

央企改革试点调查： 中国建材集团混改中的“包容”文化

张静

李克强总理提出要实现包容和可持续的工业发展。“包容”发展成为中国新型工业化发展道路的重要特征。伴随中国工业化中后期的到来,企业重组已经成为中国工业转型发展新阶段的突出亮点。企业重组需要解决企业定位、管理规范化、技术进步等诸多难题,而文化融合向来是其中最难的挑战之一。中国建材集团的企业文化建设表明,“包容”文化是发挥中国文化精神,破解企业重组诸多挑战的金钥匙。本文试图借助中国建筑材料集团有限公司(简称“中国建材集团”)具体案例解析文化融合的重要意义和实现途径。

过去几年,中国建材集团针对行业产能过剩、恶性竞争等现状,以市

场化方式推进联合重组,实现高速健康发展,连续入围《财富》世界500强企业,稳居全球第二大建材企业。实践证明,联合重组有助于突破“中国制造”转型升级的瓶颈,加快转变经济发展方式和推动产业结构调整,提高发展质量和效益,实现行业和企业的可持续发展。特别值得注意的是,在中国建材集团席卷上千家企业的大规模的联合重组过程中,没有一家重组企业出问题,闹退出。中国建材集团成功重组的秘密就在于,在联合重组快速成长的道路上,构建了具有自身特色的以“包容”为核心的企业文化体系。正是“包容”的文化使中国建材集团能够海纳百川,陶铸百家,不断做大做强做优,向具有国际竞争力的世界一流企业目标迈进。

注一线,强化规范、密切沟通等一系列举措,把价值观融化在经营活动中,得到普遍认同。第一,认同企业文化体系。中国建材“善用资源、服务建设”的企业使命、“创新、绩效、和谐、责任”的核心价值观、“三宽三力”的人文环境、“敬畏、谦恭、感恩、得体”的干部素养,做“有学习精神、有市场意识、有敬业态度、有专业水准、有精神境界”的“五有”干部,植根于包括加盟者在内的干部员工心中,成为大家的理性认同和自觉行为。第二,认同企业发展理念。在联合重组的过程中,中国建材倡导存量优化的集约化

发展思路和共生多赢的市场健康化理念,实现了企业的跨越式发展,引领和带动了行业结构调整和转型升级,包容的发展理念得到了企业的拥护与行业认同。中国建材用资本纽带建立了一个平台,实现了众多分散、长期处于恶性竞争建材企业共同的梦想。第三,认同企业发展愿景。作为世界500强企业,中国建材集团将发展目标定位于“建设又强又优、具有国际竞争力的世界一流产业集团”,这一发展目标具有极强的感召性和鼓舞性,成为员工为之奋斗和奉献的巨大动力源泉。

央企市营 打造包容性成长、国民融合共进的新文化

“包容”文化推动中国建材集团加快体制机制创新,使其成为中国混合所有制企业发展的先行者和成功探索者。中国建材集团较早提出和实践了“央企市营”新模式,采用市场化方式开展联合重组,形成了众所瞩目的“国民共进”的理念,2014年7月中国建材集团被国务院国资委列为发展混合所有制经济和央企董事会落实三项职权的双试点企业。

以“包容”为内核的经营机制创新。宋志平2008年就提出“央企市营”模式,展现了包容性成长和国民融合共进的新文化。“央企市营”就是中央企业建立适应市场经济要求的管理体制与经营机制,包含五个核心内容:即股权多元化、规范的公司制和法人治理结构、职业经理人制度、公司内部机制市场化、依照市场规律

开展企业运营。宋志平进而提出一个公式:央企实力+民企活力=企业的竞争力,充分发挥大企业在资源、资金、人才、技术等优势,用市场化方式把央企的品牌价值、资金实力、先进技术、管理优势与民营企业的活力、激励机制和职业化精神等有机结合起来,实现了央企与民企合作共赢,追求包容性成长。“央企市营”既保证了国有资本保值增值,又引入了市场机制和创新动力,通过职业经理人制度,合理设置股权结构与加盟企业共享发展成果,提升了集团市场竞争力。更重要的是,宋志平带领下的中国建材集团以“包容”的姿态,通过“央企市营”的方式找到了不同所有制企业高度融合的混合路径,真正实现了国民共进,同时展现出混合所有制企业强大的机制和文化优势。

相关

企业文化阻碍 日本电子产业复兴

技术研发与市场脱节 固步自封缺乏创新力

章进

7月1日,从索尼分离出来的VAIO个人电脑业务正式由日本投资基金“产业合作伙伴”接手运营。当天,这家新成立的公司发布了3款新产品。

与此同时,索尼交出了一份令人沮丧的年报:2013财年,索尼的最终损益赤字为1283亿日元(约合12.6亿美元),占营业额七成以上的电子部门连续第十年亏损。曾经是技术革新领跑者的索尼,缘何逐渐落入颓势?其中的原因值得思考。

