

泰星奇迹： 改革开放中“管理”出来的一颗民族工业的新星

人民谱写历史,英雄创造奇迹,这是共和国改革开放辉煌乾坤的万千气象。其中,一大批地地道道的“中国农民”,成长为创造市场经济奇迹的英雄特别蔚为壮观。他们高举“发展才是硬道理”的大旗,将“村办小厂”打造成“世界名企”,以无与伦比的忠勇和勤奋,用行之有效的经营管理,完成了这项几乎“不可能完成的任务”。某种意义上,泰星,就是在改革开放中“管理”出来的一颗民族工业的新星。

记者多年与江苏泰星减速机集团公司(以下简称“泰星”)过从甚密,对这家位于江苏省泰兴市姚王镇的企业怀有特殊的感情。无论风云如何变幻,泰星及其掌门人张国林一直都在记者心目中占有重要的地位,留下的记忆美好而深刻。

对泰星 20 多年的发展历程,记者虽不敢说“如数家珍”,但只要一想到它,一切就历历如绘。他们的奋斗、管理、成就,每一个有血有肉的细节都让人感受到它的脉搏和心跳。从 1984 年 4 月开始的一组镜头:暮春的淫雨,顺着破旧的屋顶流进车间,几台沾满油污的机床,像一个风烛残年的老人苟延残喘。背负着 20 多万元债务的 40 多名农民兄弟,围着被他们称为“废铁”的机床挥汗如雨……到现今的泰星:被评为全国创名牌重点企业、全国重合同守信用企业、全国乡镇企业管理示范企业。“泰星”牌减速机是中国减速机行业唯一的国家“121”重点保护名优产品、国家级重点新产品,并于 2007 年被评为中国名牌,“泰星”商标连年被评为江苏省著名商标。1993 年至今,泰星一直是行业名列前茅的明星企业。这些,一直像一部引人入胜的励志电视连续剧,紧紧地抓住了记者观赏的欲望,魅力十足,有时到了废寝忘餐的地步。探究其奇迹的本源,产品为首、质量之源、管理为本、创新为魂、文化为根等“五为”之举,是泰星奇迹的“五大法宝”。

从几台破旧的车床到拥有多台(套)世界先进设备,从“村办小厂”到“减速机大王”,泰星 20 多年的发展历程完全称得上“跨越式发展创造的经济奇迹”。这当中,泰星从“刀耕火种”走向“现代管理”的进步之道,是泰星人特别珍贵的财富。张国林说,这种“财富”因为“永恒”而值得我们“一朝拥有”,就要做到“天长地久”。

不需听闻强记,记者的脑海中就浮现出“泰星奇迹”:作为中国减速机行业的明星企业,如今的泰星已经发展成为集科、工、贸于一体的国家大型企业,中国机械工业 500 强之一,企业已形成生产 10 大系列、1 万多个品种、年产 10 多万台泰星减速机的规模和能力,产销量连续十几年名列同行榜首。

搞“减速”的企业具有如此“高速”的发展,称之为奇迹当然不仅是速度的快慢,而是“用事实说话”。在这个“事实”当中,“管理为本”的理念与实践发挥了举足轻重的作用。

早在创业初期,泰星在狠抓减速机产品质量的同时,就深切地体会到“向管理要效益”的内涵。张国林清醒地认识到,泰星原为一家无资金、无产品、无市场的“三无企业”,底子薄,规模小,职工基本上是农民出身,文化素质不高,小农经济意识很强,行为性格自由散漫。要彻底解决这些问题,只有建立起严格的规章制度,采取有效的管理办法,才能确保企业的良性健康发展。为此,泰星从 1986 年起,就在企业内部实施了一系列管理举措。其中,现场管理颇有特色:在车间实行“一划、二格、三统、四定”的定置管理;广泛持久地开展了“争做五种人”、“争创五个一”活动,制定了“五不”与“四个说清楚”等各项规章制度。在推行现场管理的过程中,从加强劳动纪律、安全生产、工艺管理到班组建设、考核标准等方面,建立健全了 300 多条管理条例。与此同时,还创造了成本监控和物资管理两大目标成本管理体系。这些,在当时乡镇企业管理还比较粗放的情况下,无疑具有开创意义,是泰星迈向现代企业管理的坚实步伐。

张国林认为,现代企业管理无非是“软硬兼施”。设备是硬件,人才是软件。“两件”之中,软件更为重要。为此,他们高度注重对人才的培养和使用,在人力资源管理方面写出了一篇充满

