

中日企业管理哲学的时代差异

——宋志平、稻盛和夫比较之三

■ 本报记者 李锦

人的本质随社会关系的变化,是具体的历史的。宋志平是具有中国特色的稻盛和夫,然而由于经济环境、发展阶段、文化背景和人生经历的不同,两者之间必然形成很多差异。研究这些差异,对于我们了解中日双方的企业文化、企业环境与企业发展道路,从而确定自己的发展方向有重要的帮助。

宋志平、稻盛和夫都是形成独立思想体系的人。研究一个企业管理思想体系必须研究其民族特色、时代特色、实践特色、理论特色。研究这四大特色,就使得对宋志平和稻盛和夫的理解更加立体化、更加系统化、更加具体化了。

宋志平所在的中国,是公有制占主导地位,是社会主义国家,目前正在建设社会主义市场经济的初级阶段;而稻盛和夫则来自日本,是私有制占主导地位的资本主义国家,目前的资本主义市场经济处于成熟乃至保守阶段。这是一个基本定位。

目前中国市场经济体系处于发育初期,很不成熟,具有很大的不确定性、不稳定性、创新性和风险性,从一定意义上说,也更有活力。目前日本的市场经济体系成熟,具有确定性、稳定性特征,从一定意义上说,缺乏活力。这是又一个基本定位。

然而,宋志平在中国、稻盛和夫在日本都有特殊性。宋志平领导的中国建材、国药集团在中国国企中是完全市场竞争型企业,这点与稻盛和夫的企业在相异中又具有相同性。所以在中国现阶段,在民营经济中出现完全像稻盛和夫那样自主创业、最后取得巨大成功的人物,可能性不大。然而,在日本现阶段稻盛和夫是由日本政府任命的日航公司负责人,这与中国政府任命宋志平为中国医药集团董事长又极为相似。可以认为,在日本出现宋志平这样的人物的可能性很小;在中国,出现稻盛和夫这样的人物的可能性同样很小。

这种非相似性中的相似性,相似性中的非相似性,就使得宋志平与稻盛和夫又有极大的可比之处。在分析稻盛和夫和宋志平的共同之处后,有必要分析两者的不同点。

不同之一: 中日企业发展时代的上升性与下降性, 决定企业活力状态

马克思在《关于费尔巴哈的提纲》一文中提出“人的本质并不是单个人所固有的抽象物。在其现实性上,它是一切社会关系的总和。”其正确性在于:(1)它表明人的本质不是先天的、天赋的,而是在后天实践中形成的;(2)人的本质是随着社会关系的改变而变化的;(3)人们的社会关系不同,本质也就不不同。研究宋志平、稻盛和夫,我们必须研究他们的社会关系,首先是中国、日本的时代特征,特别要重视进入90年代以来中国、日本的经济情况巨大而深刻的变化。

对于企业而言,中国的背景和日本背景确实存在着很大的差别。从时代特色来讲,日本的市场经济重新起步,到战后至上世纪90年代后经历了大约40年的上升期。在20世纪90年代爆发的经济危机,被称为是日本“失去的十年”,导致了全面经济萧条,其持续时间之久,下降幅度之大,使日本经济发展步入极为艰难的阶段。这时期企业管理具有内修性,更注重内功,具有鲜明的保守型特征。而日本步入衰退期的1991年,资产负债率在1000万元以上以上的倒闭企业每年都达1万家以上。这恰恰是中国市场经济刚刚起步的时候。中国特色市场经济处于上升期,具有开放性、动荡性特点,而且走得很快,规模扩张得也很快,更加注重外修,具有鲜明的进取性特征。

这时候稻盛和夫的经营哲学具有内修性、稳定性、保守性特色,他要千方百计保住自己的企业内聚力与生存力,敬天爱人文化便是日本企业的时代心理。而宋志平的经营哲学具有开放性、活跃性与进取性特征,他要千方百计争取更大发展的外聚力与发展力,包容和谐文化便是中国企业的时代心理。

