

为企业眺望远方的管理思想家

王玲

承蒙宋志平董事长赠书，第一时间读到9月刚出版的《经营心得》。之前拜读过宋董所著《我的企业观》、《笃行致远》、《经营方略》和《国民共进》，仍然再一次被这本书打动。宋董致力“一生做好一件事”，深耕企业管理实践四十余年，带领中国建材集团、中国医药集团两家企业成长为世界500强，被《财富》杂志评为世界500强CEO终生成就奖，其丰富独特的管理理念为探索中国管理模式作出了重大贡献，其内涵深厚的管理智慧蕴于系列著作中，无愧于“为企业眺望远方”的管理思想家。

《经营心得》凝结了宋董多年来的企业管理感悟，以创造价值为主线，从管理原理、经营心得和典型案例等方面娓娓道来，重点阐述“战略与目标”、“经营与管理”、“改革与创新”和“团队与文化”等主题，呈现出来的“以人为中心”、“共生共赢”、“取舍有道”、“探索未知”等思想熠熠生辉，让人深切感受到“思想之美、经营之慧”。

以人为中心的激活个体模式

许多企业容易陷入“管理即管控”误区，以为构建一套制度就能获得高效产出。而实践往往如赫兹伯格所指出的，制度等

因素只能消除不满情绪，仅能维持原有工作效率，只有人们感受到工作本身的意义与成就感，才能激励产生更积极的行为。宋董从激发员工善意和潜能出发，提出“以人为中心”的管理理念，以提高员工幸福指数作为企业追求目标，并在企业经营管理中一以贯之。正是以人为中心激活个体模式的实施，点燃了员工心中之火，成就了企业发展的圣火，让企业成为员工施展个人才华、实现自我价值、创造美好生活的平台。书中举了一个实例很好反映了这种激励作用。1997年，北新550名富余员工面临下岗，企业并没有抛弃这部分员工，而是以人为中心，从员工需求和特长角度，精心安排相应培训，为这些员工提供重新成长的机会，极大地激发了员工积极性和创造力，其中不乏成长为企业管理人才者。在知人善任方面，宋董强调寻找“痴迷者”而非“聪明人”，在集团内部培养了一批创新的痴迷者和优秀企业家。

共生共赢的包容性竞合模式

企业在市场竞争过程中容易因产能过剩而陷入红海战略，采用打价格战的方式打击竞争对手，结果一损俱损，影响行业的健康发展。2007年，宋董经营水泥产业就遇到这种情况，南方几百家水泥厂长期陷入价格战以



致整体亏损。书中提出共生共赢的包容性竞合模式，从利己过渡到互利，甚至再到利他，从而增进总体效益的最大化。通过采用这种竞合模式，中国建材集团当时重组并购了150多家企业，成为全球最大的水泥制造商，同时优化了国内水泥市场环境，使得企业互相之间不再以打击竞争对手为主要目的，而是共同重质增效把市场蛋糕做大，促进了行业的健康发展。

业务归核化的产业链发展模式

一些卓越企业衰落的一个主要原因就是忽视原有主营业务，在扩张中盲目将资金资源投向不熟悉不擅长的领域。针对扩张决策中的权衡取舍问题，本书提出“业务归核化”理论，即稳步

扩展同心圆面积，聚焦主业、做强主业、提高主业发展质量。今年暑假我带领学生前往中国建材集团下属凯盛集团实习，充分感受了企业应用业务归核化产业链发展模式的优势和成功。这家以玻璃工业设计及生产见长的集团公司，充分发挥自身优势，以玻璃为同心圆在产业链上进行扩展，从玻璃到薄膜太阳能技术，再到智慧农业，不断做强做大经营规模，蜕变成为世界一流的卓越企业。

积极探索不确定性未知的企业家精神

詹姆斯·马奇在创新思维中提到企业必须保持探索(exploration)与利用(exploitation)的平衡，在保持理性的同时，要尝试看似不理性的“愚蠢”，即要

勇于冒险、打破固定思维去尝试新目标，往往能有意外的和重要的收获。本书中提出创新创业需要“智商、情商和胆商”，与此有异曲同工之处。宋董及其团队在经营中展现了积极探索不确定性未知的企业家精神，长期坚持追求企业在技术、产品、制度、市场等方面的创新和突破，使中国建材集团在产业升级、科技创新和节能减排等方面成绩斐然，使企业不断发展壮大步入良性循环的长青之道。

今年8月我有幸参与宋董在北京电视台制作的《总裁读书会》节目，在播放视频中看到宋董家中装书的筐，了解到宋董坚持一个月读一筐书，让我肃然起敬，钦佩宋董作为卓越企业家，在繁重的企业经营工作中，尚能几十年如一日一直保持阅读和学习。更与众不同的是宋董作为知名企业家，能拨冗坚持思考和写作，将四十余年企业管理经验进行分析、提炼、传播，著作颇丰，影响深远。

