



“我一直认为一个公司最高负责人就是要做最大的事情和最小的事情，用最小的事情来体现最大的事情。比方说地上有一张纸，大家都熟视无睹，没有人捡。但是，我作为一把手，你们都不做的事情，我要做，我就要把这张纸捡起来，从这种小事上体现大的战略。”

王建国：做最大和最小的事

作为全球市值最大电信公司的董事长，王建国形容自己在“坐火车”。

“我整天感觉坐在一列高速的火车上，不是说我在驾驶火车，而是要随时判断这个车怎么开，因为你从事的行业是一个快速变化的行业，你要不断思考。”王建国如是说。

“大象快跑”

2011年1月，中国移动TD用户总数突破2263万户。

王建国上任之初，曾用“大象快跑”来做比喻中国移动的发展方式和方向。为了实现“快跑”，王建国率领企业进行了一系列改革和创新，其中包括多次成功收购和参股以及技术革新。

从2006年开始，王建国导入“一个中国移动”的策略，改变中国移动的体制。王建国先从更名做起，把各省子公司改名为中国移动各省分公司，统一中国移动的品牌，把采购权由地方慢慢收回到集团总公司，省下至少数百亿元的采购成本。

2008年，1948年出生的王建国已进入花甲之年。与此同时，一个从业30年来最严峻的全新考验也出现在这位电信业老将面前。王建国率领中国移动要做的是：建设中国自主知识产权的3G无线通信标准TD-SCDMA，并携这一全球首次商用的网络与另外两个近10年运营经验的成熟3G标准WCDMA、CDMA2000全面抗衡。

形容自己是兴奋型选手的王建国曾对媒体表示“对手愈强，我要干得愈好”。这其中的动力和信心来自于他的身份：国企掌门。

“如果我们只是一个上市公司，没有作为国有企业的母公司，很多事情确实做不了。”王建国说。

“到农村去”

在2006年的3GSM大会上，王建国向参会者播放了一段视频，画面里展示的是一个基站的建设过程，主角是一些汗流浃背的农民工。片子播完了，王建国做了这样一个注解：“只有当农村地区的人们也都用得上、用得起手机，我国的通信技术才算是真正造福于民，取之于民，用之于民。”

2006年因为开发中国农村市场的成就，成为中国移动发展史上的重要年份。

早在2004年10月王建国离任联通总裁接手中国移动的时候，他就在思量如何引领中国移动这一电信行业的“巨无霸”走得更远。到农村去，是王建国的首个重要战略。王建国曾在日记中写道：“蓝蓝的天空，绿油油的农田，简陋的农屋和一个正在用手机打电话的农民，构成了一张美丽的图画，对于我们这些从事电信工作的人来说，在世界上没有比这更美的图画了。”

吸引王建国到农村去的战略还包



王建国，1948年12月生，浙江长兴人，浙江大学工学硕士和香港理工大学工商管理博士学位（在职），教授级高级工程师。现任中国移动通信集团公司董事长。此前曾担任中国联合通信有限公司董事长、党组书记等职。

括另一层意义。由于中国移动是双层结构，作为国有企业的中国移动通信集团公司是母公司，中国移动有限公司则是上市公司。在这个双层架构中，管理层是同一个。王建国认为，母公司和上市公司都需要承担企业的社会责任，但母公司作为国有企业所承担的社会责任更多。

“在人口稀少的偏僻农村提供移动电话覆盖，集团公司投资了160多亿元，基本是亏损的。如果以利润为唯一目标，我们就不会去最偏远的农村投资建网了。作为国有企业，我们有责任实现农村地区的通信覆盖。”王建国说。

如今，中国移动新用户中的一半以上都来自农村市场。

“最小的事情”

每年冬季的达沃斯论坛上，王建国是少数几个能用英文在台上表达自如的中国国企领导人。而在多年前的杭州西湖边，年轻的王建国为了提高外语水平，主动给外国游客做免费导游。

如今的王建国不论是外语交谈还是商务交流，都已经游刃有余。从容自如、大气睿智亦是王建国留给外界的一个突出印象。

在员工看来，王建国这个当家人，

做事有魄力，但同时亦事无巨细。王建国出门在外，时常会在路上有意识地不断用TD手机打电话测试网络质量，一旦发现问题，就会立刻与公司主管领导沟通。王建国平时至少有五部手机，因为他要知道各种手机的各种功能、应用等等，他必须要尽可能多地用数量更多的手机。

