

# 大企业时代呼唤新的企业哲学

## ——宋志平、稻盛和夫比较之五

■本报记者 李楠

2012年9月1日,新华社向世界发布一条电讯,中国进入大企业时代。这条发现价值的电讯如闪电般传遍世界,一时间网络上铺天盖地。

中国内地企业入围世界500强数量连续第二年净增12家,超越日本成为世界500强第二大来源地。在长春举行的2012年中国企业高峰论坛上有学者认为,中国已经进入“大企业时代”,同时揭示兼并重组是目前这个阶段的主要特征。

在9月1日前,点击“百度”,只有寥寥几条进入大企业时代的信息,最醒目的一条是:中国企业上榜不是简单的数字问题,中国已经到了大企业时代,到了大企业生成并引领行业,参与国际竞争的时代。发表这个见解的,是中国建材集团董事长、国药集团董事长宋志平,时间是4月28日。

最早说出这种发现的宋志平,是一个实践者,同时是一个企业哲学的创造者。他是中国企业改革与发展研究会会长。

宋志平一身兼任两家央企的董事长,是中国最具影响的大企业领导者,他和身任两个世界500强企业董事长的稻盛和夫一样,以成功领导大企业而为社会认同,以重视企业管理哲学而被关注。

宋志平、稻盛和夫的企业哲学思想都是时代的产物,新的时代呼唤新的企业哲学。

### 一、时代需要是企业哲学产生的首要条件

宋志平、稻盛和夫的企业哲学都产生、形成和发展在这个时代。

在社会科学领域,任何一种正确理论的产生,都是一定历史条件的产物。宋志平、稻盛和夫企业哲学,是在成为时代主题的历史条件下,在东方市场经济和现代化的实践过程中,在总结大企业成功和挫折的历史经验并借鉴其他现代企业管理历史经验的基础上,逐步形成和发展起来的。

不管是“经济人假设”时代的泰勒科学管理思想,还是“社会人假设”时代的行为科学理论,还是在发展的“复杂人假设”的权变理论,以及宋志平、稻盛和夫企业哲学思想,都证明了任何理论都有其历史局限性,这是任何管理大师都无法逾越的。歌德说过,一个人的缺点来自于他的时代,而他的成功与伟大却属于自己。

我们把目光回溯到企业管理理论的源头上看,泰勒及其科学管理思想都完全是他那个时代的产物。

(1)美国的工业化初期造成的劳资矛盾激化对管理提出了新的要求。(2)经济危机引发了大批企业破产,需要建立有效的管理体制,来维护资本主义的社会关系矛盾。(3)大量外来移民的涌入,迫切需要一种新的管理方法,能在较短的时间内,把这些劳动力培养成适应工业生产需要的熟练工人。(4)工业革命以来管理思想的积累为科学管理理论的产生提供了思想基础。亚当·斯密、杜平、巴比奇等人在有关工作时间和工作方法问题上已经做了初步的探讨;麦卡勒姆和普尔对企业的组织结构和职能控制进行了研究,汤和哈尔西对工资及收益的分配做了分析和实验。这样孕育着科学管理诞生的客观环境和物质条件都已具备,在社会需要和学科成熟的交叉点上泰勒站了出来,宣布科学管理的时代到来了。

历史证明,科学管理理论的产生及应用,不亚于一场蒸汽机带动的工业革命。

1524年,有西班牙人这样说:“以前我们在世界的边缘,现在在它的中央了,这给我们的命运带来了前所未有的改变。”我们现在要说,曾经处在工业革命边缘200多年的中国也已经站在世界经济的中央了。

进入21世纪后的十年,中国最为引起世界瞩目的便是大企业的崛起。近年来,中央企业的并购重组受到社会各界高度关注。从宏观层面看,并购重组有利于优化企业布局结构、调整产业结构、转变发展方式;从微观层面看,有利于企业完善内部治理机制、提高发展质量、增强核心竞争力;从市场效应看,并购重组可以挽救一些弱势企业,改善这些企业的资产质量和经营业绩。

