经济日报 ECONOMIC DAILY

# 宋志平：一生做好一件事

## ——从『双料董事长』到『双料会长』

经济日报·中国经济网记者 祝君壁

**新年寄语**

道阻且长，行则将至。2020，让我们以企业家精神带动创新型经济发展，推动上市公司和企业改革事业不断前进。

“水泥业应多重组少破产，让大企业担起负债。”2019年12月21日，在第二届中国行业发展高峰论坛上，宋志平以中国上市公司协会会长的身份出席会议。一个多月前，他刚在中国建材集团卸任，但他并没有停下脚步。“我现在可能比之前还要忙。”他这样告诉经济日报记者。

### 点燃员工心中的火

“国企不是国家用钱堆起来的，不是国家用‘偏饭’喂大的。”这句话宋志平不只说过一次。20世纪90年代初，随着税改之后开始收增值税，企业不管盈利与否都要先上税。企业亏损后，信用等级随之降低，银行就不会放贷，对国企也不会给予特殊照顾。就在这种困难情况下，1993年，宋志平接手北新建材。

“做厂长时，工厂正揭不开锅，员工非常冷漠。”什么是冷漠呢？宋志平用他在学管理学时老师讲过的实验举例：用玻璃板把鱼缸中吃鱼的鱼与被吃的鱼隔开。起初，吃鱼的鱼会反复碰撞玻璃板无果，之后再把玻璃板移开，吃鱼的鱼与被吃的鱼就可以和平相处了。“老师说，这就是冷漠。北新员工当时就是这样，对企业完全失去了信心。”

1993年春节过后，北新石膏板厂进行了一次大修，让宋志平为热烟炉点火。当把熊熊火把投入炉中后，宋志平转身对员工们说了一句话：“其实，我最想点燃的是员工心中的火！”

对此，宋志平仍然记忆犹新。为唤起员工热情，他一个个车间找员工座谈。“当时员工告诉我没房子住，工资也好多年没涨了。于是我提出一个口号‘房子年年盖，工资年年涨’。”在做厂长的10年里，宋志平兑现了诺言。北新建材盖了12栋宿舍楼，人均工资在周边工厂中是最高的。

勇士的桂冠由荆棘编成。宋志平意识到，国有企业要想真正走向市场，关键在于转变机制。1996年，北新建材成功改制，由工厂变身有限公司；1997年，北新建材在深交所上市，由此以新型国企的姿态逐步开展了一系列适应市场竞争的规范治理和管理。通过市场化改造和历练，在投资者审视下，宋志平带领着北新建材不断改变自我、校正方向，最终成为国内新型建材的领军企业。

“如今，北新建材已发展成为全球最大的新型建材企业，正向着世界一流企业的目标加速迈进。”老单位北新建材并没有让宋志平失望，2018年，其实现营业收入125.65亿元，截至2018年底，公司资产总额逾160亿元，旗下企业近20家。

在前不久举办的“中国最具影响力的25位企业领袖颁奖典礼”上，第十三届全国人大常委会委员、财经委员会委员徐如俊为宋志平颁奖时，问了他一个问题：从中国建材集团离任时，最想从办公室带走什么？宋志平说，最想带走的是他在北新建材当厂长时举着火把点火的一张照片，那张照片跟随了他好多年。“人是企业一切力量的源泉，只有点燃员工心中的火，企业才会蒸蒸日上。”宋志平说，“那张照片我无论走到哪儿，都把它带着，因为这是我的价值观”。

### 做市场化改革先行者

2002年，宋志平到中国建材担任总经理。或许有人会觉得他很“不走运”，因为当时的中国建材同样极度困难：销售收入虽有20多亿元，却抵不过30多亿元的银行逾期负债。前任总经理给宋志平打电话说：“志平，我从弹坑里爬出来了，该你进去了！”就在宋志平上任那天，坐在主席台上，他收到了一张法院冻结公司所有资产的通知单。

就是这样一家濒临破产的企业，在宋志平带领下，通过与市场资源的联合和与社会资本的混合，改变了命运，进而发展成世界500强企业。“后来哈佛大学编写中国建材重组案例时，还专门收录了‘央企市营’这个词。”宋志平说，由于这是一个自创词，难为翻译人员想了好半天。

