

# 宋志平：企业成长的逻辑

■ 本报记者 李志勤

同时执掌两家大型央企，两家企业都成为国资委充分竞争领域中快速成长的典范。中国建筑材料集团有限公司（以下简称中国建材集团）从10年前一家营业收入20多亿元的公司一跃发展成为今天的世界500强企业，今年营业收入将近2000亿元。中国医药集团总公司（以下简称国药集团），在他担任董事长不到三年时间，营业收入由400多亿元，跃升为今年将超过1200亿元。宋志平带领企业快速成长的故事，引起了业界的极大关注。企业成长的奥秘究竟是什么？成功的动力来自何方？未来又有着怎样的发展蓝图？带着这些问题，记者近日采访了宋志平。



宋志平



## 企业的逻辑是成长的逻辑

“央企从做大，到做大做强，再到做强做优，符合不同成长阶段的战略性任务。”

记者：怎样理解企业的逻辑是成长的逻辑，做大、做强、做优之间有何必然的联系？

宋志平：企业就像一棵小树，在不同的阶段经历不同的成长：先长高，以求得阳光和雨露，再长粗，增加抵抗风雨的能力，最后达到枝繁叶茂、硕果累累。企业何尝不是如此？一般也会先经过快速成长期，然后进入成熟期。企业成长的过程是分阶段的，不同成长阶段解决不同的问题。中央企业从做大，到做大做强，再到做强做优的成长过程，正符合在不同成长阶段的战略性任务。围绕国资委王勇主任对中央企业提出的“十二五”改革发展的核心目标“做强做优中央企业、培育具有国际竞争力的世界一流企业”，中国建材集团和国药集团都制定了新规划，把企业做成硕果累累的参天大树将是今后10年的重要任务。

记者：您如何看待中国的大企业化进程？我国企业进入世界500强的意义是什么？

宋志平：今年，我国大陆有61家企业进入世界500强，世界500强的企业数目已超过日本，仅次于美国，这是我国大企业快速形成的结果。但是我们还应该清楚地看到，我国的大企业和欧美日韩等发达国家的大企业相比，规模和质量上还有一定差距，我国的大企业化进程仍有一段路要走。

在全球化竞争时代，国际竞争归根结底是大企业之间的竞争。培育更多具有国际竞争力的大企业参与国际市场竞争，是我国完成复兴大业、屹立于世界民族之林的必然选择。企业做大做强做优，也是企业自身发展的内在需求。企业只有发展壮大了，才能更好地参与国际资源配置，才能抵御突如其来的各种风险。

记者：在我国大企业的成长过程中，为什么央企走在前面成为主力？

宋志平：首先，是在国资委的统一规划和领导下，央企抓住了这轮我国经济发展的战略机遇。这几年，央企正是因为抓住了中国经济结构转型、行业结构调整、创新发展和走出去的机遇，才取得较快发展。中国建材集团和国药集团也紧紧抓住发展机遇、转变机制，依靠规范治理、战略明晰、资本运作、联合重组和机制创新等一系列市场化运作方式，成为快速成长的典型。

其次，央企在干部队伍、创新能力和重组能力等方面有着其他企业无法比拟的优势。央企有不少干部来自于行业管理部门，他们对宏观经济和资源配置有一定的理解，更容易制定全国性 and 全球性的发展战略；过去部委的相关研究所和进出口窗口公司大多进入央企，极大地增强了央企技术创新、国际竞争方面的优势；央企以全国为市场，没有属地概念，反而容易在地方获得资源，和地方政府进行联合重组。

同时，在高度市场化的进程中，央企的自身活力和竞争力得到极大加强，这些都成为企业发展的内在动因。中国建材集团和国药集团依照市场规律开展运营，在两家企业的资本构成中，国有资本占比都低于50%，越来越多的社会投资人和股东进入企业，为企业的健康快速发展注入新的动力。

## 创新是企业成长的动力

“中国建材集团由小变大、从弱到强的发展过程其实就是不断创新的过程。”

记者：企业都希望自己基业长青、做百年老店，您认为如何才能做到这一点？

宋志平：企业要基业长青、要做百年老店，就必须不断创新。企业成长的动力在于创新，要不断地自我更新、自我完善、自我提高，不断地进行否定之否定。创新不只是技术创新，还包括发展战略、经营思想、经营模式等方面的创新。创新能够创造和提升企业的核心竞争力，对企业的发展非常重要。

