

宋志平

《企业回眸——学习 创新 责任》

许哲

从“运动员”到“教练员”

宋志平

在两材整合的组织整合上,我制定了“三步走”的方案。第一步是集团整合;第二步是两家核心企业即两家香港H股上市公司整合;第三步是业务板块整合。

在两材整合的组织整合上,我制定了“三步走”的方案,因为我想在抓好企业经营的情况下,推动企业的组织整合。“三步走”就是指,第一步是集团整合;第二步是两家核心企业即两家香港H股上市公司整合;第三步是业务板块整合,这个计划希望分步实施。从2016年8月至2017年6月,全部完成了集团层面的整合。从2017年6月至2018年6月完成了两家香港H股上市公司的“小两材”重组。而从“小两材”重组至今着手在进行业务板块的整合。围绕着“小两材”重组,先是请国际大

都超过99%,震动了整个香港资本市场。

在“三足鼎立”中,水泥是大头,是中国建材的压舱石,也只有用水泥赚的钱才能去反哺新材料的开发,因而必须全力做好。而新材料业务又是国家战略,中国建材有很强的创新优势,经历了很长时间的积淀,新材料业务已有一定的基础,这一块的收入也有600亿元,利润达到了100亿元。我把中国建材的新材料归纳为六大新材料,分别是光电材料、复合材料、膜材料、石墨材料、先进陶瓷、人造晶体,其中不少材料是西方国家对我们的“卡脖子”材料,这些材料大多都已经量化生产,而且也有了规模效益。记得有次展览会上,上级领导同志对我说,中国建材可以更名为“中国材料”了。此外,中国建材的国际工程也是中国在“一带一路”的一张名片,在“一带一路”沿线国家的大型水泥、玻璃成套技术和装备包括工厂的EPC,65%是由中国建材提供和建设的。

业就来到了建材行业,其实是在一个单位工作了40年,其中在北新建材23年、在中国建材18年,中间兼任过国药董事长5年,在18年央企工作中,经我手先后重组了8家央企,在这个过程中带领大家把企业从小到大发展壮大起来,因为年龄到了63岁,也应该退休了。

退休后我的主要工作是任两个协会会长,一个是中国上市公司协会会长,另一个是中国企业改革与发展研究会会长,这两项工作都发挥了我的长处,工作也很充实。关于中国企业改革与发展研究会,老会长是蒋一苇和高尚全同志,我是2012年在国资委安排下出任的会长,大家认为这些年我一直致力于国企改革,这个研究会为国资国企改革做了不少建言献策的工作。说到中国上市公司协会,从2019年5月我就正式出任会长了,我在企业里先后担任过17年的A股和H股的董事长,也担任过6年中国上市公司协会的副会长,应该说对上市公司的运作实务和这个群体还是熟悉的。中国的A股上市公司有3700多家,加上在海外上市的有4800家,高过美国的4400家;中国A股上市公司总市值有60万亿,占我国GDP的60%,而中国上市公司的经济效益约占全国的半壁江山,所以中国上市公司这个群体至关重要。

但我国有的上市公司也存在着一些问题,如治理不规范、经济效益不高、责任意识不强等。在我就任会长的那个会议上,中国证监会主席在讲话中着重提出了把提高上市公司质量作为今后的重点工作,所以上市公司协会就把这项工作当做了自己的中心工作,而提高上市公司质量的一项重要工作是培训上市公司的董监高人员,也就是首先要提高这些人的认识水平和经营水平。我上任会长后,协会每个月都分片区进行一次培训,每次培训都由我先给大家讲一课《如何提高上市公司质量》,再由证监会的官员们讲规则和案例。我给大家讲的大多是提高上市公司质量的原则立场和经营理念,上市公司的董监高听后表示很有收获。一个公司上市后,它的董监高人员确实应该不断培训学习,因为毕竟是上市公司,规范治理是上市公司的重中之重。

为了普及提高上市公司质量这个概念,中国上市公司协会和央视当时决定推出一期《对话》节目。记得正好录制《对话》节目前一天,我卸任建材集团的董事长,制作组就用“从运动员到教练员”的主题做了这期节目。我也挺佩服他们选的这个吸引观众的话题,那场对话也找了几位上市公司的董事长和资本市场的专家,现场十分热烈,效果也很好,“上市公司的教练”这个头衔就这样被戴在我头上了。出任中国上市公司协会会长后,我先后调研了一些上市公司,和这些上市公司的董事长进行了面对面的交流,尤其也找了一些遇到问题的上市公司董事长进行了长谈。我了解到,这些年上市公司出问题大多出在偏离主业、盲目扩张,这些公司在市场好和市值高时,把股票质押贷款去扩张,而这些扩张又往往不是主业,一旦市场下行、市值下降时,这些上市公司的股东就会被平仓,给企业的经营带来风险。所以,我给大家讲的一个重要观点是企业要坚守主业、稳健经营。除了协会的培训外,我也在不少公开场合向上市公司喊话,希望大家规范经营和稳健经营。在正



