

权威声音

黄丹华:以文化打造软实力

■ 本报记者 张龙/文

在刚刚公布的《财富》世界500强排名中,中国上榜企业达到了69家,仅次于美国。但国务院国资委副主任黄丹华7月17日在2011年全国企业文化年会上致辞时认为,中国企业还未真正形成与之相匹配的文化软实力。

“企业文化作为软实力,在引领企业发展战略、促进企业科学管理、增强职工综合素质、塑造企业品牌形象、提升企业核心竞争力等方面发挥了不可替代的作用。”黄丹华说,“中国企业要与西方跨国公司同台竞技,亟须把提升文化软实力纳入企业发展战略并常抓不懈,通过不断深化企业文化建设,增强企业文化驱动力,不断提升企业文化管理水平。”

黄丹华认为,中国企业要深入推进企业文化建设,增强文化管理的自觉意识,提高文化管理的水平,着力培育具有中国特色和时代特征、蕴含民族精神的企业品格,提升企业品牌价值,打造企业的软实力,提高企业



黄丹华

的核心竞争力和国际影响力。

黄丹华建议从4个方面着手推进企业文化建设:一要不断深化价值体系建设,准确把握文化管理的本质要求和鲜明特征;二要加强价值体系转化,充分发挥价值体系在引导战略、引领管理、凝聚力量、塑造品牌中的导向功能;三要始终保持企业文化体系的延续性、时代性和个性,持续增强企业文化的驱动力;四要把责任理念作为企业价值体系的重要内容,迎接全球化时代对中国企业的新挑战。

企业家观点

田国立:文化建设是不竭动力

■ 本报记者 郭玉志/文

中信集团副董事长、总经理田国立7月17日在2011年全国企业文化年会上演讲时表示,中信集团32年不断探索和发展的实践证明,中信企业文化是中信集团最宝贵的无形资产和精神财富,对于引领集团的改革、创新、整合、发展,不断增强集团的核心竞争力发挥了重要作用。

田国立认为,大力加强企业文化建设,能以变革创新的文化理念支持企业发展方式的转变,对一个企业的发展看起来作用并不是最直接,但却是最持久的决定因素。



田国立

田国立表示,近年来,为了更好地适应企业国际化的发展趋势和在更大范围、更深层次上参与国际竞争的要求,中信集团通过大力推进企业文化建

设,将企业文化纳入企业发展战略,建立起领导推动、职能部门具体抓落实、员工广泛参与的机制;形成了以“诚信、创新、凝聚、融合、奉献、卓越”为核心价值理念,包括中信风格和中信集团发展使命、目标愿景在内的中信集团企业文化体系;构建起企业文化宣传教育的载体和平台;打造了一批具有中信特色的企业文化资源。

田国立认为,企业文化极大地激发了企业的创新活力,通过发扬开拓创新精神,中信集团在诸多领域进行了一系列卓有成效的探索,创造了国内多个“第一”和“首例”。

与此同时,企业文化有效地促进了

内涵,考核企业经营业绩、优化企业形象和员工行为,辅之以相关奖惩措施,充分发挥价值体系引领战略、引领管理、凝聚力量、塑造品牌的重要作用。

黄丹华指出,建立具有中国特色企业价值体系是企业实现可持续发展的不竭动力,也是全球化背景下企业保持竞争优势的制胜之道。企业要根据自身的使命和愿景,形成独特的企业文化,始终保持企业价值体系的延续性、时代感和个性,不因主要管理者更换而随意调整,从而持续增强企业文化的驱动力。

黄丹华说,企业履行社会责任是提升企业品牌形象的重要途径,把企业社会责任融入新时期企业核心价值理念中,已成为企业发展的战略选择,中国企业要坚持以德治企,弘扬中华民族传统美德,建立健全履行社会责任机制,实现企业与社会、环境的和谐发展。中央企业要发挥示范带头作用,努力做依法经营、诚实守信的表率,节约资源、保护环境的表率,做以人为本、构建和谐企业的表率。

集团综合优势和整体协同效应的提升,形成了导向明确的新型价值管理模式,使中信集团产生了高度的凝聚力和向心力,形成了中信集团独特的竞争优势。

田国立说:“企业文化还有效地增强了中信人的社会责任感和奉献精神,切实履行了国有企业的经济、政治和社会责任。”

