



仁达方略管理文库·企业文化系列丛书

细节决定成败  
企业文化的细节决定企业成败！

# 企业文化的39个

王吉鹏 著

ORPORATE

ULTURE

中国发展出版社

# 企业文化的**39**个细节

仁达方略始终用企业的语言，化复杂为简单，我们受益匪浅。

蒙牛乳业总裁 牛根生

仁达方略让我们真正感受到企业文化是一门科学。

华电国际集团党委书记 田沛亭

仁达方略的项目组做了大量的工作，工作严谨，求实，项目成果操作性强，提高了金融街内部的管理能力与企业的整体运营能力。

金融街控股股份有限公司总经理 刘世森

仁达方略提供方案的可操作性，是我们在与很多咨询公司接触过程中感受最深的。

中国土产畜产进出口总公司总经理 张正明

自咨询合作后，几年来，仁达方略已经成为我们决策所必需的拐杖，甚至可以说是我们的导师。

北京建房房地产公司董事长 张笠纯

---

## CORPORATE CULTURE

ISBN 7-80087-825-2



9 787800 878251 >

ISBN 7-80087-825-2/E · 503

定价：24.00元





仁达方略管理文库·企业文化系列丛书

# 企业文化的39个

王吉鹏 著

ORPORATE

ULTURE

中国发展出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化的 39 个细节 / 王吉鹏著. — 北京: 中国发展出版社, 2005.7  
ISBN 7-80087-825-2

I. 企… II. 王… III. 企业文化 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 055899 号

书 名: 企业文化的 39 个细节

著作责任者: 王吉鹏

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 7-80087-825-2 / F · 503

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京大中印刷厂

开 本: 700×980mm 1/16

印 张: 11.75

字 数: 181 千字

版 次: 2005 年 7 月第 1 版

印 次: 2005 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 24.00 元

咨询电话: (010) 68990692 68990630

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.develpress.com.cn/>

电子邮件: fazhan@drc.gov.cn

---

版权所有 · 翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

## 前言：这都是基于责任

我在愤怒之中的所作所为，  
瞬间的繁华灿烂，  
经过一夜的风吹雨打，已被摧折

……我为什么生气？因为有这么多糟透了的、虚假不实的动物学著作，这样的书到处都买得到；因为有这么多欺世盗名的作家，装出一副非常内行的样子，其实对动物根本一无所知……这不过证实了这些书的作者，连笔下动物的外表也不能够认识得很清楚，只是任凭自己的喜好来描写罢了……

那些不负责任的动物书，究竟会对读者——尤其是那些最容易投入热情的青少年读者，灌输多少错误的观念，也是我们无法估算的。

以上是动物行为学研究的先驱劳伦兹在他那本风行全球近半个世纪的书——《所罗门王的指环》的德国版序里的几段话。最初看到这些话的时候，我们感到热血沸腾，感到一种作出书的冲动，因为我们遇到了和当年劳伦兹写书时一样的现实，有“这么多糟透了的、虚假不实的”企业文化论著充斥于书店、报刊的企业文化栏目和专版；有“这么多欺世盗名的”企业文化专家，“装出一副非常内行的样子”，而其实对企业如

何建设自己的企业文化“根本一无所知”，这些不负责任的论著究竟会对读者——尤其是那些正在为企业文化建设中遇到的问题所困、找不到出路的企业“灌输多少错误的观念”，让他们多走多少弯路，浪费多少物力人力，“也是我们无法估算的”！

如果使用“欺世盗名”这样的字眼刺痛了读者的眼睛，我们要为自己压抑不住的愤怒道歉，但是我们不打算把这样的字眼换掉，因为现实首先刺痛了我们的心。

我们曾在参与山东一家大型企业的企业文化项目竞标时，在项目建议书里简单介绍了我们的企业文化推进系统，当时参与竞标的另外几家公司都不知道推进系统为何物，招标企业也对此表现出浓厚的兴趣，于是一家咨询公司买通这家企业的一名工作人员，套问我们的这套推进系统，并且很快添加到自己的项目建议书里。且不说这种窃取的行为如何，强不知以为知，以己昏昏使人昭昭，能不遗患客户、遗患企业吗？

令我们愤怒的并不是他们的欺世盗名的行为，也不是他们利用不正当手段窃取我们的核心技术的做法，因为我们相信我们中国的一句老话：“真的假不了，假的真不了！”真正令我们愤怒并且深深忧虑的是，“欺世盗名”的企业文化专家们的“一无所知”，会毁了那些指望通过他们的指导走上健康持续发展之路的企业——对任何一个企业来说，明确提出企业文化建设、塑造企业核心价值观，都是一种很高境界的追求，企业能够发展到这样的地步，要经历多少艰辛、付出多少努力，他们可能还来不及享用自已的劳动、心血、汗水换来的果实，就被这些“欺世盗名”的专家引入歧途，并且有可能就此跌入万劫

不复的深渊，这该是多么让人痛心疾首的惨剧！要知道，一个企业的生存与发展，不只是一个企业的兴亡，不只是一串经济统计数字，它关系着多少员工——他们背后还有一个个家庭的生计，这些都是把自己关在象牙塔里、从来不愿意去企业了解实际情况的“学者”们，还有玩弄文字游戏、靠 Ctrl+c（复制）和 Ctrl+v（粘贴）拼凑“自己的论著”的江湖术士们没有想过也不愿意去想的吧？

经常有人把咨询服务比做“企业大夫”——有病则治病，无病则预防、保健。我们平时是不大认同这种比喻的，因为我们觉得咨询机构和所服务的企业的关系，不是大夫和病人的关系，而是战略伙伴关系，咨询机构不能像大夫那样居高临下开“处方”，企业也不会像病人那样只能处于俯首听命的地位，而是双方共同寻找提升管理水平的办法。不过，确有不少专家学者和咨询机构把自己扮成“企业大夫”，把天下的企业都当成了倒霉的病人，揣着一大把自以为治不好病但也药不死人的处方四处“行医”。有些时候他们会像现在的有些大夫那样，治不好什么也治不坏什么，把诊断和处方当成了一门纯粹以赚钱为目的的营生，但多数时候还是把他们的“病人”给害了——首先，庸医消耗了“病人”治病的费用，其次可能贻误“病人”治疗的时机，最后就像中国那句流传久远的话说的那样：是药三分毒，企业采纳了他们提出的解决方案，而这个方案又不恰当，怎么可能不在管理上造成负面影响呢？

咨询服务不同于一般的服务，付出智慧和汗水帮助企业提升管理水平，帮助企业寻找前进的方向、扫清前进路上的障碍，咨询机构也借此取得自己应得的一份报酬，同时还可以收获成

就感和社会的尊重。这份报酬以及相伴而生的成就感、社会尊重的取得有一个必要的前提——社会责任感，或者说是职业的神圣的使命感！没有这份责任感或者使命感，钱装进口袋里就万事大吉，伤害了客户，进而就伤害了自己赖以存身的市场，到最后也砸了自己的营生。

仁达方略一直致力于为国内大中型企业的文化建设提供切实可行的操作方案，经过多年的企业文化研究和咨询实践，已经形成了一套自己独有的企业文化建设的方法和技术，为客户解决了大量以前未能突破的难题。这本书中所包含的有关企业文化的文章，正是仁达方略多年研究和实践的积淀。这些文章短小精悍，所阐述的内容都是企业文化建设的方法、过程和细节，它们反映了理论界的困惑，解决了企业界的疑问。其中企业文化落地的概念、思路和做法，更是一扫国内企业文化建设悬在半空中无法落地的尴尬，使得企业文化不再是“看起来很美，说起来很甜，做起来很难”，企业文化不再是“说起来重要，做起来次要，忙起来不要”。企业文化真正可以“硬”起来了，企业管理进入到文化管理的阶段也曙光在前了。

我希望这本书中所总结的企业文化建设的细节能够对中国企业有所帮助，希望并祝福所有的中国企业都能实现企业文化管理的转变过程，多产生企业文化神话，真正成长为基业长青的企业，成为世界上有影响的企业。

王吉鹏

2005 年 5 月





# 目录

## 第一篇 探寻企业文化的本质

1. 企业文化存在与企业文化建设·····	5
2. 稀里糊涂的企业文化·····	8
3. 读后感、观后感、全凭自我感觉——三感式企业文化批判·····	13
4. 压力锅文化与企业性·····	16
5. 企业文化不是奇装异服——企业文化的个性与适用性·····	20
6. 企业文化不是一杯可以随时解渴的水·····	23
7. 该规范一下“员工行为规范”了·····	25
8. “空降兵”与企业文化·····	28
9. 诚信——百年企业的核心因子·····	32
10. 执行必须成为组织文化的核心成分·····	36
11. 企业家文化还是企业家群体文化·····	40
12. 再论企业家群体文化·····	42
13. 企业文化的神话与实话·····	45
14. 再论企业文化的神话与实话·····	49
15. 给你看看那只生蛋的母鸡——谈企业文化与品牌文化的关系·····	51

## 第二篇 如何建设企业文化

16. 企业文化建设：投资还是成本·····	61
17. 企业文化解构·····	64
18. 企业的文化的两条路·····	69
19. 企业文化建设的三个方面·····	73
20. 重新定位企业文化建设的核心·····	77
21. 价值观的力量·····	81
22. 价值观塑造八项原则·····	83
23. 价值观的起飞与落地·····	87
24. 将价值观推进到底·····	95
25. 企业的文化的战略导向·····	99
26. 如何将公司文化与战略融会贯通——过程导向的战略管理方法·····	105
27. 如何让员工认同企业文化·····	113
28. 让员工参与进来·····	117

## 第三篇 企业文化实践

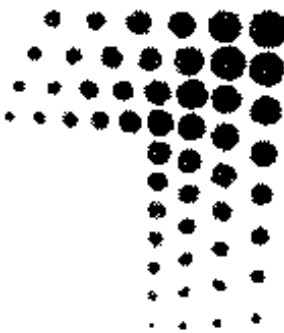

29. 大型企业集团必须构建企业文化生态·····	129
30. 中小企业价值观体系建设的八大误区·····	133
31. 中小企业需要企业文化吗·····	138
32. 在民企参与国企改革过程中直面文化融合·····	141
33. 房地产行业企业文化建设·····	145
34. 投资银行业企业文化建设·····	151
35. 钢铁行业的企业文化·····	156
36. 烟草行业企业文化建设·····	159
37. 供电企业文化建设·····	166
38. 创建支持出版业战略变革的企业文化·····	172
39. 企业如何思考和构建安全文化体系·····	177

# 第一篇

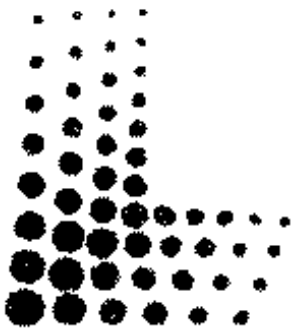
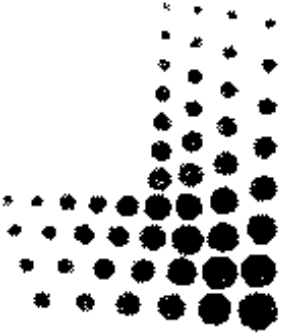
## 探寻企业文化的 本质

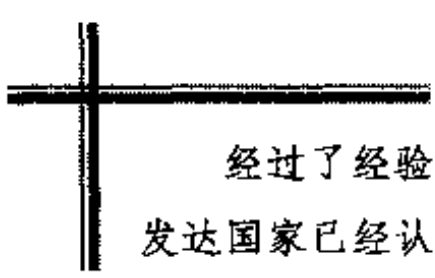






## 本篇要点

- 企业文化存在与企业文化建设
  - 稀里糊涂的企业文化
  - 读后感、观后感、全凭自我感觉
  - 压力锅文化与企业性
  - 企业文化不是奇装异服
  - 企业文化不是一杯可以随时解渴的水
  - 该规范一下“员工行为规范”了
  - “空降兵”与企业文化
  - 诚信——百年企业的核心因子
  - 执行必须成为组织文化的核心成分
  - 企业家文化还是企业家群体文化
  - 再论企业家群体文化
  - 企业文化的神话与实话
  - 再论企业文化的神话与实话
  - 万德莱破产与企业文化神话
  - 给你看看那只生蛋的母鸡
- 
- 



经过了经验管理阶段和科学管理阶段之后,从20世纪80年代开始,发达国家已经认识到管理应进入第三阶段,这就是文化管理阶段。

通用电气前任CEO,被管理界誉为“管理之神”的杰克·韦尔奇认为,企业成功最重要的就是企业文化。他说,企业的根本是战略,而战略的本质就是企业文化。

全国人大常委会副委员长成思危指出,所谓文化管理,就是在企业中培育企业文化,使员工树立共同的价值观,通过价值观来对企业进行管理。

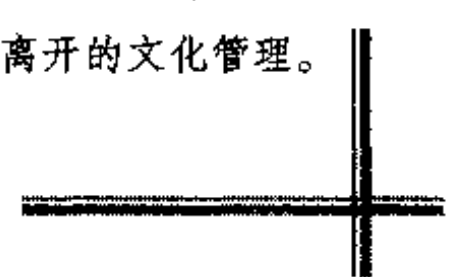
假如我们把企业比做一棵树,那么栽种和维护树的过程就是一种管理的过程。

有经验的园林工人可以凭借自己的经验种树,包括选择什么树种、什么时候栽在什么位置、土质合适与否以及如何护理。他们的经验和精心照管,可以换来很高的成活率——这可以被视作经验管理。

当园林局规划一个地区的绿化时,凭借的就不是园林工人的经验了,他们要借助专家对这个地区的气候、土壤的科学观测和分析来决定——这就是科学管理了。当企业达到一定规模的时候,单纯的经验管理是无法胜任的。

无论是经验管理还是科学管理,都离不开文化的管理——培育树种的根系,让他们深入到地层里,自己找到水分和营养,并且适应那里的气候和土壤环境,然后成长、伸展、繁育。文化管理就是让根深入地层、自己汲取水分和营养并逐步适应环境、让自己强壮的过程。文化管理是那条起决定性作用的根,最终决定着企业能够长多高、做多大、活多久。

当然,这三个管理阶段是相互联系的,无论多大规模、什么类型的企业,都同时有经验管理也有科学管理,还有须臾不能离开的文化管理。那么,企业文化的本质究竟是什么呢?



## 1

## 企业文化存在与企业文化建设

企业文化存在是一种状态，是一个结果。企业文化作为一种状态和一个结果，它的存在是不以人的意志为转移的，它与企业的存在是密切相关的。一个企业，自从它诞生的那天起，就存在企业文化，而不论企业的领导有没有意识到，企业的员工有没有感受到，企业有没有进行相应的宣传动员。企业文化是一种自我的存在。就像是一个人的出身背景一样，一个人，自从他出生的那天开始，他就有自己的家庭背景，这是他没有办法摆脱的，不论他有没有意识到这一点，也不论他有没有为之进行过努力。

企业文化建设是一个过程，是一个有意识的行为，是企业领导者主动进行的。企业领导者进行企业文化建设，目的是在企业内部形成一个有助于企业发展的氛围，全体员工能够按照企业文化的要求，规范自己的行为、体现企业的特色、塑造企业的形象，为企业的长久发展奠定基础，实现基业长青。

企业文化存在与企业文化建设的区分，有助于解决一系列的问题。

### （一）企业究竟需不需要企业文化？这是一个经常可以听到的疑问

这个疑问的真正涵义，应该是企业究竟需不需要进行企业文化建设。特别是很多生存艰难的企业，面对生存问题时，下意识地就将企业文化摆到了最后面。因为文化是肯定存在的，不存在不需要的可能，只有企业文化建设才是可选择的，才存在需不需要的选择。企业员工总是在受着企业文化的影响，作为



企业领导者，这时要做的，就是应该进行企业文化建设，形成一种有利于企业发展的企业文化，用这样的文化去影响员工的行为，去凝聚员工，并通过员工去塑造企业的外在形象。

### （二）企业文化建设该如何进行？这是一个误区很多的问题

在清楚区分企业文化存在与企业文化建设之后，企业的领导者一般会对要不要进行企业文化建设的问题给出肯定的回答。他们都会大声地说：肯定要进行企业文化建设。紧接着而来的一个问题是：企业文化建设该如何进行？

现在很多的企业，还有很多进行企业文化咨询的机构、专家等，他们在考虑进行企业文化建设的时候，一般都是从企业的形象入手，讲究企业的 CIS 设计，提炼出一些动听却毫无意义的口号，让员工无所适从，哪还能影响员工的思想，转变员工的行为，实现建设企业文化的目的？

在建设企业文化的时候，首先要尊重原来的企业文化，对原来存在的企业文化进行诊断评估，发掘出其中优秀的企业文化因子；其次要引入一些适合企业发展的文化因子。两者的结合，才能形成一种为员工接受的新的文化。那种认为给企业一种新文化，企业就能脱胎换骨的想法是极其天真的。员工是处于一定环境中的，必然会打上环境的烙印，而这种天真的想法认为人可以轻易割裂历史，显然是不正确的。

### （三）企业文化建设的投入是成本还是投资？这是一个争论很多的问题

企业文化作为一种影响员工思维的力量，不可能在短期内就获得成果，它需要企业领导者的倡导、推动、身体力行，需要企业对员工进行宣传、鼓动、说服甚至惩戒。这时候，肯定会要求有一定的投入。但是，如果因为短期内没有见到成效就说企业文化建设的投入是一种成本，那无疑是一种很浅层次的看法。

我们大家都知道，一个人从小学读到大学的过程，一般都会持续十几年，这个过程是要投入的。前不久看到一个报道，一个人完成这个学习的过程至少需要 20 万元。那么这个投入是成本么？不是，它是投资。

企业文化建设的投入也同样。企业文化建设是一个长期的过程，它不解决



企业赚不赚钱的问题，它解决的是企业能否基业长青的问题。那些认为企业文化建设投入是成本的人，是因为在进行企业文化建设的时候，他们总是从企业的外在形象入手，他们发现，自己投入十几万、几十万甚至上百万进行企业文化建设，员工的行为没有任何的变化，一切依然是外甥打灯笼——照旧。这就难怪他们发出企业文化建设投入是成本的感叹了。

其实，企业文化建设是有自己的路径的，是有其内在的规律的。根据我们的企业文化结构模型（更详细的论述见专门的章节），企业文化包含四个层次，分别是价值观、行为、制度和外在形象。此外，在四个层次之间，有一个推进系统，是由价值观到外在形象的。企业文化建设，应该从价值观入手，提炼出企业的核心，通过转变员工的行为来改变企业的形象，而不是本末倒置地通过企业形象的改变来转变员工的行为。

企业文化存在与企业文化建设，其实并不是难以区分的问题。但是，长期以来，由于大家的一些约定俗成的说法，没有对一些基本的概念进行厘定，从而造成思维混乱，谬误百出，遗憾无穷。这是我们今后做研究的人应该着力加以注意和改变的。



## 2

### 稀里糊涂的企业文化

为什么我们的员工不能更积极些？为什么他们总是犯同样的错误？为什么他们不去考虑如何把工作做得更好？为什么我们不能完成更多的销售额？为什么没人为解决问题出些主意？为什么人们嘴上说打算去做某事，实际却并不兑现？为什么他们不在工作中付出更多努力？为什么我不仅承担了自己的工作，还要承担他人的工作？为什么我们的管理者只顾保护自己的地盘，而不是为实现目标而携手努力……

这些问题经常萦绕在企业管理者的心头，挥之不去。在采取了规范完善制度、建立健全激励机制等一系列措施之后，企业仍然不能有效解决这些问题，于是就把目光投向企业文化，于是有了《追求卓越》、《基业常青》等介绍国外企业文化的经典著作红透大江南北。但是，经过一段时间的研习和导入，自己的企业文化却仍然是“看上去很美，说起来很甜，做起来很难”。

问题到底出在哪里？

我曾应邀赴苏州就目前国内企业价值观——企业文化的核心建设的问题做演讲，动身之前，为了充实论据，也为了使演讲更加贴近企业实际，我匆忙上网搜了些资料，真是不看不知道、一看吓一跳。十几分钟搜索的案例，竟基本可以囊括目前企业文化建设的大部分误区。

**抄袭** 网上有一家“新世纪电脑公司”，其价值观宣言竟然与“柯达公司”一字不差。



**概念混淆** 中国移动的“企业价值观”是“持续为社会、为企业创造更大的价值”，这其实是企业宗旨；他们还明确给出了价值观的定义——“价值观是企业及其员工对自身存在意义的评价标准”。而这应该比较符合使命的定义。北邮电信将“核心价值观”细分为“利益观”、“人才观”、“价值观”、“管理观”、“竞争观”等，这样一路细分下去，最后将“价值观”归结为利益分享的观念。

**本末倒置** 中国天地卫星公司在宣扬公司精神之后，声称“价值观内容暂时没有！我们将在近日完善”！古语有云：皮之不存，毛之焉附，没有企业价值观，哪儿来的企业精神？和天地卫星公司有异曲同工之妙的是平安保险，洋洋数十万字的企业文化手册，却对价值观阐释惜墨如金。

**文字游戏** 在各个不同的企业网站上，我发现，使用“上善若水”之类云山雾罩的古语做价值观的例子更是不胜枚举。

**错误的价值观** 东风朝柴宣称“朝柴利益是一切利益的基础”。

.....

这些问题，我把它们概括起来分成三个层面、八大问题。

## 组织实践层面的问题

组织实践层面的问题主要表现为，认为企业文化就是企业精神或企业价值观，或者就是企业的核心理念或行为规范等。其实，企业文化涵盖了企业和企业人的一切思想和行为，是企业和企业人信奉并付诸于实践的价值理念，是所有团队成员共享并传承给新成员的一套价值观、共同愿景、使命及思维方式。它代表了组织中被广泛接受的思维方式、道德观念和行为准则。在实际中，有的企业建立了所谓的“企业文化”，但它更关注的是企业文化外在的表现形式，甚至认为企业文化就是 LOGO、企业和员工外在形象、豪言壮语和文体活动等。在互联网上，在“企业文化”栏目下，随处可见的是把领导视察和员工文体活动列为栏目主要内容，却对可以深刻反映其内在信奉并需要倡导的精神文化不屑一顾。

### （一）缺乏建设手段和组织保证

企业文化的核心——价值观体系不仅要具有时代的特色、行业的特色，更要体现出企业自身的特色和企业群体个性，因而它不能从书本上抄来，它只能从企业自己的实践、从企业群体实践中提炼出来。企业文化理所当然地要传达出组织的价值观，起到动员并鼓励全体员工为实现组织的目标而努力的作用。

欧美国家由于理论研究的基础深厚，企业文化建设的相关工具和方法已经相当完善，比如有一整套价值观的测量工具、价值观的考核方法等。但是在国内，通过调查我们发现，很多企业在建设企业文化时“摸着石头过河”，缺乏系统科学的调研手段、提炼提升技术和内化外宣控制，聘请来给企业支招的专家大多也是以己昏昏使人昭昭，拿出来的企业文化建设方案一如两句古诗说的：两个黄鹂鸣翠柳——不知所云，一行白鹭上青天——越扯越远。其造成的严重后果，一是让企业成为“行尸走肉”——没有正确的核心价值观引导的企业，难道不像没有灵魂指引的行尸走肉吗？一是使得企业“魂不附体”——企业价值观与企业及其员工的实际行为两张皮，甚至相背离，恰似人的灵魂与肉体的分离。

国内企业建设企业文化时组织保证也很弱，好一点的有专职的企业文化部，有的在行政部门，有的在党群部门，有的在人力资源部门等，大家你推我搡，谁也不愿承担具体事务。最近有媒体在讨论企业是否有必要设立 CCO——首席文化官，CCO 在企业中应该起什么作用以及 CCO 与 CEO 的关系怎么摆的问题。我个人的意见是，企业的最高管理者应该同时也是首席企业文化官，此外，企业全体员工都肩负着建设企业文化责任，但是，最好有合适的部门专职承担企业文化建设事务工作。

### （二）企业文化不能形成体系

文化是企业生存和发展的内在推动力，企业文化渗透并影响着企业管理、经营和人际关系等所有层面。由于前述问题的存在，国内企业文化借鉴别人的多，自己独到的少，参照西方的多，融会民族的少，口号形式的多，主体精神



的少，能够在战略、策略和执行层面形成体系的更是凤毛麟角。企业文化无法形成体系，直接造成企业文化“虚化”，管理者和员工对之既爱又恨，都知道企业文化对企业战略目标的实现有强大的推动力，可干着急，使不上劲儿。

### （三）随意性大和僵化并存

由于企业文化不能形成体系，缺乏经过整合的推进系统，导致企业文化的四个层次缺乏一致性，进而导致企业文化不能转化为企业的管理行为。许多企业在文化建设上随意性很大，企业文化手册可以变来变去，核心价值观居然也变来变去，仿佛粉饰文字成了企业文化建设的核心。

同时，企业的生存环境发生重大变化，或企业经营战略已经调整，或企业文化出现了病态，但企业文化未进行改变，企业没有对企业文化加以变革，致使不良的企业文化侵蚀着企业的方方面面。

## 实证研究层面的问题

### （一）理论滞后于实践

企业文化不是舶来品，国内久已有之，如“大庆精神”、“鞍钢宪法”、王府井百货大楼的“一团火”精神等，但现代企业文化的理论的确是引进的。从实证研究层面看，我国对企业文化理论的引进并不成功，其原因是多方面的。

其一，我们习惯于凡事有机构主管。国内“主管”企业文化建设的机构有中国企业文化研究会——侧重于传统的企业精神、企业道德等形式；中国企业文化推进委员会——侧重于 CIS 建设；中国思想政治工作委员会（与中国企业文化建设协会一个组织、两块牌子）——侧重于思想政治工作等。这样，企业文化理论从进入伊始，在理论体系、实践指导、操作模式等方面就具有浓烈的中国特色，其最主要的表现就是认为企业文化是虚的、形式主义的。

其二，得罪人地说，很长时间内，国内“研究”企业文化的大多是没有做过企业的，看了一些书，到几家企业调研过，堆砌一些杂乱无章的理论，将企业精神、企业道德、企业哲学、企业宗旨以及几乎无所不包的理念全部囊括，就成为企业文化专家了？摊开市面上有关企业文化的书籍，内容上千书一样，你



的和我的一样，当前的与十年前的一样。

一定程度上，国内企业文化理论滞后于实践和落后于国外，是制约国内企业文化建设的根本问题，必须尽快解决。

### （二）歪理邪说横行

在很多的企业文化文章和书籍中，经常可以同时看到什么是企业文化之根，什么是企业文化之魂、之本、之核心，等等，让人如坠人云雾中，分不出来。其他诸如“企业文化就是企业家文化”、“创新就是模仿”、“企业文化不能建设”以及“硬汉型”、“体制型”的企业文化分类，等等，不一而足，让人叹为观止。

## 社会文化支持层面的问题

### （一）企业文化没有成为企业差异化竞争的手段

综观世界，优秀的企业都有着卓越的企业文化。企业文化本应成为企业的核心竞争力，成为企业差别化战略的核心。但是目前国内，情况却不是这样。根据仁达方略公司的研究，国家间文化的差异多在价值观方面，属于实践方面的差异较少；企业间文化的差异大多表现在实践方面，表现在价值观方面的较少。企业文化成为给人看的，不是自己用的，所以公众无法真切感受。比如大家熟悉的 IT 行业，我们知道联想的创新文化、IBM 的服务文化等，有多少人知道实达、长城、TCL、清华紫光的文化差异？

### （二）公众更多从媒体获取信息，而不是亲身体验企业文化

企业文化终究是社会文化的亚文化，需要与社会形成良性互动。最好的互动方式是让利益相关者切身感受良好的企业文化氛围，而不仅仅是造势，更不是误导。

## 3

## 读后感、观后感、全凭自我感觉

### ——三感式企业文化批判

企业文化是一种无形资产，而且是最重要的无形资产，它比有形资产或者品牌等的无形资产还要重要。企业文化是一种投资，而且是一种重要的长期投资，是一种回报巨大的投资。但是，如果运用不好、建设不当，则资产将变成负债，投资将变成成本，企业就在这负债和成本的压迫下苟延残喘，甚至败落破产。太阳落下了、巨人倒下了、三株凋谢了……林林总总的从无名到著名再到消失的案例，无时无刻不在诉说着这样的故事。

之所以出现企业文化方面的诸多问题，除了企业本身的原因外，很大的“功劳”要归功于理论界对企业文化的千奇百怪的认识和倡导，要归功于那些企业文化建设的高参们的“真知灼见”。对于这种现象，我将其概括为“读后感式”的企业文化和“观后感式”的企业文化，另外还有一种“全凭自我感觉式”的企业文化。现在让我们来看看它们的面目。

#### （一）“读后感式”的企业文化

这一类企业文化论者，多为学者。他们喜欢看书，时间也多，有很强的逻辑推理能力，有丰富的联想能力，通过自己的归纳、分析和总结，将书本上的知识转变成了自己的认识，形成了自己的企业文化理论。他们最明显的特点是

概念特别多，而且紧跟时代潮流。国外出现什么新的理念，国内流行什么新的观点，他们一清二楚，说不定有些观念就是由他们发起推动的。于是，你发现，同样一个人，去年提倡追求卓越，今年提倡基业长青，最近却强调执行了，你不知道他后面又要宣扬什么。但是如果问一下他们的观点之间的联系，问一下他们对企业文化体系内在逻辑关系的认识，则没有答案了。

他们认为，企业文化就是企业精神或企业价值观，或者就是企业的核心理念或行为规范等。其实，企业文化涵盖了企业和企业人的一切思想和行为，是企业和企业人信奉并付诸于实践的价值理念，是所有团队成员共享并传承给新成员的一套价值观、共同愿景、使命及思维方式。它代表了组织中被广泛接受的思维方式、道德观念和行为准则。

### （二）“观后感式”的企业文化

这一类企业文化论者，多为一些见过世面的人，有的参观过世界知名的大企业，有的在国内著名的企业工作过。于是，在他们的眼中，企业文化就成了具体企业案例的罗列，企业文化就是企业的做法，企业文化的创新变成了企业文化的模仿。他们也有一些理念和概念，但这些多是来源于具体企业案例的，都可以从中找到似曾相识的公司的背影。GE 的同一个声音、惠普之道、海尔的服务、长虹的民族精神等，成了他们眼中企业文化的图腾，也成了他们的独门武器。

遇见不识者，他们就将自己的经历拿出来一通炫耀，吓唬人；遇见识者，他们引用一家家公司的做法，显得自己博采众家、见多识广；如果你多问一两句，提出什么反对的意见，则又摆出一副竖子不足与谋的模样。但问问他们企业文化的层次、内核和传导等，则茫然不知，顾左右而言他。

这一类人，在企业文化的建设上口号形式多而主体精神少，浮在形象的层面不能沉下去，虽没有多少真知灼见却影响了大批的人。他们不知道：同样是追求创新，3M 的企业文化与苹果公司的企业文化有什么差别；同样追求服务，惠普的企业文化和海尔的不同又在哪里。



### （三）“全凭自我感觉式”企业文化

这一类企业文化论者还是有一些真才实学的。他们注重理论与实践的结合，注重事实与逻辑的结合，注重调查与借鉴的结合，于是，他们明显比上述两类企业文化论者显得功力高深。但这功力高深，此时却害了他。在他们的眼里，只有自己才掌握了真理，才是真正能解决问题的人。国内某著名大学一知名教授说：企业文化别人不能咨询，只有他们长期与企业家接触，加上高超的文字艺术，才能帮助企业建设企业文化。

以上三类企业文化论者有一个共同的特点，那就是他们大多都没有做过企业。这样一来，企业文化成为形式主义的东西，也就一直浮在半空中了。要问问如何推进企业文化的建设，如何使企业文化建设落地，那就不是他们所能解决的了。于是，企业文化果然“看上去很美，说起来很甜，做起来很难”。

其实，企业文化不是舶来品，国内久已有之，如“大庆精神”、“鞍钢宪法”。现在，企业的管理已经发展到文化管理的阶段，文化成为企业生存和发展的内在推动力，企业文化渗透并影响着企业管理、经营和人际关系等所有层面。

# 4

## 压力锅文化与企业性

《中国经营报》曾刊登一篇题为“我们感谢这里的培养但对这里没有感情”的文章，介绍家乐福长期以来在中国推行的企业文化造成诸多恶果。下面是文中两个段落的标题和大意。

**“结果导向：管理环节滋生漏洞”** 家乐福执行的是结果导向的管理体系，整个管理环节对过程并不重视，而是重视例如销售额、毛利率这样的具体结果，从店长、处长到课长一层一层将指标分解下去，如果哪一层完不成指标就有可能走人。

**“等级森严：家乐福缺乏人情味”** 家乐福上下级等级森严，企业内部缺乏人情味，员工对企业缺乏感情，一旦有合适机会，跳槽成为他们的首选。

很好！我们就来谈谈结果导向和人情味儿。

绩效文化就是结果文化，关注结果的文化就是压力锅文化。安然公司一直奉行结果导向，凡事拿业绩说话。安然公司破产以后，压力锅文化遭遇前所未有的打压，似乎关注结果成了愚蠢的管理理念，人们无限放大压力可能带来的不良后果，如家乐福“更换生鲜商品标签日期来减少损耗”，如安然造假账、富士胶卷走私，等等。但这些绝不是绩效文化题中应有之义，也就是说，压力锅无论多强劲，绝没有想把自己炸开的意思。追本溯源，现代企业管理大多缘起于军队管理，军令如山倒，阵地拿下了就是拿下了，没拿下就是没拿下，所谓没有功劳还有苦劳，绝对不行。在企业，完不成合理指标的人，是剥削者；因

为你剥削了企业的劳动，剥削了同事的劳动。

中国奉行中庸文化，凡事讲度；同时，中国一直沿袭集权文化，人们多少有些奴性。给点阳光就灿烂，一统就死，一放就乱。要用现代的优秀文化、管理和机制，驱动员工不断地改进个人绩效、提高工作效率、开发人力资源，而不是取悦员工，让员工激动起来、兴奋起来。企业就是这么残酷，市场竞争对企业残酷，企业怎么会对员工不“残酷”呢？如果企业内部相安无事，奉行好人主义，那就糟了。市场中通行的法则是丛林法则，企业内部也应该是优胜劣汰，适者生存。因为企业生存于市场经济体系中，市场经济的基本规则是投入决定回报，企业的生存价值和生存空间只能通过竞争来取得，企业之间的生存竞争本质上是效率的竞争，而效率的客观表现是绩效。企业通过经营行为满足客户需求，实现自己的功利目标，并通过管理来提升效率，实现盈利目标的最大化。企业的盈利目标能否实现，能否持续地生存和发展，在于内部成员的价值创造能力，即员工的持续的高绩效行为。

企业文化的核心是绩效文化。李东生这样谈论 TCL 文化：“我们正从粗放型管理向由理性数据系统支持的规范管理过渡，我们将在整个集团推进 KPI 考核，尽管它还有这样那样的不完善，但毕竟引入了一个大家都接受的理念：工作是做出来的，其优劣是要用各种指标度量的，谁干得好而不是说得好才是英雄。企业竞争力的提高，是靠每一个员工、每一个环节、每一个部门和每一个企业竞争力指数的提高累积起来的，所有人都要给自己制定目标、接受考核，包括总裁本身。你不要只是当批评家，批评家是很好当的，自身的工作也要接受评审。我们应该假定自己的工作不是最好的，一定有可改善的地方，有更好的方法取代它。管理的改善是没有极限的，如果我们在供应链的每一个环节——设计、制造、质量、销售、服务、物流都做到最优，就没有人能打败我们！最大的竞争对手就是我们自己，TCL 要的是绩效导向，是知行合一。”

一些什么什么家们，到处宣讲绩效文化之际，一听说类似家乐福、安然之类的案例，立即改口，说什么我们从来是关注人之上的绩效文化，是既关注过程更关注结果的绩效文化，是承担更多社会责任的绩效文化等……这实在是太精彩了。就以家乐福为例，假设对 A 店的核心指标是销售额 100 万/周、毛利率 15%，如何关注人？如何既关注过程更关注结果？如何承担更多的社会责任？



有人说这是没人性，问题是大家为什么不关注一下企业性，尊重一点企业性。企业，第一是讲效率，不讲效率是可耻的，不讲效率的企业和不讲效率的管理是可耻的。第二是竞争，企业间的竞争表现在效率的竞争。市场经济的伟大之处在于淘汰那些低效率的企业，将资源向高效率的企业聚拢。实际上企业最重要的动力是三个，一是企业家的动力，企业家永不知足的创新精神，这是企业家伟大的动力；二是市场动力，优胜劣汰，激烈的市场竞争，使每个人都不敢放弃，不敢松懈；三是企业内部员工的竞争，也是优胜劣汰，也是适者生存，如果做不到这个，企业很难有动力。

有人说这是不以人为本，甚至说这是资本家的剥削。没错，资本家就是这样把效率提高的，达不到这个效率就有问题，怎么和人家竞争？如果认为是剥削，最好的办法就是离开这个企业，再找一个轻轻松松的大锅饭企业或垄断企业，再去吃他们，把他吃死，再换单位。这就很简单，哪个企业也不会强留。或者就干个体户，但是哪个个体户不是在玩儿命地干？被“剥削”是幸福的，否则你会沦落街头，不被“剥削”是不幸的。任何企业利润都来自员工的付出与风险，天下没有免费的午餐，问题就是这么简单。诺基亚的广告词：科技以人为本，其中的人指的并不是公司内部的员工，而是企业的客户。诺基亚的企业文化同样也是绩效文化，以人为本是对那些富有责任感的创造高绩效的人的重视，以人为本是结果，而不是前提。

以人为本就是要求员工通过辛勤的劳动，获得合理的回报，让员工和家人过上幸福生活，这才是最大的以人为本。而不是说，我以人为本了，不管你了，不要求你了，对你没纪律了，没约束了，这是企业文化建设的一个最大错位。

企业到底应该以什么为本？答案是“以干事的人为本”，或者干脆就“以事为本”、“以效率为本”、“以绩效为本”。一个企业活不下去时，员工下岗了，这才是对员工最大的迫害。天天提以人为本，员工高兴了，兴奋了，但是结果是什么？企业有前途，才是员工的最大幸福。企业的前途来自于员工的工作效率，来自于员工的付出，员工的前途是建立在企业成长和发展的基础之上的。

一篇 e 文“联想不是我的家”引起广泛的热烈反响，联想的亲情文化遭遇前所未有的质疑，人性与企业性的探讨达到前所未有的深度。其实，全是“面子”在作祟，一些什么什么家们整天挂在嘴边的是尊重、沟通、以人为本，而

行动却是发给员工——《致加西亚的信》、《执行》、《没有任何借口》，何苦呢！你就明明白白地告诉员工：我需要你干活，少谈一点主人公概念，多点打工意识，做好本职工作就是主人公，连本职工作都做不好，什么都不是。员工也不要追求什么企业人性，企业只有企业性，你干得好，未必有奖赏，你干得不好，多半要走人。

对老板和管理者来说，应该理直气壮地进行严格的管理，你在优胜劣汰，而非欺弱凌小，对不合格员工的姑息就是对优秀员工最大的不公平。

对员工来说，应该明白这样的道理，企业的发展才是自己的幸福，企业的严格管理受益者不只是老板，员工可以分享这份成功（前提是企业要兑现对业绩的奖励）。还有，严格的管理是针对事的而不是针对人的，如果把职责范围内的工作做到最好，没有人也不应该有人对你吆五喝六，颐指气使。企业把管理权限分成三六九等，而不是把人分成三六九等，没有哪个企业哪种文化规定底层员工在人格上也要低三下四。如果你低三下四了，那是你的问题，而且因为这样的低三下四会助长别人对你的颐指气使，助长别人对你的蔑视。如果凭一己之力不能改变这样的文化氛围，可以用脚投票——走路，走路的员工多了，如果管理者还不觉醒，那么倒霉的就是他们了。

只顾企业性而忽视人性的企业，钱商；能够兼顾人性与企业性的企业，贤商；人性至上的企业，圣商。



# 5

## 企业文化不是奇装异服 ——企业文化的个性与适用性

建设企业文化首先要从企业传统、行业特性、使命愿景等实际情况出发，力求使其能体现企业长期积淀的文化精华，并能为企业发展提供精神动力，在此基础上方可追求语句精彩、个性独特。然而在实践中，往往有企业一味粉饰语言，而将适用性置于其次，甚至全然不加考虑。走入这种误区的不仅有企业，甚至还包括相关领域的专家、学者。

笔者曾参加过山东某供电公司（以下称 A 公司）召开的企业文化研讨会，期间某学者提出，A 公司现在的企业精神“追求卓越，服务真诚”未免流于俗套，考虑到山东是文化重地，孔孟之乡，他建议，A 公司的企业精神可以从孟子的“无息至诚”衍生开来，谓之曰“追求无息，服务至诚”，天可怜见——这是为个性而忽略企业文化适用性的一个典型例子。

让我们首先来研读一下“追求卓越，服务真诚”。这句话出自山东电力集团的企业文化描述，A 公司作为其下属公司做了直接引用。“追求卓越”是时下比较流行的一个词汇，卓越意为“没有最好，只有更好”，企业、个人都应该坚持无止境的学习，不断取得进步。多年来，山东电力集团一直将“追求卓越，服务真诚”作为企业精神，并且在此精神的感召下，取得了令人瞩目的成绩。有理由相信，在今后相当长的一段时期内，这种精神还会对集团及其所属企业提

供无尽动力，继续发挥导向作用、产生深刻影响。简言之，“追求卓越”既顺应了 21 世纪人们的竞争、发展、向上的时代精神，又集中体现了 A 公司及山东电力集团长久以来积淀的优良传统。

再来看“服务真诚”。供电是一个特殊的产业，自身并不产出任何产品，只是为发电厂和终端电力用户提供交易渠道，它依附于上游的供应商和下游的用户而存在和成长。那么，对于这样一个特殊的产业来说，其核心竞争力是什么呢？正是服务。只有用心提供优质、高效的服务，令客户满意、让供应商满意，企业才能得到发展，在竞争中立于不败之地。因此，“服务真诚”是企业的安身立命之本，是企业精神中不可或缺的一个部分。

进而言之，“追求卓越，服务真诚”就没有个性了么？笔者相信，不同企业在落实“追求卓越”时肯定会有自己的特点，而供电公司的“服务真诚”与百货商场的“服务真诚”相比也必然有自身的特定内涵。个性并不只体现在字面上，更体现于落实中。

