

宋志平◎著

经营心得



经营心得

宋志平◎著

图书在版编目(CIP)数据

经营心得/宋志平著.--北京:中信出版社,

2018.9(2018.10重印)

ISBN 978-7-5086-9137-4

I. ①经… II. ①宋… III. ①企业管理-经验-中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第138761号

经营心得

著者:宋志平

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)

承印者:北京楠萍印刷有限公司

开本:787mm×1092mm 1/16

印张:19

字数:200千字

版次:2018年9月第1版

印次:2018年10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 978-7-5086-9137-4

定价:68.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题,本公司负责调换。

服务热线:400-600-8099

投稿邮箱:author@citicpub.com

序

2017年10月，应北京大学国家发展研究院的邀请，我利用周末时间给学生们上了一次名为“经营方略”的公开课。那次上课是在国发院朗润园，教室外古朴宁静、秋风习习，教室内学风浓郁、气氛热烈，两整天的课讲下来，犹觉意兴盎然。课程结束后，不少同学反映讲课内容丰富实用，建议编辑出版，让更多人学习借鉴，这让我思考良久。

其实几年前我就出版过《经营方略》一书，真实还原了我与企业发展相伴而生的实战经验和思想脉络，就像一本企业经营的“习题集”。没想到，时隔几年，当把这本近30万字的书以“原理+案例+心得”的方式，精炼为两天的课程时，它会再次引发大家的浓厚兴趣。2018年4月，中国政法大学也找到我，让我给商学院学生讲了这个课，所讲内容仍然受到了欢迎。

做企业是一项实践性很强的工作，不断总结、提炼、升华企业的发展经验是企业家的责任。我崇尚大道至简的理念，喜欢把复杂的事物简单化、把抽象的问题故事化，也就是以事说理。我想，这种从实践经验出发、简单明了的讲述方式，或许能为企业从业者提供更加直观鲜活的参照。于是，我决定接受大家的建议，对讲课稿做进一步完善，再加上最新的思考和感悟，就有了这本《经营心得》。

我大学一毕业就进入企业工作，迄今已近40年，在这期间，从事经营管理工作有30多年，做央企领导人也有16个年头。可以说，我把大半生的时光都交付给了企业，倾注了全部的心血和浓厚的感情。我信奉

一生做好一件事，这些年始终扎根企业，痴心不改，无怨无悔。我们这代人是幸运的，我们的职业发展和个人进步，与改革开放、大国崛起的伟大进程紧紧融合在一起。是这个充满改革和创新精神的时代造就了我们这代创业者，是这个沧桑巨变走向复兴的国家造就了中国建材集团等大批优秀企业。

习近平总书记指出：中国40年改革开放给人们提供了许多弥足珍贵的启示，其中最重要的一条就是，一个国家、一个民族要振兴，就必须在历史前进的逻辑中前进、在时代发展的潮流中发展。做企业也是同样的道理。近年来，我常被问及如何做企业、有没有秘诀等。其实，从带领北新走出国企脱困期到带领中国建材集团和国药集团先后进入世界500强，从探索“央企市营”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……这一个个的攀爬、一个个的跳跃，并不是因为我有什么三头六臂、先见之明，而是按照事物发展的内在逻辑，一路顺势而为的结果。我常想，企业经营从来都不是一件碰运气的事，所谓经营的智慧，其实就是能够发现规律、遵循规律并利用规律来解决企业的实际问题。

做企业是一件复杂且有难度的工作，因为经营环境永远具有不确定性。一件事做与不做，什么时候做，为什么这么做而不是那么做，由谁来做，这些都需要反反复复地斟酌，进行否定之否定，并在实践中加以验证。好在，这个过程契合了我学生时代喜欢解数学难题的性格，不少人觉得很复杂和头痛的事我却乐此不疲。缘于这种性格特质，多年来我在企业里不停地学习、不断地实践，由此形成了一些植根于中国企业土壤的厚实案例，也积累了很多心得性质的理念观点。经营心得源自长期的企业实践，是周而复始的梳理提炼，是共性规律的归纳总结，是百战过后的认真反思，是久久为功的思想结晶。这些企业思考、故事案例、

