

用文化驱动企业发展成共识

■ 梁艳

“万达的企业文化活动好玩到没朋友”，这是连日来很多人在朋友圈内转发的一个帖子。“让每个人都能找到自己的兴奋点，重创意，要玩就玩高大上”为万达赢得了诸多点赞。

而根据联合国教科文组织一项统计表明，文化因素占经济增长方式中50%的份额，即经济的一半是文化；也有业界人士给了它更通俗的诠释：一流企业靠文化，二流企业靠质量，三流企业靠价格。这是企业发展的根本准则，也说明了企业文化在经济发展中的重要性。

9月21日，以“文化创新·价值培育·驱动发展”为主题的“2015中国企业文化建设(珠海)峰会”在珠海落下帷幕。来自全国各地的企业文化社团负责人、著名企业文化专家、学者、企业代表等400余人共聚一堂，探讨新常态下企业文化聚人心、铸品牌、驱动企业发展的新思路。

传统企业文化模式受挑战

北京财贸职业学院院长、中国企业文化研究会副理事长王成荣将互联网形容为企业的双刃剑，互联网成为双刃剑。“互联网+企业文化”，从整体看，加速了企业文化演变进程。面对企业整体价值至高无上的文化受到挑战，以人为中心，崇尚自由、张扬个性、实现自我的文化可能逆袭。人人都将成为文化创造、创新主体和消费、享受主体。

传统有个性的企业文化，多数是由企业

根据联合国教科文组织一项统计表明，文化因素占经济增长方式中50%的份额，即经济的一半是文化；也有业界人士给了它更通俗的诠释：一流企业靠文化，二流企业靠质量，三流企业靠价格。这是企业发展的根本准则，也说明了企业文化在经济发展中的重要性。

创始人埋下的种子生发出来的。沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿；海尔的创始人张瑞敏；同仁堂的创始人乐显扬。互联网时代诞生的企业，创始人和合伙人在文化起源中的作用在弱化，员工“被文化”现象在减少。企业文化不再是“内部文化”，行业文化、客户文化成为企业文化起源的重要影响因子。

互联网加速加强了文化冲突，使文化变革更为频繁。需要企业采用直接、快速的信息共享、决策透明、民主参与机制推进变革。王成荣认为，“尊古不泥古，创新不离宗”的原则应该可行。而企业文化的新使命则是在互联网时代更满足职工精神文化需求，承担社会责任，促进社会文化进步。

同时，伴随着互联网对生产流程的颠覆



●杨元庆接受杨澜采访谈企业文化

和消费者主体地位的提高，改变关起门来建设企业文化做法，顾客、供应商与企业应该共同分享企业文化成果，企业文化与社会文化将互动成长。

企业文化呼唤创新发展

经济新常态下，除了互联网文化的冲击，企业文化还面临两个难题。在中国人民大学工业经济系主任、教授邓荣霖看来，如何让企业文化求得对内和对外的共识非常关键。对内，要分析员工条件、生产条件、销售条件、研发条件和无形资产。对外，要看准自然物质环境、法律政策环境、社会文化环境、宏观经济环境和微观经济环境，以及行业竞争环境等。

通过对内外优劣势的剖析，以精准定位的企业文化来消除劣势，发展优势才是正道。

在这方面，联想当仁不让地冲破东西方文化阻碍，取得了最优的融合。以前，联想的员工习惯称呼杨元庆为“杨总”，这是中国公司中常见的正式的上下级称呼方式。但是杨元庆认为，如此呆板的传统将会阻碍联想向国际化转型。有一个多星期，杨元庆和他的高层领导团队站在前厅，问候他们的员工，与员工握手和用本名进行自我介绍。时至今日，联想的转型仍然没有结束：“完成的每一次新收购都是新一轮文化融合过程的开始。”当然，联想把员工个人追求溶入企业长远发展的用人观、大局观和发动机理论也成为不少企业学习的榜样。

切中“五点” 塑造企业文化

企业文化作为社会文化体系中的一种重要组成部分，具有区别其他文化的特点。笔者以为塑造和培育企业文化应当切中抓住以下“五点”。

一、塑造途径：抓住侧重点。企业文化的内涵包括：企业的最高目标和宗旨、企业的经营哲学、经营理念及企业的价值观、企业的作风和传统习惯、企业的行为环境和企业形象以及职工们的思想观念、文化层次、心理状态等。中建西部建设西南公司将“激情 奉献 超越”的企业精神作为企业文化建设的重点来塑造，达到了预期的实际效果。

