

ROUTE TO MANAGE

大道相通

高果管理文集

高果
著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

大道相通

——乔梁管理文集



中国经济出版社
www.economyph.com

图书在版编目 (CIP) 数据

大道相通: 乔梁管理文集/乔梁 著. —北京: 中国经济出版社, 2008. 5

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8526 - 1

I. 大… II. 乔… III. 企业管理—文集 IV. F270 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 039550 号

出版发行: 中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

封面题字: 谭悦新

封面设计: 李大光 谭雄军

封面摄影: 阎 实

扉页签名: 苏 适

责任编辑: 郑 潇

责任校对: 悦 晴 悦 清

经 销: 各地新华书店

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印张: 14.5 字数: 120 千字

版 次: 2008 年 5 月第 1 版

印次: 2008 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8526 - 1/F · 7518

定 价: 55.00 元

版权所有 翻印必究

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507

68341876 68341879 68353624

企业管理的积极探索

——《乔梁管理文集》序

我认识乔梁同志已 20 年了。1988 ~ 1990 年我和乔梁都在国家信息中心工作，曾共同对一些经济问题进行过研究。当时乔梁即对企业管理问题表现出浓厚的兴趣。他与人合写的《国营大中型企业活力不足的原因分析》和主持的研究报告《国营小企业拍卖问题》，均抓住了当时国企改革中的症结所在，进行了大胆地、实事求是地分析，并提出了改革的对策建议，表现出了敏锐的观察力和独立思考能力。在日本学成归国后，乔梁的工作岗位在组织的安排下几经转换，从国家计委工业司汽车处再次出国学习，在德国西门子公司从事过一年半的研究，回国后到能源企业与汽车企业从事企业管理，其间既做过县委书记，也支援过边疆。这些阅历丰富了他的实践经验，扩展了知识结构，对他所热爱的管理理论，从宏观层面和微观层面都不断地进行了思考，并用文字把他对管理的理解和心得记录下来，形成了读者手中的这本管理文集。时间跨度虽久，但文字不长，立意高、视野宽、可读性强，字里行间闪烁着管理思想的火花。

概括这本文集的特点：

一是结合实际，对企业经营管理提出了一些真知灼见。包括如何开展战略规划，如何提高企业竞争力，如何创造品牌与名牌，如何搞好企业风险管理和员工培训等。

二是对一些行业管理进行了思考。包括如何进行绿色绩效考核，如何提高管理的信息化水平，如何进行财务透析，如何进行汽车行业的改组等，使之与微观的企业管理相衔接。

三是以汽车、能源行业及企业的基础管理为基本论述对象。作者对这两个行业比较熟悉，因此使他的管理论文针对性很强。虽然讲的是汽车、能源行业和企业共性的问题，但其阐发的管理理念、管理经验、管理技巧，对各个行业和企业都有适用性。特别是汽车行业作为一个竞争激烈的现代工业的代表性产业，对管理水平的要求相当高，稍有大意和闪失，就有被市场淘汰的危险。因此，作者从汽车行业的实际出发撰写的管理论文，可为其他行业企业改善管理提供参考。

在经济全球化不断深化的条件下，我国企业面临着改善经营管理以提高国际竞争力的紧迫任务。《乔梁管理文集》顺应这一要求出版，着实令人高兴，故而为序。

郑新立

2008年3月于万寿路甲15号院

※ 郑新立，中共中央政策研究室副主任，国务院哲学社会科学评议组副组长。

写在《乔梁管理文集》出版之时

乔梁博士之于我，亦师亦友。

我是在 2002 年初结识他的。彼时，他刚刚结束 3 年援藏生活返回北京，来到我所在的企业任职，成为我的“顶头上司”。自此至今的 6 年多时间里，透过无数次师生式的严肃话题探讨和朋友式的轻松促膝交流，我对他的了解日益加深，对他在企业工作之余、高尔夫运动之外仍潜心研究、笔耕不辍的崇敬佩服之心更是与日俱增。

