培育“文化软实力” 提升“核心竞争力”

——北京汽车集团企业文化建设的有益探索与实践

文化是一个国家、一个民族的灵魂，也是一个企业的灵魂。凡是长盛不衰的企业，都有其独特的企业文化，它不仅是一个企业先进经营理念、管理思想和发展方式的直接体现，更是企业做大做强的持续性凝聚力、创造力、文化力、整体合力和内生动力。

“企业文化”的理念是个“舶来品”，但中国企业文化建设数十年来的艰辛探索和创新发展，已从过去自发的、零散的、浅层的学习模仿阶段，进入到目前符合中国特色社会主义要求、体现我国企业特色、与企业改革发展相适应相促进的新阶段，形成和展现了属于中国企业自己的独特魅力。北京汽车集团就是这样一个典范，其企业文化建设的有益探索和实践，为我国企业培育“文化软实力” 提升“核心竞争力”提供了一个参考样本，具有较强的示范意义。

近年来，尤其是在推进集团化发展战略以来，北京汽车集团坚持思想引领和文化引领，把企业文化建设放在突出位置，培育北汽核心价值体系和经营哲学，增强核心竞争力中的文化“软实力”。在50多年文化积淀和基本架构的基础上，北京汽车文化的内涵不断得到充实与深化、丰富与发展，尤其是把宣传思想工作与推进北京汽车文化建设有机融合，取得了突出的成绩。2010年以来，北汽集团形成并下发了《北京汽车文化体系构架》 《北京汽车文化实施建议》《北京汽车文化手册》等文件，提炼出了北京汽车“致力人文 崇尚科技 引领绿色——具有国际竞争力，排名世界500强”的核心理念和发展愿景，使北京汽车文化的核心价值体系不断转化为全体员工的价值取向，使北京汽车文化从软实力转化为北京汽车发展的核心竞争力，充分发挥了企业文化塑造北汽形象、凝聚北汽人心、提振北汽发展、促进北汽和谐的功能。

站在新的历史起点上，北京汽车集团制定了“十二五”期间的企业文化建设方略，并将其与企业发展战略紧密相连，继续培育“文化软实力” 提升企业文化建设水平和“核心竞争力”，使其成为推进北汽制胜市场、跨越式发展的强大推动力。

在中国经济发展的大潮中，中国汽车工业走向“汽车大机遇”，在几代北京汽车人艰苦奋斗的基础上有了进一步的发展、提升和强大，进一步确立了在中国汽车行业中的地位，进一步凸显了在首都经济发展中作用。

北京汽车在半个世纪的发展历程中，形成了深厚的产业文化底蕴。北京汽车文化是北京汽车历史发展的产物，也是北京汽车集团化战略创新发展的产物；既是北京汽车工业50多年发展历史的文化结晶和经验总结，又是北京汽车转变发展方式，调整产业结构，深化集团化战略，成为国际化汽车集团的精神动力和行动纲领。

回眸“半个世纪” 深厚底蕴铸就辉煌成长

社会文明的产生、文化的发展从来没有离开过经济发展和社会进步，企业文化也没有离开过企业发展这个基础。因此，企业文化是企业发展到一定阶段和一定层次的产物，北汽发展到现在，文化的出现是一种必然。

“文化原始基因”孕育“北京汽车文化” 北京汽车是中国汽车工业重要发祥地之一，在半个世纪的发展历程中，为国家经济建设和国防建设做出了历史性的贡献，同时逐步培育和不断完善具有自身特色的北京汽车文化。就北汽整体文化而言，从1958年北京汽车第一辆整车产品诞生之日起，就开始孕育成长，这是北汽文化的原始基因。到2007年北京汽车启动集团化战略期间，北汽文化基本成型。这其中，特别是在2002年启动的北京现代项目中，凝练出“奋力拼搏、团结协作、知难而进、志在必得”的北京汽车精神，更是对北汽文化的高度概括和深刻诠释。

