



中国民营企业发展系列报告

Development Reports on China's Private Enterprises

中国民营企业 企业文化建设报告

— 2012 —

李 亚◎主编

Report on Corporate Culture Construction of
China's Private Enterprises



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



中国民营企业发展系列报告

Development Reports on China's Private Enterprises

中国民营企业 企业文化建设报告

—— 2012 ——

李 亚◎主编

Report on Corporate Culture Construction of
China's Private Enterprises



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

中国民营企业企业文化建设报告 2012/李亚主编

北京: 中国经济出版社, 2013. 1

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0897 - 8

I. ①中… II. ①李… III. ①民营企业—企业文化—研究报告—中国—2011 IV. ①F279. 245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 142811 号

丛书策划 乔卫兵 李祥柱 黄 静

责任编辑 黄 静 李亚婷

责任审读 霍宏涛

责任印制 石星岳

封面设计 华子图文

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 三河市佳星印装有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 20.75

字 数 320 千字

版 次 2013 年 1 月第 1 版

印 次 2013 年 1 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0897 - 8/C · 158

定 价 120.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

“中国民营企业发展系列报告”丛书 编委会

主 任：辜胜阻 保育钧

委 员：马立诚 马国川 王在全 王 强
 李 亚 何广文 冯兴元 邢 军
 邵洪波 郝 臣 张耀伟

中国民营企业企业文化建设报告 2012

顾问委员会：常修泽 单忠东 孙大午 张玉利 刘 伟
刘迎秋 童道驰 陈洪拾 王小东 李占通
刑旭东 王玉锁 李金元 陈志列

主 编：李 亚

副 主 编：李 镭 李 敏

编 委：张瑞姹 董晓波 王佳宁 盛 夏 丁 毅
李 敏 陈 利 徐 坤 夏 钦 李雨珊

总 序

改革开放犹如和煦的春风,沐浴着中国民营企业从稚嫩小苗长成参天大树。今天,民营经济已经成为国民经济的重要组成部分,成为支撑和推动我国经济社会发展的重要力量。作为一个时代变迁的特征,一股势不可挡的潮流,民营企业的发展越来越引起中国社会乃至世界的高度关注。

30多年来,伴随着我国社会主义市场经济体制的确立和发展,民营企业从无到有,从小到大,从弱到强,历经三个重要阶段:

一是萌芽起步阶段(1978—1992年)。十一届三中全会以后,我国进入改革开放的新时期,家庭联产承包责任制孕育出大批农村个体户;在公有制一统天下的城镇,强大的就业压力催生了城镇个体工商户。1981年7月,国务院肯定了个体工商户的存在与发展。1982年,党的十二大决定,坚持国营经济为主导和发展多种经济形式,进一步促进民营经济的发展。民营企业数量逐渐增多。同时,随着20世纪80年代民营企业手工作坊式的生产不能满足市场需求,一些西方国家开始向中国大量倾销淘汰设备,民营企业借此抓住发展机遇,快速完成资金累积,产品所占市场份额不断加大,并且开始树立自己的品牌。但此时的民营企业还是以个体、私营为主。1988年,党的十三大提出,要在公有制为主体的前提下,继续发展多种所有制经济,特别强调私营经济的发展是公有制经济必要的、有益的补充。此时的民营企业以追求产量、实行粗放式经营和家族式生产管理模式为主要特征,并且在1989年前后,我国民营企业的发展步入低谷时期,个体和民营企业明显收缩,民营企业的发展速度急剧下滑。

二是快速发展阶段(1992—2002年)。1992年,邓小平发表了著名的南方谈话,党的十四大确定了民营企业的重要性。中共十四大及十四届三中、四中全会确定的“以公有制为主体、多种经济成分共同发展的方针”和“国家对各类企业一视同仁”的政策为个体私营经济的发展创造了更为宽松的政治环境、政策环境和社会舆论环境,中国民营企业的发展获得新的机遇。个体私营企业如雨后春笋般

在中国大地涌现,民营经济开始进入快速发展时期。

1997年,党的十五大把“以公有制为主体、多种所有制经济共同发展”确定为我国社会主义初级阶段的一项基本经济制度,使得民营企业进入发展的高峰时期。民营企业开始依靠规模效应寻求企业高速发展;企业集团初步形成;民营企业开始以更积极的态度争取市场份额;民营企业的品牌意识与产品质量增强;大批科研院所科技人员、海归人员投资创业;产权制度改革全面推行,实现了由单一集体所有制经济向多样化所有制形式和多元投资主体的转变。

