

勇 立 潮 头

——奔向 21 世纪的北京住总

当一个个住宅小区像一颗颗璀璨的明珠撒落京华大地的时候，当为住而愁的京城百姓告别危旧小屋入住高楼点亮万家灯火的时候，当国家把住宅作为新的经济增长点进而启动住宅消费市场的时候，当人们把目光投向 21 世纪的“住”的时候，一个响亮的名字：“北京住总”和一句响亮的口号：“建一流屋宇，保百年安居”，让京城百姓感到分外亲切！

1976 年 10 月，北京人在结束“十年动乱”的狂喜后忽然发现一个沉重的现实：解放近 30 年了，由于人口的增长而使人均住房面积仍停留在 1949 年 4.75 平方米的水平上。“住房难”的愁绪，让人们共同盼望着安居之日的早日到来。

安得广厦千万间，大庇京城百姓俱欢颜！党的十一届三中全会后，中共北京市委和市政府作出决定：组建专业性的住宅建设公司，大规模地进行成区连片、综合配套的住宅建设。

1983 年 5 月 26 日，参加过国家重点工程、首都

“十大建筑”工程和“三线”国防工程建设的一支支建筑劲旅，汇集在“建设首都，造福人民”的共同使命下：北京市住宅建设总公司成立了！

改 革 弄 潮

住总人也有自己的梦。那是住总几届领导班子的“改革梦”，也是住总三万名职工的“自强梦”。用今天的话释解这个梦，就是按照社会化生产，专业化分工，多元化发展，一体化经营的模式，把住总建设成为一个将偌大的住宅小区作为一个单件产品、商品来生产和销售的特大型企业集团。1987年，住总领导人在第1期《建筑经济》杂志上发表《组织住宅商品化企业集团》的文章。从此，住总加快了按照集团模式改组、改革和发展自己的进程。

一个战略，一个“高、外、多、活”的企业发展战略，是住总集团化经营的基本构架。中国经济的市场发展趋势使住总领导层深深认识到，单一的施工承包既不能适应市场变化，也不能发挥国有大型企业的骨干作用。为此，1988年，住总提出经营战略转移：向房地产综合开发转移，向工程总承包转移，向多种经营转移，向开拓京外海外市场转移。1989年初，进一步提出“高、外、多、活”的企业发展战略。经营战略转移和“高、外、多、活”发展战略的实施，促进了住总建安与房地产开发并举、海外经营、物资经营、多种经营

等较为合理的产业结构的形成。

一项改革，一项“推广鲁布革工程管理经验”的改革，是住总按照集团模式改革企业组织结构形式的奠基之举。住总把改革作为企业发展的根本动力而勇立潮头。1984年起，伴随着城市改革首先在建筑业突破，住总率先在本市实行了对外“小区平方米造价包干”、对内“百元产值工资含量包干”的改革；同年，住总在北京率先实行干部聘任制和聘任工资制；1985年，在本市建筑业率先进行了“以固定工为骨干，合同工为主体，外包队为调剂”的用工制度改革。上述改革，虽然在一定程度上增强了企业活力，促进了生产力发展，但从总体上讲，尚未触动旧的施工管理体制。

“鲁布革冲击”强烈地震撼着中国建筑业。1987年6月后，住总抓住机遇，编制了《推广鲁布革工程管理经验试点企业实施方案》，并于10月28日得到国家计委等五部委的联合批准，成为全国推广鲁布革施工管理经验的18家试点企业之一。住总，开始了向旧的施工管理体制开刀的改革。

这是一项在住总发展史上具有奠基意义的改革。它以“组织住宅商品化企业集团”和“高智力，厚实力，多功能，快实施”为目标，把过去单一行政管理职能的住总本部改组为职能部与事业部相结合的经营实体和龙头企业。同时，在推行项目法施工，实行管理层与作业层分离，以及栋号个人承包方面做出了艰苦的努力并进行了积极有益的探索。

“东方风来满眼春”。在邓小平南方谈话的鼓舞下，住总朝着集团目标锐意进取。经过近 10 年的努力，建立了一个较为完整的住宅小区生产体系和一体化经营体系。1992 年 11 月 7 日，市政府批准组建北京住总集团。住总进入了一个全面加强集团建设和集团化经营的新时期。1993 至 1994 年，住总先后获建设部颁发的工程总承包、房地产开发、建安施工、海外承包的国家一级企业资质证书，1994 年 8 月，经国家外经贸部和市经贸委批准，住总取得对外经营权。

