

集团公司文化

刘光明摇著

经济管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

集团公司文化 刘光明著 北京 : 经济管理出版社, 2006

ISBN 7-302-13400-0

I. ①集... II. ①刘... III. ①企业集团—企业文化

IV. ①F270.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 134000 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 2 号中雅大厦 5 层

电话：(010) 68022116 邮编：100038

印刷：北京晨旭印刷厂 经销：新华书店

责任编辑：卢小生

技术编辑：蒋摇方

责任校对：叶摇子

定价：25.00 元 2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

印数：1—5000 册 定价：25.00 元

书号：ISBN 7-302-13400-0

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022116 邮编：100038

序

中央企业大多是集团公司，中国社会科学院研究员刘光明博士为此最近出版的《集团公司企业文化》一书对中央企业的企业文化建设具有重要意义。中央企业是关系国家安全和国民经济命脉、在重要行业和关键领域占支配地位的重要骨干企业，是国有企业的排头兵，在全面建设小康社会，发展壮大国有经济，发挥国有经济的控制力、影响力和带动力方面具有举足轻重的作用。中央企业做强做大，既是发挥国有经济的主导作用，促进坚持以公有制为基础、多种经济成分共同发展的基本经济制度的需要，也是践行“三个代表”重要思想的个体体现。中央企业不仅要成为中国先进生产力的重要代表，也要成为中国先进文化的重要代表。

最近，国资委的文件指出，企业文化的国际化要求我们树立这样一种观念：对企业文化建设的投入是对企业生产力发展的投入，也是对企业未来的投资。在企业文化建设的投入上，要总体规划，做出预算，统筹安排，分步实施，落实到位，不仅要加大员工的培训力度，而且要加大硬件建设的力度，为推进企业文化建设提供必要的资金支持和物质保障。美国通用电气每年用于企业文化员工培训的费用达 1 亿美元，而我们企业的培训经费非常之少。我们的企业应当建立企业文化建设的专项基金。

2005 年 9 月 21 日，国务院国资委召开了企业文化建设工作专题会议。这次会议总结交流了中央企业企业文化建设工作的经济，研究探讨了企业文化建设工作的有关问题，讨论修改了《国务院国资委党委关于加强中央企业企业文化建设的指导意见》，对中央企业当前和今后一段时期的企业文化建设工作进行部署，动员广大干部职工积极投身企业文化建设，不断提高企业管理和精神文明建设的水平，为进一步提升中央企业的核心竞争力，做强做大中央企业而努力奋斗。

我们必须从提高企业核心竞争力，培育和发展具有国际竞争力的大公司大集团的内在要求来认识加强企业文化建设的紧迫性。培育和发展一批具有国际

竞争力的大公司大集团是党中央、国务院提出的一项战略任务。经过多年的改革和发展，国有企业的市场竞争力明显增强，在激烈的市场竞争中涌现出了一批具有相当规模和实力的大公司、大集团。根据1994年美国《财富》杂志公布，进入世界500强的中国企业只有15家，占3%；而美国有150家，占30%；欧盟有15家，占3%；日本有15家，占3%。我国中央企业进入世界500强企业的仅有中国电力、中国石油天然气集团公司、中国石油化工集团公司、中国移动通信集团公司、中国化工进出口总公司、中国电信集团公司、中国粮油食品进出口（集团）有限公司等，且都是垄断性企业，这与我国在世界经济发展中应有的地位、作用很不相称，而且在经营规模、盈利能力、创新能力、体制机制等方面与国际跨国公司相比差距很大。

随着经济全球化步伐的加快，特别是我国加入世界贸易组织以后，中央企业面临着国际跨国公司和国内其他企业的双重竞争压力，打造企业核心竞争力成为参与竞争的必然选择。美国美兰德公司和麦肯锡公司对全球经济增长最快的10家公司进行跟踪考察后，得出了这样一个结论：“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他们的企业文化注入活力，凭借企业文化力，这些一流公司保持了百年不衰。”实践表明，优秀的企业文化对内可以增强凝聚力和向心力，对外可以树立形象，扩大市场影响，是企业核心竞争力的重要组成部分。中央企业只有加快企业文化建设，才能提升企业的核心竞争力，使更多的企业跻身于世界一流企业行列。企业文化建设的目的在很大程度上要着眼于提高企业核心竞争力，适应先进生产力的发展要求；着眼于提高劳动者素质、实现人的全面发展，体现先进文化的发展方向；着眼于满足人们日益增长的物质和精神文化需求，代表最广大人民群众的根本利益。

