

宋志平

《经营制胜》

## 做企业要抓住机遇

在一次路演时,一位香港记者问我:“掌管两家大企业,您觉得自己最成功的地方在哪里?”我回答他:“我最成功的地方就是抓住了机遇,看到机遇后,制定一个清晰的战略,并且义无反顾地做下去。”

《孙子兵法》有言:“善战者,求之于势。”中国建材也好,国药集团也好,近年来的快速发展都是在顺势而为。这个“势”就是中国经济快速发展和产业结构调整这两大历史机遇。过去10年间,中国经济的发展速度和规模扩大的速度都很快,中国企业也呈现出爆炸式发展和井喷式成长态势,这种发展带来的不良后果就是产能过剩。产能过剩了,就要进行联合重组,提高行业集中度。大企业整合可以说是经济发展的必然规律,对企业来说,这样的机遇是不常有的。

企业和人生一样,机遇往往不是均匀、连续的,而是瞬间出现的,重要的机遇可能只有一两次,

有的机遇则可能十年甚至百年都遇不到一次。同时,机遇不是等来的,需要有心人去发现,企业领导人更需要有一双发现机遇的慧眼,因为很多机遇是不易察觉的。从某种程度上讲,如果机遇那么容易被发现,清楚地摆在所有人面前,也就谈不上是什么机遇了。

机遇来临时,应该怎么办?你需要做的就是跳起来,抓住它。当然,前提是你要真能跳得起来并有本事抓得住它。否则,机遇出现了,你也只能眼睁睁地看着它溜走。我们常说,机遇只会留给那些有准备的人,就是这个道理。但一些企业的问题是平时准备不够,关键时刻跳不起来。也有企业在不是机遇的时候孤注一掷,结果赔了夫人又折兵。想揽“瓷器活”,得有“金刚钻”。那些没有战略目标,盲目行动,准备不足的企业,注定会摔跟头。

中国建材近年来迅速联合重组了上千家企业,看上去这是个



机会性事件,实际上远不是那么简单。我们在重组过程中,从重组区域的选择、重组方式,到人员安置等每个环节,都事先做好了详细的规划和分析。在每一次出手之前,我们都已经有了十足的把握。

说到“准备”二字,我自己也

深有感触。作为企业家,既要有对机会的敏感度和清晰的方向感,还要做好充分的准备,绝不能打无把握之仗。一着不慎,满盘皆输。所以,企业家起早贪黑地苦干虽然重要,但更重要的是善于思考与观察,关键的时候能够做出决断。正因为如此,我这些

年来一直要求自己凡事都要慎之又慎,谋定而后动。

机会面前要做好准备,机会来了还要有行动速度。很多机会稍纵即逝,它不会一直在那里等你。尤其是当今这个时代,比的就是谁先有想法,谁先行动起来。如何抓住机会?我的诀窍就是一个字——快。

就重组这件事而言,很大程度上就是一场与时间的赛跑。对于其中的每个重要环节,我们都要想到、说到,关键还要做到。我们常说“先机”,在机会面前,哪怕你只比别人快半步,机会就是你的了。

古语有云“静如处子,动如脱兔”,说的是军队未行动时就像未出嫁的女子那样沉静,一旦行动就要像脱兔的兔子那样敏捷。我觉得,做任何事情都是如此,都要先进行反复分析和深入思考,尽量把问题考虑周全,之后再淡定从容地等待机会。一旦机会来临,就要毫不迟疑,快速出手。

(上接第三版)

## 战略不是有什么做什么

我们在制定战略目标时有一个非常重要的原则:没有钱找钱,没有工厂找工厂,没有人找人,也就是缺什么找什么,而不是有什么做什么。有什么做什么和缺什么找什么是两种完全不同的思路。“有什么做什么”以资源为导向,根据现有基础条件来决定怎么做事和做多大的事。“缺什么找什么”以战略目标为导向,不考虑自己的现有基础条件,而是先定战略目标,之后围绕战略目标寻找所需资源,最终实现战略目标。这就好像做饭,想包饺子就去找面和馅儿,想烙饼就去找面和油盐。

做企业不怕没有资源,就怕没有目标。如今,资源已不再是企业发展的首要制约因素。做企业一定从零开始,资源也一定都是自己的,这样既没有必要,也过于迂腐,还会错失良机。相对找资源而言,我反而觉得确定目标更难一些。就好像学生写论文,很多学生喜欢让老师出题,让他自己想题目就打怵。因为老师给了题目,就有了大方向,就可以去搜集资料,再写起来就并不太难。难的是不知道写什么,目标不明确,无数次推倒重来。所以,我常跟同事讲,我们先要明确目标,没有资源没关系,因为资源可以让别人帮我们造。只要知道资源在哪里,我们就可以把它们找来,有效地整合在一起。

企业发展是靠自建工厂还是靠并购,这是我们常有的困惑。大家一般认为,自建者是英雄,白手起家很不容易,而并购者则坐享其成,总是跟在别人后面接收企业,给人不劳而获的感觉。在

短缺经济时代,这种想法或许还有道理,但现在就非常不合时宜了。首先,自建企业是需要时间的,而现在的竞争又异常激烈,等着企业建起来,一点一滴地成长,周期太长,而且市场往往不会给我们这样的成长空间和机会。其次,我国大多数行业现在都进入了过剩阶段,今后会朝着限制增量、优化存量的方向发展,过去建新生产线、扩产能的老路现在已经走不通了。

