

■ 宋志平

我在企业工作了整整40年,说起来企业经历并不复杂,大学毕业后被分配到北京新型建材总厂,这家企业当时被划分为国家特大型企业。我在那里工作了23年,期间做过技术员、销售员,几乎企业里每个层级的管理职务都做过。从1987年到1993年做了7年大型企业副厂长,从1993年到2002年做了10年厂长,从2002年到2019年底在中国建材集团做了18年央企负责人,也就是在国有大型企业的高管位置做了35年。这中间,从2009年至2014年的5年间,我曾同时出任中国建材集团和国药集团两家央企的董事长,并把这两家企业带入世界500强。

大家知道,建材和医药这两个行业都是充分竞争的。我每次出任企业领导职务时都是困难重重,像当初在工厂做销售是因为工厂在从计划经济向市场经济转型的过程中产品卖不出去;在工厂当厂长是因为工厂几乎“弹尽粮绝”,几千名员工“嗷嗷待哺”;去中国建材是因为企业债主临门,几尽破产;去国药集团则是因为国家希望这家弱小的企业成为国家的医药健康平台。

多年来,我带领大家迎难而上、努力拼搏,所在企业都发生了翻天覆地的变化。如今北京新型建材厂发展成为一家闻名遐迩的上市公司——北新建材,从当初收入不到1亿元,发展到2018年收入135亿元、净利润24亿元;中国建材集团从当初收入20亿元、债主临门,发展到2019年收入3850亿元、利润200多亿元;而国药集团则从2008年收入360亿元、利润很少,发展到2014年我离开时收入2500亿元、利润超100亿元,2019年收入达4900亿元,利润也超200亿元。

因在企业的时间比较长、积累了些经验,我经常被高校邀请去给EMBA学员讲课,也被邀请去不少央企、地方国企和民企交流经验,大家对我个人的成长经历、企业的经营之道,甚至我的人生观都非常感兴趣,常要求我为大家系统讲讲我的企业故事。为此我先后写过《笃行致远》和《改革心路》两本书,讲述了我的企业经历和改革的心路历程。今年的疫情期间,《中国企业报》的吴社长希望我为大家讲讲做企业的成功秘诀。其实,我做企业没什么秘诀,如果一定要再讲讲的话,我就想讲讲我这些年做企业的三个基点:学习、创新、责任,正是这三个人生基点让我一直坚守企业并做成了点事情。

宋志平

《企业回眸——学习 创新 责任》

连载①

一、学习

我是个学习和思考型的人,其实这么多年我是一直学习过来的。我喜欢向书本学习,也在实践中学习,更注重在实践中向大家学习。我从一个文青、一个技术员成长为一名企业经营管理者、一位央企领导人,得益于我一路的学习。

酷爱读书和解难题

我出生在一个干部家庭里。上小学时起初很贪玩,有时因调皮被老师罚站,但到五年级时突然开了窍,毕业时居然排在全班第一名。中学时代在同年级四个班也排在第一名。大学时我就读的是河北大学,是全国的二类学校,毕业时我在全年级三个专业班里仍排在第一名,整个化学系唯一的进京指标给了我。大学毕业后被分配进京工作时,我拿的行李箱很重,记得里面除了衣物全是书。

母亲是我成长道路上重要的启蒙老师。新中国成立前她毕业于一所师范学校,15岁就在学校入党,十分酷爱文学。受到母亲的影响,我从小就喜欢读书,喜欢读小说,喜欢背诗歌,尤其喜欢读名人传记。记得小时候,我在家里都是看母亲喜爱的文学书,如丁玲、老舍、赵树理等作家写的一些书。我姐姐也喜欢读小说,她那时读的《钢铁是怎样炼成的》、《红岩》、《烈火金刚》等等,我也跟着她读这些书,书中的保尔和成岗是我崇拜的英雄,奥斯特洛夫斯基的那段人生名言和成岗的那段大义凛然的绝笔诗让我终生难忘。

1973年至1976年插队期间,反倒成了我读书的好机会。因为文革那会儿我正在读小学二年级,当时没有很好地学过语文。插队时村上有个女孩,她父亲在城里教育局工作,家里有很多书,尤其是有文革前完整的初中和高中语文书,让我系统地补上了语文课。她家还有个唱片机,有些课文朗诵的唱片,我就跟着那些唱片学习朗读,记得有《谁是最可爱的人》、《忆江南》等等。那段时间,我还读了大量五四时期的小说,也读了鲁迅、茅盾、郭沫若的书,那些30年代的文学作品对我产生了一些影响。

后来我在公社工作一年,当农业技术员,又看了米丘林、摩尔根的一些书,还读了一本翻译的有关植物生长方面的书,从此对植物和农业产生了浓厚兴趣。那时我分管育种,学习了有关玉米、高粱的杂交育种,还去果园学会了剪枝。没想到若干年后,这些技术原理被我运用在企业混改和瘦身健体上。

插队时,我还很喜欢上海出版的读物《自

企业回眸

——学习 创新 责任

然辩证法》,主要是介绍西方科学和前沿思想的,每月出版一本,我月月都会从城里书店买一本回去,算下来也有一二十本。这些书满足了自己当时的好奇心,后来被我带到大学,毕业后又带到单位,我挺喜欢那套丛书的。在那个革命时代,其实这些书是打着《自然辩证法》的名义介绍一些西方科技思想的,我常想那些出版社挺有智慧的。

