

跟宋志平学做企业

——《经营心得》读后感

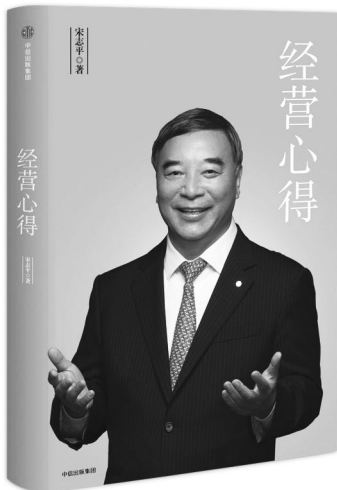
于泽

- 成长的逻辑:成长是企业的根本,要站在未来看企业、脚踏实地做企业。
- 赢利的逻辑:企业作为经济组织,赢利是首要目标。
- 变革的逻辑:企业只有以变革精神推动改革创新,才能永葆生命力和创造力。
- 和合的逻辑:以人为中心的人文观、和谐包容的发展观和以义为先的道德观。

近日,中国建材集团董事长宋志平新著《经营心得》由中信出版社出版。

拿到这本书,首先被它吸引的是银色封面上的那张人物照。照片上的宋志平面带微笑,双手平摊,似在自然表达又似亲切相邀。联想到前不久他流传网络的诗朗诵《变老的时候》,顿觉其中

意味悠远。他在诗中深情吟咏道:“变老的时候,一定要变好/要变到所能达到的最好/犹如瓜果成熟,焰火腾空/舒缓地释放出最后的优美……回望来路/已是心平气和/既然已经选择完毕/再也无长吁短叹/双手摊开/左手经验丛生/右手教训纵横……身姿谦和,自信在心/眼角眉梢/深藏着历



练后的从容……”这醇熟的诗句与此刻的宋志平是多么相衬,让人感叹唏嘘的同时也不由得心生好奇:这位在企业界纵横40年、战功卓著的企业家,温和的笑容背后有过怎样鲜为人知的磨砺?百战归来,他双手呈出的经验和教训又是什么?带着这些问题,笔者打开了《经营心得》。

一部匠心之作

乍看书名,猜想《经营心得》可能是一本文集或随感,细读之下才知里面装着大乾坤大气象。这本20万字的书外表极为简朴,拿在手里也不甚厚重,但其中的信息量却大得惊人,全是实打实的“干货”。书中记载的不是某时某刻的实践或思考片段,而是作者用不到300页的篇幅,系统总结了自己一辈子的企业经历和心得体会,是他看尽40年繁华沧桑之后千淘万漉出的宝贵启示录。

全书从“战略与目标”“经营与管理”“改革与创新”“团队与文化”四个部分,向读者全方位揭示出企业的成功法则。每个部分包括10篇文章,分别论述一个命题,题目即为观点,而每篇文章只

有三四页,内含正文、两个案例和2—3条心得。按照这一构架,全书形成了“三位一体”的独特行文模式:40篇文章,阐述命题的来龙去脉和解题的基本逻辑;80个案例,用以佐证或衍伸经营原理,全部是作者亲历亲闻的商战故事;110余条心得,皆是从实践中提炼出的经验和教训,每条虽寥寥数十字,却金句迭出,字字珠玑。三部分内容环环紧扣,层层推进,严密的逻辑、跌宕的故事、真挚的情感、深邃的思想完美融合,如同大珠小珠落玉盘般叩响读者心弦,最终由“心得”而醍醐灌顶,三言两语道破经营真谛,读者由此完成了思维和认识上的升华。如此精妙的格局、丰盛的内容令人叹

为观止,作者的咫尺匠心、良苦用心可见一斑。

企业界能人不少,但既能干又能说的不多,既能干又能说还能写的人更是凤毛麟角。作者恰恰是这少之又少当中的一员。他的企业成绩是炫目的,带出了中国建材集团和国药集团两家世界500强,创造了写进哈佛商学院的并购案例,重量级殊荣加身,善于演说“圈粉”无数,但他对做大咖毫无兴趣,全部心思都放在了做企业和研究企业上。在繁重的工作负荷下,他以铺路石精神不断总结企业思想,竟于短短六七年里见缝插针,一口气整理出包括《经营心得》在内的10部著作,为后来者插上了前行的路标。