锐意改革，奋力开拓，北京住总为“住”而立，兴“住”而起。住总，由一个单一的建安施工企业发展成为房地产开发、科研、建筑设计、建安施工、物资经营、构配件生产、建筑装饰、小区绿化、物业管理、多种经营一体化经营管理的国有大型住宅建设集团。把一个住宅小区作为一个单件产品独自进行全过程生产，北京惟住总一家。

住总的房地产开发，在建设部和国家统计局公布的“首届中国房地产企业综合效益百强”中名列第四。

住总科技中心大楼里孕育着企业新的生产力，C40 超大体积混凝土一次浇筑等一项项居国内领先水平的施工技术在这里酿成。双钢筋成套应用技术曾获北京市科技进步一等奖和国家科技进步二等奖；GKP 外墙外保温施工技术被列为建设部科技成果重点推广项目。

北京市住宅设计研究院人手一台电脑并且联网的庞大硬件系统，确保了设计的高效率和高水平。1997 年，

在北京市“人与居住”展览中，有两项方案获优秀奖，4项方案获优良奖，6项方案获入围奖，成为本次展览中获奖最多的专业设计院。

住总集团三公司是住总 11 家建安施工企业的代表，自 1989 年以来，一家公司独得 4 项“鲁班奖”。

具有一级资质的住总装饰公司先后获建设部“全国建筑物的装修装饰 100 家最大经营规模建筑业企业”称号和中国建筑装饰协会“全国信得过建筑装饰施工企业”称号。

住总北宇物业管理公司管理的恩济里小区、法华南里小区分别被评为“全国优秀管理小区”和“北京市优秀管理小区”。住总一流的物业管理，拉动了自行开发商品房的销售和升值。

以“提盒送鸭，服务到家”誉满京城的利康烤鸭店，现已发展成为以“利康”命名的商业服务业集团公司。

在加强集团一体化建设的同时，住总加强人才开发，推进科技进步，迅速提高了集团整体素质和综合实力。1995 年 10 月，入选国家国有资产管理局评选的“中国脊梁——国有企业 500 强”。1999 年，住总集团拥有各类管理人员 6000 余名，各种机械设备 6000 余台套。年开工能力达 500 多万平方米，竣工能力达 100 万平方米，年自行开发规模达 100 万平方米，年综合营业额 50 多亿元，实现利润突破亿元。

京 城 圆 梦

北京住总通过圆自己的“集团梦”，去圆京城百姓的“安居梦”。住总成立以来，建成各类建筑 1700 万平方米，相当于解放初期的大半个北京城。其中，竣工交用住宅 1300 万平方米，承建和开发建设 20 万平方米以上的住宅小区就有 20 多个。

团结湖、左家庄、西坝河、五路居、太平桥、西罗园、刘家窑小区的建成，是住总组建初期向人民交出的第一份答卷，也是沿三环路为京城镶嵌的一条“金项链”。

德宝、槐柏树、天宁寺、东花市、吉祥里等危改小区的建设，蕴含着住总“为政府分忧，为人民造福”的默默奉献。自 1990 年 12 月 5 日第一个危改工程——德宝小区破土——住总打响北京市危旧房改造的第一炮，到 1993 年 5 月 21 日北京最危、最破、最难改造的法华南里小区动工，住总承担了约占全市危改三分之一、共 100 多万平方米的工程量。住总将危房改造与新区开发和房地产经营结合起来，通过新区开发为危改提供安置房源，通过房地产经营解决危改资金来源，在实践中探索出了一条用市场手段加快危旧房改造的新路子。

慧忠里、华严北里、松榆东里、法华南里、恩济里、卧龙小区的开发建设，展示了住总把一个小区作为一个单件产品独立生产和销售的集团一体化优势和经营

特色。

安慧桥头边，巍巍亚运村。154公顷土地上，相当于10个故宫的176万平方米建筑，是住总三万将士披甲三载，用热汗、热泪、热血浇筑的历史丰碑。86塔吊挥臂长空，万名将士挑灯夜战，一举夺得5个特别鲁班奖的场面至今在人们的脑际萦回。

