

宋志平

《企业回眸——学习 创新 责任》

连载⑥

宋志平

水泥是个好东西

我在给大家演讲时,常常会不由自主地讲到水泥,我说水泥是个好东西,台下听众往往会笑起来,我知道大家不认同我说的这句话。其实这是我做了十几年水泥的体会,是我的心里话。铜有4000年的历史,铁有2500年的历史,而水泥只有180年的历史。水泥主要是由石灰石和黏土混合烧出来的,它的发明纯属偶然。180年前,在英国波特兰岛上有个人在烧石灰时,由于雨后石灰石粘了很多黏土,他们没有清理黏土而堆在窑里烧,结果得到的不是白灰而是灰色的水泥。白灰是氧化钙,而水泥是硅酸钙,强度远远大于石灰石的碳酸钙,这就是水泥的由来,所以西方人往往把水泥称为“波特兰水泥”。

水泥是人类近代史上最伟大的发明之一,它改变了整个城市和桥梁、道路等的建设。我常常想,水泥的发明好像是给中国改革开放定制的产品,现在全世界每年水泥的用量是40亿吨,中国是23亿吨,占全世界总量的60%。水泥不光用于建筑、道路、桥梁,还

用于水坝、隧道、核电站等很多领域。我国的铁矿砂和木材大多靠进口,而我国拥有9亿吨可烧水泥的石灰石,又是个富煤国家,所以我国的建筑大多是靠水泥做的。水泥有个特性是钢铁和木材没有的,就是它能做成可流动的混凝土进行浇注,而后再硬化,这就使得水泥有很多用途。今天我们可以看到,没有水泥几乎无法建设大城市,也无法建水电站、核电站、高铁、机场等等,如果没有水泥,整个改革开放也会改写。

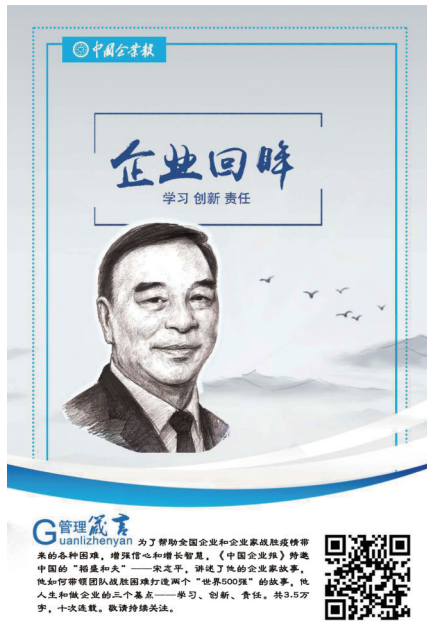
那么为什么大家对水泥不是那么喜欢呢?一是来得容易,好制造;二是水泥厂过去到处冒烟,环境很差。但这些年随着技术进步,水泥厂都成了无烟无尘的花园式工厂,也有一些智能化的新工厂几乎是无人工厂,这些巨大的进步大家往往并不知道。记得我前年去看任正非,他一见我就表扬我,“老宋你真了不起,能生产那么多水泥,我昨天看高铁桥墩子,那得用多少水泥啊!”我知道任正非很喜欢研究建筑,他也用不着恭维我,他的话是由衷的。日本人把水泥细化,做出了100多种特种水泥,售价也很高。我给大家讲水泥不是个落后材料,而是个先进材料。其实没有落后技术的行业,只有落后技术的企业。以技术装备而言,我国水泥企业的技术

装备是全世界最先进的,这些只发生在过去15年间,而这些技术装备差不多清一色都是中国建材所属企业建造的。

一说到创新,大家自然会想到高科技。其实,高科技对创新的贡献只有四分之一,绝大多数的创新来自于中科技、低科技和零科技,今天大量的商业模式创新就是零科技。我还有个看法,就是不要认为大自然创造的原料就没科技,实际上大自然用亿万年创造出来的东西我们很难仿造,就说石子、砂子等等,让我们合成恐怕很难做出来。所以我常给干部们讲,原料是上帝的科技,材料是人造的科技,两个科技都很重要,我们要用上帝科技制作的原料赚钱来反哺人造科技的材料研发。怪不得大家把水泥叫原材料业,因为它既有上帝的科技又有人造的科技,把原料和材料结合在一起了,人真的好有智慧呀!

