



2022年10月12日 星期三 28823906

# 《企业家》封面人物 江端预：大爱开启千金“方程”

姚咏梅

如果你想看看不一样的企业，建议可以去湖南株洲千金药业集团(以下简称千金)，因为这里最流行的金句是“快乐工作、甜蜜生活”；最醒目的标语是“千金，我们的家园，我们的舞台”；最奇妙的体验是“千金有我，我有千金”；最有影响的名片是“企业文化”；最有魅力的创新是“千金经营法式”……

如果你想了解一下不一样的企业领导，你可以到千金看看，或许会受到“司机”“大厨”“朋友”“导师”的特别照顾，因为有可能他是千金的董事长江端预。



▲千金集团党委书记、董事长江端预



▶ 国家级期刊《企业家》杂志封面

**编者按**  
作为一家先天不足的市属国有企业，在药品制造业连续三年下滑、妇科中成药连续五年下降的情况下，为何千金药业还能生机勃勃、逆势上扬、持续稳健增长？在激烈的市场竞争压力下，为何员工还具有这么高的幸福感？近日，国家级期刊《企业家》杂志栏目主编姚咏梅亲赴株洲千金药业集团，深入企业密集走访了集团中高层、子公司负责人、一线员工等近30人，并与千金集团党委书记、董事长江端预面对面访谈，以《江端预：大爱开启千金“方程”》为题在《企业家》杂志发表了封面人物专访，从多维度对江端预进行了素描，江端预先生也由此成为《企业家》杂志湖南省第一位封面人物……



▲员工的事无小事，与员工一起庆祝节日是被江端预放在心上的事，每年都会组织演出，并与员工一起编导

## 大爱的老江

老江金句：有爱心，心中就有莲花；有善意，职场就有春色。

走进千金，可以看到一张张洋溢着幸福的笑脸，一个个灵动的身影，空气中散发着甜蜜的气息。在千金，员工每年都会收到一份“甜蜜指数”问卷。2022年初的问卷调查显示：99.28%的员工“认同企业”，97.83%的员工“有幸福感和归属感”，97.99%的员工“有成就感”……

在竞争如此激烈的现代社会，千金人是从哪里获得的甜蜜和热情？员工们说：“因为我们有老江！”

谁是老江？董事长江端预。员工们说，我们喜欢叫他“老江”或“江老师”，他是我们的良师益友，是我们的主心骨。但这也太亲民了吧？还能有领导力吗？

江端预说：“企业领导人要得到员工的敬畏并不难，难就难在获得员工的的爱戴。”员工是千金健康发展的重要资产，是与企业不可分割的利益共同体。如果员工对工作充满热情，用快乐的心情投入工作，可以大大增强工作的效果。所以，拥有快乐幸福的员工是企业健康发展的前提，他们可以让企业充满活力，而有活力的企业，员工就有舞台，有充分施展的机会。

具体是怎么做的呢？江端预说，把员工当作第一位客户来关心。凡是涉及员工利益的事情，千金一定认真对待，确保员工有地位、有价值、有话语权。开展职业培训，帮助员工成长、成才。员工的事无小事，与员工一起庆祝节日是被江端预放在心上的事，每年都会组织演出，并与员工一起编导；改造旧宿舍，增设咖啡厅等，不断解决、改善员工工作与生活条件，建立专供员工食堂的绿色无公害蔬菜基地，员工花3元钱就能吃到四菜一汤的午餐和水果；出资50万元建设洗车场，职工洗车只需要打个电话把车钥匙交给物业即可；在每个班组的休息室安装空调，配备防暑降温药品……

千金还会举办各种活动，丰富员工生活，不仅有关于企业经营管理的讲座，还有关于时间管理、插花、婆媳关系处理等贴近生活的内容，为员工搭建各种展示才能的舞台，全员参与企业文化体系的构建。文化推广、分享文化成果，比如，“六一”前后举办“宝贝去哪儿”活动；每年自编自导自演的春节晚会；在新冠肺炎疫情导致的静默期连线各辖区，用曲艺专场晚会带去公司对员工的问候与鼓励；近日就举办了“记录快乐，定格甜蜜”摄影大赛、“人间至味看千金”的员工厨艺大赛……

