

坚定文化自信 打造一流企业

——四川省第十四届企业文化年会上的专家报告

▶▶▶[上接 P1]-----

坚定文化自信 以企业家精神引领一流企业建设 文化自信是建设一流企业的灵魂

增强文化自信必须打造企业先进文化力。习近平总书记高瞻远瞩,在他的著作以及治国理政思想与战略上传承和弘扬了中华五千年博大智慧和先哲治国理政的杰出基因。他指出:“坚定中国特色社会主义道路自信、理论自信、制度自信,说到底是要坚定文化自信。文化自信,是更基础、更广泛、更深厚的自信”。“中华民族有着五千多年的文明史,我们要敬仰中华优秀传统文化,坚定文化自信”。“文化是一个国家、一个民族的灵魂。文化兴国运兴,文化强民族强。没有高度的文化自信,没有文化的繁荣兴盛,就没有中华民族伟大复兴。”因此,习总书记很多关于中国文化崛起,中华文明复兴等战略思想与指示确实确实对于我们企业和企业家来说是指引,是明道,是开悟,我们必须深入学习领会和坚定不移贯彻执行。无论从企业文化生态理论视角,还是从中国特色社会主义理论角度,以及人类社会未来的趋势讲,习近平总书记的指示与论断可以说是顺应了历史的发展规律。

习近平总书记今年到四川眉山视察时指出:“一滴水可以见太阳,一个三苏祠可以看出我们中华民族的博大精深。我们说要坚定文化自信,中国有‘三苏’,这就是一个重要例证。”党的二十大报告在铸就文化新辉煌方面为我们企业和企业家指明了方向与学习重点。报告指出:“激发全民族文化创新创造活力,增强实现中华民族伟大复兴的精神力量。”“创造人类文明新形态”。“建设社会主义文化强国,推进文化自信自强,铸就社会主义文化新辉煌。”其中,“建设人类文明新形态”这一全新提法,将成为用伟大中国梦引领人类命运共同体建设、中华文明重返世界之巅的响亮号角。

党的二十大报告指出:“推进文化自信自强,铸就社会主义文化新辉煌。”从五个方面进行了表述:一、建设具有强大凝聚力和引领力的社会主义意识形态;二、广泛践行社会主义核心价值观;三、提高全社会文明程度;四、繁荣发展文化事业和文化产业;五、增强中华文明传播影响力。就此,我根据企业文化生态理论与学习二十大精神相结合,与大家分享以下片段:

1、传统文化与企业文化生态关系从社会学视角看,中国历代明君治国理政的最高境界就是“大道无为”。党的二十大报告指出:“坚持发展马克思主义,必须同中华优秀传统文化相结合。”今日讲“大道无为”,它所对应的最高境界就是习近平总书记提出的人类命运共同体建设的伟大构想。因此,从企业生态理论看,人类命运共同体建设也是一个由低级向高级发展的过程,从利益共同体到价值共同体再到命运共同体。在这一过程中,“道”不是一天形成的,首先是“知道”,其次是“修道”,再次是“得道”,最后是“成道”。境界一层比一层高,最终达到“大道无为”。

2、传统文化与企业文化生态关系从管理学讲,其追求的最高境界就是“无为而治”。“无为而治”按照企业生态发展的三阶段理论,也是一个由低级向高级的过程,即对应产品经营、资本经营、人本经营,第一阶段是“有为而妄为”;第二阶段是“有所为有所不为”;第三阶段是“无为而无所不为”。当下,大家最关注并担忧的热点问题是中国中美斗争。依照企业生态理论,我把它划分为四个阶段,一是贸易战(即产品经营的起点);二是科技战;三是货币战;四是文化战(即人本经营的终点)。第一阶段的贸易战,我们依靠世界上最健全的“中国制造”体系与强大的制造能力,至少未输。目前科技战还打得很艰辛,不仅华为等一批高科技企业被美国以西所谓“国家安全”为名,实施疯狂打压,甚至动用国家之力与意识形态大棒进行围追堵截。而且美国组建“芯片联盟”,企图让“中国制造”芯片供应链形成“孤岛”。为此,我们必须在芯片技术、新材料技术、高精度工业母机这三个“要命”的短板上用举国体制聚焦,持续努力,发奋攻关。同时,“两弹一星”精神与实践的成功,让我们更应坚信“世上无难事,只要肯登攀”。习近平总书记在二十大报告中多次提到“斗争精神”富有深义。当前,面临中国重返世界之巅特殊而关键的时刻,斗则进,不斗则退。正如古人所讲:“逆水行舟用力撑,一篙松劲退千寻。”对此,我们必须形

