



文化融合要 维护一致性 尊重特殊性

姜兴宏



近年来，首钢在实施搬迁调整的同时，落实国家《钢铁产业调整和振兴规划》，与水钢、长钢、贵钢、伊犁钢铁公司、通化钢铁集团实施联合重组。这些新加入首钢大家庭的企业，都有自己的优势和文化传统。在重组过程中，首钢始终遵循“总部统领、整体协同、分层定位、各具特色”的原则，按照“平等协商、和谐共赢”的精神，推进企业文化融合。一方面保持主体文化的一致性，在文化核心上保持统一，以维护首钢集团整体文化的一致性；另一方面充分尊重各重组企业不同区域、历史、业务、管理等方面的特殊性，从而适应各重组企业发展的需要，形成了既有继承、又有发展，适应企业特点的文化体系，确保了联合重组的成功，支撑和引领了企业的建设和发展。

大力弘扬首钢文化

首钢在 90 多年发展历程中积累了深厚的文化内涵，它具有与时俱进、坚忍不拔、自强不息等优秀特征，它有着顽强的意志力和旺盛的生命力。特别是进入 21 世纪以来，首钢人紧紧围绕首钢改革发展的战略目标，牢牢把握思想文化创新这条主线，年年有新主题、新突破，培育和弘扬“自强开放、务实创新、诚信敬业”的首钢精神，提出解放思想、转变观念的“八破八立八做到”和“敢为人先、敢超先进、敢担风险、敢于拼搏”的“四敢精神”，树立和强化十个优秀经营理念，树立求真务实、真抓实干、雷厉风行的工作作风，规范职业道德标准，塑造良好企业形象，创建学习型企业，建设和谐企业，把“立志创新创优创业、建设 21 世纪的新首钢”作为企业的核心价值追求，为创新增添智慧，为创优注入动力，为创业点燃激情，不断赋予“三创”新的内涵。今年以来，首钢又适应产业结构调整和行业发展趋势，推进创新驱动、加快转型发展，提出了“首钢服务、首钢品牌、首钢创造”共同价值追求，努力打造新时期首钢企业文化体系。在长期发展中，首钢

形成了“艰苦创业、甘于奉献，开拓创新、敢为人先，争创一流、永不满足，开放合作、善于学习，以人为本、回报社会”这些优秀的文化理念，既体现了首钢人的优良传统，又体现了与时俱进、改革创新的时代精神，成为首钢开展企业文化融合的主导性理念。

坚持首钢文化的统一性，在充分尊重重组企业原有文化传统的同时，通过各种手段大力弘扬首钢文化，重点推广以首钢核心价值追求为主导的企业文化体系。一是积极发放首钢企业文化宣讲材料。把《首钢企业文化培训系列教材》、《首钢学习创新发展》、《朱继民企业文化纵横谈》、《首钢大搬迁》、《铁色记忆》等系列文化丛书和光盘发至重组企业，使重组企业了解首钢 90 年发展史和形成的光荣传统、优秀文化，了解首钢新时期企业文化的发展过程和内容特点；二是利用各种载体宣传普及首钢文化。加大《首钢日报》的发行力度、《首钢电视》异地播放力度，使重组企业干部职工同步了解和收看首钢发展情况；同时在重组企业成立记者站，及时将总公司及兄弟单位的信息动态传达至千家万户，系统介绍首钢优秀文化和典型案例；三是大力宣讲首钢文化。通过劳模报告团，举办专题讲座、组织文化宣讲团，组织重组企业到首钢交流参观、探讨企业发展和文化建设等情况，弘扬首钢精神、传播首钢文化等等，四是积极组织丰富多彩的文化交流活动。邀请重组企业的干部职工参加首钢“创新创业”经验交流会、月季园赏花会等各种文化活动，专门在首钢长钢公司召开了首钢企业文化建设研讨会，围绕重组企业的文化差异、融合提升、自身文化建设等问题进行深入探讨。

