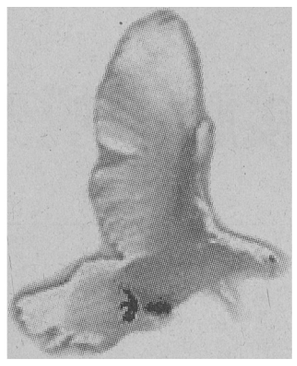
责任编辑：曾西雅　　E-mail:xiya@peoplemaill.com.cn



乘着思想的翅膀飞翔

——河南银鸽集团快速发展启示录

□袁树青

“企业不但生存在产品里，而且生存在思想里，生存在文化里。我们正努力追求一种境界：让银鸽乘着思想的翅膀飞翔。”

2001年，命悬一线的银鸽公司年度亏损达2.3亿元；2002年，银鸽公司扭亏为盈，实现利润2000多万元，上缴税金3000余万元，销售额突破4.4亿元；2003年，银鸽公司再创佳绩。《中国上市公司评估报告》称：河南银鸽公司位居2002年度评估结果上升幅度最大的前20家企业之列，在全国1137家上市公司中，综合排名比2001年前移了352位。

银鸽正在演绎着现代版的商界传奇故事，银鸽现象也引起业界的关注。

用现代经济的眼光看，一个企业最可怕的是思想贫穷、精神贫穷。近年来银鸽一直致力于建立一个“思想场”，用新的理念、新的价值观把员工从旧模式中解救出来，再把企业从旧状态中解救出来。

企业不是生存在产品里，而是生存在思想里。日本著名企业家松下幸之助先生有句名言：欲造物，先造人。银鸽董事长杨松贺认为，一个优秀的企业家不但生产商品，也生产思想，一个没有思想理念支撑的企业难以做强做大。

在中国的上市公司中，银鸽是一个并不陌生的名字。因其经历的荣辱沉浮，风云变幻，银鸽一度成为引人注目的焦点。

银鸽的前身是始建于1967年的漯河市第一造纸厂。1997年，银鸽作为“中国草浆第一股”风光上市。

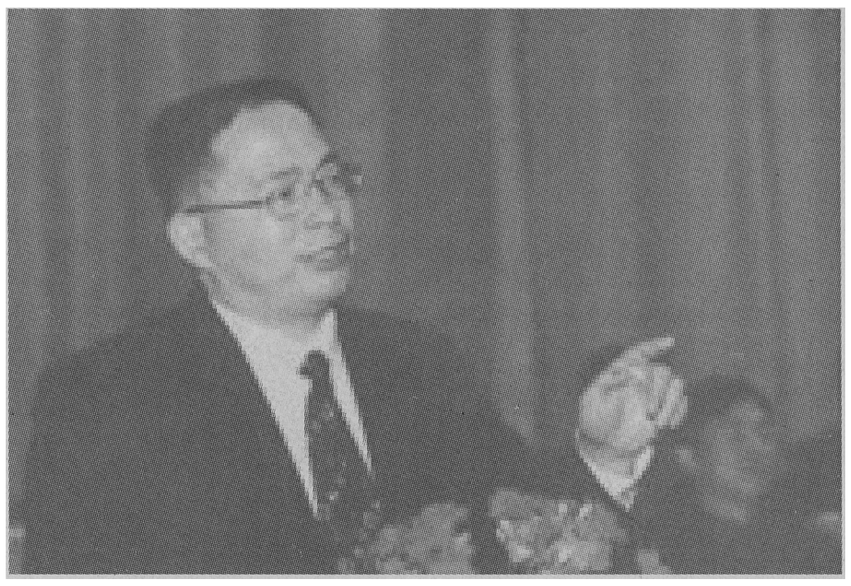
20世纪90年代末期，伴随着经济全球化浪潮，资本市场的机会主义演绎着企业一本万利、一夜暴富、一鸣惊人的神话。骚动的企业界盛行着一个时髦的理论：跳出脚踏实地做产业的苦力时代，在资本运作中成就一夜暴富的现代传奇。

