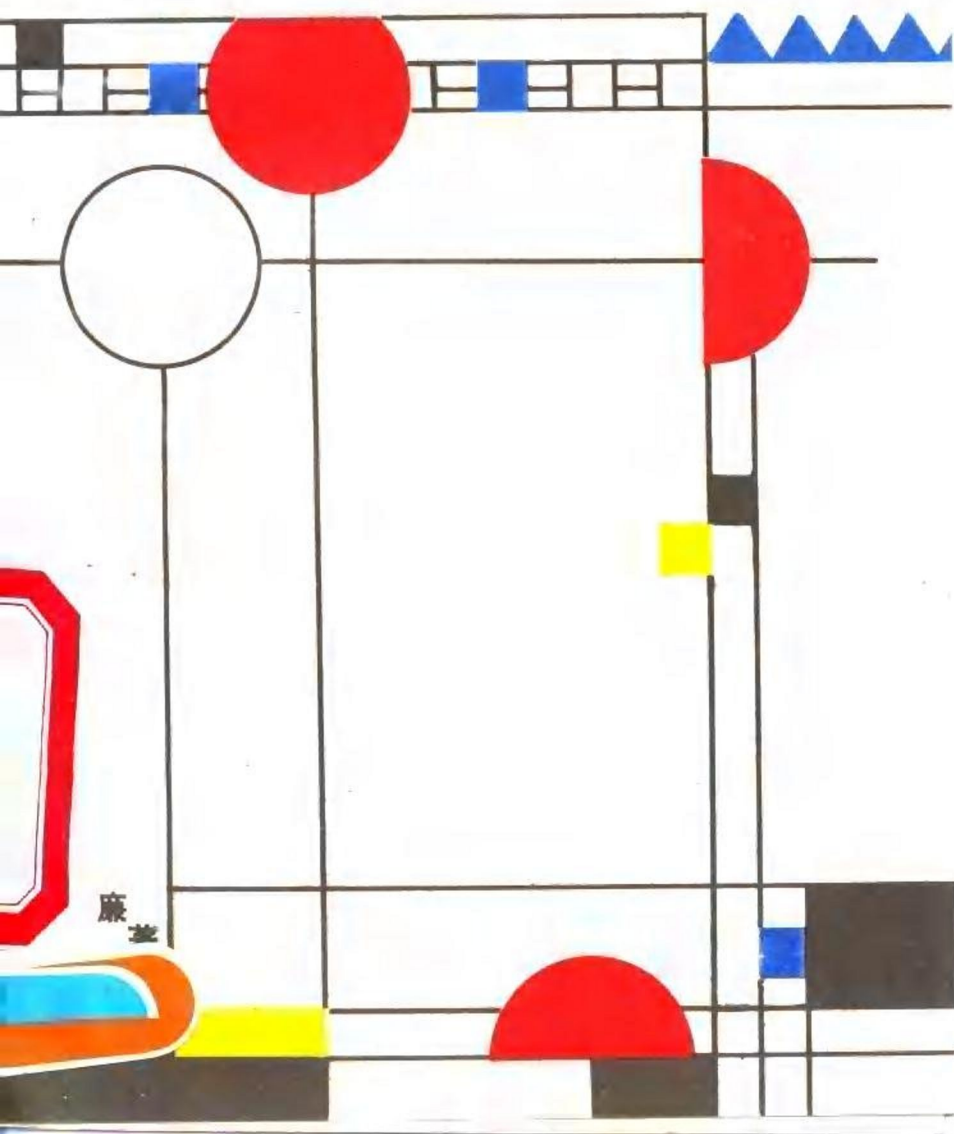


企业效益经营：

文化导向理论



廉

企業效益經營
文化導向理論
黃爾榮書

王 廉 黃爾榮 著

暨南大學出版社

1991·廣州

企业效益经营：文化导向理论

王 廉 黄尔荣 著

暨南大学出版社出版

（广州 石牌）

广东省新华书店经销

华南师范大学印刷厂印刷

开本：787×1092 1/32 印张：5.375 字数：120千字

1991年7月第1版 1991年7月第1次印刷

印数：1-6 000册

ISBN 7—81029—084—3 / F · 23

定价：4.00元



王廉（右）、黄尔荣（左）在研究书稿

作者简介

王 廉,1956 年生于湖南辰溪县城关镇,祖籍四川泸州市。现为全国经济系统研究会会员,清华大学社会科学系客座教师,暨南大学东南亚所客座研究员。

曾做过乡村基层干部,县志编辑,市级小报主编,企业经理和政策研究人员;现除受聘于一研究单位、一企业和政府部门作顾问外,主要负责《广东乡镇》编辑部和广州博利公司发展部等的工作。赴清华大学、南油、怀化政府讲过《公关学》、《企业管理》、《政府责任》等。

主要专著有《妇女工作学》、《乡村科学管理》、《同步发展理论》、《软市场拓展方法与理论》、《军界内幕》、《最富的华人》等,共发表小说、散文、论文 120 万字。

黄尔荣,1941 年生于广东河源市。中文大专毕业,并取得中国政法大学律师专业、广州市财贸管理干部学院外商投资企业专业、中国公共关系协会高级专修班结业证书。

曾参加过中国人民解放军,任过教员、班长、排长、秘书和俱乐部主任等职。1966 年转业,先后在广州市园林局及属下白云山花木公司工作,当过党委秘书、宣传干部、理论教员、科长、办公室主任等职。1984 年至今任广州新光花园酒家常务董事、副总经理。

担任的主要社会职务有:广州市作家企业联谊会副会长、广州市通俗音乐工作者联谊会副会长、暨南大学东南亚研究所特邀研究员、广东省公共关系学会理事、广州市青年法学研究会顾问等职。

