

本报驻河南首席记者 李代广

宋向清,以人本、史本、政本为思想基点,主张以承认人是有缺陷的为立法和施政前提,资源分配和人事安排等应体现基于缺陷的非对等均衡性。由此理论演绎出若干具有实践价值的建议,并最终变为国家政策,如建立城市日用消费品战略储备制度、农副产品运输绿色通道、铁路监管与营运分开,节假日高速公路免收通行费等。用学者之智影响政府之策,从而实现人本政本和史本的统一是他的后半生追求。

出于获得更好的创作素材和环境考虑,今年,宋向清把更多的时间安排在泰国和海南,因此,与他的预约采访被一再推迟。好在清明时节他回到河南祭奠先祖,方得以第一时间对他专访。

从最初的试图从政,到后来的立志从商,再到现在矢志做一位拥有独立思想和自由空间的学者,宋向清的人生“三级跳”有无奈中透出的果敢,也有失落中显出的刚毅,更有追求中透出的胸怀、境界和气度。走访熟悉他的同学、同事和朋友,深感他的每一步转换又是那样的自然、从容和洒脱。

他是双汇加盟连锁店的重要开拓者和缔造者,也是演绎西安海拓普并购 ST 春都这一经典“蛇吞象”案例的策划者和操盘者;他是在国内外引起巨大反响的“新学术俱乐部”的发起者,也是低碳商业第一个全国性论坛的组织者;他是著名的千亿级二七商圈规划和洛阳中央商务区(CBD)规划课题组的主持人,也是国务院确定的全国十三个商业功能区之一的中原商业功能区规划的撰稿人;他通过促成澳大利亚国际商会与美国华商会等国际组织与河南省商业经济学会战略合作,开创了河南省社团组织对外合作之先河,他更是通过承接政府服务外包项目获得发展资金,并免收所有会员会费在全国商业经济领域独创一条学术性社团机构生存和发展之路……

回望走过的 40 余年,宋向清用诗表达了自己的遗憾和理想:五十仍半坡,几时到顶峰,琼岛再拨弦,听歌天籁声。

教书匠兼职总经理

宋向清 1967 年 5 月出生于河南省沈丘县的一个农村家庭。父亲和哥哥都是军人出身。在抗日战争麻城战役中,父亲还曾光荣负伤。父兄的军人性格对他影响很大。他说如果不是考上大学,他也会成为一名军人。

1986 年考上兰州商学院的宋向清可谓初出茅庐,血气方刚,站在兰州市五泉山上,他即兴赋诗:五泉足下涌,奔流入东海,龙王随风去,虚位谁竟来。雄心壮志可见一斑。然而,理想的博大和成绩的优异并不能掩饰环境的无奈和生活的窘境。又黑又瘦又矮的他,为了给父母节省医药费,不得不依靠勤工俭学维持学业。他说,每天早上四点半起床打扫一栋五层高的教学楼,从大二到大三坚持了两年。

大学毕业他被分配到郑州一所大专院校教书。目睹已退休教授的生活状态,他似乎看到了自己的未来。尽管他的课学生们非常爱听,但他不愿意按照学校这种体制内的固定模式走完自己的一生,决心做一些更富挑战性的工作。那个时候,国家允许兼职。宋向清便在教书之余沿街串巷卖起了香皂、肥皂和洗衣粉。他说,辛苦确实辛苦,但收获很大,尤其最真切的认识到的做事不能迷信书本。

宋向清 听歌天籁声

不久,中外合资郑州黑老包食品公司招聘总经理。他抱着试试看的心态去应聘。在众多应聘者中,他事先准备好的厚厚一本《黑老包管理创新和营销改革方案》赢得了招聘小组青睐。谈起这事,他依然显得兴奋。他说,失败往往不是因为自己不具备条件,而是由于自己准备的没有别人充分。

身为总经理的宋向清非常忙,他想辞去教师工作,但年迈的父亲不同意。无奈之下,他向董事会说明情况,没有想到的是董事长居然同意他有课的时候去学校上课。于是,每当他有课,司机便开车将他送到学校,下课后再将他接走。在那个时候,全郑州使用大哥大的人很少,教师中宋向清应该是绝无仅有。腰挂传呼机,手拿大哥大,来去桑塔纳的宋向清俨然成了这所高校一道不一样的风景线。但他当年的学生,目前已是企业老板的胡杨告诉记者,宋老师的课最受欢迎。听到这,他自己解释说,也许是因为自己讲课从不照本宣科的缘故吧。

他以社区戏台、街头小唱和公交广告做宣传促销手段,将黑老包酱油醋卖到了四川、内蒙、江苏等十几个省市,成为当时酱油醋市场中的佼佼者。在商界小试身手却获得成功,使他渡过了自己自觉放弃从政理想后的迷茫和困惑期,并由此开始走上实业报国的人生之旅。

