

与生俱来的文化基因，铸就广发证券持续发展的组织韧性

● 广发证券培训中心总经理 刘正周

内容摘要:广发证券创业群体身上鲜明的文化特质成为公司与生俱来的企业文化基因。公司在创立早期就确定了企业文化发展战略,得到一以贯之地执行,形成了优秀的企业文化;源自员工队伍的使命担当、专业追求和团结协同形成的力量,是企业文化力量的集中体现,铸就了公司的组织韧性,支撑公司持续和高质量发展。

关键词:文化基因 企业文化 源动力 组织韧性 正文
通常认为,组织韧性是指当面临负面、消极或破坏性

等非常态因素(包括内部和外部环境的)冲击、干扰或威胁时,组织能够有效应对环境变化的冲击,具有对抗挫折、恢复稳态、变革超越有关的能力。这种能力支撑组织有序地转危为安、恢复到常态,并有可能转危为机、实现组织能力跃迁。具有良好韧性的公司,在顺境时则能展现出公司通过自我调适形成的敏捷性和扩展性。

广发证券30多年持续发展的历程表明,无论是经历行业周期的低谷、还是应对经营管理的危机,都表现出良好的韧性;构成这种韧性的核心要素包括公司员工队伍

的使命担当、专业追求和高效协同;这种韧性的形成,源于广发证券与生俱来的文化基因。这种文化基因,与创业群体成员身上的文化特质如影随形,密不可分。

广发证券自创立之初就确定了文化发展战略。30多年来,一以贯之地开展企业文化建设,同时积累和磨练了公司的组织韧性。这种韧性助力公司在不确定性环境中穿越周期,保持持续发展。

本文就广发证券在企业文化和组织韧性形成方面的实践进行分析,以资与同行业分享。

一、创业群体身上鲜明的文化特质成为广发证券与生俱来的企业文化基因

一般而言,一家企业创业期间的团队文化与创始人及其他核心成员身上的人文特征、价值追求、彼此互动的方式密不可分。广发证券的创业群体由一批高级知识分子组成,他们身上的文化特质天然地成为公司的文化基因。

(一)广发证券在创业初期,吸引了一批高级知识分子先后加盟,因此获得资本市场“博士军团”的美誉

广发证券的前身是1991年设立的广东发展银行证券部,创始人和创业群体的核心成员,包括多位高级知识分子。

广发证券创始人陈云贤博士(后文简称陈博士)于1991年获得北京大学博士学位后受邀来到广东发展银行,负责筹建证券部——广发证券的前身。通过陈博士的努力,他从经济理论学界网罗了一批高层次人才和证券市场上的有识之士;特别是,在博士人才非常稀缺的20世纪90年代初,陈博士通过自己的人脉引入了三位拥有博士学位、且具有深厚理论功底的高级知识分子在创业初期加盟广发证券,他们是马庆泉博士、方加春博士和李建勇博士(后文分别简称马博士、方博士和李博士)。

陈博士在求学期间与马博士相识,成为挚友。应陈博士邀请,马博士于1993年春欣然南下,成为陈博士亲密的创业伙伴,此前他已是中央党校的教授。方博士是福州市最早的几位博士之一,在陈博士的多次力邀之下,于1995年举家迁到广州,投身广发证券。李博士与陈博士相识多年,后来在陈博士长达数年的诚邀之下,于1995年告别他在西南财经大学的事业,从经济学教授、理论界知名学者转身成为广发证券的中坚力量。这样,几位高级知识分子先后加入创业团队,成为广发证券创业早期的核心成员。他们以知识分子对事执着、对人简单的本色,用杰出的贡献推动了广发证券的创业进程。在此后的经营发展中,马博士、方博士、李博士先后担任了广发证券公司总经理。

广发证券创业团队的核心成员身上具有一些共同特点:他们出生于上世纪50年代前后,孜孜求学获得博士学位,在百业待兴的20世纪80年代进入社会;他们受到八、九十年代改革开放热潮的熏陶,立志追赶资本市场的潮头;他们怀揣事业梦想,渴望创新与改变,更加渴望在改革的时代用知识实现自己的价值;他们充满家国情怀,力求为国家兴旺、民族富强而成就一番事业。这种情怀,既是时代孕育的,也是知识分子自我觉醒的体现。因此,以陈博士为首、以高级知识分子为主的创业团队自带文化特质,从创业开始就孕育了广发证券与生俱来的文化基因,包括创业时期核心成员的使命担当、事业追求、专业洞察和团结协同。

