

宋志平

《企业回眸——学习创新责任》

连载⑦

宋志平

从事销售工作的十年

许多人知道我早年做过销售员,但对我为什么做销售员,以及我做销售工作的人生体会不见得都清楚。我是1984年开始做销售工作的,当时做销售是因为工厂产品卖不出去,我想起在瑞典实习去VOLVO参观时的情景,那些销售员都是高学历的年轻人,于是我和厂长说,我来做销售员吧。其实那时候厂领导都很喜欢我,我也常作为厂里的技术代表去参加一些重要客户的谈判,还和船舶总公司一起去四川灌县消防所做不燃性试验,和燕石化在中科院做岩棉保温测试。我知道,北新建材的产品是专家购买的,普通销售员很难讲清楚这些技术问题。

在那个时代,一个技术员去做销售员是让大家很难理解的,除非是技术做不下去了才转行,而我在厂里是数一数二的技术员,那时有次大学生统考我还拿到了全厂第一名,所以很多人想不通,而且去做销售员还会影响技术职称,在当时来讲这也是冒很大风险的。尽管如此,我下定决心还是要做销售员,因为产品销不出去,工厂就得垮掉,什么技术都没用,无论如何得把产品卖出去。但当销售员还有我父亲那一关,父亲因受时代影响,要求孩子都学技术,我之所以学化学会也是他的坚持,他希望我努力做名工程师,而且他对销售员这个职业印象也不好。记得那年春节向他报告我的工作,我有意避开了“销售员”这个词,说我在做产品推广工作。父亲听后问到,“你是不是做了销售员”,我看实在瞒不住,就只好讲了企业产品滞销的情况和未来企业中销售工作的重要性。那天父亲听后再也没说话,我知道他伤心极了,他觉得,“培养你读大学进北京,明明指望你做个工程师,你却自告奋勇去做销售员”,他认为销售是那些没真本事、要嘴皮的人才做的工作。也因此,好几年,父亲没有再过问过我的工作。

虽然有不少压力,可我对销售工作却乐此不疲。我既懂技术又善于与人沟通,这使得我在客户那里交了好多朋友。当然这些朋友开始都拒绝我,一听说是来推销产品就轰我走,有的还拒之门外,我就在门外走廊的小板凳上坐着等他开门,因为我

国营厂起死回生的秘密

不能千里迢迢来了连人也见不上就回去了。有人问我,你是怎么熬过那段艰难时光的,我说有点阿Q精神,其实这也是小时候母亲教导的,如果碰到不如意的事就多想高兴的事。我那时在小板凳上就强迫自己想点开心的往事,功夫不负有心人,后来无论设计院还是施工单位,很多人都和我交上了朋友,有人还把我请到家里吃饭,他们常说,有阵子不见小宋了就想他。

那时候做销售员很辛苦,我们去广州出差都是坐硬座,有时候连硬座也买不到,那时硬座会有一个和硬卧的差价补贴,那时工资低,那点补差看得很重,所以坐两天硬座下来脚都肿起来。还有那时无论到哪都是坐公共汽车,很多地方不通公共汽车就步行,记得我去四川推销,每天走四五十里路,早出晚归的。有一年去大庆推销,路上遇到大雨,到处都是泥泞,而且是那种黄泥,弄得满身上下都是泥,像个“泥猴”。那个年代,打个长途电话时间很长,都是靠一路的接线员连接起来,经常有人占着线,一般从外地打北京的长途要半小时左右才能接通,所以和家里通个话也很费劲。记得有一次刚从齐齐哈尔回来,第二天又要去福州,那天晚上在职工医院工作的爱人又排值夜班,我只好带着女儿去医院陪她值班,后来厂长知道这件事后,还批评了职工医院的院长。工作忙碌,对家里的照顾就很少,有次我从外地回来推开家门,看到爱人在煤气灶边上烧菜,还站不稳的女儿抱着她的腿,我当时难过地一下子蹲了下来。

