

24 | 党建引领
“奋斗者”企业文化

29 | 百尺竿头 更进一步：
亦庄控股企业文化建设的初心

37 | 让奋斗之树
绽放奋斗之花

博大 亦庄控股

总第
37
期

面向世界的产业新城运营商

致博大 尽奋斗

新时代 新作为

本刊编辑部

站在亦城财富中心的顶层眺望刚刚通过验收的“中国尊”，仿佛在乎视这座北京的最高建筑。高度，从来都是被用来超越的，而未来，总是会被不断重新定义。

当年，北京经济技术投资开发总公司白地黑字的牌子，挂在一间简陋宾馆的大门外面，十分不起眼。那时是1991年12月7日，正是深冬，《春天的故事》这首歌曲还没有唱遍大江南北，也鲜有人能预料到在3.256平方公里的弹丸之地上会迸发出怎样壮丽的创举。

第一批奋斗者白手起家创业的时间点，正踩在中国新一轮改革开放这个台阶上，国运兴衰，企业起落，个人浮沉，自此便被捆绑得十分紧密。从那时候起，这家企业的使命便与这个国家的发展紧紧相连，近三十年来，始终同呼吸共命运。

用一卷皮尺，开始在阡陌纵横之中谋划一座城市的雏形。红、白两座楼里的人们，用三根罗马柱标记“三个面向”的胸怀，他们伴随着经开区一起，进入“国家队”，更重的担子、更大的责任，这条首都升向东南方的触手，开始牵引起北京实体经济和科技成果转化的大锚。

是改革开放，给了亦庄控股前行的原动力，在一轮轮社会主义经济建设中，亦庄控股也起到了一个国企应当具备的中流砥柱作用。当经开区向升级版产业新城转换模样的时候，在水、热、信息化、物业种种基础担当之外，亦庄控股也在智慧、绿色、文化塑造等城市宜居性上倾注心血。“博高志远、大气天成”的产业新城运营商向世界一流迈进。

站在高楼的顶层远望更高的楼宇，亦庄控股正从追赶者成为并行者，而且在某些领域已经成为领跑者。站在新的历史起点上，大国重器的责任担当，应有作为、必有作为、大有作为。



主办/Sponsor:
北京亦庄投资控股有限公司

编委会/Editorial Board:
白文 杨文良 韩洪英 王佃宝
孙德锐 芦永忠 郭广庆 卢自锋

总编辑/Chief Editor:
韩洪英

执行总编辑/Executive Deputy Editor:
齐萱

编辑部主任/Editorial Director:
杨黎明

编辑部副主任/Deputy Editorial Director:
高颀

编辑/Editor:
陈水清 程琳琳 苏通

美术总监/Art Director:
闫然

图片总监/Picture Director:
张洪刚

美术编辑/Art Editor:
唐瑶瑶

编务/Editorial:
刘慧纷

媒体顾问/Media Advisor:
杨朝英

翻译顾问/Translation Consultant:
张平

法律顾问/Legal Counsel:
万英才

编辑部电话/Phone Number:
010—67881224

地址/Address:
北京经济技术开发区荣华南路9号院1号楼

邮编/Zip Code:
100176

编辑部投稿邮箱/E-mail:
bodabjb@163.com

发送对象/Recipients:
内部员工

印数/Impression:
1500册

印刷日期/Printing Date:
2020年7月15日

理事单位/Governing Units:

北京经开投资开发股份有限公司

北京亦庄置业有限公司

北京博大经开建设有限公司

北京亦庄国际传媒有限公司

北京博大坤元房地产开发有限公司

北京博大新元房地产开发有限公司

北京博大开拓热力有限公司

北京博大兴投资开发有限公司

北京博大酒店管理有限公司

北京亦庄水务有限公司

北京博大网信科技发展有限公司

北京亦庄国际开发建设有限公司

北京亦庄国际生物医药投资管理有限公司

北京博大万泰国际投资咨询有限公司

北京联港置业有限公司

博大世通国际物流（北京）有限公司

北京新航城控股有限公司

北京南海子投资管理有限公司

北京亦庄盛元投资开发有限公司

北京亦庄博润置业有限公司

北京星网工业园有限公司

北京亦庄智能城市协同创新研究院有限公司

北京亦庄文化集团有限公司



扫描二维码关注公众号
一键了解亦庄控股资讯



扫描二维码
关注党员口袋书
Android版



扫描二维码
关注党员口袋书
IOS版

博高志远
大气天成

01

卷首语
Preface

新时代 新作为 / 01

02

观点
Viewpoint

埃德加·沙因：探寻企业文化冰山下的秘密 / 05

近代中国企业家的精神之源 / 07

中国企业“四十不惑”的回顾与思考 / 10

03

封面文章
Cover Article

党建引领“奋斗者”企业文化 / 24

百尺竿头 更进一步：
亦庄控股企业文化建设的初心 / 29

04

特别报道
Special Report

心有国旗 行有国企
——亦庄控股改制两周年整装再出发 / 35

让奋斗之树绽放奋斗之花 / 37

06

他山之石
Other's Wisdom

浅析“拓荒牛”成为深圳城市形象的来龙去脉 / 55

向幸福出发
——中铁四局建设幸福企业的实践与探索 / 60

05

基层
Grass Roots

构建“大人力资源”体系 培育“大企业文化”观 / 42

推动业财融合 培育财务文化
——亦庄控股财务管理部打造“携手同行·精益财务”培训品牌侧记 / 44

双品牌建设为经开股份注入奋进之力 / 47

亦庄水务：为地球珍惜每一滴水 / 51

07

结束语
Concluding Remarks

企业文化的轻与重 / 67



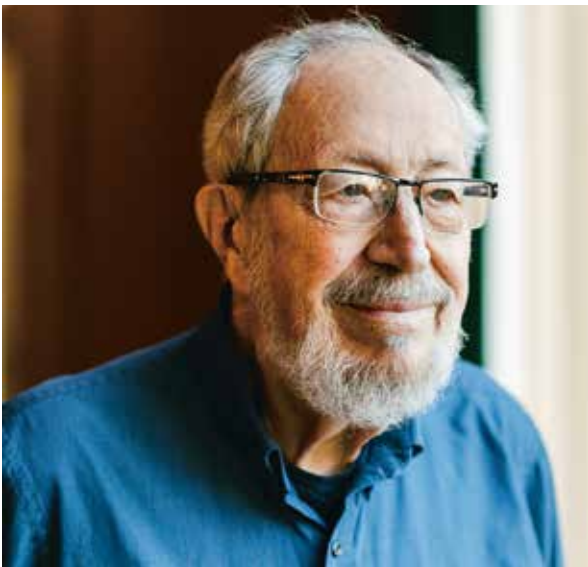
一个组织（不论是一个国家，还是一个企业）要想长久屹立和发展，必然要有属于自己的独特的文化做支撑。

一个组织的独特文化的形成，是其内部和外部因素共同作用的结果，最大的外部因素，是这个组织所处的时代和现实的周围环境，内部因素则包括组织成员的互相交往、互相影响、互相碰撞等，最终形成一种心理契约，即组织成员共同认可、相信、遵守和维护的，属于这个组织的独特文化。企业文化是其中的一种。

在这里，我们选取了几篇稿子，希望读者可以从企业文化与组织心理学的开创者和奠基人埃德加·沙因的观点中得到启发，从近代中国实业发展的历史中得到启示，从对过去40年中国企业的崛起历程中得到启迪，进而对照自身所处的企业和时代，更好地理解、认同所处企业的文化，认同并承担所企业应有的担当。

埃德加·沙因： 探寻企业文化冰山下的秘密

■ 刘佳



埃德加·沙因（Edgar H. Schein）
美国麻省理工大学斯隆商学院教授

他是国际上享有盛誉的实战派管理咨询专家，“企业文化”一词被业界公认是由他“发明”的。

企业文化到底是什么？有人说它是企业制度相辅相成的“补充工具”，有人说它是培养企业正能量的“教化工具”，还有人说它是用来教育员工的“宣传工具”……让我们跟随企业文化与组织心理学的开创者和奠基人——埃德加·沙因，探寻这座冰山下面，到底隐藏着怎样的奥秘？

20世纪80年代，为了应对管理危机，美国DEC公司(即数字设备公司)新领导人帕尔默先生开始进行大

刀阔斧的改革。不少员工由于不适应新文化而离职，其中一些人创办了自己的公司。有趣的是，对于原有文化的强烈归属感和认同感，驱动着他们创建了一个“工友会”，并在新公司试图找回“失落的文化”。这就是企业文化的奇妙，埃德加·沙因指出：个人和组织的相互交往和相互影响过程，也是一种力求反复建立一种心理契约的过程。正是这种潜藏在“冰山深处”的强大力量，使旧的“文化”在新的环境中“复活”。

潜入冰山之下

沙因将组织文化分为三个层次：首先是物质层，即“人为事物”层次，是组织文化中最表层、最明显的层次，主要指可以观察到的组织结构和组织过程等；其次是支持性价值观，主要反映在组织的目标、战略、质量意识和哲学信条中；最后是潜意识假定，即企业成员潜意识、谙熟于心的信仰、知觉和思想等。

当整个组织的群体价值观得到了绝大多数成员的公认时，它们就会变成信念和假设，并最终进入无意识状态，正所谓“习惯成自然”。这种层次才是组织行为模式的终极根源，它会对整个组织产生巨大作用。只有充分了解一个组织的基本假设层次，才能真正地了解组织文化。

就像一座耸立的冰山，“露在水上”的仅仅是一部分，而真正潜藏于水下的组织文化本质，才是转动企业轴心的秘密。

与数字设备公司企业文化的“死而不僵”相对

照，一些组织极力想要打造自身的企业文化而不得。许多员工听到“企业文化”“愿景”，都会觉得事不关己。究其原因，一方面，这种所谓的企业文化建设还停留在上层意志，而非贯彻于每个员工心中的价值体系；另一方面，这种所谓的企业文化建设也只是停留在喊喊口号、开开大会、搞搞活动、讲讲诗词的“作秀”层面，没有触及到企业的管理模式和制度机制。

沙因强调，如果我们不能将企业文化作为变革的首要资源，所谓组织学习和组织发展也就成了无源之水、无本之木；如果我们不能将企业文化与企业具体的经营、管理活动相结合，那么单纯“为文化而文化”也仅仅是自说自话，缺乏企业整个生态系统的支撑，最终只会“热情燃尽，一地鸡毛”。

从“挂在墙上”到“落在地上”

在一些组织中，企业文化往往是对员工的“宣传”“鼓动”方式或者产物，甚至是“走秀”和“热闹”，是“挂在墙上”的口号而已。但对于另外一些想要基业长青的企业，企业文化是实实在在的体系建构，并且真正走进了员工的心灵深处。

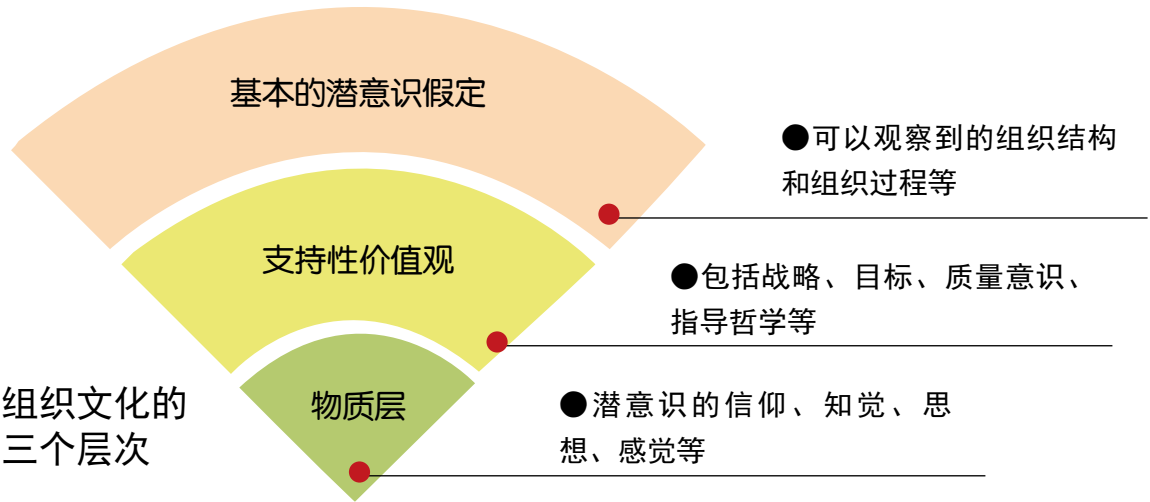
方太厨具公司是其中一个例子。在那里，每名方太员工都可以清晰地回答：“我们的使命是让家的感

觉更好！”“我们的愿景是成为受人尊敬的世界一流企业”“我们的核心价值观是‘人品、产品、企业，三品合一’”。方太高层成立读书会，探讨如何将中国传统文化落实到日常工作，一般员工则自觉地在班组会上分享利用企业价值观来处理客户关系、同事关系甚至亲子关系的案例经验。方太以核心价值观为标准选人，以企业文化和传统文化作为人才培养的重要内容，把价值观、绩效共同作为考评标准，摸索出了适合自身的发展之道。

以价值观作为重要考核依据的，还有阿里巴巴。马云的目标是建立一家中国人创办的世界上最伟大的公司，“六脉神剑”是他们共同尊重的价值观，与业绩各自占据了绩效考核的一定比例，并且专门制定了价值观实施细则，为避免打分模糊化，考核价值观必须要有具体事例支持，促进文化管理“落在地上”。

正如埃德加·沙因所主张的，任何的企业文化，作为一种企业成员共同认同的价值体系和行为模式，离不开企业战略、组织架构、流程变革的支撑；同时又深蕴在企业日常的绩效薪酬、劳资关系、员工职业发展等方方面面，不可割裂。

“一个人要想离开社会而生存，那正像拔着自己的头发想离开地球一样不可能。”同理，一个公司要在企业文化方面有所建树，又怎么能离开真实的，日常工作过程中的管理变革呢？



近代中国企业家的精神之源

傅国涌

实业救国

上个世纪之交，即1900年前后，这是一个特殊的时代，是张灏所说的转型的时代。晚清状元张謇认为自己在读书人的道路上已经走到了末路，这条路不可能再给中国以及他自身带来新的发展动力。在给一个朋友的信里，张謇说他要走一条更实实在在、踏踏实实的道路。这条路即是从地方建设开始，“得寸则寸、得尺则尺”。因缘际会，他找到了一个切入口——办实业。

1896年，张謇在南通兴办大生纱厂，办厂的源起本是因张之洞之命促成，但张謇受命之时，动因则是要为病在空言、为世所轻的书生争一口气。他在书中写道：“以为举事必先智，启民智必由教育，而教育非空言所能达，乃先实业，实业、教育，既相资有成，乃及慈善，乃及公益。”1903年开始，他致力于家乡南通的城市建设，以大生纱厂为中心创办了一系列辅助性企业，奠定经济基础，同时兴学以提升民众素质，进而以交通水利和慈善公益等事业，改善生态和人文环境。张謇“言商仍向儒”，最终目标是将南通变为一个“新新世界的雏形”。

1926年，张謇去世，这位清末状元留下的是大生集团，以及彼时已经成为“全国模范县”的南通。他对近代企业家产生的深远影响没有因为他的离去而消失。同年，卢作孚的第一艘轮船“民生号”开始运营，南通自治的模板也成为他在重庆北碚进行社会改造的灵感来源。与此同时，深受“南通模式”影响的荣氏兄弟也在无锡倡导“劳工自治区”的实验，并提

出以“企业为核心”，辐射建设“大无锡”的蓝图。

今天，我们仍能在南通、无锡、北碚等地看到这些企业家创造并历经岁月沧桑保留下来的遗迹。这些企业家不是简单地在企业成功之后再去做一些慈善公益事业，而是把自己办企业的行为融入社会进步的过程之中，用工业化带动城市化，以推动中国的现代化进程。

到了民国时期，中国的实业有了新的发展，当时的企业家多半抱有实业救国的理想。在积贫积弱的中国，他们深信实业能够拯救一个国家和民族的命运，把办企业和实业救国、济世安民联系起来，这是很多近代中国企业家的精神之源。

“人的现代化”

在近代企业家中，很具现代企业家特征的是创办民生公司的卢作孚。卢作孚办企业最注重的是人，甚至提出了“人的现代化”。

1893年，卢作孚生于重庆附近的合川县城，他家境贫寒，小学毕业后自学成才。1921-1924年，卢作孚在泸州教育科长和成都民众通俗教育馆馆长任内进行教育实验，却因四川境内军阀混战被迫夭折，由此他转而产生“实业救国”的念头，而实业之中又以交通运输业为“各业之母”。1925年，32岁的卢作孚白手起家，创办以“服务社会，便利人群，开发产业”为宗旨的民生公司。当时深处内陆的四川交通不畅，民生轮船公司的创办，对于沟通川内外起到了推动作用，卢作孚终在内陆地区找到了实现现代化的途径。

卢作孚办企业很有创造性。与同时代的企业滚雪球式的发展不同，他创造了以小博大、小鱼吃大鱼的发展模式。用小企业去合并大企业，这个看似不可能完成的任务，卢作孚却能凭着他的智慧和独到的经营方法处理得游刃有余。他一步步合并了民营、军方和外国的轮船公司，最终在长江上游一统天下。

与张謇在成功创办大生公司后开始兴办社会事业不同，卢作孚做企业和搞地方建设几乎是同步进行的。1926年，民生公司第一条船开拔运输。次年，卢

作孚即接受刘湘的任命，担任北碚的峡防局局长。北碚位于重庆市西北郊，当时是一个土匪出没的不毛之地，但又是民生公司船运的必经之地。接管北碚后，卢作孚一边开办工厂，一边呕心沥血致力于社会事业的建设，现代化的实践使北碚很快超越了地域的局限，成为周边甚至全国县市建设的样板。

卢作孚深受张謇的影响，在北碚有“小张謇”之称。他在1922年就曾到南通参观学习，并且当面向张謇取经问道。张謇在南通建立了一个完全新式的社区，企业涵盖了纺织厂、面粉厂、炼铁厂以及各种农业垦殖公司。同时还兴建了大量的学校，从小学、中学、职业学校到大专，门类齐全，此外，张謇还建造了博物馆、气象台、公园、养老院等等。年轻的卢作孚深受震撼，他仿照张謇建设北碚。

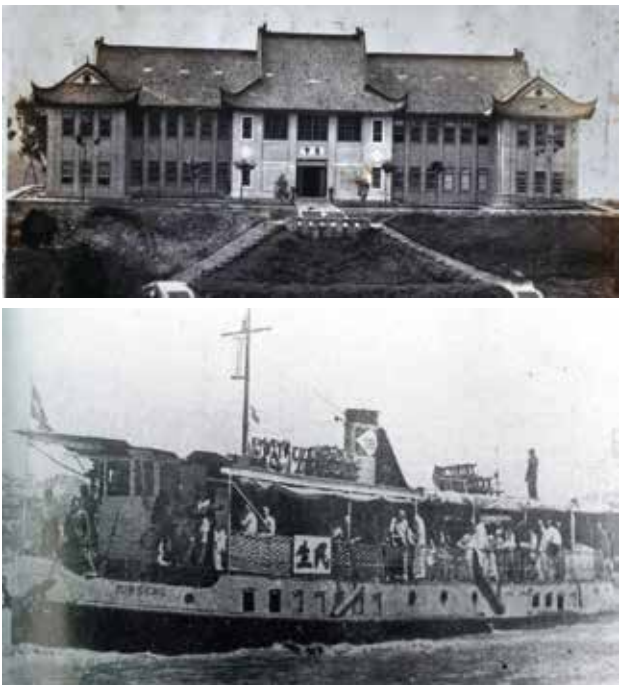
相比于张謇传统士绅“兼济天下”的追求，卢作孚提出了“人的现代化”这个口号。“人的现代化”，在北碚有一些具体体现。比如，为了调动当地百姓灭鼠的积极性，卢作孚在当地建造的电影院里，允许老百姓以几只死老鼠换一张电影票，这样一方面平抑了鼠患，一方面把老百姓吸引到电影院里，接受科普电影的常识普及。此外，卢作孚在北碚兴建了很多学校，甚至还一手建造了中国西部科学院，这是当时仅次于中央研究院的第二大科学研究机构，在某些领域，比如地质学、植物学等学科，领先于全国，吸引了高端科技人才的不断加入。一个企业家凭借自己的社会号召力，可以筹集社会资本在北碚这么一个弹丸之地建造高等科学院，这在很多人看来是一件匪夷所思的事情。

