



杨和平在与中华慈善总会的合作活动上

执著、坚定、果敢、激情,是用来诠释杨和平同志事业追求最适合的关键词。1978年从部队复员后进入首汽,32年间,杨和平从一名普通司机成长为集团公司的董事长、总经理,他全身心地投入在首汽的工作中,满腔热情、满负荷地工作着,无怨无悔。以对国家负责、对员工负责、对企业负责的精神,踏踏实实做事,不断创新思维,兢兢业业去努力。30多年来,不管在哪一岗位,他都显现出乐观向上、坚韧顽强、勇于拼搏的性格本色。在出任总经理的9年间,他带领全体员工共开拓奋进,引领首汽由传统国企转型为品牌化经营、集团化运作、规模化发展的现代企业,创造了营业收入五倍增长、利润总额三倍增长的佳绩,营造了企业共赢的和谐氛围,巩固了领先的行业龙头地位,塑造了负责任的企业社会形象,开创了首汽发展的新时代。

### 锐意改革 勇于创新 企业发展的开拓者和创新者

在国企改革与发展中,杨和平深刻领会党和国家的方针政策,坚持科学发展,在首汽的多次改革和经营管理上运筹帷幄、把握大局,表现出思维的成熟、视野的开放和胸怀的宽阔,管理思想与时俱进,在经营和管理模式上推陈出新,推动企业走上集约化的品牌发展之路。

他坚持“改革、创新、发展”的思路,大力实施战略管理。他以其敏锐的市场洞察力,果断大胆地调整了首汽的经营方向,成功实现了由传统的汽车运营业向汽车服务贸易领域的转型,将公司定位于大型综合汽车服务企业。按照“主业要强、专业要精”的原则,坚持汽车客运业为主业,相继大胆地对汽车销售与维修、汽车租赁业务加大投资力度,逐步把业务范围扩大到汽车服务贸易领域,进一步形成了汽车客运、汽车销售与维修、汽车租赁、成品油销售四大业务协调发展的商业模式,实现了在汽车服务业的全方位发展。

在经营上,他始终贯穿着“变”的思维,以变求生存,以变促发展。他大力推动业务、资产、资金、资本结构的调整和优化,鼓励经营模式创新,商务车和旅游车公司的业务格局从承接会议、旅游业务转变为高档商务包车、班车业务为主,成为首都商务市场和旅游大客车市场的领跑者。在管理上,他提倡制度化和规范化,引入内控管理和精细化管理,建立了以财务管理为中心的管控模式,促进

浪浪长江东逝水,浪花淘尽英雄。  
短短10年时间,一个企业从年销售收入不足6亿元到突破400亿元,员工由不足3000人壮大到5万人,年创利税从4000万到数十亿……一组不断攀升的数据背后浓缩了多少鲜为人知的故事?一个名叫蒋远华的故事主人公走进了我们的视野。

高山印证了攀登者的足迹却挡住了蹒跚者的脚步;大海融入了勇敢者的搏击却吞没了悲观者的怯弱;天空记录了雄鹰的翅膀却折断了麻雀的羽翼……蒋远华,以睿智的头脑、执著的信念、包容的胸怀和放足而行的胆略,乃至超凡的想象力与创造力,打造了一个企业的传奇,也成就了他无怨无悔的丰盛人生!

### 临危受命立涛头

始建于1977年的宜昌地区化工厂,是湖北宜化集团的前身。通过四年建设,一个年产仅1万吨合成氨的小氮肥厂于1981年竣工投产。历经20年的艰难发展,经过几轮扩建改造,企业改制并于1996年成功上市。市场风云变幻,经济潮涨潮落,宜化集团在市场经济的浪潮中几番沉浮,到了2000年底,已渐成倾颓摧摧之势。近3000名员工的基本工资难以保障,每月仅靠350元生活费艰难度日,财务帐面只有万元流动资金,企业年亏损高达3800万元……

青山依旧在,谁来收拾旧山河?  
2001年2月,乍暖还寒。刚刚被宜昌市委任命为宜化集团董事长的蒋远华,面临的窘境就像是在经历着一场倒春寒:职工工资已拖欠数月,外欠煤款6000万元,欠银行贷款2亿元,逾期未还贷款5亿元,巧妇如何做出无米之炊?更令他寒心的是,企业内部一盘散沙,政令不畅,人心不齐。当时的员工普遍存在着不健康的心态,认为企业搞不好,是老总的问题,是老总水平差。而老总认为是员工的素质低,是董事长的水平差。

临危受命的蒋远华,以他雷厉风行的果敢性格决定了他的施政方略。他上任的第一件事,就是贷款给职工发齐了工资,解决了大家的衣食之忧。他在职演说上掷地有声地向全体宜化人公开承诺:“作为湖北宜化的新任董事长,如果不能给宜化集团带来历史性的发展,不能给宜化人带来看得见、摸得着的日益增长的经济效益,我蒋远华就没有资格继续坐在宜化集团董事长的位置上!”

