

# 首都企业家

2019.6

总第 316 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

宋志平当选新一届  
中国上市公司协会会长



特稿: 垂范千古 丰功永存  
宋志平: 草根央企的逆袭之路  
从“资不抵债”到世界500强

## 中国建材集团董事长 首都企业家俱乐部理事长 宋志平当选新一届中国上市公司协会会长



5月11日，中国上市公司协会2019年年会暨第二届理事会第七次会议在京召开，会议进行了中国上市公司协会会长改选，首都企业家俱乐部理事长、中国建材集团董事长宋志平当选新任会长。

宋志平在致辞中表示，在陈清泰、王建宙、李小雪等领导同志的

带领下，协会不忘初心、持之以恒、久久为功，全面聚焦提高上市公司质量，逐步搭建起会员服务平台和沟通政府与企业之间的联系机制，积极促进上市公司提升治理水平，并充分发挥会员自治及专业（行业）委员会作用，积极反映会员诉求，为深化供给侧结构性改革建言献策，取得了良好的工作成绩。

对于协会下一步工作，宋志平指出，协会将严格贯彻落实党中央国务院及证监会的相关工作部署要求，与2100多家会员企业共度时艰、凝心聚力，做好战略规划，持续推进资本市场持续健康发展。一要坚持传承、聚焦提高上市公司质量，把优秀理念和精神传承下去，以提高上市公司质量为己任，切实发挥好“上市公司之家”自律组织作用，做到“强服务、强监督、强自律”。二要坚持弘扬企业家精神，继续为上市公司特别是民营上市公司的发展，营造良好的营商环境，激发企业家精神，发挥企业家才能，引领创业创新活力，为股东、为社会创造价值。三要继续发挥好政府与上市公司之间的“桥梁纽带”作用，继续深入企业调查研究，推动政策完善和制度改革，通过培训、座谈、走访等活动，积极宣传、解读监管最新政策，提高上市公司合规意识，打通政策执行的“最后一公里”。

## 中国建材、中国石油领导参加 “国企领导上讲台”活动

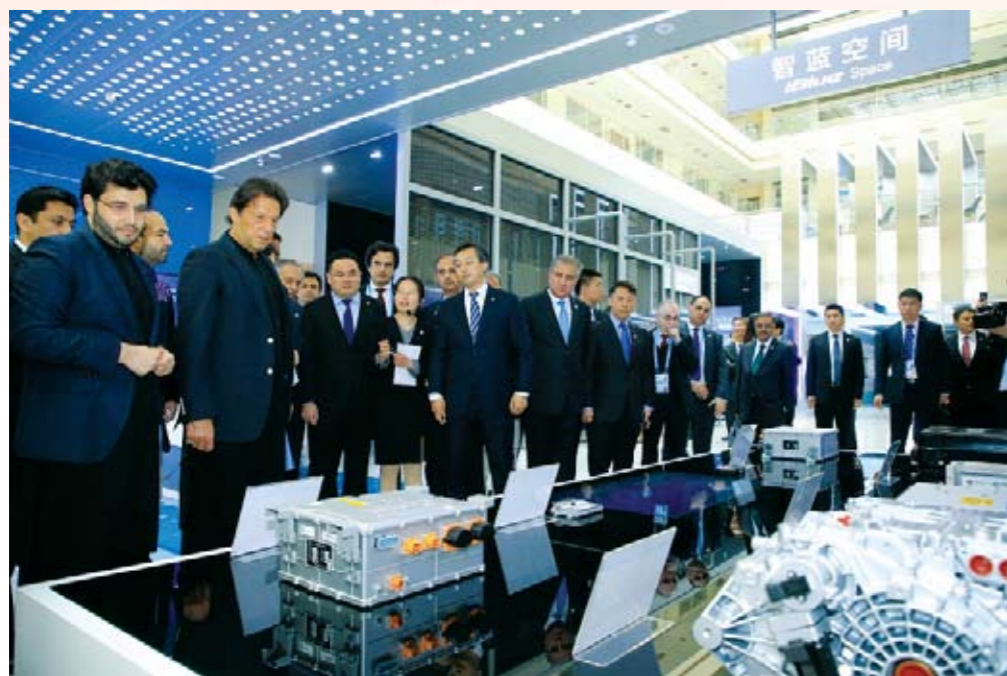
为深入贯彻全国国有企业党的建设工作会议、全国教育大会和全国高校思想政治工作会议精神，教育部、国资委联合举办“国企领导上讲台、国企骨干担任校外辅导员”活动。首批选择50家中央企业和50所高校结对。

中国建材集团与中国传媒大学结对。5月8日，中国建材集团党委书记、董事长宋志平在中传礼堂作了《国企的故事》主题报告



中国石油集团公司与北京师范大学结对。5月28日下午，中国石油集团党组书记、董事长王宜林在北京师范大学英东学术会堂给大学生们授课时表示，中国石油作为关系国计民生和国家安全的国有重要骨干企业，将坚决贯彻党中央重大决策部署，为中华民族在世界百年未有之大变局中实现伟大复兴贡献石油力量。

## 巴基斯坦总理伊姆兰·汗到访福田汽车



4月28日，来中国进行国事访问并出席第二届“一带一路”国际合作高峰论坛的巴基斯坦总理伊姆兰·汗到访福田汽车北京总部，对福田汽车在商用车智能领域及在巴业务发展进行全面了解。

伊姆兰·汗一行参观了福田

汽车商用车全系产品，听取了福田汽车的发展历史以及在商用车领域的发展情况。现场，伊姆兰·汗总理分别乘坐了欧曼超级重卡、欧辉氢燃料车，对于车辆的舒适性以及车辆的智能科技给予高度评价。总理饶有兴致的参观了福田的新能源车型，并围绕如何降低使用成本，运营效率如何保障等方面进行了提问。

伊姆兰·汗总理表示：“中巴经济走廊”创造了大量的投资机会。在干线物流运输上，福田汽车可以为“中巴经济走廊”物流运输提供帮助。尤其是通过建立合资项目，引入智能化高水平商用车，利用福田汽车的先进技术和产品，可以推动“中巴经济走廊”物流运输的全面提速。针对瓜达尔港，福田汽车的港口牵引车能为港口物流提供高效率的解决方案。总理还希望福田汽车先进的工程用车为即将动工的5000套保障房提供工程服务。

福田汽车2002年即在巴基斯坦崭露头角，建立了第一个属地工厂。截至目前，已建设销售网络36家，服务网络55家，累计销量14882台。2016年，福田汽车向巴基斯坦警署交付了425台皮卡车，成为福田汽车承担的中国建国以来最大援外项目；参建巴基斯坦喀喇昆仑公路（KKH）及瓜达尔港建设，尤其在春节假期，福田汽车依然在保证质量的前提下，大幅缩短车辆投入使用适应期，满足了交付需求，用实际行动推动瓜达尔港自由区建设。

## 世界卫生荣誉总干事陈冯富珍亲切会见韩小红博士



6月10—12日，由博鳌亚洲论坛举办的首个独立论坛暨首届博鳌亚洲论坛全球健康论坛大会在山东省青岛市举行，中国中央政治局委员、国务院副总理孙春兰代表中国政府宣读国家领导人贺信并致辞。世界卫生组织荣誉总干事陈冯富珍博士担任大会主席。

论坛期间，陈冯富珍亲切会见了中国健康体检“慈铭模式·”创始人、韩博士诊所集团董事长、慈铭博鳌国际医院总裁、首都企业家俱乐部常务理事韩小红，双方进行了亲切交流，陈冯富珍详细了解了韩博士诊所集团的情况，鼓励韩博士集团继续创新发展、实施科技引领。

（据慈铭健康）

## 几内亚总统孔戴视察中水电在几项目



6月12日，几内亚共和国总统孔戴视察了凯乐塔水电站和苏阿皮蒂水电站项目，随行人员包括纳米比亚副总理、国际可再生能源机构总干事、几内亚能源部部长等。

孔戴总统一行在苏阿皮蒂项目现场办公区听取了两个项目建设情况的汇报，回顾了两电站近一个世纪以来的开发调研及修建历史，孔戴总统一行视察了苏阿皮蒂项目现场，了解大坝建设情况及厂房建设及设备安装情况；随后，总统一行视察了凯乐塔水电站的运行情况。

孔戴总统对苏阿皮蒂项目的建设进展以及凯乐塔水电站的稳定运行表示满意，并感谢中水电高质量实施了这两个项目。

(据中水电网站)



J U A N O H S N E N J

5月11日，中国上市公司协会2019年年会暨第二届理事会第七次会议在京召开，首都企业家俱乐部理事长、中国建材集团董事长宋志平当选新任会长。在此，谨向宋志平理事长表示祝贺。

为配合国务院国资委等机构联合开展的“国企领导上讲台”活动，宋志平近日在中国传媒大学生动地讲述了一堂《国企的故事》，用他的亲身经历和改革实践，印证了国有企业在市场经济的大潮中的勇于担当与积极作为，以及他如何发扬企业家精神，励精图治、创新探索地把两个实力薄弱的国有企业带进了举世瞩目的世界500强阵营的艰辛历程。

首都企业家俱乐部总顾问袁宝华逝世已经一个多月了，我们余哀未尽，在本期又刊发了首都企业家俱乐部副主任曹明新同志的长篇怀念文章，他作为袁老多年的秘书，耳闻目睹了袁老很多的高风亮节，他系统地归纳了袁老的非凡生平，成为我们学习、怀念老人家的宝贵资料。

今天的企业普遍面临不确定性、管理复杂性提升、数字化等带来的众多挑战。我们应该如何面对市场竞争？什么决定了公司的生命力？中小公司又该怎么做……对如今中小公司都面临的众多难题，陈春花教授给出了三个建议。

# CONTENTS

## 目录

SHOUDUQIYIYIA

### ■ 卷首语 Preface

#### 特稿

08/曹明新：垂范千古 丰功永存

#### 专家论坛

16/陈春花：什么决定着你公司的未来，如何面对市场竞争？

19/德鲁克：管理的三项使命

#### 企业家论坛

20/宋志平：草根央企的逆袭之路，从“资不抵债”到世界500强

#### 俱乐部文苑

28/宋志平：《笃行致远》选摘——建设国药网/四合一重组

#### 企业家方略

30/未来已来：5G将在这88个方面影响我们的工作和生活

#### 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/中国石化获全球最具创新力知识型组织大奖

40/京张高铁全线铺轨完成

40/国投盛世亮相2019年中国·廊坊国际经洽会

41/中国建材亮相首届中国-非洲经贸博览会

41/北汽福田新能源客车制造基地落户涑水

41/首都企业家俱乐部秘书长王兵受聘担任中国传媒大学  
校外辅导员

42/中国建材迅速组织宜宾震区抗震减灾工作

42/中海油入选“全球企业2000强”新榜单

42/伊辛巴水电站登上乌干达新发行系列邮票

43/利安达国际成立十周年 造船出海成绩斐然

43/北汽集团登榜2018“中国500最具价值品牌”

43/国企开放日 首都市民零距离体验无人驾驶

44/北汽集团与中国电信达成战略合作，推动5G赋能智慧交通

44/首都企业家俱乐部理事长宋志平在浙江大学管理学院演讲

44/中国石化品牌价值蝉联行业第一

45/国之重器 江泰护航

45/韩小红出席博鳌亚洲论坛并作主题演讲

45/中石油319亿元发力绿色发展

#### 韩博士健康信箱

46/肠净=长寿？之漏（下）

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

出版日期：2019年7月5日



俱乐部微信服务号

# 垂范千古 丰功永存

——永远怀念袁宝华同志

首都企业家俱乐部副主任 袁宝华同志秘书 曹明新



袁宝华同志是久经考验的忠诚的共产主义战士。他为中国人民的解放事业，为中华民族的伟大复兴奋斗终生。凡是与他一起工作过的战友和同志，无论是普通工作人员，还是高级领导干部，无论是专家、学者、教授，还是企业家，一提起袁老都情不自禁地表达出自内心的敬意和钦佩。他们称赞袁老对党的事业忠心耿耿，对祖国和人民无限忠诚和热爱，勤勤恳恳，廉洁奉公，品德高尚；称赞他工作作风严谨，实事求是，一身正气；称赞他学识渊博，能力非凡，记忆力惊人；称赞他对共和国经济建设，立下了丰功伟绩。

## 一、共和国建设的高级工程师

袁宝华同志长期担任我国工业主管部门和国民经济综合部门的主要负责人，经历了新中国成立以来我国经济发展的各个历史时期，对我国工业和经济发展做出了卓越贡献。他熟悉中国经济情况，从实践到理论都有系统成熟的见解，形成了独特的思想和工作方法，丰富了社会主义经济管理理论和现代企业管理理论。袁宝华同志对我国职工教育和高等学校特别是人民大学的改革与发展做出了重要贡献。

1949年6月，东北地区刚解放，袁宝华同志就开始参加经济建设工作，他先后担任东北工业部处长、秘书长，为刚刚解放的东北地区恢复工业生产和经济建设、为抗美援朝的胜利夜以继日的工作。他领导计划处编制的东北工业生产和建设计划是新中国最早的经济建设计划。他把编制计划的方法和经验讲给东北局各工业管理部门，讲给参加全国第一个五年计划编制人员。他参加了全国第一个五年计划的编制，为成功编制全国第一个五年计划做了大量工作。

1952年8月，他参加周恩来、陈云、李富春率领的中央代表团赴苏联谈判援建项目，直到1953年9月签订援建156个项目协议。他代表中方在民用项目援建协议书上签字。在长达9个月的谈判过程中，他考察了苏联工业企业，学习了苏联的经济管理、企业管理和计划编制，这些经验为新中国经济恢复和建设起到重要作用。

1953年6月，袁宝华同志调重工业部工作，先后担任钢铁局副局长、基本建设局局长、办公厅主任。冶金工业部成立后，他先后担任冶金部办公厅主任、部长助理、副部长，主要负责“一五”计划实施，重点是落实苏联援建的钢铁等重工业项目，并分管生产和计划。在工作中，他对每个建设项目都深入调查研究，精心组织设计和施工。

他的足迹踏遍了祖国大江南北，戈壁山川，为我国五、六十年代重工业项目特别是钢铁项目的建成发挥了重要作用。

1960年5月起，袁宝华同志先后任国家经济委员会副主任兼国家经委物资管理总局副局长、局长，1963年5月兼任国家物资管理总局局长。1964年9月起任国家物资管理部部长、党委书记。在党中央、国务院领导下，根据新中国国民经济恢复和发展的需要，建立起规范的物资管理体制，开创了新中国的物资管理工作新局面。特别是针对当时物资流通混乱，生产资料产需脱节的问题，通过调查研究，抓典型、搞试点，为国民经济“调整、巩固、充实、提高”提供了物资保障，为建立新的物资流通体制和管理制度作出了重要贡献。

“文革”开始后，袁宝华同志遭到造反派的迫害，1968年10月被周恩来总理保护“解放”出来，1969年11月起任国家计委生产组常务副组长（组长是军代表）。在当时许多国务院经济主管部门处于瘫痪、半瘫痪的状态下，在林彪、“四人帮”严重干扰破坏的极端困难条件下，生产组承担了全国工农业生产的计划安排和指挥任务。袁宝华同志带领大家为维持国民经济运行和建设，排除干扰，呕心沥血，通宵达旦的工作，被称为“全国的总调度”，为保障人民生活艰苦奋斗。

“文革”结束后恢复国家经委，1978年6月，袁宝华同志任国家经济委员会常务副主任、党组副书记，1981年2月任国家经济委员会主任、党组书记。1982年5月任职能扩大的国家经济委员会常务副主任、党组副书记。在党中央、国务院的领导下，他认真贯彻党的十一届三中全会确定的路线方针政策，围绕“调整、改革、整顿、提高”的八字方针，积极组织推进企业管理现代化建设，在企业整顿和企业改革、企业法制建设、企业技术改造和质量管理、职工教育、企业思想政治工作、组建经济领域社会团体组织等方面，开展了大量卓有成效的工作，为推动企业整顿、改革和发展，推进经济体制改革作出重要贡献。

袁宝华同志领导我国企业整顿和企业改革取得成

功。粉碎“四人帮”后，全国百废待兴。为学习国外先进管理经验，他先后率团考察英国、法国、日本、德国、美国等十多个国家的企业和经济组织。1978年11月，他率中国经济代表团考察日本，回来后向华国锋、李先念等国务院领导汇报时建议要扩大企业自主权。经国务院同意，他立即组织力量，开展调查研究，起草了“扩权10条”，得到中央的支持；起草了《关于扩大国营企业经营管理自主权的若干规定》等5个文件由国务院颁发。这是我国最早的扩大企业自主权文件，从此拉开了企业改革的序幕。他先后担任国务院企业整顿工作领导小组组长、全国企业管理工作领导小组组长。

按照党中央的战略部署。他组织开展了工业企业恢复性整顿，重点整顿领导班子，恢复原有领导体制，撤销革委会，清理队伍，恢复厂长职能；改善经营管理，扭亏增盈，恢复企业管理制度；扩大企业自主权，建立经济责任制。通过恢复性整顿，到1981年实现了工业企业的拨乱反正，恢复了企业元气，为企业的全面整顿创造了良好条件。在恢复性整顿的基础上，1982年1月，他组织起草了《关于国营工业企业进行全面整顿的决定》，报经党中央、国务院印发后实施。经过全面整顿，到1985年，企业素质和经济效益明显提高，为推进企业管理现代化和经济体制改革奠定了良好基础。在恢复性整顿和全面整顿的同时，他组织推动了工业企业扩权让利、质量管理、企业升级、企业承包责任制及经济体制改革。

他高度重视工业企业全面质量管理，先后组织多次“质量月”和质量管理工作小组活动，组织起草了《工业企业全面质量管理暂行办法》，引导全面质量管理向规范化、制度化方向健康发展。1980年，他组织起草《关于加强现有工业企业挖潜、革新、改造工作的暂行办法》，报经国务院批准后实施，并在他的建议下，于1982年机构改革后在新组建的国家经济委员会成立技术改造局，负责全国企业的技术改造工作。1981年他组织起草了《关于国营工交企业实行利润留成和盈亏包干办法的若干规定》，推动工交企业实行利润留成和盈亏包干，1987年由包干制改为推行承包制。1986年按照国务院部署，他组织开展企业升级活

