

# 远见

■思想走在行动前面，就像闪电永远走在雷鸣之前。

一切不事，新环境的思想，旧习惯的束缚，思想的闪电，

思想解放，我们才能在变革的更大发展的洪流中，

新矿十几年发展的实践充分证明了这一点。要客观地

评估新矿的价值，就不可忽视其作为一家国有资源型煤炭企业

在思想与观念范畴内所作的探索与创新——关于解放思想。

一小群有思想并且有着献身精神的公民可以改变世界，企业作

为一种社会存在，是由一群人集合而成的，只要有先进思想和

清晰目标的指引，同样可以改变周围的世界。能够作为导

引的先进思想和清晰目标就是企业的愿景。伟大的企业之所以



郎庆田 著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS



# 远见

郎庆田 著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

**图书在版编目(CIP)数据**

远见/郎庆田著. —北京:北京大学出版社,2009.3

ISBN 978-7-301-14900-3

I. 远… II. 郎… III. 煤炭工业—企业集团—经济发展—概况—新泰市  
IV. F426.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 006528 号

**书 名: 远见**

---

著作责任者: 郎庆田 著

责任编辑: 张可 付会敏 朱莹莹

标准书号: ISBN 978-7-301-14900-3/F·2119

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: [tbcbooks@vip.163.com](mailto:tbcbooks@vip.163.com)

印刷者: 北京同文印刷有限责任公司

经销者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 33.5 印张 680 千字

2009 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 58.00 元

---

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子邮箱: [fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)



序一 /1

序二 /3

序三 /7

## 第一章

思想走在行动的前面，就像闪电永远走在雷鸣之前。如划破一切不适应新形势、新环境的旧思维、旧习惯的摧枯拉朽的闪电，只有思想解放先行，我们才能迎来新的大发展的滚滚春雷。新矿十几年改革发展的实践充分证明了这一点。要客观地评估新矿的价值，就不可忽视其作为一家国有资源型煤炭企业在思想与观念范畴内所作的探索与创新——关于解放思想。

向习惯势力宣战 /12

抓思想 出思路 想事情 解难题 /18

解放思想“五点论” /25

新经济 新时代 新观念 /30

理性应变 /35

从计划到规划 /38

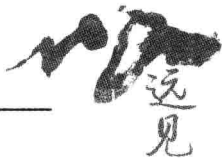
发展循环经济 实践科学发展 /42

开局“十一五”，怎样看？怎么干？ /47

转变经济发展方式的重大革命 /51

“新一轮”：大解放 大发展 /54

坚定新矿特色发展道路 /56



## 第二章

一小群有思想并且有着献身精神的公民可以改变世界。企业作为一种社会存在，是由一群人集合而成的，只要有先进思想和清晰目标的导引，同样可以改变周围的这个世界。能够作为导引的先进思想和清晰目标就是企业的愿景。伟大的企业之所以伟大，是因为她们能够看到别人看不到的东西，将洞察力与策略相结合，描绘出企业独一无二的愿景。新矿不一定伟大，但一定要有愿景——关于战略发展。

干事创业 五年百亿 / 64

大整合 大战略 大发展 / 74

改革 发展 和谐 / 87

激活 做大 谋久 / 95

当前需要关注的几个问题 / 99

认识自己 判断自我 / 110

新起点 新发展 新跨越 / 114

非煤加速度 企业可持续 / 122

转变企业经济发展方式的八个“立足点” / 125

做实 做大 做强 / 133

## 第三章

我们追求的“安全”，是指客观事物的危险程度能够被人们普遍接受的状态。因此，安全生产绝对是一个既需近忧，又要远虑的问题。对身处资源采掘业的煤炭企业来讲，其生产过程就是与大自然斗争的过程，安全生产问题尤为突出。因此有人讲：干一辈子煤矿，抓一辈子安全。安全问题我们年年讲、月月讲、天天讲，但如何真正搞好安全工作，如何实现长治久安，这些问题却一直萦绕在我们心头，挥之不去——关于安全发展。

