

孙振声◎主编

国有企业

Guoyou Qiye
Gexing Wenhua
Yanjiu

个性文化
研究

湖北长江出版集团
湖北人民出版社

国有企业 个性文化 研究

Guoyou Qiye
Gexing Wenhua
Yanjiu

主 编：孙振声

副主编：田德照 左亚文 孙 宇 王安玲

编委主任：杨泽柱

编 委（按姓氏笔画排列）：

王安玲	左亚文	田德照	吏林山	刘 军
刘万江	孙 宇	孙振声	杨 虹	杨泽柱
吴湘玲	陈 邴	陈永志	林开华	罗钟灵
周金华	赵继军	程少人	傅正前	童 剑
魏 闵				

湖北长江出版集团

湖北人民出版社

鄂新登字 01 号

图书在版编目(CIP)数据

国有企业个性文化研究/孙振声主编.
武汉:湖北人民出版社,2010.11

ISBN 978-7-216-06594-8

I. 国…

II. 孙…

III. 国有企业—企业文化—研究—湖北省

IV. F279.276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 211732 号

国有企业个性文化研究

孙振声 主编

出版发行: 湖北长江出版集团
湖北人民出版社

地址: 武汉市雄楚大街 268 号
邮编: 430070

印 刷: 武汉市楚风印刷有限公司
开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32
字 数: 287 千字
版 次: 2010 年 11 月第 1 版
书 号: ISBN 978-7-216-06594-8

经销: 湖北省新华书店
印张: 10.75
插页: 3
印次: 2010 年 11 月第 1 次印刷
定价: 58.00 元

本社网址: <http://www.hbpp.com.cn>

序 言

国务院国有资产监督管理委员会
党委委员、副主任 黄丹华

《国有企业个性文化研究》一书,汇集了湖北省 12 家国有企业文化建设的阶段性成果,是顺应 21 世纪企业文化管理发展大趋势,总结湖北省国有企业文化建设的历史和现实经验,积极促进国有企业文化建设再上新台阶的一个有益读本。迄今,像这样比较集中、系统、深入研究国有企业文化建设的书籍还不是很多。该书的出版不仅有利于提升湖北省国有企业文化建设的水平,增强湖北省国有企业的软实力和核心竞争力,而且有利于促进湖北省国有企业与国内外其他企业的文化交流,对于推动中国企业文化建设和企业科学发展具有积极的意义。

当今时代,文化与经济和政治相互交融,在综合国力竞争中的地位 and 作用日益突出,已经成为民族凝聚力和创造力的重要源泉,成为综合国力竞争的重要因素。企业文化作为企业在长期实践中培育形成并为广大员工共同遵循的价值观、经营理念、职业道德、行为规范的总和,作为企业有别于资金、技术、人才之外的“第四种资源”,是企业软实力的重

要内容和核心竞争力的重要组成部分。在经济全球化深入发展的今天,企业竞争越来越表现为企业文化软实力的竞争。加强企业文化建设,把文化理念融入经营管理,努力打造企业文化软实力,提升企业核心竞争力,日益成为提升企业管理水平、赢得竞争优势的战略选择。

国有企业是我国国民经济的重要支柱,是全面建设小康社会的重要力量,肩负着发展壮大国有经济的崇高使命,必须更加重视企业文化建设,以文化力推动企业科学发展、做强做大。为推动企业文化建设,国务院国有资产监督管理委员会2004年在大庆油田召开了中央企业企业文化建设研讨交流会,2005年又颁布了《关于加强中央企业企业文化建设的指导意见》,提出要建立适应世界经济发展趋势和我国社会主义市场经济发展要求,遵循文化发展规律,符合企业发展战略,反映企业特色的企业文化体系。通过企业文化的创新和建设,内强企业素质,外塑企业形象,增强企业凝聚力,提高企业竞争力,实现企业文化与企业发展战略的和谐统一,企业发展与员工发展的和谐统一,企业文化优势与竞争优势的和谐统一,为企业改革、发展、稳定提供强有力的文化支撑。湖北省国有企业积极贯彻国务院国有资产监督管理委员会的部署要求,紧密结合自身实际推进企业文化建设,取得了可喜的成果,这些成果在该书中得到了比较充分的反映。

