

“千金”掌门人，叫“老江”

——记“全国优秀企业家”江端预

文/株洲日报记者 李军 赵云超 图/千金集团 提供



员工眼里的老江

千金协力药业刘若辉:
老江既是我们的领导,又是我们的老师,更是我们的朋友!

千金药业胡楠:
老江颇有“谦谦君子,温润如玉”之风,他从不爱将聊天变成说教,而是用机智幽默不经意地引出做人做事的道理。老江像我的“人生导师”,督促着我消除懒惰,寻求人性的社会价值。

千金药业郭宸瑜:
他深入病区不谈辛苦,深夜思考不说疲惫,他是不一样的“老”“总”;“总”是为员工着想,“老”是为千金付出。

千金药业陈佩玲:
他才华横溢,风趣幽默,平易近人,德高望重,豪爽细心。

千金湘江药业张琛悦:
感恩老江对公司的付出,员工们在大千金也都觉得工作很快乐,生活很甜蜜。

千金药业余艳艳:
无论多复杂的事,总能说个一、二、三,也只会一、二、三,说得很清楚明了。

千金药业黄红宇:
是最没有官架子的一位领导,一位充满正能量、学识很广、经常教我们做人做事的好领导。

千金药业黄敏:
既是董事长,也是人生导师。

千金药业周海鱼:
老江有领导担当,又有社会责任;有家国情怀,也有商道良方。

千金养生坊马小小:
我庆幸千金选择了,我也庆幸我来的时机正好是老江领导着我们的。

千金药业林涛:
老江就像家里的长辈,是很有人情味的领导。

千金药业周忠良:
他是千金的“定海神针”,他勇于变革。

千金研究院彭开锋:
老江是个“工作狂”,注重细节、精益求精;老江是个“逻辑控”,思路清晰,有理有据。

千金药业杨依凤:
我觉得老江是实实在在地为员工谋福利。

千金药业制剂车间丸剂班刘红美:
这些年,我的获得感和幸福感提升了很多。

千金药业宁梦洁:
老江让员工们从“要我干”变成“我要干”。

千金大药房丁雁云:
老江是一个运筹帷幄,公而忘私,任人唯贤,高瞻远瞩的好领导。

千金大药房李晓曦:
他有亲和力,凝聚力,集思广益,体恤下属,是我们心中的榜样!

千金文化广场曹阳蓓:
他是一个把员工都变成了他的“粉丝”的人。

已离职员工李世嘉:
在千金,最感恩的是遇到了老江,在他身上我不仅学到了很多“职场技能”,也懂得了许多“人生道理”。



▲“老江”出席千金集团“七一”党建知识竞赛活动。

核心提示

“老江”在千金集团,大家喜欢这样称呼党委书记、董事长江端预。走进“老江”的办公室,只见满柜的书,满满的“千金”产品。他身后,一幅山水画,丘壑纵横。相框错落有致,有张老照片定格了20岁的“老江”,面容纯真,眼睛灵动。照片外的他58岁,是一位清瘦的绅士。自2010年兼任“千金”江端预吹响“二次创业”号角,独创“千金经营法式”,助推“千金”化解老牌医药国企的沉疴,实现持续盈利,行稳致远。看到利润总额“千金”节节攀升:2016年2.06亿元,2017年2.87亿元,2018年3.52亿元,2019年4.3亿元,同比增长60%,38.89%,22.91%,21.97%。2019年实缴缴税3.89亿元,这股势头,历经行业寒冬、疫情突袭,依然强劲。“全国企业文化最佳实践企业”“全国企业管理现代化创新成果奖”“国家技术创新示范企业”等,近年来,“千金”落落大方地摘获诸多“国字号”招牌。“老江一来,我们的钱包越来越鼓,日子越来越甜了。”员工说得实在。“老江”却说:“不是我成就了‘千金’,是她成就了我。”12月1日,在被誉之为“制造业之都”的东莞,“老江”接受了“2019-2020年度全国优秀企业家”奖杯,放眼全国,仅158人获此殊荣。从“千金”掌门人,到全国优秀企业家,“老江”何以炼成?

