

宋志平

《企业回眸——学习 创新 责任》

许蔚③

宋志平

我把这三件事作为离开国药集团时的三条“锦囊妙计”:一是做好医药的研发,在做好国内研发业务的同时,争取在海外收购发达国家的医药科技企业,建立海外的医药研发中心;二是要注重互联网医药销售,随着互联网、大数据的发展,以后医药销售一定是互联网化的线上销售,以前我们的线下销售方式可能会被淘汰;三是克服困难,尽快把医疗健康事业做起来,这个业务空间大、成长性强,同时也会为我们自己的医药销售创造稳定的客户群。

为什么我希望国药集团进入医疗健康领域呢,这基于两个考虑。一是医药这个行业规模并不大,在美国整个医疗健康行业的营业额有3万亿美元,而其中医药

建设了阿奇霉素等大型药厂;国药在太仓还投巨资建设了大规模的生物制药基地;而在中药方面,国药采取在香港收购红筹股盈天医药更名为“中国中药”,在国内重组整合了一些有一定规模的中药企业。这样就完备了国药集团的化药、生物制药、中药的制造平台。

在担任建材和国药双料董事长那五年,正值两家企业快速成长的五年。五年时间,我没有休过一个周末,尤其是国药工作极其繁重,我几乎走遍了国药下属企业调研。我也常被问到,“你这么干,国资委给你几份工资呀”,实际上,我只有建材集团一份工资,并没有双份工资。我是2014年4月离开国药的,也是我主动找国资委提出的。因为那年我已58岁,而且国资委交给我重组建设央企医药专业平台的任务已经完成,国药2008年的销售额只有360亿元,而2014年已达到2500亿元。离开国药还有个原因,就是随着2014年我

一个集团如果集而不团必然效率低下,而重组并购的失败,绝大多数是因为没有做好有效的业务整合。

两材重组就是把中国建材和中国中材重组合并。这确实是一项艰巨任务,中国建材和中国中材两家均为建材类央企,2000年国家建材局撤销时把一些院所和企业分放在两家公司。这两家公司都经历了快速发展,也都发展得不错,但在十几年发展过程中,两家企业的业务越来越同质化,两家所属企业也不停地恶性竞争,仗从国内打到国外,既造成了一定的损失,也让国资委和两家企业不胜烦恼。两材合并从2014年下半年开始推动,到2016年8月新公司正式挂牌,整个过程用了两年时间,这场合并是我遇到最难的一场合并,但也是最成功和最有意义的一场合并,这场重组不光改变了中国建材行业的格局,也改变了世界建材行业的格局,我也把两材重组这三年时间当成我企业生涯中最灿烂的时光。

两材的合并,双方规模都很大,我们要考虑如何让合并成为化学反应,就是大家真正融为一体,真正做到“1+1>2”,而不是简单地混在一起。两家合并后,仅一周时间,我们就都搬到中国建材的办公楼一起办公了,这有点像结婚一样,办完婚礼就入洞房了。双方合并后新的中国建材,我是董事长“一把手”,我懂得一个大道理,就是企业合并能不能做好,关键取决于“一把手”的胸怀和包容。因而,我对自己要求是,处理重大事项时必须做到“一碗水端平”,尤其是在人事安排上要尽量向原中材的干部们倾斜。在合并中,我要求做到“两个不”,就是干部们的职级不降、薪酬不降。尽管如此,合并中精简的力度还是很大的,两个集团总部原有275人,新总部只留下150人;原来部门有27个,合并后精简到10个;原来二级单位有33家,合并后精简到12家。这是多么大的精简力度啊!两材顺利合并,得益于我多年来倡导的和谐包容的企业文化,两材的干部们也展现了极高的思想境界和大局观。两材合并三年,没有一个干部找我说什么怨言,所以我也由衷地感激大家。国资委领导在国务院总理常务办公会上做央企重组情况汇报时三次提到两材重组,并把两材重组的文化融合作为重点进行汇报,得到了国务院领导的肯定。

