

558

1-279.245
T18

中国民营企业发展实务

文化 建设

谭力文 主编

刘明霞 编著
谢香芝



A0957181

民主与建设出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

文化建设/谭力文编著.

-北京:民主与建设出版社,2001

(中国民营企业发展实务)

ISBN7-80112-442-1

I. 文… II. 谭… III. 私营企业-企业文化:中国

IV.F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 039666 号

责任编辑	徐昌强
封面设计	伊和轩
出版发行	民主与建设出版社
电 话	(010) 65523123 65523819
社 址	北京市朝阳区大街吉祥里 208 号
邮 编	100020
印 刷	长城印刷厂
开 本	850×1168 1/32
印 张	8
字 数	174 千字
版 次	2001 年 7 月第 1 版 2001 年 7 月第 1 次印刷
书 号	ISBN7-80112-442-1/F·148
全 价	14.20 元

注:如有印、装质量问题,请与出版社联系。

出版说明

改革开放以来，中国民营企业从小到大、由弱到强，经历了巨大变化，已成为国民经济的重要组成部分。现在，民营企业又面临着一次新的发展机遇——中国加入世界贸易组织。民营企业如何抓住这一机遇，进入国际大市场，与国外企业开展竞争与合作，进一步发展自己，已成为当务之急。

但是，就中国民营企业目前的总体水平来看，与国外企业还存在很大差距。不论是生产水平、经营管理、人员素质，还是文化建设、战略规划，都制约着民营企业的长远发展，阻碍了民营企业的进一步壮大。因此，提高民营企业各方面综合素质，培养适应新时代发展趋势的民营企业家，是中国民营企业在新世纪的迫切任务。

为此，我社特约国内著名专家学者，在实际调查研究的基础上，策划出版了国内第一套《中国民营企业发展丛书》。

本丛书共5本：《经营战略》、《融资策划》、《风险防范》、《企业文化》、《管理创新》，分别就民营企业的经营发展战略、企业融资方法、经营风险及其防范、企业文化建设，以及管理思想与方法的创新进行了全面的分析探讨。各书均运用大量的实际案例，深入浅出地剖析了民营企业在经营管理当中遇到的各种问题，具有很强的针对性和指导性。

本丛书不仅适合广大民营企业经营管理人员阅读参考，对各种类型的企业员工培训也是极好的辅导教材。

总 序

随着我国改革开放、社会主义市场经济建设的逐渐深入，我国的民营企业正从小到大蓬勃地发展起来，并在我国国民经济中发挥着越来越大的作用。面对这一欣欣向荣的局面，人们无不赞颂国家的政策，无不感受到党的政策的巨大威力。

我们在编著这套丛书的过程中，更有这样的体会，更有这样的感觉；但与此同时，我们更感觉到这是一种规律的体现，是我们在社会主义市场经济道路探索过程中，逐渐找到了这样的一种规律。民营企业蓬勃发展的历程证明了这一点，我国各条战线欣欣向荣的大好局面也说明了这一点。

虽然用一两句话很难归纳我国改革开放事业取得成功的基本原因，但由此努力探索我国经济发展的基本规律，可能是不为错的。所以，在我们的这套丛书中，力求向读者、民营企业的经营管理者表明，我们所取得的一切成绩都是规律的体现，是我们的政策顺应了规律，体现了规律。由此而得出的结论就是，既然我们正在依据规律办事，又如何不能取得成功和发

展呢？我们又如何没有信心和勇气去把我们的事业干好、干大、干成功呢？

与此同时，在从事企业管理教学和科研的过程中，我们也看到，虽然许多民营企业借助这种规律取得了成功，但也因诸多原因，没能注意和遵循规律，在企业、个人事业发展的过程中也是举步维艰，遭受到了种种困难和失败。

因此，我们在民主与建设出版社的支持和帮助下，从企业发展战略、资本筹集、资本管理、企业文化、管理创新、风险防范等多个层面来总结民营企业在经营管理工作中的经验，分析问题产生的原因，并积极、努力地向民营企业的经营管理者们介绍办好企业的基本规律、理论和方法。我们确信，这套书对于民营企业的经营管理者们是会有帮助的。

