

【企业经济】

国有企业的文化强企战略与路径

——基于山东港口集团的案例研究

沈红波 陈鹏翔 张耕悦

摘要：党的十八大以来，文化建设被提升到治国理政的重要位置，我国明确提出到2035年建成文化强国的战略目标。国有企业作为中国特色社会主义的重要基础，应积极践行文化强国战略，把文化建设作为推动自身高质量发展的重要着力点，探索具有中国特色的文化强企战略与实施路径。山东港口集团在一体化改革中，全面深入贯彻习近平文化思想，深度挖掘儒家文化的精神内涵，探索出了一条独具特色的文化强企路径。通过将文化建设与党建工作、发展战略以及企业管理有机融合，山东港口集团强化了“国之大者”的文化担当，提升了“世界一流”的文化境界，践行了“人民至上”的管理文化理念，成功构筑起推动企业高质量发展的文化软实力，为其他国有企业探索具有中国特色的文化强企战略及其路径提供了有益借鉴。

关键词：国有企业；文化强企；文化建设；儒家文化；山东港口集团

作者简介：沈红波，复旦大学经济学院教授、博士生导师（上海200433）；陈鹏翔，复旦大学经济学院博士研究生（上海200433）；张耕悦，陆家嘴国际信托有限公司（上海200122）

基金项目：教育部学位与研究生教育发展中心、中国企业联合会“企业案例开发”项目“山东港口集团的儒家文化与企业管理模式构建”（JD-230100019）

DOI 编码：10.19941/j.cnki.CN31-1957/F.2025.03.003

党的十八大以来，习近平总书记高度重视宣传思想文化工作，提出了一系列新思想、新观点和新论断，强调要“坚持把马克思主义基本原理同中国具体实际相结合、同中华优秀传统文化相结合”^①。党的十九届五中全会站在党和国家事业发展全局的高度，明确提出到2035年建成文化强国^②。党的二十届三中全会明确指出，“必须增强文化自信，发展社会主义先进文化，弘扬革命文化，传承中华优秀传统文化”^③。国有企业文化建设作为中国特色社会主义先进文化建设的重要组成部分，不仅关系到国家和民族的发展

① 习近平：《在庆祝中国共产党成立100周年大会上的讲话》，《人民日报》2021年7月2日，第2版。

② 《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议》，《人民日报》2020年11月4日，第1版。

③ 《中共中央关于进一步全面深化改革 推进中国式现代化的决定》，《人民日报》2024年7月22日，第1版。

兴衰，也是实现国有企业发展壮大、增强国家文化软实力、实现文化强国和民族振兴繁荣的内在要求与必然选择。因此，国有企业文化建设的重要性不言而喻，它是国家文化战略的有机组成部分，也是推动企业高质量发展的强大动力。

西方现代企业管理与发展理念主要以经济效益为核心驱动力，构建了与之相适应的企业制度与管理模式。在此基础上，其企业文化的塑造也紧密围绕主营业务及经济绩效目标展开，通过目标管理、质量管理等一系列科学管理手段，形成了具有探索性、创新性、批判性与理性思维特征的企业文化氛围。近年来，我国国有企业在深化改革、完善公司法人治理结构等方面取得了显著成效，逐步建立起现代企业制度。然而，与西方私有制企业不同，中国的国有企业肩负着更为重要的政治责任与社会责任，这意味着简单模仿西方的企业文化或管理模式可能并不适宜，甚至会出现“水土不服”的问题^①。为实现本土化创新，国有企业不仅要借鉴国际先进企业文化和管理模式的优秀经验，更要积极探索具有中国特色、符合自身发展需求的企业文化建设路径^②。特别是要从中华优秀传统文化中汲取精神资源，提炼企业管理哲学，构建具有中国特色的企业文化体系^③。

2024年5月，习近平总书记在山东考察时强调，山东要担负起新时代的文化使命，在推动文化繁荣、建设文化强国、建设中华民族现代文明上积极作为^④。山东省港口集团有限公司（以下简称山东港口）自一体化改革以来，深入贯彻落实习近平文化思想，从中华优秀传统文化汲取管理智慧，大力实施文化强港战略。一方面，山东港口充分发挥国有企业优势，坚持党建引领、战略统领文化建设，凝炼出企业核心价值观和山港精神，构筑起“十位一体”的发展战略，形成了独具特色的山港文化体系。另一方面，山东港口对儒家文化中的“家文化”进行创造性转化和创新性发展，构筑起“家和业兴”的管理文化，显著提升了广大干部职工的认同感、归属感和战斗力。本研究以山东港口为例探讨国有企业的文化强企战略与实施路径，具有两方面的贡献：一方面，本研究基于国有企业的定位与使命，从理论层面探讨构建具有中国特色的文化强企战略的实施路径；另一方面，本研究以山东港口的文化建设为例，从实践层面深入剖析其独具特色的“文化强港”战略、路径与效能，旨在为其他国有企业的文化建设提供有益的参考和借鉴。