银鸽，正是在资本运行的迷雾里迷失了自己，在被传媒炒作得沸沸扬扬的“银广厦”事件中，“银鸽投资”损失惨重；投资河南证券，痛失万千；投资异地电厂，股本失控，收益全无。银鸽没有创造天上掉馅饼的神话，却把自己逼上了万丈悬崖。2001年，上市的银鸽公司年度亏损达2.3亿元。一年内两次股权转让，人事变动引发内部动荡，随时有被证监会停牌的危险。银鸽已成为国内媒体炒作的热点，处于四面楚歌、风雨飘摇之中。

拿破仑说：“困难是为了考验一个人的伟大程度。”

银鸽领导层审时度势，在清理债权债务关系和股权关系的同时，确立了银鸽走出困境的战略定位：实施战略大转移，从资本运营的迷雾里走出来，收缩战线，握指成拳，安全着陆，回归主业，做强主业。银鸽领导者告诉全体银鸽人，只有做强主业，给资本市场提供有力的支撑，资本运营才能创造张扬的空间。

银鸽领导者深知，实现战略性转变，必须在企业进行一场思想的革命，用新的理念、新的价值观来改造传统思维模式。



海南银鸽实业投资股份有限公司董事长　杨松贺

银鸽的员工至今清晰地记得董事长第一次给大家上现代营销课的情景。员工们好奇地等待新来的博士董事长讲解时髦的营销理论，想不到，他问大家，“现在，在全国同行业中，哪家的产品最好？　台下一阵骚动，有人说，是晨鸣。有人说，是华泰。人们迟疑之间，他转身在黑板上写下两个大字：银鸽。他用坚定的目光扫视大家，言语掷地有声：“从今天起，最好的企业就是银鸽！只有必胜的信念，才有必胜的企业！只有崭新的思想，才有崭新的未来！”在短暂沉默之后，台下爆发出热烈的掌声。大家豁然开朗：企业贫穷，但精神不能贫穷，信念不能贫穷！

银鸽集团有一个著名的“员工价值论”，在银鸽颇为流行。他们把一个人的价值分为三个层面：能否完成本职工作，是衡量一个人是否称职的标准，这是一个人获取工资的基础；能否具有不可替代性，是衡量一个人价值重要性的标准，这是一个人获取奖金的基础；思想观念能否为他人所接受，是衡量一个人伟大程度的标准，这是一个人获取超额报酬的基础。

“员工价值论”建立了一个清晰的参照系，形成了一种新的价值导向。

在银鸽领导层深感植根一种宽容文化的迫切性。杨松贺说，一个企业，必须注入宽容的思想，形成宽容的文化。因为，我们已融入了全球经济一体化的浪潮之中。因为，我们已迈进了一个资源整合的多元化社会。因为，我们已告别个人英雄主义而进入一个团队时代。只有宽容才能为企业吸纳各种稀缺资源。靠着宽容文化的魅力，各种各样的资源会聚银鸽。短短两年时间，5名博士、2名硕士、60余名本科生、200余名大专生从天南地北“空降”银鸽。银鸽开始步入一个厚重时代。

一个崭新的时代正悄然而至，充满银鸽人生活气息的《银鸽报》走进了员工的生活；承载新思想、新知识、新技术的银鸽夜校异常活跃，影响巨大的“百名博士走进银鸽开讲坛”让银鸽员工感受到知识经济的铿锵脚步声。

