

关于文化富强企业的系统研究

——《文化富强企业论——即企业文化生产力研究》一书序

□ 蒲心文

为什么文化可以富强企业？

一般人来看，企业是以营利为目的的经济实体，是经济人的集合体，与文化毫无关系，比如上世纪 80 年代末，全国商业疲软，商业部长胡平提出策略，“搞商业文化，研究商业文化学”，引起全国商业一片哗然、惊叹！不可理解。不少商业厅长都说“胡平同志要当文化部长了”，就是最好的证明。后来作者调查南京、上海、杭州、苏州各地商场、酒店、餐馆之后，在经济日报的《周末论文》专栏发表了《论商业文化及其经济价值》文章，论述了南京秦淮河夫子庙文化商业街。由于在秦淮河两边建起了夫子庙，古代秦淮河边十二名钗的古建筑、居民，在河上置仿古游船，古代科举会试考场《文庙》；以及一批仿古临街饮食店，并引进了全国名小吃等一系列文化建设以后，这条商业街因文化而吸引了海内外成千上万游客光顾，每年的收益从千万上升到以亿计算的巨大经济价值，使全国商界豁然开朗，“啊！原来文化还是可以赚大钱的！”于是商场、酒店，才开始大搞文化建设，不到一年，全国扭转了商业疲软，实现了商业大盈利、大繁荣、大发展，文化使一条街富强了，也使秦淮区以及南京市更富强了，成为南京集聚市场的强大窗口。与一条街的文化富强一样，企业自然也可依靠文化建设而由弱而变富强的，为何呢？

企业本身是一个具有丰富文化层次与结构的整体

据现有研究发现，企业是由以下三个大的文化层次、九个压文化层次所构成的系统整体。三大文化层次即第一企业物质文化层次，第二企业制度文化层次，第三企业精神文化层次。而且每个大层次以下，还有三个压文化层次。

1、企业物质文化又包含有以下三个压文化层次结构，即：

第一，企业产品文化为核心以及设备、设施、车间、厂房、环境文化层次。

第二，企业职工文化技术为核心教育基础设施设备文化层次。

第三，企业职工物质生活条件文化层次。

2、企业制度文化层次又包含以下三个压文化层次：

第一，企业组织制度文化层次。

第二，企业经营制度文化层次。

第三，企业人际关系文化层次。

3、企业精神文化层次又包含以下三个压文化层次：

第一，企业职工的文化技术教育水平文化层次。

第二，企业职工各类文化艺术体育活动文化层次。

第三，企业职工整体观念文化层次。

企业只要从整体上开展全方位多层次的文化建设与培养，便可逐步富强

系统论的基本观点即是整体大于各个部分的简单相加，便大于不完全的部分简单相加，即 3>1+1+1 和 3>1+1。

企业只要从整体上开展对企业物质文化、制度文化、精神文化包括压层次同事进行建设与培养，便可实现富强。

这是因为，企业物质文化是企业制度文化、企业精神文化的基础，虽然企业物质文化是企业表层的可见的文化，但是也是最基础的文化层次，特别是企业产品的文化是企业所有文化的基础的基础，是全部企业所有文化的物质基础。企业只要有了独特的产品文化，能畅销海内外，那么这个企业就基本成功了。

企业制度文化层次，是建立在企业物质文化层次上，并且是联结企业物质文化层次与企业精神文化层次的纽带。

如企业组织制度文化先进，便可带动企业精神文化层次，促进企业物质文化层次不断发展，不断创新，不断壮大。实现三个层次的整体行动，完成企业由小变大、变富、变强；相反，如果企业组织制度文化很落后，很陈旧，反过来又会阻碍企业物质文化和企业精神文化大发展。

企业精神文化层次是企业的深层次文化构成，虽然他是建立在企业物质文化层次和企业组织制度文化层次基础上的，但当企业一旦形成现金而强势精神和观念文化，那必将极大地推动组织制度文化和物质文化向前发展，不断创新，由弱小变大、变富、变强，成为富有独特竞争力的富强企业。相反，如果企业的精神观念文化很落后，很陈旧，反过来又会成为企业变大变富变强的巨大阻力。

