

高端访谈

改革是最大的红利

——央企“双料”掌门人宋志平纵论国企改革

本报记者 李迎博 孙小蕊 文/图

“水泥大王”宋志平其人其事

声音沉稳,脸庞常带笑意,对于敏感性、疑难性问题,并不刻意回避,深思熟虑之后提出自己的想法……

昨日14时30分,准时出现在会场的宋志平完全没有企业强人的那种霸气,平易近人,如睿智的学者,侃侃而谈。

仔细翻阅宋志平的履历,你会发现他温和的面庞下深藏的智慧 and 坚毅。总结起来,有三句话可以大致概括其人其事:

他是央企中的“另类”,放弃从政机会,潜心经营企业,屡次接手“残局”,并成功培育了两家世界500强企业。

他熟悉国企改革发展趋势及经营管理之道,深谙行业整合并组之规律,经他之手,行业规模迅速扩大,发展更为健康。

他倡导“包容性”成长,提倡央企和非公有制企业共生多赢、包容性成长,希望通过融合民营资本,践行“央企市营”的理念。

1956年,宋志平出生于河北省深泽县。从河北大学化学系毕业后,宋志平被分配到国家建材局,在中国建材集团下属企业北新集团的前身——北京新型建筑材料试验厂工作。1993年,他升任北新厂长。当时北新生产经营几乎停止,在僵化的企业体制下,干多干少都一样,大家都没有干活的热情。

为了激发职工的热情,宋志平向职工承诺:工资年年涨,房子年年盖。调动了职工积极性的北新发展迅速,当2002年宋志平离开北新时,北新已成长为国内优质的上市公司。

2002年,宋志平就任中国新型建筑材料(集团)公司(即中国建材集团前身)总经理。当时,中国新型建筑材料公司年销售收入20多亿元,银行逾期负债却高达30多亿元,企业没有明确的发展战略,如同一盘散沙,竞争力不强。

临危受命的宋志平的第一件事就是尽快厘清企业的发展战略。他广邀专家、学者,召开战略研讨会,专题研讨企业发展战略。经过研讨,公司决定从之前规模较小的普通装饰建材业抽身,转型做中国建筑行业主流的大型企业,主攻水泥、玻璃等大宗产品,并利用整合重组的成长模式将其做大做强。

利用整合重组方式做大企业,这种理念基于宋志平对于中国建材行业的基本认识。他认为,中国建材行业企业足够多,不要试图打败这些已有的企业,而是应该联合起来,走一条联合重组的道路。

随后,中国建材集团走上了艰难的整合之路。提起中国建材集团的这段历史,就不得不提“汪庄谈判”。这场谈判是中国建材集团发展史上的大手笔,在这次谈判上,宋志平用“竞争同归于尽,联合皆大欢喜”的一柄“透骨穿肠剑”,化解了浙江四大水泥巨头间的“怨恨”,打赢了这场改变水泥产业发展格局的“经典战役”。

据宋志平透露,2007年4月,中国建材集团计划打造南方区域的大水泥战略,当时浙江一带有数百家企业,其中核心企业有四家,浙江水泥、尖峰水泥、虎山水泥、三狮水泥。为做通四家企业的工作,宋志平一次约请了这四家企业的“大佬”,到杭州西湖畔的汪庄饭店喝茶。说是喝茶,其实是宋志平在力挽狂澜,因为当时这几家企业都有人谈合作,有意向已定,让他们改变意向选择中国建材集团难度非常大。

在茶局上,宋志平一针见血地指出,解决浙江水泥行业发展症结的根本方法是联合,而不是各自做大再争一口气。同时,宋志平还给四家企业提供了合适的价位,未来股权的期许,并承诺中国建材集团的目标是未来3年水泥产能达到3亿吨,在全国水泥市场拥有更大的话语权。