卢作孚一生的事业可以说是一体两翼，一边是北碚建设，一边是民生公司，两者密不可分。北碚建设给民生公司提供了很多保障，例如，民生公司的人员培训在北碚进行，员工工作服在北碚生产，民生公司烧的煤由北碚的天府煤矿供应。民生公司则为北碚的建设提供了源源不断的经济支持。上世纪30年代，乡村建设十分流行，晏阳初、梁漱溟、卢作孚当时并称为“乡村建设三杰”。晏阳初在河北定县推广平民教育，开办学校、启发民智；梁漱溟在山东进行乡村建



设实验，推广“乡村文明”“乡村都市化”；卢作孚关注于以北碚为中心的嘉陵江三峡地区的现代化乡村建设，强调“人的现代化”。晏阳初和梁漱溟的教育实验由于依赖于外部资金，缺乏稳定持续资金供给未能获得长足发展，而以实业为出发点的“北碚模式”则获得了令人瞩目的社会示范效应。1939年，晏阳初来到北碚建立乡村建设育才院。同年，陶行知在北碚创办小庄研究所，并且筹备创办育才学校。1941年，梁漱溟将勉仁中学迁至北碚。一时间北碚这座小城成为乡村建设研究的思想重地和实验基地。

1937年，国民党政府迁往重庆之时，卢作孚的北碚建设实验已经颇具规模。在抗战期间，在这个不起眼的小地方聚集了几十个一流的科研机构，几千名专家学者，被李约瑟称之为“此间最大的科学中心”。



- 1
- 2
- 3
- 1.1939年9月24日，卢作孚在汉口航政局改良木船试航典礼上发表演讲
 - 2.1930年9月，卢作孚在北碚成立了中国西部地区第一家民办科学院——中国西部科学院
 - 3.民生公司的第一艘轮船——“民生”轮

复旦大学、中央大学等学府迁到此处，许多文化名人，如梁实秋、老舍、林语堂、吴宓、周谷城、顾颉刚等都住在这里。

道与术

近代企业家一个最大的特点在于寻求企业之道，而不是单纯地寻求企业之术。所谓道，就是在他们身上体现出的企业家精神，核心就是实业救国。追求企业之术在于仅仅通过各种手段谋利。当时也有追求术的人，但不是主流。追求企业之道的脉络非常清晰，从张謇到卢作孚，正好构成两代人。1926年，张謇去世，卢作孚的第一条船开始在川江上航行，一去一兴，两代企业家实现了自然过渡。BB

中国企业“四十不惑”的回顾与思考

■巫云仙

翘首回顾，当代中国企业走过了筚路蓝缕的40年成长历程。正如一个人，从懵懂少年步入到40不惑之年。40年的改革和发展成就了怎样的当代中国企业？驱动中国企业发展的主要因素是什么？“四十不惑”的中国企业处于怎样的生命周期？能否成为长寿型企业？不惑之年的中国企业继续前行的动力是什么？



企业发展的四个阶段 ▶▶▶

根据国家统计局的统计数据显示，1978年底，中国工业总产值仅为4231亿元；在全民所有制工业企业中，24%的企业存在不同程度的亏损：职工总数为9499万人，其中全民所有制单位职工实有人数为7451万人，城镇集体所有制单位职工为2048万人。

在改革开放之初，中国企业就是这样一个家底，但经过40年的发展，却发生了翻天覆地的变化。



1984年，首家中外合资企业中国钢铁制品有限公司落户马尾（徐怡光摄于1986年）

起步发展和改革试点阶段(1978–1991)

从国有企业来看，1978至1982年，一方面进行恢复性和建设性整顿，按照“六条标准”对全国8000多家大中型工业企业，20多万家小型工业企业分期分批进行持续4年之久的整顿，为后来企业的制度建设和经营管理体制改革奠定了基础。与此同时，开始对国营企业进行一系列的改革试验。

从1978年开始，国有企业改革一直处于经济体制改革的中心环节。1979年4月，首都钢铁公司、天津自行车厂和上海柴油机厂等8家国有企业首先开始扩大经营管理自主权的改革试点。国务院为此发布了多个有关利润留成、承包经营制和利改税的规定文件，试图通过改革试点，理顺国家、企业和职工三者的利益关系。1984年上半年，以扩大企业自主权的放权让利改革告一段落。

国有企业改革的重点转到股份制试点和承包经营制上来。1984年11月，上海飞乐音响公司股票的公开发行，拉开了证券市场发展和股份制改革的序幕。1986年12月，国务院颁布《关于深化企业改革增强企业活力的若干规定》后，国营企业的租赁、承包经营责任制、股份制试点在各地迅速展开。1989年，在国民经济的治理整顿中国有企业的系列改革暂告一段落。

在对国有企业进行存量改革的同时，通过政府

制定相应的市场准入法规和开放政策，为“三资”企业、个体工商户和私营企业，以及乡镇企业打开了新的发展空间。

1979年7月，全国人大通过《中外合资经营企业法》后，中外合资经营企业首先在经济特区获得设立许可，港澳资本进入到企业发展的市场中来，他们开办合资企业，积极参与“两头在外”的国际产业分工。1982年通过的《中华人民共和国宪法》，首次从根本法层面确定了外资企业在中国的法律地位。通过颁布相关的法律法规，以及国务院颁布的鼓励和引导外商投资的一系列政策，“三资”企业获得快速发展，外商投资方式扩大到外商独资企业和中外合作经营企业，形成了相对于内资的“三资”企业，这是中国对外开放的重要载体，是引进利用外资和先进技术的有效途径和窗口，成为中国吸引和利用外资的重要的载体，成为先进技术和科学管理相结合的好样板，以及中国企业发展与国际接轨的催化剂。

“三资”企业先是在经济特区设立，后来扩展到14个沿海开放城市，以及更多的开放城市和其他城市的开放开发区。伴随着“三资”企业的兴办，有关效率、质量、市场和新产品开发等商品经济概念开始在国内广泛传播，如深圳特区提出的“时间就是金钱，

效率就是生命”的口号，曾经震撼了很多国人。

截至1991年底，全国共批准“三资”企业41271家，其中当年批准的就有12286家。但在工商部门登记的实有“三资”企业共37189家，累计投产开业的“三资”企业共20732家。这些企业90%集中在沿海地区，广东省最多达18000家，超过600家的省市，包括北京、天津、河北、辽宁、上海、江苏、浙江和福建等省份；港澳地区投资占外商总投资的70%，台商成为第二大外资来源。

随着国有企业改革的推进，“三资”企业的设立和迅速发展，民营企业的活力也被激发出来。1979年，



民营企业开始得到发展，其最初目的是为了解决知青返城和城市待业青年的就业问题，9月22日，首家私营企业上海爱国建设公司成立；1980年7月，政府进一步放宽政策，允许城市开办个体户，各地城镇普遍出现“个体户现象”。1980年12月11日，温州的章华妹领到了工商证字号为第10101号的“个体工商户营业执照”，由此开始了民营企业第一次创业潮。

1984年，被称为“中国公司元年”。1984年的中央1号文件提出要在兴办社队企业的同时，鼓励农民个人兴办或联合兴办各类乡镇企业，乡镇企业由此迅速发展起来。

1984年邓小平第一次南巡和视察深圳等地，为企业的兴起和发展起到了巨大的推动作用。在中共中央批转的关于邓小平第一次南巡的《沿海部分城市座谈会会议纪要》中，决定进一步开放14个沿海城市。在这一股改革开放浪潮中，第一代企业家如柳传志、张瑞敏、王石和任正非等人勇敢“闯海”，在国内还没有完善的现代企业制度和产权制度借鉴的情况下，创办了众多具有现代企业特点的公司。

1987年8月，国务院颁布了《城乡个体工商户管理暂行规定》，进一步确认个体经济的合法地位；10月召开的党的十三大，正式承认了私营经济的合法地位，明确提出要发展私营经济；12月初，北京市第一批8家私营企业在东城区工商局领取了营业执照。

1988年4月，全国人大通过的《中华人民共和国宪法修正案》，以国家大法的形式确定了私营经济的合法地位，此后民营企业获得快速发展。截至1988年底，全国(除了西藏、山西、黑龙江外)，已经注册的私营企业有40638家，雇工人数超过72万人；个体工商户为1452.7万户，从业人员达2304.9万人。

经过10多年的改革和发展，企业的三个主要组成部分已先后登上当代中国的历史舞台。截至1991年，全年工业总产值28225亿元，比上年增长14.2%；其中，全民所有制工业增长8.4%，集体所有制工业增长18%，个体工业增长24%，以及中外合资、中外合作和外商独资经营的工业增长55.8%。全民所有制单位实行劳动合同制职工达1535万人，城镇个体劳动者704万人。



国有企业改革全面展开

非公有制企业蓬勃发展阶段(1992–2001)

1992年春邓小平的第二次“南巡讲话”，以及10月召开的党的十四大，破除了改革开放的思想禁区，明确了建立社会主义市场经济体制的改革方向，为当代中国企业的改革和发展注入了强劲动力。

邓小平的“南巡讲话”，极大地推动了国有企业股份制试点改革的步伐，各地组建了各种类型的股份制企业。如1992年初，全国就有各类股份制企业共3220家(不含乡镇企业中的股份合作制和中外合资、国内联营企业)。

与此同时，国有企业开始探索公司制与现代企业制度的建立问题。十四届三中全会确定了国有企业的改革目标是进一步转换国有企业经营机制，建立适应市场经济要求，产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度。按此要求，全国性行业总公司要逐步改组为控股公司，同时发展了一批以公有制为主体，以产权联结为主要纽带的跨地区、跨行业的大型企业集团；一般小型国有企业，有的实行承包经

营、租赁经营，有的改组为股份合作制，有的出售给集体或个人；出售企业和股权的收入，由国家转投于急需发展的产业。

1994年，国务院召开了全国企业建立现代企业制度的试点会议，确定在1994年11月至1996年底，在全国范围内选取100家具有代表性的国有大中型企业进行现代企业制度的改革试点，包括汽车、纺织、航天和冶金等重要工业部门的企业。

为实现建立现代企业制度的改革目标，1996年初，国有企业开启了“抓大放小”“国退民进”和战略性重组的改革，重点是转变经济增长方式，为此国家经贸委和国家体改委等部门先后制定了12个有关国有企业改革方案的配套文件。

在“抓大”方面，确定对1000户重点企业改革的分类指导方案，集中力量对一批大型企业和企业集团进行改革，重点抓国有经济，而不再像以前那样拘泥于搞活每个国有企业；在“放小”方面，主要是搞活国有小型企业。

为改变大型国有企业的亏损和资金短缺问题，1996年，政府通过“指标配额制”的上市机制，全面扶持国有



1994年2月14日，联想在香港上市



1998年,张瑞敏成为首个登上哈佛讲坛的中国企业家

企业改制上市，把国有企业推到“股海”中，沪深股市代替国家财政，成为向国有企业输血的工具。

在1997年的“抓大放小”和“国退民进”改革中，国有企业进行了战略性调整，国有企业逐步退出了竞争领域，而民营企业则通过购买国有企业资产，获得市场准入。如1992年，国有企业的山东诸城改革模式就是“国退民进”的改革试点；1994至1997年间，股票市场交易中也涉及一些“国退民进”的企业重组案例，大量民营企业借壳上市和买壳上市，通过协议受让国有股权，企业间跨地区、跨部门和跨所有制的兼

并联合成为常态。

通过改革、改组和改造等途径，一些重要行业的国有企业进行了调整、兼并和重组，建立了一批特大型企业集团，如1998年组建了中国石油化工集团和上海宝钢集团；1999年组建了中国石油天然气集团；在军工领域，成立了包括核工业、航天、航空、船舶和兵器等10个集团；有色金属工业领域组建了铝、铜铅锌和稀有金属三大集团；信息产业领域组建了四大集团；同时加快了纺织、煤炭、冶金和军工等行业的结构调整和重组步伐，部分符合条件的企业开始实行债权转股权的改革；另有94家国有重点煤矿全部下放地方管理，关掉了一批非法生产、污染严重和布局不合理的小煤矿。

经过近10年的改革“闯关”，到2000年，政府基本完成了既定的改革任务和国有企业3年脱困的阶段性目标。

2000年，中国联通和中国石油先后在香港和纽约成功上市；2001年后，在电信、民航和电力等垄断性行业的国有企业改革不断深入，逐步形成市场竞争格局；军工企业改革和脱困工作稳步推进。截至2003年底，全国4223家国有大中型骨干企业中，有2514家企业通过多种形式改为多元持股的公司制企业，“国退民进”落下帷幕。

这一轮国有企业改革，是对公有制经济结构和市场竞争格局的重大调整，搅动了中国经济发展的常轨，给中国社会带来的剧变、震荡和阵痛也是难以想象的。1997年，在国务院确定的111个优化资本结构的试点城市中，国有企业破产终结675家，被兼并企业1022家。

1992年，同样是民营企业发展的春天。一批科研院所、高等学校和政府机关的知识分子和干部纷纷“下海”创业，开启中国民营企业的第二次创业潮。截至1992年底，中国境内累计批准设立的“三资”企业共90109家，协议投资金额108903亿美元，其中仅1992年新批准的“三资”企业就达48704家，超过前12年批准设立的“三资”企业总和，成长了诸如陈东升、田源、郭凡生、冯仑、王功权、潘石屹和易小迪等为代表的“92派”企业家，以及联想、华为、海尔和吉利等知名民营企业。

20世纪90年代中后期，伴随着互联网技术的兴起，大批“海归”回国创业，加上风险投资基金的推动，围绕互联网应用出现了民营企业的第三次创业潮。自从1995年中国第一家互联网企业瀛海威公司成立后，一批民营互联网科技公司先后建立，如新浪、网易、搜狐、百度、博客网和盛大网络等。

自1992年以来，世界著名跨国公司在中国的投资逐步增多，新企业不断设立，既有的企业不断扩展。这些企业都是规模较大、技术水平高、从事全球生产经营一体化的大型企业。

截至1995年末，“三资”工业企业和生产单位由1985年的282个增加到59311个；从业人员由7.8万人，增加到898.3万人；工业总产值由27.1亿元，增加到12021.2亿元；在49559个乡及乡以上“三资”工业企业中，外商投资企业占40.7%、港澳台投资企业占59.3%，合资企业占68.6%、合作企业占10.8%、独资企业占20.6%；按工业总产值计算，“三资”企业在电子及通讯设备中占14.2%，纺织占7.7%，交通运输设备占7.6%，电气机械及器材占5.9%，食品加工占5.8%。

乡及乡以上“三资”工业增加值为2586.4亿元，占16.7%；产品销售收入10116.3亿元，占19.1%(其中内销占61.8%，外销占38.2%)；实现利润400.4亿元，占24.5%；上交税金398.2亿元，占9.9%；进口用汇450.5亿美元，出口创汇572.3亿美元，外汇收支差额为109.8亿美元。

随着中国投资环境的不断优化，外商与港澳台商在大陆投资，尤其在高技术产业领域投资的力度不断加大，“三资”企业逐步成为中国高技术产业发展的主导力量。从1996至2001年，高技术产业中“三资”企业数从7000家，增加到1万余家，年均增长6.9%；从业人员从109万人，增加到196万人，年均增长12.4%；营业收入从1787亿元，增加到6462亿元，年均增长29.3%；这几个指标都高于全部“三资”企业和全部高技术产业的企业增长速度。

“三资”企业的发展不仅弥补了中国经济发展过程中的“资金缺口”和“技术缺口”，且以其“体制创新”和“组织创新”的优势，有效促进了企业经营机制转变和政府管理职能转变，为发展市场经济作出

了可贵的贡献。如1997年，实际使用外资金额占全社会固定资产投资的15.04%；“三资”企业工业总产值占全国工业总产值的12.66%；进出口商品总值占全国进出口商品总值的46.95%；从业人员占全国非农业人口的10%；以“三资”企业为主的涉外税收占全国工商税收的比重为13.16%。

平等竞争和对外开拓发展阶段(2002–2012)

2001年中国的“入世”，对国有企业、民营企业

和“三资”企业的影响各不相同。2002年后，国有企业在各行业领域市场的退出，逐步从中小企业和竞争性领域，开始转到大型企业和非竞争性领域，包括金融、航空、快递、铁路和石油等垄断行业，与民营和“三资”企业形成了竞争格局。

为了与国际惯例接轨，针对股权分割状态，2005年4月29日，中国证监会宣布进行股权分置改革，以结束国有上市公司同股不同权的局面；同时对国有商业银行进行市场化改造，先后在国内外证券市场上市。

2008年金融危机后，国有企业逐步进入到垄断领域的改革和战略重组，以完善以公有制为主体、多种所有制经济共同发展的基本经济制度。截至2009年，全年规模以上工业企业增加值增长11%，其中国有及国有控股企业增长6.9%，集体企业增长10.2%，股份制企业增长13.3%；2012年，党的十八大召开以后，国有企业开始探索国有资本和混合所有制改革问题。

从2003至2014年，中国房地产开发投资迅速增加，年均增长率超过22%。直到2015年，超过两位数的增速才放缓。在这十几年房地产的超常开发中，造就了众多的房地产企业，如万科、恒大、碧桂园、绿地、保利和华润集团等。

“入世”加快了中国融入经济全球化的进程。在国外成熟的风投体系推动下，创意、资本和企业家的结合，一批互联网应用和高科技企业发展起来，民营企业迎来第四次创业潮，产生了如阿里巴巴和腾讯公司等新兴科技企业。

2005年1月12日，国务院通过了鼓励支持和引导个体私营发展的“非公经济36条”，民营资本得以进入以前由国有企业高度垄断的行业，如电力、电信、铁路、民航、石油，以及公用事业和基础设施领域等。民营企业迎来了第五次创业潮，一批互联网金融企业和快递公司等如雨后春笋般涌现出来，如蚂蚁金服、拍拍贷、京东集团和顺丰快递等。截至2006年，民营企业有44.14万户，个体工商户有2595.61万户。

截至2007年底，中国境内的企业数量为963.97万户，其中私营企业603.05万户、外资企业40.64万户，个体工商户为2741.53万户，以及其他类型为360.92万户。

面对以民营企业为代表的非公有经济的迅猛发展，及其在中国经济和社会发展中的地位越来越突出，2007年召开的党的十七大关于大力发展非公有制经济的理论有两大新突破，一是公有制经济与非公有制经济在法律上的平等地位；二是公有制经济与非公有制经济上的平等竞争。同年通过的《中华人民共和国物权法》和《中华人民共和国企业所得税法》，更是从平等保护公有财产和私有财产，以及平等对待内资企业和外资企业税负两个角度，保障了民营经济的健康发展。在就业、创新发展和推动国民经济发展等方面，民营企业和民营经济已经可以与国有企业和国有经济分庭抗礼。

2009年，国务院发布了关于进一步促进中小企业发展的“中小企业29条”，并成立促进中小企业工作小组；2010年5月，在国务院发布了关于鼓励和引导民间投资健康发展的“新36条”中，民间资本可以多种方式进入基础产业和基础设施，市政公用事业和政策性住房建设，以及社会事业和金融等领域，民营企业和“三资”企业的市场准入越来越宽松。

截至2012年底，全国登记注册的个体工商户4059.27万户，从业人员达8628.31万人；私营企业1085.72万户，从业人员达1.13亿人；2012年，中国民营企业500强的入围门槛达到120.52亿元。

“入世”后“三资”企业发展的特殊优惠政策和“超国民待遇”逐步减少，中外资企业发展的双轨制法律环境趋于并轨，外资企业中的独资企业成为主

要形式。截至2006年，外资企业增加到37.67万户，其中外资独资企业26.53万个，占“三资”企业批准总数的44.7%，大大超过了合资和合作企业；实际利用外资8826.73亿美元，其中外商实际直接投资6918.97亿美元，“三资”企业已经成为中国经济中最活跃的部分。截至2010年，规模以上工业企业中，港、澳、台商控股企业法人单位数为89681个，占比1.38%；外商控股企业法人单位数为98412个，占比1.51%。