两材重组集团总部合并后,面临一系列战略整合、业务整合和组织整合,集中开展了“四大优化”,即战略、机构、平台、制度的优化;“六大整合”,即品牌、组织、水泥、工程、产融、产研的整合。在这些整合过程中,不等人的是业务整合,因为这是当务之急的事,也是在创效益方面立竿见影的事。因此,集团先抓了水泥和工程这两个业务的整合,做了两个业务整合的联席会议制度。水泥共有9个片区公司,而工程有11个公司,采取联席会有主要负责人协调,每个月开一次协调会。对比起来,水泥业务比较好协调,也迅速见了成效;而工程板块相对就难一些,尤其是我们大部分的项目都在海外,海外一个招投标项目大家都去,报的价五花八门,这也常让海外业主钻空子,就是反复让中国公司竞争,最后他们拿到最好的条件。有个非洲的业主还到处介绍如何利用中国公



司无序竞争的特点,压低价格、让中资企业带资建设、拖欠中资企业的资金等等,这使得我们很被动。

集团内部也有两种观点,一种是开放让大家去竞争,优胜劣汰,不保护落后;另一种是同一个集团所属企业去竞争一个项目,出不同的价格。这在全世界跨国公司都是没有的。其实,我常把这些不同观点当做企业迷思,或许谁也难说服谁,但企业又必须要做出选择。针对国际化工程,我给大家提出两个要求。一是“切西瓜”,就是把全球市场分一分,让大家把各自熟悉的区域作为各自的根据地,进行市场的精耕细作;二是扩展工程服务面,以建材工程为主,也向其他工程延伸,以扩大业务量。经过这样的调整后,整个工程板块的效益提高了30%。那时候,我写了一篇《破除谷仓效应》的文章,就是讲集团不能只有垂直的协调,必须打破谷仓,建立集团内横向的合作和协同。一个集团如果集而不团必然效率低下,而重组并购的失败,绝大多数是因为没有做好有效的业务整合。

只有3000亿美元,只占医疗健康产业的10%;二是在中国的医疗系统里有公立医院,有民营医院,也有解放军医院和武警医院,但中国又是人多医疗条件欠缺的现状,央企的员工和家属同样存在着看病难的问题。因此,我提出要重组地方的一些医院,建设央企医疗体系,但这个想法遇到了很多困难。尽管如此,我还是顶着压力在河南新乡推动开展第一个重组,重组对象是河南最多床位的医院,我们采取了国药集团控股和地方政府合资的办法,应该说是比较成功的。后来我们又相继和福州、哈尔滨、大同、常州不少城市谈过合作,地方政府也都有积极性,由于各种原因这件事推进得不够顺利。但我把这件事看得很重要,我对国药集团的干部们说,我对国药的贡献不是带大家进入世界500强,而是在集团发展战略中加上了“健康”两个字。

国药集团的制药业务是个短板,我在国药期间,也在这方面做了整合。在化药抗生素方面,国药选择了大同的威奇达重组,建设了青霉素、头孢等抗生素原料药基地,同时也大规模生产阿莫西林等药品,形成大型的制药基地。另外,在南通

国经济发展进入“新常态”,经济下行压力加大,中国建材作为基础原材料企业遇到不少困难,我也想回到建材集团全身心地带领企业战胜困难。国资委领导要我对国药集团下一步的发展提些战略性建议,我当时提了三件事,我把这三件事作为离开国药集团时的三条“锦囊妙计”。一是做好医药的研发,在做好国内研发业务的同时,争取在海外收购发达国家的医药科技企业,建立海外的医药研发中心;二是要注重互联网医药销售,随着互联网、大数据的发展,以后医药销售一定是互联网化的线上销售,以前我们的线下销售方式可能会被淘汰;三是克服困难,尽快把医疗健康事业做起来,这个业务空间大、成长性强,同时也会为我们自己的医药销售创造稳定的客户群。最近我了解到,这块业务有了很好的进展。

## “两材重组”是场化学反应

我写了一篇《破除谷仓效应》的文章,就是讲集团不能只有垂直的协调,必须打破谷仓,建立集团内横向的合作和协同。

## 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



企业如何共克艰难,让挑战成为机会?

宋志平

机械工业出版社  
China Machine Press

