

富强论

(修订版)

FU QIANG LUN

陈政立◎著



中国文联出版社

<http://www.clapnet.cn>

富强论

(修订版)

FU QIANG LUN

陈政立◎著



中国文联出版社

<http://www.clapnet.cn>

图书在版编目 (CIP) 数据

富强论 / 陈政立著. -- 修订本. -- 北京 : 中国文联出版社, 2017.6

ISBN 978-7-5190-2802-2

I. ①富… 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(2017)第148206号

富强论 (修订版)

作 者 : 陈政立

出 版 人 : 朱 庆

终 审 人 : 奚耀华

复 审 人 : 蒋 泥

责任编辑 : 褚雅越

责任校对 : 傅泉泽

装帧设计 : 冉 莹 陈大胜

责任印刷 : 陈 晨

出版 (发行) : 中国文联出版社

社 址 : 北京市朝阳区农展馆南里10号, 100125

电 话 : 010-85923068 (咨询) 85923000 (编务) 85923020 (邮购)

传 真 : 010-85923000 (总编室) 010-85923020 (发行部)

网 址 : <http://www.clapnet.cn> <http://www.claplus.cn>

E-mail : clap@clapnet.cn chuyy@clapnet.cn

印 刷 : 深圳市源昌盛彩色印刷有限公司

装 订 : 深圳市源昌盛彩色印刷有限公司

法律顾问 : 北京天驰君泰律师事务所徐波律师

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本 : 787 × 1092 1/16

字 数 : 158千字 印 张 : 20.5

版 次 : 2017年6月第1版 印 次 : 2017年6月第1次印刷

书 号 : ISBN 978-7-5190-2802-2

定 价 : 99.00元

版权所有 翻印必究

目 录

以史为镜 鉴往开来	001
领导干部要始终装着问题	046
从心开始 从新开始	049
历史不会忘记 未来一定铭记	051
天道酬勤	075
富强论	079
深入基层 深入一线	120
有情经营 无情管理	124
抓住历史机遇 实现跨越发展	134
重在改变	181
生态化经营	195
赢在效率	207
成在落实	226
牢记三分钱	240
要功劳不要苦劳	246
发展靠四大支撑	256

以史为镜 鉴往开来

——纪念中国宝安集团成立20周年

2003年7月21日

二十一世纪的今天，是中国宝安集团发展史上承前启后、继往开来的一个新的里程碑。回顾过去，中国宝安集团走过了二十年风雨兼程的历史，不管走过了多少曲折道路，遇到了多少艰难险阻，今天依然屹立不倒。艰难曲折的发展经历，是做长寿企业的必经之路，是做长寿企业的重要特征，是做长寿企业的宝贵财富，也是中国宝安集团走向成熟、迈向未来的新起点。中国宝安集团二十年来的实践，蕴藏了内涵丰富的精神财富，加深了我们对建设什么样的宝安集团、怎么样建设中国宝安集团的认识，也为我们积累了十分宝贵的经验。

二十年社会的巨大变迁，二十年深圳企业的人和事，都可以使人触目、使人惊心、使人感慨！时代，造就了多少英雄和多少知名企业，但又有多少英雄和多少知名企业昙花一现，从此消失。从深圳经济特区成立到现在，失败的小企业不计其数，大企业也为数不少，有代表性的诸如深圳进出口集团、深圳食品集团等。在深圳最早上市的二十几个公司中，现在留下来的也为数不

多了，被改名的、被收购的、被重组的、被调整班子的，包括原野（现世纪星源）、中浩、华源（现沙河股份）、深石化、莱英达、深中华、深物业、深深房等一大批企业。而我们中国宝安集团，还是那些人，还是那些枪，从艰难中走过来了，从困境中走出来了，在风雨中站稳了，靠的是我们自强不息的精神、坚定不移的信念、顽强拼搏的意志、积极进取的态度；靠的是我们的志气、我们的骨气、我们的锐气，才开创出今天我们的道路、我们的前途！