到1996年初,在广发证券800多名员工中就有17名博士。在当时,有人说这样密集的高学历人才对一家证券公司来说简直是一个奇观,也引起了社会的关注。当年5月27日,广东省委机关报、华南权威媒体《南方日报》在头版头条刊登了杨兴锋等几位记者撰写的《资本市场上的“博士军团”——来自广发证券公司的报告》一文,对广发证券独特的人才聚集现象进行了重磅报道,广发证券“博士军团”的名号在国内证券业界迅速打响,“博士军团”自此成为多年来广发证券最具标志性的专有名片。媒体加冕的“博士军团”名号既是对广发证券人才团队的盛誉和认可,更彰显了在当时火热的改革开放背景下,人们对知识改变命运的渴求,对知识就是力量的信仰。

(二)创业期高级知识分子身上的文化特质,成为广发证券与生俱来的文化基因

高级知识分子身上的鲜明标签就是“知识”,在实践中表现为对客观发展规律的研究能力和洞察能力,这一点在陈博士身上表现得尤为突出。陈博士本人是国内第一位研究资本市场理论的博士,先后完成了《证券投资论》、《投资银行论》和《风险收益对应论》等著作,形成了较为完整的投资银行业务理论体系,并积极用于指导实践,打造了广发证券在证券市场的先验优势。

陈博士对一起创业的一批高级知识分子投身实践,提出了风格鲜明的要求,就是“务虚必须脚踏实地,务实必须高

屋建筑”。他本人坚持用理论指导实践,通过实践总结再深化理论、提升理论,成为将中国资本市场的理论与实践进行完美结合的旗帜性人物。

在创业时期,高级知识分子怀揣理想与激情,天然地追求简单与务实,排斥复杂与繁琐。在创业的前几年,办公条件很简单,物质条件很有限。按照广东发展银行当时的规定,证券部不能配备汽车,对外业务联络的交通工具都是自行车。陈博士刚到广州,就是依靠自行车作为交通工具,进行市场调研,完成了《广东发展银行证券业务设想》系列报告,作为广东发展银行设立证券部可行性研究报告;在此系列报告的基础上,陈博士完成了另一篇报告——《发展广东证券市场的设想》。同样是骑着自行车、背着水壶,陈博士与业务骨干们一起在烈日炎炎下去走街串巷,到各个营业网点和信托公司去收购债券,推销国债。他们白天寻找业务机会,劝说企业发行债券融资,晚上回来并肩奋斗,挑灯熬夜完成业务方案。

彼时的马博士,只身一人南下广州,家属因为工作原因没有随行。为了方便工作,马博士干脆就住在了办公室。在长达三四年的时间里,马博士白天在办公室上班,晚上在办公室加班。困了就打个地铺睡觉,全心投入,殚尽竭虑。加盟广发证券之后多年,马博士都是陈博士创业理念最坚定的支持者和实践者。马博士把自己与陈博士之间的这种默契和信任关系概括为充满诗意而又富有哲理的一句话:“本质上的认同,心底的呼应,不在三言两语之间。”今天,虽然经济、技术和条件条件发生了翻天覆地的变化,对于任何创业团队来说,成员之间毫无保留的交流、本质上的认同、语言上的对齐和行动上的协同,是有效应对创业期各种挑战的不二法宝;对于成长和长期发展的企业,何尝不是如此呢?

在广发证券成立十周年之际,公司邀请司歌《Find Your Dream With Me?》(中文名为《未来荣光》)作曲家Rick Kuethe先生到广发证券调研。在最后的调研座谈会上,Rick Kuethe先生提议,请时任总经理方博士用几个词来表达他个人对公司的感情或看法。方博士说:“我个人觉得,广发证券这个集体可以用三个词来形容:(1)像家庭,这个大家庭里气氛温馨,相互关心、相互依存;(2)像学校,无论领导还是员工,都在不断虚心学习、不断追求进步;(3)像军队,如一支作风优良、稳健前行的金融队伍驰骋在中国的资本市场上”。方博士的回答,得到Rick Kuethe先生会意的微笑回应,这与他在广发证券各地的分支机构与员工座谈时的感受是一样的,也是广发证券组织氛围的真实写照。

回看历史,当年因为物资条件不好,更加激发了创业群体的精神追求,共同创造了宽松包容、相互理解的氛围和人文环境,定格成为广发证券创业群体“激情燃烧的岁月”,公司文化基因由此得以生成。

