

在融合中实现国民共进



宋志平参加财富全球论坛接受媒体采访

(上接G01版) 中国建材过去这几年里大力推进水泥产业的联合重组、结构调整。在四川,中国建材整合了差不多一半的水泥。汶川大地震之后,四川建设了一大批水泥厂,致使水泥产能严重过剩,大概有1.4亿吨的水泥产能,这是个天文数字,过剩以后上百家的水泥企业打乱仗,价格下滑到低于成本。前年,这边的民营企业就说,中国建材怎么还不来解放我们?意思就是为什么还不来进行整合?因为大家很难受。于是中国建材就把整合的战车开到了西南,一年多的时间整合了整个西南地区三省一市1.5亿吨水泥,从而提高区域水泥的产业集中度。全世界中国以外的水泥前十家的集中度,即对市场的占有率是70%,我国即使有中国建材这样的整合者,现在前十家水泥企业的集中度还不到30%,我国2015年的规划是达到35%,我觉得应该会超过。整合是一个经济规律,是市场规律。解决行业多、散、乱的现状,需要由中国建材这样的大型央企、国企进行重组整合,这是目前比较客观的一个选择。

一方面中国建材按照市场规律来做整合,提高了中国产业的集中度,减少了恶性竞争。同时,中国建材又在发股票,整个公司国有资本的比例在稀释,股民、社会资本在中国建材占有的比例越来越高。这是一个市场化过程,这是一个企业发展的过程。我认为整合实际上是一个国民融合、国民共进的过程,通过这个过程完成我国的产业结构调整,也推进了国企的公众化市场改革。这种对于经济结构调整、行业的健康化和对国企民企都有利的整合不应给它扣上“国进民退”的帽子。

中国建材在去产能化阶段的优胜劣汰是理性有序的

记者:我们论坛谈到了中国将来可能不会再依靠这种大规模的投资基建来拉动经济,现在出现了水泥产能过剩的现象,难道不应该用一些市场化手段去淘汰一些落后产能,然后让价格回到合理的价格?

宋志平:如何淘汰?是用简单的恶性竞争还是在整合过程中淘汰?从全世界来看是在整合的过程中逐步淘汰的,而不是通过简单的恶性竞争达到淘汰,我认为这也是一个市场竞争形态的进化。早期是大家不顾一切地去竞争,现在这种情况下应该更加理性化,因为水泥、钢铁这些行业,投资很大,是重资产投资产业,例如一个普通的水泥厂,两条5000吨线,大概需要15亿到16亿元人民币的投资,同时占有很多资源。在这种行业里,如果我们进行结构调整,即使是减量化发展,也应该是退而有序,而不应该是一个混乱的过程。中国建材在

重组的过程里,对于立窑水泥,规模很小的水泥厂是不收购的,那些水泥厂自然就被淘汰了,我们收购的都是新型干法水泥,是好的水泥企业,但即使是好的水泥企业也存在着怎么减的问题。全世界是这么做的,是在大企业重组之后再逐步地去产能化,在减量的过程里仍然有良好的经济效益,减量的这种损失也是从市场中得到补偿。从另一方面看,这么大的水泥投资绝大多数是银行的贷款,如果他们都崩了盘,最后损失的是谁?损失大的是银行,成为银行的坏账,加上资源巨大的浪费。所以整个经济、整个行业的发展要理性和有序,中国建材的联合重组恰恰是建立在这个基础上。另一方面,全世界大的收购过程并不是发生在需求量快速增长的时候,而是发生在去产能化和减量化的阶段,这个阶段收购的价钱会相对低一些,这时也才是收购的时机。收购之后也是为了有序减少一些供应量,能够稳定市场的价格,使整个行业能退而有序。这也不影响优胜劣汰,恰恰是在这样的一个过程中进行理性有序地优胜劣汰,把各种资源各种利益兼顾好。

国有企业发生的最根本的变化是市场化和公众化

记者:您在财富论坛“释放商界的潜能:国企与民企”论坛上,谈到这些年中国的国有企业发生了深刻的变革,制度先进了,竞争力不断提升。您认为国有企业发生的最根本的变化是什么?

