

宋志平的 央企市营之道

晓甘 主编



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



央企市营

宋志平的经营之道

央企市营，即在坚持央企国有企业属性的同时，建立适应市场经济要求的管理体制与经营机制。宋志平在中国建材倡导的“央企市营”模式包含五个核心内容：一是央企控股的多元化股份制，即产权多元化，这解决了产权制度的问题；二是规范的公司制和法人治理结构，即按照公司法规范央企的相关制度，使公司真正成为市场竞争中的法人主体，国资委推行的外部董事占多数的董事会运行机制，明晰了董事会、经理层的责权利，实现行权顺畅；三是职业经理人制度，即董事与经理人要通过社会化、市场化方式选拔，用市场化方式解决好企业经营的委托代理；四是公司内部机制市场化，即用人用工及分配机制等方面与市场接轨，使企业真正做到干部能上能下、人员能进能出、收入能升能降；五是依照市场规律开展企业运营，不仅产品与服务的经营与创新遵循市场规则进行，而且和民营、外资企业合作共生，追求包容性成长模式。

图书在版编目 (CIP) 数据

央企市营:宋志平的经营之道/晓甘主编. —北京:企业管理出版社,2012.6

ISBN 978-7-5164-0087-6

I. ①央… II. ①晓… III. ①国有企业—企业管理—经验—中国 IV. ①F279.241
中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第129294号

书 名: 央企市营: 宋志平的经营之道

策 划: 董玉麟

主 编: 晓 甘

责任编辑: 杨文增 张 静 丁 锋

书 号: ISBN 978-7-5164-0087-6

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) 68701816 编辑部 (010) 68414643

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京鹏润伟业印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170毫米×240毫米 16开本 19.25印张 230千字

版 次: 2012年6月第1版 2012年6月第1次印刷

定 价: 36.00元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序

《央企市营》是宋志平同志近几年在国有企业改革发展方面一本心得性的文集。

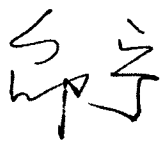
在中央企业中，志平同志是一位特殊人物。他是中国建材集团公司的董事长，同时又是中国医药集团公司的外部董事长。一个人同时担任两家大型集团公司的董事长，在中央企业中是唯一的，在国内可能也不多见。这两家集团都处于充分竞争的领域，而且发展业绩和势头都很好：中国建材集团目前在《财富》世界500强中排名第485位，预计中国医药集团也将在近一两年中进入这个行列。虽然我本人始终不愿过高地估计中国企业进入世界500强的价值：中国是一个大国，仅靠国内市场就可以把企业做得很大，进入500强与否并不说明企业国际竞争力的高低。但对一个具体企业而言，进入世界500强是好事，只要我们对此保持清醒。从这个角度讲，到目前为止，志平同志是一位成功的企业家。而成功企业家的心得一般都是值得一读的。

中国为数众多的国有企业原本是为计划经济而建立的，是计划经济的组成部分。这些企业自规划、立项开始，就没有打算让它们参与市场竞争，因此这些企业的管理体制、结构特征、社会定位、职工观念都与市场经济格格不入。在中国以市场化为取向的经济体制改革开始以后，国有企业面临重大的挑战：国有企业能不能适应市场经济？国有企业在市场竞争中能不能生存和发展？这是国有企业改革必须用实践回答的基本问题。

经过近30年的艰难改革，中国的国有企业经历了多

方面的深刻改造：布局结构、管理体制、内部机制、职工观念都有了很大变化，企业的经济效益也有了很大提高。国有企业在初步适应市场经济的方向上迈出了大的步伐，这应该说是一个了不起的成就。而且，在当前的改革阶段上，我们已经可以向前看得很清楚，竞争性国有企业最终与市场经济相融合将涉及两个大的方向问题：在国有资产层面，要进行公众公司改革，使国有资产资本化、使国有企业公众化，从而使国有经济在资本层面与市场经济无缝衔接；在国有企业层面，要推进企业内部机制市场化的改革，使企业内部的劳动用工制度、分配制度和干部人事制度与市场经济无缝衔接。这两个方向性的问题，都被志平同志纳入到“央企市营”的概念之中。好彻底的归纳能力！

