

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 **5**

总第 220 期

(内部资料 免费交流)

京内资准字 0110--L 0100

CAPITAL ENTREPRENEURS CLUB



**国企创新发展座谈会在首钢举办**

**朱继民：在搬迁调整中加快发展方式转变**

**宋志平：从中国建材集团的实践谈企业的  
机遇、战略与文化**

**傅秀平：拼搏出一个精彩人生**



傅秀平，北京蟹岛集团董事长、首都企业家俱乐部副理事长

傅秀平，满族，研究生学历，生于1958年4月12日，1979年—1990年北京市东郊农场科技站助理农艺师；1991年—1996年北京市朝阳区四星建筑材料公司经理；1997年任北京蟹岛种植养殖有限公司董事长，1998年任北京市蟹岛绿色生态度假村有限公司董事长，2001年兼任北京市凌云志建筑材料装饰公司总经理，2003年兼任赤峰蟹岛龙凤农产品有限公司总经理。

社会职务：北京市第十三届人大代表、中国农业环保协会副会长、北京市工商业联合会执行委员、首都企业家俱乐部副理事长、北京市乡镇企业协会副会长、北京市朝阳区工商业联合会执行委员、中国民主建国会第八届中央委员会企业委员会委员、北京市光彩事业促进会第二届理事会理事。



2011年6月6日，傅秀平在北京国际啤酒节新闻发布会上讲话



2011年，傅秀平出席蟹岛与朝鲜白虎贸易会社、大地文化娱乐公司合作签字仪式



2003年1月1日，傅秀平出席蟹岛与德国肖腾海姆公司合作签字仪式



傅秀平在第三届中国文博会上接受记者采访

# 北京蟹岛集团



2001年5月，贾庆林等领导视察蟹岛



2004年，曾庆红来蟹岛考察时与傅秀平合影



2004年5月，王岐山来蟹岛考察



2003年1月，刘淇来蟹岛考察时与傅秀平亲切握手



2011年6月，陈昊苏来蟹岛考察时与傅秀平亲切交谈



2005年6月，高占祥来蟹岛考察



何鲁丽等领导来蟹岛出席盛世千叟宴



# 北京蟹岛集团

## Beijing Xiedao Group



三点钟会议中心



蟹岛温泉

北京蟹岛集团，位于机场辅路南侧，占地面积3180亩，注册资本1亿元，下设7家全资子公司。集团是以生态农业为本，以餐饮、会议、娱乐、健身为载体，集种植、养殖、农业观光、会议服务、旅游、休闲度假、有机食品生产、加工、销售为一体的高科技环保型农业企业。

蟹岛在建设“高产、优质、高效”生态农业的基础上，将都市农业与旅游业相结合，打造前店后园，“以园养店，以店促园”，以都市农业增加旅游卖点，以旅游促进农业发展。

蟹岛在经营理念上充分体现京郊农村特有的乡土人情风格，形成了占地3180亩的旅游度假村。现主要经营项目有：集都市农业大全的“三点钟农业园”（浓农记餐厅、大型会议中心、农健园）；拥有5个不同风味特色的餐厅；36个会议室及1500间（套）客房；国标温泉游泳池两个，内设温泉、洗浴、保健、按摩为特色的蟹泉池；供休闲、娱乐、健身的体育中心；可四季垂钓的新蟹宫；24套反映老北京日常起居的仿古农庄四合院客房；集迪厅、演艺大厅及KTV包厢为一体的多功能厅；救助及展示的爱心动物园；夏日室外冲浪的海景水上乐园；各类农家民俗表演的民俗广场；农业观光、采摘、自捡生态蛋等。开辟了一条高效的农业旅游途径，很好地协调了环境、生物和人类的共存关系。2005年蟹岛经国家旅游局评定，成为全国首批“农业旅游示范点”基地。2006年成为朝阳区文化创意产业聚集区，2007年蟹岛成为国家级农业产业化重点龙头企业，2009年成为国家级AAAA级旅游景区。目前，周边交通、园区污水处理、垃圾处理、水电气管网配套设施均投入巨资予以完善。今年又投资8亿元人民币兴建了占地面积42万平方米，总建筑面积达8.5万平方米的“北京国际啤酒节”永久举办场地。



集都市农业大全的“三点钟”室内农业园



蟹  
岛  
风  
光



蟹岛合欢楼外景



蟹岛钓鱼池



感受慕尼黑啤酒节盛况 领略巴伐利亚民俗风情

## 首届北京国际啤酒节即将在蟹岛举办

由中国人民对外友好协会主办，北京市旅游发展委、北京市朝阳区人民政府支持指导，北京蟹岛集团与德国肖腾海姆（Schottenhamel）公司联合承办的2011首届北京国际啤酒节将于7月16日在“北京蟹岛绿色生态度假村”盛大开幕。历时一个月，8月15日闭幕。此后每年同一时段举办一次。

北京国际啤酒节永久活动场地是由蟹岛集团投资8亿元人民币兴建的，占地面积42万平方米。其中，主场地面积25万平方米，内设8个钢结构的啤酒大棚，总建筑面积达8.5万平方米，设置餐桌1万余套，可同时容纳5万余人就餐。

在活动场地内的嘉年华游乐区占地4万平方米，设置最新的大型游乐项目17个；还有30余个新鲜刺激的游戏摊位，能最大限度满足游客休闲娱乐需求。

### 北京国际啤酒节的保障措施如下：

第一，交通保障：拥有5800辆小客车、200个大型旅行车位的免费停车场；20条从市内各站点到活动区的点对点免费公交专线；600辆出租车现场调度；500名专业代驾司机现场待命。

第二，食品安全保障：建立标准化验检验中心；邀请相关专业机构现场指导；健全内部控制、检查机制。

第三，安全保障：与专业安保机构全程合作；400名高素质安保队伍全天候保障；560个摄像头全场无缝隙监控。

北京国际啤酒节设置了酒娘、面包姑娘、化验员、保安员、VIP接待员等18个基层岗位，用工总人数达到5000余人，啤酒节还特意聘请了1000名金发碧眼、体态丰腴的德国酒娘为来宾服务。可让广大市民朋友不出国门，就能品味原汁原味的德国现酿啤酒，感受慕尼黑啤酒节的盛况，领略巴伐利亚民俗风情。



2011年6月6日，傅秀平与来蟹岛出席国际啤酒节新闻发布会的陈昊苏合影



陈昊苏等领导出席啤酒节启动仪式



北京首届国际啤酒节新闻发布会主席台（左起）：胡友志、陈昊苏、傅秀平、迈克





蟹岛向湖南新化县扶贫捐款助学



蟹岛员工向四川灾区捐款



企业员工端午节龙舟赛



蟹岛员工文艺演出



北京蟹岛集团  
Beijing Xiedao Group



蟹岛第十二届螃蟹节



首届蟹岛农民工美食烹饪大赛餐饮等级技术比武



2005年5月，第二届中国小姐风采大赛北京分赛区由蟹岛集团承办

# 卷首语

“十二五”开局之年，首都企业界的高层论坛——《国企创新发展座谈会》于5月21日在首钢举行。来自首都企业界的国企掌门人、经济界专家、市政府有关部门领导50余人出席了座谈会。

本次座谈会的宗旨是：深入贯彻落实“十二五”规划，推进企业改革，探讨新形势下国企创新发展的道路。首都国企重量级人物朱继民、宋志平、徐和谊在大会上先后作了主旨发言。在刘持金主持下，6位企业界领导、专家、政府官员的讨论，也十分精彩。大家就国企创新的优势与劣势、困难与挑战、创新增长模式、产品升级换代等话题，进行了深入、务实的探讨。这次座谈会开启国企创新发展之路大有帮助。

朝阳区长店村是个挺不起眼的小村，村民都是老实巴交的朴实农民，村里的土地都是极其一般的土地。可就是这个不起眼的小村里，在这块极其一般的土地上，出了一个并不一般、另人刮目相看的人物——他就是傅秀平。经过几年的拼搏，他在京东建起了一个集旅游、休闲、度假、会议场所、宾馆、农业观光、有机食品生产销售为一体的现代生态农业科技园——蟹岛度假村。《精彩人生傅秀平》一文，给你披露了他的奋斗历程，读后定会令你感到确实“精彩”。

# CONTENTS

## 目录

### 首都企业家



阎三忠



李岩岭



傅秀平

#### ■ 卷首语 Preface

#### 国企创新发展（首钢）座谈会专辑

- |    |                        |     |
|----|------------------------|-----|
| 10 | 国企创新发展座谈会在首钢举行         | 杨文增 |
| 12 | 在国企创新发展（首钢）座谈会上的总结讲话   | 阎三忠 |
| 14 | 在搬迁调整中加快发展方式转变         | 朱继民 |
| 21 | 从中国建材集团的实践谈企业的机遇、战略与文化 | 宋志平 |
| 26 | 率先形成创新驱动的北京汽车发展新格局     | 徐和谊 |
| 30 | 国企创新发展（首钢）座谈会专题讨论发言摘编  |     |

#### 企业家论坛 Entrepreneurs Forum

- |    |               |     |
|----|---------------|-----|
| 36 | 实行e化管理 提升管理水平 | 姜传胜 |
|----|---------------|-----|

#### 企业家风采 Entrepreneurs Mien

- |    |               |     |
|----|---------------|-----|
| 40 | 傅秀平：拼搏出一个精彩人生 | 李淑敏 |
|----|---------------|-----|

#### 会员单位信息 Information of members

- |    |                   |
|----|-------------------|
| 48 | 刘淇视察坦博艺术中心        |
| 48 | 北汽福田投资24.6亿元印度建厂  |
| 48 | “中建材玉兰园”落户武汉理工大学  |
| 48 | 全聚德获企业管理创新奖       |
| 48 | 甘家口大厦举办端午节包粽子比赛   |
| 49 | 慈铭联手美技国际，拓展远程医疗服务 |
| 49 | 北仪创新参展国际太阳能光伏展效果好 |

- 49 中国商业模式创新高峰论坛在北辰举行
- 49 中影集团、北京歌华跻身全国文化企业30强
- 49 西单商场食品安全通过考评

### 俱乐部名人 Celebrities of the Club

- 50 著名思想教育艺术家和理论家刘吉
- 52 姜昆与春晚 蒋 书

### 俱乐部之友 Friends of the Club

- 56 著名画家张文山

### 俱乐部文苑 Literature of the Club

- 58 “男女授受不亲”不是封建礼教  
——国学正本清源系列讲堂之四 李荣胜
- 60 孙毓霜诗选

### 俱乐部通讯 Messages from the Club

- 65 企业家高乐夫球会在城润广场会所  
举行“指定球场”揭牌仪式
- 66 阎三忠在西安会见吴德南集团董事局主席吴清亮
- 67 阎三忠在西安访会员单位西安东方石油集团
- 68 5月份俱乐部活动纪事

- 封面：北京蟹岛集团董事长傅秀平
- 封二：首都企业家俱乐部副理事长傅秀平
- 插一至四：北京蟹岛集团
- 封三：俱乐部5月份活动剪影
- 封四：北京市阀门总厂集团有限公司



北京蟹岛集团董事长、首都企业家俱乐部副理事长傅秀平

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6月5日

# “十二五”开局之年 首都企业界的高层论坛 国企创新发展座谈会在首钢举行



本刊讯（记者杨文增）“十二五”期间，我国国企创新发展、转型升级的任务十分艰巨。5月21日，首都企业界以“国企创新发展、企业转型升级”为课题，在首钢总公司举行了“国企创新发展（首钢）座谈会”，研讨国企在“十二五”期间转型升级，加快创新发展之路。首都部分国企主要领导、经济专家和市政府有关部门领导50余人参加了座谈会。

座谈会由首都企业家俱乐部和北京企业联合会联合主办，首钢总公司承办，参加会议的北京市政协副主席熊大新、北京工业经济联合会会长金生官、首都企业家俱乐部理事长阎三忠等领导 and 数十位央企和北京市国企的领军人物一起，听取了主题发言，进行了座谈研讨。

会议由首都企业家俱乐部常务副理事长、北京企业联合会会长李岩岭主持。他首先介绍了与会的领导、嘉宾和企业家（名单另发）。他指出，这次座谈会的任务是：为了贯彻落实“十二五”规划，推进企业改革，加大企业自主创新和结构调整力度，切实转变发展方式，提高竞争能力，交流国企发展经验，探讨新形势下国企创新发展的道路。

座谈会分主题发言和座谈两部分进行。先后作主题发言的是：首钢总公司党委书记、董事长朱继民，中国建材集团党委书记、董事长兼国药集团董事长宋志平，北京汽车工业控股有限责任公司董事长徐和谊。朱继民介绍了首钢如何在搬迁调整过程中，不但实现了平稳过渡，而且使产业升级、产业链延伸、实

力得到增强的可喜变化以及背后的故事；宋志平介绍了如何抓住机遇进行战略调整，经过联合重组、资本运营与集成创新，做强做大中国建材和国药两大集团的创业实践；徐和谊则介绍了北汽集团高起点、高效益、高速度的发展及其特点，并展望了“十二五”令人振奋的发展前景。他们高质量的、精彩的发言受到与会者的热烈欢迎。

座谈会的后半程，围绕“国有企业如何创新发展”的题目，在泛太平洋管理研究中心董事长兼总裁刘持金的主持下，6位嘉宾进行了集中的座谈讨论。这6位嘉宾是：北京工业经济联合会会长金生官，北京市人民政府国有资产监督管理委员会副主任王灏，中

国工业经济学会副会长吕政，北京首都创业集团有限责任公司总经理刘晓光，中国建材股份有限公司副总裁、北新集团建材股份有限公司董事长王兵，北京海纳川汽车部件股份有限公司总经理刘毅男。在主持人与嘉宾一问一答的对话中，大家就国企创新的优势与劣势、困难与挑战、创新增长模式、商业模式创新与金融平台创新、产品升级换代、增长模式转变以及中国企业走出去等话题，进行了深入的、务实的探讨。对话中精到的见解和碰撞出的思想火花，不时激起会场上一阵阵热烈的掌声。

首都企业家俱乐部和北京企业联合会的有关部门负责人也参加了座谈会。

## 出席“国企创新发展(首钢)座谈会”的领导、嘉宾、企业家

**熊大新** 北京市政协副主席  
**阎三忠** 首都企业家俱乐部理事长、中国石油天然气集团公司原党组成员、副总经理  
**金生官** 北京工业经济联合会会长、北京市人大常委会原副主任  
**张家仁** 首都企业家俱乐部常务副理事长、中国石油化工集团公司原党组成员、副总经理  
**李克成** 首都企业家俱乐部常务副理事长、国务院国资委派驻中国电子信息产业集团外部董事、中国石油天然气集团公司原党组成员、纪检组长  
**李岩岭** 首都企业家俱乐部常务副理事长，北京企业联合会会长，北京北辰实业集团公司原董事长，原北京市经委主任  
**王灏** 北京市人民政府国有资产监督管理委员会副主任  
**姜贵平** 北京市经济和信息化委员会副主任  
**吕政** 中国工业经济学会副会长、中国社科院学部委员、学部副主任、中国工业经济研究所原所长  
**宋志平** 中国建筑材料集团党委书记、董事长，国药集团董事长，首都企业家俱乐部常务副理事长  
**朱继民** 首钢总公司党委书记、董事长，首都企业家俱乐部常务副理事长  
**徐和谊** 北京汽车工业控股有限责任公司董事长，首都企业家俱乐部副理事长  
**刘晓光** 北京首都创业集团有限责任公司总经理，首都企业家俱乐部副理事长  
**刘持金** 泛太平洋管理研究中心董事长兼总裁，首都企业家俱乐部副理事长  
**董玉麟** 首都企业家俱乐部副理事长兼常务副主任  
**陈天宝** 北京企业联合会副会长，原北京一轻控有

限公司总经理  
**周河** 北京企业联合会副会长，原北京市商务委员会常务副主任  
**韩永宽** 北京企业联合会副会长，原北京市人民政府经济协作办公室常务副主任

(以下按姓氏笔画排序)

**卫华诚** 北京医药集团有限责任公司董事长  
**王兵** 中国建材股份有限公司副总裁，北新集团建材股份有限公司董事长  
**王青海** 首钢总公司总经理  
**王文利** 北京首钢建设集团有限公司董事长  
**王丽萍** 北京城建集团有限责任公司总经济师  
**王栋风** 北京饭店副总经理  
**许宁跃** 北京银行副行长  
**任亚光** 北京京城机电控股有限公司董事长  
**刘毅** 北京首都旅游集团有限责任公司总经理  
**刘毅男** 北京海纳川汽车部件股份有限公司总经理  
**张金钢** 北京一轻控股有限责任公司董事长  
**李刚** 中国石化集团公司北京燕山石油化工有限公司副总经理  
**杨永林** 北车集团二七轨道装备公司董事长  
**肖江** 海岸实业集团公司董事长  
**陈志方** 北京化学工业集团有限公司总经理助理  
**孟玉明** 北京能源投资集团有限公司总经济师  
**姜俊贤** 中国全聚德(集团)股份有限公司董事长  
**梅群** 中国(北京)同仁堂集团有限责任公司总经理  
**蒋卫平** 北京金隅集团有限责任公司董事长  
**鲍克** 北京住总集团有限责任公司总经济师

# 在国企创新发展(首钢)座谈会上的总结讲话

中国石油天然气集团公司原副总经理、首都企业家俱乐部理事长 阎三忠



同志们！今天我们开了一个很好的会议，一个很成功的会议。这次会议是由首都企业家俱乐部和北京企业联合会联合召开的，主题是国企创新发展的问题，因为我们国有企业面临这个问题，所以我们今天请了一些央企和北京市国有企业的领导出席。

上午首钢的朱总和建材、国药的宋总作了精彩的报告，下午徐总介绍了北汽发展的情况，都讲得非常好。下午我们又集中了几位同志进行了发言，讨论。这些报告、发言，都从国企的实际情况出发，讲了很多很好的意见、观点和思路，我们听了以后确实受到启迪，受益匪浅。

上午首钢朱总讲了首钢在搬迁调整过程中企业创新发展的思路和经验。首钢的搬迁，不仅首钢关心，北京市的人民都很关注，因为它关系到北京解决污

染、改善环境的问题。这是一件难度非常大的事，因为首钢摊子大、人多，这么大的摊子要搬出去确实不容易。但是，首钢把极为艰巨的搬迁过程，当作抓住机遇、创新发展的过程，通过6个结合，加快了企业的创新和发展。今天看来，首钢的规模比过去更大了，过去800万吨，现在是3000万吨，而且技术更先进、效益更好、环境更好了，整个搬迁过程实现了队伍的稳定，大大提高了企业的竞争力，为今后的可持续发展打下了坚实的基础。所以，我看首钢这次搬迁创新发展，是开始了一个加快发展的新时期，开创了通过搬迁实现创新发展的案例，也是我国钢铁工业发展史上成功转型的典范。朱总介绍得非常生动，我们在这里开会也有现场经验介绍的意思。

上午宋志平同志作了演讲。他是我们俱乐部的常务副理事长，而且是多年的俱乐部主任，对我们俱乐部的工作非常积极。他是一个企业家，社会活动不少，演讲口才很好，在大学的很多场合演讲过。宋总介绍了他担任两个董事长的经验与思路。建材与国药，原本是两个比较困难也比较小的企业，通过联合兼并、重组改造、资本运作、创新发展，在短短的几年内，很快塑造成为两个大的集团。建材以前是20多亿销售收入，现在是1300亿；国药以前是400亿，现在是1200亿；水泥是2亿多吨，接近3亿吨，中国第一，世界第一。这么快的发展速度，确实是创新发展的奇迹。宋总总结出了一套加快发展的成功经验，好多观念和思路很新，讲得很好，听了之后受到启发和鼓舞。

下午是徐总的报告，介绍了北汽发展的情况，听了以后同样令人很振奋。北汽起点很高，发展很快，



“国企创新发展（首钢）座谈会”由首都企业家俱乐部常务副理事长、北京企业联合会会长李岩岭主持

效益很好，特别是他讲到“十二五”的发展前景，将是创新的发展、翻番的发展。这些报告使我们在座的听了以后都很受启发。

我们祝贺首钢，建材，北汽发展得更好、更快、更强，感谢他们三位老总精彩的报告，感谢今天下午参加讨论的几位同志的热情发言，他们讲得也非常精彩。今后如果有机会，我们还要举办类似的会议。通过今天的会，我们体会到，我们俱乐部所属的企业，北京企业家和在京央企的企业家中，人才济济。我们这次自己报告、自己讨论、自己组织人来听，我看很有水平，效果很好。我们俱乐部的宗旨就是为企业服

务，为企业家服务，今后我们力争多提供一些这样的平台，让我们企业家在平台上展示自己、交流经验、沟通思想、合作多赢。

借此机会，感谢北京企业联合会对首都企业家俱乐部一贯的支持，很多活动是我们共同组织的。首钢的同志，特别是朱总、王总对这次会议大力支持，准备工作十分周到，工作人员热情细致，使得这次会议圆满成功，在此我们表示衷心感谢。

祝各位同志身体健康，工作愉快，一切顺利！请你们今后一如既往地积极参与和支持首都企业家俱乐部的活动。谢谢！



出席座谈会的部分领导和企业家合影（左起）：董玉麟、刘持金、刘晓光、王兵、朱继民、吕政、宋志平、张家仁、熊大新、阎三忠、金生官、李克成、李岩岭、王灏、姜贵平、王青海

# 在搬迁调整中加快发展方式转变

首钢总公司党委书记、董事长，首都企业家俱乐部常务副理事长 朱继民



今天，首都企业家俱乐部和北京企业联合会在首钢召开创新发展企业座谈会，我们感到非常荣幸，我代表首钢集团向到会的各位领导和企业家表示热烈的欢迎和衷心的感谢。首钢搬迁调整得到了我们在座的各位领导和专家的大力支持，应该说我们度过了8年艰难的时期，离开大家的支持我们走不到今天。下面我想按照这次会议定的主题——国有企业的创新发展和转型升级，结合首钢搬迁情况，向各位做一个汇报。

2003年以来，首钢适应国家转变经济发展方式的要求，贯彻中央和北京的重大决策，在全国率先实现了搬迁调整。经过8年的探索实验，艰苦奋斗，目前完成了搬迁调整的第一步，去年年末，北京的钢铁流程实现了安全、经济、稳定的停产，因停产带来的2.2万的人分流安置工作大部分完成。这标志着搬迁调整的第一阶段的工作已经完成。

从今年开始，首钢进入了搬迁调整的第二个阶段，在首钢这8平方公里的土地上进行产业开发。从2007年开始，北京市就开始对8平方公里进行系统规划，去年对规划的修改基本完成。原来北京市以首钢为核心，规划了23平方公里，去年在北京市人大代表的提议下，市委市政府做了广泛的调研，又将规划区域扩展为100多平方公里。主要由于首钢搬迁调整，石景山区也定为国家的服务业综合改革试验区。今年北京市又就此下发文件，专门就北京西部开发进行部署。今年4月，北京市领导到首钢又一次调研，提出利用这个地区打造一个有国际影响力的综合性的企业集团，发展北京市的高端产业的综合服务。

首钢所处的这个区域，正好是石景山区，门头沟，丰台区三区交界之处，又是长安街西延长线上。首钢搬迁调整后，长安街向西一直贯通到西山脚下。在规划中，首钢厂区北部规划了一条S1线，建一条中低速的磁悬浮的城际铁路，从门头沟到苹果园，与现在的地铁1号线对接。此外，还规划一条贯穿首钢南北，一直从丰台过来的城际地铁。将来几条交通动脉贯穿首钢厂区。

通过8年的搬迁调整，各个新钢厂的建设已经完成，首钢在钢铁业的技术装备上达到了世界一流水平，因为我们是立足于21世纪全球的钢铁行业的工艺流程、装备和技术，来进行开发建设的。

在搬迁调整当中，首钢的钢铁企业联合重组取得了重要进展，首钢的非钢产业经营状况明显改善，仅北京地区的非钢产业去年就实现

利润5.7亿，比前一年增长了86%。这几年首钢搬迁调整把辅业分离，进行改制之后逐渐由亏损走向盈利，然后进入了一个良性的和快速的发展轨道。

总体来看钢铁业或非钢产业综合实力明显增强。从2002年到2010年首钢集团的资产总额从475亿增加到了3101亿，增长了5.5倍，钢产量从817万吨增加到了3154万吨，去年的实际产量，增长了2.8倍，销售收入从385亿增加到2200亿，增长了4.7倍，实现利润从搬迁调整之前的4.8亿，到去年是19.7亿，因为钢铁受金融危机影响，去年盈利状况不是很好，但是在2007年的时候，首钢的钢铁盈利达到46.75亿。劳动生产率从24.7万增加多去年176万，增长6.1倍，职工的人均年收入从1.73万增加到6.13万，增长2.5倍。

