

首都企业家

2019.9

总第 319 期

(内部资料 免费交流)
京内资准字 2018-L0087 号

CAPITAL ENTREPRENEURS CLUB

编印单位: 首都企业家俱乐部

王忠禹: 坚定信心 勇于担当 争创一流

**陈春花: 我深度研究了23家中国领先企业
得出3个判断和1个结论**

宋志平: 讲述北新继往开来的故事



中国建材集团董事长 首都企业家俱乐部理事长 宋志平出席香港“一带一路”高峰论坛并在主论坛发言



9月11日，由香港特区政府及香港贸易发展局共同主办的第四届“一带一路”高峰论坛在香港会展中心开幕。香港特区行政长官林郑月娥在论坛开幕式上致辞，全国政协副主席、全国工商联主席高云龙作特别致辞，国务院国资委党委书记、主任郝鹏，国家发改委副主任宁吉喆，商务部副部长王炳南等作主题演讲。中国建材集团董事长、党委书记宋志平受邀出席开幕式并在主论坛作了发言。

论坛以“成就新机遇·由香港进”为主题，共同分享“一带一路”的最新发展以及这一倡议为不同行业带来的新机遇，来自香港、内地及“一带一路”沿线国家近5000名与会代表参会。

宋志平在“投资创造价值：提升‘一带一路’项目的可行性”主论坛进行发言，他独特的视角和观点受到与会嘉宾的高度赞赏。

宋志平结合中国建材的发展历程，分享了集团近年来在“一带一路”沿线国家业务的开展情况以及经验做法。他表示，中国建材的发展离不开香港这块热土，香港资本市场助推了中国建材的快速发展。同时集团抓住“一带一路”倡议机遇，在全球建设360余条水泥生产线、60余条玻璃生产线，全球市场份额超过65%，为当地道路、桥梁等基础设施打下了坚实基础。围绕集团在“一带一路”业务的发展，宋志平谈了自身体会。一是中国建材产品的性价比高，集团的技术及装备在国际市场中具有竞争优势，在“一带一路”建设中发挥着越来越重要的作用。二是“一带一路”倡议与沿线国家自身的发展战略有很好的承接性，中国企业在“走出去”过程中迎来了良好机遇。

此外，宋志平还分享了集团在“一带一路”发展的三点经验。一是企业境外业务的发展要制定清晰战略，发挥自身优势。二是要合作共赢。三是要加强风险防控，认真处理好企业发展和风险防范的关系。

论坛期间，宋志平还参加了行政长官林郑月娥与部分央企主要负责人的座谈会。并与香港贸易发展局主席林建岳、香港特区政府商务及经济发展局局长邱腾华等进行沟通，就中国建材在香港业务发展情况以及未来的合作和发展进行了深入交流。

(据中国建材网站)

宋志平荣获“全面质量管理推进40周年 卓越企业家”称号

8月28日，全面质量管理推进暨中国质量协会成立40周年纪念大会在京召开。大会以“全面质量管理助力高质量发展”为主题，由中国质量协会主办。

中国建材集团董事长、党委书记宋志平应邀参加开幕式作主题演讲。

会上，宋志平荣获“全面质量管理推进40周年卓越企业家”称号，此前，他还曾获得“中国杰出质量人”（2014年）、亚洲质协的“石川馨—狩野”奖。

会上，北新建材同时获评“全国质量奖”，成为唯一一家荣获第十八届全国质量奖的建筑材料企业。北新建材董事长王兵代表公司领取奖杯和证书。

“全国质量奖”是北新建材继荣获中国工业领域最高奖——中国工业大奖之后，荣获的又一重量级奖项。“全国质量奖”代表中国质量管理领域最高荣誉，与欧洲EFQM卓越质量奖、美国波多里奇国家质量奖、日本戴明奖是全球四大权威质量奖，只授予质量领域取得卓越绩效的最杰出企业。第十八届全国质量奖评审工作历时两年，以“卓越引领——迈入高质量发展新时代”为主题，以质量提升、品牌建设、创新驱动、节能环保、转型升级、激发活力、风险管理等为关注重点，坚持“高标准、少而精、树标杆”的原则，经过严格的资格审查等程序产生。



北新建材40周年暨 2019创新发展大会隆重举行



8月28日，北新建材40周年暨2019创新发展大会在北京未来科学城北新科学院举行。

中国建材集团党委书记、董事长宋志平应邀出席会议并作重要讲话，集团党委副书记孙力实，北新建材党

委书记、董事长王兵等出席会议。会上进行了新型建材国家重点实验室（筹）、防水新材料国家重点实验室（筹）揭牌仪式，举行了北新建材50亿平方米石膏板全球产业布局暨防水业务启动仪式、2019北新创新奖暨企业文化奖颁奖大会及北新8·28文化节暨庆祝新中国成立70周年文艺汇演系列活动。

会上，宋志平对北新建材刚刚荣获全国质量奖表示祝贺。他讲到，在这个喜庆的日子里，我们不能忘记邓小平同志1979年高屋建瓴的指示，“要尽快把新型建材厂建起来，要大规模生产”，不能忘记祁峻部长等老一代建材行业的领导，不能忘记北新历任的老领导、老前辈、老干部、老科技工作者、老工人，我们也不能忘记社会各界对北新的帮助和支持，正是因为他们，北新才有了今天。（讲话全文另发）

北新的未来是个跨国经营的故事。北新过去40年完成了全国的布局，由一条石膏板生产线发展成为全球最大的石膏板产业集团，今天北新建材正式发布50亿平方米石膏板全球产业布局，下一步北新建材的工厂将遍布全世界。北新的未来是“一体两翼”的故事。“一体”就是石膏板系统和石膏板+业务，“两翼”就是涂料业务和防水业务，涂料和防水都是大市场，北新有非常响的品牌，也有雄厚的经济实力，资产负债率只有20%，北新在石膏板领域已经做到60%的市场份额，需要进入更大的业务领域。北新建材有很好的客户基础，各大设计院和客户都是首选北新建材，北新的龙牌涂料有质量环保优势，天安门城楼都是龙牌漆粉刷的。“一体两翼”战略就像飞机一样，可以帮助北新更好的发展。北新



的未来是个创新发展的故事。北新把石膏板做出了花，做成了各种各样，这就是创新。北新建材的核心理念就是创新，这家公司是因新而生、因新而在、因新而发展。新就是我们的活力、我们的生命和我们的未来。北新的未来是个共享机制的故事。要通过改革让我们的经营

者、广大干部和员工、年轻的一代，都能够分享和共享企业创造的财富。

北新建材的40年，是艰苦创业、创新发展、成绩卓越的40年。8月28日上午，北新建材荣获我国质量管理领域的最高奖——全国质量奖，成为建筑材料行业唯一荣获工业和质量领域最高奖中国工业大奖、全国质量奖、中国杰出质量人的“三冠王”。

（据中国建材网站）



中国电影资料馆修复完成国宝级纪录片 《解放了的中国》



格拉西莫夫 周立波 賈比才 徐肖冰 蘇河清 何士德 羅符曼
中華人民共和國北京電影製片廠、蘇聯立陶宛電影製片廠聯合攝

9月19日晚，由中国电影资料馆历时10个月精心修复完成的国宝级珍贵纪录片《解放了的中国》在该馆隆重放映

为记录新中国成立的历史，1949年到1950年，前苏联派出两个摄制组，和北京电影制片厂一起联合拍摄了三部彩色纪录片，其中包括《解放了的中国》，这是新中国第一批彩色纪录片。《解放了的中国》主要拍摄了开国大典、中国壮美江山以及毛泽东、周恩来等开国领袖讲话时的原声和画面，全国各地各行业人民建设新中国的蓬勃热情，回顾了新中国成立以来人民在经济、文化、政治方面取得的具体成就，直观展现了新中国成立初期的时代氛围、百姓精神面貌、中国人民的胜利喜悦和崇高爱国主义精神。

中国电影资料馆馆长孙向辉介绍“这部电影记录了新中国诞生时很多珍贵的镜头，堪称国宝级的珍贵历史档案。”由于我国电影档案保存体系是上世纪70年代才逐步建立的，早年影片胶片齿孔收缩，褪色十分严重。为向新中

国成立70周年献礼，该馆与百度合作，完成了《解放了的中国》修复工作。“这次重映，是1951年影片公映后数十年来，观众第一次在大银幕上看到恢复了鲜艳色彩的《解放了的中国》。”

《解放了的中国》原版胶片，近70年来一直被尘封在中国电影资料馆位于西安的库房里。去年11月开始，资料馆修复人员经过调色、提亮、除痕、降噪、调形、合成等诸多的复杂程序工程，使这部尘封了近70年的国宝级影像在新中国成立70周年前夕与公众见面。

当晚，中国电影资料馆还发布了电影连环画集《影画中国》。这套连环画集共分《今天我休息》《我们村里的年轻人》《五朵金花》《老兵新传》《阿诗玛》《那山那人那狗》《真爱》《十八洞村》《大路朝天》《红海行动》十册，以连环画形式展现了新中国成立70周年来不同时期的优秀电影作品。

(据9月21日《北京日报》)



JUNOHSNJ

8月28日，北新建材40周年暨2019创新发展大会隆重举行。

北新建材作为中国新型建材工业的发祥地，在40年的前进征程中，始终顺应改革和发展的大势，在市场经济的大潮中不断地历练成长，在实现企业自身跨越式发展的同时，不断地带领着行业实施结构调整和资源整合，用一流的企业团队精神，走绿色可持续发展之路，通过艰苦创业、矢志创新，成为了中国建筑材料行业唯一荣获工业和质量领域最高奖——中国工业大奖、全国质量奖、中国杰出质量人的“三冠王”。首都企业家俱乐部理事长、中国建材集团董事长宋志平在长篇讲话中回顾了北新建材继往开来的创业历程，总结了北新建材改革开放的实践经验，展望了北新建材千帆竞发、百舸争流的壮丽明天。

本期还刊载了宋志平理事长在香港出席“一带一路”论坛并发表讲话及他荣获“全面质量管理推进40周年卓越企业家”的报道。

为了营造文化氛围，俱乐部文华书院组织部分会员单位的信息员和文物爱好者，到首都博物馆参观了富有北京历史文化特色的《园说——北京古典名园文物展》且不虚此行。

《笃行致远》选摘栏目本期刊载最后一篇，谨向关注这个栏目的读者表示谢意。

CONTENTS

目录

SHOUQUQIYEDIA

■ 卷首语 Preface

领导讲话

08/王忠禹：坚定信心 勇于担当 争创一流

专家论坛

10/陈春花：我深度研究了23家中国领先企业，得出3个判断和1个结论

企业家论坛

16/宋志平：讲述北新继往开来的故事

企业家方略

24/稻盛和夫：持续的力量能将“平凡”变为“非凡”

26/马斯洛：自我实现者的14个特质

29/创新思维的5个特性

俱乐部文苑

30/首都企业家文化书院组织参观首都博物馆《园说—北京古典名园文物展》

32/宋志平：《笃行致远》选摘——一带一路

袁宝华管理思想

34/袁宝华论社会主义企业管理(连载)

会员单位信息

40/“新中国成立70周年中国石油工业十大成就”发布

40/36年！中国石化实现三个100倍增长

40/北汽集团安置房项目助力首都“四个中心”建设

41/广安北新建材有限公司、北新房屋有限公司荣获中央企业先进集体荣誉称号

41/达利的神曲版画展——致敬但丁”在山水美术馆开幕

41/第五届感动石化人物受到隆重表彰

42/福田汽车承担庆祝新中国成立70周年大会用车保障任务

42/国投盛世与阿根廷探讨绿色农业合作发展问题

42/黄锦辉赴新疆参加新的社会阶层人士服务团建言献策专题调研活动

43/京雄城际开启“高铁+机场”新模式

43/宋志平出席第三届世界水泥大会暨第二届全球气候变化论坛并作主题演讲

43/王宜林在京看望“人民楷模”王启民

44/中国建材集团新材料产业园正式揭牌

44/中国石化闵恩泽陈俊武被评为“最美奋斗者”

44/中国石化与“一带一路”沿线国家实现互惠互利、共赢发展

45/中国石油举办庆祝新中国成立70周年成就展览

45/中国石油喜获两项重大油气勘探成果

45/中国水利电力对外有限公司连续30年荣列ENR国际承包商250强

韩博士健康信箱

46/干细胞再生之泉（上）

封三/北新建材



编印单位：首都企业家俱乐部

主 编：王 兵

副 主 编：魏新志 段孟娟

编 委：朱永洁

美 编：李 波

京内资准字：2018-L0087号

编辑部地址：北京未来科学城北七北路9号
北新中心A座三层

邮 编：102209

电 话：(010)57868891
(010)57868890

传 真：(010)57868870

网 站：www.chinacec.com

电子信箱：chinacec@sina.com

印 刷：北京中华儿女印刷厂

印 数：1500册

发送对象：会员单位

出版日期：2019年10月10日



俱乐部微信服务号

坚定信心 勇于担当 争创一流

——中国企业联合会 中国企业家协会会长王忠禹
在2019中国500强企业高峰论坛上的讲话



总体上看，以中国企业500强为代表的我国大企业继续呈现稳健发展的良好态势，转向高质量发展的势头更为明显。一是效益效率持续提升。2019中国企业500强利润总额、净利润分别比上年增长20.7%、10.3%。净资产利润率为9.7%，比上年提升了0.2个百分点。人均营业收入235.47万元，比上年增加12.47万元，实现三连升。二是创新实力进一步增强。2019中国企业500强平均研发强度增长至1.60%，提高了0.04个百分点。专利拥有量增长16.0%，发明专利增长17.4%。三是产业结构不断优化。现代服务业、高端制造业都有新企业入围，战略性新兴产业较快发展，传统产业转型升级持续推进。四是去杠杆成效开始显现。481家非银企业的资产负债率为72.7%，同比下降了0.6个百分点。五是在国际大企业中的地位稳步提高。2019中国企业500强的收入总规模相当于美国500强的87.1%，资产总规模相当于美国500强的89.5%。入围世界500强的内地企业数量增至116家，加上港台企业，数量首次超过美国。我国大企业取得这样的成绩十分不易，是党中央坚强领导的结果，也是我国大企业抢抓机遇、攻坚克难、奋勇拼搏，充分发挥中流砥柱作用，深化供给侧结构性改革，加快转换新旧动能的集中体现。但是也要看到，与国际先进企业相比，我国大企业引领发展的能力还不够强，在全球供应链中主导权、关键核心技术

创新能力、行业话语权、效益效率、自主知识产权等方面还有较大差距。2019中国企业500强的净资产利润率为9.7%，同期美国500强的净资产利润率则高达15.2%；2019中国100大跨国公司的平均跨国指数不足世界100大跨国公司的1/3。

当今世界正处于百年未有之大变局，国际规则面临重构，不确定不稳定因素明显增多，中美贸易摩擦对全球经济的不利影响正在逐步显现。我们将今年大会的主题确定为“新使命、新动能、新突破：大变局中的大企业发展”，就是希望大家能够深刻认识外部环境的复杂性和不确定性，强化使命担当，强化战略引领，强化创新驱动，加快培育发展新动能，以创建具有全球竞争力的世界一流企业为目标，不断把我国大企业的发展和水平推上新的台阶。借此机会，我谈几点看法，供大家参考。

一· 知难而进，积极主动作为。

当前我国发展面临的外部环境复杂多变，国内宏观经济不确定性增强，有效需求不足，人力成本上升，出口压力加大，部分行业和企业生产经营面临的困难和问题前所未有、错综复杂，很多企业都有切身感受。我们在困难中也要看到有利条件。

我国国内市场回旋余地大、产业配套完备、政策稳定性强，14亿人口消费潜力巨大，很多领域的市场还远远没有饱和，产业升级和消费升级的空间很大，大健康、养老、现代农业等还没有形成产业规模，看到这些我们就应该更有战胜困难的信心和底气。我们必须坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大精神为指引，善于化危为机，知难而进，保持战略定力，积极主动作为，牢牢把握发展的主动权。要在“不忘初心，牢记使命”主题教育活动中，坚持问题导向，结合自身实力，对标一流企业，深入认真查找自身发展存在的不足，实事求是，真抓实干。对中美贸易摩擦要有长远打算，对全球创新链、全球价值链和全球产业链重构中可能出现的机遇和挑战要早作预案，对可能出现的产业安全风险做到心中

有数，不断增强参与国际竞争合作能力。要大力弘扬创新创业创造、勇于拼搏的优秀企业家精神，团结带领广大企业员工奋力开拓国际国内市场，在逆境中发奋图强，在应对危机中实现企业发展新的跨越。事实将会证明，经历风雨的洗礼，中国企业必将变得更加强大。