转型调整和内涵发展阶段(2013–2018)

2013年以来，随着“三期叠加”的到来，中国经济进入“新常态”，企业的改革发展也进入了新阶段。

2013年11月召开的十八届三中全会，通过了《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》，再次强调了公有制主体、多种所有制经济共同发展的基本制度是中国特色社会主义制度的重要支柱，也是社会主义市场经济体制的根基。

在不断变化的复杂国内外政治和经济形势下，国内产能过剩和对外贸易环境的恶化，以及人口、改革和全球化等各种红利的消失，倒逼中国企业必须进行转型改革，走质量和内涵发展之路。

2014年7月，国资委优先选择中粮集团和国家开发投资公司进行国有资本投资公司的改革试点；2016年，国资委将试点范围扩大至神华集团、宝武集团、中国五矿、招商局集团、中交集团和保利集团等。其中国家开发投资公司通过“小总部、大产业、大监管”体系，积极推动国有企业进行混改；而中粮集团则通过企业运营机制改革，投资发展国家粮食安全和食品安全的关键性产业。

2016年12月召开的中央经济工作会议，强调了混合所有制改革是国有企业改革的重要突破口，电力、石油、天然气、铁路、民航、电信和军工等七大领域成为混改重点领域，引入社会资本参与。

为实现高质量增长和解决发展不平衡问题，国有企业的混合所有制改革取得突破性进展，包括中国铁路总公司、中国联通集团、云南白药集团等代表性企



中国加入世界贸易组织

业均提出混改方案。

2017年，被称为“国有企业的混合所有制改革之年”。10月，国家发改委公布了央企混改的“6+1”试点名单，包括东方航空集团、联通集团、南方电网、哈电集团、中国核建集团、中国船舶集团及浙江省国资委。同时，41家科研院所“改制为企”试点，以及3批31家地方国企混改试点也已经确定，混改重点逐渐从央企转向地方国企。

与之前各种形式改革的不同，国有企业的混合所有制改革提出了国有资本投资公司的运营问题，涉及国有资本运营和投资两部分。国有资本运营，包括国有企业产权和公司制企业中的国有股权，目的是扩大国有资本规模，实现国有资本的保值增值；国有资本投资是以国有资本进行产业投资，获得其股权，并通过管资本的方式实现经营权和管理权。

截至2018年7月，国资委先后主导完成19组、36家央企的战略重组，央企数量减少至96家。在未来的改革发展中，央企可能会对前瞻性战略产业、共用技术平台，以及生态环境保护等领域进行并购和战略性重组。

2012年后，国务院和国家工商管理总局出台了多项“放管服”举措，助力中小微企业的发展。2017年9月通过的《中华人民共和国中小企业促进法》，更是把促进中小企业发展作为国家的长期发展战略，坚持各类企业权利平等、机会平等、规则平等，为中小企业的创立和发展创造了有利环境。政府的这些相关政策效果显著，小微企业成为大众创业的生力军。

2012年9月至2017年9月间，注册资本(金)在1000万元以下的民营中小企业成为增长主力，对企业总体数量增长贡献率达到85%，其中注册资本(金)为100万至500万元的企业数量增长最多，占各规模段企业比重达



上世纪90年代后期，网易、搜狐、百度等一批民营互联网公司相继创立



在民营企业第五次创业潮中，涌现了顺丰快递等一批优秀企业



中石油



长安汽车

39.9%，年均增长率最高为25.6%；注册资本(金)为500万至1000万元的企业，年均增长率为24.5%。

在2017年中国民营企业500强榜单中，以营收排名，华为、苏宁、山东魏桥、海航集团、正威国际、联想集团、华信能源、京东集团、大连万达和恒力集团位居前十。在2017年开始的国有企业混合所有制改革中，民营企业可以参与几乎大部分行业的国有企业改革。

在2014年3月，新修改的《公司法》和《中外合资经营企业法实施条例》《中外合作经营企业法实施细则》《外资企业法实施细则》《公司登记管理条例》《企业法人登记管理条例》等行政法规，对“三资”企业进行了制度性调整，如公司、企业注册资本实缴登记制度等，其特殊化被淡化，超国民待遇逐步被取消。

2012年党的十八大以来，新增外国(地区)投资企业主要集中在批发和零售业，租赁和商务服务业，以及科学研究和技术服务业，新增企业量分别达7.34万户、2.27万户和1.46万户。

截至2017年9月，国内实有外国(地区)投资企业52.27万户，注册资本23.38万亿元，分别较2012年9月底增长18.8%和92.5%；2016年，新登记外国(地区)投资企业数量创近年新高，达4.82万户；2014、2015和2016年每年新登记外国(地区)投资企业数量同比增长率分别为5.8%、10.0%和13.9%；广东、上海、江苏、浙江和北京新增外国(地区)投资企业量较多，分别为2.74万户、2.21万户、0.77万户、0.75万户和0.46万户，占全国新增外国(地区)投资企业总量分别为33.0%、26.6%、9.3%、9.0%和5.6%；外国(地区)投资企业主要来自亚洲，截至2017年9月，外国(地区)投资企业中占比位居前五的国家(地区)分别为中国香港(41.4%)、中国台湾(9.1%)、日本(6.1%)、韩国(5.9%)和美国(5.9%)。

民营和“三资”企业是中国民营经济发展的缩影，其发展和改革历程并非一帆风顺，见证了其在社会主义市场经济中的地位，从“必要补充”到“重要组成部分”的转变过程。

不惑之年的中国企业：透过数据看实情 ▶▶▶

经过40年的改革和发展，当代中国企业的力量不断壮大，成为中国市场经济的主体和国民经济的核心力量，在全球经济发展中占有一定地位。通过国家统计局的年度统计数据，2005、2009和2015年第一、二、三次全国经济普查主要数据，以及2001年第三次全国工业普查主要数据，可以大致了解中国企业40年发展的具体实情。

经过初步改革和发展后，1985年，国有大型企业只有约2494家，中型企业5791家，主要分布在石油、电力、煤炭、炼焦、钢铁、有色金属、机械、交通运输、军工、化工和纺织等制造等行业，如将邮电通讯、商业和服务行业统计在内的话，大中型国有企业的规模会更加庞大；分布于各行各业的小型国有企业为62000家。

1992年是中国改革开放以来增长幅度最高的一年。当年工业企业完成工业增加值10116亿元，比上年增长20.8%；其中国有企业、集体所有制企业，以及中外合资、合作经营和外资企业，分别增长14.4%，28.5%和48.8%。

2000年，国内生产总值首次突破万亿美元大关。截至2001年，规模以上工业企业增加值26950亿元，增长9.9%。其中国有及国有控股企业增长8.1%，集体企业增长7.2%，股份制企业增长10.4%，外商及港澳台投资企业增长11.9%。

截至2004年末，全国企业法人单位为325万个，其中国有企业17.9万个、集体企业34.3万个、私营企业198.2万个、“三资”企业15.2万个。国有企业、集体企业、私营企业和“三资”企业，分别占全部工业企业的5.5%、10.5%、61%和4.7%。

2004、2008和2013年全国企业法人单位为516.9万个、709.9万个和1085.7万个；工业企业法人单位分别为145.7万个、190.3万个和241万个；在全国工业企业中，

国有企业及国有独资企业分别为3万个、2.8万个和2万个；集体企业分别为15.2万个、6.6万个和4万个；私营企业分别为94.7万个、145.7万个和176万个；港澳台投资企业分别为5.9万个、5.7万个和5.7万个；外商投资企业分别为5.5万个、6.5万个和5.9万个。

2004、2008和2013年，国有企业及国有独资企业分别为2.1%、1.5%和0.8%；集体企业分别为10.5%、3.4%和1.7%；私营企业分别为65.2%、76.6%和73%；港澳台投资企业分别为4.1%、3%和2.4%；外商投资企业分别为3.8%、3.4%和2.5%。外资企业所占比例似乎是微不足道，但却是各行业中最具实力的企业，如美国微软公司、思科公司和英特尔公司，以及德国的一汽大众和上海大众汽车公司等。

截至2017年9月，全国实有内资企业2854.96万户，其中非私营内资企业为247.67万户，占企业总量的8.5%；私营企业发展较快，实有2607.29万户，占企业总量的89.7%，是企业发展的主要推动力。

党的十八大以来，以私营企业为主体的民营经济活力得到激发，企业数量年均增速超过20%的省区有：西藏(26.4%)、贵州(23.9%)、山东(21.9%)、广东(21.7%)、河北(21.2%)、安徽(21.0%)、青海(20.7%)和宁夏(20.1%)。中部地区的安徽和河南企业数量年均增速较高，东部地区企业数量保持较高增长态势，东北地区企业发展相对迟缓。

目前，已基本形成国有企业、私营企业，以及中外独资和合资合作企业等多种所有制形式并存的发展格局，不少企业走出国门，成为著名跨国企业。2017年，已有117家企业跻身于世界500强企业，国家电网、中石油、中国银行、华为、联想、京东、万科、大连万达、恒大集团、美的集团、腾讯控股和阿里巴巴等榜上有名。

中国企业40年发展的经验特点 ▶▶▶

当代中国企业40年的改革和发展过程，国有企业、民营企业和“三资”企业形成了三条清晰的发展轨迹，呈现出五方面的经验特点。

一是自下而上与自上而下相结合。民营企业基本上是自下而上型，而国营企业和“三资”企业多半是自上而下型。但无论是哪一种企业发展模式，归根到底都离不开党和政府的顶层设计和相关政策的支持，体现了浓厚的政治经济学色彩。

二是存量改革与增量发展相结合。国有企业更多关注存量的改革和发展，而民营企业和“三资”企业则是在增量的创新发展中成长壮大起来，最后融入整体企业体系中，体现了诱致性和强制性制度改革和变迁的发展路径。

三是先易后难、先竞争后垄断领域的改革顺序。从上世纪80年代后企业的发展基本上是从民生和竞争领域，以及中小型企业改革开始，然后再进入到垄断性较强的行业领域，以及大型企业的综合改革。随着国有企业在相关行业领域的退出，民营和“三资”企业顺势而入，形成了较为复杂的替代关系和各方利益的调整。

四是改革目标的趋同性。无论是国有企业改革，

还是民营企业发展，都以与国际惯例接轨和融入西方企业话语体系为准。国有企业一直在进行市场化 and 国际化、股份制和公司制等方面的改革，民营企业也有向国有企业看齐的趋势，但著名跨国公司在华投资的企业，成为国内企业学习的样板，中国特色的企业价值体系尚未完全建立起来。

五是制定了内外有别的“双轨制”法律法规。改革开放初期，由于特殊的政治和经济环境，1979至1993年间，中国还先后颁布了《中外合作经营企业法》《外资企业法》《中外合资经营企业法》《涉外经济合同法》《中外合资经营企业所得税法》等法律法规，初步建立了以“三资”企业法为核心的一套外资企业法律体系。

围绕内资企业，从1988至1993年先后通过了《全民所有制工业企业法》《公司法》《合伙企业法》和《个人独资企业法》等法律，建立了适合于内资企业的一套企业法律体系。

“双轨制”的内外资企业法律体系，并行不悖地运行多年，但也存在不少矛盾和问题，2001年后加以修订，最后会随着各类企业的发展现实而走向并轨。

中国企业发展40年：五大驱动因素 ▶▶▶

当代中国企业成长发展的40年，得益于内外五大因素的驱动。

一是机运与国运成为企业发展的前提和外部驱动因素。在过去40年全球化的“好时代”中，中国企业进入黄金发展时期。上世纪80年代，伴随着全球化的产业转移，被中国企业赶上和承接住了；国际间的技术扩散，被企业创新和企业家人消化和吸收了；和平与发展的时代主旋律，给企业提供了稳定和可预期的发展环境。

从1978至2017年，中国国内生产总值从5689.8亿元增长到827122亿元，这是人类经济发展史上绝无仅有的“中国经济起飞”。过去40年是中国进行大规模现代化建设时期，发展制造业是现代化和产业革命的主要内容，各类工业企业在现代化大潮中迅速崛起。从微观层面来看，推动“中国经济起飞”的核心动力是企业，二者形成了互动影响的关系。

二是企业家和企业家精神，是内外部驱动因素相结合的根本保证。正是由于企业家“胆大包天”的欲求，成就了如刘氏四兄弟和温商这样的个体私营企业；江苏的乡镇企业家，形成了民营经济的苏南模式；大量的国营和国有企业家，带出了不少知名的央企和国企，如中国核工业集团、中国建材集团和国家电网公司等。企业家们努力去做一个造钟师，而不是报时的人。

三是内外市场与多元大众消费的有效需求，是企

业发展的重要支撑力量。在长期物资短缺的背景下，企业具有卖方市场优势。国内从生存到温饱的市场需求，使企业不断成长，完成了原始资本积累，掘到发展过程的“第一桶金”；从温饱到小康社会的市场需求，使企业不断变革；从小康到中等发达国家水平的市场需求，促使企业必须进行供给侧改革；从低端到中高端的国际市场需求，则推动企业走品牌、技术创新、有明确价值观的发展之路。

四是技术与创新是企业获得竞争优势的核心因素。技术驱动产业升级换代，是企业发展的重要途径，技术进步、制度创新和管理创新，以及组织能力的提高，是企业发展的潜力所在，这在国防科技企业和战略新兴产业表现得更加突出。

五是核心文化价值观和使命感是企业发展的源动力。这对于新时代高瞻远瞩的企业而言尤其重要。根据吉姆·柯林斯的观点，高瞻远瞩的公司是一种组织，一种机构，是所在行业中的第一流的机构，广受企业人士推崇，对世界有着不可磨灭的贡献，已经历了很多代的CEO，以及很多次产品（或服务）的生命周期。

高瞻远瞩的企业能够从烦琐的做法和商业谋略中，分离出其永恒不变的核心价值观和经久不衰的使命。如华为公司的核心价值观是“以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗，坚持自我批判”；阿里巴巴的文化价值观是“让天下没有难做的生意”。



不惑之年的中国企业：能否成为长寿企业？▶▶▶

根据伊查克·爱迪思的观点，企业具有一定生命周期，从创业期的婴幼儿时期，到青春和盛年期，再到成熟与衰退期的盛年期后期，以及贵族官僚期，最后发展到死亡期，包括10个阶段。

经过40年发展的中国企业，正处于成熟阶段的“不惑之年”，能否避免走下坡路，继续保持上升状态，成为长寿企业呢？

中外有大量长寿企业的案例，如世界上最长寿的企业是日本的金刚组株式会社，成立于公元578年，是日本从事寺庙楼宇建筑的工匠团体，至今已有1400多年的经营史。其长寿的秘诀就是专注和专业，以及深厚的工匠精神。

在新时代，中国企业如何才能成为长寿的、永续经营的企业？上述五大驱动因素的重要性会有所不同，创新和企业家精神，以及企业核心文化价值观将发挥更持久性的作用。



要想成为长寿企业，首先要清楚企业存在的目的。企业既要存在于其本身之外，也必须存在于社会之中；企业必须创造顾客，创造财富，关注效率与效益问题。

其次，企业要明确其终极性目标追求，为提升人类的生活品质，促进人类社会的和谐与共同进步贡献自身力量。

第三，企业需要愿景和使命，需要聚焦于我是谁、我为何存在、我能做什么等方法论问题的讨论和思考。

目前，中国经济正在由高速增长阶段向高质量发展阶段转型，企业的发展也必将迎来新的历史机遇，中国企业要进行文化价值观的塑造，以及回归企业初心的专注发展和创新，只有这样才能发展中国的高端制造业，才能拥有核心技术专利和知识产权。

在新的历史时代，企业要围绕实现“两个阶段”奋斗目标和中华民族伟大复兴中国梦而展开创新创业。一个希望拥有更长生命周期的企业，不能忘记利润追求之外的核心价值理念，以及企业的使命。不忘初心的企业，才能不断砥砺前行，延长其生命周期，从而为企业的长寿打下坚实基础，百年企业、百年梦想才能成为现实。

当代中国企业是一个宏大的课题，具有非常丰富的历史内涵和现实感，不仅涉及一些更加中、微观的问题，如国有企业、民营企业和“三资”企业的专题性问题，以及企业和企业家案例等，同时也涉及一些重大的理论问题，如国有企业改革的方法论、如何辩证地看待民营企业和“三资”企业的贡献、外资企业对产业和市场的控制力、开放市场与技术引进的关系、外资企业的超国民待遇，以及国家经济安全等问题，限于篇幅，这些问题都没有在本文中进行详细分析和论述，笔者关于中国企业发展的回顾、总结和思考，权当为这场世纪性的讨论抛砖引玉。

封面文章

Cover Article



在过去的28年间，是什么让亦庄控股不惧风雨，不惧险阻，勇挑重担？是什么让亦庄控股人不知疲倦，不舍昼夜，直面挑战？

那是一种精神，一种力量，一种信仰。它来自亦庄控股诞生时被赋予的基因，那就是始终坚持党的领导；它来自亦庄控股的初心和使命，那就是把经开区服务好、建设好。

近三十年间，亦庄控股始终坚持党的领导、加强党的建设，培根铸魂，兴文育人，时时处处体现出国企应有之担当。这担当，是一次次“红楼白楼”的挑灯夜战，是一批批同志的坚守奉献；是一栋栋高耸立的公租房，是一条条绵延不绝的地下管线；是一座座现代化、智能化的楼宇和园区，是一张张亦庄居民的幸福笑脸；是一项项孕育于亦庄的创新科技，是一幕幕定格在亦庄控股人心中的难忘瞬间……



党建引领“奋斗者”企业文化

■袁亦博

2018年2月14日，习近平总书记在春节团拜会上提出，新时代是奋斗者的时代。而“奋斗者的足迹”却早已成为亦庄控股“1+N”党建品牌体系中这个“1”的主品牌。

已经习惯于走在时代前列的亦庄控股，用27年来的发展历程，践行奋斗者开拓荒原，一步一个脚印地坚实前行。以耕耘立身，奋斗是亦庄控股企业文化的核心，是企业精神的基点，倡导以企业精神引导党建工作落实，以企业文化推动党建工作入心。

27年来，亦庄控股党委坚持党的领导、加强党的建设，牢记围绕发展抓党建、抓好党建促发展的总思路，在推动党建工作与经营工作深度融合上持续发力、久久为功，沉淀出“1+N”党建品牌体系。

“1”，“奋斗者的足迹”，“N”，是党建工作合力，寓意“百花齐放、争奇斗艳”。亦庄控股以全产业链布局发展，业务涉及范围广、横跨专业多，党建工作自然不可“一言以蔽之”。“N”，要求各级党组织在主品牌的框架下，结合实际、围绕重点，创立符合企业自身发展特色的党建品牌。“N”的核心，在于同企业生产经营互促互进、一脉相承。

“奋斗者的足迹”通过政治引领、思想引领、组织引领，充分发挥党委把方向、管大局、保落实的积极作用。通过“1+N”党建品牌体系，企业文化有了传播载体，有了落实阵地，酝酿出了包括“三敢一甘”“国企速度”“新航城精神”等在内的亦庄控股奋斗的精神。

党建工作为企业文化建设提供强大的思想保证

思想破冰天地宽，行动突围走在前。亦庄控股党

委精准定位，找准了党建工作与产业发展的结合点，精准发力，属地共建、职能共建、运营共建的协同发展机制发挥了重要作用。

在新旧动能转换的大背景下，亦庄控股要旗帜鲜明讲政治，充分发挥企业党组织的领导核心和政治核心作用，把提高企业效益、增强企业竞争实力、实现国有资产保值增值作为国有企业党组织工作的出发点和落脚点，把企业改革发展成果作为检验党组织工作和战斗力的重要标准，为做强做优做大国有企业提供坚强组织保证。同时，要把加强党的建设与完善企业治理结构结合起来，建好班子、配好干部、抓好队伍，保障国企发展稳健前行。

党建工作与企业文化虽然在概念上有所不同，但在实际工作中却很难区分开来，两者是统一的，党建工作是中国特色社会主义文化的重要组成部分，企业文化是充满生机和活力的力量源泉，是企业在生产经营活动中，为谋求自身的生存和发展而形成的，并为职工所认同的一种先进群众意识，这种意识具有鲜明的时代特征和企业个性，它对企业员工具有强大的凝聚力、感召力、引导力和约束力，能增强职工对企业的信任感、自豪感和荣誉感。

