

中安联合:先模宣讲掀起比学赶超热潮

■ 赵天奇 牛晓杉 李莉莉

“作为输煤煤装置的大厨，我将和团队继续以奋斗为勺，以担当为釜，与全体中安人一起，共同‘烹饪’出中安联合更加美好的明天！”

5月16日，在中安联合先模人物走进煤化工一轮班副班学习会的宣讲现场，该公司劳动模范、储运部输煤煤装置主任肖剑，深情讲述他带领的团队每年把400多万吨各种煤炭，按照热值、灰份、硫份等指标进行“科学配餐”，为下炉装置提供精准原料的故事。热情洋溢的宣讲，深深地感染了在场每一位观众，现场响起了热烈的掌声。

中安联合先模人物先进事迹巡回宣讲是该公司持续开展“石理春风”宣讲活动的年度重头戏。活动现场，6名来自不同岗位的劳动模范、先进生产(工作)者、中安工匠、青年五四奖章获得者，满怀热忱地分享了他们扎根中安、默默耕耘的奋斗历程与感人故事。他们在平凡岗位取得的不平凡业绩，从多个维度深刻诠释了“劳动最伟大、劳动最光荣、劳动最美丽”的精神内核，在干部群众中引发强烈共鸣。

“他们的事迹源于平凡，却因专注与坚持铸就非凡，把重复做到极致，把细节做到完美，这正是我需要学习的地方。”聆听完先进代表们的事迹报告，煤气化部空分装置员工阎维深有感触，表示要以精益求精的态度提高操作技能，在平凡岗位上书写属于自己的“匠心答卷”。

先模人物宣讲活动弘扬了劳模精神、劳动精神、工匠精神，让全体员工有榜样、赶有目标。中安联合精心策划了6场这样的宣讲活动，组织机关部门、生产一线和业务外包单位的人员参加。宣讲活动以真人、真事、真情的演绎，拉近了宣讲者与受众之间的距离，以榜样的强大力量激发员工比学赶超的热情。

“身边的典型看得见、摸得着，让他们走上讲台分享爱岗敬业故事，这种形式生动鲜活、深入人心，远比枯燥的说教更具说服力，能在潜移默化中教育员工。”甲醇部合成装置党支部书记徐红累说。

在开展线下宣讲活动的同时，中安联合还充分利用新媒体资源，将宣讲内容精心制作成视频，并编辑成微信公众号文章，进行多渠道、广覆盖的宣传，积极营造学习先模人物的浓厚氛围，引导全体员工从先进事迹中汲取奋进力量，掀起学先进、赶先进的热潮。

▶▶▶[上接 P1]

第四届中非经贸博览会要来了

这些看点值得期待

作为中非合作论坛经贸举措落实的重要平台，本届博览会将围绕落实中非携手推进现代化“十大伙伴行动”，以对接交流、投贸联动、项目洽谈等方式，组织各类经贸活动20余场，涉及中非基础设施、纺织服装、绿色矿产等合作领域，以及中非青年创新创业、企业家(CEO)对话等主题。除经贸交流以外，本届博览会还将举办中非文旅展、传统医药对接活动，同期举办中非电影周活动。

本届博览会还将集中展示和发布一批合作项目和成果。湖南省商务厅厅长沈裕谋介绍，目前已经征集到中非各方拟申请在博览会期间签约和对接项目达128个，金额超70亿美元，广泛涉及建筑制造、电力能源、交通运输、信息服务、文化卫生等合作领域。会期内将发布《中非经贸合作蓝皮书：中非经贸发展报告(2025)》。中国国际经济贸易仲裁委员会中非庭审中心也将正式揭牌。

据介绍，本届博览会主展馆将于6月13日至15日面向公众开放，较上一届增加一天。

▶▶▶[上接 P1]

