

一本精粹 一位智者 一个体系

——评《经营方略:宋志平管理精粹》

■ 金言

宋志平是伴随着我国市场经济体制改革成长起来的优秀企业家代表。1993年,在国企刚刚进入市场的艰难时刻,他挑起北京新型建材总厂厂长的重担,带领总厂迅速走出困境,成为全国新型建材行业的龙头企

业。2002年,他再次成为“救火队员”,在中国建材集团一把手的岗位上,缔造了一个从濒危企业到世界500强、全球第二大建材企业的发展奇迹,营业收入和利润总额十年双双增长百倍。2009年,他同时执掌中国医药集团帅印,仅用3年多时间再造一个新国药,营业收入由400多亿元

跃升至1650亿元,今年也将跨入世界500强的门槛。凭借在国企改革、管理创新、振兴实业、行业整合等方面的突出业绩,宋志平曾获得袁宝华企业管理金奖等多项殊荣,并成功当选“中国经济年度人物”、“全球华人经济领袖”。

20年来,宋志平走过了一段极

不平凡的企业历程。有人称他是善解企业难题的工程师,有人用“一半是海水,一半是火焰”形容他,更有人称他是“谜一样的人”。宋志平究竟有着怎样的经营秘诀和领导魅力,为何他总能力挽狂澜、化危为机?近日出版的《经营方略:宋志平管理精粹》一书,或许能为我们揭开谜底。

一本 思想的精粹

《经营方略》是继《包容的力量》、《央企市营》两本文集之后,介绍宋志平管理和改革思路的又一部力作。该书延续了前两本文集注重实战、言简意赅、不拘文法的“论语”风格,以文摘形式,从战略与目标、创新与发展、治理与管控、团队与组织、文化与愿景五个方面,系统梳理并归纳了宋志平独具特色的经营之道。

《经营方略》是一本珍贵的企业家经营手记。全书200余篇精彩文摘,均摘编自宋志平1993年以来的各类讲话、媒体访谈、署名文章。其中每篇文摘即是一个小论点,观点鲜明、文风朴实。翻阅该书,一个个凝结着商业智慧的思想闪光点跃然纸上、熠熠生辉。它们清晰地勾勒出我国经济体制改革的时代脉络,真实地记录了一位大型企业领军人在国企脱困、市场化改革、联合重组、规范治理、做强做优过程中的不懈努力和可贵探索。沿着这条发展的轴线,该书以真挚的语言再现了国企改革艰难历程,以丰富的案例揭示了资本运营、联合重组、文化融合的成功法则,以创新的理念破解了转型升级、集团管控、成长模式等企业难题,以冷静的分析回答了国企改革和经营发展的诸多疑问。这些先进的思想经验弥足珍贵,它们既是企业的财富,也是时代的财富,对于全面了解宋志平的经营管理智慧、深入探析国企的创新之路具有重要价值。

《经营方略》是一本难得的经营实战教案。宋志平的企业故事是中国企

业尤其是国有企业改革的缩影版本。在企业市场化经营的过程中,宋志平把看似高深的现代管理知识与企业改革发展的具体实践浑然结合于一体,形成了深入浅出的实践性突出的经营方略。凭借卓越的领导力和先进的经

推动企业团队文化建设等提供了成功范本。同时,宋志平因长期出任董事长职务,该书的观点大都是站在企业决策层面进行的思考,并结合了中国建材集团和中国医药集团的实践事例,为企业管理者提供了更方便直接的参

热情作序,足见这本书思想之厚重。对于该书的思想贡献,序言给予高度评价:中国正处于工业化的中后期,支撑中国从经济大国走向经济强国的基础是企业。中国企业要成为全球领先企业,必须增强管理自信与自



营理念,宋志平带领企业在市场经济的大潮中不断乘风破浪,同时他总能把一个企业的具体做法升华为具有普遍意义的道理,央企市营、整合优化、格子化管控等一系列实证经验和创新成果对不同所有制企业均具有指导意义,为制定企业战略、强化公司治理、

照,对了解这两家央企近年来风生水起的缘由也大有裨益。

《经营方略》的书名由97岁高龄的管理界泰斗、原国家经委主任袁宝华亲笔题写,第十届全国政协常委、中国上市公司协会会长、国务院发展研究中心原党组书记、副主任陈清泰

觉,尽快弥补管理创新能力不足等短板,不断研习工法、总结规律,创造自己的制胜之“道”。从这个意义上说,不仅《经营方略》汇聚的经营管理思想具有借鉴价值,宋志平边实践、边学习、边创新、边总结提升的管理风格,更是一个值得效仿的榜样。

