

Q I Y E Z H I H U N

企业之魂

Wang Xinhua Zhu

王新华 / 著

武汉出版社



企业之魂



Q I Y E Z H I H U N

王新华 / 著

Wang Xinhua Zhu

武汉出版社



(鄂)新登字 08 号

图书在版编目(CIP)数据

企业之魂/王新华著. —武汉:武汉出版社,2008.1

ISBN 978-7-5430-3820-2

I. 企… II. 王… III. 桥梁工程-建筑企业-工业企业管理-经验-武汉市
IV. F426.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 003934 号

书 名:企业之魂

著 者:王新华

责任编辑:关 铭

装帧设计:刘福珊

出 版:武汉出版社

社 址:武汉市江汉区新华下路 103 号 邮 编:430015

电 话:(027)85606403 85600625

<http://www.whcbs.com> E-mail:wuhanpress@126.com

印 刷:湖北省通山县九宫印务有限公司 经 销:新华书店

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:23 字 数:267 千字 插 页:5

版 次:2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

印 数:0001-2000 册

定 价:48.00 元

版权所有·翻印必究

2007年，恰逢武汉市城投集团公司重组五周年。一个时期以来，我对大桥集团公司、天兴洲道桥公司这几年的艰难岁月进行了认真的回顾，那些难忘的记忆一幕幕又鲜活地浮现在我的眼前，那些酸甜苦辣又一起涌上我的心头：多么艰难的跋涉，通过跋涉，我们的资产从少到多；多么难解的疑惑，通过释疑解难，我们的企业由弱到强；多么美好的憧憬，这憧憬经过“八年抗战”，已经变成现实。“艰难跋涉、释疑解难、美好憧憬”都浸透在本书的字里行间，只要你细心地翻开《企业之魂》的每一页，映入你眼帘的都是坎坷不平的探索足迹……

这本书的书名叫《企业之魂》。何谓魂？查字典，曰形声，从鬼，云声。本义指精气。《说文解字》：魂者，阳气也。《易·系辞上》：魂者，精气为物，游魂为变。《礼·檀弓》：魂气则无不之也。《左传·昭公七年》：人生始化曰魄。既生魄，阳曰魂；用物精多，则魂魄强。《疏》：魂魄，神灵之名，本从形气而有；形气既殊，魂魄各异，附形之灵为魄，附气之神为魂也。可见，古人视魂魄为游离骨体之物。《灵枢经》：随神而来往者谓之魂。《玉台新咏·古诗为焦仲卿妻作》：魂去尸长留。李白《梦游天姥吟留别》：忽魂悸以魄动。

但词语发展到今天，现代人对魂魄则赋予了更多的内涵。魂者，赋物则泛指一切事物之精灵，如花魂、树魂、桥魂等；赋情赋志则多指精神、情绪一类，如企业魂、团队魂、民族魂、国魂等。

我在品味“魂”字时认为：魂就是方向，就是旗帜。有了魂，个人也好，企业也好，才有目标，才有动力，才能进

发无限的生机与活力。对企业而言，有目标有动力，才有向心力和凝聚力，才能“过五关、斩六将”，才能到达胜利的彼岸。很难想像，一个没有“魂”的人（俗话说：像丢了魂似的、没精打采、木木愣愣、痴痴呆呆），何以有不竭不尽的力量；一个没有“魂”的企业，何以能够立于市场经济的风口浪尖上，更别谈创业和发展了。何谓“企业之魂”？首先就是这个企业的领导班子，特别是主要负责人应具有的战略眼光，在谋划企业未来发展时要做到“看远不看近”，在经济运行过程中“要算大账，不要算小账”。其次就是要着力培养这个企业的文化，在激烈的市场竞争中要有一种“藏器于身，待时而动”的精神，在企业的建设发展中要有一种“但求事功，不事张扬”的精神。最后，要十分重视企业的文化建设，让企业文化的音符始终在企业生命的历程中跳动。

