



企业常青藤

揭示企业生命长青基因

QIYEECHANGQINGTENG

陈昌华◎著

宝安集团为打造常青藤企业走过30年

我们一直在努力、怎样过河、将不练不能带兵

风自宝安来、年轻真好

五个篇章解读成功企业文化

中国宝安集团三足鼎立构筑企业发展格局

强势 长寿 特色

企业常青藤

陈昌华 著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业常青藤/陈昌华著. —北京: 企业管理出版社, 2012. 12

ISBN 978 - 7 - 5164 - 0243 - 6

I. ①企… II ①陈… III. ①企业文化 - 中国 - 文集 IV ①F279 23 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 303517 号

书 名: 企业常青藤

作 者: 陈昌华 著

责任编辑: 徐新欣 笑 言

策划编辑: 闫书会

书 号: ISBN 978 - 7 - 5164 - 0243 - 6

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644
编辑部 (010) 68416775

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京中新伟业印刷有限公司

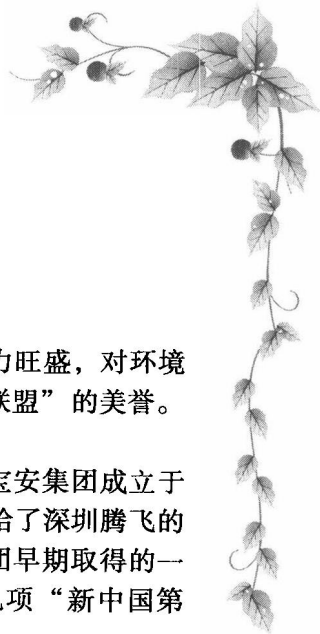
经 销: 新华书店

规 格: 170 × 240mm 16 开本 26 印张 440 千字

版 次: 2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 48.50 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换



序：为打造常青藤企业而努力

常青藤有这样的特性：形象美好，四季保持青绿，生命力旺盛，对环境的适应能力很强，因此美国的八所国际名校被冠以“常青藤联盟”的美誉。

成为企业的常青藤，这也是中国宝安集团的梦想。

常青藤也需要一定的发展土壤，首先是外部环境，中国宝安集团成立于1983年，伴随着深圳特区的高速发展而成长壮大。改革开放给了深圳腾飞的动力，同时也给了企业“敢为天下先”的勇气。中国宝安集团早期取得的一些成绩，包括在资本市场创造的发行新中国第一张股票等九项“新中国第一”，离不开深圳富有改革、创新、进取精神的整体环境。

常青藤之所以常青，更重要的还是强大的内核——人才。如果说深圳的腾飞得益于改革开放的动力，那么一个个企业从无到有、从小到大、从弱到强，则离不开一批批本土的拓荒牛和“南下深圳”者共同甘于奉献、勇于燃烧的精神。当年的深圳，只是一个渔村；当年的中国宝安集团，只有5名工作人员，在一间十多平方米的办公室创立。2013年，中国宝安集团将迎来成立30周年这一值得纪念的时刻。30年来，无数“宝安人”为了企业的发展挥洒了自己的青春年华，他们为中国宝安集团成为企业的常青藤注入了源源不断的新鲜血液和青春活力。

适者生存，在经年累月激烈的商业竞争中，只有那些抗击能力很强的企业才能存活下来。在全球范围内，所有公司的平均寿命是12年左右，其中有40%的公司不到10年便夭折了。要想成为企业的常青藤，唯一的途径是通过不断的变革、创新实现企业生存的新陈代谢，保持企业的活力。在中国，改革开放的大潮使一批批企业在20世纪八九十年代迅速发展起来，然而又迅速地陨落。它们大多重复着这样的故事——依靠政策的先机，凭借大刀阔斧的实干精神起家，而后又在产业多元化、全国基地化等一系列的扩张中失去持续发展能力，走向没落。企业只有不断进行自我反思、自我批判、自我总结，才能真正了解自己，实现对自己的突破。在前进的道路上，企业要更理性地观察、思考、反省、总结、创新、实践，才能走得更远。

三十而立，中国宝安集团走过了百年基业的第一阶段。中国宝安集团的发展历史，伴随着中国改革开放的历史进程。可以说，她是中国改革开放在企业形态层次上的一个缩影。在从无到有的过程中，企业如同一个懵懂的小孩，通过大胆革新、锐意进取获得了高速的发展，而在下一阶段，我们将更

