

主办单位：首都企业家俱乐部 协办单位：北京市阀门总厂集团有限公司

# 首都企业家

2011 **8**

总第 223 期

(内部资料 免费交流)

京内资准字 0110-L 0100

CAPITAL ENTREPRENEURS CLUB



**陈清泰：国有资产管理体制的改革和路径**

**宋志平：积极探索央企经营新模式**

**刘宏：广阔天地“舞”人生**

# 北京宏深国际投资有限公司



刘宏，北京宏深国际投资有限公司董事长、  
首都企业家俱乐部理事

刘宏，生于1972年，四川乐山人，北大MBA毕业。1990年来京打工，1996年创办宏深华美公司，2008年创办北京宏深国际投资有限公司，2010年投资5000万元建成全国首家以刺绣艺术为主题的私人会所——宏绣会馆。刘宏现任：

北京宏深国际投资有限公司董事长

北京宏深华美公司董事长

北京宏绣会馆董事长

北京智德天下文化科技集团董事长

北京市工商联执委

首都企业家俱乐部理事



2011年6月12日刘宏在“宏绣会馆”开业典礼上致词



刘宏在宏深国际接待来访的英国杜伦大学校长迪克斯（左四）等世界著名学者，右二为智德天下文化科技集团总裁常占红



刘宏与国务院原副总理吴仪在京合影



刘宏与全国工商联主席黄孟复在台湾合影



刘宏与人民日报社原社长邵华泽在宏绣会馆合影



刘宏陪同首都企业家俱乐部理事长闾三忠参观宏绣会馆



刘宏与首都企业家俱乐部常务副理事长张家仁在宏绣会馆合影



刘宏与中国医学基金会副主席殷子烈在宏绣会馆合影



刘宏与应邀出席“宏绣会馆”开业典礼的全国工商联副主席孙安民（右）和著名企业家李宁（左）合影



刘宏与韩国奥委会原主席李衍泽在北京人民大会堂合影



## 北京宏深国际投资有限公司

是一家创立于2008年的民营股份制企业，总部设在北京，其前身是建于1996年的宏深华美公司。公司的主要投资方向为文化创意产业及相关边缘经济产业，资产总额超过2亿元人民币。

北京宏深国际投资有限公司下属企业主要有北京宏深华美电脑刺绣有限公司、北京宏深印花有限公司、北京宏深手绣厂、北京宏绣名仕文化艺术有限公司、北京宏绣会馆、北京智德天下文化科技集团等多家公司实体。企业严格遵守国家相关法律法规经营，不断深化企业管理机制的改革，持续完善企业文化的建设工作，增强了企业团队凝聚力和企业核心竞争力，使公司管理进一步制度化、规范化，彰显了公司管理措施的有效性，正在向集团化管理方向不断迈进。

几年来，在公司董事长刘宏的带领下，全体员工发扬“团结，高效，求实，创新”的企业精神，秉承“以客户利益为根本，以客户满意为准则”的企业客户观，凭着优质、高效的服务和持久的信誉，赢得了客户及合作伙伴的认可与信赖。公司通过大力整合优质资源、深化企业资源的合理配置和高效利用，不断创新投资思路，稳步调整企业经济产业结构，增加了许多新的利润增长点，使企业得到了快速的健康发展。

北京宏深国际投资有限公司与北京银行、民生银行、光大银行、华夏银行等多家商业银行建立了良好的合作关系，不断增强企业的融资能力，以保障不断开拓的投资项目可持续良性发展。北京宏深国际投资有限公司充分利用资源互补优势，正在倾力打造一个培训课程个性化、培训项目综合化、培训模式多元化、培训范围国际化及培训机构品牌化的行业龙头企业，同时特别注重高科技投资项目，合理化调整企业经济产业结构，调控经营风险，以提高企业生产力水平和增强企业核心竞争力、全面推进企业上市进程。





## 宏绣会馆

坐落于国家奥林匹克体育中心，是北京宏深国际投资有限公司投资5000万元于2010年创建的、全国唯一一家以刺绣艺术为主题的、品文化餐饮，隔湖相望鸟巢的私人会馆。

宏绣会馆艺术气息浓厚，刺绣艺术、文化餐饮、音乐艺术、文化品茗、文化酒廊等多种文化艺术享受浑然一体，展现了一种全新的艺术生活方式。

中华刺绣诞生于天家御令贵制，养于民间慧心妙手。这门精致的国粹传承至今，沉淀宿世繁华，北京宏深国际投资有限公司董事长刘宏先生秉承“弘扬中华传统文化至深，刺成世界先进科学之绣”的企业宗旨，承扬传统刺绣，同时融合国际理念，经多载沉浮磨砺，成就了北地国绣魁首——宏绣。

宏绣会馆  
邵美萍





刘宏欢送来宏绣会馆聚会的中国国际文化艺术中心主任张明智（左三）和著名演员唐国强（左二）、林永健（右二）、李幼斌（右一），右三为宏绣会馆总经理廖成



宏深国际公司组织员工参加军训



宏深国际公司下属企业智德天下集团组织员工参加精英训练营活动



宏绣作品《松鹤》



宏绣作品《夜宴图》

# 卷首语

国有资产管理涉及国家基本经济制度，是一个十分敏感的问题，为此中央采取了非常审慎的态度。早在1993年十四届三中全会就提出了“改革国有资产管理体制”的任务。这次制定“十二五”规划，再次提出“完善各类国有资产管理体制”。经过十几年的理论探索和改革实践，国有资产管理体制改革有了一定进展，但是还远没有到位，最重要的一步还没有迈出。陈清泰、徐冠华的文章深刻分析了国有资产管理体制的现状，提出要进一步改革国有资产管理体制要着重解决四个问题，具有较强的现实指导意义。

“十一五”期间，中国建材集团坚持遵循发展规律、创新发展理念、转变发展方式、破解发展难题，从一家以新型墙体材料为主业的规模不大的企业，成长为我国建材行业最大的综合性建材企业集团和行业排头兵。他们取得如此跨越发展的主要经验之一，就是积极探索央企市场化经营的模式，走一条包容性成长的道路。宋志平董事长在接受记者采访时，对此进行了详细解读，给了我们有益的启示。

人生百态，箴言良多，有两句话极普通却屡试不爽，一句叫“穷则思变”，一句叫“机会只青睐有准备的人”。北京宏深国际投资有限公司董事长刘宏的命运应了这两句话。这个从四川乐山农村走出来的青年人，曾因家贫辍学，到北京做建筑工时尚不满18岁。因一心要改变穷困的生活，他到一家私企当一名刺绣工人。通过刻苦学习和钻研，他不但掌握了各种工艺和技能，了解了刺绣的历史和文化，还窥到了刺绣市场巨大的商机。当羽翼丰满后，刘宏辞掉工作，自己创业，16年艰难困苦，终于玉汝于成。个中详情，全在《广阔天地“舞”人生》一文中。

# CONTENTS

## 目录

### 首都企业家



陈清泰



常修泽



厉以宁

#### ■ 卷首语 Preface

#### 领导讲话 Leaders talk

08 国有资产管理体制的改革和路径

陈清泰 徐冠华

#### 专家论坛 Experts Forum

11 从四个分析入手，把握“十二五”发展改革总体走向

常修泽

15 道德力量调节的独特作用

厉以宁

#### 企业家论坛 Entrepreneurs Forum

17 积极探索央企经营新模式

——中国建材集团董事长宋志平访谈录

崔书文 李予阳 祝君壁

22 实行e化管理 提升管理水平

姜传胜

#### 企业家风采 Entrepreneurs Mien

26 柳传志：带联想重回世界500强

任 鸽

29 广阔天地“舞”人生

——记北京宏深国际投资有限公司董事长

首都企业家俱乐部理事刘宏

李冬林

#### 企业万象 Comprehensive Survey of Entrepreneurs

34 创新与坚守：北京市百货大楼的成功之道

37 与共和国同成长的首汽集团

#### 会员单位信息 Information of members

40 中石化居财富中企500强榜首

- 40 西单商场、新燕莎集团重组为首商集团
- 40 联想收购德国一家电脑公司
- 40 中国石化最大铺管船建成交付
- 40 全聚德仿膳食品公司荣获糕点月饼安全质量  
优秀企业称号
- 41 首钢、石景山联手打造高端服务区
- 41 老舍茶馆获全国十佳特色茶馆称号
- 41 北京石油启动合同管理信息系统
- 41 甘家口大厦举行晨会考核
- 41 自来水集团启动“金牌服务”创建活动

### 俱乐部名人 Celebrities of the Club

- 42 龙永图：当之无愧的“开放先生”

### 俱乐部之友 Friends of the Club

- 44 著名书法家余新伟

### 俱乐部文苑 Literature of the Club

- 46 “君君、臣臣、父父、子子”不是封建等级论  
——国学正本清源系列讲堂之七 李荣胜

### 俱乐部通讯 Messages from the Club

- 48 俱乐部理事长阎三忠率团赴衡水深州市  
会见当地领导出席深州立邦希望学校竣工暨开学典礼
- 50 俱乐部理事长阎三忠率团赴石家庄深泽县  
会见县领导出席立邦铁杆希望学校夏令营开营式
- 52 8月份俱乐部活动纪事

封面：北京宏深国际投资有限公司董事长刘宏

封二：首都企业家俱乐部理事刘宏

插一至四：北京宏深国际投资有限公司

封三：俱乐部8月份活动剪影

封四：北京市阀门总厂集团有限公司



北京宏深国际投资有限公司董事长、  
首都企业家俱乐部理事刘宏

主办单位：首都企业家俱乐部

协办单位：北京市阀门总厂集团有限公司

主 编：董玉麟

总 监：陈金普

副 主 编：王金友 孙毓霜

责任编辑：杨文增

编 委：敖德焕 洪 秀 王丽君  
周俊英

摄 影：马 励 张国平

美 编：李 波 于冬平

发行部主任：朱永洁

京内资准字：0110-L0100号

编辑部地址：北京市朝阳区安外小关街  
24号中国石化经济技术研  
究院办公大楼235室

邮 编：100029

电 话：(010)64420152  
(010)64420136

传 真：(010)64420154

网 站：www.chinacec.com

电子信箱：chinacec@sina.com

印 刷：中国人民大学印刷厂

出版日期：2011年9月5日

# 国有资产管理体制的改革和路径

国务院发展研究中心原党组书记、首都企业家俱乐部顾问 陈清泰  
科学技术部原部长 徐冠华



国有资产管理涉及国家基本经济制度，是一个十分敏感的问题，中央采取了非常审慎的态度。早在1993年十四届三中全会就提出“产权清晰”和“改革国有资产管理体制”的任务，1997年十五大提出要“完善国有资产管理、运营、监督体制”。1999年十五届四中全会提出“统一所有、分级管理、授权经营、分工监督”的体制框架，并鼓励有条件的地方大胆试点。到2002年，经过10年理论探索和改革实践，在十六大进一步明确了国有资产管理体制改革指导原则后，才把这项改革推进到了可实施阶段。十七大进一步提出了“完善各类国有资产管理体制和制度”的要求。这次“十二五”规划建议再次提出“完善各类国有资产管理体制”。从实践、理论突破到实践、再突破的过程中，可以看出这项改革的艰难。

从本世纪初起，在国企改革上市时，部分国有产权划归社保基金。实践证明这是正确的，是迄今为止

产权清晰、权责明确、运作良好的一部分国有资产。

2003年国家国有资产监督管理委员会成立，《监管条例》随后出台。之后，国资委进行了大量卓有成效的工作。改变了国有资产多头管理、无人负责的状况，有力地推进了企业重组和改制，对解决历史遗留问题发挥了重要作用，向集中统一行使所有权的方向迈进了一大步。但是国有资产管理体制改革还没有到位，最重要的一步还没有迈出。

## 一、现行国有资产管理带有明显的过渡性

受条件的限制，使当时成立的国有资产管理机构和《监管条例》带有明显过渡性。这主要表现在：

第一、国资委成立前没有经历类似银行系统设立“资产管理公司”、处理历史问题的阶段。2003年国资委成立时，国有企业刚刚经历了“三年脱困”，尚有大量历史遗留问题，如冗员多、债务重、办社会等

现实问题必须处理，而解决这些问题的职能和资源都在政府。这就使国资委不得不以“国务院特设机构”的身份在政府与企业之间进行协调，并用行政的办法领导处理这些问题。

第二、国资委面对的几乎全是尚未改制的、按《国有工业企业法》注册的传统国有企业。这就使国资委承担着繁重的指导企业进行结构重组和改制的任务，不具备立即“行使股东权利”、“运营国有资本”的条件；只能按政府授权，通过“管人、管事、管资产”来“管理”国有企业。在这期间，在国资委与国有企业的关系上，保留着较为浓厚的行政性色彩，行政纽带强于产权纽带。

第三、国资委与金融系统的汇金公司不同，从财产关系上看，其下属企业的国有资本没有注入国资委。无论在法律上、财务上，还是在工商注册层面，国资委都不是“法人实体”，没有运营国有资本的法律地位，企业国有资本持有者是谁的问题还没有真正解决，有效的国有财产委托代理关系尚未建立。通过正式或非正式的“授权经营”，实际上国家把国有资本运营的权能下放给了企业，使企业自己成了自己的老板。

第四、国资委把各个部门的多头管理，变为集中统一管理，改变了“九龙治水”的局面，这是国有资产管理的一大进步。但是，国资委是国有资本的管理者，运营者，还是监督者？还无法准确定位。管人、管事、管资产的概念比较模糊，很容易导致“管企业”。

第五、在政府层面，国有资本的公共管理、公共政策职能、国有资本运营职能及监督职能混杂在一起，尚未形成制衡关系、权责尚不到位，国有资本的有效运作和监督、制衡机制尚未建立。

更为重要的是，国有资本有进有退的调整，是国家所有者层面的行为，不是企业层次所能进行的。在所有权与经营权不分的情况下，由于自己不能“卖自己”，这就使国有资本与特定国有企业捆在了一起，投入的国有资本只能在这家企业内循环，不能退出，也不能转移。国有资本不具有流动性，这是国有资本布局调整缓慢的根本原因。一直到现在，无论央企还是地方国企，基本上还处于这一状态。国资委此前推进的国企调整重组，并没有以资本为对象“有进有退”，而是以一个个企业为对象，或将其合并，或将其拆分后分别并入其他国企。在企业结构严重失衡的

情况下，这样做是完全必要的。但是，在这过程中国有资本覆盖资产的范围并没有变，既没有进、也没有退，只是在既有资产圈子内的部分重组。

因此，在国民经济中占比很大的国有资本的有进有退的调整，关系国家整体资源配置效率。由于国有资产管理体制改革严重滞后，制约了国有资本的布局调整，大大降低了全社会资本配置效率。无论是落实“十二五”规划建议提出的“推进国有经济战略性调整，健全国家资本有进有退、合理流动机制”，还是加快国有大型企业的整体改制、“健全国有资本经营预算和收益分享制度”，都有赖于进一步改革国有资产管理体制和国有企业的整体改制。

国有资产管理体制改革分两步走，是渐进式改革一种可行的选择，但通过仓促出台的《国资法》将第一步的状态以法律的形式予以固化，这就成了第二步改革难以逾越的障碍。

落实五中全会精神，就应在已经初步建立的国有资产管理体制下，研究和推进进一步的转型。非此，“十二五”规划的目标难以实现。

## 二、进一步改革国有资产管理体制着重解决4个问题

按照党的十五大界定，国有资产管理体制包括国有资产的管理、运营和监督三大部分。深化国有资产管理体制改革的一个重点，是把全面履行国家出资人职责的3个不同领域，分别由不同机构承担。建立起权责分明、有制衡关系的国有资产管理、运营、监督体制和有效的委托代理关系。

进一步改革要解决的问题是：

### 1. 完善国有资产的公共管理

如国有资产的立法，建立资产负债总表，国有资本战略布局和结构调整政策，国有资本经营预算，以及国有产权的界定、会计制度、统计、稽核、评估和纠纷协调等。这属于国有资产的公共政策和公共管理职能，应由政府公共管理部门，例如财政等部门负责，形成全国上下的管理系统。

### 2. 建立国家所有权委托代理关系

国家所有权需要通过一系列委托代理关系才能实现。例如国家(全国人大)委托中央政府；中央政府委托地方政府；中央政府和地方政府分别委托设立的出资人机构运营国有资本。由于资产数量庞大、涉及复杂的利

益关系、委托代理的链条很长，需要建立一套严格的法律制度和财务制度，分层明确委托主体和受托主体、明确委托财产的边界、明确双方的责任和权力，形成有法律保障、可追溯产权责任的委托代理关系。

### 3. 设立国有资本运营机构

中央和地方政府应按《公司法》，经工商注册分别设立国有资本运营机构，即独资国有资本投资控股公司(国投公司)，国家将所属企业的国有资本注入其中。国投公司是经工商注册、有独立的法人财产、有独立的法律地位、承担经济与法律责任的国有资本运营机构。在财政部门 and 国投公司分别建立资产负债表，形成可以量化评价和可追溯责任的体制和机制。国投公司经营运作的目标、国有资本“进”和“退”的政策，应遵循国有资本经营预算和国有经济布局调整政策，体现政府意志；而经营运作的操作则按市场方式、遵循市场规则。国投公司的资本运作要接受国有资产监督机构的监督。

### 4. 对国有资本运营的监督

国有资本投资控股公司向同级政府报告工作，接受政府授权的部门，如财政、政府审计部门对受托国有资本运营状况、运作的合规性进行审计监督。

## 三、国有资本投资控股公司的定位和权能

### 1. 国投公司的定位

国有资本投资控股公司处于政府与市场的“界面”，是实现政资分开、政企分开和所有权与经营权分开的最重要的“节点”，是政府从管理庞大的国有企业群，转变为随形势变化而控股或持股某些企业的载体。国投公司与投资的企业按《公司法》是股东与公司的关系，实行所有权与经营权分离，主要的控制手段就是“用手投票”和“用脚投票”。公司自主经营，在董事会指导下做强做大；国投公司依照政府意志，运作股权，有进有退。因此，国有资本运营机构不是原政府各部门管理国有企业的机构、职能和管理手段的简单合并。由管理国有企业转为履行出资人职责、由行政隶属关系转为股东与公司关系，出资人机构的法律形式、权能和行使权能的方式、手段都必须有重大的创新。

### 2. 国投公司与国有资本布局政策

动态调整的国有资本布局是体现国家意志并决定

的国有资本运作效率的重要因素。因此，在国有资产管理体制建设中制定国有资本布局政策和国有资本经营预算是一个非常重要的环节。国有资本布局政策属公共权利和公共政策，应当吸收有关国家安全、经营发展、科技和产业政策的政府部门意见，经国务院批准后由有关国投公司市场化运作。

### 3. 国投公司的具体职责

(1)编制受托财产的资产负债表、现金流量表和损益表，改善资产负债结构，保持受托国有资本的安全。

(2)通过参与制定和执行国有资本经营预算，使受托国有资本在不同行业和领域进行有进有退的调整，优化国有资本布局，发挥非公资本不可替代的作用；保证在国家需要控制行业中的应有地位；

(3)以“积极的股东”身份，参与投资企业的公司治理，监督投资及控股企业财政报告的真实性和完整性，形成内部化的财政预算硬约束机制，保障国有资本的权益；

(4)在国有资本经营预算范围内处理不良债务，消化国有企业历史遗留问题；

(5)向本级政府(股东)报告受托资产状况和其他重大事项，条件成熟时应向公众披露；

(6)国有资产监管部门接受同级财政和审计部门的监督。

### 4. 国投公司与企业改制

一种可供选择的方式是，及早设立国投公司，在国有企业整体改制时，财政部门将该企业的国有资本注入国投公司，国投公司按《公司法》在工商行政管理部门登记。成熟一个由国资委“管理”的企业，向国投公司持股的公司转移一个。与此同时，国资委逐步向专职国有资产监管部门转型。

