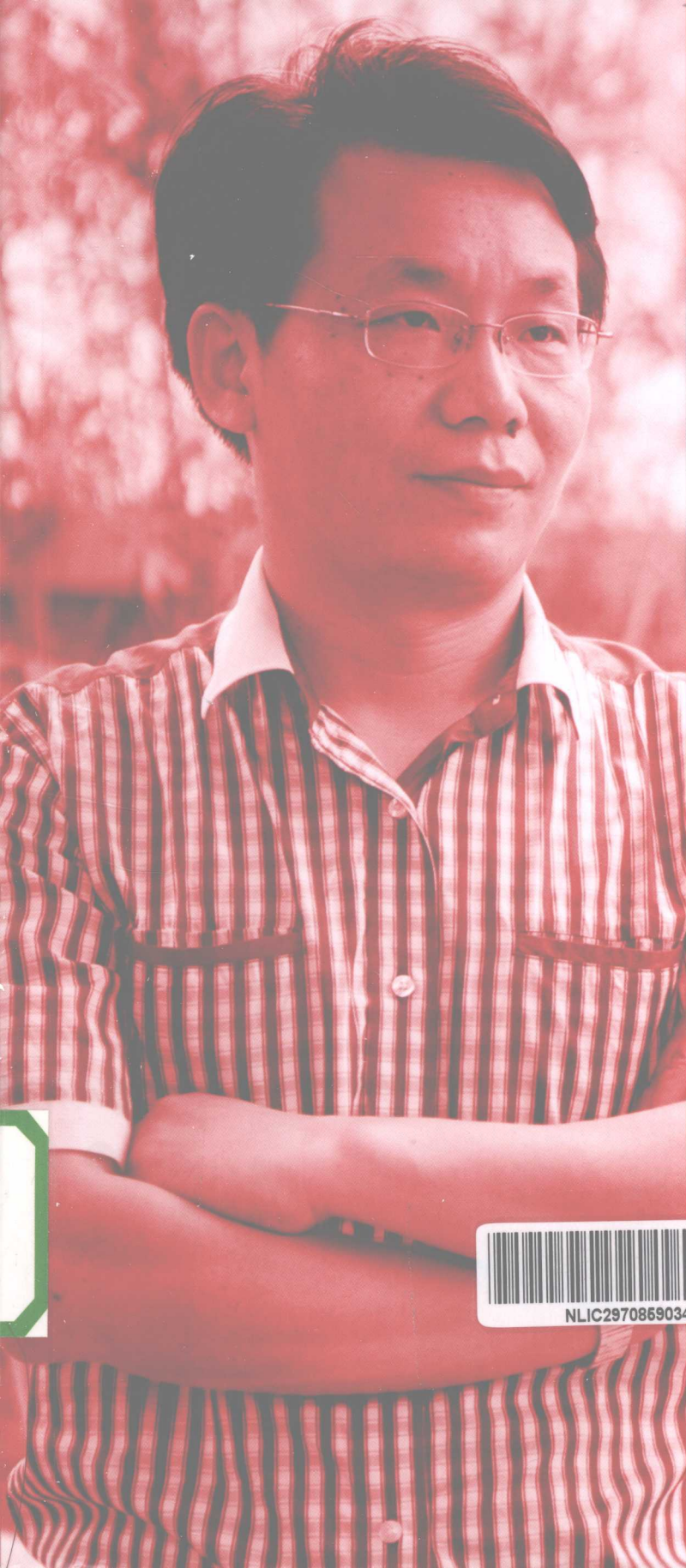




非常文化

旭日装饰经营之道

文子◎编著



NLIC2970859034



苏州大学出版社
Soochow University Press

非常文化

旭日装饰经营之道

文子 编著



NLIC2970859034

苏州大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

非常文化：旭日装饰经营之道 / 文子编著. — 苏州：苏州大学出版社，2012.12
ISBN 978-7-5672-0392-1

I. ①非… II. ①文… III. ①建筑装饰—建筑企业—企业文化—苏州市 IV. ①F426.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 312990 号



非常文化：旭日装饰经营之道

文子 编著

责任编辑 倪浩文

苏州大学出版社出版发行

(地址：苏州市十梓街1号 邮编：215006)

