

People

吉林亚泰集团董事长宋尚龙:

只要有一线希望 就要争取成功

宋尚龙多年来有个习惯:每天早上跑步、晚上游泳,十几年风雨不误,他说跑步也有三重境界:一是锻炼身体,二是磨炼意志;三是做企业就像跑步,坚持最重要,你停下来就会被别人超过。坚持十几年,亚泰集团总资产由几亿元增长到120多亿元。

当然,这也是以宋尚龙的自我牺牲为代价的:他少有节假日休息日,就是出差出国,也常常看到他清晨午夜网上批阅文件的记录,同事们称他是工作狂,但他觉得这只是一种坚持,他准备坚持到他的公司有百年基业。

◎本报记者 高文力

创业选择取向“窄门”

创业选择往往可看出创业者及企业的价值取向:是利益至上还是间济天下。

1992年,宋尚龙迈出创业的第一步,当时长春的地产开发平台非常广阔,是选择有山有水的好地段去锦上添花,还是选择最需要、最艰苦的地方去雪中送炭呢?在“宽门”与“窄门”中,他选择了“窄门”。将目光定格在自己生活着、也最熟悉的长春市二道区。当时的二道区没有一座6层以上的高楼,人称“二道洼子”,百姓顺口溜说:要进二道先戴口罩,环境之差可见一斑,很多开发商躲开二道,在平衡企业利益与社会责任后,他说企业不应忘记社会责任。正如“宽门”“窄门”一说的发明人所预言:不要选择多数人趋之若鹜的宽门,那里的路很短,而窄门的路却很长、很长。

他开发的第一个项目是个4000平方米的小“楼盘”,忙了整整一年,改变了二道区没有六层以上楼房的历史。有了这踏踏实实的第一步,又顺势而上,并在长春率先卖起了“楼花”,开创了长春地产“先卖后开发、分期分批开发”的先河。走进旧城改造这扇窄门,却迎来广阔天地,短短几年时间先后投资20多亿元,开发长春东部棚户区,累计开发改造了300多万平方米,使近10万居民告别了棚户区,迁入了现代化的新居。如今亚泰吉盛小区、亚泰桃花苑、亚泰杏花苑、亚泰樱花苑等一个个新社区组成了新的二道区,亚泰集团也成了吉林省最大的房地产开发公司,而同时代一些选择“宽门”的地产商大多流星陨落。随着长春东部新机场的起用,二道区成了长春的东大门,进出的人们看着崭新的楼房、宽广的街道自然会想起不弃不舍、一砖一瓦的建设者亚泰集团,因而在本世纪到来后,长春市政府和人民将长春市纵贯南北的第二条大街命名为亚泰大街,以示感激与肯定。

争取每一个希望

宋尚龙很欣赏经济学家厉以宁先生的一首诗:溪水清清下石沟,千湾百折回头,兼容并蓄终宽阔……风沙无意却成洲。

1997年,亚泰集团迎来一个里程碑式转折。当时国有大型企业——长春双阳水泥集团资不抵债面临破产危险,谁来盘活这企业?长春市向社会各界发出邀请,但许多省内外的公司一看其超过100%的资产负债率

二话不说纷纷走人。亚泰是选择离开还是留下?从众与特立有时就在一念之间。虽然公司已经上市三年,但规模毕竟很小。蛇吞象”是机遇还是风险?有时风险本身就是机遇,宋尚龙遇到了企业发展道路上的一次“中考”。当时政府盘活“双阳水泥”的意愿很坚决,如果破产,无论是对政府、企业、债权人还是职工都是巨大损失。他冷静地分析“双阳”:一面是没有资本金,靠贷款建起,负债率超过100%;另一面是其水泥生产线有“中国新型干法第一”之称,技术先进产品供不应求,且其矿山资源丰富,能干几百年。当时公司负责谈判的副总一直在北京与债权人谈判,用“跌宕起伏、险象环生”形容当时的情形一点也不过分。

12月30日,谈判还没有取得一致,而到31日谈判不成,双阳水泥就要破产,当时谈判已到了很艰苦的地步。面对各种猜想、质疑,在最后时刻,宋尚龙下定决心:“拿下双阳水泥,必须拿下,可以不计后果。有风险,我个人全部承担。”12月31日,在最后一天,债权人做出让步,双方终于签约。现在回想有时一意孤行和高瞻远瞩只是一种素质的两面,而有时两种思维走到一起就超越了“平凡”。

