



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 文化建设发展报告

—— 2013 ——

李 亚◎主编

Report on the Development of 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 文化建设发展报告

—— 2013 ——

李 亚◎主编

Report on the Development of 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

中国民营企业文化建设发展报告. 2013/李亚主编.

北京: 中国经济出版社, 2014. 3

ISBN 978 - 7 - 5136 - 2325 - 4

I. ①中… II. ①李… III. ①民营企业—企业文化—研究报告—中国—2013 IV. ①F279. 245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 038180 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 马小宾

封面设计 华子图文

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京科信印刷有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 16

字 数 255 千字

版 次 2014 年 3 月第 1 版

印 次 2014 年 3 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 2325 - 4

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
Development Reports on China's Private Enterprises

探究民营企业发展模式
助推中国经济成功转型与持续增长

“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 冯兴元
李 亚 李 政 何广文 张耀伟
郝 臣 谢 地

中国民营企业文化建设发展报告 2013

顾 问：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

编 委：周 伟 杨浩聪 袁 满 王一鸣 王宇航
张晓哲 张莹莹 张瑞姹 董晓波 王佳宁
盛 夏 丁 毅 李 敏 陈 利 徐 坤
夏 钦

总 序

改革开放犹如和煦春风，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，历经了三个重要阶段：

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，坚持国有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，具体化到交通电信能源基础设施、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。

2013年，新一届政府已召开国务院常务会议22次，其中7次直接谈到通过体制改革，引入民间资本，鼓励民间投资。尤其是9月6日，国务院总理李克强主持召开国务院常务会议，听取民间投资政策落实情况第三方评估汇报，研究部署有效落实引导民间投资激发活力健康发展的措施。强调了在“两大领域”——能源领域与公共服务领域，“七大行业”——金融、石油、电力、铁路、电信、资源开发、公用事业，打破阻碍民间投资的“玻璃门”。

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，我国民营企业占国家企业总数的80%，民营企业已经成为推动社会生产力的重要引擎。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、吉林大学等高等院校机构，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、客观地分析民营经济年度运行状况，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，2013年，推出中国民营企业发展系列报告的第二批成果：《中国民营企业生存环境报告2013》《中国民营企业融资状况发展报告2013》《中国民营企业品牌建设报告2013》《中国民营企业文化建设发展报告2013》《中国民营企业十大管理案例报告2013》《中国民营企业技术创新报告2013》等。

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

2013年10月

前言

哈佛商学院的著名教授约翰·科特推出了一本很有名的《企业文化与经营业绩》的著作,提出了一个重要论断:企业文化对企业长期经营业绩有着重大的作用。在下一个十年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、企业发展当然是由多种因素形成的,但企业文化肯定对企业兴衰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他的价值。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,一种优秀的企业文化对企业的经营是多么的重要。

让我们仔细研究一下那些令人尊敬的企业,联想、TCL、GE、宝洁……虽然他们处于不同的行业,企业规模和历史也很不同,但他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他们的企业文化上,首先是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。有许多民企在中国迅速做大又很快破产倒闭,陷入困境,就像家世界、科龙集团以及健力宝。这一现象也引起人们的思考:中国民企为何做不长,长不大。在中国大地上,我们的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,写作了《中国民营企业文化建设发展报告 2013》一书,对民营企业文化建设的现状进行总结,对其文化建设的一般运作规律进行了较全面的研究,并结合民营企业实务操作做了大量的企业案例分析。

本书的写作过程中,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,中国经济出版社的李亚婷编辑等在组稿、宣传、审稿等方面也提供了大力帮助,十分感谢他们的帮助。

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,例如夏钦(南开大学商学院 2010 级 MBA)、李雨珊(南开大学商学院 2010 级 MBA)等,也在此表示感谢。

本书由我提出总体策划方案,拟定写作思路与框架。最后由我负责本书整体总纂、修改和定稿工作。本书各章初稿的写作分工如下:

第一篇:周伟(南开大学商学院 2012 级 MBA)。

第二篇:杨浩聪(南开大学商学院 2012 级 MBA)。

第三篇:袁满(南开大学商学院 2012 级硕士)。

第四篇:王一鸣(南开大学商学院 2012 级 MBA)、王宇航(南开大学商学院 2012 级 MBA)。

第五篇:张晓哲(南开大学商学院 2012 级硕士)。

第六篇:张莹莹(南开大学商学院 2012 级硕士)。

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来得及收录,对此我们仅表示谢意和歉意。

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

2013 年 12 月

目 录

总 序	(1)
前 言	(1)

第一篇 总 论

一、企业文化概述	(3)
(一)企业文化的构成要素	(4)
(二)企业文化的具体内容	(5)
(三)企业文化的重要功效	(7)
二、企业文化的特征	(10)
(一)企业文化的基本特征	(10)
(二)企业的其他特征	(11)
三、民营企业文化类型及分析	(13)
(一)基因传承型企业文化及其案例分析	(13)
(二)战略支持型企业文化及其案例分析	(22)
(三)重组融合型企业文化及其案例分析	(28)

