

整合优化

宋志平

谈

企业转型

晓甘 主编



整合优化

晓甘 主编

宋志平
谈
企业转型

图书在版编目 (CIP) 数据

整合优化:宋志平谈企业转型/晓甘主编.--北京:企业管理出版社,2015.8

ISBN 978-7-5164-1100-1

I . ①整… II . ①晓… III . ①企业管理—研究—中国
IV . ① F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 150459 号

书 名: 整合优化:宋志平谈企业转型

主 编: 晓 甘

责任编辑: 刘 刚

书 号: ISBN 978-7-5164-1100-1

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644
编辑部 (010) 68701891 (010) 68701661

电子信箱: emph003@sina.cn

印 刷: 三河市南阳印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米 × 240 毫米 16 开本 22.125 印张 320 千字

版 次: 2015 年 8 月第 1 版 2015 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 58.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

整合优化
宋志平谈企业转型

袁宝华题



(袁宝华：中国企业联合会、中国企业家协会名誉
会长，原国家经委主任)

整合优化

整合优化是新常态下行业与企业转型升级的一套成功模式。这一模式最早提出于2012年，是宋志平董事长根据中国经济增速放缓、行业产能过剩加剧、全球产业革命来临等时代变化，在中国建材集团长期实践的基础上，提炼总结出的一套企业快速成长与做强做优的方法论。整合，即以联合重组、资源整合的方式，解决行业集中度和布局结构不合理的问题，减少增量、优化存量，重塑竞争有序、健康运行的行业生态。优化，即以技术、管理、商业模式、机制的创新，持续增强企业内生动力和竞争实力，实现从无机成长向有机成长转变。整合优化模式，创造性地把外部行业市场管理与内部企业运行管理结合起来，为时下行业和企业提质增效升级提供了宝贵借鉴，显示出强大的生命力。

序言

看过志平的《整合优化》书稿后，感受良多。在我国经济转型发展和国有企业改革的攻坚阶段，出版这样一本积累了志平经营国有企业多年经验，以独到的眼光看待新常态下诸多机遇，处处焕发着思想活力的文集，有重要的现实指导意义。对所有关心中国经济和企业转型发展的人，这是一本值得一读的好书。

我与志平相识于1998年。当年他进入华中科技大学攻读管理工程博士学位时，刚刚4岁出头，但已经成功带领北新建材改制上市。他认真学习的态度和勤于思考的精神，给我留下了很深的印象，我们也由此成为忘年交。一直以来，我都十分关心志平和他的企业的成长。志平已经带领两家大型国有企业进入世界500强行列，成功地走在中国企业管理与改革的前沿，在业界广受好评。尤其难能可贵的是，他在十分繁重的工作负荷下，还出版过《我的企业观》等五本著作，将他独特的经营思想和丰富的实际经验毫无保留地贡献给企业界和社会。由于在企业管理方面的突出贡献，他获得了袁宝华管理金奖等诸多殊荣。

志平和他成功领导的企业，是几十年来按照一个正确的思想、一步一个脚印地努力奋斗的结果。从《整合优化》这本文集可以看出，他是一位始终瞄准行业发展前沿、寻找企业未来的战略家，是一位勤勤恳恳贯彻科学管理原则的实践者，更是一位善于审时

度势大胆改革的创新者。

志平能够取得成功离不开整合优化的核心理念。在当今激烈的竞争中，仅仅依靠内部资源的企业，是无法生存的。企业必须最大限度地整合外部资源，并优化资源的配置，才能适应市场的不断变化。

在本书中，志平以中国建材集团为蓝本，探讨和总结了国有企业转型升级、整合优化、改革创新思路与经验。“整合”，即以联合重组、资源整合的方式推动企业快速成长，通过减少增量、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”，即以技术、管理、商业模式和机制的创新，激发企业内生动力，不断提升企业成长质量和竞争实力。“整合优化”把外部行业市场管理与企业内部运行管理创造性地结合起来，回答了面对新常态、产能过剩和全球产业革命等重重挑战，企业如何快速成长和做强做优的重大现实课题。

