

经营方略

宋志平◎著



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

经营方略

宋志平◎著

图书在版编目(CIP)数据

经营方略 / 宋志平著. -- 北京: 中信出版社,
2016.8 (2016.11重印)
ISBN 978-7-5086-6482-8

I. ①经… II. ①宋… 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(2016)第167400号

经营方略

著 者: 宋志平

策划推广: 中信出版社(China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京楠萍印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 28.5 字 数: 368千字

版 次: 2016年8月第1版

印 次: 2016年11月第2次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-6482-8

定 价: 89.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由销售部门负责退换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com



序

中国经济过去 30 多年的快速发展历程，也是中国企业家不断成长和企业家精神全面释放的过程。在从计划经济转入市场经济的历史巨变中，中国企业家把握机遇，锐意创新，不仅孕育出一大批优秀企业，而且积累了富有中国特色的管理经验。这些经验既是民族的，也是世界的；既为中国经济学理论研究贡献了一座“金矿”，也为全球企业提供了宝贵的借鉴。中国经济的成长奇迹，正是中国企业发展壮大的奇迹，是中国企业家善于学习、勤于探索、勇于坚守所创造出来的奇迹。

在中国的企业家队伍中，宋志平董事长是我非常敬重的一位杰出领导者。2005 年我刚回国任教时，对宋总还知之甚少，但其后短短几年，他把中国建材集团和国药集团两家企业同时带入世界 500 强企业的行列，成功破解了在充分竞争领域央企如何做大做强、产能过剩行业如何赢利、国企与民企如何共赢等诸多难题，受到国内外学术界和商界的瞩目。北大光华管理学院较早注意到宋总卓越的领导力和独特的商业思想，多次邀请他在光华新年论坛上分享前瞻性观点，并担任 MBA（工商管理硕士）、EMBA（高级管理人员工商管理硕士）课程的主讲嘉宾。在我的印象里，宋总是中国企业界不多见的有建树、有思想、有担当、有情怀的大企业家。他在联合重组、“央企市营”、发展混合所有制等方面的大量开创性探索，从实践的角度诠释了很多重要的经济学原理，让人豁然开朗；他那来自市场前沿阵地的丰富实战经验，闪烁着智慧的光芒和思辨的力量，

与学院老师教授的理论形成良好的互补，深受广大学生喜爱；他那和蔼谦逊、率真质朴、孜孜不倦的师风范，给人留下深刻的印象。2015年，北大光华管理学院聘请宋总担任“杰出管理实务教授”，这于宋总来说是实至名归，于光华管理学院而言也是件值得庆幸的事。

更让人高兴的是，在繁忙的工作之余，近年来宋总把自己积淀近40年的企业管理思想系统地梳理归纳，凝结成6部著作，让更多读者有机会品读这位知名企业家的商业逻辑和跌宕人生，也为有中国特色的企业管理科学宝库增加了一笔重量级的精神财富。《经营方略》就是其中颇有影响力的一部。2013年3月，我曾读过该书的第一版；2016年5月1日，我又拿到了增订版书稿。我发现经过细细研磨后，新书的体系更加科学合理，内容更加生动凝练，文笔更加轻松纯熟，思想性、系统性、可读性均有极大的提高。更为可贵的是，书中用了大量篇幅对近三年来的重大经济命题，如经济“新常态”下的企业战略抉择、过剩行业的供给侧改革、国企改革顶层设计与基层首创精神的结合、企业深入推进“双创”等，给出了明确的回答。这些实证经验对当下企业的转型升级、提质增效具有非常重要的指导意义。

《经营方略》不同于学校的教科书，它是一部节选性质的经营手记，或者说更像一部企业家进行现场案例教学的文本。全书270多篇短文组成的长镜头，跨越中国经济体制改革迄今为止的全过程，还原了一位企业家在各个重大历史节点上的所思所为。由于长期任企业领导者，宋总很善于站在决策层面思考问题，书中所呈现的内容正是他在不同阶段的解题方法和谋略，也是该书所定位的方略范畴。

细读全书，有两个脉络十分清晰：一是时间脉络，二是思想脉络。从时间脉络看，在中国建立和完善社会主义市场经济的头10年里，在中国经济高速增长的黄金期里，在中国经济进入“三期叠加”、改革开放步入“4.0版本”的转型期里，生产效率与脱困改制、资源整合与国民共进、做强做优与转型升级三组关键词分别成为企业经营的焦点。这既是企业家个体的不懈探索，也是中国商界把握时代脉搏、遵循规律做