该书的理论特色是将国有企业文化建设的历史传承研究与现实创新研究结合得比较好。企业文化建设对于我国国有企业既是新工作,又是老传统。我国国有企业在借鉴西方发达国家企业文化管理先进经验之前,企业文化建设

是以思想政治工作、精神文明建设等多种形式存在和发展的,形成了优良传统,积淀了深厚底蕴。该书对国有企业文化建设既一脉相承又与时俱进的内在历史和逻辑关系,从理论规范研究与应用实证研究的结合上进行了比较全面深入的发掘提炼,总结提出了湖北省国有企业文化建设的优良传统、现实特色和努力方向。

该书由湖北省国有资产监督管理委员会组织东风汽车公司、武汉钢铁集团公司、中国葛洲坝集团公司、中铁大桥局集团有限公司、湖北省电力公司、中国建筑第三工程局有限公司、中国石油化工集团公司江汉油田、中国三江航天集团、中国长江航运集团、中国电信股份有限公司湖北分公司、中国石油化工股份有限公司湖北石油分公司、湖北宜化集团有限责任公司等 12 家国有大中型企业宣传部和武汉大学相关学者共同调研、编写而成,这是该书的编撰特色。政府国有资产管理者、国有企业经营者与企业文化专家三方面力量有机结合、通力合作,保证了该书的编撰质量。

当然,该书还只是研究国有企业文化建设的一个阶段性成果。希望本书的编撰者继续追踪国有企业文化建设的轨迹,不断发现新变化,研究新问题,总结新经验,推出新成果,为促进国有企业的企业文化和科学发展作出新贡献。

目 录

序言 / 1

开放 融合 创新

——东风汽车公司的合金文化建设 / 1

炉火炼就文化魂 钢花浪漫红钢城

——武汉钢铁集团公司的钢文化建设 / 31

浇灌企业文化之花 采摘双重丰碑之果

——中国葛洲坝集团公司的丰碑文化建设 / 57

打造桥文化 发展建桥业

——中铁大桥局集团有限公司的桥文化建设 / 94

水火既济 慎终如始

——湖北省电力公司百年接力传承的企业文化精神 / 124

高举争先文化旗 领跑中国建筑业

——中国建筑第三工程局有限公司的争先文化建设 / 148

自强不息 和谐发展

——中国石油化工集团公司江汉油田的企业文化建设 / 179

国家利益高于一切 质量安全重于泰山

——中国三江航天集团的军工特色文化建设 / 202

百年积淀今勃发 乘风破浪铸辉煌

——中国长江航运集团的船文化建设 / 218

用心服务 追求卓越

——中国电信股份有限公司湖北分公司的高绩效追求型文化建设 / 254

铸造百折不挠的荆楚石油魂

——中国石油化工股份有限公司湖北石油分公司的企业文化建设 / 281

开发化人文化品牌 成就化工产业神奇

——湖北宜化集团有限责任公司的文化人文化建设 / 304

编后记 / 334

开放 融合 创新

——东风汽车公司的合金文化建设



中国东风汽车公司（以下简称东风公司，原为中国第二汽车制造厂，简称二汽，更名于1992年），始建于1969年，是中国汽车行业的骨干企业之一，是国民经济的重要支柱企业。东风公司的发展凝聚着党和国家领导人的巨大关怀和期望：1953年毛泽东主席作出建设二汽的指示，20世纪60年代周恩来总理亲自为二汽选址；东风公司建厂后，邓小平、江泽民、胡锦涛、温家宝、吴邦国先后到东风公司视察。这一切给东风人带来了巨大的鼓舞，也标志着东风公司肩负着共和国的重托。40多年来，东风公司不负众望，日益发展壮大，逐步成为集科研、开发、生产、销售于一体的特大型国有企业。2008年位居中国企业500强第20位，中国制造企业500强第5位。现有总资产732.5亿元，员工12.4万人。其总部设在“九省通衢”的武汉，主要业务分布在武汉、十堰、襄樊、广州四大基地，形成了“立足湖北，辐射全国，面向世界”的产业格局。主营产品涵盖全系列商用车、乘用车、发动机及汽车零部件。在国内汽车细分市场，中重卡车、SUV、中客车排名第一位，轻卡车、轻客车排名第二位，轿车排名第三位。东风公司在华夏神州制造出了多个“第一”和“率先”：制造出第一台

