杭钢:钢铁意志 脊梁传统 转型发展 托起未来

张国有

今年4月,杭州钢铁集团公司(以下简称“杭钢”)被中国企业联合会评为“全国企业文化最佳实践企业”。从1957年4月建厂到2023年4月,66年杭钢人积淀了杭钢文化。杭钢文化驱动着杭钢人群体,杭钢人群体创造着杭钢业绩,而杭钢业绩又验证着杭钢文化,使杭钢文化以更大的能量去驱动杭钢人创造更辉煌的业绩。杭钢文化体现了杭钢人的钢铁意志、脊梁传统、转型发展、托起未来的精神状态,杭钢文化是杭钢发展的持久的驱动力。杭钢的文化建设成就为全国企业的文化建设提供了切实的借鉴和特别的启示。

一、推动杭钢不断成长、不断迈上新台阶的是杭钢人能干事能干成事的卓越群体

2022年,杭钢积累资产928亿元,创造营业收入2558.20亿元,利润24.24亿元。2022年杭钢位列世界500强的336位,中国500强第99位。而在10年前的2013年,集团的营业收入为1037.35亿元,利润10.19亿元。与10年前相比,2022年营业收入增长了1.46倍,利润增长了1.37倍。杭钢的所有努力,包括杭钢文化,都要凝结在业务和业绩上,杭钢的生存和更好地发展都要体现在不断成长的业务上,体现在不断进步的业绩上。

66年前,杭钢创建的目的就是为浙江生产钢铁,为国家的钢铁工业做贡献。钢铁就是企业的主要业务,是企业存在的理由。生产不出合格的钢铁,杭钢什么都不是,就会失去存在的价值。所以,杭钢所有的努力,包括企业文化,都要有业务结晶,都要有业务体现。

66年来,三次创业、三次转型,杭钢的经历,给人的突出印象是:转型现代化、发展高品质、着眼新趋势、聚集新能量。在每一个阶段,杭钢都能上一个新台阶。谁在推动杭钢业务的不断成长?谁在推动杭钢业绩不断进步?谁在推动杭钢不断迈上新台阶?结论就是杭钢人群体。1957年初这个群体只有56人,2022年底这个群体有1.1万多人。60多年来,这个群体的人数不断增长,杭钢业务也在不断增长。

66年的历史证明,杭钢不断成长、不断迈上新台阶的基础性力量,就是杭钢人这个能干事并能干成事的卓越群体。认识杭钢文化,就得首先认识杭钢人这个群体,如同认识中国文化,必须从认识中国人族群的作为开始一样。

二、杭钢人的凝聚力量源于共同的理想、共同的愿景、共同的目标

杭钢人的凝聚,起源于1957年杭钢启动建设的那个岁月。那个时候,杭钢群体的56人,相互之间大多都不认识,共同的目标将他们凝聚在一起。那时的共同目标是什么?就是“为浙江生产钢铁、为国家生产钢铁”。20世纪50年代,我国没有钢铁,没有重工业,没有国民经济的脊梁。现在七八十岁的老杭钢人,说起当年为钢铁奋斗的情景,依然自豪,依然激动不已。

过去共同的奋斗目标,将杭钢人凝聚在一起;现在的现代化高品质发展,又将现在的杭钢人凝聚在一起。为了共同的目标,杭钢人走到一起来了,凝聚起了一个大家庭,凝聚起了特别能解决问题的力量。这个力量从无到有,从小到大,从分流到重组,从过去一直到现在,杭钢人群体的凝聚力量,都源于共同的理想、共同的愿景、共同的目标。

那么,将来的共同愿景、共同目标是什么?当然,总体上还是杭钢现代化的发展。每个时期都有那个时期的现代化目标。当下的现代化又有当下现代化的要求。将来的共同目标究竟是什么?在杭钢多业务板块发展趋势中,这是从现在面向未来,持续集聚力量的关键所在。

三、杭钢人长期奋斗锻造的杭钢精神,推动杭钢从过去到现在、从现在向未来、从优秀到卓越

杭钢精神是由杭钢人锻造的。1957年那个时代,条件很艰苦。杭钢人在杭州半山地区盖起一栋栋茅草屋,作为办公室、职工宿舍、职工食堂。为解决钢铁物资运输通道问题,当年4月2日,开挖大运河至厂区的内河。肩挑手提,肩拉手推。4个月后竣工通航。不到一年,1958年2月26日炼出第一炉铁水,5月17日炼出第一炉钢水,10月26日第一型钢车间建成投产。一年的时间,杭钢人做成了“浙江钢铁”这件大事。

