

# 企业文化

## 高管读本

黄贵庭◎著

★著名的企业之所以历久弥新，其原因不仅仅是优质的产品，健全的市场渠道，响亮的品牌，更是因为这些企业具有其他企业所不具备的东西，这个东西就是优秀的企业文化，它是企业生命之树常青的基因。

# 企业文化高管读本

黄贵庭 著

企业管理出版社

### 图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化高管读本 / 黄贵庭著. —北京: 企业管理出版社, 2013. 11

ISBN 978 - 7 - 5164 - 0566 - 6

I. ①企… II. ①黄… III. ①企业文化 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 251844 号

---

书 名: 企业文化高管读本

作 者: 黄贵庭 著

责任编辑: 徐新欣 王秋菊

本书策划: 闫书会

书 号: ISBN 978 - 7 - 5164 - 0566 - 6

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: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68416775

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京市通州运河印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 170mm×240mm 16 开本 23.375 印张 371 千字

版 次: 2013 年 11 月第 1 版 2013 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 43.00 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

# 序

## Preface

全球的百年老店都有一个共同的特点，这就是独特的优秀企业文化。“同仁堂”药店创办于1669年，至今已是经历344年风雨的老店。是什么力量支撑这块“金字招牌”长盛不衰呢？纵然原因很多，但最根本最重要的是该企业的“德、诚、信”为核心的文脉，即企业文化在起着决定作用。

当今，凡是做大做强、美誉度与知名度高的企业，都是企业文化水准高的企业。海尔集团公司原是一个亏损147万元的小厂，经过10余年奋斗就成为一个国际知名度的大型企业集团。截至2009年，该公司在全球建立了29个制造基地、8个综合研发中心、19个海外贸易公司，全球员工超过6万人，这一年营业额1243亿元，品牌价值812亿元。“海尔”既重视发扬中华优秀传统文化和认真借鉴欧、日、美等发达国家的先进企业文化，更把创新作为企业文化的核心。“海尔”的“OEC管理模式”就非同凡响。O代表Overall（全方位），E代表Everyone（每人）、Everthing（每事）、Everday（每天），C代表Control（控制）、Clear（清理）。“OEC”的意思是：每天的工作每天完成、清理，并且每天都要有所提高，即要求做到“日清日毕，日清日高”。

德国奔驰汽车公司质量意识非同一般，在制造汽车的过程中，精益求精、一丝不苟，对每一零部件、每个细节都是极为认真，追求好上加好，甚至到了“吹毛求疵”的地步。每年都要用100辆崭新的汽车在试验场做破坏性的测试，即以35英里（56.315千米）的时速猛烈撞击坚固的混凝土厚墙，以检测车的安全性，是否达到了额定的标准。

企业文化管理在世界已有几十年的历史，在国内也有二三十年时间，但我国许多企业的主管人员对企业文化的本义、要旨却仍然是一知半解。

它不是贴贴标语、开开会、喊喊口号做给别人看的，也不仅仅是唱唱歌、跳跳舞，搞搞文娱活动，它不能赶赶时髦、热闹一阵子就算完事了。企业文化是企业上自总经理下至每一员工共同在生产经营实践中创建培植起来的；优秀企业文化是经过几十年甚至几代人用辛勤的血汗精心浇灌出的硕果。

有一位硕士写了一本名为《简单——构建企业文化就这么简单》的专著，笔者绝对不能苟同这种观点。企业文化包含的内容较广，如企业哲学、价值观念、企业精神、企业道德、企业形象、制度准则、行为规范、企业风气、企业环境，等等。企业文化是企业的灵魂，在生产经营过程中起到主导、统领甚至决定作用，是企业生存的前提、运营的指南、发展的动力、成败的关键。塑造高品位的企业文化是一项综合而极为艰巨的系统工程，是企业员工不懈追求的目标。它绝对不是简单的轻易的事情，不是几天几个月就能形成的。上述“同仁堂”、“海尔”、“奔驰”就是活生生的例子。

唐娜·迪普罗斯是英国的一位著作颇丰的管理专家，她的《企业间文化竞争优势》一书明确指出：“企业文化可以推动也可以阻碍企业的发展……对企业成败存亡有着非同小可的影响。”她强调指出：强势文化的企业，生命力、凝聚力、竞争力强，士气高、工效高、业绩好。她还说这种强势文化的形成“并非易事”。