企业文化，一方面是为了保证企业的生存，使企业组织具备不断改进的能力，提高企业组织的竞争力；另一方面更是为了实现个人职业生涯与企业总体目标的真正融合，使人们在工作中体会生命的意义，使员工个体得到全面发展，同时，使企业整体得到可持续发展。致力于人的发展的企业文化才能锻造伟大的公司。长期以来，人们认为，公司的目的是非常清晰的，就是利润、回报。新古典经济学理论认为，公司存在的目标是投资回报最大化，主流经济学都持这一理论。但是，现在已有很多人开始反思，做企业的目标到底是什么？是不是就是投资回报最大化？有人说，这太可怕了，是不是为此就可以不择手段？投资回报就像氧气一样，没有不行，但只注意呼吸，那就没有生命的意义，不是说利润不重要，这是不言自明的——世界上没有不想盈利的企业，重

要的是在价值选择中如何进行价值排序——应当把什么放在首位。

集团公司的企业文化如何整合？企业兼并、重组过程中企业文化如何整合？民营企业，私营企业如何进行企业文化建设？企业的价值排序问题不解决，企业迟早会陷入困境，大量的企业实践证明了这一点。这是一个层层递进的序列：第一层是企业文化，如果没有企业文化就不能保持百年不衰；第二层是企业的价值观。认识到此还远远不够——再进一步深入下去人们会发现最内在的是企业伦理即正确的价值排序，它是企业生存的本质的本质。如果企业没有认识到这一点，它最终将失去竞争力。企业购并，是一项经常性的企业活动。企业在购并前的理由“看上去挺美”，而购并后企业的绩效能否达到预期？科尔尼管理顾问有限公司调查了欧美和亚洲的 150 多个购并案例（交易额均超过 1 亿美元），指出了企业购并后文化整合是成功的关键所在。近年来，企业兼并和收购的惊人速度引起了世界范围内的广泛关注。传统的婚礼进行曲突然间成为全球首席执行官们决策时的主旋律。仅 1998 年，购并总值就超过 1 万亿美元。许多新的购并发生在欧洲，那里的首席执行官们急于以新出炉的欧元投资于潜在的商机。而在美国，每年将近 1000 家价值为 1 亿美元（或更高）的企业被收购。

对企业来说，购并是创造股价的强大工具，有时，股东的财富平均增长 50%。高额的回报属于那些能够进行几乎完美的购并整合的机构。这些机构具有相似的特征，采用相似的策略：它们都有过购并经历，被购并的企业规模较小而且业务与它们相同或相近；这些企业的首席执行官们行动迅速，很早就做出整合决策，并将决策传达给员工和股东；他们的计划直接而灵活；他们的目标清晰，眼光远大。

企业重组和兼并成败的关键是消除文化障碍——任何新组建的企业必须认识到，其人员来自不同的企业文化——文化冲突总会存在。无论购并伙伴属于相关行业还是来自不同的行业，情况都是如此。

要想把文化冲突的影响降至最低限度，就需要建立起一种共同的文化，而非选择其中一种文化。问题的焦点不应放在两种文化有多大的差异上，而应权衡长期保留这些差异的利弊得失。经理必须在文化整合与企业对一定自主权的需要这两者之间寻求平衡。

企业应当把社会责任作为新时期企业文化整合和再造的重要内容。“企业社会责任”的概念起源于欧洲，现在西方社会在对企业进行业绩评估时已经将社会责任作为一项重要指标。企业社会责任要解决的一个主要问题是资本与

公众的矛盾和企业与消费的矛盾。要搞清洁生产，减少污染，保护环境，就要减少利润。生产优质产品，不欺骗顾客，也存在着与消费者争利的问题。企业是否诚实地为顾客服务，是否提供优质的服务产品，这都关系到企业的精神和文化。打假不仅要依靠政府的力量，更要依靠企业自身的努力，发挥商会的作用。当前，世界企业的文化正从反映性文化向预防性文化转变。新的战略伙伴关系的建立和相互利益群体的形成，大大超过了先前的公司慈善事业的范围。企业与社会的关系完全是互动的伙伴关系，这是大趋势

企业界越来越认识到，建立可持续发展的基本条件，把社会元素纳入到企业的考虑当中去。企业的成功标准已超过了财务报表的定义，已上升到与社会分享成果的标准。各国都在不断提供企业履行社会责任的成功案例。ISO 26000 (International Standard Organization 的英文简称) 即“社会责任标准”，可以提高一个企业对现存的和潜在的劳动者的吸引力，而企业就以此为基础展开活动，利用 ISO 26000 过程有其纯经济意义上的价值，如果提高对工人的培训，就会得到更为健康的伙伴和更忠诚的雇员。拥有更健康的伙伴意味着对工人的投资，可以得到更高的生产效率和士气的回报，调查发现：人们会更加了解自己的工作，保持更好的培训水平并成为更合格的工人。人们肯定趋向选择那些更有道德的、按人权约定行事的公司，他们会为此感到骄傲。过去，只有公众团体，订约人和购买者关心社会责任问题。

