

40年企业实战的管理智慧

——读“宋志平的经营管理三部曲”

《企业迷思》《经营制胜》《三精管理》
宋志平 著
机械工业出版社
2020年1月至2022年5月出版



明健

中国上市公司协会会长、中国企业改革与发展研究会会长宋志平是我国优秀的企业家、企业教育家和企业思想家。宋志平著作颇丰，迄今为止已出版了十几本，他写书用的是“一鱼三吃”法，即先在企业里做通，再到课堂上讲通，最后再归纳成书写通。所以，宋志平的书有四大特点：一是实践性强，很接地气；二是可读性好，常以事讲理；三是实用性强，书中有很多方法论；四是普适性好，各种类型的企业都可以参考。他的《企业迷思》《经营制胜》《三精管理》被称为“宋志平的经营管理三部曲”。对这三本书我分别提炼了三个关键词，下面围绕这些书的关键词和大家一起分享一下我的读书心得。

《企业迷思》：故事、选择、辩证法

作者一直为清华大学经济管理学院、北京大学光华管理学院、中国人民大学商学院等知名商学院讲课，他也是全国工商管理专业学位研究生教育指导委员会（全国MBA教育指导委员会）的三届委员。《企业迷思》源于作者从2015年至2017年三年间在北京大学光华管理学院开设的一门课程，当时讲课的主题是“穿越迷思做企业”。连续三年，学员对课程的反响都特别热烈，后来作者以这门课程的讲课记录为基础整理并推出《企业迷思》这本书。如果用三个关键词概括这本书，那就是故事、选择与辩证法。

这本书是作者做企业的“故事会”，全书共有100个故事，而且每个故事都是来自他的亲身经历。在书中，我们可以看到他如何力挽狂澜，把濒临破产的企业做成上市公司；他是如何纵横捭阖，联合重组近千家水泥企业，缔造出世界最大水泥企业；还可以看到他如何不断挑战与创新，带出两家世界500强企业。除了故事讲得精彩，作者还特别擅长以事说理，读完这100个故事，也能轻松明白做企业的100个道理。

作者常说企业里的问题就是矛盾的集合，为了解决这些矛盾，常常会面临多种选择与窘境，甚至因为担心自己想错了时常常半夜里睡不着觉。在这本书中，作者从战略、管理、创新和文化四个维度出发，梳理出了20对常见的迷思，100个故事就存在20对迷思之中。迷思，就是有困惑，也有需要思考后作出选择的意思。本书原原本本地展现了作者在做企业过程中面临的那些选择，那些在困难面前的煎熬纠结，以及在战略抉择时的忧虑和彷徨。这是一本用故事形式告诉读者关于选择的思考集。

那么，该如何穿越重重迷雾，去思考和解决这些问题呢？选什么，不选什么，其实取决于企业的战略目标，看待事物的格局以及处理复杂问题的能力，而无论最后作出什么样的选择，都要经历一番思想斗争。作者在书中告诉大家的方法就是要全面、系统、辩证地看问题与思考问题。不仅要思考问题的对立面，还要更进一步思考问题的统一面。学会既能一分为二，又能合二为一地思考问题。这是作者时常拨开迷雾，作出正确选择的奥秘之一。

《经营制胜》：向外、绩效、价值观

作者大学毕业后的前20年，主要是从事管理工作，后20年则主要是从事经营工作。作者把管理与经营分开来讲，建议现在的管理者要转变成经营者，并提出要做“有效的经营者”，并对其作了具体诠释，他的这一思想被称为“宋志平的经营管理理论”。

从2018年至2019年，作者为清华大学五道口金融学院讲授“从管理到经营”的课程。《经营制胜》记录了他在这门课上的主要观点和企业实际做法，融入了他近年来关于经营的一些新观点，并全面介绍了他的经营管理理论。如果用三个关键词来看《经营制胜》这本书带来的启示，应该就是向外、绩效与价值观。

管理与经营是宋志平深耕的主要领地，他认为管理是向内看，目的是提高效率；经营是向外看，目的是提高效益。企业要把经营问题作为头等大事来思考，企业的一把手应首先是个经营者，应把工作的重心从企业内部转移到外部世界，加深与外部世界的连接，主要去看外部趋势的变化，因为趋势的变化才是决定企业及其努力成效的关键。这种变化唯有依赖人的灵敏察觉，尤其是依赖经营者的洞察力。

经营工作的贡献主要有三个：一是企业要有绩效；二是要树立新的价值观及对这些价值观进行重新的确认；三是要为企业培养未来的人才。

只有这三点都做到了，经营工作才算是成功的。作者认为做企业最基本的就是要有绩效观，有绩效可以说是做企业的基本要义，要如实地把企业的资产负债表、利润表、现金流量表都做好。