不仅是量的增长，更反映质的变化。通过搬迁调整，钢铁业的产业布局由北京一地发展到全国多地，尤其发展到沿海，或资源富裕的地区，产业结构实现了由长材为主向高端板材，或精品长材的转变，产业结构按照“做强做大核心产业钢铁业，大力发展具有高新技术含量和竞争能力的电子机电业，建筑业，服务业，矿产资源业等优势产业，提升拓展海外事业”的定位，在十一五期间实现了协同发展。非钢产业从2004年以前的整体亏损到2010年，改制期我刚才说的是盈利了5.7亿，如果再加上其他的子公司，包括海外的子公司这些企业去年盈利了45.2亿。从搬迁调整以前的人才大量流失，到搬迁调整过程当中大量引进和培养人才。我们统计了一下，从1995年到1998年这个期间，首钢的大学生以上的人才流失了3000多人，北京市的很多企业，尤其是外资企业，核心企业都有首钢的人才。人才大量流失给首钢造成了极大的危机，在这次搬迁调整当中着重解决人才问题。

首钢现在每年大体上进入大学生在1000人以上，现在通过这几年我们引进

了大学生的总数达到1.2万多人，首钢虽然在北京地区还有7万多人，在全国的各大钢铁集团当中，我们做了一个统计分析，首钢的整个年轻人才的比例在全国钢铁企业是最高的。

在引进大量大学生的基础上，我们还引进了知名的专家52人，培养首钢自己的专家194人，命名了自己的技术专业带头人254人，培育了自己的优秀青年人才1176人，首钢高级技工达到了1.6万人，占职工总数的40%，我们原来想在十一五期间要实现的“博士过百，硕士过千，本科过万”的目标，提前两年实现了，首钢获得了“国家技能人才培育突出贡献奖”，各项工作取得了历史性的进步。

回顾这几年的历程，我们大体上按照以下的思路来进行工作的：

### 一、把搬迁调整的过程作为贯彻中央决策、统一思想的过程

2005年2月，国务院批复了《首钢实施搬迁、结构调整和环境治理的方案》。这个方案批下来后，我们迅速组织全集团干部职工，引导大家要充分认识，这是党中央国务院的重大战略决策，是首钢千载难逢的发展机遇。实施这个决策有利于落实北京城市总体规划，解决环境保护问题和北京市未来的发展问题，有利于促进华北和环渤海地区钢铁布局的调整，带动国家钢铁产业布局调整，也可以为国家的中心城市钢铁



企业的搬迁调整探索经验。

大家知道，在过去计划经济时期，我国的重化工业布局极不合理，尤其是钢铁产业，绝大多数都布局在大城市和内陆地区。在首钢搬迁调整之前，真正的沿海钢铁企业只有宝钢，但是宝钢在长江口，也是沿海不靠海，和日韩以及欧洲企业都建在沿江沿海相比，我国钢铁工业布局极为不合理。国家一直倡导的钢铁产业布局调整从宝钢开始，新世纪后，大型内陆企业的搬迁从首钢开始。

通过这次搬迁调整，我们感到有利于提高我国钢铁业的国际竞争力，为提高自主创新能力、发展循环经济提供示范；有利于首钢通过新的载体实现可持续发展。我们以这样的思想认识来引导广大职工。同时，因为有2003年对首钢搬迁调整的探索，对迁安、秦皇岛钢厂的建设，以及国务院批复前的一系列思想准备，搬迁调整没有在全体职工当中引起过大的激烈的波动，基本实现了平稳过渡。

如果没有及时的思想引导，10多万人的首钢可能会面临一场剧烈的波动。

但是，对这么大的一个钢铁企业实施搬迁，不要说在中国，在世界上也没有先例，可以说是一个非常复杂的系统工程。我们既要建设一流水平的新钢厂，又要压缩北京地区钢产量，安置停产人员，还要做好当前的生产经营，同时又遇到国际金融危机，还要在北京实现转型发展，完成辅业的改制以及首钢在全国其他省市企业的移交和划转，可以说7条战线同时推进，面临着多重的压力和挑战。

在这个情况下，我们一直坚持引导广大干部职工，要把前所未有的压力和挑战，转为前所未有的机遇和动力，有多大的压力产生多大的动力，有多大的

挑战抓住多大的机遇。这是2005年党代会和职代会报告所提出来的，始终用这个思想来引领。

从2003年开始，我们着重抓企业的内部创新，并且每年都赋予新的内涵，把企业搬迁调整中所面临的各种问题，都放在“创新、创优、创业”这个平台上来系统地研究和解决，同时引导广大职工兴起大学习、大练兵的热潮，把主要的精力放在迎接未来的发展上。从2003年起，首钢每年参加培训的职工都在18万到20万人次之间。最近3年，我们提出了“为创新深入思考，为创优找到目标，为创业定准措施，练好基本功，把焕发激情、理性思考、查找差距结合起来”的口号，就是要把职工的精力引导到如何适应未来

上，而不是纠结于暂时的困难和痛苦上。

随着搬迁调整的进行，面对市场竞争的加剧和国际金融危机的爆发，我们又提出“为创新转变发展理念、认清形势、统一思想；为创优瞄准先进、潜心研究、用心执行、矢志

不渝；为创业认清资源、定准目标、选好路径；为建设新首钢坚守奉献、永不懈怠、促进转型发展”。这些都是针对首钢搬迁调整当中每年遇到的主要矛盾或需要突破的关键问题，把它纳入到“创新、创优、创业”当中来进行定位，进行突破，做到始终坚持在解放思想当中统一思想，通过系统性或分阶段的抓住主要矛盾，来推进首钢的搬迁调整的进行。

## 二、把搬迁调整的过程作为转变经济发展方式的过程

首钢转变经济发展方式的突出特点，体现在率先进行钢铁业的搬迁调整上，体现在钢铁业搬迁调整之后在北京地区的转型发展上，为我国钢铁工业战略性结构调整探索新经验，为北京建设中国特色世界城市



做出新贡献。

随着2010年新钢厂的建成和北京钢铁的停产，形成了从2003年开始建设的首秦公司，这是260万吨规模的“专精深强”的宽厚板生产基地。当时我们考虑，奥运会申办成功之后，尽管国家还没有最终决定首钢搬迁，但是首钢的减产、压产，甚至包括最后停产，已经摆在我们的面前。我们根据当时的形势，感到首钢如果不及早进行试验性的搬迁，一旦奥运会到来，所有积累的矛盾都可能会一下子爆发出来，到那时将不堪设想。

2003年，我们开始系统研究，如果首钢有一天真的要实现北京停产，我们遇到的主要系统性问题是什么？我们应采取哪些相应的对策？我们分析主要有以下四个方面：

第一，首钢在香港上市的4家公司，是靠国内产业支撑的，也就是当年的秦皇岛的重板厂。如果北京停产了，秦皇岛重板厂的原料没有了，停产了，将意味着我们海外企业全军覆没。我们感到首钢的海外战略面临一个必须要解决的问题。在这种背景下，我们决策建设了秦皇岛的钢厂。

第二，首钢在北京停产了，没有自己的转载基地，如何解决10多万人的安置问题，这是一个巨大的难题。尤其是北京地区的人，不可能全部到外地去工作。于是，我们开始考虑建设一个承载基地：迁钢。这个决策背后还有一个指导思想：首钢一直想进军当今钢铁产业的最高端，但如果没有自己的试验场、练兵场，即使国家将来给我一个新的钢铁基地，我也运营不了，驾驭不了，所以必须把迁钢建成一个承载练兵、科技试验的基地。从2003年开始，我们开始迁钢基地的建设。

第三，如果首钢背着巨大的包袱，我们肯定会完不成搬迁调整的任务，这就像打仗一样，你带着后勤辎重、老婆孩子一块打仗，肯定是打不赢的。首钢历史上职工最多的时候有26万人，分布在全国17个省市，包括90年代兼并重组进来的近10万人（搬迁调整前这部分还有6万多人）。如果不解决这些问题，整个企业的内外矛盾将交织在一起，也使首钢无法完成搬迁调整地任务。为此，我们依靠北京市和国家的支持，从东北到西北，一直到沿海，将首钢的许多集团

企业逐步划转、移交。在这个过程中，首钢先后动用了40多亿的资金，使这些企业划转到地方，实现自身的发展，同时解决了首钢的包袱问题。

第四，我们考虑首钢如果真向高端进行调整的话，最缺的就是人才和技术。所以，我们开始在人才队伍的解决上，开始着手进行规划、引进。考虑要有技术创新能力，2002年开始研究、准备，2003年开始打造首钢自己的技术研究院。首钢经过搬迁调整后，我们技术研究院从没有博士，只有很少的硕士，到现在已经拥有100多名博士、200多名硕士，还有300多名本科或者大专以上文凭的人才。我们考虑，光靠自主创新还不行，还要开放创新。一个办法是把优秀人才送到国外的大学或者研究机构进行培养，再一个办法是把海外的优秀人才引进中国来，第三个办法是与国内知名大学或科研机构合作，打造长期、长效、实体性研发平台。我们建了汽车板、电工钢和高强宽厚板3个研发平台。我们叫“同一个队伍，同一个体制，同一个目标，同一项任务”，实体长效合作。经过这些努力，首钢技术创新能力明显提高。

此外，我们还面临着首钢在北京市的附属企业如何发展的问题。一个出路是在搬迁调整过程中使辅业能够跟随钢铁主业发展，一个出路是坚决从体制上解决它们的问题。从2005年到2009年，我们共完成了94家企业的改制，它们大都经历了从改制前的亏损到逐步实现盈利，再到大幅度利润增长这么一个过程。

随着搬迁调整，首钢的辅业在全国的钢铁行业中也变得更强。比如说自动化和信息化可以与宝钢媲美；比如说首钢建设集团可以做冶金行业所有工程的总包，包括大型的民用建筑；再比如说机电制造业可以为冶金行业提供一些关键的设备；再比如说生活后勤，通过改制，一方面保障北京，同时延伸到各地进行发展，等等。首钢的矿产资源，原来在国外有1处，国内有1处，现在发展到多处矿产资源。而且，这些发展都是围绕转变发展方式带来的，是通过突破体制机制性的制约、突破技术性的障碍、突破人才的匮乏、突破集团庞大的复杂的系统带来的，因而更加可贵。搬迁调整之前，首钢香港上市公司2002年整个市值只有13亿，现在4家上市公司的市值，基本上在600亿到700亿之间，就是因为有支撑、有发展。

目前，迁钢已经打造成为一个能够生产尖端产品800万吨规模的大型钢铁企业基地，这个基地的创新能力和管理水平在我们国家后起之秀，受到专家、院士的高度好评，而且为首钢驾驭大型设备或新技术，发挥了练兵场和试验场的作用，也成为承载首钢搬迁调整的核心基地。

今天看来，我们如果当时没有系统设计这些问题，后果将不堪设想。因为北京停产，停的是上市公司的资产，几十万股民的资产，如果没有自己的有发展潜力的、好的资产来进行置换的话，会是一个非常严峻的局面。我们解决了迁钢的问题，才有可能解决这些问题。同时，为了北京的发展，我们在北京顺义建设了170万吨级的，也是当今国内外一流的冷轧厂，可以生产汽车板，家电板，去年产量已经突破了170万吨，今年预计突破180万吨。这个厂子已经向多家汽车或家电企业批量供货，实现了首钢在板材领域的历史性转制和突破。首钢京唐公司，是围绕着温总理提出的“要建成产品一流、管理一流、环境一流、效益一流的现代化大型企业”的要求，通过自主创新或集成创新建设的1000万吨级的钢铁基地，开创了我国由一家钢铁企业自主设计、自主集成千万吨级钢铁基地的先河，体现了我们国家和钢铁行业的实力。这是个面向未来精品板材的生产基地，是节能减排发展循环经济的标志性工厂。

在这个期间，我们按照国家产业政策的要求，抓住机遇，充分利用外部有利条件，先后重组了水城钢铁公司、贵阳特钢公司、长治钢铁公司、伊犁钢铁公司、通化钢铁公司，使首钢的产业规模得到了进一步增强。首钢重组这些企业的目的，一是支持国家产业的政策性要求，二是首钢做成国际性大型企业集团的要求，三是首钢产业布局更加合理的要求。我们的产业布局，除了面向沿海就是面向资源富集地区。沿海主要就是秦皇岛和曹妃甸，而像迁钢，长钢，水钢，伊钢，通钢，都属于当地资源富集的地区。

随着北京钢铁主流程的全面停产，去年开始启动在北京的转型发展。去年北京市成立了以市长为组长的领导小组，今年2月10日，刘淇书记和郭金龙市长带队到首钢调研，把首钢工业区改造定位成为“新首钢高端产业综合服务区”，把首钢的发展定位为“有

世界影响力的综合性大型企业集团”，使首钢的转型发展成为大城市工业区改造的成功范例，成为首都经济发展方式转变的标志性工程。目前总体规划已经完成，以首钢主厂区为核心，吸引国内外制造企业总部入驻，打造全国首个“制造业总部集聚区”；鼓励各类设计机构入驻，建设“设计之都”核心区；吸引文化创意产业入驻，建设“创意之城”；吸引服务业入住，打造“综合服务区”。

首钢还将结合自己的优势进一步在北京发展高端金属材料。在高端金属材料领域，我们国家还是欠缺的，严重依赖国外的局面还没有解决。所以，我们下决心在北京突破这个领域，包括高铁，包括航空，包括现在设备制造领域的关键用钢，像轴承钢、弹簧钢等等。按照北京市的范围统计，十二五规划，首钢在北京形成1000亿元左右的销售收入，集团在全国的其他销售收入力争突破3500亿。

### 三、把搬迁调整的过程作为科技创新驱动、提高自主创新能力的过程

首钢在搬迁调整前，相对来说，缺人才、缺技术、缺高端产业的核心竞争力。我们一直紧紧地把科技创新驱动、提高自主创新能力，作为搬迁调整的中心环节来进行落实。

为了解决新钢厂的先进技术来源，加强技术创新体系建设，建立一地研发，多地分布的研发模式，我们与国内外众多企业和科研机构建立了战略合作关系。深化与德国蒂森公司的技术合作，建立了板材管理体系，与钢铁研究总院、北京科技大学、东北大学联合构建了长期长效实体式的联合研发模式，不断取得新的研究成果；承担的国家十一五期间的科技支撑的重大项目，“新一代可循环钢铁流程工艺技术”已在京唐钢铁公司投入运行。

“十一五”期间首钢取得科技成果277项，比“十五”期间增长88.4%，申请国家专利754项，增长3.7倍，获国家专利授权366项，增长2.4倍，累计获得产品金杯奖29项，技术创新进入钢铁业高端领域，首钢技术中心在2009年国家认定的569家企业技术中心评价中名列第四位，首钢总公司进入中国企业自主创新TOP100第五位。

首钢京唐钢铁厂的建设按照高起点定位，定到“先进可靠、节省高效、系统优化、集成创新”的原则，采用我国最大、世界上为数不多的一系列大型装备，采用国内外先进技术（我们叫重大技术）220项，首钢自主创新和集成创新占2/3以上。整个设备的国产化率占总重量的90%，占总价值的70%以上。尤其是我们首次在5500立方米大型高炉上，采用了一系列自主创新技术，包括自主研发的炉料技术、自行设计的全干法除尘技术、联合设计的顶燃式热风炉技术，还有大型高炉转入界面，采用自主集成的一贯道钉技术，我们炼钢厂是国内第一个按照全三脱（脱硫、脱磷、脱碳）的冶炼模式来进行设计、单体生产能力世界最大的炼钢厂，整个企业是构成了高效率 and 低成本的架构和系统。

#### 四、把搬迁调整的过程作为节能减排、发展循环经济的过程

首钢按照“人、技术、环境和谐一致”的理念，把节能减排、发展循环经济作为搬迁调整的重大战略任务。为促进“绿色北京”建设，特别是为北京成功举办奥运会，2008年压缩400万吨钢产量，污染物排放量比上年下降50%以上；到2010年底北京钢铁主流程全部停产，烟粉尘、二氧化硫排放量比2005年下降了95%以上，为改善北京环境质量做出了重大贡献。

在搬迁调整中，高度重视节能减排和循环经济技术的创新和运用。例如，利用焦化工艺处理废塑料，获得国家发改委重大专项资助，今年5月10日建成了国内第一条焦炉处理废塑料生产线；利用北京鲁家山石灰石矿停产后的场地，建设北京垃圾焚烧发电项目于去年10月开工建设；首钢较早地实施干熄焦工程，与日本新日铁合作并在国内多家钢铁厂推广应用；率先在大型高炉实施高炉煤气干法除尘技术，推动了此项技术在冶金行业的发展；在河北迁安市建设循环经济产业园，包括11个项目，具有显著的社会效益和经济效益。

京唐钢铁公司努力建设成为节能减排和发展循环经济的标志性工厂。对余热、余压、余气、废水、含铁物质和固体废弃物充分循环利用，基本实现废水、固体废弃物零排放。节能减排指标达到国际同类钢厂先进水平。实施海水淡化，每年节约淡水2000万

吨，为社会提供浓盐水1800万吨；电站采用海水直流冷却，年节水1070万吨；利用富余煤气、高炉煤气余压、干熄焦余热发电，年发电55亿度，占钢厂总用电量的94%；高炉水渣、转炉钢渣和电厂粉煤灰用于生产水泥和其他建筑材料；利用钢厂余热向社会提供200—300万m<sup>2</sup>居民住户采暖热源等。通过以上措施，为钢铁业发展循环经济提供了示范。

#### 五、把搬迁调整的过程作为坚持以人为本、和谐发展的过程

首钢的搬迁调整始终涉及到人的问题，首钢钢铁流程的停产，直接涉及人员是6万人，如果再加上辅业人员是12万多人，规模之大、涉及人员之多，在钢铁行业和北京市都是前所未有的。在北京市的大力支持和帮助下，首钢制定了详细的停产方案和职工分流安置方案，做到了“安全经济稳定”停产；对停产涉及的职工，通过新钢厂安置、退休、内退、面向社会分流等多种渠道，到2009年已累计分流安置3.45万人。2010年底全部停产又涉及职工2.2万人，经过上下反复讨论，充分征求各方面意见，按照“骨干有岗位，职工有渠道，分流有政策，安置有秩序”的原则，提出了11个分流安置渠道，做好深入细致的思想政治工作，尽最大努力安排好每一名职工，最大限度地维护职工合法权益，使方案获得了职代会通过，98.6%的职工代表投了赞成票。到今年3月底，停产职工分流安置工作基本完成，保证了企业和社会稳定。

我们尽最大努力安排好每一名职工，并且维护好职工合法权益。按《公司法》的规定，安置方案、停产方案必须经职工代表表决通过方能进行。去年我们最担心的就是职工不投票或者投反对票，虽然我们已经做了四方面的工作——将国家和北京市的支持化作了职工的感谢心理；首钢的发展给职工树立了信心；政策的制定符合各方面利益要求；各级党组织始终在一线面对面地和职工进行交流，做好每一名职工的思想工作——仍然担心方案不能通过。

去年11月7日，首钢召开了职代会，426名职工代表中，420人投了赞成票。投这个赞成票的意思就是说同意北京停产，同意自己失去岗位。这个票是非常难投的，等于自己向自己开炮。当时我们心里也非常沉

重。当时通过的时候，我说我们首钢人在历史上投下了最庄严、最神圣、最可敬的一票。

和谐发展还体现在树立良好社会形象，处理好与各地方政府及联合重组企业的关系。首钢在搬迁调整中建设了国际一流水平的新钢厂，体现了高起点、高水平 and 首钢人顽强拼搏、能打硬仗、精益求精的作风。首钢在搬迁调整当中所树立的社会形象，对我们与有关地方企业实行兼并重组是一个有利的促进。

我们兼并重组这些企业，都是对方多次考察首钢，认同首钢在搬迁调整中所体现的发展水平及企业的理念，经过职工代表投票表决，地方政府领导签字或形成文件之后，才得以实现的，否则不敢动。这几个企业都是以98%、99%的比例，投票通过进入首钢集团的，而且他们都亲自来首钢考察，像贵州省级领导带队前来首钢考察，山西长治市也是如此，国企的兼并重组还是一个探索中的问题。

我们始终坚持虚心学习，潜心研究，开放合作，敞开胸怀来实现共赢，按照这个理念，才实现了首钢今天的社会和谐和兼并重组的做大。

### 六、把搬迁调整的过程作为深化改革、加强企业管理的过程

在搬迁调整中，不断深化产权制度改革。首钢列入北京市国资委改制计划的108家单位全部完成改制，其中辅业改制94家，通过改制之后，整个的改制企业总体上发展的速度和质量比我们预想的要好。

通过经营者和职工持股，强化激励和约束机制，经济效益大幅度增长，为集团整体效益的提高做出了重要贡献。首钢原来兼并的20多家外埠企业，多数已划转地方政府管理，理顺了管理体制，企业经营情况逐步好转。首钢与180多家上下游企业、科研、金融机构建立了战略合作关系，瞄准世界一流水平，学习先进技术和管理经验，建立稳定的资源供应和运输渠道，不断开拓和完善上下游产业链，使首钢在开放合作上、共同发展上，包括保障主业的延伸上取得了良好的效果。

总体来看，我们搬迁调整归结起来就是如何做好这6个方面的结合。金融危机之后，我们感觉钢铁行业可能面临着新一轮的洗牌，近两年来，首钢集中精力

实现内部的精细化的管理和技术创新能力的提高，以及适应市场体制的改造，而且每一年都围绕提升企业竞争能力，解决自身存在的问题。

首钢下一步发展目标，就是以深入贯彻党的十七届五中全会精神，以科学发展为主题，以加快转变发展方式为主线，以“产品一流、管理一流、环境一流、效益一流”为目标，实施“主业做强、多业协同，打造综合服务商”的发展战略，做优、做强钢铁主业，协同发展矿产资源业、装备及汽车零部件制造业、生产性服务业、房地产及建筑业、海外产业、文化创意产业，实现首钢北京地区产业转型发展，着力打造“首钢服务、首钢品牌、首钢创造”的综合竞争力，促进首钢集团全面协调可持续发展。这是“十二五”总体的设想。

尽管我们首钢做了一些工作，但是我们深深的感到我们仍然面临巨大的危机。一个是金融危机后，世界经济格局、产业竞争发生了重大变化；再一个是国内钢铁产业发展到今天也面临着多重矛盾；第三个是随着首钢的搬迁调整，我们要全面改造自身，面临的许多困难难以逾越，又必须以超常的速度予以解决。整个“十五”或“十一五”期间，是全国钢铁业飞速发展的10年，在这期间，钢铁业该挣的钱都挣到手了，该折旧的都折旧到位了，唯独首钢是花钱来进行建设的，我们现在是新设备，要开发高端产品，不在于能不能制造出来，关键是能不能批量化、经济化、低成本地做出来？不是做出来一部分，而是如何覆盖？这对我们是一个考验。

还有，我们的制造成本和全国钢铁相比，现在处于不利地位，因为我们资产是新的，折旧率是高的，我们这个成本没法跟人家比。所以，我们提出，别的企业用10年做完的事，我们能不能力争用3年左右的时间干完？这就是我们当前上上下下要讨论和解决的问题。比如说，今年钢铁行业基本处于微利甚至亏损的状态，我们提出“在高端产品上如何提高附加值100块钱，在制造成本上如何降低100块钱”，现在全力攻打200块钱的问题。这个200块钱要是解决不好，面临的危机就非常大。但是，我们经过搬迁调整打造出一支有战斗力的队伍，这是非常可喜的，这是我们战胜困难的保障。

# 从中国建材集团的实践 谈企业的机遇、战略与文化

中国建材集团党委书记、董事长，国药集团董事长，首都企业家俱乐部常务副理事长兼主任 宋志平



刚才朱总讲了首钢改革、发展、创新荡气回肠的故事，听了以后非常感动。这次会上给我出的题目是关于机遇、战略、文化这些方面。我想讲讲企业的故事，讲讲这些年都做了些什么，以及有有一些什么样的感受？我讲三个部分：第一，机遇与战略调整；第二，我们的运营模式和管控模式；第三，我是怎么做两个董事长的。

## 机遇和战略调整

我在北新建材当了10年的一把手之后，2002年到了当时的中新集团，搞新型建材。中新集团比较小，当时只有20多亿元的销售收入，相当困难，不如北新建材日子好过，但它管着北新建材，费用基本是靠北