对细节的认真，决定了王建国作为企业最高领导仍能细致入微，甚至是关注那些看上去“最小的事情”。

“我一直认为一个公司最高负责人就是要做最大的事情和最小的事情，用最小的事情来体现最大的事情。比方说地上有一张纸，大家都熟视无睹，没有人捡。但是，我作为一把手，你们都不做的事情，我要做，我就要把这张纸捡起来，从这种小事上体现大的战略。”王建国说。

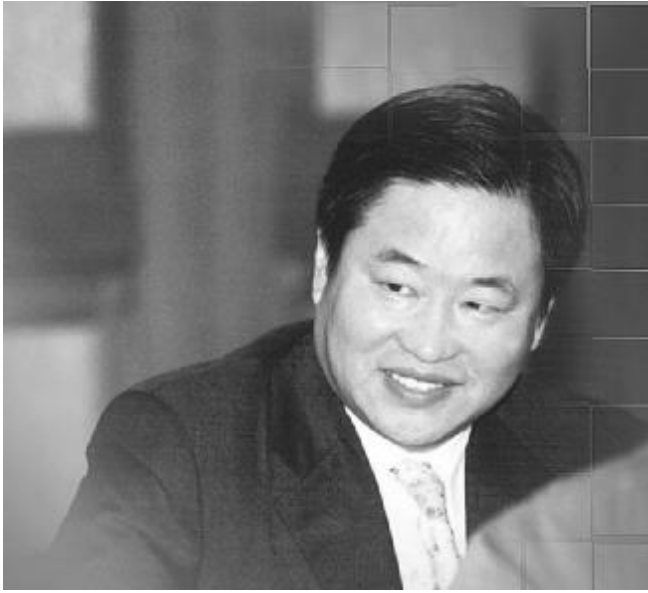
每到一处王建国都要去视察当地的10086客服中心。在王建国看来，机房的一张桌子摆歪了就和公司利益受损一样，都是一件不能容忍的事情。

“正德厚生，臻于至善”，这是王建国提出的企业价值观的两个核心。“我们就要告诉员工，你做的事情要按照全中国、全世界最高的标准去做，尽善尽美，这就是我们追求的目标。”王建国说。

在63岁的王建国看来，这一目标给予了他无穷无尽的新鲜感和战斗力。



宁高宁：央企“放牛娃”



宁高宁，1958年生于山东滨州，1983年毕业于山东大学经济系，1987年毕业于美国匹兹堡大学，获工商管理学硕士学位。2004年12月起，任中国粮油食品（集团）公司董事长。此前曾任华润创业有限公司总经理、华润集团有限公司及中国华润总公司董事长兼总经理等职。

宁高宁有个让人过目不忘的名字，他也说过很多让人过耳不忘的话。比如这句——“假如国企是一头牛，那我们就是放牛娃”。

2011年6月10日，随着牛根生的辞任，宁高宁入主蒙牛乳业，这个自称“放牛娃”的国企之师，似乎成为了真正的“放牛娃”。

从变革华润到空降中粮，这位自称是“职业放牛娃”的企业家，带给世人的总是惊喜。

空降兵

2004年，宁高宁从华润集团调任中粮，全面接替原中粮老总周明臣的职务。

“企业的空降兵，无论是哪个层面上，都是一件很尴尬的事情……”上任伊始的宁高宁在这篇题为《空降兵》的文章里讲述当时的内心感受。他坦言，空降兵不好做，特别是在规模庞大、业务多元、处于转型的国有企业，空降兵更是不好做。

后来的事实证明，宁高宁上任后在中粮陆续启动的众多改革措施，从战略转型方针的确立到经理人领导力的培养，从学习型组织的打造到质量管理体系的建立，从企业组织文化的建设到卓越品牌的塑造，确保了中粮成功转型，高速、稳健地向前发展。

