

无为 之极

一个民营建筑企业
CEO的365天

俞敏 著 西泠印社出版社



无为之极

一个民营建筑企业CEO的365天

俞 敏 著

西泠印社出版社

序

李国彦《建筑》杂志主编

在我国城镇化快速推进的近十几年，建筑业经历了爆发式增长。作为市场化程度最高的行业之一，建筑业也经历了一波民营化浪潮。十年前，一批老国字号相继被民营企业兼并重组，并迅速焕发了活力，俞敏先生的《无为之极》就是这波浪中的一朵浪花。

俞敏先生被民营企业任命为首建集团 CEO，自然就成了弄潮儿。虽然有着国有和民营两种体制下工作的丰富经验，但以民营企业空降兵的身份去理顺皇城根的老国企，并不是一件简单的事。

与一般企业家不同的是，俞敏先生熟读老子的《道德经》，深谙其中奥妙。更令人敬佩的是，他不但把《道德经》内化为自己的行为规范，三思而后行，而且还在繁琐事务之中一日三省。正是有了这样的胸怀和智慧，临危受命的俞敏先生做到了虚怀若谷，自强不息。

他的 365 天，很好地阐释什么叫“无为”。

一是顺其自然。下车伊始，没有轻举妄动，也没有乱发号施令，先以最自然员工最容易接受的闲聊的形式进行充分调研，听各方面意见，摸情况，倚重老臣曾国庆书记，裁员的时候充分尊重分公司和部门负责人的意见，而不勉强按自己的意愿去行事，结果自然是事半功倍。

二是无为而无不为。老子的“无为”，不是什么都不做，外在行为看“无为”，实际上没有一件事情不为。老子的无为，实际上是一种最高境界的

处事艺术。俞敏先生更像一个乐队指挥，手中的指挥棒没有发出任何声音，貌似无为。他指挥 365 天的一条主旋律，就是改革——对内定岗减员、建章立制、解放思想，对外开拓市场、投标大项目、维护各方关系。在他有条不紊的指挥下，一个近乎瘫痪的乐团逐步演奏出华美的乐章。

俞敏先生对我国的建筑行业有深入实践和长期工作的宝贵经验，沉淀和思考后凝聚为文，犹如打开建筑行业繁复内幕的一扇窗，对人们深入了解建筑行业、建筑企业，乃至建筑企业家的真实生存状态，大有裨益。我想，这可能是此书的更大价值所在。

老国有建筑企业为什么难搞？民营企业为何遭受不公平待遇？政府的权力还有哪些没有关进笼子里？……

俞敏先生这本书，不经意间揭露了影响建筑业发展的一些深层问题。

人浮于事、冗员太多、思想守旧、体制僵化，俞敏先生入主首建集团面临的这些问题，基本上是国有企业的通病。药方就是改革创新，无他。

一些政府往往会带着有色眼镜去审视民营企业，要想在市场竞争中与国有企业 PK，会遇到更多的困难和阻力。首建集团参与重大项目投标遭不平等淘汰，反映出多数民营企业成长的烦恼。

政府公权力滥用，首建集团的遭遇也极具代表性。一块土地评估，土地部门最开始给不到 1000 万，“做工作”之后，就“升值”到了 3000 万。一起安全事故，安监局开口就要罚 1000 万，一番求情打点，罚款一落千丈到 20 万。政府的自由裁量权之大，做事无底线，让人不寒而栗！这样的环境下生存，企业管理者怎能专心于企业内部管理！

建筑业贡献很大，但地位很低；建筑企业干活很多，但在社会上很弱势；建筑企业家在社会公众心目中的形象一般是土而有钱，但很少人能体会到他们的艰辛与付出。从这个角度看，《无为之极》又像是建筑企业家的集体呼吁。

