

国有企业文化重塑能否成功有效，较大程度上取决于国有企业文化建设的方向，即国有企业的文化建设要往哪里去？从国有企业自 20 世纪 90 年代开始文化建设后走过的路来看，用西方的企业文化来引导中国国有企业去超越西方企业，显然不是最好的选择。只有在学习借鉴西方企业优秀文化的基础上，建设与现代国有企业制度相适应的企业文化，走出一条中国特色国有企业文化建设之路，才有可能引领国有企业践行好新发展理念，实现做强做优做大，成为具有全球影响力的世界一流企业，履行好新时代国家赋予的责任使命。

第一节 走出国有企业文化建设的困境

企业文化的概念自 20 世纪 80 年代被美国的管理学家提出来后，便受到了西方企业界的广泛重视。世界各国的优秀企业都竞相进行有意识的企业文化建设，以提升企业管理水平和核心竞争力，其中，松下、丰田、IBM、GE、沃尔玛、惠普、福特等一大批堪称卓越的跨国公司在企业文化建设上取得的成功，让企业文化建设逐步变成优秀企业的自觉行为。

由于企业文化与中国传统的思想政治工作有众多相似之处，企业文化理论一经传入中国，就被广泛接受并得到迅速推行，正处于改革中的中国国有企业，正好找到了一种既可在经营管理上与西方企业接近，又能够将企业经营管理与思想政治工作相融合的新方法和新途径。特别是进入新世纪后，一股企业文化建设之风席卷中国，企业文化咨询公司如雨后春笋般应运而生，一时间，企业文化建设几乎成了“好”企业的“必修课”。

一番热闹之后我们发现，虽然有海尔、宝钢等一批优秀的企业在企业文化建

设上取得了不同程度的成功，对建设中国特色企业文化进行了有益探索，但总体来看，我们许多国有企业的企业文化建设，实际上还是在照搬西方企业文化建设的套路和模式，既没有形成一套真正属于自己的企业文化理论体系，也没有完全走出一条真正属于自己的企业文化建设道路。

为什么会这样？客观地说，一方面这是一个必然过程，就像我们学习西方的科学技术有一个引进模仿的阶段一样，学习来自西方的企业文化也难免要经过这一步。另一方面，把握企业文化的一般规律存在很大难度，需要长时间的探索和实践，特别是中国的国有企业与西方国家的企业，在体制机制和文化背景上都存在着巨大差异，找到中国国有企业文化建设的内在规律，走出一条自主的企业文化建设之路，并不是一件轻而易举的事情。

但我们也不能否认，中国国有企业的文化建设在某些方面确实还存在一些问题或者误区。一种情况是，我们的企业文化建设理论及实践，往往缺少针对性，存在着盲目跟风和浮躁偷懒的现象。盲目跟风表现在，看到或听到西方企业的文化建设在做什么，就马上跟着做；浮躁偷懒表现在，部分企业开展企业文化建设追求的仅仅是“我做了”而不是一“做好了”，喜欢追求热闹和外形象等相对见效快、看得见的表面功夫，而对内在的核心价值观落地这些费力但真正重要的工作，却没有下功夫去抓。

这种现象显然与公认的真正有价值的企业文化理论，和在企业文化建设上取得成功的优秀企业相去甚远。西方国家的企业文化理论林林总总，文化建设的模式方法也不尽相同，但却有一个共同的特点，这就是从企业的内在需要出发主动提出和实施，具有很强的针对性。其目的非常明确，就是要通过建立优秀的文化来解决企业面临的问题。例如，威廉·大内的《Z理论》，是针对当时日本经济发展速度超过美国的情况，通过对比日美两国企业管理方式，探寻背后原因，寻找各自长处，在相互借鉴基础上总结形成新的管理理论和方法，目的是帮助美国的企业提高管理水平和工作绩效。吉姆·柯林斯和杰里·波勒斯的《基业长青》，是针对当时美国和整个西方企业寿命普遍较短的情况，通过研究探索那些百年老店的长青秘诀，帮助资本主义制度下的企业实现更长久的生存。特伦斯·迪尔和艾伦·肯尼迪的《新企业文化》，则是针对20世纪90年代后，西方企业在全球化的趋势下，出现大量收购兼并、精简规模和企业再造、合同外包以及电脑普及化导

致企业员工分层严重的情况，提出重建高凝聚力文化的方法，以解决西方企业面临的文化冲突和散乱的问题。在我国广受欢迎的彼德·圣吉的《第五项修炼》一书，提出了许多企业管理和企业文化的新理念、新方法，其中运用了大量西方没有的中国传统文化思想，其根本目的是借鉴中国文化中的集体主义思想，解决西方工业文明所造成的片面、局部、分割的思维方式，开创一条有利于西方企业未来发展的新途径。