宋志平:我这次来财富论坛参加关于“国企和民企”的分论坛,也有人提出中国为什么要有国有企业的存在?我回答他们因为我国是社会主义经济制度,要求国有经济占主导地位,同时多种经济共同发展,有一定量的国企存在是由这个基本经济制度所决定的。现在国有企业在整个企业总量里,无论从销售收入、利润、税收等方面来看,都占到1/3左右。应该说这些年,非公经济发展迅猛,占的经济份额也越来越大。国有经济和民营经济都是我们经济体的一部分,壮大国有企业和发展好民营企业是我们国家的国策。

国有企业这几年发展比较快,不是得益于有些人以为的政府保护,而是因为市场化。在国有企业的结构中,基本上母公司是全资的,现在也在搞整体改制,母公司绝大部分是控股公司,不直接在市场上经营,是所属的企业在经营,而所属企业绝大部分是上市公司。也就是说国有企业这些年经历了一系列的改革,大多数已经市场化和公众化了。很多国有企业在上市公司里虽然说是第一大股东,但从绝对值来讲,社会资本,就是广大股民往往占了大多数,这个改革是

极其深刻的,国有企业实现了产权制度的多元化。在规范治理方面,在企业内部市场化机制方面,国有企业这些年都进行了彻底的改革。讲到国企的很多毛病,绝大多数是20年前或者十几年前的一些问题,基本上在市场化过程中被克服了,所以今天的国有企业才可能有强劲的竞争力。

我始终认为谁先进谁发展。十几年前国有企业脱困的时候,从计划经济转入市场经济,水土不服、很被动。如果说得到政府的保护和支持,那个时候政府对国有企业的保护和支撑是最大的,偏偏那个时候打了败仗。而今天应该说市场越来越公平了,国企展现了一定的竞争力,真正的动力是来自市场的推动,根本在于其内部体制先进了,在于其融入了市场。所以希望媒体看到国企几十年来巨大的变化。此国企非彼国企,此央企非彼央企了,今天的国企和昨天的国企是不一样的,希望大家对国企有深入的了解,最重要的是去了解国企这些年深刻的变化。

呼吁媒体多讲融合,不应硬去撕裂国企和民企的关系

记者:之前我们提到新三十六条,一直说落地细则实施落不下去,但是国资委一直把中国建材作为很好的国企和民企融合的典型来宣传,而且还有您创新的思维、包容的心态、高效的管理,大家也很信服,但其他一些行业,可能民企更难进入,您能不能阐述一下央企和民企融合的经验?

宋志平:国资委在落实新三十六条里面有一个实施细则,一共十四条,其中核心有两个,一个是在资产评估等方面非歧视性原则,就是给予民营企业一个公平的待遇;第二个就是欢迎民营企业参与国有企业重组改制。我想这是一个非常好的实施方案。中国建材和中国医药跟民营企业是高度的融合,在我们重组整合的过程中,我们都留给民营企业一些股份,同时也留下民营企业成为我们的职业经理人,和我们共同来做事。像中国建材西南水泥公司的总经理,就是一个民营企业家的,当然之前他的水泥企业卖给我们了,我们聘任他来管理西南的水泥,说明我们对民营企业非常信赖。现在整个西南水泥我们有1.5亿吨的产能。中国建材有个公式,央企的实力+民企的活力=企业的竞争力,这不是一个简单等式的关系,我强调的是,央企是有实力的,而民企是有活力的,民企在市场上的拼搏精神、市场经验,是值得我们国企学习的,同样,国企的规范管理、社会责任等也值得民企学习,两者是能取长补短、学习合作的。中国改革30多年,中国的“国民融合”、“国民共进”,是在寻

“ 央企是有实力的,而民企是有活力的,民企在市场上的拼搏精神、市场经验,是值得我们国企学习的。同样,国企的规范管理、社会责任等也值得民企学习,两者是能取长补短、学习合作的。

求社会主义市场经济条件下国民共荣的经济模式。会不会开放更多的领域让民企参与,我相信这是肯定的,而且是趋势,但是肯定也是一步一步地来。

有些经济学家总是拿科斯理论说事,强调民企的效率高过国企,其实科斯理论研究的国企和民企的样本有个前提,要么纯国企、要么纯民企。但是中国在经过了30多年经济改革后,创造性地对国企进行了大规模市场化改革,几乎所有国企都成了国有控股的公众公司,把市场活力引入了国企。所以,国企和民企在不同的阶段、不同的领域,或者不同的地方,此消彼长,你进我退,这个是可以理解的,也属于一般性市场竞争中的惯常现象,不应该大惊小怪。