动，评选国家特级、一级、二级及省级先进企业。这些措施极大地调动了企业生产经营积极性，提高了经济效益，推动了企业健康发展。

袁宝华同志推动了我国企业法制建设，使全国第一部企业大法获得全国人大常委会通过。1979年初，全国人大常委会成立《中华人民共和国全民所有制工业企业法》起草小组，袁宝华同志任副组长（彭真任组长）。在起草过程中，他先后带队到东北、华北、华东、中南、西南等地区的企业深入调查研究，听取企业干部和工人、地方党政领导、法律专家和经济学家的意见，克服重重阻碍，为该法的诞生做了大量工作。在制定过程中，他多次向中央书记处和全国人大常委会作说明和解释。《企业法》起草工作历时10年。袁宝华同志为确立企业的法人地位、不再是行政机构附属物做出重要贡献。

袁宝华同志开拓了新时期我国的职工教育工作。他提出职工教育是企业发展的百年大计，是万古长青的事业。“文化大革命”结束后，提高职工文化技术水平是十分紧迫的问题，他提出要“对职工进行‘双补’（补文化课和技术课），并在人民日报发表文章《提高职工技术水平是当务之急》”。1980年，中央决定成立全国职工教育管理委员会，袁宝华同志担任主任。他主持起草了《中共中央、国务院关于加强职工教育工作的决定》，使职工教育工作得到全党、全国的重视，有了明确的方向。他按照中央的决策部署，积极推动工作，仅用不到5年时间，完成了全国3000多万青壮年职工的“双补”，并对全国经济工作领导干部和国有企业的领导干部进行了全面培训，组织了对国有企业厂长经理考试，还在一些重点省市建立了一批经济管理干部学院和培训中心，为全国企业培养出一大批经营管理人才，为提高全国企业职工队伍素质作出了重要贡献。

袁宝华同志为我国企业家队伍建设作出了重大贡献。他长期在国民经济重要部门担任领导职务，对企业家的地位和作用有深刻的了解和认识，《袁宝华论企业家修养》一书，凝聚了他建设我国企业家队伍的长期实践和研究成果。他提出建设社会主义需要一大批企业家，要从观念、法制、体制等方面营造企业家

成长的外部环境，企业家一定要加强自身修养。他从领导岗位退下来后，仍关心企业家队伍建设，召开50多次厂长经理座谈会，听取企业家的意见。他深入调查研究，多次向党中央、国务院领导提出建设职业化企业家队伍的意见。他多次讲要把自己的余生贡献给企业改革和企业家队伍建设，体现出一名共产党员永远奋斗的高尚情操。

袁宝华同志非常重视企业思想政治工作。他主张思想政治工作同经济工作要紧密结合，使之成为经济工作的强大动力。他提出在社会主义市场经济条件下思想政治工作仍然是一切经济工作的生命线，企业思想政治工作要创新，要与时俱进。他是1983年初成立的中国职工思想政治工作研究会创始人之一，并在1989年3月起任会长。在改革开放的形势下，针对新情况、新问题，他组织对企业思想政治工作进行研究，给学员讲课，多次召开企业党委书记座谈会，听取他们的意见，研究他们提出的问题，为探索中国特色的社会主义企业思想政治工作做出重要贡献。

企业家的文化建设是企业思想政治工作的重要内容。袁宝华同志非常关心企业家的文化素质。1991年12月在与《经济日报》记者的谈话时指出：一个社会主义企业家文化素质的构成，应该是非常丰富而具体的。这既包括对马克思主义基本理论的较高造诣、对党和政府各项政策法规的充分掌握，同时也包括对社会科学和自然科学的广泛涉猎。已故著名桥梁专家茅以升说过这样一句话：“爱我们的国家，在一定意义上来说就是要爱我们的历史，爱我们的地理。”说得更完全些，还要爱我们的文化遗产，爱我们的优良传统，乃至爱全人类的文明财富。古今中外任何可以造福于人民的精神文明和物质文明，都是值得我们继承、“拿来”、借鉴和汲取的。毛泽东同志说过，“没有文化的军队是愚蠢的军队”，同样，没有文化的企业家是愚蠢的企业家，而愚蠢的企业家是办不好企业的，也就不配“企业家”这光荣的称号。

袁宝华同志是我国经济领域全国性社会团体组织的开创者。1978年底，他率领中国经济代表团考察日本回来后，认为加强企业管理，搞企业改革需要企业、大专院校和研究机构的专家、学者以及社会各方

面的积极分子共同参与。为此，他组织创建了中国企业管理协会，后来又成立了中国企业家协会，并亲自担任会长。经国家批准，以他的名字命名的“袁宝华企业管理金奖”是中国企业管理领域的最高奖项，激励和培养了一批卓越的优秀企业家。在他的领导和支持下，改革开放初期还成立了中国质量管理协会、中国食品工业协会、中国包装协会、中国交通运输协会等。这些都是我国最早的全国性社会经济团体组织，在为政府和企业服务方面做了大量工作，至今仍发挥重要作用。在领导社团组织20多年的工作中，他发表了40余篇搞好社团建设的文章和讲话。他主张社团组织要当好党和政府联系企业的桥梁纽带，要“自立、自治、自养”。他的这些观点是我国社团组织建设的宝贵财富。

## 二、努力开创中国人民大学新局面

由于“文化大革命”的严重破坏，中国人民大学一直陷入困境。1985年5月，中共中央、国务院任命袁宝华同志担任中国人民大学校长和党组书记。他带领学校党政领导班子坚决纠正“文化大革命”遗留的极左思潮，积极调动广大师生的工作学习热情，迅速推进人民大学各项工作蓬勃开展，开创了学校发展新局面。在任期间，袁宝华同志始终坚持社会主义办学方向，坚持理论联系实际，大力弘扬人民大学的优良传统和作风，积极探索我们党创办高等教育的模式与道路，着力培养大批社会主义事业接班人；袁宝华同志始终倡导理论联系实际，勇于改革，不断创新，鼓励学术研究面向实践、面向改革开放主战场，积累了丰富的办学理念和教育思想，人民大学的学科优势进一步得到发挥，学校影响力大大提升；袁宝华同志始终尊师重教，民主办学，经常深入广大师生听取意见和建议，与教师谈心交友，与青年学生座谈交流，被誉为“我们爱戴的老校长”。袁宝华同志为中国人民大学的改革与发展做出了重大贡献。卸任后，他仍然关心人民大学发展，并始终为人民大学的“双一流”建设贡献智慧和力量。袁宝华同志还十分重视国家行政管理干部的教育，在长期的领导工作中把提高干部的政治素质和业务素质作为重要工作内容。在他的提

议下，中国人民大学成立了经济管理学院和行政管理学院。在他的倡导和推动下，中央决定组建国家行政学院，由中国人民大学负责筹建工作，他任筹备组组长。他带领筹备组积极推进领导班子建设，确定培训方案，制定章程，选择校址，招揽专家学者，为国家行政学院建成与发展奠定了很好的基础。袁宝华同志还是我国MBA教育的开拓者，提出“中国也要发展技术型的工商管理硕士”，曾担任第一届全国MBA教育指导委员会主任。

袁宝华非常重视马列主义理论与改革实践相结合的研究。1987年6月，他在中国人民大学第二次理论工作会上指出：第一，要把党的十一届三中全会路线的两个基本点统一起来。一是不对立，不要把它们看成天平的两端；二是不贬低，不贬低它们两者任何一个方面。

第二，理论问题，尤其是经济理论问题不划框框。要解放思想，大胆探索，实事求是，不拘一格。划框框，不利于理论上有所突破。第三，不唯上，不唯书，只唯实。既要独立思考，又要引经据典，用马克思主义的立场、观点、方法，实事求是地探讨和解决现实问题。

1990年3月，他在中国人民大学纪念鸦片战争150周年学术座谈会上说：以史为鉴知兴衰，现在西方一些国家政府虽有手法上的改变，但我们不能幻想他们会有什么根本性的变化。他们的本性与100年前一样。手法上的变化无非是看到了中国的市场，想继续与我们做生意，向我们做一些表示，怕我们把门关上。

## 三、牢牢掌握改革开放的舆论阵地

袁宝华同志非常重视企业改革和经济体制改革的舆论宣传工作。1995年1月，他在与《中国企业报》编辑部的同志讲话中说：我一向重视报刊宣传工作，也很喜欢阅读一些报纸杂志。人活在世上，总要知道天下大事。不读书不看报，就不能补充新的知识，不知道新的情况。我以前讲过“三点论”，即报刊宣传要注意抓三个“点”：一是注意反映大家关心的热点；二是善于在诸多的热点问题中抓住重点，没有重

点就没有政策；三是作为企业的报刊，必须突出自己的特点，没有特点就没有生命力。今天，我想强调的是，守住这一阵地，必须坚持并发扬“三个精神”。报纸要弘扬主旋律，宣传爱国主义、集体主义、社会主义的精神。我们是社会主义国家，办的是社会主义企业。《中国企业报》的宗旨就是“面向企业，依靠企业，为企业服务”。当前，国际上有些势力亡我之心不死，就是不愿看到中国富强。我们要有这种忧患意识。没有忧患意识，就会缺乏责任感和使命感，所以爱国主义的旗帜什么时候都要举得高高的。世界上有很多著名企业家通过艰苦创业，走上了成功之路，他们拥有亿万资产，但并不奢侈，仍然过着朴素的生活。而我们有的厂长（经理），企业的日子刚刚好过些，就互相攀比，搞高消费，这与我们的国情不符，值得深思。在整个现代化建设过程中，要大力宣扬发扬艰苦奋斗、勤俭建国的精神。艰苦奋斗的创业精神是我们的传家宝，是我们克敌制胜的法宝，我们要永远传下去。

1995年9月，他在听取中国企业管理宣传(报刊)工作委员汇报后指出：企业管理报刊当前应在特、实、高、新四个字上下功夫。一要特，以前我讲过企业管理宣传工作要关心当前的热点，抓住工作的重点，突出企业报刊的特点。这个“三点论”的核心是个特字，即企业管理报刊必须突出企业管理自身的特点。二要实，要从中国的实际出发，从本地区、本行业、本企业实际出发，反映中国的、本地区的、本行业的、本企业的企业呼声，介绍企业管理经验，把实事求是的精神贯穿到企业宣传工作中去。不是哗众取宠，而是实事求是。三要高，杂志的内容质量要高，文章的写作水平要高。每期可以在“报屁股”处搞点企业以外的小文章，但内容要高雅。四要新，这是办好报刊的最重要的一点。办报刊要有创新精神，要有新的思路。要反映企业管理中的一些新思路、新精神、新经验，要介绍先进人物的新成绩。

1998年1月，他在接见中国企业报社全体人员时讲：办好报纸，要讲真话、讲实话、讲明白话。毛主席说，没有调查研究就没有发言权。报纸或刊物总讲老话不行，总讲模棱两可的话也不行，总讲空话更不

行。而避免讲老话、讲含糊话、讲空话的最好方法就是深入实际，调查研究，发现问题，研究问题。要及时了解、反映职工和企业的思想、看法、呼声与要求。报纸要办出特色的根本是着眼于创新。办报只有创出特色才有生命力，而创新是报纸的灵魂。所以，我多次同从事企业宣传工作的同志说，要不断学习新的东西，充实自己，要学新知、立新意、树新风。

#### 四、努力探索社会主义市场经济理论和经验总结

在改革开放的实践过程中，袁宝华同志一直在探索研究社会主义市场经济的理论和实践经验总结。对如何处理计划与市场关系的问题，他在1991年就提出：建立社会主义的计划与市场有机结合的基本框架，关键在于确立国家、市场和企业之间的新型关系。在国家、市场、企业这个大三角中，国家与市场之间应该是条实线，即国家运用经济手段和法制手段来调节和管理市场；市场与企业之间，也应该是实线，即企业除了完成国家指令性计划外，主要是根据市场需求进行生产，市场的变化引导着企业产品的变化；国家与企业之间，则应是虚线，即国家对企业的影 响，除了计划指导外，主要是通过市场的调节机制发挥作用。要确立这三者之间的新型关系，核心是政企分开，两权分离，使企业真正成为自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者。

1992年12月，他在在接受《中国企业家》记者采访时说：我们所需要的是一个全国统一的市场。外国人对中国有兴趣，是因为你有一个大市场。对于中国来说，美国是个大市场；对于美国来说，中国是个潜在的大市场。所以这个市场是不能分割的，封锁和保护很不利于社会主义市场的形成。同时，我们需要一个开放的市场，不仅应对国内开放，而且要对国外开放。在这个基础上，最终形成平等竞争的市场。所以我们要尽快形成的是一个统一的、开放的、有秩序的和平等竞争的市场体系。从这个要求出发，首先要打破条块的封锁和保护，反对垄断和非法的经营活动。其次，市场的管理需要立法，现在一系列的法规、制度、条例都不健全。现在市场的状况比较混乱，在市

场的建设和管理中存在很大漏洞。为什么假冒伪劣屡禁不止？一个重要原因就是市场管理不严。

他还说：要发展各种商品市场，不仅要发展消费品市场，而且要发展生产资料市场，更重要的是市场应向高级发展，即建立和发展各种生产要素市场，主要是劳务市场和金融市场。转变政府职能，实行政企分开，首先要从转变观念做起。要树立“小政府、大社会”，也就是“小机构、大服务”的观念，就是要由“管”字当头转变到服务上来。那么，政府应该管些什么呢？新体制下的政府职能有四项任务。一是总量基本平衡，形成一个买方市场；二是产业结构的合理调整；三是调控市场，给企业搭一个“舞台”；四是配套改革，包括价格改革、金融体制改革，同时要建立和完善社会保障体系。此外，应精兵简政。目前政府机构过于庞大，各级政府工作人员已由1979年的1500万人发展到1991年的3400万人。“生之者寡，食之者众”，经济难以维持。

1993年5月15日，他在在烟台市和大连市厂长（经理）座谈会上的强烈呼吁要注意防止市场经济的负面效应。他说：我们要建立的是社会主义市场经济体制。建立和发展社会主义市场经济的最终目的，是使广大劳动人民共同富裕起来，而且不仅在经济上富裕起来，在精神上也要富裕起来。对这个问题不能作片面的理解。现在，在有些人的心目中，似乎只要能把经济搞上去，其他都无所谓。什么资本主义、社会主义，一俊遮百丑。这是认识的误区。其实，就一个国家来说，经济搞上去了，也还有两种前途：坚持物质文明和精神文明一起抓，使经济沿着社会主义方向发展，其前途是共同富裕；只抓物质的，不抓精神文明建设，其前途是两极分化，富了少数，穷了大家，到头来改革开放的成果会失去，搞上去的经济也会滑下来。所以，我们既要不遗余力地抓物质文明建设，也要不遗余力地抓精神文明建设；在强调发展经济、积累物质财富的同时，也要提倡社会主义理想、信念、道德，积累精神财富，从而实现广大劳动人民共同富裕，物质、精神双富有的目标。发展社会主义市场经济，更要强调社会主义道德。要树立人人都是服务对象，人人都为他人服务的观念，自觉地遵守社会主

义道德。市场经济要讲市场道德，企业要讲行业道德，职工要讲职业道德，这都是市场规则得以贯彻执行的思想基础。职工不讲职业道德，企业不讲行业道德，市场经济不讲市场道德，就会走到邪路上去。

袁宝华同志高度重视研究和借鉴西方国家管理经济的经验。1996年11月他在中国企业家代表团赴欧访问总结会上指出：我们从事社会主义经济建设还只有几十年，要坚持社会主义，要发展社会主义市场经济，就要借鉴西方国家管理经济的好经验、新方法。资本主义能够生存到现在并有所发展，就是因为它能不断地调整，不断地采取新的方法来激发经济。对此，我们要深入研究与借鉴。

第一，研究并借鉴西方国家长期以来建立起的一套监督、管理企业的办法。就资本主义制度来说，它的核心是坚持私有制。在坚持私有制的前提下，它们的许多管理制度也在不断改革。资本主义开始时是由家族企业起家，企业由家族成员管理，进而则聘请专业人员替代家族来管理工厂。现在有的发展为股份制，不仅吸收了更多的资金，而且加强了对企业的经营监督。我们要认真研究和借鉴它们的这一整套监督与管理方法。

第二，研究并借鉴西方国家多年来不断进行资源优化配置、资产重组的经验。资源配置、资产组合，在经济发展中很重要。资本主义国家每年有数以万计的企业关闭，又有数以万计的企业出现，资本主义是在这个基础上生存和发展的。而我们的企业是能生不能死，使得一些长期经营不好的企业拖住了我们的腿，制约我们的经济发展。我们要研究和借鉴资本主义这方面的经验。

第三，研究和借鉴西方国家维护其制度的生存、保持社会稳定的方法和存在的问题，特别是“高福利”带来的问题。一些西方国家为了与社会主义制度竞争，用高福利笼络人心，使福利的增长超过生产发展的可能，造成国家沉重负担而陷入困境。我们要认真研究。

第四，研究和借鉴西方国家企业职工参与管理的经验。

第五，研究并借鉴西方国家在发展高新技术和推

行科学管理方面的先进经验。

最后他说：我们要建立自己的一套企业管理方法，既要总结自己的经验，也要向西方发达国家学习，不断改革，不断创新。我们的方针是：“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”。

作为新中国经济发展各个历史阶段的经历者和参加者，袁宝华同志对我国经济发展过程有科学的总结。2001年6月他在接受《经济日报》记者采访时说：二十年来改革开放的实践充分证明，小平同志带领全党探索建设有中国特色的社会主义道路，是完全正确的。虽说也经过了一些波折，可最后还是找到了，提出了建立社会主义市场经济。一个12亿人口的国家，能取得今天这样的成绩、让全世界刮目相看，是很不容易的。对于我们党几十年来的探索过程，我认为可以归结为“始于毛，成于邓”这六个字。这正是我们认真回顾建国以来党的工作重点转移到经济建设上的曲折过程得出来的结论。我们党内的老同志都清楚地记得，毛主席早就提出要找一条建设有中国特色的社会主义道路，他很想摆脱苏联模式的影响。遗憾的是，他没能找到这样一条道路，而是在改革开放之后，小平同志经过多年摸索才找到的。回顾这个过程，看看改革开放后的发展成就，我们感到非常欣慰。

