

宋志平

《企业回眸——学习 创新 责任》

连载⑤

宋志平

中国建材发展的“四步跨”

2002年3月,我出任北新建材的上级单位中新集团的“一把手”。这又是一家极度困难的企业,当时销售收入只有20亿,其中大部分还是来自北新建材,债主临门、官司不断。我在这家企业也是用创新思路做了四件大事,一是调整战略,由新型建材转向大宗建材;二是完成在香港上市;三是用混合所有制方式完成水泥的行业整合;四是实现两材重组。

关于调整战略,其实并不容易,虽然中新集团当时弱不禁风,但企业已经有20多年历史,要调整战略,这个弯子一时并不好转。当时行业里大家看不起中新集团,认为公司之前连新型建材都做不好,还想做水泥、玻璃这些大建材,凭什么,钱在哪里。所以我内心一直很纠结。但我想一件事,做央企一定要生根本大行业,像石膏板是个百亿级的行业,而水泥是个万亿级的大行业,做企业不应是“有什么做什么”,而是确立目标后“缺什么找什么”,于是我低调地在国家工商总局办完公司更名。新公司中国建材集团在2003年4月正式挂牌,我知道这是个里程碑式事件,它必将改变中国整个建材行业的格局。

关于上市,企业更名后要发展急需资金,那么钱从哪里来,这个在北新建材就曾困扰过我的问题再次摆在面前。还好我们迎来了机会,那时政府允许把国内A股打包到香港上H股,我欣喜万分,把北新建材、中国玻纤,还有集团的中联水泥和国际工程打包为中国建材股份,2006年3月在香港成功上市,募集21亿港元,后又增发3次,累计共募集110亿港元。作为一家央企,中国建材盘子小,募集的资金虽不多,但在香港上市的意义在于和国际资本市场接轨,中国建材站在一个新的制高点,这意味着中国建材又迈出了决定性的一步。

关于混合所有制,实际上是和水泥整合分不开的。中国建材找准水泥行业急需行业联合重组的切入口,但水泥是重资产行业,要想整合水泥只靠香港募集资金还远远不够,而且香港做一次增发,国内相关部门批来批去也来不及,所以我当时想留民营企业的一些股,大家一起来做,用资本把大家

从“三盘牛肉”引发的混改神话

连接起来。这就有了我在西湖汪庄给四家民企水泥老板端出的“三盘牛肉”。一是合理定价,不欺负民企;二是民企老板留下30%的股份来做股东;三是人留下来做企业的职业经理人。没想到这“三盘牛肉”极大地吸引了民企的加盟,哗啦啦,中国建材的中联水泥、南方水泥、西南水泥、北方水泥应运而生,一跃成为全球最大的水泥企业。这场水泥重组像个神话,而构筑精彩神话的就是这场混合所有制。

后来,我把水泥混合重组的方法也带到了国药集团,同样迅速混合重组了近600家医药分销企业,形成了覆盖290个地级市的全国医药分销配送网,这又成为一个神话。搞混合所有制并不是我的专利,但像建材和国药这样有章法、有规模的混合是我主导的。我还总结了一个公式,“央企的实力+民企的活力=企业的竞争力”,这个公式被央视等主流媒体广为宣传。中国建材和国药集团2015年也被列为国家仅有的两家混改试点企业。

关于两材重组,是这几年发生的事。在央企里有两家建材企业,一家是中国建材,另一家是中国中材,原来均隶属于国家建材局,后来又都进入国资委。两家企业在发展中业务越来越同质化,也产生过恶性竞争,有一些“疙里疙瘩”。随着南北车等央企的合并,中国建材和中国中材合并也进入了议程,2016年8月“两材”正式重组,形成新的中国建材集团。2017年6月,中国建材股份和中国中材股份两家香港上市公司正式合并,从而完成了“两材”重组合并的大业。

机制是改革的最后一扇门

在企业工作的漫长岁月里,始终伴随我的是改革。我做过百户现代企业制度试点,做过混改试点,从“黑发人”试成了“白发人”。我是个改革者,但我并不是天生就喜欢改革,改革是一场利益再分配,往往伴随着艰辛和泪水,改革是倒逼的、是被迫的。国企改革是企业体制、制度、机制方面的创新和完善。

