

# 做企业为什么需要包容?

——中国建材集团董事长、中国医药集团董事长宋志平答记者问

今年年初,企业管理出版社出版了《宋志平的企业心路——包容的力量》一书,引起了社会广泛的关注,也引发了企业界对企业哲学、企业成长和竞争理念深层次的思考,《宋志平的企业心路——包容的力量》也接连三次印刷。为此,本报联合《企业管理》杂志记者对宋志平进行了采访,以深入了解他的企业包容哲学,现刊发于此。

## “我们这个社会太需要‘包容’了”

记者:《包容的力量》这本书年初出版后,引发了社会强烈反响,不少人想知道,出这本书的过程和您当时的想法。

宋志平:其实这本书只能算个文集,包括了我从北新当厂长开始到现在二十年的部分采访和文章。出这本集子最初是首都企业家俱乐部的主意,当时我还比较犹豫,因为作为一名央企负责人,平时虽然也

接受过不少采访,也为一些报刊杂志撰写过文章,可是从来也没想过出什么书。但当书样整理出来时,我对自己这二十年来的思想经历有不少的感慨。在国企脱困、改革、改制和市场化过程中,那些酸甜苦辣、那些汗水和泪水夹杂在一起的成功和失败,一幕幕浮现在我的眼前。我相信自己的经历应该和许多同时时代的企业家大

致相同。文集中有介绍我做企业成功的经验,但更多的是对企业发展中所遇到坎坷的一些体会或者失败的一些教训。我感到把它和盘托出,不是著书立说,但却原汁原味,不加任何修饰,再现过去真实的感受,兴许对年轻一代的企业家理解过去国企的改革有用呢。

没想到的是,这本文集带来了不小的

## “企业内部其实就是个包容的系统”

记者:“包容”,通常来说是一种个性化的品德和内在修养,您为什么主张要以包容的心态去做企业,这种理念又给企业带来了什么变化呢?

宋志平:从做企业的目标和目的性来看,我们做企业经历几个阶段:一个是只考虑投资者利益的阶段,即一切都围绕企业利润最大化。但后来我们发现客户利益和员工利益也应该考虑,这是个整体,这样我们就迎来了第二阶段,即企业综合目标阶段,把投资者、客户和员工的利益都放在企业的目标中一起考虑。在《包容的力量》这本书中,有我在北新建材时提出的“没有比员工对企业有信心更重要的事,没有比客户对企业有信心更重要的事,没有比投资者对企业有信心更重要的事”就是这个阶段,即企业公众化阶段。但现在做企业又进入一个新阶段,即企业社会化阶段,即不仅要注重投资者、客户和员工,也要关注整个社会、自然和资源的可持续性,注重相关者利益关系。

去年我去韩国浦项钢铁参观,浦项是把环境、安全、质量、技术、成本作为企业的轻重顺序进行排序的。现在国资委提出的央企要承担“经济责任、社会责任和政治责任”,其实也是这个阶段的体现,在这个企业发展新阶段,企业的成长方式和设定的目标越来越体现强烈的包容性。

从企业的创新发展来看也需要包容性创新,即我们常讲的集成创新,在当今世界上,没有任何一种技术和产品是靠独门技术完成的,虽然说我们保护知识产权,但过分垄断和封锁技术的时代已经结束,现在几乎每项技术不同国家、不同企业都在相互追赶,而且最终的成果也往往互相借鉴。中国建材集团这些年通过并购海内外高科技企业,通过引入高层次人才,通过各种方式的集成创新,在建材和新材料许多领域成为国内行业的领先者,都源于这种包容性创新的思想。

讲到企业内部机制,其实企业真正的

目标是为,前几年我提出“企业是人、企业靠人、企业为人”,把以人为本的思想在企业中进一步具体化。“企业是人”是说企业和人一样是个有思想、有情感的经济组织,大家现在想到一些知名公司,就想到它的文化理念、价值取向和社会行为;“企业靠人”则是指企业的一切都由人来完成;而“企业为人”则是企业的目的所在,我们提倡引入市场内部机制,但作为企业最终的目的仍是为社会和企业人创造财富。我在企业里提出“让员工与企业共同成长”,实际上指的是企业在发展过程中既要发挥员工的积极性和热情,同时企业在发展的同时也要提高员工的待遇,因为只有员工热爱企业,企业才能发展。西方人讲“你怎样对待你的员工,你的员工就怎样对待你的客户”,讲的也是这个道理,因此企业内部其实就是个包容的系统。