通过有效的传播和推广，使重组企业干部职工加深了对首钢文化了解和认识，增强了对首钢企业的认同感，为文化融合、整体发展奠定了坚实的思想基础。

积极推进文化融合

联合重组不仅仅是企业之间的经济行为，它更是一种文化行为。首钢企业文化融合不是一蹴而就的，更没有经验可循，而是一个不断探索、不断创新的过程。

一是重点加强理念融合。理念融合是文化融合的核心。为把不同地域的企业连结在一起，把不同经历的人们融入到首钢大家庭中，首钢的重组叫联合重组，而不是兼并重组。文化融合上不是强势灌输，硬性统一，而是“平等协商，和谐共赢”。充分运用理念融合引领制度融合、管理融合、行为融合，实现最终的文化融合。大家为什么愿意和首钢联合重组，总的讲，是历史的机遇，是做精做强中国钢铁业的强国梦，是以人为本的理念，是对未来美好生活追求的憧憬。首钢与长钢重组整合中，双方坦诚信任，长钢积极主动。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，重新审视和确立企业精神、企业价值观、企业目标等核心理念及行为规范准则，修改补充原来的《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，使广大干部群众的思想认识初步达到统一，很快形成了“没有发展就没有企业一切”的共识，有效将全员的智慧和力量、感情和行动统一到二次创业与和谐发展上来，使首钢的战略愿景很快成为长钢每一个职工共同的追求。首钢与贵钢的联合重组，主要得益于首钢和贵钢两家的干部职工对双方的价值取向、文化理念、发展愿景和产品、资源结构的优势互补的认同。进入首钢大家庭后，贵钢公司一是要求贵钢全体干部职工树立首钢大家庭成员意识，这种意识主要是荣誉意识、责任意识和使命意识。二是学习宣传首钢。在《贵钢报》上开辟专栏《走进首钢》，全面介绍首钢发展历史，学习实践首钢“创新创优创业”“三实三比三服务”“五精细、五算清”等。三是构建具有特殊钢品质的“合金”文化。贵钢在“新世纪、新首钢、新目标”的激励和指引下，围绕“企业精神、企业理念、企业作风、职业道德、企业形象和企业标识”等六个方面构建起具有首钢文化特质的企业文化体系，打造既符合首钢文化内涵，又具有贵钢特色的坚定、坚强、坚韧品质的“合金文化”。

二是切实搞好制度融合。制度融合是文化融合的保证。只有企业的制度融合了，重组企业才会政令统一，步调一致。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。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，使水钢管理将更加明细、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。与长钢重组后，为全面分析、学习集团和各控股重组钢铁企业多年积淀和形成的优秀企业文化、管理经验、管理方式，首钢专门颁发了《关于对首钢长治钢铁有限公司过渡期的管理意见》。长钢对贯彻落实情况高度重视，积极与总公司各对口单位交流对接。为充分吸收总公司的视觉元素，长钢改变了原有的部分视觉标准，将总公司的企业标志、企业标牌、企业旗帜、企业名片、产品商标、产品挂牌、报告请示上呈格式、企业着色要求等，纳入企业文化视觉识别系统。在一年多时间里，长钢从办公区到家属区，从办公用品、招待用品到幼儿园墙壁，随处可见首钢SG标识，强大的视觉效果将首钢长钢是一家的内容传遍千家万户。其它新首钢家庭的成员自发地“学习首钢文化，融入首钢制度”。通钢主动学习首钢“三创”经验，借助首钢的管理理念，并实现了自身企业文化与首钢文化的对接和融合，获得了平稳较快的发展。加入首钢大家庭的成员自觉顺应首钢新时期发展的需求，积极倡导学习文化，找差文化，执行文化，协同文化，创新文化。

三是有效促进行为融合。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”。从2006年开始，首钢总公司党委、董事会、行政班子成员多次深入水钢调研，把脉水钢发展，解决实际问题，加深了彼此间的认同。首钢与水钢相互组织到对方实地参观、学习、考察的各级各类人员达到数百人次。首钢人在大山中的水钢身上看到了贵州钢铁同行的韧劲和对发展的热切渴望，从中感受到一种激情创业的精神风貌；水钢人则感受到了现代企业发展的趋势，对首钢的思想、文化和先进管理经验有了切身的领悟。同时水钢公司通过参加了首钢“三创”会、企业文化交流会等多种会议，学习、借鉴总公司“三创”会经验，并围绕水钢管理、技术、党建、文化四个方面重点内容，开展了“三创六比”活动。根据首钢总公司总体发展战略部署，把水钢建设成西部长材精品基地的发展目标，水钢明确了“三创六比”的具体内涵，首钢“三创”已逐步成为水钢人的核心价值追求，探索企业文化融合与创新，形成集团大家庭成员的“优势互补，协同发展”的新格局。首钢重组长钢后，总公司派到长钢的领导干部和技术服务团始终以尊重对方、帮助发展为前提，工作高效、严谨求实，不但将首钢的技术、管理理念带到长钢，更将首钢优秀企业文化带到长钢，将“创新、创优、创业”的发展理念及雷厉风行的工作作风，潜移默化地传达给长钢职工。首钢选派的高管、中层管理者及技术服务团，一言一行让长钢职工全面感受母体文化的精髓，首钢人性化做法在长钢非常成功。长钢先后派出近百批、计1000多人次干部职工赴迁钢、京唐等钢厂对口学习、培训、参观。通过双方多种方式的交流，长钢干部职工的思想意识得到提高和转化。



