

# 东方企业管理哲学的崛起

## ——宋志平、稻盛和夫比较之四

■ 本报记者 李锦

世界企业管理文化中心正从西方转向东方。

企业管理思潮从泰勒的“科学管理,讲求效率”、德鲁克的“高效管理,创造利润”到稻盛和夫的“敬天爱人”,这是宋志平提出“央企市营,包容和谐”的历史时空,我们据此可以判定企业管理走势的脉络。

改革开放以来,企业管理从计划经济体制向市场经济体制转化的过程中,中国多次出现引进西方管理理论和管理方法的热潮。先是学习欧美,后是学习日本企业管理理念和模式,然而都遇到道理好容易懂但落实难的问题。

无论学习西方的泰勒、德鲁克还是东方的稻盛和夫管理,都存在一个共同的认识方法问题。人类企业文化,各具长短,不断碰撞与交融,你中有我,我中有你,相互借鉴,不断创新。任何管理都有其适用背景和范围,需要营造适合自己的办法,这是我们认识企业管理哲学,也是研究宋志平管理模式的基本原则。

据此可以认为,从经验管理到科学管理是由泰勒完成的企业管理的第一次飞跃,从科学管理原理到现代管理理论是由德鲁克完成的第二次飞跃,从科学管理到文化管理则是由日本稻盛和夫为标志完成的企业管理的第三次飞跃。当前迅速崛起的社会管理是企业管理的第四次飞跃。宋志平的“央企市营,包容和谐”管理理

### 人类企业管理思想都是时代精华的提炼

在人们的一般印象中,稻盛和夫和宋志平是领导两个特大型企业的强者,两个和善的论语说道者,两者都具有理想主义而在行动上又都是彻底的现实主义者,如此种种。

其实,很多人们不明白,了解这两个人的关键在于人们走进这个时代的核心,从而找到宋志平、稻盛和夫的精髓所在。宋志平和稻盛和夫都是充满智慧的企业家,都是他们所处时代的代表,在时代特有的独立视角和背景下,才会产生宋志平、稻盛和夫这样的思考方式和思考内容。

从上个世纪80年代以来,中国企业们随着日渐紧迫的竞争进程,迫切需要汲取更广泛的知识。于是,松下幸之助、杰克·韦尔奇等一批企业家和托弗勒、德鲁克、尼葛洛洛蒂等一批思想家,在这个时段拓展了中国企业的思维模式。

人们曾发出疑问:为什么德鲁克的管理思想在中国有一个出版版,80年代盛行学习泰勒,90年代后盛行学习德鲁克,到新世纪之后则转向稻盛和夫。然而,为什么在中国都没有掀起一个实践热?为什么存在理论难以在实践中推广的苦恼,对这些理论人们总感觉是那么亲近又那么遥远。

稻盛和夫只是一个符号,他所代表的是日本企业文化热。企业文化兴起于上个世纪70年代,当时世

### 金融危机时代东方企业管理的新实践

近年来,稻盛热在中国兴起,有愈演愈烈之势;宋志平也愈发具有吸引人关注魅力。为什么要研究宋志平和稻盛哲学,为什么要从学习西方转向学习东方企业哲学?我们不能不注意到世界金融危机这个庞大的舞台背景。

中国企业面临金融危机与实体经济空心化危机。而宋志平与稻盛和夫都是金融危机中的强者,是做大做强实体经济的成功者,这是产生管理哲学的实践基础。

面对2008年这场空前的金融危机,稻盛和夫认为,导致危机的不是经营手法、管理手段问题,而是经营哲学的问题。也就是说,人类应该何去何从,资本主义应该如何发展,企业经营应该遵循怎样的原则,经营者应该怎样修炼自己的灵魂。宋志平则屏住呼吸,听取危机和机遇的脚步声,研判大企业应何去何从,社会主义国有企业如何发展,现代企业发展应遵循什么样的原则,中国企业经营者应该怎样修炼。

