

# 职业生涯40年，感悟做企业的人生观和价值观

宋志平

到2014年4月，我的工龄已满40年。回溯起来，除去知青“上山下乡”和上大学的时间，我在企业里已经工作了35个年头。也就是说，我的大半生是在企业中度过的，从车间技术员、工厂销售员到大型央企的董事长，企业中几乎每个阶段我都走过。这35年也恰好是我国改革开放的重要历史时期，因此，我个人的成长和这些年的企业改革进程便紧紧地融合在了一起。

常常有人问我为什么选择做企业，做企业的目标是什么；也有人问我企业领导人算不算企业家，为什么能长年在企业里坚守；还有人问我怎样做成两家世界500强企业的，又是如何同时管理两家企业的，我对生活的看法是什么，我是不是工作狂等。其实，这些问题也是我常问自己的。细想起来，如果找个合适的词汇概括这些问题的答案，大概就是“企业观”，即做企业的人生观和价值观。几年前，我曾在清华大学经管学院以“我的企业观”为题做演讲，现在出版这本书，是想更完整地把我这方面的感想表述清楚。

不过，一说到写书我就头大，做企业的人毕竟不是作家或教授，很难系统地把自己的想法成体系地写出来，好不容易写

出一些，却像个人总结和发言稿。这让我想起十几年前写博士论文时指导老师的话：当厂长的不要总想着写出高深的理论，把自己在工作中解决难题时的所思所想写出来就可以了。我按这种方法写的博士论文在答辩时得了“优”。所以，写这本书时我想的是，也许这些近乎直白的所思所想，更适合与企业同仁交流。

这几年，出版社推出几本介绍我管理思想的书。一本是《包容的力量》，讲企业文化；一本是《央企市营》，讲国企改革；最近又出了一本《国民共进》，讲混合所有制，都是由我的一些文章、采访、演讲汇集而成的。还有2013年出版的《经营方略》，是我的经营思路的摘编。前三本书的缺点是不成章节有点儿散乱，优点是包含了不同时段或对事件的认真思考，十分真实；摘编则更像一本经营手记，有了章节结构和主题，实战性强。这些书在企业界引起了一些反响，尤其是获得了不少年轻读者的喜爱。记得有一次在飞机上，看到有位女士在读翻旧了的《包容的力量》；还有次去天津参加中央电视台的创业节目，得第一名的创业者“米线哥”竟然拿出一本网购的《经营方略》让我签名；甚至有一年在香港，我看到一位基金投资人手里拿着《央企市营》。有一位国际投行的老总看了《经营方略》后致信我，希望书中的观点能

更精练些、字数更少些，使书更便于携带和阅读。他说：“这样的书是企业界人士需要的。”

我的管理方式是布道式的，我更像企业里的一个老师，喜欢就一件事给大家掰开揉碎了讲，却鲜有把自己当作高高在上的企业领导人。20多年没和干部员工红过脸，更多的是给大家讲道理，方式是亦说亦写。正是这样，这些年竟然积累了六七百万字的企业管理实录，通过梳理这些资料，整理出了我的企业观。这些观点来源于我在国企工作中的实践，来源于与民企携手改革发展的探索，来源于对市场经济规律的思考，来源于一次次的总结验证与提高。我的企业观，包含了我作为一名企业家的人生观和价值观，如企业的逻辑、包容性经营、以人为本和企业精神，也包含了我对企业改革、重组和创新的一些体会和观点。

我的职业生涯，绝大多数时间是在中国建材集团度过的。近5年来，由于同时担任中国建材集团和国药集团的董事长，我的职业生涯有了第二故乡。两家企业的业务跨度巨大，这5年又都处在快速发展、实现腾飞的重要阶段，难得的实践机会和特殊的工作舞台，让我的企业经历和思考更加深入、丰富。本书中讲述的案例与观点，多是以中国建材集团为

蓝本，同时也结合了国药集团的一些实践。2014年4月，由于任期届满，我从国药集团卸任，但往事并不如烟，这段经历是我宝贵的人生财富。

《我的企业观》这本书的构思、写作和整理用了差不多一年的时间，书中有过去我常谈的一些观点，有这一年断断续续的思索，也有近来成书前的一些最新体会。2014年春节长假的整个假期，我都在家里整理这部书稿。回想起来，2013年的春节我也是这样度过的，那时我整理的是《经营方略》，2014年春节则是整理《我的企业观》。相同的是，这两个春节我都在咳嗽，空中弥漫的雾霾让人几乎无处躲藏，这促使我更深刻地思考企业对人们生存环境的责任，也算是我的企业观里的一点新的领悟吧。