苏州恒久印务有限公司印装

(地址：苏州市友新路28号东侧 邮编：215128)

开本 787 mm×1 092 mm 1/16 印张 13.25 字数 135 千

2012 年 12 月第 1 版 2012 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5672-0392-1 定价：24.00 元

苏州大学版图书若有印装错误，本社负责调换

苏州大学出版社营销部 电话：0512-65225020

苏州大学出版社网址 <http://www.sudapress.com>

前言

自1982年特伦斯·迪尔和艾伦·肯尼迪在合著的《企业文化——企业生活中的礼仪与仪式》一书中首次明确提出“企业文化”一词以来，关于企业文化的研究和实践已成为管理学领域和企业界的一个经久不衰的主题。

笔者对企业文化的关注源于1990年从学校到企业去的那次锻炼，当时中国正处于企业管理的启蒙时期，恰好全国兴起了一场“文化热”，有幸阅读了一些文化学和企业管理的经典著作，正好可与企业实践相对照，结果管理理论与当时的企业实践相去甚远。回到学校后，经过多年的积累和思考，对企业管理有了一些心得和领悟，相继发表了一些论著，较为系统地总结了企业化管理，并于2005年出版了《第三种管理维度：组织文化管理通论》，首次提出文化主义范式是继科学主义范式和人文主义范式之后的第三种管理学范式维度。其后，在主持国家教育部人文社会科学项目“民营企业职业化管理与制度变革研究”时有所应用，构建了民营企业管理变革的“文化—制度—能力”演进模式。然而，这些研究总体上仍偏重于理论层面，并未涉及典型企业个案。

最近几年，笔者较多地关注本土企业的成长。也许是机缘巧合，在两年前的一次同乡商会活动中，笔者与江苏旭日装饰集团董事长孙有富先生交谈甚是投缘。作为省企业文化建设先进人物的孙董，对企业经营有着自己的独特见解，并身体力行，以做中国产业化家装领跑者为目标。在孙董的带领下，旭日装饰集团经过十四年的发展，已成为中国家装行业的一流品牌，荣获中国家居装饰产业最具成长性品牌和中国家装行业典范企业等称号。作为家装行业的一家企业，其快速成长的驱动力在哪里？支撑其快速而持续成长的根基是什么？在它的发展中，是如何做到领跑整个行业的？它能否印证我的理论观点？带着这些问题，笔者再次与孙董交流，于是，有了深入剖析旭日企业文化的冲动。

从2012年2月份开始，我们多次与旭日装饰集团深入合作，参与了旭日装饰集团主办的企业发展论坛，签署了苏州大学MBA中心和江苏旭日装饰集团战略合作协议，聘请孙有富董事长为苏州大学MBA企业导师，并挂牌苏州大学MBA/江苏旭日装饰集团实践教学基地。孙董还专门为我校MBA学员作了“民营企业文化与品牌战略”的主题演讲。暑假期间，我们又进行了几次深度访谈和交流，发放并回收旭日企业文化调查问卷。每一次的活动、每一次的访谈，都使我们深深地感受到孙董的个人魅力和旭日人的文化力量。



