



“微创新成就商业传奇”系列报道之四

大道至简 国保科技以“心灵经营”取胜

企业经营的真谛到底是什么？作为人,何谓正确？

日本“经营四圣”之一稻盛和夫都一一作了解答。他是京瓷公司创始人,并创造了两家世界500强企业,他提出的成功方程式:人生·工作成果=思考方式×热情×能力,广为流传。作为稻盛和夫的忠实信徒,广州国保科技有限公司董事长李锦恭孜孜以求,坚定地实践着“稻盛理念”和“稻盛精神”。

李锦恭认为,企业是社会的公器,要为社会盈利。企业经营的本质是创造幸福,为员工和顾客创造幸福。企业家把私心私欲提升到追求公益的“大欲”层次,就是利他。因此,企业家的心性修炼和企业的基业长青之道是殊途同归的。

近日,李锦恭受邀来到广州,参加了“冠军论道”演讲,《中国贸易报》记者就此采访了他。

统一思维先行

京瓷在发展过程中也同其他企业一样,曾遭遇过毁灭性的打击,稻盛当时做出了一个不同凡响的决定,承诺在任何情况下绝不裁员,这正是稻盛经营理念的精髓。

稻盛和夫常说:“企业的目标是要让全体员工在身心两方面都能获得幸福。”在京瓷,“终身雇佣”是实实在在的“制度”,京瓷从不主动裁人。

“稻盛和夫写的《活法》一书,我已经读过30遍了,心灵很受震撼。对于一个企业来说,通常的做法是将股东的利益放在第一位。稻盛和夫令我重新思考这一问题。股东利益、公司利益,还有被忽视的员工利益,究竟哪一个应该被优先考虑?我很长的一段时间内甚感纠结。”李锦恭最终认识到,员工不是赚取利润

的机器,必须统一企业领导层的认识,为企业制定一个共同的目标,即把企业做成全体员工共同致富的场所,共同分享财富。

为此,他在自己的企业实行了一个A、B、C目标法。A目标是基础目标,B比基础目标高20%,C比基础目标高30%。A目标,就是达到去年实现的目标。如果年底,公司达到A目标,大家就发13个月工资,多发一个月工资。如果达到了B目标,就多发两个月工资。如果大于C目标,多发3个月工资。如果超过C目标的10%以上,就再发1个月工资。

“这个目标法实行后,2010年,在计业绩的最后一天,公司主管上午就打电话问我,我们离C目标还差50多万,全体员工提议,可否自己凑钱买产品,等放假的时候大家再去卖?我答应后,员工就很紧张地筹钱了,财务在紧张地统计着。结果,到了下午5:30分,他又打电话来,说大家已经凑了80万元,超出了C目标的30万元。”李锦恭回忆道,“当有了共同目标后,大家抱成团,公司

上下互相自觉监督,连扫地的阿姨都会主动跟车间工人说,你要努力一点啊,要不我年底就要少拿两个月工资了。”

精简,战略性地放弃

1992年,李锦恭下海创业。10年后,企业发展到一定规模,赚了一点钱,但他忙着忙着就感到了茫然。他感叹:“很多公司赚了钱后,就会多元化发展,很多人做的还是非相关多元化,客户、产品、技术都不相关。我受到很多诱惑,很多人打电话找我,说一起做项目,一起做股东等等。我也曾是什么赚钱,就做什么,也做过与自己的主打产品指纹锁毫无关联的事。”

在《活法》一书中,稻盛和夫坦言,在这个世界上,有一个应该称作“智慧之井”的地方。当一个人专注一件事情之中,而且有一种全然的敏感时,人们会得到神灵的帮助,从那眼“智慧之井”中,获取新思路、灵感或者创造力。

放弃还是坚守,专业化还是多元化,这是每一个企业在发展过程中都绕不过

的问题。

李锦恭说:“稻盛和夫给了我许多启迪。我开始砍掉或卖掉与自己的保密技术无关的产品,聚焦在一个渠道——国家保密系统,只切入四大相关领域——机电、五金、电子、软件。但这种瘦身的过程非常痛苦,总销售额明显下降,各个部门的销售经理不停地找我,甚至与我吵架,但最终还是坚持住了,精简掉的业务达到80%。花了18年,我才明确自己和企业究竟要干什么,保密技术事业必须全力去做。企业不能盲目追求规模,无论是企业家还是企业,都需要聚焦,聚焦在企业的核心竞争力上。”