大约 4 年半前，乔梁博士曾对我说，有感于多年来的不懈探索以及所思所得，准备把他在工作当中治学期间前后近 20 年完成的论文、报告、讲稿、随笔、心得等各种文稿分门别类、结集出版，总书名就定为《乔梁文集》。之所以这么做，既是对自己几十年来所奉行的“知行并举”哲学观在实际效果上的检验和总结，也是对自己当下及今后所追求的“精神自由、行动自主、价值自立”这一人生境界的注释和勉励。闻听此言，我深以为然，且心向往之。我以为，在他的不惑之年，有此想法并付诸实施，更表明了乔梁作为一个永远的学者、曾经的政府官员和目前的职业经理人对我们这个正处于转型期的社会所承担的一种责任、所做出的一份贡献。

时光荏苒，5 年岁月倏忽滑过。其间，我和他在政界、学界、商界的诸多朋友一样，欣然看到了《乔梁学位论文全集》、《乔梁汽车

文集》、《乔梁经济文集》的陆续问世，这当中所包含的几多忙碌、几多艰辛自不必赘言。如今，《乔梁管理文集》也即将付梓出版，我在为他感到高兴的同时，也深深地被他这种坚持不懈的执着精神所折服。

在这部管理文集中，收录了乔梁从大学时代至今的 28 篇文稿，可谓跨度久远，内容丰富，涉猎广泛。这些文稿，既反映了乔梁本人在不同地区不同部门不同岗位上管理思想的发展变化，也从一个侧面折射出了我们这个社会和时代的演进变迁。其中，既有他以莘莘学子的昂扬激情所作的演讲，又有他在河北河南两省挂职时的报告，还有他远赴西藏工作的心灵感受。更多的，则是近几年乔梁从企业高管层面和职业经理人视角对国有企业改革和发展所作的理性思考。一部管理文集细细读下来，不仅让我再一次真切触摸到了乔梁多姿多彩的职业生涯，也更让我理解和领悟了他那早已深入骨髓、溶入血液的“知行并举”的哲学观和“精神自由、行动自主、价值自立”的人生追求。

可以说，《乔梁管理文集》和他的前几部文集一样，都是《乔梁文集》不可或缺的重要组成部分。而这部管理文集的出版，则更进一步丰富和扩展了《乔梁文集》的内涵。

雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。站在奥运之年的门槛上，欣逢《乔梁管理文集》出版之时，我衷心地祝愿我们的乔梁博士在今后的人生征程上，越走越好，越走越精彩！

有感于怀，遂成斯言。

谨与乔梁博士及所有阅读本书的人共勉。

田 野

2008 年 2 月于京城通惠河畔

※ 田野，北京能源投资集团资产管理分公司总经理。

共和国新一代梁柱

——写在乔梁新作的前面

前不久接到一个大学同学的来电，无意中说起吉林大学经济系的老校友乔梁博士（乔梁本科读的是吉林大学经济系国民经济管理专业）又要出书了，钦佩、赞许之余生出许多感慨。不因为别的，在当今这个“一日千里”的飞速发展时代，还少有人还能坚持潜心做学问、更别说一个非专业做学问的人（尤其是位居大国企负责人岗位）居然能常年不断地坚持做学术研究、甚至做到能结集成册的程度。但细一回忆总结，仿佛吉林大学 77 - 82 级经济系毕业生里还真的出了不少“儒商”、“雅仕”，如青年经济学家韩志国、招商银行行长马蔚华、著名期货专家常青、非著名高尔夫职业教练王诚、著名电视制片人孙玉胜、国家计生委党组书记李斌、海通证券董事长王开国等，都不以所达之“行政职位”而自傲，而是以在学术上颇有建树而自得，这大约也是那个时代的学风所致吧。

说起吉林大学，不了解其历史的人大约会将其简单地视作“某（教育）部（直）属’重点大学”之一，其实吉林大学在新中国发展史上的地位还是很特殊的。吉林大学的前身是创建于 1946 年的东北行政学院，1948 年一度更名为东北财经管理干部学院，建国后直至 1958 年名为东北人民大学；从其成立的时间和在各个历史时期学校名称的演变上可以看出该校曾经是专门为解放区培养接收大员的，

