

企业文化的哲学思辨

航空工业南京机电 张宏庆

乐视碎碎： 急功近利的企业价值观

依靠视频会员与TV起家的乐视网，曾是中国最著名的互联网企业。从去年爆出“资金窟窿”以来，不断有债主围堵，搭帐篷进驻乐视讨债，公司老板远走他国，董事长位置被易主，160亿元股票被冻结，员工工资遭延发、信用卡额度被银行降至1元，乐视公信力轰然坍塌。究其何因，用乐视员工的话说，“急功近利的价值观，浮夸混乱的企业文化”，把乐视从天堂拉进了地狱。

乐视创业初期，技术研发和产品创新一纸空白，却靠拉明星、政府官员和知名学者“捧场”，贾老板及同僚在一场声势浩大的“发展大会”上，热情激昂地宣扬其愿景：“乐视利用现有的成熟科技，把商业模式创新玩到极致，等我们占领了市场取得商业成功后，再回头来拉动技术研发和产品创新”，并誓言“由中国人（乐视）来重新定义世界互联网游戏规则！”

这段文字“太烧脑”，换用前几年流行、现遭批的“文化搭台，经济唱戏”来看：乐视把企业价值观当成了手段，用编织文化故事来“化钱”，七年融资700多亿，烧钱1500多亿。浮躁的“大跃进”，把技术研发当成了愿景（目标）追求，价值观没有了承载之基，目标变得神乎其神。可见，打垮“乐视”的不是钱，而是无心去干“犁地种庄稼”的活，乐此不疲地用文化去“化钱”，失去了“载福之道”。这对想基业长青、让员工有更多的获得感的企业“当家人”们不得不引发深思，明辨企业文化的是非曲直，久久之功。

企业文化“化人”与“化钱”： 功在“化人”

凡有企业存在，就有企业文化。“观乎人文，以化成天下；天下者，乃人之天下”，企业和人一样有元气，企业底气不足，关键在于以文化“化育”员工，赢得员工之心。

华为文化注重实效，不融资、不上市去“化

钱”，它融的是员工之心。吉利集团的独到之处，在于“强素质、增收入、塑环境”，提供公平竞争的平台，为员工搭建成长通道。如设置反映问题的分解、落实和反馈制度，开辟现场“问题解决票”通道，并与员工比赛获奖、拿到学历加分晋升挂钩，体现在星级补贴标准上。吉利“元动力”文化的转化，让员工感受到在企业的人文关怀下得到的实实在在利益与自身的努力息息相关。然而在其他企业，拼命强调执行力，好像什么都是执行的问题，其实是顶层制度文化没有设定好。

喧嚣的财富竞争时代，让乐视迷失了方向感，折射出一些企业的价值观和企业文化或是以文“化”钱，或是机理不明，或是缺乏体系……种种情形，恰恰是背离和缺乏辩证思维的表现。恩格斯说：“蔑视辩证法是不能不受到惩罚的！”企业如果颠倒、混淆、偏离“物质和意识的关系本源”，那么在管理中让企业文化放任自流，去抓研发生产；去宣扬企业价值观，却与技术研发、产品创新形成“两张皮”；抓劳动纪律，却没有为员工着想的人本文化，其结果“事倍功半”，甚至成为企业成长的“绊脚石”，重蹈乐视的覆辙。

企业价值观的终极目标是员工高素质“化”。没有为员工服务的企业文化，一定会导致上有政策、下有对策，执行不可能有好结果，问题不可能受到员工的关注。一些企业以忽视员工的素质和利益为代价，缺乏细化精益管理。只有为员工着想的企业文化，每个员工才能主动去敬业，成千上万名员工，每人做好一件事，解决一个难题，一路坚持不懈，拼起来就是一个强大的企业。

企业文化“养心”与“养眼”： 功在“心智”

世间万物“壮无过心”。所谓“养心”，也就是毛泽东所说，“欲动天下者，先动其心。”用“科学的理论武装人”，以优秀的企业文化提升人格，方能使员工快乐接受，达至内心，得到认识上的启迪、灵魂的净化，行为的高尚，求得直指人心的认同感，最终升华为精神美感。企业文化要注重汲取中国古代先哲思想，把“天



