

编者按：今日本报开始发表《宋志平、稻盛和夫之比较》，通过东方两位同时掌握两个特大型企业的企业家的对比，研究东方企业的管理状态及其发展趋势。这是一组五篇文章。前两篇内容为宋志平与稻盛和夫的实践与理论之同；第三篇是宋志平与稻盛和夫之间的差异；第四篇是为什么要学习稻盛和夫和宋志平；第五篇是两人的哪些方面值得我们学习与借鉴。因为文章较长，今日发表第一篇及第二篇上半部分。

一个人同时担任两家大型集团公司的董事长，在中央企业中是唯一的，他叫宋志平。

一个人担任两家大公司的董事长，而且两家公司都是世界 500 强企业，他叫稻盛和夫。

著名学者季羨林说：“既是企业家又是哲学家，一身而二任的人，简直如凤毛麟角。有之自稻盛和夫先生始。”稻盛和夫的成功和他所创立的一套经营哲学是分不开的，他的《活法》、《稻盛和夫的经营哲学》、《敬天爱人》等著作畅销不衰，被誉为“企业经营管理的圣经”。

宋志平不仅是一位卓越的企业家，还是一位企业思想家，从企业家上升到思想家是他成功之根本。他的经营哲学集中在《包容的力量》、《央企市营》两本书中，被誉为中国当代企业经营管理的“论语”。

宋志平与稻盛和夫相似的地方太多了。然而，一个生活在市场经济处于超稳定甚至是停滞的状态的日本；一个则生活在市场经济处于变动或者说是充满活力的状态的中国。生活环境、发展背景等的不同，使得两者之间的差异也很多。研究这些差异，对于我们了解中日的企业文化、经济环境与发展趋势有重要的帮助。

书写“活的传奇”的企业领袖

——宋志平、稻盛和夫比较之一

本报记者 李锦 实习记者 李友志

今天的中国乃至世界经济，都是一个浮躁的年代，金融投机取代了实体经济成为人们的向往，大家或膜拜如乔布斯这样的天才，或敬仰巴菲特这样的股神，那个热火朝天沿着松下幸之助或者杰克·韦尔奇的实业之梦的年代已经一去不复返，让人殊为遗憾。

在金融危机幽灵不去，经济低迷时节，人们又惊慌失措、互相责怪。在这样一个年代，稻盛和夫的经营哲学与宋志平的经营之道那些朴实平和的句词，或许能够为我们展示经济发展一条新的道路，一种新的心境。

稻盛和夫和松下的松下幸之助、索尼的盛田昭夫、本田的本田宗一郎并称为日本四大经营之神，也是目前唯一健在的一位。他创办的京瓷和 KDDI(第二电电)虽然没有丰田、索尼那么显赫，但是以其极为健康的发展和经营(京瓷 40 多年历史从未亏损，也从未主动裁员)傲立于世界 500 强中。2010 年，稻盛再次临危受命，以高龄出任亏损严重的日本航空董事长，几个月就让日航扭亏为盈，堪称世界商界“活的传奇”。

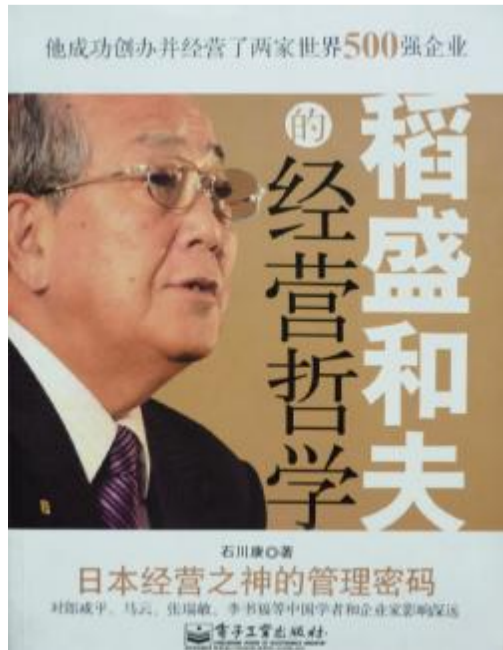
在中国央企的领导人中，宋志平是一位传奇人物，他是中国建材集团的董事长，同时又是中国医药集团的外部董事长。一个人同时担任两家大型集团公司的董事长，在中央企业中是唯一的，在国内也不多见。宋志平把中国建材集团由小做强做大，把中国医药集团由散整强壮大。目前这两家企业都发展得很好，中国建材集团已经进入世界 500 强，成为全球第二大建材企业，中国医药集团也将是明年的世界 500 强企业。这两家企业取得的成就，与它们共同的董事长宋志平是分不开的。他是袁宝华企业管理金奖获得者，他主持的水泥领域大规模重组整合的实践与经验成为哈佛商学院案例。作为一名儒商，他曾任第二、三届全国 MBA 教育指导委员会委员，现在是博士生导师。

