

我的企业观

我的企业观，来源于我在国企工作中的实践，
来源于与民企携手改革发展的探索，
来源于对市场经济规律的思考，
来源于一次次的总结验证与提高。

宋志平◎著



中信出版社 CHINA CITIC PRESS



我的企业观

宋志平◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

我的企业观 / 宋志平著. —北京: 中信出版社, 2014.11

ISBN 978-7-5086-4767-8

I. 我… II. 宋… III. 企业管理-文集 IV. F270-53

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第 203357 号

我的企业观

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: 山东临沂新华印刷物流集团有限责任公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 19.5 字 数: 197 千字

版 次: 2014 年 11 月第 1 版

印 次: 2014 年 11 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-4767-8 / F · 3248

定 价: 65.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

· 自 序 ·

到 2014 年 4 月我的工龄已满 40 年了，回溯起来，除去知青“上山下乡”和上大学的时间，我在企业里已经工作了 35 个年头。也就是说，我的大半生是在企业中度过的，从车间技术员、工厂销售员到大型央企的董事长，企业中几乎每个台阶我都走过。这 35 年也恰好是我国改革开放的重要历史时期，因此，我个人的成长经历和这些年企业的市场改革进程便紧紧地融合在了一起。

常常有人问我为什么选择做企业，做企业的目标是什么；也有人问我国企领导人算不算企业家，为什么能长年在企业里坚守；还有人问我是怎样做成两家世界 500 强企业的，又是如何同时管理两家企业的，我对生活的看法是什么，我是不是工作狂，等等。其实，这些问题也是我常问自己的问题。细想起来，如果找个合适的词汇概括这些问题的答案，大概就是“企业观”，即做企业的人生观和价值观。几年前，我曾在清华大学经管学院以“我的企业观”为题做演讲，现

在出版这本书，是想更完整地把我这方面的感想表述清楚。

不过，一说到写书我就头大，做企业的人毕竟不是作家或教授，很难系统地把自己的想法成体系地写出来，好不容易写出一些，却像个人总结和发言稿。这让我想起十几年前写博士学位论文时指导老师的话：当厂长的不要总想着写出高深的理论，把自己在工作中解决难题时的所思所想写出来就可以了。我按这种方法写的博士学位论文在答辩时得了“优”。所以，写这本书时我想的是，也许这些近乎直白的所思所想，更适合与企业同人交流。

这几年我出版了几本管理方面的书。一本是《包容的力量》，讲企业文化；一本是《央企市营》，讲国企改革；最近又出了一本《国民共进》，讲混合所有制，都是由我的一些文章、采访、演讲汇集而成的。还有2013年出版的《经营方略》，是我的经营思路的摘编。前三本文集的缺点是不成章节有点儿散乱，优点是包含了不同时间或对事件的认真思考；摘编则更像一本经营手记，有了章节结构和主题，实战性强。这些书在企业界引起了一起反响，尤其是获得了不少年轻读者的喜爱。记得有一次在飞机上，看到有位女士在读翻旧了的《包容的力量》；还有次去天津参加中央电视台的创业节目，得第一名的创业者“米线哥”竟然拿出一本网购的《经营方略》让我签名；甚至有一年在香港，我看到一位基金投资人手里拿着《央企市营》。有一位国际投行的老总看了《经营方略》后致信我，希望书中的观点能更精练些、字数更少些，使书更便于携带和阅读。他说：“这样的书是企业界人士需要的。”

我的管理方式是布道式的，我更像企业里的一个老师，喜欢就一件事给大家掰开揉碎了讲，却鲜把自己当作高高在上的企业领导人，20多年没和干部员工红过脸，更多的是给大家讲道理，方式是亦说亦写。正是这样，这

些年竟然积累了六七百万字的企业管理实录，通过梳理这些资料，整理出了我的企业观。这些观点来源于我在国企工作中的实践，来源于与民企携手改革发展的探索，来源于对市场经济规律的思考，来源于一次次的总结验证与提高。我的企业观，包含了我作为一名企业家的的人生观和价值观，如企业的逻辑、包容性经营、以人为本和企业家精神，也包含了我对企业改革、重组和创新的一些体会和观点。

