

山东京博控股股份有限公司董事长马韵升：

仁孝文化是京博的发展“秘籍”

■ 本报记者 周金平 马海丽 陈青松

一个有智慧的企业 必须要有灵魂

《中国企业报》：您到京博的第一年就将企业扭亏为盈，当时您采取了哪些有力措施？京博的管理制度有什么独到之处？

马韵升：京博控股本身是从国有企业改制过来，最初是一个校办工厂，我是第三任厂长。我于1995年接任以后压力非常大，因为我不是学化工的，也没有从事过企业管理。我当时心里很清楚，经营好了组织上肯定不会放你，但如果经营差了，自己的人生就会“经营”惨淡，也就一块垮了。从这个角度说，踏踏实实把国有企业当做自己的企业，用这个心态去经营企业，把现代企业管理的一些方法镶嵌到国有企业的经营管理上。

在改革措施方面，京博采取了一系列有力甚至超前的改革。比如当时员工工资传统是当月10日发，我当时想，企业以自身创造财富养活自己的同时还要承担着养活别人、社会、国家的职责，这样对企业发展不利。那时就改成下一个月发上一个月工资（目前许多企业也是如此——编者注）。以此为契机，我们进行了全方面的改革，包括1996年最早实行国有企业厂长年薪制。另外，为了保证工作岗位相对比较简单的老员工收入相对稳定，我们特地提升了工龄工资。工龄长的，尽管拿的岗位工资不多但是工龄工资高。年轻的同志岗位重要，那他拿的岗位工资就高，根据创造的效益再去拿绩效工资。

我们的改革是全方位的。现在看起来就跟习主席全方位推行改革是一个道理的。因为改革必须要系统化，你搞单一改革一定会出现偏颇，会出问题。

从2000年以后，根据上级的指示精神，企业要进行股改。当时我是不同意的，我认为一个企业经营的好与坏，不能说跟股份结构没关系，但是没有直接关系，关键是你看经营管理者的态度。我在改制大会上讲，过去我是把国有的企业当成自己的企业，今天我们改制，改制以后都是大家的企业，我们要把大家的企业当做社会的企业来经营。

《中国企业报》：京博控股一直非常重视企业文化建设，将之作为战略的高度，这在民营企业中极为罕见，请问京博为什么要这么做？

马韵升：我一直注重企业文化建设，因为我认为企业文化是一个企业的灵魂，像一个人一样，如果没有灵魂，你身体再壮，也就是傻大憨粗，不会有智慧。在企业使命方面，当时定的比较大，是“为人类生产满意产品，为社会培养有用人才”。后来改成“为客户生产满意商品，为社会培养有益人才”。我提倡整个公司有经营的概念和有营销的意识，上下游之间就是交易，就是经营，经营就是对上游提出要求，满足下游需求。再后来我们总结为“三天一未来”，即今天的事情靠经营，明天的事情靠创新，后天的事情靠培训。抓教育，体现员工素质。未来的事情靠文化，做一个有智慧的企业必须要有灵魂。打造一个百年企业，没有文化，那是不行的。

《中国企业报》：京博奉行的是“仁孝文化”，请问京博把“仁孝”作为企业文化核心的初衷是什么？您是如何将“仁孝”植入企业经营管理的？

马韵升：我们以“仁孝文化”为核心，体现企业精神，价值观，愿景，使命，包括我们的家训，实施我们企业整个战略。把一个企业当成一个家，企业本身就是一个大家。如何把企业通过家文化体现出来？在家里很关键的就是以孝作为核心。人的一辈子有三件事是不能耽误的，最关键的第一件事情就是孝敬老人。小孝是对家庭来讲的，自己的小家。中孝来讲一定要放大到集体，是大家庭。包括我们搞新能源加油站，我们京博“家”加油站的“家”也是家庭的家。我经常说京博是一个家族企业，但是绝对不是马韵升家族企业，他属于京博人家族企业。京博会让在公司创业的、对公司有感情、能够创业几十年的所有人成为他们的家族企业。

山东是儒家文化的发源地，地处鲁北的博兴县是汉代孝子董永故里，中国孝文化的发源地之一，而仁孝则是儒家文化的核心思想。



仁孝文化 引领和谐京博快速发展

■ 本报记者 周金平

山东京博控股股份有限公司于1991年动工兴建并投产，公司是一家涉足石油化工、精细化工、生物化工、艺术文化与教育、教育培训、战略投资、置业、贸易等多个产业领域，销售收入过百亿元，利税超十亿元的大型民营企业。