新建材的支持。中新那时面临的还是生存的问题。经过8年的跨越式发展，2010年，中国建材的销售收入已达1353亿，净利润80亿，上缴税收85.5亿。当初那么困难的一个企业，现在成了建材行业里唯一过千亿的企业。

这么大的变化是怎么发生的？我想，主要还是抓住了行业结构调整的机遇。

这些年正好是我国的战略发展机遇期，也是结构调整期，还是央企快速成长期，所以必须抓住机遇。

从战略机遇上讲，中国对建材的需求是刚性的。现在，我们限制高档房又在做保障房，修完高速公路又修高速铁路，现在又发展水利工程，加上大城市、二线城市和农村的城镇化，这些都需要大量的建筑材

料。所以说，在整个中国发展的战略机遇期中，建筑材料和钢铁一样，是必不可少的刚性需求。钢铁是工业和建筑的粮食，建材也是建筑的粮食。这是一个大前提。

但是，长久以来，建筑材料比如水泥、玻璃等等，也和其他行业一样，都存在产能过剩和散、乱、小的现象。国际上，在水泥行业，10个左右的大企业就控制了80%的市场，而我们国家就有5000多家水泥厂，这么一比就看出问题来了。那么，对这种散、乱、小以及恶性竞争、无序竞争的格局该怎么办？我觉得是这个系统出了问题，应该着手对系统进行改造，而不是再建新企业的问题。所以，我觉得我们中国建材发展的一个重要机遇，就在系统改造里面。通过结构调整、系统再造，从恶性竞争、无序竞争走向市场健康化。在这个过程中，我们中央企业究竟承担什么样的角色？中国建材有什么样的机会？

这也是央企发展的良机。大家觉得这几年央企发展很快，主要就是适应了市场。10年前央企也挺困难。像中国建材早期的时候，银行也都是把它的门封掉，楼抵押掉。央企这些年有了发展，信誉提高了，面向市场积极地改制了，进步了，所以它发展了。我觉得这是一个铁律：谁先进谁发展，谁落后谁后退。

因此，包括我们建材和国药，都坐上了央企快速发展的这班车。有这个大环境，还要抓住机遇。央企中，除了国家主导的像石油、石化、通讯、电力、航空这一类（在122家企业中不超过20家），还有像中国建材和中国国药这一类既关乎国计民生又充分竞争的行业。在这类行业中，资源该如何配置？按照国资委的要求，对这类行业的企业，国家出一定量的资本金，吸引社会大量资金进行发展。那就是去上市，整体上市或者引入权益投资人、战略投资人进行改造，所以央企这些年进行了非常大的改造。

作为一个央企，必须植根于一个大行业，比如说水泥行业。过去说的“新型建材”比较杂，比如地毯、壁纸、涂料这些产品，比较适合中小企业做，不太适合大企业做，做也做不大，但像水泥、玻璃就不同了，都属于基础原材料，所以很适合央企来做。

我2002年去的中新建材，2003年就作出一项重大决定，把“中国新型建筑材料”中的“新型”二字拿掉，就叫中国建材。虽然我本人做过20年的新型建

材，但还是果断地把这两个字拿掉了。这对我是很大的挑战。我认为，水泥在整个建材的GDP中占70%，而且全球都是大企业做水泥，门槛也比较高，作为央企，我们应该把水泥做起来。作出这个大的战略选择，就意味着选择以水泥为主的发展方针。

这些年我们先后收购了337家企业，有人因此说“中国建材进行疯狂收购”，其实我们也退了不少，退出165家企业，就是把非主业的、低效的、无效的资产统统退出。然后，我们按照平台化的原则，搭建了一些好的产业平台，进行一次大规模的战略结构调整，这才有了今天的发展。

关于战略调整，我们有两句概括的话，这些年一直是这两句话：大力推进水泥、玻璃产业的结构调整、联合重组和节能减排；大力发展新型建材、新型房屋和新能源材料。在传统的水泥和玻璃这些行业里，我们不说发展和新建，就是结构调整、联合重组和节能减排，高举这个旗。那么在新型建材、新型房屋和新能源材料领域，我们则强调大力发展。我们的战略指导思想，就是高度的专业化，除了建筑材料，其他的我们都不做。

所以，宋志平从北新建材跑到中新集团，到那儿又把名儿改了，改名后又去做水泥（当然，现在中国建材不光是水泥），就是这么一件事。为什么这样做？就是机遇、战略选择和企业的实际情况，而我们抓住了这个机遇。

### 运营模式和管控模式

我记得刚开始重组时，有些媒体问我，你搞那么多企业，资金、技术、经理从哪儿来？回答这个问题，我就是三句话：资本运营，联合重组，集成创新。

资本运营主要是回答钱从什么地方来。像建材和国药，国家不可能给你资本金，就是靠你自己做，所以你必须从市场上融资。中国建材现在有6家上市公司（2家H股，4家A股），国药有5家上市公司（1家H股，4家A股）。这些年敞开向资本市场融资的窗口，这非常重要。这些年，中国建材香港上市募集了130亿，国药募集了150亿，国内的A股就不用说了。资金从哪儿来？从市场上来。用这些资本去推动资产的扩张。另外，同时吸引权益投资人进来。中国建材现在有1600亿总资产，有400多亿净资产，其实权益资

产也就只有150亿。你一听就明白，这种结构“以小博大”，用一定的资本金吸引社会大量资金进来，进行快速发展，从而对这个行业起到引导和带动作用。

那么，企业从哪儿来？我刚才讲联合重组。朱总刚才讲了首钢的拓展进行了大量的联合重组，中国建材也是，但不同的是，建材行业由于附加值低，运距也比较近，它必须成区域进行重组。

中国建材在联合重组中，在水泥领域做了3家公司：一个是北方公司，覆盖东三省；一个是中国联合水泥，覆盖环渤海经济区；一个是南方水泥，覆盖江浙一带。这些公司有的有一些基础，有的没有任何基础，比如说南方水泥，在4年前，我们在那个地方一个水泥企业都没有，但今天南方水泥有一亿多吨的产量，有150家企业重组在一起。所以上海市有个领导说，你们中国建材还挺能耐，过去这儿一两水泥都没有，现在居然做到了一亿吨。南方水泥的案例已被哈佛商学院列入管理案例。2010年底，中国建材水泥产量2.2亿吨，全球第一。全球第一的故事就发生在这三四年内，4年前还只有几百万吨，靠的就是联合重组。

在联合重组中我们掌握4个原则：一是必须符合我们的战略，比如说区域战略，西藏、新疆的再好，不在我们的区域战略里，我们也不去做。二是要有潜在的价值、潜在的利益，即使今天亏损也不怕，关键看重组以后有没有利润，有没有能力改造，能不能改造好。我们收的也有水泥小立窑群，我们去了以后一炮给炸掉，炸了以后我们再建一座日产万吨的水泥线，把周围改造成生态园。枣庄就是这样，现在参观的人很多。你单看小立窑群是不赚钱的，把它炸了连资产都没了，没关系，炸了以后利用它的指标建设新的环保的水泥企业。所以要有潜在的价值。三是要有协同效应。所谓协同效应，是指不光收购的企业要赚钱，同时原有的企业也应该由于这场收购多赚钱。比如，王兵在北新建材收购了山东的泰和石膏板——全国最大的石膏板企业，现在他号称有10亿平方米石膏板生产能力，这一家就占了7亿，他占3亿。3亿的收购了一个7亿的，变成10亿

的，这两家就市场协同了，不光泰和赚了钱，北新建材也大赚其钱。世界上的收购兼并着眼于企业的定价实力，有定价实力，企业才能赚钱，没有定价实力，成本、原材料一涨，上面价格再往下一压，你完全被动，就一点办法都没有。所以我们所有的重组必须紧紧围绕价格的掌控力，这是核心。四是风险可控、可承担。大家说重组有风险，我也说重组是有风险，做什么都有风险，不做风险更大，关键在于对风险能不能控制，对亏损能不能承担，能不能迅速切割。所以我们有时候不能想这事没有风险，去选择一个完全没有风险的事情可能不存在。这些都是重组的一些基本原则。

再一个就是集成创新。我们讲创新有3条：一个叫原始创新，一个叫引进消化吸收再创新，还有一个叫集成创新。我比较欣赏集成创新。因为我们是在应用技术领域里，大量的创新不可能从零做起，也就是说把创新要素集成起来，包括人，像现在“千人计划”把人从美国引回来，把相关的技术集成起来，做面包的技术能不能在做馒头时用一用，进行集成的创新来解决技术的来源问题。

中国建材这些年不光水泥做大了，有些材料在创新上也做得很好。我们老会长就说中国建材是建材行业里由大变强、靠新出强的典范。为什么这么说？这几年我们攻克了整个建材行业或者说国家材料界的几个大问题。一个是碳纤维，中国建材今年能做5000吨碳纤维，去年我们市场占有率80%，明年要推出T700，就能解决航天航空领域的一些需求。一个是TFT，就是平板显示器的基板玻璃。这个以前一直是美、日企业在控制我们，它们也不在国内建合资厂，但最近打算在北京建了，那是因为我们打破了技术垄断，我们搞的TFT已经下线。还有液晶显示器的基板玻璃，很薄，要耐高温，这也被我们攻克了。当然，其他还有很多，解决了行业里的关键性、共性、前瞻



性的技术问题。这就是通过集成创新，有我们自己研发的，也有别人研发的，集中了全人类的一些智慧。

最近大家常举苹果手机的例子，苹果手机，哪一个功能是它自己的？照相功能是它的吗？短信功能是它的吗？都不是，但是苹果iPhone4（现在要出iPhone5），已成为一种时尚，大行其道。实际上，他把很多东西非常巧妙地集成在一起，非常时尚。所以，对我们中国建材13个甲级院，中国建筑材料1万名科学家，我也不让你们关起门来创新，要开门创新，这样我们才能赶超，才能加快速度，当然要注意一些法律法规。

所以，就这三句话，资本运营解决钱，联合重组解决企业来源、资源，集成创新解决技术。

### “央企市营”和“包容性增长”

我还想跟大家讲一段话，作为一家央企，我怎么做能够做到和市场化高度融合，我怎么处理 and 兄弟企业的关系的？答案就是两句话，一句叫央企市营，一句叫包容性增长。

先说央企市营，是说央企要市场化经营。这里有三个核心概念：

第一个是产权多元化。以央企为主导的多元股份制改变单一的产权，产权理论已经证明，单一产权不如多元化产权在市场上更有活力，当然不是光国有产权单一不行，家族产权单一也不行，都应该走多元合作的股份制。中国建材作为一家央企，我们就坚定不移的走多元的股份公司的道路，把产权多元化，但央企要控股，这是国资委给我们的指引。控股权还在手上，但要引进财务投资人和战略投资人。所以中国建材整个资产里面，在净资产里面我只持有40%，社会投资人和股民持有60%，这样改造了我的体制，也规范了体制。产权制度改变是企业现代制度的基础。

第二个是经理人职业化、市场化。职业经理人里含有董事，董事也得职业化，从市场中来。中国建材的职业经理人，既有自己培养的，也有聘请的。如果我们不搞职业经理化，将会带来很大的问题，那就是美国人挖苦我们的：中国国有企业有最廉价的经理，有最大的企业浪费。如果真是这样，我们交给国家的一定是一堆废铜烂铁，就像过去传统的国有企业那样。

第三个是按照市场的法则、规律去做。中国建材和中国医药没有丝毫垄断，完全是在市场打拼中做起来的。

再说包容性增长。

中国建材作为一家央企，在行业里要为行业做贡献。我们利润的60%归社会投资人，40%是我们国家所有，同时又交了85.5亿的税。上交那么多税收，那么多利润分配给社会投资人，同时安排了10万人的就业，应该说国家投的这点资本金是值得的。同时，中国建材又引导了这个行业的节能减排和技术创新，对行业起到影响和带动作用，从国家、社会、民众各层面都起到了作用。比如说，以前南方的水泥是他们自己在竞争，200多家企业竞争得痛苦不堪，我们按照社会大生产的规律，把它们结合起来，同时让它们持有一点股份，一年还能分几千万，大家挺高兴，形成一个互利多赢的局面。

再有，就是我们提出来“四大和谐”：与自然和谐（善用资源），与社会和谐（服务建设），与竞争者和谐（蓝海战略），与员工和谐（员工与企业共同成长），走出一条社会包容性成长的路线。

还有，企业要尽社会责任。现在两家公司每年都要做社会责任报告，我们在玉树的很多工程刚刚竣工，汶川也搞了不少，去年搞了60个社会主义新农村建设，还做一些社会公益事业。

### 中国建材的企业文化

中国建材的企业文化可以概括为5个“化”：

第一个是治理规范化，一定要把制度做好。

第二个职能层级化，把决策中心、利润中心和成本中心分开。我们的企业大都有投资冲动，但是大企业一旦决策乱了，这个企业就彻底乱了，所以企业决策要高度集中。西方的大公司顶层设计人很少，都是投资专家或投资官员，而不是一大堆部门，关键是做好决策，人再多做不好决策不行。因为我们是国资委的董事会试点，有6名外部董事参与决策，都是高手，决策高度集中。

决策层下面是利润中心，负责做市场，做集中采购，来保证利润。再往下是工厂，就是成本中心。一定要把这个层级分开。所以企业需要决策高手、市场能手和成本杀手。

第三个是平台专业化。中国建材是专业性的公司，只搞建筑建材，但建筑建材如果细分也不少，像水泥，玻璃，石膏板在工艺上没什么关联，一定要专业化，每个业务平台都要专业化。乒乓球选手和乒乓球选手打，篮球选手和篮球选手打，不搞多面手，为什么？保证竞争力。中国建材切得非常清晰，水泥只搞水泥，玻璃只搞玻璃，石膏板只搞石膏板。

第四个是管理数字化。不光国有企业，也包括民营企业，很多干部习惯于大而统之的定性管理。我收了好多民营企业，它机制肯定好，肯定想赚钱，但是你看看他的企业管理得一塌糊涂，他那个经理，没有基本的管理培训。我觉得作为管理整合，作为管控，必须让我们的企业干部数字化，量化性管理。定性、搞战略、搞方向是集团的事，底下就要对数字倒背如流。所以中国建材每次开会，总裁先报数，然后再说后面的事情，通通的上PPT。数字上去了，谁也不要吹牛了，你的成本多少，售价多少，原料价钱多少，都在上面，而且一把手去背。为什么这么做？因为我们的干部数字训练不够。如果我们没有一大群算账的干部，最后你挣不到钱。

第五个是文化一体化。中国建材也好，国药也好，只有一个文化，不能一人一个口号，都要一致化，这个也起到非常重要的作用。

## 如何做好两个董事长

2009年6月11日，国资委任命我到国药当外部董事长，我还是在职的，在中国建材做董事长还兼党委书记，还是法定代表人，但在国药是外部董事长，不是法定代表人，法定代表人是总经理。

这两年做过来，这两个公司运行得非常好，两个董事会运行得也非常好。过去国内搞企业改制“百户试点”的时候，有一个重要的东西没引入，就是独立董事制度，国资委叫外部董事。现在，我们这两个董事会中，外部董事都占多数（国药6名外部董事，3名内部董事；建材6名外部董事，4名内部董事），而且专门委员会都是由外部董事做召集人。外部董事为主的董事会是有权威的董事会。公司治理的核心在于监督，至少你要合规，所以这两家董事会都是强势董事会，指导这两家企业的发展，规范它们的经济行为。这两个董事会都被国资委评为优秀董事会，这几年我

本人也被评为优秀董事。

做两个董事长有什么好处？首先一点，我觉得有协同效应，彼此的经验可以互相借鉴。这两家公司从管理理念到文化，包括战略、管控，都越来越像，国药的经验建材用，建材的经验国药用。另外，两家的人脉关系也可以互用。

两个董事会也有区别。建材董事会是目前国资委比较普遍的一个董事会模式，由原来的经理人，上升到董事长的位置上，还兼法定代表人。国药不是，国药是外部董事做董事长。建材的6名外部董事都是国资委退休的企业管理人员，但国药不是，有3名是国资委的，我是现职的，还有2名退休的老领导，还有3名是社会的，更具有特色，增加了一定的独立性和社会性。

作为企业的董事会，要有三个基本特征，第一个是公司责任，第二个是诚信，第三个是透明，其中最最重要的是诚信。只有社会董事进入到董事会才能够做到透明。新加坡“代码西”，那么多董事只有2个是内部的，剩下的都是国际的。前年11月我去瑞士到豪西盟(Holcim)，欧洲最大的水泥公司，它是家族公司，居然11名董事全部是外部董事，家族的财产能够交给社会精英去管，交给社会精英去决策，它的CEO也是外部的，这个就是方向。

我觉得做这两个董事会，做董事长这个差事也挺有压力。董事会对公司的决策负责，股东对有限出资负责。如果公司出了重大问题，股东就对有限出资负责，出资完了就没事了，但是董事你要签了字，就要负无限责任。所以董事这个职务不是待遇，不是荣誉，它意味着巨大的风险和责任。董事长工作量很大，压力也很大，战战兢兢，如履薄冰。

但是，坦率讲，管理层面的运营安全，100%交给经理层面，我不参与，不跟他们争权。我认为董事长做好规范原则，合理授权，就不会打乱仗。所以我的两个总经理运行得都不错，他们比较开心，我就是帮他们多想一些事情，做让他们去做。

今天我介绍的这些，也浓缩了我在央企工作将近10年的心路历程、心理状态。我相信央企的改革还在进一步发展，我们民营的成长也在进一步发展，还会有很多变化，我们也要进一步学习提高和改变。我相信是这样。

# 率先形成创新驱动的 北京汽车发展新格局

北汽集团党委书记、董事长、首都企业家俱乐部副理事长 徐和谊



非常高兴参加在首钢举行的这次座谈会，因为我对首钢特别有感情，我曾经在首钢工作和锻炼了15年，包括对这个作会场的文馆，我眼睛看的和各位可能不太一样，我首先看它在新旧程度上有什么变化。

今天的座谈会还令我想起首钢90多年历史，想起首钢的一位老领导周冠五。我跟周冠五同志工作11年，我认为他给首钢企业留下了两个宝贵的财富：一个是在管理上的“以承包为本”，在那个年代，靠“以承包为本”的理念作核心，创造了首钢的承包制，形成了一套完整的管理体系，这套管理体系今天在某些方面仍有它的实际意义；另一个是“以人为本、以人为核心”的首钢文化。我觉得这两个财富特

别宝贵。

今天我们座谈国企创新发展，今年又是“十二五”规划的开局之年，北京市委市政府从去年酝酿到今年年初，明确提出在“十二五”期间北京市“两个率先”的目标，一个是率先形成创新驱动的发展格局，一个是率先形成城乡经济社会发展一体化新格局。我想这“两个率先”，也为我们国有企业创新发展指明了方向。

作为北京市现代制造业的龙头企业，北汽集团“十二五”规划的主要思路，也是紧紧围绕着结构调整和自主创新这两条主线，通过技术创新与管理创新的“两轮驱动”，形成强大的关键核心技术创新能力

和强大的系统集成创新能力，有效吸纳和利用国际创新资源，发展北京汽车自主品牌，提升企业的核心竞争力，率先形成创新驱动的北京汽车发展新格局。

为了加快结构调整，加快企业发展，北汽集团今年以来明确一个目标，不管是“十二五”，还是2011年，就是以“大幅度提升经济效益”为中心，以“调结构”和“抓管理”为两个基本点，转变经济增长方式，以自主创新驱动企业发展，为北汽“十二五”期间的持续健康发展夯实基础。

我这里有一组数据：今年1至4月份，北汽集团实现利润47.1亿元，同比增长36.4%，营业收入是605.1亿元，同比增长25.3%，汽车销售53.9万辆，同比增长6.7%。1到4月份，持续保持营业收入增幅远大于销量的增幅，利润的增幅远大于营业收入的增幅。所以，通过去年以来坚持调整产品结构，转变发展方式，效果特别明显，今年1到4月份仍然延续了这样一个趋势。

所以，整个“十二五”期间，北汽集团仍然按照这个大思路去抓，特别是作为北汽地处首都北京，无论从企业自身实际和首都的环境优势、资源优势，还是从首都经济发展需要和市委市政府的要求来说，我们都需要这么定位，不能片面的追求一个数量的规模，我说的数量是指的汽车生产和销售的数量。所以，今年我们把完成2000亿的销售收入作为全集团的首要的任务。第二个数就是利润。今年我们的利润是要保170亿，争180亿。现在看，这个数字在年中的时候可能要往上调。第三个数是产销量。

在刚刚过去的“十一五”这五年中，北汽集团针对过去存在的公司结构松散、产权松散、众多下属企业各自为政、经济效益差等问题，集中公司全体干部职工的智慧，提出了“走集团化道路，实现跨越式发展”的发展战略，大胆地在企业管理上进行了一系列的改革与创新，努力建立完善的法人治理结构，建立健全各种规章制度，全面加强集团管控，使北汽集团的管理能力有了很大的提升。

在过去的“十一五”期间，我们的体会主要有三点：

**一是管理的体系化。**“十一五”期间，北汽确定并实施了“走集团化道路，实现跨越式发展”的发展战略，通过理顺集团公司对二、三级公司的管

理体系，提高资本运作能力和投资收益。这当中，我们理顺了资产关系，把产权关系全部理顺，去年又成立了北汽股份公司。这几年做了大量这方面工作。

今天的北京汽车集团是什么样的格局？北汽集团为国有的、独资的，在北汽集团的一级公司下面是4个二级公司，这4个二级公司全部都是股份制公司，按照汽车的产业链分了四块——零部件海纳川公司；整车两块：乘用车为新成立的北汽股份，商务车是北汽福田两个股份制的整车企业；第四个公司就是以汽车服务贸易销售后半程的所有的业务。作为目前的北汽一级公司是一个纯国有的集团，二级公司就是4个股份公司，三级公司是业务公司。所以，目前的北汽形成三级机构的管理模式，除了集团是百分之百国有的，所有的实体运作的公司全部都是股份制公司。作为北汽来讲，4个股份制公司，未来我们全都想成为上市公司，并且把业务切得非常清晰。

**二是管理的科学化。**科学的管理就是要通过有效的管理的手段，让企业的资产和人力资源都能发挥最大的效益。在企业的日常管理上，北汽集团通过4个方面——预算管理、内控管理、核算管理、人员管理——的手段，不断地提高管理的科学化水平。2009年，北汽集团以占全中国汽车行业4.8%的资产，创造了高于行业1.9倍的销量，高于行业1.5倍的销售收入和高于行业1.1倍的销售利润。国有资本金的比例非常低，但是所创造的，远远高于行业的平均值。

**三是管理的国际化。**目前，北汽集团正在按照一个国际性汽车企业的要求，从企业的组织架构和管理流程上向国际企业的标准看齐，并集中引进了一大批有海外企业管理经验、懂得国际管理规则和做事方式的高级管理人才，来充实我们的管理干部队伍。

在实践中，我们认识到，管理创新是企业在发展战略、发展思路上的根本变革，是管理体制和机制上的彻底变革，它能让一个企业迸发出无限的生机和活力。

但是，管理创新必须要依托技术创新，同时要为技术创新开辟道路，这样管理创新才能有自身的持久的生命力。

北汽集团作为一个有50多年历史的老国有企业，它也曾经创造过自己的辉煌历史，国内第一辆轿

车——“井冈山牌”轿车和第一辆吉普车——“北京212”都诞生在北汽。但是由于北汽一直缺乏自己的核心技术，所以发展道路极为曲折，也走了一些弯路，经历了一些坎坷。

随着“十五”，特别是“十一五”期间，北汽取得了较大的发展。在“十一五”期间，北汽又重新把掌握核心技术、培育自己的自主创新能力作为企业发展的核心任务来抓，并且采取一切可能的手段，尽可能地整合全球先进的技术资源为我所用，切实提高自身的技术实力。根据中国汽车行业的特点，我们认识到，中国汽车产业归根到底，根本出路还是在于自主创新，只有掌握了核心技术，拥有大批先进的产品，才不会受制于人，真正地把我们国家汽车产业由做大变为做强。

2009年底，北汽集团以2亿美元成功收购瑞典萨博汽车公司相关知识产权，主要包括5个部分的内容，第一个是整车的知识产权，第二部分是发动机（两个系列的发动机）和变速箱的知识产权，第三个整车制造技术，第四个是质量标准，第五个是整个的采购体系。