(三)“知识图强、求实奉献”成为广发证券的核心价值

广发证券的文化基因,先天地来自于创始团队核心成员的个人经历。他们有的本身是拥有高学历的高级知识分子,也有一些从历史认知上属于粤闽一带的客家人,还有一些有着老三届知青的经历。这个创业群体承载着客家人的吃苦耐劳精神,知识青年的澎湃激情,以及中国传统知识分子的文化血脉——历史感、使命感、自我约束的“慎独”意识。在这些先天文化特质集成的基础上,经过创业群体和早期加盟的一批受过良好教育的有识之士无私无畏的拼搏奉献和集体修炼,逐渐成为团队文化和企业文化;创业群体、特别是创始人身上的文化特质演进为企业的文化基因,经过了从创业者的“具身”到“离身”再到“具身”、从价值观遵从的自发性到自觉性再到能动性的过程,这也是创业企业文化形成的基本规律。

通过对创业精神和团队文化的提炼,经过理论上的升华,陈博士在1999年把广发证券的核心价值观凝练为“知识图强、求实奉献”八个字。至此,广发证券企业文化的基石和底座正式形成。

二、广发证券在创业初期就确定了企业文化发展战略,发布了企业文化纲要,相应开展了一系列配套制度体系建设

一家公司在创业初期确立的核心价值观,决定了公司文化的底色,直接影响着公司的发展方向和目标、经营策略、生存能力和持续发展。

(一)广发证券创业初期就确立了企业文化战略,逐步建立了企业文化纲要

广发证券从创立起就非常重视企业文化建设体系的工作任务,并明确指出加强队伍建设的核心是企业文化建设问题;总经理方博士随即即将加强企业文化建设作为公司加强队伍建设的第一条具体措施,将“加强企业文化和制度建设,逐步形成一套具有广发特色的企业理念和行为准则”列为1999年工作重点之一。为此,公司专门成立了企业文化工作小组,开展专项工作,对过去几年引导公司稳健发展的内在思想和文化内涵加以总结、提炼,以期将广大员工的追求和公司的发展目标统一起来,使公司上下能形成一个统一的思想体系下迈向21世纪,迈向一个更为理性、自觉发展的新阶段。

从1997年开始,公司围绕企业精神,全面、深入、系统地开展企业文化建设工作。在1998年终工作会议上,董事长陈云贤博士正式提出构建企业文化体系的工作任务,并明确指出了企业文化建设的核心是企业文化建设问题;总经理方博士随即即将加强企业文化建设作为公司加强队伍建设的第一条具体措施,将“加强企业文化和制度建设,逐步形成一套具有广发特色的企业理念和行为准则”列为1999年工作重点之一。为此,公司专门成立了企业文化工作小组,开展专项工作,对过去几年引导公司稳健发展的内在思想和文化内涵加以总结、提炼,以期将广大员工的追求和公司的发展目标统一起来,使公司上下能形成一个统一的思想体系下迈向21世纪,迈向一个更为理性、自觉发展的新阶段。

经过一年的努力,公司在1999年底正式发布了《广发证券企业文化纲要》(1999年版),全文2500余字。在这份企业文化纲要中,确立了广发证券的核心价值观是“知识图强,求实奉献”,并对公司的发展战略、企业精神、公司行为规范、人才观、实现机制、评价标准等方面做了明确阐述;提出了对公司高层管理人员的要求和评价标准是廉洁、团结、

三、知识、协同和使命三大源动力的交织与演进,铸就了广发证券的组织韧性,支撑广发证券不断穿越周期和持续发展

广发证券30多年的发展和经营管理实践表明,使命、知识与协同是支撑公司持续发展的三大永恒的源动力。广发证券员工队伍在使命担当方面的持续修炼、在专业提升方面的持续积累和在高效协同方面的持续优化,助力公司顺利穿越行业的发展周期,不断突破自身发展的挑战,铸就良好的组织韧性。因此,使命、知识与协同也是形成组织韧性的三大要素。

在公司应对内外部环境变化的过程中,组织韧性三大要素的作用彼此呼应、相辅相成。使命指引着方向、承载着希望,彰显了责任;知识明示了路径、蕴含着力量、承载着价值;协同蕴涵着能量、增进了效率、孕育出生态,三大要素彼此增益、浑然一体。

实践证明,组织韧性往往是在生存条件受到严重冲击的极端情况下以及经营管理面对逆境时体现出来,表现为在举步维艰时员工队伍对使命初心的坚守,在悬崖边缘上员工队伍能够守望相助,在曙光初现时员工队伍能够一鼓作气、勇往直前。广发证券在发展过程中,曾经多次遭受外部环境变化和自身经营困境的冲击和洗礼,经受了多次波折与坎坷,甚至是公司“生死存亡”的考验;在公司核心价值观的指引下,在直面和应对冲击的同时,广发证券也修炼了自身的组织韧性。另一方面,在顺境时,良好的组织韧性能帮助公司实现转型和变革,展现组织的敏捷性和扩展性。

