

# 中国首家整体股份制报业改革

## ——访中国保险报业股份有限公司原总裁李建臣

○ 特约记者 周文水



**李建臣**

1983年进入清华大学机械系学习  
现任国家新闻出版广电总局产业发展司副司长

### 股份制的新闻机构

2005年4月18日，我国首家整体实行股份制的新闻机构——中国保险报业股份有限公司震撼登场，它开创了我国新闻媒体整体股份制改造之先河。

几年过去了，这个列入我国传媒改革30年大事记的“首家整体实行股份制的新闻机构”走过了怎样的道路，改革试点的探索意义是否显著？我们走近这家股份制报社，透过时代的显微镜和历史的长镜头，剖析其改制的发展之路，希望能为当前的报刊业体制改革提供些许参考。

2003年6月开始，中央文化体制改革拉开了序幕。针对新闻出版文化的不同领域，中央推出了一批文化体制改革的试点单位。中国保险报社作为全国首家整体实行股份制改造的报业试点忝居其中。

《中国保险报》创刊于1994年，是我国保险行业唯一公开发行的报纸。在中国保险报社基础上改组成立的中国保险报业股份有限公司，在探索传统报业管理体制与现代企业制度相结合方面，迈出了历史性的一步。

按照中央要求，中国保险报业股份有限公司要“按照《中华人民共和国公司法》的规定，建立现代企业制度，……在原国有投资主体控股的前提下，允许吸收国内其他社会资本投资。”在政府机关的关怀和指导下，经过反复磋商，最后形成了由中国再保险（集团）公司作为主发起人、中国人民保险集团公司、中国人寿保险（集团）公司、北京畅想传媒投资集团有限公司和福禧投资控股有限公司共同投资的股权格局，注册资本金1亿元人民币。后来福禧投资控股有限公司因故将其持有的股份转让给了中国再保险（集团）公司。



### 前行者的道路不只有鲜花和掌声

几年过去了，这个报业体制改革的先行者走得如何？是否如当初预期的那样舞出了自己的风采？

中国保险报业股份有限公司原总裁李建臣认为，国家把全国报业第一家整体进行股份制改革的时代重任交付了保险报业公司，这既是国家对保险报业公司的莫大信任，同时也对保险报业公司的发展寄予了殷切期望。时代的浪潮既然把保险报业公司推到了改革试验田和探索者的瞩目地位，那么从保险报业公司正式挂牌的第一天起，它的兴衰成败就不再仅仅是一个报业公司自己的事情。它必须按照党和国家的要求，完成肩负的重大历史使命。但是回顾改革的历程，保险报业公司却是走过了一条充满艰辛的坎坷道路。

从理论上说，转企改制解决了事业体制制约发展的一些关键问题，如出资人不到位，所有权和经营权不清晰，责任和权利不明确，以及兼并、重组、融资上市等诸多正常的经营行为都无法突破政策障碍等。既然转企改制能够使报业传媒真正按照市场经济规律的要求走上科学化、集约化发展的健康轨道，切实实现提高和解放文化生产力的目标，



不断前行的文化产业

那么，保险报业公司怎么又会走过一条充满艰辛的发展道路呢？李建臣总裁说，改革是一个十分复杂的社会行为，既涉及国家的宏观政策、经济环境、社会心理和历史惯性等问题，又与公司治理结构的规范性、经营管理层的理念和策略、经营队伍的素质和能力以及企业文化的优劣等诸多因素密切相关。优秀的企业是相似的，不幸的企业各有各的不幸，很难把原因归咎于某一个因素。政策放开了，机制活了，对于有的企业是天堂，而对于有的企业则是地狱，这就是双刃剑。机遇和挑战永远并存，发展空间和危机从来都是成正比的，世上的事物大多如此。■