概括地讲，进一步改革国有资产管理体制，就是通过建立国有资产的管理、运营、监督体制和机制，在政府层面实现政资分开，进而实现政企分开；通过设立国家投资控股公司建立有效的国有产权委托代理体制，在国有资本运营层面实现所有权与经营权分离；国有资本投资或持股的企业自主经营、自负盈亏，是独立的法人实体和市场主体；国投公司以实现政府意志和提高国有资本效率为目标，有序调整国有资本投向，并接受监督。最终使国家从拥有和管理国有企业，转变为持有和运作国有资本。

# 从四个分析入手，把握“十二五” 发展改革总体走向

国家发改委经济研究所原常务副所长、首都企业家俱乐部专家委员会成员 常修泽



当前，全面落实国家“十二五”经济社会发展规划，已成为中国经济社会生活的大事。我们这样一个被称为“世界第二大经济体”实则仍是发展中的国家，正在面对新的形势，采用新的思维，谋划新的未来。“让人民幸福”成为时代的呼唤。那么，在未来五年，中国将处在什么时代方位？应当具有什么样的“发展”思维？需要实施什么样的新方略？如何寻求改革的新突破，从而为“幸福国家”提供体制支撑？这都是需要深入研究讨论的问题。本文就此作一简要分析。

## 一、纵横分析：时代新方位

要了解国家“十二五”期间经济社会发展规划，

必须认清中国所处的时代方位。如同在大海航行需要把握经度纬度一样，认清时代方位也需要从“横坐标”和“纵坐标”两个方面进行审视。这里，“横坐标”——全球视野；“纵坐标”——历史眼光。

### 1. 横向分析：认清“变”与“不变”

综观当今世界，情况错综复杂。但在错综复杂的局势中，依然可以梳理出若干“变”与“不变”。不妨冷静思考一下：和平、发展、合作的时代潮流变了没有？世界多极化的格局变了没有？经济全球化的发展趋势变了没有？总体判断，尽管有局部冲突，有霸权主义存在，也出现各种新的贸易保护主义倾向，但基本潮流、基本格局、基本趋势未变。当然，在“不变”的同时，世界经济政治格局也出现一些新变化，

有的变化还在演变过程当中，尚需观察。从影响中国“十二五”期间经济社会发展规划的角度看，有三点值得研究。

其一，全球金融危机的后续影响。对于21世纪这场巨大的金融危机的影响，应该予以足够的重视。当前，世界经济并未完全走出金融危机的阴影，世界经济复苏充满了曲折和艰难，全球需求结构出现明显变化，围绕市场、资源、人才、技术、标准等的竞争更加激烈。无论是全球经济再平衡和美国转变增长方式，还是贸易保护主义背景下中国的出口壁垒不断增加，都凸显了外部依赖的脆弱性和不可持续性。这使得中国不能再过度依赖外需来推动经济增长，需要经济转型。

其二，全球气候危机。从人类的生存大视野角度审视，全球气候变暖对中国经济影响深远。它直接逼迫产业结构的调整升级和清洁能源的开发利用，并大幅减少碳排放量。中国确定了到2020年单位国内生产总值二氧化碳排放量比2005年下降40%至45%的目标。作为当今世界温室气体排放大国之一，这既是挑战，也是为人类应对全球气候危机作出的贡献。

其三，能源资源安全和粮食安全等潜在全球性问题。最近，一个石油产量仅占世界2%的北非国家发生局部动荡，就使“油价迅速过百”。对于石油等能源资源外部依存度较高的中国而言，这个问题也应提上战略日程。

总之，横向分析表明，“十二五”期间还存在若干不确定性，一些新的变化因素甚至会使这种不确定性进一步放大。需要以更广阔的视野，冷静观察，沉着应对，统筹国内国际两个大局，把握好在全球经济分工中的新定位，积极创造参与国际经济合作和竞争的新优势。

## 2. 纵向分析：中国面临新一波转型

今年是辛亥革命100周年，也是中国共产党建党90周年。在过去的百年中，中国已经经历了两波历

史性转型。第一波转型，社会制度转型，由一个半封建、半殖民地的社会制度，转变为新的社会制度。第二波转型，经济体制转型，由传统计划经济体制，转变为社会主义市场经济体制，这一波转型还远远没有完成。从谋划未来的角度研究，需要思考第三波转型，即“整体或全方位发展模式转型”。之所以是“整体”“全方位”，就是力求表达未来中国不仅仅是经济发展模式转型，它应该包括经济、政治、社会、文化以及生态环境制度5个方面整体的发展模式转型。

第三波转型的历史进程是相当长的，其中未来五年是全面建设小康社会的关键期。问题是，对“小康社会”这一概念，尚存在某些认识误区，以为只是“生活小康”。其实“小康社会”是一个完整的“现代化”概念，蕴涵着诸多“幸福指标”。举其大者，有六方面，即经济发展、民主健全、科教进步、文化繁荣、社会和谐、生活殷实。从21世纪初提出这一概念到2020年完成这个目标，迄今“上半场”已经过去，“下半场”则更具决定意义。下一个五年正处于全面建设小康社会“下半场”的关键时期，需要全力推进。

## 二、主题分析：“发展”新思维

未来五年乃至更长时期，中国要不要发展？这个问题取决于对所处的发展阶段及主要矛盾的判断。中国是一个拥有13亿人口的发展中大国，现在处于并将长期处于社会主义初级阶段，人民日益增长的物质文化需要同落后的社会生产之间的矛盾仍是现阶段主要矛盾。从这个意义上说，发展仍是解决所有问题的关键。在中国要不要发展问题上，社会是有共识的，各地实践中并不存在否定发展或忽视发展的倾向。

问题在于，我们到底追求什么样的“发展”？2003年中共中央即提出“新的发展观”（之后称“科学发展观”），核心内容是以人为本、全面协调可持

续的发展，到现在已近8年。不妨思考一下，新的发展观，到底贯彻落实得如何？人本导向到底“导”得如何？全面协调可持续到底做得如何？很需要研究。尤其是中共十七届五中全会在阐述科学发展的时候，系统提出完整涵义：“更加注重以人为本，更加注重全面协调可持续发展，更加注重统筹兼顾，更加注重保障和改善民生，促进社会公平正义。”

特别是第一次把“促进社会公平正义”纳入科学发展 的内涵里，与传统的发展观形成两个不同的思路。

当前，处在新的发展理念与传统的发展理念博弈的时刻，到底是单一的GDP 挂帅，还是科学发展？中国到了从“量”的过度扩张到“质”的战略提升的新阶段。“十二五”规划应成为国家经济发展模式转型的分水岭。最近看了一些省、市(包括个别县)的“十二五”规划，一喜一忧。喜的是有些地区确实按照科学发展观的思路来制订规划(比如广东的“十二五”规划，淡化GDP，转而以“幸福广东”作为主调)。但也有一些地方的“十二五”规划还是传统的“GDP至上”在“惯性运作”。如果说，在“生存型”阶段，讲究GDP指标还有其一定合理因素的话，那么，在以追求人自身发展为主要诉求的“发展型”新阶段，讲究与人的多方面发展相关的“幸福指标体系”，则具有创新意义。这是对发展的核心价值的新判断和新追求。

要注重以人为本，必须准确把握“人的三层含义”：横向上“全体人”（而不是“部分人”或“多数人”），应是“惠及全体公民”；纵向上“多代人”（而不仅仅局限于“当代人”），实现“本代公平”和“代际公平”并重；内核上“多需人”（而不是“单需之人”），包括人的尊严在内的物质精神等各种需要。同时，还要区分两种不同性质的“以人为本”：抛弃侧重于从执政者“政绩”角度出发的“人本工具论”；树立以“人的自身解放和每个人自由全

面发展”为诉求的“人本实质论”。

当前，树立“人本实质论”，特别需要把握市场化和社会公平之间的“双线均衡”，把“民生为本”作为出发点和落脚点。突出的，一是就业，切实把促进就业放在经济社会发展优先位置；二是分配，实现居民收入和劳动报酬两个“同步”增长，同时加大收入分配调节力度，努力扭转收入差距扩大趋势；三是社保，推进基本公共服务均等化，使发展成果惠及全体人民。由“国富优先”到“民富优先”，这应是科学发展的重要一步。

### 三、路径分析：转型新方略

主题确定之后，需要实施新方略，就发展转型而言，应实行三大方略。

#### 1. 协调发展方略

中国现阶段经济社会发展存在着诸种不协调的结构性问题，基于此，在发展转型中讲究协调性。

一是内外协调：由“出口导向型”向依靠消费、投资、出口协调拉动转变。应调整“出口导向型”经济结构，实施以扩大内需为主、内外需共同拉动经济增长的方略。鉴于近10年来消费率下降10个百分点的现实，应逐步解决居民“能消费”（提高收入）、“敢消费”（健全保障）和“放心消费”（确保质量与安全）的问题。经过努力，力争使居民消费率上升到合理水平。

二是产业协调：由“制造业拉动”向一、二、三产业协同发展转变。中国处于工业化中期向后纵深推进阶段，一方面，应继续加强农业基础地位，发展并提升第二产业(特别是发展战略性新兴产业)，另一方面，针对第三产业发展滞后这一“短板”，从全局上把推动服务业大发展作为产业结构升级的战略重点，其中就特大城市而言，应逐步形成“以服务经济为主”的产业结构。

三是区域协调：由区域不平衡向区域协调发展转

变。核心问题是避免“板块碰撞”。要特别关注生产力差异、地缘和民族宗教等因素。推进实施西部开发、东北振兴、中部崛起和东部率先战略。目前在区域协调发展上，有两个系列，一是“综合配套改革实验区”，二是“区域发展上升为国家战略”，应切实发挥这两个系列的作用。

四是城乡协调：由城乡二元结构向城乡经济一体化转变。考虑到中国人口转移的巨大压力，需要在继续建设新农村的同时，推进中国城镇化进程。要寻求“人口的城镇化”，而不是“土地的城镇化”，特别注意防止“城市病”。放宽中小城市和小城镇的落户条件，逐步实现农民工的市民化。

## 2. 创新发展方略

新技术革命不仅推动着经济的发展，同时也在推动着社会和人的变化。从发达地区的实践看(例如北京中关村的高新技术园区)，在探索技术创新的过程中，新的经济方式和一代新人也在出现。未来五年，应促进从“中国制造”向“中国创造”转型，由“加工基地”向“创新高地”转型。这就需要增强科技创新能力，在重要领域抢占未来科技竞争制高点。而要做到这一点，必须深化科技体制改革，包括按照“广义产权”理论，实行“技术资本化”，以激励广大技术人员的创新热情。

## 3. 绿色发展方略

面对日趋强化的资源环境约束，整个民族需要增强危机意识，树立“绿色经济”理念。“十二五”规划建议第一次采用了“低碳发展”的提法，是一个新突破。需要把大幅降低能源消耗强度和二氧化碳排放强度作为约束性指标，有效控制温室气体排放；同时，调整能源消费结构，增加非化石能源比重(达到15%)。本着“低碳发展”思路，一向技术创新要绿色，二向结构调整要绿色，三向政策设计要绿色，四向市场机制要绿色，包括从“环境产权”出发，逐步建立碳排放交易市场，用市场力量“倒逼”减排。

## 四、体制分析：改革新举措

中国未来五年发展转型要想取得成功，根本问题是改革体制。经过30年的探索，应该说，传统体制的弊端及其改革路径，已经“摸”得大体清楚。现在的问题，是需要拿出“决心和勇气”来全面推进各领域改革，做好改革顶层设计和总体规划。由“摸”（“摸石头过河”）到“决”（“下决心”）到“设”（“顶层设计”），反映了中国改革的纵深化和制度化趋势。

经济体制改革仍面临攻坚的任务，对此不能松懈；但从“顶层设计”的角度来看，未来五年，也需要超越单一的经济体制改革思维，拓展为“四位一体”的改革，即：大力推进经济体制改革，积极稳妥推进政治体制改革，加快推进文化体制改革和社会体制改革。

把握每项改革的“靶心”十分重要。经济体制改革应坚持市场化，政治体制改革应探索法制化和民主化，社会体制改革应寻求和谐化(或称社会共生化)、文化体制改革应瞄准价值先进化和多元化。同时，使各方面改革能够协调配套。比如，行政管理体制改革既是经济体制改革的关键，也可作为近期政治体制改革的“切入点”。

未来五年，改革的重点，除前述收入分配改革、农村改革等之外，有6点值得关注：一是国有经济战略性调整(所有制领域的改革)，二是行政体制改革，三是财税体制改革，四是金融体制改革，五是资源性产品价格和要素市场改革，六是社会事业体制改革。在这些方面不要浅尝辄止，而要深入研究、寻求突破。改革能否突破的关键所在，是能否摆脱既得利益集团中某些“障碍力量”的束缚。目前改革“胶着”状态的局面，与复杂的利益格局有关。当改革进入新阶段之后，能否超越这些利益集团的羁绊，关乎改革全局。这对未来五年的中国，是一个重大的历史考验。

# 道德力量调节的独特作用

北京大学光华管理学院名誉院长、教授、首都企业家俱乐部专家委员会成员 厉以宁



道德力量调节是市场调节、政府调节以外的第三种调节。即使在市场经济中，在市场调节与政府调节都起作用的场合，在法律产生并被执行的场合，道德力量调节不仅存在着，而且它的作用是市场调节与政府调节所替代不了的，也是法律所替代不了的。

## 道德力量超越市场、超越政府

为什么说道德力量超越市场和政府呢？

第一，在市场尚未形成与政府尚未出现的漫长岁月里，那时既没有市场调节，也没有政府调节，道德力量调节是这一漫长时间内唯一起作用的调节方式。不仅远古时期的情况如此，即使在近代社会，在某些未同外界接触或同外界接触不多的部落中间，在边远的山村、孤岛上，甚至在开拓荒芜地带的移民团体中，市场调节不起作用，政府调节也不起作用，唯有道德力量调节才是在社会经济生活中起作用的调节方式。因此，完全有理由把道德力量调节称作超越市场与政府的第三种调节。

第二，在市场调节与政府调节都能起作用的范围内，由于市场力量与政府力量全都有局限性，所以这两种调节之后会留下一些空白。当然，在某些情况下，政府调节可以弥补市场调节的局限性；在另一些情况下，市场调节也可以弥补政府调节的局限性；但政府调节是不可能完全弥补市场调节的局限性的，正如市场调节不可能完全弥补政府调节的局限性一样。一个明显的例子就是：由于人是“社会的人”，人不一定只从经济利益的角度来考虑问题和选择行为方式，人也不一定只是被动地接受政府的调节，所以市场调节与政府调节都难以进入到人作为“社会的人”这个深层次来发挥作用。市场调节与政府调节留下的空白只有依靠道德力量调节来弥补。从这个意义上说，道德力量调节是超越市场与超越政府的一种调节。

第三，社会生活是一个广泛的领域，其中一部分是交易活动，另一部分是非交易活动。在交易活动中，市场调节起着基础性调节的作用，政府调节起着高层次调节的作用。而在非交易活动中，情况便大不一样了。由于这些活动是非交易性质的，所以不受市

场规则的制约，市场机制在非交易活动中是不起作用的。至于政府调节，则只是划定了非交易活动的范围，使它们不至于越过边界，而并不进入非交易活动范围之内进行干预，这样，非交易活动就要由市场调节与政府调节之外的道德力量来进行调节。

第四，在市场出现与政府形成之后，由于种种原因，市场可能失灵，政府可能瘫痪，市场调节与政府调节都有可能不发生作用或只发生十分有限的作用。但即使在这些情况之下，道德力量调节却依然存在，并照常发生作用。这又是可以把道德力量调节称作超越市场与超越政府的调节的理由之一。

基于以上分析，我们可以说，道德力量是超越市场，超越政府的。

### 道德力量调节介于“无形之手”与“有形之手”之间

需要说明的是，道德力量调节是介于市场调节与政府调节之间的，市场调节被称做“无形之手”，政府调节被称做“有形之手”，道德力量调节介于“无形之手”与“有形之手”之间。在道德力量调节的约束力较强时，它接近于政府调节，而在其约束力较弱时，又接近于市场调节。那么，为什么道德力量调节的约束力有时较强，有时却较弱呢？这主要取决于两个因素：

一是道德力量调节是否已经成为一种被群体内的各个成员认同的约定或守则。如果它已经成为各个成员认同的约定或守则，约束力就较强，否则就较弱。比如说，乡规民约是一个群体的所有成员共同约定的，成员们就有遵守的义务，这时，体现于乡规民约中的道德力量调节就会有较强的约束力。再说，行业组织作为民间的组织，对于参加本行业的企业有一些共同通过的守则，例如要求企业讲信用，重视消费者利益、职工利益等。这既不属于市场调节，又不属于政府调节，而是本行业的自律行为，所以也属于道德力量的调节，但同样对本行业的成员有较强的约束力。

二是群体的各个成员对群体的认同程度的高低。如果成员对群体的认同程度较高，道德力量调节的约束力就较强，否则就较弱。不妨仍以乡规民约为例。乡规民约是某一群体的成员所制定的，如果该群体的成员对群体的认同程度较高，他们遵守乡规民约的自觉性较高，

从而乡规民约对成员行为的约束力也就较强。

当然，即使道德力量调节在某些场合的约束力较小，但这并不意味着道德力量调节不起作用，而且，也不是任何情况下道德力量调节的约束力越强越好。这是因为，道德力量调节的形式多种多样，乡规民约这种形式下的道德力量调节一般会有较强的约束力，而自律这种形式下的道德力量调节虽然没有什么约束力，但却经常发挥作用，对个人的行为产生影响。文化建设，包括企业文化建设、社区文化建设、校园文化建设等，都属于道德力量调节范围。文化建设对个人行为的影响，虽然是潜移默化的，但却是持久生效的。

### 随着非交易领域的扩大，道德力量调节的作用日益突出

从社会发展的趋势来看，由道德力量调节起主要作用的非交易领域内的活动有可能不断增多。这是一个值得注意的现象。历史上，在生产力发展水平极低的时候，交易领域几乎不存在，那时非交易领域几乎覆盖全部社会经济生活。以后，随着生产力的发展，交易领域逐渐扩大，非交易领域则相应地逐渐缩小。而在生产力发展水平大大提高以后，非交易领域在社会经济生活中所占的比重又会逐渐增加。也就是说，在经济高度发展之后，随着人均收入的增长，人们的需要也将随之发生由较低层次向较高层次的转变，人们的价值观念必然相应地发生变化，包括对利益的看法、对职业的看法、对生活方式和生活本身看法、对家庭和子女的看法、对人与人之间关系的看法、对物质财富和精神享受的看法等等，都处于不断变化之中。于是非交易领域的活动也将随着国民收入和个人可支配收入上升到一个新阶段之后而增多，非交易领域内的各种关系也会因此而得到发展。这是社会经济发展的必然趋势。道德力量调节既然在非交易领域内起着主要作用，那么显而易见，随着非交易领域的不断扩大，道德力量调节在社会经济生活中的作用也将越来越突出。

在当前我国经济持续发展，强调市场调节、政府调节和道德力量调节并重，是十分必要的。三种调节并重，实际上表明了他律和自律的并重、法律和道德的并重、经济和文化的并重，这正是建设和谐社会所必需的。

# 积极探索央企经营新模式

## ——中国建材集团董事长宋志平访谈录

崔书文 李予阳 祝君壁



“十一五”期间，中国建筑材料集团有限公司（下称中国建材）坚持遵循发展规律、创新发展理念、转变发展方式、破解发展难题，从一家以新型墙体材料为主业的规模不大的企业，成长为我国建材行业最大的综合性建材企业集团和行业排头兵企业，成为推动行业联合重组、结构调整和科技进步的中坚力量。

