

 中国管理名家文库

# 改革 心路

宋志平◎著



理出版社  
CEMENT PUBLISHING HOUSE

 中国管理名家文库

# 改革心路

宋志平◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

改革心路 / 宋志平著. —北京: 企业管理出版社,  
2018.9  
ISBN 978-7-5164-1775-1

I. ①改… II. ①宋… III. ①宋志平—生平事迹②国  
有企业—企业改革—概况—中国 IV. ① K825.38  
② F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 200952 号

---

书 名: 改革心路

作 者: 宋志平

责任编辑: 陈 静 于湘怡

书 号: ISBN 978-7-5164-1775-1

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部 (010) 68701638 发行部 (010) 68701816

电子信箱: [qyglcbs@emph.cn](mailto:qyglcbs@emph.cn)

印 刷: 北京环球画中画印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 145 毫米 × 210 毫米 32 开本 8.5 印张 175 千字

版 次: 2018 年 9 月第 1 版 2018 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 68.00 元

---

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

谨以此书，  
向中国改革开放四十年致敬！  
向无数英勇的企业改革者致敬！

## 序

2018年是我国改革开放40周年。作为一名亲历了这场改革的过来人，我有许多感慨，同时作为一名从工厂技术员成长起来的央企领导人，又有一些特别的感受。要把这些年在国企工作中的所思所想写出来吗？开始我有些犹豫，但我最后还是决定把它写出来，于是就形成了这本《改革心路》。

这本书我采取讲述的形式，有时也把一些回忆和思考用手机录音后发给杂志编辑，由他们去整理，再由我修改，修改后的稿件在杂志上进行连载，结集出版前我又增加了一些内容，并对全稿进行了修改完善。在繁忙的工作中，这本书见缝插针地完成了。

中国的改革开放是波澜壮阔的，而每一家企业、每一个人的经历只是一朵朵小小的浪花，这些浪花既汇集成勇猛巨浪，也被这波涛推动或淹没。每一家企业、每一个人在时间长河里太微不足道，但这小小的浪花却又是我们的全部，映射出我们

的奋斗和付出、我们的喜悦和痛苦、我们的光荣与梦想。

在讲述的过程中，我想起了国企改革初期的困难情景，想起了员工们曾经悲伤和无奈的眼神，这些往事让我几度哽咽。真正拯救国企的是市场化改革，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企凤凰涅槃般的新生，破解了国有经济和市场有效结合的世界性难题。

谈起国企这些年的发展和壮大，社会上有两种偏颇的认识，一种是国企的发展源于垄断，还有一种是国企不用改革照样可以搞好，而事实是国企能有今天的成绩恰恰是因为这些年进行的市场化改革，如果没有改革很难设想今天国企的境况。回顾近 40 年来自己的企业经历，我们用实践案例回答了这个问题。北新建材从极度困难的境地发展为闻名遐迩的上市公司，中国建材从一家资不抵债的央企成为世界 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。

不少人认为国企都是国家用钱堆起来的，事实上，大多数国企都处在充分竞争领域，都是靠市场化改革成长起来的，其中很多企业甚至是白手起家。在市场经济的丰厚土壤中，在企

业家精神的悉心浇灌下，在全体员工的辛勤培育下，这些企业应运而生，茁壮成长，展现出蓬勃的生命力。读者从本书讲述的企业经历中可以得知，国企的基因和市场的环境相融合会迸发出多么大的力量。回望 40 年国企改革进程，我们不仅为这个时代而感动，也常常为自己而感动！

常有人问我国企为什么要改革，国企改革的动力和目标是什么，也有人问我国企改革的阻力是什么，这些阻力来源于哪里。我的回答是，国企的改革是我国社会主义市场经济所决定的，国企必须满足市场竞争的要求，必须成为独立的市场主体。国企改革的动力是建立充满活力的内部机制，让国家所有者、经营者和员工有正相关的利益关系，改革的动力来自企业内部的经营者和员工。改革的目标应该是建设具有国际竞争力的世界一流企业，而阻力则往往来自传统观念和一些条条框框。

记得有一次，企业界的老前辈陈清泰同志握着我的手，称我是国企里的改革派，也有不少媒体把我描绘成改革的先锋，还有人把我称为改革的痴迷者，实际上，没有人天生愿意改革，改革往往是倒逼的，日子过得舒舒服服的就不会去改革了。改革从来不是漂亮的口号，只有改革实践者才理解改革的艰辛。改革意味着利益的再分配，意味着付出和牺牲，还意味着伤痛和泪水，因而，所谓改革者往往是在逆境中艰难前行，