另外，本书的一个特别之处在于它是以日记形式出现。作者不是站在一个居高临下的位置俯视芸芸众生，而是根据自己的亲身经历和感受，记录了一段企业管理者艰辛而充实的历程，源于生活，没有一丝浮华，语言精练流畅，读起来很轻松。尤其是文中的“一周点评”，形式上生动活泼，内容上又将企业管理实践与先贤哲人的经典思想浓缩在一起，使这些深奥的哲学思想更接地气，可读性很强。

感佩俞敏先生敬业勤业精神和执着求索的志趣，赞叹之余，特为之序。

乙未年初夏于北京百万庄

楔 子

2002年，在一个春暖花开的日子里。

因为我的一位老领导，我去了一家知名的民营施工企业担任总经理助理。

那个时候，中国建筑业风头正劲，各地施工企业如雨后春笋般或改制，或转制，或重组……纷纷抢占滩头，想在广袤的建筑市场上分得一杯羹，占据一席之地，而一些老牌的企业则想做大做强。而其时，国家建设部又首次对施工企业推出了有市场准入门槛的资质管理。

我们又恰逢其时。中国建筑业自1981年的鲁布革水电站开始，进入了艰难的改革期，单是从原先计划经济背景下的服务行业进入占GDP总量10%左右的支柱行业就已经历经了旁人无法理会的阵痛。更加上1983年以后逐渐推行的“百元产值工资含量包干”、“幢号承包制”、“项目法施工”、“经济承包责任制”、“厂长（经理）负责制”、“工程招标投标”、“企业所有制改革”、“国退民进”……尤其是1997年浙江广厦在上交所以中国建筑业第一股上市后，更是在业内引起巨大的反响，同时也吹响了民营建筑企业快速发展的号角。

2002年，在我脱掉原先国有外衣，进入民企之时，就注定要成为这个行业改革阵痛中的一份子，同时也注定我将成为这场巨大阵痛的亲历者。在新企业，从整合企业现有资源入手，谋划成立区域性分公司，实现企业内部的利益再分配，到如何参与国有企业改制，实现产业链的再扩展，成了我日常生活中须臾不离的大事。

在经历完这些之后，我也从总经理助理变成了企业的副总经理。随着参

与的工作一件一件得以落实，筹划的工作一件一件得以复制，我也在企业积累了相当的人脉，凝聚了一股又一股的人气。

其实，这一切的一切，要归功于我原先供职的国有企业，正因为有了国有企业一点一滴的积累和收获，才使我在体制变了，人与人之间的关系变了，工作的目的和意义变了民营企业如鱼得水。

2005年，机会终于不期而至。

我参与前期操作的企业收购“首都建设集团有限公司”一事终于尘埃落定。就在我们正在猜测谁会去那家企业担任一把手时，老板找了我。

没有太多的寒暄，老板总是那样直截了当：

“首建集团收购已经完成，我们综合考虑了许久，认为你去那里比较合适，出任董事长兼总经理。你是否需要考虑一下？或者与家人商量一下？”

听到这话，我强抑内心的激动。这应该是一个千载难逢的好机会，我可以把这几年在企业改革过程中的一些想法付诸实践，我也可以利用这个平台实践一下能不能当好一把手……

我不假思索地说：“感谢老板看得起我！这事不用商量，趁我现在还年轻，我就去试试，一定不会让老板失望！”其实说年轻，也只是相对的，我毕竟已经46岁，差不多半百了。

“既然选择你过去，我们也是经过认真考虑和筛选的。你不要有很大的包袱，明年不给你定任务，主要是理顺关系，搭好框架，充分发挥首建集团在首都的优势，起到承上启下的作用。”老板的话里透露着浓浓的深情厚意。

“这几天你就好好准备一下，带一个办公室主任和一个财务总监一起去，否则独脚独手很难开展工作。人你可以自己挑，春节上班开完工作会议就去吧。”