远南饭店是远南残疾人运动会留下的永固的纪念。8万平方米的建筑18个月完工。它，印着住总人与时间赛跑、与残疾人同行的足迹。

中国海关、中粮广场、北京建材经贸大厦、华普——祥业大厦、利民大厦等大型综合公共建筑，是住总综合实力的见证。

创建筑精品，树时代丰碑，展住总雄风。大北窑桥头——建筑面积32.6万平方米的航华科贸中心工程，不仅创造了钢筋混凝土建筑的“北京第一高度”，而且蕴含着数项新技术的应用，它是住总总承包能力的体现和高、精、尖的杰作。

刚果（金）首都金沙萨8万座席的体育场、总统山庄，毛里求斯体育场、216套住宅和路易港办公楼，贝宁政府办公楼，新加坡住宅等一个个建设项目，像一颗颗明珠在海外闪烁，它是住总开拓国际市场的结晶。1996年，海外经营额在全国最大的50家外经公司中排序第38名；1997年排序第29名；1998年排序第27名；1999年升至第18名。外派人数和海外经营额分别位居北京市有对外经营权企业的第一、二名。

质量是企业的生命。住总成立以来，先后获市级以上优质工程奖 62 项。其中，9 项工程、61 个单体工程获“鲁班奖”。亚运会工程一举夺得 5 项特别鲁班奖；恩济里小区在全国城市住宅小区综合评比中获综合金牌奖和 4 个单项一等奖，并获北京市优秀试点小区金牌奖；1998 年，卧龙小区又获鲁班奖。一家公司两捧住宅小区鲁班奖，不仅在全国建筑开发施工企业是第一个，同时，也使住总集团获鲁班奖的单体工程数量位居全国建筑施工企业第一名。

工程质量反映员工素质，建楼育人是住总的根本宗旨。作为北京市工程质量管理先进典型，并在全市进行集中统一宣传的全国劳动模范——住宅六公司经理王宝申，是住总集团建楼育人的突出代表。住宅三公司等 11 个单位获得的一块块“全国先进集体”、“北京市模范集体”奖牌，住宅二公司等 4 个单位获得的一块块北京市“精神文明单位”标牌，孟继明等近百名同志获得的一枚枚“全国劳动模范”、“北京市劳动模范”、“建设部劳动模范”奖章，李芳玲、李芳女姊妹等 20 多名同志获得的一枚枚“全国五一奖章”、“首都劳动奖章”和 172 支青年突击队竖起的一面面“北京市标杆青年突击队”、“北京市优秀青年突击队”的大旗，更把住总映照得红火火、光灿灿。住宅三公司三分公司党支部书记孙德明（现任住总市政公司党委书记），作为北京市优秀党支部书记，曾受到中共中央总书记江泽民的亲切接见。正是他们和他们背后住总各级党组织政治核心作用

的发挥，5000名党员、3万名职工的自强不息和拼搏奉献，撑起了“锐意改革，开拓进取，建设首都，造福人民”的“住总大厦”。

回归大雁不识家，疑是天宫落京华。京都的变迁，京外、海外市场的开拓，无不记叙着住总两个文明建设的累累硕果和昨日辉煌。

再 创 辉 煌

住总集团领导层以邓小平理论和党的十五大精神为指导，总结过去，描绘未来，制订了面向 21 世纪的《北京住总集团深化改革、加快发展的指导意见》和《北京住总集团发展规划》，决心把一个充满活力的住总带入 21 世纪。

他们提出：要在 21 世纪初，把住总建设成为一个以住宅开发建设为主体，具有经营管理一体化特色的、以领导住宅新潮流为目标的跨地区、跨行业、跨所有制、跨国经营的大型现代企业集团。自行开发建设一批北京乃至全国的规划设计一流、施工质量一流、物业管理一流的若干个住宅小区，创出一批获国家鲁班奖的一流公共建筑，建设一支管理现代化、服务社会化、居民称心满意的物业管理队伍。与此同时，他们确定了“三个为主，一个突破”的开发经营战略：房地产开发以住宅为主，适当搞一些公建项目；住宅开发以大多数居民需要的经济适用房为主，适当搞一些中高档住宅；房地

产开发以危旧房改造为主，适当进行新区开发。同时，经济适用房务求在规划设计、使用功能、配套设施、户外环境上有新的突破。

为了增强企业活力和发展动力，住总正加快对集团进行“强化核心层、优化紧密层、重组作业层、放开松散层”的四个层次的改革、改组和改造，进行企业所有制结构、产业结构、产品结构和企业组织结构的调整。1998年，在集团内推行并完成了施工企业的“两层分离”，企业改制和放开搞活小企业取得了实质性突破，总产值、施工产值、新开工三项指标创集团历史最高水平。1999年，发起组建了中关村科技发展股份有限公司并在深交所上市，实现了综合营业额 50.76 亿元，开复工面积 508 万平方米，竣工面积 126.7 万平方米，建筑业总产值 28.98 亿元，工程质量优良率达到 84%，五项指标创历史新高。