重视总结历史经验，从成长走向成熟，将三十年的积淀形成企业发展的基因薪火相传，为建设一个以高新技术产业、房地产业和生物医药业为主的投资控股集团并最终为打造成“宝安财团”而奋斗。

知识就是力量，运用知识才能获得力量。文化、品牌、信誉，是企业最具核心竞争力的无形资源，也是最能保持持久增值、无限增值的关键资源。未来，中国宝安集团将坚持以《宝安宪章》统领全局、统领未来、统领企业的思想和行动，全面落实“三力系统”、深入实施标杆经营和标杆管理，通过开拓进取、强化创新精神来实现集团的“二次创业”。

在中国宝安集团企业文化、企业品牌的培育和建设过程中，陈昌华同志在加盟中国宝安集团的20年里，一直坚守在同一岗位，积极努力，勤奋工作。由他参与创办的中国宝安集团内刊《宝安风》从1994年创刊，在承担传播企业文化、传达企业核心价值观、增强企业内部凝聚力、推广企业品牌等方面发挥了应有的作用。经过多年的打造和磨炼，《宝安风》在深圳乃至全国企业报刊的圈子里，也赢得了较好的评价和影响。多年来，他长期坚持执笔《宝安风》的卷首语写作，对企业经营管理的方方面面都进行了诸多有益的探索和思考，其中不乏真知灼见。从这本结集出版的册子里，字里行间都布满了一个宝安人对企业的忠诚和对事业的追求。从某种程度上说，这本书的出版，既是他20年辛勤工作的结晶之一，也是中国宝安集团企业文化发展的一个见证。

我们身处一个伟大的时代，一个几千年来中国人梦寐以求的时代，对已经走过30年历程，立志打造百年企业的中国宝安集团而言，脚下的路还很长。让我们共同努力，关注中期，决胜长远，为企业成为常青藤写下自己浓墨重彩的一笔。

陈政立

全国政协常委
民建中央副主席
中国宝安集团主席



序：为打造常青藤企业而努力

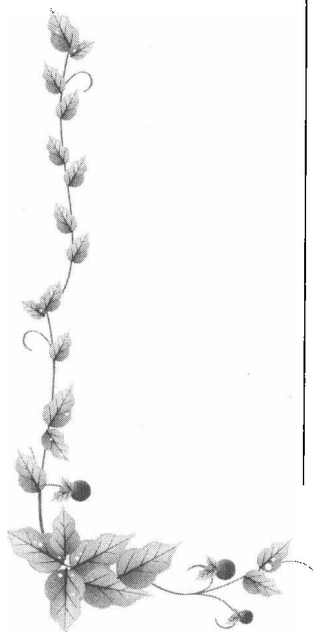
第一篇 我们一直在努力 /1

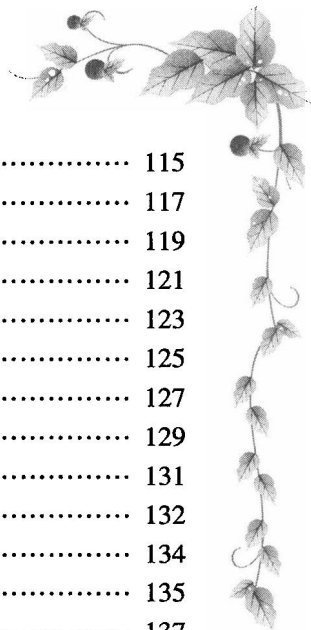
1. 生儿容易养儿难·····	2
2. 怎样说“不”·····	3
3. 让一切都充满活力·····	4
4. 上帝的悲哀·····	7
5. 利润不是唯一的·····	8
6. 我看康佳·····	11
7. 总结再莫灯下黑·····	13
8. 企业辩证法·····	15
9. 山外有山·····	17
10. 与狼共舞·····	19
11. 失败的财富·····	21
12. 领教·····	22
13. 我们一直都在努力·····	24
14. 大有大的难处，大有大的好处·····	26
15. 创业难，守业更难·····	28
16. 半遮半掩，半推半就·····	29
17. 一个萝卜几头切·····	31
18. 联合起来·····	33
19. 长生之道·····	35
20. 对比的启示·····	37
21. 深圳白领，你的房子搞定了吗·····	38
22. 中国汽车，加油·····	43
23. 天下没有不散的筵席·····	47