从老板办公室告别出来，我就把自己定位在首建集团一把手的位置上了，脑海里浮现的都是北京首建集团的人和事……

于是，就有了下面这本日记。

目录

楔 子..... 1

第一章 上 任..... 1

第二章 投标重大项目.....35

第三章 治理整顿.....75

第四章 走出去..... 119

第五章 盘活存量资产..... 161

第六章 鲁班奖..... 207

第七章 事 故..... 241

第八章 民工工资..... 275

第九章 冬休期..... 309

后记..... 329

第一章

上任



千里之行，始于足下

2月：

3～5日 立春

立是开始的意思，立春就是春季的开始。

自秦代以来，中国就一直以立春作为春季的开始。立春“阳和起蛰，品物皆春”，万物复苏，生机勃勃，一年四季从此开始了。

一年之计在于春。

18～20日 雨水

雨水时气温回升、冰雪融化、降水增多，故取名为雨水。

《月令七十二候集解》：“正月中，天一生水。春始属木，然生木者必水也，故立春后继之雨水。且东风既解冻，则散而为雨矣。”意思是说，雨水节气前后，万物开始萌动，真正的春天就要到了。

3月

5～7日 惊蛰

古称“启蛰”。《月令七十二候集解》：“二月节……万物出乎震，震为雷，故曰惊蛰，是蛰虫惊而出走矣。”

这时天气转暖，渐有春雷，“春雷响，万物长”，气温回升，雨水增多。忙碌的季节来了。

20～22 春分

是春季的中分点。《春秋繁露·阴阳出入上下篇》说：“春分者，阴阳相半也，故昼夜均而寒暑平。”

农谚曰：“春分麦起身，一刻值千金。”

第一章 上任

背景：本世纪初期，随着改革开放的进一步深入和所有制形式的多样化，民营经济逐渐走上中国经济发展舞台的中心，而劳动密集、技术含量相对偏低的建筑业首当其冲——各地的中小国有建筑企业因其固有的体制死板、人浮于事、效率低下、包袱沉重等顽症，在机制灵活、管理先进的民营企业的市场挤压下纷纷败下阵来，走到破产边缘。

这时，一些有见地的民营企业老板，却从“破败”的中小国有企业中看到了前所未有的商机：虽然它们经营不善，陷入发展低谷，但它们毕竟都曾经是一方市场上的佼佼者，而且都拥有大批的技术人才、完善的技术和管理体系，更有土地、房产、大型施工机械等资源未经盘活或开发。因此，他们把目光盯上了这些企业，利用自身资金、体制等优势，迅速开展对这些企业的购并、控股和重组。

本日记主人所在的某南方大型建设集团（以下称总公司）即是其中代表之一，三年来，在“国退民进”的大背景下，它通过竞拍、改制、收购等途径，先后买断或控股了北京、四川、沈阳、河北等地六家国有施工企业，并通过改制、重组，使这些企业迅速焕发生机。

主题词：高层人心动荡，企业内外交困，母公司要求迅速拓展业务，打开并稳定市场

2月24日，农历乙酉年正月十六，星期四，杭州，晴，5℃

北京，薄雾，-5℃

刚过完元宵节，正月十六，我终于踏上了去北京的路。

早上7:30时，萧山国际机场，我将乘坐东航MU5131航班奔赴首都，从此或将开启命运的另一段里程。

坐在机舱里，脑子不禁回想起春节前与老板的一次交往。从洽谈收购首建集团开始，这个项目一直与我有着割不断的联系……

本想收购首都建设集团之事已完成，没我什么大事了，不承想就在腊月二十五，签约的前两天，老板就把我叫去，让我做好准备，出任首建集团的董事长兼总经理。这使我迅速翻开了对首建集团的记忆：这是一家成立于1950年的企业，位于百万庄大街，三环以内，在计划经济时代曾独领风骚，参与过首都十大建筑如人民大会堂等的建设，也参与过毛主席纪念堂的建设，企业曾走出过几个在政界、商界有很大影响力的知名人物……

