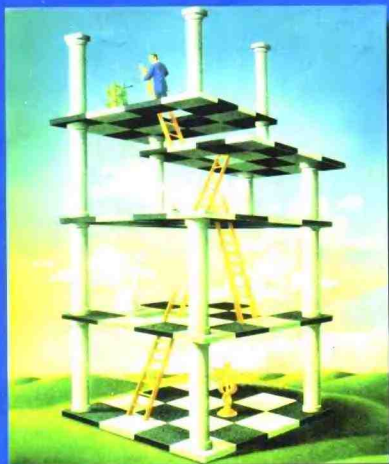


来自实践的报告

陈政立 著



6-53

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

来自实践的报告/陈政立著. - 北京:企业管理出版社,1998.7
ISBN 7-80147-069-9

I. 来… II. 陈… III. 企业管理-研究-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(98)第19002号

责任编辑:阎书会
封面设计:韩增强

来自实践的报告

陈政立 著

企业管理出版社出版

发行电话:(010)68414644

(社址:北京市海淀区紫竹院南路17号 100044)

※

新华书店北京发行所发行

深圳新兴印刷厂印刷

※

850×1168毫米 1/32开 11印张 180千字

1998年8月第1版 1998年8月第1次印刷

印数:1~3000册 定价:19.90元

ISBN7-80147-069-9/F·067

自序

历史的目的性和范畴性与历史的连续性和因果性，是互为解释和相辅相成的。现代企业组织，是历史上最发达、最复杂的生产组织，它所表现出来的现象、范畴和价值，为我们考察、透视企业组织发展历史过程中不同阶段的各种特征和一般规律，提供了一把钥匙。企业只有在自我反思和自我批判的时候，才能真正了解自己。这本《来自实践的报告》一书，便是这种自我反省和自我批判的结果。

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其中一个缩影。1983年7月，中国宝安集团最早的前身——宝安县政府预投20万元的“宝安县联合投资公司”通过《深圳特区报》面向全国招股组建成立，成为新中国第一家股份制企业。公司最初主要依靠深圳经济特区的特殊环境，积极发展贸易和“三来一补”、内引外联工业。通过这种初级的工贸形式，扩大了公司规模，为公司积累了宝贵的“创业资本”。经过不懈的努力，宝安股票1991年6月25日终于在深圳证券交易所上市，成为中国当时最大的一家上市公司，股票成交量占深圳交易所的43%，占深沪两个交易所成交总量的20%左右。股票上市，成为宝安集团奋斗史上的一个里程碑，

标志着公司渡过了创业开拓的艰难阶段,进入了一个全面发展的历史时期

从1992年初,集团实施了一系列大动作。首先,实施“圈地战略”。在上海、武汉、海口、北京、珲春、深圳,集团共拥有物业60多万平方米、730万平方米的土地储备,这些房地产开发项目预计总投资200亿以上,十年内相继建成。其次,进入金融行业。1992年8月至10月,集团发行新中国第一张可转换债券、第一张中长期认股权证,并获准上市交易,为集团筹集10.28亿资金,用于几个重点项目。1992年5月,集团租赁武汉国际租赁公司。自此,集团有了一个长期稳定的融资渠道。第三,实施“参股战略”。从1992年3月开始,集团在全国近二十个省市投资参股企业62家,已有鄂武商、川盐化、陕解放、甬中元、粤美的、皖皖能、甘长风、云白药、陕民生等28家企业上市。参股战略不但给集团带来了巨大的经济回报,更重要的是使集团进入了大型商业企业、大型工业企业、全国重点工程等很多新的领域。

宝安集团率先在国内运用资本经营手段来优化产业结构、合理配置资源。1991年年中宝安集团曾谋划利用手中的巨资在二级市场收购深圳发展银行30%左右的股份,但由于当时董事局意见不统一而未付诸实施,这是宝安集团资本经营历史上的一大憾事。1993年10月,集团经过一年多的筹措,一举收购上海延中实

