

论企业文化与企业改革

邹 惠 卿

企业文化这个概念, 80年代初开始在西方国家广为流传。但是, 人们对企业文化概念的界定、社会涵义、内容以及对它的传播和应用是相当混乱的。对企业文化的地位和作用, 尤其是对它对企业的生存和发展的影响的认识是模糊不清的。因此, 理论工作者和企业家有必要对上述问题作更深入的研究, 以期实现对企业文化宝库的充分利用。

企业文化及其地位和作用

什么是企业文化? 企业文化是个社会学意义上即广义上的概念。它由许多文化要素即企业劳动者创造的不同形态的特质所构成。它是一个内涵和外延都十分丰富广阔的文化复合体。这就是说, 企业文化是通过社会上具有一定范围的人即企业干部、职工的主观意识, 在企业的创建以及生产经营过程中认识、改造、适应和控制自然物质和社会环境所取得的成果。它表现为一切经验、感知、知识、科学、技术、厂房、机器、工具、产品、组织、制度、纪律、时空观、人生观、价值观、市场竞争观、生产方式、生活方式、管理方式、行为方式、思维方式、语言方式、等级观念、角色地位、伦理道德规范、审美价值标准, 等等。如果我们按照社会文化学的分类方法对上述文化表现进行划分, 可以分为两类即物质文化和非物质文化。象厂房、机器、工具、产品和科学技术等属物质文化。它是企业生存和发展的基础, 为企业的生产经营活动提供最基本的物质条件。其余以人的精神世界为依托的各种文化现象, 属非物质文化。它是企业生存的样式和自我完善发展的方式。这两类文化是紧密相联的。它们彼此交相作用, 相互影响, 相互促进, 相互制约。如此过程就构成了企业的文化史。

企业文化同农村文化、牧区文化、渔民文化一样, 是社会文化系统的子系统, 属小群文化, 就是构成社会的最基础的组织单位, 即按照社会文化规范组成的最基本的文化群体, 它是社会认可的社会组织形式。一定的企业文化与一定的社会文化紧密相关, 因为它们的文化意识主要是以社会规范建立起来的。但是, 这并不是说一定的企业文化意识与一定的社会文化意识都是共性的。恰恰相反, 企业文化一般都有自己的独特个性。这种个性文化意识, 是企业群体成员在生产经营的活动过程中形成的一种行为规范, 一种美丑和伦理观念即价值观念, 一种群体思想, 如厂纪、厂风, 厂训等, 就是这种个性文化意识的表现。

企业文化是企业发展的产物, 是人在社会化劳动过程中的一种创造。在工业社会的延续和发展中, 企业是企业文化的承担者或载体, 是企业文化的生产和再生产以及文化功能相互整合的单位和代表者。任何企业文化都不能脱离企业及社会化、企业化的人而存在。同样, 企业离开了文化就不能发展甚至不能生存。我们知道, 工业从农业中分化出来而形成工业企业的时候, 是以文化的新创造开始的, 同时它也就成为社会文化的重要组成部分。企业文化

一旦在企业载体上产生并形成系统，便对企业起保障和促进作用，并构成企业动力的源泉。这种文化系统愈发达，愈进步，也就愈能促进企业脱离低级落后状态而进入更高级先进状态。企业是按照一定的时代积累的文化体系演化的，是在各种企业文化群体的形成、发展及其不断整合过程中进步的。我们要认识现代企业的发展，必须把它放到企业文化系统中去考察。

当人们研究过去企业成功的原因时，许多学者认为，中世纪葡萄牙和西班牙成功的关键在于对外通商；第二次大战后美国成功的关键在于科学技术；70年代以后日本成功的关键在于科学管理。在研究未来企业成功的关键时，人们普遍认为未来企业的成功在于人才、信息、技术和管理。然而，这一切都只是问题的外显，而不是它的内隐，或者说只是问题的一个表面，而不是它的实质。我们认为，无论是过去还是未来，企业成功的关键都在于它的文化的先进性。就拿日本来说，直至上一世纪中叶，它还古色苍然，沉睡在“锁国”的梦幻之中。但是在“明治维新”以后短短一个世纪里，日本已经崛起为世界瞩目的经济强国，国民生产总值已经超过德、法、英等发达欧洲国家，仅次于美国，居资本主义世界第二位。特别是战后以来，日本企业的发展步伐急骤而迅速，仅用几十年的时间走完了欧美国家花费二、三百年走过的路程。许多企业的许多产品都已超过美国，象传统的造船工业，汽车工业、电子工业早已位列榜首。高科技领域的新技术和新材料，不断取得巨大进展，已使美国和西欧感到惊悉。这种人称“奇迹”的发展，究其奥秘，是日本实行“开国进取”政策，促使企业的传统文化与西方文化不断融合，形成了独具特色的日本企业新文化作用的结果。

