

改革开放 40 年 · 亲历者说

“中国企业的历史真的被改革开放改写了”



采访对象： 宋志平，1956 年出生。党的十五大、十八大代表，全国劳动模范。1996 年 3 月任中国新型建筑材料公司董事长、党委书记兼总经理，1997 年 6 月兼任北新集团建材股份有限公司董事长，2002 年任中国新型建筑材料（集团）公司总经理，2009 年 5 月任中国医药集团总公司董事长，2014 年 4 月任中国建筑材料集团公司董事长、党委书记，2017 年 7 月，任中国建材集团有限公司党委书记、董事长。

采 访 组： 徐 黎 李玉梅

采访日期：2018 年 10 月 17 日

“只有义无反顾迈向市场，才能赢得生机”

学习时报：您是 1979 年参加工作的，是改革开放 40 年的亲历者，又长期担任国有企业领导，奋战在国有企业改革一线，能不能为我们回顾一下改革开放之初国有企业的状况？

宋志平：我是 1979 年大学毕业，将近 40 年都是在企业中度过的。我在北京新型建筑材料总厂度过了 23 年，从车间技术员到销售员，再到副厂长、厂长；2002 年到现在的 16 个年头里，一直在中国建材集团做一把手，其中有 5 年时间同时任职国药集团董事长，成为把两家公司带入世界 500 强的董事长。我工作这些年也恰好是我国改革开放的重要历史时期，因此，我个人的成长经历和这些年企业的改革进程紧紧地融合在了一起。

我参加工作的时候，党的十一届三中全会刚刚提出“对内改革、对外开放”的战略决策，中国正试图挣脱计划经济体制的束缚。但是这条路会给整个中国带来怎样的变化，我们并不清楚。回头去看，中国经济和中国企业的历史真的被“改革开放”改写了。40 年来，中国的经济改革令世人瞩目，不仅改变了中国，也改变了世界。

谈起改革的经历，就让我想起了国有企业改革初期的情景，想起了员工们曾经的眼神，这些往事让我几度哽咽。改革没有样板，我们所走的每一步都在探索，而探索就意味着风险。但我们同时知道，除了改革别无他路。我们必须一次次勇敢地向前迈进，改革从来不是繁花似锦，改革常常是荆棘密布。但是，我们是成功者。我们用汗水和智慧实现了国有企业的新发展，破解了国有经济和市场经济有效结合的世界性难题。

40 年来，北新建材从濒临倒闭的工厂发展为闻名遐迩的上市公司，中国建材从一家资不抵债的国有企业成为世界 500 强企业，国药集团从一家规模偏小的贸易型公司发展为医药健康产业的领军者，这一切的一切都源于改革。所以说，能走到今天的国有企业是幸存者，在市场机制的倒逼下果敢地迈入了市场，赢得了生机。

学习时报：您刚才提到，北新建材曾经面临困境，您是怎么带领企业“杀出重围”的呢？

宋志平：改革开放之初，邓小平同志提出中国要大力发展住宅产业，一定要把新型建材做起来。于是，北新建材厂成立了。我是 1993 年 1 月上任北新建材厂的厂长，当时厂里面面临资金紧张、原料紧张、运输紧张等诸多难题，加之当时国有企业机制不够灵活带来的各种管理问题，企业有点儿转不动了。那一年的春节，我都在想着工厂的事情，很少说话。我的母亲十分善解人意，她也最疼爱我，看到我这样发愁，就劝我不要当厂长了。我跟母亲说，不想不当就不当的，企业还有几千个职工呢。当时，我的想法简单而执着，作为企业的领导人，一定要坚定信念，有所担当，将个人的压力和困难置之度外，带领厂里的职工们迎难而上，渡过难关。

春节后，我回到工厂上班，第一件事就是集资。我动员我爱人带头拿出了一万元存款，又一个车间一个车间地给职工开动员会。正是用职工集资的 400 万元买了原材料，解决了资金的困难。一年后，借款到期，我把本金和利息如数归还给大家。当时国有企业的症结是干多干少一个样，企业发展最大的症结不是缺资金、缺原料、环境差等外在的东西，而是人本身的问题。我始终忘不了那时职工们的眼神，这让我心里很难受。春节过后，我去为热烟炉点火时对大家说，“其实我最想点燃的是员工心中的火”。

