

HZ BOOKS
华章科技

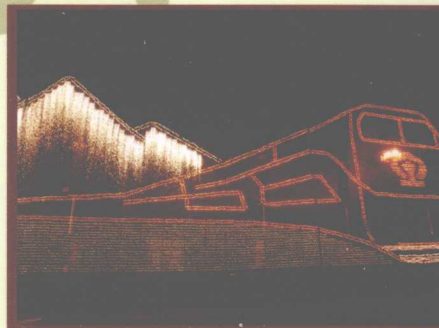
卓众传媒

为了

基业长青

车宏卿◎著

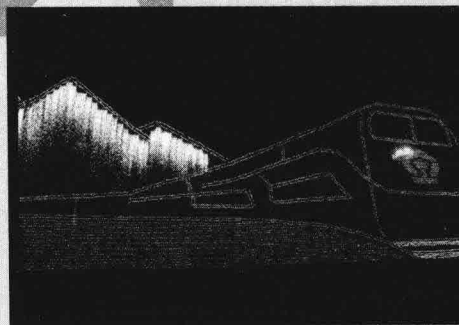
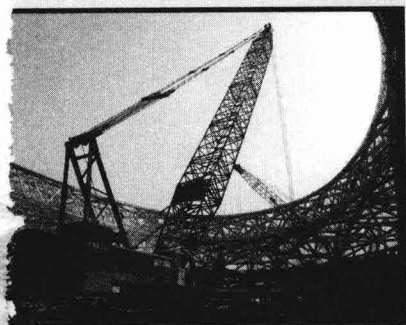
这是一本介绍老国企50年风雨历程的书
这是一本反映新国企领导锐意改革的书
突出重围，改革，势在必行
基业长青，创新，坚持不懈



机械工业出版社
China Machine Press

为了

基业长青



车宏卿◎著



机械工业出版社
China Machine Press

内 容 简 介

本书主要通过介绍北京首钢建设集团有限公司机械运输公司52年发展的风雨历程，深入探讨了现代企业领导在新的市场条件下如何才能锐意改革，不断进取，突出重围，使企业基业长青，使企业资本保值升值。

本书对建立现代企业制度的企业从业人员，尤其是企业管理人员，有着非常深刻的指导意义。“以铜为鉴，可以正衣冠；以人为鉴，可以得明失”，而以本书为鉴，则可以为现代企业指出一条可持续发展道路。

封底无防伪均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

为了基业长青/车宏卿著. —北京：机械工业出版社，2010.6

ISBN 978-7-111-30965-9

I. ①为… II. ①车… III. ①钢铁厂-工厂史-北京市-现代 IV. ①F426.31

中国版本图书馆CIP数据核字（2010）第107539号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：梁 勇