通过两年左右的消化，我们预计在今年11月份，第一款以萨博技术为核心的轿车将正式上市，系列产品是第一款C70，名字还没有起出来，C60，C50，C80，一共4款，从今年11月到明年陆续下线，通过这个收购，使北京汽车自主创新品牌轿车的开发周期一下子缩短了4到5年，为我们开拓市场赢得了宝贵的时间。

更重要的是，我们一起步就可以站在较高的水准上往前走，而不是说只有一些开发经验的、从海外引进的人才加上我们自身的力量，摸索着从零开始干，那样要想追赶国际先进太难，同时风险很大。从时间、资金、风险等多方面来看，通过这次对萨博的知识产权的收购，不光是为北汽赢得了时间，还成功实现了向高技术含量、高附加值这种产品的转型。

在收购萨博知识产权的基础上，通过消化、吸收与再创新，逐步形成了北汽自己的轿车体系和发动机体系，自己一套产品的规划早已经出来了。在规划的基础上，围绕产品的图谱现在越来越清晰，吸收完了以后，现在基本上可以说变为自己的一套整个的知识产权。随着年底的产品下线，我觉得可能大家感受会

更清晰。

这期间，我们在市委市政府和有关部门的支持下，通过消化吸收又投入了近百亿元，建设了北汽自主品牌的乘用车的高端基地、动力总成基地，动力总成的规模相当大，两个大的发动机厂，一个大的变速箱厂，加上动力总成的研究中心，发动机的生产规模达到50万台，变速箱的规模40万台。这将成为“十二五”期间北京工业的一大增长点，同时也填补了北京汽车工业的空白。第三个基地是建立一个全新的北京汽车的研发基地，光一个基地投资近20亿人民币，三个基地总体加起来花了100亿。今年年底陆续建成投产。从去年年初开始干，为北汽“十二五”大发展，特别是自主品牌建设打下了坚实基础。

目前作为新成立的北汽的研究总院，人数接近1000人，“十二五”末达到3000人左右，总体作为北汽我们的定位，在自主品牌这块叫“欧洲技术，高端品牌，中国创造，世界市场”。这是我们内部的定位。

下面，把新能源汽车的情况汇报一下。

从国家战略来讲，发展新能源汽车已成为一个战略方向。对北汽来说，在发展传统的汽油机汽车的基础上，下大力量发展新能源汽车，现在予以积极扶持，目前已形成一个初步的格局。现在的新能源产品一共是11类，全中国各大汽车企业集团在新能源产品上，北汽是全国最丰富的，从大客车公交车，环卫车，中型卡车，轻型卡车，出租车，轿车，邮政用车，机场用车，家庭轿车，一共分了11类。作为新能源汽车真正用到市场上跑的，北汽集团已经超过3000辆，也是全国各大集团新能源产品应用数量最多的，这是去年汽车工业协会调查报告的统计。

为什么北汽集团在这方面走得相对快一些，我想这主要得益于北京，主要是北京市委市政府把北京作为全国的样板，在新能源领域方面走在前面，所以为北汽集团提供了一个非常好的巨大的市场。所以，连续三年，市委市政府下给我们的任务指标既繁重又光荣。今年给我们的任务硬的指标是1520辆，同时还有一个6000辆的软指标。1520辆都是政府采购，是公交、环卫、邮政、公安等政府公共用车，同时给了我6000辆私人家庭轿车的软指标，这块要靠市场来推。作为北汽集团来讲，通过有利的发展的机会，这几年

在新能源汽车上，可以说步伐很快。

作为北京来讲，今年全市城区的环卫车基本上都快换完了，老的汽油机的车要全部淘汰，都要换成纯电动汽车。北汽的新能源领域分了两大块，一块是以昌平、沙河、福田公司为中心，建立了一个新能源商用车的制造基地，一块是以大兴的采育为中心，建立了一个新能源乘用车的制造基地。一南一北两大基地干新能源，发展很迅速。我个人认为，今年纯电动的家庭轿车，将会在北京开始进入家庭，今年正式起步。

在发展新能源这方面有一个很大的障碍，或者叫难题，就是充电和换电问题。作为首都，北京的城市密度很大，土地特别稀缺，围绕充、换电场地的设施推进步伐，速度慢，难度大，影响了新能源的普及。

总之，作为北汽集团通过走国际化道路，实现跨越式发展，在管理创新和技术创新方面，我们取得了一点成绩，当然路还很长，与行业内的几位老大哥比，我们还有很大的差距。

“十二五”期间是北汽集团难得的发展机遇期，同时也面临着诸多困难，特别是从国家指导思想来讲，把“十二五”期间的中国汽车行业发展定位进一步明确，即由做大改为做强。我想作为北京汽车，要进一步解放思想，开拓发展思路，勇于创新，大胆实践，抓住难得的机会，乘势而为，为首都经济争取更大的贡献。

北汽在“十二五”末的目标是要达到350万辆规

划，比现在翻一番(今年北汽集团要完成180万辆左右)；销售收入突破4000亿，和今年比也要翻一番；利润要达到400亿以上，和今年比翻一番还要多一点。大体上我们想用4年左右的时间，使北京汽车各个指标都要翻一番。

特别是在自主品牌的产品上，我们计划到2015年实现350万辆的基础上，自主品牌的轿车要达到90万辆，自主品牌的商用车达到150万辆，两项合计自主品牌的产品占到接近70%，另外30%强是合资品牌的产品。形成这样一个格局。

同时，这期间我们也在加大全国的产业布局。我们基本在全国布局形成五大区：以北京为中心的华北区，以重庆为核心的西南区，以广州为中心的华南区，以湖南为中心的华中区，以江浙为中心的华东区。现在四大基地已经形成，就差最后一个华东基地，争取在“十二五”期间把全国的产业布局全部完成。

在“十二五”期间，我们还要加大走向国际的步伐。今年北汽集团在印度和俄罗斯建造两个整车制造企业，印度的已经在上个月正式签署了协议，俄罗斯的7月中旬市里领导也要去，建第二个整车企业。

以上是我对北京汽车这一时期，我们的一些做法和体会向各位领导、专家作的一个简要汇报。再次感谢座谈会给我一点时间，特别希望各位领导和专家多到我们企业莅临指导，看一看，北京汽车的变化日新月异，每年都有大批的新产品，每年都有新的工厂和整车企业工厂（包括重要的零件总成的工厂）建成投

产。北汽集团的发展离不开市委市政府，离不开在座的各位领导和专家的支持、指导和帮助。谢谢大家！



# 国企创新发展（首钢）座谈会

## 专题讨论发言（摘编）



主持人：  
刘持金（泛太平洋管理研究中心董事长兼总裁、首都企业家俱乐部副主任）

**刘持金：**各位领导，各位企业界的同仁，还有各位专家：欢迎参加下午小范围的讨论，今天出的讨论题目是围绕国有企业的创新发展来谈的。

首先介绍一下今天下午参与讨论的6位嘉宾：第一位是金生官主任，第二位是国资委常务副主任王灏，第三位工业经济研究所所长吕政，第四位首创的刘晓光老总，第五位北新建材的董事长王兵，最后一位是刘毅男，北京海纳川汽车零部件股份公司的总经理。再次感谢6位领导、企业家的参与。对创新这个主题我不算陌生，我在泛太平洋管理研究中心干了将近10

年，一直研究中国企业，包括中国企业走出去国际化发展的问题。

大家都知道世界五百强企业，这是由美国《财富》杂志评出的，中国企业五百强推选是我们参与的。从去年到今年，就创新这个话题，《财富》推出了叫做最具创新力的25家中国企业，去年是第一期，今年的评比正在做。创新这个话题是国际和国内都比较重视的。请大家围绕这一问题谈谈自己的看法。



金生官  
(北京工业经济联合会会长、北京市人大常委会原副主任、首都企业家俱乐部顾问)

**金生官：**我有这么几个观点：第一个观点，北京搞工业企业比较困难，因为北京对城市功能的定

位，中央有好多的指示、批示和决定，一直存在着北京要不要发展工业，如何发展工业的问题，所以我觉得北京搞工业比什么都难。但是好在现在的市委市政府对北京工业的发展思想比较解放，也加大了对工业的支持力度。

去年我见过一次刘淇同志，他给我讲了一些感慨。他说：“我最近去上海、浙江、江苏，看完以后，我们没有感觉这些地区受金融危机的影响，他们这些地区的党政领导一心一意抓经济，抓经济就是抓工业，抓工业就是抓项目，抓项目就是搞好服务，创造环境。”他感触很深，他说他回来以后抓了几件事。

第一个，加强市委市政府对中关村的领导，派市委常委赵凤桐去兼中关村管委会的主任。第二个要调整区域经济的规划，给我市工业增长留一个空间。当时他提出来，把亦庄和通州、大兴合并，后来由于种种原因，把亦庄和大兴合并比较简单一些。第三个，提出强二产口号，而且提出几个思路，要抓住一些主导产业。他说产业核心是在北京能够形成最终产品的产业链，比如说汽车、电子、医药。还有，抓一些专业性的新型产业，比如新能源、环保产业等等。他讲得雄心勃勃，我感觉刘淇同志从南方学习回来以后，市委市政府思想比较解放。

那次讨论“十二五”规划的时候，王大明提出来北京提强二产行不行，过去好多人反对我们搞工业。刘淇说我们坚定不移要提强二产。后来我说强二产必须要做几件事，第一要强产业，第二要强企业，第三要强企业的核心竞争力。

我过去一直在工业战线，就企业创新而言，我们有一些企业搞得相当不错：一个是汽车，特别是福田汽车；一个是电子，特别是京东方；第三个同仁堂。这些企业有个共同的特点就是集成创新相当好。

我们京东方，花了3.6亿在韩国买了一个企业，就是现代电子。他们现代电子花了10年投资了10亿美金，在短短的时间里使企业提升了等级，变成和国际大企业可以竞争的一个小伙伴，这个就是靠集成创新来的。

我们的福田当时是500多万，从山东通过财政部划拨给了北京，去年销售700个亿，资产已经到了300多亿，而这里面它的发展主要是靠集成创新，创造了自己的品牌“欧曼”，是唯一的在世界上有载重汽车的品牌。在世界各地要建厂的话，全是欧曼品牌，这主要靠搞集成创新。

我觉得企业要发展必须紧紧抓住创新，创新一定要在自己优势领域创新，而这个创新主要靠集成创

新，原始创新难一些，这是我们企业增强竞争力以及提高企业的生存度，在世界占有一席之地之关键。一定要抓住集成创新。

那时我跟和谊同志讲过这么一个观点，我说我们的汽车要真正变成有竞争力的汽车行业的话，一定要解决三个问题。一个是我们要把历史的包袱去掉。我们国有企业有很多包袱，该破产的破产，该兼并的兼并，该重组的重组。第二条一定要有一个融资平台。这个方面我们是落后的，不如一汽、二汽，去年在国资委的领导下有很大改进。第三个一定要抓住集成创新、自主创新的优势。我说和谊同志真正搞一个自主品牌的汽车是很难的，去年以收购为契机，增强了我们自主创新的能力。今年年底要出发动机，这是高档的，要扣上北京的壳，人家才能买你的。我觉得我们企业要有竞争力，一定紧紧抓住企业的创新能力，特别是集成创新，这是我们企业发展的重要的举措。



王灏（北京市国有资产监督管理委员会副主任）

王灏：我到国资委不到两年，过程当中确实对创新也作了一些思考。因为我原来在企业，特别是当年在地铁集团，专门是为了迎接奥运，设立了公司，专门负责给地铁、高铁，给基础设施融资。但是那个年代政府没钱，所以几千个亿的资金从哪儿来，整个过程就是创新的过程。我在这个过程中对创新也有很多体会，当然那个时候更多的考虑金融类的创新。

我有一些体会，当时对创新我觉得一定要解放思想，实事求是创新的基础。这里面核心在哪儿，求是那个“求”是什么。我当时体会求的行业内在的本质规律，只有把行业内在的本质的东西抓住，才能结合外部的条件组合创新，所以这些年我围绕组合创新做了一些事。后来我总结有三个组合，一个叫金融工具和金融工具的组合，第二个叫金融工具和行业特点的组合，还有一个金融工具和政策的组合。

在国资委工作两年，观察产业创新过程，我有一些体会，感觉首都在发展二产的过程当中，确实有很

多先天的不足和困难，在创新这个问题上，其实有它的优势，但是也有很多劣势。我在去年协调京东方280亿融资过程当中，对京东方产业的特点，做了一些研究和分析。我觉得作为中国的企业要有信心，因为在电视的发展产业过程当中，韩国三星异军突起、后来居上，说明在这个大产业竞争当中，我们还是有机会，小小的韩国规模不大，但是这些年超过了日本的索尼、夏普，它的规律在哪？

我个人觉得，形象地说，搞大产业像驴拉磨，两个要素，一个现金流不能断，一个总有新产品。观察三星的过程，我去年经常到商场观察电子产品的变化，那个过程体会很深。过去索尼、夏普最牛的时候，他们都打着不同的能力，索尼打着芯片数字化的能力，夏普打着显示屏的技术，但是谁最后都没干过三星，原因就是三星上产业的时候，第一，在技术比较领先的时候，上得很早。京东方为什么比较有压力，虽然我们也上了，但是相对而言有点慢，有点滞后。第二，他上的时候决心大，规模大。第三，他的产业链、产品链是全的。刚开始在液晶显示屏有垄断先发优势的时候，他挣足了钱，但是同时他在电视机整机这块可以去赔钱，去占领市场，所以他把索尼打败了，把夏普打败了，提高了整机的市场占有率。最近这个趋势是什么？他可以在屏的角度赔钱，但是在电视机赚钱，所以三星研发产品的整个的演化过程，是值得我们产业和国企来学习和领悟的。

再一个，对首都国企在创新上确实需要资金的支撑，在过去一段时间，我们退二进三实际上是利用级差地租的优势，换了一些资金，一是那时候搞改革，搞下岗分流，另外搞新产区，这是一个阶段。但是进入现在，瓦片钱也吃的差不多了，这种调整余地不是说特别充分了，所以我们更多地关注用资本市场。我们跟上海作过比较，上海国有企业的盈利额比较大，但是与它的历史基础有关系，也与它身处上海利用A股市场，两次产业升级有关。这两次我觉得它有先发的优势。

北京有44家上市公司，怎么用好上市公司这个平台，来促进创新的资金支撑？我认为这个是下一个阶段着力点。我感觉在创新的过程中怎么把握前沿的东西，有些时候我们认为是前沿，其实已经不是了。上周有个信息，2009年上海市秘密研究了一个产业就是光热产业，原来我们更多的精力是在光伏上，但是光热异军突起，据说已经实质性突破了。这两个信息对我打击比较大，另一个是大上周加拿大宣布研究出来了薄膜手机，一张薄片5到10年会产业化。

还有一个问题，我们重复投资。我们听了几个企业同时都在投这个那个，小而散，所以我们如何利用上市公司的平台垂直整合同质化的产业，如何整合成产业链的东西。这个需要思想的突破，来集中优势集成创新。



刘 晓 光  
(北京首都创业集团公司总经理、首都企业家俱乐部副理事长)

**刘晓光：**刚才王主任讲的非常对，如果讲企业融资或者说一个地域性的企业群的融资，上海最棒，它充分利用上海的资本市场。我最近看重庆也很厉害，重庆八大投资公司，5个注入，保证了良性循环的机制。重庆的水务虽然很小，但是一个上市公司500亿的市值，把整个资本市场跟他的产业高度结合起来。我们现在发现如果国有企业或者企业资本运作，恐怕离不开地方政府、地方国资委的支持。北京有48个上市公司，光我们有6个上市公司，怎么能把这个平台利用起来，统一来运作，就是有资本运作的平台和同时有资本运作的系统。

我今天想讲关于创新增长模式的问题。因为大家知道，我们传统的发展模式在中国走到尽头了，靠过去搞高投入，低成本拿资源，这种路已经走到头了，拿资源的低成本的年代已经过去了。从我们面临的产业来看，红红火火的市场也基本上差不多了。我们最近一直在思考怎么来创造新的增长模式，怎么来转型，我一直在想，企业在创造新的增长模式时转什么？

有几个方面，一个方面我们的企业可能要从国内向国外转，从本土化向国际化转，这是迟早的事。第二个方面可能从传统的行业向新兴的行业转。第三个方面可能要从拼投资向拼机制、拼人才过渡，过去都是拼投资、高投入、低效率、低产出，下一步可能还是机制塑造和人才塑造的问题。第四个方面从小规模的单一的资本运作向系统化的大资本运作过渡。第五个方面从资产的重型化向轻型化过渡，比如说做基金管理，做小额信贷的管理，做其他的融资系统等等都是轻型化的东西，但是也不少赚钱。还有一条，从传统的商业模式向新型的商业中心过渡，因为我们跟国际化企业比差在哪，除了法律、环境、机制、体制

外，它的商业模式非常重要。我们为什么老打不过他们，还是商业模式这个问题，这也是一个转变。还有一个，作为我们投资类的公司来讲，要把主业资本运作和投资性的运作，3个轮子结合起来转，不能光投产业，也不光买完了就卖了，也不能光做金融，要高度地融合在一起。

一个是企业自身的定位，将来我们是资本运作，主营加投资的概念。第二个从产业具体化上要进行商业模式的改革，第三个我们做一些大规模的一级开发，这是比较稳健的。这些方面我们弄了两年多的时间，现在有点效果，奥特莱斯如果我们做好了，大概做15个城市，1400亿的投资，8年的时间，600亿净利润，我还会留下600亿的物业，如果我一旦把600亿的物业留下来，每年能养到三四十亿净利润的时候，实际上是产业运作、资本运作套做了。

另外从金融角度我们也在转型，怎么能把我们的证券资金担保、小额信贷、期货这些东西有协同的效应，怎么挖掘它的价值链，怎么能够从金融角度挖出产业链更大的东西。一说担保，我们担保了将近上万个项目，700多亿，2%上市了，过去只是担保就走了，实际上如果我们跟着投，可能有700亿的价值，都给别人了。这就是自身的金融跟我们自身的投资结合来的问题，可能下一步创新对中国的企业来讲面临很大的考验。我们跟国际化的企业来比较，我们的差距非常大，我们现在仗着高投入，仗着市场大，仗着垄断，如果说这些东西都没了，跟国际化竞争起来，也很麻烦。



吕政（中国工业经济学会副会长、中国工业经济研究所原所长、首都企业家俱乐部专家委员会成员）

吕政：我想围绕创新问题和国有企业的问题谈几点看法。

第一个问题，最近我们接到中央的任务，要研究一下为什么美国集中攻击中国的国有企业，批评中国的国有企业。我们分析，一个中国国有企业30年的改革和发展，现在已经越来越多进入世界五百强，成为中国经济综合实力的骨干，同时在走出去的过程中，中国国有企业，尤其在资源领域成为走出去的主力

军。美国可能认为中国的国有企业实力越来越强，对美国经济构成一种挑战和威胁，这是一个原因。还有可能出于政治上的原因，如果真正颠覆了中国国有企业，也就颠覆了中国的社会主义市场经济和中国特色社会主义的根基。基于这样的认识，我们必须坚持中国国有企业和国有经济的主导地位不动摇，这是中国特色社会主义的经济基础。

第二个问题，国有企业还要改革，主要在几个方面：第一个，“十二五”规划提出国有经济的战略性调整，其中包括经济结构的调整。国有企业改革一方面继续网开一面，允许民营资本进入国有企业，特别是垄断行业或者资源密集型行业的领域，但是同时坚持国有企业控股地位，既要坚持控股地位，又要推进股权的多元化，这是产权制度的改革。第二个，国有企业治理结构的改革，应当说远远没有完成。比如说成立规范的董事会，有股东大会、董事会、职业经理人，管理层构成这个现代企业制度的治理结构，实行真正的委托代理制。第三个，进一步解决国有企业软约束机制，尤其是对于成本的控制，和对于最后亏损或者经营不善所承担的责任的约束，还需要进一步按照市场经济机制的要求深化。

第三个问题，最近国际金融危机以后，大家关注的所谓国进民退，都认为这几年因为中央实行扩张的财政政策，货币政策，钱都流到国有企业去了，国有企业进行扩张，而民营企业经营很困难，或者进入资源垄断性行业很困难。这有两个方面，第一个国有企业要网开一面，真正推行股权多元化。在坚持股权控制的情况下，允许民营资本的进入，这是一个方面。第二个方面，民营资本本身生产关系需要调整，这些垄断或者资源密集型，技术密集型大多数是有机构成高的行业，有机构成高了，要求有一个资本集中机制，而中国的民营企业，多数都是家族私人资本独资，私人独资缺乏这种资本社会化的资本集中机制，又想干资源密集型的，但是你又不想走资本社会化道路，所以你只能小打小闹，而这种资源密集型行业，不允许小打小闹，要想搞钢铁，就要搞大的，要搞水泥也要搞大的，搞石化也要搞大的，这就是资本集中，一个家族的私人资本做不了，因此民营经济进入这些领域，需要自身生产关系的调整。

第四个问题，关于国有企业的创新。创新需要解决一个路径，到底现在国有企业创新或者整个中国工业的创新从哪切入。第一个是跟踪，跟着世界科学技术前沿，搞最新的，但是实践证明，“863计划”不是很成功，基本上产业化的比例很低，所以跟踪只能

是少做。第二个更现实的创新是进口替代，瞄准我们现在进出口贸易逆差中间最大的一块，实际上技术密集型的那一块。德国、日本、美国干的了，我们干不了，我们只好大量进口，因为中国和日本的贸易逆差，一年566亿美元，进口的都是我们干不了的，技术密集型的，如果能瞄准日本，瞄准德国，这些技术密集型产品，我们这种跟踪或者是跟进进口替代可能更有目标。第三个创新需要模式产业设计深化，刚才王主任讲的三星集团为什么做得大，我曾经去过三星集团包括研究院也看过，其实三星集团的芯片的核心技术，并不掌握在三星集团，还是控制在日本和美国的手里。三星集团前年已经超过800亿美元，它放在下游的产品深化设计上，我们想不到的许多中端的家庭的家用电器，他都能设计出来，做出来，而上游的还是美国和日本两大IT公司在控制。所以第三个模式就是要抓住产品设计的深化，这种创新才有抓手。



王兵（北新集团公司董事长、首都企业家俱乐部副主任）

**王兵：**在座的都是政府的高官、企业经济界的泰斗，我作为年轻人是来学习的。我代表经营管理者年轻一代讲讲我对国企创新的看法。

前面几位领导讲到了国企创新目前有很大的挑战，国企这么多年改革发展进步很快，但是国企的美誉度，特别是社会认同度跟经济成就不相匹配。我们不能光怪舆论和网民，为什么？中央企业，国有企业总是被质疑，被批评，我们对国家的税收贡献，利润的成长，营业额都很大，为什么不认同？我觉得跟国企的身份有关系的。国企是全国人民的资产，它的属性决定了国企的使命。

我作为年轻人不敢谈很深层次的东西，我谈两点自己的看法。第一点，我2004年跟宋总到集团公司后，接管北新建材。前几年做的最大的事情就是品牌。中国的经济总量很大，全世界的很多第一都是中国创造的，很多行业都是中国排总量第一。可是索尼的利润是中国全行业彩电利润的总和都不止。中国工业企业里面，电视机这个行业是做得最好的行业，可索尼的利润是这个行业利润的总和，这是什么问题？

人家做的是高端，我们中国的量虽然很大，但是我们做的是中端甚至中低端。我们营业收入达到世界五百强，其实意义不是很大，关键在于能不能在技术创新，在品牌这块，在高端这块打赢他们。

北京建材虽然行业比较小，我们做了一个探索，做了一个制高点战略，在经济总量这块不能比，但是我们在品牌，在技术、质量、效益、价格高端这块打败世界同行。我们集团一开始是几十个亿，外资最大的是4000亿，望尘莫及。当时我们决心国有企业要敢于在这个领域去竞争，通过这些年的技术创新，在质量、技术、品牌，高端这块要超过他们，我们不做低端做高端。所以，我们当时在全国所有的地标建筑，全国所有城市里面，最高档的写字楼，最高档的酒店，最高档的建筑，最复杂的，技术最高的工程，一定是我们，而不是外资企业。

北新虽然规模不是很大，却得到国家和行业很高的认同的一个重要原因，我们在国有企业里面敢于跟外资企业竞争，而且提出来制高点比他们强。目前我们的价格比他们贵，而且我们的量遥遥领先于他们。所以我们定位2012年世界第一，而且不光这个，技术上，我们在推进滨海新区，做一个世界最大的，最先进的1亿平米的生产线，全面领先于外资。通过这些实践，世界五百强和外资，虽然在我们起步的时候，我们跟他们差距很大，我们仰望他们，但是打了一仗之后，也没有那么神秘可怕。

