

企业思想家宋志平

(上接第一版)正是因为长时间的浸润在东方先贤圣哲的思想中,使得宋志平身上有一种悲天悯人、仁恒爱人的气质精神。最早在北新建材,当企业面临困境时,他想尽办法不让一个员工下岗,对员工进行转岗培训。当政府奖励优秀企业家住房时,他却毫不犹豫地分给了部下。他做企业提出过“三个信心”,即没有比客户对企业有信心更重要的事情,没有比员工对企业有信心更重要的事情,没有比投资者对企业有信心更重要的事。三个信心中,他认为员工对企业的信心尤为重要,比黄金还可贵。1993年他就提出了“企业是人,企业为人,企业靠人,企业爱人”的企业人本管理思想,他认为企业里最重要的是人,要以人为中心。他是一位站在道德高地做企业的人,他觉得人有品格,城市有品格,他做的企业也要有品格,一定要追求绿色可持续发展。在他做企业的过程中,他始终关心员工发展,关心企业成长,关心行业健康生态。后来,他把以人为中心的思想带到了国药集团,使得中国建材集团和国药集团内部产生了强大的凝聚力,先后带领中国建材和国药集团走进了世界500强之列。

二是包容发展的思想。宋志平性情温和,做事、做企业也都是与人为善,包容发展的思想使得他所经营的企业走在了行业的最前列。他包容发展的思想概括起来就是四大和谐,即企业与自然和谐,与社会和谐,与竞争者和谐,与员工和谐。当初在重组整合上千家水泥企业时,他给民营水泥公司的老总们端出了变革的三盘牛肉,第一盘是公平合理定价,按国际惯例的定价原则做资产评估,不占民企老板便宜。第二盘是为民企老板保留30%的股权,把中国建材的利益与民企老板的利益结合起来,双方形成共同体。第三盘是把民企老板聘为职业经理人,让他们在自己热爱的事业中继续发挥作用。2007年春天,在西湖边上与浙江水泥行业的四大天王进行的“汪庄会谈”就是宋志平融合包容的一个经典故事。他推进的联合重组作为经典管理案例写进了哈佛大学的教科书。他把中国建材成功的联合重组模式复制到了国药集团,一举整合了国家的医药分销网络。在市场中,他主张竞合,这一理念好比是撑起了一把伞,避雨的人比撑伞的人可能获利更多,自身获利多少并不是他首要考虑的,他更在意的是整个行业的生态、企业的未来与员工的福祉,这也正是他的情怀所在。独行快,众行远。企业在国际化经营的过程中,他也曾定下了走出去的三原则,一是要为当地经济做贡献,二是与当地企业密切合作,三是与当地人民友好相处。在海外,他主张选择与跨国企业联合开发第三方市场。正是在宋



志平包容发展的思想引领下,发展到今天,国药已是医药行业的世界第一,中国建材已是建材领域的世界第一。

三是改革创新的思想。宋志平喜欢对自己发问,对看似普通的事情充满好奇,正是这个特质,形成了他无论从事技术还是市场,抑或经营和管理上的一些改革创新。他的改革创新模式,外界称之为“宋志平模式”,他的改革创新思想凝练于《问道改革》《问道创新》《经营方略》等几本书中。在北新建材时,他的改制上市使这家老国企焕发了新的生机。1997年北新建材在深交所上市,到今天,北新建材早已是中国石膏板行业的龙头企业,年收入超百亿元,年利润20亿元以上。在中国建材,他首创性地提出了“央企市营”的概念,总结出了著名的“央企的实力+民企的活力=企业的竞争力”这一混改公式。他的机制改革也被企业界人士奉若圭臬,在企业中建立员工持股、管理层股票计划、科技分红制度,极大激发出员工的无穷动力和焕发出企业的活力。无论是读书、做学问,还是做企业,他都具有国际视野。他认为企业不仅要注重自主创新,更要注重集成创新。他通过并购海内外高科技企业,引进高层次人才,通过各种方式的集成创新,在企业里面打造了协同创新的大平台。他建议企业要立足于实际,进行有效的创新,进行有目的的创新,毕竟企业的创新不同于国家层面的科学研究。正是在宋志平改革创新思想的引领下,让他所在的企业往往能够转型升级成功,在建材和新材料、医药领域都成为了行业的领先者,启迪并帮助一批企业家找到改革创新的方向与模式。