短短20载，京博控股从一家一个不足百人的鲁北校办工厂成功跨入中国500强。2013年，公司位居中国企业500强366位；中国制造业500强第188位；人均收入第94位；中国民营企业500强第86位。

多年来，公司始终坚持以员工和客户为经营原点，以市场为导向，走“突出主业，兼顾相关产业”的发展战略，紧跟市场，科学经营，不断提高企业综合管理水平和经济效益，在企业文化建设、企业运营管理等方

面均处于全国同行业领先地位。2000年，京博确立了以“仁孝文化”为核心的企业文化，公司以夯实基层基础，激发基层活力为目标，把“仁孝文化”建设的重点聚焦到员工、客户和社会三个层面中，总体规划企业文化建设重点，明确企业文化建设的主要内容和重点推进措施。

以“仁孝文化”为核心的企业文化内涵主要内容如企业愿景：做行业内对社会最负责任最有益的企业，为子孙后代留下有持续盈利能力的事业平台。企业精神：吃苦、敬业、节约、亮剑。企业价值观：诚信、奉献、改善、利他。企业使命：为客户生产满意商品，为社会培养有益人才。人生观：贫穷教我惜福，成长教我报恩，责任教我拓展。

京博控股以“仁孝”为核心的企业文化建设，在继承中创新，从“利他”思维出发，以员工客户为经营原点，将国学与企业管理相结合，推动企业管理升级全面有效发展，形成了基于“员工、客户和社会”的三重利他管理体系，塑造了“仁孝京博”品牌形象。

目前，公司已形成了以山东京博控股股份有限公司为核心，以现代制造业、现代服务业、文化艺术与教育和现代农业为发展方向的多元化大型企业集团。

大京博，大战略，大梦想。目前，提出2020年跻身世界500强（京博人理解的世界500强包含：资产利润率、销售利润率、资金利润率、团队建设和企业文化五个方面）的京博控股正朝着这个目标阔步向前。

在博兴县，有这样一家知名企业：10年销售收入增长近30倍、中国企业500强、从一家校办工厂迅速成长为集制造业、现代服务业、文化艺术与教育产业、现代农业于一体的大集团、领军人物荣膺2013年度中国民营企业十大人物……

京博的世界500强计划不单纯追求销售收入

《中国企业报》：京博从一家校办炼油厂发展到现在集制造产业、现代服务业、文化艺术与教育产业、现代农业为发展方向的多元化产业集团，京博的几大产业板块是如何和谐共生的？

马韵升：我们是在17届六中全会后的前一年（2010年）搞文化产业的，一年以后，中央提出振兴文化产业。我们几乎说跟中央这个步调是共振的。后来，我担心中国未来有两个产业要倒掉，一个是种地业，第二是建筑业。这两个产业打工的人，全是45岁以上甚至50岁以上的人。再过十年，这些人做不动了，谁来做？30多年的联产承包责任制，再继续按照这种方式走，中国的农业一定是停滞不前甚至是相比较在倒退。那就需要把土地集中到不管是法人还是个人手里，实施集约化、规模化、机械化、标准化、现代

京博最优秀的产品是人

《中国企业报》：京博是如何打造自己的人才队伍的？

马韵升：在京博最优秀的产品是人。我认为我们人力资源团队体系不只在在全国，在全世界都是很超前。我有这个自信，我们给员工设置了五个成长通道，第一是管理通道，第二是经营通道，第三是技术通道，第四是技工通道，第五是教育通道，就是教官通道。这五方面你只要有哪一方面的优势，你就到哪个通道发展，都能成为人才，都能成为高管；这五个通道，又分为员工级（最低）、班组长（经营者、工程师、技师、教官等）、副主任级、主任级（副主任师、主任师等）、副总级、副总师、总级（总师）。

这五个通道我们从人力资源方面又分五个方面：选人、育人、用人、管人、留人。选人靠眼力、育人靠能力、用人靠魄力、管人靠心力、留人靠魅力。具体来说，选人靠眼力，就是每个人眼力独不独特。育人靠能力，如果自己有能力就

