

郑宇民与周德文话民企前世今生

丁雪磊

等待·遇见“美丽”

“等待是一件漫长的事情,哪怕是等待下课铃响起的那三分钟,有的同学也按捺不住心头的躁动,不断地把眼神瞟向窗外。”

这是还在教书的一个老师跟我说的话,我想不能怪那些孩子们,因为等待有时候的确是漫长的。无他,只因这种等待的背后有我们迫切想要遇见的“美丽”。如果我的判断没错,郑宇民先生——原浙江省人民政府党组成员、浙江省工商局原局长、现任浙商总会秘书长就是上海中和正道集团主席周德文先生最想遇见的“美丽”。

周德文先生习惯于通过图文并茂的方式在微信朋友圈记录自己的工作与生活。他在记录应约拜访郑宇民先生时首先卖了个关子:“4月9日上午,与好友、市场日报社社长叶建华先生来此(湖畔大学)拜访我尊敬的神秘的嘉宾。”或许是想吊足大家的胃口,隔了两天,他才在朋友圈隆重公布:这位神秘的嘉宾就是郑宇民先生!

宇民先生是谁?想必毋需我介绍,他曾在2011年召开的第八届中国民营企业峰会上与央视主持人董倩有一段精彩对话,并因为这段精彩对话而名声鹊起,是一位名副其实的网红“名嘴”。

周德文先生表示,他非常欣赏郑宇民先生智斗董倩的妙语连珠和幽默风趣,认为郑宇民先生思想深邃、观点鲜明,是一位知识型的、学者型的领导人。特别是对浙商乃至中国民营经济的维护与“站队”,周德文深感找到了同道中人。

周德文与郑宇民见过很多次,甚至还在郑宇民担任浙江省工商局局长时被邀请(商调)到省局担任浙江省民营企业协会秘书长。周德文有一次向记者透露:“感觉自己年龄较大,婉言谢绝了。据说,他还蛮‘生气’。”他笑着介绍自己与郑宇民先生的“交集”,并表示:“一直期待与郑局长有一次深谈的机会。”

我想,周德文先生所期待的这次深谈,应该是一次能够产生碰撞的深谈,一次能够碰撞



出火花的深谈,一次能够碰撞出来的火花驱走民企发展路上的黑暗的深谈!

推介·选择“正道”

光明可以驱走黑暗,照亮我们前行的道路。我们人类离不开光明,那么民企呢,那些因为历史长河大浪淘沙被卷进“黑色漩涡”的民企呢,需不需要光明,我想一定也需要。

从大的方面,比如说国家政策,未来对民企倾斜加码是大势所趋,但企业当下遇到的一些具体困难恐怕还是需要专业的机构来脚踏实地的帮扶。周德文先生携司法、财务、法律等多领域专家团队成立的上海中和正道就是这样一个一家有情怀、有担当的专业机构。

“公司首创的一整套企业债务重组模式,对那些经历了四万亿经济刺激之后普遍深陷高负债、担保互保困局的民企摆脱困境具有立竿见影的效果。”无论走到哪里,也无论面对哪些人,周德文先生总会跟大家提到中和正道。

与郑宇民先生的座谈交流同样不例外。周德文在他的朋友圈里发文称,他向郑宇民先生介绍了温州民营经济的发展历史、特色和近

况,阐述了他所了解的温州改革开放四十年取得的成效和存在的问题,同时推介了新常态下打造的帮扶企业——上海中和正道。

他表示,民营企业的整个发展历史是非常不容易的,尤其是在萌芽之初,就像郑宇民先生曾经在演讲中说的:他们在歧视中成长,在追杀中逃生,在挣扎中求生……好在,我们党和国家的领导人都拥有大智慧,使得不少企业浴火重生,在转型中飞跃……

周德文进一步表示,当然也有一些企业对政策的理解总是慢半拍,不能及时把握好国家产业变革调整和政策环境优化的节点,在新形势下,依旧运用老思维思考问题,还把“以债养债”的那套过时的企业运营模式当作永恒不变的稳妥循环,却不想一旦国内货币政策接轨国际步伐,追随美国加息节奏,就会让企业自身资金链瞬间绷紧甚至断裂,进而导致企业破产倒闭。

“上海中和正道成立的初衷就是源于帮扶企业摆脱这种困境,目前上海中和正道已经引导了500余家危机企业完成降杠杆、断担保、化风险、保资金、促经营,成功让这些被黑暗笼罩的民营企业爬出濒临破产的深渊,见到持续

