

# 新常态,看50位山东企业家再闯关

## 本报今推“闯关英雄——山东企业家访谈录”,视频见齐鲁壹点

本报济南10月30日讯(记者 刘帅) 为在全社会进一步营造尊重企业家、爱护企业家的舆论氛围,推动企业家在我省经济社会发展中发挥更大作用,即日起齐鲁晚报推出融媒产品“闯关英雄——山东企业家访谈录”,50位山东知名企业家一一亮相,采访视频也将

在齐鲁壹点APP为您呈现。

习近平总书记曾说:“市场活力来自于人,特别是来自于企业家,来自于企业家精神。”8月26日,我省首次以省委、省政府的名义在济南召开山东省企业家队伍建设工作会议,学习贯彻习近平总书记关于企业家队伍建设的要求,鼓舞企业家干事创业

业。在省经信委、大众报业集团指导下,齐鲁晚报推出“闯关英雄——山东企业家访谈录”,展示山东企业家在经济新常态下的新思路、新作为和新成就,为全省企业转型升级提供借鉴。

在访谈录中,本报记者采访了重汽集团董事长马纯济、青岛啤酒董事长孙明波、济南

二机床董事长张志刚、华泰集团董事局主席李建华、海尔集团轮值总裁周云杰、澳柯玛董事长李蔚、西王集团董事长王勇等一批山东优秀企业家,讲述他们如何在困难面前迎难而上,分享他们在经济新常态下敢于担当、创新发展的故事。

10月31日起,读者除在报

纸上读到企业家创业创新的故事外,还可下载齐鲁壹点、关注齐鲁晚报微信,通过文字、视频、图片等感受他们的风采。同时,也欢迎读者积极举荐身边优秀企业家,分享经济转型期他们经营创新的新鲜案例,联系电话:0531-85193174,邮箱:476939748@qq.com。

### 闯关英雄 山东企业家访谈录

我想所有的事情都是从不可能开始的。别人能做到的,我们也能做到,别人做不到的,我们创造条件也要做到,将百分之一的可能变成百分之百的现实。

想起来,我也很幸福,人生能办几件不可能的事情,也很有意义!

——中国重汽董事长马纯济



扫码看访谈视频

# 董事长刚上任,保险柜是空的

## 从亏损近百亿到年入600亿,马纯济讲述中国重汽蜕变

本报记者 刘帅

马纯济到重汽上任第一天,财务人员对他说道:“董事长,虽然您是董事长,但是咱一分钱也没有,保险箱都是空的,为了防止发生案件,保险柜的门就一直开着。”2000年,时任济南市委副书记马纯济出任中国重汽董事长,企业实际亏损近百亿元,拖欠职工工资13个月;2015年,重汽实现销售收入616.6亿元,利税总额27.2亿元。9月23日,马纯济在接受齐鲁晚报记者采访时多次说,人的一生中能挑战几次不可能的事,是很幸福的,这能充分激发人的智慧,他把这当成享受。

### 曾问朱镕基要政策

记者:您到任之初,企业负债累累,面对这样的局面,怎么着手的?

马纯济:没来重汽之前,我在做济南市副市长时,参与了重汽处理方案讨论与制定。当时企业困难大,问题多,我觉得最重要的是,找到积极因素。

第一次给中层开会,我没把企业说得一塌糊涂。我说困难不是哪个人造成的,是我们整体在计划经济向市场经济转变中,没有主动改革,掉了队。这绝不是哪一个、哪几个人的责任,每个人都有责任。我担任济南市副市长分管经济工作,也有责任。

其次,我说企业尽管那么困难,但我们有优势,我一口气说了十大优势。作为企业领导人,必须引领大家盯着前面的希望,而不是困难面前越看越黑。

记者:优势在哪里?

马纯济:中国重汽是重型汽车的领头羊,技术基础、人才队伍是其他企业没法比的。那时候靠别人支持不现实,只能靠自己。当时说一靠政策,二靠自己。

记者:靠什么政策?