全球燃气行业“奥林匹克”盛会上他们都带来了什么？

“比如，当我们发现有燃气泄漏情况时，检测车可以结合风速仪判断气体泄漏的方位，精确判断漏点，及时发出预警信号。”曾祥福说。

中国石化展台上科普页岩气从地下开采出来的全过程；国家管网集团向观众展示天然气全国一张网、LNG接收站业务、智能调控等最新成果；“绿色北京会客厅”呈现北京在生态、产业等领域绿色发展取得的突出成效……展区内外，来自全球的油气企业、基础设施企业和城市燃气企业展示着传统燃气领域各环节的发展成果和技术突破。

除了成果与创新，还有不少国际企业带来合作的期待。埃尼集团是一家来自意大利的能源企业，在该集团全球天然气与液化天然气业务组合总监克里斯蒂安·西尼奥雷托看来，每三年举办一次的世界燃气大会是燃气领域专家学者和企业协会等相聚的盛会，来到中国参加这一盛会，对他们而言格外有意义。

“我们通过此次世界燃气大会了解到，随着经济社会发展，中国对天然气有很大的需求。我们格外看重这片潜在市场，希望与中国的合作伙伴建立更紧密的合作关系，为中国的社会发展与能源需求提供多元选择。”克里斯蒂安·西尼奥雷托说。

东滩煤矿：“废料堆”里淘出“金疙瘩”

■ 王建 邱长鹏

山东能源集团兖矿能源东滩煤矿积极响应两级公司降本增效的号召，以精“抠”细“淘”的精神，深挖内部潜力，将修旧利废理念贯穿于生产运营的各个环节，从废旧物资里捞出“金疙瘩”，切实提升矿井的经济效益与资源利用率。今年一季度，该矿完成修旧利废原值1217万元，冲减成本365万元。

让废旧物料重新“上岗”

“这几根锚杆拉回去，捋直还能用；那个工具箱，改造一下就行；报废开关，拆开以后看看里面还有没有能用的配件；还有导向轮、护栏……”

在东滩煤矿生产服务中心，物流物回部回收班班长郑建造正站在堆积如山的物料旁，有条不紊地指挥着工友们搬运。他一边擦拭额头的汗水，一边向记者介绍：“回收上来的物品，会严格按报废、修复、完好三级分类。现在每天最少要整理60车这样的物料，每一类都得精准区分，不能有丝毫马虎。”

废旧锚杆捋直、钢丝绳卡除锈再投入使用、报废风泵拆解后重组修复、废旧“H”架加工成物料码放架……生产服务中心坚持“能工不换、能修不买”的原则，积极开展修旧利废工作，在废料堆里“淘宝”，将井下回收上来的锚杆、钢带、锚网等废旧物料整形、切割后，重新投放到管路挂钩、设备加固等加工制作中，让废旧物料重新“上岗”发挥余热，减少新材料投入，降低生产成本。

据了解，今年一季度，东滩煤矿修复的108水管、锚杆、托辊等物件就有16000件，提高了物资的循环利用率。

“以前坏了不能用的设备材料，经过修复可以实现再利用，通过自主拆解再组装的方式，大大降低了材料费用支出。”生产服务中

心主任孙刚介绍，一季度，该中心回收挡煤板、管接、梯子等非标件共2683件。仅用1.2米皮带H架改323架、1.4米皮带H架这一项，就节约资金8.72万元。

在降本增效赛道上全力冲刺

“李哥，又去‘淘宝’啦，今天收获咋样？”刚走进值班室，东滩煤矿通防工区下料班班长李同存就被工友注意到了，只见他手里提的一个背包里，装满了螺丝帽、弹簧垫、瓦圈垫等材料，这些可都是他从废料堆里



●生产服务中心职工正在修复锚杆。

“淘”来的“宝贝”。

李同存和班组职工都有个“习惯”，常常在废旧物资存放处翻箱倒柜，哪怕是一根胶管、一根封孔管，只要还有利用价值，都绝不放过。他们将回收的物料精心修复，让其重新“上岗”。仅3月份，该工区通过修复闸阀、回收喷浆胶管等，就创效达8000余元，交出了一份亮眼的降本增效答卷。