行帮助做了几个不同的方案。

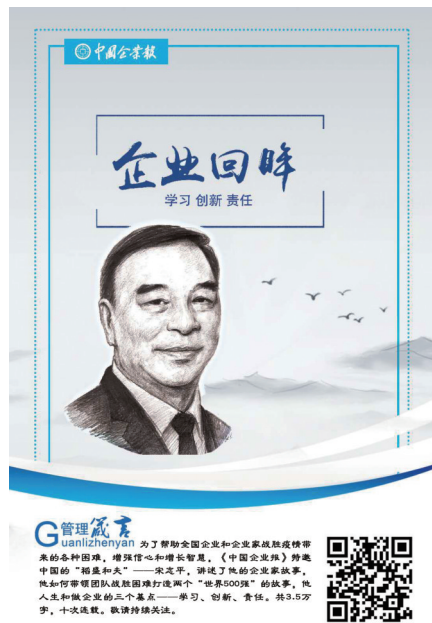
其实中国建材和中国中材两家H股公司业务也是高度同质化的,因此也必须重组整合,经过认真的研究和各种方案的可行性比较,最后采取的方案是用中国建材换股的方式对中材股份吸收合并,但这样做也有风险,因为找一个公允的换股比例也不太容易,关键是这场换股中国建材集团作为大股东必须退出表决,完全由两个公司各自的小股东分头表决,这就有相当的不确定性,在香港资本市场这种换股的成功率只有40%。要赢得换股成功,一是要定一个双方小股东都满意的换股比例,经再三测算换股比例定为1:0.85,也就是说中材股份的每一股换中国建材的0.85股;二是要有个激动人心的发展故事,让投资者向前看,当时我把公司定位于“一个目标、三足鼎立”的发展战略。“一个目标”就是世界领先的行业企业,“三足鼎立”就是水泥、新材料、国际工程的三项业务。当时不少分析师对“小两材”合并的协同效应也做出了良好预测。那次“小两材”合并的表决,两家公司的股东赞成票

30年前,我国水泥和玻璃生产线大多还是靠进口,而今天连跨国公司也都是买中国建材的成套装备,真是“三十年河东,三十年河西”啊。

从“运动员”到“教练员”

我对未来的想法是自己做了大半辈子企业,余生就把精力用于培训企业和企业家,把毕生的精力都用于提高我国企业的经营管理水平。

2019年11月中旬我正式退休,退休时的大会上我发言感谢了国资委和集团的干部员工,我提到了尤其要感谢我出任国药董事长期间大家的坚守和付出,尤其要感谢两材重组后干部们的团结和友爱;我也希望大家坚持集团改革、创新、团结的文化,牢记集团底子薄、基础差的客观情况,要继续埋头苦干;牢记集团处于充分竞争行业,不能有任何大意。我从大学毕

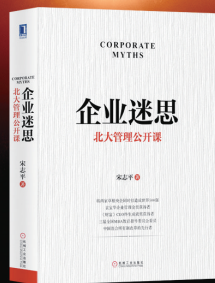


和岛2019年年底的新年论坛和新年家宴会议上,我给大家做了一个跨年演讲,主题为《2020,企业要做正确的事》,那场演讲有上千名民营企业企业家参加,民营上市公司董事长就有300名,其中我讲的核心还是要让大家做好做强主业。

说到做“教练”,这么多年我一直在几所大学给商学院讲课,我是那种实践教授,其实也就是教练吧,商学院不缺有学问的老师,但缺少有实践经验的教练。也不光商学院,现在中国有海量的年轻企业家,大家实际上都希望得到经营上的指导,因此,也有各种线上线下的培训组织,但坦率来讲,能给他们培训的人并不多。我退下来这段时间,一方面做好两个协会会长的工作,另一方面也做些企业家培训教练的工作。好在这两项工作相辅相成,都是与企业、企业家打交道,我对未来的想法是自己做了大半辈子企业,余生就把精力用于培训企业和企业家,把毕生的精力都用于提高我国企业的经营管理水平。

这个时候 企业不能迷失

严峻挑战当前,企业降本增效 保持对现金流的关注最为重要



企业如何共克难关,让挑战成为机会?

宋志平

机械工业出版社 China Machine Press