当年的杭钢,不但生产出了成规模的钢铁产品,同时还锻炼出了特别能生产钢铁的杭钢队伍,更重要的是树立起了杭钢人的精神。杭钢人的精神是什么?我们经常听到有三个词:一个是“钢铁意志”,一个是“成为脊梁”,一个是“艰难奋斗”。串起来就是“以钢铁意志铸就钢铁脊梁,在任何艰难困苦的条件下,都会坚持不懈地努力奋斗。”这就是杭钢人的“杭钢精神”。正是有了杭钢人的艰难奋斗,从而积淀出了卓越的“杭钢精神”。

1957—1959年从无到有的创业;1960—1994年从普钢向优特钢的发展;1995—2015年从单一钢铁向钢与非钢综合经营的转变;2016年经历了艰难的分拆分流后,形成半山宁波两个基地、四轮驱动建设新杭钢、向现代化企业集团发展的战略格局。上述经历中的每一个转折,几乎都是面对重重困难,开辟新业务,建设新事业,都是在进行现代化转型。这个经历,切实体现了“以钢铁意志铸就钢铁脊梁,在任何艰难困苦的条件下,都会坚持不懈地努力奋斗”的杭钢精神。

杭钢精神是个巨大的内在动力,植根于杭钢人群体之中,推动着杭钢从无到有、从有到多、从多到精、从精到优,从现在向未来,从优秀向卓越。这就是“杭钢精神”的外化、演化,以及产生的一系列物质结晶。

四、杭钢人经受住了历史转折关头的严峻考验,全面开启非钢产业、多产业共处并举的战略成果,验证了杭钢文化的有效性

根据省市规划部署,2015年底要关停半山基地400万吨钢铁产能,杭钢的钢铁业务转向宁波基地;为此要分流、整合、安置1.2万名职工,重新布置新队伍、布局新产业。这时,杭钢面临三个挑战:一是1.2万名职工能否在半年左右的时间内,不出乱子,平稳有效地完成分流安置?二是关停杭州钢铁产能、导致集团成效大幅度减退的情况下,用什么产业来填补替代?三是在明确了替代方向后,能用多长时间完成替代?这三个挑战,实际是对杭钢领导班子、对职工队伍的素质、对杭钢文化提出的挑战,是对杭钢精神、理念、作风、习惯、传统的有效性的检验。实践证明,杭钢文化经受住了历史转折时期的严峻考验。

在生产线关停的最后一刻,职工们仍然坚守在岗位上。自此之后,有的要留在杭州,有的要去宁波;有的还在杭钢,有的要出杭钢到外面谋职业;出去谋职,有的技术自己熟悉,有的需要从头来。离开几十年工作的地方,有的职工流泪不舍,但又没办法。自此之后,杭钢在坚守钢铁产业的同时,全面开启了非钢产业,形成多产业共处并举的格局。

2015年底开始,杭钢用150天时间,随着半山钢铁基地的关停,同时分流安置1.2万多人,妥当安排、平稳过渡,杭钢成了当时去产能、平稳安置员工的全国典型。在这个艰难的历史关头,可以看出,员工对企业的信赖,干部对工作的奉献,到处都能感受到“以钢铁意志做人、建业、报国”的企业精神。

分流前的2014年,集团营业收入总额为1011.50亿元,2015年分流,生产减退,收入下降,当年营业收入降到776.94亿元。过了四年,到2018年,由于多产业开发并举,集团营业收入上升到1031.48亿元,恢复到分流前2014年的水平。又过了四年,到2022年,集团营业收入总额为2558.20亿元,比2014年增长了1.52倍。高出的部分主要是非钢收入。这种状况说明,全面开启非钢产业、多产业共处并举的战略有了明显成效,这些成果成效又反过来验证了杭钢文化的有效性。

五、杭钢文化浸透在杭钢产品中,杭钢文化就是杭钢人智慧的沉淀、文明的进化、发展的动力

什么是文化?铁矿石在大山之中埋藏着,不是文化,但开采出来,成铁成钢,钢铁是文化。为什么?因为其中有人的作为。人是文化的基础与核心。所以,钢铁品类中就有了鞍钢人的钢铁、武钢人的钢铁、杭钢人的钢铁等。每个品类中,都渗透着锻炼那个品类钢铁的人的智慧水平和群体能力的进步。