二、开展活动：找准切入点。可以这么认定，企业文化在相当的含义上就是一种情感文化。通过对广大职工加大感情投资，增强职工的企业意识，调整职工和企业的关系以及职工之间的相互关系，形成一种企业关心职工、职工热爱企业、企业和职工兴衰与共、同舟共济的氛围和机制。感情投资除了精神上的有效激励外，还要在物质条件和薪酬待遇上改善，提高职工的工作、生活环境和生活水平，让职工意识到自己就是企业的主人和管理的主体。

三、提高层次：把握突破点。打造良好的形象，是企业文化建设推进企业向更高层次迈进的首要条件。企业必须十分高度关注企业的美誉度和知名度，让品牌、名牌以及信守承诺的风范成为一笔巨大的无形资产，这种优异的企业形象可以为新产品提供质量保证，成为开拓市场的动力。优异的企业形象还容易吸引、招揽更多的人才。与此同时，通过企业内部环境的改善优化和升华，也会进一步使企业形成更加紧密的命运共同体。

四、反映特色：突出着力点。企业文化只有和本企业的生产经营活动相融合、突出自身的行业特色，才具有基业长青的生命力。混凝土生产企业文化怎样突出行业特色？中建西部建设西南公司把所有搅拌站都做成清洁绿色混凝土生产示范站点作为企业文化塑造中突出行业特色的着力点，全面实施“中国环境标志产品”和“五星级绿色搅拌站建设”，把“激情 奉献 超越”的企业精神与同观念创新、科技创新、管理创新有机地结合起来，形成具有混凝土行业特色的生态文明理念和节约资源、保护环境意识以及“绿色混凝土文化”。

五、培养目标：归位落脚点。实践反复证明，创造并形成优秀的个性特色十足的的企业文化是现代企业管理成功的关键。管理和科学只有与企业的实际有机的融合，才能转化为现实的生产力。而这—转化过程形成了企业文化主体，即管理文化和科技文化。中建西部建设近几年在对全面系统完善的《搅拌站核心业务管理手册》加以一以贯之地推行落地的同时，在全公司不折不扣地执行自行创造的《绿色混凝土生产集成技术》，并积极汲取、采用当代国际通用的先进的管理思想、方法和包括信息化在内的科技管理思维与手段，大大促进了企业实现“两个根本性转变”和中建总公司“五化”战略目标的步伐和进程。

(许汉平 王凤)

打造桥文化 做好梁文章

——中铁一局桥梁公司芜湖长江公路二桥项目文化建设纪实

■ 赵中庸 第五明辉 闫剑波

芜湖长江公路二桥作为安徽省高速公路网规划“四纵八横”中“纵二”的组成部分，北接沿江高速公路，南连已建成的芜湖至铜陵高速公路，全长约57公里。中铁一局桥梁公司承担芜湖长江公路二桥节段梁预制安装工程C-2标，线路全长6026米。

自2014年2月份正式开工建设以来，桥梁公司芜湖长江公路二桥项目部紧密结合芜湖长江公路二桥新技术、新工艺、新装备等高科技施工特点，坚持标准化管理，精细化操作，责任化考核，文化促生产，和谐提人气。通过彰显“追求卓越是我们的人生品格”和“桥梁见品质”企业核心价值观，践行桥梁人本理念，培育桥梁和谐团队，攻克桥梁施工难点，塑造桥梁产品，培育桥梁特色文化，不仅保证了项目整体管理水平的提升，更有力助推了企业桥梁品牌传播与影响力。

创新项目文化建设理念

中铁一局芜湖长江公路二桥项目承担的节段梁具有轻型、薄壁、大悬臂、全体外预应力束张拉四大技术特点，相较全国以往及在建其他桥梁类型，属于国内首创。该设计荣获2014年度全球“BE创新奖”，这是我国桥梁建设工程首次荣膺这项创新大奖，它在技术创新方面达到了一个全新高度，标志着中

国桥梁在原创技术达到了国际领先水平。桥梁公司以桥梁主施工为核心产品，干好芜湖长江公路二桥项目，对企业来说，不仅是施工业绩的积累，更是借助这个平台探究节段梁施工新技术新工艺新材料，培养并储备人才资源，提高企业核心竞争力，抢占占领国内市场具有重要意義。