所有的企业都要有价值观，而且越是优秀的企业，越需要价值观。新的价值观的树立，可以是建立一种技术权威，也可以是为社会大众创造与寻求卓越的理念。作者在书中提出的从竞争走向竞合、从量本利转向价本利、进行有效的创新、从激励机制到共享机制等理念，其实都是在树立他的新的价值观，并在实践中不断确认他的价值观。

一个企业必须要为明天储备人才，人力资源必须要更新，还必须经常提高水准。作者认为企业里最重要的是人，企业未来所需的人才应该是做事的“痴迷者”“四精五有”的企业干部。作者很大一部分工作就是在企业内外寻找、发现、培养这样的人才。这样的人才应该站在前辈们的肩膀上再创新纪录，并在此基础上为他们的下一代设置更高的基准线。

《三精管理》：工法、平台、可复制

新冠肺炎疫情给社会和个人带来了很大改变。面对伴随疫情而来的需求收缩、供给冲击、预期转弱的三重压力，企业界的很多人士纷纷问计于作者，该怎么做才能走出困境。近年来，作者为此又进行了深度思考，在2020年3月把“三精管理”概括成了三精十二化，在随后的两年时间里不断思索与升华，形成了现在的“三精十二化四十八法”这一体系，最后呈现给读者的就是现在这本《三精管理》。

2021年春季和秋季两个学期，作者先后为北京大学光华管理学院EMBA学员们讲过两轮“三精管理”课程，同年冬天又在中国人民大学商学院讲了一轮，每轮都是两天的课程。作者认为，做企业其实也没什么特别的诀窍，无非就是要把过去那些成功的管理原理进行重新梳理，并扎扎实实地按这些原理去做。他还认为，眼下这个时刻其实是退而结网的好时机，可以很好地思考企业的组织、管理、战略选择、错综复杂的市场以及企业如何创造价值等这些最核心的问题。《三精管理》的具体内容可以概括为组织精健化、管理精细化和经营精益化。如果用三个关键词来概括这本书留给我的最深印象，那便是工法、平台与可复制。

作者是工法的爱好者与集成创造者。三精中的每一精下有四化，每一化之中又有四法，即全书共有“三精十二化四十八法”，既突出重点又有一定的系统性。比如，作者归纳总结的整理整顿、三五整合、八大工法、格子化管控、六星企业等，既为参照又实用。每一精都有明确要达到的目标与要解决的问题，组织精健化的核心目标是建立精干高效规范的组织体系，解决的是组织竞争力的问题；管理精细化的核心目标是构建成本领先的生产管理体系，在保证质量和现金利润的情况下，解决的是成本竞争力的问题；经营精益化的核心目标是构建效益优先的经营管理体系，解决的是持续盈利能力的问题。使用好这些工法，就能达到相应的目标，解决相应的问题，作者的这些工法让管理活动变得非常有趣、有挑战 and 有意义。

作者执掌的大集团下面有上千家企业，每家企业都不一样，这意味着作者对管理和经营的实践与思考本身就有大平台基础。企业在不同时期遇到的问题不同，就需要有不同的解决之道与管理方式，所以三精的平台又具有相当的动态性：一是可以结合自己的实际情况，从该系统里汲取所需；二是可以借用他人的管理方法，如阿米巴、六西格玛、极限制造等，并将其引进和融入平台，放在合适的位置上；三是可以创造出自己独特的方式和方法，放在这个平台上，一起为你所用。

三精管理这一方法体系还具有良好的延展性，不仅适用于产能过剩的传统制造业重组企业，也在一定程度上适用于大多数经营性企业。所以，它具有很强的可复制性。正如北京大学国家发展研究院BIMBA商学院院长陈春花在序中所言，这是“一本详尽的企业经营管理指导手册”。

经营管理三部曲不仅是作者40年企业实战的经验积淀与智慧结晶，也是他为广大读者贡献的企业实战导引。现在已有不少企业在实践中使用他的这些方法论与经营管理思想。如果做企业的人都能研究透“宋志平的经营管理三部曲”，相信一定会受益匪浅。

工业企业如何转向超级制造？

——读《超级制造：后精益生产时代，第四次工业革命的新模式》

郑渝川

20世纪80年代以来，精益生产思想在欧洲、美国、日本等不同国家和地区都产生了持续影响，有效改进和提升了制造业效率，集中力量实现关键目标，为客户带来更多价值。

第四次工业革命已经不再仅仅是概念。数字技术被广泛地引入工业过程，带来了相当深刻的变化：首先，工业平台化的特征越来越明显。借助数字技术，人们可以与他人一起实时工作；网络平台对人、原材料、生产技术进行灵活的匹配，还可以选择将部分流程、项目予以外包。其次，人才短板日益凸显。从目前来看，同时具备数字行业和制造业知识、技能背景的人员十分缺乏。最后，工业需要竭力减轻生产、运输、仓储等各环节的能源代价。这意味着供应链需要重新设计，企业须要在源头上考虑生态设计和循环经济。