中国建材取得跨越式发展的主要经验之一，是积极探索央企市场化经营的模式，走一条包容性成长的道路。集团所属南方水泥有限公司共重组150家水泥企业，其中有65%是民营企业，15%是地方国企，20%左右是混合股份企业。

中国建材的这种市场化经营模式不仅带动了其他所有制企业共同进步，也大大提升了集团的市场竞争力。2010年，中国建材销售收入达到1354亿元，实现利润75.6亿元，就业员工10万名，上缴税金103亿元，净资产收益率高达22.5%，在为国家创造了高额回报的同时，集团创造利润的60%归属广大社会投资者和股民。记者最近采访了中国建材集团董事长宋志平。

### 怎样理解“央企市营”

记者：中国建材跨越式成长的重要经验，是积极探索央企经营模式，你总结为“央企市营”。请问“央企市营”究竟包含了哪几层意思？

**宋志平：**央企，是指企业的资产属性，中央直接管理的国有企业；市营，是指企业机制和运作方式。也就是说在社会主义市场经济下，作为央企应该市场化经营。

中国建材集团的“央企市营”包含了“央企”与“市营”两层意思。

作为“央企”，从它的公有制性质和社会作用来看应包括4方面的内容：一是要保持国有控股地位不动摇、坚持企业中党组织的政治核心作用，坚持职工群众在企业的主人翁地位；二是带头执行党和国家的方针政策，带头践行科学发展观，带头推进产业升级、科技创新和节能减排，带头大力发展新兴产业；三是在企业发展过程中，主动承担政治责任和社会责任；四是创造良好的经济效益，为国家保值增值，为全民积累财富，真正成为我国社会主义经济建设的顶梁柱。

关于“市营”，即按照市场化的要求，改革央企的内部机制和运行模式，这主要有5方面的内容：一是央企控股的多元化股份制，就是产权多元化。与单一产权相比，多元化股份制能使公司更有活力。现在央企单一产权的很少，包括中国建材在内，很多央企旗下都有上市公司或者多元化的公司。也就是说，央企的多元化产权改造已经不断深入。

二是规范的公司治理结构。央企过去没有董事会，国资委推行董事会试点工作的几年来，包括中国建材在内的部分央企建立了外部董事占多数的董事会，形成了“国资委—央企董事会—央企经理层—全体职工”的清晰的委托代理模式。国资委是出资人代表，董事会是被委托经营企业的机构，请一些有决策能力和水平的董事做决策，再找一群年富力强的职业经理人执行。这样就形成了政企分开、所有权和经营权真正分离的规范的治理结构。这几年中国建材的运营证明，规范的公司治理结构是确保企业稳定发展的组织保证。

三是职业经理人制度。职业经理人制度既包括经理，也包括董事，董事也应该从市场中来。中国建材股份公司有6位独立董事，都来自于企业外部。经理层由董事会聘任，更应该是职业经理人。中国建材职业经理人有3种来源，第一种是企业自己培养，第二种是从市场上选用招聘，第三种是在重组过程中跟着重组企业进来的。中国建材对于职业经理人，坚持按市场论价，根据做过什么，有多大能力，有没有职业操守，给予职业化待遇，做不好也有退出机制。虽然这样做常会有压力，但最后能够让企业有效率，让国家资产保值增值，给国家一个好端端的企业。

四是公司内部机制市场化。过去常讲企业用人用工与激励三项制度改革，就是内部机制。干部能上能下，职工能进能出，收入能升能降，这些说起来容易，做起来没那么简单。国资委每年对中国建材进行考核，中国建材总部也有一套薪酬与激励制度，每年对干部进行考核。现在各类企业里不同的职务收入差距已经拉开，央企也是这样。就那么多位置，怎么保证优秀的人上来？一定要市场化，只有内部机制市场化企业才有真正的动力。

五是按照市场规则开展企业经营。企业在市场上不向国家要一些高过国民待遇的优惠条件，关键不能再有“等、靠、要”的思想，而是迈开双脚在市场里拼搏，这样才能真正赢得市场的尊重。同时，央企要提倡包容性的增长，和社会非公有制企业和睦相处、共生多赢。中国建材秉承“蓝海”战略，提倡与竞争者和谐，追求“竞合”关系，营造健康与良性的市场环境，因为只有行业健康了企业才能健康成长。南方水泥成立的背景是当年在浙江等地区，几百家水泥厂打价格战，每吨水泥价格从400多块钱打到200块钱以下，水泥行业出现全行业亏损，行业亟待整合。中国建材发现和遵循了这个行业发展的规律，着眼于系统解决行业共性问题，展开了大规模的联合重组并取得成功。

通过这几年走“央企市营”的道路，中国建材在建材领域里获得了快速成长。集团近几年净资产回报率在20%以上，连续被国资委评为A级企业，并被授予第二任期“业绩优秀企业”称号。

## 央企是为国为民盈利，不是与民争利

**记者：**中国建材市场化经营的经典案例是组建南方水泥公司。在水泥行业如此大规模推进联合重组，是否存在与民争利的问题？

**宋志平：**不存在与民争利，实际情况正好相反。联合重组是为了大家共同的活路，为了优化行业的资源配置。近年来，我国建材行业中水泥、玻璃等领域产能严重过剩，无论是国企还是民企，几千家企业竞相压价，有的小企业甚至靠降低质量、牺牲环境来求得生存。行业呼唤着进行适度集中。大家逐步认识到，集中度低、低水平竞争，是不可能实现质量的提升和产业升级的，受损的反倒是广大消费者，牺牲的是国家的资源和环境。而与地方国企和民营企业相比，央企在资源整合方面有一定的优势，所以中国建材这几年的发展就搭上了联合重组这班船。

另一方面，“十一五”伊始，国际跨国公司也看到中国水泥行业亟待整合的机会，它们纷纷抢滩，大举并购中国水泥企业，形成了区域分割的格局。中国建材集团认为，在水泥这样的基础性原材料工业，既不存在用市场换技术，也不存在用市场换资金，不能犯水泥行业发展的战略性错误，让跨国公司垄断了中国水泥工业，用本土的能源、本土的原料进行基础原材料的制造。作为一家央企，中国建材有责任承担起行业整合的历史责任。

“捆绑不成夫妻”，中国建材重组民营企业都是建立在自愿基础上的。重组几百家企业从来没有强买强卖，没有让被重组的企业感到有压力。中国建材有个大家熟知的公式，央企的实力加上民营企业的活力等于企业的竞争力。为了发挥央企与民企两种要素的

积极性，中国建材联合重组民企，一般都在新企业中保留30%的股份；同时，多数原来企业的负责人继续担任新企业的管理者，民企的资本得以保全和升值，活力机制继续发挥作用。我以前一直想做个试验，人拥有一定财富后，还要不要工作？对于一些成功的创业者来讲，工作是谋生的手段还是乐生的手段？这在南方水泥这场重组变革里得到了答案，南方水泥很多经理对工作充满热情，很有职业化精神，在中国建材的队伍里愉愉快快、全身心投入地打工。由于联合重组后的市场效应和管理整合，这些成员企业和企业家进入中国建材以后，自身资本的价值不是小了而是大了，挣的不是少了而是多了，这是实实在在的实惠。

通过联合重组，盘活了存量，给行业注入了新的活力，地方政府欢迎，民企欢迎，央企也受益。中国建材虽然已发展成为世界最大的建材企业之一，但水泥业务国内市场占有率还不到15%，形不成垄断。作为建材央企，首先，中国建材向市场提供更高质量、更符合环保要求、价格适中的产品，消费者从中得到了实惠；其次，通过让民企保留部分股份，再通过后来的上市筹资，企业的饼做大了，国家和社会投资都得到了双赢。央企联合重组，扮演的是一个资源整合者的角色，中国建材就是牵头把大家各自想做、又没有能力做的事做起来，企业发展了，消费者和民企也得到了实惠，这是大家共生多赢的发展模式。

现在社会上对央企、民企之间的关系议论比较多。其实无论是国企还是民企，都存在企业制度是否规范、管理是否科学、创新能力是否强劲的问题。改革开放初期，民企具有明显的制度优势，那时不少国企转给了民企。近年来，国企在制度创新方面锐意进取，取得了显著的成绩，尤其是国务院国资委推动央企主业管控、科技创新、风险防范、薪酬考核和证券化进程，极大地提高了央企的管理水平与市场竞争力，在建立规范的制度方面已经具有了优势。央企这几年之所以快速发展，之所以能够重组民企，就是说明它先进了，赢得了制度优



提供外包，例如大飞机企业可能有上千家中小企业与其配套。过去韩国“三星”的销售收入占了韩国GDP的20%左右，带动了一大批中小企业。一个大宇曾安排了韩国10%的就业。日本产业空心化后，大企业出走，中小企业受影响最大，中小企业没饭吃了。

由于中国特殊的历史背景，央企承担我国大企业发育成长的历史责任。央企具有规模优势、人才优势、创新优势和国际化优势，这是因为我国央企领导团队大部分具有行业工作背景，他们对于行业宏观的理解和把握有比较

丰富的经验。以往国家部委的大院大所和进出口窗口公司也都集中到央企的企业集团。因而我国大企业崛起形成了以央企占主导的特点，同时建设具有国际竞争力的大企业也是央企的目标与责任。

势，建立起规范的治理结构。

在社会主义市场经济条件下，央企和民企长期依存，是一种互相补充、互相带动、互相合作、互相学习的关系，即使有竞争也是市场中的常规竞争。任何夸大央企和民企矛盾或把央企和民企对立起来的说法都不符合实际情况，对央企和民企发展都是有害无益的。

### 央企的历史责任和作用

**记者：**中国建材已成为我国建材行业规模最大的企业。你认为央企在国民经济发展中应承担怎样的历史责任？

**宋志平：**中国参与国际竞争需要大企业，中国的大企业时代已经到来。2010年我国GDP是39万亿元，如果按照年增7%的速度增长，到2015年能达到55万亿元，到2020年即使按5%增长可超过70万亿元。我预测，到2020年中国前100家企业平均销售额在3000亿元左右。

大企业与中小企业是带动关系，是共同发展的关系。俗话说，大河流水小河满，因为大企业给小企业

提供外包，例如大飞机企业可能有上千家中小企业与其配套。过去韩国“三星”的销售收入占了韩国GDP的20%左右，带动了一大批中小企业。一个大宇曾安排了韩国10%的就业。日本产业空心化后，大企业出走，中小企业受影响最大，中小企业没饭吃了。

由于中国特殊的历史背景，央企承担我国大企业发育成长的历史责任。央企具有规模优势、人才优势、创新优势和国际化优势，这是因为我国央企领导团队大部分具有行业工作背景，他们对于行业宏观的理解和把握有比较丰富的经验。以往国家部委的大院大所和进出口窗口公司也都集中到央企的企业集团。因而我国大企业崛起形成了以央企占主导的特点，同时建设具有国际竞争力的大企业也是央企的目标与责任。

以央企为代表的中国大企业至少应该在5个方面起带头作用，第一，大企业是国民经济发展的支柱；第二，大企业是技术创新的主要平台；第三，大企业是带动中小企业发展的火车头；第四，大企业是“走出去”的带头人；第五，大企业是社会责任的重要承担者。

目前，央企确实已经承担起科技创新、节能减排、参与全球竞争和国际资源配置的历史责任。无论是国家之间的竞争还是国际市场的竞争，主要发生在不同国家的大企业之间。西方国家今天整个经济政策仍是贸易保护主义，在刚刚过去的国际金融危机中，一些西方国家用实用主义代替了市场原则，用贸易保护主义代替了国际化。所以应该辩证地实事求是地去研究西方市场理论，要坚定不移地支持我国大企业的发展，支持央企在大企业进程中的成长。

## 如何解决大而不强的问题

**记者：**现在央企规模很大，但一些人把央企的并购扩张认为是大而不强的主要原因。中国建材集团在这方面有哪些实践和思考？

**宋志平：**大而不强主要指的是企业竞争力和效益问题。提高企业的竞争力靠技术创新，而提高效益需要精细管理和严格的企业管控模式。

关于技术创新，我们总讲企业是技术创新的主体，因为大企业才能有更大的创新投入，能组织大兵团作战，例如我国建材行业的浮法玻璃、新型干法水泥等技术都是中国建材的相关院所和企业结合创新出来的。这些年集团大力发展余热利用，中国建材一次性投资58亿元，把所有的水泥生产线都配备了余热发电装置，节约用电50%左右。像现在的碳纤维和TFT液晶玻璃基板，也只有中国建材这样的公司才有实力投入进行研发。因而，目前央企实际承担起我国企业技术创新的主要任务。

企业做大了，存在着加强管控的问题。企业容易乱在两个地方，第一个是行权乱，形不成领导核心，政出多头，不能令行禁止，该你做你不做，不该你做你做了。第二个是投资乱，投资决策不能高度集中，层层都有投资权，母公司在投资，子公司也在投资，不知道有多少子公司，公司每天投资多少也不知道。企业层级很多，数目很多，这就容易大而不强，容易在管控上出问题。所以，我主张要做非常精准的管控。企业坍塌不在大和小，关键在管控制度。

一个集团应该有一个很好的管控模式。中国建材集团在实践中探索出一套“五化”管理模式：治理规范化、职能层级化、业务平台化、管理数字化、文化一体化。这“五化”把集团所属企业管住了，也实实在在提高了集团的效率和效益。就职能层级化来说，中国建材集团总部有投资决策权，二级企业是利润中心，工厂是成本中心，企业和工厂再大也没有投

资权。关于业务平台化，中国建材集团实现专业化管理，总部之下，南方水泥就是做水泥，中国玻纤就是做玻纤，像比赛一样，足球队对足球队，篮球队对篮球队，提高专业化水平，参与专业化竞争。

另外，我不完全同意企业大了风险就加剧的说法。企业只有具备一定规模才能更好地抵御风险。一个美国的管理学家告诉我，纽约的电话黄页中10年间有80%的公司都会消失，这些大都是中小企业。当然大企业如果出了问题负面影响会更大，所以要更加精心，平衡好管理与发展节奏的关系，但不能说企业大了更容易倒。

同时也不要因为个别的央企在并购中出现的问题就对企业并购成长模式产生疑问。实际上，在过剩经济环境下，兼并收购的风险远远小于投资上新线的风险，这已经被国际跨国公司的成长经验所证明。一些企业在联合重组中出问题，往往是管理整合没做好。这么多年的管理告诉我们，企业经营的难度在于，不仅不能犯大的战略错误，也不能犯大的技术性错误。中国建材在水泥联合重组后，注意加强管理整合工作，大力开展对标优化、“三五”管理和辅导员制，取得了很好的成效。

今年年初，国资委主任王勇在给中国建材年度工作会的贺信中充分肯定。中国建材集团“十一五”的发展成绩，希望中国建材集团建设成为世界一流建材集团。为此，中国建材集团调整了自己的战略和发展思路。国资委在“十二五”央企发展战略上定位于“做强做优，培育具有国际竞争力的世界一流企业”，为央企的科学发展和转变发展方式指明了方向。央企从开始的“做大做强”到“做强做大”，再到现在的“做强做优”，反映了央企不同阶段的战略取向，符合央企成长的逻辑。相信在国资委对央企新的战略指引下，未来几年，我国央企会实现发展质量新的飞跃，演绎出更加精彩的故事。作为一家建材央企，中国建材也将在市场实践中总结更多的经验与大家共享。

# 实行e化管理 提升管理水平

胜利油田森诺胜利工程有限公司董事长、首都企业家俱乐部理事 姜传胜



**编者按：**本文介绍了一家石油行业工程咨询公司（简称A公司）学习台塑集团信息化建设经验，在打造e化管理平台，实现企业资源一体化管理的过程中，对转变管理方式、提升管理水平的探索与认识。他山之石，可以攻玉，期望对俱乐部会员单位有所启迪。

A公司是国内石油行业领先的工程咨询机构。当前，A公司正在探索e化管理，转变管理方式，提升管理水平。本文将对此全面介绍。

## 1. 当前企业信息化发展方向

20世纪90年代以来，信息技术不断创新，信息产业持续发展，信息网络广泛普及，信息化成为全球经济社会发展的显著特征，并逐步向一场全方位的社会变革演进。在此背景下，加快信息化发展，已经成为世界先进企业的共同选择。企业信息化已经成为全球信息化大潮的重要支流，不断取得重大进展。

党的十七大提出“全面认识工业化、信息化、城镇化、市场化、国际化深入发展的新形势新任务”<sup>[1]</sup>。

在此基础上，又提出“发展现代产业体系，大力推进信息化与工业化融合，促进工业由大变强”<sup>[1]</sup>。这一科学论断是党中央在全面总结国内外经验基础上，充分考虑我国基本国情，对企业信息化工作提出的新要求。

台塑集团是我国台湾最大的民营制造业集团，是企业信息化国际先进水平的杰出代表，也是国内企业最为理想的学习目标。概括而言，台塑集团将信息系统视为一种管理控制手段，实现了“管理制度化、制度表单化、表单电脑化”<sup>[2]</sup>。一是制度统一管理，分级实施。台塑集团由总管理处统一制订规章制度，分为人事、财务、资材、工程、生产等12个业务类别，以及规则、办法、准则、细则、作业要点和计算机作业说明等6个层面。各下属企业必须严格执行这些制度。二是规范制度运作流程，实行电脑化管理。台塑统一制度编号，统一设计制度表单，把制度的实施对象、解决问题、推行步骤、评价标准等内容纳入表单，分类分级编号，通过计算机上线操作。三是实行独立监控，强化制度稽核。并不掌控资源的幕僚机构是台塑的制度监督者，主要采取现场稽核、计算机稽核和计算机管制3种方式来督察制度运行。台塑经验将对国内企业信息化工作产生有益启示。

## 2. A公司信息化建设面临的问题与发展要求

A公司成立以来，从项目管理、综合办公入手，陆续建立了一些信息系统。与许多企业一样，A公司的信息化建设也面临着以下问题：一是“散”，各信息系统相互独立，各管一摊；二是“浅”，仅将信息系统视为记事本和计算器，没有发挥出管控功能；三是“偏”，存在重大功能空白，不能满足公司战略要求。客观上，A公司迫切需要从发展战略出发，满足业务发展要求，统筹规划，总体部署，从“一体化”管理的角度解决“散、浅、偏”，建设具有本公司特色的e化管理平台。

具体而言，这个一体化的e化管理平台必须满足以下发展要求：

其一，适应业务创新和规模扩张对项目管理的变革要求。A公司始终关注业务创新，在最初业务基础上，延伸服务链，深化工程咨询，提供全程服务，业务布局趋于完善。伴随业务创新，业务规模迅速扩大，咨询项目的种类和数量呈指数式增长，依靠管理

层导控的项目管理方式不堪重负，暴露出了一系列问题：项目质量问题时有发生、项目进度控制不力、项目效益核算不清、项目成本管控乏力等。作为一家工程咨询公司，项目运行是企业生存和发展的基础。寻求信息化手段成为A公司改善项目管理的必然选择。

其二，为市场开拓提高信息化支持。市场开拓是一切工作的生命线。A公司针对细分市场采取“数一数二”策略，建立了人才规模、技术能力与市场份额、拓展能力之间的良性循环，技术能力越滚越强，市场规模越滚越大，完成了“巩固石油市场、开拓社会市场”的市场布局。A公司比较成功的市场开拓对信息化支持提出较高要求，如何通过信息化手段来巩固竞争优势，支持竞争战略，保持客户忠诚度，开展市场经营分析，触及竞争战略的实质内涵，成为了信息化建设必须破解的高难挑战。

其三，提高人力资源管理效率。咨询服务业具有智力密集、严重依赖人才的行业特征，“人的因素”更加强化，人力资源管理尤其重要。自成立以来，A公司人员数量已经增长4倍，大大增加了人力资源管理的工作量和难度，迫切需要一套信息系统，以绩效考核为中心，辅以人员招聘、员工培训、专家管理等工作，全面提高管理效率。