有媒体称宁高宁为资本运作高手，甚至干脆称他为“中国摩根”。

2009年，宁高宁说：“我们九个业务板块，各自发展得也很好，但照目前的模式下去，中粮永远也无法成为一个堪称伟大的企业。”

早在2007年初，宁高宁将中粮业务调整为九大业务板块，包括贸易、粮食加工、食品、地产、中土畜、糖和番茄、包装、肉食、金融保险。这九大板块渐渐成为他心里的九根刺，直到一个叫做“全产业链”的名词才让他豁然开朗。

2009年1月17日，中粮集团召开高层务虚会，宁高宁正式提出“全产业链”的想法。随后，全产业链战车开始发动，中粮一下铺开了从小麦、稻米到油脂油料、饲料、肉食的等八条产业链。全产业链里面的每一个企业都按照现代食品安全的企业体系，形成风险控制方案，实现从田间到餐桌的无缝连接。

“从产业链出发，提升整体食品消费的水准，是粮油食品企业的商业机会，也是社会责任。”宁高宁说。

2011年6月10日，宁高宁接任蒙牛乳业董事会主席。这起人事变动直接与“全产业链”完美对接——因为蒙牛刚好补齐了中粮全产业链上的乳业一环。

华润往事

在华润的日子，对于今日的宁高宁而言，是一段往事，亦是英雄前史。出生于医生家庭的宁高宁，选择了完全背

离家人期望的人生道路。

1986年，拿到MBA学位的宁高宁，进入华润集团工作。当时，华润是香港一家上市公司的大股东。这家名叫永达利的公司正在为租约问题打官司，当时需要华润集团派人来做代表解决此事。时任华润集团企业开发部副总经理的宁高宁临危受命，结果把官司的事处理得相当完美。之后，宁高宁又略施小计，不仅解决了永达利的麻烦，还为华润集团赚了4亿多元。

1992年，华润集团通过注资，把永达利更名为华润创业，市值超过600亿元。作为永达利负责人的宁高宁更加引人注目。直至1999年，他出任华润创业有限公司董事会主席，华润(集团)有限公司及中国华润总公司董事长兼总经理、华润北京置地有限公司主席。

此后的日子里，宁高宁率领华润集团在内地展开了一连串的策略性并购行动，横跨房地产、零售业等主体行业，目标都直指行业领袖地位，因而被称之为新产业整合探索的先锋领袖。

企业忠良

《企业忠良》是中粮内刊的刊名。从华润移师中粮，宁高宁做的第一件事就是将内刊改成现在这个名字。按照他的想法，这个与中粮谐音的“忠良”是企业经营理念的核心。

从2005年5月开始，宁高宁不间断的都会刊登一篇自己写的文章，至今已有近50篇，而每篇的题目都是只有三个字。开篇就是讲述他到任中粮心情的《空降兵》。在这些文章里，无论是谈论发展中国家和发达国家产业链的异同(《贫与富》)，还是探讨企业的成功经营上和精神上的双重成功(《价值观》)，又或者使是他心有触动的知名企业家说过的话(有人说)，甚至包括自己戒烟后“改邪归正”的感受(《戒烟了》)……在过去的6年里，宁高宁将自己的心灵和感悟用文字呈现出来，为的是与他的员工分享。

早在宁高宁刚上任时，连续多年保持不变的“中粮中层管理干部大会”改成了“中粮经理年人会”。“我看我们今天的身份不是企业家，而是经理人”。宁高宁要求下属跟他一样，要做专业的国企“放牛娃”。

在制定中粮战略时，宁高宁信奉规则，但更推崇创造，他涉猎很广，乐意接受各种新信息，而所有这些都可以反映到他的商业智慧中。

近年来，象征着“央企身份标签与企业活力、主业相对集中与多元化扩张发展的和谐统一”的“央企中粮现象”引起各方关注。作为一家多年稳居世界500强之列的大型央企的中粮集团展现出了一“放牛娃”功不可没。