不学习是一种罪恶，他们面对一个变革的时代，必须用新思想造就新员工，用新员工应对新挑战。他们正在努力用一种新的思想把银鸽打造成学习型企业。

思想是奇妙的。就像一块彩色的布幅画上符号，组成一面旗帜，大旗一举，就有了神奇的感召力。在感悟中演绎企业哲学，是摆在企业家面前的一道新课题。



几年以来，银鸽人一直在为一件事欣慰：厂房没变，设备没变，企业的生产能力却发生着神奇的变化。2001年产量4万吨，2002年达到9万吨，2003年持续攀升。

同样的机器，同样的员工，魔术般的数字是从哪里变出来的？

“到银鸽公司走一走，看一看公司员工的精神风貌，你就能找到答案。”　银鸽的员工如是说。

银鸽公司有位叫海青的锅炉工，是公司招聘的下岗工，到银鸽工作半年来，处处感受到被尊重、被认同。他感叹道：“我只有好好工作，才能回报银鸽，每天一想到工作，我浑身就有使不完的劲儿！”

物资部陶亚杰副经理说：“咱们的董事长是一位亲民董事长，有一种人格魅力，大家干得再苦再累，也心甘情愿！”

大多数车间主任5点多都自觉到了车间。他们说，心里有事，睡不着觉，守着机器心里踏实。造纸五车间赵子亮自当上车间主任后，寝食不安，瘦了5公斤。他说，我不能辜负领导的期望，这些事让集团领导为之动容。

人的潜能、技术的潜能、设备的潜能得到源源不断的激发和释放。这，得益于诚效自主管理法。

杨松贺是华中师范大学的历史学博士、天津大学管理学院博士后，并任河南大学硕士研究生导师。独特的学者背景，使他深切地感受到经济全球化时代，东西方文化的交融碰撞。他常常想，在银鸽这个实验室里，能否将二者整合杂交，生出一种新物质，来为银鸽注入巨大的文化能量？几番感悟，他整合东方文化“诚”的精髓与西方文化“效”的思想，将东方的人性管理与西方的制度理念融为一体，创造出别具特色的“诚效自主管理法”。

“诚效自主管理法”以真诚（员工之间）、忠诚（员工对企业）、诚信（企业对投资者和客户）为精神内涵，以效益、效率、效果的层次递进为物质内涵，以各基层车间为操作层面，自定规章，集中汇总，使领导的管理理念得以坚决贯彻，使职工的意愿得以充分表达，从而激发出企业三方面的潜能，人的潜能、机器的潜能、技术的潜能，最终实现零无效行为。

在实践运用中，杨松贺把他的理论归纳为“1234”模式。一种方法：诚效自主管理法；两种思维：开放型思维和创新型思维；三个决胜：生产决胜在技术工人，管理决胜在中层干部，销售决胜在终端用户；四个转变：从传统企业制度向现代企业制度转变，从记账式财务向现代财务运作转变，从传统推销向现代营销转变，从强制性管理向诚效自主管理转变。

把思想的果实转化为一种企业文化是艰辛的过程，把企业文化转化为企业行为，更有一条漫长的路要走。他们认为，企业文化不是挂在墙上的画，也不是套在企业身上的马褂，而是弥散在企业行为之中的精、气、神。企业家与理论家的区别在于，企业家不仅要有思想，还要能够把深刻的思想转化为具体的行为，把伟大的口号转化为生动的细节。只有如此，思想才能形成旗帜，拥有力量。

“诚”是“诚效自主管理法”的基石。为了打造一个“诚”字，银鸽领导层致力于造就银鸽员工的归属感、认同感和崇高感。

杨松贺在就任后的第一次全体职工大会上，说出一句令人印象深刻的话：在银鸽公司，有两种人不能够存在，一种是不孝敬父母的人，一种是拿着工资却说企业坏话的人。他认为，这两种人无诚可言。

“银鸽公司的员工都是我的兄弟姐妹，我爱你们。”几行大字醒目地镶嵌在银鸽公司大门旁的墙上，正是这父兄般真诚的爱，实现了员工与领导的零距离沟通，营造着温馨祥和的银鸽空间，令员工们心头洋溢着归属感和认同感。

