

宋志平 “双料”掌门的大整合



人物简介

宋志平,1956年生于河北,博士。1997年成为北新建材公司董事长。现任中国建材董事长,中国医药集团董事长。是国内唯一执掌两家世界500强的企业家。

他被誉为“中国的稻盛和夫”,自言出身草根央企,却同时掌管两家世界500强上市公司。接手负债集团,他不得不彻底融入市场。一路扩张,作为终极整合者的他如何应对外界质疑?国企改革拉开大幕,中建国药模式,是否可复制?国资委新闻中心、新浪财经联合推出《对话新国企》系列报道,跨界掌门人中国建材集团董事长、中国医药集团董事长宋志平做客,详解混合所有制推进之道。

混合所有制是把金钥匙

记者:2014年是国企改革年,而且是全面深化改革的起步之年,20多年前对国企改革来说可能当时面临的最大的问题是脱困,现如今我们面临的难题又不一样了。您觉得在这一轮改革当中我们需要克服的难题有哪些?

宋志平:现在在国企的问题主要是什么问题呢?如果我们把它归纳一下,实际上有三个问题,一个是在国有经济的监管上,如何以“管资本”为主。二是从国企的治理上,怎么能够以现代企业制度,规范化地满足市场的需求。三是从国有企业的内部机制来讲,它怎么能够引入市场的机制。所以,国企的改革实际上我们还是紧紧围绕着政企分开、市场化,让它焕发活力,提高它的竞争力。现在中央提倡要搞混合所有制。混合所有制里既有国企,也有民企,把两个很好的结合起来。比如刚才你讲的央企的实力加上民企的活力,等于企业的竞争力,这就把它结合起来,不再彼此了,非常好。

记者:我知道您算是非常早就开始探索超越所有制模式的,从2002年好像就启动探索混合所有制的人。但是直到十八届三中全会国家才正式确定要积极发展混合所有制,你是怎么样有这样一个先见之明?

宋志平:过去的十年国企央企有很大发展,所以社会上觉得是不是你们有一些特殊的东西等等。其实国企央企不容易,走到今天他们都经历过一个进入市场的非常艰难的过程。我2002年刚刚来到这家公司(中国建材集团),可以用一个词形容,就是“惨不忍睹”。当时是一个资不抵债的公司,一个债主临门的公司。在那种情况下,到底怎么做?怎么去振兴这个企业?当时没有办法,觉得只能进入到市场。

记者:被迫的。
宋志平:不可能说国家再给资本金。所以,在那个时候,如果要向前走,道路只有一个,就是市场化。市场化包括资源怎么从市场中来?包括上市,包括找民营企业混合。其实中国建材也好,包括我领导的另一家公司中国医药集团,我们都是草根央企。也有人说宋总怎么说央企还有草根呢?我主要是讲在央企里边,其实有一大群央企都是基础比较差、底子比较薄弱,经过这些年发展起来的。

与其说我们有什么先见之明,倒不如说是被迫的。或者用一个比较好的词是“倒逼”出来的。没想到这样一个倒逼,这样一个被迫,反而选择了一个正确的道路。所以,我开个玩笑,有时候有正打正着,有时歪打正着。如果给我一个非常舒服的公司,我肯定没有去走这一步,没想到提前走了这一步,反而尽早地进入到市场,十几年一路在市场里边获得了动力,获得了成长。

记者:在您的企业当中,目前来说国有资本、集体资本以及非公有资本的持股分配大概是一个什么样的比例?

宋志平:其实中国建材混合的程度很深了,原因一个是国有资本最初就不多,这些年随着发展,我们也有两百多亿的国有资本。但是我们要发展这么快,更多地是吸收了社会资本。所以,中国建材集团的整个层面,我们的整个资本量实际上有600多亿。这600多亿里,国有资本只有200多亿,是三分之一。三分之二是社会资本。我说的社会资本就是含有民营企业,也含有股东的等等这些。

