

面壁十年图破壁 企业文化润无声

——关于宇之恒企业文化之我见

叶凌宇 著



光明日报出版社

面壁十年图破壁 企业文化润无声

——关于宇之恒企业文化之我见

叶凌宇 著

光明日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

面壁十年图破壁 企业文化润无声:关于宇之恒企业文化之我见 / 叶凌宇著. —北京:光明日报出版社, 2011. 9

ISBN 978 - 7 - 5112 - 1582 - 6

I. ①面… II. ①叶… III. ①民营企业—企业文化—研究—广西 IV. ①F279. 245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 187582 号

面壁十年图破壁 企业文化润无声:关于宇之恒企业文化之我见

作 者: 叶凌宇 著

出 版 人: 朱 庆

责任编辑: 曹美娜

封面设计: 中联学林

责任校对: 贾文梅

责任印制: 曹 诤

出版发行: 光明日报出版社

地 址: 北京市崇文区珠市口东大街 5 号, 100062

电 话: 010 - 67078241

网 址: <http://book.gmw.cn>

E - mail: gmcbs@gmw.cn

法律顾问: 北京市华沛德律师事务所张永福律师

印 刷: 北京天正元印务有限公司

装 订: 北京天正元印务有限公司

开 本: 710 × 1000 毫米 1/16

字 数: 297 千字

印 张: 16.5

版 次: 2011 年 9 月第 1 版

印 次: 2011 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5112 - 1582 - 6

定 价: 42.00 元

版权所有 翻印必究

谨以此书献给我的妻子钟绮和两个女儿叶子捷、叶子思，感谢她们给予我事业和精神上的幸福、快乐、支持和激励。

目 录

CONTENTS

第一章 绪论.....	1
第二章 企业文化概论.....	5
第一节 文化的基本概念.....	/ 5
第二节 企业文化的产生.....	/ 9
第三节 企业文化的定义.....	/ 11
第四节 企业文化的基本特点.....	/ 15
第三章 企业文化的结构与功能	20
第一节 企业文化的结构与内涵.....	/ 20
第二节 构成企业文化的要素.....	/ 22
第三节 企业文化的功能与作用.....	/ 23
第四章 中外企业文化比较	34
第一节 日本的企业文化及其特征.....	/ 34
第二节 美国的企业文化及其特征.....	/ 40
第三节 中国的企业文化及其特征.....	/ 44
第四节 中外企业文化的差异.....	/ 48
第五章 企业文化与地域文化	57
第一节 地域文化的概念.....	/ 57

第二节 我国地域文化的特色	/ 57
第三节 企业文化与地域文化	/ 58
第六章 企业文化建设的主体	63
第一节 企业文化建设的主体	/ 63
第二节 企业文化与企业家	/ 64
第三节 企业文化与企业员工	/ 68
第七章 企业文化的创新	73
第一节 企业的创新管理	/ 73
第二节 企业文化的创新	/ 79
第三节 加强企业文化建设贵在创新	/ 82
第四节 创新型企业文化的内容	/ 85
第五节 创新企业文化的意义	/ 87
第八章 民营企业的发展战略与文化	89
第一节 民营企业的战略与文化	/ 89
第二节 民营企业战略管理规划	/ 91
第三节 民营企业战略管理现状	/ 104
第九章 民营企业文化的特征	108
第一节 民营企业文化的定义	/ 108
第二节 民营企业文化的特征	/ 114
第三节 民营企业文化建设的优势	/ 119
第四节 民营企业文化建设的劣势	/ 120
第十章 民营企业文化的基本现状	124
第一节 民营企业文化的基本现状	/ 124
第二节 对民营企业文化的认识误区	/ 126
第三节 民营企业文化现状分析	/ 129
第十一章 民营企业文化建设研究	132
第一节 民营企业文化建设构建模式	/ 132