为了激励职工积极参与修旧利废，通防工区指定专人负责记录井下物资回收清单、修复清单、报废清单，并根据实时数据及时公

布。

与此同时，认真梳理降本增效工作思路，明确修订计划、目标和责任，对直接参与修旧利废工作的有关人员给予适当奖励，增强职工创新创效、增收节支的积极性。

积极开展井下物料检查，对应收回收锚杆、托盘等未按规定回收，锚固剂、水泥失效及材料乱扔乱放等问题进行通报、曝光、追责，并安排专人及时跟踪监督限期问题整改。

“全力以赴增效益，积蓄企业市场竞争新优势。”该矿矿长郭传清表示，“下一步，将继续深挖‘边角料’中的‘金疙瘩’，降本增效，深挖潜能，为矿井高质量发展注入强劲动能。”

传承与创新——娃哈哈企二代宗馥莉的企业文化实践与启示

2.亲情关爱文化。娃哈哈视员工为家人。员工平均收入高于同行，福利也好于同行。达到一定工龄一定职级的员工有住房福利；在杭过年的工人年年有年夜饭，宗庆后现场逐桌敬酒、发红包；每几年一次娃哈哈集体婚礼，大家长宗庆后必然出席当证婚人。杭州员工子女上学，从幼儿园到中学，学习费用均由娃哈哈承担。娃哈哈工会不仅热衷于当红娘，而且会组织员工旅游，还“季季有主题，月月有活动”。娃哈哈被中华全国总工会评为“全国模范职工之家”，当之无愧。

3.“子弟兵”文化。“我们都是子弟兵”，娃哈哈人的归属感强，忠诚度高，员工流动性超低。杭州娃哈哈总部员工大多是校招而非社招入职，一张白纸好画圆。娃哈哈大家长宗庆后的威望，其多年如一日的亲情关爱，不辞退45岁及以上员工的承诺，入职一定年限一定层级以上有不错的股权分红，谁不愿意成为“娃哈哈子弟兵”？当年娃哈哈与法国达能“离婚”大战，众志成城同仇敌忾的“子弟兵”，是宗庆后敢与达能斗争且最终逼退达能的底气所在。

4.“家文化”符号化。“家文化”作为娃哈哈的核心企业文化，不仅是理念，更有无处不在的符号化表达与传播。向社会公开的娃哈哈集团企业文化手册)重点强调“家文化”特色；企业文化体系里的核心价值观：凝聚小家发展大家报效国家，凝练了小家、大家(企业)及国家三个“家”的关系；“娃哈哈家园”公众号订阅欢迎词：“这是娃哈哈人温馨的家！……这里有‘家’的声音。有事没事常来看看，这里始终是你靠岸的温馨港湾”。娃哈哈企业歌曲题目是《寄托一生的家园》；娃哈哈离职员工组建的微信群名是“娃娃亲”。无论是在职的还是离职的都以“娃哈哈家人”而自豪。中外企业，视“家文化”为核心企业文化的本就少见，将“家文化”大张旗鼓符号化传播的可能只有娃哈哈一家。

5.家国情怀。有国才有家，娃哈哈以“为家人员工谋幸福，为社会国家谋发展”为初心，实业报国、泽被社会为使命。娃哈哈有高度的社会责任感，旗下关联企业大多位于贫困地区、革命老区，通过产业“扶贫”培育当地“造血”功能，促进共同富裕；成立“浙江省娃哈哈慈善基金会”，积极投身各类社会公益事业；常年支持教育事业，巨资设立“春风助学”专项教育基金，大额援建“希望小学”“阳光操场”。

