

# 黄奇帆 论企业文化

今后企业的竞争不是一般意义上的产品竞争、市场竞争、技术竞争，最终是人才的竞争，企业文化的竞争。在最近召开的上海工业系统精神文明建设工作会议上，上海市政府副秘书长、市经委主任黄奇帆畅谈企业文化。

**什**么是企业文化？理论界有各种各样的说法。我认为，企业文化是指一个企业在一个特定的阶段形成的一种稳定的观念、传统、风格，并用这种风格、观念和精神来统一职工的行动规范，作为一种精神力量，激励职工奋发努力，以实现企业的目标。成熟的企业文化在企业中无形无声，但无时无刻不影响着员工的思维、行为和价值观。

企业文化涉及的内容十分广泛，首先，涉及到企业的目标定位，即根据自己的资源、力量、条件等，确定符合自身发展的经济目标和组织目标。这是企业文化建设的核心环节。其次，涉及到企业精神。企业精神不仅是领导者的精神、企业家的精神，而且是企业上下一致共同的信念，是一种无形的力量。再次，涉及到员工的价值观和企业的对外形象，对外形象包括产品形象、老

总形象、集团形象以及企业领导人的领导方法、领导风格。综合以上内容，就形成一个企业的文化。如英国石油公司的标志就形象地反映了他们的企业文化。英国石油公司原来称作 Bp 公司，B 代表了英国，p 代表石油。现在简称 bp 中的 b 即可以解释为英文单词“超越”的第一个字母，p 代表石油，涵义成了超越石油，石油公司要超越石油，怎么做呢？bp 两个字母外形上类似两片叶子，颜色为绿色，象征了可持续发展、环保、太阳能的利用等等。小小的一个标志，就体现了一家国际著名跨国公司的企业文化，可以说是煞费苦心。

企业文化结构大致可分为三个层次：一是企业文化的核心层，包括企业经营作风、精神面貌、人际关系、企业精神、企业价值观。二是企业文化的制度层，包括企业领导体制、企业组织机构和企业管理

规范。三是企业文化的外在层，包括企业的外在形象等。形成企业核心竞争力的关键之一，是企业具有强劲的文化力。在有形资本和无形资本中，无形资本起的作用更大；在经济能力和文化能力中，文化能力起的作用更大。

## 企业文化的发展是个历史的过程

企业文化是一个企业在特定阶段形成的传统、观念，并以此来统一全体员工的行动，实现既定的目标。企业文化不是先天就有的，它的发展是一个历史的过程，是经过 100 多年企业活动的大规模发展逐步形成的。20 世纪初，企业管理中没有企业文化的概念，那时盛行“泰勒制”，把劳动者当作一种机器，当作机器的附属物；到了 40 年代，行为科学进入企业管理领域，开始强调人的精神作用、人的需求受到重视；60 年代，发展到人力资源理论，企业管理开始把人力资源作为一种战略要素，当作一种重要资源；80 年代后期，随着信息技术和知识经济的迅猛发展，越来越感觉人比一般资源更为重要，是各种资源中最重要的资源，进而产生了人力资本理论，把人的才能看作是

与货币一样可以创造出价值的“资本”。这一思维体系的变化过程，实际上是人在企业的地位越来越重要的过程，也是孕育企业文化的过程。

纵观企业文化发展的历史，大致可以区分为四种类型的企业：第一种是推销产品的企业，这类企业适合于“卖方”市场；第二种是推销形象的企业，这类企业不仅推销产品，更主要的是推销自己的品牌、形象，以适合于“买方”市场；第三种是推销文化的企业，这类企业十分注重自己的文化、品牌、宗旨和价值观，在社会上有良好的形象，如可口可乐、麦当劳等。这类国际著名的跨国公司有着丰富的文化内涵，已不仅是一个品牌和一个产品，而是一种非常重要的无形资产；第四种是推销战略的企业，这类企业不是在卖他的产品，而是在卖他的战略，最适合未来的市场竞争，现在国际上很多制造业的跨国公司都开始向这个方面转型。今年3月份以来，上海市经委开始举办“21世纪国际企业家上海论坛”系列讲座，邀请世界500强跨国公司董事长或总裁讲演。其中第二场美国杜邦公司的讲演，实际上就是在推销自己的战略。杜邦公司在近200年的发展历史上，靠生产火药起家，然后靠经营尼龙、石油化工产品、医药、农药等产品发家，未来10年已开始向提供战略咨询转变，公司未来的销售值、利润的主要来源将是战略咨询。他们把企业文化重新整理、包装、塑造，形成了一种新的理念和具有特色的企业文化。

在我们身边，也有类似的事例。前几天上海工投集团、广电集团同美国APEX公司签署了总数为184

万台、金额达2亿美元的出口加工协议。这既标志着上海工业按照国际规则构筑国际贸易平台的战略性工程已实质性启动，也开始了在战略层面上经营的尝试。工投集团将通过在美国构筑的“虚拟技术开发中心”和“市场营销中心”，在上海和相关地区构筑“二次开发中心”和“虚拟技术开发中心”，在集团内构筑“投融资中心”和“国际贸易订单配派中心”，并以金融、信息、物流、制造为有力支撑，几十个员工的一个企业，可以形成上百亿美元的进出口业务，建立起一种新的贸易方式。这样的企业，不仅是企业经营方式发生了重大转变，它的企业文化也发生了全新的变化。