安全不治 决无宁日 / 138

“双基”是什么？搞什么？怎么搞？ / 145

“2S”安全管理 / 151

“安全第一，生产第二” / 152

树立科学的安全观 / 159

以人为本：“双基”建设的内核 / 166

如何搞好煤矿安全生产？ / 174

安全：一个概念 一种理念 / 178

不足远虑 则患近忧 / 187

鄂庄煤矿安全“闭环”15周年 / 191

本质安全：安全管理的新阶段 / 193

在创新实践中把握规律 / 200

## 第四章

“做正确的事情”永远比“把事情做正确”更为重要。我们无时无刻不在面临着选择，煤炭企业的竞争态势已由占有市场转向占有资源，资源整合对视资源为生命的煤炭企业而言已成为一道必答题。“加大外部资源整合力度，盘活用好企业现有资源”是新矿集团做出的适时选择。在战略思维的层面，这是一种系统论的思维方式——关于资源整合。

要么整合别人 要么被人整合 / 204

资源 命脉 / 209

西进东扩 北上南下 / 215

整合力就是竞争力 / 231

抓住结构调整这条主线 / 236

“三个一批” / 242

新阳模式 / 255

各种潜能集中释放 / 257

让现在告诉未来 / 260

## 第五章

新矿集团是一个企业，各级领导干部是以专门从事企业经营管理为职业的，是企业实现科学发展、做大做强的承担者。领导干部是企业变革发展的力量源泉，是企业重组、再造和壮大的主要策划者，是整个企业的核心。领导干部的战略决策决定着企业成长与发展的方向；领导干部的经营管理行为是否成功关系着全体职工的利益；领导干部的经营理念和管理思想决定着职工是否士气高昂、意气风发，决定着企业是否具有旺盛的生命力和活力——关于领导干部。

领导干部的基本素质 / 272

本事 官德 人格 / 279

想事 干事 成事 / 285

你在为谁工作？ / 294

树正气 聚人气 有志气 / 295

争“四有”创“四好” / 304

树立精神生命的崇高追求 / 311

崇高的使命 坚强的保证 / 319

扎扎实实做实实在在的事 老老实实做堂堂正正的人 / 323

职务就是责任 / 331

负责任 干事业 求实效 / 337

## 第六章

“智者不袭常。”——明末清初著名思想家顾炎武如是说。“进步是我们最主要的产品。”——这是通用电气的企业理念。无论对个体或组织而言，因循守旧无疑是不智的表现，



获得进步发展、事业永续的唯一途径唯有变革创新，别无他径。用改革解决不活的问题，用发展解决不足的问题，用市场解决不满的问题，用政策解决不能的问题，都要依赖于改革创新。改革创新就是制度、技术、管理创新——关于改革创新。

- 八年来的基本经验 / 346
- 不活、不足、不满、不能 / 352
- 老企业 新动力 / 355
- 关闭破产 重组改制 / 365
- 实施企业再造 打造百年新矿 / 370
- 坚持以人为本 打造科技新矿 / 374
- 管理体制 管控体系 / 381
- 建设“五型”企业 / 384
- 实施人才强企战略 构筑人才集聚高地 / 391
- 责任重于泰山 创新助推创业 / 401
- 监管与服务 / 405
- 加快科技创新 打造战略核心 / 407

## 第七章

“人类因梦想而伟大，企业因文化而繁荣。”一个没有文化的企业是没有头脑和灵魂的企业，这样的企业也就从根本上失去了发展的目标性、方向性和战略性，也失去了立足现代市场竞争的前瞻性、能动性和适应性。一个企业存在发展的理由是内部交易成本一定要低于社会交易成本。如何能做到这一点？唯有企业文化才能担此重任——关于文化建设。

- 德育塑人 德治兴企 / 418
- 诚信 勤奋 敬业 / 425
- 用文化管企业 以文化兴企业 / 430
- 学以立德 学以健智 学以致用 / 434
- 人本文化为纬 管理文化为经 / 441
- 新矿：好大一棵树 / 446
- 全力建塑具有新矿特色的安全文化 / 451
- “硬道理”“软实力” / 455
- 打造强势企业文化、引领企业跨越发展 / 462
- 生命管理 / 466