一、国有企业的文化强企战略路径探索

企业文化是企业在长期生产经营过程中形成的一种具有自身特色的文化观念、价值观念、企业精神、道德规范、行为准则及企业形象等的总和。它是企业内部的一种共享

① 黄群慧：《改革开放四十年中国企业管理学的发展——情境、历程、经验与使命》，《管理世界》2018年第10期，第86—94+232页。

② 钱津：《论现时代企业文化管理变革及发展趋势》，《经济与管理评论》2020年第6期，第48—63页。

③ 刘刚、殷建瓴、刘静：《中国企业文化70年：实践发展与理论构建》，《经济管理》2019年第10期，第194—208页。

④ 《在建设中华民族现代文明上担使命——习近平总书记视察山东重要讲话引发全省干部群众热烈反响》，《大众日报》2024年5月29日，第2版。

价值观和行为模式,对企业的生存和发展起着重要的导向、凝聚、激励和规范作用。良好的企业文化不仅能促进企业战略目标的实现,而且能在更高层次、充分尊重职工尊严和权利的基础上,把职工内心的精神力量激发出来,增强企业的凝聚力 and 向心力,提升企业的社会形象和核心竞争力^①。

国有企业作为中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础,是党执政兴国的重要支柱和依靠力量,肩负着建设中国特色社会主义先进文化的重要使命。在此背景下,实施“文化强企”战略不仅是企业自身发展的内在需求,更是“文化强国”战略的重要组成部分。在探索构建具有中国特色的文化强企战略路径时,国有企业应立足自身性质、使命与定位,从以下三个方面入手:一是深化党建与企业文化的融合,以党建引领企业文化建设,确保企业文化与党的方针政策同向同行;二是充分挖掘中华优秀传统文化资源,从中汲取智慧与力量,为现代企业文化注入深厚底蕴;三是注重塑造具有企业特色的现代文化,结合企业自身发展战略和核心价值观,打造符合时代要求和企业实际的文化体系。

首先,国有企业应坚持党建引领文化建设,筑牢党的领导与党的建设这一“根”与“魂”。国有企业作为社会主义公有制的实现形式,不仅承担经济任务,还肩负政治责任和社会责任。因此,国有企业的文化建设应以党的领导为核心,将党的理念和社会主义核心价值观融入企业文化之中,确保企业文化的政治方向和价值导向符合国家要求^②。习近平总书记在2016年全国国有企业党的建设工作会议上强调,“坚持党的领导、加强党的建设,是国有企业的‘根’和‘魂’,是国企的独特优势”^③。这要求国有企业的文化建设不仅要强化党的建设,还要通过党建活动引领企业文化的发展^④。具体而言,国有企业应深刻把握企业文化内涵和新时代党和国家对文化建设的新要求,明确自身肩负的文化建设重大责任。在此基础上,全面发挥思想政治工作在企业文化建设中的政治引领作用,大力弘扬社会主义核心价值观,以社会主义核心价值观引领企业文化发展,确保企业文化工作始终坚持正确的政治方向、舆论导向和价值取向。

其次,国有企业应从深厚的历史文化底蕴和丰富的本土管理实践中汲取营养,凝练出具有中国特色的本土化创新理论,指引企业文化建设^⑤。中国传统文化底蕴深厚,对世界各国的企业文化产生了深远影响,特别是在东亚地区。例如,日本企业的社会责任理念在一定程度上吸收和融合了中国传统儒家文化中的核心思想,如“义”“信”“忠”“和”等,这些价值观在其企业文化和社会责任实践中得到了体现^⑥。我国国有企业作为国民经

① 顾越英:《企业文化在现代企业发展中的作用》,《中国流通经济》2011年第10期,第73—76页。

② 徐明:《新时代国有企业党的建设创新研究:逻辑、问题和对策》,《理论视野》2020年第3期,第65—71页。

③ 《坚持党对国有企业的领导不动摇》,《人民日报》2016年10月12日,第4版。

④ 唐亚林、郝文强:《建构中国特色现代企业治理制度的新型理论范式》,《江淮论坛》2023年第6期,第5—14页。

⑤ 徐淑英、吕力:《中国本土管理研究的理论与实践问题:对徐淑英的访谈》,《管理学报》2015年第3期,第313—321页。

⑥ 毕楠:《日本企业社会责任(CSR)理念的儒家思想基因及其传承》,《现代日本经济》2014年第3期,第80—87页。

济的重要支柱，肩负着重要的经济任务和社会责任，更应从传统文化中汲取管理智慧。儒家文化强调社会稳定，倡导在家族主义基础上形成整体和团体意识，注重人与自然、社会和他人的和谐相处。其“人本”和“民本”观念与现代管理哲学中的人本管理理念高度契合，可作为国有企业管理理念的重要基础。此外，中华民族自强不息、积极进取的精神也贯穿于优秀传统文化之中。相关研究表明，中国优秀传统文化可通过多种方式融入企业管理。例如，王凤彬等将五行学说（“土、金、水、木、火”）纳入企业管理研究中，通过对海尔和IBM的跨时期案例分析，揭示了组织变革过程中“生克关系”交织而成的“化与制循环效应”，并在此基础上发展了内源性组织变革理论^①。刘刚等研究发现，企业自由竞争的文化信念源自法国重农学派，而该学派的思想可追溯至道家“无为而治”的观念，进一步证明了中国传统文化的深远影响^②。此外，苏勇等认为，儒家文化和道家文化对中国当代管理理念、模式和实务产生了深远影响，儒家思想主要通过社会规范影响人才管理等“人”的实践，道家思想则通过阴阳易变的世界观影响战略等“环境”相关实践^③。

