

国民共进

宋志平
谈
混合所有制

晓甘 主编



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

国民共进

晓甘 主编

宋志平
谈
混合所有制

图书在版编目 (CIP) 数据

国民共进：宋志平谈混合所有制 / 晓甘主编. —北京：企业管理出版社，2014. 7

ISBN 978 - 7 - 5164 - 0904 - 6

I. ①国… II. ①晓… III. ①中国经济—混合所有制—研究 IV. ①F121. 24

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 143900 号

书 名：国民共进：宋志平谈混合所有制

主 编：晓 甘

责任编辑：丁 锋

书 号：ISBN 978 - 7 - 5164 - 0904 - 6

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：总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68701891

电子信箱：80147@sina.com

印 刷：三河市南阳印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：170 毫米×240 毫米 16 开本 21 印张 292 千字

版 次：2014 年 7 月第 1 版 2014 年 7 月第 1 次印刷

定 价：58.00 元

国民共进

宋志平谈混合所有制

袁宝华题



(袁宝华：中国企业联合会、中国企业家协会名誉
会长，原国家经委主任)

序

宋志平同志是一位很有思想的企业家。他把中国建材和国药集团两家央企带入世界五百强，在国企改革和企业管理方面也颇有建树，他的研究带有强烈的实践性，是我国经济界少有的具备国际视野的企业领导者之一。由于对国有经济、国有企业的改革发展问题的共同关注，我曾同他一起交流研讨，也注意到他的一些观点。现在，宋志平关于国民共进和企业改革发展的思考与实践的文集即将出版，我欣然为这样一部文集写序，而且乐意向读者推荐。

《国民共进》这本文集围绕着中国国有企业市场化和公众化改革发展的核心问题，从企业的改革发展实践出发，概括了宋志平同志提出的“央企市营”模式，总结了混合所有制实践创新的成果，展望了通过“混合”，实现国、民共进发展的前景。从文集中可以清晰地看出，无论中国建材的联合重组还是国药集团的大整合，都得益于混合所有制所带来的资源和动力，也可以说，宋志平是把行业的结构调整和市场的资源整合彻底结合起来，而这个结合点，正是混合所有制。

当前我国的国有企业仍然面临着产权不清、行政干预、产能过剩等很多共同的挑战，反映着我们经济体制和结构中的久拖不决的深层问题，但是仍然有一些像中国建材这样的企业率先实现了突破，为什么？我想，这是因为国内的经济学家和企业家都已经从实践中看清了出路。今天，国有企业的定义和

现实已经发生了不少变化，不可能再沿用二三十年前的国有企业概念来概述今天国有企业的情况，宋志平带领中国建材这家原本经营极度困难的国企，在一个高度分散、产能过剩的基础原材料领域中，通过创新发展模式，探索混合所有制，快速成长起来。他还把在中国建材的成功经验复制到国药集团，使两家企业成为充分竞争领域里国有企业改革与发展的典范。而这种“国有企业”从计划体制下的企业到市场体制下的企业的转变，正如文集所收集的一些文章所述，完全是市场压力倒逼下的选择。当然，这和企业家本身的努力也是分不开的。

国有企业改革中产权是首要问题。产权模糊、投资主体不明确、投资方的权利和责任不清晰是国企改革和发展的主要障碍。因此，产权改革是突破口，是主线。那么，究竟该怎么做？国有企业的产权安排可能要分不同的层次和类别，国有企业的资本体制改革应分为两个层次。高层次是国有资本体制的改革。国资委不是直接管一个个企业，而是管资本的配置，它可以通过组建若干行业性的或综合性的国有资本投资基金公司，达到提高资源配置效率的目的。低层次是国有企业改革。应该让国有企业变成真正的市场经营主体。实践证明，就中国建材这样竞争性领域的企业而言，通过市场途径实现产权的多元化，引入“所有者的眼睛”，是解决所有者缺位和降低监督成本的一个突破口。在宋志平“央企市营”的机制创新和具体内涵中，包括了产权多元化、规范的公司治理结构和一系列的市场化的管理模式和发展模式，中国建材的实践表明产权明晰加上有效治理，会为企业提供强大的动力源泉。

