

无形·有形

——企业文化：
管理的第四阶段

范喜贵 / 著



经济科学出版社

无形·有形

——企业文化：
管理的第四阶段

范喜贵 / 著



经济科学出版社

责任编辑：崔岱远
责任校对：王肖楠
版式设计：代小卫
技术编辑：邱 天

图书在版编目 (CIP) 数据

无形·有形：企业文化：管理的第四阶段 / 范喜贵著 .
—北京：经济科学出版社，2002.9
ISBN 7-5058-3174-7

I. 无… II. 范… III. 企业文化—研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 068551 号

无形·有形

——企业文化：管理的第四阶段

范喜贵 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销
社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036
总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

世界知识印刷厂印刷

河北三河德利装订厂装订

880×1230 32 开 10.125 印张 230000 字

2002 年 9 月第一版 2002 年 9 月第一次印刷

印数：0001—6500 册

ISBN 7-5058-3174-7/F·2536 定价：28.80 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)



这是第一部民营企业家写企业文化的书，也是一部企业家用理论与实践的凝练写出来的老板箴言，用成功与失败的感悟总结出来的管理心得。这本书的出版，标志着企业家的理论素质在不断提高，企业管理水平在不断进步。近20年来，民营经济的发展历程表明，一些民营企业的兴盛衰败，同企业文化建设关系极大。如果说民营企业在第一次创业过程中注重的是资本积累，那么，在第二次创业过程中注重的则应该是企业文化。如何构建系统的企业文化，如何变被动建设为主动建设，如何创建学习型的与时俱进的企业文化，是摆在当今民营企业面前的共同课题。范喜贵先生用心血写成的这本书，很值得企业家们，尤其是民营企业家人一读。

中华全国工商业联合会副主席
中国民（私）营经济研究会会长
保育钧

2002年8月16日

自序

本打算请位名人作序，但仔细想来，我一不是专家，二不是学者，也没有任何值得炫耀的头衔，一个普普通通的私营企业的经理，即便沾点名人的光，我也不会出人头地到哪里去。弄不好还会有人闲言，说你花钱买“名”，我不愿因此而承担“莫须有”，更不愿因此而玷污名人的名望。

我写此书，主要目的有二：其一是着眼于企业家的企业文化实践。迫于经济全球化的趋势，文化、跨文化管理在企业管理中的作用越来越显得重要。“企业文化”一词，对于企业家来说已不再陌生，也有一些企业积累了成功的企业文化建设的经验。然而，现有的企业文化方面的著作虽然不少，但多为“概论型”和“学术型”的，能够通俗地论述企业文化的营造方法、企业文化与企业管理乃至与经济绩效的关系的书却很少见。因此，我在本书中以管理理论和企业文化理论为基础，对营造企业文化的可行性和必要性做了比较详尽的论述，力求给企业家们一种营造企业

文化的方法。其二是着眼于企业管理的需要，尤其是民营企业家和民营企业的需要。现阶段的民营企业家长多为四五十岁的人，或多或少都经历了“文革”时期，受教育程度偏低，文化缺失现象较为普遍。而民营企业的发展历史也不过二十几年，企业管理多处在经验管理阶段，科学的管理制度还没有完全建立起来，企业文化建设尚在摸索之中。所以，本书紧紧围绕“企业管理模式”、“企业文化特征”和“家族企业形式”等企业家所关注的热点问题，进行了系统的归纳和总结，并阐述了我的观点。虽谈不上是给民营企业的一剂良药，但当你读过本书之后，你可以感悟到书中会有些许可资借鉴之处。

书是写完了，现在想来有点后怕，十几本厚厚的手稿摆在面前，我有点不敢相信那是出于自己的手。因为提笔伊始，我心里并没有底，尤其是写作过程中脑子里没词儿的时候，急得一个人在屋子里转来转去，一天写不出二三百字。有时写的不满意时，把稿纸揉了一团又一团，甚至开始嘲笑自己：你能写书，那有谁还不能写书呢？这个时候，自我激励的方法开始发挥作用了，因为谁都知道我已丢下公司不管，躲到郊外写书去了，就连手机电话也在移动秘书台留言说：“本人在赶写书稿”。心想：这书要是写不出来，不是丢尽了面子！因此，我没有放下笔，日复一日地数着页数，算着字数……当我为此书写完最后一个句号时，

