

# 深挖企业文化金矿 萃取高质量发展力量

## 记包铝以十大工作理念为主要内容的企业文化建设实践

作者 田明生 武建斌 郭娜

党的十九大报告指出，文化是一个国家、一个民族的灵魂。文化兴国运兴，文化强国运强。一个企业的发展壮大，同样离不开好文化的支撑和推动。

### 挖掘“包铝品格、包铝气质”

回首包铝六十多年发展历程，岁月峥嵘，皆为华章：上世纪六十年代，由于受“大跃进”和“反右倾”的影响，上级要求将正在施工的钢结构电解槽改为砖结构电解槽。包铝第一代领导人和工程技术人员以实事求是的态度和追求真理的胆魄，坚持保住了一半的钢结构电解槽，使包铝成为同期建设的同类铝厂中唯一没有“下马”的企业。1969年12月15日，因包头电厂锅炉发生事故，包铝电解及供电设备遭受严重损坏。党员干部带领职工群众不分昼夜精心守护每一台电解槽，最终保证了电解南厂房的正常生产。1979年8月12日，包铝遭遇特大山洪袭击，全厂断电停产。包铝干部职工经过12个昼夜的抢险奋战，全面恢复生产，创造了中国铝业史上全线停电恢复生产的奇迹。1998年，包铝效益急剧下滑，每月亏损1000万元。包铝一方面采取积极措施降本增效，另一方面全体干部职工每月只发300元生活费，维持正常生活。包铝人毫无怨言，信心坚定，使企业度过了又一次危机。

2008年受金融危机的影响，包铝累计33个月巨额亏损，科以上干部全面降薪，干部职工士气低落。在严峻的形势下，2013年，中铝集团党组对包铝领导班子进行了竞聘重组，包铝从此开启了全面结构调整、转型升级和市场化改革进程。经过近两年的艰苦努力，2015年，包铝彻底甩掉亏损大户的帽子，成为中铝公司提质增效的力量先锋。2016年—2018年，包铝始终坚持“改革创新、管理提升、成本领先”的经营方略，乘势前进，实现大幅盈利，连续创造企业发展历史上经营业绩最好水平，名列中铝集团电解铝企业盈利第一名，从亏损第一到盈利第一，实现了凤凰涅槃、浴火重生。目前，包铝资产总额达到176亿元，产能规模达到130万吨，人均劳动生产率达到了300吨/人年，发展成绩斐然。

2018年9月，在纪念包铝建厂60年之际，站在新时代高质量发展的新起点，包铝提出了建设一流企业的宏伟目标。实现新目标，展现新形象，需要清晰、统一的文化理念打造强大的核心竞争力作为有力支撑。在筹备60周年大庆期间，包铝高层领导深情回顾企业发展历程：企业六十年的发展历程有过艰苦创业的刻苦实践、有过抢险救灾的英勇壮举、有过困难时期的无私奉献、有过金融危机的深刻砥砺、有过扭亏为盈的丰富经验，这些宝贵的历史财富，像一座储量巨大的金矿，蕴藏了弥足珍贵的思想智慧、文化宝藏，要从挖掘出具有鲜明“包铝品格、包铝气质”的优秀企业文化，转化为促进企业高质量发展的强大文化动力，凝聚人心，激发斗志，推动一流企业建设。

### “积极 求己 至善”为工作理念核心

2018年11月，在包铝一流企业建设方案正式出台的同时，以“积极 求己 至善”为核心的十大工作理念正式发布。

“积极 求己 至善”十大工作理念：第一条，工作本身就是奖励，心甘情愿为之付出，乐此不疲为之奋斗；第二条，努力到无能为力，拼搏到感动自己；第三条，把他人当顾客；第四条，只对事，不对人——不因私交妨碍工作，不因工

作影响私交；第五条，把自己能做到的事，百分之百做好；第六条，外部条件有限，内心创意无；第七条，完善提升自己，胜过万语千言；第八条，把时间和精力放到改善和增值上；第九条，始终不满足，总在寻找问题；始终不松懈，总在解决问题；第十条，用数据说话，拿结果说话。

文化理念是否具有鲜活的生命力，能否为广大干部职工所认可认同，不仅要看其是否科学，更要看其是否易于入脑入心入行。“积极 求己 至善”十大工作理念用生动朴素的语言囊括了博大精深的中华优秀传统文化、西方积极心理学、现代管理学的精髓和原理，从享受拼搏快乐、尊重善待同事的“积极心理学”，穷尽自身潜力的“求己价值观”，追求巅峰绩效的“至善方法论”三个层面，回答了“为何工作、怎么相处、力量从何而来、目标止于何处”等困扰人心的问题，激励人们永不停歇，勇往直前。

第一个层面：享受拼搏快乐、尊重善待同事的“积极心理学”。来源于积极心理学。积极心理学研究人类积极的品质，挖掘人固有的潜在的具有建设性的生机和活力，激发个体的主动性和创造性，从而促进个人和社会发展进步，使人充满正能量，不断走向自我更新、自我完善的进取之路。这个层面主要包括十大工作理念中的第一条到第四条理念。