四是注重“文化本土化”。“文化本土化”增强了文化的稳定性和传承性。首钢在企业重组中，面对差异，坚持文化宽容，充分尊重个性，实施本土化战略，努力实现文化本土化。首钢在实施文化本土化的过程中，强调企业有大小、文化无大小，通过共同的经营理念、企业精神以及尊重彼此间的文化差异，逐步实现了首钢文化与当地文化之间的完美融合。首钢采取双方交流挂职、派出技术服务队等多种形式，在弘扬和传播首钢文化的同时，尊重不同地区文化本土化。虽然手段各有不同，但是首钢的精髓并没有变，而且不断丰富了首钢文化的内涵，使首钢文化得到了升华。

感受文化融合的力量

企业重组后，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，但企业文化的融合更不容忽视。国内外有许多企业重组成功的案例，其中文化融合功不可没。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。一些重组不成功的，究其原因，重组企业不能很好地实现文化融合是很关键的因素。首钢在重组过程中对文化融合有着相当深刻的认识和体会。

1、领导重视是文化融合的关键。人既是核心价值观的传播者，又是实践者，顶层设计更是企业的骨架。首钢高层非常关注企业文化融合。在重组水钢的过程中，首钢党委和水钢党委首先以文化整合为着力点，2005年8月3日，首钢总公司主管副书记一行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。朱继民强调，重组成功的关键在于思想文化的融合。要做到坦诚、信任、传承。并高度肯定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。2010年8月18日，首钢总公司领导朱继民到长钢调研时强调：两个企业要真正融合，首先，必须做到价值观念融合。首钢和长钢怎么做到深入融合，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。正是由于领导重视，带头践行，多次到重组企业调查研究，提出了目标一致、上下贯通、相互兼容、和谐协调、特色鲜明的企业文化融合方案，并在日常生产、经营活动中，重视文化力的影响和作用，促进了重组工作顺利高效进行。

2、职工群众是文化融合的主体。企业文化融合的前提是有共同的核心价值观。正是对“首钢服务、首钢品牌、首钢创造”高度认同，共同的追求、共同的战略目标、共同的核心利益、共同的核心价值观，把大家聚合在一起。重组企业职工对首钢的向往、信任，特别是对双方合作前景充满信心，是人心所向。在文化融合进程中，始终要坚持以人为本，坚持“三贴近”原则，面向实际，依靠广大员工积极参与，促进企业文化理念体系精神、制度、行为、物质四个层面和落实，推进企业愿景目标的顺利实现。

3、相互信任是文化融合的基础。干任何事情如果没有信任，就失去了基础，信任正是双方相互融合不可缺少的基础。重组企业信任首钢，选择首钢，这是对首钢的巨大鼓舞，首钢也拿出了极大的诚意，把文化的融合摆在了重要议事日程。通钢、长钢都与民营企业重组失败而在企业界引起轩然大波，如今与首钢成为其乐融融的一家人，应该说，其基础就是对首钢文化的认同和信任。

4、坦诚沟通是文化融合的途径。企业文化要真正融合，学习和交流是不可缺少的途径和方法。首钢为了加快与新首钢大家庭企业文化磨合融合过程，最重要的是做到了坦诚交流。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。要使首钢企业的使命、愿景及其理念不至于停留在口号上，而得到有效落实，有赖于完善的沟通机制。沟通机制是塑造文化融合的必须工具。通过学习培训，及时消除文化冲突，消除文化差异，企业文化融合的基础就会越来越扎实，可以为企业持续健康发展营造良好的环境。朱继民2009年12月18日考察长钢时所谈的就是“沟通、沟通、再沟通”。

实践证明：文化融合能够使不同文化在互相承认、重视差异的基础上互相尊重、互相补充、协调渗透，实现 $1+1>2$ 的效果。然而，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。今年，首钢党委印发了“关于加强企业文化建设的指导意见”，进一步强调加强新时期企业文化建设，要大力推进集团文化的融合，使各单位在共同愿景目标的引领下，优势互补、协同发展、相得益彰，形成首钢集团强大资源整合能力和品牌竞争力，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，打造“首钢服务、首钢品牌、首钢创造”的综合竞争力。

（作者为首钢总公司党委副书记）