袁宝华同志在经济工作领导岗位上工作了50余年，积累了丰富的实践经验。他主张基本建设要量力而行，工业生产不能盲目追求高指标、高速度，要把质量品种放在第一位，要正确发挥价值规律和市场机制的作用，要重视科学技术，处理好生产和生活的关系，关心职工的切身利益。学习外国经验要“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”，力主走出中国自己的经济建设新路子。这些思想对推动经济体制改革和企业管理具有很高价值。

## 五、坚定的信念，高尚的品德、卓越才能

袁宝华同志早年参加革命，在北京大学学习时就参加了“一二九运动”，1936年2月加入中华民族解放先锋队并担任北大分队组织委员，同年5月加入中国共产主义青年团、9月转为中国共产党党员，任北

京大学党支部宣传委员，在党的领导下从事抗日救亡运动。

抗日战争全面爆发后，袁宝华同志受党的派遣，参加平津学生南下宣传团，回家乡河南组织群众开展抗日斗争。先后担任中共南阳中心县委委员，中共豫西南特委（地委）委员。他按照党的指示，运用巧妙的斗争策略宣传抗日，发动群众，组织领导了7000人的抗日武装。1940年底他到延安，进入中共中央党校学习；1941年3月到中央组织部任秘书处干事，从事干部调配工作。经过延安整风和对马列主义理论系统的学习，他的政治觉悟更加成熟，革命意志更加坚强。在延安大生产运动中他还是中央机关纺线比赛第一名。

抗日战争胜利后，袁宝华同志赴东北开展工作。1946年1月起，先后任中共乾安县书记和洮安县委书记，中共嫩江省委分委宣传部部长。在剿匪和土地改革工作中，他带领工作队深入农村蹲点调研抓典型，严格执行党的政策。在他的领导下，乾安县和洮安县为东北和全中国的解放输送了大量人员和大批物资，培养了一批优秀的解放战争干部，很好地完成了建立和巩固地方政权任务。

袁宝华同志一生忠于党，忠于人民。他思想敏锐，工作勤奋，正直宽厚，淡泊名利。在80多年的革命生涯中，他理想信念坚定，为追求共产主义远大理想和中国特色社会主义不懈奋斗。在“文化大革命”受到打击迫害期间仍坚定信念，他在诗中写到“此生以身许党，壮怀慷慨激昂。”他始终把党的事业和人民的利益放在第一位，坚持实事求是，追求真理，讲政治、顾大局，善协调、讲奉献。他既坚持原则，又讲究方法和艺术，善于运用马克思主义立场、观点、方法分析处理复杂和棘手问题，在大是大非面前立场坚定，旗帜鲜明，为我国革命、建设、改革开放和社会主义现代化事业，鞠躬尽瘁。他在《八十述怀》诗中写到：“少年常怀济民志，垂暮犹存报国心”。国务院原总理朱镕基说：“他的这种非凡能力，来源于他对革命事业的忠诚和使命感，来源于长期的工作历练。他的经历反映了新中国经济建设的一个重要历史方面，也造就了他的卓越才干。他清正廉洁，生活俭

朴，从不计较个人得失，严格要求亲属和身边工作人员。他的经历反映了中国革命和建设的一个重要历史方面，同时在斗争也造就了他的卓越才干。”

朱镕基同志曾在袁宝华领导下工作。他在袁宝华系列著作出版座谈会上说：“1951年夏，我被分配到东北工业部计划处工作，当时宝华同志担任计划处处长，是我最好的启蒙老师。他为人正直，工作勤奋，对人谦和，从不疾言厉色，总是使你感到他对你的信任、肯定和支持，让你敢于大胆地去工作。我们总是称他为“宝华同志”，不称官衔。我们谈到他的时候，总叫他“宝华”，在亲切感情中更透露出充分的信赖。他的这种人格魅力来源于他的真诚。他的真诚发自于内心，表现于对人的关爱，是真心实意的关爱，是从不为自己，总是为别人着想的关爱。宝华同志博闻强记，勤奋刻苦，批阅文件从不过夜，而且看得很仔细，常常勾出报告中的错误数字。批语观点明确、言简意赅、让人知道该怎么去做。他讲话不看讲稿，论点鲜明、数据翔实、逻辑井然、语言生动、大家都爱听。他的这种非凡能力，来源于对革命事业的忠诚和革命使命感，来源于长期工作的历练。”

他还说：“宝华同志在其80年的革命生涯中，积累了丰富的实践经验和理论成果，他的理论著作与他重调查、重实践是分不开的。他的系列著作丰富了我党社会主义经济管理理论和教育理论，也是总结历史经验的宝贵文献。”

袁宝华同志是中国人民的友好使者，每次出访都为国家赢得荣誉。1992年7月应日本前首相竹下登邀请访问日本。期间应邀在日本自民党总部，对自民党国际交流特别委员会讲演。在没有任何事前准备的情况下，袁宝华即席发表了中国的经济形势和近一步改革开放政策的演说，并回答了一些国会议员提出的问题。有的问上海证交所能发展下去吗？袁宝华回答：上海证交所现在是摸着石头过河，总结经验，是改革开放的需要，一定能发展起来。有的问：中国有没有发展长江沿岸的想法？袁宝华回答：上海是长江入海口、是中国的工业中心，长江水运得天独厚，沿岸是中国经济发展的重要地区，希望有远见的日本企业家到那里投资。还有的问：为什么中国政府不让台湾加

入联合国？他回答：台湾是中国的一部分，台湾可以参加中国政府代表团进入联合国。他还回答了议员们提出的中国改革开放后，沿海与内地的差距要加大，中国政府如何处理；在引进外资方面，对于达成的协议政府有何措施给予保证；在引进资金和技术方面，中国的思路如何；如何解决环境污染问题；如何对职工进行培训等问题。半天的讲演赢得到会议员的高度赞赏，他们对袁宝华的讲演纷纷表示敬佩。讲演结束时全体起立热烈鼓掌表示感谢。

1993年5月，袁宝华率中国企业家代表团访问日本，会议休息时参观奈良市唐招提寺。大家看到寺内有一口类似中国故宫院内的大水缸，上面铭刻近百个中文字。大家揣测这口缸的来历。晚上日方宴请时，他用秀丽毛笔字将缸上近百个中文字，一字不漏的抄录在饭桌上的纸面上。那时他已77岁高龄，竟有如此记忆力，使在场的日本企业家们都惊叹不已，并称赞他是书法家。

1996年11月袁宝华到瑞士日内瓦参加国际劳工组织举办的“企业论坛”。世界经济论坛主席施瓦布先生听说他要来日内瓦，特意推迟一天到埃及参加国际会议，专门在日内瓦设宴迎接他。在宴会上施瓦布先生热情的说：“在这个世界上我认识的名人很多，但给我留下很深印象的人并不多。袁宝华先生给我留下了深刻的印象，他学识渊博。”

已故日本经团联顾问、日本邮船株式会社董事长根本二郎先生是袁宝华的老朋友。他特别敬重袁老，每年来中国访问时都要拜会他，袁宝华时常向他推荐读“左传”、“春秋战国”、“资治通鉴”等中国名著。次年根本二郎先生来华时都要向袁老讲他的读书体会。

袁宝华的外交风度和感染力为我国结交了很多国际友人和企业家。

斯人已逝，丰功永存，我们要继承他的遗志，学习他的高尚品德，学习他的经济理论和教育思想。

他的革命精神是一座丰碑，激励我们砥砺前行。我们将永远怀念他！

# 什么决定着你的公司的未来，如何面对市场竞争？

陈春花

四个元素：

1. 顾客的价值——最重要的是工作和经营的思维方式和出发点。

2. 成本——成本必须合理，但这个合理的成本要有竞争力，这是对经营能力最大的检验。

3. 规模——只有「有效的规模」，才能真正理解你跟顾客的关系是什么。

4. 盈利——你的盈利一定来源于对人性的关怀。

我从基本元素上谈，就是想说我们今天经营观重构时，你一定要了解在技术驱动变化下，人的价值、需求、对世界的理解、对生活的美好追求，已经完全呈现出来，这一切的呈现就是你的经营观必须以此来定位。

如果我们的经营观还只谈盈利，谈企业的输赢，谈自身的价值，这个经营观是一定要被调整的。我一直讲：「生意，就是生活的意义」。这是我对经营观重新的阐释，沿着这样的经营观，对人才的要求也就变了。

我在组织管理研究中发现，今天遇到最大的挑战就是组织要驾驭不确定性。驾驭不确定性的组织只有一个解决之道，就是他的组织成员能持续拥有创造力。所以，从人才角度

来讲，我们更关心的是，你能不能搭建一个平台，可不可以让他拥有知识，能不能让他真正把企业变成知识驱动的企业。在知识渠道和平台的概念下，人才就能真正的发挥作用。对人才的定义，也会有很大的改变。

我曾经说，人力资源今天也会重新被定义。之前在人力资源里面比较关心员工的胜任能力，称为胜任力模型。但今天我们会关心员工的创造力，所以需要从胜任力到创造力的改变，这种改变意味着我们对人才观的理解也要调整。这一方面是对企业谈，另外也是对员工去谈。如果我们双方都可以基于知识认知和知识驱动的前提下讨论，我相信你的知识体系也让你能与企业、与技术增长同步，这是我对很多企业在人才观上的期待。这样的人才观会让这家企业的竞争力超越传统人才观的企业，而它未来创造力的想象也会给这个企业带来非常大的成长空间。

## 能不能把优秀的人聚集到你的平台，决定你的企业生命力

在今天的职场，最重要的应该是赋能的场景，不应该是一个管控的场景。如果是一个赋能的场景就应该有智慧，有知识、有信息、有彼此的交互，即智慧激荡。从组织的边界上来讲，应该是完全融合的境界。这种融合的境界，无论在我自己的《激活个体》还是《激活组织》中，我都希望大家能理解，今天无论你是多么强大的个体，都必须在一个能够集合智慧的平台上，你的价值才会被放大。所以这个组织边界和组织价值，是一个我们能衡量，能面向未来的企业必须具备的组织属性。

从激励层面上，我希望今天的激励不是为了绩效考核，而是从个体价值意义或企业价值意义去讨论。我们在激励中，怎么能让整体体系和包括个体在内有一种面向未来的能力。这样的激励的体系，才能让我们看到，这家企业对成长负责，对员工负责。

能不能让员工在平台上更好的发展，让员工具有

更强的社会生存能力，是作为雇主需要关注的话题。

我希望人们回到工作场域中，不为工作而来，其实我们为生活而来。今天作为企业、作为雇主，它的挑战不在于能不能在市场中取得成功，而在于可不可以把最优秀的人集聚在这个平台上。因为市场一直在，我从不担心企业会不会有机会。

机会永远都在，它一定给有准备的人。这个有准备的人，在今天是那些可以学习，能够合作，愿意付出，能够担当，能够超越和挑战自己的人。这些人非常优秀、非常有能力，企业能不能把这些人集聚在你的平台上，决定了你企业的生命力。这是今天对企业成长的基本要求。

## 我会给承担这三层企业责任的企业非常高的尊重

只要是一个社会的基本单元就必须承担社会责任，这是基本的要求。在社会责任上，可以分几个层面：

最基础的责任，你要担当起来。比如你要提供好的产品，提供好的服务，比如你一定要对你的员工好，一定要依法纳税，要和周边环境和谐发展，你必须实现社会对你的期望价值，这是最基本的社会责任。

在基本的社会责任基础上，如果你能再往前做一步，比如说推动社会进步，对人类文明具有贡献，这个社会责任会显现的更加明确。

如果我们再往前推，可以推到大的自然环境、社会发展、整个经济的进步和繁荣，我想这些层面上可能都是。

作为企业或者一个企业家，我为什么会给他们非常高的尊重。我觉得这些责任基于一个机构中，基于一个人的身上，他们都能努力的呈现出来，的确需要我们景仰。我也希望这样的企业、这样的企业家能更多的涌现出来。如果更多的企业具有公民意识，去担当企业的社会责任，我相信因为企业这个层面所影响



## 所有的企业都要知道如何面对未来

有人问我，如果以未来决定现在，我们要用什么样的方式看未来？其实每个人的角度会不太一样，比如对学生来讲，他最需要讨论的是面向未来的知识；对企业来讲，可能最需要讨论的是去寻找有面向未来能力的员工；而对员工来说，他最重要的是能找到跟企业共同成长的平台和机会。无论哪个角度，我们都需要讨论一个话题：最重要的是不能太依赖于原有的经验，自己已有的核心能力，我们反而需要知道，未来的变化在什么地方，我们如何面向未来，这是我们今天必须调整的部分。

## 企业的经营观、人才观必须重构

我在《经营的本质》一书中，从经营元素上来讲，我们只需要关注

的从业人员、资本和环境，就会给社会带来非常美好的一面，这是我非常期待的。

### 中小企业面临众多难题，我有三个建议

技术带来的更大的变化就是中小企业的成长速度比我们想象的要快。我花了10年时间一直在做一件事情，就是寻找中国管理杰出模式，中国管理杰出模式奖。今年刚好是第十年。第十年，跟前九年都不太一样。前九年评出来的8到10家的中国管理模式杰出奖获奖的企业都会有15年-20年的企业历史，但今年评出来的8家企业中，有5家企业创立时间都在五年之内，最短的一家是两年。

这个现象非常特殊，这意味着今天企业的增长速度非常快。同样的情形，它被淘汰的速度也非常快。如果说企业增长的速度特别快，对组织管理的挑战特别大，我们就不得不面对三个难题：

第一，人员的规模增长速度非常快。一个企业可以从一年半的时间，从一个员工，暴涨到三千个员工。而在过去的企业管理历史中认为，超过两千人就是大型企业，可是这还是一个中小企业就超过三千人了，为什么说两千人就是一个大型企业，因为两千人带来的复杂性就足够大，如果你的规模不足以支撑两千人的时候，管理挑战是非常大的。

中国企业最大的难题就是规模不够大，但人很多。如果你的规模够大，处理人的复杂性是可以的。可你规模不够大的时候，人又很多，管理难度就非常高。

第二，中小企业在成长过程中，更大的力量是面向市场而不应该在内部管理中消耗时间。这个难题如果不能解决，有可能把内部管理做好了，反而外部的机会没有了。这是第二个难题。

第三，很多中小企业没有更多的资源，去吸引更优秀的人。如果你没有更优秀的人，你也很难做非常好的成长。

这三个难题我先告诉大家，换个角度说，作为一

家中小企业，恐怕都必须接受这三个难题的挑战。那么我们应该做什么？我的建议是这样：

首先，中小企业不要在人数扩张的速度太快。

应该把更大的精力、注意力表现在市场中。我希望你是一家小企业，但拥有众多客户。当你拥有的顾客非常多，你内部人的力量就会被更大的激发出来。这时你其实不需要特别多的人。

为什么建议你不要用特别多的人，因为我不希望你陷在管理的复杂性上。虽然我是教组织管理的，但我还是建议你先降低管理复杂性。降低管理复杂性的方法非常简单，就是人减少就可以，不要急于去在人的扩张上花太多脑筋。

第二，中小企业在早期要用最简单的直线管理。

直线管理的好处是决策非常快，内部内耗非常少，使命非常的清楚。在这一点上是我给创业者提的要求，我甚至觉得很多创业者把自己的位置摆的太高。我有时看很多小的企业，给自己一个非常大的头衔，动用了「首席执行官」的头衔。这让我非常的吃惊，一个很小的创业企业就给自己一个很大的头衔。

当你有这么高头衔时，你一定会养成一个习惯：我得有很多兵，不能当光杆司令。这就导致搞很多兵出来了，当你有很多兵时，你已经陷入很烦琐的管理当中。我希望你是一个「首席顾客官」而不是「首席执行官」。如果创业者能够是一个首席顾客官，这个企业我真不会担心，因为你在组织管理中的道理也是对的，这是我的第二个建议。

最后，组织管理中要先形成规则。

则是管理中最重要的事，就是应该有一个约定，把各自角色做好。这个规则形成后，整体的管理就会朝着一个有序的、有效的、让人们各安其位，又能发挥作用的方向发展。

我能给的建议就是这些，我更期待你跟市场和顾客互动，期待每个人在这个平台上自由发挥，但又有规则。那样的中小企业就会成为领袖级企业，对此我充满期待。

(据搜狐网站)

## 管理的三项使命

德鲁克



究竟“管理是什么？”首先，我们藉由管理的任务来对管理下个定义。管理有三项同等重要但本质不同的任务，管理阶层必须执行这些任务，使机构能运作并有所贡献。

### 第一：管理的每一个决策都应以经济绩效为首要考虑

一个机构的存在，是为了特定目的与使命，为了特定的社会功能；对商业企业而言，就是经济绩效。

关于这项使命，企业与非营利机构有所不同。只有企业才需要肩负经济绩效这种特定使命。根据定义，企业存在的目的就是为了经济绩效。对其他机构而言，例如医院、教会、大学或军队，经济是一项限制。但对企业来说，经济绩效是理论基础与目的。

在每个决策与行动中，企业管理必须永远把经济绩效放在第一位，而只有管理所产生的经济成果才能合理化其存在与权威。如果管理的结果不能使消费者愿意花钱购取商品与服务，就是失败的管理；如果企业制造财富的能力不能改善或者维持，就是失败的管理。不论社会的政经结构或意识形态为何，企业都有获利的责任。

因此，企业管理的第一个定义是：它是一种经济机制，特别对工业化社会来说，管理的每一个决策、每一个思考都应以经济绩效为首要考虑。

### 第二：管理要使工作有生产力并让员工有成就感

企业有一项重要资源：人。唯有使人力资源具有

生产力，企业才能运作。因此，使工作具有生产力，是管理的一个基本功能。在此同时，社会的机构愈来愈成为个人找寻生计、获得社会地位、进入社群、得到个人成就与满足的媒介。因此，如何使员工获得成就感成为另一项重要课题，也是衡量机构绩效的指标之一，并成为管理的一项使命。

使员工有成就感，意指把人们当成具有独特生理与心理特性、能力以及限制的生物，并具有独特的行动模式；不像其他资源，人是个性、公民权、对工作有自主权的，因此需要责任、激励、参与、满足、诱因、奖励、领导、身份地位及职责。