在中国,迈进这个大企业时代到来的推动力量便是中央企业。宋志平认为,中国进入大企业

时代后,对企业家来说重要的是产生思想,只有领先思想才能塑造领先企业,过去西方跨国公司提出可持续发展、全球化和社会公民等不少思想,而今天考验中国企业家的不再是规模,而是思想的先进性,有思想才能最终被尊重。

显然中国进入大企业时代是形成大企业哲学的首要条件,而大企业哲学是大企业时代的必然反应。

### 二、大企业时代孕育企业哲学家

一个国家是否进入大企业时代,大企业在国民经济中的比重和作用是一个极其重要的指标。

2012年世界500强纳税总额为3.3万亿元,占2011年我国税收总额的37.24%。充分证明了我国大企业在国家经济社会发展中的作用举足轻重。

大企业时代还体现在中国企业500强与世界500强、美国500强的距离变得越来越小。在2002年世界500强企业中国、美国、日本分别占有198和88席;在2012年世界500强中,美国企业下降到132家,日本企业也减少到68家,美日企业总体上呈现减少趋势。

2012年世界500强中,中国内地入围企业数量为70家,首次超过日本,成为世界500强企业的第二大来源地。

这也充分在证明着,中国大企业已经并且将继续改变世界经济的竞争格局,以往由美日主导的局面正在向中国倾斜。

我们回头看看,在前几十年,进入大企业时代的日本由一批企业家率领着。

在日本企业界,有一个“经营四圣”的说法,即日本战后经济崛起中最卓越的四位企业家。他们分别是松下公司创始人松下幸之助、索尼创始人盛田昭夫、本田创始人本田宗一郎和京瓷创始人稻盛和夫。他们都是大企业时代的伟大企业家群体。

四人之中,唯有稻盛和夫创办了两家世界500强企业:制造业京瓷集团和通讯公司KDDI,后者在日本是仅次于NTT的第二大通讯公司。他率领的京瓷冲破了两次石油危机、日元升值危机和日本泡沫危机,缔造了京瓷50年从未亏损的奇迹。

在此次席卷全球的金融风暴中,日本丰田、松下、日立等大型企业陷入空前的赤字,并纷纷裁员,唯独稻盛创办的京瓷和KDDI仍有巨额利润,并在危机一开始就公开宣布,决不解雇任何一名员工。

现在,轮到中国进入大企业时代的中心了。我们试分析大企业时代对中国的工业生产的组织形式和社会主义市场经济发展将带来什么影响?

1.大企业时代对工业生产组织形式而言,生产和资本出现了集中的趋势。这些大企业往往控制着一个或多个部门的生产经营,甚至可能掌握着国家的经济命脉。在经营模式上,这些大企业,往往由高级专业人才进行管理,实现了所有权和经营权的分离。如日本的松下、索尼、三菱、韩国的大宇、三星、LG等,一批大企业对国家经济崛起起到了重要作用。

2.向世界市场加快发展,进入国际化竞争时期。国际化竞争就是国家大企业之间的竞争。德国西门子公司与美国通用电气、日本的小松机械与美国的卡特彼勒、法国施耐德与瑞士ABB、美国通用汽车与日本丰田,无一例外地体现出代表国家竞争力的大企业角逐。

3.大企业时代对生产力实现了一次质的飞跃,引发了经济结构变化。一些优势企业强强联合,形成了具有较强综合竞争力的大企业集团;一些产业链相关企业合并重组,促进了中央企业业务链条整合,发挥了协同互补效应;一些科研院所并入产业集团,实现了产研结合,提高了企业的技术创新能力;一些“窗口”公司并入大型骨干企业,增强了企业海外市场拓展能力和竞争力;一些困难企业通过重组实现了扭亏脱困,焕发出生机。

4.导致生产关系发生深刻变化,大企业产生并成为经济生活的主体,适应了新生产力发展的要求。

5.兼并重组是实现产业结构优化与提升企业竞争力的重要形式。2012年中国企业500强中154家大企业共并购重组了1111家企业,并购重组活动持续活跃。近两年来,在大力推进钢铁、煤炭、建材、