编写此书是为了使企业经营管理者对企业文化的真谛、要义有一个全面、准确的认识，真心实意地下大力气、花大功夫构建高品位、强势的企业文化。在构建这种企业文化过程中，要有孜孜不倦、坚持不渝、始终如一、锲而不舍的精神、毅力，要克服光说不做、无所用心、表面形式、纸上谈兵、有始无终、急功近利、浮躁不实等不良思想作风。培植起来的优秀企业文化肯定能为社会制造出优质的产品和提供满意的服务；同时，这样的企业必然繁荣兴旺、长盛不衰。

在编写过程中，黄贵庭先生除坚持科学性、系统性、可读性等原则外，因担任过多年的公司领导职务，特别注重实践性、可指导性、可操作性，行文朴实无华、言简意赅、议叙结合、言之有物，筛选了140余个经典案例，为提高阅读兴趣，还穿插了一些寓言故事、诗歌。

编写此节，从诸多专家、学者的论著中引来许多科学的见解、观点和

生动的故事，这应是成书的重要因素。黄先生在这里特意表示感谢。

本书深入浅出、雅俗共赏，除了奉献给数以万计的企业经营管理者参考、阅读外，还可供大专院校相关专业及专职培训的首选教材。

读者朋友们，祝贺您采用了这本书，衷心祝愿您的企业欣欣向荣、繁荣昌盛、如日中天、长盛不衰，祝愿相关专业的莘莘学子学有专长，前途无量。

冯东升

2013. 8. 1

# 目 录

Contents

## 第一章 企业文化是企业经营的灵魂

企业文化是企业的生命根基、精神支柱、经营指南、发展动力、行为准则，是企业成功的关键。

——朝海

- 第一节 企业文化的真谛 / 2
- 第二节 企业文化的构成要素 / 7
- 第三节 企业文化的属性与功能 / 10
- 第四节 企业文化的结构与类型 / 14
- 第五节 百年老店的长盛基因 / 18
- 第六节 与时俱进的现代企业文化十大亮点 / 22

## 第二章 企业哲学与经营价值观

有些企业基业常青，有些企业昙花一现，根本原因是他们的经营观念、经营方向和道路有重大区别。

——金科

- 第一节 企业哲学是企业营运的指南 / 30
- 第二节 价值观是企业文化的核心 / 39

### 第三章 “人本”观是企业文化的精髓

尊重员工，关心员工身心健康与全面发展，满足员工合理需求，维护好员工的合法权益，营造和谐的人际关系，充分发挥员工的积极热情，是每一位企业领导者的重要责任、义务。

——清利

- 第一节 人是企业生存和发展之本 / 48
- 第二节 成功企业的“人本”观 / 50
- 第三节 “企”字无“人”便是“止” / 53
- 第四节 企业优秀人才的条件 / 55
- 第五节 自我完善的柔性管理 / 59

### 第四章 诚信是企业文化的根基

三十多年前，我进啤酒厂的时候，老师傅们就教导我怎样做啤酒：好人做好酒！好人的概念就是诚信、认真。

以诚信与激情构造的企业文化，体现在企业里就是和谐。和谐就是“严格科学的管理与和谐的人际关系相结合”。在青啤，不论是在生产中，还是在消费中，这种和谐是全方位的，渗透在每一瓶啤酒中。

——金志国

- 第一节 诚实是企业营运的命脉 / 62
- 第二节 古代商人以诚为荣、以骗为耻 / 64
- 第三节 先信人，然后才信企业及产品 / 67
- 第四节 己所不欲，勿施于人 / 69
- 第五节 买卖公平，货真价实 / 71
- 第六节 秉持诚信，使企业越做越大 / 74
- 第七节 守信是立业之本 / 77
- 第八节 不讲诚信是危险的 / 80
- 第九节 犹太人经商很讲诚信 / 82
- 第十节 诚信尤可贵，愚诚愚信不可取 / 86

## 第五章 平衡——企业文化的最高境界

人有五商（智商、情商、财商、逆商、心商），要想人生成功，须五商皆备。在我看来，五商无一不可从中庸中获益。

——李嘉诚

- 第一节 平衡管理使企业健康运行 / 90
- 第二节 企业利益相关者的平衡关系 / 92
- 第三节 执中持平，过犹不及 / 96
- 第四节 企业经营指标之间的平衡 / 99
- 第五节 平衡好“快与慢”的节奏 / 102
- 第六节 企业应视顾客为衣食父母 / 110
- 第七节 爱国是企业经营者的首要品德 / 112
- 第八节 守法如守身，人安企业宁 / 115
- 第九节 严重失衡就要“翻车” / 118