“工程师文化”一味追求技术极致,不善于了解市场的需要

专家认为,索尼在电脑业务上的失败是必然的。日本并不掌握中央处理器、操作系统等电脑核心技术,又不具备制造成本优势。更重要的是,进入互联网时代以来,日本电子业就没有拿出过称得上“革命性”的新产品。

今年2月,索尼宣布出售个人电脑业务,加快重组步伐。1996年索尼与微软和英特尔联手开发的VAIO个人电脑曾经创下年销售量870万台的辉煌,被视为索尼走出家电领域进军信息技术领域的象征。随着以联想为代表的廉价个人电脑和以苹果为代表的平板电脑的崛起,一向走“高大上”路线的VAIO节节败退,市场份额停留在2%,排名世界第九。

如果用对比的眼光看,日本电子业的颓势就更加清晰了。2013年,韩国三星电子的营业利润为3.69万亿日元(约合361亿美元),而日本索尼、松下、东芝、夏普等八大电子巨头合计营业利润不足2万亿日元(约合196亿美元)。

当年,苹果公司创始人乔布斯满世界要找一块既轻巧又容量大的内存,结果终于在日本找到了。日本手握“秘籍”,为何生产不出受欢迎的产品呢?那予青认为,日本电子产业整体上还是有好技术的,但是,日本企业的“工程师文化”一味追求技术极致,不善于了解市场的真正需要。索尼曾想通过三维电视机来挽回颓势,但谁会喜欢戴着眼镜看电视?日本的电子产品普遍功能过剩,却并不受日本以外的消费者欢迎。

(下转第十二版)

海纳百川 建设以“包容”为核心的文化体系

中国建材集团以“包容”为核心的企业文化体系,是在企业联合重组和市场化改革的进程中不断发展起来的,具有鲜明的企业特色。中国建材集团董事长宋志平形象地说,“中国建材集团就像一个移民城市,具有很高的融合度,进入的企业不分先后,都有很强的归属感。”

不断的联合重组使得中国建材集团的文化具有一种开放的胸怀。每一次新成员的加入,都会带来新的文化碰撞。重组企业在带来积极的、健康的好文化的同时,也会带来消极的、落后的差文化。中国建材集团倡导的“包容”文化,注重吸收精

华,去除糟粕,批判发扬,融合再造。通过文化融合,达到相互尊重、相互理解、相互认同,最终融合为一体,建立起共同的经营理念 and 融合各方之长的企业文化。中国建材集团在坚持“三宽三力”(待人宽厚、处事宽容、环境宽松及向心力、亲和力、凝聚力)的同时,也提出了“宽而有度,和而不同”的管理理念,即强调个性与共性的统一,实现了和谐与规范

的统一,使所属企业高度协调而又富有特色,充满活力。如何在联合重组的过程中真正做到融合?企业价值观的认同至关重要。中国建材集团通过选用骨干、关

八月·苏州

冲击与重构：金融业如何拥抱互联网春天？

2014中国资本市场高峰论坛暨颁奖盛典

2014年8月27日 中国·苏州

主办单位：21世纪网 www.21cbh.com 二十一世纪传媒 21ST CENTURY MEDIA

全程协办：金螳螂

▲ 中国顶尖十大券商
(拟邀请: 国泰君安证券、广发证券、国信证券、华泰证券、招商证券、申银万国证券、平安证券、光大证券、西南证券、东方证券)

▲ 中国二十大公募基金
(拟邀请: 华夏基金、易方达基金、南方基金、嘉实基金、汇添富基金、天弘基金、建信基金、银华基金、鹏华基金、广发基金、博时基金、大成基金、海富通基金、中银基金、国泰基金、国海富兰克林基金、招商基金、富国基金、华安基金、泰达宏利基金)

▲ 中国具影响力资本人物
(拟邀请: 二十一世纪传媒 CEO 沈颀; 21世纪网总裁 刘冬; 21世纪网总编辑 周斌; 陆金所董事长兼 CEO 计葵生; 宜信公司 CEO 唐宁; 中植企业集团总裁 王伟; 诺亚中国控股有限公司 CEO 汪静波; 阿里巴巴小微金融服务集团 CEO 彭蕾 / 京东金融副总裁刘长宏)

▲ 论坛引领——冲击与重构：金融业如何拥抱互联网春天？

扫一扫，
登录活动官网



活动咨询：020-83000600 lifj@21cbh.com

[学术机构] 上海财经大学商学院

[独家金融新媒体] 老虎财经

[媒体支持] 21世纪经济报道 21世纪商业评论 理财周报 快公司 南都网 中国企业报