

# 宋志平的企业心路

# 包容力量

第三版 首都企业家俱乐部 编



# 包容的力量

首都企业家俱乐部 编 第三版

宋志平的  
企业心路

常州人文学刊  
藏

## 图书在版编目 (CIP) 数据

包容的力量: 宋志平的企业心路/首都企业家俱乐部编. —3 版. —北京: 企业管理出版社, 2012. 11

ISBN 978-7-5164-0182-8

I. ①包… II. ①首… III. ①建筑材料工业-企业集团-工业企业管理-经验-中国 IV. ①F426.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 249663 号

---

书 名: 包容的力量: 宋志平的企业心路 (第三版)  
作 者: 首都企业家俱乐部  
责任编辑: 金星 丁锋  
书 号: ISBN 978-7-5164-0182-8  
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) 68701638 发行部 (010) 68414643  
编辑部 (010) 68701408  
电子信箱: [emph003@sina.cn](mailto: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 24 印张 345 千字  
版 次: 2012 年 11 月第 3 版 2012 年 11 月第 1 次印刷  
定 价: 52.00 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

# 包容的力量

袁宝华题



(袁宝华：中国企业联合会、中国企业家协会名誉  
会长，原国家经委主任)



# 序

首都企业家俱乐部把宋志平同志《包容的力量》这本集子送给我，并请我作序。宋志平同志，我比较熟悉，他是较早进入人们视野的一个国企负责人。我在经贸委工作时期，宋志平就作为经贸委在京的唯一基层企业代表参加了党的十五大，那时他是北新集团的负责人，给人的印象是个热情、谦和又能干的年轻人。

十几年后，我到中国企业联合会工作，宋志平同志也从北新集团走到中国建材集团的领导岗位。在这期间，我耳闻目睹了不少有关宋志平和他企业的故事，听了他一些演讲，看了一些媒体对他的采访和报道，一个很深的印象就是：宋志平和他的企业都成长了，特别难能可贵的是，他把做企业当成终身责任，主张一生做好一件事，而且一干就是几十年。

这本集子不是成功企业家的回忆录，也不是知名作家写的传记，而是汇集了宋志平在基层大型国企北新集团和央企中国建材集团两家企业工作期间，在媒体发表的一些个人心得和采访报道。这些文字非常真实地记录了一个国有企业负责人的心路历程：在国企艰难进入市场的过程中，在脱困与改革的过程中，在规范治理和提高管理水平的过程中，在央企做强做优和提升国际竞争力的过程中，作为企业家的所思所想与艰辛努力，以及社会对他们的评价与看法。

从这本集子可以看出，无论是在北新集团，还是在中国建材集团，20年来，宋志平的经营思路是一贯的，那就是以人为本，和谐包容。什么是包容？

兼容并蓄，共生共赢。宋志平作为一个善于学习的企业家，有着良好修养，勤于思考，善于总结，凡事都想在前头。他的经营思路与个人特质都体现了“包容”的特点。也正是这些想法，点燃了北新集团全体员工心中的希望之火，使一个困难重重的工厂最终发展成为全国新型建材行业的龙头企业。而中国建材集团则走出了一条具有鲜明特色的市场化发展的道路，带领了行业的思想解放与模式创新，成为转型升级的行业典范。时下，我国经济正处于经济转型、结构调整的关键时期，不同所有制的企业也在进行资源的有效配置和组织的深度融合。作为我国大型国有企业的领导人，既肩负着民族复兴的经济责任，也面临着诸多随之而来的矛盾和压力，因此企业家更需要常怀一颗包容之心。

中国改革开放的30年犹如大浪淘沙，经历了这场洗礼的企业家，尤其是其中的佼佼者，自有其生存发展之道和深刻的管理方略。读一读他们的心路，听一听他们的想法，想一想伴随着改革开放30多年每个人走过的路程，我们将更有勇气和智慧迎接未来。

因此，这本集子，不仅是宋志平个人“包容”思想的阐释，而且记载了一个时代深刻变革的印迹，浓缩了一批优秀企业家上下求索的历程。读此书能有所思、有所悟、有所行，正是它真正的意义所在。

王忠禹  
二〇一一年十月

(王忠禹：中国企业联合会、中国企业家协会会长，全国政协原副主席)

# 目录 | Contents

序 .....	1
---------	---

## 第一部分 开 篇

做企业为什么需要包容 .....	3
宋志平：包容的力量 .....	14
我的心是一片海洋 .....	22
我的企业心路 .....	36
宋志平的“包容”哲学对我国大企业时代的贡献 .....	55
师者宋志平 .....	73
跨界掌门的双重角色 .....	92

