

蔡 毅 著

GENGXIN ZHUHUN

耕心 铸魂

——企业科学发展的思考与实践

航空工业出版社

内 容 提 要

知识经济时代背景下企业管理的内核在哪里？社会变迁、经济转型背景下企业领导人如何看待、思考企业发展的各种问题？本书通过对中航工业西航改革、发展、提升、突破的所思、所想、所行、所为进行系统总结，给读者展现了当代中国企业走向持续发展、和谐发展、科学发展的生动画卷，值得广大企业管理者阅读借鉴。

图书在版编目 (C I P) 数据

耕心铸魂：企业科学发展的思考与实践 / 蔡毅著. —北京：
航空工业出版社，2010. 4

ISBN 978 - 7 - 80243 - 484 - 4

I. 耕… II. 蔡… III. 企业管理 - 研究 - 中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 059635 号

耕心铸魂

Gengxin Zhuhun

航空工业出版社出版发行

(北京市安定门外小关东里 14 号 100029)

发行部电话：010 - 64815615 010 - 64978486

北京凯达印务有限公司印刷

全国各地新华书店经售

2010 年 4 月第 1 版

2010 年 4 月第 1 次印刷

开本：710 × 1000 1/16 印张：22.5 插页：8 字数：320 千字

印数：1—5500

定价：58.00 元

企业变革与科学发展的华丽协奏

中国企业如何有效转型突破、实现持续发展？新形势下，中国企业如何顺应内外部环境的剧烈变化，成功实现盈利模式的转变？当代中国企业家应该如何审视企业的发展，引领企业不断向前？知识经济时代背景下企业管理的内核在哪里？社会变迁、经济转型背景下企业领导人如何看待、思考企业发展的各种问题？

中航工业西航董事长蔡毅先生所著的《耕心铸魂——企业科学发展的思考与实践》，通过对西航改革、发展、提升、突破的所思、所想、所行、所为的系统总结，给我们展现了当代中国企业，尤其是国有企业走向持续发展、和谐发展、科学发展的生动画卷。

既是企业家，又是变革者；既是理论家，又是管理思想的探索者。多重角色的视野，既体现了企业经营管理的系统脉络，又展现了对于企业发展深层次问题的思考。简而言之，知识型领导干部在引领我国企业发展中的感性和理性的力量、思考和行动的魅力，在本书中得到了充分的展现。

视角、视线、视野——铸就当代中国企业的科学发展

“没有文化力量源泉的企业会缺少持久发展的动力，注定不会长期成功”，这是本书的重要视角。本书系统地阐述和提炼了西航在推进“耕心工程”中的思考和实践。这种视角就是如何以人为本，推进以“文”化人的铸魂工程。

“文化变革的目标非人格的巨变，而是一种有利于企业各主要方面发展、可延续下去的行为模式的变革”，“用超常的智慧寻找中国经济转型发展之路，寻找企业转型发展之路”，这是本

书的视线和高度。为此，本书在阐述西航推进“耕心工程”的诸多思考时，既涉及我国国有企业的改革历程，也涉及企业践行科学发展观的理解和行动纲领，还有对有关管理理论的思考和心得。

“利益相关者价值最大化要求企业一是将为股东创造价值作为企业存在和发展的基本目标；二是要以一流的产品和服务满足和超越客户的期望，与客户共同创造价值，实现共赢；三是要为员工的成长和价值提升创造机会，实现企业和员工价值的和谐一致；四是要形成企业利益均衡机制，协调好所有者、企业员工以及利益相关者之间的利益关系，以保持企业的持续发展；五是将回报社会作为义不容辞的责任，要为社会进步和文明发展作出贡献”。书中以宏大的视野阐述了我国企业科学发展的目标和方向。

信心、信念、信仰——舞动中国企业变革的乐章

对于中国企业来说有一个重要的问题，就是企业提升、转型、变革的目标定位及内在驱动力的问题。企业变革是对企业基本认识的革新。企业基本认识表现为企业领导人的理念、价值观、思考方式，员工的观念、共识、心智模式等。这些无形的东西，对企业的经营发展、运行体系的设计和运作发挥着潜在的、持久的基础性作用，在很多时候形成了企业内思考问题的基本逻辑。

纵览全书，有效推动企业变革成为一条隐含的主线，书中对于企业变革的理解和认识既有理论高度，也有实践基础——“以变革为主建立核心竞争力平台”、“不断地‘变’正是我们应该具有的最重要的管理意识”、“唯有‘企业转型’，才能使企业有旺盛的生命力，在应对金融危机挑战中把握发展机遇，实现改革发展的新突破”。

变革是对原有体系、模式的打破，是对群体心智模式的革新，

变革的历程从来不会一帆风顺，因此推动变革需要信心，信心是一种被点燃的激情。“既然世界上唯一不变的事情就是变化，我们为什么不抓紧一切时光去‘求快、求变、求新’呢”？

