

刘三省◎著



从职业军人 到央企老总

CONG ZHIYE JUNREN
DAO YANGQI LAOZONG

陕西新华出版传媒集团
陕西人民出版社

从职业军人到央企老总

CONG ZHI YE JUN REN DAO YANG QI LAO ZONG

从职业军人到央企老总

刘三省 著

陕西新华出版传媒集团

陕西人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

从职业军人到央企老总 / 刘三省著. -- 西安: 陕西人民出版社, 2016

ISBN 978-7-224-11948-0

I. ①从… II. ①刘… III. ①纪实文学—中国—当代
IV. ①I25

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 205974 号

从职业军人到央企老总

作 者 刘三省

出版发行 陕西新华出版传媒集团 陕西人民出版社
(西安市北大街 147 号 邮编:710003)

印 刷 陕西日报社印刷厂

开 本 720 mm × 1020 mm 16 开 29.25 印张

字 数 525 千字

版 次 2016 年 8 月第 1 版 2016 年 8 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-224-11948-0

定 价 59.80 元



创作感悟

当生命渐渐步入迟暮之年，抽出一些时间，回忆回忆渐行渐远的尘封往事，各种人生经历、经验教训和生活感悟历历在目，就像有了重活一回的感觉。

其实，面对宇宙、自然和疾病，人的生命是极其脆弱和渺小的。一场突发而至的疾病或者自然灾害，就可以轻而易举地改写一个人甚至成千上万的人生，重者夺取生命，轻者留下残疾。同时，生命又是顽强的，只要坚持、坚韧，生命又会奇迹般地延续着、挺立着，虽然历经坎坷，却百击不倒。

如果人生有来世，我会毫不犹豫地把健康作为人生第一要务和百事之首。健康虽然不能代表一切，但是失去了健康，无疑等于失去了一切。

——刘三省



写在开头的话

这是我退休后出版的第二本书。如果说第一本《市场·创新·发展·管理——企业做优做强的宝典利剑》有点编书的味道，这一本书则是书写，是创作。是经过深思熟虑，一个字一个字、一篇文章一篇文章，用指尖通过电脑键盘敲出来的。

每天抽点时间写写东西，主要是给自己大病一场后的困顿生活找些力所能及的事情做，使退休后的生活不再空虚，不再无聊，不再无所事事。同时，借此对自己平凡却不贫乏、琐碎且有些支离的人生也重新做一些梳理，发现采撷美好人生经历和无愧于人生的东西，把它用文字表述出来。

同时，写写书，与朋友同事算是个交流，对自己也是个交代。

之所以把书名定为《从职业军人到央企老总》，是因为我不到18岁参军，61岁退休，在工作岗位上度过了43个年头。在这43年的时间里，我有32年是在团结紧张、凯歌嘹亮的军营里度过的，算得上是一名职业军人。

在部队，我从一个普通战士做起，在青藏线汽车部队当过驾驶员，给部队首长开过小车，在师级部队司令部机关当过参谋，10年后上调到总后勤部军需生产管理部机关，在政治部先后担任过副营职、正营职、副团职干事，企业管理局正团职助理员、副局长，总后勤部经济贸易局局长。如果不是1998年党中央、国务院、中央军委决定“军队不再从事经商活动”和随后的军队企业大移交，以及总后勤部生产管理部撤销，我的一生都会在军营里度过，一身戎装会穿到退休。

在军队的32年里，最大的特点是工作稳定，心底踏实，工作按部就班。尤其是在青藏高原部队的10年里，艰苦的生活环境磨砺了我吃苦、忍耐、敬业和奉献的精神。到总部机关工作后，我又学会了企业管理相关知识，为日后融入国家经济建设主战场打下了坚实基础。

2000年，军队上万家经营性和保障性企业分两批移交地方，我所在的总后生产管理部被撤销。我无奈选择脱下军装，进入中共中央大型企业工作委员会机关，先后担任群工部副部长、国务院派驻国有重点大型企业监事会专职监事兼第25办事处主任，让我又有了两年多国家公务员的经历。

接下来8年多时间，我是在中央企业里度过的。2003年1月，我被中共中央

大型企业工作委员会任命到新兴铸管集团公司(2011年初更名为“新兴际华集团公司”,当年年底进入世界财富500企业)担任总经理,2006年7月兼任际华轻工集团公司董事长、党委书记,2009年际华轻工集团公司整体改制上市后,继续兼任际华集团股份有限公司董事长。在中央企业工作这一段时间不算长,却是我人生中工作最充实、最忙碌、最具成就感的一段时光。我的人生从此有了跌宕起伏,有了绚丽色彩。毕竟,我把一个当年陷入困境、连续7年整体亏损的老牌军工企业集团带出了困境,实现了快速发展,整体上市,成为国内同行业中的优势企业和佼佼者。