企业文化建设的目的在很大程度上要着眼于提高企业核心竞争力，适应先进生产力的发展要求；着眼于提高劳动者素质，实现人的全面发展，体现先进文化的发展方向；着眼于满足人们日益增长的物质和精神文明建设需求，代表最广大人民群众的根本利益。中央企业在全面建设小康社会，发展壮大国有经济，发挥国有经济的控制力、影响力和带动力方面具有举足轻重的作用。中央企业做强做大，既是发挥国有经济的主导作用，促进坚持以公有制为基础、多种经济成分共同发展的基本经济制度的需要，也是践行“三个代表”重要的思想的具体体现。

我国于 2001 年 12 月 11 日加入世界贸易组织后，我国的企业面临了一系列新的挑战与机遇，企业的经营观念、管理方式发生了很大的变化，与此同时，企业文化的各个层面也面临着挑战和进一步再造。“企业文化再造”不仅是对“如何把企业的事情做得更好”、“如何把我们所做的事情做得更快”、“如何用最低的成本来完成我们现在要做的事情”的再认识、再思考，而且是对“为什么我们要做现在正在做的事情”的重新审定。因此，企业再造工程

首先要营造一种文化变革的理念。

加入世界贸易组织，新的竞争环境、新的“游戏规则”对我国的很多企业来说还是陌生的。经过 20 多年中国的改革开放，中国的很多企业其实已经具备了较强的抗风险能力。但是，市场的国际化和公平的竞争平台，将使得我们的企业在进一步强化自己的法制观念，培养遵守规则、规范的意识，同时，加强企业文化的国际化也将被提到最重要的议程。所谓企业文化的国际化是指我国加入世界贸易组织后，企业的跨国化经营不仅仅是对大企业、跨国大公司而言的，对中小企业也存在跨国化经营的问题，企业的产品不仅仅要面向全国，而且要面向国际，这就意味着所有企业都面临跨文化管理的问题，同时也要求我们的企业文化也要和国际接轨，也了解国外的企业文化，学习国外的企业文化，取长补短，达到共同发展和双赢、多赢。如联合国秘书长安南聘请他的老师——美国麻省理工学院教授、著名企业文化大师沙因撰写的《联合国人类发展报告》中的“科学发展观”这一思想已经被包括我国在内的许多国家政要和社会团体所认同。经济一体化催生了企业文化的国际化，它对企业的可持续发展和全球的可持续发展具有重要的意义。

胡平*

2008年 11月 15日

于北京

* 胡平：全国政协常委，原商业部部长，现为中国企业文化研究会会长

前摇言

集团公司企业文化研究顺应了当前企业重组兼并、企业跨文化管理的大潮。1999年 9月，我先后参加了在山东济南召开的、由山东省委宣传部、省委组织部、省经济贸易委员会、省总工会联合发起的企业文化经济论坛；在郑州召开的河南省企业文化促进会成立大会。通过这两次会议，我深切感受到集团公司企业文化再造受到了越来越多的企业的重视。在这个大背景下，应许多集团公司的要求，笔者于 2000年 9月出版了由中央电视台二套摄制、由中国科技音像出版社出版的《如何创建自己的企业文化》系列光盘。在编写这套光盘讲演稿的过程中，逐渐形成了一些新观点，随着企业调研和课题的深入，本书提出了十大创新思想或曰十大新观念：

第一，如何在企业重组兼并、企业跨文化管理的大背景下对集团公司的文化进行整合迫在眉睫，它是指导企业新行为的出发点。

哈耶克说过，人并不是因为明智而采纳了新的行为规则；实际上，人恰恰是因为遵循了新的行为规则而变得明智起来。^①现在，我们必须强调指出，那些对人类最有益的制度（从语言到道德及法律的制度和文化），不仅从来就不是他们发明出来的，而且直到今天，他们还没有明白为什么他们在这些制度、文化既不满足其本能也不满足其理性的情况下还应当维护这些制度。文明的基本工具——语言、道德、法律和文化——都是自生自发之过程的结果，而不是设计的结果；然而，有组织的权力机构却完全控制并彻底腐化了文化环境。

社会生活中也许存在着这样一些规则，而持续地对这些规则的遵循则会产生一种事实性的行动秩序。在这些规则当中，有一些规则早就获得了权力机构赋予的法律效力，而另有一些规则只是在事实上为人们所遵循或者说只是隐含在那些业已取得法律效力的规则之中——这即是说，只有当这些隐含的或未阐