企业文化无论对于过去企业，现代企业和未来企业的生存和发展都具有极其重要的意义，这一点是毋庸置疑的。特别是对于未来企业意义更大。因为未来企业须臾也不可缺少文化信息和信息传播。离开文化信息和信息传播，企业要进行生产经营和社会交往活动是不可思议的。因为没有文化信息和信息传播就无法结成社会群体，也无协调企业群体的整体行为。一个现代化的企业，它的生产活动，交换活动等几乎都是靠现代化的文化信息和信息传递来维持的。如果你走进一个现代化的工厂，就可以发现，处处都是企业文化在起作用，如组织制度，纪律，作业时间，行动规范，预测决策，指令传达，信息反馈，车间和个人之间的相互交往等，所有这一切都是企业文化的互动行为。离开企业文化，企业就无法行动，无须说经济效益，恐怕连最简单的产品也无法制造。

更为重要的是企业群体活动无时无刻不需要调适。因为企业群体成员在生产经营过程中的互动中必然会产生逆动，产生反向行为。损害企业的有机体。而企业文化对于企业有机体有着重要的调适作用。就是说可以通过企业文化信息和信息传播看出人心背向，思想隔阂，然后采取措施消除思想隔阂，调整人心意向，以保持企业机体的正常功能。企业机体同任何生命一样，有它的自组织系统。没有企业文化，企业就不能流通，不能循环，不能疏导，就会丧失功能而终止生命。只有保持正常的企业文化信息和信息传播，各种企业机能才能不断地得到调适并健康地发挥作用。企业文化正是这样一个不可或缺的系统。不仅企业内部活动是如此，企业与企业，企业与市场，企业与整个社会的交往和交换更是如此。

企业文化作为象征符号不仅能传递信息，交流思想，更为重要的是它能帮助企业成员界定环境，确定行为规范。一个人从家庭或学校走向企业，周围环境发生了变迁。他要想成为企业的成员，要想在企业中生存和活动，都必须使自己的行为符合企业规范，而这只有经过企业文化的教化才能获得。这些企业文化教会他喜欢什么，反对什么，什么是能够做的，什么是不能够做的。一个人要接受无数次企业文化的教化，直到他的行为规范合乎企业规范需

要的时候，才能成为共享一种文化的企业群体成员，才有资格在企业中生存和活动。他接受企业文化教化影响愈多，他的企业化程度也就愈高，认同感也就愈强。

企业文化还可以造就企业成员的心理和人格。企业职工的正义感、荣誉感、是非感、审美感、羞耻感、认同感以及认知、情绪、积极性、创造性诸如此类的道德、伟大、崇高、鄙俗和渺小等等的所谓心理和人格，究竟是从哪里来的？所有这些企业职工的心理、性格、行为、观念都不是天生的，它主要是企业文化作用所产生的结果。所谓企业职工心理，就是一定的社会文化和企业文化赋予的感觉、知觉、思维、情绪、感情等内心活动，都是企业文化教化的结果。不同的企业文化会产生不同的职工心理。好的企业文化提倡个人节制，对教育、知识、科学技术、人才、智力、创造性的高度重视，对各种技艺的精益求精，对各种使命，职责和义务的严肃态度。一个受过好的企业文化严格训练的职工，不但应该是勤奋的，具有责任感和学有专长的人，而且具有忠诚、献身和进取精神，有助人为乐，强调个人与组织的统一，以及个人在组织中的作用，想方设法帮助团体发展，很少强调追求个人名利。所谓企业职工的人格，就是一定的社会文化和企业文化赋予的思想、性格和行为。人格的高下取决于文化修养的深浅。伟大的企业文化造就伟大的企业人格，一个职工愈是接受先进的企业文化的教化，高深文化的教化，他的生物属性就愈小，社会的企业的属性就愈大，人格也就愈高尚、愈伟大，愈脱离鄙俗的庸人习气。企业文化不仅培养企业职工的习性和气质，而且更为重要的是指导人的价值取向和行为取向，进而指导企业的价值取向和行为取向。不同的企业文化有不同的企业人格，各企业文化所造就的职工人格的差异是很大的。人只有在心态上接受了企业文化的教化，他才能真正成为一个企业化的人。而只有一个文化较高的和较先进的企业，才具有潜在的活动和经济增长率。

