

铸造企业之魂

主编：荆 娴 姚光辉
副主编：曾明星 周平

宁波企业的文化引领

商新鉴



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

● 甬商新鉴

铸造企业之魂

——宁波企业的文化引领

主 编 荆 娴 姚光辉
副主编 曾明星 周 平



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

铸造企业之魂：宁波企业的文化引领 / 荆嫻，姚光辉
主编. —杭州：浙江大学出版社，2009.11
(甬商新鉴)
ISBN 978-7-308-07186-4

I. 铸... II. ①荆...②姚... III. 企业文化—研究—宁波市
IV. F279.275.53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 203167 号

铸造企业之魂——宁波企业的文化引领

荆 嫻 姚光辉 主编

责任编辑 石国华
封面设计 俞亚彤
出版发行 浙江大学出版社
(杭州天目山路 148 号 邮政编码 310028)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
排 版 星云光电图文制作工作室
印 刷 杭州浙大同力教育彩印有限公司
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 19.5
字 数 370 千字
版 次 2009 年 11 月第 1 版 2009 年 11 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-07186-4
定 价 38.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88925591

丛书编委会

主	任	林克宇		
编	委	姚光辉	周耀烈	闫国庆
		周平	荆 娴	王懿栋
		杨世兵		

序1 城市口号透视商业文化精神

方正集团总裁 张兆东

最近，宁波市公布了新的城市形象主题口号——“书藏古今，港通天下”。

对此，我的理解是：“书藏古今”，狭义上指的是四大藏经阁之一的天一阁，广义上寓意着宁波历史悠久、文化厚重，是一座有着7000年文明史的书香之城、文化之城。书藏古今、古为今用、厚古通今，一个“今”字，体现了宁波城市文化的流动和发展，体现了宁波在传承先贤文化精髓的同时，不断建设文化商业、商业文化大都市，努力形成历史文化和现代文明交相辉映的国际化城市格局。

“港通天下”突出了宁波作为现代化国际港口城市的特色。港通天下势必是货通天下、汇通天下，从而情通天下。自古以来，宁波人为通天下而一路奔忙。“通天下”不仅体现了宁波的交通便利，还寓意着宁波人敢于走南闯北、融入世界的精神面貌。

作为浙江籍人士，我在过去40余年的时间里与故土睽违，但始终心系于斯；特别是从1987年辞别执教10年的北大讲台，转而从事企业管理以来，对广受瞩目的浙江经济模式，自然有了更多的关注。一“书”一“港”是我对宁波最初的印象。然而，随着对这座城市的日益了解，及与宁波的企业家和在宁波工作的朋友们的深入交流，就更认为它是最能简明地反映宁波作为大港之城、商贸之城、文化之城等特质的文字符号。

先是宁波的“书”。我更愿意将之解读为宁波的文化底蕴和城市气质：从春秋战国时期隐居于宁波东钱湖边经商致富的陶朱公范蠡，到北宋时期在鄞县县令任上首创“政事所以理财，理财乃义也”开明理论的王安石；从提出“致良知”学说为判断善恶确立道德标准的明朝“阳明学派”创始人王守仁，到倡导“经世致用”学术思想深刻影响后世经商理念的清初“浙东学派”代表人物黄宗羲；从近代纵横上海、香港商界的虞洽卿、朱葆山、包玉刚、邵逸夫、吴锦堂等富豪巨贾，到今天在多个产业领域均取得世界性影响力的庞大甬商群体。这个群体务实、明理、进取、重文、包容、机敏。这个群体用百花争鸣的学派、流派和宁波特有的“书”构成了历史悠久的宁波儒商文化，成



