

企业需要创新“痴迷者”

宋志平企业观之二

宋志平

说到技术创新,人们会很自然地想到高学历、高职称的科技人员,但从我做企业的经历来看,那些学历不是很高但对技术无比痴迷的人往往更容易创造奇迹。

中国建材下属中国玻纤的总经理张毓强便是这样一个“痴迷者”。他最初是个挑水工,后来经过一步步奋斗成为一家小玻纤工厂的厂长。从坭埭拉丝到池窑拉丝,从年融化量1万吨到10万吨,并拥有全球最大融化量的池窑拉丝技术,在他的带领下,这家名不见经传的地方企业一跃成为全球规模最大的玻纤上市公司。2008年金融危机来临,欧美订单减少,但他组织研发了E6配方,使得成本下降了10%,带领企业硬是挺过了那场危机。2013年,国内几家玻纤公司都面临巨额亏损,但中国玻纤却逆势上升,净利润达到6亿多元。说他是“痴迷者”,是因为他几十年如一日地早晨6点到工厂,晚上12点才回家。他用自己的思考方式去理解玻纤的生产技术,畅游在玻纤的世界中。

任桂芳是中复连众的董事长,她比我年长一些,我私下里总亲切地叫她“任大姐”。这位全国劳动模范、“全国三八红旗手”,更是一位名副其实的“初大姐”,她对事业的那股韧劲儿让人钦佩。多年来,她一心扑在工作上,没有周末和节假日,很多人常用“非常

这些年来,我一直在寻找一些创新“痴迷者”来担任企业的领导人。所谓“痴迷者”,指的是能一心一意做企业、做事情,干一行、爱一行、精一行的人。好高骛远的人是做不好企业的。

6+1”与“白加黑”来形容她。中复连众最初是家小型的传统玻璃钢制品工厂,在她的带领下,“连众”牌获得了“中国名牌”的称号,中复连众成为玻璃钢管道行业的排头兵企业。开展风电叶片业务后,她又带领团队开展技术攻关,生产出了填补国内空白的兆瓦级风机叶片,使企业一举成为行业的领军者。我在很多场合都说过,中复连众能发展到今天多亏了任桂芳。

中复神鹰董事长张国良也是个典型的创新“痴迷者”,他多年来对碳纤维一直情有独钟。当年为了获得国家的立项支持,他竟写了一首散文诗作为申请报告:“我在实现一个梦想,我被梦中的激情所燃烧,我要做出中国人自己的碳纤维!”为了研究技术,他在生产线旁吃住几个月不回家。中复神鹰刚开始的目标是生产T300级碳纤维,后来研究出了性能更高、强度更大的T700级碳纤维,达到了国内领先水平和国际先进水平。技术上实现突破、生产步入正轨以后,张国良又开始研究下游产品,研发

了碳纤维自行车、纺织机械配件及碳纤维增强工程塑料等,并不断尝试新的挑战。

还有个“痴迷者”是北新建材旗下泰山石膏股份有限公司董事长贾同春。2005年,北新建材投资2.4亿元购买了泰山石膏60%的股份,之所以投资这家企业,不仅是出于战略上的考虑,更是因为看中了贾同春的创新力。他原来是泰安市建材局局长,后来弃官从商,接手了一个小石膏板公司,一天到晚泡在工厂里,解决了许多石膏板生产工艺的关键技术问题,生产出了低成本、高质量的产品,创造出了有中国特色的全球规模最大的生产线。2013年,这家企业的净利润超过了10亿元。

我常常想,像张毓强、任桂芳、张国良、贾同春这样的创新“痴迷者”,他们的创新精神解决了企业的关键技术问题,提升了企业的核心竞争力,提高了企业的经济效益。正是因为有许多像他们一样的“痴迷者”,多年来中国建材集团才能突破一个又一个的技术难关,接

