



浙江物产
ZHEJIANG MATERIALS INDUSTRY
世界500强

浙江物产集团企业素质报告

ZJMI Capabilities of Enterprise Research

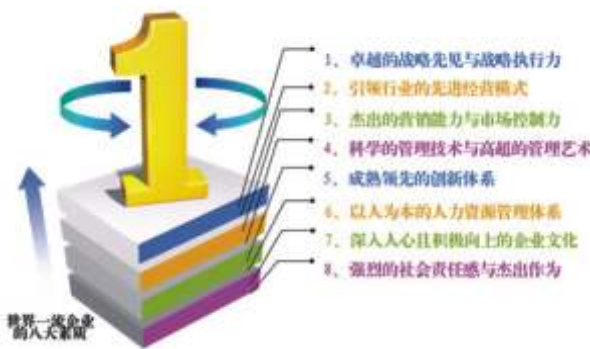


浙江物产集团企业素质报告

在和平发展的当今世界，国家间在经济领域的竞争突出表现为大企业的竞争。是否拥有一批世界一流的大企、强企，是中国进一步加快经济发展方式转变、掌握相关产业的全球商权、提高人民生活水平、向发达国家行列迈进的必要条件。物产集团继2011年首次进入世界500强之后，今年以258.33亿美元、同比增长29.16%的佳绩再次进入世界500强，排名426位，较去年大幅跃升58位。这在全球经济持续低迷、国内经济通胀与低增长复杂丛生的背景下，获此佳绩实属不易。系统来看，世界500强排名虽以企业年销售收入为主要依据，但要立足并不断提升排名，绝不是“大规模”的单项素质所能支撑，其实质上是企业在发展战略、经营方式、管理水平、营销能力、技术创新、人才开发、企业文化及社会责任等综合素质处于世界一流水平的集中展现。

而所谓世界一流企业，大多一般将美国《财富》杂志推出的“世界500强”来定义。但不得不重视的是，世界500强历来大浪淘沙、竞争残酷，95年《财富》500强榜单中出现的117家美国企业，到08年仅剩34家，13年间出局了70%。残酷竞争背后说明的是，进入世界500强还不能夸言之为一世界一流企业，只有那些在世界500强阵营中持续发展、永续常青，并能长时期立足于世界500强的企业，才是名副其实的世界一流企业。同时，大量的研究与实践表明，尽管这些世界一流企业大多源自于不同国家、不同民族和不同文化，但差异性并不能磨灭这些卓越企业共同拥有超越于时

空和国家，反映企业成功本质的规律与范式，即世界一流企业的卓越素质，它们重点表现在如下图所示的八大方面。



而浙江物产集团作为一个由政府经济管理部门转制而来的国有流通企业，处于完全市场竞争的生产资料流通行业，面临着国际国内激烈的市场挑战，没有垄断的资源，没有倾斜的政策，没有进入的门槛，却以“十一五”期间营业收入年均增长28%、利润总额年均增长34.8%的佳绩，实现了从中国500强到世界500强的跨越式发展。究其原因，背后依托的是物产综合素质的系统提升与厚积薄发。为此，自2012年起，我们将定期发布《浙江物产集团企业素质报告》，以向社会公布物产集团在提升综合素质上的成果，并鞭策物产向世界一流企业的八大综合素质全面提升、持续进阶，向立足世界500强、成为世界先进企业的典范而迈进。

一、卓越的战略远见与战略执行力

具有世界一流水平的企业常是追求卓越的杰

出企业代表，在战略上，他们始终保持“永不止步”、“超越自我”的上进心，具有惊人的产业远见与战略先见；他们不是行业的跟随者，不与大多数业内企业进行同质性的拼杀、模仿与价格战，而往往是产业的开创者、引领者和开拓者；他们的战略愿景目标远大而又具体、发展哲学也很清晰、高远并不失量化，他们是为产业提升、客户利益、社会福祉而伟大的贡献努力与成就。同时，优秀的战略谋划必须有超强的战略执行力相匹配，他们是切实的务实主义者，他们总能寻找到高效的战略路径予以实施、评估与考核，并创造出备受推崇的经典管理方法，他们在国际化、多元化与归核化战略中得以完美般结合，并创造出卓越的绩效。对此，物产集团在战略素质的培养建设上取得了如下成绩：

——**在战略先见上**，物产的战略实际就是从传统流通向现代流通转型、再由现代流通向现代服务升级的过程，也是始终“坚持主业不动摇，坚持改革不停步，坚持提高素质不松懈”的过程，更是始终作为时代企业，审时度势、锐意创新，不断把握经济发展规律、行业变化规律和企业成长规律，前瞻性预判产业方向并展现出战略先见的过程。浙江物产在我国经济转型升级和产业结构调整过程中，率先并原创性地提出了流通产业化战略，明确清晰提出“在价值观引领下，优化资源配置模式，继续深化创新商业模式、管理模式，将物产集团打造成为集现代的流通产业、流通方式与现代企业制度为一体的立体化供应链服务集成商”的战略发展目标。物产集团在2003年就率先提出实现传统流通向现代流通转型升级，以上控资源、下建网络、中联物流实施供应链集成服务商的发展战略；在金融危机来临之

