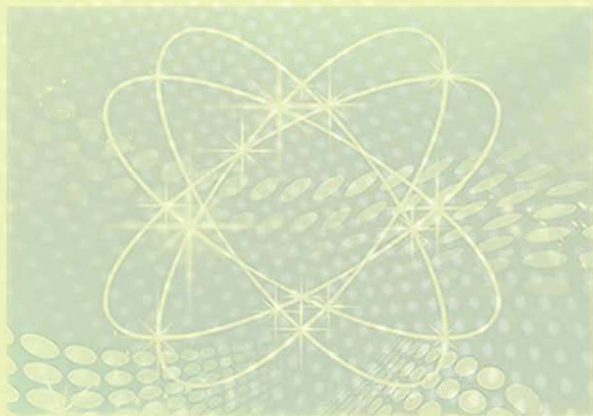


龙蟒的攀岩

李家权著



四川人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

龙蟒的攀岩 / 李家权著. — 成都: 四川人民出版社,
2017.8

ISBN 978-7-220-10276-9

I. ①龙… II. ①李… III. ①化工企业—工业企业
管理—概况—四川 IV. ①F426.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 191656 号

LONGMANG DE PANYAN

龙蟒的攀岩

李家权 著

出版人
责任编辑
封面设计
版式设计
责任校对
责任印制

黄立新
罗晓春 鲜思楠
解建华
戴雨虹
韩 华
许 茜

出版发行
网 址
E-mail
新浪微博
微信公众号
发行部业务电话
防盗版举报电话
照 排
印 刷
成品尺寸
印 张
字 数
版 次
印 次
书 号
定 价

四川人民出版社 (成都槐树街 2 号)
<http://www.scpph.com>
scrmcbs@sina.com
@四川人民出版社
四川人民出版社
(028) 86259624 86259453
(028) 86259624
四川胜翔数码印务设计有限公司
四川机投印务有限公司
146mm×208mm
9.375
110 千
2017 年 10 月第 1 版
2017 年 10 月第 1 次印刷
978-7-220-10276-9
58.00 元

■ 版权所有·侵权必究

本书若出现印装质量问题, 请与我社发行部联系调换
电话: (028) 86259453

前 言

光阴荏苒，不知不觉中四川龙蟒集团（以下简称龙蟒）已经走过了 30 年，我作为龙蟒的过来人和领导者也已经年过半百。30 年来，我与龙蟒已经成为不可分割的整体，我中有你、你中有我。30 年来，我在龙蟒每天工作和生活的时间远远超过在家的时间，即使周六、周日也要去公司泡上几个小时，我脑袋里日日夜夜萦绕的都是龙蟒的事，我已经把所有的爱都献给了龙蟒。我对不起家庭，我对家人是有愧的。但是家人理解我。我的母亲经常说我在忙大事，让家人



不要来打扰我；我问女儿对家里关心少，恨不恨我，女儿说不但不恨，而且心疼理解我，让我顿时落泪。

有付出就会有回报，我和龙蟒的全体员工用汗水和泪水滋养了龙蟒，使它从龙蟒河边的一棵小苗苗成长为今天行业中的大树。即使是在龙蟒发展历史上外部形势最严峻的 2015 年，我们的十项主要任务目标都基本实现、完全实现或超好实现，利税超过 10 亿元人民币，员工的收入和福利总体上继续增加，用于员工及家庭生活困难补助的爱心基金和用于社区服务的支出年年增长。2008 年我们修订了 1997 年制定的企业文化理念系统，把龙蟒的使命确定为“做最受尊敬的企业”，其含义包括四个方面，即“帮助顾客成功，携手员工发展，担负社会责任，创建一流企业”，我们一直没有违背这样的使命要求，我们一直在努力



实现这样的使命。当然，没有最好，只有更好，“使命”之谓——在我看来就是“使之成命”，须臾不可或缺。

回望 20 世纪 80 年代，当时在改革开放的春潮中如雨后春笋般破土而出的个体户、乡镇企业和民营企业数不胜数，而今那些企业绝大多数已难觅踪迹。龙蟒还活着，虽然经历了 2008 年 5 月 12 日汶川特大地震，虽然经历了全球金融危机的影响和产业结构调整等经济上的“严冬”，依然健康地活着。很幸运，不容易。然而，“严冬”还没有过去，“寒潮”还依然会来。在“新常态”下，还会有很多的企业扛不过去，还会有很多的企业新陈代谢。龙蟒进入了“而立之年”，它还能走多远？我们的企业愿景是“卓越龙蟒，全球龙蟒，百年龙蟒”，“卓越”是动态的、纵向和横



向比较的，“全球（化）”是渐进的、需要天时地利人和相互匹配的，“百年”是未来的，充满内、外因变数的，我们只能用智慧、胆略、勤奋、节俭、执着来应对，我们只能用龙蟒30多年形成的企业文化来维护龙蟒的健康和生命。“行百里者半九十”，我深感肩上责任重大，山重水复，任重道远。

所幸我在改革开放第一代的民营企业创业者中尚属年轻，相比较于我们这一代的大多数已进入古稀之年还在执着地坚守一线的企业家，我有更多的时间和精力续写我们这一代民营企业家的历史，续写改革开放以来民营企业的发展史。龙蟒虽然不是最早创立的民企，但它还在发展、还要发展，还有梦想，还有宏伟的愿景要靠顽强拼搏去实现。正如屈原所说：路漫漫其修远兮；正如孙中山先生所说：革命尚未成功，