业股份有限公司，占其总股本 19.8%，刮起了一股强劲的“宝安风”，开创了中国证券二级市场控股上市公司之先河。对推动中国证券市场的发展，促进企业经营机制的转换，通过市场调整上市公司的股份结构，加快和完善经济法规特别是证券条例、法规体系的建设，无疑是一次积极而有益的探索和尝试。延中公司纳入宝安系统后，改变经营管理机制和观念，在资产规模和利润收益年年大幅增长的同时，也大胆探索资本经营的道路。1996 年 6 月在二级市场上收购 4.99% 的股份便控制了上海爱使股份有限公司，充分体现了以小控大的资本经营思想。宝安集团 1995 年 7 月成功地控股了有 400 年历史的武汉马应龙药业公司。宝安入主马应龙后，对其经营体制、管理体制、企业文化等充分整合，经过近两年充分的股份制规范运作，使其成为一个总资产超亿元、净资产超 5000 万元、年利润超 2000 万元、股本达 3380 万元的中型股份公司，并于 1997 年元月在武汉证券自动报价系统上柜交易。1996 年 8 月，集团继在 1993 年实质上以企业折股形式间接控股厦门龙舟股份有限公司的基础上，在龙舟公司换届改选时对其直接控股。至此，集团已直接控制 4 家上市公司和上柜公司，并成为 6 家上市公司的第二大股东。

经过十一年高速发展，至 1994 年集团基本形成了“一大中心，九大总部”的总体战略布局，即以深圳为中心，在国内设立了

华南(海口)、华中(武汉)、华东(上海)、华北(北京)、西北(西安)、东北(长春)六大总部,国外设立了亚太(香港)和美洲(美国)两大总部(欧洲总部待建),并以此组建二级集团,发展二级专业公司。至此,集团拥有全资二级企业22家、三级企业29家、参股企业62家、合资和内联企业37家、三来一补企业60家、7个大型工业区和2个铁路专线仓储运输区。从各种经济指标来看,从1983年至1994年,集团总资产、净资产、总股本、利润等,分别由成立之初的20万元、20万元、43万股、17万元,增长到56亿元、20亿元、8亿股、4.86亿元。作为新中国第一家股份制企业,中国宝安集团立足深圳、面向全国、走向世界,以“敢试、敢闯、敢干、敢为天下先”的气魄和精神,抓住机遇,大胆创新,取得了众所周知、世人瞩目的巨大成就,为中国的改革开放事业作出了自己应有的贡献。

但是,中国宝安集团的前进道路也是曲折的。由于经验少,指导思想一度出现偏差,不可避免地走过了一些弯路、付出了一定代价。自1993年下半年以来,国家实行宏观调控和紧缩政策,宝安集团在过去十年高速发展过程中所积累起来的种种内在弊端也开始暴露和发作。产业结构过度多元、资源分布过于分散、管理体制过于粗放、资产流动性过于缓慢、资金储备过于紧张、人员构成过于异质等因素,加之1995年底一次性兑付5亿可转换债券,

使集团资金严重短缺、利润大幅下滑。面对这种经营困难,集团一方面开展整风运动,从思想上深刻反省存在的问题和根源,统一思想,鼓舞士气,另一方面开始调整工作,从物质上大力调整产业结构、资本结构、组织结构、人员结构,处理不良资产和债权,降低资产负债率,实施关停并转(仅1997年共计87家),突出主营业务,实行“全面质量经营与质量管理”。经过连续四年的艰苦调整,在产业结构上初步形成了以房地产和生物医药为主导产业、以资本经营为手段的格局,在组织结构上形成了行业制与事业部制相结合的格局,即以集团为决策中心、管理中心和控股中心,二级公司为利润中心和成本中心。通过这种格局,集团的发展动力不断增强,组织活力更加有效,产业优化和资源配置的手段不断提高。在越来越激烈的竞争面前,宝安人清醒地意识到自己的缺陷和差距,保持着强烈的危机感和紧迫感。集团制定的《中国宝安集团1996-2010年战略纲要和发展规划》,提出了1996年-2010年,总体模式是走大型跨国投资控股集团道路,以1-2个主导产业为基础,以资本经营为手段,产业经营与资产经营相结合,资产证券化、证券国际化,发展目标是营造宝安财团,在资产、利润规模上进入中国大型企业行列,在体制和经营管理上达到国际最好企业水平。

从宝安集团成长历史和整个中国经济环境来看,出现一些问

题,有其主观和客观根源。世界上任何矛盾都是在发展中为自己开辟道路的。宝安集团从来都正视矛盾,从来都不把企业出现的问题单纯地归结到外部环境,而更多地是从自身内部挖掘原因,在实践中发现问题、思考问题和解决问题。这种自我批判需要足够的勇气,这也是宝安集团不断走向强人的表现。本书所辑录的,绝大部分是我自1991年以来在宝安集团各种重要会议上的讲话发言,在一定意义上,它们代表了宝安集团最高决策管理层的思想。通过这些讲话发言的先后次序,我们可以看出宝安集团在发展战略、经营管理等诸多重要方面的真实演变过程。因此,以事实求是的态度尊重历史的本来面目,就可以清晰地看到宝安集团走过历史的真实足迹。他山之石,可以攻玉。我衷心希望有志于振兴中国经济的企业同仁在吸取宝安集团经验教训的基础上,在前进的道路上能更加理性地观察、思考、反省、总结、创新、实践,取得更大的成就。