历史证明，企业家是被市场教训出来的。历史也证明，大凡一个企业的失败都有其深刻的原因，主要原因：第一是决策或者投资失误，或定位不准；第二是用人不当（经过中国企业家调查系统调查，由于决策或投资失误、定位不准、用人不当等因素造成企业失败的，占50%以上）；第三是管理不严；第四是制度落后；第五是奖罚不善；第六是执行及监督、约束不力。这就必须引起我们高度的警惕、深刻的反省，从而有效地解决我们工作中存在的类似问题。下面是我们中国宝安集团成立二十年来的基本经验。

一、必须坚持良好的制度保证

制度在一个组织发展中始终处于最高的位置。要发

挥制度的保障功能，就必须始终坚持制度的时代性、先进性、适用性和系统性；就必须充分运用机制的针对性、灵活性、有效性和有序性；就必须实行合理的治理结构，用好的制度、好的机制去调动人、激励人、奖赏人、处罚人、约束人、监督人，充分体现严格管理、奖罚分明、注重实效的管理效能，创造激励机制与约束机制兼容、管理目标与管理效率统一的良好制度安排，使制度成为推动发展、创造财富的基本保证。

说到制度，许多同志对制度、体制、机制这三个名词可能不是很了解，还不能很好地加以区别。制度，是保证组织各项业务正常运转和调控其内部各种关系的工具和安排；机制则使组织运行秩序化、规范化，具有主动性、稳定性和科学性的特征。制度与体制、机制的最大区别在于：制度是内容，体制和机制是具体的实现形式；制度决定体制和机制，体制和机制服务于制度并影响着制度。第二个区别在于：制度具有排他性和单一性，而体制和机制具有多元性和复杂性。第三个区别：制度一般不变，而体制和机制是可变的，具有灵活性的一面。制度狭义上是指我们的规章制度，但我在这里所说的制度并不仅仅是规章制度那么简单，而是一个更高层次的问题，是分配制度，是整个组织制度，是整个经营及管理制度的更广泛、更深的领域。

对于制度的作用，对于为什么我要把制度因素放在基本经验的第一条，我这里简单地举几个例子，来加深

大家对制度的认识。

第一个例子，只有两百多年历史的美国，为什么能够缔造出一个人类历史上从来没有过的帝国？这有美国本身制度层面的原因，包括美国的政治制度安排、经济制度安排，经济制度包括产权制度、分配制度、期权制度、股份制等等；也包括美国文化制度、美国军事制度；还包括美国的移民制度，仅就技术移民这一条而言，就为美国留住或吸引了不少的精英，这是制度安排的原因。

第二个例子，我们这代人应该非常清楚：我国改革开放之前，什么东西都要票，如粮票、油票、布票、肉票等等，为什么现在什么都不用票了？这是因为我们虽然同在一种社会主义制度下，但是在经济制度层面上已经由原来的计划经济制度变为现在的市场经济制度了，政治制度虽然没有变，但经济制度变化了。我国现在几乎是除了缺“岗位”之外，基本上什么东西都不缺，这就反映出制度的重要性。

第三个例子，是我国的土地制度。迄今为止国外许多经济学家甚至国内有些经济学家还弄不清楚中国8%的GDP增长是真的还是假的，不少人以为是假的。实际上我国今年一季度GDP增长不止9.9%，已经超过10%，只是我们不敢说是两位数而已，才弄出一个9.9%。因为我们中国很多灰色经济收入甚至黑色和黄色经济收入还没有算入GDP，甚至财政的预算外收入也没有算入GDP，

很多土地收入也没有算入GDP，等等。许多外国人弄不明白为什么我们中国大陆几年、十几年之间造就了一个个新的城市，或是完全改造了一个个旧的城市。为什么？这是因为土地是国家的，土地国有化的制度的作用，使得很多地方政府把土地拍卖得到的钱用在地方基本建设上，拉动了经济的发展，推动了城市化的发展，带动了地方经济的发展。而在外国土地是私有的，私人的楼房、土地如果不愿更换或搬迁，谁也不能动，谁也不敢动，因而新的规划还是实施不了，道路还是建不了。所以，我国的土地制度是我国今天快速增长的一个很重要的原因。