最后，国有企业的文化建设应注重塑造自身特色文化。建设世界一流企业需要一流的企业文化作为支撑。企业文化作为企业的独特标识，具有不可复制性，正是这种独特性使其成为企业外部竞争力的关键因素。因此，国有企业不仅要从优秀企业和中华优秀传统文化中汲取经验，更要结合自身的历史传统、经营特点和发展战略，构建具有自身特色的企业文化，并使其与公司发展战略和管理制度形成合力，推动国有资本做强做优做大。具体而言，要充分发挥企业文化的管理作用，需做到“内化于心”“固化于制”和“外化于行”。首先，“内化于心”是企业文化建设的基础，即将企业文化理念内化为员工的信念，使其成为每位员工的自觉认同。在此基础上，企业应注重制度建设，将核心价值观转化为具体的工作文化和行为规范，实现“固化于制”。最终，通过“内化于心”和“固化于制”的双重保障，实现“外化于行”，即把企业文化内涵外化为员工的日常行为习惯，使其成为企业发展的内在动力。

二、山东港口的文化强港战略、路径与效能

（一）一体化改革与文化强港战略

区域港口整合是现阶段我国推进区域港口协调发展和促进港口转型升级的关键举措。2018年3月，习近平总书记在参加十三届全国人大一次会议山东代表团审议时强调，“要更加注重经略海洋”^④，要求山东发挥自身优势，努力在发展海洋经济上走在前列，加快

① 王凤彬、郑腾豪、刘刚：《企业组织变革的动态演化过程——基于海尔和IBM纵向案例的生克化制机理的探讨》，《中国工业经济》2018年第6期，第174—192页。

② 刘刚、廖正贤、梁晗：《市场经济理论及其中国思想溯源——〈国富论〉与〈货殖列传〉〈道德经〉比较》，《中国人民大学学报》2019年第1期，第51—63页。

③ 苏勇、李倩倩、谭凌波：《中国传统文化对当代管理实践的影响研究》，《管理学报》2020年第12期，第1751—1759页。

④ 《向海图强，澎湃高质量发展新动能》，《大众日报》2021年3月10日，第1版。

建设世界一流的海洋港口。在此背景下，山东省委、省政府充分学习借鉴浙江、辽宁、江苏等沿海省份港口资源整合经验，对省内 7 个地市、21 个港口、6 万名职工的港口资源进行系统整合。2018 年 3 月，山东高速集团控股整合滨州港、东营港、潍坊港，组建山东渤海湾港口集团；2019 年 7 月 9 日，威海港 100% 股权无偿划转青岛港；同年 8 月 6 日，由青岛港、日照港、烟台港和渤海湾港四大港口组建的山东省港口集团有限公司正式挂牌成立。至此，山东港口成为继河北、浙江、江苏和辽宁之后的又一省级层面的区域港口整合成功案例。对于新组建的企业而言，整合后的融合发展至关重要。山东港口在一体化改革中提出了“整合、融合、耦合”的“三合”发展策略，以及“合作、合力、合心”的发展理念，有力推动了山东省沿海港口的一体化改革。在“三合”过程中，山东港口党委书记、董事长霍高原指出，“融合”阶段最为关键，涉及思想、干部、业务、制度、文化和作风六大方面的协同推进。港口一体化不仅是组织、资源和人才的融合，更是思想和文化的深度契合，只有实现这些层面的融合，才能真正凝聚成“一家人”，形成强大的发展合力。

企业的思想高度和文化高度决定了其格局站位和发展视野。正如习近平总书记在山东调研时强调的，要坚定文化自信，深入挖掘中华优秀传统文化的精华，坚持创造性转化、创新性发展。山东港口文化底蕴深厚，深受儒家文化滋养，且历经百年风雨，形成了独特的文化优势。在习近平文化思想的指导下，山东港口积极实施文化强港战略，致力于将企业文化建设作为推动企业高质量发展的核心动力。如图 1 所示，山东港口的文化强港战略大致可以分为三部分。首先，胸怀“国之大者”，山东港口强化了国企使命和文化担当，以党建工作为引领，以百年港史为依托，与 6 万名员工凝聚形成了山东港口的核心价值观和伟大精神力量。其次，山东港口以“世界一流”为目标，将文化建设与企业发展战略相融合，通过“十位一体”的战略体系和“四个一流”的文化名片，构筑起山东港口的核心竞争优势，明确其文化建设使命。最后，山东港口秉承“人民至上”的管理文化，传承和创新儒家文化的管理之道，以“一家人”的文化理念提升文化温度、培养家国情怀，通过丰富的文化活动促进价值认同，为企业发展赋能，有效增强广大职工的凝聚力和战斗力。

