

百年开滦 文化强企再创 新辉煌

贾顺仓

开滦是中国近代工业史上的著名企业,有着厚重的历史和文化底蕴。在全面落实科学发展观,推进百年老矿战略转型的实践中,开滦集团始终以高度的“文化自觉”,高扬“特别能战斗”的旗帜,努力构建富有时代感和开滦特色的企业文化体系,为集团公司转型发展注入了强劲动力。

百年开滦焕发出勃勃生机和强大活力,企业规模和发展质量都取得了重大突破。2008年到2012年,原煤产量增长了190%,营业收入增长了10.2倍,利润总额增长了385%,利税增长了148%,非煤产业收入比重达到80%以上。企业影响力显著提高,2012年进入世界500强企业,排名第490位;在中国企业500强中排名第75位,5年前进了216位;在中国煤炭企业中排名第6位,5年前移了8位。开滦集团先后荣获全国企业文化示范基地、全国企业文化建设优秀单位、河北省企业文化建设示范单位;“特别能战斗”精神被评为“新中国60年最具影响力十大企业精神”,开滦国家矿山公园获评“全国红色旅游经典景区”、“河北省爱国主义教育基地”、“河北省工业旅游示范点”等称号。



开滦国家矿山公园

文化传承,汇聚基业长青的动力源泉

从1878年创办至今,开滦为国家发展进步做出了重要贡献,在近代民族工业史上占有重要地位。作为中国早期工业化的发端,开滦煤矿从创办之初就寄托了当时具有先进文化意识的人们追求富强的一代梦想,开创了近代中国工业一系列先河。作为中国最早的股份制企业,开滦建立了一套管理制度和营销网络,对整个中国煤炭工业产生了长

久影响。作为中国北方工人运动的摇篮,开滦培育了一支优秀的产业工人队伍,铸就了开滦人“特别能战斗”的精神品格。

在各个历史时期,开滦集团都非常注重对自身文化资源的挖掘整理,把传承“特别能战斗”精神作为历史责任,并在薪火相传中不断推陈出新、发扬光大,逐步形成了鲜明的开滦文化特征和文化精髓。

一是兼容并蓄的开放文化。开滦从创办之初至以后的若干年,就是中外文明的交汇地和国内南北文化的汇聚点,刻下了许多西方管理文明的印记,形成了开滦人特有的放眼世界、兼收并蓄的开放文化。二是敢开先河的创新文化。作为近代中国的“路矿之源”,开滦创造中国近代工业史上的数十项“第一”,展示了开滦人勇立潮头、敢开先河的优

秀品格,百年开滦始终走在煤炭工业发展的前列。三是勇于担当的责任文化。开滦人以“举力”而自强,以“尽责”而自勉,就是要通过举推动、扭转、创造之力,尽人本、团队、社会之责,进而实现企业强盛、员工富裕、社会和谐。四是为国分忧的奉献精神。在国家危难关头和历次重大灾难面前,开滦人总是挺身而出、全力支援。周恩来总理曾两次表扬

开滦为国家“出了力、立了功、救了急”。五是百折不挠的拼搏文化。开滦工人阶级英勇无畏、顽强拼搏的革命斗争精神,被毛泽东同志誉为“他们特别能战斗”。开滦曾历经大地震和特大透水灾害等数次困厄与突变,但始终给人以直面挑战、百折不挠、战胜困难的豪迈。六是精细规范的管理文化。开滦早期的管理堪与西方企业媲美。建立现代企业制

度后,开滦秉持“沟通、精细、透明”的管理理念,塑造了“精细管理、规范操作、执行到位”的文化风气,促进了企业由传统粗放管理向科学精细管理的转变。

这些优秀文化基因,不仅是开滦过去战胜各种困难,创造伟大业绩的精神支柱,也必将成为开滦做大做强,再铸辉煌,永远走在时代前列的动力之源!