我愿与同志们共勉。

目 录

自序

把握机遇 接受挑战…………… (1)

(一九九一年一月三十日)

认清新形势 迎接新挑战…………… (10)

(一九九二年一月十五日)

危机与竞争…………… (30)

(一九九三年一月九日)

解放思想 同心同德 推动宝安事业迈向一个新纪元…………… (42)

(一九九三年六月三日)

大战略 大思想 大效益…………… (57)

(一九九四年一月十六日)

苦练内功 挖掘潜力 掀起产权发展新革命…………… (75)

(一九九四年五月二十九日)

不断革命 稳步前进…………… (96)

(一九九四年九月二十二日)

战胜困难 战胜挑战…………… (105)

(一九九五年二月十八日)

上规模 产精品 出效益…………… (111)

(一九九五年五月十七日)

危机与出路…………… (118)

(一九九五年十月三日)

让历史告诉未来 让未来证明历史…………… (148)

(一九九五年十月七日)

树企业质量化观念 走内涵集约化道路…………… (173)

(一九九六年一月二十六日)

中国宝安集团产业多元化与战略研究…………… (191)

(一九九六年四月十五日)

换脑子 出点子 调班子…………… (205)

(一九九六年八月十八日)

抓住历史机遇 加速结构调整 全面提高经济效益…………… (250)

(一九九七年二月二十八日)

讲求实 讲贡献…………… (269)

(一九九七年七月二十一日)

加强自我改造能力 提高自我完善水平…………… (285)

(一九九八年二月二十六日)

跋…………… (305)

把握机遇 接受挑战*

(一九九一年一月三十日)

今天是公司 1990 年年会，也是我担任了宝安集团总经理这一职务后第一次在这种会议上发言。首先，我要讲的是，曾汉雄主席已为我公司倾尽了无数精力和心血，对公司作出了重大的贡献。虽然他已不再兼任总经理，但他将继续领导我们走向新的里程碑。其次，公司的需要，领导的期望，员工的重托，使我深深感到，总经理的职责是重大的、内涵是丰富的。我愿意根据自己的能力尽力而为。在此，我还须感谢一批资深同志对我的鼓励、警醒和扶持，感谢在座各位前辈和同志对我的信任和支持。下面，我讲几方面问题。

一、形势与任务

我们生活在一个希望与挑战并存的时代，只有认清形势，才能更好地确定今后的任务方向。目前，国际形势有了很大的变化。一方面，波斯湾战争的爆发，油价上升而刺激相关产品升价，

*此文系在宝安集团一九九〇年年终总结与表彰大会上的讲话

使美国已经衰退的经济愈加严重。美国作为全球最大的进口国，由此导致国际贸易额严重下降和贸易保护主义抬头。另一方面，苏联、东欧市场又展示出潜在而广阔的前景。深圳有能力的大企业早就成立了东欧部，研究和开发东欧市场。因此，我们也应着手准备，尽快参与国际市场竞争。

从国内形势看，市场疲软继续严重影响生产与流通。由于国家实行物价改革，缩小了市价与官价的距离，因此一个结果是可能丢失部分已有的进货渠道而使公司利润减少或丧失，另一个结果是可能引发通货膨胀的危险，相反又刺激需求、促进流通。从公司情况看，假如股票公开上市，则可筹入大量可运用的资金，增加效益。与此同时，公司知名度的提高，带来了无形的财富，也使一些渠道更为畅通。然而，公司方面却要担负着利润翻几番才能维持一般的分红标准的重任。假使 2.265 亿元股票按年 15% 红息率计算，利润须有几千万元。因此，压力巨大，任务沉重。

二、战略目标和奋斗目标

我们的战略目标不变：立足深圳，依托内地，拓展国际市场，形成一个实业型、效益型、创汇型的多元化、综合性经营的跨国集

团公司。根据战略目标,我公司到十周年即 1993 年的奋斗目标是总资产达到 10 亿元,净资产达到 5 亿元,利润超过 2 亿元。1991 年的奋斗目标是:如果股票上市,要达到 7000——8000 万元税前利润;如果股票不上市,则要达到 2000——2500 万元税前利润。

