

周
文
斌
编

挑战

比尔·盖茨

陈
天
生
谈
经
营
管
理



光
明



社

挑战比尔·盖茨

陈天生谈经营管理

周文斌 编

光明日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

挑战比尔·盖茨:陈天生谈经营管理/周文斌编. -北京:光明日报出版社,2000.1

ISBN 7-80145-206-2

I. 挑… II. 陈… III. 化肥工业-工业企业管理-北京
IV. F426.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 69410 号



光明日报出版社出版发行

(北京永安路 106 号)

邮政编码:100050

电话:63082437

新华书店北京发行所经销

北京通州运河印刷厂印刷

※

850×1168 1/32 印张:4 字数:82 千字

2000 年 1 月 第 1 版 2000 年 1 月 第 1 次印刷

印数:1-6000 册 ISBN 7-80145-206-2/G·117

定价:15.00 元

序 言

周文斌

在民营企业家中，陈天生要算是具有传奇色彩的一个。80年代中期，他怀揣50多元的“资本”，竟然在广东搞起了科技开发。90年代初期，他凭着鼓胀起来的腰包，头脑一热，竟又到湖北蒲圻市（今赤壁市）筹建赤壁长江大桥。90年代后期，他只身赴京，开始致力于复合生物肥料肥力高的开发和推广。在不到3年的时间内，推广工作竟然搞得沸沸扬扬，300多家生产厂相继在全国各地建立，开发推广队伍猛然扩展到2百万人。

十多年击风搏浪，十多年策划运筹，也曾为陈天生赢得过许多桂冠。他曾名列全国十大杰出青年之中，曾获得过“全国优秀民营科技实业家”的称号，曾被美国国际新产品博览会授予“国际特别荣誉——‘对人类突出贡献’奖”，他的名字和事迹曾载入英国剑桥《世界名人录》……

然而，商场如战场，事实上的常胜将军是不存在的。陈天生所走过的道路也是一波三折，商海的暗礁激流也曾多次使他面临灭顶之灾。修建长江大桥计划的搁浅，才迫使他将尘封多年的肥力高重新翻拣出来，再次把自己推向市场经济的汪洋大海。

1997年初，当他来到北京时，这个身上缀满了奖章的人物已经囊中羞涩，一辆卧车和一台电脑成了他仅有的财产。于是，他有了“忽东忽西志难酬，十年迷茫方醒悟”的感叹，有了“已经是四十多岁的人了，再也经不起折腾了”的自省。

这种感叹和自省，正是肥力高事业的前奏曲。在总结前十多年经验和教训的基础上，他以肥力高事业为舞台，积极探索经营管理策略，创造性地运用“组织经营法”，开拓了农业科技成果产业化的全新局面。现在奉献给广大读者的这本书，便是他近几年心血的结晶，思想的轨迹。

管理是一门科学，是有规律可循的，这是人人都承认的事实。但管理又不是一门依靠公式和定律就可以推出结论的科学，其可变因素太多，外部和内部条件千变万化，人事和物事交织在一起，构成了一个十分庞杂、难以驾驭的巨大系统，稍有闪失，便可能导致全局性的失败。正是从这个角度出发，一个企业家应当始终具有勇往直前的探索精神，始终保持“如履薄冰，如临深渊”的灵敏警觉。我相信，陈君的这本书，在这方面可以给企业管理者们提供许多有益的启示。他的开拓创新勇气，他的机敏果断，他的沉着稳健，都是作好经营管理工作的基本品格，值得读者诸君加以借鉴。

我们说管理科学异常复杂，还因为它涉及哲学、法规、科技、社会等诸多学科。一个管理工作必须善于从人文科学和自然科学中广泛吸取营养，从古今中外的贤哲和能人那里借来智慧，从自己和别人的实践中取得经