^① 哈耶克：《个人主义与经济秩序》，商务印书馆，第 108页，1997年 10月版。

明的规则也得到遵守的时候，那些业已取得法律效力的规则才能够实现它们的目的。因此，赋予某些规则以法律效力，必须被认为是授权一些人把那些隐含在这些规则中的规则，也当做是有效的规则加以实施。有人说，企业经营要想成功，策略与执行力缺一不可。许多企业虽有好的策略，却因缺少执行力，最终导致失败。市场竞争日益激烈，在大多数情况下，企业与竞争对手的差别就在于双方的执行能力。如果对手在执行方面比你做得更好，那么，它就会在各方面领先。也有人说，成功的企业，~~因~~靠策略，~~还~~靠企业各层管理者的执行力，其余是一些运气因素等。我国的企业已经纷纷认识到“执行”的重要性，并以“执行”的好坏来判断企业或个人的“执行力”高低。的确，企业需要执行力，培养企业执行力的关键就是培养管理者的执行力。但是，社会生活没有行动秩序，管理者的执行力就没有用武之地。而这样的文化环境是靠我们每一个从事企业管理的企业家、企业管理者共同创造的。

第二，世界上成功和失败的集团公司，其根本区别在于理念；世界上成功和失败的企业家的根本的区别也在理念。在这个世界，在这个时代，理念决定一切。集团竞争力的核心实际上就是要确立“凡事不是不可能”；“凡事先找方法，而不是找借口”的公司理念。所谓“找方法”就是创造一个能使员工奋发学习、不断进步、携手努力、克尽己责的组织，其关键在于提升组织的学习能力和执行力。在如今这个张扬个性并且以财富作为衡量人尺度的时代，宣扬“信用、敬业、服从”似乎显得有些迂腐。因为这些东西已经被普遍地从人生的目的中抽出，当成了成就事业创造财富的手段。人们总是明确地为目的而奋斗、付出，手段作为达到目的的成本则是尽可能地降低它的支出。“敬业、服从和信用”当属于此类。如今的人都是非常现实的，在他们的眼里美德所能带给他们的满足远不能替代财富。正因为如此，我们发现我们的社会是如此地缺乏这些美德。

成功的企业所追求的企业文化，正是要尽可能让每个员工发挥创造力，达到一种心灵的高峰状态。只有在一种高度文明的企业文化中，当员工的创造性和“敬业”成为这种文明和文化的必不可少的一部分时，创造性和敬业才能真正变成心灵的需求。给定一个目标，首先不是去考虑不可能实现，而是先去找方法，实现它。

第三，如何创造一个能使员工奋发学习、不断进步、携手努力、克尽己责的组织，关键在于提升学习能力和执行力。尽管学习型组织的前景十分诱人，但如果把它视为一贴万灵药则是危险而且有害的。事实上，学习型组织的缔造

不应是最终目的，重要的是通过迈向学习型组织的种种努力，引导出一种不断创新、不断进步的新观念，学习的核心就是提升学习能力和执行力，从而使组织日新月异，不断创造未来。学习型组织的真谛在于：学习，一方面是为了保证企业的生存，使企业组织具备不断改进的能力，提高企业组织的竞争力；另一方面学习更是为了实现个人与工作的真正融合，使人们在工作中体会生命的意义。变革管理思维和致力于人的发展的公司才是伟大的公司。在西方社会，公司的目的是非常清晰的，目的就是利润、回报。新古典经济学理论认为，公司存在的目标是投资回报最大化，主流商学院都持这一理论。但现在已有很多人开始反思，做企业的目标到底是什么？是不是投资回收最大化？有人说，这太可怕了，是不是为此就可以不择手段？投资回报就像氧气一样，没有不行，但只注意呼吸，那就没有生命的意义，不是说利益不重要，没有人为不盈利的组织工作。重要的是要考虑不相关的他人的利益。

第四，要强化企业文化再造的理念。先进的企业文化需要再造——与时俱进，落后的企业文化更需要再造。对企业最根本问题上的哲学思考和再认识。迈克尔·海默和商业再造活动权威杰姆斯·钱彼在广泛深入的企业调研中发现：诸如“为什么我们要做现在正在做的事情？”这类企业形而上学性问题恰恰是企业生存的关键。而公司员工们所做的许多事情与满足顾客的需求毫无关系——他们所做的许多事情并不能创造高质量和降低成本，也不能提供出色的服务，而只能单纯地满足公司内部的规定和要求。实施再造工程，首先要营造一种不带任何条条框框的文化观念——一种完全不受旧思想束缚的文化观念。企业再造工程首先向企业提出的问题不是“如何把我们现在正在做的事情做得更好、更快、更省”，而是首先决定一个企业必须做什么以及怎么做。

