

# 建设中国企业文化的三点思考

苏 勇

一

作为80年代初兴起的一种新的理论，作为一种文化和经济结合的产物，企业文化标志着企业管理从物质制度的层面向文化层面发展的趋势。围绕着这一新的趋势，中国的企业家们冲破了文化问题的神秘感，在自己熟悉的领域内就文化层面的内容发表见解，而理论家们也企图彻底改变往日给人留下的“坐而论道”的印象，希望用自己的理论为中国企业改革的艰难历程推波助澜。

从整个中国社会文化的大背景来加以观照，企业文化之所以会成为众所瞩目的“热点”，其原因大致有以下几点：

第一，当改革、开放经过了10年的历程和接连不断的“阵痛”之后，人们终于清醒地认识到：我们可以较快地引进先进技术和严格管理，但中国企业发展之路却仍然十分艰难。越来越多的中国企业家在实践中体会到，管理并非一种纯经济性的行为，企业管理最重要的是人的管理，因而必然涉及大量的文化因素。那些束缚生产力发展的旧观念、旧习惯，极大地阻碍了企业的发展。要发展生产力，就要冲破这看不见的牢笼，把建设优秀的企业文化尽早提上日程。

第二，企业文化之所以受到重视，与近年来我国文化研究的广泛开展和日益深入有关。前几年出现的“文化热”，是人们从整个民族文化和社会文化的高度来对中国政治、经济进行全面反思的体现。而今随着问题的展开和研究的深入，关注的中心已从传统文化向当代文化过渡，从文化的总体反思向社区文化、企业文化等具体的文化研究过渡。

第三，在企业管理方面，美国、日本等国家目前还出现一种软化趋势，即尊重人相信人的创造精神，强调非计划、非理性的情感因素在企业管理中的重要作用，主张以此为基点去协调和控制人的行为。这种无形的软约束，能使企业发展目标转化为人们的自觉行动，比正式控制更具有持久性和影响力，起到硬约束所起不了的作用。因此，企业文化一时成为西方理论界和企业界的热门话题，这一现象不可避免地对我国产生影响。

二

中国企业文化具有其鲜明的特征：

第一，是一种伦理型的企业文化。在二千年的封建社会中，宗法制的家族色彩渗入到社会的每一个层次，“修身齐家治国平天下”，整个社会文化呈现一种很强的伦理特点。在中国，不管企业文化的表现形态出现多大差异，伦理问题始终是企业文化的中心内容。干部的

优劣，职工的好坏，乃至企业的决策与行为，往往不是以效果如何及其经济作用作为价值判断的标准，而是以道德是非和伦理标准作为衡量的准则。西方企业在决定其行为时，只要有利且不违法便放手大干，而中国的企业却多一层伦理道德的考虑，而且伦理观念的熏陶和感化往往作为管理行为中的重要内容和手段，企业极为注重职工的道德约束，强调个人品质的修炼。品格上无可指责但无所建树的职工，往往比那些有所作为但在个人品格上有些毛病的人更容易为中国的企业文化所接受。

第二，是一种政治型的企业文化。西方国家的企业，是一种与政治组织截然不同，按照两套法则和规律运行，以追求经济效益为主要目标的经济组织，因此他们的企业文化具有明显的经济文化特征。而中国企业行为，带有很强的行政性，承担很多社会的功能和任务。企业附属政府等国家行政机构，没有成为独立的完全意义上的商品任务承担者，其价值取向，行为方式、目标选择乃至经营计划，常常受到政府行政部门的严格控制和干预。在“官本位”的文化环境下，企业也常常以牺牲经济效益为代价，去追求行政级别等与企业目标本义无关的东西。不仅如此，企业内还大量套用行政机关的管理方法和手段，不适当地强化企业的政治色彩，致使中国企业文化失去了应有的经济文化特性。

