

披坚执锐的企业改革者

——专访中国上市公司协会会长、中国企业改革与发展研究会会长宋志平

■本报记者 赵学毅

1990年12月份,深圳证券交易所、上海证券交易所相继开业,中国证券市场正式启航;2020年12月份,已是而立之年的中国资本市场站上新起点,壮志满怀,又意气风发。

三十年,涌现出一批有志之士栉风沐雨,在资本市场改革创新的道路上,披荆斩棘,砥砺前行。现任中国上市公司协会会长、中国企业改革与发展研究会会长的宋志平,从技术员到央企掌门人,先后重组900多家水泥企业,推动8家央企重组,成功让中国建材和国药集团两家企业进入世界500强。

近日,《证券日报》记者专访了宋志平,听他讲国企改革传奇经历,感受其从“双料董事长”到“双料会长”的内心世界,触摸一代改革者的气度胸怀和责任担当。

改革是逼出来的

宋志平首先向记者讲述了发生在他身上的“30年四件事”,其中有三件事是发生在“双料董事长”前后,且都和资本市场密切相关:一是1997年他带着北新建材在深交所上市;二是2006年带领中国建材到中国香港上市;三是2009年“双料董事长”的他带领国药控股在中国香港上市。

对于国企来说,当年的上市实际就是一场义无反顾的改革与创新史。“国企改革是被市场逼出来的,不改不行,不舒服的人不愿意改革。”宋志平说,二十世纪九十年代,我国国企十分困难,表现为两大问题:一是人多,人往哪里去?二是钱少,钱从哪里来?企业的内部机制不适应市场经济,必须要走现代企业制度的道路。

1994年,国家选了100家企业开展建立现代企业制度试点,称为百户试点,国家建材局只有一家单位被选中,就是北新建材。“百户试点企业是改革的尖刀班,改革就是要脱胎换骨,要把过去的体制机制变成新的体制机制。当然,改革意味着勇气、责任和担当,还意味着痛苦和付出。”当年仅有38岁的宋志平义无反顾、毅然决然地踏上了国企改革这条路。先是工厂改制成为有限公司,接着构建多元投资主体的股份有限公司。1997年6月6日,宋志平在深交所敲响了北新建材上市的钟声。

“上市使得北新建材成为具有规范治理的现代企业制度的一家企业,不仅获得了难得的资金,更重要的是适应了市场,引入了市场化机制。”宋志平对《证券日报》记者说道。

2006年中国建材(原北新建材)上市后,同行业公司为了求生存竞相降价,拼得你死我活,倒逼出一场史无前例的大规模重组。而这一切发生在2007年

4月份的那次杭州西湖畔的“汪庄会谈”。宋志平邀请占据南方水泥市场半壁江山的4家水泥企业负责人一起喝茶,并提出重组4家企业,最终赢得了这场改变中国水泥以及世界水泥发展的新格局。此后,宋志平继续率领中国建材重组了900多家水泥企业。在宋志平掌舵的10年间,中国建材从资产不抵债的无名企业,一跃成为建材行业唯一的世界500强企业。

“中国建材当时重组900多家水泥企业,我觉得是一个奇迹。不过,我认为作为行业龙头企业,中国建材必须有一定的规模,有一定的话语权,才配得上是央企。首先从集团战略的角度上来看,当时有必要进行一次大规模的整合;其次,当时水泥行业散乱,价格战已经让整个行业出现亏损,市场本身急需整合重组;中国建材在香港上市之后,投资机构支持中国建材重组扩大规模,倒逼中国建材和民营企业合作,搞混合所有制。”谈及改革,宋志平再次用到了“必须”“急需”“倒逼”这些词。

2009年,时任中国建材董事长的宋志平被任命同时担任中国医药集团董事长,这一央企历史上“兼职”委任的首次尝试很快被随后目不暇接的并购重组“盖过风头”。宋志平推动原国药集团、中生集团、上海医药工业研究院和中国出人服务总公司四大平台联合重组。2013年,国药集团成为中国医药行业唯一进入世界500强的企业。

“我是个改革者,很多情况下,改革并不是我的偏好,而基本上是倒逼的。从过往的40年我认识到,只有改革才能解决我们的一切困难,因循守旧、抱残守缺,解决不了问题。做企业领导人不能实施鸵鸟政策,不能回避问题,应该锐意改革,一往无前。”宋志平目光坚定地说。

新征程新责任

2019年5月份,时任中国建材集团董事长的宋志平担任中国上市公司协会会长,当年11月份因年龄原因离开建材工作岗位之后,他把主要精力用于推动提高上市公司质量和国企改革,深入全国各地企业一线进行调研,从不知疲倦。在宋志平心里,过去30年最重要的第四件事当属任职中国上市公司协会会长。