就了宁波这座著名的“儒商摇篮”、“商贾之乡”。

再是宁波“港”。港口兴则城市兴，港口兴则经济兴。宁波开埠后，邑人“四出营生，商旅遍天下”、“甚至东西南洋诸国也措资结队而往开设麈肆”。特别是在近30年间，依托大吞大吐的深水良港，宁波主动承接国际产业转移，建设国家级能源、原材料基地。临港工业从无到有，从小到大，规模不断扩大，实力不断增强。靠着临港大工业，不产一粒铁矿砂的宁波为全国30多个钢厂输送着铁矿原料；不产一滴油的宁波成为全国最大的原油中转基地；不产一块煤的宁波为一大批发电厂服务。更重要的是，身处港口城市的宁波商人，在思想和行动上都比其他商帮更早地进入“远洋作业时代”。

若将宁波及其商业文化的特点及优势，仅仅归纳为一“书”一“港”，则又显得远远不够。因为，与国内其他城市相比，宁波似乎更具实力、活力、动力、潜力和合力。这从宁波这几年连续攀升的多项主要数据中可以看到：宁波综合实力近几年持续提升，多年跻身全国10强，所辖县(市)全部进入全国百强。从2003年到2008年，生产总值从1770亿元增加到3964亿元，占到全省的18.8%，年均增长13.3%；人均GDP由3400美元递增到10079美元，年均增加1300美元以上，高出全省人均4000美元。财政一般预算收入由325亿元增加到811亿元，占全省财政的21.7%。

在宁波，除了当地历史悠久的儒商文化之外，特别为人称道的还有著名的“四千精神”——历经千辛万苦、说尽千言万语、走遍千山万水、想尽千方百计，甬商特别能吃苦、特别能忍耐、特别能创业、特别能发现商机、特别能化解危机、特别能适应市场经济。这种自强不息、百折不挠的韧劲，推动了区域经济的快速发展；最近，当地企业为强化机遇意识、加快转型升级，又提出了“千方百计提升品牌、千方百计保持市场、千方百计自主创新、千方百计改善管理”的“新四千精神”。我认为，以创业创新为核心的“新四千精神”，生动反映了甬商精神的内涵，随着不断拓展深化，它必将激发出新的活力。

在经济全球化突飞猛进的今天，优秀的商业文化是城市综合竞争力的一个重要方面。对于宁波而言，无论是传统的儒商文化，还是“四千精神”及“新四千精神”，深层次挖掘其内核，并加以推广和弘扬，极其必要。这套丛书反映了宁波商业文化和甬商智慧，并总结了当代宁波企业的典型经验。我希望宁波的商业文化，能长久地成为该城市经济和社会快速发展的精神支柱，并在更大的区域范围和更广的商业领域发挥其重要价值。

2008年8月16日于北京



序2 以“自然法则”解读甬商智慧

浙江大学管理学院常务副院长 吴晓波教授

“任何企业都不能幸免于此次金融危机!”这是微软 CEO 史蒂夫·鲍尔默在 2008 年底的断言。

当众人沉浸于世界经济的烈火烹油、鲜花着锦之时,一轮“百年未遇”的金融风暴不期而至,消费低迷、出口受阻、银行惜贷等“次生灾害”随之连锁反应,这让此前还沉醉于一场狂欢的盛宴中的企业家们,深刻体悟了“有欢乐就有痛苦、有兴盛就有危机”的市场机制所带来的当头棒喝。

有专家甚至将当前的经济环境比喻为“白垩纪晚期”,全球企业都在骤然恶化的生存环境下经受严峻考验。业界的共识是:只有将长期的市场气候变化纳入监控和管理范畴,不断调整资源与结构,发展出与众不同的差异化能力,让自己进化成为适应未来环境的“新物种”,企业才不会沦为“恐龙大灭绝”时代的牺牲品。

令人欣慰的是,在这轮寒流袭击下,宁波企业表现出了强大的抗风险能力,从中涌现出许多“抗台风堡垒”。当危机发生时,由于这些企业“家底”殷实、各怀“绝技”,因此,在紧急发动之下,迅速应变、及时调整,遂比别人更早地拥有了相对安全的御寒空间。

甬商令人称羡的生存能力,源自于他们在以往“进化”历程中形成的核心竞争力。正是凭借独特的竞争利器,“宁波帮”不仅在过去数百年里“世间崛起,绵绵不绝”,而且势将继续在“进化”中积累更强的生存本领,成为企业界一支生命力顽强的“超级物种”。

