

# 首都企业家

2019.11

总第 321 期

(内部资料 免费交流)  
京内资准字 2018-L0087 号

CAPITAL ENTREPRENEURS CLUB

编印单位: 首都企业家俱乐部

北新建材鲁班万能板  
荣获2019建筑产业链年度  
优采“黑科技”称号



宋志平理事长出席

第一届中国国有企业研究论坛

陈春花: 迈向数字化产业新时代

宋志平: 国企改革: 我们的成就和挑战

创新  
关键词 装配式 绿色环保

鲁班万能板  
2019建筑产业链年度优采“黑科技”

Name of applicant

· 北新集团建材股份有限公司



## 中国建材集团董事长 首都企业家俱乐部理事长 宋志平出席第一届中国国有企业研究论坛



11月9日，由中国国有企业研究院主办、中国企业改革与发展研究会协办的“2019（第一届）中国国有企业研究论坛”在大连高级经理学院举行。国务院国资委改革办常务副主任尹义省，中国大连高级经理学院常务副院长、中国国有企业研究院院长董大海等出席论坛并发言。中国建材集团董事长、党委书记，中国企业改革与发展研究会会长、首都企业家俱乐部理事长宋志平出席论坛并作了题为《国企改革：我们的成就和挑战》的主题演讲（全文另发）。

本届论坛以“国企改革攻坚战”为主题，国资监管部门相关领导、国企智库专家、知名学者、国有企业家等百余人汇聚一堂，围绕国企改革政策思路、前沿理论、实践经验等问题展开了深入交流与探讨。

## 北汽集团董事长徐和谊荣获 易车盛典“2019中国汽车年度人物”



11月21日“2020易车年度汽车盛典”在广州举行。北汽集团党委书记、董事长徐和谊荣获“2019 中国汽车年度人物”奖项。

徐和谊在获奖仪式上表示：

格局决定高度，战略决定未来。回望2019年，北汽事业已经正式进入“高、新、特”发展的新时代，这是北汽事业新的历史方位，也是我们回顾过去、基于现实、面向未来做出的重大历史判断。”

“高”即是高端制造、高端产品、高端品牌，北汽集团将以品质向上、品牌向上，筑牢高质量发展根基。

“新”即是全面新能源化、智能网联新技术，北汽集团积极推进全面新能源化与智能网联化的“双轮驱动”发展，激活高质量发展动力。

“特”即是差异化优势，北汽集团以特色产品和服务，打造高质量发展比较优势。

走过甲子、迈向百年，北汽集团已进入“高、新、特”发展新时代，这是打造“百年北汽”金字招牌的新起点，也必将为几代北汽人奋斗的新的长征。北汽集团徐和谊荣获易车盛典“2019中国汽车年度人物”当之无愧，北汽集团将继续不忘初心，砥砺前行。

（据北汽集团网站）

## 王宜林拜会 哈萨克斯坦总统托卡耶夫、总理马明

11月13日，正在哈萨克斯坦进行工作访问调研的中国石油集团董事长王宜林分别前往哈萨克斯坦总统府、总理府，拜会了哈萨克斯坦总统托卡耶夫、政府总理马明。王宜林向托卡耶夫总统、马明总理介绍了中国石油与哈企业开展油气合作的最新成果，并就积极落实两国元首共识，推动中国石油与哈企业不断扩大油气领域合作深入交换了意见。

托卡耶夫说，中国石油是一个非常有前景和高效的合作伙伴，也是一个国际领先企业。哈政府高度关注中国石油在哈业务的发展，将加强与中国石油的沟通与联系，为中国石油在哈开展业务创造良好条件。

马明希望双方继续加强在勘探和科研技术领域的合作，提高哈老油田采收率，更好地实现老油田的稳产增产。哈方高度重视并支持中国石油在哈开展油气合作业务，对中国石油关心的有关问题，哈方将积极予以落实，为中国石油在哈油气合作创造良好条件。

(据中国石油报)



## 国金黄金股份有限公司 在2019北京民营企业评比中连中三元

经北京市委研究同意，由市委统战部和北京市工商联共同推动，在市委统战部工作领导小组民营经济统战工作联席会议成员单位的通力支持下，北京市工商联发布了“2019北京民营企业百强”、“2019北京民营企业科技创新百强”、“2019北京民营企业文化产业百强”和“2019北京民营企业社会责任百强”名单。

国金黄金股份有限公司分别荣获“2019北京民营企业百强”第61名；“2019北京民营企业文化产业百强”第17名；“2019北京民营企业社会责任百强”第83名，连中三元，可喜可贺。

国金黄金股份有限公司成立于2008年，是一家集贵金属艺术品研发、设计、生产与销售于一体的股份公司，注册资本为36000万元人民币。总部设立在北京，全国各地设有500多家分支机构，拥有员工4000余人，年销售额40多亿元。公司旗下在北京、深圳、东莞三大城市分别建有3家创新型贵金属艺术工厂、5个专业新技术实验室和1个产业基地。

自成立以来，国金黄金相继担任中国黄金协会常务理事单位、中国珠宝首饰行业协会常务理事单位、全国黄金标准化技术委员会会员单位、上海黄金交易所综合类会员、中国产学研合作促进会常务理事单位、中国工业设计协会理事单位等；与故宫博物院、中国印钞造币总公司、中国金币总公司、北京工美集团、上海造币有限公司和沈阳造币有限公司等建立了长期稳固的战略合作伙伴关系。

2009年起，国金黄金开启了与商业银行在贵金属领域的全国性合作，先后进入中国银行、中国工商银行、中国建设银行、中国农业银行、交通银行、招商银行、民生银行、广发银行、浦发银行、邮政储蓄银行、中信银行等全国性商业银行的贵金属销售体系。2015年起，国金黄金又着力开拓地方银行，先后与宁波银行、江苏银行、南京银行、北京农商行、上海银行等多家地方银行开展合作，目前，国金黄金已与全国近200家银行达成合作关系，依托于各银行遍布全国的营业网点，国金黄金构建了涵盖全国所有省、直辖市和自治区，连接全国500多个城市和地区的贵金属营销服务网络。

国金黄金自涉足艺术黄金领域之初就努力践行“非凡技艺、完美品质”的产品理念，以客户体验为中心围绕传承和使用理念设计和策划产品，构建了涵盖不同实用功能、文化题材和客户群体的产品体系。国金黄金以“重现黄金光芒，创建金品生活，让世界更美好”为企业使命，倡导黄金艺术生活化理念，致力于帮助每一位客户实现黄金梦想，造就品质生活。国金黄金仍将积极践行“改变、创新、超越；诚信、责任、实干”的核心价值观，牢固树立“全心全意为客户提供高品质服务”的企业宗旨，努力与所有合作伙伴一道，共同开拓贵金属文化艺术领域更加美好的未来。



# 《建设强大国防确保祖国安宁》 首都企业家俱乐部举办军事知识专题讲座



为庆祝中华人民共和国成立70周年，11月5日上午，首都企业家俱乐部在驻地北京未来科学城北新中心举办了一场军事知识讲座。俱乐部特邀理事、中国科学家论坛副理事长、我国导弹卫星测控车总设计师杨鸿问教授应邀为首都企业家俱乐部会员单位领导、信息员及北新建材部分干部员工做了一场题为《建设强大国防确保祖国安宁》的军事知识专题讲座。

杨教授结合国务院新闻办公室2019年7月发布的《新时代中国国防》白皮书披露的信息，结合自己长期从事军事装备研制的经验和体会，向与会者解读了新时代中国防御性国防政策的具体内容；用通俗的语言、生动的比喻，向与会者普及了航母、核武器、精确制导武器、反导系统等战略武器的基础知识；分析了防御性武器二次打击的核心，以及我国在二次打击战略武器中的核心优势。杨教授搜集整理了网上公开的数据，以清晰的脉络、详实的数据、经典的案例介绍了我国军事科技的发展历程、我国国防实力现状、我国军事力量与世界上大国军事力量的对比，以及中国防御性国防政策的变化。强调遏制战争与打赢战争相统一，强调战略上防御与战役战斗上进攻相统一。杨教授提出，我们在军事科技领域不断取得重大成果的前提下，切不可盲目自大，要时刻保持清醒的头脑，居安思危，实事求是、精益求精、攻坚克难，不断提升我国的军事实力，构筑起强大的国防威慑力，确保祖国的安宁。杨教授利用课间时间与听众们进行了互动交流。杨教授的报告受到与会人员的一致好评。讲座结束后，与会人员参观了位于北新中心的“未来建筑馆”和“鲁班万能板全装配样板房”，大家对北新建材的全球布局、节能环保产品、全装配房屋产生了浓厚的兴趣，

## 杨鸿问

1943年9月生，中共党员，研究员，中国科学家论坛副理事长，中国机械工程学会高级会员。我国导弹卫星测控车总设计师，我国导弹运载发射车副总设计师兼总体设计组组长以及其他军事装备的设计负责人。山东科技大学，武汉科技大学，南昌航空大学兼职教授。曾任，泰安专用汽车制造厂总工程师，泰山科学技术研究院院长，泰安开发区副主任，泰安科委副主任，泰安高校科技开发中心主任，泰安科协副主席，总支书记，山东科技大学机械电子学院研究生答辩委员会主席。



# 誉满“精诚”道正声远

## 北京广誉远国医馆暨北京中医药文化旅游示范基地开业



11月20日,北京广誉远国医馆暨北京中医药文化旅游示范基地开业揭牌典礼在北京前门大街举行。至此,“清代四大药店”之一的广誉远国医馆正式落户北京。

东盛集团董事长、广誉远掌门人郭家学坦言,北京是全国医疗资源最为集中的地区之一,前门大街是北京非常古老和著名的商业街及旅游中心,广誉远国医馆选址于此,依托北京市名老中医与优质名医资源,弘扬中医药文化,为公众提供多层次、多元化的中医药健康服务,将中医智慧惠及北京百姓。

郭家学表示,广誉远是一家具有近500年历史且不断代传承的国药老字号企业,长期以来广誉远一直在用“匠心精神”传承着中药的精华。“尊德贵生、传承创新”是广誉远的企业理念,

也是广誉远衡量生命价值的尺度。自创立以来,广誉远始终秉承着“修合虽无人见,存心自有天知”的制药古训,将每一粒药都做到极致,质量过硬如磐石。广誉远龟龄集、定坤丹、安宫牛黄丸等三项传统制作技艺已被认定为国家级非物质文化遗产。

此次北京广誉远国医馆的开业,将力聚多方名医资源,提炼中医几千年的精髓,通过针灸、推拿、养生保健等方式服务于北京市民,稳扎稳打地推动国家健康中国发展战略。

(据中国证券报)

JUNIOR

11月9日,在由中国企业改革与发展研究会协办的“2019首届中国国有企业研究论坛”上,中国企业改革与发展研究会会长、首都企业家俱乐部理事长宋志平围绕国企改革政策思路、前沿理论、实践经验等国企改革攻坚战话题,作了题为《国企改革:我们的成就和挑战》的主题演讲,受到与会人员的一致好评,故本期予以全文刊载。

全球瞩目的第二届中国国际进口博览会本月在上海隆重举行,中国石油、中国海油、中国石化、中国建材、中国恒天、北汽福田等会员单位踊跃组团参展并多方洽谈签约,收益显著,本期对他们在进博会期间的相关情况进行了报道。

全聚德做为具有广泛知名度的老字号传统企业,在不断变动的市场化经营中面临着业务下滑的严峻考验,他们知难而进、审时度势、大胆尝试、敢于创新,以崭新的面目在大兴新机场一炮打响,对此,北京日报进行了纪实报道。

高速发展的数字化进程对于企业组织和产业的影响日趋强烈,如何接受数字化并推动企业不断地朝向一个新的增长方式,是企业的当务之急,对此企业文化与战略专家陈春花教授给了我们一个行之有效的解决方案。

# CONTENTS

## 目录

SHOUDUQIYEDIA

### ■ 卷首语 Preface

#### 专家论坛

10/陈春花：迈向数字化产业新时代

#### 企业家论坛

14/宋志平：国企改革 我们的成就和挑战

#### 企业万象

20/在大兴机场体验不一样的全聚德

#### 俱乐部文苑

24/张文台 杨鸿问唱和诗

26/宋志平：我在企业四十年

#### 企业家方略

28/德鲁克：关于人生，我有7条经验分享给你

#### 袁宝华管理思想

34/袁宝华论社会主义企业管理(连载)

#### 会员单位信息

40/中国海油举办“海洋石油合作共赢与高质量发展论坛”

40/中国建材集团参加第二届中国国际进口博览会

41/世界50大石油公司排名出炉 中国石油位列第三

41/中国海油做好第二届进博会服务工作

41/王兵荣获“2019中国房地产产业链领军人物创新成就奖”

42/北汽福田氢燃料电池客车亮相进博会

42/慈铭体检韩小红博士荣获“健康中国”健康管理贡献奖

42/国投盛世赞助《2019儿童优先·幸福公益》活动共筑儿童健康未来

43/北新集团组团亮相2019北京住博会

43/由中水电建设的凯乐塔水电站形象荣登中几建交60周年纪念邮票

43/联想控股股份有限公司位居2019北京民营企业百强榜第二名

44/“公转铁”！北京—雄安4个绿色物流基地启用

44/中石油在进博会上与21家外企签约，将深化油气全产业链国际合作

44/中国首次成功申办世界地热大会

45/浙江富春江通信集团有限公司荣获2019中国光通信最具竞争力企业10强

45/全国百家媒体走进古贝春

45/同仁堂获中国标准创新贡献奖

#### 韩博士健康信箱

46/干细胞抗衰之巢（上）

封三/北新建材



编印单位：首都企业家俱乐部

主 编：王 兵

副 主 编：魏新志 段孟娟

编 委：朱永洁

美 编：李 波

京内资准字：2018-L0087号

编辑部地址：北京未来科学城七北路9号  
北新中心A座三层

邮 编：102209

电 话：(010)57868891  
(010)57868890

传 真：(010)57868870

网 站：www.chinacec.com

电子信箱：chinacec@sina.com

印 刷：北京中华儿女印刷厂

印 数：1500册

发送对象：会员单位

印刷日期：2019年12月10日



俱乐部微信服务号



## ——企业文化与战略专家，北京大学国家发展研究院管理学教授陈春花在哈佛商业评论2019中国年会上的演讲

大家好：

现在我就数字化对于企业组织和产业的影响，和大家共同交流自己过去七年的研究心得。

今天所有人都会遇到一个最大的挑战，就是不得接受数字化。数字化的进程比我们想象的要快，这些进程推动着企业不断地朝向一个新的增长方式。我们要找出新的增长方式可能才会找到解决的方案。

### 为什么企业必须做数字化

在我过去的数字化研究当中，我发现，非常多的公司已经计划使用数字化转型的财务相关服务。过去三年我们不断和金蝶做一项研究，发现客户的变化是最快的。

我在很多场合跟很多企业说，为什么要做数字化？最根本的原因不是数字化本身，而是我们非常多

的客户和消费者，已经率先进入数字化，顾客端已经变成数字化了，我们就应该要有能力去接受这个挑战。

就像今天如果你想吃一餐饭，可能不是自己做决定，而是大众点评帮你做了决定。这本身就是数字化带来的一种你要接受的生活方式。

所以，在数字化发展的整个过程当中，我们看到很多新的商业模式借助于数字化，这种转换是非常有意思的。

我们前一阵都非常关心星巴克跟瑞幸咖啡之间的差异到底是什么。星巴克给了我们一个工作和生活以外的第三空间。而瑞幸咖啡给了我们一个无限空间，这使得我们在消费端也被数字化场景做了彻底的调整。因为这些调整，你就会发现，数字技术推动的消费改变比我们想象的要大得多。

过几天，我们会迎来中国很重要的一个时间——双十一。双十一对于整个零售业和整个商业模型的改变，是完全借助于底层的数字技术。这种底层数字技术所服务的国家，所服务的人群，所服务的交易数量其实是超过我们想象的。