2002年党的十六大提出毫不动摇地鼓励、支持和引导非公有制经济的发展,十六届三中全会又提出完善公有制为主体、多种所有制经济共同发展的基本经济制度,大力发展国有资本、集体资本和非公有资本等参股的混合所有制经济,大力发展和积极引导非公有制经济。这些相关政策促进了民营企业的进一步发展。

三是优化整合阶段(2003年至今)。在这一时期,以高科技产业为代表的民营企业取得迅猛发展;大型跨国公司的进入与竞争,为民营企业的发展带来了强大的驱动力量。但与此同时,民营企业也面临着传统管理体制与现实发展需求之间的矛盾逐渐显现、人才匮乏、投资受挫、现金流短缺、市场竞争激烈等问题。因此,民营企业在步入理性和有序提升发展阶段的同时,必须应对严峻挑战。

2005年2月,国务院发布《关于鼓励支持和引导个体私营等非公有制经济发展的若干意见》,这是新中国成立以来首部以促进非公有制经济发展为主题的中央政府文件,简称“非公36条”。随后,党的十七大提出走中国特色新型工业化道路,重申了“毫不动摇地巩固和发展公有制经济,毫不动摇地鼓励、支持、引导非公有制经济发展”的方针,为民营经济的发展进一步扫清思想障碍。

2010年5月,国务院发布《关于鼓励和引导民间投资健康发展的若干意见》(简称“民间投资36条”),进一步放宽了民间资本准入领域,具体化到交通能源基础设施、市政公用事业、国防科技工业等六大领域16个方面。在加快垄断性行业向民营资本的开放进程中,“民间投资36条”堪称一项“里程碑式”的大事,无疑给民营企业提供了广阔的发展空间和难得的历史机遇。2012年上半年,国务院各部门又密集出台了42项“民间投资36条”配套实施细则,进一步细化准入范围,并明确保障措施,对充分激发民营企业投资的动力和活力具有重要意义。

在民营企业发展过程中,由于环境的不同、创业者个性能力的差异以及际遇的迥异,其成长模式形成多样化格局。例如:从20世纪80年代初到90年代末,民

营企业由于地域不同,主要形成六种典型的发展模式——“三分天下有其一”的苏南模式,“小商品、大市场”的温州模式,“三来一补”的珠江三角洲模式,“电子一条街”的中关村模式,“改制先锋”的三城模式,以及“政府搭台,私企唱戏”的沪郊模式。进入21世纪,区域之间民营企业发展模式的差异逐渐减小,民营经济发展模式的融合与创新成为时代的新主题。从经营方式和产业特征来看,近年来主要发展模式大体可以分为配套型发展模式、补缺型发展模式、集群型发展模式、模仿型发展模式、资源型发展模式、多元化发展模式和创新发展模式等几种类型,并呈现混合型发展的趋势。

30多年来,中国民营经济实现了飞跃式发展。特别是在过去的两三年里,面对国际金融危机持续深化的不利影响,中国民营企业加快产业转型升级,积极实施“走出去”战略,充分利用“两个市场,两种资源”谋求发展,显示出蓬勃生机和强劲活力。目前登记注册的民营企业已达900万家,占中国企业总数的74%,对GDP的贡献率超过60%,提供了76%的政府税收和60%的出口商品,同时解决了80%的就业渠道,提供了90%的新增岗位。民营企业已经成为推动社会生产力发展的重要引擎。一批颇具影响力的民营企业应运而生,如华为、苏宁、联想、阿里巴巴、三一重工、百度、吉利、娃哈哈、万达集团、新希望集团等,在诸多领域成为行业的引领者和支柱产业;同时,一批大胆创新、勇立潮头、锐意进取的民营企业家脱颖而出,例如,任正非、张近东、柳传志、马云、梁稳根、李彦宏、李书福、宗庆后、王健林、刘永好等等,这些企业和企业家们为推动社会进步和经济发展做出了不可磨灭的贡献。