后来的使命则是为新中国培养干部。老校长林枫进京后即任中央党校的首任校长。所以在“吉大人”身上一直有一种政治责任感和历史使命感。笔者是1981年秋季入学的，进校后受的第一次“训”就是“国家现在急需财经干部，你们今后毕业了都是要分配到各个中央机关工作的，所以切记：读书期间不许谈恋爱！”于是乎，在那几届的毕业生里果然出了一批“大秘书”，当然也少了很多“小情侣”。

仅就入学时间和入学时的年龄而言，乔梁在学长们的眼里属于“小字辈”，因为他是高中一毕业就考上了大学；而在上个世纪80年代初那，大学高年级学生里年龄大的已近30岁（其多属于70年代初期上山下乡的“知青”，到1980年以后入学的本科生里就再也见不到知青生了），在低年级里则不乏17、18岁的孩子，这种景观在后来的高校里就再也没出现了——相信今后也不会再现了。让我们这些当年的“小字辈”最为感动的是：学长们像兄长、师傅和老师一样对我们在生活上给予着照顾、在思想上进行着“启蒙”，无私地传授做学问和做人的道理。尤为可贵的是，这种跨系、跨专业、跨年级、跨年龄段的同窗情谊居然能够一直延续到20多年后的今天——大家都不约而同地称自己是“七舍”、“八舍”（即吉林大学北校区第七、第八学生宿舍楼）的。

初识乔梁是在1982年的冬天（估计大约是11月份，因为那时候东北的冬天来得早去得迟，最早在国庆节后不久就可能开始下雪，迟至“五一”前后可能还会下一场大雪）。一天中午，同宿舍的同学通知我下午去“文科楼”（即专供吉林大学政、史、哲、经、法等文科院系学生上课的地方，是一栋苏式风格的6层建筑，位于长春著名的“斯大林大街”西侧，东北面是吉林财贸学院，该学院80年代的毕业生里出了不少金融专家）为我班一个参加演讲比赛的同学捧场。该同学名叫杜笑岩，是黑龙江省鸡西市人，其外型即使在东北也算人高马大一类的。杜笑岩曾经热心诗歌和政治，大学毕业后如愿成为了新华社记者。1982年在国际政治上发生了一件大事：4~6月间，英

国特混舰队出兵马尔维纳斯群岛与阿根廷开战，结果是英国方面取胜；其后中英开始就香港问题举行谈判（关心历史和政治的读者都应该还记得“铁娘子”撒切尔夫人在首轮谈判结束后从人民大会堂出来时，因高跟鞋跟折断而在大会堂台阶上失足的典故）。在这种特定背景下的谈判，英国方面当然是自以为居有优势的，但英国人可能真的不知道那个时代中国人的心性。演讲比赛开始前，了解“内幕”的同学私下告诉我说杜笑岩的演讲内容极具煽动性，最可能出彩的语言有“假如英国特混舰队进入南中国海，我们的洲际导弹将对准伦敦”之类。为了制造演讲效果上的反差，杜笑岩特别要求把他上场的顺序排后，于是一个82级的新生就在他出场之前先上台了。当时我正在闭目养神（现在回想起来我在读大学期间好像一直有睡午觉的习惯，以至于经常睡过头而错过下午的课，真不知道后来是怎么混毕业的），猛听到一个非常有磁性（当然这是现在的回顾性总结，当时好像还不流行“磁性”这个词）的男高音响起——“真想让时光倒流几百年，让我带十万铁骑横渡英吉利海峡，荡平英伦三岛，为我中华民族绝此后顾之忧！”瞬间，掌声雷动！

接下来诸如“洲际导弹”之类的内容也都喷涌而出，令会场气氛达到高潮，以至于杜笑岩精心设计的“后发制人”计划被腰斩了……事后，从其他同学的嘴里知道了那个煽动家的名字叫乔梁。