### 如何认知数字化带来的变化

我过去7年跟23家数字转型成功的中国领先企业在一起，感受特别深的就是我们真的要问，我们该如何去认知数字化带来的这些变化。

我就回到了康德去寻找这个方法论，我发现他给的方法论其实是让我有机会去讨论我们怎么理解数字化。我就用两个解释帮助大家理解数字化。

数字化和以前所有的技术不同，最大的变化在于它是以变化的速度带来变化。我们以前其实是以变化作为改变的一个驱动力量，但是数字化很可怕的地方是它用变化的速度来驱动。

如果以变化的速度来驱动，其中很重要的一点就是时间的概念变了。我们以前的时间概念是从过去到现在到未来，可是数字化来了之后，它不是用时间的这个一维性，它是以地点到速度到加速度。这意味着所有的行业其实都可以被重新定义，这也意味着过去的经验对未来没有太多的帮助，因为它不是按照时间一致性的延续去走。它是完全从地点打乱，然后从速度和变化速度去走。

在农业时代，时间是永恒的。我自己在农业的时间非常长，做农业企业的挑战跟做其他行业不一样，因为农业企业拥有的是生命。所以你就不能说今天的猪肉价格非常非常高，全部都努力去生产猪，价格就会下来。不可能，因为养猪要长很长时间。这就意味着在农业上的理解，时间是一个永恒的概念。

到了工业时代，时间就是单位产出最高的时候，可以获得非常高的增长，所以我们就用了一句话叫「时间就是金钱」。

再到数字化，数字化迭代的速度非常快，它以变化的速度作为驱动力量。结果你就会发现未来就是现在，现在就是未来，时间必须是当下的意义。

如果我们按照时间这个概念去理解，就会发现数字化真正的冲击就是保护竞争优势的时间变短了。这不仅仅发生在科技领域，而是遍布所有产业。这就是数字化的本质。

因此，很多行业的调整比我们想象的快。比如，有线电话的普及率从10%到40%花了39年，移动电话花了6年。然后苹果出现，让手机从通讯产品变成一个智能的终端，这个普及速度只花了三年。

所以我们可以告诉各位，数字化带给我们最大的挑战就是所有的东西都有了一个时间轴，而时间窗口在变短。如果你的商业模式和你的产品跟时间没有关系，我就会非常担心，因为这意味着你停留在工业时代，不是在一个数字化的时代。

在数字化时代，企业有三件事情跟以前不一样：企业的寿命、产品的生命周期、争夺用户的时间窗口。这就意味着我们在市场的竞争格局当中，企业所面对的挑战是跟以前完全不一样。

### 理解数字化带来的新产业时代

我们未来为什么有新的可能性？很重要的原因就是数字化会带来第四次工业革命，第四次的工业革命跟前三次都不一样。

前三次是把机器和人割裂开来看的，比如说火车改变的是交通的速度，汽车改变的是物流的速度，以计算机为代表的新技术革命改变的是商业和整个流程的速度。

第四次工业革命最重要的是人机之间的关系不再是割裂的，两者要并行。前段时间我在《哈佛商业评论》上发了一篇文章，人机协同的时候我们就会有四种情况出现，最后一种情况是替代和吞噬，也就是机器把人替代掉。

如果我们按照这个概念来讲，数字化对产业的意义是什么？是它会带来一个新的可能性。按照熊彼特的观点，数字化资源将通过各种形式源源不断渗透进产业链的每一个环节，将诞生无限可能的「新产业组合」。所以未来我们的机会实际上会是更多的。人工智能专利覆盖数量的前20位产业，其实是比我们想象的覆盖量要大。

#### 案例1

我前一阵去广州的南沙调研，体验了一次无人驾驶出租车。因为法律规定中国的出租车驾驶位上还是要有一人，所以会有一个司机坐在上面，但是他不碰方向盘。因为车子整个前面是一个非常大的屏幕，可以把路况看得比自己驾驶时清楚得多，比如车外所有车和它的距离、车往前走的情况，然后我坐在里面就很紧张。

更可怕的是，心里想快停它就会真的停，说快走它就真的快走，说转弯它就转弯。你就会觉得非常恐怖，你想什么，方向盘就自动在转。终于到了目的地，我下车后才松了口气。

我在北京不开车，因为北京的路太难开。我回来之后跟自己说赶紧开车，因为有一天法律一定会规定人不能驾驶汽车，这就是我们要接受的变化。

#### 案例2

医生是一个专业培养、持续成长的领域，但是数字技术要求医生必须要有一个很好的人机合作，这样医生才可能更精准，更有效地去保护健康。

所以，我们一定要接受数字化带来的非常多的变化。

### 应对数字化需要做出三个根本性的改变

数字化带来了许多变化，下面我结合过去七年研究得到的一些结论，给大家几个建议。

#### 1. 改变认知

第一个我们要改变认知，我们不能用传统的逻辑

去看数字化所带来的产业变化和企业变化，你至少要有六个关键认知的改变。

- 今天所有的东西都在转换为数据，不是转换为产品。

- 不能去跟别人竞争，一定要跟别人去合作。

- 今天拥有什么不重要，重要的是跟谁连接。

- 要回到顾客这一端，同时要有能力建立可信用和开放协同。

- 要有长期的准备。

#### 2. 战略从竞争逻辑转向共生逻辑

第二个根本性的改变就是你的的确确要由竞争逻辑转向共生逻辑，这是我跟廖俊文老师的一个研究。我们在这个研究当中发现，我们过去在工业时代强调的是满足顾客需求，所以我们基本上是要用比较优势，比较优势当中一定会有输赢。

数字化时代中很重要的一项是创造顾客价值，这是两个最根本的区别。当你创造顾客价值的时候，那你就不是跟谁竞争了，应该是跟谁合作去获取更大的生长空间。

所以在战略上，我们有一个很大的变化就是你要重新定义你的空间。

我们在战略上基本上回答三个问题：想做什么，能做什么，可做什么。

在工业时代，「想做什么」是初心，「能做什么」看你有什么资源和能力，「可做什么」就是看在什么产业中选什么位置。

可是到了数字化时代你就会发现，「想做什么」关键是你能不能重新定义。「能做什么」不是你拥有什么资源，其实是你跟谁连接，你如果能连接就会有非常多的资源和可能性。「可做什么」也不受产业条件的限制，要求你做跨界合作。所以这是一个完全改变，我希望这个改变能帮助到大家，去想象你今天的可能性。

#### 3. 组织管理从「分」到「合」



第三个变化就是我们在组织管理当中的调整。在今天得到很多机会的企业，就是因为它们有非常大的能力去做这种调整。

从「分」到「合」当中，第一个就是管理必须按整体去看。管理一定是从顾客端开始，然后顾客的边界到哪里我们就应该到哪里，接着解决人、组织跟效率之间的关系，解决成本跟顾客价值的关系，最后到组织跟外部的协调的关系。

第二个就是你要打开边界，跟更多人去合作。今天的企业没有办法自己独立创造价值，必须能够真正地去跟更多的企业导向共生的概念。共生的时候怎么运作内部的机理？我在今年写了新书《协同》，回答今天的企业怎么能够真正去获得组织内外系统整体效率的最大化。

在我讲的共生组织当中，我需要你明白四个最重要的要求：怎么做共生信仰，怎么去技术穿透，怎么回到顾客端，怎么成为「无我」领导去共同协同。而到协同这个部分的时候，我们就需要你六件事情要做改变。在这六件事情当中，很难的是能不能调整到

你愿意跟别人去协同共生。

### 不确定时代，人人需要改变

我们在数字化的过程中遇到一个很大的难题，就是在组织管理中，我们没有办法打开自己的边界。如果你不能打开自己的边界，你就没有办法真正去解决这些根本性的问题。

今天所有的企业遇到的挑战是不确定的，但是这个不确定并不是最重要的挑战。我最近研究不确定的时候有一个非常好玩的发现：蒸汽机出现的时候，我相信那个时代的企业也觉得是最大的不确定性来了；计算机出现的时候，最大的不确定性也来了；今天数字化来了之后也说最大的不确定性来了。

所以，我认为不确定并不是大家的危险，最大的危险正如德鲁克说的：「动荡时代最大的危险不是动荡本身，而是仍然用过去的逻辑做事。」

所以在数字化当中，我们需要你改变的实际上是你的认知逻辑、战略逻辑、管理逻辑。这些都是要做出很清晰的调整的。谢谢各位！（据前瞻网）

# 国企改革：我们的成就和挑战

——首都企业家俱乐部理事长宋志平在中国企业高质量发展论坛上的发言



11月9日，由中国国有企业研究院主办、中国企业改革与发展研究会协办的“2019（第一届）中国国有企业研究论坛”在中国大连高级经理学院举行。论坛以“国企改革攻坚战”为主题，国资监管部门相关领导、国企智库专家、知名学者、国有企业家等百余人汇聚一堂，围绕国企改革政策思路、前沿理论、实践经验等问题展开了深入交流与探讨。

中国建材集团董事长、党委书记，中国企业改革与发展研究会会长、首都企业家俱乐部理事长宋志平出席论坛并作了题为《国企改革：我们的成就和挑战》的主题演讲。全文如下：

大家好！

今天非常高兴来大连高级经理学院参加首届中国国有企业研究论坛，我结合本次论坛主题“国企改革攻坚战”和大家分享关于国企改革的观点。

国企改革是一个沉重的话题。我在国企工作整整40年，搞改革也有

20多年。1994年，国家搞现代企业制度试点的时候，我当时所在的北新建材就是试点企业。2014年，国务院国资委推出混合所有制改革试点，我所在的中国建材集团又是试点企业。国企改革我“试”了20年，从“黑发人”试到了“白发人”，我也希望国企改革能尽快完成。2020年要完成国企改革的任务，论坛的主题聚焦“攻坚”，我们今年还是要攻关。

党的十九届四中全会通过的《决定》里提出，“发展混合所有制经济，增强国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力”“有效发挥国有资本投资、运营公司功能作用，健全劳动、资本、土地、知识、技术、管理、数据等生产要素由市场评价贡献，按贡献决定报酬的机制”等重要思想，具有重要的含义。我们要深刻理解、加强学习，在这个基础上指导国企的改革工作。今天我分三段话和大家进行交流。

## 第一，我们破解了国有经济和市场经济结合的世界性难题

国企改革40年我们都解决了什么？我们破解了一个难题，就是国有经济和市场经济到底能不能结合。按照西方社会的回答是否定的，他们认为国有经济和市场经济是不能结合的。因为西方国家搞过国有化运动，也搞过私有化运动。上世纪80年代，密特朗总统上台后在法国搞国有化运动，后来右派又搞私有化运动，现在基本是私有化的体制。目前搞国有企业的，大多是一些小国家，效果并不是很好。我国是社会主义国家，我们在做一个艰难的探索，到底国有经济和市场经济能不能结合起来，这一探索历经40年。刚才有嘉宾谈到国企改革时间太长了，那是因为这场改革太难了，可以说是个世界难题。

为什么说我们破解了这个难题呢？大家看到这些年，国有经济在快速发展，民营经济也在快速发展，尽管过程中有些磕磕绊绊，但国企和民企共同支撑中国经济的发展。在今年的世界500强中，中国上榜企业有129家，大陆有119多家，国企有87家，央企有48家。有人认为世界500强是500大，不优也不强。我的看法是，当年国务院国资委成立之初，我国世界500强企业只有2家，十几年来我们的进步是明显的，当然企业如果能优能强更好，这也是我们奋斗的目标。由此看来，国企改革还是取得了很大的成绩。

党的十八届三中全会《决定》里提出混合所有制经济，这个提法非常好。这是一个新的企业制度，用这个新的企业制度来解决国有经济和市场经济怎么结合，可以说终于找到了一个方法或者说是一个特色。因为中国不能一概去搞私有化，但又要搞市场经济，所以我们必须找到融合的方法。十八届三中全会《决定》定义了什么是混合所有制，十九届四中全会又专门把

混合所有制提出来，发展混合所有制经济，增强国有经济。

2013年在成都举办的《财富》全球大会上，有场关于国企和私企的论坛，回答问题很有挑战，因为当时国企的舆论环境并不是很好，美国耶鲁大学的资深教授史蒂芬·罗奇做主持，他过去是摩根士丹利的首席经济学家。论坛开始，罗奇就问我：“宋先生，您怎样理解让中国国企成为充分竞争市场中的一员？”“您认为20世纪90年代关于国企上市的决定，是不是推动中国企业提高竞争力的主要力量？”我说，“您的问题就是答案，中国的国企是经过这么多年改革的国企，是被上市了的国企，是混合所有制的国企。中国的国企和西方理解的国企是不一样的，和计划经济时期的国企也是不一样。此国企非彼国企，此央企非彼央企。”

大家知道，中国建材是央企，可资本金项下只有25%的国有资本，75%是社会资本。我过去工作过的国药集团，资本金项下只有35%左右是国有资本，65%左右是社会资本。中国的国有企业是新型的和市场经济混合了的国有企业，过去大家认为国有企业政企不分、没有效率，后来发现国有企业迅猛发展。其实这是有内在原因的，原因就在于改革，就在于国有企业找到了一个方法。

混合所有制最重要的是“改”而不是“混”。十四届五中全会提出国企改革的方向是股份制改革。然而不幸的是，我们很多企业上市了，但后来大家把国有控股公司视同为传统的国有企业，又把国有企业视同为国家行政单位。对任何行政部门的要求，后面都会加上国有企业参照执行。国有企业后面再加一个括弧，含国有控股和相对控股的企业，所有的上市公司都包含进去，就像打牌一样，打到十一又被勾了回去，改革就付之东流了。党的十八届三中全会提出了

混合所有制，我们欢欣鼓舞，终于找到一个出口。我们希望把混合所有制企业能区别于传统的国企进行管理，再找到第三条道路，既有国企的管理，又有民企的管理，还有混合所有制企业的管理。既然混合就不是单纯国企，为什么不能给混合所有制企业找到一个管理方式呢？

十九届四中全会肯定了混合所有制对国有经济的作用，其实国有企业的家数不是越多越好，国有企业家数也不宜太多，应是抓大放小，而国有经济应该越来越强大，国有经济做强、做优、做大才是根上的事。现在也在改变说法，大家可以仔细去看，过去讲的是国有企业做强、做优、做大，现在是国有资本做强、做优、做大，提法上发生了变化，我们认识的深度在进一步加深。国企经过40年的漫长改革，找到了混合所有制，架起国有经济和市场经济相结合的桥梁，只要我们坚持，不再把混合所有制流于形式，不再把混合所有制认为是国有混合所有制，这样我们离成功就不远了，我们就为改革而欢呼。因为我们又迎来了一次重大机会，是党形成的决议、共同的认识。国企改革我们找到了解决的方法，问题是这个方法大家是不是想清楚了，是不是真正喜欢它，还是只是“叶公好龙”，如果还是抱残守缺，把混合所有制简单流于形式，再给勾回去，我们就会失去这个宝贵的机会。

## 第二，我们的改革取得了很大的成就

我今天站在这里和大家分享国企改革的认识，就是因为中国建材因改革取得了大的成绩。20年前，中国建材集团营业收入仅有20亿，是一家资不抵债的公司。它是如何怎么发展成现在营业收入4000亿、利润300亿，全球最大的建材公司呢？这家公司没有任何的垄断。要说国家的支持，20年前国家给的支持更

多，但那个时候公司却步履艰难，但恰恰是因为迈入市场，公司又活了起来，而且活得还不错。不仅中国建材一家国企这样，这其中一定是我们做对了什么，那么我们做对了什么呢？现在我跟大家分享一下。