这里所说的“关键性”的再设计就是说对事物追根溯源，对既定的现存事物不是进行肤浅的改写或调整修补，而是抛弃所有的陈规陋习，以及忽视一切规定的结构与过程，创造发明全新的完成工作的方法；它是对企业进行重新构造，而不是对企业进行改良、增强或调整。

第五，企业协调一致和整体感是重要的。没有不具备公司精神的品牌。如果国际化公司缺乏必要和足够的防范意识和预警措施，那么，它们必将面临瓦解。因此，急需一种新的管理模式。公司价值、一致性及参与性是其重要内容。这些因素将奠定公司成功的基础——而如果缺乏也必将失败。品牌定位是其核心，它延伸出新的概念和观点以反映如何实现最终的目标——品牌精神。杰出的领导者善于建立一个强大而持久的公司理念，善于将公司从危机引向成

功。环球品牌公司掌握了“骆驼”牌香烟的发展历史。这个相对来说并不是十分为众人所周知的公司的发展史，说明了高度的参与和坚实的品牌定位如何能够通过品牌延伸创造巨大的财富。阿迪达斯和耐克是借助体育巨星来达到这一目的的。

企业“宗教”涉及公司远景、使命、精神、系统、责任和行动。它指导如何推动沟通与理解的有用的模型。公司精神的实际应用和意义通过企业运作得以反映。微软的领袖人物比尔·盖茨是高度可见的精神化领袖的典范，他使全球都在因微软而运行。耐克是一家靠精神支撑并受其控制的公司，曾经由于管理层对其消费者需求和喜好的忽视，它经历了一场灾难性的衰败。

当前，各国企业的跨国、跨文化的各类活动日益频繁，集团公司的营销文化与品牌经营随着不同文化背景人员的跨国经营与日俱增，大量跨国公司的出现使得劳动力的文化背景多元化的趋势日益呈现在世人面前。集团公司如果缺乏跨国、跨文化交流和管理的知识和技巧，文化之间的差异常会产生误会和不必要的摩擦，影响工作效率，增大内耗。

第六，驾驭文化差异是各国企业、跨国公司走向经济全球化时面临的巨大挑战。跨文化的能力不仅对国际关系相当重要，对专业人员、经理或技术人员成功来说也是如此。在经济全球化的发展趋势下，有效的跨文化关系对改进工作表现和提高生产力具有重要意义。跨文化管理有狭义和广义之分：狭义的跨文化管理是指不同国家之间文化差异的融合；广义的跨文化管理是指特定时期内某一地域中的不同人群，不同地区之间的人群、同一组织或不同组织之间的人群、同一行业或不同行业之间的人群、同一文化或不同文化历史背景条件下形成的管理思想、思维方式、行为方式（包括营销方式）、观念、意识之间的融合。随着经济全球化进程的加速，各国企事业单位的跨国、跨文化的各类交往活动日益频繁，不同文化背景人员的跨国往来与日俱增，大量跨国公司的出现使得劳动力的文化背景多元化的趋势日益呈现在世人面前。

驾驭文化差异是各国企事业单位，特别是跨国公司走向经济全球化时面临的巨大挑战。跨文化能力不仅对友好的人际关系相当重要，对专业人员、经理或技术人员成功来说也是如此。在经济全球化的发展趋势下，有效的跨文化关系对改进工作表现和提高生产力具有重要意义。在 21 世纪，各个涉外企业为了生存和繁荣发展，个人和企业必须把文化的敏感性和技巧结合在各种关系中，并应用在战略和组织结构中。因而，企业的各级领导和跨国公司的经理们，需要具备跨文化交往和跨文化管理的知识和驾驭文化差异的能力。掌握跨

文化交往和管理这项工作的领导艺术，不但可以克服文化差异给交流和管理带来的障碍，而且可以把文化差异作为公司发展的一种宝贵“资源”。

第七，设计也正步入一个概念全面变革的年代。以企业文化为灵魂的设计是 视觉发展的总趋势，它是企业经营战略的最后一张王牌。在这里，本书从如下两个侧面来展示其内容：一是 视觉设计教育的推进；二是提高企业和事业单位 视觉设计的社会作用。一提到教育的推进，大家也许会马上联想到使用计算机这一较为先进的机器。但在这里所说的并不是这一技术性问题。过去，经常是以提高研修人员能力为中心来考虑设计教育，而这里指的是要纠正这种组合的新建议。例如，关于设计教育推进的问题，本书是站在后者立场上来看待的，即用设计教育系统开放化和信息化来实现企业经营环境的改善。在这里，如何使企业的经营环境变得更好，事业团体的服务专业化已是当前的迫切课题。设计也是如此，需要追求跨越现有的不同专门领域来进行最佳配合。有关 视觉设计的深厚意义就在于此。它不是制作各种不同的单一的作品，而是将企业、事业单位的做法来符合市民这一受益者的要求，甚至以设计能否回答来自任何地方的这一综合性要求作为目标。但是，世界范围内 视觉的许多事例说明，要充分满足这些要求是不可能的。因为无论是卖家和买家，都存在着损失这一问题。而以往在培养设计师的阶段中，以教员的立场来分析，其该做的相应的教育尚未进行。