我的职业生涯，绝大多数时间是在中国建筑材料集团有限公司（以下简称“中国建材集团”）度过的。近5年来，由于同时担任中国建材集团和中国医药集团总公司（以下简称“国药集团”）的董事长，我的职业生涯有了第二故乡。两家企业的业务跨度巨大，这5年又都处在快速发展、实现腾飞的重要阶段，难得的实践机会和特殊的工作舞台，让我的企业经历和思考更加深入、丰富。本书中讲述的案例与观点，多是以中国建材集团为蓝本，同时也结合了国药集团的一些实践。2014年4月，由于任期届满，我从国药集团卸任，但往事并不如烟，这段经历是我宝贵的人生财富。

《我的企业观》这本书的构思、写作和整理用了差不多一年的时间，书中有过去我常谈的一些观点，有这一年断断续续的思索，也有近来成书前的一些最新体会。2014年春节长假的整个假期，我都在家里整理这部书稿。回想起来，2013年的春节我也是这样度过的，那时我整理的是《经营方略》，2014年春节则是整理《我的企业观》。相同的是，这两个春节我都在咳嗽，空中弥漫的雾霾让人几乎无处躲藏，这促使我更深刻地思考企业对人们生存环境的责任，也算是我的企业观里的一点新的领悟吧。

我的企业观，实际上称为“我们的企业观”更确切些，因为书中不少观点是我和我的同事们共同的看法，也有一些是其他企业同人在企业改革发展

中的真知灼见。这些年，我们一路坎坷，饱经风霜，有些战友已长眠在企业改革的路途中。但是，我也并不能完全代表他们，因为我所能理解、感悟和归纳的一定只是大家企业思想中的沧海一粟。

最后，我要感谢中国建材集团董办干志平、金星等同志和《企业观察报》李凡、陈宏伟、庞可等几位年轻的编辑，他们为本书的整理付出了不懈的努力。也要感谢中信出版社在书籍的编辑和发行方面所做的大量工作，让这本书得以尽早和大家见面。

宋志平

2014年10月于北京

自 序 // VII

| 第一章 | 企业的逻辑

- 中国的事业是企业 // 003
- 企业的逻辑是成长的逻辑 // 008
- 市场需要领袖企业 // 012
- 奇迹越不出规律的边界 // 016
- 战略赢是大赢，战略输是大输 // 019
- 不是有什么做什么，而是缺什么找什么 // 023
- 机遇只青睐那些有准备的人 // 026
- 东方管理思想也可以做出世界级企业 // 030

| 第二章 | 包容性经营

- 做企业需要包容 // 037
- 小型涨落是进化过程 // 041
- 市场需要竞争，更需要竞合 // 044
- 收购徐州海螺实现了双赢 // 048
- 行业利益高于企业利益 // 051
- 国企与民企的融合好像一杯茶水 // 054
- 大河有水小河满 // 058
- 多赢才能走出去 // 062
- 做优秀的企业公民 // 066
- 企业要尽到社会责任 // 071
- 企业家更要有包容的胸怀 // 075

| 第三章 | 联合重组

联合重组是市场经济的高级方式 // 081

大企业是过剩产能的终结者 // 084

企业要有整合资源的能力 // 088

联合重组不应被看作垄断 // 091

要有与人分利的思想 // 095

从做工厂到做市场 // 099

联合重组是获得效益的故事 // 102

资本运营四两拨千斤 // 106

整合是更高水平的经营活动 // 110

| 第四章 | 国企改革

此央企非彼央企 // 117

混合所有制是把金钥匙 // 122

"央企市营" 是对混合所有制的积极探索 // 127

产权多元化不是私有化 // 131

治理是更高级的管理 // 134

做好董事长是一门艺术 // 138

积极引入职业经理人制度 // 143

按照市场规则开展企业经营 // 147

国企再改革是质的飞跃 // 151

要善待国企领导人 // 156

大胆探索员工持股 // 159

| 第五章 | 企业创新

- 乐于创新才能不断向前 // 165
- 集成创新是发展的一条捷径 // 169
- 用重组方式进行技术创新 // 173
- 产研结合是中国企业的创新特色 // 177
- 企业需要创新“痴迷者” // 181
- 企业的生命力源于创新 // 184
- 持续打造企业的新竞争优势 // 189

