

# 文化大趋势 企业文化

新锐的公司文化修养

读本

许俊雄 东方源 著

民营企业  
如何建立公司文化  
是中国公司文化  
最焦点的问题之一

珠海出版社

# 文化大趋势

# 公司文化

新锐的公司文化修养读本

东方源  
许俊雄 著



珠海出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

文化大趋势：公司文化/东方源，许俊雄著．—珠海：  
珠海出版社，2005．1

ISBN7 - 80689 - 338 - 5

I．文… II．①东…②许… III．公司 - 企业文化  
- 研究 - 中国 IV．F279.246

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 098224 号

文化大趋势：公司文化

---

作 者：东方源 许俊雄

终 审：吕唯唯

责任编辑：张继业

封面设计：大 宇

---

出版发行：珠海出版社

地 址：珠海市银桦路 566 号报业大厦 3 层

电 话：0756 - 2639346 邮政编码：519002

邮 购：0756 - 2639344 2639345 2639346

网 址：www.zhcbcs.net

E - mail: zhcbcs@zhcbcs.net

---

印 刷：广东省珠海壹朗印刷有限公司

开 本：890 × 1240mm 1/32

印 张：10.75 字数：280 千字

版 次：2005 年 1 月第 1 版

2005 年 1 月第 1 次印刷

书 号：ISBN7 - 80689 - 338 - 5/F·44

定 价：20.00 元

---

版权所有 翻印必究

## 版前读后感

本书对中国从家文化到公司文化的探讨，确实从理论与实际的结合上、历史与现实的关联上下了很大的工夫，其中有不少精彩之处、独特之见。

通观书稿，论点鲜明，行文流畅，结构大致合理，表现出很强的理论的敏锐性和针对性。

武汉大学哲学系教授 李维武

发达国家已基本被“公司化”了：国家权力分流到各个公司。所有的公民，原则都是公司的雇员或公司型组织的雇员或潜在的雇员，每一个雇员都受制于一种经济和技术的管理系统，臣服于一种非人格的“主人”。

好书不用推荐，有根据的观点也自然会有它的接受者。

中山大学兼职教授 单世联

一个企业的发展，企业文化功不可没，当公司制是社会经济的基础时，公司文化就是影响经济增长的一个重要因素，公司文化时代已经降临。

本书的目的就是唤醒人们的公司文化意识。

湖北大学商学院副院长、教授 肖德

企业品牌建设主要是做六个字：方向、策略、表现。

在方向准确的基础上，策略和表现类似堆土。企业品牌建设过程主要是在做上述六个字时，把握不同时期虚与实的比例、结构与顺序的艺术。树立品牌的过程，就是建立文化理念和公司操作程序的过程。

读这本书，可以区分公司里非公司文化的元素，并认识中国传统文化对建立公司品牌造成的误区。该书将家文化同公司文化进行对比研究，角度新，视野宏大，又与现实贴近，无疑会使品牌工作者受益并为之耳目一新。

深圳公司品牌专家 曹建敏

这本书给人以很大的启迪。

文化这个东西我一直认为太复杂、太抽象，不容易把握。但本书从历史的角度出发，通过对社会结构单元的分析，来完整地阐述文化的内涵，语言像讲故事，真正做到了深入浅出。本书提出的问题贴近工作，部分答案使人感到智者的顿悟。尤其是在公司工作的人，看了这本书，更容易感受到公司文化对人类生活的影响，以及它在社会历史发展过程中的沉重分量。

在当今中国，随着改革开放的进一步发展，公司这一组织形式越来越普遍，在农村和城市越来越发挥其重要作用，对社会正在产生越来越深刻的影响。对公司文化的认真研究，体现出作者对社会敏锐的洞察力。

湖北东湖高新技术集团中博公司营销总监 李学义

道德和法律管理国家和社会，谁最好？应该说还没有结论。

从工业革命以来，法律在管理公司法人方面取得了瞩目的成就，但是其产生的社会病态，恰好是家庭体系出现的系列危机，这与儒学管理家庭社会取得的成功正好相对应。读了这本书，可以更深刻地理解当家庭体系为主的社会过渡到公司体系为主的社

