

员工是兄弟

——访上海广东商会常务会长、住国建设集团董事长林植森

[上接 **P1**]
一个都不能少

1956 年 8 月，林植森出生在广东省汕头市一个农民家庭，兄弟三人，他排行老三，还有两个姐姐和两个妹妹，加上父母和婆婆，多达 10 口人的大家庭，生活负担之重可想而知。

林植森初中毕业后，家中的经济状况自然无法负担他上高中了。好在广东省号称人人都是商人，农民的经商意识都是很强烈和超前的。当时文革还没有结束，广东就已经有私人创业了，林植森的大哥就是其中之一，他便到大哥的工厂里当车工，两年后又改当锻工。

1978 年，农村开始实行包产到户，聪明的广东人却把这种承包农田的方式移植到承包工程上。林植森带领几个伙伴组成一个团队，承包造桥、建码头等工程。

没有机动运输工具，建筑材料只能用板车拉。有的地方连板车都无法施展，他们使用自行车驮。

林植森告诉记者，一块大石头有几百斤重，自行车一边一个，就有近千斤了。自行车轮胎和大杠都是特制加强的。

那几年，林植森这支小小的建筑队伍，辗转于深圳、广州、珠江、海南等地，建成无数大大小小的桥梁和码头，慢慢地有了一些资金积累。

天天忙碌于工地上，林植森乐此不疲，没有意识到自己早已到了谈婚论嫁的年龄。直到快 30 岁了，林植森才抽出时间回家匆匆忙忙地恋爱结婚。婚后不久，他就和一帮 20 多岁、30 来岁的年轻人，跟着汕头建安集团公司的一位副总来到上海。

那是 1986 年，上海浦东还没有开发，整个上海市依然以那座著名的百年建筑 24 层的国际饭店为地标。他们只是听说上海的建筑工程好做，就来了。既然来了，开弓没有回头箭，就必须背水一战，必须往前走。好在有几年在南方接工程的经历，已到而立之年的林植森成熟了，他很快就承包了一个项目部，开始独立承接业务。

1992 年，林植森联营承建的上海内外联大厦落成，该大厦 28 层，有两层地下室，时任上海市副市长孟建柱也出席落成典礼并剪彩。

1993 年，林植森承建了凉城街道的两栋 19 层的高层建筑。

1994 年，林植森又承建了上海天歌大厦，该大厦为地上 28 层，地下一层，在当时的上海也是为数不多的高层建筑。

1994 年，他创办了上海森森房地产发展有限公司。

1997 年，他成立了上海住国建设集团有限公司。

到上海 28 年，他的公司先后承建、承包了轻工系统、科技系统、电力系统等高精度、大跨度的大批厂房，商业系统的大规模、大负载的购物中心、超市、商场，旅游娱乐系统的结构复杂、装饰精致的星级宾馆、水上乐园、游乐园，住宅写字楼系统的配套复杂、面积庞大的写字楼、别墅、多高层住宅等数百幢以及市政公用系统的十万吨深水码头、等级公路、交通配套设施、绿化等数百项工程，工程优良品率 75% 以上，获得“鲁班奖”、“白玉兰奖”、“浦江杯奖”等工程 22 项。

他的公司还连续被评为上海市“优秀施工企业”、“最佳施工企业”、上海市责任公司“百强企业”，被建行上海分行评为“AAA 信用等级企业”，被上海市工商行政管理局评为“重合同守信用单位”，并已通过最新质量体系 ISO9000 认证。

谈起这段创业历程，林植森感慨最深的不是有多么艰难，而是那帮跟他一起奋斗的员工始终不离不弃。正是有这个富有凝聚力和战斗力的团队，才使他顺利地走过那些艰难困苦岁月。而记者却从中领悟出，这个队伍的凝聚力，是源自林植森首先对每一个员工的不离不弃的情感。

1997 年，全国的建筑市场低迷，三角债泛滥，一度处处是热火朝天工地的大上海此



上海广东商会常务会长、住国建设集团董事长林植森创造了一个全新管理模式:因为不忍在困难时裁减员工,他辗转千里开辟新的战场;为了让文化程度不太高的员工能够称职,他设计了一套新的管理方法,把每个人的潜能发掘出来,让每个人都成为人才。

(吴礼明 摄)

刻却多处烂尾楼。已经成立集团公司、建立起庞大员工队伍的林植森感受到了巨大的压力。

谈起那时候的决策，林植森说，从事后来看，那时的房地产市场进入了改革开放以来的第一次洗牌，每一个建筑企业都面临着生死存亡的关头。很多企业都没有挺过来，而挺过来的基本都靠果断而无情的决策、装士断臂的勇气，付出了惨重的代价。这种代价的最主要部分是裁员，缩小企业规模以度过难关。林植森最不想做的就是裁减员工。那时的员工多数是从广东跟他一起过来的，即便是非广东籍的员工，他也舍不得裁掉。都是农民出身，背井离乡来上海挣一点苦力钱，他知道失去工作对他们意味着什么。

然而慈不掌兵，此刻如果不采取果断措施，没钱发工资了，不但员工依然会失去工作，连他这个老板都自身难保。作为一个企业家，这种软心肠无疑不是优点，而是大忌。然而，正是因为这一弱点，因为不想放弃任何一个员工，反而激发了林植森的创造力。

