

宋志平: 做一流的企业要靠一流的思想

党的十八大结束已经100天了,中央企业在十八大精神的指引下怎样确定新的思路,迈开新的步伐?

宋志平是党的十八大代表。作为中国建筑材料集团有限公司(以下简称中国建材集团)和中国医药集团总公司(以下简称国药集团)两家央企的董事长,宋志平既是杰出的企业家,也是睿智的企业思想家。在他带领下,2012年,中国建材集团实现营业收入2211亿元,国药集团实现营业收入1650亿元,前者连续两年进入世界500强,后者即将成为进入世界500强的第一家中国医药健康企业。双双站在创建世界一流企业的新的历史起点上,成为新形势下中国实体经济发展的标杆。

围绕十八大和中央经济工作会议精神,宋志平对企业市场化改革、结构调整、科技创新与管理提升等重大问题,接受了记者的采访。

■本报记者 丁明豪 本报通讯员 张静

推进整合优化 提升产业素质

《中国企业报》:今后一个时期中国经济从高速增长转入中速增长阶段,这意味着与过去20年相比我国企业面临的外部环境将发生重大改变。您认为,这一变化会对对中国建材集团和国药集团的发展战略和经营模式带来怎样的调整和改变?

宋志平:多年来在高速增长的环境中发展,我国大多数行业出现产能过剩、市场饱和的现象,现在前面的“火车头”速度慢下来了,后面的“车皮”速度还挺快,所以企业会有诸多不适应。尤其是基础原材料产业,像钢铁、建材、煤炭等行业,压力会更大。目前全球水泥产能约35亿吨,我国水泥产能已达到29亿吨,产能利用率在70%左右,人均水泥量远远超过国际通行的人均1吨;我国平板玻璃产能约9.9亿重量箱,需求不足7亿重量箱,产能过剩问题十分突出。在这样的情况下,既不能推动政府回到“水多加面、面多加水”的盲目加大投资的老路上去,也不能走传统的企业扩大产能进行恶性竞争的路。企业要主动进行结构调整,靠存量优化和转型升级实现新的发展。

中央经济工作会议提出要“尊重规律”,目前,西方国家已经展开第五轮重组浪潮。中国也步入到大规模行业整合的发展档期。如何才能使我国的基础原材料业和制造产业走出产能过剩的困境,我们的

面对经营环境的变化,国药集团按照“整合优化”的思路构筑“四大”:把产业从医药拓宽到健康领域,构筑医药健康的“大医药”概

强化科技和商业模式创新 实现持续健康发展

《中国企业报》:党的十八大报告明确提出,“要实施创新驱动发展战略”。您作为两家央企的董事长,在带领企业实施创新驱动发展战略方面有哪些新的思考和筹划?

宋志平:创新是企业永续发展的强大根基和不竭动力,创新不仅体现在科技领域,也包含发展战略、经营思想、商业模式等多方面的创新。

坚持科技创新是提升产业发展质量和水平的重要支撑,也是提高企业核心竞争力的关键所在。中国建材集团一方面要深入推进科技资源优化配置,全面推进产研结合与协同。另一方面要切实加大研发投入,积极为集团培育新的经济增长点,为引领行业持续健康发展、参与构建生态文明和美丽中国提供更有力的支撑。

积极探索商业模式的创新为推动企业和行业转型升级开辟了新的道路。随着供需关系的急剧变化和

坚持“央企市营” 推进市场化改革

《中国企业报》:您在多年的经营管理实践中创造性地提出了“央企市营”、“格子化管控”、“包容性增长”等理念和方法,引领了中国建材集团和国药集团快速成长。您认为,在这些不断丰富的经营理念背后,有没有企业始终坚守的理念?

宋志平:我们的经营理念始终



宋志平

思路是大力推进行业的整合优化。整合是要解决行业的集中度和布局结构的问题,优化是要通过企业技术升级、管理水平提升解决企业的竞争力与素质的问题。

《中国企业报》:两家集团显然对经济形势的变化做好了应对准备,能否介绍一下具体措施?效果怎样?