读懂了敬天爱人便读懂了日本企业时代,读懂了包容和谐便是读懂了中国企业时代。

不同之二: 公司所有性质与履行职责不同, 决定企业经营运行形态

稻盛和夫和宋志平所在的公司所有制的性质不同。这一点成为我们区别两者差异的核心问题。

稻盛和夫的公司都是他一手创办的,企业文化是稻盛和夫一手创造的,公司的性质也是私营的,也就是说,两



稻盛和夫



宋志平

家公司都是稻盛和夫自己的,挣的钱除了发给员工的工资、缴的税,剩下的都是他自己的。公司所有的资产,是稻盛和夫本人的,将来他所拥有的公司也将留给自己后代。

宋志平领导的中国建材集团和中国医药集团则不同,尽管企业是在宋志平手下迅速壮大起来的,文化也是他一手创造的,然而公司性质是国有的,这两家企业都是央企,都是国家的。而宋志平担任这两家企业的董事长,也是被任命的。两家企业所获得的利润,主要是国家的,并不是宋志平个人所有。宋志平是有一定任期的,任期一到,宋志平的任务就完成了。

因为国家宪法不同,顶层设计不同,中国绝大部分的大公司是国有的,中国著名企业往往是国有的,世界500强的企业前列多属于国有企业。私人所创办的公司,在中国这个大环境下做大、做强只是少数。但是在日本情况下大大不同,政府垄断的行业、公司很少,这就给日本的民营企业带来更有利的创业发展的机会,也正是这个原因,日本很多著名的公司都是日本个人所有的,都是私营的。日本“经营四圣”的情况就是如此。

尽管中国建材与京瓷都堪为伟大的企业,宋志平与稻盛和夫都不失为伟大的企业家,然而不同的所有制会造成不同的风格。稻盛和夫更注重实力,而宋志平更注重实绩;不欺是稻盛和夫的追求,常胜则是宋志平的追求;超常谨慎是稻盛和夫的风格,超常创新则是宋志平的风格;稳扎稳打、步步为营是稻盛和夫的经营形态,明确目标、节节胜利则是宋志平的经营形态。尽管宋志平性格稳健、平和而显得厚重,是个性格温和、不喜对抗的人,然而他一人执掌两家央企,扩张迅猛,攻势凌厉,一直在摸索超越所有制的发展模式。他所处时代和他的事业是在动荡创新阶段,就不能不打上鲜明的时代与事业的烙印。

不同之三: 信仰的来源不同, 决定经营的目标

稻盛和夫明确了一点:经营不是不要理性,但理性从属于信仰。在马克思·韦伯那里,是新教信仰产生了资本主义的理性精神,而在稻盛和夫这里,是经营理性从属于人的信仰。稻盛和夫这种信仰,不仅来自于佛教,而且来自于生活。这就是他反复强调的“作为人,何谓正确”的追问。所以,稻盛和夫要告诉人们的,是在至高无上的理性之上,还有更加至高无上的良心。由于稻盛和夫的人世,所以,他的观点与中国王阳明的心学更为接近。一般人总是从王阳明那里寻找答案,其实敬天爱人正是佛学的“慧”、“善”的本质体现,“慧”是世界观,是对规律的彻悟;“善”是方法论,是做人做事的状态。佛学之根底,无非此二字。

而宋志平的信仰则更多地体现在企业经营追求在于国家利益至上,企业是为中华民族的振兴,打造国际一流企业的这种雄心壮志。在激烈的变化形势之下,宋志平的观点是一定要弄清重要的是“谁”、“为什么”这两个问题。首先要确定自己是“谁”,要达到怎样的目标和如何达到这样的目标;其次是“为什么”。他认为作为一家央企,中国建材集团应确立排头兵地位,参与国际竞争,应该为股东创造更大效益。同时尽到应有的社会责任和让员工满意。宋志平苦苦思索的是行业与企业的命运和社会责任(见《包容的力量》57页)。因此,宋志平身上出现为国家调整水泥产业结构的大动作,为社会服务的种种善举。宋志平的信仰来源是中国特色社会主义建设与中华民族伟大复兴的理念。

不同之四: 社会制度属性不同, 决定市场发展道路不同

两个人另外一个不同,就是市场

经济的社会制度属性,这与上面提及的内容有一定的因果关系。

市场经济是指以资本为核心,以竞争为动力,以利润为目的,追求个人利益最大化的经济体系。市场经济是商品经济发展的高级阶段,是资本主义社会化大生产的产物。从1992年之后,社会主义中国也引进了市场经济这一理念,并结合国情予以重新理解和改造。

稻盛和夫来自日本,属于资本主义市场经济体系,并且在他事业加快发展的时候,国家的经济体系已经比较完善、比较成熟了。在日本,国家的公权力很弱,私人发展企业的愿望强烈,绝大部分企业都是私人所有,无论是大企业,还是中小企业。另外值得一提的是,当时很多行业都没有领军企业,垄断性低,所以很多企业能够在战后的30年间崭露头角,从而一鸣惊人。这也就是为什么稻盛和夫创办的两家企业都能很快发展起来,并且进入世界500强的历史背景。这是与稻盛和夫所处的时代背景、社会环境有关的,两者缺一不可。到了现在,日本再也难以出现这样的人了。