## 第二部分 任职中国建材集团时期（2002 年至今）

宋志平和“央企市营”的故事 .....	99
行业整合优化——大企业的发展机遇和历史使命 .....	106
国企民企共同发展合作多赢 .....	109
包容中勾勒的版图 .....	112
让我们一起走出“丛林” .....	116

企业成长的逻辑 .....	129
积极探索央企经营新模式 .....	143
中国建材凭啥入选哈佛案例 .....	152
大企业的使命 .....	159
宋志平：做积极的董事长 .....	163
演绎建材央企包容性成长 .....	171
科学发展是企业发展的新动力 .....	181
走新型工业化道路 开创水泥市场健康新格局 .....	191
积极正面地看待水泥行业的调整 .....	197
大力发展节约型建材工业 .....	203
构建学习型组织及实践 .....	210
人在旅途 .....	220
远望的飞翔 .....	231

### 第三部分 任职北新集团时期（1993年—2002年）

建立适应市场经济的企业制度 .....	243
事在人为 .....	246
我的一些想法 .....	248
我们崇尚的机制 .....	254
练得内功拿下云 .....	258
企业亟待“新定位” .....	265
新材料、新企业、新思想 .....	270
谈谈敬业精神 .....	274
谈谈以厂为家 .....	278
浅谈日本企业的经营管理 .....	281



关于精干队伍 .....	294
把我的真心放在你的手心 .....	298
九八回眸——追求稳健成长，佳绩回报股民 .....	307
以同心圆模式与新经济对接 .....	316
关于企业人力资源开发的思考 .....	330
仁者无敌 .....	335

## 附 录

宋志平的包容哲学 .....	355
有企业英雄才有英雄企业 .....	359
一分包容，一分力量 .....	364

## 后 记

### 再版后记

### 三版后记

# 第一部分 开篇





## 做企业为什么需要包容

今年初，企业管理出版社出版了《包容的力量：宋志平的企业心路》一书，引起了社会广泛的关注，也引发了企业界对企业哲学、企业成长和竞争理念深层次的思考，记者近日对宋志平同志进行了独家采访，以深入了解他的企业包容哲学。

### “企业内部其实就是个包容的系统”

记者：《包容的力量》这本书年初出版后，引发了社会强烈反响，不少人想知道，出这本书的过程和您当时的想法。

宋志平：其实这本书只能算个文集，涵括了我从北新建材当厂长开始到现在二十年的部分采访和文章。出这本集子最初是首都企业家俱乐部的主意，当时我还比较犹豫，因为作为一名央企负责人，平时虽然也接受过不少采访，也为一些报刊杂志撰写过文章，可是从来也没想过出什么书。但当书样整理出来时，我对自己这二十年来的思想经历有不少的感慨。在国企脱困、改革、改制和市场化过程中，那些酸甜苦辣、那些汗水和泪水夹杂在一起的成功和失败，一幕幕浮现在我的眼前。我相信自己的经历应该和许多同时代的企业家大致相同。文集中有介绍我做企业成功的经验，但更多的是对企业发展中所遇到坎坷的一些体会或者失败的一些教训。我感到把它和盘托出，不是著书立说，但却原汁原味，不加任何修饰，再现过去真实的感受，兴许对年轻一代的企业家理解过去国企的改革有用呢。

没想到的是，这本文集带来了不小的反响，不到一年时间，两次印刷的书全部发售一空。记得克拉玛依市一次要买三百本，我说送给他们，

算是我对边疆的小小心意。也有集团领导来信，希望在整个公司下发学习，一次要上千本。这些均出乎我意料，为什么呢？大概来源于这本书“包容”的力量吧，我们这个社会太需要“包容”了。

记者：“包容”，通常来说是一种个人化的品德和内在修养，您为什么主张要以包容的心态去做企业，这种理念又给企业带来了什么变化呢？

宋志平：从做企业的目标和目的性来看，我们做企业经历几个阶段：一是只考虑投资者利益的阶段，即一切都围绕企业利润最大化。但后来我们发现客户利益和员工利益也应该考虑，这是个整体，这样我们就迎来了第二阶段，即企业综合目标阶段，把投资者、客户和员工的利益都放在企业的目标中一起考虑。在《包容的力量》这本书中，有我在北新建材时提出的“没有比员工对企业有信心更重要的事，没有比客户对企业有信心更重要的事，没有比投资者对企业有信心更重要的事”，就是这个阶段，即企业公众化阶段。但现在做企业又进入一个新阶段，即企业社会化阶段，即不仅要注重投资者、客户和员工，也要关注整个社会、自然和资源的可持续性，注重相关者利益关系。

去年我去韩国浦项钢铁参观，浦项是把环境、安全、质量、技术、成本五项要素按照重要程度依次进行排序的。现在国资委提出的央企要承担“经济责任、社会责任和政治责任”，其实也是这个阶段的体现，在这个企业发展新阶段，企业的成长方式和设定的目标越来越体现强烈的包容性。

