

我们为什么需要企业文化

中国企联宣委会常务副秘书长 祝慧桦

阅读提示

没有道德底线就谈不上企业文化
企业事业理论是企业长远生存的需要

企业文化落地重在价值体系管理
企业价值观是企业发展的定海神针

狭义企业文化，是企业人的思维方式、行为模式的综合，是企业人的习惯、风尚与集体无意识。企业文化既是企业特种资源又是生产力精神。

资本的原始冲动就是投机与冒险，这是资本的本性。而文化的引导性与超越性，主要表现在三方面：一是引导企业追求长远利益，是对短期行为的超越；二是优化内、外部的环境与生态，以便永续经营，内部有凝聚力、执行力，外部追求受社会尊敬、品牌美誉度，这是对实现利益过程的超越；三是人的价值的再发现，即人的价值高于物的价值，以人为本，对人的潜能进行激发，是对传统生产要素认知的超越。

如果没有道德底线，就谈不上企业文化，更谈不上先进文化。中国企业发展的初级阶段，急功近利，突破底线的行为屡见不鲜。

企业事业理论对中国企业还是个新的课题，但先行的中国企业家早就指出，要把企业做成事业。结果带来两个思考：一个是企业终极价值的思考，回答企业“从哪里来到哪里去”的哲学命题，回答企业为什么存在，企业的性质是什么。二是思考商业文明与商业伦理。企业如何对待客户、供应商、相关利益者、竞争对手及社会的态度，这是市场秩序，商业公序良俗，游戏规则形成的基础，普遍信用导向文化如何生成，中国企业新型商业伦理建设，背后

是企业价值观。这不是现实生产力，却是企业发展的定海神针，是一种企业价值定向，保证企业的健康方向。

良性的竞争，良性的秩序，既是企业长远生存的需要，也是企业存在的责任和方式，符合当今中国社会心理和社会预期。而任何符合社会现实和预期的东西，就是企业的价值空间，就是发展的机会所在。所以，谈到企业持续发展，就是经营持续的价值平台，是平衡发展，科学发展，和谐发展，追求“又好又快”就是这个道理，很多中国企业正在自觉强化这种文化意识。

行业领袖企业有必要抢占道德制高点，打

造企业文化软实力，强化企业价值体系建设，这是中国社会嬗变的时代呼唤，是先进文化建设的时代使命，是中国企业作为推动社会进步的健康力量的具体展现，也是构建社会主义核心价值观体系的重要组成部分和有生力量。

需要指出的是，企业引进或获得先进价值观不难，难在“落地”。因此，一要准确把握先进文化的前进方向，把握时代脉搏，在具体实践中精确定位企业的价值定向；二要时时刻刻坚守企业核心价值观，坚守价值原则，通过科学机制形成有效价值体系；三要推进企业价值观管理，文化理念在经营管理中有效渗透和转化，推进企业文化管理。

任何文化建设都要建立在制度平台之上，制度与文化不可分，制度设计源自文化思想及价值主张，强调什么价值主张就应有相应的机制配套，这种行为才可持续，所谓文化管理的“内化于心，固化于制”，这是协同管理的基本要求。

管理的最高层次是自主管理，需要人员的高度自觉。企业文化强调系统设计、系统实施、管理配套、组织与机制保障，结合企业发展阶段和战略焦点，着力于企业使命、价值观和企业意志的广泛认同，不仅填补制度之间的缝隙，而且变被动为主动，产生不可思议的自我约束与自我激励。

神支柱。一路走来，华天不仅成功整合了各种积极的文化因素，更在经营上赢得了巨大成就。

用“心”服务

华天的文化诉求，归根结底是为了实现价值。近年来，华天大酒店创造性地构建了“酒店—员工—顾客”三位一体的价值构造流程，确立了以企业、员工、顾客作为边界，三者同一条心，遵循共同的价值频率，通过源源不断地价值循环，构建共同跳动的“心”型企业管理模式。