相比之下，我国企业文化的理论研究还比较浅显，我们一些国有企业搞企业文化建设，还存在为了建设而建设和简单模仿、形式大于内容的情况，缺少明确的目的性。这就等于丢掉了企业文化建设的务实本质，而偏向了“务虚”。这种“务虚”必然导致企业文化建设水土不服和流于形式主义，这显然是没有把握企业文化建设的真正精髓，如同“邯郸学步”中的那个燕国少年一样，不但没有学到别人好的东西，还可能连自己文化的优秀基因也弄丢了。

国有企业文化建设的另一个误区，就是将企业文化建设等同于传统的思想政治工作。应该说，企业文化建设和思想政治工作都是通过调动人的积极性、增强企业的凝聚力来促进企业改革的，从这个方面看，确有相通之处，但是从别的功能作用上说，二者还是存在着明显的区别的：思想政治工作是由外至内的，重点是解决党的思想理论、路线方针政策对国有企业的指导，以及国有企业坚持党的全面领导的问题；企业文化是从内部产生的，重点是解决企业自身的经营管理问题。国有企业思想政治工作的特定使命决定了其不可能被企业文化建设所代替；反之，企业文化作为企业的核心经营哲学和管理方式，也有思想政治工作不能完全替代的作用。对二者的混同，容易让企业文化建设与企业的经营管理相脱节，使企业文化建设流于形式，不能很好发挥软实力和核心竞争力的作用。

当然中国国有企业文化建设存在的误区或者问题，还有一些其他表现（在后面的有关章节中，我们还会做详细的归纳），只不过这两种误区比较典型，给中国国有企业文化建设带来的困扰也最多。这两种典型误区的产生，原因是多方面的，简单归纳一下，主要的有以下几点：

一是由于中国的国有企业长期处于改革状态，体制机制经历了多次变化，企业的责、权、利体系也随之变化，企业的党委书记和企业经理在企业所担当的角色和职责不断随着变化而调整，在一定程度上导致了企业对企业文化建设该由谁

来抓、核心价值观和经营理念该如何定等问题不够清晰，加之企业领导更换频繁，难以进行深入持久的文化建设，容易出现“三天热、两天冷”的现象，或者浅尝辄止，停留在形式和表面上。

二是随着我国的经济体制由计划经济向社会主义市场经济转变，国有企业也开始向现代企业制度转型，在这个过程中，国有企业在管理方式上和企业文化建

设上必然会向孕育了现代企业制度的西方企业学习。而中国国有企业特别是全

资国有企业在性质上和体制上都与西方企业有明显差异，企业发展水平也不在一个

阶段上，特别是在管理的精细化程度上还存在较大差距。这就决定了，如果国有

企业在企业文化建设上采取简单的拿来主义，或者是不能够进行深入的学习和结

合自身实际进行消化吸收，肯定会导致违背实际的形式主义。

三是部分国有企业在企业文化的理解上与西方企业存在偏差。西方的企业文化是在科学管理和行为管理的基础上提炼出来的，是企业发展的一个发展阶段，是一项重要的企业管理方法。而中国的一些国有企业对企业文化的理解是从传统的思想政治工作延伸过来的，认为企业文化就是一种文化活动。这从中国的国有企业和西方企业在企业文化管理部门的设置上就能看得出来。中国的国有企业的企业文化管理，一般都是放在党群工作部门，而西方企业则一般都是放在人力资源部或总裁办公室。这种理解上的误差，直接导致了中国的一些国有企业，在开展企业文化建设的目的和方式上，不是把企业的经营绩效和市场竞争力的提升作为检验文化建设的标准，而是把活动开展多少作为检验标准。从而导致文化建设与经营管理分离，成为“两张皮”。

在中国日益走近世界舞台中央的今天，中国国有企业也在不断发展壮大，向世界发出“中国声音”。近年来，进入“世界 500 强”的中国国有企业一直在不断增多，现在在数量上已超过美国。但与真正世界一流的企业相比，中国的国有企业在企业声誉、品牌竞争力、技术创新能力和文化影响力上，都还存在不小差距。中国的国有企业要真正实现做强、做优、做大，成为具有国际竞争力和影响力的世界一流企业，就必须回归到企业文化建设的务实本质，用国际视野和未来眼光，立足于自身实际，重塑对企业文化建设的认知，充分发挥自身优势，不断补强补齐短板，真正培育具有中国特色的优良企业文化，用文化推动企业快速发展、基业长青，这也是本书要探讨的最核心的问题。

第二节 找准中国国有企业文化的特色

建设中国特色现代国有企业制度，走出一条中国特色国有企业发展之路，必须培育中国特色国有企业文化。但是，中国特色国有企业文化应该“特”在那里？怎样体现与西方企业不同的独特优势？结合中国国有企业的出生、性质和现代国有企业制度的特点，我们认为，主要应该从三个方面着力。

