

# 宋志平：跨界掌门

宋志平一人执掌两家央企，扩张迅猛，攻势凌厉。但他是个性格温和、不喜欢对抗的人，一直在摸索超越所有制的发展模式。

潘虹秀

2007年4月，杭州西湖畔汪庄饭店，几位茶客从早晨喝到晚上。

喝茶者分别是浙江水泥、三狮水泥、虎山水泥、尖峰水泥负责人，这4家企业占了南方水泥市场半壁江山，请客者是中国建筑材料集团有限公司(以下简称“中国建材”)董事长宋志平。

茶喝得并不轻松，宋志平要“虎口拔牙”。“我们在南方没有一家水泥企业，当时打算在浙江抄底。”宋志平回忆。浙江有多条新型干法水泥线，技术与装备都很先进，恶性竞争也异常惨烈，他希望这4家企业能够接受重组。

这并非非常见谈判方式，然而宋志平没时间一家家攻克。4家公司都有外资或其他竞争对手盯着，尖峰水泥第二天要去马来西亚签协议，浙江水泥已经收购了一家意大利水泥公司的预付金，虎山水泥即将与一家化工集团合作，而三狮水泥正筹划自己改制。

喝完茶后，尖峰水泥取消了去马来西亚的行程，浙江水泥退掉了意大利公司的订单，虎山水泥辞掉了化工集团，三狮水泥中止了改制计划，4家水泥公司最终都加入了中国建材。以它们为基础，中国建材组建南方水泥公司，在浙江、江苏、湖南、江西、广西、福建、上海六省一市跑马圈地，截至2010年底，重组了近150家企业，截至2010年底，南方水泥产能从零快速扩张到1.2亿吨，创造了世界水泥发展史上的奇迹。

## 包容性成长

他以能高效整合所收购企业而自豪，认为自己是一位彻底的“企业家”，而非“企业干部”。

北京紫竹院附近，一座低矮的五层楼，难以贴上“央企”这个霸气的标签。宋志平的办公室在楼的一角，虽做建材生意，但狭小的办公室看起来至少十年没装修过。他身材敦实，说话声音柔和，像怕吓到对方。他也颇细心，领带整齐叠好装在盒子里，需要时能瞬间一丝不苟系好。很难看出这个人兼两家央企董事长，麾下公司资产超过2000多亿元。中国建材2010年营业收入达1354亿元，2011年首次进入财富世界500强。

2009年，他受命同时任中国医药集团总公司(以下简称“国药”)外部董事、董事长。只用2年多时间国药销售额就从400多亿元，今年预计冲到1200亿元。央企“双料董事长”，目前还只有他一位。

如果要找一个“国进民退”的靶子，没人比宋志平更合适。中国建材5年中吸纳330多家企业，半数以上都是民企。不过，宋志平并未遭遇过多“国进民退”的指责，他以能高效整合所收购企业而自豪，认为自己是一位彻底的“企业家”，而非“企业干部”。

他的职业生涯中写满反败为胜的戏剧性逆转，但“央企”身份从来都不是他的底牌，即使“汪庄会谈”，火烧眉毛时，他也没有“仗势欺人”，而是摆明利害：目前几家交手，水泥价格已从400元/吨打到了200元/吨，如果卖给4个

不同公司，还是要人人亏损，如果卖给中国建材就能发挥协同效应，另外还能留给他们一些股份。据说当日宋志平带了一些小礼品作为见面礼送给四位水泥大佬，“没想到央企的头儿这样随和。”一位参加谈判者回忆。

“央企打败一个民企意味着什么？是英雄吗？你个子比人家大，能打败人家是应该的。”他在探索一个超越所有制的公式，即“央企的实力加上民企的活力等于企业的竞争力”。“民企进来，不能简单驯服成央企，要保留它们过去的野性，我一向主张联合，主张包容性成长，这与我的性格有关。”

## 转折人生

我们都是普通人，做不了惊天动地的事，就做些一般人能做的事好了。

在接下来的故事中，你会更加了解这位央企的领导人。

宋志平生于河北深泽县，他的父亲曾在县工业局局长，母亲是县服装厂厂长。他记得母亲很要强，每年都是模范，发奖时，父亲在主席台，母亲上去领奖，全场哈哈大笑。宋志平性情平和，少年往往不乏改变世界的梦想，而他给姐姐写信，说我们都是普通人，做不了惊天动地的事，就做些一般人能做的事好了。他唯一独特的嗜好是解数学难题，题难越高兴，乐此不疲。“我也说不清楚为什么爱这么做。是想显示自己吗？好像不是，我解好了别人也不知道，大概是获得内心的某种成就感。”