### 成就一：上市混合

今天中央企业70%的资产在上市公司，或者说我们主要参与竞争的都是上市公司，很少是国有独资公司。上市后，募集的大量资金用于支持公司的发展，如果没有上市，大多的国企和央企可能活不到今天。上市是我们做得非常正确的选择，当然当年上市的时候也是因为没有资金，才选择去上市。上市以后，我们引入市场机制，就得按照上市公司的标准来要求自己，尽管没能全做到，但毕竟和过去单一的国有企业不同了。任何政府部门都会想到这是一家上市公司，要注意到还有股民，还是有约束的，所以“上市”对我们来讲意义深远。我先后经历了北新建材在深圳上市、中国建材H股在香港上市、国药控股H股在香港上市等等，目前中国建材有13家上市公司，国药有6家上市公司，通过上市，企业募集大量资金，同时引入市场化机制，在市场监管下发展。

### 成就二：董事会建设和薪酬改革

外部董事占多数的董事会、薪酬制度改革等等，这些对央企来讲是一件很大的事情。外部董事在董事会占多数是对的。《公司法》里只有董事，没有外部董事、独立董事、职工董事之分，不管董事来源是什么，在董事会里只是董事，而且董事最大的作用是促进企业发展，而不是在董事会里一部分董事监督另一部分董事。应该由董事长做班长，组织董事们一起开好董事会。董事的来源可以是多元化的，因为通过来源调整董事结构，减少内部人控制的可能。董事个人要对自己负责，要对公司负责，这个问题不能搞糊涂。

我们的薪酬制度也是做了半市场化的改革。二

级、三级公司是放开了一些，但我们还是有一些限制，所以我们没有完全市场化，是半市场化的薪酬制度。即使半市场化的薪酬制度，在今天看来，仍然起到改革的作用。所以，国资委外部董事占多数的董事会和薪酬制度的改革，促进了整个央企的进步，我们应该肯定它的进步作用。

### 成就三：坚持主业和瘦身健体

这些年，国企、央企坚持主业的做法是对的。国资委主张央企三个主业为限，“一主两辅”。最初企业都不是很理解，但正是因为有主业的限制，成就了48家央企成为世界500强。大家知道，很多企业一有赚钱业务就想做，如果没有这个限制，这些企业今天都不知在做什么。过去这几年，很多民营企业没有主业意识，就犯了错误，都是机会主义，没有长期主义，觉得什么赚钱就一哄而上做什么，结果形成很多损失。

在瘦身健体方面，央企取得了很大的进展，也是做对的事情。近三年，央企减少近1.4万家企业。中国建材减少400多家企业，管理层级从7级压减至4级，压减冗员5万人，未来三年还要再压减5万人。中国建材的财务杠杆降低13%。而恰恰相反，很多民企却在抵押资产、质押股权，大举扩张规模，过去国企曾走过的弯路他们又全犯了，犯一轮错误后才明白这个道理。

### 成就四：创新转型

大家都知道，央企是创新的组织，一大批具有世界先进水平的标志性重大科技成果，如大国重器等都是由央企完成的。像中国建材有26家科研设计院，3.8万名科研人员，1.2万项专利，中国建材行业几乎所有的技术都是由中国建材提供的，每年国家科技一等奖、二等奖都是中国建材所获得。这些年，我们的创新转型做得都不错。

### 成就五：“一带一路”

在“一带一路”建设过程中，国企、央企领头打头阵，比如架桥、修路、打井等基础建设都是国企、央企承接的。中国建材在“一带一路”沿线国家建了300多个水泥厂，全球65%的大型水泥厂是由中国建材建设的。试想如果没有这些水泥厂，当地该如何架桥、如何修路，过去非洲地区每吨水泥2000元，现在只有300-400元，大大降低了建设成本。30年前，中国的水泥设备等都是从跨国公司购买，而现在很多跨国公司都是从中国建材购买，“30年河东，30年河西”，为此我们做出了重大贡献。当然我们在“走出去”道路上，在“一带一路”建设过程中，也和跨国公司共同合作，共享机会。我们在进博会上签署相关合作协议，与ABB、施耐德等很多企业寻求合作，而不是“吃独食”。

### 成就六：党建工作

2016年10月，全国国企党建工作会在京召开，习近平总书记作了重要讲话，国企的党建工作有了实质性提高。党建工作很重要，企业做大了用什么管理整个公司呢？西方有一个词叫“企业文化”，企业文化还有一个深刻的解释是“企业宗教”，不然企业几万人、几十万人分布在世界各地，靠什么有统一的思想。中国公司也是如此，要建立自己的企业文化。实际上党建工作就是我们基础的政治文化，这些年整个市场环境净化，我们可以安心做事。过去我们做事情，要考虑到方方面面，要按照社会规则去做；现在做起来就很简单。党建在企业里，我主张党建文化一定要和企业经营相结合，中国建材在党建工作中，牢牢坚持“四个结合”。一是党建工作要和治理管理结合，始终坚持两个“一以贯之”；二是党建工作要与生产经营相结合，不能“两张皮”；三是党建工作要和企业文化相结合；四是党建工作要和廉洁从业相

结合，真正发挥独特的政治优势。

国企要向民企学习他们的市场意识、企业家精神、市场机制；而民企要向国企学习战略规划、管控体系、党建文化和团队建设，这是民企比较薄弱的。国企和民企要互相学习，取长补短，不只是国企向民企学，民企今天出现很多问题，也应该好好研究国企这几年都做了些什么，也要向国企学，这也是非常重要的。

### 第三，我们面临的挑战

我们现在面临不少的挑战，大家可能会说，国企既然搞得这么好，那就别改革了。其实说得不对，因为我们还有更高的要求，我们要建世界一流的企业、要实现高质量发展、要加大国际化步伐，所以要继续改革。我们前面的改革还有不到位的地方，还有半市场化的东西，还有面临很多挑战。我们的改革还有最后一公里，改革还有最后一扇门必须推开。当前国企改革面临三个挑战。

#### 挑战一：市场化竞争中性的问题

不论国际市场还是国内市场，企业竞争要中性。按照国企的分类，如果是公益保障类的企业，就应该国企自己做，民企不一定参加，因为属于非竞争领域，本身是政策性也不赚钱，即使赚钱也是有政府补贴。但在竞争领域的国企，就应该坚持竞争中性原则，否则在市场里，一方面用的是纳税人的钱，另一方面是和纳税人在竞争，这样逻辑就出了问题。如果不符合竞争中性，国企在国际上也无法招投标，这就是我们今天的挑战。讲到国企，有些人认为是“中央军”，有“红帽子”，殊不知在国内市场竞争时，民企会认为不公平，到国外去会遭到当地企业的抵抗，他们认为当地企业怎么能和一个国家进行竞争。

我们的企业已经不是传统意义上的国企。比如，我原来工作过的北新建材，中国建材集团在中国建

材股份持股44%，而中国建材股份在北新建材持股35%，也就是说，在北新建材这家上市公司里国有股不足15%。澳大利亚提出所谓的竞争中性，是指国有股不得超过30%；美国最苛刻的州立法规定国有股不得超过25%。而我们很多的上市公司里，真正的国有股其实都不到20%，还戴“红帽子”参与竞争，其实完全没有这个必要。

现在我们有了混合所有制，摘掉了国企的帽子，要进一步巩固混合所有制改革的成效。真正做到国资委管资本，聚精会神地管好资本；中国建材集团是投资公司，决定投资为国有资本增值；混合所有制企业，就是一般性竞争性企业。这个问题不解决是不行的，因为我们遇到了挑战，不能自讲自话，要讲大家通用的语言，要被市场接受才行。

#### 挑战二：弘扬企业家精神

习近平总书记说，市场活力来源于人，特别是来源于企业家，来源于企业家精神，中央和国务院发文指出，国有企业也有国有企业家。遗憾的是，很多政府官员包括社会都不承认国有企业有企业家。任正非是企业家，马云是企业家，但央企有创新的领导人是不是企业家，在座大家说是，但社会上有人不认为是，觉得是国资委红字头任命的干部。如果一个企业没有企业家精神，如果企业家没有主心骨，这个企业是很难做好的。也有人认为企业的领导人、管理者是企业家，其实也不完全是，那些具有创新和冒险精神、善于捕捉机遇的人才称得上是企业家。

最近在山东召开了中国企业改革与发展论坛，很多知名企业都在会上进行了交流，山东重工董事长谭旭光、万华化学董事长廖增太、徐工集团董事长王民等三位地方国企的负责人也参加了主题论坛，大家觉得谭旭光、廖增太、王民更像企业家。关于企业家精神，现在社会上喊得挺响，但有关部门是

不是要接纳企业家精神，是不是要真正保护、爱护和弘扬企业家精神，这是根上的事。我们看到现在地方国企改革紧紧围绕弘扬企业家精神，比如王民65岁，为了保证他能继续做，徐工集团退出一部分国有股；董明珠65岁，珠海国资委退出格力一部分国有股，来保证她能继续做；上海绿地三家国企持股48%，职工持股26%，三家公司发表公告，不做一致行动人，保证张玉良做董事长。他们都明白一个道理，企业如果没有一个企业家，那么这个企业就没法做下去。实际上企业家是国企的核心，不要认为有个干部就可以做企业。现在有些地方国企搞得一塌糊涂，就是因为这些企业的负责人大量改由政府的厅局长担任，使企业行政化，这些国企又怎能做好呢？

#### 挑战三：如何建立共享机制

企业到底是为了什么？1975年美国大企业圆桌会议制定了一个原则，即股东利益最大化、股东至上，指导了全球多年的资本主义社会发展。现在他们又聚在一起开会，认为现代企业不能只关注股东，还要关注利益相关者。我们进行市场经济改革，企业到底为什么？为国家保值增值没有错，没有所有者就没有企业。但经营者和劳动者呢？劳动者不能只给他们成本，因为他们靠工资连房子都买不起。劳动者应该参与公司财富的分配，共享成果。所有者可以得财富，但没有必要全部财富都归所有者。今天的新经济和创新也一样，企业创新后的财富是否只归创业者少数人，还是应该分配一部分给员工，因为员工通过5+2、白+黑的工作付出很多劳动。我的想法是，我们必须建立新的分配机制。

关于分配报酬，十九届四中全会首先提出的就是劳动，这也是我们社会主义最基本的东西。我们的分配规则必须改变，财富分配应惠及职工、惠及所有利益相关者，而不是被所有者全部拿走。民营企业所有

者是这样，国有企业的上级单位也应该想通这个问题，国有企业的财富不能都被国家拿走，要让出一部分给管理者、劳动者。企业的员工、企业财富的创造者应该得到应有的收获。埃及国家立法，企业的利润至少要10%分配给员工，这里指的是财富，而不是指工资成本。

国企应该积极改革。比如说华为，去年我专门和任正非谈了很长时间，华为的成功主要是因为任正非的企业家精神，加上它的财富分享机制。我们学万华，万华做得好也是因为机制，万华的股权结构是国有股20.6%，职工持股20%，剩下是散户。习近平总书记去年6月13日视察万华时，讲了一段发人深省的话，“谁说国企搞不好，要搞好就一定要改革，抱残守缺不行，改革能成功，就能变成现代企业。”总书记讲的这一席话回答了国企改革的关键点，是指导国有企业改革的箴言。

“谁说国企搞不好？要搞好就一定要改革”就是说国企能搞好，但搞好一定要改革，不能不改革。现在有人认为国企搞得很好，还改哪门子革？“抱残守缺不行”，我们关键要理清楚“什么是残”“什么是缺”“谁在抱残”“谁在守缺”，这是我经常思考的问题。过去那些条条框框、陈旧观念就是“残”和“缺”。政府部门和国企领导人都有“残”和“缺”。“改革能成功，就能成为现代企业。”企业想成为世界一流的前提是改革能成功。

从事国企改革部门领导，国有企业的领导人都要认真思考总书记讲的话，要不要扪心自问，要不要自我反思？要不要为改革勇于担当，放手一搏？如果认为改革都是别人的事，责任都是别人的，和自己无关，国企改革恐怕一万年都完不成，也永远没有结束的日子。

谢谢大家！



## 在大兴机场 体验不一样的全聚德

通航近两个月的大兴国际机场正在成为被零售、美食包围的北京商业的新地标，这里不仅仅是一座机场，也是一个“美食购物天堂”。而在众多网红店中，由全聚德集团孵化的“聚德面舍”、“小全聚德”和“全聚德供销社”正在成为去新机场“一游”的打卡地。

### “在这儿吃饭让人觉得很舒服”

红灯笼样式的吊灯、青瓦堆砌的隔断、吧台墙面点缀的各色绿植，食客们一走进其中便被清新简洁的风格所包围，而不失中式元素的点缀也让顾客频频掏

出手机，拍照留念。这里就是聚德面舍——全聚德新孵化的一个子品牌。

记者在大兴国际机场发现，来这里打卡的除了旅客，还有不少市民朋友。王阿姨就是特意约上老伙计一起来新机场打卡的。她和好姐妹都是住在附近的居民，今天第一次来新机场特别激动。“我们也是第一次来，没想到这么好。”王阿姨一边给朋友拍照一边告诉记者，“我们还真是特别喜欢小全聚德这边的景观，所以特意选在门口拍张照。”此刻，两位阿姨正在小全聚德门口摆着pose，构图中除了小全聚德的绿植，还有镂空的外墙，和阿姨开心得合不拢的嘴。

而此时，另一位旅客也走到门前，喊记者帮忙拍照。她说自己特意选了新机场的航班，下午两点的班机，11点多就到了机场，为的就是多逛会儿。“这里给人一种耳目一新的感觉，比如这儿搭配的花花草草，和中式的红色点缀，感觉特别有新意。”

而另一边已经在“聚德面舍”点餐的顾客则表示，这里的全聚德感觉不一样了，“跟印象中的全聚德不同，原来在市里吃全聚德都是特别正式的感觉，这儿让人觉得很惬意，更自在，而且可以选择靠着玻璃围墙的位置，看着下面机场的景观，心情也好。”他告诉记者，自己是昌平人，因为太远一直没机会来，今天正好来附近办事儿，终于能来一睹新机场的风采了。“其实很多人都是吃环境、吃氛围，我就是看这儿让人觉得很舒服，所以就选择来这儿吃了。而且这里的面价格也很合理，分量足，味道也不错。”

除“聚德面舍”“小全聚德”外，“全聚德供销社”也是大兴国际机场的著名打卡地，在这里可以看到黑白电视机、老缝纫机、老皮箱、暖水壶、搪瓷脸盆 各式老物件再现了上世纪六七十年代供销社的场景，让不少人或驻足拍照或为身边朋友讲述过去的故事。

### 这里现片的烤鸭可以上飞机

全聚德工作人员告诉记者，大兴国际机场正式运营以来，旅客和游客数量都在逐步增加。考虑到机场的特殊性质，全聚德特别加宽了桌间距，为旅客设计出了安放行李的空间，让客人用餐不必担心箱子没地儿放。

机场目前的三个新品牌与市区的全聚德完全不同，“主要是突出一个方便、快捷的特点，因为过来用餐的客人大多是旅客，都比较赶时间，所以我们在设计菜品时就专门为机场的客人安排了比较快的菜品，脱离了传统全聚德的菜品风格。”

销量好的非烤鸭莫属，而这家机场店最大的特点是这里现片的烤鸭可以带上飞机，也因此外带特别受

欢迎。“我们特别咨询了航站楼的工作人员，在保证符合安全规定的基础上，让旅客可以顺利将烤鸭带上飞机，这是全聚德第一次入驻机场，也是可以让现烤烤鸭上飞机的店，所以反响还是不错的。”工作人员介绍说，“为了保证烤鸭的味道，考虑了烤鸭的水分、味道等多种元素，我们的外带包装正在进一步完善中，最终实现外卖烤鸭上桌的特有仪式感。今后客人可以通过网络，提前预订烤鸭，现场取货。”

同样受欢迎的还有此次全聚德推出的新品牌——聚德面舍，这也是全聚德第一次尝试以面和休闲小食为主体打造的休闲餐厅。“我们也是初次尝试，考虑到在机场运营符合旅客的需求，满足赶时间和长时间等待两部分人群的需要，打造了这样的休闲餐厅。”据悉，餐厅的面和菜品保留了全聚德的传统工艺，同时又有创新。

