

王永光 



“走出去”的记忆



冶金工业出版社
www.cnmp.com.cn

『走出去』的记忆

◎ 王永光 著

内 容 提 要

本书是关于企业“走出去”的实践总结和深度思考,是作者在首钢秘鲁铁矿工作的回顾,其中有企业在困境中挣扎、逆境中攀爬的轨迹及其应对之策和思想积淀;有人性的呼唤所产生的心灵共鸣;有认识的升华和理念的提纯;有应对境外工会的探索和临危不乱的镇静;有企业文化的建设和战略愿景的思考;有工作经验和境外实践的交融以及管理知识与传统文化的融合。书中还包括了作者多年“走出去”工作的思想积淀,如国家资源战略的思考、企业国际化战略的探寻、“走出去”企业防范风险的警醒、“一带一路”条件下企业“走出去”风险防范的深度思考等,为“走出去”的企业提供借鉴,为从事“走出去”的志士仁人提供参考。

图书在版编目(CIP)数据

“走出去”的记忆 / 王永光著. —北京:冶金工业出版社, 2016. 3
ISBN 978-7-5024-7186-6

I. ①走… II. ①王… III. ①企业—对外投资—研究—中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 052082 号

出 版 人 谭学余

地 址 北京市东城区嵩祝院北巷 39 号 邮编 100009 电话 (010) 64027926

网 址 www.cnmp.com.cn 电子信箱 yjcs@cnmp.com.cn

责任编辑 程志宏 美术编辑 吕欣童 版式设计 吕欣童 孙跃红

责任校对 郑 娟 责任印制 牛晓波

ISBN 978-7-5024-7186-6

冶金工业出版社出版发行;各地新华书店经销;固安华明印业有限公司印刷

2016 年 3 月第 1 版, 2016 年 3 月第 1 次印刷

169mm×239mm; 16.75 印张; 306 千字; 251 页

38.00 元

冶金工业出版社 投稿电话 (010) 64027932 投稿信箱 tougao@cnmp.com.cn

冶金工业出版社营销中心 电话 (010) 64044283 传真 (010) 64027893

冶金书店 地址 北京市东四西大街 46 号 (100010) 电话 (010) 65289081 (兼传真)

冶金工业出版社天猫旗舰店 yjgycbs.tmall.com

(本书如有印装质量问题,本社营销中心负责退换)

【序 言】

2000年国家提出“走出去”战略，回顾十几年来“走出去”的历程，企业的经历并不平坦。在全球经济新常态下，矿业冬天的雾霾沉重，“走出去”的企业依然步履维艰，实体经济增长乏力，金属市场价格低迷。经济严寒，触动了尘封的记忆，16年前在首钢秘鲁铁矿工作的往事如烟，一幕幕浮现眼前。

1999年5月带队去首钢秘鲁铁矿进行调研，遂临危受命，留在了该矿山兼任总经理。当时由于钢铁市场不景气、产品质量不稳定，产品堆积如山，矿山无法完成对秘鲁政府的投资承诺，发不出工资，当地工会号召罢工，银行逼债，在首钢接手前离职职工起诉案件不断，直至法院限制我离开秘鲁……“拆东墙，补西墙，墙墙有洞；借新债，还旧债，债债不清”是秘鲁铁矿当时的真实写照。危如累卵，朝不保夕，一上任就焦头烂额，穷于应付。尽管对债主好话说尽，仍难避还债的压力。就是在这种极其艰难、无奈的环境下履行总经理的使命。每天除了现场查看生产、产品质量，组织正常的生产外，还得应对追债，研究营销策略，强化管理，与政府、工会沟通等事情，一件接一件，每天累得疲惫不堪。

1999年5月初到马尔科那矿区的印象是：“静夜涛声猛，清晨雾气浓，晴天一片黄，唯有烈日红。”位于太平洋东岸的矿区，一片海相地貌。因常年少雨，没有绿色，地上光秃秃，仿佛到了月球。我的心境就像这片荒凉的大地。为了给企业和员工的心灵带来希望的绿色和生机，以“清心寡欲读圣贤书，豁达宽容待天下人”自勉。

面对市场疲软、企业濒临破产的困境。一个人独自在异乡，

被感冒折磨得筋疲力尽。在秘鲁铁矿危如累卵，朝不保夕的形势下，作为总经理以“健全决策程序、完善管理制度、加强内部管理、增强服务意识、提高办事效率、改善外部形象、拓宽业务渠道”为座右铭，时刻规范自己的言行。