高中毕业后他去插队，后来面对几所大学保送的机会，父亲觉得要笔杆子在那个年代很危险，不如学技术，做工程师，就这样让文学青年宋志平选择了河北大学化学系。1979年秋天大学毕业，他分配到国家建材局，报到第一天拿了封介绍信，来到位于北京西三旗的一片玉米地，那就是北京新型建筑材料试验厂，该厂为中国建材集团下属企业北新集团前身。

参加工作不久，宋志平被派去瑞典实习，参观了包括沃尔沃在内的许多欧洲大公司，大开间办公室，每人一台电脑，立体仓库……在青年宋志平眼中，公司有神话般的光环，让他着迷。

正如父亲所希望，宋志平成了技术员，可三年后他选择了一条完全不同的路，成了销售员。在沃尔沃参观时，他发现销售员名片上印的都是硕士，穿戴整整齐齐，看起来很受尊重。而当时北新的产品堆在厂子里卖不出去，他觉得自己懂技术，去做销售能说得清楚。放假回家，他绕了半天也不敢吐出“销售”这两个字，说是做“推广”，这是个很神圣的职业，对企业至关重要。父亲听了半天后问：你是不是做销售员了？他硬着头皮说“是”，父亲没再说什么。“我后来从销售员做到销售厂长，父亲也没有表扬过我，他十分伤心，总觉得搞管理没有搞技术好。”

宋志平做了十年销售工作，这影响了他的一生。他学会了处理与他人的关系，意识到温和也是一种力量。现在他偶尔也会接到销售员的电话，一般都会与对方礼貌地谈几句。“我知道他们打电话之前战战兢兢，当年的我也打过这



宋志平

种电话，你可以不买他的东西，但要鼓励他。”有其他央企负责人挺羡慕宋志平的风格，温和，还能把人管好，他说那都是做销售员时训练出的心态。

从科长、副处长、处长升到副厂长，到1993年初，成为集团一把手，时年36岁的宋志平，是全行业最年轻的正局级干部。可这不是个上任的好时机，上个世纪90年代初，正是国企脱困的时代，北新停滞不前，宋志平成为厂长时，企业正面临建厂以来最困难时期，国企的通病全都有了，无流动资金，还要向银行交滞纳金。他在1月16日上任，没几天就是春节，回家过年时，几天下很少说话，家人都很担心：一向喜欢说话的他如此沉默，压力是大到一定程度了。那段日子，他每天早上4点钟就醒，就想天怎么还不亮啊，还有好多事要做呢！到现在他也经常4点钟突然醒来，就是那时落下的毛病。

当时银行已不给北新贷款，企业没钱买生产石膏板、护面纸和矿石等原材料，宋志平带头号召大家把家里存款拿出来，集资了400万元，买来第一批原料。宋志平和每个车间的工人都面对面谈话，又推行日式精细化管理，全厂厂房的几万片玻璃擦得干干净净，一年后，银行带着大铁箱子来到工厂，所有集资款如数归还，还有很好的利息。

自此之后，企业逐渐走入良性轨道，期间也不乏惊心动魄的战役。他上任后，北新建材石膏板销路很好，成了“印钞机”，但一家德国企业也看到了这块市场，彼时北新只有一条石膏板生产线，产量在2000万平方米，而对手全球

产量有几亿平方米，进入中国后在全国各地建厂。他们提出要和北新合资，宋志平坚持合资必须中方主导，对方不同意，就联合上海、安徽几家工厂“围剿”北新，把销售点摆到北新门前，价格压得很低。

“当时真快把我们打得稀里哗啦了。”宋志平回忆。但形势之逆转也出乎他的意料。原来对方采用倾销战略，自己的工厂也撑得很辛苦，另外外资在中国水土不服，技术水平高，材料轻，钉子一打就穿，可中国的消费习惯是觉得越硬越结实，而北新生产的就是硬板。慢慢地，北新又占了上风。至今北新在中国石膏板销售已做到10亿平方米，把多数外资已赶出这个领域。

## 资本道路

宋志平抓着报纸兴奋地在屋里踱步，心里只有一个声音：“要上市，要到香港去上市！”