序

北京大学经济学院教授 萧灼基

王廉、黄尔荣同志撰写的《企业效益经营：文化导向理论》一书，从一个人们还不熟悉的角度，研究了企业的本质、企业与文化的关系、企业发展的社会条件、企业的文化运动——亦即企业的经营思路——文化经营，这是一种可贵的探索。如果说，企业的发展需要不断创新——观念创新、技术创新、产品创新、市场创新，那末，本书在体系和内容上，也是一种创新，因此，它既是企业发展的需要，也是文化发展的需要。

理论来源于实践，规范研究必须以实证研究为基础。本书以知名度颇高的广州新光花园酒家作主要事例来剖析，力图为人们提供一个企业文化经营的成功模型。这种方法是可取的。它不仅使理论更具说服力，而且增强了人们的阅读兴趣，为人们树立了具体而生动的榜样。而我们知道，榜样具有重要的示范和引导作用。

一部有价值的书，必然会引起读者的热烈反响。对新的研究领域和研究课题更是如此。由于人们考虑问题的角度不

同、文化背景不同、认识水平不同以至实际利益不同，同一问题有人赞赏，有人怀疑，有人反对，这是正常的。作为一个新的研究课题，如果本书能引起人们的思考和争论，就是一件好事，也是本书的一个贡献。

在这里，我想就企业经营谈点不成熟的意见，供企业界、文化界、理论界同志参考，请大家指正。

第一，企业经营必须有特色。在封闭式的传统体制下，各个企业经营方式单调，经营作风雷同，千企一面，毫无特色。在市场经济条件下，企业无论在经营方式、经营作风、公关形象、产品品种上，都必须有特色。以特色吸引客户，以特色提高知名度，以特色占领市场。

第二，在竞争中必须以优取胜。竞争是市场经济的必然产物。没有市场无从竞争，没有竞争不成市场。市场如战场，竞争十分激烈。优胜劣汰是市场竞争的必然规律。为了在市场竞争中取胜，每个企业都必须在“优”字上做文章。要有优良的技术、优秀的职工、优质的产品、优惠的价格、优等的服务。争得一时优胜固然不易，时时、处处保持优胜更是困难。争优斗胜，是企业发展的关键，也是整个国民经济发展的关键。