三十多年来，中国经济的高速增长与众多企业的成功崛起密不可分。无论是在中国，还是在西方，综观企业的成功之道，都需要而且必须有一种独特的企业文化。从根本上说，企业活力最终来自于人的积极性，只有人的积极性被调动才能使企业最终充满活力。而人的积极性的调动，往往又受到人的思想理念的制约。只有人在价值理念上愿意做某件事的时候，才会有自觉的内在积极性，如果人对某件事在价值理念上不认同，即使强迫他去做，最终也不一定会出色完成。虽然人会被动地执行命令去做事，但因为没有内在的活力，那就未必会做好。正因为如此，企业文化作为员工所信奉的价值理念，作为企业活力的内在源泉而存在，它是一个企业的灵魂，是企业持续发展的内核。正是这种独特的企业文化，才是支撑企业持续成长的根本之所在。旭日的企业文化实践再次印证了这一理论观点。更为重要的是，文化管理的核心在于价值观管理，在于员工对价值观认同这一关键因素，这也是企业文化建设的难点所在。本书通过对旭日企业文化鲜活素材的梳理和总结，不仅体悟到看似无形却有形的文化真谛，而且领略到企业文化从“顶天”到“落地”的基本轨迹。

笔者所在的长江三角洲地区是中国经济最具活力的地区之一，一批优秀民营企业不仅在本地区、本行业崭露头角，而且在全国甚至世界形成了较强的竞争力，成为推动经济和社会发展的一支重要力量。本土企业快速发展和成



长的实践，是一笔宝贵的财富，迫切需要总结它们的经营之道，寻求企业持续成长的基因。为此，我们成立了MBA企业案例研究中心，以“研究本土企业案例，促进企业持续成长”为宗旨，希冀在本土企业案例开发方面尽点绵薄之力。这个宗旨得到了苏州市工商行政管理学会的认同，并于2012年6月份合作成立了“企业案例研究基地”，整合学校、政府和大型企业资源，共同探讨本土企业成长模式与机制。本个案研究即是一种尝试。

本个案的研究得以顺利进行，特别感谢江苏旭日装饰集团孙有富董事长的大力支持。这本书的出版，也是我们合作的产物，书中吸收了孙董部分演讲的精华，故特设“旭日之声”，以聆听和分享孙董的经营智慧。同时，感谢苏州工商行政管理局、苏州市工商行政管理学会刘海东、朱雪明、洪海、钟军等各位领导的共识与合作，感谢苏州大学东吴商学院陈晓强书记、王则斌院长及其他各位领导对MBA企业案例研究中心的关心和支持，感谢苏州大学MBA中心同事们的帮助，感谢旭日装饰集团梁来强、王小红提供的丰富素材及在编写过程中的尽心协助，感谢企业管理硕士研究生沈正的访谈记录和对调查问卷的数据处理，感谢苏州大学出版社沈海牧副总编辑、倪浩文责任编辑及其他工作人员付出的辛勤劳动。

本书以旭日企业文化升级实践为主体，绝没有号召大家学习旭日好榜样的意图，而是旨在通过对旭日案例的剖



析，引起对本土企业文化的关注和思考。同时，案例的故事性希望能给 MBA 学员增加一点学习兴趣，案例的操作性希望能给企业经营者带来一点启示。倘能如此，善莫大焉。笔者第一次以文子的笔名署名，书中的不足和谬误之处当由笔者负责。

文子 于庇寒斋

2012 年 9 月 10 日

目录

前 言	1
第 1 章 文化的力量	1
第 1 节 头狼效应	3
第 2 节 大雁法则	9
【旭日之声】致新员工书	13
第 3 节 第二次创业	19
第 4 节 文化转型升级	22
第 2 章 企业之心	25
第 1 节 企业使命和愿景	27
第 2 节 企业价值观	30
第 3 节 企业精神	35
【旭日之声】人性的思考	40
第 4 节 企业理念	54
第 3 章 有形之手	71
第 1 节 企业大学	73
【旭日之声】写给旭日管理层员工的一封信	83



