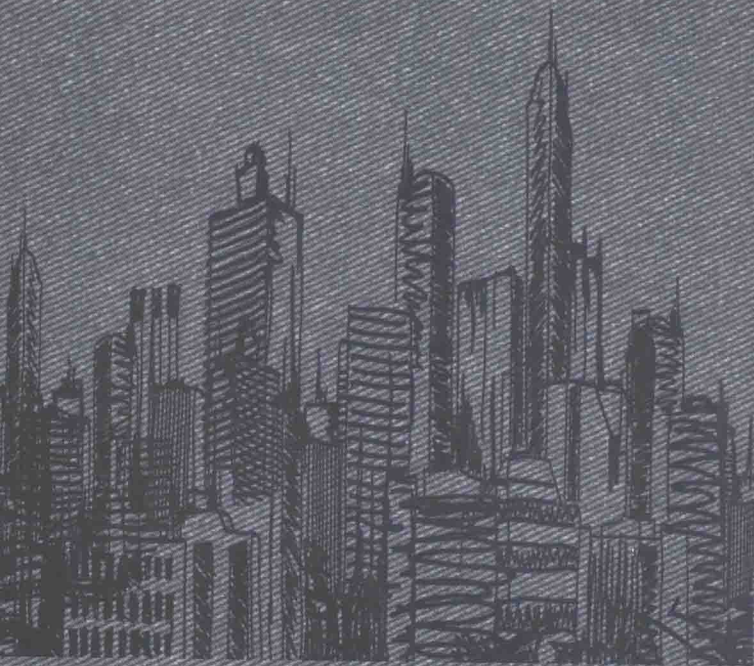


铁军八局

中国建筑龙头企业商道探寻

杨克明 于照文◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



铁军八局

中国建筑龙头企业商道探寻

杨克明 于照文◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

铁军八局：中国建筑龙头企业商道探寻 / 杨克明，于照文著. —北京：北京大学出版社，2013.8

ISBN 978-7-301-23128-9

I. ①铁… II. ①杨… ②于… III. ①建筑企业—企业文化—研究—中国
IV. ①F426.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第205206号

书 名：铁军八局——中国建筑龙头企业商道探寻

著作责任者：杨克明 于照文 著

策 划 编 辑：马兴欢

责 任 编 辑：薛纪雨

标 准 书 号：ISBN 978-7-301-23128-9 / F · 3732

出 版 发 行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区成府路205号 100871

网 址：<http://www.pup.cn> 新浪官方微博：@北京大学出版社

电 子 信 箱：tbcbooks@vip.163.com

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

印 刷 者：北京嘉业印刷厂

经 销 者：新华书店

787毫米×1092毫米 16开本 16印张 213千字

2013年8月第1版 2013年8月第1次印刷

定 价：49.00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 **电子信箱：**fd@pup.pku.edu.cn

如果有人问我什么是军人？我会说：军人意味着牺牲！

如果有人问我什么是真正的军人？我会说：真正的军人能够坚守使命、敢于争取胜利！

如果有人问我什么是伟大的军人？我会说：伟大的军人是即使牺牲了，他们的名字依然可以使敌人闻风丧胆！

中建八局（中国建筑第八工程局有限公司）就是由这样一群“军人”组成的“铁军”。在市场经济的大潮中，这支“铁军”奋勇搏击、屡创佳绩，当之无愧地成为中国建筑企业成功的代表。

我是一口气读完《铁军八局》这本书的。该书由杨克明博士和八局二公司原党委书记于照文同志合作撰写。全书共分3篇、15章、93节，语言流畅、文采飞扬、大气磅礴、扣人心弦，让人读后感慨万千、荡气回肠。书中八局人的故事，让我的思绪飞扬；八局人的艰辛和坚守，让我的心灵震撼；八局人的牺牲和奉献，让我的眼睛湿润；八局人的奋斗精神，让我振奋不已！