之后,宋尚龙常常用“没有希望,要争取一线。有了一线希望,还要争取百分之百。”来鼓励自己的同事。

发展解决一切问题

2005年亚泰兼并哈尔滨水泥时,他的对手是世界500强企业。最先进入的拉法基谈了一年多没谈成,亚泰后来的合作者CRH联合体也谈了多轮。而亚泰是后来者,但决策果断坚决:确定了班子保持稳定、职工全部接收、生产经营保持连续的“三原则”,同时排出100天重组时间表,并提前45天签订重组协议,实现闪电重组,因为此时的宋尚龙已经有了经营水泥产业的底气和自信。

收购之后怎么办?宋尚龙说很简单,注入亚泰模式,即注入亚泰的资金、管理、机制、品牌。同时通过不断发展解决问题、以发展提升规模和市场占有率。1997年收购双阳水泥时只有一条生产线,目前包括即将点火的两条生产线,双阳水泥已经有了六条生产线。双阳水泥一条线时有1000多职工,目前5条生产线职工数是1000多人,企业效率提高了多少呢?而黑龙江市场是个新兴市场,收购哈水后,随着哈水日

产4000吨熟料生产线等项目陆续开工建设,亚泰集团拉开了黑龙江市场千万吨水泥建设的序幕。宋尚龙的目标是到2010年公司水泥的规模要达到3000万吨,占东北市场的三分之一。

兼并一个活一个,重组一个火一个”,亚泰有何锦囊妙计?宋尚龙还是很平常地说:以发展解决问题。几年前亚泰接收了政府所属位于长春和北京的两家酒店,经过改造提升后,目前不仅每年都能赢利几百万,地产增值更是高达两三倍,投资收益非常可观。在2001年东北证券董事会上,他就说要争取2005年上市,结果2007年上市,虽晚两年,但也是较早上市的券商之一。记者请他预言一下其参股的吉林银行,他说吉林省委、省政府的目标是三年内上市,他当然相信,也非常看好。

解读与CRH之缘

日前,亚泰集团被国家统计局评为中国企业500强的第393位,而亚泰集团与世界500强之一的CRH公司合作申请也获得国家商务部的批准,他如何看待这一次强强合作?

宋尚龙说无论是做人还是经营企业,“提升”和“优化”是他最喜欢的两个词。他说1997年进入水泥行业是次跨越,10年亚泰的总资产达到120亿,而2008年与CRH的合作不亚于第一次跨越,对亚泰的未来将意味巨大的提升和优化。这是一次漫长而艰苦的接触、谈判。2006年CRH公司在经过细致详实的考察后,双方签订了意向书。在7个月,中国资本市场快速上涨,人民币大幅升值,市场环境发生了很大的变化,双方就价格问题始终未达成一致。宋尚龙说:CRH要进入东北,亚泰是理想的伙伴,东北没有第二家,国资要卖出价值。之前CRH聘请世界知名的中介机构进行尽职调查,也非常认同“亚泰模式”及亚泰团队,之后双方经过十几轮艰苦谈判,最终决定以净资产2.98倍的价格(成交价)签订正式协议,CRH的谈判代表也赞赏道:“亚泰的管理层是令人敬佩的专业的团队。”

他看重与CRH的合作,他说与500强深度合作,本身就是学习提升的机会,可以吸收借鉴人家先进的经营理念、成熟的管理模式和先进的技术工艺。特别是CRH水泥产品的深加工能力世界闻名,可以延伸我们的水泥产业链,壮大水泥产业,只有学习500强,最后才能进入500强。

对话宋尚龙:

中国企业更适合多元化路线

◎本报记者 高文力

一场金融危机搅得全球经济一地鸡毛,无论是华尔街的百年名宿,还是中国沿海的产业新贵,纷纷折戟沉沙、坠入商海。既不幸又幸,不幸的是每一次倒下的都是财富和辉煌;幸的是蝴蝶的翅膀扇动在大洋彼岸的华尔街,而每一次灾难也是一次洗礼,让人、让企业变得更聪明、更智慧,也增添了一份基业常青的参照与路径,保持企业二十几年高速发展的宋尚龙有自己解读基业长青的实践和理论体系

《上海证券报》:你很早以前就提出:“做企业,要做恒星,不要做流星”,现在看来,在当前全球金融危机和经济放缓的形势下,这个话题仍然具有现实意义,您现在是否有更深刻的认识?