前，于2008年就明确提出加强风险管控，实施“由做大向做强升华，由战略引领向价值观引领升级”的“两升”战略方针；而在当前经济低迷的形势下，更是在去年就预见性的提出了“服务集成、成本领先、干在实处、走在前列”的2012工作方针。“不谋万世者不足谋一时、不谋全局者不足谋一域”，物产集团就是在这种前瞻性、全局性战略先见中，步步把握先机，从而树立与保持了产业领先优势。

——**在战略执行与国际化战略上**，物产集团严格按照战略发展规划进行实施、考核与激励，创新性的应用了平衡计分卡、EVA考核、全面预算管理管理等管理手段，从而系统化推进物产战略实施，并在国际化经营、多元化运作与核心竞争力提升上创造出卓越绩效。当前，物产集团的经营业务已遍及全球70多个国家和地区，国际贸易收入已占总收入的18.29%，总额达到47.06亿美元。其中物产环保能源更已经在美国开发焦煤资源，物产金属直接在美国本土化经营运作循环钢业务，集团下步还将和花旗银行、星展银行等海外金融机构开展金融平台合作，开展全球配置、多国经营、跨国协同。

——**在多元化战略上**，物产集团在坚持以生产资料流通贸易为主业前提下，大力发展有限相关多元化战略，当前经营范围已涉及国内外贸易、物流事业、实业加工、金融投资等“四大”领域，和钢铁、汽车、能源、化工、商业地产、金融等“六大”业务板块，为物产集团打造实力强大的综合业务运作、发展战略协同力、进行全产业链渗透与全面进入生产性服务业奠定了坚实的基础。

——**在核心竞争优势培育上**，物产集团在战

略发展过程中，有意识的培育与提升自身在战略管理能力、研发创新能力、组织管理能力、营销能力、财务管理能力、人力资源管理能力、文化凝聚力七大方面的综合实力，在拓展规模与效益的基础上不断提升物产在供应链集成服务综合运作上的系统竞争力，取得了杰出的绩效。当前，物产经营的钢材、汽车、能源等主要品种一直保持全国领先水平，并在国际市场中影响巨大，主营核心业务规模占到集团总规模的90%以上，已成为主业突出、市场占有率居前、竞争优势明显的大型流通企业集团。

未来，物产集团将按照“产业领先，布局全国，国际视野，跨国经营，追求卓越，引领未来”的战略思想，进一步推进流通产业化战略转型升级，深化商业模式创新发展，全面进入生产性服务业，打造全产业链覆盖的集成服务体系，将物产从贸易型公司向全面从事生产性服务业、资源开发、技术附加、全球供应链集成服务商升级转型。按照“十二五”规划目标，到2015年，物产集团要目标实现营业收入2600亿元，利润总额52亿元，资产总额1000亿元以上。即在十二五期间，再造一个“浙江物产”。今年，物产在严峻的外部环境之下，更将全力以赴、自我加压、超常付出。2012年集团的预算目标是：营业收入增长17%以上，达到300亿美元以上，利润增长达到15%以上，超过26亿元，力争在世界500强排序上再跃升50位，一举跨入世界400强之列。

二、引领行业的先进经营模式

世界一流企业必定是行业内的引领者、甚至必定是产业链中的核心企业，他们以“链主”和“领军者”称号受到产业链各方的推崇与公认，在商业模式上，他们是产业链的组织者与整合

者；在金融模式上，他们是产融结合、金融资本管理的典范；在业务覆盖上，他们是贸工结合、轻重资产结合、虚实结合，全产业链覆盖、渗透与掌控的王者；在风险管理上，他们经历一个以上完整宏观周期，创造出卓越的风险管理体系，从而经久不衰。对此，物产集团在经营素质的培养建设上分为以下几个方面：

——**在商业模式创新上**，浙江物产在探索实践中逐步确立了具有自身特色的核心商业模式，即“基于客户价值导向的供应链服务集成”。物产集团通过上控资源、中联物流、下建网络，利用现代物流、信息、金融技术的改造提升，发挥自身资源、网络和分销能力等优势，构建供应链、延伸产业链、优化价值链、打造服务利润链。具体通过与上游钢厂、煤矿、石化等企业和下游加工制造业企业的战略合作，浙江物产着力打造铁矿石、钢铁、船舶、煤炭、化工等供应链和产业链，形成了从上游原材料采购、中间物流加工配送与金融及信息服务、一直到下游产成品国内外分销的供应链、产业链集成服务模式。下一步，物产将从资源的组织、供给、开发、商品贸易、物流服务、金融支撑、信息收集分析、产品生产的中介、综合服务，涵盖产业链全过程，使供应链管理集成的效能最大化；将通过内外贸一体化、贸工一体化、产融结合、虚实融合、供应链管理、价值链打造，使集团在结构层次、经济规模上更具有持续发展的竞争力。