其四，提高知识管理水平。咨询人员是典型的知识工作者，其最终产出除了咨询成果之外，还表现为大量的“隐性知识”。这些隐性知识是由个人的知识结构、直觉判断等融合而成的底层知识，特别宝贵。一位重要员工的流失意味着核心知识的流失。将隐性知识显性化，已成为咨询行业的共识。在此背景下，A公司将知识管理作为一项重要的信息化任务也就不难理解了。

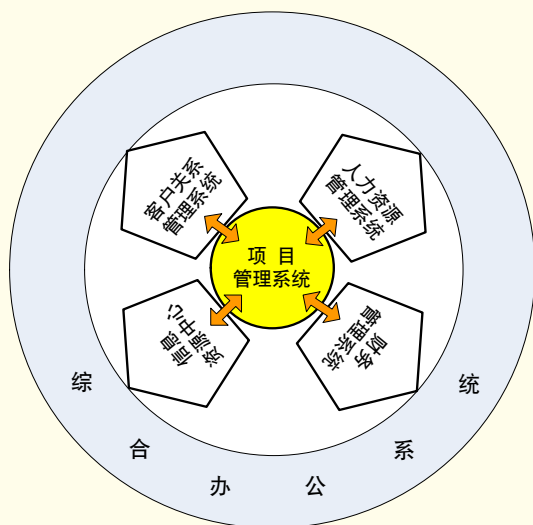
其五，提高财务管理水平。A公司的财务管理还停留账务处理状态，不能将收入、成本分解到项目、部门和个人，无法开展成本、产值的目标管理，无法为经营分析提供强有力支持，与台塑集团的一日结算水平有很大差距。

其六，提高基础制度执行力。A公司陆续出台了系列基础制度。从执行效果看，还处于“管理制度化”阶段，缺乏“制度表单化、表单电脑化”。A公司需要认真借鉴台塑经验，实现信息化执行，有效提高制度执行力。

### 3. A公司e化管理平台的总体设想

A公司e化管理平台的建设目标：借鉴台塑“管理制度化、制度表单化、表单电脑化”经验，执行公司发展战略，满足公司快速发展要求，重新梳理流程，完善运行机制，打造“一个平台、6套系统”的e化管理平台，实现各类业务、资源、流程和商业关系的信息化管理，逐步建成具有A公司特色的数字化管理模式。

### e 化管理平台



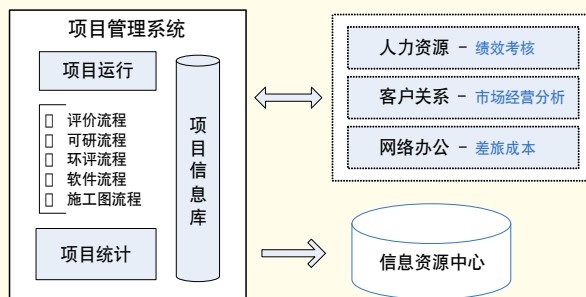
A公司e化管理平台将由6套子系统构成。项目管理系统实现咨询项目网络化运行，是整个管理平台的基础。客户关系管理系统关注市场开拓，人力资源管理系统关注“人的要素”，信息资源中心关注知识管理，财务管理系统关注成本控制。综合办公系统是e化管理平台的最表层，负责及时沟通、事务处理、文化建设。6套子系统相对独立又彼此支持，互相协调，互为促进，共同构成e化管理平台，转变管理方式，提高管理水平。

#### 3.1 e化管理平台的构成设想

##### (1) 项目管理系统

项目管理系统是A公司e化管理平台的基础部分。

按照“管理制度化、制度表单化、表单电脑化”思路，从项目分类、项目流程两个维度出发，实现项目管理制度化的表单化、信息化，提升项目管控深度。首先，对咨询项目进行合理分类，包括十几种项目类型。其次，针对每一项目类型，梳理流程节点，编制控制表单，并将表单纳入系统。各项目类型的通用流程包括委托登记、项目运行、成果输出。在委托登记环节，涉及项目类型、委托信息、合同信息、工作量信息等表单。在项目运行环节，涉及项目策划、调研记录、质量审核、进度控制、项目成本、验收交付等表单。在成果输出环节，涉及成果文档、关键指标、归档信息等表单。



通过项目管理系统，A公司可以达到3个目标：首先，实现咨询项目质量、进度、成本的深度控制；其次，将效益核算主体从业务部门细化到咨询项目，提高了经营分析和决策水平；最后，该系统为客户关系管理、人力资源管理、信息资源中心、综合办公等子系统提供了基础支持。

(2) 客户关系管理系统

A公司从支持竞争战略、巩固竞争优势、保持客户忠诚度、深化市场分析的角度出发，推进客户关系管理信息化。



客户关系管理系统包括3部分。一是建设客户信息库，实现客户信息的动态维护和网上共享。二是建立客户网上服务平台，实现重点客户、重点项目网上跟踪服务，为顾客提供网上交流和投诉渠道，在网上收集顾客满意度信息。三是开发客户数据分析功能，通过项目成本、合同信息、细分市场的组合查询，实现针对特定客户的经营分析，为挖掘客户潜力、明确营销方向提供依据。

在客户关系管理系统的3部分内容中，第二部分是难点和重点，是对竞争战略的信息化支持，意义尤其重大。

(3) 人力资源管理系统

A公司的人力资源管理系统包括员工/专家基本信息、招聘管理、绩效考核、培训管理、薪资信息等建设内容。



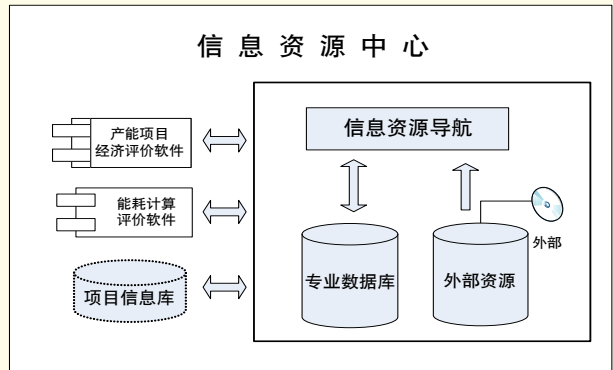
绩效考核模块是人力资源管理的核心。该模块以绩效工资考核办法和项目类型工作量标准为制度依据，以项目管理系统为基础，提取项目运行信息，将员工绩效与项目运行动态联系起来，将考核得分与项目工作量、项目质量、项目进度、项目难度紧密挂

钩，实现了考核工作的制度化、量化、动态化。此外，人力资源管理系统还包括员工/专家基本信息、招聘管理、培训管理、薪资信息等建设内容。

(4) 信息资源中心

A公司将信息资源中心作为知识管理的基本手段。

信息资源中心建设将采取“三步走”策略：第一步，告别手工记录和纸张文档，实现信息资源电子化；第二步，利用表单、软件等各种手段挖掘信息资源，实现隐性知识显性化；第三步，传播显性知识，将个人经验转化为集体能力。

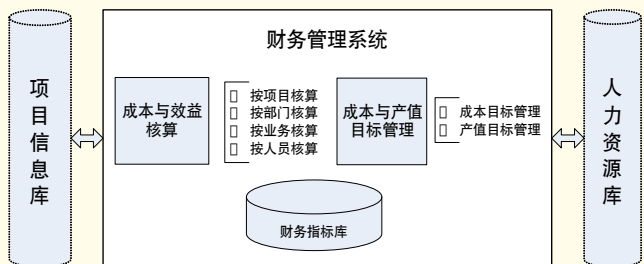


在隐性知识显性化方面，信息资源中心将采取4项措施。一是按项目类型编制咨询成果表单，实现咨询成果显性化。二是按项目记录编制咨询流程表单，实现咨询历程显性化。三是将成熟方法和模板软件化，实现咨询方法显性化。四是针对隐性知识的不可穷尽性，建立公司专家地图，实现隐性知识载体的显性化。

在显性知识传播方面，信息资源中心通过查询检索、分类导航、下载使用，传播显性化的咨询成果和咨询历程知识；通过专业软件，传播成熟的咨询方法；通过专家地图导航，为员工提供专家问询向导。

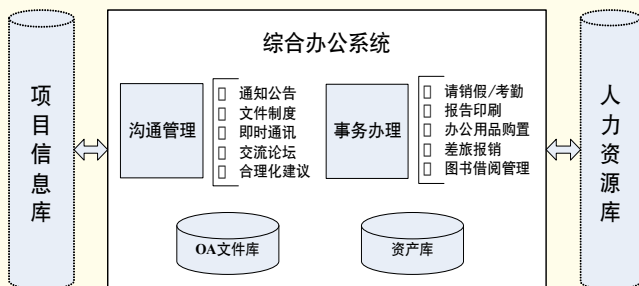
(5) 财务管理系统

财务管理系统有两个建设目标：一是成本与效益核算，二是成本与产值目标管理。建立成本分解机制，核算成本与效益，实现按项目、按部门、按业务、按人员核算成本与效益。设定成本与产值目标，实现对部门、人员的成本与产值目标管理。这是两个极富于挑战性的建设目标。



(6) 综合办公系统

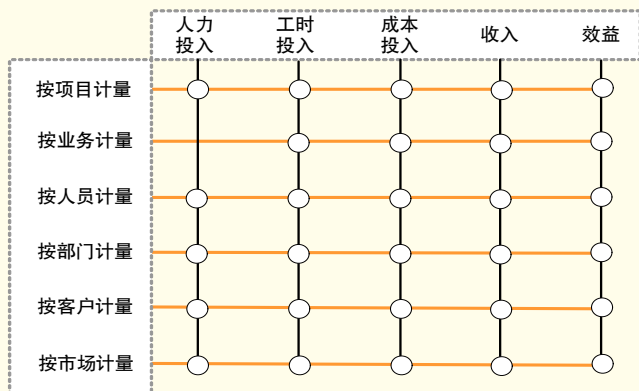
综合办公系统是e化管理平台的最表层，实现沟通管理、事务办理等功能，也是公司文化建设的主阵地。在沟通管理方面，包括通知公告、及时通讯、交流论坛、合理化建议、文件制度等模块内容。在事务办理方面，实现请销假与考勤、报告印刷、办公用品购置、差旅报销登记、图书借阅等网络化办理。



3.2 e化管理平台的预期成效

(1) 实现企业资源投入和产出的精确计量

通过项目管理、人力资源管理、财务管理、客户关系管理、综合办公等子系统的协同支持，按公司→部门→人员、公司→业务→项目、公司→市场→客户等不同角度和层级，实现企业各类资源的投入与产出的精确计量，推动台塑式一日结算，及时、细化、定量地揭示企业资源的配置状态，以及产值和效益状况。这一成效将意味着A公司管理方式的飞跃和质变。



(2) 实现成本和产值目标的精细管控

基于企业资源配置的精确计量，设定各类成本、产值的目标，分解落实到各级责任主体，并与绩效管理挂钩。依据成本、产值目标，按各级责任主体，逐月跟踪实际值与目标值之间的差异，对差异形成原因，追根究底并找出主要矛盾，落实改进责任。这一成效意味着A公司e化管理将达到台塑轨道式管理水平。

(3) 尊重客户、人才与知识，实现基业长青

项目运行管控是当期管理的主要工作，而客户关系管理、人力资源管理、信息资源中心则是长效工作。通过这三套子系统建设，支持市场战略，培养和激励人才，实现知识共享，奠定基业长青之根基。

4. 保障措施

(1) 清晰的发展战略是信息化建设的根本导向

对于传统企业的信息化建设，现有信息技术已经足够成熟和完善。能否利用好信息化手段，瓶颈不在于信息技术适用性，而在于企业是否具有清晰的战略思路，是否能够深刻剖析自身核心竞争力，能否将发展战略准确地转化信息需求，能否认识到信息化手段的优越性和局限性。信息化建设服务于战略，而且只服务于能够清晰表达的发展战略。

(2) 公司领导层的重视和参与是信息化建设的基本保障

公司领导层应该认识到信息化建设不是软件开发，也不是及时通讯，而是一种管理方式的变革。对于任何管理方式变革而言，离开了公司高层的重视和推动，都是难以实现的。

(3) 信息化建设是一项系统工程，应总体部署、分步实施、制度配套、持续改进

A公司e化管理平台的6套子系统相对独立，主次有别，彼此支持，互为促进，共同推动管理方式的全方位转变。由此启示，利用信息化手段转变管理方式是一个复杂过程，不是一蹴而就的，需要总体部署、分步实施、制度配套、持续改进，尽量避免“擦补丁”和“推倒重来”现象。

(4) 在台塑信息化经验中，制度表单化是关键

台塑集团“管理制度化、制度表单化、表单电脑化”经验中，“制度表单化”是关键环节。归根结底，制度表单化就是将体现公司战略的各项制度细化为一个数据项，起到承上启下的作用，将战略、制度、电脑联为一体。可以这么说，通过制度表单化，将公司战略的灵魂赋给了信息系统。如果做不好这个环节，信息系统只能沦为记事本和计算器。

参考文献

[1]. 胡锦涛在党的十七大上的报告. 新华社. 2007.  
 [2]. 台塑公司管理模式与管理经验介绍. 中国石化集团公司. 2009

# 柳传志：带联想重回世界500强

任 鸽

众多的实例充分证明，军人由于部队大熔炉的淬炼，其气质、意志等方面的优点，往往能在社会的激烈竞争中脱颖而出、后来居上，因为他们都曾是军营黎明中迎着朝阳操练的军人。高度的组织纪律性、钢铁般的意志力、永不服输的精神以及勇往直前、敢为人先的魄力，都是他们身体里流动着的特质。如今，他们纵横于商海，经历大风大浪、浮浮沉沉，成为大浪淘沙过后闪闪发光的金子。

挖掘当代军旅企业家的特征和内涵，不难看出，他们普遍都有一个特点：坚韧、冷静的军人品质。这也是助推他们在波诡云谲的商战中如鱼得水、屡立战功的原动力。

从20万元起家，到旗下拥有5家总营业额过千亿元企业的控股公司，旗下公司每年的总营业额超过千亿元；从艰辛的创业历程，到功成身退，再到投资家的完美转型，柳传志在他的人生中积累了丰富的智慧和宝贵的思想财富，细细品读，让人受益无穷。

## 军旅生涯军人性格

1961—1966年间整整5年的西安军事电讯工程学院的求学经历，为柳传志的一生刻下了深深的军人烙印。

打开柳传志的人生履历，人们会发现那是一段极其不寻常的人生经历：大学毕业后被分配到了国防科委成都十院十所工作，在文化大革命的艰难岁月里，他被下放到广东珠海白藤农场劳动锻炼，后回到中科院计算所工作，直到1984年，他才开始了真正的创业历程。彼时，在中科院的投资下他创办了现在的联想集团，2002年之前历任联想集团总裁、董事局主席等职，将联想公司从小到大、从弱到强，一步步发展成为蜚声海内外的国际性大公



任何一个企业的领军人物，都应该是一个能够带领团队完成任何项目的人。这个人不仅能够理出头绪抓住主要矛盾；还能够每打一仗都知道赢在哪里，输在哪里。

——柳传志

司。其间，军校磨砺出来的钢铁作风，在柳传志乃至联想集团的发展中起到了至关重要的作用。

对于过往的那一段军旅生涯，柳传志坦言：“是军营塑造了我。企业成功跟我有一定的关系，但不是全部，而在这‘一定’的关系之中，却跟我在军队里养成的性格又有相当的关系。”

在柳传志看来，领导企业跟带兵打仗有很多共同点。做企业也要有带兵打仗般铁的纪律来约束，并且纪律一旦制定下来就要坚决执行。“企业做什么事，就怕含糊糊糊，制度定了却不严格执行，最害人”。

鉴于此，联想一贯纪律严明。拿最小的事例来说，公司规定，谁要是不请假开会迟到，谁要接受罚站的惩罚，这一制度适用于所有人，无人可以豁免。柳传志本人也被罚过3次。有一次，柳传志被关在电梯里面，那时没有手机等一切可以对外联络的通讯工具，他只好认罚。身教重于言传，柳传志以自己以身作则的实际行动，让规则成为一项铁打的纪律，比任何一句口号来的都行之有效。柳传志说：“罚站是件挺严肃、挺尴尬的事情，开小会的时候，你得独自站着。更大的会议，你迟到了，会都要停开，全体人员就这么静默着，看着你在那里罚站1分钟。”

说来有趣，第一个撞到枪口被罚站的人，竟是柳传志的一个老领导。柳传志至今对这件事仍记忆犹新：“我对他说，‘完了我到你家给你站1分钟！’事实上，他在那儿站了一身汗，我坐着也是一身汗。当时的那种情况确实尴尬，但是制度制定了就必须严格执行。”

正是基于柳传志这种雷厉风行的军人素质，使得他在创业的历程中一直立于领先地位。

20多年以前，他还只是一个普通的IBM电脑代理商，常常为企业的前途忧心忡忡；而20多年后的今天，他已经收购了IBM的全球PC业务，并被《财富》杂志称为“亚洲最佳商业人士”和美国《时代周刊》眼中的“全球25位最有影响力的商界领袖”之一。

“这一系列的巨大转变，其中的艰辛和困苦也许只有经历过的人才能深刻体会。”回顾自己的创业发展之路，柳传志发出这样的感慨。

### 创业路上坚忍不拔

柳传志回忆说，1984年，他40岁，也就是从那一年他才开始创业。可创业的道路远比想象的要艰辛，虽然已经改革开放，大的气候正在逐渐转好，可任何事情都需要一个过程，尤其是国家政治体制的转型。创业之初，他们就遭到了“进口许可证”的麻烦。

进口许可证制度是柳传志最痛恨的事情之一。因

为那个那时候就算你有足够的钱并且照章缴纳关税，也不能随意进口微机，你必须事先获得政府的“许可”才行。这一许可证制度在20世纪80年代覆盖的商品超过上百种，大到汽车钢材，小至手表首饰。政府实行这一制度，本意是出于保护本国工业的目的，但在实际的操作中，许可证制度却逐渐发展畸形。在当时，许可证通常由政府中的少数人把持着，真正的进口商往往无法获得批准，而得到许可证的人又常常不是进口商。柳传志想通过代理国外微机来为企业赢得利润，却苦于没有许可证，不得已只能去寻觅手上有许可证的人。经过一番努力，手上握有这种资质的公司还真被他找到了，那就是当时香港中银集团电脑部辖下的四维公司，中银集团买了很多IBM的大机器，IBM就授权四维成为它的代理商。而联想则是作为四维的代表，负责在大陆为四维寻找客户，利润两家对半分。

不久，公司有了第一个代理的机会——国家体委要购买12台IBM微机。这对柳传志来说是个天大的喜讯，可就在他接二连三地打通一道道关系之后，才发现原来国家体委用来购买微机的钱，都放在中国仪器进出口公司，而后者手上握着事关生死的进口许可证。于是柳传志和国家体委的人一同来到“中仪”，希望通过协商促成此笔生意。按柳传志的说法：当时的局面是，一方是想卖电脑，一方是想买电脑，双方却不得不同时低声下气地请求第三方的批准。

“我们想从他那里买电脑，”国家体委的人指指柳传志，对“中仪”的业务员说。哪想到这个业务员非常不客气地转向柳传志问道：“我们有自己的进货渠道，这批机器凭什么给你做？”柳传志忙向他解释，可不等他解释完毕，这个业务员却在那里早就不耐烦了，冲着柳传志嚷道：“你到底是计算所的？还是四维的？”当被告知是香港四维的代表时，那人顿时异常得意：“四维的代表？那就是外商了，这个楼不准外商进来，你给我出去！”众目睽睽之下，柳传志尴尬地走出门外，站在屋檐下大口地喘气。