“北京现代之路”催生出“北京汽车精神”。2002年开始的北京现代之路，是创业者的艰难之路。从杂草丛生起步，从一无所有起步，从“零经验”起步，北京市举全市之力，北汽集团举全集团之力，八年拼搏，北京现代已经站稳中国乘用车企业的第一阵营；八年打拼，北京现代积累了产品、人气和信誉。同时，在文化层面上，总结出通过现代项目所表现出来的“奋力拼搏、团结协作、知难而进、志在必得”的北京汽车精神。

“北京汽车精神”推动着“集团化战略”。北京汽车精神被北汽员工普遍认同，从北京现代项目所提炼的这一精神，既是北京汽车半个世纪创业历史的真实写照，更在新世纪第一个十年北京汽车新的发展中得到了发扬光大。北京汽车的科学发展必须建立在对自身历史的科学省察和自身结构的审慎调整上，2007年以来，北京汽车进入到“走集团化道路，实现跨越式发展”新的发展阶段；2009年开展的深入学习实践科学发展观活动对集团化进程中的各项工作进行全方位、全业务的查缺补漏；2010年落实中央经济工作会议确定的“调结构”的宏观方针，更是对集团化进程的更深层推动。

“集团化战略”升华了“北京汽车文化”。北汽的集团化是北京汽车历经半个世纪发展后的必由之路，要实现北京汽车又好又快发展，就必须实现北汽的集团化、产业化、平台化、国际化。这是由大改组、大调整，最终达到大发展。2010年9月28日，北京汽车工业控股有限责任公司正式更名为“北京汽车集团有限公司”，并宣告发起成立“北京汽车股份有限公司”。同时，北京汽车集团的品牌新形象也同期问世，新品牌标准图形外圆内方，一个“北”字显示出北汽的历史渊源，既是千年古都印下的历史胎记，又表现魅力北京这座世界城市的开放姿态。“北”字一方面形似两扇开启的大门，寓意开放与包容；另一方面又仿佛一双富有张力的臂膀，寓意责任和力量，这一形象是北汽文化和北汽精神的充分外化。以北京汽车精神为原始动力的价值观建设，在企业把握市场环境、实践未来战略的过程中，成为了动力和源泉所在。可见，集团化的发展战略进一步充实、丰富和拓展了北汽集团企业文化的内涵和外延，北京汽车文化也因实施“走集团化道路，实现跨越式发展”战略而升华到一个新的高度和境界。

立足“四个特性” 创新发展兼具历史传承

具有特性的企业文化，才具有持续性的感染力、凝聚力、创造力和生命力。“北汽文化”是以提炼“汽车精神”为节点启动的，如何用充满着斗志和生命力的北汽文化去吸引人、凝聚人、鼓舞人、发展人，需要特别关注、特别思考的是北汽文化的鲜明特征。因此，北京汽车集团党委通过总结，提炼出了北汽文化的基本特点，即北汽文化的继承性、北汽文化的集团性、北汽文化的创新性、北汽文化的发展性。

首先，北汽文化是继承的文化。北京汽车文化具有半个世纪的底蕴积淀，从1958年第一辆“井冈山”轿车诞生到通过实施集团化发展战略，形成轿车、越野车、商用车、新能源汽车同步发展，整车制造与上下游产业链关联互动，自主创新与合资合作相互支撑新的产业格局，北京汽车在自身发展中形成了几代北京汽车人一脉相承的优良传统和精神。纵观北京汽车的发展历程，北京汽车文化是卓越的文化、和谐的文化；通过推进集团化战略，北京汽车文化又是创新的文化、与时俱进的文化。北京汽车文化在继承中创新，在创新中继承，在整合中发展，在发展中整合，既传承了几代人的精神，又成为具有时代风貌、自身特色和走向世界的新文化。