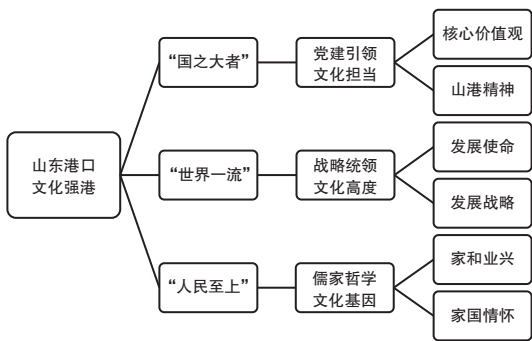


图 1 山东港口文化强港战略框架

（二）实施路径分析

1. 党建引领文化建设

山东港口以“国之大者”的使命担当，扛起文化建设重任。自2019年成立以来，山东港口党委始终以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，牢记习近平总书记关于“更加注重经略海洋”和“加快建设世界一流的海洋港口”的殷切嘱托，把党建作为深化港口一体化改革的“压舱石”和推动港口高质量发展的“红色引擎”，为实现企业发展提供坚实保障。

注重思想建党与理论强党，是山东港口党建工作的突出特色。山东港口党委通过组织集中学习、举办读书班、开展集中交流研讨等形式，带领广大党员干部深入研读党的创新理论最新成果，不断提升党员干部的思想觉悟和理论水平，以更好地贯彻落实党的政策和战略。山东港口党委对标国企领导人员“对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴企有为、清正廉洁”的“二十字”要求，对班子建设提出“八个勇于、八个自觉”要求（见表1），推动领导班子成员在各项工作中带头贯彻党的指导思想，将个人使命融入企业发展，为广大干部职工树立榜样。

在党建引领下，山东港口围绕党史学习教育，深入开展“学史明理、学史增信、学史崇德、学史力行”实践活动，通过打造“山港党校讲堂”“三色课堂”“纽扣课堂”等多样化学习载体，为全体党员干部提供常态化、系统化的学习平台，推动党史学习教育走深走实。持续深入的党建工作，不仅让党员干部深刻领悟党的思想核心与精神实质，还助力他们在思想、意志和行动上实现“知信行统一”，自觉成为习近平新时代中国特色社会主义思想的坚定践行者。

在回答“我们要成为一个什么样的企业”以及“如何成为这样的企业”这一核心命题时，作为基础性、枢纽性设施，山东港口肩负着推动经济发展的重要使命，其文化建设立足服务国家发展战略与山东省高质量发展。为此，山东港口扎根百年港史，传承“革命+拼命”“干就干第一，争就争一流”等红色基因，总结出了推动港口发展的“五种精神”，并以“守正创新，解码基因，内塑山东港口精神”建言献策活动为依托，凝炼出了“同心同德、忠诚奉献、创新开拓、追求卓越”的核心价值观与山港精神，形成了推动一体化改革发展的精神航标，如表1所示。这既传承了港口百年历史的精神内核，又为新时代港口企业的发展指明了方向。其中，“同心同德”强调团结一致、共同奋斗的精神，山东港口将“以人民为中心”的发展理念融入企业文化，凝聚全体职工的集体力量；“忠诚奉献”则体现了山东港口作为国有企业的使命担当，全体干部职工秉持对党忠诚、服务国家的信念，将个人理想融入国家和企业发展之中；“创新开拓”注重推动业务转型升级，山东港口鼓励创新精神，敢于挑战自我，不断拓展新兴业务，为构建一流供应链综合服务体系而努力；“追求卓越”彰显了山东港口在国际竞争中力争上游的决心，山东港口在设施、技术、管理和服务等方面设立高标准、严要求，致力于打造世界一流的港口企业。总之，十六字核心价值观与山港精神共同铸就了山东港口的精神基石，为企业的长远发展提供了强大的文化动力。

表 1 山东港口核心价值观与精神内涵

价值观与精神	内涵
核心价值观	同心同德、忠诚奉献、创新开拓、追求卓越
“八个勇于、八个自觉”	勇于崇高站位，强化政治自觉；勇于担当责任，强化使命自觉；勇于阔大胸襟，强化团结自觉；勇于协调配合，强化全局自觉；勇于创新开拓，强化发展自觉；勇于扬弃自我，强化学习自觉；勇于争创一流，强化卓越自觉；勇于严格要求，强化规矩自觉
“五种精神”	充满激情、不负韶华的拼搏精神；不畏艰辛、百折不挠的开拓精神；思想解放、敢试敢闯的创新精神；不达目的、决不罢休的钉子精神；从不满足、勇争一流的卓越精神
新时代“振超精神”	爱岗敬业、为国奉献的主人翁精神；艰苦奋斗、勇于开拓的拼搏精神；与时俱进、争创一流的创新精神；团结协作、相互关爱的团队精神；精益求精、超越自我的工匠精神

2. 战略统领文化建设

山东港口以“世界一流”为目标，不断提升文化建设高度。在以山东港口党委书记、董事长霍高原为班长的领导班子的带领下，山东港口紧密对接国家发展战略，致力于建设世界一流的海洋港口，将文化建设深植于实现“港通四海、陆联八方、口碑天下、辉映全球”的企业愿景中，以文化引领战略，以战略赋能文化。