正是别人眼中的“不走运”，给了宋志平让企业“涅槃重生”的机会。按照“央企市营”理念，中国建材集团不断深化改革，逐步建立起适应市场经济的体制机制，以400多亿元国有资本吸引了1300多亿元社会资本，撬动近6300亿元总资产，显著放大了国有资本功能，混合所有制覆盖面达75%。2018年，中国建材利润总额207亿元、营业收入3480亿元，成为全球最大的建材企业；2019年利润总额、营业收入预计将分别超过230亿元、3800亿元。

重生并非一朝一夕之功。从开始思索建立适应市场经济的企业制度，到“央企市营”理念的成功改善，经历了15年时间。“这一理念，其实就是在改革大潮中，国企深入市场、一路摸爬滚打的体会和经验。”在宋志平的眼中，当年的身先士卒既饱尝艰辛又满载收获。

了解宋志平的人都知道，他还有个称呼叫“双料董事长”。

2009年，宋志平被任命为国药集团董事长，成为央企第一个“双料董事长”。之后5年里，他带领国药先后完成与中国生物技术集团公司、上海医药工业研究院、中国出国人员服务总公司的“四合一”重组；在医药配送领域，推动国药控股在香港成功上市，之后迅速整合全国的医药配送网络，建立遍布全国的国家药网。

那5年里，国药集团的业绩实现跨越式发展，收入从360亿元增至2500亿元，2013年与中国建材一道进入世界500强企业名单。2018年，国药集团营业收入3967亿元、利润总额194亿元，成为全球最大的医药集团。

国药集团销售额的快速增长靠的是什么？“坦率地说，完全是靠市场化运作，就是‘央企市营’。”宋志平说，“今天，我国改革已进入攻坚期和深水期，‘央企市营’依然任重道远”。

### 从“运动员”变为“教练员”

“退休后我要做什么呢？就是全力以赴做好两个会长的工作，努力促进中国上市公司健康发展和企业改革事业深入推进。”离开中国建材的宋志平，一点儿也没闲着。

2012年3月，宋志平担任中国企业改革与发展研究会会长；2019年5月，担任中国上市公司协会会长。宋志平常说：一生做好一件事。如今，他也选择以这样的方式，继续为中国企业发展贡献智慧和力量。

在担任中国上市公司协会会长的半年时间里，宋志平为上市公司开展了5场培训，包括800多位董事长；还与30多位困难企业的董事长进行了深入交谈。

“近期，我多次参加了由上市公司协会、上交所、深交所联合举办的上市公司董事长、总经理研修班，就如何提高上市公司质量分享经验心得。同时，我会进一步整理归纳自己40年来的改革、经营、管理、创新等经验和体会，分享给企业界和社会。”宋志平提出，作为中国上市公司协会会长，要从“运动员”转变为“教练员”，与3700多家上市公司的“球员”共同提高上市公司的发展质量。

而对于他的“接棒者”与中国建材20万员工，宋志平留下了“创新、绩效、和谐、责任”和“敬畏、感恩、谦恭、得体”这16个字寄语。“未来这一年，首先要把心态放平，不要过于浮躁。我国GDP在近百万亿元的基础上仍将保持中高速增长。在此情况下，企业仍有广阔发展空间。”在企业工作40年，回想起来，宋志平觉得经济下行并不可怕，关键是企业要有什么样的心态、做出怎样的选择。“2020年，我觉得企业最重要的就是弘扬企业家精神，以企业家精神带动创新型经济，撑起国民经济的脊梁。企业家要带领我们的企业、整个经济界跨过这一关。”无论是对上市公司还是对2020年经济形势的预判，宋志平都信心满满，因为他觉得“信心比黄金更重要”。

对于企业家精神的理解，宋志平认为：首先是创新精神，做企业是一件复杂又艰苦的事情，需要的是敢于不断创新、不断挑战自我的人；其次是坚守精神，做企业是个漫长过程，是个苦差事，有没有坚守精神往往是能否成功的关键；第三是责任意识，做企业要创造财富，而此后应最大限度回馈社会，让大家共享财富，实现共富。企业家要义利相兼、以义为先，这才是企业家应该有的精神。

2003年，中国建材集团正式更名。 （资料图片）

创心路

武汉艺画开天文化传播有限公司CEO阮瑞：

# 创最炫动漫国度

本报记者 郑明桥 柳 洁

阮瑞的动漫国度正在手中一步步呈现。 柳 洁摄

这几天，武汉艺画开天文化传播有限公司CEO阮瑞终于可以松一口气了。他们改编自科幻作家刘慈欣同名小说的《三体》动画首部预告片（PV），日前正式上线，吸引了全球动漫迷和科幻迷的目光，备受好评。“《三体》PV展现了武汉动漫产业已经具备走向世界的实力。”阮瑞兴奋地对经济日报记者说。

