

宋志平驭马术： 千里马与黑马并驾齐驱

■ 柴夫

1月10日,《财富》(中文版)2013年度中国商人揭晓,中国建材集团、国药集团董事长宋志平当选。

2013年7月,国药集团以近262亿美元的营业额第一次跻身《财富》世界500强,位居第446位。同时,中国建材集团以近345亿美元营业额第三次跻身《财富》世界500强,排名第319位。而这两家《财富》世界500强公司却有同一位董事长:57岁的宋志平。

中国建材集团和国药集团近几年的高速发展让“宋志平模式”呼之欲出。宋志平本人对这种模式的概括是:资本运营解决钱的问题,联合重组解决资源的问题,管理整合解决效益的问题,集成创新解决技术来源的问题。

两家500强企业的风格迥异

这段时间,有件不大不小的事让宋志平心里挺高兴。两家跨国公司分别以500万美元和600万欧元的价格购买了中国医药集团(以下简称国药集团)在制药工艺方面的两项技术专利。“我挺兴奋的”,宋志平说,“这是个开始,也算是零的突破。”

2009年,国药集团的医药分销业务经过几年整合终于赴香港IPO,融资金额达到87亿港元。募集的资金支持国药集团迅速建立了覆盖全国170多个城市的物流配送和零售体系,而这背后的战略正是七年前宋志平组建南方水泥时的打法:快速收购,给收购方的创始人保留30%的股权并出任管理者。南方水泥是中国建材集团旗下四家水泥企业中营业额最大的一家。去年,中国建材集团以近345亿美元营业额第三次跻身《财富》世界500强,排名第319位。

“我这两个企业很有趣。”宋志平说:“一个是重资产,以制造为主;另一个是轻资产,以销售为主,泾渭分明。一个有明显的周期性,一个不仅没有周期甚至有时候还反周期。”去年,国药的营业额和利润都大幅增长20%左右,在2000多亿元的营业额中,来自分销业务的达到1700亿元。“靠销售做大也不丢人。”宋志平说:“马云不也是搞销售的吗?”在宋志平看来,占领销售终端为下一步重组医药生产企业占尽了先机,“我要走这么一条路线:靠终端整合上游。”

医药行业没有明显的周期性,但建材行业却对宏观经济周期变化较为敏感。一般而言,房地产业使用的水泥仅占水泥总量的30%,而基础设施建设,比如修路、机场、架桥、隧道、水电站和核电站等等,占到70%。去年上半年,经济运行的周期性波动以及宏观经济调整,导致基础设施投资回落,需求不旺再加上产能过剩,水泥价格大幅下跌。中国建材的中报披露,公司营业额增长了大约30%,但是利润却反而下降了近30%。国资委的领导甚至一度担心“老宋的日子怎么过”。

在经济转型期 度过最严峻时刻

中国经济的增长从两位数调整到一位数的七上八下,对周期性行业来说必须适应这个“换挡”的过程。“你要是上半年来见我,我的脸肯定是长的。”宋志平端起手边红色的茶杯对我说。他一身简朴的穿着,说话慢条斯理,声音徐缓有力。对我的每一个问题,他都耐心地解释说:“是这样的……”

一直到了去年8月,最严峻的时刻才算过去。长江流域的水泥需求强劲回暖,出现了难得的价格齐升局面。“这一年,上半年比较难,下半年好过了。全年看下来能过得不错。”宋志平说。去年,中国建材的营业额增长预计在15%左右,利润预计和前年大致持平。其中水泥的销售量为2.8亿吨,比前年的2.2亿吨增长了近三成。

在中国经济转型期,中国建材可



以说安然度过了第一波冲击,这让宋志平觉得“非常高兴”。但是,还有一件事让他觉得“特别高兴”:一直压在行业头上的“产能过剩”的压力终于缓解了。

“其实这么多年,虽然经济快速增长,但水泥的供应量一直超过了需求量的增长,但是我们不知道什么是底,不知道搞到什么时间才是到头。”宋志平说:“大家也知道新增产能具有盲目性,但是不做又不行。”本届政府上任之后,释放出了一个非常清晰的信号:严格地限制新增产能,同时淘汰落后产能,进行结构调整。对水泥行业来说,这意味着他们终于找到了产能的边界。中国水泥的产能为31亿吨,今年的产量约24亿吨,占全球40亿吨总产量的60%。