| 第六章 | 管理之道

- 大企业需时时提防“大企业病” // 195
- 风险要可控可承受 // 198
- 管控之道 // 202
- 投资要注重业务组合力 // 206
- 管理制胜的法宝 // 210
- 好企业应是“六星企业” // 214
- 从原理出发，用数字说话 // 217
- 辅导员是先进经验的“复制机” // 221
- 企业文化定江山 // 224

| 第七章 | 以人为本

- 企业是人，企业靠人，企业为人 // 229
- 企业应是“乐生”平台 // 232
- 点燃员工心中的火 // 236

重组要讲“三宽三力” // 240

收人先收心 // 244

用先进的文化指引心灵 // 247

选人、用人和培养人是企业成败的关键 // 251

企业需要的是“五有干部” // 254

建立学习型组织 // 258

让商学院成为企业的“西点军校” // 262

| 第八章 | 企业家精神

企业家是国家英雄 // 269

做企业贵在坚守 // 273

企业家应该成为企业思想家 // 276

企业家要终生学习 // 279

要勇于担当 // 283

从容面对困难 // 286

企业家要有松树风格 // 290

要有一颗回报社会的心 // 293

企业是企业家的孩子 // 296

树立正确的企业观 // 299

第一章

企业的逻辑

中国的事业是企业

企业是国之重器，国之根本。企业强则国家强，企业兴则国家兴，反之，企业弱则国家弱，企业衰则国家衰。萨缪尔森说“美国的事业是企业”，同样，中国的事业也是企业。

我出生在河北省的一个小县城。20 世纪 70 年代初，经历了“文化大革命”和干校劳动后，我的父亲被安排在县城任工业局长，而母亲则在一家服装厂做厂长。我们几个孩子也告别生活了 5 年的老家与祖母，回到父母身边，当时我正读高中一年级。

我的父母都是抗战时期参加革命的干部，他们都十分敬业。父亲热衷于县办工业，他常挂在嘴边的话就是“县里经济不能只靠土里刨食，还要靠工业”，所谓“土里刨食”指的就是农业。在他的主导下，县里建起了机械厂、塑料厂、纺织厂等几十家工厂。母亲也非常努力，我每次去工厂看她，她都在车间里和工人们一起干活；每逢月末，又总是忙着打算盘，计算厂里的收支情况。短短几年，母亲硬是把一个原本只有几十人的门店式的小工厂，办成了拥有几百人、以做出口外销业务为主的中型工厂，她的奖状挂满我家屋子的一整面墙。这些早年的往事，常常浮现在我的眼前，父母在企业中的忙碌和辛苦，算是我对企业

的最初理解和印象吧。

在经历了三年插队生活后，我被推荐以工农兵学员身份上大学。选择专业时，按照父亲的要求，我选择了化学系的高分子专业。在父亲心目中，儿子要在企业里做一名有真才实学的工程师。毕业时，老师们把系里唯一一个“进京指标”给了我，希望我进京为学校争光。就这样，我被分配到了国家建材局的北京新型建筑材料总厂，从此在企业中一干就是大半辈子。这大概是我的命运使然。

时间如白驹过隙。从那时起到现在已过去整整 35 年。其间，中国经济发生了翻天覆地的变化，成千上万的中国企业快速崛起；在组织的培养下，我也从当年那个对企业只有肤浅感觉的毛头小伙子，成长为大型央企的领导人。这 35 年里，我在北京新型建筑材料总厂度过了 23 年，从车间技术员做起，一步一个脚印，1993 年初起做了 10 年厂长；2002 年到现在的 12 个年头里，一直在中国建材集团做一把手，其中有 5 年时间同时任职国药集团董事长，成为把两家企业带入世界 500 强的“双料”董事长。不久前，国资委老领导邵宁同志在一次会上说：“我和志平认识 20 多年了，他不吸烟、不喝酒、不打球，好像也不想当官，几十年来一心一意做企业，是天生的企业家，是我们的一个宝。”他这番话让我十分感动。

我对现代企业的真正认识，源于我 1980 年春天第一次出国，去瑞典等欧洲国家培训学习的三个月。记得参观沃尔沃（Volvo）公司时，一进门，我就被其现代化的办公环境惊呆了：大开间办公室、一人一台电脑、立体式零件仓库……与当时中国工厂里比较落后的人工生产流程比起来，眼前的一切是那么的不可思议，那么让人着迷。外国朋友安慰我说：“只要你们努力，中国很快也会拥有这一切。”