经营的‘光明’。”周德文表示,“我真希望,他还在黑暗中挣扎的民营企业,也能够找到像中和正道一样的团队,并与其同心协力共同走出黑暗,为企业永续发展开启光明之旅。”

收获·摘取“正能量”

郑宇民对周德文自改革开放以来,从事民营经济研究、维护民营企业利益、反应民营企业诉求,理论与实践相结合,助力民企的中和正道模式给予高度评价。

他表示:“救‘人’(指企业)一命胜过出10本书,在改革开放四十周年节点上,您这种理论与实践相结合的模式对中国经济恢复非常有用,要不断完善、不断进步,以期帮助到全国更多的企业,促进他们健康发展。”并鼓励中和正道继续民营经济和温州模式的探究,为国家经济健康发展、为不断发展壮大中和正道模式,传播现代化企业理念作出积极的贡献。

交谈中,郑宇民先生还对温州经济提出了四点建议:一、要着眼于国际大背景、国际格局下的产业升级定位;二、要跳出温州研究温州;三、产业结构优化布局;四、打造出良好、和谐的生产、生活、生态。

“此次深谈获益匪浅!郑局长除了言谈幽默风趣、思维活跃敏捷,看待问题的角度也常常与众不同,总能切中问题的要害、反映问题的本质。”周德文表示,当前去杠杆仍是热议话题,但去杠杆不是让企业不要杠杆,更不是将企业杠杆降到零,而是要让企业控制好增量债务,化解掉存量债务,让债务回归到健康水平,助力企业迈向高质量发展之路。

“在转变发展方式、优化经济结构、转换增长动力的攻关期,部分企业面临转型困难将不可避免,但郑局长曾经说过的一段话很在理:今天的发展不是企业的全部,明天的持续才是企业发展的全部。”周德文进一步表示,而这刚好是上海中和正道今天所努力的一切吗?

“我很重视郑局长给我和中和正道团队的这些建议,特别是他对温州经济的建议,我特意做了文字小结,希望更多的人能够看到,从中收获正能量。因为这些建议是放之四海而皆

准的道理,不只是适用于温州经济。”

珍惜·保护“生命水”

“民营企业不是创利大户,民营企业是生命之水,它们是纯净的矿泉水,是农夫山泉,是娃哈哈。它们是社会和谐之水,是国计民生之水,是浸润在每一个百姓心田里的生命之水。”

水的重要性,没有人不知道,郑宇民先生在央视主持人董倩的那段精彩对话中把民营企业比做了“水”。不难看出,民营企业在郑宇民先生心中的地位之重。

而周德文先生同样对民营企业有着深厚之情。媒体对他关爱民营企业、为民营企业鼓与呼的报道也不胜枚举,尤其是当“卷款跑路”、“欠薪跑路”……“老板跑路”成为那些年的网络热搜高频词并得到前总理温家宝深度关切时的新闻报道更是在彼时形成劈天盖地之势。

所不同的是,作为官方代表,郑宇民主要从舆论的角度控制“生命水”向“洪水”演绎。特别是在大庭广众之下回答董倩锋芒毕露的提问时,他表示:“我觉得月有阴晴圆缺,人有生老病死,企业有关停、转手是很正常的事,所以我觉得没有必要来炒作倒闭潮这么一件事。”

在我看来,这不是掩饰、隐瞒真相,这是舆情管理和应对。郑宇民先生不希望影响企业正常经营的负面事件大面积传播,因为这很容易在传播途中被不明真相的媒体和公众夸大和歪曲,以至于最终伤害到其他企业的发展信心,导致堰塞湖真的一举爆发而不可收拾。“爱”从中得以体现!

作为民间代表,周德文更加注重了对困难企业的帮扶,这也是上海中和正道诞生的重要原因。“爱”从中也得到了体现,并且有如创可贴般抚平了受困民企老板的心灵创口,让其企业得以继续生存,员工得以继续上班养家,安居乐业。

爱的表现形式虽多,但只要条条大路都通往了罗马,通往了生命之水——民企,那就是我们最想要看到的!