二· 突出战略引领，打造系统性优势。

形势越复杂，困难越严重，越要保持战略清醒。近一年来发生的A股上市公司股票质押系列爆仓事件，以及一些知名大企业深陷债务危机都说明了短期思维对企业成长的不利影响。要摒弃“挣快钱、捞浮财”的短期思维，坚持用战略思维打造系统性的企业竞争优势，善于在不确定中识别趋势，把握未来的变化明确方向。要坚持清晰的战略目标和方向，聚焦核心业务和核心技术，强化基础性、长期性的要素投入。要充分考虑顾客的需要进行创造，持续优化企业的运营体系。华为从信息通信产业的后发者和追赶者起步，在成长战略上信奉“深淘滩，低作堰”，即使在困难时期或行业不景气时，也苦练内功，锻造核心技术能力，长期坚持用优势兵力打歼灭战，将所有的战略竞争力量汇集在“针尖那么大的地方”，实施逐点聚焦突破，成功攻克一系列关键核心技术，在许多领域跃升为全球领先者。华为的快速成长是坚持战略思维、系统提升的成长，是目标坚定、专注执着、默默奉献、埋头苦干的成长，它的成功之道非常值得大家学习研究。

三· 坚持改革创新，培育发展新动能。

深化改革创新是企业持续健康发展、迈向世界一流的强大动力。要坚持市场化改革方向，扎实推进混合所有制改革，激发企业的活力；要坚持创新驱动，提升产业基础能力和产业链水平，掌握行业核心技术和关键技术，在技术上持续推进产业升级。美国对中兴通讯与华为的制裁表明，核心技术受制于人关系企业的生死存亡，必须加大研发投入力度，缩小与发达国家企业在研发强度上的差距；要坚持“生产一代、研发一代、储备一代”的指导思想，调整研发投入结构，增加对基础研究、核心技术、关键技术的研发投入。要高度重视新经济、新模式、新业态，从数字经济中汲取发展新动能，以新一代人工智能技术赋能企业转型创新；在推动企业智慧化的过程中处理好价值与产品、知识与实践之间的关系。实践表明，新一代信息技术支撑的商业创新可以让企业实现不同以往的“快成长”。小米只用了8年就跻身世界500强。盛

虹集团围绕产业链中心环节持续加大研发攻关，打造企业“最强大脑”，先后创建了先进功能纤维创新中心和集研发、中试、孵化为一体的国家级石化创新中心。

四· 优化全球布局，提升国际经营能力。

2019中国企业500强中有249家企业开展了国际化经营，但总体成效不如预期，与世界一流企业仍存在不小的差距。这一方面说明我国具有超大规模经济体的优势，国内市场足以支撑许多企业“走出去”；从另一方面也说明，我国部分大企业的国际化水平仍处于初级阶段，尚有许多瓶颈有待突破。我们要继续秉持互利共赢的理念，统筹国际国内两个市场和两种资源，积极利用全球规则、全球标准，主动参与世界竞争与合作，提升全球资源配置能力。要按照“一带一路”倡议的要求，在沿线国家合理布局，充分发挥比较优势，以国际产能合作、国际经济合作区建设和国际工程总承包为抓手，联合产业链上下游抱团出海；要充分发挥国际并购的积极作用，千方百计利用海外资源补足自身发展短板，增强全球供应链的控制力；要尊重东道国法规习俗，积极履行合规责任和社会责任，树立良好的国际形象。浪潮集团通过与世界500强企业合资合作，在美国、德国、印度等许多国家吸收先进技术，引进优秀人才，走向与全球科技巨头共舞的国际化新阶段。只要我们继续坚持优化全球布局，不断提升国际经营能力，持续改善品牌形象，就一定能够突破发展瓶颈，达到世界一流企业的国际化经营水平。

今年恰逢新中国成立70周年，此次高峰论坛既是500强名单的发布会，也是我国企业发展成就的一次展示。70年来，中国一代又一代企业家百折不挠、自强不息、大胆探索、勇于实践，带领企业在市场竞争中经风雨、抗摔打，经历了从无到有、从小到大、从大到强的光辉历程，为积累社会财富、创造劳动就业、增强综合国力、促进经济发展做出了不可磨灭的历史贡献。站在新的历史起点之上，我们要坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大精神为指引，更加紧密地将自身发展与国家使命紧密结合起来，以产业报国为己任，坚持长期艰苦奋斗，持续提升价值创造能力，一定能够在实现高质量发展、争创世界一流企业的进程中不断取得新的成就，续写新时代中国企业发展的新篇章，为决胜全面建成小康社会，建设社会主义现代化强国，作出更大贡献！

（据《中国企业报》）

陈春花：我深度研究了23家中国领先企业，得出3个判断和1个结论

陈春花



从2012年到现在的7年时间里，我深度研究了23家公司，去了解他们为什么可以在这轮数字化的浪潮中获得领先地位，这背后有着什么样的逻辑。

通过这些研究，我得出了三方面的判断和一个结论。

01 数字化时代组织管理与以往的五个不同点

1. 强个体

在这个数字化时代中，个体非常强大，所以我们常常看到个体在流动。

今天的年轻人在离开一家公司的时候，不像我们

50年代或者60年代的人，一定要找好下家才会动。

80后或者90后，今天不想做，明天可能就动了。甚至这两年他想工作，过两年他不打算工作了，就直接休息两年。

有一次，我跟一个年纪比较大的老板聊天，我说：「如果你的员工跟你说，我只打算在你这里工作两年，然后我休息三年，三年后我再回来跟你做，你收还是不收他？」

他说：「这个人我肯定不要！」

我说：「以后，你可能就没人可要了。」

这就是我们今天看到的个体的强大，从某种意义上

上来说，不见得真是能力和技术上的强大，但至少他的内心很强大。他会很笃定地去做他的选择、按照他的意愿生活，不会考虑那么多。

我教了20年的组织行为学，每次都会问大家一个问题：「你们觉得钱在激励中是不是非常重要？」因为我们讲到激励时一定会谈到「钱」，以前答案通常是五种选项：非常重要、比较重要、一般重要、不太重要、不重要。

但去年我在课上听到了第六种答案，一个学生说：「老师，我觉得关键看他给我钱的时候我心情不爽。如果他给我钱的时候让我很爽，那这个钱很重要。如果他给我钱的时候让我不爽，那这个钱一点都不重要：他给了我钱，但是他伤害了我。」

当时我愣住了，现在我想，我明年的组织行为学讲义里，在这个话题下要放上这第六个答案。

这就是变化：强个体的出现，使得组织跟个体之间的关系变了。组织在过去相对于「弱」的个体比较有主动权，而现在主动权在变弱。

2. 强链接

今天，几乎所有的组织都不能独立存在，因为它链接的要素越来越多。

举个很小的例子，天气这个因素对于一家商店来说，影响有多大？以前我们可能没有那么敏感。

但是今天你会发现，天气变化的影响比我们想象中要大，因为它会让整个配送产生直接的变化。

我们原来是自己在店里购物，现在我们去不去店里购物，而是让人送回家。

当组织处在强链接中时，影响的因素变得越来越多，我用一句话来表达，就是：影响组织绩效的因素从内部转移到了外部。

3. 不确定性

我们处在一个非常不确定的环境中，这一点不用我多解释，大家可能都深有感触。我们无法了解不确定性是如何产生的、会发生在哪里，但它切切实实地存在着。

4. 似水一样

有人问我：「未来的组织会是什么样子？」我告诉他：「没有固定的形态，完全是变化的，像水一样。」

我用「水样组织」这个词来描述未来的组织，这是我用得很多的一个词汇。它可以有完全不同的形态，它会随时变化、随时组合去寻找解决方案，以应对市场的变化。

5. 共生生态

共生生态就是说，以后我们不能再认为「我是主体，你是客体，我说了算，你要服从」。

现在，我们互为主体，彼此尊重，共同创造价值，才可以找到新的生长空间。

以上就是第一个判断：数字化时代的组织管理与以往不同。

02 组织管理的新旧逻辑在转换

组织管理中有四个重要的关系：个体与目标的关系、个体与组织的关系、组织与环境的关系、组织与变化的关系。这四个关系在今天都发生了变化，所以组织管理的逻辑也变了。

我把组织管理的底层逻辑总结出以下四个观点。

1. 企业必须是个整体

理解一家企业不能只关注它的核心优势或者主要特征，而必须还原为一个整体去看待。

比如某家成功企业，不仅仅是人力资源强，可能研发、制造、供应也都很强。

很多人想学华为，华为不是因为某个点成功的，而是整个系统都很成功。如果学华为，不能说华为的人力资源成功，我就学那套人力资源系统；华为的研发成功，我就学那套研发系统。

学激励、学研发都没有错，但你还没有理解华为，你必须完整地、系统性地看待这家企业，理解它强大背后的整体系统。

2. 效率来源于协同而非分工

今天所要求的效率不是分工带来的效率，而是系统的整体效率或者说整合效率。这个系统效率的获得，更多地依赖于协同，而非分工。

有时候我们会发现某个企业的某个部门特别强，但是它的整体协同效率不那么强，它反而会在竞争中处于弱势。

原因在于，它最强的长板可能会让其它短板显得更短，反而发挥不出长板的优势。今天的效率来源在改变。

3. 共生是未来组织进化的基本逻辑

未来的组织必须要具备共生的能力，组织进化的方向就是能否与更多的伙伴去共生。

我经常开玩笑说「自然界我比较佩服蚊子」。我以前在南方生活，因为每天晚上要写作，所以最怕的就是蚊子的声音。它一直嗡嗡嗡，那个声音让我很焦虑、很难安静下来，所以我非常怕蚊子。

后来我发现，我慢慢开始喜欢它了，我要跟它共生了。为什么呢？蚊子本来是个喜欢阴暗潮湿环境的动物，但它在干燥的房间里也活得很好；它本来是贴近地面的，但你要搬到16楼，它也可以在16楼，还是跟你活得很好；它本来比较怕空调，因为有共振，但它在空调房里一样活得很好。

自从我发现了它这么多优点后，我就想：我必须

要跟它共生，它的嗡嗡嗡是对我最大的激励。想到这里我就写得很开心，然后开始看看谁更厉害、怎么能让它不咬我。

这是一个很有意思的心态转变。在自然界的物种当中，并不是最强大的活下来，而是那种不断跟环境共生的活下来了。

这也是未来组织的进化路径，不论技术和环境如何改变，你都可以应环境而进步，与伙伴共生。

4. 价值网络成员彼此互为主体

我们要尊重每一个成员都是主体，这是我特别强调的。

虽然今天有的企业称自己是平台型企业，但还没有过渡到「互为主体」的程度。

当我们称自己是平台型企业时，我们已经默认自己是主体、别人是客体；当我们谈整个价值链时，也把自己当作最主要的企业，而别人是我的供应商，其实还是有主客体的关系。

但今天讨论组织管理，你必须理解每一个成员都是主体，当你尊重它们主体地位的时候，你才理解组织管理底层逻辑根本性的变化是什么，才可能去做到。

03 组织管理新旧逻辑转换的基本假设

基本假设的改变，才会带来新的调整、新的认知。这部分的判断也是我在《协同》这本书中的一个重要起点。

我最近写得比较多的一篇文章，是强调「长期主义」。

「长期主义」就可以看作是你的假设，无论做产品、做企业，还是学习，不能用短期功利性的心态去



对待，只有长期做，你才可以让自己能够面对不确定性和变化，这个就是假设。

我把假设分为以下四个基本原理。

1. 组织内和组织间协同成为效率的重要来源

今天，对于组织来说，系统整合效率是最重要的，这就要求我们在组织内、组织与组织间找到效率的来源。

如果你的组织只有自己的内部效率，没有能力去整合提升外部与其他组织之间的效率，其实是失去了「成长的机会」。

传统企业与新兴互联网企业之间比较大的区别在于增长方式不同。增长方式的改变带来的一个很大的不同，在于效率。

组织内外效率的来源在于协同，协同帮助组织获得系统整合效率。

2. 设置内外的分享机制

你的组织需要设置一个内外的分享机制，这里不仅强调「内」，还有「外」。

2019年8月19日，181家美国顶级公司首席执行官如贝佐斯、库克等，在华盛顿召开的美国商业组织「商业圆桌会议」(Business Roundtable)上联合签署了《公司宗旨宣言书》(The Purpose of a Corporation)。

这个宣言书的核心就是强调，企业不能再以股东利益最大化为最重要的目标，还应该服务和推动社会的进步。

宣言书表示：「我们每个企业都有自己的企业宗旨，但我们对所有利益相关者都有着共同的承诺。每个利益相关者都至关重要，我们致力于为所有公司、社区和国家的未来成功创造价值。」



这个观点对我本人的影响也非常大。如果我们要在今天让技术和所有商业组合在一起，要推动社会的持续繁荣，那么一定要找到一个东西把大家连接在一起，这就是基于契约的信任。只有用它去连接大家，才可以保证每个人都能成为主体，在创造价值时，才有前提条件。

4. 从「竞争逻辑」到「共生逻辑」的战略认知转变

这是我和廖建文老师在过去

两年最主要的研究话题——数字化时代，战略到底发生了什么变化？这个研究还在持续，最终我们希望向大家呈现一个完整的路径，就是数字化时代的战略，从认知到框架，到战略选择，到战略实现，究竟要做哪些改变。

在研究过程中我们发现，数字化时代的战略，最大的一个变化就是认知底层逻辑的变化，即从竞争逻辑转向共生逻辑。这个变化告诉我们，今天，企业如果想在整个战略中具有成长性，并不是看你能与谁竞争，而是看你能与谁共生。

你与别人竞争，没有办法在数字化时代找到机会，而你与别人共生，可以创造出非常多新的生长空间。

04 结语

接下来我们可以得出以下的结论，作为《协同》这本书的总体内容——组织管理由「分」到「合」演进，以获得系统整体效率最大化。

组织管理研究的最重要的一个问题，就是如何提高效率。

这是一个巨大的转变，我们以前总说「在商言商」，恐怕今天再讲这句话，你的基本假设就不对了。任何一个商业的单元，同时也是一个社会的单元，甚至是整个自然、整个存在中的一个单元。

所以，你的分享机制既要考虑内部的分享，保证员工、股东的分享，还要考虑外部的分享，比如减少售后的损耗、环境的消耗，推动社会的进步，为人类社会去谋福利。

当你能够构建一个内外的分享机制时，让组织内部和外部都能获利、都能成长，其实就是重塑了企业的边界。

3. 建立基于契约的信任体系

我在《协同》这本书中引用了福山的一本书，这本书中有这样一段核心观点：「在一个时代，当社会资源与物质资源同等重要时，只有那些拥有高度信任的社会才能构建稳定、规模巨大的商业组织，以应对全球经济的挑战。」

他认为，社会繁荣的基础在于信任，而他这本书的名字就叫《信任》。

1. 分工提升了劳动效率

弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor）通过研究工厂工人具体的操作方法和动作，提出让工人效率最大化的方法是分工，他为工人制定了一套工作量标准，为每一套精确的动作设定了时间，分工使得劳动效率最大化。

那时候还未谈及组织效率，科学管理法带来了比以往任何时候都高的劳动生产效率，助推了工业革命走向鼎盛。这是我们要看到的第一个效率的来源——分工带来了劳动效率的最大化。

当劳动效率提升到一定水平的时候，我们会看到一个特别残酷的现象——人变成了机器。如果大家熟悉那段历史就会知道，所有流水线上的工人，就只会做分工给他的那件事情，动作高度标准化，就像机器一样。

卓别林的著名电影《摩登时代》就是控诉这个把人变成机器的大工业时代，他在工厂的工作是扭六角螺帽，于是他眼里满是转瞬即逝的六角螺帽，所有六角形的东西都会让他忍不住想去拧，六角形纽扣、六角形圆顶

2. 分权提升了组织效率

仅依靠分工得到的效率提升是有极限的，于是马克斯·韦伯（Max Weber）和亨利·法约尔（Henri Fayol）为了使得组织效率最大化，提出了行政组织理论，他们让我们从仅仅关注劳动效率，转向关注组织效率。

组织要想获得高效率，第一是需要具备很强的专业能力，第二是要依据责任把权力分配下去，只有两者相结合，组织效率才能达到最高。我们今天组织内的层级制，就是因为分权而产生的。

3. 分权提升了人的效率

如何让大家在工作中快乐而有效率，其实在泰勒的分工理论之后就被展开研究了，我们把它归入三个阶段——人力资源管理阶段，关注人的效率。

在这个阶段，激励人、发展人、挖掘人的潜能得到了重视，其中最重要的是什么呢？就是让员工的价值创造与他的收益相匹配，所以我们看到了分享利益的计划。

以上的三个「分」可以说是传统的百年组织管理理论的核心——分工、分权、分利，或叫责、权、利，这三个「分」带来了管理效率的最大化。

4. 协同提升了系统效率

数字化时代，我们提到了变化给组织管理带来的挑战。比如强个体、强链接、绩效影响因素由内部转移到外部。如果你仅仅做好了内部的责、权、利对等，并不能保证你活下来，为什么呢？