变革

破解“企业病”,独创法式值“千金”

“既然来了,我就要真真正正做事。”2010年,在接近知天命的48岁,江端预从银行系统转业来执掌“千金”,下了这样的决心。那是“千金”上市的第7年,一位员工回忆,当时大家普遍感觉“公司还可以”,是知名上市公司,有家喻户晓的产品,过得还抵舒服。而江端预看到的则是隐忧。在他看来,作为老牌医药国企,“千金”的长远发展正困于一些国企的通病:——“三力不足”,即企业活力不足,动力不足,压力不足,它会削弱发展后劲。——“规模情结”,不计成本投入地做大规模,却丢掉了企业发展的源头活水;利润好比暴饮暴食吃得虚胖,增了体积,弱了体质。——计划模式,公司内部仍热衷搞预算、下任务、定指标。企业内外,“有形的手”和“无形的手”打架,打落了本该该拿的利润。这些“企业病”叠加,对“千金”的损耗不小。

“曾有一款产品,销售做到约2亿元的规模,可各类成本费用算下来,公司却是亏损的。”江端预说,这类赚了面子、伤了里子的事,当时不在少数。不变革,迟早会没落。为破解“千金”身上的“企业病”,江端预下了狠功夫,从“零”开始,他翻阅中外企业管理书籍,了解医药行业知识,半年内深入15个销区调研。谋定而后动,接棒董事长不久,江端预喊出“二次创业,激情投入”口号,提出“跳出妇科,主攻女性健康;跳出大药,深耕中药衍生”的发展战略,经过酝酿、筹备,又独创“千金经营法式”,2015年起循序渐进地纵深推进。“千金经营法式”是对传统经营理念的颠覆式创新,也是针对“企业病”开出的一剂药方,直击痛点:——创立了经营形制,将营销、生产系统由执行组织变为“三自一求”(自主经营、自行管理、自负盈亏和追求自身利益)的经营主体,破解“三力不足”;——坚持利导导向,使利润成为资源运营的航标,绩效评价的尺度,薪酬设计的依据,按序按量任务目标考核的模式,破除“规模情结”;——运用市场方式,将市场机制引入集团内部,使公司与营销、生产系统之间纯粹的管理关系变成交换关系,不作预算,不定指标,不搞考核,打破计划模式。改革不是请客吃饭,哲学系出身的江端预,有系统思考,也有“霹雳手段”。“千金经营法式”也有“霹雳手段”。推行法式后,销区和车间细分经营单元,多赚的钱是自己的。30多年的老员工,生产车间组长资辉说,班组成了独立的经营单元后,“大家想方设法省成本、搞创新,收入不断增加,越干越有劲。”

在销区、任车间,“要我干”变为“我要干”,“摆困难”变成“想办法”。法式推行以来,“千金”的业绩爆发式增长,利润总额每年同比增长都在20%以上,在行业进入微利时代的寒冬,可谓一枝独秀;去年,她摘获“全国企业管理创新奖”,为国企改革活力提供借鉴,价值千金。抢抓集团化、信息化、规范化的“三板斧”,江端预带领“千金”又杀出了一方新天地。集团财务共享的稳步推进,使财务的真实性、合规性及合理性得到强化,有效规避了操作风险。信息化则使集团对人力、终端、费用、产品及客户这“五大资源”了如指掌,尤为重要的是,其中业务指引系统不断完善,帮助销售代表掌握资源配置的艺术。同时,集团对商务实行统揽,彻底解决了数据不实、“纯销”大于发货的弊端。



▲12月1日,江端预(左三)在中国企业家年会上领取“全国优秀企业家”奖杯。

B 望魂

培育“千金人”,持续打造“家文化”

“我们的家园,我们的舞台。”天元区株洲大道801号,站在千金集团总部门外,都能看到这行醒目的大字,一颗“千金”企业文化的风采。“千金人”会告诉你,这是“老江”的手笔。“身为‘千金人’的幸福,淡然旁人。”“员工是企业的第一客户。”“董事长”老江的话,暖到员工心窝。千金湘江药业副总经理张亚平记得,每次“老江”去销区调研,总会关切地问基层员工,“去年工资收入多少?今年希望增加好多?”不止问而已。在“千金”,员工薪酬增长每年写入年度计划,工会主席领衔的职工代表还能与公司协商整体工资增长比例,并签订协议。实行利益共享,是“千金经营法式”不可或缺的部分。2018年,从千金大药房试点并逐步实施的“虚拟股权”方案,让员工不出钱就能当股东,公司效益越好,年底分红越多。“老江”对员工的关爱,说得暖心,做得更是无微不至。千金集团办公楼内,有供员工午休的休息室;咖啡厅里,提供现磨咖啡;星级标准的单身公寓里,电话亭还有健身设备……“千金”出资建设洗车场,员工洗车只要打个电话,再把车钥匙交给物业即可,只要花3元钱,员工就能在食堂吃到四菜一汤,外加水果或酸奶。“我进公司10多年了,价格一直没涨过。”员工覃泉说,她曾经的烦恼,一度是减不下来的“幸福肥”。“我们倡导‘快乐工作,耐烦生活’,就是要不断提高员工的耐烦指数。”江端预说。清新简单、风清气正、和谐齐心,这是“千金”文化涵养的绿色企业生态。“千金”企业文化有涵盖视听、理念、行为、心态、思维、情感、道义七大维度的企业文化识别系统;有