所以企业高层主要经营领军人物，一定要整体把握企业这三个大文化层次和九个小文化层次的整体建设，整体培育，整体发展，方可相互推动，共同提高，共同前进，促进企业由小变大，由穷变富，由弱变强，成为富有国内外强大竞争力的富强企业。

如何整体建设企业三大文化层次呢？有什么策略呢？

企业实施整体三个层次文化建设的策略

企业文化建设与培育，必须在物质、制度、精神三个文化层面整体进行，方能达到整体效果。即达到：3>1+1+1 的最佳效果。

第一，企业物质文化层建设。

企业物质文化层建设，是企业精神文化层建设的基础，对精神文化建设有深刻的影响。同时，这也是精神文化的外在表现和反应。

企业物质文化层建设主要应从以下三个方面着手：

(1) 融科技、艺术、娱乐、美的享受等文化因素，于企业建筑、结构、橱窗、店堂、产品及广告、包装、商标之中，使文化与商品高度融合。当代世界上的典范莫过于“迪斯尼”游乐场。它是融科技、艺术、文化等因素与商品一体的杰作。因此，“迪斯尼”虽地处加拿大北国圈附近，但每年成千上万世界游客，仍冒着严寒寒裘去迪斯尼一饱眼福，享受并获得多种高级精神需求的满足，购物仅是动机之一。我国近年修建的一些大企业、大酒店、大商场和旅游胜地，虽不能与之相比，但也正沿着这个方向在前进。这样的融合体，既能满足消费者购物需要，又能陶冶情操，净化人性，美化人格，塑造良好的精神和文化心理。

各企业、各类商品，均可以在产品上融注民族文化的传统与艺术风格。

为此，要精心设计，巧妙结合。这需要设计家、企业经营管理者、还需要文学艺术家、美学家、社会学家参与。以自然、技术、人文、社会多种学科共同合作一定能达到以上目标。

(2) 扩大企业智力投资。增加企业的文化、技术教育与培育的基础设施。广泛建立企业普通教育和成人教育的各类学校，使提高企业职工思想文化、技术水平的教育与培训基础设施在整个企业基础设施中的比重不断提高。这是提高企业职工思想、文化、技术素质的基础。

(3) 提高企业职工的物质生活条件，提高职工工资，增加各种物质福利，使职工感到企业有耐头，有奔头，有想头。从而提高职工对企业的向心力、凝聚力和忠诚度。

这三个方面也称企业文化的表层建设。它对企业的生存发展有至关重要的影响，也是企业的直观形象。对用户、对顾客、对消费者影响大。对企业职工本身精神文化素质影响更大。因为这些是企业职工生活工作的基本物质基础，是职工精神文化的物质基础。

第二，企业制度文化建设。

企业制度文化建设，主要应从三个方面入手：

(1)企业组织机构制度建设。目的是达到配置合理，既适应当前经济需要，又具有一定灵活性，有利于启动内在动力，自动调整适应未来变化需要，永不僵化。比如一些世界著名工商企业，其组织机构制度的特点，就是最简单的结构形式。使公司所干的每件事，都能为公司大部分员工所理解。达到组织机构功能的充分发挥。日本公司组织机构之所以发挥功能好，一个重要原因，就是层级少。丰田总经理与第一号生产线领班之间相隔 5 个管理层，而福特公司则有 15 个以上阶层。第二个特点，就是不断创设新分部。规定一定经营标准，人、财、物都统一分出去，独立经营。达到减少层次与幅度。约翰逊公司十年中有 80 个分部发展到 150 个分部。第三个特点，就是减少管理人员，创造所谓“百人律”。即公司总部管理人员不超过 100 人。美国麦克唐纳快餐公司，经理克洛克有一句久经考验的名言：“在公司领导班子方面，我相信的是‘少就是多’这一条”。有 20 亿美元资产的华尔顿连锁店，创始人华尔顿相信总部空无一人该是一条规律。他说：“关键一条是要常到基层商店里去倾听。”他还严格实行公司领导三年回生产一线的轮换制度。世界管理学家们遇见未来的组织机构行使，应适应和满足以下三种需要：(1) 对基本业务方面高效率的需要；(2) 对经常性革新的需要；(3) 在主要威胁面前，具有至少中等程序反应能力，避免讲话的需要。为此设想出未来组织机构形式，应以“三根支柱”为基础；一是稳定性支柱，是一种简单而又始终如一稳定的基本形式。指分部及其基本价值体系。二是创业精神支柱，核心是“小即是好”。即能不断分化出新的分部。但它是由事业心、有创新精神的人组成的精神小单元。三是打破习惯支柱。是改组组织机构的一种手段。它是针对导致短阵式组织的一剂良药。是指对老大、官僚化机构的定期改组。我国第二汽车制造厂改为实行经营决策、经营管理、生产管理三级相对独立管理、三级都是拨资、核算中心，下面可不断分化分厂、分部，正是适应变革的一种表现。