我早先在部队，部队有句话叫“有什么样的班长就带出什么样的兵”；来到地方，地方有“村看村，户看户，群众看干部”的说法，讲的都是榜样的作用、领导的作用。在地方，我担任过党校校长，做过理论工作；到武汉市房地产管理局，做过纪律检查工作，后来下海经商。1999年，我自己要求到武汉大桥实业集团公司工作，当时这个公司的情况怎么样，我在第一篇“从‘找市长’到‘找市场’”里有所反映。经过几年的努力，公司不仅走出了低谷，还创建了一批品牌，如我们的“七星地产”系列，这个品牌已经为广大消费者接受。大桥集团公司成立后，我们又整合和组建了一批有发展前途的子公司，如大坤园林、元亨置业等公司，业已成为集团发展新的经济增长点。进入新世纪，我市提出“项目兴市”战略，我们也提出了“项目兴企”思想。比如，我们现在抓的武汉天兴洲大桥工程项目，就是这一思想的集中体现。这些，在本书第二、三篇里均有记载，如“紧盯年度目标，抓好改革改制”、“落实‘三个确保’，建好里程碑工程”、“安全快速搞建设，平稳祥和忙拆迁”等篇目。而“昔

曰历经坎坷，今朝硕果累累”、“实施品牌战略，强化名牌效应”等，则是直接对我们艰难历程的披露与记载。

当然，各篇都有其侧重点。第一篇：从“找市长”到“找市场”。在这一篇里，我体会到：只有认清形势，明确目标任务，企业才有正确的发展方向。第二篇：主动化解矛盾，构建和谐环境。在这一篇里，我体会到：只有理顺各种关系，营造和谐环境，经济工作才能又好又快的运行。第三篇：千方百计抓项目、一心一意谋发展。在这一篇里，我体会到：只有坚定“项目兴企”的决心，才能下工夫抓项目，企业才有生命力。当初我们努力争取轻轨项目，当“一线、两地、一湖”捆绑开发的方案放在市长和建委主任的办公桌上时，大家都同时叫好，但最后这个项目却落入旁人之手。不过我们没有气馁，又抓住天兴洲大桥这个契机，一手拿方案，一手筹措资金，一手利用社会资源帮助做工作。最终是工夫不负有心人，2002年4月28日，经市人民政府批准，武汉大桥实业集团公司成立了天兴洲大桥项目法人公司。“昔曰历经坎坷，今朝硕果累累”便是对那段日子的回忆，也是对那段“艰难岁月”的珍藏。同时，它又成为激励我们今天取得某些成绩的动力，鼓舞我们珍爱来之不易的成果，鞭策我们快马加鞭，因为竞争无情，淘汰是不需要理由的。由于突出的工作业绩，2006年，我被武汉市委、市政府授予“武汉市有突出贡献的中青年专家”称号。第四篇：坚持锻造党性，带头修身养性。在这一篇里，我体会到：只有坚持常年审视自己的党性，才能保持青春活力，员工才有信心，企业才有希望。加强学习，勤炼党性，正人先正己等内容，是与我的经历分不开的，也与企业的发展轨迹息息相关。我深切感到，一个有希望的企业必有一个素质好的领导班子，有一个企业之“魂”。

企业的领导要善于出思想。美国通用电气公司老板早在1930年就说过：“企业并不只是会生‘蛋’的母鸡，它还是那些会长头脑的动物。”曰

本企业松幸之助也说：“现在的经营者，必须有先见之明”，这个先见之明，就是指的思想。是不是可以这样推论，世界上任何一个大企业、大财团的领军人物都是具有“宽正面、大纵深”的战略思想的。所谓“宽正面”，讲的是企业领导人善于从战略全局上思考问题；所谓“大纵深”，讲的是企业领导人善于从企业的过去、从历史深处寻找经验和教训，从而谋划企业的未来。没有这一条，企业既做不大，更做不强。

思想、观念属于哲学范畴。哲学家说，思想为行动之先导。有企业之“魂”，即思想之“魂”，干部职工才能方向明、干劲大。所谓争项目、抓管理、出效益等，自然随之而动、随之而进。总之，企业领导人的思想之“魂”越鲜活，企业之“魂”就越强劲。为此，干部职工就会为企业“魂牵梦萦”，如果到了这个境界，企业的生命力就会强劲地显示出来了。