这种三位一体的价值流转是一个动态的、系统的过程。酒店为员工创造价值，通过改善员工的物质生活、工资水平、福利待遇，提高精神品位，提供晋升机会，让员工获得事业进步的喜悦，让员工学会感恩，乐于奉献。员工为顾客创造价值，提供精致服务和个性服务，让顾客动容、感动和惊喜。顾客为酒店创造价值，是指顾客被员工的精致服务打动，对酒店产生了深厚的感情，形成品牌忠诚度，并影响身边的人，通过他们的口碑相传，进一步提升酒店的美誉度和影响力。

“心”文化体现的是服务文化的丰富内涵，更是优质服务的境界。华天的服务境界，在社会上产生了广泛而深远的影响。华天不断寻求自我突破，用“心”服务，催生了多个地域和行业第一。1996 年成为湖南第一家旅游上市公司，1997 年成为湖南第一家五星级酒店，1999 年成为湖南第一家加入“国际金钥匙组织”和“中国名酒店组织”的酒店，2003 年成为中南地区第一家荣获国际服务领域最高荣誉“五星钻石奖”的酒店，2004 年成为中南地区第一家高分通过“世界一流酒店组织”评审的酒店，2007 年成为中国酒店业第一家荣获“全国企业文化优秀奖”的酒店，并被评为“全国旅游系统先进集体”。

如今的华天正把目光投向国际，把每一个成绩当作一个新的起点，随时站在起跑线上，时刻准备奔跑。

中国移动通信集团四川有限公司

理想凝聚力量 责任铸就卓越

池 邑

2008 年 10 月，中国移动四川公司作为全国通信行业的唯一代表，被授予“全国抗震救灾英雄集体”光荣称号。在这场史无前例的抗震救灾保通信战斗中，中国移动四川公司用汗水、鲜血甚至生命凝聚成了“万众一心 众志成城，不畏艰险 百折不挠，以人为本 尊重科学”的“抗震精神”，诠释了中国移动“正德厚生，臻于至善”的核心价值观和四川移动人特有的“特别能吃苦、特别能战斗、特别能奉献、特别尽责任”的优秀品质。

改革创新

2002 年，随着中国移动在香港和纽约注册上市，公司迎来了新的发展机遇。为适应新的发展形势，公司提出“有持续竞争力、有社会责任感、有慈爱之心”的“三有理念”，把这一理念作为公司新发展时期实现“创世界一流企业”战略发展规划的文化理念和精神支柱，并借此激励每一位员工奋发图强，努力拼搏。在这一理念指导下，公司下大力度进行企业改革，引入了一系列先进的管理理念和管理经验，其中公司的人力资源改革、运营管理改革、组织流程变革以及企业文化变革都得以顺利完成，构建了现代企业管理模式，实现了企业平稳过渡，推动了企业持续健康发展。

强化责任

多年来，四川移动秉承“责任铸就卓越”的思路，积极承担社会责任，做优秀企业公民。公司每年都发布《企业社会责任报告》，从经济责任、社会责任、环境责任三个方面总结评价承担责任的行为。

在四川公司员工心中，村通工程就是一个责任工程。四川公司成立之始，“三州”少数民族地区的移动通信几乎是一张白纸。2004 年公司在四川西部的甘孜、阿坝、凉山地区拉开村通工程序幕。村通工程更是一个奉献工程，公司承担了全省村通工程 95% 的工程量，披星戴月，夜以继日地以实际行动填平农村的数字鸿沟。从 2004 年试点开始，村通工程进行了 4 年，四川公司累计解决了 9232 个行政村和 151 个自然村通信，使全省行政村村通率达 97.2% 以上（2006 年 9 月成都行政村村通率达 100%），比村通工程前提高 20.2%。

追求卓越

中国移动企业文化的核心是“卓越”。卓越文化打造了高绩效的团队，成为公司在关键事件中取得胜利的重要保障。在中国移动追求卓越的进程中，四川公司以“责任和卓越”作为企业发展的核心指引，为企业的发展战略和实际经营管理提供强大的文化支撑，真正实现企业文化固化于制，内化于心，使集团核心价值观理念体系真正成为推动四川公司从优秀走向卓越的牵引力和推动力。