### 新生品牌适应新市场

据悉，全聚德此次推出的全新门店是百年餐饮老字号适应未来消费市场、打造新生活方式的创新行动，也是全聚德集团推出的第一批新产品模型。

“小全聚德”突破传统中餐的局限，打破全聚德传统菜品思路，以北京特色菜品为主，以年轻人喜爱的菜品呈现方式推出，精心打造成一家时尚格调的简餐厅。除经营全聚德烤鸭龙头产品外，其他菜品全部脱离传统“鸭概念”，研发创意菜品，融入多种时尚制作技法，蕴含社会流行元素，风格简约、强调颜值。同时，配以精致甜点、饮品，满足差异化特色消费需求。

“聚德面舍”是在分析快餐发展方向的基础上，为适应机场旅客节奏的特点，精心打造的全聚德第一家休闲餐厅。而“全聚德供销社”是全聚德面向特色旅游商业区，着力打造的首家旅游怀旧主题商店，除再现上世纪六七十年代供销社场景外，还精心推出了京味儿传统风味产品和新式特色伴手礼。这样既能勾起经历过那段岁月的人们的温馨回忆，又能满足年轻

人的新鲜感和好奇心。

此次大兴国际机场的试验店在模式完善后，将于未来两三年实现多点布局，实现新生品牌的连锁化发展。同时，全聚德、仿膳、丰泽园和四川饭店的全新精品门店也正在着手建立，京味老字号将在不久后以全新形象示人。

集团对于品牌打造的坚持——细分品牌 向系列化品牌迈进

据全聚德集团介绍，从2017年在上海推出首个新型商业综合体门店到今天机场的三个试验店，都是集团定位年轻群体，尝试孵化新品牌的重要行动。原有全聚德集团餐饮产品比较单一，主要以全聚德品牌为主，2017年初，全聚德集团在年度工作会中指出，面对未来市场发展趋势，要在成功发展的模式上调整发展结构，首次提出餐饮业务要形成“品牌系列化”，同时，全聚德品牌以规模发展转向高质量发展，开始了全面提质。2019年，在世界品牌实验室公布的《中国最具价值品牌》排行榜中，全聚德品牌价值由2018年的221.15亿元上涨至258.12亿元。

### 提质升级 达到史上最严标准

品牌的建立需要内功做支撑。对于全聚德来说，质量是生命之本，坚持高品质是百年老字号最重要的竞争力。历经百年，消费者推崇全聚德，说到底是因为其考究的技艺和匠心，以及对品质的坚守。时至今日，全聚德许多工艺流程仍坚持人工操作，所有的菜品烹饪，食材健康、用料安全是首要条件。全聚德大厨们始终相信不管流行趋势如何转变，只有高品质才能够经受住时间的检验，这也是为什么全聚德的烤鸭能经过144项严苛的检测，成为国家体育总局训练局国家队运动员备战保障产品。

创立于1864年的全聚德，从当年御厨孙师傅的单杆相传，到今天的发展壮大，经历了历代烤鸭师的坚守与传承。鸭子必须选用优质的北京填鸭，且需按照严格的质量标准进行喂养及加工，烤制时使用果木为

燃料，以明火烤制而成，几十道工序延续百年，道道有学问、有讲究。经过几十分钟的烤制，出炉后的烤鸭外观油亮饱满、色泽枣红、皮酥肉嫩，香而不腻，回味无穷。

传承的同时，还需要与时俱进。为了跟上消费者不断“升级”的口味，2017年7月，全聚德首次提出“提质、复制、孵化和管理升级”的工作要求，并基于百家门店现状，以“烤鸭质量、厨房规范化、餐厅基础环境、服务质量”四个方面作为提质重点，启动提质升级工作。

2018年7月，全聚德集团出台新的《烤鸭质量管控标准》，科学调整管控流程及晾坯标准、烤制标准，改进工艺，建立鸭坯退货制、日巡检等诸多管理标准和举措。目前全聚德对烤鸭质量的管控标准堪称“史上最严”。

仅去年，全聚德就自检退回不合格鸭坯万余只，“不计成本”式的严苛程度由此可见一斑。在全聚德看来，人们对菜品的要求会随时代改变，但对品质的要求不会变。

### 接轨市场 管理模式全部转向

如今消费者正在向体验消费和品质消费的趋势转变。在新的时代消费语境下，这种“焕新”更向老字号提出了全新的发展要求，也为全聚德这家百年老字号的创新发展提出了挑战。

全聚德不缺乏历史的厚重感，也不缺乏精细的工艺，近年来却没有很好地伴随市场的转变而转变其服务特色。两年前，全聚德集团提出用三年时间全面消灭处于低星评区域的门店。当年，旗下100余家门店，60%多在大众点评上都处于三星低星评区，而截至记者发稿前，全聚德的目标已经实现，100多家门店全部进入四星、五星的良好状态，其中五星门店12家。这是全聚德百家企业万名员工齐心协力提质升级的结果。

这一组数字的变化与全聚德集团大刀阔斧改革管



理体系分不开。2017年7月，全聚德集团出台《餐厅运营质量评价标准》，将内部管理评价转向市场评价，形成与市场接轨的社会评价体系，首次引入第三方评价数据，同时将顾客评价纳入管理者业绩考核，大力推进菜品更新、服务提升工作。

为深入剖析运营现状，2018年开始建立新的运营数据与运营管理机制，加强对客源、营收等数据的深入分析，加强现场巡查和管控，实现管理进一步升级。

此外，在采访中记者发现了当前全聚德正在全力推广后厨的“6T管理法”，即“天天处理、天天整合、天天清扫、天天规范、天天检查、天天改进”，确保放心食品。据了解，这是其四个重点提质行动之一的厨房管理规范，新规范2017年率先在华东区域试行，2018年华东区域所有门店全部完成新规范的实施，目前北京正在推行中。

今年1月至8月，全聚德集团在北京、上海、重庆、杭州、苏州等19个城市的全国各直营门店的店长、厨师长、餐厅经理走出店门，走进市场，跨入同行的大门，共考察知名特色餐厅数百次。他们细细地观察和感受当今餐饮市场的潮流方向，围绕变化的市场需求，学习竞争对手新的产品模式和经营管理做法，努力谋求自身的思想转变和创新行动。

而对于达不到品牌标准的企业，全聚德也丝毫不手软，调整、转型甚至关闭。截至目前，加盟企业已

经摘牌11家，停业整改6家，直营企业关闭3家。对全聚德来讲，这样的提质力度是前所未有的，却也是捍卫品牌必须迈出的一步。

关停市场评价不合格的门店只是全聚德提质的第一步，接下来全聚德集团要求所有门店全面奔向五星。在各门店争先要做五星的“小目标”背后，是全聚德集团新的“大梦想”——成为一个融中华精品老字号、新生品牌和资本运作于一体的全新全聚德集团。

### 结语

老字号是优质商品、精美工艺、良好服务的代表，是至臻至善的工匠精神、历久弥新的时尚情怀、童叟无欺的诚信理念的象征，更是中国优秀传统文化在商业领域的集中呈现，是中华民族几千年灿烂文化的重要组成部分。如何擦亮金字招牌是每一家老字号都面临的新课题。

全聚德集团为老字号传承打了个“样儿”：坚持老字号精品化、品牌系列化发展战略，全面推进“提质、复制、孵化和管理升级”行动策略，重新梳理品牌，坚持走高品质创新发展之路，不断提高中华老字号的竞争力。在转型升级的道路上，百年全聚德正在加速奔跑。

（据11月22日《北京日报》）

# 张文台 杨鸿问唱和诗

首都企业家俱乐部顾问张文台（原中国人民解放军总后勤部政委、上将军衔），是我党、我军杰出的政治理论工作者，他德高望重、著述颇丰，晚年依然深情地关注着国计民生。

首都企业家俱乐部特邀理事杨鸿问，是中国导弹卫星测控车总设计师，既是军事科技专家，又具备深厚的文学修养。

两位年近八旬的老同志，事业上，宝刀不老；生活中，志趣相合，还经常自如地使用微信谈天论地、切磋交流。下面信手摘发两则：



俱乐部顾问、原中国人民解放军总后勤部政委张文台上将（右）与俱乐部特邀理事杨鸿问在泰山

### 张文台11月13日晨读感悟：

#### 鬼谷子人际交往的基本定律：

- 一是诚信定律——人无信不立，事无信不成；
- 二是学习定律——学最好的别人，做最好的自己；
- 三是婉转定律——嘴狠赢一时，心广得一世；
- 四是刺猬定律——彼此多留空间，不给别人找麻烦；
- 五是忍让定律——忍一忍百事可成，让一让风平浪静；
- 六是互惠定律——遇事多商量，成果多共享；
- 七是谦虚定律——虚心使人一步，骄傲使人落后；
- 八是谨慎定律——谨始如终，百事不殆；
- 九是健康定律——健康不能决定一切，没有健康丧失一切！

### 杨鸿问拜读文台首长总结的鬼谷子人际交往基本规律有感：

#### 《认真践行必受益》

各条定律是真理，修身养性要牢记。  
定律核心乃求实，实事求是做根基。  
做人首先须诚信，不讲诚信没人理。  
第二强调重学习，海纳百川才大气。  
说话委婉是艺术，让人接受是目的。  
相互尊重很重要，彼此空间留间隙。  
第五心胸开阔好，忍忍鸡毛与蒜皮。  
真正高人讲互惠，双赢多赢是真谛。  
人外有人天外天，谦虚低调头清晰。  
大千世界五彩纷，谨慎须臾不可离。  
目标远大靠力行，力行须有好身体。  
以上各条很好懂，句句实话有哲理。  
首长总结条理清，认真践行必受益！

（杨鸿问2019年11月13日写于上海浦东新区）

### 张文台11月18日《看一天一年一生有感》

#### 《晨悟》

人生时间很短暂，  
刚遇盛世已老年。  
晨闻鸟声清脆响，  
夕阳余辉在眼前。  
笑声迎来新生命，  
哭中送人上黄泉。  
莫怨生命衰老去，  
欢君过好每一天。

### 杨鸿问唱和文台首长人生感悟诗

#### 《只有良心最值钱》

君欲过好每一天，首先心态要坦然。  
生老病死自然律，勇敢笑对无须烦。  
生命长度虽重要，但是高宽是重点。  
许多先烈生命短，但是人生很耀眼。  
有些国贼虽长寿，然而名声臭万年。  
人的能力有大小，做个好人是底线。  
忠于国家与人民，甘于牺牲与奉献。  
孝敬父母懂感恩，自古百善孝为先。  
真诚待人守信用，堂堂正正心要善。  
生活质量须重视，坚持乐观与锻炼。  
比起健康与疾病，心态阳光排在前。  
大事清醒小事略，鸡毛蒜皮抛一边。  
不论痛苦与快乐，地球每天都在转。  
许多磨难无法拒，何不劝己选乐观。  
财富地位身外物，只有良心最值钱。  
说一千来道一万，这句才是金玉言！

（杨鸿问2019年11月18日于浙江余姚）。

# 《我在企业四十年》

宋志平 著

## ◇ 走出校门 ◇

人生总会有这么一段青涩的时光，如今的我也会不时回忆起刚工作时的情景，也常把司出的道理分享给年轻人：“人的心境是很重要的，好的心境有助于你做出正确的决定，差的心境则会导致你做错误的决定。”



1979年8月，邓小平同志视察紫竹院新型建材样板房时提出要创建北京新型建筑材料试验厂。

01

02



国家建材局为工程塑料做准备，把当时就读于河北大学化学系高分子材料与工程专业的我分配至北新厂。

03



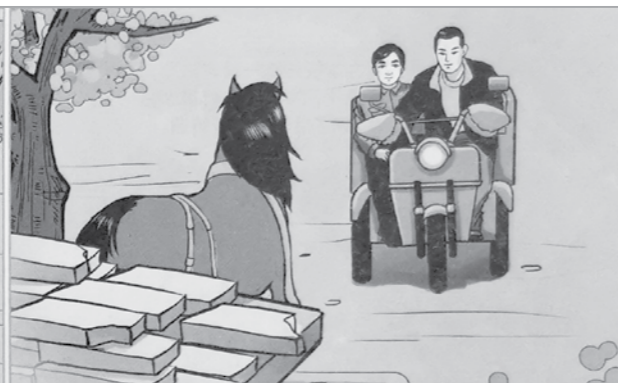
在一个周末，我作为学校唯一被分配进京的学生，怀揣梦想与激情，从河北保定抵京，对陌生的工作及未来充满着期盼。

04



北新厂位于西三旗，我不熟悉北京，便猜测是坐落在市区的高级办公楼。雇的三轮车司机告诉我路途遥远，我没多想便上车了。

05



三轮车在北京的街道上一路向北驶过市区，颠簸许久后转入郊区土路。两边都是庄稼地，迎面还不时驶来拉砖的马车。

06



不知在田间行驶了多久，三轮车终于在一处玉米地停下，里面围着几栋木板房。我有点失落走进农田中的目的地。

07



报到时又挨了顿埋怨。随后，我在满是蚊子的小院里干等到傍晚，才被通知可以住到临时活动板房搭的招待所里。

08



作为学校里唯一被选进京的毕业生，同学们本都很羡慕我，来了后却是这等待遇。

此时，我已无抵京时的激动，躺在床上琢磨明天回校申请调换分配！那天晚上，我连行李都懒得拆开便草草睡了。

09



北京这么大，应该留下来干点事儿啊！

次日清早，厂里前辈牛永芳带我去颐和园散心。我在万寿山最高处智慧海登高远望，整个昆明湖尽收眼底，顿时豁然开朗。不久，厂里成立生产准备科，牛永芳任科长，我则是科里最年轻的科员。

10



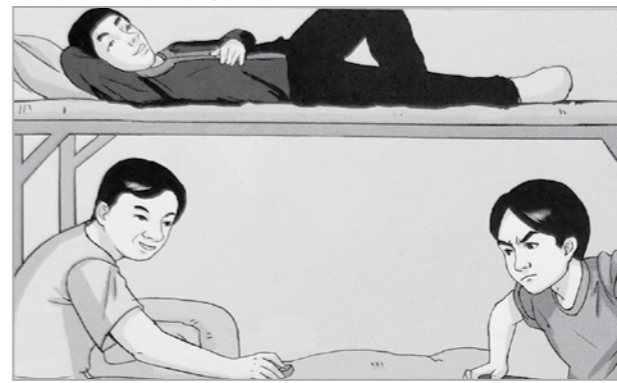
偶然间，我从报纸上读到冰心老人用西方思想家笛卡尔的名言“忙碌的蜜蜂没有悲哀的时间”当座右铭，于是决定也用它当人生的座右铭，激励自己在岗位上努力工作。

11



厂里又陆续从全国各地高等院校调来不少毕业生。在帮农时，我结识两个新伙伴，一位回族同学叫李谊民，一位壮族同学叫邓玉庭。随后，我们三人被分配至同一宿舍成为室友。

12



李谊民工作很踏实，邓玉庭很聪明，会下盲棋，他躺在床上让李谊民帮他挪动棋子都能赢我。我输棋生气时他俩就会哄我，还开玩笑地说要和少数民族的同事搞好团结。

13



后来，我们被派往太原和沈阳实习。我在沈阳的同行领导叫冯菊莲。她工作认真负责，经常在生产一线奔波。相比之下，我却提不起劲头，总在一旁茫然地看别人干活。

14



干一行，就要爱一行！

一天下班后，冯老师教育我不要带着杂念上班，工作要专时专用，一心一意。这番话彻底让我不再纠结，铭记至今……

15



若干年后，无论是智慧海的启迪还是前辈的谆谆教诲，我常常把这段内心深处的起伏，当作礼物分享给刚出校门的年轻人。

16

# 关于人生，我有7条经验分享给你

德鲁克

## 导言：

11月11日是“现代管理学之父”彼得·德鲁克先生的祭日。回顾这位管理学大师的一生，他曾连续20年每月为《华尔街日报》撰写专栏文章，在《哈佛商业评论》上共发表38篇文章，至今无人打破这项纪录。他的思想传播、影响了130多个国家，他的几十本著作，被翻译成三十余种文字，总销售量超过1000万册