变革还需要企业家的信念，信念是一种对于企业发展内在规律认识的升华。“企业要发展必须要抓住机遇，要主动谋求变化，主动创造机遇，要以企业内部的变化拉动企业发展，而且自身的变数要大于环境的变数”。

信仰是企业家克服困难、忘我前行、推动变革的核心保障。“企业已经决定的事情，必须坚持认真第一，全心全意把事情做好。任何人都不得以任何理由提出异议。一切部门利益、团队利益、个人利益在企业整体利益面前微不足道”。信仰源于强烈的社会责任，源于对企业运行规律的追求，源于对人性的尊重。

对于变革的信心、信念、信仰支撑着西航的突破、提升。

思考、思维、思想——托起中国新一代企业家的精神内核

对于企业运行规律的把握，是一个系统的思考过程，也是企业家的“必修课”。“在市场情况很好的时候，企业经营管理水平的差距是赚钱的‘多与少’；而面对巨大的金融动荡时，经营管理水平的差距足以导致企业的‘生与死’”，“企业之间的竞争不再只是产品、技术、市场、人才的竞争，而更是商业模式的竞争”。这些都体现了当代知识型企业领导人思考的力量。

对于企业未来的发展，管理思维的突破，形成独一无二、无法模仿的管理思维，核心在于企业家。本书充分体现了经济转型期企业的发展思维。“管理职业化和企业商品化是未来企业转型发展的前进方向”，“企业的价值要通过一系列有联系的价值活动来实现，即必须建立和管理好企业价值链”。

基于系统的思考，确立企业家的思维，必然会升华到企业管理的思想。“由老‘三位一体’（资本、管理、技术）向新‘三

位一体’（品牌价值的塑造、商业模式创新、集成网络的构建）转型升级”，“商业模式是企业决胜未来的重要筹码，在企业竞争日趋激烈的今天，商业模式的创新已成为21世纪企业与企业之间最大的竞争，商业模式的控制已成为企业做长做久最好的安全带”。这些闪耀着智慧光芒的管理体悟，必将成为我国企业走向科学发展的利器。

时代赋予了当代中国企业家承前启后、开创未来的历史使命，本书是对这种使命的积极回应。面对未来，企业不仅仅是利润的实体，更应该是一个精神的载体，知识型管理者将是引领潮流的弄潮儿！

祝波善

上海天强管理咨询公司总经理

祝波善：上海天强管理咨询公司创始人、总经理、首席咨询师，国内知名国资改革专家，上海咨询业协会副会长。长期潜心于国有企业改革与发展的理论探索和咨询实践，对国资政策、国有企业改革动向及管理运营有深入的研究，多次接受国资委、国家建设部、上海市国资委及诸多地市级政府部门委托进行国企改革相关的政策研究，是国企改革研究与咨询实践的代表人物。

第一章 思想星空

3 论企业价值最大化

16 致庸求和 “和” 必制胜

24 使命与梦想

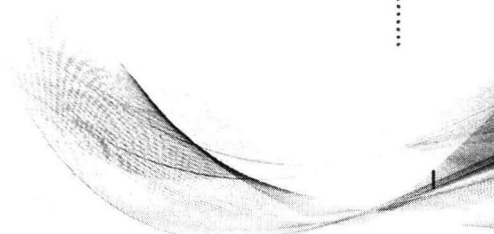
40 危机时期的企业策略

第二章 文化铸魂

63 文化力 领导力 创新力

70 软实力

83 文化的力量



第三章 管理经纬

99 西方管理理论及其发展趋势

118 管理到底干什么

127 推进综合平衡计分卡

第四章 改革协奏

143 再次审视执行力

161 质量管理

169 顺时应势 科学理财

185 赋予“三老四严”新的生命力

193 打造思想库 智慧源 加油站



第五章 科学发展

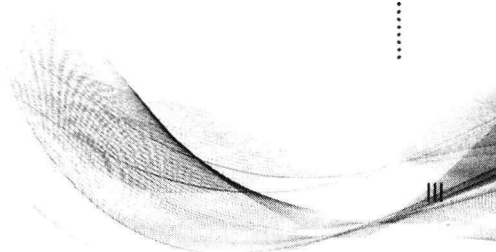
- 209 结合实际 创新求变
- 218 科学发展的西航实践
- 229 推进企业价值模式八大转变

第六章 深晴闪耀

- 249 “秦岭”研制不畏难 同心共铸喜梦圆
- 254 牢记神圣使命 振兴航空动力
- 262 魂牵梦萦中国“心”

第七章 青春寄语

- 269 寄语新入职员工



附录 媒体访谈

293 耕心铸魂 科学发展

——答《企业文化纵横》记者问

307 西航强力打造航空动力平台

——答《中国改革报》记者问

311 阐释“耕心文化”