记者:企业作为一个经济组织,是个市场竞争主体,市场竞争更强调的是优胜劣汰,与“包容”似乎有些冲突。您怎么看

## “要点燃员工心中的火”

记者:人们常说,企业家的个性决定着企业的文化,中国建材和中国国药的包容文化就来自您长期的倡导和身体力行,那么从个人角度说,这种崇尚包容的性格和理念是怎样养成的呢?

宋志平:崇尚包容,我觉得既有我个人性格中的特点,也有后来学习和思考的结果。讲到个性倾向,我出生在一个父母都是地方干部的家庭,小时候因为文化大革命父母受冲击的原因,我一度回老家跟着祖母生活,祖母解放前是当地的一个家庭中落的大户出身,她通情达理,为人善良,在街坊里备受尊敬,那时邻居间经常互相借米面,用升做标准,祖母每次要我们还别人时一定要满满的。跟着祖母一起生活了五年时间,不记得她和谁红过脸,那时有要饭的人来家门口,祖母总让我去拿些干粮给他们,她常讲的话给我印象深的是“好心好报”,这对我性格的形成有很大影响。

记者:这些经历对于您担任企业领导以后的领导风格和对事物的价值判断产生

了哪些具体影响?

宋志平:大学毕业之后来到工厂,后来的经历大家都知道了。我的企业生涯相当简单,即在北新当厂长和来中国建材集团当一把手两个阶段。在北新当厂长时,我才三十多岁,面对几千人的工厂,面对资金困难和传统国企的种种问题,从哪里下手呢?我觉得企业是人组成的,人是关键,而当时国企的职工对企业都冷漠了,所以我提出“要点燃员工心中的火”,引入了“以厂为家”的文化,向员工承诺“工资年年涨,房子年年盖”,职工的热情被调动起来,企业带来了生机,现在北新建材是全球最大的新型建材企业了。记得当年国企脱困时代,北新建材当时至少有500名冗员,那时的口号叫“壮士断腕、关门走人”,看着拉出的长长的名单,我有好几晚上没睡着。我提出要北新“创造2000个饱满工作岗位”的口号,北新的员工也因此没有经历过下岗之苦。

记者:有一段时间,企业的领导人普遍强调铁腕治理的作风,推崇所谓“铁手腕、铁

面孔、铁心肠”,而在您身上,我们更多感受到的是一种与之相反的、柔润平和的管理风格。

宋志平:现在我和年轻的企业领导人讲要善待员工,要更多地倾听他们的心声,关心他们的生活。我在北新做一把手十年,每天都和员工一起排队打饭,一同住在职工宿舍,十年间没和大家红过脸,不论老幼我都热情地打招呼,即便今天,我仍很怀念那段美好的时光。

从北新到中国建材做二十多年的一把手,每年春节上班后的第一天下午,我总是和班子成员开个例行的谈心会,主要是沟通人生理念、人生修养等方面的内容。中国建材集团的十年,其实是不断进行联合重组扩张的十年,联合重组有很大风险,关键在于重组后的管理整合和文化认同。在这十年中,我几乎每天都面对新加盟的陌生面孔,但很快大家就融合在一起了。中国建材更像个移民城市,“土著”很少,都是或早或晚加盟进来的,所以包容的文化至关重要。我提出“三宽三力”,即“待人宽厚、处事宽容、环境宽松和凝聚力、向心力、亲和力”,其

## “包容既是一种智慧,也是一种胸怀,更是一种境界”

记者:熟悉您的人都觉得您是一位温文尔雅的企业领导,大家知道您几乎没和部下红过脸,那么在倡导包容与原则性之间您是如何把握的?

