



中国企业文化研究会编

中国企业文化研究

China Enterprise Culture Research

第3辑

主编 华锐

中 国 企 业 文 化 研

中 国 企 业 文 化 研

中 国 企 业 文 化 研

中 国 企 业 文 化 研

中 国 企 业 文 化 研

企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

中国企业文化研究

袁宝华题



主编 华 锐



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业文化研究.第3辑 / 华锐主编. 北京: 企业管理出版社, 2006.1

ISBN 7-80197-366-6

I. 中… II. 华… III. 企业文化—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 156791 号

书 名: 中国企业文化研究(第3辑)

作 者: 华 锐

责任编辑: 齐 观

书 号: ISBN7-80197-366-6/F·367

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮 编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 兰新雅彩印厂

经 销: 新华书店

规 格: 210 毫米×285 毫米 16 开本 12 印张 200 千字

版 次: 2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 120.00 元(本册 60.00 元)

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

《中国企业文化研究》 专家委员会

名誉主任：胡 平

主任：张大中

委员：(按姓氏笔划排序)

马仲良 王成荣 王 珏

王锐生 司马云杰 厉以宁

李燕杰 沈恒泽 吴敬琏

张大中 张 德 张国有

庞 朴 罗国杰 周叔莲

赵春福 姜兴宏 贾春峰

唐任伍 潘承烈

《中国企业文化研究》理事会

特邀理事单位

中华全国总工会宣传部

中华全国工商业联合会宣传部

理事(按姓氏笔划排序)



王立新 胜利石油管理局党委书记



朱继民 首钢总公司党委书记、董事长



刘高倬 中国航空工业第一集团公司党组书记、总经理



许远明 黑龙江华安工业(集团)公司董事长、党委书记



孙淑光 大庆油田有限责任公司党委书记



谷里虹 西安杨森制药有限公司副总裁、党委书记

《中国企业文化研究》编委会

主 任：孟凡驰

副 主 任：黄新惠 韩 旭 华 锐

特邀编委

曾 坚 国务院国有资产监督管理委员会宣传工作局副局长、
党委宣传部副部长

谷常生 中华全国总工会宣传教育部部长

贺 冰 中华全国总工会宣传部副部长

史泽鄱 中华全国工商业联合会宣传部副部长

编 委 (按姓氏笔划排序)

王朝辉 中国航天科技集团公司企业文化部副部长

王刃锋 黑龙江华安工业(集团)公司党委宣传部部长

李昌民 胜利石油管理局党委宣传部副部长、局企业文化处
副处长

李懂章 大庆油田有限责任公司新闻发言人、宣传部部长

沈如林 西安杨森制药有限公司副总裁

张文喆 首钢总公司企业文化部部长

曾良才 中国航空工业第一集团公司思想政治工作部部长

《中国企业文化研究》

特约研究员

(按姓氏笔划排序)

马 杰 达凤全 李 燕

李万来 李锦望 杨晓明

邹广文 张维新 陈广源

陈锦涵 罗 阳 范业忠

钟祥斌 耿兆林 聂秀丽

徐发生 高立胜 黄力强

曹叔文

新年寄语

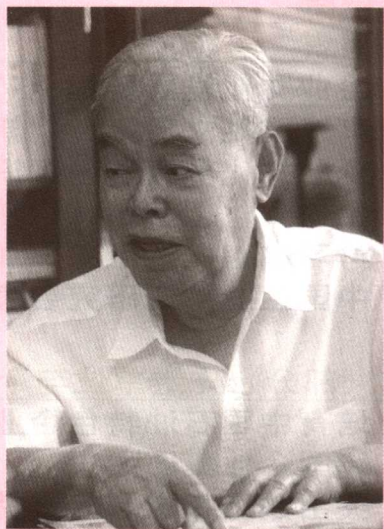
首先，我代表中国企业文化研究会和《中国企业文化研究》向亲爱的读者朋友们致以新年的祝贺！

2006年，是我国实施“十一五”规划的开局之年，也是经济社会发展切实转入科学发展轨道迈出实质性步伐的一年，实现中央提出今年的八项经济工作主要任务，企业责任重大，企业文化建设也面临着新的要求。