尽管如此,民营企业在发展过程中仍然遇到不少困难和挑战。一方面是企业自身的问题。比如:家族化管理为主导模式、接班人问题难解决;职业经理人缺乏、人才资源开发与管理落后;产权关系不明晰;管理体制不健全、规范管理缺位;企业规模较小;企业文化落后;起步水平不高、创新能力不足、产业升级压力大;重规模扩张而轻风险控制等。另一方面为外部环境的制约。特别是在当前,世界经济格局发生深刻复杂变化,欧洲主权债务危机进一步恶化和扩散;国内经济下行压力明显增大,经营环境相对较差,实体经济企业面临前所未有的压力;企业融资困难;企业招工难度加大和生产经营成本上升较快;“跑路事件”、“用工难”、“倒闭潮”、“国进民退”等现象的发生,使民营企业在继续发展壮大中遭遇了严重的障碍。



民营经济能否健康发展直接关系到中国改革开放大业的兴衰成败,它不仅是促进整体国民经济增长的发动机,而且可为国有企业深化改革提供思路和经验。如何有效应对国际国内复杂多变的经济形势,妥善解决民营企业发展面临的问题和困难,全力推动民营企业产业转型和结构调整,最终达到可持续发展、科学发展,是需要我们面对的重大课题。

有鉴于此,中国经济出版社利用多年积累的资源 and 优势,会同北京大学、南开大学、全国工商联、商务部研究院等高等院校和研究机构,共同编纂出版中国民营企业发展系列报告。该系列报告针对每年民营企业改革、发展与创新的重大问题,进行系统总结、深度挖掘和专题阐述,力求全面、客观地分析民营企业年度经济运行状况,深入研究民营企业在改革与发展中出现的新情况、新问题以及解决的新途径、新方法,为民营企业与社会各界搭建一个增进了解、加强沟通的平台。

经过编者与作者近一年的策划、组稿、写作、编审,2012年,推出中国民营企业发展系列报告的第一批成果:《中国民营企业生存环境报告2012》《中国民营企业经济运行报告2012》《中国民营企业融资状况发展报告2012》《中国民营企业国际化报告2012》《中国民营企业企业文化建设报告2012》《中国民营企业上市公司治理报告2012》《中国民营企业十大管理案例报告2012》。

该系列报告突出客观性、学术性、实用性、前瞻性。报告秉持客观、公正的原则,在总体情况概述的基础上,注重对民营企业不同行业、不同区域、不同领域、不同问题的探索与研究,而且还对民营经济未来发展趋势给予预测与分析,期望报告无论是对促进关于民营经济的学术研究,还是对推动民营企业的科学发展与转型,都具有借鉴意义和参考价值。

该系列报告是开放式、可扩展的,欢迎社会各界和民营企业把认为合适题材的研究成果纳入报告体系,以使报告能够更全面、更权威。

由于时间关系和水平所限,报告中所涉及的观点、资料、数据难免会有不够完善或不妥之处,敬请广大读者给予批评指正。

编者
2012年10月

前 言

哈佛商学院著名教授约翰·科特出版过著名的《企业文化与经营业绩》一书，提出了一个重要论断：企业文化对企业长期经营业绩起着重要的作用，在近期内，企业文化很可能成为决定企业兴衰的关键因素。企业兴衰是由多种因素形成的，但企业文化肯定会起到至关重要的作用。

这两年，企业文化表面上没有前几年那么火了，但民营企业的经营者却更加认识到了它的价值。今天，当企业文化的光环越来越不那么耀眼的时候，我们却发现，一个优秀的企业文化对企业的经营是多么重要。

让我们仔细研究一下那些令人尊敬的企业，如联想、TCL、GE、宝洁……虽然它们处于不同的行业，企业规模和历史也很不同，但它们的企业文化却有很多相似的成分，比如强调以人为本、强调沟通与合作、强调创新等。同时我们也发现，那些失败的企业，根本的问题还是出在它们的企业文化上，首先在理念上就输给了那些优秀的企业。

企业没有文化，就像一个人失去了精神动力。而企业就像人，应该有灵魂、思想、理念。企业文化就是企业的灵魂、思想、理念。许多民企在中国迅速做大又很快破产倒闭，陷入困境。这一现象也引起了人们的思考：中国民企为何做不长、长不大？在中国大地上，民营企业缺乏的并不是先进的文化理念和优秀的人才，缺乏的是正确理解企业文化，并将其转化为企业的管理制度和员工的日常工作，并全力推行的管理者。