我们不能说“追求卓越，服务真诚”这个企业精神（提法）臻于完美，再无可推敲之处。但可以肯定的一点是，它来源于实践，是企业长久以来积累下来的文化精华，体现了企业的行业特性和自身优良传统；同时，它也是企业孜孜以求的远大目标，可以引领企业不断进步，实现自己的崇高使命。

某些学者到处鼓吹企业文化要“好听、好记、好传播”，大有让大家“语不惊人死不休”的劲头。不可否认，富含文化底蕴、富有地域特色、别致而醒目的文化表述确是如此。但是别搞错了，企业文化最重要的是要“好用”。衣服最基本的功能是蔽体，奇装异服给人印象深刻，但不一定能蔽体。企业文化管理实践平白朴实，秀才写的企业文化手册才“好听、好记、好传播”！

企业精神并不是企业挂在自家门口的匾，只是用来光耀门楣，吸引路人驻足观看。企业精神是一个企业在其成长过程中形成的精神积淀，是企业哲学、价值观念和道德观念的高度概括，反映了全体员工的共同追求和共同认识，并成为激发全体成员积极性和创造性的无形力量。它应该是实际的、适用的，而非缥缈的、装饰的。

行文至此，不由得想起开车经过北京四环路经常会望见的天鸿集团的巨幅招牌——“天道酬勤，鸿德载物”，华丽得不知所云。须知企业文化是要拿来用



的，为企业服务的，而不仅仅是拿来给人看的。一味追求词藻的华丽和别致而忽视了企业文化的内涵，是舍本逐末。套用《大话西游》的一句台词给某些企业家和学者：“雕琢字句不是你的错，但为了雕琢字句而忽视适用性就是你的不对了。”



# 6

## 企业文化不是一杯可以随时解渴的水

很多管理者在进行企业文化建设时比较急功近利，试图通过企业文化建设快速解决企业经营管理中出现的问题，一旦产生偏差，就认为企业文化太虚，没有实际作用。理性一点的，就发出企业文化“看上去很美，说起来很甜，做起来很难”的感慨。

如同知识本身不承载价值一样，为企业文化而建设企业文化基本上是徒劳的。企业文化不是一杯可以随时解渴的水。我们经常可以接触到这样的企业：有完整的企业文化手册、规范的制度文化和形象识别系统，却无法产生精神层面在企业行为上的有效反映，反过来也一样，二者无法对称。事实上，很多企业正是通过某一局部的取巧来建设企业文化，忽略了企业文化无形的存在和作用。

不妨从企业文化建设的基本流程上反思一下：通过有效的方式形成企业核心价值观，并以此作为种子要素孕育企业文化，在此文化中通过沟通信仰、传递愿景和从事所有企业实践，强化核心价值观，使全员认可并内化企业核心价值观，以形成持久的行为。可见，将一种意志统一为全体人的意志，再将这种意志转化为持久的行动，一定需要长期的、艰苦的努力的。没有速成的企业文化建设，完整的企业文化手册、规范的制度文化和形象识别系统，甚至包括大规模的导入，仅仅是企业文化建设的开始。领导者行为、员工行为和企业的一切生产、经营和管理活动都以企业的核心价值观作为基本准则，一定时期以

后，以鲜明价值观为核心的强势企业文化形成，在这种鲜明价值观和企业文化的有效指引下，企业员工按照企业的行为准则行动并自我激励，这种激励的效果是巨大的，而且是长久的。

另外，企业文化就像空气一样存在于组织之中，它的存在远胜于有形的规范。企业的行为不可能全部用文字规范下来，只有依靠文化的力量才能实现。比如说，没有文字规范领导与员工谈话时要用什么样的语气等，诸如此类，远多过企业明文可以写下的；但企业恰恰会自己形成一种或优或劣的文化规范，很自觉，很统一。这种规范进入理念层面，不符合这种规范的行为会被文化无形的力量纠正，不认可这种规范的人会被企业排斥。



## 该规范一下“员工行为规范”了

某电信公司员工行为规范中所列的员工行为规范包括如下内容：“上班时，员工应精神饱满，乐观、和蔼，认真勤奋，注重仪表，衣着干净整洁，不穿拖鞋、无袖衫，男员工不留长发，女员工不浓妆艳抹，不穿超短裙。医务室、公寓及餐厅服务人员要严格按照中心关于制服的穿着规定着装，制服应定期清洗以保证洁净。办公室保持整洁卫生，办公桌上物品摆放整齐……”

我们在咨询工作中经常可以接触到这样的企业：有详细的员工行为规范手册，甚至细化到了员工举手投足间的每一个动作，然而却无法切实产生精神层面在企业行为和员工行为上的有效反映，反过来也一样，二者无法呼应。事实上，很多企业在制定员工行为规范时从根本上忽略了企业价值观无形的存在和作用。

### （一）以价值观指导员工行为

有人认为，制度可以规范员工的行为，因此建立一个完整的制度体系就可以了。的确，没有规矩不成方圆，企业管理必须有规章制度，制度可以约束员工行为，通过约束使得员工的行为符合企业的核心价值观。但是，再细致的企业制度也会有鞭长莫及的时候。在制度约束不到的地方，靠什么？靠思想层面的企业价值观。只有企业的核心价值观能够全面地去约束和指导员工的行为。譬如前而提到的没有文字规范的行为习惯，一个价值观已经被员工认可的企业

恰恰会自己形成一种或优或劣的文化规范，很自觉、很统一。这种规范进入理念层面，不符合这种规范的行为会被文化无形的力量纠正，不认可这种规范的人会被企业排斥。所以说，当员工已经完全接受了企业的核心价值观时，员工的行为会超过制度的要求。所以，当员工的价值观与公司的核心价值观一致后，规章制度就没有用了，制度约束的行为已经变成了员工的自觉行为。这就是以价值观为本的组织控制，是价值观的巨大力量。

企业的所有行为都要真正体现企业价值观，否则就会“魂不附体”。价值观对行为的规范远胜于有形的约束，企业的行为不可能全部用文字规范下来，只有靠文化的力量才能实现。企业的核心价值观要真正在一个组织中扎下根来，必须将其融入企业生存与发展的一切行动——战略、结构、责权体系、流程、领导风格等，融入与员工有关的每一个程序——雇佣方法、业绩考评系统、晋升和奖励标准甚至辞退政策。

员工行为规范不能仅仅靠企业文化手册、规范的制度文化和企业形象识别系统来约束，而必须要将企业价值观变成员工的一种自觉行为，融入与员工息息相关的每一个行为体系中去，这样才能实现从心的一致到行的一致，实现理念与行为的统一，最终为企业与社会创造更多价值。

### （二）员工行为规范的变革与进步

我国企业在 20 世纪 80 年代末至 90 年代初开始导入 CIS，许多企业通过塑造全新的企业形象增强了市场竞争力。CIS（企业形象识别系统）是将企业理念转化为企业行为的物化过程。企业理念需要通过企业的行为传播出去，这样才能使企业的形象得以树立。而观念形态上的企业理念只有通过企业行为和员工行为的实践，才能变成人们看得见、摸得着的客观实在，对内提高企业员工的凝聚力，对外加强和广大消费者的沟通与联系，缩短企业管理人员和一般员工之间、企业和消费者之间的距离。行为识别系统（BIS），是 CI 的动态识别形式，它的核心在于 CI 理念的推行，将企业内部组织机构与员工的行为视为一种理念传播的符号，通过这些动态的因素传达企业的理念、塑造企业的形象。制度和规范使企业和员工的行为有章可循、规范统一，它具有一定的强制性。对员工而言，制度和规范是一种约束，但也是其顺利完成工作的保证。BIS 及

与之配套的员工行为规范在很多企业运用之初都取得了较好的效果，大大提高了企业的声誉，促进了产品的销售，赢得了竞争优势与利润。

然而，随着我国企业不断走向成熟、世界经济的快速发展以及我国经济逐步与世界经济的接轨，使得我国企业面临日益激烈的国际竞争。在这种情况下，原有的那一套员工行为规范已经不利于企业积极参与世界范围的竞争了。新环境下，企业大多掌握了基本的行为规范管理方法，员工也越来越职业化。20世纪80年代，我们可以在员工手册中规范着装、待客、接打电话、OA使用等，现在不需要了。因为以往的仅限于职业礼仪等方面的员工行为规范已经过时了，无法保证企业形成和保持竞争优势。

### （三）员工行为规范，简单就是力量

企业文化说到底是一个“硬东西”，但一定要“软形式”，员工行为规范也一样，它介于理念的“虚”与制度的“实”之间，其表现形式可宽可窄。仅以北京仁达方略管理咨询公司的行为规范节选为例：

说到做到；  
尊重别人；  
多换位思考；  
每份文件在客户过目前要认真校对；  
在对批评意见表示异议之前承认它有合理之处；  
不能只提批评性意见，更多地提建设性意见；  
.....

这些都是仁达方略“责任、团队、智慧、创新”价值观的具体体现。比如“说到做到”、“每份文件在客户过目之前都要认真校对”，反映了仁达方略全体工作人员做事的责任，而“多换位思考”则是创新的源泉，这样就很好地将价值观融入到了员工的行为中去，而员工的行为也真正体现了企业价值观。

# 8

## “空降兵”与企业文化

当公司遇到困境或业务变更时，从其他企业“挖”过来一名成功的职业经理人，来担负起改变公司命运或承担新业务开拓的重任，这似乎是一条解决问题最为简单和最容易的途径。然而“空降兵”从天而降，又多是高人，这种距离刚开始是一种美，不过随着物理距离渐渐缩短，企业却发现其“化学距离”越来越大了。

短暂的蜜月，最终却是无言的结局。陆强华、吴士宏、李汉生、姚吉庆、王惟尊等，一连串职业经理人的大名背后，是一个个各自不同的故事。

哈佛商学院终身教授、世界领导与变革领域的权威约翰·科特曾经指出：企业文化对长期经营绩效有巨大的正相关性。而另一位写出《基业长青》的著名管理学者詹姆斯·柯林斯认为，伟大的公司都有“利润之上的追求”与“教派般的文化”，并且十分推崇“自家长成的经理人”。柯林斯经过研究后发现，“18 家伟大的公司在总共长达 1700 年的历史中，只有四位 CEO 来自于外部”。“自家长成”的经理人熟悉了解公司文化，更易带领公司进行变革。这也许正是国内一些企业“空降兵”，即外部职业经理人频频“下课”的一条关键理由。

### （一）企业文化与领导力

对中国的本土企业来说，90%以上甚至 99%的企业文化都深深地打着企业家的烙印，难怪有人说中国的企业文化就是企业家文化。这和中国企业的现状



分不开，首先，中国的企业股权结构集中，公众化不够；再者，中国的传统文化就是要有一个头儿，大家跟着头儿干。

领导力与企业文化有着很深的关联。传统的管理学理论有五个要素，计划、组织、控制、激励、领导，领导是其中一个要素。领导力作为企业最高层的一种力量，在企业管理中有着重要的功能。首先领导者必须确立共同愿景，就是一个长远的规划，这是领导者必须履行的责任，别人是替代不了的。这个共同愿景本身就是企业文化的一个部分。力量应该在一种动态中形成，领导者即管理者，应当从原来的裁判角色转化为“啦啦队队长”，要善于激励团队。这体现在领导者的统御能力上，即“给我冲”还是“跟我上”的问题。尤其是企业规模大了以后，只能是“给我冲”，不可能“跟我上”了。第三，管理者要讲究亲和力，强调融洽的环境。要知道，员工的需求在提高，有很多时候人并不是完全在为了钱而工作。第四，领导者要有意志力，尤其是在面对变革的时候。但这背后也得有文化撑着，一个领导者应当有点“赌性”。就是说，牌差也得沉得住气，得有打掉牙往肚里咽的气度。

从以上的分析可以看出，领导力的每一条都能和企业文化对应得上。比如愿景，如果把企业比作一个经济动物的话，愿景应该是它的头。领导者要带领这个组织成员来达成这个愿景，这是一个执行的环节。对于统御能力及亲和力来说，必须强调在这个文化体系中不存在例外。文化是一种无形的影响力，领导者必须秉承这套文化理念来实施企业的管理。

另外，企业文化还不能被简单说成企业家文化，至少也应该是企业家群体文化，即企业的高层领导共同认可的文化。同时，这个领导力也是一个集合的力量。管理团队中的成员应当互相补台，不仅要融资、融智还要融性格。

## （二）“空降兵”如何融入企业文化

俗话说，外来的和尚好念经。然而，多数“空降兵”的“经”并不好念。当越来越多的高级职业经理人开始出现在企业的最高领导层的位置上时，也有“空降兵”出局的传闻不绝于耳。对于一个“空降兵”来说，如何把握与企业文化的融合成为一个关系自身职业发展的重要问题。“空降兵”到一个企业去，简单说有两种可能。一种可能是融入企业的文化，然后把企业文化发扬光大，



并把管理措施加上去，一荣俱荣。还有一种可能就是，进入这个企业以后不能融入这个企业的文化，或者说被排斥，这就导致了“空降兵”离开。

因为任何一个企业从初创到成长壮大，必然会积淀形成自己独特的企业文化。那么作为职业经理人，特别是外来的“空降兵”，首先必须把握的一个前提，就是要在价值观念共同的基础之上，寻求文化理念的一致性。或者说要先承认企业原有的文化。“空降兵”的到来，在某种程度上会对原有的员工和既得利益者有所冲击。企业对新入总是心存戒备，很难对他们稍有出格或不同于企业旧有规章的举动有所包容，知识的碰撞、人格的冲突始终是彼此无法回避的问题。因此，“空降兵”最好主动去了解新的企业，包括企业的发展史、企业文化、决策机制和关键的人际关系等。

如果一个企业感到需要从外面请人，一定是有靠自己解决不了的问题。那么，“空降兵”进来肯定需要对企业进行某种变革。一些“空降兵”新官上任三把火，一进来就要“革命”，急于求成，效果反而不好。一般来说，“空降兵”都受过较高的教育，懂得许多先进的管理理论与方法，但是这些理论和方法并不是完全普遍适用的。要想成功有效地领导企业员工，必须根据新的环境，将新的管理理念和方法做些调整，使之能有效地改造原有企业文化。特别是一些在西方国家接受过训练的管理人才，或是缺乏社会经验的管理者，如果不能适时应变，在管理中就会产生“水土不服”的症状，就会形成无效管理。另外，对于企业真正的“大老板”来说，最好能够“陪跑”一段，给予其一定的时间和空间，然后就应该放手。

真正的“空降兵”应有领袖风范，无论“降”到哪里，周围都会形成一个以其为核心的富有战斗力的团队。领袖的魅力来源于人格的魅力，而不是权力。领袖应有足够的“识人之智，容人之量，用人之术”。而对于企业来说，将“空降兵”纳入企业的组织结构内，成为紧密的一部分，融入组织的精神文化、制度文化、行为文化、物质文化，可以说企业又经历了一个成长环，进入了新的发展。

### （三）“相马”与“赛马”

诚然，“空降兵”帮助许多企业获得了新鲜的感觉或新的发展动力。然而，



这种方式在实践中也为许多企业带来了动荡。因此，也有针对此提出了“相马”不如“赛马”，即外请“空降兵”不如培养自己的经理人的说法。对于这个问题应当辩证地看。一般来说，股权相对分散、产业变化较快、走多元化道路的企业倾向用“空降兵”，反之则倾向内部提拔。

“空降”的确存在风险，“空降兵”本身也容易水土不服。即使其来自于同一个行业的成功企业，也同样存在风险。因为即使在同一个市场，对于其中不同的企业，其特点也是不一样的。如果企业能够靠内部“赛马”，形成人才竞赛格局，从而在内部提拔人才，久而成为一种企业文化，形成按共识的公平规则去竞争晋升的机会，人人凭能力按规则竞争向上，从中选出“好马”，自然也就不用“空降”。

但当企业内部无法提供这样的人才时，外聘职业经理人也是解决问题的方式之一。但要注意的是，“空降兵”一般来头不小，对于新岗位的期望也相对要高，属于一种强势外力，所以在引人之时要评价其将对企业文化带来的正面和负面影响。如果双方的期望是默契的，自然合作成功的可能性大些。

另外，从某种意义上说，长期拒绝“空降兵”也会影响到企业深层意义上的创新。要知道，多种文化观念的撞击对创新是非常有益的，企业的发展也离不开内部对抗性的或建设性的矛盾。由于内部人组成的管理团队在企业文化、价值取向等方面的高度趋同，将会在一定程度上影响企业的创新，尤其是战略创新，而企业成长的灵魂恰恰在于持续不断的创新。

# 9

## 诚信——百年企业的核心因子

当整个世界都在谈论着“变化”、“创新”等等时髦的概念时，重提“忠诚”、“敬业”、“服从”、“信用”之类的话题未免显得过于陈旧。然而我们无法回避，员工的忠诚、敬业、道德风险无时无刻不在困扰着公司的管理者们，我们面临的变化也带走许多有价值的东西，包括经济起飞所依赖的基本的商业精神——信用、勤奋和敬业。

——《致加西亚的信》

现在全球都在谈论诚信问题，实事求是地说，今天，不诚信已经不是一部分人的问题，而是一种蔓延很广的社会病了。南京冠生园、蓝田股份、“非阳光富豪”，美国的安然、世界通信的会计丑闻……面对如此众多不讲诚信的事件，人们震惊了！面对如此的诚信缺失，人们不能不深思了！

### （一）诚信的价值

对 300 家世界大公司的调查发现，那些严格执行商业诚信的公司比没有执行的公司为股东多创造了两倍的价值。缺乏诚信导致的损失是：美国安然公司损失 12 亿美元，美国世通损失 38 亿美元，南京冠生园（月饼）损失 40 亿人民币。安然事件不仅使公司破产，还毁了安达信会计师事务所；世界通讯公司以隐瞒开支 38 亿美元的假账欺骗股民，把自己送到了破产案中，1.7 万名员工面

临被裁员；美国办公设备巨人施乐公司，夸大营业收入 64 亿美元，被美国证交会罚款 1000 万美金。这三起会计丑闻，震撼了整个世界，有人甚至认为它的影响远远超过“9·11 事件”。因为毁坏诚信容易，恢复诚信却很难。从这个教训中，我们再一次看到了“市以诚为本，诚以信为基，信以德为源”，诚信是企业的“立业之道，兴业之本”之道理。

如果没有诚信的环境，人人事事都提心吊胆，对任何人都不敢相信，生怕自己稍不留神就会上当受骗，这样的市场环境、生存环境会让生存于其中的人们不堪其累，基本的信任结构已经崩溃，人际关系不堪重负，交易成本高得惊人。事实上，我国在诚信经营方面普遍大量地存在着弄虚作假、坑蒙欺诈、违约毁约、假冒伪劣、偷税漏税、逃税废债等失信行为，这些已成为当今我国市场经济建设和企业经济活动中的公害。据有关资料表明，每年因缺乏诚信而造成直接和间接的损失高达近 6000 亿元，几乎相当于我国一年国内生产总值的增长部分。当然，失信问题在经济上所造成的危害是很难以数字来衡量的，因为它的影响是长期的，挽回影响也是很难在短期奏效的。

## （二）诚信不能只靠信用评级

美国的信用体系早在 100 多年前就开始建立，发展至今已成为一个金字塔式的完善体系。金字塔的基石是政府立法，向上依次为行业协会、信用评估机构和信用消费者。美国信用体系中最有特色的是其商业化程度，信用评估公司实际上是在经营一种特殊商品，只要交几十美元，任何人都可以购买一份自己的信用评估报告。如果有商业合同、委托书等文件，也可以购买其他公司的信用报告。在美国个人的信用记录和公司的信用记录将跟你一辈子，没有良好的信用记录将一事无成。反过来，为了事业，美国公司也愿意配合信用机构，提供相关资料，更新自己的信用记录。很多大公司里甚至设有专门的信用管理部门，一方面负责评估商业伙伴的信用报告，尽量不与信用差的客户打交道以降低风险；另一方面随时关注自身信用状况，尽可能不在信用报告中出现负面信息。尽管这样，美国近来连续暴露出来的几家大公司的诚信丑闻，影响极大。从美国正反两方面的经验教训中，我们看到企业的诚信建设对企业乃至社会的进步是多么重要。



2004 年 8 月 6 日，来自全国各省、市、自治区工商局的一把手齐聚北京，在北京市工商局现场观摩企业信用建设的初步成果。企业信用信息系统的建设，起到了服务社会、监管企业的作用，使信用环境得到进一步改善。但是，如同法律之于约束守法的人一样，中国人的历史文化一再表明，约束者和被约束者同样有“不诚信”的风险，所以，单靠信用评级只能解决部分表面问题，解决问题的核心在于建设诚信文化（核心价值系统），只有文化（核心价值观）的力量才是长久的、深远的。

### （三）诚信是全社会的事情

做好企业诚信工作，仅靠企业自律是远远不够的，社会对企业的服务和监督同样具有不可忽视的作用。诚信问题需要全社会来关注，只有在全社会、全行业都形成诚信共识，才能打造诚信经济。对诚信而言是相互的，需要服务者和被服务者、经营者和消费者双方共同来打造。经营者诚信而消费者不诚信，或者要求消费者诚信而经营者不诚信，这些情况的出现都不可能建立起良好的诚信经济。倡导和实践诚信，要引导树立先进的价值观和正确的理念，这是全社会共同的责任，千万不能全部推给企业完事，因为现在确实有很多的不诚信来自于顾客，比如骗贷、偷拿超市商品等。虽然最近一段时间，难见阳光的富豪犯事不少，中国富豪差一点成为“问题富豪”的代名词，但是，对基本经济伦理和商业伦理的敬畏与遵循，对人品和人格的尊重与恪守，依然是商人群体的行为底线。他们抓住一切机会打造自己的儒商形象，同样在不断地为不诚信的行为所伤害。

### （四）建设优秀的诚信文化

市场经济是公平经济、诚信经济。对企业来说，诚信是企业生存之本，没有诚信的企业就如无源之水，看似强盛，实则短命。而对市场来说，没有诚信的市场，就没有发展、没有前景。

诚信建设作为企业经营活动的重要方面，自律、自警、公开、公平、公正地进行市场竞争，为建立良好经济秩序做出新的努力，从而促进地方乃至全国的经济发展，而经济的发展又反作用于企业诚信建设的发展。事实说明，越是

经济发达的地区，企业的信用度越高。据有关单位对企业所做的调查，4695 位企业经营者在被问及“商务交往中您认为哪些地区的企业比较守信用”时显示，上海企业的支持者高达 56%，北京次之为 45.3%，江苏 35.1%，广东 34.7%，山东 29.1%，最低的省不到 8%。

#### （五）诚信是由企业经营理念指导下的个人行为

如果企业核心理念中没有诚信，那么，企业的员工在各方面都不会有诚信可言。而企业员工对诚信问题的一言一行，又反映了一个企业的品牌形象。对于企业来说，要加强信用制度建设和信用管理；要守法经营，自觉接受有关部门的监督管理；要依法建账，确保会计资料真实完整；要加强全面质量管理；要及时足额缴纳应缴税款；要建设一支高素质的企业员工队伍。企业不但要提高广大员工诚实守信的道德素质，还要鼓励广大员工刻苦学习，精通业务技能，以保证企业以优质的产品和服务取信于民。企业家在企业经营管理中的地位十分重要，他的行为对企业的经营结果具有举足轻重的作用，要率先垂范，做一个建设企业诚信文化、塑造诚信企业形象的带头人。总之，企业要以良好信誉为目标，以遵章守法为前提，以消费者为中心，以优质服务的手段开展生产经营活动，使诚实守信渗透到企业经营的各个环节，深入到企业文化之中。

如果我们放眼 100 年，从更长远的视角来理解什么是企业的核心竞争力，什么是企业基业长青的基础与核心，就会得出一个结论：百年企业一定有一个坚实的、高贵的、经得起时间检验的根基，那就是以诚信为基础的核心价值系统，它是一系列建立在诚信基础上的企业愿景，以及为企业全员所高度认同并转化为员工强大内驱力的、应用于企业所有层面的价值观体系，这些才是真正

的企业凝聚、发展壮大、贡献社会、百年辉煌的坚实基础。



# 10

## 执行必须成为组织文化的核心成分

如果交通警察站在路口命令所有车辆向左或向右转，而不是像往常那样朝前行驶，驾驶员也服从他的指令行驶。这一现象同我们设想的权力概念的基本原则是吻合的：执行任务的警察此时有权命令驾驶员向左拐或向右拐，而不是像通常那样直行。

——Robert Dahl

战略执行到位是企业成败的关键，而有效执行则是实现战略的保证。可以把企业的运行比作高速运转着的城市交通系统，企业领导好比交通警察，员工好比汽车驾驶员，驾驶员必须执行交通警察的指令才能保障交通的畅通，而员工则必须按时完成企业领导安排的任务才能使公司的计划得以正常实施，从而实现公司的战略目标。“执行力”是否到位反映了企业的整体素质。而实际上，公司计划、目标的顺利执行与按时完成在许多企业似乎并不容易：一个星期要完成的任务，往往要拖到第二周；上午就要完成的任务，却要到下午才完成。诸如此类的情形已经不足为怪了，这些对计划与目标的拖延严重阻碍了公司的良性发展。

在城市交通系统里形成了这样一种特征鲜明的文化：驾驶员对交通指令的绝对服从。如果哪一位驾驶员不服从交通指令，其结果将是如何呢？肇事者将会给其他人带来交通堵塞、上班迟到甚至车祸、受伤以至死亡的危险，而肇事

者自己也逃脱不了谴责与惩罚。对交警权利的尊重以及对交警命令的服从，已经在每一位驾驶员的神经里根深蒂固了。在企业里，管理者和员工都必须充分认识到执行是企业有效运转的一种纪律，是策略不可分割的一环，是企业领导人的首要工作。执行必须成为组织文化的核心成分。

### （一）为什么执行必须成为组织文化的核心成分

某集团公司的总经理 A 亲身经历了从一般员工、中层管理人员到公司总经理不同角色在计划执行中的酸甜苦辣。下面就以 A 的成长经历，来阐述为什么执行必须成为组织文化的核心成分。

当 A 还是公司一般员工的时候，起初与其他员工一样，做事总是带有自己的观点、想法、偏见、背景知识、倾向与冲动，有时候比较充分地理解领导的任务要求，并提前完成任务；而很多时候却如前所述，将工作计划延后。作为一名基层员工，工作计划的延误也许仅仅是受到上级领导的批评、责备或经济处罚，但对于整个企业而言，一个小时的延误可能造成公司千万元订单的丢失。然而，基层员工似乎无法充分认识到这一点。

经过摸爬滚打一段时间之后，A 工作的责任心和主动性逐渐增强了，由于工作努力，被提升为部门主管。作为中层管理人员，既要领导基层员工，又要受权于高层领导。在工作中，A 往往会同时面对几个任务，此时由于部门利益与个人利益的驱动，经常会下意识地采取避繁就简、避重就轻的态度，从而耽误了某些任务有时甚至是紧要任务的及时落实。还有些时候，当别的部门在执行任务而需要 A 领导的部门配合时，往往明哲保身，采取不合作甚至抵触的态度，从而干扰和妨碍了他人任务的实现。这种现象其实不仅仅出现在 A 身上，在几乎所有的中层管理人员身上都会或多或少地存在。

经过 20 年的奋斗，A 终于坐上了集团公司总经理的位子，此时的 A 已经体验到了基层员工、中层管理人员面对各种任务时的主观态度与执行力度了。A 期望下级与员工都能够按时完成自己下达的任务指派，但是，中层管理人员与基层员工却仍然扮演着 A 自己当年的角色，工作拖延、计划实施滞后，等等，执行问题令 A 十分头疼。A 不断发出这样的感慨：执行必须成为组织文化的核心成分！但是如何培养执行文化呢？如何保障计划目标的执行呢？A 陷入了沉



思……

## （二）如何培养执行文化

出现问题并不在计划目标本身，而在于我们对计划目标执行的力度与持续性上。

领导者必须深入而充满激情地参与到自己企业的执行文化中去。执行首先是领导者的执行，其次才是员工的执行。因为领导是企业文化的基础，他或她的行为直接决定着其他人的行为。领导者深入且激情地参与组织事务，并且坦诚地面对事实了，员工的执行才是积极上进的，才是有效率的。所以，领导者平时的一言一行，直接影响着员工的精神面貌，影响着执行的力度大小，而最终影响着整个公司的运营。《执行》一书总结了有执行力的领导所具备的能力：

- 了解企业与员工
- 实事求是
- 善于设定明确的目标与优先顺序
- 贯彻后续追踪
- 将绩效与报酬连接，论功行赏，有奖有罚
- 传授经验以提高员工执行能力
- 有情绪韧性（真诚、自我了解、自我控制、谦逊）

你真正了解你管理的企业吗？你了解下属的品格、能力和需求吗？你尊重他们的人格吗？你向你的员工推销你企业的共有价值观了吗？他们接受你的价值观并形成自觉行动了吗？只有当你充分了解他们、关心他们，多着眼于他们的优点，用其所长，赏罚分明，他们才能满腔热情地工作。同时，只有贯彻后续跟踪才能做到有效执行，只有坚持考核激励才能保持有效执行的持续性。在跟踪和考核激励上差之毫厘，计划目标则失之千里。在后续跟踪的同时必须伴随相应的考核激励制度，实行奖惩机制。考核激励是企业管理永恒的主题。对与部门相关的计划目标分解到每一层相关责任人，实行明确的赏罚，这就是执行文化的逻辑。

就像驾驶员自觉执行交通警察的命令一样，企业中层管理者与基层员工需

要自觉执行，接受公司的执行文化。按照一般的理解，执行属于强制的范畴更多一些。有一句话耳熟能详，那就是“服从是军人的天职”。但那毕竟是在部队，对于企业，员工还是多一点自觉性为好。自觉来自于敬业和进取精神，也来自于对任务要旨的透彻理解。你接受了公司所一贯坚持的价值观吗？你了解你的任务要求吗？你的理解跟领导的理解能否统一，有多少差距？在制定计划和布置任务时，领导和员工必须就任务的范围、完成的期限、可调动的资源以及任务完成的质量规定等达成共识。

当然，有些时候对一项任务的紧迫性只有高层领导自己才知道，中层管理人员与一般员工是无法领会的。此时，如果接受任务的一方对任务内容持有异议，需要及时的沟通与反馈，领导则可以进一步澄清工作内容或指派他人来完成；在没有达成一致的情况下，即使持有异议，也要先去执行；在执行过程中，随着对任务理解的不断加深，执行人需要及时与领导进行沟通和反馈。另外，培养执行文化，必须克服员工的惰性。在大多数时候，不是员工不知道怎么做，而是懒得去做。最有执行力的员工能够激发同事的活力，懂得通过团队合作来完成任务，面对棘手的问题能够迅速做出正确的决定，会对任务做及时的后续跟踪与反馈。

# 11

## 企业家文化还是企业家群体文化

很多人认为企业文化就是企业家文化，就是老板文化，理由是企业文化需要企业核心领导人的缜密思考、明确提出和强力灌输，需要领导人身体力行。道理是对的，但在实践中这种提法有问题，有误导企业的嫌疑，甚至有坑害企业的危险。

企业文化建设中，企业家或老板的力量确实谁也代替不了，企业文化建设只能是一把手工程。但是，一把手工程并不就是一把手自己的事情，应该是群体的智慧和实践。我们认为，在企业文化理念提出阶段（文化起飞阶段），企业文化应该表述为企业家群体文化，在企业文化实践中，又要转化成全员文化（文化落地阶段）。

企业家文化或老板文化是文化起飞，一种危险是有可能双脚离地，不能落到实处。当年毛泽东同志提出“向雷锋同志学习”，周恩来、刘少奇、朱德等领导也有相关题词，这是文化起飞，即使大家认同，没有行动指南和实际行为产生，仍然是一句空话。后来林彪提出“读毛主席的书，听毛主席的话，按毛主席的指示办，做毛主席的好战士”，群体文化形成，文化开始落地。企业中也一样，假设领导人提出“创新”的价值观，也强力推行，如果大家不认可、不践行，那么创新的文化氛围就无法形成，企业形成“非创新”的文化，企业魂不附体，创新成为空中楼阁，根本不是这个企业的文化，当然也不是领导人倡导



的文化。

按照正常的组织模式和决策流程，一把手的文化倡导首先要得到决策群体的大力支持，反之就不可能落地，所以要形成群体共识。对于低职位的管理人员和广大员工，文化理念以“告知”的方式得以灌输和认知。“20/80”原则在文化理念形成中得到切实体现，以企业家或老板为核心的企业家群体共同主张和践行企业文化理念。

按照国内著名的企业文化咨询公司仁达方略提出的概念，企业文化是企业和企业人的思想和行为，四个维度缺一不可。企业文化理念和企业文化不能等同，文化倡导和文化实践不能等同。比如说“我想摘月亮”（企业文化思维）——“我说我要摘月亮”（企业文化倡导）——“我开始动手摘月亮”（企业和企业人行为）——“我摘到了月亮”（企业文化形成）。所以老板提出的文化理念要得到全员的认同，直至变成全员的自觉行为，形成的氛围才是企业文化。老板也要有文化自觉，然后再去“觉他”，最后形成一致性，也就是企业文化。

国有企业强调企业文化就是企业家文化，很有可能从根本上背离国有企业的组织模式和决策方式，容易犯政治错误。在实践中也不现实，国有企业一般是战略导向或市场导向的企业文化，企业家文化思维的形成和文化理念的提出要受到企业内外环境的深刻影响，谁也不能官大一品压死人（内部），或置身世外桃源（外部）。

在国有企业以外的组织形式里，如民营企业，强调企业文化就是老板文化，可能造成企业文化建设过程中多走很多弯路，如果企业家的文化理念被强力灌输下去……灌输遇到阻力，企业家就要重新思考，吸收其他人，主要是决策成员和直接下属的思想、智慧，对自己主张的文化理念做出调整，这实质上就融合了群体的思想结晶而最终成为企业家群体文化；如果没有阻力，在整个企业内，通过内化，文化理念得到全员的认同并转化为自觉行为，那么这种文化实践仍然是群体的，不是曲高和寡、形单影只。当然，独裁式的文化造成大家忍气吞声、集体失语则不在此列。

# 12

## 再论企业家群体文化

在企业文化创建过程中，企业家或者老板的思想和行为往往对整个企业产生至关重要的影响。因为企业家所处的地位决定了其对企业生产、经营、管理等各项活动起着重要的作用；同时，企业家的价值观影响和塑造着企业的价值观。但是，企业家文化并不能等同于企业文化。

企业文化和企业家文化是两个不同的范畴，企业家文化是指企业家个人的思想和行为。企业家个人的价值观形成后，转化成为企业家个人的思想，同时企业家对这种思想理念身体力行，从而转化为企业家的个人行为和文化自觉。这也就构成了企业家文化。如图 1-1 所示。

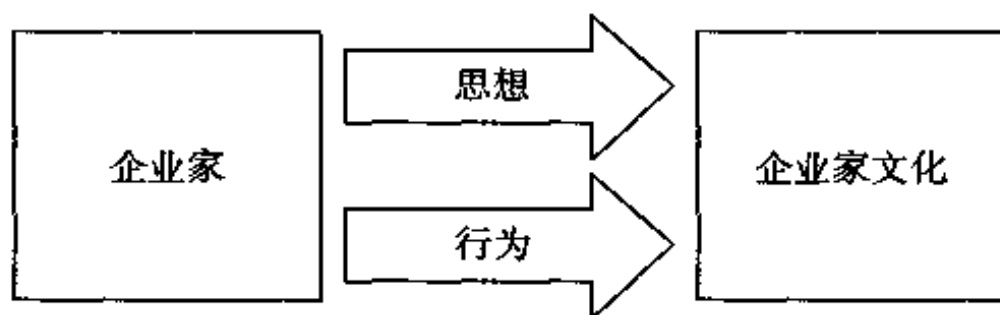


图 1-1 企业家文化示意图

根据企业文化的定义，企业文化是企业和企业人的思想和行为，即企业家群体的思想和行为。企业的核心价值观被提炼出来以后，内化为企业和企业人的思想和行为，从而形成了企业文化。如图 1-2 所示。



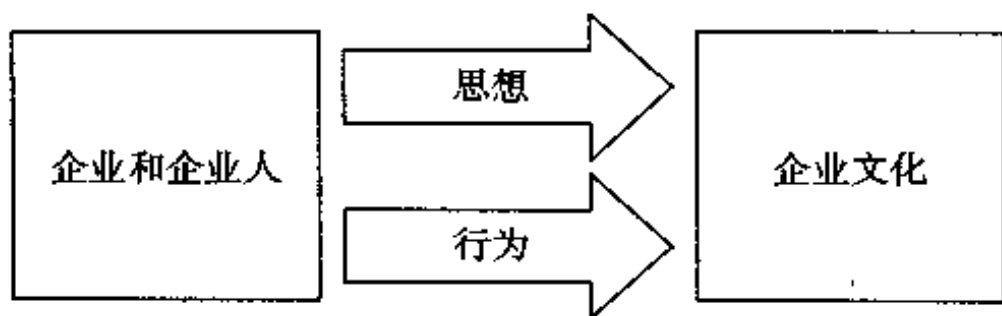


图 1-2 企业文化示意图

由此可见，企业文化和企业家文化的主体是不同的。企业文化的主体是企业和企业人，而企业家文化的主体是企业家个人。企业家只是企业和企业人范围内的一个个体，他个人的思想和行为并不能代表企业和企业人的思想和行为，而能代表企业和企业人思想和行为的主体只能是企业家群体。只有企业家群体具备了企业家的思想和行为，企业家文化才能转化为企业文化。

在企业文化建设过程中，企业家起到了重要作用，他是企业文化理念的倡导者和推动者，同时也是企业文化的身體力行者、监督者，文化变革领导者，但这些并不足以使企业家文化成为企业文化。企业家提出自己的文化理念后，并不一定被员工认同，即使员工认同了企业家的文化理念，也不一定能够转化为员工的自觉行动，进而形成整个企业的文化自觉。因此，企业家的文化理念并不能自然地成为企业的文化理念。西班牙一位印象派画家曾经画了一把烟斗，但画的名字是：“这不是烟斗”。同样，很多企业家都提出了自己的文化理念，但如果没有被员工认同，也没有落在行动上，那么就如同画上的“烟斗”一样，并不是真正的企业文化。

企业家文化形成后，企业家将其提炼归纳成企业文化理念，通过各种途径告知员工，并督促员工坚持这种文化理念，在这个过程中，要经过不断重复，最终才能形成整个企业的文化自觉，企业家文化才最终转化为企业文化。由此可见，企业家文化要转化成企业文化，要经过一个复杂而漫长的过程。在企业家文化转变为企业文化后，企业文化又会反作用于企业家文化，使企业家文化不断完善和发展。如图 1-3 所示。

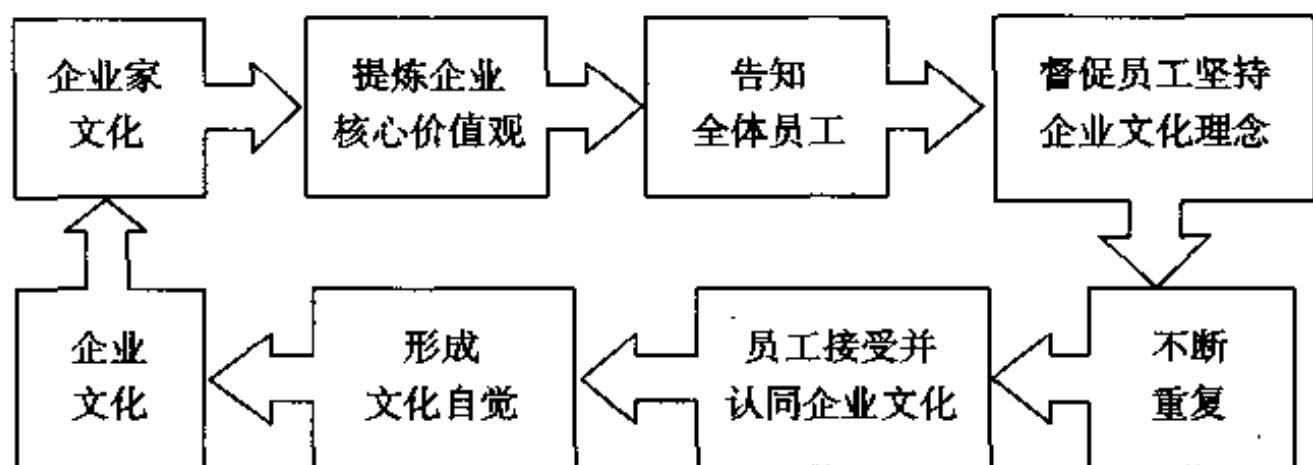


图 1-3 企业家文化转化为企业文化过程图

安然曾经是一家闻名全球的公司，它在 2000 年年报上所陈述的公司价值观是“沟通、尊重、诚信、卓越”。这些词语掷地有声，简洁明了，意味深长，听起来很有味道；不幸的是，安然公司的价值观并没有转化为实际行动。安然事件告诉我们，只有将企业家文化理念内化为整个企业和企业人的思想，转化为企业和全员的行为，这种文化理念才能成为企业文化。否则，这样的价值观基本毫无意义，口号而已。

尽管安然是一个极端的例子，但拥有这种空洞的价值观的公司并非安然一家。我们曾帮助许多公司确立和改进价值观，绝大多数企业价值观宣言表面充斥豪言壮语，竭尽完美之词：诚信、团队精神、责任、效率、服务以及创新等，这些都是企业家提出的良好的品质，但这样的术语不能成为指导员工行动的明确纲领，因而也就毫无实效可言，根本就谈不上企业文化。这样的价值观破坏力极大——它们可以使员工变得玩世不恭、士气低落、疏远客户，并削弱管理层的可信度。

综上所述，我们认为：准确地说，企业文化不是企业家文化，而是企业家群体文化，也可以称之为企业的共同文化。海尔总裁张瑞敏在谈到自己的角色时说：“第一是设计师，在企业发展中使组织结构适应企业发展；第二是牧师，不断地布道，使员工接受企业文化，把员工自身价值的体现和企业目标的实现结合起来。”可见，企业文化是群体的智慧和实践，严格地说，企业家并不是企业文化的缔造者，只是企业文化的倡导者。

## 13

## 企业文化的神话与实话

某人死后，在天堂与地狱的十字路口，看到天堂里死气沉沉，人人神情木讷，地狱里花天酒地，人人欢乐开怀，于是选择了地狱。一进去，立刻手铐脚镣，酷刑以对，此人大惑，人家说：那是广告。

明摆着，人家是揣着明白装糊涂，这位老兄倒霉了，悔之晚矣。

### （一）怎么可能熟视无睹

同样地，下列事件让我们关注一个现象或是一个问题——跨国公司的企业文化神话和实话。

2004年7月普华永道劳资纠纷（中方员工不满香港员工的优厚待遇）。

2004年6月默沙东裁员及营销“黑金”事件。

朗讯中国涉嫌商业贿赂高管离职。

沃尔玛涉嫌贿赂昆明高官。

戴尔中国的管理作风，被称为“不人性”而广遭非议。

富士胶卷走私，三星手机走私。

瑞典利乐等公司采用不正常的竞争手段，维持自己的垄断地位。

oracle中国区高管冲突，微软中国区总裁位置是非不断。

日本“丰田霸道”事件，被认为不尊重中国消费者。

雀巢产品涉嫌不安全。

德国大众桑塔纳一卖十几年，藐视客户价值。

.....