作为一名长期在改革一线工作的国企领导人来讲，我的感受是深刻的。

其实，改革者这个称谓是沉重的，历史上有不少昙花一现的改革者，也有不少改革者倒在了路途中，只有少数人能坚持始终。在一次会上有位老领导说，志平这么多年一直在改革第一线，让人很敬佩。而对我而言，一切都源于对企业的那份责任，不是为了国企好为什么要苦苦地改革，不是为了国企好为什么偏要做个改革者？！

这本书的风格是以事说理，和我先前写的《笃行致远》讲故事的方式不同，更多是讲我的心路历程，因此没有细致地交代人和事，而是叙述了一些节点性事件以及由此展开的思考。在本书写作过程中，中国建材杂志社和中国建材集团的相关同志投入了不少精力，企业管理出版社的编辑也进行了认真的核校，在此一并表示感谢！

**宋志平**

**2018年7月于北京**



# 目 录

## 引言 / 1

## 第一章 进入市场 / 3

改革开放的春风催生了北新 / 3

向西方企业学习 / 5

再难也要把产品卖出去 / 8

其实你不懂我的心 / 15

## 第二章 以人为中心 / 21

把员工关心的事弄清楚 / 21

北新——我们的家 / 27

把常挂在嘴边的话认真做好 / 32

让员工经常看到你 / 36

## 第三章 改制上市 / 41

“百户试点”推动北新上市 / 41

- 机会只留给有准备的人 / 44
- 职工人人都有原始股 / 46
- 敲起希望的钟 / 47
- 北新的至暗时刻 / 52
- 把我的真心放在你的手心 / 55

#### 第四章 创新发展 / 59

- 赚了钱的技术才是最好的技术 / 59
- “四位一体”的发展思路 / 66
- 我们也要“触网”做新经济 / 73
- 是时候搬出北京了 / 76

#### 第五章 央企市营 / 81

- 我确实确实是进入了“弹坑” / 81
- 要在建材行业做大做强必须做水泥 / 87
- 舌战群儒推动院所规范化改革 / 92
- 香港上市完成了不可能完成的任务 / 98
- “央企市营”，好彻底的归纳能力 / 106

#### 第六章 水泥重组 / 114

- 收购徐州海螺，拉开水泥重组大幕 / 114
- 下一个目标：南方水泥 / 118
- 有所为有所不为的区域战略 / 121

- “中国建材是不是疯了” / 125
- 在资本市场上遭遇过“滑铁卢” / 127
- 联合重组后重在管理整合 / 130
- 既然定了战略就要坚持做下去 / 134

## 第七章 双料董事长 / 138

- 一人做两个董事长是一次改革的尝试 / 138
- 打开大家思想的天窗 / 142
- “四合一”重组，把央企医药资源组合起来 / 146
- 把中药发扬光大，是我们的责任 / 148
- 带出了两个世界 500 强 / 153
- 田园将芜胡不归 / 156

## 第八章 混改试点 / 161

- 十八届三中全会一锤定音，我悬着的心落地了 / 161
- 混合所有制不是简单的一混了之 / 165
- 混改中的优秀民营企业家，是我们的企业英雄 / 169
- 把混合所有制进行到底 / 174
- 让所有者利益和劳动者利益能够共享 / 179

## 第九章 市场竞合 / 184

- 在海螺论坛上我提出行业利益问题 / 184
- 江浙一带限电带来的思考 / 188

东北地区的锁窑风波 / 190

市场竞合是行业的必由之路 / 193

供给侧结构性改革是一场长期硬仗 / 196

## 第十章 两材重组 / 202

一场  $1+1>2$  的无缝对接 / 202

中国建材可以改成中国材料了 / 205

开放式创新就是善用全球智慧 / 212

我把两材上市公司的合并命名为“复兴号” / 218

无论如何要把实体经济做好 / 222

把党建账和经济账合成一本账 / 227

玉兰树下谈高质量发展 / 235

做有品格的企业 / 240

一切源于责任 / 250

## 引言

2018年是改革开放40周年。过去这40年里，中国发生了翻天覆地的变化，书写了世界发展史上的传奇故事，中国企业也在这场伟大的变革中披荆斩棘，强势起飞，快速崛起于世界经济舞台。40年，在历史的长河里只是短短一瞬，可对我们的国家来说是巨变的时代，对每一个亲历者来说又是那样回味无穷悠长。

我的工作经历是和改革开放紧密相连的，倏忽间，企业生涯已将近40年。其中有23年，我在北新建材工作，起初是北京新型建筑材料试验厂<sup>①</sup>（北新建材前身）的一名车间技术员，后来当了厂长、总经理、董事长；之后16年我在中国建材集团<sup>②</sup>工作，先做总经理，后做董事长，其中有5年时间同时担任国药集团<sup>③</sup>董事长。北新建材原来规模很小，一度濒临破产，