下兴亡，匹夫有责”的爱国信念、“天行健，君子以自强不息”的进取精神、“天人合一”的思维方式、“己所不欲，勿施于人”的处世哲学、“仁义礼智信”的社会美德等思想精华，涵养于员工。不能只重于形式、感官的“养眼”，也绝不能追求“二人转”那样的现场刺激。

达到启发员工心智的“养心”，重在激发正能量，抑制负能量。华为把员工智慧、思考能力作为文化“精髓”，搭建了面向全球员工的“心声社区”，任正非等高管理念的诠释，会放到社区网页上，鼓励15万员工心智碰撞、评头论足；在提升员工追求动力上，华为不光老板“做梦”，还不断地把梦反复给员工讲，梦想讲多了就成为一种强大的力量，让员工有股激情，有股冲劲，把安于现状的员工，调动、

改造成向上的奋斗者。

“养心”还重在培育“马不加鞭自奋蹄”的责任感。许多员工进入华为后，潜移默化地接受创新、敬业和团队合作的精神文化，以更加宽广的襟怀和良好的品格，拥抱时代、拥抱社会、拥抱企业。企业的员工生活于现实，都渴望成功、渴望精彩，而在成功路上，必定充满崎岖和坎坷，那些具有心如鼎沸、意志卓卓的精神品质者，才是不被企业所抛弃的人。

不幸的是，一些企业为文化而文化，变成了外在形式。古时候老子讲“天下皆知美之为美，斯恶已；皆知善之为善，斯不善已”，意指盲目地追求同样一种事物，即便它是“美”，也会让事情变得越来越“丑”。一些企业大唱特唱“赞美诗”，不许员工说一个“不”字，员工的不满情绪憋在内心，就非常鄙视企业行为。我们不能简单地抓企业文化，当成员工创业激情高，也不能简单地抓企业文化表现出强势，而技术研发差的企业，就定义为“明星示范”企业，技术研发差本身就是企业能力不强的表现。

企业文化“引领”与“助推”： 功在“优化”

万物皆有时，永远都是循序渐进。一个企业也应当在合适的时候做合适的事，尤其是面对阶段性的发展蓝图，需要在企业文化的“理念”、“体系”方面“蜕变”，方能成为翱翔于蓝天的雄鹰。打造吉利汽车王国的李书福，在造车路上与文化共守、与技术死磕，在推出“远景”汽车上市的同时，发布了改变吉利命运的《宁波宣言》，抓住时机深化了发展内涵，认准了进一步的行动方向，激发了员工斗志。继“远景”上市后，又邀请全国技术与营销专家召开战略研讨会，出台实施“1+1+1”研发体系和与之协同的新战略。吉利的“技术研发搭台，企业文化唱戏”的顺畅逻辑，可以说是把“硬”管理与“软”实力有机结合，而以“软”为主导、为引领，促使企业要素协同优化。

企业文化坚持引领，在于养成文化自觉。当今，科技创新与工业升级的大潮逐渐滔天，企业文化引领和助推企业战略实施的任务极其

繁重。可以说，哪个企业能够总体跟随时代不落伍，这个企业就能在市场竞争中掌握主动权。同仁堂、茅台酒以及奔驰、标致和福特等，这些百年名企的发展表明，没有文化自觉、文化自信，没有优秀的企业文化主动引领，没有员工精神世界的博大和创新精神的迸发，任何企业都不能长久立于市。着眼长远的华为，有一万多名博士、静心踏实搞研发，三万多项专利充分证明，梦想靠打基础，“积功累行，方有枝繁叶茂”，企业才能够花团锦簇，长远前行。

打造苦心戮力的员工队伍，还在于激发员工斗志。华为老板通过一个个故事，慷慨激昂地向员工传递他的理念，甚至在厨师在厨房给员工做饭中间，突然冲出来，大声向员工宣布未来20年的愿景，引领员工充满斗志地笃实而行。不难发现，天下那么多优秀企业一步步走到今天，企业家们所表现出的“胸中有丘壑，凿石堆山河”的智慧和勇气，皆让企业文化有“立得住”的研发创新根基，如同先“占有根据地，后能打天下”一样，不断开创“技术研发搭台，企业文化唱戏”新模式，适时将与与时俱进的企业文化体系，贯穿于企业产业链，引导企业持续前行。