作为一个企业，必须着力于营造一种凝聚人心的氛围，坚持经营发展的全过程就是党建工作的全过程，经营发展的难点就是党建工作的难点，经营发展出现的问题，就是党建工作的問題，做到制定经营发展规划时，同时制订提高职工政治思想、业务素质的规划；布置经营任务时，把考核目标和党建工作的要求同步下达；检查工作的计划进度时，同时检查党建情况；表彰岗位技术能手时，表彰发挥集体主义协作精神的先进人物。与时俱进，把党员先进性长效教育



亦庄控股第一次党代会

作为思想武器，进一步武装企业干部职工的头脑，增强企业的凝聚力。唯有如此，党建工作才能更好地紧贴中心，更好地为企业文化建设服务。

把党建工作提升到企业文化的核心地位

把企业文化作为党建工作服务生产经营的有效切入点，能够使企业党建工作更好地适应改革、融入管理。企业文化是企业价值理念、发展战略、经营之道、外在形象、内在精神、行为规范的集中体现，渗透于管理的各个环节和全过程。把企业党建工作和精神文明建设的根本要求，特别是把以爱国主义为核心的民族精神和以改革创新为核心的时代精神体现到企业文化建设的经营理念和核心价值观上，提升职工的精神境界，使之成为职工的自觉行为，不仅保证了企业文化建设始终符合中国先进文化的前进方向而且为企业党建工作提供了与企业改革同进步，和企业管理相融合的有效途径。

通过这样的企业文化建设，有利于弘扬社会主义和

集体主义的思想，进一步坚定广大职工的理想信念，增强自立自强意识、公平竞争意识、效率效益意识、民主法制意识和学习创新意识，实现对事业追求和发展目标的认同，在实施企业发展战略的进程中实现个人职业生涯的发展，达到报效祖国、服务社会的目的。

通过企业文化建设，能够使企业党建工作更加贴近实际、增强实效

优秀企业文化所具有的时代魅力与党建工作的传统优势相结合，有利于提高思想政治工作的针对性、实效性和时代感，增强对广大员工的吸引力、渗透力和影响力。企业文化具有大众特点，具有春雨润物的功能，许多思想、观念、精神层面的内容要与企业文化的有效载体结合起来，可以拓宽工作领域，创新工作形式，易于为人们接受，达到异曲同工的作用。

亦庄控股党委注重让广大员工共享企业改革发展成果，大力改善员工生产生活条件，薪酬分配做到向基层一线倾斜，基层员工人均收入稳步增长。同时，



- 1
2

3

1. “不忘初心、牢记使命”主题宣讲团走进开拓热力公司
2. 《飘扬的旗帜》宣讲剧
3. “不忘初心、牢记使命”主题教育学习研讨成果交流会

- 1
2
3

1. 白文带领党员重温入党誓词
2. 开展“践初心担使命 弘扬红旗渠精神”党性培训教育
3. 亦庄控股知联会成立

通过严明政治纪律和政治规矩，坚持执纪必严违纪必究，承担“两个责任”，盯紧“关键少数”，党风廉政建设和反腐倡廉工作深入推进，营造了风清气正的良好政治生态。

长期以来，企业培育和形成的吃苦耐劳、拼搏奉献精神，展现了中国工人阶级的崇高境界和精神风貌，是企业党组织坚持围绕中心、服务大局，大力加强企业党建工作的丰硕成果。坚持发扬这些优良传统和企业精神，并不断赋予新的时代内涵，使之体现到企业文化建设上，渗透到职工观念和行为中，就能够使企业党建工作更贴近群众和实际生活，更有利于丰富党建工作的内容和方法，为企业改革发展稳定不断提供积极的精神动力。

党建工作与企业文化深度融合的生动实践

坚持党的领导、加强党的建设是国有企业的根和魂。习近平总书记在年全国国有企业党的建设工作会议上明确指出：“国有企业不仅要党的建设，而且一定要把党的建设搞好。”这深刻回答了“国有企业要不

要加强党的建设”这一本质问题，为国有企业坚持党的领导、加强党的建设吃下了“定心丸”。

亦庄控股党建工作既有优良的传统，又有新时期不断积累的成功经验。多年来，通过开展学习践行科学发展观、创先争优活动、群众路线教育实践活动、“三严三实”专题教育、“两学一做”学习教育等党内专项教育，在“守初心、担使命，找差距、抓落实”十二字方针指引下，围绕发展抓党建，抓好党建促发展。亦庄控股人扎实开展“不忘初心、牢记使命”主题教育，传承红色基因，持续发挥“1+N”党建品牌体系作用，不断推进改革创新。牢牢把提高集团效益、增强企业竞争实力、实现国有资产保值增值作为集团党组织工作的出发点和落脚点，把爱党、忧党、兴党、护党落实到生产经营管理各项工作中，在集团改革发展和急难险重工作中发挥了党组织领导作用，以及基层党支部的战斗堡垒作用和广大共产党员的先锋模范作用。

“立体党课”，是亦庄控股党委基于习近平总书记关于“严肃党内政治生活”的重要论述，以思想政治建设为核心，统筹资源、深化内容、创新形式，

着力打造的党建品牌，激发党内政治生活活力，补足理想信念之“钙”。所谓“立体”，包括学党课范围“立体”，讲党课方式“立体”，悟党课内容“立体”。党课覆盖范围从领导班子到基层一线党员，从党务工作者到入党积极分子，量身定制，开设不同学习内容，增强了思想政治建设的有效性。党课覆盖方式从理论学习中心组，到“五位一体”（微信公众号、杂志、网站、“党员口袋书”APP、信息专报）的融媒体中心，既有授课学、又有线上学，既有集体学、又有比拼学，提升了思想政治建设的传播力。党课覆盖内容从习近平新时代中国特色社会主义思想到基础党务知识，从国家发展战略到首都“四个中心”功能建设，体现了思想政治建设的全面性。一个全方位、立体化的“学思悟践”平台由此形成。

如何将思想政治建设与企业培训体系有机融合，如何真正发挥思想政治建设在干部人才培养中的基础性作用，水务学校提供了一套行之有效的特色方案。2015年，亦庄水务率先提出，将思想政治建设、技能培训、素质提升、道德修养纳入一体，构建大培训体系。培训参照高等学府人才培养模式，借鉴大学课堂

经验，开设水务学校。水务学校引入学分制管理模式，设置必修课、选修课，员工必须按照培训计划完成必修课程学习，达到学分要求，可根据自身需要参加选修课程学习。最终获得的年度学分是干部培养、推优入党、人才选拔的重要依据。4年来，水务学校内容不断丰富，形式持续创新，融入宣讲、实践、竞赛等元素，在企业员工中营造了良好的学习氛围。同时，水务学校围绕年度学习教育主题，增设专项教育培养计划，确保主题教育步步深入、落地生根。比如，围绕“两学一做”学习教育常态化制度化，开展“党章党规知识大比拼”主题活动；围绕学习习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九大精神，开展十九大应知应会知识竞赛；把握庆祝改革开放40周年契机，以员工讲师、宣讲课堂的形式组织“变化我来讲”主题教育活动，取得良好效果。

党员提案促进主人翁意识培养工程。全年无休的现场通关保障服务，开在小区门口的世界商品超市……这些，已经成为博大世通的重要标签。这些金点子，就诞生于党员群众之间。2015年，博大世通党支部探索提出建设“党员提案制”党建品牌工作方案，



亦城国际中心



亦城财富中心



亦城科技中心

试图寻找行之有效的工作机制，使党支部既能够“了解群众诉求、掌握党员思想”，又能够实现“党员带领群众做企业发展的主人翁”。面对党员和群众的联合提案，博大世通党支部开创了“提案转化落实机制”，第一时间登记、拟办、承办、督办、答复、监督、落实，提案转化落实率达到100%，真正将党员所想变成企业发展之力，真正将群众所盼转为企业建设之魂。通过“党员提案制”，博大世通在服务区域经济发展方面取得重大突破。比如，根据《7×24小时现场预约通关服务》提案建议，开辟7×24小时现场通关服务，为北京经济技术开发区外向型经济发展保驾护航；根据《关于发展跨境电商保税物流服务》提案建议，建设保税直购中心，在全国范围内开设12家实体店，让博大世通“立足北京，放眼全国”。“时时可提、提有所议、议有成果”的党员提案制，让全体党员群众变成企业发展的掌舵人。

围绕发展抓党建，抓好党建促发展。这是亦庄控股党委坚持党的领导、加强党的建设的总体思路。坚持党建品牌体系与企业生产经营、改革发展深度融合，必须要谋划时围绕发展，推进时助力发展，更新时适应发展。通过精心打造党建品牌，创造性地解决企业发展中出现的新情况新问题，彻底解决国有企业党建工作与经营工作“两张皮”的困扰问题，最终实现国有企业党建工作与经营工作的深度融合，使国有企业焕发新的生机与活力。

围绕“博高志远、大气天成”的企业文化核心内涵，提炼亦庄控股“奋斗者”精神。以做强做大“1+N”党建品牌体系为抓手，强化“奋斗者的足迹”品牌引领。“1+N”党建品牌体系，不仅是亦庄控股坚持党的领导、加强党的建设的有力举措，更是弘扬企业文化、传播企业精神的得力抓手。亦庄控股将继续推进、不断完善“1+N”党建品牌体系建设，在现有基础上，再选树一批，再深挖一批，再推广一批，实现“一企一品”的战略目标。通过“1+N”党建品牌体系建设，实现党建工作与经营工作深度融合，推进全面从严治党，弘扬企业精神，感受奋斗者的幸福。IB

百尺竿头 更进一步： 亦庄控股企业文化建设的初心

■杨曙光

经过从无到有、从小到大、从弱到强的跨越式发展，亦庄控股站在经开区这片土地上，再回头遥望梦想出发的地方，刻在征途上的是奋斗者坚定的足迹。

改革开放对亦庄控股的影响是深刻的、直接的、明显的。亦庄控股党委深刻理解贯彻改革精神，抱着主动作为、勇于担当的精神，牢牢抓住产业变革的机遇，不断适应新的形势，与产业同进，与时代共舞。伴随着改革开放的春风，亦庄控股从一个没有固定办公场所的小公司，不断转体改制，顺势而为，发展成为主业突出、特色鲜明、实力强劲的综合型现代化企业集团。

时光荏苒，见证芳华。用历史的眼光追寻亦庄控股所走过的路，可以看出一部由小到大、由弱到强的成长

《红星（亦庄）经济技术开发区规划方案》中列举的红星（亦庄）地区成为北京市经济技术开发区的六大优势：

- 01 符合总体规划功能布局
- 02 对外交通方便
- 03 具备作为北京对外窗口的条件
- 04 有较好的市政公用设施开发利用条件
- 05 工程地质条件较好
- 06 拆迁量小



史；一部自力更生、负重前进的创业史；一部锐意进取、开拓创新的改革史。

曾经是河湖纵横、清泉四溢的水乡泽国，曾经是禽鸟翔集、奔马驰骋的皇家猎场，亦庄，更加被人青睐是因为它现在的身份——北京经济技术开发区，这个年轻新城正带动着北京经济的高速发展。

早在“春天的故事”里那位老人在中国的南海边写下诗篇之前，1990年7月，北京南郊农场场长赵喜英、大兴县红星区区长马利生向北京市政府呈报了一份《关于要求在南郊农场亦庄地区建立经济技术开发区的请示》。两个月后，《红星（亦庄）经济技术开发区规划方案》出炉，其中六大优势从地理位置优越、地势平坦开阔、工程地质适宜、交通方便，并且直通海港，且将建立货运口岸。从现有基础看，实现“七通一平”耗资少，建设周期短，而且不存在障碍性因素，结论是“对外经济技术开发区的理想选址”。

在这份方案出台背后，南郊农场工作小组先后考察了当时申办经济开发区的重点地区通县的梨园、张家湾，昌平的马河口、沙河，海淀的西三旗、永丰。从“竞争对手”那里归来之后，一个月的时间，南郊农场工作小组递出了自己的申请，并在北京市规划设计院的协助下，两个月后完成了规划方案。又过了一个月，北京市政府利用外资建设工业小区领导小组在南郊农场召开选址讨论会。终于，在1991年8月15日召开的北京市政府第18次常务会议研究决定正式成立北京市亦庄工业小区。

今天复盘二十多年前经开区的初创历程，仿佛一切都是顺理成章，现在看起来花落亦庄无疑是正确答案。然而，解题过程则充满了不为人知的艰辛与努力，如果把1988年《在亦庄地区建立外向型为主经济开发小区的意向书》作为起始，到1991年，获准成立，不到四年的时间，当年的那群开创者日日夜夜致力于将一片以第一产业为主的区域向第二第三产业破题求解的奋斗。他们不知道未来是否会真的像自己想象的那般美好，他们也不知道自己终其一生的努力会得到什么评价，这是一段奋斗者无畏前行、激情燃烧的岁月！

事实上，当年的南郊农场是一片鱼肥水美的富饶之地，不仅北京菜篮子里的大量的水产和蔬菜来源于此，国营奶牛场还提供了优质的牛奶产品。“千斤粮，万斤奶”的南郊农场相对于其他同类地区并不落后，日子也不难过，但是这片土地上的管理者并未固步自封，他们敏锐地意识到改革开放带来的巨大机遇就摆在面前，敢为天下先，“百尺竿头，更进一步”，在安稳当中谋突破，不断自我革命的品格与精神，成为当时管理者的初心。

将亦庄地区的发展纬度拉长，这个“初心”贯彻始终，时至今日，不肯坐享其成，力图在发展中寻找跨越的台阶求质变成为亦庄人骨子里的基因。

只能“游击”办公的亦庄工业小区筹备组先后辗

1991年8月15日—1992年4月8日

第1天



亦庄工业小区成立

第17天



亦庄工业小区第一次筹备工作会议

第38天



亦庄工业小区第一次征地工作会议

第51天



亦庄工业小区筹备组开始集中办公

第98天



第一家中外合资企业资生堂丽源化妆品有限公司在亦庄工业小区完成注册

第115天



亦庄工业区管理委员会、亦庄工业区投资开发总公司成立

第130天



《关于亦庄工业区总体规划方案的报告》获批

第239天



亦庄工业开发区奠基



1
2

1.1991年12月7日，北京经济技术开发区管理委员会和北京经济技术投资开发总公司成立，搬到昊园宾馆内办公
2.1992年4月8日，北京市亦庄工业开发区开工典礼

转了计委宿舍院、昊园宾馆，最终北京亦庄经济开发投资总公司在今天被亲切地称呼为“小红楼”中找到了栖身之所。以时间为坐标轴，这里的变化每天都在发生，原点就在于这些没有固定办公地点的开创者。

在此期间，经过万名建设者七个多月的艰苦奋战，在3.256平方公里的起步区内，23公里长的10条主要道路开通；127公里长的各种管线（包括：上水管道、雨水与污水管道、电力地沟、电信地沟、热力管线、天然气管线，以及8万平方米的配套设施）建设已基本完成，完善了投资硬环境。

除资生堂丽源化妆品有限公司外，德尔福汽车系统、康宁科技光缆、松下电工、可口可乐、乐天食品等各类性质的公司聚拢而来。

1994年8月25日，北京亦庄工业开发区被国务院批准为国家级经济技术开发区。从工业小区奠基起，到正式进入“国家队”，亦庄的建设者用两年时间将一

个农业为主的区域，转变为以高质量建设城市、高定位选择产业，承载着国家战略的经济开发区。在“小红楼”“小白楼”里挑灯夜战那些身影，俯下身子，迈开步子，甩开膀子，奋斗者自艰辛困苦处砥砺前行，撸起袖子加油干，一张蓝图绘到底。也许从那时起，亦庄控股人“国企担当”这四个字便印在心里，一代传承一代，“奋斗者精神”逐渐成形。

国有企业是推进国家现代化、保障人民共同利益的重要力量。国有企业全民所有的根本属性，使其不同于其他企业，必须把发展人民共同利益作为企业追求，必须把维护经济社会稳定和国家安全作为重要责任，必须把发挥支柱作用、巩固经济基础、提升综合国力作为价值体现。

自成立以来，亦庄控股立足经开区这片热土，始终注重把深化国企改革与促进产业转型升级结合起来，产业发展经历了从“一元”到“多元”的必由之路。从基础设施建设起步，逐步构建起“科技产业投资促进、科技创新成果转化、产业新城开发建设、智慧城市运营服务、城市公共服务保障”五大业务板块，创造性地探索出产业新城运营管理的全产业链模式。一个瞄准国际先进水平，现代化、集团化、专业化的产业新城运营商初露峥嵘。

在新旧动能转换大背景下，做强做优做大国有企业、不断激发国有企业的生机和活力，是亦庄控股前行方向，也是一道必答题。

2017年，习近平总书记在北京考察时，提出要“抓好中关村科学城、怀柔科学城、未来科学城、北京经济技术开发区这‘三城一区’建设，努力打造成北京经济发展新高地”的重要思想，为新时代经开区的发展指明了航向。

紧接着，北京经济技术投资开发总公司化茧成蝶，亦庄控股翩飞起舞。亦庄控股人在追逐梦想的道路继续阔步前行，奋进的足音更加坚定，奋斗的足迹更加有力！

通过建立和完善法人治理结构，加强董事会、监事会和高管层建设，现代企业制度日益规范；通过党组织与公司治理结构的有机融合，充分发挥了党

组织在企业改革发展中的核心引领作用；通过构建科学合理、运转顺畅、管理现代的“大集团”运行体制和科学规范的决策机制，实现了集团公司整体管控和分子公司自主管理的有机统一；通过定岗定编、精兵简政，建立了高效合理的人力资源管理体系；通过施行全面预算管理，资金结算中心和资金预算系统的集中管理，提高了资金周转率，降低了资金风险；通过加强信息建设，提高了工作效率和智能制造，成为首都“三城一区”建设的主办军；通过“腾笼换鸟”，整合资源，盘活存量土地、房产，提升资产收益，保持了国有资产保值增值；通过强化审计职能和效能监察，极大地增强了集团风险防控能力。

近年来亦庄控股立足发展大局、积极主动作为，主动担负起促进产业升级、加快城市更新、保障改善民生等重任，并提高在关键领域和优势产业的集中度，推动资金更多流向关键领域和优势产业、优势企业，助推产业集群的浪潮更加强劲澎湃。

变化的是面貌，不变的是奋斗者精神。亦庄控股坚持以“瞄准全球科技创新发展大趋势，担当国家关键战略产业攻坚使命”的大格局谋划企业发展战略。始终把国家战略需求产业、空白急需产业的发展作为招商引资的重中之重，以专业全面、优质高效、开放共享的服务体系为支撑，集聚全球科技产学研高端资源，充分发挥产业园区的创新环境优势，引入具有发展前景的重大科技成果，加速转化落地，构建高精尖“产业雨林”，培育具有全球竞争力的世界一流的“伟大企业”。

亦庄控股，既是这座产业新城发展的稳固基石，也是城市活力的重要来源。燃气、供热、自来水、排水、物业……一件件看似琐碎的小事，却是市民生活中的大事，件件关乎民生。作为城市公共服务的主要承担者，亦庄控股当仁不让扮演着主力军角色。站在百姓的立场上推动“接诉即办”，亦庄控股的响应率、解决率、满意率“三率”综合成绩快速提升，畅通解决群众身边事的“最后一公里”。亦庄控股在基础设施、公共服务等领域一直不断拓展发力，各分公司在园区建设、保税物流、水务热力、信息技术、宜业宜居等专业领域，发挥了基础性、服务性、先导性

作用。既有规模化投入，也有前瞻性布局，成为经开区稳健、跨越式发展的“加速器”。

格局有多大，事业就有多大。在产业新城建设中，亦庄控股主动有为，勇挑重任，秉承“博高志远、大气天成”的企业精神，以产业为保障，驱动城市更新和完善服务配套，实现职住平衡，不断革新着产业新城的生活模式和经济模式，探索出了一套产业、城市、人之间有活力、持续向上发展的模式。

亦庄控股将围绕产业和城市这两条主轴，双轴同向，合力发展，相互促进。主动担当升级版经开区“智慧亦庄”建设任务，规划建设智慧政务、智慧交通、智慧园区和智慧社区，推进智慧城市体系搭建，建设一座令人向往的、具有国际影响力的产业智城。