印 刷：北京建宏印刷有限公司

2010年6月第1版第1次印刷

170mm×242mm·11印张

标准书号：ISBN 978-7-111-30965-9

定价：28.00元

购书热线：（010）64860125；64882622；64877547（兼传真）

投稿热线：（010）64882614

读者信箱：zhuozhongtushu@126.com

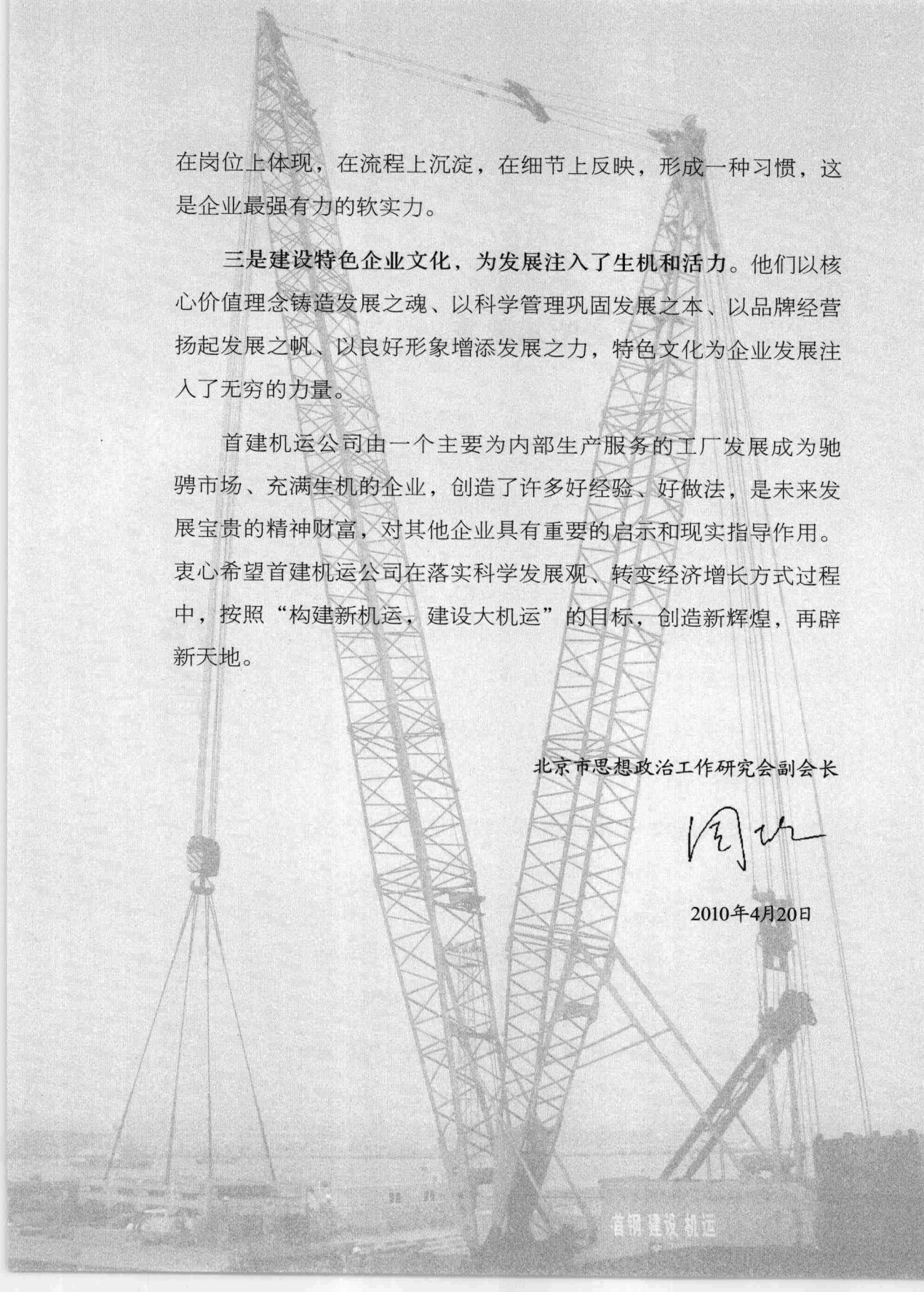
让巨变昭示未来

2009年11月份，首建机运公司领导找到我，希望帮助梳理一下过去几年公司发展的历程。当时我说，要想真实地反映该公司不断超越自我、不断进步提升的实践，就得由首钢人自己来干。因为首钢人有亲身的感受，有相通的文化，有共同的追求，由长年奔波于首钢生产一线的首钢内部研究人员来完成这项工作，会比较合适。

这本书浓缩了首建机运公司艰苦创业、奋发图强的实践，升华了企业文化，看后给我三点启示。

一是要解放人的创造激情。纵观他们每一次突破和前进，无不伴随着思想观念的重大变革，无不以思想解放为先导，给肯干事的人以机会、给能干事的人以舞台、给干成事的人以激励，让一切创业创新的激情竞相迸发，就会不断将梦想变成现实。