第二节	民营企业文化建设的重要内容	/ 134
第三节	民营企业文化建设的举措	/ 136
第四节	民营企业文化构建的方法、途径和步骤	/ 149
第五节	民营企业文化建设应把握的几个问题	/ 153
第六节	建设企业文化对民营企业的意义	/ 160
第十二章	中国民营企业文化发展趋势	162
第一节	中国民营经济的发展趋势	/ 162
第二节	中国民营企业文化建设发展趋势	/ 166
第三节	本章小结	/ 173
第十三章	广西宇之恒介绍	175
第一节	广西宇之恒老板的创业心路	/ 175
第二节	广西宇之恒的发展变革经历	/ 176
第三节	广西宇之恒的现状	/ 176
第四节	广西宇之恒的发展环境	/ 176
第五节	广西宇之恒在发展中凸显的问题	/ 177
第六节	广西宇之恒发展历程总结	/ 178
第十四章	广西宇之恒企业文化建设	180
第一节	广西宇之恒企业文化建设的必要性	/ 180
第二节	广西宇之恒老板与企业文化	/ 182
第三节	物质文化层面的现状、分析及构建研究	/ 191
第四节	宇之恒制度文化层面的现状、分析及构建	/ 192
第五节	理念文化层面的现状、分析及构建研究	/ 195
第十五章	广西宇之恒企业文化建设规划	218
第一节	宇之恒企业文化建设规划	/ 218
第二节	广西宇之恒企业文化的现状	/ 224
第三节	宇之恒的企业文化与企业员工	/ 239
第四节	宇之恒的企业文化创新	/ 241
第五节	广西宇之恒企业文化建设经验	/ 246

第十六章 结论与展望	250
第一节 企业文化建设的道、法、术、器	/ 250
第二节 民营企业文化建设的展望	/ 254

第一章

绪论

21 世纪是一个充满竞争和挑战的世纪，亦是文化制胜的世纪。企业之间的竞争，更多地归结为企业文化的竞争。企业文化已经成为新经济时代企业竞争取胜的最重要的因素。对企业文化的研究和探讨从 20 世纪 80 年代以来一直是企业管理理论和实践的焦点，仁者见仁，智者见智，其探索和研究之势方兴未艾。

从 1769 年第一家现代企业在英国诞生至今的 239 年间，企业管理大体经历了三个阶段：

第一阶段：1769 ~ 1910 年，经验管理阶段，其特点是“人治”，即主要靠经营者的个人的直觉和经验进行决策和管理；

第二阶段：1911 ~ 1980 年，科学管理阶段，其特点是“法治”，即主要靠科学的制度体系实现高生产效率；

第三阶段：1981 年以来，发达国家的优秀公司率先进入了文化管理阶段，其特点是“文治”，即靠企业文化建设带动企业经营管理达到更高的境界。

根据企业管理发展的三阶段理论，我国的民营企业大部分正从科学管理阶段向文化管理阶段过渡，所以在今后的一段时间里我国民营企业的重点将要放到文化管理上。企业文化是企业管理从科学管理上升到文化管理的一个飞跃，是现代企业管理发展的一个必然趋势和必然选择。

中国经济的转型，为中国民营企业创造了极大的创新空间。民营企业的发展，是中国经济转型的重要成果；反过来，民营经济的发展又加速了中国经济转型。在经济转型中，中国民营企业需要快速学习全球范围内绩优公司的成功实践，挖掘本土化优势，基于全球经济视野，发现和培育核心竞争力，选择和调整企业发展战略，通过观念、制度、技术、服务、体制和商业模式的创新，提高竞争能力。

目前制约民营经济发展的最大障碍是思想观念和意识形态上的障碍。这是

因为，民营企业在初始阶段一般都是家族式管理，依靠家族的凝聚力来同舟共济，克服创业的种种困难。但是企业壮大之后，要求实行现代化的科学管理，家族式往往会成为改进管理的障碍：家族成员自认为对企业创业有功，会固步自封，成为创新的阻力，自认为与企业有特殊关系，与引进的专业管理人员发生摩擦冲突，形成内耗，损害了企业的运转效率，提高了企业的风险成本，阻碍了企业升级。因此，在影响企业发展的众多因素中，企业文化的作用不应忽视。尤其是当民营企业处在成长期，更加需要塑造好自身的企业文化。