24. 感动和遗憾·····	52
25. 一元钱的圈套·····	54
26. 高尚是高尚者的墓志铭和通行证·····	56
27. 春天，高交会，新时代·····	58
28. 面对“入世”·····	60
29. 到底是谁不正常·····	61
30. 尊重与耻辱·····	63
31. 由盖茨退位所想到的·····	65
32. 走出去，请进来·····	67
33. 企业的护身符·····	69
34. 企业重洗人事牌·····	70
35. 该出手时就出手·····	72
36. 几家欢乐几家愁·····	73
37. 木地板的变迁·····	75
38. 巾帼更胜须眉·····	77
39. 应该补课·····	83

第二篇 怎样过河 /85

40. 整治“三拍”·····	86
41. 丢卒保车·····	88
42. 当务之急·····	90
43. 打好基础·····	92
44. 怎样做事·····	94
45. 好好学习·····	96
46. 贵在求实·····	97
47. 确保重点·····	99
48. 经营管理·····	101
49. 磨刀不误砍柴工·····	103
50. 怎么过河·····	104
51. 拿来主义·····	106
52. 街上流行红裙子·····	107
53. 一张好牌·····	109
54. 何必心太急·····	111





55. 别惯坏了孩子	115
56. 走好自己的路	117
57. 一旦拥有，还有所求	119
58. 先强后大	121
59. 洋车何时能过关	123
60. 怎样战胜对手	125
61. 总结失误	127
62. 顺其自然，静观其变	129
63. 我们需要模仿	131
64. 小心驾驶，安全第一	132
65. 企业的游戏规则	134
66. 什么位置说什么话	135
67. 为什么不玩儿了	137
68. 好酒也要走出深巷	138

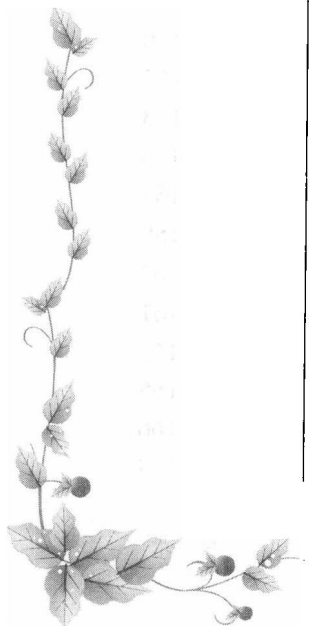
第三篇 将不练不能带兵 /141

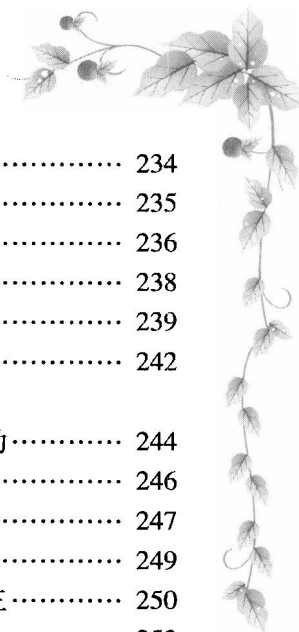
69. 富方丈且慢离庙	142
70. 将不练不能带兵	143
71. 好马也吃回头草	145
72. 组织变革	146
73. 屁股与脑袋	148
74. 德才兼备	150
75. 承担责任	152
76. 自知之明	153
77. 伯乐赛马	155
78. 伯乐换马	157
79. 不能心太软	158
80. 分工明确负其责	160
81. 引咎辞职为上策	161
82. 和尚念经	163
83. 和尚吃水	165
84. 报喜更需报忧	166
85. 恭喜发财	168

- 86. 别乱谈无形资产 170
- 87. 滴血的“切手机” 172
- 88. 外企不是防空洞 174
- 89. 企业成败在何人 176
- 90. 只要你干得比我好 178
- 91. 善待跳槽 179
- 92. 解析老总的自我透视 180
- 93. 做好准备 182
- 94. 少喊口号，多学规则 184
- 95. 到底该谁埋单 185
- 96. 不做亏本的生意 187
- 97. 迟来的反思 188
- 98. 企业的定位 191
- 99. 对德鲁克三个经典问句的思考 192