2012 年 6 月 4 日，稻盛和夫再次来到中国，参加了在重庆举办的“2012 稻盛和夫经营哲学重庆报告会”，并发表了《领导人的资质》的讲话，引起了国内很多企业家的响应。稻盛和夫的管理思想正在日本社会产生海啸般的波浪效应。

2012 年 7 月 10 日，宋志平的央企市营研讨会在纪念中国社会主义市场经济体制确立 20 周年前夕在北京召开，在中国舆论界得到广泛传播。

宋志平和稻盛和夫在很多方面都有相似之处，研究两者的共同点，以探求两者成为两家大型企业董事长的秘密，研究两者的异质之处，对于我们认识中日企业文化以及认识不同历史时期不同的经营理念，都有很大的帮助。

稻盛和夫的东西通俗好学，同中



国的语境相近。他成功的经验被总结成稻盛经营哲学，他首创的阿米巴经营方法，同他的哲学思想一起在中国盛传，刮起了一场稻盛风。

宋志平的东西深入浅出，从中国本土产生。他的成功经验被总结为“央企市营”与“格子化管控”，同他的宽容文化一起在中国盛传，正在刮起愈来愈大的“央企市营”旋风，影响中国企业界。

相似之一： 两家大型企业的董事长

我们先来简单地看看两个人的职业经历。稻盛和夫，1932 年出生于日本鹿儿岛，1955 年毕业于鹿儿岛大学工学部；1959 年创办京都陶瓷株式会社，1984 年创办第二电电株式会社(现名 KDDI，在日本为仅次于 NTT 的第二大通信公司)，这两家公司都进入了世界 500 强，被誉为“日本经营之圣”。2010 年，受日本政府之邀，以 78 岁高龄接手已然破产重组的日本航空，仅用半年时间就实现扭亏为盈，创造了又一个经营奇迹。

宋志平，1956 年出生，1979 年毕业于河北大学化学系，36 岁担任北京新型建筑材料总厂的一把手，带领总厂迅速走出极端困难的困境，发展成为全国新型建材行业的龙头企业。随后又执掌另一家经营困难的央企——中国新型建筑材料集团公司(中国建材集团前身)，也迅速使这家央企走出困境。中国建材集团 10 年间营业收入从 20 多亿元跃升至近 2000 亿元，2011 年进入《财富》世界 500 强，2012 年在《财富》世界 500 强的排名上升 120 位至 365 位，成为全球第二大建材企业，连续 4 年获国资委经营业绩考核 A 级企业，并连续两年位列第八名。令人惊叹的是，2009 年 6 月，他又接手另一家央企——中国医药集团总公司，推动了四家央企的“四合一”的重组和整合。几年间，国药集团营业收入从 2008 年的 400 多亿元增长到 2011 年的 1250 亿元，2012 年预计超过 1600 亿元，也将顺利进入世界 500 强。

和稻盛和夫一样，宋志平也是两家大型企业的董事长。在东方国家，尤其是中国和日本，如果同时担任两家大公司的董事长，这个人一定很了不起。宋志平和稻盛和夫都是两家大型企业的董事长，他们的公司都是世界 500 强企业(中国医药集团即将进入世界 500 强)，这样的成就，太相近了。

相似之二： 经历了重大的折磨和痛苦

如果我们了解两个人事业发展的历史，就会发现，两个人在事业发展的初期都经历了重大的折磨和痛苦，可贵的是，他们都没有放弃自己的理想和追求，最终取得了成功。

对于一些创业者来说，在事业刚刚发展起来的时候，是最脆弱的时候，一旦遭受挫折，就很有可能放弃；还有一些企业家，在事业发展的初期一帆风顺，但是当公司具备一定规模的时候，一旦有什么风浪出现，人生也会一蹶不振。人生，最难做到的就是，一直坚持理想，不会选择放弃，使自己的精神充满力量，并在关键的时候得以释放。