土专家 PK 德国佬

一次到厦门出差,他专程来到由著名实业家陈嘉庚创办的厦门大学参观。在一个橱窗内,他看到 MBA 招生简章。宋向清说:“当时真不知道什么是 MBA,便到招生办问。接待我的是位女老师,她说 MBA 就是中国未来的经济脊梁。这句话让我记忆深刻。”这个信息对于暗下决心矢志从商的他来讲,无疑是一剂兴奋剂。

那个时候,全国只有九所学校招 MBA,考试录取难度极大。为了考上,他四个多月吃住在校。由于用眼过度,他的眼睛曾经几次出现瞬间失明。距离考试还有两天时,他来到厦门市思明区眼科医院就诊,医生都不敢想象他是如何坚持下来的。

1996 年 2 月 5 日考试结束,他把全部行李寄存在老乡那里直接飞回郑州。他说:一是夫人即将临产,归心似箭;二是如果考不上,一定不是自己瞎了眼,而是老天瞎了眼。果然,在当年报考厦门大学 MBA 的 296 位考生中,宋向清名列第 4,成为该校当年招收的 6 位计划内全脱产 MBA 之一。他师从著名经济学家胡培兆先生,撰写的毕业论文《国有企业均衡改革论》成为为数不多的优秀论文。

毕业后,他先到上海中国华通物产集团公司任职,后在万隆先生的感召下加盟双汇集团。他说,日用消费品企业要打造百年老字号,必须工业和商业两条腿走路,自建门店与外部经销两大网络营销。双汇连锁店只有建到每一个城市社区,方可以掌握市场主动,赢得永续发展。

2001 年 5 月 16 日,当双汇特聘的德国籍国际连锁经营专家,无法完成当年 100 家加盟连锁店任务时,宋向清搬进了已经辞职的这位德国人的办公室。洋专家没有



做成的事,土专家能行吗?不仅双汇集团上下持怀疑态度,就是亲戚朋友也都为他捏了一把汗。

然而“从 5 月 16 日到 12 月 31 日,双汇连锁店共在河南和四川开业 84 家,实现营业额 2.16 亿元,位居当年中国连锁经营百强企业第 88 位。”宋向清说。为了获得加盟开店资格,有些人甚至找到省领导协调。受开店规划数量的限制,不少试图加盟者拎着钱高兴而来,却失望而归。

问他成功的秘诀是什么?他说,和德国人相比,自己最大的优势就是更了解到超市买肉的中国人和本小生意人,用看得见的价格征服了买菜的老太太,用摸得着的投资回报征服了借钱加盟的小老板,仅此两招,成功就顺理成章了。

2002 年,初战告捷的宋向清,却在总经理竞聘中败北。郁闷中他被派到上海开店。来到上海,唯一要做的就是重复在河南和四川开店的往事。这对于喜欢挑战的宋向清来讲,无疑是痛苦的。恰逢其时,西安海拓普集团要参与对洛阳春都集团重组,董事长刘海峰急需一位既懂肉制品,又懂现代管理的高层次人才。具有双汇高管经历和 MBA 学历的他成了海拓普的优选对象。

洛阳城演绎蛇吞象

拿着两倍于双汇的高薪,宋向清开始参与海拓普对 ST 春都的重组。面对包括中信等 6 家实业界大佬的竞争,宋向清认识到只有充分获得洛阳市政府的信任,才有可能拿到对春都这家国有上市企业的重组权。

经过缜密分析,他提出“内涵式重组”的概念。在春都品牌不变,公司主业不变,总部地址不变,债权债务不变的前提下,通过西安海拓普注入资金和派驻高管,盘活内部资源,实现 ST 春都凤凰涅槃。这个方案相对于其他重组方试图通过重组借壳上市的做法,显然最受洛阳市政府青睐。于是,只有 1 亿资产的民营企业海拓普并购了总资产近 7 亿的国有上市公司春都集团,洛阳城真实演绎了一出“蛇吞象”的经典故事。

然而,重组能否成功,关键要看生产和经营情况能否好转。在当时开工运转的宏

远厂(屠宰分割)、锦华公司(熟肉制品)、春都美厨连锁公司和德克公司(火腿肠)四大块业务中,他一人主管前三大块。作为新春都主将,宋向清面临两大难题:一是员工如何安抚?二是市场如何恢复?

作为国有屠宰企业员工,他们个个都是拿刀杀猪的好汉,但对于重组并购和现代管理知之甚少。他们无法接受由国有企业正式工变为民营企业打工仔的现实,所以抵触情绪极高,并且已经发生上千人游行罢工的极端行为。不对他们进行有效安抚,生产和经营均无从谈起。

“那天,开班组长以上干部大会,会场吵成一片,工人们情绪特别激动,不但会议无法进行,而且随时面临危险。可是没有退路,会议必须开,晚开不如早开。”宋向清说。当时,我将一支倒满开水的玻璃杯重重的摔碎在桌子上,顿时手上扎了很多玻璃渣,鲜血直流,举起流着血的手,挥向参会者,并大声呵斥,会场才安静下来。“当我讲完重组和重组后的企业未来,步出会场的时候,听到了工人们的掌声。”