有员工跟我说，宋厂长，我们现在没有房子住，工资也好多年没涨了。我鼓励他们说，

大家想想房子钥匙在谁手里呢？就在大家手里啊。后来，我提出“工资年年涨、房子年年盖”的口号，这不仅是大家的要求，也是我对大家的承诺。北新能够走出困境，主要就是把员工的热情和积极性调动起来了。员工有劲头，企业就能做好，员工的收入自然也会提高，当时北新是周边企业中员工收入最高的。

当时，我就意识到，企业只靠老办法是不行的。企业要想持续发展，必须建立适应社会主义市场经济的企业制度。1994 年，北新建材入选了百户试点，如果企业能上市，解决钱从哪里来的问题，等于在改革中迈了一大步。北新那一轮的改革经过了两个步骤。第一步，工厂先改制为有限公司，更名为北新建材（集团）有限公司，成为国有独资公司，简称北新集团。改制后，国有企业就变成了按《公司法》注册的有限公司，向公司法人制度迈进了一步。第二步，就是上市，构建多元投资主体的股份有限公司。尽管过程很曲折，但瞄准目标后，我们义无反顾，改制后仅用了一年三个月时间就成功完成了上市。北新建材目前已成为全球最大的石膏板制造商。

学习时报：上市后北新建材发展势头很好，就在北新发展如日中天的时候，您离开了北新，到了北新的上级单位中新集团。听说那个时候也是非常困难，您又是怎么带领中新集团一步步走出困境的呢？

宋志平：2002 年的时候，中新集团确实非常困难，公司总共有 20 多亿元的销售收入，却有 30 多亿元的银行逾期负债。开工作会宣布任命的时候，会上有两件事给我印象很深。一件事是办公室主任跑过来递给我一张纸。我一看是银行冻结中新财产的通知书，就是一张法院传票，而这时我正要发表我的“就职演说”。另一件事是我们监事会主席在会上说，中新集团作为一家国有企业，如果做不到行业第一，就没有存在价值。这让我深刻体会到，国有企业一定要在党的坚强领导下，充分贯彻落实党和国家方针政策，增强企业的竞争力，提高企业的效益。这就是我到中新集团工作的初心，也是中新集团所有工作的出发点和落脚点。

我到新工作，首先是处理债务，中新过去欠的钱有 32 亿元之多，全部逾期，都要交滞纳金。我把这 32 亿元做了分类处理，绝大多数都做了债务重组。在解除债务危机的同时，我思考的一个重要问题就是，中新集团未来要做什么？我们开了一个战略研讨会，专家一致认为集团要想发展壮大，必须进入占建材工业 GDP70% 的水泥业务。2003 年春天，中新集团正式更名为中国建筑材料集团公司，由规模较小的装饰建材行业回归水泥等建材行业主流。

中国建材计划大规模发展水泥业务，可水泥是个重资产业务，一个水泥企业投资少则十亿元左右，多则二三十亿，资金从哪儿来呢？正当我为之苦恼时，一天随手翻看办公桌上的报纸，一则消息映入眼帘：某公司将内地的上市公司资产打包后在香港上市。2005 年 3 月，中国建材集团把所属两家 A 股公司北新建材、中国玻纤和集团仅有的几个有利润的企业打包，成立了中国建材股份有限公司。2006 年 3 月，公司如愿在香港联交所挂牌上市。

在香港的 IPO 新闻发布会上，我即兴讲了一段话，“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、一个快速成长的故事”。上市后，我们迅速启动大规模联合重组，我当年讲的四个故事一一兑现。

“与市场资源的联合和与社会资本的混合两大改革改变命运”