为什么如此重视员工？江端预说：“记得刚上任不久就有个老员工找我，述说企业机制的不完善和养家糊口的不易，还拿出多年没有变化的工资条。我感谢员工对我的信任，但其微薄收入与当时高管年薪的鲜明对比也刺痛了我。我当时不能让他承诺，但过后就召集相关人员讨论薪酬计划，要让员工活得有尊严，更要让员工共享企业改革的成果。”而后养成了把每个员工放在心里，有问题时首先考虑员工当下最需要什么的习惯。采访中集团工会主席焦急地过来说，母亲病危，需要回家。江端预询问其母亲病情后说：“不用担心工作的事，你马上回去，但回家有两个小时的车程，你现在的情绪不适合开车，让公司的司机送你。”随即通知办公室做出妥善安排。

内向的千金文化广场总经理李广说：“在千金20多年，我是被批评最多也是最关心的一个。最让我记忆犹新的是2013年因为身体原因做了手术，术后回家休养。江老师特意来看望、安慰并安排好对我的看护。后来才知道，那时他自己已患重病，即将手术。我至今都不能忘记他爬上九楼到我家时满头大汗、气喘吁吁的样子。”

证券部总经理、董办主任赵海燕说：“江老师善于把复杂的事简单化，并且知识面广，琴棋书画、烹饪厨艺、人生哲理，跟他沟通如沐春风，不仅拓宽了我们的视野，还是职业人生的领路人，更是人生的导师。”

江端预在千金已有13年，通过平时的点点滴滴，让员工感受到人生不只是有工作，还要有品质生活。他的那份大爱让员工对他充满了信任与尊重，也让千金多了一些家的温馨。

## 温馨的文化

老江金句：千金的文化不是老板文化，而是员工文化，不搞个人崇拜，也不煮“心灵鸡汤”。

千金的企业文化，是全员的文化。员工既是企业文化的践行者，也是企业文化的弘扬使者，更是企业文化的设计主体，同获发展红利、同享文化成果。

风清气正的职场生态。风清气正，气正则心齐，心齐则事成。千金倡导“唯真不唯上、唯理不唯情”的职场生态，营造宽松的人企氛围。适应人性，制定合理的规章，不搞“一言堂”。千金充分调动广大员工工作积极性、创造性，以唤醒员工主人翁意识，提高员工素质能力。通过开设“直言不讳”专栏方式，鼓励员工广开言路，公司逐渐形成在经营、管理和员工利益等重大问题上允许员工大胆说话、有不同声音的氛围。特别是推行“千金经营法式”后，拉关系走后门的通道再也行不通了，大家都是凭业绩获得薪酬，凭本事争得职位，员工的积极性大大提高。

医疗营销部总经理詹瑜说：“千金‘唯真不唯上、唯理不唯情’的职场生态改变了原来拉关系走后门的现象。现在每个人的职责清晰、工作流程清晰，使所有事变得简单了，所有人只要专心做事就行了。”

和谐友爱的人际关系。增强员工的幸福感，是千金的终极目标之一，把“快乐工作，甜蜜生活”作为千金的座右铭。在千金，没有高高在上的“家长”，只有相亲相助的兄弟姐妹；领导与员工在同一个食堂就餐，从不开小灶；员工与领导常常乘坐同一趟上下班；在千金同事之间可以直呼其名，员工有意见和建议可以直接到领导办公室提出。

江端预说：“我的办公室门是敞开的，员工有什么问题或困难可以随时来找我，可以是工作中的困惑，可以是生活中的快乐。其实很多事我也解决不了，都是员工自己解决的，我更多的是帮助他们分析问题的原因是什么？要解决问题的关键点在哪里？”

与江端预一起走进食堂，就餐时大家聊起：老江的厨艺不错，尤其辣菜，做得讲究还鲜香美味；水煮河鲜看似简单却别有韵味，我们都尝过……

把资源投入到收益最大的地方。江端预认为，员工是企业最大的财富，凡是涉及员工利益的事情，均由职工代表大会讨论通过，把员工的薪酬增长作为重要指标列入企业年度经营计划。导入的“千金经营法式”赋予员工自主决策的权利；通过资源优化配置使企业的结构更加合理化；建立的科学的考核机制让每个员工凭业绩取酬；公开公平公正的竞争机制，给每个优秀员工机会；设置企业内部上下游共绑机制、团队整体捆绑机制，让相关人员都受益，形成相互促进共同成长的良好氛围。