中国的企业家们面临着各种各样的经营难题。现在的中国很像上世纪90年代末的日本。当时的日本人心浮躁,一心追求个人利益和企业利润,大量的盲目投资产生了严重的经济泡沫,泡沫破灭后经济一蹶不振近20年。目前中国通胀预期严重,面临着实体经济空心化危机、环境危机和诚信危机等不利的商业环境,中国的企业家们渴望着被引导,而稻盛和夫提供了一个很好的“样板”,尤其是他担任日航董事长后的实践,这是中国掀起稻盛和夫热的一个主要推力。

很难相信一家公司50多年不亏损,但京瓷公司做到了,稻盛和夫帮助企业家找到新的经营之路。稻



宋志平在清华大学演讲

论是学习吸收前三次飞跃的成果,而在本质上可以纳入第四次飞跃范畴。研究和比较泰勒、德鲁克、稻盛和夫的时代与体系特征,对于研究与判定宋志平的企业哲学价值与走向,有着极其重要的意义。

界经济领域最令人瞩目的事情就是日本经济的迅速崛起。这个疆域狭小、资源匮乏的岛国,在经历了第二次世界大战的失败以后,在短短30年里经济快速发展,经济总量1960年就超过英国,1970年超过德国,直逼美国20年。西方国家,特别是美国的企业界和管理学界经过深刻和痛苦的反思后,发现在日本企业管理中有一种软的因素在发挥重要作用,创造了远比其他国家的企业高得多的资本增值,那就是企业文化。美国的管理理论家和企业家开始研究这种软的文化管理的实际经验,并把它提升为新的管理理论。

然而,随着时间的推移,人们发现唯西方马首是瞻,完全西化的管理模式并不能解决中国企业发展的特殊问题。联想、实达、乐百氏、王府井百货、康佳等企业的“麦肯锡路线”走得并不成功,麦肯锡就此发出了“南橘北枳”的感叹。学GE受困的企业也不少,比如德隆、托普、三九都是如此。在2004年韦尔奇与中国CEO的高端对话中,韦尔奇对TCL的李东生说:“TCL的问题我解决不了。”

存在的都是合理的,被称为管理大师的哲学都是大师水平,这是毋庸置疑的,是这个或那个时代精华的提炼。然而,时代在发展,形势在变化,我们不得不追随新的时代,提炼新的精华。

盛和夫做到了义利结合,受人尊重,让人看到了中国企业的希望。

在金融危机这个庞大的舞台上,西方人乃至东方的中国人演出的多数是悲剧,而东方的中国却不时出现雄壮的喜剧。宋志平的经营之道正是中国经营哲学登上世界舞台的一个标志。2008年金融危机中,当市场和资金都遇到问题时,宋志平却对部下说:一是大家都困难,可能别人比你更困难;二是最困难的时候,往往转机也就来了;三是所有的困难都要靠积极的态度去解决。宋志平在中国建材集团,把一个只有20亿元销售收入而又有着30多亿元不良债务的企业,奇迹般变成了一个近2000亿元收入的世界500强企业。这100倍的飞跃,在撑起中国半壁江山的上百家中央企业中,也足以让那些威震四方的老总们重新审视这个不曾引人注目的行业和这位让人不得不尊敬的企业家。

最能代表宋志平经营哲学的案例莫过于水泥领域的联合重组。以组建南方水泥为例,当时各家企业为求生存拼得你死我活,不得不竞相降价,一天内就会有成百万、上千万的损失,这时宋志平出马了。宋志平着眼于解决系统性问题,以共生的核心理念为原点,用“竞争回归于善,联合皆大欢喜”的道理,赢得了这些企业家的欢心,也赢得了这场改变未来中国水泥和世界水泥发展格局的经典战役。宋志平说,在解释中国建材发展动因时,大家往往看到的是清晰的战略和坚定的执行力,但促成中国建材稳定快速成长的却是包容的文化。这正是宋志平的过人之处。

“说到联合重组,其实我是学习西方的经济理论,但我结合了中国的

国情。我也崇尚竞争,但竞争要适度,那种丛林法则下你死我活的无序恶性竞争必须摒弃。竞争的目还是让大家共同前进,我觉得这才是竞争的原有之意。因此,我又十分赞成竞争理论。”这个共生多赢的包容性竞争模式,与集成创新一起,构成了具有宋志平特色的取胜之道。

在东方哲学崛起的过程中,宋志平学习了西方竞争理念,也学习了稻盛和夫的企业文化。同样的,稻盛先生在清华大学演讲时也有经营

### 泰勒、德鲁克的价值与东方的发展

我们不能不思考,为什么企业要从学习西方管理转向学习东方哲学?为什么人们从痴迷泰勒和德鲁克转向稻盛和夫,而恰恰在此时产生了宋志平的“央企市营”经营模式?

