

■ “证券行业文化建设高管谈”专栏



提升证券公司“软实力” 增强行业活力与韧性

□中国国际金融股份有限公司首席执行官 黄朝晖

党的十九届四中全会提出“坚持和完善繁荣发展社会主义先进文化的制度”。行业文化是价值观、风险观、发展观的综合体现，必须坚持正确的发展方向，持续积淀和涵养行业生态。

2019年11月21日在北京召开的证券基金行业文化建设动员大会上，中国证监会主席易会满作了题为《加快行业文化建设 优化行业发展生态 着力提升证券基金机构软实力和核心竞争力》的讲话，充分强调了健康、良好行业文化的重要作用，不仅提炼了新时代证券基金行业文化的核心理念和重要内涵，指出要打造“合规、诚信、专业、稳健”的行业文化，也对行业文化建设提出清晰的路线图，标志着证券行业文化建设进入新阶段。

中金公司自1995年成立以来，便一直致力于在业务运营、公司治理以及人才、文化培育方面遵守最佳国际实践。在25年的风雨兼程中，中金公司始终将“植根中国 融通世界”的使命牢记于心，以专业精神树立起独特的品牌优势；聚焦于国家战略发展，积极践行社会责任，建设与战略目标相适配的企业文化。未来，我们将持续强化组织与文化建设，以行业文化内涵为准心，不断提升自身“软实力”，为增强行业活力与韧性贡献力量。

一、良好的文化护航企业经营发展 净化行业生态

企业文化是一个企业战略定位、发展理念、专业能力、价值取向、精神品质等各方面因素的综合表征，是支撑长期、稳定、健康发展的底气所在、力量之源。它不是一个虚的概念，而是与公司各个方面都密切相关的概念。

(一) 防范风险 提升员工道德素养

企业文化能够潜移默化地影响员工的行为，从而使员工自觉坚持高标准的合规工作。中金公司有着良好的合规文化，其中“合规是底线”这一条体现了公司通过“自上而下”及“自下而上”的共同努力，持续推动建立“全员合规”“全程合规”“自主合规”的基本合规理念；同时也通过各项管理制度加强人员管理，防范道德风险。

企业文化对员工的要求高于合规要求，不仅仅要求员工行为不违法，而且也有力地提升了员工的职业素养与道德水平。中金公司向高度重视员工的职业素养与道德水平，在公司领导的带领下和法律合规部门的努力下，合规执业、合法经营已深深嵌入公司的各项业务，成为全体员工的自觉操守，使员工对自身的要求高于基本的内部合规，形成了“诚信是义务”的工作原则和企业氛围，使得公司能够坚持高标准的合规工作，在业界形成良好的口碑。

文化能够使员工更好地理解行业规范与法律法规，抓住其内在本质，强化风险意识。随着证券行业业务扩展与产品复杂化，良好的企业文化能够使员工在理解合规本质的基础上，更加灵活主动地做出正确的判断。

未来，我们会继续推出一系列举措，规范员工行为。比如正在拟定员工行为规范。因为证券基金行业人员的价值取向多元，统一的行为规范能够对从业人员的价值观和行为进行引导。这不仅是国际先进经验的做法，也是目前的现实需要，员工规范有利于将行业的价值追求、企业的经营理念注入个人日常工作行为中，进而成为从业人员的自觉行动。

(二) 大而不散 提高公司管理效率

文化建设是公司管理的重要组成部分。公司内部管理不仅需要有着硬性的制度，也需要有着软的文化作为补充。文化建设能够强化公司的文化氛围，从而在潜移默化中影响和规范员工的工作行为，也能够降低内部管理和沟通成本，尤其是对于证券行业这种知识密集型行业。拿投行来说，它和一般的生产型企业不一样，在工厂拧一颗螺丝钉，如果拧多一下可能就会让螺丝钉成了废品，但是在投行中，每一个项目都不一样，都是定制化的，定制的项目要在大原则指导下发挥每个人的能动性、每个团队的能动性、每个部门的能动性才能做好，所以更加需要打造文化使这种积极进取、灵活专业的意识根植于心，从而最大化激发员工的才能。

我们认为，企业文化主要通过增强一致性与信任感来降低企业内部管理成本，从而为公司长远发展提供有力支撑。

从一致性来讲，制度规定了员工的义务与权利、奖惩规则等方面的一致性，而文化则使员工在使命、愿景、价值观、工作态度、工作方法、沟通交流等方面保持一致。好的文化可以使公司上下形成明显的一致性，做到“上下同心”，这样就能够减少分歧与障碍，提高工作效率，减少沟通成本。将价值观总结成文就起到了促进一致性的作用，既可以让内部人员明确，也让外部人了解，在招聘时可以吸引志同道合的人加入。形象一点说，文化的一致性可以循序渐进地构建起一个“共同的语言系统”，相应地降低了日后的管理成本。