第四篇 风自宝安来 /195

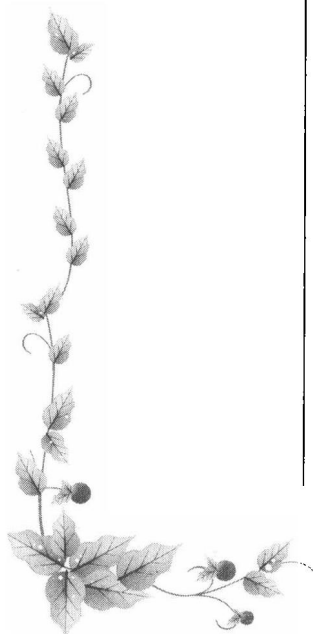
- 100. 嫁接的联想 196
- 101. 闲话“打卡” 197
- 102. 既捡芝麻，又抱西瓜 198
- 103. 扬长避短施绝招 199
- 104. 与时代同步前进，和特区一起成长 200
- 105. 风物长宜放眼量 204
- 106. 重在参与 206
- 107. 把蓝图变成现实 207
- 108. 这是一片希望的土地 210
- 109. 以变制胜 213
- 110. 提出目标 215
- 111. 目标管理 217
- 112. 一年之计 219
- 113. 走投资控股集团之路，打造宝安财团 221
- 114. 神奇的资本魔方 224
- 115. 前途光明，道路曲折 228
- 116. 摸清家底 232

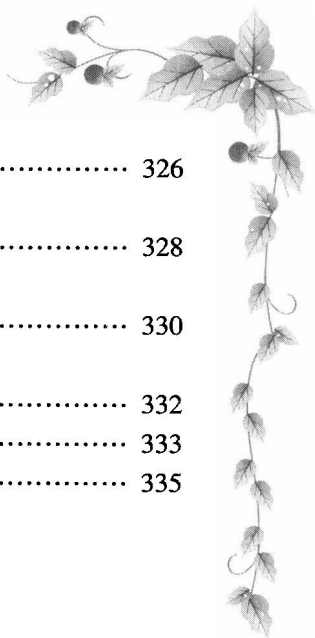




117. 找准卖点	234
118. 立下军令状	235
119. 庆功更需建功	236
120. 再上一层楼	238
121. 深宝安——两架马车并驾齐驱	239
122. 对接	242
123. 大调整、大战略、大手笔 ——深宝安创新科技园项目正式启动	244
124. 压力与动力	246
125. 顺与不顺——温故而知新之一	247
126. 创新与稳健——温故而知新之二	249
127. 宝安集团的品牌——温故而知新之三	250
128. 机遇与机制——温故而知新之四	252
129. 下一个动作——温故而知新之五	253
130. 宝安药业的崛起——温故而知新之六	255
131. 宝安地产路在脚下 ——温故而知新之七	257
132. 从成长到成熟——温故而知新之八	258
133. 走出南湖——温故而知新之九	260
134. 老字号的新传奇——温故而知新之十	262
135. 新世纪新希望	263
136. 综合因素的聚变	265
137. 总结以利再战	267
138. 在突破中成长	268
139. 从南湖走向红莲湖	270
140. 敢为天下先——20 年思考之一	272
141. 有所为有所不为——20 年思考之二	274
142. 不断调整促进发展——20 年思考之三	276
143. 必须重视对品牌的塑造 ——20 年思考之四	277
144. 打造资本经营的利器 ——20 年思考之五	279
145. 让合适的人上车——20 年思考之六	281
146. 坚持就是胜利——20 年思考之七	282
147. 而今迈步从头越——20 年思考之八	284