他铿锵有力的演说还萦绕在耳,就开始对集团70%的中层干部进行了大调整。几乎一夜之间,一大批年轻的大学生就被他选拔上了领导岗位。他相信,功由才进,业由才兴。他认为能让宜化起死回生的最大筹码就是这些闲置在宜化各个角落的300多名大学生。他说:“对人的真正重视就是要把生产经营管理的大权交到有知识、有理想、有能力的人才手中。”也许1个大学生未必如1个高中生,但100个大学生绝对超过100个高中生。“听了蒋远华这番推心置腹的话,多年来在宜化被闲置、被弃用的大学生是何等的扬眉吐气、激情勃发!

# 为企业崛起32载燃烧激情奉献才智

## ——记全国劳动模范、北京首汽(集团)股份有限公司董事长、总经理杨和平

了工作的流程化、标准化,提高了风险防控能力。在企业深入改革的过程中,杨和平以开放的思维和海纳百川的胸怀,加大改革步伐,推动首汽的改革进行得有声有色。把实物经营和资本经营有机结合,大力推进企业投资主体的多元化,从三级企业开始自下而上实施产权制度改革,坚持股权合作的方式,积极引入合作资金,走向多层次的投融资之路。引入中国石油、北京现代等战略投资者,收购友联和信发公司,进一步推进所属企业的体制创新和机制创新。

正是源于拥有这样一位才智过人、胆识超群、勇于进取、善于管理的企业家,在近几年中首汽取得了跨越式大发展,迅速形成了核心竞争力,确立了竞争优势。企业规模显著扩大,拥有所属企业12家。其中:6家专业汽车客运公司在高端商务用车、旅游客车、城市出租车市场占据主导地位,拥有“国宾队”、“于凯车队”知名品牌。首汽租赁公司在车辆规模和网点布局方面位于行业前列,5家外埠分公司、近20家市内门店,40余个全国加盟店,率先在国内推行汽车租赁网络经营。首汽汽车修理公司建成从销售、维修到保险、检测、救援等项目于一体的汽车服务产业链,7家汽车专营公司、多个品牌的特约维修店、中油首汽石油销售有限公司,以金牌品质和诚信经营在北京市成品油销售市场上享有良好口碑,拥有近20家连锁加油站。多年来,首汽在汽车服务行业的影响力日益巩固和提升,率先在业内通过ISO9000—2000国际质量认证,获得IQNET证书,先后被评为“北京十大影响力企业”、“消费者满意单位”、“首都旅游紫禁杯最佳集体”、“守信企业”,并多次被交通部、建设部、市交委、市旅游局和行业协会评为先进企业。杨和平多次被评为行业的先进管理者、首都旅游紫禁杯先进个人、北京第三届优秀创业企业家等称号。

杨和平不仅重视企业的发展,更将国家利益至上作为首汽神圣的职责,将服务国家作为首汽的至高荣誉。他是这样来定义首汽的,以服务国家、服务百姓为己任,以为国家和社会创造更大价值为目标。在每次重大任务的现场都有他的身影,他果断镇定的指挥,给整个队伍以坚强有力的信心。在每个服务的驻地都留下了他探访的脚步和对同志们亲切的问候。在老父亲病逝的时候,他都没有停下工作的脚步,依然坚守在两会服务的指挥最前沿,他身先士卒、全力以赴的精神感染着团队,首汽人为完成和执行好党和国家交予



首汽集团董事长、总经理杨和平



杨和平在全国两会交通服务中现场指挥



杨和平看望困难职工家庭



建国以来首汽承接了历次全国两会和党代会等重要会议的交通服务任务,2006年中非论坛期间圆满完成同时接待50余位总统的交通服务任务。图为十七大验车现场

首汽的各项交通服务任务不遗余力、默默付出,在首汽的交通服务接待史上不断书写下辉煌的篇章。首汽国宾队50年多来4000余次地以其高规格的交通服务接待各国政要和各界名流,受到党和国家领导人、外国首脑和国际友人的广泛赞誉。首汽一直肩负着建国以来的历次全国“两会”、党代会等国家最高级别的政治性会议用车任务。2002年、2007年独家承担“十六大”、“十七大”的交通服务任务,首汽人执行“中非合作论坛北京峰会”

