

成浦案例选

成浦集团企业发展研究室编

成浦案例选

· 内部资料 注意保存 ·

成浦集团企业发展研究室编

1998

“真”和“土”

(代前言)

“真”和“土”是对成浦文化特征的概括。说成浦“真”，因为老总与老总之间、老总与员工之间以及成浦与合作伙伴之间讲的都是真话，都是“大白话”，没有说过一句假话。说成浦“土”，因为成浦做的和说的都是自己的事情，文字材料所记载的都是成浦的轨迹，语言也是有自己的特色的语言，可谓原汁原味。“土”是形式，“真”是本质，“土”是“真”形成的“根”。

如果把成浦文化的“真”和“土”的关系加以延伸，上升到理念的高度，就可以清晰地发现，成浦文化的“真”蕴含着成浦真实的事件，真诚的探索和真挚的语言；成浦的“土”表现为成浦文化的实践性、鲜明的个性和自主的“部落”文化。这些形式的“土”，其实是“真”，正因为“土”才孕育了成浦文化特有的感染力和

震撼力。

一、真实的事件

1997年，成浦在整理大量丰富的文字材料的基础上，整理编辑出版了《成浦文化建设文选》（以下简称《文选》）。《文选》一面世，在社会上引起了强烈的反响，政府领导、专家学者、各界朋友反应强烈，激动之情甚至超过了公司员工。它说明了成浦文化的时代特征和社会意义，说明了成浦文化的先进性和超前性，也说明了成浦能以这种方式面对读者、面对朋友、面对社会是企业底蕴与力量的体现。

由于《文选》是以较为理性、较为概括的方式反映成浦的发展过程和运作经验的，我们的朋友，我们的员工仅仅通过《文选》来把握成浦文化，了解成浦企业，应该说还不全面。因为成浦的理念来源于实践，有鲜明的个性。要认识理念的深刻内涵并运用于实践，还要弄清楚这些理念背后无数个真实的事件。把两方面结合起来就有助于更好地认识成浦文化，了解成浦企业。从这个意义讲，《成浦案例选》是《文选》的补充，是理念产生和发展的现实基础，两者各有侧重，又相互依托，相得益彰。

成浦的理念是无数个案的总结和升华。在公司发展近五年多时间里，形成了大量丰富的文字材料。这些文

字材料是成浦发展过程的记录和见证，其间蕴藏着成浦的理念和老总的思想，更记载了成浦的大小、方方面面、成败得失的事件。成浦的理念是在这些事件基础上的总结和升华。比如公司的各种管理制度是在过程中逐步形成和完善的。“小问题大管理”是左总针对一次用餐安排失误而提出来的。公司狠抓管理ABC，提出了管理是企业运作的内功，管理是切入市场的敲门砖，管理是战略防御体系的管理思想，是针对公司早期纪律涣散、员工不懂企业规章以及管理程序等问题的解决提出来的。又如公司提出成浦使员工更优秀，管理者使部属更优秀。象汪静波这样从一个年轻大学生成为资金操作高手，象姜涛这样从小科员成为商界高手，象余泽这样从小小的天马酒家经理到接盘国际大都会，由于这些事件真实地记录了成浦观念的产生和发展过程，是通过过程感悟出来的。我们有责任也有义务把其中的典型案例编写出来，以飨读者，奉献于社会，为探索社会主义市场经济条件下企业发展之路贡献一份力量，为关心支持成浦事业的朋友献上一份真情，为我们员工跟随成浦的进步变得更优秀提供一份借鉴。为此，我们在编写案例时，十分注重其真实性、历史性。尽管案例有教化员工，张扬企业之功用，但真实的记述、忠于历史是我们首要的任务。

无数个案凝成了成浦的历史。成浦文化之所以有如此大的影响，是因为它来源于实践，来源于成浦人自身的思想沉淀，来源于成浦企业的历史功底。成浦文化有许多特性，但实践是第一位的。成浦文化中的许多理念和提法都来源于实践与探索。成浦存在一天，实践就不会终止，成浦的探索也就不会终止。成浦的可贵之处在于任何事件并非一开始就力图完善，而是相信行动就是一切，力图用行为来发展并完善成浦文化的形态。成浦文化是实践的文化。