三、宗馥莉企业文化的传承与创新

宗馥莉出生于1982年，高中与大学就读于美国。2004年回国就职于娃哈哈童装公司。2007创立宏胜饮料集团（娃哈哈生产外包公司）。2018年4月起担任娃哈哈集团品牌公关部部长，2020年3月兼任娃哈哈集团销售公司副总经理。2021年12月，宗馥莉任娃哈哈集团副董事长兼总经理。2024年2月，宗庆后去世，随后宗馥莉接班成为娃哈哈董事长、实控人。

作为娃哈哈新帅，企二代宗馥莉既重视企业文化传承，更重视“奋斗文化”“创新文化”，同时对“家文化”进行大刀阔斧的革新。

(一)奋斗文化传承。宗馥莉女承父业，奋斗文化刻在宗家血脉基因里。2024年初，为承接其父去世引发的全国人民情怀消费，她顾不上悲伤，迅速增加产能布局、指挥终端抢占营销战役，夜以继日地工作。同时要求员工传承“宗总勤劳踏实，人生不息、奋斗不止”精神持续努力。在2024年公司业绩回到娃哈哈历史巅峰基础上，2025年，她继续制定两位数增长业绩目标。她和娃哈哈人“励精图治、不畏艰难”的奋斗文化，令人敬佩。

(二)创新文化传承。不创新，无未来。正因为娃哈哈几十年的持续创新，才一路成长为中国食品饮料业巨人。不可否认，近年来娃哈哈产品、组织结构老化、创新精神衰退。不甘躺平、接班后的宗馥莉迅速捡起并挥舞娃哈哈创新文化大旗，在企业战略、品牌管理、组织管理等方面进行多维度创新。以渠道创新为例：在传承经销体系基础上，组建12000余人的专业化终端人员队伍，推进终端的精细化管理；新设立现代化渠道、特通渠道对接大客户；考核经销商不唯业绩单一指标，创新引入终端掌控能力、市场拓展能力、客户服务质量等多维度的考核体系。

(三)“家文化”革新的原则：完全传承、有限传承、大胆创新。“家文化”是宗庆后时代娃哈哈核心企业文化，但因为“家文化”存生“家长制容易一言堂，不主动辞退员工滋生懒人，福利过多企业负担沉重”等弊端，宗馥莉的原则是：完全传承，有限传承，大胆创新。

1.“家文化”符号化，完全传承。关于企业文化体系、“娃哈哈家园”公众号、企业歌曲等一律传承不变。

2.家国情怀，完全传承。支援贫困地区、公益及教育事业赞助，一如既往。

3.亲情关怀文化，有限传承。年夜饭逐桌敬酒、公租房福利、员工子女学业赞助，这些标志性“亲情关怀文化”宗馥莉完全传承。但是，有些体现亲情福利的传统已经消失，比如杭州市区至下沙上下班娃哈哈员工班车停运，娃哈哈集体婚礼停办、员工食堂采用外包形式等。

4.家长制管理，大胆革新不传承。宗馥莉不愿也不能进行家长制管理。长期受西方管理思想影响的她反感家长制的威权管理、人情管理，崇尚以效率效益导向的现代企业制度管理。宗馥莉本人年龄(43岁)的家庭因素(单身)，也难以服众，难以独立承担娃哈哈大家长的角色。

5.子弟兵文化，大胆革新不传承。宗馥莉不再强调子弟兵文化。她重新定义与员工之间的关系：“我希望大家和我，不只是简单的老板与员工关系，而是同行者。我们是一群志同道合的追梦人。”她希望员工直呼其名“Kelly”，而不是传统的“宗总”“小宗总”。她逐步培育职场文化、平等文化。她主导员工股权分红变革，从实股到干股再到绩效导向的干股分红，她不希望老员工老资格靠巨额分红躺平。根据岗位需要，她要求转签公司岗位合同，打破终身雇用制，不承诺不辞退45岁以上员工(大批娃哈哈老员工被动辞职)。她创新提出“同行者”文化，果断舍弃了子弟兵文化。