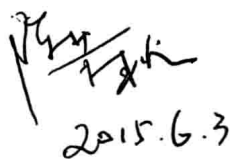
《整合优化》是对志平带领中国建材集团和中国建材行业所走过的发展路径的提炼总结，对中国企业转型发展有借鉴意义。中国建材集团抓住中国经济高速发展的历史性机遇，回归行业主流，通过市场化方式，联合重组，从小到大，由弱到强，从名不见经传一跃成为世界排名前列的建材巨头。通过行业的整合优化改善了中国建材行业的集中度低和无序竞争的行业生态，带领行业创新发展、低碳发展，走出“红海”，为破解“中国式过剩”开辟新路，使水泥行业在中国基础原材料行业普遍亏损情况下连续多年盈利且保持高水准的发展。

文集结合企业脱胎换骨的整合优化过程，深入解析了行业集中度、布局和结构性问题。提出了企业管理提升、技术升级等难题的化解之道，为刚刚告别高速成长期的中国制造业摆脱“后成长的烦恼”提供了范例。

文集对新常态下中国企业的改革发展进行了认真的研究，提出企业必须加快转型升级，实现管理模式、业务结构、技术结构、市场区域的重大转变。国有企业必须进行市场化改革，而发展混合所有制又是融入

市场的捷径。面向产能过剩，志平提出“通过重组限制过剩增量，通过技术改造、管理整合优化存量”的方式提高行业整体价值。《整合优化》抓住了问题所在，点出了中国企业转型发展的着力点。

管理既是科学又是艺术。志平的《整合优化》将扎实的科学管理运用于不断变化的经营情境中，充满了辩证思维，取得了科学与艺术的高度融合，是一本理解和抓住当前中国经济和企业转型机遇的难得的好书。



Handwritten signature and date: 2015.6.3

（陈荣秋：华中科技大学教授、博导，复旦管理学杰出贡献奖获得者）

目录 | Contents

序言·····	1
---------	---

第一部分 转型升级

新常态下水泥行业的抉择·····	3
“一带一路”战略是我国企业的重大机遇·····	24
中国制造业的服务升级·····	37
国企发展新定位·····	54
加快转型升级 实现“四个转变”·····	68
从北新房屋到绿色小镇·····	77
变化与选择·····	90

第二部分 整合优化

整合优化：中国建材的成长密码·····	111
联合重组与管理整合·····	135
如何解围产能过剩·····	155
从竞争到竞合·····	161
整合者的故事·····	174
走进哈佛课堂的水泥重组案例·····	189

做企业需要利他主义····· 196

第三部分 改革创新

国企再改革的思考····· 205

铺路石：国企改革者的使命与守望····· 223

被市场倒逼的国企领导····· 245

混合所有制的逻辑····· 255

混合所有制探路先锋····· 279

混合所有制下的公司治理····· 294

混合所有制的实践与思考····· 302

变革时代的创业与创新····· 309

创新创业与企业家时代····· 329

后 记····· 339

第一部分

转型升级

当前我国经济发展进入新常态。对于中国的企业尤其是传统制造企业来说，新常态下，传统的发展方式难以为继，转型升级任务艰巨。新常态是检验企业战略定力、经营能力、管理水平、改革成效的一块试金石。面对新形势新变化新要求，我们唯有勇于应变，加快转变发展方式，坚持不懈地提质、增效、升级，坚定不移地改革、创新、转型，真正做到调速不减势，量增质更优，实现新起点上的新发展。

新常态下水泥行业的抉择^①

行业的发展如同人生的选择，关键之处只有几步。刚刚过去的2014年，中国水泥行业又迎来了迈出关键步子的转折期。

从最早的“丛林式竞争”到高增长下的“联合重组”，再到如今经济新常态下的“平台期”，中国水泥行业的经历坎坷、跌宕，让人们看到开始，经历剧情，却猜不到结局。

新形势孕育着新的变化，衍生新的迷茫与困惑，也提出新的问题。

新常态下水泥行业面临怎样的境遇？产能过剩、供大于求的老问题如何解决？经济增速放缓、水泥需求下降的新问题如何应对？接下来的选择又如何？

问题需要有人回答。人们又不约而同地想到了宋志平，因为几年前，宋志平就曾提出“行业利益高于企业利益，企业利益蕴于行业利益之中”的发展思路；两年前，面对行业恶性竞争，宋志平提出告别“丛林法则”，号召水泥同仁一起“走出丛林”……随后的行业变迁不断证明了这一思路的正确性。

面对新常态，在经济下行的巨大压力下，水泥行业如何迈过这道坎儿，如何解答种种谜题，宋志平又提出了新的论断：“新常态，水泥行业进入发展平台期，不会大起大落”“新时期要加大兼并重组力度，提高行业集中度”“要赋予错峰生产更丰富的内涵”“新常态下，水泥企业要保持平常心”……