柳传志在很多年以后还对那个场面记忆犹新，“这对我来说是很屈辱的一件事。当时我也四十几岁了，当着那么多人——在科学院时哪里受过这个气？”

虽然柳传志感到委屈，自尊心受到了伤害，但为了公司和自己所追求的那份理想，加上骨子里那种军人不服输的本色，他还是忍辱负重，想尽办法。经过不懈的努力，他的真诚终于使那个业务员作出了让步，最终说出了“你们的生意还是可以考虑的”这样的话。

### 拼命三郎忘我搏杀

经历了上述那些事件，在1987年春夏之交的3个月里，柳传志的身体出现了种种不适：头晕，失眠，日夜睡不着觉，好不容易睡着了又突然惊醒。他觉得自己支撑不下去了，不得已住进了海军医院。医生给出的诊断是神经系统紊乱，也许是美尼尔综合症的前兆，却无法解释确切的病因。可是只有柳传志自己最清楚，这病其实是被吓出来的。

事情的起因源于一次300万元的商业往来。之前，因为只做中间商收入太过微薄，柳传志和同事费尽千辛万苦从科学院借来了300万元，然后将钱汇给了深圳的一个公司，想从那里直接进口微机以获取稍大一些的利润。可钱汇过去了，微机却始终不见踪影，几经催问之下，柳传志方知被骗，他当场急红了眼，坐了飞机就直奔深圳。到了深圳已是深夜，柳传志甚至都没想过这时应该先去找家宾馆落下脚，就直奔那家伙的家而去。到了那里，发现那人家里没人，他便守在门口，直到天明。柳传志后来说，“当时拿块砖头拍他脑袋的心都有。”几天之后，他要找的人终于出现了，见他红着两眼，一副拼命三郎的样子，那人笑道：“我只不过是挪用几天而已。您不也是公司的公司吗，何必这么急呢？”

事实上，300万元人民币，对现在的柳传志和联想来说可能算不上什么，更犯不上为它拼命。而在当时，它却是对他们太过重要了，甚至关系到公司的生死存亡。况且以当时来看，就算柳传志一辈子的工资加起来也还不上这笔巨款，以至于后来当期期待中的微机终于运达北京时，柳传志因为过于兴奋而落下了直到今日还常常为之备受折磨的后遗症：只要在睡梦中被惊醒，他一定会“今夜将无法入眠”，睁着眼睛到天亮。

舍身忘我的工作，不止使他遭受神经衰弱这一病症的困扰，甚至他的耳疾也因为工作而患。1991年联想遭遇芯片巨头的“价格战”，全球的电脑产业经历着一场史无前例的“黑色风暴”，几百家电脑组装厂商不是倒闭就是亏损。联想当时连续亏损了几个月，财务周转入不敷出。而就在这一年，他被诊断患上了美尼尔综合症，医生要求他休息，他却觉得公司和员工的利益永远比自己重要，只休息了两天就又开始了工作，导致他后来在很长一段时间里都一直被这个病症所困扰着。事实上，如果柳传志一开始就按照大夫的意见休息一段时间，这个病肯定是能够痊愈的。

### 联想大军报国大任

虽然在创业的过程中发生过如此多的坎坷，但柳

传志表示，20多年来，联想之所以能够从一个默默无闻的小企业，渐渐发展成为民族企业的排头兵，再到打响民族品牌、名扬海外的国际化的大公司，是因为在这个过程中，联想没有小富即安的思想，没有为了蝇头小利而放弃自己产业报国的理想，始终以一种拳拳赤子心，为国尽忠，为民族尽孝，不断在国际舞台上为国家赢得荣誉。

1999年，复旦大学美国研究中心大厅，柳传志对着上千名的学生激动地说：“大家想想，人在最后的时候图什么？中国历史上那么多英雄人物不都是在为中华民族争一口气吗？”

2004年，联想在北京召开主题为“纪念·思考”20周年纪念大会，在会上柳传志再次强调：“联想控股的最高追求，也就是愿景，即以产业报国为己任，致力于成为一家值得信赖并受人尊重，在多个行业拥有领先企业，在世界范围内具有影响力的国际化控股公司。”大会结尾，全体人员起立合唱《歌唱祖国》，更加让人感受到了那股浓得化不开的民族情。

不止如此，甚至于对于其他创业者的评价，柳传志也以是否为国家、为民族做出贡献为评判标准。以曾经的长虹集团总裁倪润峰来说，尽管柳传志对他在企业运作上有不同的意见，但却仍然对倪润峰赞许有加，称其“能把一个非常小的，而且当时很困难的企业做成现在这样，对国家绝对有贡献，非常了不起”。

还有海尔的张瑞敏、TCL的李东生、华为的任正非，也是柳传志认为非常了不起的企业家，其中一个很主要的原因就是“不管结果如何，他们把完全不可救药的企业且大都是国有的，在当时非常困难的条件下做大做强，为国家做出了贡献，这本身就是非常高尚的一种情操”。

在联想控股有限公司主页的总裁致词中，柳传志这样写道：“联想控股立志做这样的企业，它将为中国、为世界贡献一批在行业内具有影响力的优秀企业，为中国和世界经济做出一个企业应有的贡献。”

在柳传志这一步一步走来的创业路上，“铁一般的纪律，严格的执行力”成为联想的一种风格，更是成就联想的一个必不可少的要素。它不仅体现了一个企业家的理想与风采，更展现了实事求是、雷厉风行、艰苦朴素、敢打必胜的军人作风。在全球化的经济大潮下，相信未来将有更多像柳传志一样的不屈不挠的企业家，成为中国经济发展中不可或缺的栋梁之才，发光、发热、精忠报国。



# 广阔天地 “舞” 人生

——记北京宏深国际投资有限公司董事长、  
首都企业家俱乐部理事刘宏

李冬林

2011年6月12日16时许，在北京国家奥林匹克体育中心一座背水而居的特色建筑前，浑雄的音乐声伴随着震天的锣鼓，花篮锦簇，彩旗飘舞。“宏绣会馆开业盛典暨中国历代皇家刺绣服饰艺术展”在这里隆重举行。在主持人宣布开始后，一位个头不高、目光坚毅、面容酷似邓小平同志的青年男子迈着从容的步伐，走上台前致开幕词。他，就是北京宏深国际投资有限公司董事长刘宏。

## 不甘贫穷

刘宏，1972年出生于四川省乐山市的农村。

刘宏出生的时候，家里几乎是一贫如洗。父母都是地地道道的农民，善良朴实，望着呱呱落地的孩子，短暂的喜悦之后也是一脸的无奈，因为又添了一张嘴呀！刘宏虽然是家里的老幺，但却没有老幺的骄纵。从他懂事起，他就不再每天纠缠着妈妈和姐姐们，经常独自玩耍。四五岁时，他就经常帮助家里做一些力所能及的家务，扫扫地，抱抱柴，在田地里捡粮食等，家庭的困境使他逐渐养成了勤劳、节俭的良好习惯和坚韧、不服输的性格。

到了该上小学的时候，望着刘宏那张充满渴望的脸，父母还是咬咬牙，从仅有的生活费中挤出一点

钱，给刘宏交了学费。刘宏特别珍惜这来之不易的学习机会，从不缺课，每次都非常认真地完成老师留下的作业。刘宏从小就喜欢思考，也喜欢幻想，他总有问不完的“为什么”，因此得到老师的特别宠爱，学习成绩也一直名列前茅。从那时起，刘宏就一直在想一个问题：我们为什么总这么穷啊？

在刘宏念了几年书后，家里终于无法负担他的学费及书本费，刘宏被迫辍学了。回到家的刘宏每天默默地帮助父母在农田里干活，少言寡语，但不服输的他却暗下决心：一定要走出这片贫瘠的土地，一定要寻找挣大钱的机会，自己做老板，改变家庭的贫困状况！

1990年，不满18岁的刘宏终于说服了父母，同300多名四川籍“打工仔”一起离开家乡，来到了北京，做了一名建筑力工。

建筑工地的力工工作没有什么技术含量，又脏、又累、又苦，而且经常超时工作，更关键的是时刻隐藏着危险，这一切刘宏都忍受过来了。他的心中一直在想着为含辛茹苦、远在家乡的父母分忧解愁，一直在想着钻研一门技术，一直在做着未来的“老板”梦。

建筑力工薪水不多，每月剩不下几个钱，而且由于他个子小、身体单薄，跟其他伙伴比起来需要付出的更多。将近一年下来，他所积攒下来的钱寥寥无几，只是养活了自己。

这样的结果并不是刘宏想要的！经过几夜的辗转反侧，他想明白一个道理：人挪活，树挪死。他决定换个环境，也多给自己一个发展的机会。说来凑巧，正好朋友给他介绍了一家刺绣厂的工作，他毅然决然地离开了建筑工地。

于是，刘宏到刺绣厂做起了一名刺绣工人。

虽然刘宏所在的刺绣工厂是一家私营的小企业，但新鲜的环境和刺绣产品给他带来的刺激让他兴奋不已，刺绣成品光鲜漂亮的各种图案使他产生了前所未有的美妙感觉。这种感觉触发了他的好奇心，较劲的他决定要弄明白有关刺绣的一切。

他用省吃俭用省下的钱到书店淘了几本有关刺绣的书籍，没事的时候就独自学习。渐渐地，他初步了解了中华刺绣的历史、刺绣的文化内涵、刺绣的艺术魅力以及刺绣产品的市场需求，他隐约感觉到了巨大的商机，仿佛从中看到了自己未来的一条发展之路。

带着这种懵懂的意识，他刻苦学习，钻研技术，在实践中不断提高自己的技术水平及对刺绣文化更深的理解力。他除了虚心向工艺师们虚心请教、与伙伴们相互交流，还经常独自一人潜心研究刺绣工艺难题。虽然只有小学文化，但刘宏带着一颗热诚的心和一股执着的精神，不断从多方面充实和丰富自己。失败了，不怕，重头再来！凭着他的细心、坚韧和对未来的追求，到刺绣厂的第六个年头上，他已完全熟悉了刺绣厂生产流程中的各个环节，并掌握了刺绣生产的各种工艺和技能，成了工厂的骨干力量，得到了厂领导和工友们的肯定和信赖。

那时，刘宏经常有一种热血沸腾的感觉，心中时常有一种莫名的涌动，好像无尽的力量无处可使。经过几天冷静的思考，他好像突然明白了：他的羽翼丰满了，他想飞！

是的，是时候了，是该开始搭建自己的梦工厂了！我要创业！我要做自己的老板！刘宏兴奋地对自己大声说。

刘宏辞掉了刺绣厂不错的工作，开始了自己梦想的创业之路。那是1995年，他23岁。

## 创业艰难

独自创业是艰苦的。

当时，他兜里只有5000元钱。他就用这仅有的5000元在北京丰台区东铁匠营附近租了一间只有5平方米的小平房，买了一台电脑，添置了几台旧设备，办起了一家很小的电脑刺绣作坊，对外承接一些散活。刺绣作坊搭建成了，他的兜里也空空如也了，他断了自己的后路。

刚开始，问津的人很少，他也有些心里没底了。但他凭借着自己过硬的技术、优秀的成品品质、灵活合理的价格、对客户的热忱服务，形成了非常好的口碑，一传十，十传百，不久便开始门庭若市。短短的七八个月之后，他便成功地掘到了他人生的“第一桶金”——10万元人民币。

1996年的普通白领月工资也还不到2000元，对于刘宏来说，10万元该是怎样的一笔财富呀！刘宏兴奋、激动，除了有些佩服自己之外，更多的则是爆棚的信心。按道理，他应该把这笔财富带回老家，盖上一间好房，改善一下家里的生活。但他没有这么短视，他经过慎重考虑后决定利用这“第一桶金”扩大

生产规模，向更高的目标前进。

于是在1996年10月，刘宏成立了属于他自己的公司——北京宏深华美电脑刺绣有限公司。

有了新公司，刘宏开始扩大生产场地，改善生产条件，招兵买马。他租下了一个50多平方米的旧厂房，租用了几台台湾和日本的进口设备，招聘了10多个人，使工厂初具“规模”。随着公司有了专职的市场销售人员，开始逐渐有了小批量的产品订单。虽然经营规模扩大了，订单比以前增多了，但是刘宏始终没有丢失赖以生存和发展的传统，仍然不断地提高生产技术水平，提高产品质量，完善对客户的服务。良好的信誉帮助刘宏不断地提高经营效益，也使他的忠实客户群体越来越壮大、越来越稳定。

公司成立后的头两年，虽然条件依然很艰苦，生产、办公、吃饭、睡觉都挤在一起，但经营还是比较平稳，效益也较为可观。可谁知1998年的亚洲金融危机却给刘宏的公司带来了近乎毁灭性的打击。那时有多少家同行业的企业都倒闭关门了，刘宏也觉得自己快撑不下去了，绝望的情绪笼罩着这个小团体的每一个人。刘宏踌躇了、迷茫了，他也曾想到过关门算了。但激烈的思想斗争之后，坚韧倔强的他决定继续坚持下去，他不想让他的梦想就此破灭，他坚信一定会“柳暗花明又一村”。他每天都鼓励员工不要泄气，他每天都与员工携手并肩。最困难的时候，到吃午饭的时候，甚至无米下锅。但善良淳朴的员工却始终对他不离不弃，还经常反过来安慰他，他为此深受感动，发誓一定要善待自己的员工。就这样，刘宏和他的同事们紧密地团结在一起，共同期盼着黎明前的曙光。

坚持就是胜利！没过几个月，到了1998年年底，中国的经济最先开始复苏了！刘宏终于渡过了难关！“大难不死，必有后福。”随着中国经济复苏后的崛起，刘宏的企业也迎来了快速发展期。

## “量变”到“质变”

金融危机过后，亚洲整体经济形势发生了巨大的改观，中国的经济增长步幅加大，各种市场需求迎面而来。刘宏经过细心观察和市场调研，看准机遇，决定将产品市场的重心暂时转移到绣花业务上。后来的事实证明，他的判断力极为准确。结果绣花业务订单急剧增加，企业的总体收入也直线上升。伴随着市场

的不断扩大，他口袋里的钱多了起来。但他没有把钱存到银行里，而是在考虑如何有效地利用这些资金进行扩大再生产。他认为，只有不断把企业做大做强，才可能在瞬息万变的商品市场上站稳脚跟，才不会被客户所抛弃。于是，他不断购置先进的生产设备，不断开发新的创意产品，不断提高生产工艺水平，不断提高产品市场的占有率，使企业的知名度和美誉度不断提高，经营利润稳步增长。

随着生产规模和产品市场的不断扩大，企业员工也在不断地增多，如何保证生产标准、产品质量、生产效率，如何不断提高员工的文化素养和操作技能等，都成了刘宏考虑的问题。

2000年，他开始着手引进ISO国际质量管理体系认证。刚开始时，员工还不太能理解，觉得搞的这么正规没有必要，认为这种管理太严了，所以有较大的抵触情绪。他就不断地对员工进行相关培训，从管理体系讲到企业效益，从企业效益讲到员工利益，引导大家逐步接受新的管理理念和模式。到了2003年，“宏深华美”成为中国北方刺绣行业首家通过ISO9001国际质量管理体系认证企业，同时成为ISO14001国际环境管理体系和OHSMS18001职业健康安全管理体系认证企业。

有一次，一批刺绣订单急于交货，时间所剩无几。但在做最后质量检验的时候，发现了一些很小的线头，一般人不注意根本看不出来。质检员本打算通过质量检验，唯恐返工时间不足而形成违约。恰好刘宏到车间来进行巡视，质检员就将情况向他做了汇报，没想到让刘宏狠狠地批评了一顿。他严肃地对质检员说：“我们能有今天这样稳定的客户群，主要靠的就是我们过硬的产品质量和良好的信誉。这一次你放手了，就会有以后更多次的放纵，长期下去还怎么保证我们的产品质量？我们的客户还凭什么给予我们信赖？你这样做不是在砸我们的饭碗吗？即使超时违约而承担赔偿责任，也要确保产品的高质量！”就这样，不合格的产品全部返工。这件事使在场的员工们都受到了强烈的震撼，大家主动加班加点，拼命抢时间，终于还是如期将产品向客户交付使用。小小的一件事，充分体现了刘宏“以质量为生命、视客户为上帝”的理念，也潜移默化地影响着他周围的员工。

设备的更新、新产品的开发、工艺水平的提高、市场的扩大、管理的规范化等给刘宏的公司带来了快

速发展和巨大效益，到了2003年，原有的工厂生产规模已不能满足生产订单的需要，他们必须要建一个更大的工厂。

应服装厂的朋友邀请，他来到了北京密云县滨河开发区。经过考察论证，他在密云京承高速公路旁购买了24亩土地，并用了近一年的时间，建起了一座现代化的花园式的工厂。新工厂占地面积16000平方米，园区内有2800平方米的员工宿舍、1200平方米的办公大楼和3200平方米的生产车间。车间全部引进了日本田岛、百达灵刺绣全线配套先进生产设备。

2004年7月17日，这是一个非同寻常的日子，刘宏在密云的新工厂正式投入使用了，这是刘宏个人创业以来的第一份完整的私人资产。新工厂的建成启用标志着“宏深华美”已成为华北地区规模最大、技术最精良、设备最先进和最齐全的工业刺绣企业。

宏深华美公司现拥有日本进口的田岛、百灵达电脑刺绣机28台，亮片机、毛巾机5台，专业制版、打样技师20多人及熟练技术操作工人200余人。宏深华美产品种类繁多，可满足客户的多方面需求，对丝绸、呢绒、针织品、梭织品、皮革等各种面料均可进行时装绣、仿手绣、整版绣、丝带绣、毛巾绣、贴补绣、花边绣、立体绣、链条绣、雕空绣、绳线绣、压褶绣、行缝绣等百余种特种绣花。

2006年，刘宏根据业务的发展需要，又继续加大投资，创建了北京宏深印花有限公司，并在位于北京密云县滨河开发区西区建成了占地面积为5000平方米的服装印花厂，成为华北地区专业的丝网印制龙头企业。他们的丝网印刷技术行业领先，厚板印花和反光印花领先国内同行业水平，受到合作伙伴哥伦比亚、耐克等国际品牌公司的高度称赞。

宏深印花打造了一支技术过硬、作风优良的团队，既注重环保安全、保证质量上乘，又服务细致规范、管理科学创新，还可以根据客户的特殊要求进行应急设计研发。宏深印花的原材料全部从美国、日本进口，符合国际环保标准，印花色牢度与洗水牢度均高于国际行业标准。他们靠自己过硬的质量和良好的信誉赢得了客户的信任，已与迪斯尼、劳伦、哥伦比亚、耐克、阿迪达斯、H&M、KAPPY等国际知名服装企业建立了长期的良好合作关系，为早日发展成为世界级印花企业奠定了坚实的基础。

短短的几年间，刘宏和他的企业完成了从“量

变”到“质变”的过程。如今，宏深企业年产绣花加工品、刺绣工艺品、印花产品等将近4000万件，产值以每年80%的高速度递增，生产的刺绣及印花产品已远销欧美50多个国家，产品与企业的知名度、美誉度与日俱增。

## 责任感与使命感

中华女红，璀璨兮，四千余载。天地转，几多繁美，几多佳才。鬼斧运针绝艺见，神工走线韵采来。眺乾坤，恰百花风华，何以待？

“宏绣”情，心中载。“宏深”志，胸中怀。创佳业，再绣辉煌不怠！“非遗”传承挑重担，“藏绣”艺术创名牌！待来日，硕果累累时，从头迈。

一首《满江红》，充分道出了刘宏对中华传统刺绣艺术的深厚情怀、责任感和历史使命感！

刘宏从1991年开始从事刺绣行业至今已经20年了。一开始他的工厂为国外品牌做刺绣加工业务，主要为电脑刺绣产品。由于与国外大品牌公司有着多年良好的合作，他也获得了很多出国机会，了解到了国外市场对中国丝绸的需求，尤其是观察到了国外手绣艺术品的市场空白点。千禧年时，他尝试举办了一次跨千年的“总统肖像手工绣品展览”，共展出了当时在位的22位国家总统的肖像手工绣品，从筹备到展出整整历时了一年的时间。在美国和北京分别展出时，被当地大批媒体跟踪报道，掀起一阵肖像刺绣风潮，获得了巨大成功。