还有一些例子，比如说以前南头边检站有很多“蛇头”，给50元、100元或更多就能把你带过关卡。现在制度改变了，60岁以上的人不用办边防证就可以过关卡，60岁以下的交两块钱就可以办证，而且一办一年，于是“蛇头”没了，这是什么原因呢？是制度的原因。再如，国营企业为什么没有民营企业发展得这么快？就是因为经营机制有别、分配制度有异以及效率不同，诸如TCL集团、华为公司等之所以发展如此之快，主要就是分配制度、激励机制起了很大的作用。

中国宝安集团在制度建设上还有待提高，比如在法人治理结构的制度建设上我们就有过不少教训。原集团浙江公司的董事长、总经理和党委书记集于一人之身，权力过于集中，加上决策失误、独断专行，依靠从小长

大的“把兄弟”，最终致使集团损失两千多万。这就是在法人治理结构的制度层面上出现了问题，说明了在一般情况下，董事长和总经理不能一个人兼任，特别是已经发现个性很强、独断专行的人更不能一个人兼任。董事长与总经理分开，一是有利于防止个人独断造成决策失误，二是有利于培养人才、储备干部以便将来能派上场。又比如我们的采购制度、预算制度、工程和招标制度、项目总结等制度的建立和完善，不仅可以有效控制成本、堵塞漏洞，而且可以有效杜绝腐败、防止犯罪，这也是制度层面的安排。

所以说一个成功的企业关键在于它的制度、体制和机制，一个好的制度能够使好人干好事，坏人也干好事，人才出成绩，庸才也出成绩，甚至庸才可能变为人才；而一个坏的制度和机制，不仅能使坏人干坏事，好人也干坏事，而且好人可能干更多的坏事，使得人才变成人灾。因为能力越大破坏力就越大，一个不是人才的人把老板或上司痛打一顿可能就是他最大的能力了，但是一个人才就可以把一个企业给破坏掉，甚至能导致其破产，弄走核心技术机密、搞走主要客户资源、带走人才骨干力量等，可见制度和机制是多么的重要。所以说一个组织、一个企业拥有人才并非难事，重要的是在你的制度下，让人才为你所有、为你所用。这就是为什么我要把制度放在基本经验第一条来总结的一个很重要的原因，就是希望我们用好的制度去调动人、

激励人、奖赏人、处罚人、约束人、监督人。目前人力资源部与有关机构正在搞课题、做方案，打算明年在生物医药行业、房地产行业的分配制度和激励机制方面，在一些企业搞些试点，做点探索和尝试，甚至以行业的平均利润为基点，超过部分按10%、20%或30%分成，分成的部分可以折成对企业的股份，假如年年有分成，则年年有股份。

二、必须坚持培养、造就优秀的人才和团队

人才是企业发展的基础载体和宝贵财富。必须把人才建设摆在优先发展的战略位置，积极营造促使人才脱颖而出、施展才华的良好环境，通过各种形式、方式和途径，培养和造就一批数量大、质量高、派得出、挑得起、靠得住、有本事的人才，培养和造就一支善于沟通、优势互补、团结合作、务实高效的团队。必须从企业安全的高度出发，充分发挥少数的关键人才的作用，做到制度留人、事业留人、待遇留人、感情留人、环境留人，使核心的、关键的人才不想离开、不愿离开、后悔离开。同时要做到核心的关键人才的资源丰富，后继有人。

有人把人分为五种：一是“人财”，二是“人才”，三是“人材”，四是“人在”，五是“人灾”。

所谓“人财”是能够直接为企业带来财富的人，这种人对企业而言是20%的人创造80%的财富；所谓“人才”是指在某个方面有特殊才能的人，这种人是20%的人创造10%的财富；所谓“人材”是指有发展和培养潜力的人；所谓“人在”是指一个企业机构里面可有可无的人；所谓“人灾”是指对企业机构带来麻烦或灾难的人。这种分法不一定准确，但有一定的道理。所以，如何把握好、运用好“二八法则”，用好、用足、用活“关键少数”的人才，往往是决定一个组织效率和盈亏的决定性因素。因此，机制和政策在对待这些人上应该有所区别，可以特岗特薪、特事特薪，可以搞薪酬改革或分配创新的试点，各个企业可以根据不同的群体、不同的要求采取不同的激励和约束机制。