山东港口广泛借鉴全球同行的先进管理理念，制定符合自身特色的“十位一体”战略，包括清晰的发展愿景、使命、定位、理念、核心、策略、原则、思路、路径和格局等，构建起系统化的发展框架与格局，如表 2 所示。具体而言，山东港口以打造世界级海洋港口群为愿景，提出了服务国家发展战略、助力山东高质量发展、服务客户和员工以及为中国式现代化提供重要支撑的发展使命，并将自身定位为建设以“四个一流”（一流设施、一流技术、一流管理、一流服务）和“五个国际领先”（国际领先的智慧绿色港、物流枢纽港、产城融合港、金融贸易港、邮轮文旅港）为载体的东北亚国际航运枢纽中心。经过多年的实践与探索，山东港口成功构建起了以青岛港为龙头，日照港、烟台港为两翼，渤海湾港为延展，各板块集团为支撑，众多内陆港为依托，全球网络为协同的一体化、国际化发展格局。在实现这一宏大战略目标并形成独特发展格局的进程中，山东港口充分发挥了企业文化建设的包容性和协同性作用，为战略目标的实现提供了有力保障与支撑。

作为基础性、枢纽性设施，山东港口始终将服务国家战略作为核心使命，立足山东沟通南北、连接东西的区位优势，在建设东北亚国际航运枢纽中心的过程中，积极融入“一带一路”倡议、《区域全面经济伙伴关系协定》（RCEP）和黄河重大国家战略的实施。通过实施东西双向互济、陆海内外联动的战略，山东港口积极推动沿黄省区的互联互通，开通 100 余条集装箱班列，布局建设了 50 余个内陆港，将港口服务扩展至内陆腹地，将山东的区位优势转化为物流优势。目前，山东港口的货物吞吐量和集装箱处理量快速增长，

青岛港、日照港和烟台港在全球港口排名中位居前列，展现出强劲的全球竞争力。山东港口坚持与沿黄九省区城市、全省 16 地市及全国多个重要港口建立战略合作关系，坚持对外“与地方党委政府关系更加密切、融入地方经济社会发展的程度更加深入、助力区域经济增长的贡献更加突出”的发展思路，不断提升自身在服务国家和区域经济发展中的作用。

表 2 山东港口“十位一体”发展战略

类别	内容
发展愿景	港通四海、陆联八方、口碑天下、辉映全球的世界级海洋港口群
发展使命	服务国家发展战略，服务山东高质量发展，服务客户和员工，为中国式现代化提供重要支撑
发展定位	建设以“四个一流”“五个国际领先”为载体的东北亚国际航运枢纽中心
发展理念	创新、协调、绿色、开放、共享
发展核心	聚焦新质生产力培育，打造“依托港口的一流供应链综合服务体系”核心竞争优势，实现绿色低碳高质量发展
发展策略	紧扣港口主业高效发展，依托港口优势放大发展，跳出港口窠臼创新发展
发展原则	聚焦主业、业绩为王、安全第一、质量为本
发展思路	“三个赛道”：港口运营赛道、供应链综合服务赛道、临港产业及配套服务赛道； “三个发展”：统筹发展、协同发展、特色发展； “三个更加”：与地方党委政府的关系更加密切，融入地方经济社会发展的程度更加深入，助力地方经济增长的贡献更加突出
发展路径	对外：东西双向互济、陆海内外联动，构建国际物流大通道； 对内：“三个转型”（由数字化向数智化转型，由单一的港口运营商向供应链综合服务商转型，由传统发展方式向绿色低碳高质量发展转型）和“三大建设”[加快建设世界级海洋港口群，加快建设依托港口的世界一流供应链综合服务体系，加快建设“双一流”（世界一流港口和世界一流企业）]
发展格局	以青岛港为龙头，日照港、烟台港为两翼，渤海湾港为延展，各板块集团为支撑，众多内陆港为依托，全球网络为协同的一体化、国际化发展格局

一流的企业必有一流的文化，一流的文化塑造一流的企业。山东港口将“打造世界一流的海洋港口、建设世界一流企业”的追求深度融入文化建设，打造了“四个一流”的文化名片。首先，通过“一流的设施”提升港口能级，山东港口建设了全球领先的铁矿石、原油码头和自动化集装箱码头，构建起高密度的国际航线网络，全面支撑经济发展。其次，凭借“一流的技术”引领行业发展，山东港口高质量通过交通强国“智慧港口建设”试点验收，并加快筹建国家级智慧港口技术创新中心，推动码头智能管控系统的研发，科技创新已经成为港口发展的新引擎。再次，在“一流的管理”上，山东港口构建起涵盖战略文化、安全文化、内控文化和廉洁文化的现代企业治理体系，并将企业文化作为管理的重要支撑。最后，通过“一流的服务”赢得全球口碑，山东港口始终秉持“客户至上、服务至上”的理念，不断优化服务质效，改善口岸营商环境，多次在集装箱口岸营商环境测评中斩获最优评价。总体而言，通过追求卓越与创新发展，山东港口将企业文化融入建设世界一流港口的实践中，为加快国有企业高质量发展注入了强劲的文化动力。

