



中国建材集团有限公司党委书记、董事长宋志平：

企业的改革发展与企业家精神



宋志平

“十九大精神进企业”，这个题目非常好。结合中国建材集团的实际，我和大家分享三个观点。

十九大精神指引企业高质量发展

党的十九大报告做出了“我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段”的重大论断，12月份的中央经济工作会议上全面论述了“高质量发展”。这是个宏观的经济问题，从高速增长到高质量发展，解决的是从“有没有”到“好不好”的问题。我国的工业迅速发展到了后工业时代，几乎所有的制造品都过剩。在这种情况下，我们推动供给侧结构性改革，去解决“好不好”的问题。大家知道，熊彼特1912年写了本书叫《经济发展理论》，这本书里他讲了什么叫发展。他说，一万辆马车还是马车，只是数量的增长，只有马车变成蒸汽机车，才叫质的发展。他认为，要解决质量的发展，要靠创新；创新要靠企业家引领。他这本书其实就讲了这么三点，揭示了发展的问题，就是创新的问题，是企业家的问题。我国今天也是面临同样的问题，要追求的是高质量发展，就是用创新来推动。

高质量发展不仅是宏观的经济问题，对企业来讲，今天也到了高质量发展阶段。中国的大企业不少了，像中国建材，也经历了一个高速增长阶段。15年前，中国建材还是家名不见经传的企业，只有20多亿元的销售收入，去年的销售收入已经达到了3042亿元。过去15年收入增加了150倍。这个增长速度是很快。现在包括水泥、玻璃、石膏板等等在产能规模上有

六个全球第一，是全球最大的综合性建材制造商。确实是一家“大”企业，但是对照十九大提出的“具有全球竞争力的世界一流企业”，我觉得我们还达不到，还不是世界一流。

从世界最大到世界一流之间，我们的差距在什么地方？世界一流应该是什么样的一个标准，这是我最近总在想的问题。我觉得要成为世界一流企业，至少要做到六个世界一流：

首先是创新能力要世界一流。企业不光有规模、有销售收入，关键是有没有一流的技术，这就是创新能力。第二是盈利能力，效益要好、效率要高。如果收入很好、利润很差，也不是世界一流。第三是管理能力，到工厂一看，就知道管理在什么水平上，管理是久久为功的事情，不是短期能够做好的。第四是国际市场占有率，五是要有世界知名的品牌，六是要有美誉度，要积极履行社会责任。现在中国的世界500强的个数仅次于美国，我相信再过几年，到2020年，我们可能超过美国。但是现在中央给我们的目标并不是世界500强企业个数超过美国就可以了，而是说让我们培育具有全球竞争力的世界一流企业。这个目标就不简简单单的是世界500强的数量，而是质量的问题。

国企改革的核心问题在于机制

十九大报告里，提出了要“推动国有资本做强做优做大”，不是讲的国有企业，过去是讲“做强做优做大国有企业”，这是理论和认识上的重大创新。这首先体现出，更加重视资本层面，更重视国有资本的保值增值，以这种方式来做活国有经济，而不是像过去直接管理企业，还是要以管资本为主。另一方面，国有企业不可能无一例外的统统都要做强做优做大，好的企业要做强做优做大，差的企业，像僵尸企业、亏损微利企业、低效无效企业，就要稳妥地处理掉。通过有进有退，通过市场化的方式、通过混合所有制的方式，让国有资本发展壮大。在重视国有资本的同时，给国有企业下放经营自主权。经营自主权是一个很古老的话题。一下子时间穿越了30年，回到了今天，我们又来重提企业的经营自主权。重新提出把该放给企业的权力放给企业，重点管好国有资本。这是

监管思路上的重大转变，有非常重要的意义。

十九大报告还提出，深化国有企业改革，发展混合所有制，培育具有全球竞争力的世界一流企业。“深化国有企业改革”，深化的是什么呢？国有企业改革实际上是三件事：一件事是体制改革，解决了政企分开，让国有企业真正成为市场主体，通过产权制度改革，通过股权多元化和混合所有制来实现变革。第二件事是制度，就是公司制改革。到2017年底，央企基本都实现了由过去的《企业法》下的企业变成了《公司法》下的公司，到工商局去注册成为了规范的有限责任公司。《公司法》颁布这么多年了，我们才完成。在《公司法》下注册的公司，就应该按照《公司法》依法去做，把企业管理交给企业的董事会和经理层，赋予董事会应该有的权力，把属于董事会的权力还给董事会。但这项改革并不容易。第三件事是机制的改革。过去国有企业改革的出发点是什么？我正好经历了40年改革，大学一毕业到国有企业，到现在差不多40年。国企最开始的问题出在哪儿呢？就出在干多干少一个样，干和干不干一个样，吃大锅饭。所以当时叫“破三铁”，要真真正正的奖勤罚懒，要建立起企业的机制。这是我们的出发点。但时至今日，问题还是在这个点位上。现在我们发现，作为一个企业来讲，非常重要的就是机制，激励机制是企业最有效的机制。大家都知道华为，华为是个民营企业，任正非是这么说的，他说，总结以前我做企业受到的挫折，感觉到应该让员工持股，持股以后大家团结起来。他把这个概念跟他父亲讲，他父亲在上个世纪30年代学过一点经济学，支持了他的想法。他说，没想到恰恰是这个机制，让华为壮大发展起来。所以我就说，袁隆平是发现了一颗稻种，任正非是发现了机制。其实国有企业也是这样，重要的也是机制。做企业要做好三件事，一是管理，这是企业永恒的主题；二是企业家精神，我后面还要再展开说；三就是机制。如果你有这三件事情，这企业就能做好。这三件事，缺一件事情可能就做不好企业，其中机制又是个基础，要让干部和员工有热情。