谈及未来的企业文化建设,田国立说,中信集团将结合整体改制等一系列重大战略步骤的实施,进一步提升企业文化建设水平,使企业文化在探索建立综合性企业集团经营管理模式中发挥更大作用,全面提升企业的核心竞争力。

刘明忠:文化融合提升竞争力

■ 本报记者 郭玉志/文

“文化融合促进了集团的融合,提升了企业的凝聚力和竞争力,也巩固和拓展了集团核心产品的竞争优势。”新兴际华集团有限公司董事长刘明忠7月17日在2011年全国企业文化年会上演讲时表示,用文化因子把集团上下链接成一个统一整体,达到了“1+N=1”的效果。

新兴际华集团由78家企事业单位打包组建而成,此后又并购重组了20多家企业,企业跨行业幅度非常大,如



刘明忠

何把如此复杂的成员企业凝聚成一个

整体,成为摆在新兴际华人面前的一道难题。

刘明忠说:“我们坚信因融而强,用企业文化来重塑企业价值,用‘同创共享、同心致远’的融合文化来驱动企业融合。”

据介绍,在企业发展的每个阶段,新兴际华集团都用共同的目标来实现同创共享,企业共进;与此同时,兼容并蓄,用共同价值凝聚人,将文化融合与战略规划、资产优化、业务调整、管理整合同步推进、同步实施,兼容并蓄成员企业优秀基因,提炼打造集团共同价

值。

在将不同企业文化融合后,如何利用文化价值体系促进企业发展,成为新兴际华集团下一道发展难题。

刘明忠此次开出的“药方”是“坚信因新而兴,用‘在学习中成长,在创新中发展’的核心理念支撑企业发展。”

刘明忠说:“我们基于自身实际,遵循发展规律,提炼形成了‘在学习中成长,在创新中发展’的核心理念,使其成为一种思维方式和行为模式,一个企业文化特征,影响、带动和营造了‘人人学习、事事创新’的氛围。”

于汝民:价值体系应与时俱进

■ 本报记者 郭玉志/文

“企业价值体系必须紧跟时代要求,得到企业员工的积极支持,并且获得各利益相关方的广泛认同,只有这样,企业文化才具有强大的生命力和持久的影响力,才能真正驱动企业的发展。”天津港(集团)有限公司董事长于汝民7月17日在2011年全国企业文化年会上演讲时表示。

企业价值体系建设是一个不断持续的过程。于汝民说,天津港开港以来,特别是改革开放以来,天津港紧跟时代发展步伐,在不同时期塑造出了符合时



于汝民

代潮流的主流文化和价值追求。

回顾天津港开港时期的文化塑造,于汝民说,在1952年至1978年的创业时

期,天津港生产条件十分艰苦,这一时期天津港形成了以“艰苦创业、无私奉献”为企业精神的创业期文化。

1978年,我国实施改革开放,天津港迅速进入成长期。于汝民表示,在1978年至2001年,天津港不断深化港口体制改革,形成了以“团结奋斗、开拓创新、务实进取”为企业精神和以“优质服务是天津港生存和发展的生命线”为服务宗旨的主流文化框架,企业文化建设开始由自发向自觉转变。

2001年之后,天津港进入快速发展时期。“快速发展期,天津港将‘文化制胜’战略纳入港口整体发展战略之中。”

于汝民说,经过实践探索,天津港逐步构建起以“建设一个兴旺和谐的大家庭、一支训练有素的军队和一所培养人才的学校”为三足,以“发展港口、成就个人”核心理念为双耳的三足两耳“鼎”文化体系,有力地调动了全港上下的积极性,推动了港口发展的各项工作。

于汝民表示,现阶段,天津港则将核心理念梳理为“发展港口,成就个人”。

于汝民表示,面向未来,天津港集团将以建设成为世界一流企业的战略为己任,天津港的价值体系也必将随之进一步深化。

柳传志:树立核心价值观

■ 本报记者 王静宇/文

联想控股有限公司董事长柳传志7月17日在2011年全国企业文化年会上演讲时提出,企业文化的形成和传承,一是管理层要统一思想,二是要宣传贯彻,三是领导要以身作则。

关于宣传贯彻,联想的做法是“人模子”,“新来的人要上一个人模子班,这个班给大家介绍联想规章制度、联想历史、联想管理和联想企业文化,还有员工的交流。这个模子的意思是,人人进来就得进入这个模子里,不能有人不遵守。模子是可以改的,但是你不能不遵守,不管你带什么先进思想来,你也得先遵守完以后才能改,不然这个公司就没法办了。”柳传志说。