20世纪80年代，德鲁克思想被引入中国；2004年，德鲁克管理学全面进入中国的管理教育，从那以后，德鲁克先生的思想和理论造福了无数中国企业及其管理者。

这篇文章的内容主要涉及个人，尤其是将知识运用到工作中的个人，如何才能在一项充满变化的工作与生活时期保持高效。这些观点，直至今日对我们每个人的现实生活仍有着极强的指导意义。

在这个特别的日子里，就让我们一同聆听大师箴言，从中汲取力量。

请允许我在这里讲一讲自己生活里的七条经验，它们教给我如何保持高效，保持成长、变化的能力，变得成熟，却又不为过去所困。

我不到18岁就读完了高中，离开了在奥地利维也纳的家乡，到德国汉堡一家棉花出口公司当上了实习生。

我父亲不怎么高兴。很长时间以来，我们全家干的都是公务员、教授、律师和医生这类的工作。所以，他希望我能去全职读大学，但我厌倦了当学生，想去工作。

为了安抚父亲，我到汉堡大学法律系注了册，但我自己其实并不太当真。

在1927年那遥远的岁月，在奥地利和德国上大学

用不着随时上课，只需要在登记簿上让教授签名就行了。而得到教授的签名，不上课也行。只要给教务处的听差塞上一笔小费，他自然会拿来教授的签名。

因为大学并没有开晚上的课，我白天又得上班。所以，在汉堡的一年半，我从来没在大学上过一堂课。即便如此，人们仍然认为我是一个很得体的大学生。

现在的人当然觉得这很奇怪，但在从前那些宽松的日子算不上什么怪事。我在前面说过，凡是有高中文凭的人，都能顺理成章地升入任何一所大学。为了拿到大学学位，你只需要每年缴纳少许学费，等四年过后，参加结业考试就行了。

实习生的工作极其无聊，我学到的知识几近于无。早上7点半上班，下午4点下班，星期六中午12点下班。所以，我有很多空闲时间。

周末，我常和另外两个实习生（都来自奥地利，只是在另外的公司上班）去汉堡美丽的郊外徒步，在对学生免费的青年旅馆过夜。每个星期，我有5天夜里都泡在汉堡著名的城市图书馆，这家图书馆就挨着我的办公室。

这里鼓励大学生多借书，想借多少本就借多少本。有15个月，我不停地读啊读啊读，德语、英语和法语书，我全都读。

## 第一条经验：威尔第教我不断奋斗的意义

后来，我每个星期去看一次歌剧。当时，汉堡歌剧院是世界上最著名的一家歌剧院（现在仍然是）。

实习生挣的钱很少，但歌剧对大学生免费。只要在歌剧开演前1小时到场就行了。演出开始前10分钟，尚未卖出票的廉价座位会免费派发给大学生。

一天晚上，我去听19世纪意大利伟大作曲家朱塞



佩·威尔第的一部歌剧——那是他1893年创作的最后一部歌剧，名叫《法斯塔夫》。

这部歌剧如今已经成为威尔第最受欢迎的一出作品，但65年前，它很少上演。歌手和观众都认为它太难了。我却完全被它征服。

我在音乐之城维也纳长大，受过良好的音乐教育。我听过许多的歌剧，但像这样的作品却从未听过。我永远忘不了那天晚上《法斯塔夫》给我留下的深刻印象。

我做了一番研究，惊讶地发现，这出充满欢乐、充满对生活热爱、有着难以置信活力的歌剧，竟然是一位80岁的老人创作出来的！

对当时年仅18岁的我来说，80岁是一个难于想象的年纪。我甚至不认识任何一个年纪这么大的人。当时人们的预期寿命才50岁，哪怕健康人也就活这么久，80岁真的不是什么常见的岁数。

后来，我读到了威尔第自己写的文章，有人问他，像他这样一位名人，到了这么大的年纪，又已经被视为19世纪最重要的歌剧作曲家，为什么还要承担繁重的工作，创作这样一出要求极其苛刻的歌剧呢？

“身为音乐家，”威尔第写道，“我一辈子都在追求完美，可完美总是躲着我。所以，我有责任一次次地尝试下去。”

我永远忘不了这些话——它们给我留下了不可磨灭的印象。

威尔第，还在我那个年纪（18岁）就已经是一位老练的音乐家了。我当时对自己未来的发展毫无头绪，只知道自己恐怕当不上成功的棉纺织品出口商

了。

18岁那年，我跟所有18岁的青年一样天真幼稚、不成熟。我一直到15年后，30岁出头，才真正知道自己擅长什么，属于哪一个领域。不过我当时打定主意，不管我这辈子会干什么工作，威尔第的话都将是我的指北星。

我还决定，如果我能活到很大的岁数，我也不会放弃，而要继续前行。与此同时，我还要力求完美，哪怕有一点很清楚：完美永不可及。

## 第二条经验：菲迪亚斯教我何为完美

大约在同一时期，仍然是我在汉堡当实习生那段时间，我读到一篇文章，让我体会到什么才是“完美”。

这是一个关于古希腊最伟大的雕刻家菲迪亚斯的故事。

公元前440年，他接受委托，在雅典的帕台农神庙的屋顶上修筑雕像，2400年后的今天，这些雕像仍然伫立在那里。如今，它们已经成为西方传统中公认的伟大雕塑作品。

当时的人也对雕像赞声一片，可菲迪亚斯把所花费用呈交上去的时候，雅典城邦的会计却拒绝付款。

“这些雕像，”会计说，“伫立在神庙的屋顶上，而神庙则修在雅典最高的山上。人们只能看到雕像的正面。可你向我们提交的费用却是全身像，也就是说，连雕像的后背也计了费。但没人看得到它们的后背。”“你错了，”菲迪亚斯反驳说，“天上的神看得到。”

我记得，我读到这篇文章的时候，正是听完《法斯塔夫》之后不久，它深深触动了我。我没能始终对它奉行不渝。我做过许多但愿神不会注意到的事，但我知道，人必须力争完美，哪怕只有“神”看得到。

每当人们问我，我认为自己哪本书最好，我总会笑着回答：“下一本。”我没有半点开玩笑的意思。我的意思，跟威尔第回答“为追求永远无法企及的完美，80岁仍在写歌剧”时一样。



虽说我现在年纪比威尔第写《法斯塔夫》时还要大，我仍然想着再写两本书，而且，我希望这两本书都比我之前的任何一部作品都更好，更重要，更臻于卓越。

几年后，我搬到了德国的法兰克福，在那儿的一家经纪公司实习。之后，纽约股票市场在1929年10月崩盘，经纪公司破产，我则在20岁生日那天，被法兰克福的一家最大报纸聘为金融和外事撰稿人。

我继续在大学里报名修读法律，因为当时，在欧洲不同的大学间转学很容易。

我对法律还是没多大兴趣，但一直记着威尔第和菲迪亚斯教给我的功课。记者要写许多主题的文章，所以，我决定对各学科尽量多做了解，做个称职的记者。

### 第三条经验：发展自己的学习方法

我工作的报纸是下午出刊。

我们早上6点开始工作，下午2点一刻完工，最后一版付印。于是我开始强迫自己下午和晚上学习国际关系和国际法律、社会和法律制度史、世界通史、金融，等等。

渐渐地，我发展出一套知识体系。我对它不断进行扩充。

每隔三四年，我会挑选一门新科目，可能是统计学，可能是中世纪史，可能是艺术或者经济学。3年的学习绝对不够掌握一门学科，但可以实现基本的理解。

以，60多年来，我一直在定期学习新的学科。它不光带给了我大量的知识储备，还强迫我打开眼界投入新学科、新方法——我所学习的每一门学科，都建立在不同的理论假设上，使用不同的研究方法。

### 第四条经验：报社主编教我回顾和计划的重要性

这个保持智力活跃、不断成长的漫长故事里，下一条经验来自报社主编，他是当时欧洲的一位顶尖新闻记者。

编辑部里都是一些很年轻的人。我22岁就成了3名助理主编之一。究其原因，倒不在于我特别优秀。

事实上，我从未成为一流的日报记者。但是，1930年前后的欧洲，应该坐在这些位置上的人，即35岁上下的人，所剩无几。他们都在第一次世界大战里战死了。就算是极为重要的职位，也只能由像我这样的年轻人顶上了。

报社主编当时大约50岁，呕心沥血地培养、磨炼这支年轻的记者队伍。他每个星期都会和每个人讨论我们完成的工作。每年两次，一次在新年之后，一次在6月暑假开始之前，我们会花一个星期六的下午和整个星期天讨论过去6个月完成的工作。

主编总会从我们做得很好的事情谈起，接着，进入到我们努力想要做好的事情。接下来，他会回顾我们做得还不够努力的事情。最后，他会严厉批评我们做得糟糕以及没能做到的事情。

会议的最后2小时，我们要对未来6个月的工作进行安排：

我们应该集中精力做哪些事情？

哪些事情应该有所改善？

哪些是我们每个人都需要学习的事情？

一个星期后，我们每个人都得向主编提交此后6个月的工作和学习计划。

我很喜欢这个过程，只不过，离开报社之后我就全忘了。几乎10年后，已经到了美国，我才回想起来。

当时是20世纪40年代初，我在一家重要教学机构成了资深教授，开始了自己的咨询实践，并出版一些作品。这时我想起了法兰克福主编教给我的东西。

从那时起，我每年夏天会留出两个星期回顾自己前一年的工作，先从我做得好但还应该、还能够做得更好的事情入手，逐渐来到我做得糟糕或是应该做但没做到的事情。我会确定我咨询、写作和教学工作的首要任务分别是什么。

我从来没能真正完全按照每年8月定好的计划做，但它强迫我坚持威尔第“哪怕不可企及，仍然力求完美”的信条。

### 第五条经验：高级合伙人教我成功的条件

几年后，我学到了另一条经验。

1933年，我从德国法兰克福迁往英国伦敦，起初在一家大型保险公司做证券分析师，一年后，到了一家发展迅速的私人银行，在那里当上了公司的经济师以及3名高级合伙人的执行秘书。其中一位是公司创始人，70来岁；另外两位30多岁。

起初我只替两位比较年轻的先生做事，但到公司3个多月之后，创始人把我叫进办公室说：

“你刚来时我对你不怎么看好，现在仍然不怎么看好。但你比我想象中还笨太多了，你真的不该这么笨。”

因为两位年轻的合伙人每天都把我夸上天，我一听这话着实傻了眼。

1. 在新岗位上保持高效的必要条件

接着，老先生说：“我明白你在保险公司做证券分析做得很好，但如果我们还想要你做证券分析工作，我们就会让你留在那儿。你现在是合伙人的执行

秘书，可你却还在继续做证券分析。要在新岗位上发挥出效力，你现在应该做些什么呢？”

我当时气坏了，但我仍然意识到老先生说得没错。之后我彻底改变了自己的行为方式和工作内容。

从那时起，每当我调到新的工作岗位，我就问自己：要在新的岗位上发挥效力，我现在需要做些什么呢？每一次的答案都不一样。

我现在做企业顾问已经50年了。我曾与许多组织和国家共事。在所有的组织里，我所见的最大的人力资源浪费就是晋升后未能适应。

晋升到了新岗位上的能人，能真正获得成功的并不多，反而有不少遭遇了彻头彻尾的失败。更多的人既不成功也不失败，而是成了平庸之辈。只有很少人能成功。

2. 为什么突然不称职了

本来在10年、15年里都称职胜任的人，怎么突然就变得不称职了呢？就我所考察的所有案例，原因都出在人们犯了我60年前在伦敦那家银行里出的错误。

他们在新岗位上继续做着从前旧岗位上干得成功、为自己带来了晋升的事情。

他们变得不称职，不是因为他们自己不称职，而是因为他们在做错误的事情。

. 成功的条件

多年来，我养成了一个习惯，我总是会问我客户里真正卓有成效的人士（尤其是大型组织里卓有成效的管理者），他们的高效来自何处。

几乎每一回，他们都告诉我说，他们的成功要归功于多年前的一位上司，这个人做的事情，就像伦敦那位老先生对我做的一样：强迫我仔细思考新岗位的要求。

没有人是自己发现这一点的——至少，从我的经验来看是这样。你需要有人教你。

人一旦学会了这一点，就永远也不会忘记，之后，几乎毫无例外地能在新岗位上取得成功。

不需要什么卓越的知识、卓越的才能，只需要全力关注新岗位的新要求，即新挑战、新工作、新任务最关键的要点。

## 第六条经验：把事先预料的结果写下来

又过了好几年，大概是1945年前后（在我1937年从英国搬到美国之后），我为自己选了一门为期三年的研究课题：欧洲早期现代史，尤其是15和16世纪。

我发现，欧洲有两家机构在此期间成为了欧洲的主导势力：南方天主教的耶稣会和北方新教的加尔文教会。这两家机构的成功都源于同一种方法。它们均成立于1536年，并从一开始就采用了相同的学习纪律。

每当耶稣会教士或加尔文派教士要做重要的事情，比如做出关键决策，他就会把事先预料的结果写下来。9个月之后，他会将实际结果与事先预料的结果相比较。

这立刻就能说明他什么地方做得好，他的强项是什么。这同时还表明他还需要学习哪些事情，有哪些习惯必须加以改变。最后，这还能说明他有哪些不擅长做、做不好的事情。

50年来，我一直遵循这套方法。它指明了人的优势在哪里，这对人获得自知之明是最重要的事情。

此外，它指出有哪些地方需要改进，需要怎样的改进。

最后，它又指明人有哪些能力不及的地方，有哪些不应当尝试去做的事情。

知道自己的强项、知道如何改进，又知道自己在哪些方面力有不逮——这些都是不断学习的关键所在。

## 第七条经验：熊彼特教我随世界的改变而改变

说完这一条经验，我个人发展的故事就说完了。

1949年的圣诞节，我刚开始在纽约大学教授管理课程。我父亲，73岁，从加利福尼亚赶来探望我们。

几年前，他从当地退休。新年刚过完，那是1950年1月3日，我和父亲一起去探望他的老朋友，著名经济学家约瑟夫·熊彼特。

我的父亲已经退休了，但当时名满天下的熊彼特，66岁，仍在哈佛大学执教，在美国经济学会的主

席职位上也非常活跃。

1902年，我父亲是奥地利财政部一名年轻的公务员，但也在大学里执教经济学。他逐渐认识了熊彼特，后者当时才19岁，是最才华横溢的年轻学生。

这两个人差别之大，叫人几乎无法想象：熊彼特精力旺盛、傲慢自负、刻薄伤人；我父亲则安静克制、谦虚礼貌，甚至到了有点自闭的程度。尽管如此，两人还是很快成了朋友，交情一直挺好。

到1949年，熊彼特成了一个非常不同的人。这年他66岁，是他在哈佛执教的最后一年，名声达到最高峰。

两位老人一起度过了美好的时光，回忆往昔岁月。两人都在奥地利长大，也在那儿开始工作，并最终来到了美国，熊彼特1932年到美，我父亲是4年后到的。

冷不丁，我父亲笑了起来，问熊彼特：“约瑟夫，你还记得从前说起‘自己最希望被人记得是什么人’的事儿吗？”熊彼特大笑起来，连我都被感染了。

熊彼特30来岁时说过一句名言。当时他已经出版了自己最初的两部经济学巨著，正是踌躇满志之时，于是放出狂言，说自己最希望被人记得是“欧洲漂亮姑娘们最棒的情人，欧洲最了不起的骑士，有可能还是全世界最伟大的经济学家”。