宋志平:中国建材集团处于市场充分竞争的领域,2012年面对经济放缓、需求不足、产能过剩的形势,积极调整,加快转型。在“整合优化”思路指引下,一方面稳步推进联合重组和结构调整,积极开展行业自律和市场协同;另一方面,加强科技创新、转型升级,强化基础管理、降本增效。集团实现逆势增长,营业收入达到2211亿元、利润总额达到113亿元。通过推进重组,集团水泥产能超过3.5亿吨,商混总产能超过3.5亿立方米,石膏板产能将达到16.5亿平方米,至此集团水泥、商混、石膏板、玻纤和风机叶片五项业务均列全球第一。同时,集团坚定不移地强化市场协同,推动行业价值和企业效益的理性提升。集团逐步实现了从数量到质量,从速度到效益,从快速粗放式增长方式到集约精细化的增长方式的转变。

面对经营环境的变化,国药集团按照“整合优化”的思路构筑“四大”:

把产业从医药拓宽到健康领域,构筑医药健康的“大医药”概

念;以医工总院为基础和主体,构建医药科研“大平台”;作为高附加值产业,通过建设生物制药、现代医药“大基地”,降低管理成本;建设物流分销配送的“大物流”,使药品服务和配送体系延伸到广大县、乡镇基层医疗机构,向公众提供全面的医药供应链服务,保障药品供应的高效、安全和及时,进一步减少流通环节,降低经营成本,真正让利于民,惠及于民。2011年国药集团成为我国唯一一家营业收入超千亿元的医药企业,2012年营业收入达到1650亿元。

《中国企业报》:有人评价您是“一个改变实业命运的整合者”,为什么您选择成为“整合者”而不是另起炉灶的“新建者”?在建材、医药行业大规模整合取得重大成果之后,当前面临的最紧迫的困难和挑战是什么?

宋志平:做“整合者”而不做“新建者”,是我们根据行业现状,

遵循市场经济规律,做出的一种战

略选择。作为我国基础性原材料行业和环境重负荷的行业,“新建”的发展方式是不可持续的。我一直认为,“行业利益高于企业利益,企业利益孕育于行业利益之中”,行业整体形势不好的情况下,行业内的企业也肯定不会好。虽然近年来中国建材集团大力推动联合重组、管理整合、集成创新,一定程度上带动了行业的结构调整和转型升级。但是行业多、散、乱的局面并没有根本改观,2012年新增产能集中释放,产能过剩依然是建材企业科学发展所面临的最紧迫的困难。

与建材行业相似,中国医药行业的两个显著特点是“高速增长”和“高度分散”,整个行业发展水平仍然较低。国药集团在发展过程中,要继续大力支持国家医疗体制改革,积极承担央企使命,积极打造中央企业医药健康产业平台,发挥大企业集团的引擎作用,不断提高行业集中度,进一步带动中小企业和整个医药行业结构调整和转型升级。

与建材行业相似,中国医药行业的两个显著特点是“高速增长”和“高度分散”,整个行业发展水平仍然较低。国药集团在发展过程中,要继续大力支持国家医疗体制改革,积极承担央企使命,积极打造中央企业医药健康产业平台,发挥大企业集团的引擎作用,不断提高行业集中度,进一步带动中小企业和整个医药行业结构调整和转型升级。

房屋,这些都将为集团新的经济增长点。此外,集团创新变革传统贸易方式,有效推进易单网建设,努力打造国家级电子商务出口平台。强化科技创新、大力发展“三新”产业和推进电子商务建设是中国建材集团响应党的十八大号召,推动企业结构调整和转型升级的重要举措。

作为央企,国药集团应在我国医疗健康事业和医药行业的科技创新、结构调整中执行国家政策,发挥行业影响力和带动力,成为产业创新的引领者。目前国药集团研发的全球第一支手足口病灭活疫苗有望在我国率先投入使用,完成麻精原料药实验室的搭建将实现麻精原料药的国产化,研发的乙脑减毒活疫苗有望成为国内首个通过WHO预认证的产品。同时,国药集团进入电商领域,首创“国药集团健康”B2C电子商务平台,进一步布局大健康产业。