会时，法律的地位、目标、内容所发生的重大变化，它有助于从社会的宏大背景上理解法律。

许多人认为法律离自己很遥远，读了本书，可能会认识到法律是与自己同吃同住同劳动的伙伴，而并不仅仅是法律界人士的专业。作者在书中谈到西方法律的本质特性，见解独到犀利，看来值得深思。

中国国际私法学会常务理事 詹礼愿

这本书最大的价值在于提出了问题。不管是谁，读了它，你不得不思考。

在计划经济时代，国有企业形成了特有的文化体系，如党的组织部选拔任命企业干部、劳动竞赛、比学赶帮超、一帮一一对红、义务劳动、劳动奖章、年终评比先进、青年突击队、企业思想政治工作、企业精神、遇到困难和问题党员带头等等，对调动员工积极性和促进生产都取得了良好的效果。

进入社会主义市场经济阶段后，传统的国企文化有多少值得保留？

新的公司文化该如何建立？

党组织如何继续发挥更有效的作用？

党组织的功能是否应该做出适应公司结构变化的调整？

宏观上应该如何突破？

怎样将代表先进文化的方向与公司党组织的日常工作结合起来？

……

看了这本书，容易让人产生提问的冲动，并使公司的党务工作者高瞻远瞩、求真务实、把握未来。

中国天然气第六建设公司党委副书记、工会主席 夏昌训

民营企业如何建立公司文化？是中国公司文化最焦点的问题之一。

为什么很多中国民营企业家用家族人员管理公司？在金钱意识非常浓厚的社会氛围和文化氛围当中，亲情在中国目前还起很大作用。能够共患难、能够互相维护、能够体谅对方难处的多数是有血缘关系的人，中国传统文化使人们不愿为背叛付出亲情为代价。一些专家、理论家和实业家一味批评民营企业的管理是不完全的，往往是看挑担的人不知挑担人辛苦的感觉。

目前中国民营企业能给职业经理多大的授权？如何放权？如何监督？职业经理人的素养如何保证？对带走客户的职业经理人怎么办？在关键的商务时刻如何保证职业经理人的忠诚？等等问题，都值得研究。我毫不讳言地宣称：我和宋海都是家族企业的鼓吹者。

《文化大趋势：公司文化》这本书的最大价值在于让人思考中国民营企业的文化建设问题。作为新生代的民营企业家至深感受莫过于此：在中国做企业很难。企业小时亲历亲为，企业家个人悟性高，勤奋，做什么都赚钱，做大了反而不赚钱了，这是因为企业大后再难亲历亲为了，这是中国民营企业发展目前面临的问题之一。

职业经理人机制问题、社会诚信度问题是本书关于公司文化部分也应该浓笔的地方，这应该也是本书不足的地方。

广东省青年企业家协会副会长 邓曦晖

文化是一个国家和民族赖以生存和发达的土壤，兼具对传统文化精华的继承性和对泊来文化合理部分的包容性。20世纪90年代末期至21世纪的中国，正处在经济快速发展、国民生活水平大幅度提高的时期，这一时期的中国海纳百川，全方位尝试与国际接轨，日益体现着世界工厂的角色。在令国人欢欣鼓舞的同

时我们不得不看到，少部分人尤其是年轻人，适应不了急剧变化、充满诱惑的现实社会，表现为精神家园支离破碎，迷惘、浮躁、缺乏信仰而致心灵空虚。这将给民族复兴之路带来相当的负面影响。

如同为赢得一场竞技运动需要设计合理的技战术，若要实现国家的强盛和民族的振兴，亟须丰富和发展与之相呼应的文化精神。

笔者有幸与《文化大趋势：公司文化》一书的作者自少年时代便相识并成为知交，对其思维脉络有一定了解。作者坎坷的奋斗之路上留下了鲜明的探求文化精神的印迹，面对奔涌的经济大潮，年轻的作者以极度的沉静和深邃，提炼出国家发展的文化要素；理工科教育背景和非专业人士的身份，难掩其以敏锐的眼光透视 21 世纪新千年中国快速发展所伴随的文化转型——从家文化到公司文化，并大胆尝试为特殊历史时期国家文化的定位提出可资借鉴的见解。