可以说，国有企业创新，品牌上为中国的民族工业创造几个敢于跟世界五百强竞争，并且领先他们的品牌，是国有企业能够得到社会的美誉度和社会认同的道路和目标。

第二点，国有企业能不能在经济行业里领先。北新做建材行业，如果说我们只是讲国进民退，国有企业与民争利，这样的争论很多，那么怎么样使国有企业走出这样的争论的漩涡，国有企业不要局限于争论里面，要体现为这个行业，为国家，为老百姓做什么贡献。

我们提了一个叫绿色建筑未来的口号。中国的节能减排是个大问题，建筑建材占整个社会能耗的49.5%，这是建设部统计的数据。建筑相关能耗占全社会的一半，解决建筑节能的问题，是对社会、老百姓关系最大的问题。所以我们提出来，我们作为国有企业，把民营企业打败了，这不是本事，我们做到中国第一，做到世界第一也不是我们的本事，推动全行业，推动老百姓关心的建筑节能是最大的环节。所以我们在技术上，在产品研发上面花了大量资金研发，而且在营销方面很关心一点。比如说国际上对绿色建

筑有一个“绿”的标准，这个标准在中国不是很适用的，我有很多的客户都通过了美国绿的标准，不能解决中国的问题。中国跟国外有不一样的环境，中国的节能问题有现实性，所以我们有义务推动中国，建设中国的绿色的概念，有5个概念：安全，节能，低碳，绿色，舒适。

作为国有企业，在推动行业社会进步方面如果起一些引领作用的话，哪怕这个工作影响我们当前的利润都是值得的。这样会使全社会在国有企业经济增长的同时，增加对国有企业的美誉度和社会的认同度，并不是像现在这样，一说国有企业的改革进步，就是数字遥遥领先，但是社会的认同度和美誉度不高。我觉得在这个品牌，特别是跟世界级的企业竞争，创造中国民族工业，世界级的品牌这块和推动社会行业进步这块，能为行业做些贡献，这是国有企业创新很重要的课题。



刘毅男  
(北京海纳川  
汽车部件股份  
公司总经理、  
首都企业家俱  
乐部常务理  
事)

刘毅男：刚才主持人提出人才的问题，国有企业在人才创新上怎么做。我想不从道理上去说，因为好多道理已经讲了很多遍，人才的问题更多的是操作问题，怎么把它操作好。

我们对人才的认识是不是达到一个比较理想的状态，或者说是不是把人才作为企业一切资源里面最重要、最核心、最关键的资源，是不是达到这种认识，这种东西从理论上很难说清楚，更重要的反映在工作实际中，你能不能把人才作为企业最重要、最关键、最核心的资源把它做好。

我想结合海纳川的情况说一说。海纳川是北京汽车零部件的平台，这个平台成立时间比较晚，2008年这个公司刚刚组建，到今年4年。这个公司发展速度非常快，我们刚接过手的时候，北京汽车零部件，处于一盘散沙、自生自灭这么一个状况，而且有人做判断，北京零部件基本全军覆没了。在这个情况下把它整合起来以后，当时北京汽车零部件，我们整合的企业，原来有30多家，整合以后将近20家走到破产的路上去了。以剩下的12家为基础，我们跟北京工业投资公司共同组建了海纳川公司，3年中，我们从30亿到今

年销售收入达到150亿，利润从4亿到今年10亿左右。这个成长速度核心有两个问题起关键作用，一个是人才的问题，一个是商业模式的问题。

我们刚刚整合完了以后，原来存量的零部件都是中低端的，我们当时讲叫“散、乱、小、差”，规模小，产品都是中低端的产品，而且技术开发能力，包括品牌能力等等这些东西在全国的汽车行业里面排不上。在这种情况下，怎么把海纳川做好，我们在人才的问题上下大力量，经过几年，我们基本上打造了一个比较能够适合海纳川发展战略的一个整体的人才结构。

海纳川成立之后，明确提出海纳川的人才结构有产品专家、制造专家、财务专家、资本运作专家、人力资源专家。海纳川走到今天做到这个状况，这几个方面的人才对海纳川起了巨大的支撑。

另外一个，有些领导同志提出来企业的商业模式。国有企业改革创新，改什么创什么，对海纳川来讲，我认为这个意义更重要。海纳川整个运营的体系是三个方面构成的，一个是全球的优秀企业，再一个是国内优秀的民营企业，再加上海纳川。我们尽管只有两个股东，但是两个股东都是国有企业，所以海纳川的资产百分之百都是国有资产。在这种情况下，海纳川2008年成立以后，怎么能找到快速成长的办法，汽车零部件行业的竞争是极其惨烈的，因为它没有任何门槛的一个行业，这个行业的竞争是过度竞争的状态。这个情况下，企业怎么能够做好，海纳川用什么样的方式选择来成长的问题。

我觉得真正能够找到一种好的成长模式要解决三个问题，一个问题对这个行业的特质一定要有深刻的把握，要掌握行业的发展规律，不能正确地认识，不能正确地掌握行业的发展规律，也许能撞成了，但是撞成了也是蒙上的，这是一个问题。第二个对自己的经营环境有一个非常准确的把握，你是处在一种什么样的大的环境状态，环境中哪些是有利因素，哪些是不利因素。第三个对自己状况一定要有精准的判断，资源、能力、水平，自己的整体的资源处在一种什么样的状况，而且这些资源带来什么，短缺资源是什么，核心资源是什么等等。

回到刚才主持人讲的问题，海纳川的人才国际化问题怎么解决。前三年战略基本上我们实现了，后三年国际化的战略，你的人才怎么匹配，马上给我们提出新的挑战，企业的创新就像我们上楼梯似的，每天往上上，不断地上，不断地遇到新问题，不断地解决新问题，这样的话我们的企业创新就会成长起来了。

(以上发言均根据录音整理，未经本人审阅)

# 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



## 摘要

本文介绍了A公司学习台塑集团信息化建设经验，打造e化管理平台，实现企业资源一体化管理，转变管理方式，提升管理水平的探索认识，期望对有关单位和企业有所借鉴。

**关键词：e化管理；台塑经验；工程咨询**

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、生产等十二个业务类别，以及规则、办法、准则、细则、作业要点和计算机作业说明等六个层面。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三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价值启示。

## 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、项目进度控制不利、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四倍，大大加剧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。

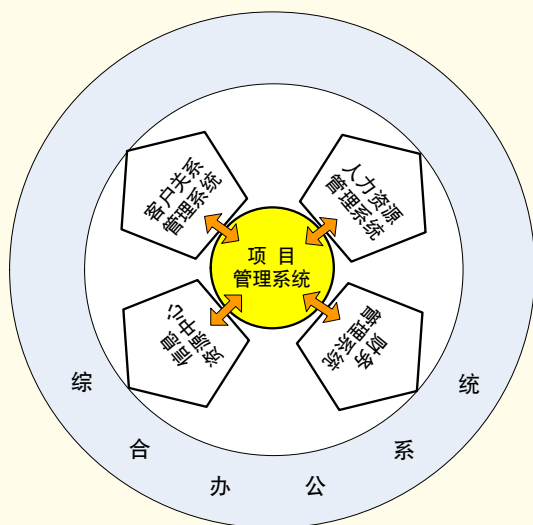
其五，提高财务管理水平。A公司的财务管理还停留账务处理状态，不能将收入、成本分解到项目、部门和个人，无法开展成本、产值的目标管理，无法为经营分析提供强有力支持，与台塑集团的一日结算水平有很大差距。

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、六套系统”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



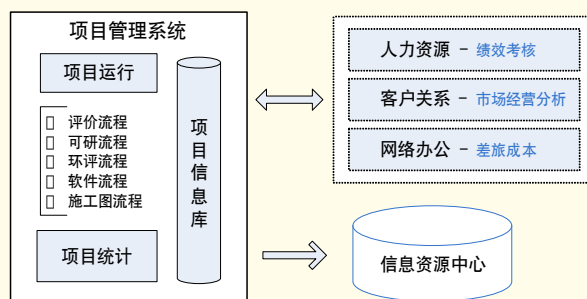
A公司e化管理平台将由六套子系统构成。项目管理系统实现咨询项目网络化运行，是整个管理平台的基础。客户关系管理系统关注市场开拓，人力资源管理系统关注“人的要素”，信息资源中心关注知识管理，财务管理系统关注成本控制。综合办公系统是e化管理平台的最表层，负责及时沟通、事务处理、文化建设。六套子系统相对独立又彼此支持，互相协调，互为促进，共同构成e化管理平台，转变管理方式，提高管理水平。

### 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。

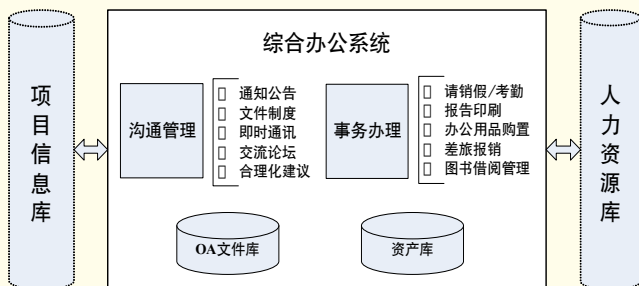
按照“管理制度化、制度表单化、表单电脑化”思路，从项目分类、项目流程两个维度出发，实现项目管理制度表单化、信息化，提升项目管控深度。首先，对咨询项目进行合理分类，包括十几种项目类型。其次，针对每一项目类型，梳理流程节点，编制控制表单，并将表单纳入系统。各项目类型的通用流程包括委托登记、项目运行、成果输出。在委托登记环节，涉及项目类型、委托信息、合同信息、工作量信息等表单。在项目运行环节，涉及项目策划、调研记录、质量审核、进度控制、项目成本、验收交付等表单。在成果输出环节，涉及成果文档、关键指标、归档信息等表单。





(6) 综合办公系统

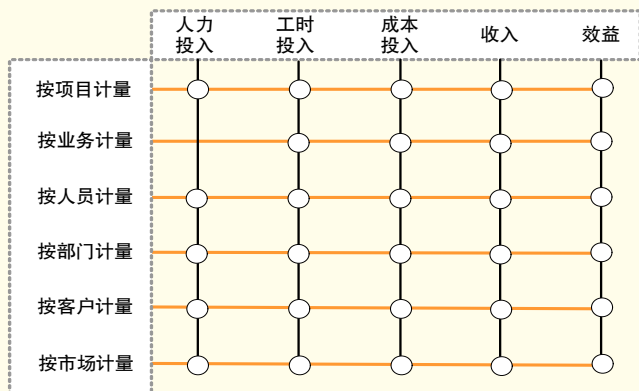
综合办公系统是e化管理平台的最表层，实现沟通管理、事务办理等功能，也是公司文化建设的主阵地。在沟通管理方面，包括通知公告、及时通讯、交流论坛、合理化建议、文件制度等模块内容。在事务办理方面，实现请销假与考勤、报告印刷、办公用品购置、差旅报销登记、图书借阅等网络化办理。



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化管理平台的六套子系统相对独立，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

# 傅秀平：拼搏出一个精彩人生

李淑敏

## 眼力与选择能力

朝阳区长店村是个挺不起眼的小村，村民都是老实巴交的朴实农民，村里的土地都是极其一般的土地，至于荒地和湿地就越发得不到村民的青睐，就像一个丑八怪模样的小姑娘，又像一只丑小鸭。

成年累月脸朝黄土背朝天的农民，成年累月把汗珠摔成八瓣儿，把心血和力量全使在土地上，一年的收成可怜得令人咋舌，穷得叮当响。正儿八经的熟地都没有给长店村的村民们应有的报酬，辛勤耕作一年，工分少得令人心寒，贫穷的恶魔在村中逞凶，村里一位老人患疾病，在村里挨家挨户借钱，竟凑不齐10元钱。村民们在熟地上都看不到希望，更甭提通过土地挣钱致富了。已经没什么人愿意在农村种地了，纷纷离开土地走出村子，到外面去闯荡去淘金，村里大片大片的土地荒芜着，长满了野草。

傅秀平颇有点与众不同的想法，在他所学的所有的农业知识当中，土地才是最重要的根基。马克思说过：要像父亲爱孩子一样地爱护土地。他与妻子包下了180亩荒地。他白天还要在农场上班，他是农场的农艺师。他用业余时间起早贪黑修整荒地，他一锹一锹地挖，一镐一镐地刨，他要筑埂挖渠。功夫不负苦心人。180亩荒地终于变成了水稻良田。这是他小面积承包荒地的一个雏形，只是刚刚开始。这位年轻力壮精力充沛且善于想象的助理农艺师，对土地甚至荒地并没有失去信心，他对农业有全新的认识。他深谙西方发达国家对大农业是怎样对待的，那只是单项的发展，而新型的——他想象中的农业，应该是农、林、牧、副、渔全面的综合的发展，应该是链条式系统的全面发展，这种新型农业模式在书本上没有见过，那是个理想的自由王国，那是想象中的看不见摸不着的幻想，只能是胸中慢慢酝酿的模糊而朦胧的未来。基



于年轻助理农艺师朦胧的未来，他把眼光投向土地，他首先选择的是“姥姥不疼、舅舅不爱”的孩子——荒地。村民弃之唯恐不及，村干部也好、一辈子在土地上耕作的老庄稼把式也罢，没有一个人看好荒地。众人也劝傅秀平，不要顶着磨盘耍狮子——费力不讨好。祖辈在土地里汗珠子摔成八瓣儿，又怎么样了呢？前人有几个是靠种地发大财的呢。古人说过：农不如工，工不如商，商不如仕途，仕途不如和尚尼姑。傅秀平是个一条道走到黑的人，他认准的事九头牛也拉不回。他有主心骨，他不是糖耳朵，别人说什么就是什么。他相信自己的眼力与选择能力不会有错。

稻田离小路有很长的一段路，拉化肥的拖拉机只能停在小路上。要想把化肥送到稻田里，只能靠人背肩扛。傅秀平忍着胃部的疼痛，每天晚上扛二三十袋。功夫不负有心人，10多吨化肥，他终于扛进了田头，他和妻子一把一把地把化肥撒到了田里。天黑以后，老母亲来送饭，远远地望到一个人影站在地头一动不动，她走过去推了那人一把，那人一下倒在了地上。她的心里一惊，吓出一身冷汗。原来傅秀平流出的汗早把衣裤湿透了，落上化肥以后衣裤硬得像板一样，碰一碰叮当乱响，他把衣裤脱了立在地头，衣裤自己就能像树桩一样立住了。他以忘我的精神，实干苦干巧干，出大力流大汗，誓叫稻田换新颜。他用先进的早作直播技术育秧，使秧苗长势良好长势喜人。望着绿油油的稻田，他心里感到无比欣慰，这是艰辛的汗水换来的成果呀。转眼到了秋季，到了收获的季节。黑土地向主人奉献出丰硕的果实。亩产1100多斤，他家卖了20万斤余粮，收入6万余元，减去种子、化肥等成本，净赚4万余元。在1986年时，这是村民羡慕的丰厚的收入了，是人们梦寐以求的目标。

黑土地奉献给傅秀平的果实，足以证明勤劳致富的道路是正确无比的，足以证明傅秀平的眼力和选择能力是有超前性的，是与众不同的。傅秀平的家里发生了巨大的变化，他与家人推倒破旧的老屋，盖起五间大瓦房。他的行为轰动了全村。村民们对他刮目相看了，他们赞扬傅秀平的眼力和选择能力，他们后悔当初没有像傅秀平一样包下荒地，他们埋怨家人为什么当初不提醒自己。他们还没有理解傅秀平的眼力和选择能力，是与众不同的超前的意识和悟性，是长期看书学习的结果。

傅秀平踌躇满志，他充满了自信，他在种植水稻、麦子等大田作物方面，已经积累了经验。他准备明年大干一场，他胸中酝酿的综合性的植物链在朦胧中逐渐清晰起来。

傅秀平和妻子陈宝玲做梦也没有想到，命运会如此捉弄他们。没过多久，南皋村重新规划国营农场，他承包的稻田要被收回，这就意味着他起早贪黑修整好的稻田要统一耕种，他用心血与汗水换来的成果就要被夺走，他所有的努力将付之东流。这种打击对傅秀平来说是沉重的。怎么办？是怨天尤人，还是不怕挫折和失败继续奋斗。从来不甘平庸不甘寂寞更不愿

因循守旧的傅秀平，要闯出一条路，要凭借自己的能力和年富力强去下海去弄潮，去干一番大事业，去过火生活。要干大事业，精神要更大，要豁得出去，还要舍得。1991年，傅秀平砸了自己的铁饭碗，他在农场每月三十几元的固定工资，的确是铁饭碗，砸铁饭碗的确需要有勇气，的确要下大的决心。抱着铁饭碗吃现成的，能吃到退休。辞职下海前途未卜，有风险有压力有挫折和失败更有赔钱的可能性。然而，傅秀平毅然决然，以自己的胆识，以自己的眼力和选择能力，以自己的悟性，选择了下海这条充满了竞争充满荆棘危险之路。

### 天生我材必有用

50年前，普通的南皋村名不见经传，普通的付氏家族也是名不见经传。付家喜添男丁。这男婴呱呱落地的时辰，没听说天上有何星象异常，大概其母也没梦见有何龙凤之类的象征物腾飞。鲁迅所说过的，孩子的第一声啼哭，绝发现不了什么天才。这话正说明傅秀平诞生很平常。一辈子在土里刨食，面朝黄土背朝天的父母，是普通得没法再普通的农民，他们瞧着刚刚出生的第四个孩子，在喜悦涌上心头的同时，还多少有些忧虑。喜的是傅家又添了一个儿子，对传宗接代来说是多么重要；忧的是家里又添了一张吃饭的嘴，家里以种庄稼为生，穷得叮当乱响。父母从孩子的眉宇间看到了灵气和秀气，从嘴角的走向看出了他的性格。家人为这个孩子起名：傅秀平。他是1958年4月出生的，这是个万物复苏、春暖花开的季节。

他继承了父母身上农民的坚韧和顽强，老实、吃苦耐劳和讲究实际的性格。他身上有一种与众不同的气质，跟他一般大的小伙伴还在爬墙上树，淘气撒欢的时候，他已经提着小篮子挖河泥积粪了。那年他刚上小学四年级，每天做完作业以后，就要帮助家里干农活，过早地参加繁重的体力劳动，使他对传统的农业有了深刻的认识。傍晚，老树昏鸦在暮色中渐渐模糊，他沿着河岸往家走，岸边留下了他一串脚印。他在琢磨：父辈把辛勤的汗水洒在土地上，土地又给家里多少回报呢，农民家里为什么还这么穷呢？付家有4个壮劳力，他们风里雨里辛辛苦苦劳作了一年，到年底结账的时候，他们还欠了生产队里200多元钱，这简直是不可思议的事情。难道他们一年的辛苦，换来的

不是丰厚的收入，而是欠债！这种欠生产队钱的现象，绝不是傅秀平一家，而是极普通的，是极正常的事情，谁也没有大惊小怪过，谁也没有提出任何疑问，习以为常了。即便收成好了，有4个壮劳力的家庭，又能收入几个钱呢？成年累月操劳的父母，脸上的皱纹逐渐增多了。傅秀平看到后感到心酸。他多么想替父母分担一些呀，他年轻力壮，正是替家里承担责任的时候。那还是1976年的夏天，他初中毕业了，凭他的聪明才智，凭他的学习成绩考高中、上大学是轻而易举的事情，是完全有把握的，然而，他看到家里穷苦的日子，看到父母为买油盐醋茶，买孩子们的学习用品和该穿的衣服而忧愁的面庞时，他毅然放弃了学业，决定与父母一块儿务农，他要为父母减轻负担，为父母分忧，为挣到工分而劳动。那个年月，他不可能有别的选择，也不允许他有别的选择。知识青年到农村去，接受贫下中农再教育的大气候下，青年到农村务农是最光荣的，也是无奈的。

时光荏苒，转眼一年就过去了。傅秀平有时站在绿油油的庄稼前，有时站在待收的果实前，有时站在一眼望不到边的土地上，他思考着传统的种庄稼的老套子，到底能体现多少人生的价值，怎样才能不被父辈们留下的老套子束缚住呢，怎样才能不碌碌无为，怎样使自己的人生充满精彩呢？他一时找不到答案，他感到茫然，他苦苦地思索着。

脸朝黄土背朝天。汗珠子摔成八瓣儿，汗碱像地图一样在衣服上印着，超强的体力劳动使他们经常感到精疲力竭。然而，一年又一年他们所收获的却十分有限，每个工分才有几分钱。如火的骄阳晒着酱紫色的胳膊和脊梁，玉米叶子把身体划出道道血痕，汗水浸在血痕中，那滋味令人难熬。在没有机械化的年代，恐怕每一个庄稼人都体验到了那种难熬的滋味。谁不想改变现状，谁不想创造新的生活。傅秀平渴望走出柴门，跳出农门，他苦苦地寻觅着出路。务农的生涯是大字不识的文盲也能干好的，读过十几年书的傅秀平心高气盛，他怎么可能“窝”在农家不出来呢。他要体现出自己的价值。

1979年，傅秀平终于拿到了一份工资，尽管每月只有28元，他感觉已经不错了，他这份工作村里许多年轻人都想干，但名额有限。他是农场科技站的一名工人，他周围有浓厚的科技氛围。对于好学上进的傅

秀平来说，无异于如鱼得水。他以“业精于勤”的执著精神，努力勤奋地学习，他用孔子“不耻下问”的方法，不懈地向有经验的老农工学习农业科学知识，虚心地向他们请教技术问题。三人行必有我师。那些老农工身上有学不完的种田经验。傅秀平以锲而不舍的精神，读着社会这本无字的大书。慢慢地掌握了农业综合性的丰富知识，在种子、农业技术推广、农机使用与维修、兴修水利、防治病虫害、科学种田、巧施农药与肥料、改良土壤、畜牧、家禽、水产养殖、配种繁殖等方面都积累了大量专业知识。处处留心皆学问。学时一大片，用时一条线。傅秀平是个有心的人，他见到什么就想学什么，他以顽强的韧性弄懂了许多农业科学知识。十里八村的农民，碰到农业上的疑难事，就向他请教，请他指导，他在科技站远近闻名了。他慢慢地悟到了一个道理：脚下的土地并不贫瘠，贫瘠的是人们的思想。他感觉到“天生我材必有用”。在农业实践中，他越发感觉到农业知识的重要，越发感觉到科学种田的重要。越是深入学习，越是感觉自己所知甚少，所学到的知识是有限的，正所谓“学然后知不足”。

傅秀平以锲而不舍的精神，抓住零星的时间废寝忘食地学习。列宁说过的“学习学习再学习”的话，在他的心里打下了烙印。傅秀平认为“只有学习才能增长知识，只有学习才能提高自己，只有学习才能找到理论、方法和方向盘，也只有学习才能改变自己，改变环境，改写自己和家庭的历史，只有学习才能有创造力。当别人聊天的时候，他看书学习，当别人睡午觉的时候，他仍看书学习，且全面复习农业知识。正是凭着这种刻苦学习的精神和聪明才智，他考入了中央广播学校的函授大专。他每天要通过广播自学，还要每周到展览馆听农业大学的教授讲课。这种学习方式，考验着他的毅力，看他能否坚持到底。有许多同学因家务和工作缠身，而放弃了学业半途而废了。傅秀平对农业知识有浓厚的兴趣，他压根儿不想半途而废，更不想放弃学业，随波逐流。他胸中有个理想，他要通过学习去改变传统的旧耕作方式，改变那种汗珠摔成八瓣儿所得甚少的劳作方式，他想学习和模仿西方发达国家机械化的模式。他是多羡慕美国韩丁的家庭农场呀。他多么希望中国的农业也像“韩丁”那样轻松自如。他比谁都更深刻体会到了伟人



过的观点：“农业的根本出路在于机械化。”他认为农业不应该靠苦力，靠疲劳战，靠汗珠摔成八瓣去获得收获。农业也应是一种文化，应该培养和造就大批农艺师。

天生我材必有用。我辈必须刻苦努力学习。以铁杵磨成针，滴水穿石，绳锯木断的精神学习。为了明天，为了理想，为创造新的农业模式，也为了发挥自己的潜能，傅秀平以拼命的精神学习着。无数次的挑灯夜读，使灯光与晨光融到一起，他伸个懒腰打个盹算是休息，然后又要开始白天的工作。卧薪尝胆，破釜沉舟，豁出一切也要学习。不学习没有出路，不学习会陷入碌碌无为的平庸的泥塘，不学习闯不出新路。