心得体会正是这本书要呈现给广大读者的，如果能给大家带来些许启示，我将深感荣幸。

当前中国特色社会主义进入新时代，中国经济迈向高质量发展新阶段。在这样一个全新的历史时期，中国企业更应肩负起振兴中华的神圣使命，用习近平新时代中国特色社会主义思想武装自己，埋头苦干，砥砺奋进，为实现中华民族伟大复兴的中国梦、培育具有全球竞争力的世界一流企业做出更大的贡献。

在这本书的成书过程中，北京大学陈春花教授、中国政法大学刘纪鹏教授等专家学者给予我极大的鼓励和帮助，他们深厚的理论功底、严谨的治学态度给我留下了深刻印象。中国建材集团干志平、金星等同事悉心整理书稿，付出了不少努力。中信出版社高效务实的工作，让这本书能尽快与大家见面。最后，谨向所有关心和支持本书出版的朋友表示真诚的感谢。

宋志平

2018年5月于北京

序	v
---	---

第一章 战略与目标

战略是企业的头等大事	003
从有什么做什么到缺什么找什么	009
战略是一场取舍	016
失去机遇是最大的失误	023
奇迹越不出规律的边界	030
业务选择要归核化	035
实现企业的高质量发展	042
做企业要有格局和能力	049
让世界成为中国的工厂	056
企业的逻辑是成长的逻辑	062

第二章 经营与管理

做企业要赢利	071
整合是高水平经营活动	078
从竞争到竞合	084
重新思考价格策略	090
打好供给侧结构性改革的硬仗	097
管理的目标是发挥不是控制	105
搞管理靠工法	111
风险要可控可承受	118
破除谷仓效应	124
格子化管控	131

第三章 改革与创新

坚持“央企市营”	141
混合所有制是一把金钥匙	149
公司时代是治理时代	157
企业应是共享平台	165
激发和保护企业家精神	172
开展有效的创新	180
创新有模式可循	187
加快实体经济转型升级	196

拥抱互联网经济	204
把握创新创业的新机遇	210

第四章 团队与文化

以人为中心	219
大企业靠文化和制度影响人	226
知人善用是企业成功的根本	234
打造高素质的干部队伍	241
建立学习型组织	248
文化定江山	255
塑造优秀的企业品格	262
东方思想也能做出世界级企业	270
做企业需要包容	277
弘扬君子之道	284

第一章

战略与目标

战略是企业的头等大事

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。中国古代的军事家孙子讲“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也”，还有句话叫“上兵伐谋”，说的都是战略的重要性。西方的战略研究也很出色。在早期的航海过程中，常会把人绑在桅杆上，观察远处的风暴、冰山、航道等，为船只指引方向，由此形成了注重战略研究的偏好。

什么是战略？战略解决的是做什么、如何获取资源的问题，研究如何对现有资源进行配置和发现新资源，从而达到企业的可持续发展，属于宏观管理范畴。管理大师德鲁克在《管理的实践》一书中讲道：管理是稀缺资源，应该用于长远的全局的利益；企业的高层领导也可以说是稀缺资源，着力点应在于对全局、长远利益和目标的判断，这指的都是战略问题。

战略是旗帜，是方向，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。战略赢是大赢，战略输是大输。一个企业在战术上常会有失误，战术上出现失误不至于致命；而战略上的失误则是

致命伤，是一生一世的错误，往往没有补救的机会。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。

● 经营心得

战略赢是大赢，战略输是大输。一个企业在战术上常会有失误，战术上出现失误不至于致命；而战略上的失误则是致命伤，往往没有补救的机会。做企业最重要的就是想清楚了再去做，而不应该边想边做。

