

管理的本质是实践

——写在《经营方略》出版之际

宋志平

《经营方略》这本书的全新版将要出版了,每次翻阅书中内容,总会有不少感慨。

岁月如梭,不觉我已耳顺之年了。1979年大学毕业后,我被分配到企业工作,一干就是几十年。我信奉一生做好一件事,这些年始终扎根企业,无怨无悔,倾注了全部的心血和浓厚的情感。我内心深处真诚地感谢这个伟大的时代,是这个充满改革和创新精神的时代造就了我们这代创业者,也造就了中国建材集团、国药集团和许多优秀的企业。作为国企改革 的见证者、参与者、实践者,我在企业里始终不停地探索、不停顿地思考、不停地推进,个人的成长和进步与国有企业 30 多年的发展历程紧紧融合在一起。

有人问我,你觉得你这些年做得最成功的事是什么?我说,是把两家草根央企带入了世界 500 强。也有人问我,你是怎样带出两家世界 500 强的?如深究其中的原因,这里面有“天时、地利、人和”,也有我在国企改革 一线不断实践、思考、总结形成的“经营方略”。正是这些方略,引导着企业从弱到强、不断进取,而新的形势、新的实践,又丰富拓展了方略的内涵和外延。《经营方略》这部书就是经过“实践—认识—再实践—再认识”循环往复而提炼出来的,它来源于企业实践,也将被企业实践所检验。

从某种意义上说,中国的事 业是企业,实现中华民族的伟大复兴离不开中国企业的集体崛起。做好中国企业,不是一代人的事情,而是要靠一代又一代人薪火相传、接续努力。我们这一代企业人,要传给后来者的不只是好的企业,还有我们这些 年来的经验和教训,要让他们知道当年的探索和过往的路途,为他们标上路标和指示牌。记得上一版《经营方略》出版时,企业改革的老前辈陈清泰同志对我说,企业领导不能整天只忙于事务,而要沉下心来做些思考,把经营企业的心得体会记录下来,留给后人学习借鉴,不然企业一次次重来太可惜了。他还为该书上一版热情作序。我国管理泰斗袁宝华也为上一版《经营方略》题写书名,袁老还对前来看望他的一些企业领导推荐这本书。这些往事常让我心生感激。记住过去,才能更好地面向未来。作为一名长年在大型企业工作的领导人,为企业 管理归纳些经验是我给自己确定的任务,我愿意也有责任把自己经营企业的经验总结毫不保留地告诉给年轻一代。

做企业是个实践性很强的工作。管理的本质是实践,企业家的本质是对管理的领悟、归纳和提高。再好的理论,如果不能被实践所证明,不能为实践所运用,注定是没有生命



力。做企业是个实践性很强的工作,管理的本质是实践,企业家的本质是对管理的领悟、归纳和提高。再好的理论,如果不能被实践所证明,不能为实践所运用,注定是没有生命力的。

力的。30 多年企业生涯中,我从企业的技术员成长为央企的董事长,一路走过来,都在企业管理和决策的前沿。我在实践中学习、在实践中思考、在实践中写作,形成了扎根于中国企业土壤的一些管理思路。我也常被邀请到北京大学、清华大学、中央党校、国家行政学院、大连高级经理学院等院校授课和交流,学员们对我评价最多的是“宋总讲的都是干货,很实际,能用上。”《经营方略》这部书也是想把经营企业的“干货”汇集起来,系统地呈现给大家。书中战略与目标、改革与机制、创新与转型、治理与管控、团队与组织、文化与愿

景等章节,既有内在逻辑、有机联系,又相对独立、观点突出,方便大家灵活参阅。这本书是我在企业 30 多年间面对时代、行业、企业问题时的所思所想,是应对企业难题的具体解题思路,更像是我的一本“习题集”。“信言不美”,这本书都选自当时的记录,最大的特点是真实,客观反映了企业在改革发展过程中的沿革和变迁,还原了与企业发展相伴而生的企业经营思想形成的脉络。把最真实的思考原汁原味地呈现给读者,或许更有参考意义,这也是我出这本书的又一愿望。