一、中国特色国有企业文化应该继承中华传统优秀文化的血脉

华夏文明是与古埃及文明、古巴比伦文明和古印度文明齐名的世界四大文明之一，也是世界上唯一传承 5000 多年而从未中断的辉煌文明。有研究认为，几乎产生于同时代的中华文化、由古埃及文明和古巴比伦文明延续出来的古希腊文化和古印度文化各具鲜明特色：中华文化主要关注的是人与人之间的关系，古印度文化主要关注的是人与神的关系，古希腊文化则主要关注人与物的关系。关注人与人关系问题的中华文化产生了以人为中心、重视道德人伦的儒道学说，主张用“仁、义、礼、智、信”处理人际关系，并进而创造了领先世界达 2000 年之久的中国古代文明。而关注人与物关系的古希腊文化，其哲学家们强调的是理性思维，一开始就注重对“真”的探求，因而对科学技术情有独钟，产生了许多重要的科学理论和方法，在中世纪埋没了近千年后，被西方国家继承下来，创造出了以科学技术为核心，以大工业生产为标志的现代工业，进而创造了领先世界的现代文明社会。

然而，随着科学技术的发展和社会不断进步，特别是资本主义社会内部劳资矛盾的加深，从 20 世纪初开始，西方企业重物轻人的文化便开始受到挑战。泰罗发明的重标准、重规范的科学管理，虽然为工业化大生产管理作出了巨大贡献，时至今日也仍然是企业管理的经典。但是，这种要求人与机器实现最佳匹配、最终使人成为机器流水线一部分的管理方法，逐步暴露出弊端，卓别林主演的电影《摩登时代》就对这种管理进行了批判。

进入 20 世纪 20 年代，管理学家们发现，人的积极性的充分调动、群体凝聚力的增强，对提高企业的生存效率和市场竞争力具有巨大作用，于是出现了行为科学管理理论。这一理论重点对工人在生产中的行为及其原因进行分析研究，通过对人的本性、需要和行为的动机，尤其是生产中的人际关系的研究，找到了通过满足人的全方位需要来调动人的积极性、提高企业劳动生产力的方法。行为科学管理理论的出现，标志着西方的企业管理重心开始从对物的管理向对人的管理转变，显示了与重视人际关系的中国传统文化趋于接近的迹象。

进入 20 世纪 80 年代后，一方面，受中华文化影响的日本经济发展速度超过美国，另一方面，科学技术的发展，导致了企业技术研发和生产管理的难度提升，对企业内人与人之间的亲密度和团队合作的整体性思维提出了更迫切的需求，这对一向在价值观上注重个体，在思维方式上习惯于直线型思考问题，在看待事物的方式上更偏重于从局部入手，不擅长辩证思维和对事物一体化把握的西方文化提出了新的挑战。于是，西方的一些管理学家便把眼光投向东方，试图在注重整体思维、集体观念和讲求团结合作的中华文化中寻求解决之道。威廉·大内的《Z 理论》和彼德·圣吉的《第五项修炼》就是其中的代表。彼德·圣吉认为，中国传统文化与西方的演进是不同的，中国的文化仍保留有那些以生命一体观方法来了解世界万物运行的法则，保留有对于奥妙的宇宙万物本源所体悟出的极高明、精微而深沉的古老智慧结晶。西方文化倾向于解答一切具体的事物及其之间的简明因果关系，却难以解答万事万物的运行法则和社会发展的终极性问题。而这些至少部分可在中国文化中找到答案。

虽然西方学者们并没有穷尽中华文化的全部，但他们对中华传统文化的认识已经表明，中华文化在过去几百年中虽然没有能够创造出现代工业社会和成体系的企业管理理论，但在现代企业管理和企业文化建设中的作用正在凸显。随着人类社会不断发展，中华文明将会在经济全球化和智慧时代到来的今天重现魅力。

中华传统文化内容极为丰富，仅就企业文化建设来说，就有许多宝贵的智慧可以运用。例如，中华传统文化对“义”与“利”关系态度明朗，崇尚先义后利，这种鲜明态度也表现在以“诚信”为宗旨的中华传统商业文化上。被誉为中国商人之祖的陶朱公，因“十九年中三致千金，在分散于贫交，疏昆弟”的“多财善贾”的良好形象而被称赞。战国时期，郑国商人弦高在经商途中遇到敌国大军偷

袭郑国，急中生智，假借郑国国君的名义以所贩之牛犒劳秦军，使秦国大军无功而返。事后，郑国国君要对他加以封赏，他却讲了一番诚信不欺的道理：“因欺诈而得到赏赐，那么郑国的朝政就要废弛了，作为一个国家而没有信誉，是败国之俗，赏赐一人而败坏了国俗，聪明人是不会这样做的。”于是，他隐身于东夷，再也没有回来。陶朱公的轻财慈善和弦高的诚信理论，都体现了我国古代优良的商业文明和“企业文化”。