现在个别学术上、媒体上讲“国进民退”,其实真正到市场里去,国企民企的身份是分不清楚的,也没有这样的标签。比如一个大型国企,可能有上千家民企帮助做外包,国企民企共同生存在一个产业链上。国企民企的融合更像一杯好茶中的水和茶叶,这水可能是国企的,茶叶可能是民企的,变成茶水我们喝的时候还能分开吗?肯定没法区分,也没必要区分。从我们做企业的实践看,从市场看,中国的国企和民企,已经高度融合了,我不赞成过多渲染国企民企好像两个阵营一直在打仗,一会你进我退,一会我进你退,其实在市场中中国建材集团和国药集团都没有感受到大家讲的这种对抗,我们重组了这么多的企业,你可以去问问每一家民营企业,他们是不是觉得比较愉快,问问我们的股民,他们是不是赞成中国建材这样做。

实际上,中国今天的经济是高度融合的经济。所以我也呼吁媒体,应多讲融合,多讲包容,让社会上不同所有制的企业互相学习、取长补短。我们中华民族要实现伟大复兴,需要不同所有制的企业都充分发挥他们的作用,而不应撕裂他们,应鼓励他们形成一个联合体、共同体,一个强大的中国经济组团,从而取得在全球的整体竞争优势。

国资委把决策权交给董事会的试点,是十分成功的

记者:大公司的治理应该是世界难题,我们在采访国外某金融公司董事长的时候,他讲到中国的保险业面临的问题也是解决公司治理的问题,我觉得您作为两家大型央企的领导,治理经验应该非常丰富,想请您给我们讲一下在央企或大企业公司治理方面的经验和体会。

宋志平:中央企业开展董事会试点已经有七八年的时间了,地方国有企业也在推董事会试点。董事会就是规范治理的一个非常关键的环节。刚才我讲媒体应该深入央企了解他们有什么变化。比如说在董事会这个问题上,国资委在中央企业开展的董事会试点,是十分成功的。国有企业的改革其实就是改革政府和企业之间的关系,就是政企分开,企业不再是政府的附属,应该让企业回到市场,还原其本来的角色。

在传统的计划经济时代,对于国有企业,政府会觉得是企业的上级,是企业的决策者,但在市场经济环境下政府是股东,是出资者,不再是简单的上级,决策应该由股东委托的董事会来做。其实国资委这些年在董事会这个问题上恰恰就是这么做的,就是把决策权交给董事会,让外部董事占董事会的多数,外部董事里面又有一半左右的社会精英。这样,国家政府部门不再参与企业的决策,企业的决策让董事会做,但是董事会又不能让企业的内部人控制,让有决策水平的社会精英加入董事会,这样的董事

会就是独立的,会做出公开、透明、科学的决策。以中国建材和中国医药的两个董事会为例,中国建材的董事会有11名董事,其中有6名外部董事,外部董事中有4名是社会精英,其中1位是加拿大籍德意志银行亚太区的副总裁,1位是国家开发银行的总经济师,这也是非国资委体系的,1位是中南财经大学的教授,还有1位是律师。国药集团有9位董事,其中6位是外部董事,外部董事中有3名是社会精英。

其实中央企业、国有企业在治理结构上做了很深刻的变革,但是社会还不是很了解,许多人脑海中的国企还是过去的老样子,还是政府的附属物,还是政企不分。其实政企分开在全世界就是通过董事会。国企这些年在公司治理方面有了不小的进步,和现在其他所有制的企业相比,我们央企的董事会可能还更规范一些。

良心、良知,是企业家精神最低的底线,不得击穿

记者:我们知道,目前在国内的一些行业,尤其是以乳制品为代表的食品行业,出现了一些超越底线、丧失企业家良知、有损企业形象的事情,作为大家非常关心的医药行业,想让您谈谈中国的企业或企业家,最需要的企业家精神是什么样的?

宋志平:食品、药品是人口的,关系到民众健康,尤其是医药关系到病人,如果搞伪劣、搞假冒确实实是令人深恶痛绝的事情。我觉得发生这些事情有多方面原因,一方面就是您刚才讲的做企业的底线,就是作为企业家,他们的道德底线问题。第二个是监管的问题,因为市场环境也要靠治理。第三个是许多行业现在恶性竞争、无序竞争的商业模式,这种模式有时候也起到推波助澜的作用。我觉得这些问题应该综合地来治理。但首先,拿我们做企业的来讲,对企业家来讲,良心、良知,是我们做企业的底线,不能挣昧心的钱。从这方面讲,您刚才讲的企业家精神,我觉得这是我们企业家最低的底线,不得击穿,这也是保证我们整个国家、整个民族兴亡的大事情。作为企业家来讲,我们应牢固树立这种意识。其实,这又回到了我们做企业的目的是什么?有人说要去赚钱,但问题是赚什么样的钱,要赚阳光下的钱,赚干净的钱,赚大家都高兴的钱、幸福的钱,不能把自己的幸福建立在别人的痛苦之上,我觉得这是企业家最起码应该做到的,在这之上才能够谈到企业家精神,比如创新精神等等。这是我们的底线,或者说要站在这个基础之上才能谈别的。

企业进入社会化阶段,企业家要从国家和社会角度思考问题

记者:如果有了这种底线,您理解的企业家精神应该是怎么样的?您最看重的是什么?