在企业,给我留下了太多太多刻骨铭心、难以忘怀的美好记忆。

在写这本书的过程中,我有两个没想到:一是没有想到自己的记忆力这么好,尘封几十年陈年旧事的记忆闸门一旦打开,许多渐行渐远的陈年往事,犹如涓涓细流般地从记忆中缓缓流淌出来,通过我的指尖与电脑键盘,变成了一页页、一段段的文字。这本书里的人物、事件,基本全靠脑子里的记忆。二是没有想到书写得这么顺。在写“快乐童年”那一篇,可能是刚开始对纪实文学的文体和语言风格还没有完全适应,写了3个多月。后来,由于服药过量,我的腿一度出了些问题,只好暂时搁笔。等腿有了好转,接着写“军营磨砺”和“执着央企”两个部分时,越写越顺。尤其是2014年春节女儿回家过年,全家团聚,其乐融融,我的心情极好。女儿离开北京回巴黎,我又投入写作,10天时间就写了8万字,连我自己都吓了一跳。到了3月份以后,我的写作进入旺盛期,有时会达到忘我境地,刚刚写完一篇,下一篇的构思又出来了,就拼命地写,忘我地写。我腿上的后遗症不允许我坐的时间过长,可是一旦进入创作状态,就会忘记时间,腿部的不适就会时不时地提醒我,只好暂时离开键盘,在屋子里来回走几圈后接着再写。就这样,断断续续地写了半年多,40多万字的作品就出来了。

其实,当我全神贯注地进入创作状态,感觉并不是很舒服,心理、身体上都会伴有种种说不出的不适感。为了摆脱这种莫名其妙的不舒服状态,2014年6月份我回了一趟老家。自从有病以后,我一直非常想家,想家里人,想村子里的人,想家里的亲人们和村里的长辈、兄长以及和我一起长大的伙伴们。回老家看看,还有另一层考虑,就是给自己因为写作有些疲惫的心灵和身体放放假,借此放松放松。

万万没有想到的是,回老家一个月,再回到北京,再也找不到之前的写作状态和感觉了。调整了3个多月,思绪才慢慢地平静下来,重新有了写作的那种感觉、那种状态。

有时候,人就是这样的不可思议和莫名其妙。

文学创作使我的退休生活开始变得充实,不再有得病初期和退休后的那种寂寞、无聊和空虚感。退了休的人都知道,退休后生活如果安排不好,状态调整得不好,就会百无聊赖,无所适从。我虽不能像正常人那样每天能上上街、买买菜或者抽时间陪老伴逛逛公园、外出旅游旅游来调剂、充实自己的退休生活,但是,我有写作的爱好,每天除去坚持走路锻炼外,还可以通过键盘,写自己所了解、所熟悉的事情,让自己的退休生活不再空虚,不再无聊。

久违的自信和满足感又被重新被找了回来。

这本书的出版,得益于退休前夕的那场病。没有想到,一次突发而至的脑出血,拴住了我的一条腿,大脑思维却没有受到丝毫影响。这场病让我彻底放下了工作,丢弃手头一切杂事,静下心来,回忆往事,悉心创作。否则,按照国务院国资委的规定,中央企业主要领导人在退休后,要安排到其他中央企业担任外部董事,真正等到快70岁了,就是想写点东西恐怕也不会有现在的精力和记忆力了。

此书谨献给正在当兵、经营企业和准备当兵、准备经营企业的朋友们,希望我的人生故事能对大家有所启发,有所借鉴。

这本书的出版,我的老朋友肖怡然负责联系出版社和排版;张强在际华轻工集团工作时,帮助我收集了大量工作照片,设计了部分插页;陕西人民出版社第二编辑部金倬名编辑审稿非常认真细致,提出不少好的修改意见和建议,在此一并表示感谢!我还要特别感谢我的老伴,是她承担了家里所有家务,让我在每天坚持锻炼之余,集中精力专心创作。