不同的企业文化会给企业和社会带来不同的效果，这一点是显而易见的。一种把拥有丰富的物质财富视为幸福的美学意识和伦理观念，以及在此基础上形成的价值观念，并以此为核心而构成的企业文化，把增加社会物质财富的行为看成是推动社会进步的事业，因而就会建立起相应的组织机构和各种制度，树立起以物质文明为基础的包括精神文明的各种规范。这种文化注重开放和自主经营，注重市场、销售和售后服务，注重消费决定生产，生产适应消费；注重竞争，进而注重人才、智力、知识、技术、创新和经济效益。毫无疑问，这种文化将促进物质财富的生产，促进社会的物质进步，进而促进社会的精神进步，增强企业活力，促进企业发展。相反，对物质财富缺乏关心，缺乏充分地享用丰富的物质财富，把“穷”与“苦”视为高尚和光荣即轻视客观的物质因素，重视主观的精神因素的美学意识与伦理观念。换言之，人们的思想越来越离开客观的物质财富而满足于主观的精神生活，即追求那种脱离了客观物质要素的理想的更完美的社会精神，在此基础上形成的价值观念以及所构成的文化，把增加社会物质财富的行为看成是“压革命”、“冲击革命”的阻碍社会进步的事业，由此而建立起相应的组织机构、生产和消费制度，树立起以主观精神文明为基础的企业规范。这种文化喜欢“封闭”和由“婆婆”扶着，主张生产决定消费，消费适应生产；注重人的思想革命和思想斗争，反对经济竞争，喜欢傻、大、粗和几十年一成不变的单一产品生产；不注重人才，知识、技术和创新；更不注重经济效益，只是注重完成主管部门下达的计划和产值产量指标。这种文化无疑要阻碍物质财富的生产和人们的消费，阻碍社会的物质进步和物质文明的发展，最终阻碍精神文明的发展，使企业丧失活力而导致企业萎缩。

总之，企业文化不仅只是企业的表现，更为重要的，它是企业能力的源泉。未来企业的生存和发展，其关键愈来愈取决于企业文化的先进性。这一点已愈来愈明确无误，也愈来愈

被人们所感知。

企业文化的几种基本特性

由于在未来企业中，企业文化将越来越发挥关键作用，因此，我们首先有必要对企业文化的本质特性做一番考察。

企业文化具有许多特性，这里只对几个基本的特性作一番研究。

第一，企业文化的导向性。企业文化的导向性与企业文化的排异性是紧密联系在一起的。企业文化的导向性主要表现在两个方面：一是对企业成员个体的心理、性格、行为起导向作用，即对个体的价值取向和行为取向起导向作用；另一方面则对企业整体的价值取向和行为取向起导向作用。不同的企业文化有不同的美丑和伦理观即价值观，有不同的组织制度，不同的思想、性格标准和行为规范等等，即有不同的文化系统准绳。它通过企业文化信息和信息传播，通过企业文化的教化，把自身系统的价值和规范标准灌输给群体成员，要求群体成员按照这一标准去感觉、知觉、思维，去界定正义、是非、美丑、情绪、感情、道德、良心、伟大、渺小、崇高、鄙俗以及什么该做，什么不该做，如何去做等等。如果企业群体成员在价值取向和行为取向方面出现与企业文化系统标准悖逆现象，那么企业文化将发挥调适性和排异性作用。以保持企业文化的同一性。企业文化对企业整体的价值取向和行为取向的导向作用更为明显。不同的企业文化有不同的企业组织系统（即垂直组织，宝塔组织，矩阵组织，网络组织等）和决策系统（个人决策，集体决策，参与决策等），出现所谓的开放企业和封闭企业，它对周围的环境和各种文化信息采取进取、保守、民主、专制、放松、控制等等不同的规范。开放企业与封闭企业的文化价值取向具有很大的差异。开放企业一般以我为主，你我结合，择优取用，封闭企业则我行我素，非我则斥。开放企业认为顾客决定生产，生产服务顾客，顾客需要什么，企业生产什么。并认为时间就是金钱，质量和效益就是生命。封闭企业则认为生产决定市场，顾客适应生产，企业生产什么，顾客就消费什么。并认为完成上级下达的产量和产值指标就是一切。开放企业两眼向外，主张产品无国界，市场无你我，世界市场则为我之市场，我之产品则为世界产品，世界资源、人才、技术则为我所用，我之生产则为世界各国人民服务；封闭企业则两眼向内，主张封疆锁国，关税壁垒，自我循环，自我满足。可见，不同的文化产生不同类型的企业，效果是各不一样的。