对于以民族复兴为己任、积极投身国家强盛之旅的有识之士而言，本书值得一读。

清华大学博士 易汉平

没有文化的公司不是一个真正的公司，也必将是被历史淘汰的公司。党委会分管经济工作的干部，对此一定有深刻的感受。

目前，中国发达地区大规模农村城市化的成功的秘密，就是农村成功地由家庭化生产转向公司化生产，使农村迅速与城市接轨，如珠江三角洲和长江三角洲的城市带，均是如此。凡是维持家庭生产方式的地区，即便建造城镇，看起来也还是不像城市，原因在于这些地区的基本经济元素不是公司，新造的城市缺少公司活动。

东莞、宁波等新型城市，公司个数以十万计，而内地地级城



市，公司仅以万计，并且在规模和技术上有巨大的差别，这其实揭示了发达行政区域与不发达行政区域的秘密。

《文化大趋势：公司文化》无疑会对基层从事经济工作的党政干部产生观念冲击，这本书发现了一些真理，并且是我们过去没有注意到的，它提出公司文化时代的概念，有利于我们在现代化和城市化的基础上，推行公司化。

从改变观念的角度看，《文化大趋势：公司文化》是一本好书。

湖北省京山县原县委副书记 文观云

本书研究探索公司文化，提出了很多新的观点，有利于改变人们的文化旧观念，有利于公司领导和党政领导转变经营管理理念。该书呼喊公司时代来临，提示党政工作者的工作重点，是将更多的农民转化为公司员工，将更多的管理者转化为董事长和总经理，刺激更多的公司诞生，规范公司行为，为公司的发展壮大服务。

西方管理学推崇分析和量化方法，它与公司这种结构相适应。中国传统的权谋文化，是许多知名公司短命的重要原因。公司文化时代是否意味着全盘更换管理方法，是值得党政经济工作者思考的。

这本书无疑对我国的文化建设是一个积极的贡献。

广东河源市委副秘书长 张桥争

## 导 言

文化容易被企业认为是空洞的东西，人们较少把企业管理与公司文化联系起来。事实上，中国企业都要经历从家文化的管理进入公司文化管理的过程，转化成功的企业便脱离青春期，进入长久的兴盛。转化失败的企业往往一夜之间土崩瓦解，老板们不知道发生了什么事。

中国传统文化或者叫东方文化，它是为家庭管理模式而度身定做的，那么，它是否适应公司运作模式的管理？传统的权谋术是否值得在公司里应用？应用权谋术的企业会产生严重的后果吗？

其实，除了企业主，对公司文化应该产生关注的，有更广泛的阶层。

在人类迎接公元 2000 年庆典的时刻，人们都曾激动不已。交往的增多使人类融合的趋势越来越明显，人们都在翘首以盼，未来在哪里？社会将如何变化？人类如何消除分歧？国家将向哪里去？面对地球村落，中国人更深切地关心中国将向何处去的问题。

公元 2002 年 11 月 8 日，中国共产党在北京召开第十六次全国代表大会。在总结过去 13 年工作经验的同时，明确将“三个代表”作为中国共产党面向未来的方针，这是中国执政党对明天的一次确定性回答，它要求中国共产党“始终代表中国先进文化的前进方向”。

中国先进文化的方向，其实也就是中国未来的方向。

任何民族和国家，总会在前进的道路上间发性地对文化问题产生关注或争论，原因是当新的生产力技术革命发生以后，人们的生存方式面临着大幅度的改变，但是传统文化对新的生存状况不能适应的情况是普遍的，所以文化的重建和修正，是站在上层建筑角度上，对经济基础的适应和期许。没有相应的文化，也就没有相应的生存状态。

