

# 文化管理:企业管理的最高境界\*

——从“悦达同心圆共振体系”说起

沐桂华

(盐城市亭湖区电大,江苏 盐城 224001)

**摘要:**江苏悦达集团经过短短的二十几年的发展,已由一个5个人55元人民币的调煤小组一跃成为全国520户重点企业、江苏省规模企业前20强。研究其发展进程,不难发现江苏悦达集团的成功奥秘就是“悦达文化同心圆共振体系”的充分发挥。悦达文化同心圆共振体系由悦达文化物质层、悦达文化制度层、悦达文化精神层三者围绕一个中心点“5个人55元人民币”共同构成。深入其中,会深切感受到企业的最高境界是文化管理。

**关键词:**悦达文化;同心圆;共振体系

**中图分类号:**F270

**文献标识码:**A

**文章编号:**1008-5092(2005)03-0074-05

地处欠发达地区苏北盐城的江苏悦达集团,经过25年的磨炼和改革开放大潮的洗礼,越来越强大、越来越坚挺、越来越有名,成为苏北经济的领跑者。江苏悦达集团,从5个人55元钱的调煤小组起步,经过25年超常规、跨越式发展,目前成为在国内外拥有125亿元总资产、三家上市公司、与世界500强企业中的三家结成战略联盟的大型综合性集团,跻身全国520户重点企业,2003年和2004年两度进入江苏省规模企业前20强。

为了搞清楚江苏悦达集团的成功奥秘,笔者最近一段时间仔细研究了悦达集团25年来的发展轨迹,最终觉得,悦达集团25年来的成功奥秘在于悦达集团的“文化治”,即“悦达文化同心圆共振体系”的充分张扬。也让笔者切身体会到,文化管理乃是管理的最高境界。

人们常说,“一流企业靠文化,二流企业靠制度,三流企业靠生产。”管理企业的最高境界,是文化管理。悦达集团25年来经济不断发展、综合实力不断增强和企业规模不断壮大的过程,说到底是“悦达文化同心圆共振体系”不断弘扬的过程。

## 一、悦达文化的“同心圆共振体系”

所谓企业文化,是指一个企业的行为规范和

共同的价值观念。它是以管理为目的的文化和以文化为载体的管理理论二者有机结合的统一体,是企业灵魂之所在。美国《世界经济论坛》及《成功》杂志社的执行主编朱易在他的“创业十条诫命中”指出:“企业文化是企业成熟的标志”。

笔者研究悦达25年来所走过的企业文化建设之路后,觉得,悦达文化大体上由三个层次构成,即悦达文化物质层、悦达文化制度层和悦达文化精神层,三者构成了一个“悦达文化同心圆共振体系”。这三个同心圆围绕着一个中心点——“5个人55元人民币”,共同构成了悦达文化的同心圆共振体系。其中,物质层是悦达文化的表层部分,它是形成制度层和精神层的必要条件;制度层是悦达组织文化的中间层次,是指对组织及其成员行为产生约束影响的规范性部分,它集中体现了悦达文化的物质层和精神层对企业及其行为的要求;精神层主要是指悦达员工共同信守的基本理念、价值标准、职业道德及精神面貌,是悦达文化的核心,是形成物质层和制度层的基础和原则。

### 1、悦达文化的物质层

物质层的悦达文化是外在的、直观的,它还可

\* 收稿日期:2005-04-12

作者简介:沐桂华(1967-),女,江苏东台人,盐城市亭湖区电大讲师,研究方向:企业文化与管理。  
万方数据

以细分为悦达的产品文化、悦达的管理物质文化两个方面。

悦达的产品文化主要包括：悦达产品的结构与系列；企业产品开发能力、潜力和方向；企业产品生产与消费的生态与环境影响等等。悦达生产的汽车有：家用轿车千里马、商务用车嘉华、公务员用车远舰以及垃圾特种车；悦达旗下的上海赛达药业有限公司与中国人民解放军第四军医大学合作研究开发的注射用重组改构人肿瘤坏死因子(rmhTNF)于2003年4月24日荣获国家一类新药证书，成为全世界第一家获准上市的重组TNF产品！悦达生产的黄海牌东风—12手扶拖拉机、金马小四轮拖拉机产销量均位居全国同类产品前列，2003年小四轮出口量位居全国第一，是国内齿轮传动产品中品种最全、谱系最宽的产品，出口美国、西欧、东南亚等100多个国家和地区；……