为什么而工作？怎样才能做好工作？如何处理人际关系？对这些经常困扰大家、答案又见仁见智的问题。“工作本身就是奖励，心甘情愿为之付出，乐此不疲为之奋斗”“努力到无能为力，拼搏到感动自己”“把他人当顾客”“只对事，不对人——不因私交妨碍工作，不因工作影响私交”这四条理念给出了明确的答案，诠释了“工作即是快乐，劳动体现价值”的进取理念，凝聚了包铝人对工作动机、思想境界、工作方法的共识，引导大家为了共同的目标，和谐共处，在工作实践、拼搏奋斗中感受快乐。

第二个层面：穷尽自身潜力的“求己价值观”。来源于《论语·卫灵公》：“君子求诸己，小人求诸人”“躬自厚而薄责于人”；《孟子·离娄上》：“行有不得，反求诸己”。这个层面主要包括十大工作理念中的第五条到第七条理念。

每干一项工作，都要问一问自己，是否竭尽全力？还有多少潜力可以挖掘？遇到困难挫折，是坐等外援，还是自力更生？是怨天尤人，还是反躬自省？有了问题，是反省自身，还是推过于人？十大工作理念中的“把自己能做到的事，百分之百做好”“外部条件有限，内心创意无限”“完善提升自己，胜过万语千言”这三条理念指引着包铝人自强不息，最大限度地挖掘自身潜力，发挥聪明才智，不断创新创造与自我完善，实现事业的成功和理想的达成。

第三个层面：追求巅峰绩效的“至善方法论”。借鉴《礼记·大学》：“大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善。”止于至善，是一种以卓越为核心要义的至高境界的追求。这个层面主要包括十大工作理念中的第八条到第十条理念。

如何改善？怎样增值？怎样通过工作效率的提升、资源要素的优化配置、工作质量的改善，推动高质量发展？十大工作理念中的“把时间和精力放到改善和增值上”“始终不满足，总在寻找问题；始终不松懈，总在解决问题”“用数据说话，拿结果说话”这三条理念引领包铝人在前进的道路上不断总结经验、审视不足、积聚能量、发挥优势，最终达到持续改进、精益求精、尽善尽美、永攀高峰的目的。

### 五层面深入推广理念落地

理念是行动的先导。好的企业文化理念必须进行广泛推广才能真正落地，进而转化为企业全体干部职工共同遵循的价值共识，转化为生产运营创新创造的价值成果。包铝通过“浓缩口诀，便于记忆；展开讨论，扩大舆情；随口引用，融入实际；视觉识别，入脑入心；命名项目，增强认同”五个层面、逐层深入的推广举措，全方位、多角度深入渗透，推动十大工作理念入脑入心入眼入行，引导广大干部职工广泛认知、深刻认同、持久践行。

一是浓缩口诀，便于记忆。企业文化理念唯有被更多的职工所掌握，才能迸发强大的力量。为更加便于广大干部职工记忆和理解，包铝将十大工作理念进一步提炼浓缩为“讲评故事好，创提增结果”五言十字的记忆口诀。记忆口诀简明扼要、朗朗上口、押韵好记，每一个字代表一条工作理念，其中，“奖拼”“顾事”“解果”三个词巧妙运用“讲评”“故事”“结果”的谐音，更加通俗易懂。

二是展开讨论，扩大舆情。2019年，包铝开展“践行十大工作理念 合力共建一流企业”主题大讨论活动。企业中基层管理人员围绕一流企业发展目标、“至善”项目、挂图作战计划谈思路谈举措，新入职的大学生、多年工龄的老职工立足岗位、结合自身，说认识说感受。通过学习讨论，广大干部职工进一步坚定了建设一流企业、实现高质量发展的信心和决心，属于一流企业的十大工作理念良好语境悄然形成。

三是随口引用，融入实际。十大工作理念是包铝60年发展历程的思想文化

结晶，蕴含了大道至简的朴素哲理，融合了富有新时代要求的管理内涵。针对职工思想更加活跃、多元、多样、多变的特点，包铝党政工团各级组织的干部引用十大工作理念开展思想政治工作，解疑释惑、理顺情绪、化解矛盾，改变以往“填鸭式”“苦口婆心式”刻板被动的方式方法，不断增强广大职工对企业的认同感、归属感。

四是视觉识别，入脑入心。各类有形的视觉识别是文化理念传播的有效载体。包铝通过积极运用内部电视、报纸、刊物、微信客户端等媒体，不断丰富十大工作理念传播途径；在各主要生产厂区重要地段、办公区域楼梯间显著位置设置宣传牌、宣传栏、宣传橱窗、电子显示屏，积极构筑十大工作理念立体化传播阵地，营造浓厚的宣贯氛围，使广大干部职工时时处处感知、感受、感悟十大工作理念。