企业可以是员工的家，但不是永远的家。企业不需要不思进取的员工，也不需要为忠诚员工承担巨额福利；员工有职业选择的自由，不能也无必要拘泥于“子弟兵”荣誉感归属感。志同道合则“同行”“志不同道不合”则分手，这应该是宗馥莉倡导的现代职场“同行”文化，通俗理解即“打工”文化。

(四)宗馥莉企业文化在传承中转型升级。“奋斗文化”“创新文化”完全不折不扣的继承；核心企业文化“家文化”，既有“家文化符号”“家国情怀”方面的完全传承，也有“亲情关怀文化”的有限传承，还有放弃“家长制管理”“子弟兵文化”的大胆变革与创新。现阶段，宗馥莉不会全面舍弃“家文化”，她希望将“家文化”转型升级：从宗庆后时代“家长制管理、忠诚子弟兵”的“家文化”升级为“现场职场契约”同行者导向的“家文化”。

宗馥莉企业传承与创新实践归纳总结详见下表：

四、宗馥莉企业文化传承与创新的多角度观察

1、公司业绩角度：2024年销售额回到700亿元历史巅峰，2025年上半年同比有两位数增长。虽然这业绩增长主要得益于宗庆后去世引发的情怀消费，但至少说明宗馥莉企业文化传播与创新实践对业绩增长有一定贡献，至少没有拖后腿。

2.员工角度：新员工、年轻员工满意度提升，敬佩宗馥莉的敢作敢为，尤其是基于绩效的员工股权分红政策动态创新，为新老员工一视同仁而喝彩。但员工股份政策改变、不承诺不辞退45岁以上员工等放弃“子弟兵”忠诚文化，触犯了老员工、中高级管理层的根本利益。极度不满而愤恨的1000余名在职、退休及离职娃哈哈员工将娃哈哈集团和宗馥莉告上了法庭。这些员工的诉求是：确认娃哈哈职工股份从实股到干股回购违法，并要求对因违法行为对员工所造成的损失做出处理、赔偿。这应该是娃哈哈历史上内部矛盾爆发规模最大的一次，也可能是中国企业维权员工人数最多的一次。1000多名员工签字维权，那仅仅是冰山一角，还有大量观望的员工呢？娃哈哈离职群“娃娃亲”里的声音一边倒：感恩宗老家长式关怀，感叹小宗过河拆桥、忘恩负义。

3.社会舆论角度：根据企查查新闻舆情大数据分析，2024年3月至2025年5月，主流网络媒体关于娃哈哈宗馥莉的报道，中性占55%，积极占30%，负面占15%。积极舆论盛赞宗馥莉创新改革成效，不过这里面有不少娃哈哈公关稿。负面舆情大多集中在“股权诉讼”“员工离职”“年终奖风波”等方面。如果去

开奖励。这一举措极大地激发了职工的热情，形成了人人参与、个个争先的良好氛围。

在此基础上，东滩煤矿还致力在生产经营中寻“利”。作为矿井利润核心单元，洗选发运中心构建“洗选提质、煤泥创收、过程降本”三维矩阵。通过实施斜轮重介煤泥水回收系统改造，精煤全水分较改造前下降1.2%；在煤泥发运上，加强系统过程管理，动态优化发运流向，强化产品创效作用，力争创收1840万元。创新实施“矸石断料保护监测”技术，将小时带煤量提升至1000吨，设备运行时间同比减少18%，年节约电费320万元。

坚决堵住经营管理“出血点”

今年以来，东滩煤矿不断深化全面预算管理和成本控制，制定下发《修旧利废管理办法》，加强材料管控，严格材料领用，通过内部市场化管理机制，将材料消耗指标逐层分解到区队、班组和个人，利用经济杠杆，调动职工参与“降本增效”的积极性和主动性。

坚决堵住经营管理“出血点”。该矿加强各类设备的日常维护、维修工作，提高设备完好率和利用率，最大限度延长设备的使用寿命，降低材料消耗和资金投入，减少设备事故影响生产进度。