熊彼特说：“没错，这个问题对我仍很重要，只是我现在有不同的答案了。”

他一定看到了我父亲脸上吃惊的表情，因为他继续说：

你知道，阿道夫，到我现在这个年纪，已经明白光是被人记得写过几本书、提出过一些理论，还远远不够。除非他给别人的生活带去了不同，要不然，这个人的生活也没有什么特别之处。”

我父亲去看望熊彼特的原因之一，是他听说熊彼特病得很重，活不了太久了。我们拜访熊彼特5天以后，大师便去世了。

我从来没有忘记那次谈话。我从中学到了3件事情。

首先，人必须自问，最希望被人记住的是什么地

方。

其次，人应当随着年纪增长有所改变。不光是变得更成熟，也要随着世界的改变而改变。

最后，为别人的生活带去不同，是一件值得被铭记的事情。

### 1. 成功者学到了同样的事情

我讲这个长长的故事，原因很简单。所有我认识的长时间保持高效的人，都曾经学到过跟我类似的事情。

不管是高效的企业管理者还是学者，不管是一流的军人还是一流的医生，或者教师、艺术家，都适用这一点。

身为咨询顾问，我曾跟许多企业、政府、大学、医院、歌剧院、交响乐团、博物馆合作，在此过程中，每当我跟人共事，我总能找出这个人成功的奥妙。对方无一例外地对我讲述过跟我类似的故事。

### 2. 做一些简单的事情

因此，“人，尤其是从事知识工作的人，该如何保持效力”这个问题的答案是：“做几件非常简单的事情就可以了。”

第一件事是拥有威尔第在《法斯塔夫》中赋予我的那种目标或愿景。不停奋斗，意味着人走向成熟，而非老化。

第二件事是，我发现保持效力的人会像非迪亚斯那样看待自己的工作：神看得见。他们不愿意随随便便地完成工作。他们尊重自己工作的完整性。事实上，他们尊重自己。

第三件事是，这些人都有一个共同点：他们在岁月里养成了不断学习的习惯。

他们或许不像我那样，在60多年里每隔三四年就学习一门新科目。但他们不断尝试。

他们并不满足于昨天所做的事情。最起码，他们对自己的要求是：不管做什么，都要做得更好。更多的时候，他们要求自己用不同的方式来得做得更好。

保持活力，不断成长的人还时常回顾自己工作的绩效。我发现，有越来越多的人开始做16世纪耶稣会士和加尔文派教士最初想到的事情。

他们把自己行动和决定的结果记录下来，将之与

自己的期待对比。很快，他们就知道自己的强项是什么，知道自己该怎么改进、调整和学习。

最后，他们知道了自己不擅长做的事情，故此也就知道了该放手让别人去做的环节。

每当我让一位卓有成效的人讲一讲能解释他们成功的经历，我总是一遍又一遍地听说，在他们换了工作、岗位、任务的时候，有位过世很久的老师或上级激励、教导了他们，要他们彻底思考自己新工作、新岗位、新任务的要求是什么。

而这些要求，跟他们从前从事的工作和任务完全不同。

### 3. 为自己的发展和定位负责

所有这些做法背后最重要的一点是，个人，尤其是从事知识工作、努力保持效率、不断成长和改变的个人，必须对自己的发展和定位负责。

这可能是一个最新颖的结论。

当今的组织，不管是企业还是政府机构，都建立在这样的假设之上：组织负责个人的定位，提供个人所需的经验和挑战。

据我所知，这方面最合适的例子就是大型企业人事部，或是它所仿效的原型，传统军队的人事部。我知道，传统人事部门的员工再负责不过了。可我想，他们必须学着改变。他们不能光顾着做决策，更必须成为老师、教练、顾问和参谋。

我深信，知识工人的个人发展和定位之责，必须由当事人来承担。每个人都应该负责任地扪心自问：

我现在需要什么样的工作岗位？

我现在有资格从事什么样的工作？

我现在需要具备什么样的经验，掌握什么样的知识和技能？

当然，这些决策也不能从个人的角度出发来做，还必须根据组织的需求来思考，根据对当事人优势、能力和技巧的外部整体评价来拿捏。

个人发展的责任必须要成为自我发展的责任；个人定位的责任，必须成为自我定位的责任。如若不然，知识工人不可能在漫长的工作年限中保持高效和生产动力，并不断成长和发展。

（据微信公众号“管理的常识”）

## 袁宝华论社会主义企业管理（连载）

### 企业发展要依靠技术进步



**袁宝华** · 生于1916年1月，河南南召人。1934年入北京大学，1935年参加“一二·九”运动、1936年加入中国共产党。1937年七七事变后，回到家乡开展抗日救国运动，历任中共南阳地委委员等职，后奉调赴延安中央党校学习，并留在中央组织部工作。1945年赴东北，先后担任中共县委书记和省青委书记等职务。自1949年起转入经济战线工作，历任东北工业部秘书长兼计划处处长，重工业部副部长、局长，冶金工业部副部长，国家经济委员会副主任兼国家物资管理总局局长，物资管理部部长，国家计划委员会常务副主任，国家经济委员会主任兼全国职工教育管理委员会主任，1985年5月至1991年12月兼任中国人民大学校长。系中国企业管理协会（中国企业联合会）、中国企业家协会、中国职工思想政治工作研究会的创建者和主要领导人。中共第十一届中央候补委员、第十二届中央委员在中共十三大上当选为中央顾问委员会委员。

袁宝华系首都企业家俱乐部总顾问。

#### 一、技术进步对企业的重要意义

科学技术对人类的发展影响很大。上百万年的人类历史，数千年的人类社会历史，百年来发生的重大事件，都与科学技术的进步有着密切的关系。

科学技术在经济发展中占有重要地位。为了发展经济，各国都在追求科学技术上的成就。美国政府为了争取在世界上取得技术上的领先地位，每年用于科技的费用约占联邦政府经费的7.5%，每年用于科技研究的费用总预算达600亿美元。在研究费用方面，美国政府只支付一半数额，另一半是私人公司支付的。私人公司支付研究费用的目的，也是为了争取获得技术上的优势。

科学技术是生产力。科学技术进步的过程，也是推动社会生产力迅速发展的过程。科学技术进步本身，主要通过人类对生产工具的改进和采用新型生产工具来体现；就工业企业来讲，就是通过技术改造来体现我们只有把科学技术成果，通过技术改造，应用到企业的生产产品、设备、工艺等各个领域，才能改变企业技术落后的生产面貌，实现以内涵为主的扩大再生产，才能全面提高社会综合经济效益。



企业的发展，一要靠政策，二要靠技术进步。企业只有抓住技术进步这一重要环节，把生产逐步转到先进的技术基础上来，企业才有旺盛的生命力，才能打开新的局面。理由是：

第一，技术进步是提高企业劳动生产率的主要途径。先进的技术设备和工艺方法，会使企业的劳动生产率取得几倍、十几倍乃至几十倍的增长，而且随着科学技术的发展，它对提高劳动生产率的作用越来越大。据分析，在20世纪初，使美国劳动生产率提高的诸因素中，科学技术的作用只占5%~20%，到80年代初，则占了60%~80%。在日本的情况也大致相同，20世纪初，科学技术对提高劳动生产率的作用占15%，60年代占38%，80年代则占70%左右。我国企业依靠科学技术成果提高劳动生产率的实例也很多。

第二，技术进步是节约能源和原料、降低产品成本的重要手段。同样的产品，采用的生产技术不同，其

消耗的能源和资源也是不同的。有资料介绍，我国现在的能源消耗与日本基本相等，而日本的总产值却是我国的4倍。当然造成这种差距的原因是多方面的，但其中一个重要原因，就是我国的技术水平远远落后于日本。从1980年起到20世纪末，我国工农业总产值要翻两番，而我国的能源却最多只能翻一番。这就是说，实现翻两番的战略目标所需的能源，一半靠开发，一半要靠节约。而节约能源除了加强能源管理之外，重点还得放在技术进步上，采用节能型设备和节能工艺技术。技术进步不仅是节约能源的重要途径，也是节约原材料、变废为宝的重要手段。从某种意义上讲，原材料和辅助材料的节约，也是能源的节约。

第三，技术进步是提高产品质量和产品升级换代的重要保证。设计水平高低，机械设备精度高低，生产工艺先进与否，原材料性能好坏，工人技术水平高低等，都是影响产品质量的重要因素。没有先进的技术

和管理作后盾,是不可能生产出高质量的产品来的。从这个意义上说,产品的市场竞争,也是技术竞争。谁的技术先进,谁就能生产出物美价廉的产品来,谁就能占领市场

第四,从我国现阶段工业企业现状看,也必须加快技术进步和技术改造。建国40多年来,我国工业发展很快,已具有相当的规模,而在技术上仍落后于发达国家。我国应把经济发达国家在70年代末或80年代初适于我国采用的先进技术,逐步在我国国民经济各部门进行比较普遍的推广。要实现这个战略目标,只有坚持技术进步的方向,对企业进行技术改造,提高企业的全面技术水平,才能迅速改变我国现有企业的落后状况,缩小与技术先进国家的差距。在这个极端重要的问题上,每个企业和每个产业部门,都要有一个统一认识,并要有紧迫感。

## 二、要把技术改造放在重要地位

技术改造是推动技术进步的一件大事,1983年曾举办过一次由全国124位具有理论和实际工作经验的专家参加的工业企业技术改造专题研究班。研究班曾就技术改造的含义进行过讨论,大家比较一致地认为,技术改造主要是指在坚持科学技术进步的前提下,把科学技术成果应用于企业生产的各个领域(产品、设备、工艺等),用先进的技术来改造落后的技术,用先进的工艺和装备代替落后的工艺和装备,以改变企业落后的生产技术面貌,从而达到提高产品质量,促进产品更新换代,节约能源,降低消耗,实现以内涵为主的扩大再生产和全面提高社会综合经济效益的目的。

这个含义的要点是:

1. 技术改造必须坚持科技进步。我们过去搞企业

的挖潜、革新、改造,从挖掘企业的潜力上来看,是有成绩的。但对于企业通过“挖、革、改”达到技术进步则重视不够。实际上,不少企业是搞了“厂内外延”在技术低水平的条件下扩大产量。严格讲这不叫技术改造。所以那时候明确提出,技术改造必须坚持科学技术进步,要用先进的技术来改造落后的技术,用先进的工艺和装备代替落后的工艺和装备,最终改变企业的生产技术面貌。抓住坚持科技进步,才是抓住技术改造的实质,也是衡量技术改造成果的重要标志。

2. 运用马克思再生产理论,指出技术改造要走以内涵为主扩大再生产的路子。这对过去以外延为主的扩大再生产来说,是一个重要的战略转变。外延扩大再生产,是指单纯依靠增加生产要素的数量,即依靠增加劳动力、机器设备以及扩大生产场所等手段来扩大生产规模,使生产向广度发展。内涵扩大再生产,是指依靠技术进步,提高活劳动和生产资料的效率,改善生产要素的质量及其合理组织等办法来扩大生产规模,使生产向深度和节约方向发展。对现有企业进行技术改造,可以做到投资少、见效快、经济效益好,它本身就是内涵扩大再生产的一种体现。

3. 技术改造以提高社会综合经济效益为目的。作为一个企业,当然要考虑企业的经济效益,但这还不够,还应考虑国民经济全局的效益。技术改造的方向强调要提高产品质量,促进产品更新换代、节约能源、降低消耗,这些要求既符合企业的利益,更符合全社会的经济效益。有些项目,从局部算经济账,似乎效益比较高,而从全局来看,却属于盲目扩大生产能力,或对资源的浪费,应该避免这类项目。相反,有些改善环境保护效益的项目,发展节能、省能的产品和技术,

提高产品的使用性能和寿命的项目,可能对企业的利润增加不大,但对全社会讲是很大的资源节约,社会效益好,这种改造就应该支持。

技术改造对于我国企业来说,不论在理论上还是实践上,都是一项十分紧迫的任务。

第一,技术改造是改变我国企业技术落后面貌的战略措施。由于长期以来我们在经济建设上受“左”的思想影响,偏重于上新项目,追求扩大生产能力,忽视对现有企业进行技术改造,致使多数企业技术陈旧,设备老化,技术进步慢,经济效益差,跟世界先进水平相比,存在很大差距。据有关资料分析,从投资的效益看,我国企业比世界先进水平差很多。比如,1952—1981年我国机械工业总共投资650亿元,而1981年的生产总值为1200亿元,投资与产值之比为1:1.8。日本1977年机械工业的固定资产与销售总额之比为1:5.8。我们的投资效益是日本的三分之一。从劳动生产率看,存在的差距更大。按机械工业平均每人每年的产值计算,我国为5000美元,联邦德国为4.95万美元,日本为5.73万美元,美国为6.04万美元,大体比我们高10倍。从能源消耗看,我们与国外差距也不小。按照每创造1亿美元国民生产总值所消耗的能源(折标准煤)计算,日本是3.92万吨,美国是9.02万吨,印度是10.12万吨,我国则是21.12万吨,是它们的2~5倍。我国投资效益差,劳动生产率低,能源消耗大,充分反映了我国企业技术水平的落后,也反映了经营管理上的落后。所以要想改变企业的落后面貌,提高经济效益,赶上先进国家的各项经济指标,根本的出路就是要依靠科学技术进步。用先进的技术来改造我国的企业,并逐步将它转移到新技术、新工艺、新装备、新产品的基础之上,才能逐步缩小同世界发达国家

家在经济技术方面的差距

第二,技术改造是实现四化目标的新路子。长期以来,我们走的是一条重基建、轻生产、高积累、低效率的道路。表面上看,生产增长的速度不算慢,但是真正创造的社会财富很少,人民得到的实惠不多。今后再也不能走这条老路了,我们应当寻找一条新的路子,不是靠多上基本建设项目,多铺摊子,大量增加能源和原材料的消耗,而是主要靠发挥现有企业的作用,进行合理的技术改造,用降低消耗、提高质量、提高效率来扩大社会生产。这条路子从速度上说,可能不那么高,但是经济效益会好,社会财富增加会多,人民得到的实惠也会多。国务院领导同志在制定“七五”计划时,明确指示,在整个“七五”期间以至“八五”前期,必须采取这样一个重要方针:坚决把投资的重点放在原有企业、原有工业基地的技术改造和改建扩建上,凡是能在原有基础上改建、扩建增加生产能力的,就不要搞新建。当然,关系全国布局的重点新建项目,还是要上一些,但重点必须明确。我们认为,只要真正按照这个建设方针坚持搞下去,就一定会走出建设有中国特色的新路子来。

第三,企业不断进行技术改造本身就是实现现代化的过程。世界各国,特别是发达国家的经济发展实践说明,现代化的过程就是不断进行技术改造的过程。因为科学要向前发展,技术要新陈代谢,这是一个不以人们意志为转移的客观规律。任何技术与设备,不管开始多么先进,如果不去发展、不去改造,先进的技术过了几年就要变成落后的技术,效率高的设备也要变成效率低的设备。而且这种由先进变为相对落后的速度,随着科技日新月异的发展,显得越来越快。美国的现代化过程,就是对老企业不断进行技术改造

的过程。他们在老设备上装上新的仪表、新的控制系统,采用新的技术、新的工艺,再加上现代化的管理手段,从而使产品不断翻新、质量不断提高,能源和原材料的消耗不断节约、生产成本不断下降,企业达到了

现代化的要求。

因此,不论从实现2000年的战略目标来讲,从改变我国企业的技术落后面貌来讲,还是从科学技术发展的规律来讲,技术改造是实现我国现代化的必由之路。

## 企业技术改造的发展历程

我国企业技术改造工作的建立与发展,经历了漫长的岁月。中华人民共和国成立以后,旧中国遗留下来的的是一个衰落破败、极端落后的烂摊子,工业基础非常薄弱,技术装备异常简陋,国家财政十分困难。为了尽早建立我国社会主义工业化的基础,经过1950至1952年三年恢复,从1953年起,举国上下,集中人力、财力、物力,进行了以苏联帮助设计的156个项目为中心,由694个大中型建设项目组成的工业建设。毋庸置疑,在建国之初,集中力量,把经济建设的重点放在大规模的基本建设方面是非常必要的、正确的。问题在于,从那时起到70年代末,在固定资产投资中,基建投资一直占主导地位,而对原有企业的设备更新、技术改造则摆在从属的、次要的地位,走了一条高积累、低效益的道路。