项目部围绕生产经营中心工作，提出了项目管理和项目文化双赢，实现项目经济效益、人才效益和社会效益全面丰收的总目标。由于芜湖长江公路二桥建设对于桥梁公司桥梁品牌的发展壮大、转型升级的重要性，项目部在开工之初，就确定了项目文化建设整体思路：以创新项目文化建设理念为出发点，抓好“八个一”，全力打造桥梁特色文化，做好做足桥梁品牌文章，即：一个指导思想，一个管理模式，一个创优目标，一个主题活动，一系列文化活动，一批先进典型，一条文化长廊，一项精品工程。

打造桥梁特色文化

项目开工建点伊始，项目部就制订了《中铁一局芜湖长江公路二桥项目标准化工地建设和项目文化宣传策划实施方案》，将集团公司、桥梁公司企业文化理念、形象标识展示完全融入到建设的全过程，构建与企业核心价值体系相一致、与企业发展战略目标相统一、与现代表理发展趋势相协调、与工程项目管

理和员工全面发展、与建设单位标准化要求相适应的标准化工地和工程项目文化，推进企业文化在项目落地生根，进一步提升项目管理水平和企业核心竞争力，全面加强社会主义精神文明建设，最终达到塑形、育人、铸魂的目的。

展示桥梁文化。文化实际上主要包含器物、制度和观念三个方面，桥梁公司芜湖长江公路二桥项目部着眼于用先进的理念为项目铸魂。项目经理部、节段梁预制场、节段梁架设施工现场、项目施工阶段性(节点)融入企业理念、制度等项目桥梁特色文化为一体，系统到位。

项目部将中铁一局、桥梁公司企业精神、企业愿景、企业宗旨、经营理念、管理方针、企业作风、员工行为理念、员工工作理念，安徽交通集团芜湖长江公路二桥建设标准、目管理标准等内容，通过手册、画册、画廊、展板、标语形式展现在各办公、生活、生产区，实现器物、制度和观念三方面统一美观。

项目文化是无形的，却对有形的项目管理可以产生巨大的作用，它在为项目铸魂、育人、塑形过程中，推动着项目各项目标顺利实现。桥梁公司芜湖长江二桥项目注重打造桥文化品牌，建设富有特色的桥文化，做足梁文章，极大丰富了企业文化内涵，铸就了项目管理之魂。拔地而起的芜湖长江二桥项目文化已成为项目管理的重要精神支柱和力量源泉。

新常态下创新企业文化建设浅谈

■ 聂名东

企业文化是社会主义文化的重要组成部分，是企业长期生产、经营、发展过程中所形成的经营理念、管理方式、价值观念、群体意识以及与之相适应的思维方式和行为规范的总和，是企业个性化的根本体现，是企业生存、竞争、发展的智力支持与基础保证。其核心内容是企业价值观、企业精神、企业经营理念。企业文化的建设实施可使企业人文素质得以优化，企业竞争力得以提高，促进企业经济效益的增长。

企业文化的构成分为三个层面：一是表面层：物质文化，即企业文化标识识别系统，被称为企业的“硬文化”。二是中间层：制度文化，即企业文化的理念识别系统，被称为企业的理念文化。三是核心层：行为文化，即企业文化行为识别系统，被称为企业的“软文化”。

企业文化的作用是非常大的。有句话说，三流企业做产品，二流企业做管理，一流企业做文化。凡是传承百年的企业，都有其别具特色的文化。

当前，我国经济发展进入了新常态，不再像过去一样一味追求速度，而是更追求发展质量。此时企业发展可能也要放慢速度，这也是回归正常、返璞归真，并非不景气。在新常态下，企业面临新挑战和新机遇，企业文化建设更是任重道远。我们必须不失时机地打造企业文化建设的新优势，从实际出发，制定相应的行动规划和实施步骤，虚心学习国内外优秀企业文化的经验，努力实践开拓创新。

企业文化建设要营造创新氛围。创新具有不可预见性，有时要承担很大的风险。创新需要更多的包容和理解，需要宽容失败的环境支持。如果只允许成功而不能容忍失败，就不能调动员工的创新工作积极性。

企业文化建设要促进企业创新发展。企业文化创新是个系统工程，要融入技术创新、管理创新和制度创新，建立有利于创新驱动的体制机制，给创新人才创造脱颖而出、施展才华的空间，健全资本、知识、技术、管理等由要素市场决定的报酬机制。

企业文化建设要坚持以人为本。构建和谐劳动关系，关键是要坚持以人为本，把解决广大职工最关心、最直接、最现实的利益问题，作为构建和谐劳动关系的根本出发点和落脚点。企业文化建设中，要突出人本理念，要坚持教育人、引导人、鼓舞人，要做到尊重人、理解人、关心人、帮助人。