西方国家历史上大多也搞过国有化运动,但后来发现在竞争领域国有企业效率低,因而转过来搞私有化运动,但在公益保障领域仍以国有企业为主。我国是社会主义国家,我们的基本制度是以公有制为主体、多种所有制经济共同发展,因而我们必须要以国有经济为主导,搞好大中型国有企业。但我国又是社会主义市场经济,所以国有企业必须和市场相融合,这也就是为什么要改革。

国有企业要进行市场化改革,要解决公平竞争和效率问题。要解决公平竞争就要做到政企分开,让企业真正成为市场竞争主体,这需要国有资本管理方面的体制改革和国有企业实行公司化改造的制度变革;企业要提高效率就要进行内部机制改革,而国企的效率又连带了公平竞争,如果保护效率低下的国企,势必会影响市场的公平,因此这就是为什么我总讲机制改革的重要性。总结这些年国有企业的情况,我们会发现,内部机制改革做得好,企业就良性发展,就有竞争力;反之,没有内部市场机制,企业就不能长久发展。

说到机制,我在2014年给它下了一个定义。机制就是企业效益和企业经营者、业务骨干、员工利益之间正相关的关系。也就是说能让企业干部员工共享企业效益。回想起来我在北新当厂长时,并不比我的前任多三头六臂,但我提出了“房子年年盖、工资年年涨”,一下子员工心中的火就燃烧起来了,因而有了北新建材的兴起。我来到中国建材也

是用混合所有制的方法引入市场机制,调动了广大员工的积极性,才有了中国建材今天的发展。这么多年我体会到,做企业资金、厂房、设备固然重要,但人更重要,谁能在企业里把人的积极性充分调动起来,谁就真正找到了经营管理的真谛,谁就能长盛不衰。

我是中国企业改革与发展研究会的会长,不光关心国企的改革,同时也关心民企的改革。我认为国企改革的方向是市场化,民企改革要加强的是规范化,而国企民企大家改革的共同核心是内部机制。不要认为民企天然就有好的内部机制,像华为“财散人聚”的道理不见得每位企业家都接受。华为的成功主要得益于任正非的企业家精神和企业机制。

2019年年底,有记者采访问我工作了这么多年最大的遗憾是什么,我说最大的遗憾是没有把企业的内部机制改革好。我也写了篇万字长文《机制革命:推开国企改革最后一扇门》,系统表达了我对企业机制改革的思路,用“新三样”打造企业发展积极性,即“员工持股、管理层股票计划、科技企业分红和超额利润分红”,让人力资本在一定程度上能够参与财富分配,而不是过去从劳动成本上考虑,这是根本的区别。

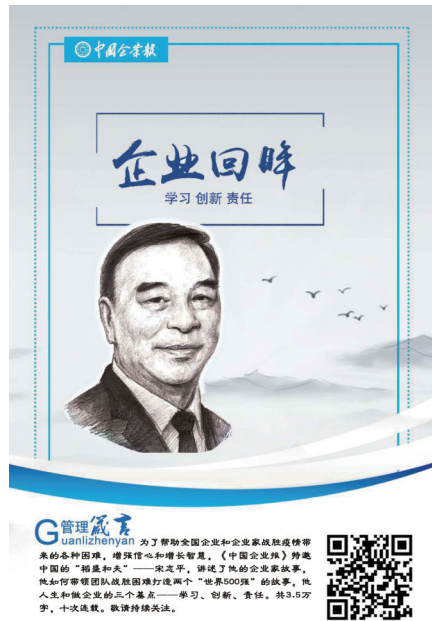
要做有效的技术创新

说到这么多年企业的技术创新,我觉得可以分为三个阶段。第一个阶段是模仿式创新,第二个阶段是集成式创新,第三个阶段是自主式创新。从改革开放到上世纪90年代,差不多20年的时间我们是在模仿式创新时代,那时候我们靠引进、消化、吸收、再创新的模式。改革开放初期,我们的技术和装备还比较落后,国家外汇又十分紧张,只能引进少量的成套装备,而后进行消化吸收。像我们当时进口德国的石膏板装备和瑞典的岩棉装备后,都进行国产化创新,但这些创新基本上是在引进基础上做的,没有太多自己的技术。