悦达的管理物质文化是在企业经营环境越来越复杂，对管理的要求越来越高的条件下发展起来的，它通常包括以下几方面的内容：企业管理物质文化的特质；企业管理物质文化结构与整合；办公系统；信息处理、存贮、传递系统；职业培训系统；公共关系与外联物质系统。悦达管理物质文化的建设是卓有成效的，其中公共关系更是值得大书特书。25年来，悦达集团先后成功地与世界500强的韩国现代、法国家乐福、日本富士重工以及德国黛安芬等国际知名企业实现了密切合作，塑造和维护了悦达良好的品牌效应，赢得了社会公众的长期合作与支持，在更广阔的世界经济舞台上“与狼共舞”、“找高手下棋”，极大地促进了企业的跨越式发展，大大加快了悦达的国际化进程。2004年5月，短短5天两个世界500强企业老总访问悦达：一个是法国家乐福全球总裁白尔纳先生，一个是韩国现代汽车集团郑梦九会长，悦达人的公关能力又一次得到了充分的体现。2004年7月，悦达集团荣获“江苏公关成就奖”，集团董事局主席胡友林被授予“江苏公关精英奖”。

悦达人在生产经营实践中，深刻地认识到：在知识经济时代，企业经营管理者如果缺乏必要的现代经济知识和科技知识，就必然要被无情的市场淘汰。因此，近年来悦达集团以完善知识结构为目的，积极组织业务培训。在组织多种形式的业务培训、努力提高员工的业务素质方面，悦达主要从三个方面着手：第一，加强培训基地建设。悦达积极与中科院上海细胞生物研究所、南京大学

等科研院所和知名高校寻求合作，以建立较为稳固的干部培训基地；第二，提升专业培训层次。我们近年来举办了一系列高层次专业培训班，先后邀请中国企业改革与发展研究会副会长孙效良教授，中科院上海细胞生物研究所所长郭礼和教授，南京大学副校长、企业管理学专家施建军教授等一批国内知名专家学者前来授课，重点讲授了现阶段企业管理难点、热点问题以及高新技术产业化等新知识。集团各单位负责人和部分中层干部500多人参加培训，开阔了眼界，增长了见识；第三，选送骨干赴外深造。悦达在美国和香港设有分公司，与韩国现代集团、法国家乐福公司、日本富士重工株式会社、德国黛安芬公司等国际著名企业有着良好的合作关系。为适应与国际市场接轨、参与国际竞争的需要，分批选送骨干人员到集团海外公司和部分国外企业培养锻炼，为悦达和盐城培养了一批能够担当跨国界发展重任的经营管理人才。

## 2、悦达文化的制度层

悦达文化的中间层是制度层，即企业的制度文化，包括企业的管理制度、各种规章和管理设施，企业的人际关系和组织结构等。

企业管理的主要目的之一是为了能以最小的投入获得最大的经济效益，要使企业的所有要素形成最佳组合，使企业运行处于最佳状态，就必须制定一套系统、科学的管理制度。企业制度建设是企业管理的基础工作，离开企业制度，企业管理就是无源之水，无本之木。企业运用一整套系统、科学的规章制度实施管理，首先能保证企业运作有序地进行，使企业每个员工都明确自己在岗位上应该干什么、不该干什么，鼓励和提倡干什么，反对或禁止干什么，有章可循，各司其职。其次，公开、公平的规章制度，使每个员工明白各级人员的工作职责，能起相互监督、相互约束的作用；在制度面前一律平等，有利于调动企业员工的积极性。强调制度建设，强化制度作用，就是强调企业的“法治”过程。

悦达较早实行“五定一奖赔”责任制、承包责任制、年薪制、股份制、期权制等多种分配方式，积极寻求利益杠杆的最佳支撑点，调动每一个员工的积极性<sup>[2](P.112-114)</sup>。近年来，悦达集团一方面走出去，到海尔、科龙、长虹、小天鹅等国内知名企业学习考察，另一方面请进来，专门邀请国家体改委和国内著名高校、研究所的领导、专家讲学指