事的典型缩影。从思想脉络看，全书聚焦微观、中观、宏观三个层面，致力于为企业经营发展提供综合性解决方案。在微观层面上，以战略和文化为引领，持之以恒地推进改革、管理、创新，提高内部资源配置效率；在中观层面上，充分发挥大企业在经济转型中的领袖作用，以整合优化的方式重塑行业健康有序的绿海生态，进而提升企业的个体价值；在宏观层面上，把企业成长放在道德高地上进行思考，关心人类福祉、国家命运、社会进步，关心芸芸众生的幸福和苦难，关心效率和公平的相互促进。这种悲天悯人、仁者爱人的精神，标志着中国企业家思想境界的新的跨越。

一个持久发展的企业，必须把对经济价值的追求和对社会价值的追求有机结合起来。我在北大光华管理学院讲课时经常叮嘱学生们，商学院是把培养企业家责任和人文精神作为育人之根本，中国企业家有没有对全人类、国家、民族、社会的责任感，直接决定了企业在国际舞台上的竞技结果。只有站得更高，才能更加透彻地剖析和还原事物的本质，看清我们所肩负的崇高使命与历史责任。如果我们能汇集每一份善良、理解和宽容，以及每一个人的礼让、尊重和帮助，再以乘数效应不断地扩大，我们的企业就会一天比一天兴旺，我们的社会就会一天比一天美好。

时下，我国正处在经济转轨、社会转型的关键时期，中国企业家的攀爬、创新、超越之路，必然是艰巨而曲折的，但也是前景宽广且大有可为的。在这个时刻，让我们怀着谦和包容的态度，静下心来，在相互交流与碰撞中开启新思维，在不停顿的学习实践中扎扎实实地探索新方向。

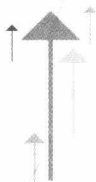
以上就是我读《经营方略》的一些体会，我很乐意向读者推荐这部让人受益良多的好书。



北京大学光华管理学院院长

2016年5月3日

目 录



序 /XV

第一章 战略与目标

战略赢是大赢，战略输是大输 /003

战略是头等大事 /003

再优秀的管理也代替不了战略 /004

思想先行：今天要为明天想清楚 /005

企业领导的首要责任是眺望远方 /007

管理者不同于领导者 /008

从“有什么做什么”到“缺什么找什么” /010

战略是目标导向还是资源导向 /010

没有枪，没有炮，别人帮我们造 /011

变身巨无霸的一条捷径 /012

战略由目标倒推而来 /014

战略是一场取舍 /016

战略就是占领一个地方 /016

退出不占根本优势的领域 /017

生根大行业的意义 /018

战略要打特色牌 /019

三大竞争战略的融合 /021



把鸡蛋放在几个篮子里 /022

- 适度多元化战略 /022
- 组建业务联合舰队 /024
- 选择新业务的四个原则 /025
- 产业扩张的同心圆模式 /026

机遇来了——跳起来，抓住它 /028

- 失去机会是最大的失误 /028
- 兵贵神速 /029
- 机遇只留给有准备者 /031
- “机”从“危”中来 /032
- 在经济严冬里寻找生机 /034

奇迹越不出规律的边界 /035

- 战略的“变”与“守” /035
- 二次创业中的战略思考 /037
- 市场开拓的三把钥匙 /039
- “四位一体”对接新经济 /041
- “求新求强”战略 /042
- 跨越式成长的动因 /044
- “四结合”特色成长模式 /045
- 站在世界 500 强企业的起点上 /047

“新常态”下的战略抉择 /048

- 拿起“放大镜”，放下“望远镜” /048
- 整合优化：经济变局下的新活法 /050
- 企业要有复原力 /052
- 怎样提质增效、转型升级 /054
- 再造企业竞争新优势 /056