利他:经商的原点

在《活法》一书中,稻盛和夫指出:“利他本来就是经商的原点,企业家必须回到原点。”

稻盛和夫表示:求利之心是人开展事业和各种活动的原动力。因此,大家都想赚钱,这种欲望无可厚非。但这种欲望不可停留在单纯利己的范围之内,也要考虑

别人。因为人一旦有了私欲,只一句“给你钱财”、“给你地位”、“给你名誉”,就可以轻易收买。所以,企业家只有回到原点,才能具备把复杂事情简单化的能力。这种利他的精神最终仍会惠及自己,扩大自己的利益。

李锦恭坦言:利他是经商的原点,也是最高境界。自己思想和心灵的每一次升华,都是一次博弈的过程。他说:“我有一个产品叫保密柜,这个设备中国人自己制造自己销售。广州的空气质量要求很严,我们做金属的柜体有一个喷涂工艺,影响环境,被要求关闭。如果关闭,不仅质量很难控制,而且成本增加,工期延长,企业自己的设备将全部作废。我们下面的主管想了很多办法,主管单位来检查时就关门,走后再开。对此,我一直非常纠结,一直在思考稻盛和夫的问题:作为人,何谓正确?最后连觉都睡不好了。关闭这个工厂后,我就安心了。做企业要以人为本,提升心性,自我升华,用利他之心打造企业王国。”

记者手记

被忽视的心性经营何时回归

一提到办企业,我们就想到赚钱;一提到经营,我们立刻会想到上级管理下级,老板管理员工。民营企业管理者常常更善于管理别人,而忽视了自我心性的提升;中国企业更重视行为控制,而缺少精神管理。

于是,这就产生了一个管理悖论:无人愿意被管理,许多人是为了生存而无奈地接受管理。众多企业效率不佳也就不足为奇了。

为此,中国企业家又开始苦苦寻找企业快速发展的正能量。曾经,西方企

业成为中国企业的标杆和偶像,无论是通用、福特、微软的经营方法,还是卡耐基、杰克·韦尔奇、德鲁克的管理理念,中国企业家如数家珍;东方邻国,比如日本和韩国也是中国企业学习的楷模,在很多中国企业身上,都能找到丰田、松下、李健熙的影子;而从国学身上,各类研究在商业中的应用更是大行其道。东西方商业文化的不断碰撞,又造成了中国企业家多年来的迷茫。

“我们追求财富,追求名利,却连最基本的、从小就学的道理都忘记了。稻

盛哲学在教我们‘回到原点’,重新补修如何做人。”稻盛和夫(北京)管理顾问有限公司董事郭弘波认为,要想改变整个中国企业界的浮躁,只有先从企业家的改变做起,企业家改变了,企业才会有所改变。

对此,李锦恭颇有同感。采访中,李锦恭反复讲到“精进”二字。他认为,日本企业家和中国企业家的不同之处在于:中国企业家像个儿童,看到什么好玩就玩什么,看到什么热就去学什么,学完用一阵子,感觉没效果,就丢掉

了,再去寻找新的玩具;日本企业家则像一个成人,认准了一套理论,就坚定地去实践,不断精进。如果没有产生效果,就反省自己做的是否到位,踏踏实实地经营。中国人缺少的就是这种持续精进和坚定不移的意志,总想找捷径,很浮躁,而捷径往往是找不到的。

由此看来,中国企业家思维模式的改变与心性的提升比应用技术创新更需勇气和智慧。只有以人为本,提升心灵管理和心性经营,中国企业才能赶超世界一流企业,实现基业长青。

专家评点

稻盛和夫：人生是磨炼心灵的道场

■ 肖南方

国保科技的李总以自身的案例告诉我们如何提高心性,拓展经营。这条心性修炼之路是一条漫长又近乎苦行僧式的路,也是企业灵魂铸就并贯彻坚持的道路,在这个过程中,需要企业家经得起诱惑,还需要耐得住寂寞。