只有透过管理才能满足这些要求，因为员工——不论是工友或执行副总——必须从工作与职务所带来的成就中获得满足。而管理就是让企业动起来的机制。

### 第三：对社会有益是企业生存的合理性所在

每个机构都是社会的组织，为了社会而存在，企业也不例外。企业只能以对社会有益做为其生存的合理性，而不是商业利益。

医院的存在不是为了医生与护士，而是为了那些希望能摆脱疾病困扰的病人；学校的存在不是为了老师，而是学生。忘记这点原则的管理，就是不当的管理。

不论从心理、地理、文化及社会等角度来看，机构都必须成为社会群体的一部分。

大多数的时候，这三项使命必须同时在相同的管理行动中完成，且三者同等重要。尽管我们将企业绩效摆在首位——它是企业的目标，也是企业存在的理由——但是，不是论企业总裁在经营事业方面多么擅长，如果与员工的互动不良，就不可能有企业绩效。短时间内也许看不出来，即使达成经济绩效也只是一时错觉，最后将造成资本的损害，增加成本以致企业失去竞争力，甚至导致层级之间的相互憎恨与争斗，使企业终至完全无法运作。至于对社会影响的管理不善，最终也将损毁社会对企业的支持，危害到企业本身。



根据宋志平在中国传媒大学演讲整理

## 草根央企的逆袭之路， 从“资不抵债”到世界500强

今天，我想结合自己的实践，结合我做过的三个企业（北新建材、中国建材、国药集团）的改革和成长故事，跟大家讲讲国企这些年的沧桑巨变。

我今天想讲三段话：

第一：北新的改革之路。40年前我大学毕业，和今天的你们差不多大，23岁，进入北新建材。我在这家企业工作了23年，其中做了10年的厂长。

第二：从草根央企（中国建材、国药集团）到世界500强。

第三：新国企“新”在哪里。我们现在老讲国企，“此国企非彼国企”，今天的国企跟40年前的国企是完全不同的国企。有时大家会误会，认为国企有

很多毛病。这些毛病确实有过，但那是40年前曾经有过的毛病。今天我们是新型的国企，大家看到国企强大的竞争力是因为它是新国企，而不是老国企。

### 北新的改革之路

我大学毕业就来到了北新，开始是做技术员，后面做销售员。大家说，宋总你怎么做销售员了？因为产品卖不出去，我就去做了销售员。销售员做了10年，到1993年我做了厂长。

做一厂之长，几千人，很大的企业，大家觉得这是不错的差事，其实那时候是最困难、最困苦的一个差事。那时我面临什么困难呢？我们现在看到的国企

很强大，但曾几何时，我们的国有企业穷困潦倒，哀鸿遍野。在计划经济转向市场经济的过程中，我们曾经有过很多困难。

那时国有企业面临着三大问题：

第一，政企不分。国有企业归政府领导，一切管理都是政府的指令。企业的干部就是“等、靠、要”的思想，没有主动地融入社会、融入市场，这是我们当时很大的问题。

第二，市场意识薄弱。虽然我们从计划经济已经迈入到市场经济，但是我们很多人的思维状态还停留在过去的计划经济那样一种状态里，工人认为生是国企的人，死是国企的鬼，不相信国家会不管我们。

第三，内部机制不活。“干多干少一个样，干和不干一个样”，所以职工那时候就很冷漠，我到现在也忘不了那时员工冷漠的眼神。我作为厂长，每天都跟大家交流，问大家缺什么？大家说，我们已经好久没有涨过工资了；我们已经好久没有分过房子了。

我跟大家说，房子的钥匙在谁手里？没有人给我们，这个钥匙就在自己手里，如果大家努力，企业有效益，多盖一两栋宿舍楼算什么。所以面临当时的问题，我讲的是要点燃员工心中的火。

大家看，这是我1993年时给热烟炉点火的照片，当时干部们都说，宋厂长是新的厂长、年轻的厂长，让他点火。

我把火把投到这个炉子里后，转身跟大家讲了一



句终身难忘的话：其实我最想点燃的是员工心中的火！如果你们心中的火灭掉，那炉子的火就灭掉了；如果你们心中的火不灭，炉子就不会灭火。

从我第一年当厂长开始，那火就再也没有灭过。

这是什么原因呢？因为大家心里有了这样的热情。

我说，“房子年年盖，工资年年涨”，并把这句口号做成条幅用气球挂在厂区上空。大家说，您用什么涨？我说，用大家创造的效益去涨。员工的热情就调动起来了，后来，企业就快速发展了。大家说，您真是有想法，很快调动了大家。其实面对那么多困难，我心里压力也是很大的。

那时候北京流行一段话，“北京一大傻，国企当一把”，出去你说自己在国企当一把手，别人会说你是一大傻。我当了一把手之后，第一次春节跟大家唱了一首歌，《其实你不懂我的心》，“怕自己不能负担对你的深情，所以不敢靠你太近”。我指的是那个工厂，因为这么大的工厂交给我，我才30多岁，能不能担负得起？我自己心里有一个问号。

我家在石家庄，每年春节都会带着一家老小回家看望父母，回去总是高高兴兴的，我是个健谈的人，每次都会给大家讲故事。那一年春节，五六天时间，我几乎没有说话，大家可以试试五六天不说话是什么感觉。

当时把我妈吓坏了，心想孩子不是当官了吗，在大企业当了一把手，回来怎么不说话了？我压力非常大。我妈说，不行咱们别干了。我说，当不容易，不当也不容易，不像您想的不当就不当了。

春节过后，我就赶紧回到工厂，动员整个工厂转变思想。

转变什么思想呢？我说，“没有比客户对企业有信心更重要的事，没有比员工对企业有信心更重要的事，没有比投资者对企业有信心更重要的事”。

这是我当时的想法，在企业里就要把大家的信心调动起来，就是要树立以人为本的观念。

当时，我们企业流行着四句话，“企业是人、企业靠人、企业为人、企业爱人”，这是我们企业的宗旨。企业归根到底是为了人，管理要以人中心。于是大家的面貌发生了巨大改变，北新的改革也从此拉开了序幕。

我在北新除了调动大家的积极性之外，还有一个疑问。那时一天到晚要接受上级部门的各种检查，这帮人刚走了，那帮人又来了，好像我们的工厂管理只能靠检查才能维持。

这个办法似乎不太对。美国、日本、欧洲的企业

没人检查，他们为什么搞得那么好？所以我在那一年接受新闻媒体采访时提出来，企业不能靠这种管理方式，我们必须建立市场化体制。

没想到第二天，“新闻和报纸摘要”节目播送了这一段采访，当时能在“新闻和报纸摘要”节目里播送是很不简单的，那代表着中央媒体赞成了你的这个意见。

我记得当时在采访里还有一段歌词，那时候我也喜欢唱歌，我用了张学友的《情网》，在国有企业就是“越陷越深越迷惘，路越走越远越漫长”，就在“网中央”，各种力量把你拴住，那种管理不行，要改变体制。

1994年，国家提出来要建立现代企业制度，开展“百户试点”。当时“百户试点”引起了全世界的轰动，因为中国国有企业真要改革了。北新建材成为了建材局当时唯一的一家试点企业。

试点是一个非常重要的机会，我记得当时原国家经贸委副主任陈清泰蹲点北新抓“百户试点”，他讲了两句话：第一，北新“百户试点”是尖刀班；第二，这个改革要进行脱胎换骨的改变。

我当时理解不了脱胎换骨，手上拉个小口觉得是不是都很疼？但是国企的改革要脱胎还要换骨，我当时真的没有理解，后面我理解了，确实又要脱胎又要换骨。

我在带领北新改革的时候分了两步：第一步，北新先从工厂改成有限公司；第二步，上市，拿最好的资产来上市。

上市也不容易，北新当时有2000多人，我们把600人放到上市公司里，其余1000多人放到集团公司里，实际上把赚钱的业务统统放到了上市公司里。但是外边这些人怎么办？那时候最时髦的词叫“下岗”。

上级给了我550人下岗的指标。我在办公室里看着长长的名单，心里很难过。企业今天遇到困难了，但是这些困难并不怪这些工人啊，他们跟着我们走到今天，突然跟他说对不起，我们竞争激烈了，你要下岗，他怎么能接受得了呢？

另外，大家都在一个企业里，每一个人都有家庭，一个人下岗关系到很多人。所以我就下不了决心，柔肠百转。后来我提出要创造2000个饱满的工作

岗位，不让大家下岗。

那一轮，我们国企有很多人下了岗，没有工作了，今天讲就是失业了。国企曾经经历了非常大的苦难，在改革过程中一路走来是非常之不易的。

1997年北新在深圳上市，股票00786。

我在上市前一天的庆祝会上也唱了一首歌《祈祷》，祈祷敲响希望的钟。大家回去听听这首歌，就能理解我当时的心情，歌词有一句“让大家看不到失败，叫成功永远在”。

我还有一句话“上市妙不可言，上市也苦不堪言”。什么叫妙不可言？拿到了那张支票，一看2.12亿元，虽然我做企业，但是从来没有拿到这么多钱，尤其那时候2亿多是非常多的钱，可能相当于现在的20亿元。

我请办公室的人把支票复印了一张，压在玻璃板底下，我说，十年以后你们要给我再拿一张支票，希望后面再多个零。

这句话应验了，又过了十年，中国建材在香港上市时多了个零，二十几亿的钱一次性拿到，这就是妙不可言。

拿了钱也不容易，股民进来了，上市的时候我们的想法是奔着钱去的，钱进来了股民也进来了，更多的眼睛来审视你，到底北新建材做得怎么样？

做得好大家用手投票，做得不好大家用脚投票。企业压力也大了，尤其是股票下跌的时候。股票下跌、业绩下跌，股民骂声一片，那时还没有这么多网络和微信，但是通过网络也可以看到大家的一些意见，所以也是苦不堪言。

恰恰是因为苦不堪言又历练了你的企业。过去一个上级、一个部门，做得好领导表扬；今年做得差一点，找点理由，领导说环境这么差你还能做到这样，还是表扬；做亏了，你说今年减亏了多少，还给你减亏奖。

但是股民就不同了，没有人谅解你，大家都放在一个参照系里去看，所以人家就给你板砖，你压力就很大。这个压力恰恰是做企业的动力，所以我说企业真正的动力来源于市场，压力来源于市场，动力来源于市场，企业就能够搞好。

上市完很高兴，但上市了也不是就万事大吉了。大家有时常问我，宋总你从没经历过困难？总的来

讲，不管做北新建材、中国建材、国药集团，我做的企业都是赚钱的，每年都赚钱，但是这不等于说我没经历过困难。

市场不相信眼泪，我在北新建材就经历过困难。北新建材有一个产品叫石膏板，挺简单的一个东西，做出来非常好，赚了很多钱还上了市。跨国公司的石膏板公司一看你赚了钱，就蜂拥而至到中国开了工厂，有些公司把产品拉到北新建材门口打擂台，北新建材石膏板从12块钱降到了6块钱，每个月都降价。

销售副厂长流着汗、气急败坏地到我办公室说，宋总，还得降价，降到了6块钱。那时压力很大，我当时想这怎么办？要不我跟外资合资吧。

本来外资是想跟我们合资的，后来一看打成这样，觉得我们不堪一击，便提出了要求控股的条件。

为了能让企业有一碗饭吃，我们同意让德国可耐福控股，但可耐福得寸进尺，传回来话说，控股我们也不干了，直接等着看你死。

我也不是铁打的，由于压力太大，那段时间得了一种病，叫中浆，眼睛中心浆液视网膜炎。

想跟人家合资，让人家控股，人家都不要，这时我们只有一条路，跟他们打下去，果敢地竞争。

没想到发生了非常有利于我们的变化，因为我们做的石膏板适合中国人，做得很硬、很结实，而外国的石膏板做得很轻、很软，中国的客户喜欢用硬石膏板，不喜欢用软石膏板，结果北新建材石膏板重新夺回了市场。

市场如同战场，打到最后一分钟，你很难的时候，敌人也很困难。像咱们以前看电影《南征北战》一样，我们在凤凰山，敌人在摩天岭，两边都在爬，看谁爬得快。那时我们就赢得了市场，打赢了那一仗。

大家看过一个片子叫《至暗时刻》，当年二战英国要不要跟德国打的时候，很多人主张投降，但丘吉尔主张要打下去，他用的名言就是绝不放弃。对他的话，我体会很深，真的，市场不相信眼泪，哭也没用。

这张照片是2013年，我在成都“世界财富大会”



上有场对话。旁边坐的老者是美国耶鲁大学资深教授史蒂芬·罗奇，过去他是摩根士丹利首席经济学家，他是一位很关心中国的专家，是仅次于美国格林斯潘的大经济学家。

这一场对话的主题是国企和私企。罗奇第一个就问我，中国国有企业的竞争力是不是来源于你们20多年前国家决定的那场上市改造？

我跟他讲，是！你的问题就是答案，我们上市时，是奔着钱去的，因为我们当时没有资本金了，国家把我们推下了海，银行也断奶了，那时我们需要资本金的支持，所以上了市。但是没想到上市以后我们同时引入了市场机制，把最苛刻的股东都引入进来了，使我们发生了凤凰涅槃式的新生，这就是国企的变化。

国企今天70%都是上市公司，所以我跟他讲，此国企非彼国企，今天的国有企业并不是你们原来以为的国有企业，都是上了市的国有企业。这是我当时跟史蒂芬·罗奇讲的，介绍了中国国有企业改革情况。

我在北新做了十年的一把手，2002年卸任，王兵接任，到现在也干了16年，去年北新建材营业收入125亿元，净利润24亿元，这是全世界做石膏板赚钱最多的一家公司，它的品牌价值是582亿元。就一个石膏板，名不见经传的产品，一个过去穷困潦倒的国有企业，经过二十几年改革的历练，发生了沧桑巨变，成为了世界一流的石膏板公司。

为什么呢？因为改革，如果不改革、不上市，它今天早不复存在了。北新建材在西三旗，过去周围是工厂聚集区，有轮胎厂、橡胶厂、北京面粉厂、北京五机床、清河毛纺厂等等，很多工厂，后来都不存在

了，唯独北新建材这一家工厂活了下来，而且活得这么好，原因就是改革。

北新的故事给我们哪些启示？至少有四条。

第一，国企一定能搞好，要坚定信心。

第二，搞好国企要靠改革，要朝着市场化方向走，资本的市场化和产品的市场化。

第三，搞好国企要靠内部机制，企业利益、经营者和员工之间的利益是正相关关系，企业效益好，员工得的利益也多。如果企业效益好，跟员工利益没关系，这叫没机制。大家会想到我最开始讲的，北新厂里挂上了两个气球，一个气球上写着“工资年年涨”，一个气球上写着“房子年年盖”，这就是机制。有机制的公司大家就有干劲，没有机制的公司大家就没有干劲。

第四，做好企业要万众一心，得有好企业家带着，得有企业家精神。好企业一定要有个好企业家，没有好企业家的企业不会有好企业，全世界都一样。但是光有企业家不行，还得靠大家爱岗敬业，还得靠大家以厂为家，还得靠大家有奋斗精神和奋斗文化，这是连在一起的。

国企能不能搞好？我想肯定能搞好，但不是躺在那就能搞好，而是要靠大家把它干好。这是我想跟大家讲的北新建材的一段故事。

## 从草根央企到世界500强

这里的世界500强，不只是指中国建材，也包括国药集团。大家说，你怎么做了两个500强，500强是不是很好做？其实很不好做。

2002年我在北新做得“悠哉悠哉”，那时也经常到清华、北大讲课，包括北方交大、中央财经等那一区域的高校，我愿意跟大家讲讲，跟学生们交流。那时突然把我调到了北新的上级公司，中国新型建材集团，做总经理。

别看是上级公司，这个公司大家不太知道。我是2002年3月到这家公司做总经理，就在宣布我上任的会上，办公室主任跑上来，递给我一张纸，是法院冻结所有资产的通知书。心想现实的东西比电影中还要戏剧化，我把这张纸翻过去，要发表就职演讲，不能冲坏心情。还有监事会主席讲话，讲到央企在行业里必须要做到第一名，做不到第一名就没有意义，要销

号。

一个资不抵债的公司，一年才有20亿元收入，其中13亿元是北新做的，同时还债主临门，困难可想而知。

昨天见到当年任命我的领导，我说您当时宣布任命的时候，我不敢让您到办公楼，因为大门是被银行封着的，要从后门进，所以是在对面借了个办公室。当时那么困难，要做到行业第一，压力可想而知。

我又回到了当年当厂长的状态，当厂长时我春节6天没说话。后来每天早晨4点钟就醒了，出门前还要照着镜子笑一笑。大家说为什么要笑一笑呢？

因为我要站在工人面前，走过他们的身旁，要让大家感觉到我给他们带来的信心和力量，觉得厂长今天挺高兴，看来日子没有问题。我现在又回到了那个状态，在央企居然是这样的。

我为什么用“草根央企”？就是很弱的一个央企。我那时每天早晨4点钟就醒了，想这个企业该怎么做？

我想明白两件事，第一件事是做水泥需要资本、要做资本运营，第二件事是做联合重组。那时我已经45岁，心理也比较健全，而且历经了北新那么苦难的改革，也有定力了。

我在困难的时候，就想想北新，当时那么困难，不也过来了吗？怎么做？国家也不可能给我们钱，我想跟大家商量，集思广益，看看大家说我们该怎么做。

我把建材系统所有的专家都请过来了，谈谈公司该怎么做。大家说，我们连饭都吃不上，你还研究战略。我说，如果今天不研究战略，明天还吃不上饭，所以要研究这个问题。

大家的研究让我大吃一惊，说要做水泥。因为北新建材是做石膏板的，我没接触过水泥，而且做水泥需要好多钱，我又没有钱，要怎么做？但是大家说的肯定是对的。

大家知道楼是水泥盖的，但不知道大家不了解水泥，在座的一般不了解，但都离不开水泥。铜有4000年历史，铁有2500年历史，水泥只有180年的历史。但是大家想，今天如果离开水泥，整个人类的故事就得改写。