“奋斗、创新、务实、团结”是亦庄控股人在实践中形成的精神财富，体现了社会主义核心价值观体系的要求，体现了亦庄控股人的精神文化追求。亦庄控股党委坚持用“优秀的文化熏陶人”，传承广大精神财富，使之融入亦庄控股人的血脉。

伴随着奋斗者的足迹，改革进一步深化，产业要素快速聚集，经开区一扩再扩，及至如今面向225平方公里谋篇布局。

从开始时“一条龙”服务模式，到成立“一站式联合办公室”“企业跟踪服务办公室”“企业寻访制度”，经开区还是北京市第一个无行政管理性收费的经济技术开发区，今天“企业吹哨，部门报到”已经成为常态化举措。这其中彰显深化改革开放，推进政府职能转变的过程。

同样，“国际一流的产业新城运营商”的目标，更加激励亦庄控股奋斗者对照初心，校准使命。亦庄控股人从白手起家的光荣过往，到如今传承创新的继往开来；从工业小区起步，到承担“三城一区”建设的使命责任；从大刀阔斧地建设“七通一平”，到关注运营服务的细枝末节。角色不停地在转换，唯奋斗者的精神坚定不移。

在这种精神的激励带动下，亦庄控股人以打造一流的党建为引领，通过构建“五大业务板块”，正在全力争创一流科技成果转化落地示范平台、一流产业

新城建设运营服务平台、一流产业投资促进平台和产业科技金融服务平台。

亦庄控股以国企担当为核心，立志做好履行社会责任的先行者。既要在发展生产、创造财富中提高企业利润，又要在不少是其他企业做不好或者不愿做，而民生却不可或缺的领域承担相应的责任，同时也关注职工群众安全健康，而且教育职工积极参与社会公益活动，形成了很多奉献社会的鲜活故事和志愿者团队，奉献精神已经成为亦庄控股人的优秀基因。

某种意义上说，经开区并不单纯是一个区域名称，而是一种思想概念。这里的人有一种独特的魅力，敢为天下先的创业创新意识代代传承，形成了如今开源的创新生态系统，拥有完整的产业链，创新几乎零门槛，加之优良的产业配套、深厚的人才积累，以及精准的产业与人才引进政策配套，正让经开区快速崛起成为新城样板。

梳理亦庄控股人奋斗者精神的起始与积淀，对

照如今经开区的发展趋势，不难看出“人”的因素在其中隐含的巨大作用。从“敢为天下先”的第一代开创者的披荆斩棘，到小红楼、小白楼中亦庄控股人以“天”为单位创造“庄亦速度”的筚路蓝缕；从转变政府职能，喊出“投资者的成功，开发区的繁荣”口号的服务意识提升，到“企业吹哨，部门报到”和“城市公共服务保障”的营商环境建设，亦庄控股人与经开区同生共长。“博高志远，大气天成”并非一句空泛的品牌口号，其中包含有“百尺竿头，更进一步”的初心领航，有艰辛环境下创造“亦庄速度”的效率支撑，有创新引领的“亦庄模式”强大助推，更重要的是有代代传承的“奋斗者精神”。相对于清晰可见的经开区宏大的发展历史，数不清的亦庄控股人在精微的细处发挥出自己虽微薄却坚定的力量。

党建引领的红色基因，家国情怀的国企担当，奋斗者精神的企业性格，共同塑造下，亦庄控股人展现出来的，自然是高远、大气的模样。■





习近平总书记强调，国有企业是中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础，是我们党执政兴国的重要支柱和依靠力量。这一定位，是国有企业的立企之本，是国有企业发展的原点。新时代的国有企业更需坚持本色，以最大的决心、勇气和努力，扛起时代赋予的光荣使命。

要做到这一点，无他，唯有奋斗。

而奋斗，本就是亦庄控股的底色。自成立至今，一批批亦庄控股人传承奋斗精神，为经开区发展鞠躬尽瘁，忘我付出，书写了绚丽篇章。进入新时代，亦庄控股人潜心钻研扩区开发建设、加快推进特色园区建设、服务保障重点项目落地、构建职住平衡体系、提高城市服务水平，沿着奋斗者的足迹，勇往直前，让奋斗之树在经开区大地上绽放出奋斗之花。

心有国旗 行有国企

——亦庄控股改制两周年整装再出发

■ 易启轩



扫码听《合力筑梦》司歌

2019年12月26日，亦庄控股在亦城财富中心举办“心有国旗 行有国企”企业文化主题活动，为亦控人献上一场精彩绝伦的文化盛宴。

亦庄控股党委书记、董事长白文，总经理杨文良，经开区工委委员、宣传文化部部长赵雅娟，经开区总工会主席张凤民，亦庄控股集团副总经理罗伯明、孙德锐、郭广庆、卢自锋出席活动。

本次活动通过“国、企、人”三个层面解读，围

绕“爱党、爱国、建设、服务、智慧、创新、聚力、共赢”八个关键词讲述，展示新一代国企人的家国情怀和使命担当。

白文在致辞中表示：“未来路漫漫却可期可待，我们亦控人将紧紧抓住升级版经开区和亦庄新城建设的重要机遇，以国际一流产业新城运营商的责任与担当，为建设一座令人向往的幸福城市、为建设国际一流的和谐宜居之都，贡献亦庄控股力量！”



领导与演职人员、工作人员合影

► 文化盛宴 精彩绝伦

原创歌曲《红色初心》将党建成果写成歌，将荣光和感动谱成曲，用歌曲献礼祖国。

由集团青年原创的情景剧《奋斗者的足迹》带我们走进了亦庄控股的青年世界，聆听了亦庄控股的青年之声。

原创音乐快板《亦控风采》用响亮清脆的快板声，整齐划一的队伍，展现了“亦控风采”。

集团员工利用业余时间创作的小品《这事儿成了》，既能让人捧腹大笑又能让人感知其中的脉脉温情。

更有亦庄控股原创司歌《合力筑梦》正式发布，亦控人将沿着奋斗者的足迹，用汗水印证信念，继往开来，奋斗攻坚。



► 凝结忠诚 坚守担当

活动中不仅有亦庄控股改制两周年的工作回顾，还有对榜样人物和先进企业的浓浓敬意。他们或立志智慧报国、科研筑梦，以巾幗之风华谱写劳动者之歌；或把工人安全放在心尖上，用心筑造“安全工地”，用情托起“美丽中国”。

他们或坚持自主研发，应用新一代基因测序技术进行出生筛查，为新生儿筑起第一道健康屏障，用专业温暖千万家庭；或深耕行业，在全球唯一拥有全车窗显示技术，成立三年来多次获得CES全球创新奖……

他们只是3400余名亦控人和4000余家平台企业的缩影，还有更多的人在默默无闻中书写伟大，在平凡岗位上闪现光芒。他们彼此成就，彼此赋能，实现合作共赢！

二十七载栉风沐雨，二十七载春华秋实。经过多年深耕，如今一个现代化、集团化、专业化的产业新城运营商已初现峥嵘。作为一名亦控人，我们要心怀“家国情怀”，牢记“国企使命”，肩扛“国企担当”，以最饱满的热情，最自信的步伐，迎着国旗，昂首向前，在行动中彰显“国企力量”。



尊敬的各位领导、各位来宾，各位同志：

大家下午好！又是一年能事毕。今天，我们在这里欢聚一堂、盘点收获、辞旧迎新、重整行装。

2017年10月9日，是亦庄控股发展之路上的重要时刻，开启了亦庄控股新篇章。自那时起，在市委市政府、经开区工委管委会的坚强领导下，全体亦庄控股人将初心和使命扛在肩上，沿着奋斗者的足迹，勇往直前，奋力向建设一座令人向往的幸福城市、打造国际一流产业新城运营商迈进，收获了累累硕果。

时间的车辙走过两年。亦庄控股始终以最大的决心和勇气回答时代的奋斗之问，让奋斗之树绽放奋斗之花。这两年，面对升级版经开区和亦庄新城建设新机遇，亦庄控股研究扩区开发建设、加快推进特色园区建设、服务保障重点项目落地、构建职住平衡体系、提高城市服务水平，坚决扛起服务区域高质量发展的重大使命；这两年，面对国有企业改革的新形势，亦庄控股坚持战略引领、全面对接亦庄新城规划，稳步推进体制机制改革、充分释放创新活力，构建起五大业务板块，努力探索出产业新城运营管理的全产业链模式，坚决保证国有资本保值增值的重大任务。这两年，面对党要管党、全面从严治党的新要求，亦庄控股落实管党治党责

任，高质量开展主题教育，夯实思想政治基础，完善党的组织体系，持续发挥“1+N”党建品牌体系作用，平台公司党建模式熠熠生辉，突出强化党建引领作用，不断推进全面从严治党向纵深发展，不断推动党建工作与经营工作深度融合。

两年的步履铿锵，两年的成绩斐然。沉甸甸的功劳簿上书写的是每一个亦庄控股奋斗者的名字。在此，我谨代表亦庄控股领导班子成员，对市委市政府、经开区工委管委会的坚强领导和大力支持，对全体党员干部和广大员工的辛勤劳动和无私奉献，表示最崇高的敬意和最衷心的感谢！

新时代新征程！心有国旗、行有国企。路漫漫却可期可待。我相信，在市委市政府、经开区工委管委会的坚强领导下，亦庄控股领导班子将与广大党员干部、全体员工团结协作、共同努力，坚决贯彻落实习近平新时代中国特色社会主义思想，紧紧抓住升级版经开区和亦庄新城建设的重要机遇，不忘初心、牢记使命，拥抱新时代、奋进新时代，以国际一流产业新城运营商的责任与担当，为建设一座令人向往的幸福城市、为建设国际一流的和谐宜居之都，贡献亦庄控股力量！

爱党



亦庄控股紧密结合工作实际，着力推动党建工作创新，搭建起“1+N”党建品牌体系，成为集团党建的闪亮名片。以此为核心，亦庄控股已构建起了全覆盖、多层次、有特色的国企党建工作体系。它为亦庄控股过去27年发展提供了坚强支撑和根本保障，也将是亦庄控股实现国际一流产业新城运营商这一宏伟目标的最大优势。

爱国



永远跟党走，时时刻刻与国家部署的方针保持一致，是我们国企人最鲜明的特色。集团建设起“一会一室一站”工作体系，统战根基更加坚实。爱国的精神在集团一代代青年人中传承，青春光彩在经开区广阔天地中尽情绽放。我们将在劈波斩浪中开拓前进，在披荆斩棘中开辟天地，在攻坚克难中锤炼本领，在砥砺奋斗中创造辉煌。

建设



建设，是亦庄控股的看家本领。我们建设了第一条市政道路、第一个孵化器、第一个工业厂房、第一个供热厂、第一个污水处理厂、第一座电信大楼……33公里市政道路、270公里市政管线、5座热源厂、2座再生水厂、3座污水处理厂、2所医院、5所学校、4所幼儿园、2万套产业配套住宅、36个园区楼宇，这一系列成就，彰显着亦庄控股的使命担当。

服务



服务，是产业新城运营商的应尽之责。多年来，亦庄控股为“服务社会和谐安定，服务企业创新发展、服务人才安居乐业”而不懈努力。三支应急抢险救援队为保障经开区安全稳定做出了重大贡献。入园、供热、供水、物业、会务等全链条服务为区内企业创造了良好营商环境。多层次、全品类保障性住房体系，为每一个经开区建设者、奋斗者安居乐业提供了保障。

智慧



亦庄控股自觉承担起建设“智慧亦庄”主力军的重任，率先示范，创新发展，以智能化为抓手，以基础开发建设和城市运营管理为平台，已在智慧园区、智慧楼宇、智慧能源、智慧社区、智慧热力等领域取得卓越成效，智慧之花遍地开放，“智慧集团”应运而生，为构建“国际高端、以人为本”的科技中心和产城融合示范区注入动力。

创新



截至2019年10月，集团共有知识产权168项、资质荣誉102项，拥有1个公共技术服务平台、2个孵化器、2个院士专家工作站、1个博士后工作站分站、1个科协、4个联盟。2019年，“亦庄科技创新促进平台”上线运行，发挥科技创新配置中心作用，统筹对接三城、全国和国际的科技创新资源，助推经开区科技成果转化落地。

聚力



在平凡的岗位上，亦庄控股人有着不平凡的担当。有人放弃高校任教的大好机会，深入产业腹地，寻求园区低碳智慧化发展道路；有人面对汽车自燃有毒气体蔓延的险境，毅然逐层爬上32层楼，通知每一户业主；有人创新建筑工人安全体验式教育培训方式，用心筑造安全工地。有的团队为园区企业提供专业性极强、要求极高的服务，为产业发展贡献力量。

共赢



亦庄控股是一个大家庭，近4000家企业在我们的平台上“共赢”。诺贝尔奖级别的科技在这里完成成果转化，众多世界级的企业在这里成长，许多世界一流的科技公司在这里孵化。从空间运营，到服务提供；从满足专业需求，到产业培育，亦庄控股以脚踏实地的探索实践，与平台上的企业同心协力，共话未来。

基层
Grass Roots



一个成功的企业，其特有的企业文化是贯穿于企业各个部分、各个层级的，从管理层到普通员工，从企业“大脑”到神经末梢，都由统一的企业文化驱动。但统一的企业文化，在不同部门、不同层级会有不同的延展，形成各具特色的子文化，共同构成一个有机统一的企业文化体系。

亦庄控股也一样，财务部门严谨细致、经开股份一心为企、亦庄水务学风浓厚、亦庄盛元心系祖国、工会部门以员工为本……每一处都既与集团企业文化一脉相承，又有各自独特风景，使亦庄控股企业文化的大树枝繁叶茂，多姿多彩。



构建“大人力资源”体系 培育“大企业文化”观

■于荣华



1 | 2 亦庄控股“亦”起成长新员工入职培训活动

亦庄新城的蓝图正在徐徐铺展，前路已经明晰。未来5年，亦庄控股面对的是改革发展的大好机遇期与上升期，这将是亦庄控股按照市属一级企业定位，打造“现代化、集团化、专业化产业新城运营商”，实现“具有全球竞争力的世界一流企业”战略目标的关键时期。

人力资源作为企业第一资源，是企业兴盛之基、发展之本。科学、优质的人力资源队伍建设是推动集团转型的内驱动力，是实现企业战略目标的重要基础。打造积极向上、同心同德的人力资源文化也将助力集团在亦庄新城建设中步履更加坚定有力。

站在发展的新起点，亦庄控股要牢牢抓住亦庄新城建设的历史机遇，从战略性、全局性、系统性的高



度来理解和统筹集团人力资源规划，牢固树立资源共享、能力跨界、人才聚合思维模式，按照“搭骨架、填血肉、注新力”三步走战略，扎实推进、动态调整，构建更加符合市场竞争要求、更具战略意识和统筹精神的现代化大人力资源管理体系。

因此，通过培育亦庄控股大人才观、大管理观、大企业文化观，实现“人才、职能、价值”三重跨越显得愈加重要，它将为集团发展提供有竞争力、有战斗力、有凝聚力、有持久力的人力资源保障，为员工提供良好成长空间和学习平台，形成“人人渴望成才、人人努力成才、人人皆可成才、人人尽展其才”的良好局面。



体验式素养团建

搭骨架 构建共享格局

亦庄控股要对照亦庄新城规划，坚定地以集团崭新战略定位为导向，从调整组织结构、优化管理系统、完善制度建设、创新机制方法、重视文化渗透等多方面研究谋划，牢固树立共享思维，构建集团化大人力资源管理格局，以结构调整推动集团业务变革，使集团资源流通更加顺畅，平台优势更加显著，发展步伐更加稳健。

填血肉 夯实竞争优势

按照转型升级、深化改革、挖潜增效、一体化管理要求，持续完善岗位价值评估，着力打造尊重市场、立足发展的集团人才标准及评价体系，推进亦庄控股大人才观的形成；创新人力资源引进模式，畅通多重职业发展通道，加大对高层次海外人才及紧缺人才的引进力度，培育更多具有国际视野、熟悉商业规则的经营管理人才与专家型技能人才，为集团转型发展提供智力支持；聚焦战略目标，优化绩效考核机制，建立以绩效考核促进自我管理的战略性全面绩效管理模式，充分发挥绩效管理“丈量尺、风向标、助推器”作用；全面推进薪酬优化项目落地实施，建立

效益优先、兼顾公平的“1+N”管理模式，进一步增强薪酬管理体系科学化、市场化、精细化水平。

注新力 培育发展动能

充分运用跨界思维，整合多方资源，探索人力资源业务合作伙伴模式，促进亦庄控股大管理观的落地，使人力资源价值内嵌到各业务板块中，最大限度将人力资本转化为企业价值；探索亦庄控股利益共享、风险共担的长效激励约束机制，激发员工创造热情，增强人才吸引力，通过创造性转化、实现创新性发展，为集团实现新飞跃提供强劲动能。

兴文化 凝聚奋斗合力

人力资源工作，做的是人的工作，构建起大人力资源管理体系，是培育亦庄控股先进、独特、优秀的企业文化的基础，是塑造亦庄控股大企业文化观的必然选择，将进一步深化企业文化对经营、管理、员工行为的导向、约束、激励与凝聚作用，培育员工使命感与归属感，使员工与企业“同呼吸、共命运”，使企业文化外塑于行，内化于心，成为亦庄控股的行为准则与灵魂信仰，汇聚起推动发展的磅礴力量。■

推动业财融合 培育财务文化

——亦庄控股财务管理部打造“携手同行·精益财务”培训品牌侧记

■曲庆

财务工作对一家企业的重要性不言而喻。随着时代变化、科技进步和企业发展要求，财务会计快速向管理会计的转型，企业财务工作需要走出传统概念中的“专业舒适区”，打破与业务工作的部门壁垒，加强彼此融合、促进，共同助力企业成长。

这只是对“业财融合”工作的通俗理解。业财融合是企业应用管理会计四大原则中“融合性”原则的核心内容，是企业应对新时代发展的必经之路。财政部等近年来先后出台政策，要求有机融合财务与业务活动，进行高效预算和决策。

亦庄控股财务领域近年来正在积极迈业财融合步伐。财务管理部负责人表示：“财务数据起源于业务，终究要回归到业务，为决策服务。”基于此，财务管理部于2018年启动了“携手同行·精益财务”系列培训活动，旨在强化广大员工思想引领，沟通交流，开阔眼界思路，深入了解业务流程，促进业财融合，提升专业素养，增强团队凝聚力。

这项活动迄今已经举办5期，成为财务管理部在深入经营业务、搭建交流平台方面的创新尝试。

扎根发展需求

如前所述，从财务领域不断发展的宏观来看，管理会计发展对推进业财融合提出了更高要求。

财务工作的基础是数据的归集和会计信息的整理，在这个层面上，财务人员即便对业务不熟悉，也不会有太大影响。不过，这仅是基础要求，在现代企

业发展过程中，财务工作的作用远不止于此。

数据能够反映企业运行情况，财务人员要解读各种数据，为企业、领导层等提供更多支持。因此，让财务人员了解企业、了解业务状况就显得非常必要，否则，仅仅局限于自己的“一亩三分地”，思路就容易被束缚，难以讲好数字背后的故事。

要做到业财融合，首先就要破除财务部门与业务部门的壁垒，消除沟通障碍，先从互相了解做起。亦庄控股财务管理部找准这一点，精准施策，组织“携手同行·精益财务”系列培训活动，目的就是加强财务部门与业务部门沟通交流。

从亦庄控股发展需要的微观层面来看，2017年10月集团完成改制，也给做好财务工作提出了更高要求。改制后，集团发展进入新时代新阶段，明晰了五大业务板块，提出了实现国际一流产业新城运营商的战略目标。这离不开集团各部门要在专业化匹配上进一步加强和深化。

作为专业性较强的部门，财务管理部要为集团快速发展做好服务和支撑。“业务范围越宽越广，对财务工作的要求就越高”。集团财务管理部相关负责人介绍称，“有许多事项、准则等是之前没有接触或用到的，我们必须提升专业水平，跟业务部门密切协作，才能保障财务工作合规、财务风险可控”。