其次，北汽文化是集团的文化。北京汽车文化，是打造促进北京汽车核心竞争力的集团凝聚力、向心力和文化软实力。建设北京汽车文化，是在弘扬半个世纪以来形成的企业精神和优良传统的基础上，在推动集团化建设进程中，积极应对国际国内市场竞争的形势变化，总结和提炼由主要经营者倡导、适应集团化发展战略需要、为各个企业和广大员工所认同的北京汽车价值观体系。由此可见，北京汽车文化是整体的文化、融合的文化、和谐的文化，是各个子企业文化的集成，与各子企业文化既统一又有层面上的区别。通过北京汽车文化建设，使各子企业文化成为北京汽车文化的子系统，形成以北京汽车文化为核心、各子企业文化为补充的文化体系。

再次，北汽文化是创新的文化。胡锦涛同志强调：我们要始终把改革创新精神作为强大动力，不断激发全社会的创造活力。国家必须创新，这是国家战略，关乎中国发展的方向和速度，关乎国力强弱；北汽必须创新，这是北汽的命脉所在，关乎北汽的核心竞争力打造和科学发展。优秀的企业文化源于企业发展实践，同时作为一种观念形态又反作用于企业的发展实践，对企业的改革发展具有导向作用。北京汽车在面对市场的机遇和挑战、实现跨越式发展的进程中，必须坚持思维的创新、观念的创新、文化的创新。要通过不断创新，充分发挥出北京汽车文化的导向功能，引导各个企业和全体员工转变思想观念，做到统一思想、统一意志、统一规划、统一步调，推进经济发展和集团化建设不断深化。同时，创新的文化要通过管理创新、科技创新、结构创新、体制创新、机制创新来体现，以创新的文化引导创新的思维、形成创新的理念、培育创新的成果，加速推进北京汽车工业创新发展。

最后，北汽文化是发展的文化。发展是第一要务。北京汽车通过推进集团化建设，实现了令人瞩目的发展，以2009年年度产销一举突破百万辆、销售收入超越千亿元为标志，为实现北京汽车的跨域发展目标、行业发展目标和未来发展愿景奠定了扎实的基础。北京汽车的跨越发展，需要以不断发展、不断丰富、不断完善的北汽文化作为思想支撑，北京汽车文化的发展也需要适应集团经济发展的形势和潮流 北京汽车丰富产品体系、扩大产能规模、提升产品品质、推进自主创新和节能减排、促进区域经济发展、建设国内一流并具有国际竞争力的汽车企业集团，都需要文化的支撑并将促进文化的发展，培育出新的文化内涵。因此，北京汽车和北京汽车文化的发展 相互依存，相互作用，相互促进，相得益彰，永无止境。

着力“三个方向” 核心理念凸显企业战略

企业文化是企业战略的表现形式，企业文化的核心理念往往凸显着企业的发展战略。北京汽车文化核心理念是企业经营的哲学基础，是根植于企业内部、引领企业进行经营活动、全体员工必需信奉的指导性原则，是实现企业目标和愿景的思想基础。同时，北京汽车文化是以集团化战略为主导，具有引领作用的思想体系，它着眼于北京汽车当前和未来发展战略这个根本的基点。从这一意义上讲，北汽文化的核心理念更是对北汽发展战略的提纲挈领。

以“发展愿景”构筑“战略蓝图”。北京汽车集团把他们的发展愿景表述为：致力人文，崇尚科技，引领绿色——具有国际竞争力，排名世界500强。世界500强是一个实力的象征，是“高阶俱乐部”，首先必须具有国际竞争力，同时还必须具有可持续发展能力。要实现这个与行业对手竞争、与全球其他企业竞争，在全球市场上取得自身地位的愿景，北京汽车必须“自强” 自强之路，就是“致力人文、崇尚科技、引领绿色”。“人文” 指企业和员工的关系、企业和消费者的关系、企业和社会的关系。国企必须对员工负责、对消费者负责、对社会负责。“科技”，指掌握核心技术，提升产品品质和集团核心竞争力，广义而言是北汽集团不断提升的企业自主创新能力。“绿色”，是节能减排，是新能源汽车，这一点和汽车行业密切相关，这是世界汽车行业发展的潮流，北汽不能逆潮流而动；同时，在“绿色北京”理念下，北汽车的“绿色行动”，这是建设世界城市的要求，也是首都经济的方向；是在建设环境友好型和资源节约型社会进程中，人民的生活方式和汽车消费者的理念，这是北汽社会责任感的体现。因此，“绿色”对北京汽车来说，就北京汽车理念而言，是实实在在的方向和追求。说“引领” 就是北汽必须成为人先、挺立潮头。因此， 人文” “科技” “绿色”这三个方面不可偏废。综合三个方面提出要求，是对北汽发展道路的全面考量和全面设计。