大企业战略应是国策 /057

- 锻造有国际竞争力的一流企业 /057
- 企业要做大做强做优 /059
- 大企业的五大使命 /060
- 大河有水小河满，大河无水小河干 /062

中国大企业的特色成长道路 /064

大企业合并是大势所趋 /065

让世界成为中国的工厂 /067

做好本土市场是国际化的基础 /067

国际化路线的“三级跳” /069

从出口导向到投资导向 /070

深耕“一带一路”大市场 /072

“走出去”要谋好篇、布好局 /074

建设合作共赢的经商文化 /075

第二章 改革与机制

生而忧则市 /081

国企改革没有回头路 /081

市场不相信眼泪 /082

“适者生存”法则锻造新型国企 /084

改革是倒逼下的选择 /086

此央企非彼央企 /087

在改革中实现再造和重生 /088

央企市营：“草根”涅槃记 /090

建立适应市场经济的企业制度 /090

做市场化改革的先行者 /091

什么是“央企市营” /093

股权多元化不是私有化 /094

按照市场规则开展企业经营 /096

混合之道：国民融合像一杯茶水 /097

混合所有制是把金钥匙 /097

混合所有制的目的是“国民共进” /099

不是与民争利，而是与民同利 /100

不应有“谁吃谁”的担心 /102

国民融合是大势所趋 /104



央企的实力+民企的活力=企业的竞争力 /105

混合之路：新物种创造新优势 /107

中国建材集团的混合之路 /107

宜控则控，宜参则参 /108

混改要建立市场化机制 /110

关键要让所有者到位 /111

混合之术：找到各方最大公约数 /112

混合要顺势而为 /112

变革就要端出“牛肉” /114

“三优先”与“三目标” /115

混合的“十六字”口诀 /117

“正三七”和“倒三七”的股权设计 /118

寻找优秀的职业经理人 /119

职业经理人制度破解改革难题 /119

选择什么样的职业经理人 /121

吸纳优秀的民营企业企业家 /122

引才、育才、用才的“三个一”策略 /123

职业经理人的管理与转化 /125

建立中长期激励机制 /126

国企再改革是质的飞跃 /128

国企改革：从哪改，改什么 /128

国有经济和国有企业的关系 /129

“改出去”与“改回来” /131

混合所有制企业要脱下“黄马褂” /132

管好两类公司 /133

顶层设计与基层首创并重 /135

国企改革的两个层面 /135

稳妥推进改革的“最后一公里” /136

建立容错机制 /137

改革是个细致活 /139

积极尝试优先股 /141
员工持股重在引入机制 /142

要尊重和爱护企业家 /143

国企老总不好当 /143
优秀的国企领导人也是企业家 /144
企业家是改革的原动力 /146
充分发挥企业家作用 /147

第三章 创新与转型

去产能是供给侧结构性改革的硬仗 /151

需求侧的故事演变为供给侧的故事 /151
打好八招“组合拳” /152
区域整合是行业自我救赎的机会 /155
关工厂也是发展生产力 /156
加大淘汰落后产能力度 /158
错峰生产应当常态化 /159

大企业是过剩产能的终结者 /161

联合重组是市场经济的高级方式 /161
发挥“无形之手”的作用 /163
行业重组需要法律保障 /164
联合重组不应被视为垄断 /166
从拉豪合并看强强联合 /168

联合重组是一门高超的经营艺术 /169

有中国特色的并购 /169
联合重组的五原则与“三部曲” /170
不能“包打天下”，而是“三分天下” /172
从利润出发是前提 /174
只收会下蛋的“老母鸡” /175
要有与人分利的思想 /177
收人先收心 /179

