

绿地集团董事长、总裁张玉良：

提升文化“软实力” 助推企业“硬发展”

在新常态下，企业要获得转型红利，比拼的是坚定转型目标不动摇的定力、以应变变顺势而为的眼力、创新驱动转型发展的动力。归根到底，考验的是企业文化的“软实力”。

打造共赢文化

引领，给团队不断攀登的发展目标。我们不断用鼓舞人心的发展目标，引领方向、凝聚共识、激励斗志，把绿地从一个造绿、造房的上海本地企业，转变成造城市、造企业、“绿动”世界的大型集团公司。

担当，做政府所想、为市场所需。绿地的发展目标、经营战略总是不断适应着变化的外部经济环境，但是，我们对企业责任的理解始终没有改变，那就是履行社会责任和企业发展成正比。

分享，成就员工的人生梦想。“企”字，离开人，就变成了止。绿地大力营造有利于人才脱颖而出的平台。政治上进步，一大批员工分别当选当地省（市）级人大代表、政协委员，一批员工获得“全国五一劳动奖章”等荣誉称号；能力上提升，我们大胆任用想做事、能做事、做成事的年轻人，让他们到一线攻城略地；经济上互利，通过职



工持股，把员工的利益和企业的利益紧紧捆绑在一起。

锻造进取文化

坚持超越自我。我们充分运用“平台思维、跨界思维、互联网思维、价值思维和全球思维”，积极推动产业结构调整，形成了“大基建、大金融、大消费和新兴产业”的新布局，确立了“跻身世界企业 100 强”的战略目标。

坚持市场导向。新常态蕴藏着新机遇。比如，我们抓住国家鼓励社会资本参与基础设施建设的政策契机，迅速成立地铁投资公司，目前，已先后签署了 7 条地铁线路，实现了“5 省 6 城

8 线”的全国投资布局。

坚持因时而变。绿地在每个发展阶段，能够敏锐把握机遇，不断把资产和资源配置到成长性强的行业和市场中去，果断推动结构调整和转型升级，为企业做大做强做优开辟新路。我认为，企业的动力、活力、竞争力来自于思变图强、争创一流的进取意识，主动改，积极改、大胆改是释放企业发展活力的必然选择。

塑造创新文化

在内部竞争上，公开透明、优胜劣汰。对集团各单位，不讲级别、只重类别，排位全透明。各单位每年按盈利水平、经营规模，结合管理控制、战略引领类指标进行分类，不同类别的企业待遇拉开差距。

在用人机制上，能上能下、能进能出。打破论资排辈、平衡照顾的用人观，不唯身份、不唯资历、不唯文凭，而是重能力、重实绩、重贡献。今年，我们根据去年的业绩考核结果，对多名班子成员和中层干部进行了职务、职级及薪酬调整。

在激励制度上，奖勤罚懒、结果导向。主要体现在三个方面：在激励手段上，从中高层开始，“红榜+黑榜”、“平

台+收入”同时使用，强化正反两方面的激励约束；在岗位设置上，推动关键岗位交流，打破僵化局面，增强岗位新鲜感；在薪酬体系上，坚持重能力、看结果，把员工与单位效益紧密挂钩，既以待遇的级差体现绩效目标和能力的差异，又把差异维持在合理区段。

营造背影文化

绿地的员工来自不同产业、不同地域，遍布全球四大洲十国近百城，有各自的职业信仰、精神文化、行为准则。我们坚持用“背影效应”建设团队、凝聚力量，用“条规戒律”规范言行、立德立身。

传递“背影”力量。在绿地内部有一句话，叫“你要你的下属怎么做，就让他们看你怎么做。你要问我怎么做，就看我怎么做”，后来被大家形象地总结为“背影效应”。在集团核心经营班子，“实干奉献”、“雷厉风行”、“勤俭办企”等作风 23 年来始终如一。

规范廉洁从业。集团从成立之初，就非常重视廉政建设，筑牢防腐篱笆。根据中央“八项规定”、反“四风”等一系列要求，重申了《廉洁从业七条禁令》，严格规范管理人员的职业道德、职级待遇和行为举止。

文化和管理体系已基本形成，正发挥出越来越强的渗透力和引领作用，正成为企业乃至经济社会转型的新动力。

树立科技自信

第一，让创新托起中国梦，促进国家创新文化形成。无论是完善制度提升治理能力，还是激发活力构筑文化强国，都需要最大限度地支持创新创造，让全社会的创造活力充分释放，让各行各业创新人才竞相涌现。

第二，让文化创新成为企业转型的新动力。创新文化是科技创新的原动力，是企业战略的文化支撑。要把文化创新提升到企业战略高度，建立文化创新的制度保障，以文化建设优化管理水平，全面提升管理效能和经营业绩。

第三，以文化创新激发企业家的创新活力。要以全面深化改革为契机，以市场化为导向，给创新型产业“松绑”，形成企业家敢于创新、敢于担当的文化和氛围，充分发挥企业在创新中的主导作用，切实让企业成为创新的真正主体。