世界上能够称之为“永恒”的东西是不多的。“爱情”、“管理”应该算是人们形成共识的两大“主题”。就管理而言,尽管有无数理论家总结、提炼出许多警句格言,但谁也不敢自诩“老子天下第一”。事实上,真正靠谱的真理不仅是“放之四海而皆准”,而是“主义”与“实践”的结合。哲学、政治经济学的逻辑是这样来演绎存在与意识、物质与精神的内在联系的:经济基础决定上层建筑,上层建筑对经济基础具有决定意义的反作用。

“不幸”的企业都是相似的,“幸福”的企业各有各的“幸福”。江苏泰星集团是一家“幸福”的企业。它的成功模式及其得心应手、甚至出神入化的管理,虽说不能“放之四海而皆准”,但其借鉴意义是很“给力”的,至少可以使许多“不幸”的企业扪心自问:泰星做得到,我们为何做不到?或者为何做不到泰星那样好?追根溯源,“幸福”与“不幸”,往往在“管理”层面上就能找到令人心仪的答案。这个答案,不仅有“秘籍”的诱惑力,更有“艺术”的感染力。对江苏泰星集团的“幸福”,记者就有这种鲜明而强烈的感受——

“情商”的佳作。一方面,他们“不惜千金买宝刀”,慷慨解囊引进高端科研人才,同时通过内部挖潜,强化对员工素质的培养和提高。在科技人才的使用上,他们更是倾注满腔的人文关怀,从思想、学习、生活等予以全方位的关心爱护,为人才脱颖而出搭建大显身手的舞台。

“做一个这样的管理者,给人希望的人而不是命令者;给人帮助的人而不是统治者;具有同情心的人而不是批评者”。这是张国林一以贯之的管理理念和行为准则。

强大的设备、高素质的人力资源和高精尖端的技术支持,使泰星积蓄了自行研发、设计和生产的雄厚实力,为技术创新和企业腾飞奠定了牢固的基础。在国家大型工程招投标中,“泰星”牌减速机艳压群芳,捷报频传,赢得了有关专家和用户的一致好评,成为首钢、宝钢、三峡工程等重点工程的首选品牌,使“强强联合、品牌匹配”的泰星品牌战略产生了强烈的轰动效应。

综上不难看出,真正意义上的现代科学管理,是“泰星奇迹”最伟大的支撑和推动的力量。

记者点评:“泰星奇迹”反映了转型时期我国优秀企业家怎样通过创新、怎样依靠管理,在云谲波诡的市场竞争中开疆拓土,争得了属于自己企业的一席之地,从而走向更广阔的经营天地,开辟出企业发展更璀璨的前景。

专家坦言,对中国企业来讲,管理是一多一少。一多,就是这些年来西方现代企业制度和西方管理方式“甚嚣尘上”,许多人言必称“熊彼特”、“艾科卡”。一少,就是从中国本土出发,创建中国自己的现代企业理论和方法还不多。泰星管理正是填补这方面的“行业历史空白”。作为具有鲜明独创特色的“泰星管理”,来自“中国本土”,成效十分显著,被行业高层领导赞誉“为处于迷雾中的中国机械行业的企业家们指明了前进方向,也对中国其他行业企业的健康稳步发展具有重要的指导意义”。

泰星管理的核心是在国家政策指导下,创立实施“四个三”的管理模式。不是什么管理都可以称为“模式”的,泰星的“四个三”能够成为行业公认的一种模式,说到底,是它的创新性和实用性的珠联璧合。既有很深邃的理论建树,更有强大的实践力量。

在大环境、好政策阳光的照耀下发展壮大起来的泰星,其成功秘诀的重中之重就是管理。张国林认为,泛泛而谈管理是无济于事的。真正的现代企业管理,是一门博大精深的学问,需要我们敏而好学,锲而不舍,这就是管理是企业永恒主题的绝对要求。所谓规矩方圆,就是把杂乱无章收拾得井井有条,都在一定的规范中各显其能。在张国林看来,管理就是让大家知道你的规划,理解你的规划,理解你的的实施计划和要求,同时让利益联系你我他。

像张国林这样的“管理土专家”,从自己栽培的实践之树上结下的理论硕果,随着企业产品及品牌走向市场而畅行天下,其管理理论的启迪和借鉴意义,已成为一种价值连城的无形资产,这种社会效益远远超过经济效益的回报。正因为如此,有关专家和报道把泰星誉为“推动现代企业管理创新的发源地之一”、“管理兴企强国的创新先锋之一”,确实是深中肯綮的评价。