### 一、文化的运动是有规律的

精神世界的运动方式较常见的有两种，一种是波浪式前进的，另一种是跳跃式前进的，文化的运动则是呈波浪式前进的。

人类几千年的历史上，有些民族的文化能绵延不绝地向前发展、续存和进步，其共同的特点是，其传统文化对新文化的接受和创造，是以相似相融性为基础的，即新文化与传统文化有一部分相连通，新文化的某些部分得到了传统文化某些部分的支持，往往支持的力度越大，成功的可能性越大。

有些民族文化衰竭和死亡了，其共同的特点则是，其传统文化拒绝和排斥新文化，故步自封，不想改变已有的成熟规章，最终只有没落的命运。

文化革命是人类历史上常常发生的事，失败者不计其数。纵观文化革命失败的案例，其原因不外乎如下几种：

一是新文化与生产力基础不相适应。往往在文化革命发生前，生产力必定先发生一定程度的变化，如果没有一个生产力变革的阶段，则文化革命注定是难以成功的。

二是新文化没有找到可靠的传统文化支持力量，这是操作层面的问题，往往较依赖政治家的谋略，不是文化创造人可以解决的。

三是新文化本身的设计不成熟，没有集大成者，对传统文化

没有产生质的突破，所以不成其为新文化，最终消弭于无形之中。

把握文化运动方向的简便方法，是掌握其社会主流哲学的运动视野和方向的变化。

哲学是文化的重要组成部分，文化多数时候是主流哲学的表面形态，当一种主流哲学衰落以后，相应的文化习俗肯定要发生变化。当然，这里所说的主流哲学是被多数民众所接受的哲学，而不是刚刚发端于学术界的那些流行的哲学观念。

文化的运动是否永远是前进的？是进步的？有没有文化的运动是倒退的？事实上，文化运动是波浪式的，有进有退是其典型的特点，没有任何文化形态是直线式前进的。有相当多的文化运动就是倒退的，最终导致民族文化或整个民族的消逝，或者说导致主体文化与文化主体的消失（因为文化不一定全部有民族性，有些有团体性质，有些有国家性质，有些有家族性质）。

文化的倒退是文化沉淀的重要方式，它其实孕育着新的更猛烈的文化运动，或者孕育着新的文化运动方向。因此，对文化沉淀过程的处理，是极其重要的环节，那些谋求全盘否定前次文化运动的人为做法，必将导致极为彻底的失败。

那么文化是否有先进和落后之分？绝对地看，文化没有先进和落后的区别，只有对人类贡献大小的区别，这与文化所影响的范围，影响的方式和结果有关。按照任何标准，某些文化可能很先进，但当它在某个人群体里没有找到适应性时，带来的可能是倒退和毁灭。而某些比较起来落后的文化，在其兴盛的年代里，可能创造了无穷的财富和幸福。

相对地看，文化每次发生运动时，则有明确的落后与先进的区别。

如何评论文化的先进性呢？有人设计了一套理性的评价尺度：“越是先进的文化，其技术合理性程度越高，其达到同样目

标的技术手段越合理越先进；越是先进的文化，其价值合理性程度越高，其所要达到的目标越符合多数人的现实利益；越是先进的文化，其由技术合理性机制保障的包容性或开放性程度越大，其内部越具有文化创新的能力——这三者共同决定了文化的进步水平。”<sup>①</sup>

这个文化先进性的标准，说的是评价文化先进与落后的三个尺度，一是技术尺度，二是价值尺度，三是创新尺度。

从技术上看，可以通过计算，得出文化与之对应的物质力量的量，并通过实践加以检验，由物质力量的大小，判断文化的先进与落后。

从价值尺度看，主要看该文化对终极价值的回答。即：“人生的最后目的是什么？人类的最终命运是什么？是生还是死？是永恒还是虚无？”<sup>②</sup> 如果回答是积极向上的，就先进，反之则落后。

从创新尺度看，如果一种文化没有包容性，对其他文化采取排斥的态度，或者无法建立包容和开放的机制，就落后。而具有强烈创新能力，有包容机制的文化，则先进。

不管这个先进文化的标准是否全面，今天看来它是讲到了评判文化优劣的一些实质性问题的。本书侧重于分析中国政治文化运动的方向，这种方向并不依据文化先进与落后的原则，只依据方向性原则。