“员工是企业的主人翁。如何让员工具有主人翁意识呢？我们找到了一种方式，那就是发行虚拟股票。这样就给员工编织了一个‘同心结’，从而实现共同富裕。”江端预说。所谓“虚拟股权”是千金推进国企改革最新举措：持有者虽然没有法定意义上的所有权、表决权、转让权和继承权，但拥有团队的模拟利润分配权，每年年底可以按效益获得相应的利润分配。但江端预属于市管干部，按相关规定无法参加股权激励计划。为什么要推行与自己利益无关的制度？江端预认为，员工才是企业利润的创造者，是企业发展的承载者，理应享受企业发展的成果。用股权的方式激励员工“为自己做业务，比为公司做业务会用心、会更投入”。只考虑自己利益的领导人，永远得不到员工的尊重。

大力倡导“诚信负责，行善爱人”的价值取向。千金以“指引”为主要内容，以教育为主要方式，以熏陶为主要手段，以宣传为主要途径，强调针对性和操作性，把价值观分解并落实到企业文化的体系设计与建构当中，引导全体员工积极践行并融入企业发展的各个方面，使之大众化、时代化。

以员工喜闻乐见的形式，每个季度推出一项新活动，不仅充实了员工生活，也让员工受到熏陶。以细雨润物的功夫，水滴石穿的恒心，使企业文化真正发挥支撑作用。践行“快乐工作，甜蜜生活”的理念，注重宣贯，强调学习，用愿景感召员工，通过展厅展示、讲座、考试、竞赛、奖惩等方式大力推广，使员工内化于心、外化于行，养成习惯。

千金为什么要花这么大的心思在企业文化上？江端预说，企业是追求利润的组织，但文化是支撑千金健康发展的基本竞争力。在这条改革路上，千金始终用企业文化去温暖人心、激励人心，因此，即使改革难度大，也从未激化矛盾。或许，这就是企业文化这根无形的“指挥棒”带来的向心力和凝聚力。



“快乐工作，甜蜜生活”是千金人的座右铭

## 神奇的“法式”

老江金句：董事长最好不要成为专家，而是要成为名师——传道授业、励志解惑。

与2015年相比，2021年千金销售规模增长了13亿元，增长率为54%；利润总额增长了323亿元，增长率为293%，远高于规模增长率，并且车间、销区员工人均薪酬增长率超过100%。是什么让千金近6年拥有了如此高的增长率？江端预以及员工们都说是“千金经营法式”的功劳。

“千金经营法式”的缘起。“千金经营法式”是江端预带领管理团队为顺应时代的发展而特别总结提炼出来的经营模式。通过创建经营形制，在公司内部建立市场体系、用市场约束代替管理手段，坚持利润导向、促进资源的合理配置和流动，实现销区及销区人员的责权匹配、利益分享，保障公司营销的良性发展。从2010年开始酝酿，2016年在千金母公司试行，“千金经营法式”如同一个神奇的方程式，蕴含了一个“利润导向”的经营密码，将千金带入一个新的发展境界。

江端预2010年从银行系统“转行”到千金。当时的千金已上市7年，有家喻户晓的产品，员工过得还挺舒服。然而，江端预发现当时的千金存在盲目追求规模、不计成本投入、经营效率低下、人员离职频繁等问题。

“这些问题让公司遭遇发展瓶颈，业绩增长乏力。追求利润是企业天然的本能，我们不能舍本逐末。”江端预认为：“企业之路，只有序章，不论过往，前面没有边，回头不是岸。经营企业既非唾手可得，也非高不可攀，虽无捷径可走，但一定有法可循。”于是，决定探索一种适合千金发展的经营方式。

“千金经营法式”的推行。理论并不等于实践，强有力的执行力和文化认同是战略落地的基本。“千金经营法式”是一个颠覆原有方式、习惯、思维的法式。巴菲特曾经说过，习惯的枷锁，开始的时候很难难以察觉，到后来却重得无法摆脱。因为，不管是好习惯还是坏习惯，在不经意间就养成了。但改变一个习惯需要刻意练习，这个阶段是最痛苦的。更何况“千金经营法式”对所有人来说都是新的，还没有找到有效的方法，还没有看到价值所在……

千金文化广场总经理李广说：“我是第一批接触到‘千金经营法式’的人，刚开始并不完全领会到‘千金经营法式’的精髓，在往下推行的时候偷偷进行了‘修订’，还很得意自己的发挥。被江老师知道后狠狠批评了一顿，然后给我仔细分析了体系的完整性、各部门间的关联性、每个人在其间的位置与作用，我才明白‘千金经营法式’的真正用意并努力去领悟与践行。”