《铁军八局》一书的两位作者，真可谓是一对

强强联合的“黄金搭档”：一位来自外部，有着海尔的历练和丰富的咨询经验，一位来自内部，是一名老政工，有着10年的军旅生涯和30年的商界打拼经历；一位是管理咨询师，著书立说、传道授业，一位是“老兵书记”，思想独到、才华横溢；一位年轻，10多年锲而不舍地践行着他的“咨询梦”，一位年长，是八局30年的功勋人物。正是因为他们对八局的熟悉和热爱，才将本书庞大的架构和繁复的细节处理得恰到好处；正是因为他们的努力，才使得我们有幸欣赏到这部文化内涵丰富，案例故事详实，耐品味、耐解读，且具有现代管理理念的著作；正是因为他们出色的才华，才使得本书成为兼有报告文学和管理著作风格的精彩作品。

在我所接触过的为数不少的建筑企业中，中建八局的确名不虚传、有口皆碑。尤其值得一提的是，《铁军八局》这本书不仅告诉我们八局是怎么来的、八局做了些什么、八局为什么这样做，还告诉了我们八局是因为什么才做到这一切的！本书的写作形式不拘一格，情节内容环环相扣、可读性强，系统地给读者展示了一个个性张扬、魅力独特的八局，使我们愈发地敬重和钦佩。

如书中所言，八局的成功有着多方面的因素：薪火相传的领导班子、传承与创新的企业文化、以德经营的服务理念、高品质的管理、人才队伍的建设、“铁军”文化的形成与打造等。概括起来主要包括两个方面，即“军魂”和“商道”。“军魂”就是八局的铁军文化，源于他们的军人血统以及在30年创业过程中所展示出的忠诚、责任、拼搏、奉献的这种“精气神”！

众所周知，有企业就有文化，不同的企业有不同的文化，不同的文化造就不同的企业。企业文化就是企业的灵魂！铁军八局的成长经历证明，忠诚、责任、拼搏、奉献的铁军文化已经成为他们的灵魂，这是统领铁军八局全体员工意志的重要精神支柱，这是铁军八局战胜前进中各种困难和完成各项艰巨任务的重要武器，这是铁军八局增强凝聚力和创造力的重要途径，这是铁军八局持续、健康、快速发展的重要法宝。八局的铁军精神以及八局的铁军文化建设经验，对其他行

业和企业都有很好的借鉴意义。

党的十八大报告指出，文化是民族的血脉，是人民的精神家园。企业文化作为社会主义文化发展的重要组成部分，既是企业转型、升级、健康发展的精神支柱和动力源泉，更是需要企业不断传承的基因和血脉。衷心期盼铁军八局在十八大精神的指引下，进一步提高文化自觉、增强文化自信，进一步解放思想、更新观念，进一步抓住机遇、乘势而上，高举铁军文化的战旗，争取新的、更大的胜利！

是为序。

中国企业文化研究会常务副理事长 华锐

2013年7月2日

改革开放以来，我国经济持续稳定增长，国内生产总值由1978年的3645亿元增长到2012年的519322亿元，是1978年的142倍。与此同时，我国建筑业也得到了快速发展，建筑业总产值由1978年的138.2亿元增长到2012年的135303亿元，年平均增速在20%以上。正是在这个鼎盛时期，中国建设战线涌现出了一大批优秀的建筑领军企业，中建八局就是其中杰出的代表。

1983年原本不是一个什么特殊的年份，但是由于这一年有40万的基建工程兵部队一夜之间转为地方企业，并与走向市场经济的这一历史记忆联系在一起，所以就显得格外特别起来。自此，这个历史坐标点也成了中建八局应对新挑战、走向新辉煌的起点。

30年——10950个日日夜夜，中建八局为生存打拼，为责任付出，在发展中收获。30年间，八局创造了产值和利润分别增长1244倍和870倍的数字神话，近百项精品工程荣获国家建筑质量最高奖“鲁班奖”，260多项成果荣获国家及省部级科技进步奖。一个个经典工程，一座座金奖银杯，代表