你的效率全部在内部，是自己的效率，如果有人通过数字网络整合了外部的效率，相当于是跨界打击。

比如新零售与传统零售的区别。原来购物要去商店，工厂把货物配送到商店，你再从商店把东西买回家。但现在从线上下单，工厂或者库房直接配送到家，门店的成本就节约了。

你去提高各个环节的内部效率，和整合工厂、物流后节约某个环节所提升的整体效率，是完全不一样的。

我们要获得系统效率，就必须要进行高效的价值创造，在万物互联的环境下去与外部协同，而非仅仅关注内部的责、权、利。

因此，我们提出，管理由「分」走向「合」。这个过程是为了使得整体的系统效率最大化。

系统效率最大化的方式就是协同。

（据企业帮）



在庆祝新中国成立70周年北新建材成立40周年之际

宋志平： 讲述北新继往开来的故事

北新建材的40年，是艰苦创业、创新发展、成绩卓越的40年。中国建材集团党委书记、董事长宋志平在北新建材40周年暨2019创新发展大会上重温了北新过去的4个故事，展望了北新未来的4个故事。

今天是北新建厂40周年纪念日，同时也是北新建材荣获“全国质量奖”的日子。在今天这个特别的日子里，在大家备感欣喜的时刻，我们首先要缅怀小平同志，小平同志当年就说“要尽快把新型轻质建筑材料工厂办起来，要大批生产”。正是因为他高屋建瓴的指示，北新建设起来，才有了今天的发展。我们也

要缅怀祁部长等老一代建材行业的领导，是他们的战略远见指导北新引进先进生产线、开创新型建材事业。我们不能忘记北新历任的老领导、老前辈、老干部、老科技工作者、老工人，正是他们的智慧和汗水给北新打下了坚实基础。我们也不能忘记社会各界对北新的帮助和支持，包括广大新闻媒体，他们多年来给予了北新很多鼓励与支持。今天，会上给大家发了《中国建材报》《参考消息》，《参考消息》破例给北新用了红色的报眼广告，为了引起更多人的关注。正是因为大家的这些支持北新才有了今天。

首先，我先给大家重温北新过去的故事。过去这40年，北新是很有故事的一家公司，我们以前有本书

就叫《北新的故事》。

第一个故事——北新是改革开放的故事。



1979年邓小平同志视察（本文配图均源自《我在企业四十年》画册）

没有改革开放，就没有北新建材。为什么会有北新建材这家公司，就是因为小平同志当年要推每年60万平米的建筑新材料配套工厂。过去大家习惯称北新是“大板厂”，我们有最早的装配式建筑构件工厂，有全国乃至全世界自动化程度最高的一条生产线。我们引进了石膏板做内墙和吊顶，引进了轻钢龙骨做支撑结构，引进了岩棉做保温。北新当时打算怎么做？原计划在北京建设60万平米的新型建材建筑房屋工厂，但由于条块分割，我们的体系无法进入当时的建筑体系，后来就演变成一家生产建筑材料的工厂，就是北京新型建筑材料厂，生产线分别从德国、瑞典等国引进，都是世界最先进的生产线。因此我常讲，没有改革开放，就没有北新建材。



北新建材1997年在深圳上市，又是一件改革的事情，如果没有当时的上市，北新也不会发展到今天。北新上市时融资2.6亿，现在看这个数额并不大，但在当时是很大一笔资金。上市之后，我们在资本市场又融资5亿多，加上在市场上3次融资总共融到8亿，这为北新发展奠定了非常重要的基础。北新建材是改革开放的产物。当时很多国有企业就没有这么幸运，由于资金短缺纷纷倒闭了，上一轮国企的调整大约有3000多万员工下岗。北新的干部员工避开了这些遭遇，我们是改革开放的受益者，改革开放不仅给北新奠定了物质基础、技术基础，还使得北新人打开国门看世界，北新是最早引入国际市场观念的国有企业。我们很多人当时都很年轻，20多岁就被派到德国和瑞典学习，回来安装设备的时候，德国和瑞典很多专家长期驻扎北新，这场交流对于北新后来的市场化发展奠定了牢固的基础。

第二个故事——北新是市场开拓的故事。



北新的产品生产出来后要卖给谁？当时国家是计划经济，计划经济向市场经济过度阶段，很多客户要用钢材、水泥、铝材、玻璃，而北新生产的是石膏板和岩棉。我推销的时候别人就会问：“小伙子，你有钢材吗？”“没有”，“你有铝材吗？”“没有”，“你有水泥吗？”“没有”，“你有玻璃吗？”，“也没有”，“那你有什么东西呢？”我说，“有石膏板”。当时大家并不知道石膏板是什么东西，也不知道岩棉。北新第一个推广开的产品是岩棉，岩棉

并不是在建筑上推广的，是在工业保温、船舶上推开的，后来慢慢用在了建筑上。建筑当时不用岩棉，我们在燕化做了一个保温改造后，北新的岩棉保温技术向全国推广，全国石化和化工都用岩棉，当时有一句话“工业保温岩棉化，岩棉保温龙牌化”，那时候岩棉赚到了钱。当时我们提出“全厂保岩棉、岩棉为全厂”，因为那时候石膏板还在试生产。石膏板进入市场非常艰难，那时候没有人愿意用石膏板。北京有一位领导说“石膏板能做隔墙吗，两口子打架能把人打到石膏板墙那边，小孩尿尿能冲一个洞。”当时大家对石膏板的认识都是这种小儿科的理解。在那种情况下，北新组织建立推广队伍，这支推广队伍都是年轻职工，从全国各地来北新的青年，把大家组织起来，我给他们上课，怎么和客户讲，怎么和设计院讲，怎么推销石膏板和岩棉。



北新的推广也是一个可歌可泣的故事。上世纪八十年代，我们每年在各个城市举办20多次推广会，给一些大设计院和老的工程师讲这些新材料的故事，很多推广员指导一下就到台上给这些大的总工程师讲一通，底下掌声不断。我们的石膏板是先从广东、深圳、厦门等发达地区使用，从南到北过来的，当然北京也是主要的应用地点。北京第一个使用石膏板的是长城饭店，长城饭店由美国公司设计，用的全是石膏板。当时美国大使馆的大使带着长城饭店的设计师来到北新，美国人说没想到中国还有这么好的生产线。为了推广北新石膏板，我们把长城饭店的图纸和应用工法发给全国的设计院，让大家都学会如何用石膏板。北新的市场开拓经历了其他企业没有的过程，当

时不叫“销售部”，叫“推广部”，我就是推广部的部长，带着很多年轻人踏遍千山万水，去推销北新的产品。恰恰正是因为这样，北新很好地生存下来。

第三个故事——北新是精细管理的故事。



北新是有质量故事的。我1993年在北新当厂长，第一个故事就是我们的矿棉吸声板出口到韩国的一个集装箱，集装箱里有一片吸声板上有一个工人踩的脚印，韩国人要求退货，真的就退了回来。我们的干部就觉得太小题大作，一箱子样品只有一个脚印就要退货。



当时厂务会围绕这件事展开了激烈的讨论，后来我说这个脚印踩在了北新的金字招牌上，踩在了我们的心上，不能小看这件事，我们要把这件事作为一个典型案例教育干部和员工，从我做起，自罚500元，500元在当时是我一个月的工资。今天上午我在北京国际会议中心演讲，就回忆起了这件往事。当年海

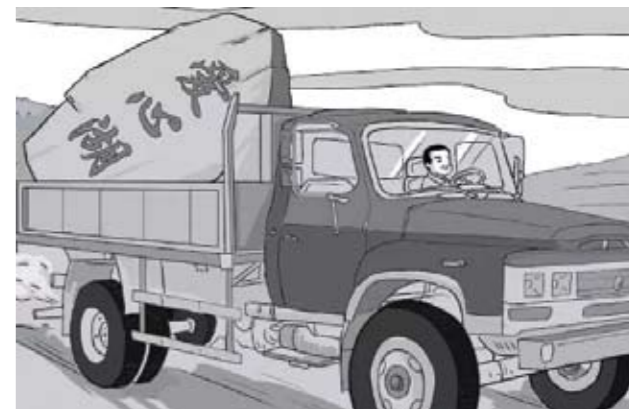
尔为了产品质量的问题就砸了几十台冰箱，北新也经历了同样的质量反思。从那之后，我们做了ISO9000认证，我们选了当时最苛刻的法国认证公司。现在北新又引入卓越绩效管理模式，才能获得全国质量奖。北新这么多年靠什么生存？就是质量，因为北新生产的东西，产品一贯的好、质量一贯的好、服务一贯的好。北新的产品极其简单，就是石膏板。记得有次我陪领导参观，他参观完和我说，“石膏板看起来没有什么技术”，我说，“能赚钱就是最好的技术。”

说到北新的精细管理，我们是比较早学习日本5S管理的公司，还有TQC管理，改革开放初期，大家还不知道管理是什么。北新选派很多干部到日本学习，也请来不少专家给干部上课，同时也派出不少干部到清华、北大读MBA，提升大家的管理水平和素质。北新是个精细管理的故事，因为北新是制造业，制造业就要一丝不苟、就要精细管理、就要靠质量取胜。大家注意到，北新提倡的口号一直在沿用，“质量和信誉是北新建材永远的追求”，我们很早就把它写下来。最近我找出了当年北新的六条价值观，是我在北新刚当厂长时自己写的。昨天晚上，我又认真地看了一遍这两页纸，将来这两页纸可以放在中国建材的展室，让年轻一代知道我们的过去。这些都是历史，北新是从那样的时代背景下一路发展过来的。



我经常和大家讲我们第一次打扫卫生的故事。那时我刚当厂长不久，接到外交部通知黑格将军要来参观北新。但当时北新的环境不堪入目，马路上全是石膏粉，院子里有十几年存放的垃圾，有生活垃圾、工业垃圾。我和工人说我们要打扫卫生，带着大家打

了一个星期的卫生。后来我们又接到通知说黑格将军不来了，他儿子小黑格会来，我说那也行，但最后小黑格也来不了。当时的生产部长找到我说，“宋厂长，大家都在骂你，你说外国人来，他们又不来了，大家白忙活了半天，好像你在蒙大家。”我说，“我们工厂这么脏，难道不应该打扫卫生吗？我们要引入日本的5S，清扫、清洁、整理、整顿、素养”



我们抓两园工程，花园工厂和花园生活区，一干就干了大半年，把院子里所有的垃圾都清理完，建设了龙苑生活区、食堂，栽了1.4万棵树，种了很多草，那里是我们留有很多美好记忆的地方。后来北新工厂需要搬迁，北新建材就租用办公楼。中央建设未来科学城时，集团争取到一块地，几番周折，北新有机会建设办公楼，就是我们现在开会的地方。北新建了漂亮的研发总部，全是用这几年创新研发的新材料建设的，是真正的样板示范楼。讲北新过往的这些历史，是希望我们年轻一代要清楚，“我们是谁、我们从哪里来、我们将到哪里去。”



北新在管理方面也下了很大功夫。今天去看，北

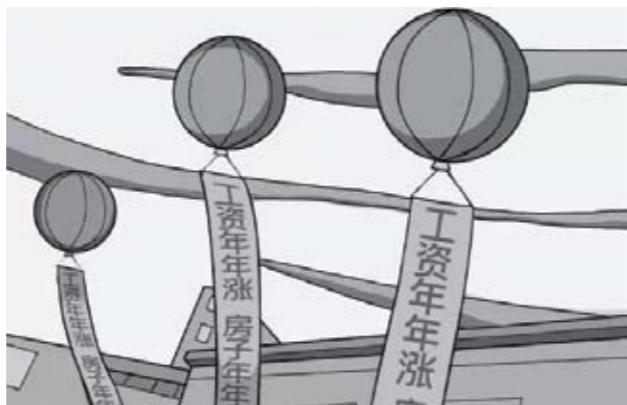
新的每个工厂都管理得不错，经济效益也很好。想当年，我们和外资竞争的时候差点被打趴下。当初北新赚了一些钱，上了市，石膏板每平米价格卖到12.8元。但后来可耐福、拉法基、博罗等外资公司纷纷在中国建厂，把产品拉到北京西三旗总部门口“打擂台”，使得北新石膏板的价格每天都下降，一度降到了每平米6元。我说不能再降了，再降就会亏损。有时候我说北新运气好，正当我们觉得做不下去的时候，战场的形势发生了戏剧性变化。北京的施工单位用了外资品牌的石膏板后，发现比较“酥”，不如北新的龙牌石膏板好，北新石膏板的强度高、握钉力好，于是情况发生了转机，外资石膏板逐渐被挤出了市场，北新赢得了那一轮的胜利。



我在《改革心路》书中“北新的至暗时刻”中写过曾经遭遇的这段挫折。我常想为什么我们赢了？其实还是因为我们的质量和服务，最终我们扳回了市场。精细管理是核心优势，把东西做好才行。产品质量要一贯的好、服务水平要一贯的好。北新有个五朵金花的故事，我们龙骨的五位发货员，那时候她们都是孩子的母亲，有开叉车的、有发货的，每来一批用户她们都嘘寒问暖，送上茶水，给客户打饭。这五位女工，她们一边工作，一边热情招待客户，迎来了很多回头客。这些都是北新的故事。北新作为一家国有企业能够生存、能够发展，和这些故事都有关系。

第四个故事——北新是以厂为家的故事。

“以厂为家”来自日本丰田精神，是我们学日本



管理的时候从丰田引入到北新。当时的北新有南院、北院，南院是我们的工厂，占地约1平方公里，北院是我们的家属院，有6千名家属和员工，占地70多亩，十几栋宿舍楼。那时候我常讲，北新就是家，大家在一个家园，一定要把企业建设好。北新当时是怎么以厂为家的？我们有文化节，文化节的时候北新院子里会飘上两个气球，气球挂的彩带上写着“工资年年涨，房子年年盖”，周围老百姓看了说这个工厂挺有意思，怎么升这样的东西？那时候，我们每年都会涨工资，当时在西三旗地区工资水平是最高的，小商小贩卖菜的都在北新门口卖。周围很多国企倒闭了，北新建材这家企业坚强地生存下来。那时候，国企只要有土地就能给职工盖宿舍楼，我们每年都盖宿舍楼，如果大学毕业要结婚，总能分到一套小房子。

北新就是这样一路走过来的，从改革开放的风雨中走过来。北新人是不容易的，一代又一代北新人都不容易。我大学毕业来北新工作的时候只有23岁，当时不知道北新未来是什么样子。弹指一挥间，40年过去了，今天的北新已发展成为这样的好企业。去年北新销售收入126亿、税后净利润近25亿，现在石膏板产能27亿平米，成为全球最大的石膏板公司，这是我们当时没有想到的。

还有个故事大家可能不知道，当年北新上市以后遭遇价格战，最困难的时候我们找外资公司谈合资，我们都同意让他们控股了，但是最后报到他们总部董事会研究认为北新已经不堪一击，马上会失败，已经没有合资的必要，要打死为止，最后拒绝了和北新建材合资，但没想到最后一分钟北新反败为胜。北新经过这些年的迅猛发展，绝地反击，从中国第三发展成

为全球第一，掉过头超越了市场竞争者，成为全球石膏板行业最有竞争力的公司之一。北新建材已开始全球布局，要在全球范围建设石膏板厂，北新建材的年轻一代，大家有这种精神，有这种气魄。



说起北新的故事，恐怕一天一夜也说不完，我写的《笃行致远》里有一大半是写北新的。最近根据《笃行致远》的内容准备出版一本漫画书《我在企业40年》，是给北新建材1000多个经销单位的故事集，大多讲北新的过去，通过我的一些经历可以看到北新是如何一步步走过来的。讲了这么一大段话，实际是回忆北新的过去。接下来，再给大家讲讲北新未来的故事。

北新未来的故事是什么样的？北新正处于一个新的历史时点。第一，我们中国人从来没有比今天更接近世界舞台的中央。中美贸易摩擦等国际争端出现实际就是因为到了国际舞台的中央，环视北京、上海、深圳等地的机场和高速，大家都能感受到中国的快速发展和变化，而去美国等地却发现和以前变化不大。上世纪八十年代，我们去美国觉得那里就是天堂，当时美国已经是大型机场、高速公路；而相比之下，那时候我们还是凭票供应，西三旗道路上行驶的还是马车。“三十年河东，三十年河西”，随着中国经济的日益发展，虽然我们在某些领域的水平还有待提升，但和美国等发达国家的差距越来越小，此消彼

涨，这种趋势引起他们的嫉妒。这就是我们今天遇到的问题，别人要遏制、要阻击，要找麻烦，认真思考这可能也在情理中，要成为世界强国必须要面对和解决的问题。然而“青山遮不住，毕竟东流去”，因为中国有14亿人的庞大市场，还有国际的大市场，全世界只有中国企业有这样的条件。