第二，企业文化的控制性。企业要想健康，稳定地向前发展，必须实行自我控制。而企业文化是实现企业控制的自我组织系统。

我们知道，企业文化具有同一文化意识。这种文化意识一旦形成，不仅影响群体成员的认识、感觉、思维、情绪、感情、伦理、道德等心理和性格，而且还影响群体成员的价值取向和行为取向，控制其企业活动。所谓企业控制，归根到底是实现对人的控制，使人的行为、活动及其互动关系稳定在某种规范之内，以保持企业的平衡和稳定。某个成员初进入企业，他还带着家庭、学校、社会养成的心理、习惯、生活方式，行为方式等，还不能适应企业文化意识的需要，他要想减少个人与企业群体的矛盾冲突，要想避免与群体间的不愉快的工作和生活，那么，他从进入企业的第一天起，就要接受企业文化意识的教化，就必须放弃原来的文化意识，接受新的企业文化意识，无论这种文化意识的先进如否。自然，要放弃过去养成的思想、感情、心理、性格、行为方式、生活方式等，接受另外一种思想、感情、心理性格、行为方式、生活方式等，无疑是一种痛苦的牺牲。一般人是难以自觉做到的。因此，大凡有经验的企业群体，对新来角色，一开始就加强企业文化意识的教化。这就是实现

文化自我控制。这充分地显示出，企业文化的自我组织系统对于外界文化信息的选择，主要取决于企业本身价值体系的需要。只有当外部文化信息所提供的价值符合企业价值体系需要的时候，它的反映才是积极的，热情的，进取的；反之则是消极的，冷淡的，排斥的。

企业文化控制，主要是防止企业文化的失调，避免企业问题的出现。许多企业问题，如产品的花色、品种、质量、技术、劳动者的积极性、创造性，企业的经济效益和管理者的管理等问题，除了国家体制等根源外，一个很重要的原因是企业的亚文化失控造成的。加强企业文化控制，它一方面审查各种亚文化是否按指令正确无误地有顺序地工作，就是说各类文化是否按照企业文化规范发展；另一方面，可以避免因亚文化失调而造成的企业问题。当亚文化出现失调的时候，它能迅速地显示出各种信号，以便使企业机体保持常态。

第三，企业文化的权威性。企业文化存在权威性，这一点已勿庸讳言，否则企业的生产经营将无法进行。企业文化的权威性主要是指服从这一行为方式。它主要体现在群体特征以及群体和个体的关系中。权威性首先源自群体圣化的行为原则，无论是群体的存在还是群体的利益都高于个体，实际上，在群体圣化原则的指导下，群体已经成为超越群体内每一个体的最高存在，个体必须服从群体，遵照群体的意志行动。在现实生活中，个体对群体的服从，主要表现在企业职工必须服从企业所制订的政策、法规、组织、制度、纪律、决定、决议等等。同时还表现为个体对群体的代表者即领导者的服从，也就是下级服从上级。

由于企业文化权威性的作用，企业活动将显示出守纪律、讲秩序和重权威的行为表现。尤为重要的一点，企业职工在企业文化权威性原则的规范指导下，将显得整体性强，各成员易于在权威的指导下一致行动，按照一个统一的意志共同奔向同一目标。

第四，企业文化的凝聚性。一般地说，好的企业文化会使企业职工感受到很强的归属感并对其产生强大的凝聚力。企业文化的群体行为模式，首先表现在企业成员的群体归属感方面。在企业这个群体中，个体虽说具有相对的独立性，但是它也决非超越群体的孤立者，而首先是归属于这一群体的个体。个体对于群体事务的参与，利用种种措施来释放自身的力量，发挥聪明才智，为群体的发展做出贡献。同时企业群体对于个体的作用进行鼓励和认可，就会大大增强个体的“主人翁”地位的自我感觉，增强对群体的归属感。