中国建材凭啥入选哈佛案例 /180

重组模式可以复制 /182

让我们一起走出“丛林” /183

覆巢之下，焉有完卵？ /183

广义的企业管理=外部市场管理+内部运行管理 /184

从量本利到价本利 /186

杜绝比勇斗狠的坏竞争 /187

做好市场竞合的“四化” /188

提升市场议价能力，掌握自身命运 /190

坚持协同性创新 /192

合二为一的智慧 /192

大企业要搭建开放性创新平台 /193

解决创新的两难问题 /195

从1到N同样重要 /197

集成创新：把做面包的技术用在蒸馒头上 /198

主动“+互联网” /199

发现新的价值创造方式 /201

创新模式的选择不是单一的 /203

创新驱动锻造竞争内核 /204

以全面创新推动持续发展 /204

核心技术是“核中核” /206

用重组方式进行技术创新 /207

创新力决定竞争力 /208

产学研联合创新 /210

科研院所转制的“第三种模式” /211

牢牢掌控技术制高点 /213

转型是一场继承和发展 /214

从“两个大力”到“三条曲线” /214

科研院所要进军“四大” /216

向制造服务业转型 /218

该是告别“秦砖汉瓦”的时候了 /219

创业之道 /221

创新创业时代的来临 /221

战略之道、君子之道与成功之道 /223

创业需要智商、情商、胆商 /224

第四章 治理与管控

治理是更高级的管理 /229

从管理到治理 /229

跳出“人治”的思维 /230

强化治理才能基业长青 /232

治理时代需要什么样的管理团队 /234

塑造价值型企业 /235

赢利是企业的基本责任 /235

留住客户、员工、投资者的信心 /237

“掌门人”应该是“经济人” /238

把我的真心放在你的手心 /240

上市妙不可言又苦不堪言 /241

市值是上市公司效益的第一指标 /243

伟大的公司需要伟大的董事会 /245

董事会的本质是什么 /245

董事会：仪式型—开放型—积极进步型 /246

解决政企分开的“一把刀” /248

确保公司的独立性 /249

建立合规绩效学习型董事会 /251

充分发挥外部董事作用 /253

做好董事长是一门艺术 /255

积极的董事长=班长+战略家+老师 /255

如何开好董事会 /256

董事长和总经理：一个看路一个拉车 /258

做“双料董事长”的那五年 /260

“三匹马”拉好“一驾车” /262

企业是企业家的孩子 /263

风险可控可承受 /265

做企业为什么会失败 /265

时时提防大企业病 /267

正确规避和应对风险 /268

用制度来“治未病” /270

花好投资这笔钱 /271

决策要见人见物 /272

管控之道 /274

提高企业免疫力靠管控 /274

集权好还是分权好 /275

母子公司各司其职 /277

国有控股管理公司管什么？ /278

“格子化”：巧克力盒子里的管控哲学 /280

搞管理靠工法 /282

管理制胜的法宝 /282

“五集中”必不可少 /283

从原理出发，用数字说话 /285

囤积库存要不得 /286

点石成金的辅导员制 /287

对标优化：变“相马”为“赛马” /289

好企业应是“六星企业” /290

“增节降”工作法：生于危机的撒手铜 /292

质量和信誉是永远的追求 /293

质量永远在路上 /293

像爱护生命一样爱护质量信誉 /295

像办商场一样办企业 /297

为什么偏偏是“龙牌” /298

管理的秘诀是持之以恒 /300

管理是永恒的主题 /300

厘清ABC，厂长不难当 /301

练得内功拿下云 /302

“早细精实”抓管理 /304

管理提升只有起点，没有终点 /305

第五章 团队与组织

以人为本 /311

人是最宝贵的财富 /311

企业是人，企业靠人，企业为人，企业爱人 /312

管理的目的不是控制而是发挥 /314

小型涨落是进化过程 /315

点燃员工心中之火 /317

企业应是乐生的平台 /317

企业蒸蒸日上的关键 /318

以厂为家 /320

企业崛起要靠敬业精神 /321

怎样才是真正关爱员工 /323

下岗大潮中的艰难抉择 /324

优秀的团队必是一流的乐队 /326

打造高质量的团队 /326

多谈“我们”而不总是“我” /327

企业需要“五有干部” /329

做企业要精心 /331

六种能力至关重要 /332

建设优秀的总部队伍 /334

领导力是一种特质 /335

领导力可以复制吗 /335

企业领导的四个角色 /337

领导者必经的修炼 /338
 当领导需要哪些特质 /339
 看问题的三个方法 /341
 关键时刻做好“四个选择” /342

识人·选人·用人 /344

知人善用是企业成功的关键 /344
 寻找企业“痴迷者” /345
 优秀的人才从哪里来 /346
 人才创造企业，企业造就人才 /348
 想招“金凤凰”，先栽“梧桐树” /349

青青子衿 /351

青春是人生的给予 /351
 用人要趁早 /352
 做称职的接班人 /353

像办学校一样办企业 /355

管理是教育 /355
 MBA、EMBA是必修课 /356
 企业需要“西点军校”式的商学院 /358

学习型组织建设永不过时 /359

建立学习型组织 /359
 开会是最重要的沟通方式 /360
 超越自我，突破极限 /362
 心智模式不改变，难有大发展 /363
 把问题放到系统中思考 /364

学习是一种人生态度 /365

把时间用在学习上，把心思用在工作上 /365
 何妨多点儿“书呆子”精神 /367
 读书：一场与智者的对话 /368

第六章 文化与愿景

文化定江山 /373

文化竞争的最后一场决赛 /373

让文化成为一种信念 /374

不接纳企业文化的人，再有才也不能用 /376

建立共同愿景 /377

文化是学不会偷不走的 /378

建设独具特色的企业文化 /378

企业文化实用第一 /380

解决文化融合这道难题 /381

提防坏文化的侵蚀 /383

讲好企业故事 /384

大企业靠文化和制度影响人 /386

以先进的文化指引心灵 /386

确立企业的价值观 /387

传承“和”文化 /389

以优秀文化提升软实力 /390

发扬伟大的上市精神 /391

做企业需要包容 /393

包容是必需的经营哲学 /393

做企业的三重境界：利己—互利—利他 /394

在企业里开展幸福教育 /396

企业家应有的心态 /397

企业领导要能吃亏 /399

学会接受拒绝，学会坦诚待人 /400

站在道德高地上做企业 /401

做优秀的企业公民 /401

大企业要做履责先锋 /403

坚守企业道德高地 /404

打造阳光企业 /406