

宋志平：一切源于责任

◆从不轻言放弃，这是我的性格特质。如果不是坚持，这些企业不会有今天的成绩，甚至北新建材和中国建材可能早就不存在了。

◆责任感是企业领导人的基本特质，不担当、不负责任就不会有人跟着你干。

◆做领导就要人格厚重，不是要比别人豪气聪明，而是要有包容心。



宋志平把两家企业先后带入世界500强

(上接第一版)

回过头来看，我在企业里的几次“出场”好像都与困难有关。不管是最初做销售员，还是后来做副厂长、厂长，包括到中新集团做总经理、去国药任职等，一路走来，都是因为企业遇到了一些困难，需要一个负责任的人去做，这时我就会出现。我常想，这可能就是我的宿命。

大家说，“宋总，你是不是特别喜欢做企业？”我说，“一开始也谈不上多么喜欢，因为大学毕业的时候，我从来没想过会去做企业，但是既然做了就一路坚持了下来，在这个过程中慢慢培养起了兴趣。”

关于改革也是这样，不少人把我看做是改革的痴迷者，其实我并不是天生喜欢改革，每次改革都是被迫的，改革意味着变化，意味着利益再分配，往往伴随着伤痛和眼泪。

我觉得，一切都源于责任。当年去做销售员，是因为产品堆在仓库里卖不出去，大家没活干，我当时是技术员，觉得建筑材料由懂技术的内行去推销可能更好卖，于是就自告奋勇做了销售员。

后来，工厂揭不开锅，我做了厂长。我知道那是个苦差事，但是我还是硬着头皮做下去，最后带着北新背水一战，一点点啃硬骨头，度过资金危机，实现A股上市，今天成了全球最大的石膏板公司。

到中国建材当总经理同样是个苦差事。那时企业债主临门，但上级选择了我，我只能毅然决然地进入“弹坑”，之后推动海外上市，发起水泥行业联合重组。同时担任国药董事长期间，把两家企业先后带入世界500强。在这之后，又推动了两材重组，两材重组是有难度的，毕竟两家企业竞争多年，要走到一起谈何容易。但我一点点做工作，将心比心，一碗水端平，两家企业迅速成为一家人。

在做企业的过程中，我遇到了不少的困难。记得有一次跟爱尔兰CRH水泥董事长阿尔伯特聊

起在市场健康化方面遇到的一些困难，他用丘吉尔的一句名言来勉励我，电影《至暗时刻》里也有这句名言。原话是“Never, never, never give up”，意思是，永远永远永远永远不要放弃。我很受感染。

从不轻言放弃，这是我的性格特质。很多人只看到我温和的一面，没有看到我内心坚忍和坚毅的一面、坚持和坚守的一面。我觉得是我的这个性格，让我做成了一些事情，包括北新建材、中国建材和国药。如果不是坚持，这些企业不会有今天的成绩，甚至北新建材和中国建材可能早就不存在了。

做企业领导人要人格厚重

责任感是企业领导人的基本特质，不担当、不负责任就不会有人跟着你干。艾森豪威尔将军讲过，领导就是有好处给大家，有责任自己扛。这句话对我影响挺大的。有时社会上会把企业一把手叫“老大”，虽然不贴切，但也不无道理。其实家族里老大的责任就是照顾好兄弟姐妹，从这个意义上，企业的领导人应有做家里老大的情怀，老大多得承担。

做企业领导人要人格厚重，明代思想家吕坤讲过，深沉厚重是第一等资质，磊落豪情是第二等资质，聪明才辩是第三等资质。因此我也常想，做领导就要人格厚重，不是要比别人豪气聪明，而是要有包容心。

2018年年初，《央视财经人物》周刊的记者到我家拍片子，发现我家的房子小小的，感觉很惊讶。在他们看来，央企领导人一定住得很宽裕，他们还对我家书架上的各种书感兴趣，觉得像个小图书馆。那部片子不仅讲述了我的企业经历，还夹杂了大量的内心独白，片中细腻故事情节打动了很多观众。有人评价说，没想到国企领导人这样甘于淡泊，平易近人。也有人问我，宋总这些年你究竟得到了些什么？

记得我在北新工作时，北京市每年都要用优惠价奖励部分优秀企业的一把手房子。因为我当厂长时企业做得不错，在北京市有一定知名度，有一次上级奖励我一套260平方米的房子，我把房子转给了当时的常务副总。还有一次奖励我一套220平方米的房子，我就要求把它分成两小套，奖励给企业的技术创新人员。那时奖励的那些房子其他一把手都要了，只有我一个人把这些房子当成企业的资源分给了大家。当时大家也觉得宋志平怪怪的，怎么能把奖励给自己的房子分给别人呢？！

为什么会这样做？我的回答是，企业的事情是大家做的，我只不过是一个领头人，有好处应该先考虑大家。那时候中新集团也时兴奖励制度，我做厂长的第一年，因为工作做得好，奖励了我27万元的承包奖。我把27万元的支票给了财务，说把这些钱作为基金奖励给职工，不要给我了。当时大家都很感动，说这是奖励你个人的，怎么能入公家账里？我说，还是按我说的办吧。