说到这里,我也想起中国建材的“水泥+”业务,就是把“互联网+”的思路用在了水泥业务。我们在山东青州有个水泥厂,有一年我去调研,年轻的厂长介绍这个水泥厂一年赚了4亿多,我问怎么赚这么多,他回答就是用董事长发明的“水泥+”呀。原来他们水泥赚了2亿,而石子、机制砂、砂浆、高混也赚了2亿多,这个工厂规模不大,赚2亿已经够多

寻找“水泥+”的价值



管理箴言 为了帮助全国企业和企业家摆脱经营困境,增强信心和增长智慧,《中国企业家》特邀中国的“稻盛和夫”——宋志平,讲述了他的企业家故事,他和何带领团队战胜困难打造两个“世界500强”的故事,他人生和做企业的三个基点——学习、创新、责任。共3.5万字,十次连载,敬请持续关注。

了,但他们用“水泥+”把业务做出了花,在700亩的工厂里,皮带廊交错,这些产品间既有原料生产的配合,又各自独立产品,听说这个厂去年的利润超过了6亿。

三、责任

我是那种“干一行爱一行”的人,不会这山看着那山高,主张“一生做好一件事”。我做企业并没有三头六臂,而是把别人休息和节假日的时间都用于工作了,我同时做两个世界500强是用了比正常工作多一倍的时间。利益上,我主张先公后私、先人后己,从不和大家争什么。我觉得自己能坚守企业,并做成些事,是因为我的责任心。

家庭的影响

去年11月,我满63岁正式从中国建材董事长的岗位退休了,转过来开始做中国上市公司协会和中国企业改革与发展研究会两个协会会长的工作,我也继续做些企业培训教育的工作,倒也充实。这些日子,也有不少媒体经常问我一个问题,就是“如果您重新再来一次,您还会选择做国企吗?”我知道大家问我的话中之意,我说,“以我的性格,我还会选择同样的一条人生道路”。或许大家认为我是在说漂亮话,在顾

左右而言其他,实际上我回答的是心里话,觉得这么多年自己一路是凭心而做走过来的。回想一下如何走到今天,可能主要因为我的一个特质,那就是责任。

我的父母都是县城里的干部,他们都是抗日战争时期参加革命的,新中国成立初期在青年干校学习时相识并结婚,然后被分配到河北的一个县工作,一直工作到退休。我的父亲开始工作时是县里的监委书记,后来当过区委书记、公社书记、县社主任、电力局局长、机电局局长、工业局局长、经委书记、纪委书记,工作了几十年,就在县里打转转,退休时的职务和他二十多岁刚去县里时的工作职务相当。其实,在县里有好多老干部,他们资历很老,却一生都在做基层工作。父亲比较达观,和同事们的关系相处得也很好,是那种工作很认真的人,单位里的同事们也都尊重他。父亲除了工作,也喜欢做家务,打扫卫生、买菜等样样都做,家里不少活都是他干的。记忆中有个画面印象特别深刻,那时父亲有段时间没在家,他一回见到我很高兴,用自行车带着我去副食店买了个猪蹄给我吃,我坐在自行车后边,父亲一路上和人热情地打招呼。

母亲是个工作很要强的干部,“文革”后她在县里服装厂做厂长,那个服装厂是个集体小厂,开始只有几十个人。母亲在那个厂工作了十年,硬是把那个小厂做成了一个做出口加工活的有几百名工人的中型工厂。每次我去工厂看她,她都是在车间里劳动,每月月底晚上都是噼里啪啦地打算盘,我常在她的算盘声中入睡。母亲在工作中获得很多奖状,家里的一面墙上挂满了她的奖状。父亲常说,“你妈真的不简单,带着你们几个孩子,工作中还总是模范。”母亲是个有智慧的人,写的一手好字,也会写文章,而且是那种笑容满面、和蔼可亲的人。我从未见父母争执过,也没见他们和别人红过脸。父母的善良、忍耐和敬业精神深深地影响了我。

当队长是我人生事业的第一步

我是1973年秋天高中毕业的,1974年4

月在农村插队,出发那天,县里开了欢送会,我们站在解放牌汽车的车厢上,举着红旗,大街两边都是欢送的人群。多年后,一位同去插队的女同学说道,“志平,你还记得当时在车上你给我们说什么吗,你说我们到农村一定要大干一场。”我不记得这些了,但这个话像我的口气。