在大学期间,除了读专业书籍之外,我还喜欢解数学题和读文学、历史、心理学方面的书,像《安娜·卡列尼娜》、《基督山伯爵》、《拿破仑传》、《梦的解析》等等。那时学校理科学生有两个理科借书证、一个文科借书证,我们班上大家的文科借书证都借给我,当时宿舍里我的单身床靠墙的一面全是书,大家都笑我是和书在一起睡觉。我一直没有午休的习惯,夏季每天中午都在学校操场看书,下午两点再和同学们一起去上课。解数学难题也是我的爱好,化学系学生学的是樊映川的高等数学习题集,而我买了一套六本供数学系学生用的俄罗斯高等数学和习题集进行自学和练习。除此之外,我还经常去图书馆找题解,每个星期都要有道难题去解,总是乐此不疲。其实到今天,我也搞不懂自己为什么那么喜欢去解题,但我知道解题的过程实际上锻炼了自己逻辑分析的能力。

知识的逻辑是相通的

其实各种知识的逻辑是相通的,文学、艺术的大逻辑和经营也是相通的。像电视剧《大染房》的陈小六自幼不识字,但他痴迷听说书,其实正是那些说书故事里的做人处事的道理给了他心智的影响。德鲁克认为读商科的人要学习短篇小说的写作和诗歌的赏析,因为短篇小说写作刻画的是人,诗歌赏析关乎的是情感,而企业管理的核心恰恰是人和情感。广泛的阅读是有好处的,但毕竟人的时间和精力有限,只能读好书,一般的书翻翻就行,如果有好的观点再认真读。另外读名著好处多,我在中学时代就认真读过中国的四大名著,后来我做企业也经常联想起来。像《三国演义》是讲战略的,话说天下大事那种;《水浒传》是讲联合重组的,宋江没有任何武功,就是靠“忠义”二字包容了各路英雄;《西游记》是讲创新的,书上全是各种宝贝,经常“变变变”的;《红楼梦》是讲大企业病的,宁荣二府官僚主义和形式主义比比皆是,像王熙凤说的“大有大的难处”。

我们上大学那个年代流行出国,我也曾怀揣出国的梦想。因而大学毕业后,我在工作岗位上还认真学习英语和专业知识,但很快我的学习发生了变化,因为刚工作几个月就被选为出国培训团的成员。那时出国是件大事,是一件既新奇又骄傲的事,于是我开始每天研读合同和相关技术资料,还要学习英文版的建材书籍。应该说,那段出国学习的经历改变了我的学习方向,使我对企业里的技术产生了浓厚兴趣。

当时我读国外的技术书喜欢去两个地方。一个是北京王府井大街上的一家外文书店,书店二楼有不少港台书籍的影印书,我对相关技术尤其是质量控制方面的书很感兴趣,买了不少台湾翻译的日本控制质量的书;另一个是专利局,喜欢去看介绍国外专利方面的书,我学的专业是高分子化学,而这个领域的专利尤其多。那段时间,我每月的工资只有四十多块,除去吃饭之外,所挣的工资几乎都用在买书上了。我的业余时间大多是在读书学习,如果哪天和同事们出去玩了,晚上躺在床上会觉得心里空落落的,这一天什么也没学,甚至会很自责。

出国培训的影响

我初次出国参加培训学习时二十几岁,在



德国、瑞典等国家看到了西方的商业文明和工业文明,内心产生很大震撼。我在VOLVO公司看到每间办公室都有台大电脑,还看到配件的自动化立体库,这些情景看得我们目瞪口呆,因为那时我们手上能有一个夏普计算器就已经算奢侈品了。国外培训的这段时间,我主要学习了工艺技术,并对此产生了浓厚兴趣,开始羡慕工程师,做起了工程师梦,于是毕业后要出国留学的念头就烟消云散了。

出国培训回来后,我在车间做化验室主任。那时化验室主任一般是由中年的工程师担任,而我一个刚出校门不久的学生担任这个职务算是重用了我。我的工作任务主要有三项,一是对树脂生产的工艺和制造负责,二是对生产线岩棉制品的质量控制负责,三是对原料的化验和工艺配方负责。那时我领导的大多是一些二十多岁的青工,女孩子为多。

但很快,我的命运又发生了改变。工厂生产的产品一直卖不出去,堆满了库房,每个月只能生产一个星期,平时大家都闲着。产品卖不出去有两个原因,一是当时正值计划经济的尾声,工厂都是新产品,没有列入计划;二是当时厂里的推销员都是青工,而产品又是那种专家才能指定购买的产品,销售员讲不清楚。这让我想起了在瑞典实习去VOLVO参观学习的情景,当时接待我们的年轻销售人员递出的名片上写的都是硕士,这点给我印象很深,于是我提出要做推销员。

我翻译了一些国外的产品应用标准和图集给设计院和施工单位,除此之外每年还为设计施工的用户上30多次技术课,平均每10天一次。有时去香港参加展览会,我就把团里发我的零花钱全买了市场和销售方面的书。随着改革开放的深入,国内也出版了松下、艾克卡、哈默等国外企业家的书,我也都买来学习。做销售的十年,无论去哪儿出差,我包里都装满了书,记得有次去一家小餐馆吃饭,女服务员接过我的书包说“妈呀,您的书包咋这么重呢?”我和她开玩笑,“你觉得当头痛容易呀,关公的偃月刀比我的书包重多了。”

做销售十年间,我一边工作,一边读书,读了大量市场营销和企业家传记的书,而那些企业家传记对我影响很大,打下了我一生做企业的思想基础。其实,我做销售员只做了一年多时间,而后是销售科长、处长、副厂长,副厂长做了七年。我的销售采用了全国布局营销网,进行专家推广,重视品牌塑造,所有这些和我那些年读的书有关。