上述任何一个企业名号，都可以称作一个让人着迷的商业神话，一个吸引并激励了无数有志青年的行业帝国。然而，最终的表象确是如此！也许在本土企业中，发生的更多。但是它们之所以值得关注和思考，是因为这些都是和跨国公司宣扬的价值观（诚信、平等、尊重、开放、人性化）相违背的。诚信、平等、尊重、开放、人性化是企业文化神话，利益或利润最大化是企业文化实话。可能人家根本就没有羞于言利，在他们的表达中没有将二者截然分开，那么就是我们大多获知了半句话的企业文化，记住了前半句话的企业文化，而感受了后半句话的企业文化。“山就在那里”——说白了，它本来就是这样的，那些美好只是人们的想象罢了。

### （二）企业文化在哪里

有一个有趣的现象：一家企业获得商业上的成功，其光环立即被无限放大，仿佛它立刻就变成了“金丸”——从内到外品质如一，实际上往往事与愿违。企业文化是支撑和驱动企业商业成功的强大动力，企业商业上的成功很容易被冠以企业文化上的成功，企业文化随商业的成功很快被神化，成为神话。

在我们对知名跨国公司高涨的热情中，有强烈的“天将降大任于斯人”的盲目，仿佛他们就是为完成缥缈的社会使命——如提升中国的竞争力和传承核心价值——而诞生和存在的。

其实，我们太天真了。企业本性是一个功利性极强的经济动物，跨国公司尤甚！当我们高喊着做大做强的时候，真正的肥肉被洋猫叼走了。这也非常符合逻辑——我们经常迷失目标，他们则非常清醒。我们经常忘了或者根本没搞懂企业的目的——赢利，一门心思做大做强、构建核心竞争力、争着承担社会使命等，岂不知这些都仅仅是手段，决不是目标。微软高喊：“让每个家庭的桌子上都有一部个人电脑”，它到底是为了什么？所以要听话听音，决不能轻信半句话的企业文化。

在市场发展的过程中，每个公司或多或少都可能有机会，从而取得

一些商业上的成功，但有多少公司逃脱了“昙花一现”的命运？一次商业上的成功就是成功吗？在某个时段获得了丰厚的利润就是一家成功的企业吗？答案是否定的。所谓其兴也勃焉，其亡也忽焉。

作为在商海中摸爬滚打的管理者，不可避免地要面临正确和错误之间进退两难的困境。错误的决定也许十分容易，正确的决定可能代价巨大。我们的忠告是：企业和企业人的正直诚实非常珍贵，经不起在短期利益上的糟蹋浪费。当你违背了自己所主张和信仰的价值观时，会走下坡路，而且越来越糟糕。自我背叛是失败的药引子，在每个领域，成功者都是那些坚守自己价值观的人。

### （三）谁会真正关注社会责任

一个企业能够长盛不衰，表层的因素是能够与消费者的需求同步，与市场的变化俱进，根本的原因在于企业是否具备优秀的、开放的、融合创新的企业文化。前者从经营安全角度解决了企业发展的动力和稳定问题，是提供企业长期发展的资源基础；后者解决的是更高层次的企业能否基业长青的问题。企业是从成功走向更大的成功，还是从成功走向衰落，起决定作用的是企业文化；靠使命和愿景驱动的企业，在好的价值观的约束和激励下，才能够在市场竞争中避免毁灭性的打击。

核心价值理念或企业文化的成熟和清晰从来都不可能是直线的，它充满了反复、曲折和不确定性（甚至偶然性）。在巨变的时代中，企业家最主要的任务，是为企业创造开放融合的文化氛围以使企业赢得未来。对应企业要回答的“我是谁？”、“我将是谁？”和“我应该是谁？”的命题之外，企业文化还必须回答“什么对我是最重要的？”、“什么是我们必须坚持和摒弃的？”以及“行为观念的方法论”（即观念和行为的一致性、传承性、反馈性、实践性等的辩证思考和行动）等问题。

很多企业文化与发展目标和速度产生摩擦和冲突，致使企业活不长、长不大，不管它原来的名头多大，曾经多么辉煌！游走于道德和法律边缘的企业行为几乎存在于每一种商业活动中，它困扰着大大小小的各种企业，所以商业上的成功并不等于有优秀的企业文化，更不是这种优秀的企业文化的成功。网上有一篇有关 Dell 文章，叫《“成功”的商业模式，丑陋的企业文化》，以及前而

提及的富士，以及三星、沃尔玛……

### （四）善守你的企业文化

企业文化的塑造必须出于真诚，试图营造文化假象的企业注定是要失败的。企业文化的真经就 10 个字：平等、尊重、信任、合作、分享。但真正念好这部真经的企业，在全世界范围内都不多。自己面临诱惑能不食言，很难；让别人面临诱惑也能不食言，难上加难；让成千上万的公司经理面临诱惑时都能不食言，更是不知有多难。但也正是这“难”，才使得企业管理成为最有挑战性的、最受人尊敬的工作。在中国，儒家文化博大精深，做人讲究“君君臣臣父父子子”，也就是民间所说的“父一辈子一辈”，强调的是大回报。一时的得意并不能证明什么，企业要追求长寿，成为百年老店，企业文化就要讲究“诚”、“信”、“义”，这有点像那句广告语：“钻石恒久远”。企业如人，当企业在商业伦理上做出正确的选择并恒久坚持，进而取得持续性的商业成功以后，企业文化就可以神化了。或者不要这个排序，也就是“正确的商业伦理+持续的商业成功”实现以后，企业文化可以开始神化了。

我希望在华的跨国公司能够真正做好文化传承，内外如一，并尽可能本土化，多产生企业文化神话。

## 14

## 再论企业文化的神话与实话

我曾经发表过一篇文章，题目叫《企业文化的神话与实话》，主要针对当时新闻报道暴露出来的著名外国企业在中国采取一些违法手段参与市场竞争，比如当时的热门新闻富士走私、思科行贿等。遗憾的是，文章没有引起企业界朋友的足够重视，大家没有明白我的本意，更没有相应采取行动来应对这种态势。2005年又出现了两件事情：海信商标在德国被西门子抢注，对方开出转让天价。此事在国内引起极大轰动，大家纷纷谴责西门子，警戒国人注意商标保护。第二件事是惠普在联想并购IBM的紧要关头，在台湾以“连想，都不要想”为广告语做广告，一语双关攻击联想，争取IBM客户，国内又是一片哗然，同声谴责。两件事最终都得到妥善的解决，西门子与海信达成协议，以保密的价格与条件转让了商标，联想得到惠普的口头道歉。

西门子与惠普采用的原本是商业领域最常见的竞争方式，抢注对方商标，阻碍对手进入目标市场，在广告法许可范围内攻击对手，抓住千载难逢的机会争取客户。两件事之所以在国内引起过激反应，最主要的原因是西门子和惠普都是著名企业。人们无法将这种“小伎俩”与“博大精深——西门子”和富有优雅绅士风范的“惠普之道”联系起来，就如同以往难以接受富士走私一样。文化的差异导致竞争手段的差异，造成损失。

在西方社会，大部分人会接受这种做法，甚至称赞其高明。这两件事均已达到企业应有的目的，西门子不仅延缓了海信进入欧洲，还获得保密的“转让

费或让步”。惠普发出强烈信号给 IBM 的客户，我们愿意提供更好的服务，“联想，您就不要去想了”。

这种理解上的差异，实质上是文化的不同，中国人对“博大精深——西门子”和“惠普之道”抱有极大的好感，将其视为典范，更赋予了道德色彩，往往忽视了他们作为企业最本质的一面：获取利润，在竞争中获胜。按照德国的法律，我有权注册“Hisense”，你不注我就注，我跟你是竞争对手，不是合作伙伴，没必要讲什么哥们儿义气。国外叫“讲法”，站在企业的角度来说，“在合法的情况下，利用可以利用的一切，帮助企业在竞争中获得优势”。中国人叫“讲理”，一个负有盛名、富有责任感的企业，似乎不应该以这种不道德的手段参与竞争。

人们对企业文化没搞懂。企业性跟人性是两码事，企业性符合人性是不可能的。企业性的本质是逐利，是竞争中获胜。咱俩哥儿俩好，但是你也做这个，我也做这个，咱俩肯定有竞争。现在提倡的“竞和”，首先是竞不是和，是为竞争出胜负的妥协，是力量的暂时均衡下的策略，其本质还是竞争获胜。企业有企业的道德，社会有社会的道德，企业的道德就是诚信、公平、守法经营等，它和社会道德是两码事。

逐利是企业文化的“实话”，将社会道德内化为企业道德是企业文化的“神话”，两者一定要分清。企业文化不是个人的意愿、神圣的理想，它是根据市场竞争的要求，指导企业的行为，它不会过于拘泥于社会道德。把太多的社会道德内化到企业文化是对企业文化的一种伤害，社会道德太多，指导企业行为的时候会让企业缩手缩脚。

华为说得很好，狼来了，要竞争自己就要首先成为狼，利用狼的秉性与能力去获取胜利。在衡量利弊得失的情况下，企业有时甚至会冒法律制裁的危险，华为就曾因挖 3COM 的员工，被告上法庭。这种事件屡见不鲜。以往中国企业往往担当不光彩的角色，现在轮到外国著名企业了，大家反而不适应了。我同样谴责企业不光彩的行为，但会承认它的合理性，这是企业文化的“实话”。



## 15

## 给你看看那只生蛋的母鸡

### ——谈企业文化与品牌文化的关系

有一则关于钱钟书先生的故事：一位女性读者非常崇拜钱钟书，希望能拜见他，钱钟书回信道，您知道鸡蛋好吃就可以了，何必去看生蛋的母鸡呢？这则故事放到现代的营销领域，可以这样理解：厂商告诉消费者，您知道我们的商品好就行了，何必要知道我们厂呢？由此可以上升到，企业文化到底应不应该向普通消费者传播的争论。

争论一方认为，消费者不会对企业经营情况感兴趣，他们不关心企业的价值观、经营宗旨、愿景等东西，他们只对品牌感兴趣，注重他的消费体验和品牌给他带来的价值。因此，应该限制甚至不要对企业文化进行传播，比如可口可乐公司、宝洁公司等大公司极少宣传企业文化，他们是品牌运作的高手，注重建立品牌与消费者的关系。

争论的另一方则认为，企业文化在品牌传播中有着重要的作用，消费者不仅关心品牌，其实对企业也抱有强烈而持久的好奇心，企业文化在培养品牌忠诚度上有不可替代的作用。比如海尔、长虹等公司，在将自己的企业文化展示给公众的同时，也成功地建立了自己的品牌。

对于两方的争论，我们认为，应认真区分企业文化与品牌文化的概念，然后在概念的基础上思考这两者的争论。



## 企业文化和品牌文化的区别

企业文化是企业生产经营实践中逐步形成的、为全体员工所认同并遵守的、带有本组织特点的使命、愿景、宗旨、精神、价值观和经营理念，以及这些理念在生产经营实践、管理制度、员工行为方式和企业对外形象的体现的总和。简言之，企业文化就是企业和企业人的思想与行为，它有导向、激励、凝聚、约束四大功能。

品牌文化指使产品或服务同竞争者区别开来的名称、名词、标记、符号或设计以及这些要素的组合，在这些要素组合中沉积的文化特质和该产品或服务在经营活动中的一切文化现象；同时包括这些文化特质和现象背后所代表的利益认知、情感属性、文化传统和个性形象等价值观念的总和。

具体来说，企业文化与品牌文化至少在以下几方面存在差别。

### （一）两者建立的基础和形成的方式不同

企业文化主要建立在企业管理基础上，这是一个相对比较封闭的系统，主要面向企业内部，主体是人。在长期的经营基础上，企业文化随着企业的发展会慢慢积累、成形，需要经历由不自觉到自觉、无系统到系统的过程。

品牌文化主要是在企业销售环节上建立起来的，是一个完全开放的系统，主要面向企业外部，主体是物或可物化的存在。在总结市场竞争状况、自身产品状况、消费者因素的基础上，在激烈竞争的市场中，给产品一个明晰而独特的定位，塑造鲜明独特的形象，从而形成品牌文化。

### （二）解决的目的不同

企业文化主要解决企业存在的目的是什么？企业未来的发展方向是什么？企业和企业人在发展过程中应该如何做？企业文化正是通过对这三个核心问题的回答，来指导企业的生产经营行为和企业员工行为，发挥企业文化的导向作用、凝聚作用、激励作用和约束作用。

品牌文化的主要目的是建立产品与消费者的关系，关心消费者如何接触品



牌、他们的使用经验与感受、如何与消费者建立友谊，倾听消费者的想法，观察消费者态度，体察消费者的需要等，借以保持产品在市场上长盛不衰。

### （三）企业文化与品牌文化是两个完全不同的体系

虽然建立企业文化有不同的理论，但是按照比较成熟和权威的理论，企业文化可以分为形象、行为、制度和价值观四个层次。而品牌文化则是在品牌的建立、品牌的传播、品牌的维护、品牌的再生等过程中精心策划形成的。企业文化和品牌文化的区别如表 1-1 所示。

表 1-1 企业文化与品牌文化的区别

项目	企业文化	品牌文化
建立基础	管理与运营	销售领域
建立目的	解决企业存在的目的、未来发展方向、如何做的问题	主要解决与消费者关系问题
建立环境	相对封闭	完全开放
构成	形象层、行为层、制度层、价值观	品牌建立、推广、维护、再生等
形成方式	由自发到自觉并形成系统，不断总结提炼	也有自发过程，但最终需要精心策划
目标人群	企业内部为主	消费者

### 品牌推广中要不要推广企业文化

一般认为，消费者不会关心企业理念是什么，产品是如何生产出来的，而是主要关心企业提供的品牌能不能满足他们的需要，是否与他们的价值观、梦想相符合，该产品能否让他们得到满足。

实际上，企业文化与品牌文化并不是割裂的两个系统，品牌文化是企业文化的一个子系统。从品牌标志、外形包装上看，它是企业文化形象层的反映；从品牌的生产工艺、销售过程和服务方式上看，它就是企业文化行为层的表现；从品牌的品质和定位等来看，它反映了企业对待客户的价值观，凝结着企业对



产品（服务）品牌的感情寄托。

消费者对品牌的忠诚受多种因素的影响，企业文化是其中重要的影响因素之一，宣传企业文化能够促进品牌的推广。

### （一）消除品质问题的捷径

消费者消费的核心问题之一就是产品质量，对企业文化的宣传，是解决这个问题捷径。著名的海尔砸冰箱事件，向消费者透露了海尔极其重视产品质量的价值观，迅速赢得了消费者的认可。脑白金在连续多年对市场实行垃圾广告战略之后，为了解决人们对其质量的怀疑，用广告对消费者展示企业形象，突出宣传了自己的质量意识，继续延续了脑白金的成功。

### （二）有利于培养顾客的忠诚

诸如“奋斗、创新、报国、追求完美”等高尚的企业文化总能引起人们的共鸣，激发顾客内心的认同，甚至对企业产生尊敬。长虹的“以产业报国”、红塔的“超越文化”，都引起了人们的强烈好感。作为企业文化建设的经典案例，海尔集团通过对企业理念的不断宣传，让海尔的品牌脱颖而出，成为中国家电第一品牌。可以断言，如果仅凭单纯的品牌广告，海尔不会成长如此迅速。

企业文化是经过提炼总结的具有积极意义的文化，当它们一旦被发掘出来，引起人们心理上的强烈共鸣，企业的产品品牌也将迅速被消费者接受，并具有较高的忠诚度。人们往往是佩服一个企业或者企业家而决定钟情于这个品牌，这样的故事一直不断上演。

### （三）加深顾客对品牌形象的理解

在品牌运作中，有一套完整的系统来塑造品牌形象，如 VI、广告代言人等，企业文化也可以使消费者加深对品牌形象的理解。

英国最大的民营企业维珍集团，其创始人理查德·布兰森传奇性地将叛逆的精神注入企业，使“维珍”品牌成为“叛逆、时尚、低价、优质”的代表。中国崛起速度最快的通信企业华为，凭借对理想的狂热追求、崇尚技术与竞争精神（狼文化）吸引公众的关注，虽然品牌推广比较少，但依然不妨碍华为成

为中国电信领域最著名的企业之一。人们对华为的印象多是建立在其企业文化上，特别是总裁任正非对内教育员工的一篇文章《华为的冬天》，使华为成为整个 IT 行业学习的楷模。

#### （四）某些领域的企业文化就是品牌文化的核心

直接面对消费者的企业，它们的企业文化往往就是品牌文化的核心，比如沃尔玛、麦当劳等。沃尔玛信奉“服务客户”，认为“顾客是老板”，应该“超越顾客期望”，这也是沃尔玛的品牌的核心。麦当劳推崇的 QSCV 理念——Q 代表产品质量（Quality）、S 代表服务（Service）、C 代表清洁（Cleanness）、V 代表价值（Value），长期以来就是麦当劳品牌的核心。

综上所述，我们认为，企业文化在品牌传播中具有重要作用，因此，在品牌推广过程中，适当地推广企业文化会得到事半功倍的效果。

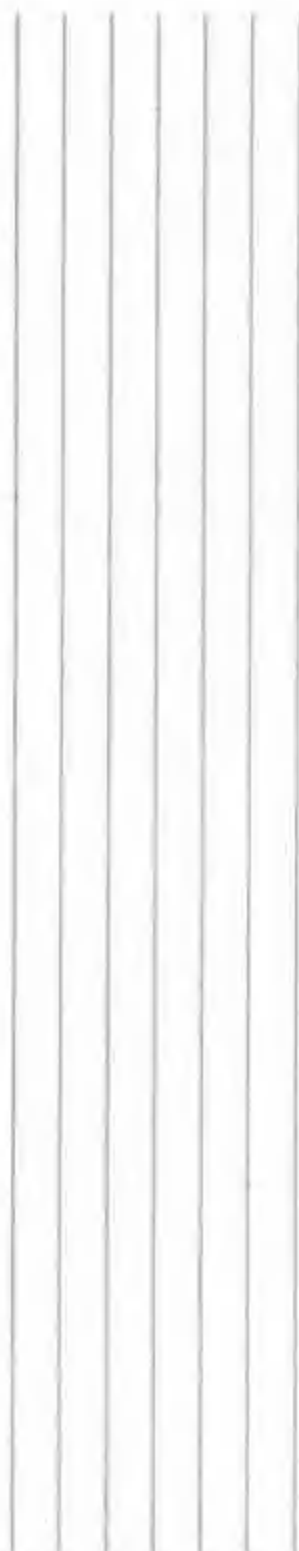
本节主要是论述企业文化要不要进入品牌传播领域，明确的回答就是：可以给顾客看看那只“生蛋的母鸡”。至于如何看、什么时间看、以什么方式看，需要在实际中适当取舍，但有一点可以肯定，企业文化是企业的百年大计，一定要勤加建设。





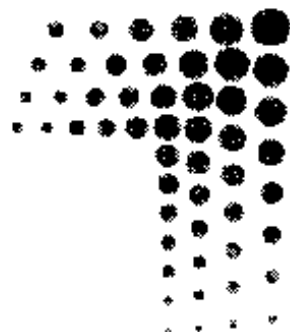
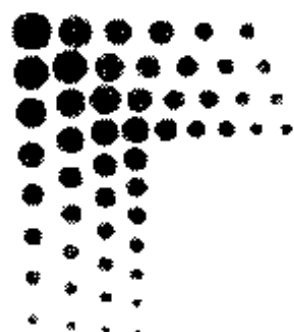
## 第二篇

# 如何建设企业文化



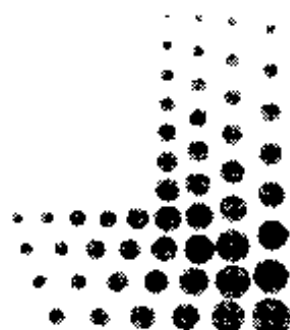
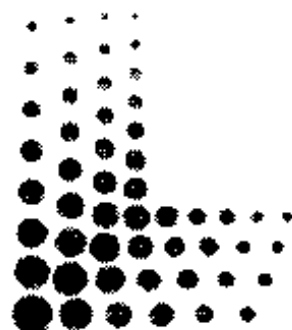


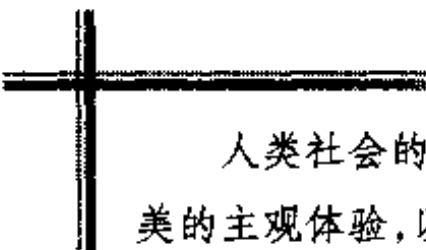




## 本篇要点

- 企业文化建设：投资还是成本
- 企业文化解构
- 企业文化的两条路
- 企业文化建设的三个方面
- 重新定位企业文化建设的核心
- 价值观的力量
- 价值观塑造八项原则
- 价值观的起飞与落地
- 将价值观推进到底
- 企业文化的战略导向
- 如何将公司文化与战略融会贯通
- 如何让员工认同企业文化
- 让员工参与进来



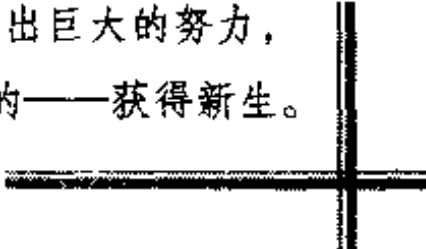


人类社会的显著特征表现为三种价值活动：对客观事物的探求、对美的主观体验，以及相互合作及恰当的行动。古人把它们称为“真”、“美”、“善”。“真”发展成为对客观科学真实的追求，“美”发展成为美学和艺术，“善”发展成为道德标准和对共同合作的需求。真、美、善是人人肯定的价值观。在孔子思想中，这三者是出于人性的基本愿望，只要我们顺着人性的力量去发展，就能由向善开始，走到求真与完美的路上，在善的基础上，展现一套完整的价值观，为我们勾画理想的人生蓝图。然而，对于所有的企业，实现真、美、善的完美结合似乎并不容易。

企业文化不仅要具有时代的特色、行业的特色，更要求带有企业的特色和企业群体个性，因而它不能从书本上抄来，只能从企业自己的实践、从企业群体实践中提炼出来。运用企业理念传达组织的价值观，动员并鼓励全体员工为实现组织的目标而努力，是一项重要的领导任务。

目前，关于企业文化建设最普遍的误解是“太虚”、“太玄”，或者见效太慢。实际上，文化就像大树的根，多高大的树都必然有赖于发达、粗壮根系支撑它。然而，通常情况下，我们是看不到大树的根的，但不能因为我们无法用肉眼直观地看到它，不能用标尺直接而且准确地考量它，就否认它的作用，忽视它的存在。

企业文化建设不是一蹴而就的。常言道：“十年树木，百年树人”，对员工精神境界、思想观念的塑造是一个非常难的过程。新的文化与行为方式的变化与组织员工人数相乘等于变革文化需要付出巨大的努力，它像毛毛虫化蝶一般艰难而且缓慢，但是结局是喜剧式的——获得新生。



## 16

## 企业文化建设：投资还是成本

国内的企业家无疑都是具有远大抱负的，都希望自己的企业能够基业长青。正是在这种目的的驱使下，他们虚心地向专家学习请教，热情地拥抱每一个被炒得火热的概念，每一次都希望可以由此掌握管理与经营的秘密。但现实是，每一次都好像失望大于希望。

经过大浪淘沙的洗礼，国内企业家越来越明智，而真正核心的东西也就越来越清晰，那些基业长青的公司，那些百年老店，无不具有独特的企业文化。要想让企业真正地长青下去，文化比什么都重要，什么制度、战略等，都要服从于文化，与企业文化相协调与配套。企业管理，应该而且已经从经验管理、科学管理进入到了文化管理的阶段。这一次，我们的企业家们又一次蜂拥而上，希望抓住这最后的稻草；这一次，等待他们的会不会又是失望呢？

让我们来看看两个企业文化建设的典型案例。

### 案例一

某民营企业，为了打造自己的百年老店，引入咨询公司进行企业文化建设，花费数百万元进行企业 CIS 设计，对员工的行为进行规范，统一着装等等。但是，让老板伤心的是，自己的企业文化建设好像并没有起作用，反倒把一些核心员工给“化”出去了。

### 案例二

某国有企业，为了转变人们心目中国有企业的印象，为了转变企业职工的思维，也引进咨询公司进行企业文化建设。他们在政工部门内设立了专门的企业文化工作人员，全公司也成立了由老总牵头、各部门领导参与的企业文化建设领导小组。他们举办各种活动，进行各种比赛。但是，企业老总发现，当回到各自的岗位后，好像人们依然没有什么变化，而活动和咨询费却已经花了好几百万元。

以上只是两个典型案例，但却反映了现在企业老总们的普遍看法：进行了企业文化建设，却看不到有什么实际的效果，所有的投入都变成了成本，企业文化“说起来很美，听起来很甜，做起来很难”。

难道企业文化是又一次玩弄概念？我本人并不这样认为。企业文化是投资，不是成本，现在出现的种种问题，主要是企业文化建设的实践出现了各种偏差。

#### （一）对企业文化建设在认识上存在误解

有些人认为，一进行企业文化建设，就要获得收益，否则就是成本。这就像我们读书一样，它是要投入的，但是，这种投入在当时是看不见收益的。那它是成本吗？不是，它是一种投资。企业文化也是这样，它是一种投资，但不解决赚不赚钱的问题，它解决的是企业能否长远生存的问题，它是一个长期的结果。而现在的很多企业，在进行企业文化建设的时候有很强的急功近利的倾向，都是想告诉外部人我们在进行企业文化建设。其实，企业文化建设不是做给外部人看的，他是用来凝聚内部人，使大家一起为企业的发展做出贡献的。

#### （二）企业文化建设的路径不对

企业文化是分层次的，在霍夫斯塔德模型中，企业文化分为四层，最里面、最核心的一层是企业价值观，最外在的是企业的外显层，比如说企业的 LOGO、CIS 等，中间的是企业的行为规范和制度层面（详细内容有专文论述）。

在这个模型中，有一个关键，那就是企业文化建设的推进系统。由于这一系统的存在，解决了企业文化建设的操作性问题，将企业文化建设由理念导入了实际，我们称之为落地。



这个模型说明了两点：第一，企业文化是可以建设的；第二，企业文化是需要建设的。但是，建设的路径应该是由内而外进行的，而不是由外向内进行。如果从外部开始，那企业文化建设无疑是一种成本，最后只能形成一种硬性的企业文化。如果我们从影响、熏陶和改善人的价值观入手，就是一种投资，而且先从价值观入手，投入是比较小的。

### （三）企业文化建设没有落地的手段

企业文化之所以看不见摸不着，主要就是因为落地不够。现在很多企业的文化建设，不是落地，而是落在了墙上，到处是口号、标语和宣传招贴等，贴上去，讲一通，有的还要搞些活动来扩大影响，没有考核，没有评估，表面上看起来轰轰烈烈，但实际上不过是徒费唇舌，没有任何效果。

企业文化要落地，首先就是要抓住思想，要抓住价值观方面的东西，然后通过行为来体现。我们有一个 25 米高度的理论，就是具体来解决企业文化的起飞与落地问题的。

国内企业文化出现这么多的误区，责任并不全在企业本身，而是与国内企业文化研究领域的问题有关。那些进行企业文化建设研究与咨询的人，大部分都是没有做过企业的。他们有的人，不过是多读了两本书，有的不过是在国外的咨询公司呆过两年，这样就都出来玩企业文化了，不把企业文化弄成一个概念才怪呢！

企业文化建设并不是要抛弃掉企业原来的基础去嫁接一个优秀的文化，那是不可能的。我们进行企业文化建设，是要提炼出企业的优秀基因，并在此基础上培育属于企业自己的适合企业自身发展的企业文化。我们只有真正将企业文化弄懂了，按照正确的路径进行企业文化建设，我们的企业才可能塑造出优秀的企业文化，我们的企业才可能有基业长青的希望。

# 17

## 企业文化解构

世界上恐怕再也没有哪个学术领域像企业文化这样“百花齐放，百家争鸣”了——关于企业文化的定义包括从国外舶来的和国内土产的，加起来有 240 多种，而且这个数字还在随着时间的推移而递增，真可谓“仁者见仁、智者见智”。

大家各执己见的局面，恰好像春秋战国时代的诸侯割据，似笔者这般人微言轻，没有秦始皇那样的雄才伟略和气势能力，没有办法在企业文化这个领域做到“一统江湖”。如果我们也作为一路小诸侯卷入这种“纷争”的话，可能要花费无数的篇幅也不能达到结论的彼岸。因此，我们只能绕过这个纷乱的战场，采取迂回作战的方式来进攻企业文化的堡垒：从企业的文化结构入手，达到把握企业文化的内在特质和基本精神，逐步接近企业文化的本质和核心的目的。

和我们所知的大多数事物一样，企业文化也是由相互依存又相互作用的诸多要素结合而成的有机统一体，认清不同要素在企业文化体系中扮演的不同角色和所处的地位，我们离弄清企业文化的“庐山真面目”也就不远了。找到了企业文化的本质，以此为依据，再面对纷繁复杂、青黄杂糅的各种观点和论述的时候，我们就有了去伪存真的利器，那些似是而非的、模糊的、错误的观点就无法遁形。



## 企业文化的四个层次

荷兰组织人类学和国际管理学教授 G. 霍夫斯塔德在其著作《跨越合作的障碍——多元文化与管理》中开篇即论述道：尽管不同时代、不同民族的文化各具特色，但其结构形式大体是一致的，即由各不相同的物质生活文化、制度管理文化、行为习俗文化、精神意识文化等四个层级构成。根据该理论，我们把企业文化剖分成形象、行为、制度和价值观四个层次，如图 2-1 所示。

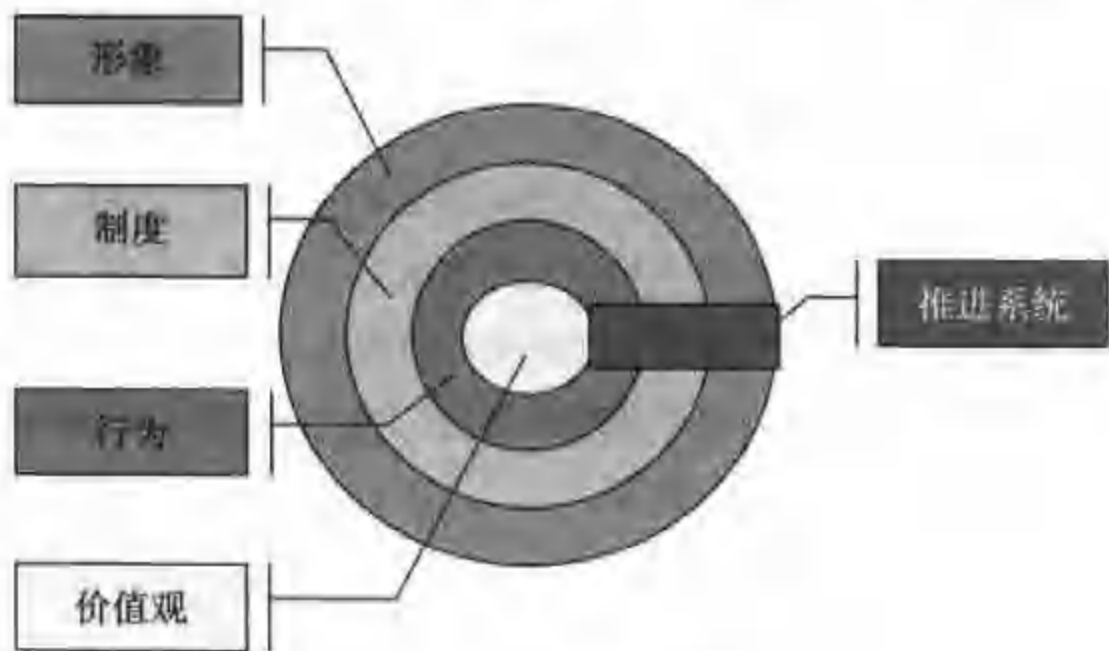


图 2-1 企业文化结构图

### （一）形象层

通常，我们认识一个企业总是从它的外在形象开始的。这个形象包括它的名称、商标、产品、宣传手册、广告、办公环境以及员工服饰……透过这些形象表现出来的文化，我们称之为企业文化的形象层，也称物质层。它们往往是可听、可见甚至是可以触摸得到的，位于企业文化的最表层，距离企业的核心和本质也最远。从后面的论述中我们可以了解到，它们也是企业文化中最多变最容易被扭曲的部分。

### （二）制度层

在接触完形象层之后，我们可以接触到企业文化的第二层——制度层（又叫企业的制度文化）。毋庸置疑，企业任何行为的背后都有企业制度做支撑，员工准时上班而不是迟到或早退，生产车间的工人按照规范操作而不是任意胡来，响应客户需求主动热情而不是傲慢懈怠……大多是因为制度的激励与约束。

### （三）行为层

企业文化的第三层是行为层。向客户提交产品是否按时和保证质量，对客户的服务是否周到热情，上下级之间以及员工之间的关系是否融洽，各个部门能否精诚合作，在工作时间、工作场所人们的脸上洋溢着热情、愉悦、舒畅还是正好相反……这一层距离企业文化的核心和本质大大地近了一步，和企业文化的核心具有直接的互动互指关系。它是企业经营作风、精神面貌、人际关系的动态体现，也是企业精神、企业价值观的折射。它是以人的行为为形态的中层企业文化，以动态形式作为存在形式。

### （四）价值观层

经过层层抽丝剥茧之后，我们就达到了企业文化的核心——价值观层。价值观是指组织在长期发展中所形成和遵循的基本信念和行为准则，是组织对自身存在和发展的意义、对组织目的、对组织员工和顾客的态度等问题的基本观点以及评判组织和员工行为的标准。企业文化是企业的灵魂，价值观是企业文化的核心。

仿佛云开见日，仿佛水落石出，价值观才是企业文化的本质，是企业文化之所以然的决定性因素，是全部企业文化的源泉，是企业文化结构中最稳定的因素。套用哲学上的说法，有什么样的价值观，就会有什么样的企业管理制度和企业的行为以及外在形象和表现。



## 四个层次之间的关系

为了理解的方便,我们可以用一棵树来比喻企业文化的四个层面——形象、行为、制度、价值观之间的关系。

### （一）价值观是根

根决定了树的生命力的强和弱,价值观决定着企业当前的生存,更决定着企业未来的发展。实际上,价值观就是企业安身立命的根本。具体而微到一个员工、大而化之到一个企业,选择这样做而不是那样做,就是因为这个员工或者这个企业的老板(管理层)秉承着与之相对应的价值观。企业所有的行为都是从价值观这个根上发出来的枝丫。价值观是从企业诞生的那一天起就有的,只不过它们有时潜隐在连秉承着它的人自己都看不到的心灵角落,有时彰显在办公室、网站、出版物等随处可见的地方。而我们对价值观的研究,着眼点在于探询透过纷繁复杂的现象的迷雾,抓住价值观的本质的路径,辨析导致和阻碍企业基业长青的价值观,再趟出一条经由价值观的改造(起飞)达到企业健康、持续、快速成长(落地)的新路。

### （二）制度是树干和树皮

树干是树这个生命体关键的承上启下的部分,下面连接着根,上面撑持着枝叶;制度对内直指着价值观,对外则生发出组织和个人的全部行为——企业内部组织和个人之所以这样做而不是那样,是因为企业制度使他或他们这样而不是那样。所以,没有完备良好的制度的支撑,再好的价值观也会像没有健康粗壮的树干的树一样,永远只能匍匐在地上,长不高也长不大。此外,如果最关键的制度有缺陷,可能会像树皮被环切了一般,很快危及整棵树的生命。

### （三）行为是枝丫

树干和枝丫有时候很难分开来谈,就像制度和行为很难分开来谈一样,而制度和行为都是价值观的外在反映。假设你驾车行驶在郊外,天气良好,视野



开阔，方圆 3 公里内没有行人、没有车辆。这时，你来到了一个十字路口，路口的红灯亮着，你怎么做？停车等待？毫不犹豫地继续行驶过去？抑或是减速观察？不同的选择恰恰反映了你对这个情境以及情境背后潜存着的社会规则的潜意识看法和基本假设。这些潜意识看法和基本假设是个体或组织在探索解决对外部环境的适应过程中所发现、学习、创造和形成的，并且在潜意识中影响着个体和组织的行为方式。

### （四）形象是叶子、花和果

树上的叶子、花和果多点少点没多大关系，可以大也可以小，可能翠绿也可能枯黄，春天表现出勃勃生机，冬天在肃杀的寒风中瑟缩。企业在形象上如何作文章、做多少文章，对企业的生存没有根本影响，但对企业的发展有重要影响。完全不讲究形象的企业，一如完全没有叶子、花和果的树一样，很难让人看到它的生机。

假如移植一棵大树，可能会出现两种情况，第一种：适应了新环境，继续着参天大树的成长方向；第二种：不能适应新环境，或者被园林工人重新从土里刨出来送回它来的地方，如果已经受伤则只能无可奈何任其死去。在经济领域，跨国巨头斥巨资来华办企业，由于资金雄厚、经营成熟，一开始都是轰轰烈烈、来势凶猛，很像移植来的大树，一开始就是庞然大物，跟本土兴办的小企业不一样，有个从小到大、从弱到强、逐步成长的过程。跨国巨头来华兴办的企业，跟移植来的庞然大树一样，结果也无外乎两种情况：一种是缓慢适应本土环境，经过一段时间的蛰伏以后，恢复元气，渐入佳境；另外一种是无法适应新的环境，以撤资或者倒闭收场。

毋庸置疑，被移植的树对新环境的适应一定指的是树根对新环境的适应。同理，新办企业对外部环境的适应也一定指的是价值观的适应。

## 18

## 企业文化的两条路

企业文化理论诞生伊始，就有两条路：一是纯粹型企业文化，一是应用型企业文化。纯粹型企业文化理论认为企业本身就是文化的一部分，它将企业文化解释为非经济的内容，即解释为非企业形态的内容，单纯地从人类文化的角度来解释企业文化，认为企业文化并不具体解释企业的运行过程，企业文化就是要“起飞”；应用型企业文化理论则从管理的角度来看企业文化，研究企业文化在企业管理中的作用，并认为现在的企业管理已经由经验管理、科学管理、战略管理进入到了文化管理的阶段。在应用型企业文化论者看来，企业文化应该具有指导性和同化性，并且还具有可操作性，便于制度的实施，便于解决企业的实际问题，企业文化要起飞，更要落地。

在我国，企业文化并不是舶来品，“大庆精神”、“鞍钢宪法”等就是其中的杰出代表。但企业文化的理论确实是从国外传入的，并且在学术界和企业界产生了眼花缭乱、千奇百怪的变种，深刻影响着企业文化的研究和实践。

纯粹型企业文化理论主要是从宣传和思想政治工作角度来做企业文化，把企业文化作为宣传企业的方式，而没有把企业文化作为企业凝聚员工的有效工具，重文字，不重应用，图新颖，不图实效，没有把企业文化放在解决企业长期生存的高度来考虑。于是，我们看见很多大而空洞的口号，如“团结拼搏”，看到了许多不知所云的箴言，如“上善若水”。结果是，在“太阳升起的地方”，太阳神落下了，在巨人成长的地方，巨人倒下了。秀才文化和政治意志主导危



害很大。就以“团结拼搏”为例，如何团结起来，团结起来跟谁拼，怎么拼？我们知道，管理学上有企业生命周期理论，企业在不同的战略阶段，应该倡导不同的精神，这样才有针对性，才有用，才是落地的企业文化，否则就是一句大而化之的口号。

应用型企业文化理论尽管强调企业文化在管理中的作用，但是，对于如何使企业文化在企业管理中发生作用，对于如何使组织结构、战略、流程等与企业文化契合，却根本不知道如何进行，不知道企业文化的推进系统（见图 2-2），不知道企业文化的内在逻辑和体系，有的甚至将企业战略、人力资源与企业文化等同看待，说起来是使得企业文化虚实结合，其实是使得企业文化虚实不明，使得人们对企业文化虚实不辩，执行起来虚无缥缈，企业文化一直悬在空中，落不了地，其实质仍是将企业文化与企业管理割裂开来。

