

八年一百亿的企业神话

孟庆龙与国企制胜

揭示国企改革成功奥秘 · 探索中国式企业管理

金 凡 编著



中国国企不是缺乏改革，而是缺乏对成功模式的经验总结和推广。孟庆龙领导哈尔滨网通改革制胜的案例恰恰说明：大中型国企可以搞好，也能搞好。先进的改革思路与中国特色管理实践相结合，中国国企前途光明，卓越国企广泛参与的中国经济前景美好。



中国出版集团
东方出版中心

著名经理人

唐骏

鼎力推荐

八年一百亿的企业神话

孟庆龙与国企制胜

—— 揭示国企改革成功奥秘 · 探索中国式企业管理 ——

金 凡 编著

中国出版集团
东方出版中心

图书在版编目 (C I P) 数据

孟庆龙与国企制胜 / 金凡编著. — 上海: 东方出版中心, 2005.5

ISBN 7-80186-328-3

I. 孟... II. 金... III. 国有企业—企业管理—经验—中国 IV. F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 046729 号

责任编辑: 沈 敏 李欢欢

装帧设计: 谭清梅 黄杨素 孙 璇 李 翠

印务监制: 吕 婷

书 名 孟庆龙与国企制胜

出版发行 东方出版中心

地 址 上海市仙霞路 345 号

邮 编 200336

经 销 新华书店

印 刷 上海天华印刷厂

开 本 787 × 1092 1/32

印 张 14.87

版 次 2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-80186-328-3

总 定 价 28 元

版权所有 侵权必究



孟庆龙 简介

孟庆龙，男，1945年10月出生，出生于黑龙江省龙江县。中共党员，中国社会科学院硕士研究生，高级经济师，黑龙江省通信公司哈尔滨市分公司总经理兼党委书记。

2000年2月，以大胆改革、锐意进取、勇于创新、严格管理闻名全省通信业的孟庆龙从佳木斯调任哈尔滨电信局，任哈尔滨电信局局长兼党委书记。2000年6月公司化改制以来，在孟庆龙同志的带领下，这家老国企焕发出勃勃生机，一跃成为“效益、绩效双先进，物质文明、精神文明双丰收”的卓越企业。

2005年4月，孟庆龙被评为全国劳模。接受党和国家领导人接见。



孟庆龙，男，1945年10月出生于黑龙江省龙江县。中共党员，中国社会科学院硕士研究生，高级经济师，黑龙江省通信公司哈尔滨市分公司总经理兼党委书记。

2000年2月，以大胆改革、锐意进取、勇于创新、严格管理闻名全省通信业的孟庆龙从

佳木斯调任哈尔滨电信局，任哈尔滨电信局局长兼党委书记。自2000年6月公司化改制以来，在孟庆龙同志的带领下，这家老国企焕发出勃勃生机，一跃成为“效益、绩效双先进，物质文明、精神文明双丰收”的卓越企业。

2005年4月，孟庆龙同志被评为全国劳模，接受党和国家领导人接见。

题 记

国有企业是中国经济的一个特色，在新时期、新环境、中国经济发展新的阶段，治理国企、理顺国企机制是历史留给中国的一个课题。复杂的经济形势、市场竞争要求人们来帮助寻找、归纳国有企业改革的规律。这不亚于一次思想上的革命。

勤劳智慧的中国人从来不乏善于思考的先行者，他们花时间，用心思，动脑筋，如《礼记》所言：博学之，审问之，慎思之，明辨之，笃行之。

小平同志给中国的改革开放把脉，他提出了三个重要的理论：一为“实践论”，认为实践是检验真理的惟一标准；二为“好猫论”，“不管黑猫白猫，能抓老鼠就是好猫”；三为“环境论”，好的环境可以让坏人做好事，坏的环境可以让好人做坏事。

帮助总结国企管理经验，提升民族经济核心竞争力不仅仅是政府高层一两个人的事情；国企改革需要更多人的关注、理解和支持，它与每个中国人的经济生活息息相关，利益相连。

中国国企不是缺乏改革，而是缺乏对成功模式的经验总结和推广。哈尔滨通信公司孟庆龙领导企业改革制胜的案例恰恰说明：大中型国企可以搞好，也能够搞好。先进的改革思路与中国特色管理实践相结合，中国国企前途光明，有卓越国企广泛参与的中国经济前景美好。