着中建八局为经济社会发展、城乡面貌巨变做出的突出贡献，见证着中建八局半个甲子的发展和变迁。中建八局作为“兵转工”企业，在共和国建筑业的改革发展史上彰显了“八局现象”与“时代精神”。

“八局现象”值得关注，“八局案例”值得研究，“八局商道”值得探寻，“八局精神”值得发扬。

人们不禁要问，八局从组建到“优”，从“优”到“强”，最后形成“八局现象”，背后的原因到底是什么？我认为，原因就在于八局历届领导团队善于准确地把握方向、团结奋进，很好地处理了两大“关系”。

首先，八局人能辩证地处理好“传承、发展与创新”的关系。部队改编以后，他们自始至终坚持继承和弘扬部队的优良作风，敢打硬仗、能打硬仗、善打硬仗，被誉为“南征北战的铁军，重点建设的先锋”。同时，八局人善于把握时代脉搏、响应党的号召、瞄准国家政策、适应市场变化、贴近客户需求，从战略选择到战术实施、从经营理念到商业模式、从管理方法到实践探索，锐意改革，不断推陈出新。

其次，八局人能妥善地处理好“企业、行业和社会”的关系。他们深知企业既是一个经济组织，同时又是一个社会组织。作为企业既要追逐利润，但又不能唯利是图，否则就容易迷失方向、丢掉信仰，就会遗忘社会责任。从经商的角度看，有很多工程项目和社会工作不赚钱，甚至倒贴钱，一般企业都不愿做或没有能力做这样的工程。但八局在企业发展中，始终把创造社会效益和履行社会责任作为企业发展的第一要务，他们在支农扶贫、汶川救灾、玉树援建、海外护工撤侨等方面，只要国家有难、人民需要，就会义不容辞、雷厉风行、一马当先、不辱使命。

中建八局这样做，一方面源于部队传统、国企性质，另一方面源于企业的价值观。因为有什么样的企业价值观，就会有什么样的企业行为。就像上世纪80年代的默克制药，其生产的“美迪善”可以治疗河盲症，这本是一个巨大商机，但

默克公司却做了一个惊人的决定——免费赠药，造福上百万人。当时很多人不理解，但默克公司认为，他们的使命是“保存和改善生命”，这样做符合企业的价值观，而且他们相信——努力去作出贡献，回报随之而来。

“八局现象”也正体现在这里。“饮水思源，感恩回报”是八局人长期坚持的经商之道，这就像哲学上讲的“舍”和“得”、“有为”和“无为”的关系。八局人奉献社会、履行责任、勇于付出，不仅赢得了社会的信任和美誉，而且也赢得了更加广阔的发展平台和市场商机。

人们不禁又要问，什么是“八局精神”？我体会到的八局精神，就是八局全体职工伴随着改革开放投入到中国特色社会主义建设事业中，用建筑成就梦想的时代精神。

中建八局人，不怕艰难、奋发图强。他们顶严寒、冒酷暑，风餐露宿，披荆斩棘，不计名利，埋头苦干，用汗水和智慧为小家之福、大国之梦奠基筑宇，建造了一栋栋高楼和工厂，架起了一座座大桥，开通了一条条隧道，铺筑了一条条公路和高铁，充分展示了八局人的正能量，使八局在共和国的城乡建设史上留下了深深的足迹，也充分发扬和传承了这支铁军艰苦创业、勇于拼搏的奋斗精神。

中建八局人，立足自身力量，不断探索，在实践中攻坚克难。由建筑工程兵转为建筑大军曾是八局面对的严峻挑战，他们善于在实践中学习和磨炼，特别是在进军超高层建筑、特大型机场、文体场馆建设中，坚持改革、勇于创新，率先推行“项目法施工”和工程总承包管理，攻克了一系列高、新、尖技术难关，一大批科技与管理成果转化为现实生产力，有力地提升了企业核心竞争力，形成了独特的八局模式，走出了一条国有特大型企业的自主创新之路，锤炼了这支铁军开拓进取的创新精神。