成高度的文化自觉和战胜强敌的坚强自信。不忘毛主席“帝国主义亡我之心不死”。“下定决心,不怕牺牲,排除万难,去争取胜利”的告诫。因为只有一条路可以走,除了斗争取得胜利,别无选择。与此同时,斗争也必须掌握艺术。以中华文明对付伪装成国家的资本,这是我们中美斗争应把握的全局思维。具体应注意:其一,“螳螂捕蝉黄雀在后”;其二,“以其人之道还治其人之身”;其三,“隔山打牛,一剑封喉”。这是未来二十至三十年中美斗争策略之我见。

3、传统文化与企业文化生态关系从企业家的站位看,企业家的成长不是一天垒成。它遵循着从“生意人”到“商人”再到“企业家”的成长规律。要从生意人超越商人,成为企业家,其成长过程是:第一阶段追求“功利”,第二阶段追求“道德”,最后实现“天地”。企业家个人的价值取向,从生意人“暴利”开始,到商人的“红利”再到企业家“互利”,这是一个价值成长过程。把企业家成长按传统文化分析,分为“儒”-“佛”-“仙”三个阶段,这三个字左边构成都是“人”,右边构成便代表“人”的“社会价值”。第一个阶段“儒”,表示大家都“需”要你(“我”),这个阶段企业家为很多人提供了“需”求并同时满足人们“需”要;第二个阶段“佛”,表示着大众对你的敬仰;第三个阶段“仙”,像高山一样顶天立地,让世代崇拜你,让人间留住你,这就是伟大企业家终极的目标。正如《长盛力》所指出:“伟大的企业家是做生态,生态型企业将永垂不朽。”成了“神仙”的企业家,世世代代都会受到顶礼膜拜,成为历史铭记的人物。

对文化自信我有两方面的理解。一方面,“有容乃大,人类共识。”著名社会学家马丁·雅克讲“中国是伪装成国家的文明”,我本人认为“美西是伪装成国家的资本”。中国五千年文明是唯一一个世界四大文明延续至今的国家。五千年前我们与埃及人同洪水斗争,他们的文化创造了“诺亚方舟”,我们是“女娲补天”,从中看出中国人天生就拥有斗争精神;四千年前与巴比伦人玩青铜器;三千年前与古希腊人思考哲学;二千年前与古罗马人四处征战;一千年前与阿拉伯人无比富有;当下我们与美西较短,博弈天下。正如我《融创论》中所提出,中华文明重返世界之巅指日可待,因为在人类文明发展历史中,中国有接近 4000 年处于世界巅峰。伟大导师恩格斯指出“文化上的每一次进步都让我们向自由迈进一步”,伟大领袖毛泽东指出“没有文化的军队是愚蠢的军队”,习近平总书记指出“文化是一个国家、一个民族的灵魂”,管理大师德鲁克指出:“因为管理是以文化为转移的,并且受其社会价值、传统与习俗支配,因而管理越是能够利用当地的社会传统价值与信念,越是能够获得更大的成就。”全球诺贝尔奖共同宣言(1998 年)指出:人类要在 21 世纪还想继续生存下去,就必须到 2500 年前孔子那里去寻找智慧。所以说东方文明以中华文明为代表的崛起,这是人类的共识,也符合历史发展的趋势。英国著名社会学家汤因比指出:人类的未来在东方,中华文化会成为世界的引领者。美国的大预言家珍妮也指出:美国必将衰落,东方势必崛起,中国将会取代美国成为新的超级大国。