本丛书以独特的视角,选取了分属不同行业、呈现不同特色的宁波企业,深入挖掘其“独门绝技”和“压箱底功夫”,以使读者从中管窥甬商的成功之道,并学到经营管理的知识。

为避免成为一本内容枯燥、形式呆板的学究类书籍,本丛书的作者可谓匠心独运。每章选取一家宁波籍企业作为研究样本,以“自然法则”为主线,研究并生动地反映了甬商智慧,读来令人印象深刻;同时,通过大量鲜活、精彩的一手案例和故事,增加了文章的可读性,使我们能在轻松快乐的阅读中不断发现有趣而发人深省的亮点。



经济发达的宁波亦是一个拥有“生物多样性”的大型生态系统。每一家企业身处其中，均有自己独特的生存之道，价值链上、价值网络上的每一环节都体现了“物竞天择，适者生存”的竞争机制，都有“共生”、“捕食”现象，都有合理的“优胜劣汰、新陈代谢”的进化机制。

在这套丛书中，这些宁波企业就是我们身边鲜活的动植物——雅戈尔是多渠道“进食”的箱水母、春和是拥有“万能工具”的指猴、陆龙兄弟是家族成员团结协作的非洲鬣狗、裕人是拥有超常规生长速度的竹子、银亿是物尽其用的香樟树、奥克斯是爱“显摆”的园丁鸟……这些企业的成功，无不是遵循自然法则而进化出了有效的生存本领和制胜武器；而且，它们必然还有更多的特长有待我们去品味和发现。

值得介绍的是本丛书的创作团队。他们是，现任浙江万里学院商学院院长兼宁波市职业经理人协会会长长的闫国庆教授，曾在美国留学、在企业做过高管、在县市做过官员，他善于以一名学者和“新宁波人”的敏锐视角，发现宁波经济的亮点；长期投身企业界的新闻营销专家冯洪江先生，曾在多家宁波籍的中国 500 强企业出任媒介总监、品牌总监等职，对宁波企业有最深入的洞察和感受；已过知非之年的姚光辉先生，历任厂长、局长、宁波市经济委员会党工委委员和巡视员、宁波企业家协会常务副会长等，长期分管宁波经济领域的工作经历，使他成为解读宁波经济发展现象的“活字典”；现任浙江大学宁波理工学院管理学院院长的周耀烈教授，从事管理教学与研究几十年，长期以来的理论与实践相结合，使他对宁波企业的经营管理活动有着不一般的深刻理解和感悟。还有留美归来的副教授荆姻博士、宁波市经委的周平博士等，他们对宁波企业经营管理实践做过长期的研究，承担过很多这方面的课题，积累了丰富的研究成果。

相信由这样一支涵盖产、学、研、政不同领域，拥有不同从业背景的作者队伍向理论界和企业界奉献出的这套精彩的宁波企业案例读本，一定会让广大读者受益匪浅。

2009 年 8 月 9 日于浙江大学求是园



目 录

第一篇 企业文化理论篇

第一章 企业文化概述	(3)
一、文化由来	(4)
二、企业文化	(5)
第二章 文化的发展过程	(7)
一、管理发展的过程	(7)
二、企业文化管理是管理发展的必然阶段	(9)
三、文化是企业的核心竞争力	(13)
第三章 西方国家企业文化的特点	(18)
一、美国企业文化的特点	(18)
二、德国企业文化的特点	(29)
三、法国企业文化的特点	(38)
四、日本企业文化的特点	(44)
第四章 中国企业文化的系统分析和构建路径	(49)
一、中国企业文化	(49)
二、企业文化的系统要素分析	(51)
三、企业文化系统要素之间的关系	(57)
四、我国企业文化构建的路径分析	(58)

第二篇 企业文化实践篇——案例分析

第五章 企业家与企业文化案例分析	(63)
一、概述	(63)
二、企业家与企业文化案例	(64)