1998年的时候，也就是20年前了，我当时在北新建材当董事

长，李荣融来参观考察我们工厂。临走的时候跟我说，志平你累不累，我说，晚上睡不着觉。他说，应该是让你的干部员工睡不着觉，你能睡着觉。我说这个很难，现在是我睡不着觉，我的干部员工他们都能睡着觉。到今年正好20年。我回过头来想，李荣融说的是什么意思，怎么能够让我睡着觉，大家睡不着觉，怎么能让大家都要把企业的工作放在心上。这就是机制。如果能够让员工和干部的利益和企业效益之间建立起正相关的关系，那么所有的干部员工都会关心这个企业。如果企业的效益和员工毫无关系，他们能关心这个企业吗？这不就是机制吗。所以我们要围绕着这个方面来进行改革。现在在工资总额限制，国资委也在推进，对充分竞争企业实施工资总额备案制，如果是这样，企业机制的天花板就能打开，就真正能够做到多劳多得，企业的效益高了，员工能获得一份财富。我们不应该让员工只有工资性收入，而应该在超额利润中，让员工获得分红，不然广大员工永远都实现不了共同富裕。

这是今天我们面临的问题，也是下一步改革要重点解决的问题。我很有信心。话又说回来，只有建立了激励机制，激发企业的活力，才能推动高质量发展，才能建设具有全球竞争力的世界一流企业。

企业家必须要有坚守精神

去年9月份，中共中央、国务院下发了《关于营造企业家健康成长环境弘扬优秀企业家精神更好发挥企业家作用的意见》，这真的是一个非常好的文件，对我们企业家来讲，真的是春风雨露。这么多年来，围绕着有没有企业家、谁是企业家、什么是企业家精神，众说纷纭。因为企业家这个词就是个舶来品，马克思主义的经典作家没有提过企业家。毛主席把企业家叫做红色资本家，习近平总书记讲企业家讲的次数最多。在福建的时候就大力支持和鼓励企业家，后来2014年福建的企业家联名给他写了封信，他回了封信，讲到了要发挥爱拼才会赢、敢为天下先这样的企业家精神。我觉得写得非常好，敢于天下先就是创新精神，爱拼才会赢就是拼搏精神。这是企业家两个核心特质。后来习近

平总书记又讲到，市场的活力来自于人，特别来自于企业家，来自于企业家精神。十九大报告里讲到保护和激发企业家精神，我就注意到用的是“保护”，不是弘扬。为什么要用保护呢？保护的反义词是伤害，激发的反义词是压抑。我们今天最需要的是保护和激发企业家精神，企业家精神是经济活动中最可贵的精神，企业家是可遇不可求的，所以要倍加珍惜和爱护。这个文件里还有一点非常重要，是提出了国有企业家的概念。国有企业有没有企业家，在网上和学术界有各种各样的讨论。有人认为白手起家搞创业的就是企业家。国有企业的领导人是红头文件任命的，凭什么是企业家呢。好像也有道理。但是德鲁克先生说，只要有创新精神并创造财富的人就是企业家，不分所有制。这是德鲁克1985年写的《创新与企业家精神》，这本书里他论述了什么叫企业家。

这次文件里面就用了国有企业家。国有企业里面有创新精神、牺牲精神、责任感的人，带领企业快速发展，为国家创造财富的人，他们就是企业家。我觉得今后不要再讨论这个问题了。国有企业家创造了巨大的财富，这个财富是为国家创造的。我刚才讲中国建材从15年前的20亿元的销售收入，到去年3042亿元的销售收入，100亿元的利润，200亿元的纳税，有25万人就业，这就是创造财富。我们现在对企业家应该有一个更广义的理解。

企业家精神也不只是企业家独有的，企业家精神也可以广泛地让社会各界来学习。企业家精神简单概括，就是六个字：创新，是企业家的灵魂；坚守，是要克服困难；责任，要承担社会责任，要有家国情怀。不论是民营企业还是国有企业家。都要做到这三点，创新、坚守和责任，缺一不可。做企业很难，要想深入了解一个企业以及企业的业务、产品、技术等，没有10年不行；要想做到彻底掌握，运用自如，需要20年；要做到极致，成为世界一流，需要30年。像北新建材和中国巨石都是经历了40年，现在他们真的做到了全球第一。所以企业家必须要有坚守精神。

（本文根据宋志平在纪念《中国企业报》创刊30周年、“十九大精神进企业”研讨会、第十五届中国企业发展论坛上的发言整理，有删节）