企业是经济社会发展的重要基础，而企业的健康持续发展则与企业文化密不可分。2006年，不仅对企业提出了新的更高的要求，也使得企业文化建设的创新和发展在企业显得更为迫切。总的来说，可归纳为五个方面：一是如何培养成就民族精神和时代精神相融合的企业百年基业的核心元素——文化基因，保证企业健康持续成长；二是如何造就以文化基因为内核的组织创新、机制创新、技术创新和变革能力，增强企业的核心竞争优势；三是如何丰富企业的文化内涵，提高组织性的、制度性的、集体性的、品牌性的内生资源能力；四是如何具有卓越、鲜明和独特的文化主张，塑造成功的企业品牌形象，增强企业的竞争力；五是如何坚持以人为本的理念，逐步改善职工的文化、物质条件，增强企业全体职工对企业基本价值观的共识和凝聚力，打造一流的团队。对于这五个方面的工作，中国企业文化研究会要首先负起责任，《中国企业文化研究》要作为2006年的重要任务，带头研究和实践，并成为展示这方面成果的优秀平台。

研究中国的企业文化，为中国的企业服务，是《中国企业文化研究》的使命。在新的一年里，希望《中国企业文化研究》更多地深入企业，贴近企业实际，从企业的需要出发，多开好栏目，多登好文章，多刊好建议，多出好经验。同时，也希望读者朋友们对《中国企业文化研究》多关心、多爱护、多帮助、多支持！

我期待着……



张大庆 二〇〇六年新春

目 录

新年寄语

重点聚焦

- | | | |
|----|-----------------------|-----|
| 1 | 企业文化发展要重视“文化生态”问题 | 胡 平 |
| 3 | 高度重视文化融合创新 成功推进企业并购重组 | 王瑞祥 |
| 8 | 企业文化要有忧患意识 | 徐惟诚 |
| 12 | 企业文化现状的认识和着力点 | 孟凡驰 |
| 18 | 学习借鉴先进经验 加速企业文化建设 | 朱志宏 |
| 19 | 中国企业文化研究会表彰决定及获奖名单 | |

获奖（部分）先进单位与个人宣传展示

- | | | |
|----|------------------------------------|-------|
| 29 | 培育中国石油特色企业文化 促进具有国际竞争力
跨国企业集团建设 | 关晓红 |
| 37 | 突出铁路特点 打造特色文化 | 北京铁路局 |
| 40 | 刘高倬 | |
| 41 | 朱继民 | |
| 42 | 梁小虹 | |
| 43 | 王永汉 | |

专家论坛

- | | | |
|----|-----------------|-----|
| 44 | 解析服务文化与服务增值 | 贾春峰 |
| 47 | 国有企业改革的重要性和基本路径 | 杨启先 |

理论探索

- | | | |
|----|--------------------|---------|
| 50 | 企业文化管理机理研究 | 董平分 |
| 54 | 创建企业理财文化 促进企业健康发展 | 李云龙 |
| 58 | 浅议精神文化整合的原则 | 李兰平 张 军 |
| 62 | 企业文化建设的根本问题是“战略落地” | 万昌发 |

热点追踪

- | | | |
|----|-----------------------|--|
| 66 | “树立自主创新意识 铸就民族品牌灵魂”论坛 | |
|----|-----------------------|--|

领军CEO

- | | | |
|----|---------------------------------|-----|
| 70 | 坚持自主创新 创建百年油田 为构建社会主义和谐社会做出积极贡献 | 王玉普 |
|----|---------------------------------|-----|

党委书记

- | | | |
|----|-------------------|-----|
| 75 | 打造胜利钻井品牌 创建知名钻井公司 | 袁建国 |
| 79 | 国企重组的文化融合问题 | 赵景光 |

管理创新

- | | | |
|----|-----------------------------|------------|
| 82 | 用诚信文化打造中国炼建第一军 | 彭武胜 |
| 87 | 改造企业不良文化 实现企业持续发展 | 苗黄胜 |
| 91 | 邯运集团打造感动文化推动企业发展 | 暴风 贾鹏 |
| 93 | 浅析新时期中远集运企业文化建设的
内涵和展现方式 | 马达 |
| 97 | 锻造企业特色文化 促进企业全面发展 | 山东真情集团有限公司 |

域外风景线

- | | | |
|-----|-----------------------------|--------|
| 100 | 美国的企业文化 | 汉克·登 |
| 103 | 从文化的角度看问题 适应迅速变化的时代 | 吉尔斯·马修 |
| 106 | 用文化与教练结合的方式进行新的
理念和观念的传导 | 乌韦·彼德 |

