

宋志平



《经营制胜》

企业如何从竞争走向竞合？

市场需要竞争，竞争意识的确立是从计划经济走向社会主义市场经济的一个最深刻的变化。但竞争是把双刃剑，有好竞争和坏竞争之分，企业应当秉承达人达己的精神，有组织地参与理性有序的好竞争，杜绝比勇斗狠的坏竞争。市场竞争不是零和博弈，从竞争到竞合是经济进步的产物，体现了一家企业的境界和胸怀。企业要改变传统竞争模式，从“做工厂”到“做市场”，摆脱恶性竞争，走向良性竞合，追求行业整体的共生共赢。

从不竞争到竞争的转变

市场需要竞争，市场的本质就是竞争。按照现代经济学理论，市场经济就是要创造一个完全竞争的市场，在这个市场中，企业足够多，产品足够多，企业通过竞争获得市场。改革开放之后，中国逐步从计划经济走向社会主义市场经济，在这一过程中一个最深刻的变化就是竞争意识的确立。

在计划经济体制下，企业是国家的大车间，按上级指令参与社会生产经营活动。那时的员工都是国家的员工，收入、住房、福利均由国家来规定，“大锅饭”和家家户户都相似的生活，使企业里的员工缺乏危机感。后来，社会主义市场经济把企业和员工一同“推下了海”。对习惯了计划经济的企业和员工来讲，一切都改变了：员工与企业间的关系变成了契约关系，“大锅饭”体制被打破了，分配按多劳多得的原则进行，员工的一切劳动所得，甚至包括荣誉和耻辱，都和企业更加紧密地联系在了一起。

我本科学的是化学专业，一毕业就进入了北新建材，最初的岗位是技术员。北新建材创建时正赶上计划经济的尾声，产品生产和销售都没被纳入国家计划中，要想生存下来，只能在中自行打开销路。对诞生在计划经济时代的国企来说，要去市场上找饭吃，这个弯子转得异常艰难。

1983年，厂里的石膏板卖不出去，仓库里产品堆得满满的，我便自告奋勇做了推销员。那时，很多人看不起销售工作，觉得做这行的都是些没有文化、只会动嘴皮子的人。对我来说，放着技术员不做跑去做销售，并不是因为我多么喜欢销售工作。其实，我读完大学后，一心只想做技术员、工程师，但看到厂里那么多产品卖不出去，工厂一个月里只有一个星期在生产，大家都很着急。联想到自己在瑞典沃尔沃参观的时候，看到推销员的名片上都写着硕士，这让我很吃惊。沃尔沃都是硕士做销售，现在厂里遇到困难，我觉得我也应该去推销产品，把市场打开。

改革开放初期，我国企业对市场竞争、优胜劣汰很不适应，尤其是国有企业，从不竞争到竞争的转变，这一过程对它们来说刻骨铭心。那时，国有企业面临三大问题：第一，政企不分。国有企业归政府领导，一切管理工作都听从政府的指令。企业干部的思想是“等靠要”，没有主动地融入社会和市场。第二，市场意识薄弱。虽然已经从计划经济迈入社会主义市场经济，但是很多人在思维方式上还停留在计划经济时期，认为自己生是国有企业的人，死是国有企业的鬼，不相信国家会不管自己。第三，内部机制不活。员工的想法是“干多干少一个样，干和不干一个样”，所以员工那时很冷漠。什么叫冷漠，举个例子，一个玻璃水箱中间有一道玻璃隔板，一边是吃鱼的鱼，另一边是被吃的鱼。当吃鱼的鱼数次撞击到玻璃板，发现吃不到鱼后就变冷漠了，即使把玻璃隔板拉开也不再试图吃鱼了。类似地，当员工的要求一直不被满足，他就变冷漠了。

1993年年初，我接手北新建材时，企业正面临着非常困难的局面，矛盾重重、效益不好、信用不佳、员工对企业冷漠，所有这些问题纠缠在一起，打成了死结。当时我只有36岁，面对几千名“嗷嗷待哺”的员工，感觉压力很大。当厂长没多久春节就到了，回家过年时，原本健谈的我几乎五六天都没说一句话，每天凌晨4点就会醒来，满脑子都是厂里的难事。问题千头万绪，该从哪里入手呢？