连打破西方国家的技术壁垒,在“中国制造”的道路上不断前进。

人是创新最关键的因素,企业应始终把发挥人的创造力放在推动科技创新的中心位置,让更多独当一面的创新型人才成为企业的顶梁柱。这些年来,我一直在寻找一些“痴迷者”来担任企业领导人。所谓“痴迷者”,指的是能一心一意做企业、做事情,干一行、爱一行、精一行的人。尤其是工厂的领导,需要踏实肯干、业务过硬,能钻研生产技术,懂得生产管理。好高骛远的人是做不好企业的。

为什么这么讲?我比较信奉专业化,今天的市场细分程度很高,做企业比较难的是找到一个对路的产品以及一个适合自己和市场。正所谓“有百利不如有一技”,那些一路发展过来的企业,大多都有一个拿手产品,而不是不停地更换产品或更改业务方向。因此我总对大家说:“做企业忌讳‘狗熊掰棒子’,一定要突出核心专长和核心竞争力,对已有产品精耕细作,不断完善和创新。”要做到这一点,靠的就是专业的技术人才与团队,还有执着创新的人。

创新是一个连续的、长期的过程。那些在创新的道路上离成功最近的人,一定是醉心于专业、有创业激情、能持之以恒甚至有些“一根筋”的人。在科技发展日新月异的时代,要想不断征服技术高峰,企业需要更多的创新“痴迷者”。

(选自《我的企业观》之“企业创新”)

书评

《我的企业观》：控局者的思维



宋志平对中国企业界的最大贡献,不是创造了两家世界500强企业,而是创造并发展了一种可以在更大范围中应用的企业管理思想。

丁是钉

曾经有位企业家说过,企业家要真正做好企业,得从总理的角度思考问题。从《我的企业观》这本著作中,读者可以发现,其作者宋志平就是一位一贯从超越企业的更高层次去思考和处理问题的企业家。

如果说,国家管理经济的手段是宏观调控,一般企业家所做的是微观运营,那么,宋志平所做的事情就是中观调控。在经营管理中国建材集团和国药集团两家企业的过程中,宋志平的控局思维和控局能力得到了验证和发展。

前两年,企业管理界流行一个词叫控制。那是许多企业家对于经营企业失败的痛苦总结。相比之下,控制是一种权谋手段,在术的层面;而控局则是一种战略思维,在道的层面。格局不一样,结果自然不一样。

央企市营,用少量的国有资本控制更多的社会资本,扩大和增强国有资本的控制幅度和控制能力,这是一种形式的控局。

联合重组,用一个企业的能量去影响整个行业和市场,避免过度的恶性竞争和严重的产能过剩,这是另外一种形式的控局。

中国建材集团和国药集团原来在央企序列里都只能算是排位靠后的中小企业,而且都在充分竞争领域。它们能够在很短的时间内都进入世界500强,是企业战略的成功,更是宋志平企业价值观的成功。

宋志平的价值观念突出表现在“创造共同利益”方面。和传统企业管理理论片面强调追求企业利润最大化不同,宋志平更加关注的是合作方、关联方、员工、股东、行业、社会乃至国家的利益。他的这种利益观体现在许多方面,比如,把行业看作是一个大系统,强调“行业利益高于企业利益,企业利益蕴于行业利益之中”;“只有企业获得合理利润,使企业进入正常运营状态,投资者才能够全身而退,银行贷款才能保全,收购溢价和减量损失才能够保全”;再比如,在国际化过程中,强调要秉承兼顾驻在国国家、企业和人民三个方面利益的原则。

给予是最好的沟通。正因为不是和别人计较利益而是为别人创造利益,所以无论是联合重组也好,央企市营也好,才防止了冲突、减少了摩擦、提高了效率,节约了大量的时间成本及沟通与磨合成本。从谈判的角度看,是没有争取更大的利益,但从运营的角度看,及早、顺利合作所创造的效益远远超出谈判所能争得的利益。更重要的是,高效率的谈判与合作抢得了稍纵即逝的市场机遇。