思考与求索

- | | | |
|-----|--|---------|
| 109 | 特定的历史、地域和队伍条件是大庆石油管理局企业
文化形成与发展的重要基础
——二论大庆石油管理局企业文化形成与发展的条件 | 王显平 王玉库 |
| 112 | 论企业思想政治工作与企业文化建设的有机融合 | 张晓川 |

中央企业

- | | | |
|-----|--------------------|------|
| 115 | 创新发展胜利文化 提升油田核心竞争力 | 王立新 |
| 117 | 文化有力量 管理出效益 | 上官建新 |

民企广场

- | | | |
|-----|-----------------------|-----|
| 120 | 企业文化决定企业的成败兴衰 | 陈先德 |
| 122 | 企业文化是企业的灵魂 是“和谐企业”的根基 | 刘新荣 |
| 124 | 建设有文化的民营企业 | 胡传业 |

服务文化

- | | | |
|-----|-------------------|-----|
| 126 | 激情建设具有中国一航特色的服务文化 | 曾良才 |
| 130 | 推进服务文化建设 努力构建和谐秦港 | 汪秉康 |
| 132 | 服务文化与服务增值 | 罗玉芝 |

学习力

- | | | |
|-----|---------------|--------|
| 134 | 实施知识共享 打造优秀团队 | 王东石 张庆 |
|-----|---------------|--------|

示范基地

137 以“双创建”为载体 全力打造学习型文化

中国一航沈阳飞机设计研究所

143 建设霹雳文化 激情奉献蓝天

中国一航空空导弹研究院

企业风采

151 人才兴 事业兴

北京首钢设计院

155 实施文化创新 打造世纪油田

中国石油新疆油田分公司

158 构建强势企业文化 加快推进企业跨越式发展

祝秀芳

企业英雄

162 让生命在为油气勘探事业的拼搏中升华

姜传金

基层文化创新

166 油田加油站 服务无极限

张峻峰

隋 荣

167 餐桌文化

邢世超

刘殿江

企业文化故事会

169 一小时响一次的小闹钟

窦亚杰

169 朋友

孙 柳

170 制度无弹性 规则无游戏

柴随周

171 不要找任何借口

柴随周

171 门官

刘鹏凯

172 煤渣堆上的硬币

刘鹏凯

东西南北中

174 “突破口”上的突破——本溪市开展创建服务文化
打造服务品牌活动纪实

陈广源

178 大连市企业文化研究会

研究会动态

179 “企业文化建设与企业可持续发展——中外企业文化
2005 成都峰会”圆满成功

182 《21 世纪中国企业文化实践与探索丛书》——《华安之魂》简介

理念荟萃

184 长安汽车(集团)有限责任公司

企业之歌

186 《让太阳之光永在》——本溪市中心医院院歌

187 《诚信之歌》——中国石油天然气第一建设公司

188 《铁人队伍永向前》——大庆石油管理局局歌

企业文化发展要重视“文化生态”问题

胡 平



企业文化与企业持续地发展，这是很大的一个课题。文化的交流合作包括企业文化，改革开放以来有了很大推进，中国企业文化的研究和运用，理论和实践各方面都有进展，都有独特的创新。要说今后企业文化的发展，我看有个“文化生态”问题，就是中西文化在企业文化中的交汇之后有很多新鲜的事，也出了很多新的问题，需要我们去解决。我们自己传统的企业文化面对着世界的挑战也有个提升的问题、融合的问题、创新的问题。中国的企业文化应该说有悠久历史，我们这次来开会的，有一些老的国有企业，他们虽然有很好的悠久的传统，但是在市场竞争有相当一批是缺乏核心竞争力的。最近有幅漫画，这是一幅外国人画的漫画，说中国的企业文化在月球上已经领先了，这不是耸人听闻，美国人到了月球后，抬头一看前面有个建筑物，建筑物的牌子是中餐，说明我们中国餐馆已经开到月球上去了，这当然

是一种幽默了，也说明中国的文化包括企业文化未来的发展前景是很可观的。在文化的碰撞中带来很多进步，带来文明，物质的、精神的、制度的。但是也有很多新问题出来。无非是两个问题，一个是诚信问题，所谓意识形态的；一个是属于法律方面的问题，或者还有个制度方面的问题。现在美国总统布什的民意调查显示，他的信誉在下降，美国总统带领需要上道德课，那我们中国人在企业文化、经济文化运营中，这种欺诈、假冒伪劣、违背知识产权的问题还相当多，也要上道德课。