国药差不多是有540亿的总资本,差不多一半,270亿是社会资本,270亿是国有资本。但是随着国药的上市公司的增发,也会扩张它和民营企业的关系,它的比例也会迅速的从50降下来,现在我们是央企,但是你会看到这两个企业,民营资本越来越重。所以,大家有时间问我,宋总,你等于给民营企业打工。我说其实作为企业家来讲,我们的想法就是不管股本是多,对我来讲是企业的职业化精神一定要做好。所以,资本是民营的资本多了,从国有这一块来讲,通过混合所有制的发展,国有资本也大大的增强。也就是说它也成长了。如果没有这种混合所有制,比如像中国建材,最初资不抵债,国有资本没了。通过这几年,它长出来了200多亿。国药也是,过去国有资本可能只有十几亿,可是现在呢?它也有200多亿了。也就是通过这样的发展,其实你看民营资本在里边增长了。所以,这就是混合所有制里边的一个奥妙。

记者:你自己又是如何定义混合所有制经济的?

宋志平:这次强调的是混合所有制,就是把公有经济和非公有经济交叉持股、互相融合的这种所有制作为一种混合所有制提出来了。我们搞混合所有制,把民营企业引入了,我们也不能把民营企业都改造成国有企业了。所以,我用了一个词,没有必要去“驯服”他们,把他们“驯服”成和我一样的人了,这种合作没意义了。恰恰是有不同的经济成分,他们有不同的侧重点。比如说央企等实力,有规范的管理,有技术创新的能力等等这些。民营企业有市场的活力,这里边就包括了刚才

讲的这些,包括他们的创新能力,包括他们的企业家精神、拼搏能力等等这些,而且他们带来市场最原始的或者最初的动力和机制。其实我们就是要发挥国企的优势和民企的优势,让它们优势互补,形成“杂交优势”,这就有意义了。

混合所有制是把“金钥匙”,这把金钥匙打开了好几个门。民营企业进入到一些领域的门打开了,国有经济快速发展的门打开了,国有经济和民营企业互相融合不再打仗了,这个门也打开了。所以,其实是一个互利共赢的事情。

整合之道:宋志平模式

混合所有制这把金钥匙看似耀眼,然而用起来却并非易事,要想达到一加一大于二的效果,关键在整合。自2006年3月中国建材香港上市起,宋志平打响了中国建材整合收购战,继首战收购战无不胜的“水泥之王”海螺水泥的徐州万吨线,巩固中国联合水泥区域地位之后,他又组建南方水泥、北方水泥、西南水泥等水泥公司,在东南、淮海、北方、西南等地区跑马圈地,风卷残云般重组了近千家水泥企业,成为坐拥4.5亿吨产能的世界水泥大王。之后宋志平又将中国建材的整合经验复制到国药集团,在两个截然不同的行业里带出两家世界500强企业。

记者:我们知道今天的中国建材和国药是绝对离不开您的整合之道的,而且您甚至被称为有一个外号叫“终极整合者”。您是如何一个一个收购这些民企的呢?

宋志平:我先说说整合,其实整合这件事情是我们国家经济发展的规律或者说是一个必然。因为这么多年我们经过了快速的发展,应该说我国的GDP是全球第二大,现在我们的企业个数也非常多。但是你会发现我们有两个问题,一,我们整个量过剩了。第二,家数太多,集中度太低,所以市场相对的比较混乱。包括我们现在说搞假冒伪劣等等,其实都和这种成长模式有关。所以,到了这个时候,应该进行一次结构的调整,或者行业的整合,中国到了这个时间了。我就感觉到,作为中国建材也好,国药集团也好,要抓住这么大的机会,中国的大企业很少是好看,球自己滚大的,绝大多数是靠后来兼并重组做大的。像中国建材、中国医药,过去我讲草根央企,是一个规模不大的企业,透过这样的一轮整合就能够成为巨无霸。

所以,现在整合是一个必然。这是一点。关键是你怎么整合?透过什么方式?钱从哪里来?又回到了混合所有制,不可能跟国家要钱,说我要整合,给我点钱吧,那是不现实的。所以,通过资本市场的上市,通过和民营企业的合作,通过吸引社会资本拿到钱,然后来进行整合。

记者:您是如何选择?比如跟哪些民营企业合作?