### 坚守动漫梦

时光倒流回2015年8月，刘慈欣的长篇科幻小说《三体》获得第73届雨果奖最佳长篇奖。消息传回国内，中国科幻界备受鼓舞。而此时，承接《三体》动画制作的艺画开天在武汉诞生不足“百天”，作为创业者，公司创始人阮瑞还在思考公司如何生存下去。

阮瑞，一位典型的“80”后，无论是国产的“齐天大圣”“葫芦兄弟”，还是出自日本的“七龙珠”“圣斗士”，都曾是他少年时最好的陪伴。那时，他就悄然萌发了人生第一个梦想：用双手创造出中国最酷炫的动漫。

一条动漫路，说起来容易，走起来满是艰辛。要想成为动漫人，美术功底是核心竞争力。凭借多年努力，阮瑞一路过关斩将，迈进了中国传媒大学动画学院的大门。

大学期间，除了苦学专业基本功，从大二开始，他每周末都会跑去动漫公司实习，将从学校汲取的理论知识，与实践相互融合。那时有一位老师，每周末都给他讲软件应用和制作经验，他就用接下来一周的业余时间在电脑上做练习，为了做好一个人脸模型，前前后后要做差不多200次。阮瑞说，求学的经历让他明白：梦想除了需要坚持，也需要在逆境中调整自我。

2005年，阮瑞大学毕业，正式踏入了动漫行业。然而，2000年至2014年是中国动画行业比较困难的时期。由于IP影响力很难量化，导致动画IP的变现受阻，很难有大规模收入，资本界对动画行业并不看好；这又反过来导致新项目的前期开发投入缩水，制作标准降低，形成恶性循环。而阮瑞在此逆境中坚持了十几年。他常说，虽然当时日子不怎么好过，但幸运的是有一群伙伴一直在坚守梦想，苦中作乐。这种坚持，也为日后迎来产业变革打下了坚实基础。

### 打造IP精品

2015年，阮瑞回到家乡武汉，创立了艺画开天。多年的积累，让他对整个中国动漫有了更深刻的认识。创作中，他主要做两类决策：一个是在剧本创作层面，综合考虑剧作本身的思想内涵和主题内容，以及题材故事本身背后可能产生的商业价值；另一个是在制作层面，主要对影片的最终综合呈现提出意见。而在具体创作制作部分，他会让更专业的人才发挥自我价值，并保持一个较高视角来审视全盘，不断调整公司的方向和结构。由此，他将以创作精品动画IP为核心，开展泛娱乐全产业链的打造定位为艺画开天的发展目标。

2019年6月，艺画开天凝聚了阮瑞和一众志同道合动漫人心血的《灵笼》在国内上线，其中蕴含了全部主创人员从业多年积累的感悟。能够创作这样一部以人类命运共同体面对困难和挑战，向希望奋进为主旨的动画，对他们来说是一种人生追求。

“创作初期的困难比较多。”谈起动画创作，阮瑞说，一个是添加世界实感，这其中包含很多细节，需要花费大量时间去整理资料推敲合理性；另一个挑战是如何能在大世界中将故事的视点收缩到极小，通过讲好精彩故事带给观众良好的观看体验。

在阮瑞看来，第一步始终是讲好一个合格的故事，塑造好几个特征鲜明，让人记得住的角色。“其实，动画IP的价值本身就是故事和角色，做好这些核心内容，才有后面的商业合作及其他拓展。”他告诉记者，目前公司正扩充产能以及向泛娱乐链条两端延伸，力争将更多好故事展现在观众面前，并逐步扩大作为商业本体的收入规模。

“《三体》更是一场硬仗。”在自我要求严格的阮瑞看来，目前的作品只能算小有成绩，路还很长。“我们一直坚持精品策略，各个环节都高标准严要求。目前来看，这份坚持和努力初步得到了观众认可，大家也能在观看影片时感受到创作者的用心，这就很好了。未来，无论团队成长到何种阶段，坚持品质的初心不会变，也不能变。”