同时，好的文化会让内部具有信任感。员工之间以及员工对于公司的信任，可以减少猜忌，在保证长期公正、公平的同时能不计较短期利益，可以明显提高效率。特别是证券业务，既需要个人文化和主动性，又需要团队协作，只有充满信任和协同精神的企业文化才能够帮助证券公司在扩大业务规模的过程中确保不同业务板块和员工之间的良好合作，在长期

的市场竞争中保持旺盛的生命力。具备相同企业文化和价值观、又彼此信任的人才在一起工作，对于业务发展、风险防范的作用是非常巨大的。形象地说，企业文化就像一套员工共同的语言系统，能够有机地将每个优秀的人才联合为一个优秀的团体，在无形中增强了员工对于企业的认同感和归属感。

(三) 明晰方向 助力企业战略发展

中金公司在2020年中长期战略制定过程中，进行了多轮讨论，通过对文化的反思制定了更加适合的战略。我们认为公司本身具有专业化、国际化、市场化的基因，历史和文化积淀了我们的优势，公司在人才、创新、品牌、文化、合规、方法论、客户关系、机制等方面都有着一定的优势，这也决定了在业务发展上的巨大上升空间。

企业文化引导战略的选择、制定。中金公司第一任董事长经常提起一句话——“你有什么？你想要什么？你准备丢什么？”也就是说我们先要想清楚自己有什么，才能清楚能做什么、想要什么。想要什么，就必须丢掉些什么，不能什么都想要。在战略制定过程中认真梳理公司的使命、愿景、价值观以及文化优势。中金公司是中国第一家具有国际基因的投行，中金公司的成立本身就代表了组织创新和制度创新。摩根士丹利的技术转让和中方股东赋予了中金公司使命，也为中金公司的文化提供了坚实基础。中金公司文化中的优势，如国际基因、专业化基因、组织与制度方面的创新以及良好的价值观都为战略制定与执行起到了重要作用。当然也存在一些不足，例如买方文化比较缺乏、团结协作精神难以真正贯彻落实等，这让我们在战略路径的选择和执行步骤上有了更多理性、审慎的思考。这就是通过企业文化对未来战略进行思考的过程。

企业文化支撑战略的执行。企业在发展过程中会经历规模与业务扩张，因此需要随之调整组织内部结构与文化。要想实现企业

高质量增长，就要“硬实力”“软实力”两手抓，不仅需要充足的资本金与匹配的公司战略，更需要组织文化建设跟上业务扩张的步伐，支撑战略平稳落地。这就需要公司自上而下地动员，与相关部门对组织结构、文化、制度等进行全面的梳理盘点，在一定时期集中力量进行组织文化建设，从制度考核与激励、行为规范、沟通、宣传、培训等方面进行变革。

(四) 汇聚合力 增强行业发展韧性

行业文化是宏观文化，带有共性；行业里的不同公司，其文化在共性的基础上必然具有个性。每家证券公司都具有自己的特质，形成自己独特的个性才会有生命力。好的企业文化是在符合行业要求的基础上又有自己鲜明的特色。企业需要充分了解自身独特性，并在此基础上形成彰显特色而又与行业文化不相违背的文化。

中金公司充分意识到行业文化建设的重要意义，行业文化能够引领方向、促进发展、塑造形象，净化行业生态；同时，健康的行业文化为企业文化的孕育与成长提供了良好的土壤，激发企业的发展活力。中金公司将结合新时代证券基金行业文化理念和内涵，在总结自身历史以及成功经验的基础上，进一步系统地梳理、总结中金文化，丰富文化内涵。

中金公司将坚持核心理念，践行初心使命，以服务实体经济、服务人民生活为本，注重专业能力建设，加大对深化供给侧结构性改革、脱贫攻坚、民营和小微企业发展、长江大保护、粤港澳大湾区、海南建设自由贸易试验区、中国特色自由贸易港、高质量共建“一带一路”等重点领域的支持力度，建立履行社会责任和维护声誉文化的激励措施，把建立服务国家战略、参与健康舆论生态建设的内容体系、维护投资者合法权益、积极参加扶贫帮困等增强公司“软实力”指标，纳入公司绩效考评制度安排。只有将行业文化和企业个性有机地结合起来，才能打造出既符合行业标准又富有特色的企业文化。

二、不忘初心 建设与战略相匹配的特色文化

中金公司是中国第一家中外合资的投资银行。这一特点对于中金公司企业文化的形成是决定性的。在摩根士丹利的帮助下，中金公司一开始就有一个较高的国际水准；在这个水准下培养了一支非常熟悉中国、非常熟悉国际又非常熟悉银行的年轻队伍。这支队伍中的每个人都是怀着理想投入投行工作中的。我们强调把个人梦和投行梦结合起来，把投行梦和中金梦结合起来，把中金梦和“中国梦”结合起来。中金梦是百年大梦，20年算一个周期，过去的20年和未来的20年都有各自的目标。刚刚过去的20年完成