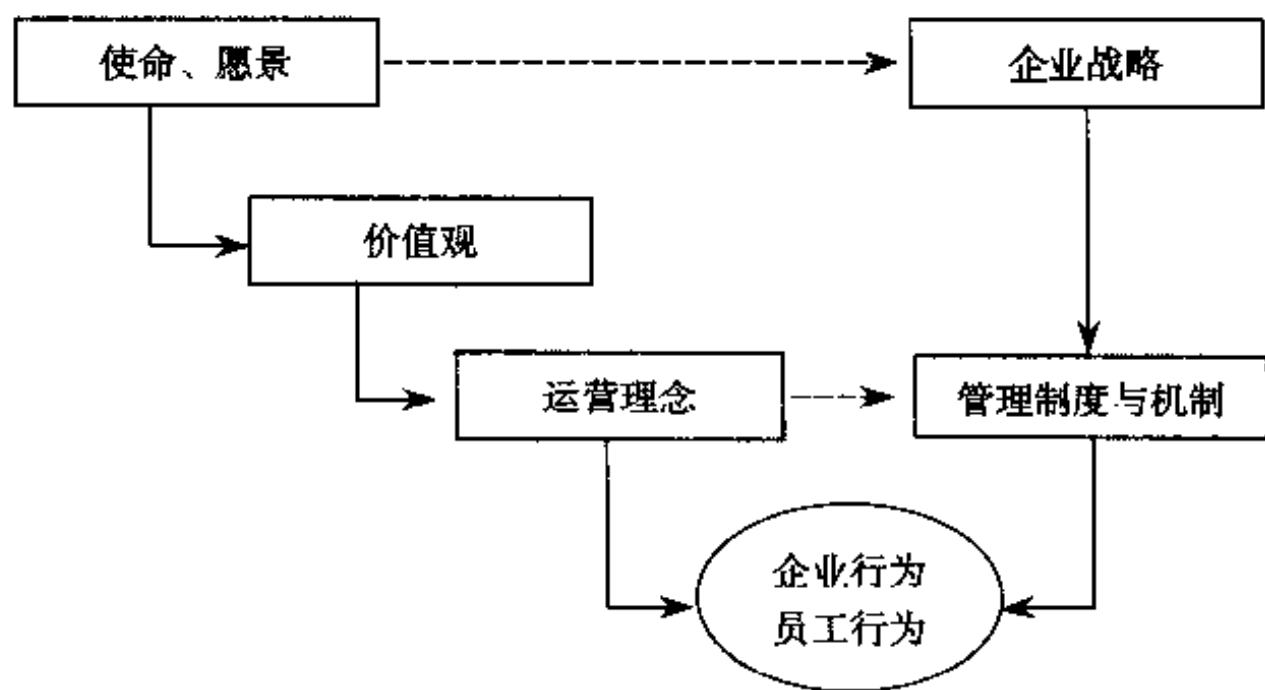


图 2-2 企业文化推进系统

举例来说，很多企业都将“零缺陷”作为质量理念，这无可厚非，关键是要搞清楚它的真实含义。我本人见到宣扬这种理念的企业就问，至今未得到满意的答复。简单地说，零缺陷就是一次就把事情做对、做好。实际上呢，企业经常要面临抉择。众所周知，管理上有一个“TQC”理论，即成本、质量、效率的比较问题。假设我是手机生产商，计划新推一款手机，早上市一个月，可以带来 3000 万元的超额利润，但同时由于可能会出现死机、乱码等缺陷，带来

退货、品牌损失等共 1000 万元，但企业仍会有 2000 万元收益。如果设计部门认为尚需改进，直至尽善尽美，生产部门和销售部门也是如此，结果可能新品 3 个月也上不了市，在竞争环境下，即使上市也只能有 1000 万元的收益。所以，您是决定先上，同时做升级和换代产品，还是追求所谓的“零缺陷”？

长期以来，除非别有用心，理论界和实践界总在苦苦探寻文化落地的路径。仁达方略经过多年的探索，总结国内外企业文化研究的先进成果，总结自己多年企业文化咨询的实践经验，摸索提炼出了一套完整的企业文化与战略、人力资源、组织结构、流程的关系模型，形成了面向落地的企业文化体系，将企业文化深深融入到企业的生产、经营和管理中。如图 2-3 所示。

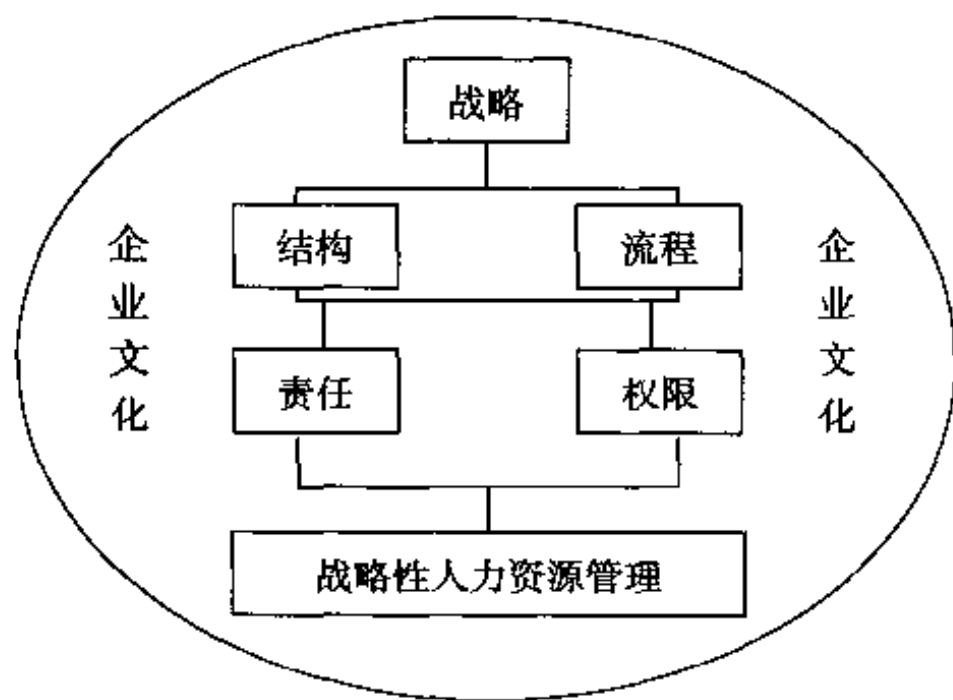


图 2-3 仁达方略的企业文化体系

在图 2-3 中，我们可以看到，人力资源、责权利体系、组织结构、业务流程、企业战略等，都被包裹在企业文化这个大的圆圈中。企业文化存在于企业的所有活动中，渗透于企业的方方面面，影响着企业的所有行为。企业文化是背景，也是基础，可以说是维持企业的水分，无处不在地发挥着自己的作用。企业文化是企业生存和发展的内在推动力，企业文化渗透并影响着企业管理、经营和人际关系所有层面。企业文化是企业战略、组织结构、流程等的统领，只有在企业文化的统领下，企业的组织结构、业务流程等才会有所谓的合适与否，也才能发挥自身应有的作用。想要在不考虑企业文化的情况下来设定所谓

的企业战略、组织结构和业务流程等的做法，无疑是一种本末倒置的做法，也不会得到自己想要的结果。

我们认为，企业文化是企业在发展过程中积淀下来的、促进企业发展的思维理念和行为方式，是企业自身所拥有的或必须拥有的文化因素。我们反对脱离管理理论和企业自身的发展过程，脱离企业本身的特质，凭空想象一种看似美好的企业文化。这样的文化只是“绣花枕头”，中看不中用。企业文化是企业的，是为企业服务的，它必须从企业已有的价值观指导思想中提炼出来。企业文化只有来自于企业本身，才能在企业中生根发芽，才会有枝繁叶茂的一天，企业文化是科学，有其深刻的内涵和极强的内在逻辑。将看似美好的企业文化嫁接到一个企业身上，这是很难产生效果的，因为企业的价值观终将表现出自己的力量，把与自己不一致的东西踏得粉碎。

企业文化的两条路到了合二为一的时候了。其实早该如此！

## 19

## 企业文化建设的三个方面

### （一）清晰定义企业文化的作用

企业惟一的使命是活下去，企业之间就是比谁活得长，或者是比谁死得晚，这是企业文化研究和企业文化实践的共同使命。

中国企业活不长、长不大，是两个现实。

对于一个企业来讲，它最终的使命就是活下去，是活下去并能够长大。活下去永远是企业的使命。不要单提“生存”，也不要单提“发展”，要多提“成长”，因为成长=生存+发展。就好比孩子慢慢长大，他是协调的，健康的，持续的。

企业惟有靠核心竞争力才能活下去，企业文化是构成企业核心竞争力的一个关键要素。文化的支撑力量在于价值体系，对企业来讲，它要追求长久的发展，要做大企业，要把企业做下去，就必须要有长久的动力，能够引导企业突破它的生命周期。这不是金钱，不是制度，不是企业家，也不是权力。金钱会消失，权力会被剥夺，制度会被破坏，企业家是有寿命的。而惟有价值体系才是一个可以持续长久的东西。

企业要走下去，就需要支撑的力量，这个力量，就是一个企业的价值体系。

## （二）清晰定位企业文化的核心

我们以“以人为本”为例。

诺基亚讲“科技以人为本”，诺基亚的核心价值观中确实有“尊重人”，但后面半句是：“尊重人的责任感”。

“以人为本”需要前提和条件。这个人如果是一个合格员工，我想起码有三点最基本的要求，一是有信仰，就是认同公司核心价值观的一种信仰；二要有信任，因为企业是一个团队组织，没有信任不可能成为团队；三要有信用，就是自己干的活要对得起自己的工资，这就是最基本的信用关系。如果员工能够达到这个要求，“以人为本”是没错的。忠诚是一种大智慧！哈佛大学沃顿教授认为，“以人为本”就是以秉持企业价值观的人为本。我们不妨就说以有责任感（敬业）的人为本。

在企业“以人为本”这个问题上，不要忽视我们的管理主题。企业文化根本是为了企业的生存与发展。概念不清会导致行为混乱：很多管理者一方面言必及尊重、沟通、以人为本，一方面给员工发《致加西亚的信》、《没有任何借口》、《执行》、《一切从零开始》。管理的核心是效率，要用企业的文化，驱动员工不断地改进个人绩效，提高工作效率，开发人力资源；而不是取悦员工，让员工激动起来，兴奋起来。如果企业内部都是好好先生、太平天国，那就糟了。大自然的通行法则是适者生存，在企业内部也应该是优胜劣汰。

## （三）清晰定位企业文化的建设路径和目标

### （1）目标明确。

作为企业，要告诉员工，企业是什么？企业为什么？企业干什么？即使你是赚钱，你也要明确告诉员工，我们公司就是一架赚钱的机器。最可怕的是你不告诉他，他就不知道为什么干和干了为什么，所以这实际上是解决长期牵引的问题。

企业文化不是找几个词，挂得满墙都是，关键是这里面要有假设，有制度，这是企业的核心。然后要有实践，有影响。那么我们怎样从源头上思考企



业文化呢？德鲁克曾提出企业的三个思考在这里很有用。他认为企业要思考三个问题：第一个问题，我们的企业是什么？第二个问题，我们的企业将是什么？第三个问题，我们的企业应该是什么？我想这也是思考企业文化的三个原点。

其实这三个问题体现了一个企业的价值观。企业不能没有企业文化，不能没有价值观。这就是企业文化和企业生存发展的关系，核心价值观是支撑一个企业长久发展的观念。

一个进步的企业要有良好的战略、良好的组织结构、良好的流程；作为管理者还要有良好的风格；作为员工要有一流的高素质、高境界，有良好的技能。而这些都是支撑核心，就是企业文化。企业文化不解决赚钱的问题，有文化的企业赚钱，没文化的企业也赚钱。有的时候，没文化的企业可能赚钱更多，因为它造假、炒作、包装。但是企业文化解决百年老店、长寿公司和可持续发展的问题。可以看出，企业文化对企业生存发展，起一个战略作用，具有战略地位。

### （2）形成氛围，产生监督力。

企业文化是一种氛围，企业文化就是形成一种正气，形成一种积极向上的氛围，形成一种崭新的精神面貌。企业有没有文化，不用看宣传资料，看员工的表情就知道，员工的表情能够看出他的心态。企业文化就是做企业有没有一股精气神，员工在不在状态，在状态是好文化，不在状态可能就有问题。企业文化就是要形成这样一种状态，形成一种势，大家能感受到这个企业和那个企业不一样，这就是企业文化所形成的氛围。这种氛围比制度的管理可能更有效。

### （3）要提供变革舞台。

很多企业的文化与发展的目标和速度产生摩擦和冲突，致使很多企业活不久、长不大。游走于道德和法律边缘的企业行为几乎存在于每一种商业活动中，它困扰着大大小小的各种企业，所以商业上的成功并不等于有优秀的企业文化，更不是这种优秀的企业文化的成功。

1999年，9年历史的小天鹅集团出现了“增长的痛苦”，它当年的销售额是25亿元人民币。与其对应的是，100年历史的美国通用电气出现了“停滞的痛苦”，当时它的利润是17亿美元。前者无奈、茫然、彷徨，后者坚定而大胆地

突进。前者的文化几乎就是“小富即安”的汉文化的翻版，否则 25 亿元人民币的销售额怎么会感到“增长的痛苦”？企业文化不变，痛苦还将继续。

我希望所有的成功企业都能够完成这样一个至关重要的转变过程：多产生企业文化神话，让中国更快地成长为经济强国。

## 20

## 重新定位企业文化建设的核心

世界已经进入 21 世纪，21 世纪是全球化的时代，资本在全球流动，资源在全球配置。21 世纪的企业也在向着文化管理阶段迈进，企业对人员的关注超过了以往的任何时期，人作为社会经济发展中的重要资源站在了企业舞台的最前沿。如何引进、培养、稳定和激励人员是企业面临的最重要的问题之一，对这一问题的解决方法是强势、合理的企业文化。企业文化作为新的管理理论受到了我国管理理论界和企业界的广泛关注，两方面的努力促进了企业文化在我国的迅速发展。但目前，企业界的实践者到了重新认识何为企业文化的时候。

### （一）企业文化的本质

美国学者埃德加·沙因将企业文化划分为三个层次：第一层是外显的人为事物，第二层是表层的价值观，第三层是核心的基本假设。通过这个理论模型（如图 2-4 所示）可以发现，企业文化的本质因素是存在于员工内心深处的基本假设，是基本假设决定了企业员工的行为。而目前公认的企业文化三层次中的理念层（以价值观为中心），则是企业文化本质的表现形式。企业文化作为一种管理思想，是要预防企业在运行中面临的问题，弱化或消除企业运行中的障碍，减少管理中的不可预知性，也就是要最大可能地预测组织或个体行为以及行为所导致的最终结果。因此说，企业的核心是影响产生个体和组织行为的内在因素，即隐藏在个体和组织中的基本假设。

所以，在企业文化建设中仅仅关注于企业文化理念层的构造是无法在企业中形成强势文化氛围的，也就无法步入文化管理的境界。建设企业文化的最终结果应该是在全体员工中形成相对统一的基本假设，在形成统一的基本假设过程中，企业提炼、提升和构造企业的理念体系是重要的，但更重要的是将所构建的以价值观为中心的理念体系转化为全体员工相对统一的基本假设，使员工在潜意识的行为过程中体现企业所倡导的价值观。这种从价值观到基本假设的转变过程，意味着价值观有很高的正确性和客观性，在此条件下，组织内部的员工才会忘掉自己的不信任和对企业价值观的争论和反对，形成假设并进入无意识状态。在企业价值观没有转化为员工的基本假设时，员工的行为也许会严重偏离企业价值观。因此可以说，表述了企业的价值观或构建了理念体系并不是形成了企业文化，它只不过是企业向文化管理发展的开端，我们还需关注文化及文化外的众多影响因素。

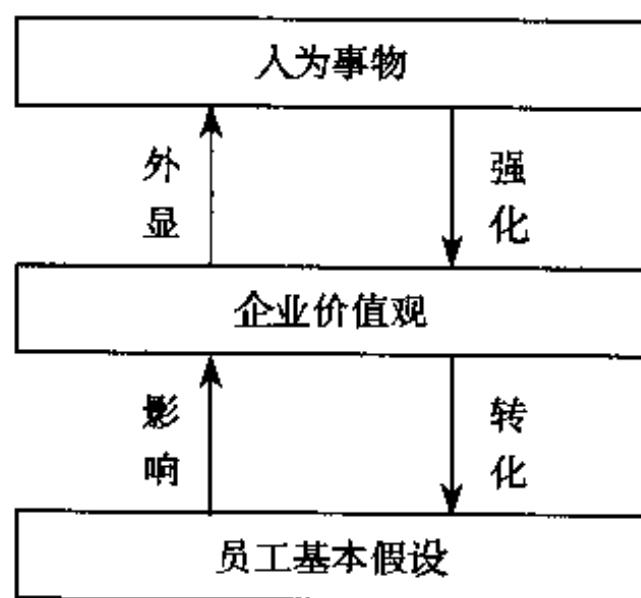


图 2-4 企业文化层次关系

## （二）形成基本假设

既然基本假设是企业文化的本质和核心，那么企业在建设企业文化过程中如何在员工内部形成相对统一的基本假设呢？有诸多因素影响基本假设的统一过程，其中关键因素有三个：首先是企业管理者尤其是高层管理者所拥有的领导能力，这种领导能力是通过非强制性的方法，带领和激励一群人实现既定目标的过程；其次是已经存在于员工或组织中的基本假设，这些假设已经构成了员工的思维程序，在潜意识状态下影响着员工的行为，而改变员工的固有思维

程序是一个困难和漫长的历程；再次是企业管理者在管理和领导过程中衍生的行为准则或原则，包括对员工的薪酬、奖励、处罚、晋升和培训等。

企业文化建设中最重要因素是第一个因素，即企业文化建设的基础是企业管理者领导能力的培养和开发。埃德加·沙因将企业文化和领导视为同一事物的两个方面，就是由于企业文化和领导是企业最高管理层面临的两项最重要的工作。通用公司的杰克·韦尔奇将自己视为一个领导者而非管理者的原因也在于此。韦尔奇认为自己的工作就是“一手拿着水罐、一手拿着化学肥料，让所有的事情变得枝繁叶茂”，这美好的词语表明，他的主要工作就是引导通用公司的企业文化。

可以说，企业文化是由企业管理者设定的，是管理者的基本假设在组织中的反映。麦格雷戈的X-Y理论指出，管理者对员工人性假设的不同会导致采用不同的管理风格，从而在企业内部形成不同的氛围。据此我们认为，企业文化建设的难点不是将企业价值观转变为全体员工的基本假设，而是转变为管理者的基本假设，进入管理者的潜意识状态。管理者在潜意识状态下的行为方式体现的价值标准，将会形成员工行动的框架。所以说，企业管理者是企业文化建设的关键，企业的价值观不能转变为管理者的基本假设，全体员工就无法形成相对统一的基本假设，更无从建立强势的企业文化。需要指出的是，企业价值观和管理者基本假设的背离也必然会引起员工思想上的混乱，导致企业凝聚力的下降，削弱企业的竞争能力。

企业文化建设的第二个关键因素是组织中员工已经拥有的基本假设，以基本假设构成的思维程序是员工在适应组织和社会的发展过程中逐步发现和学习。如果已经存在的基本假设能够适应企业的发展，那么企业不用实施重大的调整，就可对企业文化进行缓慢的改造；否则，企业文化建设必将需要通过重大的变革来实施。企业的高层管理者也要具有改变自己的决心和坚持不懈的毅力。在重大变革过程中，企业或许会面临剧烈冲突、人员流失等问题，企业得到的结果可能也是悲观的，这就需要管理者对员工拥有的基本假设有清晰、准确的判断，从而采取相应的措施。

在三个关键因素中，第三个因素或许是一个最容易被忽略的因素。管理者应该注意，员工是按照制度、薪酬和考核指标工作的，所以即使管理者具有优

秀的领导能力，也不能忽视制度、考核、内在和外在薪酬对员工的长期影响。

### （三）结束语

管理理论的发展经历了经验管理、科学管理，现在正在步入文化管理。管理理论的发展，是伴随着对人性假设的不断发展而前进的。文化管理是以人为中心的管理，其对人性的基本假设是将人视为自我实现人。缺乏对人性的合理假设，不会形成文化管理的态势。同时，在企业与外部环境相适应的过程中，企业要按照内部资源、能力采取相适应的管理方式，并不是任何企业都完全适用文化管理。但是企业文化建设是一个长期持续的活动，企业在早期就进行企业文化规划和建设，创造适宜的文化氛围，必将有利于培养和增强企业未来的竞争能力。



## 21

## 价值观的力量

看过《西游记》的人都知道，当唐僧师徒一行人来到西天如来佛祖面前的时候，孙悟空并不想被封为什么佛，而是请求观音菩萨念动紧箍咒取下头上的紧箍，观音菩萨说紧箍已经消失了。孙悟空一摸，果然没有了。

孙悟空的紧箍真的没有了么？它还在那里，只是从有形变成了无形，由束缚肉体变成了束缚思想。这可以比喻企业制度被员工认同的过程，也揭示了个人价值观被组织价值观同化的过程。

没有规矩不成方圆，企业管理必须有规章制度。制度是用来约束员工行为的，通过约束使得员工的行为符合企业的核心价值观。但是再细致的企业制度也会有鞭长莫及的时候，在制度约束不到的地方，只有企业的核心价值观能够去指导员工的行动。当员工已经完全接受了企业的核心价值观时，他们的行为会超过制度的要求。所以当员工的价值观与公司的核心价值观一致后，规章制度就没有用了，制度约束的行为已经变成了员工的自觉行为，这就是以价值观为本的组织控制，是价值观的巨大力量。

很多管理者在企业文化建设时比较急功近利，试图通过企业文化建设快速解决企业经营管理中出现的问题，一旦产生偏差，就认为企业文化太虚，没有实际作用。

如同知识本身不承载价值一样，为企业文化而建设企业文化基本上是徒劳的。企业文化不是一杯可以随时解渴的水。我们经常可以接触到这样的企业：

有完整的企业文化手册、规范的制度文化和形象识别系统，却无法产生精神层面在企业行为上的有效反映，反过来也一样，二者无法对称。事实上，很多企业正是想通过某一局部的取巧来建设企业文化，却从根本上忽略了企业文化无形的存在和作用。

不妨从企业文化建设的基本流程上反思一下：通过有效的方式形成企业核心价值观，并以此作为种子要素孕育良好的企业文化，在此文化中通过沟通信仰、传递愿景和从事所有企业实践，强化核心价值观，使全员认可并内化企业核心价值观以形成持久的行为。就像孙悟空，本来是一只野性十足、本领高强、不懂章法的猴子，帮助他修炼成佛，可谓难上加难。所以，除了灌输理念，还必须加以约束。因此，在取经路上，孙悟空反复接受唐僧的教诲，一再受到制度的约束。最后，他对佛家的行为规范已经习惯，并且把那些约束行为的制度变成了自己的行动指南，从思想上接受了佛家的价值观念，使得自己的行为不再需要别的外来约束，这完全符合了佛家的价值体系要求，他自己的价值观已经与佛家的价值观体系相一致，这就是“修成了正果”，紧箍由束缚肉体变成束缚精神，紧箍自然就不再有意义了，这在企业文化建设中就是“价值观内化”。可见，将一种意志统一为全体人员的意志，再将这种意志转化为持久的行动，一定是需要长期的、艰苦的努力的。没有速成的企业文化建设，完整的企业文化手册、规范的制度文化和形象识别系统，甚至包括大规模的导入，仅仅是企业文化建设的开始。

领导者行为、员工行为和企业的一切生产、经营和管理活动都以企业的核心价值观作为基本准则，一定时期以后，以鲜明价值观为核心的强势企业文化形成，在这种鲜明价值观和企业文化的有效指引下，企业员工按照意志的行为准则行动并自我激励，这种激励的效果是巨大的，而且是长久的。

另外，以价值观为核心的企业文化就像空气一样存在于组织之中，它的存在远胜于有形的规范。企业的行为不可能全部用文字规范下来，只有依靠文化的力量才能实现。企业恰恰会自己形成一种或优或劣的文化规范，很自觉、很统一。这种规范进入理念层面，不符合这种规范的行为会被文化无形的力量纠正，不认可这种规范的人会被企业排斥。



## 22

## 价值观塑造的八项原则

企业文化之于企业的重要意义、价值观之于企业文化的重要意义，已经被论述得很多了，现在企业和企业文化工作者更加关注的是针对企业实际的具有可操作性的指导和建议。所以我们愿意在此分享我们的一些来自实践的心得——在价值观的提炼过程中，需要时刻牢记的是，我们不是在为企业创造“新”的价值观，而是将模糊不清的价值观提炼出来；将原来的价值观当中不适应企业发展的因素淘汰掉；建立适合现代企业发展并且能为企业全体员工所接受的价值观。

因此，在塑造或者提炼企业价值观的过程中，必须遵循这样一些指导原则。

### （一）大家共同参与提炼企业价值观

企业领导者应当发动管理层和所有员工都来集思广益，对企业价值观和价值体系做出详细定义。员工讨论得越充分，价值观内容就能定义得越细致，员工就越能准确把握领导者和企业对他们的要求以及他们需要努力的方向。

可以让大家思考下面这些问题：本企业领导和员工价值取向状况是怎样的？哪些对本企业有价值？本企业应该有什么样的价值观？企业所有员工价值观的一致是不可能轻而易举地达到的，让大家共同参与讨论并提炼企业价值观，共享价值观一旦建立，其被员工接受和认同就会变得容易而且顺畅。企业内部价值观关系是一种客观的关系，它会自发地支配企业的历史和员工的

思想。

## （二）确保价值观正确反映企业长远目标

价值观既然是企业文化的核心，对企业的长期发展发挥着巨大的作用，那么，价值观的真实性和企业行为连续一贯符合价值观的程度要比价值观的内容重要。企业价值观的确定应真实反映公司的长远目标，具有内在一致性，从而指引和激励每一个人。通用电气的长远目标是：在我们服务的每一个市场中，要成为数一数二的公司，并且改革公司，拥有小企业一般的速度和活力。而其核心理念中强调创新、强调个人——以科技及创新改善生活品质、个人责任及机会——是与其长远目标完全一致的。

## （三）价值观应该激励人心

总结企业共有价值观或者价值观体系，不能用生硬的概念和术语来表达，而是应该由领导表达为一幅生动具体的蓝图（愿景），能够为所有员工认识并具有想象的空间。表达方式不同，激励的效果不一样。只有将员工团结在为企业愿景奋斗的历程中，员工才能够深刻体会、认同并内化企业价值观。

## （四）注重价值观和变革的关键驱动因素

企业经营的行业、经营范围、产品特点等，都是影响价值观特征的重要因素。例如，服务行业要体现服务周到的特点，往往提倡“顾客至上、一切为顾客服务”的价值观；IT 行业要体现坚强、乐观、进取心强等特点，以“追求卓越”作为其核心价值观。

企业外部环境，包括政治、经济、民族文化、法律等因素，对企业成员的思想意识和行为有一定的影响，例如，社会传统文化对人们改变旧观念、接受新观念的能力有较大的影响，当代社会环境对待金钱与事业的基本看法，也会影响企业成员的情绪。

企业员工的特性，如成员知识结构、年龄搭配与性格成熟度，其不同类型的组合方式会影响企业核心价值观的选择。每一个人在进入企业成为企业一员以前，大都形成了自己的价值观，个人的价值观与企业的价值观是相融、互补，



或是互斥，这些关系错综复杂，影响到企业的价值观能否为每一个成员所接受。企业成员在企业中的地位以及与周围人之间的关系也很重要，影响力大以及人际关系好的成员对企业文化形成的作用就比较大。如果他们接受了企业的价值观，就可能带动一批员工，从而有利于企业价值观为全体员工所接受。

### （五）明确做出选择

企业作为经济组织，如何对待利润问题就反映着不同的价值观：是把利润看成企业的最高目标，还是把利润看成企业满足顾客需求、为社会所做贡献的一种报酬。当顾客利益与企业利润发生冲突时，一个企业如何做出选择，这些无疑都取决于企业的价值观。

我们在现实中会遇到三种不同类型的企业价值观，它们是：

- 以自己为圆点、以金钱为半径的钱商文化；
- 以金钱为圆点，以服务为半径的贤商文化；
- 以服务为圆点，以社会为半径的圣商文化。

可以想见，当企业利润与顾客甚至社会或公众利益发生冲突时，他们的选择会是什么。

上述三种类型并不是绝对的，企业可能在初始阶段更多地强调利润——钱商文化；随着企业的发展、规模的扩大和品牌的积累，企业家的视野和胸襟、抱负都会发生变化，其中不排除有些企业会朝着贤商、圣商的方向发展。从这个角度看，价值观是个开放性的系统。而企业在塑造价值观的时候，就要把握住一点：明了自己所属的类型或者所处的发展阶段，明确做出自己当前的选择——你的价值观取向是什么就是什么，没必要为了“好看、好听、好传播”，硬要把自己“武装”成贤商甚至圣商。

### （六）坚持不懈地灌输

坚持不懈地灌输是对企业领导提出的要求。对有些与本企业价值观体系相背离员工的同化，不是一蹴而就的，而是一步一步地慢慢教化的过程。对于领导者来说，向下属和员工灌输卓越的价值观，没有什么机会是微不足道的，没有什么讲坛是无足轻重的，没有什么听众是幼稚可笑的。

### （七）确保使用简单易懂的语言

企业领导可以用不同的方法陈述价值观，但必须是简单、清楚、直接而有力的。宝洁注重产品品质和诚实经营的价值观，它是这样阐述的：“如果不能制造足斤足两的纯粹产品，去做别的正事吧，即使是去敲石头也好。”对员工和顾客，IBM 倡导“给予每个员工充分的考虑，花很多时间使顾客满意”。沃尔玛的第一个价值观也十分明了：“（我们把）顾客放在前面……如果你不为顾客服务，或不支持为顾客服务的人，那么我们不需要你。”

### （八）确保价值观各要素能明白无误地转换成行动

价值观如果不变成实际行动，就只不过是空洞的口号。如果无人执行，便无人信服。必须树立起符合共享价值观的实实在在的榜样和英雄人物，领导带头学习，以身作则。带头执行才能使一般员工信服，并应引导他们按照核心价值观的要求行事，久而久之则能使公司的核心价值观内化为每个员工个人的价值观，并进一步“习俗化”。此时，价值观对管理的作用就能够最大限度地发挥了。



## 23

## 价值观的起飞与落地

目前，着手塑造价值观的企业大都存在三个误区：其一，缺乏对价值观理论的系统学习与思考，缺乏科学的、系统的价值观塑造手段，几乎全凭直观感受甚至执笔者一己之见来确定价值观；其二，所谓的价值观宣言就是仿照其他公司找出几个漂亮的词汇，空洞雷同的价值观比比皆是，有独特的深刻内涵的却少而又少；其三，价值观提出以后，并未在企业真正发挥作用，企业的行为和价值观倡导的不一致甚至背离。那么，如何才能真正实现价值观的起飞与落地呢？

### 价值观的起飞

#### （一）企业价值观的提出者

凡事以明确的价值观作为准则不是一件容易的事。要弄清并且恪守企业核心价值观，远比遵守规章制度困难得多。而那些试图弥补糟糕的价值观所造成的危害的公司，需要付出更大的努力。但是，如果愿意花时间和精力来创造一个真实可信的价值观宣言，将会使公司大受裨益。

许多公司把确立价值观看作一时的大事，衡量的标准是受关注的程度，而非内容的真实性，这种观点将削弱组织中领导者的可信度。

无论缔造企业文化还是变革企业文化，好的领导者应该是成功经营理念和核心价值观的原创者。在尊重与顺应社会文化发展潮流的前提下，企业价值观

应该与企业最高领导者的特性相联系。领导者的个人信念和价值观，必定影响企业价值观的形成。在企业价值观形成的过程中，领导人可能不是一开始就对所有问题都有清晰的认识，而是一个逐渐认识的过程，但他本人对自己的信念和所持有的价值观则应该是坚信不移的，并愿意为之奋斗。事实上，由于领导者在企业生存和发展中起着决定性的作用，其间公司的许多管理制度、企业文化已经潜移默化地建立起来了，这些制度与文化必然带有领导者个人的色彩，因为企业价值观往往会包含或体现领导者的价值观。

根据我多年做企业文化咨询的经验，价值观的确立最好由少数人组成的一个小组共同完成，这个小组包括领导班子、骨干人员以及专家顾问。高层管理者也必须明白，确立好的价值观绝不可能仓促完成。管理人员应该拿出几个月的时间来讨论价值观，应该再三考虑它们未来可能在公司产生的作用。

### （二）企业价值观的提炼和提升原则

价值观体系不仅要具有时代的特色、行业的特色，更要求带有企业的特色和企业群体个性，因而它不能从书本上抄来，只能从企业自己的实践、从企业群体实践中提炼出来。运用企业理念传达组织的价值观，动员并鼓励全体员工为实现组织的目标而努力是一项重要的领导任务。为了达到这个目的，必须依照以下指导原则：

- 共同参与；
- 确保价值理念确实反映了公司的长远目标；
- 价值理念应该激励人心；
- 注重价值观和变革的关键驱动因素；
- 明确哪些行为和惯例发生变化会引起企业价值观朝理想方向转变；
- 在企业价值观中采用能为管理运用的概念和术语；
- 确保使用简单易懂的语言；
- 确保企业价值观的各要素能明白无误地转换成行为。

### （三）企业价值观的提炼方法

国内一直缺乏对企业价值观的实证研究。2001 年，仁达方略公司根据霍夫

斯塔德的企业文化分析方法和维度划分, 开发出“企业文化诊断评估系统”(CMAS), 其核心是通过维度和要素的划分(如图 2-5 和图 2-6 所示), 使用调查数据和综合考量技术(如 SWOT 分析), 准确寻找企业价值观的核心层面。

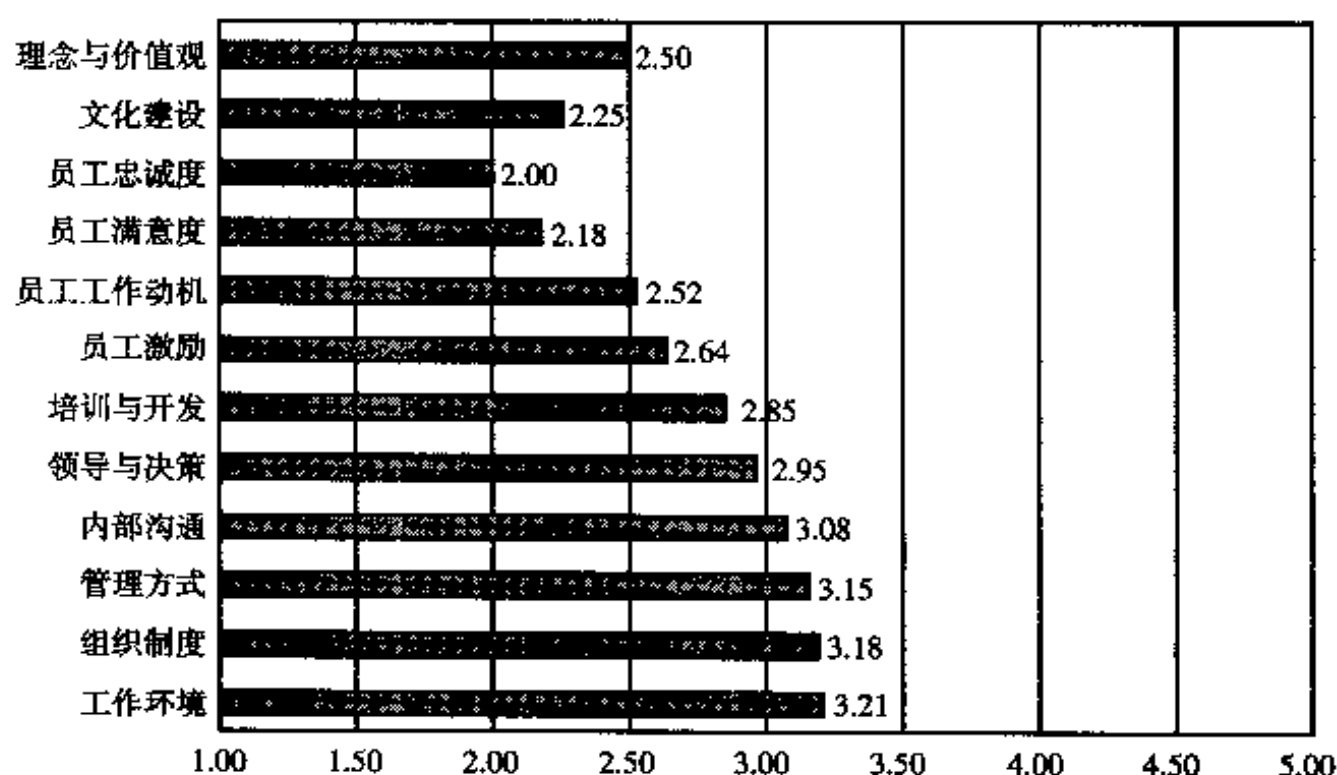


图 2-5 仁达方略文化维度分析图

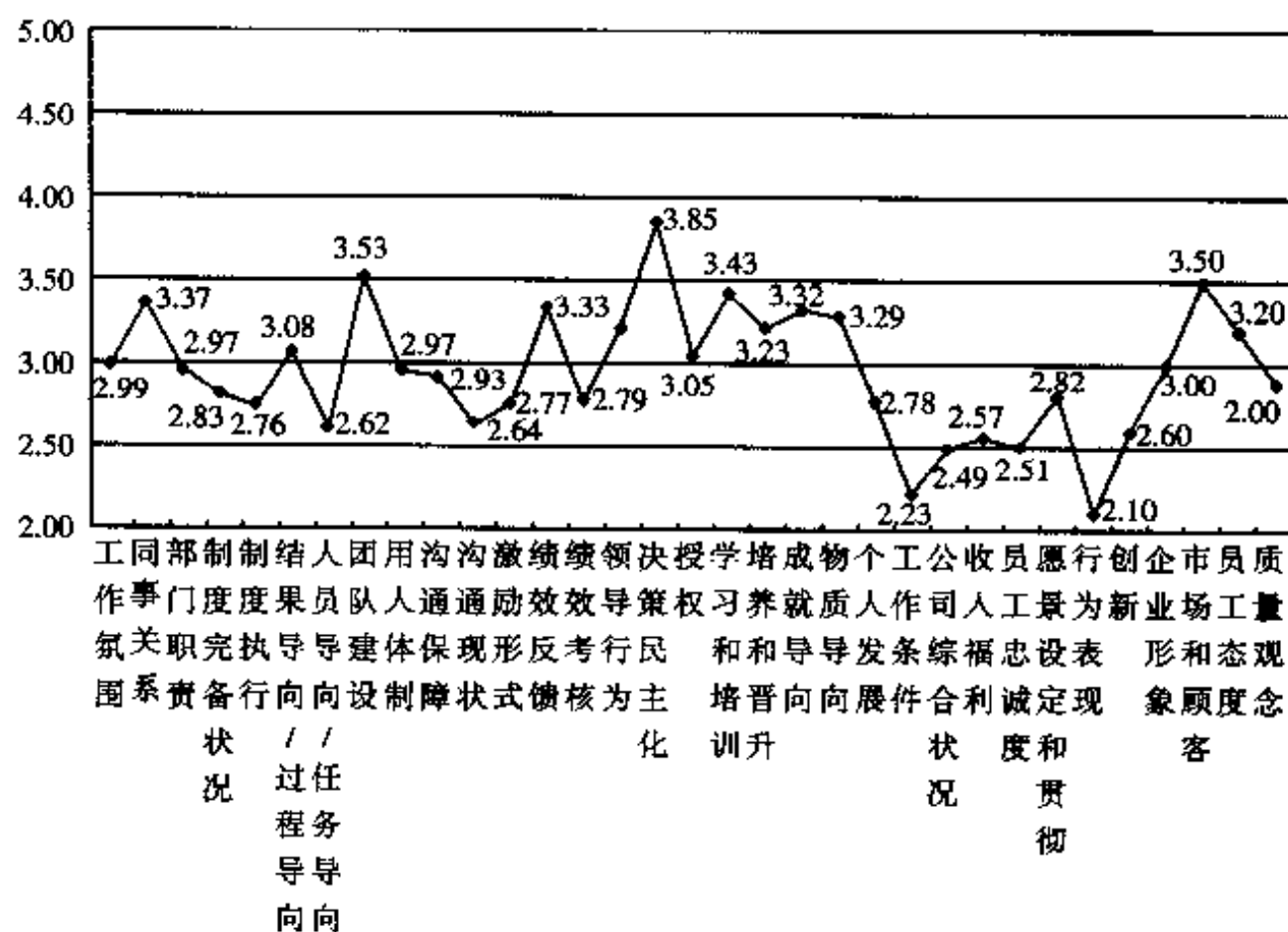


图 2-6 仁达方略维度要素分析图

在企业价值观词条（如诚信、创新）确认以后，领导者要对核心价值观作出详尽的解释，让大家清楚企业所倡导的价值取向是什么，即群体应当遵守的基本价值标准、大家判断事物和行为的是非标准是什么；应当崇尚什么，反对什么；大家到企业来要为群体奉献什么；企业为社会和员工提供什么；企业的使命愿景是什么；为达到目标所采用的实现手段是什么；员工在企业中的角色是什么，他们应遵守的基本行为准则是什么；企业与股东和竞争者的关系、继承与创新的关系等，这些都应当是价值观的内容。

### 价值观的落地

#### （一）将核心价值观融入一切行动

价值观必须开宗明义，不得含糊，并且用细节体现力量。比如很多企业提出“以人为本”，很大，很宽泛，不具可操作性。以人为本的真正含义是“以秉承企业价值观的人为本”，由此可以解决“人才理念”的诸多实践问题。比如很多企业宣称“事业留人，感情留人、机制留人”、“公开、公平、公正”等，不好操作。仁达方略对人才理念的定义包含“企业对什么是人才”和“如何使用人才”等很多问题的思考，在此让我们一起分享仁达方略部分企业文化咨询案例的成果。

文化是土壤，人才是种子。公司有义务为员工提高自身价值提供机会，努力使自己更有价值是每一个员工的责任。

认同公司文化、富有责任感、具有合作精神、善于学习和敢于创新的员工是人才。

比别人学得更快、持续改进和创新、勇于否定自我、敢于挑战极限、不断创造杰出业绩的员工是优秀人才。

忠诚公司、肯于奉献、精通业务的经营管理骨干和专业技术人才是公司的中坚力量，要在发展机会、经济利益、组织权力等方面明确地向他们倾斜。

以员工实际工作能力和发展潜力为重，不断地使最有责任心与才能的人进入公司的中坚层。对于高级管理者的选拔，强调德才兼备，德为先；对于中基层管理和专业人才的选拔，以能为主，兼顾德。





核心价值观要真正在一个组织中扎下根来，必须将其融入企业生存与发展的一切行动——战略、结构、责权体系、流程、领导风格等，融入与员工有关的每一个程序——雇佣方法、业绩考评系统、晋升和奖励标准甚至辞退政策。