《融创论——自主创新驱动企业转型升级》连载之十六

二、企业管理创新与互联网思维的融合

(一)企业管理创新与互联网思维的共鸣点

第一,管理理念创新。一定程度上,企业管理理念受到社会环境、市场体制、产业政策等影响。现阶段而言,以自我为中心的企业传统管理理念已经造成了严重的发展瓶颈,而互联网经济时代的来临,为互联网思维与管理创新的融合奠定了基础。一方面,互联网技术极大地降低了企业的运营成本,实现了企业和用户的直接对接,树立以用户为中心的理念势在必行。另一方面,用户消费逐渐呈现出个性化、多样性、小规模形态,企业只有通过管理理念创新,才能扭转传统的规模化、大批量经营思想。

第二,管理文化创新。它是管理行为中管理者、员工所产生的意识形态总和,是企业管理的灵魂。对抗性意识形态比例越高,管理文化就越不和谐。管理文化创新的前提是摒弃传统管理思维下的“人事观念”,正是由于管理者将员工视为简单的“雇佣对象”,才导致两者之间的矛盾、对抗,这也是构建等级森严的企业管理组织结构的起点;基于互联网思维的融合,在管理文化创新中要强调“去权威、去精英、去老板”的意识,在情感意识层面提高员工的归属感、存在感、成就感、忠诚度、快乐度、幸福度,在制度建设上一视同仁、赏罚分明。

第三,管理模式创新。管理模式创新涉及具体的管理内容层面,也集中体现了互联网思维与传统管理思维的差异。在传统管理思维下,企业的一切活动都围绕着产品展开,包括设备、专利、技术、渠道等内容。换言之,企业自身的优势被认为是市场优势。而在互联网经济背景下,互联网思维侧重用户导向,以提供个性化服务为目的,相应地,互联网管理技术手段进行的业务流程再造、生命周期管理、即时生产管理等手段应运而生。企业可以通过构建集中研发、生产、销售、物流、售后服务为一体的“供应链管理系统”,满足企业管理理念和实践的统一,从而提供更有效的管理决策。

第四,组织结构创新。企业面对海量信息“井喷”的态势,不仅要提高数据挖掘、分析、整理、预测的能力,同时也要快速反映到产品研发、生产、营销等诸多方面。企业组织结构是影响效率的关键因素。基于互联网思维进行的组织结构创新可以从两方面着手。一方面,企业信息管理“去组织化”,基于企业信息化建设的完善以及互联网技术的有效利用,员工与管理者之间的信息交流更加便捷,传统的汇报、申请、建议、意见等交流机制不断挖掘,例如员工可以通过微信、QQ等直接与管理者沟通,每个员工都可以成为市场、用户信息的收集节点,这将大大降低企业信息收集和决策的成本。另一方面,基于互联网思维融合的企业信息管理组织结构创新,本身也是一种“圈际文化”体系构建,对企业跨界发展、综合能力提升能起

自主创新篇

梁勤

到很好的促进作用。

(二)“共享管理”:管理创新的新范式

管理正迎来一个史无前例的变革时代。在共享经济风起云涌的时候,共享管理这一管理新范式也涌现并逐步成熟起来。那么,到底新范式是什么?

1. 价值观:自他循环

商业的起点是什么?按照传统的商业逻辑,我们通常将利己作为出发点,在实现利己的过程实现利他。但在现实中,利己并不一定能够利他,一旦利己和利他不能够实现循环,这样商业就会面临不可持续的问题。我们身边的气候变暖、空气污染、水资源缺乏等,这些问题的大量出现,事实上都在传递一个声音——我们必须重新思考我们的商业逻辑,否则就将失去商业存在的价值。

从利他出发。我们通常说,“己所不欲勿施于人”,更进一步是要做到“己所欲之勿施于人”,而最重要的应当从利他的角度出发来作为商业逻辑的新起点,从价值共创的角度来思考问题,寻找商业或者企业本身存在的价值,实现人所欲和己所欲的统一。

“自他循环”释放共享的力量。从利他的角度出发,寻找“自他循环”,为企业寻找存在的价值打开了新通路。按照“自他循环”的价值观选择,价值创造的方式、资源边界、价值分配都在发生着颠覆性变化。原来强调单方的价值传递正在转变为企业、用户等利益相关方的共创。资源的边界已经打破,“不求所有,但求所用”已经成为新的资源观。分配已经超越了原有意义上此消彼长的零和博弈,转变为正和博弈下的共赢格局,经济价值之外的精神价值也成为价值分配的重要内容。