中国现在一年用多少吨水泥？你们没法想象，22

亿吨，是全球的60%，改革开放这么多年我们是靠水泥垒起来的。

180年前，一个偶然的原因人们发现了水泥。过去我们烧白灰，由于石头上粘了很多黏土，工人很懒惰，没有把黏土剥离掉就扔到炉子里烧，烧出来之后发现了一种新物质——水泥，它的强度远远高于白灰，所以水泥只有180年的历史。

巴黎、圣彼得堡的很多古建筑和中国的故宫都不是用水泥做的。但是我们今天离开水泥就寸步难行。高铁都是水泥柱子支撑的，三峡大坝、港珠澳大桥也是用水泥建的，核电站用什么防辐射？还是水泥。

可以坦率的说，那时我并不喜欢水泥，因为我做的是新型建材，我还写过一篇文章要少用水泥。命运有时很会开玩笑，现在居然让我必须做水泥。

我晚上睡不着觉，就想怎么做呢？又没有钱，又没有工厂，还要做水泥。我读过MBA，MBA里告诉我们先定目标，缺什么找什么，而不是有什么做什么，这就是制定战略的根本。

要做水泥，我缺什么？第一，缺钱；第二，缺工厂。这两个都没有，怎么办？缺钱，我们找钱，资本运营。缺工厂，我们找工厂，联合重组。

当时提出启动资本运营和联合重组两个轮子来做水泥。按照这个思路，中国建材有了今天。

很多人问，为什么是中国建材？为什么是国药集团？为什么中国建材是央企里改革的尖兵？中国建材从20亿元收入做到了去年3500亿元，原因是什么？

原因就是困难，困难就去改革，穷则思变。改革是被迫的，改革是倒逼的，中国建材是被迫和倒逼的，它当年那么困难，才选择了改革的道路。

2002年我到了中国建材，我认为改革要有点道道，在北新做了十年改革，现在又到了中新，到底是什么样的想法？我得归纳归纳。

2002年我在MBA的会议上提出了“央企市营”的概念，虽然我们是央企，但是要进行市场化经营。但要注意不是“央企私营”，也不是“央企民营”，而是中央企业进行市场化经营。

这个想法我一直在想，一直按照这个做，后来我跟国资委的领导做了请示，讲了讲我的逻辑，也跟研究局的局长讨论，讨论后做了一个归纳。

什么叫央企？央企是我们的属性，有四条。

第一，坚持企业中党组织的领导作用，那时候还不是党组织，那时候叫坚持企业党的核心，政治核心作用。现在我写成了党组织的领导作用。

第二，带头执行党和国家的方针政策。做央企你得带头，按照党和国家的方针政策执行。

第三，主动承担政治责任和社会责任。我今天跟大家进行有关国企的交流，希望大家了解国企，这是我的政治责任。我在这儿不是推销中国建材，让你们买点水泥，买点石膏板，我在这儿想跟你们说国企不容易，要理解国企，支持国企，所以这就是我的政治责任。

第四，创造良好的经济效益，为国家保值增值。虽然叫央企，但也是企业，企业就得赚钱，赚了钱给国家。

什么叫市营？就是市场化经营。

第一，股权多元化，不要纯而又纯。

第二，规范的公司制和法人治理结构，现在国有企业没有一个是按《企业法》注册的，都是按照《公司法》注册的，都是有限公司，都有董事会。

第三，职业经理人制度，我们的经理将来都是流动的，不再是行政隶属下的干部，而是职业经理人，我们按照职业经理人给你待遇，按照职业经理人决定你的进退，你要有职业经理人的操守。

第四，内部市场化机制。

第五，按照市场化机制开展运营，这是指的外部。

大家想想这是2002年时我们的主张。到现在17年过去了，中国建材一直按照“央企市营”的基本逻辑在推进。最近我见了国资委秘书长彭华岗，他说想来想去国企改革就是那四个字——“央企市营”。关键是我们坚持了17年，这四个字我们一直在坚持。

“央企市营”不只是改变了中国建材，也改变了我后面去的国药集团，都是按“央企市营”的思路做的。

“央企市营”之后，我又推进了混合所有制。大家讲什么叫混合所有制？混合所有制就是由公有资本和非公资本交叉持股、互相融合的一种新型所有制。中国建材恰恰是通过混合所有制做的。

我总讲，我要做水泥没有那么多钱。虽然我在香港上市拿了一点点钱，但是大家知道这些年股票市场

也不好。那我的钱从哪儿来呢？我跟民营企业说，咱们混合吧，你留点股份，我有点股份，加盟在一起。

混合所有制是在党的十八届三中全会决议里正式提出来的，但在那之前中国建材实际上大规模地进行了混合所有制，我们用的是“央企市营”，所以“央企市营”是混合所有制的雏形。大家看十八届三中全会里讲的混合所有制的那些内容，“央企市营”里“市营”的五条跟他是吻合的。

中国建材到今天有6000亿元总资产，2000亿元净资产，2000亿元净资产里有500亿元是国有资本，有1500亿元是社会资本。在资本项下，中国建材75%是来源于社会资本、非公资本，25%来源于国有资本。国药集团是各占一半，50%对50%。

也就是说在中国建材重组过程里，国家只投资了25%，国家用了少量的资本金吸引了社会大量资金进行发展，整合了这个行业。中国建材整合了上千家水泥厂，所以才有了今天的中国建材。国药集团整合了600家医药公司，才有了今天的国药集团。

在中国建材整合水泥方面，大家希望知道是怎么整合的？我讲讲南方水泥的故事。

南方水泥是我们在江浙沪一带成立的水泥公司，其实最初我们在那一带连一吨水泥也没有，按照当时上海市领导说的话，一两水泥也没有。我们居然去讲了一个混合所有制的故事，大家“揭竿而起”，混合在一起。

大家说宋总，为什么找你？原因是他们当时“打仗”打得一塌糊涂。大家知道市场经济是个好东西，但是市场经济并不完美，它的缺点就是过剩，过剩就带来恶性竞争，恶性竞争就得并购重组。

但是中国人不喜欢并购重组，你把别人并购了，把别人重组了。我们想了一个新词，叫联合重组，大家觉得我这么小，你那么大，还跟我强强联合，这样比较容易接受。

我们在浙江重组时，有一个很著名的故事——“汪庄会谈”。浙江当时有四大家水泥老总，我把他们请到了杭州西湖汪庄酒店旁边的一个茶馆，我想这个事要找个风景迷人的地方跟大家谈。

我用了一整天请他们喝茶，大家都跟我联合在一起了。后来在那边联合了150家，形成了今天的南方水泥，1亿多吨产能。去年南方水泥税后利润100亿

元，赚100亿元不太容易。

大家说，做混合所有制，有不少经验吧？我的经验有三条。

第一条，为什么要混合？央企的实力+民企的活力=企业的竞争力。

央企有实力，民企有活力，两个加起来就能产生竞争力，这就是优势互补。我老讲，做企业、做事情一定要优势互补，消除劣势。我开始讲央企有缺点，我们有时候有官僚主义，有时候有形式主义，民企也有缺点，不规范。如果你这把两方面缺点加起来，这个企业还能看吗？就是个怪物。

所以我们讲的是优势互补，央企的优势和民企的优势互补，产生了新物种，就是一个有竞争力的企业，像中国建材、国药集团。

第二条，混改三原则：混得适度、混得规范、混出效果。

易控则控、易参则参。不要非要控股，也不要只是参股，根据实际情况去做。混了以后要有利润，我刚才讲的南方水泥去年一年赚了税后利润100亿元，这就混出了效果。

第三条，混合的十六字口诀：规范运作、互利共赢、互相尊重、长期合作。

大家一说混合心里也容易敲鼓，国企觉得民企是蚂蚁搬家、移山大法，慢慢把国企倒腾没了。民企也担心这是不是新的公私合营，弄着弄着把我们扫地出门了。两边都有疑虑。

我说这个混合所有制大家都是股东，按照《公司法》依法注册的企业不存在谁吃掉谁、谁把谁赶出去，中国建材这么多年就是这样做的。

混合所有制混出了两个世界500强企业。2002年中国建材只有20亿元收入，去年做到了3500亿元。2009年我去国药集团任职时，国药收入是360亿元，2014年我离开时达到2500亿元，2018年做到了4000亿元。这两家企业都是因为混合所有制、央企市营而发展过来的。

大家看这张照片很好，一位是当时中国建材的总经理姚燕，一位是国药集团的总经理余鲁林，中间这位是《财富》杂志总编。这张照片记载了中国企业快速崛起的标志性事件。这是2013年的照片，到现在6年时间，那时中国经济在快速崛起，中国的世界500



强企业迅速的增加。我管理的两家企业都成了世界500强企业。

我讲混合所有制是把金钥匙，能够解决四个问题。

第一，解决了国有经济和市场接轨的问题。国有经济怎么跟市场接轨，这是个世界难题，全世界都没有解决好。有人说国有化好他们就搞国有化运动，有人说私有化好他们就搞私有化运动，他们没办法解决这个问题。中国人历经40年解决了这个问题。

国有经济和市场怎么接轨？用混合所有制的方法，这是个好方法。比单纯的国有企业和民营企业竞争要好，而是国有和民营结合在一起。

第二，解决了国企深化改革问题。国企深化改革最大的难点在政企分开，如果百分之百纯国企怎么分？很难分。但是由于引入了天然所有者、非公经济之后，分起来相对容易了。我们知道上市公司的钱不能动，还有股民的，大家都有这个意识，所以解决了国企深化改革的问题。

第三，解决社会资本进入部分特定业务的途径问题。现在发改委搞的混合所有制改革，在石油、天然气和过去自然垄断的行业里能引入一些社会资本，以示公平。

第四，解决“国进民退”“国退民进”的长期纷争。最早我们批判“国退民进”，郎咸平批判的是“国退民进”，后来我们又开始说，目前央企这么厉害，开始提“国进民退”，这么多年一直议论纷纷。但是搞了混合所有制，我们叫“国民共进”，两家一块儿走，就解决了这个问题。

为什么我说混合所有制是个金钥匙，它确实不简单，中国人搞了40年改革，终于找到个方法，这就是混合所有制。

2016年8月，中国建材和中国中材两家央企合并。国资委刚成立时，央企有196家，现在有96家。

也就是说在过去这十几年里，我们减少了100家央企。那100家哪儿去了？没有卖掉，也没有死掉，都是陆续重组了，尤其是党的十八大以后，我国经济进入到“一带一路”国际化的新阶段，央企主要的任务是要参与国际竞争。我们又进行了一轮强强联合，大的重组，像南车北车重组成中车。

中国建材是两个“材”——原中建材和原中材进行了重组，这个重组非常成功。世界上最难的是重组，重组里最难的是文化融合。但是中国建材的“两材重组”做得非常成功，效果非常好，国资委领导多次对两材重组给予肯定和表扬。

中国建材重组的时候，集团部门有27个，重组后变成12个。集团二级公司有33家，重组后变成10家。大家想想有多少干部需要调整，但到今天为止三年过去了，没有一个干部闹情绪，包括找董事长、写封信、打电话、发短信，一个也没有。因此中国建材的重组得到了上级的表扬，在国有企业改革座谈会上介绍了经验。

重组后的2015年、2016年、2017年、2018年我们的收入和利润逐年增长。这幅图是中国建材在中国地图上的覆盖，大家看到我们在全覆盖1200家企业，这是今天一个强大的中国建材。

2018年在建材行业里的世界500强企业中，中国建材资产总额846亿美元，销售收入526亿美元，税前利润83亿美元，后面紧挨着的是法国圣戈班，过去它是世界第一大建材公司，我们第二。2018年终于不再是第二了，变成了第一，不管资产、利润和收入都是第一。

最初圣戈班、拉法基、CRH他们是世界500强时，我们只有20亿元的收入。十几年过去沧桑巨变，这就是国企，通过十几年的变化，居然从一个20亿元资不抵债的公司变成世界最大的建材企业，外国人是很惊讶的。

过去我到国外想见圣戈班、拉法基和爱尔兰CRH的CEO，人家说我们CEO一个月以前就排好日程了，不能见你，我在想这是不是拿搪，故意不见我。

我们现在也成了世界500强，现在给我按小时安排工作，世界500强这三大大家每年必来见我，也要提前一个月安排日程，宋总也很忙，这不是拿搪。

这就是变化，这是我们大家真的引以为豪的。

## 《笃行致远》选摘

# 建设国药网

首都企业家俱乐部理事长、中国建材集团董事长宋志平



国药集团并不是一个制药集团，而是一家以医药流通为主的企业。我到国药集团后认真研究了公司的发展现状，以及中国和全球医药企业的成长模式。在此基础上，我提出国药集团“先发展壮大物流分销事业，再以终端拉动上游，最终形成科工贸一体化企业”的思路。这既兼顾了国药集团的现实，也抓住了国内医药行业流通体系整合的机会。国家很希望能有一个国家级的医药配送系统，打破医药销售“多、散、乱”的局面。当时的国务院总理温家宝同志在《政府工作报告》中提出，要推进基本药物集中采购和统一配送，这为国药集团建设国药网提供了政策支持。另外，国控刚刚在香港上市，募集了不少资金，境外投资者希望国控能快速形成覆盖全国的医药配送体系。

那时，湖北有一家九州通医药集团正忙着上市，我找到这家企业的创办者希望与其合作。但九州通医药集团的上市工作已基本完成，况且以上市的价格谈合作，国控也无法接受，最终合作没有谈成。在北京和上海各有一家大型的以制药为主的企业，它们都跃跃欲试要进入医药流通领域。我认为如果它们也大规模做医药流通，对国药集团建立国药网将非常不利，因此我希望国控抢先把江浙沪华东一带和京津冀华北一带的国药网建起来，不给这两家大型药企留市场空间。我亲自参加了与江苏、河北、山西一些药企的联合重组谈判，包括重组山西医药集团和河北乐仁堂。因为国药集团采用了“央企市营”的模式，用被重组企业的话说是“红帽子”加“股权”的模式。红帽子是指进央企，股权是指“七三模式”，即留给创始人30%的股权，这种模式受到许多药企的欢迎，重组工作势如破竹。

也有一些妨碍国药集团进行联合重组的政策限制，例如央企层级。从工委时代到国资委时代都对央企层级做出了严格要求，提出以三级为限。我觉得有一定限制是对的，但三级对工业企业可以，医药配送企业却不能简单地以三级为限。如果以三级为限，国药集团一级，国控一级，最多只能到省一级，向下就无法延伸了。我在董事会上提出，对于国药配送网这样的企业要突破三级，建立地级市一级的配送企业，大一点的县级市也要建立配送企业，由省公司牵头，复制国控“七三模式”发展下线。这个政策和方法是国药集团发展全国医药网的关键和基础，很快，遍布全国的国药网一下子就建立起来了，在290个地级市建立了网络，覆盖了除台湾外的全国各省份，有些大的县级市也有了配送企业。

在收购中还有一个问题就是收购价格，这让大家颇感头痛。中国建材集团按照重置成本收购水泥企业，国际上简称EV值，即现在工厂的建造成本；而流通药企则是按PE值即市盈率收购，这些企业往往没有多少净资产，最宝贵的是销售渠道和客户关系。国控刚开始收购时价格不算高，往往是10倍左右的市盈率，但后来就碰上一些开价比较高的情况。我和国控总经理魏玉林讨论过一次，他当时很为收购价苦恼，既怕出价高被人指责为国有资产流失，又怕出价低项目被竞争者抢走。那天，我给他讲了“下蛋老母鸡”的理论，就是如果买的是一只下蛋的老母鸡，可以多给人家一两个月的鸡蛋钱，以后的鸡蛋就都归我们了。对于价格偏高的企业，我建议他们签三年对赌协议，以对方30%的股权做抵押。“下蛋老母鸡”理论打消了干部们的一些顾虑，帮助国控收购了一些关键省会的重要企业。其实国控总的收购价格并不高，平均市盈率只有国控在香港联交所市盈率的一半。现在回过头看，国药集团的联合重组是非常成功的。

## 四合一重组

除了国药集团，央企中的医药企业还有中国生物技术集团、上海医药工业研究院，另外不少集团也有医药企业，有代表性的是华润集团和通用集团，它们也很希望把医药产业做大。在国药的战略规划中，我希望用央企重组方式实现科工贸的结合，选定的重组对象是中生集团和上海医工院。

央企重组遵循自愿原则，国资委不参与。程序是先把想法向国资委领导汇报以获得支持，然后双方去谈，谈好了再一同去国资委进行汇报。这有点儿像谈恋爱，核心是要积极主动。中生集团和上海医工院都是好企业，也有几家大央企在做它们的工作。不过，在央企重组方面我还是有些经验的，有把握抢先完成与它们的重组。

其实，国药集团和中生集团一直在谈重组的事，但进展十分缓慢。我就任国药集团董事长的当月就去中生集团拜访，也去参观了中生集团的优势企业天坛生物。中生集团下辖全国6个生物所，80%的全国一类疫苗和绝大多数血液制品都是由中生集团供应的。中生集团的总经理是一位女将，名叫王丽峰，上海人，很能干，和我也很谈得来。她也希望中生能和国药重组，国药集团和中生集团各有长处，国药有销售网络，销售规模大一些，而生中生集团有技术含量，利润高一些，合在一起可以做到优势互补。央企重组的关键在于领导班子和一把手的安排，国药和中生采取了合并方式，由余鲁林出任总经理，王丽峰出任党委书记，两人都任副董事长，两个班子成员都进入新的领导班子。中生集团从资产上被划入国药集团，成为国药的二级企业。

重组完中生集团后，我的下一个目标是重组上海医工院。当时有另外两家央企在和上海医工院谈。上海医工院院长名叫周斌，是一个很精明的年轻干部，常常是其他企业领导白天和他谈，我晚上和他谈。坦率地讲，从开出的条件看，国药比不上那两家。但我对周斌讲，上海医工院进入国药集团成为国家的专业队，对未来的发展有利。上海医工院是我国医药界唯一的大院大所，以前我国的化学药品有50%的技术来源于这个研究院。院里的一些领导和专家不大情愿进入国药集团，在他们眼里国药集团就是一家“卖药”企业，凭什么把一个研究院并入一个卖药企业。我去院里给大家详细讲解新国药集团的战略和发展前景，以及上海医工院在集团中的战略定位，总算做通了大家的工作。