自主研发的越野卡车、在业界第一家突破计划经济体制寻求自主发展、率先以全球化的视野组建了全国最大的国际合资企业、第一家实现整体资产合资上市、打造我国汽车工业首个驰名商标、率先在合资企业推行“两公开、两纳入”(即党的组织机构公开设立,党组织活动公开进行;党组织活动经费纳入预算,党务工作人员纳入编制)、首创中外合资企业党组织参与重大问题决策的经验在全国推广……一个个领先之举,一串串闪光的足迹,这些骄人业绩的取得离不开企业“合金文化”的支撑。“合金”的原意是指由两种或两种以上的



■ 1980年邓小平视察二汽

金属或金属与非金属,通过熔合成均匀液体后凝固而成的具有金属特性的物质。“合金文化”寓意着东风公司将有利于企业发展的多种优秀文化元素优化组合起来,凝结成为独具东风公司特色的企业文化,其灵魂是艰苦奋斗、改革创新、和谐互补。它们为东

风公司的发展提供了巨大的精神动力和强劲智力支撑,推动东风公司从大山中走出来,走向全国,走向世界。近五年来,东风公司不仅主要经济指标始终保持行业前列,东风品牌被国家商务部授予“最具市场竞争力品牌”称号,荣获中央企业“绩效进步特别奖”和“全国五一劳动奖状”称号;还连续两次获得“全国文明单位”称号,和中央十部委“创争”活动领导小组授予的首批十家“全国学习型组织标兵单位”称号。经过四十多年的发展,东风汽车公司企业文化建设始

终呈现“开放、融合、创新”的特征,彰显企业文化建设的独特魅力。尤其是面对国际国内竞争的新形势,面对时代发展的新潮流,面对多元国际合作的新格局,公司企业文化既弘扬公司传统的优秀文化,又积极借鉴中外企业文化建设的成果,在继承中发展,在发展中继承,在融合中创新,在创新中融合,形成了既体现优良传统,又反映时代特征,始终充满生机与活力的企业文化。

一、艰苦创业——铸就东风企业精神

东风公司的发展史,就是一部波澜壮阔的创业史,艰苦奋斗的文化理念深深熔铸在每一个东风人的心灵深处。秉承着“为打汽车翻身仗出力,为国家和人民争光”的创业精神和豪情壮志,几代东风人以非凡的胆识和智慧不断调整与优化战略布局,为世人展示了一幅幅自强不息的壮美画卷和一部部可歌可泣的奉献诗篇。东风公司自创业以来,形成了“艰苦创业的拼搏精神,坚持改革的创新精神,永攀高峰的竞争精神,顾全大局的主人翁精神”和“造就第一流人才,生产第一流汽车,提供第一流服务,创造第一流效益”的企业精神,在凝聚员工队伍、推动企业发展方面产生了积极作用。新的历史时期,东风人在继承“四种精神,四个一流”的基础上,逐步形成了“实现价值,挑战未来”的企业精神,鼓励和引导员工以理想为主题,以业绩为导向,立足岗位,顽强拼搏,勇于挑战自我,努力实现产品价值、企业价值和员工价值,最终实现企业发展与员工发展的和谐统一。

1. 以自力更生、“包建”和“聚宝”的方式闯过“创业关”