插队的村子还是很照顾我们的,安排了一个有大院子的三间大房子作为知青点,都是女同学的合住,还有专门做饭的食堂。我住在一家农户,他们家有三间北屋,两间东屋,一家人对我都很好。我们那时每天去村子东边的大队农场工作,农活虽然累点,但还是很快乐的。那年冬天,我突然被选回生产队当队长,那个村子有8个生产队,每年冬天村上都选一次队长,第八生产队队长撂挑子,其他队员又没人当。当时上级驻村工作组和大队支部书记看上了我,对我印象好,提出让我去第八生产队当队长。我当时18岁,也不太懂农活,说要去当队长倒也没打怵,可能这也就是那种“要大干一场”的想法吧。

我当队长的第八生产队有280亩地,有150多名下地的队员。我当队长的第一件事就是给大家每天三次派活,早晨、上午、下午各出一次工,早晨我常睡不醒,每次都是房东大娘在窗口叫醒后跑去队部敲钟,我也学着村里人的叫法,称大家“大爷”、“大婶”、“大哥”、“嫂子”等称谓安排农活。但280亩地的活怎么安排,我找了五位有经验的老人,让他们每天到地里查看,晚上我们在队部里开诸葛亮小组会。我用小本子记下明天要干的农活,再把队员做个分工,这样把工作安排得很好。村里的队长都是凭自己的经验,而我凭诸葛亮小组的智慧,还有我在小本子上对队员工作的规划,没想到我比他们做得更有条理。

当队长不光要派好活,自己也要带头干活,以身作则。一般来讲,队长会不少技术,这些我都不会,但我不认输,我也套上牲口去耕地、耙地什么的。还有播种是个技术活,前边牲口拉着,后边手端着木制的播种工具,播种深了浅了都不成,关键是要

播得均匀播得直,播种一天下来,我手上磨的全是血泡。还有一个活我也终生难忘,就是扛麻袋。其实就是把粮食装成100公斤一袋的麻袋,把麻袋从场里扛到路边的马车上或拖拉机上。我那时18岁,力气没那么大,但觉得自己是队长不能示弱,扛着100公斤的麻袋,真是步步千钧重。我小时候右腿骨折过,也担心不要出什么事,但还是和那些壮劳力一样扛了一袋又一袋,后来有个大爷拍拍我的肩膀说,真是好样的。

做队长还有项工作就是这280亩地里种什么庄稼,那时要求以粮为纲,不允许多种经济作物,但社员们又要有些花生、大豆、芝麻等,为种这些作物常要冒点险,有时公社来拖拉机全都给耕掉。还有就是种子,往往高产杂交种子的粮食不大好吃,而好吃的粮食产量又低。围绕着这些我也很费心思,和有经验的队员商议,平衡好种粮食和经济作物的关系,平衡好高产的公粮和低产的口粮之间的关系。我当队长那年,生产队收成和分红都很好,一下子也成了远近闻名的知青队长。那年春节,我也没回家,这把母亲急坏了,人家的孩子都回家过年,只有我一个人待在村子里,我当时的想法是作为队长,我要在村子里过个革命化的春节。

那年冬天,我还和村里共青团的干部们一起办了个夜校,主要是学习农业技术方面的知识。我也因为个人表现好,在村里入了党,那时村里有5个党小组,5个党小组都一致同意我入党。我也被选为省里的先进知青,去省里交流经验。我觉得靠自己的努力在农村入了党并成为大家学习的先进知青,这是我迈出人生的第一步。插队那段时光,是我一生难忘的时光,有时候常回忆起站在土坡上给队员们派活的情景,想起队员们那一张张纯朴的脸庞。农村插队的三年使我理解了农村和农民,并学会了和他们相处。所以后来在建材集团做董事长时,我动员了50名集团的年轻干部去扶贫县做村第一书记,我给大家说,在中国只有了解了农村和农民,才能真正了解中国。

这个时候 企业不能迷失

严峻挑战当前, 企业降本增效 保持对现金流的关注最为重要

企业迷思
北大管理公开课

企业如何共克难关, 让挑战成为机会?

宋志平

机械工业出版社
China Machine Press