应该承认，我们是怀着激动、兴奋的心情来编著这套丛书的，因为我们深深地感到，我们所从事的是一件十分有意义的工作，是在探索真理，是在总结经验，更是在为奋斗在市场第一线的民营企业经营管理者们提供成功的方法和路径。

当我们在结束这套丛书的编写时，我们又感到惶恐，因为面对民营企业的发展，面对民营企业经营管理中诸多的问题，我们的工作可能是挂一漏万，难以满足读者的需要。因此，我们希望广大的读者能在读后给我们提出宝贵的意见。

参与编写这套丛书的作者都是一批年轻的博士和学者，他（她）们大多数都是经济管理教育战线的新兵，其中也不乏有副教授和在企业工作的同志。从某种层面上看，他（她）们可能不够成熟，但他（她）们最可贵的是具有探索真理的勇气，具有朝气，具有广泛收集最新资料的能力。如果读者在读后有所收获，你们将感到年轻人的力量和可畏。

最后，我们要深深地感谢民主与建设出版社的领导，是他们为我们丛书的出版提供了宽阔的平台和强大的支持。要深深地感谢徐昌强编辑，是他在具体的策划、联系、编辑过程中，为我们提供了许许多多具体的帮助，哪怕是在春节放假期间也是这样。

由于我们的水平有限，书中难免存在不妥之处，敬请读者不吝赐教。

谭力文

2001年春于武汉大学

目 录

一 企业文化透视.....	(1)
(一) 企业文化热的兴起	(3)
1. 企业文化的渊源	(3)
2. 企业文化的理论	(4)
3. 中国企业的企业文化	(10)
4. 构建具有中国特色的企业文化	(14)
(二) 企业文化的内核.....	(18)
1. 企业文化的内容	(20)
2. 企业文化的类型	(32)
(三) 企业文化的特殊功能.....	(35)
1. 促进企业发展, 创造经济效益	(35)
2. 加强企业经营管理	(36)
3. 促进整个行业的健康发展	(39)
案例: 惠普的企业文化	(40)
二 企业文化的创建实务	(46)
(一) 企业文化建立的条件.....	(46)
1. 心理学的理论指导	(47)
2. 企业家的个人魅力	(49)
案例: 刘汉章的魅力	(50)

3. 完善的实施机制	(52)
4. 向外扩散企业文化	(56)
5. 我国企业文化建设应注意的问题	(57)
(二) 企业文化创建的过程	(59)
(三) 企业文化建设与家庭文化建设	(62)
(四) 企业文化建设的误区和两面性	(64)
1. 对企业文化涵义的片面认识	(64)
2. 形式主义的企业文化建设	(66)
3. 对企业文化的盲目崇拜	(67)
4. 企业文化的副作用	(69)
案例：质量优先的企业文化——沱牌	
企业文化透视	(70)

三 民营企业的发展周期与预测

(一) 民营企业的发展周期理论	(74)
1. 企业的生命周期	(75)
2. 影响决策的四个基本因素：PAEI	(75)
(二) 民营企业的发展周期预测	(81)
1. 孕育期	(81)
2. 婴儿期	(83)
3. 学步期	(84)
4. 青春期	(85)
案例：“青春期”企业的五个“错觉”	(88)
5. 盛年期	(91)

四 民营企业文化的建设

(一) 我国民营企业文化的特征	(93)
-----------------------	------

1. 家族式企业文化	(93)
2. 独裁式企业文化	(96)
3. 军事化式企业文化	(97)
4. “食文化”	(100)
5. 校园文化	(101)
(二) 建立民营企业文化的迫切性	(102)
(三) 如何创建新时代的民营企业文化	(106)
1. 创业阶段	(107)
2. 发展阶段	(111)
3. 成熟阶段	(116)
案例:红色理论指航程——红桃 K 读“毛选”	(124)
五 民营企业的文化变革思考	(128)
(一) 文化变革:时代的必然选择	(128)
案例 1: 王安与惠普	(128)
1. 变革是企业永恒的主题	(130)
2. 文化变革的动因	(132)
案例 2: IBM 的失败	(134)
(二) 民营企业与文化变革	(140)
1. 民营企业需要文化变革	(140)
2. 企业文化变革的类型与民营企业 文化变革的特点	(145)
(三) 文化变革的难题	(150)
1. 文化变革的阻力	(150)
2. 文化变革成功的条件	(154)
3. 变革的时机选择	(160)