## 第六章 和谐文化使企业顺畅运行

和谐凝聚力量；

和谐成就伟业。

——中共中央《关于构建社会主义和谐社会若干重大问题的决定》

- 第一节 “贵和”是中华传统文化的精华 / 126
- 第二节 以和为贵，宽以待人 / 129
- 第三节 和衷共济，互惠互利 / 131
- 第四节 取长补短，企业兴旺 / 133
- 第五节 和谐使企业产生“1+1>2”的效能 / 137
- 第六节 有利共分享，遇难共担当 / 139
- 第七节 以德报怨，共同发展 / 142
- 第八节 恶性竞争不可取，双赢才是真正赢 / 145
- 第九节 争斗不休会招来厄运 / 149

## 第七章 企业家精神主导企业文化发展

没有企业家，就不会有美国的经济。

——戴维·西尔弗

- 第一节 企业家的角色与作用 / 154
- 第二节 创新精神 / 161
- 第三节 冒险精神 / 166
- 第四节 进取精神 / 168
- 第五节 充满自信 / 170
- 第六节 求实精神 / 172
- 第七节 竞争精神 / 175
- 第八节 真诚精神 / 178
- 第九节 精明能干 / 180
- 第十节 谦虚豁达 / 183
- 第十一节 富有魅力 / 186
- 第十二节 坚韧精神 / 189
- 第十三节 自律精神 / 192

## 第八章 治强生于法——企业制度文化

言不中法者，不听也；  
行不中法者，不高也；  
事不中法者，不为也。

——《商君书·君臣》

- 第一节 没有制度企业不能运营 / 198
- 第二节 制度严明是企业实现目标的保证 / 201
- 第三节 企业生产经营活动的规范化 / 207
- 第四节 精心制定企业管理制度 / 210
- 第五节 认真、严格执行制度、规范 / 214
- 第六节 领导带头遵守企业制度、规则 / 220

## 第九章 形象——企业外显文化的塑造

一个企业形象好，公众有好感、信得过，就支持，这样的企业定能兴旺起来。

——世旺

- 第一节 企业形象及其意义 / 224
- 第二节 CI——企业形象策划 / 227
- 第三节 企业形象的 MI 设计 / 231
- 第四节 企业形象的 BI 设计 / 236
- 第五节 企业形象的 VI 设计 / 241

## 第十章 名牌集中反映企业文化水准

名牌是人类智慧的结晶，是现代科技的浓缩，是通向市场的门票，是国家的瑰宝，也可说是财富的象征。

——马郑刚、熊向清

- 第一节 名牌是企业巨大的无形财富 / 248
- 第二节 树名牌之雄心，创名牌之道路 / 252
- 第三节 保护名牌、珍视名牌 / 260

## 第十一章 高品位企业文化的精心构建

世界 500 强企业之所以出类拔萃，关键是有优秀的企业文化，并善于给企业文化注入新的活力。

——《财富》杂志评论员

- 第一节 企业文化构建的指导思想与原则 / 264
- 第二节 企业文化构建的程序 / 268
- 第三节 培养员工精神 / 272
- 第四节 精心细致地做好思想工作 / 280
- 第五节 营造企业文化的主要途径 / 286
- 第六节 企业文化与生产经营相融合 / 292

第七节 激励是构建企业文化的重要机制 / 296

第八节 精心做好企业文化传播工作 / 301

第九节 变革有缺陷的企业文化 / 305

## 第十二章 博采众长——中外企业文化比较

吸收面窄，像豆芽菜。一条细丝，怎能长大。一棵树要成长，根须吸面广，才能长成参天大树。

——李可染

第一节 企业文化中外各有特色 / 310

第二节 中国企业文化特征 / 313

第三节 西方国家的企业文化特征 / 322

第四节 日本企业文化特征 / 331

## 第十三章 企业经营呼唤狼性文化

以前我对狼没有什么好感，甚至厌恶，然而当我细数狼的优点时，又惊讶它的优点之多。狼，追捕猎物时穷追不舍，这是坚持不懈；看准时机快速出击，这是执行力；遇到强敌则合而攻之，狼群的可怕正在于它们的团结。