其实员工的安抚还是内部问题,相对容易,最困难的是收复市场。在双汇、雨润、金锣等肉制品巨头的强势促销下,靠传统手段重构市场,春都显然力不从心。怎么办?他提出直销、直访、直供的营销策略。在非典肆虐最严峻的 2003 年上半年,宋向清带着他的营销团队,直接走访以前的经销商和大中型超市,并借助第三方物流向他们直接供货,用真诚赢得了越来越多的市场份额。2003 年 9 月,已经暂停上市的 ST 春都股票终于恢复上市交易。

2004 年 4 月 23 日,董事长刘海峰涉嫌挪用资金被捕。作为刘海峰高薪聘请的职业经理人,面对携巨资强势进驻春都的河南建投,宋向清处境尴尬,尽管新董事长蔡永灿先生亲到郑州与他长时间沟通,但他毅然辞职。从春都出来后的几个月内,他又陆续接到深圳、临沂、南昌和长春等多家上市公司邀请,并将年薪开到了百万。面对如此高薪,他说,金钱早已不是自己的核心追求,现代社会诱惑无处不在,保持平常心至关重要。

双汇和春都的成功一方面让他获得诸多荣誉(如中国十大杰出经理人等),另一方面也让他开始重新思考自己的人生之

路。他说,即使让春都重回中国肉制品老大的宝座,也无非就是多缴些税,多招些人就业。中国当前最需要的应该是理念、思路 and 思想。于是,他开始寻求第三次人生转变:由商而学。

新学术 & 七君子

从厦门到上海到漯河再到洛阳,作为郑州人的宋向清其实在郑州的时间寥寥无几。他说,回到郑州,只想好好的陪陪家人。2005 年 6 月,经过近一年的休养之后,他开始出山。先到河南省人民政府发展研究中心任职《决策探索》杂志社总策划师,后又到中共河南省委宣传部主管主办的大网网担任经济频道总监。在众多选项中,最后他选择了张慧玉会长推荐的河南省商业经济学会,担任常务副会长兼秘书长。

当时的河南省商业经济学会除了几张老式书桌,发黄的书刊杂志,就是一位年近古稀的负责看门的老太太。在外人看来,这里一没权二没钱三没关系四没资源。但他说,这里有他最需要的与世无争的宁静和古色古香的书桌。不久以后,他撰写的《河南,你的名字叫强者》《中原崛起话招商》等文章,不仅引起较大反响,而且其思想和观点引起了政府和媒体的极大关注。从此,一方面政府部门开始找他做规划搞调研,另一方面媒体对他的采访逐渐增多。

在他办公室里,记者看到书桌上放着一摞摞印刷精美的规划文本。他的同事告诉记者,截至目前,由宋向清主持编撰的县级以上政府规划 50 余项,其中国家级规划 1 项,省级规划 17 项。具有较大影响的政府规划包括中原商业功能区规划、河南省商贸流通业规划、洛阳市中央商务区(CBD)规划、郑州市二七特色商业区规划等十余项。

与此同时,他还在报纸杂志或学术会议上大量发表或演说学术研究成果。由他担任主编的《绿色商业与循环经济》,担任副主编的《中国商业低碳发展趋势与政策研究》均为全国最早的同类学术著作。在中国商业经济领域近年举行的全国性学术征文中,宋向清几乎年年获奖,成为河南省商业经济领域不折不扣的学术代言人。由于商业地产的迅猛发展,他将研究视野扩大到房地产领域,并先后获得中国十大地产博文第一名、中国十大最具价值地产思想家等荣誉称号。

2006 年,宋向清发起并联合河南省七位具有一定知名度和影响力的经济界学者耿明斋、刘伟、史璞、彭诗金、霍彦立、冯德显等成立“新学术俱乐部”,拟用民间声音影响政府决策,引起国内外强烈关注。事情虽已过去多年,但是“果岭七贤”“中原七君子”的称号依然成为人们津津乐道的话题。

如今,对河南省经济和管理学领域众多知名专家学者分别进行百度搜索,不论是网页、新闻,还是图片、视频,宋向清的搜索条数均稳居第一。但是,谈起这些,他似乎不以为然。他说在经济和管理学领域他还是一位学生。

临别,记者得知,宋向清将用两年的时间完成全国第一本小说体经济学专著,并将拍成电视连续剧。打开他的电脑,记者发现该书已经完成了前二十一章的初稿。征得宋向清同意,摘录一段为本次采访收官:

皆安求危,皆危求变,皆变求俭。都之道十二字箴言让梅中阳的危机管理理念和思路发生重大转变。梅中阳决定对企业进行制度重建,一大批看似华丽的制度被废止,取而代之的是基于都之道危机管理日常化、胜机管理临界化设计的非索原理。

《企业家日报》

中国企业的思想阵地

经济市场的冲锋号角

开创内容与形式的大型财经新报章

统一刊号:CN51—0098

邮发代号:61—85

北京:010—87721045

87527365

52896956

52896958

成都:028—87319500

68230696

新浪官方微博:@ 企业家日报 @ 今日微报道

全国各邮政局(所)均可订阅

全年定价:450 元