3. 文化赋能企业管理

党的十八大以来，以习近平同志为核心的党中央高度重视传统文化的传承与发展，明确提出要将中华优秀传统文化升华为“中华民族的基因”，并转化为实现中华民族伟大复兴的强大精神力量。如何将中国优秀的儒家传统文化与现代企业管理、企业文化建设有机融合，成为中国企业管理者面临的重要课题与时代使命。山东乃是儒家文化的发源地，其深厚的历史底蕴为儒商文化的发展提供了肥沃土壤，孕育出独特的儒家管理哲学与儒商精神。其中，“家文化”作为儒家文化的重要组成部分，在企业管理中具有丰富的实践价值，主要体现在人本管理、责任担当、诚信经营、团队合作和长远发展等方面。首先，企业将员工视作“家人”，强调关怀与尊重，营造出浓厚的人本管理氛围，增强员工的归属感。其次，家文化中的家国一体理念延伸为企业的社会责任感，推动企业在追求经济利益的同时积极承担社会责任，实现“义利并举”，培育“家国情怀”。再次，儒家“诚实守信”的理念在企业管理中体现为诚信经营，通过建立可靠的道德规范，促进与客户和合作伙伴建立长期稳定的合作关系。团队合作方面，家文化的“家和万事兴”思想融入企业内部管理，有助于营造和谐融洽的工作环境，提升团队凝聚力与协作效率。最后，家文化的代际传承理念在企业战略层面得到体现，使企业注重文化的传承与积累，以及自身的可持续发展，致力于为员工、股东和社会创造持久而深远的价值。

自成立以来，山东港口秉承“一家人”文化理念，牢牢把握幸福山港的“密码”，增进广大职工的认同感、归属感、幸福感，画出最大“同心圆”。可以说，儒家文化中的“家文化”思想在山东港口的文化建设中得到了充分的体现和创新，如图 2 所示。

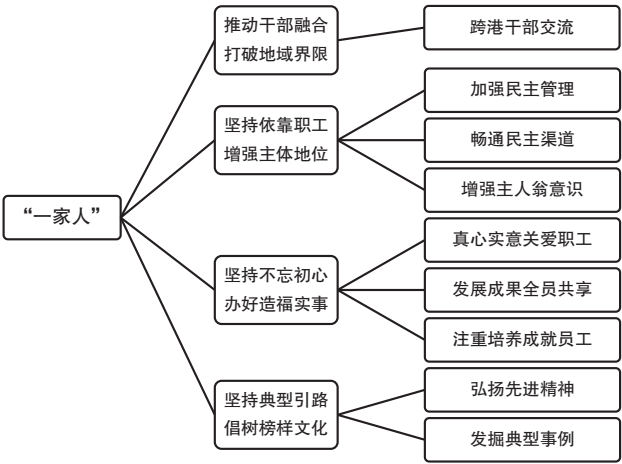


图 2 山东港口“一家人”理念与实践

(1) 推动干部融合，打破地域界限

作为新组建的集团公司，山东港口在推动融合进程中高度重视干部交流，通过打破港区界限，营造“你中有我、我中有你”的协作氛围，切实落实“一家人”理念。一体

化改革以来，山东港口加大了跨港干部交流力度，对多个关键岗位进行调整与重组，实现了各港口领导班子的有效交流。在此过程中，原有的青岛港、烟台港、日照港等地域界限逐渐模糊，干部之间的人合与心合不断加深，为集团公司的一体化改革和高质量发展奠定了坚实的基础。这种融合模式与做法不仅有效促进了文化的深度融合，还进一步强化了干部队伍的主人翁意识，为公司实现全面协同发展营造了良好环境。

（2）坚持依靠职工，增强主体地位

山东港口始终将职工视为企业发展的核心动力，高度重视民主管理，全力提升职工的主体地位。公司通过常态化的基层调研、厂务公开以及职工代表大会等途径，广泛开展“建言献策”和“职工满意度”调查，充分汇聚民智民意。公司设立了工会“娘家人热线”和“董事长总经理信箱”等渠道，积极倾听职工心声，及时回应职工诉求，切实提升职工的获得感、幸福感和安全感。与此同时，山东港口注重形势任务教育，通过组织“构建核心竞争优势”大讨论，培育了“省思”文化、“赶考”文化和“融合”理念。此外，公司还通过技能大赛和“山港工匠日”等活动，充分激发员工的创新热情和主人翁精神，并为长期贡献的老职工颁发纪念章，表达对职工的尊重与关怀，进一步增强职工的集体认同感和凝聚力。

（3）坚持不忘初心，办好造福实事

山东港口密切关注职工的实际需求，致力于提升职工的福利和保障水平，不断推动职工待遇改善。首先，公司设立了员工关爱基金，为困难职工及其家庭提供必要支持，并不断完善职工福利保障体系，实现养老、医疗等多层次覆盖。其次，公司在省属企业中率先发布关心关爱职工的若干意见，常态化开展“我为群众办实事”活动，确保职工在工作生活中拥有真实的安全感和幸福感。同时，公司构建了管理、技术和操作三大职业发展通道，启动了多项人才培养项目，通过“匠心领航 名师带徒”等行动，为职工提供广阔的职业发展空间和成长机会，显著增强了员工的归属感和职业认同感。