《经营方略》上一版出版于 3 年

相关



《经营方略》系统梳理并归纳了中国建材集团董事长宋志平 30 多年来独具特色的经营之道。全书共分“战略与目标”、“改革与机制”、“创新与转型”、“治理与管控”、“团队与组织”、“文化与愿景”六章,共计 270 余篇稿件、36 万字。

本书是一本珍贵的企业家经营手记,是一本来自市场最前沿的实战教案。全书内容均节选自宋志平 1993 年以来的各类讲话讲课、媒体访谈、署名文章,原汁原味地记录了

一位大型企业领军人物在国企脱困、市场化改革、联合重组、规范治理、做强做优、转型升级过程中的不懈努力和可贵探索,为企业管理者提供了更方便更直接的参照。

本书清晰地勾勒出中国经济体制改革的时代脉络,以丰富的案例揭示了资本运营、联合重组、文化融合、国民共进的成功法则,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,以冷静的分析详解了战略与管理、多元化与专业化、集权

前,发行后在企业界反响不错,出版社的工作者也说这本书很受读者欢迎。这些回应让我颇感欣慰,觉得做这种管理实践性质的梳理工作有一定的价值。近 3 年来,中国经济社会和国际环境都发生了巨大变化,我所经营的企业也在经历着深刻的变革和转型。其间,面对新形势新问题,我又进行了一些新的思考,提出了一些新的观点。我想,这些新的管理思路也许对大家更有用。因而,在调整完善原书稿的基础上,增加了这几年的新内容,形成了现在这本全新版的《经营方略》。这本书和中信出版社此前出版的《我的企业观》像姊妹书,后者重点讲企业理念和价值观,而《经营方略》则是企业经营的实战记录和经验归纳。两本书的共同点都是通俗明了,用简单的文字、直白的语言来讲述观点。让读者轻松地阅读,看得进去,读得出来,这也是我写作的特点。

我深知,企业经营会因人、因时、因地而异,我的企业实践也有着一定的局限性,不一定适合所有的人,也不可能完全回答大家遇到的所有的问题。我想如果这本书能对大家的经营工作提供一些技术性支持,或给大家的经营体会作些旁证、有所启迪,哪怕能引起一些反向思考,进而丰富大家在企业经营中的心得,就值得了。

习近平总书记指出:“现在,我们前所未有地靠近世界舞台中心,前所未有地接近实现中华民族伟大复兴的目标,前所未有地具有实现这个目标的能力和信心。”作为中国企业、中国的企业家,在这样一个伟大的时代,我们要肩负起历史的使命。我希望中国的企业家群体能够携手前行,怀着一种笃定的信念和坚守的意志,以无限的热忱全力以赴,用我们的智慧和力量把企业做强做优做大,在实现中华民族伟大复兴的道路上书写中国企业更加绚丽多彩的时代篇章!

与分权等诸多迷思。书中呈现的央企市营、整合优化、格子化管控、八大工法、六星企业等一系列实证经验弥足珍贵,它们既是企业的财富,也是时代的财富,对于企业当下发展混合所有制经济、走出产能过剩的行业困局、探寻新常态下的生存之道具有非常重要的指导价值。

本书语言朴素平实、以简驭繁、娓娓道来,兼具操作性和可读性的风格,被誉为中国当代企业经营管理的“论语”。

市场格局。京东集团副总裁何刚也认为,“云计算在中国 IT 市场只占 1% 的份额,在美国也只占 3% 的份额,市场前景非常大。”

同时,阿里、京东依靠电商平台所建立起来的面向用户“衣、食、住、行”生态圈,以及背后所沉淀的海量大数据,成为其打造云计算平台吸引企业客户的重要利器。近日,阿里云首次推出“人工智能大数据”,具备智能语音交互、图像—视频识别、交通预测、情感分析等技能,帮助用户全局洞察和实施决策。

“透过这两大电商的转型就可以看到,电商只是过去,零售才是他们的核心基因,而借助互联网、云计算等手段,与金融、制造等产业虚实融合,成为一家综合性生活服务商才是最终目的。”中国互联网协会网络营销专家委员洪仕斌认为,电商巨头的三条转型路形成了一体双翼的动力格局,值得期待。