志平同志是中国国有企业改革战线上的一员“老将”了，从他任北新建材的厂长开始我就和他相识。他深知传统国有企业存在的种种弊端，也深知要改造这些弊端需要付出的艰辛努力。他首先是一名实践者，他带领自己的企业团队逐一解决了影响国有企业发展的体制、机制、结构、管理、观念等一系列问题，把企业送入了良性发展的轨道。作为实践者，志平同志的经验是完整的、经过实践检验的。同时，志平同志又是一位非常注重学习和思考的企业家，他一边工作一边学习，先后完成了MBA和管理学博士课程的学习。他不断地把一些工作体验和体会提高到理论层面进行思考，经常会有一些闪光的思想、深邃的见地。正因为如此，我非常高兴为他这本文集作序，因为一切有实践基础、经过深思熟虑的思想都是有价值的。



2012.6.11.

（邵宁：国务院国有资产监督管理委员会副主任、党委副书记）

目录

序 邵宁

【开篇】

宋志平：央企市营	2
六论中国建材“央企市营”模式	12

【积极探索央企经营新模式】

积极探索央企经营新模式	30
要重视央企制度创新的新优势	39
企业成长的逻辑	48
国企民企共同发展合作多赢	62
宋志平细说央企成长动因	65
中国建材凭啥入选哈佛案例	80
“央企市营”善用“七三法则”	86
央企“市营”试验	94
打造医药健康领域国家级平台	104

【董事会的本质】

从合规到绩效	116
董事会的本质	131
做积极的董事长	140
跨界掌门的双重角色	148
关于人才强企	153
探索建立职业经理人制度	158

【管理整合是联合重组成功的保证】

联合重组的逻辑	164
强化联合重组 推进行业良性发展	170
新国药 新思路 新跨越	183
管理整合是联合重组成功的保证	194
联合重组构建新格局 加快发展提升竞争力	199
中国建材三年大整合路径：超常规重组	206

【包容性整合 市场化运营】

包容性整合 市场化运营	220
看“中国建材”如何升级	227
一家央企如何改写行业命运	234
一家央企的“别样”探路	239
央企做好的逻辑	243
中国建材重组样本	256
融合之道	263
新国药华丽转身	272
走市场化成长道路	277
让我们一起走出“丛林”	286
后记	298



开 篇

宋志平：央企市营

作为中国建筑材料集团有限公司（简称中国建材）和中国医药集团总公司（简称国药集团）的董事长，宋志平是第一个也是目前唯一同时担任我国两家中央企业董事长的企业家。他创造性提出并实施“央企市营”新模式，带领两家央企走了一条资本运营、联合重组、管理整合和集成创新的成长道路，在推进行业转型升级、带动民营企业等不同所有制经济共同发展等方面取得了突出的成绩，为深化我国国有企业和经济体制改革提供了崭新的思路和重要的样本。

中国建材营业收入从十年前20多亿元增长到2011年的近2000亿元，进入世界五百强，国药集团营业收入从2008年的400亿元增长到2011年的1250亿元、2012年预计达到1600亿元，也将进入世界五百强。两家央企被誉为国资委系统充分竞争领域中快速成长的典范，多次得到国资委王勇主任的肯定和表扬。其成长历程引起业界极大的关注，到底他们快速发展的动力是什么？“央企市营”模式的内涵是什么？他们的实施路径是什么？带着这些疑问，《中国企业报》记者采访了宋志平。

勇担央企责任，以市场化方式推进联合重组

“把央企放在整个国家经济发展和全球竞争的环境来看，央企在我国经济发展中发挥着非常重要的作用，是我国经济结构调整内在规律的需要。”

记者：您认为在当前经济形势下，产业结构调整面临什么问题？

宋志平：从大环境来讲，近年来，我国经济通过结构调整和转型升级，从过去的粗放式、重视快速成长，向现在集约化、重视效益的方向转变，这是我国整个经济转型的核心。这个阶段，我国经济结构的特征，一方面是过剩，我国绝大多数产业都过剩，国内中低端的产品大量过剩，出口的价格也比较低廉；另一方面是紧缺，一些高端的产品要依靠进口。

温家宝总理在人代会工作报告中专门讲到，对于汽车、钢铁、造船、水泥等行业，要控制增量，优化存量，推动企业兼并重组，提高产业集中度和规模效益。经济的结构调整归根结底需要企业进行结构调整，要注重高端化、科技创新和技术调整。另外，要增加集中度，对组织结构进行调整，尤其是原燃材料等行业——例如钢铁、煤炭、电解铝、水泥、汽车等制造业——现在面临大规模的组织结构调整，这是我国在组织结构调整中的一项重要任务，由企业来实现和完成，这是非常现实的问题。但是由谁来把众多散、乱、差的企业组织起来，这是我国整个组织结构调整或者产业结构调整无法回避的问题。