我们正处在这样的时代转折点，百年未有的大变局，而且主动权在我们手上。大家要看大势，看方向，这就是大势，这就是方向，而且势不可挡。关于产业结构的变化，我们正从高速增长向高质量发展转变，过去是重视速度和规模，今后是重视质量和效益。17年前中国建材销售收入只有20亿，去年做到了3500亿，排在世界500强第203位。今年世界500强企业里，中国包括台湾地区有129家，美国是121家，大陆有199家，相信明年仅中国大陆地区就会超过美国。但我们追求的并不只是规模大，我们还要力争强和优，我们需要更多像北新建材这样优秀的企业。北新建材石膏板业务做到全球第一，资产负债率只有20%，净利润24.7亿，2004年至今净利润复合增长率27.5%。

关于北新建材的未来，我们要认真思考。王兵同志经常找我谈关于北新未来的发展，我也想在企业刚好工作40年。企业家不常青，而企业常青，北新更要常青。这是个薪火相传的故事，是个永续发展的故事，是个基因传承的故事。

关于北新的未来，我给大家归纳了四个故事。

第一个故事——北新的未来是跨国经营的故事。

过去40年，北新完成了全国布局，由1条石膏板线发展到现在的84条。我最近刚刚去过西藏拉萨，参观了北新在世界屋脊的生产线。北新这么多年完成了全国布局，也包括泰山石膏的加入，没有他们的重组，我们也不能这么快就完成全国布局，下一步我们还要完成国际布局。什么是跨国公司？有些人并不

理解，认为是国际化，其实不仅是这些。跨国公司就是总部虽然在某个国家，但它的公司是在全世界的。比如去西门子，他们总裁会这样介绍，“虽然西门子总部在慕尼黑，但我们是跨国公司”。比如去瑞士ABB，他们总裁会介绍，“我们是跨国公司，虽然总部在苏黎士，但我们不是瑞士公司，而是全世界的公司，因为我们大量的业务在中国”。

北新下一步要朝着跨国公司发展，总部就在北京未来科学城，但企业要遍布全世界。刚才王兵同志带我参观展厅，有一个插着旗子的世界地形沙盘，上面是北新建材50亿平米石膏板全球布局规划，相信这很快也会实现。2004年，我和江林、王兵三人谈了一下午，当时北新的石膏板只有4500万平米，我们讨论北新石膏板能否做到3亿平米，成为全国第一。最后我说就这样定，在《中国建材报》头版头条刊发文章“北新建材3年要做到3亿平米成为全国第一”。文章刊登后，很多人最初都不相信，在想北新凭什么能做到3亿平米，不过这个目标很快就实现了。现在王兵说北新要做到全球50亿平米，开始我也在想实现这一目标的可能性，但后来一想，我们能从过去的2000万平米做到现在的27亿平米，再做到50亿平米也不是不可能的事。北新的年轻一代，后生可畏。大家想想50亿平米意味着什么，意味着北新建材占有全球近50%的石膏板市场，意味着全球绝大多数国家都会插中国的国旗和BNBM的厂旗，相信这一天终会到来。北新发展经历了过去的40年，再有20年的时间，相信北新的年轻一代能达到这个目标。20年说长也长，说短也短，那时候我就83岁了。昨天来北新作报告的诺贝尔经济学奖获得者费尔普斯先生88岁了，在这里做了半个小时的报告。再过20年，北新做到50亿平米时，我再到这里给大家做报告。

说到跨国经营，刚才有位发言的干部说，他现在坦桑尼亚，马上要挥师乌兹别克斯坦。今后我们很多干部可能就要四海为家了，中国好男儿应该志在四方、志在世界，跨国公司都是这样。坦桑尼亚、赞比亚我都去过，这些国家都很美丽。中国人10万年前从非洲迁移出来，通过中东到东南亚，从云南、贵州那边走上来。非洲大陆留着我们的梦想，今天我们要

回去建设非洲大陆，那是我们最古老的家园。去了以后，你会看到非洲大陆的蓝天白云，到处都是原始森林，我们要在那里建工厂。埃塞俄比亚我也去过，有很好的天然石膏，海拔2600米，植被非常多，氧气并不缺。将来的非洲是下一个中国。今天北新去布局非洲、布局印度，这些都是该做的事情。

可耐福在这个问题上抢先我们一步，可耐福在德国那么一个小地方，一定要成为跨国公司。中国这么大的地方，北新在国内布局也需要时间，现在中国的市场布局已基本做好，当然还需要进一步细化和优化，下一步重点是进行国际布局。北新要大力培养年轻人，加强大家业务和语言的学习。烟台万华1979年成立，当时他们买的日本造的设备，现在销售收入640亿，利润160亿。万华的干部提拔有个条件，都要会讲英文，年轻人上班时每人戴个耳机都在学英语。万华是个跨国公司，在欧洲有大型的企业，万华院里也有很多外籍的员工。万华是北新的标杆，北新可以向他们学习，通过开展培训，让年轻一代把语言学好，多招些学机、学电、学国际贸易的年轻人，让大家愿意出去，这是国际化的前提。

第二个故事

——北新的未来是“一体两翼”的故事。

“一体两翼”是北新建厂40周年之际研究制定的发展战略。“一体”就是石膏板系统，石膏板+，不仅是石膏板，还包括配套产品体系，石膏粉料、砂浆等等，我们已经把石膏板做出“花”来了，但石膏粉料是个巨大市场。“两翼”就是涂料和防水业务。过去北新曾经讲过迈向住宅产业化的故事，北新也搞过塑料门窗、塑料管道、五金件、暖气片等。十几年过去了，北新再次做出战略选择，扩大两个业务，构建“一体两翼”。我赞成“一体两翼”战略，飞机就是一体两翼，只有“体”是高铁，插上两个“翼”就是飞机。北新有非常响亮的品牌，各大设计院、各大工程公司都首选北新的龙牌石膏板。涂料和防水是大行业，也适合北新做，我们把防水、涂料做起来，将来北新可能就是这样的销售结构，60%左右是石膏板系统、20%左右是防水、20%左右是涂料，涂料和防水

材料也都会成为北新的著名品牌。

第三个故事

——北新的未来是创新发展的故事。

无论石膏板、涂料、防水，我们都要创新发展。刚才王兵陪我参观了北新刚刚更新的展厅，每次来展厅都有新的变化、都有新的产品技术体系。有人认为石膏板很简单，但北新做得不简单，把它做成了各种各样的，我看后真的很感动。这就是创新，不停地创新，不停地发展，将来的涂料、防水都要有创新，也有很大的空间。北新名字里有个“新”字，昨天跟费尔普斯对话的时候，他就问到了为什么叫“北新”？我说北新这个“新”字是我们公司的字号，来源于北京新型建筑材料总厂的缩写，但是这个“新”字又是北新建材的核心理念，就是创新。这家公司因新而生、因新而在、因新而发展，“新”就是我们的生命、我们的活力和我们的未来，所以大家一定要知道我们这个招牌和别人的不同之处，我们是北新建材，要体现核心理念。

第四个故事

——北新的未来是共享机制的故事。

第四个故事——北新的未来是共享机制的故事。北新通过改革要让经营者、广大干部和员工、年轻的一代能够分享和共享企业创造的财富。昨天《英才》杂志采访我说，“您工作到现在有什么遗憾”，我说，“有一个遗憾，就是没能在中国建材建立起让员工和干部们共享财富的机制。”万华、海螺等建立了，而我们没有。客观上来讲，我们是中央企业，管得紧一些。从主观上来看，我们有很多事情是可以做的，但没有迈开脚步去做。改革需要担当，改革需要往前走一步。我常想这个问题，如果不改革，我们年轻一代怎么能买得起房子？

过去我在北新当厂长，那时候有政策，企业有块地就能盖房子，房子可以年年盖，那时有分房委员会，房子盖好后按规定可以分给干部职工，名单一公布，大家就能搬到新房。现在北京的房价这么高，年轻一代怎么买得起房子？这就是我一直担忧的事，也

是企业改革的动力，企业由此而改革、由此而变革。过去我跟大家讲，房子钥匙在大家手里，大家只要多做利润，盖一两栋宿舍楼算并不难。今天我也想说，房子钥匙在大家手里，企业发展了，我们要共享财富，要让员工，尤其是青年员工买得起房子。很多记者问我，“宋总，您说的是什么房子？”我说，“大概80-100平方米，五、六环以外，在轻轨旁边的房子。”让年轻人通过5到10年的工作买得起这样的房子，这就是我的一个梦想，如果连这样的梦想都实现不了，可能最终没有人愿意跟着做。没有机制，神仙也做不好企业；有了机制，做企业不需要神仙。

当年我做北新的厂长，是第八任厂长，并不比前面那七任厂长优秀。我当时36岁，大家也有看法，说我不懂生产、也不懂设备，但他们不知道的是我懂一点，那就是我懂人心。我把两个气球放起来时，干部员工的热情立刻就迸发出来了，心中的火也被点燃了。企业是人组成的，企业是人、企业靠人、企业为人、企业爱人，以人为中心做企业，只要把这些建立起来，北新就能够一往无前、就能够成为跨国公司，北新就不用有太多顾虑，每个人都会精神抖擞，每个人都会聚焦工作。世界上这样的公司有倒闭的吗？没有。做企业说起来挺复杂，其实真正做起来也简单，就是要以人为中心，谁能把人的积极性充分调动起来，谁能把人心中的火点燃起来，谁就能够真正成功。万华如此，华为也如此，北新建材也应该如此，因为这是最基本的规律。

企业发展要创造财富，要让大家能够分享财富，当然也要回报股东，把股东的利益和经营者的利益、员工的利益结合起来，实现有效平衡。这是我们继续改革的故事，企业应是共享的平台。最近我写了一篇文章《机制改革——推开国企改革最后一扇门》，我想再努力一把，为整个央企把这扇门推开，这样我们央企才能有未来。

我写了《笃行致远》《我在企业40年》几本书，里面有北新过去的故事。北新未来的故事还要由在座的大家继续书写，我将是你们的读者。

（据北新建材）

持续的力量能将 “平凡”变为“非凡”

稻盛和夫

所谓人生，归根到底，就是“一瞬间、一瞬间持续的积累”，如此而已。每一秒钟的积累成为今天这一天；每一天的积累成为一周、一月、一年，乃至人的一生。

同时，“伟大的事业”乃是“朴实、枯燥工作”的积累。如此而已。那些让人惊奇的伟业，实际上，几乎都是极为普通的人兢兢业业、一步一步持续积累的结果。

也就是说，“我想要这样”、“我想要这种状态”——描绘你心中梦想的目标，然后乘上喷气式飞机，顷刻之间飞越千里，马上到达目的地——世上没有这样高超的方法。

不管多么伟大的理想，都要靠一步一个脚印，孜孜不倦地、持续的努力才能实现。

埃及的金字塔是有许许多多无名氏，通过艰苦的地产作业堆砌而成的。他们将切好的巨石一块块砌上去，数百万、数千万巨石就是靠他们的双手一块接一块运过来、砌上去。

金字塔是多么令人惊叹的奇迹，但正因为它凝结了无数人汗水的结晶，所以它能够超越悠久的历史，至今依然屹立在我们面前。这其中隐含的道理恰如我们每一个人的人生。

多年以前，在京瓷滋贺县的工厂里，有一位工人，初中学历。

“这事要这么做”，当上司教他时，他总是——记下。他每天双手粘黑，额头流汗，只要是上司布置的工作，他总是日复一日，不厌其烦地认真完成。在工厂里他毫不显眼，一直默默无闻，但从无牢骚，也

从无怨言，兢兢业业，孜孜不倦，持续从事着单纯而枯燥的工作。

20年后，当我与他再次见面时，我大吃一惊，那么默默无闻、只是踏踏实实从事单纯枯燥工作的人，居然当上了事业部长。关键是，令我惊奇的不仅是他的职位，而且言谈中我体会到，他已经是一个颇有人格魅力、且很有见识的优秀领导。“取得今天这样的成就，你很棒！”我由衷地赞赏他。

专心致志于一行一业，不腻烦、不焦躁，埋头苦干，你的人生就会开出美丽的花，结出丰硕的果实。

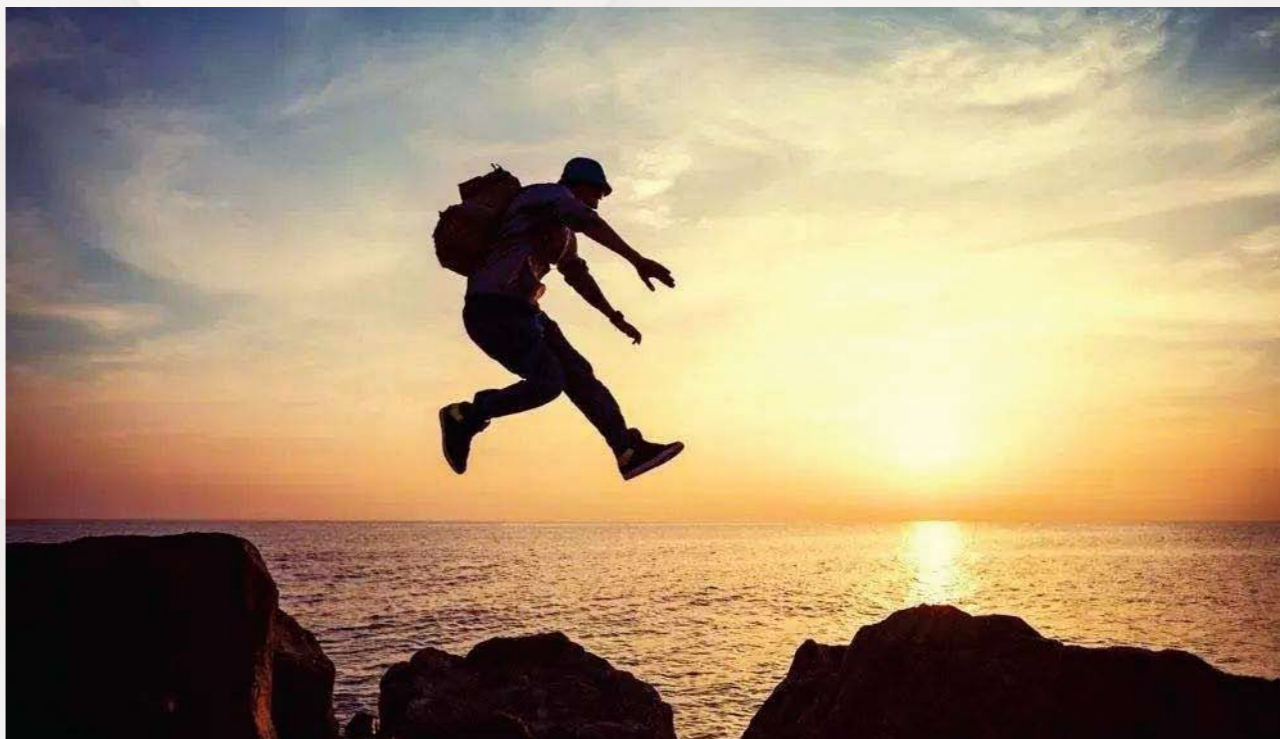
他看上去毫不起眼，只是认认真真、孜孜不倦、持续努力地工作。但正是这种坚持，使他从“平凡”变成了“非凡”——这就是“持续的力量”，是踏实认真、不骄不躁、不懈努力的结果。

正如爱迪生所言，成功中“天分”所占的比例不过只有1%，剩下的99%都是勤奋和汗水。

专心致志于一行一业，不腻烦、不焦躁，埋头苦干，不屈服于任何困难，坚持不懈；只要你坚持这样做，就能造就优秀的人格，而且会让你的人生开出美丽的鲜花，结出丰硕的果实。

我作为一名企业经营者，使用过各种各样的人才，其中不乏“聪明伶俐”的人。这种人头脑敏捷，对工作要点领会很快，是所谓“才华横溢”的人物。公司也招聘了一些“笨人”，他们反应迟钝，理解事情缓慢，可取之处只是忠厚老实。

“经营者看重、常识的人才当然是前者而不是后者。如果企业不得已要辞退职工，首先遭殃的肯定是后者而不会是前者。”



我也曾认为，前者当中特别能干的人，“将来公司里可以委以重任”。

是这样的吗？不，现实情况恰恰相反。

就是说，那些头脑灵活、思维敏捷的人才，正因为他们聪明，成长很快，或许就会认为眼前的工作太平凡，待在公司里大材小用了，于是不久就会辞职离去。所以，最终留在公司里的人、有用的，恰是那些最初不被看好、头脑迟钝的人（用词可能不当）。

我为自己曾经的“短见”感到羞愧。

这些“头脑迟钝”的人们，他们做起事来不知疲倦，孜孜以求，10年、20年、30年，像尺蠖中一样一寸一寸地前进，刻苦，一心一意，愚直地、诚实地、认真地、专业地努力工作。

经过如此漫长岁月的持续努力，这些所谓“头脑迟钝”的人，不知从何时起，就变成了“非凡”的人。当我第一次意识到这个事实时，很是惊奇。当然，他们并不是在某个瞬间发生了突变，非凡的能力也不是宛然获得的。