产生于18世纪60年代后的工业革命导致泰勒古典管理哲学的诞生。《科学管理原理》理论的内容概括起来主要有5条:工作定额原理、能力与工作相适应原理、标准化原理、差别计件付酬制、计划和执行相分离原理。泰勒以经济人假设为基础,是完全符合其时代背景的,以后诸如法约尔“跳板”等思想也是在此基础上发展而来的。

然而,泰勒科学管理有其两重性。列宁认为:“泰勒制——也同资本主义其他一切进步的东西一样,有两个方面,一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段,另一方面是一系列丰富的科学成就,即按科学来分解人在劳动中的机械动作,省去多余的笨拙的动作,制定最精确的工作方法,实行最完善的计算和监督制度等等。”

泰勒科学管理的伟大贡献在于:第一次使管理从经验上升为科学,强调讲求效率的优化思想。然而,泰勒科学管理的局限性在于:1、泰勒制对工人的看法是错误的。他认为工人的主要动机是经济的,工人最关心的是提高自己的金钱收入,即坚持“经济人”假设。2、泰勒的科学管理仅重视技术因素,不重视人群社会的因素。3、“泰勒制”仅解决了个别具体工作的作业效率问题,而没有解决企业作为一个整体如何经营和管理的问题。

然而,泰勒思想运用是战后日本企业迅速复苏的一个重要因素,闻名遐迩的丰田模式无非是在理

### 宋志平与稻盛和夫的“社会和谐”哲学

似乎可以这样认为,泰勒着眼于人与机器的关系,法约尔在于人与车的关系,行为科学的梅奥在于从物为中心转到人为中心,而德鲁克重在人与社会,稻盛和夫则重在人的内心、重在文化管理上。

稻盛和夫的经营理念,是日本企业文化的代表,其主要特点有:1、“和”文化是日本企业文化的核心内容。中国建材发展动因时,大家往往看到的是清晰的战略和坚定的执行力,但促成中国建材稳定快速成长的却是包容的文化。这正是宋志平的过人之处。

稻盛和夫用东方的儒家思想做

者提问:“以谷歌为代表的美国公司发展得非常迅速,您领导的京瓷公司50年不亏损,您觉得我们是该学习谷歌呢还是京瓷?”

稻盛先生稍加思索,回答道:“如果想学习经营技巧,可以向美国公司学习,但我自己一直在经营心灵,我认为应该向中国学习。”

显然,东方管理哲学的崛起是一个人类管理思想交融的过程,而金融危机这场历史演变则把东方哲学推到世界企业管理文化的中心。

权力不受限制的条件下,把泰勒模式加以扩大。而定额管理、计件工资正是泰勒管理理论的核心内容。

我国企业家也竞相学习日本的管理哲学,比如松下幸之助和盛田昭夫。海尔董事长张瑞敏曾坦陈做企业之初就研究松下幸之助和盛田昭夫。海尔的“日事日毕、日清日结、日结日高”由松下的“日事日毕、日清日结”提炼而来,海尔的“6S”管理则出自日本质管大师今井正明的“5S”运作。

从上世纪20年代美国推行科学管理的实践来看,泰勒制在生产率大幅度提高的同时,也使工人的劳动变得异常紧张、单调和劳累,因而引起了工人的强烈不满,并导致工人怠工、罢工以及劳资关系日益紧张等事件的出现。这使得对新的管理思想的寻求和探索成为必要。我们至今仍记得《摩登时代》中卓别林大师的表演,那便是对经济人的揭露。

这时候,德鲁克出现了。他的研究管理是从社会角度出发,他的管理思想是社会思想的附属产物。仅仅从他的著作的名称便可见德鲁克的思想轨迹:《新社会》(1950年)、《科技,管理与社会》(1958年)、《动荡时代的管理》(1980年)、《后资本主义社会》(1993年)、《下一个社会的管理》(2002年)、《功能社会》(2003年)。