## 二、中国文化运动的轨迹分析

如果要将中国文化划分时代的话，中国文化大抵经过起源文

---

① 见《中国共产党与中国先进文化》15页。

② 见《中国共产党与中国先进文化》13页。

化时代、家文化时代、阶级文化时代，现在正进入公司文化时代。

以时间来划分，自黄帝始（约公元前 2600 年）至秦始皇统一中国（公元前 221 年）止，共约 2400 年时间，为中国的起源文化形成期。其中最重要的集大成时期为春秋战国，即公元前 770 年至公元前 221 年，约有 550 年的时间。由于年代久远，史记材料不够丰富，尽管有诸子百家的典籍和出土文物为证，有秦俑长城为证，仍难把握该时代中国文化的全貌。现在所有的总结和推论，都是以所掌握的史料为基础的，不一定是当时的全部现象。

尽管如此，仍然可以得出两个结论。

一是中国的起源文化走出拜神的阴影比西方至少早 3000 年。姜子牙封神并建立爵位礼制约在公元前 1100 年，天朝观念，人神观念，都是肯定人主宰世界的观念。而尼采宣告“上帝死了”是在公元 1882 年，此时西方才敢肯定世界是由人主宰的。

二是中国的起源文化成熟于第二次农业革命时期，代表着农业游牧状态进入农业文明的最高水平。人类由游牧状态进入农业文明的第一次技术进步，是发明粮食种子制作和存储技术。姜子牙分封 800 诸侯时，中国人已能广泛使用种子。第二次农业革命则是发明青铜冶炼技术，并在春秋战国时期达到普遍使用的水平，技术也十分精湛，汉朝以前的系列出土文物已证明了这一点。

孔子在公元前约 500 年创立儒学，从公元前 500 年至公元前 200 年，短短 300 年里，中国诞生了诸子百家，其创建的物质财富和精神财富，胜于之前 2000 年的总和，并且它还是此后中国文化和人类文化取之不竭的思想宝库。在人类历史上，只有中国的起源文化处于农业文明的高级水平上。

家文化其实是中国封建社会所有新生文化现象的本质。从时

间上看，它起于公元前 221 年秦始皇统一中国，止于公元 1840 年鸦片战争爆发，前后约 2000 年时间。

为什么将这一时期的文化称作家文化？从生产力方面看，该阶段初发生了第三次农业革命，这便是铁器被广泛地使用，炼铁技术成熟，铁矿开采量大。而农耕技术已完全成熟，在黄河中下游的土地上，完全可以实行一夫一妻制的小家庭生产，这为儒家文化的兴盛准备了良好的生产力条件。

还在商鞅改革时，秦国便提出分解大部落、大贵族、大氏族的方法，要求青年男子年满 16 岁，必须从原有的组织分离，单独建立一夫一妻制家庭，单独纳税，违法者要按律惩处。秦国统一中国后，这个政策推广到整个黄河长江流域，家庭开始成为社会结构的基本单元，经济活动以家庭为单位展开。

公元前 140 年，董仲舒对儒学进行发扬光大，使儒学更适应家庭模式。在儒学的熏陶下，皇帝像一个家长，家长像一个皇帝。在国家法令之下，有家规族法辅助进行国家治理。几乎在这 2000 年所有的新文化现象，都以家庭为基础，与家庭有关。所以，把该时期的中国文化称为家文化，是极其准确的。

家文化的兴起，得到了国家统治者的支持，它符合波浪式运动的原理。它是起源文化里的一支，但董仲舒的新儒学与孔子的起源儒学是极不同的。

孔子儒学讲究“仁”，他想恢复姜子牙时代建立的爵位礼制，“仁”是其思想核心，追求“克己复礼”，他想规范国王及贵族。

董仲舒的新儒学讲究“君君臣臣父父子子妻妻妾妾”，他是站在家庭的基础上规范天下的，与孔子所说的，在应用层面上完全不是一回事。

家文化兴起以后，阻止了中国起源文化中其他文化方向的运动，它有一定的封闭性。所以，尽管中国发明了指南针、火药、造纸术和活字印刷术，却没有发明蒸汽机，没有产生工业革命。