一堂精彩的公开课

几年前,作者曾推出《经营方略》一书。读过那本书的人都会惊讶于其内容的浩博,书中用化整为零的方式,精准分解了经营过程的各重要点位并一一予以破解,270多篇短文随手一摘,片片都是金叶子。在笔者看来,《经营心得》的价值绝不在《经营方略》之下,可以说是精品中的精品。它是一部极简版的企业攻略,书中高度凝练经营万象,用一个个小专题化繁为简,把复杂的经营系统阐释得一清二楚,方寸之间见功力。它是一部极珍贵的思想宝藏,书中以通俗的语言和明快的节奏对战略制定、重组整合、混合所有制、转型升级、文化融合等大事娴熟驾驭,处处闪烁着智慧的光芒,俯首皆是妙言隽语,发人

深省。它是一部极实用的实战教案,全书没有大话、空话、套话,从头到尾散发着强烈的实践性,不仅深入浅出讲解了经营原理,还完整呈现了企业家在面对难题时的思维过程,可以说是案例教学法的精彩演绎。

走进《经营心得》的世界,感觉像是走进了一堂别开生面的MBA课。一件事,命题是什么、难点在哪里、怎么分析问题、从哪里破题、效果怎么样、课堂小结是什么,作者全部明明白白告诉大家。作为一名有着深厚实践积淀的企业家,作者赋予经营以鲜活生命力,他把厚重艰涩的理论知识与有血有肉的企业故事融会贯通,自由发散的思想频频点燃读者的思想火花。跟随作者的笔

端,我们时而漫步于经典管理理论的历史长廊,师从德鲁克、迈克·波特、彼得·圣吉、柯林斯等名家,时而置身惊心动魄的商战现场,亲身感受饿着肚子想战略、走出至暗时刻、三分天下、三盘牛肉、隐形冠军等鲜活案例,时而沉浸在新思想新理念的触动中,急切地想从整合优化、市场竞合、共享机制、有效创新、文化定江山等特色理念中找到自己的实践结合点。通过作者深入浅出的讲解,读者学习了一个个实用的经营方法,经受了一次次沙盘演练的难忘体验。以至于读到最后,我们会惊叹于一本书竟几乎融汇了战略管理、组织行为学、人力资源管理、财务管理、企业实践等全部MBA核心课程的精髓。

解码成功逻辑

细品《经营心得》,不难发现书中有着非同寻常的门道。作者在序言中讲到,企业经营不是一件碰运气的事,自己没有三头六臂、先见之明,之所以做成一些事是因为按照事物发展的内在逻辑,一路顺势而为的结果。这里所说的逻辑是什么?如何具体运用的?找到这些答案,也就破解了企业的成功奥秘。梳理全书四部分内容,其中的逻辑依次清晰浮现:

一是成长的逻辑。作者认为,企业由小到大、由弱到强、由强到优是一个自然生长过程,要遵循规律做企业,这构成了他的思考原点。在他看来,成长是企业的根本,企业不成长就会消亡,企业成长的途径笼统地说,就是站在未来看企业、脚踏实地做企业,而且思想力始终先于行动力。战略是头等大事,战略的制定要突破“有什么做什么”的思维桎梏,先定目标,之后缺什么找什么;战略的本质是取舍,要点是做什么(业务选择)、什么时候做(时机选择)和怎么做(路径选择)。运用这些原理,中国建材集团和国药集团以目标为导向,抓住经济高速增长和产业结构调整的历史机遇,开展了大规模联合重组,迅速成为行业巨无霸。奇迹的发生绝非偶然,“央企要生根大产业”“没有枪没有炮别人帮我们造”“机遇来了跳起来抓住它”“奇迹越不出规律的边界”等深刻洞见早已照见了未来。企业快速做大了,但作者志不在此,他沿着企业成长逻辑一路前行,订立了高质量发展和世界一流的目标,在业务归核化、市场国际化、杜绝大企业病、构建格局与能力等方面深思笃行,擘画出从大到伟大、从优秀到卓越的企业宏图。