改革开放30多年来,中国企业和中国企业家也做了很多有益的尝试,总结了一些宝贵的经验。民企中有包括张瑞敏、柳传志、任正非、马云等模式;国企中有包括宋志平“央企市营”模式在内的很多优秀经验。这些模式和经验是对泰勒、德鲁克、松下幸之助与稻盛和夫管理理论的学习与借鉴,与中国发展市场经济的现实相吻合。

成了两个世界500强企业,而稻盛和夫的更大贡献是把企业管理引入到文化管理时代。

中国许多企业家的认识已经从泰勒、德鲁克与稻盛和夫的道路上又往前走了。阿里巴巴的创始人马云曾说:“我认为这个世界在呼唤一个新的商业文明,旧的商业文明时代是企业以自己为中心,以利润为中心,创造最有价值,希望能够获取更多利润,以自己而不是以社会为中心;21世纪,我们需要的企业是在新的商业文明下,在新的环境下,如何对社会的关系、对环境的关系、对人文的关系、对客户的关系,重新进行思考。”这一段话,是很深刻的。

按照马云的解释,宋志平经营之道更符合企业处理社会关系的方向。宋志平提出了中国建材的“四大和谐”主张:一是与自然和谐,善用资源;二是与社会和谐,服务建设;三是与竞争者和谐,互利共赢;四是与员工和谐,让员工和企业共同成长。这便是处理企业与自然、企业与社会、企业与国家、企业与企业、企业与职工、职工与职工的学习。

宋志平与稻盛和夫一样,在实践上是追求人与企业和谐的。稻盛和夫非常推崇中华民族古已有之的王道之治。宋志平以东方的包容哲学实际上是仁义文化进行治理的方式搞市场经济,与过去中国传统儒家所教导的为人之道一脉相承。宋志平的包容文化体现在他提倡的“三宽三力”上,即对人宽厚、处事宽容、环境宽松和凝聚力、向心力、亲和力,而宋志平的和谐文化则是他概况的“四大和谐”,即与自然和谐、与社会和谐、与竞争者和谐、与员工和谐。他的包容和谐文化有鲜明的东方文化特色,是以人为本的哲学理念的生动体现。

宋志平形成了企业和社会和谐的管理理论。根据中国的国情,宋志平提出了“央企市营”这一概念。“央企市营”主要解决的就是企业与企业、企业与社会、企业与国家的矛盾。这些矛盾解决不好,企业无法实现良性发展,社会也无法健康运行。而这一点,并不是稻盛和夫研究的主要内容。

稻盛和夫提出“敬天爱人”哲学

### 宋志平对德鲁克社会管理思想的发展

宋志平是我国改革开放中成长起来的的企业家,他也是学习型企业的代表。从他的简历和文章中可知,他曾系统学习过“日本产业教育课程”并东渡日本参加过日本AOTS(海外研修者协会)举办的企业家培训。同时,宋志平也较早地完成MBA和管理学博士课程,系统学习了西方现代管理理论,他也是中国MBA教育指导委员会第二、第三届委员,他的管理造诣被管理界公认。我们不能不说,宋志平的管理理论,有来自稻盛和夫的企业文化,也有来自德鲁克的社会管理思想。如果说他早期在北新集团还能看出泰勒管理思想的一点影子的话,在中国建材、中国医药的实践中更多地有着德鲁克的东西。而德鲁克的东西多出于稻盛和夫的东西。

从德鲁克的理论中,我们可以发现西方企业文化特别是美国企业文化的一些特点:1.尊重个人,重视员工自我价值的实现,崇尚个人奋斗的基本管理哲学。2.提倡竞争,推崇自主创新。3.具有典型的“契约”文化特征,企业管理模式以“法”为重心。4.注重实用主义,具有强烈的求实精神。以行动求生存,以效果定优劣,这同时也是美国社会的主要价值取向。

德鲁克自己论及对管理学的贡献时说:“早在60年前,我就认识到管理已经成为组织社会的基本器官和功能;管理不仅是‘企业管理’,而且是所有现代社会机构的管理器官,尽管管理一开始将注意力放在企业。”

