

《经营30条》是一部讲经营常理的好书

■ 刘秉君

2023年11月，宋志平先生又一部新著《经营30条》由中信出版社出版发行了，这是被誉为“中国杰出企业思想家”的宋志平先生的第22部著作，是又一部融合作者40年经营企业感悟的系统性总结，是给中国企业家、特别是年轻企业家讲企业经营思想、经营常理的好书，也是一部指导企业家提升经营能力的宝典。全书分为战略、创新、经营、管理、改革、文化六个篇章，约21万字。本书从六个维度、120个小节为读者分析了在面对诸多不确定性因素环境下，如何从只专注管理转为聚焦经营，有效提高经营能力等方面提供了新思想、新方法、新案例，讲出了企业经营的常理，读来让人耳目一新，使人顿悟、给人启迪。

笔者近年来热心研究宋志平管理思维，收藏了他出版的22部著作，大部分都有作者题字签名，曾撰写了十余篇关于宋志平战略、创新、治企思维、读后感等方面文章，在数十家报刊和数字媒体发表。有的文章宋会长读后还对笔者说“你懂了我”，这也给予了笔者很大的鼓舞。今又读作者新著《经营30条》，更是收获多多。通过读这部书讲出的企业经营常理，深受启发，主要有四点感悟：这是一部反映中国企业家探寻中国式企业经营思想的书，是一部展现作者科学思维方法的书，是一部启发如何认知经营常理的书，是一部提升企业家经营能力的教科书。这本书非常值得企业家、特别是年轻企业家学习运用。

这是一部 反映企业家探索中国式经营管理的书

自改革开放以来，中国企业一直都在以谦虚、虔诚之心，大力学习发达国家工商管理知识和做法，先后出现过松下幸之助热、艾柯卡热、MBA热、杰克·韦尔奇热、稻盛和夫热和TQC热、精益管理热、阿米巴热等，对中国企业管理水平的提高，起到了巨大的作用。但随着时间的推移，我们今天已经从最初短缺的工业时代进入一个过剩的经济时代，企业的主要矛盾也从以管理为主发展到如何才能在不确定性环境下，经营好企业的问题。经过40多年的努力，2023年已有142家中国企业登上了《财富》世界500强，数量再一次超过美国。本书作者宋志平先生，就是打造过两家世界500强企业的、中国企业家的优秀代表。他曾说过：“我在企业工作了整整40年，担任过中国建材董事长，还一度兼任国药集团董事长，把两家企业带入了《财富》世界500强的行列，企业的管理和经营是我最熟悉、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20多年则是我国企业创新经营思想的过程。”书中讲述了作者在北新建材担任厂长、董事长期间，带领企业抓管理、抓质量、抓市场、抓文化的案例，在担任中国建材集团董事长期间的抓经营战略、抓资本运作、抓联合重组、抓有效创新的过程。作者参访过的上百家企业在经营管理方面的鲜活案例，既反映了宋志平带领企业从管理到经营的奋斗历程，也是以宋志平为代表的中国企业家探索中国式经营管理思想的缩影，读来令人振奋。

这是一部 展现作者科学思维方法的书

本书是一部探索企业经营管理思想的书。探索经营管理思想就离不开企业家的科学思维方法。纵观本书，是作者



宋志平向本文作者刘秉君赠书

在做企业实践和对企业进行深度思考的基础之上，通过运用科学的思维方法进行总结、归纳、提炼、提高，形成了指导企业经营管理的世界观与方法论。这些思维既是企业家共有思维，也是宋志平独特思维方法的具体体现。主要体现了作者的四大思维：

一是系统思维。系统思维是企业家对整体与局部、时间与空间、结构与运动之间关系的意识活动过程。也是企业家推动企业整体建构与运动发展的最高层次思维。对于系统思维，宋志平先生有自己独到的见解。他提出，“企业身处一个大系统中，要研究系统本身，把大事小事结合起来去思考。就像魔方有六面，只盯着一面是不行的，要站在全局思考问题”。从本书看，正是作者系统思维能力的集中体现。书中的战略、创新、经营、管理、改革、文化六篇，就如同企业“魔方”的六个方面，构建起了企业的经营系统。企业家要想经营好企业，就必须掌握将纷繁的、复杂的日常经营管理事务，用娴熟的思维之法，将其理顺为各就其位的六个方面，才能确保企业经营管理有条不紊地运行。本书既是一个经营系统，其中每一篇，每一个子系统，体现了作者从宏观到微观、从整体到局部、从空间到时间对企业经营系统的驾驭能力，对企业经营进行系统性思维的意识和能力。

二是超前思维。宋志平具有超前思维。他在2002年担任中国新型建材(集团)公司董事长时，企业处于营收20亿元、负债30亿元资不抵债的局面。他根据中国经济高速发展的趋势，水泥在建材行业中占比70%的现实，果断掉转船头，从普通装饰材料的制造业退出，进入了水泥等基础建材工业和先进制造业。经过近20年的发展，在他离开领导岗位的2019年，营收达到4000亿元，较2020年增长了200倍，连续10年进入世界500强。书中“战略是方向、是旗帜，决定了企业未来发展。做企业最重要的是战略先行，战略定位是企业发展根儿上的事情”等战略金句，正体现了宋志平战略性的超前思维能力和水平。

