

 **21世纪** 中国民营企业管理与发展丛书(第二辑)
丛书总顾问◎常修泽

民营企业企业文化

本书得到国家重大课题攻关项目
《中国民营经济制度创新与发展问题研究》
(03JZD0018) 支持

主编◎李亚
MINYING QIYE
QIYE
WENHUA



中国方正出版社

21 世纪中国民营企业管理与发展系列丛书(第二辑)

丛书总顾问:常修泽

民营企业企业文化

李 亚 主 编

张金平 王亮 侯玉辉 编著

中国方正出版社

图书在版编目(CIP)数据

民营企业企业文化/李亚主编. - 北京:中国方正出版社,2004.1
(21世纪中国民营企业管理与发展系列丛书·第1辑)
ISBN 7-80107-757-1

I. 民... II. 李... 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(2003)第 116827 号

21 世纪中国民营企业管理与发展系列丛书(第二辑)

民营企业企业文化

李 亚 主编

总 策 划: 康 弘

责任编辑: 郭 治 杜月伟

出版发行: 中国方正出版社

(北京市西城区平安里西大街 41 号 邮编: 100813)

发行部: (010)66124758 门市部: (010)63094573

编辑部: (010)83085204 出版部: (010)66510958

网址: www.fzpress.com

策划 E-mail: khong@fzpress.com

经 销: 新华书店

印 刷: 北京昌平长城印刷厂

开 本: 890 毫米 × 1240 毫米 1/32

印 张: 10.875

字 数: 240 千字

版 次: 2004 年 3 月第 1 版 2004 年 3 月北京第 1 次印刷

(版权所有 侵权必究)

ISBN 7-80107-757-1

定价: 72.00 元(全四册) 18.00 元(册)

(本书如有印装质量问题,请与本社出版部联系退换)

丛书序

常修泽

中国民营经济的发展正处在“千载难逢”的历史时刻,中共十六届三中全会指出:“允许非公有资本进入法律法规未禁入的基础设施、公用事业及其他行业和领域”。这是中共中央文件中第一次对此问题作出规定。它吹响了民营资本大规模进入相关投资领域的号角,极大地鼓舞了民营企业的投资热情。在此全新的背景下,民营企业如何抓住机遇大显身手,使企业获得长足发展,是众多民营企业企业家面临的重大课题。

摆在读者面前的这套《21世纪中国民营企业管理与发展系列丛书(第二辑)》,是一套探讨民营企业管理与发展理论和实务的著作,是李亚博士及其合作者近十年来精心研究民营企业问题的初步成果。作者邀请我担任这套丛书的总顾问,给我提供了一个观察和研究民营企业管理和发展的机会。我是很高兴的。

中国的民营经济是中共十一届三中全会精神的“产儿”。25年来,民营经济的发展经历了三个阶段:1979至1988年为起步阶段,民营经济开始萌芽,特别是在一些改革先行地区。1989至1992年春,徘徊发展阶段,受到当时政治因素的影响,民营经济有所停滞和徘徊。1992年春邓小平南巡讲话之后,民营经济进入快速发展阶段。中小企业和民营科技企业受到有力支持。进入新世纪,特别是中共十六大后进入新的发展阶段。中共中央十六大报告明确提出:“必须

① 作序者常修泽先生系著名经济学家,国家发展和改革委员会学术委员会委员、宏观经济研究院教授,博士生导师,并应邀担任清华大学中国企业研究中心专家、香港中小企业国际交流协会名誉会长等职。

毫不动摇地支持、鼓励和引导非公有制经济发展”，为民营经济的发展提供了新的动力。特别是随着国有经济的战略性调整，民营资本正在积极主动地参与国有企业的改革。从南京雨润集团并购十余家大型国有肉联企业，到珠海中富并购国有四川广康公司，从格林柯尔收购“美菱”国有股份，到哈尔滨民营企业家闫金生收购“哈蓄”……民营资本与国有资本、外商资本正在出现相互渗透、相互贯通、相互融合之势。一种新的混合所有制经济正在形成中。

随着中国民营经济的兴起，民营企业的管理和发展越来越成为人们关注的焦点问题，同时在理论上也有诸多探讨之处。本套丛书在对我国经济实践中这一新的经济现象作出深入分析的基础上，针对民营企业实际情况，系统地提出了民营企业管理与发展的理论框架，对民营企业发展战略、企业文化、跨国运营、创业管理等方面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作了大量的企业案例分析。