中西部经济成绩单亮眼 新兴产业成新引擎

见习记者 张蕊

国家统计局公布了上半年宏观经济数据,GDP 同比增长 6.7%。在已公布的省区中共有 23 个省区的 GDP 增速超过了全国,其中来自西部地区的重庆、西藏、贵州均以超过 10% 的增速位居前三;中部地区除山西外,其余五省均位列全国前五;东部地区虽然总量稳居前列,但从增速上来看,东部经济大省普遍排名偏后,其中辽宁成为唯一负增长的省份。

专家表示,中西部地区凭借政策红利和大规模基础设施投资成为新的经济增长极,东部地区由于去产能带来的产业结构调整压力等原因造成经济增速放缓。

政策红利助推渝藏贵快速发展

交通银行首席经济学家连平分析认为,“凭借大规模基础设施投资,中西部地区正引领经济增长。”

“现在基础设施条件改善了,特别是交通、物流的便利,促进了电子商务等新业态的发展,这些都为西部的经济发展提供了新动能。”商务部国际贸易经济合作研究院国际市场研究部副主任白明表示,由于国家政策的支持,中西部地区的产业环境相较于以前得到了很大改善和发展。

“重庆的迅速发展得益于新产业、新技术的蓬勃发 展”。中国国际经济交流中心信息部副部长王军表示,7 月 26 日,国务院公布了《关于同意重庆高新技术产业开发区建设国家自主创新示范区的批复》,这不仅加快了重庆对新兴产业的布局,还吸引了更多民间资本的关注。在上半年全国民间投资回落的大背景下,重庆不降反升,对其 GDP 的拉动作用不可小觑。

去年,重庆高新区牵手英特尔共同打造“英特尔众创空间加速器”。英特尔(中国)有限公司产业战略合作部中国区总监、众创空间加速器中国区负责人李德胜表示,“我们衡量和看重的是这里的运营条件,重庆高新区在电子信息、智能制造等方面有很好的基础优势。我们相信,这个众创空间不只是一个单独的众创空间,一定会形成典范效应。”

GDP 增速与重庆市并列第一的西藏,上半年固定资产投资增长 19.9%,增速居全国第二。业内人士指出,拉林铁路重点控制性工程、林芝米林机场航站区改扩建工程顺利推进,拉洛水利枢纽及配套灌区工程等重点项目的建设拉动了固定资产投资的较快增长。

同样,GDP 增速领跑全国的贵州省,新兴产业发展迅速功不可没。贵州省统计局局长任湘生表示,上半年,计算机、通信和其他电子设备制造业增加值比上年同期增长 83.6%;汽车制造业增加值比上年同期增长 40.4%,其新动能、新产品、新经济、新技术可谓一应俱全。“贵州把大数据、云计算等新兴产业引进来,改造、嫁接原有产业,因此经济发展非常快。”王军分析。

东部地区增速放缓加快转型

近几年,东部地区进入产业转型升级调整期。在新旧动能转换之际,东部地区还面临着更大的去产能的压力。

“东部地区去产能的压力要比中西部地区多。”白明表示,产业结构的调整导致东部地区经济速度放慢,但是增速放缓不一定是坏事,它反映了结构的调整和质量 的优化。

而在去产能涉及的行业中,钢铁业首当其冲。作为钢铁大省,河北省钢铁业的 PMI 指数自 3 月到 6 月持续下降,由 57.6%跌至 41.2%,产出指数和新出口订单指数下降明显。

大大买钢网 CEO 彭政军接受《中国企业报》记者采访时表示,去产能对企业盈利影响很大,“特别是国有企业,来自政府等各方面的压力比较大。”他还为记者算了一笔账,如果要去掉 1000 万吨的产能,按一吨 400 元来算,相当于减少 40 亿元收入。

“短期来看,去产能对经济增长、就业、税收等都有一定的压力,并且是不可避免的。但是‘关停并转’伴随着产业的转型升级,而我们要利用好这个契机,比如可以进行技术改造,借此增加投入,拉动经济增长。”中国国际经济交流中心经济研究部部长徐洪才在接受记者采访时说。

