

宋志平

《企业回眸——学习 创新 责任》

连载③

宋志平

我主张做企业要急用先学

我是2009年6月到国药集团出任董事长的,从此展开了既当中国建材董事长也当国药集团董事长的“双料董事长”的职业生涯。我在国药集团的工作也得益于学习。2009年国庆节七天长假期间,我在家系统读了八本写给投行的医药行业的书。我也专门找了上海医工院的侯院士请教。我本来是学化学的,对制药有些基础知识,再加上系统的补课,在国药集团成了“外行中的内行”,国药集团的基层技术人员常问宋总是学什么专业的,大家都觉得我是搞建材的,怎么对医药行业这么熟。其实我一直认为,企业的外部董事一定要潜心深入学习企业的行业知识和专业知识,不是说一定要有专家水平,但至少成为“外行中的内行”,不然的话如何在企业行使决策权。感到高兴的是,我在国药领导的董事会所做的决策今天看来大都是正确的。那五年正是国药快速发展的五年,为后来的发展打下了基础。

我主张学习要急用先学。其实这么多年,我有很多感悟,无论遇到什么问题还是做什么创新,我都要先学习一番,看看人家做过什么研究、有过哪些经验。不少人知道

现在我的床边有个书筐,书筐里经常有二三十本书,大多是我关心问题方面的书。当然如今进入网络社会,我也会从网上看一些资讯,把不同的观点反复进行比较,找到一个令自己信服的观点,然后再去研究,当然这也会受我个人偏好的影响。大家知道我有读书的喜好,来看我时总会带一两本比较前卫的经营管理方面的书送给我,以前这方面的书台湾地区出版得早一些,现在中信和机械出版社也出得很快。我一般晚上总爱读两小时以上的书,无论多晚都会坚持,白天紧张工作跑来跑去,晚上读书写作,清晨思考也写些东西,几十年如一日。

如遇到好的书或者企业里大家普遍关心的问题,我也会给大家讲讲。我是总裁读书会全国读者联盟主席,这些年,我先后在《总裁读书会》电视栏目上为大家领读分享了赫尔曼·西蒙的《隐形冠军》、德鲁克的《创新与企业家精神》、柯林斯的《再造卓越》,这些节目在多家电视台进行了转播,收到了很好的效果。《再造卓越》这本书尤其值得大家认真学习,作者柯林斯写过三本书,第一本书《基业长青》分析了18家高瞻远瞩的公司,曾风靡全球;第二本书《从优秀到卓越》讲的是如何让平庸的公司变得卓越。可是到2000年之后,书中描述的这些样本公司纷纷倒下,这让柯林斯反思出一个道理,世界上没有强者恒强的企业。他把曾经卓越企

业的倒下分为五个过程,狂妄自大、盲目扩张、漠视危机、寻求救命稻草、最后无声无息;在柯林斯三本书中最有价值的是这本《再造卓越》。有感于前两年我国不少企业在惊天动地的扩张,风险已是“山雨欲来”,我给大家解读了这本书。我提醒大家,“爬上一座山峰可能需要10天,但从山峰上掉下去只需要10秒钟”,但那时大家忙着跑马圈地,没有多少人听进了我的话。直到去年,正和岛翻出了我以前讲的视频,把内容给大家再次做了介绍,有不少企业家说早些听听宋总的提醒就好了;也有企业家发微信我,“我正在掉下去的10秒钟,宋总救救我!”

学会讲中国企业的故事

我觉得在企业管理中,我们老祖宗的学问也是很有用的。2014年的“五一”节假日,我感觉卸任国药集团董事长之后比以前清闲了些,就用了假期三天时间到曲阜的孔子研究院跟着杨朝明院长学习儒学。杨院长是位大家,著有《论语诠释》、《孔子家语通解》等著作,我每天上午听他辅导,下午去孔府、孔庙和孔林参观静思。后来孔子研究院聘任我做研究员,2015年9月我受邀在孔子研究院的讲坛上做了《半部论语做企业》的报告,这里的“半部”指的是我对《论语》一知半解,但其中的道理对我做企业很有帮助,现场演讲的文稿刊登在《国企》杂志上,受到了读者的一致好评。

记得我问曲阜的一位同志,“孔子理论的核心是什么?”他不假思索地说是“仁”,而后再反问我的看法,我说,“孔子理论的核心是‘恕’,是‘己所不欲,勿施于人’,也就是说做事要能将心比心。”除了学孔子理论之外,我还建议大家学学《老子》,孔子理论大多是讲为人之道的,而《老子》则更多是讲自然规律的,《老子》讲的“道”应是在哲学和宗教之间的学问,高过哲学但又没上升到有神的宗教,像无为而治、以静制动、以柔克刚、利而不害、为而不争等等,这些对我们当今做企业也很有指导意义。