第六章 企业创新文化案例分析	(112)
一、概述	(112)
二、企业创新文化案例	(112)
第七章 信任的企业文化案例分析	(151)
一、概述	(151)
二、信任的企业文化案例	(152)
第八章 团队合作的企业文化案例分析	(173)
一、概述	(173)
二、团队合作的企业文化案例	(174)
第九章 兼并与重组的企业文化案例分析	(194)
一、概述	(194)
二、兼并与重组的企业文化案例	(195)
第十章 员工忠诚度的企业文化案例分析	(216)
一、概述	(216)
二、员工忠诚度的企业文化案例	(217)
第十一章 人本思想的企业文化案例分析	(242)
一、概述	(242)
二、人本思想的企业文化案例	(243)
第十二章 社会责任感的企业文化案例分析	(274)
一、概述	(274)
二、社会责任感的企业文化案例	(275)
结 语 文化是最终竞争力	(295)
参考文献	(298)
后 记	(301)





企业文化理论篇

第一章

企业文化概述

法国发展经济学家 F. 佩鲁曾提出,在经济增长、发展的关系中,文化因素起着关键作用,它是决定减缓或加速增长以及检验增长是否合理的基础。他指出:“企图把共同的经济目标同他们的文化环境分开,最终会以失败告终”,“如果脱离了它的文化基础,任何一种经济概念都不可能得到彻底且深入的思考。”

一个民族的觉醒或崛起总是以文化的率先变革作为思想发动的先机。文艺复兴、启蒙运动曾对欧洲工业化给予了巨大推动;美国革命、改良运动为美国现代化注入了勃勃生机;五四运动也曾在中国近代和现代社会进步的历程中熠熠生辉。中华民族伟大的复兴最需要先进的科技创新,因而也最需要一个有利于创新的文化氛围。这从根本上呼唤着文化的先行,呼唤着全民族对构建一个有利于创新的文化环境的广泛认同和参与。

任何一个技术创新活跃的时代,无一例外都是伴随着人文创新的引导。比如,有了先秦诸子百家的学术争鸣,才有两汉农业文明的成熟;有了魏晋时代的思想解放,才有唐宋经济的繁荣;有了宋明理学和人性学说的矛盾冲撞,才有康乾盛世的歌舞升平。

文艺复兴的历史和资产阶级的启蒙运动使中世纪的欧洲加快了文明的步伐,从而开始了资产阶级革命,促进了社会发展和科学技术进步。文艺复兴后的二次工业革命都是科学知识与工业技术的结合而实现的。文艺复兴之前,中国具有远比世界其他地区更优越的文化,但工业革命没有发生在中国,而是出现在西欧。这是因为文艺复兴的“发现精神”使科学知识与技术实现结合,而且中国当时没有实现这种结合。自 17 世纪以来,世界的科学中心和工业中心从英国转到德国、再转到美国,表面上是地理位置的更替,实质上是创新能力强弱转换的结果,其中无不包含着深厚的文化根源。

文化是智慧的结晶、进步的阶梯、文明的象征,“文化是制度之母”。创新文化是与创新活动相关的文化形态,是社会共有的关于创新的观念和制



度的设置。历史经验表明,文化影响着科技的生成、发展与传播,影响着创新的进程和结果。文化是科学技术进步的母体,是经济社会发展的先声。科技创新和经济发展,根植于社会文化的沃土中。美国的跨国经营之所以全球卓绝,德国公司的精密制造业如此发达,法国的时尚业独树一帜,印度的软件业独步天下,日本的制造成本总是最低……所有这些都是因为文化是一种“终极竞争力”(曹世潮)。