信息技术的发展,传统商业模式正在受到挑战。在充分市场竞争的建材领域,中国建材集团积极探索“央企市营”模式,打造新型央企,提高了企业的活力与市场竞争力。在集团管控上,坚持治理规范化、职能层级化、业务平台化、管理精细化、文化一体化的“格子化”管控模式,确保了行权顺畅、步调一致、经营有序。在盈利模式上,变“量本利”为“价本利”,制定价格指导曲线与亏损红线,大力建设核心利润区,推动行业协同限产,使水泥价格逐渐实现理性回归。在竞争模式上,以“共生多赢”替代“丛林法则”,积极倡导理性竞和与“蓝海”战略,推动了行业竞争的有序化、适度化和良性化。在管理整合中,推行“三五”管理、对标优化和辅导员制等有效方法,确保了联合重组的成功,创造了优异的绩效。国药集团的快速增长同样离不开商业模式的探索与创新,国药集团短短几年实现了从以终端为

行“央企市营”模式,在市场化改革中脱胎换骨。“央企市营”模式,是在坚持央企有企业属性的同时,建立适应市场经济要求的管理体制与经营机制,包含五个方面的核心内容:一是央企控股的多元化股份制,二是规范的公司制和法人治理结构,三是职业经理人制度,四是内

部机制市场化,五是按照市场规则开展企业经营。多年来集团通过市场化的锤炼赢得了机制优势,但要真正成为市场竞争的主体还有不少工作要做。我们将继续坚持市场化改革方向,积极探索,进一步完善董事会治理结构、职业经理人制度等企业制度和机制建设。

一流企业催生一流思想 一流思想引领一流企业

《中国企业报》:中国建材集团是靠联合重组成长起来的企业,企业是靠什么样的力量融合不同所有制的企业,其核心价值观是什么?

宋志平: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,凝聚广大干部员工攻坚克难的重要支撑。我们以“善用资源,服务建设”为企业使命,大力倡导“三宽三力”(待人宽厚、处事宽容、环境宽松,亲和力、向心力、凝聚力)的人文环境,树立了“创新、绩效、和谐、责任”的核心价值观,努力建设“创新绩效型、资源节约型、环境友好型、社会责任型”的“四型”企业。现在我国经济已经进入中速发展阶段,中国的后工业时代也即将来临,其特点之一就是产能过剩。这就需要企业家用包容的心态,进行限产和自律,顾全到行业,照顾到他人,建立新的供需平衡。我们在做大做强的路上,要把我们的德行,把兼容并蓄的包容的企业文化放在首位。

《中国企业报》:我们了解到,您是一位善于学习的企业家,凡事喜欢想在前头一步。您觉得中国企业要成为世界一流企业,最重要的特质是什么?

宋志平:有思想才有竞争力,中国企业要成为世界一流企业、参与全球竞争,就要有全球化企业的思想和文化。中国企业家能不能站在全球的高度来指导行业,有没有这样的境界?企业家是产生思想的那个人。在发展观上,我们要把人类的福祉、国家的政策、行业的利益结合到企业发展战略里来,在利益分配上应该遵循共享、分享的原则。在管理工作中,要把环境保护、安全、社会责任放在速度、规模和效益之前。

在企业成为行业领军者之后,不仅内部要有良好统一的文化,对外还要有引领整个行业发展的思想。要给全行业做出前瞻性指导,发挥引领作用和领袖风范。过去思想文化对中国建材集团和国药集团的发展起到了重要作用,今后思想文化将更加重要,做一流的企业要靠一流的思想。

《中国企业报》:听说您爱好读书,您平时喜欢看哪方面的书籍?哪本书对您的管理创新和事业成就影响最大?您的那些经营理念和管理哲学是来自书本的领悟,还是实践的结晶?