另一方面,赓续中华文化脉,坚定文化自信。有部分所谓的公知尤其是买办说中国人没有信仰。试问没有信仰能够保证 5000 文明的延续吗?我们的信仰和西方信奉“上帝”与鬼神不一样。我们的人生观是仁爱、平等、中庸、和谐;价值观是修身、齐家、治国、利天下;世界观是世界大同、天下一家。从企业生态视角剖析,老子讲:“道可道,非常道。”这就是我们现在讲的规律、取势,企业家的最大成功就是要顺势而为。毛泽东同志的超凡之处就是他过人的灵商智慧,绝大多数人是不能企及的,他在运势、借势尤其是造势上是常人无法比拟的。戴圣讲:“大道之行,天下为公。”这就是讲价值观,孙中山先生引用他的话作为国民党的党训。孔子讲:“工欲善其事,必先利其器。”这就是聚能、夯基。孙子讲:“势者,因利而职权也。”讲的是战略、战术。王阳明讲:“与其为数顷无源之塘水,不若为数尽有源之井水,生意无穷。”讲的是创新。龚自珍讲:“不能性寸心,安能胜苍穹。”讲的是修德。这也是我后面要讲的生态型企业家最核心的能力——“心管理”。这里重点谈谈我对“道可道,非常道”的现代理解。这是企业家、管理学者、文化使者(包括所接触到的国外的专家)常常交流中国文化时用得最多的一句话。这句话老子的原意和我们现在理解的有很大的时空演化差异。用于当

今大数据时代,第一个“道”代表 IQ,即智商;“可道”代表 EQ,即情商;“非常道”代表 SQ,即灵商。人类成功的“金字塔模型理论”用人工智能的理论来表述,构成金字塔的三个角分别是:IQ 是算法智能,EQ 是语言智能,SQ 是想象智能。鉴于此,可预测在人工智能方面中国博大精深的古老文明和国人天生遗传中强大的想象智能基因所决定,未来中国一定能够引领由人工智能、元宇宙等为代表的第四次工业革命,一定能在人工智能的开发上成为世界的领跑者。

基业长青的世界一流企业都具有强大的文化力。世界一流企业能胜出的根本原因,就在于这些公司善于给他们的企业文化注入活力,这些一流企业所形成的文化力有五大支柱:以客户为中心,团队协作精神,企业价值观遵循始终如一,平等对待员工,激励与创新。不断积累与提升文化力是企业家的神圣使命。为此,企业家应抓好以下几项工作:

1、用文化基因提升对抗“大企业病”的免疫力。这里我深有体会,四川省 21 个地州市至少 10 个市州的民营企业“首富”我曾见过、交流过,他们失败的根源从战略上肯定是多元化排在首位。而从文化的角度,就是因为企业扩张太快,犯了“有知识而无文化”的毛病,身躯一路狂奔,灵魂却找不到方向,从而滋生出“大企业病”,所以死亡是必然的。这里面有几个对策:一是形散神不散,要构建开放包容的文化;二是强化管理的微调;三是提升“控”与“放”的艺术;四是与时俱进,提升灵商智慧,扩展量子思维,实现系统性的降解。企业越大,熵增现象越严重,这是物理学所揭示的一般规律。更何况从灵商与量子思维看,人们所能看得见、摸得着的物质世界仅占 3%,仅有像爱因斯坦、牛顿、毛泽东、钱学森等极少数伟大人物能达到 5%。而人本管理离不开 97%的隐形世界,即人类目前未能普遍掌握的物质力量 97%以暗物质的形式存在。

2、用文化融合提升混合所有制企业生命力。大力推进混合所有制改革是党中央国务院的一项战略。在我们实际的调研过程中,混合所有制成功制的企业基本上是相似的,不成功,各有各的原因。世界第一 CEO 韦尔奇说:“资产重组可以提高生产力,但若没有文化上的改变,就无法维持高生产力的发展。”韦尔奇先生的过人之处把它文化引领战略推到了顶点。一方面,他在战略层面上提出了“数一数二”战略,韦尔奇先生曾创造一天卖 7 家公司的纪录;另一方面,在执行层面他提出了“六西格玛”的管控理论和方法。德鲁克先生说:“企业重组是否成功,关键在于重组方对被重组方的态度,能否双赢,关键在于是否尊重对方并发挥其积极性。”杰出企业家宋志平先生说:“混改就像茶与水的关系。”凭这一点,宋志平先生在国有企业混改中创造了奇迹。他是全球唯一同时在任职担任两家世界 500 强企业(中国建材、中国医药)的董事长。在他主导中国建材的高速发展过程中,靠石膏材料起家,没有水泥。但在他以文化融合为导向的战略决策及“三精”管理下,成功的把中国建材建成了全世界水泥产量第一且绿色发展的企业。在兼并过程中,他把国有企业所倡导的文化比喻为“茶”,被并购等入盟的广大的民营企业和市场就是“水”,“茶水”就是一家人了。这也是用中国传统茶文化创造的一个新的管理理论。哈佛大学对之前百年公司兼并做过详尽的考察,得出的结论是将近 70%的合并未达到预期收效,原因正是并购整合过程中没有达到企业文化的融合。