这件事情给刘宏带来了不小的启迪。他想：中华5000年的文明历史给我们后人留下了丰富的文化艺术遗产，历史赐予了我们这么好的发展机遇，我们为什么不做些什么呢？同时他也深深地感到对中华刺绣艺术的传承是一种责任，他作为中华民族的子孙应该勇于承担，况且国家对于非物质文化遗产给予了很好的政策倾向。经过审慎的考虑，他决定把手工刺绣精品作为下一步发展的主要方向，他要通过不懈的努力把中华刺绣艺术带给全世界！

说干就干！经过详尽的考察和 market 分析，他果断出手，于2006年年底在苏州收购了一家手工刺绣工厂。从此，他与苏、湘、蜀、粤四大名绣的诸多高级刺绣工艺师建立了紧密的合作关系，专门创作手工刺绣艺术精品，向高端刺绣领域拓展，绣造出了不少具有收藏和观赏价值的传世珍品，并在国内工艺美术大

奖赛中获得过金奖。

刘宏清醒地认识到，手工刺绣艺术精品在给人们带来美的艺术享受的同时也会给拥有它的人们带来巨大的增值价值，名流、富商及收藏投资者等高端消费群体中也必定存在着巨大的商机，因此他非常看好其市场前景。

在他的手工刺绣精品不断取得成功的同时，刘宏也一直在思考一个问题：我们在针法创新上与四大名绣相比望尘莫及，但我们在推广理念上和服务模式上的创新却有着巨大的优势，我们何不以我们的资源整合能力、创新的推广理念及新颖的服务模式为依托来创造属于我们自己的品牌呢？他豁然开朗，决定全力打造一个自己的品牌——“宏绣”，使自己的精品刺绣艺术尽快步入国际舞台。

2005年10月，刘宏在北京雍和大厦购买了数百平米的自主产权办公区作为公司总部，全力打造“宏绣”品牌的推广模式和服务模式。2008年，刘宏又创立了北京宏深国际投资有限公司。经过多方考察及深思熟虑，他决定以高端特色文化会所的形式作为推广“宏绣”品牌的平台和窗口。在朋友的介绍下，刘宏投资5000万元，把世界第一家以手工刺绣艺术为主题的高端特色文化会馆——“宏绣会馆”落户在了景致优美的国家奥林匹克体育中心院内。

## 新的飞跃

刘宏的宏绣会馆建于2010年，占地5000余平方米。宏绣会馆是中国第一家以刺绣艺术为主题的高档文化会所，风格典雅，艺术气息浓厚。刺绣艺术、文化餐饮、音乐艺术、文化品茗、文化酒廊——这里的一切都与文化相连、与艺术相通，多种文化艺术享受浑然一体，感受到的是一种全新的艺术生活方式。

宏绣会馆最具特色的当属“宏绣”艺术珍品的巨大展示空间——“宏绣”艺术空间。这里收藏了上百幅手工刺绣精品，每一幅都各具特色，价值不菲。这里展出的每一幅佳作都放射出中华古老刺绣艺术的魅力、也都展现出“宏绣”现代刺绣艺术的特色，给人以艺术的视觉享受和美妙的诱惑。“宏绣”——汇聚了中华传统四大名绣和其它地方绣艺的精华，赋予中华传统刺绣艺术新的内涵，让古老的刺绣艺术焕发出新的活力，既送去收藏和鉴赏品味的满足，又提供投资增值的巨大空间。

刘宏对“高端特色文化会馆”——宏绣会馆的发展预期踌躇满志：“我们会把更多、更有创造力的文化主题植入这个商业实体中，把更多的特色文化产品与‘绣’文化产品做最好的契合，并把这种模式不断地复制，为不同地区的各界精英人士及文化艺术爱好者提供交流、传播、鉴赏、收藏的平台，创造更大的经济效益和社会效益。”

走进他的现代化花园式工厂，环境优美，整洁明亮，一切都是井然有序，员工们的脸上展现着愉快自信的笑容。“诚实守信是做人的美德”、“集团化规模经营，打造行业知名品牌”、“公司为全员服务，全员为客户服务”、“诚信敬业，宽容友善，勤奋自强，遵纪守法，崇尚科学”这样的标语随处可见。很难想象一个连小学都没有读完、从四川农村走出来的年轻人会把一个企业变成这样规范化和现代化。

“今生我最大的遗憾是从小没有机会接受一个完整、系统的学校学习。”刘宏曾这样说道。

宏深走到今天，跟刘宏的“不断学习”的自我要求是十分不开的，跟刘宏倡导的“培训”也是分不开的。

“开始是听朋友说聚成的培训很不错，身临其境，发现聚成确实有独到之处。品牌、战略、商业模式等课程我上过，这些对宏深国际的发展都有非常现实的指导意义。尤其是在华商书院的学习，让我打开了另一扇窗。”

对于“另一扇窗”，刘宏有着自己的解释：“通过在华商书院的学习，得到了启发，才创立了宏深国际投资有限公司。道德、思想、战略等层面的知识，让我形成了更敏锐的思维和更宽广的视野。”

刘宏还是华商书院北京校友会的会长，每个月都组织北京地区企业家开展不同的活动，相互学习和交流，共同汲取和借鉴。通过这些活动，刘宏学在其中，得在其中，乐在其中。

刘宏始终认为：文化创意产业是目前中国乃至世界投资界的热门，非物质文化遗产的保护和传承也是我们义不容辞的责任。宏深国际应该承担这样的使命，把中华民族的智慧结晶更好地展现在世人面前，并不断发扬光大。

望着刘宏那张从容而自信的脸庞，我们在心里暗暗祈祝他下一个“飞跃”的成功，祈祝他在全球经济一体化的广阔天地中“绣”出自己更璀璨的绚丽人生！

# 创新与坚守：北京市百货大楼的成功之道



20岁以上的人，对自己家乡的“百货大楼”都会留存着亲切的记忆——多少年来，“百货大楼”都是各大城市乃至各个中等城市的标志性建筑，都是各地的商业流通中心。然而在市场经济的冲击下，许多“百货大楼”逐渐黯然失色。

然而，位于金街的北京市百货大楼却是个另类。岁月的流逝，不仅没使她有丝毫的褪色，而且还在市场经济的大潮中愈战愈勇，成为商业企业的领头羊，依其复制生成的王府井百货模式甚至遍地开花。

百货大楼青春常驻的奥秘何在？

## 变换，与时代同行的关键词

一座别具一格的民族式建筑矗立在号称“中华第一街”——王府井步行街最繁华的地段，每隔十米一根的兽头型房檐柱头、外墙窗下檐盘心上的雕花、富有民族特色的装饰图案，让整座大楼看上去典雅古朴；楼体上爱马仕、卡地亚、香奈儿等国际一线品牌的巨幅灯箱海报，王府井百货红底白色的企业LOGO，又透射出掩不住的时尚气息。

这就是闻名中外、被誉为“新中国第一店”的北京市百货大楼，又称“北京王府井百货”。南来北往的游客光临王府井，在百货大楼前留影总是少不了的动作。在这里，时尚与传统交相辉映、水乳交融。而在初创时期，北京市百货大楼的使命却并非如此。

新中国成立以后的1955年，国家自主兴建了第一家国有大型百货商店“北京市百货大楼”，在历史上被称为新中国第一店。当初的北京市百货大楼承担着一个非常重要的历史使命，那就是保障经济、稳定市场、保证人民需求。进入20世纪90年代，高端百货和一批新的业态——专卖店、超市、购物中心等逐步涌现，北京市百货大楼的经营者开始以新视角重新思考自身的定位

和发展。

1999年，北京市百货大楼进行了第一次大规模的重装改造，在保持商场原有风格的基础上，增加了现代化的设施，包括扶梯、空调系统、广播系统、消防系统等。王府井百货集团总裁助理、北京市百货大楼总经理周晴认为：改造一方面是市场竞争和自身提升的必然要求，从根本上也是从理念上改变经营发展思路。

2004年以后，北京市百货大楼开始大力度提升品牌的集合力和时尚度，并相继引进了一大批国际知名品牌。

## 创新，向着时尚的地方奔去

经过多次改扩建，今天的北京市百货大楼已经拥有了10万余平方米的建筑面积，较之原来2万多平方米的面积扩大了许多。商场的经营类别更加齐全，时尚元素正在提升，品牌级别和时尚度都有了大幅度提升。

在商品经营结构上，北京市百货大楼引入了卡地亚、爱马仕、梵克雅宝等一大批国际一线知名品牌。2009年，CHANEL品牌亚洲最大香水旗舰柜——亚洲香水空间在百货大楼开柜亮相，引发了巨大反响，同为世界级的化妆品牌DIOR也随即决定要在百货大楼推出品牌精品店。前不久，瑞士顶尖化妆品牌LA4PRAIRIE也在百货大楼正式开柜迎宾。今年百货大楼还将迎来CHANEL腕表专柜，万宝龙、HOGO4BOSS品牌也已有意向进驻。

伴随着百货大楼时尚元素的提升，商场特别将第三层作为国际少女装品牌销售区，使得消费者年龄层次显著下降。周晴说，“我们的理念是将百货大楼打造成为具有购物中心元素的时尚精品百货，就是要以国际和国内的知名时尚品牌为商品主体，加入一些大众需要的、具有传统民族特色的商品。”

周晴强调，北京市百货大楼一方面坚持保留鲜明的传统特色，另一方面随着时代的变化不断注入新的元素和经营理念。

在营销策略上，北京市百货大楼也在不断创新。随着王府井国际商业街定位的逐步清晰，以及百货大

楼自身定位的提升，北京市百货大楼也将原来的价格营销策略调整为现在的文化营销、事件营销、互动营销等价值营销，根据不同时间段和季节特点，组织策划各品类或全场营销活动，例如，每年3、4月份的珠宝化妆节、女装节、年中庆等，以及针对会员的各种换购、多倍积分、讲座沙龙等活动。这些活动都取得了非常好的社会与经济效益，去年北京市百货大楼销售额达到18.7亿多元，增幅超过30%。今年上半年，销售增幅也已经超过了37%。

## 转型，一张现代东方商业品牌的名片

“去百货大楼就是买东西。”几十年来，这几乎是百货大楼全部的职能。而如今的北京市百货大楼已经不只是一个购物的场所，它不仅能满足人们购物的需求，也能提供餐饮、美容、美体、美发、影院等项目，各楼层都增加了ATM机、饮水机，扩大了休息区，全店提供休息椅多达248个。

周晴说：“从过去单纯的百货店到现在融入购物中心元素，能够满足人们购物、休闲等复合化需求的时尚精品百货，这也是我们的调整策略。”

尽管享有“新中国第一店”美誉的北京市百货大楼已经有很高的声誉，但企业领导者对于品牌的锻造还在继续和升级。问及原因，周晴解释：“现在我们在做一项工作，也是企业发展的必然，即塑造企业自身的品牌，提升企业的美誉度、认可度，丰富品牌内涵。随着经济的发展和人民生活质量的提高，我们必须重新思考自己的定位和发展，经营理念必须与时俱进，与消费者的要求俱进，这样才能保证企业的经久不衰。”

随着品牌战略的层层推进，屹立于中国金街的著名商业品牌正在崛起，成为东方商业品牌的靓丽名片。

## 坚守，让历史推动未来

“变”是北京市百货大楼腾飞的动力，但变并非绝对的。在北京市百货大楼，需要变的必须变，不需要变的必须坚守。这是北京市百货大楼的成长辩证法。

哪些东西不需要变？

周晴说，两个东西不能变。一是北京市百货大楼的楼面设计不能变。这一建筑是由我国著名建筑设计师杨延宝、杨宽麟先后主持设计的，建设过程中梁思成给了很多意见和建议，已经成为文物了。二是步行梯的扶手不能变。过去，北京市百货大楼没有滚梯，都是楼梯，现在只保留了一部分楼梯的扶手。“这是北京市百货大楼能留下的为数不多的‘文物’”。周晴对北京市百货大楼在改造过程中，没能保留下原来的花岗岩楼梯和马赛克地砖遗憾不已。

不能变的还有对张秉贵的纪念，这是北京市百货大楼的精神财富。目前，北京市百货大楼正投入100多万元筹备张秉贵纪念馆，并计划在今年9月店庆之前开放，届时，该馆将展出包括声光电影、视频、文字、图片在内的资料。“我们要通过张秉贵塑像、张秉贵柜台、张秉贵纪念馆这种三位一体的宣传，为北京市百货大楼打造良好的宣传窗口”。

周晴认为，“建筑物、品牌和服务，都可以复制，但是唯独文化是独有的，是别人难以复制的。我们保留建筑外观、楼梯扶手、建立张秉贵纪念馆，是借助有形的物质展现百货大楼无形的深厚的企业文化，是对于企业文化的坚守和传承。如何打造自己的特色？企业的文化就是你的特色。北京市百货大楼应该成为在国际上都具有声望的百年商业品牌”。

## 传承，“一团火”精神薪火相传

张秉贵，这位有着“燕京第九景”之称的著名的王府井百货大楼普通售货员，在平凡的售货员岗位上练就了令人称奇的“一抓准”、“一口清”技艺和“一团火”的服务精神，成为新中国商业战线上的一面旗帜。至今其塑像依然矗立在北京市百货大楼楼前，“一团火”精神也依然在北京市百货大楼得以传承。

在北京市百货大楼看来，“一团火”服务精神实际是一种以人为本的价值理念。在新时期，王府井百货集团为同时作为集团理念的“一团火”精神注入了新的元素。集团提出的“人文购物，人性服务”的经营理念，就是围绕顾客的购物需求，推出尊贵的购物体验，将企业“一团火”的企业文化传统不断地发扬光大，并且注入时代的内涵。

周晴认为，“人文购物，人性服务”的服务理念可以分为两部分，一方面是标准化的、规范化的硬的服务程式；另一方面是灵活的、以人为本的软的技巧。在强调规范的同时根据不同的顾客特点，采用更为人性化的服务模式，以满足不同顾客的需求。

在百货大楼，“以人为本”的服务理念无处不在。如会员中心面积得以扩大，会员可以享受免费上网、自动缴费、手机免费充电等一系列服务功能。在内饰上，从天花到地面，从商品陈列到视觉设计，都遵从现代时尚的原则，引入国外设计前沿理念，为顾客营造出优雅的购物空间；灯光、空调、绿植甚至是背景音乐的使用，百货大楼都聘请专业公司进行设计和指导，力求为顾客提供视觉、听觉、触觉全方位的舒适享受。

周晴说：“从未来百货大楼的定位看，我们要走时尚和品牌路线，逐步将百货大楼调整成为一家富有品质、品位、各种服务功能齐备的融入购物中心元素的时尚精品百货。这也是从顾客需求出发做出的选择，我们从来未变和始终践行的核心理念就是一切从消费者出发，为顾客提供最为周到和满意的服务。”

## 目标，重塑中国百货业的龙头老大

近年来，王府井百货集团取得了快速的发展，过去一年，销售额就超过160亿元，门店超过20家，成为中国百货业的强势企业。

“目前，王府井百货集团已经覆盖了中国的四大经济区域——华北区、西南区、华中区、西北区。未来5年，我们的门店数量将翻番，销售额要接近500亿元。”周晴认为，在集团快速发展的过程中，作为旗舰店的北京市百货大楼，必须要担负起责任。从长远的角度来看，这也将是百货大楼重塑中国百货业龙头地位的过程。“我们要真正成为旗舰店，这是我们的目标。3至5年的时间内，我们各项经营指标、运营质量、内部管理、员工队伍素质还会有进一步地提升”。

一家有着56年历史的百货店，如今已过知命之年。但她的血液不断更新，思想不断革新，焕发着勃勃生机。56年的北京市百货大楼正年轻，她终将成为国际知名的百年名店。

# 与共和国同成长的首汽集团

2011年4月23日，首汽迎来了60周年华诞。

1951年，为了满足我国日益频繁的外事交往需要，“首都汽车公司”（简称“首汽”）成立了，这是新中国第一家由国家投资组建的出租汽车公司。当年，首汽仅有总资产10万元、二十几部车、二十几个人。

60年来，经过几代人持之以恒的努力和创造，首汽已发展成为拥有20多亿元资产、万余部车、万余名员工、11家下属公司，集汽车客运、汽车销售与维修、汽车租赁、成品油销售四大汽车服务业态联袂一体的集团化运作的大型综合性汽车服务企业。

## 峥嵘岁月： 守纪与奉献（1951年至1978年）

从50年代初至改革开放前，首汽经历了从事业单位到出租汽车企业的转型，经受考验，培养了忠诚国家、热爱企业、勤奋向上的员工队伍，凝聚了“守纪与奉献”的精神。

建国初期，为满足国家日益频繁的外事交往的需要，首汽应运而生，周恩来总理亲自圈定了“首都汽车公司”这一名称。这是由国家投资组建的第一家出租汽车公司，也是北京市第一家国营出租汽车公司。



从1954年第一次全国人民代表大会开始，首汽一直承担着全国“两会”、党代会和其他重要会议活动的交通任务。首汽国宾队专业的驾驶员队伍以其精湛的驾驶技术周到细致的服务，受到外国首脑的交口称赞，被誉为“神州第一车队”。柬埔寨西哈努克亲王、古巴领导人卡斯特罗、英国女王、英国前首相撒切尔夫人、美国前总统布什等许多外国元首、首脑、名流都曾高兴地与首汽司机合影留念。在乒乓外交、尼克松访华、日本首相田中角荣访华、北京奥运等重大历史事件中，都留下了首汽人默默奉献的身影。至今，首汽国宾队已接待了1700余次国家元首、6000余个部长级以上代表团。高标准是首汽服务的重要标志。首汽早年便有一段广为人知的佳话：在一次接待缅甸政府代表团后，周总理坐进了首汽国宾队的红旗轿车，到达目的地后，发现上车时警卫员递上的一杯茶水摆放在身旁居然滴水未洒，总理高兴地赞扬了首汽司机又快又稳的驾驶技术。从此，“一杯水”功夫便成了考核司机驾驶技术的一项标准，也成为首汽人引以为傲的传统。

首汽人用聪明、才智和胆识，不断探索和尝试，开创了出租汽车行业的首项第一：制订了第一份租车暂行办法，第一次成批引进进口汽车，组建第一家便民出租汽车站，建设第一座集办公和停车为一体的立体式停车楼，第一个开展全国跨省市租赁汽车业务等等。

### 燃情年代： 变革与发展（1978年至2000年）

改革开放的春风给华夏大地带来新的生机与活

力，出租汽车行业也获得迅猛发展，首汽一马当先投入市场经济大潮中，逐步建立起符合市场经济体制客观要求的现代企业制度，确立了“真心为宾客”的服务宗旨，不断在改革发展中调整自己，摸索企业发展的新路。

首汽在同行业中率先改革，推出了奖金制度、超公里提成、工时定额、利润提成、经济责任制、考核制度、干部聘任制等一系列新机制、新规章，使得企业各项经济指标不断上升。在服务方面，继续开拓新的方式，首先实施了明码标价，设立了监督电话，率先安装了计价器。为了提高市场竞争力，又贷款购车千余部，迅速扩大了车辆规模。面对全新的经济氛围，首汽以新思维、新方式适应市场发展的新变化，打开合作大门，领先一步成立了合资的出租汽车公司，带来了新颖的经营模式和良好的经济效益，在业内树立了典型，发挥了示范效应。大胆推进股份制改造，转换企业经营机制，尝试承包经营方式。调整企业产业结构，开拓多种经营渠道，开发与汽车相关的其他产业，大力涉足汽车修理、汽车租赁和成品油等业务，由单一的出租汽车企业一步步快速发展成为多元化经营且在多个行业都具有影响力的企业集团，首汽品牌进一步深入人心。