同志仍须努力。

历史的经验值得总结。龙蟒走过了30年，应该有一个好的总结。总结过去，是为了更好地开创未来；总结过去，是为了给同行者和未来者提供借鉴；总结过去，是为了感恩30年来所有为龙蟒的成长和发展做出过贡献的人。龙蟒虽然只是无数民营企业中的一员，但管中窥豹、可见一斑（一般）；写下龙蟒攀岩的历史，是为了以史为鉴，见证改革开放路线、方针、政策的成果，见证改革开放第一代民营企业家的特质，见证30多年来中国民营企业的悲欢和艰辛。

世界上没有两片相同的树叶。企业、个人也是一样。南桔北枳，既有其共同的属性，又有其不同的个性。写下龙蟒30年的“攀岩”史，也是为了给自己和给研究者一个总结龙蟒经验和教训的机会。龙蟒为



什么能够做大做强？为什么能够平稳发展？为什么能够聚集人才？为什么能够成功地跨地域开疆拓土？我认为一切源于我们的企业文化。文化是企业的灵魂。有了适合自己的企业文化，并且深植于每个人的头脑，落实于每个人的行动，贯穿于龙蟒发展的每一个阶段，是龙蟒披风沐雨 30 年最根本的经验，是龙蟒最核心的竞争力，是龙蟒一切坚持和发展的源泉。当然，这不是强加的，而是自己形成的，只有自己形成的才是最可靠的、最牢固的、最可持续增长的最宝贵的财富。

龙蟒也有自己的教训。最大的教训莫过于 2012 年前后头脑发热，错误估计形势、高估自身实力和跨越式发展的能力，制定了 5 年后产销 800 亿的目标，结果投资失误，损失惨重。20 世纪 80 年代创立的民



营企业，基本上都是“老大”说了算，“老大”对了企业就发展，“老大”错了企业就摔跤。所以在任何一个企业里，“老大”身边如果没有几个“智者”“谏臣”，恐怕都会走不远。然而这又往往是很难做到的，“一时”能做到，“一直”难做到。因为“老大”当久了，往往会变得越来越自负，越来越听不得不同意见，时间久了，“智者”“谏臣”都会变得沉默，或者离你而去。所以“老大”的胸怀、肚量和自省，有时也决定企业的生死。老子云：“知人者智，自知者明。胜人者有力，自胜者强。”实乃至理名言。

随着岁月的流逝，龙蟒遇到的最大挑战之一就是接力棒的平稳传接问题，这方面既包括领导团队和干部队伍的年轻化，也包括对90后逐渐成为员工队伍主体的新员工的教育培养。此外，引导企业转型升



级，适应经济新常态，也是今后要着力解决的问题。

“问渠那得清如许，为有源头活水来”。向前看，
我对龙蟒的未来充满信心！

目 录

前 言	001
第一章 我的出身我的路	001
一、“出身”和“命运”的关系	004
二、我的“出身”和儿时的磨难	008
三、用心发现改变命运的商机	014
四、义无反顾再次改变命运	019
第二章 龙麟最初的十五年	023
一、白手起家的“拼命三郎”	026



二、在危机来临时出任厂长	033
三、靠产业转型进入一片蓝海	036
四、通过十年扩张成为磷酸盐行业翘楚	041
五、对龙蟒最初十五年的经验总结	058
 第三章 龙蟒的第二个十五年	063
一、横向切入钛白粉行业	066
二、提出“百年龙蟒”的奋斗目标	073
三、跨地域发展中的人和事	078
四、在地震灾难中雄起	087
五、检验意志的灾后七年	095
 第四章 龙蟒的企业文化建设	105
一、我们都是“龙的传人”	108
二、源于爱心的善行	112



三、我们是龙蟒的父母和儿女	115
四、勤俭是传世的美德	118
五、“大企业病”的四种现象	122
六、赞赏“长期吃苦、长期奉献”的精神	129
七、文化是企业的精、气、神	133
八、塑造龙蟒的军队文化	135
九、培育龙蟒的学校文化	139
十、共创龙蟒的美好家园	143
 第五章 龙蟒的企业管理创新	151
一、“木桶理论”的对与错	154
二、毛遂自荐的启示	158
三、现场调研检查后的忧思	161
四、坚持十大会议制度	164
五、做精、做细、做深、做透	167



六、龙蟒的用人机制和用人准则	173
七、出招、出力和出活	178
八、关于“四个全面”的学习体会	181
九、用实际行动适应“新常态”	187
 第六章 2015 年的所思所录	193
一、与时代同行	195
二、龙蟒制胜的法宝	201
三、30 年的回顾与感悟	204
四、走进“十三五”的思考	223
 附录 龙蟒大事记	230
 后 记	284





第一章

我的出身我的路

记得很多年前，有位研究农业的专家说过这样三句话：“农民真苦，农村真穷，农业真危险。”我出生于农村，父母都是农民，至少对前面两句话是从小就深有体会。为此我也曾努力读书、想要考上个大学什么的，离开农村；想要参军入伍，以此来改变农民的身份。造化弄人，我既没能离开农村，也没能脱离当农民身份，更没有想到最终走上的是一条创业的路，而且还是服务农民、服务农村、服务农业的创业之路，并由此而劳碌半生。父母的美德孕育了我，家乡的山水滋润了我，难忘家乡，难忘父老，难忘我的路