▲千金药业湖南销区虚拟股权证发放仪式。

C 述怀

初心系家国,做强国企担当

“智者”“全才”“幽默”,说起“老江”,“千金人”频频提到这些关键词。“老江”会写,“千金”他信手拈来,对“老江”的一句话,千金大药房总经理罗凯记忆深刻:“你们写文章,要努力到江郎才尽才能交稿,精确到标点符号。”“老江”爱阅读,家里藏书颇丰,遇天气晴好,往往要将放久了的书搬出去晒一晒,谈经营、谈管理,不少子公司老总坦言,屡屡被“老江”问得哑口无言,“只好回去翻书查资料。”而员工说,“他就像一部百科全书,遇到他说不上来的事,那才叫奇怪。”“老江”还善于幽默地自嘲,将自己代入一些冷笑话的情境,引人莞尔一笑。“为了让更多人理解经营,提高员工的经营能力,‘老江’连接开群《唐宋名诗中的理》《中华责任与企业文化》等一系列讲座,寓大道理于小故事,进行了深入浅出的解释。”通过这些讲座,老江把经营之道变得更生动,更通俗易懂,更易于大家理解与掌握。“罗凯说。身为千金集团董事长,江端预并未持有公司股份,相比诸多上市公司掌门人,年薪也不算高。对此,不少人向“老江”抛来“灵魂拷问”。千金药业证券部副主任赵海燕说,她有一次问“老江”:“别人家董事长那么多股份,那么有钱,你就不觉得心理不平衡?”“老江”说,“我现在感到很幸福,因为我在做自己喜欢的事,幸福是一种感受,不在手钱和权力。”2019年10月,“老江”受邀去北京交通大学讲“利益捆绑”员工,并推出虚拟股权等措施,可自己却没持有公司股票,年薪也不高,能否解释一下这种矛盾?可在“老江”看来,经营法式的传播还远远不够,即便身体状态并不好,只要有企业或相关单位发出讲课邀请,“老江”总会不顾舟车劳顿,欣然前去分享经验。“老江”说:“到这把年纪了,名利如浮云,但真诚地希望经营法式能使更多企业受益,助力他们破除沉闷痼疾。”



▲千金集团2020年度“迎新晚会”。



▶2020年度千金集团员工“厨艺比武”活动现场。

细致、规范的《员工行为规范》(员工行为指引),而有“老江”诸多熏陶及启示,变得更为直观。在食堂,“老江”及所有管理人员,和员工一起排队打饭;厨艺大比武上,“老江”担任评委,品尝菜肴并给出点评;职工运动会上,“老江”下场示范滚铁环,笑得像个孩子。对员工,江端预像家人一样走得近,基层员工可直接进他办公室,办公桌上的水果,他会邀请怀孕的女员工随意吃,但他“不喜欢任何人到家里拜年”,至今,很多员工都不知道老总住哪。丰富的文体活动,是“千金”文化的靓丽风景。“千金”的文体活动每月都有,新意迭出,“迎新晚会”“厨艺大比武”“职工运动会”等,更是名在外的经典项目。“迎新晚会”犹如公司的“春晚”,完全由“千金人”创作并演出,“老江”经常策划,并亲手创作相声、小品节目,精益求精之下,晚会不仅内部员工年年盼,甚至引来不少单位挖节目,移植到本单位出演。

“论坚持,论节目质量,如果我们千金的‘春晚’说第二,株洲应该没有其它单位敢称第一。”不少员工就有这样的自信。“千金”文化最美的成果,或许是美得具体的“千金人”。在“千金”,有种共识:千金的事都是家里事,千金人就是家里人。公司有活动,员工总会踊跃参与;同事有需要,互相之间总会伸出援手,倾情帮助。采购部的蔡晓,8年前被查出淋巴瘤,“内心几近崩溃”,得知情况,“老江”斩钉截铁地说:“只要还有1%的希望,就要赶紧动手术,公司会全力帮助的。”手术后,蔡晓被公司安排从忙碌的销区调到相对轻松的公关岗位,一边工作一边休养,同事隔三差五打电话问候,陪他一起散步聊天,风雨无阻地约他打乒乓球……“水后七年复查,看到面色红润的蔡晓,医生直呼‘见证了奇迹’,今年的职工乒乓球比赛上,蔡晓‘力战群雄’,一举拿下男子组冠军。”“是千金给了我无穷的力量和战胜病魔的信心,帮我度过绝望之时,灰心之际。”蔡晓动情地说。2020年初,“千金”的员工耐烦指数调查显示:99.28%的员工认同企业,97.83%的员工有幸福感和归属感,97.99%的员工在千金有成就感。