这些变化不仅发生在上层所提及的互联网企业,在传统制造业行业也大量涌现着此类行动。

2. 管理要素:企业、员工和用户的重新定义

超越管理者和被管理者的管理框架。长期以来,管理学研究基本限定在管理者、被管理者和手段的既定框架之内。这个框架的前提假设就是所有的管理行为都是在一个封闭的企业中展开。但是,今天我们所看见的企业形态变得越来越开放,封闭型的企业存在方式也越来越滞后于共享经济的发展。如果你站在石油、钢铁、化工这些企业的角度,是无论如何也无法想象到 Airbnb、Uber、滴滴等公司在短期内所达到的市场价值。

面对这些共享型企业,我们可以清晰地看到,原来所谓的企业边界在不断地打开,管理的研究对象已经超越了管理者和被管理者本身,用户以及其他利益相关方已经从原来的企

业外部,逐步成为价值创造活动的直接参与者。在这样的背景下,我们不得不重新审视我们的框架、研究对象,以及研究对象本身的定义,对企业、员工和用户进行重新定义。

3. 组织:平台和小微

在共享型企业中,资源的组织方式在发生着变化。尤其是大型企业正在加速解构,转化为平台和小微的关系。小微是快速配置资源的主体。小微和平台之间是“市场结算”关系,平台报酬源自小微,平台的作用是为小微提供资源的支撑。简单讲,平台和小微之间是“服务”与“被服务”的关系,是由用户直接驱动的资源配置机制,而非传统组织模式中正三角层级组织结构“中”层级所强调的上下级关系以及自上而下的资源配置机制。

4. 共享管理:一种真正尊重人的管理

归根结底,“共享管理”之所以能够存在,或者说它存在的价值就在于对人的尊重,对人潜力的激发和释放,对社会福利的改进。

在价值观层面,这种尊重体现为超越利己,从利他角度出发,形成利他和利己统一的“自他循环”。在管理要素层面,它已经超越了管理者和被管理者的框架,让我们回归人本,跳出从控制出发的思想束缚,将管理聚焦到员工和用户身上,并对企业、员工和用户进行重新定义。从企业生态圈的角度去理解企业定位,从合伙人和价值共享者的角度去认识员工,从价值共创者的角度去看用户。在组织层面上,平台和小微的网络组织形式正在成为企业新选择。

“共享管理”这一管理新范式将会演绎出更多、更丰富多彩的管理实践,让我们拭目以待,主动拥抱“没有不可能”的喜悦吧!

三、当前中国企业管理创新的大趋势

(一)第一个趋势:开始注重系统思考和整体性提升

(二)第二个趋势:创新定位由低端向中高端升级

我们管理的起点低,初期主要是模仿式学习。应该说,中国的企业家是乐于学习、善于学习的,他们虔诚地、如饥似渴地学习西方,通过不断地引进、学习、消化、吸收、创新,将西方先进经验变成自己的东西。通过学习,企业家及团队在积极进步,企业也在快速发展。这种进步的重要标志,是创新定位中高端化了。依据管理专家的理论,创新的路径主要有两类,一类叫逆向创新,就是把别人的东西拿过来,模仿学习,最后变成自己的本事,这叫引进、消

化、吸收、再创新。还有一类叫正向创新,就是从源头开始,从研发开始,不依靠别人,走自主创新的路。这两种创新路径都能使企业走向产业高端。改革开放至今,中国企业实现后来居上,主要走向创新的路径。但是最近几年来,越来越多的企业开始注重独立、自主研发,走向世界产业链的高端。石油、电力、移动通信、水电设备、重型装备、高铁、核电行业等,这些年进步很快,已经进入世界先进水平。例如中石油西南油气田公司川中油气矿,面对复杂难采油气藏,川中油气矿矢志不渝,科学发展,不断突破传统的勘探开发思路与模式,牢固树立“科技效益、管理效率、绿色和谐”三大理念,持续推动“理念、技术、管理”三大创新,不断攻克复杂油气藏勘探开发技术与与管理难关,共获得各级科学技术进步奖88项,充分发挥了科技创新与管理创新的支撑保障作用。重新探明的勘探开发水平不断提高,油气储量和产量快速增长,新发现16套含油层系,创造了闻名全国石油行业的“磨溪经验”“广安模式”“龙岗速度”,建成了磨溪、广安、合川、龙岗等四大主力气田;油气当量仅用5年时间就由不到100万吨上升到300万吨,形成天然气产量在川渝地区排名第二、原油产量排名第一的生产规模;创立了“攻坚文化”品牌,被四川省企业联合会/企业家协会授予了“企业文化建设示范基地”。笔者前后3次到该企业现场调研、指导,并在现场授牌大会上以“川中气矿攻坚楷模”为题赋藏头诗一首:“川中油气壮志宏,中华文明传卓筒(川中油气矿)所在区域的遂宁大英卓筒井,乃千年前中华先祖钻探出的全球第一口千米深井)。气量长空博天地,矿魂不朽塑群峰。攻关无畏强内控,坚实科技优协同。楷模融慧聚士气,模式创新绘彩虹。”