我在屋子里握紧双拳狂吼了好一阵子。

那么，我是凭什么写的这本书呢？我想主要是较为丰富的工作实践，尤其是企业工作实践和学习经历起了作用。我当过农民、当过兵、当过工人、当过干部、当过官员、当过翻译，在国营企事业单位、外商独资企业、合资企业都供过职。1992年底创办自己的私营企业至今。我的学习经历实在不值得一提，但又确实值得一提。说不值一提，是因为我读中专时是“工农兵学员”，读大专是在职工大学，读研究生是在北京行政学院，拿不出一本有分量的文凭；说值得一提，是因为我没有放过任何一次学习的机会，因此拓宽了我的知识面。多变的工作经历给了我宝贵的经验，不断的学习开阔了我的视野，最终使我萌发了写作的想法，并著成了此书。

全书虽只有二十余万字，可对于我来说写这样一本书实在是太长了。它几乎榨干了我脑子里所有的“积蓄”，字里行间都在流淌着我几十年的苦苦追求中盘剥来的心血！就算您读起来没有那么新鲜和解渴，但我还是希望您能给我一点支持和鼓励，咀嚼咀嚼俗人的东西，也可能它会与您的想法产生共鸣，为您和您的事业带去一缕希望之光。

作者

2002年6月25日

前言

自1982年美国学者特伦斯·迪尔和阿伦·肯尼迪出版了美国最早的《公司文化》一书之后，中国学术界逐渐掀起了企业文化理论的研究热潮，并出版了《企业文化学》、《现代企业文化建设》、《企业文化概论》、《中国企业文化大辞典》等百余部有关企业文化方面的著作。1988年中国企业文化研究会成立。清华大学、北京大学、复旦大学等高校相继在相关专业开设了企业文化课程。北京市委党校针对教学对象的变化，率先在工商管理专业系统地开设了《中国传统文化》、《中西方文化概论》和《企业文化》课程。各种学术机构频频举办企业文化研讨会、报告会，推动企业文化建设。海尔、联想等一些知名企业捷足先登，在市场竞争中打出了“企业文化牌”。

然而，由于学术界对企业文化的概念尚无定论，企业界对企业文化理论的理解和应用难免有些认识上的不同和实践上的偏差。从研究企业文化的角度来说，它涉及文化学、企业学、历史学乃至人类学等诸

多学科，应该说是一项“系统工程”。对于企业界而言，显然重点不是理论性的研究，而是准确地把握相关理论及其应用。正因如此，本书着重从实践企业文化理论的目的出发，以企业界为对象，采用总结和比较的方法，对企业文化和企业管理理论的相关概念、内容和功能进行了归纳性表述，以求操作者从掌握基本概念入手，较为准确地理解其内容，并付诸实施。

学术界普遍认为，企业文化理论是在欧美经济、管理专家、学者对日本和美国的管理模式进行比较研究中诞生的。因此，从一般层次的认识来看，企业文化理论丰富了企业管理理论的内涵，从较高层次的认识来看，如果说从传统管理阶段到科学管理阶段是企业的第一次飞跃的话，那么从科学管理阶段到文化管理阶段则可以称是企业管理的第二次飞跃。也有学者称企业文化理论是管理思想理论发展的第四阶段。又因被称为现代企业管理之父的美国管理学家彼得·德鲁克在他的《管理——任务、责任、实践》一书中指出：“管理并不是同文化无关的，即并不是自然世界的一部分，管理是一种社会职能，因而既要承担社会责任，又要植根于文化之中”。所以，基于企业管理植根于文化，企业文化应用于管理的认识，本书认真总结了管理理论的文化特征，对企业文化与企业管理的关系作了比较详尽的论述。

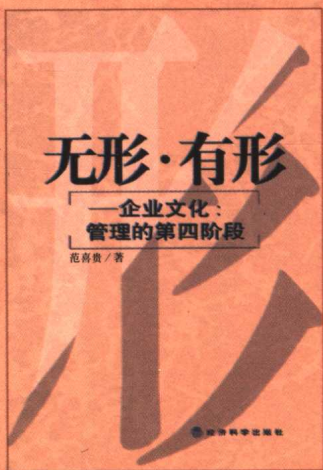
美国著名人类学家弗朗兹·博厄斯指出：人类的

历史证明，一个社会集团，其文化的进步往往取决于它是否有机会吸取邻近社会集团的经验。一个社会集团所获取的种种发现可以传给其他社会集团，彼此之间的交流越多样化，相互学习的机会也就越多。大体上，文化最原始的部落也就是那些长期与世隔绝的部落，因而，它们不能从邻近部落所取得的文化成就中获得好处。众所周知，日本人把汉字融入假名，形成了独特的文字，把《论语》融入经营管理，形成了具有儒家思想特征的企业文化。这充分说明了没有交流就没有学习的机会，没有学习机会就没有发展的道理。同时深刻地揭示了文化交流必须突出融合的特点，而不是抵制和批判。所以本书以汲取传统文化之精粹，吸收外来文化之精华为前提，对企业文化产生的背景和不同企业形式的企业文化现象进行了具体的分析，阐明了中西文化融合，中国传统文化与企业文化融合的必然性、重要性和企业文化表现形式的差异性。