以“最高价值”振奋“情感导向”。北京汽车集团把他们的最高价值表述为“行者有其车”。对于“行者有其车”和它的句式相似的是另外两句，“耕者有其田” “居者有其屋”。先来看“耕者有其田”。“耕者有其田”这话是孙中山在民国时期提出来的，再往前追溯，可上溯到孟子，孟子在《梁惠王·章句（上）》里为老百姓伸张个人权利，表达了这个意思：必须有靠劳动吃饭的基本生产资料，才能消灭温饱之虞。后来，“耕者有其田”被写入了《中国人民政治协商会议共同纲领》，在新中国成立后真正成为治国方略。“居者有其所”，或者说“居者有其屋”。杜甫在“茅屋为秋风所破歌》里就说“安得广厦千万间，大庇天下寒士俱欢颜”。北汽提出来的，“行者有其车”，这是时代的产物。国家、民族的层面提出这个观点，这是具有大国情怀，大家情怀。“耕其田，居有所”，温饱无忧，乐享天伦之后呢？中国要进入到小康社会，要进一步加快国家建设的进程，要让人民更进一步享受到现代科技带来的便捷、环保、舒适和安全，要有更强的幸福感，北汽有责任、有义务为人民提供适合各个层次、各个人群，符合他们消费要求的交通工具。“行者有其车”，首先得心里装着人民；“行者有其车”，人民需要什么样的车，如何让人民称心、满意？这个问题，是北汽必须密切关注的问题，也应该成为汽车行业内共同关注的问题。以“行者有其车”为最高价值，就是要“铁肩担道义，勇气铸辉煌”。

以“企业使命”驱动“团队发展”。北京汽车集团把他们的使命表述为“实业兴国、产业强市、创业富民”。 首都经历过几次城市定位，但是无论如何定位，在首都经济的发展上，北京汽车都是首都经济的重要支撑力量。2007年，北汽明确了“建设符合首都功能定位、适应首都经济结构调整，成为首都经济高端产业和现代制造业最重要的支柱产业”的发展目标。2009年，在北京市“做优一产，做强二产，做大三产”的整体战略中，北汽成为“做强二产”的主要支柱之一，在首都经济发展中的作用日益凸显。北汽的集团化和跨越式发展受命于时代。近几年，北汽各项主要经济指标都已经在北京市国资委系统监管企业集团中名列前茅，把国家的强大和人民的幸福作为自己的发展使命，这是时代的需要，也是民族的需要。正是这一使命的感召下，北汽提出了“十二五”新的五年发展期中要“打造实力北汽、成就规模北汽、塑造世界北汽、建设和谐北汽”，这是北汽集团站在新的发展起点上的行动纲领和时代宣言，也是全体北京汽车人的共同追求和永恒信念。

憧憬“十二五” “文化力”助推“大发展”

北汽的集团化建设和跨越式发展，最根本的出发点和落脚点就是要让北汽做大做强。结合国家汽车产业发展状况和北京市对北京汽车工业发展提出的要求，北京汽车初步确定了2015年前尽快实现300万辆的发展目标。具体来讲，北京汽车到2015年，要形成整车产能300万辆以上，当年实现产销300万辆；实现销售收入4000亿元（其中：整车2900亿元，零部件200亿元，服务贸易100亿元） 市场占有率达到12%，出口额30亿美元，立志在“十二五”期间成为国内一流、国际有影响的大型汽车集团，通过自身发展和引领带动作用，把北京汽车工业发展成为首都经济高端产业的重要支柱和现代制造业的第一支柱产业。