“不可能无止境的扩大需求量,那样也不可持续。”宋志平说。水泥企业在生产过程中的主要污染物为二氧化碳和粉尘。未来,国家有可能会颁布更为严格的法律法规来强化对水泥企业的环保要求。“我们现在生产这么多的钢铁和水泥,已经造成了对环境的破坏。我的看法是,我们的速度应该适当,适可而止。”宋志平认为,守住经济增长7.5%这个底线就行了。对企业来说,虽然会困难些,但是“没有什么过不去的困难”。

既是产能过剩获利者 也是终结者

八年前,中国建材的水泥业务几乎是零。那个时候,宋志平对水泥也一窍不通。但是今天,中国建材已经以超过4亿吨产能位居全球水泥业第一的宝座。“我是反对过剩的,但实际上我是过剩的获利者。”宋志平说:“正是因为过剩了,我这个整合者就来了。”

限产,这是宋志平对付过剩的原则。“在过剩的时候进行限产。对中国产业界来说,这是必须灌输的思想。”过去,工厂往往春节还组织职工生产,领导们还要去慰问。“为什么过剩了还要堆满库然后恶性竞争?”宋志平毅然决定改变这种行规。他要求所有的企业做到零库存,让员工们“像教授一样放寒假”。暑假停产一个月,寒假停产半个月。他的做法也影响着整个水泥行业。“水泥需求是刚性的,不像泡泡糖,便宜几分钱大家多吃两个。它像食盐,再便宜你也不可能多吃一点。”煤炭和电力等燃料动力成本占到水泥制造成本的60%,即便对于煤炭这样大宗原料的采购,宋志平的命令是“随机采购,够用就行,就是不能有库存”。

到目前为止,中国建材先后收购了大约900多家企业,其中水泥企业600多家,商品混凝土企业300多家。“大规模的收购基本完成了。”宋志平说:“下一步在完善核心利润区上下功夫。”中国建材在淮海、东南、西南和东北等四个地区有45个核心利润

区,它们贡献了大部分的利润。去年上半年,南方水泥一口气收购了169家混凝土公司,几乎是一天收购一家的速度。“收购这件事要兵贵神速。如果放到一个很长的时间,收购成本就会越来越高”。

短期扩张带来的 高负债并不丢人

在短期内靠大规模的收购扩张市场版图,必然导致高负债。这是宋志平常常被投资者质疑的问题。“关键不在于负债高低,关键在于你有没有可观的利润来偿还本息。”宋志平说:“高负债用于整合中国今天的水泥产业,同时有一个很好的回报,这不丢人。”

在过去几年中,中国建材交给银行的利息有百亿元之巨,同时,每年还有上百亿元的利润。中国建材的偿付能力是从哪儿来的呢?在中国建材收购这八年中,中国水泥的产销量一路攀升。“在一个增长的市场里面收购比较安全,因为有市场的支撑。”宋志平说。未来他希望通过试点优先股来化解中国建材的高负债。

中国建材拥有很多让同行艳羡的生产线:水泥万吨线、石膏板5000万平方米生产线、玻璃池窑拉丝10万吨生产线、碳纤维2000吨原丝和碳化生产线。“在全球来看,我们的技术不输给别人,规模不输给别人。”但是从成本管理来看,中国建材位于中上游水平。它一直在追赶的标杆企业,不是跨国公司,而是做了四十年水泥的安徽海螺水泥。这其中一个是海螺水泥的每一家工厂都是自己建设的,可以说是尽善尽美;而中国建材的水泥工厂绝大部分是收购的。“收购就会有良莠不齐,这是现实,用不着遮遮掩掩。”宋志平说。

除了水泥业务,去年中国建材石膏板的营业收入增长了20%,利润增长30%。石膏板一直主要用于公共设施。去年,石膏板行业出现了一个非常好的转机,住宅楼里开始大量采用石膏板。“一个绿色低碳的建筑时代来临了。”宋志平说。

2014年水泥行业 或重现高价位

“我对建材业的未来不太担心,其实我们手上的牌很多。”在基础设施建设方面,由于各地都在搞清洁交通,比如高铁和地铁,对建筑材料的需求会是刚性的。宋志平透露说全国有50多个城市在建地铁。他认为2014年水泥行业很有可能重演2011年的高价位行情。

未来十年,宋志平最看好的是新型城镇化,他要用轻型房屋来消灭农村的砖瓦。“中国农民房屋的保有面积是300亿平方米,但这300亿平方米里面,90%的房屋是不节能不舒适