148. 一座城和一个品牌 286
149. 森林王重振雄风 288
150. 似曾相识燕归来 292
151. 三足鼎力赢未来
——宝安宪章学习札记之一 294
152. 长寿、强势、特点、知名
——宝安宪章学习札记之二 296
153. 必须坚持生产经营和资本经营相结合
——宝安宪章学习札记之三 298
154. 抢占资源增值制高点
——宝安宪章学习札记之四 300
155. 企业文化基因
——宝安宪章学习札记之五 302
156. 直挂云帆济沧海
——宝安宪章学习札记之六 303
157. 让标杆管理开花结果
——宝安宪章学习札记之七 305
158. 宝安地产多江南 306
159. 必须不断提高集团管控水平 308
160. 三十而立 310
161. 宝安高新锂电材料领跑者 312
162. 稳健发展的企业形态 313
163. 新年要有新突破 315
164. 旗舰和舰队
——中国宝安领航三大舰队 317
165. 戴花要戴大红花 319
166. 必须保持战略的聚焦和专注
——中国宝安上市 20 年思考之一 320
167. 从萌芽到茁壮成长
——中国宝安上市 20 年思考之二 322
168. 软实力的强大支撑
——中国宝安上市 20 年思考之三 323
169. 量力而行抓大事
——中国宝安上市 20 年思考之四 325
170. 人间正道是沧桑



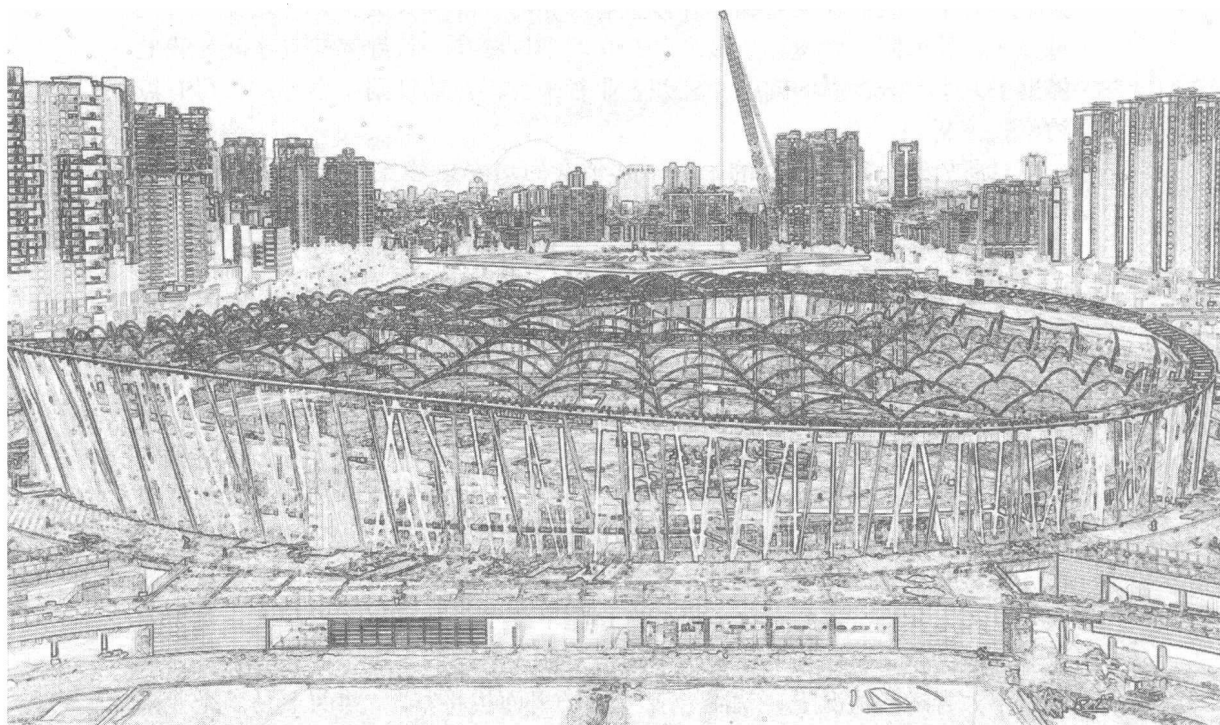


——中国宝安上市 20 年思考之五	326
171. 新亮点也是新起点	
——中国宝安上市 20 年思考之六	328
172. 俏也不争春，只把春来报	
——中国宝安上市 20 年思考之七	330
173. 苦练内功促发展	
——中国宝安上市 20 年思考之八	332
174. 打造新平台，更上一层楼	333
175. 又见宝安江南城	335