医药行业的企业整合,风生水起,形势高涨。

诺贝尔经济学奖获得者乔治·施蒂格勒曾指出,发达国家的大型企业无一不是通过兼并联合发展起来的。

在西方企业的发展历程中,企业兼并作为市场经济的必然产物曾走过漫长的百年历程。至今为止,西方已掀起了五次企业兼并浪潮。这五次浪潮一浪高过一浪,每次浪潮的掀起都有力地促进了现代西方企业的发展和资本的集中。

这种兼并潮已从中国很多角落卷起。现代工业第六次兼并重组浪潮可能由中国大企业带头完成,兼并的主角是中国大企业。在中国,央企充当了大企业兼并重组的先鋒。

2012年4月28日中国的一份杂志刊登了题为“宋志平:中国进入大企业时代,央企充当大企业先鋒”的文章,文章是这样分析的:

究其原因,一是央企有属性优势。央企的领导者在考虑战略区域时,会以全国范围通盘考虑,这是非常重要的思想基础。二是央企有人才、技术等资源优势,原来工业部下属的研究院所,目前基本都在央企。中国以前的外贸窗口公司现在也基本在央企。得天独厚的优势,使得央企可以代表国家队出去竞争。

我们找到更早的一篇文章,中国水泥进入大企业竞争的时代。时间是2009年12月,中国水泥协会会长雷前治在天津水泥年会上指出:中国水泥工业已进入到大企业竞争的时代,前10家企业还达不到30%,达到50%以上,竞争从无序走向有序,从竞争走向竞合。这是一种进步,是一个必然历史过程。显然,雷前治说的就是宋志平,他是这场大企业时代的企业领袖,是走在最前面的实践者。

### 三、宋志平、稻盛和夫企业哲学产生的条件

伟大的理论必然来自于伟大的实践。宋志平、稻盛和夫哲学思想产生于21世纪初,绝不是偶然的,它具有大企业时代的历史条件。他们的企业哲学产生的共同条件在于:

1.当今世界金融危机特征和实体经济的发展矛盾,呼唤着新的理论,这是宋志平、稻盛和夫哲学思想产生的现实需要。

2.第二次工业革命以来的建设的经验,是宋志平、稻盛和夫企业哲学思想形成的历史依据。

3.宋志平在解决优化重组过程中的“格子化”管控模式与稻盛和夫阿米巴经营方式的经验是现实依据。

4.对当今市场经济主题的观察、分析、判断是宋志平、稻盛和夫哲学思想形成的时代背景。

5.人类企业管理思想与东方文化是宋志平、稻盛和夫哲学思想形成的理论基础,而宋志平的理论基础另一个来源是中国特色社会主义理论。

6.宋志平、稻盛和夫自身的积累为新哲学理论的产生提供了思想基础,为理论上的完善成熟做了准备。

正是以上6个方面使得宋志平和稻盛和夫成为中国和日本大企业的典型代表。因为他们更具典型性,从他们实践中产生的理论也更具有指导意义。

由于金融危机的冲击和经营不善,日本航空截至2009年9月发生了高达2.32万亿日元的总负债,负债额创下日本国内公司的最高值。在这种情况下,日航正式向法院递交破产保护申请,从而创造了日本历史上除去金融业之外的最大破产案。2010年2月,在日本前首相鸠山由纪夫的邀请下,稻盛和夫出任日航CEO。半年之后,日航4.5.6



三个月财务报表合算出现了盈利。稻盛和夫的经营哲学究竟是什么灵丹妙药?以至某些管理学者所议论“在过去10年,德鲁克武装了我们的头脑;在未来10年,稻盛和夫将充实我们的灵魂”?