中共十八届三中全会提出要积极发展混合所有制经济。无论从企业层面来看，还是从宏观经济层面来看，发展混合所有制经济都是当前最重要的改革措施，而且是能够迅速见效的改革措施。文集中提出，“国企的实力+民企的活力=中国企业竞争力”的公式，我很赞同。混合的好处不仅能够将国企的实力和民企活力结合起来，便于提升企业竞争力，也便于中国企业走出去。混合所有制经济还能够提供国企民企合作的平

台，使法人治理结构的作用得到充分发挥，而且能够放大和增加国有经济的控制力。在这里，一定要充分理解资源配置效率提高的意义。用最简单的方式来论述，资源配置效率的提高意味着资源用活了，资本用在最有效的领域。所以，发展混合所有制经济绝不是“国退民进”，而是“国进民也进”。

未来国企、民企都要走混合所有制的道路。混合所有制不仅是投资主体的多元化，关键在于法人治理结构的真正完善，这样才能把现代企业制度确立起来。中国建材和国药集团在积极发展混合所有制方面作了多方面的探索，形成了具体的体制机制，是当之无愧的先行者。宋志平带领这两家国企实现与民营企业共同发展，成功发挥了混合所有制的优势，很值得进一步研究。有些经验对于破解当前我国经济中存在的产能过剩、结构转型等问题，也很有启发意义。

文集的最后一部分谈到了国有企业和民营企业在中国经济和国有企业改革发展过程中的合作、融合关系。从文集中可以看出，宋志平是较早提出国、民共进观点的，他把我国以公有制为主体多种所有制经济共同发展的基本经济制度概括为国、民共进。在我看来，这四个字（国、民共进）抓住了核心和要害，这同我在前面所指出的“国进民也进”是一个意思。由此看来，“国退民进”和“国进民退”的纷争定将成为过去。混合所有制的发展当然会有一个逐步完善的过程。在一定时间内，国有企业（包括特殊行业的国有独资企业）、混合所有制企业、纯粹的民营企业（包括大量小微企业）将会三足鼎立，支撑着中国经济，但各自所占GDP的比例将会有所增减，这是正常的。中国民营企业的经营环境仍有待进一步改善，小微企业还会进一步发展，家庭农场也会走小微企业的道路，这些都有赖于金融体制的进一步改革。民营企业同样要以开放的心态，积极参与国有企业混合所有制建设的过程。

这本文集也谈到企业家的思想创新功能和大企业在我国经济转型中的领袖和创新责任。这不仅涉及积极发展混合所有制和国、民共进的问

题，而且从历史的和更高的层次上涉及了中国企业规模化、大型化之后，如何做强、做优，承担起新的历史责任的问题。这些问题和理念的提出，不仅展现了宋志平本人的视野和责任意识，也是我们对当代中国企业家和中国企业的共同期待。

作为这篇序言的结束语，我想再谈一点看法。我在北京大学光华管理学院讲课时一再对学生们说，作为中国的企业家，包括中国未来的大批企业家，一定要有高度的社会责任感。一百多年来，我们在受到列强的欺凌压迫下，一直抱有为国家振兴奋力拼搏的意愿，但由于体制不顺，机制不灵，我们所投入的和我们所收获的并不相称。通过近三十多年的努力，我们终于找到了适合中国国情的社会主义市场经济体制。因此，无论是国有企业、民营企业还是正在成长的混合所有制企业的企业家们，都感到现在是可以大大发挥自己作用的时候了。让我们把自己的社会责任感落实到今后的实际工作中！

厉以宁， 2014.6.1

(厉以宁：北京大学光华管理学院名誉院长、资深教授)