“水泥,做到2000亿元的营业额就差不多了。加上新型房屋、新型建材,靠新型城镇化可以做到5000亿元。但是真正的黑马是国药。”宋志平这样看待“千里马”中建材和“黑马”国药的未来。

宋志平当选《财富》2013年度中国商人

2014年1月10日,每年仅有一人当选的《财富》(中文版)2013年度中国商人揭晓,中国建材集团董事长、中国医药集团董事长宋志平当选。

的。”宋志平说:“中国下一步最大的建筑市场在农村。”

20年前,中国就曾致力于在农村推广新型房屋,但是,那时候各方面的条件都不具备。“过去土坯都还没有变成砖呢,农民怎么能接受新型建材呢?”宋志平说:“现在是时候了。”从技术和材料的供应上看,国内生产的各种新型建筑材料琳琅满目,墙体、屋面和太阳能等产品应有尽有。“过去的十年,中国建材通过水泥的整合成了全球的水泥大王。今后的十年,中国建材要成为全国甚至全球最大的新型房屋公司。”中国建材在北京密云给农民盖的“绿色小镇”,价格为每平方米2000元。

打破发展瓶颈 需要创新的土壤

宋志平对企业的期许超越了简单的做大做强。他说:“大企业应该成为领袖企业。不光是自己赚钱,还要引导市场良性运行。大企业不是一个普通的企业,你只有解放全人类,才能解放你自己。没办法,因为你是行业老大。”

“水泥,做到2000亿元的营业额就差不多了。加上新型房屋、新型建材,靠新型城镇化可以做到5000亿元。但是真正的黑马是国药。”宋志平这样看待“千里马”中建材和“黑马”国药的未来。尽管在去年《财富》世界500强的医药企业中,国药是最小的一家。下一步,国药打算整合中国的医药制造业,用联合重组的方式搭建制造平台,包括西药、中药和医疗器械。为了解决技术来源少的窘境,国药在做两件事:一是和跨国公司合作,并且一改过去坚持要求控股的想法;第二是到国外收购中小型医药研发中心。另外,国药也正在尝试投资医院。

“中国人做的汽车可以满街跑,但是中国人能不能做高水平的药?这是国药的瓶颈。”宋志平说:“最重要的不是我们有没有创新的种子,而是我们有没有创新的土壤。”这些问题一直困扰着宋志平。以联合重组、资源汇集的方式做大,宋志平已经做到了。但是做强要靠创新,而创新又靠机制和环境,这些却又不是一家企业、一个宋志平能解决的。

到年底了,宋志平刚刚开完干部大会。会上他讲的不是新型房屋,不是规模效应,而是元旦春节期间,要注意安全和稳定。这对其他国家的《财富》世界500强的董事长来说,是不可思议的。“在中国做企业家,要有一定的境界。”宋志平说。

宋志平手边的红色茶杯上,烫金的书法是那首著名的《沁园春·雪》。他最欣赏结尾的那句“数风流人物,还看今朝”。“我比较崇尚英雄。我觉得做企业总要有这么一股劲儿,如果疲疲沓沓的,随波逐流,肯定做不成事。”宋志平说。

央企一线员工： 最美“螺丝钉”

■ 本报记者 万斯琴

在上海这座国际化港口大都市,每一个码头都有一个平凡而又重要的“窗口”岗位——码头工。中化东方的一线员工虞纪春是这平凡岗位上的普通一员,他立足岗位、尽忠尽职、精益求精、服务社会的精神风貌,也是千千万万央企一线员工所具备的。

央企一线员工没有外界所说的高职和高薪,但他们扎根一线,甘于做平凡的“螺丝钉”;他们或许没有很高的文化,但他们甘于奉献,一心成为能够发光发热的“灯芯”。

“央企一路走来,太多不易,其中自然有国家政策、市场环境等宏观因素的影响,但更重要的还在于人的变化,在于员工的努力工作。”近日,一位国资专家向《中国企业报》记者说。

央企一线的亮丽风景线

“我觉得南网兄弟黄春强、黄春宁的故事是央企人爱岗敬业的典型代表”,“航天科技创新班组的故事是忠贞为国的体现”,“听完武钢张金波的故事,我被他身残志不残的毅力所感动”……《中国企业报》记者在网络上的论坛中看到,许多人都