杭钢钢铁的品牌标志是“古剑”。见到古剑牌,就知道这个产品来自杭钢,其中沉淀着杭钢人的智慧和能力,沉淀着杭钢文明的进化。钢铁企业之间,铁的成分、钢的成分有的品类完全一样。即使完全一样的品类,物质中沉淀的精神、意志、眼光、规则并不一样。

例如,杭钢的宁波钢铁基地,年产400万吨钢材。这里的钢铁制造不叫“钢铁制造”,而叫“钢铁智造”。从原料到炼铁、炼钢、连铸、热轧等,着力建设数字化、网络化、智能化的流程模式,并按照“绿色、低碳、智能、高端”的要求,着力建设“绿色工厂”“无废工厂”“循环经济”等。宁波基地正在向3A景区发展。

又如,杭钢人除锻炼钢铁以外,还在建设现代流通产业,着力建设钢材集采贸易、智慧物流配送、数据服务等智慧供应链。杭钢人凭借自己的聪明才智,经营板材、长材、矿石煤炭等原材料、铝材、有色金属等30余种产品的购销,提供采购、仓储、运输、加工、配送、租赁、结算等全方位服务。

再如,杭钢人还在建设节能环保产业,着力开创治水、治气、治废、生态治理、绿色能源、技术服务等业务。进行水务处理、大气治理、固废处置、生态综合整治、提供节能环保领域的技术服务,建立一体化运作模式。节能环保、低碳生产,成为杭钢又一个发展方向。

还有,杭钢人还在建设数字科技产业,做着从来没有做过的数字基础设施、数字应用、数字安全、数字治理、新材料研发与应用、科技服务等业务。着力建设云基础的“十朵云”,包括2个基础设施云、6个行业服务云、2个数据安全云。现在全力推进“数字杭钢”建设,力求形成杭钢新的增长极。

杭钢人创造的上述四个领域,都是杭钢人的作品,反映着杭钢人的智慧发展水平和文明升化的程度,都倾注着杭钢人的能力作为,形成杭钢人的物质文化。之所以在产品的规模、品种的多样性、质量保证程度、成本费用的消耗、交货期的执行等方面,杭钢人做得比别人好,就是杭钢文化的特质形成的文化差异造成的。

六、在基本理念指导下,以规则为基础进行训练培养,杭钢人的群体文化始终是驱动杭钢发展的基础力量

为什么杭钢人做得比别人好?因为杭钢人训练有素,素养高。素养哪里来的?是在基本理念指导下,以规则为基础训练培养出来的。杭钢精神中内含着三个基本理念。一是“以钢铁意志做人、建业、报国”;二是“创造财富,贡献社会,造福职工,托起我们的未来”;三是“现代化发展,向一切先进企业学习,学习一切企业的先进经验”。杭钢60余年的发展几乎都和这三条有关。

将基本理念转化为一系列的规则。以三个基本理念作为指导思想,杭钢制定和修订了各种规则规范。例如生产规则、技术规则、人事规则、财务规则、供应规则、销售规则,以及会议规则、门卫规则、厂庆规则等等。只有将基本理念转化成了一系列的规则,杭钢人才有了办事的依从。

文化需要精神、需要理念,但绝不能停留在精神和理念上。不能只喊口号而没有规则,不能只讲精神没有规则。运动口号、会议精神等一定要转化为规则,以规则为基础进行训练,转化为规则性的行为,才能体现出文化的导向作用和动力作用。

世界上原本没有杭钢,杭钢人创造了杭钢;世界上原本没有杭钢文化,杭钢人群体积淀出了杭钢文化;杭钢文化就是杭钢人的理念、规则、习惯和传统的总和。这个总和的力量一直在驱动着杭钢的转型发展和高品质发展。即使是在数字技术时代,杭钢文化加上数字技术,革新了的杭钢文化依旧是驱动杭钢发展的基础力量。

【作者系北京大学原副校长、北大光华管理学院教授、北大信息技术高等研究院首席经济学家。本文摘自张国有教授在2023全国企业文化(杭钢集团)现场会上的点评发言,有删节。】