有一次我接待美国一家大企业的CEO,期间谈到有关中美文化。我说,“其实我们了解美国人比美国人了解中国人要多”,他同意我的观点并说道,“要了解中国,必须要了解中国的文化哲学。”他说请了一位老师给他讲《论语》,我给他建议不光要学孔子的理论,还要学《老子》,孔子讲的是为人之道,而老子讲的是自然之道。

改革开放以来,我们的企业管理基本是向西方学习的,西方的理论偏重于量化和实证,而中国的传统理论偏重于定性和辩证,其实企业要解决今天面临的问题,应把中西文化结合起来。稻盛和夫做了两个世界500强,用的就是佛家和儒家的思想,这也引起了我的深思。回想这些年,我们先是读美国和日本企业家的书,后来又读韩国和台湾地区企业家的书,现在应该也让全球读一下我们中国企业家的书。但和他们相比,我国的企业家还不太善于总结归纳,还不太会讲中国企业和中国企业管理的故事,这种状况是到该改变的时候了。



二、创新

我是个有好奇心的人,凡事都想问个为什么,而且钻牛角尖。“创新”这个词是我插队时从歌德《浮士德》诗里第一次接触到的,没想到正是“不断地探索,不断地创新”改变了我和企业的命运。我在企业四十年,无论在北新建材、中国建材、国药集团赢得的成功,其实根子上是源于我们的创新意识和创新行动。

创新意识也来源于好奇心

我觉得创新意识也来源于好奇心。小时候,我是一个淘气的孩子,但总是充满好奇心。我是在县城出生的,稍大些父母带着我们去了公社工作,先后去过两个公社,我的童年就是在公社宿舍度过的。记得我5岁时,那时公社还没有电灯,有次我跟大人去县城找到个灯泡,回到家里找了铁丝搭成网拴上灯泡,总在想它会亮,有一天我盯着盯着发现它真的亮了一下,我当时高兴得叫起来。这件事一直困扰着我,因为长大后有了常识知道那个灯泡不可能亮,一定是当时出现幻觉了。后来我们家有了缝纫机,我就趁着大人不在家时把缝纫机“大卸八块”都拆开再安装上,其实是想一探究竟,幸好母

亲对我很偏爱,每次都知是我动了缝纫机却从来没有批评过,有时缝纫机出现故障时还让我来修理。

文革时,我回老家在村里读了几年书,因崇拜村上一位老中医的医术就喜欢上了中医,曾买过一本《赤脚医生手册》,还自己做了一个医药箱,每天放学后去地里、路边上采草药。有一次,我从地头上拿到家里一小块碳酸氢铵化肥,在一个大铜瓢里加上盐做化学试验,结果把铜瓢腐蚀得铮亮,把奶奶当年陪嫁的一个梳妆桌的大漆桌面的漆也都腐蚀掉了,奶奶虽然很心爱这张桌子,但她很疼我,也没说我什么。

孩童时代的乐趣很多。每每过年我就很喜欢放小鞭炮,有时也在墙角根的砖上刮一些硝盐再加炭粉包在纸里去燃烧,看到劈里啪啦的火星四射,心里很有成就感。我还喜欢做两样东西,就是弹弓和风筝。做这两个东西有点小学问,尤其是糊风筝要有点水平,要让风筝飞得稳、飞得高,其实是很不容易的,用今天的话说就是“空气动力学”吧。

小时候,我还很喜欢看《十万个为什么》,可以说那是我的启蒙书,对自己有很大的影响;还有吴运铎的那本《把一切献给党》,我对他自制的榴弹极感兴趣。我还

读过一本翻译的国外小说《神秘岛》,对书里的一些科学知识非常感兴趣。应该说,这些书籍在我早期起到了启蒙作用。

我在插队期间,当过生产队长和公社农业技术员,尤其对杂交育种感兴趣。那时亩产很重要,大家都在想办法培育多产粮食的好种子,我当时主要培育杂交玉米和杂交高粱。我做公社技术员,还要给十几个村的农业技术员上课,当时自己还只是一个高中毕业生,村里的技术员大多是有文化的中年人,但我潜心学习,读了不少书,从没讲过外行话,也因此大家对我很尊重。

后来上大学时,虽然我是学化学的,但对数学却着了迷。那年暑假,我用一个假期写了一篇对数学极限理论的体会,开学后给数学老师看,结果他翻了翻对我说,你现在的任务是学习,不要总想发明,好发明的都被别人发明过了。这位数学老师是我很敬佩的一位老师,我也是他最喜欢的学生,他在课堂上给同学们讲,“上课大家要做笔记,你们不像志平,志平听课时一动不动盯着老师听讲,他的记忆力也很强。”可是他说的“能发明的都被别人发明过了”这句话对我的打击很大,直到今天,时常感觉还像个魔咒一样挥之不去,好处是让人扎实学习、不想入非非,坏处

是影响人的好奇心和创新精神。因此我想,一定要鼓励年轻一代的创新意识,即使他们有些幼稚的想法,也不要给他们压力。