“十一五”期间，北汽集团的企业文化在原有的基础上进行了深化和总结，形成了系统的、有时代特征和鲜明特征的企业文化。“奋力拼搏、团结协作、知难而进、志在必得”，是北汽集团企业文化的集中体现，为北汽集团奋勇前进提供了强大的精神动力。“十二五”期间，要实现预期目标，做大做强北汽和中国汽车工业，仍然必须把企业文化建设放在突出位置，进一步培育和完善北汽核心价值体系，增强“文化软实力”，并将其转化为强大的“核心竞争力”推动企业科学发展迈上新台阶、实现大跨越。

科学确立“十二五”企业文化建设的工作重点。为全面实现“十二五”预期目标，北京汽车集团确立了企业文化建设“十二五”期间的重点工作：在北京汽车文化基本架构的基础上，进一步丰富和完善北汽文化的内涵，积极宣传北汽核心价值观，着重培育领导干部北京汽车文化的引领力，让各级领导干部成为北汽文化的示范者、推动者，进而提升全体员工对北京汽车文化的认同感和执行度，促进北京汽车文化在制度层面的全面落实，尊重、支持、培育、塑造北京汽车文化主导下的特色文化，传承、细化、补充、完善和体现主导文化，不仅促使主导文化的落地生根，也强化北京汽车文化要在战略指导和理念导向上对基层企业文化进行引领。

同时，切实推行基于北京汽车文化的行为规范和文化礼仪，促使全体员工的行为规范和文化礼仪与北京汽车文化在行为层面的要求积极对接。特别是，要坚持典型引路，总结典型、宣传典型，以树立和宣传先进典型为抓手，结合北京汽车发展的实际，在企业发展的相应阶段，树立各级各类先进典型人物或集体，带动全体员工向楷模学习，从个人行为和思想上向模范人物和模范团队看齐，起到以点带面的作用，引导全体党员、干部和职工养成行为规范，树立发展北京汽车工业共同的理想和信念，进而树立良好企业形象，以此提振企业发展的内在动力，立足北汽发展愿景，弘扬“北京汽车精神”，以北汽文化的智慧，凝聚起强大的“文化力”，助推北汽在“十二五”期间“大发展”目标的顺利实现。

审慎对待“十二五”北汽的发展规模、结构和方式。对于发展规模，北汽文化的管理理念中就特别强调：规模合理，保持持续扩张力。这个方针一方面，要求对北汽的未来发展设想要有规划，既不能满足于现有水平，也不能盲目冲动。在企业做“大”的问题上，简单加法的臃肿膨胀型企业并不可取。金融危机以后，全球不少汽车巨头都纷纷瘦身——光“大”，是不行的，做大是为了降低成本，共享资源，提高利润，如果未经考察就仓促上马，那就是为将来埋下定时炸弹。

对于发展结构，必须苛求精准，坚定不移地推进集团化战略，打造完整、统一的产业链，形成科学有效的发展结构，以科学结构提高北汽管控效力。以产业链为基础的发展结构，必须讲求科学高速，在经营管理上坚持集团经营，把集团建设成为高效的决策中心和有力的运行中心，集中规划、统一部署、强化管控、令行禁止，实现集约效应和规模效应。

对于发展方式，北京汽车“十二五”期间面临着产业链各发展平台的建设和调整，调整的任务非常艰巨、繁杂，必须有相应的思想路线和文化氛围，以包容性调整创新发展方式。为此，应当重点做好以下三个方面：一是调整心态，面对这样的形势和任务，首先必须转变作风，迅速提升执行力；二是调整制度，北汽文化强调的危机感、忧患意识、执行力应在制度中得到体现，“十二五”期间的制度调整决定企业的发展活力；三是调整氛围，北汽文化强调尊重人性、正确理解和对待人性，在和谐、向上的氛围中，保证团结、凝聚的力量，让员工成为物质丰富、心灵自由、精神充实的个体，保持企业强大凝聚力。