它总的业绩，而是看它的人均产值、人均税收、人均效益。

以与时俱进为追求的创新文化

这是一个大变革的时代，无论技术、产品，还是运营模式、颠覆性、扼杀性的创新层出不穷。以往我们常说“失败是成功之母”。现在应该倒过来讲：“成功是失败之母”。今天的朝阳产业，沾沾自喜、故步自封，明天就会走向失败。全球 500 强每隔 10 年就会换掉一批企业，再大的企业也可能随时垮掉。国际市场潮起潮落，唯一不变的就是改变。所以，企业创新，不能把眼睛只锁定在自己的产业、技术上，更要跟上世界、时代的潮流，往微笑曲线的两端去延伸。

我们相信，一流的企业文化锻造一流的核心竞争力，一流的核心竞争力铸就一流的企业。最后，祝在座各位企业家，都能用优秀的企业文化，打造出世界一流的企业。

重庆银行股份有限公司
董事长、党委书记甘为民：

企业文化助力 员工实现思维转型



在当前复杂的社会环境中，企业文化建设正面临着新的形势和挑战。伴随着中国经济的高速增长和改革开放的推进，特别是改革进入深水区后，在推进企业文化建设中出现了许多新情况和新问题。

企业文化建设面临挑战

一是思想认识的问题。当前整个社会物质财富不断积累，但精神财富仍然相对匮乏，有钱任性的现象层出不穷。许多企业的干部员工倾向于把主要精力放在抓业务发展和经营效益上，关心业绩带来的实际经济利益，对企业文化建设工作的必要性、紧迫性认识不足，甚至存在可有可无的思想。

二是员工结构年轻化的问题。由于行业特点的原因，金融企业中 80 后与 90 后青年员工占比居高不下，比如在重庆银行 3000 多名员工中，35 岁以下的就有 2600 多人，占到了 70%。青年员工对新技术、新观念的学习能力强、掌握快、能力突出，具有较强的创新意识，但合作意识相对较差，抗压能力较弱，思想观念、价值取向呈现出明显的多元化和多层次性。

三是工作生活压力加剧的问题。随着市场竞争的日益激烈，以及社会上存在的分配不均、贫富差距拉大的现象，企业员工的工作和生活压力不断加大，看多了高富帅、白富美的安逸，一旦内心不够坚强而心理失衡，轻者削弱员工的积极性，严重时会影响企业的经营管理。

以企业文化引领发展

在当前较为复杂严峻的形势下，企业应推进企业文化建设，坚持以企业文化来引领发展。

第一，当前宏观经济持续下行，产业结构面临深度调整，“互联网+”进入了大众生活工作的方方面面，带来经济增长方式和社会消费习惯的巨大变化，企业都在纷纷加快转型步伐。企业要生存，要发展，都迫切需要打造新的企业文化来改变我们过去的传统思维模式，让员工在思想意识上实现转型，用新的思维来适应新的时代。

第二，企业越是在困难的时候，越需要精神的支撑。华为由小到大、由弱变强的发展历程，就是对优秀企业文化独特魅力的生动诠释。同时，面对困难，企业的员工也需要通过企业文化建设来树立正确的价值观、成长观、收入观和处世观，让优秀的企业文化为他们舒缓情绪、带来精神慰藉。

第三，在市场竞争中，文化软实力的竞争正变得越来越重要。在企业核心竞争力的组成部分里，产品、服务、渠道甚至包括资本这些“硬实力”比较容易被复制和替代，而企业文化等“软实力”则很难被复制。《财富》杂志在总结了若干企业成功的案例后得出这样的结论：“世界 500 强企业胜出其他公司的根本原因，就在于这些公司具有独特的企业文化”。

推动企业文化建设新突破

在新时期，企业应该以核心价值观为灵魂和主线，推动企业文化建设取得新突破。

随着互联网和新媒体的迅速发展，目前社会中各种声音和观点互相交织，许多观点十分消极。企业在推进、传播企业文化的过程中，应主动去传递好声音、弘扬正能量。近年来，重庆银行在全行大力塑造“有梦想、有精神、有爱心、有原则、有担当”的“五有”核心价值观，提炼形成了一套统一的企业文化理念体系，构建了强有力的企业文化组织推进体系，重塑了充分融入企业文化理念的制度体系，并搭建了包括宣传平台、培训平台、活动平台在内的全方位、多层次文化宣贯平台。通过顶层设计和基层践行，重庆银行的企业文化建设取得了较好的成效，去年以来先后获得了第 21 届全国企业管理现代化创新成果一等奖等四项全国性表彰，以及重庆市企业文化建设示范基地等两项省部级表彰，《人民日报》等全国知名媒体进行了专题报道，获得了良好的社会评价。

企业文化并非是抽象的概念和务虚的空谈，而是企业前进的方向、行为的准则、基业常青的基石。将会有越来越多的企业认识到企业文化的巨大价值，并成为自觉践行者，从而在中华大地上涌现更多具有国际影响力、广受社会尊重的中国企业。