宋志平:这些年,我虽然很少和部下红脸,更没有拍桌子瞪眼睛,但大家都知道我是个有原则立场的人,对一些不良作风和事情我也经常直率地批评,但对事不对人,事后大家也能理解。但我更多是表扬和鼓励大家。其实做国企基层干部都很辛苦,常有各种委屈,压力也很大。不论批评也好,表扬也好,其实都是在进行管理教育,我提倡“善用表扬”。

在企业里不比别处,我常和一些年轻企业干部讲,下属辛苦了一年,总不

能连句表扬的话都没有。我反对企业干部官僚化,反对动辄训人,要求企业干部之间多交流,也要和职工打成一片。回想这些年对我的称谓,刚毕业时大家叫我“小宋”,后来叫“宋厂长”、“宋总”,现在叫“宋董事长”,但更多人依然叫我“宋总”,我觉得挺亲切的。我对“宋总”的理解应该总是想着大家,总能在困难时帮助大家。我理解的包容既是一种智慧,也是一种胸怀,更是一种境界,有容乃大!

我也有生气的时候,但大多为一个问题,即“能做好为什么不呢”,这也是我的部下十分清楚的,如果是能力问题,我并不责怪大家,如果是责任心问题,我会

生气,甚至比较严肃地批评部下。做领导带队队伍要赢得起,也要能比较淡定地面对困难、甚至失败,但所有失败不应该出在责任心和事业心上,不能出在干部心不在焉和不在状态上。

记者:面对越来越多、越来越复杂的各种冲突和矛盾,包容作为一种传统美德越来越被珍视和提倡,比如北京市还把它作为城市精神之一。您认为包容在当下社会的积极意义是什么呢?

宋志平:几年前,中国建材集团在湖南衡山开了一次董事会,会议期间,特别安排董事们到福严寺听大岳法师讲了一次禅,他用六个字“知足、包容、感恩”概括对佛教的理解,他的哲理对我启发很大。

前几年,我也给干部们发了星云大师和刘乐乐的对话集《包容的智慧》。“知足、包容、感恩”这六个字有着现实的意义。我国历经了较长的单一的计划经济和国有企业机制,那时社会差别不大。改革开放三十年后的今天,我国已是一个十分开放的市场经济国家,企业所有制也多元化了,各种差别也十分突出,在这种情况下,我们需要互相包容、互相理解、互相帮助。中国建材“敬畏、感恩、谦恭、得体”的行为规范也是在这个背景下提出的。我要求中国建材集团和国药集团的干部一定要做到像个央企干部的样子,要谦恭得体,对社会常怀一颗感恩的心,奉行利他主义。



## “忙的蜜蜂没有悲哀的时间”

记者:人们其实都希望身边有更多的包容,可是在现实社会上和企业中,却很难真正实现。人们担心“老实人吃亏”。这些年来,您自己怎样处理进退得失呢?

宋志平:“包容”顾名思义,“包”是包罗的意思,“容”是容纳的意思,包容意味着兼容并蓄,但包容不仅是包容别人好的东西,也意味着接纳别人那些差的东西,不仅意味着获得,更可能意味着付出。

其实做企业领导人得学会照顾员工,能够吃亏,二十年前我在北新建材当厂长时,第一年组织上给了我27万元奖金,我觉得工作是大家做的,就把这些钱设了个奖励基金给优秀的员工。海淀高新技术开发区奖励我10万元,我也一次性给工厂托儿所买了书和玩具,那时这些钱可以在北京郊区买一栋像样的别墅。

我信奉中庸,中庸之道的核心是“过犹不及”,讲做什么事都要适度,讲“己所不欲,勿施于人”,也就是将心比心。现在社会上不少人对国企领导人提出种种责难,而企业内部干部员工也有不少不切实际的要求,国企领导人还常面临来自各方的检查,应该说压力是巨大的,也常会心生委屈。以我这些年的体会和观察,我国绝大多数国企领导人是兢兢业业的,是甘于奉献的,我希望整个国家和社会也要理解和善待这些国有企业家,同时作为国有企业的企业家也要用平常心来面对各种压力,能受得了委屈。