想了很多办法后，我发现问题的关键在于怎样才能使员工热爱企业，怎样才能激发员工的信心。一家企业最怕的就是员工对企业没有信心。如果大家很悲观，对企业很冷漠，企业就毫无希望可言；相反，如果大家认为有希望、有奔头，就会不惜一切代价把工作做好。在激烈的市场竞争中，同样的员工，可能会使企业蒸蒸日上，也可能会使企业江河日下，关键在于企业能不能点燃员工心中之火。员工心中的火也是企业发展的圣火。

企业发展与员工成长唇齿相依

企业既是独立竞争的主体，同时又是承载着员工驶入市场大海的一条船，只有这条船足够结实且不超载，才能够乘风破浪、扬帆远航。过去，国有企业有很多富余的员工，这主要是客观环境造成的：一方面，经济发展缓慢，就业形势严峻，员工的子女只好通过招工到父母的单位工作；另一方面，一家企业效益好一些，人员就会想办法往里涌。事实上，自1987年以来，北新建材的营业额就一直在1亿元左右徘徊，更为糟糕的是，企业的机构越来越臃肿，管理很混乱。

记得北新建材的工厂刚建成时，企业只有1200人，但10多年之后，生产线没有增加，员工却增加了1000人。在企业中，如果不控制人员的流入，各分厂都增加人员，全厂一年就会悄无声息地增加几十甚至上百人。比如，我们厂里有个劳动服务公司，是集体性质的，工厂人劳部不管它的用工权，本来应该主要安排转岗员工或员工子弟，它却盲目地铺摊子，扩张到了200多人。厂里一些部门还以搞活为名，成立了一些小公司，这些小公司并没有什么经营能力，只能在工厂内部找活儿，实际上是在蚕食企业的效益，而且由此增加了大量的人员，让企业背上了沉重的包袱。

1993年，我当上北新建材的厂长后不久，就果断地解散了30多个子公司，确立了总厂和二级厂（二级公司）的两级领导体制。在新的领导体制中，总厂主抓经营战略、资金运作、供销配套服务等，二级厂的工作重点转向现场管理、成本管理、设备管理、安全管理等具体工作。新的领导体制有效地解决了机构臃肿、人浮于事的问题，一年就初见成效，取得了可喜的成绩。在激烈的市场竞争中，如果企业这条船过分超载，就会船覆人亡。

1997年，作为“百户试点”企业的北新建材面临着“人往哪里去”的难题，企业中至少有500名冗员，看着长长的名单，我好几晚都没睡好。我女儿当时正在读小学，回家后常说，某某同学的父母都下岗了，家里日子过得很苦。有一次，她兴高采烈地带回来几个崭新的笔记本，说是一位同学的母亲所在的工厂倒闭了，拿些剩余的本子给孩子们们分着用。我听了很心酸，并下定决心绝不能让北新建材也经历这种痛苦，绝不能让任何一名热爱北新建材的员工失望离去。

于是，我提出了一个不裁员的改革发展规划，即随着企业实力的不断增强，为员工创造更多的就业岗位。这个想法得到了上级领导的理解和支持。事实上，1993年我就提出了关于精干队伍的“2000计划”，即到2000年，员工人数不增加，并且创造出2000个工作岗位。在限制员工数量上，我主张采取刚性措施。按照这一思路，几年下来，北新建材的员工总数一直保持着零增长。

员工总数控制住了，可眼前的冗员怎么办？本着对企业、对员工、对社会高度负责的态度，北新建材开始实施再就业工程，即随着企业规模的扩大和组织结构的调整，对多余的人员进行转岗培训，合格后补充到新增生产线的岗位中去。这样既能降低成本，达到精细生产的目的，也能增强员工技能，更重要的是减轻了社会负担。那时，有企业提出“每减少一名员工就意味着管理前进一大步”。在北新建材，我们把每创造一个饱满的工作岗位，每使一名富余员工转变成为一名自食其力的、为企业做出贡献的员工当成企业的进步。那么，企业具体应该怎么做？