企业文化具有很强的排外性。事实上排外性与内聚性是紧密联系在一起的，它们互为表里。对外的排他性在某种意义上是增强对内的聚合力。外部的排斥和异质体的压力存在，使个体愈产生一种对群体内部的依赖。同时，也使个体对于外部异质体增强敏感性和竞争性，促使个体凝聚于群体之中，形成“命运共同体”，产生集体安全感。这种强大的内聚功能，增强企业群体的统一和整体趋向，焕发企业的团结意识，在对外的斗争或竞争中形成一致的力量和强大的优势。

通过上述对企业文化的几个本质特性的研究，我们可以进一步看清企业文化在企业发展过程中的地位和作用，以及充分发挥这些作用将会产生的效果。

企业改革与企业文化的关系

前面已经论述过，企业文化是企业群体成员在生产经营过程中创造的，企业是企业文化的载体，而企业文化则是企业的表现，是企业生存发展的力量源泉。这就是说，企业文化一旦被创造出来，它并不是消极地存在着，而是积极地影响着企业的生存活动，这就是人类所创造的企业生存的文化环境。人类创造出一种企业文化环境，同时为要适应这种文化环境就要进行新的文化创造。就要不断地进行文化改革。

当前，我国正在进行城市企业的改革，尤其是对大中型企业的改革。它除了国家经济体制的配套改革，调整企业与国家关系外，主要是对企业内部的改革。何为改革？改革实际上是新旧文化的冲突、调整和更替，是对新文化的选取和对旧文化的剔除，是采用某些强制手段促使文化发生变迁。国家经济体制的改革、企业与国家关系的调整是如此，企业内部的改革更是如此。

因为我国企业特别是国营大中型企业中存在着许多弊端，这些弊端的实质是企业文化的缺陷和企业文明的危机。这种企业文化的缺陷和文明的危机又来自传统的价值与现代科学技术的高速发展以及工业化和都市化所引起的动荡之间的冲突，最终也就是新知识与传统之间的斗争。企业文化的缺陷以各种形式限制企业的动机和目的。整个企业体系陷入其中的紊乱，主要是由于企业在文化上的不成熟性，并以各种方式阻碍着增长的可能性造成的。如果解决当前企业弊端的办法不是从解决企业文化缺陷入手，那就不可能指望当前企业弊端可以得到解决。

在过去的时代里，随着商品的产生和商品生产的发展，也产生了企业生产者与享受者对立着的阶级，这种对立实际上是企业文化的生产和文化分配的对立。从那时候起，企业的生产者丧失了进行生产的物质条件即生产资料，对劳动创造的成果也完全丧失了所有权和支配权。对此，马克思在《哥达纲领批判》中精辟地写道：“随着劳动的社会性的发展，以及由此而来的劳动成为财富和文化的源泉，劳动者方面的贫穷和愚昧、非劳动者方面的财富和文化也发展起来。”社会主义制度建立以后，上述情况发生了本质变化。生产的物质条件由国家代表全体人民占有，劳动者是国家的主人。但是，具体到企业和劳动者个人来说，生产者对生产的物质条件只能是理性的所有，或者说只是间接所有，对于生产成果即产品也只有间接的支配权，在劳动后的个人劳动所得的分配上，存在“吃大锅饭”的“平均主义”。这里仍然存在企业文化生产和文化分配方面的矛盾，存在文化缺陷。

企业文化的缺陷还表现在价值的判断上。一种文化被生产出来了，例如一个新产品的发明创造，新技术的开发或引进，新制度、新体制和新观念的建立，它们能不能应用？有没有价值？有多大的价值？不同的个人或群体的判断和估价是各不相同的。它主要受前文化的影响和制约。前企业文化所养成的习惯，美丑和伦理观念即价值观念总是告诉人们不要轻信新的，新的不如旧的好。这种文化缺陷无疑将扼杀企业的创造精神。