II

验。在这方面,陈天生也作出了一定的示范。他的一些管理思路,甚至他那苦心钻研的“组织经营法”,无不包括前人的成果和今人的实践,无不闪现着来自多方面的智慧之光。从这个意义上来说,陈君的这本书,也可以为广大读者带来一丝别样清新的感受。这究竟会是一种什么样的感受,也许仁者见仁,智者见智,只能留待读者自己去加以体验。

今年,中共中央召开了全国技术创新大会,并作出了《关于加强技术创新,发展高科技,实现产业化的决定》。这里所说的技术创新,理应包含管理的创新,因为没有经营管理方面的创新,一切纯技术的创新,是永远也不可能实现产业化的。我们不妨设想一下,肥力高虽然是一种高科技产品,但如果它不与“组织经营法”结合起来,如果不去调动广大农业科技人员和亿万农民群众的积极性,不调整好各个方面的责任和利益关系,怎么能组织起一支浩浩荡荡的开发推广队伍呢?怎么能在如此短的时间内实现产业化规模呢?因此,纯技术创新固然重要,经营管理的创新同样不可忽视,同样需要大加提倡。陈君把自己的经营管理经验汇集出版,也许正有倡导之意,即使这只是抛砖引玉,也是很值得一为的。

在党的改革开放政策的指引下,我国的民营科技型企业现已发展到7万多家。这些企业如耀眼明星,共同组成了灿烂的星空。在这个庞大的群体之中,自然不乏成功经验和创新精神。他们各自有各自的办法,各自有各自的高招。如果我们能把这些办法和高招汇聚到一起,那将是一笔何等巨大的精神财富!为此,陈天生在呼

吁，在呐喊，并带头献出了自己的“秘方”。我希望他的这一声音能在企业界引起回响，能有更多的企业家加入到贡献“秘方”的队伍中来。

陈君嘱我作序，我谨借此机会表达这一真诚的愿望。

这里需要补充说明的是，本书的多数内容是陈天生在一些会议上的讲话，在篇章结构，语言逻辑等方面未及认真推敲。为保留原貌，这次集结出版一概未作改动。

1999年11月10日

于北京

目 录

绿色革命宣言	001
陈天生挑战比尔·盖茨	010
陈天生挑战 比尔·盖茨应答	021
儒商说智	023
陈天生妙语话创业	039
用科学打破企业兴衰的“周期率”	055
陈天生谈肥力高事业	066
做一个光荣的肥力高人	078
陈天生谈组织经营法	090
推广肥力高的十八字方针	106
肥力高人宣言	115

绿色革命宣言

像朝阳光芒四射!

像飓风席卷大地!

像洪波涌向世界!

肥力高——这一划时代的伟大成果，正以排山倒海之势，雷霆万钧之力，磅礴于中华大地，震撼着五洲四海。在推广普及的进程中发出铿锵的音响，闪耀着灿烂的光华!

饥饿和污染的阴霾，在肥力高的逼势下，正节节后退! 后退! 后退!

黑眼睛、蓝眼睛、灰眼睛，人类期盼的日光，在肥力高上聚焦，充满了欣喜和希望! 从东方到西方，从南半球到北半球，人们在欢呼：

绿色革命的高潮到来了!

肥力高的时代开始了!

饥饿和污染：人类生存的危机

早在 60 年代，置身于月球的宇航员曾惊异地发现：地球是颗无与伦比的美丽星球。它像一颗晶莹的蓝宝石，漂浮在茫茫的太空之中，风姿绰约，妩媚动人。

然而，仅仅过了 30 年，当我们撩开那层由大气编织而成的蓝白相间的面纱时，地球的累累伤痕就会映入眼

帘：占地球面积 71% 的海洋已受到不同程度的污染，供人类居住的陆地已有 1/3 沦为沙漠和荒漠，总面积达 4560 万平方公里，受害人口高达 12 亿。而且，沙漠和荒漠仍在以每年 700 万公顷的速度扩展着，即全世界每年有一个爱尔兰共和国那么大的地区完全变成无用的荒地！中国科学院的报告则称，中国沙漠化的速度是每年 2100 平方公里，相当于两个香港将被永远埋在风沙里。严峻的现状警醒我们：人类的生存范围正在日益缩小，环境在日趋恶化！