过去,在国民经济计划中,没有技术改造计划,只有基本建设计划。直到1982年1月,才把技术改造计划纳入到国家计划中,同基本建设计划一样,作为固定资产投资计划的组成部分。

从1953年以来,中国的技术改造,从萌芽到建立直至发展,大体经历了技术措施、挖潜革新改造、推进技术进步三个阶段。

### 一、技术措施阶段

从1953年到1975年,工业企业的技术改造,只安排

一些小革小改的技术措施和少量带有改造性质的重点技术措施项目,以保证年度生产计划或五年建设计划的完成,人们把这个时期称为技术措施阶段。前后历经23年,共投入更新改造资金947亿元,占同期固定资产投资总额的16%。这一阶段,以折旧基金的集中使用或下放企业自行使用为标志,可划分为前14年与后9年两段:

前14年,即1953年至1966年期间,国家采取集中全民所有制企业折旧基金的办法,把企业提取的折旧基金全部集中到中央财政。至于企业维持简单再生产需要的资金,再由国家审查核拨。这14年,共集中企业折旧基金355亿元,其中以技术组织措施费、新产品试制费、劳动安全保护费、零星固定资产购置费名义下拨给企业的只有105亿元,占企业上缴折旧基金总额的30%。这就是说国家财政把现有企业70%的补偿基金集中起来搞了基本建设和其他开支。

1956年4月,毛泽东同志在总结“一五”计划的建设经验时强调要好好地利用和发展沿海的工业老底子,使我们更有力量来发展和支持内地工业。1957年1月,国务院副总理陈云同志提出,国家在原材料的供应上,应当先保生产、后供应基建,建设规模要和国力相适应。这些正确的论述还未具体化为政策、办法,就受到1958年“大跃进”的冲击。从1958年到

1960年,中国的积累率高达39.3%,到处上新项目、铺新摊子,基建战线之长到了无法收拾的地步。由于基建战线过长,无论在财力、物力还是人力上,根本无力顾及现有企业的更新改造。为了改变这种状况,1961年1月14日,李富春同志在中国共产党八届九中全会上作《关于安排1961年国民经济计划的意见》的报告时说:“在工业生产和建设的安排中,要先生产、后基建,先采掘、后加工,先维修、后制造,先配套、后主机,先质量品种、后数量。”1962年3月,陈云同志再一次提出:“工业也要首先照顾维修、配套,能够维持简单再生产。满足了当年生产方面的需要,再搞基本建设。有多大余力,就搞多大基本建设。”可惜,这些来自生产建设实践的论述,还未落到实处,又受到1964年起开始的“三线建设”的冲击。

从1967年到1975年的9年间,企业提取的折旧基金不再上缴中央财政,而是由企业和主管部门自行安排使用。这是一个很大的转变。1966年8月,一批老企业大声疾呼:“现有企业的折旧资金不应再集中了!希望留给企业使用。”这一要求传到毛泽东同志那里后,他批示,把什么东西都统统集中起来,把工厂的折旧费也都统统拿走,使得生产单位没有点主动性,那是不利的。当时,由国家计委、财政部于1966年12月17日发文下放折旧基金。文件指出:“各项资金条条控制过死,企业的机动比较小,有些企业一个钱拿不到,不能充分调动企业的积极性,不利于发展生产。”为此规定,固定资产更新和技术改造资金,实行折旧基金抵留的办法,不再采取由预算拨款和利润留成的办法。为扩大企业机动权,基本折旧基金必须留给企业一部分,留多留少,由各部 and 各省、区市自行确定。实行基本折旧基金和大修理基金分提合用。在保证设备完好的

前提下,大修理基金如有多余,可以根据企业生产需要,由企业统筹安排。

这些规定,从方向看,无疑是正确的。它比过去那种“统统拿走”企业折旧费的做法大大前进了一步,但由于“文化大革命”中,无政府主义思潮泛滥和重基建、轻改造的指导思想影响,不少部门、地方和企业还是把提取的折旧基金搞了新建、扩建项目,依旧变着法儿从事外延性的扩大再生产。

在此期间,为了维持一些关系国计民生的工矿企业的简单再生产和保证国家年度生产建设计划的完成,从1972年开始,国家每年在财政预算中安排3亿元,相应地由物资部门安排一定的设备、材料,用于重点企业的革新、改造。这类工程,称为“国家重点技术措施项目”。经过4年实践,证明对现有企业、现有技术装备进行革新、改造,比新建、扩建工程花钱少、效益好、见效快。这是技术改造从基本建设中分离出来的一个明显象征。

从1953年到1975年,特别是经过70年代初各级计委组织安排重点技术措施项目的实践,使人们看到,当一个国家已经建立了一定的工业基础之后,如果还继续走铺新摊子、上新项目、搞外延性扩大再生产的路子,带来的结果是花钱多、效益差、见效慢;要加速“四个现代化”建设的进程,必须把立足点放到现有企业的挖潜、革新、改造上来。这是各级经济领导机关在指导思想上的一个质的飞跃。

(选自袁宝华文集)

### 中国海油举办“海洋石油合作共赢与高质量发展论坛”

中国海油11月7日在上海国家会展中心举办“海洋石油合作共赢与高质量发展论坛”，相关国家部委代表、国内外合作伙伴及签约方代表、媒体代表等200余人出席，中国海油党组成员、副总经理、首都企业家俱乐部常务副理事长吕波主持论坛。

中国海油党组书记、董事长汪东进发表主旨演讲，表示中国海油将继续扩大对外开放，强化合作共赢，推动海洋石油全产业链更深层次的互利合作，为战略伙伴关系贡献更大价值，与合作伙伴共谋发展之路，共享发展成果。

论坛上，来自康菲中国有限公司、阿克世盛公司、伍德麦肯兹公司的代表和澳大利亚驻华使馆官员先后发言。他们在发言中，希望在经济全球化的时代浪潮中与中国海油继续深化合作，创新合作方式和模式，在数字化技术和智能化运用等新技术开发及应用上实现共建、共享、共赢。

在随后举行的专场签约仪式上，中国海油与12家全球知名供应商签订框架协议和进口采购合同。

(据中国海洋石油报)

### 世界50大石油公司排名出炉 中国石油位列第三

11月22日，美国《石油情报周刊》公布2019年世界最大50家石油公司综合排名。中国石油排名第3位，连续19年位居世界前10大石油公司行列。沙特阿美拔得头筹，中国石化和中国海油排名均上升1位，分列第19位和第31位。

榜单排名从油气储量、油气产量、原油加工能力、油品销量四个方面，对全球大型石油公司进行综合考察，已连续33年发布排名，在业界具有良好口碑和权威性。在各分项榜单中，中国石油的排名分别为：原油和天然气储量均列第8位，原油产量列第5位，天然气产量列第3位，炼油能力列第2位，油品销售量列第11位。

(据中国石油报)

### 中国海油做好第二届进博会服务工作

中国海油为做好第二届进博会的参会服务工作，认真总结首届进博会的经验做法，编制《第二届进博会交易组织工作方案》和《第二届进博会中国海油交易组织工作总体计划》，组织招展和招商工作，邀请国内外合作伙伴和相关国家代表42家，参会嘉宾注册人数近800人，组成了更大规模的交易分团，规模和注册人数均超过首届。

中国海油广泛动员驻沪企业，统筹资源力量，积极落实安全管理、油品供应、服务保障等各项工作。驻沪单位东海石油管理局提早筹备，设立联络中心、现场活动组、驻地保障组、场地设计组、通勤保障组、安全工作组、嘉宾接待组等7个工作组，有序开展工作，并开通“海油进博会”微信公众号，引入信息化手段，提供丰富的信息，全面提升参会参展人员体验。驻沪其他单位也积极作为，以实际行动展现中国海油风采。

(据中国海洋石油报)

### 王兵荣获“2019中国房地产产业链领军人物创新成就奖”

11月9日，以“高质效 新赛道 筑匠心”为主题的第三届优采供应链管理大会暨优采平台成立8周年年会在北京开幕。会上，北新建材鲁班万能板荣获2019建筑产业链年度优采“黑科技”称号、北新建材董事长王兵荣获“2019中国房地产产业链领军人物创新成就奖”。

2019建筑产业链年度黑科技的评选历时两个多月，选择由行业协会、房地产企业、科研院所等不同领域的专家组成综合评审组，收集了40多个建筑配套行业共百余个黑科技产品，通过影响力、创新性、应用性三大指标，从品牌知名度、行业认可度、已实施项目等多维度进行综合评定，最终选出30家具有代表性的建筑黑科技典范应用，为房地产科技运用提供品质指引。

(据北新建材网站)

### 中国建材集团参加第二届中国国际进口博览会

11月5日，第二届中国国际进口博览会在上海国家会展中心盛大开幕，中国建材集团董事长、党委书记宋志平等集团领导受邀参加了第二届进博会开幕式等系列活动。

中国建材集团旗下德国顶级光伏模组生产商阿旺西斯有限责任公司、国际知名薄膜太阳能电池方案提供商德国新格拉斯科技集团和国际药用玻璃装备制造意大利奥利维托玻璃技术公司，分别携最新研究成果、高端产品和应用理念在第二届进博会智能及高端装备展区亮相。三家企业展位总面积近500平米，展位整体风格统一，并融入CNBM品牌元素。



进博会期间，中国建材集团在上海国家会展中心举办了第二届进博会中国建材集团现场采购签约仪式，旗下中建材进出口、北新集团、中材进出口等6家企业与来自日本、德国、俄罗斯、澳大利亚等11个国家的21家境外知名企业签订进口协议24份，涉及大宗商品、木材、智能及高端装备等10类产品。合同的签署为集团稳固并落实国际合作成果，深化与各国经贸合作，促进企业转型升级、持续提升企业核心竞争力提供了重要动力。

(据中国建材网站)

### 北汽福田氢燃料电池客车亮相进博会

11月5日，第二届中国国际进口博览会在上海拉开帷幕。福田氢燃料电池客车亮相进博会汽车创新技术和自动驾驶体验区，车辆搭载了氢燃料电池发动机系统，利用氢气与氧气电化学反应生成电流，具有零排放、无污染、续航里程长等特点。此外，车辆上安装的“大型移动空气过滤装置”，可以对空气中的有害气体进行过滤，有效延长了氢燃料电池发动机的寿命。福田的新产品收到参观者的热情关注。

(据北汽福田网站)

### 北新集团组团亮相2019北京住博会

1月7日至9日，2019第十八届中国国际住宅产业暨建筑工业化产品与设备博览会在北京中国国际展览中心新馆举行。

北京住博会是由住建部主办的国内装配式建筑领域的重要行业盛会，具有极高的权威性及广泛的影响力。北新集团作为中国建材集团旗下装配式建筑业务归核化发展平台高度重视此次参展工作，整合各业务单位参展意愿及推广需求，积极协调内外部资源组成联合展团参展，以实物、模型、样块、视频、图文等丰富形式集中彰显了北新集团在装配式建筑领域的技术实力及引领作用。展览期间，吸引了大量客商及专业人士驻足观看、拍照、咨询洽谈，展位人气始终居于全馆前列。与会各方均对北新集团具有行业领先水平的产品技术及形象风貌给予了高度评价。

(据中国建材集团网站)

### 慈铭体检韩小红博士荣获“健康中国”健康管理贡献奖

11月21日至22日，由联合国开发计划署、联合国贸易和发展会议、联合国环境规划署等共同主办的“第十二届国际跨国公司领袖圆桌会议”在北京圆满召开。中国健康体检“慈铭模式”创始人、韩博士医疗集团董事长韩小红博士、慈铭集团、慈铭博鳌国际医院董事长胡波受邀出席。

会议由第十一届全国政协副主席郑万通主持，联合国秘书长古特雷斯发来了贺信。有关部委的领导、地方政府代表、企业领袖、国际组织代表、跨国公司代表参加了本次会议，本届会议以“开放的中国与世界”为大会主题，以“促进跨国公司投资、强化企业社会责任、推动可持续发展”为宗旨，目的在于推进开放合作特别是跨国公司投资与合作，促进共同发展，为构建人类命运共同体作出新的贡献。

会上，胡波先生发表了“一带一路健康传承”的主题演讲。

鉴于在助力健康中国方面做出的突出贡献，大会组委会授予韩小红博士“健康中国”健康管理贡献奖；授予胡波先生国际投资战略家奖；。

(据新众网)

### 国投盛世赞助《2019儿童优先·幸福公益》活动 共筑儿童健康未来

11月23日，由凤凰卫视主办，国投盛世等社会单位及产业联盟机构支持的儿童公益活动——《2019儿童优先·幸福公益》正式拉开帷幕。其中，国投盛世作为赞助商荣获公益传播机构荣誉称号。

活动现场，随处可见由国投盛世集团赞助的沸石水，它不仅富含可促进骨骼和牙齿生长发育功能的稀有元素“锶”和多种儿童成长必备的稀有元素，经过了沸石的过滤及加入使得沸石水拥有了可以软化血管，吸收体内重金属的功效。

孩子是祖国的未来、明天的希望。传播儿童优先的理念和价值，推动“儿童优先”也正是国投盛世集团对于社会认知与义务的价值体现。

(据国投盛世网站)

### 由中水电建设的凯乐塔水电站形象荣登中几建交60周年纪念邮票

由中水电对外公司建设的几内亚凯乐塔水电站形象被几内亚政府选人两国建交60周年纪念邮票，该纪念邮票一套4枚，同时发行小全张和铝箔邮票小全张各一枚。11月中旬，举行了揭幕仪式，几内亚总统孔戴与正在几内亚访问的全国人大常委会副委员长武维华出席仪式，共同为邮票揭幕。

邮票又被称作“国家名片”。此前，在2015年和2019年几内亚央行发行的货币中，凯乐塔水电站工程图案连续荣登该国最大面值2万几郎的币面。凯乐塔水电站形象从走上货币到荣登“国家名片”，是几内亚对中水电海外建设成就的充分肯定。

该站是中水电在几内亚建设的第一个项目，包括24万千瓦装机的水电站和225千伏配套输电工程，2012年4月18日正式开工，提前8个月于2015年8月30日正式投产发电，结束了几内亚长期电力短缺问题。截至目前，在中水电运维团队精心维护下，该站已安全运行1500多个日夜，累计发电量约33.7011亿千瓦时。

(据中国水利电力对外公司网站)

### 联想控股股份有限公司位居2019北京民营企业百强榜第二名

据11月15日由北京市工商联发布的“2019北京民营企业百强榜单”显示，联想控股股份有限公司位列第二名。

据悉，北京民营企业百强调研与发布活动由市委统战部和市工商联共同推进，30余家市委办局通力支持。本次评选在原有上市、获奖等加分项的基础上，增加了人均生产总值、全员劳动生产率、大专以上学历人口占比等七方面的加分项，强化了“百强而非百大”的入围理念。

另悉，在同日发布的“2019北京民营企业社会责任百强榜单”中，北京星牌集团旗下的“北京星牌体育用品集团有限责任公司”位居第58名。

(据11月15日《北京日报》)

**“公转铁”！北京—雄安4个绿色物流基地启用**

11月21日，北京—雄安绿色物流基地启动仪式在北京铁路局高碑店铁路货场举行。此次挂牌的4个绿色物流基地是北京铁路局着力打造“天网 地网”绿色物流配送体系中“地网”环节的重要组成部分。“地网”主要包括以北京黄村和沙河为中心，面向京南、京北，辐射京东、京西的绿色物流基地，以河北高碑店、文安为节点，辐射雄安新区的绿色物流基地。

