

《问道管理》自序

宋志平

2018年,为纪念改革开放40周年,我出版了《问道改革》一书。该书收集了多年来一些重要媒体人对我的采访,结构比较新颖,内容也很丰富,总体效果还是不错的。转过年来,我想到再用问答方式,把我在企业管理方面的心得体会整理一下,于是就有了这本《问道管理》。和《问道改革》不同的是,这本书的提问者是中国政法大学商学院的王玲老师和她率领的几位MBA同学。这两年,我每年都会去这个学院给MBA学员讲企业管理课程,因此王玲老师和同学们对我是比较熟悉的,但他们依然很认真地归纳问题,竟也提出了500多个问题,我先后用了30多个小时对这些问题做了回答,最终呈现给大家这本书。

应该说,这本书是着重讲企业实践的,尤其是以我个人的企业实践为脚本,因此这本书的优点是极其真实,缺点是受到我个人局限性的影响。这本书不限于我们传统上理解的企业管理范畴,而是涵盖了提问者关注的企业里广泛的问题,可以说是一本关于企业“大管理”内容的书。在回答中,我尽量用直白的语言,列举了不少事例,也提出了不少直率的观点,这些观点不见得适合每个企业,但我相信会对大家有



参考的价值。

我在企业工作一晃40年了。多年以来,我一直是个学习型和思考型的管理者。早年我经历了日式管理的培训和MBA的学习,在多年的管理实践过程中不断归纳总结,先后出过几本书,这些书都是一些做企业的体会和经验。总体来讲,我始终认为管理是一门以实践为主的学科,我比较倾向日本企业的工法式管理,觉得管理并不复杂,认真去做就行了。这几年,我在几所商学院兼任管理实践教授,给同学们讲的主要是我在企业管理中的做法和体会,我发现同学们很喜欢听,从他们的微信群中我也感受到了他们对我授课的喜爱。

同学们常常对我把中国建材和国药集团双双带入世界500强的经历很感兴趣,还对我经营几十年企业总能反败为胜的经历十分好奇。2018年,中国建材的销售收入超过法国圣戈班集团,成为全球规模最大的建材企业;不

仅如此,国药集团也超过美国辉瑞成为全球最大的医药集团,这些在十年前都是无法想像的。同学们总是问我这是怎么做到的。我想说,这首先得益于这个伟大的时代,是时势造英雄;我还想说,做企业是一分汗水一分收获,机遇不会永远垂青侥幸者。大家从书中也会看到,中国建材和国药集团先天的企业基础并不好,把它们做起来并不轻松。说到秘诀,我唯一的体会是“干中学,学中干”,并把实践中的体会尽量做些归纳和整理,带着这些经验再去“干中学,学中干”。

在管理实践中,我比较重视对标和工法的研究。在反复对标中优中选优,不断优化,就能找到最好的学习标杆,而在实践中归纳出的一些管理工法往往正是那种“小药治大病”。所以我讲述的管理并没有高深的理论。“三人行必有我师”,我主张大家进行互动式学习。我也很赞成“否定之否定”的规律,事物曲折发展,认识

源自实践。我认为实事求是其实最难做到。《问道管理》中的许多内容都是来自我和同事们在企业中实践的归纳,这本书中的“格子化”管控、“八大工法”“价本利”“三精管理”都是在反复实践中提炼出来的。2019年3月,我去德国斯图加特,在奔驰汽车的一家配套企业的培训中心,我看到了美国教育家约翰·杜威先生的一段话——“一克实践远比一吨理论更加重要”,我认同他的这个观点。

记得前些年我在西南交通大学做过一场关于企业经营管理的演讲,清华大学经管学院前院长赵纯均老师对我说,MBA的课就要像我这样讲,讲故事。我已是全国MBA教育指导委员会的三届委员了,我常提议商学院应该向医学院学习,医学院的教授大部分都能临床实践,我也知道让商学院的老教师们都去做企业并不现实,但是能讲课的企业家可以弥补这个不足。正是基于这一点,这几年来我在商学院从事管理教育,教学相长,我也会继续把这件事做下去。