六 民营企业如何变革文化	(164)
(一) 如何着手文化变革	(164)
1. 制定计划	(164)
2. 执行变革	(179)
(二) 民营企业文化变革的策略	(184)
1. 迂回策略	(185)
2. 正面攻击	(187)
案例 1: 罗克韦尔国际公司汽车经营 的文化分析	(189)
案例 2: 某上市公司的企业生命周期与企业 文化变革	(194)
七 世界民营企业的文化建设	(199)
(一) 美国的企业文化及建设	(199)
1. 美国社会文化的特征	(200)
2. 美国的企业文化建设及特征	(203)
(二) 日本的企业文化及建设	(209)
1. 日本的民族精神	(213)
2. 日本的企业文化建设及特征	(217)
(三) 香港、台湾地区的企业文化及建设	(229)
1. 香港的企业文化特征	(229)
2. 台湾的企业文化特征	(231)
主要参考文献	(235)
后记	(236)

一 企业文化透视

在国家经贸委培训司推出的第二期“世纪变革中的企业经营管理——世界 500 强企业系列讲座”上，惠普总裁 L·普拉特（Lew Platt）和海尔总裁张瑞敏以联席主讲和现场对话的方式，吸引了国内近百家最大企业的代表和 10 余家主要传媒记者到场。

通过两位总裁所论的企业管理之道、企业经营之道和企业处事之道，可以看出中西企业管理的奥秘和文化差异。笔者摘录了其中两点，具体说明中西企业文化的差异：

■论一：企业文化

普拉特：惠普在创立之初并没有想到什么“道”。我现在想，惠普在创立之初很可能并没有想到什么经营管理方面的“道”。我们的核心价值观非常简单，包括信任和尊重个人，强调做贡献的重要性，坚持诚实与正直，团队精神等，我们一直都是近乎本能地这么做着。如今惠普在 120 个国家发展业务，在每个国家使这些价值观都得到了贯彻，而且没有与当地文化发生冲突。这是因为我们的核心价值很简单，很容易留存于每一个人心中。

张瑞敏：世界上最无价的东西是人心。海尔的企业文化最核心的部分是体现对两部分人的尊重：对员工的尊重，对顾客的尊重。世界上最无价的东西就是人心了，是花多少钱也买不来的，要赢得别人的心，只有拿自己的心去交换，这跟谈恋爱

的道理一样。因此，企业的领导人永远也不要以为自己比这两部分人聪明，以为可以驾驭他们，如果是这样，就会出大问题。我们对员工的口号是“赛马不相马”，你是一个普通工人，但你的命运不是领导赐予的，而是掌握在你自己手中。对顾客的口号是“真诚到永远”，企业必须首先对顾客真诚，才能换来顾客对企业的真诚。海尔近几年先后兼并了18家亏损企业，全部扭亏为盈，靠的都是对人心的重视。所以，盘活资产首先要盘活人，人永远是第一位的。

■论二：价值观的贯彻

张瑞敏：要善于讲故事。在确立企业的价值观时，提出理念不算困难，困难的是让人认同这些理念。我常想，《圣经》为什么在西方深入人心？靠的是里头一个个生动的故事。推广某种理念，讲故事是一种很可取的方式。比如海尔提倡创新，提倡尊重每一个人的价值。有一次提出了“人人都是人才”的口号，一开始员工反应平淡，他们可能都在想，我又没受过高等教育，当个小工人，是什么人才？这时我们就把由一个工人发明的一项技术革新成果以这位工人的名字命名，并且由文化中心把这件事作为一个故事在所有员工中推广开。很快，工人中就兴起了技术革新之风。海尔的文化中心经常在传播着种种故事，这对企业的稳定发展起了十分重要的作用。

普拉特：不能说一套做一套。我很欣赏张先生所说的“讲故事”的方式。很巧，惠普在贯彻企业价值观时基本上也是这种方式。我们要求经理人员经常对手下员工进行培训，培训时就是多讲、勤讲各种体现惠普价值观的例子，并且要求经理人员以身作则，言行一致，不能说一套做一套。企业经营之道有无相生，难易相成，长短相形，前后相随。（《道德经·上篇》）