苦心人，天不负。一晃三年过去了，他终于以优异的成绩攻读下农大的21门课程，他的成绩名列前茅。顺理成章地被晋升为助理农艺师。傅秀平这位只有24岁的青年，血气方刚，踌躇满志。他理想的风帆已经升起，他胸中早已酝酿的与旧农业劳作方式完全不同的，崭新的农业模式正在逐渐具体逐渐成型。

“天生我材必有用”。从不甘于现状的傅秀平是个认死理的人，他毅然决定走出父辈固有的生活方式

和生产方式，他要与传统的旧观念实行彻底的决裂。他要走前人没有走过的路，干前人没有干过的事。他不相信命运的安排。难道农家子弟就没有大的作为？事在人为，他要搏一把，以体现自身的价值，只有拼搏才能激发出潜能。24岁的农家子弟傅秀平，绝不是平庸之辈。他要像苏联英雄保尔那样：不因碌碌无为而悔恨。

傅秀平绝不想平平淡淡、碌碌无为地度过自己的一生，他要使有限的生命，变成精彩人生，他要建功立业。他怎么也不会想到，在竞争激烈甚至残酷的商战之中，他连连失败。

### 从失败中磨炼眼光

1991年，傅秀平拿着承包土地挣来的4万元，又贷款5万元，开办了一个人造大理石厂。他压根儿没有想到，他熟悉的农艺师工作，被他扔掉了，也就等于扔掉了自己的优势。他干起了不熟悉且缺乏经验的人造大理石。然而，造大理石村里既无天然材料不能就地取材，更无优势可言，他所学非所用，等于英雄无用武之地，等于外行人干内行人的工作，岂有不失败的

道理。在失败面前怎么办呢?是抱着失败心酸落泪,从此回家种地,继续走前人们走过的老路,还是继续拼搏,继续在求生存求发展的新路上探索。他反复地琢磨着,人造大理石厂赔了钱,他还要偿还银行里的5万元贷款,如果回家种田,倒是四平八稳,然而,要种多少年田,才能偿还5万元贷款呢?不合格不达标的大理石和机械设备聚在院里扔着,院里长满了杂草。他望着凄凉惨败的场景,心中不无感慨,反思自己的选择,他感到痛心。这是自己选择的失误,也是决策的失误。他认为自己无退路可走,只有继续往前拼搏。

不会游泳的人,在水中学习游泳,谁能不喝几口水呢。胜败乃兵家常事。世间怎能有常胜将军呢。

船小好调头。傅秀平决然扔掉了大理石厂,他又选择了另一样生意,当个皮货商。他决定做皮货生意的时候,是因为听某某人说做皮货容易挣钱,挣了大钱。他自己急于求成,急于把村里人背后说他做大理石没挣到钱的议论颠倒过来。他太要强了,自尊心和自信心也太强了。他是个绝不肯低头认输的人。他希望通过皮货生意挽回自己的面子。然而,生意场上不依人的良好意愿为转移。他恐怕没有想到,皮货生意根本不是他的强项,而是他不熟悉和没有经验的项目。在生意场中做生意,没有一个商人没买过假东西,新手往往在上当受骗中获得经验和教训。傅秀平免不了被假冒伪劣的皮货坑骗。从乌兰巴托返回北京的火车上,他坐在硬座上,似睡非睡,他回想着这次乌兰巴托之行,回想着坑人骗人的皮货商,反思着自己的轻信和过失。

俗话说:不怕苦干就怕白干。四平八稳的过日子,没有任何风险,也没有任何商机。有利润便有风险。挑战与机遇是并存的。有一利就有一弊。返回北京后,亲戚朋友都劝他可别这么干了,安安稳稳过四平八稳的日子吧。有人背后议论,傅秀平弄学问弄技术行,他压根儿就不是做生意的料儿。有人说,癞蛤蟆想吃天鹅肉,想发大财呀,做梦去吧。有人说,他是坐着飞机放爆竹——响(想)得高。傅秀平听到各种议论,心里像打开了五味瓶,不知是个啥滋味。傅秀平的性格倔强,他是个绝不肯认输的人。多日来,他少言寡语了,他感觉茶饭无味了。一日,他到建材市场去转悠,他发现建筑工程中急需一种保温板。有需求便有市场,有市场便有商机有利润空间。他突发灵

感,决定筹办建材工厂。他认准的事立即变为行动。而今迈步从头越,他要在建材行当中发挥自己的潜能。筹建保温建材的工作紧锣密鼓地进行着,且很快上马。他一下雇了20多人,颇有点出手不凡的劲头。

保温材料仍不是他的强项,这次他吸取了教训,他一边钻进图书馆翻阅有关的书籍和资料,一边请来有技术的工人和专业技术人员。世间的事都是这样的,常常不是先学好了再干,而是干起来再学。在游泳中学习游泳,在生产中学习生产。傅秀平信这个理儿。伟人的语言,是经验之谈,是经过实践检验的真理。

“天上不会掉馅饼”。任何事都要自己试着干,都要摸着石头过河,都要经历“第一次”的考验,都要苦干实干加巧干,都要经过多样的磨难,都要有失败的思想准备。想一帆风顺做成事的人,是不实际的幼稚的想法。傅秀平的建材厂筹建的阶段是最为艰苦的,万事开头难,难就难在资金短缺上,他还欠着银行的5万元贷款,银行催过多次,让他还贷。他不但还不上,还要继续向亲戚朋友借钱。别人不愿把钱借给他了,就怕他还不起。他以自己的人格保证,等我翻过身来,保证加倍还你。一有人说,谁能保证你呀,银行的钱你都还不上。傅秀平忍受着别人的白眼和奚落。这种冷遇并没有动摇他创业和实现理想的决心,相反,更激发了他的斗志,他对妻子说:说什么也要把建材厂办成,要是办不成,我永远是一个失败者,永远被村里人被亲戚朋友看不起。

### 精彩的人生是拼搏的结果

傅秀平是个有志气的人,“有志者事竟成,破釜沉舟,百二秦关终属楚”。这是《聊斋志异》的作者,伟大作家蒲松龄落地自勉联中的一句。有了这种精神,还有什么困难克服不了吗?伟人说过:中国人连死都不怕,还怕困难吗?

买不起车只能租车,租来的破130汽车,破的没法再破了,工人开玩笑说,除了喇叭不响,剩下哪儿都响,除了车轴不转,哪儿都能转。这辆破车,几乎天天都出毛病,拉着货坏在半道上是有常有的事儿。车停在前不着村,后不着店的地方,他就得步行几里地,找来修理工,等车修好后,他早已饿得浑身没劲了,他还得忍饥挨饿坚持把车开到厂里。他完全可以在路边的小饭馆吃点什么,为了省钱他舍不得。他得把钱

用在刀刃上。创业难，他得节省每一个铜板，为了事业的生存和发展。

为了节省开支，节省人手，他一身兼多职，他集厂长、会计、出纳、司机、装卸工、汽车修理工助手、业务员、推销员、勤杂工于一身。他是个看什么就想干什么，总也闲不住的人。创业时期厂里一切都不规范，根本分不清谁是厂长谁是工人，也没有必要分那么清楚。像国营上千人的大厂，厂长不可能干工人的事，若干年以后厂子发展到一定规模，有必要分工明确。

傅秀平深谙，搞畜牧业优良的品种是重中之重。优良的种猪种马种兔，吃得少长得快，免疫力强不生病。搞农业优良的植物种子产量高。举一反三，搞建材业，质量是重中之重，质量好，讲诚信，销路自然越来越广。

傅秀平深谙：做事先做人，只有把人做好，才能做大事，才能做大做强。他向客户推销产品实事求是，不夸大优点，也不缩小缺点，实实在在。有许多客户买他的产品时说：我就认准你这个人了，人实在，产品还能次吗？

傅秀平与厂里的专业技术人员和工人狠把质量关。他曾对工人说过，一定要注意质量，质量企业的生命。不挣钱都行，不能前脚卖出产品，后脚就招来骂声。让人家戳脊梁骨的事，说什么也不能干。搞产品跟种庄稼差不多，种瓜得瓜，种豆得豆。质量好——酒好不怕巷子深。质量不好，那是砸自己的牌子，产品是短命的。技术人员和工人，在他的领导下，把质量放在第一位。傅秀平厂里生产的产品，除了他附近十里八村的购买，很快销售到河北张家口、天津等地。

傅秀平亲自送货到这些地方。到了地方之后，他穿上装卸工的衣服，亲自卸货。卸完货穿上西服以老板或业务员的身份与客户结账。他的谈吐、语言、气质俨然是一个老板或学者。他刚才明明还在卸货。有的客户不理解，开玩笑地说：你们厂的干部还下放劳动呀。傅秀平风趣地说：与群众打成一片，劳逸结合。

傅秀平以拼命三郎的精神，努力着、工作着、奋斗着。他感觉踌躇满志，是的，有理想、有目标、有志气、有激情、有行动力、有吃苦耐劳的韧劲，又有



蟹岛有机草莓

了收获，他感到有了奔头，生活过得有滋有味。他凭自己细心观察和研究市场需求的聪明才能，凭悟性和做人的准则，他有了利润，他还清了5万元贷款，且偿还了从亲戚朋友手中借的钱。他知恩图报，以感恩的心态，回报了那些亲戚朋友。村里人也好，亲戚朋友也罢，对傅秀平不得不刮目相看，不得不羡慕他当初那种百折不挠的精神。

每当夜深人静万籁俱寂之时，或外出参加某大型会议。住宾馆闲暇之时，他会不由自主地回首往事。他想到人造大理石厂的教训，想到闯荡乌兰巴托挨坑挨骗的教训，想到贷款5万元所带来的巨大精神压力。如果当时听从了好心人们的劝说，那么，自己永远抬不起头来，永远是个失败者，永远被人看不起。关键时刻，靠谁？还要依靠自力更生，还要靠选择能力和拼搏精神。

精彩的人生是拼搏的结果。平庸的人生是自己的选择。傅秀平在内外交困、四面楚歌之时选择和决定开办建材厂，这是他的眼光和选择的能力。今天，建

材厂的结果是他昨天的选择，明天的结果，是他今天的选择。傅秀平还面临着各种选择。当他生产的保温板被北京市建筑院用到了设计方案中的时候，当他每年销售额高达30余万元的时候，他完全可以喘口气，歇一歇了，然而，他的思维模式已经进入“良性循环”，“生命不息，奋斗不止”的精神已经在他的血管中不停地涌动，他是闲不住的。他还要用更新的创意勤奋工作。

傅秀平看到建筑业是个有发展趋势的行业，他家人商量要涉足建筑业。家里人被“人造大理石”及皮货生意吓怕了，一次被蛇咬，十年怕井绳。他们劝他，千万别涉足建筑业，干这个要是赔了钱，已经挣到的钱要是打了水漂，连声儿都听不见。因循守旧的人怎么可能理解傅秀平的胸怀呢，燕雀安知鸿鹄之志。身为农艺师的傅秀平，深谙农、林、牧、副、渔全面发展的重要性。在商战中，多发展一个项目，就多一个商机，当然，有一利就有一弊。

傅秀平是有主见的，他没有听别人的劝阻，毅然涉足建筑业。开始时他只是小打小闹，进行小型施工，建个锅炉啦，挖个沟啦，盖个十间八间房啦。小打小闹无任何风险，且有十分可观的效益。傅秀平就是这种性格，他感想、敢做，只要他想到了，认为正确，他就要付诸行动，只有这样，才能有收获。他与与众不同的特点就在这里。有多少个同龄人，多少个同学，多少个老乡，最初与他是一样的，几年后便拉开了档次，拉开了距离。差距首先是精神上的差距，境界上的差距，还有选择能力与眼光上的差距。机遇对每个人都是平等的，但是机遇青睐于有准备的人。改革开放初期财富波，一波未停一波又起，那些怨天尤人的人，一波也没有抓到，怨谁呢？只能怨自己。傅秀平看到了，抓到了，行动了，就有了收获了。他是见证改革开放成果的人物之一。

傅秀平采取两手抓的策略，两手都挺硬，一手抓建材业，一手抓建筑业。两手都抓到了机遇，也抓到



了丰厚的经济收入。截止到1996年，他的资产已经达到了1700万元。腰包鼓起来以后，他并没有产生小富即安的思想。他更没有止步不前去享受天伦之乐。他区别于任何一位穷人乍富的地方在于：他不买高楼，不买别墅，不买高级轿车，他还要继续开拓，继续创新，继续在更广阔的天地中翱翔。农艺技术员出身的傅秀平，深知根基的重要。根基就是土地，他对土地情有独钟，他要把自己奋斗的事业，根植于土壤之中。只有脚踏实地，夯实基础，才能使事业长青，才能稳中求进，才能充分发挥自己农艺师的优势发挥自己的潜能，才能为社会为人民做出更大的贡献，才能充分实现自身的价值。

### 荒地变成了“蟹岛”

有一大片空旷的荒地属长店村管辖之内，这片荒地长期无人问津更无人管理，这是一种最大的浪费。傅秀平多次到荒地周围转悠。边转悠边琢磨，这块地白白荒着多可惜呀，村民没有人考虑过，怎么把荒地变废为宝，怎么才能杜绝土地的浪费。如果把它开发出来，那么，这块一望无际的荒地，便能产生价值。在傅秀平的眼里这片荒地好像变成了良田，变成了鱼米之乡，变成了柳岸成行花团锦簇的良好环境。什么叫眼光呀？这就叫眼光：在众人的眼里是荒地，在傅秀平的眼里预见到了另一番景象。在众人眼里只看到蒿草丛生的淤泥，在傅秀平的眼里看到却是潺潺流水和流水发电灌溉良田所产生的经济价值。俗话说：淤泥埋着紫金盆。只有那些悟性高、修养高的人才能透过

淤泥看到紫金盆，大多数人是根本看不到的，这就是先知先觉，这就是悟性。

对于傅秀平来说，这种超前的预见已经不是第一次了，回想起自己承包180亩荒地、搞保温板建材、涉足建筑业，哪一样不是做了超前的有趋势性的事情，哪一样不是显现了眼光和眼力。

“想别人没有想到的，发现别人没有发现的，看到别人没有看到的，做别人不愿做的。”这样才能说明是与众不同的。傅秀平以自己的主见和胆识，力排众议，毅然以每亩300元承包下1500亩荒地。这是一种冒险行为，治理荒地是有风险的，倘若荒地不能按他预想的方向发展，那么，他也应按照合同按时交付承包费。每年交付45000元的承包费，这是一般村民连想也不敢想的。有人替傅秀平捏了一把汗。有人背后议论：傅秀平这回是上套了，这不是没罪找枷扛吗。村民们没有几个人看好这片荒地。傅秀平从来没有想到，承包这片荒地，闹出了大乱子。

傅秀平雇来农工起早贪黑，开荒种地。这回他能发挥自己农艺师的优势了，农田科学规划、科学种田，农、林、牧、副、渔多种经营全面发展是他最为熟悉和最为精通的拿手好戏，他如鱼得水，如虎添翼。比较洼的地种下水稻，最洼的地养鱼养螃蟹。他大搞农田基本建设，兴修水利、修路、筑坝、栽树、盖大棚、种蔬菜。正当他领着农工热火朝天大干一场的时候，意想不到的事情发生了。

大棚刚建起来，傅秀平正望着建成的大棚喜滋滋欣赏自己“作品”的时候，规划局的人找到他，说大棚没有经过规划局批准，属于违章建筑，强令按期拆除。这个决定给了傅秀平当头一棒，且泼下一盆凉水。傅秀平急得火上房了，如果真要拆除大棚，费时费工废料，他的努力将变成徒劳无益的劳动。不怕苦干，就怕白干，白干的事谁也不想干。傅秀平开始四处奔走，疏通关系。乡书记把区人大主任领到现场考察，傅秀平在会上滔滔不绝叙述生态化农业的理念，他阐述都市农业发展的方向便是生态化农业，这是应该大力提倡、应该推广的。区人大主任认同了他的理念，乡政府大力支持他的理念，规划局收回了成命。得到各级政府的支持后，傅秀平胸中充满了激情，干劲更足了。他夜以继日设计出改造1500亩荒地的蓝图。有多大的胸怀，做多大的事情。他在逐步地按照

自己的预见实施着远景规划。他充分利用有机肥，建沼气池、改良土壤、植树造林。荒地上热火朝天、热气腾腾、人欢马叫、机声隆隆，一片繁忙的景象。

傅秀平的建材、建筑生意还在运营，他邀请许多客人来这里钓鱼。他发现客人们带来的食品干丝糊裂，吃着不热乎不舒服。他从客人角度去感受去体验，他用换位思考去体察民情，他指挥工人很快建起活动房，供客人休息或过夜，在绿荫下静静地垂钓。在支起的柴锅里炖上刚钓上来的鲜鱼，香喷喷黄澄澄的玉米面贴饼子，鲜美可口的炖小鱼，简直是别有一番乡土的野韵味。

卖不出去的螃蟹在池塘里养着，有的客人钓不着鱼，便到池塘钓螃蟹。有时傅秀平陪着客人钓，看到客人们欢天喜地的样子，他突发奇想，何不吸引更多的客人享受钓鱼钓螃蟹的乐趣呢。己所不欲勿施于人，己所欲而施于人。把垂钓的欢乐带给别人，与人分享，自己更能得到欢乐。最初的时候，来此垂钓根本不收费，渐渐地，喜欢垂钓的人相互转告，一传十，十传百，滚雪球似的越滚越大，来的人越来越多了。原来寂静的荒地聚拢了人气，充满了欢笑声，充满了生机，也带来了可观的经济效益。

傅秀平先后盖了几十间房，用这些房当客房，他还盖了餐厅。来的客人有吃有住有鱼和螃蟹可钓，有晨光灶烟，有晚霞照映的荷塘月色，有浓郁的乡土气息。只因傅秀平以很便宜的价格招待八方来客，甚至有些项目不收费，所以游客来得越来越多，人气越来越旺。吃、喝、玩、乐的场地显得越来越不适应需求。傅秀平及时调整规划和建设方案，大兴土木建筑，大兴园林艺术和花草树木，一个小型公园的雏形逐渐形成了。

傅秀平乘胜追击，又向乡政府承包1500余亩土地，其承包的土地迅速扩展到3180余亩。他怎么也不会想到承包土地埋下了隐患。傅秀平这个公园的雏形是在钓螃蟹的活动中发展起来的，与“蟹”结下了不解之缘。坐在小岛的绿荫下钓蟹，这是多么令人惬意的事情，多么令人神往，具有多么大的天然情趣和乡土韵味。傅秀平突发奇想，这个公园的名字就叫“蟹岛”。这两个字与其他公园和企业绝不会重名，凸显了他的与众不同和独一无二。

（本文摘编自《无限精彩》一书，标题为本刊所加）

### 刘淇视察坦博艺术中心

5月29日上午，市委书记刘淇就“加快转变经济发展方式，促进文化创意产业发展”主题到海淀区调查研究，走到创作人员、文化经纪人中间，与他们深入交谈，共同探讨文化创意产业发展。市委副书记、市长郭金龙一同调研。

西山文化创意大道南侧一个不太显眼的院落里，别有洞天。走进坦博艺术中心，白墙、灰瓦、藻井、戏台，一座建于明朝万历年间、有400多年历史的徽州古祠堂矗立在眼前。刘淇在艺术中心负责人白松的带领下，高兴地逐个院落参观，详细了解古祠堂复建保护情况。眼前，古祠堂地上的每一块青石板、屋顶的每一块瓦片乃至墙皮，都是原物。刘淇对白松说，北方的气候与南方不同，要结合北方气候特点，做好古建筑火、虫、水害等的防护，为传承中国传统建筑文化做出新贡献。市领导还参观了这里保存完好的古籍善本、佛教稀世珍宝贝叶经和古今艺术家的手卷、画作，以及名家御窑创作中心的瓷器制作。

### 北汽福田投资24.6亿元印度建厂

2011年4月29日，在有着印度“金融首都”之称的孟买，北汽旗下的商用车业务板块福田汽车股份有限公司与印度马哈拉施特拉邦政府签约，在未来5年内，福田将在当地进行不少于167.6亿卢比的投资，约合人民币24.6亿元。这表明北汽“走出去”迈出了历史性的一步。

北汽福田董事长徐和谊表示，福田汽车将在印度建设一座产能10万辆的工厂，该工厂可望在2013年竣工。

### “中建材玉兰园”落户武汉理工大学

近日，中国建材集团董事长宋志平、总经理姚燕，中国建材股份副总裁、北新建材董事长王兵等一行访问武汉理工大学，参加设立100万元“中国建材奖学金”、开办管理学博士班、捐建“中建材玉兰园”等一系列活动并签署合作协议。据悉，“中建材玉兰园”将落户武汉理工大学南湖新校园。

北新建材一直坚持以产学研有机结合推动技术创新和产业升级，此前先后与清华大学、同济大学、西安建筑科技大学等知名高校开展了紧密合作。

### 全聚德获企业管理创新奖

在不久前召开的“2011年全国企业管理创新大会”上，全聚德集团公司以“打造现代品牌公司的老字号餐饮企业企业文化建设”荣获第十七届全国企业管理现代化创新成果二等奖，集团公司党委书记云程出席大会并领取了奖牌。

这次会议是由中国企业联合会、国务院国资委企业改革局、工业和信息化部产业政策司和中小企业司主办的，第十七届全国企业管理现代化创新成果涉及了当前企业管理的各个领域，本届共收到并受理企业申报成果435项。全聚德集团公司是唯一一家获此殊荣的餐饮企业。

### 甘家口大厦举办端午节包粽子比赛

在端午到来之前，为欢度传统佳节，弘扬历史文化，感受久违的民俗节日气氛，甘家口大厦特于5月29日下午举办“忆历史佳话，包风味美粽”端午节包粽子比赛。

本次比赛以家庭为单位（每个家庭最多限3人），所有参加比赛人员每10个家庭一组，共6组，限

时5分钟，在规定时间内，看哪组选手包得又快又好，每个小组评出一个优胜奖，获赠精美超市拖车一辆；6组比赛全部结束后评出一个优胜大奖，获得全家免费就餐券一张。在比赛过程中，参赛人员按规则用勺盛取糯米，每个粽子只放一个红枣，包好后用红线捆扎，放于规定方板之上。比赛结束后，选手们高高兴兴把自己包的粽子带回家，品尝幸福的味道。

### 慈铭联手美技国际，拓展远程医疗服务

日前，慈铭集团董事长胡波、总裁韩小红在集团会议室会见来自美国美技国际总裁Eigles博士一行。双方进行友好会谈，并就远程医疗合作举行了签约仪式。美国美技公司在国际远程诊断领域具有领先地位；拥有一支具备美国影像医学博士后资历和多年世界医疗前沿行医经验的专家团队。

慈铭集团经过近10年的探索和发展，目前已拥有包括世界500强企业在内的众多企事业单位团体客户和大量高端客户。为更好地服务客户，慈铭集团将拓展远程医疗业务，为客户和医生建立一座远程诊疗的桥梁。

### 北仪创新参展国际太阳能光伏展效果好

由中国可再生能源学会、上海新能源行业协会主办的SNEC第五届国际太阳能光伏展览会近日在上海新国际博览中心举行，北京北仪创新真空技术有限公司随同集团公司一起参展。

展会期间，公司展出了团簇型八室CVD沉积系统、TRP系列真空泵及非晶硅薄膜太阳能电池生产线等近10种新老产品，共接待国内外参观人员百余人次，取得了推广品牌、展示形象、提升国内外知名度的良好效果。

### 中国商业模式创新高峰论坛在北辰举行

5月26日，“中国商业模式创新高峰论坛”在北辰集团国际会议中心举办，来自全国各地近800名成长型企业的高管围绕中国企业商业模式的现状与创新之路，进行了广泛交流和深入探讨。这次论坛是由北京中智信达国际科技有限公司举办的，俱乐部会员单位《北京日报》、《中国经营报》、《中国企业报》等国内知名媒体是这次活动的支持单位。

### 中影集团、北京歌华跻身全国文化企业30强

在近日举行的文化产业发展座谈会上，光明日报社和经济日报社联合发布了第三届“文化企业30强”名单。中国电影集团公司、北京歌华有线电视网络股份有限公司榜上有名。文化企业30强依照社会效益和经济效益综合指标进行排序。入围企业的主营业务属于文化产业核心层，主营业务收入在总收入中所占比重均超过60%，符合资格的文化企业分文化艺术、广播影视、新闻出版和文化新业态4个类别。