是为题记。

——盛大网络公司总裁、著名经理人

目 录

题记

自序 寻找中国式管理	1
------------------	---

初章 老孟来了	9
---------------	---

第一章 佳木斯领跑	11
-----------------	----

孟庆龙，你是“龙”还是“虫”	12
----------------------	----

巧赚三千万	14
-------------	----

超前与超常	15
-------------	----

“中国佳木斯”震动摩托罗拉	17
---------------------	----

局长办三产	19
-------------	----

不倒、不垮、不败	21
----------------	----

“服务大革命”	24
---------------	----

干好事、干实事、干大事	27
-------------------	----

士为知己者死	30
--------------	----

团结、奉献、务实、创新	32
-------------------	----

[企业改革相关案例一]第一个“吃螃蟹”：青岛双星二十年巨变	34
-------------------------------------	----

[企业改革相关案例二]山东三联集团超常规发展	37
------------------------------	----

[MBA课堂]财务管理与财务报表分析入门	41
----------------------------	----

[商业RPG游戏·我是国企管理者]如何为投资做决策？	45
----------------------------------	----

第二章 哈尔滨百日巨变	51
-------------------	----

哈尔滨市的“万人求”	52
改革击到国企的痛处	55
大斗“小金库”	59
大宣讲	62
人的积极性	65
百日巨变展颜笑	68
[附录]孟庆龙领导干部培训精选	
党风建设与创建一流的国企管理团队	71
[企业改革相关案例一]“狼群文化”：华为奇迹	73
[企业改革相关案例二]惠普“转变之道”	84
[企业改革相关案例三]全球知名经理人眼中的变革管理	88
[MBA课堂]变革型管理	90
[商业RPG游戏·我是国企管理者]老总的接班人	97

第三章 再造国企.....103

爬上效益的屋顶	104
破解改制“玲珑棋局”	106
七大收获	109
“多面手”姜正君	111
竞聘上岗	114
“阳光竞聘”五分钟	118
[附录]哈尔滨通信公司授权责任书、 工作目标责任状模版 2004 年版	123
[企业改革相关案例一]青岛海尔：压扁组织结构“金字塔”	126

[企业改革相关案例二]通用电气: 韦尔奇的秘密武器	132
[企业改革相关案例三]德国西门子: 与员工的“职责对话”	133
[企业改革相关案例四]上海贝尔阿尔卡特: 组织能力模型	135
[MBA课堂]分解绩效形成合力	137
[商业 RPG 游戏·我是国企管理者]改革项目失败的总结	144

第四章 贯穿式执行力149

管理奇人的“三怪”	150
执行力是一种管理态度	154
执行力的“五个一流”	159
腾飞·哈尔滨	161
实实在在的执行力	163
哈尔滨通信执行力个案点评: 创建执行力文化	165
变阵事业部	173
[企业改革相关案例一]浪潮集团“专注执行力”	176
[企业改革相关案例二]IBM 两代传奇经理人打造执行力	180
[企业改革相关案例三]500 强企业执行力实用技巧	183
[MBA课堂]执行力	186
[商业 RPG 游戏·我是国企管理者]执行力的难度	193

第五章 与国企共赢199

有能力, 有魄力, 有魅力	200
不准干部睡懒觉	202
激将法	206
背号码的女状元	208

武警总队“双龙会”	210
鼓励人才“多吃肉”	212
与胡锦涛同志对话	216
[附录]孟庆龙领导干部培训精选	
国企领导的能力和精神状态	119
哈通信公司“三个十”工程	222
通过ISO9001（认证）	226
新时期优秀共产党员群体	227
[企业改革相关案例一]海信营造国企人才特区	232
[企业改革相关案例二]南京远洋集团与员工的“心理契约”	238
[企业改革相关案例三]著名IT企业人力资源管理精选	240
[MBA课堂]人力资源管理演进	245
[商业RPG游戏·我是国企管理者]金牌属于谁？	253
第六章 营销大决战	257
两个“三足鼎立”	258
哈尔滨通信个案点评一：互联网大营销	259
小灵通战役	266
哈尔滨通信个案点评二：小灵通渠道管理立体模型	270
哈尔滨通信个案点评三：“黑马”依兰	277
市场营销大智慧	281
[企业改革相关案例一]四川长虹倪润峰：“价格屠夫”	290
[企业改革相关案例二]中国家电营销二十年	293
[企业改革相关案例三]新经济营销视野：戴尔“黄金法则”	296