八局精神锤炼了八局人的崇高品格，使八局在神州大地上树起了一座座行业丰碑，积累了一笔笔宝贵财富。30年来，中建八局践行着“中国建筑，品质重于泰山；过程精品，服务跨越五洲”的“建筑梦”。这个梦从规划设计到投标施

工，从主体结构到细部装饰，从竣工验收到交付使用，自始至终贯穿着八局精神的深刻内涵。

我之所以有上述几点体会，主要是因为我和八局有着不解之缘。一是我们曾是一条战线的战友，同为兵改工，心有相通；二是我到协会工作后常有机会去八局学习调研，受益匪浅；三是八局成功的经验和对行业的贡献激发了我的灵感。我坚信，中建八局是一个有信仰的企业、有精神的企业、有特色的企业、有成就的企业，将来更是一个灿烂辉煌、对社会有更多贡献的企业。

在这里我还要说明的是，本书主要撰写者——杨克明、于照文两位同志具有深厚的文字功底和独创思想，在本书的上篇，他们把八局30年的发展历程进行了概括梳理，波澜壮阔、跌宕起伏；在中篇，把八局的经典事件、先进人物进行了生动描绘，花团锦簇、精彩纷呈；在下篇，对八局的成功要素进行了点评，富于哲理、简约深邃。凡此种种，我认为这是一本值得向读者推荐的好书。

成绩只能代表过去，发展才是永恒追求。展望未来，困难与机遇同在，挑战与发展并存。衷心希望中建八局人能够始终坚持“品质保障，价值创造”的价值观，持续推进和全面实施“专业化、区域化、国际化、标准化和信息化”的企业发展战略，在新的历史时期以党的十八大精神为指导，以发展的眼光审时度势，以辩证的思维对待困难，以科学的方法应对危机，以优良的作风实干兴业，以创新的精神迎接挑战，志存高远、居安思危、抢抓机遇、励精图治，为全面建成小康社会，实现中华民族复兴这个伟大的“中国梦”，做出新的、更大的贡献。

中国建筑业协会副会长、秘书长

吴涛

2013年7月7日

由杨克明、于照文两位同志合作撰写的《铁军八局》一书，为我们系统地、生动地描绘了中建八局这支建筑铁军在改革开放的经济大潮中，艰苦奋斗、勇于拼搏、善于学习、不断进取的辉煌历程。

不仅在建筑行业，放眼整个市场，中建八局的发展历程都是一个传奇。从30年前初入市场时的被人“低看一眼”，到今天成为建筑行业的龙头和大家学习的榜样，本书引领着我们去探究其背后的“商道”所在。

八局的“商道”究竟是什么？

大道至简！在我看来，实干、诚信、精进、创新这些最朴素的道理，就是八局商道的精髓。

第一：实干。今天的市场上，不缺少梦想家、战略家、理论家，而是缺少脚踏实地干事的“实干家”。“实干”就是明代大儒王阳明讲的“知行合一”，想到做到、说到做到。说起来容易做起来难，没有恒心毅力、没有吃苦的精神、没有实干的领导带头、没有实干的文化氛围、没有实干的文化传统，“实干”是很难“落到实处”的。

八局是一家实干的企业。八局带有强烈的军人

特质，执行力强、行动力强。一方面，八局有着求新求变、科技领先的发展观，客户至上的服务观，质量第一的品质观，诚实守信的合作观，团队合作的协作观，从零开始的业绩观，敬业精神加创造性劳动的人才观，廉洁、俭朴、遵纪守法的自律观；更重要的是，八局能将这些价值观落实在行动中。八局“铁军”的称号，八局“召之即来、来之能战、战之能胜”的传统，八局“令行禁止、使命必达”的作风，八局在很多挑战性项目、大项目中表现出来的精神斗志，无不体现出这支队伍的“实干”作风。铁军精神首先是一种“实干精神”。