接下来是和中国出国人员服务总公司的重组。过去，中出服是出国人员买重要物品的渠道，在原料药外贸上也有不少渠道和资源。我当时想通过重组中出服为国药解决两件事：一是借助中出服的国际优势，提升国药的国际化经营水平，填补出口贸易的空白；二是解决国药的办公场所问题，中出服在和平里盖了3栋大楼，中生集团恰巧也在那里办公，而国药集团只在知春路上有栋体积不大的办公楼。于是我找到国资委，但国资委当时希望中出服和另一家央企重组，不大支持我的想法，但也不反对我去做工作。我心里想，只要不反对，我就能做成。中出服的老总名叫周宇祥，比我年长两岁，性格很直率。我第一次通过一位监事会主席约他，他推说自己生病了，过了一段时间，我又让王丽峰约他，他才答应跟我见面。那次我们一谈就是4个小时，周总讲了一个观点很重要，就是央企一定要根植于一个大行业。我认为确实如此，建材和国药集团两家企业都是生根在大行业，这样企业才有更大的发展空间。

中出服整体并入医药集团是在2010年，至此，国药集团实现了央企四合一重组，周宇祥和周斌都成为国药集团副总。重组的关键是文化融合，集团把企业文化进一步明确为“关爱生命、呵护健康”。我在每个单位都进行过文化宣讲，集团也举办了运动会等活动，把大家团结在国药集团的大旗之下。四合一重组的效果很好，为国药集团奠定了科工贸结合的基础，关系理得也比较顺，被国资委领导夸赞为“合心、合力、合作”的典范，实现了资产上的联合、管理上的整合、文化上的融合。

（本文摘编自宋志平理事长新书《笃行致远》）

# 未来已来：5G将在这88个方面影响我们的工作和生活

作为备受瞩目的下一代移动通信网络，全球围绕5G的测试、布局与谈判不断升温。而与之相关的竞争也越发白热化，公司间的竞争、城市间的竞争、国家前的竞争，5G背负着太多的使命和期待。

相比于4G通讯，5G不仅在速度上有飞跃式的提升，在容量、覆盖率、隐私、安全、道德规范、用户体验、通讯交互等方面都是上一代通讯技术无法比拟的。正是基于这些突出的特点，5G将为人类开启全新的发展时代。

全球知名的未来学家Thomas Frey对未来的5G生活也充满了期待，他从金融消费到交通出行，从社交应用到旅游娱乐，梳理出了5G将对未来产业发展、工作机会与日常生活带来的88个变化。其中，众多的变化在今天看起来不可思议，但在未来，正是稀疏平常的场景。

## 一、未来的银行业

未来30年，货币将如何发展？是采用数字加密货币，还是继续沿用国家货币，又或两者兼有？现在的银行业又将如何变化？5G将对银行业带来一些潜在的变化。

1. 密码将消失。
2. 自动取款机将被智能手机取代。
3. 游戏化的小额信贷系统将为人们处理特定情形的方式提供额外的信贷。
4. 现金的使用将只占到今天的一小部分比例。
5. 基于无人驾驶的移动银行将取代大多数现有的银行分行。
6. 虚拟出纳员将取代大多数人类出纳员。

7. 汽车贷款将接近全部消失。
8. 自动化小额贷款将成为银行业新的利润中心。

## 二、未来的农业

当前，传统农业正在数据革命的边缘徘徊。在未来，食品和农产品的供应链都将实现数字化，实时数据流将突出消费者偏好的每一次波动与变化。

9. 作物种植、土壤和产量分析实现实时监测。
10. 宏观预警系统提醒农民注意疾病、昆虫、天气等影响因素。
11. 利用AR视觉扫描发现作物问题。
12. 单株植物健康监测系统将使问题区域的分析更加精细化。
13. 实验室培养的人造肉将成为一种高科技食品生产方法。
14. 牲畜的数字标签将允许使用AR视觉技术对动物进行筛查和分析。
15. 基于AI系统的害虫防治装置会不断尝试使用各种频率攻击害虫，直到找到合适的频率，并形成有效的保护范围。
16. 大多数农场种植的农产品、谷物、坚果和其他作物将在区块链数据库中进行日期、地理和化学标记，以便为消费者提供更明智的选择。

## 三、未来的医疗

对于偏远地区或农村而言，看病就医一直是一件缺乏有效解决方案的难题。未来10年，随着虚拟医疗越来越普及，通过远程家庭检测系统，医生可以方便地获得健康监控分析数据，并为患者提供健



康管理方案。

17. 虚拟医生将在全世界变得更用得起，更普及。
18. 基于区块链的患者隐私加密记录可以在几秒钟内传输大量数据文件。
19. 由医生监督和指导，由非医生执行的紧急手术将在全球变得普及。
20. 在全球范围内，针对医生和护士的培训方式将实现互动虚拟化。
22. 达到分子水平的纳米扫描将很快成为可能。
23. 语言翻译服务将使医生和护士能够为不同语言的病患提供服务。
24. 基于AI的可穿戴式健康监测设备将变得越来越普遍，而且随着时间的推移将变得更加复杂。

## 四、未来的社交

构建新的人际关系一直是一项挑战，特别是当人们发现自己处在陌生环境的陌生人群中时。在未来，这一状况将得到改变。

25. 单身人士将有机会通过更具兼容性的APP发现附近兴趣相投的人。
26. 戒指和手镯等智能珠宝将通过发光的颜色来表

达人的情绪和心理活动。

27. AR眼镜将为佩戴者提供未来某种邂逅的可视化预览和详细背景。
28. 复杂的新翻译系统将使人们轻松跨越文化和语言的障碍。
29. 点叫式智能手机将使人们能够向他们看见的任何人拨打电话。
30. 自动外观评估系统将在你出门前对你进行扫描，并对整体外观形象进行评估，以给出提升建议。
31. 社交公司将提供无人驾驶的速配车，在行驶过程中，5分钟内你就可以快速了解对方的情况。
32. 基于各种双向沟通设备的虚拟约会将使约会更加浪漫。

## 五、未来的保险

虽然新兴技术将降低某些领域的风险，但也会增加其他领域的风险。在未来，每份保单的核心依旧是帮助客户进行合理的规划，以应对各种风险的发生。

5G将为保险公司提供实时自动化概率曲线，显著降低交易成本，并为过去从未盈利的细分市场打开大门。

33. 自动化将在以前被认为无利可图的数千个利基领域创建和监控微担保和微政策。

34. 实时监控情景风险评估系统。

35. 自动全息全身扫描安全系统将取代“身份证”的认证方式。

36. 每次索赔后，将使用无人机对家庭、车辆和企业进行快速响应扫描。

37. 特别设计的无人机将在索赔提出后的几分钟内进行客户访谈、分析损失并支付赔款。

38. 区块链将使公司能够更好地评估个人所有权网络，并实时变更估值。

39. 一系列新的机器人保险政策将出台，以涵盖机器人使用的多个维度。

40. 生命图谱将用来评估个人的风险模式。

## 六、未来的交通

无人驾驶技术将成为历史上最具破坏性的技术，与汽车行业相关的每项工作都会受到不同程度的影响。

停车场、车库、交通警察、交通法庭、加油站、汽配店、排放测试、驾驶执照、锥形交通路标、称重站、护栏、红绿灯和酒驾监测等都将开始消失。

与此同时，我们将以前所未有的速度创造新的业务和新的就业机会。

41. 超级语境化——增强了对每辆车周围环境的认识。

42. 车辆之间通信（地面网状网络）。

43. 无人机与无人机通信（飞行网状网络）。

44. 汽车对无人机通信。

45. 无人驾驶移动商业。

46. 无人驾驶移动教室。

47. 无人驾驶移动幼儿园。

48. 无人驾驶移动医疗诊断。

## 七、未来的教育

教育仍然是网络世界中最大的机会。到2030年，

互联网上最大的公司将是一家我们从未听说过的教育型公司。

49. 需要用到稀有或昂贵设备的工作岗位将使用虚拟现实来培训新人。

50. 对候选人进行情景测试，了解候选人如何在日常生活中解决现实生活中的问题。

51. 虚拟感官设备将帮助学生管理他们的注意力分散。

52. 大脑刺激器将变得司空见惯，可以暂时增强大脑的信息输入量。

53. 虚拟现实培训应用将提供全新的学习体验。

54. 身份管理将成为各学校的核心学科。

55. 新的微观学习过程将通过奖励游戏化，以帮助那些需要就业技能的人。

56. 感官增强头盔将使你成为虚拟世界中的主角。

## 八、未来的零售业

在传统零售业，消费者处于主导地位，因为他们自己决定买什么，在哪里买，何时买，愿意支付多少钱。在信息快速流动且透明的互联网世界中，零售商将积极参与全球对话。

实体店不会很快消失，从它们在社区中不断增长的价值以及所提供的各种产品和服务来看，在可预见的未来仍将处于一段较长的转型期。

57. 街边实体店将使用现场演示的方式来吸引消费者对产品的关注，鼓励消费者快速扫描、点击并购买。

58. 无人机对接——在配送过程中，无人机将货物交付给无人驾驶汽车。

59. 无人机对接——使用无人机送货上门。

60. 消费者走进店面时，使用AR视觉技术查看其历史购物记录。

61. 物理标识将被全息投影标识取代。

62. 用于客户展示的数字物品（如虚拟雕像、房间装饰和桌面装饰品等）市场将不断增长。

63. 视频、全息图、图像、播客等传统投资组合市

场不断增长。

64. 精心策划的全息购买方式将出现，如拍卖、倒计时销售、闪购等。

## 九、未来的娱乐

要理解生活，必须往后看；但要生活好，则必须向前看。我们的每一个想法都在创造我们的未来，未来的你将会感谢今天做出的选择。

65. 通过超级粒度实时分析和改进访客跟踪。

64. 体育场大小的全息显示器将产生全新的艺术风格。

67. 虚拟假期将比真正的假期更放松、更吸引人。

68. 伴随世界各地城市实时或延迟的视频直播，巨大的“生活艺术”市场将得到发展。

69. 宏观投影系统将把场馆变得越来越大，如体育场馆、社区和整个城市，都变成现场表演艺术场所。

70. 超级精心设计的无人机烟花表演。

71. 电子竞技将成为全球最大的体育相关产业。

72. 游戏化的公民身份将具有娱乐性和超级扩散性。

## 十、未来的工作与就业

没有什么比宣称未来人类不再需要工作更为荒谬的观点了。有偿工作需要与要完成的工作相一致，并且工人需要完成与该工作相匹配的技术培训。5G将是创造新就业机会的重要驱动力。

73. 无人机指挥中心管理无人机集群。

74. 物理世界的搜索引擎将扩展我们的能力，远远超过搜索现有信息世界的的能力。

75. 引入小型机场以支持不断增长的空中出租车行业。

76. 随着时间的推移，无人机舰队将创建近乎实时的城市数字模型，城市将以各种方式利用这一模型。

77. 无人机监控即服务。

78. 对需要处理、重新包装和装运的货物，提供基于家庭的无人驾驶交付服务。

79. 全息广告——设计师、安装人员和体验创造师。

80. 个人热门签名——分析员、研究人员和监测员。

81. 全球系统架构师将是为全世界开发全新系统的人。

82. 隐私管理人员和顾问将评估、制定策略和管理个人隐私。

83. 可共享审计员——分析房屋和企业可共享资产的人员。

84. 自动化审核员——评估哪些零部件、流程和系统可以实现自动化。

85. 三维立体主义者——那些拥有具有解决三维问题的天赋能力的人。

86. 数字个性化设计师——与机器声音的聊天机器人聊天是件很无聊的事情，将特定的“个性包”下载到设备，将增加全新的用户参与度。

87. 智能隐形眼镜应用程序开发人员——智能隐形眼镜将在佩戴者的视野中叠加信息，并融合更广泛的应用功能。

88. 80岁以上的老年人服务提供商——随着人口老龄化，80岁以上的老年人数量将越来越多，需要提供对应的商品和服务。

总体来看，在未来，5G将为各行各业提供全新的基础工具，而传感器、机器人、自动化设备、AI和独特设备的各种组合将释放出新一轮的重大机遇，并加速推动现有的旧技术和思维方式的淘汰。

同时，5G将让工作方式和生活方式变得更加自动化，也将让很多曾经隐形、不透明的信息变得可见、可控、可预测。这种变化将比以往任何时候都来得都快，影响的范围也会更广。

不管企业家们是否感受到这种变化，未来已来。面对未来难以想象的世界，你看到商机了吗？你做好准备了吗？

（据搜狐网站）

## 袁宝华论社会主义企业管理（连载）

### 要强调做好企业管理基础工作



**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、企业管理基础工作的内容

前几年，国家经委、全国总工会、中国企业管理协会、中国人民大学曾联合举办多次企业管理基础工作专题研究班，目的是加强我国企业管理基础工作。

企业管理基础工作主要是指工业企业生产经营过程中各项专业管理的基础工作，不是泛指企业的全部工作，也不是指企业一切工作的基础工作。企业管理基础工作是企业管理的重要组成部分，它是在组织社会化大生产、进行科学管理的实践中产生的。

为什么现在要突出地强调搞好企业管理基础工作？这是根据我国实际情况提出的。近40年来，可以从我国企业管理曲折发展的过程中摸索到一条规律，基础工作的完善程度，直接关系到企业管理水平的高低和经济效益的好坏。要建立健全企业管理，搞好生产，提高经济效益，没有坚实的基础工作是不行的。不然，即使一时搞上去了，也难以得到巩固和发展。有些先进企业管理水平不断提高，经得起风浪，在很大程度上是由于那里的领导重视抓基础工作；有些企业管理混乱，经济效益低，甚至亏损，往往是因为基础工作太差，而一旦重视并加强了基础工作，就很快改变了落后面貌。所以，基础工作的好坏，直接关系到企业的前途和命运。



企业管理基础工作是随着生产力发展和企业管理水平的提高而不断发展和完善的。加强企业管理基础工作，是自觉运用科学知识和方法，用现代管理代替经验管理的过程。资本主义发达国家由“传统管理”发展到“现代管理”，经历了漫长的过程。我国没有经过发达的资本主义阶段，要用较短的时间从落后的管理方式迅速转上科学管理以至现代化管理的轨道，必须强化企业管理基础工作。

企业管理基础工作这个概念，在我国实际工作中已使用多年，但对它的含义、性质、特征和内容等，说法不一。因此，有必要认真进行研究，使它理论化，并制定相应的政策措施，以利于提高认识，指导工作，促进其发展。

企业管理基础工作，是为实现企业的经营目标和管理职能提供资料依据、共同准则、基础手段、前提条件的必不可少的工作。企业管理的职能是计划、组织、指挥、控制、协调、激励等。根据这些职能，分别建立各项专业管理。各项专业管理中的业务职能工作和基础工作是相互依存、关系十分密切的。基础工

作必须和业务职能工作结合起来，才能发挥其作用，业务职能工作又必须建立在基础工作之上，依赖于基础工作。不同行业、不同生产特点的企业，基础工作的内容有所不同。带有共同性的内容主要是

标准化工作。包括技术标准和管理标准的制定、执行和管理工作。技术标准是企业标准的主体，它是对生产对象、生产条件、生产方法以及包装、贮运等所作的应该达到的要求和必须共同遵守的规定。例如，各种产品的技术标准，设备操作、维护、检修规程等。管理标准是对企业各项管理工作的职责，程序等所作的规定。

定额工作。包括各类技术经济定额的制定、执行和管理等工作。定额是企业一定生产技术条件下，对于人力、物力、财力的消耗、利用和占用所应达到的数量界限。主要有劳动定额、物资定额、资金定额、费用定额、设备利用率以及厂内价格等。

计量工作。包括计量检定、测试、化验分析等方面的计量技术和计量管理工作。主要是用科学的方法和手段，对生产经营活动中的量和质的数值进行掌握

和管理。

信息工作。主要是企业生产经营决策及执行决策所必需的各类资料、数据的收集、处理、传递、贮存等管理工作。科学管理的信息系统由原始凭证、原始记录、统计分析、经济技术情报、科技档案工作等构成。

以责任制为核心的规章制度。责任制是规定企业内各级组织、各类人员的工作职责和权限的制度。如各级领导人员的责任制、各职能机构和职能人员的责任制、工人岗位责任制以及考勤制、奖惩制、安全生产制度等。责任制是建立经济责任制的基础。

基础教育。主要是本职业、本岗位必需的思想教育和技术业务教育。包括按“应知”“应会”的要求进行的基础性教育和基本功训练。

此外，班组建设也很重要，它是落实各项基础工作的组织保证。

随着企业由生产型向经营型转变，企业管理基础工作的基本内容也在不断充实发展。

就基础工作的整体来看，它具有以下主要特征，它体现和反映了企业生产经营活动的客观规律，是一项科学性的工作，它涉及的面广、量大，是一项群众性的工作，必须依靠广大职工持之以恒地贯彻执行，它一般走在各项管理职能工作之前，为企业各项专业管理提供资料、准则、条件和手段，是一种先行性工作，或称前提性的工作。

企业管理基础工作的作用主要表现为它为：实现管理职能提供决策依据；为有序地进行生产经营活动提供有效的组织手段和控制工具；为企业改善环境条件和人员素质提供保证；为贯彻执行按劳分配原则提供计算、考核的依据；它能促使企业获得最佳经济效益；它有利于提高企业对外部环境变化的应变能力。

## 二、我国加强企业基础工作的主要经验

建国以来，随着我国企业管理的加强，各项基础

工作取得了一定的成绩，但也遭受过冲击和破坏，经历了一个曲折的发展过程。三年恢复和“一五”时期学习苏联经验，我国企业管理的一些基础工作初步建立起来。当时，许多部门和企业制定了各种技术经济定额考核指标、技术标准和技术规程，建立了各种原始记录和统计分析制度；同时，还锻炼成长了一批熟悉业务的基层专业人员，基本上适应了各项专业管理的要求，保证了生产的正常进行。但是，到了1958年“大跃进”时，由于“左”的思想影响，高指标脱离了平均先进的定额依据，瞎指挥干扰了科学的管理制度，设备失去正常的维修保养。企业管理的基础工作遭到了冲击，受到了严重削弱。