一位 包容的智者

在33年的企业生涯中,宋志平一步一个脚印,从最初的技术员、销售员成长为我国著名的大型企业领导人,创造了一个又一个商业传奇。透过这些奇迹,我们不难发现,尽管多年来宋志平历经时代变迁、角色转变,企业思想也在一脉相承的基础上不断完善提高,但他身上始终保留着鲜明而厚重的儒商印记,即善于学习、实干精神、勇于创新、崇尚包容、理想主义。这些个人特质与禀赋叠加在一起,构成了企业家特殊的竞争力,让宋志平在市场经济的砥砺中脱颖而出。

善于学习。做一流的企业要靠一流的思想。企业家特有的思维模式、灵感以及创新思想,是企业获得成功的原动力。因此,《经营方略》开篇讲的便是“思想先行”,是战略思考的重要性。企业家如何成为战略家?睿智之源是什么?宋志平的话很朴实:“其实我一直认为自己是普通人,做成点事靠的就是不断学习。”作为学习型企业家,宋志平在繁忙的工作之余先后完成了MBA和管理学博士课程的学习,并不断把工作经验和体会提炼到理论层次进行思考。在他看来,读书学习既是人生修行的阶梯,也是解决问题的捷径,更重要的是要学以致用、知行合一。松下幸之助、亚科卡的企业精神,迈克尔·波特的竞争战略、价值链理论,彼得·德鲁克的管理思想,彼得·圣吉的学习型组织,稻盛和夫的人生价值观……这些先进的管理思想和经营理念都被宋志平信手拈来,娴熟地运用到实践之中,成为指导企业发展的巨大动力和能量源泉,也让他带领的企业始终站在时代前列。

实干精神。宋志平能屡屡接手“残棋”并迅速化解困局,与其实干精

神密不可分。在其位就要谋其政。宋志平认为,看问题不能总纠缠于过去,而是要面对现实,积极地想办法找对策。担任北京新型建材总厂厂长之初,当很多人还在过多苦恼于A类问题(全社会都解决了企业才有办法解决的事,如社会保障、企业负担等)时,务实的宋志平已经开始着手解决B类(企业经过努力能做好的事,如三项制度改革等)和C类(企业必须做好的基础工作)问题,以苦练内功为企业赢得生机。他的理论是:如果企业自身做不好,A类问题即使解决了企业也难以发展。就任中国建材集团一把手后,宋志平抽丝剥茧,通过化解财务风险、进行债务重组、推动战略转型等“组合拳”,带领企业迅速走出危机,为构筑世界级产业集团奠定坚实基础。宋志平的实干还突出表现在他对时代机遇和重要时机的把握上。近年来,中国建材集团抓住我国经济快速发展和行业结构调整的双重机遇,走上了一条资本运营、联合重组、管理整合和集成创新的成长道路,实现了跨越式发展。在重组过程中,宋志平敏锐的判断力和迅捷的行动力显得淋漓尽致。做事情不仅要想到,还要说到做到,更重要的是做成。短短几年内,中国建材集团和中国医药集团已重组逾千家企业。

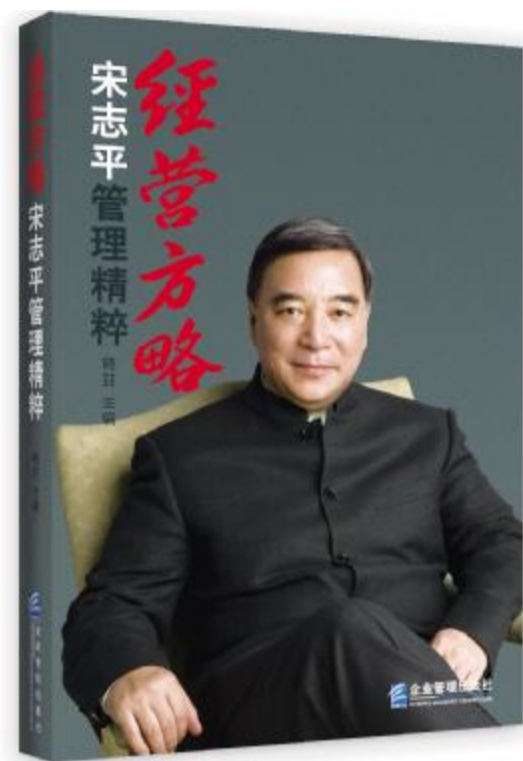
勇于创新。发展是一个思想解放、破旧立新的过程。20年来,宋志平的主要关注点也在动态演进:做厂长时,主要关注生产和效率问题;过去十年,主要关注资源整合和机制创新问题;在全球化发展的今天,开始更多关注创造一流的企业思想。可以看出,在企业发展的各个阶段,宋志平都称得上我国企业界的一个觉醒者,他总能以宽阔的视野和活跃的思维,为企业发展找到正确的方向和动能。