第五篇 年轻真好 /338

176. 幕后	339
177. 钓鱼台会议散记	341
178. 巫叔印象	345
179. 温仔	347
180. 老熊	348
181. 年轻真好	350
182. 走马观花话印象	352
183. 美丽的陷阱	354
184. 我们的战舰已经出航	356
185. 艺术和市场的结晶	360
186. 《宝安风》的变化	362
187. 企业报刊也要“与时俱进”	366
188. 找准自己的定位	370
189. 两支对伍左右开弓	373
190. 感谢、感悟与超越	375
191. 《宝安风》——创新为源 和谐共赢	379
192. 下海	389
后记一：我心依然	393
后记二：形式就是内容	398
后记三：有些历史已经展开，有些风云还未过去 ..	399

第一篇 我们一直在努力



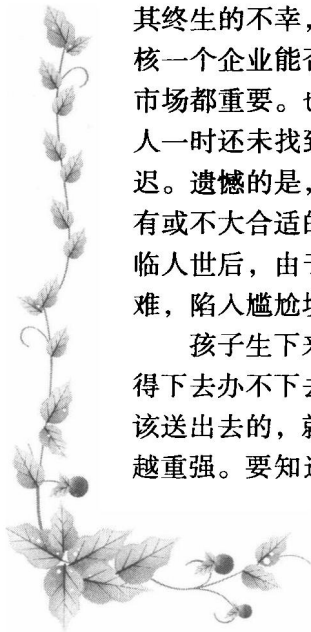
1. 生儿容易养儿难

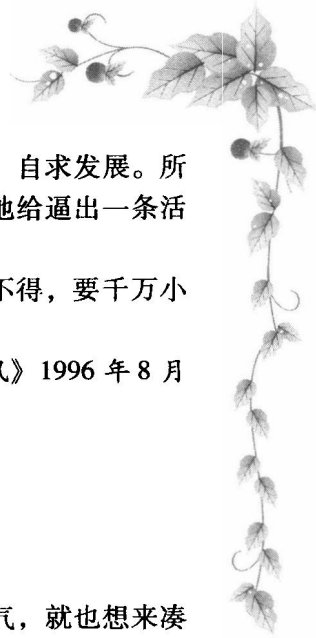
相对来说，生孩子要比养孩子容易些。生孩子即便难受，也不过就怀胎那十个月，分娩时再遭罪，咬咬牙也就挺过去了。养孩子则不然，从呱呱坠地到哑哑学语，从幼儿园到长大成人，再到成家立业、生儿育女，这辈子不知要耗费父母多少心血，多少辛劳。

生养孩子是这样，办企业恐怕更是如此。如今，成立一个企业不算太困难，筹资、立项、招人、注册、开业，如果正常的话，应该比“十月怀胎”的时间要短。但拿到营业执照后，真正办好这个企业，可就像养孩子一样，太不容易了。我们往往看到，许多企业开张时，红红火火，好不热闹，可没过多久，有的陷入困境，步履维艰；有的难以维持，只好关门。这就为我们提出了一个十分严肃的问题：创办企业看来也得像搞计划生育那样，得有点约束和控制。

众所周知，独生子女的家庭，其子女的培养显然比多子女家庭占有优势。那么，首先，就得把好出生关。孩子不可不生，但不可多生。孩子多，都嗷嗷待哺，把母亲折腾得心力交瘁，不是这个营养不良，就是那个体弱多病、中途夭亡。企业不可不办，但绝不能“拾到篮里都是菜”，更不能“韩信点兵，多多益善”，一定要严格审查，认真把关，反复调查多方论证，确实认为八九不离十了，方可考虑让其出生。如果感到条件还不成熟，还有点勉强，宁可推迟出生期，万万不可心存侥幸，稀里糊涂地让孩子先生下来再说，有什么不足和欠缺，再慢慢弥补。如果在这一点上有所含糊，那将种下其终生的不幸，是要吃大亏的。其次，还有一个非常重要的环节，我们在审核一个企业能否办时，一定要先选好领导企业的那个人，这比资金、项目、市场都重要。也就是说，生孩子之前，得先找好养孩子的人。如果养孩子的人一时还未找到、选好，孩子最好还是先不要生，等找好了养护人，再生不迟。遗憾的是，这一环节在现实中却常常被人忽略。不少企业在养护人还没有或不大合适的情况下，就凑合着“娃子里面拔将军”，匆匆上马。企业降临人世后，由于养护人没有足够的能力和准备，致使婴儿一出世就多灾多难，陷入尴尬境地。