第三，是一种非制度型的企业文化。中国企业行为中很多操作程序，往往并没有严格的规章制度加以保证，或者即使有也不认真执行。在企业运转中起作用的往往是口头承诺或约定俗成的习俗和礼仪，因而显得松弛、拖沓和无规定性，不能适应现代化大工业生产整齐有序的要求。这一特点首先与中国传统文化中极为突出的似是而非的模糊性有关，其次和中国当代社会的文化特征有关。现代的中国还不具备一个法治国家的基本条件，整个社会长期以来一直未进入法理型社会的良好状态，因而作为社会一个重要组成部分的企业，也就难以形成一种制度型的企业文化。产品质量也往往因为这种文化上的原因而非技术上的原因而难以得到保证。

第四，是一种非自主型的企业文化。在中国目前的经济体制下，企业不具备独立人格，企业文化也因此而缺乏个性，每个企业难以按照本企业的行业、历史、性质诸特点来建设富有特色的企业文化，企业精神、文化仪式等多种要素都出现惊人的相似性，违背了文化本身的发展规律和企业文化的基本要求。

传统与现实的双重影响，宏观与微观的相互渗透，使中国企业文化具有十分明显的特点。清醒地认识到这一点，注意扬长避短，探索一条具有中国特色的优秀企业文化的道路，无疑是十分重要的。

### 三

企业文化，由于其具有特殊的功能和作用，并被许多企业在实践中证明是卓有成效的，因此正被越来越多的同志所接受。但是，在方兴未艾的企业文化热潮中，我们不能不清醒地认识到，中国企业文化的发展，仍然受到一些因素的制约：

第一，中国企业缺乏那些能以自己的风格和行动影响全体成员的企业家。纵观世界各国，象IBM、松下公司等企业，如果没有象沃森和松下幸之助这样卓越的企业家，是不可能形成自己优秀的企业文化的。而中国的企业家没有足够的权力以自身的思想方式来影响整个企业的行为，即使有的企业家以身作则，在企业中建立了一套价值观念体系，这种价值观的存

在也是短暂的，因为企业家的发展道路与企业的发展道路是分道扬镳的，中国企业家的命运取决于上级领导，而不是本人的经营实效。

第二，中国企业没有明确的价值体系。尽管我们能在许多企业里看到诸如“用户至上，质量第一”之类的标语，但这与企业文化所要求的价值观念相去甚远。甚至就连这一些，也都是徒具形式，有的则纯粹是为了应付上级检查，而并非成为一种指导职工行为的价值观念。中国的企业缺乏明确的企业目标和企业精神，职工对于自己的行为取向缺乏一种价值观念来作为指导，上级主管部门或企业家也很少把建立一种明确的，能为全体职工所接受的价值观念体系作为企业发展必不可少的任务。

第三，中国企业还很少有为建立和巩固企业价值观念所精心设计的文化仪式和手段。文化仪式和手段是企业文化的要素之一，是强化价值观念不可或缺的形式。但是，我们现在一些企业在反思传统之时，把婴儿和脏水一起抛掉，一些以前行之有效的作法都被我们抛弃不用。我们提出“大庆精神”之时，“松下精神”尚在形成过程之中，但是如今松下公司的企业文化为各国仿效，而我们的大庆精神却黯然失色了。

第四，中国企业受政治因素的干预太强。企业是一个经济组织，有其独特的经济目的和发展规律，不能也不应该用形形色色的政治因素去干扰企业生产经营的正常进行，不能要求企业去完成许多力不能及的政治任务。在企业思想工作中，淡化政治色彩，强化文化意识，方能有效地保证企业的顺利发展。

第五，中国企业家和职工的素质尚有待于提高。为适应企业文化的发展要求，企业家和职工的文化素质必须从管理型和技术型发展为文化型。不解决这个问题，不仅企业文化建设难以顺利开展，即使开展起来，也会长期在低水平上徘徊，难以进入较高层次。

看到问题的存在，并不说明我们丧失信心。勿庸讳言，中国目前的经济水平还很低，企业管理依然相当落后。然而，企业文化并非是一种企业管理高度完善之后的奢侈品，而是一种有针对性的理论和方法，可以渗透到各个层次、各个阶段的管理之中。改革和开放的大趋势，为中国企业文化建设提供了有利条件，如何抓住这一契机，大力开展中国企业文化建设实践，是中国企业界和理论界以及所有关心改革人士的一项共同任务。

作者工作单位：复旦大学历史系

责任编辑：谭深