目录 | Contents

序	1
---------	---

第一部分 开篇

尝鲜混合所有制	3
水泥大王是怎样炼成的	21
宋志平的整合狂想曲	44
宋志平：另类国企掌门人	60
整合者归来	69
国药大整合	79
宋志平的国药五年	90
宋志平：企业家有思想才更受人尊重	99

第二部分 央企市营

怎样理解央企市营	109
央企市营：宋志平的经营之道	118
中国建材做大做强做优的创新实践	128
国药集团央企“市营”试验	136
央企实力 + 民企活力 = 企业竞争力	147
“央企市营” 提倡“国民共进”	151

坚持央企市营 促进共同发展	158
---------------------	-----

第三部分 混合所有制

从“央企市营”到“混合所有制”	169
一家央企与近千家民企的混合实践	177
混合所有制：新物种创造新优势	185
混合所有制是把金钥匙	195
“混合”是国企改革的活力之源	200
草根央企“杂交”进化论	209
宋志平：混合所有制撬起改革大空间	218
改革就是要针对问题	222
解放思想 破解混合所有制难题	228
宋志平：不要再给混合所有制戴帽子	237

第四部分 国民共进

“混合”真正实现国民共进	245
共生 共存 共赢	258
融合经济下的国企与民企	269
关于国有企业改革的问题与思考	282
打好国企改革深水区的攻坚战	286
国企市场化改革没有完成时	293
在经济升级版中的国企抉择	301
宋志平：坚持市场化改革 走国民共进的道路	311
后记	323

第一部分

开局

经过艰难的市场化和公众化改革，宋志平带领中国建材集团从一家经营极度困难的传统国企走出泥潭，走进世界500强之列，并创造了央企市场化经营的崭新模式，成为践行混合所有制的先行者。他又将成功经验复制到国药集团，从而打造出两家充分竞争领域里国有企业改革与发展的样本。改革需要魄力，也需要智慧，更需要一路风雨兼程、攻坚克难。走进宋志平的企业实践，一篇篇波澜壮阔的国企改革故事呈现在我们面前。

尝鲜混合所有制

编者按：2013年12月，十八届三中全会提出要积极发展混合所有制经济。2014年被誉为“改革年”，新一轮国企改革也拉开帷幕，本轮改革真能实现国企与民企“你中有我，我中有你”的大融合？能否有效打破社会上关于“国进民退”、“国企垄断”的质疑？混合所有制能否解决国企效率不高、民企不可信的问题？央视财经频道《对话》节目本期邀请了一位国企掌门人，他掌管众多民企，并且还大规模收购民企，他支持民企进入国企，实行混合所有制。那么，一位国企掌门人为何尝鲜混合所有制？身兼两家世界五百强的国企董事长宋志平^①将在本期节目中回应大家的种种疑问。该专访由陈伟鸿主持，是2014年《对话》栏目开年巨献。

如何看待国企

陈伟鸿：欢迎各位收看我们的《对话》，我们在节目的一开始不妨来猜一猜，看看大家知道不知道，我们请到的这个人到底来自于什么样的一个群体。有人说他们非常有钱。

观众：是一个企业家或者是个老板。

陈伟鸿：还有人说他们是有级别的，他们是被任命的。

观众：官员。

^① 2009年5月，中国建筑材料集团有限公司董事长宋志平受命同时担任中国医药集团总公司董事长，任期5年，于2014年4月圆满卸任。

陈伟鸿：他们是有政府补贴的。

观众：应该是国企掌门人。

陈伟鸿：贴了几个标签之后，我们现场有观众猜出是国企掌门人，恭喜大家猜对了。我们今天邀请的是一位国企掌门人。如果一位国企掌门人出现在大家面前的话，你们最想问他什么样的问题？

