

SURMOUNT
MEDIOCRITY

超越平庸

在央企担任总经理的岁月

刘三省/著



富于职业责任和情感，具有现代企业管理智慧

不仅是一部自传，也是企业走向市场、浴火重生、转型发展的改革发展史诗

 中国纺织出版社

不仅是一部自传，也是企业走向市场、浴火重生、转型发展的改革发展史诗

SURMOUNT
MEDIOCRITY

超越平庸

在央企担任总经理的岁月

刘三省／著

 中国纺织出版社

内 容 提 要

本书详尽记叙了军需企业在移交地方并向市场转型过程中,呈现一副千疮百孔景象之际,作者临危受命,接管烂摊子,带领队伍千方百计查找问题、改革弊端、扭亏为盈,加快发展、超越平庸,实现整体上市的艰辛历程。八年的苦心经营,如在眼前,一气呵成,具有极强的真实感、现场感。作者在企业市场化改革、集团化发展、国际化开拓历程中的思考与探索实践,对于当下国有企业的新一轮深化改革颇有启示意义。

图书在版编目(CIP)数据

超越平庸:在央企担任总经理的岁月/刘三省著. —北京:
中国纺织出版社, 2017. 4

ISBN 978-7-5180-3236-5

I. ①超… II. ①刘… III. ①国有企业—企业管理—研究—中国 IV. ①F279.241

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第019318号

责任编辑:张永俊 特约编辑:金 彤 责任印制:储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址:北京市朝阳区百子湾东里A407号楼 邮政编码:100124

销售电话:010-67004422 传真:010-87155801

http://www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博 http://weibo.com/2119887771

三河市延风印装有限公司印刷 各地新华书店经销

2017年4月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:34.75

字数:451千字 定价:58.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换

序

邵宁 全国人大财经委员会副主任委员

刘三省同志所著《超越平庸》一书，全面记录了作者与军队保障性企业长期的、难以割舍的情缘，以及这批企业在本世纪初移交、转型、改革、改造的全过程。军队保障性企业是一批非常特殊的企业，它们在改革开放后陷入困境，之后通过改革浴火重生，是中国国有企业改革中一个非常经典的案例，值得认真地把这段历史记录下来。

这批企业的创建可追溯到战争年代，一直是军队后勤工作重要的组成部分。企业按军队的计划组织生产，经费由国家财政保证，是最典型的计划经济模式下的国有企业。

这批企业的产业层次不高，主体是部队的被服、制鞋和装具工厂，且装备陈旧、负担沉重。在军队后勤保障社会化的改革浪潮中，受到优势民营企业越来越直接的冲击，移交时已经整体亏损。

这批企业属军队第二批移交企业。与第一批分散下放各省市不同，第二批采取打包移交的办法。大约 80 户军保企业由总后整体移交新兴铸管集团，因而矛盾非常集中。

当时，很多人都担心这批军保企业移交后的前景。谁也看不准的问题是：它们脱离部队体系后还能不能生存？进入市场面对竞争它们能不能适应？新兴铸管集团能否接得住并改造得了这些困难企业？

转眼十几年过去了，问题的答案令人欣慰，军保企业经过大力度的改革

和结构调整发生了脱胎换骨的变化。今天，在军保企业基础上组建的际华集团已成为中国最大的职业装上市公司，连续多年位列中国服装行业竞争力前10强。

变化是深刻和巨大的，也是非常艰难的。有兴趣研究中国国有企业改革的人，可以对这批企业的转变过程作一个深入的解剖，将能够得出很多有价值的结论。为了实现这个转变，以三省同志为首的军保企业领导团队作出了艰苦卓绝的努力，也付出了很大代价。包括他们自己的健康。三省同志在本书前面的“职场感言”中写道：“工作不投入，企业难发展；工作太投入，身体易透支。一个睿智而有作为的企业家，需要拿捏好其中的分寸，既重视事业，又珍惜健康。”这是他病后真实的感受。

在回顾这一段难忘的改革历史的时候，我真诚地希望三省同志能多多保重身体，逐步恢复健康。也祝愿每一位为中国经济发展和改革大业作出贡献的企业家，能够以健康的心态和体魄，把我们的事业越做越好。

写在开头的话

刘三省

超越平庸，是我2003年初担任新兴铸管集团有限公司（2011年更名新兴际华集团有限公司，当年底进入世界财富500企业）总经理，特别是2006年7月兼任际华轻工集团有限公司（2009年整体上市时更名为际华集团股份有限公司，中国服装企业竞争力10强企业，2009年排第5位，是新兴际华集团有限公司旗下骨干企业）董事长、党委书记以后，始终秉承的经营发展理念。