这里说的高端,不仅包括技术创新,而且包括管理创新。在成功的实践中,这两者是高度融合的。企业中,科技是生产力,管理是生产关系,生产力的进步和创新,不可避免地需要生产关系,也就是管理的适应性变革和调整。没有管理创新与变革,技术创新难以实施,或无法持续进行。

(三)第三个趋势:开始注重软实力的建设

(四)第四个趋势:企业的公民化进程在加速

(五)第五个趋势:重视中国特色管理模式的探索

什么是中国特色的管理?中国企业联合会组织专家做过调查研究,发现一个很有意思的现象。中国企业管理思想的来源到底是什么?发现有三个来源。第一,来源于西方的管理理论和管理思想,特别是适应市场经济、竞争环境所必备的那些企业家素质、本领和知识。第二,来源于中国共产党领导下的红色文化。

(六)第六个趋势:互联网和信息化引领智慧企业的诞生和发展

很多企业家,不仅是国有企业的企业家,也包括民营企业的企业家,自觉或不自觉地在用毛泽东思想管理企业,比如“一不怕苦、二不怕死”的“长征精神”,“自力更生、艰苦奋斗”的“延安精神”,等等。这是因为这种文化是吸收传承民族粹文化基因与特殊时代取得的惊天动地成功经验的提炼升华。第三,源于中国五千年的传统文明,这是中华优秀文化在中国管理者身上的沉淀和体现。当一个人成为企业的高层决策者与管理者,去寻找管理的思想武器的时候,这时很自然地会到中华文明的源流里去寻找。中国的管理思想虽然不是很具操作性,但是在哲学方面是博大精深的,道法自然,完全可能在未来人类“蓝天战略”的推进中,在宇宙世界的新竞技场达到“天马行空”的境界,在人类与外星文明的互联中实现“和谐相生”。如“克己复礼”“中庸之道”“知行合一”“天人合一”等,很多东西充满灵商智慧与宇宙经络的超凡功用,具有普适性与延展性,对中国乃至世界将来管理的影响方兴未艾。

例如讲“和谐”,资本主义发展了几百年,最后也认识到和谐的重要性,劳动者和资本家之间必须和谐,企业和社会必须和谐,企业与自然必须和谐。美国的企业是以法制精神和竞争精神作为精神支柱,但企业发展到最后也要尊重人本主义,尊重人的价值。为什么会出现管理层持股的现象?20世纪80年代开始,美国很多大企业开始实行管理层持股,期权、股份制是美国人发明的,是对美国资本制度的反思和完善,做法主要是给高层管理者配发期权,期权是用现在的价格去买未来的预期,这是一种很合理的管理制度设计。期权持股是人力资本权益化的伟大创举,现在全世界都在学习。我们经常讲人力资本,资本本身是能产生利润的,人力资本既然能创造利润,为什么不能分享利润呢?人力资本怎么用权益化的方式和制度在企业基本的制度设计中体现出来,是很大的一个课题。中国要学习、借鉴外国的先进管理思想和方法,积累、创造、设计中国式的企业管理制度和模式,就要发挥中国人自己的管理创新。其方向与目标,就是中国企业联合会、企业家协会首任会长、中国企业管理泰斗级人物袁宝华老先生给笔者《长盛力——缔造富有灵商的管理文化》所赠“探索管理真谛,获取创新智慧”的题词之意,实现“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”,最终形成中国自己的企业管理特色和管理模式。中国目前是世界排名第二的经济大国,很难想象这么大的一个经济大国正迈向经济强国,却没有自己的企业管理理论与模式。经济社会的持续发展及实现伟大中国梦要靠企业支撑,因此,总结、提炼、创造中国特色管理理论与模式势在必行,它是我们“文化自信”的基石,更要用“中国智慧”“中国方案”构建人类命运共同体中的重要组成部分。