中国是公权力很强的国家,虽然私人发展企业愿望也很强烈,但相当的私人企业有依托国有企业的愿望。宋志平抓住机遇,把中国建材从新型建材转向水泥生产,把水泥行业迅速做大,正是利用中央企业的政治优势与规模优势,成为行业领军企业,继而使得数百家水泥民营企业加入旗下。而这也是宋志平为什么能使中型企业成为特大型企业,并且成为世界500强的原因。现在中国的建材行业与医药行业,再也难以出现宋志平这样的人物了。

不同之五: 管理哲学不同, 决定管理对象不同

比较宋志平和稻盛和夫的不同,重要的一点就是管理哲学的不同。一个人的管理哲学,又称为管理思想,是在企业管理活动中,对发生的各种关系的认识和态度的总和,它是由一系列的观念所组成的。由于人们对企业管理中的主要关系的认识存在差异性,因此对企业管理思想的主要内容的认识也存在区别。

稻盛和夫强调“敬天爱人”,强调的是单个个体——人与人的关系,虽然稻盛和夫也强调组织的作用,如阿米巴经营,但是这个经营理念更强调的是发挥人的作用。20世纪60年代,稻盛和夫提出了“全员参与的经营”理念,就是全员具有共同的思想基础,彼此理解。如果工人只考虑工人的得失,经营者也只考虑自己的利害,双方像平行线一样永不相交,什么问题都无法解决。

稻盛和夫的成功方程式:成功=思维方式×热情×能力。这其中没有哪一个词不为人们所熟悉。显然,这是一种个人的成功。

通过上面的分析,我们可以很明显地发现,在稻盛和夫的经营哲学以及人生哲学里面,他更强调人与人的关系,强调最可靠的是“人心”,动机至善,私心无私。虽然说日本社会深受美欧西方思想的影响,但是并没有把员工当成仅仅会劳动的工具,而是利用东方儒家文化的思想,将心比心,用行动来感化员工。

相较而言,宋志平更关注的是组织与组织的关系。宋志平提倡的“央企市营”,其背景就是关于央企和民企如何处理关系的。

宋志平是非常重视处理与员工关系的,他在北新期间大量的文章与讲话都涉及于此。翻开《包容的力量》一书的前10篇文章,仅仅从《谈谈以厂为家》、《浅谈日本企业的经营管理》、《把我的真心放在你的手上》、《仁者无敌》这些标题就可以看出他的心思是用在队伍建设上的。然而他到中国建材之后,用心方向发生变化,因为这时

他已经是中央企业的董事长,身份变了,思考的重心也有所变化。

也许有人问,为什么在儒家文化兴起的中国,企业家没有刻意强调个人与员工利益关系?其实在中国央企、国企里面,员工的平均待遇较好,员工在这样的企业里面比较容易满足。另外央企中即使作为一把手也和员工身份相同,都是国家企业的打工者,同时员工也是企业的主人翁,宋志平和他的员工之间不是老板和雇员的关系。因此,员工与经营者的矛盾并不那么突出,像稻盛和夫企业的员工那样发生罢工的事件,在宋志平的企业里可能性很小。

作为置身于充分竞争领域的中央企业负责人,宋志平要思考的更多的,是怎样使企业在中国改革的浪潮中充分市场化,用市场的机制改造自己,运用市场的规律做大做强。而在中国建材成长为行业龙头时,他又在思考,在国家经济转型的关键时期,如何发挥大企业的作用,带动民营等企业实现包容性成长,推进行业的联合重组和结构调整。

在宋志平的企业实践中,央企和民企是高度融合,互相补充,是大河与小河的关系,共同形成了中国特色的社会主义体系。他提出并成功实践“央企市营”的概念,并印证了其独具特色的经营公式——“央企实力+民企活力=企业的竞争力”。这些都为人们熟悉。

通过分析,我们同样可以明显地发现,宋志平的经营哲学以及人生哲学里,既强调集体与个人的关系,又强调集体与集体的关系。这不仅包括作为央企要与民企“共生多赢”,还包括了与自然和谐、与社会和谐、与竞争者和谐、与员工和谐。虽然说中国人也受到欧美泰勒管理思想的影响,但是中国企业没有把企业当做弱肉强食的对象,而是用东方儒家文化的思想,将心比心,用行动来包容员工。