可以这样认为,从经验管理到科学管理是企业管理的第一次飞跃,从科学管理原理到现代管理理论是第二次飞跃,从欧美科学管理到日本式的文化管理是企业管理的第三次飞跃,从德鲁克开始的社会管理研究正在准备着企业管理的第四次飞跃。

宋志平的社会管理思想来自于金融危机时代中国企业的最新实



稻盛和夫在清华大学演讲时与学者交流

与德鲁克比较,我们可以发现宋志平的企业文化的一些特点:1、尊重社会,重视社会整体价值的实现,崇尚在社会中发展的基本管理哲学。2.提倡合作竞争,反对无序竞争和恶性竞争。3.提倡资源整合,集成创新。4.具有典型的和谐文化特征。企业管理合作模式以“德”为重心。5.注重理想主义,集体主义是中国工业社会竞争的核心,其积极内容是以目标定方向,以道路定过程,以进步求发展,这同时也是中国社会主义的主要价值取向。

从宋志平身上,同样可以得到德鲁克给予我们的排山倒海式的震撼。“管理不仅是这个经济体系创造出来的,也是这个经济体系的创造者。”“通过主观意识的行动,管理能够掌握和控制,乃至于改变整个经济环境。”管理不仅受制于“市场力量”,有时也会“主动采取行动,从而创造出市场力量。”

比较而言,德鲁克是一位先“知”者,这位记者与咨询者出身的思想家用他睿智的思维和超前的眼

观点,是在日本经济环境成熟的背景下,一种内敛性、内聚性、内生性的文化,今天的中国企业更需要外向性、外聚性、外生性的文化。中国目前还处于市场经济的初级阶段、拓展阶段,需要符合国情、符合中国现状的企业理论和思想来指导行为,而宋志平的“央企市营”模式和包容和谐文化正是成长在我国国情下并且被实践检验过的理论和思想。

宋志平及其创建的“央企市营”经验是中国市场经济的一个模式,已经引起西方的关注。远在欧洲的法国,世界第一大建材企业圣戈班集团的董事长白法先生,几年前就开始研究中国建材,他说CNBM是全球建材行业最具动力的公司,他每个月的经营会上都会问一句,CNBM在想什么?白法先生不仅看出中国走向世界的气势,而且看到宋志平带领的中国建材是冲在最前面的黑马。研究以中国建材为代表的中央企业,就是研究中国特色的社会主义市场经济形态。

当然,宋志平是一个实践者,是从实践中走向理论的思想家,其思想体系有鲜明的“社会管理”特征。目前从理论体系上还远不及德鲁克那么系统、那么深刻,然而其代表的思想苗头却是积极的、新生的,具有萌芽意义,代表东方特色、中国特色的管理思想,也更有生命力。

人类企业管理哲学的活力,在于它的历史语境的决定力,在于它的革命性和批判精神,而非机械地照搬经典著作。真正的企业管理哲学总是根据变化了的世界,按照人类企业管理哲学的基本原则和基本方法,不断探索解决新问题的答案,对人类做出富有引领性的阐释。宋志平管理思想,本质上是社会管理,有对德鲁克和夫思想的借鉴,更多则来自德鲁克,正是因为此,他形成了与稻盛和夫不同的东方特色。

宋志平的社会管理思想来自于金融危机时代中国企业的最新实

践,与中国政府致力于社会管理创新与和谐社会建设的推动有极大关系。这正是中国主流社会所倡导的管理创新理论在企业界的重要成果,也是社会主义市场经济在中国的智慧结晶。尽管宋志平的“央企市营,包容和谐”仍处在实践的过程中,需要作深层揭示与高层升华,但其已经显示出来的本质与方向,已形成值得研究的价值。

事实上,和大多数数企业领导人一样,宋志平行为并不高调,他更多的是在进行企业管理的学习和实践,更无意去做什么管理大师,若不是中宣部和国资委组织媒体进行深度调研和采访报道,宋志平归隐的“央企市营,包容和谐”的企业经验和文化或许只在他供职的中国建材和国药集团发扬光大,但正是那场深度调查使我们寻找到宋志平这个值得赞赏的中国式的稻盛和夫。

我们有理由相信,一种新的中国企业管理哲学正在萌生,在发展、在走向成熟。