（4）坚持典型引路，倡树榜样文化

山东港口注重弘扬劳动精神、工匠精神和创新精神，倡导“见红旗就扛、见第一就争”的企业文化，不断发掘集团公司内各行业、各岗位上表现出色、成绩突出的先进团队和个人，将其树立为标杆，引领全体职工奋勇争先。这些优秀职工的事迹不仅彰显了公司的文化高度，也增强了员工的凝聚力和向心力。例如，许振超是践行“工匠精神”的杰出代表，获评“最美奋斗者”“人民工匠”等荣誉称号。张连钢和“连钢创新团队”是“创新精神”的杰出代表，其本人被授予“全国道德模范”，并光荣当选党的二十大代表，作为“全省唯一、中国港口唯一”亮相“党代表通道”，获评“感动中国2023年度人物”称号。这些先进典型以实际行动诠释了“平凡铸就伟大，英雄来自人民”的企业精神。山东港口通过这些先进模范人物的引领，为全体职工提供了成长成才的平台，鼓励每位员工在岗位上履职尽责、不断突破，共同助力集团公司迈向新的辉煌。

（三）实施效能分析

成立五年来，山东港口陆续完成了一体化整合、国企改革三年行动、全面融合等多

项阶段性任务。这些改革措施及成效获得了社会各界的广泛认可，进一步巩固了山东港口在行业内的地位。在硬实力方面，2023 年，山东港口完成货物吞吐量 17.1 亿吨、集装箱吞吐量 4 132 万标准箱，并且在自动化码头、智慧绿色码头建设以及提升供应链综合服务能力等方面均取得了显著进展与突破。例如，青岛港前湾港区自动化码头三期、日照港 30 万吨原油码头三期等重大工程建成，山东港口供应链综合服务中心也正式揭牌成立。在软实力方面，山东港口实施“文化强港”战略有效推动了一体化改革中的“融合”进程，构建起以“家文化”为核心的文化纽带，显著增强了广大干部职工的凝聚力和战斗力。基于数据的可得性以及同行业上市公司的可比性，这里以山东港口旗下的上市公司青岛港为例，分析显示其相较于同行业其他上市公司，展现出一定的文化优势与管理效能。

一方面，借助儒家文化中“忠信”和“义利并举”等核心理念，青岛港构建了高效的管理机制，有效降低了代理成本。如表 3 所示，青岛港 2023 年的总资产周转率为 0.30，管理费用率仅为 5.71%，处于行业领先水平。这表明管理层在山东港口文化的熏陶下，能够更合理地优化资源配置，削减不必要的成本，并将精力聚焦于企业的中长期发展，而非短期的个人激励与利益追求。与此同时，青岛港在干部职工的薪酬结构上设置了较小的薪酬差距，管理层平均薪酬仅为员工的 1.55 倍，远低于行业平均水平。净利润与总经理薪资的比率则高达 3 799.26 倍，在行业中保持领先。这种薪酬结构进一步凸显了管理层在山东港口文化影响下对企业的高度忠诚与责任意识，即山东港口的广大干部秉持家国情怀，在提倡忠诚与奉献的文化氛围中，以更低的代理成本实现了出色的财务绩效。

表 3 2023 年 A 股港口行业主要上市公司的管理效率与薪资差距

上市公司	总资产周转率/次	管理费用率/%	人均薪酬/万元	人均创利/万元	总经理薪资/万元	净利润与总经理薪资比/倍	管理层平均薪酬/万元	高管与员工薪酬差距/倍 ^①
青岛港	0.30	5.71	34.51	52.10	145.23	3 799.26	64.07	1.55
上港集团	0.18	8.08	51.70	101.28	233.66	5 995.07	106.05	1.72
宁波港	0.23	10.37	28.12	26.47	156.11	3 312.38	51.90	1.83
广州港	0.27	10.25	28.19	11.60	99.08	1 331.96	67.90	2.25
行业平均 ^②	0.30	8.82	26.24	29.26	143.94	1 510.03	53.48	1.80

另一方面，文化强港战略对员工层面的积极影响也十分明显。青岛港在薪酬结构上力求公平，为员工提供物质激励与职业发展全方位支持，让员工感受到企业对其个人价

① 这里参考饶育蕾等研究中的度量方法，将高管—员工薪酬差距定义为管理层的平均薪酬与员工的平均薪酬之比。其中，管理层团队薪酬为董事、监事及高管年薪总额，管理层团队人数为董事人数、监事人数及高管人数之和减去独立董事人数以及未领取薪酬的董事、监事或高管人数；支付给员工的总薪酬为应付职工薪酬总额变化值加上支付给职工以及为职工支付的现金，员工总人数则是指公司所有员工人数。饶育蕾、丁庆锋、陈地强：《儒家文化与公司高管—员工薪酬差距——基于权力距离的视角》，《厦门大学学报（哲学社会科学版）》2022 年第 2 期，第 47—60 页。

② 以 A 股港口类 18 家上市公司的对应数据进行简单算数平均。

值的尊重与认可，从而极大地增强了员工的归属感和工作积极性，这也成为支撑企业发展的强大动力。如表3所示，2023年，青岛港的人均薪酬为34.51万元，人均创利为52.10万元，均明显高于许多同行企业。在“家文化”的浸润下，员工与企业的目标更加契合，积极性更高，进而推动青岛港在运营效率、管理成效和服务质量等方面取得显著提升。由此可见，文化强港战略通过公平的薪酬制度和多元的激励机制，助力青岛港在激烈的市场竞争中保持领先地位，为企业的长远发展筑牢了坚实的根基。