## 第八章

“和谐矿区”是一个涵盖经济、政治、精神、文化、环境等多方面的概念，充分体现了发展是主题的思想，强调速度与效益的和谐，强调数量与质量的和谐，体现了富裕安康的本质要求，注重满足职工群众日益增长的物质需要与文化需要的和谐统一，注重生命与健康、人与环境的和谐统一。建设“和谐矿区”的提出，实质是我们治企理念的一次巨



大飞跃，是企业发展到一定阶段的现实抉择，是保持企业永续发展的战略指南——关于和谐矿区。

建设“和谐矿区”是企业发展的战略抉择 /474

发展：和谐关键词 /483

关键时期要有关键作为 /487

节能环保：可持续发展的“双轨道” /499

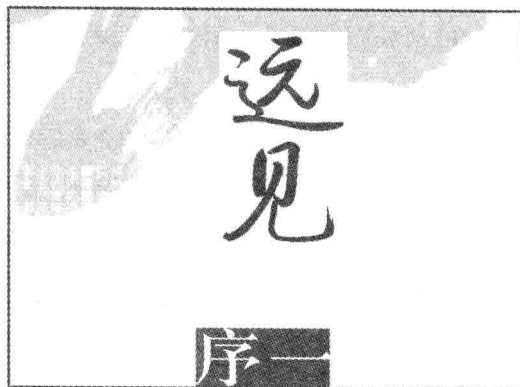
和谐必须发展 发展必须科学 /506

历史不会忘记 历史必将传承 /513

企业常青 矿工万岁 /514

全新的里程碑 /516

代后记 /523



## 战略引领未来

我国是世界上最大的煤炭生产和消费国，煤炭在我国一次能源生产和消费中的比重分别为 76% 和 69%。随着煤炭工业发展方式的转变、煤炭用途的扩展，煤炭的战略地位愈加重要。为适应国内外经济发展的趋势和我国现代化发展战略的迫切要求，必须走出一条符合我国国情的煤炭工业发展新路子。

有什么样的发展观，就会有什么样的发展道路、发展模式和发展战略。一个国家如此，一个行业和一个企业也是如此。新世纪新阶段，为适应社会主义现代化建设的客观要求，党中央提出了科学发展观这一发展中国特色社会主义必须坚持的重大战略思想，为煤炭工业持续健康发展指明了方向，提供了强大的战略保障。在科学发展观的引领下，党中央、国务院相继出台了《国务院关于促进煤炭工业健康发展的若干意见》和《煤炭工业发展“十一五”规划》，进一步明确了煤炭工业发展的理念、思路、布局 and 战略重点。在党中央、国务院的正确领导和各地区各单位的共同努力下，煤炭工业的发展取得了有目共睹的成就。全国原煤产量由 2002 年的 14.15 亿吨增加到 2007 年的 25.5 亿吨，增长了 80.21%，年均煤炭产量增长 12.5%。煤矿瓦斯治理和整顿关闭两个攻坚战成效显著，全国煤矿事故死亡人数由 2002 年的 6597 人降到 2007 年的 3786 人，下降 45.9%；2002 年至 2007 年间，煤矿百万吨死亡率下降 69.94%。大型煤炭企业集团快速成长壮大，产业结构进一步优化。煤矿机械化开采、信息化管理技术被广



泛推广应用，煤炭职工的生活水平日益提升，我国煤炭工业正以崭新的发展面貌展现在世人面前。

企业是煤炭工业科学发展的微观基础，大型国有煤炭企业是煤炭工业的主体和骨干，是走新型工业化道路的排头兵，更应站在科学发展的前列。新汶矿业集团建企五十多年来，历经艰辛、负重奋进，走过了一条不平凡的发展道路。面对诸多挑战，新汶矿业集团的广大干部职工始终保持着一一种敢为人先的创新意识，立足经济社会和煤炭行业改革发展的全局，从企业实际出发，提出并确定了一系列战略观念、战略思路、战略方针、战略重点和战略措施，使企业始终保持了良好健康的发展态势。

