

# 山西二建前途和机遇在哪里？

## ——对母企发展战略之思考

(二〇一〇年十二月三十一日)

### 前 言

开门以见山，敞窗可观水。“山西二建”前途和机遇在那里？就在这里：全国建筑业企业的行业品牌、领军企业集群成员之一——“**山西二建集团公司**”。这就是我们共同的企业母亲，美好光明的前途，未来战略发展的终极目标！

一言可以兴邦，一字值得千金。

**敢想敢干，实干巧干，真干大干，十二字，要用十二年。**  
干出一番大事业！干出一片大天地！

一念谋成真，万事皆能成；天下无难事，只怕有心人。

二〇一一年，对于我司，是千载难逢的战略机遇年，战略意义十分重要，关系未来的前途和命运。抓住这一年的战略发展机遇，就等于破译并拿到了打开未来事业成功之门的密码和钥匙，就等于牢牢把握住了自己的前途和命运。

实施战略发展，先花四年的时间，奋力拼搏，赶超四建。在二〇一四年之前，解决掉横向十年的差距，进入行业中端。再花四年的时间，发愤图强，创出一流。在二〇一八年之前，

解决掉纵向二十年的差距，进入行业高端。

从现在起，要用八年的时间，追回二十年掉队的时间和路程。就必须用大智慧、大战略、大手笔、大动作、大举措！用这“五个大”，奋力书写鸿篇巨作，绘就宏伟蓝图！

到那时，我们的“山西二建”之母，将以炫丽的七彩斑斓绕身，灿烂的五色光环耀眼夺目，呈现给世界一个崭新的“大企业”面貌。那才是真正意义上的做大做强做优，那才是真正意义上的重振雄风，再铸辉煌！她必将成为行业领军企业的佼佼者，独领风骚于三晋，满载盛誉于全国，成为世界著名企业之品牌！我们多么自豪：我们是真正的强者，是名副其实的“中国大企业”！

### **前事不忘，后事之师。**

从二〇〇六倒推至一九九一年，企业下滑到濒临倒闭，病入膏肓，面临与世长辞的边缘和险境。这十六年，是前所未有的十六年，是遭受重创的十六年，是饱受耻辱的十六年，是不能忘怀的十六年，更是历史败笔的十六年。时至今日，历史的欠账仍未填平。

认真回顾总结我司发展轨迹，特别是改革开放以来，尤其是我国加入WTO以后，应该说，由计划经济到市场经济的逐步转变，对企业发展的空间和环境，带来了史无前例和前所未有的挑战和机遇。就拿过去的十六年来讲，虽然我国经济建设处于冬春之交，但对于我司，机遇可谓俯拾皆是，

实在太多。只是掌门人没有战略慧眼，发觉不了，把握不住，天赐良机，擦身而过。

这十六年下来，我们的企业母亲，早已失去昔日的风采，衣衫褴褛，满目疮痍，步履蹒跚……其形、其状、其姿、其态，惨不忍睹，真是令人痛心疾首，欲哭无泪！

正如《二建史话的 BLOG》（50）史话后记下面，网友评论中的最后一句精彩道白：辉煌到浑黄，一步而已！此话是多么贴切，多么一针见血！说到这里，文山攻玉（张文玉的笔名）同志著此文，详述家史，确实是对得起我们这个家，其功不可没，其善大焉！重要的是此作发挥了承前启后的巨大作用，当前和今后必将鞭策和激励我们以及后人，知耻而后勇，发愤图强，奋力拼搏，把企业母亲精心呵护好，保护好，让她永葆青春！只有这样才能让每一位掌门人和她的子女，深刻铭记自己肩负的责任重大！历史将客观地记录他们每一个人对企业母亲的功绩与过错。

我司历史上不乏企业家、事业家，不乏发明家，技术家，实干家，还出现了少数败家子的卖地家，唯独没有战略家。

十六年的下滑和失败，是初次试水市场竞争的失败，突出表现出来的是企业核心竞争力的失败。市场这个浩瀚的海洋，是个充满希望和诱惑，充满危机四伏和成功奥秘的大战场。一叶帆船不能抵御大风大浪，这就是我司成立以来，在第42年到57年，长达十六年，历史的烙印和教训。我们失

去了太多太多……

带着十六年烙印和教训，二〇〇七年初春即将到来之时，迎来了第十六任掌门人——温刚！

四年的时间即将过去，站在跨入二〇一一年门槛之时，我们看到第十六任掌门人，带领全体职工奋力拼搏，力挽狂澜，走出了绝地与险境。首战告捷，建立头功！应当大加称赞，重重褒奖！王文清撰文形容的“穿天杨”之称，挺拔、正直、向上名副其实。笔者以为，用泰山之松与台山之柏形容更为恰当。巍然挺立的泰山之松和台山之柏，不畏酷暑，不惧严寒，傲霜斗雪，四季常青，勇立山巅，迎接日出。