集团党委把“学习理论，解放思想”作为集团的“一号工程”实施，下大力推动广大干部、职工的思想观念和思维方式的变革，努力建设一支适应 21 世纪战略发展的高素质管理干部队伍和一支能打善战、争创一流的高素质职工队伍，确保下一个战略目标的实现。

20 世纪已经过去。在刚刚跨入 21 世纪时审视住总的过去和未来，我们更清晰地看到：住总的未来不是梦——

住总，是一幅画，一幅彩绘古都名城的绚丽的风景画；

住总，是一首歌，一首建得广厦千万间，大庇京城
百姓俱欢颜的美妙的歌；

住总，是一支笔，一支在天地间挥写 21 世纪“住”
的新篇章的豪放的笔——

书写京城百姓的安居乐业，也书写领导住宅新潮流
的明日辉煌！

以科学的理论武装人

——北京住总集团“一号工程”纪实

改革是中国的又一次革命。在这场伟大历史变革的背后，同时进行着一场艰难而深刻的观念的变革。

推进改革必须首先在解放思想上突破，改革的胜利首先是转变观念的成功。北京住总集团党委从改革发展的实践中深刻认识到灵魂深处的革命对于企业改革的根本性影响。于是，这家国有大型企业规划设计并组织实施了一个以“学习理论，解放思想”为核心内容的“一号工程”。

关键是“班子”的“脑子”

1997 年，江泽民总书记在中央党校的“5.29”讲话和 9 月召开的党的十五大，引发了当代中国又一次思想解放浪潮，也触发了北京住总集团领导班子的深深思考。

北京住总在改革中取得的辉煌成绩，曾引来一批批外地同行参观学习，其中就包括上海住总。而在 1997

这一年，一批批的北京住总人发现“新大陆”似的跑到上海住总看，回来诉说着上海住总那边改革的故事，诉说着北京住总与上海住总的差距。

同样在党的领导下，同样的政策，为什么企业有穷富之分？发展有快慢之别？1997年11月23日，时任北京住总集团党委副书记的孙维林等领导受集团领导班子委派，率集团公司有关部门同志赴上海住总考察学习。上海住总集团党委书记、董事长李洪鑫告诉北京住总的同志：关键是“班子”的“脑子”。上海住总把“学习理论，解放思想”作为党政工作的“一号工程”并精心组织实施，提出了“解放思想、转变观念是企业发展的第一道工序”、“思想解放的程度决定改革力度，改革力度决定发展速度”等一系列颇有新意的观点，进而形成了一套适应市场的发展思路，相继推出了一系列切合实际的改革举措。

时隔不久，《上海住总的启示》《“一号工程”说明了什么——上海住总的启示之二》以至“之五”等系列考察报告赫然在北京住总的企业报——《住宅建设报》刊载，在北京住总的上上下下产生了强烈的反响，也把北京住总领导层的思考向深层次引申。

北京住总集团的领导在思考、研讨中有一个共同的发现，那就是在北京住总辉煌的过去的背后，是企业领导人超前的理论思维：思想解放基础上的敢闯敢干和勇于探索基础上的理论思考——洞悉中国经济的市场化趋势。打开1988、1989两年的住总领导人讲话和工作报

告，出现频率最多的字眼是“高、外、多、活”的企业发展战略，而尤为引人注意的是对“活”字的具体解释：“活，就是以公有制为主体，发展多种经济形式；以按劳分配为主体，发展多种分配方式，把企业搞活。多种经济形式大体有这么几种：承包的形式；租赁的形式；‘公私合营’的形式。对过去办的第三产业企业，经过评估核定股份，用控股的办法实现所有权与经营权分离，让经营者自主经营。在劳务层和生活服务层发展私营的股份企业。”现在回过头来看，其中的某些认识，在当时是非常之“前卫”的。