马纯济:当时时任国务院总理朱镕基在南郊宾馆开会,我提出中央能否给政策。总理问要什么政策,我说拿现金,拿钱国家也不合适,当时比较困难,我说了核销呆坏账准备金政策。

当时所有资金亏损表现在银行贷款本金和利息不能还。朱

总理当天晚上让人民银行戴相龙、经贸委副主任蒋黔贵和山东省领导对接,一直开会开到第二天凌晨四点。说实话,不容易,弄了一年多,才真正落实了政策。

### 小金库5天交了1个亿

记者:当时上访的很多,您是怎么让员工开展工作的?

马纯济:当时职工带着烧饼,拿着水壶,坐着马扎上访,要求发工资。有员工说,老少三代都在企业上班,十几个月不发工资谁能受得了。我充分理解,我当场说了大话,说国庆前半个月工资。这个条件不答应不行,几千人上访,马路堵着,大门堵着,办公室堵着。说了之后,大家说好,就走了。

上访职工走了,我问财务,财务说没钱,保险柜都是空的,法院、银行见钱就扣。没办法,我从省里要了200万。又去北京要了一笔资金,大约2亿元,但这是下岗职工生活费,专款专用,不能发工资,也不能启动生产。

回来后我们把各部门领导叫来,之前我知道中央审计小组发现存在小金库现象。我说限期5天把小金库交上来,不然交给司法部门处理,结果收上来1个多亿。我发现几千辆车放在党家庄山上,已经锈迹斑斑,我就动员大家拆了,把好的零件翻新。银行核销呆坏账准备金政策帮我们卸掉包袱,就这样开始生产。

记者:当时压力大不大?

马纯济:压力很大,但压力不解决工作问题。越是这种情况,越要看得开,想得开。我说我

们前辈在那么困难的时期,厂房也没有,设备也没有,结果把车造出来。我们比他们条件好多了。在不断解决矛盾和困难中,是对自己的磨练,要享受过程。

### 红筹上市非一般上市

记者:重汽很早就进军房地产事业,当时是怎么考虑的?

马纯济:我讲了,企业越是在困难时期,企业家越要看到优势。重汽不仅有人才,有斯太尔汽车,还有真正意义上的资产,比如土地,这是一般小企业不具备的。我们不能长期伸手要政策,首先要盘活资产。就是在这个背景下我们腾笼换鸟,把房地产启动,挣的钱都投到生产、技术改造上。

记者:2007年中国重汽香港红筹上市,这是中国制造业第一只上市的红筹股,也是2007年在香港联交所上市的最大的红筹股。当时怎么想到红筹上市?

马纯济:当时我们产品已大幅出口,国际市场开始有好的表现。技术国际化、产品国际化,必然导致资本国际化。所以我们提出在香港红筹上市,但遭到相关部门和机构反对。他们说你这个企业刚扭亏,步子迈得太大。

记者:那为什么还做?

马纯济:我想所有的事情都是从不可能开始的。香港红筹上市,一次融资99.5亿港元,这是中国制造业企业前所未有的。这带来中国重汽资本结构的巨变,更重要的是通过红筹搭建国际化平台,重汽走向世界具备了新条件。

最近几年,国内市场不断出现严峻信号,中国重汽之所以稳定,多亏了国际化平台。红筹上市决不能看成一般上市。当时证监会领导问我红筹没有先例,可不可以不做。我说意义不同,我们就当给其他企业闯条路。

想起来,我也很幸福,人生能办几件不可能的事情,也很有意义!

### 虚拟经济是一种条件

记者:您也讲了通过政策帮助企业发展,在政府的手和市场的手怎么找到很好的平衡点?

马纯济:任何国家都有政府的手段,一只看得见的手。一个国家之所以是一个国家,就是有政府手段所在,完全市场化的,没有!只是这种行政手段强与弱的问题。我们要遵循市场规律,首先要调整自我,国有企业应该研究这样的优势,发展民族自主产业,这是天经地义的。

记者:现在社会存在经济脱实向虚现象,我们怎么在制造业与金融、房产之间找到平衡点?

马纯济:实体经济是国家发展的支柱,是任何国家不可缺少的、社会进步最重要的物质基础。不论经济发展到什么时候,实体经济战略地位不可替代。但是反过来虚拟经济对实体经济的影响,企业家应该认识它。如何在虚拟经济发展中,创造实体经济条件?我认为二者是相辅相成的。用虚拟经济代替实体经济,那是不可能,但虚拟经济是一种条件,我们重视它,积极推动实体经济发展。