成浦的实践与探索构成了成浦文化的现实基础，案例则凝成了成浦的历史。成浦主要经历了三个发展阶段：第一阶段是造势阶段。主要任务是用很多动作造势。在房地产形势低迷，绝大多数企业采取守势时，在报上打出收购 10000 平方米房产的广告；刊登广告积极招聘人才；请设计院高级工程师设计包装锦圆大厦，宣传招商；改善办公环境，经营天马酒家，购买顺风苑别墅，还开展了大量公关活动，等等。第二阶段是“诸侯”经济发展阶段。运作重点是建立五大“诸侯”为主的“诸侯”发展模式，比如引进了一批处级以上政府或国企干部加盟成浦，为顺利实现集团化提供了条件。公司组织规模、经营规模扩大了，管理形态、文化形态更丰富了。第三阶段是“金三角”经营阶段。公司确立

了以北京、上海、成都为顶点的“金三角”发展方向。特别是1996年抢滩登陆上海后，运作规模增加到几十亿元，并作为骨干力量参与了中国浦发集团的组建和运作。

成浦的历史不是由文字写成的，而是成浦人用心、用情、用爱、用精神凝成的。成浦“天下为公”的价值追求，员工的艰苦奋斗精神、敬业精神，老总的奉献精神、牺牲精神，以及朋友的关心支持等都凝结在这段历史中，凝结在构成历史的每个案例中。

二、真诚的探索

勇于探索，大胆创新，敢为天下先是成浦人的秉性。成浦发展的足迹，虽然不能说是步步领先，事事成功，样样都是经典。但可以自豪地宣告：成浦人探索的是社会主义市场经济条件下的企业发展之路，谱写的是全新的乐章。用左总的话讲，成浦的探索是系统的、全方位的探索，是为国家利益、为民族利益献身的探索。“天下为公，物竞天择”是成浦文化的立点。

成浦的探索是时代的呼唤。1992年小平同志“南巡”讲话，掀起了国家新一轮经济发展高潮，经历了从计划经济为主，市场经济为辅和社会主义有计划的商品经济后，党的十四大明确提出了建立社会主义市场经济体制的目标。但仅过了一年，针对经济运行中出现的过

热和经济秩序混乱，国家采取了宏观调控措施。导致了市场疲软，不少企业关停并转，一大批项目被迫搁置下来。当时给千千万万企业带来的问题是步履艰难。成浦正是在这时成立的。面对如此环境，成浦的路该怎么走？在1994年1月17日的员工大会上，左总鲜明地提出了“要确立向社会主义市场经济过渡的新观念”，同时采取了符合市场经济要求的一系列运作。在计划经济向市场经济过渡中，改革面临着两个根本的问题：一是资源的重新配置问题；另一个是企业的培育、发展问题，尤其是后一个问题建立社会主义市场经济体制的根本问题。在这种情况下，成浦果敢地提出探索社会主义市场经济条件下企业发展之路的远大目标。但是我国国有企业改革并非一帆风顺，尤其是国有企业改革的深层次问题并未根本解决。党的十五大掀起了第三次思想大解放运动，提出了资产大重组，机制大转换，结构大调整的战略方针。实际上，成浦早在几年前就着手编织一个“筐”，构建自己的软件和社会形态，为社会资产的重新配置作好了充分准备。成浦的运作理念是顺势而为，应运而生。

探索有成功也有失败，即在成功的道路上也有失误。总体而言，成浦是成功的。说成浦成功，在于它有着许多标志：企业发展从无到有，从小到大；从没有社

会影响到有相当层面的社会地位；从没有资产到有几十个项目、几十亿运作资产；从单一的房地产企业发展成跨行业、跨地区的大型企业集团；员工从七、八人发展到现在的一、二千人；管理从只有两、三个别人代写的制度到有一套完整的、成熟的管理模式；企业文化从600多万文字材料中形成了一整套成熟的经营运作理念；对外关系从低层次、硬化的环境发展到由很高层面的组织和人员构成的战略格局，等等。实现这些根本性转变的过程，就是成浦发展的历史，它每时每刻无不包含老总和员工的艰苦奋斗和不懈探索。

成浦四年多来最大的成功是软件建设的成功。左总讲，他到成浦来，就是同章总一起编织软件，编织一个“筐”。经过五年的辛勤劳动，成浦已构筑起了适应市场需求的软件。这个软件我们称为“企业社会形态”。成浦的社会形态包括三大系统，即我们已经完成的一定的资本组织系统，这个系统决定了成浦具有灵活的机制和高度自主；先进的管理系统，是优秀的东方文化与现代先进企业管理相结合的产物，其标志是健康和效益；与资本组织和管理形态相适应的企业文化系统，其基本属性是实践与开放。有了这三个系统，成浦就能与这个时代接轨。谁拥有软件，谁就占有更多的资源。成浦用这个软件吸引了象冯恩洪、王志纲这样的优秀人才，用

