

文化力是企业持续发展的引擎

——中天集团企业文化调查

● 本刊记者 赵光 孙珉

十多年前,浙江中天建设集团只是一家年产值不到2000万元、处于亏损状态的老企业。如今,企业年产值超过150亿元,跨入全国500强的行列;经营规模不断扩大,由当初单一的建筑施工,发展为以房地产开发、交通路桥为主要业务板块的大型企业集团,七大分公司在全国形成区域化经营的格局;施工质量越来越高,荣获鲁班奖、白玉兰奖等省部级以上建筑大奖300多项。这就是被业内人士广为称赞的“中天现象”。“中天”为什么能够“如日中天”?经过调查,我们发现,其秘密之一就是自觉地用文化力引领企业的持续发展。

一、文化力的提升

在激烈的市场竞争中,一个快速发展的企业靠什么赢得持久发展?靠什么赢得社会信任?又靠什么使企业不断获得生机与活力?这是目前中国许多高速发展的企业面临的共同问题。

现代企业文化认为,在物质资本、人力资本、自然资本这些传统资本之外,还有第四种资本,这就是文化资本。企业发展到一定阶段后,相互竞争的就不仅仅是规模、资金实力、市场占有率、核心技术等硬竞争力,更重要的是品牌、企业文化、企业制度、优秀人才、有效管理等软实力。文化力的建设,决定着企业的持续发展。

两三年前,中天集团就开始向房地产进军,如今房地产已占中天全部效益的三分之一。2003年,中天并购了湖北、山东两家路桥公司。到目前,市政路桥的产值已经在中天的业务总量中占了15%。中天从自身的实际出发,遵循规模、结构、质量、效益协调发展的原则,规模适度扩张,产业结构进一步优化,盈利水

平明显提高。就在中天集团进入全国500强的时候,集团董事长楼永良却认为,中天仍然处在第二平台,因为在未来的市场中,企业之间的竞争已不再是单一的规模强势的竞争,更重要的是企业战略和核心价值观的竞争。支撑企业发展的企业文化建设正是在这一背景上凸现出来。为此,2004年,他们制订了《中天集团企业文化建设纲要》,这是中天企业文化建设的纲领性文件,体现了一个正在成熟的企业对文化建设的高度自觉。

2005年,楼永良率领七大分公司经理,考察了日本著名的建筑企业熊谷组和前田建设。这次考察让中天人感受到中国建筑企业与世界先进水平之间的差距,更看到了在激烈的市场竞争中日本企业所具有的企业文化优势。一系列问题也随之摆在中天人的面前:中国低人力成本的竞争优势会不会丧失?中天未来的发展战略是什么?

中天人的共识是:提高企业国际竞争力迫在眉睫,而竞争力的获得,必须依赖企业文化力的提升。

二、文化力与企业竞争力

从国际和国内市场的大局出发,中天集团领导深刻认识到,在企业发展成为一个大集团的关键时刻,必须十分重视提升战略管理能力、科学管理能力、诚信管理能力。这三种能力最终都离不开文化力的支撑。

战略管理能力是文化力的集中体现。中天的战略管理目标是实现“品牌中天”。对于品牌的认同意味着对企业文化价值的认同。虽然中天的品牌已经有了一定的知名度,但在社会认同的广度和深度上还有待进一步提高。正是基于这种自觉的认识,中天

集团在《2004—2006 中期发展规划》中明确提出：通过三年的努力，把中天集团建设成国内知名的工程承包商和开发商，建设成对人才有很强吸引力和凝聚力、有先进健康的企业文化、有较高品格和享有盛誉的一流企业。

科学管理能力是企业的核心竞争力。文化建设的目的之一就是提高企业的科学管理水平，它不仅涉及到管理体制的变革和制度建设，同时也包括一系列科学技术的应用。一个没有文化力的企业是很难建设这样一个庞大的系统工程的。2004年9月，中天集团获得了全国质量管理奖，成为全国第二家获此殊荣的建设企业，但中天的领导层却看到了一些大企业病的苗头。因此，在获奖之后，他们立刻对集团的管理模式进行改革，实行了流程再造工程，将组织架构按照流程重新设计，按照大企业规模和小企业速度的要求，提高企业的管理效率和对市场变化迅速反应的能力。