战略思辨,打造驱动转型的腾飞双翼

作为一个创造过无数辉煌的百年老矿,开滦的发展也曾面临诸多困难:矿区资源枯竭问题正逐步凸显;开采难度加大,生产成本提高;企业办社会包袱沉重,自管的165个居民小区每年后勤费用十多亿元;“一业独大”和非煤产业发展缓慢的矛盾突出,煤炭产业收入占总收入的70%以上,企业抗风险能力较弱。开滦在全国企业500强排名中5年后移了30位。而当时煤炭行业大集团、大基地建设格局已初现端倪,开滦的发展速度明显落后

于过去比肩发展的国有大煤企。

开滦的发展徘徊在重要关口,开滦人面临着重要抉择。2008年,在深入分析宏观经济、产业政策的基础上,开滦借鉴国内外资源型企业的转型经验,立足于自身的比较优势、产业基础和区域经济发展大局,全面调整了企业发展战略,确定了“开放融入、调整转型、科学发展、做大做强”的战略方针,全力推进结构调整和经济转型,努力建设“四跨”型大型企业集团。由此,开滦迈开调整转型的步伐,展开了一

幅跨越发展的壮美画卷。

战略的调整和实施,本质上也是文化重塑的过程。在这个过程中,必然伴随着新旧思想的交锋、多元文化的交流、不同价值的交融。如何处理好文化的冲突与碰撞,是企业转型过程中面临的重大挑战。首先,要处理好扩张中的文化融合。随着企业战略重组的推进,开滦集团先后整合重组了蔚州矿业、兴隆矿业、国和汽车等公司。这些单位历史习俗、地域文化、管理传统各不相同,客观上对开滦集团如何

实施有效的文化管理,提升开滦的文化品牌价值,形成统一的价值观和经营行为提出了新的挑战。其次,要弥合转型过程中的文化冲突。开滦130多年的发展历史,既积淀了许多优秀的文化传统,同时也一定程度上存在着封闭、僵化、保守等旧有惯性思维,这些旧有惯性思维对企业战略变革形成强大阻力,解决不好将严重影响战略实施和成功实现。第三,要为新兴产业发展提供文化支持。随着产业结构调整的不断深入,开滦彻底改变了“一

煤独大”产业格局,现代物流、煤化工等新兴产业发展迅猛,产值达到集团总收入的80%以上。深植于煤矿的传统文化如何与新兴产业对接,引领和支撑新兴产业发展,是开滦面临的崭新课题。第四,要为企业转型培育新的经济增长点。文化产业是战略性新兴产业,也是开滦“十二五”四大战略重点之一,在企业的战略布局和产业格局中占有重点地位。发掘企业文化资源,把企业的历史文化优势转化为发展优势,转化为现实的生产力,是企业

面临的紧迫任务。

纵观中外取得非凡成就的企业,莫不重视文化和战略的匹配与联动。实现企业的战略目标,必须发挥文化力启动经济力,文化力提升执行力,文化力增强竞争力的重要作用;建设优秀的企业文化,必须与企业战略同步进行创新,通过文化重塑驱动思想变革、理念提升、习惯转变、管理创新和产业升级,并把支持企业转型的价值固化为企业文化风气,保持变革成果的延续和发展,为战略实施提供持久动力。

文化创新,构筑转型发展的强劲支撑

战略描绘愿景,文化开启未来。按照经济文化一体化的发展路径,开滦进一步明确了企业文化创新的方向,那就是推进企业文化建设实现“六个转变”,即:由本部区域为主向外埠辐射、加快文化融合转变;由基础产业为主向加快培育新兴产业文化转变;由集团一元文化为主向一主多元、母子文化并重转变;由局部塑造、模块建设向构建集团文化体系转变;由管理控制、外在约束向以人为本、价值引领转变;由企业文化建设向实施文化管理、经济文化交互发展转变。由此确定了企业文化建设的工作重点:以推动转型发展、文化强企为中心任务,努力构建战略支持型文化体系。主要做法有:

一是以先进理念凝聚发展共识。开滦把塑造企业价值观作为建设战略支持型文化的核心,树立开放、科学的大文化观,努力汲取传统文化精髓,不断发展升华优秀的企业文化,构建起引领企业发展的价值理念体系。提炼形成了以“特别能战斗”为企业精神;以“举力尽责、强企富民”为核心价值观;以“基业长青、员工幸福”为共同愿景;以“为文明聚能、让才智闪光”为企业宗旨;集管理、安全、质量、执行、人才、创新、服务等分项理念于一体的企业文化理念系统。明确企业的根本使命和不懈追求,就是把开滦建设成为持续繁荣的伟大企业,不断提高开滦员工的幸福感;

明确“做大做强”的战略目标,彰显百年老企建设大集团、再铸新辉煌的坚强决心;明确人在企业内部的主体地位,强调人的价值高于资产的价值,共同价值高于个别价值,社会价值高于经济价值;升华历史责任感,倡导在“举力尽责”中实现目标、体现价值,在举力尽责中创造财富,获取利益,做强企业、富裕员工,打造员工与企业共同发展的价值共同体和责任共同体;培育“说了算,定了干,落实责任抓兑现”的执行理念,以只争朝夕、时不我待、万众一心的胆识和气魄贯彻战略意图,执行战略规划。

二是以文化融合促进战略重组。在实施产业扩张、兼并重组的同时,坚持同步实施文化输出,加强文化管理。一方面,坚持集团文化建设“五个统一”的原则,即保持企业精神、企业宗旨、核心价值观、目标愿景和VI的统一,体现集团文化的战略性和主导性,用共有的价值观和理念形成发展共识,统一员工思想、规范经营行为,为集团公司战略扩张、做大做强营造和衷共济、力促发展的文化氛围。另一方面,客观认识不同单位、领域、群体在文化方面的差异性和个性化特征,尊重他们的文化习俗、管理方式,体现集团文化的整合性和包容性,鼓励所属企业在体现集团主导价值观和文化本质的前提下,结合自身经营特点和各方面的条件,创造性地进行个性化建设,

为开滦企业文化的丰富和发展注入新的内容。

三是以分项文化引领新兴产业。随着企业转型发展步伐的加快,开滦集团已经形成了煤炭生产、煤化工、现代物流、装备制造、电力、建筑施工、建材化工、节能环保等多元发展的产业格局。新兴产业的发展需要先进文化的引领和支撑。坚持“传承开滦、主体统一、多元发展”的方针,在强化集团主体文化控制力的同时,大力加强行业特色文化建设。培育了“循环经济、绿色化工、行业示范、国内领先、世界先进”的煤化工产业文化;探索了“三位一体、一专多元,追索市场、创造需求,精准经济、用户满意”的物流产业文化;优化了以落实“双标”管理、实现“两个规范”为内容的满意服务文化;深化了以准军事化职业行为训练为载体,以塑造本质型安全人为目标的煤矿安全管理文化。

四是以管理文化提升战略执行力。企业文化建设成功与否,不仅在于提出了先进的理念,更在于将先进的理念融入到企业管理,转化为员工的共同追求。开滦坚持以价值理念为先导,以制度转化为枢纽,以管理创新为支点,深入整合企业的整合性和包容性,鼓励所属企业在体现集团主导价值观和文化本质的前提下,结合自身经营特点和各方面的条件,创造性地进行个性化建设,

(RMDC)现场管理平台、市场化精细管理平台和安全管理平台;一个保障系统,即准军事化职业行为训练。“三加一”管理模式的构建和实施,有力推动了企业精神和价值追求向管理实践的融入渗透,逐步固化成为员工的管理行为和操作习惯,锻造了一支“纪律严明、团结协作、品格坚毅”的过硬队伍。