我比较喜欢读德鲁克和陈春花有关管理的书籍,他们的共同点是有大量的案例研究,观点又接地气。我也喜欢艾柯卡和松下幸之助的个人传记,我觉得企业家的心是相通的。这些年,大家喜欢谈论企业的经营之道,中国

人讲的“道”是从朴素的哲理中提炼出来的,介乎于哲学和宗教之间的一种东西。而经营之道,正是对管理实践和管理理论更高的概括,或许企业经营管理之道永远上升不到可放之四海而皆准的理论,但中华传统文明讲“道法自然、天人合一”,我想最高境界正是那些各有特色的企业家的经营之道,这恐怕也是企业能不断推陈出新,让管理专家们为之困惑的迷人之处。《问道管理》这本书是我对多年管理实践的一些归纳,我希望这本书能展现一些中国企业的经营之道,如能做到这点,我就十分高兴了。

最后,感谢王玲老师和她的学生。王玲老师是位治学很严谨的年轻老师,为了本书的构思她下了很大功夫,几位同学也牺牲了周末参与问答环节,还有我的同事加班加点整理书稿,这本书渗透着大家的智慧和汗水。我还要感谢陈春花老师欣然为此书作序,这些年我们不少企业界人士是读着她的书进入管理世界的,大家透过她的笔端了解企业管理的真谛,而真正可贵之处是她对经营企业的敬畏和对企业家们的尊重。此外,我还要感谢中国财富出版社,这是一家创新意识很强的出版社,他们出版的质量和效率给我留下了深刻印象。

2019年5月

(上接第一版)

二是企业要充分把握互联网时代的机遇,勇于参与市场竞争。宋志平提到了“互联网+”和“+互联网”的区别:“互联网+”指的是把互联网的创新成果与经济社会各领域深度融合,推动技术进步、效率提升和组织变革;“+互联网”强调把互联网作为实体经济发展的手段和工具,以创新方式推动转型升级,本质还是实业。无论“互联网+”还是“+互联网”,核心都是依托一个优势业务或创新要素,开展跨界与融合,这就是“+”的意义,也就是互联网思维。两者的主体、视角确实不一样,但两者的共同点都是融合,用网络时代的工具来再造各个行业。在这个方面,可以说我们赶上了互联网兴起兴盛的好时代,使用并发展了信息技术,创新了商业模式,建设了配套基础设施,并远远走在了发达国家的前面,这是中国的时代机会。但是要获得时代给予我们的机会,则需要我们勇于参与市场竞争。无论是从市场本身的规律中寻求机会,还是通过敢于竞争并赢得合作的维度去发展自己的能力,或是从行业发展结构中转换新旧动能,抑或是回归商业的本质,从而获得属于自己的发展空间,这一系列的选择和实践,正是企业所需要做出的努力。

三是企业需要发展真正有效的组织管理模式。国有企业的组织管理与治理机制,一直是一个相对困难的话题。但是,在宋志平的实践中,这部分恰恰是展现出他管理智慧之所在。如何利用机制创新构建核心竞争力,这是一个极为重要的话题,也是一个需要创新精神与务实行动有效组合的难题。怎样理解央企的治理结构,怎样理解国有企业制度建设的规范,怎样理解国企市场化运营的边界,怎样理解约束机制与激励机制之间的双向作用,怎样理解激活人与责任担当之间的关系,怎样平衡央企社会责任与市场化竞争的关系……这一系列的难题,都关系到企业是否可以顺利发展,是否可以走进全球市场,是否可以走到行业领先地位。而这些问题的答案,你都可以在这本书里找到。

