

宋志平

《企业回眸——学习 创新 责任》

连载⑧

宋志平

顶着压力整合水泥行业

我觉得中国建材要做大做强就必须做水泥,要做水泥必须靠上市融资和收购民企,没有别的路径。有想法还得有机遇,那时我们遇到两个机遇。一是政府支持央企赴港上市,二是中国水泥行业面临“小散乱”无序竞争,这两大机遇成全了我做水泥的梦。

时间到了2002年,中央大型企业工委找我谈话,让我出任北新建材上级单位中新集团的总经理,那时企业还没有董事会,总经理就是“一把手”。我知道,这次我真的要离开北新建材这个我所热爱的工厂了。中新集团是北新建材的上级单位,我先后出任过中新集团的总经理助



理、副总经理、常务副总经理,但以前主要负责北新建材的工作。

刚到中新集团,我的压力很大,好像十年前刚做北新厂长的感觉又回来了。中新集团是中央的一级企业,当时规模很小,它是1984年设立的,靠建行的贷款做了些项目,但这些项目规模都不大,后来大多倒掉了。当时中新集团所属只有北新是家好企业,中新集团年销售收入只有20亿元,其中一大半是由北新创造的。关键是中新集团身上扛着几十亿逾期的债务,这些债务引发不少官司,连办公楼都被法院查封了。我常常觉得,我的命运就是这样,或者说我是为着解决问题而来的。我又回到了每天早晨4点就醒的时光,我想到两件事,一是短期来看,必须解决债务问题;二是从长期来看,必须解决企业发展战略问题。

那时中新集团的负债都在工行、建行及信达几家大银行和资产管理公司,关键都是逾期,由于中新集团没有任何信用等级,就不能借新还旧,这就要一家家和债权人谈。还好,由于我在北新建材做得好,在银行界有很好的信用,我亲自找债权人一家家谈,找到一些化解债务的方案,我也筹措了上亿的现金还一些债务表示诚意,为和债权人达成和解方案做了些前期工作。2002年那年,我几乎都待在北京,往返于各债权人之间,到当年12月20

日,中新集团与最大债权人信达集团达成了债务重组协议。借此,中新集团几十亿的逾期债务都做了安排,没有一笔是逾期的,这样中新集团就可以重新恢复融资功能。到2002年底,我终于松了一口气。

在解决债务的同时,我也在思考企业战略发展的问题。国务院稽查特派组组长在我的任职会上曾讲到,“中新集团作为国家的企业,在行业里必须做到第一,不然就没有存在的价值”,这给了我巨大压力。我知道,以中新集团目前的这点产业,无论如何也发展不成建材行业的第一名。2002年7月,我召开了中新集团发展战略规划研讨会,把原国家建材局老领导和专家们都请来了,我把它叫“神仙会”。那次会上,大家说中新集团要想做大做强就得做水泥,这确实给我出了难题。一是中新集团的宗旨是发展新型建材,做水泥就违背了初衷;二是做水泥需要大量资金,中新集团这样一家步履蹒跚的企业,从哪

里弄那么多的资本呀。但我知道这是战略,应先定目标,缺什么找什么。

2003年春天,我做了一件大事,就是把中新集团的名字改为“中国建材集团”。这又招致了行业内外颇多非议,他们认为,中新集团没有建材行业的代表性,凭什么叫中国建材集团,我解释这是因为大家还不习惯。之后我安排每周在《中国建材报》上刊登一整版公司的广告,在机场路上也做了大型路牌广告,我说让大家慢慢熟悉了、习惯了,自然就都接受了。做完翻牌,不久就遇到了北京的SARS,我们在市里憋了一个多月,直到6月初,才联系好出城去山东集团旗下鲁南水泥厂,在那之前,我还真没去过水泥厂。我在鲁南水泥厂待了两天,对水泥厂的矿山、设备、工艺等有了大概了解。

我觉得做水泥技术上不难,关键是资金从哪来。要解决资金只能从资本市场找,于是我想到了上市;要发展水泥也不能自己一家家建,于是我想到了收购。所以我当时就提出“资本运营”和“联合重组”两个轮子,但无论上市还是收购水泥,我都面临着巨大压力。上市方面,企业当时规模偏小,许多中介机构不感兴趣;而收购方面,大多是民营企业,大家都担心价格问题被扣上国有资产流失的帽子。但我是按逻辑做事的人,我觉得中国建材要做大做强就必须做水泥,要做水泥必须靠上

混合所有制的艰难探索

市融资和收购民企,没有别的路径。有想法还得有机遇,那时我们遇到两个机遇。一是政府支持央企赴港上市,二是中国水泥行业面临“小散乱”无序竞争,这两大机遇成全了我做水泥的梦。