全部50个代表团的用车任务。常年执行财富论坛、科博会、亚欧论坛等重要活动和重大国际体育赛事的交通服务。2008年首汽作为北京奥运会交通服务的中坚力量,成功指挥和运行T1/T2和T3交通运行团队,为国际奥委会官员、运动员、赞助商和各国元首政要等提供了安全、准确、便捷、周到的交通服务,实现了调度20万次无差错、行驶百万公里无事故、服务零投诉。2009年为国庆60周年活动提供用车服务,圆满保障了庆典活动的成功

# 九万里风鹏正举

## ——记全国劳动模范、湖北宜化集团党委书记、董事长、总经理蒋远华



全国劳动模范蒋远华的执业理念——一个企业家,只有当他真正热爱他的祖国、热爱他的企业、热爱他的员工时,他才能真正把该企业做大做强。  
企业只有融入社会并回报社会,才能长足发展,所以企业文化应该是大爱无疆的感恩文化。我们倡导,企业所做的一切,都是为了消除歧视,追求平等,构建和谐。

道经解冻显新程,东风风来满眼春,认识变了,人才战略的思路变了。曾经抑郁不得志被闲置去打开水的华科高材生提为处长,看仪表的华师物理系毕业生成了主任、烧锅炉的中南财大本科生当了部长……这群忠诚敬业、精通专业、深谙管理的人才找到了事业的希望,莘莘学子们感谢董事长的知遇之恩!短短的四个月时间里,宜化就全面实现了“止滑增效”目标,当年就赢利900万元。到年底,宜化已全面恢复了员工对宜化的信心、政府对宜化的信心、客户对宜化的信心、银行对宜化的信心。他使用的人才在关键时刻显出了英雄本色!

著名诗人流沙河说:“饥寒的年代里,理想是温饱;温饱的年代里,理想是文明;离乱的年代里,理想是安定;安定的年代里,理想是繁荣。”当饥寒与离乱已经远离,蒋远华开始渴望在温饱 and 安定的年代寻求宜化的快速发展之路……

蒋远华在凝聚了大批的人才后,开始不断推进先进的企业管理理念。但他也敏锐地意识到了“管事必先管人,管人必先管思想”。如果思想不统一,企业就不可能具有强有力的执行力。为什么宜化以前会出现各自为政一

盘散沙的局面?根本原因就在于大家没有形成统一的价值现。  
如何建立统一的价值现是缔造宜化文化的关键,宜化文化的培植过程就是建立统一价值现的过程。

蒋远华开始把“人力资源改革”和“企业文化再造”作为为了引领宜化摆脱困境的两只驱动轮,并喊出了“经济止滑易,精神止滑难”的响亮口号。双管齐下,招招击在企业管理的软肋上。假若他的“人力资源改革”带来了宜化轻装上阵的可喜局面,那么“企业文化再造”则让宜化人放下包袱,步入了一个新的境界。“水实无华,相荡乃生涟漪;石本无火,相击而生灵光”。在“让公理永存宜化、正气长驻宜化”的演讲活动中,他要求全员互动,人人写文章谈体会,抨击身边发生的一些不良现象和落后思想。人心齐,泰山移。这次活动成了一次人心思进的先进文化对落后文化进行围剿的成功范例。这是一场洗涤灵魂的革命,是一场人生观、价值观和世界现的升华运动。

蒋远华精心酝酿的这场在企业内部广泛展开的“新文化运动”,也正式拉开了重塑“宜化文化”的序幕。以前“心事浩茫连广宇”的干部职工们,开始深刻地感受到了“于无声处听惊雷”所带来的惊心动魄。一个聚精会神谋发展,万众一心思进取的崭新局面,在宜化集团呈现出了蓬勃态势。宜化企业文化与发展的经济神话。宜化文化使一个曾经风雨飘摇的企业在它的滋养里涅—重生,使宜化的发展速度如离弦之箭凌空飞驰……

### 以人为本唱大风

时间回溯到2006年5月13日。中山大学管理学院国际会议厅。礼堂外悬挂的鲜红横幅上醒目地写着:“企业家与企业文化的辩证关系——宜化企业文化与发展的主讲嘉宾:蒋远华博士宜化集团董事长”。中山大学的数百名EMBA学员早已鱼贯而入,大厅内很快就座无虚席。  
三个多小时里,蒋远华始终激情飞扬,谈笑风生。他从本土文化与宗教信仰的差异,从民族文化对世界格局的影响娓娓道来,以价值现和文化观念为武器,深刻剖析了中国的社会发展现状,再切入到宜化文化的培植、发展历程,向大家解读了宜化是怎样在获取了文化基因后,以排山倒海之势奔涌前进,创造了一个又一个的经济神话,实现了令行业震惊的发展态势!宜化文化的巨大魅力在他轻松幽默的谈话和生动场现的例证里由蛹化蝶,翩然起舞……这是一场国内顶尖级的企业家文化论坛峰会,是一场被中山大学管理学院李新春院长誉为“讲企业文化讲得最好的、最有激情的、也是最有成效的一次”激情演讲!