### 繁荣时代： 创新与跨越（2000年至今）

2000年10月，首汽经历了资产重组，实现了体制



变革，成为大型股份制企业，建立了规范的法人治理结构，迈出了真正走向现代企业的第一步。

随着汽车服务业的兴起，首汽重新确立了大型综合汽车服务企业的市场定位，明确了相关多元化的发展战略，坚决果断的调整经营重心，按照“主业要强、专业要精”的原则，坚持汽车客运业为公司的主业，相继大胆地对汽车销售与维修、汽车租赁业务加大投资力度，进一步把业务范围扩大到汽车服务领域，打造完整的汽车服务产业链。

首汽积极调整和优化业务、资产、资金、资本结构，引入中国石油、北京现代等战略投资者，推进所属企业的体制创新、机制创新。

### 业务格局日趋合理

实现了由传统的汽车运营业向汽车服务领域的成功转型，步入了经营专业化、发展综合性汽车服务产业的全新领域，呈现出汽车客运、汽车租赁、汽车销售与服务、成品油销售协调发展的多业态格局。

### 企业规模显著扩充

如今的首汽已有6家专业汽车客运公司，有多种品牌、不同规格的运营车辆万余部，在高端商务用车、旅游客车、城市出租车市场占据主导地位，拥有“国宾队”、“于凯车队”等知名品牌。随着海南旅游资源的日渐成熟，首汽集团也将业务触角延伸其中，成为当地旅游服务市场的重要成员。首汽租赁公司是国内最早从事专业性汽车租赁服务的企业，在车辆规模和网点布局方面位于行业前列，在北京、上海、青岛、深圳等城市设立分公司，在国内50余个中心城市设有经营网点，创建了“中国旅游汽车租赁网”，率先推出国内首家汽车租赁商务系统。首汽汽车修理公司已建成从整车销售、专业维修到保险、检测、救援及快修连锁、清洗美容、二手车经纪等项目于一体的汽车服务产业链，现有7家汽车专营公司和多个品牌的特约维修店。中油首汽石油销售有限公司以全国第一家推广无铅汽油，讲求金牌品质和诚信经营闻名京城，现已发展连锁加油站20家，创造了单座油站、单支油枪加油量北京第一的突出业绩。

### 经营能力大幅提升

从2001年的总资产11.16亿元、营业收入7.67亿元、利润3758万元，各项指标逐年递增，到2010年达到总资产20.84亿元、营业收入52.05亿元、利润1.35亿元。10年间，资产增加0.9倍，收入增长5.8倍，利润提高2.6倍。

### 专业化能力显著提高

以“安全、优质、诚信、高效”为质量方针，首汽对服务的每一个细节精益求精，追求标准化服务和差异化服务的有机结合，把“诚实待客、守信经营”一直作为首汽工作的基本准则。2008年，首汽作为北京奥运会交通服务的中坚力量，为国际奥委会官员及运动员们提供了安全、准确、便捷、周到的交通服务，为“平安奥运”、“和谐交通”做出了贡献。

### 积极创建人企和谐的企业氛围

首汽注重企业文化建设，推行人本管理，把“培育职工向心力，增强企业凝聚力”作为工作重点，建立“五到家、三慰问”、星级员工评比、总经理特别奖励等制度。首汽更是一方孕育模范与精英的沃土。出租汽车驾驶员于凯、国宾队驾驶员王庆海以其精湛而持久的高品质服务，获得全国劳动模范的荣誉称号，成为全国出租车驾驶员的楷模；首汽集团董事长、总经理杨和平，供职首汽30余年，带领首汽人完成了企业一次又一次跨越式发展，于2010年荣膺全国劳动模范，这不仅是对一位企业管理者的高度认可，更是首汽集团万名员工的荣誉和骄傲。以于凯名字命名的“首汽于凯车队”，以优质的服务成为首都出租汽车行业的一面旗帜。2005年8月，相关部委作出了在全国范围内学习于凯车队的决定，窗口服务行业树立了榜样。

“超越60年，首汽伴您行更远”。21世纪的首汽集团已经成为国内领先的全方位汽车服务提供商，“首汽”品牌已成为汽车服务领域内信誉和品质的象征。

### 中石化居财富中企500强榜首

近日,《财富》(中文版)发布了2011年中国企业500强,这是《财富》连续第二年发布这一榜单。在今年的中国企业500强榜单中,中石化以1.91万亿元的营业额蝉联了收入排名的“冠军”。

中石油、中国建筑股份有限公司进入前10强。在排行前200位的企业中有北汽福田汽车股份有限公司、北京首钢股份有限公司。

### 西单商场、新燕莎集团重组为首商集团

由西单商场与新燕莎集团重组后的北京首商集团股份有限公司日前正式揭牌。7月20日,西单商场公告,重组后归属上市公司股东的净利润同比增长700%。西单商场公司股票简称自25日起由“西单商场”变更为“首商股份”。这两个著名商业企业的牵手,将打造年营业收入超过100亿元人民币的大型商业企业,推进北京建设特色国际商贸中心的步伐。

### 联想收购德国一家电脑公司

联想集团最近宣布已经完成对德国电脑厂商梅迪昂的收购,目前联想通过子公司联想德国控股公司持有梅迪昂股份比例超过51%,拥有对Medion约56%的表决权。

据联想方面透露,此次联想收购股份来自于梅迪昂公司第一大股东、创始人兼首席执行官Brachmann以及第二大股东Orbis。收购完成后,Brachmann仍持有约18.33%的股份。据悉,收购梅迪昂加快了联想进军西欧消费市场尤其是德国市场的步伐。

### 中国石化最大铺管船建成交付

7月22日,由胜利油田油建公司承建的中国石化最大铺管工程船——“胜利902”建成交付。

胜利902铺管船为多用型海洋工程船,总长118米,型宽30.4米,设计排水量1.63万吨,自持力60天,作业水深5-100米,具有铺设海底管线和海底电缆、海上起重、海洋施工作业支持等功能。

### 全聚德仿膳食品公司荣获糕点月饼安全质量优秀企业称号

8月23日,由中国焙烤食品糖制品工业协会主办的2011(第十七届)中国月饼文化节暨全国月饼行业产品质量检验结果发布大会在人民大会堂隆重举行。全聚德集团副总经理刘小虹、产业配送部部长武志刚及全聚德仿膳食品公司相关人员出席会议。全聚德仿膳食品公司荣获“2011全国糕点月饼安全质量优秀企业”奖牌,全聚德仿膳月饼荣获“2011中国月饼文化节‘金牌月饼’”和“中国名饼”荣誉称号。

### 首钢、石景山联手打造高端服务区

日前，石景山区政府与首钢总公司共同签署《建立联合招商合作机制协议书》，由双方合作成立的“新首钢投资服务中心”正式揭牌。据悉，石景山区政府与首钢总公司的联合招商，开创了本市政企合作的新模式，未来双方还将出台一系列专门吸引企业落户的招商政策，共同打造首钢高端服务区。

### 老舍茶馆获全国十佳特色茶馆称号

最近，由中国茶叶流通协会和中华合作时报社共同主办的2009—2010年度全国百佳茶馆颁奖典礼暨“大佛龙井”杯第四届全国茶馆经理人高峰论坛在浙江省新昌县举行。来自全国10余个省、市、自治区行业协会的负责人、茶馆馆主等200多人参加活动。老舍茶馆等10家茶馆荣获2009—2010年度全国十佳特色茶馆称号，老舍茶馆还荣获中国茶叶流通协会茶馆专业委员会第一届委员会优秀会员单位荣誉。

### 北京石油启动合同管理信息系统

日前，北京石油公司实施启动中国石化合同管理信息系统（CMIS）。此举标志着北京石油合同管理工作进入电子化和网络化的时代。集团公司法律事务部主任张吉星及信息系统管理部、CMIS专家组和石化盈科项目组领导出席启动仪式，上海、天津、海南等兄弟公司领导现场观摩。

### 甘家口大厦举行晨会考核

为提升一线人员的管理水平，北京甘家口大厦最近对楼层管理人员晨会主持能力进行了考核。考核内容为自我介绍规范，仪容仪表（端庄整洁、表情自然），站姿手姿规范，声音（音量适度、语速适中、吐字清晰），语言（语言文明、有亲和度），用词准确规范，条理清晰和语言流畅，晨会内容是否准备充分、丰富、全面和完整，同时点面要结合、举例要恰当，具有专业性强、实用性强和指导性突出等特点。

这次考核为相关管理人员提供了相互学习、交流经验的机会，把精细化管理理念落到了实处。

### 自来水集团启动“金牌服务”创建活动

7月19日，自来水集团召开“金牌服务”创建活动启动大会。会上，朝阳营销分公司作为“金牌服务”创建活动试点单位，进行了工作汇报。会后，集团召开部室会议，对创建活动各项具体工作进行了部署。

# 龙永图：当之无愧的“开放先生”



龙永图，G20中心秘书长、首都企业家俱乐部顾问

龙永图一再引起争议，先是“非自主汽车品牌论”，上个月又提出“任何国家都不可能成为‘世界工厂’”，真是所言之地，举座皆惊。

笔者是龙永图先生开放观点的支持者。在非议声最炽之时，仔细阅读龙氏发言的全文，发觉龙氏不过是陈述中国在世界经济链条中真实位置的事实。而对此的大多数批判属于指南打北。在花都汽车论坛上，一句“我认为我们不能为自主品牌而搞什么自主品牌”，被缩减成“不要搞自主品牌”；而此番“在全球经济化的大背景下，任何国家都不可能成为世界工厂，更不要说中国。在经济全球化时代，特别是在高技术产品全球产业链跨越许多国家的前提下，不可能有国家成为世界工厂，永远不可能，越来越不可能”的言论，被缩减成“任何国家都不可能成为‘世界工厂’”，或者“中国没有资格成为世界工厂”——前一个缩略语尚可接受，后一个则有扭曲原意的欺世之嫌。

现在又有人抓住龙氏“中国企业今后要做的是使中国车间不仅仅生产廉

高 军

价的、低附加值、低科技含量的零部件，还要更多生产高科技、高附加值或者说生产整个供应链当中的核心零部件”这句话，沾沾自喜地以为是龙氏被打到痛处之后的幡然悔悟之语。

其实，龙氏何需悔悟，不过是前后的表述方法不同。正因为全球经济一体化，已经发展到了把每个国家以细分的车间定位的程度，所以，中国国内搞大而全的大型产品既无可能也不现实，尽量争取将中国定位为一个核心制造车间，才是正道。但现实是，目前受劳动力素质等要素的制约，中国还只能是“生产廉价的、低附加值、低科技含量的零部件”的车间，要想成为核心车间，只有加快开放的程度，学习国外的先进技术和管理经验。这一完整的逻辑链条支撑了龙永图的所有言论，安守定位本份，埋头默默努力、坚持改革开放是其中的核心。

可以想象，如果问龙氏现在是否仍然需要汽车、飞机的自主品牌，那回答大抵还是不会出人意料。

对龙永图的批评未必无因。当国内已经生产出了自主品牌的小车的时候，放言高论不要为了自主品牌而自主品牌未免遭忌。除此之外，对龙氏的批评牵涉到“两条路线”的斗争，

也预示了对全球化的不同态度。

林行止曾言，贸易自由化是说给别的国家听的。在某种程度上确实如此，不要说历史上英法等国实行的重商主义凭借坚船利炮采取的单向度的国门打开政策，就是在21世纪全球化的时代，各国之间仍靠技术壁垒、贸易保护对本国的产品和劳工大加保护。美国为什么一直催促中国开放金融市场，那是因为他们是这个市场的绝对强势者，标准是他们家定的，开放之后自然赚的钱也最多；去年欧美的金融机构年终花红拿到手软，这些钱可是来自国际资本市场。

困难之处在于，我们无法复制欧美曾经走过的重

商主义的老路来积聚财富与市场，21世纪的世界不是16、17世纪的海盗资本主义时代，不管是自愿还是被迫，我们都必须也只能打开国门与世界市场融合。

想必在这一点上各方不会有疑义。既然如此，我们不妨静下心来分析龙先生的集成创新、世界车间之说是否有理，再下判断不迟。至于具体经营，我们只要呼吁一个公平的市场环境，其他应该付之于企业家自行决定。

“开放先生”龙永图是一个现实主义者，他的话虽不中听，却让人清醒。

## 龙永图简介

### 个人简历：

1943年5月出生于长沙。1965年毕业于贵州大学外语系，1973年赴英国伦敦经济学院学习，1978年到1980年在中国驻联合国代表团担任外交官，后在联合国开发计划署(UNDP)任职。1986年奉调回国，先后任中国国际经济技术交流中心副主任、经贸部国际联络司司长。1993年调入外经贸部工作，2002年—2003年初担任外经贸部党组成员、副部长。2003年1月任博鳌亚洲论坛秘书长。自1992年开始，龙永图介入中国复关谈判，后为首席谈判代表。2003年初，龙永图辞去了外经贸部副部长的职务，出任非官方国际组织——博鳌亚洲论坛的秘书长。

### 所获荣誉有：

2003年底获“CCTV2003年度经济人物”称号；2004年10月，获联合国秘书长安南颁发的联合国特别奖，以表彰他对促进中国与联合国合作的杰出贡献。2005年8月8日，为表彰博鳌亚洲论坛秘书长龙永图在促进亚洲区域合作和促进中欧、中比经贸关系所做出的努力，比利时国王阿尔贝二世授予龙永图秘书长莱奥波德国王勋章。2006年7月，龙永图先生荣获伦敦经济学院名誉经济学博士学位。

### 主要贡献有：

龙永图先生1992年1月出任外经贸部国际司司长，开始参加中国的复关谈判。1995年1月至2001年9月期间，他作为首席谈判代表，在第一线领导并最终成功结束了长达15年的中国加入世贸组织的谈判。龙永图这位中国入世的功臣，以他的自信、果敢、从容与睿智，赢得了世界的尊敬。2003年初，龙永图辞去了外经贸部副部长的职务，出任非官方国际组织——博鳌亚洲论坛的秘书长后，致力于让博鳌论坛成为最活跃的国际经济论坛，成为全球研究亚洲问题最权威的智囊机构和高层次的对话平台。

龙永图先生经常作为嘉宾应邀出席世界著名研究、学术机构和知名大学组织的研讨会，其中包括哈佛大学、华盛顿大学、伦敦经济学院、澳大利亚国立大学、新加坡国立大学以及荷兰全球论坛、日本淡岛论坛、太平洋经济论坛、英国皇家学会、美国亚洲协会、美国亚洲基金会、经济合作与发展组织以及亚洲开发银行等。他曾经主编了“全球化·世贸组织·中国系列丛书”。

# 著名书法家余新伟

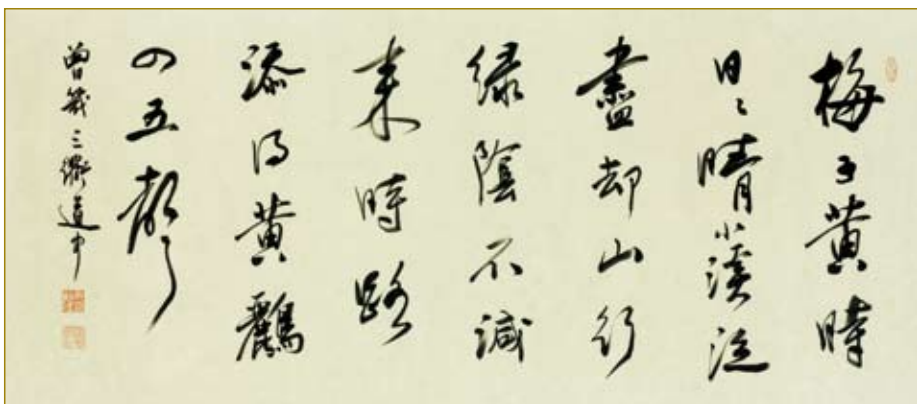
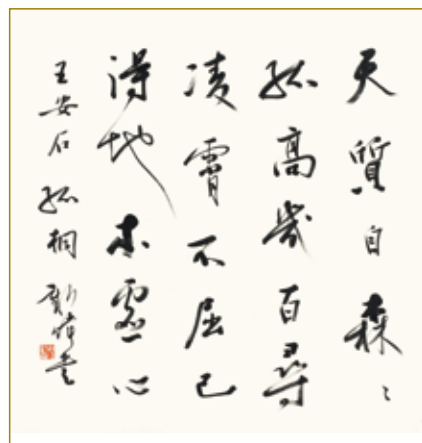
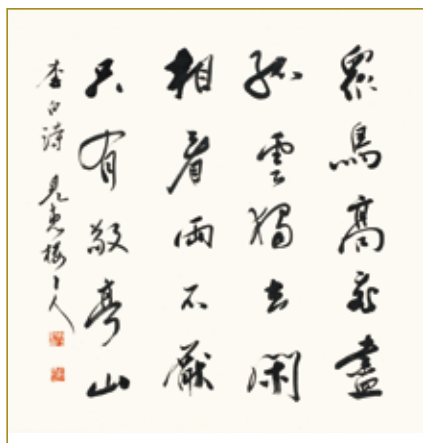


1971年4月22日出生于无锡前洲。现为中国工艺美术学会会员、江苏省书法家协会会员、江苏省诗词协会会员、梅里诗社社长。

1991年始，师从江苏省国画院理论研究室主任，国画大师董欣宾先生（董师为刘海粟唯一山水画研究生），1993年至1995年入室天地居进修。2001年2月始，问学于上海书法家协会副主席，海上大家洪丕谟先生。

1992年书法评论“一股筋健新灵的雄风”发表于第六期《书法艺术》杂志。1994年书法评论“论于右任书法”发表于第六期《书法艺术》杂志。2009年9月行草对联入展“庆祝新中国成立60周年”无锡市书法美术摄影作品展。2011年3月11-18日《余新伟书历代梅花诗作品选》在无锡梅园积雪堂展览，同名作品集出版。2011年6月行书尺八屏参展首都企业家诗书画摄影联展并入编作品集。2011年7月27日行草“东坡琴诗”尺八屏参展“中国佛教协会首届书画慈善义展”并入编作品集。





## 国学寻真



李荣胜，中国现代文学馆原常务副馆长、首都企业家俱乐部特邀理事、中国作家协会会员

编者按：国学是中华民族传承发展的文化根脉，是每一个中国人身上应有的文化基因，也是企业发展的文化动力。然而多年来，或因为理解能力，或出于某种目的，人们对我们的文化祖先的某些观点产生了误解。为使大家了解真正的国学精髓，我们开辟了“国学寻真”专栏，邀请了即将出版《国学是什么》一书的作者、中国现代文学馆原常务副馆长李荣胜先生，对被扭曲了的古训进行有理有据的澄清，并介绍一些国学基本知识，以使我们的企业家和企业职工走近国学，了解国学。

## “君君、臣臣、父父、子子”不是封建等级论

### ——国学正本清源系列讲堂之七

上个世纪60年代中期开始的文化大革命，是一场全民参加的动乱，造一切所谓“封、资、修”的反，横扫一切所谓的“牛鬼蛇神”，社会秩序完全被颠倒了。为了证明这种头足倒置的颠倒是“天然合理”的，便对一切维护社会正常秩序的言论，开展了人人口诛笔伐的无情批判。孔子因为说过“君君、臣臣、父父、子子”，而被定性为“封建等级论”的老祖宗，遭到“批倒批臭”。