除此之外，增强团队凝聚力也是这项活动的重要目的。据了解，集团财务系统共有近200人，分布在集团总部和下属的40多家公司，而集团业务涉及众多领域，下属公司间财务人员与兄弟公司的沟通较少。而



第一期走进开拓热力



第二期走进博大新元



第三期走进亦庄水务



第四期走进用友集团

且，财务工作偏重于案头工作，走出去的机会有限，各公司财务部门之间也非常需要加强交流。

在这样的背景和考虑下，开展“携手同行·精益财务”系列培训活动的必要性和价值迅速得到认可，活动得以顺利组织进行。

精心组织实施

由于每年的第一、四季度是财务工作最为繁忙的时段，因此活动被安排在时间稍微宽裕些的第二、三季度。

2018年5月，“携手同行·精益财务”系列培训活动正式启动，两年来，已经先后走进开拓热力、博大新元、亦庄水务、亦庄置业、亦庄盛元等公司。

每一期活动，财务管理部都做了精心策划和准

备。例如，要结合集团重点工作、业态代表性以及财务工作特色或亮点，确定每期的走访公司和活动主题。上述负责人表示：“我们希望每一期活动都是深入的，有成效的，而不是蜻蜓点水地随意走一走。”

已经举办的5期活动，分别涉及了“引入科技成果实施成本控制”“提高公租房管理水平助力经开区职住平衡”“以战略为导向实施全面预算”“园区运营管理”等主题。

这些主题都与走访公司各自特色密不可分，例如，同样是控制成本，开拓热力公司应用了非常多的科技手段和新技术，博大建设公司的做法是推行责任承包制，亦庄水务公司则在优化采购流程上做出了特色。每家公司都下了苦功，他们对自己的风险点了然于胸，因此可以设置相应的环节或采取相应的措施，来达到成本控制的最终目标。

虽然不同公司各有其行业特点，但财务工作的许多理念是相通的，财务管理部希望，参与人员能与业务部门和兄弟公司财务部门的深入交流，开拓新思路，或者至少得到一些启发。

每期活动都得到了财务管理部和走访公司的高度重视，财务管理部经理韩勇每期亲自率队走访，相关二级公司领导也亲自带队对接。

参与人员到车间、项目一线参观，仔细了解走访公司的业务特点，并结合当期主题，由走访公司财务部门分享其财务工作创新思考、经验做法。在这个过程中，所有人都可以交流对话，充分沟通，使这项活动成为一个优质的培训载体和沟通平台。

系列活动正逐步走向规范化、常态化，促进业财融合、提升专业素养的效用也逐步显现。客观而言，这类活动的效果不容易在财务报表上有直接的体现，但潜移默化的影响却是实实在在的。这一点从参与人员高涨的热情上可窥一斑。

活动发起后，得到了集团财务系统上下的热烈响应。每一期的报名人数都远超预期和走访公司的实际接待能力，财务管理部只能根据当期主题和业务相关、类似等条件来确定参与人员。例如走访以多层次住房供应体系为主营业务的博大新元公司时，经开股份、博大建设、亦庄置业、博大兴、生物医药园、亦庄盛元、开发建设等业务相关或类似的公司财务人员获得了参与机会。每一期报名结束后，都会有人打电话到财务管理部，表达不能参与的遗憾。

培育财务文化

在集团财务系统内，学习是一个优良传统。为了增强工作本领，财务管理部不断探索各种途径，如每年至少两次把专家“请进来”、以小组形式分批“走出去”学习等，去学习、提升、积累，同时希望能逐步沉淀属于自己的“财务文化”。

“携手同行·精益财务”系列培训活动显然是这个过程中的重要部分。一方面，集团财务人员的角色定位更加明确，认知领域大为拓宽，能够从更高

的全球视角关注企业运营，为集团发展提供更有力的支持。另一方面，集团财务系统团队的凝聚力、归属感大为加强。它不只在于活动让人有了强烈的身份认同，感受到了集团的关怀，还在于这种相互学习、交流、融合，最后会指向同一个最终目标，就是为集团发展、亦庄新城建设做好支撑。这种为了同一个目标而努力的状态，最能增强团队凝聚力和向心力。

当前，集团总部功能正在不断转变优化，更多的业务在向下沉，财务工作也是如此，集团下属公司是推进业财融合的主力，财务管理部更多地承担管理和指导工作，协助集团下属公司根据自身业务特点去完善财务系统。从这个角度来说，“携手同行·精益财务”系列活动将为此打下良好的基础。

根据财务管理部的规划，“携手同行·精益财务”系列活动将持久进行下去。他们也在思考，如何更好发挥这项活动的作用。比如，是否可以将视野和行动进一步扩大，在集团内部走访之外，去观摩学习集团外其他公司在业财融合上的优秀案例。再比如，继续丰富活动内容，考虑将其与党建学习有机结合起来等。

2019年11月22日，新一期“携手同行·精益财务”如期展开，这一次，财务管理部、智能院公司相关负责人及集团各二级单位财务经理一同走访了用友集团，就业财融合、数据整合及智慧园区相关情况进行探讨交流。双方围绕大型企业当前业财融合和发展管理遇到的问题，从数字化时代的财务管理转型升级，建设敏捷型财务数字化数据通道、智慧园区发展前景与需求等角度作了讨论。

新一期活动不仅使参与人员在智能采购、实时会计、数字人力等方面开阔了眼界和思路，更意味着财务管理部把活动延伸出集团外、区域外的想法变成了现实，使得这项活动身上“内外结合，交流照鉴，互动提升，携手共进”的属性变得越来越强，也使它在培育财务文化品牌中的作用愈加凸显。

在集团战略目标和亦庄新城蓝图实现的过程中，作为一个诞生两年有余的学习、交流活动，“携手同行·精益财务”系列活动还有更多的潜力去挖掘，有更大的空间去成长，有更重要的作用去发挥。■

双品牌建设为经开股份注入奋进之力

■郝敬凯

北京经开投资开发股份有限公司（以下简称“经开股份”）成立20年来，肩负“打造高端产业平台，服务区域经济发展”的使命，以“经天纬地，开创新元”为理念，秉持“在成就他人中提升自我”的核心价值观，一步一个脚印，向着打造低碳智慧产业园区综合运营服务商的目标砥砺前行。

创新党建品牌 领航保障发展

作为一家国有控股企业，经开股份始终坚持党的领导，不断加强党的建设，持续创建党建品牌，推动党建工作与生产经营深度融合，凝聚发展奋进合力。

1.以“4311”理念为引领的正向激励

从2015年开始，经开股份党委首次提出“4311”党建工作理念，并结合公司实际，每年提出一个细化的目标，从整体上营造团结奋进、昂扬向上的发展氛围。

2015年，在“三严三实”主题教育工作的大背景下，结合经开股份二次转型的经营实际，从扛起发展重任、努力担当、有所作为入手，推出“4311”党员意识提升工程，提出了全体党员要努力养成的“4311”精神，其内涵是：“四种意识”，大局意识、合作意识、股东意识、创新意识；“三种修养”，党性修养、知识修养、文化修养；“一种能力”：破解难题的能力；“一种作风”：勤勉敬业的作风。结合“三



2015年6月，重温入党誓词，启动4311“我为企业发展作贡献”党员意识提升工程



2017年4月16日，经开股份团总支开展“弘扬红船精神 初心 使命”走进经开天津项目活动



2017年4月，经开股份团总支开展“低碳引领 智慧服务”走进园区活动，参观WE PLUS展览设计作品



2019年4月，在门头沟斋堂镇张家村开展“红色传承 青春践行”实践调研主题团日活动中，团员青年们在冀热察挺进军司令部旧址陈列馆门前重温入团誓词



2019年10月，“不忘初心 弘扬传统 园企共发展”活动现场“初心拍卖会”竞拍环节

严三实”专题教育，全体党员精神面貌及党员意识有了明显提升。

2016年，在“两学一做”学习教育工作中，结合经营实际，为大力提升公司经营管理效率，不断推动业务创新、拓展市场，提出“勇于创新、善抓机遇、马上就办、开源节流”的工作目标。同时，搭建起了“4311”党课暨沟通微平台，继续推进党员意识提升工程，建立党建宣传队伍，形成宣传工作机制，真正把党的政治建设抓在日常、严在经常。

2017年，以党的十九大召开为契机，提出“转变观念，敢为人先”的主题，持续深入开展党员意识提升工程，形成“4311”党建工作考核机制。

2018年，以“初心·使命”系列主题党日活动为抓手，提出了“首创、奋斗、奉献”的经开情怀。号召全体党员要胸有红色情怀，在集团和公司发展中留下独特印迹。

2019年，依托集团“阳光纪检监察监督平台”试点项目，尝试开展“4311”党员日常评议机制建设，并将结果带入“不忘初心、牢记使命”主题教育党员民主评议工作。

今年，经开股份党委继续以“阳光纪检监察监督平台”为依托，进一步完善“4311”党员日常评议机制。

将近六年的扎实工作，使“4311”理念在经开股份深入人心，也为党建工作、党员教育培训工作找到了抓手，使党员的党性意识不断提升，起到了推动各党支部打造战斗堡垒、激励党员勇当先锋模范作用的作用。

2. “青春践行”大课堂

通过党建带团建，以激发青年投身发展的动力和创造的活力为目标，以青年人喜闻乐见的形式，以“青春践行”大课堂为载体，汇聚青年智慧和力量，激发青年团员的活力。

2019年探索创建“青春践行”大课堂团建品牌，包括以探讨问题、了解公司具体经营业务为主的“青春践行”业务论坛，以展现才干、提升个人价值感和群体业务素养为主的“青春践行”素质讲堂，以传统

传承、开阔眼界、提升站位、了解社会为主的“青春践行”实践调研。

以“青春践行”主题，经开股份组织团员青年走进子公司，以了解新能源车分时租赁业务并助力推广为主，开展“智慧经开 青春践行”业务论坛暨志愿服务主题活动；赴门头沟区斋堂镇张家村开展“红色传承 青春践行”实践调研主题活动，使团员青年员工能够更多地走进社会、了解社会。举办“我和祖国共成长”青春践行·素质讲堂，园区企业党务工作者、管理人员、创业合伙人分享个人成长经历、畅谈工作感悟，帮助青年人树立职业理想，拓展视野胸怀。

三次活动参与人数百余人，使团员们开阔了视野，凝聚了团队，形成工作合力，为团员们搭建了沟通交流的平台，提升了他们的归属感和集体荣誉感，帮助团员进一步提升自我。

3. “春蕾”青年成长计划

为多渠道发现、多途径培养优秀青年人才，2019年，经开股份开始实施“春蕾”青年成长计划，通过部门/子公司、党支部推荐等方式，汇集爱岗敬业、能力突出、善于学习、业绩出色的青年员工，进行重点培养、动态跟踪，营造关心、关爱青年人成长的浓厚氛围，充分调动青年人的积极性、主动性，并作为优秀青年员工岗位调整、中层管理人员选拔任用的重要参考依据，为公司发展提供人才保障。

2019年，“春蕾”计划汇集了30多名青年员工。经开股份利用自身北京市理论宣讲教育基地相关条件，邀请北京市城市规划设计研究院副院长石晓冬，举办“北京城市总体规划和未来发展”党员理论学习报告会；联合经开企业园党群服务站，共同组织开展“我和祖国共成长”青春践行·素质讲堂，以及“不忘初心 弘扬传统 园企共发展”主题活动，引导青年员工从中国革命历史中汲取营养，唤醒奋斗激情。

今年，在新冠肺炎疫情防控工作中，经开股份注重在危急时刻考察“春蕾”青年计划人员。公司打破日常的部门、子公司设置，协调组织两个梯队，交替支援疫情防控一线工作，倡导发扬无私奉献、战“疫”有我的志愿精神，先后有26位青年勇于担当，投身防控一线，锻炼提升自我。五四前夕，公司举办“战疫有我 发展建功”青春践行座谈会，抗疫一线员工代表、团员青年代表、“春蕾成长计划”代表等26人畅谈抗疫感受，为公司发展建言献策，进一步激发了青年员工投身公司发展的热情。

通过不同形式的培养和磨炼，充分调动了公司青年热心公司发展的积极性、主动性，促使青年人不断提升自身的素质能力；锻炼了青年心系公司发展、直面困难，积极贡献智慧的强大责任感，助力职业成长；建立了发现和培养优秀青年的通道，为公司发展提供了人才保障。



4月26日，经开股份“战疫有我 发展建功”青春践行座谈会活动现场

锻造经营品牌 激发发展活力

经开股份以提升客户黏性、共同展示形象为目标，通过举办年度特色活动，持续打造品牌形象，促进公司竞争力持续提升。

经开股份连续两年举办企业答谢会，邀请经开区管委会的政府领导、亦庄控股集团领导、园区企业家代表、金融机构等园区服务商代表、合作伙伴、媒体代表等参加，推广围绕“低碳智慧产业园区综合服务商”的目标作出的努力和取得的成绩以及长期规划，扩大影响力。

2019年1月举办的“经彩有你 聚力前行”园区伙伴答谢会，有300余人参加。会上，经开股份围绕园区服务，基于“产业生态、自然生态”双生态，进一步提出“共生态”的发展理念。

今年1月举办的“经亦求精 开创未来”2020年园区伙伴答谢会，与会者近500人。经开股份分享了公司过去一年的各项进步，同与会领导和嘉宾共同探讨



2016年5月，北京经开·智汇园举办“创世代园区空间生产力”主题论坛



2010年1月，在2019年答谢会上，中国低碳智慧联盟理事长周世义为联盟新任秘书长颁发聘书

发展之道。

作为低碳智慧产业园区综合服务商，经开股份未来将努力打造符合产业发展和城市发展方向的园区价值生态圈，继续探索园区智慧化建设及运营，提升园区服务和管理能力，促进产业聚合，形成生态系统，营造社区环境，助力企业创造出更显著的商业和社会价值。

除此之外，经开股份以强化“低碳 智慧”的企业品牌为目标，不断加强对外交流，通过主办、参与各类论坛、展会并持续发声，努力扩大企业影响力。

2016年5月，经开股份·智汇园举办“创世代园区空间生产力”主题论坛，200多位来自各行业的智识精英与业界领袖在经开股份召唤下，围绕空间生产力的话题，共谋新一代产业园区的发展。经开股份总裁周世义参加论坛并介绍了未来智慧园区创新模式等相关情况。

2017年6月，由中国低碳智慧园区联盟、经开股份、全经联园区委、周五咖啡股份等单位共同发起联合主办的“2017智能制造跨界对话沙龙活动”在中关村创业大街举行。本次沙龙活动为从事智能制造的创业企业与跨界机构搭建了交流互动、链接合作的平台。同年8月，在世界机器人大会期间，经开股份组织召开“WRC2017机器人+智造应用与技术发展专题论坛”，200余名代表参会，反响热烈。

2018年8月，由经开股份、中国低碳智慧园区产业技术创新战略联盟、中国嵌入式系统产业联盟联合主办的“机器人与新一代人工智能创新”专题论坛在北京亦创国际会展中心举行。同月，“新一代人工智能创新研讨会”在经开股份·壹中心成功召开，“中国嵌入式系统产业联盟新一代人工智能专业委员会”在会上揭牌。随后，“新一代人工智能研究会”在经开股份·壹中心正式挂牌成立。

2019年11月，由中国低碳智慧园区产业技术创新联盟、经开股份和中国嵌入式系统产业联盟等单位联合举办的中国智能制造技术创新发展高峰论坛暨2019年中国嵌入式系统年会在青岛市崂山区青岛大学国际交流中心落下帷幕。此次论坛以“智能制造技术创新发展”为主题，吸引了国内智能制造技术相关科研院所、高等院校和企业近200人参会。IE

亦庄水务：为地球珍惜每一滴水

■江河

企业文化是构建企业核心竞争力的重要动力，也是企业持续健康发展的思想引擎。亦庄水务自2008年成立以来，始终秉承“诚信、敬业、持续、高效”的发展理念，专注再生水生产、城市污水处理等环保领域服务，成为经开区城市保障和产业支撑服务的中流砥柱。

随着公司的发展壮大，企业从关注产品、运营向关注品牌、技术和服务转型升级，迫切 need 加强集体价值观的塑造，形成和谐一致、积极向上的文化氛围，需要与公司发展战略匹配、与广大员工共鸣的企业文化体系建设。

亦庄水务始终贯彻经开区决策部署，落实集团公司工作要求，加强公司企业文化建设的领导，不断强化企业的环保使命与担当，管理运营和业务创新能力

不断提升，凝聚了高度自觉的大局意识和融洽的团队协作精神，形成了良好文化氛围。

经过多年沉淀，亦庄水务形成了一套较为成熟的企业文化理念体系，明确了“为地球珍惜每一滴水”的企业使命，树立了“打造一流的水资源综合利用服务商”的企业发展目标，凝聚了“精益、安全、创新、共赢”的企业精神，培育了“政府放心、客户安心、伙伴同心、员工暖心”的核心价值观，成为公司发展的坚实基础和未来发展方向的校正器。

环保担当 积极向上 精益求精

12年来，亦庄水务成长为具有强烈社会责任感



安全月活动

中关村环创水循环利用技术创新联盟第一次会员大会



中关村环创水循环利用技术创新联盟第一次会员大会

的企业，时刻倡导员工关注环保和生态，践行环保公益，关注生态建设。公司通过斑马鱼志愿者服务组织开展“大手拉小手，爱心共传递”“爱水节水意识传递进社区”等节能环保系列公益活动；通过开展春季植树活动，充分调动了员工义务植树的积极性，用实际行动践行了“建绿色企业家园，兴环保企业文化”的环保理念。公司牵头成立了“中关村环创水循环技术创新联盟”，号召全体环保同仁携手为工业园区节水治污产业创新做出更大贡献。

12年来，亦庄水务加强一线员工与公司领导“面对面”交流，增强了广大职工的主人翁意识。公司逐步培育了“诸葛亮会”“水务学校”“我为亦庄水务加分”“寻找Ta”等特色品牌活动。通过“诸葛亮会”，发现工作中的实际问题、改进工作方法、创新发展思路，提升公司生产管理水平，促进了公司员工各层面间的平等交流，加强了团队的凝聚力。通过“水务学校”的特色学习培训模式，营造了技术型、综合型、学习型的企业发展氛围，通过“我来讲”等主题活动激励员工加强自我学习和自身能力素质的提高，实现自我价值。持续举办“我为亦庄水务加分”

的活动，逐步形成了管理标准、行为规范、运转协调、务实高效的工作格局。

12年来，亦庄水务将再生水安全生产作为发展基石，以“安全无隐患、运行零事故”为目标，形成了超前防范、过程控制、规范操作、强化管理的安全管理理念。积极倡导“在岗一分钟，安全六十秒”的理念，全体员工形成了兢兢业业、勇于奉献、努力拼搏的工作精神，尤其是一线员工保障各水厂1年365天全天候正常运行。公司牢筑安全基础，持续推进公司5S建设和精细化管理，定期开展“安全生产月”消防演练、知识竞赛、用电安全等一系列安全活动，员工的安全底线意识更加牢固。通过多年积淀，公司先后获得安全标准化企业、安全文化示范企业等荣誉称号，有效降低了工艺消耗定额。

丰富文化载体 开展特色活动

以企业使命、目标、精神和核心价值观为指引，加强企业文化载体建设，实现企业文化宣传全覆盖，开展丰富多彩的文化活动，鼓励员工日常践行企业文

化，增强员工的认同感、归属感、责任感、使命感、自豪感，推进企业文化“入眼、入脑、入心、入行”。

亦庄水务从日常处、细节处抓好文化载体建设，打造具有传播力的文化展示平台，彰显企业“为地球珍惜每一滴水”的使命感。打造企业“文化墙”主视觉载体。以全球水资源视野为指引，以“世界地图+水质样本”直观呈现“三图一线”文化元素，凝聚“放眼全球、胸怀大局”的使命意识，打造具有“广泛认同、强烈感召”作用的企业文化墙，推动水资源保护理念在员工心中扎根内化。

亦庄水务打造了全员参与的“节水场景”载体。推进企业内部节水设施设备改造、水循环综合利用改造，建设城市节水花园，推进“节水场景”全覆盖。开展节水设施升级改造，推广使用自动感应水龙头等节水器具、设备，使节水意识无处不在，体现和强化“节水、爱水、护水”的企业形象。对办公区进行“水循环”改造，通过雨水收集利用、人工湿地废水处理等环保措施，构建企业“水循环”综合利用展示样板区，建设成为节水示范先行者。依托经开再生水厂绿地，推动员工共建“城市节水花园”，推进小型雨水、污水循环利用设施设备应用，鼓励员工创新高效节水灌溉模式，强化企业水处理技术、水循环理念的对外展示功能。