蒋远华认为宜化文化的核心就是以人人为本。什么是以人人为本?他认为就是要做到满足普通员工和管理精英们的物质需求和精神需求。职工需求什么?吃饭穿衣,养家糊口,孩子上最好的学校。现在宜化员工们的收入已远远超过了当地的最高工资水平,物质生活已极大丰富。管理精英们要的是尊严,要的是干事业的舞台,要的是创新的成果!如今大家脑子里一门心思想的都是要如何贡献自己的聪明才智来报答宜化,感恩宜化。宜化还让干部员工都投资宜化,让宜化的未来与他们息息相关,要通过几年,让他们的股份制收益超过他们的工资收入。现在宜化把这项工作叫做“把你的未来买下来”,这就是以人人为本;把你的发展和宜化联系起来,这才叫以人人为本。

宜化注重学习,更注重消化。采取的方式是统一学习,看同一本书。2001年以来,蒋远华倡导宜化员工每一年读懂一本书,这些书的作者都在世界500强企业实践中实践操练过,所以书写得非常实在。第一年读的是《谁动了

我的奶酪》,主要是解决思维方式问题,让宜化人懂得企业生存法则。第二年学的是布什称之可为可怕的书:《把信送给加西亚》,旨在培植宜化人忠诚敬业、主动创新、超越自我、走向卓越的精神。第三年、第四年……连续十年每年员工们都读懂一本把握流行趋势提高管理水平的书,宜化人从中学懂得信心比黄金更重要,明白了思想是创造企业效益的源泉。是年10月,蒋远华又亲笔拟写了《为了伟大事业而努力奋斗》一文,号召5万名宜化人在面对百年不遇的金融危机时要以打造中国百强、构建百年宜化的文化愿景为源动力而不懈奋斗……

### 以人为本 关爱于行 企业员工的引路者和知心者

在企业发展中,杨和平坚持以人人为本,推行人本管理,使首汽的企业文化独具特色,形成了“一、二、三、四、五工程”。即:确立一个理念,建立两张卡片,做好三项慰问,体现四个关怀,坚持五个到家。  
确立一个理念——以人人为本,建立和谐企业,把“培育职工向心力,增强企业凝聚力”作为工作重点,对员工体现“关注、关心、关怀”。建立两张卡片——知情卡和连心卡。知情卡将12项出租司机关心的内容告知本人,并在车队张榜公布。连心卡上印有各级工会的联系电话,当员工遇到困难或问题时可寻求帮助,做好三项慰问——在元旦、春节期间慰问特困职工,在全国“两会”期间慰问执行交通任务的上会司机,在盛夏高温季节做好防暑降温工作慰问一线职工。体现四个关怀——对员工在保健、保险、解决洗澡难和奖励高考子女方面给予关怀。在关心职工方面逐步走向制度化,建立了员工体检制度,为职工办理意外保险、“安康保险”等。关心员工生活,建立“的士司机浴室”,解决农民司机洗澡难问题,建立了高考生家长带薪休假期,重奖高考优秀员工子女等。坚持五个到家——员工生活有困难解决到家,员工有病探望到家,员工工人结婚祝贺到家,员工家中办丧事慰问到家,新司机调入后走访到家。

杨和平同志非常注重员工队伍的培养,善于为员工搭建舞台,使员工在本职岗位中实现人生价值。实施“素质工程”,组织“首汽形象大使”、“星级员工”、“十大杰出员工”等评选活动,先后培养出全国劳动模范、北京市党代表于凯、北京市人大代表汪其华、北京市劳动模范王京滨等优秀员工代表。2002年2月,以于凯的名字命名其所在车队为“首汽于凯车队”。2005年8月,建设部等部委做出了在全国范围内学习于凯车队的决定。