五是命名项目，增强认同。2019年，包铝拿出1000万元工资总额，在全公司实施“至善”项目。即：通过十大工作理念的引领，深入挖掘蕴藏在广大职工中的聪明才智，充分调动广大职工的积极性、创造性，为企业降本增效做出贡献，“至善”项目预计将撬动1个亿的增值增效；“至善”项目的实施也为丰富和升华十大工作理念时代内涵提供坚实的实践支撑。2019年全年共实施31个“至善”项目，取得105亿元收益。

### 核心竞争力凸显

“积极 求己 至善”十大工作理念既是包铝60年发展实践的提炼升华，也是推动包铝高质量发展、建设一流企业的文化引领。理念因我们的践行更加生动，实践因理念的指导更有意义。在“积

极 求己 至善”十大工作理念强有力的引领下，包铝核心竞争力凸显，经营业绩创历史最好水平，被中铝集团授予“新旧动能转换”总裁特别奖、“提质增效协作”总裁特别奖等奖项，企业的品牌形象在高起点上实现了新的突破和发展。

近年来，包铝坚定不移推进高质量发展，一方面积极实施“一体两翼”发展战略（一体，是指“建成4条年产150万吨电解铝+5台自备发电机组+6万吨高纯铝生产规模”，两翼，是指“向上游，获取煤炭资源；向下游，发展高端铝合金”）。一方面投资近45亿元，实施3个电解和1个炭素脱硫环保改造项目，预计电解脱硫环保改造项目2020年4月底前全部投运，炭素环保改造项目2020年6月投运。与此同时，积极践行“建设绿色包铝、扮靓祖国北疆”的环保理念，每年投资300多万元，植树、种花、种草，在厂区实施“绿色隔离带”建设，以实际行动贯彻落实习近平总书记参加十三届全国人大二次会议内蒙古代表团审议时强调的“探索以生态优先、绿色发展为导向的高质量发展新路子，把内蒙古建成我国北方重要生态安全屏障”的重要指示精神。

站在新的起点，包铝深入研究铝行业的发展趋势，围绕“建设一流企业”总目标，制定了“聚焦战略、提升管理、改革创新、稳健发展”的工作主线，以加强政治建设为统领，以提升党建工作质量为抓手，全面引入卓越绩效模式提升各项基础管理。制定了未来5-10年企业高质量发展规划，用新时代的包铝精神，领航包铝迈上一流企业新征程；以砥砺奋进的豪迈姿态，把这个中铝集团电解铝北方基地打造得更加亮丽多彩。■

## 专栏

本栏目专门探讨企业经营过程中的产业选择、战略定位、商业模式创新等话题，解决做什么、怎么做、钱从哪来，为企业经营者在企业成长、转型、创新突破等方面提供有价值的参考。

## 产业对冲的五条路径

互相补充。

美国春田控股主营各种机械引擎，研究发现，这个市场平均每6年会有一次景气低谷。公司该怎么做，才能消除这个痛点？

春田决定进入卡车引擎零件市场。当市场上购买卡车的人减少时，购买卡车零件的人就会增加，因为大家普遍都不买新车了，旧车要继续开就得维修。

春田的农机引擎业务春秋是旺季，因此春田同时经营冰箱引擎，冰箱引擎夏季是旺季。

2017年，杜蕾斯收购美赞臣，避孕套巨头收购奶粉巨头，逻辑是，要么用它家的套，要么等着喝它家的奶粉，完美解释了什么叫产业对冲。

### 3. 强与弱对冲

强周期的行业和弱周期的行业对冲。威创股份主营电子大屏业务，是强周期行业，面临的不仅仅是景气周期，还有产业周期，因此需要布局长青型业务。

2015年，威创股份完成收购北京红缨时代和北京金色摇篮两家幼教行业优秀公司。

幼儿园行业看似是不起眼的行业，已经成为多家制造业上市公司转型的首选

方向。幼儿园业务几乎没有周期波动。

### 4. 新与旧对冲

新兴产业冲抵老产业。富士胶卷在传统业务遭遇崩盘之前，成功转型成医药企业。

柯达破产而富士转型成功，根本原因在于，对自己的核心能力认知不同。柯达认为自己的本事在“影像”上，转型做复印机，卖给施乐，而富士却认为自己的本事在“精密化学”，降维打击进入化妆品和医药，金蝉脱壳。

### 5. 虚与实对冲

金融和实业互补，实业有起落，资本永不断眠。

IBM大量投资相关领域的中小企业。经历过巨亏差点破产的IBM明白，虽然大象可以跳舞，但搞不好还是要挂掉的，挂掉之前，企业的价值通过投资得以延续，目前，纳斯达克上市公司中，有45%以上有IBM的投资。

2000年左右，联想电脑如日中天，董事长柳传志力排众议，成立联想投资。今天，联想投资已经成为联想集团的主要盈利来源。■

一个行业和另一个行业此消彼长，