

宋志平

《经营制胜》

为年青一代企业家插上前进的路标

宋志平

从管理转向经营,既是我多年来深入企业实践的真实感受,也是我国企业当前发展所面临的重要课题。我在企业工作了整整40年,在做中国上市公司协会会长之前,担任中国建材集团董事长,还一度兼任国药集团董事长,把这两家企业都带入了《财富》世界500强的行列,企业的管理和经营是最熟悉、最感兴趣的领域。简单来说,我工作的前20年主要从事企业管理,后20年则主要从事企业经营。从企业的角度来看,改革开放以来的大约前20年,主要是我国企业向发达国家企业学习管理的过程,之后的20多年则是我国企业创新经营思想的过程。

从本质上讲,管理是正确地做事,是处理好人、机、物、料的关系,往内部看,目的是提高效率;而经营是做正确的事,是面对市场、创新、商业环境的不确定性做出选择,往外部看,目的是提高效益。当然,这不是说管理不重要,而是说经营更重要。即使如此,我仍将“三精管理”的内容放入本书中,以表达我对管理的念念不忘之情。当然,大家将会看到,我讲的“三精管理”也是奔着企业现阶段的问题来的,而不是讲企业普通意义上的管理。我曾担任过10年厂长,全面学习过日式管理,经历了20世纪八九十年代我国企业的管理热潮,应该说管理水平的提高是我国企业在国际市场上竞争力大增的原因。经过多年的实践,我国企业的管理水平大都已达到国际先进水平。我常说,如果今天谁还把工厂管理得到处“跑、冒、滴、漏”,那就应该开除谁的“球籍”!

如今,不论企业大小,在不确定的环境

中做出正确的选择才是经营者的主要任务。企业要把经营问题作为头等大事来思考,用经营目标来引导管理,用经营成果来评价管理,用经营需要来改革管理,由此摆脱内向、静态、标准化的思维定式,走出惯性管理的舒适区,迈向不确定的新环境,让企业焕发活力与生机。管理可以“教”,经营则需要“悟”。这并不是说经营没有一个终极的追求。实际上,经营背后的理念很重要,或者说究竟遵循什么样的经营之道,非常重要。

本书秉持这样的观点:我国企业的经营思想,既来源于我们对发达国家先进企业的学习,也来源于我们民族博大精深的历史文化,但最重要的是来源于改革开放后我国企业这些年的深度实践。在我国做企业的外部环境和西方国家有很大的不同,因而如果完全学习和照搬西方的企业管理理论,一定会削足适履、事与愿违。基于此,书中的不少观点和做法都体现了中国特色,如业务模式、竞争模式、创新模式的选择等,在共享机制等方面也有比较前沿的探索。“不唯上,不唯书,只唯实”,这是陈云同志说过的一句话。我常说,我的书是做出来的,不是写出来的,就是遵循了陈云同志这句话的意思。作为企业家,我收获的这些道理和经验,都是一路做过来的,觉得走得通,所以拿出来与读者分享。许多做法虽然看起来精彩,但它们是我在做企业过程中踽踽独行、讨源、问道的痕迹,不足为法。人们常说管理有方,经营有道。说起来经营之道虚无缥缈,不过只要诚心去求,也不是难事。

本书是对我在清华大学五道口金融学院讲课内容的进一步整理和优化,在撰写过程中,还融入了近些年我对企业的一些

观察和思考。本书是《企业迷思》一书的姊妹篇,《企业迷思》是对2015—2017年我在北京大学光华管理学院讲课内容的系统整理和优化,那时讲的主题是“穿越迷思做企业”,而这两年我在清华大学五道口金融学院讲的是“从管理到经营”。应该说,这两门课都很受欢迎,记得在清华大学五道口金融学院,有一次我和学员的互动讨论居然持续到了夜里11点,大家仍久久不愿离去,有的学员甚至还误了返程的航班。

