



首钢企业文化的融合

■ 初德和

通过实施战略调整，首钢将成为一个跨地区、跨行业、跨所有制的复合型的集团公司，文化融合是摆在我们面前的一个重大课题。在企业联合重组过程中，求同存异、优势互补，科学整合文化资源，促进文化对接和超越、整合与再造，形成既有继承、又有发展，适应新的企业特点的文化体系，才能确保实现联合重组企业的战略重组、互利双赢。

企业文化融合，指的是不同文化在互相承认、重视彼此差异的基础上互相尊重、互相补充、协调和渗透，吸收文化中的精华，提炼出共同的价值和思想，使这种价值和思想能够减少文化冲突，使得每个员工能够把自己的思想行为同公司的经营业务和宗旨结合起来，也使子公司与母公司的结合更为紧密，同时又能在国际和国内市场上建立起良好的声誉，增强母公司和子公司的文化变迁能力。

近年来，通过战略调整，水

钢、长钢、贵钢、通钢等很多企业先后加入首钢大家庭。如何将首钢的精神、理念、文化、管理不断植入新加入首钢的企业，是首钢面临的重大问题。众所周知，重组后，企业战略的制定、资产的优化、业务的调整、管理的整合固然非常重要，但企业文化的融合也不容忽视。麦肯锡咨询公司对公司重组做过一次大规模调查，得出的结论是：重组 10 年后只有近四分之一的公司获得成功。究其原因，重组企业不能很好地实现文化融合是关键因素。

美国时代华纳和美国在线两家企业并购重组后，因为文化难以融合而使企业困难重重；德国的戴姆勒和美国的克莱斯勒两家企业虽然走到了一起，但不同文化的冲突一直困扰着公司的经营者。这些企业文化融合的失败说明，重组企业的文化融合，不是双方原有文化的简单叠加或一方将自己的文化对另一方的简单灌输。

实际上，首钢在企业文化融

合上做了大量的积极地探索。2005 年 4 月 29 日，贵州省人民政府与首钢总公司签署《股权转让协议》，将水钢 34.56% 的股权无偿划转首钢；2008 年首钢向水钢增资 7 亿元，首钢对水钢的股权增加到 51.56%，成为控股股东。首钢党委和水钢党委首先以文化整合为着力点，于 2005 年 8 月 3 日，首钢党委副书记姜兴宏一行 8 名领导和专家在水钢为 1100 名干部职工做了首钢精神专场报告会，从企业文化、企业管理、创新突破、人才培训等方面将首钢企业文化理念、管理理念、发展理念、管理方法等做了全面的介绍，让水钢干部职工更多地了解首钢历史，认同首钢文化，使首钢的战略愿景很快成为水钢每一个职工共同的追求。之后，双方互派干部学习交流、挂职锻炼 100 多人次，加深了首钢与水钢之间的全面融合，实行资源优势互补，提升企业的发展后劲。

2010 年 7 月 16 日，首钢总公

司领导朱继民、王青海等领导到吉林通钢集团总部参观考察，并与通钢集团领导及中层干部座谈。朱继民指出，从国际国内各个企业重组的经验上看，重组成功的关键在于思想文化的融合。为了能有一个更好更快地磨合融合过程，要做到坦诚，不管遇到什么问题，都要坦诚地交流，形成思想认识上的统一和共识，没有坦诚就做不到真正的沟通，没有交流就形不成新的统一的思想；要做到高度信任，干任何事情如果没有了信任，就失去了基础，信任正是双方相互融合不可缺少的基础，我们的命运已经紧紧联系在一起，一荣俱荣，一损俱损；要做到传承，通钢从1958年发展至今，具有顽强的生命力，沉淀了丰富的优秀文化和优良传统，创造了令人瞩目的成就，取得了来之不易的成绩。这是因为通钢有着一支肯吃苦、能奉献、能打硬仗的职工队伍，有着肯于学习、追求卓越的精神，有着开放合作的胸怀，这些都是企业的财富。曾因建龙重组失败而在企业界引起轩然大波的通钢如今与首钢成为其乐融融的一家人。应该说，首钢文化的力量功不可没。