在由农业社会向工业社会、人治社会向法治社会、一元社会向多元社会、臣民社会向公民社会过渡的社会转型时期，我国民营企业如何做大、做强、做优、做久，达到基业长青？唯一正确的出路，就是引入文化机制，搞好企业文化建设。民营企业的发展离不开企业文化的先行，这已是企业实现可持续发展的必要和先决条件，并且已经成为多数企业家的共识。

企业文化是企业管理的内涵和精髓，也是树立品牌优势的资本。从民营企业的文化现状来看，民营企业文化层级偏低，家族式传统观念以及单纯的利益导向，妨碍了民营企业的持续发展。缺乏现代化的企业文化理念和相适应的企业文化氛围已经成为制约民营企业发展的瓶颈。

在我国，之所以会出现众多民营企业，“你方唱罢我登场，各领风骚三五年”的现象，原因固然是多方面的，但追根溯源，大都是没有形成具有自身特点的企业文化。在现有的民营企业中，企业文化发展也极不平衡，存在很多问题和误区：有的民营企业文化建设纯属企业家个人的价值观念和文化素养的体现；有的带有极强的实用主义和功利主义的倾向；有的干脆使用“拿来主义”标签形式的企业文化；有的则带有浓厚的“农民意识”，有企业文化“庸俗化”的趋势。我国民营企业建设中出现的地方性、家族血缘性、个人性、易变性以及功利性的特征说明，民营企业文化建设问题值得着力进行研究探讨。

未来中国民营企业文化的发展趋势是什么？如何解决目前民营企业自身存在的各种弊端，突破局限，脱离困境，构建和发展属于自己的企业文化，提高企业核心竞争力？民营企业如何在新的历史时期再创辉煌？民营企业崛起后怎样履行社会责任？这些对于企业发展战略至关重要，也是许多民营企业家和专家学者关心和必须思考的问题。研究民营企业文化，构建和创新民营企业文化，已是摆在学术界和民营企业面前不可避免、亟待解决的重大课题之一。

研究和构建民营企业文化建设的直接目的，是为了科学有效地管理企业，确保企业决策层战略决策的正确，最大限度地调动企业内部的原动力，提高管

理层的执行力，培育和打造企业核心竞争力，并将企业资源进行合理有效配置，从而达到经济效益和社会效益的最佳状态，使创新成为企业不竭的活力。

本文通过一系列理论和实证研究，在理论上明晰中国民营企业文化的基本概念，透析中国民营企业文化的现状和发展趋势，探讨中国民营企业文化建设的创新思路，丰富中国民营企业文化建设理论体系的素材。希望在理论上为民营企业文化构建给以启示，在实践上解决中国民营企业文化建设中存在的实际问题，促进中国民营企业的健康可持续发展。

《2006~2020 年中国企业文化建设发展规划纲要》中指出，21 世纪是一个充满竞争和挑战的世纪，亦是文化制胜的世纪，成也文化，败也文化。在这个世纪中，中国民营企业将逐步融入经济全球化浪潮，在与国际接轨的过程中会显现出许多先天不足的弊端，尤其是思想观念的滞后，严重影响着企业的稳定发展，无法适应经济社会变革的需要。

民营企业构建符合我国国情和具有自身特点的优良企业文化，在国家一系列扶植民营企业发展政策的保障和激励下，定能展现出为国为民的实力。尤其在我国成为 WTO 重要成员的国际经济大环境中，民营企业照样有参与国际竞争的能力。我国民营企业迫切需要企业文化的建设来进一步提高企业的竞争力，增强企业的生命力。

因此，研究探讨和构建民营企业文化建设，具有重要的现实意义。

首先，研究和构建民营企业文化建设，是民营企业实现可持续发展的需要。

我国民营企业发展的历史比较短暂，众多民营企业，尤其是中小民营企业，往往在初创时期、成长时期会遇到许多困难和困惑，有的昙花一现，有的中途夭折，更可惜的是有的做到比较大的规模，也抵御不住突如其来的风浪的袭击，一夜之间土崩瓦解。追溯其根本原因，就是疏于自身的企业文化建设。

研究和构建民营企业文化建设，逐步纠正民营企业文化建设中的误区，克服民营企业文化建设中存在的弊端，塑造民营企业充满活力的灵魂，树立崭新的价值理念，提高民营企业科学管理水平，从而实现民营企业做大、做强、做优、做久。