柳传志特别强调领导以身作则,“以身作则,不是劝导他人的重要途径,而是唯一途径。”“唯一途径这句话说得固然重了点,但以身作则确实是企业里能不能树立这个企业文化的基础。”

柳传志形象地把企业的核心价值观比喻为珠穆朗玛峰的峰顶,“从南坡也可以登上,从北坡也可以登上,但是不能一个部队一半从南坡上、一半从北坡上,或者大家爱从哪儿上就从哪儿上,这样的公司永远也管理不好。公司执行力要强,就必须有自己的核心价值观,必须有自己的企业文化。大家认真考虑好是什么,然后坚决往前推。”

联想在世界范围内实施了系列并购,也建立起了一个中西方共同承认的核心价值观,那就是“说到做到,尽心尽力”,推动了联想的国际化大发展。联想PC全球市场占有率并购前为2.4%,去年为12.2%,超过宏基成为世界第三。“今年我们应该能超过戴尔。”柳传志说,超过第一名惠普将来也是没问题的。



柳传志

王健林:建设社会企业

■ 本报记者 王静宇/文

大连万达集团董事长王健林7月17日在2011年全国企业文化年会上演讲时表示,企业文化是企业在长期市场竞争中所形成的独特的难以模仿的思想、战略、制度的总和,其中最重要的是建什么样的企业,它有两个明显的标志,即丰富多彩的载体和员工的认同。

王健林认为,企业文化是不断发展的,即使是同一个企业,由于企业发展阶段不同,企业文化也是不断变化的。他举例说,万达1988年刚成立时,房地产市场上骗子很多,万达的企业文化核心是“老实做人,精明做事”;1998年,企业发展了,万达又提出了“共创财富,共赢社会”;2006年,万达进一步提出要“建设社会企业”,做“国际万达、百年企业”。

为了让员工实实在在参与企业文化建设,万达实施了“八个一”工程,每年组织员工读一本书、搞一次演讲比赛、出一本故事集、参加一次一小时以上的企业员工峰会,等等,把企业文化里的东西渗透到员工心目中去,让员工们切身感受到企业文化的浓厚氛围。

“我们在最近几年树立了一个新的思想,要建立社会性企业。我自己觉得随着企业发展、企业规模扩大,个人财富也很多,我的财富应该奉献给社会,所以我要把我绝大部分资产做成基金。我们每年把纳税总额都要作为一个目标放在公司责任体系中。我们全年至少突破200亿元。同时,我们做商业地产,每年创造很多就业岗位,今年估计10万个工作岗位。企业形成利润以后很多利润再来回馈社会。所以我们的企业也应该成为社会企业,这个企业发展终极目标就是对社会有益的。”王健林说。



王健林

第一、二版图片均由本报记者林瑞泉摄

推进企业文化建设 实现更高质量发展

(上接第一版)据有关机构统计显示,2010年我国企业并购案例2656起,披露价格的交易额达到1696.43亿美元,居全球第二位。从世界范围来看,目前,企业并购重组已成为经济全球化的显著特征和跨国公司发展壮大的重要方式,国际直接投资的80%以上是通过并购方式完成的。尽管国际间并购重组方兴未艾,但成功率并不高。麦肯锡的研究结果表明,70%的并购会因为各种原因失败,而失败的主要原因与公司深层文化整合失败有关。价值观上的冲突、经营理念的分歧以及思维方式与行为习惯的隔阂常常是导致重组失败以及引发重组“后遗症”的重要因素。对此,企业要从战略高度重视文化融合的问题,尤其是在我国推动实施“走出去”发展战略,进一步融入世界经济的深刻背景下,更要认真对待和妥善解决文化融合