宋志平的经营公式可以用他在企业的“三宽三力”进行诠释,中国建材作为一家快速重组的企业,“为人宽厚、处事宽容、环境宽松与凝聚力、向心力、亲和力”的“三宽三力”文化起了重要的作用。在宋志平当年主持北新建材这个几千人的国有工厂9年间,和员工关系融洽,竟然没有和人家红过一次脸;这些年中国建材一口气重组了近500家企业,也没有一家反水,按大家的说法主要得益于宋志平的人格魅力和极具包容的特质。

宋志平一直强调用优秀的文化引领人的心灵,用先进的制度规范人的行为。他提倡的“善用资源、服务建设”的企业使命,“创新、绩效、和谐、责任”的企业核心价值观,“三宽三力”的人文环境,“敬畏、感恩、谦恭、得体”的干部素养,四句话的企业文化核心内容,与“央企市营”及“格子化管控”等企业经营模式,形成了一套独特的企业经营哲学,成为拥有13万人的中国建材快速稳健向前发展的巨大驱动力。

一个系统都是由两部分所组成,一个部分被称为“元素”。就像语言中的单词。第二部分被称为“关系”。就像语言中的语法或者各种习惯用语,由这两部分组成了一个系统。宋志平、稻盛和夫部分“元素”有很多相似性,然而外部的环境的不同,形成很多差异性。

显然,我们不能说两个人的经营哲学孰优孰劣,因为“央企市营”哲学绝对不适合日本,因为它只有在中国这种国情下才能得到应用和传播;而在中国,也很难出现稻盛和夫那样的“奇迹”,不可想象,那些整日里做着炒钱梦的老板们也以崇拜稻盛和夫为名,实是把稻盛和夫当做时髦炒作而已,并不懂得什么是稻盛和夫的经营哲学。因此,我们只有认清日本与中国企业所处的不同时代,不同特色,才能真正理解稻盛和夫与宋志平的哲学,最终确认他们对于中国企业的价值。

东方企业文化的相通者

——宋志平、稻盛和夫比较之二

(上接 4529 期 G04 版)

宋志平同时提出的另外一个概念——“格子化管理”,则是基于“央企市营”的一套细致的管理模式,从治理规范化、职能层级化、业务平台化、管理数字化和文化一体化五方面,实现对大集团的全面管控,就如同分隔巧克力的盒子一样,使每个企业都在自己的格子里,从而保证了整个集团运行的规范有序。

正是基于对央企经营环境的深入思考和独特理解,宋志平的“央企市营”才取得了巨大的成功。姑且不论宋志平的经营哲学先进,还是稻盛和夫的经营理念实用,因为他们都取得了成功,都让两个人的经营系统充满了力量。

有很多人理解“企业为什么需要哲学”?稻盛和夫和宋志平都思考过这个问题。首先,所谓哲学应该是经营公司的规范、规则,或者说是必须遵守的事项。其次,所谓哲学,是用来表明企业的目的、企业的目标,也就是要将这个企业办成一个什么样的企业。同时这种哲学还要表明为了实现自己希望的理想的企业目的,需要有什么样的思维方式。在宋志平日常经营的活动中,他不断强调央企要给民企“让利”,要实现“包容性增长”,其做到了这一点。最后,由于哲学可以赋予企业一种优秀的品格,就像人具备人格一样,企业也有企业的品格,应有的正确的生活态度。

相似之六: 东方政府主导型市场经济的背景

宋志平与稻盛和夫之所以更易于比较,还因为他们都有政府任命为大公司董事长的经历。2009年,宋志平被国务院国资委任命为中国医药集团董事长。几个月后的2010年1月,日本政府则任命稻盛和夫为日本航空董事长。时间相近,效果相近,他们的这种经历使人想到支持他们的政府主导型市场经济背景。

在中国历史上,强大、完善和成熟的中央集权经济所形成的文化熏陶了几千年;日本社会的强势政府文化深深扎根于日本经济当中。中国与日本具有政府主导社会、经济政治紧密结合的发展模式。难能可贵的是,宋志平、稻盛和夫都在制度创新上做出积极努力。