大唐电信科技产业集团董事长、总裁真才基：

让文化创新成为企业转型的新动力

大唐电信集团积极践行社会主义核心价值观，以文化创新引领企业转型升级，实现从技术创新、管理创新到文化创新的跨越，形成新时代的创新精神——“大唐电信精神”：“自主创新”是大唐的基因，“勇于担当”是大唐的灵魂，“知行合一”是大唐的不解追求，“科技自信”是大唐的力量源泉。

探索动力源泉

探索中国现代企业管理，就应当从中国的国情出发，以中国传统文化为基础，着手于企业经营，深入研究、挖掘传统文化的精髓与奥妙。

西方现代管理理论也从来没有忽略过文化创新对企业、社会转型的引领作用。管理大师德鲁克指出，“管理是一种社会职能，隐藏在价值、习俗、信念传统里，以及政府的政治制度里，管理是而且应该是受文化制约的，管理也是文化，它不是无价值观的科学”。美国管理学家托马斯·彼得说：“一个伟大的组织能够长期生存下来，最主要的条件并非结构、形式和管理技能，而是我们称之为信念的



那种精神力量以及信念对组织全体成员所具有的感召力，也就是文化”。

我们必须承认，近代中国企业的管理和创新落后了，我们要向西方学习现代企业制度。建立起现代企业制度，管理科学是关键，但管理要真正发挥作用，就必须与其所处的文化环境相适应。这就要求我国当代企业必须遵循客观规律，以民族优秀的传统管理思想为根，兼容世界各国管理之长，推动文化和管理理论创新。唯有在学习西方管理理论的同时，传承中华文化的德、信、理，才能为当今中国企业创新发展提供持续动力源泉。

呼唤文化创新

当前，我们正处在新一轮科技革命和产业升级的重要历史时刻。习近平总书记指出，我国正处在新一轮科技革命和产业变革交汇期，创新正孕育着全球技术、产业格局的重大调整，同样，中国改革发展迎来创新驱动转型期、中国制造蓬勃发展期和互联网战略窗口期的“三期叠加”重大历史机遇。

我国经济步入新常态对文化创新引领转型提出了新要求。随着我国经济发展步入新常态，经济发展方式从要素驱动向创新驱动的需求越来越强烈，在新的历史条件下，传承、弘扬、塑造创新文化，实现从技术创新、管理创新向文化创新的跨越，是国家实施创新驱动战略，实现转型与超越的重要保障。

创新正从以技术创新为基础和核心的创新迈向管理创新和文化创新的新阶段。经过改革开放 30 多年的探索和实践，以中华优秀传统文化、社会主义核心价值观为核心，汲取西方管理思想精髓而形成的中国特色

大责任内容，不仅要依法经营、提高生产效能，为社会提供更多更好的产品、服务、税收和就业岗位，更要为社会输送优秀的文化，引领当地和行业的可持续发展。

以共同发展为目标的用人文化

企业发展，外倚市场，内倚员工。人是决定一切物的因素，人才是企业最宝贵的财富。以往，员工福利被视为是人力成本、放进负债端，实际上这应该被看做智力投资、放进资产端。只有共分享，才有共发展。总理说“万众创业，大众创新”。企业内部也要给员工建立完善的发挥平台和激励机制，让每个人都能创新、创造、找到自己的事业，价值得到最大发挥、利益得到最大保障，让一切人才、智慧得到充分竞争和涌流。我们要求，要让每个员工每天下班时就能知道自己一天创造了多少价值、获得了多少收益。我们对各分公司的考核，不是看

以贡献社会为己任的责任文化

企业小的时候是个人的，企业做大了就是社会的，必须心怀感恩之心，为社会做出贡献。亨通成立民政部主管的非公募慈善基金会——亨通慈善基金会，至今已累计捐赠超 4.5 亿元。同时，企业的社会责任，不能简单地理解为捐款捐物、做公益慈善，应该包括经济、法律、道德、环境、安全、社会等六

亨通集团董事局主席崔根良：

优秀文化引领 打造国际企业

文化是企业最重要的核心竞争力之一。没有好的文化，企业就不可能有好的管理和好的发展方向。中国经济进入新常态，全球经济高度一体化，用优秀的企业文化引领企业转型升级、走向世界更具有现实意义。

以客户利益为导向的服务文化

为客户创造价值是企业的第一利益。企业安身立命，首先要服务客户、帮客户实现价值、为客户实现增值。李嘉诚曾说：“做任何生意，都要时刻考虑合作伙伴的利益！”我十分认同。要成就大事业，光凭自己的个人力量是远远不够的。因此要借助别人的力量，集合团体的智慧，凭什么让别人来帮忙？当然是为对方的利益去努力。这就需要我们从质量、价格、运营维护等方方面面为客户考虑、为客户分忧，满足其个性化、定制化的需求。