[MBA 课堂]营销战：生命周期营销	299
--------------------------	-----

[商业 RPG 游戏]我是国企管理者]葡萄酒编织营销网络	308
------------------------------------	-----

第七章 龙的战略.....313

网通上市	314
------------	-----

华山一条路	316
-------------	-----

枢门当家	318
------------	-----

国有资产“执行效益论”	327
-------------------	-----

[附录]哈尔滨通信“改制军规”十二条	332
--------------------------	-----

[附录]思想政治工作与新时代国企精神	334
--------------------------	-----

[企业改革相关案例一]上海电气集团产权制度改革	337
-------------------------------	-----

[企业改革相关案例二]上海百联集团二次重组	340
-----------------------------	-----

[企业改革相关案例三]国企 MBO 的“郎顾之争”	343
---------------------------------	-----

[MBA 课堂一]企业家制度	347
----------------------	-----

[MBA 课堂二]国企 MBO	352
-----------------------	-----

[商业 RPG 游戏]我是国企管理者]国企融资细评估	357
----------------------------------	-----

末章 中国经济崛起.....361

国企管理西方纵横	362
----------------	-----

国企改革中国经验	380
----------------	-----

中国管理融入世界	397
----------------	-----

中国崛起	403
------------	-----

[附录]孟庆龙同志简历	416
-------------------	-----

[附录]哈尔滨市通信公司大事记	418
-----------------------	-----

后跋 我看《孟庆龙与国企制胜》.....425

自跋 上下求索.....427

自序 寻找中国式管理

唐骏的发问

微软中国的前总裁，如今盛大网络总裁的唐骏是我非常敬仰的一位职业经理人，在年龄、职业生涯和企业管理经验上，他是我的前辈。同时，唐骏总裁也是《孟庆龙与国企制胜》这本书原始创意的发起人。

我从来没有想过我们两个以这样的方式见面。唐骏抛出了一个深藏他心中的问题：在MBA学习过程中，我们的MBA学员有没有接触过真正意义上中国国有企业管理案例？

夕阳西下，在上海张江高科技园区盛大网络公司的办公室里，唐骏留下的狭长身影像一个巨大的问号。

原来是这样一个问题。我笑了。

作为上海财经大学的MBA学员，我在近三年的学习过程中接触到数百个不同行业、类型、组织结构的企业案例。中国国有企业的MBA案例会没有吗？我很有一点自信。

我第一个反应是海尔。“我认为海尔目前不能算是标准的国有企业。”唐骏先生的认识很尖锐，也很深刻。我又提出了联想，但唐骏认为联想是全民所有制改造的国有企业，也不是他心目中的大中型国有企业。余下的TCL、长虹、上海通用，因为各种各样的原因，

也不能算是特别纯粹的国有企业。

一瞬间，我明白唐骏先生的深意了。他要寻找那种土生土长的带有浓郁中国管理风格、企业文化类型的国有企业 MBA 案例。

这下可就难了。

中国特色的 MBA 案例在哪里

众所周知，MBA 教育兴起于 20 世纪 70 年代的美国，当时美国高校针对众多技术类、工程类人才转型商业管理的需求推出了工商管理硕士教育，然后开始了长达 20 多年的教育探索。

在 80 年代中期，以哈佛商学院（Harvard Business School, HBS）为首，案例式 MBA 教育逐渐成型。所谓案例教育，是将真实商业场景以案例的形式记录下来，由经验丰富的教授组织 MBA 学员进行小组讨论（Discussion Group）。

由于学员本身具有一定工作经验，有实践的基础，又来自不同的行业，综合起来各个小组发言，学员之间相互学习，就会对某个案例的商业解决之道有个充分的认识。最后由教授来点评，将实践与理论相结合，提升到新的认识水平。

以哈佛商学院为例，MBA 学员在整个学习过程中要接触到不同类型的商业案例 300 多个，平均每两天就要完成一个。各种案例覆盖了大多数商业管理的难题，学员毕业后再遇到同样的管理问题就会轻车熟路，胜人一筹。根据商业环境的变化，哈佛 MBA 案例在不断地做调整，每年都有新的企业案例。