加倍努力，辛苦钻研，一直拼命地工作，正是在这样的过程中他们塑造了自己高尚的人格。

不像豹子那样行动迅猛，而是像牛一样“愚直”地专注于一行一业，这样才能磨炼人格，提升能力。

不像豹子那样行动迅猛，而是像牛一样，只是“笨拙”地、“愚直”地、持续地专注于一行一业这样不断努力的结果，让他们不仅提升了能力，而且磨炼了人格，造就了高尚美好的人生。

如果有人哀叹自己没有能耐，只会“认真地做事”，那么，我想对他说，你应该为你的这种“愚拙”感到自豪。

看起来平凡的、不起眼的工作，却能坚韧不拔地去做，坚持不懈地去做，这种“持续的力量”才是事业成功的最重要基石，才体现了人生的价值，才是真正的“能力”。

世上被誉为“天才”、“名人”的人们，他们毫无例外，都发挥了这种“持续的力量”、长年坚持这种努力，那么杰出的技能和优秀的人格也会变成你的特质。

将努力变为“持续的力量”，就能让你这个“平凡的人”变为“非凡的人”，你就会具有强大的力量。

马斯洛： 自我实现者的14个特质

稻盛和夫

马斯洛是现代美国最有影响力的心理学家、人本主义心理学的主要发起者和理论家。他提出的关键概念对人类对自身潜能的认识，产生了重要而积极的影响。“自我实现”、“高峰体验”、“需要层次理论”，都是自我发现的核心概念。他的心理学被称为心理学史上的“第三思潮”。马斯洛鲜明地指出，人类具有共同的价值观和道德标准。下面列出的特质，就是人类最优秀的自我实现者的所具备的共性。要达到这14条特质，并不容易，但是，它们会给我们一个努力的方向。当我们遵循这14条特质去尝试进发时，我们也便自我实现的途中。

一、他们对现实和环境的认知能力较强，并且较能与它们安然相处。

自我实现者具有透视虚伪、表面或掩饰之事物的神秘能力。无论对艺术、音乐、科学、政治或社会事务，他们的认知都比较清楚与准确，因而提高了解决问题的能力。他们较少受到自己的希求、愿望、恐惧、焦虑、偏见的影响，因而能透视事实的真相。他们非但能忍受暧昧不定的情形，而且喜欢它们。

爱因斯坦说的一句话最能描述此点：“我们能经验到的最美丽事物就是神秘的事物。”他们接受现实，而不空妄地反对它们。当我们与人生必然的经历和谐相处时，我们才能真正更有效地控制展现在我们前面的事物。

二、他们较能接受自己、他人及自然。

对于自己与他人不可避免的的优点与缺点，他们能

视为理所当然而不抱怨。改变他人以符合自己的愿望时，常会破坏与他人的社会关系，因此，自我实现的人尊重每一个人都有成为其“真我”的固有权利。即使晓得自己有某些缺点，自我实现的人仍然会接受他基本的自我。他不会因未符合文化所界定的理想的美、地位、声誉等等，就产生莫须有的罪恶感和羞耻感，也不会受到这些感觉的折磨。

自我实现的人不矫揉造作，不充派头人物，他们也可以很快察觉别人的这些虚伪作风。他们接受随成长而发生的生理变化（如衰老），且不会念念不忘往日的欢乐与做事的模式。他们可能偶尔有罪恶感，但这种感觉只有在自己有某些可改而未改的缺点（如懒惰、脾气暴躁、嫉妒、偏见）时，才会发生。

三、他们的内心生活、思想、行为都比较自然、率真。

要实现真我需要内心相当的自由，行为也要率真自然。相反的特性则是处处防卫，不敢自我流露，并且经常惧怕他人的批评。他们与人交往时不矫揉造作。他们也较易超脱习俗或惯例的影响，而表现纯真的天性。

四、他们遇事比较以问题为中心，而不以自我为中心。

健康的人比较能心平气和地处置自己的问题。他们把自己的问题视为与其他问题一样。解决问题的活动使他们特别高兴，因而也使他们热心参与自己的职业。马斯洛发现健康者的一项显著特征，是热爱一种职业，感觉他的工作是很重要的，人生有某种使命待完

成，不管它是养育小孩或经营大公司。

五、他们较能够且喜欢独处。

许多人发现独处是一项很不愉快的经验，但马斯洛发现健康的人喜欢享受他们自己的经验，并且追寻独处的时刻。

六、他们比较独立自主。

自我实现的人较不受环境的影响，而且不会成为他们无法控制的环境变迁底下的牺牲者。他们即使面临许多挫折、打击，也能保持比较快乐且宁静的心境。他们能自给自足，并依赖自己的潜能和资源来成长并发展。他们不需要他人的好评来支持自己。

七、他们比较能够接受与欣赏新奇的事物或经验。

对于同一样事物，他们能够一再欣赏而不觉厌烦，好像每一次都可看出一点新的东西，都会有一些新的感受。在日常生活中，一般人视若无睹的生活细节，也会使他们感到愉快、惊奇、敬畏，甚至心醉神迷，对自我实现的人而言：

任何一次日落都如第一次那么壮丽，任何一朵花都具有令人屏息观赏的可爱性，即使他已见过一百万次花朵，他见到的第一千个婴孩，就像他初次看到的婴儿一样是奥妙的杰作。

自我实现者不会把生命的种种奥秘视为理所当然。他们也能够从自己已拥有的、过去的成就中吸取灵感。他们不会不眠不休地寻求更新奇事物和刺激。

八、他们较常经历神秘或高峰经验。

马斯洛发现许多自我实现者，曾经经历过很强烈的个人经验——或许可被形容为神秘的或富宗教色彩的。

诸如观察一位小孩嬉戏或欣赏音乐等经验，都能完全吸引他们的注意力，且产生高度的愉快状态。自

我实现者所描述的欢乐类型，似乎迥异于一般人所谓的“欢乐”，马斯洛从他们对这些经验的描述中，导出高峰经验的概念。这种欢乐不会因为反覆发生而削减。我们可以用惊奇、敬畏、心醉神迷、崇敬、灵感、赞叹和其他措辞来描述它。与此种欢乐相对立的是酒会的余兴节目、游乐园里的刺激活动、酒吧里的感官刺激。

高峰经验的另外一些例子是爱的感受，四海之内皆兄弟、美、灵感等的感觉；徜徉于自然的经验和宗教性的意识。这些转变的意识状态相当类似于吸食迷幻药的经验，但是，绝对没有吸毒的副作用。经验到这类意识状态的人，指出它们是最令人陶醉且最汪洋浩瀚的人类经验。

有些人认为，这些经验是他们人生的高峰时刻。我们可以借助某些情况来助长，而非强迫这些经验的出现。例如，我们可以把某一个人想像为被种种问题干扰，且历尽无数创伤的个体。我们可以回顾自己的生活，并且从已被克服过的许多问题中，与从已在成长历程中消散掉的许多变化里，撷取灵感。世界充满着悲伤、痛苦和暴力，但它一样充满着神奇的事件。许多人只看到事情的阴暗面，对他们周遭的种种神奇却视而不见。其实这些正是高峰经验的丰富来源。

九、他们较能建立久远的人际关系，而对其中的少数人培养深厚的感情。

真正的友谊需要投入许多心力和时间，因此，一个人事实上不可能有许多亲密的朋友。健康的人把他们的友谊看得很重要且虔心培养它。虽然他们热爱和关怀的对象只有少数几个，但他们几乎对每一个人都较友善、慈悲、喜爱。这种爱并不是毫无区辨性的。他们也会严厉地批评那些罪有应得的人，尤其是那些吹毛求疵、装模作样及狂妄自大的人。他们会为了对方好而指责他。由此看来，他们的敌意是情境性的，并不会成为人格特征之一。

十、他们具有较强的民主性格特质。

他们为人比较谦虚，因为他们觉得，不管是什么种族、家世、性格、职业、性别，每个人有可取可学之处。他们可以坦然与迥然相异的人交往和学习，这是一种不可多见的特性。他们对任何人都存有几分敬意，就只因为对方是个人。

十一、他们能够清楚地分辨出手段与目的的不同。

他们有强烈的道德观念与确定的行为原则。他们的是非与善恶观念比较清楚。不过他们心目中的是与非、善与恶，未必与习俗的观念相同。马斯洛发现，自我实现的人很清楚自己所要追求的目标，知道他们先要完成什么才能达到目标。

大体而言，他们追求的目标较为固定，当达成目标的手段遭到挫折时，他们也会灵活变通。不过他们手段的变更却是以不违反个人的道德与他人的福利为原则。同时，对于很多经验和活动，常人视为不得不的手段，而他们却能予以欣赏与享受。即使在做例行性的工作时，他们也会设法稍事变换，以自得其乐。

十二、他们有着不带敌意而又富于哲理的幽默。

表示优越感的幽默（如嘲弄他人的缺点），带有敌意的幽默（如伤害别人的感情），以及猥亵淫秽的幽默，常是一般人所喜爱的，却不为自我实现的人所欣赏。自我实现者却能在有意义的生活事件上，找到幽默的题材，譬如事实与自己所预期的不符合时。他们对自己的缺点和独特性也会自我解嘲。

十三、他们比较具有创造性。

马斯洛喜欢把自我实现者的生活态度与赤子之心相互比较。他发现两者有许多相同点，譬如对同一

事物，能够一再地欣赏出新鲜的地方。他也发现自我实现者比较具有创造性——并不是他们具有伟大的才华，而是他们的心灵较像小孩子那样纯真自然，对任何事情或游戏，都会因为想出一套新奇方法而兴奋不已。

马斯洛相信，大多数人似乎已经丧失了纯真小孩的新奇眼光。我们可以想像一条受主人宠爱的狗，看到主人走过来时的兴奋模样，或一对如胶似漆的夫妻的鱼水之欢；或在暖和的春日里，漫步树林时的兴奋和自在的感受。

十四、他们较能超越各种对立性而达到统整状态。

自我实现者在他们的行为中，较能够表现出对立的特性。他们既老成持重又童心未泯，既重视智慧又感情洋溢，既纯真坦率又自我克制，既态度严谨又嬉戏风趣。大多数人都将这些对立的特性，予以截然的划分。尤其困难的是同时表现出对立的特性，一个人可能同时游乐和工作吗？对大多数人而言，只选择其中一种来做，不是更舒服吗？

我们脑中都有一些成熟的人该表现什么样行为的固定观念，例如一种冷静、克制、无情、理智的作风。某些充满生命活力的特性，譬如率真、自发性、自由表露出自己的感受、嬉戏和其他等等都必须被压制下来。

其实这些是我们天性的一部分，我们应该将之表露出来对立的特性，常是因为对事情的看法不确所造成的。

一个人可以有长远的目标，但也能专心致力于目前的工作；一个人可以对人生抱以严肃的态度，但不为失败所压倒；一个人可以专心达成某些目标，但也能别出心裁，使达成这些目标的手段颇富趣味。依照马斯洛的看法，一个人的人格存在有过多的二分性，并不是好现象。人格内的对立状态是不成熟的一种迹象。

创新思维的5个特性

创新思维的特点一：联想性

联想是将表面看来互不相干的事物联系起来，从而达到创新的界域。联想性思维可以利用已有的经验创新，如我们常说的由此及彼、举一反三、触类旁通，也可以利用别人的发明或创造进行创新。联想是创新者在创新思考时经常使用的方法，也比较容易见到成效。

能否主动地、有效地运用联想，与一个人的联想能力有关，然而在创新思考中若能有意识地运用这种方式则是有效利用联想的重要前提。任何事物之间都存在着一定的联系，这是人们能够采用联想的客观基础，因此联想的最主要方法是积极寻找事物之间的一一对应关系。

创新思维的特点二：求异性

创新思维在创新活动过程中，尤其在初期阶段，求异性特别明显。它要求关注客观事物的不同性与特殊性，关注现象与本质、形式与内容的不一致性。

英国科学家何非认为：“科学研究工作就是设法走到某事物的极端而观察它有无特别现象的工作。”创新也是如此。一般来说，人们对司空见惯的现象和已有的权威结论怀有盲从和迷信的心理，这种心理使人很难有所发现、有所创新。而求异性思维则不拘泥于常规，不轻信权威，以怀疑和批判的态度对待一切事物和现象。

创新思维的特点三：发散性

发散性思维是一种开放性思维，其过程是从某一点出发，任意发散，既无一定方向，也无一定范围。它主张打开大门，张开思维之网，冲破一切禁锢，尽力接受更多的信息。可以海阔天空地想，甚至可以想

入非非。人的行动自由可能会受到各种条件的限制，而人的思维活动却有无限广阔的天地，是任何别的外界因素难以限制的。

发散性思维是创新思维的核心。发散性思维能够产生众多的可供选择的方案、办法及建议，能提出一些独出心裁、出乎意料的见解，使一些似乎无法解决的问题迎刃而解。

创新思维的特点四：逆向性

逆向性思维就是有意识从常规思维的反方向去思考问题的思维方法。如果把传统观念、常规经验、权威言论当作金科玉律，常常会阻碍我们创新思维活动的展开。因此，面对新的问题或长期解决不了的问题，不要习惯于沿着前辈或自己长久形成的、固有的思路去思考问题，而应从相反的方向寻找解决问题的办法。

创新思维的特点五：综合性

综合性思维是把对事物各个侧面、部分和属性的认识统一为一个整体，从而把握事物的本质和规律的一种思维方法。综合性思维不是把事物各个部分、侧面和属性的认识，随意地、主观地拼凑在一起，也不是机械地相加，而是按它们内在的、必然的、本质的联系把整个事物在思维中再现出来的思维方法。

美国在1969年7月16日，实现了“阿波罗”登月计划，参加这项工程的科学家和工程师达42万多人，参加单位2万多个，历时11年，耗资300多亿美元，共用700多万个零件。美国“阿波罗”登月计划总指挥韦伯曾指出：“阿波罗计划中没有一项新发明的技术，都是现成的技术，关键在于综合。”可见，阿波罗计划是充分运用综合性思维方法进行的最佳创新。

首都企业家文化书院组织参观首都博物馆 《园说—北京古典名园文物展》

9月18日上午，首都企业家俱乐部文化书院举办庆祝中华人民共和国成立70周年活动，组织会员单位走进首都博物馆，参观由北京市公园管理中心举办的《园说——北京古典名园文物展》。来自首都企业家俱乐部会员单位的信息员、文物爱好者饶有兴致的观看了展览。



展览汇聚了来自颐和园、天坛、北海、景山等11家市属公园的藏品。包括青铜器、瓷器、玉器、漆木器、书画、丝织品等在內共190件/套文物，其中国家一级文物13件，二级文物19件。不少文物为首次“走出”公园，面向公众集中展示，50余件/套见证北京市属公园历史变迁的资料品也一同展出，展览面积近1200平方米，展品年代自辽金开始到晚清，时间跨度800多年。



大家在讲解人的带领下观看了展览。展览以时间为线索，涵盖“平底山海 溯自辽金”、“坛庙相望 天人合一”、“三山五园 移天缩地”、“百年公园 旧貌新颜”等四个单元。800多年前，元大都建立时以太液池（今天的北海）为中心进行城市规划。展览从元大都的城市布局图开始，讲解员讲述了北海公园珍藏的国宝级文物“团城湊山大玉海”的前世今生、引导大家依次观赏了乾隆皇帝御笔的“琼岛春阴”碑文；北海“阅古楼”内珍藏的三希堂法帖（拓片）；古代帝王外出仪仗队“大驾卤簿图”；“华士·胡博绘慈禧太后油画像”；天坛公园珍藏的明代的铜鎏金编钟、礼乐石磬、五色瓷祭器；颐和园珍藏的“清宫第一榻”——紫檀嵌珅琅云龙纹七屏式罗汉床；世界最大的古代缂丝作品《无量寿尊佛像》；以及参展公园的历史图片、历史门票等珍贵文物和历史资料。

展览从历史、文化、生态、社会价值四条主线和时间、空间、功能三个维度，大家身临其境地感



受到首都的古典名园在北京800余年城市建置和变迁中的兴衰与辉煌，进一步加深了对北京园林的历史文化、敬天尊祖的传统文化以及中华礼乐文化、古典书画、名人书法文化的理解。更深切地感受到了中华优秀传统文化及古都园林文化的无穷魅力。