宋志平:我很爱读书,政治、经济、历史等不同领域的书我都读,最爱读的是企业管理名人传记。美国商界传奇人物亚科卡传记对早年奋斗的我有很大的鼓舞,我觉得他有一种反败为胜的精神,有一种克服重重困难、一往无前的英雄主义精神。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,对我也有一定的影响。在我经营企业的生涯中,大多是作为“救火队员”上场的,我出任北京新型建筑材料总厂厂长、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个普通的人,做点事靠的是不断地学习,不断地思考。

学以致用,知行合一,我比较信奉学习和实践相统一。这些年来企业的经营理念都是我在不断的读书、思考、实践中总结提炼出来的,它们不是一成不变的,仍然需要通过实践和思考加以不断完善和发展。

评论

思想是企业发展的源泉

■丁是钉

一只能够点石成金的金手指会比一座金山更有价值,这个浅显的道理似乎人人都能明白。但是,人们更多关注和赞叹的却往往只是企业家所创造的财富。企业家的思想是财富创造的源泉,企业家思想比财富本身更加宝贵,更加值得我们去研究和思考。

中国建材集团用短短10年时间实现了营业收入从20亿到2000多亿元的跨越式增长。指引中国建材集团迅速做大做强,创造增长奇迹之谜的金手指,就是中国建材集团董事长宋志平的管理思想。卓越的管理思想来自不懈的探索和对规律的深刻把握,分析宋志平的管理思想我们会发现以下四个特点:

一是具有很强的独创性和完整的逻辑体系。宋志平创造性提出并实施的央企市营、联合重组、“格子化”管控、文化融合、大企业使命等先进理念,成功破解了产能过剩行业与充分竞争领域企业可持续发展的难题。宋志平倡导的“央企市营”模式提出在坚持央企有企业属性的同时,建立适应市场经济要求的管理体制与经营机制,将央企控股的多元化股份制、规范的公司制和法人治理结构、职业经理人制度、公司内部机制市场化、依照市场规律开展企业运营等五大核心内容提炼形成完整严密的逻辑体系,为中央企业坚持市场化改革道路可能采取的有效经营模式提供了一种成功模式。

二是具有很强的可操作性和配套的管理工具。深邃精微的管理思想需要强大的技术支撑才能发挥作用。而长期以来,管理工具落后和创新不足是我国企业的短板。宋志平审时度势,取精用弘,在对行业和企业发展规律和需要的深刻认识基础上,将先进的管理体系和丰富的管理工具融会贯通,不断创新和积累形成包括“格子化”管控模式、“三五”管理、对标优化和辅导员制等有效方法,成为中国建材集团屡创奇迹的有力保证。

三是有着很强的启发性和丰富的借鉴价值。中国水泥行业的突出问题如产能严重过剩、大量落后产能、行业集中度低,在其他很多行业也普遍存在。中国建材集团依靠联合重组的快速成长被收入哈佛教学案例,对于中速增长时代企业创新成长方式具有典范意义。中国建材集团的“包容性成长”、“集成创新”、“三宽三力”、“价本利”等盈利模式等有利于避免恶性竞争,对于改善市场秩序,提高产品质量,推动企业与社会和谐发展,同样具有很强的借鉴意义。

四是有着很强的可行性和创造了巨大效益。财富效益是衡量一种管理思想的硬指标。随着中国建材和国药集团的迅速崛起,短短几年中为股东、为国家、为社会创造了惊人的财富。不仅如此,这两家央企还坚持“包容性成长”,勇担社会责任,在节能减排、抗震救灾、帮扶贫困等诸多方面做出了卓越贡献,产生了巨大的社会效益。

企业家思想在世界范围内都是一种稀缺资源,在仍然处在由农耕文明向工业文明不断转型中的中国,企业家思想更是一种稀缺资源。企业家的思想需要关注和认可,认真研究、传播企业家的思想创造,让企业家思想的能量在更大范围和空间中得到释放,是扩大企业家思想创新价值的重要途径。

在知识经济的时代,知识创造和理念创新本身就能带来巨大的财富和价值。与物质财富相比,我们需要更加重视企业家的思想价值。