## （二）核心价值观是公司所有行为的基础

价值观的建设需要具备一定的硬环境和软环境(如图 2-7 所示)，一般来说，企业的价值观可以通过以下几种方式来建设。

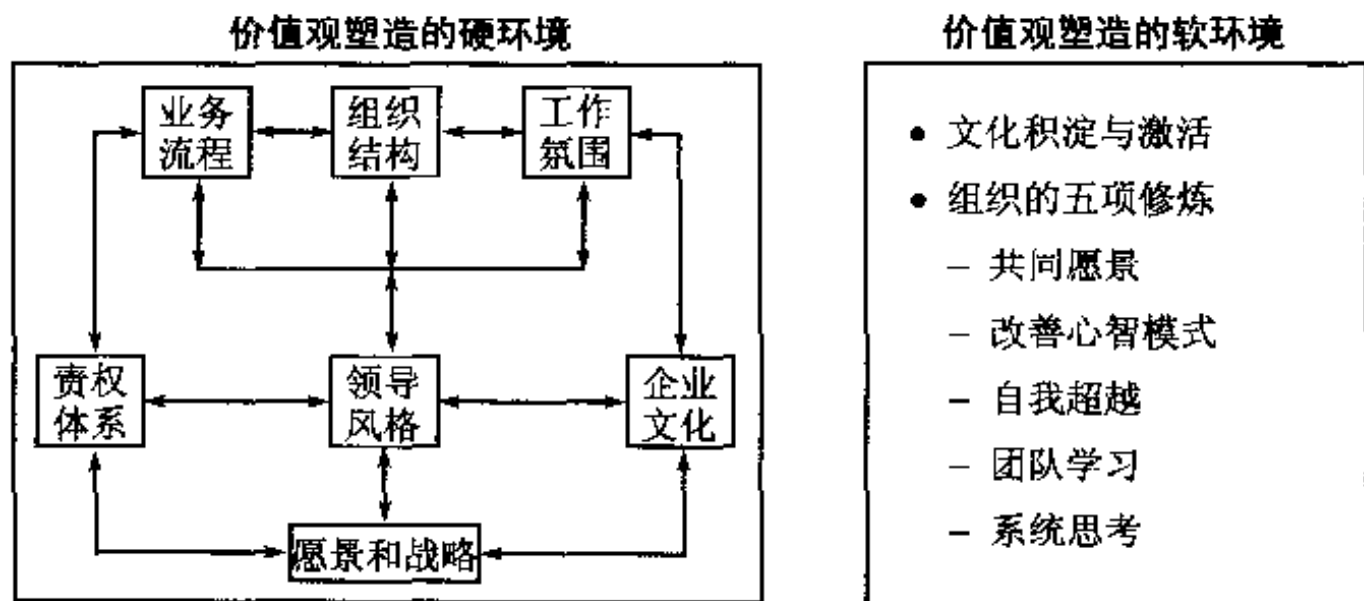


图 2-7 价值观塑造的硬环境和软环境

### （1）制度建设。

制度化是企业价值观落地的前奏，企业制度建设要以企业价值观为基础。当组织开始制度化后，它就有了自己的生命力，独立于组织建立者和任何组织成员之外。组织开始制度化后，它自身就变得很有价值，而不仅仅是它的产品或服务有价值，它有了恒久性。组织的制度化运作，使组织成员对于恰当的、基本的、有意义的行为有了共同的理解。因此，一个组织具有了制度化的持久性后，可接受的行为模式对组织成员来说就是不言而喻的事了。要将价值观变成一种自觉行为，融入与员工息息相关的每一个体系，以期成功建立一种强势的企业文化。特别要提到的是，企业的人力资源政策是在内部落实价值观的当然路径。

### （2）工作行为。

企业的所有行为都要真正体现企业价值观，否则就是“魂不附体”。价值观

对行为的规范远胜于有形的约束，企业的行为不可能全部用文字规范下来，只有靠文化的力量才能实现。

下面是仁达方略在价值观规范下的工作行为的节选。

- 说到做到
- 尊重别人
- 多换位思考
- 每份文件在客户过目前要认真校对
- 在对批评意见表示异议之前承认它有合理之处
- 不能只提批评性意见，更多地提建设性意见

### (3) 绩效考核。

将价值观纳入考核是近几年时髦起来的行动，效果较好但难度很大，如表 2-1 所示。

表 2-1 价值观考核表（节选）

指标名称	指标定义	衡量标准
愿景	组织未来的描述	在组织中建立并传递一个清晰的愿景目标或方向
		激发与鼓励他人认同愿景目标，并以身作则
		适度更新愿景目标，以反映出影响企业的所有文化
负责	坚持不懈 达到目标	制定与达到具有挑战性的公司目标
		展现勇气与自信，能为真理与同事挺身而出
		以公正的态度做出难以抉择的决策
沟通	信息与交流的通畅	以公开、诚实、清楚、一致的方式与人沟通，征求他们的意见和批评
		有效倾听他人的意见，并探索新的方法
		打破单位间、层级间的障碍，保障信息与沟通的通畅
		自信地分享彼此的资讯，对新构想的提出报以开放的态度

评分表

特性	绩效衡量标准						管理者	同业	部属
评分标准	很差	1	2	3	4	5	很好		

——选自仁达方略工具库

#### （4）激励机制。

企业一般通过 5 个方面的努力，来激励秉持企业价值观的任何行为，它们是：目标（愿景）激励、参与激励、情感激励、领导人言行激励、信任激励。

#### （5）传播与推进。

公司将价值观融入各个体系后，应该抓住一切机会倡导这些价值观。据说，一条信息只有在管理者们重复 7 次之后员工才会相信。考虑到人们现在对价值观有点玩世不恭，管理者抓住机会多加重复总是有益的。

许多公司将它们的价值观印在价值观卡片、T 恤和咖啡杯上，但最有效的办法要简单得多，而且花费更少。让我们再来看看某百货公司——一家以价值观为驱动力的公司——是如何不断向员工重复公司的核心价值观“客户服务”的。在人职培训时，公司不是给新员工一本详细的手册，告诉他们如何向客户提供优质服务，而是向他们详细讲述公司的同事如何竭尽全力赢得客户称赞的故事。其中一个故事讲到一位销售代表，他曾问都没问就同意客户退回了已购买了两年的女式衬衫。这个故事讲了一遍又一遍，最终使员工更加相信，他们是在为一家不同寻常的公司工作。在商店不营业的时候，经理们会通过公司内部的对讲系统，宣读客户的表扬信和批评信，这样员工可以直接听到别人对他们工作的评价。员工就卓越服务提出了新方法时，该公司总是会以现金和其他公开表扬的方式对他们进行奖励。

### （三）价值观的变革与创新

价值观并不是一成不变的，而应随着内外环境的变化不断发展和完善。当一种企业文化形成时，它反映了企业成员的动机和想象，随后建立起来的有关制度和程序，提供了这个企业获得成功所必不可少的行为方式。但是，这种文化是以开始的条件为基础的，随着企业的发展和条件的变化，原有的企业文化就可能会与形势的需要不相适应。这时，需要企业的最高领导者站出来，在尊重历史与传统的基础上，对原有模式提出质疑，探讨新的经营模式与方向，在一定条件下甚至完全舍弃旧文化，重新创造新的企业文化。当然这些举动将面临来自多方面的强大阻力，冲破这层阻力必须有权力和领导者个人魅力的支撑。

核心价值观的更迭，都是先在上层形成，然后逐层传递，逐步改变员工原

有的信念。除了信念的改变外，改进的企业文化的实践与巩固，需要企业内部所有资源的配合。企业内各部门之间存在着密切的联系，对单一部门的重大改革往往只能是徒劳；为了取得改革的有效成果，必须针对全局统一实施，而这种全局性的变革，也只能源于企业的最高层。在价值观的变革与创新中，关键的过程惟有在企业领导的直接操纵下才能得以实施。

但由于价值观念的更新是一个艰难的过程，而且需要很长的时间，因此，要尽量避免完全重建，最好是逐步发展和完善。高管们要积极推动变革。他们可以通过推行参与管理、加强信息沟通等方式来加速企业成员观念的转变过程。当然，必要时也可以采取强制性措施来推行变革，这取决于外部环境的变化程度。如果外部环境变动剧烈，企业成员一时又难以接受新的价值观念，在这种应急情况下，企业领导也可以强行变革，以保证企业对外界的适应能力。

一般来说，价值观变革的流程是：

- 创造理想中的企业文化的愿景；
- 从能力入手分析当前企业文化；
- 找出需要改进的首要弱点；
- 认清哪些是支持变革的文化因素，哪些是阻碍因素；
- 集思广益，找到可能实现的理想途径——具体措施和行动步骤；
- 找出改变价值观可以利用的最强有力的杠杆；
- 制定行动计划，其中包括沟通策略、行动步骤、时间表和评估进展情况的手段。

综上，企业价值观的起飞与落地是一个完整的闭环，如图 2-8 所示。

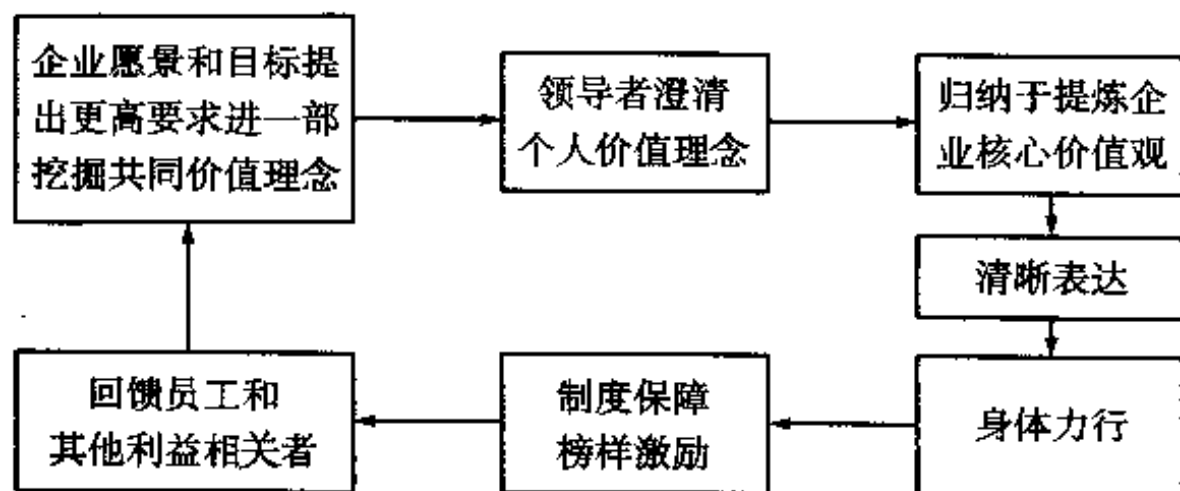


图 2-8 价值观建设循环图



## 24

## 将价值观推进到底

海尔 CEO 张瑞敏，他所创造出的业绩使其在中国管理界的地位跟杰克·韦尔奇差不多。张瑞敏对企业文化有一段精辟论述：“企业发展的灵魂是企业文化，而企业文化最核心的内容就是价值观。有什么样的价值观，就有什么样的制度文化和规章制度，这又保证了物质文化的不断增长。”

企业文化的重要意义和作用已经被企业界认识到了，但是企业在进行企业文化建设过程之中和一段时间之后，普遍发现效果不理想，为什么呢？我们的经验是：没有将价值观推进到底。所以企业在进行企业文化建设的过程中，必须注意这样几个方面。

**需要大量的宣传推广** 不能仅仅使用抽象的语言或书面的文字，而是把这些企业文化内核方面的东西通过大量的传播媒介和实际行动广泛地宣传出去，使之生动鲜活起来，易于为全体员工理解、认同和接受。

**领导重视是关键** 一方面，领导者所处的地位决定了领导者对企业生产、经营、管理等各项活动起着重要的作用；同时，领导者的价值观影响和塑造着企业的价值观。因此，领导是否重视与价值观落地的关系十分密切。领导者是价值观落地的龙头，是倡导、宣传和实践企业价值观的先行者。领导者的表率作用和模范行为是一种无声的号召，对员工起着重要的示范作用。

**忌空洞** 价值观不是短短的几行文字，也不是对这几行文字连篇累牍的阐释、发挥，而是对价值观倡导的行为准则的实践与运用。价值观不是孤立的，



而应该通过企业生产、经营和管理等诸多活动不断体现出来并得到强化。如果只是成为充实领导讲话、企业内刊、宣传册的一种功能的话，企业运作依然我行我素、与价值观内容并不搭界，那么，价值观落地的效果将是对价值观内容的否定，是对企业长期发展的根本损害。

**忌速成** 价值观的落地不是一朝一夕之功，价值观的深刻影响及价值观对企业发展的巨大作用也不是短时间内就能够显现的，企业文化中人们的行为和价值观的融合统一往往发生在长期之后。有些企业容易虎头蛇尾，例如，以“一把手工程”的名义轰轰烈烈地开展企业价值观的塑造，配合各种会谈、活动、调查，渐渐就了无声息，没了下文。还有的企业期望短期之内就出现明显效果，这并不切实际。如果把价值观比作养生之道，它决不是练上两天就完事儿的。它不是给企业做手术、去肿瘤，而是通过长期的、合理的坚持与遵守，慢慢排出毒素，达到增强企业实力、提高企业免疫力和抵抗力的目的。因此，价值观工程的重中之重不在于提炼阶段如何引人注目、热血沸腾，而在于长期的贯彻与实践，逐渐强化，成为企业的坚实内核。

**上下一致性** 上下一致性包括多重含义：从最高决策者到每一名基层员工共享企业核心价值观，企业宣示的价值观和大家共同遵守、心照不宣的价值观是一致的，员工的行动符合企业价值观规范等。一个公司的价值观是公司的行为骨架，当价值观被员工理解和采用时，他们为员工的行为提供了准则和依据。价值观能够在没有规章的情况下提供一种秩序感，在没有详尽计划的情况下降低模棱两可。如果企业宣称的价值观和付诸实践的价值观之间存在较大的鸿沟，其后果就是较低水平的信任、较大的混乱和挫折及较少的集体感。可以说，这种情况是最糟糕的：有看得见的价值观宣言，却被随意地片面强调或大半否定。尤其是领导者的言行不一，会严重阻碍价值观的落地过程，少数人的不一致将造成更大的鸿沟。因此，保持个人言行的一致性、员工之间的一致性乃至公司宣传与实践的一致性，是价值观落地过程中的重要一环。

**内外统一性** 从四元价值观角度来看，内外统一性可以分解为两方面：一方面是面向员工的价值观与面向顾客、股东的价值观的统一，另一方面是企业价值观与社会价值观的统一。



首先，价值观的落地体现了员工、顾客、股东价值观的贯彻与统一。例如，联想的“四为”中提出：为客户，联想将提供信息技术、工具和服务，使人们的生活和工作更加简便、高效、丰富多彩；为员工，创造发展空间，提升员工价值，提高工作生活质量；为股东，回报股东长远利益；为社会，服务社会文明进步。

其次，价值观的落地体现了企业价值观与社会价值观的统一。企业价值观是以企业中各个个体价值观为基础，以企业家价值观为主导的群体价值观念。企业作为自主经营、自负盈亏的法人实体，是不能离开社会而独立存在的，必然受到不断发展的社会价值观的影响；同时，企业中的每一个成员也是社会中的一分子，社会价值观必然通过影响个人价值观间接作用于企业价值观。因此，四元价值观中的重要一元就是社会。很多著名企业把社会责任、社会关注的焦点纳入企业价值观之中。

**历史延续性** 价值观体系要素来源于企业历史的、长期稳定的东西，这些如今仍在企业内部各种群体中起作用的东西就形成了企业价值观的内核。因此，价值观的落地不能忽略了它的历史延续性和影响力。价值观是经过企业长时间的深层次整合而沉淀和积累下来的，它的形成需要较长的一段时间，一旦形成又会不断地延续下去。随着时间的推移，企业不断向前发展，有些价值观体系中的内容会随之变化，被赋予新的内涵，但核心价值观是不会轻易改变的，特别是基业长青企业的核心价值观，具备很好的历史延续性，历经百年风雨而不衰。因此，企业价值观的落地一定要注重其历史延续性，对核心价值观要继承、坚持、发扬，对非核心价值观应适时而变。

**系统性** 氨基酸组合效应：组成人体蛋白的八种氨基酸，只要有一种含量不足，其他七种就无法合成蛋白质。价值观体系作为企业文化的核心要素而存在，自身也是由相互联系、相互作用的诸多要素组成，是一个具有特定功能的整体。企业作为独立的组织而存在，影响企业价值观的因素很多，企业目标、组织形式、规章制度、行为规范、成员与组织的关系，都是强有力的客观影响因素。例如，个人在组织中的地位越高，对企业价值观的影响越大。领导者之所以能够转变企业原有价值体系，是因为他能对企业的一切活动施加影响，是

企业运转过程的真正权威，他的战略性决策和操作性管理决定着企业的兴衰。大部分企业的成功就在于全体员工能够分辨接受和执行组织的价值观。因此，企业价值观必须综合考虑各种影响因素，从核心价值观出发，进一步升华、系统化，并在企业实践中得到明确的体现。



## 25

## 企业文化的战略导向

战略问题是现代企业管理者必须研究和思考的首要问题。世界新经济浪潮的到来，使现代企业进入了一个战略制胜的年代，实施企业战略管理比任何时候都显得更为重要。战略管理就是对宏观环境、行业态势、竞争对手以及自身资源情况作出分析，根据企业的愿景目标，提出企业未来所采取的行动，并付诸实施和监控、评估实施结果的过程。战略管理满足了企业关注竞争环境、关注企业未来的需求。所以，企业管理的发展方向是战略导向的企业管理。但是，用什么来引领企业战略的制定呢？

### 先有战略还是先有文化

这个问题就像“先有鸡还是先有蛋”一样复杂，实践中也给很多企业带来了许多困惑。比如某农业产业化企业的使命是“奉献自然与健康”，而其在战略上却产生了一些与此相左的产业选择；与此例相反，某火电企业战略上介入水电，而企业文化仍是支持火电的理念。现实的管理理论和管理领域内的专家学者总是尽可能地回避了这一重大问题。但是，逃避不等于不存在，可以模糊不等于不需要澄清。

企业战略和企业文化之间的关系，就好像是人的行为与观念的关系，人先

有了观念，对事物有了或初步或成熟的看法与认识，然后才产生在观念支撑下的行为，而行为又影响了人的观念。

一方面，企业战略是企业文化的重要组成单元，是企业文化的一种反映，有什么样的企业文化，便会产生什么样的企业战略。企业通过战略管理实现使命和达成愿景，企业战略反映着企业宗旨和核心价值观，有着深刻的企业文化烙印。优秀的企业文化往往会指导形成有效的企业战略，并且是实现企业战略的驱动力与重要支柱。

另一方面，企业文化应该服务于企业的战略，企业要创建有利于企业战略实现的优秀的企业文化。企业文化在指导企业制定战略的同时，又是调动企业全体员工实施战略的保证，是“软”管理的核心。企业要实现战略目标，必须有优秀的企业文化来导航和支撑，用文化打造企业品牌，用文化树立企业信誉，用文化传播企业形象，用文化提升企业竞争力。

因此，有效的战略和优秀的文化是企业成功的模式和基础。企业文化引领企业战略，企业文化的战略导向就是指企业的一切行动都必须在企业文化的约束和指导下进行，一切企业行为和企业人的行为都必须与企业文化保持一致，企业发展战略也不例外。

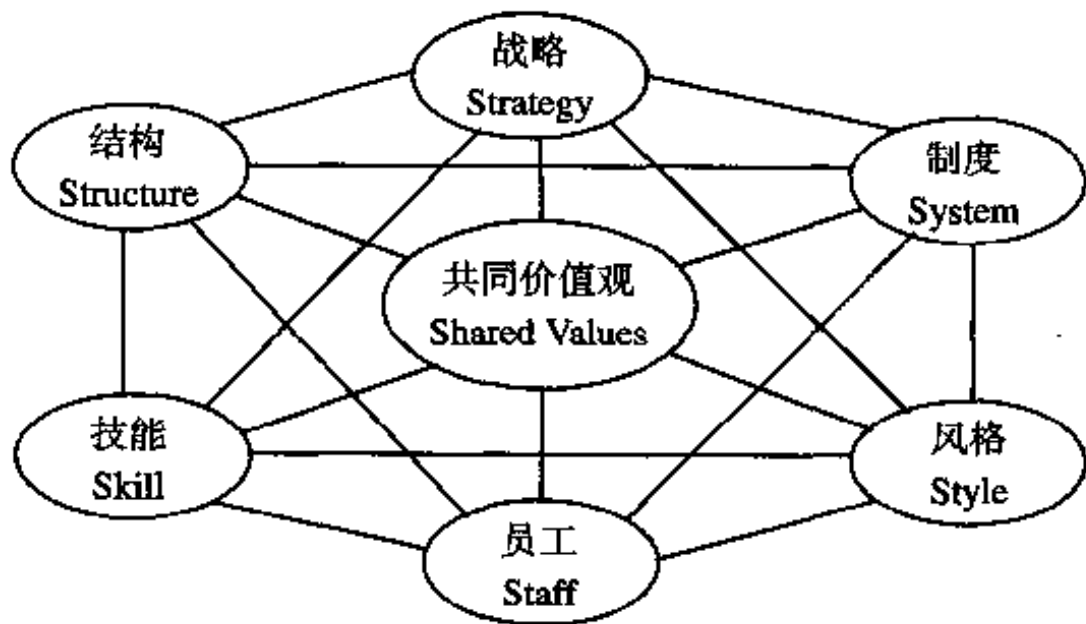


图 2-9 麦肯锡的 7S 战略模型

如果我们仔细研究一下麦肯锡提出的 7S 战略模型（如图 2-9 所示），不难发现其实就是企业战略、企业文化、组织结构等构成的一个企业有机体。这个

模型甚至可以称为现代企业管理的模型，以企业文化为核心（企业的核心是企业的共同价值观），各层面相辅相成，共同为企业的发展保驾护航。

## 什么样的企业文化能够引领战略

要理解战略与企业文化的关系，首先要回答“企业文化是什么”这个问题。我们认为，企业文化就是企业解决如何在外部生存以及内部如何共同生活的一套哲学，回答企业和企业人一切行为“是什么、为什么、怎么做”。这种问题的形式本身就是一种哲学的思考，是以企业家群体价值取向为核心的企业共同价值观，这种价值观决定了企业对于各种事物的偏好，这也是为什么企业文化是个性化的根本原因所在。

并不是所有的企业文化都能够创造财富。有人从战略与文化关联性角度，将企业文化划分为三种不同的形态：一是战略相助型企业文化。即企业文化导向与战略目标相吻合，企业员工的价值观、行为准则与企业的战略目标相和谐，促进企业较快地发展。二是战略制约型企业文化。即企业文化与企业战略相抵触，成为企业战略实施或战略转变的羁绊乃至发展的桎梏。尤其是当企业施行新的战略时，企业文化往往会成为新战略实施的制约因素。从这层意义上讲，变革的关键在于能否改变传统的企业文化，塑造出崭新的与战略相适应的催人奋进的企业文化。三是战略非相关性企业文化。即企业文化对企业战略无明显影响，究其原因：一方面，企业尚未形成主导型文化氛围；另一方面，企业缺乏沟通交流平台，进而无法形成一种企业文化的主流力量。在此情况下，企业文化既可能向战略支持型又可能向战略制约型方向发展。

可见，在以核心价值观为核心的企业文化指导企业形成战略以后，企业文化一方面要丰富完善以实现对企业战略的“支持性”，亦即形成战略支持型企业文化；另一方面，企业文化要保持创新的动力，以适应企业战略的延展与创新。

## 如何以企业文化引领企业战略

### （一）构筑共同愿景

战略管理成功的关键在于如何发挥组织能量从而取得成功，这需要从试图说服那些参与人员接纳新的战略开始，也取决于企业成员能否在企业的前景问题上达成一致，最好的方式就是规划共同愿景。

愿景告诉人们“我们（企业）将成为什么”，它不同于战略目标——明确告诉成员什么时间能达成什么具体目标。一个明晰的愿景，应该是对企业内外的一种宏伟的承诺，使人们可以想见达成愿景后的收益。它应该具备以下特征：能够让人们激情澎湃，鼓励成员，调动他们的积极性，让人们觉得有点高远但又愿意全力为之奋斗。20 世纪 50 年代初，当索尼还是一家很小的企业时，它宣称的愿景是“成为最知名的企业，改变日本产品在世界上的劣质形象”。

一个令人振奋不已的愿景很容易在股东、员工及其他相关利益者之间进行沟通，达成共鸣。如果没有规划共同愿景，战略管理很容易在一大堆项目的混乱选择中消失，各部门间的变革因为没有人知道变革将会带领企业走向何方而毫无意义。同时，在战略阶段中也要按愿景规划中所提到的，给员工一个足以让他们兴奋不已的蓝图。所以战略要提出共同愿景，让员工和利益相关者提供帮助，甚至于牺牲短期利益。用愿景激发员工变革的欲望，这是战略管理必不可少的一环，也是现在的热门学科——五项修炼和学习型组织建设的核心要素之一。

### （二）塑造核心价值观

价值观是指导人的行为的一系列基本准则和信条。他们回答以下问题：“什么事至关重要？”“什么事很重要？”“我们信奉什么？”“我们该怎样行动？”一个企业的价值观是该企业对于内部和外部各种事物和资源的价值取向，是企业长期的企业哲学指导下的共同价值观。价值观是我们进行决策、确定政策、策略和方法，以及选择行为方式的指导方针，也就是说，价值观制定着游戏规则。企业核心价值观是企业文化的灵魂（企业价值观有四个层次：核心价值观——长远的、有差异的；目标价值观——要有但目前没有的；基本价值观

——最低标准，公司间无差异；附属价值观——自然形成的），也是与其他企业的本质区别。因此，建设战略支持型企业文化，要把着力点放在塑造企业核心价值观上，在企业内部确立人的价值高于资产的价值、共同价值高于个人价值、团队价值高于单体价值、社会价值高于经济价值的价值观。

战略管理往往会涉及几个方面的因素，环境评估、领导变动、战略与经营变化的联系、人力资源管理及变革管理中的协调，这些无一不是跟企业的价值理念有关，因为战略管理最终会落实到每一个人的行动中。文化本身具备的相对稳定及持久的惯性使得变革充满阻力，因此，促进企业中的人拥有变革的观念，对既有的价值观进行创新，使之匹配新的战略实施框架，是战略管理能否实施的价值基础。一个与公司发展战略相适应、相匹配的企业核心理念体系的创建和丰富完善，为企业发展战略的推进提供着生生不息的价值导向、智力支持、精神动力、舆论引导和文化支撑，对公司的未来产生深远的影响。

### （三）践行企业文化

经过共同愿景的规划以及核心价值观的形成，一种支持发展战略的企业文化就初步建立起来了，而这仅仅是开始。企业成员对于新的价值观只是停留在了解阶段，让企业成员高度认同企业价值观并将其转化为自觉行为，才意味着长期的胜利。在践行企业文化的过程中，以下几个要素需要特别关注。

#### （1）领导团队身体力行。

价值观念并不像战略、组织机构、人力资源等管理职能一样清晰可见，也无法在短期内见效。要使组织中的每一个人相信愿景并愿意去实践共同的价值观，领导团队的身体力行最为重要。如果共同的价值观只是停留在口头、文字、会议等形式上，这样的价值观是不可能被员工所接受的。价值观不应该只是每天不断地说教，而应该每时每刻体现在每个行动上，领导团队的行动更为重要。企业文化说起来是一些理念和口号，但实质是“行为”。从根本上说，企业文化要靠每天的决策、做事、待人的方法来形成，而且企业文化是多数人形成的，不是一个领导者提倡就能形成的。领导者的作用是：有非常敏锐的洞察力，关注组织所有成员的心理以及客观的环境，透过口号和行为引导，形成共识，让大家行为一致，形成优势文化，形成强势力量。

### （2）让价值观体现在工作绩效上。

任何精神层面的东西，如果不体现在物质层面上，是不可能让人们折服的。要员工信奉共同价值观，必然就要让他们相信这样的价值观是能够给他们带来绩效的，无论是在薪酬上或者是个人发展空间上，必须有一个体现的载体。所以，要有意识地向员工表明新的战略是如何帮助他们提高工作绩效，从而使他们对战略的实施产生与价值观的联系，从而愿意去坚持这种价值观。

### （3）清除变革途中的障碍。

无论战略还是文化都需要变革，战略的变革会带来不确定性和风险。尽管战略变革前企业必需做好各种资源的评估，但由于企业文化的存在，不同个体对战略变革结果的接纳性及风险意识不同，对战略变革的态度就自然不同，甚至战略变革会激起反抗，从而导致战略变革的失败。这些压力可能来源于几个方面：股东、领导层、员工、顾客、政府、供应商和银行。这些都可能是企业的既得利益者，他们抵制变革的原因很多。战略变革开始往往让企业成员在观念上无所适从，文化惯性使他们怀疑变革的真实性；既得利益者更加会在非正式场合散播变革的不利因素。如何让变革深入人心，让创新价值观成为坚定不移的价值取向，是这场变革的关键。标杆效应是让成员迅速适应变革的有效方法，让反对和不支持战略变革的人离开团队，奖励在战略变革中有示范效应的员工，是使员工清楚对与错的捷径。变革是需要付出成本的，解雇不适合战略变革的成员，本身就是一种价值观取向的标杆。形成主流文化，坚决清除变革途中的障碍，是向企业成员宣示这场变革的决心的最好途径。

可以说，企业的变革就是战略与文化如何协同的问题。在战略变革不可避免时，及时创建一种支持战略变革的企业文化，是变革能否最终获胜的根本因素；否则，企业文化便会成为问题之源。

总之，先有鸡（文化）也好，先有蛋（战略）也好，成功的关键在于战略与文化形成合力，进而推动企业持续、快速、稳步地发展。

## 26

## 如何将公司文化与战略融会贯通

### ——过程导向的战略管理方法

假设一下，你所在公司的高层经理们突然在一夜之间都病了，他们不能在短时间内回到公司继续工作，公司所面临的将是怎样的情况呢？有的公司可能会完全瘫痪、终止运营，而对于健康的公司来说，这种结果一般不会发生。

健康的公司如何处理这样的问题？答案是：他们在很长的一段时间里会像以前一样继续工作下去。一般的管理人员会主动地寻找、设想和接受相关的职责，他们会努力寻找创新的方法并制定出必要的决定以保证公司的持续运营；一般的员工能够保持他们的立场并愉快地接受领导，这不仅是因为组织内部权力距离较大的员工们需要有人指导他们的工作，同时也因为公司的客户仍旧希望得到最完善的服务，而公司的全体员工必须去履行这种责任。

如果按照上面健康的公司所采用的做法，公司能够适应并且尽快地调节由于高层领导缺失而带来的消极变化，在一定时期内可以保证稳定运营；但是，如果没有合适的管理方法和发展战略，企业生存的另一个要求将会丧失，即组织停滞不前、没有发展。长此以往，组织仍然会被市场所淘汰。

通过研究一些缺乏高层明确的指挥、控制，或者迷失了发展方向的公司，根据它们所呈现出来的状态，我们可以归纳为以下两点反映：

- 员工们的潜能将被释放出来，他们会主动的接受新的职责；
- 公司能够在一段时间内生存，但是停止了发展。

如果组织希望持续发展、争取将员工们的潜能释放到最大，那么通过科学的管理方法制定合适的管理战略是必不可少的。下面我们将讨论并处理上述两种情况，设计一种过程导向的，逐步进行的基于稳定的企业文化的管理方法，通过将文化与战略的完全融合，为企业量身打造一套科学的管理体系。这套公司管理的流程由许多个步骤组成为一个闭环，每一个步骤是以上一个步骤为前提的。流程的每一步都由大量的分析、讨论、输出文件和与他人的交流构成。我们可以通过图 2-10 生动地描述这套流程。需要指出的是，图 2-10 描述的组织发展流程应当被看作一套动态的、持续运转的、永不停止的对公司战略以及公司文化的现状、目标、行为表现和发展方向的质问。

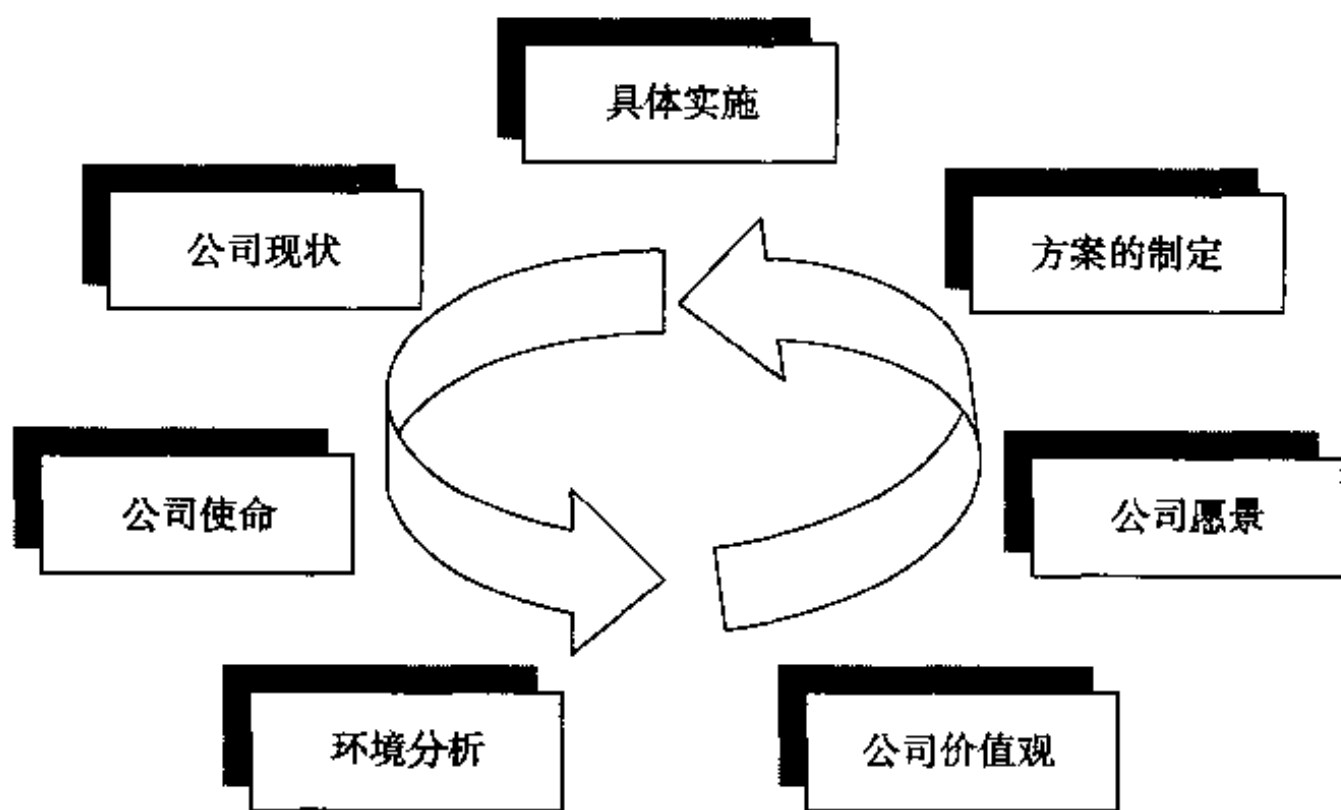


图 2-10 过程导向型战略管理体系

从图 2-10 上，我们能够清楚地看到需要关注的具体内容，它包含了公司的现状、使命、环境分析、价值观、愿景、发展方案和具体实施七个部分。由于它是一个动态的“永动机”，所以我们需要对这七方面进行不断的分析、定位、讨论、修改、输出的操作，从每日的我们“做”什么转变到我们“如何”做才



能够获得质的飞越。下面，我们将按照步骤具体讲解这套流程，究竟如何操作“过程导向的战略管理”。

### （一）公司现状——我们在哪里

过程导向的战略管理第一步是对当前的实际状况进行分析。

具体任务是，正确地界定公司当前业务以及业务领域，然后在可靠、可行的基础上准备建立变化的流程，为下一步使命的制定提供帮助。我们可以用不同的方法来分析和确定公司目前的状况，建议考虑的因素包括市场反映、产品组合、财务、技术水平、当前客户结构等相关因素。

对公司目前状况分析的目标是画出公司存在业务的详细图表，越具体越好。

当公司的业务领域明确界定后，关于竞争者的市场地位分析以及公司相对于竞争者的比较分析将会展开。公司应该在搜索并分析有关市场领先者、相关的技术、技术领先者、生产力领先者的详细资料后得出结论，公司应该判断自己是否已经处于本行业的核心企业之列。

从外部的角度分析公司的发展状况是必须做的，尤其是从客户的角度分析自己，可以得知自己的不足与差距，究竟哪些方面还没有满足客户的需求。这样的一种外部分分析方法能够使公司对市场、竞争者以及技术的分析简单化、客观化。

### （二）公司的使命——做什么

在市场定位完成后，公司应该初步建立企业的业务目标，究竟客户需要什么？我们如何满足客户的需求？对于公司业务目标的描述应当力求具体、言简意赅，最后完成一份公司使命的陈述资料。这套公司使命的描述文件应该清楚地表述出业务范围，让它作为公司员工行动的向导，告诉企业和员工哪些事情是必须做的，哪些事情能够做、哪些事情不能够做，我们现在有哪些业务、哪些业务我们还没有开展。

### （三）环境分析——天时地利人和



图 2-11 SWOT 矩阵分析

在建立了一份完整、准确的公司使命文件之后，我们就可以通过 SWOT（优势、劣势、机会、威胁）矩阵分析公司的业务定位。SWOT 分析可以帮助我们找出使命业务的潜力和薄弱环节。

公司最理想的情况就是将业务完全建立在自己的优势之上，尽量弥补或者躲开自己的劣势和不足，充分利用机会，尽量消除风险。我们在做 SWOT 分析的时候，就要彻底、认真地分析各种优势、劣势、机会和威胁，但是，有些时候人们在分析时经常会将一些主观偏见掺杂其中，我们应该尽力避免。只有最诚实的、客观的、从批评性角度进行的分析，才能够得到最真实的数据。需要注意，在这套分析模型中，包含了一些可预期的变化，可能会影响业务的未来趋势等环境因素，比如政策的变化、技术创新、市场变化、社会制度变革等。

### （四）文化的核心——价值观

接下来公司需要鉴别当前正在支配和统治组织的主流观念。价值观是公司的灵魂，代表着企业的个性与特点，能够将自己与其他同类的企业分离出来。价值观是无形的，难以把握的，它渗透在公司的每个角落，它是企业文化的重要组成部分，作用十分巨大。

文化三角形（如图 2-12 所示）按照透明度的不同将企业文化分为三个层次，每一层都包含若干个文化要素，最下面的是里层，包括一些无形的要素；

中间层大部分都是无形的，但是有时候能够被人们识别；顶端的表层也称显示层，人们能够识别、感知这一层里所有的文化要素。在这个模型里，外层的要素都是以内层为基础的，换句话说都来源于内层要素的衍生，是内层要素的表现。



图 2-12 文化三角形

在文化三角形里，价值观作为企业里层文化和表层文化的中间联结，令其地位显得举足轻重。一旦公司的价值观确定，它将会被公开，并大范围地传播，并最终影响企业和员工的行为。这种转化一般通过大量的对具体行为的理解和分析达成。

对公司价值观的分析对于组织非常重要，因为人力要素出现的问题不一定是个人违反，违背制度造成的，而可能是由于文化三角矩阵里要素的模糊界定所导致。公司可以在文化三角形里找出出问题的地方，然后直接将校正的目标定在问题所在相关层，进行矫正。这样的纠正效果比起仅仅对问题人做出反应会更有效和准确。例如，工作马虎、自傲一般情况下被指责为个人的不良习惯，但它们很可能是文化三角形里某些要素的不规则所导致的。下面我们会进一步阐述。

如果你试图影响一个人的行为，那么我们建议你努力集中在文化三角形的里层和中间层上，因为层次越深，它对人的行为的影响就越大。例如一个清楚表达“安全”的文化就对人员的安全观念有很积极的作用。

### （五）公司愿景——做成什么样

到目前为止，我们已经完成了公司的市场地位及状况的分析，这是公司在变革过程中寻找向目标迈进的道路时所必须完成的首要任务，你必须清楚你自己现在所处的位置才能考虑向哪里走以及如何走的问题。但是，更艰巨的任务还在后面，制定公司的发展目标可能是在变革过程中最令公司高层头疼的事情，这个目标必须能够被清楚地解释为公司最终达到的状态，哪些事情是公司的发展重点，什么能够作为新的能量注入公司。

公司最终达到的状态是公司的愿景。良好的公司愿景能够为管理者们指明正确的行动方向，就好像让他们坐到了汽车的驾驶位置一样，开动着公司这辆轿车向着远方的目标疾速奔驰。

愿景以使命为基础，使命产生愿景。愿景应该是被明确表达的、合理的、可达成的，并且象征着一个更优秀、更高级、更高利润率的令人振奋的公司状态。愿景必须建立在对公司以及公司业务相当熟悉的基础之上，建立在对未来相当长的一段时期内影响公司发展的因素的现实主义设想的基础之上，绝对不能脱离实际、凭空臆断。

这一个环节的输出要求是要完成一个详细描述公司未来发展状态的愿景文件，建议用一两句标语、口号言简意赅地描述公司愿景，因为这种方法不但有利于愿景的交流、传播，而且还能使员工较容易地记住它们。

一个清晰、完整的愿景文件必须包括以下四个特征：

- 用一个具体的图表来描述公司的未来状态；
- 用与公司业务相关的专业术语来陈述未来状态（例：竞争者能力比较、技术力量、顾客的相关参数）；
- 必须注重环境的发展趋势和变化；
- 必须站在大众的角度及理解方式来描述。

当然，我们还需要具体问题具体分析。以交通运输公司为例，在制定愿景文件时，与公司使命文件一样，诸如“安全”和“可靠性”的词语应该被加入进去，因为这类运输公司的安全性问题应该得到充分重视。

在这里用一个比喻来帮助我们更好地理解使命与愿景的关系。以打篮球为

例，公司使命告诉公司应该在哪一个“球场”去做游戏，而公司愿景告诉员工要成为哪一种角色的“球员”以及如何去“做游戏”。愿景是对整个组织的管理和控制，它向员工们解释我们为什么要变化以及如何变化、变化成为什么样子的的问题。

达成公司愿景后有很多工作要做，例如：物化公司的未来状态，制定公司的长期和短期战略，制定目标的实施标准以及严格的制度等。在大体发展方向确定后，不论某一个单独的工作环节是否明显地与愿景有关，它都能够被决定做还是不做。这样一来，大部分的决策将能被较容易地执行。