「目 录

序 言	1
-----	---

上篇 快乐童年

第一章 童年趣事	
生我养我的母亲村	4
“腊八”出生 连过生日都忘不掉	7
因为淘气 有时把自己搞得伤痕累累	9
儿时要好的小伙伴	15
七里桥古会	19
第二章 农村校园生活	
从小喜欢上了读书上学	23
小荷才露尖尖角	25
法门寺的故事	28
“文革”全面停课打碎了我的升学梦	31
第三章 温馨和谐一家人	
我的爷爷奶奶	34
辛苦一生的父亲母亲	36
二爹二娘	43
三爸三妈	44
两个苦命的姑姑	46
16个兄弟姐妹	48

第四章 农村艰苦生活的磨炼

劳动是一项基本功	55
清贫的农村生活	59
影响至深的集体团队精神	60
周公庙	63
摆在农村孩子面前的四条出路	66

中篇 军营磨砺

第一章 当兵青藏线

好男儿去当兵	72
运兵火车一路向西挺进	76
新兵训练 完成了老百姓向军人的初步转变	79
有活力有个性的文艺兵	84
巡回演出受到部队欢迎	87
圆了下连学开车的梦	91
去格尔木 一路风景无限	94
跟着连队跑拉萨	99
提前晋升为实习驾驶员	105
荒漠深处经受磨炼	108
“抛锚”橡皮山	111
连队锻炼思想收获	120
上调青藏兵站部开小车	124
登上布达拉宫	127
参观罗布林卡和八廓街	130
被“扣”中尼边境聂拉木边防站	133

第二章 在师级机关司令部当参谋

破例提拔当参谋	137
外送野战部队接受军事培训	139
下连蹲点	146

擦出爱情火花	149
做一名称职能干的训练参谋	152
凭借三项技能在司令部机关站住了脚	155
迷失戈壁滩	159
兵站部机关的同乡战友	161
军营“小幽默”	165
爱情·婚姻·家庭	167
第三章 上调总部机关	
襄樊干校深造	172
走进总后勤部机关大院	175
在留机关还是回原部队之间纠结	178
爱人和女儿顺利调进北京	183
跟着颜青云政委跑工厂	185
做务实有用受欢迎的思想政治工作	189
混在文人圈里学会了写文章	192
女儿的求学之路	195
第四章 改行从事军队企业改革管理	
在转变机关职能中再一次改行	199
下工厂挂职锻炼	203
成为生产管理部机关最年轻的副局长	208
抓好军队企业扭亏脱困	210
学邯钢·抓管理·上效益	213
组织建立现代企业制度试点	216
组织企业股票上市	219
股票风波	222
清理整顿广东地区期货公司	224
企业管理学院“客座教授”与部机关“一支笔”	227
深圳特区生产经营清理整顿	230
战友情深	234

第五章 军队不再经商办企业

带队参加全国交接工作办公室工作	238
军队企业大移交	241
我该何去何从?	243
脱下军装 进入中央大型企业工作委员会机关	245
女儿回京自主择业	249

下篇 执着央企

第一章 就任集团总经理

走马上任	256
接手的军需企业是个“烂摊子”	258
深入调研大面积亏损原因	260

第二章 打好扭亏增盈“组合拳”

引导企业转变思想观念	266
沈阳、西安扭亏增盈座谈会	269
把工夫下在引导企业开拓市场上	273
变“饥不择食,订单通吃”为“挑着吃,吃精食”	277
走主辅料燃料比价和招标采购之路	279
继续推进职工下岗分流	281
控制和压缩期间费用	283
提质·降耗·增效	286
坚持不懈地开展对标挖潜	288
消灭企业亏损源	289
用好人 就能撑起一片蓝天	291

第三章 摆脱连续7年整体亏损

足迹踏遍每一家亏损企业	306
强化责任 实现扭亏为盈	308
小狗“欢欢”	310

第四章 营造发展舆论氛围	
发展的机遇与拐点	315
用竞争的思维看发展	316
组建际华轻工集团公司	318
继续营造加快发展舆论氛围	321
召开际华发展理论务虚会	326
第五章 配套推出改革发展措施	
抓好企业发展方向和市场定位	329
超前谋划企业战略转型	334
制定企业发展战略	338
加快推进企业改制步伐	346
设立“发展贡献奖”	349
用“主营业务收入利润率”倒逼盈利水平	350
深度开发市场 推进营销革命	352
高起点整合研发资源	357
强化管理是企业永恒主题	363
没有夕阳产业 只有夕阳产品	368
坚持以装备换市场的方向不动摇	372
全力打造际华品牌	380
推进企业“整修亮化工程”	384
第六章 提升企业发展“软实力”	
抓发展 主要领导要有一个好状态	387
借助外力 提升企业内生发展动力	391
人才队伍建设事关企业长远发展	393
“天道”感悟	396
唱响《际华轻工之歌》	399
第七章 成功转型后的悄然崛起	
抗击全球金融危机冲击	406
实现整体上市	409
跨入全国同行业优势企业行列	413

