

缅怀袁宝华——

## 大德高尚 精神长存

张瑞敏

每个人的一生中都会有许多的老师,在不同的方面深刻影响自己的道路。作为企业家,我有一个企业管理方面终生难忘的老师。他就是我们国家现代管理学的创始人和奠基人之一的袁宝华同志。袁宝华同志长期担任中国企业联合会、中国企业家协会会长、名誉会长,是我国管理科学的重要创始人和奠基人,从理论到实践对企业管理创新做出了重要贡献。海尔集团的创新发展与袁宝华会长的关心、鼓励和指导是分不开的。

今年5月9日,袁宝华会长永远告别了我们。追思万千,不胜悲痛。

袁老从学生时代参加“一二·九”运动开始,无论在战争年代,还是和平时期;无论在艰难困苦时期,还是高速发展时期,他都心系国家、心系企业,因为他有坚定的政治信仰和崇高的品德。

1989年国庆节的晚上,我作为工业企业代表受邀登上天安门城楼观礼。他走到我们中间和我们亲切交谈。期间,他问我一个问题,“你看过《资治通鉴》没有?”我回答说看过。他接着说,《资治通鉴》中有一句话最重要,你们要牢牢记住,那就是“才者,德之资

也,德者,才之帅也”。他的意思是,作为一个企业家,德才兼备最重要。这个“德”字就是袁宝华同志身上体现出来的坚定的政治信仰和崇高品德。

30年过去了。今年的国庆节,我们即将迎来新中国成立70周年华诞。袁宝华同志生前一直在国家工业主管部门和国民经济综合部门担任主要负责人,亲身经历、参与和见证了我国工业从零到世界第一工业大国的壮阔历程。

30年过去了。袁宝华同志在天安门城楼的谈话始终激励着我努力向这一目标和境界奋进。而我,也在海尔持续创业创新的探索中不断加深对这句话的感悟。正如他的“德”在不同的历史时期有不同的表现,企业家的担当和责任在不同的时期也有不同的内涵。

袁宝华会长曾指出,管理科学不能停留在西方现代管理理论的圈子内;学习外国的先进经验要采取“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”的方针;人的研究是一切管理的核心问题。他的企业管理思想博大精深,对广大中国企业具有重大理论价值和现实意义。但对我最大的启发却是两点:

一是人的价值最大化。二是创出属于中国人的世界级的管理模式。

创业初期,海尔人的目标是创出一个冰箱名牌;走出国门后,海尔人的目标是为祖国奉献一个世界名牌;进入网络时代,海尔人的目标是首创世界级物联网模式。从“敬业报国、追求卓越”到“创造资源、美誉全球”,再到“诚信生态、共享平台”。海尔模式不断演进,但主线一直贯穿始终,那就是人的价值最大化。

海尔是改革开放的产物。1984年,我刚到海尔的前身——青岛电冰箱总厂担任厂长的时候,这个集体小厂资不抵债,濒临破产的边缘,在这种情况下我之所以提出创名牌的目标,和袁宝华同志还有一定的关系。1978年,袁宝华等同志访问日本后,中企联就开始在全国推广日本的全面质量管理(当时称为TQC),我曾经做过青岛市TQC推广的讲师。这段经历为我后来在海尔创新OEC管理模式有很大帮助。但启发更大的不是全面质量管理本身,而是人的价值最大化。

当时国内企业学习日本全面质量管理大多学的是方法和工具,比如鱼骨图、直方图等等,但我研究之后发现,全面质量管理最重要的是“下道工序是用户”的思想,需要提高全员素质才能实现高质量。我们在创业初期砸掉76台有缺陷的冰箱就是在这种理

念下发生的,目的是改变员工的观念和质量意识。根据员工素质较低的实际情况,海尔探索出“日事日毕、日清日高”的管理方法,逐步发展为今天的人单合一。

工业革命以来,国际上公认的管理模式有美国的福特模式和日本的丰田模式,这两个模式都是传统工业管理的经典模式,但在互联网和物联网时代,国际管理界认为人单合一可能是工业管理的第三代模式。2018年底的《哈佛商业评论》发表封面文章“科层制的终结”,文章认为海尔人单合一模式是对传统的管理模式的终结。今年5月6日,世界著名品牌机构WPP发布“BRANDZ最具价值中国品牌”,把海尔评为全球首个物联网生态品牌。海尔模式之所以成为物联网时代管理模式的颠覆者,恰恰是因为海尔模式的宗旨,以“人的价值第一”颠覆西方传统管理的“股东价值第一”。

袁宝华会长关于“管理科学不能停留在西方现代管理理论的圈子内”的论断超前而敏锐,创出属于中国人的世界级的管理模式,让人单合一模式引领物联网时代是海尔人坚定不移的目标。自2005年9月20日首次提出人单合一模式,我们的探索已持续十四年。在探索的过程中,由于没

有先例可供借鉴,我们也曾遇到许多困难,遭到许多质疑,但无论探索之路多么艰辛,我们都不忘初心,因为,袁老的风范和品德始终在鼓舞着我们。2012年5月,中国企业管理科学基金会授予我“袁宝华企业管理金奖”,这项中国企业管理界的最高奖项是对海尔商业模式创新实践的认可和肯定,更是对袁老管理思想和前瞻性的验证。