从这一立场出发，在较为落后的设计教育领域里，以多年丰富的实践经验为背景，从实用的观点出发使其提高到一个较高的水平。企事业单位设计的社会作用也必将随着时代的进步而发展。这就是设计活用的方法。它不仅是一种形状和表现的问题，而且还必须考虑这个组织体的存在与否，在那里劳动的人们是否已确立其美的意识并发挥其机能。

集团公司科学的营销与品牌推广应当围绕“创造企业美和环境美的世界”这一主题展开。成熟的 视觉的目标正是放在这一基点上。无论是制造业或服务行业，当组织体发展到一定水平，即完成量化的发展后，下一个目标所追求的必定是提高企业文化的思考。

第八，集团公司的信用文化建设是社会信用大系统中的重要组成部分。社会信用主要包括企业信用、个人信用和公共信用（主要指政府行政和司法的公信力）等内容。企业信用是重点，个人信用是基础，政府起推动和表率作用。其中集团公司的信用文化对企业信用的形成起着十分重要的导向作用。建成社会信用大系统的社会机制，需要综合抓好全社会特别是集团公司信用道德

文化，当然也包括信用法律环境、市场培育和中介服务、政府监管及行业自律、技术支撑体系等多方面的工作。按约翰·斯图亚特·密尔的说法，“伦理科学”这一名词的确差不多已包揽了信用文化这一领域的全部内容。“要增强全社会的信用意识，形成以道德为支撑、产权为基础、法律为保障的社会信用制度。”^①1995年我国已明确提出要用五年左右的时间，建立起我国社会信用体系的基本框架和运行机制。那么，我国集团公司的信用文化建设的现状如何，存在哪些问题，应该如何解决，是目前亟待解决的问题。

第九，公司的精神管理原本为企业的核心和本质。公司精神也称为公司宗教，“宗教”（精神）一词源于拉丁语 *religio*，意思是将众多的事物以共同的方式阐释并最终结合在一起，这也正是本书对“精神”的定义。只有当一个企业具备了坚实的精神基石之时，它才能够获得强大的市场空间和市场地位。需要指出的是，品牌定位，才是最终决定企业成败与否的关键。企业宗教涉及诸如自尊、企业价值及信仰等能够使企业在商场上取得成功的有价值的理念。

未来的价值及价值观在本质上将能够被量化，仅仅期望依靠技术上的优势就能成功地销售产品的时代已经过去，现在的理念应该是对品牌的热衷、对人文情感因素的重视以及与此有关的非物质的价值，正是这些因素在真正地创造产品的销量和市场。品牌之争的目的是在消费者心目中占据强有力的地位和信誉，这也正是企业必须去为之奋斗的重要领域。

无形的情感价值正在取代有形的外在形式而成为影响企业市场地位的根本因素。它是任何人都能够看到和感觉到的客观存在。对这一发展趋势做更进一步的阐释，并在你感到必要和愿意的时候将这种理念应用到自己的企业中去。

照这样的思路开始进行其策划并付诸行动，它们确实需要一个公司精神。所以，用“宗教”一词是因为它意味着用共同的信仰指导统一的行动，意味着紧密的相互结合和渗透。如果缺乏信仰，企业对未来就不可能有任何有意义和有价值的规划和远景设想。

公司精神是一个对公司的连续性的阐释。国际市场上的竞争已不再是产品的竞争，转而成为理念与观念的竞争。能够在市场中取胜并赢得市场的企业，必定是那些能够把握最有利的市场地位的企业。在这样的背景下，品牌及其价值的作用显得至关重要，并成为公司成败的决定性因素。企业还必须能够宣传自己——无论从内部还是外部，因为企业已不再能够通过它们所生产的产品得以准确反映，消费者所购买的已不仅仅是其产品，还包括其所代表的一切。因此，企业必须能够以彼此关联且相互一致的方式描述自己。

在很多情况下，企业的形象通过其经营者得以反映，经营者的个人魅力越突出，企业所展示给世界的就越能够代表这种个人影响的穿透，比他们是创造公司精神的神圣的天使，他们是公司精神中的人性化内容更加丰富。而这种人性化的特征阐释越好，就越容易被整个公司所理解和接受——并很好地实施和推进它。一个对公司的好的阐释同样能够使市场评价变得更加容易，使企业能够准确地判断市场对其的喜好。无论是作为公司的企业精神、企业理念，还是作为个体的人性，都强调精神和理念的协调一致性与整体贯穿性。