如何上应天时，下得地利，中聚人和？如何把握市场发展方向，适应市场客观需要，找准突破口和切入点，在市场的海洋中乘风破浪，远航世界？这正是寻找战略发展机遇的立足点和出发点。

### **市场是企业的生命 战略是企业的灵魂**

纵观国内外著名的成功“大公司”、“大企业”，其发展壮大过程很少有一帆风顺和一步上榜的。而绝大多数都是历经磨难，几度苍桑。在市场中摸爬滚打几十年，由小到大，再由大到强，最终强到盛极，这是普遍规律。市场本身同大自然客观规律一样，有着一年四季的春、夏、秋、冬。归纳总结有一条是共同的，就是充分发挥战略的重要支撑作

用，适应市场气候变化，瞄准市场的需要，并快速作出反应。以最快的速度提供市场需要的产品和服务，占领市场份额，份额越大，获益越多。也就是说企业的市场有多大，你的企业就会有多大。

我司当前面临的形势和任务是：以继续巩固和加强企业基础为前提，制定企业发展的目标和规划。确立大方向，树立大目标，运用大智慧，实施大战略，采取大举措。

国内外建筑业宏观大市场决定企业导向。未来二十年，我国仍处于基础经济建设高度发展的黄金周期，可谓是春夏之交。高速铁路、高速公路、地铁、城市基础设施和城镇化建设投资是我国经济社会发展的主导方向。国外，主要是第三世界建筑业市场，应该说正逢夏季，生机盎然，朝气蓬勃，蒸蒸日上，一派繁荣。这就为我们制定适合于企业发展的战略，提供了历史机遇。

结合我司实际，应进一步凝聚企业的内在潜力，使内生动力聚合扩大，再聚合再扩大，形成火山喷发之势。这样的力量，将无坚不摧，攻无不克，战无不胜。这就是战略的无穷的魅力！这就是战略的巨大力量！

当前，是企业刚刚从谷底爬起来的历史阶段，这一点必须保持清醒的头脑和认识。大病初愈，还经不起风，见不得雨。二次创业阶段，前期必须采取高度集中和高度统一的方针和策略。就是以务实为主，务虚为辅。务虚必须服务于、

服从于务实。必须突出掌门人一家之主和家有千口主事一人原则和地位。必须做到统一思想、统一步调，令行禁止。

### 山西二建发展战略 80 字诀

放开眼量；敞门开窗。内看四建，外学江浙。  
人才战略；培训为先。外请师资；内育骨干。  
谋求发展；战略关键。二次创业；内扩外联。  
抢抓机遇；扎实推进。股份改造；寻求合作。  
一业为主；多元发展。跨越中端；勇攀高端。

### 把握机遇战略引领 解放思想迎难而上

机遇偏爱有战略思维的、有独特智慧的、有与众不同的、有充分准备的、有雄心大志的事业家。

机遇的到来往往是一瞬之间，稍纵即逝。宇宙、银河系、我们的星球和大自然，有着运行的客观规律，并影响着控制着人类的行为和活动。机遇未到，要耐心，要关注，要等待。切不可逆势逆时而动，否则必然徒劳无功，更甚者可能遭致灭顶之灾。必须顺时顺势，以逸待劳，适时出手，抓住不放。

横向看省内，纵向观全国，放眼望世界。

改革开放以来，初期的建筑市场，国内情况基本是各省割据，采取地方保护主义。江、浙、川、豫施工队伍入晋，只能选择附庸，充当我们的“农建队”。恰恰是这种保守的

制度，创造了日后的一大批外省建筑业领军大企业。回首只是短短十余年，是那么的一瞬之间。懵懵懂懂，糊里糊涂，我们的企业却被推到面临着生死存亡的考验！号称老大的国有企业职工，不得不放下架子，选择曾经给我们打工的“农建队”去打工！劳动强度之大，劳动时间之长，工作条件之差，确实让当年的“老大”们几乎散了架。想必只有一个感觉，丢人啊！

究其根本原因，是我省建筑业企业改革政策的失误！要害在于，一是用行政命令解决建筑业企业改革、改制，二是家长保护式的疼爱腻爱，娇生惯养。只此两条，十年落后了二十年，导致山西省全境，至今没有出现一个真正意义上的山西建筑业大企业，没有打造出一艘能出海远航满载而归的“山西建筑业航母”。

目前，建筑业大省江苏、浙江，单建筑业对全省 GDP 贡献的总产值一项，突破万亿，比山西全省 GDP 都高。特级企业林立，一级企业比比皆是。一个市（县）建筑业总产值比我们全省建筑业总产值都高。其玄机和奥秘是，七十年代后期到八十年代，人家采取了赶孩子出门，自寻出路，自找饭吃，自我发展的战略决策。这些孩子们非常争气，环境逼迫他们不得不勤奋好学，勤学苦练，奋发向上，发愤图强。十年造就了这些孩子们的事业，一个个满载而归，回报家乡，回报母亲！由此铸就了江浙两省建筑业的辉煌！