#### “君君、臣臣、父父、子子”讲的是各司其职

颠倒的年代会把一切正确与错误都颠倒过来，以期为制造灾难添油加醋。对孔子讲的“君君、臣臣、父父、子子”的批判就是这样一种颠倒。

孔子的这句话出自《论语·颜渊》。原文是：“齐景公问政于孔子。孔子对曰：‘君君、臣臣、父父、子子。’公曰：‘善哉！信如君不君、臣不臣、父不父、子不子，虽有粟，吾得而食诸？’”

这是一段孔子与齐景公的完整对话，“君、臣、父、子”4个字分别使用了4次，如果放在完整对话的语境中，就很容易区分每个字的含意了。排在前面的“君、臣、父、子”应作名词解释，而排在后面的应作动词翻译。译成白话应该是：

“齐景公向孔子询问如何治理国家。孔子回答说：‘君王应该做君王的事，大臣应该做大臣的事，父亲应该做父亲的事，儿子应该做儿子的事。’齐景公说：‘说得好啊！假如君王不做

君王的事，大臣不做大臣的事，父亲不做父亲的事，儿子不做儿子的事，即使有粮食，我还能吃得上吗？’”

这段对话十分流畅。从齐景公赞扬孔子的回答中，我们清晰地感到，齐景公显然听明白了孔子讲的“君君、臣臣、父父、子子”的意思，孔子是在告诉他“君、臣、父、子”是各有职责的，应该各司其职，各尽其责。所以，齐景公最后说，不各司其职的话，就算有粮食，他也吃不上了。

齐景公对孔子讲的“君君、臣臣、父父、子子”的理解是对的。孔子在这里提出的各司其职的思想，的确是治理国家的一个好主意。这个主意在2500多年前，称得上是一个极富创意的治国方略。

孔子为何这样告诫齐景公？

了解一下孔子如此回答齐景公的背景原因，对我们的理解孔子的话是很有助益的。

据史料记载，孔子来到齐国，是齐景公三十八年（公元前510年）。时在壮年的齐景公姬妾成群，整日沉溺于女色不理朝政，甚至把国君最该做的立太子之事，都丢在脑后不做。而齐国的朝政大权统统落到大夫陈氏手里。陈氏利用手中权力收买民心，壮大陈氏家族势力，朝野上下议论纷纷。孔子住在齐国，当然能听到这些议论。所以，当齐景公接见孔子，向他咨询治国之道时，孔子便很有针对性地告诉齐景公，齐国的当务之急是“君君、臣臣、父父、子子”。意在提醒齐景公，国君不理朝政，让大臣掌管国家是不可以的。

这里孔子对国君建言很有礼貌，不是用批评的口气，而是正面讲出道理：国君应该做国君的事，大臣应该做大臣的事。同样，这里孔子对国君也没有用威胁的口气，如果不按我说的做，将会怎么怎么样。倒是并不太糊涂的齐景公，一下子就听明白了孔子的话，自己做了一个假设：“信如君不君、臣不臣、父不父、子不子，虽有粟，吾得而食诸？”但这个假设认识得并不彻底。齐景公只意识到君、臣、父、子如果不各司其职，他就吃不上饭了，但他没有意识到更坏的可能。换句话说，没有意识到孔子的这个治国方略，对一个国家的命运有多么重要。因此，尽管齐景公赞扬孔子的话讲得很好，但却没有付诸行动，改变“君不君、臣不臣”的现状。

历史证明了孔子治国方略有多么重要。20年后（即齐景公五十八年），年迈的齐景公病危期间，才仓促立太子。不久，齐景公死后，造成齐国内乱，陈氏家族弑齐君。齐国大权从此落入陈氏家族手中。

由这个史实反观孔子的“君君、臣臣、父父、子子”，对于一个诸侯国，如果国君不做国君应该做的事，而整天吃喝玩乐，是误国，是会丢掉政权，以至丢掉性命，决不仅仅是“没有饭吃”那么简单；而大臣不做大臣应该做的事而去国君的事，是谋反，是篡夺政权，是会天下大乱的。对于一个家庭和家族，父与子也是同样的。从这个分析中，我们是否可以进一步理解孔子讲的“君君、臣臣、父父、子子”，是强调的各司其职，与“封建等级论”无关呢？

### 历史上的确有人制造“封建等级论”

荀况，我们也称他为荀子，是战国时代比孟子稍晚的杰出思想家。他的思想是吸收了各家所长而形成的，包括儒家、法家、墨家、道家等，甚至著作中也充满着朴素的唯物论与辩证法。正是荀子这样一位思想家，使用了几乎与孔子相同的语言，论述了等级制度，为正在进入封建专制社会的新兴地主阶级，提供了思想武器，也为后世“嫁祸”于孔子提供了空间。

《荀子》一书保存了荀子的32篇著述。其中《王制》篇是专门论述君王治政的篇章，论述了一个贤明的国君治理天下应该使用的各种方略。这些方略中就包括使用等级制度，以达到“以类行杂，以一行万”（译：“用等级制度推行到庞杂的人群之中，用这样统一的等级制度推行到所有的领域中”）。正是在这段关于等级制度的论述中，荀子使用了这样的结论性语言：“君君、臣臣、父父、子子、兄兄、弟弟一也。”荀子是在告诉人们：君王就是君王，大臣就是大臣，父亲就是父亲，儿子就是儿子，兄长就是兄长，弟弟就是弟弟，这之中的等级是统一不可改变的。荀子关于等级论的思想是十分清晰的。

荀子在2000多年的封建社会中，是被划在儒家行列的。因而，后世儒家学者们便把荀子用“君君、臣臣、父父、子子”讲等级制的解释，用到了孔子身上，以至后世人们都为孔子就是在讲等级制度。自从秦始皇创建统一的封建王朝

制度之后，历代帝王都需用“封建等级论”来巩固统治。于是，这些帝王便找到了在封建社会威信最高、影响最大的孔子来为他们服务，孔子讲的“君君、臣臣、父父、子子”，便成了“封建等级论”的理论根据。这样，“嫁祸”于孔子的阴谋就此完成。历代对《论语》中这段话的注释和颁行，就是明证。我最尊敬的马克思主义者李大钊先生，在“五四”运动中曾写过《自然的论理观与孔子》一文。他说：“孔子于其生存时代之社会，确足为其社会之中枢，确足为其时代之圣哲，其说亦确足以代表其社会其时代之道德”，“掊（音：pǒu）击孔子，非掊击孔子之本身，乃掊击孔子为历代君王所雕塑的偶像的权威也；非掊击孔子，乃掊击专制政治之灵魂也。”李大钊先生的话讲得何等好啊！对于我们正确认识孔子的“君君、臣臣、父父、子子”的涵意，乃至对于国学的正本清源，都是具有极大的启发和指导意义的。

### “君君、臣臣、父父、子子”的治国方略今天仍有用

我们把孔子的“君君、臣臣、父父、子子”称为治国方略，应该说是不过分的。孔子仅仅用了8个字，就阐明了社会中各种人都要各司其职，干好本职工作的理念，除了语言的精炼令人钦佩之外，其内涵充满了儒家的治国智慧。

首先，孔子用8个字紧紧抓住了国家治理的两个基本层面：一是朝廷，二是家庭。这两个层面便将上至君王，下至百姓全部囊括。朝廷是国家的最高领导机关，家庭是国家最基本的社会单位。这两个层面安定了，国家自然就安定了。其次，孔子用8个字紧紧抓住了国家治理的对象：人。难能可贵的是，孔子把国家中的人放在了同等的前提下，不管你在社会的哪个层面，都有社会分工给你的职能和必须承担的社会责任。国君有国君的职能和责任，大臣有大臣的职能和责任，父亲有父亲的职能和责任，儿子有儿子的职能和责任。如果都能各司其职，各守其责，那么人就安分了。人安分了，国家还能不安定吗？正是在这个意义上说，孔子的话里充满了治国智慧。

其实，今天的现代社会又何尝不需要各司其职的治国方略呢？套用孔子“君君、臣臣、父父、子子”的话，对于一个单位，比如医院，就应该是：院长院长、大夫大夫、护士护士；比如学校，就应该是：校长校长、老师老师、学生学生。一个单位都能各司其职，这个单位就会安定；一个地区都能各司其职，这个地区就会安定。

近几年，有一个有趣的现象，就是我们常会看到身边一些同事的家庭，父母去世后，为争房产对簿公堂，闹得家庭四分五裂。其实，这就是父母没做父母应该做的一件事情——生前对自己的财产分配写下遗嘱——这既是做父母的权利，又是做父母的责任。如果父母生前立下遗嘱，密存于公证机构，身后自会发挥法律作用，又何必来家庭的不安定呢？这是不是与2000多年前齐景公没有做好立太子之事，很有点相像呢？

## 俱乐部理事长阎三忠率团赴衡水深州市 会见当地领导出席深州立邦希望学校竣工暨开学典礼

俱乐部理事长阎三忠率团于8月27日下午到达河北省衡水市下属的深州市，下午5:00—6:00与当地领导会见座谈，出席领导有：俱乐部理事长阎三忠、中国工业经济联合会副会长纪明波、立邦中国建筑涂料事业群总裁资深特别助理蔡永岳博士、立邦中国工业涂料事业群经营企划与业务发展总监南九红、北京北辰正方建设发展有限公司独立董事贾霖、首都企业家俱乐部副理事长兼常务副主任董玉麟、衡水市副市长杨新丽、深州市委书记牟景山、市长孙云霞、教育局局长王常栓等领导。当晚衡水市长高宏志设晚宴招待阎三忠一行。第二天（8月28日）上午，代表团出席了由俱乐部会员单位新加坡吴德南集团下属单位立邦涂料公司捐建的深州立邦希望学校的竣工暨开学典礼！并向学校师生赠送了文教用品。



阎三忠在座谈会上讲话



纪明波在座谈会上讲话



蔡永岳在座谈会上讲话



杨新丽在座谈会上讲话



牟景山在座谈会上讲话



8月27日下午俱乐部代表团领导与当地政府领导在一起座谈



孙云霞在座谈会上讲话



8月27日晚，衡水市市长高宏志设宴招待阎三忠一行



领导合影（左起）：孙云霞、高宏志、阎三忠、纪明波、杨新丽、牟景山



俱乐部代表团领导和深州市领导与深州立邦希望学校师生代表合影



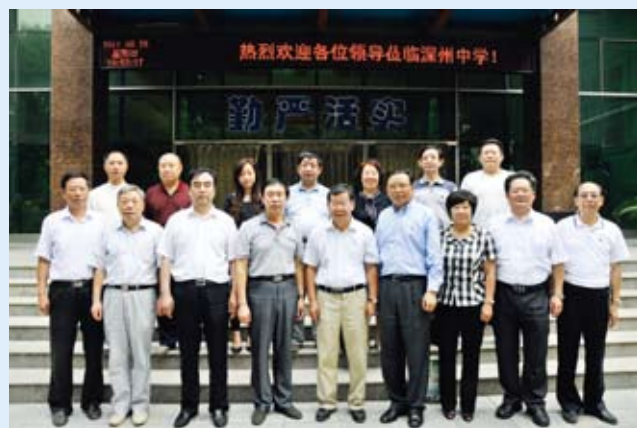
阎三忠理事长与立邦中国工业涂料事业群总裁杨铭潜为深州立邦希望学校揭牌



俱乐部代表团向深州立邦希望学校学生捐赠学习用品



8月28日上午，深州立邦希望学校竣工暨开学典礼



8月28日上午，阎三忠一行在深州市牟景山市长等领导陪同下，参观深州中学，与该校领导合影

## 俱乐部理事长阎三忠率团赴石家庄深泽县 会见县领导出席立邦铁杆希望学校夏令营开营式

俱乐部理事长阎三忠率俱乐部代表团一行12人，于8月28日下午从衡水深州市到达石家庄市深泽县，5:00—6:00在深泽宾馆俱乐部代表团与深泽县领导座谈。出席领导有：俱乐部理事长阎三忠、中国工业经济联合会副会长纪明波、立邦中国建筑涂料事业群总裁资深特别助理蔡永岳博士、深泽县县长盛庆功、县人大主任杨秋、县政府主席张庆民、副县长张运凯、县委常委、县办主任郭立辉、县教育局局长张英利等。第二天（8月29日）上午，阎三忠一行在深泽县领导陪同下到铁杆镇立邦铁杆希望学校出席由该校和立邦、杜邦两公司联合举办的“为爱上色 手牵手彩色梦想夏令营”开营式，向该校捐赠了文教用品。开营活动之前，俱乐部领导和深泽县领导还参观了该校校园并与该校校长和教师代表座谈、合影留念。



阎三忠在座谈会上讲话



纪明波在座谈会上讲话



蔡永岳在座谈会上讲话



董玉麟在座谈会上讲话



8月28日下午，俱乐部代表团领导在深泽宾馆会议室与深泽县领导座谈



盛庆功县长在座谈会上讲话



俱乐部领导与深泽县领导合影（左起）：张英利、张运凯、杨秋、蔡永岳、阎三忠、盛庆功、纪明波、张庆民、康瑛鑫、郭立辉、董玉麟



8月29日上午，俱乐部代表团与深泽县领导出席在立邦铁杆希望学校举办的“为爱上色”，手牵手彩色梦想夏令营开营式时与该校教师合影



8月28日下午，俱乐部代表团领导和深泽县领导与立邦铁杆希望学校校长、教师代表座谈



在开营式上俱乐部领导和立邦、杜邦公司领导向立邦铁杆学校赠送学习用品



出席开营式的领导与参加夏令营的少先队员代表合影



出席夏令营开营式的领导及立邦、杜邦公司的员工和孩子们在一起

# 8 月份俱乐部 活动纪事

① 8月1日下午，董玉麟陪同俱乐部会员单位北京今圣梅家具制造有限公司董事长周晓曦去中国石油咨询中心会见黄绍和副主任等领导。

② 8月2日下午，俱乐部企业家摄影协会组织30多名会员到圆明园拍荷花和夜景，协会顾问吴协刚、刘海燕、满运来，会长金生官等领导参加。这次活动得到了圆明园领导的支持，该园管理处书记芦培根、主任陈名杰、副主任叶亮明等领导介绍了圆明园的概况并设晚宴招待大家。

③ 8月3日上午，俱乐部企业家诗书画院院长郑焕明邀请8名书画家为会员单位沈阳远东新型管业发展有限公司举办小型书画笔会，诗书画院总顾问武春河，顾问田润之、邹德忠、孙泳新、侯双亭和著名书画家戴清民、孟凡玉、蔡可刚、夏文彪等应邀参加，共完成书画作品27幅，该公司总经理张玲专程从沈阳来京接待大家。

④ 8月3日下午，董玉麟与俱乐部会员部长王丽君等去北京汽车集团有限公司，会见该公司行政与公共关系总监郑刚等，商谈合作事宜。

⑤ 8月5日上午，北京广度建筑物拆除有限公司董事长张爱东等来访俱乐部。

⑥ 8月5日晚，董玉麟陪同中扶建设有限责任公司副总经理边占京等会见俱乐部理事长阎三忠。

⑦ 8月6日上午，董玉麟访会员单位宏深国际，会见刘宏董事长。

⑧ 8月8—18日，俱乐部组织20人代表团自费赴英国、爱尔兰参观旅游。

⑨ 8月20日下午，董玉麟在办公室接待来访的山东管理科学研究院院长、山东省企业家俱乐部副主席兼秘书长刘伟长。



8月23日下午，俱乐部与会员单位钰泰集团联合举办“迎中秋保龄球友谊赛”，钰泰集团董事长黄朝扬向男子组第一名陈德立颁奖

⑩ 8月21日晚，董玉麟会见俱乐部副理事长、北京市阀门总厂集团公司总经理陈金普等。

⑪ 8月22日下午，俱乐部和中国企业报“诚信企业风采录”联合采访报道组到俱乐部会员单位北京市阀门总厂集团公司参观考察并采访该公司总经理陈金普。

⑫ 8月23日下午，俱乐部与会员单位钰泰集团联合举办的“迎中秋保龄球友谊赛”在工体100保龄球馆举办。参加活动的有部分会员单位领导、信息员等50余人。这次活动得到了钰泰集团的大力支持，黄朝扬总裁为获奖者颁发了奖品，并设晚宴招待全体参赛人员。

⑬ 8月24日下午，俱乐部组织部分特邀理事、荣誉理事40余人到中华世纪坛参观《北京市纪念中国共产党成立90周年展览》。

⑭ 8月24日晚，董玉麟与俱乐部副主任曹明新拜会俱乐部总顾问、中国企业联合会名誉会长袁宝华，感谢他多年来对俱乐部的关心、支持。

⑮ 8月25日下午，俱乐部副主任、首旅集团原工会主席刘东才来访俱乐部，会见工作人员。

⑯ 8月25日晚，董玉麟与俱乐部会员单位北京中招国际拍卖有限公司CBD总部总裁秦立俊等与中国石化集团公司财务部主任温冬芬聚会，商谈合作事宜。

⑰ 8月27—30日，俱乐部组团由理事长阎三忠带队赴河北省深州市和深泽县，会见两地党政领导并出席由俱乐部会员单位新加坡吴德南集团捐建的两地立邦希望小学的竣工和开学典礼活动。

⑱ 8月31日上午，俱乐部副理事长、唐山曙光集团董事长张春来来访俱乐部，看望工作人员。

⑲ 8月31日下午，俱乐部和中国企业报联合组织的“诚信企业风采录”采访报道组到俱乐部会员单位北汽福田采访赵景光副书记。



8月20日下午，董玉麟在办公室接待来访的山东管理科学研究院院长、山东省企业家俱乐部副主席兼秘书长刘伟长

# 俱乐部 8 月份 活动剪影



8月24日晚，董玉麟与俱乐部副主任曹明新拜会俱乐部总顾问、中国企业联合会名誉会长袁宝华，感谢他多年来对俱乐部的关心、支持



8月5日晚，董玉麟陪同中扶建设有限责任公司副总经理边占京等会见俱乐部理事长阎三忠



8月31日下午，俱乐部和中国企业报“诚信企业风采录”联合采访报道组到俱乐部会员单位北汽福田采访赵景光副书记



8月22日下午，俱乐部和中国企业报“诚信企业风采录”联合采访报道组到俱乐部会员单位北京阀门总厂集团公司参观考察并采访该公司总经理陈金普



8月2日下午，俱乐部企业家摄影协会组织30多名会员到圆明园拍荷花和夜景，协会顾问吴协刚、刘海燕、满运来，会长金生官等领导参加



8月25日下午，俱乐部副主任、首旅集团原工会主席刘东才来访俱乐部，会见工作人员



8月24日下午，俱乐部组织部分特邀理事、荣誉理事40余人到中华世纪坛参观《北京市纪念中国共产党成立90周年展览》



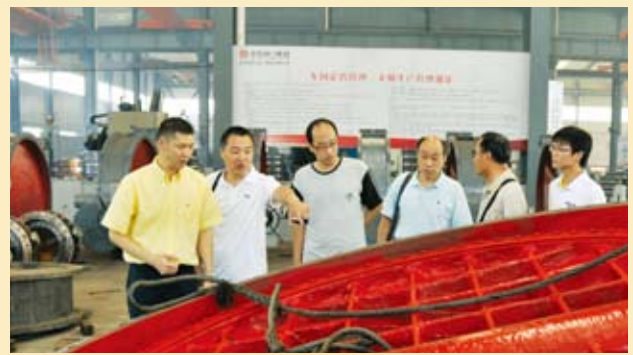
BVMC

中国机械500强企业

# 北京市阀门总厂集团有限公司



陈金普总经理在“2011北京阀门集团年中销售会议”上讲话



陈金普陪同来公司采访的《中国企业报》和《首都企业家》杂志记者在生产车间参观



辜文实、陈金普等集团公司领导与出席北京阀门总厂(集团)有限公司全国各办事处年中销售会议的代表合影