

图书目录

傅育宁：以“合规”促发展 夯实华润百年基业

征程

地润城华

顺势而为

跨越崛起

转型之路

见证

王印：立足长远 把握当下 _王印

阎飏：追求企业价值是经理人的第一要务 _阎飏

陈鹰：把客户需求转化为产品 _陈鹰

吴向东：管理者的三要素 _吴向东

唐勇：客户是市场经济的天道 _唐勇

李欣：只有品质 才有改变 _李欣

张大为：从好士兵、完美主义者到教练 _张大为

谢骥：管理者要从大局考虑问题 _谢骥

吴秉琪：增值服务是一种理念 _吴秉琪

透视

吴向东：与城与人 共创万象 _吴向东

叶光森：解码持续发展的动力与基因 _叶光森

年轮

品质给城市更多改变

傅育宁：以“合规”促发展 夯实华润百年基业

“合规”对华润来说，不是一个新话题。2014年，我到华润上任后就提

出了“守正出新，正道致远”，其实这几个字的核心要义和根本要求就是合规。古语有云“规矩诚设，不可欺以方圆”，早在两千多年前我们的先哲就阐明了一个最基本的道理，讲规矩、守规矩既是个人的立身之本、立业之本，也是一个国家的立国之本。从今天企业发展的角度来看，合规管理扮演的角色就显得举足轻重，它是企业实现健康可持续发展的支撑，也是我们抵御外在风险挑战的重要屏障。

2018年以“中兴事件”为标志，可以称之为中国企业的合规元年，中央对依法治国、依法治企与合规管理的重视上升到了空前的战略高度。习近平总书记在中央全面依法治国委员会第二次会议上强调要强化企业合规意识。国资委2014年的法制工作五年规划正式提出中央企业要加强合规管理体系建设；2015年对央企提升合规管理能力提出了具体要求，要求建立由法律事务机构牵头，相关部门共同参与、齐抓共管的合规管理工作体系；2016年五家央企被列为合规管理体系建设的试点企业；2018年国资委又出台了《中央企业合规管理指引》，推动合规管理在央企落地。可以说，国资委对央企合规管理体系建设的推进是循序渐进、环环相扣的。

华润集团今年启动合规管理体系建设既是顺应中央要求，也是自身发展所需，我们应当高度关注，充分重视。2008年，全球金融危机爆发后，我曾以招商银行董事长身份参与过世界银行牵头的全球金融治理调研工作，对合规这两个字感触很深。我认为，我们的很多企业在经营管理过程中对合规的认识还不够充分，很多做法可能从商业行为的角度看没错，但从合规的角度看还有进一步完善的空间。中国企业要走向国门参与全球竞争，仅守中国规则显然是不够的，我

们必须拓宽商业运作的眼界和境界，瞄准国际标准，追求高水平。华润集团的使命是要做引领商业进步的企业，这就要求我们要制定领先于行业的价值评定标准和管控体系。

合规管理体系的建设不是一朝一夕的工作，而是一个长期、持续优化的系统性工程，需要逐步推进、逐级深入，全面融入业务管理体系，成为总部管理发挥价值的着力点之一。就此，我想提几点建议。

一、创新思维，以主动式管理为导向

我们需要创新思维，以主动式管理为导向来建立集团的合规管理体系。也就是说，我们应该是主动合规管理，而不是被动的规避检查处罚。进入二十一世纪以来，随着全球各国政府、国际组织等外部监管要求的不断提高，尤其是对反腐败、反洗钱、反不公平竞争等方面监管执法要求的日益严格，各国企业尤其是跨国经营的大型企业面对的合规压力愈来愈大，因合规事件被处罚的金额也越来越高。2008年西门子全球商业贿赂被美国、德国监管当局合计罚款16亿美元，2012年汇丰银行违反洗钱及制裁等被美国司法部罚款12亿美元，2016年德国大众汽车公司排放尾气作弊被罚款147亿美元……这样的例子不胜枚举。这不仅体现了合规的重要意义，也体现了商业社会的进步。除了巨额罚款以及严肃追责外，各国监管机构越来越强调企业需要建立有效运行的合规体系，以防止再发生不合规事件，并在量刑方面对此提供正向激励。如2012年美国司法部对摩根史坦利房地产业务部门违反海外腐败法案件处理时，就以其内部合规主动发现、有效应对为理由而对该公司免于起诉，只对负责任的雇员进行处罚。