——**在流通新业态发展上**，物产集团作为流通业的领军企业之一，不断推动连锁分销、物流配送、电子商务等新业态的研发、探索与实践。在连锁分销方面，集团在国内同行中率先实践的钢铁流通连锁化经营，已先后在浙江全省乃至全

国主要经济区域完成了钢材连锁分销网点布局，培育和打造了“浙金钢材连锁”自主品牌。汽车经营创新“一牌两网、三级集成运营”模式，积极集网上展示、信息服务、网下交易、后服务配套等连锁化经营模式；在物流配送方面，发展物流网络，配供配送，并与集团成员公司连锁分销网络同步布局，发展出覆盖全省、布局全国、面向全球的物流配送网络。在电子商务方面，物产率先创建的上海大宗钢铁电子交易中心，2010年实现交易量1.12亿吨、交易额4700多亿元，已成为国内规模最大、最具权威性的大宗钢材电子交易市场。未来，物产在进一步建立健全连锁分销网络、物流配送网络、加工剪切网络的同时，将大力加强对大宗商品交易平台的打造、产业集聚区的运作和供应链金融综合服务模式等的创新。对物产已初步建立的宁波大宗商品交易平台、中国钢铁商城、汽车网购等物产大宗电子商务交易体系，以及迁安、营口、长沙、宁波、武义、龙游等区域集成服务平台运作等布局上，进一步深化创新、完善运作。

——**在产融结合创新上**，从内部来看，浙江物产旗下已拥有“物产中大”和“南方建材”2家上市公司，搭建了直接融资平台，实现“优质资产证券化”。物产投资公司业已组建形成，未来将引领推进集团产业投资、财务投资、资产管理业务。集团资金管理中心通过贸易项下的金融服务的导入，建立集团统一账户管理，合理调度资金，提高资金利用效率，未来将进一步向财务公司集成化运作发展；从与外部合作来看，物产与建银国际共同发起设立的现代物流股权投资基金已设立完成，将面向全国物流产业共同开展基金投资业务。与银行合作方面，创新开发多项供应

链金融服务产品，帮助中小企业将固化的原材料或产成品打造成“动态抵质押品”。物产集团2011年为客户提供了累计超115亿的供应链金融服务，今年为解中小企业融资难之急，物产将继续安排150亿元大力发展供应链金融业务。

——**在风险管理强化上**，物产集团在经历多个宏观经济调整周期的锤炼下，不断提升自身的风险管理能力。特别在08年全球金融危机冲击之下，提前布局、积极调整，危机中非但没有出现下滑，各项指标均保持了较高增长。当前，物产集团已步入全面风险管理阶段，按照“全面覆盖、全员参与、全程管理”的总体要求，以重大风险管理和制度流程内部控制为重点，以信息化建设为支撑，通过在经营、管理各个环节执行风险管理的基本流程，建立健全包括风险管理策略、风险管理措施、风险管理组织职能体系、风险管理信息系统和内部控制系统等全面风险框架体系。未来，物产在每年系统评估主要风险前提下，将在运营管理、客户管理、资金管理、法律管理等方面进一步融入全面风险管理理念和流程，并通过完善日常监控机制、三项资金管控体制、期货套保机制、合同管理方式等，做到重大风险可知、可控、可承受、可管理。

三、杰出的营销能力与市场控制力

反映在市场表现上，世界级的一流企业拥有杰出的营销能力与市场控制力。他们的营销理念既不是产品导向、也不是竞争者导向，而是实施以客户价值创造与满足为导向的战略。因此，接近客户、满足甚至创造客户需求是这些企业的特长，为客户提供量身定制的个性化产品或服务是他们的典型特征，他们也因此获得了高水平的客户满意度、建立了强有力的客户关系管理系统、

并形成了成熟发达的营销网络和具有市场号召力的强大品牌。对此，物产集团在营销素质的发展上可分为以下几个方面：

——**在营销理念上**，物产集团在切实建立与形成客户价值导向的基础上，依托于信息系统构建，建设信息化条件下的CRM系统，并重点根据客户的需求提供个性化的系统解决方案。如在金属板块，集团选择大中型优质钢厂形成“互为供应链”合作，提供供应链系统解决方案；在煤炭板块，与上游煤炭资源企业合作，建立港口配煤基地，开展煤炭“门对门”配供和增值服务，并整合优质热电厂，实现“一二次能源”互补经营；在化工板块面向化纤产业集群，开展原材料代理采购、委托加工、分销服务等供应链合作。未来，物产还将不断提升客户服务专业化水平，通过信息服务增值、虚实网络融合运作、全要素资源整合配置、供应链物流、供应链金融增值服务和资本运营增值服务等，实现模块化的服务提供，以客户个性化需求特征设计供应链整体解决方案。