宋志平:怎么选择民营企业?一定是先符合我的战略,比如我做水泥,是一个区域战略,在哪些区域里选择这些民营企业。这些民营企业里,第二个选择是还得选择能够接受规范化管理、运作规范、效益良好的企业,我愿意选择这些企业。再就是能和我协同,我们不是一家人,不进一家门,进来以后,能够组织在一起,就是过去老讲的你也得去找这些能够适应你的。当然民营企业也在选择,我要不要选择宋志平,要不要选择中国建材,这个选择是个双向的。但是作为我们来讲,中国建材自己应该有更大的包容性,展现你的包容。这样就能有更多的民营企业选择你。所以,中国建材这些年过来,我们在选择的过程里面,我们倒不是说怎么去选择民营企业,我们倒

是在问自己,我们怎么能被民营企业所选择。

怎么吸引大家来,透过一个清晰的战略,靠着所有的加盟者,他跟了你以后,他有一个什么样的未来,让他非常清晰。第二,在合作的过程里边充分照顾到他们的利益,让他感觉到这件事情有利可图。第三,让他们也感觉到进来以后你还充分信任他们,他们还是团队里的经营者。所以,中国建材也好,国药集团也好,它的三级、四级企业的经营者都是职业经理人,也就是差不多都是原来的这些被整合的民营企业者,他们还是在那儿掌握经营管理权。这样的一个做法就使得中国建材和国药集团的整合能够非常稳、非常快,到现在为止中国建材整合了上千家,国药我觉得整合也有六七百家企业,在整个过程里并没有一家“反水”。“反水”就是没有人说后悔了,弄了一伙人在你门口一坐,跑到国资委这儿示威去了,没有这些人。

不盈利的企业没有社会责任心

宋志平左手资本,右手收购,整合之路走得顺风顺水。短短几年间,国药集团成为全国首家营业收入超千亿元的医药企业,中国建材位居全球水泥业第一宝座。两家企业的发展都驶入前所未有的快车道,然而企业高速发展同时,2008年一封写给国资委的信,引发了对中国建材一路狂奔的质疑。

记者:刚刚谈了您的整合之道,收购得那么快,一路狂奔。据说还有人曾经写给国资委的信上面也写了关于中国建材疯了么?

宋志平:中国建材确实发展很快,原因是什么?就是抓住了整合的这一轮机遇,这个机会不常有,在整个经济发展的过程中可能就有那么几年有整合的机遇,后边都成了山大王了,但是我觉得不是说每天都这样跑,该跑的时候,该迈上一个台阶的时候你要迈上去,这是过去这些年中国建材所走的这条道路。比如现在我们的速度就适当地放慢,主要精力是夯实,怎么做强做优这方面。但是如果当时你不圈这点地,不拿到这些东西,今天用什么东西去做做强做优呢?所以,这些企业拿在手上,这是咱们的基础。而且又整合了社会资源。当然大家有不同的看法,那是对回了怎么看待这些不同的看法?写的那封信,说不是疯了?其实我也平心而论看那封信,也是大家对你的担忧,对你的一些提醒,应该注意到什么。

记者:对于中国建材的发展速度,其实外界还是存在一些质疑的,总觉得速度特别快。好像您一直在做加法,有没有考虑做减法,您不担心负债率高?

宋志平:现在中国建材实际上对水泥大规模联合重组已经结束了,不像前几年那样收购那么快,现在主要围绕着一批核心利润区做一些填平补齐的收购。同时对于我们一些非主业的企业还在继续清理,让企业的战略慢慢更加清晰,让它的平台更加坚固,让这个企业的结构更加稳定。我们现在有8个字,叫“整合优化,增效降债”。这几年做得非常好,负债每年都在往下降,效益每年在往上增,企业越来越优化。

记者:其实像中国建材的业务板块是受制于经济周期的影响,一荣俱荣、一损俱损。当经济处于低谷的时候,比如房地产如果崩溃,中国建材怎么消化下去?