我们来看宋志平,他是我国第一个也是目前唯一一个同时担任两家央企董事长的企业家。不仅是中国进入大企业时代央企中最有影响的代表者之一,而且形成了自己的企业管理哲学,而这种哲学正是中国大企业时代的理论,更符合这个时代的本质的。

在实际中,中国不少企业在并购快速扩张中,在产权整合上仍然缺乏管控的有效手段,在制度输入上尚无统一标准,在宏观管理上尚不能形成整体协调性。脱离企业的功能一味扩张而兼并,给企业的持续发展埋下隐患。

同时,社会上一些人对央企近几年的快速并购扩张有一些误解,认为央企主要是靠政策支持和垄断行为发展的,是国进民退。

宋志平和中国建材集团创造性地提出并推行“央企市营”经营机制,解决了这些难题。

“央企市营”的核心要素是央企控股的多元化股份制、规范的公司制和法人治理结构、职业经理人制度,还有公司内部市场化机制及按照市场规律开展企业运营。

“央企市营”在中国建材联合重组的过程中发挥了重要作用,实现了集团与不同所有制企业的包容性成长。在中国建材重组的300余家水泥企业中,没有一家“反水”。中国建材的“央企市营”为深化国有企业和经济体制改革提供了新的思路和重要的样本。人们终于形成这样的认识,为什么宋志平的“央企市营、包容和谐”经营哲学会受到社会各界的广泛关注,因为他和他的理论在“中国大企业”时代这一主题下具有代表性。在未来10年乃至相当长时间,这场潮流仍是中国的主潮,因此这个理论可能在管理思潮中居主导地位。

宋志平、稻盛和夫领导大企业的实践都是在极端困难下起步的。30多年来,宋志平有两个重要转折点,一是1993年出任北新集团一把手,二是2002年出任中国建材的前身中新集团一把手。他任职时,这两家企业都处于极端困难之中,都在他的带领下走出困境并获得发展,连最近担任中国企业改革与发展研究会会长,也是在该协会处于最困难的时候。历史老人好像总是带给他那种困难的事情,也是在两个时期的交接点上把他推向台前,使得他具有无可代替的代表性。1993年是市场经济起步的时候,2002年是国资监管制度建立的时候,他做的事总是中国企业界最重要的事。

总之,宋志平、稻盛和夫企业哲学思想是近现代东方进入大企业时代社会发展的客观需要和必然产物。他们把大企业生存与发展实践中的一系列独创性经验上升为理论。

宋志平、稻盛和夫的企业、行业不同,从事的领域不同,管理的模式也不尽相同,折射出来的企业文化也有差别,但是有一点是相同的,那就是他们的哲学体系都回答了“愿景、价值、战略、制度、文化”五个基本概念。

首先必须给企业设定一个目标,树立一个正确的价值观念,在正确的价值观支配下还要制定正确的战略,在实施战略的过程中有一套规则,这就是制度,还要有一种如影随形的东西就是文化。他们的经营管理哲学基本上是在解决这五个问题产生的。

试以文化为例。稻盛和夫的“活

### 四、宋志平、稻盛和夫企业哲学形成的要素

宋志平、稻盛和夫的企业、行业不同,从事的领域不同,管理的模式也不尽相同,折射出来的企业文化也有差别,但是有一点是相同的,那就是他们的哲学体系都回答了“愿景、价值、战略、制度、文化”五个基本概念。

首先必须给企业设定一个目标,树立一个正确的价值观念,在正确的价值观支配下还要制定正确的战略,在实施战略的过程中有一套规则,这就是制度,还要有一种如影随形的东西就是文化。他们的经营管理哲学基本上是在解决这五个问题产生的。

试以文化为例。稻盛和夫的“活

着”等著作,宋志平的“包容”等文集,浓缩着文化,展示着这种力量。这种文化是一种潜在的、隐性的、起着决定性作用的辐射力量。在企业日常工作的所有纷争、冲突、纠葛和对抗的背后,都隐藏着一个个起着决定性作用的东西——企业文化的“文化辐射力”。

“文化辐射力”就如同一个人的心脏和大脑,决定着一个人的四肢活动和表现,决定着一个人的最终工作成果。“文化辐射力”决定着企业的各种规则和制度,决定着企业的各种外在的作业操作方式,并最终决定着企业的经营盈亏状况及发展方向。

宋志平、稻盛和夫的企业实践充满着这些典型的例子。

阔别商海13年后,稻盛和夫再次出山。他便这样说,你的哲学同我不一致,我无法接受,如果有这样的干部,公司的力量就无法凝聚起来。当然不光是干部,一般员工也要与公司一条心,一起朝着相同的方向努力奋斗。为此他们必须加深理解公司的哲学、思维方式,大家共同拥有这种哲学。

