企业文化的力量



北航

01721888

清华大学出版社

北 京

F270

2521

1003330710

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

企业文化的力量 / 杲占强 编著. —北京：清华大学出版社，2014

(决战2020——北大纵横管理咨询集团系列丛书)

ISBN 978-7-302-35153-5

I. ①企… II. ①杲… III. ①企业文化—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 013721 号

责任编辑：王燊娉 易银荣

封面设计：张 媚

版式设计：方加青

责任校对：邱晓玉

责任印制：王静怡

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者：清华大学印刷厂

装 订 者：三河市新茂装订有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：180mm×250mm

印 张：16.75

字 数：310 千字

版 次：2014 年 4 月第 1 版

印 次：2014 年 4 月第 1 次印刷

定 价：36.00 元

产品编号：053264-01



丛书 总序

中国黄金十年的大幕即将开启，中国企业的经济活力也即将迸发！这是一个让人值得期待的时代！这是一个给人很多遐想的时代！虽然未来面临诸多不确定性因素，但有一点毋庸置疑：中国将会在2030年发展成为世界第一大经济体，中国也将会成为一个和谐、民主、富强的国家！历史学家告诉我们：如果给中国70年的稳定期，中国的经济发展将会引领世界！

新的经济环境赋予了中国企业新的历史使命，也催生了中国本土咨询业的快速发展，越来越多的知名企业与咨询服务机构的成功合作，预示着两者之间的关系将会更加紧密。作为中国本土管理咨询业的先行者和领导者，我们不仅熟悉深奥的管理理论和管理规律，而且把世界上先进、成熟、实用的管理理念和工具方法迅速介绍及运用于企业，变成对管理实践有指导意义的可操作、可执行的方案，这既是管理咨询顾问的价值体现，也是我们主张的教授、咨询顾问和企业家的管理“三层面”理论的实现方式。

我们已成功地为近千家企业提供了咨询服务，我们所走过的十余年发展历程，也是本土咨询业探索和发展的缩影。通过专一小组专一服务的驻场式强互动工作方式和三级质量保证体系，我们已成功地解决了规模化服务和个性化服务之间的关系，解决了保证服务质量与保持企业发展速度之间的关系。客户感受到的不仅仅是方案的价值，更是在整个咨询过程中，咨询公司把丰富的管理知识和“拼命”工作的敬业精神不断传递给企业的知识转移与示范效应价值；同时借助我们品牌和声誉的积累，提供强大的影响力价值。

北大纵横管理咨询集团有出版优秀图书的传统，从中国管理咨询业第一



套系统的图书出版至今已有十几个年头，很多咨询公司就是在纵横这套丛书的指导下走入咨询的行业，这也是我们最为骄傲和自豪的地方！我们和中国的咨询业在一起成长！

在这期间，很多纵横人也陆续出版了自己的图书，把自己的经验、知识和前沿关注与读者一同分享，但是不成系统。这一次，在集团高级合伙人孙连才博士的策划与推动下，整合纵横诸多优秀咨询师推出《决战2020——北大纵横管理咨询集团系列丛书》。该套丛书既是大家智慧结晶的一次集体奉献，也是作为中国最大的管理咨询公司勇于担当的社会责任之率先垂范！

我们牢记“推动企业变革与成长”的公司使命，不仅仅受到客户的尊重，还受到同行和员工的尊重。我们始终坚持个性服务和终生服务的理念，努力与服务过的客户建立长期的战略合作伙伴关系。

我们愿意不断接受新的挑战，更愿意成为企业家挑战新的高度时手中那根撑杆，帮助企业跳得更高，跃得更远，共同实现我们的理想。

向中国优秀的企业家致敬！

向北大纵横的优秀同事致敬！

北大纵横管理咨询集团创始人

2014年1月18日



出版前言

北大纵横管理咨询集团一直有出版图书的优秀传统，而且我们也一直致力于向国内外同行和管理实践者分享知识成果，这一点也是创始人王璞先生一直秉承的理念。

从2006年加盟这家中国最大的管理咨询集团，无时无刻不在汲取营养，这也是诸多纵横人感激自己的人生经历中曾经有这么好的一个平台，而且能身体力行地为推动中国的企业变革与成长提供教练式、无缝对接的直接服务！

在项目上，我们见证了中国民营企业成长中遇见的各种问题，看到他们期待的目光、托付的眼神！北大纵横的咨询师有谁没有被中国企业家悲壮而艰辛的经历所感染？有谁没有为一个优秀的企业因走入误区而悲愤不已？有谁没有多少年以后还在关注曾经服务的客户，并在背后默默地祝福与凝视？有谁没有为企业的一个问题背上行囊、身处现场？