## 对话李建臣

### 始终没有忘记自己探路者的角色

**记者：**您先是在新闻出版总署工作，后来到中国新闻出版报社和《中国出版》杂志社工作，又担任过中国保险报业股份有限公司的老总。您的阅历真是丰富。

**李建臣：**是啊。从行政机关到事业单位再到企业。在很多人眼里，我这是走下坡路，但是一路走来我始终无悔。人生的意义就在于经历、体验和奋斗。在新闻出版总署工作的主要内容是管理新闻出版行业；在中国新闻出版报社和在《中国出版》杂志社工作使我体会到了事业单位的社会功能和运行规律，在保险报业公司工作让我学会了在市场经济的海洋中游泳。从把全国新闻出版行业作为工作对象和着眼点，到独自掌控一个肩负探索重任的舆论阵地、谋划宣传方针和办报方式、关注报纸发行量和数字化转型方向、提升管理理念拓展营销渠道、努力改变经济面貌提高员工收入，吃喝拉撒柴米油盐……我感到自己的人生过得既充实又丰富多彩。

**记者：**那您是更喜欢在总署的工作还是喜欢报业公司的工作？

**李建臣：**各有不同特点，服从组织安排。在总署工作管理一个行业，但个人只是国家机器上的一个部件，必须按照要求跟着整台机器的节奏运转；而在报业公司，我是一台机器的操控者，操纵着一台机器的运转，当然更富于挑战性。保险业是经济社会的“稳压器”，在社会管理和经济运行中发挥着重要和独特的作用。我国保险行业总体上还处于起步发展阶段，还有待于进一步赢得人民群众和社会各界更为普遍

和深入的理解。作为保险业一个重要舆论阵地的守护者，重任当然重大。从事业奋斗的角度看，在深化报业改革的第一线实际操刀，把第一个吃螃蟹的任务完成好，为全国报业改革竖起一个成功的标杆，为推动文化体制改革贡献绵薄之力，这是时代赋予我的一个光荣而艰巨的重任。我责无旁贷，必须勇于担当。

**记者：**看材料，发现您接手的是一个连续三年亏损2400多万元的企业。让您来做这样一个企业的掌门人，特别是离开您工作20年的熟悉领域，到了陌生的保险行业，您没有顾虑么？

**李建臣：**当然有顾虑。但是，一方面我服从组织安排；另一方面，我这个人喜欢挑战，喜欢啃骨头，秉性难改。巴菲特有句话说得很有意思：做你没做过的事情才能成长，做你不愿意做的事情才能改变，做你不敢做的事情才能突破。如果命运逼迫你突破自己，那么你应该感谢命运。我对于保险行业过去不熟，但是工作岗位逼迫我学习，这不是一个十分难得的成长和突破机会么？人非生而知之者，都有一个学习过程。有人说隔行如隔山，要我看每个行业都只不过是一层窗户纸，关键看你有没有信心有勇气去捅。

关于保险报业公司前几年的亏损问题，我不能对前人妄自评价。但必须要说清楚的是，亏损决不是改制之过，决不是国家的文化体制改革政策有什么不妥。相反，是报业公司在国家那么多倾斜政策和优惠政策的扶持下，在我国保险行业连续十多年高速发展的时代背景下，作为我国保险行业唯一的新闻媒体，自己错失了一



一次又一次的发展机遇，在不规范运营的道路上越走越远。

**记者：**扭亏为盈很艰难吗？

**李建臣：**那要看在什么样的土壤上扭亏为盈，要看从多大的亏，扭到多大的盈。保险报业公司2008年当年亏损1685万元。我是2009年2月到任的。当时给我下达的年度预算指标是：换届当年必须实现净利润300万元。300万元数字的确不大，但是在这样一个基础上来完成，难度还是蛮大的。

**记者：**结果如何？

**李建臣：**还好，完成了310万元。

**记者：**年利润同比增长近2000万。这么大的反差，您是怎么完成的？改革力度一定很大，阻力也一定不小。

**李建臣：**多数情况下，亏损企业的可怕之处不是亏损的数字，而是掩藏在亏损背后的问题。多大的数字都不足为虑，难以解决的是造成亏损的原因。我到任后做了一些改革，但是基本套路都是常规的：加强管理，转变观念，调整机构，建章立制，开源节流，拓展市场，奖优罚劣……除此无他，不过是把前进的航向调整到正常轨道而已。改革阻力确实比较大，要影响到一些人的既得利益。这不是道理上的问题，而是利益上和欲望上的问题。改革从来都是一场艰难的博弈，也是一场正邪分明但却输赢难料的游戏。因为正在明处邪在暗处，道高一尺魔高一丈。所谓邪不压正，那是有条件的。生活中常常见到邪是压了正的。所以不应以成败论英雄。有资格对改革进行评价的只有历史，即所谓政声人去后。自古以来改革者受到清算几乎是铁律，但是高尚也终究会被刻上高尚者