“思考上市公司群体的发展、问题和未来,这又变成了我的一个新的责任。我退休了,但我身体还好,精力还有,而且我也有经验,所以我希望再为国家、为社会多做点事儿。”宋志平对《证券日报》记者表示,“上市公司还经历了30年的发展,成绩是巨大的,但还存在不少问题,投资者也对上市公司提出了新的要求。上市公司的质量问题,是

现在大家最关心的事情,因为资本市场牵一发而动全身,资本市场出了问题,会带来很多不利影响。”

在宋志平的眼里,上市公司如何进一步提高质量是目前最突出的问题,需要进一步提高公司治理质量、运营质量和创新质量。“我这个人抓事情喜欢抓主要矛盾,我觉得目前上市公司的主要矛盾就是质量问题。无论政府、监管部门以及投资者、上市公司,都希望提高上市公司发展质量。所以我们一定要利用这3年到5年的时间扎扎实实地做,绝不能只喊口号。”

紧紧围绕着提高上市公司质量,宋志平主要提出三点:一是要提高认识,特别是董监高这样的关键少数要提高认识;二是要进行大量的调研,研究上市公司质量到底是什么?做的好与做的差的内在原因是什么?怎么才能对标的优化?三是增加实践能力,把做得好的企业的经验总结出来,促使后进公司迎头赶上。“去年下半年,中国上市公司协会开展了6000多次的培训,参加这个培训的都是董监高。今年在线上做了1万多名上市公司高管人员的培训。”宋志平欣慰地说道,“最近疫情缓和后,我们线下也加大了培训,我刚刚在厦门给58家上市公司450多人,就如何提高上市公司质量进行辅导,效果非常好。”

这么难啃的“骨头”,为什么宋志平敢啃?“我喜欢挑战,喜欢去解决问题。大学里我最大的一个爱好就是解数学难题。其实,这么多年来,我一直面对的是各种难题,我认为提高上市公司质量也是一道难题。我现在也是全力以赴地去它求解。前期我走访了60多家上市公司之后,认为上市公司的质量能够提高,上市公司能够做好,整个资本市场也会越来越好。”此时,坐在记者对面的宋志平,更像是一位时刻准备冲锋陷阵的热血青年。

怀揣责任,使命必达。宋志平除了做各种调研寻求方法,还在理论总结,传经布道方面下了功夫。他创造性地提出并实施“央企营”“整合优化”“格子化管控”“辅导员制”“八大工法”等一系列新的理念与举措,强化机制创新、管理创新、技术创新、文化创新,使企业始终站在时代前沿,广为业界所推崇。央企、地方国企、地方国资委……都留下了宋志平分享企业管理经验的身影。

“我讲‘三精管理’,如何提高管理效率,也讲企业创新转型,还讲国企改革。我会协调好自己的时间,慢慢给大家讲,同时我自己要做一些调查研究。大家反映的都是积极正面的,总体不错。”宋志平继续说道,“我过去的研究和经验很多是关于建材和国药,有一定局限性,现在我觉得又进入到一个新的领域,通过对数十家上市公司的调研,我的视野宽了,实践的素材也就越来越

多了。这样一来,我觉得也能够丰富今后的研究,可以给大家提供更多的研究视角和成果。”

达则兼济天下

2009年-2014年,宋志平不停穿梭于中国建材和国药集团两大央企间,这5年,他用了比别人多一倍的时间管理企业,做出了两家500强。不过,宋志平没有觉得很豪迈,而是很艰难。不过,他庆幸,这5年里他给中国建材和国药集团制定了非常清晰的战略。“我最重要工作就是战略决策,决策不能拍脑袋,决策要靠大量的调查研究,要靠集思广益,但最后这个决策别人替代不了,所以才会有制定决策的煎熬,这是决策者的责任。我在做两家公司董事长的時候,其实是战战兢兢、如履薄冰。”

在他的眼中,优秀的企业家是什么样子的呢?采访中,宋志平向记者素描了一幅优秀企业家“画像”。优秀企业家具备三点尤为重要:一是创新;二是坚守;三是责任。

“创新方面,企业家要做一个永不疲倦的,永远创新、持续创新的带头人;坚守方面,企业不可能一朝一夕就能做好,企业家则要树立终身做企业的这种人生目标,做企业家不是人生跳板,而是要信奉一生做好一件事,扎扎实实把企业做好;责任方面,达则兼济天下,企业家就是达者,所以其任务是兼济天下,尤其是上市公司,要为全体股东赚钱。我们要讲ESG,E就是环境,S就是社会责任,G就是治理。”