然而我们是咨询师，理性的研判会大于感性的认识，参谋、智囊的作用让我们永远明白如何去发现问题、解决问题。研究一个职能和行业是一个优秀咨询师必备的技能，由此，方法论、行业研究和职能研究也就成为我们一直在追求和探索的领域，这也是出版这套丛书最初的想法。

本套丛书目前分成：方法与工具、人力资源、职能管理和行业管理四大系列17本图书，在分类上并没有严格的区分。在未来的其他套系中，我们还会陆续推出不同的行业、职能和方法论方面的图书。

感谢北大纵横诸多优秀的同事，在你们繁忙的工作之余能与读者分享你们的成果！

感谢北大纵横管理咨询集团创始人王璞先生，是您一直在不遗余力地推



动中国管理咨询业的发展与变革！

感谢清华大学出版社编辑的辛勤付出！

最应该感谢的是读者，因为我们所有的付出都是因为你们的关注和阅读！

知识改变命运，知识丰富思想，知识更能改变中国，让我们共同努力！

孙连才

国家行政学院博士后

北大纵横管理咨询集团高级合伙人

2014年1月于后吴村



序言

寻找有灵魂的管理

一部企业的历史就是一群企业人的心灵史。

对于改革开放后蓬勃兴起的中国商人群体而言，激荡30年创造的物质财富外化为这个泱泱大国经济实力的坚挺外观，而在市场经济水与火的洗礼中成长起来的商业灵魂则会慢慢内化出我们民族新的性格。

甘肃商人潘石屹从天水潘集寨村穿过火车山洞走到北京的经历，被解读为代表了中国人跋涉30年的历程。笨拙的起步、豪迈的激情、似乎娴熟的经营管理、成功后的陶醉与内在寂寞……少年潘石屹眼中的山洞后来承载起了中国商人的梦想、痴迷、挣扎与成长。穿越山洞的过程，也是中国商人心灵发育的过程。

对于中国商人而言，做企业是一次艰难的心灵之旅，而这种心灵的进化丝毫不亚于外部宽广世界的复杂。如果没有柔软又坚硬的灵魂，如果没有宗教般虔诚的商业信仰，中国商人如何让梦想成为现实？如何构筑一个精神共同体(与体制斡旋、与对手拼杀并享受商业快乐)？就像作家张承志先生所言：“饱暖或饕足是不够的，富裕或财富是不够的。(这)依然是一个精神的，关于人的气质的话题。……是的，就是它，它比经济大势、比是非成败，更影响着我们的未来。”因此，精神问题或者说商魂问题，决定着中国商业的未来。

不错，中国很多企业喊出了自己的使命与愿景，可是这些使命与愿景是一个组织所有成员共同认同的吗？为什么这样的组织依然灵魂空洞，无法聚合起员工内在的激情，以同呼吸共命运呢？中国企业需要寻找有灵魂的管理。

学习型组织之父彼得·圣吉曾意味深长地指出，“一个缺少全体衷心共



有的目标、价值观和使命的组织，必定难成大器”，而“有了衷心渴望实现的目标，大家会努力学习、追求卓越，不是因为他们被要求这样做，而是因为衷心想要如此”。这样的目标不是所谓的绩效指标和市场销售，而是除去人类的虚荣(尤其是对权力和财富的追逐)以外，生命个体借由组织实现更为完整的成长(肉体和灵魂的丰满与进化)。而这种发自内心的目标一致，也就意味着企业开始有了灵魂觉醒。

凡是伟大的组织，都具有这种“完整成长”的信仰，并以这种信仰去塑造和统率组织成员。所以说，任何伟大的组织都不仅仅是利益集团，这样的组织更是理想集团。东西方诸多优秀的企业也证实了这一点：建设文化共识，打造上下同欲，通过文化共享建立与利益相关者(顾客、合作者等)的良好关系，经由文化培育企业的社会责任意识，这样的企业不但经受住了最严酷的商业竞争，也成为人类文明史上的进步典范。

松下公司在经过大规模的重组后，销量减少，库存增加，困境凸显。当时，公司高层井植和武久下决心裁员。然而，松下幸之助先生在平静地听完汇报后，却忽地从椅子上站起来：“不，员工一个都不能裁！作为高层，这个时候就应该与全体员工同舟共济，共渡难关！”进而老松下作出指示：①产量可以压缩一半；②员工一个不能裁减，也不可以减少薪水；③减产后，实行半日工作制；④要把工厂面临的实际困难如实地告诉员工，求得他们的理解与配合；⑤但也不能以降价销售的办法来推销，要采取诚心实意的促销办法，尽可能给予客户周到和完善的服务。松下先生的决策深深感动了每一个员工。虽说生产减半，员工们只需上半天班，但没有一个员工休息，大家都全力以赴地想尽办法来推销库存产品，不到两个月时间，仓库里堆积如山的产品一售而空，而且还出现产品不够销售的局面，企业焕发出了勃勃生机。松下先生就此总结道：“企业的经营是对人的经营，所以，只有经营符合人性的企业，才会获得尊重和成功，才会持久。”