记者：中国建材集团主要进行了哪些创新？

宋志平：中国建材集团由小变大、从弱到强的发展过程其实就是不断创新的过程。选择生根大行业的战略思路，从以新型墙体材料为主业的企业转做综合性的大建材集团，这是第一次创新；选择以联合重组的方式开展水泥业务，这是第二次创新；采用双重上市的方式，把国内A股上市公司和有效有利资产的打包在香港上市，增加了一次融资机会，这是第三次创新；提出做水泥生产商、钢材物流商和木材进口商“的大建材”战略，一下打开了产业发展的闸门，使企业获得千亿级营业额的发展空间，这是第四次创新；大力发展新型建材、新型房屋和新能源材料的“三新”战略，用集成创新的方式快速进入新兴产业领域，取得了很好成果，这是第五次创新。

## 联合重组是企业成长的必然选择

“联合重组是一场更高水平的经营活动，不单单为了解决规模问题，更重要的是要解决效益问题。”

记者：中国建材集团与国药集团为什么选择联合重组作为企业扩大规模的主要方式？

宋志平：按照经典的企业成长理论，企业的成长往往关注的是内生式成长方式，如何让企业内部的资源得到最大的发挥。而在全球化经济的今天，企业的成长应该更关注如何有效

配置环境中的资源，关注资源的集成能力和优化能力，即从关注于企业自身增量到关注于联合重组众多企业的存量而形成的企业聚集增量和综合价值的提升。联合重组既是我国经济结构调整的必然选择，也是企业做大做强的必然要求。当前我国钢铁、汽车、水

泥、玻璃等多数产业都呈现过剩局面。在这种情况下，企业的成长如果继续沿用建新线、靠增量发展的老路肯定不行，既不符合科学发展的国策要求，也无法突破资源、能源和环境的瓶颈。

中国建材集团和国药集团选择联合重组的规模扩张方式，符合国家政策和自身发展的规律，不仅优化了存量，增加了产业集中度，促进了市场健康发展，还把一些有经验的管理者和技术人员也组合起来，解决了企业发展过程中人从哪里来、技术从哪里来的问题。同时，中国建材集团积极强化资本运营、大力开拓融资渠道，充分利用有限的国家资本金吸引大量的社会资金，为联合重组提供了充足的资金支持。

记者：在全世界范围内，联合重组失败的例子并不鲜见，中国建材在联合重组与管理整合方面取得了成功并成为哈佛商学院案例，您认为联合重组成功的秘诀是什么？

宋志平：联合重组实际上是一场更高水平的经营活动，其目的不仅是为了解决企业的规模问题，更重要的是解决企业的效益问题。中国建材集团和国药集团在联合重组中遵循四个原则：重组符合企业的战略；重组企业能与现有企业产生协同效应，产生1+1>2的效果；重组企业具有一定规模的效益和潜在价值；重组风险可控和可承受。

针对水泥受运输距离限制的特点，中国建材集团在联合重组中，明确了水泥的区域化发展战略。中国建材不可能“包打天下”，按照“三分天下”的思想，构建起东南、淮海、北方、西南四大水泥核心业务区，在目标区域内把规模做大，提高市场竞争力，带动区域内产业健康发展。对于国药集团来说，香港上市公司国药控股通过联合重组，以网络效益和综合能力配置为出发点，形成了遍布全国的药品物流分销配送网络。

管理整合是联合重组成功的保证，为此，中国建材集团采取了“三五模式”、“对标管理”、“辅导员制”等一整套行之有效的管理整合方法。“三五模式”的核心是一体化和数字化，就是各个被重组企业要认同中国建材集团的战略和文化，充分发挥资源聚集效应，通过整合资源、市场协同、集中采购等，实现企业集约化经营，确保企业降低成本和效益最大化。

## 有限相关业务经营战略

“要从有限相关业务经营战略出发，思考公司整体战略，构筑企业业务组合力，同时还要确保不能有颠覆性的风险。”

记者：对于企业的业务发展，有人主张专业化，有人主张多元化，您如何看待这个问题？

宋志平：其实在早期，大多数企业业务较为单一，但随着经济的迅速发展，单一业务面临的竞争日益激烈，不少企业逐渐选择业务多元化。从全球企业发展的实践来看，业务的专业化和多元化都不乏成功的例子，关键在于企业自身的文化沿革和管理能力。像韩国现代、日本三菱、中国香港长江实业、中国华润等多元化公司、韩国浦项钢铁、日本新日铁等相对专业化公司都很成功。