王新华

2007年10月15日于汉口新光大厦

目 录

Contents

前 言

第一篇

从“找市长”到“找市场”

摈弃旧思想 树立新观念 / 002

有效提高国有资产运作质量 / 014

重心要突出 措施要跟上 / 021

认清好形势 谋求大发展 / 030

昔日历经坎坷 今朝硕果累累 / 041

高扬改革旗 勇辟创新路 / 047

实施品牌战略 强化名牌效应 / 057

抓住关键年 做好关键事 / 072

第二篇

主动化解矛盾 构建和谐环境

倡导和谐, 坚持务实 搞好创新, 保持低调 / 084

紧盯年度目标 抓好改革改制 / 092

落实“三个确保” 建好里程碑工程 / 098

做好八件大事 突破五大难题 / 104

安全快速搞建设 平稳祥和忙拆迁 / 110

群儒献智慧 盘活“桥经济” / 116

Contents

附：“天兴洲大桥建设与两岸经济发展”研讨会专家发言 / 120

辞旧迎新春 同舟话和谐 / 129

旧岁金鸡去 新春爱犬来 / 135

翰墨迎新春 丹青绘宏图 / 141

新年鼓斗志 来年更辉煌 / 144

第三篇

千方百计抓项目 一心一意谋发展

利用轻轨工程项目机遇 捆绑“一线、两地、一湖”开发 / 148

用“两地一线”土地平衡天兴洲大桥投资 / 167

天兴洲公铁两用长江大桥（公路部分）投资回收方案 / 172

改革促发展 更上一层楼 / 194

抓住中国货车产业整合机遇 承接南车职工住宅建设项目 / 212

建黄浦新城 谱时代新曲 / 217

履行代表职责 构建文化强市 / 226

第四篇

坚持锻造党性 带头修身养性

不懈学理论 勤苦练党性 / 230

养浩然正气 讲党员修性 / 237

正人先正己 三省看吾身 / 247

转变作风 切忌空谈 / 255
心中装警钟 耳边总长鸣 / 260
思想勤教育 先进显活力 / 268
转换新视角 对镜查党性 / 296

第五篇

传媒话企业 辉煌待来年

武汉天兴洲长江大桥开启武汉市发展新通道 / 308

长江，又树丰碑 / 312

倾情打造健康和谐的现代人居环境 / 327

做品牌 创名牌 / 331

履行社会责任 打造“七星地产”品牌 / 336

总 论

科学发展观是企业建设发展的一把“金钥匙” / 341

第一篇

从“找市长”到“找市场”

——只有认清形势，明确目标任务，企业才有正确的发展方向

摒弃旧思想 树立新观念

观念是世界观的直接表述形式。人类对世界的认识永远不可能停留在某一个层面之上、某一个视角之内。斯大林说：“科学所以叫做科学，正是因为它不承认偶像，不怕推翻对旧事物的看法。”托尔斯泰说：“每一种艺术都是一个棋盘，应当深入钻研，去寻找新的棋局。”搞企业也是一门科学，一门艺术。在市场经济竞争日趋激烈的今天，我们应当切实更新观念，深入钻研我们这个棋盘，寻找新的“棋局”。

消除“等、靠、要”思想，树立市场经济观念

武汉大桥实业集团公司成立已有8年历史了。这几年经过全体干部职工艰苦创业、顽强拼搏，公司从无到有，从小到大，在创业中摔打队伍，在实践中造就人才，在发展中积累财富，克服了诸多困难，特别是经受了市场经济的严峻考验，公司发展已具有一定的规模。但从公司的现状看，不少人还存在着“端铁饭碗、吃安稳饭”的思想观念和行为表现。在思想观念上的表现是：有些人的头脑里总是在想“我们是县团级单位，是事业编制”，哪些人是事业编制，哪些人是企业编制；我们是国有企业，有困难政府不会不管不问，等等。在行为上的主要表现是：没有项目自己不去主动找，