后来我们收购民营水泥企业时在行业引起了轩然大波,有人在媒体上质疑我们在浙江联合重组南方水泥,认为“中国建材是不是疯了”,在给国资委汇报过程中,媒体也发表了《国资委重考中国建材》的文章。那阵子我的压力很大,好在南方水泥重组得很顺利,南方水泥在上海浦东挂牌成立时,习近平同志还亲自写了贺信,肯定了我们深化国企改革、战略整合和联动发展所做的工作,这给了我极大的鼓励。国资委领导在北大百年论坛演讲时讲到,“中国建材重组水泥时,一些同志提出了问题,现在看来,中国建材这桩事是做对了。”

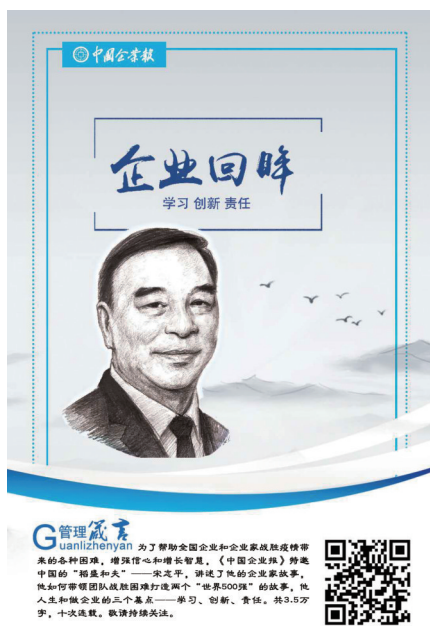
但中国建材整合水泥的规模是巨大的,过程中曾一路被质疑,觉得中国建材作为一家央企为什么要一天到晚和民企打交道,没有真正理解中国建材的发展战略和经营模式。直到2013年,党的十八大把混合所有制作为我国基本经济的重要实现形式,中国建材也被国资委确定为发展混合所有制试点,我心里的一块石头才真正落地。我想起小时候读的赫胥黎书中的一句话,“真理因伟大而能取胜,但真理的取胜要经过漫长的过程”。今天回过头来看,中国建材用市场的方式整合了水泥行业,同时壮大了中国建材,也保护和支

国药五年是我最忙碌的时光

国药网的建设借用了建材重组水泥的模式,先组成一家国药控股公司迅速在香港上市,拿募集的资金再去和各地的民营医药分销企业混合。用这种办法,国药在全国快速重组了600多家医药分销企业,形成了遍布全国290个地级市的国药分销配送网络,2019年的销售额居然超过了4000亿元。

我在国药集团任董事长共5年时间,国资委领导给我的任务是在央企里打造一个医药的专业平台。当时央企有几家含有医药业务的企业,但医药产业分散而不集中。那时我是同时担任中国建材和国药集团董事长的,说到这个特殊安排,国资委领导对我说“找总经理好找,找董事长难呀”。

由于肩负整合医药产业这样一个责任,我在国药主要做了几件事。一是先后把4家央企合并了,就是“四合一”的大整合,形成“科工贸”一体化的产业集团;二是用上市和混改打造了覆盖全国的医药分销配送网;三是开展了医疗健康业务,把“健康”业务加在集团业务发展中,也就是把国药集团进一步打造成医药健康产业集团。央企的合并并不太容易,我当时锁定了中生集团、上海医院、中出版3家企业,那时央企重组先是征得国资委同意,而后由企业自愿才行,但重组往往意味着被重组企业成为央企的二级企业,这



个弯子不大好转。我那时是一家家去找企业“一把手”深谈的,往往别的央企也在找这些企业谈,没有锲而不舍的精神很难谈下来。当时,我主要是用了两个办法打动大家,一个是重组后的战略前景,另一个是包容和谐的文化。有时我和大家一谈就是几个小时,把重组各方面的细节都要安排好。大概用了半年多的时间,这三家企业就陆续和国药合并了。

讲到关于建设国药分销配送网,实际上当时我国医药分销行业也是“小散乱”的行业,全国医药销售商有两万多家,而美国医药分销企业只有三大连锁企业,我国这么多小药店遍布全国各地,而且物流仓储也不完备,这就很难保证药品的质量。因此,那几年,每年全国两会的《政府工作报告》中都会讲到要建设国家医药配送网。但谁来建呢,我想只有国药集团来建,对国药集团来讲也是重大机会。国药网的建设借用了建材重组水泥的模式,先组成一家国药控股公司迅速在香港上市,拿募集的资金再去和各地的民营医药分销企业混合。用这种办法,国药在全国快速重组了600多家医药分销企业,形成了遍布全国290个地级市的国药分销配送网络,2019年的销售额居然超过了4000亿元。