北新建材的产品当时都是新产品,像石膏板、岩棉等,很不好推销。因为这涉及技术规范和人们的应用习惯,岩棉本来是建筑上用的,但怎么也推不开,当时六机部的下属造船厂开始在造船厂采用,像大连造船厂、上海求新造船厂、上海中华造船厂等,我都去过好多次,这些是因为国外造船厂普遍采用了岩棉。同时岩棉在燕山石化的工业管道保温的节能效果也得到了验证,整个测量计算是中科院力学所做的,当时中科院院长卢嘉锡宣布向全国无偿转让这项技术,北新建材抓住这个机会一下子把岩棉在工业保温领域推开,关键是在工业领域岩棉可以卖个好价钱。其实,岩棉最先是在工业领域推开,而后逐渐在建筑领域推开的,这就为北新建材赚了第一桶金,而且为以后产品陆续在建筑领域打开销路赢得了时间。

石膏板的市场推广则更难,石膏板是1981年投产的,但到1985年库里还堆满了试生产时期的产品,市场上很少有人问津。石膏板第一个大规模使用的是长城饭店,长城饭店是美国公司设计的,室内隔墙和吊顶完全采用了石膏板和轻钢龙骨体系,美国设计人员说,在美国设计师如果没有石膏板都不知怎么设计。当时是美国大使馆的人员带着美国设计师来到北新建材的,美国设计师惊叹没想到中国有这么好的石膏板厂。后来和美国联合设计的北京设计院又用了美国人的石膏板墙体结点图设计了昆仑饭店,我则把这套节点图印制了几千套发给了各大设计院,让大家推广采用。那时候,大家对石膏板墙体的认识总是和石膏联系起来,觉得不结实。有些城市搞建设的主管领导大会上就说,如果用石膏板做墙体,两口子打架一下子就将对方打到另一间屋子了,小孩子撒尿一冲一个窟窿,这给我们推销带来了很大困难。1988年深圳京鹏大厦起火,消防员发现建筑里的物品都焚之一炬,而石膏板隔

墙安然无恙,《深圳特区报》发表了这个消息,我们抓住时机让全国各大媒体转载了这条消息,石膏板终于打开了市场。

我做销售工作一做就是10年,本来开始是想做一阵子,为企业的产品打开市场,然后再回来做技术,没想到我很快喜欢上了市场销售工作。我也带领销售队伍彻底打开了北新建材的岩棉和石膏板两个主要产品的市场,使得北新得以生存和发展。

北新建材的起死回生

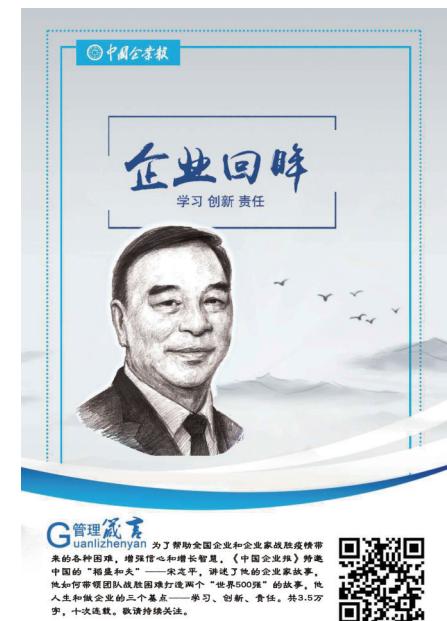
1992年初,北新建材的上级中新集团把我叫去,希望我出任北新建材的厂长,我当时知道老厂长十分努力而且他也想继续做,所以委婉地做了推辞。但领导说,“你今年不做明年也要做”,那次把我在副厂长的排名从最后一位放到了第一的位置,这个安排让我不是很好受,因为厂长和其他副厂长心里都不太舒服。

那年在厂里干部们的春节联欢会上,我给大家唱了一首童安格的《其实你不懂我的心》,有句歌词是“怕不能担负对你的深情,所以不敢靠你太近”,其实,我说的“你”是指厂长那个位子,而不指女孩子。那一年,我既是销售厂长,也是第一副厂长,除了做好销售工作之外,还要做一些厂里面的工作,协助厂长面对融资困难和财务大检查等一些复杂的问题。厂长经常对人说,“有什么复杂的事,让志平去处理,他都会把复杂的事情简单化。”那段时间对我也是个历练。