长期供职于汽车行业和咨询行业，致力于为企业解决行业升级问题的法国学者迈克尔·瓦伦丁在其所著的《超级制造：后精益生产时代，第四次工业革命的新模式》一书中提出，工业要适应上述变化，须要在现有的精益生产基础上予以升级，建立起超级制造体系。

超级制造的目标

作者认为，超级制造的目标相较于精益制造明显提升，后者以保障安全、提高质



《超级制造：后精益生产时代，第四次工业革命的新模式》
(日)迈克尔·瓦伦丁 著
陈明浩 译
社会科学文献出版社
2022年6月出版

量、降低成本、缩短交付期为目标，而前者则需要纳入同理心、指数级速度、节俭、灵活性、可追溯性。

所谓同理心，指的是工业企业不应当视最终客户为唯一目标，而要特别关注企业员工，为现场工作人员创造最佳工作条件。而这本身有益于工业体系吸引年轻人人才，能够让年轻人不再畏惧工业生产的工作岗位。另一方面，数字技术可以拉近企业与客户之间的距离，直接采集个性化数据，从而定制个性化的最佳体验。

指数级速度，首先指的是数字技术背景下，企业获取新客户成本远低于传统工业营销模式下的获客成本。这意味着企业要摒弃传统的逐步推广做法，一旦产品概念得到验证，就要大军突进，迅速抢占市场。

可追溯性要求企业的供应链满足透明化要求。而灵活性指的是企业有能力生产产品类很多、产量有限的产品，还能最大限度减少生产总时间，减少客户的等待周期；节俭指的是可持续生产，让环境保护行为贯穿整个生产链。

超级制造脱胎于精益生产。丰田、京瓷以及中国的华为等公司很好地体现了精益

生产的核心，即持续改善。超级制造体系则更进一步，提出要在持续改进中，进行持续开发，坚持以“使用体验”为中心，升级减少浪费的思维方式，组建现场运营与数字化相结合的跨专业混搭团队，能够高速地完成用户画像、产品试验方案及其试错。

作者指出，要满足上述要求，超级制造体系中的企业管理者不能再像过去那样把精力放在筹资、发行股票等财务运作之上，而应当亲力亲为，努力管理好、协调好多学科背景团队，推动高频率、快节奏的学习和试错，加强与客户交流并提高其产品体验，还要着力削减浪费和过度消耗。

超级制造的支柱

怎样实现超级制造？作者表示，实现超级制造需要构建两大支柱。其一是驱动流，由开放性、模块化、连接性、实时性、配置流和用户组成。

其中，开放性是指企业要在新产品开发中转变自行筹资、组建团队的开发模式，采取敏捷开发模式。这种开发模式允许迭代，以解决问题、满足既定需求和具备销售潜力和赢利能力为目标，并且为更快交付产品，可以吸引企业内外的团队、创意、模型，筹资也可以直接面向市场。特斯拉的创始人埃隆·马斯克就是通过颠覆传统，将敏捷开发模式应用到了极致，从而得以迅速地开发和迭代互联网汽车，并且其产品还能够在整个生命周期内得以改进。

作者在书中还专门提到了中国深圳的手机制造厂商。他认为，这些厂商正是通过松散但灵活、敏捷的协作，得以能够快速完成市场订单。在这一过程中，手机品牌商、制造商、协作单位以及相关的投资机构都能从中获得新知识的不断迭代。

模块化的核心是产品设计简化和去复杂化，并实现制造流程最大限度的互联。在汽车行业，模块化生产已得到比较普遍的实现。这看似简单直白，却体现出行业的一个突出变化，即企业和设计人员的思维方式相较于过去有了根本性的改变。企业将自身的流程设计为能够与同行、其他行业企业快速接驳的通用接口型，能够快速承接各式各样的订单，甚至在同一流程中能够有条不紊地、快速地承接本企业订单以及同行企业订单。

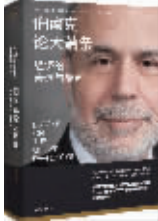
连接性是指生产各阶段信息有效传达，并且通过接入数字智能技术提高预测水平，使得流程在运转中能够具有最大限度的信息可追溯性。在此基础上，高水平的实时性管理成为可能，浪费、消耗被有效降低到最低水平。

超级制造的另一支柱是质量一体化。企业依托数字连续性、自动化质控、异常预测，通过合作解决问题。这其中，数字连续性不仅可以满足流程的连续稳定运行，而且可以满足道德生产的要求。自动化质控是通过工业视觉和机器人等人工智能技术的应用，让产品功能缺陷和外观缺陷检测自动化成为可能。异常检测是通过算法改善工业检测的效率，让实时监测变得高效而稳定。