中国企业为什么很难赶超世界一流企业?因为中国的企业家普遍缺少一种企业家

精神,缺少那种敬天爱人、克己复礼、滴水穿石的灵魂。《周易》说:“积善之家,必有余庆;积不善之家,必有余殃。”无论人生还是企业经营,其成败取决于企业家如何想如何行动。

因此,企业转型的根本在于企业家转心。要从如何赚钱转换到如何花钱,如何把创造的财富的一部分用于社会价值的再创造,也就是企业公民意识的培养和企业公民实践,不仅是拿出钱来,而且要用自己的知名度、影响力,对

社会健康发展贡献智慧和经验。

近年来,我们也欣喜地看到,越来越多的企业家正在践行李锦恭所提倡的那种心性人格,这些企业家不仅用他们的智慧和财富造福中国经济,还积极扮演社会活动家或慈善家的角色,他们正在为大义名分而奋斗,而这些恰恰又是基业长青的灵魄所在。

(作者系冠军论道论坛组委会副秘书长,南方营销策划机构总顾问)

李锦恭：人生其实就是三层楼

李锦恭认为,人生即努力,努力即幸福。人生的目的是通过劳动磨练灵魂,提升品格。

经过20年的风雨打拼,李锦恭认识到人生其实就是三层楼:

一层楼是吃穿住行性,属于有钱的消费人生阶段。人在一层楼时,处于本能状态,追求物质财富和物质享受。财务自由达到一定程

度时,人就想上楼;二层楼是琴棋书画茶,要有精神享受,属于有闲的消遣人生阶段。能到达二层楼的人很少,生活在二层楼的人怡情养生,身心放松,享受生活,即所谓小富即安,知足者常乐;三楼是提高心性,磨练灵魂,乐于奉献阶段。能攀登到三层楼的人更少,生活在三层楼的人追求心灵自由,不仅私心了无、动机

至善,而且有信仰,人为大义名分而奋斗,乐于奉献。

李锦恭强调,人生三层楼,是要走动起来的,在一楼不能太贪心,到二楼时,能力大了,就要向三楼走动,不忘磨砺人格,做些对社会有益的事情,造福大众,荣耀祖宗。这就是人生的活法。

延伸阅读

稻盛和夫如何经营心灵

稻盛和夫关于“心灵经营”的智慧很多,仅从以下案例中就可窥一斑。

1971年5月,稻盛和夫收购了美国圣地亚哥一家工厂。这家工厂经营混乱,每个月都有10万到20万美元的赤字,员工零散操作,毫无凝聚力。

稻盛和夫认为,人的本质应该都一样,在京都制陶能推行的管理方式,在美国也行得通。

于是,稻盛先选出50名能接受京都制陶思考方式的员工进行培训,并派原主管保曼担任厂长,希望他能够领悟京都制陶的哲

学。可是工厂一开始运营,就暴露了美国人和日本人之间思维方式的巨大差异,导致纠纷不断,结果使工厂每月赤字上升到20万美元以上。

痛定思痛,稻盛决定不顾美国人的反感,完全聘用日本管理人员来建立一个全新的公司,一个完全由日本人组成的领导体制建立了起来。

第一次听到“你们辛苦了”这句话,美国员工吓了一跳,但年轻的日本管理人员愿意在生产线上与员工同甘共苦的诚意,令人感

动;他们穿着和员工一样的制服,并且丝毫没有架子,员工们也自然而然地产生了认同感和团结一致的决心。

当工厂业绩逐渐好转时,稻盛买了很多比萨饼在餐厅里和员工们一块儿吃饭。第二天,员工们就带着自己做的菜招待稻盛。自此,他们经常利用各种机会举办联欢会。

稻盛在工厂业绩上升后,把每月销售额的20%当作奖金发放给员工,这使所有人都认识到,公司的发展与自身的幸福是紧密联系的。(钟欣)