宋尚龙:随着雷曼兄弟破产,美林证券、美国国际集团这些昔日华尔街的“失脚”像“多米诺骨牌”一样纷纷倒下,这实际上更多的是对人们的信心、理念的一种打击,这种打击势必延伸到全球的实体经济。

现在在我国沿海地区的一些以进出口贸易为主的企业已经开始“感受”到这种影响。虽然经济危机现在对亚泰集团的水泥、房地产各项主业的影响不大,但是要想做百年企业,就必须要保持一种高度敏锐的警觉,未雨绸缪,打有准备的仗。

所以在次贷危机发生后,我们立即就对国内的宏观经济、金融市场等领域产生的影响进行了分析,面对经济放缓的不利局面,制定了相应的应对措施,在节能降耗、促进营销、管理提升等方面提前做好准备了。

《上海证券报》:在亚泰集团经常听到“亚泰模式”这种说法,经过了解,“亚泰模式”实际上是亚泰的一种管理方式,请解读一下。

宋尚龙:管理之神”松下幸之助曾经说过,企业发展到一定规模,企业间的竞争最终是管理的竞争。一种行之有效的管理模式,对于企业降低成本、提升劳动生产率、提高经营效益是至关重要的。

“亚泰模式”实际上就是亚泰集团结合自身特点,在不断发展过程中探索出来的。随着企业规模的不断扩大,管理的重要性日益显露出来:比如多元化的产业格局,如何贯穿亚泰集团的经营理念、管理制度;如何将亚泰集团的发展目标传递到各个子公司及每个员工;如何建立一套有效的激励约束机制,将整个集团纳入制度管理中,以保证整个集团高效有序运转及目标的实现。

在二十多年的发展过程中,我们逐步总结出了一套适合亚泰的管理模式,就是以计划管理为基础,绩效考核为依据,审计为主,调研为辅,企业分类管理”的集团化管理模式。亚泰集团制定



他说

- 做企业,要做恒星,不要做流星
- 没有希望,要争取一线。有了一线希望,还要争取百分之百。
- 以发展解决问题。
- 无论是做人还是经营企业,“提升”和“优化”是最喜欢的两个词。
- 专业化扩张并不比多元化扩张容易,它要求以全世界为目标市场。
- 中国企业要做大做强,从多元化做起来,可能更容易些

个发展中国家,市场发育还不完善,发展空间和发展潜力还很大,很多领域进入的门槛还很低,可以较快进入,并获得丰厚的投资回报。所以我认为,中国企业要做大做强,从多元化做起来,可能更容易些。

《上海证券报》:“亚泰集团的多元化”是证券市场上大家最为关注的,亚泰集团的多元化有什么样的特点呢?

宋尚龙:亚泰集团的多元化是在完善产业链基础上的有重点的多元化,而不是盲目的多元化,其一个显著特点就是各产业间的关联度比较高,通过不断调整其内部结构,改善管理,使其能够自我循环和良性发展。亚泰集团现在已经形成了“煤炭—水泥—房地产”上下游相关的产业链,水泥业在全国排第七位,房地产业在吉林省占据领先地位,两大主业都已经形成了规模化的优势。

目前,公司已经确立了“主业突出、强化协同、动态调整”的发展战略,继续以水泥、房地产业为主,向上游发展煤炭产业,同时加大金融产业投资力度,现在公司是东北证券的第一大股东,并且正在运作投资江海证券、吉林银行,亚泰集团将形成产业资本与金融资本双轮驱动的发展模式。

对于目前规模和投入较小的医药、商贸产业,公司将根据产业发展前景、比较优势和盈利能力,探讨IPO、创业板上市、资产证券化、资产变现等多

种方式,逐步对产业结构进行动态调整。公司与CRH公司合作已经获得国家商务部的批准,公司下一步将与CRH公司共同加大水泥区域市场整合力度,同时充分发挥CRH公司水泥深加工世界第一的优势,开展水泥深加工产品的合作,继续壮大水泥产业的规模和实力。

《上海证券报》:亚泰集团目前有什么发展计划?

宋尚龙:首先,我们的主业水泥业、房地产业已经形成了在全国、区域的规模优势,公司的总资产已经达到120亿元,这是我们未来发展的基础,也是我们未来发展的优势。

其次,我们有一支专业化的管理团队,公司的副总裁都是各行业的管理专家,公司还定期邀请国内知名专家到公司讲课,让管理人员能够了解宏观经济形势和行业相关政策、法规的变化,定期组织各级管理人员培训,学习专业知识和专业技能,通过“拓展训练”磨炼他们的意志、品质,不断提升管理人员的整体素质,为公司未来的发展提供人才保障。

再有,就是执行力。公司已经制定了三年规划、五年战略,并分解为年度计划、季度计划、月度计划,细化到每一周、每一天,细化到子公司的“最小经营核算单位”,总的来说,亚泰集团现在正处在一个大发展的时期。