——**在营销网络构建**上，物产集团通过立足省内强基础、布局全国求合作、放眼世界用资源，业已形成强大的市场营销网络。在精耕浙江、长三角市场，立足国内市场、拓展全球市场的市场网络战略指引下，物产完成了全国分销网络的布局，并在东南亚、香港设立了分支机构，集成服务区拓展到京津唐区域。钢铁贸易基本实现全网点经营，汽车贸易在浙江市场全覆盖的同时，已进入江苏、福建、青海等省份。未来，物产集团进一步健全网络布局，优化区域结构，提升经营外向度水平，到“十二五”期末，浙江省市场、省外市场和国际市场的比例力争达到

3:5:2。

——**在集成化运作上**，物产集团创新发展三级服务集成的营运模式。其中一级集成是从成员公司部门层面实现单个客户服务集成优化，提供包括传统贸易业务与加工服务、物流配送、金融、信息服务的服务集成；二级集成是从成员公司层面实现产业价值链优化，实现产业价值链的一体化管理，从整个产业链的高度进行价值链优化；三级集成则从集团层面实现网络协同效应，在集团协调下，各公司进行产业分工，为一定区域的客户提供综合服务。未来，物产将在杭州、台州、宁波、上海、武义、广东、无锡、迁安、龙游等地深化构建集多种综合性流通服务和解决方案设计于一体的物流服务平台和生产性集成服务平台，并与中储、国储等央企物流巨头结成互为节点、互为网络的物流联盟，形成物产集团以浙江为支点、布局全国、面向全球的发达区域集成服务网络体系。

——**在服务品牌建设上**，浙江物产制定了“一主多翼”的一体化品牌经营战略。“一主”，就是以“浙江物产”主体品牌的上下一体化建设为统领，着力把浙江物产品牌建设成为国内现代服务业特别是现代生产性服务业的著名品牌。“多翼”，是在坚持“浙江物产”主体品牌一体化经营的前提下，按照集团发展战略规划的相关主营业务板块战略发展要求及专业属性，以相关成员企业为依托，以深化专业化集成服务为内涵，发展若干个专业服务品牌，形成对“浙江物产”主体品牌经营的深化延伸和有效支撑。2009年，浙江物产就入选了由世界品牌组织、美中经贸投资总商会和美国世界著名企业联盟联合推选的“世界著名品牌500强”。未来，物产集团

作为国内规模位居前列的生产性服务提供商，将进一步提升浙江物产、物产金属连锁分销、物产元通汽车、物产中大、物产中拓、物产燃料、物产化工、物产民爆、物产物流等品牌知名度与美誉度，加强品牌号召力，提升物产无形资产价值。

四、科学的管理技术与高超的管理艺术

管理永远是科学与艺术的结合，世界一流企业更是其中的典范。他们大多建立起规范健全的法人治理结构，具有完善的高层决策机制。同时，尽管他们收益丰厚、享有声誉，但管理颗粒度却极其细致，多采用精细化的流程化管理和信息化管控，管理效率极高但管理成本极低。在组织架构上，大多建立了全球化的事业部制，更重要的是，他们能适应战略不断调整组织架构以及管理技巧，而这些正是其管理艺术的重要展现。对此，物产集团在管理素质的培养建设分为以下几个方面：

——**在法人治理结构上**，认真贯彻落实现代企业制度要求，健全法人治理结构，强化有效性管理，建立起了产权明晰、责权明确、政企分开、管理科学的治理模式。集团公司制定并实施党委会、董事会、总经理办公会议等一系列议事规则和工作制度，对涉及企业发展战略、改革改制、经营管理等重大事项进行集体讨论和决策。对控股成员企业遵循“五统一”、“三自主”原则。“五统一”是指战略、人事、资金、文化和信息统一，即集团公司统一集团整体战略规划，统一高管团队任用、激励政策，统一集团整体资金平台，统一企业文化理念，统一信息化建设；“三自主”是指成员公司运营过程实行自主决策、自主计划、自主经营，形成了较为完善的战

略管控型母子公司体制

——**在科学化管理上**，物产用严谨的管理理念、精细化的管理手段，大力实施战略性的成本管理。即从战略高度、价值角度来看待成本，用精确化的管控来管理成本，用系统化的手段来降低成本。物产以目标利润为导向，以事后核算为重点，以完全成本法为内容的算账、报表型成本管理，用战略的眼光科学地预测现代成本管理，对成本费用实行全面预算编制，包括物流成本预算、财务成本预算、职工薪酬预算等等，并通过建立管理模型，实行定量管理，EVA价值管理，实现物产“四率一水平”的持续提升。未来，物产在当前行业高成本运行、微利时代、变幻莫测的环境中，更将进一步做深做实战略性成本管理，实施成本作业法，加强成本费用监控，系统化降低价值链总成本。