在我看来，从企业发展的不同阶段来看，它对合规管理的需求是不一样的

的。当企业在初创阶段，考虑更多的是如何在符合外部监管合规要求的前提下快速发展壮大，这一阶段的合规管理比较简单，不会有太复杂的体系，出现违规事件，可能处理当事人就解决问题了，违规成本也不会太大。但当企业发展到像今天华润集团这样的规模：近 40 万员工、涉足二十多个业务领域、有些业务还位居前列、国际化经营也已起步，这时候企业需要考虑的不再仅是违规的成本问题，还需要考虑举一反三，修正完善合规制度及流程包括企业合规文化，确保合规体系持续有效运行，以防止企业及其员工再次出现违规行为。

早些年，金融业开展合规管理一直较难推动，比如实行巴塞尔协议，大家都采取低标准，你采取高标准，业务就会受影响。日本、德国企业一向以严谨守规闻名于世，但上面说的德国大众尾气排放数据作弊，以及一些日本大企业财务数据造假等事件，令我非常吃惊。我认为导致这些问题出现的关键是标准升级得太快，企业跟不上了，但又要维护企业形象和市场地位，所以才造假，而一造假就彻底颠覆了这些知名企业的合规文化。

随着中国企业国际竞争力的增强，参与全球商业活动的深度和广度都在不断加强，如果合规意识不能赶上国际化业务拓展的脚步，中国企业的全球发展之路将会受阻。“宜未雨而绸缪，毋临渴而掘井。”中国企业无论是思想上还是行动上，都应当尽快从“被动合规”向“主动合规”转变。

二、追求基业长青，提升合规管理水平

合规管理体系建设能为华润的基业长青打下一块基石。华润集团现有组织架构设置并不缺合规管理职能，不仅是法律事务部，人力资源部、财务部、审计部、监察部等都在各自职能范围内履行合规管理职责。可能有人会问，现在要

推进的合规管理体系是不是重复建设？

华润集团确实一直都在建立健全各项管控措施，集团现有的各级组织机构对违规风险的防范和控制也是有效的。但对标国际一流企业，集团的合规管理水平我认为还有提升空间，也应该做得更好。

要做基业长青的卓越企业，优秀的合规文化不可或缺。所谓企业文化，就是一家企业向其全体员工及其他利益相关方所传递的价值观。它要求在每个人内心形成一盏红绿灯，当出现与其价值观不一致的情形时，不需要请示任何人，大家很自然就知道什么该做、什么不该做。改革开放后，90年代初期深港两地司机在遵守交通规则上的变化，触发我对“人、制度和文化”的思考。人们发现有素质的香港司机在深圳开车会不顾交通规则乱闯红灯，缺乏遵守交通规则习惯的内地司机到香港比较守规矩。为什么会这样呢？因为在内地违规成本比较低，还未形成守交通规矩的文化，这就是文化和制度对人的影响。

诚如美国经济学家、纽约联储银行行长威廉·达德利所讲“合规文化就像微风，你可能很难看到，但你肯定能感觉到。合规文化是有关你应该怎么做的问题，而不是你能做什么的问题。合规文化是关于人们不仅如何应对黑白分明的事物，它也关乎你如何应对灰色地带的事物”。这句话讲得好，灰色地带的管理就要靠合规文化了。

合规文化形成最关键是要确保合规体系的落地，如何落地？我认为检查监督必不可少。如果我们不能严格执行制度，不能一碗水端平地执行制度，就会面临“劣币驱良币”的现象，内部产生不公，企业文化就会被腐蚀，影响企业的健康。而执行制度不在于制度有多少，中国人言“大道至简”，我希望制度、

体系建设能减少重叠，运行有效，不出空白。更重要的是，我们对制度的执行要“实”，华润有些制度是存在的，但一些单位不执行，形同虚设，削弱了制度的权威性。事实上，企业管理的要害也在于关键少数，尤其是主要领导。只有各单位主要领导能以身作则，带动下面执行，才能形成良好的组织行为。只有真正实现企业程序合规，个人令行禁止，集团合规文化建设的基本目标才能实现。

今天的中国面临着“百年来未有之大变局”，尤其是近几年来国内外形势风云变幻，企业面临的经营环境也在发生着深刻的变化，合规风险越来越大，防范不当后果极其严重，轻则“休克”（如中兴事件、福建晋华事件），重则成为灭顶之灾（如美国安然公司事件）。华润要进一步发展壮大成长为基业长青的全球化企业，需要直面这些挑战。我们必须与世界一流企业对标，通过建设一套高标准的合规管理体系，融入企业的日常经营管理，形成人人自觉践行的合规文化，做到这一点，华润这艘驶往百年征程的巨轮才能行稳致远。