我们还注意到一个部分,宋志平在工作中强调工匠精神,在用人上寻求痴迷者,对员工提出“企业是共享平台”。虽然他认为企业员工的流动性不能一概而论,淘汰有淘汰的好处,有利于保持压力和动力,稳定有稳定的好处,有利于培养忠诚度,但我们从他的话中能感觉到,他还是倾向于保持稳定的。为此,他设立了很完善的制度,帮助员工学习、成长、发展,并且使员工在生活上

感受到幸福,具体来说就是构建出了企业与员工协调发展的“共生”平台。

四是中国企业要以成熟心态应对全球化过程中的波折。作为一家全球企业的领袖,宋志平对全球化的看法很有启发性。他认为,今天全球化面临很多争论和分歧,根本问题是利益再分配,再深层次就是价值观的问题。到底利益该怎么分配,规则要怎么变化?从中国来讲,原来的全球化模式对我们是有利的,经过过去这多年的发展,我们已经有了雄厚的基础。我们要积极地支持和维护全球化,但是,全球化不可能回到从前,而是会改变,会建立新规则。40年来,虽然中国很多行业还很弱,但总体上我们已经建立起一个健康的经济体系,而且在这个过程中我们摸索出了一套行之有效的模式,锻炼出了一批卓有成效的领导者,我们愿意也有能力更好地拥抱全球化,我们愿意参与并尊重全球分工,也有能力为全球更好地贡献中国的智慧和力量。当然,借用宋志平的话,中国企业要始终保持着谦虚谨慎的作风,扎实构建全球化的系统性力量,在全球化的道路上行稳致远。在2019年全球大格局巨变的背景下,这些观点和实践更具有启发意义。

因为教学的机缘,我有幸在北京大学国家发展研究院的EMBA课程中结识宋志平老师,之后我们有多次交流和对话。他的实战经验、独到的思考、娓娓道来的魅力,以及平易对话、挚爱学习的品性,给人留下深刻印象;他愿意分享,喜欢和年轻人探讨、探索新领域并持续理解世界变化的习惯,令人赞赏;而他热爱生活、追求美好的热情,也深深地鼓舞着学生们。

阅读此书,你会得到很多启示,例如对产能过剩行业改革发展的启示,对微笑曲线和全产业链的看法,不确定性环境下的经营管理的挑战等,并不仅仅是我所能感受到的这些。

我是一个专注于中国企业成长模式研究的学者,在过去接近30年的研究中,感受最深的是领导者的企业家精神,而这本书,同样让我感受到企业家精神贯穿在企业经营管理的始终,甚至可以说,正是企业家精神驱动了宋志平以及他所领导的企业进入世界500强,企业家精神可以说是本书最核心的内容。

当我接受邀请为此书写序,可以预先看到此书时,更感受到宋志平所呈现出来的“利而不害,为而不争”的价值选择,在他每一步的实践操作中,在他每一个成功案例里,读者可以深深地感受

到这一点。所以我决定用《道可道 非常道》作为序言的标题,因为宋志平是一位真正的实践主义者,他认为管理是那种永远在发展的东西,他认为理论永远深藏在实践的背后,道法自然才是真正的大道。正如他在书中所说的那样:道是中国人思想的精髓。作为一个大型央企的领导者,作为一个以学习西方管理著称的企业家,他对中国传统文化的理解和秉持,让人看到了他人生更深层次的一面。

我自己也深受《道德经》影响,老子所说的“道”,就是告诉我们,“道”并不是一个我们必须尽力遵循的“理想”,而是一条通过我们自身的选择、行动与努力不断开拓的道路。宋志平的实践,恰恰是遵循了这一点。

事实上,我由衷地希望这本书可以帮助到更多的企业家,这些宝贵的管理实践、经验和思考,既可以帮助人们理解企业成长的关键选择和鲜活方案,又可以给年轻一代以真实的借鉴和学习的案例。如果我们持续用知识赋能管理者,让学习与分享成为习惯,那么,未来的中国企业,必将因为有更多优秀的新一代企业家成长而美好。

(作者系北京大学王宽诚讲席教授、北京大学国家发展研究院BIMBA院长)