宋志平:我首先说我不认为房地产会崩盘,但是坦率来讲,现在房地产的价格,像大中城市价格是高了。所以,现在我觉得平抑房价。但是中国人对房屋的需要还有相当时间。同时中国的大城市,二线城市现在也在做。同时中国还有一个广大的农村市场,农村市场现在农民的保有面积300亿平方米,这

300亿平方米绝大多数既不节能,也不抗震,同时卫生条件,功能也很差,都在改造之列。从建筑来看,中国是一个级次比较多,而且很宽泛的市场。所以,我并不担心它哪一天突然这个市场没有了,不干了,这是没有的。

第二,像水泥这种产业,它也没有什么可替代性。我到国外,有一个老总问我,在未来五年里,有没有取消水泥的胶凝材料。我说没有,他说你和你的意见一样,看来水泥还得好好搞。说明水泥是一个很稳定的产品,没有可取代物取代它。这个行当还算稳定。你刚才讲的是什么问题呢?经济的周期性。做水泥也好,做建材也好,是一个周期性的行业,或者是基础资源类的周期性行业。所以,对中国建材来讲,我们也意识到和注意到这个问题,现在我们也想再做一两个业务,能够平抑这个周期对我们的影响。

记者:当您在一个区域行业里成为龙头的时候,中国建材有没有可能就可以自己定价?

宋志平:打价格战是双刃剑,一方面价格低了,另一方面假冒伪劣就出来了,保证不了质量和服务,过去老讲一分钱一分货。我就感觉什么东西,东西再好。现在我们整合了以后,价格有所回升,企业有一定利润,给政府一定税收,员工们也有一定的待遇,关键企业有一定的积累之后,就可以进一步进行技术革新和技术创新,这样能够让这个产业维持一个技术的进步。所以,我感觉一个不盈利的企业一定是一个没有社会责任的企业,最终是一个做不好的企业。所以,企业的盈利应该是一个企业根本的东西。

刚才就讲到定价权,我也问过西方一些企业,在美国水泥的集中度占了20%,怎么定价?他说他的毛利率差不多在40%以上,其实中国建材的毛利差不多定在30%左右,这样一个毛利。也就是说一个合理的利润,西方很多国家加油站就一个,漫天要价了吗?也没有。也就是说大家想象的你规模大了,有市场控制力了,你会不会漫天要价?其实不会的。对于市场集中,对于大企业整合,我们的社会也应该给予一个比较积极正面的看法。为什么?在反垄断法里其实有三个部分,一个是价格串通。第二,滥用市场支配权。第三,不合理的规模。其实滥用市场支配权也叫垄断,如果规模很大,并不滥用支配权,这就是不盲目涨价,不囤积,不搞这些,没有这些行为就没有垄断行为,只是规模大了,只是市场占有率高了,可以克服现在多、散、乱的这些混乱局面,使市场更加健康化。所以,对于市场集中,对于大企业整合,我们的社会也应该给予一个比较积极正面的看法。有健康的企业才能有健康的产品。

记者:像您的这种混合所有制的模式,有没有复制性?

宋志平:我觉得有。因为中国建材的混合所有制其实是几层混合了,一层是在上市公司这个层面,你看中国建材包括国药,都是在香港上市的。香港其实上市的公司,它的股票购买并不是很多散户,绝大多数实际上是西方一些大的基金,也就是国外投资者,而且都是一些成熟投资者,他们来投资的。也就是说,第一步就和国际上的资本混合了。把这个钱拿回来,然后又搭建了一些平台,和地方的民营资本、社会资本又给混合了。混合了以后,然后我们又去收购一些企业,然后企业里边又留下了原来的所有者的一些股权,留给民营企业了,和它又混合了。所以,我有时讲三级混合,混合度很高。这个模式是放大了国有资本的控制能力,实际上也符合企业快速成长的模式。我觉得既满足于国有经济的要求,又满足于国有企业的模式,也满足了民营企业的要求所以,这种模式实际上这么多年探索过来,是一个非常好的模式,其实是可以

复制的。

市场竞争中不分国有民营

可复制的不仅是宋志平的整合之道,作为国企改革的先行者,宋志平用自己的亲身经历,证明了国企可以通过混合所有制的路径,取得超常规的发展。2013年,党的十八届三中全会将“积极发展混合所有制”作为不断发展壮大我国经济根基的重要任务。这一决定,标志着“混合所有制”已成未来国企改革“重头戏”。

记者:你有没有关注过最近中石化和格力的改革举措,因为两个都是国企,只不过中石化因为它是垄断性的央企,所以它的改革举措相对步伐就谨慎、缓慢一点。对于像格力这样一个地方的国企来说,尤其是珠海的改革力度一向低于像深圳、上海这样的地方,这里边有没有释放出一个什么信号呢?