MBA 教育引入中国已有十年，中国高校的 MBA 学员也接触到了

成熟的MBA案例。然而，我们所能接触到的MBA案例绝大部分是西方高校撰写的案例，其中又以哈佛案例为首。

当我们的学员十分流利地表述著名企业案例，如GE（通用电气）、沃尔玛、GM（通用汽车）、IBM时，他们往往有这样的疑问：反映中国企业实际管理问题的MBA案例在哪里？中国成功企业的典型为什么只有海尔和联想？经济蓬勃兴起的中国，为什么就缺乏更多中国市场自己的MBA案例？

其次，西方化的MBA案例教学热衷于表现成熟市场经济中企业的竞争形态，这些企业形态的外部环境相对规范纯洁。然而，我们的MBA毕业后要从事复杂市场经济形态的企业管理，要与形形色色的“游戏潜规则”打交道，MBA的案例教学与中国商业应用实际存在错位和脱节。

还有一个严峻的事实是，虽然中国经济快速崛起，中国企业进步神速，但中国本土的企业管理研究，尤其是对占中国经济主体的国有企业研究，落后于世界水平，中国企业的MBA案例处在边缘化的尴尬境地。

中国MBA教育看不到属于自己的案例，而西方MBA学员读到的中国案例则是经过西方价值观念改写、符合西方人意识形态的管理案例，扭曲中国企业管理现状所造成的片面效果比没有案例更为严重和可怕。

无疑，唐骏先生早就洞察到这点，而身在“围城”中的我还没有看到。等我大致想清楚唐骏先生的疑问后，我也发现这个问题的严重性了。

处在动荡和变革中的国企

MBA教育游走于中西文化之间，徘徊于商业理想与社会现实的矛盾中。处在动荡和变化中的中国企业又何尝不是如此呢？唐骏先生、我以及《孟庆龙与国企制胜》的主人公孟庆龙同志都这样感慨。

未来的 50 年将属于亚太，尤其将属于大中国地区，而中国经济的未来属于各种形态的企业。其中，占国民经济主体地位的中国大中型国有企业改革改制，将在一定程度上决定中华民族复兴事业和国民经济崛起的进程。

经历 20 多年的改革开放，中国进入到“坚持马克思主义原理和推进理论创新相统一”的历史阶段。“三个代表”重要思想、绿色 GDP、科学发展观等重要阐述指出了中国经济的内在动力。

实践是检验真理的惟一标准，无论是国家、执政党还是企业、个人，解放思想、实事求是永无止境。但是在国有企业改制的历史实践中，又有很多新问题暴露了出来。

首先是地区发展不平衡。经济发达的地方、沿海地区、国家高新区等体系比较健全的国有大中型企业改制进程较快，数量较多，经济欠发达的内陆、西部、山区、农村国有企业改制缓慢，国企改革受到阻力较大。这种由于历史原因造成的观念滞后、思想包袱，在我国重工业基地的东北三省国企改革中表现得尤为明显。

其次是政策不到位，信息渠道不畅。一方面是企业甚至管理部门对国家的有关政策内容还不够了解，另一方面是贯彻落实政策有难度，部门和地方的随意性比较大，管理部门、工商税收及金融部门缺乏整体协调。

企业要走在市场经济的前沿，想在竞争中抢到制高点，但体制依然停留在计划经济时代。在企业无法一下子迈入规范治理的情况下，“人治”与“法治”相结合，充满个人英雄主义色彩的改革试验算不算成功、科学的企业管理范例？

从企业经营而言，中国大中型国企面临比较严峻的可持续发展问题。企业比较重视现金流通，但忽视企业规模、资源配备的长期战略规划；企业能耗高、效率低下，环境污染问题突出。

企业形成一种以各种利益环节层层包裹的臃肿管理机制，没有人关心长期的发展战略与科学管理，往往是重视把握市场机遇，快速做大。企业成了机会主义的产物，附着在某个市场机遇上，指望奇迹反复出现，在心理上难以自拔。

企业的可持续发展与多元化经营形成了悖论：中国企业还喜欢在业务协调失灵的情况下想起多元化，越多元化亏损越大。企业大而不强，大而不灵，如泥足巨人，举步维艰。

当业务多元化以后，风险防御预警机制不好。规模急速膨胀，资源供应出现短缺，导致了企业运作中常见的“速生速死”和“三年企业”现象。兴盛时来势迅猛，公司颓废时也是一日千里，江河日下。

更加令人触目惊心的是国有企业在改制过程中的资产流失。从全盘国家包揽到变卖所有国资家产，企业管理、经济指导理论的混乱、冲突、矛盾引起了各界的关注和争论。