宋志平:我们中国企业家应该有一个更高的境界,应该站在我们民族、或者站在我们整个国家和社会的角度上来思考问题。这次财富大会,一些国外的跨国公司的企业家讨论的全是大的宏观经济的一些事情,包括经济走势、环境保护等等。中国企业家也在关注全球经济和环境保护等,也在不断提升自己。我记得二三十年之前,如果环保局委托的董事会来做。其实国资委这些年在董事会这个问题上恰恰就是这么做的,就是把决策权交给董事会,让外部董事占董事会的多数,外部董事里面又有一半左右的社会精英。这样,国家政府部门不再参与企业的决策,企业的决策让董事会做,但是董事会又不能让企业的内部人控制,让有决策水平的社会精英加入董事会,这样的董事

业的领头人,所以企业家的境界、思想很重要,不要小看这个事情。我还是提倡企业家应该有更高的情操、有更高的境界,应该站得更高。赚钱盈利应该是最后的效果,是社会认同下赚到的钱,而不是把赚钱和社会的利益、大众的利益、消费者的利益对立起来。过去的一些问题就出在这个点位上,没有把赚钱和社会公众的利益联系在一起。全世界的百年老店都是为顾客创造价值,充分考虑客户利益、公众利益、社会利益。

企业发展实际上经历了三个阶段,一个阶段是过去的创业者单独创业,自己赚钱、自己做小业主的发展阶段,后来做到了上市,也就是公众化阶段,让更多人参与,现在企业到了社会化阶段,也就是说企业和社会是连在一起的。有人说这企业是我自己的,不错,财产是你自己的,但是你的行为要受社会监督,也就是你的企业已经社会化了,你的行为、做法如果不合乎社会的伦理道德,也不能让你做下去。企业已经到了社会化阶段,今天的社会对企业提出问题是正常的,所以我们企业和企业家应该尊重社会大众的意见。

企业思想的形成需要善于读书、善于从实践中归纳和总结

记者:我们从一些报道上看到您在一些场合谈到喜欢阅读,也读了很多书,包括您的很多管理思想、智慧也是从书中汲取的,您能给大家分享一下读书的体会吗?

宋志平:人有不同的爱好,我的爱好是读书。因为读书是和很多优秀的人的交流,我很多的知识、思想和感悟都是从书里获得的。我经常跟年轻人讲,要把时间用在学习上,要把心思用在工作上,鼓励他们多一点读书。

我现在每天都坚持读书,每天睡觉之前都要读书,这已经成为我的习惯。我在床边放了一个塑料筐,挑这段时间里的二三十本书放进去,读一两个月就放回到书架上,再挑一批又觉得感兴趣的再放进去。今天我们做企业也好,做什么也好,都需要思想,思想是基础或者是源泉,但思想的形成需要学习,当然学习不仅要读书还要有实践,并从实践中归纳和总结。

记者:您最近有没有读到比较好的书,或者印象比较深的经济管理类的书,能给大家推荐一下吗?

宋志平:我读的书种类比较广泛。我还有这样一个习惯,我不只自己读,还要发给部下让他们也读一读。前一段我让大家读松下幸之助的《经营的本质》和稻盛夫夫的《经营为什么需要哲学》,最近我发给他们读的书是《中国道路》,是海外的一位女专栏作家写的。她写这本书是站在了一个公正的、客观的角度,或者说是我们容易接受的一个角度,来看中国,也包括来看社会主义、来看中美两国的发展等等。我也希望大家读读这本书。最近我也读哈佛大学教授桑德尔写的那些书,挺不错的,一本叫《公正》,在港台也翻译成《正义》。还有他的《金钱不能买什么》和《反对完美》,这三本书都在我的筐里面。我最近也在读中国的国学,比如《论语》等。有时候我想我怎么也读起这些书来了呢?因为我以前提读的西方书比较多,现在回过头来读一下国学,我觉得可能是潜意识里在找一些思想的答案。

有时候,我出差若有闲暇时间,比如去香港、新加坡等,很少去逛商店,我只去逛书店,住往一去就是半天,这成了我的爱好。我还是建议大家,尤其是年轻的一代,要养成读书的习惯,读书也是最重要的学习方式。
(本文由本报记者根据录音整理)