——联想控股公司总裁 柳传志

第一节 正视狼的特质，抛弃对狼的传统成见 / 340

第二节 优胜劣汰，能者为王 / 342

第三节 外部竞争，合作战斗 / 343

第四节 忍受煎熬，坚毅奋战 / 344

第五节 注重收获，避无用功 / 345

第六节 纪律严格，自觉服从 / 346

第七节 狼的忠诚，不可小觑 / 347

第八节 强者心态，无所畏惧 / 348

第九节 嗅觉灵敏，巧妙沟通 / 349

第十节 积极思考，以智取胜 / 350

第十一节 目标如一，执著专注 / 351

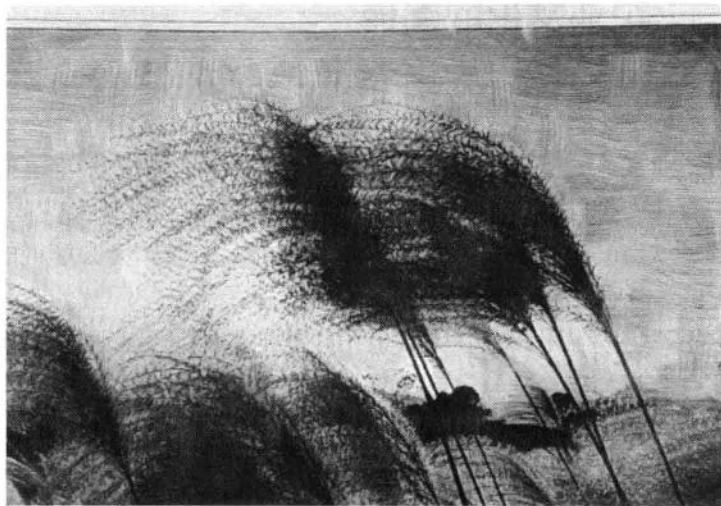
|      |                 |
|------|-----------------|
| 第十二节 | 顾全大局，勇担责任 / 352 |
| 第十三节 | 学练不止，适应恶境 / 353 |
| 第十四节 | 危机感强，警觉性高 / 354 |
| 第十五节 | 自尊自重，一身傲骨 / 355 |
| 第十六节 | 身先士卒，牺牲自我 / 356 |
| 第十七节 | 意志刚强，不屈不挠 / 358 |

## 第一章

### 企业文化是企业经营的灵魂

企业文化是企业的生命根基、精神支柱、经营指南、发展动力、行为准则，是企业成功的关键。

——朝海



人们弹钢琴，没有钢琴这一“硬件”不行，没有乐曲这一“软件”更不行。一个企业的营运过程，也可以说既有硬件又有软件。前者如企业的厂房建筑、机器设备、物资材料等；后者如价值观、经营哲学、制度规范以及战略规划、决策方案，等等。而价值观、经营哲学、制度规范是企业文化重要的内容，是企业“软件”中的核心部分。企业文化是企业生产经营的“上层建筑”，对生产经营起主导、统领作用。美国管理行为专家科特教授及其研究小组用了11年时间，研究企业文化对生产经营的影响，得出的结论是：“能取得优异成绩的公司，是企业文化水准高的公司。”

有个古老的传言：“灵魂离开躯体，人就结束生命。”企业也有生命，那么企业的灵魂又是什么呢？答案是，企业文化。



## 第一节

### 企业文化的真谛

对企业文化的概念，国内外有关专家、学者们和经验丰富的企业家们的说法有几十种，可说是仁者见仁，智者见智，但没有大的或基本矛盾，他们都是从自己所从事的学术研究角度或个人实践体会去解说的，侧重点有所不同，仅仅存在某些差异。

这里不是搞学术研究，不便也无须把他们的定义都一一摆列出来。企业文化有广义和狭义之分。广义的企业文化是指一个企业所创造的独具特色的物质财富和精神财富的总和。如有的专家认为，企业文化是企业独立依据本单位的客观条件，在从事生产经营活动中，所创造的精神财富以及承载这些精神的组织活动形式和物质形态。

狭义的企业文化是指企业创造的具有本企业特色的精神财富，它包括的内容较广，如企业哲学、经营理念、价值取向、精神风尚、道德规范、典章制度、行为习惯等。这些都属于意识形态范畴，属于企业生产经营的

“上层建筑”系统。企业文化是企业领导者同全体员工在长期生产经营实践中，共同培植、共同确认并共同践行的。企业文化是企业生产经营的灵魂，是企业生存的前提、发展的动力、成败的关键。

每个企业的企业文化都有其独有的特点，都会处于不同的品位或不同的等级。“世界上没有两片完全相同的树叶”。一个企业如同一个人或一个家庭，可以说，一百个企业的企业文化，就有一百个不同的特点、一百个不同的等级。一般来说，企业文化品位高或等次高的企业，经营业绩就好，活力就强，寿命就长；反之，企业文化品位低，等次低的企业，问题就多，竞争就失利，寿命就短。