这次去首建集团上任，陪我一起去的还有另三人，一位是总公司的常务副总裁杜思佳，一位风韵犹存的半老徐娘，其实杜副总与我一直是兼并首建集团的主要人物，对首建集团高层相当熟悉，我还曾经设想过她去当总经理呢，这次主要是代表总公司去作人事任命；还有一位则是集团财务部的巫启文，名义是我挑选，实际是老板内定出任首建集团财务总监的，因为我平时不分管财务工作，所以也不太熟悉；另一位是叫徐冬彬，一个30多点的小伙子，一直跟着我工作，这次我带他去做我的办公室主任，这个位子必须得用自己的人。

一眨眼的时光，两个小时的飞行旅程就结束了。

一出首都机场，就看到首建集团的党、政、工、团一班人都在。

首建的党委书记曾国庆、工会主席丁一平、原总经理陶荣生等人逐一上前握手，嘴上不停说着“辛苦了！”之类的话，把我们接入小车，一路而去。

接下来的事想必大家也猜得到，无非是接风洗尘之类的。

2月25日，农历乙酉年正月十七，星期五，北京，薄雾，-5℃

早晨起来，透过宾馆三十层房间窗户，凝望被大雾笼罩的北京城，心头有些沉重。

昨晚的接风宴公司高层基本都参加了，虽然与席的大多已在并购洽谈中熟识，但考虑到仍是初来乍到，我没有放开喝。

席间曾国庆书记有话在先：不谈工作，所以聊的多是天气啊，南北方风土人情的差异啊，等等。都是场面上混的人，除了恰到好处的劝酒词，酒席上一点个人的情绪都看不出来。

8点，和杜、巫、徐三人下楼，司机早已候在宾馆门口，到公司也就十分钟的车程。办公室主任已在公司，把我领到早已打扫干净的办公室，办公室很宽敞，足有50平方，里间还有一个小卧室加一个独立卫生间，办公室台面和书柜基本空着，只在书柜里放了几本公司制度和技术标准之类的书籍。

刚刚坐下，书记曾国庆就进来了，打过招呼后他吩咐办公室主任根据我的要求尽快配好办公用品。

9点，曾书记领我们到每个领导办公室和各个科室转了一遍，逐一作了介绍。人多，机关有100多人呢，还真不好记，不过，我相信，很快就会熟悉的。

下午召开了班子会议。

曾书记向我介绍了公司的基本情况以及班子成员的具体分工，每个班子成员则汇报了具体分管工作的一些情况。杜思佳副总先宣读了总公司的文件，由我担任公司董事长兼总经理，原公司总经理陶荣生任副董事长，其他人员职务暂时不变。然后代表老板提了几点意见：

一是现有部门和部门经理、副经理暂时不动；

二是由巫启文担任财务总监（原财务总监已在年前离任）；

三是要求公司一班人不要因体制改革而背上思想包袱，一如继往做好本职工作，全力配合新任总经理把首建集团的业绩搞上去；

四是老板有指令，首建集团的任务是：今年“起死回生”，明年达到完税产值15亿，比今年增长40%，后年20亿，增长率也是40%。

五是机构和人事调整由新任总经理全权负责，但需报批后实行。

我考虑是第一次会议，不宜说太多，作过自我介绍后，就简短表了个态，无非是有总公司和老板做我们的支撑，我们要有信心什么的。

陶荣生任职的事，老板事先已经跟他作过沟通，早已是公开的秘密了。

会议很短，看似走个形式，但我想已经通过传达老板的指示，把接下来该做的工作基本衔接起来了。

003

2月26日，农历乙酉年正月十八，星期六，北京，阴，-4℃

今天主要找了中层管理人员谈话，以聊天、拉家常的形式，熟悉了解公司最基本的情况。现在公司有十个部门：总经办、企管部、人事部、财务部、安全生产部、工程质量部、技术部、造价中心、党委办公室、工会办公室，有中层人员30人，还有5人享受中层待遇。