了从个人情感到中金梦的转变，使中金公司成为对标高盛和摩根士丹利的中国投行；把中金梦和“中国梦”结合起来，在今后的20年里，中金公司要把握住“一带一路”和人民币国际化的大机会，在实现“中国梦”的同时成为一家全球领先的金融机构。

成立中金公司的目的，并不只是简单追逐利润，而是通过组织创新和制度创新，成为中国具有国际一流水平、有国际影响力的证券公司。在组织创新方面，中金公司在行业内很早实施市场化薪酬，并且努力建立公平、公正的考核制度，让员工有自豪感、归属

感。中金公司无论是在当初几百人的时候，还是到现在几千人的时候，都有“统”有“分”：“分”，调动大家积极性；“统”，提高整体的协同效应。为此我们提出了“双基六柱、中金一家”的协同业务模式，研究和IT是服务所有部门的基础，即“双基”；“六柱”是投资银行、股票业务、固定收益、私募股权、资产管理和财富管理六大业务板块。利用整体协同优势，共同为客户服务。无论每个部门在项目中承担的是什么角色，最终代表的都是作为一个整体的中金公司。

此外，中金公司将长期价值创造、声誉价

值创造作为激励机制的重要考量因素，长期激励在总体薪酬中的比重维持在较高水平，强化“中金一家”的企业文化建设，使员工利益与公司整体利益、长期可持续发展高度协调一致。这些都是中金公司自己的文化特点，这在20多年的实践中被证明是行之有效的，对员工、公司内部氛围和业务开展都产生了积极影响。未来在公司业务规模持续扩大的同时，我们要进一步改善组织结构，保证企业拥有持续的活力；在打通企业内部网络的同时，构建外部生态圈，使“中金生态圈”成为一个可以适应市场变化、具有韧性的生态组织。

三、落地有声 逐步推进文化建设工作

行业文化建设正当其时。我国证券基金行业在过去二三十年的发展中，一路披荆斩棘、砥砺前行，在实践中不断厚植发展力量和文化基因，初步形成了具有中国特色的证券基金行业文化。但整体来看，与证券基金行业规模、资本实力、利润水平等“硬指标”快速扩张相比，行业文化、职业道德等“软实力”发展相对滞后，与业务经营发展不平衡、不协调的问题比较突出，健康的投资者文化和内部人文化缺失，制约着行业经营质量效率的全面提升。因此，以行业文化建设为抓手，优化行业生态势在必行。文化建设功在当下，利在长远，抓实了，就是生产力；抓细了，就是凝聚力；抓强了，就是战斗力。文化的反哺作用“润物细无声”，只要持之以恒抓下去，必将

给行业以持久、丰厚的回报。

为响应中国证监会、中国证券业协会要求，实现有序推进企业文化建设的目标，中金公司制定了近期全方位推进企业文化建设的改进计划。改进计划围绕“合规、诚信、专业、稳健”的行业文化建设目标，结合企业文化理念，以现有文化建设配套制度为基础，以党建引领文化体系，从战略高度布局文化建设任务。

短期来看，主要从培训与宣传入手。开发更具针对性的培训课程、活动为员工赋能；同时统一并全方位宣传文化理念，通过一系列活动，比如树立典型、仪式庆典、制定宣传手册等传递文化理念，加深员工对企业文化的理解与认识。

中长期来看，则需要一个三到十年的规划，让全员参与进来。制度是企业文化得以落实的保障，通过相关配套制度与建立公平公正的考核体系，企业文化理念才能明确、规范化，才能推动公司文化与业务协同发展，做到经营业绩和文化建设“双赢”。将文化建设的基本要求制度化、规范化，嵌入证券基金机构业务流程、内部控制、合规管理之中，以制度承载道德理念、固化良好品行、强化文化认同。在信息时代，公司的文化不仅需要内部规章制度的配合，还需要IT的支持。将公司制度和业务流程落实到系统中，不但可以提高效率、减少成本，还有利于构建更加灵活、具有韧性的网状结构。为此要积极顺应金融科技、数字化发展趋势，全面

提升IT系统对业务发展及运营管理的支撑力度和质量；引入矩阵式管理，灵活调配服务资源，通过组织、机制变革提升效率，将公司整体能力向客户与合作伙伴输出。

在具体执行层面，中金公司设立了专项工作组，牵头策划与协调文化相关工作，各部门积极配合。同时需要借助外部专业力量，如邀请业界专家为员工培训授课，聘请外部咨询公司辅助文化建设工作等。

文化建设需要持久的实践。这个过程需要一步一步、稳扎稳打地推进。加强证券基金行业文化建设没有“捷径”可走，要遵循文化形成的一般规律和内在逻辑，有序推进。

（本专栏由中国证券业协会与中国证劵报联合推出）