本文选自王新华同志在公司2000年生产经营工作会议上的讲话。

而是心安理得地在那里等，等总公司给项目、交任务；没有流动资金自己不想办法到银行去贷，找别人去借，到市场上去赚，而是坐在那里叫困难；有的甚至伸手找总公司要；有的单位过去积压的产品、房屋，包括总公司过去积压的房屋，过去拆迁还建剩下的“边角余料”，不去想方设法腾退，不去想方设法变现，而是让这些积压物一直闲置在仓库里，有的房屋长年累月空着无人管，门窗坏了、玻璃破了，甚至一些生活设施也让人给破坏了。面对诸如此类情况，要么熟视无睹，要么无人问津，大家都在那里等着总公司拿办法……凡此种种，都是“等、靠、要”的思想观念和行为表现所造成的恶果。有的同志一讲就是过去如何如何、怎样怎样，要知道，那些已成为历史，新的问题和新的东西层出不穷，而你却对它们熟视无睹。过去是皇帝的女儿不愁嫁，现在是一无财政拨款，二无政策优惠，是家贫女丑就嫁不出去，情况不一样了。大自然的法则则是“弱肉强食，适者生存”。市场经济从无嗟来之食。说到底，作为市场经济条件下的一个国有企业，想等等不来，想靠靠不上，想要要不到。怎么办？那就要彻底转变观念，扼住命运的咽喉。一句话，变找市长为找市场。

前一段时期我讲要在公司上下树立四种精神，即抢抓机遇的精神、团结协助的精神、吃苦耐劳的精神、虚心好学的精神。这本身既是我们公司好的传统需要发扬光大，也是市场经济的客观要求。当然，要找准市场、抢占市场，尤其是要赢得市场并不是一件容易的事，不可能一蹴而就，有很多文章可做，其中必须树立“三个意识”。

——市场定位意识。什么叫市场定位，就是对瞄准的市场有一个清醒的认识，就是目标必须瞄准客户，就是要创建优质的品牌。

卡尔松的成功经验告诉我们，企业的成功决定于市场营销战略的成功，而市场营销的基础是公司和产品正确的定位。当今，正确的市场理念锁定的价值对企业的生存越来越重要。特别是定位营销的出现，给在市场竞争中走进误区的行业提供了一个走出恶性竞争怪圈的机会。所以，在市场经济日益竞争激烈的今天，曾经有过辉煌的我们是不能孤芳自赏的，更不能再囿于自身抓效益。市场要求我们换一种眼光、换一个角度来审视自己，让企业走近客户，让客户走近我们。我们公司正在紧张运筹中的七星·四季花园，从构想、设计到整体布局规划都要本着这一原则。

——成本核算意识。邯钢的一个重要经验就是成本否决制。这是非常值得我们学习和借鉴的。要想取得利润，要想创造效益，先



王新华董事长与公司总经理张季平 2000 年 12 月在桂林考察项目时留影。

要依据市场定出成本目标，然后真正分解到各个环节，分解到每个员工，以此保证利润和效益的增长。所以，我们必须强化成本意识，在成本控制上下工夫。

——效益优先意识。现在，我们公司既要适应政府的宏观调控，又要适应市场的需求。所以，我们每一位干部职工，尤其是各级领导，喊破嗓子，不如做出样子。从现在起，都要真正树立效益意识、利润意识、努力增产增收意识。现在国内外市场变了，我们应该提高自身应变的能力去适应市场。过去我们在政府“保护伞”下生活，旱涝保收。现在呢，就是不靠神仙皇帝，全靠我们自己。比如说住宅建设，过去是供不应求，现在是供大于求。我们不能去怨天尤人，只能努力去适应市场变化。古人说得好：“将欲取之，必先与之。”只要我们齐心协力，珍惜过去好传统，不忘再造新优势，我们就能够在市场经济的浪潮中站稳脚跟，再上一个台阶也是办得到的。