面对西方外来的文化碰撞，我们有什么办法能够站得住脚？我们祖宗的文化里有两条：一条是《易经》里面讲的自强不息；一条是道家思想讲究的“以柔克刚”。靠这两条就能够在竞争中取得优势。2008年奥运会的吉祥物已经定了五个福娃，我们不用龙、不用孙悟空、不用老虎，而用五个吉祥物，说明中国人现在善于用外来的文化跟中国的传统文化融合在一块，而且用柔和的办法使得世界人民能够共同接受。我看，这很有意思，说明我们在文化交流中有了新的突破。

企业间有个竞争和团结的问题。这个题目1989年我跟新加坡总理李光耀讨论过，他说：“你们中国过去是光讲团结不讲竞争，现在改革开放应该讲竞争。我们是三七开，30%讲团结70%讲竞争。政治家要找到一个团结和竞争的最佳平衡。希望你们中国很好地引进竞争的机制。”这个问题，我1989年1月份到古巴去，参加古巴的30周年大庆，我问他们古巴有没有竞争？他们说有啊。我一听是竞赛，是过去我们50年代开展的竞赛，不是真正的市场经济的竞争。从这个角度上，我们要把竞争跟团结紧密地联系起来，找到最佳平衡点。最近法国发生了街头动乱，很值得注意。中国现在要进一步开放改革，发生的问题比较多了，我们要注意解决好。我们跟外国经济既要合作又要竞争，我们古人讲“竞”和“争”是有区别的，“竞”跟“争”是两个概念，“竞”是同方向

的,就像田径一样,“争”是相向的。“竞”跟“争”连在一起讲,应该说不是一个你死我活的概念,竞争结果是双赢的,应该创造这么一个条件,树立这么一个理念。所以企业之间的竞争、同行之间的竞争是大量存在的,在竞争中间可能都取得进步,这是一个比较复杂的问题,也是一个微妙的问题。在企业之间,同行之间、国际之间怎么解决竞争和合作的问题,应该是我们研究和解决的问题。

搞好企业文化继承中国优秀的传统文化,很大程度要依靠我们企业家。提高企业的核心竞争力关键是企业家的竞争力问题。企业家的修养体现在各方面,首先是他要有智慧,台湾有首歌叫做“爱拼才会赢”,但是我看讲对了一半,应该是“会拼才会赢”。在世界讲美国人最富。美国人说我们的财富在犹太人的口袋里面,犹太人说我们的财富在我们的脑袋里面。这话说得很到位,就是我们中国的企业家怎么丰富自己的智慧,善于竞争,这是需要很多条件、很多的努力。其次是要有奉献精神。中国的企业要纳税、解决就业,有很大的奉献,但是在除了做好自己的产品、管理、营销以外,在社会活动的关心度方面我们远远不如其他的国家,在新的历史时期,我们的企业家、我们的企业要有成就,要提高自己的地位,那一定要在关心社会的问题上下功夫,承担起企业的社会责任,这也是企业文化的重要部分。

(作者:中国企业文化研究会理事长,本文摘自“中外企业文化2005成都峰会”会议材料)



高度重视文化融合创新 成功推进企业并购重组

王瑞祥



一、充分认识文化融合创新对于成功推进企业并购重组的重要意义

近年来,随着经济全球化趋势的进一步发展,企业并购重组日渐频繁。企业并购重组,一般是以市场为导向,以增强核心竞争能力为目标,以扩大企业规模和实现一体化经营为特征的。成功的企业并购重组,推动了全球产业结构调整与升级,促进了资源向优势企业集中,壮大了公司竞争实力,成为经济全球化最明显的特点。据波士顿顾问公司的相关报告,美国大通曼哈顿公司购并摩根公司,金额332亿美元,购并后资产总额超过6600亿美元;美国惠普公司与康柏公司重组,金额达到250亿美元,成为全球IT界最大的合并案。2005年,全球超过10亿美元的兼并案总金额比1992年增长10余倍,很多并购重组改写了行业竞争结构。兼并重组不仅成为跨国公司提升核心竞争优势的捷径,而