### 西单商场食品安全通过考评

近日，国务院食品安全委员会对北京市食品安全整顿工作进行评估考核，对市流通业重点企业进行检查，并于4月16日对西单商场食品安全工作进行了考评。

考核组对商场超市食品经营管理进行了考察，从食品许可证、协议准入及经销商管理、索证索票、购销台账、停止经营不符合食品安全标准的食品等五方面进行了考核评分，对部分商品进行了随机抽查及现场资料查验。检查考核中没发现问题，检查组对商场食品安全工作表示满意。

## 著名思想教育艺术家和理论家——刘吉



刘吉，首都企业家俱乐部顾问、中国国情调研中心主任、原国家体委副主任

刘吉同志上世纪60年代初毕业于清华大学，先后在13个岗位做过领导工作。从事过原子能研究与管理，担任过大企业厂长和党委书记、地方政府官员、部队高级军官，曾任国防科技大学、中国科技大学领导、国家体委副主任、国务院第一批稽察特派员。现任中宣部思想政治工作研究会顾问、中国国情调查研究中心主任、中国经济发展研究中心主任、中国演讲文化艺术交流中心主任、中国职业经理人研究中心专家委员会主席、建设创新型国家战略推进委员会副主席、中华教育艺术研究会理事长、中国中小企业协会顾问委员会主任委员。还担任国家行政学院、清华大学、中国科技大学、国防科技大学以及广东省委党校等多所院校的兼职教授。

刘吉同志长期从事管理工作实践和理论研究，先后出版《刘吉答青年问》、《刘吉答大学生问》、《走出困惑》、《刘吉教育艺术文集》、《我说体育》、《画说“三个代表”》、《画说理论创新》、《画说以德治国》、《中国商道》、《碰撞三十年》、《坦言三十年》等著作。他长期应邀为国家机关、部队、企事业单位、高校、科研部门作专场报告及演讲两千余场，深受欢迎与喜爱。特别是他“言约旨远、思想深邃、锋芒犀利、幽默智慧”的对话，在80年代就闻名遐迩，被称为“刘吉工作法”。新华社和人民日报社内参多次报道了《刘吉谈对话》、《“刘吉现象”的调研与思考》。“刘吉现象”折射出群众需要那些讲真话、诉真情、谈真理，与群众心灵相通的报告。他独特的演讲风格，把‘三个代表’和“科学发展观”的真谛教给了群众。

他的官志铭：“无功就是过”，“为官一任、造福一方”，“奉公为德、谋私为耻”，“既然职业选择了我，我就要干一行爱一行”。他主张领导人要做到“肚量要大、肩膀要宽、耳朵要硬、办事要公、作风民主、联系群众、调查研究、实事求是”。

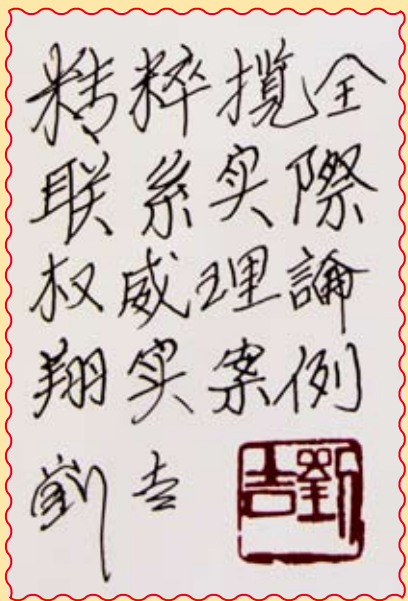
# 献给全国广大基层单位领导同志的一套书

## 《科学发展观理论与实践》

实践永无止境，党的理论创新也永无止境。在世界多极化、经济全球化的大发展、大变革、大调整的形势下，中国面临经济体制深刻变革，社会结构深刻变动，利益结构深刻调整，思想观念深刻变化，这样的世情、国情、党情是时代对我们的挑战。全国县(市)、乡(镇)及广大基层单位领导干部，担子很重，事务缠身，“5+2”、“白+黑”地忙碌着。尤其是贫困地区的同志，进党校多年轮不上，请学者去讲课太偏远，去本地书店买书买不到。广大基层单位领导同志研读党建、社建的理论文章深受环境与时间限制，尤其是贫困地区不仅物资贫困，精神也贫困。我们不仅要关心贫困地区物质食粮，更要关心贫困地区精神食粮，人总是要有点精神的。

基于此，我们从2009年开始，用了近两年的时间，组织近50位专家、学者、教授、理论工作者编纂了《科学发展观理论与实践》一书，该书包括①理论解读卷；②实践指导卷；③贯彻保障卷；④评价体系卷。本书力争做到“精粹揽全、体系完整、保证质量、联系实际、与时俱进、通俗易懂”，文献性与资料性相结合，权威性与实用性相统一。

这套书要送到全国县(市)乡(镇)及广大基层单位领导干部手中，放在办公桌上，时不时翻一翻，看一段，感悟人生、提升境界；开拓视野，丰富知识；掌握规律，探求真理；博采众长，兼收并蓄，提高基层单位领导干部的战略思维能力，创新思维能力，辩证思维能力，增强贯彻科学发展观的自觉性和坚定性。让这套书成为“镇宅治县(市)之宝”。





# 姜昆与春晚

蒋 书

母亲18年来第一次和儿子在一起过年三十夜，那神情比以前看儿子在春节晚会上表演节目还高兴。可近20年来，从没尝到和家人在一起过大年三十快乐滋味的姜昆，此刻强忍着心中的失落，陪着母亲和妻子坐在电视机前，不仅没觉得热闹，反倒很拘谨。妻子知道：姜昆的心还在那个舞台上，他还沉浸在失败的痛苦中；在习惯了被人欢呼之后，他难以接受眼前的现实。此时姜昆仍在惋惜：若是我这个节目演出了也许最火，这是个非常好的节目啊！

姜昆刚刚被春节晚会淘汰出局的节目是相声剧《回眸望九》，这部作品以相声的形式表现中国100年的历史，姜昆为这个宏大的作品，整整付出了一年的艰辛。在1999年，他就想要推出一个分量较重，表现20世纪中的1909年到1999年的一些有关片段，演出时间浓缩在15分钟内的相声剧。用相声剧来表现中国的近百年历史，这在相声界前所未有的。一心想搞出一个大动作的姜昆，当时可谓踌躇满志。

姜昆要搞大制作的消息一经传开，相声界的反应非常强烈，先后有十几位相声演员踊跃加盟。大家群情激昂，如同要搞一个历史剧似的，进行了全封闭创作、排练，大伙儿又是请导演，又是做服装，又是制道具……就像是拍电视剧、拍电影一样忙活起来。在姜昆和10位演员近一年的努力下，《回眸望九》节目顺利通过了春节晚会剧组的一审、二审、三审，眼看最后一审就要结束了，一个谁也没有想到的失误，让姜昆他们几乎面临绝境。

原来他们认为过了1999年，跨入了2000年，就是

2000年2月4日，农历大年三十，晚上20点整，姜昆与妻子李静民坐在了电视机前，收看中央电视台春节联欢晚会节目。这是中央电视台开办春节晚会18年来，姜昆第一次没有参加其中的演出。因为他奋斗了3个月排演的节目，在春节晚会剧组审查中没有通过。这个打击给他造成了很大的落差，他心里很不平静：他可惜、心疼自己那个被审落的节目。

## 一、首次落选，倍觉惋惜

刚经历失败的姜昆，带着复杂的心情回到家里，家人的态度却让他感到意外。妈妈张开手臂迎接他道：哎哟儿子，你回来了，我从没和你在一起过年三十夜呢！今年不参加春节晚会了，跟我一起看看节目吧！咱们大家一块过年三十夜，你别再那么忙了。我也知道你每年都上春节晚会，今年不上肯定心里难受。

21世纪了。那时候举国上下都在迎接新世纪，后来发现是弄错了新世纪的概念，2000年仍属于20世纪，21世纪要从2001年开始。新世纪的概念错了，他们这个迎接新世纪的节目就得重新修改。更要命的是，此节目又出现了一个姜昆他们完全没考虑到的失误。

《回眸望九》的演出时间约17分钟，最后唯一的解释就是超时了，当时可能拿掉谁的节目都不合适，干脆就把这个节目拿下去了。没想到，两个原本不成问题的失误，使《回眸望九》这部作品与当年的春节晚会失之交臂。姜昆强忍着内心的遗憾和惋惜安慰着大家，同时他自己也承受着前所未有的压力，从没在春节期间外出过的姜昆，连翌日的团拜会都没参加，就带着妻子一起去南方散心了。

原以为在南方散散心可以轻松起来，听到周围人都在议论春节晚会时，姜昆的春节晚会情结又把他的思绪拉到了18年前。

## 二、被人欣赏，感觉真好

1983年，中央电视台举办第一届春节晚会，姜昆与他的老师马季作为主持人被邀请参加，此后便一发不可收，连续18年，年年被选上参加春节晚会。每次看到自己的作品，姜昆都像看到自己的孩子那样兴奋，那种痛并快乐着的复杂感情，让他无论如何也无法割舍。最初的1983、1984两年的晚会，演完后大家都激动地一起抱头痛哭，整个晚上都舍不得分开。翌日晨，大家纷纷相送外地演员：送刘晓庆，送严顺开，送这个送那个，皆是依依不舍，恨不得他们马上再转回。

送走了参加春节晚会的演员后，当姜昆最后一个离开演播室回家上楼时，看到了让他惊愕的一幕。家住五楼的他刚一进楼道，啪，一楼住户的门开了：哎呀，姜昆回了，我们都看了你的演出，太好了！本来姜昆想跟他们说两句，又一想：先回

家对妻子和家人说了后再跟他们说吧。即匆匆告辞。没想到刚跑上二楼，啪，二楼住户的门也开了，又有人拦着他说了。姜昆又匆匆告辞……结果，三楼、四楼皆如此。大家都知道他回来了，等着向他祝贺呢！有这么多人关心、支持自己，姜昆又高兴又感动，一股幸福的惬意油然而生。

有了观众的认可，姜昆常常忘记创作的艰辛，他一连创作了许多优秀作品，成绩斐然，被评为全国十大笑星之一。他的相声作品也以清新活泼，时代气息浓郁而打上了姜昆特有的标签。想到这里，在南方散心的姜昆虽然感到欣慰，却又有些不甘心。回到北京后，他准备以新的姿态冲击第二年的春节晚会。

2001年入夏，中央电视台的春节晚会剧组成立了。经过上次失败的姜昆，早早构思好了自己的作



品：他想用三维技术设计一个假人，然后真人和假人一起演。那假人怒发冲冠时头发可以竖起来，悲哀痛苦时还能泪如泉涌。在一般人看来，姜昆的这个设计似乎有点超前，不但让许多长年活跃在舞台上的老演员们瞠目结舌，就连以新人类著称的年轻演员们也感到难以想象，大家都很奇怪：姜昆怎么弄出了一个与网络有关的相声？

姜昆接触电脑较早，他1985年出国时，就带回一台286的电脑，后来跟着电脑的更新换代一级一级往上升。在接触网络的过程中，姜昆发现了很多新鲜乐趣，同时也以此影响着周围的朋友。早在1999年，他就办了一个网站，想通过网络了解和积累更多相声方面的信息，更重要的是寻找他所热爱的相声事业的突破口。在新奇的网络世界里漫游，促使姜昆产生了《真假姜昆》，在相声作品中出现虚拟人的想法。可这样一个科技含量很高的设想能否付诸实现？连姜昆也没有太多把握。

### 三、《真假姜昆》遭遇不测

2001年12月，经过大半年准备，姜昆把他创作的《真假姜昆》的相声作品，交到春节晚会剧组等待审查。说内心话，姜昆很希望这个作品能为自己在相声表演方面开启一道新奇之门，可没想到他再次遭受到意外打击。他忽视了一个最大的技术问题：如果按他设想的这个虚拟人物来制作的话，整个春节晚会的舞台要长高一米，才能用上相关软件。而且还牵扯到中央电视台频道转播要冒很大的风险问题，这次姜昆“知难而退”，自己把节目撤下来了。

用了大量时间，投入了大量精力和财力，《真假姜昆》这部作品，又与春节晚会无缘。连续的失败，让姜昆无论如何也接受不了。面对失败，姜昆一方面难以接受，另一方面他觉得自己有勇气再次走出困境，因为23年前，他正是靠着不服输的劲头，闯过了事业上的第一道难关。

刚调回北京时，姜昆就创作、演出了自己的第一个叫《迎春花开》的相声节目。他和赵天谢两人在

“文革”后第一次把歌声带到相声里，一下就让人们记住了他。没想到这时却把赵天谢调走了，他一下没了配合默契的搭档，换一个人来和他重新组合，好一段时间也磨合不好，写出的节目一个接一个被枪毙。这时，是姜昆第一次在相声事业上处于低谷：刚说红了两个相声，一下又落下来了。

那时的姜昆还没有多少名气，硬是靠着自己的努力一路走来，后来通过春节晚会他才家喻户晓，人气旺盛。仔细想想，《真假姜昆》这部作品，虽然没有入选春节晚会，姜昆却通过这部作品的排演，运用网络知识，获得了一次意外的充电。可当他再次准备来年冲击春节晚会时，一件事情的发生，在他心里掀起巨大的波澜。

经历了连续两年无缘春节晚会的挫折后，姜昆一时处于他人生的困顿时期，也就在这时，姜昆开始在一些场合反思自己。有一次，倪萍搞了一个谈话节目，请了马季、常宝华、李金斗和姜昆几人参加。当倪萍很尖锐地问马季老师：新作品这么少，您承担什么责任呢？姜昆听不下去了，针锋相对道：倪萍同志，我说句公道话，我觉得我的老师在60、70、80年代所做的那些贡献，足以让他踏踏实实在家里休息了。你冲我来，这全是我们这一代的责任，是我没把这个担子挑起来。

从那时起，姜昆就真正感到自己肩负着很多责任。也是从那时起，他把来年能否再上春节晚会放在了次要位置，他接二连三地搞了一系列的相声比赛，以期发现更多优秀的相声表演人才。

### 四、主动退出，扶持新人

就在姜昆以平和的心态面对自己人生转折的时候，令他意外的是：2005年的春节晚会剧组向他发出了邀请。姜昆应邀加入了。刚开始要进入排练的时候，正好北京台在播放相声小品邀请赛的节目，姜昆从中看到北京曲艺团的年轻演员李伟健、武斌表演的一个叫《咨询热线》的相声节目。这是个对一种社会弊病提出批评的讽刺类节目，非常不错。把自己的作

品和李伟建、武斌合说的相声比较之后，经过三天痛苦的抉择，姜昆做出了一个让所有人都震惊的决定：他主动退出了2005年的春节晚会。而在他的极力推荐下，李伟建、武斌表演的相声作品《咨询热线》入选春节晚会。

在此后的接连几次审查中，姜昆都亲临现场为他们鼓劲儿：你们一定要挺住，今天过关的话，三十晚上你们就拿下来了。姜昆逗他俩道：你们现在在这里站着，就像我当年的相声《虎口遐想》中说的那样：“哥们儿挺住。”“这是什么地方，我挺得住吗？你下来挺着我看看。”就跟那情况一样。他还特地到后台去嘱咐他们，演出中要注意哪些事情，要放松思想，等等。最后他们俩上了春晚，姜昆心里挺高兴：在相声目前不太景气的情况下，能有这么一对年轻演员走上春节晚会，应该是个了不起的事情。自己现在不上春节晚会，已经不重要了，但对两个年轻的相声演员和整个相声界是非常重要的。

终于，李伟健、武斌在中央电视台2005年的春节晚会中脱颖而出，为他们自己、也为相声界赢得了宝贵的一次参加春节晚会的机会。每当谈起此事，姜昆的兴奋之情溢于言表，丝毫没有因为失去这次机会而

沮丧。姜昆深知：自己必须遵循人生特有的一条曲线，也就是人生的发展轨迹。艺术的发展也有轨迹，有高潮、低潮，有起有落，此起彼伏，这样的人生轨迹和艺术道路的轨迹，才显得更真实可信、多姿多彩。

经过两次失败、一次放弃之后，对于是否参加春节晚会，姜昆完全释然了。从那时起，他再也没有要求自己必须要参加春节晚会。大年初一早上，他可以大方自然地参加团拜，再也不用担心别人问他为什么没有上春节晚会了。作为中国曲艺家协会的分党组书记，年过五旬的姜昆把更多的精力和热情投入到振兴曲艺的工作中去。同时，他也一如既往地关注着春节晚会，希望有更多、更好的相声作品出现在春节晚会的现场。

从30出头参加春节晚会起，至今回过头来再看看春节晚会，姜昆觉得：春节晚会给人们的生活带来了乐趣、增添了欢乐。春节晚会作为一个荟萃全国文艺精华的大舞台，它为许多年轻人的才艺展现和一夜成名提供了一个很好的平台，所以姜昆要说一句话：对中国的老百姓来说，不能没有春节晚会。

（本文编自央视《讲述》，转载自新浪网）



姜昆赠送给首都企业家俱乐部的书法作品

# 著名画家张文山



张文山，别号伴月斋主，1950年生，籍贯北京。现为中国北京美术家协会会员，担任北京市中山公园高级美术师一级画师、北京浩天国展书画院院士、北京天艺缘书画院副院长、楼观台中国道教书画院院长、北京文联九州书画艺术研究会理事。

张文山先生出生于书画艺术世家，自幼受家庭熏陶酷爱绘画，在追求艺术的道路上自强不息、博览群书、取众家之长、学名家之优。1969年曾先后从师著名画家王一清、王稼俊先生等。90年代追随著名画家田玲、陈大章先生等，并得到指点，使自身文化艺术底蕴不断积累深厚。

张文山先生以中国山水画见长。他的作品水墨淋漓、恢弘壮美、气势磅礴、充满生气、放得开、收得住。在他笔下山石坚韧、古树苍劲、溪水潺潺、云烟袅袅、静中有动、柔中带刚。粗粗领略，节奏明快，具有一往无前的宏大气魄；细细品味，内涵深邃，不乏珠圆玉润的秀丽之笔。文山先生作品的一大特点是，对“云雾”把握得十分到位，绘云风格独特，将云的柔美、缭绕、缠绵、朦胧淋漓尽致地融入到苍山翠柏中，浓雾与清烟结合恰到好处，使人不由产生“云烟深处似有仙，山水之间神蕴藏”的神秘之感，将中国的优秀传统文化渗到水墨之中。

张文山先生的作品受到书画艺术界权威人士及专业人士的一致赞誉，得到广大书画爱好者的好评和喜爱。





## 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。

## “男女授受不亲”不是封建礼教

### ——国学正本清源系列讲堂之四

在中国现代史的近100年中，人们对孔子与孟子的误解比比皆是。澄清这些误解，还原历史本来面目，应该成为当今国学热潮中的自觉行动。

比如：很长时间以来，人们认为“男女授受不亲”是孔子提出来的，是欺压广大妇女的“封建礼教的理论基础”，对其进行了毫不留情的口诛笔伐。其实，我们细心研读孔孟的原著，会发现这原来是个很大的误解！

#### “男女授受不亲”是个精彩的故事

首先，“男女授受不亲”不是孔子讲的，而是出现在《孟子》一书中。这句话也不是什么“封建礼教的理论基础”，而是一个精彩的故事。

在《孟子·离娄·上》中，有一段极为精妙的对话：

淳于髡（音：kOn）曰：“男女授受不亲，礼与？”

孟子曰：“礼也。”

曰：“嫂溺，则援之以手乎？”

曰：“嫂溺不援，是豺狼也。男女授受不亲，礼也；嫂溺，援之以手者，权也。”

曰：“今天下溺矣，夫子之不援，何也？”

曰：“天下溺，援之以道；嫂溺，援之以手——子欲手援天下乎？”

我们把这段对话译成白话是这样的：

淳于髡问：“男人和女人之间不能亲手递、接东西，这是礼制的规定吗？”

孟子回答说：“是礼制的规定。”

淳于髡又问：“如果嫂子掉到水里了，能用手去拉她吗？”

孟子说：“嫂子掉到水里而不伸手拉她，简直就是豺狼了！男女之间不能亲手递接东西，是正常的礼制规定；嫂子掉到水里，伸手去拉她，这是变通的办法。”

淳于髡又问：“现在天下的人就像淹没在水深火热之中，先生却不去救援，这是为什么呢？”

孟子说：“天下人淹没在水深火热之中，得用‘道’去救援；而嫂子淹入水中，要用手去拉她。你难道想用手去援救全天下的人吗？”

我们从这段精妙的对话中可以感悟出：淳于髡是一个不赞成儒家礼制的人。他想当面难倒孟子，让孟子无话可说。这一天他胸有成竹地来找孟子。当他接二连三地提问被孟子一一驳斥后，自己反而哑口无言了。这难道不是一个精彩的故事吗？

#### 淳于髡的提问是精心设计的

这段对话的提问，极具挑战性。显然，淳于髡是有备而来。淳于髡与孟子同时代，是战国时期齐国人。他先后

在齐威王、齐宣王的朝中做过官，是齐国著名的辩士，思维敏捷，口才过人。《史记·滑稽列传》中对他的事迹有所记载。他对孟子一连串的发问具有强烈的挑战性。他先问孟子：“男女授受不亲”是不是礼制的规定？因为他知道孟子作为儒家的继承者是很讲礼制的，答案不言而喻；接着，他就出人意外地提出了一个讲礼制的人很难回答的问题：嫂子淹到水里，要不要伸手去拉？这是一个两难的提问：嫂子快淹死了，你不伸手去救，就是见死不救，就是不仁；而你伸手去救，男女之手就会拉在一起，就违反了礼制的规定。潜台词是：你回答救与回答不救，都将违背儒家的理论。淳于髡对提问的设计是高难度的。最后，他又推而广之，把问题扯到全天下来质问孟子：现在天下人都生活在水深火热之中，你为什么不去救呢？这三个问题层层递进，环环紧扣，提得很有水平很有想象力。淳于髡不愧是战国时期著名辩士。

### 孟子的机智令人钦佩

这段对话的回答，从容有度，既不失原则，又极其机智。孟子对第一个问题的回答十分坚定：“男女授受不亲就是礼制的规定。”而对第二个问题，孟子几乎是愤怒地回答：“嫂子淹在水里不伸手拉她，就是豺狼的行为！”这很像今天骂不人道的人是“畜牲”。但孟子愤怒中不失机智，把这种紧急情况下的救援称为“变通的办法”。当然，这也是儒家以人为本的善良所至。对第三个问题，孟子是带着讥讽的口吻回答的：“援救天下人要用道。”换成今天的语言，就是要用正确的理论和教育。这与救援掉到水里的嫂子是毫不相干的两个问题，不同的问题就要用不同的办法解决，“难道你淳于髡想用手去援救全天下的人吗？”潜台词是：用你的两只手能办得到吗？孟子的回答近乎挖苦，但又不失周到严谨。我们几乎可以想象出，面对孟子讥讽的质问，淳于髡哑口无言的尴尬状。

### 儒家礼的思想中充满着辩证法

我说这段对话十分精妙，还因为孟子在捍卫儒家“礼”的思想时，充满着儒家智慧，充满着辩证法。孟子回答第一个问题时，毫不含糊地认定：“男女授受不亲”就是礼制的规定。这是原则，是在普遍意义上说的。在所有应该讲礼仪的场合，就是不能“男女授受”。比如：在课堂上，在会场里，男女能拉拉扯扯吗？不能。礼，就是对周围人的一种敬，同时，也是对个人行为的一种约束。这是礼制的核心。但是，在嫂子掉到水里，在这种性命关天的特殊情况下，孟子说，必须伸手拉她，这是“礼”的权宜变通，不然，就是豺狼畜牲了。这种原则性与灵活性的把握，是多么智慧啊！可见，在孔孟的原著中，讲“礼制”的时候，并不是死教条，而是依据具体情况具体分析。这不就是辩证法吗？

### 误读了“唯女子与小人为难养也”

在批判封建礼教中，的确从《论语》里找出过一句话，

用以指责孔子轻视妇女。

在《论语·阳货》篇中有这样一段话：“子曰：唯女子与小人为难养也，近之则不孙（音：xMn），远之则怨。”历代的白话译文大体都是这样的：“孔子说：‘只有女子和小人是很难教养的，亲近了，他们就会无礼，疏远了，他们就会抱怨。’”这样的译文的的确会让人认为孔子轻视妇女。

几年前，我在《人民政协报》上读到一位政协委员的文章。他把上述译文称为“千古奇冤”。他认为在春秋战国时代，“女”字大都读音为：rL，代替“汝”字使用，而“汝”字译成今天的白话，就当“你”讲。上面那段孔子的话，译成白话就变成了这样：“只有你们这些人和小人是很难教养的，亲近了就会无礼，疏远了就会抱怨。”这么解释与轻视妇女还有什么关系吗？历朝历代的解释难道不是“千古奇冤”吗？