这些年,我也遇到不少风浪,但无论什么情况,我都保持一个平常和乐观的心情,对未来始终是积极正面的,不去抱怨,更不懈怠,一直保持面向前方的人生态度,我的人生座右铭是笛卡尔的一句名言:“忙的蜜蜂没有悲哀的时间”,我的这些作风也影响了中国建材年轻的一代。

## “如果大家不知为何而作、不知如何相处,只知干活吃饭,那注定会出问题”

记者:讲到包容和中庸,您对时下的“国学热”怎么看?大家都认为您是个儒商,您觉得传统儒家文化对现代企业管理真的很有用吗?

宋志平:对“国学热”我个人的看法是积极和正面的。毛主席说过“洋为中用,古为今用,去粗取精,去伪存真”,本着这样的一种学习态度来看待国学才客观。国学实际上是我国以儒家文化为基础的传统,在漫长的岁月里,我国知识分子勤于实践和思考创造了灿烂的文化。尼克松等外国政要传记中,往往用我国历史上思想家的名言做开场白。

关于儒家文化对企业管理是否有所帮助,我的回答是肯定的。企业的文化也是社会文化的重要组成部分,同样企业文化也深受社会文化的影响。我在长期做企业的过程中认识到有两点很重要,即文化和制度,于是提出“用先进的文化指引心灵,用规范的制度约束行为”。像我任董事长的建材和国药两个集团有二十万人,如果大家不知为何而作、不知如何相处,只知干活吃饭,那注定会出问题。

记者:今年,《包容的力量》和《央企市营》这两本文集相继出版,书中我们也可以看到您读了大量的书。作为两家大型企业的董事长,人们的印象应该总是忙碌碌碌难得清静。您是怎么能做到不断读书、思考和写作的呢?

宋志平:我是央企负责人,我的原则是不宣传自己,虽说我也经常接受媒体采访,但总的来说,是有话要说时才接受采访,而不做那种好人好事式的宣传。《包容的力量》是首都企业家俱乐部作为企业文化读本整理的;而《央企市营》则是中宣部和国资委两次组织对中国建材进行重点宣传报道的文集。出版时我也有一些犹豫,但两本文集出来后效果还好,这次半年报香港路演时看到有的基金经理也在谈,许多人表示赞成我的观点,了解到两本文集对大家有些用处,我才相对安心了。另一方面,这些年来,在中国建材集团和国药集团规模还不大的时候,我基本上是用会议讲话的方式来引导大家,而现在中国建材有约600家企业,国药有500家企业,中国建材有13万人,而国药有7万人,怎么统一大家的思想十分重要,再靠我到处“布道”是不太现实了,而《包容的力量》和《央企市营》两本文集在两个集团的内部工作中确实起到了积极的引导作用。

我一直主张一生只做一件事,我没有过高的人生定位和目标,也一直把自己定位为一个人,所以这些年一直安心在企业工作。在北新建材做一把手一做十年,到中国建材做一把手也十年多了,同时任国药董事长三年多了,真是时光飞逝啊。确实如我爱人所说,这些年在做企业的过程中,我不像企业家更像个企业里的老师,不停地给大家问题和讲解。我也酷爱读书,无论到哪里出差,若有时间我总是去书店里转,这么多年,出差时书包里都带几本书。做央企领导人,我不近烟酒,不去娱乐场所,也不打球,工作以外的时间大多用于阅读和思考,我自己的认知是“平生无过人之处,只好读书”,但我主张学以致用,也崇尚那种“学而不厌、诲人不倦”的境界。现在是知识爆炸的时代,书是读不完的,也只能读些和自己工作有用和相关的。持续学习应是企业家的重要品质,而关键在于要把自己的学习体会不断地传递给自己的部下。我对企业的要求是建成学习型组织,对部下常讲的是“把时间用在学习上,把心思放在工作上”,其实对比那些世间的浮华和浮躁,我认为大家能静下心来学点东西会更好些。每年我也要挑选几本书发给中国建材集团和国药集团的干部们,大家一起阅读,这也成了我的一种管理偏好。