孩子生下来了，当娘的再没办法也总得养着。而企业办起来了，不管办得下去办不下去还要办，就不是长久之计了。如果能找到合适的人家收养，该送出去的，就下狠心送出去。尽管损失点开办费，也总比拖着、包袱越背越重强。要知道这孩子还得入托、上学，大花销还在后面呢。实在送不出





去，也要把他逼上梁山，早点自立，让他到市场上自谋生路，自求发展。所谓背水一战，置之死地而后生。你这么一逼，说不定还真把他给逼出一条活路来。

总而言之，生儿容易养儿难。办企业，更是大意不得，要千万小心。

《宝安风》1996年8月

2. 怎样说“不”

相继看了一些说“不”的书和文章，感到十分过瘾和解气，就也想来凑个热闹。

但凡说“不”，必得有说“不”的道理。一个国家说“不”，光有道理不行，还得有能力和实力。鸦片战争，明明是洋鬼子打上门来，清朝政府起初也是说不的，无奈终究实力不济，最后只好受人欺侮，任人宰割，签订了一系列丧权辱国的不平等条约。由此看来，说“不”绝非那么简单的。光靠有道理、有勇气是不够的，还得有说“不”的条件和资本。翻开中国的近现代史，抗日战争和抗美援朝可以说是中国说“不”成功的典范。如今，不是中国流行说“不”和中国人喜欢说“不”，实在是在这个世界上，有些人的确把事做得太过分了，非逼着你说“不”不可，你能逆来顺受、打碎了牙往肚里咽吗！毕竟，那种落后挨打的年月早已一去不复返了。

相对来说，说“不”还是比较容易的。但问题不是光靠说“不”就能解决的。关键还在说“不”之后，即如何把自己的事情做好，大到一个国家，小到一个企业，概莫能外。

比如，报刊上已经嚷了好一阵子的关于保护中国的名牌，发展自己民族工业的问题。我记得不大确切，好像有个统计数字说中国的名牌啤酒，除了青岛啤酒和珠江啤酒之外，其余的全搞了联营和合资。你说他有错吗？不是提倡打开国门，搞改革开放吗？吸引外资有什么过错。可你说他不错吗？我们在商店买的，在家里喝的，在酒店里碰杯的，全是清一色的洋啤酒，好像又不是那么回事。我爱喝啤酒，但我也实在品评不出洋啤酒到底比青岛啤酒味道独特在哪里。这里说到底还是个企业规模的问题。大大小小的啤酒厂，都想扩大规模，抢占更多的市场份额，但又都苦于没有资金；而国外的啤酒商早已盯住了中国这块肥肉。这样，各取所需，许多的中国啤酒就换上了洋

包装，既提高了销售价格，又扩大了生产规模。你能去号召那些啤酒厂，像抵抗八国联军那样，去抵抗洋啤酒入侵吗？显然不能。但有一件事可以做，能不能用青岛啤酒、珠江啤酒的牌子，来组建几个啤酒行业的大集团，与国外的洋啤酒抗衡。但这又牵涉地方的经济利益和产权市场的运作经营，单靠行政命令拉郎配的干预结合，又行不通。不过，《西游记》插曲唱得好“敢问路在何方？路在脚下”，但这绝不是说一个简单的“不”字就能解决的。

从啤酒我又想到了电视机。在日本电视机一度风靡全国的形势下，四川长虹和深圳康佳打出大旗，敢于分庭抗礼，打破了日本电视机一统天下的格局，在品种、产量、质量、价格上都能和日本电视机相抗衡，相媲美。不仅博得了国人的喜爱和信赖，也使竞争对手刮目相看。我不知道，是否曾有外商去打过这两家电视机厂的主意。即便去打，这两个厂家也是有能力和实力说“不”的。

由此看来，保护中国的名牌，发展民族工业，夜郎自大，闭关自守不对，但一味拱手相让，也不可取。还是鲁迅先生说得好，来一个“拿来主义”为我所用。韩国发展自己的汽车工业，就很有借鉴。他们的大街上，绝少有外国车，并且他们敢于向世界宣布：韩国汽车是最好的汽车。这是何等的气魄和信心。这里有强烈的民族精神做支柱，也有强大的经济实力做后盾，两者缺一不可。