企业文化建设要推进制度建设。制度建设是企业文化落地的重要措施。要大力推行企业民主管理，完善民主管理制度，在尊重和保障职工合法权益的同时，让员工了解企业、关心企业、体谅企业，共同为企业出谋划策。要加强制度文化建设，形成依法治企的氛围，通过完善各项规章制度，明确双方责任和权益，用制度保障双方的权利和义务，用制度规范双方的行为，最大限度减少矛盾和冲突的发生。

总之，企业的发展离不开企业文化的保障，企业文化建设离不开员工的支持和团队的合作。一个现代化企业若想立足于世，必须加强企业文化建设，必须探索并构建符合自身发展的企业文化，以文化促发展，使企业融入我国经济发展的洪流，实现中国梦、企业梦、员工梦。

广州大企业重视文化建设

9月22日，广州市委宣传部、广州市社科联主持召开了“互联网+与企业文化创新”研讨会，90余名企业代表和专家参会。

企业天生追求利益，在一些民营企业眼中，企业文化建设是“虚活”，不如抓生产、增利润来得实在，因此对企业文化建设不配合，甚至有抗拒态度。

记者从研讨会上了解到，广州的大型企业，不论是国企还是民企，都重视企业文化建设。立白企业集团有限公司党委副书记赵广珍说，立白集团搭建起“一家亲”的企业文化，企业也从最初零散式关怀发展到有目的、有计划、有主题地开展活动。

广州地铁集团人力资源总经理王文义说，目前广州地铁超过2.2万名员工，平均年龄仅29岁，且工龄大多不足5年。在这种情况下，广州地铁的企业文化建设管理与互联网思维相结合，由员工共同投票提出“阳光文化”的广州地铁企业文化理念。开展活动中，引入微电影等鲜活的形式。

中山大学管理学院吴能全教授建议，企业要重视文化建设，把文化建设与产品精益求精相结合，有能力的企业甚至可以建立起“企业大学”，以更好地实践企业长期愿景。

广州市社科联主席曾伟玉认为，企业在新形势下要探索企业文化建设新做法、新经验，通过企业文化的有效载体，不断扩大思想政治工作的影响力和辐射面，努力营造企业良好氛围，承担起推动企业核心价值观、传播企业核心价值观品牌的重要责任。

(马喜生 黄少宏)



●UT斯达康的创始人吴鹰曾经名列2001年《福布斯》富豪榜第19位

的丰厚补偿，竟导致一些员工主动申请被裁。

UT员工经常不自觉地将UT与华为对照。大多人认可华为的战略，而不喜欢他们的“狼文化”，更喜欢自家更为宽松人性的公司文化。弹指一挥间，华为在军事化的“狼文化”熏陶下越做越大，越战越强，越强越有危机感。而充满人情味的UT人在过了一段不算长的安逸日子后不得不自吞苦果。公司文化并没有好坏之分，无论是海归当政的UT还

是“土狼”华为，企业文化都必须能够适应中国市场环境和企业发展的阶段，从这个角度来看，显然华为的公司文化才是“好文化”。

尊重、平等、开放是UT高层一直营造的公司氛围，创新，也是这家企业时刻强调和追求的企业文化。只是，在UT天马行空的创意却成了创新的代名词。由于对创新文化的过度追求，UT内部的创新往往流于创意。业界有种说法是，华为是“行胜于言”，而UT是“言胜于行”。在UT，一些人开会时对概念和Idea夸夸其谈，大讲项目的愿景和计划，但会踏踏实实去做的人不多，更谈不上有力的跟踪和监督了。

从华为的发展轨迹可以看出，当规模成长到一定大时，企业文化中一定要摆脱游击队式的管理，更多去注入稳健、严谨、制度化的正规军因子。而从企业文化和管理上的逻辑规则来看，UT还只是一只规模大的游击队而已，人治远远重于法治，有时甚至没有什么“法”可言。当UT规模变大，增长放缓甚至停滞不前时，员工的主动性和自主发挥带给UT的正效应逐渐被惰性消解，而人治宽松管理的缺陷却日益堆积放大。到2004年UT发展成为几千人 的大公司之后，过于放任的管理弊端已经暴露出来。利用职权侵占公司财产等事情层出不穷，而公司仅仅是让员工走人，并没有采取更严厉的措施。这种过于怀柔的处理反而 would 助长内部腐败。

“成于自由，败于散漫”。这是一位原UT资深高管对自己老东家的评价。