“一个民族想要站在科学的最高峰，就一刻也不能没有理论思维。^①对照上海住总找差距，对照自己的过去找差距，找来找去正是那句话：关键是“班子”的“脑子”。作为国有大型企业的领导群体，驾驭企业在市场的海洋里破浪向前，必须要有深刻的理论思维和宏远的战略思维。正可谓“有思路才能有出路”。北京住总在一个时期所以徘徊，根本的原因也正是企业领导的思想观念与“两个根本转变”的要求不相适应，面对涌动的市场大潮，在“住总向何处去”以及“如何解决‘船’和‘桥’”，等关键问题上缺乏深刻的理论思维和共识，以致使集团因没有一个明确的发展战略而陷于茫然。以吴绪玉为首的新的集团领导班子经过一段时间的

^①《马克思恩格斯全集》第20卷，第384页。人民出版社，1971年版。

调研和思考，认清了这样一个理：要再创辉煌，必须首先解决“班子”的“脑子”问题；而要解放思想换脑筋，就必须以科学的理论武装人。北京住总采取“拿来主义”的做法，把上海住总提出的“学习理论，解放思想”作为集团党政工作的“一号工程”，列为 1998 年集团党委工作之首。

两年多来，随着实践的不断发展和认识的不断深化，北京住总对“一号工程”有了自己的认识和理解，同时也给“一号工程”打上了“北京住总”的标记。

所谓“一号工程”，涵义有三：一是把学习理论、解放思想作为企业改革发展的先导性工作和第一道工序；二是把领导干部作为学习理论、解放思想的第一对象；三是把学习理论排在党委工作的第一位，由党政一把手亲自抓。

——“一号工程”的实质是“以科学的理论武装人”，重点是武装企业各级领导人。

——“一号工程”的首要任务是解放思想，转变观念。

——“一号工程”的生命是理论联系实际马克思主义学风。

——“一号工程”的中心环节是“提出问题”和“解决问题”。

——“一号工程”的最终目的是提高企业领导人素质，推动企业改革发展。

要害是“真学”还是“假学”

北京住总实施“一号工程”是从端正学风、改善中心组学习开始的。集团党委及有关部门列举、分析、研究以往中心组学习中存在的种种问题：“坐下来，念一段，侃一会儿，算一次”的凑数问题；“不提出问题，不解决问题”的无“的”放“矢”问题；“上面布置什么学什么，不联系企业实际”的“追风”和“为学而学”问题，把理论学习视为“门面之事”“负担之事”、“说起来重要，做起来次要，忙起来不要”的摆花架子问题等等，归根结底是一个“学风”问题，其实质是“真学”还是“假学”的问题。在分析、研究的基础上，集团党委明确提出：实施“一号工程”，必须端正学风，改善中心组学习，重点解决“真学”而不是“假学”的问题。

怎样做到“真学”全在一个“用”字。学习的目的在于应用，应用是判断“真学”和“假学”的惟一标准。为此，他们在实践中逐步形成了“用”字当头的二十字方针，即“以用领学 以用管学 以用定学 以用促学 以用验学”。“以用领学”就是在学习的总体要求和部署上，以应用来统领学习，“学”的目的是“用”；“以用管学”就是学习的组织实施和管理要有利于“用”；“以用定学”就是日常学习的内容根据“用”来确定；“以用促学”就是以应用来促进学习，推进学习；“以用验学”就是学习的成效以一个

“用”字来检验。

集团党委还把市委关于中心组学习的指导意见、规章制度与本企业实际相结合，提出了指导“一号工程”实施的四项原则。

——“学风是学习的生命，学习的目的在于应用，学习的内容要精、要管用，学习的数量要服从质量，学习的形式、方法要有利于求实效”的原则。

——“以企业的生产经营和改革发展为中心，着眼于科学理论的实际应用，着眼于实际问题的理论思考，着眼于新的实践和新的发展，从企业的生产经营和改革发展中提问题，从理论与实践的结合上找答案，用邓小平理论之‘矢’，射企业生产经营和改革发展之‘的’”的原则。

——“理论学习要坚持求目的与求过程的统一，重在目的；求质量与求数量的统一，重在质量；自学与集中学的统一，重在自学”的“三统一三重”的原则。

——“提出问题是理论结合实际的第一步，是应用的基本前提，是学习的中心环节，是求实效的必由之路。学习要以‘问题’立‘项目’，围绕‘问题’的解决展开学习和讨论”的“抓中心环节”的原则。

1999年6月23日，集团党委书记郝有诗在市委城建工委召开的北京市城建系统思想理论建设交流会上，介绍了住总集团党委《学风端正，学习管用》的做法和体会。

“用”字当头的二十字方针和四项原则的总结、概