从早晨直到晚霞满天,宋志平终于做通了四家企业“大佬”的工作。这四家举足轻重的浙江水泥企业欣然同意加盟中国建材集团,他们大旗一举,占浙江区域半壁江山的几十家水泥企业闻风而来,组成了“南方水泥”。

短短几年下来,仅在水泥领域,中国建材集团就联合重组了330多家颇具优势的企业,逐步形成中国联合水泥、南方水泥、北方水泥、西南水泥四大水泥产业集团,以4亿吨的年产能跃居世界第一。

2009年,宋志平又被委任中国医药集团董事长。中国建材集团的发展模式同样复制到中国医药集团身上,通过对四家央企的重大重组和在香港的上市,他完成了中国医药集团分销的全国布局,并将年销售收入从400亿元提升到1650亿元。

去年7月8日,对于宋志平而言是个收获的日子。当天,2013年《财富》世界500强排行榜新鲜出炉,中国医药集团以1652亿元的年销售收入,成为首家上榜的中国医药企业,排第446位。同时,中国建材集团2012年销售收入达2200亿元,连续3年跻身榜单,名列第319位。宋志平也成了继日本企业家稻盛和夫之后,唯一同时担任两家世界500强企业董事长的企业家。

本报记者 李迎博 孙小蕊 李迎博

核心提示

当前国企改革的难题是什么?面临着怎样的发展机遇?国企掌门人如何抢抓机遇做大做强企业?昨日下午,央企“双料”掌门人——中国建材集团董事长、党委书记,中国医药集团董事长宋志平结合自身经历,为我市企业家作了一场题为《国有企业改革的思考与实践》报告。

在报告会上,宋志平畅谈国企改革经验,直言自己作为国企掌门人的心得,不仅赢得听众叫好,更给听众留下回味与思考。

改革是国企发展最大的红利

国有企业改革的历程与成绩证明,改革是发展的原动力,改革是决定企业命运的关键一招。

语速不紧不慢,声音沉稳有力,提到国企改革,宋志平侃侃而谈。(如图)作为两家世界500强企业的掌门人,多年来,宋志平在国有企业摸爬滚打,带领企业实现跨越发展。

他说,这些年国有企业推进的改革,自己既是亲历者,也是见证者。经过国企改革,自己所管理的企业一步一步从一个传统的、计划经济体制下的国有企业,转变成为一个市场化的、充满竞争力的、建立了现代企业制度的国有股份制企业。

宋志平指出,国有企业改革了30多年,取得了巨大的成绩,国有经济布局 and 结构不断优化,国有企业的运行机制、企业形态都发生了深刻变化,国有企业的竞争力逐步提高,国有经济总量不断扩大、综合实力明显增强。

既然已经取得了显著的成就,为什么国企还要继续改革?对此,宋志平提出了自己的看法。他说,目前国企改革已然走到了深水区和攻坚区,不仅出现了一些深层次的问题,而且企业面临的外部环境也发生了变化。

向内看,国有资本流动性有待提高,现代公司治理机制有待完善,国有企业国际竞争力有待加强等,这些属于国企面临的内部问题;向外看,我国处在转型升级关键时期,国际竞争格局发生深刻变化,企业进入社会化发展阶段等,属于不容忽视的外部环境。

面对内部改革的新问题、外部环境的新变化以及战略选择的新要求,国企改革内部的问题到了非解决不可的时候了,只有解决了这些问题,我们国企才能更好地发展。

《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》中对于坚持和完善基本经济制度提出,要积极发展混合所有制经济;完善国有资产管理体制,以管资本为主加强国有资产监管。对于国企改革提出推动国有企业完善现代企业制度。

宋志平认为,《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》中的这些提法代表着未来国企改革的重要方向,改革是最大的红利,只有通过深化国有企业改革,才能获得新的更大