在20世纪末整个行业进入低谷的时期，他们提出“稳定煤炭主业、优先发展非煤”以及“煤炭主业集中化、非煤工业集优化、产权结构多元化”的战略，既提升了煤炭主业的战略竞争力，又为大批职工及时找到了就业出路，为此后发展企业循环经济奠定了坚实的基础，有效解决了“吃饭”和“发展”相统一的问题。新汶矿业集团探索实施的“内部市场化管理”模式，增强了集团公司内部各个单位的活力。“激活、做大、谋久”的中长期企业发展思路及其实践，用事实回答了如何处理好煤炭主业与非煤发展、整合资源与做强主业的关系，以及企业与职工、与政府、与社会、与关联企业如何处理好利益分配关系。以科技创新促进企业经营方式的根本转变，建成了国家级企业技术中心和覆盖企业各类产业的四大循环经济园区，创造了“快、好、省”的新矿井建设模式。坚持安全发展的理念不动摇，坚持“管理、装备、培训”并重，大力强化企业安全文化建设，实行“安全评价”，推动了安全生产。

当前，煤炭工业的改革发展正处于关键时期。我们必须更加自觉地深刻领会、深入实践科学发展观，更加自觉地坚持实践标准、突出实践特色，立足实际、与时俱进；必须以更加明确的战略、更加扎实的作风、更加务实的行动，提升新境界、完善新思路、探索新措施、实现新目标，齐心协力共同开创煤炭工业更加美好的未来，为经济社会又好又快地发展做出我们的新贡献。

王显政

2008年11月26日



## 智者不袭常

新矿集团郎庆田董事长又出新著，请我作序。我欣然从命，因为觉得这是个近水楼台先得月的学习机会，可以从书稿中更多地了解他，了解他作为国企改革探索者、实践者的内心世界及其不菲业绩。

初识郎总，是在2002年。当时，匆匆赶到泰山脚下的一家宾馆，参加新矿集团旗下协庄煤矿矿长孙正启首创的“链式管理法”的一次研讨会，没来得及与郎总多交谈，只觉得他身材高大，操一口浓重的鲁中口音，浑身都透着堂堂男子汉那股子劲儿、那股子气势……

此后，又有几次见面，逐渐觉得他不只是身材高大，许多思想也是高高大大的。在本书中，读者们不难发现他的思路足够开阔，思维框架足够宏大，而且总以有力的概括来表达一系列源源不断的真知灼见与深思熟虑，其中不乏大思路、大的行进路线图等。比如，他在论述企业发展战略时，就决不拘泥于新矿一隅，而是主动置入宏观经济大背景中，紧紧抓住“怎样看”、“怎么干”两大核心问题，一一阐释，很有穿透力。又如，他别出心裁地提出“解放思想五点论”，即跨越意识、创业意识、共赢意识、精品意识、规则意识，内涵丰富，关联密切，时代感也很强。应当说，只有长年在国有企业改革与发展第一线摸爬滚打、栉风沐雨的人，才会有这类朴素而



又真切的思想认识。重要的是，郎总还通过将第一手的资料体系化、系统化，使其从零星散落的经验上升到具有现代气息的经营理念。倘无大的架构能力与眼光，何以能提炼出这种“组合拳”式的五点论？再如，早在2002年底郎总就明确提出新矿集团要实现“五年百亿”的经营目标，这也是一种大手笔、大格局。转眼五年过去，“百亿”目标早已提前实现，企业从此又上了一个新台阶。对于加速从国有体制艰难转型的新矿集团来说，这是非常浓重的一笔。企业有了大发展，既是对郎总最好的褒奖，也使他赢得了认同与拥戴。