早在1993年,宋志平就极具超前意识地提出建立适应市场经济的企业制度,引发强烈社会反响。在他的推动下,北新率先引入全面质量管理、ISO9000、ISO14000认证、5S管理等现代工法,将企业带入发展的快车道。在中国建材集团,“央企市营”、“格子化”管控、“价本利”、“三五整合”等创新管理模式推动了企业的健康发展和行业的转型升级。在国药集团,从以终端为主的医药网络发展模式,到贸工型互补共进的发展模式,再到贸科工一体化协同发展模式,也无不印证着管理创新的驱动力。科技创新方面,在抓好原始创新和引进消化吸收再创新的同时,按照宋志平集成创新的思路,中国建材集团水泥、玻璃等技术水平和装备能力达到世界一流,碳纤维、风力叶片等新材料产业化取得重大突破。创新是先行者的本色。带领企业跻身全球前列之后,宋志平又把目光聚焦于“一流的企业思想”。要真正成为行业领袖,必须以先进的思想文化和创新的商业理念为全球行业做出表率,这尤其需要自信、胆略与智慧。

崇尚包容。松下幸之助曾说,带领十几人的团队,言传身教就够了;带领几千人的团队,用管理就够了;而带领四五万人,就要用思想感化他们。宋志平在后面加上一条:如果带领的是几十万人的团队,你可能就要双手合一,用一颗包容的心去拜托他们。包容是宋志平的性格特质,也是其人格魅力。做一把手20年,他总是谦逊温和,几乎没和干部员工红过脸,一直与大家和睦相处。他把原因归结为:凡事凭心而做,至诚至爱,大家自然也会以诚相见。宋志平的管理风格也打上了深刻的“包容”烙印。他把管理的目标定为“改变和

发挥”,主张管理中求同存异、用人所长、善用表扬,这样才能做到既心平气和又能有所建树。正是秉持这样的豁达心境,宋志平对很多难题举重若轻:他一手打造了“人和”、“三宽三力”(待人宽厚、处事宽容、环境宽松、凝聚力、向心力、亲和力)的文化氛围,让企业其乐融融;他以包容气度成就了建材和医药两个行业海纳百川式的联合重组,演绎了“天下归心”的美谈。包容是一种智慧,也是一种胸怀,更是一种境界。无论是人还是企业,都要走向“共和”,共生多赢的融合才是人间正道,宋志平深谙其中规律。

理想主义。宋志平是一位不折不扣的理想主义者。20年来,从国内领先到世界一流,从做大做强到做强做优,从实现企业快速发展到推动行业健康发展……他怀揣一颗赤直的心、包容的心、仁爱的心、负责的心,把一个理想变成现实,带领企业一步步走到世界竞技舞台的中央。他一直奉行居里夫人的一句名言:人的一生是短暂的,每个人都想知道自己能做些什么,那就一直努力到成功。为此,他把做企业作为终生事业,主张企业家要有独立不迁的坚定信念,有永远面向正前方的人生态度,不懈怠、不停留、不空论、不恋功。同时,企业家不仅要有进取心,能正确面对困难,还要有平常心,能正确看待荣辱得失;既要有拼劲也要有耐力,既能淡定迎接成功,也能从容面对失败。“做实业最重要的是坚守,因为这个过程艰辛而漫长。这些年我吃过不少苦,也遇到不少风浪,但我痴心不改,虽苦犹荣。”宋志平在年度经济人物论坛上的这段肺腑之言,正是这位理想主义者的深刻告白。(未完,下期待续)