(2) 企业具体经营管理规章制度文化建设。这是制度文化建设的实施系统。应达到的目标是：各种制度的科学性；经营的有效性；职工精神风貌和作风的严谨性、活跃性。比如北京京隆福大厦实行的服务规范检查制度，每天有 8 位手持红、粉、白、黄、绿五色四联通知单的检查人员来回走动于各柜台之间。给服务特别好的发红包，次的发粉色，最不好的发绿色。每月汇总一次四联单，并在经济上给予奖惩。这种制度就是符合以上几条目标要求的，应大力提倡发扬、丰富、扩大。

(3) 企业人际关系文化建设。人际关系反映制度文化的性质与水平。其目标应当是达到最上级管理领导者与最低级职员都有直接沟通、对话的机会；平等相待、互相尊重；上情下达，下情上达；上下之间、同事之间关系融洽。有利于企业运行系统协调。近年来，发达国家工商企业出现的“走动管理”，总经理的大门向任何员工敞开，随时可以对话，不拘形式的沟通，员工与领导之间直呼其名，而不冠以头衔。美国联合航空公司，推行走动管理，卡森总经理一年走动 18 万公里，四处与员工见面对话，融洽人际关系，极大调动了职工积极性，使公司扭亏为盈。企业组织制度文化建设，要取得好的效果，有两条基本原则：第一，把企业生产与流通管理与技术科学和行为科学有机地结合起来，吸收社会文化精华于企业组织制度之中。第二，巧妙运用民族传统、民俗，形成有效管理。如过去中国商店经营，老板到晚上总是把店员召在一起，共进晚餐，一边算账一边聊天，和谐人际关系。日本利用“忘年会”习惯，实现万景更新，调和劳资矛盾。利用日本人互不打听别人收入习惯，实行发“红包”，达到以最少钱，最大限度调动职工积极性，我们中国民族传统文化十分讲究“和为贵”，所

谓“天时不如地利，地利不如人和”，运用管理上就是重视上下左右的不拘形式的沟通，利益分配上不要过分悬殊，就有利于调动职工积极性。

第三，企业精神文化建设。

企业精神文化建设主要从三个方面着手：

(1) 企业职工的知识、技术、技能、技术水平的建设与提高。目前我国企业职工平均文化水平技术等级不太高。因此，必须通过业余和正规岗位培训途径，以岗位知识、技术、技能为中心，实行普教与职教结合、思想与技术教育结合、德、智、体、美、技结合，迅速提高全体企业职工的文化、思想、技术、素质。并在此基础上，进一步扩大企业职工中的中等和高等教育人才的比重。这是建设企业精神文化的起点。

(2) 企业职工的各类文化建设。其中包括企业职工知识、技术、技能的竞赛、评比活动；企业职工的各类政治活动、文娛演出活动、游览参观活动、体育比赛活动、各种兴趣小组活动、卫生活动、职工教育活动等等。通过广泛的各类政治、经济、教育、文化、卫生、体育活动的开展，达到陶冶企业员工的情操、美化职工人格、建设良好的企业秩序和人际关系的目的以达到提高职工的精神境界。

(3) 企业实行观念文化建设。是企业文化核心、灵魂建设。对企业成效有举足轻重的重大作用。

企业只要各方面实施文化建设策略，必然会由小变大变富。企业变富后要要进一步变强，侧重要加强企业的整体观念文化建设。

企业观念文化建设的过 程、途径与方法

由富变强的企业观念思想文化建设，是一个动态过程。其过程、途径、方法如下：

第一，企业纪念文化建设过程。

(1) 分析总结：对企业现状作一个中肯的分析研究和总结。确定文化处于什么阶段水平，属于什么类型，是软弱文化，还是强有力文化。对企业价值观、精神、传统、作风中积极和消极的因素分别加以分析。