的问题,在做好战略、组织、资产、业务及人员整合的同时,采取有效措施防止和克服文化差异对企业发展带来的风险与不利影响。

一方面,要统一思想、凝聚共识,把形成共同的使命愿景和发展目标作为文化融合的中心工作。企业文化融合工作要从统一思想认识、增强成员企业认同感与归属感入手,在深入调查研究的基础上,分析评估目标企业的文化特点,从彼此文化的差异性中发掘文化的相容性,并通过充分的沟通与交流,取得文化共识,构建统一的文化理念体系,形成统一的价值观念与使命愿景,确定共同的发展目标,为促进企业全方位的整合做好精神上的定位。新兴际华集团在并购重组过程中通过沟通、指导、体验、交流、座谈等多种方式,加深重组企业对集团文化的认知和理解,从而取得文化上的高度认同,保证了重组企业

的顺畅运行。

另一方面,要紧密联系企业实际,探索适合自身发展方式的文化融合模式。文化融合不是简单的文化替代或文化相加,而应该是对并购重组企业文化进行整合,在文化融合过程中,企业要坚持从实际出发,本着“相互尊重、求同存异、共创共享”的原则,根据重组后确定的发展方向和发展方式,通过对原有企业文化的提炼、整合与创新,深入细致地做好文化融合工作,逐步形成特色鲜明、注重实效的文化融合模式,为重组企业实现组织融合、制度融合和管理融合提供有力支撑。潍柴动力股份有限公司在兼并收购12家企业之后,实施企业文化重塑工程,逐步形成以“包容”为核心的文化融合模式,做到该管的必须管到位,不该管的坚决不越位,从而使母子企业能够更加健康、有序、协同地开展业务。

四、积极承担社会责任,努力实现包容性增长

企业承担社会责任,是实现人与社会、人与自然全面协调可持续发展的必然要求,同时也是现代社会对企业责任的普遍期望和企业实现更高质量发展的客观需要。

自从11年前联合国启动“全球契约”,倡议各国工商界担负起社会责任以来,企业社会责任逐渐被国际社会普遍认同,并形成一种全球性的发展趋势。近年来,我国企业在承担社会责任方面积极响应、踊跃参与,取得了显著成效。他们在保护生态环境、促进节能减排与清洁生产,大力发展绿色经济,努力建设资源节约型、环境友好型企业方面进行了积极探索与实践;在安全生产、提高产品质量与服务水平、维护消费者利益以

及提高就业水平,改善职工待遇,保护劳动者权益、扶危救困、支持社会公益事业等方面负起了应有的责任,为我国经济社会发展作出了积极贡献,并涌现出许多起模范带头作用的企业。大连万达集团把做社会企业作为追求的最高目标,在开发商业地产中致力于绿色建筑,大量采用低碳节能的设计和建筑,成为中国绿色建筑节能的典范;中国黄金集团在建设西藏阿玛项目中,投入大量资金修路、引水、助学、帮扶困难群众,不仅维护了民族团结,也极大改善了自身经营环境;中国建筑集团、中国水电集团克服高寒缺氧、交通不便等困难,在玉树灾后重建中发挥了重要作用。实践证明,积极承担社会责任,不仅有利于党和国家的事业,有利于改善民生、改善环境,促进社会和谐;而且有助于树立良好的“企业公民”形象,有助于企业在市场竞争中赢得客户信赖和确立企业的品牌优势。据有关机构的最新研究数据显示:有近50%的消费者认为企业社会责任状况会影响其购买选择,有3/4的消费者愿意用较高的价格购买社会责任做得好的企业产品或服务,其品牌忠诚

度更高。

需要强调的是,企业承担社会责任不能只当成阶段性任务来抓,而应更加长远的发展眼光和包容的博大胸怀,把推动社会发展、增进人类福祉,尊重平等发展机会,将经济发展成果惠及大多数人,努力实现包容性增长作为企业承担社会责任出发点和落脚点。企业文化工作也要以此为重点,通过价值观的引导和强化企业的使命感与责任感,不断提高企业履行社会责任的意愿和自觉性,使其真正成为21世纪中国企业和企业家的时代品格。

全国企业文化年会创办近10年来,已经成为我国企业文化交流与对话的重要平台,为推进我国企业文化建设发挥了积极影响和作用。希望大家利用这个机会,相互学习经验、彼此借鉴方法,深入探讨新形势下我国企业文化发展的方向与规律,突出重点、注重实效、立足创新,使我国企业文化建设不断迈向更高水平,为企业健康发展做出新的更大贡献。

(本文为王忠禹7月17日在2011年全国企业文化年会上的讲话,发表时略有删节)