华天大酒店

开创服务文化新境界

陈志雄

融入到整个企业发展的血脉中，成为华天文化的根。

在华天 20 年的辉煌历程中，不畏艰苦、坚忍不拔、勇往直前，纪律严明这些体现军队文化的要素已经深深扎根，并成为华天企业文化的一大特色。华天的新员工一般都要接受三个月左右的封闭式培训，培训完全按照军队训练新兵的要求严格进行。入岗后，员工还要接受准军事化管理，在快速熟练工作技能的基础上进一步提升执行力。

华天文化不仅追求“硬”的作风，还特别强调“爱”的管理。华天人正是从千年经典中捕捉灵感，从厚重的儒家文化中提炼精华并赋予现代意义，他们谱写了 20 句 60 字的《华天三字经》。《华天三字经》以“诚、信、礼、智、恭、俭、让、德、志、技”为要求，追求的是一种君子人格，塑造的是华天文化“德为先，人为本”的精神内核。

在湘楚大地，一直有“心忧天下，敢为人先”的传统，这是湖湘文化的精髓。沿着这个文化脉络，华天在企业文化建设中提出了“勇于创新，敢为人先”的响亮口号，这为华天文化注入了诸多“活力因子”。大胆超前的决策，科学先进的管理，热忱优质的服务，使华天大酒店始终站在服务业的发展前沿。

企业文化建设在华天的发展规划中始终处于重要的战略地位，他们用心整合，勇于创新，不断丰富企业文化的内涵，以文化力促生产力，使企业文化成为企业应对市场挑战的强大精



图为 2008 全国企业文化现场会。

湘 文 摄

2008 年 5 月，在由中国企业联合会、中国企业家协会联合举办的“全国企业文化现场会”上，华天大酒店荣获“全国企业文化示范基地”称号，华天文化在业界再次成为一个热点。

用“心”整合

1985 年建军节，华天酒店破土动工，一身戎装的军人们成为华天酒店的第一批拓荒者。军队文化的基因，从建店伊始就

科学发展 多元并举

中交第二公路工程局有限公司

杭州江东大桥(钱塘江九桥)

董事长、党委书记杨俭存

中交第二公路工程局有限公司（简称二公局）以路桥施工为主业，集铁路、隧道、机场、水工、市政、工程施工设计、咨询、监理等为一体，是具有公路工程施工总承包特级资质的大型施工企业，是在香港成功上市的世界 500 强企业中国交通建设股份有限公司的全资子公司。拥有 7 个公路工程施工总承包一级资质及多项专项资质。注册资本 8.57 亿元，总资产超过百亿元，现有技术、管理骨干人员约 8000 人。2007 年完成营业额 126 亿元，新签合同额 160 亿元。

建局 40 多年来，二公局以承接“高、新、特、难”路桥工程为主，以世界第一大跨径（主跨 1088 米）斜拉桥——苏通长江公路大桥、世界第二大跨径（主跨 1650 米）悬索桥——舟山西垅门大桥和世界第三大跨径（主跨 1490 米）悬索桥——润扬长江公路大桥为代表，承建各种类型的跨江跨海特大桥、独立大桥 190 座，总长超过 20 万延米，其中大跨径悬索桥 8 座，大跨径斜拉桥 12 座。在世界潮涌最高的钱塘江上连续成功修建钱塘江四桥、五桥、六桥、九桥，承建了以青岛海湾大桥、厦门杏林公铁大桥等为代表的