软件促成了象上海的浦发中学、新重庆大厦、安庆大厦这样的项目，用软件参股实现了经济效益。实践证明，成浦的软件是改革的软件，是社会进步的软件。

一个企业的社会形态是获得安全的最大保证。“天下为公”为成浦建构社会形态奠定了基础，社会形态是成浦的高度，是运作的成熟度，是一笔巨大的无形资产。

成浦软件和社会形态建设的过程，也就是战略经营的过程。战略经营是成浦的生存方式。是发展方式，是生存的手段，也是发展的手段，是公司在国家转轨时期，结合公司的现状，探索企业运行方式，面向未来发展而确立的一条经营生存发展之路，是一条企业的全新之路。1993年11月8日，左总到成浦时，正逢国家宏观经济紧缩，企业资产严重下陷，内外关系紧张。左总讲，成浦要取得生存权，首先要取得规模，为了取得规模，要确立“三高”运作方式，为了取得规模，成浦就靠造势切入市场。与一般企业不同，成浦不是从具体经营开始的，而是从战略经营开始的。通过经营“势”，经营软件，经营社会形态，经营管理、文化，经营战略格局，取得较高的社会地位，获得市场入场券。有了这些，成浦也就有了组合社会资产的“筐”，有了等价交换的砝码。通过经营“四要素”，经营人力资本、产品

经营与资本经营结合、资金经营等，获得资产规模，进而获得资金规模，通过资产的市场化、社会化建立独立利益主体地位。建立规模利益主体是战略经营的阶段性目标。取得资产的目的是配置资产，实现经济效益。今年公司提出的五大支柱产业，是战略经营的进一步履行，战略经营既是一种理念，也是一种经营活动，在不同的历史条件下，在不同的发展阶段，有不同的经营重点、操作方式和运作目标。

战略经营的目标与我们的价值追求目标——“天下为公”并不矛盾，而是一致的。“天下为公”是成浦的最高目标，战略经营则是实现这一目标的条件和手段。一个企业，一个群体连生存都无法进行，还谈什么远大理想和价值追求呢？

三、真挚的语言

成浦的语言是淳朴而真挚的。这在我们的案例编写和编辑中同样表现得淋漓尽致。

首先，案例描述的是自己的事情，文字也是语言的一种表达方式。我们的案例力求做到具有典型性、代表性和成浦个性，使人们一看就知道是案例，一看就知道是成浦的案例。按照只求其有，不求其全的原则，我们在数百个事件中挑选出的120个案例，仅仅是众多事件中的一部分，由于时间紧，人手少，有不少好的案例没

有写出来，这是一个遗憾，也是今后努力的方向。同时也考虑到成浦生存和发展，有些极具价值的案例不易选编，有些还待时间的推移才可与读者见面。所选案例涉及到成浦企业的方方面面、上上下下，既有写成浦管理、文化方面，也有写经营运作方面的；既有象国际大都会、新重庆大厦那样的大案例，也有诸如车辆管理、赔偿、走人这样的小案例；既有写集团的，也有写诸侯的；既有写物的，也有写人的；既有写自身的，也有写朋友的；既有写管理者的，也有写一般员工的；既有写成功的，也有写失误的。我们力求从历史背景、事件经过、成浦理念“三点”方位来凸现每一个案例，为了显示案例的真实性，在一些案例后我们附了图片和文字材料。任何事物都有其多面性，不同的人对同一事物有不同的观察角度，得出不同甚至相反的结论。我们收编的这些案例是从企业建设的探索，企业战略经营的角度看待问题、分析问题的。尽管与当事人和其他人的看法有不一致之处，我们认为这是很正常的。认识这一点对阅读案例大有裨益。真是理上真，是事物发展的必然，是顺势，而不是罗列事件，因为事件是有角度的，我们把理念与事件衔接起来，写历史事件是尊重历史，而不是颠倒是非。我们的案例虽然是真实的，但却不是完整的，因为成浦的理念是不断揭示、完善的过程，我们不