3、构建实验文化。这是我们过去企业在创新方面的短板。企业要成功创新,成为世界一流企业,必须加强实验文化建设。真正能够实现我们全要素生产力和全产业链创新的体系化优势的提升必须从实验室开始。制造“歼 20”的成飞集团、制造百万千瓦汽轮机的东电集团都是我们值得骄傲的杰出企业。他们的实践可以证明这点。比如东电,他们的实验平台建设,我专门去现场考察学习过,一台大型汽轮机,拥有两万多个零部件,在这种非常复杂结构的运转中,传感技术怎么考虑?其数据的可靠性、敏捷性等必须要通过实验平台来验证,以便不断提高和改进,确保出厂质量及系统的安全性、可靠性。

4、警惕“好人”文化。传统“中庸”文化的负面影响,在讨论方案、决策风暴时,为避免冲突,团队表面和谐一致,甚至奉行好人主义,但实际上隐藏着巨大的“内卷”和“躺平”及组织文

化(如酱缸文化、螃蟹文化)功能障碍,导致团队创新和责任感降低,存在触发危机、扼杀创新、误伤人才、决策延时、助长官僚、争“打酱油”等危害。与“好人”文化作斗争,要做到阐明期望、绩效标准和会议目的、公开质疑其参与造成的现状、保护坦率正直、直面绩效。

企业家精神 是企业文化建设的核心动力

党的二十大报告指出:“弘扬企业家精神,加快建设世界一流企业。”我从五个方面与大家一同分享。

1.什么是企业家精神?我在《融创论》专著中诠释了企业家精神的概念:企业家精神是企业所特有的时代精神,是人类最宝贵的财富。他们以其狂热的气质、伟大的人格、博大的胸怀、远大的目光和超常的灵商,营造超高的人气,聚集一流的人才,建设卓越的团队,不断筹划宏伟的目标,造就伟大的公司,缔造和谐的企业生态,成就美好的事业。马斯克就是我们这个星球企业家精神的伟大代表。从管理学来研究企业家精神,我认为创新是灵魂,冒险是天性,合作是精髓,使命是动力,学习是关键,执着是本色,诚信是基础,担当是核心。

2、着力营造弘扬优秀企业家精神的良好环境。一是做好维护企业家权益工作,进一步保护企业家精神;二是大力宣传优秀企业家精神,进一步营造尊重和鼓励企业家干事创业的社会氛围;三是加强对企业家的社会荣誉激励,进一步激发企业家精神。四川省企业联合会、四川省企业家协会一直坚持 30 多年,每年推荐、评选、表彰优秀企业家。正如总书记在二十大报告中指出“空谈误国,实干兴邦。”省企联也以“纵横正有凌云笔,圆梦需靠实干家。”为座右铭,以彰显企业家精神就是创新创新的实干家精神,而实干家精神是中华民族复兴的楷模和基石。

3.努力提升企业家的灵商领导力。“乌卡时代”(VUCA)企业家所面临的决策环境特征:脆弱易变性、不确定性、复杂性、模糊性。过去的时代主题是和平与发展,现在的时代主题是治理与发展。过去的决策环境犹如“登山”,现在的决策环境更像是“冲浪”。当下,努力提高企业家灵商领导力应该进一步强化企业家危机领导力。俄乌战争及盎撒帝国的影子政府所操纵的各种冲突与疫情等阴招、阳谋交织,使人类处于极其危险的边缘。要想成为真正一流的企业家,不仅要有“暮色苍茫看劲松,乱云飞渡仍从容”的心定力,也要有“莫看江面平如镜,要看水底万丈深”的眼鉴力,更要有“山重水复疑无路,柳暗花明又一村”的前瞻力。必须具备运势力、感召力、融创力、决断力、学习力、反省力、风控力、长盛力。