做对社会最负责任的企业

《中国企业报》：有梦想才能做大事，您最大梦想是什么？京博控股有着怎样宏伟的目标？

马韵升：京博的最大的梦想，可以说我们的愿景，第一个目标：做我们从事的行业内对社会最负责任，最有益的企业。第二个目标：给京博的后人留下可持续盈利能力的事业平台。

我们从经营产品到经营资产再到经营企业甚至未来叫经营文化，以我们中国人的国学根基为核心打造文化体系，输出文化，影响别人。

《中国企业报》：对目前民营企业发展的环境您是怎么看的？

马韵升：从大的环境上讲，中国的民营企业和国有企业不在一个起跑线上。

走进位于山东博兴的京博控股，记者时时处处感受到公司无处不在的“仁孝文化”：从厂区大门口的孔子弟子问仁雕像群，到“小孝治家、中孝治企、大孝治国”的企业理念，再到集团员工以仁待人、以诚待客户、以爱回报社会的实际行动。一言以蔽之：“仁孝文化”已经深深地植入到这家中国500强且正向世界500强目标迈进的企业灵魂中。而在战略方面，京博控股在其它企业多元化难以取得成功之际，自己的多元化战略却做得顺风顺水。

那么，作为一家民营企业，山东京博控股的多元化战略为什么取得成功？公司为什么要独树一帜地实施“仁孝文化”？10年间销售收增长近30倍并成功跻身中国500强的秘诀在哪里？带着这些疑问，《中国企业报》记者专访了山东京博控股股份有限公司董事长马韵升。

化经营，否则就会出问题。

三农的问题，必须要建立在农业，尤其是农民的问题上才能解决，说到基本层面，如果做不到提高农民家庭的收入，上楼后他也住不起，没法生活。京博的合村并居，除了通过土地流转，让农民在农业板块上班拿到一份工资。除了得到一份固定的流转费外，农民还可以去二三产业挣钱。如今，我们从幼儿园和敬老院开始，锁住两头，把控好中间去运作新型城镇化建设。

我喜欢研究《易经》，跳出三界外就不在五行中，我们在三界内，就一定在五行中，即木、火、土、金、水；社会上所有的产业和行业，都可归结为五类，木、火、土、金、水，同时这五类随着每年的天时能量和天体变化，有的行业可能好，有的行业可能差，有的行业可能一般，它在不

停地轮回运转。京博经营的产业涵盖这五类行业，每一年会有好的、一般的，也有差的，这样我们就能做到平衡。

《中国企业报》：京博控股计划2020年进入世界500强，您认为京博的世界500强跟其它的世界500强有什么区别？

马韵升：其实就现在我们通常说的世界500强，我不知道是不是翻译错了？它不是500强，而是500大。强和大不一样。它只是体现销售收入这一个指标，很多500强亏损。我理解的世界500强至少要有四个指标。第一，资产利润率和资产运行质量要高；第二，销售利润率要高，说明产品的附加值高；第三，资金利润率，说明资金使用效率高；第四，还要有一支很强大的团队，这个团队有文化有根基，能持续发展。京博的世界500强绝对不是单纯追求销售收入。

现在，整个京博集团109个高管，80后14个，70后的67个，60后有24个，50后只占4个人，3年内我们一定“生产”出90后的老总。

最近，我们计划搞7个培训班，总经理培训班我们做4个、中层管理班3个。其中总经理培训班第一个是总经理研修班，针对现有总经理研修；第二个是总经理培训班，针对现有70后中层干部；第三是总经理种子班，针对80后中层和来公司三年的专科以上员工都可以报名。我们会进行海选、PK，最终选出10个人由总经理直接一对一培养；最后一个总经理种子后备班，选90后的员工。在我们这个企业里，我不怕任何人有能力，你越有用我越高兴，我不怕你超过我，当你超过我的那一天，我就成功了。我有个梦想，就是做了很多年以后，京博有很多集团，最上面是企业学院，我是院长，我就是为各个集团培养各种不同的人才，将我们的企业文化渗透到角角落落。

一年不愿意赚5亿元，愿意赚5000万元，我拿出4.5亿元用于人才和科技研发上。因为人是最活跃，最核心的要素。

《中国企业报》：全国两会正在召开，您有什么想对民营企业家鼓与呼的？

马韵升：希望我们中央政府出台相关的改革政策，在稳中求进，改革创新的基础上，寻求在高层管理上用中国传统文化作为根基，统一大家的信仰、理念、思想和价值观。现在国家在抓，我力挺国家当前做出的改革决策。再一个，希望打造一个公平的市场经济环境，还有一个公正、公道就够了，这也符合国家层面的“富强、民主、文明、和谐”和社会层面的“自由、平等、公正、法制”的理念，做事情要公正、公道、公开。