

“文化是根，文化是魂，企业最核心的竞争力是文化，最高境界是文化。民生银行南京分行的企业文化核心就是将市场经济的精髓与中国文化的优秀传统结合起来，用文化去改变人、成就人、凝聚人，使分成为员工的事业舞台、生活依靠和精神家园。”

——民生银行南京分行行长胡庆华

企业文化知易行难—— 看民生银行南京分行 如何打造“有灵魂”的银行

“心有多大，舞台就有多大” 昔日保安当上了支行行长

倪敬曾经最大的梦想，是做一个支行的副行长。

如今他是民生银行南京分行大明路支行的行长，同时领军小微交通能源部。这一切的变化，都是从2007年开始。

那一年，胡庆华从民生银行成都分行回到南京，执掌南京分行。彼时，倪敬还只是一个分行的保卫干部（直接一点，就是保安）。短短几个月，他感受到了分行的变化：大家开始一溜小跑地干活；原来一周才能解决的问题，现在半天就解决了。这让倪敬“很不适应”。

但正是这种“不适应”，让倪敬不安分的心再次躁动起来——在此之前，他曾经三次提出转到一线做客户经理，三次被拒绝，原因不外是“客户经理这样高端大气上档次的工作，岂是一个保安能做的？”

倪敬觉得相当受打击，若不是感受到分行耳目一新的面貌，他是断然不敢再次提出这样的调岗请求的。如此的曲折，也让倪敬至今都记得胡庆华对此事的回复：“心有多大，舞台就有多大”。

3天后，倪敬走马上任客户经理。“如果没有胡行长，没有民生银行这么好的舞台，我到现在最多是

个优秀的保卫干部，”倪敬说，“不会想到自己能有这么大的潜力”。今年11月，倪敬领军的大明路支行成为分行47家营业网点中首家储蓄存款突破20亿的经营机构，几乎所有的经营指标都遥遥领先于同类支行，令人叹服！

发生在倪敬身上的故事，并非个案。

在民生银行南京分行，有太多的事例告诉你：舞台的大小不以官职的大小衡量；追求做事的平台，不追求职位的大小；职位、收入都是自己创造的，你真正创造了价值，你就能得到回报；在数字和业绩面前，干部能上能下，员工能进能出，收入能高能低，人人都享有公平竞争、脱颖而出的机会。

一个职业人最重要的不是级别，而是舞台，在民生银行南京分行的舞台上，每个人都是最美的舞者，都有足够的发挥和想象空间。”胡行长说，“其实人和人之间的差异没那么大，同样的人，在不同的文化下，完全会有不同的表现，我希望在分行打造一个民生版的中国梦，用市场化的理念、机制和文化去改变人，让每个人都能够施展自己的才华，实现自己的梦想。”

“中国传统文化的精髓在于以人为本” “舌尖上的中国”照顾好员工的胃

银行南京分行精彩演绎。

“我们不仅需要给员工提供一份好的职业，还要让他们拥有美好的生活。”胡行长充满自信地说，“这几年我们在努力提高经营业绩的同时，十分重视提高员工的收入。在坚持业绩导向的同时，注重缩小员工收入差距，着力提高低级别员工收入，通过工会的集体谈判，为外地员工解决租房问题，降低外地员工在宁的生活成本。”

“企业的成长一定是伴随着员工的成长。”在民生银行系统内，胡庆华行长爱兵如子是众人皆知的。当初他离开成都赴任南京时，员工和家属挥泪不舍的送别场景至今让人难以忘怀。在每年一届的员工运动会上，员工们大胆地喊出“华仔、华仔、我爱你！”，这些动人的场景，美好的画面，都源自他身先士卒的“跟我上”，源自他对员工价值的尊重和挖掘。“我最大的希望就是将来有一批部下能成为中国银行业的精英！”在胡行长的关心下，分行客户经理精英俱乐部、博士俱乐部等相继成立，已经成为分行最为亮丽的风景线。“民生银行市场化的理念、机制、文化能够为银行精英的成长提供舞台和土壤，对我而言，重要的是搭建好各种平台，让不同的通道给员工以洗礼和更多的机会。”

最初的改变，从一幢大楼、一间食堂开始。

2007年底，胡庆华履新南京分行，走马上任的第一天，他就作出了两件“让人意外”的决策——买办公大楼，建员工食堂。

彼时的南京分行还“蜗居”在中山北路陈旧的办公楼里，“上无片瓦、下无立锥之地”，由于没有食堂，员工的午饭都是靠外送解决。为了让员工有归属感，展现分行良好的社会形象，胡庆华行长决断必须尽快购买新办公大楼。2009年6月初，分行入驻“长江路9号”。如今的南京分行坐拥宏伟气派、时尚现代的独立办公大楼，不仅极大地提升民生银行的对外形象，更重要的是让员工有了归属感。

“做好思想工作的关键是要照顾好员工的胃。”当时的办公大楼不具备办食堂的条件，在胡行长的强力推动下，分行克服重重困难，建成了属于员工自己的食堂，“可口的菜肴、一流的环境、宾至如归的服务”让“舌尖上的中国”在民生



民生银行南京分行大楼全景



2013年7月，民生银行南京分行博士俱乐部正式成立



民生银行南京分行精英俱乐部

构建精神家园，用文化去凝聚人

“民生银行是全体员工共同的家园，家园中保持一个良好和谐的环境是大家所希望的，也是我这么多年来一直潜心打造的。”胡行长如是说，“如果有人问我，南京分行这几年持续、快速、健康发展的秘诀是什么？是分行有一个团结坚强的领导班子和一心一意做事的氛围。”事实证明，南京分行是简单的银行，是做事的银行，是优秀的银行。在今年严峻复杂的经营环境中，民生银行南京分行逆势而上，逆风飞翔，利润同比大幅增长，班子考核连续六年优秀。

“我们提倡‘独立、自由、开放、包容、激情、感恩、创新、责任’的企业文化，就是希望每个人学会包容，学会感恩，学会把复杂的问题简单化，营造一个宽松、开心的环境。”在胡行长看来，部下对领导最

大的忠诚就是拿出优秀的业绩，因为我们是做企业的，做企业就是做数字。“我强烈反对内部营销、内部重礼往来，只要你用心做事，做出成绩，就可以主宰自己的命运，搞关系没有用。”内部文化的悄然变化，营造出了简单的人际关系和部门间的协作精神。在采访中，一线员工说得最多的就是：“在民生银行，只要你想做事，就能做好”，中后台员工强调的是“我们是为一线服务的，要为他们的冲锋陷阵保驾护航”。

精神家园的内涵远不止于此。“人是要有点追求的，追求不等于当官，不等于为了钱不顾一切，我们要关注弱势群体、培养社会责任，要做优秀的、有品位、有文化的‘企业公民’，每年的感恩节胡行长会亲自给全体员工写一封信，告诫

大家要学会感恩、懂得珍惜。分行团委每年开展的义工活动已形成了良好的社会效应。

“在江苏这样的市场必争之地，民生银行能够立足并且快速成长，得益于学习型团队的打造，从单兵作战到团队运作，知识有了储备，团队有了合力，市场有了拓展，文化得以提升，竞争力也逐步提升。”南京大学经济学院院长、教育部长江学者特聘教授沈坤荣这样评价说，“胡庆华行长是善于带队伍的班长，是有胸怀的企业家。”

诚如GE公司前任CEO杰克·韦尔奇说的那样，文化是永远不能替代的竞争因素，企业只有靠人才和文化才能取胜。

快报记者 蔡一飞 葛九明 通讯员 宗宁



2013年民生银行南京分行职工秋季登山运动会