三、协同共进，以合规管理提升企业竞争力

合规管理说到底还是属于企业管理的范畴，只不过，其管理的内容落在合规，而不是其他方面上。国资委在 2015 年印发的《关于全面推进法治央企建设的意见》中指示，完善企业内部监督体系，形成法律与审计、纪检监察、巡视、财务等部门的监督合力，并探索建立法律、合规、风险、内控一体化管理平台。可以发现，合规与法律、风险、内控这几个方面都是共通的，把一个点做好了，发挥协同效应，就能带动其他几个点的提升，形成统一规划、分级管理、各司其职、协同联动的工作格局。也就是说，合规管理作为一个抓手，如果运用得好，对企业管理水平的整体提升大有裨益。

推动合规管理的深化，处理好管理和业务的关系很重要。第一道防线处理得好，后面的管理压力就相对要小。我希望合规管理的项目试点要有侧重点，从我们不同企业中最薄弱、最容易出问题的环节，先行建设合规管理体系，破解我们在推进业务过程当中与合规存在的矛盾点，以点带面，提高我们在业务层面的合规管理水平。同时，我们应当认识到，强调合规，不是要让合规成为禁锢业务发展的枷锁，而是要在合规与业务高质量、高效益发展方面探寻结合点，深挖价值，使合规成为华润业务发展的安全引擎，从这个方面来讲，合规管理大有可为。

眼下，企业合规能力越来越成为企业参与全球竞争不可缺少的核心能力。中国企业走出去的这十年里，在海外项目的竞争中，已经具有相当强的竞争力，在价格、配套建设、融资等方面都有一定优势，很多地方非常欢迎中国企业尤其是央企去投资建设。但是，国际市场的竞争日益激烈，蕴藏着许多不可控、不确定的因素，我们只有用更高的标准要求自己，进一步提升中国企业的竞争优势，才真正能和中国的国家形象和国际地位相匹配，最终赢得竞争。

各位同事，一个企业的愿景，也就是这个企业的发展方向，决定了它的目标，而目标又决定了它的道路该如何走，以及能走多远。我们要做合规管理体系建设，关键要看得准、想得深、望得远，要从一开始就转变思想，不能只站在暂时的、局部的、当下的立场上搞合规建设，要有大局观，能以未来的眼光、战略的思维、业务的嗅觉看合规问题，为华润立好规，守好规，努力从合规管理中挖掘企业价值，推动我们的事业再上台阶，使华润成为受人尊敬的企业，为我们的百年基业真正夯实根基！

地润城华

华润涉足房地产领域，始于上世纪 70 年代末、80 年代初。在从代理贸易向自营贸易、实业化转型的关键节点，华润与李嘉诚等香港地产商合作，以天水围项目拉开了进军房地产领域的序幕。1994 年，面对中国改革开放提速、房地产市场转折的历史机遇，华润创业入股北京市华远房地产股份有限公司，通过财务管控进入地产行业，两年后以“北京置地”之名在香港联交所上市，2010 年，华润置地成为香港蓝筹股之一。

跨越新世纪以后，伴随深圳罗湖万象城开建、全国战略布局拉开，华润置地逐步形成了“住宅开发+投资物业+增值服务”的差异化生意模式。

2014 年之后的华润置地进入转型发展关键期。身处百年未有之大变局，当房地产行业步入下半场，华润置地主动拥抱变化，迎接挑战，凝心聚力再出发。尤其是“十三五”规划以来，华润置地将“住宅开发+投资物业+增值服务”的生意模式升级为“销售物业+投资物业+X”的商业模式。

2016 年，为进一步优化区域布局及资源配置，华润置地原 9 个大区整合为华北、华东、华南、华西、华中及东北 6 个大区。大区整合促进了华润置地进一步优化区域布局和资源配置、整合人才和业务资源、实现减员增效；推动了管理架构的统一，并推动了管理人员队伍的更新与调整，在各级组织建立了更加强有力的管理核心。

25 年来，华润置地经历了一波又一波周期，通过一座城改变一座城，从一家北京的区域性地产公司，发展成为一家全国战略布局，总资产超过 6000 亿、营业额和签约额双双突破千亿的中国内地最具实力的综合型地产发展商之一。

在 25 年的光辉岁月里，有多少可歌可泣的故事、有多少独具匠心的项目，共同谱写成一部荡气回肠的华润置地传奇，铺就了一条充满光荣与梦想的道路。

[观看全部内容，请联系：润商文化](#)