消除平均主义，树立多劳多得观念

我到公司快半年时间了，给我的第一印象是“等、靠、要”，第二印象是“平均主义”。其表现是：不论任务完成没完成，不管计划指标实现没实现，大家的工资一样发，奖金一样拿，就连过节费也要照总公司的标准一个模式套；包括买保险也在买谁不买谁、买多还是买少、买与不买上考虑平均不平均，等等。针对这些问题，我要求：

1. 把“大锅饭”的锅盖扣上

恕我直言，目前公司各单位、各部门都不同程度地存在着结构不合理、人浮于事的“松、散、懒”现象。有的单位三个人干一个

人的事，有时还互相推诿，不仅干不了，而且还干不好，真个是“一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃”。

2. 把责任制落到实处

刚才我代表集团公司与大家签订了责任书，虽说还有待系统和完善，但这是个基础，是个方向，是不能含糊的。我现在有言在先，这并不是说在嘴上、写在纸上、挂在墙上，而是要动真格的。如果说这是相互间的一种承诺的话，那么，年底就是要用这个来兑现。

3. 做到赏罚严明

赏罚严明就是奖勤罚懒，就是要建立一种干与不干不一样、干多干少不一样、干好干坏不一样的机制。责任书签了，目标定了，各单位、各部室都要尽快进入状态。回去以后，要把它分解细化，落实到每一个人，只有有效地集中了大家的智慧，我们的目标才能实现，任务才能完成。实事求是地讲，我们今年的计划指标定得不算太高，是在充分调查论证、经过上上下下几个回合、有民主有集中的基础上设定的，是比较符合客观实际的。原来我讲指标定得要“跳一跳”才能够得着就是这个道理。太低了，不能调动人的积极性；太高了，只能是海市蜃楼，可望而不可及。正是基于这样一种考虑，才设定了目前的这个指标。我相信经过努力是可以达到的。那么到年底就兑现我们的承诺，多劳多得，少劳少得，不劳不得。当然，这个劳不是简单的出满勤、干满点，而是要上班不离岗，上岗满负荷，更要看效率、看效益、看结果。说明白点，就是责权利相结合，功过是非划清楚，贡献大小讲明白，重奖严罚看结果。对工作突出、效益显著的要敢于重奖。这里，我要特别指出的是，除了责任目标兑现外，总公司还成立了几个工作专班，设立了几个特别贡献奖，这几个奖将在几个工作专班中产生。

消除“官本位”思想，树立能上能下观念

企业无级别，这已经是几年前就讲过的。现在我要说，企业无官职。你说我们公司谁是官，我自己就不承认我是官，要当官我也不会到这个单位来，那么有的同志要问，不想当官那你到这里来干什么，是不是想捞钱，这我也不承认。美国有一个名叫克罗克的人对我影响很大，他是麦当劳的老板，克罗克经过几十年的打拼，从一个小快餐店发展到全世界 60 多个国家都有他的连锁店，平均每天有 1800 万人到麦当劳进餐，现在他已经是拥有几百亿美元的大富翁。由此我想，市场经济给我们每个人提供了一个实现个人价值、展示个人作为的机会和舞台。我是冲着这个机会和舞台来的。说实在的，官本位思想观念在我们企业，在我们一些负责同志中确实存在，一些人还一度为此背上了包袱，闹过情绪，个中原委我就不讲了。“官本位”其根源由来已久。众所周知，当“官”就意味着权力的扩大，责任的加码，既能使个人的思想创意付诸实践，又能使自己的聪明才智得以展露和拓宽，本是件好事，但如果一味追求当多大“官”，当什么“官”，掌多大权，拿多少钱，或想“当官”光宗耀祖、享受荣华富贵或者作为个人捞取好处的砝码，那就大错而特错了。美国《妇女家庭月刊》曾作过一项调查：人类 70% 的烦恼都跟金钱有关。现在社会上，有的企业管理混乱、经营不善，国有资产流失，各种税收缴不上，企业面临困境，群众怨声载道。具有讽刺意味的是，往往是这种单位富了方丈穷了庙。要我说，对不起，交不上钱你交权。不行让行的来，不能干让能干的上。企业没有这一条怎么行？

其实，干部“能上能下”、“能进能出”、“能官能民”是我们党