与此同时，认真梳理降本增效工作思路，明确修订计划、目标和责任，对直接参与修旧利废工作的有关人员给予适当奖励，增强职工创新创效、增收节支的积极性。

积极开展井下物料检查，对应收回收锚杆、托盘等未按规定回收，锚固剂、水泥失效及材料乱扔乱放等问题进行通报、曝光、追责，并安排专人及时跟踪监督限期问题整改。

“全力以赴增效益，积蓄企业市场竞争新优势。”该矿矿长郭传清表示，“下一步，将继续深挖‘边角料’中的‘金疙瘩’，降本增效，深挖潜能，为矿井高质量发展注入强劲动能。”

除娃哈哈公关稿影响，积极舆情与负面舆情大约各占一半。

五、企业代际文化传承与创新的启示

1.“创业式”传承，勇气可嘉。企二代文化传承，许多人无条件接受老一辈的企业文化传统，“躺平”式传承至少不会犯错。宗馥莉不一样，一接班就直接“亮剑”，宣称“我是创业式传承”，言外之意，老娃哈哈一切规章、制度、文化，一切“顽疾”都可以打破。这种挑战旧规矩、旧文化的改革创新勇气，她希望近40岁的娃哈哈焕发新生，这决心、魄力，可敬可佩。

2.传承与创新并举，值得借鉴。企业文化“内聚人心、外树形象”，不能一味传承也不能一味创新。虽然高喊“创业式传承”让全体员工有危机感、紧迫感，娃哈哈企业文化体系里的核心价值观、企业精神、工作作风、企业座右铭，宗馥莉都保留下来。她个人反感的“家文化”也没有全面放弃，亲情关怀文化、“家文化”符号化也都保留下来。但她舍弃了“家文化”里的“家长制管理”“子弟兵文化”，她所提出的“我们都是同行者”，这是娃哈哈企业文化、特别是家文化的最大创新。该传承的传承，该创新的创新，这种基于客观事实的企业文化动态传承及创新的原则，值得学习。

3.创新改革方式，值得商榷。企业发展不进则退，创新是主旋律，但创新应讲究方式方法。创新内容、时间、步骤等具体创新方式与实施办法层面，宗馥莉操之过急、影响面太大，其方式方法，可能需要反思，各方应引以为戒。以娃哈哈员工从实股到干股到基于绩效的分红变革为例，改革出发点是放弃子弟兵承诺、激发新老员工斗志，但实质是利益的再分配，动了无数人特别是老员工及老管理层的蛋糕。1000余人娃哈哈在职离职员工或诉讼或求助于媒体，关于娃哈哈宗馥莉的负面新闻层出不穷，宗馥莉个人形象及娃哈哈企业形象明显受损。宗馥莉急于求成、效益至上、不顾人情的改革，加剧了员工与公司的矛盾。娃哈哈内斗结果，只能是两败俱伤。

娃哈哈股权变革，如果方案透明、持股东会讨论充分，遵循少数服从多数原则，员工自然无话可说；如果方案温和一些，特定期限内老人老办法、新人新办法，给老员工心理适应期；如果方案波及面窄一些，不要针对娃哈哈所有老员工回收股权，让渡些利益，改革会顺利些，反对声也会少许多。

如果宗馥莉中西合璧，在追求西方效益至上管理制度的同时，多些中国式管理，多些人情关怀，平衡各方利益，争取最大公约数，相信她娃哈哈传承与创新之路会走得更顺些更稳些。

企业代际文化传承与创新，新老势力博弈不可避免。娃哈哈宗馥莉的“创业式传承”精神，她的传承与创新并举原则，她果断放弃“子弟兵”文化、奉行“同行者”文化、颇受争议的改革方式方法，都值得相关企业学习、反思、借鉴。

(作者系浙江传媒学院副教授，《宗庆后与娃哈哈》著者)