三、经营重点和经营策略

我们的奋斗目标,决定了我们必须从公司和市场实际出发所确定的 1991 年经营重点,按次序分别是:房地产、工业、贸易、以及其他行业;与此相适应,1991 年的经营策略是:

1、房地产

实行经营多角化策略,即经营手段上以自建、自销、代建、代销为主,布局上以深圳、宝安为主,辐射内地和香港。

2、工业

实行稳定、替代与发展策略,即稳定原有工业项目,充实技术人员,加强管理,提高质量和效率。同时,在选择发展新的工业项目问题上,以投资少、回收期短、市场潜力大的科技型、创汇型、高效型为主干。

需要指出的是,发展“三来一补”并非长远之策。台湾、南朝

鲜、香港的发展经验说明,随着内地投资环境改善,“三来一补”向内地转移已成定局,只是时间问题。因此,现在应迅速着手考虑升级到合资、合作或自营。实现这个替代过程,并不是一件轻松的工作,而需要做艰苦的努力、特别是解决技术人员、管理人员、资金来源和产品市场这些关键问题。这是一条必由之路,早走一步对公司更有利、更主动。

3、贸易

实行促销策略,即在以销带进原则下,广开购销渠道;加强业务人员营销技巧的培训,采用正式与非正式人员结合促销的办法。

需要强调的是,经营重点和经营策略必须解决好创效益的主要矛盾,即房地产要有地皮、工业要有市场潜力大的产品、贸易要有渠道,这对于提高公司的经济效益非常关键。

四、具体工作和措施

我们的奋斗目标和经营重点,决定了我们今后必须落实以下具体工作和措施:

1、继续为股票上市做好疏理工作。若公司股票能够上市、募

集资金顺利完成，那么应怎样用好这笔 1.8 亿元的巨资？是还银行贷款，还是开拓新领域？例如，现在股市低迷，深圳证券交易所对企业购买股票又没有限制（上海则不同），那么就可以购买或收购上市公司的股票，象收购深圳发展银行就是一种积极、进取的行为。*

2、房地产开发重点的转移和“圈地行动”的实施。公司房地产开发的重点，要由宝安转移到深圳与宝安并举、关注并进入香港市场；深圳以商品房为主，宝安以土地开发和兴办工业区为主。其中包括：一是在深圳投标用地或合作兴建商品房，以工业项目申请用地。二是在县城 43 区兴建商品房。三是以租用、征用、购置等形式在宝安西部地区开发 30—50 万平方米用地，在宝安中部、东部也相应地开发 10—20 万平方米的土地。不管宝安县建制以后是否存在，土地是发展房地产、工业的基础。在土地资源日益紧缺情况下，现在占有大量土地，在以后 3—5 年中将发挥巨大的作用。因此，要求有实力的公司动员起来，从长远利益出发，进行一次较大规模的圈地行动，来保证企业最大利益长期化。

3、内外贸易两面开弓。内贸与大中型生产企业挂勾、靠拢，取得较低价格的资源，保障供给，减少经营风险；外贸适应对外改革形势，实行基地型策略，以少量投资、长期合同的形式，保证出口

* 深圳发展银行当时总股本 9600 万股包括优先股，市价每股 12 元左右，总市值约 10 亿，最大股东也只有百分之十几的股份。

货源。

4、加强工业的生产和管理。公司要积极做好引进和项目筛选，同时必须加强生产和经营管理，促使工业的产业升级和档次提高。

5、发展跨国企业。公司要选择好国度和项目，由外带内，包括技术和设备的引进、贸易的商品出口渠道。

6、继续实行全员抵押承包。所有单位和全体人员必须按承包合同办事，不能丝毫打折扣，利益共享，风险共担，相互支持，相互监督。同时，要加强思想教育，强化企业意识，要组织定期或不定期的职业培训，加强企业文化建设，提高企业的吸引力和凝聚力。

7、加强管理(特别是财务管理)和宏观控制。在调动经营积极性的同时，完善所有规章制度，使管理沿着制度化、规范化、国际化方面发展，堵塞漏洞。同时，从大生产观念出发，编制短、中、长期的总体规划，按计划分步实施，根据形势变化给予适当的调整。

8、加强领导班子建设，配备好各级干部。本着精简原则，行政人员的引进和选拔要从严把关。企业竞争说底是人才的竞争，德才兼备的人才很重要。要说明的是，即使才高八斗，但品德不好、