

改革开放 40 年 · 亲历者说

我们都是改革开放的受益者



采访对象：任洪斌，1963 年出生，现任中国机械工业集团有限公司党委书记、董事长，享受国务院政府特殊津贴专家，“新世纪百千万人才工程”国家级人选，党的十六大、十七大代表，十八届、十九届中央候补委员，第十一届全国政协委员。

采访组：吴青 石伟 熊若愚
采访日期：2018 年 10 月 24 日

改革开放改变了我们这代人的命运

学习时报：改革开放大幕拉开的时候，您还是中学生。对当时的您和您这代人来说，改革开放有什么意义？

任洪斌：最深刻的意义就是高考制度恢复，改变了我们这代人的命运。而高考制度恢复，实际上是和改革开放有直接关系的。通过高考，你可以重新选择人生道路，选择喜欢从事的工作。说到我高考报志愿，也很有戏剧性。那会儿流行考理工科，我又偏爱化学专业，最后一个志愿看到“化学”两个字，拿笔一挥就报了。后来拿到录取通知书，仔细一看，上面写着“北京农业机械化学院”。就这样，我阴错阳差学了农机，从此开始了和机械行业的不解之缘。

改革开放为我们这代人带来了 many 发展机会。当时大的环境是国家要发展、经济要发展，到处都需要人才，这就给我们创造了很多机会。这也是我为什么在毕业留校工作两年后，能“跳槽”到农机进出口总公司——就是现在国机集团所属中工国际工作的原因。整个过程也是非常戏剧化的。我一个同事说他们同学单位前景好待遇不错，我问是什么好单位，他让我看一本挂历，上面写着“农业机械进出口总公司”。我觉得跟我专业很对口，就拿张纸写了封自荐信。其实当时连公司领导叫什么都不知道，唯一知道的就是挂历上的地址——月坛南街 26 号，而收信人和抬头都是“总经理先生”。信发出去以后，也没抱太大希望，毕竟我也不认识人家。没想到，总经理看到了这封信，竟然请公司人事部联系我进行考试。考试比较顺利，一下子就考过了，就这样误打误撞进了这个公司。

这件事对我影响特别大。后来走上领导岗位，我一直告诉人事部门，在人才选用上一定要公平，绝不能任人唯亲。直到现在，我只要收到写给我的求职信，都会批给人力资源部。我不能保证他进来，这要看能力水平，但我一定会给他机会考试。

学习时报：您到农业机械进出口总公司后的工作经历是怎样的？

任洪斌：我刚到单位的时候，在非业务部门帮忙了一段时间。很快我就被安排去孟加拉常驻，从 1991 年春节后，一直到 1994 年 11 月。当时孟加拉的治安不好，环境也很恶劣，因为水不好，我还得了胆结石，疼坏了。那几年，我花了大量精力和当地人接触、交往、融入，生意也就越做越好、越做越大。

回国后，我就直接到出口部门当处长了。当时处里没有主营业务，人均年龄只有 25 岁。我带着大家开始做桥梁、船厂等各种成套项目。部门逐渐就从一个处变成两个处，后来又成立公司。在这个过程当中，我就从处长变成公司的总经理助理一直做到总经理，后来又兼党委书记，从业务员走上领导岗位。所以我说，改革开放给我们这代人创造了很多机会，只要你肯干，就会有收获，不需要想太多。

坚守实业报国情怀于改革中绝处逢生

学习时报：这些经历对您到集团管理岗位后的工作开展有怎样的影响？

任洪斌：我有几个感触。一个是国机集团

要发展，必须不断深化改革开放。另一个就是要坚守实业，有实业报国的情怀。

没有改革，就没有国机集团的今天。改革开放成就了国机，国机也要通过深化改革和扩大开放来实现更大发展。我 2001 年 38 岁时出任国机集团总经理，当时的国机集团栖身在北京西城区三里河一栋不起眼的 6 层小楼里，旗下 60 多家全资及控股子公司，业务领域分散、规模参差不齐、实力相差悬殊，有的是行业龙头，名气大、实力强；有的勉强维持，举步维艰。整个集团管理松散，各自为政、缺乏凝聚力。集团总部没有经营、没有收入，靠子公司管理费生存。集团总部大多数中层以上干部、子公司的领导班子成员，都比我年龄更长、资历更老。