观众：其实我想知道，社会公众现在都对国企掌门人这个群体可能会有些非议，我不知道这位掌门人他是怎样看待这样的一些讨论？

陈伟鸿：好，如何面对非议。还有吗？还有人想知道什么样的问题吗？来，这位女士。

观众：现在我们的老百姓都觉得国企的老总都特别好当，特别好干，所以说我们老百姓特别想知道，国企的老总是不是真的这么好当。

陈伟鸿：好，或真或假的一些描述，然后还有我们发自内心的最想要得到答案的这些问题，我们都交给即将登场的这位国企掌门人。准确地说，他应该是两家世界500强企业的国企掌门人。让我们掌声欢迎来自中国建材集团以及国药集团的“双料”董事长宋志平先生。有请。

陈伟鸿：欢迎宋董，您好，请坐。其实当我们提到国企掌门人这几个字的时候，大家自然而然就涌现出这么多的关注。您刚才在台侧都听到了，这当中有真的也有假的，有没有您特别想要辩解的。

宋志平：其实国企掌门人呢，大家刚才说的这些问题，也是社会上关心的问题，一个是说好当不好当。

陈伟鸿：对，您觉得好当吗？

宋志平：我觉得很不好当。

陈伟鸿：很不好当，而且加了一个“很”字。

宋志平：其实你知道北京以前有一句话“四大傻”，其中有一个是“国企当一把”，就是在国企当一把手属于一大傻的事情。

陈伟鸿：天啊，您还当了两家国企的一把手啊。

宋志平：其实这也说明这个位置实际上是比较困难的，或者说不那么好当的，或者说也不是那么多人愿意选择的一个位置。

陈伟鸿：但是有人说，你们是国家指派的、任命的，是有级别的，

有人甚至是副部级的，坊间这样的传闻，您有没有什么想要澄清的？

宋志平：其实我一直说，过去曾经有过级别，但国有企业在进入市场之后，我们就没有级别了。比如像我，其实在北新建材做厂长的时候就没有级别，到现在一直没有级别。

陈伟鸿：其实关于国企的掌门人，人们想知道的还有很多，接下来在大屏幕上会出现几个最受关注的问题，当然我事先有一个温馨提示，请宋总准备好，小心脏别噗噗乱跳。我们看一下大家关注度比较高的一些跟国企掌门人相关的话题到底是什么。来，看一下，第一个，“年薪”。有人感兴趣吗？感兴趣的鼓鼓掌。大家认为：你们的年薪是“旱涝保收”的。

宋志平：其实国企也有严格的考核制度，国企里有基薪和业绩薪，基薪其实是很低的，业绩薪占三分之二，基薪只占三分之一，如果业绩不好，就拿不到高薪。就说我去年比前年的业绩少，我的工资是下降的。今年的业绩又好起来，所以我的工资可能还会再涨一点。

陈伟鸿：那 2013 年，您能给自己多发点年终奖吗？

宋志平：其实我的奖励是由国资委来进行严格考评，我们也有一个考评委员会，最后经过国资委分配局，再来平衡，看看我们到底该拿多少钱。也就是说其实国企的收入，社会上有的人觉得国企高是和公务员比，但是，国企领导人的收入，如果和市场上比，比如和民企、外资来比，其实国企的这些领导者的收入是低的。

陈伟鸿：和钱有关的另一个数字就是企业的利润，2013 年您掌管的这两家企业利润如何？

宋志平：利润还不错，建材和国药这两家企业都是充分竞争领域里的，在 2013 年建材大概有 123 亿元的利润，国药也有 70 亿元的利润。

陈伟鸿：这么高额的利润，其实大家很关心它们到底是怎么来的，我们先看看需要您以正视听的第二个问题：“国企的高额利润是靠垄断地位”。我们觉得国企好像特别能挣钱，但大家觉得高额利润的背后，是靠垄断地位获得的。

宋志平：国企其实有几类，大家都知道，也有一些是自然垄断这一

类的，但是对大多数国企来讲，都是在充分竞争领域里面，比如建材和国药，这两个领域实际上是在完全竞争领域，不存在垄断，想垄断也垄断不了。在央企 112 户企业里，可能有 100 户左右都是在充分竞争领域。