(一)在如临深渊的危机面前,公司主要负责人经受了来自初心的拷问,自觉聆听使命的召唤

企业的创办和发展的每一个阶段,始终需要与使命相伴。企业的使命源于创业的初心,他回答了“企业为什么而存在?”和“企业要走向哪里?”这两个根本性问题。从初心中寻找意义,是企业勇敢直面并有效应对困难的信念支撑。有时,突如其来的危机会严酷地拷问创始人创办和发展企业的初心。

1997年,国家金融监管部门对一批违规银行、证券公司、上市公司及其负责人进行行政处理,广发证券遭遇了成立以来最沉重的一次教训。公司主要领导从大局出发,主动承担责任。同时,公司继续推进增资、股份制改造等重要工作。就在此时,一家影响力非同寻常的机构伸出橄榄枝,陈博士和马博士受邀会谈。从大陆到澳门、再到香港,无论搭乘飞机、乘坐小车或私人飞机,都以特殊通道、特殊方式进行安排,整个行程“通行无阻”,所有接待和安排都极尽奢华。那次闻所未闻的经历和邀请机构的行事风格,带给陈博士和马博士的是灵魂层面的凝视与思考,经受了创业初心的拷问!在一次商业活动第二天的凌晨4点,两位创业期的亲密伙伴走到一起,做出了义无反顾的抉择:坚定地走自立自强的发展道路。就这样,他们在事关自身命运抉择面前,不怨天尤人、坚守初心、坚守着知识分子创业人的底色。

(二)公司在“生死存亡”面前和充满不确定性的环境中,考验着员工队伍使命担当和团结协同的成色

2004年,对广发证券来说,市场化反击某同业机构的收购行动是一次与高手过招的对弈,更是对广发证券全体员工使命担当、专业追求和团结协同力量的一次全面检验。

实干,对中层管理人员的要求是忠诚、拼搏、自律,对广大基层员工的要求是奋发、进取、敬业,以及对全体员工 既做理论的探索者,又做资本市场的实践者;既在制度保护下成为物质财富的拥有者,更重要的是成为高尚品德的秉承者”的要求。

其中,对高层管理人员的要求和评价标准——“廉洁”、“团结”、“实干”三个词的顺序,也有特别的考量。有一次,方博士做工作报告时,将三个词的顺序倒过来,陈博士现场进行了纠正,陈博士要求必须把“廉洁”摆在首位,“团结”放中间。大量的事实表明,许多公司高管团队的整体塌方,问题的根源在于主要负责人的“廉洁”观或利益观不过关。优秀企业的实践证明,经得起利益诱惑、受得住廉洁约束的高管团队,一般来说,班子成员在团结方面都不是问题。

(二)与企业文化建设工作同步构建了与价值观体系相适应的制度体系

在全面开展文化建设的同时以及之后数年,广发证券进行了一系列与公司核心价值观和经营管理理念相匹配的制度体系建设和持续完善工作,特别是在合规经营与内部控制体系建设工作。1994年,广发证券就完成了第一套《制度汇编》,由此树立制度信仰,建立运营规范,适应现代化管理要求;1997年,公司颁布了《管理总则》和《分支机构内部控制制度实施细则》,成为业内最早对营业部规范管理的文件之一;1998年,公司成立法律事务部,负责公司重大决策和内外文件的合法合规性审核等法律事务;2000年,公司聘请国际咨询公司,协助公司建立风险管理体系和内部控制制度体系;从2006年下半年开始,公司陆续修订公司章程等公司治理文件,对股东会、董事会、监事会、经营班子的职责、权力等方面进行更细致明确的规定;2007年,公司设立合规与法律事务部;2008年,公司设置合规总监;2009年,公司颁布了《合规管理制度》,标志着公司“四化”目

标的“规范化”水平达到一个新的高度。

正是因为注重规范经营,广发证券始终没有牵涉到国债回购、国债期货、代客理财等业内重大风波,也没有卷入房地产和实业投资热。正如广东省发展研究中心当年在专项调研报告中指出的,“执着地坚持‘彻底规范,在规范中求发展’的经营理念是广发证券历经多年而不衰,不断发展壮大的根本保证。这也得益于创始人陈博士前瞻性研究的指导。陈博士在1998年著述的《风险收益对应论》一书中,创造性地提出了投资银行业务的管理核心——“风险收益对应论”,为广发证券的合规文化、风险控制文化建设奠定了坚实的理论基础,成为广发证券“稳健经营、规范管理”合规文化的源头。