这次启用的4个绿色物流基地是铁路部门在实施矿建等大宗货物“公转铁”进京的基础上，充分利用原有场站资源，首次打通雄安新区绿色物流通道，也是进一步深化现代物流体系建设，构建“1 4 N”“公转铁”新业态，助力京津冀协同发展、打赢蓝天保卫战的重要举措。

(据长城新媒体)

**中石油在进博会上与21家外企签约，将深化油气全产业链国际合作**

11月6日，中国石油国际合作论坛暨签约仪式在第二届中国国际进口博览会期间举行。

中国石油分别与意大利SNAM燃气公司、斯伦贝谢公司签署了战略合作协议，与哈萨克斯坦天然气运输、沙特阿美、科威特石油、ABB、斯伦贝谢、卡特彼勒、霍尼韦尔、陶氏化学等20家境外供应商签署了21份采购合同。

中石油董事长王宜林在此次论坛上表示，中石油国际化经营的规模实力已在全球同类国家石油公司中居于前列。截至2018年底，中石油已在全球34个国家参与运作管理92个油气合作项目，基本建成中亚—俄罗斯、中东、非洲、美洲、亚太五大油气合作区，西北、东北、西南和东部海上四大油气战略通道。

(据文汇报)

**中国首次成功申办世界地热大会**

中国石化发布消息称，北京时间28日，在新西兰奥克兰召开的国际地热协会上，国际地热协会理事会决定将2023年世界地热大会主办权授予中国。这是中国首次获得世界地热大会主办权。

世界地热大会由国际地热协会主办，是全球地热资源领域政、产、学、研各方面交流最新研究成果、最新进展的重要平台，大会每五年举办一次，第一届世界地热大会于1995年在意大利佛罗伦萨举办，截至目前已成功举办五届。

第六届世界地热大会将于2020年在冰岛雷克雅未克举办，从2020年开始，世界地热大会改为每三年举办一次，中国北京获得2023年世界地热大会主办权。

中国石化介绍说，此次，由国家热能中心依托中国石化新星公司，携手中国能源研究地热专业委员会等多家机构成立联合体，代表中国申办2023年世界地热大会，与俄罗斯、意大利等国同台竞标。经过激烈角逐，中国最终获得主办权。

(据中国新闻网)

**浙江富春江通信集团有限公司荣获2019中国光通信最具竞争力企业10强**

2019年全球光纤光缆大会11月18日在上海国际会议中心召开，大会主题为“智联无限 纤领未来”，由亚太光纤光缆产业协会和网络电信信息研究院共同举办。

富春江通信集团旗下光电科技、永特信息受邀参加大会，并荣获《2019中国光通信最具综合竞争力企业10强》，彰显集团光通信产业品牌认可度、品牌价值、综合指标等竞争能力处于国内前列。

来自全球20余个国家100余个光通信领军企业的近500名嘉宾出席了本次大会，共同探讨5G时代全球纤缆网络的领先技术和发展趋势，并直面迎接全世界通信领域的热点、难点问题，全产业链携手，立足通信产业，服务各行业智能应用加速落地，共享数字经济发展机遇，用通信造福全球人类。

(据浙江富春江通信集团有限公司网站)

**全国百家媒体走进古贝春**

11月15日，来自山东卫视、大众日报、百度、凤凰网等近百家媒体走进古贝春，参加“2019年古贝春媒体开放日活动”。对老厂文化基地、酱香型车间、五粮酒班、地下酒库、科研中心进行实地考察，亲身感受了古贝春深厚的历史渊源和浓厚的企业文化。

2019年是古贝春逆势突围的崭新的一年。今年古贝春隆重推出浓香型水晶白版，将这一传奇单品演绎至高端光瓶酒的极致境界，赋予其“低醉酒度和极简主义”的新内涵。由此与去年推出的中度酱香型古贝元白版一同步入古贝春“双剑合璧”2.0时代。销售收入同比增长18%。

古贝春作为全国纯粮白酒重点生产厂家，多年来坚持质量第一的企业宗旨，以诚实守信的经营理念为消费者服务，赢得了消费者信赖。

(据古贝春网站)

**同仁堂获中国标准创新贡献奖**

近日，国家市场监督管理总局和中国国家标准化管理委员会共同设立的中国标准创新贡献奖2018年获奖名单正式公布。由同仁堂报送的“GB/T 22729-2008 海洋鱼低聚肽粉国家标准”获中国标准创新贡献奖。

中国标准创新贡献奖于2006年正式设立，同年开展首届评审和颁奖工作，原则上每2年评选1次，是中国标准化发展史上设立的首个国家级奖项。

该标准通过研究相关文献和国内现有的海洋鱼低聚肽产品质量特性，参照QB/T 2879-2007，对术语和定义、产品分类、感官特性进行了规范。该标准以产品实际定义为基准，以数十批抽样产品检测数据为参照，对理化指标进行了严格限定，于2008年发布实施，整体标准水平达到国际领先水平。

(据同仁堂网站)



## 韩博士健康信箱



韩小红，原解放军总医院（301医院）肿瘤内科医师，2001年毕业于德国 Heidelberg（海德堡）大学，获医学博士学位。现任慈铭健康体检管理集团总裁、慈记网络科技有限公司董事长兼CEO。中央统战部党外知识分子建言献策小组医药卫生联络员、欧美同学会常务理事、北京市政协委员、北京市工商联常委、北京市健康保障协会会长、卫生部《健康体检服务管理办法》专家委员会委员、中国医师协会医师健康管理与健康保险专业委员会委员、首都企业家俱乐部常务理事。

### 走近私人医生 64

## 干细胞抗衰之巢（上）

问：人为什么会衰老？

答：在整个生命活动中，人体每枚细胞时刻处于新生细胞替代衰老退化细胞的细胞更新过程。一旦细胞更新速度小于衰老速度时，就产生更新不足，机体就会出现衰老。表现为全身各个系统功能下降，代谢缓滞，外观衰老状态凸显。人体衰老提示干细胞源泉开始枯竭。而更新作用的狙击手就是干细胞。人类目前抗衰老的最佳方案就是改善细胞及器官的即新陈代谢代谢功能，恢复体细胞应有的鲜活。

第一种，按生长期推算。法国生物学家巴丰指出，哺乳动物的寿命约为生长期的5-7倍，而人的生长期为20-25年，预计寿命可达100-175年。被学界称之为“巴丰系数”或“巴丰寿命系数”。

第二种，按细胞在体外分裂次数推算。美国学者海尔弗利在1961年提出。人体细胞在体外分裂50次左右中止，其分裂的周期约2-4年，照此计算，人的寿命应为120岁。鸡的细胞分裂次数是25次，分裂周期为1-2年，其寿命为30年。小鼠细胞的分裂次数是12次，分裂周期为3个月，其寿命为3年。加拉帕戈斯象龟细胞分裂次数为90-125次，其寿命约175年。

第三种，按性成熟的时间推断。一般哺乳动物的寿命是性成熟期的8-10倍，人类的性成熟期为14-15年，寿命因此可达110-150年。

天年，就是天赋的年寿。中国自古而今对“天年”定义为“自然寿命”，即一个人在保持身体各器官都在健康状态下天赋的自然寿命。而对“夭折”则是这样定义的：“夭”与“折”不同，如人的天年为120岁，过一半即60岁即为“夭”。12年为一折，仅活到72岁就是6折。那么没活够120岁都为“折”。

儿童时期，人体内有60亿的干细胞，这些干细胞不用干修复的活儿，就干促进身体发育的活儿。长成成人之后，干细胞大部分都消耗掉了，在20岁时，仅剩下10亿干细胞。人停止发育后，这10亿干细胞还足够身体细胞的更新维修，所以年轻人就不爱生病，生病与受伤都容易恢复。

但是，干细胞会在不断修复的进行中，悄悄地消耗。到40岁时，人体就仅仅剩下3亿干细胞了。逐渐对修复力不从心，破损了却

得不到修复的细胞越来越多，欠下的更新修补之债越来越多，不单是面相衰老，更有全身机能衰老，脏器衰老。

几千年来，人类为延缓衰老呕心沥血前赴后继，但都未能达到“巴丰系数”的寿命极限175岁。但是随着干细胞技术的挺进，激活更新人体内或损伤或休眠的干细胞，从分子水平延缓人的衰老，已经不再是梦。可以推测，随着干细胞技术的发展，未来人类寿命或有可能接近甚至是超过巴丰系数的极限，真正实现颐养“天年”。

问：干细胞抗衰老有何过去忽略的供源？

答：“自洽”与“归巢”是干细胞抗衰老的两大特征。干细胞具有自我融洽的动态平衡与自动找家的寻根优势。哪里有衰老细胞，它就向哪里出发。假如哪位老年人能够使用上自己或他人婴幼儿期或者青年期保存起来的干细胞及衍生组织器官，其寿命就可明显延长。

目前，研究专家已能在体外鉴别、分离、纯化、扩增和培养人体胚胎干细胞，并以胚胎干细胞为“种子”，培育再造出一些人体正常的及更年轻的组织器官。使人能够用上自己的或他人的干细胞或由干细胞所衍生出的新的组织器官，来替换自身病变或衰老的组织器官。

同胚胎干细胞相比，成人身体上的干细胞只能发育成20多种组织器官，而胚胎干细胞则能发育成几乎所有的组织器官。但是，如果从胚胎中提取干细胞，这枚胚胎就会死亡。因此，伦理道德问题就成为当前胚胎干细胞研究的最大争议之一。

如果能在自己生病特别是出现衰老迹象时，能用上自己的脐带血干细胞那该多好。

可是过去，宝贵的脐带血往往被废弃。宣传脐带血保存，就是希望读者及亲朋不要错过这个机会。

根据中国卫计委颁发的《脐带血造血干细胞治疗技术规范（试行）》，脐带血造血干细胞可应用于包括骨髓衰竭、重症免疫缺陷病、代谢性疾病、白血病、骨髓增生异常综合征、淋巴瘤与再生障碍性贫血等多种疾病，其中最广为人知的是白血病和再生障碍性贫血。脐带血自身固有的特性，使脐带血干细胞移植比骨髓干细

胞移植更有效。

脐带血干细胞存在于脐带和胎盘血液之中。脐带血干细胞是可以“多向分化”的万能细胞。接受脐带血干细胞回输之后，通过血液循环，分化为所需的细胞，到达身体各个器官，具有再生各种组织器官的潜在功能。一次注入脐带血干细胞后，将在3至6个月内为全身增加数亿干细胞，这些干细胞将“归巢”补充到身体老化或缺损严重的组织器官处，启动活化机制，修复损伤及老化细胞，有效进行抗衰老及疾病治疗。

还有，6-12岁儿童脱落的乳牙与成人脱落的牙齿以及成人拔掉的完整的智齿都不要扔掉，里面有宝贵的齿髓干细胞。有干细胞需求却错过存储脐带血干细胞时机的人。其采集简单便捷，具有高度的单克隆能力及分裂增殖能力，其中增殖能力为骨髓干细胞的四倍。亦无血源污染与免疫排斥风险。无伦理问题。

人体除了指甲和头发，牙齿患癌风险最低，口腔癌虽然多，但都在牙龈。牙髓被牙冠保护，是牙体组织中唯一的软组织，DNA变异最少，在干细胞治疗中，齿髓干细胞最为安全。采用上清液做回输，齿髓干细胞上清液中含有超过100种再生因子，是目前世界上最为先进的干细胞抗衰老治疗方法。

儿童齿髓干细胞平均年龄10岁以下，自体脂肪干细胞的年龄与却本人一样，所以如果一个人到了需要做干细胞治疗的时候，他自己的脂肪干细胞活性恐怕已经不高，分化能力已经非常低了。

齿髓干细胞可期待的效果，除抗衰老之外，已经证实干细胞疗法有效的疾病有，脑梗塞，脊髓损伤，帕金森症，老年痴呆，末梢神经障碍，心脏大脑供血不足，糖尿病，肾功能不全，肝硬化，慢性肝炎，骨质疏松，关节炎，过敏性皮炎，心肌缺血，哮喘、支气管炎与肺炎等。

美国内华达大学拉斯维加斯分校的研究团队开发了一个被戏称为“牙齿粉碎机 5000 (Tooth Cracker 5000)”的设备，能获取智齿牙髓中 80% 的干细胞。比钻孔或打碎牙齿等传统方法获取量多了 4 倍。

如果前面几个宝贵供源都已错过，那么趁年轻或健康时储存一份自体脂肪干细胞，对抗衰老太重要了。脂肪组织中的干细胞属于“万能干细胞”，可分化为任何体细胞。是具有多种分化潜能的“间充质干细胞”。研究证实，脂肪干细胞能够在体外稳定增殖且衰亡率低，适宜大规模培养。

21世纪初，美国加州大学洛杉矶分校的帕特丽夏·祖克 (Patricia A. Zuk) 等从脂肪中发现“间充质干细胞”。之后，大量研究证实自体脂肪干细胞作为成人间充质干细胞来源具有含量丰富、获取容易、损伤轻微、细胞具有多向分化潜能又无

任何排异的优势。脂肪干细胞抗衰老也是目前世界抗衰老领域中安全有效、发展前景广阔的抗衰老疗法。

自体脂肪干细胞有着宝贵的存储优势，可在深低温环境中长期“冻存”，其活性安全性不受影响，可依储存者需要随时恢复细胞活性，用于疾病治疗与美容抗衰。可一次存储，多次使用。

自体脂肪干细胞可美容抗衰年轻肌肤。可新生表皮细胞，使皮肤细胞新陈代谢增强，减少脂褐素沉积祛除色斑。可面部塑形与凹陷填充，增加皮肤胶原蛋白和弹性蛋白的合成，饱满年轻面部轮廓。可面部颈部除皱除皱纹。

自体脂肪干细胞还可安全丰胸丰臀丰手。未来还可用于凹陷性瘢痕修复，丰耳唇、头型矫正等。可以说，人体体表任何一个部分都可以进行脂肪干细胞填充。

在一项脂肪干细胞移植治疗肝硬化的实验对照研究中，研究人员发现，使用脂肪干细胞治疗肝硬化时，在肝病得到改善的同时，患者白发转黑，皱纹也明显减少。老年人性功能衰退时往往伴有更年期综合征、前列腺肥大等。通过补充脂肪干细胞或提高脂肪干细胞活性，可以改善细胞新陈代谢能力，使性功能得到提升。修复生殖系统与肾脏功能，增加雄性激素分泌，提高男性生理功能。其安全性与使用激素或伟哥类药物有本质区别。

脂肪干细胞作为“间充质干细胞”能改善人体神经系统、消化系统、泌尿系统、免疫系统、呼吸系统等八大系统。能提高细胞整体活力，能摆脱亚健康，改善失眠、易感疲劳、消化不良等症状，重获充沛的体力和精力。

脂肪干细胞针对女性，能新生卵巢细胞，恢复雌性激素正常分泌，推迟女性更年期。

敬请关注：《韩博士健康信箱》下一期：干细胞抗衰之巢（下）



### 背景链接

慈铭奥亚健康管理医院首创“深度体检”健康理念，建构深度体检及后续医疗绿色通道。将健康养生养护融入到全面生命健康管理体系中，特设九大医学中心：深度体检中心、中医医学中心、口腔医学中心、心理医学中心、营养医学中心、运动医学中心、抗衰老生命医学中心、国际会诊中心、自然疗法中心。由私人医生从身体、心理、社会三方面制定个性化深度体检方案，并依据体检结果开出终生动态健康处方。



会所地址：北京市朝阳区北苑路91号院（慈铭大厦） www.cimingaoya.com  
健康顾问：黄青 13426163820 010-59658858

全球最大石膏板产业集团  
中国工业大奖企业



# 龙牌<sup>®</sup>石膏板

标志性建筑  
的共同选择