改革阻力确实比较大，要影响到一些人的既得利益。这不是道理上的问题，而是利益上和欲望上的问题。改革从来都是一场艰难的博弈，也是一场正邪分明但却输赢难料的游戏。因为正在明处邪在暗处，道高一尺魔高一丈。所谓邪不压正，那是有条件的。生活中常常见到邪是压了正的。所以不应以成败论英雄。有资格对改革进行评价的只有历史，即所谓政声人去后。

的墓志铭。这就是历史。缺乏对改革复杂性的应有认识，就不会理解镕基总理看了话剧《商鞅》为什么会潸然泪下，就不会理解总理上任伊始面对全世界做出承诺时的心境：“不管前面是地雷阵还是万丈深渊，我都将一往无前，义无反顾，鞠躬尽瘁，死而后已。”好在保险报业公司归根结底还是改革的正气占了上风，企业文化还是扭过来了。

**记者：**发现您任公司总裁这几年没有副总裁，甚至连总裁助理都没有，要完成这样大刀阔斧的改革，您付出的心血一定很大吧？

**李建臣：**解决国有企业班子配备问题不是我力所能及的事。这几年由于种种原因始终没有配齐。所以一直以来总裁办公会和司务会的开会方式严格说来都是欠妥的。像制定公司发展战略，研究公司重大部署，出台重要规章制度，做出经营管理重要决策等，都是我召集一些中层干部来研究和决策，当然是不合适的。但是怎么办呢？国家利益为重吧，大行不顾细节啦。这种现象在央企中的确不常见。这样做不仅重担过于集中，风险也过于集中；对领

导干部的身体、能力和精力是一个挑战，对领导干部的政治素质、思想品德和自律操守更是一个考验。您说“付出的心血很大”，不如宋丹丹说得准确：付出的心血相当大。当然，奋斗的乐趣也就在其中。对于我这种心迹，诸葛先生曾有表述：“先帝不以臣卑鄙，咨臣以当世之事，由是感激，遂许先帝以驱驰。”当然我由衷感激甘为驱使的，是我们党组织“不以臣卑鄙”，给我莫大信任，委以重任。没有一种崇高的信念和坚定的意志来支撑，推动一场以维护国家利益为核心的改革是不可能的。所以我特别能感悟到屈原老先生那句话的意味：“亦余心之所善兮，虽九死其犹未悔。”

**记者：**2010年情况怎么样？

**李建臣：**好多了，再接再厉又迈上了一个新台阶。除了拿出数十万元用于职工教育培训等各项支出外，还实现了利润530万元，很好地实现了国有资产的保值增值。

**记者：**报纸质量怎么样？

**李建臣：**坚持正确政治方向是党和国家对新闻出版工作的基本要求。特别是我们这张报纸历史上还曾经出现过政治性问题。所以对于我们来说，坚持正确政治方向就尤为重要。作为工作日报，我们几年来坚持正确舆论导向从未出现任何偏差，同时在报道深度、报道广度、报道方式、报道角度、拓展国际视野和加强国际合作等各个方面都做了较大调整，行业辐射力和影响力都有了较大提高。经济状况的良性发展就是佐证啊。另外，发行收入连续两年年均增长率12.9%，这在数字化媒体日益发达、全球报纸发行量普遍下降的时代背景下，还是难能可贵的，也从侧面说

明大家对这个报纸还是越来越认可了。

**记者：**难怪《中国保险报》在2010年被评为“行业报品牌十强”；难怪您被评为2010年中国报业年度人物。

**李建臣：**对报纸质量的肯定我同意，年度人物受之有愧。工作成绩是报业公司全体员工同心同德不分昼夜共同奋斗的成果，放在某一个人身上很不合适。但是不管怎么说，报业公司连续打了两场翻身仗，彻底告别了亏损的历史，走上了良性发展的轨道，不仅实现了国有资产保值增值，而且使国家文化体制改革的成果得到了彰显，这确实是一件非常令人欣慰的事情。