水和空气正在变得污浊不堪。地球上的江河湖海每年要接纳 4200 亿吨生产和生活污水。空气中大量存在的一氧化碳、二氧化碳、碳氢化合物等有害物质，不仅造成了温室效应，而且带来频繁的酸雨和严重的灾害。

还有天空臭氧层的破坏，地面垃圾的堆积，大片森林的毁灭，水土流失的加剧等等，使得人们已面临着一场实实在在的生存危机。现在，全球每年已有 10 种动物和 11 种植物永远灭绝，每年还有 100 ~ 200 种动植物到了灭绝的边缘。如此迅速蔓延的灾难，已经开始降临到人类的头上。因此，世界环境保护署的著名环保专家伊丽莎白女士曾警告说：“地球正在失去忍耐”！

联合国粮农组织在一份题为《迈向 2010 年的世界农业》的研究报告中披露，世界农业产量在过去 20 年里平均每年增长 2.3%，而在今后 20 年里每年增长的速度只有 1.8%。就是在今天，仍有 1/7 的人过着食不果腹的生活，更多的人则苦苦徘徊在温饱线上。更为严重的是，当今世界耕地丧失的速度已经远远超过了农业耕地生产率提高的速度，另外，全球人口在迅速增加，全世界

粮食供应短缺现象日趋严重。难怪有的专家惊呼:21世纪,将是一个饥饿的世纪!

与此同时,人类的消费欲望又在迅速膨胀。有人估算过,一个寿命为80岁的美国人,按目前的生活水平,一生要消耗2亿升水,2000万升汽油,1万吨钢材和1000棵大树的木材,同时制造出相应数量的垃圾。据此,加拿大温哥华大学的比尔·里斯教授曾沉重地指出,照这种水平生产和生活,人类需要20个地球。如果全世界60亿人都毫无顾忌地消耗自然资源,地球,这位养育我们的母亲,终究会有有一天流尽最后一滴乳汁。

在人类的餐桌上,一盘干净可口的食品将会难以寻觅。由于农药、化肥的污染,不仅“很多东西味道都变了”,而且很多食物含有有害物质。据专家们检测,现在的各种粮食和蔬菜均受到重金属不同程度的污染,有的蔬菜中所含铅、锌的超标率为100%。这些有害物质,不仅长期积累在人体中,引发各种疾病,而且会遗传后代!

总之,空气污染,酸雨横行,灾害频繁,水土流失,环境恶化,从空中到地下,从陆地到海洋,从南极到北极,可以说,很难找到一处干净的地方。地球,这颗蓝色的星球,我们人类赖以生存和繁衍的共同的家园,已经不堪重负,百孔千疮!

人类的历史,可以说是一部“争食”的历史。由于饥饿,古今中外,引发过数不清的战争和厮杀。今天,日益恶化的环境又一次警醒我们,以牺牲环境为代价去换取经济和社会的发展,便是自取灭亡!马克思说过:文明如果是自发地发展,而不是自觉地发展,则留给自己的只能是荒漠。如果我们还不赶紧行动起来,珍惜和保护环

境，那么，饥饿和污染的达摩克利斯之剑就会随时落到我们的头上！

绿色革命：一条探索之路

在全球环境遭到破坏的同时，首当其冲的是农业环境。

为了适应不断增长的人口对衣食的需求，人们不得不千方百计地向土地榨取更多的乳汁和血液。农业的机械化耕作，优良品种的培育，大量化肥和农药的使用，便成了这种榨取的主要手段。