学习时报：水泥是充分竞争行业，又是产能过剩非常严重的行业，您用什么样的方式进行了这么大规模的重组呢？

宋志平：中国建材是目标导向的，我们确定了做水泥，就想什么地方能去。第一，选择有市场潜力的地方；第二，选择一个没有像海螺水泥这样强大的竞争对手的地方；第三，选择仗打得十分激烈、大家已经无心恋战的地方。江浙一带当时就是这么个状况。2007 年的时候，由于产能严重过剩，浙江几百家水泥厂群雄混战，竞争异常惨烈，行业整体亏损，当地政府、行业协会、企业对重组的呼声很高。在这种情况下，中国建材准备组建南方水泥，首要的就是整合浙江水泥公司等 4 家大企业。

我在西湖边上的汪庄饭店与这 4 家企业的掌门人谈整合。当时这 4 家公司或找好了下家，或在谋求自身改革。经过整整一天的商谈，4 家公司都决定加入我们集团。我那天主要讲了两件事。一是联合创造价值。中国建材希望把大家联合在一起，不再进行恶性竞争。二是端出价格公平合理、保留股权、保留经营团队并成为职业经理人这“三盘牛肉”，消除了大家的后顾之忧。

这次谈话后不久，南方水泥成立，之后在东南地区快速重组企业近 150 家，水泥产能扩张到 1.4 亿吨。南方水泥成立时，时任上海市委书记的习近平同志专门写来贺信：祝愿南方水泥早日实现重组整合的既定目标，为国有企业的改革发展探索新路，为促进区域整合、联动发展作出贡献。习近平同志不仅肯定了南方水泥所做的工作，也为南方水泥和中国建材指明了发展方向。短短几年间，中国建材迅速重组近千家企业，一跃成为全球规模最大的水泥供应商，被媒体誉为“水泥大王”，创造了世界水泥发展史上的奇迹。行业重组的经验也入选了哈佛商学院案例。

学习时报：您在水泥行业重组的多数都是民营企业，水泥行业的重组让中国建材成为混合所有制的先行者和开拓者，您有什么体会？

宋志平：中国建材 2006 年在水泥行业开启大规模“混改”的时候，社会上议论纷纷。党的十八届三中全会一锤定音，把混合所有制提到“我国基本经济制度重要实现形式”的高度。这次会议肯定了我们的改革，我心里的一块大石头终于落地了。

2014 年 7 月，国务院国资委推出首批“四项改革”试点，其中，混合所有制试点单位仅有两家，一家是中国建材，一家是我刚卸任不久的国药，所以我特别高兴。另外，两家公司还都入选了董事会授权试点，成为国有企业的“双试点”企业。我总结以往经验，提出了“混得适度、混得规范、混出效果”的混改原则和“规范运作、互利共赢、互相尊重、长期合作”的方针。我的想法是，我们既要去做混改试点，就要为改革探索出成果、总结出经验。国企改革是个细致活，不仅要有热情，还要做得规范稳妥，既要有敢为人先的拼劲，也要有运筹帷幄的远虑，要经得住时间的考验，这需要有胆识、魄力、担当，也需要有对形势和环境的判断与应对。

对于混合所有制，国有企业担心民营企业“蚂蚁搬家”，会把国有资产“蚕食”掉。民营企业担心的是，本来在体制外好好的，混合后国企行政化的那套东西会跟着进来，民营资本也会被“国营化”。

我当时给大家讲了一个道理，我说混合所有制的特点是融合，不是把非公有资本国有化，也不是把国有资本私有化。不存在你吃掉我、我吃掉你的问题，在混合所有制企业里，国有股权和非公股权都是平等股东，大家都以股权说话。我有个比喻，混合所有制就像一杯茶水，水可能是国有企业的，茶叶可能是民营企业的，但变成茶水后就没必要非得分清是什么是茶、什么是水，因为已经高度融合在一起了。

文化建设也是混改中特别重要的内容。企业文化是企业综合实力和企业核心竞争力的重要组成部分，我带领集团努力营造出具有集团特色的企业文化，增强了员工的凝聚力和使

命感。中国建材的文化是团结向上、包容和谐的文化，在重组过程中，我跟大家反复讲一个观点，利益谁多点谁少点都可以商量，唯有文化没有商讨的余地，任何企业任何人都必须接受中国建材的文化，这也确保重组的稳定和顺利。今天你到中国建材任何一家企业去，都会发现我们的文化是深入人心的。

