

宋志平



经营方略

晓甘 主编

宋志平
管理精粹

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

经营方略: 宋志平管理精粹 / 晓甘主编. —北京: 企业管理出版社, 2013.3

ISBN 978-7-5164-0282-5

I. ①经… II. ①晓… III. ①建筑材料工业-企业集团-企业经营管理-经验-中国 IV. ①F426.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 051370 号

书 名: 经营方略: 宋志平管理精粹

主 编: 晓甘

责任编辑: 金星 丁锋

书 号: ISBN 978-7-5164-0282-5

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644
编辑部 (010) 68701408

电子信箱: emph003@sina.cn

印 刷: 三河市南阳印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米 × 240 毫米 16 开本 25.5 印张 367 千字

版 次: 2013 年 5 月第 1 版 2013 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 58.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

目录 | Contents

序	1
---------	---

战略与目标

思想先行：今天要为明天想清楚	3
战略就是取舍	3
不审势则宽严皆误	4
思想先行：今天要为明天想清楚	5
企业领导者要有战略眼光	6
战略执行贵在坚持	8
从有什么做什么到缺什么找什么	10
没有枪、没有炮，别人帮我们造	10
从有什么做什么到缺什么找什么	11
战略转型 柳暗花明	12
一个战略 + 四条道路	13
由外而内倒推目标值	15
遵循规律 创造奇迹	16
中国建材集团十年成长动因	16
三次思想解放与三次战略调整	17
遵循规律 创造奇迹	18
“CNBM 是全球最具动力的建材企业”	20
发展思路之“一二三四五”	21

国药集团“三段式”发展	22
打造医药健康领域国家级平台	23
以贸做大、以科做强、以工做优	24
终端为王：医药流通配送网撬动上游产业	25
大企业战略应是国策	27
中国的大企业时代来了	27
大企业的五大使命	28
大河有水小河满，大河无水小河干	30
中国的事业是企业	31
央企缘何成为大企业的先锋	32
市场经济无形之手	34
大企业战略应是国策	35
终己一生为国之大企奋斗	37
差异化、专业化、多元化	38
企业战略要打特色牌	38
寻求差异化竞争	39
围绕主业，有所为有所不为	41
有限相关的业务经营战略	42
主辅分离，精干企业	43
搭建八大业务平台	45
产业转型的同心圆模式	46
传统制造业要对接新经济	48
量身订做企业战略	50
走出去，请进来	52
世界是平的	52
做好本土市场是国际化的基础	53
“大建材”战略	54
走和谐发展的国际化路线	56
产品出口—EPC—海外投资	57

量力·慎行·沟通	59
融入全球供应链	60
走出去，请进来	61
机遇来了——跳起来，抓住它	63
整合优化：经济变局下的新出路	63
机遇总是给予有准备者	65
言必信，行必果	66
机遇来了——跳起来，抓住它	67
看问题的三个方法	69
“危”中有“机”	70
建材行业“黄金十年”	71
医药行业“黄金十年”	72
金融危机是企业历练的机会	73
扩内需计划雪中送炭	75
企业的逻辑就是成长的逻辑	77
从求生存到求发展	77
展望“十二五”蓝图	78
企业的逻辑就是成长的逻辑	79
世界 500 强，一个新起点	81
“求新求强”战略	82
矢志不渝地追寻目标	84

创新与发展

上市妙不可言又苦不堪言	89
资本运营“四两拨千斤”	89
要会讲故事，更要说到做到	90
倾听资本市场的声音	91
上市妙不可言又苦不堪言	92

联合重组是必然选择	94
我国经济结构调整势在必行.....	94
告别水泥高增长时代.....	95
联合重组是必然选择.....	96
过剩行业可以换一种活法.....	98
系统最大优化与聚集增量效应.....	99
关于“休克疗法”.....	100
玻璃行业出路在何方.....	102
医药行业关键词：行业整合与兼并重组.....	103
让我们一起走出“丛林”	105
覆巢之下，焉有完卵？.....	105
从“量本利”到“价本利”.....	106
平衡产销关系，促进行业健康发展.....	107
让我们一起走出“丛林”.....	109
提升市场议价能力，掌握自身命运.....	111
“水泥垄断”是个伪命题.....	113
对商品混凝土业务的思考.....	114
行业的自救、自律与自觉.....	116
变革就要端出你的“牛肉”	118
联合重组五项原则.....	118
“正三七”与“倒三七”.....	119
不能“包打天下”，而是“三分天下”.....	120
讲人情的“老母鸡”理论.....	122
变革就要端出你的“牛肉”.....	123
有中国特色的并购.....	124
战略重组“四步曲”.....	125
一个理想主义的行业整合者	127
一个理想主义的行业整合者.....	127
央企何以搭上重组这班船.....	128