### 立足全局 勇担重任 行业发展的领跑者和维护者

在创造企业效益的同时,杨和平积极主动承担起行业稳定与发展的责任。在2003年非典和2006年的出租车调价期间,司机队伍中出现了不稳定情绪,如不善解决将有可

能影响社会正常秩序。他把握大局,审时度势,用企业利益弥补员工个人损失,亲自做劝解工作,稳定人心,将问题消化在内部,绝不推向社会。通过提前化解矛盾,消除隐患,他不仅赢得了员工信任和支持,更保证了企业的正常运转,为行业稳定和建设和和谐社会做出了巨大贡献。在业内首汽被称为行业稳定的风向标,在近年来全国出租车行业出现不稳定情况的环境下,首汽担起维护首都出租车行业稳定的重任,有力的促进了行业员工队伍的稳定。在内部倡导“自尊、自重、自信、自强”的氛围,增强出租车驾驶员的职业自豪感,从而提升企业整体的服务质量,提高行业声誉。

杨和平身兼多项社会职务,关注大局发展,积极参与行业建设,以中国旅游车船协会会长的身份组织了《全国旅游客车运营标准》的制定,以北京出租车暨汽车租赁协会副会长的身份参与了多项行业指导意见的出台,而且他经常深入实际、调查研究,倾听企业和员工的呼声,积极反映社情民意,为企业和员工排忧解难办实事,为行业的健康发展建言献策。

杨和平积极倡导并履行社会价值观念和道德责任,非常注重企业承担社会责任。首汽多年来组织和参与了多项公益活动。在河北顺平县和湖北公安县出资捐建“首汽燎原小学”,与中华慈善总会合作在首汽的出租车上设立慈善募捐箱;举办“首汽情,爱与希望同在”公益活动,组织百名孤儿逛京城、组织农民兄弟登天安门城楼;免费送广渠门中学宏志班学生参加高考;春节节后在北京站和西客站开通“首汽爱心大巴”,免费送返京的大学生回校;与东城残联合作,积极开展助残工作,为特困残疾家庭送过冬棉被,走访残疾人家庭,送节日慰问品,为特殊教育学校的孩子春游提供爱心大巴等等。

企业的成功与企业家卓越的表现密不可分。正是历任领导者的百折不挠、呕心沥血和无私付出,才成就了今日的首汽。杨和平是他们中的优秀代表,传承了优秀的历史和光荣的传统,并融合时代特色,赋予了首汽新的亮点。首汽的每一分进步中都有杨和平孜孜不倦的努力,都有他心中一直燃烧激情,正是他带领着一代首汽人,塑造了一个崭新的首汽,一个行业的先锋。他常说,他深深地爱着这个企业,深深地爱着这里的同仁,这是块热土培养了他、锻炼了他,更造就了他,今后唯有努力、努力、再努力!



2010年4月27日蒋远华出席全国劳模表彰大会

识,明确办企业的目的不仅仅是承担并履行好经济责任,更重要的是为顾客创造价值,对员工负责、对社会负责、对国家负责。

蒋远华以产业报国为己任,宜化选择的主业是对确保国家粮食安全非常关键的化肥生产。2008年9月份以来,在面临全球经济危机的危难关头,宜化以国家利益为最高利益,即使不赚钱也坚持满负荷生产,以保证来年春耕用肥,支持国家“三农”建设。宜化作为军、民品相结合的综合性大型国防化工企业,其军工产品高能燃料系列曾用于“神五”、“神六”、“神七”发射。宜化用行动反哺社会,近年来,宜化累计为国家缴纳税金30多亿元,使国有资产保值增值50多亿元,通过兼并盘活不良资产200多亿元,没有造成一分钱银行债务,使50000多名员工实现了再就业。

宜化在爱心中成长,又把爱洒向四方。2010年4月14日,青海玉树县发生7.1级地震,造成重大人员伤亡和财产损失。当天下午,蒋远华迅速安排距灾区最近的青海宜化公司积极组织“情系玉树灾区,奉献宜化爱心”的大型救灾捐赠活动。宜化集团向灾区人民捐赠的第一笔善款120万元已经运达灾区。这是继2008年5月宜化向汶川灾区捐赠1000万元和2010年3月宜化向云贵干旱灾区捐款300万元以来的又一次善举。近年来,宜化集团每年为贫困山区、灾区捐赠化肥、衣物,积极开展“企地共建”、“工业反哺农业”等活动,大力实施扶贫开发,参与社会主义新农村建设。据统计,宜化用于文化教育事业、对口支援帮扶、扶贫救灾助残的捐款、捐物等已累计超过2亿元之巨。

鹏鹏远风九万里,不负如洗碧波。弄潮儿向涛头立,总见红帆气势。一艘“中国百,百年宜化”的梦想巨轮已在蒋远华的运筹帷幄中张杨帆帆,奋流击水!但奔腾的长江水似乎已不足以承载蒋远华浩荡的梦想,他要带领宜化人征服的是整个大海……  
(赵小红 陈刚 岳艳)