那一年乔梁刚满18岁，真不知道一个18岁的孩子怎么能有如此豪迈的思维，相比之下20多年后《康熙王朝》里的歌词“我真的还想再活500年”就显得逊色和矫情多了；或许英雄气概最初都源自当事人的体形吧，至少在“冷兵器时代”应该是这样的。乔梁的体形就跟他的性格一样豪放。如果笔者说现在的乔梁居然比20多年前还要“苗条”，不知道所有结识他的朋友会不会惊讶得说不出话来？但记忆中20岁前后的乔梁的确比现在长得“横”：也就是说基本上是正面和侧面一般宽，走起路来更是“占地面积”极大：双脚分开、两臂横扫，有他经过的走廊基本无法容他人超越。尤其令人惊叹的是：如此

180 斤左右的体格居然丝毫不影响其在足球场上奔跑、发挥，整个人就像上足了发条的机器猫一样充满着活力。加之天生的红脸堂、卧蚕眉——你说对了，跟关公似的——如果晚出生 20 年，中国新生代里还不得又多了一个偶像。

遗憾的是，其后几年天下太平，仗是打不起来了，乔梁的“亲征”梦也只能破灭了，于是化悲痛为力量、化落寞为饭量，把全部身心投进治学当中。80 年代初“朦胧诗”在中国高校一度极其盛行，而吉林大学则是最大的根据地之一，诞生了徐敬亚、王小妮、吕贵品等著名诗人。在这种氛围之下，后生们无不趋之若鹜，就连笔者所在的经济系也曾有人闭门三日苦苦制造出“大海啊，你全是水！”这样的文字。当然，“朦胧诗”的兴起更多的是“意在诗外”，是那一代思想者对国家前途、民族命运的关心和思索；以乔梁为代表的更多的经济学学子则把更多的精力放在了振兴民族经济的思考中。也许是出身教师家庭的缘故，乔梁一直认为自己是当然的未来中国经济发展的准脊梁（用那个时候流行的说法，他这叫“不拿自己当外人”），于是苦读、勤思、常辩、多写。吉大文科各系的学生向以才思敏捷、文笔流畅而自豪，一些在多年以后担任了领导干部的师兄也常以起草发言稿不用秘书捉刀而得意，如深圳市前市委书记、现湖北省长李鸿忠，如东莞市委书记刘志庚等。

终于，乔梁也成为了大国企的负责人，他终于有机会把自己的“理论”在实践中予以验证了，据说验证得还很不错。也许是性情使然，“乔梁式”管理理论充满着人性、充满着活泼、也充满着智慧。比如他的企业发展需要“四‘人’帮”理论：高人指点、贵人相助、小人“提醒”、“情人”互动，就非常生动贴切，易懂易记；尤其是对“小人”的积极评价令其理论上了一个台阶、上了一个境界。

圈内人都知道乔梁的高尔夫打得好，一度打入 70 杆以内，这也是他引以自豪的副成果。曾经的上司曾培炎先生有一次非常惊讶地问：“小乔，听说你很会打高尔夫？会到什么程度了？”乔梁谦虚地回