我的企业观，实际上称为“我们的企业观”更确切些，因为书中不少观点是我和我的同事们共同的想法，也有一些是其他企业同仁在企业改革发展中的真知灼见。这些年，我们一路坎坷，饱经风霜，有些战友已长眠在企业改革的路途中。但是，我也并不能完全代表他们，因为我所能理解、感悟和归纳的一定只是大家企业思想中的沧海一粟。

(本文为宋志平著作《我的企业观》的序言，题目为编者加。)

延伸



## 《我的企业观》受读者热捧

宋志平系统讲述做企业的人生观和价值观



一位为企业眺望远方的船长，一位富有理想、勇于创新的改革者，一位同时打造两家世界500强的企业思想家……近日，中信出版社出版了一本新书《我的企业观》，作者正是有“中国稻盛和夫”之称的著名企业家、现任中国建材集团董事长宋志平。

过去35年来，宋志平始终扎根企业，从技术员、销售员到厂长再到大型央企的总经理、董事长，完成了人生的一次次蜕变与跨越。担任北京新型建筑材料总厂厂长和中国建材集团一把手的两个10年里，他两次临危救困，带领企业创造反败为胜的奇迹；担任中国建材集团与中国医药集团“双料董事长”的5年里，两家企业双双进入世界500强，被誉为“充分竞争领域快速成长的央企典范”、“改变行业命运的整合者”、“混合所有制改革先锋”。

《我的企业观》融汇了宋志平的传奇企业经历，系统呈现了其企业感悟与管理思想的精华。这本著作历时近一年写作而成，共包括8章、75篇短文、近20万字。“企业的逻辑”以中国企业的百年兴衰开篇，阐述了战略、规律、机遇、思想之于企业的重要性；“包容性经营”谈的是儒商的经营哲学，如何实现与自然、社会、竞争者、员工的四重和谐；“联合重组”探讨了过剩行业资源整合、市场竞争、文化融合的自救之路；“国企改革”围绕“央企市营”，追述了令人唏嘘的改革史，为发展混合所有制等时下热点提供了真实的范本；“企业创新”、“管理之道”剖析了经营管理的制胜法则，介绍了集成创新、格子化管控等成功有效的企业工法；“以人为本”、“企业家精神”展现了“三宽三力”的文化内涵和“先天下之忧而忧”的企业家情怀。

书中，宋志平充分发挥了讲故事高手的优势，从大处着眼、小处落笔，将中国改革开放的时代背景、行业结构调整的重大变迁、企业快速崛起的历史脉络蕴于鲜活的企业案例和生动的人生故事，庖丁解牛似的把深刻的管理哲思讲得干脆透彻，既发人深省，又轻松易懂。翻阅该书，通俗直白的字句，率真质朴的情感扑面而来，仿佛能倾听到这位师者返璞归真、谦逊温和的娓娓叙说，沉静、深邃而又充满智慧。与作者之前推出的《包容的力量》、《央企市营》、《经营方略》、《国民共进》四本书相比，《我的企业观》在延续理论性、实战性的基础上，更加突出了思想性、可读性、趣味性，系统讲述了做企业的人生观和价值观。

宋志平坦言，《我的企业观》写作初衷是源于“一喜一忧”：“喜”的是，改革开放以来，中国企业经过市场化锤炼，取得了举世瞩目的成绩；“忧”的是，中国的大企业时代才刚刚开始，与全球众多世界级企业相比，中国企业在国际竞争力、创新能力、盈利能力等方面，还存在不小的差距。作为中国改革进程的参与者、见证者，宋志平认为自己有责任把过去做企业的经验教训总结出来，为中国企业的年轻一代提供更多借鉴。他表示，自己现在要做的就是进一步归纳、整理管理经验，进一步提炼、升华管理思想，当好继往开来的“人梯”，为提高中国企业群体素质、打造国际竞争力做出应有贡献。