三年调整时期，为了纠正“大跃进”中经济工作方面的错误，党中央提出了调整、巩固、充实、提高的方针，制定和颁布了“工业七十条”，对企业管理工作认真进行了整顿。由于“大跃进”的时间不长，多数企业尚未大伤元气，有关资料未散失，专业人员没有大的变动，所以经过整顿，很快得到了恢复，并有所发展。但是，1966年开始了“文化大革命”，在十年动乱中，林彪、“四人帮”两个反革命集团推行极左路线，煽动无政府主义，否定了科学管理，破坏了生产的正常秩序。管理机构被裁并或撤销，专业人员被下放，以“管、卡、压”的罪名否定了一切规章制度，整个企业管理及其基础工作遭到了严重的破坏。

粉碎这两个反革命集团后，企业管理工作随着生产的恢复重新建立。在头两三年恢复性整顿中，通过开展工业学大庆等活动，各企业加强了“三基”（基层建设、基础工作、基本功）工作，建立了各类责任制度、各项定额，原始记录、计量等基础工作也逐步恢复起来，企业基本上建立了正常的生产秩序。

党的十一届三中全会以来，贯彻执行调整、改革、整顿、提高的方针，实行计划经济与市场调节相结合和扩大企业自主权等一系列政策。在这种形势下，企业管理基础工作的地位和作用更为重要，对基础工作的要求比过去更高了，企业管理基础工作的内

容有了发展。如把信息系统由企业内部扩展到外部，责任制度由过去的岗位责任制发展到经济责任制。在企业管理基础方面，我们的经验是丰富的、教训是深刻的。集中起来，主要有以下几点

第一，要把提高职工的素质摆在首要地位。企业本质的内容，从生产力要素的角度说，在人、技术、设备、资金等几个方面，人是决定性因素。国外就有人认为，企业即人。职工素质决定产品质量和企业劳动生产率的高低。从这个意义上说，产品和企业的竞争，就是人才的竞争。因此，企业要在择优使用职工的同时，加强职工业务技术培训；教育部门也要做好就业前的培训，以保证企业生产发展所必需的职工素质。同时要加强职工队伍的思想作风建设。没有思想工作强有力的保证，单纯讲同物质利益挂钩也是行不通的。只有在提高人的素质上下工夫，不断提高职工的文化技术和政治素质，造就一支有理想、有道德、有文化、守纪律的职工队伍，才能真正把各项基础工作搞好。

第二，建立健全科学管理基础工作。必须进一步清除经济工作中“左”的思想影响。“左”的思想不尊重科学，不按客观规律办事，与科学管理是对立的。它把企业说成是无产阶级专政的阵地，模糊了社会主义企业生产的目的，抹杀了社会化大生产所必需的科学管理内容，必然否定企业管理基础工作。这是一条沉痛的教训。因此，我们必须在企业改革实践中，尊重科学，按客观规律办事，只有这样才能使科学管理的基础工作得以建立和发展。

第三，建立健全科学管理基础工作，必须不断克服小生产习惯势力的影响。在小生产经营方式下，由于生产规模小，劳动分工比较简单，因此，对基础工作要求不高。在社会化大生产条件下，劳动分工与管理分工比较复杂、细致，要有效地组织生产经营活动，把生产力的各要素正确地结合起来，使人力、物力、财力得到有效的配合和利用，创造更好的经济效益，就必须以科学管理代替经验管理，并相应地建立

健全基础工作。由于我国大量的企业是由手工作坊和私营小企业合并发展起来的，加上干部和工人许多来自农村，缺乏现代工业管理的知识和技能，因而，在建立健全科学管理基础工作的实践中，往往遇到小生产习惯势力和各种消极因素的影响和抵制。因此，必须对干部和工人进行教育，使他们懂得现代工业生产知识，树立起科学管理的思想。

第四，建立健全科学管理基础工作，必须把它同企业和职工的物质利益联系起来。那种单纯依靠行政手段的办法，往往使职工群众感到基础工作与己无关，造成基础工作不巩固、不稳定。这些年的改革使我们找到了一条出路，就是把基础工作与经济责任制结合起来，同企业和职工的物质利益挂上钩。这能使加强基础工作成为企业和职工群众的自觉需要。这对于基础工作的贯彻执行和巩固发展是十分有利的。

第五，建立健全科学管理基础工作，必须有长远的、系统的打算。要扎扎实实地抓下去，讲求实效，并随着生产的发展、技术的进步和经营管理职能的扩大，使之不断发展和完善。那种头疼医头，脚疼医脚，零敲碎打，形式主义的做法是收不到成效的。

## 三、我国企业管理基础工作的发展方向

当前我国工业企业正在逐渐摆脱小生产经营方式的影响，不同程度地走上科学管理的轨道，一部分先进企业正在向管理现代化发展。就大中型企业的管理基础工作来看，大体可分为三类。

第一类是比较好的，基本上有了一套科学管理制度，基础工作比较健全。如定额和标准比较先进，计量测试手段比较完备，各项原始记录比较齐全、准确，信息比较灵敏，建立了一整套责任制度。有的企业生产经营和组织结构趋向合理，开始运用现代化管理手段和方法，正在向管理现代化发展。这类企业是少数，主要是一些基础较好的老企业、骨干企业和近年来整顿中涌现的先进企业。

第二类是一般的,科学管理有一定基础,尚未完全摆脱“经验管理”的影响,基础工作不够扎实。如以责任制为核心的各项规章制度基本建立,但执行和考核不严;制定了一些定额和标准,但不全,水平不高,计量测试手段不完备,计量管理比较薄弱。生产过程中的原始记录较好,但对外部信息反应迟钝。这类企业占多数。

第三类是较差的,基本上没有走上科学管理的轨道,在很大程度上还是凭经验办事,各项基础工作还没有真正建立健全起来,生产不稳定,经济效益差。这类企业占少数。

如果就全国工业企业来看,第一、三类情况是少数,第二类情况占多数。总的来看,我国企业管理基础工作还是比较薄弱的。当前存在的主要问题是:(1)比较普遍地存在着对基础工作的重要性认识不足。有的同志认为基础工作太烦琐,有的认为可有可无。(2)在实际工作中往往停留在一般号召,缺乏有效的政策措施。有些领导同志片面抓生产,很少过问企业管理基础工作。(3)普遍缺少专业人才。(4)缺乏器具装备,特别是有些企业极缺计量测试手段,已经严重影响生产,但由于资金缺乏、供货不足等原因,使问题长期得不到解决。

从上述状况和存在问题来看,我国企业管理基础工作的建设,一定要适应新形势的要求:

第一,要适应提高经营管理水平的要求,以尽可能少的活劳动消耗和物质消耗,生产出更多的符合社会需要的产品。

第二,要适应经济体制改革的要求。比如,推行承包、租赁等经营责任制,完善企业内部经济责任制,改革工资制度,就必须加强企业管理基础工作,特别是要搞好定额管理,以进一步加强成本管理、资金管理、经济核算等工作。

第三,要适应技术进步的要求。随着技术进步和技术改造的发展,必然要广泛采用新技术、新设备、新工艺、新材料,这就要求企业相应地提高企业管理

基础工作的水平。

第四,要适应企业由生产型转向生产经营型,向管理现代化发展的要求,逐步推行“四全”管理。

“四全”管理就是以改善经营决策,提高经济效益为目标的全面计划管理;以提高质量为目的的全面质量管理;以增收节支为目标的全面经济核算;以开发人才、调动职工积极性为目标的全面人事劳动管理。

“四全”管理对基础工作提出了新的更高的要求。

因此,在今后一个时期内,加强企业管理基础工作的基本途径是以提高经济效益为目标,以改革为动力,从完善经济责任制人手,通过“四全”管理,全面提高企业管理基础工作,为管理现代化创造条件。

对各项主要基础工作应该提出以下一些要求:

关于标准化工作。各项产品质量、原材料、零部件、半成品、工艺、工装、检验、包装、运输、贮藏等,凡有国家标准和部标准(专业标准)的,要认真贯彻执行。要参照国家和部标准制订企业标准。企业要保证标准的先进性,甚至要高于国际标准或国外先进标准。要相应地制定管理标准,企业要围绕完善经济责任制和提高经营管理水平,制定工作质量标准、管理程序标准等,使企业各项管理工作合理化、规范化、高效化。

关于定额工作。人力、物力、财力等各个方面,凡是能够实行定量的,都要制定定额,要坚持定额水平的平均先进性,维护定额的严肃性,建立严格的定额管理制度。

关于计量工作。要按照组织现代化生产的质量、节能和科学管理的需要,有计划地配齐配好计量检测手段,提高原料、材料、燃料、工艺过程和产品性能的检测率,完善质量传递系统,建立必要的计量管理制度。要积极创造条件,改革落后的计量器具和计量测试技术,逐步实现检测手段和计量技术的现代化。

关于信息工作。要加强统计工作,整顿和完善各种原始凭证、原始记录、台账,建立健全各项统计分析和统计监督制度,实现数据管理。有条件的企业要

积极筹建数据库,运用电子计算机进行数据处理。要积极做好企业外部的经济、科技信息情报工作,建立相应的工作体系和制度,搞好预测工作。信息工作要做到准确、及时。要建立健全科技档案工作,使科研、生产和基建都有完整、准确、系统的档案,加强档案的科学管理。有条件的企业要运用现代技术管理科技档案。同时,要建立必要的经济档案。

关于以责任制为核心的规章制度。主要是要按照完善企业内部经营责任制的要求,形成一套纵横连锁、互相协调的责任制体系。做到人人有专责,事事有人管,严格考核,赏罚分明。

关于基础教育工作。要按照有关部门的要求,有计划地积极开展对职工的技术业务培训和思想教育。

关于班组建设。要加强班组思想政治工作,选择一个好的班组长,深入开展以增产节约为中心的劳动竞赛,抓好职工技术培训,搞好班组经济核算,坚持工人参加管理,建立一套科学的管理制度。随着企业管理向现代化发展,基础工作也必须相应地实行现代化,要在总结自己经验的基础上,积极地吸收和运用国外先进的方法和手段。

鉴于目前各地企业的情况不同,企业管理的基础也有差异,应当区别不同情况,提出分类要求,不要搞“一刀切”。第一类企业,基础工作要着重于完善和提高,向系统化、现代化发展。第二类企业,要填平补齐,提高水平。第三类企业,要在加强企业管理工作中,有计划地逐项建立,为企业的发展打下坚实的基础。

加强基础工作要注意工作方法,讲求实效,结合中心工作去做,多做“笨”工作,不搞突击,不搞“大呼隆”。要坚持群众路线,发挥专业人员的作用,做到专群结合。

当前加强企业管理基础工作迫切需要解决的主要问题是:

一要切实加强对企业管理基础工作的领导,积极开展宣传教育。加强基础工作的整顿和建设,是有效

提高企业经营管理水平、加速我国企业管理现代化的重要途径。对于这一点,有些领导机关认识不足,因此有必要首先从领导机关做起,解决好提高认识的问题。同时,要进一步加强这方面的研究,通过各种形式广泛地进行宣传。有关各专业机构要积极开展工作,除了加强对企业的指导外,制定和修订全国(专业)统标准和统一定额,主动、积极地协助企业解决各种实际问题。

二要把加强企业管理基础工作纳入有关的经济法规中去,严肃法纪。从法律上确立其地位,使之成为共同遵守的准则,不许受到任何干扰。劳动、物资、财务、计量、标准、统计、情报、档案等部门,都要为加强基础工作制定相应的条例和实施办法,相互配合。

三要把加强企业管理基础工作所必需的资金、器具和物资,纳入各级技术改造规划或其他计划。企业自有的生产发展基金的使用,应把它作为一项重要内容。国家还可以用发放低息贷款等办法给企业以资助。认真做好器具的科研、生产和供应工作。为保证关键器具的质量,要实行生产许可证制度。

四要大力培养专业人才,加快基础工作专业队伍的建设。应把专业人才的培养纳入各级培训计划。建议适当设立有关专业学院,或在高等院校设置专业学科;各地区、各部门应开办这类中专学校;各城市、各企业要广泛开办基础工作专业人员的短期培训班;各级科协、企协等有关团体,应积极举办有关基础工作专题讲座;有关部门要组织力量编写这方面的教材、手册等。五要尽快研究解决从事各项基础工作专业人员的职称、奖励、待遇问题。有关部门要制定出办法,以利统一执行。注意保持专业人员的相对稳定,制定有关办法,进行科学管理。

六要有计划、有重点地把计量测试中心、经济技术情报中心的网点建立健全起来,为广大企业服务。

(选自袁宝华文集)

### 中国石化获全球最具创新力知识型组织大奖

近日，由全球MIKE（最具创新力知识型组织）研究中心组织的亚洲知识与创新论坛暨2018年度MIKE大奖颁奖典礼在香港举行，中国石化获得2018 Asian Global MIKE大奖。

MIKE奖是由全球MIKE研究中心发起创立的享誉全球的国际知识型组织大奖。MIKE奖评选旨在全球范围内挖掘知识管理创新应用的最佳实践，推动知识管理在全球的普及与共享。评选中，中国石化获得中国最具创新力知识型组织卓越大奖和2018 CHINA MIKE最佳知识运营奖两项大奖，并与其他两家企业一起代表中国大陆参加2018 GLOBAL MIKE大奖评选。经过严格评审，中国石化荣获2018全球最具创新力知识型组织大奖。

（据中国石化报）

### 京张高铁全线铺轨完成

6月12日上午10时18分，在北京北站外的京张高铁清华园隧道进口，铺轨机牵引着最后一组500米长钢轨缓缓驶入接轨点精准落位，这一施工节点的完工标志着京张高铁全线铺轨完成。

京张高铁是我国“八纵八横”高铁网的重要组成部分，是中国大陆第一条首次采用我国自主研发的北斗卫星导航系统，设计时速为350公里/小时的智能化高速铁路，也是世界上第一条最高设计时速350公里/小时的高寒、大风沙高速铁路。京张高铁的开通，可以解决以往因为交通限制而带来的发展阻碍，可以减少北京与周边地区贸易过程中的时间、经济成本，有利于促使北京经济辐射圈进一步扩大，并且对于推动京津冀的协同发展，连通西部地区也具有重要意义。对于即将到来的2020年北京冬奥会，京张铁路的开通更是提供了重要的交通保障。

（据北京铁路局网站）

### 国投盛世亮相2019年中国·廊坊国际经洽会

5月18-21日，作为京津冀及其周边城市优质产业资源和项目对接最为重要的交流平台，由国家商务部、河北省政府主办的中国·廊坊国际经济贸易洽谈会在廊坊市京津冀大数据创新应用中心举办。上千家国内外各产业知名企业聚集于此互动交流，开拓商机。国投盛世作为新型

环保产业的重要成员应邀参加，向世界展示公司最新的沸石环保技术成果。

作为国家科技型企业、高新技术企业的国投盛世，在展会中展示了自主研发的沸石系列绿色环保产品，其中包括：沸石水处理剂、沸石土壤调理剂、木兰清沸石内墙壁材、沸石日用快消品系列等优秀作品。受到了政府领导与相关行业专家、国内外同行的广泛关注与认可。

（据国投盛世网站）



### 中国建材亮相首届中国-非洲经贸博览会

6月27日，中非经贸博览会在长沙开幕，国务院副总理胡春华专程来到中国建材集团展位参观。

此次参展，中国建材集团综合采用图文、视频、沙盘模型、实物场景及互动体验等多种手段和元素，通过重点展示中国建材赞比亚工业园、巨石埃及玻纤项目、埃及六条日产6000吨水泥生产线、坦桑尼亚海外仓、非洲建材家居连锁超市业务等集团对非经贸合作重要成果，突出了集团作为央企排头兵，为推动构建更加紧密的中非命运共同体作出的积极贡献。

集团还展出了移动粉磨站、3D设计等建材领域创新及发展成果，以及加能源5.0节能环保房屋、碳纤维、0.12毫米超薄玻璃、薄膜太阳能电池等新材料产品。其中，运用铜钢镓硒薄膜太阳能电池板作为墙体材料，搭建制造的莲花造型，集艺术性及环保发电功能于一体，全面彰显了集团作为行业引领者在对非合作中的引领作用和良好形象，以及塑造央企海外优秀形象的积极实践。

集团展位吸引了来自非洲30余个国家和地区的政要官员、知名企业、权威媒体等前来参观、交流洽谈和宣传报道，取得了非常好的展览与展示效果。

（据中国建材网站）

### 北汽福田新能源客车制造基地落户涑水

北汽福田与北京公交集团于6月24日举行战略合作发布会，宣布双方从产业合作发展、资质整合升级、完善公交智造产业链、拓展海外市场四方面深入开展战略合作，双方共同出资成立“北京福田欧辉新能源汽车有限公司”，主要从事汽车及新能源汽车开发、制造、销售。同时，公司在涑水公交产业园设立占地518亩的制造基地，将在2021年初建成投产，形成年产5000辆大客车的规模。

2016年5月，北汽福田的欧辉客车获得氢燃料电池客车全球商业化第一大单，截至目前，已累计向公交集团交付的新能源客车超过1.6万辆。

（据6月25日《北京日报》）

### 首都企业家俱乐部秘书长王兵受聘担任中国传媒大学校外辅导员

根据全国国有企业党的建设工作会议、全国教育大会和全国高校思想政治工作会议精神，教育部、国资委联合举办了“国企领导上讲台、国企骨干担任校外辅导员”活动。首批选择50家中央企业和50所高校结对，中国建材集团与中国传媒大学结对。

首都企业家俱乐部秘书长、北新建材党委书记、董事长王兵受聘担任中国传媒大学校外辅导员，并接受了国务院国资委宣传工作组副局长董朝辉颁发的聘书。

（据北新建材网站）

### 中国建材迅速组织宜宾震区抗震救灾工作

6月17日22时55分，四川省宜宾市长宁县发生6.0级地震，震源深度16千米。中国建材集团在宜宾企业第一时间排查确认人员和设施设备安全。

震发后，中国建材集团高度重视，宋志平董事长、曹江林总经理第一时间向在川企业了解相关情况，并对在川企业安全工作作出指示：集团安全应急部要组织好在川企业震后安全生产工作，立即启动在川企业应急预案。受灾地区相关企业要立即开展全面隐患排查工作。要关心职工受灾情况，同时积极参与当地的抗震救灾工作。集团副总经理常张利第一时间赶往西南水泥部署灾后应急工作。