学习时报：现在的中国建材集团是 2016 年“两材重组”后新组建的，两材重组是国资委的兼并重组试点，重组后，主要做了什工作，企业有什么新变化吗？

宋志平：2000 年，国家建材局在国家机构改革中被撤销，建材行业形成两家国有企业，一家是中国建材，一家是中国中材。最初，两家公司的业务有所区别，中国建材主要是搞制造业，中国中材主要是搞工程设计和安装，在后来的发展中，两家的业务越来越同质化。

在国资委领导关心下，2014 年我和中材领导开始商谈，2016 年 8 月，重组正式获得国务院批准。国资委要求我们实现 1+1>2 的效果。

两材重组后的工作是繁重的，一方面要梳理组织机构，另一方面要重新制定发展战略和企业规划，还要进行深度的业务整合。我认为，重组不是简单地把土豆、萝卜、白菜装在麻袋里，而是要把这些东西做成一锅好菜。怎么做呢？我提出发展战略、总部机构、二级平台、制度体系的“四大优化”和品牌建设、组织板块、水泥业务、国际工程业务、产融、产研的“六大整合”。

两材重组的推进有条不紊，我们一个月内就完成了集团层面的领导班子配备、职能部门设置和人员调整，两个月就完成了二级公司平台的搭建。虽然整合力度非常大，却非常平稳、非常迅速，整个过程可以说是春雨润无声，进行得非常成功。两材重组是国资委央企重组的典范，我们常用“无缝对接”“1+1>2”形容这场重组。

我们最近做的一件大事，就是两家香港上市公司换股合并。合并方案在两公司股东大会获得 99% 高票通过，香港投行评价这是史无前例的，合并工作得到了国外投资机构的大力支持，成为香港资本市场经典案例。

两材重组能达到这样的效果，一是因为前期方案做得好；二是实施的步骤和措施很细致；三是两材的员工对这场合并表示理解，有很高的大局意识。确实，在两材重组的过程中，团结向上、和谐包容的企业文化发挥了重要作用。企业重组很大程度上是文化的融合，文化能不能融合关系到重组的成败。这就是我常说的，两材重组不是混合反应，而是化合反应，是对公司的再造。

两材重组之后，新集团成为名副其实的全球建材领军企业，资产总额达 6000 亿元，员工总数 25 万人，年营业收入 3000 多亿元，在水泥、商品混凝土、石膏板、玻璃纤维、风电叶片以及国际水泥工程和余热发电工程市场 6 个领域居世界第一。

“我们要在培育具有全球竞争力的世界一流企业继续挺立潮头、走在前列”

学习时报：回顾国有企业改革走过的路，您体悟最深的是什么？

宋志平：我体会，推进国有企业改革，把国有企业做强做优做大，最关键的有三条，党的领导、机制革命和企业家精神。

中国的改革开放，之所以能够取得举世瞩目的伟大成就，就是因为有中国共产党的坚强领导。没有我们党，没有我们党的领导，就没有改革开放的巨大成功，就没有中国特色社会主义的开创和发展。同样地，国有企业的改革也是在党的领导下逐步推进和深化的。具体到中国建材集团，党组织在把方

向、管大局、保落实上发挥了重要作用。作为集团党委书记，在多年的党建实践中，我深刻体会到，国有企业的特色，就是要把坚持和加强党的领导这一政治优势转化为市场竞争优势；把企业的基层党组织建好建强，就是要通过提高基层党组织的组织力，把干部职工的积极性和创造力都充分调动起来，让职工和企业共同成长。