稻盛和夫创业初期经历了很多次失败、痛苦和折磨。京瓷创立的初期，公司惨淡经营，徘徊在破产边缘，他数次卖血给工人发工资，但还是阻挡不住工人纷纷辞职。最后，他以出让多得惊人的股份为筹码，把最后一批工人挽留了下来。随后，困难仍然接踵而至，稻

盛和夫没有气馁。相反，他怀有能够渗透到潜意识中的强烈而持久的愿望，立志要做一个日本一流的公司。面对着 28 名员工，他每天都重复着这样的话：“让我们拼命吧，我们要创造一个卓越的公司，镇上第一的公司，不，京都第一的公司，日本第一的公司。”一遍又一遍地反复倡导下，每个人心中渐渐地形成了一种对公司未来的积极而伟大的“精神”。而正是这种精神，逐渐发挥了作用，使稻盛和夫最终取得了成功。

凭惊人的毅力和乐观精神，稻盛和夫让京瓷从一家“乡村公司”成为一家世界级企业。之后，稻盛和夫又创立了日本第二大电信公司 KDDI。稻盛和夫曾经回忆说，自己事业最为艰辛的时期就是事业刚刚开始起步的时期，但是现在回忆起来，自己事业最为有意义、有价值的时期就是事业刚刚开始起步、努力奋斗的时期。

和稻盛和夫相似，宋志平企业生涯最初的一个阶段，也是经历了巨大的痛苦，付出了超出常人的努力。1993 年，宋志平出任北京新型建筑材料总厂(中国建材集团前身)一把手，企业正处在建厂以来最为苦难的时期，企业在交银行滞纳金，没有流动资金。宋志平新官上任，就面临着企业倒闭的风险，很多人都认为宋志平将会是最后一届厂长。这时，美国商界传奇人物亚科卡来中国，在人民大会堂做了一场演讲，宋志平要签一张签名照片。他说，“亚科卡是我一生的榜样，不屈不挠，勇往直前！”而正是这种坚持不懈的精神，支撑宋志平渡过了难关。

宋志平带头发动职工集资，购买生产石膏板的原料和矿石，把工厂艰难地启动起来。后来，他又推动上市，使公司走上了创新发展的新道路，不仅成为著名的上市公司，全国新型建材行业的领头羊，而且成为全球石膏板行业的知名公司。

困难能够磨练人的意志和精神，如果一个人经历了巨大的痛苦和折磨，那么这个人肯定会对人生的领悟多一层，也肯定对事物的观察更加敏锐。稻盛和夫和宋志平的人生本来都十分普通，但是他们的人生都曾承受过“巨重”，所以生命才更加精彩、灿烂。

中国孟子说过：“故天降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，增益其所不能。”西方哲人爱因斯坦更是一针见血地说，“通向人类真正伟大境界的道路只有一条：苦难的道路。”对于稻盛和夫和宋志平来说，这些话无疑都十分适用。

如果稻盛和夫开始不是投身到松风工业这样的破败公司，他的价值就很难彰显出来。如果他后期不是被辞退，我们今天也就看不到他白手起家创立两家世界 500 强公司了。如果宋志平开始不是走进被高梁地包围的北新建材，如果他后来到中国建材不是背水一战，我们今天也不会看到列于世界建材行业第二位的中国企业了。

相似之三： 临危受命的考验

我们发现，宋志平和稻盛和夫都有过临危受命的经历，都是在危难关头挺身而出，实现自我价值的升华。可以说是宋志平和稻盛和夫精神力量形成的原因，那么我们如何知道他们具有强大的精神力量的？



稻盛和夫成为两家上市公司的 CEO 之后，已经 78 岁了。但 2009 年，稻盛和夫又出人意料地重新出山，接管了一家破产“国企”——日本航空公司。正是这份临危受命的勇气和胆魄，让人们佩服不已。而宋志平，也同样具有这样一份胆魄，也有临危受命的经历。

当时，稻盛和夫力挺的民主党成为执政党，该党接下了自民党执政时期丢下的日本航空公司(JAL)这个负债累累的“烂摊子”。日本最大的企业家联合会经团联不肯接盘，在当时首相的极力邀请下，78 岁的稻盛和夫最终复出，在 2010 年 2 月担任日航董事长。