#### （六）发展方案的确定——行动纲领

在公司的当前状态与公司拟达成的未来状态之间有一条鸿沟，需要公司的所有部门、全体员工共同努力才能够跨越。为了达成愿景，公司必须要决定哪些事务必须做出改变，以及哪些事务需要继续下去直到最终完成。因此，公司里每一个部门都应该认真制定自己的发展目标和计划，以便能够更好地融入到整个公司的发展之中。

按照这种方式工作，公司的部门和组织可以向公司管理者提出它们如何做才能够帮助公司达成愿景的意见，这样，公司的管理者们就可以从公司内部员工之中收集信息和意见，从而制定、决策好的方法以便公司能够尽快地跨过这条鸿沟，达成愿景。这种方法相比其他的一些公司所采用的高层管理者直接制定措施并从上向下执行的方式要民主得多。

#### （七）执行——坚持不懈向前进

上述的过程导向的战略管理体系可以促使全员参与使命、价值观、公司愿景和战略的制定，能够增强组织的创造力、上进心，最后的方案应该是由全体员工参与进来而得出并推动执行的，人们会随着在公司发展过程中自身参与的增多，重要性以及所起的积极作用的增强，产生越来越大的满足感和成就感。

确定的方案应该在日常不断地进行重复性管理，这是公司战略变革最基本的手段和管理工具。运用这套现代化的、科学的管理方法，可以帮助企业的各种文化在公司发展过程中同时得到和谐发展，从而真正地做到文化与战略相融



合。文化渗透到公司发展的每一步中，为企业战略的实现提供强大的动力支持。

在战略的具体实施过程中，由于周围环境变换的不确定性以及受不可预见性因素的影响，以前的方案可能需要进行必要的调整，管理者们需要按照七要素的管理流程不断地自我评价、分析、检测、修改，以便得到更适时的发展方案。

## 小 结

仔细、认真地分析当前公司管理哪些方面还不完善，我们才能知道去做什么以及如何积极推动它。按照过程导向的管理方法，工作能够使管理者们打开参与管理的大门，让更多的人参与进来，增强他们的责任心与主动性。企业管理者们只有充分重视企业文化的作用，将企业文化与具体管理战略密切融合，不断地对公司的现状、使命、愿景、价值观等问题进行检讨、分析，不断地提出问题、改正问题，才能够使企业在变化无常的市场大潮中认准航向，乘风破浪会有时，直挂云帆济沧海！

## 27

## 如何让员工认同企业文化

企业最高层次的竞争已经不再是人、财、物的竞争，而是文化的竞争，最先进的管理思想是用文化进行管理，因此，企业经营者越来越注重企业文化的建设和价值观的塑造，企业文化正成为企业核心竞争力的有力保障。

大道无形，企业文化是个看不见、摸不着的东西，不少人都感觉“虚”，不知道文化建设从何入手，重点在哪里，所以也导致了很多企业把企业文化建设与 CIS 混为一谈，口号标语满天飞，但企业的文化建设却总是不入门，在门外徘徊，根本无法提高员工的凝聚力和归属感，无法提升管理水平。

通过大量的研究和咨询实践，我们认为，企业文化建设的关键在于要让文化经历从理念到行动、从抽象到具体、从口头到书面的过程，要得到员工的理解和认同，转化为员工的日常工作行为。

海尔总裁张瑞敏在谈到自己的角色时说：“第一是设计师，在企业发展中使组织结构适应企业发展；第二是牧师，不断地布道，使员工接受企业文化，把员工自身价值的体现和企业目标的实现结合起来。”可见，对于企业高层管理者来说，如何让员工认同公司的文化，并转化为自己的工作行为，是关系企业文化成败的关键。

### （一）让员工参与企业文化建设

#### （1）广泛征求意见。

任何企业都有文化，尤其对于许多大中型国有企业，在经历了这么多年的



风风雨雨后，员工对文化总有许多自己的看法。很多企业在引入组织变革或再造时，往往忽略了对本企业文化的考虑，结果往往造成了“手术很成功，但病人死了”的尴尬。麦肯锡兵败实达，就是最好的案例，虽然方案很科学，但实达的文化不能融合，结果是一败涂地。

很多人把企业文化看作老板文化、高层文化，这是片面的。企业文化并非只是高层的一己之见，而是整个企业的价值观和行为方式，只有得到大家认同的企业文化，才是有价值的企业文化。

要得到大家的认同，首先要征求大家的意见。企业高层管理者应该创造各种机会让全体员工参与进来，共同探讨公司的文化。不妨先由高层制造危机感，让大家产生文化变革的需求和动机，然后在各个层面征求意见，取得对原有文化糟粕和优势的认知，最后采取扬弃的办法，保留原有企业文化的精华部分，并广泛进行宣扬，让全体员工都知道公司的企业文化是怎么产生的。

### （2）与员工的日常工作结合起来。

企业确定了新的企业文化理念后，就要进行导入，其实也就是把理念转化为行动的过程。在进行导入时，不要采取强压式的，要让大家先结合每个员工自己的具体工作进行讨论。首先必须明确公司为什么要树立这样的理念，接下来是我们每个人应如何改变观念，使自己的工作与文化相结合。

在我们为一家空港地面服务公司做的企业文化塑造项目中，就是先让基层员工自己讨论工作中的问题，然后结合企业文化，提出如何进行改善和提高，包括工作的流程和方法，最后是自己应该怎么做。通过这样的研讨，让每个员工都清楚地知道公司的企业文化是什么，为什么要树立这样的文化，为什么自己要这么做。

## （二）以身作则最为关键

### （1）企业高层的角色。

作为企业文化的建筑师，高层管理人员承担着企业文化建设最重要也最直接的工作。有一次一个企业老总问笔者：“你觉得塑造企业文化什么最关键？”笔者告诉他：“是先把你自己塑造成企业文化的楷模！”一些企业高层管理者总感觉企业文化是为了激励和约束员工，其实更应该激励和约束的，恰恰是那些



企业文化的塑造者,他们的一言一行都对企业文化的形成起着至关重要的作用。一次我辅导一家企业做企业文化,他们老总说自己非常重视人才,希望企业理念在这方面有所体现,在我们谈话时,恰好安排要面试一个中层经理,当他的秘书告诉他面试者来了时,他却满不在乎地说:“让他再等半个小时,我有事走不开。”一件小事足以体现他对人才的重视程度了。企业的高层领导往往既是文化、制度的塑造者,同时又是理念、制度的破坏者。

### (2) 从点滴做起。

很多企业在进行企业文化塑造时,喜欢大张旗鼓地开展一些活动、培训和研讨,其实企业文化的精髓更集中在企业日常管理的点点滴滴上。作为企业管理者,不管是高层还是中层,都应该从自己的工作出发,首先改变自己的观念和作风,从小事做起,从身边做起。在思科,广泛流传着这样一个故事,一位思科总部的员工看到他们的总裁钱珀斯先生,大老远地从街对面小跑着过来,这位员工后来才知道,原来钱珀斯先生看到公司门口的停车位已满,就把车停到街对面,但又有几位重要的客人在等着他,所以他只好几乎是小跑着回公司了。因为在思科,最好的停车位是留给员工的,管理人员哪怕是全球总裁也不享有特权。再比如 GE 公司,它有一个价值观的卡片,要求每个人必须随身携带,就连总裁也随时都拿出这个卡片,对员工进行宣传,对顾客进行讲解。试想我们国内的许多公司高层管理者,他们有这些世界一流公司总裁的理念和作风吗?

## (三) 生动活泼的宣传

### (1) 理念故事化。

企业文化的理念大都比较抽象,因此,企业领导者需要把这些理念变成生动活泼的寓言和故事,并进行宣传。蒙牛集团的企业文化强调竞争,他们通过非洲大草原上“狮子与羚羊”的故事生动活泼的体现出来:清晨醒来,狮子的想法是要跑过最慢的羚羊,而羚羊此时想的是跑过速度最快的狮子,“物竞天择、适者生存”,大自然的法则,对于企业的生存和发展同样适用。

### (2) 故事理念化。

在企业文化的长期建设中,先进人物的评选和宣传要以理念为核心,注重



从理念方面对先进的人物和事迹进行提炼，对符合企业文化的人物和事迹进行宣传报道。在一家合资公司的企业文化咨询项目中，我们帮助他们按照企业文化的要求进行先进人物的评选，并在公司内部和相关媒体进行了广泛的宣传，让全体员工都知道为什么他们是先进，他们做的哪些事是符合公司的企业文化的，这样的榜样为其他员工树立了一面旗帜，同时也使企业文化的推广变得具体而生动。

### （四）沟通渠道建设

企业理念要得到员工的认同，必须在企业的各个沟通渠道进行宣传和阐释，企业内刊、板报、宣传栏、各种会议、研讨会、局域网，都应该成为企业文化宣传的工具。要让员工深刻理解公司的文化是什么，怎么做才符合公司的文化。

如果员工不能认同公司的文化，企业就会形成内耗，虽然每个人看起来都很有力量，但由于方向不一致，所以导致企业的合力很小，在市场竞争中显得很脆弱。长期来看，没有强有力的企业文化，企业也就无法形成自己的核心竞争力，在竞争日益激烈的市场上，是无法立于不败之地的。

## 28

## 让员工参与进来

在当今社会，参与、协作、奉献已成为现代企业员工值得倡导的一种意志状况和思想境界。参与管理是企业兼顾满足员工各种需求和效率、效益要求的基本方法。员工通过参与企业管理，发挥聪明才智，得到比较高的经济报酬，改善了人际关系，实现了自我价值。而且由于员工的参与，改进了工作，提高了效率，从而达到更高的效益目标。根据日本公司和美国公司的统计，实施员工参与管理可以大大提高经济效益，一般都可以提高 50% 以上，有的可以提高一倍至几倍。

打造一个执行力很强的团队，首先是要塑造良好的企业文化，通过企业文化树立共有的价值观，用共同的价值观来引导整个团队；其中，提炼出企业的核心价值观是关键的一环，让企业核心价值观像灯塔一样，照耀员工的行动。

我们一再论述，企业文化是一种管理手段，塑造企业文化的根本目的是改造人。那么，毋庸置疑，企业核心价值观的提炼和塑造由员工自己参与形成，通过共同的参与，员工起到了塑造价值和传达价值的双重作用，对于后期价值观的推进和导入肯定要顺利得多。

企业价值观不是领导或“一把手”的价值观，而是共同价值观，要得到大家的认同，首先要征求大家的意见。企业高层管理者应该创造各种机会让全体员工参与进来，共同探讨公司价值观，通过广泛的宣传和讨论，让全体员工都知道企业价值观是怎么产生的、倡导什么、反对什么、什么该做、什么不该做。

企业价值观确立之后的重要环节就是导入，其实也就是把理念转化为行动的过程。在进行导入时，不要采取强压式的，而是要让大家先结合每个员工自己的具体工作进行讨论。首先必须明确公司为什么要树立这样的价值观，接下来是每个人应如何改变观念，使自己的工作处处体现价值观。

## 中航油的 12345 工程

我们是在为中国航空油料集团提供人力资源咨询过程中偶然接触到航油的“12345”工程的。想不到它已经在航油实行八年，随着对它的了解的加深，我们发现了很多的想不到。其中最大的想不到是，它具有企业文化建设的本质，也收到了企业文化作为一种管理手段在企业运行中所能起到的作用，可以说是一个企业文化建设的优秀典型案例，而它的发起人和直接推行者却从没有使用过“企业文化建设”这个字眼。

### （一）中航油企业文化的建设过程

中航油的企业文化起步很早。根据宣传部蒲广济部长的回忆，中航油成立不久就注意到企业文化建设问题，认识到企业要有文化，要有企业精神，要有自己的标志。当时的企业文化建设理论很薄弱，翻译介绍国外的东西也不多。他们的第一步也是从企业形象导入开始的，至今这个由蒲部长自己设计的标志还在用：取航空的 AIRPORT 和油料的 OIL 的第一个字母，组合在一起，圆寓意着团结、圆满、虚怀若谷、从零开始等多种意象；A 呈现出三角形的结构，既稳定又有向上的趋势，锐意进取，同时它还代表着现代和理性。

第二步该进行精神层面的建设了。但是，航油的企业精神应该是什么呢？仁者见仁，智者见智，如何统一思想呢？他们采取了全公司大讨论的形式：做合格航油人、树英雄典型形象，这是大家公认的，没有疑义；疑义在于具备什么品质、素质、特质才能被称为合格的航油人、成为航油的英雄呢？

材料由宣传部起草，递交到党委书记那里，再推广到全集团公司范围，上上下下都参与讨论《做合格的中航油人》，“说出自己心目中的航油人什么样”——讲文明懂礼貌，文化素质高，乐于助人；紧跟时代的步伐，不断充电学习



业务知识，掌握现代职业技能，会使用电脑和网络；跟同事配合协作，对客户热情周到……

讨论持续了两三年，因为社会在进步，人们的观念更新也很快，反映到企业员工的理想标准上也在不断地变——与时俱进；此外，员工的思想也在不断变化，认识也在不断提高，对于理想标准的讨论也在不断深入。一开始是一些行为上的细节，比如理想的员工是不应该随地吐痰、不应该说脏话的，衣着要整洁。后来逐步深入，进入理念和精神层面。加上宣传部和党委的进一步引导并加以归纳，总结出时代、社会、客户对航油人有哪些要求……再用这些要求规范员工的行为。这期间，领导也积极参与到讨论当中，领导认可了的东西支持起来力度就非同小可了；另外，因为有了领导的认可，按照要求以身作则也成了顺理成章的事。

宣传部部长蒲后来说，企业文化推进的过程就是一个春风化雨、润物无声的过程，通过这个过程使文化牢固地甚至顽固地扎根在员工的心里，成为员工自觉的下意识的行为习惯。那种寄希望于通过一个星期的突击学习来改变员工的观念、思维方式、行为习惯是行不通的，因为人的观念、思维方式和行为习惯天然就是“牢固的”、“顽固的”、“根深蒂固的”。

1993年，企业文化在全国升温，中航油的“12345工程”也轰轰烈烈大张旗鼓地搞了起来：集团和党委联合发文件启动，所有单位都要传达，宣传部巡回演讲、传达、培训、指导，并且检查督促，集团上下都被调动了起来。

## （二）中航油 12345 工程的具体做法

中航油的 12345 工程采取了以下这样一些具体做法。

“1”即“一岗一旗”：每个岗位都要每年评选产生一个先进红旗单位，成为中航油规格最高的荣誉，同时也是奖金最高的。红旗单位的评选非常严格，由安全管理部门、宣传部门、劳动人事部门和党委等多个部门联合评比。首先，没有评上安全生产先进单位的没有资格参加红旗单位的评选；其次，领导班子不团结也没有办法评上；再有诸如计划生育工作达标没有、本单位的“GDP”产值是不是很领先……条件高得近乎苛刻，方方面面都得是中航油系统最好的，几乎没有任何瑕疵才能当选。

“2”是“二人结对”：借鉴解放军的管理传统“一帮一对红”，解决员工个体素质提高的问题。具体方法是每个单位内部员工自愿结合成对子，结成对子以后订目标、签协议，郑重承诺，然后互相监督互相帮助，建立荣誉利益共同体——一个人表现不好，另外一个也要受到牵连。结对子是自愿的，如果某个员工平时“人缘欠佳”，谁也不愿意和他结对子，产生的心灵震撼是直接而且巨大的！人是社会型动物，谁不害怕被孤立起来？

定目标的关键是符合实际，“欠欠脚能够得着”，不能太高，高了达不到就成空的了。开始的时候，二人结对有将改掉生活中的某项不良习惯，比如戒烟当作目标的，还有将缓解家庭矛盾、改善同事之间的关系定为目标的。只要是切实可行的，积极向上的，都被接纳。“二人结对”成为“12345 工程”当中最人性化、最有温情同时也是见效较早的一项，一些刺头的刺被温和但是干净彻底地拔光了，一些多年缠身的恶习被铲除了。

“3”是“三德三星”：三德是职业道德、家庭美德、社会公德，三星是评选三级明星，并给予相应的奖励。家庭美德明星可以获得在单位管辖范围内携家眷公费旅行的奖励。

“4”是“四季四题”：每个季度提炼一个主题展开活动。四季四题的关键在于把握过程。首先主题的提炼要针对当前社会实际和本单位实际。2003 年非典肆虐，很多单位就把预防非典作为议题，还邀请有关专家来谈；前一阶段，三项制度的改革引起很多人对未来的收入降低和生活压力增大的预期，进而引起焦虑，也被列入讨论议题。

蒲广济在走基层检查的时候发现，有些单位在年初就把四季的题目都拟订好了，这和“12345 工程”的主旨不相符，年初怎么可能预测到三四季度要发生什么事呢？

为了切实开展好四季四题，中航油又编制了一套行动方法：首先设立文明哨，请员工当中爱思考问题、富有责任心的人来做文明哨，通过他们去发现新情况新问题；其次设置文明窗，有问题展示问题，有新变化新情况展示新变化新情况；再次，要有策划组，策划组成员一定要来自民间，围绕问题策划活动方案或者探讨解决方法。这样一来，议题来自员工，是员工真正感兴趣的，活动方案也是员工自己提出的，参与的积极性就不成问题了。蒲广济说，整个过

程中，领导的角色定位在服务上。员工发现的问题得到了领导的重视，提出的解决方案得到领导支持并采纳——主人公的感觉不就找回来了吗？

“5”是“五个一”，即读一本好书，唱一首好歌，写一篇文章，提一条好建议，做一件好事。

整个工程始终强调的是集体参与。群众提议再由群众解决的活动模式，相当于延长了领导的视线，扩大了参与管理的人群，使领导在管理方面增加了许多双眼睛和帮手，压力得到缓解。

### 中国电信征集企业理念的活动

2002 年底 2003 年初，我们在中国电信集团的网站上看到集团正在开展向全体员工征集企业核心理念的活动。

#### 新形象新理念——共创中国电信美好愿景

2002 年 5 月 16 日，新的中国电信集团公司挂牌成立；11 月 14 日、15 日，中国电信 H 股分别在纽约和香港成功挂牌交易。一个崭新的中国电信正在为全面建设小康社会服务于国民经济和社会信息化。

为实现建成世界级电信企业集团的战略目标，建立与之相适应的有利于提升核心竞争力的新型企业文化体系，我们倾情推出中国电信企业文化核心理念征集活动。请敞开您的心扉，用您的智慧为中国电信插上腾飞的翅膀，让我们共同创造中国电信的美好愿景。

#### （一）内容说明

此次征集的企业文化核心理念主要包括，愿景、使命、企业精神、企业口号、核心价值观、经营宗旨等，下面做简要的说明。

**愿景** 愿景是指企业向往实现的未来状态和未来景象，回答的是“企业在未来将成为什么样的企业”。例如，AT&T 公司提出：全球的家庭和商业用户带来一个全新的通信和信息服务的时代；Sprint 公司提出：让我们共创 21 世纪全球通信公司的新模式。

**使命** 使命是指企业存在的目的和理由，是企业向市场提供的价值和  
企业承担的责任和义务。回答的是，“企业是什么”。例如，塞迪网提出：立足  
INTERNET，服务 IT 产业；Accenture 咨询公司提出：让创新成为现实。

**企业精神** 企业精神是指企业有意识提倡、培养员工群体的优良精神风  
貌，是对企业现有的观念意识、传统习惯、行为方式中的积极因素进行总结、  
提炼和倡导的结果，是全体员工有意识地实践所体现出来的。例如，美国运  
通公司提出：艰苦创业、拼搏奉献、务实创新、发展运通。

**企业口号** 企业口号是指企业为了配合推进公司理念而塑造的对外宣传  
的口号。例如，某电信公司提出：网络好，服务更好。

**核心价值观** 核心价值观是企业及其员工对自身存在意义的评价标准和  
对行为价值的选择标准，是指企业在追求经营成功过程中所推崇的基本信念  
和奉行的目标。例如，某电信公司提出：客户就是价值，员工就是财富，团  
结就是力量，创新就是未来。

**经营宗旨** 经营宗旨是指企业在经营管理过程中提升的世界观和方法  
论，是企业在处理人与人（雇主与雇员、管理者与被管理者、消费者与生产  
者、企业利益与职工利益、企业利益与社会利益、局部利益与整体利益、当  
前利益与长远利益、企业与企业之间的相互利益）、人与物（产品质量与产品  
价值、职工操作规范、技术开发与改造、标准化、定额、计量、信息、情报、  
计划、成本、财务等）关系上形成的意识形态和文化现象。

例如，麦当劳提出“QSCV”经营理念，Q（quality）——质量，S（Service）  
——服务，C（Cleanness）——整齐清洁，V（Value）——物有所值；沃尔玛  
提出：“低价销售，保证满意”。

## （二）填写须知

① 此次企业文化核心理念征集主要面向中国电信集团的广大员工。

② 填写采取自愿方式，征集到内容的全部知识产权（包括但不限于专利  
权、商标权、著作权）归中国电信集团公司所有。

③ 请对填写的理念内容进行必要解释，并可附简单的案例说明。

④ 请填写个人必要的信息，包括：姓名、身份证号码、单位和联系方式。





⑤ 征集时间从即日起到 2003 年 2 月 24 日止。

⑥ 本次活动由集团公司设最佳创意奖 10 名，对入选人员将给予一定奖励。

航空油料集团和电信集团都是带“中国”字头的国有大型企业，他们都采用了通过向员工征集（航油的全员大讨论也可以称作是一种征集）企业价值观（包括核心价值观）的形式，以达到提炼、塑造企业价值观体系的目的；只不过前者的提炼和塑造是通过对员工的讨论适时加以引导，后者的提炼和塑造是通过对员工建议和议案的取舍来达到的。

用一种极为民主的方式对员工进行价值观的改造，这实在是一种很聪明的做法。

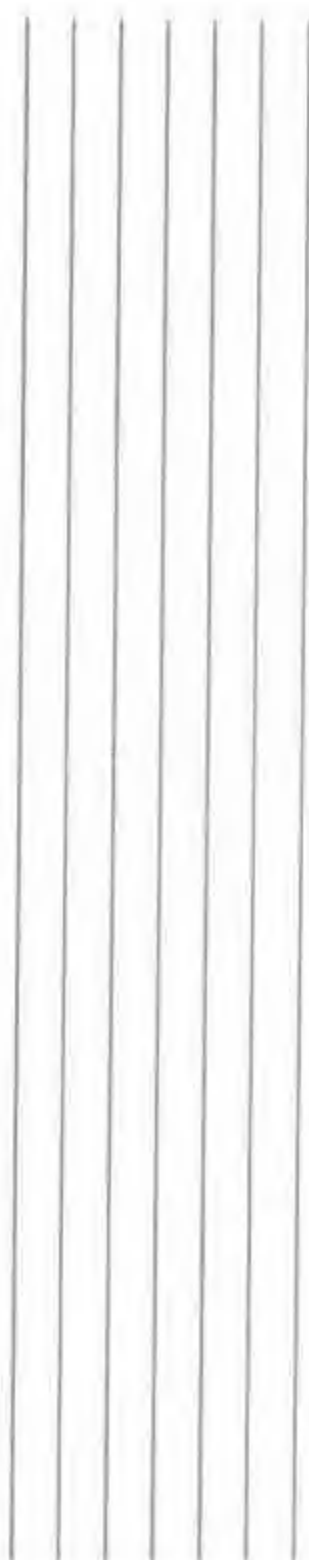
我们还注意到另外一个有意思的事实，那就是前面我们谈到的领导之于价值观的主导作用，在航油和电信集团不够明显。人们常说企业文化是企业或者企业家群体的文化，在企业谁说了算谁就起主导作用。可是国企就不同，国企的领导并不是企业真正的主人。如果在 30 年前，我们会毫不犹豫地说，国家是，而工人阶级代行国家主人翁的权利。那么今天呢？就不好说了，不知道这是企业的尴尬，还是国企领导的尴尬。改制，产权结构改革，都遭遇了制度困境，管理何尝不是如此呢？企业文化也同样难以回避这样的问题。

航油集团和电信集团的做法是不是在寓示着，全员都是主人，全员都要参与呢？

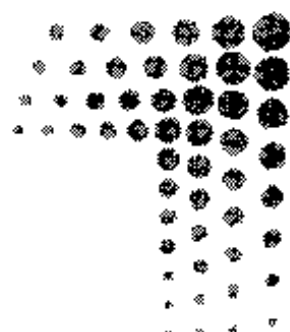
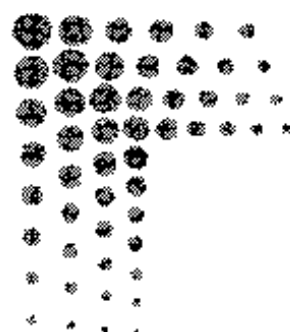


## 第三篇

# 企业文化实践

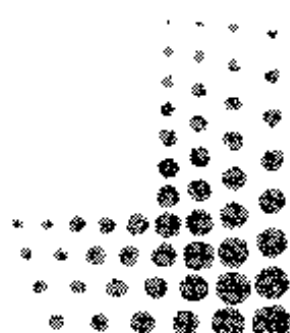
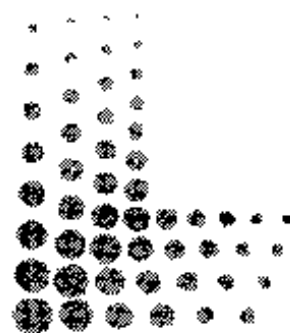


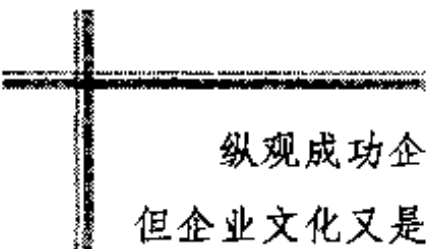




## 本篇要点

- 大型企业集团必须构建企业文化生态
- 中小企业价值观体系建设的八大误区
- 中小企业需要企业文化吗
- 在民企参与国企改革过程中直面文化融合
- 房地产行业企业文化建设
- 投资银行业企业文化建设
- 钢铁行业的企业文化
- 烟草行业企业文化建设
- 供电企业文化建设
- 创建支持出版业战略变革的企业文化

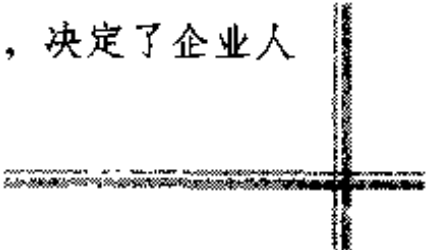




纵观成功企业的发展史，无一例外地都有深厚的自身文化的沉淀。但企业文化又是企业管理中最模糊的领域，也是迄今为止对每个企业来说最具挑战性的一环，它反映在企业的价值观、士气和沟通的方式中，也反映在全体员工的行为习惯中。因此，优秀的企业文化是建立现代企业管理体制必不可少的重要因素。

美国著名学者约翰·科特曾经写了一本在管理界非常有名的叫做《企业文化与经营业绩》的书，这本书里面他讲了一个非常有名的观点：“每时每刻我们都在与企业文化打交道。”其实，每个组织，无论是在车库里创业的两个人的企业，还是拥有数十万员工的跨国企业集团，都有一套价值观和原则，它们决定什么行为可以接受，什么行为不可以接受。企业文化规范和行为习惯反映了企业的价值观和原则，不同的价值观能对组织产生不同的影响。高绩效的公司企业文化方面，远远领先于低效率的公司。在运用价值体系进行运作并真正关注所有关键人员的高绩效组织中，没有哪一部分的人被忽视，这正是其企业文化实践的成功之处。

美国一家调研公司曾做过调查，表现出色的公司往往都有一套较清楚的价值观（或称信念）；在公司财务方面，那些把财务目标定得非常明确的公司，通常不如那些把财务目标定得不够明确，但注重共同信念和崇高目标的公司。这项调查说明，企业文化实践成功与否，在一定程度上决定了企业的基本面貌，决定了企业利益分配的原则，决定了企业人员的状态，由此也决定了企业变革的空间。





## 大型企业集团必须构建企业文化生态

企业文化的建设、创新与变革是我国企业目前所迫切需要的。21 世纪的企业在向着文化管理阶段迈进，企业对人员的关注超过了以往的任何时期，人作为社会经济发展中的重要资源站在了企业舞台的最前沿。如何引进、培养、稳定和激励人员是企业面临的最重要的问题之一，对这一问题的解决方法是构建强势、合理的企业文化生态。

那么，企业文化生态又是什么？大型企业集团构建企业文化生态有何意义？多年从事企业文化咨询的北京仁达方略管理咨询有限公司对此具有独特而精辟的见解。

### （一）企业文化生态概念的提出

在相关利益团体模型（the stakeholder model）中（《企业、政府与社会》，华夏出版社，2002），如图 3-1 所示，企业处于一系列多边关系的中心，相关的个人、集团被称为相关利益团体。相关利益团体是那些将受益于或受损于公司运营的人，也就是说，他们的利益与存在相关。对于一个大公司来说，这一相关利益团体的定义包括范围广泛的各方。

社会价值观的变迁使得利益相关者这一概念对于现代企业集团变得越来越重要，企业对包括股东、员工、顾客、供应商与销售商、社会团体、政治家以及一些特殊的利益集团负有重要责任。这使得集团公司的管理任务变成一种非

常困难的平衡活动。股东的利益必须和员工的利益达成平衡，集团的利益必须和顾客的满意之间达成一致，集团发展战略必须迎合地区发展战略、同时要对环境保护负有责任等。其中，任何一方对自身利益的过分要求，都可能会对集团产生重大的消极影响。

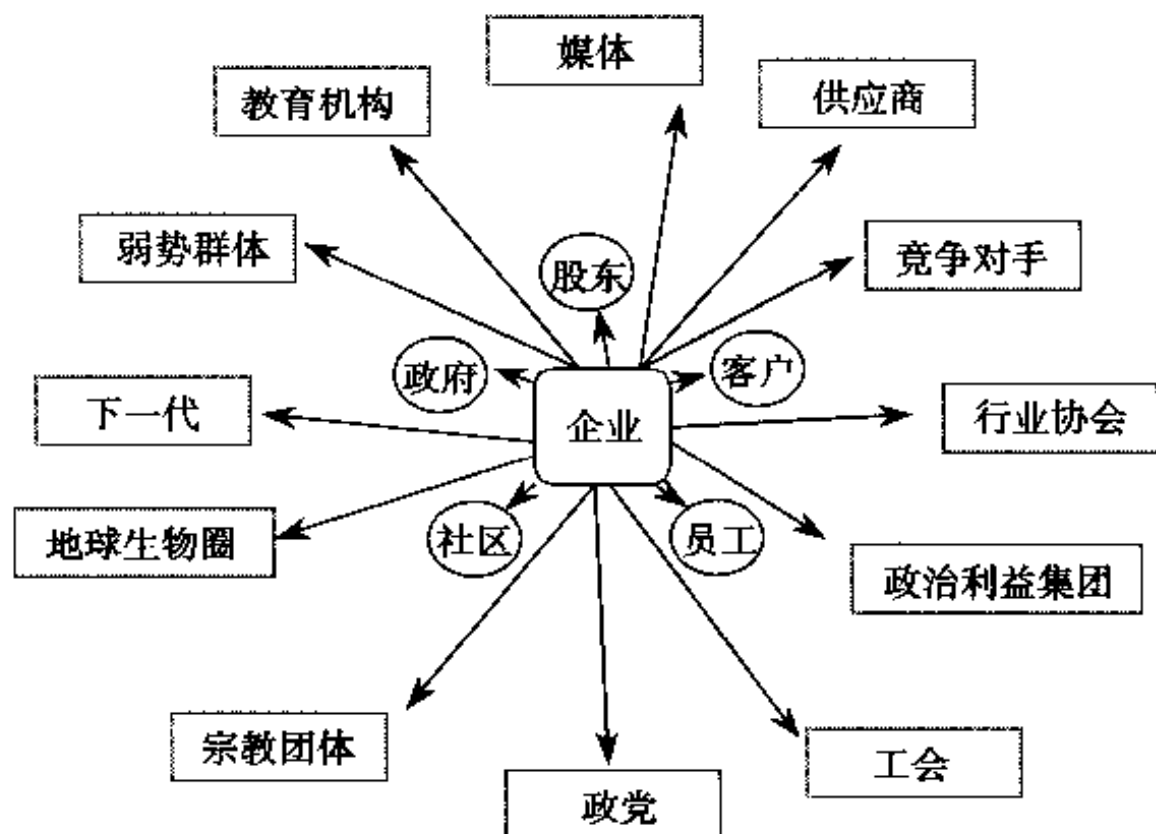


图 3-1 相关利益团体模型

在集团公司形式下（如图 3-2 所示），往往会有很多不同的企业被放置在一把单一的控制伞之下。在一个单一化的企业里，管理不同利益相关者已经是很困难了；而在一个集团公司中，复杂因素又会进一步增加，集团下属的每一个企业都有一堆它自己的利益相关者，都有它自己独特的企业文化，而且经常都有它自己鲜明的管理风格。

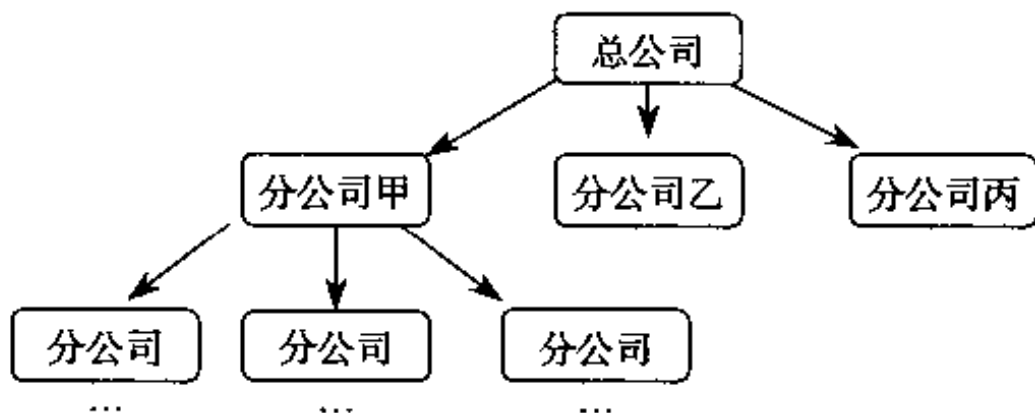


图 3-2 集团公司形式下管理链的延长



为了使企业化管理有效地发挥作用,在企业文化建设的理论上和实践上需要引入一个新的概念——企业文化生态(如图3-3所示)。企业文化生态表明企业文化体系是一个具有自我调节、自我完善和自我更新能力的完整系统,不仅具有强大的生命力,而且还与其他文化体系相适应,互为依赖、和谐共生;其他文化系统不仅包括整个社会、地区的政治、经济、人文等,也包括企业内部的子文化。

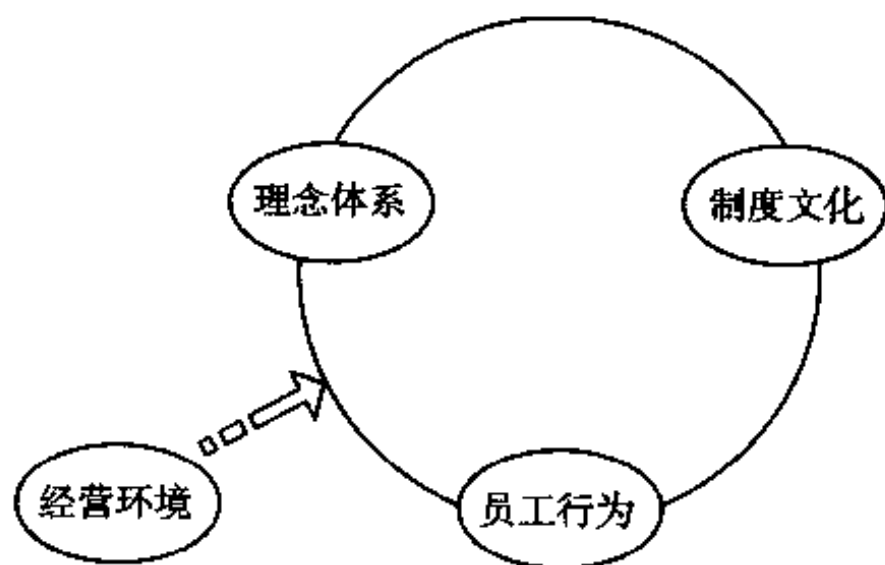


图 3-3 企业文化生态循环模型

企业文化重在长期建设,企业文化理念体系需要企业在长期的生产经营实践过程不断完善、创新和发展。在实践中,企业需要根据现实的文化状况,构建具有强大生命力的文化生态。

## （二）构建企业文化生态的迫切性与现实意义

企业文化作为一种现代化的管理手段越来越受到重视。尤其对一些大型的企业集团,企业管理链的过长,导致了企业集团难以把有效的管理延伸到基层中去,这就需要通过企业文化建设来加强管理的有效性。然而,在集团范围内的企业文化建设实践上,现在出现了一种误区,即总公司想在集团范围内建设一种大一统的企业文化;但是,集团内不同产业、不同地域的分公司或子公司,如果采取过于统一的企业文化理念,就容易在集团公司的发展中造成僵化的趋势。

福特汽车公司是一个典型的例子。亨利·福特是一位才华横溢的发明家,

但是在开创汽车业辉煌历史的背后，亨利·福特却有一个固执的个性，使他总是为权力而殚精竭虑，并拒绝承认他人的权威，也不接受别人的看法。随着公司的发展，在福特汽车公司的非正式文化中，亨利·福特的权威模式被制度化了。渐渐地，独立的经理们都走了，而在他身边全都是些阿谀奉承的人。这种内部文化极其不利于公司在面对外部压力时进行顺利的调整。尽管 20 世纪 20 年代中期，迅速减少的市场份额已经敲响了警钟，福特汽车公司最终还是未能预见到汽车市场的一次重大转变。他仍死死地抱住 T 型车不放，即使消费者的需求已经转向了追求款式上的变化、封闭的车身设计和型号的级别化。而通用汽车却做到了这一切。福特汽车公司的简短历史说明了过于统一、僵化的公司文化给公司发展造成的不良后果。

其实，在大型多元化集团内部建立高度统一的文化在理论上也是不现实的，各子公司或分公司往往会涉及不同的产业、不同的地域。如新希望集团主要从事饲料、乳业及其他食品业、金融与投资业、房地产开发、基础化工、现代商贸与物流等业务，其核心价值观：首先是顺潮流而动的发展观；第二是以实业报国的经营观；第三是讲义利兼顾的形象观；第四是树成本意识的管理观；第五是创百年老店的企业观。但是，扩展到不同的子公司里，由于产业类型的差别、地域的差别和领导者价值观倾向的不同，在一套核心价值观之下，各个公司的使命和愿景可以是不同的，基本价值观与附属价值观可以是不同的，不同区域的子公司的具体经营理念也可以是不同的。比如人才理念，上海分公司的人才理念与东北分公司或西北分公司的人才理念是不同的，因为各地区在社会文化、社会环境以及人才结构和人才供求状况等方面存在诸多差异。这就需要多元化集团企业构建企业文化生态，在融合中又不失个性，形成一种有利于集团整体发展的企业文化。

另外，随着加入 WTO，中国经济逐步纳入世界经济轨道，在国家“引进来，走出去”的政策指引下，必然会催生一批跨国公司，走向世界，如海尔、联想等。跨国公司在遇到不同国家和地区之间的文化冲突时，必须通过企业文化生态的建设来调节，使各公司在一套共同的核心价值观指引之下，并尊重其自身的企业文化，这样跨国公司才能够和谐、健康发展。

## 30

## 中小企业价值观体系建设的八大误区

我们必须以维系公司的活力为己任，以公司的实际成长和发扬光大这种制度为己任，以便这家公司、这种制度再延续 150 年，以便它延续千秋万代。

——宝洁公司前任首席执行官 约翰·斯梅尔

每个组织，无论是在车库里创业的两个人的企业，还是拥有数十万员工的跨国企业集团，都有一套价值观和原则，它们决定什么行为可以接受，什么行为不可以接受。但是，在实践中，中小企业往往忽视企业文化的建设。

仁达方略公司在多年的管理咨询实践与企业文化实证研究基础上，总结了中小企业价值观体系建设的八大误区，并期望有志于基业长青的我国中小企业能引以为鉴。

### （一）核心价值观缺失

中小企业规模小，成立时间短，人员少，企业管理水平普遍较低，经常处于不规范经营状态。管理者一般认为，我们是小企业，生存是关键，谈不上企业文化建设的问题，更不必建立什么核心价值观体系。我们从互联网上简单搜索发现，中国天地卫星公司在宣扬公司精神之后，声称“价值观内容暂时没有！我们将在近日完善”！古语有云：皮之不存，毛之焉附。没有企业价值观，哪儿

来的企业精神？还有一些企业自认为建立了自己的价值观，而实际上对价值观的概念还没有理解。中国移动的“企业价值观”是“持续为社会、为企业创造更大的价值”，这其实是企业宗旨；他们还明确给出了价值观的定义——“价值观是企业及其员工对自身存在意义的评价标准”，而这应该比较符合使命的定义。北邮电信将“核心价值观”细分为“利益观”、“人才观”、“价值观”、“管理观”、“竞争观”等，这样一路细分下去，最后将“价值观”归结为利益分享的观念。

核心价值观缺失造成企业经营过程中弊端丛生，小到员工行为中的拖沓、散漫、得过且过，大到企业行为中的制假贩假、见利忘义。

### （二）价值观偏执

价值观偏执，也就是少数人的价值观，无法达成共享价值观，诸如信奉宗教、强制全员接受老板个人价值观等。企业管理中对于共享价值观作用的强调导致了企业中企业家的价值观和企业共享价值观的混淆，企业价值观推进活动的结果常常是极不理想的。只有企业中老板、管理人员与基层员工发自内心的志同道合才会形成共同价值观，但中小企业的老板往往用命令的方式把价值观强加给员工，在把印有公司价值观的T恤和水杯发给员工后，就觉得价值观的推进已经完事大吉了。这种强加到员工身上的价值观，即使在某一阶段起到一定作用，最终也将因不能得到大多数员工的认同而失去其存在的价值。

价值观只有融进每个人的心底时才能共享。例如彼此的尊重。对于大多数自认为早已建立公司价值观的企业来说，应该实事求是地、客观地检查一下自己的价值观，价值观的陈述是否真正传达了要表达的意思？这些陈述真正适合你的企业吗？他们是否反映了公司从管理人员到一般员工的真正信仰？对于那些不信奉这些价值观的员工，你有什么措施？