关于战略，很多人都有一个认识误区，常把战略与管理混为一谈。事实上，战略与管理是两码事，再优秀的管理也代替不了战略，再高明的管理方法也只能算作战术。战略是研究方向性、全局性的问题，大量管理工作和普遍的管理原则均不构成战略。全球战略专家迈克尔·波特就讲精细管理、全面质量管理（TQM）、成本控制等管理方法都是管理层面的东西。

战略与管理就好比人的头脑和腿脚：战略是头脑，要出点子，眼光要长远，思路要清晰；管理是腿脚，要听指挥，行动要灵活，执行要到位。也就是说，一个务虚，一个务实。做企业首先要务虚，研究战略，判断方向，权衡机遇与风险，做出正确的选择，搞不清大方向就出发，最终可能南辕北辙。务实同样重要，没有坚定的执行力，没有苦干与实干的韧劲儿，再好的战略思想也是空中楼阁。

当然，尽管务虚与务实都重要，但在战略与管理这一虚一实之间，正确的战略是首先要考虑的，其后才是研究管理方法等战术问题。一个企业如果没有明确的战略思路，就会在工作中陷入盲目和被动，整日在细枝末节的问题上兜圈子，头痛医头，脚痛医脚，处理问题不从全局考

虑，不究其根本。

战略是企业的头等大事。中国建材集团的快速成长就是战略驱动的结果。近10余年来，我们遵循行业发展规律和企业成长逻辑，以正确的战略目标为指引，始终保持清醒的战略定力，一跃成为全球最大的综合性建材企业，销售收入和利润总额双双增长100倍，连续进入世界500强，被誉为“充分竞争领域快速成长的企业典范”。当然，企业的快速发展，除了战略思路的正确，也结合了严格的执行，但战略是先决条件，是前提。

▶▶ 典型案例 饿着肚子想战略

2002年3月，我被任命为中国新型建筑材料集团公司（简称中新集团）总经理，当时这家企业正面临生存危机：集团负债累累，债主临门，办公楼被查封，旗下企业除了北新建材外几乎全部停产或倒闭。前总经理有点儿悲壮地对我说：“我从弹坑里爬出来，你又进去了。”就在任命我当总经理的那天，我坐在主席台上，收到了一份特殊的“贺礼”：一张法院传票。因为资不抵债，一家资产管理公司要冻结我们的财产。

为了走出债务危机，公司用了整整一年的时间进行债务重组和业务整合。债务危机度过后，企业往哪里走？战略研究成为重中之重。许多人不解：宋总，咱们饭都快吃不上了，哪有时间讲战略？我说：人无远虑，必有近忧。做企业要战略先行。越是困难，越要花时间研究战略。今天吃不上饭就是因为昨天没想好，所以今天必须为明天想清楚。

当年，集团召开战略研讨会，专家一致认为中国建材集团要想发展壮大，必须进入占建材工业GDP（国内生产总值）70%的水泥业务。2003年春天，中新集团正式更名为“中国建筑材料集团公

司”，由规模较小的装饰建材行业回归水泥等建材行业主流。种瓜得瓜，种豆得豆。这个春天的故事不仅奠定了企业崛起的基础，而且改变了中国乃至世界建材行业的格局。不少经历了这场变革的老员工经常感慨，如果不是当年的战略转型，集团可能早就和一些老国企一样，无声无息地消失了。

● 经营心得

战略与管理，一个务虚，一个务实。而在这一虚一实之间，正确的战略是首先要考虑的。企业如果没有明确的战略思路，就会整日在细枝末节的问题上兜圈子，头痛医头，脚痛医脚，让工作陷入盲目和被动。

战略与管理不同，同样地，领导者与管理者也是不同的。现实中，好的管理者常被当作好的领导者，事实上很多企业有管理者但没有领导者。领导者是战略家，就像一只领头雁，善于辨别方向，带领企业向着目标前进，还要为企业把握机会和寻求资源。同时要勇于负责，给团队以信心和力量，让大家有归属感和安全感。管理者是战术家，处在执行层，要十分清晰企业的战略、目标和规划，多想企业的经营、管理、指标和数字，很好地进行组织和协调，采用制度、激励和督查确保阶段性任务的完成。