忆往昔,峥嵘岁月稠。1952年底,在一汽建设方案确定之后,毛泽东主席就做出了“要建设第二汽车厂”的指示。1969年国家建设二汽

的动员令一发出,祖国四面八方的数万名建设大军便怀着壮大中国汽车工业的梦想,肩负着祖国和人民的希望,别家舍业,打起背包,千里迢迢,浩浩荡荡地汇集到十堰这片荒凉寂静的穷山僻壤,开始了二汽拓荒者创业的足迹,开启了振兴民族汽车工业的征程。刚开始没有宿舍,他们就借住在村民家,或住进临时搭起的芦席棚里;缺少运输工具和机械,他们就背篓、竹筐、扁担,手拉肩扛一起上;生活物质供应困难,他们一日三餐或者“瓜菜代”,或者山泉水加干粮;电灯照明根本谈不上,他们就用蜡烛、马灯和煤油灯……这就是当时二汽拓荒者艰苦创业生活的真实写照。先辈们就是这样凭着“自力更生、自主发展”的创业精神和“建成二汽、富强中国”的崇高理想,从无到有地奠定了二汽拓荒者们“安居乐业”的基础:建起了一座座厂房,树立起一座座铁塔,修起了一条条公路;从蜿蜒的汉江水路,从崎岖的山间公路,运来了一个个重达数十吨、上百吨的大型机械,组装起了汽车生产线;盖起了一栋栋宿舍,修起了托幼园、学校、礼堂、电影院等学习、生活、娱乐设施。

在此基础上,二汽的领导们又以“敢为天下先”的勇气,采取“包建”方式和“聚宝”方式,使二汽胜利投产出车。“包建”方式,就是为了适应我国当时的生产力状况,按照汽车的总成分工,由国内汽车厂家和设备厂家分别实行“四包”,即包设计,包生产准备,包人员培训,包生产调试。“聚宝”方式,就是为了努力追赶世界先进水平,缩小差距,对设计工作提出了大量采用“四新”的要求,即新技术、新设备、新材料、新工艺。通过“包建”和“聚宝”,自行设计制造了近2万台套设备,设备自给率达到了98%。这些设备使二汽在整体上达到上世纪70年代的水平,其生产的产品总体指标在国内领先,部分指标接近当时的国际水平。历经重重艰难,洒下无数汗水,1975年6月制成第一个基本车型——两吨半越野车;1978年7月制成了第二个基本车型——“东风”五吨载货车;1980年促成第三个基本车型——三吨半越野车通过国家鉴定定型。二汽在“包建”与“聚宝”上还有一大成绩,就是聚集了人才之宝。二汽在建设时,国家从全国各地调集了一大批各类专业技术人才支援二汽,这些人才成了二汽建设的骨干力量。

2. 以百折不挠、敢打“翻身仗”的勇气闯过“亏损关”

然而,当时二汽虽然取得了胜利投产出车的社会效益,经济效益却不能令人满意,存在着成本较高、质量较差、产量较低、亏损较大的问题。对此,东风人又凭着不屈不挠的艰苦创业精神,勇打“四个翻身仗”,闯过“亏损关”,实现了扭亏为盈的大转变。

1975年虽然出车了,但是之后两年间二汽仍然处于亏损状态。1978年“计划亏损”3200万元,“湖北省和一机部系统最大的亏损户”的帽子像大山一样压在二汽人心头。为尽快结束靠“吃国家基建饭”过日子的历史,创业者们响亮提出了“保质量、上能力、争超产、扭亏损”的目标口号,群策群力共同开展了“大打提高产品质量的翻身仗,大打建设五吨载重车生产能力的翻身仗,大打全年生产5000辆五吨车的翻身仗,大打甩掉亏损帽子的翻身仗”。“四个翻身仗”的胜利,彻底扭转了二汽建设的被动局面。1978年7月15日,首批民用东风五吨车实现批量生产,这是东风人用自己的双手和智慧打造的具有真正意义的第一款中型卡车。作为东风卡车品牌的第一座里程碑,它的响亮名字“东风140—1”,已经载入中国汽车工业的史册。同年12月,东风五吨车、二吨半越野车光荣参加对越自卫反击战。在枪林弹雨的前线,东风车全部执行了最艰巨的战斗突击和物资抢运任务,其优越的性能给战士们留下了深刻的印象,被战士誉为“功臣车”、“英雄车”。二汽当年还超过了国家原定2000辆的计划,生产了5000多辆优质汽车,闯过了“亏损关”,第一次向国家上交利润279万元。这一年,标志着东风卡车正式登上了社会效益和经济效益双丰收、推动国产汽车业高速发展的大舞台,并以此巨大业绩迎来了改革开放新时期的开门红。