三是创新思维。著名经济学家熊彼特在100多年前出版的《经济发展原理论》一书中提出：“创新是生产要素与

生产条件的新组合。”创新思维就是企业家突破自我、突破经营管理瓶颈，进行“新组合”的意识活动过程。宋志平在书中基于对“创新的本质是一种组合”的深刻认知，积极运用“+模式”对企业进行组合创新。他在书中告诉读者：“我在企业里提出‘+模式’，其实也是另一种形式的商业模式创新”。如：在进行“大水泥”战略、做大企业规模转型初期，宋志平运用“+模式”提出“央企的实力+市场的活力=企业的竞争力”的混改加法公式，仅用六七年时间就“+”出了近千家水泥企业，还在企业推广“水泥+”模式、“跨境电商+海外仓”模式，使中国建材跃升为全球水泥领域的领跑者。如何用好“+模式”，在书中作者有精辟的见解：“做企业都想盈利，有一个业务，就想再做第二个、第三个，其实可以先研究自己企业的业务能否沿用‘+模式’，如果能在现有业务基础上延伸出其他相关业务，可能投资相对会少，还能获利。”书中还列举了小米在业务中“+”上“米粉”创造出新的盈利模式的案例，进一步说明作者对“新组合”的深度见解，也反体现了其善用“新组合”原理、正确运用创新思维逻辑的企业家创新特质。因此，读者尤其是企业家读者一定要从中获得启发，不断突破自己的思维的定式，善于运用创新思维，在意识层面不断对企业产品和技术、经营与管理进行“+模式”“新组合”，进而不断创造出新产品、新技术、新服务、新机制，“用不同以往的方式提供全新的产品和服务，不断提高价值创造能力和盈利水平”，进而有效提升企业竞争的新优势。

四是工法思维。所谓工法思维是指将企业经营管理中好的经验、做法，通过运用归纳与演绎、综合与分析等辩证思维方法，使之上升到方法论的高度，形成可以复制、推广、应用的工法的意识活动过程。宋志平就是中国企业家中，最善于运用工法思维推进企业管理的大师。他在书中提出“管理要靠工法”。“工法就是把管理方法格式化之后再进行推广的一种方法。我们把企业优秀的管理经验提炼成简单易行的方法，让大家对这些活动和方法耳熟能详，从管理方法的复制中取得成效，在管理过程中找到成就感，这样管理才能持之以恒”。

我们可以领悟到宋志平对企业经营本质特征的深刻理解。在书中宋志平还提出企业领导者要“做有效的经营者”。他认为：“企业领导者应该是个经营的行家里手，要思考盈利的方法，要能为企业赚钱……赚到钱的不见得都是好的经营者，但赚不到钱的一定不是好的经营者。”透过这些经营与赚钱关系的深刻思辨和阐释，以及全书涉及经营问题的透彻分析和论述，将企业经营常理、本质清晰地展现在了读者面前，深读令人醒悟、顿悟、开悟。

这是一部 提升企业家经营能力的教科书

《经营30条》一书是宋志平40年做企业和调研企业的经验和感悟。正如他在几年前出版《经营方略》时所说：“这部书不是写出来的，而是做出来的。”他将在清华、北大和商学院讲课后的感受和体会与过去40年的体会融汇在一起，又经过进一步整理和优化而成，具有先天的教科书基础。六个篇章正是作者解决六大类企业经营问题的独特思考和参考答案，有“道”有“术”。相信企业家读后，一定可以获得启迪，少走弯路。是一部指导企业家提升经营能力的、活学活用的教科书。

当企业家遇到战略问题时，可以从第一篇“战略”中领略战略是企业头等大事、战略是一场选择与取舍、战略以目标为导向、企业发展要突出主业、转型不一定要转行的五个章节中，找到制定战略的启示，进而成为战略的高手。

当企业家在创新中陷入困惑而无法突破时，可以从第二篇“创新”中领略创新的本质是一种新组合，要进行有效的创新、企业家是创新的灵魂、要选择合适的创新模式、科技与商业的创新融合是大势所趋的章节中找到破解创新困惑的密码，进而建立起一套最能实现企业价值和价值增值的创新体系。

当企业家在企业经营遇到迷惘时，你可以从第三篇“经营”中悟到经营是做正确的事、做企业要学会整合资源、要进行有机的联合重组、从量本利到价本利、风险与危机处理要损失最小化的经营企业真谛。

当企业家在管理企业遇到困难时，你可以在第四篇“管理”中，从管理是正确的做事、组织要不停地剪枝、质量管理要贯穿、做企业要现金为王、打造自主品牌等章节中，找到打开管理之锁的“金钥匙”。

当企业家在推动改革又无从下手时，你可以从第五篇“改革”中，深读企业要按照市场化机制运营、积极稳妥推进混合所有、公司治理要规范、用共享机制打造利益共同体、弘扬企业家精神这些章节中，找到企业改革的抓手，把股东独享的“我的企业”，办成投资者、经营者和员工共同乐享的“我们的企业”。

当企业家在企业文化建设上遇到障碍时，你可以认真阅读第六篇“文化”，从企业要以人为中心、企业要以人为中心、弘扬中华优秀传统文化，创造中国式管理模式、像办学校一样办企业、按常理做企业、企业的目的是让社会更美好章节中，破解打造企业文化困惑，升华企业家的格局和境界。

这是一部 启发如何认知经营常理的书

管理大师彼得·德鲁克说：“效率是‘以正确的方式做事’，而效能则是‘做正确的事’”。本书的书名“经营30条”开宗明义地说明本书是探寻企业经营管理的书。作者宋志平基于对德鲁克管理思想的深刻理解，进一步提出：“经营是做正确的事，管理是正确地做事。我们要先决定经营，即正确地做事，再去正确地做事。”通过这段透彻论述，我

总之，《经营30条》既是企业家经营的世界观，也是方法论。企业家既可以带着学习目的来读，启迪思想；也可以带着问题来读，寻找答案。这是一部指导企业家提升经营能力、活学活用的经营宝典和教科书。也希望更多的中国企业家加入探索中国式企业经营管理思想、经营管理常理的行列，为世界作出中国企业家应有的思想贡献。■

(作者系中国企业改革与发展研究会高级研究员)