



原力觉醒

如何打造企业文化内生力？

荆玉成◎著



中信出版集团 CHINA CITIC PRESS



原力觉醒

荆玉成◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

原力觉醒 / 荆玉成著. -- 北京: 中信出版社,

2016.11

ISBN 978-7-5086-6166-7

I. ①原… II. ①荆… III. ①电力工业—企业文化—
建设—中国 IV. ①F426.61

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第086160号

原力觉醒

著 者: 荆玉成

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京盛通印刷股份有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 11.25 字 数: 200千字

版 次: 2016年11月第1版

印 次: 2016年11月第1次印刷

京权图字: 01-2016-0566

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-6166-7

定 价: 68.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由销售部门负责退换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

序一 文化引领未来

早春时节，玉成将《原力觉醒》书稿送我，请我为序。近三十篇文章细细读来，我感到惊喜、感动，更深深地体会到一种温暖和力量。

我与玉成共事九年，一起愉快地走过一段岁月。在企业文化建设上面，玉成有着丰富的经验，称得上是一名专家。九年的时间里，他和他的团队始终有想法、有做法，那种干事创业的激情、忘我投入的干劲、追求卓越的态度，常常感染着我。回首“三和文化”的成长与“和文化”的诞生，我由衷地为有这样一批优秀的工作伙伴、知心朋友感到欣慰和自豪。

我常说，做人不能没有理想。做企业同样如是。企业三年赚钱可以靠运气，五年赢利可以靠经验，十年发展可以靠制度，但要想长盛不衰，基业长青，就必须靠文化。文化是企业发展的基因，比如熊猫和老鼠，熊猫

出生时也很小，但它几年后就可以长成一只大熊猫，老鼠则无论长到多少年都是一只小动物，就是因为基因不同。作为管理者，我始终真心认同并努力实践着这个观点：企业有文化才有未来。

这也让我回想起九年来三千三百个日日夜夜，我和国家核电人、国家电投人一起奋斗、拼搏、创新的岁月，那些艰辛与困惑，那些收获与喜悦，让我们共同将三代核电自主化工作，从谈判桌边的议题，一步步变成合同、工程图纸、依托项目建设，变成具有自主知识产权的中国名片。这九年，我们始终坚定笃行，在建设物质电站的同时，不遗余力地建设“精神电站”，打造具有央企特色、自身特点的企业文化。从这个意义上讲，这本书是对国家核电、国家电投企业文化建设的全面总结与系统展示，也是企业文化微观实践的一个有益尝试和探索。

总结和实践都是为了更好地向前走。书中条分缕析的文化元素和丰富新颖的观念方法，独特的艺术视角与深厚的人文情怀，也会为企业管理者与企业文化工作者打开另一扇窗，让大家看见一条新路，收获不一样的感悟。

王炳华

中国电力投资集团公司、国家核电技术公司
第一任董事长（总经理）、党组书记
现任国家电力投资集团公司董事长、党组书记

序二 文化管理的卓越实践

这些年来，关于国企的争论，尤其是如何搞好国有企业的争论从未停止。而我试图从国家核电技术公司九年的成长历程中，从一个侧面找寻答案。

国家核电技术公司作为一家中央骨干企业，主要从事三代核电技术引进、消化、吸收和再创新工作，从美国西屋公司引进最先进的三代核电技术，在中国进行4台依托项目建设，然后再创新成具有自主知识产权的CAP1400技术。这九年，他们始终与时代赛跑，向国际标杆靠拢，走出了一条有中国特色的三代核电自主化之路。归结起来，其成功的关键之一在于对文化管理的有效实践，具体则表现在使命驱动、价值观整合、集体奋斗这三个方面。

使命驱动。一个企业最重要且最难能可贵的是强大的使命感。在推动中国由核电大国向核电强国迈进的过程中，国家核电满怀对于人类未来和国家使命的责任感，主动担当，主动作为，主动发展，走出了一条前人没有走过的路，进而推动了中国核电自主化水平实现整体性跃升。

价值观整合。国家核电着力以“三和文化”统一全员价值认同，坚持“以核为先、以合为贵、以和为本”的核心价值取向，推动形成了上下一致的价值立场和共同行为导向，打造出国家核电人独有的那股子“精气神”。