宋志平:其实中石化这次是把它底下的一些加油站拿出来希望做混合所有制,这是一个非常好的开端。因为过去对于像石化、石油、天然气这些公司,大家说的多一些,它的吸引社会资本,进行混合所有制,就具有更大的意义。所以,市场上反响非常好。包括资本市场反响也非常好。像格力,因为它过去是一个地方的企业,后来上市,管理层在里边起了非常大的作用。加上董明珠本身也具有很强大的开拓和创新的能力,刚才你讲的这两个例子,是三中全会以后特别积极的信号,也就是说无论从中央企业到地方企业,大家都动起来了。

记者:就像您刚才说的,如果国企改革,它在市场化的过程当中,必然是要出现重组和并购。随之而来就有一些声音传来了,比如国资贱卖、利益输送这样一些声音,您怎么看待这样一些杂音?

宋志平:在整个国企改革,比如和民营企业合作的时候,我们关键要做到规范化,倒也不是说贱卖和贵卖,我们要规范化、市场化。比如说现在我们可以用中介机构来进行尽职调查,来进行评估,还有一个市场的监督,我们可以公开竞价等等这些,用市场的方式、公开的方式、透明的方式来解决和避免暗箱操作等问题。其实舆论有的时候经常有些质问或者问题,我倒觉得对这些问题的看法,还是尽量积极正面地去看。它是一种提醒,大家或者有一种担心,或者有一种意见,其实这些提醒也好,担心也好,意见也好,恰恰是我们这些从事这些事业的人应该关注到的,应该认识到的也应该防范到的。

记者:提起国企,外界普遍存在一些看法,总觉得它的创新能力差,运转不灵活,高额利润背后可能是垄断。您作为两家国企的掌门人,您觉得怎么样应该重塑国企的形象?

宋志平:其实经过了这些年的改革,现在的国企和央企,和过去大家传统理解的国企、央企是不一样的。包括有些学者,并没有深入到今天的国企和央企去看,但是你看三中全会的决议里边写到了,我们国家的国有企业,大体上符合了市场的要求。也就是说给国企这么多年所做的改革,它所做的工作,给予了一个肯定,也就是说它并不像当初,当初我们是符合市场要求的,现在等于大体上符合了。对国企们它们应该客观地来看,一方面看到它这么多年巨大的进步,市场化所取得的成就。同时,我们也要看到国企也遗留着传统的一些东西,需要再改革。

我去年在法国,我问过法国的这些国企,和法国的国资局,你们的国企在大家心目中是什么形象呢?他们的说法让我大吃一惊,他们说,宋总,其实在法国的国企,在社会上是形象比较好的,一个是觉得它有很多保证。第二,服务也好。第二点,我问他们,你们的国企也参与市场竞争,有有民企,在和民企合作的过程里边,会不会遇到问题?就是我们老讲的国进民退、民进国退的问题。他们给我的说法我也很震惊,他们说这个事情在我们这儿是很少发生的,因为我们进入市场了以后,都按照一个市场规则去进行竞争,不是这是国有资本,这是民营的,在市场里分不清楚了。

记者:对于像那些垄断性的央企,怎么去重塑它的形象呢?

宋志平:我的看法是这样,国企中是有一些自然垄断,包括像公益性的或者是特定的行业。一方面大家对这些企业有意见,也是让他们背负了委屈。比如大家对于油、气、电价格的看法,其实这些价格都是由国家定价,企业可以提意见,但企业是定不了价的,这是一方面。第二方面,大家主要要开放市场,现在中石化已经开放市场了,搞混合所有制,这方面都是很积极的,包括国资委有14条,关于怎么样民营企业进入到央企的改制里边来,这些都是非常好的东西,大家慢慢意见也就小一些。这又回到国企会不会有非市场化的东西,包括在服务上,包括在价格上等等,我们有没有非市场化的东西,我的回答是肯定的,肯定有。所以,我们用不着在那儿一定要包着、瞒着,或者在那儿闪烁其辞,不用。恰恰因为有些东西,所以我们要进一步改革,进一步市场化,这是我们的问题,也是我们的动力。我相信我们国有企业也能接受大家的批评,按照三中全会的精神进行改革。中石化已经开放了它的加油站。它的零售这一块已经开放了。包括中国建材充分竞争,已经全部竞争了。所以,下一步会越来越多的领域向着民间开放。