且也成为国际直接投资的主要方式,目前,跨国经营的企业已占全世界企业总数的60%,跨国公司总产值已占世界总产值的1/3强。并购重组日益受到许多跨国公司乃至国家政府的极大关注。

在我国,企业并购重组也得到了企业界和政府有关部门的高度重视,越来越多的企业响应中央号召,积极实施“走出去”战略,跨出国门投入到世界市场的竞争中去,并购重组已经成为企业做强做大、增强国际竞争力的重要形式。同时,随着国有企业改革深化和国有经济布局结构战略性调整,国有资本要进一步向关系国家安全和国民经济命脉的关键领域和重要行业集中,国企兼并重组全面启动,力度不断加大。据初步统计,国务院国资委成立以来,仅中央企业的并购重组达60余家,如果加上中央企业与地方国有企业之间、中央企业内部及所属企业之间的重组调整,以及与外资企业的合资合作,其数量更大。当前和今后一段时期,国资委将以培养和发展80—100家具有自主知识产权、知名品牌和国际竞争力的大公司大企业集团,进一步提高国有经济的控制力、影响力和带动力为目标,在发挥市场配置资源的基础性作用的前提下,充分履行出资人职责,以市场化的方式,通过并购重组等措施实现优势互补,推进结构调整。可以预见,中央企业布局和结构调整工作还将迈出新步伐,中央企业并购重组工作将进一步推进。

不同国别、地域、行业、规模、性质企业之间的并购重组,不可避免地会带来文化的碰撞和融合问题。众多调查表明:由于文化心理的不同,并购重组企业容易出现这样几种情况和问题:

一是价值观的不同,使企业在一些重大问题上会出现不同甚至相反的认识、取向和行为选择;二是经营理念不同,使企业在市场定位、经营方式、产品开发等方面决策困难以致造成错误;三是思考 and 解决问题方式不同,造成来自不同群体员工日常工作中的矛盾和隔阂,甚至出现明显亲疏,影响队伍团结;四是文化差异最终体现为员工素质差异,表现出方方面面不和谐因素,使并购重组企业“集而不团”、貌合神离,甚至格格不入。许多案例也说明,企业并购重组中的文化冲突与融合,是国内外大企业大集团共同面临的难题,不仅关系到并购重组的全局,而且对重组后企业健康快速协调发展和整体竞争力的提升有着重要影响。谁忽视了文化融合的重要性,谁就会饱尝随之带来的苦果,企业兼并重组质量差,效率低下,竞争能力弱,难以可持续发展,甚至走向失败。科尔尼管理顾问有限公司调查欧美和亚洲的115个交易额超过10亿美元的并购案例后得出结论:过去两年里国际上大的企业并购案中,65%是失败的,没有达到预期的协同效应和财务回报,而文化差异和冲突是导致并购失败的首要因素。麦肯锡咨询公司也对公司重组做过一次大规模调查,得出同样发人深省的结论:重组10年后只有近1/4的公司获得成功,而各重组方企业文化不能很好融合是其中的关键因素。

正反两方面的许多实证分析表明,企业并购重组不仅是一种经济现象和经济行为,也是一种文化现象和文化行为。企业文化作为一种能够凝聚和激励员工积极性、主动性和创造性的精神力量,是构建和谐内部环境的粘合剂和思想感情基础,在不同文化背景下的企业重组过程中,它的这种作用就显得更加重要而不可缺失。无论是国有企业,还是民营企业,无论是国内企业,还是跨国公司,在企业的兼并重组中,起决定作用的不只是产品、技术、资金和市场,还包括员工观念的更新,企业统一价值观的形成和企业行为的协调一致;并购重组后企业战略的制定、资产的优化、业务的调整、管理的整合固然非常重要,而企业文化的融合则是并购重组能否取得成功的关键因素之一,是一项长期而又艰巨的任务。并购重组企业要避免“集而不团”的现象,真正产生“1+1>2”效应,就必须从文化层面思考企业的兼并重组,把企业文化融合作为并购重组的重要内容来抓,作为有别于资金、技术、人才之外的“第四种资源”加以高度重视,作为关系企业核心竞争力、企业生死成败的重要课题来破解,通过寻找超越文化冲突的目标、方法和途径,实现企业文化的融化吸收和整合创新,以文化力推进企业的并购重组。