作为“濒临破产”企业的总经理，好像拖着一艘沉重的破船，行走在迷茫大雾之中，随时都有触礁的危险。作为舵手，以“积累知识资本，丰富工作经验，学习处事技巧，寻求发展机会，磨炼意志品质，提高素质修养，有效利用时间，攀登理想高峰”为指引，在绝境挣扎中，迎来2000年。“债比山高危机四伏秘铁何处去？路在脚下商海八面诸君献策来！同舟共济”。这是我的团队当时心情的真实写照。在首钢总公司、中首公司的正确领导和大力支持下，经过秘鲁铁矿全体员工的共同努力，2000年超额完成了首钢总公司下达的扭亏为盈任务，实现利润66万美元。

在迎接2001年元旦时，我们换上了新的对联：“同舟共济笑送旧千年，豪情满怀喜迎新世纪，携手并肩”。对联反映了我们当时的心境。到2001年春节时，我们有了更宏伟的目标，气势更高了，信心更足了，意志更坚定了：“紫气东来中国风吹遍四海，祥光普照首钢人开拓八方，前程似锦”。

经历了1999年濒临破产的考验，当年亏损严重。2000年走出绝境，在困境中跋涉，当年实现扭亏为盈的目标。2001年超额完成上级下达的利润指标。2000年实现了家属的反探亲，圆了员工团圆的梦。2003年之后，秘鲁铁矿成为首钢的利润大户，也是国家宝贵的原料基地。

随着岁月的推移，过去的辛苦和艰难都化作清风而去，当时的陋室铭再次浮现眼前：“漂泊天涯海角，去留无意，望天上云卷云舒，饱尝酸甜苦辣，宠辱不惊，看庭前花开花落。淡泊名利，一生书为伴，寻古今真理，觅中外之音。与世无争，整天笔为友，书人生豪情，写千秋史话。诚信为本，忍让为先，克制为鉴，宽大为怀”。

经济有周期，岁月曾相似。今天工业企业的境遇和1999年极其相似。只要精神不滑坡，办法总比困难多。2004年在公开招聘考试现场，主考官问我为什么竞聘中冶集团负责资源开发副总经理的职位。我深有感触地回答：“我在首钢秘鲁铁矿兼任总经理两年多的经历，对经营境外企业有切身的感受，愿意把自己在工作中的感悟、体验和具体做法，运用在更大的平台上，为国家‘走出去’的事业做力所能及的贡献。”

光阴荏苒，岁月如梭。转眼11年过去了。11年来，亲身经历了资源需求剧增、资源价格攀升、资源投资冲动的过程，见证了非理性投资的教训，在国际市场伤痕累累，付出的代价沉重，留下的教训令人心痛。投资冲动像脱缰野马，盲目扩张似飞蛾扑火。2007年底在中国矿业联合会的年会上，我以“关于实施‘走出去战略’‘资源战略’的思考”为题发言，呼吁资源投资要理智、冷静，受到人大资源环境委员会副主任张洽的重视，于2008年1月9日在《政协信息》第二期，以“实施‘走出去战略’和‘资源战略’应当慎之又慎”为题上报中央政治局领导，引起有关方面重视。

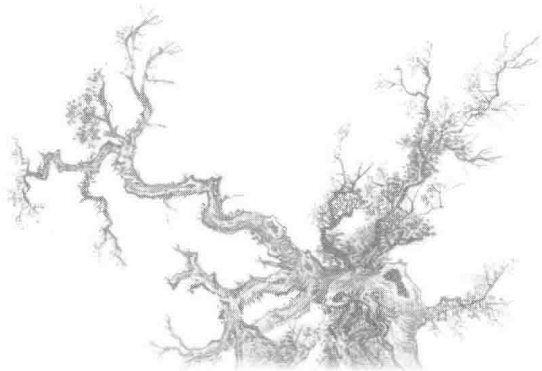
本书共分为四部分，第一部分《工作篇》，是秘鲁铁矿工作回顾。工作思路：有认识的升华，有管理的提纯，有企业文化建设，有管理创新探索。工作思考，是心灵的呼唤：有人性的激荡，应对工会的探索，有临危不乱的镇静。工作部署，是管理知识和传统文化的结合：有工作经验和境外实践的交融。工作实践：有夜深人静的苦思，有风狂雨骤的坚挺。第二部分《日记篇》，是秘鲁铁矿工作日记摘选，记录了自己与秘鲁铁矿一道在困境中挣扎、逆境中攀爬的轨迹，有应对之策，有思想积淀，有工作探索，有学习感悟。第三部分《记忆篇》，时隔16年记忆中特殊事件的浮现：有心灵触动的回声，有感慨，有共鸣；曾经的临危受命，遭遇过诸多险情，能让企业起死回生，全凭一颗赤子之心。第四部分《思考篇》，在中冶集团工作11年来，应邀在有关会议上的发言和参加央企学习班