首战告捷：一举收购徐州海螺	129
南方水泥创造世界奇迹	130
汪庄会谈“虎口拔牙”	132
中国建材案例走进哈佛讲堂	133
德国 No. 1 变身中国 No. 1	135
“四合一”打造新国药	136
央企市营：新思路 新实践 新样本	138
此央企非彼央企	138
生而忧则市	139
什么是“央企市营”	140
央企的实力 + 民企的活力 = 企业的竞争力	142
多数央企挣的也是辛苦钱	144
新时期的“公私合营”	146
“适者生存”法则锻造新型国企	147
国有企业该如何看待“老乡”	148
股市救国企？国企救股市？	149
市场经济是竞争经济	151
北新集团的第二次创业	152
建立适应市场经济的企业制度	153
创新力决定竞争力	156
解放思想，其命维新	156
以创新为动力打造百年老店	157
强化科技创新与商业模式创新	158
企业创新模式的选择不是单一的	159
创新力决定竞争力	161
集成创新，1 + 1 > 2	162
科研院所转制的“第三种模式”	164
弥补产学研结合断层	165
牢牢控制技术制高点	167

培育核心专长和拳头产品	168
提高我国医药产品的核心竞争力	169
企业化经营：公立医院改革的“鲶鱼”	171
走一条科学发展之路	172
打好深化改革和转变方式这场“硬仗”	172
基础原材料行业是实体经济的根	174
坚决控制“多、散、乱”	175
从增量发展到减量发展	177
行业合理布局是关键	178
低碳经济催生产业革命	179
“秦砖汉瓦”的建房习惯该改改了	181
建材下乡助推新农村建设	182
大力发展节约型建材工业	184
统筹协调企业改革的八大关系	186

治理与管控

塑造价值型企业	191
企业的目的是创造价值	191
利润，利润，利润	192
“掌门人”应该是“经济人”	193
把我的真心放在你的手心	195
强化治理才能基业长青	197
创造优秀业绩靠什么	197
强化治理才能基业长青	198
从管理到治理	199
央企进入全新发展时代	201
治理时代的新要求	202

伟大的公司需要伟大的董事会	205
伟大的公司需要伟大的董事会	205
董事会：仪式型—开放型—积极进步型	206
建设世界一流董事会	208
解决政企不分的“一把刀”	210
保障公司的独立性	211
发挥好外董作用	213
塑造优秀的董事会文化	215
确保董事会顺畅规范运作	216
双层董事会的“第四种模式”	218
做好董事长既是一门学问，也是一门艺术	219
做积极的董事长	220
董事长和总经理：一个看路一个拉车	222
“三匹马”拉好“一驾车”	224
跨界掌门怎么当	225
“格子化”管控	228
国有控股管理公司管什么？	228
母子公司各司其职	229
集团绝不能“集而不团”	230
巧克力格子里的管控哲学	231
理清层级，不打乱仗	233
管理整合是联合重组的保证	235
联合重组不是终点	235
管理整合的系统论、组织论、方法论	236
“三五”管理模式	238
让数字来说话	239
神奇的辅导员制	240
对外对标、对内优化	242
管理要有“模子”	243

风险博弈与风险管理	245
制度是最好的“灭火器”	245
成功也是失败之母	246
决策要见物见人	247
投资管理要规范有序	248
“三桶水”和“三滴水”	249
强化内控体系建设	250
直面重组风险	251
适度负债经营	252
走出债务危机的泥潭	253
企业当大则大，当小则小	254
管理提升，苦练内功	256
管理是企业经营永恒的主题	256
持续推进“五个提升”	257
管理提升是一项长期工作	258
广义企业管理 = 外部市场管理 + 内部运行管理	260
安全永远是第一位的	261
精细管理要常抓不懈	263
持之以恒抓好竞争三要素	264
“两个结合”和“三低两高”	265
企业管理的现代化战略	266
像办学校一样办工厂，像办商场一样办企业	268
理清ABC，一心练内功	270
质量和信誉是我们永远的追求	272