——**在信息化建设上**，物产从2009年开始，以打造“智慧物产”为目标、投资近亿元的集团信息化系统已逐步投入使用。这一覆盖整个集团所有成员企业的一体化信息系统（M1工程），总体架构由“五大运行平台、十大管控体系”组成。即以企业资源计划系统为业务操作平台、以商业智能决策系统为分析控制平台、以企业信息门户为集成办公平台、以电子商务系统为交易服务平台、以供应链物流管理系统为物流信息平台。物产集团通过信息化建设，其终极目标是建立一个运营管理系统，将企业的各级领导、中层干部、业务主管和后台工作人员在线实时联系起来，实现企业管理的高效透明化和业务流程的高效运转，使各级人员均能享受信息化的服务和价值，从而使专业管理型向导向管理型、集成管理型转变。

五、成熟领先的创新体系

大量的优质企业衰退于“一成不变”和“自我陶醉”，但世界一流的企业则始终在维持庞大的规模与灵活创新上保持平衡，且成效显著。这很大程度上源于其形成了成熟领先的创新体系，保持着自主创新与创业精神、对创新工作持续投入，建有成熟的研发创新队伍与机制，以及成熟的创新体系以及有效的创新成果等等。对此，物产集团在创新素质的培养建设分为以下几个方面：

——**在创新精神上**，浙江物产集团始终坚持以改革创新促进企业发展、以发展要求引领企业改革创新。物产集团从董事长到总经理，以及成员公司的高管领导，一直十分重视研发及创新工作在企业持续发展中的作用，包括信息化、商业模式创新、管理模式创新等重要项目成为名符其实的一把手工程，物产还在国内生产资料流通行业中第一家专门在集团层面设置经济管理类研究机构—流通产业研究中心。特别是随着物产集团规模和涉足领域的扩张，经营的复杂性、综合性、竞争性要求将更高，未来研发创新更将被提到战略发展的层面。

——**在创新体系上**，在实践中进一步提升物产的七大创新系统和七大支撑体系：即通过技术创新、交易方式创新、流通组织创新、业态创新、盈利模式创新、差异化模式创新、制度创新等“7大创新”，和营销网络体系，、金融、信息、人力资源、研发5大平台体系，电子商务、期货经营的虚拟经营体系，轻重资产结合、产融结合、产业投资、财务投资、资产管理、服务战略、改善盈利、优化资产的投融资体系，企业素质评估体系，全面信息化条件的运营管理体系以

及新时期企业文化体系等“7大支撑体系”的建设，保持与强化物产集团的创新领先优势。

——**在创新技术上**，通过3T技术驱动战略转型升级。物产集团就是用“技术”的理念，以“信息（IT）+物流（LT）+金融（FT）”即3T技术为核心，提升集成能力、综合实力。具体而言，在信息技术创新上，物产通过领导亲自挂帅推行M1工程；在物流技术创新上，构建大物流网络，对重资产进行大投入，控制物流基础设施，同时发展高端物流，为满足客户需求而提供物流解决方案；在金融技术创新上，着力通过供应链金融、网络金融、电子支付结算、内部银行、期货经营、金融租赁、产业基金、帐期管理、内保外贷、境外结算，综合运用信息、外汇、资金、保险等机能，逐步形成以供应链集成服务为核心的金融智慧产业体系。

六、“以人为本”的人力资源管理体系

大量企业宣称在人力资源管理上采取“以人为本”的导向，但只有一流的企业才是真正做到与实践了这一理念，而其核心就是：信赖、尊重与关爱个人，让人们成为赢家，让他们表现突出。这些企业在人力资源管理上表现出，独到的人才甄选、强大的内部培训、绩效导向的用人机制、价值观与事业留人等多方面优势。在这些企业就职，常受到业内专业人士的钦羡，是有识之士的梦想企业。对此，物产集团在人力资源管理素质的提升上分为以下几个方面：

——**在人力资源规划配置上**，制定与实施《浙江物产集团战略性人力资源规划》及相关配套制度，从用人标准、选拔方式、考核评价、激励监督、培养发展等方面，为集团中长期选人用人工作指明方向。其中，在集团层面统一制定管

理岗位职系序列、建立人员配置计划，基于集团信息化系统建立人员内外部招聘平台、优化法人治理任期制、制定集团高管人员管理办法等，为集团内部人员流转、薪酬福利、培训发展、晋升与退出等建设完善的制度基础