	第2节 企业文化讲师团	99
	第3节 文化学习会和悦读会	100
	第4节 文化考核与评比	106
第4章	知行合一	111
	第1节 文化推行委员会	113
	第2节 旭日铁军	116
	第3节 打造新旭日人	124
	第4节 执行八步骤	138
	【旭日之声】执行力文化	140
第5章	形象传播	145
	第1节 旭日标志	147
	第2节 传播渠道	149
	第3节 品牌形象	150
	【旭日之声】家的追逐：孙有富专访	157
第6章	文化精神	165
	第1节 “三大主义”	167
	第2节 提升幸福力	173
	【旭日之声】追求员工幸福是企业最根本的 目的	179



附录 1	旭日誓言	189
附录 2	旭日之歌	191
附录 3	旭日高管访谈录	192
附录 4	旭日企业文化调查统计分析	195



第 1 章 文化的力量

文化是一个企业的灵魂，是企业持续发展的根本所在。优秀的企业一定有其优秀的文化作支撑，而企业家对于企业文化的建设至关重要，中国文化背景下更是如此。有人说，所谓的企业文化，其实就是企业家文化，或者说是老板文化。这种说法虽有值得商榷之处，却道出了企业家在企业文化形成和建设过程中的至关重要作用。

第1节 头狼效应

狼者，猛兽也，群动之族。陆地上生物最高的食物链终结者之一，是群居动物中最有秩序、纪律的族群。为了生存，狼的天性表现得比其他动物更加残忍、凶狠、冷酷无情。狼性的残忍恰似商界的“残酷竞争”。国内企业中，华为曾经将“狼性”作为企业文化的组成部分，后来饱受异议。

“狼性”是一把双刃剑，将狼性文化理解为“野、残、贪、暴”是一种误解，更能体现狼性文化的是“关爱、协作、竞争”。狼群中的幼狼在所有成年狼的关爱下长大，成为狼群的新生力量。狼群捕猎不是靠孤狼勇猛，而是靠群体协作，共同拼搏。保持狼群的竞争力，同样要靠成员间的竞争，能力最强者总是走在狼群最前面统领狼群。这就是“头狼”。

百度百科对“头狼效应”的解释是，狼喜欢集体出



动，超过五头狼的狼群一定不是临时拼凑起来的，而其中必然有个首脑，它是狼群的优秀代表和象征，更是狼群的核心所在。在整个狼群遇到困境时，它必须挺身而出，率领狼群逃生。头狼，集中了狼性当中最优秀的品质。当由三五成群的小分队组合成数目过百的大狼群时，则由狼王统领三军。在头狼的带领下，狼群呼啸山林，出没草原，所过之处，天地为之变色，这就是头狼效应的最直观表现。

一个企业具有优秀的文化，大多是因为企业家对企业文化的巨大影响力。企业家往往就是该企业的创办人，他本人的价值观及价值选择和企业最终的文化选择高度一致，他身先士卒，带领团队奋力向前。这就是头狼效应。可以说，企业文化是由企业家主导的，他既是企业文化的设计者、倡导者，也是企业文化的推动者、实践者和领头者。