“老江”金句采撷

- 1.机制是企业的根本。人才是兴废的关键,理念是发展的先导,经营是事业的龙头。
- 2.企业的重心在经营,要把主要精力放在经营上,管理要服从经营,文化要服务经营。
- 3.经营的本原是优化,管理的本原是秩序,文化的本原是教化,应各司其职,不能等量齐观。
- 4.企业追求的是利润,而不是规模;企业需要的是持续增长,而不是高速增长;企业切切忌的是长期稳健,而不是风险博弈。
- 5.我们要成为国企改革典范,成为株洲企业的明星,要做典型,不做“造型”,就是要做有思想、有胸怀、有良心的企业,要做明星,不做流星,就是要做高质量、低风险、可持续的企业。在寒冬中能够活下去。
- 6.不要总是问员工为企业贡献了多少,而是要问企业为员工付出了多少?
- 7.做企业,永远是如履薄冰。
- 8.企业要成长,员工也要成长。员工的成长表现为有更大的舞台,有更高的职业素养。
- 9.员工是企业的资本,不是成本,是经营的目的,不是经营的工具,企业的财富是员工创造的,员工理应与股东一起享受经营成果,这就是“共享”。
- 10.员工既是文化的践行者,也是文化的设计者,既是文化的受益人,也是文化的评判人。我们不要热要做心灵鸡汤,不要搞洗脑活动,不要喊口号,不要唱高调,而是要实实在在地下功夫。
- 11.我们每天都在做事,有些事,平凡而繁杂,但如果每一个员工都把自己的事做得完美,“事”就做成了“事业”,必须深刻认识到:我们不仅仅在做事,而且是在做事。
- 12.员工需要约束,但约束只能产生合格的员工,不能产生卓越的员工。
- 13.正确的方法是成事的一半,讲究方法,就是要明白轻重缓急,懂得利弊优劣,能够找出重点,抓住难点,剖析疑点,改进方法,就是要见微知著,触类旁通,能够在借鉴中触动灵感,在批判中酝酿良谋。
- 14.文化文化,不是文饰文化,而是文明化。
- 15.企业文化实质上是员工的文化,而不是老板的文化。
- 16.什么是班子团结?不是看决策时意见是否一致,而是指下班后能否尿到一壶。
- 17.与爱同在,职场就有春色;与爱同行,心中就有莲花。
- 18.为人处事,贵在本色。
- 19.与人相处,但行好事,莫问回报。
- 20.择出缺点评:职工运动会,“老江”下场示范滚铁环,笑得像个孩子。
- 21.不要摆学历和经验,不要说辛苦和付出,业绩是检验能力的唯一指标。
- 22.把阳光引入职场,把微笑带进公司,把关心献给同事。
- 23.不为外界因素束缚,做一个本色的自己。我们要成为这样的人:出身不高贵,但内心高贵;世俗不纯净,但精神纯净;不媚上,不媚俗,不媚墙头草,不做两面人;面对诱惑,能保持理性;面对得失,能体现风度;面对名利,能依然淡泊。
- 24.职场好比麻布袋装钉子——一个想出头,只有把自己磨得锐利才能脱颖而出。
- 25.职场生态是企业文化的试金石,风气不好,人际紧张,就是失败的文化。
- 26.团队的力量永远比个人的力量更强大,我们要依靠团队而不是个人,我们要突出团队而不是个人。
- 27.行动是最好的态度,再好的计划,如果没有行动都等于零。有了安排,就要立即执行,不可高谈阔论,不可犹豫等待;有了创意就要马上出手,不要瞻前顾后,不要缩手缩脚。
- 28.思想上的潇洒,体现为不容易被洗脑,不容易去盲从,有独立的人格,独立的思维。
- 29.失败是成功之母,挫折是成熟之父,生活中不可能只有歌声、微笑、鲜花,职业生涯从来都不是一帆风顺的,人生的每一段经历都是财富。
- 30.维护好人际关系:一是搞定上司,就是用人品、点子和业绩获得上司的肯定;二是征服同事,就是要用德和才获得他们的认同和支持;三是摆平下属,就是对下属要培养、要关爱、要指导,这样,才能使他们信服并尊重你。