会后，集团震区相关企业立即行动，全面开展隐患排查，彻底消除事故隐患，保障生产、生活安全稳定；组织开展应急演练，提高职工安全意识和应急处置能力；认真准备应急物资，做好参与抗震救灾和灾后重建的准备工作。

(据中国建材网站)

### 利安达国际成立十周年 造船出海成绩斐然

4月29日，利安达国际“走出去”国际化10周年成果汇报座谈会在北京举行。

利安达会计师事务所首席合伙人黄锦辉向与会的领导和嘉宾汇报了利安达国际成立10年来所取得的成绩，

十年来利安达国际从无到有，从小到大，经过了10年的不懈努力和潜心发展，创新性地走出了一条与众不同的“造船出海”国际化发展模式，成立10年来，利安达国际在全球已经拥有了35家成员机构和30家合作联盟，2018年度全球业务收入超过12亿元人民币，累计社会贡献价值达60多亿元人民币，并在全球拥有200多名合伙人和近4 000名员工；自2011年起，利安达国际开始参与国际权威杂志排名，并一直保持在全球国际会计公司的前19——24位，跻身于全球注册会计师行业的前列地位。

(据利安达会计事务所网站)

### 中海油入选“全球企业2000强”新榜单

5月16日，福布斯公布2019年“全球企业2000强”榜单，中国海洋石油有限公司入选并位列第126位，较去年上升32位。其中，中海油营收排名第295位，较去年上升59位；利润排名第81位，较去年上升110位；公司资产排名第319位，较去年上升9位；市值排名第121位，较去年上升16位。

福布斯“全球企业2000强”榜单根据企业的营收、利润、资产和市值四大指标，评出全球规模最大、最具实力的2000家上市公司。2019年，上榜的“全球企业2000强”来自61个国家和地区。

(据中国海洋石油报)

### 伊辛巴水电站登上乌干达新发行系列邮票

5月15日，乌干达邮政局正式发行以伊辛巴水电站为主题图案的系列邮票，此套票共计9张，面值700至20,000乌干达先令不等。

伊辛巴水电站项目由公司以EPC模式承建，项目总装机183.2MW，年平均发电量10.39亿千瓦时，工程主体结构包括发电厂房、溢洪道、2座重力连接坝、左右岸黏土心墙堆石坝及输变电路工程。

电站于2019年初全面投产，使得乌干达全国电力总装机增加19%，年发电量增加约1/5，有效缓解了乌干达电力供应紧张的局面，同时部分电能也可向邻国输出。

乌干达方面已于3月21日隆重举行电站竣工仪式，目前电站已移交业主，处于商业运行阶段。

(据中水电网站)

### 北汽集团登榜2018“中国500最具价值品牌”

6月26日，第十六届世界品牌大会在北京举行，大会发布了2019年《中国500最具价值品牌》分析报告。北汽集团以2172.39亿元的品牌价值，荣登“中国500最具价值品牌”总排名第18位，在中国汽车企业中排名第3位。

同时，北汽集团旗下北汽新能源以327.65亿元的品牌价值，排名第174位，连续两年成为唯一入榜的新能源汽车品牌；北汽福田以1528.97亿元排行第34位，位居商用车行业品牌价值第一。

《中国500最具价值品牌》报告由世界品牌实验室(World Brand Lab)推出，基于企业的财务数据、品牌强度和消费者行为分析，综合评估企业的品牌价值，已连续发布十六年，具有广泛的影响力和权威性。北汽集团及北汽新能源、北汽福田的上榜，充分证明了北汽集团在“高、新、特”战略的指引下，面对机遇与挑战，以持续的积累和不懈的探索，推动北汽品牌价值与品牌实力的不断提升。

(据北汽集团网站)

### 国企开放日 首都市民零距离体验无人驾驶

6月2日，第四届“首都国企开放日·走进北汽新能源”活动火热开启。当天，极具“网红打卡地”特征的中国·蓝谷迎来了80多位媒体及市民代表，共同见证新时代新能源汽车工业的新发展，亲身体验未来出行世界的多种可能。本次开放日活动以“体验未来出行世界”为主题，为来访嘉宾准备了“体验未来出行”和“探秘蓝谷”两大精彩环节，带来了体验无人驾驶、达尔文全系车型、3分钟换电等多项黑科技。

(据北汽集团网站)

### 北汽集团与中国电信达成战略合作，推动5G赋能智慧交通

5月15日，北汽集团与中国电信签署战略合作协议，双方将在5G及智能网联、智慧物流、新零售、数据通信信息技术、信息化基础设施建设等领域开展深入合作，共建智能网联汽车生态圈。

业务合作的同时，双方进一步探索资本合作，通过参与对方股权多元化项目、共同探索发起设立基金等形式，加强投资与金融业务的深度合作；以各自投资板块为纽带，探索打造智能网联汽车具有前瞻性和影响力的产业资本力量；围绕5G及相关技术对下游行业的赋能，共同把握新“智”造、“新”汽车、“新”出行的机遇，促进北汽集团和中国电信沿产业生态投资布局核心资源，形成新的增长动力。

此外，双方还商定，将于2019年北京世园会期间共同开展基于5G环境下的汽车自动驾驶队列测试，以5G技术为中国汽车产业赋能。



### 首都企业家俱乐部理事长宋志平在浙江大学管理学院演讲

日前，首都企业家俱乐部理事长、中国建材集团董事长、党委书记宋志平先生应邀在浙江大学管理学院为该学院MBA、EMBA学员等作了“从管理到经营”主题演讲，受到学员们的热烈欢迎。

作为伴随我国改革开放成长起来的优秀企业家，宋志平40年来始终奋战在国企改革的前沿，创造了大量鲜活实用的改革经验，被誉为“国企改革的铺路石”，曾同时出任中国建材集团和国药集团董事长，并带领两家企业双双跻身世界500强行列。

(据中国建材网站)

### 中国石化品牌价值蝉联行业第一

5月9日，2019中国品牌价值评价信息正式发布，中国石化品牌价值高达2818.34亿元，增长近400亿，蝉联能源化工行业第一；旗下核心业务品牌“易捷”品牌价值115.67亿元，增长89亿元，还荣获了“点赞2019我喜爱的中国品牌”之一；“长城润滑油”品牌价值71.64亿元，增长5亿元。

中国石化成立36年，一直致力于为美好生活提供更加清洁的多元化能源和化工产品，从国之重器到民生必需，从传统行业到新兴领域，都活跃着中国石化品牌的身影。回顾中国石化品牌建设发展历程，从品牌根基的搭建，到品牌统一战略的推进，再到品牌建设战略转型，品牌价值不断提升。此次发布的品牌价值结果，是社会和公众对中国石化品牌的认同，也将会进一步促进和推进中国石化的品牌建设，积极打造“中国名片”。

(据中国石化新闻网)

### 国之重器 江泰护航

6月5日12时06分，我国在黄海海域成功发射长征十一号火箭（CA-11 WEY号），这是我国首次在海上进行航天发射，填补了我国运载火箭海上发射空白，为我国快速进入太空提供了新的发射方式！

此次发射共搭载七颗卫星，江泰保险经纪公司为此次发射主星捕风一号A/B卫星安排了发射第三方责任保险。

长征十一号运载火箭是由中国运载火箭技术研究院研制的新型四级全固体运载火箭。该火箭主要用于快速机动发射应急卫星，满足自然灾害、突发事件等应急情况下微卫星发射需求。

(据江泰保险经纪公司)



### 韩小红出席博鳌亚洲论坛并作主题演讲

近日，由博鳌亚洲论坛全球健康论坛大会组委会主办、中国医师协会协办、韩博士诊所集团和慈铭博鳌国际医院承办的“医疗人才建设与健康中国战略论坛”在青岛举行，中国医师学会健康管理分会会长兼世界华人医师协会副理事长胡波担任主持。

中国医师学会秘书长李松林代表张雁灵会长致辞；国家卫健委科教司副司长张彩虹发表了“加强医师队伍建设 助力健康中国战略”的主题演讲；中国健康体检“慈铭模式”开创者、慈铭体检创始人、韩博士诊所集团董事长、慈铭博鳌国际医院总裁、首都企业家俱乐部常务理事韩小红博士应邀参会并做了“人才战略助力分级诊疗”的主题演讲。

(据慈铭健康)

### 中石油319亿元发力绿色发展

“中石油2018年各项环保指标全部达标，在此基础上，计划在2019年到2020年两年，再投入319亿元，重点部署十大污染防治工程。”这是中石油连续20年主动对外发布《环境保护公报》。《2018年环境保护公报》从绿色能源、环保管理、央企担当等方面，全方位展示中石油在环境保护领域取得的成就的同时，提出未来将部署的“十大污染防治工程”。

“十大污染防治工程”包括：废水污染防治、固体废物污染防治、噪声污染防治、生态保护与恢复治理、废气污染防治、土壤与地下水污染防治、温室气体排放管控、生态环境监管能力建设、淘汰落后产能及小型燃煤燃油锅炉、环境风险防控。

按照“污染治理升级方案”，到2020年，中石油生态环境治理体系与体制机制不断完善，绿色低碳发展及智慧监管能力显著提高，生态环境保护水平走在中央企业前列。与2017年相比，化学需氧量、氨氮排放量减少10%，二氧化硫、氮氧化物排放量减少8%，挥发性有机物排放量减少20%。

(据经济参考报)



## 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卫组联络员、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 59

# 肠净=长寿？之漏（下）

问：什么是自体中毒？

答：肠毒乃百病之源。肠道作为人体藏污纳垢之最，是最劳累的器官，也是老化最快的器官。

人体100%的营养成分与90%的毒素靠肠道吸收排除。“肠漏”形成（上篇详析了“肠漏”成因）过程中，食物残渣“非法”滞留，即对肠道内壁造成持续恶性刺激，扰乱肠道吸收，加重营养缺乏，诱发炎症与痉挛。有害菌乘势大量孳生，分泌各种毒素，造成机体慢性中毒，医学上称之为“自体中毒”。

据《2015国民肠道健康白皮书》数据统计，有95%接受调查的网友存在肠道健康隐患。“30岁的人60岁的肠道”，真不是危言耸听。

健康肠道每隔18到24小时，就会自觉来一次“大扫除”，并以“屁”与“屎”的排出形式清空垃圾。“肠漏”形成，即懈怠与失控悄悄来临，食物残渣与毒素吸附在肠道内壁褶皱悄悄堆积。形成宿便与便秘。研究资料显示，这些被称为宿便的粪便残留物的厚度可达5-7厘米，重量可达几公斤，其坚硬程度甚至可与轮胎相似。越来越硬的粪便中的水分毒素，被“肠漏”肠壁反复吸收入血。可谓“肠毒入血，百病蜂拥”。

研究表明，畜肉类和糖分的过量摄入，多不饱和脂肪酸的摄取不足，这两者形成的反差是导致自体中毒的罪魁祸首。反差越大，后果越糟。并且直接导致病菌占上风。《自然医学》（Nature Medicine）2017年6月发布的一项研究证实，肥胖者肠道菌群的数量与多样性都明显低于非肥胖者。有一种好菌叫“多形拟杆菌”，能够降低血清谷氨酸浓度，促进脂肪和脂肪酸氧化，以降低脂肪聚集堆积。肥胖者肠道多形拟杆菌的数量就比非肥胖者少得多。研究发现，结肠癌直肠癌与多种肠道坏细菌有关，如大肠杆菌、具核梭杆菌与厌氧消化链球菌等。这些坏菌会通过释放基因毒素等刺激免疫应答，导致肠癌。研究还发现，幽门螺杆菌感染可改变肠道菌群中乳酸杆菌、肠球菌、双歧杆菌等菌落的数量。而非感染者则测不到有害的肠道菌群。

问：肠毒有哪些初始信号？

答：常口干燥，总爱喝水，怎么喝仍感口渴，咽喉易发炎易感冒。舌苔厚，边有齿印。嘴常发苦，口臭，睡觉时会流口水打呼噜。皮肤暗哑干燥，缺少光泽易浮肿，或常常发痒，或长斑长痘长疮。眼泡也易浮肿，易有眼袋。大便干燥，几天解一次。体态偏胖，体重超重且减肥不容易。出汗多且黏黏糊糊，体味较重。饮食稍不注意就容易上火。易疲劳，易过敏，常有说不出的不舒服的感觉。

问：什么是布里斯托大便分类法？

答：布里斯托大便分类法是一种为了医学治疗需求而设计的分类法。其将人类大便分为七类。设计者为英国布里斯托大学的希顿(Heaton)和路易斯(Lewis)，首篇于1997年发表于《北欧肠胃病学杂志》。依据大便的形状和其待在大肠内的时间相关，据此判断食物经过大肠所需时间。

- 第一型：一颗颗硬球（很难通过）。
- 第二型：香肠状，但表面凹凸。
- 第三型：香肠状，但表面有裂痕。
- 第四型：像香肠或蛇一样，且表面很光滑。
- 第五型：断边光滑的柔软块状（容易通过）。
- 第六型：粗边蓬松块，糊状大便。
- 第七型：水状，无固体块（完全液体）。

第一型和第二型表示有便秘。第三型和第四型是理想的便形。尤其第四型是最容易排便的形状。第五至第七型则有腹泻的可能。

问：自体中毒会因为“憋屁”而加重吗？

答：有说：“屁就是你吃下去食物不屈的灵魂”。大肠里的屁主要成分是氮气和二氧化碳，平均含有59%的氮气、20%的氢气、9%的二氧化碳、7%的甲烷和4%的氧气，还有大约1%的硫化氢、氨及其他物质。

食物分解过程中会产生有害气体，这些毒气集合排出体外就形成了“屁”。放屁是自体排毒的有效方式之一，能迅速缓解肠道气体过剩及结肠膨胀痉挛。憋屁肯定会伤害身体，俗语说：“有屁不放，憋坏五脏”。

有屁不放，真的会憋出内伤。肠胃痉挛有可能随时随地发生。而胃胀气是痉挛最常见原因之一。当肠道内的细菌生长过度或者气体堆积无法排出时会造成结肠膨胀，之后引发痉挛。

中医强调望闻问切，“一问头身二问便”。中医将放屁称为“矢气”，认为矢气可以作为判断疾病的重要指征，对于治疗各种急慢疾病有着重要临床意义。

手术后六个小时，医生护士最关心的就是患者有无“排气”即“放屁”。这关系到在全麻或局麻后，肠道是否恢复正常蠕动等一系列生理功能。这是规避肠梗阻、肠胀气及肠道菌群失调等并发症的重要临床信号。而肠胀气及便秘，作为心脏病、脑中风及骨折等急症的重要并发症，影响病情转归。

屁是肠道中细菌产生的废气，其中氮、二氧化碳、氢、甲烷等都是有害物质。如果憋屁，这些有害物质排不出，就会被肠道黏膜重复吸收，出现胸闷、腹胀等症状。

臭气积在体内会导致腹痛，使消化吸收的功能降低，甚至影响大便的排泄。而便秘一旦形成，肠道会堆积更多的有害物质，产生更多的废气，形成恶性循环。

如果废气长期不能排出，会累及各器官解毒功能，特别会使肝脏这类解毒器官的负担加重。

屁流速最快可以达到3米/秒，每人每天平均要放14个屁，约排出半升气体。屁是易燃气体，与沼气相同可以点燃，甚至引发轻微爆炸。屁的成分中包含可燃氢气及甲烷，若氢气比例高达47%时就有可能引爆。2016年，据英国《每日邮报》报道，日本东京医科大学医学部附属医院一位30岁女患者，不慎在手术中放了个屁，恰恰被医生术中正在使用的激光束点燃，造成该病人腰部腿部被严重烧伤。当时，医生正在患者子宫部位使用激光治疗。女患者当时放的屁被激光束照射后起火，燃烧扩散后引燃手术用布，接着引燃患者病人服致腰部大腿严重烧伤。经过几个月的调查报告指出，事故发生时手术室中并没有其他易燃气体。

问：粪便移植能够治疗“肠漏”吗？

答：人类利用新鲜粪便或发酵粪水治病，有近2000年历史。最早将粪便入药是中国，从1000多年前的中药“黄龙汤”开始。1958年，美国医生用粪水挽救垂死感染患者，则是英文文献记载最早的案例。

东晋时期的葛洪（公元300-400年），在其所著《肘后备急方》中，记载了用粪汤治疗食物中毒和严重腹泻

16世纪，中国明代李时珍在《本草纲目》中，记载了口服粪水治疗严重腹泻、发热、呕吐和便秘等疾病。

2018年2月12日，中国“粪菌移植”领军专家之一，南京

医科大学第二附属医院肠病中心主任 张发明在《健康报》发表了“更多生态治疗科将破茧而出”的文章：

粪菌移植（简称FMT），是用健康人粪便中的“功能菌群”治疗疾病，在2013年被认为是世界十大医学突破技术，近五年来快速发展，已在全世界挽救了数万人。特别是对抗耐药菌导致的菌群失调，显示了非常突出的疗效，已经被写入美国临床治疗指南。

粪菌移植是菌群移植技术中的一种。时至今日，全世界粪菌移植治疗的疾病已有20余种通过了注册，比如溃疡性结肠炎、克罗恩病、糖尿病、脂肪肝、肥胖症、骨髓移植后肠道排斥反应、顽固性便秘、癫痫、难治性尿路感染等。其核心联系是治疗肠道菌群失调。如顽固性的尿路感染，当用抗菌药很难治疗的时候，可用粪菌移植通过重建肠道菌群，最终实现治愈尿道感染。目前，我们已积累超过2500例粪菌移植病例的临床研究。

在进行粪菌移植时，需要严格、规范、以人为本的实验室流程和临床方案做支撑。我们要以生产药品、建设血站的态度去严格对待粪菌移植技术。粪菌移植发生并发症（或不良事件），主要与把FMT看得过于简单并用简单方法（泛指相关方法学）开展FMT有关。最容易发生不良事件的受者是免疫状态差和肠道屏障破坏严重的患者。

2017年，中国已有5家医院成立了微生态治疗科，探索粪菌移植这一新技术。今后医院的微生态治疗科或者菌群移植科将会越来越多。2015年正式运行的“中华粪菌库紧急救援计划”已面向全国实施的异地救援，已从大型三甲医院扩展到二甲医院。

敬请关注：《韩博士健康信箱》下一期——肠净=长寿？之元



### 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全面生命健康管理体系之中，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：窦青 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