的论文，有国家资源战略的思考，有企业国际化战略的探寻，有“走出去”企业防范风险的警醒，有“一带一路”条件下企业“走出去”风险防范的深度思考。

在依法治国、依法治企的大环境下，企业积极参与国际产能合作，开启了“一带一路”建设的征程，如何走好？如何走稳？依然面临诸多困扰，依旧有各种风险。作者愿意分享自己在秘鲁铁矿艰难岁月的工作经历、思想积淀和在中冶集团工作11年来关于“国家资源战略、企业国际化战略、‘一带一路’条件下风险防范等”的深度思考，为“走出去”的企业提供借鉴，为从事“走出去”的志士仁人提供参考。

王永光

2015年11月10日



【 目 录 】

工作篇

秘鲁铁矿现在需要什么·····	003
驻秘鲁铁矿中方员工应具备什么素质·····	003
管理的差异和差距·····	004
秘鲁铁矿的出路在哪里·····	005
秘鲁铁矿矿区调研工作小结·····	006
物资采购制度有待完善·····	008
群众路线是解决问题的根本途径·····	009
管理工作应该体现人性·····	009
降成本工作常抓不懈·····	010
谨防劣币淘汰良币·····	011
抓质量关键在落实·····	012
如何有效利用人力资源·····	013
满招损，谦受益·····	014
统揽全局的考验·····	015
第一次坐在总经理办公室·····	016
第一次正式参加生产例会·····	017
员工渴望交流沟通·····	018
为青年成才创造工作条件·····	019
管理创新是秘鲁铁矿的生存之道·····	020
重合同守信誉是经商之本·····	020



更新员工知识迫在眉睫·····	021
用法律保护企业合法权益·····	022
从成本结构分析降成本的出路·····	023
警惕欲速则不达·····	023
追求知人善任的境界·····	024
沟通思想·····	025
惩恶扬善不手软·····	026
在试验田里培育新希望·····	027
停产的压力·····	028
五十天工作回顾·····	029
深入实际才能了解实情·····	029
采购、投资管理亟待加强·····	030
关于秘鲁铁矿企业文化的思考·····	031
境外企业如何开好会·····	035
充分考虑境外人员的人性需求·····	036
堵管理漏洞刻不容缓·····	036
企业永恒的追求·····	038
准时、守信是员工的必修课·····	040
服务精神是企业发展的内在动力·····	041
第一次总经理接待日的体会·····	042
对快准灵的新思考·····	043
技术缺陷分析的应用·····	044
个人良好习惯和企业行为规范·····	045
如何缓和劳资关系·····	046
在沟通中塑造企业的公众形象·····	047
在改进中坚持原则·····	048
企业家应学会组织诊断·····	049
同舟共济·····	050
应对罢工·····	051

表彰先进，凝心聚力·····	052
基层有真知灼见·····	054
浅析人尽其才·····	055
关于秘鲁铁矿战略管理的思考·····	056
留住人才迫在眉睫·····	058
因势利导·····	058
理想与信念·····	059
客户至上的服务·····	061
完善信息渠道·····	061
关于改变现状的思索·····	062
知己知彼，掌握主动·····	063
创新是秘鲁铁矿走出困境之路·····	065
完善管理·····	066
与股东代表沟通·····	067
潜移默化·····	069
企业文化的渗透作用·····	070
学习秘鲁法律的体会·····	070
改变现状非一日之功·····	072
决策要准，要求要狠·····	072
学会自我批评·····	073
对法律工作的意见·····	074
两眼盯住市场·····	075
破釜沉舟的呐喊·····	076
新大学生是企业的希望·····	076
在困境中凝心聚力·····	077
慎用开除，减少隐患·····	079
深入实际，掌握实情·····	079
管理与管理统御·····	080
深入基层的感受·····	081