而相比其他一些企业，存在两个倾向性的问题：一是“引领”的反面是搞“从众”，走过场，这会强化员工文化心理中的消极因素，被强化了的因素，又势必反过来刺激产生更低的素养；另一方面是把企业文化当配角，降低企业文化引领和支撑作用，结果是员工的素养低了，搞上去的效益也要跌下来。当前，企业助力实现伟大复兴的中国梦，在强力消除负面因素的同时，主动把党和国家的“两个一百年”奋斗目标和“将改革进行到底”的决心，化为企业改革发展的具体路径，重在体现创新文化中；把社会主义核心价值观转为企业价值观，把民族精神转为企业精神，以优秀的企业文化引领全体员工。

总之，世界上一切资源都可能枯竭，只有一种资源生生不息，那就是文化！

主场：文化建设 |

运用“标签思维” 讲好试飞故事

航空工业试飞中心 李亮亮

“标签思维”是指对所有经历或看到的人、事物的固化判断，“标签思维”是一个中性词。多年来，“标签思维”现象已经深入到社会的各个层面。从以前的“80后”“90后”，到当下的“大衣哥”“油条哥”等等，当下，越来越多的个人或群体被贴上标签，越来越多的个体或群体被人广泛熟知。

近年来，各大主流媒体先后在不同行业组织开展的寻找身边“最美”活动，最美乡村教师、最美消防战士等等，这些都是通过贴“最美”这一标签的形式，传播好故事、弘扬正能量，培育和践行社会主义核心价值观。在58年的发展历程中，试飞人完成了多种飞机、发动机及机载设备的国家级鉴定试飞和适航审定试飞任务。同样，58年里，一代代试飞人用实际行动讲述着中国航空试飞事业的故事，讲述着属于每一代试飞人的故事。

为了讲好试飞故事，打造越来越多的“试飞标签”，我们通过从试飞人所执行的任务、展示出的精神风貌以及所具备的技术等方面入手，挖掘打造了一批具有试飞特色的标签，而这些标签也成为宣传试飞人、讲好试飞故事的重要抓手。

从所执行的单项任务入手， 打造“试飞标签”

科研试飞中，有些任务是探索飞机和设备极限能力的新科目，从人员所执行的任务入手，打造具有试飞特色的标签人物，讲试飞人无畏风险、英勇果敢的故事。

在颤振试飞中，挖掘并打造“高速哥”。在颤振试飞中，试飞员陈明要按要求加速到极限马赫数，飞机可能进入复杂状态或超出结构载荷限制，是试飞中的“一块难啃的硬骨头”。我们根据试飞员需要操纵飞机加速到极限马赫数，挖掘出“高速”这一关键词，并将“高速哥”这一标签贴在了该试飞员身上。

在失速试飞中，挖掘并打造“失速哥”。2013年7月，赵明禹作为安



全机长与局方试飞员驾驶ARJ21飞机执行I类风险科目——杆力梯度局方审定试飞任务，在出现了意外进入深失速的重大空中险情时，他果断处置，最终成功改出深失速。同时，他也是该型号失速试飞主力试飞员，累计进入失速6000多次，成为进入失速次数最多的试飞员，正是由于这种原因，越来越多的人称他为“失速哥”。

从所彰显的精神入手， 打造“试飞标签”

在从事科研试飞任务工作中，不同的试飞团队彰显出的精神特质也不尽相同。

在C919首架机测试技术攻关中，挖掘并打造“西北狼”。在C919首架机首飞准备工作中，试飞中心测试技术团队攻克了以ARINC664航空总线为代表的一系列重大测试技术难题，助力C919首架机翱翔蓝天。在技术攻关中，他们展现出的稳健、执着、默契、耐劳的精神风貌和敢于挑战困难的血性，我们为这个群体贴上了打不烂、拖不垮的“西北狼”的标签。