二是重视企业文化建设中的绩效导向。他们把人的建设和塑造与绩效管理相互融合，让企业文化

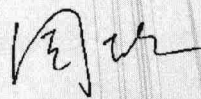


在岗位上体现，在流程上沉淀，在细节上反映，形成一种习惯，这是企业最强有力的软实力。

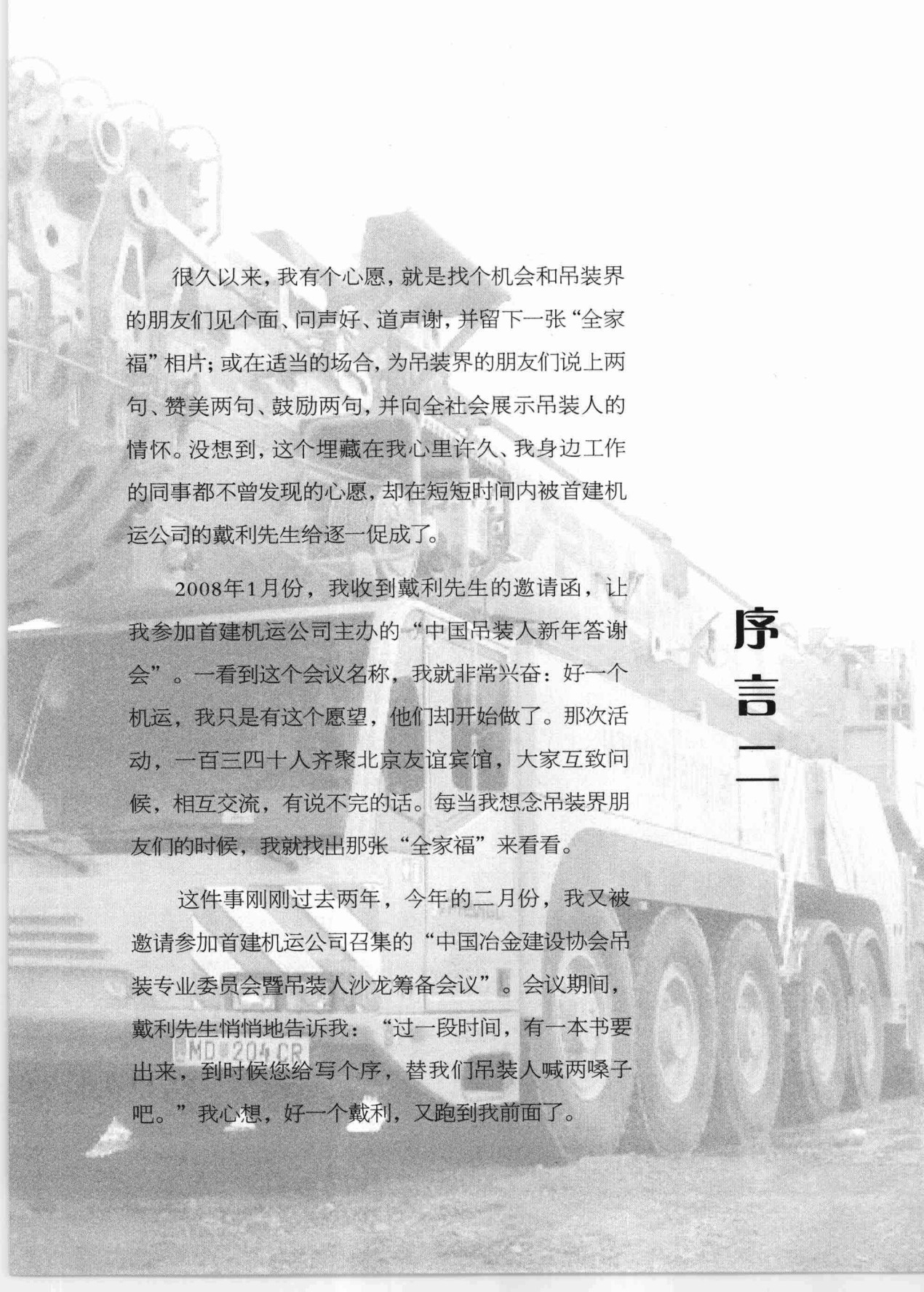
三是建设特色企业文化，为发展注入了生机和活力。他们以核心价值理念铸造发展之魂、以科学管理巩固发展之本、以品牌经营扬起发展之帆、以良好形象增添发展之力，特色文化为企业发展注入了无穷的力量。

首建机运公司由一个主要为内部生产服务的工厂发展成为驰骋市场、充满生机的企业，创造了许多好经验、好做法，是未来发展宝贵的精神财富，对其他企业具有重要的启示和现实指导作用。衷心希望首建机运公司在落实科学发展观、转变经济增长方式过程中，按照“构建新机运，建设大机运”的目标，创造新辉煌，再辟新天地。