有不少人不理解企业文化的真谛，认为就是搞搞文化娱乐活动，就是集体唱唱歌、跳跳舞，说那是企业工会方面的任务。这是十分片面的，要知道，优秀的即高品位的企业文化是这个企业上自总经理（或董事长）下至每一个普通员工，用多年甚至几十年、几代人的心血、汗水精心浇灌出来的硕果，绝对不是那么简单、那么轻易、那么无关紧要。

古今中外上百年的“老店”都有各自独特的优秀企业文化。美国的克罗格超市创立于1883年，今天，该公司在美国拥有两千余家大型商场，员工约有17万人，年销售额约191亿美元。该公司自认为长盛的秘诀用一句话概括：“人无我有，人有我新。”这种经营理念，就是该公司企业文化核心内容。

据《400个百年老店的长赢基因》一书载：公元578年，日本的圣德太子带领金刚家族成员从朝鲜来到日本，修建了至今还存在的Shitemnoiji佛教寺庙。金刚组（KongoGumi）公司就此诞生，金刚组在1400多年来都是从事维修和重建京都古寺的主力专业公司。这一家庭企业传承最关键的因素是精心选择继承人。他们不是秉承只用长子的继承做法，而是选择有健康心态、有才智、有责任心的子孙。这就勇敢地打破了日本传统文化长子继承制。

美国国际商业和机器公司（IBM）创立于1911年，据说是全球的信息技术和业务解决方案公司。今天，IBM拥有全球30多万人，业务遍及160个国家和地区。2008年，公司营业收入为1036亿美元，税前利润167亿美元。该公司一直秉持着“沃森哲学”（沃森为创始人）：第一，必须尊重个人；第二，必须追求优异的工作表现。

在北京、在海外，不知道“同仁堂”的人恐怕不多。这家始建于清康熙八年（1669年），至今已是经历344年风雨坎坷的老店，在市场经济的大潮中依然豪气不减当年。“同仁堂”的金字招牌，不但没有随着岁月风尘的洗刷而暗淡，反而日渐辉煌。顾客一见到“同仁堂”三个大字，便自然产生一种高度的依赖感。是什么力量支撑着这块“金字招牌”长盛不衰的呢？纵然原因很多，但最根本最重要的是“同仁堂”的德、诚、信为核心内容的文化基因，即企业文化在起着决定的作用。

### 德：养生济世的经营宗旨

“同仁堂”的历代继业者始终以“养生”、“济世”为己任。在北京大栅栏的同仁堂药店的大厅有一副耀眼的对联：“同气同声福民济世，仁心仁术医国医人。”该店对来求医的八方顾客，无论是达官贵人，还是平民百姓，一律以诚相待、一视同仁。今天，“同仁堂”在继承古老创业宗旨的同时，又汇入了全心全意为人民服务的精神，提出“想病家患者所想，做病家患者所需”和“患者第一”的经营理念。

有一年，我国南方一些城市流行甲肝病，特效药板蓝根冲剂的需求量猛增，有些药厂、药店趁机抬价，到“同仁堂”拉板蓝根的汽车排起了长队。“同仁堂”的职工放弃了春节休假，昼夜奋战，生产出了高质量的板蓝根冲剂。有人提出，需求量这么大，如果按原价出厂不划算，应提高售价，但他们认为，治病是自己的天职，不能乘人之危发民难财，药品一律按原价出厂，还派出一个车队，把药品一直送到甲肝病流行的地区。

如今，“同仁堂”还始终保持着十多项深受人们欢迎的便民活动，如：咨询服务，坐堂问诊，代客加工饮片及成药，代客寄药、煎药、送药，登记短缺药品等。有一年，“同仁堂”代客加工各种规格、剂型的药品13600多服，这些服务使“同仁堂”亏损很多。

### 诚：精益求精的敬业精神

“炮制虽繁必不敢省人工，品味虽贵必不敢减物力”。这是“同仁堂”第一代传人乐凤鸣留下的训条，“同仁堂”人代代相传，铭记于心中。他们为社会提供了“配方独特、选料上乘、工艺精湛、疗效显著”的治病救命的良药。制药严格依照配方，药料选用十分讲究，“产非其地，采非其时”的药材坚决不用。该用天然牛黄的决不用人工牛黄（天然牛黄比黄金价格还高）；该用野山参的，决不用养殖参。陈皮必须用新生产的；蜂蜜