参观结束后，大家意犹未尽，希望俱乐部文化书院能够充分利用北京丰厚的历史文化资源，组织各类参观活动，为会员单位提供服务。应大家要求，俱乐部将不定期组织各种活动。



《笃行致远》选摘

一 带 一 路

首都企业家俱乐部理事长、中国建材集团董事长宋志平

2017年5月，中国政府在北京召开了“一带一路”国际合作高峰论坛，近30个国家元首、100多个政府组织代表和许多跨国公司领导共2000多人参加了会议。在开幕式上，习近平主席发表了重要演讲，我们几个央企领导人也受邀参加了开幕式。会议期间，我接受了人民网记者的采访，介绍了中国建材集团在“一带一路”沿线的合作进展情况和下一步的发展思路。记者问我对习主席演讲最大的感受是什么，我讲了三点，一是无比豪迈，中华民族在丝绸之路上延续上千年和沿线国家通商，促进了丝绸之路的经济繁荣，我们今天的峰会既有历史的回响，也是我们今天国家的尊荣；二是习主席提出的丝路精神，即和平合作、开放包容、互学互鉴、互利共赢，既是我们的行动指南也博大精深；三是“一带一路”是国家搭台企业唱戏，习主席的讲话极大地鼓舞了企业家走出去的决心和信心，让人心潮澎湃，热血沸腾。

中国建材集团走出去经历了三个阶段，一是产品出口创汇阶段，主要是争取多出口产品为国家多创造外汇，同时打开国际市场。二是成套技术和装备出口，在国外做EPC交钥匙工程阶段。近10年来，我们为国外建造了312条水泥生产线和近60条玻璃生产线，市场占有率达65%，这也可能破了全世界跨国公司市场占有率的纪录。三是国家提出“一带一路”战略后围绕国际产能合作进行海外投资的阶段。这几年，中国建材集团先后在南非、埃及、坦桑尼亚、赞比亚、泰国、越南、蒙古国、哈萨克斯坦等国投资建厂，也在美国、英国、德国、西班牙、葡萄牙等发达国家进行投资和收购活动。两材重组后，企业实力大增，我们把重点开拓市场由国内转移到“一带一路”国家和地区上来，充分利用两个市场、两种资源把中国建材集团打造成世界一流的建材跨国集团。

“一带一路”高峰论坛开完不久，我就去澳门参加央企支持澳门中葡平台建设高峰会，世界上讲葡萄牙语的8个国家和地区的政府及大企业都派代表出席了会议，像安哥拉、莫桑比克等都处于“一带一路”沿线。在会上，我和葡萄牙新能源公司总裁莫德利先生签署了建设300兆瓦光伏地面电站的合同。这次开会地点设在澳门最大的威尼斯人酒店，10多年前建造这家酒店时我曾两次去现场工作。在论坛上发表演讲时，我介绍说威尼斯人酒店的水泥、石膏板、轻钢龙骨和岩棉全部是由中国建材供应，台下响起一片掌声。在澳门期间，我还陪同国资委郝鹏书记视察了澳门水泥，澳门水泥厂是中国建材2014年收购的一家企业，是澳门唯一的一家水泥厂，供应澳门水泥市场的80%，供应的商品混凝土也占香港和澳门市场的30%，这个工厂虽是一个有35年历史的老厂，但中国建材管理后利润增加了5倍，企业的管理也很到位。



从澳门回来当天，我又马不停蹄地踏上去非洲的路途，我的目的地是赞比亚的首都卢萨卡，中国建材集团在卢萨卡正在建设一个综合性的建材工业园，这个工业园总投资5亿美元，有水泥厂、砖厂、轻质建筑板材厂等。从北京经迪拜再到卢萨卡，整个行程用了19个小时，其中飞行了15个小时。抵达卢萨卡国际机场时是当地下午，卢萨卡蓝天白云，阳光明亮，气温20多摄氏度，让人感到十分惬意。我们的工业园离卢萨卡只有20千米，占地6000多亩，现场施工工人有1000多名，整个工地热火朝天。我用了整整一天时间在现场查看、听取汇报并研究工业园的进一步建设问题，还和干部职工们一起吃了晚饭，离开工地时已是晚上10点多了。

赞比亚是非洲东南部的一个内陆国家，人口只有1000多万，独立前是英属殖民地，当地的官方语言是英语，开国总统是卡翁达，我小时候就知道坦赞铁路和卡翁达总统。卡翁达是中国人民的老朋友，他今年93岁了，还常参加中国大使馆的一些活动，现任总统伦古先生是赞比亚第5任总统，对中国也十分友好。赞比亚每年的12月到来年的5月是雨季，而5月之后是旱季，当地人也叫冬季，其实所谓冬季也就是气温在10—20摄氏度。赞比亚的植被非常好，到处都是树帽很大的树，有些还开着红花和粉白色的花，空气非常洁净，透明度很高。赞比亚95%的土地归当地酋长所有，像卢萨卡的土地是归恩哥·曼莎二世酋长所有。曼莎酋长72岁了，曾担任政府的部长，政府官员见到她都要行跪拜礼，她很热情地会见了我们，对中国建材集团为当地做工业和培训工人感到很高兴，她表示如果我們还需要土地，她会给予大力支持。

我在赞比亚期间时逢国务院王勇国务委员访赞，王勇同志不辞辛苦地来到我们的工地，听取了汇报，查看了项目进展，还给在场员工讲了话，希望我们做成一流的工业园，为中非合作、为中赞合作做出贡献，他还要求大家遵守当地法律，弘扬“真实亲诚”的文化，要求大家注意安全生产，王勇同志的讲话让现场的干部员工很受振奋和鼓舞。这个项目动工前，我们先投入150万美元为当地建设了一家医院和一所小学，那天我还陪王勇同志看望了师生们，给170名学生每人赠送了一个书包，并赠给学校10个足球，孩子们十分高兴，合唱了一首事先准备的歌曲，歌曲大意是：手挽手，心连心，我们和中建材一家人。

站在非洲广袤的大地上，我不禁浮想联翩，这里是现代智人的发源地，人类学家认为，大概10万年前，我们的祖先从这里出发经过中东到达东南亚，再从东南亚进入神州大地。曾几何时，欧洲的殖民主义者把这里的青年男女作为黑奴经由欧洲贩卖到美洲，20世纪60年代，非洲国家纷纷摆脱殖民主义，走上了独立的道路。非洲既是一片神奇的土地，又是一片饱经磨难的土地，而今天这片土地注定要焕发勃勃生机。经济学家认为下一个经济热点就是非洲，今日的中国就是明日的非洲，我们中资公司带着资金和技术，带着友谊建设非洲，这或许是对10万年前那场大迁徙的回归吧，我们终究要建设这片遥远而古老的土地。

(本文摘编自宋志平理事长新书《笃行致远》)

袁宝华论社会主义企业管理（连载）

要建立具有中国特色的社会主义企业管理体系



袁宝华 · 生于1916年1月，河南南召人。1934年入北京大学，1935年参加。

“一二·九”运动、1936年加入中国共产党。1937年七七事变后，回到家乡开展抗日救国运动，历任中共南阳地委委员等职，后奉调赴延安中央党校学习，并留在中央组织部工作。1945年赴东北，先后担任中共县委书记和省青委书记等职务。自1949年起转入经济战线工作，历任东北工业部秘书长兼计划处处长，重工业部副部长、局长，冶金工业部副部长，国家经济委员会副主任兼国家物资管理总局局长，物资管理部部长，国家计划委员会常务副主任，国家经济委员会主任兼全国职工教育管理委员会主任，1985年5月至1991年12月兼任中国人民大学校长。系中国企业管理协会(中国企业联合会)、中国企业家协会、中国职工思想政治工作研究会的创建者和主要领导人。中共第十一届中央候补委员、第十二届中央委员在中共十三大上当选为中央顾问委员会委员。

袁宝华系首都企业家俱乐部总顾问。

三、继承和借鉴古代管理思想

借鉴古代管理思想是我国企业管理的特点之一。据说,美国、日本、东南亚和西欧的一些国家都很重视对我国古代管理思想的研究,并应用于他们的经营管理中,相比之下,我们对自己祖先的这些宝贵遗产却没有引起足够的重视。一个国家的企业管理,不仅与本国的生产技术发展水平有密切联系,而且与本国的社会制度、民族特点、文化传统息息相关。中华民族有悠久的历史,这里就包含着管理方面的遗产。我们强调总结自己的经验,应当包括我国近代、古代的经验。对中国古代管理思想,日本、美国等国家的专家学者都很重视。他们把《孙子兵法》的战略战术思想用于经营管理,就收到了好的效果。美国有个管理学者说过,你想做一个好的企业家就必须读《孙子兵法》。近年来,我们有不少同志也开始致力于我国古代管理思想的研究。1984年12月,国家经委经济管理研究所召开的“中国古代管理思想座谈会”,对如何吸取我国古代文化的精华,为管理现代化服务,进行了认真探讨。在我国古代管理思想中,有不少精辟见解



值得我们继承、发扬。在现代管理科学中,有关时间、效益的观念,有关经营战略、经营决策、市场竞争、组织原则、行为科学、选才用才之道,等等,几乎都可以从我国古代管理思想的宝库中直接或间接找到类似的东西。开拓古代管理思想研究这个领域,对推进管理现代化,对研究中国企业管理的特色是很有必要的。

学习古代管理思想,要强调解放思想。改革就是要改过去的不适应今天需要的东西。我们改革过程中,往往会出现一些自发性、盲目性,这并不可怕,说明大家思想活跃。在这种大变革的时代,就要解放思想,大胆探索,实事求是地看待改革中出现的问题,改革不能一个模式,要不拘一格。回头想想,我们的古人,特别是先秦时代,他们的思想是解放的,不墨守成规,不亦步亦趋,是真正的百家争鸣。思想解放,有不

同意见,才有争鸣,假如大家说一样的话,那还有什么争鸣?从这十年的改革实践看,党的十一届三中全会的解放思想、实事求是的思想路线在改革实践中确实发挥了巨大的作用,把大家的思想从绳捆索绑中解放出来,把广大群众的积极性充分发挥出来。1958年“大跃进”前夕,毛泽东同志进行了一系列的思想发动工作。当时他提出了一个口号叫“敢想、敢说、敢干”,要超过外国人,要超过古人;要起用年轻人,自学成才的人,不受文凭的限制。他举了好多例子,主要是想把广大群众中蕴藏的社会主义积极性充分发挥出来。那时候做到了要解放思想。当然“大跃进”的指导思想和方法是错误的,这是实践证明了的,历史已做了结论。可是,毛泽东同志当时提出要解放思想,提出要敢想、敢说、敢干,这还是我们的宝贵财富。我们要继续学习和发展毛泽东思想,不要忘了这些。

要提倡有批判地继承古代管理思想。我们要从古人给我们遗留下来的管理思想中汲取营养,取其精华,从中找出适合我们需要的东西。要研究古代管理思想中的带规律性的东西。当时那些文章、讲演都是有针对性的,就某件事情说的。所以我们研究时不能就事论事,而要从好多文章和讲演中找出它的规律性的东西。例如对管仲就要把握他关于经济理论方面的主导思想,找出中国古代管理思想的脉络。因为任何一件事、任何一个人、任何一门学科,对过去都有它的继承性。中国几千年的文化有它的继承性,我们研究古代管理思想,正要做到这一条,使我们现代的管理思想有个继承性。只有承前才能启后,只有吸取前人的经验和精华我们才能指导现在的工作;同时,也为我们的后人留下可取的宝贵的财富。

学习古代管理思想,还要强调兼取百家之长。马克思主义不是搞宗派主义的。对于吸取外国的先进管理思想、先进管理经验,我们没有门户之见,好的东西我们都要。对于古代的管理思想同样如此。古代的管理思想在百家争鸣的情况下,有各式各样的议论,也有各种观点,好的东西我们都要吸收,不拘于一家之言。这样才能找出古代思想的脉络,找出规律性的东西。有这些宝贵的财富,我们这一代人总得把它好好总结出来。总结不是去寻章摘句,而是要总结过去好的经验,进行分析研究,为现代所用,为我们的后人所用。所以,研究古代的管理思想,要破除宗派意识、兼取百家之长。对古人也不能苛求,因为有时代的限制,有生产力发展的限制。古人的管理思想是反映古代的要求和生产力发展的状况,无法和现在相比。但是,古代管理思想的共同规律是从实践中来而高于实践。有

的已上升为理论,在很大程度上可以作为指导我们现在工作的借鉴,并有利于指导我们建立现代的管理科学。

我国古代管理思想是一个丰富的宝库。在对待古代文化遗产的问题上,过去往往存在两种错误态度。由于长期闭关锁国,一旦把大门打开看到外国的科学技术和科学,感到五光十色、眼花缭乱,“山中方七日,世上已千年”,使一些同志产生了自卑感,认为自己一无是处,外国的东西样样都是好的。于是,不加批判、不加区别地一概吸收,“言必称希腊,死不谈中国”,对自己的祖宗一无所知。这是一种错误的虚无主义态度,势必会导致严重的恶果。另外还有一种错误态度,由于长期闭关锁国,总认为自己一切都行,已经落后的东西还认为是先进的,已经是需要更新的知识却还在抱残守缺、孤芳自赏,有的甚至到了“食古不化”、“泥古”的地步,这就走到了另一个极端。只认为中国古代东西都是好的,看不见历史的发展,这也必然会造成严重的恶果。我们要注意防止和克服这两种错误态度。一方面,承认自己落后,要迎头赶上世界先进管理科学水平;另一方面,要树立自己的信心。我们的前人,古代管理思想家、经济改革家,当时取得了很高的成就,也是解放了思想,而不是食古不化的。王充的《论衡》中的《问孔》、《刺孟》,在当时罢黜百家的情况下,能提出这样一些命题,是令人钦佩的。古人在当时那么困难的条件下能做到的事,现在我们有这么好的条件,为什么不能做到呢?我们应该无愧于古人,而且要超越古人,同时也应敢于超越洋人。所以,我们要在总结实践经验的基础上,一方面洋为中用,一方面古为今用,迎头赶上,敢于创新,逐步建立有

中国特色的社会主义的管理科学。

近年来,在中国古代管理思想的研究和应用方面,我们已经做了不少工作。

——在发掘、研究的基础上,编写出版了一批专著。如《孙子兵法与企业管理》、《中国古代思想与管理现代化》、《中国古代经济管理思想概论》、《中国古代管理思想》、《中国传统管理思想的新探索》、《三国演义与经营谋略》和《中国古代管理百例》等著作。

——举办了“古为今用研究班”和研讨会。1984年12月,国家经委经济管理研究所召开了第一次中国古代管理思想讨论会。提出了要积极发掘和研究我国古代文化遗产,为当前改革经济管理和企业管理的实践服务,为探索建立具有中国特色的社会主义的现代化管理科学服务的问题,引起了经济工作者和实际工作者的广泛兴趣,推动了这一工作的开展。1985年国家经委经济管理研究所和中国企业管理咨询公司在广州和秦皇岛举办了南方和北方各省以厂长(经理)和企业管理人员为主要对象的两次古代管理思想与管理现代化研究班,进行了系统的专题讲座。1986年9月召开的第二次讨论会,就如何开展古为今用、企业经营战略和用人之道个专题进行了座谈讨论,还成立了中国企业管理协会古代管理思想研究会。1988年9月又召开了第三次讨论会,进一步讨论了我国古代管理思想及其应用。

——一些高等院校开设了有关古代管理思想的专业课程。北京大学,中国人民大学、复旦大学、南开大学、北京师范大学、北京经济学院、西北大学、商

业部管理干部学院以及广播电视大学等都先后开设了有关中国古代管理思想、经济管理思想或管理思想史、经济管理思想史等专业课程。有的大学还招收了这方面的专业研究生。

——开展了国际交流。《孙子兵法与企业管理》一书已在日本、澳大利亚、英国翻译出版。澳大利亚翻译出版了《中国古代思想与管理现代化》。中国研究企业管理的同志在不少国际学术会议上介绍了我国现代化管理中运用古代管理思想的经验。日本学者、企业家提出,希望与我国学者共同合作研究建立管理的“东方学派”。1986年8月,香港管理专业协会与广东省管理工程科学研究所,就如何充分运用中华民族优秀的传统文化,促进中国式的现代化管理的研究,进行了学术交流和合作商谈。目前,日本、美国和港台地区的专家学者在研究和运用《孙子兵法》、《三国演义》等著作中,已经取得了一定成果。西方企业界、管理界出现了“三国演义应用热”。

——以古为鉴,应用于企业管理,收到了实效。不少企业在引进外国先进管理经验的同时,积极从我国古代管理思想中吸取营养;在制定企业经营战略、经营决策,改善经营管理,增强竞争能力,提高干部素质,讲求识才、用才之道等方面得到很多有益的启迪,提高了企业的经营管理水平。例如,有的厂长就从孔明“草船借箭”的变“造”为“借”,出奇制胜中受到启迪,更新旧观念、突破老套套、开拓新路子,使企业摆脱了困境。有的厂长从《孙子兵法》中学习谋略指导经营,重视新产品开发,广开营销渠道,掌握“疾而有节”,善于“以变应变”,保证了企业在竞争中立于不败之地。