“我们不是生下来就有垄断地位的国企，也没有捧过金饭碗，而是一开始就面临全方位的竞争，在进入市场经济初期打了败仗，曾经是那么落魄、失败的一群人，痛定思痛，才发现除了勇敢迈向市场没有任何后路。”宋志平感叹。

1997年，北新建材在深交所敲响上市钟。5年后，他迎来人生又一个转折点，调任到母公司中国建材集团任总经理。这也是一副“残棋”。宋志平就职时，中国建材风雨飘摇，几近破产，原总经理看到宋志平接任后，有点悲壮地对他说：“志平，我从弹坑里爬出来，你又进去了。”

彼时中国建材账上倒是趴着32亿元逾期负债，宋志平第一年主要工作就是跑银行和机构，进行债务重组，把各种方法都用尽了。买辆汽车也不敢以中国建材的名义，而是挂在北新名下，否则就可能让法院抵债。财务室已贴了封条，财务人员统统晚上偷偷进去办公，白天再把封条粘好。一年后，债务危机终于缓解。

彼时的中国建材最大的烦恼是缺钱。有一天，他随手翻报纸，一条消息跳到眼中，新闻上说某公司将内地上市公司资产打包后在香港上市，但宋志平抓着报纸兴奋地在屋里踱步，心里只有一个声音：“要上市，要到香港去上市！”

2006年3月，中国建材(3233.HK)在香港交所挂牌上市，招股价2.75港元。公司业务庞杂，有轻质建材、玻璃纤维及工程业务，还有数量极少的新型干法水泥，可投资者对水泥特别感兴趣，各种水泥股票都是基金重仓。从香港回来，宋志平向大家：听懂了吗？投资者的声音就是“水泥！水泥！水泥！”自此，他启动了收购战车。

## 收购攻坚

我们融合能力很强，从不欺生。

第一战在徐州，对手是战无不胜的“水泥之王”海螺。中国建材在徐州有两条线，双方打得昏天黑地，实际上中国建材要辛苦得多，它的实力与海螺根本无法相比。它那两条线，一条5000吨，一条3700吨，是小马拉大车，效率很低，而徐州海螺是条万吨线，当时同样技术水平的线全球只有7条。如果海螺再加一把劲，就把中国建材彻底打垮了。这是当时宋志平手中主要的水泥厂，失去徐州也就全盘皆输，这是一场生存之战。

命运再次翻转。他派人去安徽芜湖总部找海螺负责人，希望能够收购徐州海螺。输家收购赢家？不合常理，但当时两家竞争，徐州海螺利润也太大受影响，而海螺觉得中国建材的厂太破了，不愿收。但中国建材开了一个好价格，它上市刚融回来20多亿元，愿意拿出近一半钱收购徐州海螺。交易最终达成，有人认为他们亏了，多付了钱，也有人认为海螺亏了，输在战略上。“收购的时候不要太算计了。”宋志平说，“如果我们买的是老母鸡，确实下蛋，就要多给别人几个月鸡蛋钱；如果是下蛋的肉鸡，就要斤斤计较。”

将徐州海螺纳入麾下第一年，中国建材就挣回3亿元利润。更重要的是借此项目，宋志平向资本市场宣布，中国建材要做水泥了！

从此，左手资本，右手收购，中国建材开始一路狂奔。对于中国建材的速度，外界不乏质疑声音，据说一份《中国建材是不是疯了？》的材料曾递交国资委。宋志平认为这些质疑看到了一些问题，但都在可控范围内，对他来说，最紧迫的是抓住水泥行业结构调整的时间窗口。

水泥是行业集中度最低的产业之一，2005年全国约有5000多家水泥企业，前10名的产量仅占全国水泥总产量10%左右——在发达国家，前10名水泥公司能占60%左右。水泥又有一定销售半径，往往一个区域内斗得不可开交。地方政府也希望能够以重组带动产业升级，可因为利益跨地域重组难以推进。而中国建材作为央企，则没有这重障碍，它先与各省签订战略合作协议，然后在报纸上宣传自己来了，再做当地水泥大佬们的工作。对方一旦“投诚”，小部队也就跟着来了。整合完成，水泥的价格也就起来了。