第二：诚信。现在社会，“精”的人太多了，为了多赚钱，往牛奶里加三聚氰胺，往调料里加苏丹红，往饲料里加瘦肉精，广告词写成“忽悠”词，这种例子不胜枚举。

八局以德经营、以信为本。八局不投机取巧、不偷工减料、不要心眼、实实在在。他们一旦承诺的事，必定付诸实践；他们一旦定下的项目，即便吃亏，也一定要做好。为此，八局赢得了业主的赞誉，赢得了社会的好感，赢得了民众的信任，赢得了知名度、信誉度、美誉度甚至忠诚度，这才有了今天的八局。

第三：精进。精进即时刻努力，向善、向上。有句话说，要想有“作为”，先要想“成为”——想成为什么样的人，想成为什么样的企业。《管子》云：“执一不失，能君万物。” 精进之人不庸，精进之企不殆。

八局有上进心。八局有梦想、有目标，有成就一番伟业的雄心壮志。八局从创业之初，就不想偏安一隅、小富即安，以济南为大本营，南征北战、四面突围，后来为了更大的发展，力排众议，把总部搬迁到大上海，创造了很多“行业第一”、“中国第一”，乃至“世界第一”。八局的发展雄心、大事业情怀，可见一斑。

第四：创新。创新则兴、守旧则亡，这句话是真理。这些年，在我们身边，有多少不能创新、跟不上时代发展或跟不上竞争对手发展的企业退步、破产甚至倒闭。时代、环境、政策、市场、客户需求、竞争对手等，一切都在变化，如果

不能像松下幸之助说的“下雨打伞”、以变应变，墨守成规、固步自封是不可能做强、做大的。优秀的企业每天都是新的。

部队是八局的基础，创新是八局的灵魂。30年来，在发展战略、商业模式、组织架构、管理体系、人才培养、制度设计、科技创新等方面，八局无不在持续的变革中求新。八局铁军是一支能与时代同步并不断创新的铁军！

本书为在商海中渴望有所建树的企业讲述了一个“成功的、公开的秘密”。相信读者也会从中感悟到什么是成功的“DNA”，什么是真正的“商道”。

谨以此序向八局和两位作者表示敬意！

青岛大学国际商学院副院长、教授

徐会奇

2013年7月9日

“铁军风采”和“八局现象”

俄国著名作家列夫·托尔斯泰说过这样一句话：“幸福的家庭都是相似的，不幸的家庭各有各的不幸。”在考察了中国许多知名企业，和对中建八局的长时间研究之后，我们却可以这样说：失败的企业都是相似的，而成功的企业各有各的成功之道。

中建八局能取得今天的成就，确实有它独特的成功之道。

他们曾经是兵，是身着戎装、南征北战的基建工程兵。

他们现在像兵，在项目中实行准军事化管理，木方料具码得齐整整，被子叠成豆腐块儿，出早操、唱军歌、令行禁止、使命必达，驰骋大江南北、名扬五湖四海，被称为建筑“铁军”。

八局铁军

意志如钢

大漠高原
筑就辉煌
建筑艺术的殿堂里
有我们价值创造的荣光
追求卓越的历程中
有我们品质保障的华章

八局铁军
胸怀宽广
南征北战
五洲激荡
万千广厦的篇章里
有我们激情如火的畅想
秀美山川的画卷中
有我们豪迈如歌的奔放

铁军铁军铁军
薪火相传奋发图强
铁军铁军铁军
坚守使命放飞梦想
我们是中国建筑的中坚力量
我们是祖国建设的钢铁脊梁

聆听这首八局的《铁军之歌》，心中油然升起一股豪迈之情。

我们羡慕八局人。广阔天地中，他们用心血和汗水浇铸起座座大厦；国家有难时，他们挺身而出、抢险救灾、雪中送炭。诗人歌德将建筑称为“凝固的音乐”，八局人为中国乃至全世界谱写了无数的华美乐章。