从行业环境看，无论是建材行业，还是医药行业，都存在行业集中度低的问题。全世界的水泥产业集中度，前10家占了70%，而我国水泥行业有几千家企业，“十五”期末前10家的集中度是10%，“十一五”是25%，2011年是26%左右，到“十二五”末按照我国工业规划要到35%。同样，医药行业也是如此，以医药销售为例，美国的医药销售、分销、配送由3家企业覆盖整个美国市场，而中国的医药商有两万多家小药店。

记者：现在是国家经济转型的关键时期，从中国建材和国药集团的实践来看，央企在推进联合重组和调整结构方面具备怎样的优势？

宋志平：央企具有得天独厚、其他企业无法比拟的优势。

首先，央企会站在全国角度考虑问题，具备跨区域经营的优势。多数央企是由过去工业部、工业局改过来的，很多干部过去是行业干部，对行业全国的布局、全国的资源情况很了解，思考问题时会站在全国的角度来考虑。

其次，我国体制机制改革进程中，科研院所和外贸资源留在了央企，构成独特的优势。中国和美国、日本、德国不同，美国的科研

基本在大学，日本和德国基本在企业 and 中央研究院。但中国不是，过去两百多家部委直属院所是我国科技创新的基础，现在这些院所归属的部委已经撤了，绝大多数的大院大所都进入了央企。中国建材和国药集团分别拥有我国最大的行业研究院——中国建筑材料科学研究总院和中国医药研究总院，拥有行业最好的研发和技术，提升了企业的核心竞争力。此外，过去各部委的窗口公司、进出口公司也在央企。这些公司有四五十年的外贸积淀，对于构建央企国际竞争力意义重大。

把央企放在整个国家经济发展和全球竞争的环境来看，央企在我国经济发展中发挥着非常重要的作用，包括引领地方企业进行产业结构调整的义务。央企必然要自觉承担起历史的责任，带领中国企业走向国际化，进行组团式的竞争和抗争。

记者：在您的领导下，两家央企走了一条联合重组的道路，维护并引领了行业良性发展，推动了产业结构调整。您怎样看待这些年开展的联合重组工作？

宋志平：我们在水泥等领域展开的大规模重组，开始有报纸刊登“中国建材是不是疯了？”但是我说不但没有疯，而且还挺冷静，因为在那个时刻必须这么做，否则错过机会，成本会更高，甚至会失去重组的机会或者被外国跨国公司重组。像水泥、煤炭、钢铁，用的是本国的资源、人力、市场，技术含量并不高，中国的基础原材料如果被跨国公司重组，那将是不可想象的事情，我们都不愿意看到这样的结果。

以医药行业为例，温总理在去年的政府工作报告中讲到，要在基层全面实施国家基本药物制度，建立完善基本药物保障供应体系。过去医药企业改制时，地方上冒出很多医药公司，现在国药集团再按地区组织起来。国药集团通过香港上市募集资金，用3年的时间进行重组，建成遍布全国的现代化医药物流配送网络。同时，国药集团还承担着全国的医药战略储备，包括疫苗（在举行大运会、阅兵式、世博会等大规模的活动时，都要准备很多疫苗。一类疫苗是国家强行注射的，并不赚钱，其中80%是国药提供。二类疫苗赚点钱，国药占50%，市场占50%）。国药集团作为央企承担着义不容辞的社会责任。

坚持央企市营，追求包容性成长

“央企在中国改革浪潮中充分市场化，用市场的机制改造自己，运用市场的规律做大做强，在市场化过程中完成再造和重生。”

记者：这些年，中央企业调整结构，锐意进取，取得了非常好的业绩，可是社会上有央企靠垄断“吃偏饭”的说法，您怎么看待这种议论？

宋志平：有人认为央企靠“吃偏饭”发展，政府和银行都大力支持，但事实并不是这样。央企里上百家企业进入市场后，都经历过困难的过程，也曾一度打过败仗，尤其是军工企业。中国建材集团也是从困难中走过来的。10年前我刚到集团任职时，由于负债累累，公司财务的门被封，院子里的汽车也是贴着封条的。