北京市思想政治工作研究会副会长



2010年4月20日

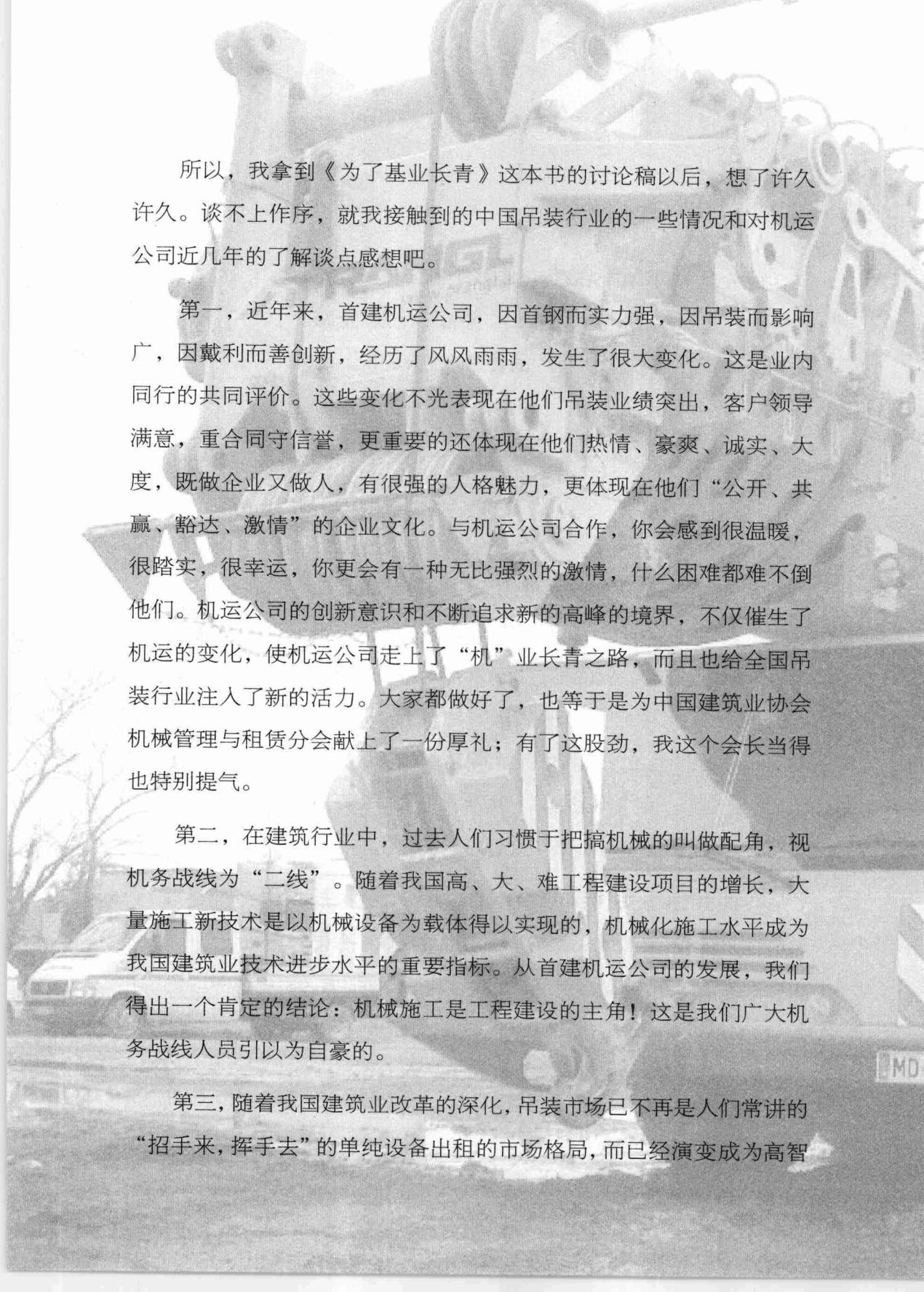


很久以来，我有个心愿，就是找个机会和吊装界的朋友们见个面、问声好、道声谢，并留下一张“全家福”相片；或在适当的场合，为吊装界的朋友们说上两句、赞美两句、鼓励两句，并向全社会展示吊装人的情怀。没想到，这个埋藏在我心里许久、我身边工作的同事都不曾发现的心愿，却在短短时间内被首建机运公司的戴利先生给逐一促成了。

2008年1月份，我收到戴利先生的邀请函，让我参加首建机运公司主办的“中国吊装人新年答谢会”。一看到这个会议名称，我就非常兴奋：好一个机运，我只是有这个愿望，他们却开始做了。那次活动，一百三四十人齐聚北京友谊宾馆，大家互致问候，相互交流，有说不完的话。每当我想念吊装界朋友们的时候，我就找出那张“全家福”来看看。