第二篇 民营企业专项文化建设分析

四、和谐文化	(39)
(一)员工关系管理	(39)
(二)引导非正式组织	(44)
五、营销文化	(47)
(一)营销文化的特征	(47)
(二)营销文化的内容	(47)
(三)新营销文化模式	(49)



(四)营销文化中的品牌文化	(50)
六、创新文化	(53)
(一)创新文化对民营企业的重要作用	(53)
(二)民营企业创新文化的内容及其构建	(54)
(三)民营企业创新文化的具体操作	(55)
(四)民营企业创新文化的培育要点	(57)
七、服务文化	(58)
(一)服务文化的内容	(58)
(二)服务文化的特征	(59)
(三)民营企业服务文化的类型	(59)
(四)民营企业的服务文化建设	(60)
八、跨文化管理	(61)
(一)跨文化管理的基本概念	(61)
(二)跨文化管理的发展	(61)
(三)民营企业跨文化管理的核心要点	(63)
(四)民营企业跨文化管理的操作方法	(64)

第三篇 典型行业民营企业文化建设分析

九、电子商务行业	(69)
(一)行业发展概况	(69)
(二)凡客诚品企业文化建设	(70)
(三)京东商城企业文化建设	(74)
(四)行业文化建设概况与总结	(77)
十、教育培训行业	(82)
(一)行业发展概况	(82)
(二)新东方教育科技集团企业文化建设	(83)
(三)行业文化建设概况与总结	(90)
十一、厨具和制冷行业	(92)
(一)行业发展概况	(92)
(二)宁波方太厨具企业文化建设	(94)
(三)远大空调有限公司企业文化建设	(99)
(四)行业文化建设概况与总结	(108)

十二、快递行业	(110)
(一)行业发展概况	(110)
(二)顺丰速运集团企业文化建设	(111)
(三)行业文化建设概况与总结	(113)

第四篇 各经济圈民营企业文化建设分析

十三、长三角经济圈	(121)
(一)长三角经济圈民营企业总体概况和特点	(121)
(二)长三角经济圈民营企业文化建设情况和特点	(122)
(三)案例分析:娃哈哈集团的企业文化建设	(124)
十四、珠三角经济圈	(131)
(一)珠三角经济圈民营企业总体概况和特点	(131)
(二)珠三角经济圈民营企业文化建设情况和特点	(132)
(三)案例分析:美的集团的企业文化建设	(133)
十五、东北经济圈	(135)
(一)东北经济圈民营企业总体概况和特点	(135)
(二)东北经济圈民营企业文化建设情况和特点	(136)
(三)案例分析:远大集团的企业文化建设	(137)
十六、环渤海经济圈	(140)
(一)环渤海经济圈民营企业总体概况和特点	(140)
(二)环渤海经济圈民营企业文化建设的情况和特点	(141)
(三)案例分析:天津科电石化科技发展有限公司的企业文化建设	(142)
十七、西部经济圈	(149)
(一)西部经济圈民营企业总体概况和特点	(149)
(二)西部经济圈民营企业文化建设的情况和特点	(150)
(三)案例分析:新疆广汇集团的企业文化建设	(151)
十八、中部经济圈	(156)
(一)中部经济圈民营企业总体概况和特点	(156)
(二)中部经济圈民营企业文化建设的情况和特点	(157)
(三)案例分析:宇通客车的企业文化建设	(157)
十九、深港经济圈	(161)
(一)深港经济圈民营企业总体概况和特点	(161)
(二)深港经济圈民营企业文化建设的情况和特点	(162)



(三)案例分析:华为公司的企业文化建设	(163)
---------------------------	-------

第五篇 境外企业文化建设经验借鉴

二十、韩国企业	(169)
(一)韩国企业文化特征	(170)
(二)韩国企业文化建设案例——SK 集团	(173)
(三)韩国企业文化建设的经验启示	(180)
二十一、印度企业	(184)
(一)印度企业文化特征	(185)
(二)印度企业文化建设案例——塔塔集团(Tata Group)	(187)
(三)印度企业文化建设的经验启示	(191)
二十二、中国台湾企业	(194)
(一)中国台湾企业文化特征	(194)
(二)中国台湾企业文化建设案例——台积电公司	(196)
(三)中国台湾企业文化建设的经验启示	(202)

第六篇 中国民营企业文化建设发展趋势

二十三、民营企业文化建设发展趋势	(207)
(一)战略导向型与实用型企业文化	(207)
(二)顾客导向文化	(208)
(三)内外兼修与人企合一	(209)
(四)企业文化建设转型	(210)
(五)社会责任与企业伦理文化	(212)
二十四、民营企业文化的创新实施方法	(214)
(一)企业形象的CS 战略	(214)
(二)“群策群力”企业文化	(222)
参考文献	(241)



第一篇

总 论