经过这些年的发展，央企在市场化改革的进程中具备了先进性。一方面，央企适应了我国经济发展结构调整的规律，抓住了国际化大企业竞争的机遇，果敢地迈向市场，用市场机制改造自我。另一方面，央企的体制机制也创新了。央企不再是一帮落伍的人，而是一支先进的人才队伍，这是问题的核心。企业的竞争力取决于企业自身的活力，过去国家对央企的支持力度比现在大得多，但如果企业自身没有活力，仅靠外来的支持还是行不通的。央企在中国改革浪潮中充分市场化，用市场的机制改造自己，运用市场的规律做大做强，在市场化过程中完成再造和重生。

中国建材和国药集团快速成长取得的成绩也不是靠“吃偏饭”。这些年我们能快速发展，是因为坚定地走了一条市场化的道路，同时我们也讲“五加二”、“白加黑”，在发展中付出了很多的努力和辛苦，要想做好企业，肯定要比别人付出更多。

记者：我们注意到您首先提出“央企市营”模式，这种说法非常具有创新性，能详细地介绍一下它的内涵吗？

宋志平：我提出“央企市营”的说法时和国资委有关领导进行了多次的汇报和沟通。央企的性质决定企业是国家为主导的企业，关键是经营模式和经营方法的问题。作为“央企”，从它的公有制性质和社会作

用来看应包括四个方面的内容：一是要保持国有控股地位不动摇、坚持企业中党组织的政治核心作用，坚持职工群众在企业的主人翁地位；二是带头执行党和国家的方针政策，带头践行科学发展观，带头推进产业升级、科技创新和节能减排，带头大力发展战略性新兴产业；三是在企业发展过程中，主动承担政治责任和社会责任；四是创造良好的经济效益，为国家保值增值，为全民积累财富，真正成为我国社会主义经济建设的顶梁柱。而“市营”则有五点内涵，包括央企控股的多元化产权结构、规范的治理结构、职业经理人制度、内部机制市场化和按照市场规则开展企业经营。

第一，央企控股的多元化产权结构。我们常说必须坚持两个毫不动摇，毫不动摇地巩固和发展公有制经济，毫不动摇地鼓励、支持和引导非公有制经济。企业做大了，产权要多元化，纯粹的国有产权有弊端，纯而又纯的家族企业单一产权也有弊端。现在国资委作为出资代表，要求央企要向多元化的股份制迈进，向上市公众化迈进。但又和普通的公众化不同，国家控股可以绝对控股，也可以相对控股，第一大股东不一定非要绝对控股。法国的圣戈班最初是国家公司，凡尔赛宫的玻璃就是圣戈班制造的，后来通过上市，经历了从皇家到国有再到公众化的过程。央企也是这样，通过引进战略投资、社会资本投资，通过上市，实现公众化和产权多元化。实践证明，多元化产权比单一化产权管理更科学、更明晰。在我任董事长的两家央企中，国资委分别持有的股份不超过50%，50%以上的资本由社会投资人和股民组成，也就是说，这两家央企是为国为民盈利的央企。但是，央企市营所倡导的央企控股的产权多元化，绝不是要搞全面的私有化，事实证明，把大型央企进行私有化是没有出路的，也是行不通的。

第二，规范的公司制和治理结构。按照公司法规范央企的相关制度，过去央企大部分是以企业法注册的，而现在应根据我国的公司法重新注册，使公司成为真正的市场主体和法人主体。企业的公司法必然引出规范的治理结构，也只有规范的公司法下的公司才有真正的董事会，而企业法下的公司并没有董事会的法定地位。国资委推行的董事会试点不简单，外部董事在公司董事中占多数，包括一些社会精英，而且外部董事担任专业委员会主任，这是很了不起的改革。我们以前经历过百户