三、结论与启示

山东港口自2019年成立以来，始终高度重视企业文化建设，深入贯彻落实习近平文化思想，充分挖掘中华优秀传统文化精华，成功探索出了一条独具特色的文化强企之路。首先，胸怀“国之大者”，山东港口强化了国企使命与文化担当，以党建工作为引领，以百年港史为依托，与6万名员工凝聚形成了山东港口的核心价值观和山港精神。其次，山东港口以打造“世界一流”港口为目标，将文化建设与企业发展战略紧密结合，构筑起“十位一体”的战略体系和“四个一流”的文化名片。最后，山东港口秉承“人民至上”的发展思想，传承和创新儒家文化的管理之道，以“一家人”的文化理念、制度与活动，强化广大干部职工的价值认同，有效增强了广大干部职工的凝聚力和战斗力。

总的来说，山东港口富有特色的企业文化建设实践不仅有助于提升企业的内部凝聚力和外部竞争力，而且为国有企业文化的创新发展提供了宝贵的实践经验和理论支持，具体体现为以下三个方面。

一是坚持党建引领企业文化建设，强化企业文化的价值导向。首先，国有企业应将党建工作与企业文化建设深度融合，以党建引领为核心，全面贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，确保企业文化建设始终沿着正确的政治方向前进。在此基础上，国有企业应将党的先进理念和价值观念深度融入企业文化体系，凝聚干部职工的思想共识，形成共同的价值追求。其次，企业需进一步强化企业文化的价值导向功能，以社会主义核心价值观为指引，结合企业自身发展战略和行业特点，构建具有时代特征和企业特色的价值体系。最后，通过完善文化制度、优化传播机制和开展多样化的文化活动，积极推动核心价值观内化于心、外化于行，使其成为干部职工行为的内在驱动因素，进而推动国有企业在新时代背景下实现高质量发展的战略目标。

二是坚持文化自信，深度挖掘中华优秀传统文化基因，并将其与现代企业文化有机结合。国有企业作为国家经济的支柱，承载着深厚的历史底蕴与社会责任，理应成为传承与弘扬中华优秀传统文化的重要阵地。深度挖掘中华优秀传统文化基因，意味着要从传统文化的丰富宝库中汲取智慧与力量，将其中蕴含的价值观念、道德准则、审美情趣等元素与现代企业文化有机结合。具体而言，一方面应通过提炼传统文化中的“和合”思想、“诚信”理念以及“工匠精神”等核心价值，将其融入企业战略规划、组织架构设计、员工行为规范等层面，构建具有中国特色的现代企业文化体系。另一方面，企业可以充分借助现代企业管理工具与技术手段，如数字化平台、品牌建设等，对传统文化

进行创新性转化与创造性发展，使其在新时代背景下焕发出新的生机与活力。这种有机结合不仅能够增强企业的凝聚力与向心力，提升干部职工对本土文化的自信心，还能在激烈的市场竞争中彰显国有企业的独特文化魅力，进而提升企业的综合竞争力。

三是推动企业文化建设与管理制度的深度融合，从多维度创新企业文化理念、制度以及活动的形式和内容。首先，在理念层面，企业需深入调研员工的价值观与职业期望，结合企业战略目标，构建更具包容性与前瞻性的企业文化理念体系，使其能够精准契合员工的内在需求，激发员工的归属感与认同感。其次，在制度设计方面，企业应打破传统管理模式的束缚，引入灵活多样的激励机制与考核标准，将企业的核心要素融入制度条款中，确保制度的执行过程能够有效传递企业文化的内涵与价值导向。最后，在活动形式与内容的创新上，企业应摒弃单一、刻板的活动模式，结合员工的兴趣爱好与职业发展阶段，策划多元化的文化活动，如主题研讨、团队拓展、创意竞赛等。通过这些活动的开展，增强员工对企业文化的感知与体验，从而实现企业文化建设与管理制度的有机融合，为企业可持续发展提供坚实的文化支撑与制度保障。

The Strategy and Path of Strengthening Enterprise through Culture Building in State-Owned Enterprises: A Case Study Based on Shandong Port Group

SHEN Hongbo, CHEN Pengxiang, ZHANG Gengyue

Abstract: Since the 18th National Congress of the Communist Party of China, cultural development has been elevated to a critical position in national governance, alongside the strategic goal of building a culturally strong nation by 2035. As a fundamental pillar of socialism with Chinese characteristics, state-owned enterprises are expected to actively implement this strategy by positioning cultural development as a key driver for high-quality growth and by exploring unique strategy and paths for strengthening enterprise by culture building. In its integrated reform, Shandong Port Group has thoroughly embraced XiJinping Thought on Culture and delved into the spiritual essence of Confucian culture, thereby forging a distinctive route to strengthen enterprise by culture building. By deeply integrating cultural construction with party building, corporate strategy, and management practices, Shandong Port Group has reinforced its cultural responsibility as a matter of national significance, elevated its cultural aspirations to a world-class level, and implemented a people-oriented management culture. This successful cultivation of cultural soft power has significantly advanced the company's high-quality development, offering valuable insights for other state-owned enterprises seeking to develop a strategy and path of strengthening enterprise through culture building.

Keywords: state-owned enterprise; strengthening enterprise through culture building; cultural construction; Confucian culture; Shandong Port Group

(责任编辑: 李 玲)