记得2004年春天,我拜访全球最大的建材企业法国圣戈班时,与时任圣戈班董事长白峰先生谈到了有关战略的思考。我当时说,中国建材行业不能走自建式的产能扩张道路,而是要把现有的企业联合起来,走一条基于存量结构优化的全新成长路径,促进市场健康发展。白峰先生当时很吃惊,他认为普通企业考虑的是怎么引进技术、建新生产线,我们却是从行业角度、市场角度、战略角度来考虑企业发展。他对我说:“中国建材集团是全球最具动力的建材企业,现在我们每个月度会上都会问一句中国建材集团在想什么。”那时,中国建材的规模还很小,我们只知一路向前,对自己的未来并不十分确定,所以听了他的话后,我感到有些意外。

做大企业不能仅靠自我的原始创造和积累,还要靠整合资源。这其中蕴含了一个非常重要的道理——环境变了,企业的成长方式也必须改变。以前,人们往往把内生式滚雪球发展的方式称为有机成长,而把并购重组的方式称为无机成长。但我认为,制定清晰的战略,强化协同效应与管理整合,并注重风险的管控,联合重组的方式也可以从无机成长转化为有机成长。

为此,我提出了整合优化的思路:

整合,解决行业集中度和布局结构不合理的问题。

优化,解决科技创新和管理水平提升的问题。

在整合优化的过程中,我们探索出了一条通过联合重组取得规模优势,通过管理整合提升利润水平,通过技术进步实现节能减排,通过行业竞争抑制恶性竞争的发展之路,推动行业实现从速度到质量、从规模到效益、从快速粗放式增长到集约精益化增长

的转变。综观全世界的大企业,大都是在资源集中和优化的过程中发展壮大起来的。从产业到产业与资本的结合,再到产业、资本与资源的结合,一次又一次惊险的跳跃,是大企业必须面对的挑战。

## 战略实施要有抓手:资本运营、联合重组

2004年,中国建材经过债务重组和战略转型,步入了发展正轨,可“巧妇难为无米之炊”,企业发展所需的大量资金无处筹集。怎么办呢?我当时就想到两个抓手:一是资本运营,二是联合重组。资源从哪儿来?要新建工厂,却没有人才和资金,只得并购重组现有的这些工厂。资金从哪儿来?从资本市场上来,当时我很想让中国建材上市,但中国建材只有两家较小的上市公司——北新建材和中国玻纤,都不具备增发的能力。《21世纪经济报道》是当时比较前卫的报刊,我订了一份放在办公室,没事就翻翻。有一天,我突然在上面看到一个好消息,写的是可以把A股打包到H股上市。我想,把中国玻纤和北新建材打包,再加点水泥业务然后到香港上市,就叫中国建材。我那天很高兴地通知同事下午开办公会,在会议上宣布我们

要到香港上市,同事都用很奇怪的眼神看着我,觉得这么一家连饭都吃不上,还要到香港上市,宋总是不是吃错药了?我说:“看你们怀疑的眼神,都不相信我们能上市,但是我研究过也想通了,我们能做到。”香港当时有2000多家上市公司,我们上市后不会是效益最差的,处于中等偏上的水平。

一听说中国建材要上市,不少国际大投行都来了,但看到财务报表以后又静悄悄地都走了,觉得中国建材上不了市。后来,我找到了摩根士丹利做上市中介。那时,我每月都要给上市团队包括中介机构做一次动员,强调中国建材真的能上市,而且上市之后一定是一家特别好的公司,鼓舞大家的士气和干劲。中国建材集团2005年注册的中国建材股份有限公司,于2006年3月23日在香港成功上市,每股2.75港元,拿到了20多亿港元的资金,其实不算多,但是上市之后,国内金融机构会因公司具有了信誉而提供资金支持,这是公司上市最大的意义和价值。在IPO(首次公开募股)新闻发布会上,我脱稿讲了一段话。我说:“中国建材要演绎一个稳健经营的故事、一个业绩优良的故事、一个行业整合的故事、一个快速增长的故事。”

上市筹到钱后,中国建材就在全国进行了大规模的收购。在此后短短的六七年间,通过开展大规模的联合重组,中国建材拥有了中国联合水泥、南方水泥、北方水泥、西南水泥四大水泥公司,一跃成为全球水泥领域的领跑者,我当年讲的四个故事也一一兑现。

有一次我去新加坡路演,一位基金经理和我说:“宋总的这个模式挺有意思的,先讲一个故事,

让股票价格涨起来,涨了以后再增发,增发以后融到钱就把讲的故事完成。”我说:“是呀,这不正是资本运营的要义吗?先有概念来寻求资金支持,获得支持以后再实现这个概念。”运用资本运营和联合重组两个抓手来拉动企业发展,一手去融资,一手去收购企业,我那些年就是这么做过来的。中国建材从1吨水泥也没有,做成了全球的水泥大王。国药集团从当初的年收入360亿元做到了2019年的年收入4000亿元,也是靠这些。2009年,我兼任国药集团董事长后,做的第一件事就是推动国药集团在香港上市,募集到了60亿港元的资金,然后在国内重组医药分销行业,把全国290个地级市的医药分销网络都组织起来,打造出了国家级医药健康平台。

除了整合民企外,我还推动完成了8家央企的重组。2005年1月,中国建材集团与中国轻工业机械总公司、中国建筑材料科学研究院重组。2016年8月,中国建材集团与中国中材集团实施重组,成为这一轮央企兼并重组的典型案列。国药集团则完成了与中国生物技术集团公司、上海医药工业研究院、中国出国人员服务总公司的“四合一”的重组,使新国药集团成为一家集科研、制造、流通和国际业务于一体的医药产业集团。国药集团的整合得到了上级领导的表扬,认为这是“企业的联合、资源的整合、文化的融合”,实现了合心、合力、合作,取得了1+1>2的整合效果。

回想这段历程,中国建材和国药集团两家企业能迅速变成行业里的巨无霸,成为全球性公司,正是因为走了一条捷径。这条捷径就是缺什么找什么,进行资源整合,而不是靠自己单枪匹马地去做。