中国建材集团和国药集团都是比较专业化的公司，发展为千亿级公司后，我希望两家公司能适当扩大经营范围，选择进入一些相关的新兴产业，这样既可以减少业务过于单一带来的机会风险，也可以扩大营业规模。我主张企业围绕主业，选择有限相关的业务经营战略，例如中国建材集团可以在做建材的同时发展工厂化新型房屋、新能源材料，国药集团可以进入健康产业领域。

记者：能具体谈谈有限相关方面的企业实践吗？

宋志平：任何企业的发展都存在一定的管理幅度。中国建材集团和国药集团都是从围绕主业的有限相关多元业务出发，思考公司的整体战略，构筑企业的业务组合力，同时确保不能有颠覆性的风险。中国建材集团在传统建材产业的基础上，按照国际通行的建材概念，确立了“大建材”战略，通过扩展建材行业的定义域，发展水泥、钢材、木材三大业务，成为水泥制造商、建筑钢材物流商和建筑木材进口商，从而扩大了建材市场的值域。同时，大力发展新型建材、新型房屋和新能源材料等相关业务。国药集团过去的目标是做我国医药行业的排头兵，我去国药后将国药定位为我国医药健康产业集团，因为药品行业目前只有一万亿的GDP，但健康产业是一个几万亿的大产业，未来有更大的发展空间。按照这个思路，国药集团的业务空间一下子增大了，国资委对此也很支持。

## 规范治理是防范风险的制度保障

“大企业时代的到来将治理推到了前台，使其逐渐成为现阶段企业管理的主要内容。”

记者：企业在成长过程中不可避免地会遇到风险，您认为应该如何加以防范？

宋志平：市场经济中风险无时无刻不在。大多数企业的风险往往来自两方面：投资风险和行政风险。对于大企业而言，必须建立十分规范的治理结构，形成真正权责明确的制衡机制，用制度来发现风险、防范风险。同时还要有一个坚强的领导核心，否则政出多门，企业很容易混乱。作为一个通过联合重组成长起来的企业，中国建材集团采用明晰的层级管理方式：集团公司作为第一个层级，是决策中心、负责投资决策；所属集团企业作为第二个层级，是利润中心；工厂作为第三个层级，是成本中心，负责控制消耗，保证质量。通过职能层级化，有效地强化了集团管控，降低了风险。

中国建材集团和国药集团都是国资委的董事会试点单位，建立了规范的董事会运作体系，坚持“规范决策、合理授权”的原则，董事会把决策权牢牢抓在手里，经营层扎扎实实抓好运营，真正实现了决策和执行层的有效分离。同时，两家企业的董事会成员均由社会精英出任外部董事，企业决策更加科学透明和公正。

记者：过去讲的多是管理，现在讲的多是治理，您能讲讲二者的关系吗？

宋志平：治理是企业管理中的一部分，是更高级的管理内容，治理主要是解决企业的战略选择、重大决策、经理人选聘和风险防范问题。改革开放初期，我国企业较多地强调基础管理，强调如何提高效率和质量，但30年后的今天，大企业时代已经来临，信息化手段的普及使得管理更加便捷有效，提升效率和质量变得更加有把握，在这种背景下，基础管理已不再是企业管理的主要矛盾，而事关企业发展战略、规范化决策等企业治理任务被推到了前台，成为现阶段企业管理的主要内容。治理的好坏决定着企业能否可持续发展。

事实上，近年来一些企业轰然倒下，大多不是因为基础管理的原因，往往是投资失误或管控上出了问题。因此，对于今天的企业而言，建立规范的治理结构是企业重中之重的大事。

记者：也有人担心央企的董事会会流于形式，成为摆设，您怎么看这种担心？

宋志平：西方有句名言：“伟大的公司需要伟大的董事会。”董事会是股东的信托组织，是公司的领导机构和决策机构。董事会应对股东负责，认真倾听股东声音，为股东创造价值，维护股东利益。但董事会一经选出，又独立于股东而运作，并对公司承担法律责任。董事会要保护股东的利益，又要维护公司的独立性，并为决策承担法律责任。因此，把董事会当成是摆设，当成橡皮图章是大错特错的。

国药集团是第一批实施董事会的试点单位，中国建材集团是第二批董事会试点单位，两家董事会运行情况都很好，均是外部董事占多数，外部董事都是决策高手，富有经验，他们花费大量时间和精力进行调研，确保企业决策的质量。在中国建材集团和国药集团，大家都十分认同董事会，认为这些年快速稳定的成长主要得益于公司有强大的董事会。（下转第四版）