到了1993年初,工厂更加困难,主要面临两个问题,一是企业资金断链,难以维继;二是企业管理松懈,员工没有积极性。我是那年1月16日出任厂长的,当时我面临着一个“揭不开锅”的工厂和几千名“嗷嗷待哺”的员工。记得我刚上任不久就到春节了,那时每逢春节我们全家都回老家和父母一起过。那年春节的六天假期,我在家里几乎都没怎么说话,这可把母亲吓坏了,因为往常我都是家里的活跃分子。母亲和我说,“不然回去把厂长辞掉吧”,我对母亲说,“辞不掉的,还有几千人等着吃饭呢。”刚当厂长那阵子,我常常是早上4点钟就醒了,想企业那些难事,也盼着天快点亮,我好去厂里做事。当时工厂的信用差,还不了本息,在银行交着滞纳金,几家银行都拒绝给工厂贷款。

在困难时刻我想到了大家集资自救,记忆中有《红岩》里成岗厂长等带领企业起死回生的情节。那时员工们收入都很低,大家集资也不容易,我想要集资自己必须带头。我知道爱人和我结婚时带着一万元,那是她从很早参加工作所有的工资积攒下来的。她出生军人家庭,父母让她把自己的工资都存了下来结婚时带着,她从没想到这个用场。在集资中,有的员工家里的小朋友还把自己存钱罐的零钱都交给了厂里,这让我十分感动。我们那次共集资400万元,用这些钱启动了工厂的生产。

当时工厂的劳动纪律也是个很大的问题,职工迟到早退现象很严重。但开始我并没惩罚职工,而是每天早上和人劳处的同事在厂门口站着。记得第一天居然有200多人上班迟到,不过一星期过后就没有迟到的了,因为大家每天看到新厂长都在门口,以为要惩罚大家。我说,“从下星期发出通告,再无故迟到早退者罚100元,从我做起。”其实做厂长十年里,我都是先到和后走,要让大家做到,领导首先要自己先做到,那个工厂十年间再也没有出现迟到



和早退。还有一次,工厂出口产品出了质量事故,我专门召开厂务会,并自己写了通报。从自己罚起,那次罚我最多,罚了500元,是我当时一个月的薪水。那时我提出一个口号,“质量和信誉是我们永远的追求”,直到今天,这句话仍是北新建材的质量方针。

在大家共同的努力下,工厂迅速改变了面貌,企业的效益也逐渐好起来。1997年6月北新建材在深交所上市,投资者很看好这只股票,股价从每股5元多上升到20多元。日本有句谚语,“樱花开得最灿烂的时候风就来了。”就在这个时候,跨国公司也开始在中国建石膏板厂,并与北新建材进行激烈的市场竞争,产品价格每况愈下,最后价格降了一半,由每平方米12元降到了6元左右。随后股价也应声而降,股评家说,北新建材将风光不再。这是我在北新建材的至暗时刻。外资企业也撤销了原来计划和北新合资的打算,他们预计用不了多久,北新就会被打趴在地上。

那段时间,我心理压力很大,双眼得了中心视网膜炎,但是,我知道“市场不相信眼泪”。记得那时候去石膏板车间,为了鼓励大家,我给职工们背诵了毛主席的两段语录,“我们的同志在困难的时候,要看到成绩,要看到光明,要提高我们的勇气”,“有利的情况和主动的恢复,产生于再坚持一下的努力之中”,前一段是来自《毛主席语录》,后一段是京剧《沙家浜》中郭剑光朗诵的台词。后来北新建材在市场竞争中一举击败竞争者,赢来了长期稳定的市场。

我在北新建材做“一把手”的十年间,倡导“以厂为家”的文化,和员工一直相处得很好,从没和大家红过脸,让大家做到的自己先做到,因而也深受员工们爱戴。每天中午我和员工在食堂一起排队打饭,从来没有员工打扰过。我家就住在员工宿舍区,也从没有人到家里来找事。我几乎每天晚上十点后都去夜车间看看,有时也和干部们了解一些生产情况,那个工厂很大,车间也很长,但我从来没有过不安全感。

在北新建材当厂长的十年中,我个人也先后得过上级的不少奖励。我把那些奖金都留在了厂里用以奖励员工,我把奖励自己的住房也让给了管理和技术骨干,我觉得活是大家干的,只要大家高兴比什么都好。那些年,也先后有离开工厂去更大企业和从政的机会,但我总觉得企业里大家需要我,虽说地球离了谁都照样转,只是觉得自己对那个工厂更熟悉一些。