当然，在此之前，关于中国民营企业的研究成果也相当之多，但是对民营企业管理与发展进行系统研究的成套丛书相对较少，并且本套丛书已经出版到了第二辑（据我所知，第一辑颇为畅销，各地工商联纷纷将之作为推荐读物，有的还用做培训教材）。

整体来看，本套丛书强调实务操作，对民营企业发展的运作机制和操作要点作了较为深入的探讨，并针对民营企业发展过程中的重点和难点问题，如战略决策问题、产业整合问题、企业集群问题、企业上市问题、家族文化问题、企业诚信问题、资源外取问题、“走出去”问题、创业风险管理问题、民企核心竞争力、跨国运营模式选择、学习型组织和第五项修炼等，提出了较为前沿的理念和相应的政策措施，应该说，这些论述不乏新意，对民营企业管理层运作能力的提升有一定的助益。

总之，李亚同志主持编写的这套丛书，切合中国实际，直面民营企业，体系设计先进实用（从创业到战略，从战略到文化，文化到国际化），有助于民营企业核心竞争力的打造，有助于民营企业管理层顺

利渡过“管理拐点”,进而实现其管理体系的本土化。它对民营企业的经营管理人员、财经类的大学生和研究生、各类经济研究机构、政府相关部门领导都具有一定的参考价值。

当然,由于受经验、理论水平和客观条件的限制,该套丛书尚有一些不足,如民营企业的风险管理、制度创新、特别是民营资本参与国企改革等问题的分析还有待进一步深入,这些都是今后作者需要继续深化研究的重点,希望在今后的丛书编写中将这些内容加入进去,并且将这套丛书做成精品,做成真正有品牌的系列丛书。好在李亚同志今后还将从事现代企业管理教学研究工作的,希望李亚博士在今后的岁月中继续努力,进一步加强与民营企业的联系,为中国民营企业理论的发展提供不懈的智力支持。

2004年1月10日

于北京世纪城

内容提要

在经济飞速发展的现代社会,任何一个企业的发展都离不开企业文化的先行。这已是企业实现经济腾飞的必要和先决条件,是每一个成功企业家的共识。民营企业外部环境有待改善,自身素质有待提高,加之市场竞争的日趋激烈,民营企业正处在一个相当关键的历史时刻。如何解决目前民企自身存在的各种问题,提高民企竞争力?这是许多民营企业家和专家学者关心的问题。

民营企业的文化建设,对民营企业的运作与成功有着重要影响,它也是解决民营企业所面临问题的重要出路。《民营企业企业文化》将为民营企业塑造企业文化提供一个理论和实践上的指导。

全书分四个部分,认识篇、塑造篇、特色篇和借鉴篇,涉及民营企业文化的知识、理论、特点、功能、构建、技巧以及家族企业、企业家精神、学习型组织等诸多方面,每个章节都有大量内容丰富翔实的案例,记录了民营企业探索企业文化的成功和失败的足迹,具有很强的参考借鉴价值。

民营企业文化首先应是民族的文化,要承袭中国本土的文化精髓,要有民族特色,要适应民族的心理习惯。举凡成功的企业,如IBM、惠普、东芝、摩托罗拉等无不是吃透本民族的文化,并将之光大为企业文化的最高灵魂。不根植于民族文化土壤,不弘扬民族文化精神,民营企业也就失去了文化“自我”中的本体。还是应了那句老话:没有民族的,也就没有世界的。

20世纪末最成功的企业是学习型组织,民营企业如何去学习?作为现代企业家,必须具备一些常人很难具备的特质和功能——企业家精神,民营老板如何形成自己的经营哲学?家族企业成功的关

键在于价值观念,文化底蕴。民营企业如何在自己的实务运作中加入一些人文精神? 这些内容正是本书特色篇的主题。

本书从对民营企业企业文化塑造的角度,透析了民营企业的文化发展的现状和问题,并按照表层文化、中层文化、内层文化三个层次详细分析了民营企业文化的塑造问题。这些都是民营企业中很重要的文化实践,本书也将对这三面作详细阐述。相关内容在本书塑造篇有具体的分析。