也有不少读者对我为什么出书感兴趣。其实,我既是个做事的人,同时也是个读书人,我喜欢研究企业的经营与管理问题,一些观点也常常在自己的头脑中经历了否定之否定。我喜欢把复杂问题简单化,用最直白的语言去讲解企业的经营逻辑,我的观点带有鲜明的实践性,大都是经过反复思考才形成的。我从1994年就开始给清华大学、北京大学的MBA学员讲课,其间还担任了全国工商管理专业学位研究生(MBA)教育指导委员会的三届委员。我认为,做企业应该多总结些经验,哪怕是教训,留给年青一代。记得我的老领导陈清泉同志曾希望我能为企业多写些东西,他说:“我们总不能一代一代都从零开始。”正是这些原因促使我这些年不停地写作和整理,陆续出版了一些书,目的只有一个,那就是为我国年青一代的企业家插上我曾经走过的路标,帮助我国企业快速而稳健地前行。

新冠肺炎疫情给世界带来了太多的改变,展望未来,我国企业还面临着诸多新的不确定性。在这个时刻,我国企业家面临着信心、勇气和能力的考验,而在过去40多年的改革开放过程中,我们曾经的探索、磨炼和经验,会给我们在前进道路上增加



一些定力。我希望本书能帮到大家,尽管我们面临的是全新的变化,我们还是要持续地创新、创新、再创新。

在本书的撰写过程中,中国建材集团和中国企业研究会办公室的几位年轻人参与了内容整理。另外,机械工业出版社华章分社的吴亚军先生对书稿进行了架构调整,在整个出版过程中,机械工业出版社团队所表现出来的专业精神给我留下了深刻的印象,这或许就是他们“经营制胜”的原因吧。在此,我诚挚地向所有支持和参与本书出版工作的同志表示感谢!

(本文选自《经营制胜》序,标题为编者所加)

后疫情时代,企业需要锤炼四种能力

在困难面前
信心比黄金更重要

从全球来看,新冠肺炎疫情还在蔓延,全球经济下行压力仍较大。国际货币基金组织(IMF)在2020年11月13日公布了最新一期“世界经济展望”,预测2020年世界经济将萎缩4.4%,并预计2021年增长率将反弹至5.2%。同时它指出,“中国的复苏速度快于预期”,中国将是世界主要经济体中唯一保持正增长的国家,预计2020年增长率为1.9%,2021年将达到8.2%,这显示了我国经济强大的韧性和抗风险能力。

这主要得益于以下两点:一是党和政府正确的领导与正确的方针,包括“六稳”“六保”等保市场主体和稳经济基本面的政策。这是我们战胜一切的基础和力量的源泉。二是企业和企业家艰苦奋斗,大家一起迎难而上,才能有今天这样的成绩。

这些年,中国企业应对了不少的困难,像1997年亚洲金融风暴、2003年“非典”、2008年全球金融危机和汶川大地震,以及这两年的中美贸易摩擦等。尽管这样,我们的企业都经受住了这些磨难和考验。经济不但没有崩溃,反而越来越坚挺。这一次我们遇到了比以前更大的困难,“温故而知新”,我们同样也能够渡过这一关。

我在困难的时候常讲一句话:信心比黄

金更重要。黄金重不重要?重要,但是在特殊时刻,信心比黄金还重要。我有三条困难观:一是困难是客观的,你困难,他困难,大家都困难,怨天尤人没用,困难时刻只有挨过去;二是最困难的时刻往往是黎明前的黑暗,感觉真的熬不住了,其实困难就快过去了,也就是我们讲的否极泰来,千万不能放弃;三是所有的困难都要靠人克服,有人说,宋总说黎明前的黑暗马上就过去了,我们就等着吧。但光等着不行,必须去主动克服困难,争取早点走出困境。也就是要在危中看到机,要增强信心。