企业文化的控制性有着极其重要的作用，这一点在前面已经讲过。但是，对于企业文化控制性运用不当，就会产生很大的保守性，出现企业文化缺陷，甚至会产生企业文化断裂。象封闭企业的出现，就是过分运用企业文化控制的结果。这种企业多实行个人决策，即使是集体决策，也只是扩大了个人决策，其决策权力多集中在个人或少数几个人手里。决策者的规范就是整个企业的规范，下级都必须按照最高决策者的规范行动，其行为目标都是从最高决策者的决策目标和规范中派生出来的，不允许下级有自己的超控制的目标和规范。实行这样的文化决策，整个企业只能单一地按照决策者个人的价值行动，它往往是通过由垂直结构组织系统的最高人物硬塞给每一个行动者，并一再强化这种价值观念，无论它是正确与否。当出现相反的价值观念时，又往往是实行消极的，极端的压制甚至打击性的控制手段。这种有缺陷的企业文化，不能表示企业群体中每个个体在企业决策中的地位和价值。显然不利于调动企业职工的积极性，不利于企业的发展。更有甚者，这种企业文化往往使决策者利用文化传播和教化，向行动者灌输某些陈旧僵化的文化思想。当这种文化发展到一定阶段的时候，会出现企业文化的失控，甚至会导致整个企业文化的毁灭。

我国企业特别是国营大中型企业，要想活起来单凭解决两权分离或仅从科学技术考虑是不够的。历史遗留给我们的传统和文化模式，即封建主义的、小生产的传统和文化模式，使权力过分集中和机构的臃肿，企业没有自主权，企业中严格的等级制度，特权观念，家长观念，终身制，闭关锁国，闭关锁厂，夜郎自大；以及中庸之道，安于现状，思想懒惰，惧怕变革，墨守成规，不敢冒尖，不敢竞争，目光短浅，心胸狭隘；特别是还挂上“社会主义革命”的招牌，以“坚持原则”为名，不算计事专算计人，抓人小辫子整人等等，长期不能改变。这些旧文化的陈规陋习使得建立在互相沟通共同参与和发挥群体中个体积极性上面的企业所需要的创造性，适应性和灵活性无法发挥。

上述各种现象表明，大凡旧文化都有保守性，它会给社会和企业带来弊病。当新的文化兴起、传播的时候，大都要受到旧文化的排斥和抵制。不管新文化怎样有价值，它都要受到旧文化心理和价值观的反对。因此，有必要对企业旧文化的改革。对企业旧文化的改革是实现新文化突变的过程。任何新文化的产生，不论是文化特质要素，还是文化体系，都必须经过改革才能达到飞跃，才能从旧文化中产生出来。没有改革，旧的不能排除，新的就不能建立。企业文化的改革是对企业文化生产力的解放，可以说，没有企业文化的改革，就不会有企业生产力的极大发展和进步。许多发展中国家现代化和改革的经验也告诉我们，尽管可以采用西方现代科学技术求得经济的一时发展，但是由于民族文化仍然停留在古老的传统上，其社会和企业结构的内在矛盾和冲突仍然是无法排除的。因为传统文化价值观念与现代科学技术的要求是极不相适应的，它极大地阻碍着现代化和改革的进程。要实现现代化，就必须对旧文化的旧传统进行改革，这种改革比科学技术的改造和技术的现代化要难得多，长得多。

但是，我国企业的改革又必须按照我国企业的文化特点进行，又必须尊重我国民族文化传统。这就是说，由于不同民族的不同企业的文化模式有不同的历史个性和价值取向，所以一切企业的改革必须考虑民族文化的需要。尽管旧文化的旧传统习惯具有一定的保守性，有束缚生产力发展的一面，这是必须改革的；可是在接纳新文化时必须考虑其利弊，要去粗取精。同时对民族文化的主体还必须尊重和顺应。否则无论办什么事情，总有十之八九要失败，改革更是如此。鲁迅在谈到改革的时候说：“倘不深入民众的大层中，于他们的风俗习惯，加以研究，解剖，分别好坏，立存废的标准，而于存于废，都慎选施行的办法，则无论怎样的改革，都将为习惯的岩石所压碎，或者在表面上浮游一时”。

总之，我国城市企业中弊病甚多，必须进行改革，这种改革实际上是对企业旧文化、旧传统习惯的改革。在进行这种改革时，必须考虑民族和企业文化特点，不能将民族传统文化一概扫地出门，一下子将新文化全盘托出，这种改革是不现实的，是要造成文化断层的，是注定要失败的。