### 企业文化建设要适应时代的发展

80年代中期，作为国外现代管理重要理论的企业文化导入上海，并开始形成了学习、研究、传播企业文化理论的热潮。

进入90年代后，随着市场经济的发展和企业文化知识的普及，开始有不少企业结合自身实际，概括提炼具有各自特点的企业精神，然后推广开来激励职工共同奋斗。如上海家化公司根据产品特点，提出“精致优雅、全心以赴”的企业精神，以奉献优质产品，帮助人们实现清洁、美丽、优雅生活为使命；广电集团“创新每一天”的精神，仪电集团“精诚致远”的精神，上海民光“用明天的眼光办今天的事”的精神

等等，都体现出集团和企业具有鲜明特色和个性化价值的追求，用内涵丰富的企业精神，把员工凝聚在一起。

近年来，上海工业系统把塑造企业形象作为文化建设的重要突破口。工业党委、经委先后组织百家国有企业进行“工业经济文化巡视”活动，向市民展示工业企业的形象。工业系统“最佳企业形象展评活动”，已形成每两年一次的固定制度。在塑造企业形象过程中，不少企业摆脱了初始阶段的视觉识别系统的建设，开始向理念识别系统和行为识别系统深化。一些单位通过在企业内部举行升旗仪式、产品下线、新年长跑、文化节、艺术节、运动会、组织职工提座右铭、职工植树、建造雕塑等，营造凝聚和激励员工的文化氛围。还有的单位参与公益活动、设立奖学金、捐资助学、建设展示厅、组织市民参观等，使企业的整体形象有了新的发展。



通过以上三方面工作,工业系统取得了三种成效:

一是企业员工的观念有了新的转变。确立了了与现代企业制度相吻合的管理思想,特别是控股公司的深化改革,进一步确立董事会、监事会、执行层的关系,开始扭转长期形成的“对上级负责,对董事长、股东不负责”的情况;逐步转变了“小富即安”的传统观念,确立了与市场经济相适应的竞争观念,形成了做强做大的内在动力;逐步转变了“各自为政”的传统观念,确立了与全球经济一体化相适应的发展观念。工业集团无论是资产重组,还是投资联合,都放到全局高度、全局利益进行考虑。

二是企业的管理思想和方法有了新的发展。首先是按照法人治理结构的要求,规范企业管理。如电气、广电等集团公司通过文化与管理相结合,专门邀请世界著名的咨询公司麦肯锡公司作管理“诊断”、进行体制创新。仪电集团按照法人治理结构的要求,制订了260多项管理制度,改进集团的管理方式,明确了董事会与经理层的工作范围、工作程序和工作职责。其次是采取先进的管理标准,规范员工行为。工业系统涌现出一批按照ISO9000质量认证、ISO14000环境管理体系、职业安全生产体系等规范管理的企业,不断推动企业管理上台阶。大批企业还形成了有特色的管理方法。如石化行业的“精细管理”、生产流程上的“精益管理”、“零缺陷管理”,医药行业的“GMP管理”,以及服务用户的“CS”战略、规范操作的“SOP”标准操作管理、现场管理上的“5S”、“6S”管理、质量管理上的“文件化管理”、“6个西格码”管理等。这些管理方式,是

近年来上海工业在企业文化建设中“管理与创新”的有益探索。

三是人力资源开发利用有了新的发展。农业经济时代以土地为资本;工业经济时代以自然资源、货币为资本;进入知识经济时代,人力资源和人的知识智慧已成为生产要素中最重要的组成部分。在企业文化建设中,不少企业通过人才的招聘、使用、培训、激励、约束体现文化的力量。有的企业十分重视员工价值的体现,利用一切机会表彰做出突出成绩的员工,以激励员工发展最大的才能。有的企业通过开展大讨论、厂务公开等,让员工发表对企业发展目标、经营管理、改革政策、生产管理等方面的建议,并在实践中激发和保护员工的创造能力,鼓励岗位创新、岗位成才,取得了较好的效果。

在看到工业系统企业文化建设取得成效的同时,也要清醒地看到当前企业文化建设还基本上处于宣传、普及的基础性阶段,群众参与面还不广,企业文化建设无论在理念上、形式上、特色上、活动上都还远远不够。

加强企业文化建设是建设新高地的需要,是迎接中国即将加入WTO挑战的需要,是深化改革、建立现代企业制度的需要。企业文化往往产生于生机勃勃、向上发展的企业。一些优势企业兼并劣势企业后,总以自己的企业文化取而代之。这说明,只有具有特色企业文化的企业集团才能够在企业的重组、改制中,凝聚人心、不断发展,实现优势扩张。

### 推动新一轮企业文化建设

企业文化建设涉及到许多方面。

以下两方面的工作尤为重要:

#### 1、建设企业形象

企业文化与企业形象构成了企业的精神资源。企业形象既是一种物质形态,也是一种精神力量,企业的信誉、风格、产品的质量、商标图案以及售后服务、广告宣传等,这些都是企业外部形象的重要指标,而企业干部职工在工作中产生的和企业同命运的共识观念、认同意识、激励机制,以及回报社会等则是企业内部形象的重要标志。企业形象包含的内容相当广泛,大致可从以下“三个形象”来塑造:

● 塑造集团形象。大企业、大集团代表着一个国家一个地区的经济实力和综合竞争力。改革开放以来,上海企业集团经历了从小到大、由内而外的发展,集团规模迅速扩大,资产经营能力大大提高,集团功能建设明显加强。在这种情况下,要顺应WTO的新形势,适应全球经济一体化的挑战,大集团必须要重视自己的形象,需要解决好增强集团的控制力、进一步明确投资主体、去除集团名称中浓重的计划经济色彩等等问题。还有集团要有自己的标志性大楼。大楼就是集团的形象、是一种财富、资本的象征。建集团大楼,不是奢侈浪费,而是好事情。纽约300多栋30层以上的大楼中,200栋为跨国公司所拥有。这几年,上海工业已有8个集团建了大楼。集团有了大楼,就可以有展示中心。这种展示,就是企业文化的塑造。

● 塑造老总形象。谦虚是中华民族的美德,把成绩归于职工,也是一种美德。但在现代经济条件下,股民买股票是买这个企业的发展,买这个企业的利润,更是买这个企业老总超前的思路和独到的经营理

念。在世界市场上，老总应当宣传自己，不能很谦虚、很客气，不然人家就不了解你，不相信你。目前，上海一些大集团的老总比较内秀，不希望张扬自己，也不太喜欢上镜头，不露声色，造成上海的集团老总在全国不太有知名度，要找几个有社会影响力的企业家不容易。但上海企业家的实际内涵并不比全国优秀经营者逊色。从这个意义说，如何树立集团老总的形象值得大家认真思考。往后，集团的资产重组、吸引外资、战略联合等，都与一个集团的产品、企业和老总的形象有关。过去常规的招商，双方主要谈土地价格、税收优惠、劳动力成本。但现在的谈判，是推销自己的宗旨、理念、哲学，合作方听得来劲了，才会来投资合作。如上海化工区的招商引资，与一般开发区有很大的不同。一般10平方公里的开发

区，一年开发一平方公里，进行滚动开发。而且，一般开发区内的企业互不搭界，但上海化工区的特点是，一年里10平方公里所有的公司布局都一起到位，不同国家不同公司形成上、中、下游，主业和辅业配套。这类招商，就不能靠税收优惠，而是靠上海化工区的理念，即亚洲最大的化工区，上中下游配套，主业和辅业一体化到位；基础设施和各种化工项目一体化到位；生态环境、绿化一体化到位；物流系统一体化到位。这就是上海化工区的宗旨和理念。

● 塑造品牌形象。它是企业形象的物质基础，是一个企业产品的质量、性能、造型、设计、商标、包装、标识、价格等在社会公众心目中的整体形象。品牌形象的优劣，是企业形象好坏的集中体现。尤其是产品质量，会给消费者留下整体

的形象和一连串的联系。像美加净、白猫、三枪、永新等品牌，消费者一提起来就会浮想联翩，这种联想的核心就在于产品的内在价值和外在价值的有机统一。

2、诚实守信，遵纪守法

目前，在我国经济秩序中，还存在着假冒

伪劣、走私骗税、骗增值税、骗出口退税、套汇等问题，以致于党中央、国务院召开全国性的大会，规范市场经济秩序，打击严重的经济犯罪。凡是有这种情况的地方，就谈不上企业文化和企业职业道德建设。当前，工业系统要认真贯彻江泽民总书记关于以德治国的重要讲话，进一步加强职业道德教育，推进企业文化建设，联系工业改革发展的实际，坚持以德治厂，以德经营，以德做人，以实际行动规范市场经济秩序。

一不能造假。同时，加强自我保护意识，不断提高自身产品技术含量和防伪保护，提高“门槛”，抵御假冒伪劣产品的冲击。二不搞垄断。三不互相拖欠，提高企业的银行资信，也为今后利用各种融资渠道创造主要条件。

在全球经济一体化的进程中，企业的资金、技术、专利、先进设备都能在全球范围内流动，可以在全球范围内采购或转让，唯一不能转让的是具有自己特点的企业文化，以及企业职工的文化技术素质。从这个意义上说，今后企业的竞争不是一般意义上的产品竞争、市场竞争、技术竞争，最终是人才的竞争、企业文化的竞争。一个企业有无发展潜力，主要看这个企业人才体系有无优势，企业文化有无优势。

企业文化尽管不像企业生产经营那样具体，但它是企业经济管理中较深层次的东西，渗透到企业生产经营的方方面面。因此，在知识经济、全球经济一体化的今天，任何企业集团要在全国有一定地位，想到国际舞台崭露头角，就应该在企业文化建设上狠下功夫。■