作者认为，数字时代的到来，使工厂能够借助数字计划与设计单位、销售部门快速建立连接，以最高效率解决产品设计缺陷和售后服务。作者就此专门提到了我国的海尔等企业。经验指出通过数字技术可以让问题解决、效能提升。

此外，作者表示，要实现向超级制造的转型，企业应当更加注重以人为本，技术次之。这并不是说技术不重要，而是旨在厘清新技术应用中的一个常见思维误区，那就是因为技术应用能力和潜力而轻视人的作用、存在和感受。企业只有重视员工，改善劳动环境，才能从根本上解决工业体系对年轻人吸引力不足的问题，而且为企业具备用户思维创造条件。

披沙录



《伯南克论大萧条：经济的衰退与复苏》
(美)本·伯南克 著
陈剑 译
中信出版集团
2022年6月出版

1929年，美国发生经济大萧条，之后蔓延至全球。当时，股市崩盘、银行倒闭、通胀居高不下，金融市场动荡、人们收入下降、几千万人失业。大萧条不仅导致美国乃至世界的经济社会大变动，在学术上也使得现代宏观经济学成为一门独立的学科。为这次大萧条寻求一个合理的理论解释，是经济学界一项具有挑战性的任务，也是为之后类似危机寻求可行解决方案的尝试。伯南克是众多研究者中的一位杰出代表。自称“大萧条迷”的伯南克，先后撰写了一系列关于大萧条的研究文章，集结成《伯南克论大萧条》这本书。作者在书中围绕大萧条发生的原因和传导机制进行了深入分析。作者认为，研究大萧条，可以体会很多经济运作的规律和本质。这些研究也帮助他在后来作为美联储主席应对2008年的次贷危机时，得以吸取大萧条时期的政策教训，总体上避免了犯同样的错误，帮助美国渡过了危机。



《聪明的基金经理》
(美)泰德·西德斯 著
安昀 译
中国财政经济出版社/湛庐文化
2022年7月出版

本书作者泰德·西德斯做第一份投资工作时就师从大卫·史文森，探索投资的制胜之路。西德斯撰写本书的初衷，就是揭示世界顶级基金经理如何管理和投资，从而帮助投资者更好地作出投资决策。本书凝结了作者25年的投资实践经验，并将“资产配置者”150期嘉宾访谈的经验总结悉数呈现。全书分为三个部分：第一部分介绍了基金经理的工具箱；第二部分阐述了具体投资流程的实施；第三部分是一些顶尖行业领袖的对话实录。本书的内容虽然来自全球实践，但书中的很多内容注入了顶尖投资者对主动投资和被动投资的想法，这些内容同样也是国内专业人士关注的焦点。希望本书可以为想要成功的投资者提供很好的借鉴和启发。



《像经济学家一样思考》
(日)宇泽弘文 著
李博尹汐 译
北京联合出版公司/后浪
2022年7月出版

宇泽弘文被称为日本最接近诺贝尔经济学奖的经济学家。他毕业于东京大学数学系，因论文优秀，受到肯尼斯·阿罗(1972年诺贝尔经济学奖得主)邀请，正式开启经济学研究生涯。他曾执教于斯坦福大学、加州大学伯克利分校、芝加哥大学、剑桥大学等著名学府，影响了大批经济学家。本书融入了作者毕生的经济学思考。在书中，作者系统地回顾和整理对他启发最大的经济学思想，化身经济学之旅的导游，用简洁明快的语言，向普通读者介绍了自亚当·斯密以来对经济学产生重要影响的经济学家和理论流派。本书在日本重印30多次，是经济学入门的经典读物，也是“大家写小书”的典范。跟随经济学大师的脚步，读者可以自由穿越纷繁复杂的经济学理论迷宫，像经济学家一样思考。



《高效能团队：打造卓越组织的方法与智慧》
(美)乔恩·R·卡岑巴赫等 著
胡晓蛟 吴纯洁等 译
中信出版集团
2022年6月出版

人员、能力、目标、工作方法万事俱备，高效能团队何以形成？小组内部惧怕冲突、逃避责任，如何平衡个人主义和团队责任？本书作者乔恩·R·卡岑巴赫是普华永道美国董事，在管理咨询领域拥有40余年丰富经验。为探寻高效能团队的形成过程和运行机制，挖掘让团队表现突飞猛进的“非”常识，作者基于对诸多高效能团队的细致观察，列举了一众优秀团队的真实案例，总结出团队的五个基本要素、评估集体表现的五个信号和打造团队绩效的八大秘诀等实用原理，揭秘高效能团队脱颖而出的秘诀。同时，作者设计了一系列团队评估问卷和实用模型，来帮助各类团队结合实际、总结反思、实现突破，力求为潜在团队的工作赋能，为陷入困局的团队提供行动要领和具体方案。