能用现在完整的理念来认识过去的事件。

其次，在案例编辑和结构上，我们尊重成浦的历史，注重成浦的现实。我们把战略经营思想贯穿于案例的结构之中，抓住战略经营的重点加以归集，形成了本书的结构。本书共有四章十九节，第一章文化是企业发展的底蕴，主要收集的文化形态、文化沟通和文化建构方面的案例；第二章管理是成浦的看家本领，主要收集的是有关管理思想、管理原则、管理制度、管理方法等方面的案例；第三章是资本组织是成浦自主运作的软件，主要收集的是资产关系、软件建设、战略格局等方面的案例；第四章战略经营是成浦的生存方式，主要收集的是有关经营“势”，经营“四要素”，产品经营与资本经营、资金经营、人力资本等方面的案例。第一、二、三章是战略经营的软件建设和必要条件，也是战略经营不可缺少的内容。第四章主要是战略经营本身的内容和形式。它们构成了成浦的文化理念和经营思想。

最后，在表达方式上尽量使用成浦自己的语言。包括每章、每节甚至案例的题目，我们都力争做到用成浦语言概括，尽管有的不能完全概括其涵盖内容，但读起来倍感亲切，在每一节案例的编排顺序上，尽量根据事件发生的时间先后顺序进行排列，以便更真实地反映成浦的历史，体现当时的历史背景。

实践是第一位的，理念是实践的结果。成浦自觉地、规模地、持续地探索社会主义市场经济条件下企业发展之路，无疑对全社会的企业建设具有启示作用。那么，《成浦案例选》就是成浦人贡献给社会的又一笔宝贵精神财富。

成浦集团企业发展研究室

一九九八年十月

目 录

第一章 文化是企业发展的底蕴·····	(1)
第一节 学做成浦人 学做成浦文·····	(3)
1. 成浦的内刊建设·····	(4)
2. 建设有个性的企业文化 ——'94 成浦文化研讨会·····	(10)
3. 确立成浦文化以及代表 ——'95 成浦文化座谈会·····	(14)
4. 弘扬群体英雄 ——'96 成浦文化研讨会·····	(20)
5. 坚持实践与开放 ——'97 成浦文化座谈会·····	(29)
6. 协办《青年企业家论坛》·····	(33)
7. 编辑出版《成浦文化建设文选》·····	(36)
第二节 文化沟通是成浦管理的有效手段·····	(39)
8. 成浦文化宣讲活动·····	(40)
9. 成浦文化的灌输·····	(44)

10. 局外人看成浦文化 (一)	(47)
11. 局外人看成浦文化 (二)	(58)
第三节 知识经济需要知识型企业	(66)
12. 送员工进高校深造	(67)
13. 发起成立四川省管理学会	(70)
14. 学习管理 学会管理	(74)
15. 从文化交流中吸取养分	(78)
16. 走出去学习	(82)
第四节 群体英雄观是成浦的人文特点	(85)
17. 群体英雄	
——拆除浦发商厦内违章建筑行动纪实	(86)
18. 难忘的一夜	(90)
19. 浦发商厦施工中的钢筋风波	(92)
20. 精诚所至	(95)
第五节 让员工从具体事件中体验成浦文化	(97)
21. 在上海虹桥迎宾馆办公	(98)
22. 成功在浦东	
中电大厦办公楼的选择	(102)
23. 低成本 高体验	(104)
第二章 管理是成浦的看家本领	(106)
第一节 管理是企业运作的内功	(107)
24. 成浦的会议制度	(108)
25. 管理中的“严”	(113)

26. 企业管理小组	
——成浦基础管理的起点	(115)
27. 车辆管理制度形成回顾	(117)
28. 误餐补贴变迁	(121)
29. 传呼机管理	(123)
30. 员工登记名册	(126)
31. 餐桌上的建构	(129)
32. 复印机购买与程序化管理	(131)
第二节 管理原则不动摇	(134)
33. 等级管理不动摇	(135)
34. 一次并非艰难的解聘	(138)
35. 给一份“受气”工资	(140)
36. 行政牵头	(143)
第三节 小问题 大管理	(146)
37. 三则处理通报	(147)
38. 没有钉子不是理由	(150)
39. 托运为何严重超重	(152)
40. 会址选择失误	(154)
41. 花钱不养人	(156)
42. 补位	(158)
43. 章总手机丢失后	(160)
44. 管理中的角色把握	(162)
45. 细节不细	(164)
第四节 管理是战略防御体系	(166)