其实，2003年初我在接手军需企业时，企业的经营状况连平庸也算不上。80家军需企事业单位中，符合政策性破产条件的14家企业已经列入破产，难以自负盈亏的10家学校、医院、疗养院准备属地移交地方，剩下56家勉强维持经营的工厂仓库中，有29家企业在亏损。27家盈利企业中，盈利在200万—300万元的微利企业居多，生存发展前景堪忧。用“千疮百孔、危机四伏”来形容当时的情况，一点都不过分。以至于在我上任前，新兴铸管集团公司领导层就有了通过“主辅分离，辅业改制”，把军需企业从集团层面剥离出去的方案与打算。

我与军需企业有着跨世纪的交情，从20世纪70年代末在总后勤部军需生产管理部管军需企业，到2003年初担任集团公司总经理，再一次和军需企业走到一起，前前后后、断断续续地打了25年交道。中间两度分手，三次相聚，我与军需企业的感情，称得上跨世纪情缘。

感情这东西，说来也怪。做事情，有感情，就上心，就投入，甚至有点

不管不顾，就算吃苦受累，也无怨无悔；没有感情，干好干坏，自然也就无所谓。当2003年初我第三次融入军需企业这个“圈子”，责任使然，情感使然，我就像陕西关中农村里一头被拉进了磨坊、上了磨套、戴上暗眼，闷着头，一门心思拉磨的关中牛，和两级集团领导班子一道，无怨无悔地做了一个集团公司总经理、董事长应该做的事情，用三年时间实现了军需企业扭亏为盈，摆脱了连续7年整体亏损。在此期间，我为军需企业付出的不仅是心智、心力，更是一种“打断骨头连着筋”的跨世纪情感。

军需企业在凤凰涅槃、浴火重生，摆脱整体亏损之后，又面临着新的选择：是平平庸庸，维持生存？还是放开膀子搏一把，超越平庸，加快发展，寻求新的突破？

按理说，军需企业不是高科技企业，是典型的劳动密集型企业，科技含量不高，门槛和盈利点低，特别是在移交地方和失去军品保障后，平平淡淡生存、按部就班发展，就成为大多数人的主张与选择。何况在国内，轻纺企业真正能超越平庸，追求卓越的，毕竟是凤毛麟角，少之又少。际华轻工集团应该怎么办？

我和领导班子一道，最终选择了顺势而为，超越平庸，实现跨越式发展。

我和际华轻工集团领导班子，团结和带领企业干部职工把全部心思放在加快发展上，坚持不懈地引导企业转变观念，开拓市场，提升研发，调整结构，推进技改，加强管理，加快发展，用5年时间，实现了际华轻工集团超常规、

跨越式发展。2007年到2010年，集团营业收入和盈利水平呈“井喷式”增长，实现了整体上市，把集团带入了国内同行业优势企业行列，成为国内纺织服装行业的一匹“黑马”和佼佼者。

2010年，际华企业实现营业收入较际华轻工集团成立前的2005年增长了3.14倍，实现利润增长6.19倍。

际华轻工集团由此进入了全国纺织服装行业优势企业之列，成为在全球经济危机肆虐时脱颖而出的一匹“黑马”，以超凡脱俗的骄人业绩，受到了社会各界的关心和关注。

当年在位时，我曾经有过打算：退休后，不再有工作上事情缠绕，抽出一些时间，带着老伴，跑跑际华一些企业，一边休息，一边在企业做些面对面的采访，然后写一写我所熟悉的际华企业，际华企业家们，出几本书。可是，退休前一场突发而至的脑出血，使我的行动不再方便，去外地，下企业，采访写书的想法不再现实，只好放弃。

何况写纪实文学，需要大量的细节和环境、心理描写。没有面对面的交谈和现场采访，很难写好。

要写只能写自己。自己对自己的人生最清楚，动动脑子，各种鲜为人知的人生故事信手拈来。特别是在新兴际华集团工作的那些年，生活素材丰富，可以挖掘的创作素材很多。

出这本书，还有一个想法，就是想为中央企业及其领导们正正名。当今

社会，一提到中央企业，人们的第一反应是：高垄断，高工资，高福利，养尊处优。

鲜有人知的是，在中央企业里，也有不少竞争性企业，职工的工资、福利都不高，日子过得战战兢兢，如履薄冰。出于对国家，对社会，对企业，对职工的一种强烈责任，他们中的绝大多数领导，励精图治，呕心沥血，殚精竭虑，在近乎白热化的市场竞争中，带领职工不畏困难，奋力拼搏，为国家、为社会、为企业做了许多不为人知的工作，付出了大量心血，甚至不惜搭上自己的健康。