美国、日本、德国的企业文化有什么特点? 是什么让 IBM 八十几年来能一直领导全球信息产业的发展,满足世界范围内各行业对信息处理的全方位需求? 什么塑造了丰田文化和丰田精神? 西门子 150 多年来长盛不衰的原因何在? 我们的民营企业与这些世界名企的距离有多远? 这些问题可以在本书借鉴篇找到相关答案。

总的来看,21 世纪将是一个文化冲击的世纪,民营企业能否培育自己的文化并发挥其作用,将决定其在 21 世纪的生存能力,企业文化将成为民营企业未来的核心竞争力。民营企业只有塑造具有自身特色的企业文化,并藉着企业文化构造一个良好的组织氛围和环境,才能以文化的力量推动企业的可持续健康发展。



认识篇

第一章 企业文化概述 /3

第一节 企业文化的内涵 /3

一、企业文化的起源 /4

二、企业文化的内涵 /5

第二节 企业文化的特征 /7

一、企业文化的特征 /7

二、企业文化与中国传统文化 /10

第三节 企业的功能 /12

一、导向功能 /12

二、激励功能 /13

三、凝聚功能 /14

四、自控约束功能 /15

五、协调功能 /15

六、辐射功能 /15

案例 1-1 联想的企业文化 /16

案例 1-2 海尔文化——激活“休克鱼” /22

第二章 我国民营企业文化发展现状 /31

第一节 民营企业文化特点 /31

一、我国民营企业文化的现状 /31

二、我国现阶段民营企业文化的几种模式 /34

第二节 我国民营企业文化的优势及劣势 /39

一、我国民营企业文化的优势 /39

二、我国民营企业文化的劣势 /40

第三节 我国民营企业文化的塑造 /45

一、民营企业文化塑造 /45

二、民营企业文化塑造的方向 /48

三、民营企业塑造企业文化的途径 /52

第四节 我国民营企业文化的发展趋势 /56

一、经济与文化的“一体化”越来越明显 /56

二、企业文化对企业发展的内在驱动作用日益加强 /57

三、企业文化核心的个性色彩和特色更加明显 /58

四、企业文化中企业家和企业的团队精神越来越重要 /59

五、企业文化开放性、重塑性、创新性越来越强 /60

六、企业文化的对外功能将进一步加强 /61

七、中外企业文化的大融合时代即将到来 /62

案例 2-1 巨人集团的兴衰 /64

塑造篇

第三章 表层文化 /73

第一节 行为文化 /73

一、企业行为文化是企业文化的重要组成部分 /73

二、领导行为是企业文化的重要环节 /74

三、企业行为文化直接塑造了企业其他层次的文化 /75

四、企业行为规范 /77

第二节 形象文化 /79

一、领导者和产品形象 /80

二、企业标识系统 /81

第三节 我国企业导入 CI 的问题 /85

- 一、重视并过分突出 V1,轻视及至淡忘了 BI 与 MI /85
- 二、把 CI 看作一个无所不包的庞大体系 /86
- 三、忽视对企业内外情况的调查 /87
- 四、忘记了导入 CI 的真正主体 /87
- 五、只重视 CI 的设计与策划 /88
- 案例 3-1 穿出更潇洒的你:雅戈尔展现品牌 /91

第四章 中层文化 /95

第一节 品牌文化 /95

- 一、品牌文化内涵 /96
- 二、品牌的视觉文化 /106
- 三、品牌的声音文化 /110

第二节 营销文化 /113

- 一、营销文化的构成 /113
- 二、营销文化是今日市场之矛 /118
- 三、营销文化的建设 /120

第三节 管理组织文化 /124

- 一、组织文化的内涵 /125
- 二、我国民营企业组织文化的特点与问题 /127
- 三、组织文化与企业名牌战略的关系 /129
- 四、组织文化与民营企业用人 /131

第四节 质量文化 /132

- 一、企业质量文化的涵义 /133
- 二、优秀质量文化是成功企业长盛不衰的法宝 /134
- 三、企业质量文化的建设实施 /135
- 四、质量文化的成长 /138
- 案例 4-1 杉杉集团的“四名”战略 /138
- 案例 4-2 品牌整合:海王的难题 /145
- 案例 4-3 国美看上去很美 /150

