

# 整合优化:中国建材成长密码

## ——宋志平对国企改革、创新、转型的再思考

经历了过去30多年的高速增长,当下的中国企业界正面临一场前所未有的挑战:随着中国经济步入新常态,“三期叠加”效应凸显,持续发酵的转型之痛已席卷整个制造业。矛盾与问题交织,机遇与挑战并存,新动力与旧动力交替更迭。企业如何适应新形势?如何跨越结构调整的阵痛?从政府部门到专家学者再到一线企业家,都在全力破题求解。在众多的答卷之中,一本新出版的管理文集近日引发广泛关注。

这本文集由企业管理出版社出版,书名是《整合优化:宋志平谈企业转型》。对于宋志平其人,外界并不陌生,这位以思想见长的企业家,在近40年的职业生涯中屡屡临危救困,更因同时带出两家世界500强企业而备受瞩目。谈企业转型,宋志平是颇具代表性和说服力的。他担任董事长的中国建材集团身处基础原材料行业和充分竞争领域,既是传统的制造业企业,又是央企发展混合所有制和落实董事会职权的双试点企业,可以集改革、创新、转型三大重任于一身。在时下中国企业转型升级、爬坡过坎的关键时刻,这样一家巨型企业的价值判断以及其领军者的所思所想,无疑具有十分典型的样本意义。

翻阅这本文集,我们不难发现,作为一种业已成熟的特色商业模式,“整合优化”概念的正式提出恰是在本轮中国经济调整转型的起始阶段。早在2012年9月的中国大企业高峰论坛上,宋志平即发出呼吁:在中国经济的变局之下,大企业的发展机遇和历史使命在于四个字“整合优化”。彼时,中国经济增速刚刚步入换挡期,GDP增幅持续破八让很多习惯于要素和投资驱动的企业初感寒意。为此,基于对宏观经济和行业形势的敏锐预判,宋志平进一步梳理中国建材集团过去十余年的快速成长路径,希望提炼出一种更为全面准确、更为实用精炼、更易复制推广的理性工具,以对冲经济下行压力,对企业面临的复杂问题给出抽丝剥茧般的解决方案。实践证明,整合优化的模式不仅成为中国建材集团成功应对新常态的杀手锏,而且推动了整个建材行业的结构调整与转型升级。

那么,什么是整合优化?书中开宗明义:整合,即以联合重组、资源整合的方式,减少增量、优化存量,化解行业集中度低和结构布局不合理的问题,重塑健康有序的行业生态;优化,即以机制、技术、管理、商业模式的创新,提升企业成长质量和竞争实力,从无机成长到有机成长。正如宋志平对于管理的定义“广义的企业管理=外部市场管理+内部运行管理”,整合优化最大的创新之处就在于:跳出企业自身局限,把企业价值与行业价值有机结合起来,外抓系统,内强筋骨,努力实现资源配置效率最优化和效益最大化。在今天激烈的竞争中,仅仅依靠内部资源的企业是无法生存的,只有内外兼修才是正道。整合优化就像一道成长密码,不仅解开了宋志平带领一家“草根央企”质变为世界500强企业的商业逻辑,也为当下中国制造业摆脱“后成长的烦恼”提供了宝贵的借鉴。

围绕整合优化的核心理念,文集收录近年来宋志平的相关访谈、文章和讲话23篇,总计逾32万字,共分三个部分。“转型升级”部分着眼宏观层面,论述了新常态下企业外部环境和内部环境的变化、转型升级的历史任务以及中国建材集团未来发展的战略布局。“整合优化”部分从中观层面出发,主要阐述了企业集约化经营的思路,包括行业整合的路径、企业在组织、技术层面的优化,还着重介绍了“格子化管控”“八大工法”“六星企业”等管理的秘籍。“改革创新”聚焦微观层面,主要介绍了对新一轮国企改革和企业创新的深入思考,探讨了混合所有制经济、万众创新、互联网+等热点话题。全书融合了大量的现代管理理论、企业经营思想,并辅以整合者的故事、中国建材混改纪实,从北新房屋到绿色小镇等精彩案例,读来既生动深刻又耐人寻味。

值得一提的是,文集集中的篇目大多是知名管理学者、前卫财经作家、资深媒体人对宋志平的访谈,访谈中问题犀利率直,回答温和睿智,让人叹为观止。细忖起来,这种思维碰撞、深度互动的自由交谈,似乎更契合宋志平作为企业家的诸多特征:开放性思维、勤思善辩、不拘一格、乐于挑战、坦率直白等等,更重要的是其谈话带有强烈的实践性和故事性,非常接地气,这一点尤为可贵。宋志平曾表示,自己不是理论家,并不擅长著书立说,其企业经验的概括也还缺乏一定的系统性和完整性。但事实上,管理是实践,其本质在于“行”,很多真知灼见或许只有像他这样的一线指战员才提得出、悟得透。