从历史上看，这些手段的确起过很大的作用，但付出的代价却是十分沉重的，其不良后果也日益显露出来。一是化肥、农药的大量使用加重了对环境的污染，造成地表水和地下水中硝酸盐等有害物质的迅速增长，作物品质也由此而迅速下降。二是农业投入明显加大，投入产出比迅速降低，以致使农民到了不堪忍受的地步。三是进一步的发展受到了制约，土壤板结，土壤生态系统遭受破坏，地力不断下降。专家们警告：如果滥施化肥，10多年后，土壤将永远长不出庄稼！

在常规农业现代化遭到了挑战的情况下，另一条思路又展现在人们面前，这就是发端于60年代的第一次绿色革命。

早在60年代初，由美国福特基金会和洛克菲勒基金会创建的国际水稻研究所和国际小麦、玉米改良中心先后成立，接连推出了对肥水敏感、有一定抗病能力的半矮秆高产小麦品种和半矮秆高产水稻品种，构成了农

业上的一次重大突破。1968年3月,美国国际开发署署长 W. S. 高达在华盛顿国际开发学会年会上发表了《绿色革命:成就与担忧》的演说,这就是“绿色革命”一词的由来。

这次绿色革命的成就确也非同小可。它所推出的小麦和水稻良种,均有耐水肥的特点,在足够的水肥和加大种植密度的情况下,能够不倒伏,因而实现了高产稳产。国际水稻所推出的国际稻 8 号,在每公顷施用氮肥纯量达到 120 ~ 150 公斤的条件下,最高产量达到 9750 公斤,比当时推广该品种的东南亚和南亚 11 国的水稻每公顷 3300 公斤的平均单产高出两倍以上。因此,大受鼓舞的人们热情欢呼:绿色革命将使人类最终战胜千百年无法解决的饥饿问题。

然而,这一预言并未实现。“绿色革命”的良种并未真正在全世界推广开来,其原因是这些品种的增产仍依赖于化肥、农药、能源、资金的大量投入,只能在一些肥水条件较好的地区才能奏效。从本质上来说,它仍然没有跳出常规农业现代化的巢穴。它对生态、环境、社会造成的不良影响,最终桎梏了它的发展势头。

在总结了第一次绿色革命的经验教训的基础上,从 70 年代中期开始,一些有识之士又举起了“第二次绿色革命”的旗帜。这次绿色革命既包括了提高农业生产率的内容,也包括了环境保护和可持续发展的策略,并把提高作物品质放到了重要地位。因此,研制开发生物肥料、生物农药、发掘生物资源,成了这次绿色革命的主要任务。它要求以最小的投入和最低的负面影响而获取最大的经济、社会和环境效益。各国开始把研究的重点

转向购买性投入少、贫苦农民也用得起的适用技术。正是由于这种原因,第二次绿色革命已呈现出勃勃生机。

“绿色革命”的大旗并未倒下,只是在新的条件下赋予了新的内涵,赋予了新的生命!

肥力高:新绿色革命的旗帜

就在人们欢呼第二次绿色革命到来的时候,肥力高应运而生了。

肥力高,这种诞生于中华大地的生物菌肥,以它特有的优势适应了全球的普遍需求,成为新绿色革命的一面鲜艳的旗帜。

空气中 78.16% 是氮,每亩地的上空,有 5600 多吨氮。植物的生长,主要是需要氮肥。可惜的是植物不能自动吸收空气中游离的氮分子,人们只好用高温高压的办法,把空气中的氮转化为氨,即化肥,以供作物所需。但化肥不仅成本高,而且有污染环境、板结土壤、降低作物抗病能力、破坏农产品品质等副作用。近一个世纪以来,全世界科学家都在苦苦探索,希望找到一种办法,使各种作物自动吸收空气中的氮。科学家们断言,如果这一幻想得以实现,将会导致一场真正的“绿色革命”,其意义比原子能的利用还要伟大!