从青藏线上下来的功臣

记中铁建工集团有限公司西北分公司副总经理吕立峰

■ 苏民 /文

吕立峰今年43岁，1986年参加工作，1992年6月加入中国共产党。现任哈大铁路客运专线项目经理部四分部项目经理兼诺德滨海花园项目经理。也许是长年累月的建筑工地生涯练就了他这样的性格——言必信，行必果，所以在工作总是表现得很威严，生活中的他则截然不同，倾听员工的心声，和大家交流生活中的点点滴滴。在员工眼里，他既是领导又是朋友，在项目部深受大家的尊敬。

机遇只垂青有准备的人。吕立峰重视知识的积累，在干好领导分配的每一项工作的同时，还不断完善提升自己。1986年中专毕业的他，靠刻苦自学，2003年7月取得了北京建筑工程大学建筑工程专业本科学历，获学士学位。2008

年9月至2010年12月，完成了在天津财经大学企业管理专业的学习，获研究生学历。吕立峰是典型的学习型员工，1986年参加工作时只是一名中专生，通过这些年不断的学习，到目前为止已经拿到了研究生的毕业证书。

2006年拉萨站的建设，他被评为“青藏铁路建设功臣”的称号；2010年在哈大客专“两站一所”的建设中，被哈大公司评为“建设哈大一流高铁决战大干、创先争优、建功立业”活动先进个人；他带领的项目部也被哈大公司评为2010年“建设哈大一流高铁决战大干、创先争优、建功立业”活动先进集体。今年4月荣获中华全国铁路总工会的“火车头奖章”，6月获得集团公司“创先争优党员示范岗”的称号。而目前的工程进度，能够按照原定工期交付使用，吕立峰得到了哈大公司领导的好评。

2009年7月30日吕立峰带领员工应集团公司总经理段永传之命自那曲海拔4600米的高原一刻不停来到零海拔的海边城市大连，参加集团重点项目哈大铁路客运专线八站一所中的普兰店西站、瓦房店西站、大连动车运用所的建设工作。他不顾海拔差造成的身体不适，立刻投入到哈大线的建设当中，在他的带领下，完成了从那区项目到大连项目的工作部署，在短时间内完成了项目部的组建和形成了施工生产能力。哈大线刚刚开工，资金紧张，吕立峰拿出自己的积蓄，把自己的车从北京开到大连归项目部使用。无论是在何种工作岗位，吕立峰把每项工作都当成是对自己的一次严峻考验和历练，十分珍惜每一次技术攻关和学习的机会，不断提高自身素质和修养。2010年是哈大客专建设重要的一年，因

为工作需要吕立峰没有和家人一起过元宵节就匆匆回到大连开始新一年的工作。在他的带领下，大连项目部2009年连续两次获得西北分公司安全大检查第一名，集团公司安全大检查第九名；2010年连续五次获得西北分公司安全大检查第一名，集团公司两次安全大检查获第八名和第七名。2010年5月份，普兰店西站项目正式开始施工，大连项目部项目总工程师因病休假，普兰店项目总工程师也突然被调到南京项目部任职，吕立峰连夜召开全体会议，安排生产经理主抓工作，让见习生担任主要工作岗位，鼓励大家放手去干。两个月过去了，工程进展顺利，见习生也很快掌握了实际生产、技术经验，得到了真正的锻炼，实现了跨越式的成长，为分公司培养出更多的人才储备。



吕立峰(左一)陪同集团公司领导视察工作

哈大线的三个站点以及诺德滨海花园工程相距100多公里，吕立峰为了能全面了解各站点的施工情况，保证施工进度和工程质量，整天奔波在四个工地之间，有时晚上十一二点才能回到住处。大连动车所2010年10月开工，推迟开工有半年之久，工期紧张，施工图纸不能及时到位，吕立峰亲自

去天津铁道第三勘察设计院督促施工图纸，亲自督促生产，积极协调施工，确保工程按期完成。

从北京到拉萨、从那曲到大连、从高原到平原，啃骨头、打硬仗，吕立峰用自己的汗水谱写着中铁建工集团的传奇，用最短的时间占领东北市场，并取得了骄人的成绩。