针对上述问题，我们根据民营企业实际情况，出版了本书，对民营企业文化建设的现状进行分析，对其文化建设的一般运作规律进行了全面的研究，并结合民营企业实务操作进行了大量的案例分析。

在本书的写作过程中，我们得到了多位专家的大力支持，如杨蔚东教授、常修泽教授等，在此我们表示诚挚的谢意。此外，中国经济出版社的副总编辑乔卫兵，编辑黄静和李亚婷等在组稿、审稿和编辑等方面也提供了大力帮助，我十分感谢



她们。

本书的最终完成,还得到了我的一些学生和朋友的帮助,如陆建新、孟颖等,她们在案例方面为我准备了一些基础性资料,在此也表示感谢。除此之外,还有一些人提供了重要的前期资料支持,例如南开大学商学院 2010 级 MBA 夏钦和李雨珊等,我们在此也表示感谢。本书各章初稿的写作分工如下:第一章:张瑞婉;第二章:董晓波;第三章:王佳宁;第四章:李敏、盛夏;第五章:李敏、丁毅;第六章:李雨珊;第七章:李敏;第八章:李敏;第九章:陈利;第十章:徐坤;第十一章:徐坤;第十二章:盛夏;第十三章:丁毅;第十四章:李敏;第十五章:董晓波;第十六章:张瑞婉。

本书由我提出总体方案,拟定写作思路与框架,最后由我与李敏(滁州学院经济与管理学院经管系讲师)、李镭(天津市工商联经济部处长)共同负责本书的整体总纂、修改和定稿工作。由于本书写作时间较紧,许多地方未能充分展开,也未能充分论证,可能会有不太严谨之处。对此,作者承担相关责任并希望广大读者多提宝贵意见。另外,也可能有一些文献未及时收录,对此我们谨表示谢意和歉意。

如果广大民营企业家和读者愿意与我们探讨相关问题,请和我们联系,我的电子邮箱是 yhg@vip.sina.com,希望我们共同把中国的民营企业做大做强。

特别申明:本书是中央高校基本科研业务费专项资金资助项目“中小企业治理风险研究:以治理能力为视角”(项目批准号 NKZXB10096)的阶段性成果,得到了项目资金资助。

李亚

2012 年 10 月于南开园

目 录

总序	(1)
前言	(1)

第一篇 总 论

一、民营企业企业文化建设的基本情况	(3)
(一)企业文化的内涵	(3)
(二)民营企业企业文化建设现状	(8)
(三)民营企业企业文化建设特点	(19)
二、民营企业企业文化模式及其案例分析	(22)
(一)创业型企业文化模式及其案例	(22)
(二)成长型企业文化模式及其案例	(27)
(三)成熟型企业文化模式及其案例	(34)
三、民营企业企业文化的典型类型及其案例分析	(40)
(一)人本文化及其案例	(40)
(二)团队文化及其案例	(47)
(三)家文化及其案例	(56)

第二篇 典型行业民营企业企业文化建设分析

四、计算机服务、软件和信息行业	(71)
(一)行业概况	(71)
(二)阿里巴巴集团企业文化建设	(72)
(三)百度公司企业文化建设	(78)
(四)天津市企商科技发展有限公司企业文化建设	(86)
(五)行业文化建设概况与总结	(95)



五、地产行业	(102)
(一)行业概况	(102)
(二)万科企业股份有限公司企业文化建设	(103)
(三)大连万达集团股份有限公司企业文化建设	(105)
(四)深圳市尚模发展有限公司企业文化建设	(107)
(五)行业文化建设概况与总结	(125)
六、金融行业	(132)
(一)行业概况	(132)
(二)中国民生银行企业文化建设	(133)
(三)浙商银行股份有限公司企业文化建设	(139)
(四)行业文化建设概况与总结	(141)
七、汽车行业	(144)
(一)行业概况	(144)
(二)浙江吉利控股集团企业文化建设	(145)
(三)比亚迪股份有限公司企业文化建设	(148)
(四)行业文化建设概况与总结	(152)
八、商贸行业	(157)
(一)行业概况	(157)
(二)苏宁电器连锁集团股份有限公司企业文化建设	(158)
(三)人人乐连锁商业集团股份有限公司企业文化建设	(161)
(四)行业文化建设概况与总结	(164)