四是三精管理的思想。中国建材和国药集团是经过大规模联合重组而发展起来的企业,集团下面都有上千家的企业,这么大的集团,如此之多的企业,该如何管理才能大而不乱呢?答案就在于宋志平的精细管理。受日式管理的启发,他在企业中提炼出的“格子化”管控、“八大工法”、“三精管理”等,被称之为

“企业的武功秘籍”。其中,他推出的“三精管理”荣获全国管理创新成果一等奖,受到企业界的广泛关注。“三精管理”是宋志平在实践管理活动中提炼出的宝贵思想,这一思想大都收录在他的《经营方略》《问道管理》《企业迷思》等书籍里面。“三精管理”的主要内容是组织精健化、管理精细化、经营精益化,旨在企业内部构建精干高效的组织体系、成本领先的生产管理体系和效益优先的经营管理体系,这成为企业迈入高质量发展的管理模式与标尺。企业发展奉行的是长期主义,追求的是先进思想的系统推进和因地制宜的深入实践,中国建材集团内部深入开展“三精管理”,业绩逐年稳步提升。宋志平坦言,企业管理没有秘诀,如果有,那就是持之以恒地做好“三精管理”。宋志平的“三精管理”思想,让企业的管理者们十分清楚企业管理的主要工作和要求,企业管理有依循、有边界,企业就会稳健地发展。它犹如一盏明灯,为企业界人士指明管理的方向与路径。

五是教学相长的思想。宋志平历任全国工商管理教指委的三届委员,在清华、北大等高校里,是深受大家喜爱的管理学教授,他也常常受邀在中央党校、国家行政学院、中国大连高级经理学院授课。他非常喜爱与年轻人互动交流,这使他思想活跃又开放。他建议中国商学院的人才培养要“知行合一”,他认为企业需要的是“西点军校”式的商学院,在商学院的课程设置上可多一些企业经营管理中的实践案例,老师们也可以通过多种途径走出校门,走进企业,比如任职企业独董、顾问等职务,多接“地气”,这样在教学中才更有针对性。他鼓励商学院向医学院学习,主要是学习他们的临床制度和会诊制度。大家深入企业一线可增加“临床经验”,遇到具体案例也能进行管理会诊。他喜爱布道,在企业里,他提出像办学校一样办企业,把“管理就是教育”的理念深扎在员工们的心里。每月他都会对企业的

管理人员开会布道,这么多年下来,每位参会的人员都已如同MBA、EMBA毕业。他退休后尽发余热,出任中国上市公司协会和中国企业改革与发展研究会双料会长,转身成为上市公司的主教练员,现在在做的是提高中国上市公司群体的质量。宋志平教学相长的思想,深刻地影响着企业界、商学院、中国上市公司等群体,正在改变着中国的企业以及未来的企业领袖们。

宋志平的企业思想来自哪里?

毛主席说过,人的正确思想既不是从天上掉下来的,也不是人头脑里固有的,人的正确思想,只能从社会实践中来,而且须由实践到认识,从认识到实践这样多次的反复,才能够完成。宋志平的企业思想又是从哪里来的呢?透过他写的这些书可看出,主要是从下面几个途径而来:

一是从长期的实践中来。做企业是一门实践性很强的工作,宋志平从技术管理员,到科长、副厂长、厂长、总经理、董事长,几乎企业里的每个职位都做过。从大学毕业就扎根企业,40年来,他在每个工作岗位上都经受了艰苦的磨练和心智的历练。他所在的企业遭遇过国外竞争对手的绝地打压,上市公司的股价也曾如过山车一般起伏过,企业施展的战略行动也曾受到媒体舆论的重拷,这些在企业里遇到过的、战胜过的每一个困难,都造就了现在的他。他企业实战经验丰富,几十年的企业实践经验与素材,是他企业思想形成的来源之一。