唯一的出路是开辟新的战场，以分流一部分员工。当时重庆刚成立直辖市，建设市场方兴未艾，林植森决定转战重庆。

林植森说，在重庆他只做了两个项目便鸣金收兵，不能再做了。其中嘉州路上的项目是两栋高楼，那个房地产公司老板实力不强，资金短缺，林植森便垫资开工。打好地基，建好两层地下室，直建到七楼，他已经垫进去两千多万了。没想到开发公司老板资金链断裂，跑掉了。虽然后来找到了那个老

板，但他没有钱，只能以楼抵债，抵完了还欠林植森 200 多万元无法归还。好在这些员工没有流失，在上海的业务回升后完整地拉回来，渡过了难关。这正是他想要的结果。从这个意义上说，他转战重庆是成功的。

道是无情却有情

林植森非常清楚自己在做什么，他绝不是滥用温情，他只是要为每一个员工负责，为每一个员工着想。作为一个企业，管理制度是无情的，令行禁止也必须做到，而林植森创造新制度新模式的动力却源于有情。

随着企业的扩张，管理问题日益突出。公司员工从上到下多数是农民出身、初中学历，中高层管理人员也多数如此。林植森自己虽然现在还是经济师了，但以前的学历也是初中。如果招一些高学历、能力强的管理人员，固然是可行的，也是企业需要的，然而这些跟着他走南闯北的员工怎么办？能不能让他们适应企业管理的需要，拥有称职的能力？

林植森心里清楚，哪怕是公司最基层的包工头、班组长，也需要写个计划总结，而一动笔，没有个高中学历都不行，不要说中高层员工所接触的复杂的管理和技术问题了。他想，能不能把复杂的工作分解开，使之简单化，让文化水平不太高的员工也能胜任？但要想把管理和技术问题简单化的工作，却是非常复杂而繁重的，是一个既宏观又具体的工作。林植森有一个良好的习惯，就是集思广益。他不认为初中生、农民就没

有智慧。公司每星期六都开例会，从最高层到项目经理都参加。本来星期六是休息天，但工地上是计时计件工作，工人轮休而不停工，管理人员如果周末休息两天，不要说影响工地上的指挥，就是工人的心态也会不平衡。但星期六休息是法定的，林植森便决定，管理层每天只工作 7 个小时，星期六照常上班，主要是开例会。

在例会上，林植森把自己的想法和初步构想的企业管理框架说出来，让大家出主意。经过反复修改和实践，逐渐地形成了一套独特的管理程序、管理制度和管理体系。这一体系之有效，可以使拥有 100 多名管理人员和紧密合作的 3000 多名员工的集团公司有如一个人，达到以身使臂、以臂使手般的方便。而这一体系的完善，则是经历了多年的摸索和总结才具有的。

林植森说，把员工当作兄弟，绝不是没有原则地讲人情，更不是放任自流。制度对任何一名员工都是铁面无私的，然而在制度的设计理念、建设和完善过程中，却充满了温情。

林植森举了一个最简单的例子：给工人发工资。作为集团公司、主承包商，对项目都实行内部承包制，工人都是项目经理管理的，由项目经理对他们负责。如果出现欠工资等矛盾时，他们也只会找项目经理解决。林植森不愿意看到自己手下的项目经理有欠工资现象，让农民工吃亏。他便把发工资的环节纳入集团公司的管理流程中。工资直接发到工人手中，由工人和项目经理两人签字，清清楚楚、责权到位，从而达到即管理到位又保护了工人的权益。

再比如材料管理，在住国集团的系统中，有一套完整的材料管理制度，若按这套管理制度去做，管理员和出纳员即便没有仓管知识和经验，也能很清晰地了解材料的库存、出入、应付款等等，并且控制得很好。这种管理模式有条不紊且清清楚楚，值得所有供货商放心可信。

无论经济形势如何动荡、市场如何低迷，即便是上个世纪九十年代的萧条和 2008 年的金融风暴中，住国集团所属的项目经理都没有拖欠工资的现象，除了林植森的管理模式有效，还得益于他稳健的风格。他总是让公司的账上保持有几千万元的流动资金，以备急时之需。

文化是企业之魂

林植森认为，住国集团这一套管理体系尽管很科学有效，却并非放之四海而皆准，其他公司如果把它移植过去，未必有效。因为好的模式更要有好的文化来体现和落实。

执行力是企业管理中的难题，再好的体系如果执行不力，依然没有效果。靠强制不具备持续性。而最好的执行方法，是让制度融入在企业文化中，让每一个员工不自觉地执行。



清冷的河流无声地穿过不同季节的田野,河边卧着恬静的村庄。这种寂静的力量甚至压住了黄河的涛声和巨浪的冲击。(林植森办公室油画)



这应该是黄河壶口瀑布。瀑布的宽度占据了整幅画的宽度,在其左边却露出一截灰黄色的岩石——摇撼天空的流动的瀑布强烈地反衬出岩石的坚韧不拔、强健有力,好像瀑布是岩石手中挑起的高原的披肩长发。(林植森办公室油画)