在C919首架机测试改装工作中，挖掘并打造“五朵金花”。在C919首架机测试改装中，来自试飞中心的五名女性施工员尤其引人注目，她们和同事们一样，在飞机上忙个不停。在C919大型客机101架机上敷设的线缆，据估算总长可绕400米标准田径跑道50圈。在工作中，五名女同志展现出的对航空试飞事业的责任担当和自立、自强、自信的精神风貌，我们称赞她们为C919上的“五朵金花”。

在失速试飞中，挖掘并打造“失速哥”。2013年7月，赵明禹作为安

从所展示出的技术入手， 打造“试飞标签”

飞行试验，是在真实大气条件下对飞行器、机载设备等进行的各种研究和试验，是发现问题、不断改进，最后使其成为性能优越、用户满意产品的过程。在这一过程中，试飞人以精湛的技术完成了所承担的任务。

在C919首架机滑翔试验排故工作中，挖掘并打造“杏林高手”。在发现C919首架机地面滑翔试验测试数据异常后，为了保证试验的顺利进行，C919首架机滑翔试验排故团队以异常测试数据为切入点，并在第一时间排除故障。为了准确地展现他们及时准确排除故障的精湛技术，我们查阅大量资料，最终将形容医术精湛的名词——“杏林高手”贴在这一团队的身上，用以赞扬试飞人高超的排故技术。

从某个人或某一类人所拥有的技术入手，挖掘并打造“老把式”这一通用标签。在试飞中心有很多人从事过多种型号飞机、发动机及机载设备的试飞、维修保障等工作，他们所拥有的技术值得称赞，圆满完成了所承担“急、难、险、重、散”的任务，推动了试飞任务的顺利完成。在工作中我们将这些在飞行、机务维修、测试改装等工作中具有精湛技术的人统称为“老把式”。

近年来，在讲试飞故事过程中，我们挖掘并打造出一个又一个“试飞标签”，通过贴“标签”的形式让试飞人广为人知，让试飞故事广泛传播。接下来，我们将通过多种方式，持续做好试飞故事的挖掘工作，通过贴“标签”进一步扩大试飞人的影响力，大力弘扬试飞人的航空报国精神。

我在我思 |

如何向浪费开炮

航空工业西飞 陈胜

企业追求价值创造，实现卓越绩效，面对的第一只拦路虎就是“浪费”。在公司二季度经济运行分析会上，何胜强总经理旗帜鲜明地提出了“向浪费开炮”的要求，如何贯彻、做实，避免让“反浪费”成为一场“运动”，热闹过后，刀枪入库、马放南山，是每一个管理者应当思考并解决的课题。

向浪费开炮，需要系统思维的智慧，首先必须有顶层设计和整体谋划，开展体系化的治理。

西飞这样体量的企业，是一个典型的复杂组织体，最大的浪费源于体系中不适应的制度、不合理的流程，使企业目标发散、形不成合力。记得有一个俄国的寓言——《天鹅、大虾和梭鱼》，是这样写的：“天鹅、大虾和梭鱼，想把一辆大车拖着跑，它们都拼命地拉呀拉……大车至今在原处，

未动分毫。”现实中，这样的例子不胜枚举。顶层设计，看的是全局，发挥的是体系的力量，站在企业整体价值链的视角，审视不增值的环节、活动，“围绕价值链、部署创新链、架构信息链、嵌入责任链”，能够避免我们在工作中出现“见木不见林”的局限。不做顶层设计，两眼一抹黑，这儿改改，那儿动动，各个部门的工作就会是一团乱麻，我们就会是“柳大劲儿下乱棋”，劳而无功。

向浪费开炮，需要善于观察的眼睛。问题导向，精准聚焦，打开歼战。

军工企业传统的“成本+利润=价格”的定价模式，泯灭了我们的“发现浪费、消灭浪费”的意识，导致我们在运营活动中，很少去思考利润来自哪里，看得见的浪费俯拾皆是。一窝蜂、胡子眉毛一把抓，不仅浪费宝贵的管理资源，也解决不了真正的问题。管理学中有个著名的“木