二、中央企业推进并购重组企业文化融合创新成效显著

中央企业大多是关系到国家安全和国民经济命脉,在重要行业和关键领域占支配地位的国有重要骨干企业,在发展壮大国有经济,发挥国有经济的控制力、影响力和带动力方面具有举足轻重的地位。截止2004年底,中央企业总资产约占全国国有工商企业的57%,工业总产值约占全国国有工商企业的80%,上缴税金约占全国国有工商企业的65%。中央企业的原油产量约占全国总产量的98%,民航运输总周转量约占全国的83%,水运货物周转量约占全国的86%,发电量约占全国的41%,汽车产量约占全国的30%,钢产量约占全国的20%。做强做大中央企业,既是发挥国有经济的主导作用,促进以公有制为基础的多种经济成分共同发展的需要,也是践行“三个代表”重要思想,发展先进生产力与先进文化,实现全国各族人民共同利益的重要保证。近年来,国务院国资委根据中央关于“培育和发展一批具有国际竞争力的大公司、大集团”的目标要求,要求中央企业做强做大做精,立足国内、面向全球,积极推进企业的并购重组。同时,高度重视企业文化的融合创新,以文化融合创新促进和保证并购重组的顺利推进。各有关企业进行了积极探索,

取得了明显的成绩，市场竞争力明显增强，涌现出一批具有相当规模和实力的大公司大集团。根据2005年7月12日美国《财富》杂志公布的全球500强最新排名，共有18家中国公司入选，中国内地公司15家，中央企业比上年新增两家，共计10家，分别是中石化集团、中石油集团、国家电网公司、中国移动通信集团、中国电信集团、中国中化集团、中国粮油食品进出口集团、宝钢集团、南方电网公司和第一汽车集团。入围前50名的3家企业均为中央企业，其中中石化集团、中石油集团冲进前50强，排名分别是第31位和第46位，国家电网公司从2004年的第46位升至第40位；宝钢集团从2004年的第372位升至第309位，一举提高了63位；南方电网公司和第一汽车集团公司成为新上榜公司，分别居第316位和448位。这些企业的喜人成绩都不同程度地得益于成功实施了企业境内境外的并购重组。我在这里向大家介绍几个通过文化融合创新促进并购重组的典型案列。



宝山钢铁集团公司。宝钢是中国钢铁业联合重组的先行者，早在1998年，就在原上海宝钢公司的基础上，与上海冶金、梅山联合重组成立上海宝钢集团公司。联合后的宝钢集团在强势推进宝钢股份先进管理模式的基础上，通过对下属各企业的企业文化进行深入剖析，加强彼此的交流，形成了企业文化建设的基本思路。一是学习和借鉴世界最先进的管理理念和方法；二是以推广宝钢股份现代化管理为载体，弘扬宝钢的先进文化；三是从诚信教育、诚信制度建设和诚信监督着手，深入开展诚信体系建设，建设与世界一流企业相适应的高素质的员工队伍；四是发挥企业党组织的政治优势，努力建设“三高一流”的党员骨干队伍，积极营造以人为本的文化氛围，大力倡导、努力实践宝钢文化。联合重组7年来，宝钢的经济效益显著提高，整体实力明显增强，集团内原有老钢铁企业全部实现了扭亏解困，成为我国钢铁业排头兵。

东风汽车公司。东风公司在与日产自动车株式会社合资合作过程中，高度重视企业文化的融合创新并积极实践，努力寻求双方企业文化的融合点。一是尊重双方文化差异，实施多元文化战略，突出的是把有关党建工作的相关内容写进了双方合资合作的合同，创造了中外合资企业党建工作的范例；二是把促进企业的快速发展作为共同的价值追求，努力实现双赢；三是重视引进先进管理经验和科学技术，大力推行业绩管理，不断提升企业管理水平，从而在合作过程中初步实现了文化的融合，有效地提升了企业竞争力，东风汽车公司成为中外成功合资合作的典范。