怎么办呢？我当时提出“三大转变”——母公司管理功能由单纯行政管理向企业型管理转变；业务经营上由经营力量分散、经营无序向以集团牵头组织协调、优势互补、共同开拓市场转变；资产上由资本分散状态向资本统一合理配置转变，以此为指导，持续推进改革。第一步，就是着手解决两个核心问题：“钱”和“人”。按照国家有关履行国有资产出资人责任的要求，2003 年初，我要求每年子公司的部分收益上交集团总部作为国有资产经营的资本收益。这笔钱不是“地主收租子”，而是用来整合集团内部资源，投入生产经营和科技创新，统筹安排事关国机集团发展的全局性、长远性的重大问题。这在子公司引起轩然大波——“原来都是机械部给企业钱，现在国机集团要收钱！”但我顶住压力坚持下去，规定最后期限是 2003 年 4 月 23 日。那天，所有子公司如数上交上一年的资本收益。以资本收益为抓手，国机集团建立起了母子公司的现代企业制度，迈出了改革的第一步。

人事制度改革难度更大。我当时提出，“不换思想，就换人”。2002 年，国机集团总部在机构重新设置和定编之后，率先实施公开竞聘上岗。2004 年，对包括中国机械设备进出口总公司等在内的国机集团下属重要企业的总经理、副总经理、财务总监等重要职务进行公开招聘。通过几次大范围的公开招聘，集团上下对岗位竞聘尤其是领导干部竞聘上岗有了新的认识。那些工作经验丰富、知识水平高、工作能力强、对竞聘举措理解、现场表现好的员工，都得到了适合自己的职位，并且很快成长起来。到现在，公开招聘、竞争上岗，已经在国机集团成为一项日常工作。更值得一提的是，国机集团重要子公司一把手职位面向全社会公开招聘，开创了国有大型企业人事制度改革的先河。

改革的第二步是“把钱用在刀刃上”，我当时提出由集团总部牵头开展“非实体经济”的思路，充分利用国机集团的品牌和其他无形资产的优势，承揽国内外大型综合业务，组织所属企业共同实施、共同发展；建立财务公司，建设自己的金融服务平台，提高资金使用效率，降低财务风险；利润反哺科技，建立科技发展基金和国机集团的科学技术奖，推动集团科技发展步入快行道。

改革的第三步是内外重组，让资源实现良性化学融合。国机集团的成长史就是一部整合史。我提出“外引内整”——以完善产业链条为目标，外部引资，内部整合，促进资源向高效率领域流动，以优化资源配置，提高集团的整体竞争力。从 2001 年开始，国机集团就实施了一系列内外整合。从外部重组进入 6 家中央一级企业、7 家央企二级企业和 10 家地方国有

企业，集团内部也实现资源整合 60 余项，涉及资产超过 1000 亿，减少直管二级企业超过 50 余户。通过内外部重组，不仅使国机集团取得快速发展，外部进入的企业在这个平台上都取得更好地成长，一些企业甚至成为明星企业。

我坚信一句话：改革或许绝处逢生，不改革只有死路一条。

学习时报：您刚才提到的另一点是坚守实业。

任洪斌：是的。实业报国，是我和十几万国机人共同的梦想。参天之本，必有其根。一个国家经济体就好比一棵大树，虚拟经济是树冠，实体经济是树根，树根不牢，树冠愈大则风险愈大。而制造业是国民经济的主体，是立国之本、兴国之器、强国之基。我们有责任有义务更有情怀要实业报国，肩负起大国重器的使命和责任。坚守实体经济，我们从没有动摇过；从没有被房地产、金融衍生品等大钱、快钱所迷惑动摇。

当前，中国的产业经济面临转型升级的重大时刻，这正是实业家可以大展雄图的时刻。尤其对于国有企业来说，更要有大局意识、长远眼光、吃亏精神，专心做实业，即使眼前利润很少也应该坚持下去。

而我们企业自身应找好抓手，向价值链的中高端攀升。要以技术改造为重点推动传统产业升级，毕竟赢得世界的认同，必须有领先他人的核心技术。另外，就是以服务为重点促使制造业走向高端。实体产业向“微笑曲线”两端拓展，除了关注“前端”的研发、设计，更需要向“后端”的销售、物流、售后服务发力。

借改革开放之风完成二重脱困转型

学习时报：说到坚守实业，就不能不提二重重生。我们知道其间困难重重、压力重重，但您坚持了下来，是什么支撑着您完成这项工作？

任洪斌：二重脱困，对我们来说是一个巨大的考验，甚至在很多人看来是不可能完成的任务。当时二重负债 162 亿元，陷入了资不抵债的危机。我认为，虽然濒临破产边缘，但二重的技术实力不可替代，二重的优秀职工不可替代。比如世界最大的 8 万吨模锻压机，为国防、民航业等提供重要部件。如果没有中国二重，我国国民经济建设所需的许多重大装备都将受制于人。所以，我必须担这个责，冒这个险，联合重组旧二重，筹划创造新国机。