宋志平,中国建材集团董事长、党委书记,中国医药集团董事长。他曾获得全国优秀企业家“全球奖”、中国创业企业家、中国十大并购人物、袁宝华企业管理金奖,改革开放30年中国国企改革纪念章等荣誉。其主持的水泥领域大规模重组整合的实践与经验荣获国家级企业管理现代化创新成果一等奖,并入选哈佛商学院案例。

报告会经典语录

“改革不是一两句口号,而是行动,应该针对问题。得了什么病就吃什么药,如果病都搞不清楚,还怎么吃药呢?”
——谈及通过改革来解决国企存在的问题
“如果说一个企业要高价卖给我,我也不要,我要和你一起发财。”
——谈及联合重组民营企业,希望多种所有制融合发展
“我们不要向政府要资金、要优惠、要待遇,而是要迈开双脚在市场里拼搏,这样才能真正赢得市场的尊重。”
——谈及国有企业要把市场化作为改革重点

的发展。

与民企联合 实现互利共赢

通过联合重组,盘活了存量,给行业注入了新的活力,地方政府欢迎,民企欢迎,央企也受益。

10多年前,中国建材集团年销售收入仅20多亿元;今天,中国建材集团已经成为世界500强企业,这不能不说是一个奇迹。有媒体报道,中国建材集团快速发展之路验证了联合重组的魅力。

宋志平介绍,近年,我国建材行业中水泥、玻璃等领域产能严重过剩,小企业竞相压价形成恶性无序竞争,有的小企业甚至靠降低质量、牺牲环境来求得生存。联合重组就成为中国建材集团在这一时期的重大战略选择。

随后,中国建材集团在淮海、东南、北方、西南四大区域重组900多家水泥和混凝土企业,成立中国联合水泥、南方水泥、北方水泥、西南水泥四家水泥公司,水泥年产能达到4亿吨,位居全球第一。通过联合重组,中国建材集团不仅实现了水泥业务的快速发展,而且带动了行业健康运行,使众多挣扎在亏损边缘的民营企业扭亏为盈。

有人问宋志平,央企的联合重组会不会形成行业垄断,会不会与民争利?

“我的答案是否定的!”他说,在社会主义市场经济条件下,央企和民企长期依存,是一种互相补充、互相带动、互相合作、互相学习的关系,即使有竞争也是市场中的常规竞争。央企在联合重组中,实际上扮演的是一个资源整合者的角色,盘活了市场存量,给行业注入了新的活力,地方政府欢迎,民企欢

迎,央企也受益,这是大家共生多赢的发展模式。

报告会上,宋志平生动地解剖了一个“麻雀”;5年前,中国医药集团与郑州的一家民营医药企业联合重组。当时,这家企业全年的销售收入是3000万元,5年过去了,去年销售收入就做到了85亿元。

“中国建材集团和中国医药集团都是联合重组的典型代表。”宋志平说,现在的中国建材集团,国有资本只占集团资本的1/3;中国医药集团的国有资本和非国有资本各占一半。被重组的这些民营企业,它们持有100%股份时是赔钱的,通过联合重组,现在即使只持有企业1/3的股份,都是赚钱的,这就是联合重组的优势所在。

当然,重组并不意味着捡到盘里都是菜,这些年中国建材集团在重组过程中也积累了一些经验。重组要有非常明晰的战略,目标企业一定属于主业范畴,非主业的不能做。同时,中国建材集团在重组过程中还弘扬一种融合文化,我们主张进来的企业,不管是先进还是晚进,都是企业里的一员,有平等才有向心力。

与市场接轨 激发企业活力

国企改革的方向是市场化,要理顺市场经济体制下企业与政府、与市场的关系,尊重市场规律。

“国企改革的方向是市场化。”说到这里,宋志平的态度很坚定。他把自己探索央企经营模式总结为“央企市营”,这也是中国建材集团跨越式成长的重要经验。

宋志平阐述企业发展真经

论企业家特质

有思想才有竞争力

每个国家在经济发展的过程中都会产生一些杰出的企业家,像美国的亚科卡、韦尔奇,日本的松下幸之助等。他们的成功有客观的机遇和条件,但其本人都有独到的见解,有很强的影响力,这些又形成了他们企业的特质和特殊的竞争力,也是常讲的软实力的重要部分。