实践是动态的,与时俱进的,随着时间的推移和思想的深入,宋志平的企业思想也经历了螺旋式上升的过程。此前,曾有几本介绍宋志平管理理念的书籍,《包容的力量》讲企业文化,《央企市营》讲国企改革,《经营方略》讲管理实操,《国民共进》讲混合所有制,《我的企业观》讲观点理念。相比之下,《整合优化》在继承以往的同时,又有思想上的升华和发展,深刻揭示了一位央企领导人在经济社会剧烈转型时期的感受和思考。透过企业家独特的观察视角,文集清晰刻画出一副风云变迁的时代肖像,真实呈现了一家大型制造企业到中流击水的经营智慧。

具体来说,中国建材集团的整合优化实践至少为我们解开了新常态下企业转型的五大疑问。中高速增长时代,企业如何转型升级。

### 中高速增长时代,企业如何转型升级

当前经济下行压力持续加大,产业结构深度调整,中国企业尤其是传统制造业纷纷转型求生。重压之下,路在何方?新的发展机遇和增长动力从哪里来?宋志平的答案很形象:过去,我们是以大小论英雄,拿着望远镜,寻求速度和规模;新常态下,我们要以素质论英雄,拿起放大镜,寻求质量和效益。按照这一思路,中国建材集团认真剖析了投资放缓、需求不足、价格下行等巨大压力以及全球技术革命、产业变革、中国制造2025、装备制造走出去等重大机遇,综合权衡之下,提出了“四大转变”的全新战略。即集团管理由产业母子管理型向投资股权管理型转变、业务从较为单一向适度多元化转变、技术由中高端向高端转变、市场领域从偏重国内市场向“一带一路”大市场转变。这四步棋招招目标明确,分别解决了企业效能提升、风险对冲、竞争力铸造、利润空间等核心问题,为处在历史交汇口的中国建材集团插上了转型的翅膀。

### 改革攻坚时代,国企如何做强做优

党的十八大以来,国企改革进入全新历史阶段。从《整合优化》来看,这一年多来也是宋志平改革思想的高产期、深化期。在此之前,这位有着铺路石之称的国企改革家,创造性提出“央企市营”“国企的实力+民企的活力=企业的竞争力”“格子化管控”等先进理念,

并借由中国建材集团成功混合上千家民企的故事而广为熟知。作为央企双试点改革的探路者,同时也是中国企业改革与发展研究会会长,三中全会之后,宋志平通过大量调研、学习和思考,对国有经济的分类和实现形式、“以管资本为主”的国资监管方式、发挥国有企业党组织

的政治核心作用等新一轮改革的重点和难点有了高屋建瓴的认识。尤其在发展混合所有制方面,总结出了“三盘牛肉”“三层混合”“十六字原则”(规范运作、互利共赢、互相尊重、长期合作)等一系列科学实用的方法论。他特别强调,机制与管理不能相互替代,市场化机制是国

过去脱胎换骨的真正奥秘,更是未来做强做优的根本动力。同时,国企改革是个细致活,不仅要有热情,有啃硬骨头的魄力,还要做到规范稳妥,经得起时间的考验。这些实践的体会符合习总书记最近关于国企改革“三个有利于”的判定标准。

### 产能过剩时代,企业如何突出重围

经历了30多年的高速增长,我国现已进入后工业时代,以建材、钢铁、化工等代表的大多数行业产能严重过剩。不过,宋志平对此并不悲观,在他看来,市场经济本身就是过剩经济,过剩经济并不可怕,关键在于企业选择怎样的活法。这里面有三个破题点:其一是联合重组,由大企业牵头整合市场,提高产业集中度;其二是市场竞合,摒弃弱肉强食的丛林法

则,通过以销定产、错峰限产、资本融合等多种方式,实现行业发展理性化、竞争有序化、产销平衡化、市场健康化;其三是进行行业深度结构调整,限制增量,优化存量,追求行业整体素质的提升,达到行业的长治久安。把握住这三点,行业就有了共富与均富的可能。水泥行业就是个例证。在中国建材集团大规模联合重组的推动下,中国水泥行业的集中度从2008年的16%

升至现在的60%,成为近年来基础原材料行业一枝独秀的利润大户。“行业利益高于企业利益,企业利益高于行业利益”“竞争者既是对手也是伙伴”“做企业不能好勇斗狠,要与人分利”,这些观点改善了行业的竞争生态。“限制新增、淘汰落后”“从淘汰落后工艺到淘汰落后品种”“从淘汰小立窑到淘汰小旋窑”,这些主张促进了行业的结构调整。宋志平常说自己是嗜血

的杜鹃,正是这些循循善诱的理念,已上升为水泥行业健康稳定发展的指南针,校验仪。当下,产能过剩仍在加剧,恶性竞争烽烟再起,宋志平大声疾呼:企业尤其应当秉承共生多赢的文化,保持竞合自律的定力和自制力,化干戈为玉帛,寻找各方最大公约数。这样,行业就能驶出恶性竞争的红海进入共赢和谐的蓝海,最终驶向创新环保的绿海。

### 创新创业时代,企业如何乘势而为

时下,摆在传统制造业面前的是一副新棋局,互联网+、制造业服务化、大众创业万众创新等风潮来势汹汹,旧有的生产方式和商业模式受到极大的冲击。企业要想彻底重生,就必须站在时代的风口上顺势而为,建立新的竞争优势。常言道,大破大立,破而后立。在宋志平看来,大破大立不是简单的推倒重来,他提出了一个包容协同、继承发展的解决方案:立足现有产