当时二重的问题相当于手上长了个疖子，解决的办法，可以涂点药包上看不出来，但是无法根治；也可以开刀把脓挤出来，然后再上药，彻底治好。是捅破还是不捅破？其实在这个问题上，当时是有争议的。好多人给我说，你何苦呢，你只要捅破了，这后边工作量特别大，难题特别多。还有人劝我，也许过几天你就调走了，何必惹麻烦。而且我当时刚刚选上中央候补委员，很多人就觉得政治风险太大了。但我说，我只要在国机一天，碰见这个事了，就要从根上解决。国有企业领导的第一职责就是为党工作，我们天天说为党工作，如果平时说得很好，到有困难的关键时候就躲了，那叫什么为党工作呢？所以在二重这件事上，我们集团上下可以说是做到了对党忠诚、勇于担当。同时，我也坚信国机发展十几年，自身

也经历过无数风浪，有很多积累，是有实力和底气在这次大考中取得好成绩的。

当时我有一种很悲壮的情感，如果失败，这有可能是我职业生涯的终结。但我绝不能畏畏缩缩，敷衍了事。那段时间我压力特别大，因为没有经验可循。我晚上做梦，有时梦到的都是二重改革的事情，就赶紧起身把想法写在本上，第二天早上就迅速落实。

我们先后采取要约收购、股东大会决议的方式，赢得了监管层肯定、市场认同和投资者认可，成功实现主动退市，开了退市新规实施后主动退市先河，也为二重未来重新上市创造了有利条件。同时，国机集团与 17 家债权银行反复沟通，形成了多方认可的“以股抵债+现金偿还+保留债务”综合受偿方案，有效化解了债务风险，打造了司法重整的“中国二重模式”。帮助二重“瘦身”20 亿元成本费后，国机又出资 40 亿元，通过“收购+开放合作”，帮助中国二重盘活镇江基地、成都工程中心大楼、八万吨大型模锻压机三项重大资产，化解了过剩产能。在海外，利用国机集团遍布全球的众多海外机构，破解二重商业模式单一的困境，创新海外市场服务模式，取得了良好的协同效果。

事实证明，中国二重成功实现三年脱困，从国机集团最大亏损企业变成了利润贡献企业。现在，二重的发展结构日趋合理，兼有研发、市场和制造业平台，发展正在路上。应该说，我们是赶上了改革开放的好时候，给我们提供了机会和平台，让我们完成这样一项事业。

学习时报：从二重改革脱困说起，您如何看待目前的国企改革？

任洪斌：我认为，国企改革方向正确，应该进一步加快步伐。下一步就是要确保机制体制方面的改革真正落实到位。

从二重脱困出发看这个问题，我认为，第一，坚定不移推进供给侧结构性改革是国有企业改革脱困的必由之路。中国二重改革脱困的核心是围绕减少无效和低端供给，增加有效和中高端供给做文章，以提质增效升级为中心，通过“三去一降一补”，取得了企业改革脱困的胜利，为国有企业推进供给侧结构性改革积累了经验。

第二，要有上级部门、各级政府的正确领导和有力支持。改革是个系统工程，比如说在二重脱困过程中，国务院国资委、中国证监会、中国银监会等部委及地方党委政府在推动中国二重主动退市、债务重组、人员分流、资产盘活等一系列工作中发挥了积极作用，给予了有力支持。

第三，走市场化、法治化道路是国有企业化解债务危机和转型升级的重要途径。坚持按企业发展的客观规律办事，走市场化、法治化的道路，从根本上帮助中国二重走出困境，才是企业的唯一出路。如通过司法重整路径，而非行政手段来完成中国二重的债务重组工作。还比如着眼于企业的长远发展，选择与兄弟央企实施强强联合，实现资源优化配置。

第四，深化内部改革、加强企业管理是国有企业实现浴火重生的基本功。在中国二重改革脱困中，通过不断深化内部改革，特别是劳动、人事、分配三项制度改革，最大限度地调动广大干部职工的积极性，增强企业内生发展动力，与企业的供给侧结构性改革形成良性循环；通过着力加强基础管理，形成了一整套与体制机制相匹配的管控体系、工作制度和流程规范，有力地促进了企业的转型升级。

第五，坚持党的领导、发挥党组织的关键作用是国有企业改革发展的坚强保证。中国二重改革脱困是一场艰苦卓绝的攻坚战。整个过程中，我们始终坚持把加强党的建设与改革脱困中心工作相结合，确保党的领导在企业改革中得到加强，党建成果为企业改革脱困凝心聚力，充分发挥各级党员干部的中流砥柱作用。