一、文化由来

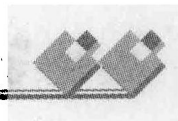
文化这个概念有着很丰富的内涵,它是随着人类社会的产生而逐步产生和发展的,有着由浅入深发展变化的历史进程。从词源上说,“文化”这个词是从拉丁文 culture 演化而来的,其原意是指耕作,为敬神而耕作,为生计而耕作。这个词运用在物质活动方面意味着耕作,运用在精神修养方面则意味着宗教崇拜。后来,文化成为与自然存在事物相对应的概念而沿用,文化是人类创造的东西,而不是自然存在的事物。例如野生的禾苗不算文化,经过人耕作栽培的谷类则为文化;天然的山石不算文化,经过人开采琢制成的石器则为文化。

最早对文化这概念作系统表述的是著名的英国文化人类学家 E. B. 泰勒。他在《原始文化》一书中,对文化下了这样的定义:所谓文化或文明,即是指知识、信仰、艺术、道德、法律、习俗以及包括作为社会成员的个人而获得的其他任何能力、习惯在内的一种综合体。

自泰勒以来的一百多年里,世界各国学者对文化作了多方面的探索,提出了许多关于文化的定义。有的把它看做是历史的遗产,有的把它看做是社会的发展,有的把它看做是行为方式的总结,有的把它看做是观念形态的作用,有的把它看做是社会规范的价值,还有的把它看做是不同人类群体的生活方式和行为模式,等等。美国社会学家戴维·波普诺在分析文化定义时认为,社会学家与人类学家对文化的共同定义是:文化是人类群体或社会的共享成果,这些共有产物不仅包括价值观、语言、知识,而且包括物质现象。从最为一般的意义上讲,文化是人们世代相传的整体生活方式,它构成了人们的主观模型。文化的内容包括最基本的价值信念、伦理规范、道德观念、宗教、思维方式、人际交往方式、风俗习惯等。

在我国,“文化”最早见于《周礼》,有“观乎人文,以化成天下”的说法。





这里,“人文”是指文化典籍、礼仪风俗,“化”是指教化。“文化”意指根据人类发展的需要来改造自然和社会,运用文化礼仪来教化天下。

中国科学院院士潘云鹤认为,文化是一个由观念的因素和物质的因素共同交互,由政治、经济与社会生活互动的过程共同编织而成的复杂网络。我们通常进行的研究与开发活动都是在一种这样的文化环境下进行的,不仅通过文化环境来调动并组合研究与开发的资源,而且我们的研究成果也只能由特定的文化环境给予评价。在生物学上,环境是指围绕着群体的空间以及其中可以直接或间接影响群体生活和发展的各种因素的总和。如温度、湿度、食物、氧气、二氧化碳和其他相关生物等生态因子都对生物群体的生长、发育、生殖、行为和分布有着直接或间接的影响作用。生物对每一种生态因子的耐受范围,其中包括最适生存区,最适生存区中的生物发育最健全,生命力也最旺盛。

当前,对文化作较为通俗解释的是《辞海》所下的定义:从广义来说,指人类社会历史实践过程中所创造的物质财富和精神财富的总和;从狭义来说,是指社会的意识形态以及与之相适应的制度和组织结构。

二、企业文化

企业是企业文化的源头和载体,研究企业的文化必须从研究企业开始。什么是企业呢?哈佛大学西奥多·利维特教授对企业作了一个很通俗的解释:“企业,就是‘能把事办成’的机构。”这里的“事”指的是经济活动。据此我们认为:企业是从事生产、研发、流通或其他服务性经济活动的基本单位,是实行自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人主体。

“企业文化”作为专业术语,最初出自西方管理学界。1980年秋,美国《商业周刊》首先提出了“Corporate Culture”(企业文化)的概念。随后这个概念在不同场合有不同的称谓,如 Corporate Culture(公司文化)、Organizational Culture(组织文化)、Enterprise Culture(企业文化)、Firm Culture(公司、商号文化)、Company Culture(公司文化)等。20世纪80年代中期,“Corporate Culture”(公司文化)概念被引进到中国,由于当时公司一词实际表示的是“部一局一公司一厂”这种垂直管理体系中的一级行政组织,为了避免发生误会,翻译家们把通常用得最多的“Corporate Culture”译成了“企业文化”。