其实,在宋志平眼里,已经有一个十分清晰的企业家榜样。

“我很佩服任正非,同样也是因为这三点:一是他的创新精神,表现得特别突出;第二点,任正非的一种英雄主义精神,他对成功充满渴望,这就是我们企业家急需的精神;第三点,他倡导‘财散人聚’机制,其前提是情怀,华为选择了全员持股,激励技术人员,有财富给大家,这确实需要企业家尤其是民营企业学习。”宋志平进一步补充道,遭受美国的打压,华为依旧能够众志成城,大家能拧成一股绳,共同度过艰难时刻。

“其实,我这40年做企业,很多困难都遇到了,东南亚金融危机、全球金融危机、2002年SARS、汶川大地震,还有今年的这次疫情,一次次的结构调整等等,我从这些年的困难中逐渐成长过来的。企业家的一个特质,是能够迎着风雨茁壮成长。”宋志平继续说道。

站在当下看未来

与30年前相比,中国证券市场发生了翻天覆地的变化,无论从规模、



2006年3月23日,中国建材股份在香港联交所挂牌上市

结构还是行业变迁上,30来的发展均映射出中国经济的发展变迁。在国企改革上,也呈现出迥然不同的目标。

“当初,十四大、十五大提出国企改革的方向,就是多元化的股份制,我们已经做到了这一点。十八届三中全会再次提出了要加大国企改革力度,今年,我们又提出国企改革三年行动,三年内把改革的主要问题解决好。当下,我们面临着新时代经济发展的要求,既有国企在现代企业制度上要继续完善,同时也要提升国际竞争力,另外按照‘两个毫不动摇’支持国有企业和民营企业改革发展。”分析了当下的改革方向后,宋志平继续对《证券日报》记者表示,“30年前的改革是解决‘钱从哪里来,人往哪里去’,今天的改革是如何实现企业高质量的发展,如何能发挥国企的带动引领作用。在整个中国经济的产业链和供应链上,国企应该发挥什么作用?如何布局?今天的国企改革,是向着一个高层次的改革。”

在当前人人创新,企业都在创新的态势下,宋志平明确说道:“我主张企业要进行有效的创新、有质量的创新、有目的的创新。尤其做企业,创新必须有

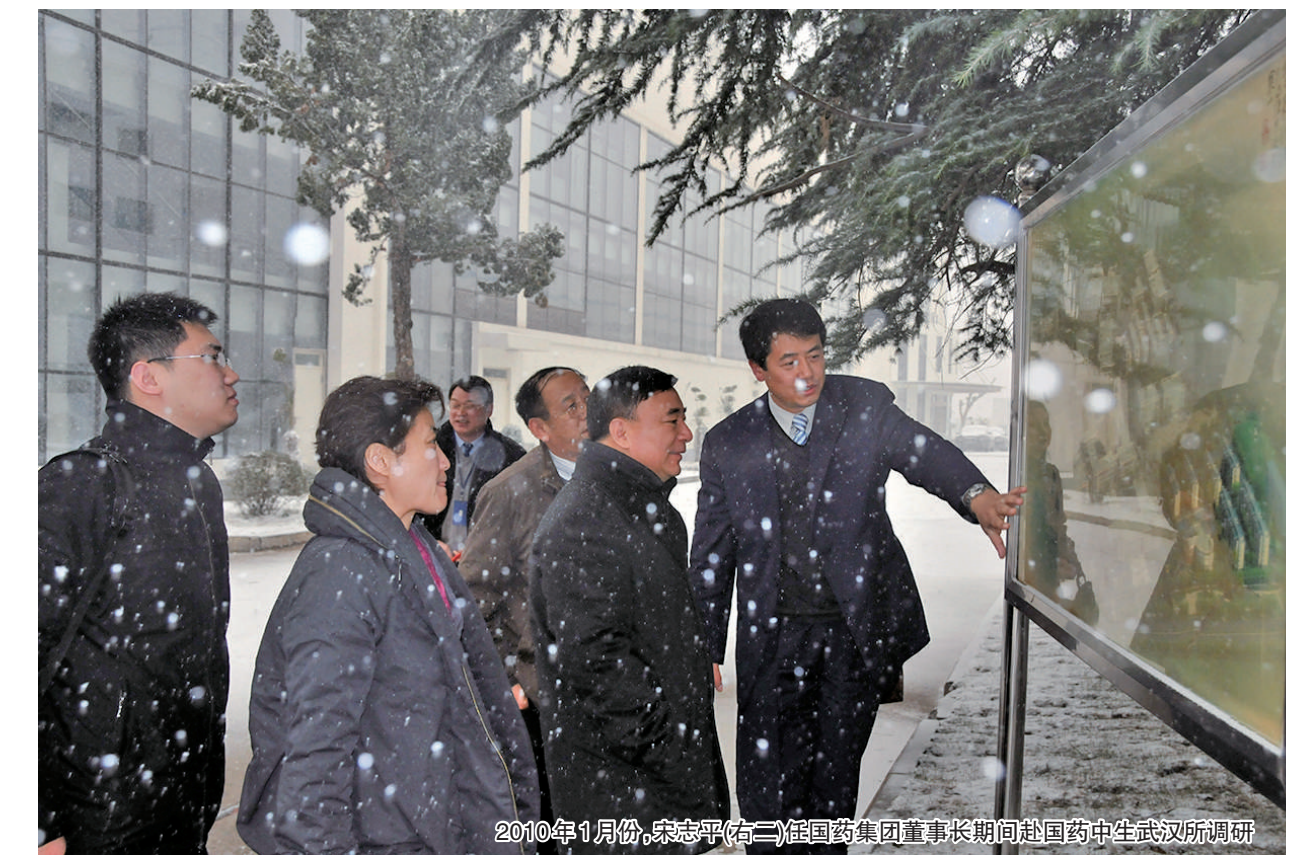
良好的效益,如果没有效益,再好的创新,企业都不能轻易做。”另外,并非只有高科技才是创新,中科技、低科技、零科技的商业模式创新也都是创新。“企业的创新不光需要颠覆性创新,同样需要持续性创新。在创新上还要量力而行,假若盲目创新,会导致巨大的风险。”