第三，观念和产品必须标新立异。在经济落后、交通不便、市场狭隘、信息不灵的条件下，人们观念守旧，产品老化，以旧为荣。在市场竞争条件下，如果仍然抱残守缺，固步自封，以不变应万变，必然难以生存，更谈不上发展。有作为的企业家，必须敢于在观点和产品上不断创新。只要按照市场需要，在产品上做到“人无我有、人有我新、人新我高、人高我转”，就能在市场竞争中尽领风骚。推而广之，

如果我们在科学、技术、生产、经营等各个领域，都能突出一个“新”字，我国科学、技术、文化、经济将获得更快发展。

第四，为了提高效益必须搞活企业。在传统体制下，企业没有自主权，财务上统收统支，统负盈亏；经营上政企不分，所有权与经营权不分，因而缺乏生机和活力。在有计划商品经济条件下，为了提高经济效益，必须搞活企业、搞活市场、搞活经济。而要搞活企业，除必须使企业成为真正的商品生产者和商品经营者之外，还必须培育市场，完善市场机制，为企业提供正常的、良好的活动环境。

第五，精明的企业家，必须具备快速反应市场变化的能力。市场竞争瞬息万变。商品的供给总量和需求总量、供给结构和需求结构、供给与需求的关系，是不断变化的。市场稳定是相对的、暂时的、有条件的，市场波动是绝对的、长期的、无条件的。在市场竞争中，谁能最及时、最迅速、最准确获得市场信息，并按照市场变动情况组织生产和经营活动，谁就占有优势。快速反应是市场竞争的要求，也是市场竞争的特点。有人形象地说：“时间就是金钱。”其实，时间比金钱宝贵得多。时间固然可以换取金钱，但流逝的时间是不能用金钱换回来的。因此，精明的企业家要十分珍惜时间，缩短从科研到生产、从试制到成批投产、从国内市场到国际市场的转化时间，以便快速反应市场的变化，在竞争中获得优胜。

我国有几十万家国营和集体企业，有几百万个乡镇企业、个体企业、私营企业、三资企业；如果各类企业在生产经营中都讲究特、优、新、活、快，我国企业素质和经济效

益就会大大提高，社会主义现代化目标就能更快实现。

本书的出版，正是基于这种经营思路的实证和理论概括，它不仅有助于企业文化的建设，更主要的是为企业效益经营管理水平，以及为企业做到特、优、新、活、快——全方位提高和发展提供了实践和理论思路、经营模型。这正是本书的远见和理论贡献。

1991年5月1日于北京大学

目 录

〔1〕 序

〔1〕 导言

〔3〕 第一章 氛围——企业立足生长的环境

〔4〕 第一节 给出生的企业定调

〔6〕 第二节 政治作用于企业的力度

〔11〕 第三节 社区是企业的衣食父母

〔16〕 第四节 关系是企业成长发展的动力

〔20〕 第五节 企业人的发展思路环境选择

〔26〕 第二章 服务——企业发展的事业之魂

〔28〕 第一节 企业服务的三大指标

〔38〕 第二节 指标体系价值理论

〔44〕 第三节 企业的服务导向与事业灵性

〔49〕 第四节 企业起步的线性推进思路

〔54〕 第三章 创业——经营的集约化与多元化

〔55〕 第一节 项目的速度投入集约

- 〔61〕 第二节 规模集约化生产
- 〔70〕 第三节 形象集约宣传
- 〔74〕 第四节 产业结构设想及变迁
- 〔82〕 第五节 品种的多元化及文化演进
- 〔86〕 第六节 市场集约与多元化思路差异

〔89〕 第四章 成长——开拓企业文化力供应体系

- 〔91〕 第一节 商品文化力的供应与开拓
- 〔107〕 第二节 销售文化力的特质与开拓
- 〔117〕 第三节 设计文化力思路导向

〔125〕 第五章 发展——新陈代谢的循环

- 〔126〕 第一节 经营文化思路的历史比较
- 〔131〕 第二节 企业的致病及其根治
- 〔138〕 第三节 循环的轨迹
- 〔141〕 第四节 企业生态的平衡
- 〔146〕 第五节 管理的文化化