两位总裁的“调侃”，不仅表述了两位卓越企业领导人之

间近乎相同的看法，也说明了企业文化在企业高层领导人的心目中所具有的地位。

那么，什么是企业文化呢？就让我们慢慢说来。

（一）企业文化热的兴起

管理界的许多权威认为，企业竞争在经历了数量竞争→价格竞争→质量竞争→品牌竞争后，进入了管理竞争阶段。今后在较长的一段时间内将是企业文化的竞争阶段。

1. 企业文化的渊源

20 世纪 70 年代中后期，世界经济史上最为震撼人心的事件莫过于日本经济的迅速崛起。一个资源匮乏、疆域狭窄的东方岛国，在经历了第二次世界大战的失败之后，一度被断言为至少在一个世纪内将悄然无息的民族，却出人意料地在短短的二三十年内，以难以置信的速度迅猛发展，一跃成为世界第三大工业国（后来竟成为世界第二大工业国）。一直主宰着世界汽车工业的美国汽车业也日渐退出盟主的地位，而由日本汽车业取而代之，这一事实使美国大为震惊。整个西方乃至世界都大为震惊！

这突如其来却凶猛异常的巨大的“日本冲击波”正冲击着世界几乎所有的市场，正改变着世界经济竞争的格局。于是整个世界几乎都发出这样的疑问：日本何以能在如此短暂的时间内获得如此辉煌的成就？日本靠什么样的管理手段使其产品具有如此强大的竞争力？日本经济崛起的秘诀何在？

面对这些问题，美国的企业界和管理学界陷入了深深的、痛苦的反思中。在考察研究了日本许多成功的企业后，美国的诸多学者认为，美国的管理注重“硬”的方面，强调理性管理；而日本人不但注重“硬”的方面，更注重“软”的方面。他们注重企业中的文化因素，注重企业全体职工所共同具有的价值观念，注重强化职工对本企业的向心力和忠诚度，注重企业中的人际关系，且后者更是日、美企业管理模式的主要差异，更是日本企业管理的核心特色。

美国人将这些“软”的特点认为是一种企业的“文化”。受日本企业界的启发，美国企业界及管理学界认识到，美国的企业管理尽管讲效率、重科学，但却过多地依靠制度，依靠数理方法，依靠奖金刺激等，忽视了人的社会性及其作用，忽视了人的精神作用，忽视了职工共同价值观和信念的培养。换句话说，他们忽视了企业的文化培养。

2. 企业文化的理论

(1) Z 理论

从理论上讲，企业文化的研究一般认为是从《Z 理论》一书的出版开始的。讲企业文化，就有必要对 Z 理论作简单扼要的介绍。

1980 年，美籍日裔教授威廉·大内（W·G·Ouchi）出版了著名的《Z 理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》一书。在该书中，大内把典型的美国企业管理模式称为 A（America，即美国）型，把日本的企业管理模式称为 J（Japan，即日本）型；而把美国少数几个企业（如 IBM 公司、P&G 公司等）自然发展起来的、与 J 型有许多相似之处的企业管理模式称之为

Z型。Z理论之所以称为“Z”，就是主张日本和美国的成功经验应相互融合。

大内认为，他在选用字母“Z”时，确实“参照”了麦格雷戈的“X理论”（俗称性本恶理论）和“Y理论”（俗称性本善理论）；与麦格雷戈的观点有“关联”，但从“Z理论”的理论框架看，“Z理论”并不是有关人性的研究，而是对管理模式的理论概括。

Z理论的中心议题就是：怎样才能使每个人的努力彼此之间协调起来，从而产生最高的效率。大内认为，《Z理论》的第一课是信任，即对人的信任；第二课是人与人之间的微妙性，生产率、信任和微妙性这三者不是孤立的。信任和微妙性不仅通过有效的协调提高了生产率，而且还不可分割地联系在一起。在一个健康的社会里，亲密性是一个必要的因素。社会的亲密性一旦瓦解，就会产生恶性循环。人们在某一环境中，如果没有养成对本社团的责任感，总的来说就会丧失社会感。一个社会，如果在一代人中丧失了培养亲密性的能力，就可能培养出这样的孩子：他们的社会感将永远是薄弱的。最终，我们将成为一团散沙，彼此之间毫无联系。