就中国宝安集团当前情况来看，在一两年内，最紧迫要找的有三类人：第一种是能够找到资金的人，哪怕利率高一点；第二种是能够找到好项目，或卖出项目和产品的人；第三种是能够创造财富，即能挣钱的人。目前我们的发展和人才不协调，现在集团房地产和生物医药两大行业都存在着派不出主要人才的矛盾，近年有两三个房地产项目人才派出方面遇到一点困难，生物医药行业如果再收购一两个企业就可能面临很大的问题，从1995年收购马应龙开始到现在8年时间，我觉得整个生物医药行业的人才和团队还没有真正建立起来。

我们在过去的二十年中也有不少用人不当和失误的

教训，森林王公司及刚才在前面讲过的浙江公司都是例子，基于时间关系在这里就不一一展开。所以，既能培养起干部，又能防止用人不当，这是我们总结经验教训的一个重要部分。同时，如何培养和造就人才是我们很紧迫的一个问题。可以通过干部轮换、挂职锻炼、岗位交流以及实施继任者计划等，来加快干部的培养、选拔和任用。人力资源部门要真正成为“人才的工厂”，通过探索创新，建立“内部人才市场”，整合人才要素，优化人才资源，增加企业活力，提高工作效率，使真正想干事的人有机会干事。我们要通过先找对做事的人，再决定做对（正确）的事，也要积极收罗、慎重任用、知人善用。人最可怕的不是未发现自己的缺点，而是没有挖掘出自己的潜能，一般人百分之七八十的潜能还没有发挥出来。因此，各级领导干部不仅要给员工工作的机会、干事的机会、提拔的机会，而且更重要的是还要像牧师一样、像导师一样、像教授一样、像教官一样勤于教导，一级教一级，充分发挥每个员工的潜能。领导就是教导，要带头身体力行、言传身教，要对自己严格约束的同时，也要对员工进行必要约束，通过严格有用的培训、训练（如西点军校野兽营的训练就是个例子），从纪律、责任、诚信、服务、尊严、决心、勇气、毅力、坚忍等方面强化精神要素，使其从身体到灵魂如同铜铸一样坚不可摧，这样才能让人才培养起来、成长起来，才能让他们具备在将来担当重任的条件。因

此，我们还要多形式、多渠道、多层次地对各工种、各技能的员工进行业务（专业）实用、管用的培训，进行思想教育等方面的培训。我们现在开放改革了，搞市场经济了，以经济建设为中心了，但各级干部也决不能忽视思想工作的重要性，从精神与物质相辅相成的关系层面上讲，精神演变的财富比物质创造的财富还要快、还要多。

人才的建立与团队的建立是两个层面的问题。我们要形成一个合理的人才梯队结构。不仅每个员工对自己的人生有个规划，而且我们各个企业应该尽可能为我们每个员工做一个职业生涯规划，这样才能够培养出更多的人才，留住更多有用的人才。同时，我们要提倡团队精神，要强调沟通、善于沟通、优势互补、团结合作、务实高效。实践证明很多矛盾，特别是领导班子之间的矛盾之所以出现，很大一部分是由于沟通不足、通气不够而逐渐形成并最终爆发的，因而一个团结的、具有战斗力的团队肯定是一个善于沟通的团队，这一点要特别提醒大家。

我们在场的大多数人都参加了前天的考试，本意是希望大家就像总结基本经验一样，通过你们的试题来告诉我们、来提醒我们、来建议我们平时听不到的、见不到的、想不到的事情，这也是给你们一个“发泄”的机会，你写多难听我都能看得下，也听得下，我的眼睛不会看着你的“愤怒”文字就充满血丝。但是我在前天的