无论是大企业还是中小企业，无论是外资企业还是国有企业、民营企业，无论这些企业如何认识企业文化，企业文化现象都是客观存在的，并对企业的生产经营活动产生着影响。本书根据企业文化存在的普遍性和特殊性，确立了“总结—提炼—营造”企业文化的基本思路。同时书中略去了其他相关学科普遍论及的营销、广告、环境等需要作为企业文化讨论的内

容，紧密结合管理学和组织行为学等理论，立足于提高企业的核心能力，提出了企业文化应以确立企业价值观体系为核心，以人本文化、团队文化、制度文化、质量文化为内容的主体框架。并借鉴管理学的方法提出了整合企业价值观、促进有效管理、提高经济绩效和履行社会责任的企业文化建设目标。

此外，本书还以解决影响和制约企业文化建设的瓶颈问题为着眼点，详细地论述了企业家在企业文化建设中的作用。



题解

“有”与“无”，虚实互通。“无形”中孕育着“有形”，“有形”中蕴涵着“无形”。假若将文化视为“无形”，便可将“文明”看作“有形”；假若将企业文化视为“无形”，便可将企业所创造之财富看作“有形”。“以无为体，以有用为用”。它昭示给企业家的是：一个不可忽视的从“无”到“有”的过程，这也正是现代企业真正兴旺发达的过程。

—— 侯且岸 教授



作者简介

范喜贵，1954年出生于吉林榆树。
1984年7月毕业于吉林省职工科技
外语学院日语系，2002年7月毕业
于北京行政学院工商管理研究生
班。先后在国营企业、独资企业、合
资企业、私营企业里从事管理工作
20余年，现任北京金之源服饰有限
公司董事长。曾在多种报刊和杂志
上发表译文、论文、散文、小说、随
笔80余篇。

◎责任编辑：崔岱远

◎封面设计：缪惟

目录 CONTENTS

前 言

第一章 ◎ 企业文化与企业管理理论的内涵

- 一、企业文化的概念 / 3
- 二、企业管理的概念 / 7
- 三、企业文化理论的生成与发展 / 9
- 四、企业管理理论的诞生与发展 / 17

第二章 ◎ 企业文化与企业管理的关系

- 一、管理是一种文化 / 33
- 二、企业文化是一种管理手段 / 35
- 三、企业文化影响管理模式的形成和改变 / 39
- 四、企业文化有利于提高企业的综合能力 / 69
- 五、企业文化变革能够推动管理创新 / 73

第三章 ◎ 中国传统文化与家族企业文化

- 一、中国传统文化的整体风貌和基本精神 / 79
- 二、儒家文化与企业文化的融合 / 89
- 三、民营企业中的家族文化现象 / 100

第四章 ◎ 企业文化表现形式差异

- 一、企业家素质不同的差异 / 117
- 二、企业规模和发展阶段不同的差异 / 123
- 三、企业所属行业和经济性质不同的差异 / 127
- 四、企业地域不同的差异 / 130

第五章 ◎ 企业文化与企业家

- 一、企业家是企业文化的创造者 / 135
- 二、企业家是企业文化建设的组织者 / 144
- 三、企业家是企业文化的传播者 / 151

第六章 ◎ 企业文化功能

- 一、导向功能 / 163

- 二、教化功能 / 166
- 三、凝聚功能 / 167
- 四、激励功能 / 171
- 五、约束功能 / 175
- 六、改善人际关系功能 / 176
- 七、规范企业形象功能 / 180
- 八、辐射功能 / 181
- 九、促进有效管理功能 / 183
- 十、提高经济绩效功能 / 185

第七章 ◎ 企业文化营造

- 一、概念解释 / 191
- 二、企业理念的定位 / 193
- 三、企业精神的提炼 / 201
- 四、企业价值观的确立 / 204
- 五、企业人本文化的营造 / 214
- 六、企业团队文化的营造 / 239
- 七、企业制度文化的营造 / 254
- 八、企业质量文化的营造 / 266

第八章 ◎ 企业文化建设目标

- 一、整合价值观的目标 / 281

无形·有形——企业文化：管理的第四阶段

二、促进有效管理的目标 / 288

三、提高经济绩效的目标 / 291

四、履行社会责任的目标 / 294

附录 / 297

参考书目 / 301

后记 / 305