要不是我以前在国企干过，这个编制简直让我吃惊，如此庞大的队伍，哪有不走下坡路的理？

大部分中层人员都是小心翼翼地跟我交流，印象最深的是安全生产部的经理老韩，韩卫国，一个年近60岁，在首建集团干了大半辈子的人，跟我发了些牢骚：一是人员结构不合理，后勤的人多，真正管事的少；二是待遇也不合理，他们安全生产部应该是最忙的，但职工工资很多还不如后勤部门的人高，特别是近几年，公司业绩年年下滑，几个管安全的骨干都被其它企业挖走了，招了几个小年轻，业务倒是很快能接上，但工资收入论资排辈，跟那些“老员工”没法比，这样下去肯定留不住人。每个部门经理都强调自己部门的事多，而且重要，其实我心里早已有本帐，对机构改革也有自己的想法，待时机成熟肯定得改。

通过交谈，还得知几条比较重要的信息：一是公司现有两个创“鲁班奖”项目，一个已经交付使用，再过半年就满一年了，待今年批复，另一个在建，

已经申报创鲁班奖，今年是关键一年，都得去相关部门跑一跑；二是改制遗留的问题不少，主要是富余人员的安置还未全部完成；三是原来有几个项目的临时设施，项目完成后没有及时拆掉，现在住着的是原来公司职工的孙子辈了，已经成为城市顽疾，城建部门已经多次协调公司，到现在还未解决。

下午杜副总裁就回杭州了。办公室已经给我和巫启文、徐冬彬租好公寓，下周抽空去看看，还需要添置些什么，尽快搬到公寓去住。

明天是周日，跟曾书记碰了一下，趁周末时间把未约谈完的中层人员再一一叫到公司来谈。

时不我待啊，感觉是一大摊的事等着我呢！

004

2月27日，农历乙酉年正月十九，星期日，北京，阴，-4℃

总算把中层以上人员约谈完了，看来一家公司人员多了，矛盾还真不少。慢慢解决吧。

矛盾最集中，也就是意见最大的是人事部，这些年可能得罪了不少人，也难怪，这么大家子，吃喝拉撒的，工资呀、福利呀，做到绝对公平不可能，加上谁心里都有一本“小九九”，不产生矛盾才怪。最奇怪的是竟然没有经营部，经营工作都交由分公司自行管理。

公司除了机关十个部门，还有十多家分公司，编号顺延了原来国企时的处室编号，如三处的改为三分公司，五处的即为五分公司，有几个处室改制后没人接手就黄了，所以分公司的编号不是连续的。做得最好的是七分公司，年产值2到3亿，几乎占了公司半壁江山。

公司已经给我配好车子，一辆S350的大奔，司机也配好了，是现招的，一个部队退伍回来的小伙子，人挺朴实，先用着吧。

从明天起，让分管安全的老韩带我一个个分公司去跑一跑，摸摸底。

一周点评：

“道可道，非常道。”“道”这个哲学概念，首经老子提出，这个颇具神秘主义的名词，频频出现在《老子》中。它既显示了宇宙天地间无比巨大的原动力，又给人描绘出天地混沌一片的巨大荒蛮，也不时展示天地初分、万物初长、草萌木长的一派蓬勃生机。

人在常态中可以用常法解决问题，在非常状态中则应该动用非常的方法。非常的方法即“非常道”，它不单单违反常规思维，更是突破了平常思维的一种异化思维、奇特思维和复杂思维，一种化腐朽为神奇的逆向思维。

新的分子如何加入旧的分子系统中，又如何旧的系统中分化出一种全新的结构，从而取代旧的分子系统或怎样与旧的分子系统合而为一，这就是构成选择。

从一个熟悉的环境一下换到一个全新的环境里，心里相当忐忑不安，尤其是从一个“千年老二”变为手握生杀大权的一方重臣。

对国有企业，本来心里是有底的，因为自己毕竟在那里渡过了人生最美好的时光。但对北方的国有企业心里就变得不太有底了，特别是首建，天子脚下，皇城根儿，谁知道哪个人没个小九九的呢？当然，因为改制前前后后也参加了近4个月的谈判，对公司情况相当熟悉，也算为今后的工作开了个好头。但如何融合，将是一篇必须做好的大文章。