“这个窗口不会永远存在，当时就糊里糊涂地这么做了，每个工厂都签了协议，现在省里看到整合的利益，都不可能让你这么收。”一位匿名的南方水泥高管说。

宋志平熟悉工厂的每一环节，他有一套细腻的整合模式，如对标行业老大海螺；从下属企业中精心挑选“管理能手、市场能手、成本杀手”作为辅导员，派驻到新进入企业中；重组民企后一般都在新企业中保留30%股份，同时，多数原来企业的负责人继续留任。宋志平最大的自信来自他一手打造的包容性文化，“我们融合能力很强，从不欺生。”

## 新征途

我理解，在这个世界上没有不付代价的午餐。我理解家庭温暖对一个人的重要。我理解，不管遇到天崩地陷都要勇往直前。

2009年6月，宋志平在出国路演去机场路上临时接到国资委开会的通知，他调转头，接受了一项没想到的任务，做两个董事长，即同时任国药集团董事长。2007年8月，国药集团董事长郑鸿雁退休，外部董事原哈药集团董事长刘存周接任，刘存周的任期到2008年12月份。当时国药已数月无董事长。这个决定让宋志平感觉很突然，但他和国资委说：我服从命令。15分钟谈完后他就走了，还赶上了原班飞机。

国药集团是国资委建立现代企业法人治理和外部董事试点的首批企业，也是首批外部董事担任董事长的试点企业。

建材与医药看起来相去甚远，但经宋志平总结，有区别也有共性。例如建材行业制高点一是研发，二是成套装备，因为建材任何一次革命都要靠成套装备革新，大多数技术都凝聚在装备行业中。但制药厂都是轻工装备，制高点是研发和网络。药附加值很高，可以在全球运输，而水泥销售却不靠网络，因为水泥是短腿产品，有150公里运输半径限制。这两个企业也有共性，都在既关系国计民生又市场高度开放的领域，都由原来国家工业局撤掉后转化而来，都经历了资产重组、资本运营的发展历程，吸引了大量社会资本。

国药的布局也暗合宋志平在中国建材的战略。进入国药后，他做了50多场调研，推动国药控股的香港上市，完成了国药、中生、医工院、中出版4家央企重组。同时迅速收购全国各地医药配送网络，不到一年，收购了100多个省市重要网点，如今控制了除西藏外覆盖全国的配送网络。同时，又在全国布点物流中心。目前他又希望做更重要的一件事，即弥补国药的工业短板。

两个董事长角色并不相同，在中国建材，他是法定代表人、CEO，实际做了许多总经理的工作，比较具体；而在国药，他相当于董事局主席，只管方向、战略、选人、决策。

他成了最忙的央企负责人之一，三年只休了一个周末，还是因为感冒。现在时间分成三部分，国药和中国建材各占1/3，有时太忙了，他告诫自己，千万别讲串了。还有1/3时间用于各种社会活动，宣讲他的“大企业”和“央企市营”等理念。

做“双董事长”有一个好处是有协同效应，就是和地方打交道时，当地往往既有建材业务，也有医药业务，他可以一次带两方面的人去谈，能获得更大支持。

去年春节，他一个人坐在沙发上，太太问：“你发什么呆呢？”他说在想中国建材以后十年的事情。太太笑他：“也不想自己什么时候退休，还想十年？”“中国建材姓宋吗？现在不是，未来肯定也不是，但不影响我为它奋斗。”宋志平有些激动地欠了下身。“中国建材有11万人，国药集团有6万人。我的责任是要企业能够健康发展，大家有平稳定安的生活。我一定把我的继任选好，把我的思想灌输给他们。即使明天离开它，它仍然是会按照既定的方向和战略走下去。”

他的偶像，是美国商界传奇人物亚科卡。亚科卡曾受雇于福特公司，被福特二世无故解雇，饱受羞辱，后来成为克莱斯勒总裁，将该公司从死亡边缘拯救出来。“我理解，在这个世界上没有不付代价的午餐。我理解家庭温暖对一个人的重要。我理解，不管遇到天崩地陷都要勇往直前，这就是美利坚精神。”宋志平背诵起《亚科卡传》扉页上的一段话，他曾让这本书感动热血沸腾。“美利坚精神就是企业家精神。”

1990年代，亚科卡来中国，在人民大会堂做了一场演讲，宋志平作为“粉丝”去了，还要到一张签名照片。他把这张照片压在北新建材办公室玻璃板下。遗憾的是，搬家时相片发潮了，粘在玻璃板上拿不下来。“到今天我一直很留恋那张照片，他是我一生的榜样，不屈不挠，又总是勇往直前！”



宋志平(右二)在国药集团下属企业调研