^① 选自2015年2月16日《中国建材报》专访，作者孟宪江、毕德鹏。

解读水泥行业“新常态”

从去年开始的8到10年内，中国水泥行业进入平台期，市场需求量将保持在25亿吨左右。

记者：2014年中国经济步入新常态，各行各业都在深入探讨新常态，水泥行业也在研究如何应对新常态，但到目前为止行业内还没有理出一个比较清晰的思路。在新常态下中国经济形势有哪些变化？这些变化对水泥行业有哪些影响？对于这些问题，您有怎样的见解？

宋志平：不久前，中央经济工作会议把新常态作为我国经济发展的大逻辑，按照中央经济工作会议的解读，新常态有九大趋势，其中核心有三点。第一点，速度——从高速增长转为中高速增长，GDP增长将保持在7%左右。第二点，结构——经济结构不断优化升级，从经济增长结构来看，投资、消费和出口这“三驾马车”的比重将有所变化，投资比重减弱，鼓励消费，稳定出口；从行业结构调整来看，行业和企业将大力推进转型升级。第三点，动力——从要素驱动、投资驱动转向创新驱动，通过改革创新，实现追求质量效益的集约化内生增长。新常态下，我们要看到这些核心变化。

对于水泥工业来讲，经济增速放缓带来的直接影响是投资增速下滑，去年固定资产投资同比增长15.7%，增幅比上年回落3.9个百分点，增速为10年来最低，预计今年增速还将维持在15%左右。投资增速下降，水泥等基础原材料行业首当其冲受到影响。2013年，全国水泥产量增长9.6%，2014年只有1.8%，为24年来最低，预计2015年将会降至1.6%，行业发展面临巨大挑战。我们的基本判断是：中国水泥行业已从改革开放以来的高速增长进入到平台期。所谓平台期，指的是从2014年开始的8~10年内，中国水泥需求量将保持在25亿吨左右，正负浮动5%左右都可以视同平台期内的正常波动。水泥行业进入平台期既是中国经济转型的微观反映，也是行业发展规律的必然结果。一是新常态下投资乏力，产能过剩加剧，供需形势更加严峻，不可能再支撑水泥产销量的高增长。二是从环境

负荷来看，水泥产能不可能再大规模增加。我国水泥产能全球最大，治理雾霾等环保要求对水泥行业来说将是长期挑战。三是从世界范围来看，中国人均水泥用量远远超过其他任何一个发达国家和经济体。

记者：新常态下，经济发展速率降缓，有专家预测2015年GDP增速将保持在7%左右，7%的增长率对水泥行业会有怎样的影响？我们该如何认识这个数字？

宋志平：无论是新常态，还是平台期，水泥行业仍会大有可为，关键取决于我们怎么做、怎么想，探求一个怎样的活法。国家将经济发展速度定位于“中高速”主要是为了满足两点：一是充分就业的需求，二是完成十八大“两个翻番”战略目标的宏伟计划。这两点决定了我国经济会在相当长一段时间内保持一定的增长速度。其实，7%左右的经济增速仍是全球最高的，而且从经济总量来看，7%无论从绝对值还是相对值上说都是巨大的，未来的市场空间依然很大。

对于水泥行业来讲，如果中国经济7%的增速保持8~10年，全国水泥的需求量依然会有长期的市场支撑和刚性需求。现在投资人、企业和社会上有很多疑问，未来水泥需求将达到什么水平？国家会不会再来个“四万亿”拉动？行业经济走势会不会开始下行？平台期的判断也是对这些问题的回应，就是既不要悲观看问题，也不要再对大规模投资拉动抱有不切实际的幻想。新常态下，我们既要看到压力和挑战，更要看到积极正面的因素，看到长期稳定的市场需求。

“四招”破解过剩问题

一是严格限制新增，二是坚决淘汰落后，三是加大兼并重组，四是走出去转移过剩产能。

记者：有人说新常态让国内的产业结构调整走向深水区，也对转型升级提出新要求，那么水泥行业在新常态下的结构调整和转型升级应该首先聚焦什么问题？

宋志平：从水泥行业的结构调整来看，首先要治理产能过剩，因为过剩是制约行业发展的主要矛盾，背着沉重的过剩产能是没法调整结构的。近年来，我国水泥行业经过高速发展，生产能力已经超过34亿吨，产能过剩约30%。要解决这个问题，我觉得有四点很重要：严格限制新增，坚决淘汰落后，加大兼并重组，走出去转移过剩产能。