银鸽公司流传着许多生动的故事：2002年“五一”节，董事长以公司名义给每位员工家里寄去50元钱，以报答父母的养育之恩。2002年中秋节，公司举办了“银鸽儿女接受父母检阅”的大型活动，把白发爹娘请进银鸽，参观考察。中国传统的“孝”文化转化为振兴银鸽的强大精神动力。

韦尔奇说，建造一种企业文化需要数年的时间，而银鸽集团正试图从东、西方文化的交会碰撞中寻求一条捷径。西方重制度，东方重人性，他们在一种更高的境界中将二者统一起来。在他们的理念里，制度是河床，人性是河流，让员工的热情在制度的河流里生生不息、汹涌奔腾，这就是诚效自主管理法追求的一种境界。

“企业的最高境界是建立一种核心文化，打造出一个文化场，不再因一个人的去留而给企业带来伤害。”

全球化、新经济、WTO、网络时代、品牌主义，在一个概念丛生、瞬息万变的时代，企业家要始终站在时代的最前线，就必须不断地进行自我审视，自我定位，自我超越。企业家应该像学者那样，在自我叩问中感悟升华。

银鸽领导者认为，面对一个崭新的时代，做好一个企业家，必须具备四种素质：政治家的敏感，生意人的精明，文化人的浪漫，傻子般的胸怀。政治家的敏感，就是要理解时代，把握潮流，深刻敏锐，与时俱进；生意人的精明，就是要有前瞻意识、全球意识、成本意识、效率意识；文化人的浪漫，就是今天的市场正在发生着深刻的变化，进入了一个资源整合的时代，产品已从传统的单一功能向着技术加艺术的多元化迈进，一种商品正在成为一种符号，代表着一个概念、一种文化、一种生活方式。因此，今天的市场不仅需要理性的技术，更需要文化人的想像和浪漫；傻子般的胸怀，就是大智若愚，胸怀开阔，特别是在当今这个多元化时代，企业家只有包容万象，才能吸纳人才、技术、资本等各种资源，把事业做强做大。

“中国的企业不缺管理者，而缺乏领导者，　“一个优秀的企业家，不仅是一个管理者，而且是一个领导者。从管理者到领导者，还有一段长长的路要走。”“管理的最高境界是让董事长成为多余，一种企业符号而已。”

银鸽领导者认为，管理者与领导者最大的差距在于思想。作为管理者，就是把一群混乱中的人有秩序地组织起来，而领导者则是带领这群有秩序的人朝着一个明晰的方向前进。管理者靠制度说话，领导者靠思想说话。管理者只能做好8个小时以内的事情，而领导者深刻的思想就像一面鲜艳的旗帜，产生巨大的人格魅力，成为引导人们奋力前行的精神领袖。

沐浴着思想的阳光，焕然一新的银鸽抖动有力的翅膀，翱翔九天：

2002年5月，银鸽国际贸易部成立，拉开了向全球化挺进的精彩帷幕。

2002年9月，漯河银鸽创新发展有限公司成立，迈出了向集团化挺进的坚实步伐。

2003年4月，河南银鸽信息技术有限公司成立，银鸽企业管理的信息化建设登台亮相。



2003年5月，河南银鸽地产有限公司成立。

2003年6月，公司兼并扩张战略初战告捷，舞阳银鸽纸产有限公司和邓州银鸽纸业公司隆重成立。

2003年10月，河南无道理生物技术股份有限公司注册成立。

阵容壮阔，气势逼人，以漯河银鸽创新发展有限公司为集团母公司的集团架构已经搭建完成，银鸽驶入了健康发展的快车道。

银鸽公司的蓝图是：到2007年，银鸽集团将拥有年产100万吨的生产规模，形成以文化、特种、包装和生活四大纸种为主，生物技术、纳米技术及特种材料等高新技术产品为辅的企业集团化持续快速健康发展的新格局，年销售将达到50亿元，实现利税近10亿元，崭新的银鸽将在飞翔中寻找属于自己的轨道。



公司厂景