各种荣誉接踵而至	420
领导班子中的“好搭档”“好老师”	424
际华不会忘记	434

第八章 勤奋、踏实、懂事的孩子们

女儿出国留学	441
踏实能干的侄儿	444
孙女儿坦坦和她的哥哥姐姐们	446
“欢欢”和我缘分很深	451

序 言

2009年8月2日上午。

广州市,白云山国际会议中心。

由亚太华商领袖联合会、亚太华商领袖论坛、亚太华商领袖传媒主办,广东省侨联和广东电视台、南方电视台、香港《文汇报》等新闻媒体支持举办的2009第八届亚太华商领袖(广州)论坛暨亚太最具社会责任感华商领袖颁奖盛典在此举行。来自亚太地区的华商领袖、世界各地的华侨企业家、国内相关企业的董事长、总裁等300多人出席了当天的颁奖盛典。

在一阵阵热烈的掌声中,我两次从容而又自信地走上主席台,先后从亚太华商领袖联合会本会会长罗伦诗·余博士手中接过“亚太地区最具社会责任感华商”和“亚太地区最具社会责任感华商领袖”两项大奖的奖杯。

面对奖项,我很坦然。

虽然,我至今不清楚这次国际华商组织评奖的来龙去脉,际华集团和我本人在评选中出彩、胜出的具体理由,但是,对这些年际华集团的快速发展,在一些重大社会事件中的表现,我心里有数。我6年前接手的这家企业集团,毕竟是一个大面积亏损的军工集团。在我的带领下,集团企业的经营状况和精神面貌发生了天翻地覆的变化,绝大多数亏损企业走出了困境,成为向国家上缴税收的纳税主体;企业效益好了,职工收入明显提高,稳定住了7万多人职工队伍;同时,市场订单多了,任务不断外扩,带动了当地一批乡镇企业



沉甸甸的奖杯,渗透其中的是责任,是压力,是际华员工的期望

的发展,拉动了当地的经济提升与就业。特别是在2008年四川汶川“5·12”特大地震灾害发生后,际华轻工集团所属企业弘扬“大爱无疆”精神,千方百计筹措价值3700余万元现金的各种救灾物资、18万套(件)服装胶鞋和其他物品送往灾区,组织27家企业2万多名职工夜以继日赶制696万套服装、被褥、帐篷,100台炊事车、运水车,以及2500多套帐篷支架共计4亿多元的抗震救灾物资支援灾区的生活和建设。南京3521特种装具有限公司、石家庄3502职业装有限公司、咸阳新三零印染有限公司、呼和浩特5303服装有限公司、贵阳3535服装有限公司5家企业和重庆3539制鞋有限公司成型一班由于在抗震救灾中表现突出,被全国总工会授予“工人先锋号”称号。际华轻工集团也受到国务院国资委和中国人民解放军的高度好评,获得了“抗震救灾中流砥柱、军需保障钢铁脊梁”的美誉。

面对奖项,我很平静。

6年来,在我的带领下,际华轻工集团企业锐意改革,大胆创新,开拓市场,推进改造,提升研发,强化管理,集团组建仅两年半时间就实现了“百亿际华”的梦想,际华轻工集团由此步入良性和快速发展的轨道,进入全国同行业优势企业行列。际华轻工集团公司先后荣获“2007中国制造业500强”(第279位);“2008中国优秀诚信企业”“2008中国自主创新TOP100强企业”(第43位)、“2008中国纺织工业产品开发贡献奖”“2007—2008中国纺织服装行业竞争力500强”(第18位)、“2007—2008中国纺织服装主营业务收入100强企业”(第20位)、“2007—2008中国服装行业竞争力10强”(第6位);“2008—2009中国纺织服装行业竞争力500强”(第15位)、“2008—2009中国纺织服装主营业务收入100强企业”(第15位)、“2008—2009中国服装行业竞争力10强”(第5位);“2009中国最具创新力企业”(第23位)、“2009中国百佳创新力示范企业”等10多项荣誉。际华品牌荣获“2008亚洲500最具价值品牌奖”、“2008—2009亚洲服装最具综合实力品牌100强”。我本人也先后荣获“2008中国经济十大杰出人物”、“2008中华十大财智人物”特别奖、“2008影响中国改革优秀人物”“2009中国企业自主创新十大人物”等10多项荣誉。特别是在“2008中国经济十大杰出人物”颁奖大会上,全国政协副主席王文元亲自为我颁奖,曾让我十分荣幸,非常激动。