首先是严格限制新增。多年来，行业靠不断扩大产能规模发展起来，今天的苦日子并不是因为没有市场，而是因为布局不合理、盲目新增、严重过剩导致的。盲目新增给行业和社会带来了巨大问题，既浪费社会资源，又导致企业效益低下，必须坚决限制。国发〔2013〕41号文指出，“各地方、各部门不得以任何名义、任何方式核准、备案产能严重过剩行业新增产能项目”，但问题是现在新增仍屡禁不绝，不少地方花样翻新，打着各种旗号、各种掩护上新项目。当年新疆市场不错，大家蜂拥而至，一个2000多万人口的地区，居然做了1亿多吨产能，人均产能超过5吨，过剩幅度之大、水泥价格之低堪称世界之最，现在南疆的水泥售价每吨只有150多元，很多工厂都停了产。云南、贵州市场本来略好一点，但是2014年顶风上了一大批水泥熟料线，现在已经完全变成严重过剩区域。很多地方和企业一边喊着治理过剩、一边却在扩大新增，这种现象应该彻底得到改变。

记者：为什么一边过剩一边又在新增呢？从行业管理的角度来看，是否能够找到一剂良药、一种良方来治理或者根除新增产能呢？

宋志平：这种现象其实由来已久，2008年“四万亿”出台后，很多行业都在大干快上，这在当时确实起到了拉动经济的作用。但是我们应该反思如何对投资进行甄别，是否还应对产能严重过剩的钢铁、水泥等领域加大投资。“四万亿”是为了应对金融危机的阶段性拉动，而水泥、钢铁都是长期项目，大规模投资只能加剧产能过剩矛盾。所以2009年在接受媒体采访时，我提出行业应该来个“休克疗法”，不能再盲目发展了，正在上和准备上的线先“休克”，先都停下来，重新论证一下，再上不迟，但当时没有人听我的劝告。

直到现在，进入新常态了，一些地方还是在新增上动脑筋、做文

章。为什么？因为水泥行业这两年和其他基础原材料行业不一样，有钱赚而且赚得还可以，于是就有人想，既然是市场经济，为什么赚钱却不让再新建？前不久我到外地出差，那里的政府领导跟我说，很多基础原材料产业现在已经没人做了，唯独水泥大家还想着上新线，就是因为还有钱赚。但这些钱是怎么赚来的？是在产能严重过剩的情况下，大企业带动的自律限产让市场实现相对平衡，才带来了行业合理生存利润。治理过剩的目的是让竞争有序化、产销平衡化、价格合理化，企业有一般性盈利，而恰恰是这个“一般性盈利”却又变成大家上新线的理由，这不显然成了悖论吗？西方国家在经历了产能过剩之后就开始进行大规模整合，整合之后价格平稳了，企业有了长期效益，但是几乎没有再新建。可是我们有的企业没有理性深入地思考这些问题，还在变着法儿地为新增找借口，以各种方式进行花样翻新：

第一种花样是等量淘汰。“等量淘汰”是一个时代的词，在今天的过剩经济下，如果再拿淘汰的量置换新增的量，过剩还是得不到解决，这又成了一个悖论，因此必须从“等量淘汰”到“减量淘汰”。

第二种花样是先斩后奏，打政策“擦边球”。虽然国家出台多项化解产能过剩矛盾的政策文件，但政策执行并不到位，新增项目仍然屡禁不止，一些违法违规生产线堂而皇之的登上公示榜，试图蒙混过关。

第三种花样是变相将垃圾焚烧协同处置作为上新线的托词。水泥窑协同处置是指利用水泥窑对垃圾进行一定的前期处理后，作为替代燃料或者原料应用于水泥生产流程中，达到垃圾减量化、资源化、无害化的处理目的。这个方向是对的，但如果以烧垃圾、进行协同处置为幌子再去建新线就大错特错。其实协同处置工艺非常复杂，而很多企业只关心拿上新水泥线的指标，至于垃圾怎么烧、能不能烧，没有再去思考。现在过剩这么严重，中国如果再来一轮协同处置热潮，再上几百条5000吨生产线，那将是一个大笑话，不仅真正的协同处置没有做好，而且会雪上加霜，造成新的大规模过剩。

记者：除了控制新增，淘汰落后也是解决过剩问题的方法之一，但目前行业内关于淘汰的标准似乎并不统一，对此您怎么看？