我国古代管理思想的研究和应用,还处于起步阶段,但是确已引起越来越多人的关注,已经取得了一定的成绩,有了一个良好的开端。

第一,对管理思想的古为今用问题,在认识上更明确、更深刻了管理思想的古为今用,就要用古之矢射今之的,为改革经济管理和企业管理的实践服务,为推进管理现代化服务。传统文化与现代化管理密切相关,任何事物都有它的继承性。中华民族有数千年的历史,有灿烂的文化,我们应当用马克思主义的方法加以分析总结,继承这份珍贵的遗产。我们研究古代管理思想,正是要使我们现代化的管理思想继承前人经验的精华,吸收古代管理思想中有规律性的东西,使我国的社会主义现代管理植根于民族传统文化的土壤中。当代的日本管理来自美国,由于它与日本的民族历史、传统文化融为一体,形成了独特的管理模式,从而赢得了举世瞩目的成功。民族传统文化对现代管理的影响很大。现代管理必须走同民族历史、传统文化相结合的道路。反对继承历史遗产否定传统文化的观点是错误的。但是,继承传统文化决不是搞“国粹主义”,而是要批判地继承,去其糟粕,取其精华;同时还应当积极吸取外国的先进管理思想。总之,只要是好的东西,不论是我国古代的还是外国的,都要认真吸取,加以融合提炼,并在实践中不断检验和发展,真正做到批判地继承历史传统而又充分体现时代精神,立足本国而又面向世界。这样,我们就能大大加快管理现代化的步伐,建立起具有中国特色的社会主义的现代管理科学。

第二,对我国古代管理思想的发掘研究,在广度上有了新的进展。对古代管理思想的研究,内容相当广

泛,有管子、老子、孔子、孙子、墨子、孟子、庄子等古人的管理思想,有西汉的桑弘羊和司马迁、南宋叶适等古人的管理思想,《三国演义》、《红楼梦》等小说中的管理思想,及孙中山和解放前民族资产阶级代表人物的管理思想。跨越漫长的历史长河,涉及诸子百家,广泛发掘,综合研究,既有通论,又有专论;既有宏观经济管理的研究,又有微观经济管理的探索,对历代管理思想的发掘研究之风正在迅速兴起。第三,对古代管理思想的研究运用,有了一定的深度。有的学者研究了法家、儒家、道家和兵家的管理思想,集百家之长,提出可供现代管理借鉴的有“范畴、决策、人事”三个方面,并概括为“尚功利、贵仁爱、知取予、竞智慧、明法度、用人才”18个字。有人把孟子的管理思想分析综合为五个方面:“施仁政,治国之道;爱民、教民、富民,治民之道;举贤俊,用人之道;权度、乘势,决策之道;尽心、反求,修养之道。”有的厂长把孙权“请诸葛、用周郎”用于治厂用人,既注意借用厂外“诸葛”,又重视挖掘厂内的“周郎”,把两者结合起来,形成人才优势。有的厂长还从诸葛亮挥泪斩马谡的历史事例中悟出了“严”“情”并施的道理,采取了“严治”与“情治”相结合的治厂之道,团结了全厂职工,增强了企业的凝聚力。第四,总结了怎样对我国古代管理思想进行发掘、研究、借鉴的经验。最根本的是要坚持以马列主义、毛泽东思想为指导,贯彻“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”的方针,发扬解放思想、大胆探索、求实创新的精神。首先,要广泛发掘整理史料,做艰苦扎实的工作,既要防止人云亦云、亦步亦趋,也要防止盲目自大,什么都是中国第一。其次,对发掘整理的史料

要进行严肃的科学研究。要坚决执行“双百”方针,创造民主和谐的气氛和实事求是的学风。特别要注意对古人的思想不要任意拔高,硬贴标签,简单类比,要讲究科学性、历史性。既要深入探求,又要兼取百家之长。要钻得进去跳得出来。最后,要在科学研究的基础上有分析地消化吸收,结合实际,加以借鉴。第五,成立了古代管理思想研究会。研究会的成立标志着我国古代管理思想的研究发展到一个新的阶段。它将团结、组织经济界、工业界、企业界、教育界、科技界、管理界、学术界以及其他方面一切有志于古代管理思想研究应用的同志,把他们的智慧汇集起来,为承担和完成这一光荣历史任务而努力。如何进一步加强中国古代管理思想的研究和古为今用的工作?我认为,要做好以下几项工作。第一,要进一步明确研究古代管理思想的目的。发掘研究古代管理思想,其根本目的在于应用,在于促进我国社会主义现代化建设事业的繁荣发展。具体说,就是要为当前改革经济管理和企业管理的实践服务,为推进管理现代化服务,为建立具有中国特色的社会主义的现代化管理科学服务。这是开展古代管理思想研究的出发点和落脚点,也是最基本的指导思想。第二,要加强实际工作者和理论工作者两支力量在共同目标下的紧密合作。首先是加强经济管理部门、企业和高等院校、科研单位四个方面、两支力量的合作。古代管理思想的研究,既有基础理论的研究,又有应用方面的研究。这两个阵地,拥有两支力量,各有自己的优势。要把这两支力量紧紧结合起来。一方面从实践中提出课题,在理论上进行探讨,另一方面在理论指导下推广应用,并由实践来检验理论。一手抓普及,一手抓提高,使两支力量取

长补短,促进古代管理思想的研究不断向纵深发展。第三,要开展多层次的人才培训。一是继续办好以经济管理干部、企业的领导和管理骨干为主要对象的管理思想“古为今用”短期研究班。二是有计划地编写出版研究古代管理思想的各种读物,包括研究成果、资料辑、古代管理名著译注等。既有知识性和理论性的,也有综合性和专题性的。三是组织专家教授编写系统的教材,以供高等院校开设古代管理思想专业课程,培养高层次研究人员的需要。第四,积极开展与国外的学术交流活动。国外的企业家和管理学家在建立他们自己的现代管理科学中,十分重视研究和吸取我国古代诸子百家的思想,写出了大量论著,在运用中取得了显著成效。我们应当了解国外在这方面的研究动向和经验,积极开展中外学术交流,以推动和丰富我们的研究活动。第五,要着手筹划建立中国古代管理思想“研究基地”。中国古代管理思想是一块未开垦的处女地,耕耘这块肥田沃土,涉及的范围和内容极为广博,古今典籍,浩如烟海,而目前人才奇缺,力量薄弱,急需有个战略考虑,制定长远规划,建议以国内教学实力雄厚的大学为依托,筹建拥有若干名固定人员编制的中国古代管理思想“研究基地”。这个基地应当成为中国古代管理思想的一个教育中心,又是一个科研中心,也是一个情报资料中心、学术交流中心、咨询服务中心,以这个基地为核心,把全国从事古代管理思想研究的广大人员团结起来。

(选自袁宝华文集)

“新中国成立70周年中国石油工业十大成就”发布

9月28日，由中国石油企业协会组织中国石油、中国石化、中国海油专家评选出的“新中国成立70周年中国石油工业十大成就”对外发布。新中国成立70周年中国石油工业十大成就依次为：

1.开展石油大会战，从“贫油国”跻身世界产油大国；2.炼化工艺技术突破，石化产品惠及国计民生；3.海洋油气资源对外合作，开启改革开放先河；4.石油行业改革重组，国际竞争力显著提升；5.天然气产业加快发展，助力美丽中国建设；6.石油企业率先“走出去”，成为“一带一路”建设主力军；7.油气战略通道与管网建成，实现国内外资源优化配置；8.科技创新成果丰硕，支撑可持续、高质量发展；9.加大国内油气勘探开发力度，保障国家能源安全；10.弘扬石油精神，谱写新时代干事创业新篇章。

(据中国石油网站)

36年！中国石化实现三个100倍增长

9月18日，在国务院国资委举办的“深化改革添活力 砥砺奋进新时代”媒体通气会上公布，中国石化成立以来，资产总额、年营业收入、上缴税费均增长了100倍。

2019年是中国石化成功发展的第36年。与36年前相比，中国石化资产总额从200多亿元提高到2万多亿元，增长了100倍；年营业收入从200多亿元提高到2万多亿元，增长了100倍；年上缴税费从30多亿元提高到3000多亿元，增长了100倍；年利润从70多亿元提高到近年来平均700多亿元，增长了10倍。中国石化36年的实践，进一步彰显了我国基本经济制度的巨大优势。

(据中国石化网站)

北汽集团安置房项目助力首都“四个中心”建设

9月16日，北京北汽越野车棚改定向安置房项目正式启动外立面装饰施工。

该项目是北汽集团落实北京市委市政府“疏解整治促提升”专项行动的重要举措，作为北京市属国有企业的排头兵，北汽集团在首都“四个中心”建设中积极践行国企责任，贡献国企力量，按照“高、新、特”发展战略，不断优化产业结构，引领首都产业结构升级，同时积极助力首都城市建设，利用旗下全资子公司北京汽车制造厂有限公司外迁黄骅后的存量土地，建设对接东城区的定向安置房，助力核心城区人口疏解。

该项目总占地面积403亩，共计30栋楼座，建成后可提供5000余套房源，同时，小区内商业、幼儿园、小学、养老、公交场站等配套设施。计划2020年底竣工并交付使用。

(据北汽集团网站)

广安北新建材有限公司、北新房屋有限公司荣获中央企业先进集体荣誉称号

9月21日，中央企业先进集体和劳动模范表彰大会在人民大会堂举行。国务委员王勇出席大会并会见先进集体和劳动模范代表。国资委党委书记、主任郝鹏出席大会并讲话。

此次表彰，中国建材集团9个集体被授予中央企业先进集体，14名个人被授予中央企业劳动模范。其中，广安北新建材有限公司、北新房屋有限公司荣获中央企业先进集体荣誉称号。

中国建材集团党委要求受到表彰的先进集体和劳动模范，珍惜荣誉，谦虚谨慎，戒骄戒躁，始终以良好形象发挥引领示范作用。

(据北新建材网站)

达利的神曲版画展——致敬但丁”在山水美术馆开幕

9月19日由山水美术馆、北京诺文文化传媒有限公司主办，由西班牙塞斯万提斯学院、佛罗伦萨美术学院、西班牙大使馆、意大利大使馆支持的“达利的神曲版画展——致敬但丁”在北京山水美术馆开幕。

著名画家达利以理性的思考、深沉的情感，为但丁《神曲》创作了100幅插画，他以“地狱”、“炼狱”、“天堂”三大篇章为题，在但丁逝去700年之后，用了十年的时间研究并完成创作，又在插画的基础上，于上世纪60年代在巴黎完成了此次来到中国展出的这批版画的制作。

展览期间，山水美术馆将通过持续分享有关达利、但丁、文艺复兴的文章，以及公共教育课程，与观众们共同回顾20世纪中叶以前七百多年来的人类艺术与文学发展演变历程。

(据山水文园网站)

第五届感动石化人物受到隆重表彰

9月25日，在新中国成立70周年即将到来之际，“壮丽70年奋斗新时代·第五届感动石化人物”颁奖典礼在中国石化总部举行。

9个获奖人物和团队是：中国工程院院士李大东（当代中国炼油科技事业的重要领军人物）；扬子石化焦义平（由退伍军人成长的集团公司技能大师）；胜利油田王涛（攻克了高温高盐油藏开发难题的一线博士）；安庆石化许惠春（以李记为名坚持捐款30年）；云南石油赵甸生（坚守云南石油海拔最高的加油站16年）；五建公司王志伟（从事海外项目建设13年）；镇海炼化胡联伟（国内无损检测知名专家）；长岭炼化江建兴（帮扶3个贫困村脱贫）；中原油田普光应急救援中心（多次成功处置地震、火灾等重大险情。）

中央广播电视总台主持人敬一丹及30多家新闻媒体的记者进行了现场采访。颁奖典礼通过人民网、新华网、光明网同步直播，受众超过260万。

(据中国石化网站)

福田汽车承担庆祝新中国成立70周年大会用车保障任务

新中国成立70周年隆重庆典在即，北汽福田的近2500辆福田汽车产品将亮相庆典活动。其中56辆彩车将出现在群众游行行列，包括40辆主题彩车；21辆欧辉礼宾车组成了“致敬”方阵，礼宾车基于豪华礼宾车定制标准打造，配备航天级整车升降系统，并设有超大卫生间与一级急救救护车医疗配置，全方位照顾到功勋人物的坐行，以保障功勋人物接受检阅万无一失；70辆福田欧马作为国庆联欢活动特效烟花燃放装置运输车；10辆福田欧马承担在天安门广场放飞7万羽和平鸽的任务，另有2310辆欧辉车辆执行外围任务；为此福田汽车组建了153人的国典专家团队和1330人的专项服务保障队伍、确保“精益求精，万无一失”地完成任务。

(据北汽福田网站)

京雄城际开启“高铁+机场”新模式

9月26日，京雄城际铁路北京西至大兴机场段开通运营，旅客从北京西站乘坐高铁，最快28分钟即可抵达北京大兴国际机场。

京雄城际铁路北京西至大兴机场段是连接北京市区和大兴机场的重要铁路线，开通后将大大缩短从城区到机场的时间，对实现高铁公交化，加快推进京津冀协同发展具有重要意义。

该车通过加大乘客过道宽度、扩充存放行李空间、增加扶手座椅、采用“上进下出”流线模式、与航空、地铁、公交、出租等交通方式实现无缝衔接等举措，最大限度地方便了旅客出行，开启了“高铁+机场”的新型服务模式。

(据北京铁路局网站)

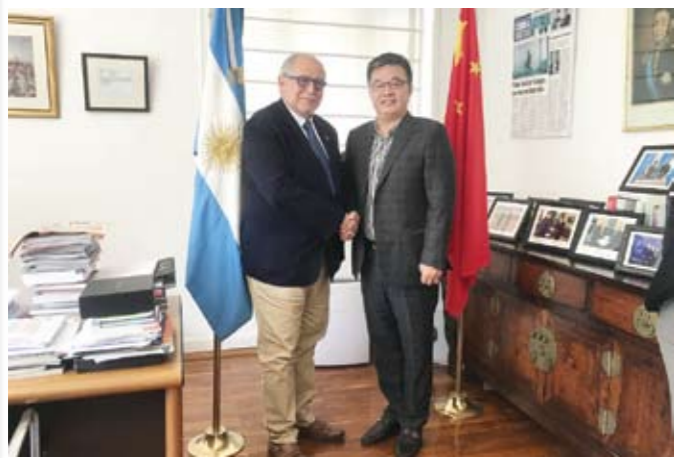
国投盛世与阿根廷探讨绿色农业合作发展问题

8月28日，国投盛世董事长刘严蓬受阿根廷驻华大使盖铁戈邀请，与阿根廷PROVIV公司在大使馆进行友好会谈。三方就中阿在“一带一路”、绿色农业合作等话题进行了深入探讨。

国投盛世董事长刘严蓬向阿方介绍了与阿根廷PROVIV公司基于双方自身技术优势、资源优势与市场优势的沸石生物肥与沸石日用产品等项目合作，得到了盖铁戈大使的高度认可与赞赏。

双方相信，在中阿双边贸易密切合作及国家政策支持下，国投盛世与阿根廷生物降解材料PROVIV公司将继续加大合作力度，助力全球绿色农业升级的同时，在广阔的全球沸石产业市场中释放中阿贸易合作的巨大潜力。

(据国投盛世网站)



黄锦辉赴新疆参加新的社会阶层人士服务团建言献策专题调研活动

9月16日-23日，中央统战部组织33位新的社会阶层代表人士，围绕国家“一带一路”建设，赴新疆开展国情考察暨新的社会阶层人士服务团建言献策专题调研活动。

利安达会计师事务所（特殊普通合伙）首席合伙人黄锦辉应邀参加了本次调研活动。目前，利安达国际会计网络在全球的36个国家和地区建立了海外分支机构，且大部分位于“一带一路”沿线，为我国“走出去”的中资企业保驾护航，积累了丰富的经验。此次新疆调研活动，黄锦辉结合考察地的实际情况，对考察地的财税和金融等方面提供了很多针对性的意见和建议。

(利安达会计师事务所网站)

宋志平出席第三届世界水泥大会暨第二届全球气候变化论坛并作主题演讲

9月10日，第三届世界水泥大会暨第二届全球气候变化论坛在上海召开。世界水泥协会(WCA)创始主席、中国建材集团董事长、党委书记宋志平出席会议并作致辞演讲。

此次会议以“可持续工业创新发展”为主题，会议吸引了来自塞浦路斯、丹麦、法国、德国、印度、印度尼西亚、爱尔兰、以色列、墨西哥、沙特阿拉伯、新加坡、韩国、泰国、土耳其、英国、美国、越南等众多国家的参会者，涵盖了水泥企业、设计院、政府部门、省市协会单位等各领域。来自全球水泥企业家及利益相关者近500人围绕水泥工业可持续发展、人类社会与自然和谐共存等分享经验、共谋发展。

(据中国建材集团网站)