团队与组织

企业是人 企业靠人 企业为人	277
企业是人 企业靠人 企业为人	277

人才强企战略	278
用人要趁早	280
青青子衿	281
企业人力资源开发的两点思考	282
人才造就企业，企业造就人才	284
以厂为家	286
寻找优秀的职业经理人	288
职业经理人制度破解央企改革难题	288
什么样的人可以做职业经理人	289
寻找优秀的职业经理人	290
职业经理人与非职业经理人的差异化管理	291
用好考核激励手段	292
引才的关键是引心	293
点燃员工心中之火	295
以人为中心的管理	295
点燃员工心中之火	296
做企业要有信心	298
关于精干队伍	299
怎样才是真正关爱员工	300
“主人翁”也要有打工意识	302
一流的企业需要一流的团队	303
抓好团队建设才能成大事	303
治理时代的管理团队建设	304
建设世界一流集团总部队伍	305
具备六种能力至关重要	307
关于领导的特质	308
当好企业带头人	310
多谈“我们”而不总是“我”	311
“五要”与“六讲”	312

做行业专家和企业“痴迷者”	313
“一把手”必须有战略头脑	315
学习型组织与学习型团队	316
学会学习即是学会生存	316
构建学习型组织，打造学习型团队	317
有愿景才可能超越自我	319
鼓励团队成员深度沟通	320
改变思考方式 学会系统思考	321
企业领导人要善于不断“充电”	322
把时间用在学习上，把心思用在工作上	324

文化与愿景

有思想才有竞争力	329
有思想才有竞争力	329
文化是企业的基石	330
近朱者赤，近墨者黑	331
以优秀文化提升企业软实力	333
拥有共同愿景是企业的基础	334
企业文化是企业竞争的决赛	335
大企业靠文化和制度影响人	337
大企业靠文化和制度影响人	337
中国建材集团的文化体系	338
中国医药集团的文化体系	339
天道酬勤	340
企业崛起要靠敬业精神	342
北新企业文化独树一帜	343
国之央企，责之央企	345
把社会责任作为企业发展的首要选项	345

做世界一流企业公民	346
国之央企，责之央企	347
央企的三大责任与四大任务	348
追求正义增长的成长方式	349
“毒胶囊”事件引发的思考	351
做为国为民盈利的央企	352
国企改革，勿忘在莒	353
报之以琼瑶	355
做企业需要包容	358
时代呼唤包容精神	358
做企业为什么需要包容	359
从优胜劣汰到共同进步是一种思想升华	361
文化融合是重组的思想基础	362
共享企业“云平台”	364
“和”与“合”	365
包容是一种智慧、一种胸怀、一种境界	366
做领导要能够吃亏	368
学会接受拒绝，学会坦诚待人	369
永远面向正前方	371
做一流的企业要靠一流的思想	371
东方文化可以成为企业思想根基	372
素直的心、包容的心、仁爱的心、负责的心	373
忙的蜜蜂	375
冬天的意义	376
以只争朝夕的态度面向未来	377
企业家精神是创新和冒险精神	378
永远面向正前方	380
后记	383

经营方略

【战略与目标】

兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。战略是企业的头等大事。战术上的失误往往不至于致命，可战略上发生失误则是一生一世的错误，可能永远无法补救。做企业最重要的就是想清楚了再去做，而不应该边想边做。凡事都想在前面一步，以战略驱动成长，以目标引领航向，这正是企业实现跨越式发展的关键所在。

【思想先行：今天要为明天想清楚】

战略就是取舍

不论是东方还是西方，大到一个国家，小到一个企业，都要有战略。对于一个企业来说，战略机构是企业的大脑，决定企业的发展方向。一个企业能不能有大的发展，往往不是取决于怎么做，而是取决于做什么。中国人是有战略思想的，历史上产生了很多战略家，我们古老的战略思想像《孙子兵法》等被全世界所采用。西方的战略研究也很出色，主要基于其航海历史。以前在出海的时候，会把人绑在桅杆上，观察远处的风暴、冰山、航道等。一个团队也应该有人站在高处眺望远方，有人做具体操作，把工作分成这么两个层次。

战略管理大师迈克尔·波特认为，战略的本质是抉择、权衡和各适其位。战略意味着必须舍弃一些东西。有所为，有所不为，集中优势兵力是企业制胜的关键所在。在很多情况下，“不做什么”与“要做什么”同样重要。

美国的西点军校自1802年建校以来，只有一门课一直是课程计划中的主课：阅读地图。对于做企业而言，战场环境的优化、新战场的开设都离不开地图。战略就是为企业制图，即为准备达到的目标设定界限。我个人也喜欢看地图，无论走到哪里总是爱找地图看，很多决策也是在地图前完成的。我欣赏巴顿将军的那句名言：战略就是占领一个地方。战略关乎全局，但“占领”并非盲目地开疆辟土，而是勾画出一块领地，力求在这一领地做到最好，而不是面面俱到。

战略就是取舍。一个企业不可能包打天下，肯定要相对集中地去做，这就要取舍。做取舍挺难，有些东西你可能很感兴趣，但是战略却要求