从体例上看，本书多为郎总近些年在企业内外的讲话、报告和发言。几十万字摆在那里，从头读来，宛如鉴察千军万马一路行进后留下的车辙与蹄印，很能想象到他服务于新矿集团的改革与发展大业是如何尽心尽力、殚精竭虑的，也能想象到新矿集团在他的带领下是如何快马加鞭、励精图治的。郎总以一个领军人特有的气质与素质，既注意造福于企业员工，又注意为各个利益相关者创造价值，很有胸襟和气度。比如，他提出要创建“和谐矿区、科技矿区、平安矿区”，要“快乐工作，体面生活”，“安全不治，决无宁日”等等——这些都是搞好企业内部管理的重要理念；同时，他又提出要“让用户吃‘细粮’、吃‘精粮’”，让所有合作方“共赢”等等——这些都是作为优秀“企业公民”应尽的社会责任。什么叫社会责任？应当如何履行？我以为，第一，必须使企业赢利，而且是可持续地赢利；第二，必须尽可能让企业内外更多的人从赢利中受益。值得庆贺的是，新矿集团在这两点上都做得很成功、很圆满，而其中的关键就在于郎总作为核心决策者，其思路是开阔的，心胸也是宽广的。否则，他要是只盯住眼皮子底下那一点急功近利或只顾埋头赚钱，就注定处理不好与各个利益相关者之间的和谐关系，产生不了更多的价值，又怎能受人尊重、受人欢迎？

郎总思考问题也是很有深度的。本书相当一部分篇幅都是阐述在新的历史条件下如何解放思想、改革创新以及推进企业战略发展的。这本身就要求作者有很高的思想含量，才能产生凝聚人心的说服力和感召力。思之不深，就必然沦为平庸、浅表，谈何独到、独创？比如，郎总认为一个企业要永续发展，终究取决于能否真正“激活、做大、谋久”；他要求管理团队和全体员工“不为积习所蔽，不

为时尚所惑，扎扎实实做好企业的每一件事”；他对节能减排也作出了颇有郎氏风格的解读：“理念上的节能是最大的节能，思想上的减排是最好的减排。”众所周知，国企改革最关键的环节就是建立现代产权制度。从党的十四届三中全会提出建立现代企业制度到党的十六届三中全会提出建立现代产权制度，国企改革经历了脱胎换骨的蜕变和更新阶段。对此，郎总不仅在本书中多有阐释，更有意思的是早在他之前的一本著作《企业再造——一个特大型国有企业的变革与发展之路》中已有深刻洞见。他明确提出：“产权与劳动关系是企业改革的两大深层次问题”，“国企改革根子在产权，产权问题解决了，其他问题迎刃而解”。应当说，在中央正式确定将建立现代产权制度作为新一轮国企改革根本方向之前，便有这样一些理论观点和重要见地，可见郎总思辨之深邃、缜密，因而也是经得起历史检验的。

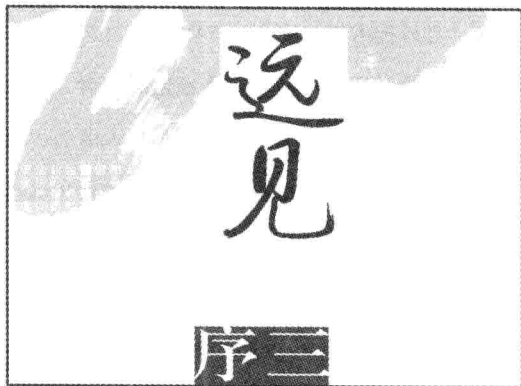
明末清初的著名思想家顾炎武有一句名：“智者不袭常”。此为本书援引，我以为也正是对郎总形象的精准概括。时值新矿集团改制及“二次创业”十周年，作为献礼，也作为阶段性的回瞻与检阅，读一读郎总这本经年累月的言论集萃，我们也许能更确信：人之为智者不易，但很幸福，因为“不袭常”！