2010年8月18日，首钢总公司领导朱继民到长钢调研时指出：首钢和长钢已经在高度认同和顺利融合的条件下，怎么做到深入融合，甚至无缝融合，需要系统开展工作。两个企业要真正融合，首先，必须做到价值观念融合。其次，必须研究首钢与长钢学习、交流、挂职等综合性措施。第三，管理制度的原则、理念、流程、考核必须一致。第四，要实现发展战略融合。

文化融合是一项长期艰苦复杂的工作，也是一项系统的工程。新加入首钢企业，大都拥有悠久的历史，曾经有过骄人的成就，有自己优秀的文化传承。结合这种实际，笔者以为，我们就应该以先并存后融合的方法，通过文化渗透，实现企业文化的融合，进而实现首钢集团在

生产经营上的战略飞跃。

首先是思想融合。思想融合是文化融合的基础，通过思想融合来推进制度融合、管理融合、行为融合，实现最终的文化融合。为此，要树立“一个企业，一个中心，一支队伍”的融合方针，在思想融合中坚持以“融情、融心、融力”为切入点，实现人的情感相通与心灵相通。首钢与长治钢铁联合重组整合之前，由于沟通工作的到位，就把企业文化的融合摆在了议事日程。重组之后，长钢主动从文化融合开始，启动文化整合进程。一是领导带头讲形势与任务，提高长钢员工的认同感、归属感、使命感；二是通过吸纳首钢公司思想文化和价值取向，修改补充原来编写的《企业文化手册》；三是通过会议、宣讲、座谈等方式，在干部职工和社区居民中大力宣传首钢的发展战略、文化理念，让长钢职工更多地了解首钢历史，认同首钢文化，使首钢的战略愿景很快成为长钢每一个职工共同的追求。

其次是制度融合。制度融合是文化融合的重点，只有企业的制度融合了，重组企业才会政令统一，步调一致，成为真正意义上的“一个企业”。企业重组之初，就应明确一个观念：新的企业要有新的观念、新的组织结构、新的管理制度和新的激励机制。企业所有的改革思想和措施都必须内化于心、外化于行，并最终固化于制。制度之外，其它是靠不住的。要进一步完善战略管理体系，探索管理模式，强势推进现代化管理，发挥一体化协同效应。首钢与水钢开始重组后，先启动了制度文化整合建设工作，从企业文化、生产经营管理、执行力、质量、创新、工艺流程、产品结构、操作规程等方面进行了认真的审查、整合与修订，最终重新规范形成的管理制度，使水钢管理更加明细、规范、简洁，使水钢生产经营、管理水平等方面上了一个新台阶，有的已经突破水钢历史纪录。

第三是价值观融合。价值观的融合是文化融合的保证，对于重组企业来讲，价值观的融合，形式上是文化的整合，而实质上是一次文化再造，其核心就是提炼与确立企业的新文化理念。文化融合的最终目的是建立起新的企业文化，而企业文化的灵魂则是体现其价值观的文化理念。所以，提炼文化理念，实施文化再造是实现文化融合的根本举措。建设一个符合企业实际、提升企业形象、满足企业发展战略、具有时代气息、企业特色、健康向上并为广大员工普遍认同的企业文化体系，从而实现企业文化与企业战略的和谐一致，企业发展与员工发展的和谐一致，企业文化优势与竞争优势的和谐一致。

四是行为融合。行为融合是文化融合的关键，企业行为、领导行为、员工行为的融合才是完全的文化融合。在行为融合上，主要表现在心往一处想、劲往一处使，“一条心、一股劲、一盘棋”。

企业文化是在长期经营活动 中形成、总结和提炼的，首钢企业文化是全体首钢人认同的企业价值观和行为总和，是具有首钢集团特色的企业文化，是符合首钢实际的一种新的或称之为更高层次的以人为本的管理理念、管理思想和管理方法。实践证明：企业联合重组可在较短时间内完成，而企业文化融合是企业文化不断丰富发展的动态过程，不可能一劳永逸。要把企业文化融合作为企业联合重组的重要工作，不断创新实践，借鉴成功经验，汲取失败教训，提高企业文化融合的水平和实效，努力实现企业文化与企业战略的和谐一致，企业发展与员工发展的和谐一致，企业文化优势与竞争优势的和谐一致，为企业的持续稳定快速协调发展提供强大的精神动力、智力支持和思想保证。

（作者单位：首钢发展研究院）