大内的看法无疑使人们深深地感受到，大至一个国家，小到一个企业，亲密性的极端重要性，在国家、企业之中，人与人之间感情、责任感的缺乏，必将导致国家、企业的衰败。

由此可以得出，大内的意图就在于让人们认识到文化的重要性，企业管理水平的提高在一定程度将取决于企业文化的建立。

(2) 7S管理框架

除了Z理论外，在企业文化理论中有较大影响的理论是“7S”管理框架，又称“麦肯锡7S框架”（见图1-1）、“企业

管理分子”，也有人诙谐地称为“幸福原子”。这是美国一些管理学家提出来的一种重视企业文化的管理理论。

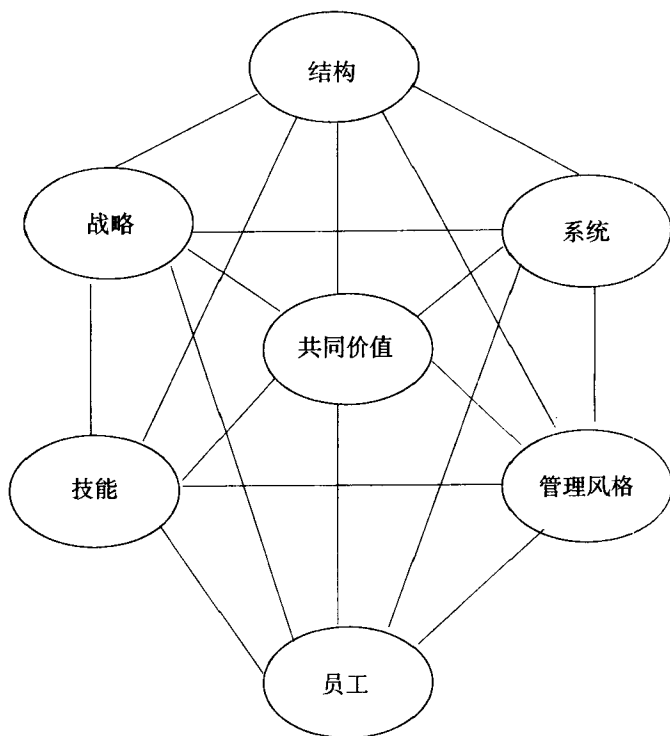


图 1 - 1 麦卡锡“7S”管理框架

7S结构的管理思想表达了将战略（Strategy）、结构（Structure）、系统（System）、风格（Style）、员工（Staff）、共同价值观（Shared Values），以及技能（Skills）看做是影响企业文化函数的7个变量，“7S”代表着这7个英语单词的首写字母。其中，结构和战略属于“硬件”，而系统、风格、员

工、技术和共同价值观念可算作“软件”。

从图中可以看出，一个企业中，广大员工所共有的价值观念是确定企业战略、结构、系统、管理风格、员工（状况）、技能（水平）的关键性因素，而这7个因素相互关联，共同决定着企业的经营管理水平。

(3) 寻找优势

《寻找优势》是美国的管理理论工作者在1981年出版的一本书，全名是《寻找优势：美国最成功公司的经验》。《寻找优势》一书的作者彼德斯和沃特曼在经过对美国数十家优秀企业调查后得出这样的结论：“我们强烈地感受到，优秀企业之所以优秀，是因为它们具有一系列独特的文化特质，这使得它们与其他公司大不相同……但通过调查，我们确实发现几乎每一个优秀公司都有一两个很强的领导，他们似乎对于公司经营成功贡献颇多，起到了头等重要的作用。”

彼得斯和沃特曼还认为，优秀的、革新的公司具有8个典型的特征：乐于采取行动；接近顾客；自主和企业家精神；通过发挥人的因素来提高生产率；领导身体力行；发挥优势，扬长避短；组织结构简单，公司总部精干；宽严相济，张弛结合。

(4) 用人之道 23 条说

企业文化本身就是以人为中心的关系理论，那么就必然要总结怎样用人的经验。于是就出现了“用人之道 23 条说”，主要介绍企业用人的经验，其主要内容如下：

像希望别人怎样对待自己那样地对待别人；

把公司和人才看作一个整体，千方百计挽留人才；