4、以企业家精神引领新时代企业文化建设新方略。根据习近平总书记对企业家精神的相关指示,结合中国国情以及中国式现代化要求,以企业家精神引领新时代企业文化建设新方略,我有以下思考:①以企业家爱国精神的新内涵,标明企业文化建设的新高度;②以企业家创新精神的新品质,开辟企业文化建设的新路径;③以企业家诚信精神的新要求,确立企业文化建设的新标准;④以企业家担当精神的新诠释,丰富企业文化建设的新内容;⑤以企业家豁达精神的新境界,拓展企业文化建设的新格局。

5、以企业家精神引领新时代企业文化建设新路径。企业家的创新创业精神,必须要转化为企业的创新文化,成全企业应对发展环境变化、增强发展动力、把握发展主动权、实现建设一流企业梦想的新路径。具体表现为六个方面的特征:第一、勇于担当、不辱使命的时代性特征;第二、勇于变革、以我为主的自主性特征;第三、勇于超越、追求成功的卓越性特征;第四、勇于学习、海纳百川的开放性特征;第五、勇于冒险、宽容失败的包容性特征;第六、自强不息、勇于牺牲的奉献性特征。

以企业家精神 引领世界一流企业建设

1、从世界 500 强看中国企业成长为一流的差距与努力方位。今年《财富》世界 500 强公布,中国共有 145 家(其中台湾 9 家)公司上榜,美国 124 家公司上榜。到今年中国已经连续三年位居世界第一位,其中营收占 500 强总营收 31%,首次超过美国。从 1995 年公布世界 500 强

榜单至今 27 年了,中国由 3 家到 145 家,实现了历史性跨越。500 强榜单看中国企业成为世界一流,我们必须认清差距,看清未来的大方向、定位及努力路径。从发展质量上看,其销售收益率、总资产收益率、净资产收益率这三个指标我们低于世界 500 强平均水平,和美国相差超过一倍。从产业结构来看,均衡性、合理性、持续性存在较大风险。在中国上榜公司利润率排前十的公司中,除了腾讯、台积电和华为外,全部是商业银行。而进入榜单的中国银行共有 10 家,这 10 家银行利润占全部上榜中国大陆企业利润总额的 41.7%。从拥有核心技术的高新企业领域看,我们还存在代差。仅以全球最为激烈的信息和通信技术产业企业为例,美国有 19 家上榜企业,平均营收 1262 亿美元,平均利润达 237 亿美元。中国有 12 家企业上榜,平均营收 787 亿美元,平均利润 77 亿美元。

坚定文化自信,以企业家精神引领一流企业建设。基于企业实力,构建“七力模型”:同行公司的竞争力-购买者讨价能力-替代品威胁力-合作者能力-外部生态协同力-潜在进入者威胁力-供应链议价能力。基于一流目标规划 30 年,我有以下几点建议:一是超越商人思维,形成企业家思维;二是超越机会主义,形成战略格局意识;三是摆脱羊群效应,形成狼群集体奋斗;四是保持系统开放,形成有效管控;五是掌握高维思维(如量子思维。它是一种本心思维,有利于发现和运用隐藏力),形成动态生态。按照一流企业目标从高处取势聚力、低处发力来推进,我们是降维打击。

2、塑造以奋斗者为本文化。境界决定眼界,眼界决定世界。一流企业家的境界很重要。塑造以奋斗者为本文化我们要向华为学习。塑造奋斗者文化的路径与方法:企业家精神与价值观驱动;吸纳真正的奋斗者;以榜样营造奋斗氛围;创建有利于奋斗者成长的制度与机制;不让雷锋(奋斗者)吃亏。

3、赋能传统行业建立数字文化。中国企业应该向海尔学习。“人人是创客”,这是企业家中的哲学家、海尔领袖张瑞敏先生的高明提法。海尔文化已经上升到哲学维度了,它的卓越是用自主人、自组织、自循环创造了新模式、新生态、新范式。