集体奋斗。对任何企业来说，没有奋斗就没有未来。国家核电始终秉持“以奋斗者为本”的核心理念，始终保持奋斗精神和创业激情，按照既定的目标，义无反顾、一往无前地往前走、向前冲，最终成为世界核电发展的重要一极。

从这样一个背景、这样一个视角，再来阅读《原力觉醒》，就会让你感到特别惊喜。因为，这本书不仅系统记录了国家核电在文化管理方面的尝试和思考，更重要的是对文化管理的具体实践进行了系统推进，卓越实践，拓展了文化管理的新视角、新思路、新方法，鲜明地提出了文化管理的三个维度：一是文化元素。作者秉持理性态度和求实精神，着力挖掘文化建设中微观元素的作用，对理念、行为、色彩、音乐、标识、新媒体平台、文化仪式、文化产品等精耕细作，试图从实践感知中给出具体答案。二是文化方法。作者用自己的系统实践和深度思考，精准回答了文化宣贯、文化设计、文化研讨、价值观考核等一系列重大问题，让价值取向和理念真正流动起来，并深刻地融入员工的思想和行动。三是文化态度。本书以

俯瞰的视角扫描企业和企业文化，归纳梳理出生活、文化与企业的关系；以虔诚的情怀和执着的追求，廓清了文化管理的新态度。

中国已全面进入价值重构期，烂企业活得也很好的时代已经一去不返。只有那些在结构变化中洞见机遇，朝正确的方向转型，全力推进文化管理的企业才能在这一轮调整中涅槃重生。毫无疑问，国家电投、国家核电已经做了卓越的实践，玉成先生的《原力觉醒》则提供了一个范本。

彭剑锋

中国人民大学博士生导师
华夏基石管理咨询集团董事长

序三 有感情 有温度 有细节

九年时间，先后经历一家中央企业的创立和一家中央企业的重组，并在这种背景、这种规模的两家骨干央企中，先后两次亲自领导、亲身实践企业文化的系统构建工作，这就是本书的作者荆玉成。对于一个人来讲，能有这样的经历，不能不说是万般难得的机缘。

我认识玉成已有多年，中国企业文化研究会对于他这些年先后在国家核电以及国家电投这两家中央企业中系统推进企业文化实践非常了解，并对其成果在多种场合以多种形式进行推广。同时，我在一些关于企业文化的重要会议或者论坛上，每每能听到他独到的见解和思考。这些，不仅源于他对于企业文化理论的透彻把握，更源于他在这方面的系统实践和丰富经历，尤其是对于企业文化的虔诚情怀、细腻感情和倾心投入。

而当我读到眼前这本书稿的时候，感觉更是意料外的惊喜。企业文化理论自 20 世纪初诞生并传入中国至今，这方面的著作可谓琳琅满目。但本书的独特之处在于，它不同于企业文化理论著作那般枯燥、缺少实操性；也不同于专业咨询机构的出版物那般泛泛而谈、缺少细节。这是来自企业、来自多年亲身从事企业文化工作的实践者，对于企业文化具体工作的真切感受以及所思所想、所作所为。它有感情、有温度、有细节，同时饱含人文精神和艺术之心。

作者对于自己九年来所从事的企业文化工作的感情，浸透于全书字里行间，包括企业标识的设计、企业性格色彩的运用、核心价值观的提炼、司歌的征集、“新春和会”的组织、企业内刊的创办等等，一件件娓娓道来，如数家珍，深深的感触以及满满的喜悦同时跃然纸上。

作为一位造诣颇深的现代派画家，作者在企业文化工作中往往不自觉地加入艺术的思维和人文的眼光，并使这项工作充满人文精神和艺术质感，比如对于“新春和会”的用心组织，比如对于企业内刊的精心设计，尤其是旁若无人跳舞的态度，让人感受到一种完全不同寻常的企业文化工作体验。

作者对于一些具体工作细节的呈现，格外令人印象深刻。比如文化研讨营从地点的选择、主题的确定、背景的设计、文案的起草到营长、升旗、宣誓、讲解、研讨、案例、写信、展示等各方面细节，都一一到来，读后犹如亲身经历了一般。