这件事刚刚过去两年，今年的二月份，我又被邀请参加首建机运公司召集的“中国冶金建设协会吊装专业委员会暨吊装人沙龙筹备会议”。会议期间，戴利先生悄悄地告诉我：“过一段时间，有一本书要出来，到时候您给写个序，替我们吊装人喊两嗓子吧。”我心想，好一个戴利，又跑到我前面了。

序 言 二



所以，我拿到《为了基业长青》这本书的讨论稿以后，想了许久许久。谈不上作序，就我接触到的中国吊装行业的一些情况和对机运公司近几年的了解谈点感想吧。

第一，近年来，首建机运公司，因首钢而实力强，因吊装而影响广，因戴利而善创新，经历了风风雨雨，发生了很大变化。这是业内同行的共同评价。这些变化不光表现在他们吊装业绩突出，客户领导满意，重合同守信誉，更重要的还体现在他们热情、豪爽、诚实、大度，既做企业又做人，有很强的人格魅力，更体现在他们“公开、共赢、豁达、激情”的企业文化。与机运公司合作，你会感到很温暖，很踏实，很幸运，你更会有一种无比强烈的激情，什么困难都难不倒他们。机运公司的创新意识和不断追求新的高峰的境界，不仅催生了机运的变化，使机运公司走上了“机”业长青之路，而且也给全国吊装行业注入了新的活力。大家都做好了，也等于是为中国建筑业协会机械管理与租赁分会献上了一份厚礼；有了这股劲，我这个会长当得也特别提气。

第二，在建筑行业中，过去人们习惯于把搞机械的叫做配角，视机务战线为“二线”。随着我国高、大、难工程建设项目的增长，大量施工新技术是以机械设备为载体得以实现的，机械化施工水平成为我国建筑业技术进步水平的重要指标。从首建机运公司的发展，我们得出一个肯定的结论：机械施工是工程建设的主角！这是我们广大机务战线人员引以为自豪的。

第三，随着我国建筑业改革的深化，吊装市场已不再是人们常讲的“招手来，挥手去”的单纯设备出租的市场格局，而已经演变成为高智

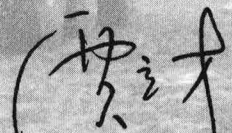
商、高投入、高技术、高速度、高风险的领域，从这个意义上，一般的人、一般的胆识、一般的企业“玩”不了吊车，也正因如此，吊装人的辛苦，吊装人的付出，吊装人的奉献，是难以用语言来表达的。然而，多少年来，吊装人就是以这种执著的追求和特有的情怀，为中国的改革开放事业、为和谐社会的建设发展而出力、流汗，是一支值得尊敬的产业大军。

第四，我要感谢首钢，感谢首建，感谢机运公司，感谢戴利先生，也感谢主编和他的写作团队。因为这本书披露了大量的、详实的、耐人寻味的企业经营之道、管理理念和先进经验，这些都是企业最核心的东西，能够全方位、大视角、长短镜头齐用地向外界展示，本身就说明首建机运公司始终抱有一颗“感恩”的心，以及把企业做得更长久的坚定信念。所以，从某种意义上讲，《为了基业长青》更像是一部企业经营管理的“经典案例集”。我们每个人、每个企业、每个当老板的，都可以从中汲取点什么，得到点什么，对自己的工作、自己的人生都将有所帮助。

顺便说明一句，大家都知道，美国人柯林斯（Jim Collins）写过一部名著，叫《基业长青》。这部书对我们中国人影响很大。首建机运公司为了永葆青春活力，将本书命名为《为了基业长青》，这本身就说明，机运公司始终怀揣着一种继续把企业做大做强之梦。企业，就应该有一种做成百年老店的梦想。