自出现企业以来一直到 20 世纪上半期,企业文化在整个企业发展中的作用并不显著。到了 20 世纪下半期,企业文化的作用才逐渐变得重要起来,企业文化建设取得了很大的成就,并涌现了一大批依靠优秀的企业文化而取胜的企业。理论界对此进行了认真研究,并于 20 世纪 80 年代形成理论探索的第一次高潮。

尽管企业文化热已经在全球范围内产生了深刻的影响,但究竟什么是企业文化?企业文化有什么内涵和特点?对此,许多人并不十分了解,即便是企业界和学术界也还没有形成完全一致的看法。综合国内外的研究,对企业文化大致有两种看法。

第一种是狭义的,认为企业文化是意识范畴的,仅仅包括企业的思想、意识、习惯、感情领域。美国的迪尔和肯尼迪在《公司文化》(Corporate Culture)一书中认为,企业的文化应该有别于企业的制度,企业文化有自己的一套要素、结构和运行方式。他们认为,企业文化包括价值观、英雄人物、典礼仪式、文化网络等四个要素。四要素的地位及作用分别是:价值观是企业文化的核心;英雄人物是企业文化的具体体现者;典礼及仪式是传输和强化企业文化的重要形式;文化网络是传播企业文化的通道。

第二种是广义的,认为企业文化是指企业在创业和发展的过程中所形成的物质文明和精神文明的总和,包括除了企业管理中的硬件与软件外,还包括外显文化与隐形文化(或表层文化与深层文化)两部分。这种观点的理由是,企业文化是同企业的物质生产过程和物质成果联系在一起的,即企业文化既包括非物质文化,又包括物质文明。该观点认为,企业人员的构成状况、企业生产资料状况、企业的物质生产过程和物质成果特色、工厂的厂容厂貌等都是企业文化的重要内容。

我们认为,文化在企业中的结晶,即为企业文化。企业文化是指企业全体员工在长期的创业和发展过程中培育形成并共同遵守的最高目标、价值标准、基本信念及行为规范。它是企业理念形态文化、制度形态文化、行为形态文化和物质形态文化的有机复合体。



第二章

文化的发展过程

一、管理发展的过程

企业文化理论的源头是管理学理论,是在管理学理论发展到一定阶段而产生、发展和完善的。

按照《世界百科全书》的解释:“管理就是对工商企业政府机关、人民团体以及其他各种组织的一切活动的指导,它的目的是使每个行为决策有助于实现既定目标。在工业革命时代,人们已经开始注意对管理活动的研究。”作为古典政治经济学奠基人之一的亚当·斯密,最早提出劳动分工和协作可以提高劳动生产率等重要的管理思想,开始了西方管理理论发展的第一阶段,即古典科学管理理论阶段。他提出了“经济人”假设,认为个人在企业中追求最大限度的经济报酬。若组织(企业)的利益一致,则可以通过调动个人的积极性来实现组织的目标。

1911年,工程师出身的美国管理学家泰勒(Frederick W. Tayler)的代表作《科学管理原理》一书问世,标志着企业管理结束了漫长的经验管理阶段,迈入了划时代的科学管理创新阶段。企业家不再靠个人经验和直觉来指挥下属,而是开始用调查研究、数学模型、数学工具等社会科学和自然科学的方法来代替个人经验;企业家和工人可以不再为生产定额而争吵,因为“时间和动作研究”提供了精确的计算定额的方法;企业家不再为生产工具和操作工艺的随意性而大伤脑筋,生产工具、操作工艺、作业环境、原材料的标准化,为生产效率的提高开辟了广阔前景;企业家不再为工人水平的参差不齐而忧虑,“工作挑选工人”的原则和系统的培训,为各个岗位提供了第一流的工人;企业家不再因工人作业的随意性而叹息,也不再因事必躬亲的指挥而疲于奔命,“计划(管理)与执行相分离”的原则,大大加强了企业的管理职能,使依法治厂、依法治企成为可能。总之,泰勒的科学管理理论使企业管