我国独特的儒商文化，也是一种优良的传统企业文化。明清以来，商人和实业家都坚持以儒家的仁、义、礼、智、信作为经商准则，以经世济人作为经商目的，进而形成了具有积极意义的“诚信不欺”的商业文化，“诚、信、义、仁”成为中华商道的道德根本。商人樊现曾说：“谁谓天道难信哉，吾南至江淮，北尽边塞，寇弱之患独不一与者，天监吾不欺尔！贸易之际，人以欺为计，子以不欺为计，故吾日益而彼日损。谁谓天道难信哉！”由此可见，以“不欺”赢得市场，既是当时商人们经商的成功之道，也是儒商崇奉的基本准则。

此外，中华文化几千年逐步形成的善于从宏观和整体认识把握事物的哲学思维方式，“天下为公”和重集体利益的大道观念，“人为重，君为轻，社稷次之”的人本思想，“天人合一”的环境保护思想，德、法兼用的治国理政方略，“不战而屈人之兵”和攻心为上的兵法谋略，都可以借鉴运用于企业经营管理的方法和理念。作为中国的国有企业，我们今天探索中国特色国有企业文化的建设，毫无疑问首先应该从这个宝库中汲取精华与智慧，这既符合中国国有企业所处中华文化大环境的要求，也符合体现中国特色的要求。

二、中国特色国有企业文化应继承中国共产党的精神谱系

中国今天的国有企业是社会主义制度的产物，是由中国共产党直接创建和领导的经济组织，自国有企业建立以来，灵魂里就注入红色的基因，就一直在中国共产党的引导和影响下，在不同的发展时期都形成了许多优秀的管理文化和可贵的精神，形成了一条贯穿始终的精神体系，成为中国共产党的精神谱系的重要组成部分。

在 20 世纪 60 年代初诞生的“鞍钢宪法”，是中国国有企业自己创造，并得到

毛泽东主席充分肯定和大力提倡的企业管理方法，也是国有企业最早产生重大影响的制度文化。“鞍钢宪法”是由鞍山钢铁公司总结提炼出来的一套企业管理经验，其主要内容是，企业要实行民主管理，干部参加劳动、工人参加管理，改革不合理的规章制度，工人群众、领导干部和技术人员三结合。简称“两参一改三结合”。“鞍钢宪法”的核心是坚持党对企业的领导，坚持民主管理和团队合作，改变了当时从苏联传过来的一长制管理模式，对凝神聚智办企业，加强团队合作，调动企业员工的积极性具有重要作用，是中国现代企业管理的一大创新，甚至对后来日本和美国的企业在发挥团队作用和注重质量管理方面，都起到了很大的启示作用。

20世纪60年代中期形成的“大庆精神”“铁人精神”和新世纪形成的“青藏铁路精神”“港珠澳大桥建设精神”，均是国有企业的工人阶级在不同的历史时期铸就的企业精神。

“大庆精神”是大庆石油工人为解决国家对石油的急需，在与艰难困苦搏斗的过程中锻炼而成的，包括“为国争光、为民族争气的爱国主义精神；独立自主、自力更生的艰苦创业精神；讲求科学、“三老四严”的求实精神；胸怀全局、为国分忧的奉献精神”。简单概括就是“爱国、创业、求实、奉献”。就是凭着这种精神，大庆石油工人顶风雪、战严寒、吃咸菜窝头、住干打垒，硬是建成了新中国第一个世界级大油田，从根本上解决了中国石油极度短缺的问题，把中国的贫油帽子扔进了太平洋。

“铁人精神”是大庆石油工人、被誉为“铁人”的王进喜和他带领的1202钻井队在大庆开采石油的过程中，用实际行动磨炼出来的，“铁人精神”是“大庆精神”的人格化，主要包括“宁可少活二十年，拼命也要拿下大油田”的忘我拼搏精神；“有条件要上，没有条件创造条件也要上”的艰苦奋斗精神；“干工作要经得起子孙后代检验”的求实精神；“甘愿为党和人民当一辈子老黄牛”的埋头苦干精神。就是靠这股精神，王进喜和他的队友们在松辽平原上的冰天雪地中打出了第一口油井，喷出了第一桶乌金，接着又创造了一个又一个石油战线的第一。

“青藏铁路精神”是20世纪初青藏铁路的建设者们，在历时六年的青藏铁路建设过程中，用智慧和血汗凝结而成的。横穿青藏高原的青藏铁路是世界上海拔最高、修建难度最大的铁路，铁路的建设者们被称为“生命禁区”的地方，冒