导,借鉴先进经验,听取多方意见,积极酝酿对集团进行全面科学管理。

党的十六届四中全会的召开,给悦达的发展带来新的机遇。悦达人始终坚持发展第一要务,努力推进悦达事业新的跨越。在悦达文化制度层的建设方面,悦达主要抓住“企业党建”这个点,以带动集团整个面上的管理。具体做法是,第一,坚持“五个同步”,有效发挥党组织的政治核心作用。在企业改革改制过程中,坚持做到“五个同步”。即党委班子与法人治理结构同步配备,党组织与行政组织同步建立或调整,党政工作试点方案同步设计,党政工作同步规划,党政功能同步到位。把坚持党对企业的政治领导,发挥党组织的政治核心作用,作为一个重大原则问题,贯穿于党建工作的始终。认真贯彻党的基本路线和方针政策,围绕企业生产经营开展工作,牢牢把握企业改革发展的正确方向。第二,实行“双向进入”,明确党组织参与重大问题决策的内容、途径和方法。依照《党章》和《公司法》有关规定,积极推行党委负责人按照法定程序进入董事会、监事会,董事长、监事会主席按《党章》和有关规定进入党委会的“双向进入,交叉任职”的做法,以及党委书记和董事长由一人兼任的“一肩挑”等做法,以组织保障为基础,为企业党组织参与重大问题的决策提供保证。第三,抓好“三个结合”,不断增强企业基层党组织的凝聚力和战斗力。要把学习四中全会精神与即将开展的保持共产党员先进性教育活动有机结合起来,与提高基层党组织的执政能力紧密结合起来,与企业改革发展的实践结合起来<sup>[3]</sup>。

### 3、悦达文化的精神层

胡友林多次讲过,悦达发展的成功经验,归结起来讲,关键在于精神。一个企业,如果没有振奋的企业精神,就不可能自立于先进企业之林。在25年的发展历程中,悦达人披荆斩棘,奋力拼搏,不断培育和发展着悦达精神。悦达精神,最突出的就是勤奋做事、踏实做人的优良品质;就是自强不息、百折不挠的拼搏精神;就是超越自我、锐意创新的进取意识;就是不惧艰险、无私奉献的高尚情操;就是胸怀全局、勇挑重担的全局意识;就是志存高远、笑到最后的壮志豪情。

悦达精神,不仅是一种独特的精神,而且也是一种有魅力的精神,同时还是悦达人所特有的精神,另外更是新时期盐城精神——“艰苦奋斗、创新创业、团结拼搏、进位争先”具体而生动的体现。

也正是依靠这种精神,悦达才树立了一个又一个里程碑,缔造了为世人关注的“悦达现象”、造就了为世人称道的“悦达速度”、创造了为世人惊叹的“悦达效应”!

在悦达精神的感召下,先进典型层出不穷,涌现出像西铜公司董事长王文武等一大批典型。一个国家,需要先进;一个民族,需要先进;一个时代,需要先进。同样,作为一个企业,悦达也需要先进。回顾悦达25年的发展史,涌现出了一大批先进典型。有的筚路蓝缕,艰苦创业;有的知难而进,不惧艰险;有的身先士卒,冲锋陷阵;有的锐意创新,勇往直前;有的克己奉公,享受在后;有的殚尽竭虑,奋斗不已;有的严于律己,铁面无私;有的兢兢业业,恪尽职守;有的勤勤恳恳,任劳任怨;有的献计献策,谋事力成。总之,他们虽然所从事的工作不同,表现各异,但都有一个共同的特点,那就是在他们身上都集中体现了悦达精神,都是悦达精神和个人努力相结合的结晶,都是他们认同悦达文化,发展悦达文化的必然结果。正因为这样,每一位为悦达而奋斗、而奉献的先进典型连同他们的名字必将令人无法忘怀。也因为这样,我们才要发现先进典型,培养先进典型,树立先进典型,宣传先进典型,使广大员工学有榜样,赶有目标,努力掀起一个又一个悦达事业发展的新高潮。

以百亿元为新的起点,悦达又绘就了一幅更加美好的愿景。为了实现百年悦达的梦想,悦达人全面推进“新、旧‘五个一’工程”。旧“五个一”工程:唱好一支歌——《悦达人的歌》;办好一个报——《江苏悦达》报;读好一部书——《指点江山——胡友林风云录》;设立一个馆——《悦达展览馆》;建好一支队——悦达精神宣传队。新“五个一”战略工程:汇集出版一本理论专著——《发展是硬道理——胡友林经济工作文集》;推出一个经典系列歌集——《悦达组歌》;倾情打造一台大型歌舞晚会——《悦达放歌》;全力奉献一个整体形象展示——悦达文化园;精心建设一个艺术队——悦达杂技艺术团。

## 二、增强“悦达文化同心圆共振体系”的吸引力和感召力

悦达文化,是悦达人不约而同的、默契而形成的,共有的工作方式和态度,及处事为人的价值取向。悦达文化的形成,犹如一连串的水滴,滴在平静的水面,引起一阵阵的涟漪。水波由水滴入水