《我的企业观》是一本企业家的管理心经，也是一代企业家以思想引领时代的重要标杆。透过这本书，我们可以清楚地看到，大变革时代下，中国企业家搏击市场的内心独白、改革智慧与经营管理之道。宋志平的企业经历和宝贵思想，对于了解中国企业30多年的巨变之路、推动当下企业改革创新、培育一流企业家队伍都具有深远的启示意义，对于揭开中国企业的成功奥秘也大有裨益。《我的企业观》极大丰富了中国特色企业管理理论和实践案例。该书出版后得到企业界、学术界的高度关注和广泛好评，被认为是“MBA、EMBA的必读书目”、“中国企业界难得的论语”、“中国企业改革发展的即时工具书”。

(上接第一版) 每个企业面临的内外环境不同，战略判断能力和战略执行能力也各不相同，所以，不可能通过简单的战略复制取得成功。当然，确实有很多企业的战略模式值得借鉴，但也仅是借鉴而已，绝对不能盲目照搬。

战略确定之后，最重要的就是坚持。要保持战略的相对稳定性，绝不能朝令夕改、半途而废。战略执行的过程就好比登山，行百里者半九十。在通往战略目标的道路上，只有那些有定力、有耐力、有毅力的人，才能够成功登顶，领略最美丽的风景。

另外，还有一点也很重要：战略决策要靠智慧。靠谁的智慧？在企业里，这个智慧就是董事会。处于决策层的董事会是企业的战略性力量，就像军队里的指挥官，他们运筹帷幄，制定的计划关系到成千上万“士兵”的生命。

在战略制定方面，董事长也是个很重要的角色。管理大师彼得·德鲁克曾说：“企业的高层领导是稀缺资源，他们的着力点在对全局、长远利益和目标的判断上。”我认为，董事长的首要责任是战略研究，而不是去做那些具体操作层面的事。这就需要他们多研究、多比较、多学习，反

复论证。如果判断失误了，再努力、再辛苦都无济于事，而且做的越多距离目标越远。事实上，这正是我今天最大的压力所在，即能不能对公司的前景、方向、风险进行正确的判断。所以，有一年哈佛商学院院长问我：“让你睡不着觉的问题是什么？”我脱口而出：“是担心想错了。”

西方国家早年航海时，常常把人绑在桅杆上指引航向。董事长又何尝不是企业巨轮上那个被绑在桅杆上的人呢？所以，我常讲：“董事长是一个远望者，要始终站在最高处，时刻为团队眺望远方，即便风

吹浪打，也不能遮挡他远望的视线。”

战略是企业的方向，是我们所有思想的原点。一直以来，中国建材集团在战略方面想得很清楚，就是要成为又强又优、具有国际竞争力的世界一流建材企业。在通往这个目标的路上，我们有三具体规划：一是大力推进水泥、玻璃行业的结构调整，联合重组和节能减排，水泥业务要从“全球最大”变为“全球效益最好”；二是大力发展新型建材、新型房屋，建设并推广“绿色小镇”，做全球最大的工业化房屋制造商；三是加大新材料的开发力度。中国建材集团

不能只有“皇冠”，“皇冠”上还要有颗“明珠”，这颗“明珠”就是新材料产业。

从大战略到精准的目标，从大规划到细化的措施，我们的战略思路已经清晰了。战略其实就是这样：定好了目标，针对问题把事情想透，然后坚持不懈地努力下去，把目标一点点变为现实。

(选自《我的企业观》之“企业的逻辑”，下期本报将刊发“宋志平企业观之二：包容性经营之《做企业需要包容》及《我的企业观》书评)

国家重点文物保护单位 中国非物质文化遗产 中华老字号

## 饮酒思源·大泉源

品历史 知感恩

全国免费电话：400-646-8999



记者“走基层”来到新疆喀什库车县马场乡皮里村，与孩子们一道翻山越岭去上学。

## 支持记者采访 保护公众权利

## 如何辨别新闻记者证真伪？

### 方式一 二维码扫描

用智能手机扫描照片下方二维码，核验新闻记者证信息，如显示被查询人的样证信息和照片，说明是真记者证；如不显示，说明不是真记者证。

### 方式二 短信查询

移动手机用户发送“CXJM记者姓名#单位名称”到10660840查询，如收到被查询人的证件信息，说明是真记者证；如收到“您查询的记者信息未找到……”等字样，说明不是真记者证。

### 方式三 网站查询

登录中国记者网 (<http://press.gapp.gov.cn>) 首页新闻记者证查询栏，输入新闻记者证相关信息，如显示被查询人的样证信息和照片，说明是真记者证；如显示“没有找到您想要查询的内容……”等字样，说明不是真记者证。



2014版新闻记者证