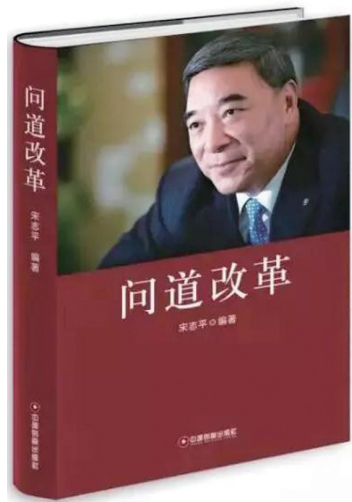


问道改革:宋志平的40年



推荐书目:《问道改革》

作者:中国建材集团有限公司党委书记、董事长宋志平

推荐者:企业研究所名誉所长、高级工程师、研究员、曾任国务院发展研究中心原党组书记、副主任陈清泰

宋志平是一位国有企业改革的成功实践者,是40年来千万个国企改革者中的一个代表人物、一员闯将。在长期的企业实践中他从市场的角度为国企,从改革全局为企业改革,坚持以改革求发展。有人说他是国企改革的探路者、铺路石,这个评价是中肯的。

——陈清泰

改革的杜鹃

改革需要真知灼见。40年风雨兼程,国企改革从艰辛走向辉煌,是先行者的声声呼唤,啼开了改革的万紫千红。40年,再回首荆棘密布,国有企业已经快要站到改革长征的胜利

山坡上,只剩最后一程。央视致敬改革开放40周年大型纪录片《我们一起走过》播出了第五集《血,总是热的》,重温了改革起步的最艰难时刻。

《问道改革》这本书汇聚了

不同时期宋志平接受采访和对话的33篇访谈实录,再现了改革的真实环境与改革者的所思所想,呈现了一位国有企业家在艰难探索中对国有企业改革发展道路的深刻思考。希望大

家去倾听改革者的声音,去体会“改革不像田园诗那样浪漫,改革从来都是被倒逼出来的”。去感悟,改革的探索者为什么孜孜不倦思考改革、呼唤改革。

改革先行者

经济学家陈清泰在这本书的序言里写到,宋志平是一位国有企业改革的成功实践者,是40年来千万个国企改革者中的一个代表人物、一员闯将。时代推就改革家,宋志平是当

之无愧的改革先行者,他坚守制造业40年,缔造了中国建材集团和国药集团两家世界500强企业。围绕国企如何与市场经济接轨这道难题,宋志平边解题、边论证、边总结,始终站

在国企改革实践与理论的最前沿。在国企改革的理论与实践层面做出大量前瞻性探索。面对国企改革向何处去、过剩产业如何转型、中国制造如何升级、中国企业怎样做到世界一

流等时代大命题,在深度访谈与对话中提出了许多真知灼见,在众声喧哗的国企改革纷争中,悄然做出了一份清晰可行的答卷,并通过反复的呼喊,赢得了越来越多的认同。

改革坚守者

《问道改革》回顾了改革的纷争所带来的巨大压力。国有企业家承担着来自国家和市场的双重责任,还要面对公众舆论的质疑。面对巨大的压力,只有信念和执着能够让一个人一直走下去。一路走来,围绕国有企业有过很多的争论,围绕建材行业的结构性改革一开始也是众声喧哗,意见纷纭。央企大多数都处在充分竞争领域,之所以能实现快速发展,根源在于市场化改革,而并非大

家想象的垄断或“吃偏饭”。本书中与媒体、专家的对话,绕不开这些质疑和争论,宋志平用鲜活的实例化解误解,用平实的回答增信释疑。用事实证明,国有企业不是靠垄断活下来,国有企业可以断奶,可以在市场经济的大浪中游泳,可以在国际市场上叱咤风云,可以和民营企业共存共进。

中国企业家特别是国有企业家要有自己的声音。今天的中国正在回归世界舞台的中

央。企业家是稀缺资源,思想先行的改革者更加难能可贵。我们需要更多大企业家,需要改革者、思想家,将办世界级大企业的经验传递下去,影响一代代年轻人。《问道改革》是一部有锐度、有思想、有温度的合集。虽然访谈完成于不同的时刻,书中穿插着许多精彩的小故事,但本书却不是零敲碎打的集合,它展现的是关于国有企业市场化改革的系统性、连续性反思。作者用真诚的

话,把改革的精神和道理讲得一清二楚。如果读者能够认真涵泳访谈细节,去体会春寒料峭,聆听改革的杜宇声声,一定会身临其境,感受到一个企业家动人情怀。让我们从这本书里,学会欣赏中国企业家的睿智与卓识,了解中国企业思想家的境界与追求,养成终日乾乾、厚德载物的格局,培育质朴内敛、胸怀天下的气度,携手同心,坚定踏上国有企业改革雄关漫道的最后一程!