写于2008年11月28日（感恩节）

王忠明：国务院国有资产监督管理委员会研究中心主任，经济学博士。主要著作有《经营人生》、《大潮初动》、《难得真言》等。





## 远见成就卓越

2008年是改革开放三十周年，三十年的努力使中国的经济发展取得了举世瞩目的成就，成为仅次于美国、日本和德国的第四大经济体。人民的生活水平和国民福利也得到了实质性的提高。

尽管三十年的改革开放使中国发生了巨大变化，但是，中国的工业化过程仍然没有完成，中国仍然是一个发展中国家。而且经济发展的一些深层次的矛盾也随之凸显，其中比较突出的是资源的枯竭和环境的恶化。从经济发展的资源耗损来看，2007年中国经济增长11.4%，按国际货币基金组织的测算，该年中国GDP总量约占世界GDP总量的6%，但消耗了26.5亿吨标准煤，占世界总量的16.8%左右，钢表观消费量为4.34亿吨，占世界总量的36%。而据中国国土资源经济研究所预测，中国现有的45种主要矿产资源的储量，能够保证2010年还可以供给的只有24种，能够保证2020年还可以供给的只有6种。同时，中国的生态生存环境也急剧恶化——中国三分之一的土壤已被酸雨污染，主要水系的五分之二已成为劣五类水，世界银行报告列举的世界污染最严重的20个城市中，中国占了16个。资源供给和环境容量是中国未来的社会经济发展面临的最大制约。

除了环境和资源的制约，中国推进改革，保持可持续发展还有一个不可忽视的障碍，就是自主创新方面与发达国家差距过大。例如，中国出口产品中拥有自主知





识产权的品牌不到10%，对外技术依存度高达54%，出口总量中的57%来自外资企业。中国的制造业在改革开放过程中得到了突飞猛进的发展，但大部分企业都是贴牌生产，用的是国外的品牌、技术和管理，自己只是投入劳力、资源和资金，甚至有的企业仅仅是出卖劳力。利润被国外的企业赚了，可污染和低薪的伤害却留在了国内。中国要想实现工业强国的梦想，靠走贴牌生产的路是行不通的。

为了解决社会经济可持续发展的问题，倡导正确的发展观念。2003年，中共十六届三中全会就提出了“坚持以人为本，树立全面、协调、可持续的发展观，促进经济社会和人的全面发展”的科学发展观。2007年，十七大报告把“加强能源节约和生态环境保护，增强可持续发展能力”作为实现经济又好又快发展的一个重大任务，并提出：“坚持节约资源和保护环境的基本国策，关系人民群众切身利益和中华民族生存发展”。这些决议的出台表明了中共转变经济增长方式的决心。

除此之外，中共和中国政府又给出了更为明确的指引。2004年，中央经济工作会议提出了大力发展循环经济，创建节约型社会，而发展循环经济是增强可持续发展能力的重要环节。2005年，中共十六届五中全会倡议全社会“把增强自主创新能力作为科学技术发展的战略基点和调整产业结构、转变增长方式的中心环节”。2007年，十七大报告提出“要坚持走中国特色自主创新道路，把增强自主创新能力贯彻到现代化建设各个方面”。这些措施和方法为中国各行各业转变经济增长方式指明了道路。

煤炭工业是中国的主体能源产业和重要的基础产业，同样面临着可持续发展的问题。中国煤炭资源虽然丰富，但因为勘探程度较低，实际上能开采并加以利用的储量仅占30%，而且大部分已经开发利用，煤炭后备储量不容乐观。现在个别煤炭企业或煤炭企业的个别矿井已经出现了资源枯竭的困境。坚持科学发展观，发展循环经济，是煤炭企业推进产业结构优化升级的有效途径。新矿集团在这方面做了很多探索，“煤炭企业坚持走科技含量高、经济效益好、环境污染少、资源得到充分利用的新型工业化道路，必须立足资源型企业特点，坚持‘资源循环利用、企业循环生产、产业循环组合’”。为了实现可持续发展，新矿集团解放思想，大胆创新，在资源整合、循环经济和重组改革方面走出了一条独具特色的发展之路。

通过《远见》一书，我看到了中国企业的巨大进步。记得多年前我刚到中国时，