在专访最后,宋志平对资本市场的未来做了一个展望。“过去两年,围绕着市场化、法治化和国际化,整个资本市场在稳中向好。展望未来,我们的资本市场会进入一个长期稳定的发展时期。”

宋志平之所以这么说,主要是基于四点:一是“十四五”规划里,以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局为上市公司展现了广阔的市场平台、市场新视野,对每个企业来讲都是重大的历史性机会;二是中央对于资本市场有非常明确的指导意见,全面推行股票发行的注册制,要建立常态化的退市机制,提高直接融资的比重;三是上市公司群体迈开了提高质量的坚实步伐,大家都充满信心;四是投资生态变好,大力发展机构投资者,积极推动中长线资金入市。



2009年6月份就任国药集团董事长后,宋志平(前)深入所属企业调研



2010年1月份,宋志平(右二)任国药集团董事长期间赴国药中生武汉所调研

中国证券业协会党委书记、执行副会长安青松:

推动数字化转型是我国证券业高质量发展的有效途径

■本报记者 侯捷宇

近日,2020中国金融科技大会暨全球金融科技创业大赛颁奖典礼在京召开。中国证券业协会党委书记、执行副会长安青松在大会上表示,近年来,金融科技为证券行业注入了新活力。数字化是科技应用的基础,随着数字化转型升级,证券业的经营方式、服务业态、商业模式正发生更为深刻的变革,主要呈现出三方面特征。一是数字化转型

成为公司发展战略的重要组成部分,二是数字化转型重点领域正从经纪业务逐步向全业务领域扩展,三是中台服务能力成为数字化转型的重点领域。

安青松表示,在数字化浪潮方兴未艾的新形势下,推动证券业数字化转型,实现动力变革、效率变革、质量变革,是推动我国证券行业高质量发展的有效途径。尽管证券行业在数字化转型中已取得初步成效,但与我国银行业或境外领先机构相比,在数

字技术应用领域仍存在较大差距,究其原因,一是证券行业整体实力较弱,创新力量相对集中在交易所和大券商;二是对证券科技的重要性认识不够,人力、资金投入不足。根据艾瑞咨询的数据显示,2019年中国金融机构技术资金总投入达1770.9亿元,银行业整体技术投入达1214.8亿元,占比68.6%,金融科技投入及创新应用领跑其他金融机构。三是试错成本高。证券公司在强监管之下开展

业务运行和信息系统建设,面对新技术,往往只能在测试环境试错;四是证券科技的运用和创新主要集中在传统业务转型,缺少针对金融产品、金融交易技术的创新。

他表示,下一阶段,协会将着力从四个方面推动行业数字化转型发展:一是加大引导科技投入,支持行业自主创新。包括优化证券公司分类评价信息技术投入指标;推广行业数字化转型领域最佳实践;鼓励行业

加强信息技术领域的外部合作等。

二是增强数字化治理能力,促进业务融合发展。加快出台行业标准,促进金融科技应用融合;鼓励行业构建数字化战略,深入挖掘发挥数据价值。

三是完善人才发展机制,夯实数字化人才基础。进一步畅通金融科技人

才引进;构建长效人才激励机制,激发人才活力;健全数据人才培养机制,加强专业队伍队伍建设。

四是强化数据安全保障,坚守防范风险底线。推动行业加强数据安全技术应用,构建数据安全保障体系;增强数据安全管控,提升业务连续性保障能力。