我衷心祝愿首建机运公司永远“机”业长青。

中国建筑业协会机械管理与租赁分会会长



2010年4月23日

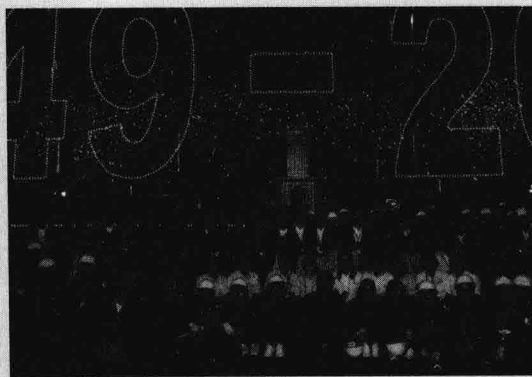
A large lattice boom crawler crane is the central focus of the image, positioned at a construction site. The crane's lattice structure is clearly visible, and it is supported by a heavy base. In the background, there are various construction elements, including a concrete structure with rebar and other parts of a building under construction. Two small figures of people are visible in the foreground, providing a sense of scale to the massive crane. The overall scene is a black and white photograph of an industrial construction environment.

**谨以此书献给
所有关心北京首建集团机运公司的朋友们!**

目 录

第一章 托起国庆大典“焰火网幕”	001
第一节 跨越60年的画卷	002
第二节 “这个工程只能给首钢”	005
第三节 “这里更像是一支军队”	021
第二章 在低谷徘徊的岁月	027
第一节 曾经拥有的好时光	028
第二节 安于现状就是逆水行舟	032
第三节 谁都不愿眼巴巴地等死	036
第三章 实现突破靠领军人才	041
第一节 “魔鬼”来了	042
第二节 最大的一条鲶鱼	049
第三节 敢严，自己屁股就得干净	055
第四章 保持现状就是倒退	063
第一节 视慢为敌，疾错如仇	064
第二节 做强吊装主业，树立企业品牌形象	070
第三节 合作共赢，打败同行不是目的	075
第四节 做强吊装、做大运输、做稳检修，形成抗风险能力	078

第五章 激活第一资源.....	081
第一节 给能干事的以舞台，让不干事的下台.....	082
第二节 忠诚胜于能力，有用才是人才.....	087
第三节 把百姓培养成军人，把职工锻炼成战士.....	092
第四节 重视自身学习，打造学习团队.....	096
第六章 让管理发挥出最大效益.....	101
第一节 战略决策赢得先机，超前意识抢占市场.....	102
第二节 让数据当家，实行全面预算管理.....	106
第三节 公开透明的激励与约束，让人痛并快乐着.....	113
第四节 千里眼、顺风耳，实现信息化管理.....	118
第七章 变革，从心开始.....	123
第一节 文化冲击波.....	124
第二节 激情，是创业的首要前提.....	132
第三节 “抱团儿”闯天下.....	139
第八章 冲天梦还在继续.....	149
第一节 拓宽思路，创新思维，打好腾飞的思想基础.....	150
第二节 构建战略联盟，打造战略产业链.....	157
第三节 打造企业软、硬实力，开创机运辉煌未来.....	160



——走进天安门的首建机运公司

第一章

托起国庆大典『焰火网幕』

引言：60年甲子一轮回，这是中国人心目中的重要时间段。60年光景，既漫长又短暂，正是共和国走过的时间，该用什么描述、书写巨人在共和国土地上走过的这段历程呢？可圈可点的事情真是数不胜数。其中，大大小小的中国企业用智慧和汗水、勤劳和坚韧创造和超越自己的过去，成功演绎百年中国从屈辱中站起又走向富强的历史，就可让世人刮目相看。我们选取了这样一家小国企，他们与共和国一同成长，在共和国的心脏——北京天安门广场，竖起亿万人民瞩目的国旗第一杆；在60年国庆大典上，成功托起世界上第一个超大型焰火网幕，让璀璨的烟花绽放出祖国一幅幅繁荣富强的美丽画卷。

- 跨越60年的画卷
- “这个工程只能给首钢”
- “这里更像是一支军队”



第一节 跨越60年的画卷

2009年的国庆非同一般，这是新中国60年一轮回的大庆，无疑是未来岁月里的一个里程碑。具有共和国中心之称的天安门广场，更成为全球华人乃至世界瞩目的焦点：10月1日的广场国庆大阅兵、国庆联欢晚会，都是国庆中的重头戏，能参与其中任何一个项目，都会终生为之骄傲和自豪。