亦庄水务还不断加大企业品牌宣传力度。推进开展水务知识“进校园、进社区”等系列科普教育活动，采用工艺讲解、前沿技术展示等方式向民众普及水资源知识。强化企业员工对水务行业的使命感，利用每年世界水日、北京节水周等水环保纪念日，开展丰富多彩的主题活动，以实际行动保护水源地，普及水务政策和知识，唤起和增强全社会的节水意识。



水务学校



诸葛亮会



提到“拓荒牛”，有相当一部分人都会想到深圳。在“开拓创新、诚信守法、务实高效、团结奉献”的深圳精神中，“拓荒牛精神”是最珍贵、最出彩的内容。深圳的发展时间不算长，但从一个边陲小镇演变成为世界著名的大都市，而且至今没有出现衰弱迹象，正是缘于深圳始终保持着旺盛的“拓荒牛精神”。经开区的形象该以什么样的方式直指人心？亦庄控股企业文化的具象表达该如何提炼和塑造？深圳的“拓荒牛”或许可以给我们许多启示。

进入新时代，国有企业转型升级任务仍然艰巨，而要实现目标，首要工作之一便是调动员工积极性。企业在衡量组织效益时，就必须在注重投资收益和生产率等“硬数据”的同时，把员工幸福感等“软数据”也提到更高的位置上。中铁四局建设幸福企业的实践与探索，是一个值得我们研究和借鉴的例子。

编者按

深圳从一个小渔村起步，而北京经济技术开发区从一片平地上建设，这其中的异同昭示着中国特色社会主义道路的坚实足迹。

亦庄控股致力于打造国际一流产业新城运营商，深圳经验值得借鉴。敢闯敢试、敢为天下先，把中央改革开放的战略设想变为了生动现实，把一个个不可能变成了可能。

本篇文章，我们意图通过梳理“拓荒牛”精神的始末，追溯过去的脚步，聆听时代的强音，在回首与展望之间，还原深圳这座城市的精神面貌，以期亦庄控股在立足自身优势，运用特区经验，建设产业新城中走好创新之路。

浅析“拓荒牛” 成为深圳城市形象的来龙去脉

■ 易启平

说起深圳，“拓荒牛”这个鲜明的形象瞬间让人感到这座城市的一种精神力量。无论是体现突破思想束缚、催人奋进革新的“时间就是金钱，效率就是生命”的响亮口号，还是“三天一层楼”超过了当时香港五天一层楼和美国四天一层楼的“深圳速度”，都集中体现在“拓荒牛”这个形象上。

那么，这个“拓荒牛”精神是如何成为深圳而不是其他城市的形象代表？为什么是“拓荒牛”而不是其他形象为深圳乃至更大范围的人们接受？我们尝试穿越40年改革开放的大潮，去寻找最初的那种原生力量，见证一种精神图腾如何诞生和演化……

“拓荒牛”始于“孺子牛”

在深圳市委大院大门口，有一座青铜雕塑拓荒牛。只见它努力将身后的一个巨大的树根拉出地面。树根扎根很深、盘根错节，老牛为拉出它，勾头蹬腿，筋肉暴起，浑身使力，喘着粗气，树根已

经被拉出了一大半。青铜雕塑的创作者是广东著名雕塑家潘鹤。

扎根地下、抗拒出土的树根，实际上象征着固步自封的旧思想、束缚进步的旧观念。老牛拼命拉出这些树根，不仅是要排除妨碍建设特区的障碍，更重要的是要扫除阻碍前进的思想桎梏，解放思想，放飞心灵，打开国门，睁开眼睛看世界，让中华民族再次走上复兴的道路。





1 | 2
3
1.2018年蛇口港湾大道通信山区域 张燕方 赖雅君/摄
2.1960年深圳水库施工现场 郑中健/摄
3.蛇口工业区的口号 何煌友/摄

该雕塑起初起名为“孺子牛”，揣摩作者想表现的意思可能是希望深圳的领导干部勤政廉洁，踏实肯干，俯首甘为孺子牛。潘鹤先生的殷切希望没有落空。对第一代深圳领导干部怀着理想抱负、勤政实干创业的精神行动，深圳早期的居民有目共睹、称赞有加。没有他们当时的出色表现，深圳特区不可能迅速打开局面，更不可能有后来惊人的发展速度。

两万基建工程兵拓荒深圳经历 是“拓荒牛精神”的重要来源

然而，百姓们却给青铜雕像取了个“拓荒牛”的名字，这个名字深入人心，人人皆知。说起“拓荒牛”，人们的眼前会浮现出当年基建工程兵两万人的形象，因为他们是第一批拓荒深圳的大群体。

基建工程兵是人民解放军序列中的一支特殊部

队，成立于1966年。这支部队的性质是“劳武结合、能工能战、以工为主”。部队发展很快，高峰时规模曾达到近50万人。部队的任务是组织大型国防、工业工程施工，先后完成了冶金、城建、煤炭、水电、石化、交通等许多战线的重大建设任务。

1978年党的十一届三中全会作出了将党的工作重心转到经济建设上来的重要决定，中央判断和平发展是世界的潮流。由于时局发生变化，策略随之改变，中共中央、国务院、中央军委决定撤销基建工程兵。

人生总是有机遇，关门的同时会打开另一扇窗。1980年8月深圳经济特区成立。深圳开局谋篇，百废待兴，急需建设队伍。于是，基建工程兵两个师调入深圳参加特区经济建设。从1982年冬到1983年春的几个月内，一百多列军列从全国各地开往深圳，两万基建工程兵官兵连同大型机械装备、大量施工材料等，进入深圳。1983年9月15日，部队集体转业成为深圳市的施

工队伍。

当时的深圳极其荒凉落后。除了罗湖东门老街有又短又窄的马路、少量破旧的房屋外，多数地域萧条破败，荒无人烟，废弃的农田荒草没腰、鼠蛇窜行。干部战士们简直不敢相信这就是毗邻香港的深圳，连内地普通的县城都不如。历史上的深圳，其实也曾是繁华之地，后来凋零，原因复杂。与深圳经济停滞不前形成鲜明对比，深圳河对面的香港于20世纪60年代实现了经济起飞。富裕的香港变成了一个大磁铁，将深圳脑袋活、懂技术、有能力的青年人吸引过去。

正是在这种背景下，基建工程兵两万官兵进入了深圳。当时的深圳，特区内只有2万多居民，而部队官兵加上家属小孩达到4万多人，超过了当地居民数。这么多的人来到深圳，吃穿住行遇到了极大困难。部队进入深圳第一天，在地上挖坑支锅，露天烧饭；深圳缺水，部队驻地不通自来水，只能挖井取水，但是许多地方的地下水水质不行，不但不能饮用，洗澡冲凉身上都会出水泡、溃烂。没房子住，就用毛竹搭起了竹棚，一住好几年。竹棚冬不挡风，夏不避雨，冷时睡觉打哆嗦，热时像蒸笼。

部队艰苦安家、艰苦创业，在深圳摆开了战场。劈山开路，移土填海，平整土地，打下基础。和其他的创业者们一起，让深圳的高楼像雨后春笋般地拔地而起，让这座城市不断长高，最终成为国际知名的大城市，创造了“一夜城”的奇迹。

这支队伍在深圳建成了深圳第一栋高楼深圳电子大厦等高层、超高层建筑上千栋；参加了福田中心区、深圳机场、盐田港码头、皇岗口岸保税区等众多项目的施工；完成了深南大道、北环大道、滨河大道和深圳体育场馆、市民中心、南山高新区、西丽大学城、人民医院等基础公共设施、文化教育项目的建设。深圳的每处土地上都有官兵们洒下的汗水。

“拓荒牛精神”与“红船精神”是一脉相承的

队伍的出色表现受到了深圳市民的称赞，说这是一支“特别能吃苦、特别能战斗、特别能奉献”的

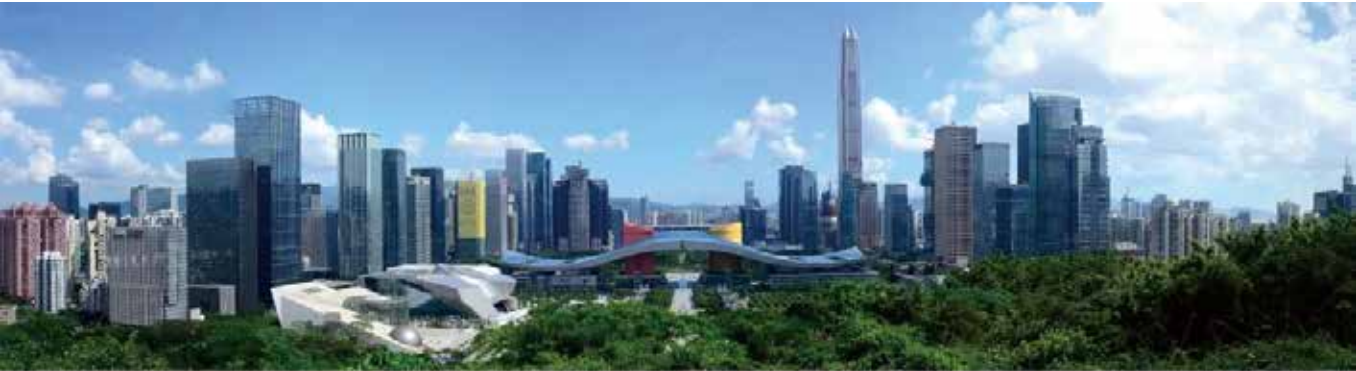


队伍；赞誉这支队伍是“特区的拓荒牛”，于是有了“拓荒牛精神”。

1987年，深圳将特区建设的“拓荒牛精神”概括为“开拓、创新、献身”。1990年，深圳又提炼出以“开拓、创新、团结、奉献”为核心的深圳精神，并在2002年将深圳精神扩充为“开拓创新、诚信守法、务实高效、团结奉献”。可见，“拓荒牛精神”是后来概括总结出的“深圳精神”中最珍贵、最出彩的内容。

寻根溯源，“拓荒牛精神”来自人民军队听党指挥、服务人民、英勇善战的优良传统。而人民军队的优良传统则来自中国共产党思想与中华民族精神的结合。中华民族在长期奋斗中培育、继承、发展起来了伟大的民族精神，展现出辛勤劳作、发明创造的创造精神，革故鼎新、自强不息的奋斗精神，团结一心、同舟共济的团结精神，心怀梦想、不懈追求的梦想精神。党领导人民进行革命、建设和改革，形成了一系列可以长久涵养后人的革命精神，如红船精神、井冈山精神、延安精神、铁人精神、雷锋精神等。这些都是“拓荒牛精神”诞生的深厚思想土壤。

应该特别指出的是，“拓荒牛精神”与作为中国革命精神源头的“红船精神”是一脉相承的。2005年6月21日，时任浙江省委书记的习近平同志发表文章《弘扬“红船精神” 走在时代前列》，首次提出并阐释了“红船精神”，将其概括为开天辟地、敢为人先的首创精神，坚定理想、百折不挠的奋斗精神，立党为公、忠诚为民的奉献精神。“拓荒牛精神”与“红船精神”一样，都鲜明体现出我们党引领潮流的时代担当、自强不息的精神风貌、全心全意为人民服务的根本宗旨。“红船精神”是在中华民族最危难的关头产生的思想火种，后来在神州大地上形成了燎原之势。而“拓荒牛精神”是在中华民族、中国共产党、人民军队优秀的思想传统熏陶和滋养下，在前无古人的改革开放大潮中、经济特区火热的工作生活实践中，孕育出来的一种新精神，有着新时期鲜明深刻的时代烙印，具有强大旺盛的生命力。



深圳市福田中心区（2017 - 2004 - 1998）陈宗浩/摄

“拓荒牛精神”是深圳几十年发展势头不减的秘密所在

40年时间不算长，然而深圳发生了翻天覆地的变化。昔日的边陲小镇已经成为世界著名的大都市。2018年城市GDP达到2.4万亿元，超过中国香港，跻身亚洲前五。开拓创新对深圳特别重要。如果说，深圳早期的开拓，在一张白纸上画出了最新最美的图画，那么深圳的创新，让这座城市始终拥有发展的动力。

深圳在40年时间里长期持续高速发展，至今没有出现衰弱迹象。究其原因，可能在于深圳始终是一



▲1983年深南大道岗厦区域（现福田中心区区域）何煌友/摄

▼2018年深南大道福田中心区区域（原深南大道岗厦区域）张燕方 赖雅君/摄



块创业的热土，政府社会营造出了适合企业创业的环境，这块土地上诞生了众多的民营高科技企业。其中最突出的例子是华为，其主要创始人任正非也是当年两万基建工程兵中的一员。深圳不但有较早发展起来的华强、万科、腾讯、比亚迪等企业，也有后来不断涌现出来的发明超材料的光启研究院、制造无人机的大疆、研发机器人的优必选、研究生命基因的华大基因等等，可以说是日新月异，层出不穷，充分显示出开拓创新是深圳永续发展的不竭动力。

今天的深圳，海边渔村变为繁华市街，万间竹棚

变成摩天大楼，车水马龙换下了铁犁牛耕，工地打桩机林立的图景被写字楼里昼夜不灭的灯火所代替，但是深圳开拓创新的的城市精神没有减退，艰苦创业艰苦奋斗的精神没有弱化，深圳的“拓荒牛精神”依然旺盛，这是深圳几十年发展势头不减的秘密所在。

有感于深圳“拓荒牛”形象之于构建城市文化的助推作用，我们有必要思考北京经济技术开发区的形象该以什么样的方式直指人心？亦庄控股企业文化的具象表达如何提炼和塑造？这或许也是摆在亦庄奋斗者面前的一道重要命题。**18**

编者按

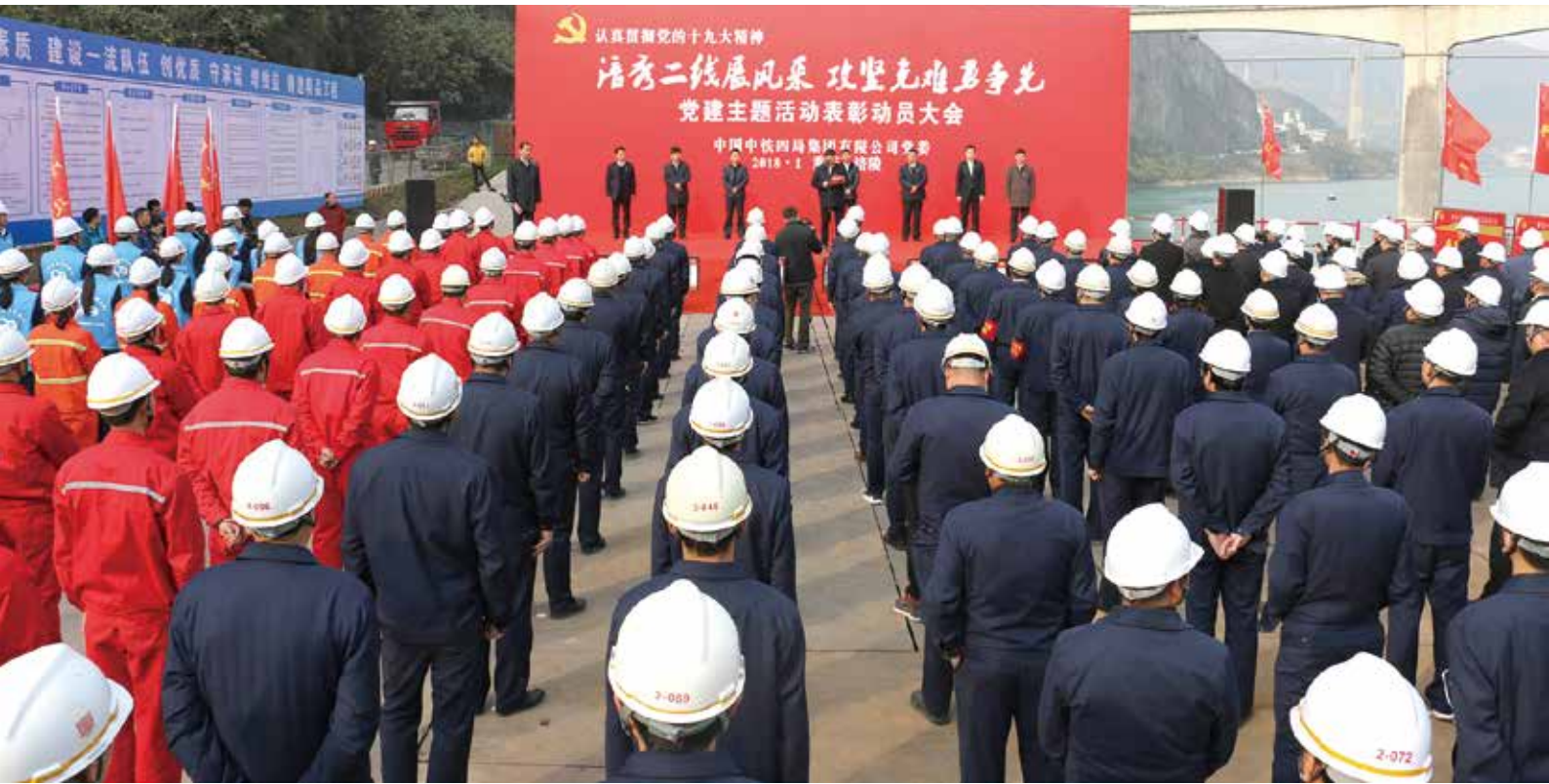
亦庄控股近三十年筚路蓝缕，积淀了深厚的企业文化底蕴，从党建引领，到国企担当，每个职工心中埋下的奋斗精神的种子，生根发芽，茁壮成长。在这篇文章中，我们仔细分析中铁四局在企业文化建设中的专业梳理过程，以期为亦庄控股提供样本，提高企业的综合竞争力。

在奋斗幸福观引领下，员工与企业成功融合为事业共同体、使命共同体、利益共同体，表现出更高的诚信意识、奉献精神和敬业行为，在促进企业转型升级的同时，打造了企业、客户、伙伴和社会共建共享共赢的协同生态圈。

向幸福出发

——中铁四局建设幸福企业的实践与探索

■张河川 王传霖 袁敏 耿树标



中铁四局党委举办的一次党建主题活动表彰动员大会

国有企业转型升级的发展任务，迫切需要企业内外并举，转换动能，其首要任务是调动员工的积极性。塑造幸福企业对于提升员工幸福感、调动员工积极性、保持企业可持续发展具有重要意义。因此，企业在衡量组织效益时，就必须要从只注重投资收益和生产率等“硬数据”，向评估员工幸福感等“软数据”转变。

作为国有大型建筑施工企业，中国中铁四局集团有限公司（以下简称“中铁四局”）受行业性质所限，职工大多野外作业，工作条件艰苦，与家庭常年分居。有一句顺口溜“生了孩子管不上，买了房子住不上，青春洒在荒山上”，生动反映了工程人的生活和工作状态。为了改变这种状况，中铁四局以提升企业生存与发展价值为出发点，按照以人为本的发展理念，从框架模型、建设路径、监测评价三个方面入手，构建“三位一体”的幸福企业建设体系，有序推进幸福企业建设，实现了从员工幸福指数、组织行为效率、企业发展质量、社会整体获得、逐级影响、层层递进的多重效应。