其次，研究和构建民营企业文化建设，是树立良好的企业形象，打造民营企业品牌的需要。

具有优秀企业文化的民营企业，一以贯之地向社会展示其良好的管理风格，提供其优质的企业产品，显示其蒸蒸日上的经营状态，展现其温文尔雅的精神风貌，久而久之向外界发布了可信赖的信息，得到全社会对该企业的承认

和肯定，其良好的形象就此树立，这样的民营企业品牌越多，民族企业的品牌形象就越会永葆青春。

第三，研究和构建民营企业文化建设，是贯彻“以人为本”理念，从根本上使员工得到自由而全面的发展，逐步实现最高境界的自我控制的需要。

建设良好的企业文化，创造优良的环境，作为企业元素的人能够得到自由而全面的发展，最终实现企业的主体价值观和个人的价值观，企业的愿景和个人的奋斗目标达到高度的和谐一致，在企业运行中迸发出异常巨大的活力和创造力，这种刚柔相济的管理控制方式比起制度管理控制来，不知要强多少倍。

第四，研究和构建民营企业文化建设，是传承文明、履行社会责任的需要。

研究民营企业文化建设，构建符合我国国情、具有民营企业自身特点的优秀文化，在某种程度上会使企业的物质文化和精神文明建设相互协调，融为一体，为企业在落实科学发展观，建设和谐企业，构建和谐社会中提供直接的精神动力和智力支持。

21 世纪，企业之间的竞争，更多地归结为企业文化的竞争。我国的民营企业在新世纪经济发展中担任着重要的角色，为国家的经济腾飞做出了巨大贡献。民营企业如何在新的历史时期再创辉煌，不仅要在产品的竞争性上赶超国际先进水平，更要在创新和变革企业文化上下工夫。但是，学术界和民营企业对企业文化的认识存在着明显的不足。

中国民营企业真正的发展时间不过二十几年，由于中国市场经济刚刚起步，没有形成稳定的职业经理人群体，中国企业的管理还处在一个相对比较落后的阶段，对于中国的民营企业，在企业经营管理方面存在诸多的问题，相对于国有企业与外资企业而言，它的企业文化建设只是刚刚开始，不确定因素还有很多，目前尚不存在一种权威的系统理论能够成为民营企业文化建设的典范。

可喜的是，经过二十多年的实践，民营企业文化的建设已经总结出一些成熟的经验，已经引起众多有志于民营企业文化建设的仁人志士的广泛关注和深入研究。笔者愿意加入到研究者的行列，总结民营企业文化建设经验和教训，吸收中外文化的精髓，将中国古典文化和现代文化为一体，同时借鉴西方企业文化的优良成分，为我所用，构建符合时代精神，彰显企业个性的企业文化，使民营企业在竞争中立于不败之地，不断发展壮大，责无旁贷地承担起神圣的社会责任。

第二章

企业文化概论

企业文化是一种以人为中心的企业管理理论，它强调管理中的软要素，其核心涵义是企业价值观。企业文化是一种观念形态的价值观，是企业长期形成的稳定的文化观念和历史文化传统以及特有的经营精神和风格，价值观是企业文化的核心，它的产生有深刻的经济和社会根源。企业价值观是企业家人格化，是企业自下而上发展的行动指南。

研究和探讨企业文化首先应该从文化的基本概念开始。

第一节 文化的基本概念

1. 文化的起源和含义

“文化”一词起源于西方拉丁文的动词“colere (cultura)”，原义是指农耕及对植物的培育。意思是耕作土地（故园艺学在英语为 Horticulture）。“culture”、“cultum”、“colo”、“colere”、“colui”等词，即栽培、培养、驯养、耕种、照顾等，通俗地讲就是通过人工劳作，将自然界的野生动植物加以驯化和培养，使之成为符合人类需要的品种。后来，延伸到包括个人的技能、人格、品德和心灵的修炼功夫，人际关系和友谊的培养，以及艺术、科学等，其含义逐渐引申为培养一个人的兴趣、精神和智能，指对人身本能状态的教化、培养和修身的功夫和活动，以及人与人关系的培养和照顾活动。