诚信管理能力反映文化建设的水平。中天集团将诚信作为企业的生命，在细微处不断强化，使之成为人人都自觉遵守的基本准则。对内，他们善待每一位员工，真正做到以人为本；对外，他们奉行“用户至上”、忠实履行“缔造美好家园”的企业使命。项目经理身处市场经济的最前沿，一言一行都代表着中天的形象。因此，他们尤其重视对项目经理的诚信教育。如今，中天人走到哪里，就把讲诚信、重质量、抓安全的良好作风带到哪里，赢得了客户的广泛信赖。

三、文化建设

经过多年努力，中天集团形成了对客户讲诚信、对社会讲责任、对员工讲尊重的企业理念。这种企业理念体现到企业文化建设中，就是强化责任文化、提倡执行文化、营造创业文化、创建学习文化。

中天集团自觉地将自己看成“社会公共产品制造者”，以产品的质量、安全和人文关怀体现企业的社会责任。中天人认为，今后建筑产业的竞争，将不再是价格竞争，而是品质的竞争、文化的竞争。因此，中天十分注重从社会需求出发，打造同时期、同价位、同成本、同地段、同类型的高品质产品，并力求赋予产品以深厚的文化内涵和美学底蕴。例如，他们在西安、杭州和上海的一些项目中，由于在墙体、窗户、马桶等建材、建筑方面广泛采用了节能技术，赢得了社会的广泛赞誉。仅此一项，就

大大提高了产品的竞争力。

在工人的劳动、环境、健康和安安全等方面，中天集团始终奉行中国传统文化中“义利并重”的观念，认真履行企业社会责任。中天每年在建项目有200多个，几万农民工分散在上海、杭州、西安、武汉、广州和国外的项目部。许多农民工南北奔波，跟随中天十几年，这是因为中天从不拖欠工资，从不歧视他们，一直把他们当作企业的主人。每个项目部都有民工学校、基层党校，都有阅览室、活动室和篮球、乒乓球等体育设施，经常举办各种业务培训 and 文艺娱乐活动。为免除职工的后顾之忧，解决当地学生读高中难的问题，十年前中天集团就在资金还不宽裕的情况下，毅然投资6000万元创办了现已成为浙江省重点中学的中天高级中学。一位四川籍农民工告诉记者：我在中天干了14年，不管将来企业如何，我这辈子在中天干定了。我们问为什么？他说：因为中天拿我们当人看。

效率是企业的生命，而执行能力则是效率观念的具体体现，提升执行能力首先是靠制度。为此，他们强调“制度第一，总经理第二”。2005年，中天集团开始实施“竞争力工程”，在全集团的七个分公司开展执行能力的培训。培训的目的，就是使每一个中天人都能严格遵守统一制度，在规范操作的前提下，自觉生产最好的产品。

中天集团高度重视开拓创新。在创建“活力中天”的目标鼓舞下，他们着力打造不断进取的学习型企业。中天集团共有各类专业技术人员3000多人，拥有博士、硕士学历以及教授职称者24名。他们作为人才，都以管理入股或者技术入股，充分体现了企业对技术创新的高度重视。农民工技术培训，新进大学生培训，管理层培训，在中天已成为雷打不动的制度。集团部门以上负责人和主要项目经理人，80%是30多岁具有专业水平的年轻人。正是因为他们致力于建设学习型企业，所以各个公司都有技术创新，施工质量年年都有提高。

中天人正是依靠稳健的企业文化建设，逐步使企业经营从粗放转向精细，从传统走向现代，从而实现了企业的可持续发展。它的成功给我们以深刻的启示：在世界市场进入文化力竞争的时代，文化力就是企业的核心竞争力，就是企业可持续发展的新引擎。

责任编辑：闫玉清