试点，当时北新建材也是百户试点之一，但大都失败了。原因很简单，当时是一套班子、两块牌子，董事长、总经理是一人，或者一拨人分一分，还是内部决策。而现在不同，国资委推行董事会建设，外部董事的进入使公司决策、机构发生变化，内部人控制或者过去的“一把手”制度得到根本改变。同时，国资委把决策权给了董事会，非主业项目向国资委报告，主业之内的项目由董事会决定。董事会有决策权，当然董事会要对公司负法律责任。此外，董事会像一把刀，解决了政企不分的问题。只有政企分开，权责明确，产权清晰，才能管理科学，国资委推行规范治理的董事会做到了。在央企规范治理结构中，党组织的政治核心作用得到具体体现，通过党委成员进入董事会或经理班子交叉任职和原则担任董事会内提名委员会召集人等具体形式，解决了党组织在现代企业制度中的生根落地。同时，我们也看到，在央企这样的经济组织中，有党组织所带来的独特政治优势，进一步强化了企业的可持续发展和市场竞争力。中国建材集团和国药集团在董事会试点中，成功地把央企固有的政治优势和公司治理的制度优势结合起来，形成强大的市场优势。

第三，职业经理人制度。央企的经理要职业化。为什么现在大家对央企领导人的收入有意见？事实上，和民企、外企相比，央企领导人的收入并不高。大家会有意见很大程度上是因为不知道什么样的人在做总经理，没有做到市场化。中国建材去年选聘总会计师，中组部和国资委进行全球招聘，有1000人报名，初次筛选100人，再选出25人，最后再对8个人进行面试。面试时有主考官，还有员工打分，很多财务人员也在，最终我们选了一名不错的总会计师。此外，我们也在积极探索经理人职业化机制，职业经理人要有职业操守，有职业化能力，享受职业化待遇，做不好也有退出机制。

第四，内部机制市场化。只有内部机制市场化的企业才有真正的动力。过去常讲企业用人用工与激励三项制度改革，就是内部机制。干部能上能下、职工能进能出、收入能升能降。现在各类企业里不同的职务收入差距已经拉开，央企也是这样。

第五，按照市场规则开展企业经营。中央企业在市场上不向国家要一些高过国民待遇的优惠条件，关键不能再有“等、靠、要”的思想，而是迈开双脚在市场里拼搏，这样才能真正赢得市场的尊重。同时，提倡

包容性的增长，央企和社会非公有制企业和睦相处、共生多赢。企业在市场化进程中，谁先进就会占上风，反之谁落后就会被淘汰。按照所有制来讲，美国的企业都是民营，但看看黄页，每10年有80%的企业名字都没有了。即使是民企，如果机制落后，管理不科学，同样会被市场无情地淘汰。

无论什么性质的企业都要遵循市场规则去经营和管理。前年到瑞士拜访的著名水泥企业豪西姆公司，虽然是家族企业，但是董事会里11名董事都是外部董事，董事长在欧洲出任3家董事局主席，CEO和首席执行官也都是外部精英。一个家族公司为了使资产保值、增值，为了更好地科学管理，愿意把全部资产交给社会经理人管理。我国的民营企业还没有发展到这个阶段，经常是稍微富裕了一些，就容易因为家庭关系出现矛盾，这些都是管理不科学造成的。

记者：中国建材有个经典公式是“央企的实力加上民企的活力等于企业的竞争力”。现在社会上对于国企与民企的关系问题讨论得非常热烈，您能谈一下自己的看法吗？

宋志平：现在央企和民企高度融合、互相补充，是大河和小河的关系，共同形成具有中国特色的社会主义体系，我们不应该人为地分开，事实上也分不开，尤其在产业链和服务领域。在外国看来，中国企业是一个组团，是一个集体参与竞争。今天任何一个劳动果实和服务都是混合的，可能有央企，有民企，也可能有农民的。

在一次论坛上，有几位学者认为现在国企把民企打退了，国企民企矛盾激烈。我讲了另外一个观点，中国建材和国药集团分别收购了很多企业，但在整个收购过程中，遵循市场化的原则、自愿化的原则、共生和多赢的原则，并不像有些人想的那样，好像我们是强买强卖、抢占地盘。恰恰相反，中国建材收购了300多家水泥企业，至今没有和任何一家企业闹过矛盾。原来企业的负责人转变成职业经理人，并为其保留了一些股份，现在整个团队运作良好。

事实是，过去中国民营企业在过于分散、无序的竞争中承担了严重的后果，在这种情况下，央企通过联合重组，把大家从困境中解放了出来。汶川大地震后，周围新建了很多水泥厂，当时每吨水泥价格涨到800元，而去年跌至190元，很多企业经营不下去。一些企业说，中国建材