基于这样一种理念,很多时候宋志平“问自己的不是要重组哪些企业,研究哪些重组战术,而是有什么吸引力,怎么能被那些优秀的企业和企业家所选择”。

中国建材重组南方水泥时进行的“汪庄会谈”就是“与人分利”的典范之举。用宋志平的话讲就是端出了3盘牛肉。第一盘是公平收购,绝不强买强卖,让彼此心里都舒服;第二盘是整合收益,留给创业者30%左右的股份;第三盘是重组后对那些有能力、有业绩、有职业操守的创业者,给予充分信任并继续留用。这种共生多赢的思想,在联合重组的过程中起到了关键作用,并促成了蔚为壮观的行业整合。

从某个角度讲,宋志平经营的不是企业,而是在经营一个企业的生态体系。他对中国企业界的最大贡献,不是创造了两家世界500强企业,而是创造并发展了一种可以在更大范围中应用的企业管理思想。

观点

“中等收入”阶段的创新型人才更难得

钱颖一

最近有人说,企业家如果听经济学家的那就是企业的灾难;另外,常听人批评中国的教育,说改革开放以来中国的教育得不偿失,未能为企业和社会培养出杰出人才。

我是一名经济学家,也是一名教育实践者,我今天想讲,中国过去35年经济高速增长,如果教育是完全失败的话,中国不可能取得这样的发展成就。

中国对教育的投入之大、人才平均水平之高,对推动中国经济在低收入发展阶段快速增长非常重要,因为它适合了模仿和改进中的追赶功能,加上我们的毕业生基础知识扎实、模仿能力强,当然挣钱的动机也很强,员工队伍整体

就有了很强的执行力,就追赶上来了。

我们知道杰出人才的出现是一个小概率事件,如果说天赋对不同的人种没有太大的差别,杰出的概率应该与人口成正比。中国有13亿多人口,除了莫言以外,在自然科学和经济领域,至今没有中国本土学者获诺贝尔科学奖,这就说明了一些问题,我们不用与发达国家比,只需跟印度比。中印两国的人口基数差不多,印度的人均收入比中国低,印度教育的平均水平肯定不如中国,但是,在杰出人才培养方面比中国显著。在全球著名商学院中,哈佛商学院、芝加哥商学院、康乃尔商学院、华盛顿大学商学院的现任院长都是印度裔。百事、万事达的知名公司的CEO都是印度人,

目前,没有中国人担任这类商学院和跨国公司的CEO。

钱学森问,为什么我们的教育总是培养不出杰出人才?我的直觉是,杰出人才也许不是培养出来,很可能是在有利的环境中冒出来的,所以说创造环境,或者说培育远比培养更重要。比如说,获得2014年诺贝尔物理学奖的美籍华裔科学家中村修二,人人都知道,他是个从企业里成长起来的科学家。当然,能否获得诺奖,还有许多其他深层次的原因,但我强调的是,我们许多人的好奇心和想象力,在受教育过程中被扼杀了。

好奇心和想象力部分来自天生,至少有一些人是这样的,但是后天会把它磨灭,教育为了追求通过率、企业为了

追求产出率,身处其中的人,其好奇心和想象力就变得越少。在好奇心和想象力被抑制、被扼杀,在个人个性发展受压抑的情况下,人与人之间的差别就减少了,所以说我们培养出来的人的方差小,可能不是因为中国人先天下方差小,而是后天被人人为地压缩。方差小对经济发展的影响在发展的不同阶段是不同的,在低收入阶段,经济发展主要靠模仿和改进,人才方差小,无关大局,甚至是长处,只要均值不低就可以。但进入中等收入后,当需要创新发展时,方差小的后果就严重了,因为影响创新,特别是颠覆性创新。

(作者系清华大学经济管理学院院长,本文根据作者在“中国教育30人论坛”上的发言编辑整理。)