《辞源》对文化的解释是“文治和教化”。

在中国古代，“文化”一词分开解释。“文”既指文字、文章、文采，又指礼乐制度、法律条文等；“化”是“教化”、“教行”的意思。文化在汉语中实际是“人文教化”的简称。是以“文”为形式，以“教”为手段，达到“化”的目的。前提是有“人”才有文化，意即文化是讨论人类社会的专属

语；“文”是基础和工具，包括语言和（或）文字；“教化”是文化这个词的真正重心所在。作为名词的“教化”是人群精神活动和物质活动的共同规范，同时这一规范在精神活动和物质活动的对象化成果中得到体现；作为动词的“教化”是共同规范产生、传承、传播及得到认同的过程和手段。可见，中国传统文化的目的性十分明确，那就是文治教化。

从社会治理的角度而言，“文化”是指以礼乐制度教化百姓。

文化一词的中西两个来源，殊途同归，今人都用来指称人类社会的精神现象，抑或泛指人类所创造的一切物质产品和非物质产品的总和。

2. 文化概念的不同理论

在近代，文化概念是英国人类学家、文化学家爱德华·泰勒（E. B. Taylor）首次提出的。他于1871年出版的《原始文化》一书将文化定义为“文化或文明是一个复杂的整体，它包括知识、信仰、艺术、法律、伦理道德、风俗以及作为一个社会成员（人类）通过学习所获得的任何其它能力（才能）与习惯”。

此后，文化的定义层出不穷，克莱德·克拉克洪在上世纪50年代末期搜集了100多个文化的定义。各种文化定义，互有长短，反映了近现代人类学家、社会学家和社会心理学家对文化认识的历史过程。

3. 文化的内涵

从内涵上看，文化包括两个最基本的元素，即理念和行为方式。

根据文化的结构和范畴把文化分为广义和狭义两种概念。

广义的文化是指人类在社会历史发展过程中所创造的物质财富和精神财富的总和，是一个国家、一个民族、一个社会发展的依托。它包括物质文化、制度文化和心理文化三个方面。物质文化是指人类创造的种种物质文明，包括交通工具、服饰、日常用品等，是一种可见的显性文化；制度文化和心理文化分别指生活制度、家庭制度、社会制度以及思维方式、宗教信仰、审美情趣，它们属于不可见的隐性文化，包括文学、哲学、政治等方面内容。

狭义的文化是指精神文化，专指语言、文学、艺术及一切意识形态在内的精神产品。包括社会意识形态以及产生的与之相适应的制度和组织结构。如人们普遍的社会习惯、衣食住行、风俗习惯、生活方式、行为规范等。作为意识形态的文化，是一定社会的政治和经济运行状况的反映，又作用于该社会的政治和经济的运行状况。

中国《辞海》一直沿用了广义与狭义的文化定义：“文化从广义来说，指人类社会历史实践中所创造的物质财富和精神财富的总和。从狭义来说，指社

会的意识形态，以及与之相适应的制度和组织机构。”

历史学、人类学和社会学通常在广义上使用文化概念。

文化自有了人类以后一直以其特有的方式延续着、发展着，影响着人们的生产生活。文化自 15 世纪以后，逐渐引申使用，把对人的品德和能力的培养也称之为文化。世上的所有物质资源终将会枯竭、消失，而唯有文化生生不息。

4. 文化的定义

“文化”一词尚无统一的定义。

文化是一个非常广泛的概念，给它下一个严格和精确的定义是一件非常困难的事情。自 20 世纪初以来，不少哲学家、社会学家、人类学家、历史学家和语言学家一直努力，试图从各自学科的角度来界定文化的概念。然而，迄今为止仍没有获得一个公认的、令人满意的定义。据统计，有关“文化”的各种不同的定义至少有二百多种。人们对“文化”一词的理解差异之大，足以说明界定“文化”概念的难度。