### （三）价值观僵化

保守僵化也是阻碍企业基业长青的价值观建设的误区之一。企业如何使自身更加适应市场？如何保持持续增长的势头？麦肯锡提出了利用创造性破坏这一管理创新的手段来激发企业的活力，即在不丧失对现有运营进行有效控制的

同时，将创造性破坏提高到与市场相同的水平。这是一个好的想法，可是执行起来却很困难。一般说来，由同一位企业家一手培养起来的企业往往会形成一种僵化的价值观，这种僵化将成为企业对内对外适应性的强大阻碍。中小企业能否冲破这种障碍，实现质的飞跃，将是具有革命意义的一步。

许多企业从创建之日起，就一直采取一成不变的价值观以及以此为指导的战略与策略，对变化的恐惧阻碍其改变自己的经营模式，包括凭经验行事的决策机制、控制流程以及决策所使用的信息在内的整体企业文化都使得企业故步自封，最终以惨败告终。相反，致力于创新、发展的企业不仅拥有强有力的领导者，而且非常清楚随着时代与环境的变化而不断进行变革与创新对于公司的意义。

#### （四）价值观错误

对于一些处于发展期的中小企业来说，利润成为企业惟一的、终极的目标。在2003年非典期间，“同舟共济、抗击非典”应该是每一个个人、企业与政府以及任何其他组织的社会责任，然而许多企业在此时，却抱着趁此机会大赚一笔的念头，哄抬物价；更有甚者，用医院扔掉的废弃纱布制成口罩卖给恐慌中的老百姓，全然失去最基本的社会责任感与道德良知。其实，早在安然、安达信破产时，就证明了企业太过于以利润为导向，忽视企业的社会责任感和道德，是不会有好结果的，迟早会受到良心的谴责与法律的制裁，最终造成企业破产、工人失业、社会资源浪费。

不可否认，企业作为营利性组织，持续、稳定、增长的利润是它得以存活的经济保障。但是在追求利润的过程中，不能违背社会基本道德准则，不能丧失对“真、善、美”的追求。要坚持实事求是的态度，要保持正直的道德操守。

#### （五）行为偏离价值观

我们在咨询工作中经常可以接触到这样的企业：有详细的员工行为规范手册，甚至细化到了员工举手投足间的每一个动作，然而却无法产生精神层面在企业行为和员工行为上的有效反映，反过来也一样，二者无法对称。事实上，很多企业的员工行为都从根本上忽略了企业价值观无形的存在和作用，有时员

工行为甚至会严重偏离企业所倡导的价值观。

企业的所有行为都要真正体现企业价值观，否则就是“魂不附体”。必须要将企业价值观变成员工的一种自觉行为，融入与员工息息相关的每一个行为体系中去。只有这样才能实现从心的一致到行的一致，实现理念与行为的统一，最终为企业于社会创造更多价值。

### （六）价值观不成体系

价值观是企业生存和发展的内动力，以价值观为核心的企业文化渗透并影响着企业管理、经营和人际关系等所有层面。我国企业价值观建设借鉴别人的多，自己独创的少；参照西方的多，融会民族的少；口号形式的多，主体精神的少；能够在战略、策略和执行层面形成体系的更是凤毛麟角。价值观无法形成体系，直接造成价值观“虚化”，管理者和员工对之既爱又恨，都知道价值观对企业战略目标的实现有强大的推动力，可干着急，使不上劲儿。

由于价值观不能形成体系，缺乏经过整合的推进系统，进而导致企业文化不能转化为企业的管理行为，许多企业在文化建设上随意性很大，企业文化手册可以变来变去，核心价值观居然也变来变去，仿佛粉饰文字成了企业文化建设的核心。

### （七）价值观虚化和虚华

这是一家曾经闻名全球的公司价值观：沟通、尊重、诚信、卓越。这些词语掷地有声，简洁明了，意味深长，听起来很有味道，不是吗？不幸的是，这是安然公司 2000 年年报上所陈述的公司价值观。安然事件告诉我们，这样的价值观不但毫无意义，而且一度成为对社会诚信度的辛辣讽刺。

拥有像安然这样空洞价值观的中小企业十分普遍，这是中小企业应当注意的一个问题。企业在提炼自己的价值观时，在企业价值观词条（如诚信、创新）确认以后，领导者要对核心价值观做出详尽的解释，让大家清楚企业所倡导的价值取向是什么，即群体应当遵守的基本价值标准、大家判断事物和行为的是非标准是什么；应当崇尚什么，反对什么；大家到企业来要为群体奉献什么；企业为社会和员工提供什么；企业的使命、愿景是什么；为达到目标所采用的

实现手段是什么；员工在企业中的角色是什么，他们应遵守的基本行为准则是什么；企业与股东和竞争者的关系、继承与创新的关系，等等，这些都应当是价值观的内容。

#### （八）战略先于价值观

是先有战略还是先有价值观，是管理理论家与实业界一直争论的问题。在很多企业家与企业高层领导的思想里，总认为企业的战略先于价值观。

企业价值观的取向关系着企业战略的质量。企业价值观的认同是否一致，关系企业的发展与提升，因此说企业价值观是战略的根本所在。企业组织制定战略以后，就需要全体成员积极有效地贯彻实施。价值观正是激发人们的热情，统一群体成员意志的重要手段。企业的文化影响企业的战略决策，企业价值观是企业领导者和全体员工对企业的生产经营活动和企业人的行为是否有价值及价值大小的总看法和根本观点。企业价值观指引企业前进的方向，并提供评价工作好坏的标准。企业价值观决定企业的个性，使企业具有自己的独特风格和面貌。紧紧围绕价值观制定战略，这样才会有战略的认可和战略的顺利执行。

一个企业要做到“基业长青”，必须要有一种核心价值观的指导。这种核心价值观是企业生存与发展的基本准则，比如“诚信经营、以人为本、尊重顾客”等。但光有价值观还不行，还必须把这样的价值观转化为企业的战略、组织、文化、制度、流程、领导风格、责权体系等，这样才能做到价值观的“落地”。因此，战略是实现企业核心价值观的一种手段，并不能决定价值观。如果一个企业战略变了，价值观也随之改变，那就需要很好地审视一下这个战略是否可行，因为实践证明：得不到公司文化支持的战略，十有八九会失败。

# 31

## 中小企业需要企业文化吗

在我的咨询和演讲过程中，总是听到这样的困惑：

我们是中小企业，现在最主要的问题是生存，每天考虑如何去获得自己的生存都已经让我们焦头烂额了，企业文化只能摆到后面的位置。

原来吧，我们设想，等企业发展壮大到一定的规模再好好拿出时间、精力和金钱来做企业文化，同时，也请咨询公司给我们做专业的辅导。但是，听完你的课后，又觉得自己的想法是错误的，企业文化关系到企业的长久发展，解决基业长青的问题，应该在企业的起步阶段就开始认真建设。这让我真的很矛盾，企业现在连生存都在挣扎阶段，真的有必要考虑基业长青的事情吗？真的要企业文化吗？

这可以说是中小企业对于企业文化的典型问题与困惑了，问的人多了，也促使我认真地从理论和逻辑上来思考这个问题。

一经思考，我发现，很多企业领导在考虑这个问题的时候，都忘记了一个基本的前提：企业文化是企业存在的产物，一个企业，自从它存在的那天起，就已经存在企业文化，而不管企业主有没有意识到这一点。

这个前提的提出，是基于这样一个判断：企业文化是企业在长期的生产经营实践中，逐步形成的、为全体员工所认同并遵守的带有本组织特点的使命与愿景、精神与价值观、运营理念，以及在生产经营实践、管理制度、员工行为方式上的体现和企业对外形象的总和。



这个前提和判断，帮助我们澄清了两个概念：企业文化存在与企业文化建设。

企业文化存在是与企业存在共生的，一个企业一旦存在，那么这个企业就存在企业文化，不论企业是不是有意识地去建设，或者企业领导有没有意识到。这就像是一个人一样，只要这个人一出生，他就有自己的家庭背景，虽然有的人天生就出身好，生在富贵之家或者官宦之家，但是大部分人出身只可能是一般。在这个时候，只有加强学习，只有自己努力，才能够改变自己的现状，比以前有一个突破和发展。

企业文化存在，开始的时候更多地体现着企业领导的意旨和意愿，反映领导的想法。这种企业文化，有可能促进企业的发展，也可能阻碍企业的发展。如果是前者，企业将会蒸蒸日上；如果是后者，假如企业没有进行企业文化建设，企业的员工会自动按照环境的需要转换自己的行为，企业往往会形成一些隐文化，产生很多的潜规则。这些隐文化和潜规则，将会削弱企业领导的努力。

企业文化建设是企业领导有意识进行的。它的目的在于使企业形成一个良好的氛围，使得企业可以在一个良性的环境中运转，从而获得更大的发展。企业文化建设离不开企业主的倡导和推动，也离不开企业主的实践和身体力行。企业文化建设是需要投入的，如果建设方法不当，这种投入将变成得不偿失的成本，压在企业的头上。很多企业主正是在这一点上，对于企业文化和生存等产生了比较，觉得企业文化是比生存更可以推迟的事情。

理清了企业文化存在和企业文化建设的区别，我们就可以重新来解读很多企业主感到困惑的问题，他们真正想问的，其实是到底要不要进行企业文化建设。

答案自然是毫无疑问的，需要进行企业文化建设。不论你建设不建设，企业文化都是存在于企业中的，都会影响企业员工的行为，都会影响企业的形象。在这样的情况下，与其让员工受那种自生自发的企业文化的影响，不如有意识地对企业文化进行建设，用一种适合企业发展的企业文化来规范员工的行为，促使员工秉承企业的价值观，实现企业价值的最大化。

企业文化不是管理方法，而是形成管理方法的理念；不是行为活动，而是产生行为活动的原因；不是人际关系，而是人际关系反映的哲学；不是工作，

而是对工作的感情；不是地位，而是对地位的心态；不是服务，而是服务中体现的精神境界。

没有经过系统的整理，很少有企业文化适合企业的发展；即使适合，也只是暂时的适合，没有也不可能考虑到当环境变化时，企业文化的自我调整能力。因此，有必要进行企业文化建设，形成企业文化的系统，用企业文化规范员工的行为，实现内凝聚员工精神、外塑造企业形象的目的，促使企业不断地向前发展。

建设企业文化，首先是有意识地对企业文化进行梳理，提炼出企业文化中优秀因子，引进适合企业发展阶段的企业文化因子，通过构建企业文化理念体系，形成企业文化的系统。这个过程，我称为企业文化的起飞。其次，在此基础上，进行企业文化的宣传、沟通反馈、培育、行为转换和长期建设，完善制度，加强领导，使得企业文化在企业中落到实处。这个过程，我称为企业文化的落地。

企业文化起飞，只是找到了适合企业的企业文化；只有经过了企业文化落地，企业文化才能够真正在企业中生根，员工也才会在自己的行为中体现企业文化。

## 32

## 在民企参与国企改革过程中直面文化融合

时下，民营经济参与国有资产重组的政策障碍基本消除并得到积极鼓励，跨地区的联合重组高潮迭起，民营企业、合资企业（包括外资企业）和混合制国企正在构成中国微观经济领域的三驾马车。然而，国企与民企有着不同的创业背景和历程，有着不同的管理机制和经营机制，所有这些，我们都无从回避。企业只要存在，文化管理就不容忽视。在兼并重组过程当中，它体现出来的是文化的融合和创新。文化融合不好，前进的道路将障碍重重。

### 当“等食”文化遭遇“创食”文化

一般来说，企业在并购的时候主要关注这样几个方面，首先关注政府政策，其次关注财务面，第三是组建模式，第四就是企业文化，这四个方面应该统筹考虑。

并购方与被并购方在磨合过程中，一开始由于产权划分带来的新鲜感，可能更多关注的是经济利益方面；但运行一段时间之后就会发现，仅仅通过股权和经济利益划分还不能保证企业的健康有序运作，必须通盘考虑包括企业文化在内的各种要素。软性的东西有很大的力量，它制约着硬性的东西。有些时候，双方的资产都比较优良，整合之后各方都得利，仅仅因为一个文化的问题，就

可能把这个企业葬送了，甚至因此拖累母体，拖垮投资方。

由于双方的企业文化是在不同背景、不同环境之下，由不同的人缔造的，因此企业文化的融合不是一件容易的事情。民营企业的文化建设一般由它的企业家群体来主导，别人很难插手；国有企业的企业文化则由行业主管机构加上企业家群体来主导。当民企并购国企，问题就会表现出来，一个是双方的思维定势不同；另外一个是在队伍上要把两股人往一块合会有很大的阻力。

比方说，国有企业的职工就可能不愿意接受这种变化，“我是一个国有企业，卖给个体户了，不一定什么时候，他就把我给卖了、抵押贷款了，到时候怎么办”？这是一个观念更新的问题。

再有，在国有企业里吃惯了大锅饭，在民营企业里肯定不让人混。而长期混日子的人愿意糊涂着，不愿意接受现代化的管理。

这就是两种文化的差别，一种是“刨食”文化，在民企里，后脑勺要长眼睛，要去挣钱；另一种是“等食”文化，开不开“源”无所谓，“流”要大一点。

当两个企业、两种文化狭路相逢，融合与创新是惟一的出路。

### 心态调整是文化融合的关键

在民企与国企的文化融合过程当中，对被并购方来说，是身份带来的心态调整不过来。职工倒好办一些，“谁给我开工资，我就给谁干呗”，但对于企业领导，这个心态很难调整。国企在管理上相对还是比较规范的，管理经验也比较丰富，人员素质也比较高，但是多少年的所谓“主人翁精神”把大家给害了，“本来想聘个师爷，结果来了个老爷”，调整起来比较困难。

在民企并购国企的过程当中，因地域、行业不同以及企业自身素质的不同，会出现各种不同的情况。有些国有企业，像人一样，体质比较好，不被并购，也能活得不错；但可能是考虑地区的资源整合，或者由于其他什么原因，它被民营企业并购了，这会儿的心态肯定不好。表现出来，一个是抢位置，一个是抢发言权。“让个体户来管我，凭什么？”“我是这个企业的老职工了，民营企业来了，你说你新，你能比我新到哪里去？”企业的高层管理者此时会面临很多的困惑，感到很棘手：如果强势进入，会造成很大的反弹，比如上访、怠工、

围攻办公室等；但是如果采取弱势，“马善被人骑”，会被人认为好欺负。

从我们多年咨询实践来看，解决这个问题有一个有效方法就是，在股权分配、利益分配解决完之后，民企应当强势进入，认同我的价值观、服从我的文化约束，你就留下来，不认同我的价值观、不服从我的文化约束，你就离开。

“人本管理”的理念非常好，非常符合时代要求，但是要把握一个度，包括在企业内部强调尊重、沟通，不要强调得太过。员工是经过比较才加入到企业中来的，不是没有选择；而在一个企业中，最基本的关系是雇佣关系，“食君之禄，忠君之事”，如果没有打工者心态，就应该走人了。当然，这就会面临一个阵痛，包括核心人员、骨干队伍的流失，不过，有些代价是不得不付出的。

但是，“强势”也需要恰到好处，不能说“我是一个征服者，一切要听我的，以前的全部作废”，把国企原有的企业文化一刀割断，这种征服者心态是万万要不得的。也就是说，并购方也有个心态调整问题，即便老板没有问题，派驻的人员也很可能会有问题。

如果并购方出现了征服者心态，它就要重新评价和审视自己的文化，包括对派驻人员的素质进行评价。不同的人办同一件事情，结果可能大相径庭。一般来讲，民营企业如果有好的企业文化，本身就不应当出现这种情况；如果它秉承的是一种不好的文化，而客观情况又是由它去并购，那么就别用一个模子卡，从一开始就去再造一种文化。从最根本的来说，每个企业都应该有自己的文化个性。但再造一种文化的难度非常大，不是工作难度大，而是对并购方的管理水平、人员素质的要求都非常高。

文化融合是“两好赶一好”，是双方的问题。

更关键的是第三方力量的介入程度，当地政府或个别领导的介入会带来方向的不确定性，节外生枝，增加了文化融合的难度。这种情况经常会发生，但在企业文化领域无法解决。

### “打土豪”后边一定要跟着“分田地”

价值观具有企业属性，国企也好，民企也好，都要按照企业的属性来构筑价值观；价值观在企业层面没有含义上的区别，只有实践上的不同。文化融合

不仅仅局限于价值观、行为规范、各种运营理念，甚至领导风格；它应当包括核心理念本身的融合，包括行为体系的融合，以及各种机制的融合，最后才是领导力、外部形象等，这三个核心方面解决了，其他的都将迎刃而解。

在理念上，最忌讳概念模糊、核心理念错误，它会使文化的融合和创新偏离方向。另外，理念应该形成体系，并且要对企业和企业人产生约束作用，否则会对文化融合产生负面影响。

在行为规范上，现在最缺乏的就是企业行为约束，比如某某企业的核心价值观是“某某的利益是一切利益的基础”，这是非常可怕的。如果我是这个企业的员工，为了让公司盈利，我就可以坑蒙拐骗，你要是处理我，就说明你这个价值观是假的。所以说，很多企业的员工行为不规范，实际上是由于企业文化产生了变异，它不是员工行为失范，而是企业行为失范。文化融合的过程中，既要注重员工行为的融合，更要注重企业行为的融合。

另外，企业文化的融合一定要在机制上落到实处。很多企业管理者都把企业文化单摆浮搁，让它飘在那儿，没根儿。我们把它总结成三句话，看上去很美，说起来很甜，做起来很难。其实，文化是很实的一个东西。在机制的配合上，“打土豪”后面一定要跟着“分田地”，越往下的人，关心的问题越实际，提倡“上善若水”也好，“厚德载物”也好，我才不管那些呢，只要我把我的本职工作做好，你每个月给我加十块钱就行，你要不“分田地”，“打土豪”跟我有什么关系？所以文化这个东西一定要把它落实。



## 房地产行业企业文化建设

曾有位业界友人和我聊天时说过这样一段话：“忽而暴富，忽而血本无归的房地产是个投机色彩很浓的行业，房地产商的全部时间与精力都放在了如何获利上，谁会花时间去搞什么管理，等管理搞好了，大好机会也就白白错过了，这岂不是得不偿失。当务之急，就是要抓紧一切时间获利、再获利。”这段话虽不一定代表绝大部分房地产商的心声，但也绝非一家之谈。从人们把房地产与泡沫经济等同的那天起，很大一部分的房地产商对公司的内部管理便开始抱着“顺其自然”的态度，面对着种类繁多的管理模式，似乎也触动不了他们敏感的“趋利”神经。

一位业内人士说过这样一句话：“房地产这个行业太容易让人忽视文化的东西，因为表层有太多浮华，诱惑太多了。大陆的房地产企业如果不好好从文化上琢磨自己的发展，有可能会产生像海外某些房地产商一样结果，辉煌的时候非常辉煌，垮的时候也很快。”

并非是卖什么吆喝什么的职业病使然，而是时下的房地产业确实更加需要有鲜明的特点和规范的运作，而企业文化这个现代企业越来越倚重的“软”能力，当然就成为了支持房地产企业生存和发展不可或缺的重要元素。

我国房地产业是在 20 世纪 80 年代市场经济发展中催生的新兴行业，由于几十年积淀下来的商品房供应短缺才引发了 20 世纪 80 年代至 90 年代市场空前繁荣，哄抬了房价；而 90 年代中期由于通货膨胀的影响，使这个泡沫受到了挤

压，房地产市场一度又陷入了低迷状态；1997 年以后，中央通过撤销一批融资租赁机构，通过颁布一系列有关房地产经营的文件，规范房地产市场的货币化运作，以争取把泡沫缩到最小。如果说 20 年前，房地产企业的发展靠的是投机、钻空子、空手套白狼，不需要管理做约束、做支撑的话，那么 20 年后的今天，房地产市场越来越规范，地产商可钻的空子越来越少，随着 13 号文件的颁布，更是击碎了房地产商空手套白狼的美梦。由此，越来越多的房地产企业不得不沉静下来重新思考未来的发展之路，与此同时，企业文化人也就正式入主了东宫。

房地产企业的企业文化建设在很大程度上是以提升企业核心竞争力为初始目的的，而在房地产界，品牌竞争力又是企业核心竞争力的重中之重。因此，企业文化建设对于提升房地产企业品牌竞争力就有了至关重要的作用。

品牌可以锦上添花，也可以化腐朽为神奇。成功的品牌就是信誉，就是在消费者中间穿行的通行证。对于一个房地产项目而言，大多数的消费者本身并没有精力与条件对房产的可靠性、安全性、环境和预期投资回报率等做出全面而准确的判断。最为简单的方法，就是选择品牌优良的产品。消费者普遍认同在优良的品牌背后有其企业文化支撑下的良好的技术、产品、服务、管理等。

各地的房地产精英们似乎也意识到了企业文化与品牌之间有着千丝万缕的联系，由此，我国房地产企业的企业文化也主要是围绕着提升品牌竞争力来展开建设，大致上有下而五种建设方向。

### （一）偏重于“诚信”的企业文化建设

以前大家在开发商那里受过太多的“伤”，宣传介绍误导、价格陷阱、期房误期、面积缩水、建筑质量不过关、环境条件未达标等。事到如今，市场锻炼了消费者，现在的消费者在选房时总会偏重挑选那些信誉好、口碑佳的开发商。

市场经济的核心是信用经济，而以商业承诺为基石的品牌竞争力之基点也必然是信用。房地产企业间的较量，将是一场没有终结的信誉的较量和品牌的角逐。客观地讲，在中国，品牌赖以成长的市场信用机制尚未建立，打造品牌企业的代价是巨大的。但是，从长远来看，品牌是企业的无形资产，它可让消费者心甘情愿地为此付出比竞争对手高出数倍的价格，因为品牌好的地产企业



对消费者来说就意味着有保证，可信赖。

把诚信作为核心价值观的房地产企业越来越多。例如中原地产，它一直秉承“公开资讯、公平交易”的经营原则，并且把“诚信为本”上升为企业文化中的核心价值观，把“诚信”二字融化在企业血液中，落到实处，这些也为其带来了很多的老主顾，优先抢占了不少市场份额。

作为“阳光购房”模式首创者之一的合生创展集团，更是以重视诚信品质著称。合生创展集团曾将2002年定为“质量服务升级年”，将2003年定为“诚信年”，2004年又提出了“阳光工程”的概念。“阳光购房”模式，可以说是合生创展长期以来致力追求诚信经营的一个全新诠释，也是对诚信式企业文化的大力建设与延伸。

广州城建集团更是推出了“天长地久”优质服务工程，实行“包退、包换、终身包修”的三项承诺，并开通24小时物业管理热线等四项服务，把诚信文化兑现为行动。此项“诚信工程”不仅为其赢得了一批忠诚度极高的“金牌客户”，而且使集团赢得了市场、业界和政府的充分肯定和赞誉，从而优化了企业形象，提升了企业品牌的知名度。

最近，《人民日报·海外版》、中国市场维权铸信联盟组织委员会和中国企业文化促进会联合相关媒体，就国内外关注的房地产诚信问题发起了“中国房地产市场阳光诚信公示”系列活动，构建以诚信为核心的企业文化已经成为房地产企业文化建设的首要方向。

## （二）力求“规范”的企业文化建设

房地产在我国是20世纪80年代才刚刚兴起的行业，一个行业的初成必定会伴随着很多的不完善。回想当年的房地产行业，简直就是投机者的天下，空手套白狼的房地产商屡见不鲜，虽然风险大，但是无需多少初始资本而又利润丰厚的买卖，使得当时的很多商人对房地产行业都趋之若鹜。在那个疯狂的年代，房地产商们甚至没有闲暇时间去组建公司，只是忙于项目、赚钱或是跑路，当时的房地产公司也就多为项目公司、皮包公司，豆腐渣工程和烂尾楼的数量可想而知。时至今日，国家对房产行业在诸多方面都进行了规范，房地产企业间的竞争也逐渐步入了市场化的正轨，规范化市场竞争是趋势，也是必然。规

范化的房地产市场必然引导房地产企业进行规范化经营。

90 年代初期，以香港新世界地产为代表的一批香港、台湾颇具实力的上市公司大举进军中国内地房地产业，由于其外资背景，在国内发展房地产受到诸多政策限制，它们在跌宕起伏的房地产市场投入巨资而回报并不高，但是摸爬滚打中却形成了注重规范运作、注重企业长远利益的企业文化，使得这些企业经营稳健，抗风险能力较强。

### （三）注重创新与学习的企业文化建设

“桔生南方为桔，移至北方则称枳，桔甘甜，而枳苦涩”。房地产开发要考虑到当地的历史、自然、人文、生活习惯、收入等诸多因素，因此不可复制性便成为了房地产行业的一大特性。如果把北京的经典案例克隆到苏杭，那么结果很可能就是输得一塌糊涂。

对于房地产行业来说，正是由于不可复制这一特性，创新才成为其制胜的一大法宝。

创新就要走在人之先。城建开发集团是广州市成立最早的房地产综合开发企业。它从一个居无定所、借用道路扩建办的房屋来办公，在榕树下开会的小公司发展成行业领先的大集团，就是一代一代的城建人秉承了企业不断开拓创新的企业文化。他们坚信“没有等出来的市场，只有造出来的市场”，就是凭借这种用创新精神建设的企业文化筑造了“后小康”人居模式这一经典。这也为企业在未来的竞争中争取了主动。

深圳华侨城一直是房地产界创新的楷模，它率先倡导的“温室花房”一度被业界诸多房地产商竞相效仿，它的创新当然也为其带来了丰厚的利润。

创新永无止境，要依靠不断的学习做支撑。企业如同一个生命体。生命体的最重要特征就是有思想、善学习、超越自我、适应变化，只有努力把企业办成学习型企业，不断吸纳新知识，更新理念，并付诸不懈的努力、坚持创新，才能使企业生生不息、基业长青。

近年来，广州城建集团积极倡导员工开展群众性的学术活动，促进学术水平的提高，鼓励员工撰写学术论文，鼓励员工一专多能，争取双技能、双学历、双学位，并要求 40 岁以下员工必须达到大专以上学历和掌握一门外语，把构建

学习型组织作为一项重要工作来抓。如今，学习已成为城建集团员工的一种自觉的需求和内在的动力，已经成为城建集团企业文化建设的重点，这种组织氛围不仅为其培养出了一批行业精英，而且也为企业的永续发展提供了原动力。

#### （四）偏重于“人”的企业文化建设

“21 世纪什么最贵？人才！”这是一句尽人皆知的对白。相信，对于“人”在现代企业中的作用，无须我再赘言，大家也都了然于胸了。

在房地产企业中，有的偏重于名，有的偏重于信，而将“以人为本”进行得最彻底的当属顺驰。

顺驰的理念是对于各地公司负责人的充分信任和授权。信任和授权就是强调发展，强调每一个人的创造力，强调每一个员工的责任心，这是顺驰的企业文化。有更多的授权，让每一个人有更大的做事空间、更多的权力、更宽广的舞台可以负更多的责任，让每一个人可以在实践中成长，团队的成长速度与企业的发展速度相应成正比。在这些年中，顺驰的企业文化激发了顺驰团队的创造力、工作热情和积极性。

如果说顺驰是通过对员工的充分授权来实现“以人为本”，那么广州城建集团便是通过为各类员工提供适宜的发展平台来充分诠释“以人为本”理念的。广州城建集团把能否给员工提供一个适合人的全面发展的良好环境、能否给人的发展创造一切可能的条件，作为衡量企业优劣的根本标准。集团实施“发挥老年人的智慧、中年人的经验、青年人的闯劲”的人才战略，营造“人才有用武之地，人人为企业发展不遗余力”的内部环境，积极培养、选拔和任用优秀的年轻人才，实施“791”工程，即每个经营班子都配备一个 70 年代出生、90 年代大学毕业和参加工作的年轻干部，加快企业干部年轻化、知识化、专业化的进程。同时，善待那些为企业作出贡献的老同志，用优厚的待遇鼓励他们退出领导岗位，为年轻干部提供锻炼机会，同时以担任顾问为形式继续发挥老同志的智慧，形成老、中、青相结合的人才队伍。这些举措无不展示了城建集团“以人为本”的企业文化。

### （五）“文化融合”下的企业文化建设

中国房地产企业的单一企业市场战略是有限的，发展到一定程度，合作就成为必然。资源最终总是要向少数优秀的企业倾斜，优秀的企业必须要有合作伙伴，尺有所短、寸有所长，这样才能互补优势。而合作之下必然存在一个文化融合的问题。

前一段时间，中远与顺驰在天津以出资的方式共同组建公司的新闻被炒得沸沸扬扬。熟悉中远与顺驰的人都知道，这两家公司具有完全不同风格的企业文化，行为做事方式也有很大的区别。在北京耕耘 12 年的中远，在媒体上很少露面，处世低调；而刚过 10 岁生日的顺驰却早已羽翼丰满，显示出十足的霸气，成为媒体关注的焦点。改制后的中远，仍存有国企遗风，具有相当的等级观念；而出身平民的顺驰，企业初建就将美式文化移植到企业中，彼此之间只能直呼其名。对子公司权利的掌控，在两家公司中也表现得截然不同，收与放成为鲜明的对比。而对于这个高度文化冲突下的合资公司，两家房产公司均表示，不会过多干预合资公司的管理工作，将对其给予充分的信任，内部运行不会受集团的影响，管理将向“简约”化发展，由此可看出，在管理风格上大部分沿袭了顺驰的一贯风格。

房地产企业文化建设并非是有一份漂亮的楼书、喊一口响亮的口号，更不是搞几套丰富多彩的文体活动那么简单；全心缔造一系列利于品牌竞争力提升的观念，并且将这些观念融会在所有工作行为中、溶化在企业血液中，这才是切实而有意义的企业文化建设。

我国的房地产业企业文化，就如同我国房地产市场一样，还处于混沌和发展阶段，没有繁盛和沉淀下来；但是只要这些房地产企业勇于并乐于挑战，房地产界的企业文化繁荣离我们就不会太远。

资源会枯竭，惟有文化生生不息！

## 34

## 投资银行业企业文化建设

高盛公司卓越的企业文化帮助我们吸引并保留了最佳的雇员和客户。在 Marcus Goldman 先生于 1869 年创立高盛公司起，客户至上、团队合作、诚信守法、追求完美和开拓进取的企业精神就一直植根于高盛文化之中。

我们对客户做出的承诺是公司一切业务的核心，这一精神能够在高盛十四条业务原则中得到充分反映。高盛在招聘员工以及对雇员进行业绩评估的过程中，始终以这些商业原则为准绳。为了维护本公司的竞争优势，满足公司客户较高的期望值，高盛的企业文化在不断发展演进。高盛致力于创造一种领导素质和多元化并重的企业环境，并推动实现企业内部的融合。

此外，高盛的员工对工作和生活所在的社区具有强烈的责任感。通过全球各地的组织网络积极参与多种慈善活动是高盛长期保持的企业传统之一。高盛的悠久企业文化使我们在众多出色的公司中脱颖而出，成为吸引世界一流人才的巨大磁石。

——摘自高盛（中国）网站

2004 年，外资投资银行中国企业海外 IPO 业务排行榜上，高盛以近 40 亿美元的总承销额排名第一，不仅远远超过了美林、摩根斯坦利等老竞争对手，

更让中国本土的投资银行望尘莫及。2004 年 12 月 2 日, 高盛获准以全新的方式组建一个合资证券公司高盛高华证券; 8 日, 作为财务顾问, 高盛协助联想并购 IBM 的 PC 业务, 使联想跃登世界 500 强以及世界 PC 三强; 而在其间, 高盛又协助中兴通讯成功登陆 H 股。表 3-1 中所列的中国国际金融有限公司(中金)和中银国际证券有限责任公司(中银)都有中资的背景, 可以说是中国本土投资银行的先驱和代表。除了中金和中银以外, 国内有投资银行业务的综合类券商 2004 年的业绩乏善可陈, 留给人们的只是老大南方证券、后起之秀汉唐证券接连遭行政接管的记忆。

表 3-1 2004 年 20 大外资投资银行海外 IPO 排行榜 单位: 百万美元

排名	主承销商	承销总额	排名	主承销商	承销总额
1	高盛	3 968.41	11	国泰君安	464.07
2	摩根斯坦利	3 432.47	12	招商	408.04
3	中金	2 467.49	13	J.P.摩根	364.36
4	汇丰	1 953.70	14	中信资本	286.22
5	瑞士信贷第一波士顿	1 862.25	15	瑞士投资银行	256.61
6	德意志银行	1 838.43	16	大华	203.62
7	中银国际	1 837.74	17	星辰银行	155.72
8	美林远东	1 724.70	18	东英亚洲	129.42
9	花旗	1 489.76	19	软库金汇	122.87
10	百富勒	1 108.15	20	嘉诚	111.77

资料来源: 仁达方略管理咨询有限公司。

是什么使高盛这个华尔街历史最悠久的投资银行与众不同? 又是什么使它这个华尔街最保守和诡秘的公司在中国大放异彩? 《高盛文化》一书有这样的阐述: 高盛的成功依赖于三个支柱, 即领导层、员工和公司文化。确实, 高盛坚信并严格遵守顾客至上的信条, 并坚定不移地着眼于长期利益。这两点看起来简单, 但实际上, 高盛的成功秘诀就在于严守这两个价值观, 再加上合伙人制度的激励机制。高盛的高管和每一位员工身上都弥漫着这样的特质: 令人难

以置信的清教徒式的理想主义，甚至是狂热和偏执；具有匪夷所思的冒险精神——在最低迷的时期勇敢下注。在 135 年的历史中，造就高盛的真正原因，完全在于它能将所有个人的抱负、贪婪或者偏执凝结成真正的团队合作，“我们”代替了“我”。这些就是高盛文化，能够引导投资银行长盛不衰的公司文化。

在企业发展的不同阶段，企业文化再造是推动企业前进的原动力，企业文化是核心竞争力。高盛公司被公认为全球最好的投资银行。高盛董事长亨利·鲍尔森曾说：在公司内部建立一种精益求精、追求完美的企业文化，这正是高盛公司经营业务的基本信念；这种企业文化是高盛能够在市场上运筹帷幄、决胜千里的武器，使我们能够在市场上脱颖而出。我国券商踩着华尔街的脚印，从专业技术的学习到管理制度的建构，都在努力吸取华尔街巨头的经验，结果发现最难以模仿的也正是对方累积达百年之久的企业文化。中金公司和摩根斯坦利的冲突正是以摩根斯坦利为代表的典型的美国投资银行文化和以建设银行为代表的中国式银行文化的冲突。早在三年前，摩根的人就已经撤离中金，中金公司现在本地雇员已经占到了 95%，有评论说中金公司正在远离“摩根文化”。但是中国本土投资银行的代表中金公司创造了他们自己的文化了吗？在国际化的格局下，立志走向世界的中金公司抛弃经过华尔街的资本洗礼的“摩根文化”，高举自己的“建行文化”是明智之举吗？

#### （一）一流的投行文化严格遵守顾客至上并与顾客保持密切的联系

30 年来，高盛对那些富有但通常与高盛无甚往来的客户展开的密集市场公关已经结出果实。在 1986 年承揽的大宗业务中，高盛帮助通用电气公司收购 RCA；帮助英国政府向公众投资者出售英国汽油公司股份。福特和联合利华也在这年向高盛寻求咨询服务。同时，高盛成功地将莫桑托、宝洁等著名公司“算”进了关系最好客户的行列。

高盛投资中国十年间，一举成功创立合资的高盛高华证券有限公司，一步到位，全面进入中国市场。其实这样的成果与高盛十年来一直热衷和中国市场保持持续的密切接触是息息相关的。同样，另一位投行界的大佬摩根斯坦利也是如此，它能够在中国建设银行海外上市的主承销商资格竞争中占得优势，不可能与它先期和建行在处置不良资产方面的合作包括建立合资的中金公司没有关

系。中国的投行也只有和客户保持密切的接触，并适时提供恰当的服务，才能保证无论在什么市场环境下，无论什么样的经济状态下，都有客户愿意为自己的服务买单。

### （二）一流的投行文化关注长远利益

贪婪与野心是华尔街的致命杀手，通过注重长远利益，如五年而非当年赢利，高盛有效地控制住了这一“杀手”。“我们贪心，但是对长期利益的贪心”——这已成为高盛公司的警言。截止到 20 世纪 80 年中期，高盛关注客户和着眼长远的双重经营战略取得了无可争议的成功，从 1980 年到 1986 年，公司的股权回报率高达 80%，这一成绩远高于同行业一般水平。1985 年美国最大的投资银行美林公司的股权回报率是 10%，而更具竞争力的摩根斯坦利公司则为 34%。曾位列“2004 年中国最受尊敬的 20 大证券公司”的汉唐证券被行政托管，其致命伤还是“急功近利”的企业文化。“急功近利”是汉唐中高层对汉唐文化的感知。为此，汉唐人诠释道：“到了后期，对吴老板的赛马理论有了切身理解，就是干活、拿钱，根本不敢想什么长远事业，人心都散了。”

早期中国跨国公司的老总做销售出身的居多，他们更多注重短期行为，很少会考虑企业长期发展。他们的特点是人脉关系广，对中国市场的规则游刃有余。但是对投资银行而言，最终比拼的是服务水平和金融技术，而不是权力、人、物的资源。任克英加入花旗后，为其拿下 2003 年最大的 IPO 项目——中国人寿上市立下了汗马功劳，但是到了 2004 年还免不了黯然离职。说到底，花旗银行是在恪守华尔街的投行文化：注重长期的利益，尊重公开的市场游戏规则和投资者的信心。

### （三）一流的投行文化重视人的价值

高盛文化历来重视人的价值，尊重人的创造性。在高盛公司著名的十四条商业原则中的第六条专门强调，“我们用非同一般的努力来鉴别和聘请每一份工作得最优秀的人才。我们的业务是以亿来计算的，但我们的人才却是一个一个挑选的。我们知道，在服务行业中，没有最优秀的人才是不可能成为最优秀的企业的。”高盛这种“人治”和“能治”的传统，使高盛的历代领袖虽各有千秋，



但都颇有建树、颇有作为，在不同的发展阶段为公司做出里程碑般的贡献，把高盛公司一步步推上了今天投资银行业的顶峰。

高盛一直是合伙人制，在华尔街前五大投资银行巨头中是最后一个上市的，而且是部分上市。花费十年之久的漫漫上市之路，主要原因就是高盛人认为，以成为高盛合伙人为荣的这种人文环境是高盛的灵魂。这一点中国投行的同行们已经做得不错了，他们通常遵循先驱者的轨迹到全国招聘最优秀的人才，美中不足的是激励机制还不够健全，难以吸引国际化的人才。

#### （四）一流的投行文化是独立的文化

独立性是高盛的高贵品质，同样也是摩根的高贵品质。同出摩根的谢国忠和史蒂芬·罗奇，一个认为中国的地产存在泡沫，一个认为只有上海存在泡沫，观点不尽一致。其实很容易解释这样的现象，不同的观点是来自于两者各自独立的研究。正如北京虎杰投资咨询有限公司首席分析师张寅所说的那样：“和诸如高盛等许多美资投行一样，摩根斯坦利的企业文化就是独立精神。”独立精神是投资银行的生命，你想需要公开发行股票的一方或者是准备并购重组交易的双方花巨资去聘请投资银行作为他们的顾问，除了看重他们的专业知识和客户渠道，还因为他们是独立的第三方，会秉持公正独立的原则提供咨询服务和策略建议。

# 35

## 钢铁行业的企业文化

钢铁行业作为国民经济的支柱，在过去的发展中，绝大多数企业都在承担着社会的任务，企业办医院、学校、社区等比比皆是，这样使得每一个钢铁企业都显得庞大而具有气势。而将主要精力用在技术创新与工艺流程改造方面的钢铁企业却很少。当企业真正进入市场、参与市场竞争的时候，这些钢铁企业就成了“企业的巨人，行动的侏儒”，庞大的企事业机构无一能在此时为其服务，由此就有了 20 世纪 90 年代后期全国性的钢铁行业问题。

### （一）提出问题

50 亿元规模的企业关注管理，100 亿元规模的企业关注文化，这是国际大型企业管理的基本定式。也就是说，一家企业在 50 亿~100 亿元规模的时候，主要依靠管理来要效益，而企业在超过 100 亿元规模的时候，依靠的是企业的文化来获得长期持续的发展。因此，中国钢铁企业目前阶段管理的主题应该处在依靠文化获得发展的时期，并且应以钢铁企业文化的管理创新作为主题，参与市场竞争。

中国钢铁企业文化有着深厚的积淀，过去曾经传述着许多创业者“以厂为家”的动人故事，更有当今改革创新者的业绩。这一切都在表述着行业的悠久历史。但是也有在市场竞争中牺牲了的：有许多过去的“国家劳动模范”、“五一奖章获得者”、“技术能手”在改革中下岗、分流，或离开自己熟悉的工作岗

位。市场竞争的无情在今天的钢铁企业中，对这些老员工表现得尤为“无情”。由此给钢铁企业建立自身的企业文化带来了新的命题：怎样建立一个竞争型的企业文化参与全球化的竞争？

## （二）分析问题

下面以上海宝钢集团公司和首钢集团公司建立企业文化为例予以说明。

上海宝钢以“办世界一流企业、创世界一流水平”为目标，走新型工业化道路，建立和提升包括与之相适应的管理体制与制度的企业核心竞争力。这是宝钢新时期的企业文化建设主题，“追求、比较，苛求、创新”的企业文化为实现公司战略与提高综合竞争能力奠定了发展的基础。

宝钢的阶段性战略目标是：到 2005 年，钢铁主业保持在中国钢铁业中的领先地位，建成中国最大、最具竞争力的钢铁精品基地和钢铁工业新技术、新工艺、新材料研发基地；集团公司实现销售收入 1200 亿元，成为世界 500 强；到 2010 年，钢铁主业综合竞争力进入世界前三名，集团公司实现销售收入 1500 亿元，成为具有自主知识产权和国际竞争力的大型跨国集团。

为实现这一战略目标，宝钢集团建立了自身管理学习创新论坛，在已经进行的 10 余期论坛上，“追求、比较，苛求、创新”始终作为主要课题，将竞争能力、核心优势、制度创新等与企业密切相关的话题进行分析，从而引导出“用户满意（CS）战略，实行全方位满意管理（TSM）”等管理方案。