际华7年辛勤耕耘，留给我的职场感言是：工作不投入，企业难发展；工作太投入，身体易透支。一个睿智而有作为的企业家，需要拿捏好其中的分寸，既重视事业，又珍惜健康。

事物是发展变化的。包括在社会上饱受争议的中央企业中的垄断性企业，这些年在企业市场化、经营国际化、薪酬与经营业绩挂钩方面也取得了一定的进步和发展。社会应该理解和信任他们，多给他们一些包容，允许他们按照市场经济发展的趋向，不断改进和提高。

在本书出版过程中，中国纺织出版社张永俊编辑审稿认真细致，编辑经验丰富，提出了很好的修改意见和建议。书中采用的大部分照片，是张强在际华轻工集团工作时帮我收集和整理的，根据写作需要，有些企业领导也帮忙提供了一些照片，在此一并表示感谢！

目 录

开篇语

第一篇 走马上任

第一章 就任集团总经理 / 010

没有思想准备的任职决定 / 010

不知情的任职“内情” / 013

事情没有回旋余地 / 019

走马上任 / 021

接手的是个“烂摊子” / 024

第二章 集团层面的“主辅分离，辅业改制” / 028

矛盾与纠结 / 028

心存疑虑 / 029

邯郸之行 / 031

工作会上再部署 / 034

总体方案未获批准 / 036

第二篇 浴火重生

第一章 大面积亏损原因何在? / 040

封闭半封闭的生存环境 / 040

负债搬迁的后果 / 041

城市工厂的困顿 / 044

短暂辉煌后的衰落 / 046

自身亏损原因分析 / 047

映入眼帘的衰败景象 / 052

第二章 在外出考察中反观自身不足 / 056

温州、绍兴考察 / 056

学习新兴铸管股份公司经验 / 059

从好企业身上找“亮点” / 062

第三章 打好扭亏增盈“攻坚战” / 067

拿亏损不当回事，才是最可怕的 / 067

聚沙成塔 凝聚人心 / 073

用先进的理念引导企业 / 075

变“订单通吃”为“挑着吃，吃精食” / 079

推行阳光采购 堵住亏损“窟窿” / 082

继续实施下岗分流和减人增效 / 084

省钱比赚钱容易得多 / 087

提质，降耗，增效 / 090

广泛开展“对标挖潜”活动 / 093

消灭企业亏损源 / 095

企业有市场才能活下去 / 097

第四章 用好人，就能撑起一片蓝天 / 101

让有条件的企业率先突围 / 101

为扭亏难度大的企业撑腰打气 / 103

大胆起用懂市场的人当一把手 / 108

让濒临破产企业起死回生 / 110

在军品市场上叱咤风云 / 113

老丈人家门口的“女婿厂长” / 116

- 让能干的人为集团分忧解难 / 117
- 技术服务公司“女掌门人” / 119
- 他呕心沥血，因癌细胞大面积扩散病逝 / 120
- 蓝天越撑越大 / 123
- 用人感悟 / 124

第五章 摆脱连续七年整体亏损 / 129

- 足迹踏遍亏损企业 / 129
- 强化扭亏增盈责任 / 131
- 实现整体扭亏为盈 / 133
- 小狗“欢欢” / 135

第三篇 顺势而为

第一章 营造发展舆论氛围 / 142

- 机遇与拐点 / 142
- 用竞争思维看发展 / 144
- 组建际华轻工集团 / 146
- 趁热打铁讲市场 / 150
- 继续营造发展舆论氛围 / 153
- 召开理论务虚会 / 158

第二章 梳理企业发展思路 / 161

- 发展要持久、健康，有质量 / 161
- 创新发展理念 / 163
- 理清发展思路 / 165
- 破解发展难题 / 167
- 培育发展亮点 / 169
- 打造发展优势 / 171