显然，在全球经济一体化愈演愈烈的当今时代，如何使本国的经济融入这一历史潮流，敢于说“不”是一回事。怎样说“不”又是一回事。关键的关键，还是怎样把自己的事情做好。如果中国的企业都能在世界经济之林拥有一席之地，何愁中国不能在国际事务中发挥更大的作用。

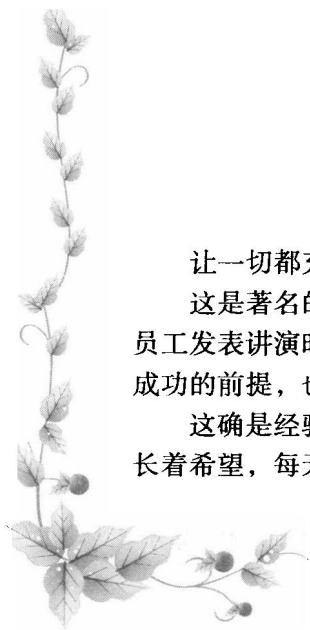
《宝安风》1996年11月

3. 让一切都充满活力

让一切都充满活力！

这是著名的日本企业家土光敏夫就任东芝公司总经理的第一天，向全体员工发表演讲时说的第一句话。土光敏夫解释道：充满生机和活力，是企业成功的前提，也是企业发达兴旺的象征。

这确是经验之谈。我们可以设想一下，一个充满活力的企业，每天都生长着希望，每天都创造着效益，从老总到员工，生机勃勃，精神饱满，这种





企业怎能不孕育着更大的成功！而一个死气沉沉的企业，产品卖不掉，工资发不出，市场打不开，经营不下去，士气低落，意志消沉，这种企业哪有什么出路！

对照土光敏夫的这句经验之谈，反观我们的一些企业，不由得发不出一个疑问：我们缺的，到底是什么？

如果真这样提问，可能不少老总都会回答：缺资金、缺技术、缺名牌、缺市场。

不能说他们的回答不对，也不能说他们手下的企业不缺这些东西。但他们忽视了他们最缺乏的一样东西，不是资金、不是技术、不是名牌、不是市场，而恰恰是活力。

因为，有了活力就有了一切！

没有活力，就没有一切！

那么，活力究竟从何而来？它不可能从天上掉下来，也不可能在企业生来就有，它要靠企业经营者去发掘、去创造、去凝聚、去壮大。还是在土光敏夫上任那一天，讲完第一句话后，他又在黑板上写下了这样的字眼：“活力 = 智力 × (毅力 + 体力 + 速力)。这是他在实践中反复总结的经营公式。他认为，一个企业要增强活力，首要条件是开发企业智力，人才和知识是企业产生活力的主要作用力。

活力，首先来源于智力。即我们通常所说的尊重知识，尊重人才。其实，做到尊重并不难，难的是使用。光一味礼贤下士，毕恭毕敬是没有什么实际意义和价值的。关键是企业发挥人才和知识的作用。有的企业在招聘人才时，那种求贤若渴的愿望和劲头着实令人感动。而人才真来了，却有的只做个招牌，装点门面；有的束之高阁；有的用非所长；有的冷落一旁。结果令有些辛辛苦苦网罗来的人才，乘兴而来，扫兴而去，到头来吃亏的还是企业。只有让人尽其才，包括外部招聘的和内部已有的，让他们八仙过海，各显其能，充分施展其所有的聪明才智，充分释放其全部的能量，把好钢用在刀刃上，把人才放在最合适的岗位上，这个企业何愁没有活力，这个老总何愁没有钱赚。说到底，不外乎企业的宗旨是赢利，而老总的首要任务是用人才。

土光敏夫所列出的活力来源公式第二大要素是：毅力 + 体力 + 速力。所谓毅力，就是全体员工对企业经营目标表现出极大的兴趣、忍耐和进取精神，并由此而产生高度的责任感。企业都有自己的经营目标，有长远的，也有年度的。还没听说哪个企业没有目标，只是稀里糊涂地跟着感觉走。问题是这个目标要由大化小，要细化、要分解、要具体。也就是说，目标要落实