---

① 北京新型建筑材料试验厂，1985年更名为北京新型建筑材料总厂；1996年改制更名为北新建材（集团）有限公司（简称北新集团）；1997年设立北新集团建材股份有限公司（简称北新建材）并在深交所上市。

② 全称中国建材集团有限公司，以下简称中国建材或建材。

③ 全称中国医药集团总公司，以下简称国药集团或国药。

现在全球最大的石膏板企业和新型建材企业，2017 年营业收入、税后利润、市值分别超过 110 亿、23 亿、400 亿。中国建材也曾困难重重，16 年里迅速跃居全球最大的建材制造商，营业收入从 20 多亿增长到超过 3000 亿。我刚到国药时，国药收入是 360 亿，我离开时已有 2500 亿，并且和中国建材先后进入世界 500 强的行列。

这些企业为什么能发生这么大的变化？变化的根源是什么？归根结底是因为改革开放——在充满机遇的变革时代里，我们静下心来扎扎实实地做了改革这件事，实现了企业的涅槃重生。对比今昔变化，我对改革开放充满了感激之情。

习总书记在庆祝中国共产党成立 95 周年大会上有一段话讲得很精彩：“一切向前走，都不能忘记走过的路；走得再远、走到再光辉的未来，也不能忘记走过的过去，不能忘记为什么出发。”过去的事情虽已成为历史，但过程值得细细品味，因为我们就是从那里来的，其中有我们的汗水、泪水，有我们的青春、记忆，更重要的是，那些一路走来的探索与思考，那些从成功抑或弯路中揭示出的经验与教训，蕴藏着我们走向未来的自信和智慧。

一滴水可以折射太阳的光辉。作为改革开放的参与者、见证者，回忆自己以往的工作经历，给大家讲讲企业改革开放 40 年的故事，我感到非常高兴。这是一件特别有意义的事情。

故事从哪里说起呢？就从 1979 年那个秋天说起吧。

# 第一章

## 进入市场

### 改革开放的春风催生了北新

1979年秋天，我大学毕业后被分配到北京工作，那年我23岁。要报到的单位是北京新型建筑材料试验厂，这个厂当时是国家建材工业部<sup>①</sup>的直属单位，1978年刚刚建立。

当时发生了两件对北新很重要的事情：第一件，是1978年12月党的十一届三中全会召开。这次会议做出了把党和国家的工作重心转移到经济建设上、实行改革开放的历史性决策，此后国有企业改革一直被作为我国经济体制改革的中心环节和社会主义市场经济的关键组成部分。第二件，是邓小平同志在1979年8月视察了当时国家建材工业部在紫竹院的新型建筑材料示范房屋。听取汇报的时候，他提出要尽快把新型材

---

<sup>①</sup> 1982年改为国家建筑材料工业局（简称建材局）。

料厂办起来，要大规模生产，他说的新型材料厂就是日后的北新建材。

北新是改革开放春风催生出的一家企业。回首往昔，北新当年是改革播下的一粒种子，这40年来一路改革而变得枝繁叶茂。可以说，北新因改革而生，因改革而兴，是我国国有企业改革的一个缩影。

改革开放对当时的国有企业来讲，意味着两个任务。一是改革，解决长期计划经济体制下的国有企业怎样走向市场的问题；二是开放，解决长期封闭环境下的企业如何引进世界先进技术、提升技术水平的问题。

北新的发展正是从这两件事开始的。北新的新型建材主产



北新是改革开放春风催生出的—家企业



品中，石膏板、岩棉板等技术都是从德国、瑞典等发达国家引进的，当时国家同意拨款 3 亿美元支持北新的发展。1978 年，引进国外全套技术的谈判在北京二里沟进行，有不少国家竞投，石膏板技术我们选定从德国可耐福公司引进，岩棉技术的竞投者很多，包括日东纺等日本公司，最后我们选定从瑞典的容格公司引进。

改革开放打开了国门，国内对于发达国家的技术、管理、市场等都怀着非常新奇的心情。国家建材局的专家出国回来后经常做报告，我去听过多场，比如吴德茂等同志的报告会。那时候每天都有新鲜事发生，感觉真是思想解放的时代，真是改革开放的春天。

从这场技术引进来看，我们不仅引进了西方的一些先进技术和装备，同时也开始了解西方的企业管理和市场规则，这给后来北新的改革奠定了非常好的思想基础。北新正是通过开放促进了自身的改革。

## 向西方企业学习

改革开放最初带给我们的是一系列冲击，西方发达国家的情况和我们过去头脑中的印象有着巨大差别。

1980 年 5 月，我到北新工作不久，被公司选派出国，到瑞典、南斯拉夫等地学习，前后两个多月时间，一路上有不少见闻。我当时是个技术员，很年轻，对一切都很好奇，经常提