二是赢利的逻辑。作者认为,企业作为经济组织,赢利是首要目标,不赢利的企业一定不是好企业,其领导者一定不称职。如何赢利?一靠经营,二靠管理。经营与管理截然不同,赢利点位也不同。经营的目标是提高效益,重点是灵活运用市场策略、价格策略、商业模式等以应对外部环境的不确定性。管理的任务是持续以恒地用好方法和制度,从而提高效率、降低成本。中国建材集团把这些思路用于整合实践,破解了过剩经济下的赢利之道。基本做法是,改变以往自建滚雪球发展的商业模式,先把核心业务资产证券化,再通过资本市场融资展开行业整合。整合之后,在企业运作上,采取关闭工厂、错峰生产、技术革新等措施,减少增量,优化存量,提高产业集中度;在市场运作上,摒弃弱肉强食的丛林法则和低价放量的价格路线,从竞争到竞合,从量本利到价本利,重塑行业健康生态。新视角带来新活法,中国建材化解过剩产能的成功实践为供给侧结构性改革提供了典型样本。关于管理,

书中详解了格子化管控、八大工法、六星企业等先进模式,提出破除谷仓、防范风险的具体办法,并一语道破管理的“秘诀”,就是把成天挂在嘴边的管理信条实施一次又一次……大道至简,这些质朴而鲜活的思想,为读者点亮了一盏盏明灯。

三是变革的逻辑。“变者,天道也”。作者认为,做企业始终如履薄冰,只有以变革精神推动改革创新,才能永葆生命力和创造力。过去十几年来,面对市场的倒逼,他一手抓改革,一手抓创新,带领中国建材集团实现了从草根央企到世界500强的涅槃重生。改革方面,积极探索“央企市营”模式,与上千家民营企业成功“混合”,走出了一条以国民共进方式进行市场化改革和结构调整的改革新路。“国企的实力+民企的活力=企业的竞争力”“混得适度,混得规范、混出效果”“建立积极进步型董事会”“做积极的董事长”“让所有者、经营者和员工利益正相关”“建立共享平台”等系列实证经验为我国企业改革发展提供了宝贵借鉴。创新方面,推进高端化、智能化、绿色化、国际化发展,布局深耕传统产业、发展新产业、培育新业态“三条曲线”,打造出蓬勃发展的企业景象。针对“双创”时代的到来,书中着重介绍了开展有效创新的三条路径和七种即学即用的创新方法,讲述了攻关T800碳纤维、造出世界最薄玻璃、“矛”与“盾”兼容等生动案例,为读者揭开了创新的神秘面纱。

四是和合的逻辑。尚和合是中华传统文化的思想精髓,是处理人与自然、社会、人际、心灵、文明等关系的智慧,基本内涵包括天人合一、尚中贵和、和而不同、合作共赢、天下大同等等。作者对于团队与文化的思考集中体现了和合思想,某种程度上可上升为其经营哲学。这一思想体系包括:以人为中心的人文观,即坚持“企业是人、企业靠人、企业为人、企业爱人”,用先进的文化指引心灵,打造一支有理想、有激情、素质高超、能打硬仗的优秀团队;和谐包容的发展观,即坚持包容性增长,弘扬利他主义,与投资者、客户、竞争者等所有利益相关方兼容并蓄、和谐共赢;以义为先的道德观,即站在道德高地思考问题,关心人类福祉、国家命运、社会进步,把保护环境、热心公益、关爱员工、做世界公民作为企业品格。作者仰天俯地的精神境界、融贯中西的宽阔视野,是中国企业家向企业思想家跨越的时代掠影。

总之,《经营心得》有思想、有方法、有故事,值得所有企业从业者认真读一读。从中,我们可以聆听一位大企业家的淳淳之言,可以探知成功的经营逻辑,可以在创新创业的道路上遇见更好的自己。