面对今天这两项横跨亚洲和太平洋地区的国际性华商大奖,我似乎成熟了许多,心态也平和了许多,少了些许最初获奖时的激动,能够平静地面对新闻媒体和社会各界给予集团公司和我本人的各种奖励。由此,我强烈地意识到,只要把集团搞好了,企业的效益上去了,各种荣誉、奖励就是想挡也挡不住,这就是事业进步、事业成功的魅力!



在“2008 中国经济十大杰出人物”颁奖大会上，前排右一是作者，后排右一是全国政协副主席王文元

我心里非常清楚，这一项项光鲜而又响亮的奖牌、奖杯背后，赋予我和集团的是一种责任：对国家的责任，对社会的责任，对企业的责任，对职工的责任。我很有信心把这些责任担当起来，传递下去，为国家、为社会、为企业、为职工的福祉承担起更多、更大的责任，做出积极努力和贡献。这也是我作为一名军人出身的企业家理应承担的责任！

面对奖项，我很感慨。

就是这样一个荣获了各种奖励、得到了社会各界充分肯定的大型军工企业集团，当初由于经营困难，我是怀着十分矛盾和纠结的心理赴任的。

我的思绪被拉回到了6年半以前……

2003年1月上旬的一天上午，根据中共中央大型企业工作委员会办公厅的通知，我按照事先约定的时间，来到了中共中央企业工作委员会分管组织工作的赵杰兵副书记的办公室。

“三省，请坐。”赵杰兵副书记见我走进办公室，主动迎了上来。

“杰兵书记好！”我们两人紧紧握手，然后共同落座在杰兵副书记办公室的一张椭圆形的小会议桌旁。

“你从总后勤部机关转业到工委机关工作两年多来，工作表现不错，大家对你的工作很肯定，经工委书记办公会研究，决定委派你去新兴铸管集团担任总经

理。”

面对杰兵副书记突如其来的谈话内容,我多少有些诧异与吃惊。新兴铸管集团从总后勤部移交中央大型企业工委后,集团范英俊董事长到工委汇报工作时,曾多次到中央大型企业工委群工部找我,希望我能回到新兴铸管集团工作,我没有同意。后来工委办公厅的一位副主任告诉我,范英俊董事长曾就此给杰兵副书记写过好几封信,再三请求中央大型企业工委能派我到新兴铸管集团工作。没有想到,这一说法竟然变成了现实。

“这么大的工作岗位调整,为什么不事先征求一下本人意见?”我有些惴惴不安又有点不好意思地说。

“中组部确定从一个省调省长去另外一个省工作,只有组织谈话,没有征求意见的程序。”杰兵副书记说道。

“我过去长期在军队总部机关工作,比较适应机关工作,去集团公司工作我担心干不好,不好向组织交代。我能不能不去?”

“这是组织决定,没有讨价还价的余地。回去把手头工作交一交,准备近期上任。”杰兵副书记的谈话没有任何松动的余地。

“我能不能找斯林副书记谈一谈?”

当时的中央大型企业工委书记是国务院吴邦国副总理,斯林书记是主持中共中央大型企业工作委员会日常工作的常务副书记。

“我就是代表斯林副书记给你谈话,希望你能服从组织决定。”杰兵副书记的神情微露不悦。

“我还是想找斯林副书记谈一谈。”我也够拧的。

谈话有些不欢而散。

“新兴铸管集团是一个全国性的军工集团,许多人想去还去不了,你回去再想想,抓紧时间报到。”杰兵副书记临分手前丢下这句话。

其实,杰兵副书记根本不知道,我如果想去新兴铸管集团公司工作,三年前就去了。

2000年5月份,我曾经有过一次出任这家军工企业集团一把手的机会,但是被我自己主动放弃了……

1998年,由于军队生产经营暴露出的种种漏洞和弊端,党中央、国务院、中央军委决定“军队不再从事经商活动”,现有经营性企业一律移交地方。

军人以服从命令为天职。

企业说交就交,雷厉风行。

在全国军队武警部队政法机关企业交接工作领导小组办公室的领导下,用了