“发源地”和“创新先锋”并非浪得虚名。泰星管理经验的核心是在国家政策指导下,创立实施“四个三”的管

泰星模式： 点亮中国机械行业管理 迷雾中的灯塔



全国劳动模范、享受国务院政府特殊津贴专家、泰星集团董事长张国林

理模式,成为泰星管理的显著特点。

泰星管理的最大亮点是有的放矢、切实可行,既有理论深度,又有很强的操作性。他们根据企业发展的不同时期,以及企业在管理上遇到的矛盾和问题,着重在创新上狠下功夫。

在上世纪 80 年代初期,针对企业存在的大锅饭问题,泰星就提出了企业“三改”,即改革企业领导体制、用工制度和分配制度;上世纪 90 年代,泰星针对内部管理松弛,外部管理无序的状态,提出了“三制”,即实行质量工资制、供应公开招标制、销售买卖制;本世纪初,泰星针对企业外部环境和经济社会关系日益复杂的情况,提出了“三化”,即社会感情化、经济市场化、生活温暖化。随后,泰星为确保股份制优势的发挥,又提出了运用“三联浮动”,即联产浮动计酬、联产浮动计奖、联产浮动计股,进一步解决股份制企业在发展中的弊端,用机制确保体制运作。

有关专家在总结评价泰星管理经验时指出,泰星管理不但认真践行了“管理是企业永恒主题”的基本原理,更难能可贵的是,他们把管理进行创造性细分,制定反映不同时期的管理方略和对策。作为一种共享的理论成果,对当前举国上下落实科学发展观的中国企业而言,学习和研究泰星管理经验具有非同寻常的意义。

张国林告诉记者,“三改”主要是解决人的积极性和创造性;“三制”主要是解决企业经营制度的创新;“三化”主要是解决管理文化的创新;“三联浮动”主要是解决现代企业机制再造。

记者把采访报道的着眼点锁定“管理”之后,发现泰星“四个三”最大的特点是适应性。这种“适应”,量体裁衣,恰到好处,量身定做的细节打造出“增一分则太长,减一分则太短,施朱则太红,赋粉则太白”的“美女企业”形象。通过张国林对“四个三”深入浅出的介绍,记者从中领略到“美女企业”绽放的魅力,顿时想到国外客户把泰星称为“一支盛开的玫瑰”的比喻,那沁人心脾的芳香引人走进泰星管理深沉博大的意境……

首先,树立一个正确的管理价值观至关重要。市场经济条件下,现代企业如何进行有效的管理举足轻重。泰星管理经验告诉我们,一个有效的管理,不但要重视各个管理要素的效能作用,而且如何端正对管理价值观的看法是特别重要的。企业管理的价值观决定了企业管理要素的整合,决定了企业管理的行为,决定了企业发展的命运。

其次,把宏观政策创造性地微观化。多年来,泰星结合行业特点、区域优势和企业情况,把国家宏观政策微观化、系统化、具体化。党和国家的宏观政策,在泰星不但得到了落实,而且创造出一批精神和物质成果。

第三,坚持实践出理论的基本观点。泰星十分注意把导向性政策与企

业发展有机结合起来,进行总体考虑,从中提出了创新管理的方案、思路 and 办法。反过来,又通过实践,去检验这些办法的可行性。通过验证和沉淀,形成了具有中国特色的企业管理理论和方法。泰星管理经验还具有实践性、实验性和互动转化的鲜明特征,从某种意义上说,泰星既是一个生产的企业,同时又是一个管理的实验基地。“三改”、“三制”、“三化”和“三联浮动”对社会产生了很大的影响和推动。

第四,管理创新贵在坚持。泰星管理之所以有效,主要有两个方面原因。第一,坚持正确的实践论和方法论,走管理实践创新的道路;第二,泰星 20 多年如一日,坚持管理创新,不断实践、改进、提升,使得管理效能日益突出出来。

“四个三”,把繁复的管理条款浓缩得如此精密晓畅,一目了然,没有相当深厚的“物质基础”和深刻的“精神底蕴”是不可思议的。

记者点评:在探究“泰星奇迹”的过程中,我们不难发现,对“泰星奇迹”起着至关重要作用的泰星管理模式,具有非常鲜明的特点。第一,“三改”是现代企业持续竞争力的基础;第二,“三制”是现代企业持续竞争力的关键;第三,“三化”是现代企业持续竞争力的保证;第四,“三联”是现代企业持续竞争力的命脉。