处往外扩散,形成一圈一圈的同心圆。圆心是企业最高领导,其强有力的能量,表现在出色的工作能力上,也表现在鲜明的个性与态度上。水波往外扩散,代表他的能量、态度与价值观影响着周围的人。圆心是最具有凝聚力的,如果说,第一个圆圈是高层领导,那到第三、四个圆圈时就到了每个人身上,通过圆心振动带动整个同心圆的共振,它产生的能量是无限的。

悦达文化的扎实形成,是 25 年来不断积淀和丰富的结果,就像树木的年轮一样,每长一年,往外扩散一圈。时间愈长,往外扩散的圈子愈多,挤压出来的年轮愈细密,木头的质地就愈扎实。

在实际管理过程中,悦达集团更注意用悦达文化来领导、激励、控制和协调发展过程中的方方面面。悦达文化同心圆共振体系的形成和发展,是集团董事局主席胡友林以身作则、率先垂范的结果,是胡友林主席高度重视企业文化理念对员工的思想行为和企业各项工作统率作用的结果。实践充分证明,是悦达文化让悦达人不畏艰难,坚定信念,凝心聚力,加快发展,战胜宏观调控带来的压力,战胜外部环境变化带来的压力,战胜社会各种误解和流言带来的压力,用实绩来回报社会各界对悦达的关心支持,回答社会上对悦达的猜测议论,回应少数别有用心的人对悦达的恶意中伤。胡友林常说,企业文化是企业最持久的约束力和控制力,它能将企业有形的东西,如规章制度、行为规范等和企业无形的东西,如企业经营理念、企业价值观等有机结合统一起来,让悦达员工知道哪些不该做、哪些该做、何时做、怎么做。制度再周密,也不可能事事都规定到,但企业文化却可以时时处处约束着人的行为。我们的做法是,把无形的悦达文化通过有形的制度表现出来,这样能够加快员工对悦达文化的认同,以规范、约束员工的行为。当制度内涵被员工心理接受且自觉遵守时,制度也就变成了一种文化,即制度文化。制度文化一旦形成,员工就会自觉从事工作,久而久之,就成了一种习惯。就这样,悦达人在潜移默化中,上下拧成一股绳,聚集了强大的力量,形成了“悦达文化同心圆共振体系”。今后,悦达人将进一步增强“悦达文化同心圆共振体系”的吸引力和感召力。

过去 25 年中,悦达经历了各种各样的艰难曲折,有过各种各样的酸甜苦辣。其间有过成功的喜悦,也有过遭受挫折之后的辛酸和泪水。过去

的 25 年中,在成功面前,悦达人能始终保持清醒的认识,谦虚谨慎,戒骄戒躁;在困难、挫折和压力面前,悦达人一直不折不挠、坚韧不拔,从未在困难和压力面前吓倒过,退缩过。二十五年的的是是非非,二十五年的坎坎坷坷,二十五年的风风雨雨,始终未能动摇悦达团队加快发展的信念,并且更加铸就了悦达团队迎难而上、拼搏进取的内在品质,增强了悦达团队的凝聚力和合力,形成了独特的悦达文化,这已经成为悦达顶住压力、克服困难、无私无畏、加快发展的宝贵财富。悦达 25 年的实践表明,悦达人的努力、悦达人的成就,悦达的文化已得到广泛的社会认同,悦达人忘我奉献的精神、坚韧不拔的毅力、战胜困难的勇气、报效国家的情怀也为各界普遍赞誉。

在“悦达文化同心圆共振体系”的吸引和感召下,近一时期,悦达的各项工作取得了较快的发展,特别是一批重点工作相继取得突破:与陕西省有关方面就合作开发黄陵煤矿 2 号矿、收购 1 号矿股权达成协议;和日本富士重工签订了垃圾车技术转让合同;上海房地产项目进展顺利,悦达国际大厦销势良好,经济效益显著;徐州东店子单改双开征收费;山西京大高速公路有限公司、黄陵二号矿有限公司的先后揭牌。这些重点工作之所以能不断突破,归根结底是因为悦达文化的发力。

### 三、构建与时俱进的“悦达文化同心圆共振体系”

置身于经济全球化和市场一体化浪潮中的江苏悦达,创业 25 年来能够不断开创改革发展新局面,不仅仅是因为悦达拥有“悦达文化同心圆共振体系”,更重要的是,悦达人在实践中不断构建与丰富与时俱进的“悦达文化同心圆共振体系”。