二是从不间断的学习和大量阅读中来。宋志平像一部长了两只脚的行走的书籍。他是论筐读书的人,家里满满的到处都是书籍,不仅如此,在他的办公室里也是这样,在他的影响下,中国建材每层办公楼里都设有读书角,书柜里面全都是他推荐给员工看的各类书籍。在当厂长期间,他边工作边坚持读完了MBA课程和完成了博士课程的学习。无论工作多么繁忙,每天他都会坚持阅读。几十年如一日的学习与大量阅读,使得他既博学又专精,看事看物看人都具有深刻洞见,这也是他企业思想形成的来源之一。

三是从深度思考、布道和写作中来。因为长期在管理岗位,总是处于做决策的位置,凡事都力求想正确,所以深度思考既是他的一种工作要求,又是自身的一种习惯。一件事情总是要来回反复地想,进行多次的否定之否定,想透方休。他在各大高校和各企业里布道时,以及与学生和学员们互动交流时,都能碰撞出思想的火花。在工作之余,他还坚持不断地写作,用自己的文字去启迪并引导企业的几十万

名干部员工,以及更多的学子与企业家们。在实践与学习中,他还不断地总结、归纳整理自己多年的文字,集结成书,形成了现在系统的企业思想。

中国需要更多的企业思想家

宋志平常讲,中国的事业是企业,而企业的核心又是企业家和企业家的思想。改革开放以来,中国的企业最开始学习和借鉴的是西方发达国家的经济和管理理论,师从的大都是西方发达国家的企业思想家。但随着改革开放的步伐日益加快,中国经济蓬勃发展,中国企业和企业家队伍在不断发展壮大,我们已经成为世界企业的中坚力量。世界越来越需要中国,需要中国的企业思想家们创造出的具有时代精神和灵魂的中国企业思想,引领世界企业迈向更高质量发展的方向。

杰克·韦尔奇、稻盛和夫等都曾是深深影响过中国的著名的企业思想家。他们不仅做出了优秀的企业,而且还为人类贡献出了自己智慧的思想结晶。中国企业思想家宋志平也是如此。虽然他们三人属于不同的国度,处于不同的行业,但他们却有着不少共通之处。

杰克·韦尔奇毕业后就到了通用公司,通过几十年的努力把通用公司做成了世界闻名的巨无霸企业。他也是一位喜欢布道的企业思想家,后期倾注了很多心血在以他名字命名的教育培训学校,这让众多的通用公司员工以及美国的企业家们受益良多。他的《杰克·韦尔奇自传》《赢》《商业的本质》等书籍曾被中国的企业家们视为瑰宝。杰克·韦尔奇和宋志平在关于企业并购、精细管理,以及以人为中心的文化思想等方面,都惊人的相通。

社会上的人、媒体都评价宋志平是“中国的稻盛和夫”,因为他们两人都曾带领两家企业进入世界500强,这是少有的。稻盛和夫是把京都陶瓷与KDDI公司带进了世界500强,宋志平是把中国建材和国药集团带进了世界500强。除此之外,他们都是爱思考、勤写作、愿分享的智者。稻盛和夫的《活法》《干法》《阿米巴经营》等,也都是中国企业家们的案头书。宋志平的《我的企业观》《经营方略》《问道管理》《问道创新》《企业迷思》等十几部著作也正在影响着中国乃至世界的企业家们。

对比宋志平取得的业绩来讲,社会对他的认知还远远不够,尤其是对他那些充满闪光的企业思想或许认知才刚刚开始。中国的企业界在走向世界舞台中央的过程中,正涌现出一批像他一样有国际视野和有深邃思想的企业家,他们将改写未来和历史。