天下人物

# 戈恩：“拯救者”“独裁者”“跑路者”

戈恩被捕后保释出狱时的情景，律师和狱警护送其走出监狱大楼。

本报驻东京记者 苏海河供图

黎巴嫩看守政府司法部长阿尔贝·塞尔汗2日说，黎方已收到国际刑警组织针对日产汽车公司前董事长卡洛斯·戈恩发出的“红色通缉令”。

被日本检方指控多项经济罪名的戈恩，2019年末从日本“神秘”遁逃到黎巴嫩，离奇“逃跑剧”轰动世界。从日产汽车“拯救者”，到丑闻缠身的经济嫌犯，再到与日本检方“斗智斗勇”一年多，戈恩一路走来充满争议。

### “拯救者”

戈恩逃离日本后，他的辩护律师团队很困惑：戈恩持有的法国、黎巴嫩、巴西3本护照均在律师团队手中保管，戈恩据称合法入境黎巴嫩的“第四本”护照来自何方？

戈恩出生在巴西，6岁时移居黎巴嫩，后又到法国取得博士学位。戈恩身世的“国际化”，为他这次成功“逃亡”创造了条件。

在被日本检方盯上之前，戈恩身上的最大光环是汽车业传奇经营者、日产汽车“拯救者”。1978年，戈恩进入法国轮胎业巨头米其林公司。1985年，他被任命为米其林南美事业部的首席运营官。此后，戈恩转战北美，不久当上米其林北美事业部首席执行官。

戈恩的经营才能被时任法国雷诺汽车公司总裁路易·施魏策尔看中。1996年施魏策尔把他“挖”过来聘为副总裁。当时雷诺正在推进民营化改革，戈恩雷厉风行压缩成本，让雷诺在短短几年扭亏为盈。1999年，雷诺向负债严重的日产汽车注资，戈恩作为雷诺副总裁出任日产首席运营官，2001年成为日产首席执行官。戈恩不负众望，到2003年，日产不仅偿清债务，在日本市场的占有率也得到回升。

2005年，戈恩成为雷诺首席执行官。2016年，日产收购三菱汽车公司，戈恩出任三菱汽车董事长。在戈恩的带领下，2017年、2018年雷诺—日产—三菱联盟的全球销量超过丰田汽车。戈恩的职业生涯达到高峰。

### “独裁者”

戈恩无疑是拯救日产汽车的功臣，但在一些日产员工看来，他“掌门”期间日益独断专行。更令日方不满的是，戈恩一直打算合并雷诺与日产，但雷诺的资产规模和产值均不如日产，日产方面担心戈恩偏袒雷诺。

日产内部针对戈恩的“包围网”终于在2018年11月19日收网。那一天，当戈恩搭乘的私人飞机降落东京羽田机场时，等待戈恩的是东京地方检察厅特别搜查部人员。

同月，戈恩被解除日产和三菱的董事长职务。2019年1月，他辞去雷诺董事长和首席执行官职务。

光环褪去的戈恩面临日本检方4项指控，包括瞒报巨额个人收入、挪用公司资金、向公司转嫁个人投资损失，涉嫌违反《金融商品交易法》和《公司法》。

戈恩否认所有针对他的指控，指责日产高层合谋“政变”。一些媒体认为，戈恩的独裁作风和引发的各种争议为他日后被捕埋下了伏笔。

### “跑路者”

被捕后，戈恩两次被羁押，两次申请保释并获日本法院批准。为此，他缴纳了总共15亿日元的保释金。总而言之，他处于日本检方的严密监控之下。

但戈恩还是跑了。他的律师弘中惇一郎表示，这一消息犹如“晴天霹雳”。忙碌一年多收集大量证据准备用于今春开庭的日本检方更是目瞪口呆。日本媒体则视戈恩保释后“跑路”为“对日本司法体制的嘲弄”。

戈恩怎么成功跑出日本？坊间有各种说法，但这些说法均未获戈恩证实。据一些媒体报道，戈恩被伪装成乐队的人装在乐器盒子里带出住宅，随后从大阪关西机场搭乘私人飞机出境，在土耳其转机后最终抵达黎巴嫩首都贝鲁特。

黎巴嫩与日本没有引渡条约。有日媒指出，日本只能通过外交渠道要求引渡戈恩，而黎巴嫩国内法又规定不向外国引渡本国公民。戈恩在2019年12月31日的声明中称，日本司法制度不公，自己不是逃离正义，而是逃离不公。

戈恩预计本月8日在贝鲁特举行记者会，他的“独角戏”会怎么唱呢？

文/新华社记者 刘 赞