——**在人才管理上**，全面实施职业生涯规划 and 人才评价机制，促进员工成长发展。为进一步促进物产人才队伍建设，鼓励员工多通道发展，促进员工成长，集团统一制定出台一体化职业生 涯管理制度，建立职能、业务、技术三个路径和管理、专业两个通道，统一设计任职资格标准模型以及职业生涯规划相关流程步骤等，员工本人则根据集团和本公司职涯管理相关规定，选择适合自身的职业生涯发展通道，并通过组织培养和自身修炼，不断提升职涯空间。在人才评价上，借鉴国际化先进企业的人才评价方式，建立以价值观、态度、能力为重点的各类人才评价指标体系，构建物产集团人才评价的“素质冰山模型”，建立科学的人才评价体系。

——**在人才激励上**，创新薪酬福利制度，有效激发员工动力。按劳动生产率水平、人力资本构成要素，确定集团整体薪酬战略定位：外部竞争性、内部公正性、人才激励性，确保集团薪酬水平在社会上具有一定的竞争优势。并实施惠及全员制度，要求公司每年因效益增长而新增的工资总额，60%以上用于提高普通员工的薪酬。在考核激励上，完善考核激励办法，贯彻绩效理念，收入靠贡献，成果论英雄，实施短期与长期相结合、现金与期权相结合、激励与约束相结合的多元激励模式，做到人尽其才，才尽其用。

——**在人才培养上**，实施全员终身培训体制，打造学习型组织。推行全员终身培训理念，

把培训作为企业最有价值的一种投资，围绕“课程、教材、师资、机制、基地”五位一体进行运作，强调战略、制度、价值观，注重内部经验、知识的传承和发展，集中实施高管成员、中层骨干、青年员工、新员工等四个层次人员的一体化培训。同时积极规划建设“浙江物产管理学院”，致力创建学习型组织、知识型企业；推进“全员素质提升工程”，做到以能力素质提升为核心，培养德才兼备、适应集团事业推进、具有国际视野的物产高管职业经理人梯队。

七、深入人心且积极向上的企业文化

企业文化存于无形，却无所不在。世界一流企业的文化必定深入人心，并具明显的凝聚力、约束力、导向力和激励力。他们的共同特征是：均具有激人奋进的核心价值观表达，并能激发基层员工长时期的投入与努力；具有以人为本、客户导向、创新主动、精益求精等共同的优秀品质；并且大多能将企业文化贯彻融合到管理制度、行为规范与战略之中。对此，物产在企业文化素质的建设上主要分为以下几个方面：

——**在核心价值观建设上**，物产主张由战略引领向价值观引领的提升，强化“三个共同”的核心价值观。物产集团在转型发展阶段，依靠流通产业化战略的引领，2009开始步入后千亿时代，向更高阶段、平台、要求升级，启动由战略引领向价值观引领的提升。这意味着物产已经有意识的将企业管理从经验管理到战略管理再到文化管理的升华，促使物产的软实力与硬实力达到辩证统一、协同发展。物产的核心价值观是“三个共同”，即“企业与时代共同前进，企业与客户共创价值，企业与员工共同发展”。企业与时代共同前进，体现了浙江物产的发展价值观。体

现浙江物产人顺应时代要求，与时俱进，求真务实，积极进取，追求卓越的理念；企业与客户共创价值，体现了浙江物产的经营价值观。客户利益至高无上，经营上追求双赢或多赢，与客户分享共同创造的价值，获得持续发展；企业与员工共同发展，体现了浙江物产的管理价值观。人才是企业最为宝贵的核心资源，企业管理中时刻注重以人为本，关心员工成长，为员工发展创造条件。

——**在核心理念构建**上，物产逐渐形成了深入人心的十六字核心理念，“以人为本、绩效理念、团队精神、追求卓越”。以人为本是以员工的发展为核心，视员工为合作伙伴，在为员工的职业发展不断提供平台的同时，注重加强思想观念的引导和能力素质的培养；绩效理念是以绩效定分配，以成果论英雄。绩效理念在浙江物产团队中已深入人心，在新时期又被赋予了新的内涵。未来还将通过创新激励方式，建立科学的绩效评价考核体系，激发企业的动力和活力，实现“企业价值最大化”；团队精神是以挥洒个性为基础，核心是协同作战，境界是凝聚力。团队精神的最高境界，是来自于共同价值观的全体员工的向心力、凝聚力；追求卓越是具备有创造业绩的渴望，并坚信：不管遇到什么困难，一定能够最终获胜。可谓“崇高标准，雄心壮志，平和执着，创造业绩”。

——**在企业在文化贯彻上**，物产集团在企业文化建设过程中，通过“知、信、行、创”的路径演进，千方百计的传输到员工头脑里，形成在员工行为之中，力求做到内化于心、外化于形、固化于制,深化到企业“肌体”中，赋予文化真正的生命力。由此，对物产职业经理人，形成了