从企业的创新发展来看也需要包容性创新，即我们常讲的集成创新，在当今世界上，没有任何一种技术和产品是靠独门技术完成的，虽然说我们保护知识产权，但过分垄断和封锁技术的时代已经完结，现在几乎每项技术不同国家、不同企业都在相互追赶，而且最终的成果也往往互相借鉴。中国建材集团这些年通过并购海内外高科技企业，通过引入高层次人才，通过各种方式的集成创新，在建材和新材料许多领域成为国内行业的领先者，都源于这种包容性创新的思想。

讲到企业内部机制，其实企业真正的目标是为人，前几年我提出“企业是人、企业靠人、企业为人”，把以人为本的思想在企业中进一步

具体化。“企业是人”是说企业和人一样是个有思想、有情感的经济组织，大家现在想到一些知名公司，就想到它的文化理念、价值取向和社会行为；“企业靠人”则是指企业的一切都由人来完成；而“企业为人”则是企业的目的所在，我们提倡引入市场内部机制，但作为企业最终的目的仍是为社会人和企业人创造财富。我在企业里提出“让员工与企业共同成长”，实际上指的是企业在发展过程中既要发挥员工的积极性和热情，同时企业在发展的同时也要提高员工的待遇，因为只有员工热爱企业，企业才能发展。西方人讲“你怎样对待你的员工，你的员工就怎样对待你的客户”，讲的也是这个道理，因此企业内部其实就是个包容的系统。想起十几年前去英国进行企业人力资源管理培训，学习英国企业的360度考核的时候，英国人讲，他们的考核是为了促进工作，不和晋升、奖金挂钩，因而考核很健康，大家对考核的态度也是积极正面的，这也给了我很大启发，即企业管理的根本目的在于使企业人进步和升华，而不只是简单的功利。

**记者：**企业作为一个经济组织，是个市场竞争主体，市场竞争更多强调的是优胜劣汰，与“包容”似乎有些冲突。您怎么看待包容和竞争的关系？

**宋志平：**人们一讲到竞争，好像就是要你死我活，讲到包容好像就是一团和气。其实，包容中也有竞争，竞争中也需要包容。在今天西方成熟的市场经济中，市场竞争也十分理智，西方人经历了若干次大规模的兼并重组，可以说西方绝大多数产业集中度都极高，市场变成了大企业之间的一种良性竞争，既保证了竞争的理性化，也保证了投资者、员工和客户的利益平衡。因此就有了竞合理论。现在我国经济逐渐进入中速发展阶段，我国工业也已即将进入后工业时代，特点是产能过剩。在这种情况下，更需要企业家们用一颗包容的心，进行限产和自律，顾全到行业，照顾到他人，建立一个新的供需平衡，以提高质量和品质为主，以提升技术为主，而不是再增加产能。我看到不少企业和企业家以打败竞争者为目标进行自杀式压价竞争，甚至以次充好，各类安全事故层出不穷，把整个行业都几近搞垮，就很痛心。

## “要点燃员工心中的火”

**记者：**人们常说，企业家的个性决定着企业的文化，中国建材和中国国药的包容文化就来自您长期的倡导和身体力行。那么从个人角度说，这种崇尚包容的性格和理念是怎样养成的呢？

**宋志平：**崇尚包容，我觉得既有我个人性格中的特点，也有后来学习和思考的结果。讲到个性倾向，我出生在一个父母都是地方干部的家庭，小时候因为文化大革命父母受冲击的原因，我一度回老家跟着祖母生活，祖母解放前是当地的一个家庭中落的大户出身，她通情达理，为人善良，在街坊里备受尊敬，那时邻居间经常互相借米面，用升做标准，祖母每次要我们还别人时一定要满满的。跟着祖母一起生活了五年时间，不记得她和谁红过脸，那时常有要饭的人来家门口，祖母总让我去拿些干粮给他们，她常讲的话给我印象深的是“好心好报”，这对我性格的形成有很大影响。后来我也经历了知青插队生活，房东是一户十分淳朴而和善的农民，房东大娘对我像孩子一样看待，插队尽管很苦，但我一直都有一个人情温暖的小环境。我在那里当过生产队长，记得派活时，也学着村里人的样子对大家以“大伯、大叔”相称，很快融入了农民的生活。

**记者：**这些经历对于您担任企业领导以后的领导风格和对事物的价值判断产生了哪些具体影响？

**宋志平：**大学毕业之后来到工厂，后来的经历大家大都知道。我的企业生涯相当简单，即在北新当厂长和来中国建材集团当一把手两个阶段。在北新当厂长时，我才三十多岁，面对几千人的工厂，面对资金困难和传统国企的种种问题，从哪里下手呢？我觉得企业是人组成的，人是关键，而当时国企的职工对企业都冷漠了，所以我提出“要点燃员工心中的火”，引入了“以厂为家”的文化，向员工承诺“工资年年涨，房子年年盖”，职工的热情被调动起来，企业带来了生机，现在北新建材是全球最大的新型建材企业了。记得当年国企脱困时代，北新建材当