跨海大桥。以沪宁高速公路及其扩建工程为代表，承建了一大批国家大型高速公路重点工程。修建各种等级道路总长 7090 公里，其中高等级公路超过 6000 公里。

多年来，二公局始终坚持“主业强势、纵向延伸、横向拓展、资本运营、适度外延扩张”的多元化发展战略。施工领域不断向铁路、市政、隧道、地铁、机场、旧路改造、旧桥加固、城市建设等新型专业领域拓展，并取得良好成效。承建的有代表性的铁路工程有京沪高速铁路、哈大铁路客运专线、沪宁城际铁路、武合铁路客运专线、太中银铁路工程、多丰铁路专运线工程等，在铁路施工中屡获业主嘉奖，在铁道部组织的检查考核中，二公局多次获得路外企业第一名，成功地在市场打响了二公局品牌；完成公路隧道工程 29 座，总长超过 5 万延米，其中有 2 座隧道长度均超过 5 公里；完成了一批以嘉兴市中环南路为代表的市政工程 and 以珠海机场为代表的机场工程。二公局还承建了多项有代表性的国际工程，如也门市政工程、也门国家主干线、也门伊卜、扎马

尔给排水工程等。这些工程以施工质量优良赢得了所在国政府和当地人民的广泛赞誉。现二公局正在承建安哥拉公路工程、巴基斯坦公路工程。二公局目前在建项目 200 多个，工程项目遍布江苏、浙江、湖北、湖南、河南、陕西等 29 个省市及也门、肯尼亚等国家。

二公局的管理创新能力和技术研发能力在公路建设行业处于国内领先、国际先进水平，在大跨径悬索桥、斜拉桥以及高速公路工程施工方面拥有国家实用新型专利 7 项、国家级工法 5 项。许多由二公局承建的工程荣获鲁班奖、詹天佑奖、国家优质工程奖，创造了 37 项中国企业新纪录，获得省部级优质工程奖 30 多项。二公局获全国劳动模范及省部级以上劳动模范称号达 40 人次，获省、部级以上各类荣誉奖励达 110 余项。

乍嘉苏高速公路

榆靖高速公路

·广告·

依托先进文化管理 实现持续跨越发展

赣粤公司管辖全省 558 公里高速公路

董事长、总经理 黄钟

江西赣粤高速公路股份有限公司成立于 1998 年 3 月，属基础设施建设和经营管理行业，经营范围涉及项目融资、建设、经营、管理，以及公路、桥梁设施的投资、建设、收费等。2000 年 5 月 18 日，赣粤高速 1.2 亿股 A 股股票在上海证券交易所成功上市，成为江西省唯一一个公路上市公司。公司上市以来，以高速公路经营管理为依托，不断扩张资本，延伸产业链，实现了跨越式发展，资产规模不断扩大，公司治理逐步完善，经营业绩稳步增长，成为江西省市值第二大上市公司；顺利通过了 ISO9001 质量管理、ISO14001 环境管理、OHSAS18001 职业健康安全管理体系认证注册；先后荣获全国职工职业道德建设十佳单位、全国精神文明建设工作先进单位、全国杰出青年文明号、全国模范职工小家、全国巾帼文明示范岗、全国交通行业十佳文明示范窗口等荣誉，同时入选全国交通企业 100 强和中国服务业企业 500 强。

在继承和发扬赣粤高速创业精神——昌九精神的基础上，公司运用现代企业的先进理念，建立了适合自身发展的、独具特色的优秀企业文化，并与市场经济良好对接，保持了赣粤高速企业自身的健康、持续、稳健的发展。

在赣粤高速企业文化的初创时期，公司就确立了以“昌九精神”为核心的赣粤精神文化，以构建“畅洁绿美的高速公路”和“花园式的所站环境”为主要内容的赣粤物质文化，以“营造良好氛围、树立新形象”为主要内容的赣粤行为文化，以及以“军事化管理”为主要内容的赣粤制度文化，初步构建了旨在引导企业长远发展、独具公司特色的企业文化战略。

以公司上市为标志，赣粤高速企业文化进入良性发展阶段。公司成立了企业文化建设领导小组，提出“构建和谐平安高速路”的企业文

2008 年 1 月，赣粤高速成功发行 12 亿元分离交易可转债。

九景高速

·广告·