中国铁道建筑总公司。中铁建以统一性、先进性、创新性为指导，抓好重组中的文化融合创新，有效地推动了企业改革发展。一是坚持整合吸收文化资源与核实接受有形资产并重，对兼并重组企业进行“双重清产核资”，把优质文化资源纳入总公司集团文化大系统，实现丰富性和统一性的和谐一致；二是对所兼并重组企业员工文化心理差异进行认真调研，尊重和引导不同文化心理，同时采取措施重点增强重组单位领导班子凝聚力，提高职工队伍素质，实现相容性和先进性相辅相成；三是坚持企业文化融合重在建设的方针，在实践中以融合和继承为基础，以提升和创新为主导，推进企业文化建设在重组中发展到新阶段，创造出举世瞩目、可歌可泣的“青藏铁路建设精神”，实现了融合创新的紧密结合；四是领导高度重视，首先总公司领导层形成共识，成立

专门班子，像防止国有资产流失那样防止文化资产流失，像抓班子团结和队伍稳定一样抓文化融合创新，形成企业文化融合的巨大组织保证。现在，中铁建在全球 225 家最大工程承办商中排第 17 位，在财政部等 8 部委公布的 100 亿元以上资产的国有大型建筑企业经营绩效评价结果中居第一位。

攀枝花钢铁集团公司。攀钢在兼并成都无缝钢管厂的过程中，特别注重将强势的攀钢文化输入到被兼并企业。一是在充分尊重被兼并企业原有文化传统的同时，坚持攀钢文化的统一性，将攀钢日报和电视台延伸至被兼并企业，组织攀钢文化宣讲团到被兼并企业进行宣讲，重点推广攀钢文化的核心内容和行为规范；二是把攀钢管理制度和模式输入到被兼并企业；三是通过干部交流辐射攀钢文化。通过这些工作，逐步解决了文化冲突问题，取得了企业兼并重组的成功。

还有许多中央企业（如乐凯和柯达、一汽和大众等）在并购重组过程中，求同存异、优势互补，科学整合文化资源，促进文化对接和超越、整合与再造，形成既有继承、又有发展，适应新的企业特点的文化体系，实现并购重组企业的战略重组、互利双赢。

三、扎实推进并购重组企业的文化融合创新工作

并购重组中的文化融合创新工作是一项长期而艰巨的任务，要发扬改革创新、求真务实的精神，把文化融合创新作为并购重组工作的重要内容，通盘考虑，全面部署，把工作抓实、抓细、抓具体，切实抓出成果。我认为，重点要做好以下几方面工作。

首先，摸清双方的企业文化基础，制定好文化融合方案。在并购重组之前组织专门人员对双方的企业文化进行调查研究和评估，了解双方企业文化的特性，找出双方企业文化的差异和共同点，挖掘和清理重组双方各自的文化资源。在此基础上，坚持以先进的思想作为指导，注重学习借鉴国内外先进文化成果，取长补短、优化配置，制定文化融合的方案。文化融合方案要坚持高起点，围绕重组后的企业发展战略和目标，确定企业文化融合在不同阶段的工作目标任务及其方法措施，并列入兼并重组整体方案予以推进。

其次，选择适当的企业文化融合方式。要根据并购重组企业双方的实际情况确定不同的文化融合方式。如果并购方的文化为强势文化，被并购企业员工对并购企业的企业文化认同度很高，则被并购方接受并购方的企业文化；如果并购双方的企业文化强度相似且互相欣赏，愿意调整原有文化的一些弊端，那么并购双方在文化融合方式上宜相互渗透，互为补充，在对原有文化进行不同程度调整的基础上，形成新的更高层次的文化，并使之尽快为新的企业员工共同接受；如果并购双方均具有较强的优质企业文化，企业员工不愿改变，同时，并购后双方业务相对独立，不会因文化不一致而产生矛盾冲突，那么并购双方的原有文化可暂时保持不变，根据重组后的企业发展，兼容并蓄，再逐步整合创新出新的企业文化。

第三，打造企业文化融合的优秀团队。企业文化融合过程是企业领导层科学规划，积极推进，相关部门和专业人员精心策划、具体组织，全体员工广泛参与、认同内化的过程。企业领导者要从自身做起，率先垂范，研究文化融合和创新，对企业文化的融合工作给予高度重视和切实推动。同时，广泛调动员工参与企业文化融合的积极性，使他们自觉规范自己的思想和行为，为并购重组成功奠定坚实的群众基础。

第四，建立良好的企业文化融合工作体制和机制。要设立企业文化融合领导机构及其工作机构，指定具有企业文化管理经验和影响力的专门人员从事这项工作。要通过各种手段宣传贯彻并