怎么还不来“解放”我们？中国建材去年年底成立西南水泥，这个“解放”不是无情剥夺和赶走，而是把区域内的水泥企业协同起来，让大家共生多赢。从去年12月份到现在，西南水泥快速整合1亿吨水泥，为什么速度这么快？因为符合规律，内在规律呼唤这样的联合重组，而且重组后首先解决了生存问题，然后再进行资产优化、技术改造等工作，实现了行业良性发展。

强化科学管控，促进企业可持续发展

“我有一套方法叫‘格子化’管控，就如同巧克力，打开盒子，里面是用塑料打着格子，不至于粘在一起。企业也一样，大集团管理一定要有一套管控体系，打好格子，让每个企业都在自己的格子里。”

记者：中国建材和国药集团发展这么快，规模迅速扩大，加强管控的任务自然要加重，有些什么新做法？

宋志平：这些年，我研究了一套央企集团的管理方法。现在中国建材集团13万人，国药集团7万人，建材500多家子企业，国药400多家子企业，应该如何管理呢？我有一套方法叫“格子化”管控，就如同巧克力，打开盒子，里面是用塑料打着格子，不至于黏糊地粘在一起。企业也一样，大集团管理一定要有一套管控体系，打好格子，让每个企业都在自己的格子里。中国建材集团的这套管控体系叫“五化”管理，主要包括治理规范化、职能层级化、业务平台化、管理数字化和文化一体化。

第一，治理规范化。中国建材按照公司法建立起规范的法人治理结构，积极建设战略绩效型董事会。董事会在战略规划、重组整合、风险控制等重大事项上发挥了重要作用，真正成为公司在竞争中成功取胜的战略性力量。通过规范治理，公司战略方向的研究和选择更清晰，决策质量进一步提高，公司发展更加稳健。

第二，职能层级化。在中国建材和国药集团，集团公司是决策中心，负责投资决策；所属的集团企业是利润中心；工厂是成本中心，要控制消耗，保证质量。决策项下、资本项下的重大决策都由集团公司总部作决定，下属公司没有投资决策权。通过把决策、利润和成本分层级管

理，明晰各层级的重点工作与任务，保障了行权顺畅。

第三，业务平台化。中国建材走的是专业化道路，专心做建材。集团公司作为投资管理机构，具体业务通过专业化的水泥、玻璃、新型建材等业务平台和科技研发、装备制造、物流贸易平台分别开展管理，这样不仅可以提高干部员工的专业化素质，而且能够快速提升各平台的专业运作水平。中国建材只有南方水泥、北方水泥，没有南方建材、北方建材。国药集团也很专业，有中药、西药、生物制药、医药器械等平台，但再细分，还要再打格子，每个平台只做一个专业，就如同乒乓球队只打乒乓球，篮球队只打篮球。

第四，管理数字化。中国建材大力推行“五化运行模式、五集中管理模式、五类关键经营指标”为主要内容的“三五”管理模式，不断提升企业经济效益与管理水平。中国建材接收的一些企业，过去靠机会赚钱，没有经过严格的数字和逻辑训练，管理不科学，在市场竞争中打了败仗。做企业必须量化，有人认为那是财务人员的事情，不一定要看懂财务报表，也不一定愿意花时间去，但靠“大概”、“也许”是做不了企业的。中国建材每次开总裁办公会，每个单位都是先报数字、报关键经营指标，就是要使大家习惯性地用数字说话。

第五，文化一体化。企业成为行业领军者后，不仅内部要有良好统一的文化，对外还要有指导整个行业发展的思想。过去在建材领域，水泥行业拉法基排在首位，绿色、可持续、社会责任等基本上也都是西方人先提出来的。现在中国建材超过了拉法基，成为全球最大的水泥公司，要给全行业做出前瞻性指导，发挥引领作用。企业文化、企业哲学、企业精神应该贯穿整个企业，这些深层次的思想至关重要，应该很好地研究。

记者：作为大企业集团，企业文化建设尤为重要，请讲一下目前在建设企业文化、发挥文化凝聚力和引领力方面的实践。

宋志平：有思想才有竞争力，中国企业要成为世界一流企业、参与全球竞争，就要有全球化企业的思想和文化。集团规模发展壮大，更应该用统一的思想、统一的文化教育大家。我经常讲一句话，我们要用先进的文化指导人的心灵，用规范的制度约束人的行为。过去我管理过工厂，北新建材是个大工厂，人在五楼一看，能看见下面的14个工厂，打