当时，党的十一届三中全会刚刚提出“对内改革、对外开放”的战略决策，中国正试图挣脱计划经济体制的束缚。但是这条路会给整个中国带来怎样的变化，我们并不清楚。听了外国朋友的话，我想，这不过是一种安慰罢了。然而，中国经济和中国企业的历史真的被“改革开放”改写了。30多年来，中国的经济改革令世人瞩目，不仅改变了中国，也改变了世界。

1988年秋天，美国商界传奇人物李·艾柯卡在人民大会堂做演讲时说：“中国一只脚迈进了明天，一只脚还留在昨天。”他指的是行驶在北京长安街上的既有进口小轿车，也有一些老旧的国产车。艾柯卡是我崇拜的企业英雄，我作为那次演讲的听众，还得到了一张他的签名照。但我常想，如果艾柯卡看到今天的北京长安街，不知会作何感想。就在今年，国际货币基金组织公布数据，按照购买力平价标准计算，中国的经济规模已超过美国，成为世界第一大经济体。

更让人骄傲的应是中国企业的快速成长。经过30多年的市场化锤炼，一批优秀的本土企业脱颖而出，在支撑国民经济发展、引领行业技术创新、参与国际市场竞争、承担社会责任等方面发挥着越来越重要的作用。尤其是其中的大企业，它们对中国经济总量的贡献度不断提高，全球影响力也日益提升。

20世纪八九十年代，当时的中国企业大多还致力于探索如何在体制机制上适应市场要求，对标国外知名公司不过是一种奢望；而现在，《财富》杂志的世界500强榜单上，中国企业已有100家之多。种种迹象表明，中国已经进入大企业时代，进入大企业生成、大企业引领行业、大企业参与国际竞争的时代。在这样一个时代，我们对企业价值的理解变得尤为重要。

在中国历史上，受传统“重农抑商”思想的影响，商业不被重视，商贾甚至是受鄙视的，被排斥于社会主流之外。从士、农、工、商的“四民”排序就能看出，经商者的社会地位非常低。近100多年来，中国企业在跌宕中萌芽发

展，从清末的洋务运动到民国的实业救国，再到新中国社会主义建设时期，一批批企业家前赴后继，为振兴民族工业付出了不懈的努力。但受列强欺凌、政治动荡、体制机制限制等因素影响，企业整体上仍是弱小的。我国真正的企业时代，正是改革开放的这 30 多年。随着中国特色社会主义市场经济体制的建立和完善，中国企业迎来快速发展的春天。

企业对我们今天所处的时代究竟意味着什么？我理解，企业是国家的经济命脉，是社会的财富源泉，是国民就业的主要渠道。企业的每一次重大创新、每一份经济贡献，都将推动社会的进步和繁荣。举个最直观的例子，无论哪座现代城市，那些高耸入云、令人惊叹的地标性建筑无不是由企业投资和建设的。

从更高层面来看，企业的整体实力代表着所在国家的经济实力。就拿我们周边的国家日本和韩国来说，一提到它们，大家马上就会想到丰田、三菱或三星、现代等知名企业，没有这些企业，很难想象这两个国家会是什么样子。中国也是一样，如果没有 100 家世界 500 强，没有正在蓬勃发展的大企业，中国经济又会是什么样的呢？所以我主张，大企业战略应成为我们的国家战略。

国与国之间的竞争，究其根源是企业之间的竞争。中国要从世界经济大国成为世界经济强国，道路只有一条，就是培育更多具有国际竞争力的企业，以企业的兴盛和崛起提升国家的竞争力，进而扩大中国在世界范围内的影响力。

不过，从脱离计划经济体制下的“国企”概念到成为真正的市场竞争主体，中国企业仅走过了短短 30 多年的历程，尤其是进入 21 世纪之后，中国才产生了一批拥有国际话语权的企业。与发达国家相比，中国的大企业时代才刚刚开始。在社会观念转变、经济体制改革、企业规范治理等方面，我们还有很长的路要走。

例如，即使在今天，很多人对“商人”的理解还停留于过去“买卖人”的