京瓷公司刚诞生的时候,在日本古都京都西侧中京区西京原町建了一座木结构的房屋,当时员工还不到一百。面对他们,稻盛和夫反复强调,要把京瓷这个公司办成西京原町第一的企业,成为西京原町第一企业之后,就要成为中京区的第二,接着就是要成为京都第一。实现了京都第一之后,就是要成为日本第一。成为日本第一之后,当然就要成为全球第一的企业。这在当时宛如一个梦想,但这就是给员工的一个梦想,也是为了鼓励作为经营者的我自己。

宋志平领导的中国建材市场化经营的成功实践证明,也是在企业内确立指明方向的哲学。实际中国建材做水泥时间并不长,但是宋志平为了实现做成全球最大的企业的目标,形成具备这种“做第一”的思维方式和工作方法,朝着央企和地方国企、民企巨大的互补性和融合性方向共同奋斗。在他的思想与企业实践中,央企和其他所有制企业的关系,是多赢和共生的关系。央企有人才、创新力、品牌等方面的实力;民企在市场中更有活力、激励机制和职业化精神。央企的实力加上民企的活力等于企业的竞争力。大企业和中小企业、国企和民企在整个产业链中相互关联,是大河和小河的关系,处于共同的奋斗之中。虽然宋志平极具包容,但他也和稻盛和夫一样坚持他的经营哲学和企业文化。在大规模联合重组中,宋志平讲什么都可以让,唯有文化不能让,他的“格子化”管控模式中一个重要内容是“文化一体化”。宋志平认为做企业最重要的是文化认同,他还一再提醒大家,千万不能让坏文化同化了文化。宋志平有句名言“企业好坏由文化始”。

宋志平、稻盛和夫的企业、行业不同,从事的领域不同,管理的模式也不尽相同,折射出来的企业文化也有差别,但是有一点是相同的,那就是他们的哲学体系都回答了“愿景、价值、战略、制度、文化”五个基本概念。

首先必须给企业设定一个目标,树立一个正确的价值观念,在正确的价值观支配下还要制定正确的战略,在实施战略的过程中有一套规则,这就是制度,还要有一种如影随形的东西就是文化。他们的经营管理哲学基本上是在解决这五个问题产生的。

宋志平、稻盛和夫的企业、行业不同,从事的领域不同,管理的模式也不尽相同,折射出来的企业文化也有差别,但是有一点是相同的,那就是他们的哲学体系都回答了“愿景、价值、战略、制度、文化”五个基本概念。

首先必须给企业设定一个目标,树立一个正确的价值观念,在正确的价值观支配下还要制定正确的战略,在实施战略的过程中有一套规则,这就是制度,还要有一种如影随形的东西就是文化。他们的经营管理哲学基本上是在解决这五个问题产生的。

宋志平、稻盛和夫的企业、行业不同,从事的领域不同,管理的模式也不尽相同,折射出来的企业文化也有差别,但是有一点是相同的,那就是他们的哲学体系都回答了“愿景、价值、战略、制度、文化”五个基本概念。

### 五、大企业时代企业哲学的先鋒

我们为什么要特别注重对宋志平“央企市营、包容和谐”经营哲学的研究,因为这是对中国大企业时代的研究。

当前研究中国企业时代特征对于管理理论的研究,是至关重要的,是决定性的。我国企业管理理论往往缺乏“原创性”和“有效性”,成为长期困扰中国管理理论研究的两大痼疾,常见的情景是:虽是“原创”但却“无效”,或者是,虽然“有效”却非“原创”,很多不是“有效”也非“原创”。而宋志平的“央企市营、包容和谐”强大的贯穿管理真理的洞察力,是因为这个哲学来自于时代最为核心的部分,具备充足“原创性”和“有效性”。