制约秘鲁铁矿诸因素浅析·····	082
决策与用人的思考·····	084
假舟楫，绝江河·····	085
融洽员工关系，有效组织生产·····	087
敬人者人恒敬之·····	090
人尽其才之我见·····	090
明修栈道暗度陈仓·····	093
第一次与工会领导人座谈·····	093
关于企业谋略的思考·····	095
精诚所至金石为开·····	096
不怕苦，无难事·····	097
健全决策程序的要求·····	098
同心同德，凝聚人心·····	099
在关键时刻做出正确的选择·····	099
坦诚交流，受益无穷·····	100
多云见晴又起风·····	101
营造良好的外部环境·····	102
箭在弦上，危在旦夕·····	103
发展、调整、创新·····	104
沟通、理解、合作·····	105
秘鲁铁矿应抓好以下工作·····	106
愿景与成功·····	107
挺住艰难·····	108
方法初探·····	110
务实求真·····	112
企业经营战略之基础·····	112
信心、信念、信誉·····	115
以身作则·····	116

严把关，堵漏洞·····	117
控制平衡·····	118
培训是提高员工队伍素质的关键·····	120
苦累是一剂醒脑药·····	121
激发员工热情·····	122
规范管理从我做起·····	122
现场察实情·····	123
核心竞争力战略初探·····	124
完善管理永无止境·····	126
为中国人争气·····	127
理解客户·····	128
现场调研，倾心交谈·····	129

日记篇

如何实现对员工的有效管理·····	137
无远虑，有近忧·····	137
躬身入局，挺膺负责·····	138
做沟通合作的表率·····	139
员工队伍建设决定秘鲁铁矿的发展后劲·····	139
人格升华和企业成长并举·····	140
基础工作亟待加强·····	141
如何突破历史遗留问题的束缚·····	141
处事以义，待人以礼·····	142
山雨欲来风满楼·····	143
不要轻易许诺·····	144
勿忘国耻·····	144
世界五百强，经营者的目标·····	145

经营管理相得益彰·····	146
保全自己和完成任务的关系·····	147
培养团队精神·····	148
纤夫和破旧的船·····	149
培育服务精神·····	150
谨防过分自信·····	150
逆境可以使组织优化·····	151
立业之本在于勤·····	152
IBM 过程质量管理的启示·····	153
关于人力资源规划的思考·····	154
毅力 + 士气 + 实力 = 成功·····	154
经济全球化和人才本地化的趋势·····	155
只要肯做牛，就会有田耕·····	156
关于服务的思索·····	157
只能靠我们自己·····	158
企业经营谋略·····	158
苦心与实干是立身之本·····	159
信誉源于点滴积累·····	160
面对现实的勇气·····	161
王安公司失败启示录·····	162
静思未来·····	163
有感利润与人才·····	163
放权与监控·····	164
读书随笔·····	165
召开监工会议的紧迫性·····	166
借鉴不战而屈人之兵·····	166
兼听不厌，决策无怨·····	167
同心同德，求同存异·····	168
构筑良好的外部关系·····	168

潜居抱道，以待其时·····	169
礼之用和为贵·····	170
概念与务实·····	170
诤言、深思、决心·····	171
把握今天·····	172
实干是秘鲁铁矿的唯一出路·····	173
感觉、记忆、经验·····	174
忧患意识·····	175
以史为鉴，把握未来·····	176
承前启后·····	177
养成学习的习惯·····	178
关于市场开发的认识·····	179
战略、管理、任务·····	180
博学、多思、慎行·····	181
卸任忆往昔·····	182
真情告别秘鲁同事·····	183

记忆篇

走近孤寂人群·····	187
天涯共此时·····	188
纤夫的心·····	189
1999 年秘鲁铁矿调研工作回顾·····	191
重温记忆·····	193
走出和工会打交道的误区·····	196
二锅头的妙用·····	200
善用法律·····	201
有效沟通的价值·····	205
两难抉择·····	207

反探亲的记忆·····	208
铭心的感激·····	209

思考篇

境外企业经营的生命线·····	215
浅析中国铁矿石的供应战略·····	223
关于实施“走出去战略”“资源战略”的思考·····	227
投资境外资源项目应该注意的问题·····	229
它山之石,可以攻玉·····	234
关于资源国际化战略的思考·····	237
积淀知识,升华理念·····	244
优进优出·····	245
“一带一路”战略下企业“走出去”的风险防范·····	246
后记·····	249



GONGZUO PIAN

工作篇