**记者：**报业公司下一步的发展方向是什么？

**李建臣：**我个人认为，主要应该注意三个方面。一是数字化建设。近年来数字化浪潮席卷全球，首当其冲受到影响的是信息传播业，特别是传统报业。截至目前，具有世界影响力的报刊宣布退出历史舞台的已经数以百计。我国的传统报业如不尽快完成与数字化传播的融合、尽快实现转型升级，前景是不美妙的。二是集团化建设。我国保险行业起步较晚，发展速度快，对各层次信息服务的需求量非常大。而实际上提供保险信息服务的机构既稀少又零散，服务深度也远远满足不了行业需求。只有通过集团化才能深度整合行业资源，实现集约化和全媒体服务。三是社会化运营。要以宽广的胸怀、开放的心态，把自己融入到行业和社会中去。不能固步自封。要充分利用各种社会力量，调动各种社会资源，把政策用足，在实现多赢的过程中发展壮大。



## 公司体制符合报业发展方向

**记者：**您先后在两家不同性质的报社工作。请您说说事业单位性质的报社和企业制报社之间有什么差别？

**李建臣：**在遵守国家法律法规和宣传纪律方面都是相同的。在管理体制和运营方式上差别比较大，在责、权、利各个方面都有体现。公司作为企业法人，要遵行《公司法》的要求，董事会、监事会、经营管理层各自应该行使什么权利、承担什么责任，法律上规定得比较清楚。在《公司法》之下确立的《公司章程》，更加体现出市场经济的许多特征。公司如果有一个重大经营行为，那要在经济规律指导下，按照商业化方式运作，只要董事会认为有必要就可以实行。体制不同也决定了员工的身份不同。所以体现在用人机制、薪酬体系和激励机制也都不一样。在公司体制里，薪酬体系是自己制定的，可以根据许多实际情况做出调整。员工进出的流动性更大一些，论资排辈的现象会相对少一些。这些都是事业单位所难以实现的。

**记者：**从这里可以看出企业有许多优势。

**李建臣：**我个人认为公司体制符合行业实际，更容易突破传统事业单位的束缚。但是严格说来，我们现在的股份制公司还仅仅是从事业体制向企业体制迈出的第一步。从某种程度上说，还只是在框架上、形式上具备了股份制公司的某些特征，离真正意义上的股份制公司还有很大差距。比如对公司负责人责任义务的要求和约束还不太具体，也不太完善。这样一来，公司掌门人的个人品德如何，对公司的走向和兴衰就起到了举足轻重的作用。这是国企普遍存在的问题。

**记者：**是不是有民营资本介入的股份制公司才更符合公司制的本质？记得当初中国保险报社股份制改造时是有民营资本介入的。

**李建臣：**是的。后来因为一些原因，保险报业公司股东中的民营资本退出了。我认为对民营资本不可简单化一概而论。民营资本有许多国有资本不具备的特点和优势，国有资本也有许多与生俱来无法解决的问题。改革开放以来，民营经济对推动国家经济发展发挥了极其重要的作用，已经成为我国经济生活中分布最广、规模最大、服务群众最直接的重要力量。甚至可以说民营经济的发展已经成为我国改革开放的重要标志。近年来国务院对积极引导和大力发展民营经济出台过许多政策。当然，国有资本有优、中、劣之分，民营资本也有三、六、九等。既不能因为有的民营资本存在一些问题就全盘否定民营资本的价值，也不能对民营资本不加限制和制约全面吸收。应该通过建立适当的制度，设立相应的门槛，对符合一定条件的民营资本敞开大门。发挥民营资本的优势，为国有资本注入活力。

**记者：**目前全国正在如火如荼开展非时政报刊转企改制工作，您认为保险报业公司哪些做法值得其他媒体借鉴？

**李建臣：**不敢奢谈经验，我们做得还很不够；也不敢妄谈体会，我们的实践和思考还很肤浅。不过我坚持认为，现代企业制度是适合非时政类报刊生存和发展的一种体制。在目前的情况下，只要选择了有理想、有能力、严以律己、忠诚党的事业的领导干部来掌舵，认真按照公司治理结构的要求和新闻传媒工作的规律去做，我们的事业会越做越好。■