——答《企业管理》记者问

325 精益管理成就西航

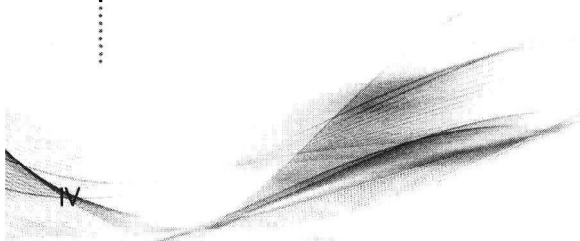
——《中国航空报》记者专访

333 创新发展的领跑者

——《中国企业报》记者专访

337 蔡毅的三年和他的三个情结

——《企业文化纵横》记者专访



第一章 思想星空

- ◎ 论企业价值最大化
- ◎ 致庸求和 “和”必制胜
- ◎ 使命与梦想
- ◎ 危机时期的企业策略

论企业价值最大化

2007年10月22日

作者心语：

利益相关者价值最大化对企业有五点要求：一是将为股东创造价值作为企业存在和发展的基本目标；二是与客户共同创造价值，实现共赢；三是为员工成长和价值的提升创造机会；四是要形成企业利益均衡机制；五是将回报社会作为义不容辞的责任。

一、企业价值的根本是对社会的贡献

纵观近半个多世纪的企业发展过程，随着企业所处环境的不断变化，企业的价值取向和衡量标准亦随之发生变化。作为社会资源的一种组织形式，企业价值最终体现在对社会的贡献上。

（一）企业经济价值≠企业价值

从经济价值取向模式来看，企业价值主要以追求利润最大化和股东财富最大化为目标。追求利润最大化使得出资人（股东）将利润和产生利润的载体即企业的资产和净资产作为重心，容易导致企业侧重短期行为，忽视技术研究、产品开发、人力资源开发等方面，不利于企业的长期健康发展。在非充分有效的市场中，股东财富最大化在很大程度上不属于管理者的可控范围，股东财富最大化无法成为一个公正的标准和统一衡量的客观尺度，而且有损公司管理者

考核作用的发挥。比如，在上市公司中，很多管理者为了谋求股票投资者的好感，提升股票价格，可能会实施不利于公司长远发展的管理行为，发布错误或失真信息。这种例子，在中国证券市场上比比皆是。

显而易见，仅从追求利润、股东的经济利益等经济价值的角度来定义企业价值具有相当的片面性。诚然，企业是一个经济实体和经营共同体，其价值观中必定包含十分明确的“盈利”这一经济价值取向和行为准则。但这绝不意味着优秀企业在经济价值取向上是一种单纯的谋利组织，也绝不意味着企业的全部经营管理在于谋取利润最大化。

管理大师德鲁克说：“企业的目的在于企业之外。”近年来相继发生的企业丑闻，许多“昨日英雄，今日狗熊”的事例不断出现，也让我们不得不纠正过分以财务信息为中心的企业价值判断标准。

应该说企业是多边契约关系的总和，在实现经济价值的过程中会受到越来越多的驱动因素的影响，自然会出现企业利益相关者群体。企业利益相关者包括股东、债权人、经营层、政府、一般员工，包括各方面客户等。这个群体由于都有自身的利益，因此共同构成企业的利益制衡机制。于是，追求利益相关者价值最大化就成为了企业的目标。

利益相关者价值最大化要求企业一是将为股东创造价值作为企业存在和发展的基本目标；二是要以一流的产品和服务满足和超越客户的期望，与客户共同创造价值，实现共赢；三是要为员工成长和价值的提升创造机会，实现企业和员工价值的和谐一致；四是要形成企业利益均衡机制，协调好所有者、企业员工以及利益相关者之间的利益关系，以保持企业的持续发展；五是将回报社会作为义不容辞的责任，为社会的进步和文明发展作出贡献。

现在，我们已经可以看出，企业价值的评判标准已从社会的角度重新定义，即以经济增加值财务管理指标（EVA）及基于其上的管理体系来评判。

EVA 考虑了企业投入的所有资本（包括权益资本）的成本，是

对企业创造的新财富的价值衡量，增加值的多少体现企业为社会创造的新财富的实际水平，同时也是企业股东、债权人、经营者、政府、员工等利益相关者的利益源泉。

（二）利益相关者价值取向，需要企业关注社会责任

企业的各种活动都离不开道德价值的评判。企业的社会责任要求企业或组织在赚取利润的同时必须主动承担对环境、社会和利益相关者的责任。

企业经济利益与社会责任相统一的现代企业管理的社会综合价值体系是对传统理性管理单纯利润价值体系的扬弃，是对经济主义管理理念的超越。这是知识经济时代企业管理的高境界追求，是一种必须不断追求的目标选择。追求企业利润和社会责任双重目标的统一，是 21 世纪企业管理的基本趋势，它是一种全新的理念，其主要内涵包括：