白天，三军将士在天安门广场接受中共中央总书记、中华人民共和国中央军事委员会主席胡锦涛等党和国家领导人的检阅。震撼、激动、感慨、自信……经历过白天的大阅兵之后，人们昂扬振奋的心情久久不能平静。更不能平静的是那些参加天安门广场联欢晚会的人们。晚上7点，在广场核心区南侧显要位置，一面长90m、高25m的巨型焰火绘画网幕极为醒目，这是国内首次上演的盛大焰火网幕。此时，承担制作安装的北京首钢建设集团有限公司机械运输分公司（简称“机运”）的干部职工们正在紧张地忙碌着。只见巨大的LED显示屏缓缓升起，耀眼的“1949—2009”巨大字幅顿时将广场中心区照亮。大家击掌欢呼，庆贺这盼望已久的时刻。接下来的三幕焰火网幕表演，更是出神入化，五彩缤纷的烟花燃绘出了新中国不同场景的璀璨画卷，与“光立方”的光艺表演遥相呼应，打造出多层次立体光影画卷。这是国庆晚会高潮迭起的亮点，为了迎接这一天，首建机运人从不知道焰火网幕为何物，到现在即将托出三幅焰火网幕绘画，已为之奋斗了整整150个日日夜夜。这是机运代表首钢向国庆60年献上的一份厚礼。成功，就在眼前！

20时整，随着中共中央政治局委员、北京市委书记刘淇宣



布：“首都各界庆祝中华人民共和国成立60周年联欢晚会现在开始！”盛大的晚会揭开帷幕。20时05分许，一阵雷鸣般烟花炸响，高空一道烟花“瀑布”从天而降，烟花绘画网幕首次呈现2250m²“锦绣河山”图。但见层层叠叠的山峦，旭日冉冉升起，阳光照在河面上，瀑布直下，波光粼粼，与“光立方”表演出的奔腾河流连为一体，气势恢宏，展现出的祖国美好山水，传达给人们一个和谐美好信息，引得全场群众欢呼雀跃，把晚会推向第一次高潮。随即，象征新中国60华诞的60支“烛光”礼花腾空而起，光芒映照得天安门广场东西两侧共56根红色高大的民族团结柱熠熠生辉。

20点30分左右，焰火网幕再现非常画面，一片广袤沙漠，在焰火绽放中逐渐点亮，沙漠瞬间变绿洲，绿草茵茵，小河流淌，太阳欢笑，一道彩虹悬挂在绿洲上空。这是一幅2000m²的儿童画，“美好家园”展现了孩子们心中的乐土。

最后一幅烟花画“雪域天路”拉开晚会第三乐章——《在这片辽阔的土地上》。画面上，崇山峻岭之巅，白雪皑皑，一条铁路伸向远方，一列奔驰的火车从远方迎面驶来；同一时刻，“光立方”轮番上演一幅幅反映城乡新变化、科技新成果的巨型图景……伴随着欢快的《自豪的建设者》的旋律，联欢群众再次沸腾起来。

三幅烟花画一波又一波，光彩、亮影此起彼伏，令人激情荡漾，美妙、欢乐、祥和，充满了整个晚会。

21时15分许，60只烟花造型的“和平鸽”从东长安街上空向广场依次飞来，表达中华儿女对祖国的祝福，对世界和平的期盼。21点30分，晚会临近结束，忽然天空绽放出一张张巨大的烟花“笑脸”。伴着欢快的音乐，胡锦涛等党和国家领导人走下观礼台，穿过金水桥，走进联欢的人群，与大家手拉手跳起欢乐的舞……



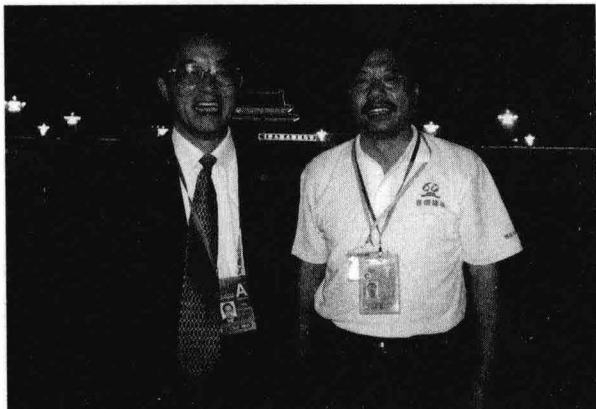
随着欢乐的乐曲，广场人群渐渐散去。已是午夜，北京市副市长、晚会总指挥刘敬民信步来到焰火网幕前，向仍在忙着撤场的首建机运人表示感谢，特别对大家协同作战、出色表现表示祝贺，“成功了！”他与参战人员一一握手，同大家合影留念，掩不住的喜悦挂在脸上。烟花提供者——熊猫烟花集团，更是兴奋异常，因为是首建机运公司，将他们的烟花成功绽放在天安门广场——这个中国最为庄重的舞台上。