我查证了《论语》全部五百余篇语录，凡出现“女”字的地方，除了一处特指名称（即“女乐”，指舞女）外，其他均应读为“汝”，当“你”讲。这段话应当不例外。

在中国兴起国学的热潮中，这位政协委员为“千古奇冤”翻案，理当受到人们赞扬。两千多年来，人们的确误读了孔子的话。

最近，我在102集电视系列片《演说论语》中，看到对孔子这句话的另一种解释，颇耐人寻味。电视片中，孔子说他这句话是“指特定的人”。这个特定的“女子”，指的就是齐国送给鲁国的80个舞女，而不是泛指天下女人。电视片的话外音明确指出：“这段话曾被人指作孔子轻视妇女，是不恰当的。”

这部出自山东曲阜人之手的电视片，对孔子这句话的解释是独树一帜的，也是一家之见。我相信曲阜的专家学者的解释一定是慎重的。尽管与那位政协委员的解释大相径庭，但他们都推翻了两千多年来对孔子这句话的误读，他们都不赞成把孔子说成是轻视妇女的人。

### 应该把礼和礼教区分开来

从上面的分析中，我们可以知道，儒家礼的思想是社会走向文明的需要，是充满着辩证法的。尽管其中有历史的局限性，有今天应该抛弃的糟粕，但是，与封建礼教有着本质的区别。

我们应该清醒地看到，在孔孟之后的两千多年里，封建统治者为了维护其封建统治，把孔孟主张的正常礼制，加以改变，变成了压迫妇女的礼教，又反过来，利用孔孟在民众中的威信，说成是孔孟所倡导的。于是，在近百年来反对封建礼教的批判中，人们就把矛头直指了孔孟。这难道不是天大的误解吗？进入21世纪的国人，在学国学的热潮中，应该理智地对孔子、孟子的原著进行分析、取舍，千万别再做被鲁迅先生批评的那种“泼脏水连孩子也一起泼掉”的蠢事了。



## 孙毓霜诗选

孙毓霜，笔名若谷，男，1942年生，黑龙江省巴彦县人。1965年毕业于东北石油学院。教授级高级工程师、世界生产力科学院院士。曾任中国石油学会油品应用与开发专业委员会主任、首都企业家俱乐部副理事长兼副主任、全国企业家协会常务理事、中国人民大学市场营销研究中心教授、中国作家协会会员、中华诗词学会第二届理事、中国石化文联首届副主席、作协副主席、中国和平统一促进会第六届理事。

历任锦西炼化总厂设计室主任、总工程师室主任、总厂副厂长、党委副书记、长城高级润滑油公司经理、中国石化长城润滑油集团公司董事长兼总经理、中国石化润滑油公司常务副总经理主持工作。

在长城集团公司任职期间，注重企业文化，实施名牌战略，创出了石油石化系统第一个全国驰名商标“长城润滑油”。长城公司被誉为“中国润滑油工业的排头兵”。为国家的工业化建设，特别是为航空事业、载人航天事业提供了优质高档的润滑油尖端产品。

曾荣获北京市“五一”劳动奖章、“优秀科技企业家”、“双十佳经理（厂长）”、“北京市有突出贡献的科技、管理专家”、“中国石化劳模”等，享受政府特殊津贴、获8项国家专利。2001年荣获国家级现代化企业管理创新成果一等奖。“全国优秀质量管理推进者”等荣誉。在企业改革和经营管理工作中，特别是1994年以来，以科技求发展，以质量求生存，提高了企业的整体素质和活力。

1983年以来，发表了40余篇学术和管理论文。出版了20万字的经营专著《质量营销》（企业管理出版社出版）。参与编写当代石油和石化工业技术普及读本《石油炼制——润滑油与石蜡》（中国石化出版社出版）。主编了《清洁燃料和润滑油研究新进展》（石油工业出版社出版）。主编了《长城情思》、《长城星光》、《长城文萃》等企业文化专集（群众出版社出版）。出版了《碎石集》、《砾石集》（春风文艺出版社出版）、《砂石集》（作家出版社出版）、《孙毓霜诗词选》（人民文学出版社出版）等诗词专集。这次出版的《三秋集》（包括秋鸣篇、秋爽篇、秋实篇），是分第一、第二两册的诗文集。

2005年正式退休后，曾任文化部主管的《文化月刊》诗词版副社长。现挂职任中国城市发展研究院专家委员、中国石油石化工程研究会顾问、《石油知识》杂志名誉主编、《首都企业家》杂志副主编、现聘任为《诗刊》杂志社副理事长、《诗刊》诗词版特邀编委编辑。

# 秋风秋雨 硕果累累

## ——序孙毓霜的诗文集《三秋集》

何镇邦



星海飞舟游外天，  
航雄协作创新篇。  
长城领命供油润，  
神六灵通变轨船。  
伟大复兴随运转，  
图腾梦想适时圆。  
提升国力几多盼，  
两岸求同民笑甜。

而诗人更多的是关注各种社会问题，忧心如焚，在《硕鼠》一诗中，揭露犹如硕鼠的贪官们的丑态：

美酒香津礼对头，  
大瓶婉谢小瓶留。  
历久明捐不敢纳，  
一时暗送也常收。  
猫馋反主挠人狠，  
鼠性贪生打洞偷。  
先富财丰何必盗，  
不愁大米不愁油。

孙毓霜同志是位卓有成就的企业家。尤其是在他担任中国石化旗下的长城润滑油总经理期间，创“长城润滑油”名牌，搞企业文化建设，成绩斐然、闻名遐迩。孙毓霜同志又是一位坚持几十年业余文学创作的诗人，已出版过《碎石集》、《砾石集》、《砂石集》和《孙毓霜诗词选》等诗词集，在文坛内外、企业内外影响广泛。本世纪初他从企业领导岗位退下来之后，仍然笔耕不辍，吟唱不断。现在，大家看到的这部《三秋集》，共分“秋鸣篇”、“秋爽篇”和“秋实篇”三个部分，另有关于孙毓霜的诗文论评若干作为“附录”附于集后，其中《孙毓霜诗词研讨会纪要》及张光年、晓雪等的诗评均很精彩，值得一读。

第一辑“秋鸣篇”收入的539首旧体诗词，是从他退休之后写的近千首诗词中选出来的，分为“感时”、“述怀”、“闲适”、“记游”、“咏物”、“酬答”等六个部分，可以说比较全面地记述了这位从领导岗位退下来坚持业余创作的诗人的生活风貌和比较复杂的心态。

他退下来之后，仍然关心企业和国家大事以及社会上种种问题，从环境污染的治理到社会治安的种种问题，从惩处腐败的贪官到和谐社会的建设，从台海局势到两岸统一大业，均在诗人的关注之中。在《有感“神六”飞天》一诗中，他由于“长城领命供油润”，助推“神六”飞天而欣喜若狂，写下这样的诗句：

这一类感时而发为歌吟的诗篇，虽然有的直白些，但均有很强的时代气息，可以作为时代的记录留存下来。而像《岗下思》、《冷落》、《清河恋》、《思乡》、《秋梦》等篇什，抒发的是作者从领导岗位上退下来之后复杂的心态和高洁的胸怀，作为“述怀”中的名篇，似更有诗意，也更动人。七

绝《清河恋》值得玩味：

情洒清河苦乐留，  
人生有志始知求。  
成功立业诺诚守，  
一旦无常万事休。

而像《秋梦》这样的诗篇，抒写心态，诗的意境和韵味也更深远，更值得注意：

翠去红飞落叶轻，  
秋来风送到京城。  
衣单露重故都冷，  
体健霜浓寒路行。  
敬业一生心里净，  
创牌十载囊中空。  
兴衰旧事壮新岁，  
热血临冬冰有融。

这首七律的头两联用意象描述诗人退下来的处境，第三联“敬业一生心里净，创牌十载囊中空”是心态的表白，也是全诗的主旨所在。诗的末联用形象进一步表述心态，余味无穷。这首诗对仗平仄均严谨，诗味也较浓，是此集中的佳构。

比较起来，我更喜欢“闲适”中的篇什。这一辑共收诗词118首，大都是抒写亲情、友情，描述退休之后轻松的生活的，写得比较自然放松，诗意也就比较充盈，读来也比较动人。七律《三代亲》、《孙子入托》和《夕阳情》、《隔代情》，七绝《乐韵》、《奥特曼》等篇章，写儿孙的亲情，读来天伦之情溢满诗篇，令人感到心暖 and 欣慰。职《隔代情》中描述孙儿在诗人外出开会时“竟然牵挂盼归程”的情景：

“手接电话传稚语，口放慈言道我情。不泯天伦寻乐土，醉心老少戏相同。”这样的诗句读来，也让我们陶醉于这种天伦之乐之中。《奥特曼》写同孙儿一起玩游戏，写出童真，也写出欢乐：

天年喜得举家安，  
笔下辛勤记感言。  
孙是英雄奥特曼，  
爷成怪兽老挨拳。

袁随园说：“诗者，人之性情也。近取诸身而足矣。其言动心，其色夺目，其味适口，其云悦耳；便是佳诗。”（《随园诗话补遗》卷一之一），又说：“家常语入诗最妙。”（《随园诗话补遗》卷一之二十五）经这位清代性灵派大师的点拨，我们对孙毓霜这些抒写亲情的诗篇的审美价值就更加认同了。

在“记游”和“咏物”两辑诗作中，也有不少佳作值得玩味，在记游诗中，《湖光》、《秋叶》等篇什，虽无具体的游踪记述，但意境却更空灵更美。如《湖光》：

过眼风光巧笔愁，  
昭阳春色墨难求。  
鱼鹰胜钓钩杆弃，  
别墅空闲岁月流。  
湖上徽山人向往，  
浪中快艇客登游。  
孤舟野渡愿清净，  
莫让新污染水幽。

作为《昭阳湖小吟》二首中之一，这首诗无论意境抑或格律，均为此辑中的佳作，值得反复吟咏玩味。

至于咏物诗中，我喜欢像七律《路》这样的诗篇：

顶风冒雨见天晴，  
竹翠松青叶落轻。  
雪漫寒浓登岱岳，  
衣薄霜冷走天峰。  
淡名半百无心悔，  
敬业一生两手空。  
热血忠魂冰冷对，  
笑谈成败路归同。

托物言志是我国古典诗歌的传统。《路》正是继承这一传统，通过对“路”的咏叹而言志抒怀，且注意炼字炼句。这一类诗，是本集中的佳构，也可以看作是老孙晚年诗艺大进的一种标志。

第二辑“秋爽篇”，收入孙毓霜近年来写的新诗61首，其中有一部分在《诗刊》、《诗潮》、《星星》诗刊、《扬子江》诗刊等刊物发表过，反响颇

佳。这些新诗，同样具有孙毓霜旧体诗词中那种善于从日常生活中提炼意境并具有哲理意味的艺术特色。例如被人广为称赞的《名字》就是这样的作品。

只有你从不嫌弃我  
只有你一直跟随我  
像贴身的衣服穿在身上  
像母亲的呼唤在耳旁  
幸福和痛苦时 你替我流泪  
孤独或寂寞时 你替我掩住悲伤  
我们是十指连心的兄弟  
也是喝一瓢水长大的草木牛羊  
从第一声啼哭到听见自己的悼词  
只有你替我打扫干净身后的脚印  
其实 你更像一只小小的灯盏  
我在你的光芒里看见自己的阴影

在最寻常最被人忽略的“名字”中，开掘出诗意与哲理，很能体现孙诗的特色和长处。我很赞成老孙在坚持旧体诗词创作的同时，也写写新诗。

第三辑“秋实篇”收入散文17篇，有报告文学，有序跋，也有怀念追思故人的悼文，作为孙毓霜从事文学活动的一个方面的记录，这些文章固然有它们的价值。

附录中的文章，是关于孙诗的评价，对于广大读者自有其特殊的作用。

孙毓霜同志的《三秋集》已经编竣准备付印，我作为这部诗文集的编者和第一读者，自然有些话要说，现应作者之嘱写出来置于卷首。

是为序。

2010年8月23日草于北京亚运村

## 在沛县想起《大风歌》

虽不是沛县人  
却都是炎黄子孙  
有缘到沛县初游一趟  
大风歌也是学唱初吟

风云变幻无常  
威加海内兮得以归乡  
安得猛士兮守四方  
高祖一曲成了千古绝唱

风顺风逆云疏云密  
风弱风强云静云狂  
风灾风利云来云去  
风热风凉云短云长

他乡故土风云激荡  
没有谁先知道精确斗量  
寿短寿长福祸兴亡  
又谁能算得了准确周详

## 春 天

冰雪悄悄地离去  
小草芽一探头  
天空就落下了一场细雨

从露珠从檐滴流来的清溪  
漾动着大地返青的气息  
多么像一个郊游或逃学的孩子

春笋翻过篱笆、土墙  
落瀑的涟漪水草一样碧绿  
两岸的桃花更像待嫁的新娘

远处的池塘倒映着村舍  
酿蜜的蜂与爱美的蝶飞来飞去  
它们不说爱 只留下忙碌的背影

《星星》2008年1月

## 信 仰

不在高高在上的庙堂  
也不在匍匐或合掌时的香火  
空中是翅膀的天堂  
信仰是心中的太阳

它很遥远却也近在身旁  
你先要听风自己心跳的声响  
从青丝到白发多么短暂  
更需要你山高水长的跋涉

果实是花朵的信仰  
飞翔是翅膀的信仰  
如果你爱 你就微笑吧  
所有的阳光就会披在你的身上

《诗刊》2008年2月号

## 草原

绿草追随着蓝天  
一眼望不到边的蓝啊  
加起来就是大海

绿波推着绿波  
牛羊落下来就是云彩  
蝴蝶背着花朵的包袱飞翔  
不远不近地喜欢

远处的敖包后面  
姑娘、小伙的情话怕人听见  
只有一只牧羊犬守在那里  
它听不懂，只会摇着尾巴迷恋

勒勒车拉着帐篷和毛毡的草原  
赶着羊群从这里到那里的草原  
全家人骑在马背上的草原啊  
一颗露珠上面，总是  
飘着我们奶甜，草香的炊烟  
《扬子江》2010年第三期

## 夜月

难入眠  
半夜起床看月弦  
上弦下弦都不圆  
西沉却依然

夜失眠 梦难圆  
头昏脑胀自厌烦  
如烟往事风吹梦  
缅怀自觉意生寒

人生短暂  
日落西天几度月儿圆  
月逢十五满时缺  
落叶归根佛归山

何必论资排位  
何必树碑立传  
何必换代设祭  
何必退而恋权

## 老心态

人心老 体自衰  
能说会道的嘴已歪  
丹凤老眼失明目  
绣花老手抖似筛  
听风老耳善打岔  
能掐会算已痴呆  
大人物小心眼  
怕鑫森也会来①

老求乐 乐自乖  
人生短暂看明白  
邻居铁匠健身骨  
傻乎乎的好心态  
粗茶淡饭穷欢乐  
硬骨瘦胎无病灾  
风尘仆仆跨世纪  
人老体康聚福财  
休闲自得寿星照  
快乐活过百岁外  
老来去 去又来  
一生一世机缘牌  
官清民富江山盛  
苦累得失归尘埃  
人道清新净无求  
八宝山中笑成败②  
沙场孤魂游沃野  
一抹黄土大地同在  
注：①帕金森是一种多见的老年疾病；②八宝山指墓地

## 圆梦

焰火一团团冲上天  
迎接大脚印步入二十九站

鸟巢一群群来鸟朝凤  
水立方一波波戏水聚缘

火炬收缩是星盏  
足迹扩大成满环  
环环手挽手五洲环套环  
云集到北京 中国圆梦年

歌声我和你从这里唱起  
文化五千年在这里展卷  
竞体在这里公平扬威  
友谊在这里交流凝炼

顾拜旦也会感知神奇  
凝眸北京都睁大了双眼  
无与伦比让世界惊叹  
大中华了却了百年梦圆

## 善待一滴水

一滴水很小  
一滴水很大  
露珠是水乡  
里边住着太阳

一滴一滴落下来就是大雨  
大雨加上大雨就汇成江河  
洗尘辨黑白的江河啊  
才能抵达波澜壮阔的沧海

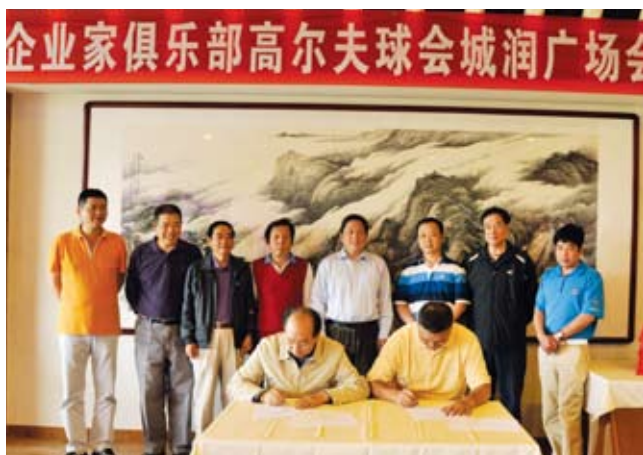
一滴水的冷暖是我们的冷暖  
一滴水的成败是我们的成败  
水是万物的命脉  
一草一木都为它庇护、宠爱

珍惜善待一滴水  
就是珍惜善待我们自己

如果你渴了就会看见一汪清泉  
如果你饿了就会遇到一座粮山

# 企业家高尔夫球会在城润广场会所 举行“指定球场”揭牌仪式

5月7日，首都企业家俱乐部企业家高尔夫球会在北京润京搜索体育俱乐部有限公司所属的“城润广场会所”举行“指定球场”揭牌仪式和练球活动。参加活动的有企业家高尔夫球会的领导、会员40余人。俱乐部常务副主任、企业家高尔夫球会秘书长董玉麟和北京润京搜索体育俱乐部有限公司董事长葛林涛分别代表双方在“指定球场”协议书上签字。企业家高尔夫球会顾问、北京市原市委常委、组织部长赵家骢和葛林涛董事长为首都企业家高尔夫球会“指定球场”揭牌。



董玉麟与葛林涛在“指定球场”协议书上签字



赵家骢与葛林涛为企业家高尔夫球会“指定球场”揭牌



北京润京搜索体育俱乐部有限公司董事长葛林涛讲话



首都企业家俱乐部常务副主任董玉麟介绍企业家高尔夫球会概况

# 俱乐部理事长阎三忠在西安 会见吴德南集团董事局主席吴清亮先生

5月28日，首都企业家俱乐部理事长阎三忠在西安会见了俱乐部会员单位新加坡吴德南集团董事局主席、俱乐部副理事长吴清亮先生及其夫人，并一起参观游览了正在西安举办的国际园艺博览会，当晚阎理事长在阳光国际酒店设宴招待吴清亮一行，作陪的有俱乐部副理事长王煌今和董玉麟等。



阎三忠理事长和吴清亮主席（左）在一起亲切交谈



阎三忠理事长设晚宴招待吴清亮主席一行（右二为吴夫人）



阎三忠理事长与吴清亮主席在西安国际园艺博览会展区合影

# 俱乐部理事长阎三忠在西安 访会员单位西安东方石油集团

5月28日下午，俱乐部理事长阎三忠由俱乐部副理事长王煌今、董玉麟陪同走访俱乐部会员单位西安东方石油集团公司，会见姚安平董事长等公司领导，并合影留念。



阎三忠理事长与西安东方石油集团公司领导座谈（左起）：王煌今、阎三忠、董玉麟、姚安平



阎三忠理事长（左六）与姚安平董事长（左七）等西安东方石油集团领导合影

# 5 月份俱乐部 活动纪事

① 5月3日下午，董玉麟访俱乐部副理事长、首钢建设集团有限公司董事长王文利。

② 5月4日下午，董玉麟与俱乐部工作人员罗刘青、周俊英访俱乐部企业家诗书画院和摄影协会顾问、中国石化原副总经理吴协刚。

③ 5月5日晚，俱乐部企业家摄影协会组织部分会员在协会副会长何春雷工作室开展影评活动。

④ 5月7日上午，俱乐部企业家高尔夫球会在城润广场所举行企业家高尔夫球会“指定球场”揭牌仪式。

⑤ 5月8日上午，董玉麟与俱乐部副理事长、钰泰集团董事长黄朝扬陪同台湾国民党立委翁重钧访首钢总公司，会见首钢副总经理刘水洋等领导，商谈合作事项。

⑥ 5月9日上午，俱乐部特邀理事、著名京剧表演艺术家孙毓敏等来访俱乐部。

⑦ 5月11日上午，董玉麟与俱乐部副理事长、企业家诗书画院院长郑焕明等去俱乐部会员单位北京燕化公司，会见该公司副书记许光和原副书记尚勃等，商谈合作事项。

⑧ 5月11日中午，董玉麟应邀在齐鲁饭店与中国工业经济联合会副会长、中华全国总工会原书记处书记纪明波和中国企业报社社长吴昀国、山东省企业家俱乐部副主席姜夕庆等聚会。

⑨ 5月11日下午，董玉麟拜会俱乐部顾问、中国海洋石油总公司原总经理秦文彩。

⑩ 5月12日晚，董玉麟先后拜访俱乐部顾问、原国家体委副主任刘吉和国家证监会原主席周道炯。

⑪ 5月13日上午，董玉麟陪同俱乐部会员单位海岸实业集团董事长肖江会见金五星集团董事长杨志刚。

⑫ 5月14日中午，董玉麟会见著名画家薛林兴。

⑬ 5月17日上午，董玉麟会见俱乐部常务副理事长李岩岭，汇报“国企创新发展（首钢）座谈会”筹备工作。

⑭ 5月18日上午，董玉麟会见俱乐部理事长阎三忠，汇报俱乐部近期活动安排。

⑮ 5月19日上午，董玉麟会见俱乐部副理事长、和平投资公司董事长黎志明。

⑯ 5月21日，由俱乐部和北京企业联合会主办、首钢总公司承办的“国企创新发展（首钢）座谈会”，在首钢文馆召开。出席50余人，应邀出席领导有熊大新、阎三忠、张家仁、李克成、金生官、宋志平、李岩岭、朱继民、王青海、徐和谊、刘晓光、姜俊贤、刘持金等。

⑰ 5月26—28日，董玉麟陪同俱乐部理事长阎三忠赴西安，会见俱乐部副理事长、新加坡吴德南集团董事局主席吴清亮，访会员单位西安东方石油集团。

⑱ 5月30日下午，董玉麟与俱乐部工作人员洪秀会见俱乐部顾问、北京市原副市长刘海燕及其夫人于基平。

⑲ 5月31日下午，董玉麟与泰安工程机械股份公司高级顾问杨鸿问访俱乐部顾问、总后勤部原政委张文台上将。



5月8日上午，董玉麟与俱乐部副理事长、钰泰集团董事长黄朝扬（左三）陪同台湾国民党立委翁重钧（左五）访首钢总公司，会见首钢副总经理刘水洋（左六）等领导，商谈合作事项

# 俱乐部 5 月份 活动剪影



5月31日下午，董玉麟与泰安工程机械股份公司高级顾问杨鸿问访俱乐部顾问、总后勤部原政委张文台上将



5月18日上午，董玉麟会见俱乐部理事长阎三忠，汇报俱乐部近期活动安排



5月12日晚，董玉麟拜访俱乐部顾问、原国家体委副主任刘吉及其夫人倪同云



5月17日上午，董玉麟会见俱乐部常务副理事长李岩岭，汇报“国企创新发展(首钢)座谈会”筹备工作



5月11日中午，董玉麟与全国总工会原书记处书记纪明波（左三）和中国企业报社社长吴昀国（左一）山东省企业家俱乐部副主席姜夕庆（左二）等合影



5月11日上午，董玉麟与俱乐部副理事长郑焕明等去俱乐部会员单位北京燕化公司，会见该公司副书记许光（右二）和原副书记尚勃（左一）等，商谈合作事项



5月3日下午，董玉麟访俱乐部副理事长、首钢建设集团有限公司董事长王文利



5月13日上午，董玉麟陪同俱乐部会员单位海岸实业集团董事长肖江(右一)会见金五星集团董事长杨志刚(左一)



BVMC

中国机械500强企业

# 北京市阀门总厂集团有限公司



5月11日新疆新华水电项目组领导来公司考察



辜文实董事长和国家能源局黄鹂司长合影



辜文实董事长（前排左四）出席超(超)临界火电机组关键阀门及四大管道联合研发协议签约仪式