笔者认为，文化即一种行为的习惯。当一个企业把创新作为一种习惯的时候，创新就成为企业发展的动力之源。

我们再来看首钢。首钢目前已成为全球钢铁行业创新的典范，这主要得益于首钢对自身文化的清晰定位。基于首钢雄厚丰富的资源，它成功地从一家传统的制造企业转变为高科技企业，其创新的根源在于对市场发展形态的充分认识。首钢在继续保持原有产业优势的前提下，对产品进行细分和定位，将优势产品变为强势产品，将盈利模式由单一化转变为多元化，高科技投资、金融服务等项目将会逐渐超过传统项目的盈利能力。这些转变无疑都在改变着首钢人的价值观与工作习惯，并形成新时期的首钢文化。

大型钢铁企业的核心竞争优势绝不仅仅来源于新技术的应用与工艺流程的



创新，从近几年来对中国钢铁企业的管理创新活动的分析中得出：建立一个新的管理机制与企业思考习惯，重塑企业文化，是企业综合竞争能力的具体表现。对此，通过钢铁企业自身改革的经验，建立一套适应管理创新的文化适应体系就成为下一个百年发展大计。

### （三）解决问题

更加具有参与市场竞争的能力、全面地融入全球化经济浪潮，是未来国有钢铁企业的必然发展方向。传统的钢铁企业生产链在极大程度上重复着老套的管理体系，中国钢铁企业制造的产品的同质化加大了企业产品参与市场竞争的难度，而目前国内钢铁产品的消费市场和生产的饱和度都已经达到平衡状态，市场上新材料的应用也在极大地冲击着钢产品的消费，因此，钢铁企业进行生产链的重组、产品的创新、新材料的研发工作已经势在必行。

关注战略管理将是钢铁企业未来管理的重大主题，任何一个管理决策的失当都将导致企业不可挽回的损失，因此，成功的战略管理决策对大型钢铁企业尤为重要。首都钢铁集团成功的战略转型成为行业典范，这并不是说所有的钢铁企业都应该效仿。首钢多元化战略的成功实施是多方面因素构成的，为此，需要通过长期的论证。但在现在市场竞争激烈的情况下，决策程序越来越简化，决策时间也越来越短，处理复杂的市场管理问题成为目前钢铁业管理者的日常工作。把握稍纵即逝的市场契机是大企业进行快速反应的一种表现，有关企业的战略问题，每时每刻都在刺激着管理者的神经。

保持基业对大型钢铁企业是一件比较容易的事情，但如何长青却是长期战略问题。基业长青的基本原则是建立一套行之有效的管理体系与机制、确定战略管理的执行规则，这是中国钢铁企业管理的未来任务。

中国钢铁企业的管理问题决不是一朝一夕产生的结果，而是过去几十年来重计划轻管理的结果。因此，对当前钢铁企业的管理解决之道就是按照市场化企业运作机制，建立企业全面管理体系，建立系统的企业管理观念，只有这样才能不会出现管理上因市场因素而产生的较大波动，实现管理的平衡发展，只有这样才能使企业在进入下一个百年时仍然保持“长青”。

## 36

## 烟草行业企业文化建设

仁达方略有些旗舰客户来自烟草行业，公司在服务客户的过程中，对烟草行业的企业文化进行了系统的梳理，并在实践中总结出一些经验，本节在此基础上对烟草行业企业文化建设提出自己的看法，以供参考。

仁达方略统计了 50 家卷烟厂（集团）的网站，收集了大量的资料，发现只有不到 1/3 的企业进行了系统的企业文化建设，其他企业尚处在企业文化的原生状态。白沙集团、武烟集团、红塔集团、常德卷烟厂、徐州卷烟厂、杭州卷烟厂、浙江卷烟厂、青州卷烟厂比较优秀。其中白沙集团因为企业文化建设优秀，被评为“最具有活力的企业”。

### 烟草行业企业文化的特殊性

论述一个行业的企业文化建设，必须深刻理解行业特征。高科技行业与快速消费品行业存在明显差异，垄断竞争的行业与充分市场竞争的行业也有显著分歧。我们认为，烟草行业具有国有独资、政策调控、地方保护、高额利润四大特性，建立烟草行业的企业文化，需要从以上四个方面分析企业特征。

#### （一）受制于行业政策，缺乏战略导向

烟草是特殊行业，我国从 1982 年开始实行烟草专卖制度。这种专卖制度下

的烟厂是国有独资，市场是国家垄断，发展受政策调控。

在这种特征下，政策左右着企业的生死与发展，无论是实力强大的烟草集团，还是实力一般的卷烟厂，他们的发展均受制于行业政策，不仅受控于生产指标，而且受控于税收政策。即使在兼并重组过程中，也不是完全的市场行为，必须符合政策规划，通过上层管理部门的协调。

国家烟草总局制定了“深化改革，推动重组，走向联合，共同发展”的整体政策，不断关闭小企业，推动兼并重组。2004 年是烟草行业省内重组最突出的一年，云南“九变四”、广东“3+1”、湖南“六变二”等。2005 年将重点推进跨省兼并重组。有媒体披露，中国将最终出现云烟、沪烟、湘烟三大阵营。这种舆论与政策导向，使烟草行业人心起伏，情绪波动。三大阵营内部面临谁为主、谁为次的问题，三大阵营之外面临着合还是不合、生存还是死亡的问题，目前在市场上比较强势的企业如武烟集团、杭州卷烟厂、龙岩卷烟厂更是心有不甘。国家烟草总局的整体政策对烟草行业是有利的，但对企业是不利的，表现之一就是企业无法预知自己的前景，无法构建自己的战略，无法给企业文化一个稳定的基石。

已经实施兼并重组的企业之间也存在着严重的文化冲突，由于每个企业因为地域、发展环境、历史因素等的差异，企业文化各不相同，管理理念、制度模式等各方面都存在差异。如何处理这种差异是摆在行业面前严峻的课题，解决不好，将会自吞“拉郎配”的恶果。

### （二）国有体制与垄断竞争下企业出现的各种问题

烟草实行国家专卖，外烟基本不参与中国市场竞争，为中国烟厂保留了庞大的市场容量和宽松的市场氛围。各地烟厂在政策指导下生产，优质企业受控于生产指标发展缓慢，而劣质企业只要有指标就能生存。另外，由于卷烟厂一般是当地的利税大户，地方各部门想方设法阻止外地烟在本地销售，地方保护主义盛行。这种做法严重阻碍了市场公平竞争。在这种情况下，市场缺乏惊心动魄的价格战，缺乏科技出新的产品战，缺乏公平竞争下的优胜劣汰。我国曾有 150 多家卷烟企业，共 2000 多个品牌，就是垄断与地方保护的结果。

这种环境使企业内部普遍存在大量的问题。

#### (1) 企业缺乏竞争意识和危机意识。

主要表现在对竞争麻木，严重依赖国家政策与地方保护，缺乏危机意识，认为国家不会让企业破产，最多是兼并重组。在国有体制下，依然信奉平均主义，企业缺乏活力和动力，精神面貌差。

#### (2) 机制僵化，效率低下。

在国有独资情况下，烟草企业本身就有机构臃肿、效率低下、责权不清、执行力度差的毛病，在垄断保护下这些问题更容易滋生。加上烟草行业利润丰厚、资金富足，权力往往失去监督，腐败事件时有发生，给企业文化带来很大不利影响，甚至破坏性打击。

#### (3) 人力资源沉淀。

烟草企业人力资源管理带有国有企业的特征，受政治等因素的干扰，普遍缺乏先进的人力资源理念与评测体系，人治严重，其灵活性达不到现代企业要求。

#### (4) 高额利润保护下的经营问题。

烟草行业利润丰厚，养成大手大脚的习惯，普遍比较“奢侈”。造成了经营上的粗放。以至于人们一提起烟草企业，第一反应就是有钱。红塔、白沙、杭州、浙江、武汉、曲靖、龙岩哪一个不是财大气粗、一掷千金？这个行业给人的印象好像永远没有低谷。

据有关媒体报道，红塔在多元化经营中，涉及体育、能源、交通、轻化工业、建材木业、制药、金融和房地产等领域，6年间累计投资达170亿元人民币。

这种养尊处优环境必然导致烟草企业懒于变革，缺乏创新。虽然烟草行业也有不同程度的创新，但远远落后于其他行业。

### 烟草企业文化建设关键点

通过对烟草行业总体状况的梳理，并结合现有的企业文化建设，仁达方略对烟草行业如何建设企业文化提出几点建议。

### （一）清除政策迷雾——政策不可掌握，信心可以掌握

烟草企业发展受制于行业政策，未来发展不可能按照自己的意愿进行。在这种情况下，有的企业员工认为：早合早好。他们会问：“你说成为卓越的烟草企业集团？你能保证明天还在么？”这种等靠的心态对企业造成了极大伤害，直接破坏企业前进的动力，导致企业文化的根基不稳。

一般的企业间兼并重组，即使是弱势方通常也会奋发努力，争取卖个好价钱，争取更多的话语权。烟草行业是国有企业，在兼并重组趋势定下来之后，会滋生干好干坏一个样的心理，这将影响员工的工作动力。

所以企业文化建设的首要问题是树立信心。以远大的目标鼓舞人，以高尚的精神引导人，以个人的发展激励人。有信心不一定会赢，没信心一定会输，烟草企业要清除依赖思想、等待思想与悲观情绪，树立信心、凝聚动力，促进发展。

青州卷烟厂属于刚过 30 万的中型卷烟厂，在合并重组政策下，处在“不大不小、不强不弱，困难很多、发展不错”的尴尬地位。青州卷烟厂统一思想，树立信心，认定“有思想才有出路，有境界才有事业，有作为才有地位”。虽然并入了颐中集团，但并不妨碍烟厂创造出优良业绩，取得行业中应有的地位。

龙岩卷烟厂在改革观中说：“没有行动就永远没有机会。”又在危机观中宣称，“从来没有什么救世主，发展还需要靠自己。”直面中国烟草行业的改革地图，为自己谋求了未来的一席之地。

### （二）革新企业面貌——竞争决定生死，危机才能发展

国家烟草专卖局要求烟草企业要明晰竞争与垄断的关系，宏观调控主要是解决总量平衡和结构优化的问题，并不是不鼓励竞争。相反要利用专卖体制的优势，减少改革阻力、降低改革成本、提高运行效率，去鼓励竞争、推动竞争。

竞争链接着企业的外部 and 内部，是企业活力传导中枢，是保持活力的最有效方法。借助外界的形势与自身发展的需求，为企业灌输竞争意识，让员工明白，竞争不仅存在，而且异常严峻；不仅面临国内竞争，而且面临国际竞争；未来的竞争只会愈演愈烈。企业要强化危机发展、危机生存，将竞争的压力通



过内部有效的机制传导到每个人。胜则兴、败则亡，兴则个人直接受益，败则个人直接受损，尽早摆脱受保护的心理，变襁褓中的婴儿为市场中的竞争先锋，让企业面貌焕然一新。

徐州卷烟厂以“卓然天地，超越无限”为企业精神，强调了“先人一步，快人一拍”的自我超越精神。曲靖卷烟厂直接以“竞争不息，追求不止”为企业精神，促进企业的竞争意识。这种鼓励竞争的企业文化为企业未来的发展打下了良好的基础。但是我们也遗憾地看到，大部分企业没有专门的竞争观，常德卷烟厂、杭州卷烟厂、白沙集团等著名的企业理念中均未提及竞争，武汉卷烟厂也仅是提到内部的竞争。

### （三）注入内部动力——创新开创新局面、团队共创新未来

面对机制僵化、效率低下、责权不清、监督失控等内部管理问题，创新是对抗企业退化的有利基因，烟草行业建设企业文化，创新是必不可少的DNA。

烟草企业均意识到创新对企业的重要意义。红塔集团在2002年提出“提质创新”，“提质创新并不单指产品质量的提升和创新，还包含科技水平的提升，核心竞争力的提升；包含制度的创新，技术的创新，管理的创新”。龙岩卷烟厂将创新诠释为“不在已成的事业中逗留，视现在为落后”，激励自己勇往直前。

团队精神是对国有体制下团结奉献精神的继承，并赋予其更多的内涵。比如常德卷烟厂专门提出团队理念——开放型组织、学习型团队。白沙集团核心价值观“3A·HOT”中第二条是凝聚，对内倡导员工与企业心手相牵、同舟共济，使企业成为坚不可摧的金刚石组织，并专门论述了白沙的团队观。龙岩卷烟厂将“团结”列为龙岩精神，声称“没有完美的个人，只有完美的团队”。

团队对烟草企业而言还有更深层次的理解，不能因团结而损害企业利益，不能因小团体利益而损害股东利益。在过去的发展历史中，屡屡出现贪污腐败大案，严重损害了企业健康发展。

### （四）优化管理行为——激活人力资源，落实人本理念

企业文化好坏的评判标准之一就是是否基于人性。

为改革国有企业基于行政而建立的旧管理体制，许多企业都希望建设民主

机制，更加关注员工，以人为本。白沙集团提出“人性化设计”；武汉烟草集团的管理思想是“以人为本，依法治企，以德兴企”；颐中集团的经营宗旨是“颐和世界，中惠人生”，具体解释为以“业绩化”管理选拔人、以“制度化”管理塑造人、以“人情味”管理吸引人、以“目标化”管理培养人，处处体现以人为本。

以人为本是大势所趋，人心所向，但以人为本是长期而细致的建设过程，需要革除赏罚不公、责权不清、独断专行、监督乏力、规章制度形同虚设等，真正建立优良的企业环境。

### （五）反思经营行为——提倡科学经营，应对未来发展

垄断与高利润下培育出来的企业，经营粗放，不会节约资源，造成资源沉淀。新的企业文化的重要任务之一就是细化管理，挖掘潜力，约束经营行为，提出前瞻性的发展思路。

国内某知名卷烟厂在与菲利普·莫里斯公司代工生产时发现，菲利普·莫里斯公司严格遵守制作工艺，对质量苛求，给他们很深刻的震撼，由此引发了企业的深化改革。没有外国厂商的刺激，这个烟草企业还将粗放下去。

在多元化冲动的浪潮中，红塔集团提出“无烟的红塔新帝国”，满腔热情地四面出击，结果造成利润下滑，不得不换调领导。集团在接受教训之后，提出了“突出主业，提质创新”的多元化战略，强化管理，谨慎投资。

品牌推广是粗放经营的重灾区，有的企业这也赞助、那也赞助，缺少统一的理念，将赞助看成一项公益事业，凑热闹，只有预算，缺少精算。2004年白沙集团明确提出“我们的目标是比竞争对手干得更好，而不是花钱更多”，就是对这种粗放状态的深刻反思。

### （六）辨析两种文化——品牌文化是叶，企业文化是根

近几年的烟草广告运动给行业带来了深远的影响。有的企业就凭借广告成功突围。典型案例如：白沙集团（白沙品牌）、武烟集团（红金龙品牌）、浙江卷烟厂（大红鹰品牌）、杭州卷烟厂（利群品牌）。而传统的老大（红塔集团）凭借“天外有天”、“山高人为峰”两大阶段的广告运动，加固了自己的地位。

企业往往将企业文化与品牌文化相结合，构成精神或者理念。比如白沙集团的“白沙文化”、红塔集团“山高人为峰”的经营理念、浙江卷烟厂的“大红鹰——新时代的精神”、常德卷烟厂的“芙蓉王精神”等。

我们坚决肯定品牌对企业重要作用，但有的企业往往将品牌文化等同于企业文化，无限扩大，语焉不详、表达不清，这也是烟草行业的一大特点。

建设烟草行业企业文化，必须明确区分品牌文化与企业文化。品牌文化是消费者文化，企业文化是企业与企业人的文化，两者并不能混淆。品牌文化是叶，企业文化是根，可以用品牌代言企业的精神和理念，但不能无限扩展其内涵。不仅企业外部难以理解透彻，企业内部也会产生理解分歧。

#### （七）解决并购难题——建设文化生态系统，促进内部合力向前

在“深化改革，推动重组，走向联合，共同发展”整体政策下，兼并重组是烟草行业最热门的词。无论是强势企业兼并弱势企业，还是实力相当企业进行重组，企业文化都是非常敏感的问题。如果融合得好，企业将会获得更大的发展；如果融合得不好，就形成不了核心竞争力。

针对这种情况，我们提出用企业文化生态来调节双方的文化系统。企业文化生态表明企业文化体系是一个具有自我调节、自我完善和自我更新能力的完整系统，不仅具有强大的生命力，而且还与其他文化体系相适应，互为依赖、和谐共生。

对兼并重组双方而言，首先要对对方的企业文化表示尊重，按照“一主多元”的模式构建文化生态，保留弱势企业文化的相对独立，求同存异。弱势文化在与强势文化不断融合中保留积极部分，去除消极部分，达到即保留了个性，又融入到了主流文化中。我们反对强行灌输主流文化，强行净化异类文化，主张在“一主多元”的指导思想下达到和谐统一。

烟草行业企业文化建设是对企业文化研究领域的一次挑战，其所属的产权模式、行业经营模式、企业发展历史都与一般行业不同，如何规避种种不利因素、激活资源、更新观念、推动企业素质的全面进步，还需要深入研究，仁达方略愿与同仁共同探索。



# 37

## 供电企业文化建设

作为国民经济基础性产业的电力产业的重要组成部分——供电企业，由于长期实行高度集中的计划经济体制和政企不分的管理模式，及其紧密联系各行各业、千家万户的特点，形成了体现供电企业许多自身特点的企业文化，它虽曾在过去一定时期对供电企业的发展做出了贡献，但随着电力行业逐步打破垄断、面向市场、引进竞争，供电企业原有企业文化不能适应新的形势，掣肘了电力市场的开拓、经济效益和社会效益的提高。

### 建立什么样的企业文化

近几年来，供电企业已经形成了较为统一的共识：面对电力改革走向纵深、电力走向市场的新形势，要提高自己的内部凝聚力和外部竞争力，企业就得进行结构性变革，而变革的核心内容就是创建强有力的企业文化。企业文化建设的重要性已经不言而喻，但建立什么样的供电企业文化，已成为困扰供电企业亟待解决的重要问题。

作为从事企业文化理论和实证研究的笔者认为，供电企业应建立起服务型企业文化。不管是尊重历史，还是基于现实，抑或是面向未来，供电企业建立什么样的企业文化，归根结底取决于其自身特点，这具体表现在这样几

个方面。

### （一）供电企业所处行业的社会公益性决定其需要建立服务型企业文化

虽然供电企业所处的电力行业具有垄断性，在市场上仍具有垄断实力，但它作为国民经济的基础性产业，有着很强的社会公益性。它与整个社会的发展和人民生活密切相关：电力广泛应用于工农业生产和社会生活的各个领域，是现代社会生产和生活不可缺少的能源和动力。因此，做好电力供应的服务工作，向用户提供优质、安全的电能，不仅是电力企业生产的目的，也是电力企业职工的重要职责。由于电力企业具有很强的联合性——电能的产、供、销同时进行，这使电力企业的社会服务性较其他服务行业更突出，对服务的质量要求也更高，而且随着国民经济的发展和人民生活水平的提高，电力越来越显示出其他能源所不可替代的作用，整个社会对电的依赖程度越来越大，对服务的要求也将日益提高。

### （二）供电企业作为电力行业的“窗口”决定其需要建立服务型企业文化

供电企业是电力行业价值链上的终端销售环节，直接与消费者接触，是电力行业的“窗口”，是塑造电力行业形象的关键部门。但是，由于电力行业长期实行的政企合一的管理体制，使供电企业有些职工产生电力销售不用求人、什么时候都能卖出去等错误想法，以至于在行动上降低服务标准，对群众要求不那么热心，有些单位甚至出现了对顾客“吃、拿、卡、要”恶劣事件，在社会上造成了不良的影响，主要针对供电企业的“电老虎”、“电霸”等词的出现，极大地损害了整个电力行业的形象。同时还要看到，供电企业与社会千家万户相联系，点多、线长、面广、用户高度分散，这个特点决定了供电企业要全面重视良好的社会服务，不留死角。否则，只要有些点、面工作不到位，就可能影响到服务的信誉。

### （三）供电企业深化改革、走向市场决定其需要建立服务型企业文化

在 2002 年改革后，电力行业开始由垄断转向有序竞争，虽然在一定程度上还是处于垄断地位，但市场的作用越来越强大，市场的影响越来越明显，从市



场出发、以市场为导向成为电力企业管理新的趋势。因此，要增强供电企业的竞争力，必须重视和加强供电企业文化建设。在市场经济环境中构建企业文化，就要增强市场意识，根据市场的要求调整企业的行为。所谓市场，就是很多买家卖家一起交易的场所，由于很多买家卖家在一起，就会产生竞争，形成竞价，电力行业“竞价上网”的追求就是竞争力量的具体体现。在目前电力能源差异性不大的情况下，服务将是供电企业将自己区别于竞争对手的关键手段。服务是供电企业市场竞争中的有利武器，也是供电企业立于不败之地、长远发展的内在要求。这里的服务，将不仅仅是为供电企业的顾客服务，还包括为供电企业的利益相关者（包括发电企业、股东、员工、政府以及其他的相关机构和单位）服务。

### 如何构建供电企业文化

建设供电企业服务型企业文化不是拍脑袋就能决定的事情，企业文化建设遵循着科学的理论为指导。荷兰组织人类学和国际管理学教授 G·霍夫斯塔德在其著作《跨越合作的障碍——多元文化与管理》中开篇即论述：尽管不同时代、不同民族的文化各具特色，但其结构形式大体是一致的，即由各不相同的物质生活文化、制度管理文化、行为习俗文化、精神意识文化等四个层级构成。基于该理论，我们把企业文化剖分成形象、行为、制度和价值观四个层次，根据企业文化这种理论脉络和逻辑结构以及供电企业的自身特点，供电企业文化建设应从这样几方面入手。

#### （一）创新服务价值观

在计划经济体制的长期影响下，在供不应求的卖方市场环境中，供电企业一直是“皇帝的女儿不愁嫁”，不少企业完全以自我为中心，认为电力销售不用求人，把企业看成是施惠者，把消费者看成是受惠者，颠倒了企业和客户之间的利益关系，形成了其特色文化，如重生产、轻营销，重管理、轻服务观念。这种不考虑消费者实际需要的观念，决定了企业很难考虑为消费者提供优质、满意的服务。这种观念在全面以客户需求为导向的市场经济背景下，已远远落



后于时代的需要，因此在供电企业面对电力体制深化改革和市场化的新形势下，要以创新的精神彻底破除以往计划经济体制下形成的忽视消费者需求的服务理念，创新服务价值观。一方面要深入推进“优质、方便、规范、真诚”的服务理念，真正实践“供电线路延伸到哪里，我们的服务就延伸到哪里”、“今天的服务就是明天的市场”、“供电企业存在的价值就是为用户提供优质的服务”、“服务能力是供电企业综合实力的重要组成部分”等理念；另一方面，应该认识到供电企业的服务不能仅仅局限于用户的服务，还包括供电企业的利益相关者（包括发电企业、股东、员工、政府以及其他的相关机构和单位）服务。因为企业文化是一个生态系统，企业文化应该是和谐共生的，应该是可以发展创新的，应该是具有自我调节功能的。现在我国正在为构建和谐社会而努力，电力行业作为国民经济的支柱产业，影响着很多的行业，影响着人们的生活，在建立和谐社会中有着重要的作用。供电企业在强调企业自身发展的同时，要加强与所在地的沟通，要加强与上下游行业的沟通，形成双方的互动，为当地经济的发展和上下游行业的发展提供帮助，为人们的生活提供方便。

## （二）创建服务制度

制度，在《辞海》中被解释为“要求成员共同遵守的、按一定程序办事的规程”。建立制度的重要目的就是要使企业管理理念得以贯彻；并且在得到员工认可的前提下，使企业管理中不可避免的矛盾从人与人的对立弱化为人与制度的对立，以便更好地约束和规范员工行为，减少对立或降低对立的程度，以更好地进行企业的生产、工作；并通过员工的长期恪守，使制度所倡导的价值观和理念逐渐内化为员工的自觉行动，最终达到企业和员工共同发展。虽说制度是企业最基本的价值观和行为规范的反映，但在建立企业制度时，制度还未真正成为企业文化的有机组成部分。因为制度文化是企业一定的经济文化环境和生产经营中运用制度进行管理实践中形成的共识，包括制度理念、制度的价值取向、制度管理准则、制度执行的方式以及制度与物质形态的总和。所以只有当制度被员工自觉执行，并养成习惯时，制度才能内化成企业文化。为了提高供电企业服务水平，改善服务结构，强力推动员工的服务意识，供电企业除制定安全、调度、人事、财务等规章制度外，更要着重强调服务制度的建



设，建立起服务承诺制度、服务标准制度、服务评测制度、服务督察制度、电力市场黑启动服务制度、客户管理制度以及与之相应的激励惩罚制度，另外还要建立对服务创新进行规范的制度。目前不少电力企业在服务方式上进行了创新，推出了诸如“一站式服务”、“零点行动”、“电力 110”等服务新举措，但没有一个企业运用相应的制度进行规范。

### （三）规范服务行为

在电力市场高速发展、竞争日益激烈的今天，提高服务质量已是电力行业的大势所趋，尤其对于处于电力销售终端环节的供电企业尤为重要，服务将成为供电企业的生命线。因为服务代表着企业形象、理念和品牌，将会使企业进入一种良性的竞争时代。这不仅是社会的需要，也是供电企业发展的需要。要为用户提供优质的服务，必须规范服务行为。只有规范了供电企业员工的服务行为，才能让用户和相关利益者感受到供电企业的服务价值观，才能将服务制度落到实处，才能使服务形象树立起来。供电企业服务行为规范体系主要包括供电企业岗位服务人员职业道德规范、岗位人员基本礼仪标准、服务人员服务标准规范、用电登记工和抄表工服务标准规范、客户服务中心服务标准规范，以及对办理各项用电业务的营业厅、室、所、站的柜台、报装、查询、供电等服务所进行的规范。

### （四）塑造服务形象

服务形象是指供电企业在服务的过程中被外界所感知的客观存在，是物质层面的元素。虽位于企业文化的最表层，距离企业的核心和本质最远，但它以形象化、直观化的方式表达出来，往往会给受众产生“第一印象”的重要效果。在构建供电企业服务型企业文化时，同样不可忽视其服务形象的塑造。服务形象的塑造主要包括的内容有：首先是标示的形象，主要有办公标示、环境标示、服装标示、车辆标示以及广告宣传标示等；其次是窗口形象，用电营业场所是供电企业主要的对外窗口，一个好的供电营业窗口，不仅为用电客户提供了一个优雅、高效的接洽服务环境，在社会公众中间树立一个良好的“门面”形象，同时会激发企业职工恪守企业文化的信念；再次是职



工的形象，供电企业职工形象表现为职工的言谈举止、衣着仪表、技术素质、文化水平、职业道德等；最后是服务技术形象，电力行业是技术密集型行业，供电企业在工程施工、报维修和电网维护等工作时要体现技术密集型企业形象的特点。

# 38

## 创建支持出版业战略变革的企业文化

2004 年 4 月初，中央决定进行出版体制改革，全国现有的 527 家官办出版社，除人民出版社一家保留事业单位的体制外，其他所有出版社都将转型为经营型企业单位。中国出版集团作为改革试点改制为中国出版集团公司。在图书流通领域的改革方面，新闻出版总署已经提出，新华书店将在 2004 年内完成股份制改造。同月，国内首家民营书业公司获得新闻出版总署颁发的出版物国内总发行权和全国性连锁经营权许可证。一切的一切表明：一场变革正在中国出版业悄然进行。

出版业是一个具有双重性的产业，所谓双重性，即出版业是一种文化事业，它传达的是观念、思想和价值观，表现为观念形态的东西；同时出版物又是一种产品，有一定的市场价值，它又是物质的。这就决定了新闻出版业一方面具有意识形态的属性，另一方面又具有物质属性。作为一种文化产品，要想能够在市场经济条件下站住脚，必然要参与市场竞争，同时它还要面对各种文化的竞争。

以中国文化为载体，以传播中国文化为己任的中国出版业，在经济全球化的过程中，面临的是极为严峻的考验。以政企分开为主要内容的体制层面的变革；以互联网为代表的信息技术革命，即生产方式的变革；加入 WTO，市场环境的变革，所有的这一切，都促使中国的出版业不得不进行结构调整、资源整合，而更为重要的是出版企业内部组织的变革、战略的转型和企业文化的更新。

## 战略变革与企业文化的关系

企业战略与企业文化之间有着非常密切的关系。

首先，企业文化为企业战略提供成功的动力。当一个企业自身具有很强的文化特色时，会通过员工的共同价值观念表现出企业的特殊性，这有利于企业形成别具一格战略，为企业战略的成功奠定基础，提供原始动力。

其次，企业文化是战略实施的关键。企业战略制订以后，需要全体成员积极有效地贯彻实施，正是企业文化的导向、约束、凝聚、激励及辐射等作用，统一了企业全体成员的意志及欲望，从而使企业战略得到有效的贯彻和实施。

再次，企业文化与企业战略必须相互适应和相互协调。严格地讲，当战略制定之后，企业文化应该随着新战略而调整。但是，由于企业文化具有滞后性，很难马上对新战略作出反应；同时，由于企业文化固有的惯性，要对企业文化进行变革难度很大，因此，从战略实施的角度来看，企业文化既可能成为实施企业战略的动力，也可能成为阻力。在战略管理过程中，企业文化与企业战略必须互相适应、互相协调，为战略获得成功提供保证。

正如上面所提到的，企业文化与企业战略应该是相互适应并相互协调的，否则，企业文化便可能成为企业战略实施的阻力。可以说，在企业变革中最重要、最根本的一环就是企业文化的变革，如果不能塑造出与新的战略愿景和目标相一致的企业文化，其他变革就难以充分、持久地发挥作用。然而，在所有变革环节中，文化变革可能也是最艰巨的一环。组织战略的变革会带来不确定性和风险，尽管战略变革前组织充分地做好了各种资源的评估，但由于企业文化存在，不同个体对战略变革结果的接纳性及风险意识的不同，对战略变革的态度自然也不同，甚至战略变革会激起反抗，从而导致战略变革的失败。

例如，在出版企业重组过程中，文化的障碍就主要表现在以下几个方面：其一，出版企业间文化传统的差异造就了不同企业员工的思维方式和行为模式的差异，给出版企业重组带来了很大的文化阻力；其二，在出版企业重组过程中，“成功者”与“失败者”的心态反差很容易在出版企业中埋下文化冲突的种子，对企业文化整合极为不利；其三，当出版企业被重组时，职工意识到他们



曾为之努力的企业文化将被改变，谁也不愿意自己的劳动成果被轻易地否定，因而难免表现出一种对原有文化的难舍之情和怀旧心理；其四，被重组员工对变革导致“利益”减少的危机意识，很容易造成心理失衡，成为阻碍重组的内在潜流；其五，被重组企业员工对变革前景“不确定”的疑惧心理，使其很容易产生对企业文化变革的消极观望心态。此外，出版企业文化具有生成的周期性、作用的潜在性、存在的延续性和改变的迟缓性等特点，这也会给出版企业的变革和整合增大难度。

在战略变革不可避免时，及时创建一种支持战略变革的企业文化，是变革能否最终获胜利的关键所在。

### 出版业的企业文化建设

所谓“上下同欲者胜”，只有建立起一种全体员工都认同的企业文化，企业才能凝聚人心。目前，我国出版业改革的重点是组建出版集团，因此，在确认各成员企业文化差异的基础上，实现文化认同和文化归属，构筑共同的愿景和价值观是最为根本的。

#### （一）企业文化的整合

在对出版集团文化整合过程中，有几种基本的模式可以选择，这需要视企业的文化类型、文化差异程度等具体情况而加以选择。

##### （1）文化交融整合模式。

若干个成员企业组建成出版集团以后，在不改变各自文化标准的前提下，平等进行相互交流、相互融合，成员企业有目的地吸纳相关企业的文化成果或文化经验，确认各自的文化差异以寻求出版集团文化生长的共同点，达到文化共识，在此基础上构建集团文化体系。

##### （2）兼并式文化整合模式。

出版集团核心企业通过恰当的方式和手段，强制地将价值观等文化内容导向各成员企业，使成员企业的弱文化受到出版集团强文化冲击时而被取代，从而使核心企业的价值取向群体化。

### （3）文化促进整合模式。

这种模式是居于文化交融式和文化兼并式中间的一种文化整合模式。当一种强文化受到一种弱文化的冲击时，强文化能够基本保持不变，价值观念体系也相对稳定。但是，由于毕竟引入了一种新的文化，强文化也会受到一定影响，主要表现出具体文化参数的变化，使原文化的功能齐全，结构更加完善。

交融式的企业文化整合模式以求同存异为原则，容易得到各成员企业的认同与欢迎，可以减少文化改革的阻力；而兼并式的文化整合过程中有着一个强力型的核心文化起着主导和推动作用，整合速度较快，效果明显，但由于是一种自上而下的文化整合，容易受到成员企业文化的抵制和对抗，风险较大。利用兼并式文化整合模式，必须首先使出版集团建立稳定的经济基础，然后以集团整体利益为出发点进行文化改革，这样才容易得到各成员企业的拥护和谅解，抵触性较小。

### （二）领导团队的身体力行

普遍意义的文化变革总的来说是许多力量综合的结果，没有实际的指挥者，而企业文化的变革是有意识的，带有特定的目标和意图。企业文化的变革是因为公司高层中有人看出文化变革的需要并找到变革的方向，然后运用力量来向这个方向推动文化变革。换句话说，周围世界的文化改变是一个自下而上的现象，是由绝大多数人推动的，而企业文化的改变则是一个自上向下的过程，需要公司领导团队的身体力行，这样才能更进一步地推动企业中的每一个人相信并愿意去实践共同的价值观。如果共同的价值观只是停留在口头、文字、会议等形式上，领导团队高高在上，这样的价值观是不可能被员工所接受的。领导者要有非常敏锐的观察力，观察出这个组织所有人的心理以及客观的困境，通过口号、行为，形成一种共识，让大家行为一致，形成一种文化，形成一种力量。

### （三）扫除变革障碍

战略变革开始往往让组织成员在观念上无所适从，文化惯性使他们怀疑变革的真实性。如何让变革的决心深入人心，让创新价值观成为坚定不移的价值



取向，是变革的关键。

标杆效应是扫除变革障碍，让员工迅速适应变革的有效方法。出版企业应该在变革过程中，奖励有示范效应的员工，让其他员工清楚地认识到什么是对、什么是错，从而规范约束自己的行为。树立标杆的本身就是一种价值观的取向，是坚决清除变革途中的障碍，向员工宣示这场变革的决心的最好途径。

没有规矩不成方圆，出版社还应该向其他企业学习，形成一系列科学的管理制度，诸如编辑工作制度、行为、仪表、文明语言等各项规范。长期以来，由于出版社员工的整体文化水平较高，又脱胎于政府部门，因此出版企业带有比较浓重的机关作风，存在着懒散、惰性、不思进取和某些制度失效、道德失范的现象，在企业文化变革的过程中，出版企业应转变长期养成的养尊处优的机关作风，建立适应出版企业内外环境的企业文化制度。

### 小 结

在企业面临战略变革时，最为重要的是要考虑到需要营造一个与之搭配的企业文化，并且应该认识到企业文化变革的难度是相当大的，是一个渐进的过程。尤其一个企业原有企业文化持续时间越久、越深入人心，或者企业规模越大、越复杂，则企业文化的变革就越困难。我国出版行业的整合与其说是一种经济行为，不如将其理解成为一种文化的整合，企业管理者应抓住每一个可以促成变革或有利于形成新文化的机会，不断从心理上和态度上使员工理解新的战略，最终使新的战略与员工的价值观念达成一致，从而实现我国出版业的企业文化变革。



## 39

## 企业如何思考和构建安全文化体系

我曾去过某大型焦煤集团考察，他们拿来一个企业文化手册，其中对安全理念的表述是“安全是××焦煤集团发展的基石”，这个观点提得非常好，把提倡的高度和表达的感染力度都体现出来了，但是没有挖全。因为按照企业文化的概念，企业文化是企业和企业人的思想与行为，上面的观点只是提出了对企业的思想和行为的约束，没有提出企业人的，至少应该再加一句“安全是员工的行为底线”，这样就把针对生产的安全文化基本上涵盖清楚了。另外，安全文化体系除了生产的安全之外，还应该包括经营的安全、财务的安全、形象的安全、人身的安全、信息的安全等各个方面，本节的目的就是给予企业一个初步的安全文化体系。

安全文化属于企业文化的一种类型，它同样分为理念（价值观）层、制度层、行为层和形象层。理念层是安全文化建设最核心的部分，它又可以分解为战略、策略和执行三个层面，下面将就这三个层面进行详细阐述。

### （一）战略层面

安全文化理念的战略层面主要是指企业愿景。企业愿景是对企业未来状况的美好憧憬，是企业努力追求的理想和抱负。以生产火药起家的美国杜邦公司，就把成为“世界最安全的地方”当成企业愿景之一。这个愿景是其创始人杜邦·德内穆尔在工厂发生一次爆炸后确立的，老杜邦痛定思痛，将家安



在工厂旁，如果爆炸，第一个毁坏的就是他家。杜邦公司经过坚持不懈的努力，已经实现了自己的愿景。

### （二）策略层面

安全文化理念的策略层面主要是指价值观。企业价值观是指企业在长期发展中形成和遵循的基本信念和行为准则。带有高度危险的行业如采矿业、化工行业、电力行业、航运业，均须将安全作为核心价值观。我们以一家煤矿企业为例，他们宣称“安全是企业的第一政治、煤矿的第一效益、职工的第一福利、干部的第一责任”，十分透彻的解释了“安全第一”的价值观。

### （三）执行层面

安全文化理念的执行层面主要包括以下几个方面。

#### （1）生产安全理念。

生产安全是最基本的安全理念，也是目前安全文化中最为突出的一面。生产安全有两层含义，一个是生产过程中人员的安全，另一个是保证生产的正常进行，不能出现停产的情况。除了常见的的矿业企业对安全的强调之外，其他危险行业对安全文化也作出了重大贡献，中国远洋运输集团是中国最大的船公司，也是世界最大的船公司之一。中远在长期的经营中，始终将安全放到第一位，总结出安全的两大定律，处理好三大关系，执行八大安全理念，建立了完整的生产安全体系。

#### （2）经营安全理念。

企业经营理念是对企业经营方针、经营策略、经营方式的哲学思考，是企业领导者为实现企业目标而在整个经营活动中坚持的基本原则。许多企业提出建百年老店，而经营的安全性是百年老店的保证。树立经营安全理念，必须对行为方式有所限定，不准进行投机行为，不准进行违法行为等，推崇稳健经营。2005 年中航油新加坡公司，豪赌石油期货市场，造成 5 亿美元的巨额亏损，将一家发展良好的公司逼入绝境，如果中航油有经营安全理念，是不可能进行如此高风险的经营活动的。“安全”是稳健经营的一种表达，稳健经营是企业基业长青的保证，柳传志用“撒上一层土，夯实了，再撒上一层土”形象比喻了





企业稳健经营。

### （3）发展安全理念。

发展理念是企业为寻求实力增长和规模扩张而长期秉承的信念。安全的发展理念，首要是谨慎决策，避免盲目冲动，不能只看中短期利益而忽视长期陷阱。中国企业在扩张上有太多失败的案例，太多惨痛代价，让企业家对发展的安全印象深刻。史玉柱凭借“脑白金”重新翻身后，总结出的投资原则是“如果一项投资失败后让你损失超过总资产的三分之一，即使有天大的诱惑也不做”。新希望集团采取批判制来确保企业的发展安全，每一个重大决策制定出来后都要邀请专家进行评估和批判。如果批倒，将给予很高的报酬。通过这种安全发展，才使新希望避免了大起大落。

### （4）财务安全理念。

财务理念是企业对簿记工作、资金筹措、风险观控、内部控制等工作的哲学思考和运作原则。建立财务安全理念，首先要求企业对现金流有足够深刻的认识，现金流是企业的生命线，企业财务风险主要来自于现金流不平衡和异常波动。忽视财务安全往往是致命的，2004年中国企业神话的创造者——德隆集团因为资金链断裂而倒台，牵连的关联企业、委托理财的企业达上百家，为企业在“财务安全”方面上了生动的一课。2005年初爆出的长虹37亿元巨亏案是财务安全最近最鲜活的读本。

### （5）形象安全理念。

形象理念是企业对对外整体形象、品牌形象、公共关系等工作的所秉承的信念。品牌是许多企业的生命，品牌形象受损将直接影响企业的赢利能力。2005年3月肯德基食品中发现“苏丹红”，立即引起消费者对肯德基的冷落。企业形象安全的应对主要方针是建立良好的公关机制，包括危机公关。创维暴出黄宏生兄弟在香港被起诉，市场一片哗然，创维立即开始了危机公关，换领导人、策动联盟伙伴集体支持、在媒体上公开承诺，等等，让企业的整体形象和品牌形象依然在市场上处于强势地位。

### （6）人身安全理念。

人身安全理念体现了以人为本的重要思想，是专门针对劳动者提出的重要理念。强调人身安全是对生命的高度尊重，体现了企业高度的责任感。建立人

身安全理念要从根本入手，强调安全观念，通过相应的规章制度与不懈的宣传来落实。作为世界上最注重安全的公司。杜邦公司堪称事无巨细，处处以安全为本，选择写字楼时决不选择容易攻击的目标，公司规定它的员工除非在非常紧急的情况下才能在办公场所急跑，否则只能慢慢走，以免因急跑而摔倒或造成其它危险，甚至连办公室铅笔如何摆放都作出明确的规定，任何一支铅笔都不能笔尖向上的插在笔筒里，只能笔尖向下或摆平。

### （7）信息安全理念。

信息安全是近年来兴起的新课题，由于企业信息化的推进，互联网的普及，信息安全日益重要。病毒、黑客攻击成为企业信息安全的隐患，以前发生的“CIH”病毒给互联网带来上百亿的损失就是其中一例。企业信息安全不仅来自外部，而且来自内部，内部人员利用计算机与网络窃取公司机密也将严重威胁公司的发展。

当然，安全理念的执行层面不只包括前面所讲的几个方面，其他的安全理念还有比如政治的安全、法律的安全，等等。

以上是对企业安全文化理念体系的阐述，企业文化的制度层、行为层与形象层需要在理念层的指导下根据企业的具体情况推进，本文不再赘述。

建立企业安全文化，最终将营造企业“安全第一”的氛围，让安全理念渗透到企业文化的各个层面，让安全意识渗透到每一位员工心中。要把“要我安全”变为“我要安全”，进而再转化为“我会安全”，为企业发展注入稳定动力。