有人说，有意义的人生就是：要么自己做了一项伟大的事业，要么参与了一项伟大的事业。八局人都在参与着一项伟大的事业，他们的人生是幸运而有意义的，他们用自己的双手和智慧为这个世界留下了很多美丽的印迹。

当我们置身于错落有致、鳞次栉比的城市楼宇中，欣赏着一座座风格迥异、流光溢彩的建筑时，几乎目所能及的每一个地方，都能找到八局人用钢铁臂膀建起的雄伟建筑。那直入云霄的高楼、气势恢宏的场馆、纵横交错的城市高架……八局人用昂扬的士气、精湛的技艺、艰辛的劳动、神圣的使命，在这丰富而生动的城市立体画卷中彰显了磅礴与大气，书写了一个个经典与传奇。

我们钦佩八局人。他们风餐露宿、四海为家、妻儿疏问、聚少离多；他们远离自己的住所，与钢筋水泥为伍；他们生活在城市的腹地，与娱乐无干。有句顺口溜对建筑人的工作状态描述得特别贴切：“盖的是楼房，住的是板房，吃的是食堂，当的是和尚。”

多少个夜晚，他们伴着工地的机器轰鸣声入睡；浇筑混凝土时，他们在现场一站就是一个通宵；他们喜欢漂亮的衣服，然而却没有穿上的机会；他们渴望都市的繁华，然而却只能用埋头苦干来战胜这种内心的渴望。

我们尊敬八局人。他们军人秉性、雷厉风行、风清气正、鞠躬尽瘁；他们为业主承担，为社会奉献，为国家分忧解难；他们身上有太多的事迹、太多的精彩，或温情脉脉、或荡气回肠、或大美无色、或大爱无言。在本书采访、查阅资料及撰写的过程中，我们的心一直被八局人震撼着、感动着。

在改革开放的30年里，在中国的建筑市场上，八局人不断地书写着属于自己的辉煌。

2012年，1800多亿元的合同额，900多亿元的产值，八局光辉的业绩足以让同行羡慕和钦佩，也足以让八局人感到自豪和骄傲。

在房屋建筑领域，八局先后参与了上海、天津、广州、济南、合肥、郑州、

银川、大连、厦门、青岛、烟台等10多个城市的第一高楼建设，是中国承担200米以上超高层项目最多的建筑施工企业之一。

全国的大型干线机场航站楼（4E级），八局参与建设了29个，其中，京、沪、穗、昆四大门户机场，八局参与建设了3个。

全国6万座以上的大型体育场目前共有8座，八局承建了6座；3万座以上的体育场馆，八局承建了52座；大型国际会展中心，八局承建了34座。

八局承建的三级甲等医院60多个，五星级酒店70多个。

在铁路、公路、轨道交通建设领域，八局参与建设了哈大、石武、沪杭、长吉、南京南站等10多条高铁正线、站房工程；沪杭、沪宁、淮江、连徐、宁乌等10多条高速公路；北京、上海、广州、南京、重庆、大连、宁波等地20余条地铁线路和车站与区间工程。

在环保水务领域，八局承建了国内30多个城市的水处理工程，其中，八局承建的污水处理蛋形消化池达到17个，占国内所建同类工程总数的一半以上。

在石油化工领域，八局先后承建了南京烷基苯厂、金陵石化、扬子石化、营口储油等大型石化项目。

在钢结构施工领域，八局拥有亚洲最先进的钢结构生产线，年加工能力超过20万吨，承担了国内外一大批高层项目以及风力发电工程的钢结构制作与安装。

在海外市场，八局同样战绩骄人：

在阿尔及利亚，八局承建了喜来登大饭店、布迈丁国际机场等系列工程；

在利比亚，八局承建了六百余万平方米的班加西2万套住宅项目；

在迪拜，八局参建了举世闻名的棕榈岛；

在埃塞俄比亚，八局承建了中国最大的经援项目——非盟会议中心；

在毛里求斯，八局承建了该国最大的拉姆古兰国际机场；

.....