〔149〕 第六章 企业个性及文化思路理论模型

- 〔151〕 第一节 时代与企业个性
- 〔153〕 第二节 文化意识的更新与新思维的确立
- 〔158〕 第三节 企业经营文化思路的理性把握

〔162〕 后 记

导言

无论是辛勤笔耕的学者，还是终日劳碌奔忙的企业家，几乎都认为我们正处于一个辉煌的“文化时代”。

政治讲民主，管理讲艺术，创造讲特色，人生讲个性，经济讲效应，就连产品质量本身也有其具体的动人文化指标。

“文化”已成为当代最敏感又最为激动人心的“精灵”。

近年来，我们所接触到的、且又最撩拨我们的“文化事实”，莫过于对企业文化的研究探索与实践了。新闻媒介、文化教育界、实业界，对企业文化的兴趣，显然超过了人们对“文化”本身发展的关心与热情。

那么，怎样看待“企业文化”或“企业文化经营”呢？进一步说，企业文化经营是怎么回事呢？

在本书中，虽然我们很难满足读者寄

予的厚望，但能引起读者这样的兴致：文化经营明晰的思路；文化经营的目的是建设：高效、和谐互助、理解、发展、速度的完全的开放式经营；全方位的开放式经营必须是不断开拓且创造文化力的供应体系。

有必要说明的是，本书作为一种大胆的尝试，它以对企业实体的挖掘作水源，以对文化经营理论的探索思想作沟渠，目的是使读者读后有“阡陌纵横，流水潺潺”之感受，即人们常说的“思想与实际（事实）并重”。因此，本书既是一本关于“企业文化经营理论”的读物，也是对企业文化经营实践的总结、认识、发掘和探索。

为了达到这两个目的，本书在理论方面，着重引发人们的“文化思路”，推动人们的“现代文化思维”走向成熟；在实践方面，考虑到人们的阅读雅趣与立体感，主要以解剖一个企业为主，即本书列举的事实主要以大名鼎鼎的广州新光花园酒家为源泉。

我们这样做是基于如下的思考：广州新光花园酒家是中外合作企业，知名度不菲，是行政、文化、实业界公认的文化经营的佼佼者。它的发展有如自来水一样，能给人以活力和希望。当然，新光花园酒家决不是十全十美的，它甚至有许多地方值得自己冷静地重新估价和检讨，我们将这些也向读者“亮相”，正是有待于同业者为鉴，难道这不是新光花园酒家的一种贡献和气质？

我们二人既是经营的实际工作者，又是文化事业的爱好者，理论工作的研究探索与积极支持者，这正是我们合作本书的基础和优势。

第一章 氛围——企业立足生长的环境

现代生活方式与都市工业化，使得种种笃信溶解了；同时，形形色色的妄自菲薄，怨天忧人与不屑一顾的“井蛙意识”只能受到小农思想和小市民心态者的接吻崇拜。

因此，可以说能否适应环境、改造环境、创造环境，是社会竞争者的第一恋情和走向彼岸的“杀手铜”。

这里的“环境”从文化角度表述就是“氛围”的意思。对企业家来说，文化经营的最敏锐特点，是要讲生长氛围的，不管你愿意否，都必须为之行注目礼。

换句话说，企业家应在企业“十月怀胎”之际就为其定调，包括企业生长的环境设计建设，企业家经营思路与企业的成长思路。如果以为企业呱呱坠地便是英雄出世，必会遭到环境氛围的冷漠与孤立。企业的个体位置只是众多“企业人”中的一