《经营方略:宋志平管理精粹》晓甘主编
企业管理出版社2013年5月出版

序

中国正处于工业化的中后期,支撑经济大国走向经济强国的基础是企业。这些年,中国企业取得了长足进步,关键是培育出了数量众多、具有一定国际竞争力的公司和一批有思想有建树的企业家。尤其是那些在市场砥砺中脱颖而出知名企业家,他们从国际一流企业的管理理论中不断汲取营养,在自身实践中努力推陈出新,越来越多的管理创新思想连同企业家本人都跨越国门,开始为国际管理界认可和学习。同时担任中国建材集团和中国医药集团两家大型企业董事长的志平同志便是其中的一位。

经历三十多年改革开放和我国经济的飞速发展,中国很多企业的规模已经很大,但要成为全球领先企业,绝不是仅靠大规模投资和产能扩张就能实现的。与国际优秀企业相比,我们的企业软肋是软实力不足,需要在技术创新能力、商业模式创新能力,尤其是管理创新能力上进一步夯实基础。上个世纪初,支撑美国工业化成功的是泰勒式科学管理和福特的标准化及流水线生产方式;而二战后,日本的崛起则得益于丰田的看板管理和精益生产方式。现在,随着中国经济在世界经济舞台上的崛起,“中国模式”已成为越来越多的国际组织、政府和经济学界研究的热点。认真总结和发掘中国企业的成功之道,推广知名企业家的管理创新思想,不仅有利于企业认识自我,更重要的是从中发现和提炼内在规律,找到支持企业持续快速成长的长久动力,进一步增强中国企业的管理自信与自觉。

翻阅《经营方略》书稿,我感到非常欣慰和高兴。这本书汇集了志平同志20年实践探索的管理精粹,记录了这位大型企业领军人的所思所想,使我们从一个侧面看到了在大变革的时代,中国企业发展壮大的经营管理因素。经营之“道”不是一蹴而就“造”出来的,而是在无数成功和失败的实践中逐渐“悟”出来的,是经过了市场搏击考验和验证的智慧结晶。这些难能可贵的探索和理论成果,既是企业的财富,也是时代的财富。

《经营方略》文风朴实,语言直白,没有大话、空话和套话。志平同志是一位学习型企业家,他有开阔的视野,缜密的思维。他所理解的“经营”是一个系统工程。经营方略应当发轫于“战略与目标”的驱动力、归根于“文化与愿景”的人本精神,其灵魂在于“创新与发展”、关键在于“治理与管控”、核心在于“团队与组织”。志平同志还是一位有使命感和洞察力的企业家。近年来,他的企业实践主要放在了两个方面:一是探索国有企业市场化经营的道路;二是探索产业和行业的联合重组道路。这两点都抓住了当前企业改革发展的关键环节。因此,这些经营管理的成功实践逐步被外界所熟知,对深化企业改革、产业结构调整 and 转型升级产生了积极影响。

本书汇集的是志平同志在两家大型国有企业经营管理实践中的深刻思考,带有志平同志的个人风格,也带有两家企业所处行业及历史的烙印,但这并不妨碍它们成为具有普遍意义的道理。志平同志大学毕业后就扎根企业,从最初的技术员、销售员做起,一步一个脚印,成长为我国著名的大型企业领导人。他的企业实践贯穿了中国市场经济改革的全过程,反映了中国企业发展变化的典型特征,其中许多经过提炼的成功的经营管理经验,无论是对国有企业还是民营企业,对现在还是将来,都是十分宝贵的。

30年来,中国企业受到了专业化大生产的锤炼和国际化经营的洗礼,目前已进入到培育全球领先企业最重要的时期。企业管理水平的提升应当与企业规模的扩大相伴相随。面对经营管理水平的诸多差距,中国的企业和企业家尤其应该放下浮躁的心理,以开放包容的胸襟和气魄,学习先进经验,理性总结规律,悉心探究“工法”,在不断跨越思想藩篱的过程中,努力创造出自己的制胜之“道”,正所谓“道不远人”。从这个意义上说,不仅本书汇聚的经营管理思想具有借鉴价值,志平同志边实践、边学习、边创新、边总结提升的管理风格,更是一个值得效仿的榜样。

陈清泰
2013年3月

(陈清泰:第十届全国政协常委,中国上市公司协会会长,国务院发展研究中心原党组书记、副主任)