第十，把集团公司的企业形象作为一项管理和营销任务来处理——它将是21世纪大部分购买决策（个人购买和团体购买）的关键性决定要素。变革对组织形象管理的影响；组织形象管理作为变革的催化剂；良好的形象如何影响人们对组织价值的认识，如何影响组织的用人实践和组织在其未来市场上的成功；成功开展组织形象管理项目的方法；组织形象对营销过程的影响，以及如何将它作为战略性营销武器；组织形象开发循环的三个阶段；实施新组织标识系统的诀窍；成功要点；为避免失败需要注意的问题；如何选择和利用外部资源帮助你创建和管理组织形象。何谓公司形象；公司形象有哪些内涵；如何策划公司形象；怎样进行公司形象管理；公司形象的价值何在；公司形象同品牌、营销有何关系。对这些问题的深入探究和跟踪调研，我们就会发现品牌战略对企业发展有非同寻常的意义。

本书在写作过程中得到了许多朋友的大力支持，他们是：华长慧、黄克陵、程新华、兰仁民、张超中、杨慎、刘红、杨晨、赤旭、李文革、时菱、施继兴、王云高、兰仁民、陈燕宁、郭立刚、李如成、李楚亮、庄燕龙、蒋岚、王秀友、王可昊、赵丽化、陈海华、汪贵昌、鲁冠球、莫晓平、沈志军、宋华明、程捷、付杰、李长顺、王军、谭庆华、张兆龙、杜朝生、刘悦慧、曹庆良、葛青华、刘河生、田永涛、张辛可、郑小龙、彭嘉陵、何东初、贺懋华、蔡昌龙、鲍冬梅、朱舫、张宁、杨代利、丁玲等。在此一并表示诚挚的谢意！

刘光明

2000年 缘月于北京西坝河

第一章摇摇理念决定一切——集团竞争力的核心

摇摇综观世界上成功和失败的集团公司，其根本区别在理念；综观世界上的成功和失败的企业家根本区别也在理念。在这个世界、在这个时代，理念决定一切。集团竞争力的核心实际上就是要确立“凡事不是不可能”、“凡事先找方法，而不是找借口”的公司理念。所谓“找方法”就是创造一个能使员工奋发学习、不断进步、携手努力、克尽己责的组织，其关键在于提升组织的学习能力和执行力。本章着重论述“理念决定一切”。

第一节摇摇凡事不是不可能

“凡事不是不可能”就是要确立“置于死地而后生”的理念。卢浮公司的哥哈姆临危受命，成为卢浮集团董事会主席。上任伊始，他就深切地感受到全球汽车业动荡的环境给卢浮带来的巨大压力——日益激烈的全球竞争、新技术日新月异、高素质人才的匮乏以及顾客对产品的挑剔，等等。哥哈姆和其他高层管理者认为，面对“巨鲸”，卢浮这只小鱼如果游不快，就会葬身鱼腹。因此，只有奋力拼搏，才有望在激烈的市场竞争中得以生存和发展。凭着对企业的透彻了解和远见卓识，哥哈姆认为，面对激烈的竞争，必须“置于死地而后生”。他们走的第一步是于1995年缘月在公司内部成立了专司学习管理的机构。在成立大会上，哥哈姆说：“我们别无选择，只有破釜沉舟，矢志成为学习型组织，才有出路。”当天，公司即向全体员工和世人公开宣布，组织学习将成为卢浮生存与复兴的基石。作为一个独立的实体，公司的主要职责是促进全公司范围内的学习，力求使学习成为公司内每个人和每个单位乃至全公司工作不可分割的一部分，并为学习提供必要的支持与帮助。通过公司的工作，员工、团队、部门乃至全公司都可以从不断增长的知识、经验中获益，从员工之

间的交流之中获益，从而使公司不断进步。一是倡导学习。这是刺激、鼓励和扶持员工、团队克服思维局限，不断拓展自我，强化个人与集体的协同。二是学习过程辅导。为了指导员工与团队顺利学习，公司要给予其必要的工具、技术与物质支持。三是标杆管理。通过设定标杆，引导、支持员工与团队向公司内外先进的生产、管理实践学习，并在公司内合理分配、使用这些知识，在不同部门之间达成知识、技术、数据的共享。四是与供应商、分销商和顾客一起成长。塑造世界一流的企业，离不开供应商、分销商和顾客等外部环境的配合。为了提高组织的学习能力，必须提高它们的学习能力，并把它们纳入企业考虑的范围，使它们与企业协调起来，共同进步。五是负责内外的沟通与交流。公司很重要的一项任务就是负责内外的沟通与交流，以便使员工认识到学习的重要性，在公众心目中树立“业界最佳学习型组织”的形象。