由于文化的范围极其博大，为了论述的方便，本书只讲述君王文化和农民文化，他们是家文化的分支和代表。

为什么说中国有一个阶级文化时代？

话要从西方工业革命的发生开始说起。在中国，阶级文化存在的时间大抵起于公元 1840 年鸦片战争爆发，止于公元 1978 年中国推行邓小平倡导的改革开放，前后不到 150 年时间。如果从更长的历史主线条上看，该文化时代可以看成是家文化向公司文化过渡的一个非稳定形态的时代。但站在 21 世纪初来看，该时代却有十分重要的研究价值，因为它是中国公司文化时代的重要起点和基础。

公元 1769 年，瓦特在英国发明蒸汽机，它标志着工业革命的开始，是人类生产力技术发生质变的新里程碑。但此时，整个西方社会的文化状态，还处于拜神的水平，上帝有无上的权力，人自己不能在精神上主宰世界。尽管文艺复兴催生了科学，日心说被广泛地认同，科学迎来了春天。但是精神与物质不对称，上层建筑与经济基础不对应的状态越来越严重。紧接着，爆发了启蒙运动。

从 14 世纪初兴起的文艺复兴到 18 世纪末终止的启蒙运动，前后也是 500 年时间，与中国起源文化兴起用时 550 年（春秋战国）相当。这 500 年其实构成了西方现代社会的起源文化体，它产生的三大主要思想体系是科学主义、资本主义和共产主义，其他的思想流派则比中国春秋战国时代的诸子百家还多。不过，站在人类的角度看，西方现代社会的起源文化，其实是全球现代文化的起源文化，从一开始，它就是没有国界的，只是有传播到达时间的迟早而已。

公元 1840 年，以蒸汽机为动力，以火药枪炮等热兵器为武装，英国军舰撞开中国大门，新兴的工业文明与代表辉煌水平的农业文明展开了较量。尽管中国在 1840 年才接触工业革命的



产力，但作为一种文明形态，工业文明在西方已有 70 年的发展时间，它并不幼稚。所以，将中国的阶级文化时代以 1840 年为起点而不是 1911 年辛亥革命为起点，是更为科学的，符合阶级文化的历史事实。

数千年来以为自己是世界中心的中国，被几条西方的战船打败后，走上接受和引进工业革命生产力的道路。于是有了官办、民办、买办企业的兴起，有了中国的现代工业。

到 20 世纪初，工业文明和农业文明在中国矛盾冲突的结果，是使社会阶级化，阶级矛盾和阶级斗争日益尖锐。中国的阶级文化均获得了空前的发展。1925 年毛泽东写作《中国社会各阶级的分析》一文时，中国出现明显的四个阶级，即地主阶级、资产阶级、农民阶级和工人阶级，各阶级的观念和利益都不相同。

19 世纪末，以慈禧为首的政治集团代表着传统地主阶级的利益，其文化特征为传统保守和对工业革命的愚昧。维新派以及后来出现的各种革命党，代表着新兴的资产阶级的利益，其文化特征当然是开放的，面临着对西方工业文明成果进行吸收的重任。

1911 年辛亥革命胜利后，按照中国的国内政治运作规律，应该出现一个强有力的代表资产阶级利益的中央政府，将中国大量的地主转化为资本家，将大量的农民转化为工人，从而实现由农业文明向工业文明的全面转型。

但是，此时的中国并不能独立地存在，它已是地球村落的一员，迈入了人类融合的洪流。西方的资本主义国家强化了对中国的剥夺，各国扶持不同的政治势力使孙中山领导的国民党无法建立强势中央政府。实际上，在 1911 年到 1945 年之间，中国的国内矛盾，是由阶级矛盾为主逐渐上升到民族矛盾为主。1921 年中国共产党创立后，迅速形成中国国民党代表地主和资产阶级，共产党代表农民和工人阶级的局面，毛泽东将农民和工人阶级笼