监考过程中听说有些同志还是不敢写出来。我不知道这是什么心态，叫你写、叫你讲，并不是要“引蛇出洞”再来打你的七寸，没有这个意思！不知道有些人是自作聪明呢还是理解错误。我估计很多人回答这个题目可能不太理想，因为这个论述题是我改卷的。假如这道题满分是40分而不是30分的话，这样就能使那些不能提出问题、不敢提出问题的人考试不及格，而敢提出意见、多提意见、提好意见的人获得高分甚至获得奖励。这个问题第一要引起我们高层的反思，是不是我们平时太主观、太独断、太不听基层意见了；第二是否有些同志自作聪明了，叫你提意见时不提，那么你们的员工也会仿效你们而不向你们提意见，你们工作也不会干得好，如果是这样的话，我们中国宝安集团以后会怎么样？培训还有什么用？总结经验教训又有什么意义？所以，还是要提醒一下我们的各级领导要多听意见，要使员工多提意见。

三、必须坚持科学决策、准确定位

要进行科学决策，就必须充分调查研究，深入基层一线，掌握第一手真实情况，了解全部最新信息；就必须按照量力而行的原则，结合和依据众多主客观因素，全面地和反复地分析、论证、比较、择优，立足现实、把握趋势、准确定位；就必须做到执行有力、落实到

位、分解到人、迅速行动、全力以赴，使我们的工作从决策开始就保持正确的方向。

要强调决策前必须要坚持充分的调查研究，广泛听取意见，严肃认真地论证，要做到“五到”，即脚到、眼到、口到、耳到、手到，按照少数服从多数、“民主议决制”的原则通过会议进行集体决策。这里没有提出集中制，民主集中最终还是一个人说了算，我们提出“民主议决制”，也就是投票表决制。决策后要坚决执行，要实行追踪制度和责任追究制度。我们现在决策以后，对一个项目、对某项决策，没有完全地实行追踪制度，没有全过程地对项目跟踪好、反馈好、监督好，也没有实施责任追究制度，更没有项目完成后的总结归档制度，把该项目的全过程（哪怕是点点滴滴）的全部经验与教训、长处与不足总结出来，形成文字，最后归档保存，这样就能不仅使经办人、项目人员、领导人心中有数，而且使之经过日积月累而变成企业发展中最为宝贵的巨大财富。

作为一个领导干部，包括各级每一位干部，不仅要听好消息，更重要的是要爱听并重视坏消息，甚至是专人专门收集坏消息。对所出现的坏消息和一切困难，要积极面对、主动出击，然后迅速研究、逐一化解。这就是我们这些年为什么能走过来的基本法则和经验之一，必须要继续坚持下去。希望大家对集团，好消息要报，坏消息更要报，只有有坏消息才能有危机

感，才能时刻保持清醒的头脑，才能够迅速面对并有效化解问题。

研究一个公司为什么会失败，比研究一个公司为什么能成功所获得的知识、所学到的东西会更多，这一点要特别提醒各位。在决策问题上，青岛海信在决策是否进入一个新的领域之前，首先要成立一个部门、一个研究所，专门研究项目到底可不可行。若可行，这些人在介入以后会慢慢地放大成为一个事业部或一个公司。这说明了在决策问题上，人家是比较慎重的，因而风险就会相对地小一点，成功的机会就比较大一点，这是海信进入一个新领域的做法，我认为可取的。有这么一个研究所，由专家去做，然后慢慢地扩大、壮大，这就是经验。

再一个是准确定位的问题。定位的内容很广泛，包括战略定位、项目定位、组织定位、市场定位、广告定位等等，定位比能力还重要，定位决定地位，很多企业或很多人失败的原因是没有找准自己的位置，或者是定位错误而造成的。比如说我们集团“一个中心九大总部”的定位，就定早了，至少是当时的形势背景和能力之下，是不够慎重的。又比如上海宝安大厦，在两三天时间内，一定要把这个投资10个亿的项目定下来，一定要把合同签下来，这个定位也是错误的。在错误的地点（在浦东而不是浦西），选择了错误的项目（是写字楼和宾馆酒店，而不是住宅，而且裙楼也是5层，我们原