业,进行融合性创新。一是从0到1与从1到N的融合。即把原创和模仿结合起来,既要从无到有,又要有规模化、集约化的能力,从有到多、从多到优。二是持续性创新与破坏性创新的融合。即在现有业务持续创新、保持领先的基础上,未雨绸缪,开辟新业务领域,如中国建材集团早在2009年即开始传统产业与战略性新兴产业两条腿走路。三是“互联网+”与“+互联网”的融

合。即互联网经济要紧紧依托实体经济的根,防止形成泡沫危机;同时,传统产业要主动跨界融合,借助互联网、云计算、大数据等技术手段,推动企业生产向个性化、智能化、制造业服务化方向发展。四是万众创新和企业创新的融合。即抓住大众创业万众创新的时代机遇,从线性思维到网状思维,实现大企业、中小微企业、创客等各种创新主体的优势互补。大企业的独特价

值不是大包大揽地搞研发,而是通过外包、投资等多种方式,全力打造技术孵化、试验、应用的开放性创新平台,对分散的技术碎片进行有效集成。显然,在融合性创新的尝试里,宋志平为企业设计了一套全新的组合拳,纾解了传统企业转型的众多难题。但毋庸讳言的是,这其中蕴含的融汇一炉的胸怀与能力,并不是每家企业都能习得的内功修为。

### 企业家时代,如何造就优秀的企业家

企业家时代是与创新创业时代互为因果的重大命题,按照管理大师德鲁克的理论,创新者即企业家。宋志平据此断言,随着大众创业、万众创新新引擎加速启动,中国的企业家时代即将到来。创新应成为一种民族精神、一种社会风尚、一种人生态度。他进一步分析道,企业家时代应具备四个鲜明特征:一是创新创业成为社会主流意识;二是带动社会广泛就业,促进社会公平,造就浩浩荡荡的企业家队伍,包括柳传志、张瑞敏、马云这样的大企业家,而更多的是数不胜数的优秀职业经理人、中型企业家及小微企业家;三是创造财富,支持经济发展和社会进步;四是越来越多的企业家关心社会政治,推动社会的民主法治进程。培育优秀的企业家,从外因看,需要全社会塑造一种敢为人先、鼓励创新、宽容失败的文化氛围;从内

因看,需要企业家按照智商、情商、胆商的价值排序做企业,即“科学的态度+创新的热忱+坚守的毅力=成功”。这一公式可以说是宋志平穿越几十年管理迷思得来的真谛,也让我们揭开企业家的成功秘诀有迹可循。

宋志平把他的经营理念概括为两个字“包容”,这或许可以上升为其经营哲学。他认为哲学的核心是辩证法,而辩证法的核心是对立统一规律,相对于一分为二、非此即彼的对立,应该更多地看到事物的统一性,即合二为一、彼此包容。在他看来,包容的理念在企业中的核心是以人为本、和谐共赢。这也是宋志平从“仁者爱人”“己欲立而立人,己欲达而达人”“礼之用和为贵”等儒家文化中汲取的立企之道。依据包容的理念,他妥善处理了全局与局部、整体与个体之间的关系,带领企

业实现了与自然、社会、竞争者、民营企业、员工等多重和谐,在企业快速发展中实现双赢、多赢和共赢。宋志平关注人类可持续发展和全球气候问题,并把企业的生存和发展放到了有利于人类生存和发展的道德高地上进行思考,这种悲天悯人的精神标志着我国企业家在企业经营理念 and 经营思想上新的跨越。做企业的过程艰辛而漫长,宋志平却深深痴迷其中,把解企业难题当做一种人生乐趣,不断地学习、不断地思考,这两件事几乎构成了他职业生涯的全部。在近40年的企业经历里,他秉持久久为功的坚定信念,一分耕耘一分收获,始终奋战在企业改革发展的最前沿。在《整合优化》中,他多次谈及自己的企业观和人生顿悟,对国企业一往情深和辛勤耕耘的坚守精神跃然纸上。总之,《整合优化》作为一份新常态下

的企业转型报告,既是总结过去的经验之谈,又是直面当下、启迪未来的实战手册。过去十余年,中国建材集团一路快速成长,创造出营业收入和利润总额双双100倍的增长奇迹,而未来,极有可能继续演绎一场凤凰涅槃浴火重生的第二季——因为在经济调整转型的过程中,这家企业始终胸怀高度的责任感和强烈的忧患意识,以敏锐的商业嗅觉明辨方向,以高效的执行力披荆斩浪,努力探寻一条循序渐进式的自我完善之路、变革创新之路——而这,正是商业竞争中恒定的生存法则、制胜铁律。

苟日新,日日新,又日新。一个变迁的时代,必定是一个大浪淘沙、英雄辈出的时代。幸运的是,在充满抉择的十字路口上,宋志平等先行者为我们树起一面沉思与反思的镜子、一个回望与眺望的支点。