“品行好、重操守、讲诚信、有眼光、有能力”的基本要求，以及领导智能、政策能力、沟通公关、文化魅力、危机管理、竞争战略、人力资本、融资理财、营销方略的九项修炼。对员工则形成了敬业专业、忠诚无价、人际关系、团队协作、努力工作、精益求精、不找借口、强执行力、克服困难、与企业共命运10种卓越员工的文化素质。

八、强烈的社会责任感与杰出作为

企业社会责任既是大企业的时代使命，也能帮助企业在商誉、国际化、风险管理、员工关系、投资者关系、学习和创新、竞争力和形象定位起到积极作用，是大量世界一流企业奉行的道德标准。他们绝大多数对外发布社会责任报告，获得了国际标准的公认，并在致力于环境保护、研发可持续发展的产品和服务、投身与循环经济和节约经济、关爱及提升员工福祉、维护顾客和消费者权益、扶持弱势群体、构建绿色供应链、提供教育机会等方面具有杰出作为。对此，物产集团在社会责任的担当上主要分为以下几个方面：

——**在企业社会责任理念上**，对物产而言，承担社会责任是大企业的必然使命。浙江物产作为负责任的大企业，一直致力于成为具有先进理念、不断追求进步的一流企业集团，成为广受同行尊敬、对所处环境有深远影响的企业，成为具有全球地位的伟大公司。企业社会责任因此已成为一种基因，凝聚为物产的普世价值观、融入到企业经营管理的方方面面、贯彻到企业的战略中。进入世界500强之后，物产进一步明确的大企业大责任的社会使命和要求，进一步加强社会责任体系建设，并将于2012年发布物产的企业社会

责任报告。

——**对企业社会责任追求上**，物产的目标就是要最终创造幸福企业，为员工、客户、社会福祉而不断奋斗。物产的事业不仅是一种劳动创造，也是一种生活方式；不仅塑造着自己，也建设着美好的社会；不仅是一个利益共同体，也是一个道义共同体；不仅解放生产力，更解放人们的心灵；不仅致力于有限的物质奋斗，更注重无限的精神生活；不仅创造财富，而且创造思想；不仅注重现实，而且富有理想；不仅创造服务，而且创造标准；不仅输出服务，而且输出人才；不仅回报人类，而且守护自然。真正的幸福企业，尊重人性，追求真理，鼓励创造，崇尚英雄。创造幸福企业的本质，是功利发展观向全面发展观的重大转变，幸福比单纯的经济利益更能召唤人们内在精神力量，物产集团将以科学管理为基础，以人文管理为方向，以幸福企业为目标的奋斗，创建一流企业。

——**在企业社会责任实践上**，主要体现为“五个坚持”，即坚持流通主业、服务浙江经济；坚持流通创新、引领行业转型；坚持和谐建企、惠及全体员工；坚持绿色安全、助力低碳经济；坚持公益事业、构建和谐社会。浙江物产的这些实践，始终与商业模式、发展战略的制定实施、以及管理制度等融为一体。比如在实践中建立起与现代流通相适应的新型商业模式，切实推进惠及全员的现代和谐企业建设；积极维护市场诚信体系，积极参与青川援建和玉树赈灾等社会公益活动。浙江物产是浙江省首批“诚信示范企业”之一，是“浙江省结对帮扶先进单位”，曾获“浙江省最具责任感企业”称号。物产还着力加强企业党建和文化建设，广泛开展“科学发展

观实践活动”和“创先争优活动”。着力打造一流团队。精心设计由骨干培养与供给制度，流转配置制度、长效激励制度、培训发展制度，切实做好员工职业生涯规划工作，惠及全员八大举措，开办MBA核心课程研修班，成立“博士后工作站”、“物产网络学院”等实践。

综上所述，物产集团在多年的战略发展过程中始终注重综合素质的全面发展，取得了杰出的成就。但还应该清醒认识到，浙江物产作为世界500强阵营的新面孔，与世界强企同台竞技，不仅“不进则退”、而且“慢进也退”。与世界一流企业相比，我们很多方面仍有不小差距。比如国际化水平还有待进一步加强、全球资源的配置能力与全球产业链的整合能力还需进一步提升、集团化综合运作水平与高端价值环节掌控能力还必须进一步强化、资产证券化水平及资产运营规模等还有待进一步扩大、现代化管理水平与管理模式创新也需要不断深化等等。

再次荣膺世界500强，且排名进一步获得大幅提升，无疑对浙江物产集团是一种巨大的荣誉、激励与鞭策。但浙江物产不以进入世界500强为目标，而以立足世界500强、成为世界一流企业、典范企业为目标。未来浙江物产集团将在省委省政府“稳得住、坐得牢、做得好”的要求下，着力实现“进不易、稳更高、好必强”的突破，孜孜以求、奋发有为的物产人也将始终保持心热、脑清、行明，在“立足世界500强企业”的事业发展的征程中，进一步弥补不足、扩大优势、立足当前、着眼未来，全面提升物产综合素质与综合实力，通过提升自我、超越自我，实现物产事业的强而大、优中胜，基业常青！