2010年新年过后,日本政府决定要让日本航空公司破产,同时对这家日本最大的航空企业进行国有化接管。据说,摆在鸠山首相面前的名单有好几个。最后选择了稻盛和夫。稻盛和夫已经77岁,他犹豫了许久。毕竟一眨眼就要80岁的人了,去拯救日本航空公司,身体是否吃得消?另外,自己被日本中小企业家狂热追捧的“经营之圣”的名誉,会不会因为最终无法使日本航空公司脱离苦海而“晚节不保”?然而稻盛和夫在首相官邸对记者们慷慨激昂地说了一段话:“如果日本航空公司彻底破产,日本的经济将会更加糟糕,因此必须阻止日本航空公司彻底破产,协调各方面力量,尽快使日本航空公司渡过难关,获得重生。”

据日本新闻网当时报道,重建的日本航空公司开始集中学习公司董事长稻盛和夫的经营思想。稻盛和夫在第一课上讲演时指出,日本航空如果按照现在的体制经营下去的话,经营一家蔬菜摊也会倒闭。日本航空同时必须逐步脱离旧国有企业的思维模式,从依赖国家的体制中脱离出来,走民间企业经营的道路。

宋志平被国资委任命为另一家央企的董事长,要比稻盛和夫的任命早几个月,宋志平正在赴机场的路上接到国资委的电话,让他紧急到国资委开会。他接到了任中国医药集团董事长的通知。20分钟的谈话结束,宋志平重回机场赶上了原班飞机。宋志平在中国建材把日本松下幸之助的《经营的真谛》发给中国建材集团的管理干部,让大家去读。到国药集团后,他把自己的经营理念讲给大家听。在推进联合重组的同时,他把功夫用在制度创新上,培育企业图强的内生力。最后把公司治理的体会写进《从合规到绩效》、《董事会的使命》和《做积极的董事长》,国资委有干部说,读了这三篇文章,怎样做央企的董事会工作就基本有了底。宋志平管理的这两个董事会在国资委被评为运行良好的董事会。

宋志平和稻盛和夫都被国家直接任命为大国董事长,他们都在为创新社会制度、增强国有企业的活力而探索。

相似之七: 建立成熟的理论体系

作为一个知名的企业家,可以从他的经营思想、发展战略,窥视到他的内核与未来。也可以通过他是否形成成熟的理论体系而判定他在历史中的地位与作用。与宋志平接触几次,便发现他的潜意识里,总有那么一种东西,一种力量,在影响着他、左右着他、支配着他、引领着他,他似乎一直在培育一种新的“生命法则”,把这规范起来,是一个如稻盛和夫一样的体系完整的理论,是独树一帜的哲学体系。

稻盛和夫通过实践,建立科学的、系统的、严谨的哲学体系。他的《活法》、《稻盛和夫的经营哲学》、《敬天爱人》等著作畅销不衰,被誉为“企业经营管理的圣经”。通过两家世界500强企业及拯救日航的实践,形成了涵盖人生哲学、经营哲学、组织架构、人力资源管理、赋权管理、财务管理、物流管理、定价体系等魅力无穷的阿米巴经营手法。目前除了京瓷和KDDI之外,现在已有超过300家企业引进了阿米巴经营模式,业绩得以大幅提升。

宋志平通过实践,建立科学的、系统的、严谨的哲学体系。他的《包容的力量》、《央企市营》已经被人称作为当代中国的“论语”。宋志平提倡的央企市营包括五个核心内容:一是央企控股的多元化股份制,即产权多元化;二是规范的公司制和法人治理结构,即按照公司法规范央企的相关制度,使公司真正成为市场竞争中的法人主体;三是职业经理人制度,即董事与经理人要通过社会化、市场化方式选拔,用市场化方式解决好企业经营的委托代理;四是公司内部机制市场化,即用人用工及分配机制等方面与市场接轨;五是依照市场规律开展企业运营,不仅产品与服务的经营与创新遵循市场规律进行,而且和民营、外资企业合作共生,追求包容性成长模式。

央企市营已经形成一个崭新的、完整的现代企业理论体系,其指导思想是“善用资源,服务建设”,核心是混合经济,本质是公司制主导,任务是市场化经营,基本原则是市场化、自愿化和共生多赢,文化是包容和谐,目标是建立中央企业和多种成分所有制企业和谐包容的环境。

阿米巴经营模式是稻盛和夫“商业帝国”得以形成的关键,同样,宋志平提出的独特的经营哲学——“央企市营”也对他企业和事业的发展起着重要的引领作用。并且可以预见的是,“央企市营”这种经营模式也必将和“阿米巴经营”一样,成为著名的经营哲学。