个，它的适应的创造性是其成熟与成功的能量与魅力所在。

在这一章里，我们将全身心投入研究企业立足生长的环境，并以分析广州新光花园酒家入手，总结概括出创造企业立足生长环境这种文化氛围的理论或规律性的东西。

第一节 给出生的企业定调

一般说来，给新诞生的企业确定发展基调并不难，问题的悬乎处在于这种基调的生命力与科学性。

广州新光花园酒家（以下简称“新光”）对此是感到后怕且又记忆犹新的。

“新光”的前身是“广州香港美食中心”。这是一个心怀叵测的香港女人写下的光荣与耻辱。时间是1981年。

说是光荣，那是因为这位李女士主动找上广州花木公司的大门，办起了中国第一家中外合作的饮食企业。这对敞开祖国门扉，吸引更多投资，无疑有一定影响。

至于耻辱则令人唏嘘心酸：李女士利用广州对她“壮举”的感激，以及花木司对她的“热情”的独钟，还不到两年，美妙动人的“广州香港美食中心”的招牌却蒙上了带泪的面纱。李女士的“雄心”所带来的只是连年亏损，最后她脚底揩油，骗走了由花木公司担保在中行珠江分行借贷的25万元，并欠下花木公司一年多租金及国内员工8个月的工资。李女士一溜了之，留下一堆“苏州屎”给花木公司。象害了一场大病、从梦中走过来的花木公领导痛定思痛：为什么要交“学费”呢？除了某些客观因素导致“中心”破产，

教训又是什么呢？为什么对李女士的资信不予审查？为什么对她的经营没有监督控制？为什么“中心”对政府、顾客、员工的欺骗怠慢不及时纠正？一个自负、封闭、虚浮的企业怎能发展？

文化经营思想认为，一个企业如果只有经济指标以及美好的愿望，没有具体的行为思想指标，其基调是苍白可怜的，悲剧必然会发生。

那么，怎样确定新生企业的基调才是准确科学的呢？

美国时代杂志曾登载过瑞士某位电脑专家的一段话：“IBM就象你的父亲，非常伟大，什么时候都在那里。”这父亲的尊严，不正就是管理的科学吗？

在IBM的企业家看来，企业应该成为充满爱心、创造、团结、提高的教育产业。它的集结全员力量的人事管理，以薪金培养的员工挑战精神，猛烈的教育塑造的所谓IBM人，消除员工不满的“直话直说、门户开放、与主管直接交谈、意见调查”方案，一年四季的行政组织改革和长期的人事“自来水”管理方法，使这个国际企业的代表永远充溢着生气和活力。

无论分析象IBM和健力宝、亨氏奶粉公司这样成功的知名企业，还是从“新光”前身的“苦难历程”来看，我们都可以认识到，给企业定调可以从这样三个方面着手：

经济指标：企业在三几年内达到规模经营，每一月或每年应有“线性推进规划”。它包括值得注意的企业的“幼稚期”（“新光”初期就没过这一关，其特点是避免无限受权与无限约束）、“青春症迸发期”（往往沾沾自喜、得意妄形，要么滞前，要么猛冲，如万宝、强力啤厂的经历）、

“顺利成长期”（各项管理跟上，经济指标才不至于落空），各个阶段的经济指标是不同的。一般说来，“童稚期”要注意超负债经营和把有限的利润非增殖投入，应从多元和技术产业考虑；青春期切忌冒进，应以提高各项质量、效益为主，顺利期则应从规模生产设计经济指标。

管理指标：“新光”的前身很重要一点启示是花木公司放弃了监督、参予管理权，尤其是财务上的控制监督。众口一词骂李女士狡诈，为什么不骂自己太笨呢？管理基本指标主要应有两条：权力上，坚持决策权归董事会，并建立定期的财务检查、报告制度；具体管理上，则采用分权制，层层负责、层层划定权力范围，让“人人当家作主”，满足个性发展。这是一个个性发展与追求个性的时代，也是相互监督与相互配合的时代。

文化经营思路指标：即企业要发展，应有一种具体的文化气氛。这种气氛是一种灵性，渗透在经济指标、管理指标的具体实施中，是企业经营的思想、魂灵和文化色彩的因子。它应当是企业家经营的思路和准则，大致可以用这样一些词来表示指标：和谐、竞争、互助、支援、友谊、奉献、沟通、服务。“新光”近年成绩显赫，也证明了这个文化基调的正确性，关于这个问题，我们还会在以后的章节里分别阐述。

第二节 政治作用于企业的力度

对于“政治与经济是一对恋人”的道理，似乎谁都可以高谈阔论一番。如两伊战争，以及后来多国部队对伊拉克实