企业改革改制的目的，是企业发展壮大。绝不是政府能说了就算的，决不是那么简单的事情，更不是红头文件一发就能办得到的。谁说了算？市场说了算！

企业只有在市场上确立自己的方向、目标、定位才能找到属于自己的坐标。就是企业发展战略！企业的成功必然是企业战略的成功，这一点，毋庸置疑，毫无疑问。明白这一点，就是破译了密码，找到了钥匙，就等于抓住了成功。

首先要充分了解自己，了解自己的坐标在什么位置。建筑业企业发展的三个必然阶段是：

初级阶段，低端：是全部依赖承揽工程施工任务为生存方式。由市场和业主左右企业；是给别人打工，利润微薄。

中级阶段，中端：依靠企业实力，有融资和再发展的能力。市场和业主不能完全左右企业，已经不再是单纯以承揽工程为生存条件，基本具备了一业为主，多元发展的实力。利润可观。

高级阶段，高端：企业有强大的经济实力，有融资和投资的能力。能够选择市场，选择投资方向。是企业影响市场，市场为企业服务。这样的企业，可以左右或影响一个国家，一个地区，甚至是整个世界。她能够做到让世界为她动容，为她贺彩！

由此可见，我司目前仍处在行业低端。处在依赖大量开发项目这样一个低端发展过程。市场绑架着我们，推动着我

们没有选择，随市场脚步前行，基本没有自主选择的余地。可谓老虎下山一张皮，无论春夏秋冬。

为实现我司战略发展，必须制定发展战略。首先铺设战略快速轨道，企业的一切行动必须入轨入道。如同高速铁路必须有两条无缝的钢轨；高速公路必须是封闭式的单向通道；航母就必须按航线航行，不能偏离；大飞机就必须有大机场大跑道；航天器也必须入轨才能实现发射和返回的成功。

“山西二建”应当作为企业永恒的、唯一的、正式的品牌名称。一切宣传报道均以此为准。和人名一样，一字不能差，现在和将来都行不更名，坐不改姓。这是一切发展的最重要的前提，决不能有一丝一毫的动摇。否则将会造成混乱！伴随着事业不断推进和发展将凸显出重要意义。

### **几点建议**

尽快开门敞窗，让新鲜空气流通，增加氧气，排除有害气体，使机体增加活力。首先应当建立“山西二建”对外官网，让世界了解我们，让全国知道我们，让行业看到我们，并听到我们的声音和主张。这方面可提供丰富办网的捷径与经验。企业大发展，必须学会和应用高科技手段加快发展步伐。没有一个令人眼前一亮，过目不忘，常来常往，记在心上的企业品牌网站，实施战略发展将是一句空话。一个成功

的企业必然以一个漂亮的网站向世界和人们展示她的魅力和风采，扩大她的影响，扩大她的知名度，目标只有一个，就是继续做大。做大做强做优，做大再做大，必然是强和优，不强不优也就做不大。此事应当引起第十六任掌门人的高度重视，应尽快实施。

“山西二建通讯”内刊应正名为“山西二建”，统一对外媒体宣传名称口径。这是协会同志们的普遍意见。在加大宣传面和宣传力度的同时，着力培养一大批企业内刊通讯员，着力塑造“山西二建”品牌，为实现发展战略的大目标服好务，这是一项战略任务，应大力加强，狠抓不放，坚持不懈，持之以恒，必现奇功！关键部门，关键人物一定要让他们知道有个“山西二建”。笔者知道“南通二建”内刊可是直发各级政府重要部门的。企业文化的精髓本身就是一种工具，一种手段，一种战略！

向四公司学习，取长补短，瞄准目标，抓住不放，必然办成。要向他们一样，向获得特级资质企业目标奋斗。不以此，不能做大。

要特别审慎，慎之又慎地进入房地产市场开发的决策。一定要有十分把握，切不可急功近利。明年国家会加大调控房地产业的力度，更严厉的打压政策将要出台，房地产全行业将面临严冬，面临行业重新洗牌。原因在于房地产业已经成为一种冒险的投机行业，是破坏社会公平、诚信、道德，

引发社会矛盾，影响国家稳定大局的导火索和发源地。个人认为，开发商在中国的大使命基本完成，他们创造了辉煌，创造了中国速度，影响了世界经济，但无情的市场生命周期，即将把这一行业推入休眠期。少则三、五年，多则十来年，全民一起搞房地产的现象已不复存在。因此，我们不能成为房地产业的被绑架对象和受害者。这一点，必须保持高度的清醒和高度的警惕！我有了这样的感觉。来得快，去的更快，这是大自然规律，任何事物均不例外。实际是天地运行规律的完美，一种公平，一种合理，一个成功，一个失败，完成一个生命大循环。所以，再次提醒：千万要慎之又慎，慎之再慎！往往一念之差，差若毫厘，失之千里！

要说的话很多，想法和思路也很多。站在家的外面，可能观察与思考更客观些。