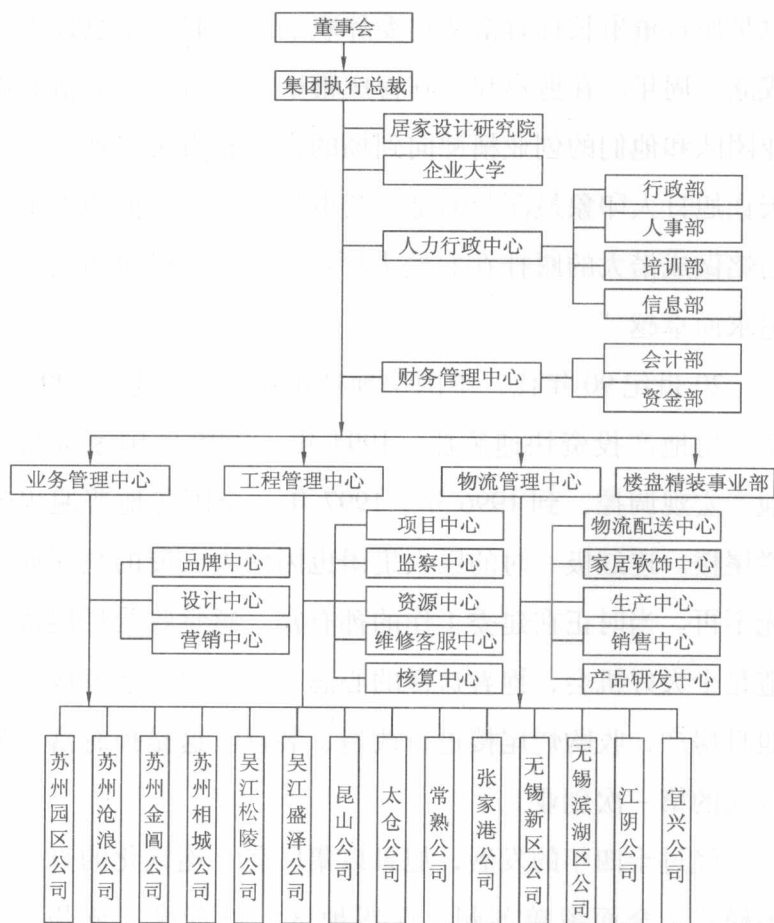
江苏旭日装饰工程有限公司的创办人孙有富，就扮演着这样的“头狼”角色。1969年6月出生于苏北农村的孙有富，1992年毕业于扬州大学建筑系，毕业后就职于老家的一家轴瓦厂，四个月后来到了昆山建委工作。从学生时代起，孙有富就给自己树立了一个长期的事业愿景，自己未来要成为商业领袖，能够打造一个商业帝国。为了自己的事业愿景，孙有富看准时机，毅然抛下“铁饭碗”下海创业。1998年9月28日，是旭日装饰开张庆典之日，



也是旭日董事长孙有富从建委辞职下海创业以及旭日房产成立一周年。在剪彩和一阵喜庆鞭炮声之后，一个新的创业团队和他们的创业精神向到场的嘉宾和市民展现。这一天让旭日人印象最深刻的是，董事长孙有富把他的人生座右铭做成偌大的匾挂在底楼大厅：“人因梦想而伟大，因追求而卓越。”

20世纪90年代，中国房地产市场开始兴起，1993年整个房地产投资快速膨胀，1994年、1995年国家进行房地产宏观调控，到1996年、1997年，全国各地普遍出现烂尾楼。连红极一时的巨人集团也因巨人大厦的兴建而风光不再。当时正在建委工作的孙有富，感觉收购烂尾楼改造是个大好机会，抱着这样的心态，他从建委下海成立了旭日房产，收购烂尾楼进行改造、装修。这是孙有富和旭日人的第一次创业。

经过十四年的发展，旭日以集团化、连锁化的直营发展模式，全面覆盖苏州、无锡地区，投资成立苏州、昆山、太仓、吴江松陵、吴江盛泽、常熟、张家港、无锡、宜兴、江阴等十四家直营分公司（南京公司、常州公司和南通公司正在筹建）及苏州、无锡、昆山、常熟四家名品套装体验馆，并拥有一家产业基地、一所旭日企业大学，员工人数六百多名，旭日铁军两千多名，以及工厂员工三百多名。2006年旭日装饰全面进行“集成化、产业化”变革，投资三千多万元建立八千平方米的旭日集成产业园，



旭日集团组织架构

开始了家装行业的集成化产业化变革。2007 年旭日集成产业园再度升级，全市规模最大的集成家居生活馆盛大开业，全国家装行业首家企业大学正式建成。经历多年的探索和磨炼之后，旭日装饰已经形成了一套自己独特的产业化家装六大系统：设计系统、工程系统、旭日集成产业园物流系统、ERP 信息化管理系统、旭日企业大学培训系统