成功的企业所追求的企业文化，正是要尽可能让每个员工发挥创造力，达到一种心灵的高峰状态。只有在一种高度文明的企业文化中，当员工的创造性和“敬业”成为这种文明和文化的必不可少的一部分时，创造性和敬业才能真正变成心灵的需求。给定一个目标，首先不是去考虑不可能实现，而是先去找方法，实现它。

一、成功的基石：信用、敬业、服从

在如今这个张扬个性并且以财富作为衡量人尺度的时代，宣扬“信用、敬业、服从”似乎显得有些迂腐。因为这些东西已经被普遍地从人生的目的中抽出，当成了成就事业创造财富的手段。人们总是明确地为目的而奋斗、付出，手段作为达到目的的成本则是尽可能地降低它的支出。敬业、服从和信用当属于此类。如今的人都非常现实，在他们的眼里，美德所能带给他们的满足远不能替代财富。正因为如此，人们发现我们的社会是如此地缺乏这些美德。也正是如此，解释了为什么区区两万字的一本小书——《把信送给加西亚》，在全球行销了约 1.5 亿册，如果从 1908 年前累计至今，已经发行了 1.5 亿多册。有的国家甚至要求政府公务员人手一册。《把信送给加西亚》或译作《致加西亚的信》，已经以各种不同的方式在全世界广泛流传和畅销了 100 多年，成为有史以来最畅销和传播最广泛的书之一。时至今日仍然让越来越多的政府和企业如获至宝般地将它赠送给自己的公务员或员工。

成为“送信人”、寻找“送信人”、重用“送信人”是企业及其员工的追求。忠诚才有信心，主动才有创新，付出才有回报。通过读这本书，员工受到

启发，得到借鉴，培育主动进取的精神、坚忍不拔的毅力，塑造企业团队的灵魂。它要求，各部门要把读书活动组织好，力求有好的氛围、好的效果。形式要多样，要增强趣味性，每位员工写出读后感，通过组织座谈、演讲等形式，把读书活动引向深入。集团报纸、网站要开辟专栏，刊登、交流读书体会。通过阅读这本书，把弘扬和培育员工创新、进取、忠诚、敬业、勤奋的精神作为塑造自己团队的灵魂。它对于培育员工主动进取、忠于职守的敬业精神，对全面提高员工队伍素质，推动学习型企业的建立，加强企业文化建设必将起到积极作用。把信送给加西亚的作者阿尔伯特·哈伯德创造了一个形象：一种由主动性通往卓越的成功模式的形象。这是一种流传百年的管理理念和工作方法。一个关于送信的传奇故事，蕴涵着企业成功和个人发展双赢的真谛。一位英雄的故事揭示了一种成功的模式，故事中的英雄就是那个把信送给加西亚的人。今天，每一个企业都在呼唤能够“把信送给加西亚的人”。成为把信送给加西亚的人，寻找把信送给加西亚的人，重用把信送给加西亚的人成为了今天职场的主旋律。这本书堪称一部成功学圣经。“不是不可能”，“凡是先找方法，而不是找借口”。只要像鲁文一样，不畏艰难，任劳任怨，不要托辞、借口，不摆客观，不讲条件，就一定能够出色甚至出乎意料地完成任务。

人才流失率高的公司的企业文化总是霸道、专制和缺乏人情味的，他们要求员工压缩开支，管理层却依然花钱如流水；他们要求员工忠诚，却从未忠实过自己对员工的承诺。而优秀的企业却刚好相反，玛丽·凯用了马太福音中的一句话作为她——同时也是她创办的企业——的黄金法则：“你们愿意别人怎样待你们，你们也要怎样待别人。”玛丽·凯正是用这样的法则来管理她的企业，并且付诸实践。当看到玛丽·凯公司那些狂热的员工，那些带着玛丽·凯别针而备感自豪的美容顾问的时候，我们知道，玛丽·凯正是用这样的“黄金法则”找到了“把信送给加西亚的人”。很多公司老板时常批评员工“缺乏主动性”，他们说“我的员工就靠我来做决定、拿主意”，或者说“他们要么不会做，要么不愿意主动提出建议或展开工作，必须要监督他们才行”。然而，一些研究发现，多数情况下，员工的主动性正是取决于管理层的表现。如果管理层从上到下都鼓励员工的主动性，他们就会主动。许多老板或者高层管理者公开或者不经意地批评员工缺乏主动性，他们实际上自己就是在压制这种主动性。他们拒绝员工的建议，认为员工不懂这个，不懂那个，顽固地坚持自己的一套，这就明确地传达了一种信息：“我们来想，你来做。”更糟糕的是，很多公司都有这样的事情发生：承诺加薪或者提高福利——却从来都没有兑现