“今夜无眠！”作为总承包国庆60周年联欢晚会焰火网幕工程的机运公司更是万分激动。因为，这是他们代表首钢为新中国60华诞献上的最美好礼物，一道亮丽的视觉盛宴——焰火网幕，也是机运人参加国庆60周年大典的骄傲、得意之作。



第二节 “这个工程只能给首钢”

超大型焰火网幕绘画全球首放获得圆满成功！这种新的表现手法开创了国内外烟花史的第一。10月2日，媒体的焦点聚集在烟花的制造者熊猫烟花集团身上，一时间，熊猫烟花负责人成为媒体追逐的对象。然而，熊猫集



机运公司经理戴利(右)与北京市副市长刘敬民在国庆60周年晚会上

团技术总监徐建民及他的团队心中明白，是首建机运公司制作的那张钢丝大网，将他们的烟花变成了动态立体画；是机运人的聪明、智慧和汗水，将他们的“？”号变成了大大的“！”号。对于国庆焰火导演组、焰火网幕设计者——总装备部工程设计总院团队来说，是首建机运公司，把他们最初的美好设想逐步演变成为现实。当三幕轰轰烈烈的焰火成功燃烧出创意中的美丽画卷时，当兴奋的人群爆发出热烈掌声时，当中央、北京市领导人向站在庆功领奖台前的他们表示热烈祝贺的时候，他们没有忘记，必须要把这些祝贺和感激与首钢分享、与机运公司60项目部的全体成员分享。

遥想2009年春，熊猫烟花集团还不知道网幕焰火绘画的名词。但在国庆大典后，国庆晚会导演组却因网幕焰火的成功，计划申报三项吉尼斯世界纪录：单幅烟花燃放面积世界之最，每幅 2250m^2 ；单幅烟花点火次数世界之最，超万次点火次数、千分之一秒精确度；单幅烟花燃放品种世界之最，每幅8万发之多。这



真是一个意想不到的硕果。不敢想，熊猫烟花不敢想，就连总导演张艺谋、烟花艺术设计蔡国强也不敢想。因为在3月初的全国政协会议上，一直不敢放言的张艺谋才向媒体透露接受国庆晚会导演组总导演重任。那时，如何燃放烟花连设想都没有，熊猫烟花集团自然不知道自己将向国家做一个什么样的表态，而对于机运公司而言，更不知道自己将扮演国庆中的什么角色、面对什么样的难题……

随着国庆联欢晚会导演组的成立，焰火创意组也正式运转起来。此前，负责焰火设计的蔡国强，在经历过北京奥运会焰火设计之后，好像江郎才尽般，到太平洋西岸的美国创作室独享沉默去了。直到2009年开春，这位世界著名视觉景观大师、北京奥运会开闭幕式团队视觉特效总监才恢复激情，受邀担当国庆大典晚会的焰火总设计。60年国庆的重要性，促使他必须拿出惊人创意，超越奥运会的焰火表演，其中心就是把更精彩的焰火表演与国家强盛的内容结合在一起。为此，他与焰火创意组成员将最初平面展现烟花的想法，传达给曾为北京奥运会倾情提供烟花的熊猫烟花集团。起初，熊猫烟花集团以为就是传统意义上的架子烟花。按照传统做法、照着创意组的思路，做了一个小型架子烟花。没想到，一“花”激起千层浪，尽管架子烟花简单，但还是把导演组和国庆晚会领导小组成员打动了。就这样，没有把握的熊猫集团在创意组的坚持下、在上级领导的首肯中，开始酝酿规模较大的架子烟花。他们原以为，“传统的架子烟花，没有很难。”

但随着创意内容的丰富，难度也在逐级升高。直到真正理解焰火导演组的创作意图，熊猫集团才知道，网幕烟花的难度已不是规模大小的问题，远不是传统架子烟花可以企及。架子烟花以静态为主，打一个造型烧一个图案，而网幕烟花则充满了动感，集声、电、焰火于一体，两者有着天壤之别，已不可同日而语。