转变观念，广泛开展岗位技能培训，把提高劳动生产效率和员工素质作为攸关企业生存的大事来看待。

提高管理水平，摒弃“老好人”思想，撤掉因人设事的公司或部门，各单位定岗定员，严把进人关。

提高生产设备的现代化水平，减少生产线人员。

全面开展树立竞争意识、危机意识的教育。从最初转岗的不适应和困惑到主动要求培训，从“临时工干、正式工看”到积极投入工作，从一件事多人干到一个人承担几个人的工作，一专多能，员工自觉适应了岗位变化，精神面貌发生了巨变。

一场原本带有悲剧色彩的下岗风波，在随后大规模推进的再就业工程中化解了。经历了这场艰难而意义深远的变革，员工更加珍视和热爱工作，企业也拥有了一支适应市场、勇于竞争的员工队伍。



宋志平《经营制胜》： 探索中国式企业经营之道

市场不相信眼泪

北新建材的石膏板产品，技术并不复杂，但是产品的质量非常好，给北新建材带来了不少收入，让企业因此成功上市。跨国的石膏板企业看到北新建材赚了钱后就蜂拥而至，来中国开工厂，有些企业把产品运到北新建材门口打擂台，逼得北新建材的石膏板每月都降价，从每平方米12元降到了每平方米6元。几乎每个月销售副厂长都流着汗，急匆匆地到我办公室说：“宋总，还得降价。”

我那时压力很大，犹豫是否要跟外资企业合资。起初外资企业是想跟我们合资的，后来一看价格战打成这样，觉得我们不堪一击，于是提出条件要控股。形势每况愈下，我们不得已联系外资企业，提出愿意让它们控股，总之得给企业留一碗饭吃。但是从外资企业传回的话说，它们已经不愿意控股了，要等着北新建材熬不住破产。我也不是铁打的，在压力如山的情况下，那段时间患上了一种叫中心性浆液性视网膜炎的疾病，身心俱疲，正如《西厢记》里所言“眼中流血，心内成灰”。想跟外资企业合资，或者让外资企业控股，都行不通，这时只有一条路，就是跟它们打下去，果敢地竞争。

没想到不久后市场上发生了对我们非常有利的变化，因为中国的客户喜欢用硬石膏板，不喜欢用软石膏板，北新建材的石膏板做得很硬、很结实，满足中国人的需求，而外国的石膏板做得很轻、很软。结果，北新建材的石膏板重新夺回了市场。可见，市场如战场，打到最后一分钟，我方身处困境的时候，其实竞争者可能也很艰难。我后来常想，当年如果外资企业和我们合资了，就没有今天世界上最大的石膏板供应商——北新建材了。

电影《至暗时刻》中有一个经典的场景，在第二次世界大战时期，英国在讨论要不要跟德国打的时候，很多人主张投降，但丘吉尔主张要打下去，他那时的名言就是“Never, never, never give up”，绝不放弃。市场竞争是惨烈的，北新建材的经历让我对丘吉尔的这句话体会很深，市场不相信眼泪，哭也没用。

竞争是把双刃剑

一些新自由主义经济学家把市场竞争描绘得过于完美，事实上，竞争是把双刃剑：理智的竞争是好竞争，指的是在理性范围内的有序竞争，能够实现生产效率、产品质量、创新能力等方面的提升，推动企业效益和消费者福利的增长，服务于经济转型大局；比勇斗狠的竞争是坏竞争，指的是无序的、低价的、盲目的恶性竞争。这种竞争是中国小农思想和早期西方一些不成熟的竞争理念相结合的产物，短期内会带来价格的大幅下滑，消费者貌似可以从中受益，但从长期来看会导致假冒伪劣产品泛滥，扰乱市场秩序，破坏行业发展的生态环境，使行业陷入发展陷阱，最终会损害消费者利益。

(下转第五版)