- 案例 4-4 娃哈哈实施营销文化战略 /153
- 案例 4-5 正泰的企业文化与人才战略 /159
- 案例 4-6 科龙的质量管理与质量文化 /164

第五章 内层文化 /173

第一节 企业价值观 /173

- 一、什么是企业价值观 /174
- 二、企业价值观的特点 /175
- 三、现代企业价值观应具有的特征 /176
- 四、民营企业价值观的塑造 /178

第二节 创新文化 /182

- 一、什么是创新文化 /182
- 二、创新文化的内容及构建 /182

第三节 远景文化 /190

- 一、企业远景文化的作用形式 /190
- 二、企业远景文化的构成因素 /192
- 三、企业远景文化的实践阶段 /193
- 四、面向超一流企业的远景文化 /195
- 案例 5-1 文化与价值的统一(清华同方) /196
- 案例 5-2 用友的秘密 /201

特色篇

第六章 学习型组织文化 /209

第一节 学习型组织文化的概念及特征 /209

- 一、民营企业为什么要不断学习 /209
- 二、什么是学习型组织 /210

第二节 学习型组织和文化的创建 /214

- 一、营造学习的文化氛围 /214

- 二、激活学习型组织的细胞 /215
- 三、构建学习型组织的团队 /216
- 四、检视学习型组织的心智 /217
- 五、确定学习型组织的共同愿望 /218
- 六、把握学习型组织的核心 /219
- 七、学习型组织的整合 /221
- 八、学习型组织和文化的展望 /222
- 案例 6-1 力诺集团的学习型企业文化 /223

第七章 企业家精神 /229

第一节 企业家及企业家精神的涵义 /229

- 一、企业家的涵义 /229
- 二、企业家精神的涵义 /231

第二节 我国企业家精神的发展 /234

- 一、舍利取义价值观压制企业家精神的生成 /235
- 二、群体至上的价值观对企业家精神的形成产生负面影响 /236
- 三、个体主体性精神激发企业家精神生成与升华 /237

第三节 企业家精神的培养 /239

- 一、不同定位的企业家精神 /239
- 二、企业家精神在于企业创新 /245

案例 7-1 新东方:敢拼才能赢 /247

案例 7-2 刘氏四兄弟与他们的“希望”文化 /252

第八章 家族企业文化 /257

第一节 家族企业的产生 /257

- 一、家族企业的界定 /257
- 二、中国家族企业存在的原因和结果 /259
- 三、家族企业的文化本质 /259

第二节 家族文化的特点 /261

- 一、家族文化的模式 /261
- 二、我国家族企业文化的特征 /263
- 第三节 家族文化的构建 /268
 - 一、家族企业文化的构建 /268
 - 二、我国家族企业的接班人文化 /270
 - 三、我国家族企业文化未来发展趋势 /272
- 案例 8-1 让家的感觉更好——方太文化与家族制 /273

借鉴篇

第九章 国外企业文化借鉴 /283

第一节 美国企业文化 /283

- 一、以价值观为指导 /284
- 二、以人为中心的管理理念 /284
- 三、注重行动的实干精神 /285
- 四、勇于开拓的创新精神 /286
- 五、紧靠用户的经营观念 /287
- 六、以敬业爱岗为核心的职业道德 /287

第二节 日本的企业文化 /288

- 一、集体主义的价值观 /288
- 二、内部关系的和谐性 /289
- 三、决策过程的民主化 /290
- 四、劳动互助关系的稳定性 /290
- 五、奋发向上的竞争性 /291
- 六、博采众长的吸纳意识 /291

第三节 德国的企业文化 /292

- 一、经济体制和决策方式 /292
- 二、制度化的硬性管理 /292
- 三、以人为本的柔性管理 /294

案例 9-1 IBM:电脑帝国的企业文化 /297

案例 9-2 丰田汽车公司企业文化 /305

案例 9-3 西门子公司人力资源开发战略 /311

参考文献 /319

后记 /323

认识篇

企业文化在怎样的背景下产生？

到底什么是企业文化？

企业文化有什么特点？

企业文化能解决什么问题？

企业为什么不能没有企业文化？

我国民营企业文化的现行模式和优势何在？

我国民营企业文化还有多远的路要走？

我国民营企业如何塑造有自己特色的企业文化？

联想和海尔的企业文化有什么成功的秘密？