陈伟鸿：有人认为国企不仅垄断，而且还拥有定价权，总而言之，你们天然有很多特殊的待遇和优势，您觉得呢？

宋志平：定价权可能大家指的是油、气、电等等这些，我想说这些定价权大家都知道，是由国家定的价，并不是由这些企业定的价。但是我们中国建材的水泥、国药的药品，这些定价实际上是服从于市场，自己也是随行就市的，本身没有强加于市场的价格，如果强加于市场的话市场也不接受，因为你在充分竞争的行业内。

陈伟鸿：我们节目一开始，有人说国企掌门人挺好当的，这个挺好当，在我的理解当中，您不需要为企业负太大的责任，不管怎么样你还依然过着你们的好日子。所以，下面一个问题又需要您来以正视听了，请看，在亏损面前大家的判断是什么：“国企亏损不怕，因为有人‘买单’。”您觉得是这么回事吗？

宋志平：刚才您讲到“买单”，其实大家不太清楚，即使国企到今天也是这样，就是给了你一定的资本金，尤其是充分竞争领域里，实际上是不会再补给你资本金，是用这点资本金去发展，那么都亏掉了怎么办？企业怎么办？这么多员工怎么办？我觉得如果提这个问题，可能就是说，因为资产不是国企领导人的，是国家的，民营的企业是他自己的，他亏了他害怕，因为他要自己“买单”。好像国企就不用害怕，其实我们大部分都是职业经理人，是职业化的。所以并不会因为不是我们自己的，我们就觉得亏了也无动于衷，这是不可能的。

陈伟鸿：所以综上所述，我们需要给国企掌门人来画一幅像。

宋志平：其实国企也有一批都是草根国企，或者草根央企，并不是像大家想象的那么光鲜，那么繁华，实际上国企也是这些年，大家毅然决然走向市场，通过第一轮在市场上栽倒，然后义无反顾地果敢地迈向市场，才有今天一些国企的崛起。

市场倒逼下的战略抉择

陈伟鸿：所以今天在节目现场，不妨来打开属于您个人的一本国企备忘录，看看您曾经经历过什么样的艰难、困苦、幸福和希望。我们看看属于宋志平先生国企备忘录这一页上记录了什么。

画外音：2002年的中国建材集团资不抵债，公司总共有20多亿元的销售收入，却有30多亿元的银行逾期负债，买辆汽车都不敢以中国建材集团的名义，否则就可能让法院抵债，财务室已经贴好了封条，财务人员晚上偷偷进去办公，白天再把封条粘好。就在此时，一纸聘书送到了宋志平手里，他被任命为中国建材集团的总经理。就在任命的当天，宋志平坐在主席台上就收到了法院发来的传票。

宋志平：当时，其实那张传票送到我手里，我就把它马上背过去了，为什么？因为我还要表态讲话，这个太戏剧性了。因为我不能老看着这个东西给大家讲话，要发表就职演说，可是这儿拿到一张传票，所以我把它翻了个个儿，先把眼前的事情渡过，再说这个债怎么还。

陈伟鸿：那一刻如果要打退堂鼓还来得及吗？

宋志平：来不及。

陈伟鸿：必须要背水一战了。

宋志平：当时我记得，是大型企业工委领导找我谈话，谈完话以后，原来的老总就给我打了一个电话，说：“我从弹坑里爬出来了，该你进去了。”所以我当时对接手这样的一个企业，心里也没有底。其实那个时刻就等于已经上阵了，没有退路了。后来有一次我在行政学院学习，给我开传票这个资产公司的老总，居然跟我分到了一个课桌上，我说你要债怎么要到这个地方，要到一个课桌上来了呢？所以有时候真的很戏剧化。其实我后来还是筹集了钱，把债给还上了。

陈伟鸿：但至少它带着一个国企的光环，国家总不能见死不救吧，该给钱还是得给一点啊。

宋志平：很多人认为，国企就像刚才讲的，是垄断，好像不缺钱，