在谈论一线员工的精神品质。

在经济腾飞的背后,是无数个细小的一线基层工作者柔弱的肩膀支撑着,他们爱国、创业、求实和奉献。

李新民参加工作24年来,始终传承弘扬大庆精神、铁人精神,团结带领新一代1205钻井队全体职工,不仅在国内打井最多、创纪录最多,还成功走出国门、挺进海外,实现了“把井打到国外去”的梦想,为保障国家能源安全、提升石油核心竞争力作出突出贡献,被誉为“大庆新铁人”。

如今,奋战在一线的员工成为了一道风景线。中种公司西北生产基地亲繁质控部经理于秀萍自1998年大学毕业起,从千里之外的吉林义无反顾的回到故乡,加入了中种的西北创业大军,成为了西北黄金玉米带的第一批奠基人。

十六年里,于秀萍和团队成员终年无休,深入测试点近32万个,行程超过16万公里,累计完成了百万亩的亲繁和制种,上百个品种的全程质量管控,成为了中种玉米事业名副其实的骨干力量。由她编制的适合西北气候、土壤等自然条件的《种子生产操作规程和种子加工流程》,为公司相关业务的开展提供了重要的规范化参考。

在平凡岗位上打磨自己

在中央企业中,有个称号一直被人所向往,那就是“金牌工人”,这是个含金量十足的称号,不仅要有“金子”的实力,更需要有一连串的技术革新、技术改造、技术攻关成果来支撑。

中国乐凯集团有限公司所属乐凯胶片股份有限公司感光部涂布线涂布工段段长张赞英就是一名名副其实的“金牌工人”。27年来,他在生产一线,干一行、爱一行、钻一行,全面掌握了银盐感光材料涂布制造全过程,学到了涂布、溶化所需的各种操作技术,一步步走上溶化班长、涂布班长、值班长、涂布段长等岗位,成为公司里叫得响的技术能手。涂布嘴快速排泡、涂布片快速抢接、快速判断溶化计量泵故障和原因,一项项绝活、绝招让他在学习中大显身手。

越是平凡的岗位越能创造新的辉煌。首都国际机场,国内最繁忙的机场之一,每天起落航班上千架次,迎来送往旅客近二十万人。在候机楼下方的特殊限制区内更是一片繁忙的景象。东航北京分公司行李监装监卸员王庆新每天的工作就从这里开始,从每天早上的7点钟开始。

俗话说,三百六十行,行行出状元。任何平凡的岗位、平凡的工作,都能创造出非凡的业绩。

“他们既平凡又不平凡,他们在岗位上默默耕耘,有时想象不到他们的艰辛,而且他们大部分都是一毕业就在现在的企业或是公司,通过十几年甚至更长时间,他们用时光打磨着自己,成为各个行业的领头人。”一位不愿具名的央企管理人员告诉《中国企业报》记者。

淳朴劳动孕育高贵精神

2011年10月17日,山东省德州市平原县,一名身着全封闭带电作业屏蔽服的供电员工——王进,刚从几十米高的铁塔上回到地面,就在一片欢呼声中被工友和媒体记者包围了。当日,世界首次±660千伏直流输电线路带电作业圆满完成。

国网山东检修公司总经理卢刚的一句话,道出了青年成才、岗位建功的真谛,“王进没有很高的学历,没有丰富的阅历,但是他拥有乐观的心态、坚忍的意志和谦虚的品质。他的成长轨迹告诉我们,一个人,只有敬业才能精业,只有精业才能最终立业。态度决定成败,责任成就未来。模范人物离我们并不遥远,只要持之以恒地坚持下去,我们一样可以做到。”

美国著名的钢铁大王卡内基曾说过:“将我所有的工厂、设备、市场、资金全部都拿走,但只要保留我的管理人员,4年以后,我将仍是一个钢铁大王。”他的自信来自何方呢?关键在于他对“以人为本”的深刻理解。

“央企最美一线员工的正能量,向全社会传递了完整、客观、积极的中央企业形象。”2012年6月6日,由国资委新闻中心、中央企业媒体联盟策划组织的“央企人 中国梦——最美一线工人故事会”在京举行,会上,国资委新闻中心副主任、中央企业媒体联盟副主席胡钰说。

事实上,央企人在实现“中国梦”的奋斗进程中,既创造了丰富的物质财富,也创造了宝贵的精神财富。

胡钰认为,央企一线员工的故事背后,都是他们长年累月,自己践行人生价值的过程。从这些故事中,能让我们看到央企人在一线岗位上做出的一流业绩,在淳朴劳动中孕育了高贵精神。”