回顾悦达 25 年的发展历程,江苏悦达始终坚持发展是硬道理、坚持走国际化道路、坚持站在巨人肩上求发展、坚持不断创新、坚持以资本经营带动企业发展,牢牢地抓住了三次历史性机遇,在悦达文化的发展道路上树立了三座重要里程碑。一是创业之初,悦达紧紧抓住十一届三中全会带来的机遇,解放思想,以煤炭经营为突破口,通过滚动发展,完成了原始资本积累,为进一步发展壮大打下了坚实的基础。二是小平同志南巡谈话以后,悦达紧紧把握机遇,通过重组上市和一系列的资本运作,完成了由单一煤炭经营向多元化产业的转型,实现了资本的迅速扩张,使企业总体规模

和实力迅速增强。三是亚洲金融风波以后,悦达根据党的十五届四中全会提出的“专、精、特、新”要求,通过成功实施资本经营战略,对原有产业进行了脱胎换骨式的调整,培植了新的经济增长点,带动了整个集团的产业结构调整,提高了资产质量和核心竞争能力。

过去,悦达人以“悦达文化”作为“跳出盐城、交响江苏、走向全国”的无形品牌。《悦达人的歌》由我国词坛泰斗乔羽先生,著名词曲家王祖皆、张卓娅作曲,著名歌星杨洪基领唱,在中国工人歌曲新作大赛中曾获一等奖;《悦达组歌》则由著名词作家石顺义作词,宋祖英、王宏伟等著名歌星担纲主唱,这些歌曲不仅浓缩了悦达的创业历程、唱出了悦达的精神,也将“悦达文化”唱响了大江南北。在全面建设小康社会的今天,悦达人再次选择“悦达文化”,并以此作为悦达国际化的切入点。江苏悦达杂技艺术团的组建,并成功地赴韩国现代等进行慰问演出,通过文化搭台、经济唱戏,消弭了中外企业之间的文化的差异、语言的障碍、价值观的磕碰,加强了不同地域文化的和合与交融,有力地促进了悦达的国际化进程。

参考文献:

- [1] 夏志琼. 企业要向失败者学习[N]. 厂长经理日报, 2004-2-13(3).
- [2] 胡友林. 发展是硬道理——胡友林经济工作文集[Z]. 北京: 企业管理出版社, 2002.
- [3] 胡友林. 坚持发展第一要务, 推动悦达事业新的跨越[N]. 江苏悦达, 2004-10-30(2).
- [4] 刘宏奇. 塑造百年悦达[N]. 新华日报, 2001-12-11(6).

悦达文化,是悦达发展壮大的强大动力;是悦达解决当前结构性矛盾,进一步焕发生机和活力的精神财富;是悦达未来发展的重要力量;是悦达战胜一切困难,实现改革发展各项目标的制胜法宝。如今,悦达人正在认真学习西柏坡精神,进一步丰富提升、弘扬光大“悦达文化同心圆共振体系”,在继承发扬的基础上,结合时代和企业的发展要求,与时俱进,不断为之增添新的内涵,使之不断地焕发出新的活力。

IBM 咨询公司对世界 500 强企业的调查显示:世界 500 强企业出类拔萃的关键是具有优秀的企业文化,它们令人瞩目的技术创新、体制创新和管理创新都根植于其优秀而独特的企业文化。经济学家研究也表明:世界上一些长盛不衰的成功企业,能够屹立百年不倒的原因很多,其共同点之一便是它们都拥有某种独特内涵的企业文化,为企业长期发展提供强有力的精神支柱<sup>[4]</sup>。历来先人一步,快人一拍的江苏悦达,早在创业之初就开始着手搭建的“悦达文化同心圆共振体系”,为“百年悦达”构建起一个强有力的精神平台。让人坚信:“百年悦达”,不是梦!

## Cultural Management: Supreme State of business administration ——From the Perspective " Yueda's culture concentric circles resonance system "

MU Gui-hua

(Yancheng Tinghu Radio & TV University, Jiangsu Province 224001, China)

**Abstract:** Jiangsu Yueda group, through the development of merely slightly more than 20 years, has already become one of 520 key enterprises in China and entered Jiangsu's top 20 large-scale enterprises from a 5-person coal transfer group with 55-yuan. When we study its development process, it is easy to find Yueda's successful secret, that is, its giving full play to " Yueda's culture concentric circles resonance system ". Yueda's culture concentric circles resonance system consists of a cultural material layer, a cultural system layer and a cultural spirit layers centering on one central point " 5-person and 55-yuan ". We come up with the finding that the supreme state of enterprises is cultural management .

**Keywords:** Yueda's culture; concentric circles; resonance system