企业机制是企业的原动力。改革开放初期，国有企业的改革，从最初的放权让利和承包制，到后来建立现代企业制度，都是为了让企业成为市场主体、摆脱僵化的分配制度、提高企业的活力和竞争力。现在回过头再看，那些在机制改革上有所作为的企业大多获得了新生，而在机制改革上裹足不前的企业大多被市场无情地淘汰。国企改革这些年，企业的内部机制有显著变化，如和工效挂钩的分配制度和对管理层的年薪考核制度，调动了国企干部和员工积极性，推动了国企快速发展。但随着中国经济的发展和国际化加快，国企的内部机制仍需进一步改革。搞好国有企业，深化国企改革，重点仍是继续适应市场化要求，建设充满活力的企业内部机制。我们搞国企改革，归根结底是为了发挥企业干部和员工的积极性和创造热情，提高企业的活力和竞争力，从而实现国有资本的做强做优做大。因而建设充满活力的企业内部机制应该是国企改革的着力点和落脚点。

企业家精神是中国经济的原动力。要想把企业做好，既要有的企业机制，又要有一个好的企业家带头人，带动形成一支具有企业家精神的团队。企业家和企业家精神是全社会的稀有资源，应该鼓励和保护。习近平总书记说，市场的活力来自于人，特别是来自于企业家，来自于企业家精神。这个重要论断揭示了市场活力和企业家、企业家精神的内在关系，让人振奋发聩。党的十九大报告提出“激发和保护企业家精神”的明确要求，极大地鼓舞了广大企业家干事创业的热情。

学习时报：在您看来，企业家精神的核心是什么？

宋志平：如果浓缩一下，企业家精神可以用六个字概括，即创新、坚守、责任。创新是企业家的灵魂，今天是个高度竞争的社会，创新能力决定了企业的命运。纵观我国成功的企业家，他们有的进行了企业制度的创新，有的进行了商业模式的创新，有的进行了技术和产品的创新，创新是成功的重要前提。企业家精神另一个难能可贵的是坚守精神，做企业是一个艰苦而漫长的过程，非得久久为功不可。第三个，也是最重要的一个，就是责任担当。企业家除了发挥创造财富的经济责任外，还要勇于肩负社会责任，企业家的信条应该把受党爱国放在首位，企业家的品格应该含有保护环境、热心公益、关心员工和企业公民这些重要因素。

党的十八大以来，国有企业党的建设得到了新的加强，国企通过混合所有制的方式插上了机制革命的翅膀，我们要大力弘扬企业家精神，培养一大批有创新精神的企业家，这样才能从根本上提升企业的竞争力，才能培育出一批具有全球竞争力的世界一流企业。

学习时报：党的十九大报告提出，要培育具有全球竞争力的世界一流企业。请您展望一下国有企业改革发展的前景。

宋志平：国有企业改革风雨兼程，至今已经 40 年了。40 年来，国有企业改革沿着市场化的方向，先后经历了放权让利、建立现代企业制度和加强国资监管等阶段，正面向一个崭新的时代。党的十九大报告对国企改革提出了明确要求。今年 10 月 9 日全国国有企业改革座谈会在京召开，会上提出了“六个突出”的重点任务，每个“突出”工作都有具体目标，是奔着问题去的，有很强的针对性，这将成为近期改革的行动纲领和指南。中国建材集团在新时期的国有企业改革中一路领先，先后承担了发展混合所有制经济、落实董事会职权、员工持股、央企兼并重组四项试点任务，三家成员企业入选了国企改革“双百行动”。我们在试点中总结提炼了经验做法，也为改革提供了可供借鉴参考的案例。

当前，国有企业改革的路线图已经十分清晰，主要有体制、制度和机制三个方面的内容：体制就是要落实以管资本为主，使企业成为真正的市场主体；制度就是要建立中国特色现代国有企业制度；机制就是建立充满活力的内部激励机制，使企业股东、经营者和员工利益之间形成正相关关系。

党的十九大报告中提出，要培育具有全球竞争力的世界一流企业。中国建材集团是一家有强烈的改革创新精神的企业，我们要在习近平新时代中国特色社会主义思想的指引下，不忘初心、牢记使命，坚定信念、敢闯敢干，向着世界一流的目标努力奋进，在深化改革的进程中继续挺立潮头、走在前列，谱写国有企业改革发展的新篇章。