幸福企业的框架模型

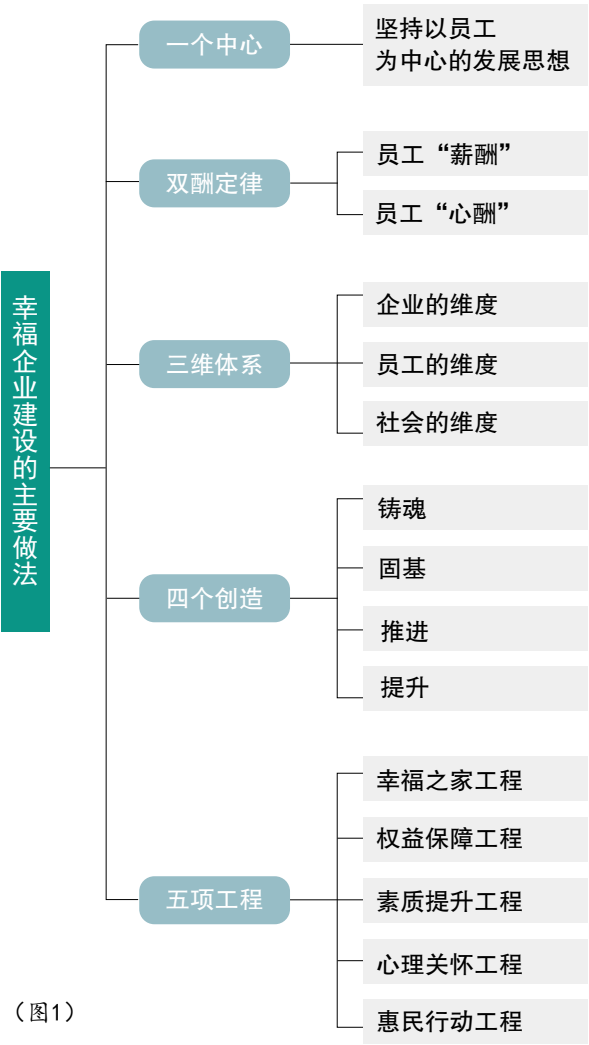
中铁四局幸福企业建设的框架模型，可简要概括为“一个中心，双酬定律，三维体系，四个创造”（见图1）。

坚持一个中心，即坚持以员工为中心的发展思想，这是中铁四局建设幸福企业的思想精髓。具体而言，就是坚持以人为本，认清“三个需要”：企业生存需要“为员工、为社会、为人类创造幸福”；企业发展需要“一切为了员工，一切相信员工，一切依靠员工”；企业管理需要“尊重人的创造，提高人的素质，促进人的全面发展”，进而实现企业从“功利主义”向“幸福主义”转型，从追求利益最大化向谋求幸福最大化转型，不断增强员工的安全感、获得感和幸福感。

恪守双酬定律，即实现员工“薪酬”与“心酬”的兼而得之。这是中铁四局建设幸福企业的核心要

义。具体而言，就是让员工既能满足物质需求，获得包括合适的工资、合理的福利在内的“薪酬”，又能满足精神需求，获得包括劳动尊严、自我价值实现在内的“心酬”，进而使大多数员工感受到企业是温暖的、工作是美好的、生活是幸福的，对企业充满满意度和忠诚度，具有强烈的主人翁意识。

构建三维体系，即从员工、企业、社会三个维度入手，找准影响员工“双薪”获得感的基本因素，科学构建幸福企业建设体系。这是中铁四局建设幸福企业的主要内容。具体而言，就是在调查加理论分析的基础上，认识到：健康可持续的企业是幸福企业的前提；员工幸福是幸福企业的基石和产物；社会贡献是



（图1）



工地上的中铁四局党员突击队

幸福企业的成果升华，并依此形成了包括企业、员工和社会在内的三重维度，10个一级指标，18个二级指标的幸福企业建设模型，客观考虑了幸福企业建设过程中员工的心理需求、发展现状、生活幸福等内容。

致力四个创造，即为员工创造快乐，为客户创造价值，为伙伴创造回报，为社会创造福祉。这是中铁四局建设幸福企业的终极目标。具体而言，就是全面落实“以人民为中心”的发展思想，紧紧围绕“创新发展、转型发展、提质发展”这个主题，牢牢把握“共谋发展、共同富裕、共享幸福”这条主线，致力于在企业与员工、企业与客户、企业与伙伴、企业与社会的和谐发展进程中，建设幸福企业。

幸福企业的建设路径

按照“循序渐进，层层推进”的原则，中铁四局

幸福企业建设分为四个实施步骤：铸魂——培育幸福文化，固基——创建幸福项目部，推进——全面建设幸福企业，提升——构建长效管理机制，有效探索了行之有效的科学建设路径。

培育奋斗幸福观。中铁四局坚持文化先行，先后确立了“伙伴信赖、客户推崇、员工幸福、广受社会尊重的一流现代化企业”的共同愿景，培育了以“奋斗幸福观”为内核的企业核心价值体系，并层层细化为“以奋斗者为本，为奋斗者谋幸福”的企业幸福论，“以项目为家庭，视员工为亲人”的项目家文化，“奋斗创造幸福，奉献孕育快乐”的员工幸福观。在此基础上，企业致力于在价值认同中凝聚共识，通过定期举办企业文化节、筹建企业展览室、创作企业发展史情景组歌、发行企业史料文化丛书等方式传承企业精神；通过开展“弘扬国学，追寻幸福”主题活动、编发《国学经典通俗读本》、举办国学讲

座等陶冶员工情操；通过组织社会主义核心价值观实践活动、开展“四局好人”评选、深化道德讲堂建设等改善员工心智，推动员工的个人追求与企业价值追求合二为一。与此同时，企业切实将“幸福元素”嵌入企业精神，融入企业核心价值观，并通过完善《管理制度汇编》，修订《员工守则》，出台《幸福手册》，使幸福文化转变为企业的经营理念，外化为员工的行为准则，成为企业实现管理目标的有力措施和重要手段，汇聚了“幸福都是奋斗出来的”强烈共识。

建设幸福项目部。中铁四局80%的员工，长年奔波于海内外的600余在建项目上，点多、线长、面广、流动，工作压力大。基于此，中铁四局将打造幸福项目部作为幸福企业建设的基础，于2015年，下发了《中

铁四局创建幸福项目部指导意见（试行）》，明确幸福项目部创建的指导思想、基本原则、具体要求，重点围绕“建设幸福文化、创建幸福之家、锻造一流队伍、争创一流业绩、增强一流品牌”五大板块，统筹规划好幸福项目部的创建路径。在此基础上，按照“试点先行，以点带面，全面推广”的创建要求，并结合实际，坚持“分层推进，突出试点，覆盖全员”的原则，开展幸福项目部创建试点工作，充分发挥试点项目的示范引领作用。目前，中铁四局试点幸福项目部达327个，“十三五”期间力争实现全局幸福项目部覆盖率达80%；在做好规定动作的同时，引导项目部因地制宜开展活动，积极推动创建工作与项目管理相融合，与项目文化相结合，创新工作方法，丰富创建

中铁四局幸福企业测评结果呈现（摘录）

图2(a) 测评结果 与积极心理能量相关的变量

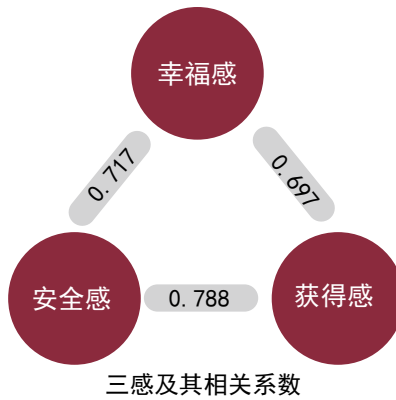
	积极情绪		生活满意度		工作满意度
生活满意度	.475	基础福利	.575	社会维度	.778
人际支持	.390	人际支持	.491	人际支持	.586
基础福利	.377	积极情绪	.475	可持续发展	.549
工作沉浸	.375	工作沉浸	.474	企业文化	.527
企业归属感	.353	工作满意度	.446	基础福利	.526
抑郁	-.306	企业归属感	.378	安全保障制度	.491
企业文化	.287	抑郁	-.330	企业归属感	.483
可持续发展	.282	社会维度	.322	心理资本	.477
工作奉献	.276	可持续发展	.318	工作沉浸	.474
心理资本	.276	企业文化	.318	生活满意度	.446
工作满意度	.265	安全保障制度	.299	工作奉献	.360
安全保障制度	.259	心理资本	.249	抑郁	-.333
社会维度	.222	工作奉献	.226	积极情绪	.265
焦虑	.252	消极情绪	-.203	消极情绪	-.172
消极情绪	.039	焦虑	-.054	焦虑	-.158

积极情绪与生活满意度人际支持、基础福利和工作沉浸相关度较高

生活满意度与基础福利、人际支持、积极情绪和工作沉浸相关度较高

生活满意度与基础福利、人际支持、积极情绪和工作沉浸相关度较高

图2(b) 员工的获得感/幸福感/安全感测评结果





中铁四局党委书记、董事长张河川与公司集体婚礼新人合影留念



中铁四局农民工兄弟分享拿到返乡车票后的喜悦



中铁四局五公司部分员工集体生日



中铁四局新入职员工岗前培训活动

内涵，开创“物质层面满足，内涵要求嵌入”的创建氛围，为全局幸福事业提供生动实践和理论创新；加强幸福项目部的管理，逐步建立健全项目定期自检、子分公司年度考核、局不定期抽查的自我检查、自我整改制度，全面提升创建工作实效，切实让一线员工体面劳动、舒心工作、享有尊严、幸福生活、全面发展，共享企业发展成果。

坚持全方位推进。在全面总结幸福项目部创建经验的基础上，中铁四局注重从员工最关心、需求最集中、矛盾最突出的焦点、热点和难点问题入手，全面实施五项工程，纵深推进幸福企业建设：一是幸福之家工程，明确了“驻地花园化、宿舍公寓化、食堂标准化、卫生规范化、娱乐多样化”的建家标准，同心共建安宁、舒适、优美、温馨而富有亲情的幸福家园；二是权益保障工程，强制执行休息休假制度，定期开展健康体检，建立员工健康档案，举办健康知识讲座，保障员工健康权。落实厂务公开、代表巡视、民主评议制度，开展合理化建议，保障员工的知情、监督和参与权。完善薪酬分配机制，实施企业年金、互助补充保险制度，激发员工主人翁意识；三是素质提升工程，建设企业大学，建立岗位胜任力模型，制定员工“成长线路图”，致力于构建多元的学习平台、

多样的学习模式、多层的学习体系，助力员工成长成才；四是心理关怀工程，畅通多层次、多频率的沟通交流和情感关怀渠道，开展“三必知四必谈五必访”活动，探索建立“健康咨询室”，聘任兼职“健康咨询师”，设立每月“健康咨询日”，做好心理疏导；五是惠民行动工程，认真落实“三让三不让”、领导干部结对帮扶、大病无息贷款、金秋助学等制度，成立爱心团队、互助帮扶小组，协助员工做好子女教育、父母关爱、就医陪护等，让员工切身感受到企业的强大后盾。

实施常态化测评。中铁四局注重幸福企业建设过程中的自我诊断完善，积极借助前沿理论和外部专家的力量，实施常态化监测。2016年，联合清华大学心理学系彭凯平教授的研究团队，成立联合研究小组，着手启动员工幸福指数测评工作：通过查阅大量国内外相关文献资料，从理论上探讨幸福企业建设与员工幸福感提升的关系，并根据心理学、社会学的相关理论，结合国内外经验，思辨性地探讨幸福企业建设进程中应当关注的问题。同时，课题组使用深度访谈法，与中铁四局各级领导、部门负责人、基层员工共计百余人，进行面对面深度访谈，对不同岗位员工的内心世界进行深入地了解，探讨员工在中铁四局建设

幸福企业过程中的所思、所想、所求。访谈结束后，课题组对访谈资料进行整理归纳和分析解构，从中提取出与幸福企业建设相关的指标，制定了《中铁四局幸福企业建设测评问卷》；随后，课题组经过精心筹备，启动了近4000人次的在线问卷测试工作，在对收集的4060份有效问卷进行数据分析后，起草了《中铁四局幸福企业测评数据报告》，及《中铁四局幸福企业测评结果呈现》（见图2），并通过数据加概念驱动的方式对模型进行检验。在图2(a)中我们可以看到，生活满意度和企业归属感呈正相关，相关系数为0.378；生活满意度和员工心理资本也呈正相关，相关系数为0.249。生活满意度指的是对现有生活条件满意的程度，生活满意度高的人觉得已经得到对自己重要的大部分东西，并且生活大部分方面接近于理想，它是幸福最重要的指标。这两个系数说明企业归属感（即认为企业是自己的家）和员工心理资本（即乐观向上、坚忍不拔的自身品质）都能促进员工生活满意度。同时也说明，企业归属感对促进员工生活满意度作用更大。由此可见，幸福企业建设对员工心理健康与幸福具有非常重要的意义。在图2(b)中，我们看到，幸福感、安全感、获得感三者两两正相关，相关系数分别为0.717、0.697及0.788，这表明了安全感、获得感、幸

福感它们是有交叉、有共通之处的。我们的测评结果充分显示出：没有安全，根本就谈不上幸福；没有获得，也无幸福可言。

与此同时，中铁四局着手建立员工幸福指数数据库，旨在通过定期测评，借助大数据的纵向对比，动态监测建设成效，找准短板症结。在此基础上，积极探索测评结果的运用，力争使幸福企业建设成效作为企业战略制定的重要参考，高层管理决策的重要依据和领导干部考核的重要指标。

幸福企业建设的主要成效

在奋斗幸福观引领下，员工与企业成功融合为事业共同体、使命共同体、利益共同体，表现出更高的诚信意识、奉献精神和敬业行为，在促进企业转型升级的同时，打造了企业、客户、伙伴和社会共建共享共赢的协同生态圈，取得了显著的人文、社会、经济等多重效应。

高素质的员工队伍，构建了转型升级新引擎。幸福企业建设注重员工全面发展，孕育了高素质的员工队伍。企业上下秉承“勇于争先，永不满足”的企业精神，瞄准一流现代化企业集团的宏伟目标，外抓市

场经营、内抓科学管理，生产经营再创新佳绩，保持了系统内的标杆美誉；全面推进智慧工地建设，加快工艺、工装设备升级改造，加大BIM、物联网、云计算等新技术运用，加强作业标准化、生产工厂化、施工机械化和信息管理水平，推动企业转换动能，提质增效，保持了企业连续九年对金融机构“零贷款”；持续推进产业结构调整，大力推进项目管理升级，在转型发展中快速反应，使全局步入历史发展鼎盛期，年企业营业额直追千亿，新签合同额跨越千亿，成为中铁系统首屈一指的二级施工企业。

重诚信的组织行为，打造了共建共享生态圈。幸福企业建设注重引领价值认同，塑造了重诚信的组织行为。企业上下秉承“诚实守信，合作共赢”的经营理念，弘扬“工匠精神”，实施差异化竞争战略、精品化生产战略、增值化服务战略，积极提供“人无我有、人有我精、人精我专”的产品服务，赢得了客户的推崇；恪守“互信互帮”，与供应商保持诚信交易，实施帮扶政策，推行阳光合作，赢得了伙伴的信赖；坚持“真情关爱”，大力实施“五同、五自、五个梦、党群工作协理员、幸福小家”等制度，开展农民工·我的兄弟姐妹摄影大赛、“三共主题教育”等活动，让农民工有尊严地工作和生活，赢得了他们的追随。

讲奉献的责任担当，提升了品牌形象影响力。幸福企业建设注重改善员工心智，增强了讲奉献的责任担当。企业上下秉承“自利利他，共建共享”的价值观念，远赴万里参建了蒙古、印度尼西亚、埃塞俄比亚、安哥拉、巴拿马、意大利等国的基础建设，勇当“一带一路”倡议的实践者；设立社会责任专项基金，持续开展对口扶贫，积极为驻地群众修路架桥、抢险救灾、捐资助学、送医送药、关怀空巢老人和留守儿童，勇当扶贫帮困的示范者；大力开展万众创新、节能减排等活动，自觉保护生态环境，努力减少污染排放，不断加强环境治理，实现企业低碳发展、绿色发展、安全发展，勇当五个发展理念的推动者，实现政治地位、经济地位、社会影响力的全面提升，赢得社会的广泛尊重。

幸福企业建设的几点启示

建设幸福企业，为有效解决社会主要矛盾提供了基层实践。幸福企业能否成功建设，原因众多，但核心是：依靠企业发展厚植物质保障，依靠企业作为造福广大员工。为此，中铁四局一方面秉承“诚实守信，合作共赢”的经营理念，通过积极转换动能，提质增效，厚植幸福企业的物质保障，另一方面从员工最关心、最直接、最现实的利益问题入手，不断增强员工的安全感、获得感和幸福感，有效解决了员工日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。

建设幸福企业，为加快国有企业转型升级注入了不懈动力。幸福企业建设，注重员工全面发展，对员工提出了明确的素质要求，帮助员工明晰了自身的努力方向，为员工自我学习提升提供了明确依据。此外，幸福企业建设更加关注人格特质、工作价值观、动机、能力等深层次特征，能够促使员工看到自身的差距与不足，从而自发地进行自我学习提升。2016年以来，中铁四局先后开发实施了领导干部轮训、领导力提升、投融资管理、国际商务、组织学习技术、工程项目部经理与书记岗位胜任力提升、工程项目部关键管理岗位培训与认证等一系列学习项目，举办了国学、积极心理学等多期讲座，引导员工加强自我学习与知识管理，改善心智模式和幸福观念，显著提升了员工队伍的整体素质，培育了团队精神，激发了内在潜能，汇聚了发展合力，助推了企业成功转型升级。

（文章来源：《清华管理评论》）

作者简介

●张河川

中国中铁四局集团有限公司董事长、党委书记

●王传霖

中国中铁四局集团有限公司总经理

●袁敏

中国中铁四局集团有限公司党委副书记

●耿树标

中国中铁四局集团有限公司副总经理、总法律顾问

企业文化的轻与重

本刊编辑部

据说科学家的实验曾经证明，人死后体重会突然下降21克，这就是灵魂的重量。我们无意深究其真伪，人类在所有的生物中独树一帜，差别最大的应当是肉体之外的性灵，这或许是不争的事实。

正如灵魂说之于人类介于虚幻与真实之间，企业文化理论从诞生之日起，便深陷内涵深邃、外延宽广的泥潭，概念的讨论和界定莫衷一是。遗憾的是到目前为止，企业文化尚无公认的定义。

斧斫去错综复杂的枝蔓，大抵“使命、愿景、价值观”三个基本元素，是构成企业文化之树的核心主干。“使命”代表企业存在的理由；“愿景”代表企业未来所能达到的一种状态的蓝图；“价值观”代表企业所持的标准观念，是企业内成员的共识。使命可以给予企业前行的力量；共同的愿景可以帮助所有人做事更一致，更有效率；价值观可以降低企业的决策分歧和成本。

如果说“打造国际一流产业新城运营商”是亦庄控股明确的“愿景”，那么作为一家肩负“国企担当”责任，其“使命”和“价值观”，如何发挥内在的驱动力作用，支撑企业励精图治、持续发展，则需要认真梳理和诠释。

毫无疑问，亦庄控股历经二十多年栉风沐雨，砥砺前行，积累、凝聚了独特的企业精神和员工风貌，貌似无形，却无往而不利。“奋斗者”这简单而粗犷的意向彰显一种向前向上的力度，这是“红楼白楼”那一盏盏彻夜不灭灯下忙碌的身影，也是“博高志远，大气天成”的胸怀与视野，更是几十年在一个岗位上默默奉献的坚守与执着。

仰望星空，脚踏实地。“奋斗者”这个象征很轻，轻得可以放入每个亦庄控股人内心，时刻铭记；然而，这个称呼又很重，承载着一代代亦庄控股人拼搏进取、撼动山岳的力量之本。在这块热土上，奋斗本就是天经地义。

人类已经度过流水线操作、机器般重复工作的工业时代，现代化智能企业需要靠人的智力来进行创造创新，在复杂的环境中简单的外部激励让位于内在的驱动力。亦庄控股人根植于骨子里的“奋斗者精神”赋予了亦庄控股勇气和能量，重新梳理和解构亦庄控股的企业文化，寻找支撑“奋斗者精神”背后的梁柱，有利于致敬昨天亦庄控股人的勤勉，也有利于烛照当下亦庄控股人的突破，更可以为明天的追梦之路指点迷津。

企业文化是企业的寻魂，轻如21克；企业文化的“力量之重”又肩负强国之责任。亦庄控股人凝心聚力，化虚为实，将“奋斗者”企业文化与“国企担当”责任相结合，终成于“心有国旗，行有国企”生生不息的根脉！



亦庄控股
YIZHUANG HOLDINGS