浙江物产集团企业素质发展一览表

八大企业素质	物产在企业素质提升上的作为	十二五期间的主要发展方向
1、卓越的战略先见与战略执行力	培育战略先见，把握三大规律，率先提出并实践战流通产业化战略	以时代企业，深化战略升级，从贸易服务向服务贸易提升发展
	明晰战略目标，将物产打造成为立体化供应链服务集成商	追求卓越、基业长青，2015年突破2600亿，明年跨入世界400强
	坚定的战略执行力，系统化推进战略贯彻实施，取得优异绩效	进一步强化战略执行力，明目标、强执行、提能力
	推动国际化，加强全球资源配置能力，业务遍及70多个国家和地区	加强全球化资源掌控，提升跨国指数，海外比重升至20%以上
	实施有限相关多元化战略，形成四大领域、六大板块	大力提升战略协同力，打造“综合商社”，进行全产业链渗透与掌控
	树立核心竞争优势，主业突出、市场占有率居前、全国居于领先	大力提升物产七大核心能力，全面进入生产性服务业
2、引领行业的先进经营模式	打造基于客户价值导向供应链服务集成商业模式	深化商业模式创新，使供应链管理集成效能最大化
	大力发展流通新业态，连锁分销、物流配送、电子商务等全国领先	进一步提升新业态创新水平，推动流通产业优化升级、跨越发展
	推动产融结合，银行、期货、基金、租赁、供应链金融等全面推进	加大产融结合力度与深度，打造物产智慧金融体系
	历经多个经济震荡期，保持持续发展，风险管控能力不断强化	大力实行全面风险管理，全面覆盖、全员参与、全程管理
3、杰出的营销能力与市场控制力	形成以客户价值导向的营销理念，为客户提供个性化解决方案	进一步强化模块化解决方案设计与全要素资源整合能力
	建构成熟发达的营销网络，精耕浙江、立足全国、拓展全球	加强全国网络布局，完善国际化营销网络体系
	创新发展三级服务集成营运模式，加强营销网络化集成服务能力	创新打造区域综合物流服务平台与生产性集成服务平台
	通过“一主两翼”构建领先服务品牌系统	打造物产品牌系，成为国际知名度与号召力的世界一流服务品牌

八大企业素质	物产在企业素质提升上的作为	十二五期间的主要发展方向
4、科学的管理技术与高超的管理艺术	建立规范健全的法人治理结构，形成战略管控型母子公司体制	推进整体上市战略，向世界一流的法人治理水平全面提升
	用精细化的管理手段，实施物产战略性成本管理	做深做实成本领先战略，实施成本作业法，系统化控成本
	建设以五大运行平台、十大管控体系于一体的M1信息化工程	全面深入信息化运行，实现“智慧物产”目标
5、成熟领先的创新体系	保持自主创新与创业精神，始终把改革创新作为企业发展根本	深化创业创新战略，在做大做强中保持创新灵活性
	加大创新投入，打造物产系统化创新发展体系	进一步完善物产七大创新体系，创造客户价值、创新驱动提升
	作为服务业企业，贯彻技术创新理念，用3T技术驱动战略转型升级	深化信息、物流与金融技术的强大创新力，增强物产技术硬实力
6、“以人为本”的人力资源管理	强化集团统一配置能力，用好存量、激活增量、引进增量	贯彻人本理念，加强人力资源规划及相关配套制度落地
	大力推进物产人才队伍建设，员工素质不断跃升	全面实施职业生涯规划和人才评价机制
	绩效理念、成果论英雄，构建有竞争力的激励考核制度	进一步创新薪酬考评机制，惠及全员制度，激发员工动力
7、深入人心且积极向上的企业文化	构建人才培养体系，营造学习型组织氛围	实施全员终身培训体制，建设浙江物产管理学院
	从战略引领向价值观引领提升，形成“三个共同”核心价值观	深化物产由经验管理向战略管理再到文化管理的全面提升
	使十六字核心理念深入物产人心，体现先进企业的优秀文化品质	把握时代脉搏，不断丰富物产核心理念，构建文化强企业
8、强烈的社会责任感与杰出作为	将文化贯彻于行，深入到管理者与员工行为之中	进一步内化于心、外化于形、固化于制
	大荣耀、大舞台、大责任，将社会责任视为物产的企业使命	深化发展物产普世价值观，定期发布社会责任报告
	建立健全物产社会责任体系，明确社会责任发展目标	创造幸福企业，为员工、客户、社会的福祉不断奋斗
	坚持社会责任实践，务实有为，获得大量社会认可	求真务实、切实作为，向社会责任国际化高标准持续提升