2015年5月,我荣幸地接受邀请出席袁宝华同志系列著作出版座谈会。我在发言中说,从袁老的著作中不仅看到袁老无穷的人格魅力,更看到他身上体现出的崇高境界。我想,这种境界可能就是中国传统文化中仁人志士无不毕生追求的三不朽,立德、立功、立言。

袁老的国家情怀大德高尚;  
袁老的经世济民功德卓著;  
袁老虽已驾鹤西去,但其高风亮节却通过他的著作启迪后人。

时光易逝,精神长存!袁宝华会长永远是我们学习的典范。

我辈唯有不负厚望砥砺前行,早日创出属于中国人的世界级的管理模式,以告慰先生。

袁宝华同志永垂不朽!  
(作者系海尔集团董事局主席、首席执行官)

缅怀袁宝华——

## 耳边音犹在 如风暖心怀

宋志平

夜深人静,我沉浸在袁老和我们在一起的往事中,回忆着袁老对我们企业、对我们企业家关怀的点点滴滴,他是我们尊敬的领导,也是我们爱戴的企业家贴心人。

40多年前,袁老和谷牧等国家领导人悉心关怀和大力支持中国新型建材事业的发展。是他们经过反复深入调研,向小平同志汇报了相关情况,提出发展新型建材的想法,促成了小平同志来紫竹院视察新型房屋,并作出大力发展新型建材重要指示。1978年在小平同志的关怀下,北新建材的前身——北京新型建筑材料试验厂成立起来,开启了我国新型建材事业发展的篇章。1988年袁老还专程来到当时的北京新型建材总厂视察工作,并写下了“中国新型建筑材料大发展万岁”,给予了我们亲切的指导和莫大的鼓励。祁峻部长亲口讲给我说,中国新型建材的发展不能忘记袁宝华!我当时是北新的副厂长,也陪同着袁老在工厂车间参观,当时的情景依然非常真切,历历在目。

我那时作为首都企业家俱乐部的副主任,也经常和俱乐部的同志一起到袁老家里汇报工作,袁老那时就说过“我看小宋就不错!”后来我也因此出任了首都企业家俱乐部的主任。

1997年,为弘扬企业文化,广泛进行以厂为家和敬业精神的教育,北新建材汇集了部分干部员工和记者的作品,出版了企业文化丛书《北新——我们的家》,袁老为我们题写了书名,并亲自出席了新书首发会。他对企业的关爱溢于言表,让我们深受感动,备受鼓舞。

2002年,我到中国建材,那时还叫做中国新型建材集团公司,出任总经理。袁老为我题写了两幅字“与时俱进”“求新求强”。每每看到袁老的题字,我都会倍感肩负的责任,而更加努力地工作。

后来,袁老还亲自为我所著的《包容的力量》《央企市营》《经营方略》《整合优化》等书题写书名,并向来看他的一些领导热忱推荐我的书,让大家都能“看看志平写的改革的书”。

2008年我获得了袁宝华管理



金奖,这是中国企业管理科学领域的最高奖。袁老那时已有九十多岁高龄了,他还是亲自来到会场为我授奖,这是我一生的荣耀,永生难忘!

袁老百岁生日那天,我特意早早去了活动现场,但一进门就看到袁老已经坐在轮椅上微笑着等候大家,我握着他温暖的大手,心里无限感激。

最近这一次去看袁老是在去年。他的听力和视力都下降得很厉害了,得靠孙女袁娅在耳边大声重复说话才能听见。我说“袁

老,我是志平,来看您了”。袁老若有所思地说“志平在我印象里是个热情的年轻人,还是三四十岁的样子”,我说我也六十多了,袁老自言自语说“志平也六十多了”,让我心头一暖,一下子眼睛就潮湿了。这时的袁老,身体已经很虚弱了,他是因为我们去了才被叫醒的,看到我们,袁老还惦记说“代我向企业的同志们问好!”

袁老这几年春节都穿着一件大红色的毛衣外套,那是我让光照宇精挑细选买了送给老人图吉

祥长寿的,袁老很喜欢,年年穿。每次看他穿着这件大毛衣,我都特别高兴和感动。

袁老资历很深,被誉为中国现代经济之父。他多年一直住在那个普通的二层楼住宅里。我从当年在北新当厂长时开始,就经常来袁老家汇报思想和工作,一晃也几十年了,他家里的沙发陈设都没有变过。袁老喜欢书法,他屋里墙上的字经常更换,记得他百岁那年去看他时,他还饶有兴致地给我讲解墙上的那幅寿字图。

我站在这栋熟悉的小楼里,看着遵照里袁老慈祥的面容,想起了这么多年和袁老在一起的往事,想起了我前些年来时,在这里袁老和袁老的爱人和我聊天谈话的情景。这里是一个多么温暖的大家庭,充满了思想、文化和情怀。其实,这些天我一直在读袁老的回忆录,这本书放在我书筐的顶部,本来我还想写篇读书感想,我不知道,这会否是一种心灵暗示。袁老他走了,但他留给我们的永远是永远的怀念和一生的追随!

(作者系中国建材集团党委书记、董事长)