所谓文化，泛指人类在社会实践过程中所获得的物质、精神的生产能力和创造物质、精神财富的总和。狭义指精神生产能力和精神产品。

笼统地说，文化是一种社会现象，是人们长期创造形成的产物。同时又是一种历史现象，是社会历史的积淀物。确切地说，文化是指一个国家或民族的历史、地理、风土人情、传统习俗、生活方式、文学艺术、行为规范、思维方式、价值观念等。从某种意义上讲，一个企业就是一个小社会。因而它所从事的一切生产经营活动，包括产品、生产、品牌、制度、经营、服务等，无不带有文化色彩。

总之，文化的含义多种多样，但其最基本的含义是：一系列习俗、规范和准则的总和。文化起着规范、导向和推动人类及社会发展的作用。文化在现代社会是一个使用频率极高的词汇，泛指文字能力和一般知识、学习文化、文化水平。

5. 文化的分类

文化与其他事物一样，是单一性和多样性的统一，依据一定的标准可以划分为不同的类型，依据的标准不同，分类也就不同（见图 2-1）。



图 2-1 文件夹分类

6. 文化的要素

文化的构成要素主要包括：

- (1) 精神要素，即精神文化；
- (2) 语言和符号；
- (3) 规范体系；
- (4) 社会关系和社会组织；
- (5) 物质产品，即物质文化。

7. 文化的特征

为了进一步说明文化的性质和文化概念的内涵，对文化特征的描述是十分必要的。综合各派学者对文化的定义，归结文化的一般特征主要有：

- (1) 文化是由人类社会进化过程中共同生活衍生出来或创造出来的；
- (2) 文化不是天生的，而是后天学来的；
- (3) 文化是人类共有的社会性产物；
- (4) 文化是一份社会遗产，是一个连续不断的动态过程；
- (5) 文化具有多样性；
- (6) 文化具有时代性、地区性、民族性和特定的阶级性。

第二节 企业文化的产生

企业文化是一种新的管理理论与思潮，体现为一种新的管理方式。

没有文化，企业也可以实现成长，但没有文化的企业实现不了可持续成长，文化决定着企业成长的可持续问题。从这个意义上说，我们的企业能否长大，与企业文化有着密切的关系。企业文化是企业的使命宣言，企业文化是企业的价值立场，企业文化是企业的法则体系，企业文化是企业的心里契约，企业文化是企业的共同愿景。对于企业而言，只有优秀的企业文化才是企业发展的不竭动力，才可以推动企业持续而健康的发展。

企业文化对于我国民营企业来说还是一个较新的领域。企业在进行文化建设过程中常常会对下列一些基本问题感到困惑：究竟什么是企业文化，企业文化都包括哪些基本内容，企业文化有什么本质特征，企业文化的功能和作用有哪些。下面简述对这些企业文化基本概念的认识。

企业文化作为现代企业的管理理论和管理方法，它的产生有着其深刻的理论背景和历史背景。

企业文化这个名词的出现始于20世纪80年代初。企业文化的理论最早出现于美国，而其作为一种主流的管理思想则最早出现于日本。

企业文化的产生与上世纪最后20年美国的经济持续衰退和日本经济的迅速崛起有直接关系，源于日本经济发展奇迹而自发的美日比较管理学热潮。

上世纪中叶以来，西方兴起了一场来势迅猛的科技革命。在科技革命的推动下，市场竞争更为激烈。众所周知，二战后至60年代末，美国一直是世界首屈一指的经济强国。它的国民生产总值、工业产量、进出口贸易额和黄金外汇储备均居世界首位。可是，随着西欧、日本经济的崛起，世界力量对比格局发生了巨大变化。20世纪70年代末，美国企业在国际竞争中接连受挫，无数的企业在国际竞争中屡遭惨败，美国渐渐失去了昔日的光彩。美国的经济优势逐渐丧失。进入80年代以后，又经历了1980到1983年的经济衰退，使它在世界经济中的霸主地位发生了动摇。

与此同时，第二次世界大战以后的日本经过战后30年的励精图治，经济迅速发展。在20世纪50年代开始引进西方现代管理方法；60年代实现了经济起飞；70年代日本在平稳度过两次石油危机后再次制造了高速增长的经济奇迹，国民生产总值跃居世界第二位；进入80年代后，美国对日本的贸易逆