还有一次，北京上地的中关村开发区奖励我10万元，我把这些钱都买成玩具和图书送给了托儿所。到了中国建材，企业上市的时候搞股票增值权，当时的股票价值比较高，我的股票增值权如果兑现会是一大笔钱，后来按照国资委的新要求都注销了。我觉得，做国有企业的领导人就应该这样做。让我特别欣慰的是，我的这些做法得到了我爱人的理解和支持，她常说：“只要你工作高高兴兴的，比什么都好。”

以前国资委领导问过我，“志平，你觉得做国有企业领导人待遇怎么样啊？”我说，“可以了，国家给我们的还行，我们没有必要去跟外资、民营的企业家比。”不过，我也提出，国资委是央企领导人的家，是大家倾诉的地方，要关心和爱护国有企业家，我还希望给大家办一张医疗卡，这样看病能方便些。其实我这么多年没住过一天医院，有次发高烧去医院，

在大堂里坐着小板凳输了几回液，那次心里有一些感触。

这些年，上级和社会上给了我不少荣誉，我先后当选为党的十五大和十八大代表，荣获全国劳模和袁宝华企业管理金奖，还荣获《财富》年度商人和CEO终生成就奖。2008年汶川大地震时，我带领建材的干部们去前线抗震救灾，记得国资委领导说，“志平是地还在抖动的时候就去抗震了，如果央企领导人要评一个英模的话，就评志平。”我听后感动。

创造美好事业但不需要耀眼的名字

在做企业的同时，多年来我把自己的管理经验、人生感悟归纳起来，分享给企业同仁和学校学员。其实我在北新当厂长时，就经常到北京大学、清华大学、中国政法大学、北京交通大学等高校，去给学生们讲一些企业的事情，后来一直坚持下来，到现在快30年了。

2006年在珠海举办的国资委央企负责人会上，我第一次给央企领导人讲课。从那时起，这十几年我也在不少场合为央企领导人讲课。这几年，我常去国资委大连高级经理学院讲课，我被学院聘为教授，每个季度给央企领导干部培训班讲一次，受到大家的欢迎。有一次上课，台下坐了100多名学员，课程评分我竟然得了满分，后来校长给我发短信说：祝贺宋总，我们这里从来没有老师被打过满分。

我在国家行政学院也是兼职教授，给学员们讲了很多年的课。中央党校国资委分校每年的春季班和秋季班、中央党校教育学院的春季班和秋季班，我也常受邀去讲课。除此之外，我在北京大学光华管理学院和国发院每年讲一次课；在中国政法大学，我作为MBA教授定期授课。

这些年，我也应《人民日报》、《经济日报》、中央电视台等主流媒体邀请，接受了一些采访、发表

过一些文章，到一些重要论坛去做过演讲。我不喜欢做大咖出风头，主要是有话要说时才去讲讲。其实国企和央企为国家做出了巨大贡献，国企企业家也是那种吃的是草挤的是奶的奉献者，这是主流，但社会和媒体不是很了解、经常没有正确看待。这需要有人出来给大家讲讲，如果谁也不讲，让一些错误观点诱导了年轻一代，再纠正就很难，我常觉得这也是我的责任。我大多讲的都是观点，从不吹嘘企业和自己，因而深受欢迎。其实，我也知道枪打出头鸟，我的演讲也遭到过误解，如我在香港有次演讲被一家媒体做了题为“宋志平为国家政策贴金”的报道，我看后觉得这是我的责任，而且我是用事实说话，并没有什么夸张溢美之词。也有些体制内的同志为我担心，觉得显得低调会更好，实际上我的性格温和，不大愿意和人争论，也不是那种喜欢抛头露面的人，但别人怎么看不重要，关键是要让大家对国企有个公正的认识。以前，我专门问过法国人，法国民众对国企的看法，他们说，法国人对国企的看法比较客观，觉得国企的产品质量有保证，服务也好。我认为国企和民企都是我国经济的重要组成部分，不应厚此薄彼，我不赞成一些媒体把国企和民企撕裂开来，一会儿国进民退，一会儿民进国退，我因此提出国民共进的观点，并为此奔走呼号。

这些年我还写了几本关于企业改革和管理的书，所得稿费也捐给了慈善基金。这些书都是紧扣企业实际，有点像我的工作体会和经验总结，没有高深的理论，比较通俗直白，适合企业的管理者阅读。

很多人对我什么时候写书感兴趣，觉得我那么忙，哪来的时间写作呢？实际上，我一般晚上10点开始看书，看两个小时，12点以后，夜深人静了，我就开始写作，有时一写就是两三个小时，早晨我都是六七点起床，常常一晚上只睡4个小时，5个小时就算多了，多年都是这样过来的。

我平时都是忙于工作，有时周六日到学校去讲课，而工作之余的时间基本都用在读书、写作和思考上，这就是我生活的全部。这些年，我没有休过一次年假，也几乎没休过周末，尤其是同时担任国药董事长那5年，终日往返于建材和国药的企业之间。

在北京大学讲课的时候，课余时间我喜欢到未名湖周遭走一走，望着美丽的湖水、湖畔的垂柳和远处的博雅塔，感觉宁静而又舒畅。据说当年为这个湖起名字时，北京大学的校长颇费了一番脑筋，各种名字比来比去无法定夺，后来干脆叫了未名湖。我经常想，中国的国有企业家也有点像这未名湖，他们创造了美好的事业，但从不需要耀眼的名字。

(作者系中国建材集团党委书记、董事长，本文摘自宋志平新著《改革心路》第十章第九节)