3. 以敢为天下先、坚持“四自”精神闯过“停缓建关”

正当全厂乘着改革开放的东风大踏步向前迈进的时候,1980年

由于国民经济进入调整时期,二汽被国家列入了“停缓建”企业名录,国家停发了一切基建投资及设备材料购置费用,仅仅发职工工资及设备维修费。然而,东风人没有被这突如其来的严峻困难所吓倒,而是发扬“投之亡地然后存,陷之死地然后生”的精神,自力更生、奋发图强,披荆斩棘,勇度难关。他们提出了“自筹资金,量入为出,分期续建”的改革方案,即将按计划应当留给企业的三笔资金,包括折旧基金、利润留成、设备维修费各提取一部分,由企业统一“捆绑起来”使用,自行安排续建。1980年3月22日,国务院“关于批准二汽续建”的文件正式下发。从此,二汽采取变外延为主扩大再生产为内涵为主扩大再生产的方针,胜利闯过了“停缓建”关,改变了向国家等、靠、要的被动局面,走上了一条依靠自力更生发展的二次创业之路,率先开始了由粗放型的经济增长方式向集约型的增长方式转变的改革。

1982年11月,国务院又批准二汽为实行利润递增包干的试点企业,同意二汽在当年上缴利润1.4亿元的基础上每年递增7%,其余自留资金用于完善能力和完成国家批准的技术改造及其他项目。1983年又将这一政策延长到1990年。这一在行业率先进行的扩大企业自主权的改革,有效地调动了各方面的积极性,促使二汽开始向“四自”,即自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的经营机制转变。同一时期,二汽率先提出和实践并在全中国产生重要影响的改革举措还有:计划单列、自主进出口贸易、建立财务公司自我融资、利税分流等等。深化改革给二汽插上了腾飞的翅膀,从1980年至1985年,在确保上缴国家全部利润、税金、折旧费提成的前提下,二汽自筹资金3.3亿元。到1985年,不仅没有向国家要一分钱,而且提前两年达到了年产10万辆汽车的生产能力,相当于新增国家固定资产投资3.9亿元,实现利润8.4亿元,上缴税收4.2亿元。不论是汽车产量和销量,还是上缴国家利润和税收,均占全国汽车企业60%以上,创造了上世纪80年代的辉煌。同时,还生产了优质汽车35万辆,新建技术中心1万多平方米以及电子计算机中心和厂区电视中心,建设高水平汽车道路试验场2250亩,10万千瓦热电站1座,职工宿舍60多万平米,建设了100多公里的厂区道路,开始建设襄樊第二基

地,开辟了柴油车生产,实现了汽油、柴油车并举,大、中、轻三种车型并举,军用、民用车并举,开始向全方位、多品种、全系列车型发展。

4. 以为国争光、实施“三级跳”的胆略闯过“百万辆关”

东风汽车公司的国际化进程,是全体东风人新东风精神的具体体现。在基本形成了 10 万辆汽车生产能力后,二汽根据当时中国汽车“缺重(重卡)、少轻(轻卡)、无轿(轿车)”的格局,果断作出了弥补这些国内空白的“三级跳”决策,大胆走出十堰山区,在广阔天地里去建设新的基地、拓展新的事业、寻找新的商机。

1985 年,二汽所属的一座起点高、技术新、效益佳的新型汽车城出现在古城襄樊北部的油坊岗,建成了生产发动机和轻型车的新基地,还建起了铸造厂、试车场等新设施。以襄樊基地建成为标志,东风人胜利实现了“一级跳”。

1992 年,为了突出品牌效应,二汽更名为东风公司。东风人抱着为国家争光,为国人争气的豪情壮志,为了实现用自己生产的轿车替代进口轿车的梦想,毅然向国家请战上轿车项目。经过一系列艰辛和曲折,同年 5 月 18 日,神龙轿车项目在武汉破土动工,东风人又胜利实现了“二级跳”。