第三篇 地区民营企业企业文化建设分析

九、部分地区民营企业企业文化建设及其案例分析	(171)
(一)部分地区民营企业企业文化建设	(171)
(二)在区域文化的基础上建设企业文化	(186)

第四篇 民营企业企业文化建设热点问题

十、民营企业企业文化与劳资关系问题及其案例分析	(193)
(一)民营企业企业文化对劳资关系的作用	(193)
(二)民营企业企业文化与人力资源管理的融合	(198)
(三)通过企业文化建设改善劳资关系	(205)

十一、民营企业企业文化与公司治理问题及其案例分析	(209)
(一) 民营企业公司治理与文化冲突	(209)
(二) 家族企业公司治理文化	(211)
(三) 民营企业企业文化与公司治理结构	(218)
(四) 民营企业企业文化与公司治理主体行为	(222)

第五篇 境外知名企业企业文化建设经验借鉴

十二、欧美企业文化建设及其案例分析	(233)
(一) 美国企业文化特征	(233)
(二) 美国企业文化建设案例	(235)
(三) 欧洲企业文化特征	(240)
(四) 欧洲企业文化建设案例	(242)
(五) 欧美企业文化建设的启示	(244)
十三、日本企业文化建设及其案例分析	(248)
(一) 日本企业文化特征	(248)
(二) 日本企业文化建设案例	(252)
(三) 日本企业文化建设的启示	(259)
十四、中国香港企业文化建设及其案例分析	(261)
(一) 中国香港企业文化特征	(261)
(二) 中国香港企业文化建设案例	(263)
(三) 中国香港企业文化建设的启示	(278)

第六篇 民营企业企业文化建设的方法和途径

十五、民营企业企业文化建设方法	(283)
(一) 民营企业企业文化建设的一般做法	(283)
(二) 不同阶段民营企业企业文化建设方法	(287)
十六、民营企业企业文化的贯彻应用	(294)
(一) 运用 PDCA 模式改进企业文化	(294)
(二) 企业文化层次的展开与深化	(298)
(三) 企业 CIS 的分层落实	(309)
参考文献	(315)



第一篇

总 论

一、民营企业企业文化建设的基本情况

究竟何谓企业文化？GE 前董事长杰克·韦尔奇认为，企业的根本是战略，而战略的本质就是企业文化。他的另一句论断是：健康向上的企业文化是一个企业战无不胜的动力之源！美国管理学家彼得·德鲁克认为，管理是以文化为转移的，并且受其社会的价值观、传统与习俗的支配。索尼公司创始人盛田昭夫说：“主宰企业命运的，正是我们企业的员工！以人中心开展工作就是我们的真谛所在。”

以上观点表明，企业文化对于企业的发展发挥着根本性的作用。众多民营企业成功的经验也告诉我们，企业的竞争从表面上看是产品的竞争、价格的竞争，但归根结底是凝聚人心的企业文化的竞争，企业经营者必须以战略的眼光看待企业文化建设，必须精心修炼文化内功，强化企业文化建设。

（一）企业文化的内涵

1. 企业文化的界定

有人群的地方就有文化。企业由人群组成，因此不可避免地会有企业文化。企业文化理论作为一种新的管理思想，是 20 世纪 80 年代初期首先发轫于美国，并在日本与美国企业管理的比较研究中产生的。美国在对日本战后经济迅速崛起的研究中发现，日本的企业在经营管理实践中，不仅重视人力、物力与财力等“有形”的经营资源以及战略、结构与制度等“硬性”的目标和管理，而且更为重视经营信条、企业家精神、信息能力与人才开发能力等“无形”的经营资源以及人际关系与含蓄的控制等“软性”的管理，这些“无形”的经营资源和“软性”的管理恰恰是日本企业成功和经济崛起的至关重要的因素。这个研究结果标志着企业文化理论的诞生。

企业文化是企业为解决生存和发展的问题而形成的，被组织成员认为有效而共享，并共同遵循的基本信念和认知。也就是说，每一位员工都明白怎样做是对企业有利的，而且都自觉自愿地这样做，久而久之便形成了一种习惯，再经过一段时间的积