答：“还好还好，刚够能为国争光的程度。”借用时下一句俏皮话，那份谦虚真的是“小母牛跨高压线——牛 X 带闪电”啊！

作为性情中人，乔梁在经营管理国企方面也充满着霸道——并且是有理论的霸道。有一次吉大校友“三乔”聚会，老乔是吉大中文系79级的乔世波、当年的校学生会主席、现任华润集团副总裁兼中国华源集团 CEO 和三九医药董事长，二乔是和我同班的女生乔卫、一位冷不丁看一眼感觉还可以二看三看之后居然越看越耐看的知性女子，小乔当然就是乔梁了。说到老乔，还真得格外介绍一下：老乔是那一代校友心目中无可争议的领袖，被“粉丝”们颂扬久了，也真的越来越像领袖了。当然他确也具备作为领袖的三大条件：一是高大魁梧、浓眉大眼（据好事者考证，其“大眼”相当于大眼明星赵薇的61.8%，作为男士那已经算是很大了，关键是炯炯有神）、一脸正气、不怒而威；二是说起话来才思如泉涌，名人逸事古今典故信口拈来，3小时内绝无重复，加之音质浑厚中气十足谈笑风生收放自如，令现场众人无不热血喷张如痴如醉；这第三呢就得单独一表了，乃跟“酒”有关，简单说就是老乔集“酒量、酒品、酒德、酒道”于一身。关于老乔的酒量那是无须赘言的，用古龙先生的说法，那就是“老乔的酒量有多大？没有人能知道，因为想知道的人在知道之前已经先醉倒了……”这酒品呢，据说同人品有关，老乔在酒桌上从不分人物之大小：无论是上级领导还是平级同事，无论是大老板还是小员工，无论是老同学还是新朋友，皆一视同仁、全都会照顾到。尤值得一提的是，这种“兼顾”绝不是“外交”礼节性的或官员“作秀”型的，完全是发自内心的诚恳；至于酒德方面可以一言而略过，那就是任何人同老乔喝酒没有喝“高”的，只有喝“好”的——老乔也劝酒，但通常是动之以情：20年不见难得一聚多喝一点不要紧吧……晓之以理：这酒是我个人之珍藏，仿佛专为此次欢聚而备，多少喝一点意思一下好不好……申之以义：我从来不灌谁的酒，这么好的酒是拿来品尝的不是用来糟蹋的，喝吐了就不好了，最后再来一杯

怎么样……所谓“酒道”一说不知是否另有标准释义，笔者说的是老乔对酒文化研究之深已臻出神入化之境，且不论对已有标准答案的诸如“酒的分类”、“酒与具”等纯知识性内容的讲解，单就“从‘先酒后言’看华润式民主”这一个题目就在三场酒局前后4个半小时的演绎中愣是一直没阐述完，至今还有数十位校友在期待着“下回分解”。

言归正传。话说那次“三乔聚会”，两位性情相同、人品相仿、酒量相近、口才相当的国企老总在菜上四道、酒过三巡之后展开了一场关于如何“弘扬国企”的高论，小乔酒壮人胆、语出惊人：对关于国企领导应该如何洁身自律方面作如此评说：“不多拿，不多占，最多（在吃早餐的时候）加个荷包蛋”，在关于防止国有资产流失、维护国家经济利益方面则坦然陈词：“善于‘偷’，敢于‘抢’，一心维护国和党”。一时间两人可谓棋逢对手、英雄相惜，最后连“交杯酒”都喝上了。

行笔至此，笔者突然想起似乎这么多年来在我们这个校友圈子里还没出现过几位被“拿下”的“贪官”，不知道这是不是也应归功于吉林大学一直以来所持的教育风格。记忆中，吉林大学高层对学生一是关爱有加（半夜时分打一个“陌生”电话就能让车队的值班司机赶来送某个学生去医院），二是无私栽培（想当年毕业生“进京”是不需要“走后门”的），三是包容理解：话说1983年元旦，部分学生因对七舍食堂的节日伙食安排有意见而“奋起”罢餐，进而罢课，据说一下子惊动了校领导，其首先询问“没绝食吧？”，当听说只是不吃本食堂的饭菜而已时就立即释然了，然后叮嘱各系的老师“年轻人血性大，偶尔发泄一下是可以理解的，别查是谁领的头，也别处分谁，等他们闹腾得差不多了再安抚一下，如果食堂确实有问题就把大家最有意见的同志调走，总得给学生一个台阶下吧。”于是乎，一场轰轰烈烈的“学潮”就这样“夭折”了。不知道现在的高校领导是不是还有这样的胸怀和涵养。