大智者有大情怀，正如在书的最后提到“企业家要有君子的风骨和情怀，既要明德修身，更要兼济天下，把个人和企业融为一体，把企业和社会融为一体，把有限的生命融入企业的成长，把企业的成长融入社会的发展”，映照宋志平董事长坚持不懈、孜孜以求的风骨和情怀。

我相信更多的企业家们和学者们能够从本书中获益。

真正的企业家精神

(上接第一版)

秉承三种精神，做别人没做过的事，就得有与众不同的头脑。改革开放的40年中，很多公司在严峻的全球经济中像多米诺骨牌一样纷纷倒台，而宋志平先生不仅始终领导着企业一路健康发展，还摸索提炼出一套战略与目标、经营与管理、改革与创新、团队与文化的成功法则。

习近平总书记说，创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力，也是中华民族最深沉的民族禀赋。在激烈的国际竞争中，惟创新者进，惟创新者强，惟创新者胜。纵观宋志平先生所走过的成功之路，我们很容易发现，他在战略制定、重组整合、混合所有制、转型升级、文化融合等系列重大命题上，都蕴涵着伟大的创新精神，都有着独到而深刻的见解，形成了央企市管、共享共生等创新理念，构架出独树一帜、风格鲜明的企业经营体系，成为通行集团全球各级企业的文化标签。

尤其是被宋志平先生概括为“在不改变国家控股基础上对企业的产权结构、治理结构和内部机制进行大胆的市场化改造”的“央企市管”理念，成为中国建材



当代中国的企业家精神有三个特征：一是创新精神，这是企业家精神的灵魂；二是工匠精神，这是企业家精神的血脉；三是敬业精神，这是企业家精神的骨肉。

涅槃重生的慧根。想当年，占建材行业70%GDP的水泥行业，正面临着全行业亏损的恶性竞争局面，行业亟待整合。一家家国际跨国公司正如虎狼一般，纷纷抢滩中国，大举并购中国水泥企业。中国建材作为一家央企，既要市场化运作，改变传统央企的经营模式，又要利用央企资源整合的优势，承担起行业整合的历史责任。面对机遇和挑战，他果

断提出去香港上市，把自己逼上了“华山一条路”，既获得了企业发展难得的资金，也实现了国企市场化机制的彻底转变。

秉承三种精神，以别人没用过的方式做事的组合，就得洞察规律、敢为天下先。做别人没有做过的事，从来都是九死一生，必须有“亦余心之所善兮，虽九死其犹未悔”的豪情。宋志平先生从探索“央企市管”模式到发展混合

所有制经济，从水泥行业的无名小辈到成为全球水泥大王，从供给侧结构性改革到加快“一带一路”市场布局……这一切的成功，都是因其敢为天下先，掌握并利用规律来解决企业实际问题。而规律的掌握来源于经营者长期的企业实践，周而复始的梳理提炼，百战过后的认真反思。

宋志平先生在接受媒体采访时曾讲过这样一段话：观察世界工业发展历史我们可以看到，早年遇到经济调整时，会出现倒闭潮，很多企业倒闭、破产。但倒闭带来了一系列问题，像多米诺骨牌一样，不知道下一个砸倒谁。但并购可以让损失最小化，社会牺牲也是最小的。在整个并购重组中，能够让一些要素进行重新组合，让它发挥一定的作用。但是如果用倒闭的方法，就等于将资源统统打翻彻底砸掉，有用的、没用的一起泼出去，这就是重组和破产的根本区别。正是基于这种认识，他提出了“多兼并重组、少破产清算”的企业改革理念并大胆实践。在中国建材的重组过程中，没给国家带来任何负担，而是更多依靠市场的力量，成就了建材行业的奇迹。经营企业最需要的是脚踏实地的“行动家”，而

不是纸上谈兵的“空想家”，宋志平先生正是这样一位集创新经营和实战于一身的“行动家”。

宋志平先生学贯中西，这本《经营心得》是他在实战基础上，充分融汇中西管理精粹的专著。在这部书中，宋志平先生用原理、案例、心得三位一体的方式，将自己40年来的经营之道倾囊相授，通过“战略与目标”“经营与管理”“改革与创新”“团队与文化”四个部分，全面阐释了经营的基本逻辑，生动再现了风云激荡的商战故事，全方位揭示了企业的成功法则，为企业经营提供了典型样本。宋志平先生酷爱读书和学习，在他的床头总是放一个大筐，里面装着的都是他近期想要读的书，睡前拿上一本就可以阅读，每隔一段时间就再换一筐。就这样，几十年如一日，达到了今天的理论高度。

中国有句古话叫做一本正经，所谓半部《论语》治天下，其实就是一本正经。当你有一本好书，读的特别深入，成为你重要的人生准则，就一定能够释放出巨大的威力。如果需要在经营企业或者创业这方面找到一本“圣经”，努力奉行的话，我相信这本书将是个非常好的选择。