改革开放新征程中坚定做“一带一路”建设的主力军

学习时报：说到开放，我们知道国机集团是中央企业“走出去”的排头兵，请您介绍一下国机集团参与“一带一路”建设的情况。

任洪斌：经过多年实践，国机集团已经成为中国机械工业领域最大的工程承包与贸易服务提供商，是中国企业“走出去”的先行者和引领者，在“一带一路”沿线国家和地区具备深厚的市场基础和良好的品牌形象。在“一带一路”沿线的 48 个国家，国机集团已完工或正在执行的项目共计 726 个，合同金额近 800 亿美元。项目涉及工业建设、电力工程、水利

建设项目、房屋建筑、交通运输、通信工程等多个关系民生的多个领域。

学习时报：请您讲一讲国机作为“一带一路”代表企业在海外市场开拓中的难忘故事。

任洪斌：有几件难忘的事情。一个是利比亚、伊拉克两次战乱撤离。分别是 2011 年利比亚撤回近 300 人、2014 年伊拉克撤回 1000 多人。经历了炮火，亲历了战争，才知道在国外做项目是多么的艰难，要付出什么样的代价。惊心动魄的海陆空大撤侨，彰显了祖国的伟大，也为我们提出了一个新课题——中国人在“走出去”的浪潮中如何更好地保护自己。

另一个是我们与其他大型跨国公司合作开发项目，共同促进当地经济社会发展。在肯尼亚，我们与 GE 合作风电项目，是肯尼亚 5000MW 发电计划项目之一。我们还在尼日利亚、巴基斯坦、安哥拉等国家与 GE、西门子、ABB 等合作。诚然，大企业在一些领域是竞争关系，但更多的是要合作。这是一种良性的“竞合”关系——有竞争才有进步，但有合作才能共赢。

学习时报：您认为国有企业在参与“一带一路”建设中应该发挥什么样的作用？

任洪斌：国有企业职责和责任非常重大，一定要坚定不移地去参与“一带一路”建设，成为主力军，国机在这方面一直坚定不移贯彻落实党和国家政策。我认为，在参与“一带一路”建设中，还要向世界讲好“一带一路”的故事，让更多的国家、国际组织、企业了解和参与“一带一路”建设。前不久，我作为联合国契约组织的理事，受邀参加联合国全球契约组织领导人峰会，在联合国积极宣传“一带一路”，介绍了中国脱贫攻坚的成就，介绍了共建“一带一路”举世瞩目的成绩，取得了很好的反响。

坚持党对国有企业的领导不动摇

学习时报：请您结合国机集团实际，谈谈国企如何做好党建工作？

任洪斌：国有企业是中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础，是我们党执政兴国的重要支柱和依靠力量。国有企业全民所有的根本属性，使其不同于其他企业，必须把坚决贯彻执行党中央决策部署作为首要任务，必须把维护经济社会稳定和国家安全作为重要责任，必须把发挥支柱作用、巩固经济基础、提升综合国力作为价值体现。

我们要贯彻落实习近平总书记 2016 年在全国国有企业党的建设工作会议上的讲话精神。习近平总书记强调要坚持党对国有企业的领导不动摇。这是一个重大的政治问题，我们必须一以贯之。长期以来，国机集团将企业发展融入中央战略布局中，在推进供给侧结构性改革、实施创新驱动、落实“走出去”战略、开展“一带一路”建设、进行扶贫开发、振兴装备制造业等一系列重大决策部署中，勇于担当、主动作为，在推动经济发展、保障国家安全、保障国计民生等方面彰显国有企业的重要作用。

习近平总书记提出，国有企业领导人员必须做到对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴企有为、清正廉洁。作为国企领导人，我认为第一职责是为党工作，必须坚定不移做到对党忠诚。国有企业加强党的建设，让党的建设扎根铸魂，为企业改革发展保驾护航，领导班子特别是“班长”责任重大，必须牢固树立政治意识、大局意识、核心意识、看齐意识，把爱党、忧党、兴党、护党落实到经营管理各项工作中，带领广大干部职工开创企业发展新局面。

国有企业党组织发挥领导核心和政治核心作用，归结成一点，我认为就是把方向、管大局、保落实。这是中央在新的历史时期对国有企业党建工作的新要求，也是国有企业的独特优势。中国特色社会主义，“特”就特在把党的领导融入公司治理各环节，把企业党组织内嵌到公司治理结构之中。经过长期探索实践，国机集团在各级企业中及时调整修订公司章程，不断完善党委会制度，建立重大事项决策管理程序，明确党委会研究“三重一大”事项的工作标准和前置要求，较好地形成了党委常委会、总经理办公会、董事会分工协作的工作机制，既聚焦了党委职能，保证了党委对企业决策、执行和监督各环节的必要影响，又有利于董事会、监事会和经理层履职尽责，更好地发挥它们作为企业法定决策主体、监督主体和经营主体的作用。