此外,业内人士纷纷表示,东部沿海地区基数大,发展阶段和层次比中西部要高,因此其 GDP 增速敌不过中西部地区是自然现象。

新兴产业成为未来经济引擎

东部地区 GDP 增速虽然放缓,但在国家大力倡导创新驱动发展战略的背景下,东部地区在引领创新方面一直走在前沿。

对此,王军表示,对于北上广深这些一线城市或者东部地区的发达城市来说,国家更希望它们在新经济、新动能的培育上找出一条新路,指明未来的发展方向。

据公开资料显示,今年上半年,在信息传输、软件和信息技术服务业增加值方面,北京达到 1185.2 亿元,增长 11.2%;上海 772.82 亿元,增长 16.5%。

业内人士指出,信息传输、软件和信息技术服务业已是北京第二大支柱产业,其高速增长,代表了北京创新型产业的良好发展态势。

落户在北京市朝阳区的 PINTEC 集团是一家从事大数据应用与金融科技研发的智能金融服务企业,集团创始人兼 CEO 董骏表示,“创业四年来,中国金融市场发生了巨大变化。我们也走出了一条‘数据—交易—数据’的金融创新之路。”他表示,PINTEC 集团和旗下企业将专注于技术驱动的金融创新业务,用科技解决传统金融的痛点。

“我们不要只看速度,而要看质量,看结构优化,看它解决就业和培育新经济方面的作用。”王军强调。

(上接第一版)

早在 2013 年 10 月,京东创始人刘强东就意识到,金融的业务规模未来不会比电商小。

目前,京东金融旗下形成供应链金融、消费金融、众筹、财富管理、支付、保险、证券七大业务板块,与京东商城的电商业务实现协同效应。今年 3 月完成 66.5 亿元融资交易后,目前京东金融的估值也达到 466.5 亿元,未来将朝着“科技型金融服务公司”的方向展开新的扩张。

无论是阿里还是京东,其金融业务均起步于为电商提供最后一环的线上支付。随着互联网零售平台聚集越来越多的现金流,其金融定位开始通过为上游供应商、下游消费者提供相应的专业金融服务,并借助电商平台开展理财、保险、证券等多种金融业务,意图在电商之外再造一个新平台。

对此,清华大学新经济与新产业

中心首席专家管益忻认为,“金融与零售是两个天然一体的行业,零售行业是先天的资金‘蓄水池’,这为京东、阿里金融产业布局提供很好的动力和后台。如今,随着互联网时代到来,金融会成为电商巨头的第二条新跑道。”

路径三:以生态为平台,提供云计算服务

云计算作为近年来互联网资本关注的风口,吸引一大批中外巨头的布局。最早涉足的是阿里云,之后百度、腾讯以及京东相继展开激进式投入。

让阿里、京东等电商企业跨界进军云计算的信心,正是来自于美国的亚马逊。这家当年从在线图书零售起步并发展成为“网上沃尔玛”的企业,云计算业务每年都能提供超过 60 亿美元的营收以及约 10 亿美元的利

润。

刚公布的阿里二季度财报透露,云计算业务营收为 12.43 亿元(约合 1.87 亿美元),较去年同期的 4.85 亿元上升 156%。虽然新业务收入增长可观,但还处在加大投入的阶段。对此,阿里执行副董事长蔡崇信认为,云计算是放长线钓大鱼的业务,将是 400 亿美元的大市场。

同样在今年二季报发布会上,刘强东也坦言,“未来京东比较重资本的投入,主要还是在云计算上。”今年 4 月,京东云在华南、华北、华东三个区域新机房上线,主打基础云服务、数据服务和行业解决方法,意在“帮助客户完成互联网+转型”。

相对于阿里、京东在云计算上还处于投入建设期,在全球市场上亚马逊、谷歌、IBM,以及微软的云计算业务正迎来投入回报期。不过,在阿里云总裁胡晓明看来,亚马逊、谷歌这些全球巨头并不能改变中国云计算