2000 年后,为了实现新世纪的跨越式发展,还成功地在珠江三角洲、长江三角洲快速拓展轿车新事业,建立新的经济增长点。同时,大力引进民营资本,加大资源的整合力度,不断壮大自身实力。2003 年 1 月,东风公司与湘火炬投资股份有限公司共同出资组建起东风越野车有限公司;6 月,东风公司、东风实业公司和重庆渝安有限公司投资创立了东风渝安车辆有限公司,成为东风公司强劲的增长极。并且完成了几代东风人的夙愿,总部迁到武汉,又胜利实现了“三级跳”。

2007 年,东风公司在实现“三级跳”的基础上,可以说又迈上了“撑杆跳”的新台阶,实现了产销百万辆汽车的激情跨越,圆了几代东风人的光荣梦想。这一年,东风公司销售汽车达到 113.7 万辆,与 1978 年

销售汽车 4462 辆相比,增长了 254 倍;实现销售收入 1679.5 亿元,与 1978 年的销售收入 1.6 亿元相比,增加了 1025 倍。1978—2007 年,利税总额 1660 多亿元,是国家投资东风公司 16.9 亿元的 98.5 倍。

5. 以开放合作、自主发展的方针实现“国际化”战略

从 20 世纪 90 年代中后期开始,世界汽车工业开始了新一轮更大规模的资产重组浪潮。东风公司及时审时度势,顺应中外汽车工业发展潮流,率先以全球化视野实施对外开放,全面深入地推进多元国际合作,探索做强做大国际化企业之路。他们响亮地提出了“立足湖北、面向全国、走向世界”的发展战略,全面谋划着与跨国汽车集团的合作,主动参与全球一体化进程,参与国际汽车工业重组分工,提升自身核心竞争力和国际竞争力。东风公司走向国际的开放合作之路是一首和谐的三部曲:

第一曲:率先实施对外开放,为国际合作奠定坚实的基础。早在 1975 年前后,东风公司就从德国奥芙柯公司引进了先进设备,并进行自我消化吸收后,增强自主创新的能力。来东风考察的第一批外国专家一行三人,看了东风自行安装并调试成功从该公司进口的 12000 吨热模锻压机后赞不绝口。上世纪 80 年代中期,东风又从美国引进康明斯发动机技术,被中国广大用户誉为“发财机”。上世纪 90 年代,东风公司又与日本本田公司在广东携手合作,1994 年,成立了“东风本田汽车零部件有限公司”,1998 年又成立了东风本田发动机有限公司,进一步提升了对外开放的水平。所有这些合作都为东风公司后来大步迈向世界,进行大规模、深层次的国际合作积累了经验、奠定了基础。

第二曲:加强与跨国公司的合作,使汽车零部件生产国际化。2001 年 11 月,东风公司与标致雪铁龙集团(PSA)签署了共建“面向 21 世纪、参与国际大循环”的技术共享平台意向书,双方合作的层次从东风与雪铁龙产品的合作上升到了与标致雪铁龙集团的合作。2003 年 4



■ 1975年,第一个基本车型——两吨半越野车生产能力建成投产。

月,东风公司与美国康明斯在“东风汽车”柴油发动机分公司的基础上,合资成立东风康明斯发动机有限公司,这意味着国内规模最大、技术最先进的柴油机生产基地正式投入运行。同月,东风公司还与美国伟世通公司合资项目签署并实施,东风零部件朝着置身全球化发展,面向国际做强做大目标迈出了重要的步伐。

第三曲:扩大整车合作范围,构建全国最大的合资汽车企业。2002年3月,东风公司与江苏悦达、韩国起亚公司组建了东风悦达起亚汽车有限公司。10月,东风公司与法国PSA集团签署扩大合作协议,将所属的神龙汽车公司的合作层次提升到雪铁龙的母公司法国PSA集团,共同成立研发中心,实现了雪铁龙、标致双品牌共线生产。2003年7月,东风公司又与本田公司通过改组武汉万通汽车公司,共同组建东风本田汽车有限公司,生产本田SUV类的“CR—V”运动型多功能休闲车,双方合作由原来共同生产汽车零部件,发展到生产发动机与整