现在看来，乔梁的成功除了他个人的努力以外，时代造就了他，母校也成就了他。曾经一位高年级的师兄在他 19 岁那年写出这样的诗句：“在太平洋西岸，在亚洲的东方，在这古老的土地上——中国人，终于挺起了天安门紫红色的胸膛；中华民族，终于耸起了古长城钢铁般的脊梁……”

“大道相通”——随着时间的推移，当年的学子现在都已步入中年，终于成为共和国的梁柱了，让我们理直气壮地对他们予以厚望吧。

游念东

2008 年 1 月 15 日于上海 城建国际中心

※ 游念东，著名诗人。本文原稿的名称是《玩、并专业着——记乔梁师弟二三事》。

企业管理的积极探索

——《乔梁管理文集》序 郑新立 / 1

写在《乔梁管理文集》出版之时 田 野 / 3

共和国新一代梁柱

——写在乔梁新作的前面 游念东 / 5

我们与时代的互动 1982 年 11 月 / 1

国有大中型企业活力不足的原因分析 1987 年 2 月 / 2

国营小企业拍卖势在必行 1988 年 2 月 / 12

抓住机遇，强化管理 1992 年 6 月 / 21

迎接 21 世纪知识经济的挑战 1998 年 5 月 18 日 / 22

我国企业购并过程中的若干误区 2000 年 5 月 / 52

人往高处走

——谈谈西天取经的两点感受 2001 年 12 月 / 60

【 大道相通——乔梁管理文集 】

2001 BIPI 的财务透析	2002 年 5 月 / 64
进军会展业，为首都经济服务	2002 年 9 月 9 日 / 84
一言九鼎 一字千金 一马当先 ——谈十六报告从理论创新到实践创新的新主张	2002 年 9 月 / 86
搭建项目平台 深化项目前期 ——2003 年 BIPI 工作会议上的发言	2003 年 2 月 26 日 / 93
谈 BIPI 的多元化战略	2003 年 8 月 / 96
关于 KINERGY 的品牌竞争力	2003 年 11 月 3 日 / 99
关于京能集团机构设置的一点想法和建议	2004 年 12 月 9 日 / 101
致京能集团各位同仁的感谢信	2005 年 1 月 / 104
2005 鹰泰嘉年华的致辞	2005 年 01 月 29 日 / 106
拉长拉直汽车服务业链条 做精做响祥龙体系品牌 ——关于祥龙“十一五”发展规划的战略思考	2005 年 7 月 1 日 / 108
全面提升祥龙核心竞争力 ——谈谈祥龙资产的战略目标	2006 年 2 月 20 日 / 113
关于绿色绩效考核的几点思考 ——祥龙“十一五”人力资源规划的出发点	2006 年 12 月 / 116
关于祥龙体系培训的五个原则	2007 年 2 月 / 122
诚信战略是祥龙落实全面企业风险管理的基石	2007 年 3 月 / 126
科学发展在祥龙 ——看党的十六大以来，祥龙资产走过的历程	2007 年 10 月 31 日 / 129

祥龙管理模式初探	
——祥龙资产提升管理水平的实践与思考	2007 年 12 月 / 131
抓好三大转变 开创新的人力资源工作局面	
——2008 祥龙人力资源工作会议上的讲话提纲	2008 年 1 月 31 日 / 154
留有余地好	
——关于汽车企业未实现预期目标的思考	2008 年 2 月 28 日 / 157
新祥龙 IT 整合方略	2008 年 3 月 / 159
2008 年更是中国企业家的奥林匹克年	2008 年 4 月 / 168
How to make your in-land road cargo transportation safer and more effective with a higher profitability	May 16, 2008 , On 31st IRU World Congress Istanbul, Turkey / 171
附 录	/ 181
企业是什么?	/ 181
世界级公司五大标准: 什么才是真正的卓越	/ 185
顽石的启示	/ 188
满江红·岁月	/ 190
乔梁博士访谈录——经济之声《财富人生》	/ 192
“一小块儿希望钻石胜过整颗人造水晶” ——巴菲特 2008 年致股东信	/ 203
后 记	乔 梁 / 213