泰星之魂： 张国林是 泰星管理创新之魂

“泰星奇迹”很大程度上是泰星管理创新的必然结果,张国林是泰星管理创新之魂。中国的企业发展,政策是前提。政策问题解决之后,企业领导人、特别是一把手是企业兴衰成败的决定因素。在这种意义上讲,没有张国林,就没有泰星管理的成功模式,就没有泰星持续不断的发展壮大。作为一个优秀的现代企业家,张国林睿智超前的思维和精明独特的理念,使他在管理创新方面始终走在行业的最前面。

在 20 多年打造“泰星奇迹”的征途上,张国林一开始就把个人奋斗自觉地融入改革开放的伟大事业,正是这个时代环境的历练,造就了他厚重精彩的传奇人生。

在亿万中国农民的群体中,张国林的简历并不“简单”。1950 年生于江苏省泰兴市姚王镇的张国林,是名副其实的“小地方”走出的“大英雄”。1984 年 4 月至现在任江苏省泰兴减速机厂厂长、江苏泰星集团总裁、党委书记,2002 年 1 月至现在任泰星减速机股份有限公司董事长、党委书记。因为“泰星奇迹”,张国林先后荣获全国劳动模范、全国优秀企业家、历届省优秀乡镇企业家、江苏省有突出贡献的中青年专家,并荣获全国管理人物精英奖,是享受国务院

政府特殊津贴的专家。

荣誉与业绩同步而来。张国林的价值和作用,是在“泰星奇迹”中得以体现和证明的。一个不争的共识是:张国林在穷则思变的千古法则指引下,催生了敢于改革、敢为人先的无畏气魄,用一股永不言输的闯劲和拼劲,用一身正气和诚、信、勤、实的人格力量,用“人生的价值在于奉献,事业的成功在于奋斗”的行动准则,精心培育着泰星健康、茁壮地成长,并最终创造出世人瞩目的“泰星奇迹”。

作为泰星管理创新的灵魂,记者对张国林的超前意识和独特眼光进行过认真的梳理。透过现象看本质,发现这主要是蕴藏在他灵魂深处的民族气节和爱国主义被改革开放激发出来了,才有敢于改革、敢为人先的行动。开始当然是因为贫困,穷则思变。用他的话说,当时很想改变家乡的落后状况。人都有一个脑袋两只手,别人能办到的,我为什么办不到?在记者看来,不服输是一种原动力,但更重要的还是志存高远,那就是民族精神。爱国爱家,具体到姚王镇这个小山村,就是带领群众脱贫致富,把我们的老百姓从苦难中解放出来。张总曾由衷地向记者表述过一段诚朴的感情:我从小就立下了报效父老乡亲的志愿,要对得起生我养我的这片土地,致富一方百姓和人民,决不能愧列祖列宗。所以,把企业做大做强,让员工过幸福富裕的生活,使姚王及周边乡镇经济不断腾飞,这些就是我的责任和义务。

思想境界的朴实在历史的进程中不断升华。张国林强调,搞社会主义市场经济,胸中必须装有民族气节。为此,他除了考虑企业利润外,总是站在政治、经济、社会、文化的高度来考虑企业的发展,表现出强烈的社会责任感和使命感,这种觉悟使他攀上了时代海拔的高端。令记者记忆犹新的是,从创业开始,张国林就立下了“以民族责任感振兴产业,以社会责任心发展泰星”的宏图大志,并以此作为全体泰星员工人生和事业的座右铭。正是这盏“红灯”,照耀着泰星人顽强拼搏,开拓创新,取得了一个又一个胜利。

张国林对“创新之魂”的说法并不津津乐道,但他对创新的认识和激情总能使人深受感染。他常常“信手拈来”,地引用伟人名人关于创新的警句格言,恰到好处地表述,体现的不仅是他异于常人的记忆力,更是他烂熟于心的真知灼见。他说,“创新应当是企业家的主要特征,企业家不是投机商,也不是只知道赚钱、存钱的守财奴,而应该是一个大胆创新敢于冒险、善于开拓的创造型人才。”这是美籍奥地利经济学家熊彼特说的。熊彼特还说,所谓创新就是要“建立一种新的生产函数”,就是要把一种从来没有的关于生产要素和生产条件的“新组合”引进生产体系中去,以实现对生产要素或生产条件的“新组合”。至于“不创新,就死亡”的那句振聋发聩的名言,使艾柯卡这位美国传奇商界巨子的声音,成为经济领域里经久不息的雷霆……