我相信，每一位用心的读者都能从中得到启迪。尤其是从事企业文化

相关工作的人们，更会有许多感同身受之处，更能直接从中学习到做好企业文化具体工作的路径和方法。

这类著作，一直都是少见的，因此，本书出版的价值也就非比寻常。

孟凡驰

中国企业文化研究会常务副会长兼秘书长

自序 一个时代终于来临

文化正是人类的最终目的

两件大事

创立

三和文化

重组

微观实践

自省

这是个巨变的时代，这是个原力觉醒的时代。

它让文化建设的微观元素迅速觉醒，它让文化作为企业的原力开始觉悟。一个时代是那么神奇和不可思议，微观与宏观，小宇宙与大世界，在这一刻彼此联姻和合，开启了文化原力的链式反应。康德说：“文化正是人类乃至全部存在的最终目的。”一场由文化引发的“变革”，也许在下一刻将演绎成企业的真正革命。

一个时代终于来临。

两件大事

“有时，你不会知道一个时刻真正的价值，直到它变成记忆。”这是英国摇滚歌星大卫·鲍伊 2016 年 1 月 11 日过世后，其夫人讲的一句让人刻骨铭心的话。

九年前，一个偶然机会，朋友建议我回京到一家刚成立的央企工作。这家央企，就是之后我一直奋斗了九年的国家核电技术公司（简称“国家核电”）。

从加入国家核电第一天起，我就开始思考构建企业文化。我像一只采蜜的蜜蜂，三千个日日夜夜，乐此不疲地耕耘，“三和文化”便是我和同事们共同浇灌的一棵参天大树，“六合之花”是树中之冠。

人生真是不可思议。2007年7月27日我到国家核电报到，28日在上海核工程研究设计院（简称“上海核工院”）参加公司第一次年度工作会。八年后的同一天，也就是2015年7月27日，公司宣布我为重组整合后的新公司企业文化部门负责人，继续推进国家电力投资集团公司（简称“国家电投”）企业文化工作。

过去九年我经历的两件人生大事，促动我写这本书。我想把这九年文化建设的微观实践写下，把这九年的生命印迹写下。贾平凹说：“当五十岁的时候，不，在四十岁之后，你会明白人的一生其实干不了几样事情，而且所干的事情都是在寻找自己的位置。”贾平凹说出他的心声，也说到我的心坎上。

创立

进入21世纪，中国经济持续高速增长，对能源提出巨大需求。长期以来，中国能源结构非常单一，以火电为主耗费了大量煤炭资源，给环境带



国家核电技术公司 2007 年 5 月 22 日在人民大会堂揭牌成立

来巨大压力。于是，中国政府在 21 世纪初，做出“积极发展核电”的战略部署。在这一大背景下，中国政府做出从国外引进先进核电技术的决定，积极推动中国核电技术的创新发展。

2003 年 7 月，国务院成立核电招标领导小组，由原核工业部常务副部

长陈肇博同志担任组长，组成数十人团队，历时三年向全世界进行招标，最终选择美国 AP1000 三代核电技术。

之后，中央决定成立一家中央骨干企业，来主导三代核电技术引进、消化、吸收和再创新。2007年5月22日，国家核电技术公司在人民大会堂宣告成立，王炳华从中电投集团党组书记、总经理，调任国家核电担任党组书记、董事长。

国家核电组建之初，员工 1 366 人，所属企业仅两家，分别是来自中核集团的上海核工院，以及国家电网旗下山东电力的山东电力设计研究咨询院（简称“山东院”）。上海核工院成立于 1970 年 2 月 8 日，主要从事核电站的核岛设计，中国第一座核电站——秦山一期就由该院设计；山东院 1958 年从北京电力设计院分出，主要从事火电和电网设计。

从某种意义上讲，国家核电的成立，是中国核电体制改革的产物。作为三代核电技术引进、工程建设、自主发展的载体，引进具有国际先进水平的第三代先进压水堆核电技术，并通过建设依托项目，组织进行关键技术攻关和研发创新，走出一条核电自主化发展道路，这是国家核电的历史使命。

2007 年 7 月，国家核电与西屋公司正式签署技术转让协议，标志中国改革开放以来，最大的能源技术引进项目开始实施，与西屋公司的合作，由此拉开序幕。

一个新事物的产生，需要天时地利人和。该来的时候，浩浩荡荡，这就是潮流的趋势、历史的力量。



国家核电与美国西屋公司签署三代核电自主化依托项目技术转让协议