日航原来是家国有企业，政府的退休官员来这里当官“享清福”，很少有懂经营的人在。宋志平接手日航，工作极不积极，员工工作态度消极。

稻盛和夫并没有退缩，他决定再次利用阿米巴管理法去打造企业发展神话。奇迹在半年之后出现，这个亏损额超过 2000 亿日元，已经资不抵债的日本最大航空公司，4.5.6 三个月财务报表合算居然出现了盈利。这就是稻盛和夫，这就是阿米巴的力量。

同样，宋志平也有相似的经历。他在北新是临危受命，随后出任一家经营困难的央企——中国建材集团的一把手，也都是充当了“救火员”。

2002 年，宋志平被调到中国新型建筑材料集团公司，也就是后来的中国建材集团。当时中新集团有 20 多亿元的销售收入，但是欠银行的钱就有 30 多亿元。当时他们的办公室都被查封了，他们只好每天晚上偷偷回办公室上班。

他明确了集团的战略定位：作为一家央企，要做大宗、主流的建材业务。于是，他把公司的名字由中国新型建筑材料集团公司改为中国建筑材料集团公司，这是集团的第一次重大战略调整。之后，宋志平又克服重重困难，大力推进水泥、玻璃等传统行业的联合重组、结构调整和节能减排，大力发展新型建材、新型房屋和新能源材料，渐渐的，中国建材集团走上了正轨，走上了争创世界一流企业的道路。

2009 年 6 月，他又接手另一家央企——中国医药集团总公司，之后国药控股 H 股顺利上市，国药、中生、医工院、中出版成功重组，“中央医药健康产业平台”建设顺利，新国药集团成为国内规模、科研实力、产业链和网络覆盖极具优势、承担医药领域国家战略任务的医药健康产业集团。

临危受命，敢当大任，这不是每一个企业家都敢于去承担的。但是，对于一个成功的企业家来说，正是借这样的机会，才完成了“凤凰涅槃”。稻盛和夫和宋志平，都是如此。

东方企业文化的相通者

——宋志平、稻盛和夫比较之二

本报记者 李锦 实习记者 李友志

翻开稻盛和夫的《活法》、《敬天爱人》与宋志平的《央企市营》、《包容的力量》，感觉不出强悍的理性冲击力，感觉到的是朴实与厚重，仿佛是饱经沧桑的智者心平气和的表达，有种孔子淡定的思辨风格，然而没有什么水分，实实在在，都是有用的东西。宋志平和稻盛和夫的相似之处不仅在于他们都是企业界屡创奇迹的英雄，还在于他们思想文化的相通。

相似之四：来源于儒家文化

宋志平和稻盛和夫有极其相似的生活和文化背景，宋志平来自中国，稻盛和夫来自日本，两个国家的文化根底都是儒家文化，东方人的思维，决定了两个人的经营理念和人生哲学有相似之处。读宋志平《包容的力量》、《央企市营》和稻盛和夫的《敬天爱人》、《活法》，然后分析一下稻盛和夫和宋志平为人处世的哲学，分明看到儒家文化是宋志平和稻盛和夫的同一流派。

稻盛和夫的文化核心是“敬天爱人”，这四个字是稻盛和夫领导的京瓷社的“社训”，也是他的人生格言。来自于 19 世纪日本“明治维新”的领袖西乡隆盛。西乡隆盛是中国哲学家王阳明的忠实信徒。

所谓的敬天，也就是中国所说的天道，要敬天道，不违背天道；“爱人”就是要具备一颗博爱的心，关怀他人的慈悲的心。也就是说在人生的道路上，要走正道，要满怀怀着关爱他人的爱心去做人。

在工作中，稻盛和夫发现了年轻员工的反叛，这让他顿悟了许多有价值的道理。先前自己并没有以一个经营者的身份来执掌全局，而是一个在技术研发、市场营销与生产制造中的领军人物。自那以后，稻盛和夫完全放弃了使自己的技术闻名于世、造福于民的单纯想法，义无反顾地回到了经营的基本原则。