第三章 在出国考察中开眼界，长见识 / 175

考察波兰 KAMA 服装公司 / 175

德国西门子之行 / 179

“皮鞋王国”意大利观感 / 182

考察日本 JUKI 株式会社 / 184

美丽瑞典 / 188

挪威考察引发的心灵震撼 / 192

时尚巴黎的启示 / 194

感悟俄罗斯市场 / 196

印度市场印象 / 199

第四章 配套推出改革发展措施 / 203

明确主业发展方向和产品定位 / 203

谋划产业、产品战略转型 / 209

化解企业发展战略缺失 / 213

赋予企业发展新体制、新活力 / 222

设立企业发展“贡献奖” / 226

多管齐下，深度开发市场 / 228

高起点整合研发资源 / 235

管理是企业永恒主题 / 241

以创新为驱动 持续推进产品结构调整 / 247

用“营业收入利润率”调节盈利水平 / 251

资本的本质是追求利润 / 254

坚持用装备换市场的方向不动摇 / 257

铸造品牌之剑 提升品牌影响 / 266

推进“亮化工程” 提升企业形象 / 270

第五章 汶川特大地震发生后 / 274

紧急赶往灾区 / 274

绵阳满街是帐篷 / 277

组织机关和企业员工募捐 / 281

紧急组织抗震救灾物资生产 / 283

第六章 提升企业发展“软实力” / 286

抓发展领导要有好状态 / 286

实施“人才强企”战略 / 291

提升企业内生发展动力 / 295

“天道”感悟 / 298

管理心理学的运用效应 / 302

打造际华企业文化 / 304

唱响“际华轻工之歌” / 308

《中国纺织报》际华工作站成立 / 316

把亲和力转化为凝聚力 / 319

第七章 政企携手 共推企业发展 / 323

协调新疆维吾尔自治区政府关系 / 323

协调内蒙古自治区行业服市场 / 325

国家发改委贺燕丽司长考察际华集团 / 328

中国纺协杨纪朝秘书长考察际华集团 / 330

襄阳市唐良智书记考察际华集团 / 332

岳阳市黄兰香市长考察际华集团 / 334

南京市李琦副市长考察际华总部 / 337

绵阳市刘东副市长考察际华集团 / 338

汉川市刘有年市长考察际华总部 / 340

《中国纺织报》童之琦社长到际华集团调研指导 / 342

第八章 实现整体上市 进入资本市场 / 344

要不要整体上市? / 344

寻求国务院国资委的支持 / 346

及早着手上市准备 / 349

上市方案利弊分析 / 351

际华集团股份有限公司成立 / 353

顺利完成股票发行和 A 股上市交易 / 356

第四篇 超越平庸

第一章 成功转型后的悄然崛起 / 360

新华社讯 / 360

积极应对全球金融危机冲击 / 363

跨入全国同行业优势企业行列 / 365

各种荣誉接踵而至 / 367

际华轻工集团主要荣誉 / 371

向天再借五百年 / 372

第二章 班子里的“好搭档”“好老师” / 375

完美的管理团队 / 375

“大掌柜”何可人 / 377

“女强人”栗美霞 / 380

“服装大佬”范建设 / 382

“纺织专家”胡福生 / 385

“制鞋行家”杨照明 / 387

“得力帮手”赵卫生 / 389

班子里的新生力量 / 391

第三章 际华不会忘记 / 396

- 总后勤部的大力支持 / 396
- 国务院国资委的关心 / 402
- 新兴铸管集团支持放手 / 403
- 际华企业的共同努力 / 405
- 国内国际竞争对手的磨砺 / 407

第四章 领导关怀 情暖际华 / 408

- 中央领导视察际华 3542 纺织有限公司 / 408
- 湖北省委领导莅临 3542 纺织公司考察调研 / 411
- 发改委、外交部领导参观“中国国家展”际华展位 / 412
- 新疆维吾尔自治区领导慰问际华 7555 服装公司职工 / 415
- 军委总部首长视察新一代军服生产 / 416
- 军队武警和国资委领导出席集团“八一”招待会 / 422
- 江苏省领导视察际华 3521 公司帐篷生产 / 425
- 内蒙古自治区领导视察际华 5303 服装有限公司 / 427
- 总后勤部首长视察际华轻工集团 / 429
- 国务院国资委领导视察际华轻工集团 / 432
- 中纺协会会长参加际华研究总院成立庆典 / 435

第五章 盈利大户中的年轻“少帅”们 / 438

- 千方百计做大市场 / 438
- 借助“东迁”战略推进技术改造 / 440
- 推进产业链延伸和科技创新 / 442
- 依靠质量管理抢占市场制高点 / 445
- 创建“四位一体”新体制 / 447
- 突出市场开发与技术改造 / 449

- “渠道为王”是他的市场理念 / 451
- 刚刚上任就在军品招标中大获全胜 / 454
- 推进结构调整和品牌化经营 / 456
- 推进库房改造和功能转型 / 458

第六章 各领风骚的优秀高管与员工们 / 461

- “展会营销”的开拓者 / 461
- 军需企业的“活字典” / 463
- 纸箱“大王” / 465
- 际华企业“网络营销”第一人 / 467
- 他把市场销售搞得风生水起 / 469
- 西双版纳橡胶基地“创业者” / 471
- 服装行业“首席量体师” / 472
- 企业科技创新的带头人 / 473
- 集团机关的“好管家” / 476
- 滥开银行账户的“克星” / 477
- 协调军方的“好帮手” / 478
- 申报技术专利的“好推手” / 479
- 认真履行岗位职责 / 480
- 纺织女工织出的“劳模人生” / 482
- 他们有点“小文采” / 484
- 《际华》期刊的优秀编辑 / 485
- 音像制作“小能手” / 486