桶理论”，决定木桶能盛多少水，是由最短的那块板子决定的。我们向浪费开炮，就要找到并对准那块最短的“板子”，切实提高流程的输出能力，协调、稳定创造价值。

向浪费开炮，需要立即行动的担当，必须坚持顶层设计和积极实践的辩证统一，要摸准规律，定下目标，立刻就干。

坐而论道不如起而行之。现实中不想做事，怕麻烦、怕出错，总会找出无数的理由来推诿。丰田TPS的精髓就在于全员性持续改进，自发地消除浪费。这是一种植根于内心的责任感所驱动的。西飞人骨子里就有“航空报国的情怀，做一番事业的血性！”向浪费开炮，即使经验不足，方法少了一点，考虑未必周到，但只要方向正确了，有改变创新的热情，能“撸起袖子”积极地实践，就值得提倡。未来，取决于我们今天的选择！

热爱自己的工作

航空工业万里 马建廷

敬业，顾名思义就是敬重并重视自己的工作，把工作当成自己的事业，并为此付出全身心的努力。抱着认真负责，一丝不苟的工作态度，即使付出再多的代价也心甘情愿，并能克服各种困难，做到善始善终。

那些世界500强企业都很清楚，在竞争激烈的现代社会，一个公司的存亡，就取决于员工的敬业态度。只有具备忠于职守的职业道德，才有可能为顾客提供优质的产品与服务。每个员工都敬业，结果是企业的不断发展，员工个人事业也很成功。当敬业意识深植于员工的脑海里，员工做起事来就会积极主动，且会力争完美，从而获得更多的经验，取得更大的成就。如果不具备敬业精神，也就不会有成功的可能了。工作上的粗心失职甚至不作为，不仅对单位造成严重的影响，长此以往，甚至会葬送自己的前程。

现实生活中，到处都有接受过良好教育，才华横溢的人，可是大多数在单位表现平平，甚至碌碌无为，主要原因是他们不能够正确对待工作，不愿自我反省，养成了一种嘲笑、抱

怨和批评的恶习。他们根本无法以敬业的精神去做任何事，只有被迫和监督的情况下才能工作。

不要只是抱怨单位、抱怨领导，却不反省自己。要知道，任何值得做的事都应该做好，任何应该做好的事必须要全力以赴，完美地完成。成功的人绝不会以平庸的表现自满。别把工作只当成一种获得薪水的手段。薪水只是工作回报的一种，我们应该更珍惜工作带来的其他方面的报酬。比如：艰难的任务能锻炼我们的意志，新任务能拓展我们的才能，与同事的合作能培养我们的团队精神，这些能力都将使我们受益终生。

我相信大多数员工都想成为企业中的优秀员工，那么如何从普通变得优秀呢？首先要在工作中善于培养自主自发的积极心态。除干好本职工作及上级交代的专项事项外，对于工作中责任划分比较模糊的事项，也要以积极主动的心态全力以赴去沟通、协调，直到干好。面对工作中的各种困难纠纷甚至错误，不找主观理由和借口，而是积极寻求解决问题的方法。

其次要加强业务与技术能力的锻炼。业务技术能力是我们在企业中生存发展的安身之本，这种能力是在工

作实践中锻炼出来的。一个人越是敢于承担责任，主动参与解决工作中的各种难题，技术业务能力就提升得越快。即使技术业务能力已经相当扎实，也仍然需要保持锐意进取的工作作风。个人的能力对组织的期望和客户的需求来说，永远是一条渐近线而非重叠线。因此我们在个人能力提升上永远有无尽的空间。

拥有组织归属感也是不可或缺的。我们应拥有强烈的组织归属感，发自内心的把工作当事业来干，把企业当成职业成长的“家”，并以高度的主人翁精神为这个“家”的发展兴旺做出贡献。我们要严格要求自己，不做损害企业利益，危害企业发展的事。还要敢于对一些“挖企业墙角”的歪风邪气和错误的行为做斗争。

总之，我们只有自主作为、精深钻研、个人能力扎实，始终本着对工作负有根本责任的态度，以自主自发的积极心态和主动作为的工作作风，用“心”把该做的工作做好，在本职岗位上突出贡献，就能获得组织或企业的认可。强大的组织归属感所激发的主人翁意识又会促进个人的不断提升，推动企业更好的发展，从而形成良性循环。