“只有经营符合人性的企业，才会获得尊重和成功，才会持久。”这样的见识已经超越了靠赚钱生存的企业本身，它回归到了商业的本质。这说明日本的企业家有着深刻的内在修为和高度的人性认知。当然，这种智慧并不专属于东方，如以福特公司、杜邦公司为代表的西方企业，在做强做大的背后也有这种商业精神的基因。

1914年1月12日，福特宣布将工人日薪金提高到5美元。福特公司的决定是这样的：“我们将一次性把工时从9小时下调到8小时，并向每名员工提供

利润分成，22岁及22岁以上的员工每一位的最低收入将是5美元。”要知道当时产业工人的日收入还不到两个半美金，这是一个让人疯狂的消息。多年以后，历史学家布林克利(Douglas Brinkley)在总结福特的一生时，发出了这样的感叹：“如果没有福特管理层的执著努力与过人才能，工业化与民主化的这种双重进步，可能需要数十年才能实现。但福特汽车的积极进取，使革新在短短的一年内就完成了。”这样的说法毫不过分，当时的福特用提高薪酬的方式阐释了一个组织如何做到以人为本。福特公司通过提高薪资的方式回馈其赖以生存的社会，引领社会走向消费与生产的和谐互动，为中产阶级的形成作出了杰出贡献，进而大大加快了美国产业文明的步伐。正因为如此，这个组织在此后一百多年的商业征途中，在战乱、骚动、社会变迁中，受到持续的尊敬并获得了稳健的发展！

杜邦公司到如今存活已经超过200岁。是什么力量让杜邦公司能够顺利穿越历史的时空，跨越跌宕起伏的两个多世纪的岁月？这固然与老杜邦具有远见卓识有关，不过奠定了杜邦200年事业基石的却源于一次危机事件。1815年，杜邦公司发生了一次爆炸事故，并造成人员伤亡，老杜邦把家搬进厂区，让杜邦家族的人和工人共担风险。如果发生意外，企业主和员工的生命财产都会被波及，此举充分体现了企业主对安全的重视和对员工的关怀。本着对员工和社会的责任，杜邦公司不断调整自己，从黑火药转型为化工类企业，继而转型为科技公司。杜邦公司在转型中创新，对于整个社会发展没有太大帮助的产品，公司会淘汰或者提前缩短它的寿命而开发新的替代品。20世纪30年代，杜邦对可持续的认识是注重保证员工和生产的安全；到了1970年变为尊重法律法规；1980年又提出了比法律法规做得更好的“零标准”；1990年，这一理念再次更新为减少经营活动对环境的印记，并提出2010年温室气体排放减少65%……正是这些观点，让杜邦公司的血脉延续两百多年。

这样的事件是商业的，也是精神的，当然本质上是灵魂的，正是这种灵魂进步的力量引领人类前行。让人们产生浓厚研究兴趣的还有西方的家族企业。它们的历史几乎可以和美国一样悠久，比如《纽约时报》《华盛顿邮报》、沃尔玛和宜家等。它们是如何做到基业长青的呢？加拿大蒙特利尔商学院的教授研究后发现，这些企业在经营中尽量满足所有利益相关者的利益——绝不仅仅是高层管理人员的利益，还包括所有员工、客户、合作伙伴、社会和所有者的利益，以此来保证企业的健康运转。这种强调长期发展、注重所有利益相关者权益的哲学，诠释了杰出家族企业的内涵。正是有灵魂的管理：那种对



梦想的追求、团队的凝聚以及与合作伙伴的良好关系，成就了今天依旧让人仰视的企业巨头。正是因为把这种高远的追求和对人类生命价值与幸福的关注根植于各自企业文化当中，这些企业实现了永续成功。

经历三十多年拼争、迷茫、浮躁并逐步觉醒后的中国企业，已经开始山高路远的征程，征程的背景则是大国崛起、公民社会、民主法治……这是一个艰难的充满挑战的过程，但也是一个梦想新生的过程。在这个过程中，会有不少的企业在黎明前轰然坍塌，而另外一些存活下来的企业会坚强地迎来朝阳。漫漫征途，需要脚踏实地、坚韧不拔，同时要忍受寂寞孤独甚至割肉般的苦痛(造魂远比长肉艰难)。商业对于生命个体而言，其本质也是一个从肉体到灵魂的修炼过程：一种有灵魂的管理，建设一个更加美好的世界。