全面加强“十二五”北汽文化的传播与宣传。为使北京汽车文化得到全员认同，要通过各种媒介和各个沟通渠道进行宣传和诠释。一方面，紧密结合企业文化建设的工作重点，面向企业、面向职工，在全系统开展“新北汽·新使命·新成就”主题宣传活动，创新宣传载体，在继续办好《北京汽车报》 “北汽集团党建网”、《汽车工业情况》、《北汽宣传之窗》的基础上，试办覆盖全体党员的“北汽党建手机短信交流平台”，利用多种形式，及时宣传“十二五”企业文化建设工作和推进的阶段性成果，及时总结宣传企业改革、发展、党建和企业文化建设的经验，及时宣传劳动模范、优秀共产党员和先进职工的事迹。

另一方面，高度重视并搞好北京汽车文化的培育与传播，建立以集团领导为主导，二级企业、事业部领导为主体，全体员工为基础的培育体系；编写《北京汽车文化手册》，发放到每一个员工，以增强全体员工对北京汽车文化的认同感；将北京汽车文化教育纳入全员培训，作为集团后备干部、引进人才、新进大学生和工人上岗培训的必修课。同时，倡导和鼓励基层企业建设寓企业个性于北京汽车文化共性的特色文化，形成具有北京汽车风采、基层企业特色、体现时代特征、包容和谐的文化体系。积极而灵活运用集团和企业各种会议、庆典活动、展示活动、文体活动，传播北汽的核心价值观体系和新的识别系统，尽可能多的开拓北汽文化传播、宣传、教育的主渠道。通过各种传播途径，使北京汽车文化进入用户、进入合作伙伴、进入员工家庭、进入社会，形成北京汽车文化对外的辐射，树立北京汽车良好形象，形成推动北汽科学发展、跨越式发展、和谐发展的强大动力。

【后记】毛泽东同志曾说过：“人总是要有点精神的”。人如此，企业亦然。基于“汽车精神”的“北汽文化” 为北京汽车集团树立先进典型、塑造良好形象、提振内在动力、助推科学发展提供了强大的精神动力。

纵览北汽集团生动活泼、卓有成效的企业文化建设过程，尤其是在推进集团化进程中不失时机地全面启动文化建设，将社会主义核心价值体系融入企业文化建设全过程，真正将北京汽车的集团品牌形象和核心价值体系“打响了”，增强了企业的凝聚力、创造力和文化软实力，为提升企业发展的核心竞争力提供了源源不断的内在驱动力。北汽集团企业文化建设的有益探索和实践，不仅扎根于企业经营管理的具体实践，还与党建思想政治工作有机结合、相互促进，走出了一条以中国特色社会主义理论体系为指导的企业文化建设之路。

通过“十一五”打下的坚实基础，北京汽车集团产业结构得到进一步优化，发展方式初步转变，效率效益明显提高，文化力、凝聚力显著增强，各个方面呈现出良好态势，仅2010年上半年就取得了产销汽车58万辆、营业收入523.9亿元、利润27.16亿元的优秀经营业绩，达到了历史最好水平。可以说，北汽集团的发展，已经上升到了企业发展的新层次，到了一个既可以生产产品，也可以输出文化的新境界，实现了“质”的转变。

而今，北京汽车“十二五”发展的宏伟蓝图基本绘就，比任何时候都重视企业文化建设，集团上下，信心满怀、朝气蓬勃，“北汽文化”也正在成为4万名“北汽人”共同的价值观、共同的行为准则。我们完全有理由相信，北汽集团用“文化力”提升政治力、经营力、创新力和核心竞争力的前途将更加光辉灿烂，建设“具有国际竞争力，排名世界500强”和“大北汽、大跨越、大发展”的愿景将更快稳健实现！

（中央党校学习时报社企业文化建设调研组 何鹏程 廖心忠）