资讯

政商学界热议国企薪酬改革四维度

由国务院国资委研究中心和中国社科院中国社会保障研究中心联合主办、由中华薪酬网承办的“第四届国民收入分配与企业薪酬制度改革高峰论坛”,12月10日在中国人民大学逸夫会堂第一报告厅举行。论坛顾问、中国人民大学原党委书记程天权教授、原全国人大常委会、全国人大财经委员会副主任贺铿教授、全国人大常委会、中国人民大学中国社会保障研究中心主任郑功成教授和国务院国资委研究中心主任楚序平、国务院国资委企业分配局局长李燕斌以及来自政界、学界、企业界的官员、学者与企业代表300多人出席了本次论坛。中国人民大学劳动人事学院彭剑锋教授、程延园教授先后主持了论坛。

国务院国资委企业分配局局长李燕斌提出,国有企业薪酬改革的思路,一是坚持市场化改革方向,完善现代企业制度,健全中央企业薪酬的分配激励约束机制;二是实行分级分类管理;三是坚持效益导向与注重公平相结合;四是按照依法治国的要求,加强薪酬分配的规范管理,探索以管资本为主,加强国资监管的薪酬

分配的新机制。

全国人大常委会、中国人民大学教授郑功成在题为“让全民合理分享国家发展成果”的主题报告中,从经济新常态、大收入分配格局发生变化、影响收入分配的因素发生变化三个方面剖析了当前收入分配改革所面临的新形势,阐述收入分配改革在推进时的政策实践及最新动态,提出了如何实现让全民共享国家发展成果的四大宏观政策建议。

原全国人大常委会、全国人大财经委员会副主任委员贺铿教授在题为“收入分配与国有企业薪酬改革”的主题报告中指出,收入分配制度改革是全面深化改革的切入点;收入分配制度改革的原则有两条,一是必须坚持社会主义方向,最终实现共同富裕,二是既要坚持社会公平,又要形成社会激励。贺教授认为国有企业薪酬改革的方向,一是坚持内部合理、外部平衡,二是限高提低,逐步走向公平。此外,国有企业薪酬改革的指导思想,一是把高管和技术人员分开;二是形成科学合理晋级机制;三是规范履职的待遇。

“企业家科学家创新论坛”永久性落子平潭

中国平潭·企业家科学家创新论坛,12月16日在福建平潭综合实验区举行。来自美国、新加坡、瑞士、澳大利亚、日本和中国台湾、香港和大陆等地的400多位企业家、科学家共济一堂,把握国际经济发展大势和中国经济新常态,探索实施创新驱动国家战略的路径。

本次论坛由中国产学研合作促进会、中国企业家协会、平潭综合实验区管委会、福建省企业与企业家联合会和福建日报报业集团联合发起主办,中科院原院长、全国人大原副委员长、中国产学研合作促进会会长路甬祥同志发表《加强产学研合作创新 促进创新驱动发展》的主题演讲。

参加论坛的嘉宾向全国企业家科学家发出《2014平潭倡议——致全国企业家科学家》。

倡议书说,刚刚结束的中央经济工作会议指出:全球经济仍处在金融危机后的深度调整期。中国经济发展进入新常态。我们更加深刻地体会到:面对中国经济新常态,要把实施创新驱动摆在更加突出、更

加紧迫的位置,要更加注重发挥企业家才能,更加注重科技进步与全面创新。

倡议书说,面对中国经济新常态,实施创新驱动,企业家科学家要有远见,要有耐心,要有信心;要有敢为天下先的勇气和魄力,脚踏实地的恒心和韧性;要有重大机遇使命感;要在认识创新规律、掌握创新规律、应用创新规律上,有新视野、新高度、新突破。

为此,企业家科学家们倡议:创立“中国平潭·企业家科学家创新论坛”,定于每年7月8日举行,将中国福建省平潭作为论坛的永久会址所在地。论坛要积极推进企业家、科学家携手实施创新驱动战略,探索创新驱动路径,激发社会活力,凝聚社会合力,培育发展动力,让创新创造源泉充分涌流。论坛要努力搭建政产学研资紧密联系互动、共同发展的思想平台、信息平台和政策平台,共同推动协同创新和开放创新,让各种资源有效融合,让产业链、创新链和资金链有效对接,形成合力。