- （1）对资源利用、生态平衡、环境保护、安全、社会经济的可持续发展承担责任；
- （2）对消费者的直接利益和间接利益承担责任；
- （3）对员工的安全、身心健康和全面发展承担责任；
- （4）对投资者应有的收益承担责任。

（三）企业重视和承担社会责任的意义

1. 企业主动承担社会责任可以使自己更有竞争力

今天，无论是本土企业之间还是国外企业之间的竞争已不再仅仅停留于单纯的产品、价格、渠道、促销等方面，还包括品牌、公关、社会影响力等在内的全方位的较量。企业如果能通过承担社会责任，将保护和促进社会发展作为一项经营战略，便是对政府和相关机构在管理社会公共事务上的支持，将有利于拉近自己与公众的

距离，也就能最大限度争取到他们对自己经营上的支持，帮助企业树立起良好的社会形象和品牌形象。可以说，企业通过主动承担社会责任，可以将其变成一种对企业品牌、企业信誉以及企业社会形象的投资。

比如 GE 公司在 2005 年召开新闻发布会时高调宣布，今后将在绿色科技研发方面增加一倍的支出，以此支持全球环保事业，其目的是为了突出 GE 公司是一家负责任的绿色环保公司。GE 公司的 CEO 杰夫·伊梅尔特并不讳言：“我们这样做是为了挣钱。”再比如 BP 公司，其在中国市场长期以来取得的商业成功，与坚持“承担社会责任”是分不开的，它的宣传口号“一直致力于在中国的长期发展，并对中国的能源安全作出贡献”向公众表达了“扎根中国”、“服务中国”的诉求，目的在于拉近与中国消费者的距离，让大家对其产生好感，从而促进销售。

2. 有利于突破贸易壁垒和市场障碍

近年来，随着国内市场竞争的加剧，我国许多企业对外贸的依赖越来越大，一些企业甚至采取“内销亏损，外销补贴”的策略，使企业勉强生存下来。然而，一个必须重视的问题是，我们正日益遭遇进口国家利用社会责任标准设置的诸如环保、维护劳工权益等贸易壁垒和市场障碍。重视劳动者权利、提高环保标准是大势所趋。从营销的角度讲，主动承担社会责任，不仅能让我们获得一张进入国际市场的通行证，巧妙突破种种贸易壁垒和市场障碍，而且对于快速提升企业品牌形象，进入和拓宽国际市场都能起到非常重要的作用。

3. 有利于促进企业稳定发展

企业只有均衡好各方的利益，和各方建立起合作、和谐、共赢的发展关系，才能兴旺发达、长治久安。要充分认识到企业与利益相关者还有一些非契约性的关系（比如保护环境、维护员工利益等）。这些关系虽然不像契约关系那样刚性，但常常会对企业经营产生影响，有时甚至可以决定企业的生死。为什么我国很多企业，特别是民营企业原本有很好的发展势头，可是一旦爆发危机后，就会“四

面楚歌”，“墙倒众人推”，而日韩一些企业遇到同样的问题，包括员工、合作伙伴、政府等都能自发组织起来帮助企业渡过难关？这里面一个很大的原因就是，前者对于社会责任的理解不足，后者虽然也唯利是图，但懂得分配和调和。

二、对中国一航价值理念的认识

航空工业是集众多高新科技于一体的国家战略性产业，关系国家主权和国防大业，是一个国家工业基础水平的标志，是一个国家科学技术的集大成者，被誉为“现代工业文明之花”。正是基于此，航空工业是一个国家工业经济竞争力的典型代表，是助推国家经济竞争力提升的巨大需求引力。中国一航^①要跻身世界航空工业强者之林，为中华民族的崛起作出最大的贡献，必须在树立和坚持正确的价值观的基础上实现企业价值的最大化。

（一）以满足国家防务为基础的战略价值最大化

中国一航的战略价值主要体现在它对国家军事实力的价值贡献和对国家工业经济竞争力的价值贡献上。

利底亚国王克里沙斯向雅典政治家梭伦夸耀他的财富时，梭伦说得好：“陛下，这些财富并没有主人，它在未来只能属于强者所有。”此言昭示了没有国家的安全，这个国家的财富随时都有可能易主，昭示了抵御外敌的重要意义。欧美早期资本主义发展所需的原始资本都是建立在本国和亚非人民的血汗和累累白骨之上的；日本的近代崛起是通过掠夺清政府甲午战争失败后2亿两白银的战争赔款，才完成了资本的原始积累。由此可见，国防工业对国家安全、军事实力具有巨大的战略价值。

^① 中国一航即中国航空工业第一集团公司，于2008年11月与中国航空工业第二集团公司整合成为中国航空工业集团公司，简称中航工业。