一往无前的国企改革家:宋志平

苗新

今年是改革开放40年,也是国企改革40年。40年来,中国经济破浪前行、波澜壮阔,中国企业奋勇崛起、顽强拼搏,特别是国有企业,在市场化改革的大潮中,更是浴火重生、凤凰涅槃,取得了举世瞩目的成就,令世界为之震惊。站在40年改革的历史节点上,回眸过往,无数英勇的企业改革者,他们为企业改革作出的艰辛探索、成功实践和伟大精神是致敬40年改革的最好献礼。他们是真正的企业英雄。在这些企业英雄的群体画像里,宋志平是其中明亮却不刺眼、耀眼却不张扬的一位。

宋志平,扎根国企40年,一手带出两家世界500强企业,刷新人们对充分竞争领域国企的新认知。他是混合所有制改革的先锋者,用“茶水理论”、“亲清文化”把国企和民企融为一体,混合上千家民企,刷新人们对国企民企关系的新认知。他是行业供给侧结构性改革的领军者,把维护行业利益置于企业利益之上,刷新人

们对西方市场竞争理论的新认知。

这位改革的实战派,又是改革的思想家,最近著述了《改革心路》、《问道改革》两部力作。作为国企改革姊妹篇,这两本书分别从自述和对话的角度,讲述了他40年国企改革中惊心动魄、酣畅淋漓、艰难困苦、笃行致远的改革故事,前者展现了他一往无前、谋定后动、温和包容、家国情怀的改革心路,后者则披露了他直面问题、深度思考、思想撞击、坦诚直率的改革思辨。

他,智者不惑。他坚信,奇迹越不出规律的边界。做企业要尊重规律,只要遵循市场规律,企业改革就一定成功。2002年他出任中新集团总经理,那时企业资不抵债,办公室被查封。在大家一筹莫展的情况下,他提出饿着肚子想战略。“今天吃不上饭是因为昨天没有想清楚,今天想不清楚战略,明天照样吃不上饭”。他组织专家召开战略研讨会,通过调研思考,决定调整战略,进军水泥行业。当时很多人感到不可思议,认为是

天方夜谭,因为中国建材从来没有做过水泥,宋志平也不是水泥专家。但他高瞻远瞩、胸有成竹,深知产能过剩的水泥行业如何走出困境,中国建材应作为领袖企业扛起行业整合、市场健康的大旗,这既是中国建材行业的内在要求,也是中国建材集团的历史机遇。他想到了,也做到了,还做成了。他对管理团队常挂在嘴边的一句话是,凡事要想清楚了再去做。他是学习型企业家,提出的“央企市营”“整合优化”“三条曲线”“格子化管控”“八大工法”,等等,为他成功推进管理、创新、组织等每一项改革实践提供了坚实的思想支撑。

他,勇者不惧。改革不像田园诗那般那样浪漫,改革从来都是倒逼的。改革从来不是繁花似锦,改革常常是荆棘密布。他深知,改革者一路被质疑、一路被责难。但他没有因为这些质疑和责难,而动摇改革的意志、停止改革的脚步。从2006年开始,宋志平开始了一场气吞山河式的行业重组,先是收购了徐州海螺,而后进行“汪庄会谈”,接着“解放大西

南”,相继成立了中联水泥、南方水泥、北方水泥、西南水泥等四大水泥公司,一跃成为世界水泥老大。与此同时,“中国建材是不是疯了”等社会质疑和诸多猜测也把宋志平和中国建材推上风口浪尖。事实胜于雄辩,重组后的水泥行业从恶性竞争中逐步走了出来,确保了行业盈利和健康持续发展。中国建材重组水泥行业实践进入哈佛商学院案例,为全球基础原材料行业重组提供了样板和借鉴。

他,仁者无敌。改革从来不是漂亮的口号,改革者往往是在逆境中艰难前行。支撑宋志平一往无前的是什么?正是他的那颗仁者之心。对国家,他坚守实业报国的理想,打造出中国巨石、北新建材等诸多行业隐形冠军,向着世界一流企业挺进。对股东,他以“把我的真心放在你的手心”的真诚,培育了主业清晰、绩效优异、管理规范、卓越企业。对员工,他以“做企业归根到底是为了员工幸福”的情怀,构建起员工乐生乐业的广阔舞台,让员工早上醒了就想到公司来上班。对社

会,他提出企业要做有品格的企业,要绿色发展、热心公益,关心员工、做世界公民,站在道德高地做企业。

他以果敢的胆魄和赤城的情怀,旗帜鲜明地指出,深化国企改革,打造员工共享平台,让国企的员工通过在企业辛勤努力地工作,能够共享企业财富,能够负担子女教育、老人赡养、购房购车等生活成本,在企业里安心工作,在社会上体面地、受人尊重地生活,不断增加获得感、幸福感、安全感,不断激发劳动热情、创造激情和奋斗豪情。这样国企才能真正充满活力、国有资本才能真正做强做优做大。

看过《改革心路》、《问道改革》,我们完全有理由相信,国企因改革开放而成长、而发展,在未来的日子里,也必将因改革开放而变得更加强大、直至伟大。站在新时代的起点上,在国企改革的雄关漫道上,我们可以想象得到,宋志平式的企业家将会更加一往无前,为国家富强、民族复兴、人民幸福的壮丽画卷写上他们更加浓墨重彩的一笔。