(三)在总结十年发展经验的基础上厘定了公司长期发展的三大内在动力

在总结十年发展经验的基础上,陈博士于2001年揭示了决定广发证券发展内在的、根本性的三大永恒动源——“知识”、“协同”和“使命”。

陈博士在《广发证券十年文献汇编(1991—2001)》序言中写到,“广发证券早期创业发展历程背后的核心因素是,由一批高素质员工队伍所带动形成的‘知识的力量’、‘团结协同的力量’和‘勇于承担社会使命感与责任感的力量’。并指出,每一位员工的知识 and 素质、员工之间的团结与协作以及每位员工所承担的对本人事业追求的使命感与责任感、对公司生存和发展的使命感与责任感、对国家和社会兴亡的使命感与责任感,将是广发证券发展的永恒的动力与源泉;他认为,“知识”、“协同”、“使命”将是广发证券今后百年不断发展的内在的、根本性的永恒动源,需要全体广大人进一步发掘,共同弘扬光大”。

广发证券通过前十年的实践,逐步形成了企业文化内容体系,厘清和确立了决定公司长远发展的三大永恒动源,即知识、协同和使命。

年组织5批共145名公司骨干员工和管理人员赴加拿大学习北美资本市场运营和财富管理专业知识。为了检验学习质量,公司要求赴加拿大学习的员工参加加拿大证券从业人员专业资格水平测试。无论是参加加拿大证券从业资格水平测试,还是参加注册国际财富管理师资格水平测试,广发证券的学员均以明显高于加拿大本地通过率的水平完成测试,获得加拿大证券业协会专家的高度赞誉。

在投资顾问业务领域,截止2023年末,广发证券拥有4422位投资顾问,居于行业第一(母公司口径)。

在研究业务领域,广发证券在新财富评比中连续7年获得“新财富本土最佳研究团队第一名”或“新财富最具影响力研究机构第一名”的荣誉。

广发证券在历次兼并购浪潮中屡获佳绩,展现了人才队伍的敏捷性、扩展性和战斗力。在经历最早几次、特别是托管广国投下属营业部等标志性托管行动后,广发证券可以在一夜之间就拿出一个完整的托管收购方案。公司内部纪律、法律、稽核、财务、信息技术、人力资源等部门专业人才高效协同的执行力,有时也让被托管和收购对象十分佩服。托管收购工作,往往复杂曲折,艰苦卓绝。有的员工派出去几个月甚至几年,与家人异地分离;有的在进场阶段被误解、被恐吓,甚至危及生命安全,广发证券的员工只能挺身应对。也正是因为一次次托管收购战役的淬炼,为公司培养了一大批管理人员。

广发证券人才队伍在专业活动和专业服务领域表现出来的领先水平、专业优势和牺牲精神,是广发证券“知识图强、求实奉献”核心价值观的直接体现。

为了高效地支持公司员工的自主学习权利,广发证券通过自主研发,建成了拥有软件著作权的广发爱学在线学习系统,至今积累了超过1万节课程、6000小时的专业知识;这些专业知识,主要是公司内部关键业务领域、关键人才群体对专业知识和经营管理经验的萃取与分享,使得广发爱学在线学习系统成为公司专业知识的第二载体。随着生成式人工智能技术的发展,公司积极探索将丰富的知识沉淀高效地赋能一线员工队伍,助力一线员工为客户提供高质量的专业服务。

综合前述分析可以看出,广发证券在创立初期确立的企业文化发展战略,得到一以贯之地执行;在经历30多年的发展过程中,企业文化日久弥新,成为公司的核心竞争力;在广发证券创业群体的奋斗和拼搏过程中、在经受经营环境的冲击和洗礼过程中修炼形成的使命担当、专业追求与团结协同的力量,是广发证券企业文化力量的集中体现;使命、知识和协同三大源动力,经过不断交织与演进,铸就了广发证券的组织韧性,助力广发证券有效应对经营环境变化的不确定性,支撑广发证券持续和高质量发展,更好地践行“以价值创造成就金融强国之梦”的光荣使命。

参考资料:

- 《广发证券十年文献汇编(1991—2001)》,广发证券股份有限公司总裁办公室,2001年编印;
- 《广发证券创业史》,中国金融出版社,2021年版。