2000年以后,随着我国工业水平的提高以及企业研发实力和经济实力的提高,我国企业开始了大规模的集成创新。也就是把我们自己的技术和引进的技术结合起来,逐渐形成有特色、性价比好的技术和装备,像我们建造的日产万吨的水泥线和年产5000万平方米的石膏板线等等。这个阶段,我们也有能力开始向广大发展中国家规模出口水泥、玻璃等成套技术和装备。

到2015年,我国提出“2025制造”计划,加上互联网和智能化催生新的科技时代,我国开始进入自主创新为主的阶段,尤其是这两年中美贸易摩擦加快了我国企业自主创新的步伐。过去40年里,我国企业从“跟跑”到“并跑”,现在逐渐到了“领跑”阶段。像建材行业的水泥、玻璃、玻纤和石膏板等主要制造领域,我们的技术和装备均处于领先水平,尤其是在智能化方面,中国建材建设的新的的大型智能化生产线几近无人工厂。智能化不光节约了人工,关键是它的精准操作提高了产品质量和节能减排水平。

中国建材的业务是基础建材、新材料、工程技术服务的是三足鼎立模式,所以在创新上既有对传统产业的升级改造,也有新材料、新技术的开发,还有对行业共性、关键性、前瞻性的创新。中国建材拥有26家国家级院所,有3.8万名科技人员,有1.2万项技术专利,这些形成了强大的创新能力。可以说,以创新能力而言,全球建材行业没有任何一个跨国公司可以与我国建材比拟。我讲这些,不是说我们没有差距。最近这几年,我们在布局



大型的国际一流实验室,过去是生产线上人多而实验室人少,未来则是生产线上人少而实验室人多,更多人会被安排从事研发创新,而工厂大多是无人化的熄灯工厂。

在创新创业中,我主张有效创新,反对盲目创新,也不主张过度创新。因为企业归根结底是要有效益,在企业里能赚钱的技术才是好技术。我们常常讲“科技”这个词,实际上“科学”和“技术”是两个不同范畴。“科学”是发现,主要是回答未知的问题;而“技术”是发明,解决企业中产品开发和生产工艺的问题,企业的创新是在技术层面。我还主张开发的产品必须能量产,必须有一定的合格率,这样企业才能取得效益。所以这么多年,中国建材无论玻璃纤维、碳纤维、电子玻璃、太阳能薄膜电池等高科技新产品均是量化生产,并取得了良好的经济效益。

在产品的创新转型上,我提出“三条曲线”和“四化”转型,就是做好现有业务的经营,用挣的利润发展新业务,并研发更新一代业务;同时转型不是转行,而是推进业务的高端化、绿色化、智能化、服务化。正是这些清晰的创新路线,使得中国建材一直在创新上稳健前进。

我还主张把持续性创新和颠覆性创新结合起来,在创新的两难中平衡发展。持续性创新是看家本领,企业必须做好,同时又要投入一部分人力、财力研究颠覆式创新。不注重持续性创新今天就没饭吃,而不注重颠覆式创新明天可能就没饭吃。

我主张开放式创新,今天是合作的时代,有些技术可能要多家企业合作才能完成。我也主张在海外设立研究院和技术中心,吸引国际一流的技术人员加盟。像中国建材的凯盛发电玻璃的技术就来源于凯盛在德国设立的研发中心,这个中心在德国聚集了一些优秀的科学家,大家用了八年的时间终于攻克重重技术难关,在成都建成了全球最大单体面积的碲化镉发电玻璃生产线。

我还想到生产服务业务。全球65%的大型水泥和玻璃生产线是由中国建材建造的,但工厂的运营管理往往当地人做不了,发达国家的工程技术人员又不愿干,常常是印巴人在做。目前中国产能过剩,我们也有不少闲下来的技术人员,于是就成立了一家智慧工业公司,专门负责去做国际上水泥、玻璃工厂的运营管理,目前已管理70多家工厂,不仅赚了钱,还可以长期做备件和工厂运维服务。我给大家说,我们要打造全球最大的建材管理集团。

这个时候 企业不能迷失

严峻挑战当前, 企业降本增效 保持对现金流的关注最为重要

企业迷思

北大管理公开课

企业如何共克难关, 让挑战成为机会?

宋志平

机械工业出版社