这一幻想终于实现了!“肥力高”,这一具有固氮功能的高效生物菌肥在人类企盼的目光中诞生了!广东省科委、中国农业大学、中国预防医学科学院、北京环境监测中心、中国科学院等单位,均对“肥力高”的固氮活性及应用效果作出了权威鉴定,肯定它是“绿色食品”的理

想肥料。它将逐步减少化肥、农药的施用量,并最终在配以有机肥的基础上取代化肥。经 1000 多万顷土地上 100 多种作物长达 8 年的试验证明,它能有效地改良土壤,改善农产品品质,使农产品达到 AA 级绿色食品的要求,大幅度提高农作物的产量,粮食作物可增长 10 ~ 30%,蔬菜水果类可增产 30 ~ 100% 以上。对动植物没有任何副作用,对土壤不构成重金属污染,而且,用量少,每公顷只需 10 ~ 15 公斤,大大节省运力。施用成本只有化肥的 1/10。毫无疑问,“肥力高”的诞生,给生态农业和人类健康带来了无限的希望!专家们断言,随着“肥力高”在全球范围的推广与应用,将导致农业和肥料史上—场真正的革命!

1997 年初,“肥力高”正式走向广阔的田野。她刚一登台亮相,立刻光华四射!她的经济效益、社会效益和环境效益,受到专家和农民的交口称颂,在国内外刮起了一场肥力高飓风。仅仅 10 个月,就有 100 多家肥力高生产厂应运而生,而且还在迅速扩张!扩张!一包包肥力高,像一面面旗帜,插向广袤的大地!吸引了更多的目光!科学殿堂里的专家来了!偏远山区的农民来了!大洋彼岸的富商大贾来了!……从四面八方接踵而至的匆匆的脚步声中,人们感受到肥力高带来的绿色浪潮正铺天盖地,滚滚而来,看到了绿色革命的大旗正猎猎作响,迎风向前,听到了绿色革命进行曲正响彻云霄,一路凯歌!

肥力高的时代到来了!

万众一心：把肥力高的旗帜插遍全球

当然，肥力高作为一种肥料产品，在全人类的共同奋斗中，只不过是绿色革命这面大旗的一丝经纬，只不过是绿色革命这股洪流中的一朵浪花。但是，她的神奇功能，展示了人定胜天的伟力，昭示着绿色革命的美好的前景，唤醒了公众的环境意识，更使人们看到了解除饥饿、治理污染的曙光，对推动生态农业有着重要而深远的意义，她将给人类带来真正的福音！

肥力高有益于全人类，属于全人类。同样，也需要全人类共同珍惜、维护和支持。

不管是黄种人、白种人，还是红种人、黑种人，难道不应当投身于推广肥力高这项壮丽的事业吗！

不管是富人、穷人，还是市民、农民，难道不应当为肥力高奉献一颗爱心，竭尽一番心力吗！

何况，无论是投资生产肥力高，还是使用肥力高，都可以获得丰厚的回报。投资者可获高额利润，成为巨富，使用者可降低成本，增加收入。于己于人，皆有大益，既可获利于眼前，又可造福于万代，一举兼得，何乐而不为！

一万年太久，只争朝夕。历史的时钟在嘀嗒作响，新世纪的晨钟就要敲响了。为了大地的丰收，为了环境的改善，为了自己的健康，为了子孙后代的幸福，让我们携起手来，万众一心，把肥力高的旗帜插遍全球！让世界上的每一块土地都用上肥力高！让地球上每一粒粮食、每一棵蔬菜、每一枚水果，都成为绿色食品！

目前，中国肥力高集团庄严宣告：1998 年将倾尽全力，向全世界推广肥力高。我们坚信，这一伟大举措，一定会得到各国的有识之士、有志之士的拥护、支持和参与，共同推进这场有益于全人类的绿色革命！

我们驱逐的是饥饿和污染的幽灵！我们获得的将是一个崭新的世界！

（本文为陈天生与周文斌合写）