背诵管理大师的名言,旨在“抛玉引砖”,张国林当然是“醉翁之意不在酒”,他传达给记者的弦外之音清晰而铿锵:泰星管理既有大师的神韵,更有企业的芳香。而且,记者还从中看到了一个中国企业家特有的“政治亮色”——

民族气节和爱国主义是评价一个人最高的政治考量,对于像张国林这样一个从普通农民成长为现代企业家的经济明星而言,“考量”的内容具有很重的管理创新的成分。作为一个在改革开放的熔炉中锤炼出来的管理才俊,张国林从未忘记生他养他的本土。而且,作为一名中华健儿,蕴藏在他灵魂深处的民族气节和爱国主义,使他创业伊始就催生出振兴民族工业的使命。对张国林而言,“管理创新”已经从一种理念变为心中奔腾的热血,深入骨髓和灵魂的创新因子,随时都有可能冲突而出!正是这样,泰星才走到了今天,而且必将走向更辉煌的明天。

记者同时发现,泰星在“创新之魂”的烛照下,品牌、质量、管理三位一体,密不可分。作为一个永恒的经济主题,很多企业口若悬河谈管理,但一旦提及“科学和现代”,他们就在历史和时代的哈哈镜里原形毕露,变形的不仅是身体,更是企业的捉襟见肘,甚至百孔千疮,因为他们奢谈的管理粗放而浅薄。泰星的管理之所以称为“科学和现代”,是他们从自己栽培的实践之树上结下的理论硕果,来源于实践,反过来又指导实践。有关专家把泰星誉为“推动现代企业管理创新的发源地之一”、“管理兴企强国的创新先锋之一”,实在是泰星管理长青秘籍的恰切注释。

记者点评:一个农民出身的企业家,超前的胆识、独特的眼光是从天上掉下来的吗?答案显然是否定的。从张国林 50 多年人生和事业的轨迹中,我们不难找到肯定的答案:穷则思变的原动力、民族使命的自觉性、艰苦奋斗的精气神。这些最可能难能可贵的品格加上先天的人文秉赋,一遇改革开放的艳阳春雨,张国林成为泰星管理创新乃至“泰星奇迹”的灵魂,不仅顺理成章,而且势所必然。

余音绕梁、不绝于心的 结束语

可以这样说,无论怎样的手笔,也难以写尽管理、特别是现代企业管理的异彩纷呈。这是一片波澜壮阔的大海,除了它那蔚蓝色波涛闪耀的骄傲的美色外,我们更喜欢观赏凌波微步的风帆在潮头上飞过。在记者的形象思维中,泰星管理经验就是千帆竞发遥遥领先的一叶风帆。

记者曾“老生常谈”地提问张国林:泰星为什么每天都有新的收获,每年都有新的发展?张国林答曰:这是源于积极向上的精神态度。有没有这种积极向上的精神态度,结果迥然不同。因为,企业和企业之间的差距,说到底就是人的差距、精神态度的差距。

“差距说”使记者领悟了更多的东西。对泰星而言,现代管理的长青树根深叶茂,浓密的绿叶不仅荫庇了企业的每个角落,而且绽放出宁静致远的芬芳。这种芬芳,用经济学的术语说就是“效应”。

泰星管理长青的秘籍效应,因其感性到理性的飞跃而成为中国企业管理的一个理论经典,为“中国特色”管理理论体系的构建作出了重大的贡献。据此,权威专家总结了几大要点,抄录于下,以飨读者——

发现了转型时期企业管理发展规律;

揭示了客观事物发展变化的规律;

经营要抓准核心要素;

对中国本土化企业的贡献;

广泛的适用性。

用事实说话,向成功学习。既然被誉为“发源地”和“创新先锋”,既然成为大家心目中的标杆和旗帜,泰星管理必然面临“高处能否胜寒”的时代课题。对此,张国林表示,我们已跨进 2011 年,“十二五”的开局之年对泰星提出了更殷切的希望。我们将继续高举科学发展观的大旗,进一步发扬“泰星管理”的优势,把企业的各项工作做得更好,以更加优异的业绩成就回报国家和人民。我们将牢记一条历史的真理:一个伟大的企业,对待成就永远都要战战兢兢,如覆薄冰。当前,泰星正以更昂扬的态势和更执着的行动向前走去,坚信未来一定会更加美好!