王宜林在京看望“人民楷模”王启民

9月29日，中国石油集团公司党组书记、董事长王宜林在京看望了应邀出席新中国成立70周年庆祝活动的“人民楷模”“改革先锋”、新时期铁人，83岁的原大庆油田总经理助理王启民，向他获得“人民楷模”这一国家最高荣誉表示祝贺，称赞他是石油人学习的榜样，感谢他为中国石油事业发展作出的突出贡献。



王启民说，今天获得这个荣誉，不仅是我个人的荣誉，更是全体石油人的荣誉。习近平总书记亲自为我颁奖，我的心情非常激动，这是党中央对中国石油工业的充分肯定。中国石油要建设世界一流综合性国际能源公司，必须走好科技兴油新的长征路。油田要加快发展，人才资源是保障，希望年轻一代石油人要牢记“我为祖国献石油”，发扬“三老四严”“四个一样”优良传统和作风，

坚持艰苦创业、坚持艰苦创新，在数字化油田、智慧化油田建设中，当好科技兴油先锋，建设好大油田，为保障国家能源安全作出新贡献。

(据中国石油新闻中心)

中国建材集团新材料产业园正式揭牌

9月18日，中国建材集团献礼工程——（枣庄）新材料产业园揭牌暨合作签约仪式在山东枣庄成功举行。中国第一条生物光导识别芯片生产线正式启动投产。

现场举行了新材料产业园以及园内所属山东省无机功能材料与智能制造创新创业共同体、无机功能材料与智能制造国家重点实验室（筹）、中建材科创院、中建材光芯科技等6家机构的揭牌仪式，与会领导和嘉宾共同见证了中国建材总院、中铁十四局等多家单位合作协议签约仪式，内容涵盖特种工程材料、生物光导识别芯片材料、产业投资和检验认证等领域。

（据中国建材网站）



中国石油举办庆祝新中国成立70周年成就展览

9月29日，由集团公司主办，党组宣传部、中国石油报社承办的“庆祝新中国成立70周年中国石油成就展”，在中国石油总部石油大厦正式拉开帷幕。

展览紧紧围绕学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，以庆祝新中国成立70周年为主线，以世界石油工业发展脉络为背景，充分运用图片、图表和声光电等多媒体展示手段，全方位立体化呈现新中国成立以来，特别是党的十八大以来，中国石油坚持党的领导，加强党的建设，不断深化改革，大力实施资源、市场、国际化和创新战略，取得的辉煌成就和作出的历史性贡献，集中反映了中国石油艰苦奋斗的创业史、无私奉献的报国史、波澜壮阔的改革史、敢为人先的创新史、创造和谐的利民史。

（据中国石油网站）

中国石油喜获两项重大油气勘探成果

9月29日，中国石油在北京召开油气勘探成果新闻发布会，公布了今年两项非常规油气领域的重大勘探成果。一是中国石油在鄂尔多斯盆地长7生油层内勘探获得重大发现，新增探明地质储量3.58亿吨，预测地质储量6.93亿吨，发现了10亿吨级的庆城大油田；二是在长宁—威远和太阳区块新增探明页岩气地质储量7409.71亿立方米，累计探明10610.3亿立方米，形成了四川盆地万亿立方米页岩气大气区。

近年来，中国石油全面贯彻落实习近平总书记关于大力提升勘探开发力度，保障我国能源安全的重要指示批示精神，按照“国内勘探与生产业务加快发展规划方案”总体部署，加大科技创新和关键技术攻关力度，解放思想、大胆探索，积极向生油气源岩内挺进，在鄂尔多斯盆地、四川盆地取得了重大勘探成果。

（据中国石油报）

中国石化闵恩泽陈俊武被评为“最美奋斗者”

9月25日，“最美奋斗者”表彰大会在京举行。大会宣读了中央宣传部、中央组织部、人力资源社会保障部、国务院国资委、中央军委政治工作部等关于表彰“最美奋斗者”的决定，授予278名个人及22个集体“最美奋斗者”称号。中共党员、中国科学院院士、中国工程院院士、第三世界科学院院士、第一届感动石化人物闵恩泽，中共党员、中国科学院院士、第四届感动石化人物陈俊武名列其中。

（据中国石化新闻中心）

中国石化与“一带一路”沿线国家实现互惠互利、共赢发展

近年来，中国石化认真贯彻党中央决策部署，积极参与“一带一路”建设，与30多个沿线国家在油气勘探开发、炼油化工、仓储物流等领域开展互利合作，共同打造俄罗斯UDM、埃及阿帕奇、沙特延布炼厂、哈萨克斯坦阿特劳炼厂等一批精品项目，形成利长远、惠民众、可持续的合作模式。2011年至2018年，中国石化在“一带一路”沿线国家累计缴纳税费160亿美元，年均提供工作岗位1.6万个。

（据中国石化网站）

中国水利电力对外有限公司连续30年荣列ENR国际承包商250强

9月5日，2019年国际工程管理论坛”在京召开，来自商会会员企业、金融机构、咨询机构等近400名代表参加，会上公布了2019年ENR国际承包商250强中国上榜企业名单，公司连续第30年入选该榜，本次列第78位，在上榜的75家中国企业中名列第17名。

会议邀请多位国内外知名机构专家、企业高管代表和项目管理精英，介绍分析了当前国际工程管理趋势，并从合同管理、风险管理、采购管理等角度进行专业剖析，分享海内外先进业务发展经验。

年内，公司还荣获了2019年度对外承包工程A级企业称号。

（据中国水利电力对外有限公司网站）



韩博士健康信箱



韩小红，原解放军总医院（301医院）肿瘤内科医师，2001年毕业于德国Heidelberg（海德堡）大学，获医学博士学位。现任慈铭健康体检管理集团总裁、慈记网络科技有限公司董事长兼CEO。中央统战部党外知识分子建言献策小组医卫组联络员、欧美同学会常务理事、北京市政协委员、北京市工商联常委、北京市健康保障协会会长、卫生部《健康体检服务管理办法》专家委员会委员、中国医师协会医师健康管理与健康保险专业委员会委员、首都企业家俱乐部常务理事。

走近私人医生 62

干细胞再生之泉（上）

问：何谓干细胞？干细胞为什么被誉为生命之泉？

答：21世纪，生命科学的时代，人类抗衰老健康长寿的崭新世纪。

在55个月之前，《韩博士健康信箱》曾发表过一篇“干细胞的前世今生”……

近5年过去，干细胞研究的广阔应用前景已今非昔比。

人类医学正在“细胞治疗”的拓展进程之中，不断反思“药物+手术治疗”三维模式的局限。干细胞技术已被公认为是继抗生素发明后医药领域又一里程碑。利用干细胞修复替代损伤细胞及器官，无疑成为人类攻克疾病及抵抗衰老的理想与实践之一。

在全球干细胞市场迅速发展的大背景下，中国干细胞研究也相得益彰。已被列为国家重大科技专项。近几年，中国干细胞产业的完整产业链与临床研究体系已基本形成。中国干细胞市场规模增长率呈逐年递增趋势。预计2018年年底，中国干细胞市场规模可达近千亿元。中国在干细胞低温超低温气相及液相保存技术领域，在定向温度保存技术及超低温干细胞保存抗损伤技术等分支，均处于世界领先水平。另据2018年5月15日央视报道，经多年攻关，中科院广州生物院研制成功世界首台自动化干细胞诱导培养设备并通过验收。

人体（含哺乳类动物）在发育过程中，体内始终保留着一部分未被分化的最原始细胞，这就是干细胞（Stem cells简称“SC”）。干细胞作为人体内具有自我复制和多向分化潜能的原始细胞，是形成人体内各种组织器官的“起源细胞”。因其可以分化成多种功能细胞或组织器官，医学界称其为“万能细胞”。这种尚未分化的原始细胞，存在于早期胚胎、胎盘、骨髓、外周血和成年组织中，它能够被培养成肌肉骨骼神经等220多种人体细胞组织和器官。干细胞技术最显著的作用，就是能再造出全新的正常的更年轻的细胞、组织和器官。

可“克隆”的干细胞真像孙悟空身上的一根“变身千万个”的毫毛。可在特定的条件下进入分化状态，变身血细胞、淋巴细胞、肺细胞、呼吸道细胞……解决不同组织器官的疾病和亚健康状态。所以干细胞被誉为“生命之泉”，即为生命起源细胞之泉，是源源不断汨汨流出之泉眼。

干细胞还因为蛰伏着川剧变脸般“细胞变脸”之潜能，被誉为

具有激发自我更新能力之“多潜能细胞”，鲜活再生各种组织器官甚至再生人体的潜力生机。

干细胞在形态上颇具共性，长得都很相像，通常呈圆形或椭圆形，细胞体积小，核相对较大，是个“薄皮大馅”。细胞核多为常染色质，在高倍显微镜下观察，有点儿像荔枝与桂圆。干细胞具有高能量的端粒酶活性。而端粒酶活性是细胞抗衰老的关键。

1957年，美国华盛顿大学多纳尔·托玛斯发现正常人的骨髓移植到病人体内，可以治疗造血功能障碍。这一技术很快得到全世界认可，并成为根治白血病等疾病的主要手段。造血干细胞移植技术的发现和应用为人类战胜疾病带来新的希望。多纳尔·托玛斯也因此荣获诺贝尔奖。

1959年，美国首次报道了通过体外受精的动物。

1960，加拿大科学家恩尼斯特·莫科洛克和詹姆斯·堤尔开启了干细胞再生研究。

1960年，几个近亲种系的小鼠睾丸畸胎瘤的研究表明其来源于胚胎生殖细胞，此工作确立了胚胎癌细胞是一种干细胞。

1968年，医学界在体外获得了第一个人的卵子。

1978年，第一个试管婴儿在英国诞生。

1998年美国有两个小组分别培养出了人的多能干细胞。

2013年12月1日，美国哥伦比亚大学医学研究中心的科学家首次成功将人体干细胞转化成了功能性的肺细胞和呼吸道细胞。

2014年4月，爱尔兰首个可用于人体的干细胞制造中心获得爱尔兰药品管理局的许可，在爱尔兰国立戈尔韦大学成立。

问：干细胞的来源？

答：干细胞来源于人体不同组织：

胚胎干细胞：其在受精卵萌发生命之初形成，具有分化成任何细胞的潜能。

胎儿干细胞：其在胚胎发育至九周后形成，可在胎儿组织、血液、骨髓中发现，能分化成绝大多数种类的细胞。

脐带血干细胞：其与成人干细胞类似，具有向特定类型细胞分化的潜力。

胎盘干细胞：胎盘所含干细胞数量是脐带血干细胞的数倍。

成人干细胞：其存在于婴儿、儿童与成人的成熟组织中，能恢复与修复组织器官，其功能可持续终身。

造血干细胞：其属于多能干细胞，具有极强的自我复制能力。造血干细胞有三个来源：最原始的造血干细胞来自骨髓，“骨髓移植”以此命名，即干细胞移植从骨髓而来。后来发现，从外周血当中也能得到造血干细胞，再后来发现脐带血里也有很多造血干细胞。

问：干细胞有几种类型可分？

答：依据干细胞的发育类型，人体内干细胞分为两种类型：一种是全功能干细胞。

可直接克隆人体。另一种是多功能干细胞，可直接复制各种脏器和修复组织。

依据干细胞发育阶段，干细胞可分为胚胎干细胞和成体干细胞：

胚胎干细胞包括ES细胞和EG细胞两种。“EG(embryonic germ cell)”是来自原始生殖细胞的胚胎干细胞，与来自内细胞群的ES细胞(embryonic stem cell)具有相似的形态特征和表面标志性抗原，同样具有发育“全能性”的特征。当受精卵分裂发育成囊胚时，将内细胞团分离出来进行培养，可在体外“无限期”地增殖传代，并能保持在未分化状态的同时保持其全能性特征，因此被称为“胚胎干细胞”。“LIF”即白血病抑制因子，是一种具有多种功能的细胞因子，其最重要的作用是维持胚胎干细胞的未分化状态。

白血病是一类造血干细胞恶性克隆性疾病，即造血细胞在增殖和分化过程失控。目前对白血病的本质认识，已从“白细胞异常增多”到“白细胞分化异常”。科学家一直在寻找既能促进白血病细胞正常分化，同时又能抑制其异常增殖的细胞因子或药物，用于治疗白血病。

若在培养中去掉“LIF”即白血病抑制因子，胚胎干细胞则迅速分化，最终产生多种细胞系，如肌肉细胞、血细胞、神经细胞或发育成“胚胎体”。

成体干细胞包括神经干细胞、血液干细胞、骨髓间充质干细胞及表皮干细胞等。

胚胎干细胞的发育等级较高，因此称“全能干细胞”。而成体干细胞的发育等级稍低，则称“多能干细胞”及“单能干细胞”。最新研究发现，成体干细胞也可以横向分化为其他类型的细胞和组织，为干细胞的广泛应用与潜能发掘提供了基础。

依据干细胞分化潜能，人体内干细胞可分为，全能干细胞，亚全能干细胞，多能干细胞，单能干细胞。

全能干细胞：具有形成完整个体的分化潜能，如由卵和精细胞契合产生的受精卵。具有发展成独立个体的能力。

亚全能干细胞：为人类体内存在为数不多的三胚层分化潜能干细胞。亚全能干细胞自胚胎形成的第5到7天开始出现，能分化形成220多种人体组织器官细胞，但它不能形成一个完整的人体。

多能干细胞：具有分化出多种细胞组织的潜能。

专一性干细胞：只能产生一种细胞类型。只能分化成特定组织或器官等特定族群的细胞（例如血细胞，包括红细胞、白细胞和血小板等）。

万能干细胞：是全能干细胞的后裔，无法发育成一个个体，但具有可发育成多种组织的潜能细胞。

单能干细胞：只能向一种或两种密切相关的细胞类型分化。如神经干细胞、造血干细胞。

问：干细胞如何收集？

答：干细胞可以从以下两种供体获取：之一：自体移植即干细胞来自自身。之二：异体移植即干细胞来自捐赠者。

干细胞可从骨髓、脐带、血液与脂肪组织四种形式收集。

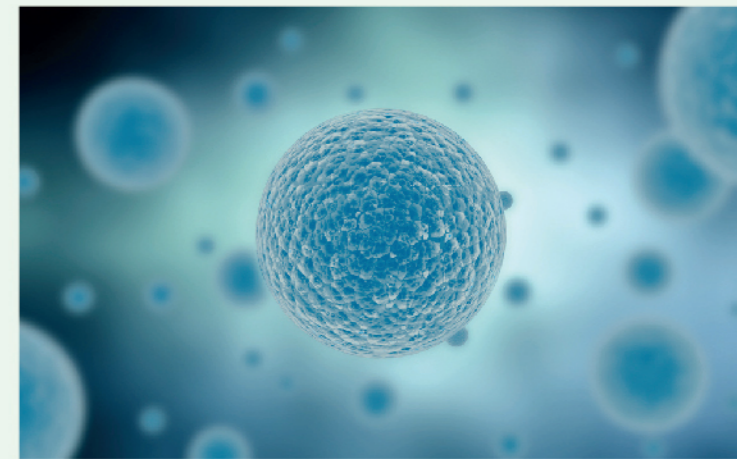
造血干细胞富集于扁状骨（如颅骨、肋骨及骨盆骨）的骨髓内。过去从供体骨髓获取干细胞时，需要一个有创的小操作从供体骨盆髂骨获取。多在髂骨前与髂骨后采集，采集量1000~2000毫升。采集时需行麻醉减轻疼痛，同时会回输事先储存的供者血液以保证生命安全。后续研究发现，通过注射粒细胞刺激因子可将造血干细胞动员入外周血，然后可应用血细胞分离机通过外周静脉循环采集，量为100~200毫升。采集外周血干细胞可明显减轻供者的风险，是目前应用广泛的干细胞采集方式。

而普通外周血液中的干细胞采集，就是通过细胞分离器收集获得的。

脐带血干细胞采集，是在新生儿娩出后断脐采集脐带与胎盘血，且无疼痛无副作用。总量70~100毫升。

脂肪干细胞的采集较容易。对机体损伤小。少量组织即可获取大量干细胞，且体内储备量大，最适宜自体移植，逐渐成为近年来新的研究热点之一。

敬请关注：《韩博士健康信箱》下一期：干细胞再生之泉（下）



背景链接

慈铭奥亚健康管理医院首创“深度体检”健康理念，建构深度体检及后续医疗绿色通道。将健康养生养护融入到全面生命健康管理体系之中，特设九大医学中心：深度体检中心、中医医学中心、口腔医学中心、心理医学中心、营养医学中心、运动医学中心、抗衰老生命医学中心、国际会诊中心、自然疗法中心。由私人医生从身体、心理、社会三方面制定个性化深度体检方案，并依据体检结果开出终生动态健康处方。



会所地址：北京市朝阳区北苑路91号院（慈铭大厦） www.cimingaoya.com
健康顾问：窦青 13426163820 010-59658858

全球最大石膏板产业集团
中国工业大奖企业



龙牌[®]石膏板

标志性建筑 的共同选择