4、重塑一流企业家的领导风格。要建设世界一流企业,首先企业家一定要成为一流的企业家。重塑一流企业家的领导风格我归纳为三个“五”。知识赋能的“五以法”:以人为鉴,找到知识源;以简御繁,萃取知识点;以法为教,确立知识树;以长续短,复制好方法;以一持万,创造新知识。关切赋能的“五关法”:关怀心灵,做好心理疏导;关注发展,谋划职业发展;关爱健康,保持健康状态;关照生活,解决后顾之忧;关心家庭,顾及员工家人。角色赋能的“五角法”:角色期望,实现使命引领;角色规划,塑主人翁意识;角色定位,明确核心任务;角色构建,助力树立权威;角色行为,界定标准动作。华为为什么伟大?因为有任正非。海尔为什么伟大?因为有张瑞敏。一流企业家最大的核心能力就是为团队、为生态链赋能。

5、努力提升企业家生态领导力。(略)
最后,借本次企业文化年会的核心理念“文化强企 筑梦远航”为题赋藏头诗一首,以示庆贺。

文明大旗川企飘
化作秋色天府娇
强力铸造企业魂
企兴人和谋高招
筑基强魂夺分秒
梦创一流百年眺
远仰红日托初心
航道路渺我为翘

与此同时,省企联开启学习宣传贯彻党的二十大精神之大潮,让我们在以习近平总书记为核心的新一届党中央指引下乘风破浪、逐梦远航,早日成为一流企业。特以“二十大领航中国梦”为题赋诗一首,共庆二十大,同圆中国梦。

二十大开华厦庆
十年非凡万象新
大党丰功世界殊
领袖挥手阔步行
航向坚定涌民情
中流砥柱江山定
国耀东方新文明
梦圆神州两个“行”

支持的情况下,能够想办法持续经营,确实难能可贵,值得肯定。
同时,他们对华英新塘管理团队的付出表示感谢,对安徽华英新塘目前面临的资金困难及需要华英总部给予的支持,表示理解,并根据做大做强羽绒产业的发展规划,在合规合法的情况下要大力支持华英新塘羽绒的发展,进一步做大做强羽绒产业,为华英农业和地方经济发展做出新的更大的贡献。

深入基层问计 致力健康发展

河南华英农业高管团队到安徽华英新塘羽绒公司参观调研

■ 本报记者 李代广 李薇

12月2日,河南华英农业发展股份有限公司高管团队到安徽华英新塘羽绒有限公司参观调研。参观团一行首先参观了安徽华英新塘在宣城新塘羽绒产业园区的两个羽绒加工厂和国家认证的羽绒检验检测中心,召开了华英新塘羽绒发展专题会议。会议由华英农业董事长、总经理许水均主持,华英农业高管团队、安徽华英新塘



羽绒公司总经理孙关水、宣城新塘羽绒产业园主任余国强参加了会议。

孙关水汇报了安徽华英新塘的生产经营情况、存在的问题及下一步发展思路,华英新塘羽绒成立于 2016 年 6 月。自成立至今,已累计实现销售收入 101.9 亿元,实现净利润 2.3 亿元,年营业收入已占到华英农业总营业收入的 60%左右。

余国强介绍了新塘羽绒园区对企业的各项支持以及华英新塘具有的技术优势、品

牌优势、品质优势和面临的一些困难,并表示一定会像对待自己的企业一样支持华英新塘羽绒的发展。

各参会高管人员就华英新塘发展中存在的问题和需要公司给予的支持提出了很好的意见和建议,并充分肯定和认可杭州华英新塘和安徽华英新塘羽绒这些年的发展成就、对华英农业营收和利润所做的贡献,特别是在前两年华英农业出现危机导致华英新塘羽绒无法从银行授信获得贷款

支持的情况下,能够想办法持续经营,确实难能可贵,值得肯定。

同时,他们对华英新塘管理团队的付出表示感谢,对安徽华英新塘目前面临的资金困难及需要华英总部给予的支持,表示理解,并根据做大做强羽绒产业的发展规划,在合规合法的情况下要大力支持华英新塘羽绒的发展,进一步做大做强羽绒产业,为华英农业和地方经济发展做出新的更大的贡献。