五是以文化产业打造新的经济增长点。百年开滦积淀的文化资源极具典型性和稀有性,享有许多珍贵的矿山遗迹文献和丰富的文化资源(现有国家一级文物48件,二级文物72件,三级文物326件),这为开滦发展文化产业、提升开滦品牌影响力提供了独有的基础条件。2008年以来,开滦抓住国家、省市大力发展文化产业的难得机遇,响亮地提出打造“文化开滦、中国鲁尔”的目标。坚持文化与产业对接,将文化产业列入企业转型的“四大战略”,实施企业发展和文化兴企一体化战略,推进文化资源向文化产业转化,努力建设“中国矿业文化产业基地”和“世界一流的矿业文化园区”,高起点、高品位、跨大步地推进文化产业,文化产业集群已初见规模。以工业旅游为核心的开滦国家矿山公园一期工程——煤炭工业博览园、开滦博物馆已经竣工开园,形成了以博物馆为主体,井下探秘游、三大工业遗迹和三座分展馆交相辉映的矿业文化博览园。开滦博物馆

自2009年10月正式对外开放以来,已接待各级领导、来宾和矿工20余万人。下一步将加快建设老唐山风情小镇、现代矿山工业示范园区,延伸文化产业链条,拓展影视和动漫产业领域,进一步扩大开滦文化的辐射力和影响力。

六是以品牌文化提升企业形象。开滦高度重视企业形象的建塑和传播。按照与建立现代化新型企业所应具备的企业形象要求,全面导入了企业VI视觉识别系统,对开滦标识、标准字、标准色等进行了规范与修订,设计了开滦旗帜,创作了开滦之歌,形成了统一的、全方位、多层次的鲜明企业形象。先后策划出版了一大批饱含开滦历史底蕴的文艺作品,创作出《俏夕阳》、《百年追梦》、《打春》等脍炙人口的艺术作品,其中《俏夕阳》荣获央视春晚舞蹈类节目一等奖,大型歌舞《百年追梦》2009年两度在人民大会堂成功演出,多项作品获得中国职工艺术节大奖;2008年完成拍摄的20集电视连续剧《大龙脉》,在央视8套播出后引起较大反响。2012年,还启动筹拍了电影《曹妃传奇》(暂定)、电视剧《百年开滦》和电视纪录片《乡音》三部影视文化产品,目前已完成项目论证,进入实质运作阶段。

七是以和谐文化提升员工幸福指数。秉持“基业长青、员工幸福”的共同愿景,始终把建设和谐企业作为自

身发展的重要目标之一,在追求经济发展的同时,努力提高员工收入,改善员工生产生活条件。金融危机面前,勇于承担社会责任,实现了“矿井不减产、工人不减薪、岗位不裁员”。2009年至2012年,解决员工子女就业1242人,其中多渠道安置困难员工子女450人。积极构建为员工办实事长效机制,员工收入“十一五”期间累计增长104%;2008年至2012年,累计投入27.8亿元用于棚户区改造,从根本上解决员工住房困难。在“共建、共享”的和谐企业氛围中,不断提高员工的幸福感,增强了企业的凝聚力。

百年开滦焕发出勃勃生机和强大活力,企业规模和发展质量都取得了重大突破。2008年到2012年,原煤产量增长了190%,营业收入增长了10.2倍,利润总额增长了385%,利税增长了148%,非煤产业收入比重达到80%以上。企业影响力显著提高,2012年进入世界500强企业,排名第490位;在中国企业500强中排名第75位,5年前进了216位;在中国煤炭企业中排名第6位,5年前移了8位。开滦集团先后荣获全国企业文化示范基地、全国企业文化建设优秀单位、河北省企业文化建设示范单位;“特别能战斗”精神被评为“新中国60年最具影响力十大企业精神”。开滦国家矿山公园获评“全国红色旅游经典景区”、“河北省爱国主义教育基地”、“河北省工业旅游示范点”等称号。



开滦集团的井下巷道