杲占强

2014年1月



目录

何谓文化	1
个体文化	2
群体文化	4
企业文化	5
企业构成	6
企业文化观念	7
企业文化的作用	7
企业文化的定义	9
谈谈制度文化	11
企业文化知行	17
企业文化核心问题	18
企业文化的修炼	20
商魂源头	23
企业家和企业文化	24
现代企业家的特点	25
走向领袖之路	27
企业家与企业文化	34
社会文化和企业文化	41
中国传统文化和企业文化	43
儒学思想和企业文化	44
佛教精神与企业文化	48
道家理念与企业文化	50



中国传统文化的加减法	52
企业灵魂	55
精神层文化	56
企业精神	57
使命	60
愿景	62
核心价值观	64
社会责任	67
理念层文化	69
契约理念	70
共生共赢	74
“三公”原则	79
以人为本	82
职业精神	85
诚信原则	91
主动危机	93
专注执著	96
团队合作	101
系统思考	106
学习型组织	110
全方位创新	117
全球化理念	122
内铸商魂	125
中国企业管理的四个阶段	126
基础管理	128
人才	138
成本	144
资金	146
环境	149
技术	153
现场	155
控制力	157

结构	158
机制	161
制度	167
执行力	170
沟通与互动	172
信息化建设	177
高效率行动	179
责权利统一	181
发展力	184
企业民主	184
企业变革	187
耕耘人心	190
接班工程	194
外彰商道	199
市场	200
品牌	201
品质	205
形象	208
规模	210
价值	212
营销	217
创造市场	219
细节制胜	222
跨文化管理	229
公关	234
平台思想	234
危机应变	238
责任	241
打造国家品牌	243
中国“绿公司”	245
造梦与还乡	249
参考文献	253



何谓文化

文化就是价值观主导下的生活方式，既包括生命个体的生活方式，又包括群体的生活方式。



■ 个体文化

人们常常把“一个人有文化”和“一个人有知识”混淆起来，这实际是错误的。著名学者南怀瑾先生曾经指出：“读书简单，通变化最难，知识是补药也是毒药。学问不是文学，文章好是这个人文学好；知识渊博，是这个人的知识渊博；至于学问，哪怕不识一个字，也可能有学问……做人好，做事对，就是学问。”这里的学问就是文化，是活泼生动的生命章法。

一个目不识丁的人可能有大见识大智慧，反而有些人读了一堆书却成为生吞活剥概念的奴隶。以六祖慧能为例，他出身贫寒、目不识丁，却继承东山法门，创立佛教禅宗，是中国历史上屈指可数的伟大思想家。当然这在日常生活中也不鲜见，不少没有读过书的农夫农妇却能识大体懂大节，活出了生命的高度。出生贫贱的陈永贵，虽然没有受过正规教育，但是带领农民利用扁担、箩筐、锄头、铁镐，在土石山上建设新大寨。因为业绩突出得到官方认可，甚至做了国务院副总理，举止言谈威严有加，演讲起来滔滔不绝。

当下很多机构简单粗暴地把学历和知识等同于文化程度是不负责任的做法，也意味着对文化的误读或者无知。

下面是龙应台先生对文化的诠释，再做其他补充都是多余的。

文化是随便一个人迎面走来，他的举手投足，他的一颦一笑，他的整体气质。他走过一棵树，树枝低垂，他是随手把枝折断丢弃，还是弯身而过？一只满身是癣的流浪狗走近他，他是怜悯地避开，还是一脚踢过去？电梯门打开，他是谦抑地让人，还是霸道地把别人挤开？一个盲人和他并肩路口，绿灯亮了，他会搀那盲者一把吗？他与别人如何擦身而过？他如何低头系上自己松了的鞋带？他怎么从卖菜的小贩手里接过找来的零钱？

如果他在会议、教室、电视屏幕的公共领域里大谈民主人权和劳工权益，在自己家的私人领域里，他尊重自己的妻子和孩子吗？他对家里的保姆和工人以礼相待吗？

独处时，他如何与自己相处？所有的教养、原则、规范，在没人看见的地方，他怎么样？

文化其实体现在一个人如何对待他人、对待自己，如何对待自己所处的自然

环境。在一个文化厚实深沉的社会里，人懂得尊重自己——他不苟且，因为不苟且所以有品位；人懂得尊重别人——他不霸道，因为不霸道所以有道德；人懂得尊重自然——他不掠夺，因为不掠夺所以有永续的智能。

品位、道德、智能，是文化积累的总和。

——摘自《龙应台：文化是什么》