时至少有 500 名冗员，那时的口号叫“壮士断腕、关门走人”，看着拉出的长长的名单，我有好几晚上没睡着觉，后来向上级提出了一个不裁员的改革发展规划，用快速发展来创造饱满的工作岗位，同时大力开展员工的技能培训，得到了上级的理解和支持。我提出要为北新“创造 2000 个饱满工作岗位”的口号，北新的员工也因此没有经历下岗之苦。北新建材所在的西三旗地区周围有不少国企，后来差不多都倒闭了。我的女儿在西三旗上小学时，回家饭桌上常说，某位同学父母都下岗了，家里日子苦。有一次，女儿兴高采烈地带回几个崭新的笔记本，说是一位同学母亲的工厂倒闭了，办公室里的本子大家拿回来给女儿和同学分一分用。这些往事一直刻在我的脑海里，至今我仍然对国企脱困时大规模裁减员工感到内心纠结，是体制和我们这些企业领导人的责任，却让员工承受了后果，这让我经常想到作为企业家真正的责任。

## “董事长是一个更需包容的角色”

记者：有一段时间，企业的领导人普遍强调铁腕治理的作风，推崇所谓“铁手腕、铁面孔、铁心肠”，而在您身上，我们更多感受到的是一种与之相反的、柔润平和的管理风格。

宋志平：现在我常和年轻的企业领导人讲要善待员工，要更多地倾听他们的心声，关心他们的生活。关于和人交流的重要性，还有个插曲，就是女儿出生几个月时，我一抱她便哭，爱人抱过去就不哭了，爱人告诉我，孩子虽小，但她是个人呀，你得和她交流，按她的方法我再抱过来，全神贯注地看她，她竟然不哭了。这件事对我触动挺大的，人需要被关注和重视。我在北新做一把手十年，每天都和员工一起排队打饭，同住在职工宿舍，十年间没和大家红过脸，不论老幼见我都热情地打招呼，即便今天，我仍很怀念那段美好的时光。

从北新到中国建材做二十多年的一把手，每年春节上班后的第一天下午，我总是和班子成员开个例行的谈心会，主要是沟通人生理念、人生修养等方面的内容。中国建材集团的十年，其实是不断进行联合重组



扩张的十年，联合重组有很大风险，关键在于重组后的管理整合和文化认同。在这十年中，我几乎每天都面对新加盟的陌生面孔，但很快大家就融合在一起了。中国建材更像个移民城市，“土著”很少，都是或早或晚加盟进来的，所以包容的文化至关重要。我提出“三宽三力”，即“待人宽厚、处事宽容、环境宽松和凝聚力、向心力、亲和力”，其实这些大都是那些年在北新建材时学习和总结出来的，但又特别适合于中国建材进行联合重组的特点和要求。联合重组的单位不外乎是地方国企和民企，而民企又占多数，因而我们怎样处理好各种利益关系，怎样凝聚人心，怎样使新加盟者迅速地进行文化认同，就是我们的关键工作。

这几年，尤其是我同时担任国药集团董事长三年多的时间里，不少人也问我怎样当董事长，国资委也让我去做一些讲课。其实董事长是一个更需包容的角色，所谓董事会冲突，实际上是发生在董事长和强势董事、董事长和总经理之间，因而需要董事长有更大的包容心和协调能力。在中国建材集团和国药集团都有强势董事，现任总经理也都很有能力，但这么多年下来，大家合作十分愉快，既有积极的讨论，又有融合团结的局面，两个董事会都被国资委邵宁副主任肯定为“和谐的、运作良好的董事会”。制衡不意味着一天到晚打仗，制衡是一个制度安排，而最终达到一致才是董事会的真正目标。

### “包容既是一种智慧，也是一种胸怀，更是一种境界”

记者：熟悉您的人都觉得您是一位温文尔雅的企业领导，大家知道您几乎没和部下红过脸，那么在倡导包容与原则性之间您是如何把握的？

宋志平：这些年，我虽然很少和部下红脸，更没有拍桌子瞪眼睛，但大家都知道我是个有原则立场的人，对一些不良作风和事情我也经常直率地批评，但对事不对人，事后大家也能理解。但我更多是表扬和鼓励大家。其实做国企基层干部都很辛苦，常有各种委屈，压力也很大。不论批评也好，表扬也好，其实都是在进行管理教育，我提倡“善用表扬”。