(2) 定格设计：在分析现状基础上，确定合适的企业文化目标，设计并定格，作为整个企业文化建设的奋斗目标。

如四川长城钢厂的企业文化定格为：宗旨：把最优秀的产品贡献给社会。信念：企业活力源泉在于职工对企业的忠诚、热忱和献身精神。经营哲学：正当经营、正当收益。价值观：负责任、作贡献。精神：开拓、进取、求实、创新。厂风：秩序纪律、文明礼貌、团结和谐、竞争效率。道德规范：公正廉洁、忠诚积极、光明正大、精简效率。

战斗口号：争第一、夺红旗、创一流。

(3) 强化已定格的企业价值观念精神及伦理。

第二，企业观念文化培育途径。

(1) 舆论宣传：使职工耳濡目染、潜移默化企业价值观。具体方式有职工教育：办企业文化宣传刊物；颁发企业文化小册子；办学校传播企业文化。(2) 开展各项企业文化活动。包括企业政治、经济、文化、体育、旅游各类活动，可以极大提高职工凝聚力。(3) 领导风范：企业各级领导的风范，是建立企业文化的关键。(4) 树立英雄人物：是企业文化形象化、主体化、行为化。(5) 通过各种典礼、仪式、传统、掌故，传播企业文化。

第三，企业观念文化培育方式。

(1) 内化方式：自我观察、自我模仿和教育。(2) 引导方式：鼓励、默许、表扬。(3) 处罚方式：谴责、蔑视、惩戒。

宜多用宣传舆论、文化活动、示范树立英模、典礼仪式等手段，促进职工自我观察，自我模仿，自我教育，一旦职工有符合企业文化的行为表现，就立即鼓励、奖评、表扬，达到强化，逐步成为习惯，尽量少用处罚方式。

第四，世界最富强的企业，需要定格培育一个观念文化：价值观或信念。

如“IBM”就一句话“IBM 是世界一流服务的表征”，成为上万员工的追求与共识。

“惠普”凭借“创新是惠普的灵魂”，而推动全员把惠普建成为世界计算机生产的头号强企。只用一个企业观念文化就是以能管理好全体员工、激励好全体员工。过去成千上万条的组织管理制度，全没用了，这就是最高境界的企业文化建设管理。“惠普”是高科技企业，其员工 90%都是负责技术开发与创新、发现、发明创造新技术新产品的硕士、博士水平，10%是生产员工，但起码都是大学生水平。他们的需求是不断创新技术和产品使“惠普”永远走在全球企业的前面，所以“惠普”的公司文化建设，就是树立“创新是企业灵魂”的理念。为了实现创新，“惠普”的产品库房都是开放的，任何员工都可讲产品拿回家摆弄，哪怕摆弄坏了一万台，而让其中一位在摆弄中发现了问题的缺陷，而创新了新技术，开发出新产品，这就是“惠普”的希望，“惠普”永远是全球富强企业的根源。中国的联想，应当属于这类企业。总之凡是富了的企业，员工水平都是硕士博士，那么要变成强企业，都应当重在企业整体观念文化培育，成为显示文化管理的强企。

最后要说明本书《文化富强企业论》阐述了一种表达体系的方法，即从社会生产与再生产的纵向生产、分配、流通、消费四个过程和横向物质资料再生产、生产关系再生产、劳动力再生产、科学技术再生产四个环节的文化生产整体建设推进，从而实现企业由小变大、变富、变强的新体系，其内含都一样。

蒲心文(笔名:蒲公英、蒲实)教授简介

著有中国经济文化与商 (二)《中国经济文化概 品、文化与企业、文化与产业、论》，原中纪委第二书记韩天 文化与旅游、文化与商业、文 石题词,中国社科院副院长刘 化与城市及教育经济及高等 国光题书名,原中宣部理论局 教育理论研究。主要专著十二 长贾春风写序言;1994 年人民 出版社出版。

全国首创学科专著有： (三)《教育经济学》,原四 川省委宣传部长胡晓风写序 言;1985 年四川人民出版社出 版。

(一)《中国商业文化概 论》,原商业部长胡平写序言； 1991 年中国商业出版社出版。