企业创立时，创业者往往既是领导者也是管理者，但随着企业规模扩大，领导者就应该从管理者的身份中抽离出来。不过，有些企业往往过不了这一关，创业者常常沦为一个事无巨细的管理者，导致企业缺失方向和活力。很多人做了董事长以后还是喜欢管总经理的那摊事，把权看得很重，总是纠结于“谁说了算”，对“企业向何处去”“企业做什么”这些重大的事情却没有很好地研究。当然，也有些创业者有一定的领导

才能，但却不屑于找一个好的管理者，以至于管理松散，最后因没有效率而缺少效益。

一个好企业一定会兼备领导者与管理者。做领导者和管理者往往与个人性格有关，有人适合做领导者，有人适合做管理者，但不管做哪个职务，都需要互相尊重，互相补台。

▶▶▶ 典型案例 北新建材的中兴

1993年年初，我被任命为北京新型建筑材料总厂的厂长。那时候的厂长，给人的印象是一个管理者，但我认为，对于垄断的国企而言，有称职的管理者就够了，因为不用找方向和资源，但对于北新这样一家身处充分竞争领域、需要自己找饭吃的国企来说，寻找方向和资源非常重要，所以既需要优秀的领导者，也需要称职的管理者。

上任后，我把主要精力放在了抓发展战略上，主导了北新由工厂向公司化的改制，并在深交所上市，提出了新型建材、新材料、新型房屋、建材物流“四位一体”战略，发展互联网经济，还推动了工厂全国布局以及原材料从天然矿石向工业脱硫石膏转化。而5S整顿、ISO9000贯标、新项目建设等则充分交由副手去抓。那个时期，北新有领导者也有管理者，大家各有所长，也互相服气，配合得不错，企业由此迎来了一段“中兴”。

制定战略是领导者的首要责任。企业领导最重要的工作是做好战略规划，为企业发展把好方向，而不是去做那些日常经营的事情。在战略制定的问题上，领导者的作用无可替代。如果对目标和方向判断对了，企业可能就会一路坦途；如果判断错了，就会让企业偏离航道，干劲儿越足、做的事越多，离目标就越远。

所以，做企业领导起早贪黑地苦干固然重要，但更重要的是善于思考与观察，对企业发展方向进行敏锐的把握。这就要求企业领导要多学习、多出去看、多做研究、多做比较，不停地进行矫正和完善，反复地否定之否定。只有着眼于未来的人才能影响现在。企业领导者就是站在最高处为企业眺望远方的人，即便风吹浪打，也永远不能遮蔽远望的视线。

担任大型央企一把手的这些年来，我琢磨最多的事情就是战略。作为董事长，我不是去想水泥、玻璃、房屋如何造，因为我不是专业技术人员，而是想宏观形势，想行业走向，想企业的资源和机会，想企业面临的风险。我经常问自己，是否还有没想到的事情，是否还有想得不对的地方，是否还有边界条件没搞清楚。事实上，这正是我最大的压力所在，即能不能对公司的前景、方向进行正确的预测。有一年，哈佛商学院副院长问我：“宋先生，每天半夜让你睡不着觉的问题是什么？”我脱口而出：“是怕想错了。”

决策的过程并不容易。2010年，我被评为全国劳动模范时，有人会有疑问：“董事长要做什么劳动呢？”其实董事长也是劳动者，决策是一项非常辛苦的劳动，需要反反复复地思考和斟酌，推敲事情的各种可能性，大脑时时刻刻都在高速运转。可能很多人只看到做董事长的那些表面的光环，却没有看到其决策背后的艰辛。

● 经营心得

制定战略是领导者的首要责任。企业领导者就是站在最高处为企业眺望远方的人，即便风吹浪打，也永远不能遮蔽远望的视线。