购重组后的企业理念体系,把企业的基本理念体现到各项规章制度中去,使企业文化融合步入决策理性化、管理制度化和操作规范化的良性轨道。特别需要强调的是,并购重组中的文化融合本质上是一个重新建立共同心理契约过程,是一个统一思想认识、打造感情基础、构建新的团队的过程,核心是形成企业新的统一的价值观,使企业的使命、愿景和理念被企业员工接受、认同并落实到行动,成为新的企业尽快正常运转并健康快速发展的精神动力和思想保证。因此要高度注重建立全方位的沟通机制,促进领导和员工之间、员工和员工之间顺畅交流,相互尊重,从思想上感情上打好基础,在企业内部努力营造和谐氛围。

企业并购重组是当今世界经济发展的一个重要趋势,也是企业做强做大的战略选择。世界范围内的并购重组案例的经验和教训启示我们,并购重组企业虽可在较短时间内完成组织体制的架构和资产业务的整合,但是其深层次文化的融合创新则是长期不断丰富发展的动态过程,不可能一蹴而就,更不可能一劳永逸,既不能忽略文化融合的问题,漠然处之,也不能操之过急,简单从事。我们要把企业并购重组中的企业文化融合创新作为企业文化建设的重要课题和重要阶段,在实践中不断研究创新,努力实现并购重组企业文化与战略的和谐一致,企业发展与员工发展的和谐一致,企业文化优势与竞争优势的和谐一致,以高品质的社会主义企业“合金”文化促进企业新一轮的改革和发展。

(作者:国资委副主任,本文摘自“中外企业文化2005成都峰会”会议材料)



企业文化要有忧患意识

徐惟诚



我们的社会主义经济建设已经进行了十个五年计划，取得的成就是在座的每一个人都亲身感受到的。大家都觉得形势很好，应该乘势前进。中央的建议中分析到现在我们面临着仍然是一个极好的机遇期，但是同时也指出了我们面临着严峻的挑战。我们今后在研究企业文化建设的时候，特别应该关注后一个课题，就是说，我们要有足够的忧患意识。有了足够的忧患意识，才能够充分地分析将来可能碰到的各式各样的问题，有备无患，使我们能够永远处于一个主动的状态。

一、要清醒地看清差距

清醒地看清差距，才能使我们真正抓得住机遇。我觉得我们在这一方面的思想准备还不是很充分。比如说我们刚刚发射的神州六号载人飞船，这标志着中国人向宇宙跨进的一大步，大家都非常高兴，我们的媒体连篇累牍，但是很少有媒体谈到我们和美国、俄罗斯的差距，不是一点点差距，可能还有几十年的差距！我们现在是能够把人送上天了，但是我们能够送上去的整个总重量不过是几吨重，人家能够送几十吨重的东西上去，这是一个不小的差距。如果要达到这样的推动力，要解决的问题不是一点点，需要解决的问题也不是很简单的。我们中国在“十一五”期间面临着一个什么样的新的历史时期呢？就是说，这是整个中国的人均GDP达到1000美元以上的第一个五年计划，或者叫五年规划，这之前我们所有的五年计划人均GDP都在1千美元以下，但是我们的进步很快。我们开始没有做五年计划的时候，1949年人均GDP是19美元，我们现在已经能够达到人口增长一倍多，GDP能够达到一千美元，这应该说已经了不得，了不得之后也可以讲我们的基础强了，实力强了，我们可以做的事情更多了。

二、留心富裕病

不记得是哪一位哲学家说的话，但是这个话我始终记得，就是说人在吃饱饭之后的苦恼比饿肚子的时候多得多。我是相信这句话的。吃饱饭以后，我们大家碰到许多过去觉得不成为问题的事情，过去能够忍受的事情，变得不能忍受，火气大了。江泽民常常用一句话叫财大气粗，他是讲国家，其实人过日子也是这样的，家庭里的情况也是这样的。虽然是贫贱夫妻百事哀，但是贫贱夫妻之间的矛盾并不那么深。忽然中了一个奖，不要说是中了500万了，就是中了一个50万、5万的奖，家里面的矛盾就出来了。社会上流行着许多语言，什么男人有钱就变坏，社会上到处流行各种现象，一个社会要经得起这样的考验是不容易的。真正富裕了也难，许多国家的衰亡都是在发展之后、富裕之后。历史上历代王朝也是这样。罗马帝国亡于奢靡。更大的悲剧是还没有到