我们做事常说需要智商、情商。什么叫智商?智商就是辩证分析问题的能力,就像魔方不能只看到一面,应该看到六面。要全面看待问题,才能找到解决问题的方法。什么叫情商?情商就是理解别人的能力,如果理解自己,我觉得不叫情商,只有理解他人,比如桌子上坐着10个人,你能知道其他9个人都在想什么,这才叫情商。但是只有智商和情商还不够,还需要逆商。什么是逆商?就是遇到危机时应对困难、超越困难的能力,这往往最重要。在遇到困难以后,能不能百折不挠,能不能一步跨越过去?这有待企业家认真思考。

锤炼四种力 转危为机

在这次新冠肺炎疫情中,受冲击最大的是中小微企业和外贸企业。外贸企业基本上打了疫情全场战,上半场,我们的工厂不能生产产品,后来我们恢复生产了,但是国

外疫情仍在蔓延,东西运不出去。欧洲、美国等地开始复工复产后,情况逐渐好转一些。但是,应该看到中小微企业的底子都不厚,规模都不大,它们受到的冲击是最大的,而中小微企业在市场主体中的占比又是最大的。那么,这些企业该如何应对、转危为机呢?

疫情发生以来,我在北京经常参加一些线上直播活动。自2020年3月通过清华大学开展的线上课程做了第一次分享后,我陆续讲了30多场,主要聚焦于企业的经营管理问题。在此过程中,我提出企业要稳住阵脚,树立信心,沉着应战,锤炼四种力。

第一种是应变力。比亚迪在疫情发生之后立马就跨界做口罩,富士康也开始做口罩,起初大家听了都觉得一愣,但是它们做得很好,也都赚了很多钱。现在欧美还是需要大量口罩,市场仍然很大。所以,企业在危机面前要积极应变,而非束手待毙,这对企业来讲非常重要。

第二种是抗压力。我们都知道压力测试的概念,当压力真的来了,是否能保持坚定的信心和顽强的毅力就是企业抗压力是否足够的表现。

第三种是复原力。有些人得了一场大病,过了几个月就恢复健康了,但是也有一些人,平时看着健康,体检时发现了一些问题,过几天就卧床不起,难以恢复,这就反映了一个人的复原力。企业也是这样,有的企业遇到困难,能够很快克服困难、渡过难关,之后就迎来了转机;有的企业遇到困难就倒下起不来了,这就是复原力差的表现。企业

要增强自身复原力。

第四种是免疫力。就像人一样,人的免疫力来源于平时的锻炼。“平时多流汗,战时少流血”,企业提高免疫力的关键在于平时做好精细管理,打牢基本功。

在疫情下,企业要熬得住,活下来,早复原,再出发。2020年上半年,浙江宁波的外资投资额较2019年同期有所增加,外贸交易量较2019年同期也有所增加,且这两个数字都远远高于全国的平均值。过去,宁波对美贸易占宁波进出口贸易额的24%,这个数值因中美贸易摩擦降到了21%,疫情后又回到了24%,主要是因为出口美国的医疗防护用品增加了。

这个成绩真的来之不易,取得这个成绩主要得益于以下几点。一是宁波的政商关系极好,企业家向市委书记汇报问题时,市委书记马上就相应的主管部门负责人强调要认真倾听并立即解决。政商关系不只是为了和和气气,关键是要为企业解决实际的问题。二是宁波的民营企业和企业精神在整个抗疫过程中起到了很大的作用。有一家企业比竞争者早行动了5天,于是得到了绝大多数市场订单。确实是这样,如果产业链上需要这个产品,你能生产供应,而其他人不能生产供应,那客户就会都跑到你这儿。三是“危中抢机”。2020年2月,宁波就开始一边抗疫,一边复工复产。当时,其实也是两难的境况。一方面,复产出了问题怎么办?另一方面,如果只防疫,不复产,经济停滞或下行了以后问题也非常大,所以两者之间要进行平衡。(本文选自《经营制胜》)