有思想才有竞争力,可以说,企业最大的核心专长是企业家特有的思维模式和灵感,其开拓思想、创新精神和对资源的整合能力,是企业获得成功的原动力,这也是竞争者最难以复制的。

企业家是把企业的创业、管理和发展作为职业和人生的一种选择,也是一种约定和承诺。企业家要有智慧,但更重要的是要有职业化的态度,有永远面向前方的积极人

生态度。企业家也要能正确面对困难,能以平常心看待荣辱得失。

论企业成长

企业的逻辑是成长的逻辑

企业就像一棵小树,在不同的阶段经历不同的成长。一棵树苗,先长高,以求得阳光和雨露,再长粗,增加抵抗风雨的能力,最后达到枝繁叶茂、硕果累累。企业何尝不是如此?企业成长的过程是分阶段的,不同成长阶段解决不同的问题。中央企业从小做大,到做大做强,再到做强做优的成长过程,符合在不同成长阶段的战略性任务。

企业做大做强,大是基础,强是目的。企业要在行业里有话语权、有影响力,就必须有规模,有产业定位,有研发创新能力,有核心竞争力,这样才能在行业里有活力、有影响力、有带动力。

论企业管理

“格子化”管控子公司

大家说企业做大了容易垮掉,其实垮掉和大小没有关系,大企业会垮掉,垮掉的小企业更是不在少数。看美国的黄页,10年前的企业是和今天的企业相比,80%的企业已经不存在了,但是在这80%中,绝大多数都是中小企业,大企业垮掉的并不多。作为大企业,怎么能够管理得井井有条呢?我有一套方法叫“格子化”管控,就如同巧克力,打开盒子,里面是用塑料打着格子,不至于粘在一起。企业也一样,大集团管理一定要有一套管控体系,打好格子,让每个企业都在自己的格子里。

论企业文化

倡导“三宽三力”人文情怀

企业文化是企业的灵魂和基石。中国建

材集团是讲“三宽三力”的公司,“三宽”是对人宽厚、处事宽容、环境宽松,“三力”是有向心力、亲和力、凝聚力。中国建材集团有一种共生多赢的环境,公司里大家都亲如兄弟姐妹,互相照顾,大家在里面很温暖。其实,企业重组非常重要,文化,大家能不能认同这个文化,能不能接受这个文化?如果没有这种文化,多一个企业就是多一个枷锁,会不停地出现问题。我们的文化是包容的文化。包容的文化是中国建材集团能够通过联合重组快速成长,吸引和融合不同所有制企业共同发展,凝聚广大干部职工攻坚克难的重要支撑。

论学习

做成事靠的是不断地学习

我很爱读书,政治、经济、历史等不同领域的书都读,最爱读的书是企业管理和名人传记。美国商界传奇人物亚科卡是我的偶

像,他的个人传记对早年奋斗的我有极大的鼓舞。我觉得他有一种反败为胜、克服重重困难、一往无前的英雄主义精神。中国也应该有英雄的企业和英雄的企业家。这几年,我也读了日本著名企业家稻盛和夫的一些书,他是主张用中国儒家思想治理企业的,用利他主义处理好各种利益关系,他提出“人为什么而活着”等一些人生价值观对我也有一定的影响。

在我经营企业的生涯中,大多作为“救火队员”上场的。我出任北京新型建筑材料试验厂厂长,就任中国新型建筑材料(集团)公司(中国建材集团的前身)总经理,面临的都是负债累累、难以继任的局面,但是我闯过了难关,走到了现在。有些媒体称我是“谜一样的人”,其实我一直认为自己是普通的人,做成事靠的是不断地学习。

本报记者 李迎博 孙小蕊 整理