我国这些年的企业管理理论是言必称欧美,中国的现实问题摆在这里,却不想办法解决,中国的管

理理论已经涌现出来了,也不去总结提炼。德鲁克很经典的一段话——“归根到底,管理是一种实践,其本质不在于‘知’而在于‘行’,其验证不在于逻辑,而在于成果;其唯一权威就是成就。”因此,我们探讨宋志平的央企市营基本原理,并不是为研究而研究,而是寻找这种在实践中产生,又以实践为归宿的理论。我们相信,它将来必是指导管理实践的理论指南。

宋志平的“央企市营、包容和谐”的企业管理理论将成为我国企业管理思想的重要组成部分,尽管还要梳理与提升,但可以肯定的是,它是中国进入大企业时代使管理实践上升为科学的一次质的飞跃。他独特的贡献将在于:

1.“央企市营、包容和谐”的企业管理理论的创立者宋志平是一位东方大企业时代管理思想发展的集大成者,中国在进入市场经济体制的探索有特色地在他身上显现出来。把20年来在中国产生、发展起来的东东西加以综合而形成的一整套思想,他使一系列无条理的首创事物和实验集合成一个哲学体系,可以称之为大企业时代企业管理的哲学。

2.“央企市营、包容和谐”的企业管理理论在管理哲学上取得了重要的突破,宋志平无愧于管理哲学大师。央企市营是一种关于中央企业和地方企业系统关系的哲学,它可能是自中国进入市场经济以来,中国企业对现代社会做出的特殊的理论贡献。

3.宋志平将“央企市营、包容和谐”的企业理论引入经营领域,完成了方法论的一次创新。从本质上讲,“央企市营、包容和谐”的企业管理理论突破了工业革命以来一直延续的传统的经验管理方法,是将人从小农意识、小生产的思维方式转变为现代社会化大工业生产的思维方式的一场革命。2008年金融危机时,汇丰银行将一家海外水泥巨头的资料全部翻译成中文搬到他桌子上,希望他收购这家企业。宋志平克制了收购冲动。

宋志平回忆道,“我当时真的很想去,可是我们当时的管控能力还不够,我们能控制股东会,却控制不了董事会,能控制董事会,未必能控制管理层,我们可能只有听信那些职业经理人,完全成了无人驾驶,最后一分钟,我中止了这项收购。”在那以后的几年,宋志平完成了大企业董事会、职业经理人等一系列制度的探索。

4.“央企市营、包容和谐”的企业管理哲学,提出和完成管理者同被管理者之间的新型的竞争合作的社会关系。

5.“央企市营、包容和谐”的管理哲学加强了职工对企业的关心,形成一套文化体系。其后的企业文化制度等,都是在“央企市营、包容和谐”的企业管理理论的前提下产生的。

6.“央企市营、包容和谐”的企业管理哲学对中国大企业时代理论做出开创性贡献,为中国大企业时代管理理论开了先河,尤其为社会主义市场经济时期中央企业的改革与发展做出了有益探索,为新型的中国特色企业理论体系的形成创造了条件。

拿破仑说:“世界上有两种最有力量东西,一种是刀剑,一种是思想。从长远来看,思想的力量会胜于刀剑。”同样的,对于企业家来说也有两样东西,一种是资本,一种是思想。对于大企业,思想的力量也比资本更有作用。

中国历史上,企业发展没有经历英国资产阶级革命、法国大革命和日本明治维新那样的社会变革。社会价值观念、社会结构、经济结构、工商业发展变革幅度和深度远远比不西方和日本社会。中国企业

在艰难起步的同时,实际上必须同时去完成一场社会革命所没有完成的变革。企业承担了本来不应该由它们来承担的使命。这个使命过于沉重,使得中国企业时代的探索更加艰巨,更加复杂。

中国企业在管理实践中如何建立大企业时代自己的管理哲学,指导并服务于大企业改革与发展的管理实践。如何创造一种适合大企业时代管理哲学自身的方法论,仅仅应用拿来主义是会延误历史的。在今天全球经济一体化进程中,推动中国大企业做大做强做优,任务异常艰巨,尤其需要理论的指导。因此,我们学习借鉴世界先进国家的经验,尤其要重视中国自身创造的经验。这也是我们对宋志平、稻盛和夫比较研究的出发点与归宿点。