稻盛和夫在各种艰难、复杂的决策面前，始终坚持“作为人，何谓正确”这个根本的判断基准，即出发“原点”，“敬天爱人”就是稻盛和夫经营哲学的原点。事物的本性、人的本性往往是最简单的，是“归零”的，这就是“道”。万“术”不如一“道”，公平、公正、正义、诚实、勇气、谦虚、博爱、勤奋等都是最根本的“道”。守正于道，真心通天。

稻盛和夫崇尚“敬天爱人”的信条，行事往往以“精神自然和社会共生，着眼于对人类社会进步的贡献”为大前提，这使他在商场上屡创奇迹。其实在管理企业上，稻盛和夫并没有什么先天的专长，他的成功是典型的东方方式的成功，儒家的成功，价值观和行为方式的成功——高尚的道德行为准则 + 积极入世的态度和脚踏实地的行为。这样的经营理念和宋志平的经营理念有异曲同工之处。

宋志平信奉中国传统的“和”的文化，提倡包容和谐，强调“包容性成长”，在市场竞争中主张蓝海战略，与竞争对手共生多赢。什么是包容性成长呢？就是央企通过联合重组地方中小型企业，融合民营资本，让央企和民企都获得利益、发展和增长。

有一组数据可以说明这个问题，到 2012 年初，宋志平领导的中国建材集团联合重组了 481 家资产质量好的企业，推进了建材行业的良性和有序发展。中国建材的这种经营模式，让央企和民企都获得了发展，给民企留有 30% 的股份空间，民企也得以保持其本身固有的活力，实现了“强强联合”的效果，这就是包容性成长。

在为人处世方面，宋志平极力推崇“包容”。宋志平所理解的包容，包括经营者与投资者、经营者与员工、经营者与合作者等多个方面。其中关于经营者与合作者的关系，宋志平认为，“央企的实力加上民企的活力等于企业的竞争力”，要让民企参与到央企的经营管理上来，不能简单地让民企服务于央企，还要保证民企的利益，要保留民企的“野性”，实现包容性成长。

宋志平融合东方哲学和现代管理思想，在中国这个市场经济初期纷繁复杂、变幻莫测的背景下，能够跳出企业看企业，跳出管理看管理，在竞争中保持和谐发展，实属难得。

其实无论是稻盛和夫的“敬天爱人”，还是宋志平的“包容”，都是东方儒家文化的产物，都注重“以人为本”的思考，两者的相似之处明显区别于西方的制度管理。

东方儒家文化提倡的管理方式是以人为本，从组织的打造和管理的结果来看，东方人希望一个组织能像一个人一样，机动而灵活。而西方的管理理念则是侧重于把人组合起来，形成一个比较稳定的程序化的机器，然后去创造财富。

但随着自由时代的到来，人越来越不适应企业将生物化生产工具，而需要更多的自动自发。现代西方管理的极致是把人变成机器，而人本质上是可能成为机器的。所以，我们可以预见，未来世界主流的管理理念，将是东方儒家文化，将是稻盛和夫和宋志平这批人提倡的管理理念。

相似之五：企业经营哲学

稻盛和夫和宋志平都是著名的企业家，都具有自己一套经营理念和经营哲学。稻盛和夫提倡“阿米巴经营”，而宋志平提倡“央企市营”与“格子化管控”。

阿米巴经营哲学的核心理念就是自行制订计划、独立核算与持续自主成长。而这一核心理念除了让阿米巴经营成为全球最有影响力的经营理念之外，也让稻盛和夫的京瓷成为全球最有影响力的企业的代名词。

所谓的阿米巴经营就是指“小集体独立核算制度”，即将整个企业分成很多个被称为阿米巴的小型组织，每一个小型组织都是一个按照一定的组织方式成立的利润中心，都是可以独立经营的。

正是阿米巴的这种合作模式，让企业很好地激发了所有员工的工作热情，增加了所有员工而不是仅仅一部分人的成就感。可以说，阿米巴经营不仅仅是进行企业现场改善的优良工具，更是一套具有独特性的先进企业管理体系。

央企市营的提出，本身就是中国特色企业实践的产物。从其名字就能看出其所面临问题的复杂性。所谓央企市营，就是在坚持中央企业国有属性的同时，建立适应社会主义市场经济要求的管理和经营体制。“央企”是指企业的资产属性，中央直接管理的国有企业；“市营”是指企业的机制和运作方式。

(未完待续)