政策事务部总经理曾艳红说：“一开始我们也不理解‘千金经营法式’，规模情结严重，都不舍得放下已有的‘胜利果实’，当时有两位省区总经理因为特别排斥，还被撤离了岗位。一直以来江老师都是站在员工利益、企业发展的角度上做决策，因此，我选择了相信，做他的左膀右臂，推动‘千金经营法式’的落地。随着推广运用，逐步呈现出了价值，让我们看到了‘千金经营法式’的神奇与魅力。”

改变一个习惯见效慢且不容易出成绩，还会动相关利益方的“奶酪”，为什么江端预一改平时的处事风格，变得如此雷厉风行，坚持快速推行呢？

江端预说：“2013年的时候我与夫人同时查出癌症，当

时‘千金经营法式’还未起步，但我觉得自己的时间不多了，铁了心就想把改革进行下去，算是自己留给千金最后的一点痕迹吧。因为我相信‘千金经营法式’一定会带领千金进入全新的发展阶段。”术后的江端预身体很弱，很长一段时间他只能斜躺在椅子上，但他仍坚持工作，争分夺秒地完善、推进“千金经营法式”。看到现在的成果，江端预开心地说：“8年过去了，终于看到不惜一切代价推行的‘千金经营法式’，从员工们迷茫、排斥到真心的认同，并且显出魅力，庆幸的是我和夫人现在还活着。”

“千金经营法式”是千金人适应时代发展的一次变革，倾注了江端预全部的心血。他认为之所以坚持推行并能够成功，在于哲学思维是系统思维，企业创新尝试半途而废，多半是缺乏系统思考和整套方案。社会在变、环境在变、人在变、需求也在变，企业面临“永远不变的变”，希望通过“千金经营法式”使每个千金人能“以应变变”，激发员工热情、培养组织活力，实现员工与企业利益共享，达到企业利润最大化，让千金在市场竞争中立于不败之地，让7000多名千金员工越过越好。

“千金经营法式”的魅力。正是江端预那份对创新的自信与企业家特有的韧性，“千金经营法式”在实践中不断完善，实践表明这对于增加活力、强化动力、添加压力、造福员工、锻炼队伍都发挥了明显作用，激发了千金内部组织和个体的活力，实现了企业利润的最大化。“千金经营法式”使店员变“老板”、坐票变行商；全员“创业”之下，工资水涨船高；打破“大锅饭”，变规模导向为利润导向，全公司以利润论英雄；“优秀店长”“优秀门店”竞相涌现，很多门店的员工主动提出延迟下班时间至晚上10点，因为晚上散步的人多，还有意可做。

千金大药房总经理罗凯说：“‘千金经营法式’把决策权还给了前线员工，从原来一个店标配5-6人，到店长负责合理匹配，并且店长拥有优先连任权、薪酬分配权、自主经营权、商品请货权、用人权、知情权，员工的积极性大大提高。”“千金经营法式”颠覆了我们原来的思维，通过管理的变革调动了员工的积极性。施行“千金经营法式”以来，药房的利润从2016年的2030万元至2021年已经达到了6300万元；门店从400多家发展到1500多家……”

药店营销部湖南销区地区经理周祥则自豪地说：“任正非在2022年8月提出了‘公司的经营方针要从追求规模转向追求利润和现金流’，这种思维理念与江老师的‘千金经营法式’一脉相承的，并且江老师早于华为提出。”

千金为什么能先知先觉，很早就想到放弃对规模的追求？江端预说：“因为见多了由于‘规模情结’‘速度崇拜’‘多元冲动’导致企业衰败的案例，为了让千金坚持‘走得快不如走得稳，活得风光不如活得持久’的发展理念，在不断的变革与实践思考中发现保持利润的持续增长才能推动企业高质量发展。”

“千金经营法式”的期待。江端预对“千金经营法式”的发展前景表示乐观：“我们总部的生产和销售系统以及下属的千金大药房、千金卫生用品公司等实践表明，‘千金经营法式’在员工激励、资源配置、增强活力、自我约束等方面发挥了显著作用，大大增强了盈利能力，是解决过去许多问题的通用钥匙。我们深入下去认真地摸清了成本结构，公平地设定产品结算价格，科学地制定提成率，拿出了一整套可行、合理、有效的实施规则。现在，株洲市的多家国企和民企到我们这里来学习取经，我也经常外出为企业家们讲解‘千金经营法式’内涵及如何与他们的具体情况相结合。”

总经理廖顺说：“‘千金经营法式’让我们抓住了当前营销工作的重点和关键，也找到了当前营销工作最有效的办法，更是打开了未来发展的空间。”“千金经营法式”不仅提升了经营质量，还培养了经营型人才，相信千金能走得更高、更远，成为时代的企业。