

央企市营： 一个崭新的企业理论体系

——兼评《宋志平的经营之道：央企市营》

内容提要

- 央企市营是中央企业关于市场化经营的一个新的理论体系。
- 我们把中央企业做大做强做优，创建世界一流，必须立足社会主义市场经济这个正确方向，深刻把握我国中央企业发展面临的新课题新矛盾，加快经济结构调整和经济发展方式转变，统筹协调好公有制与多种所有制共同发展的各种关系，努力建立市场经济的经营体制、机制与方法，推进经营体制、机制与理论的三大创新。
- 央企市营指导思想是“善用资源，服务建设”，核心是混合经济，本质是公有制主导，任务是市场化经营，基本原则是市场化、自愿化和共生多赢，目标是建立中央企业和多种成分所有制企业和谐包容的环境。
- 央企市营是坚持两个毫不动摇基本理论的实践创新，也是社会主义市场经济理论的实践创新，这是从对策研究中产生的应用理论。

■ 本报评论员 李锦

第一次到中国建材集团总部，看到门厅迎墙上写着“善用资源，服务建设”8个字，很有感触。因为市场经济的本意是把市场作为配置资源的基础，善用资源有主动把握市场经济规律的意思，而服务建设则显示出中央企业承担政治责任与社会责任的责任。从这里可以窥出一个中央企业的内心世界，这也是理解宋志平与中国建材的一把钥匙。

不久前看到中国建材的文化读本《宋志平的企业心路：包容的力量》，接着又看到《宋志平的经营之道：央企市营》。猛一看，似乎多是访谈与讲话，类似通常的讲话集。细翻一下，觉出里面包含了很多规律性的东西，这是一本企业实践的“论语”荟萃，定心思考，则感觉一个完整的理论体系呈现在我们面前，越来越清晰。

20年来，可能还没有哪个国家像中国央企这样在20年间发生了如此大的变化，也可能没有哪个国家的企业曾经遭遇过中国央企所面对的如此复杂的难题：在做大做强做优的同时，一边要坚持公有制不动摇，一边要坚持多种所有制不动摇；一边要在所有制上坚持公有制为主体，一边在体制上走市场经济之路。这考验着所有央企乃至中国人的智慧和能力。

宋志平这个人物很有代表性。他是1993年担任北京新型建材总厂（中国建材集团所属骨干企业北新建材集团的前身）厂长的，正是市场经济刚刚起步的时候。而他在2002年担任中国建材集团总经理后，正值国务院国资委成立。在这两个十年的经历，正与国家经济发展这两个重要节点重合，因此，他的实践与理论探索反映了中央企业走上市场经济道路的基本特征，这就使得他的央企市营理论具有普遍意义。

从大变迁的丰富实践中总结出的思想理论往往弥足珍贵。经历了20年波澜壮阔的奋斗，站在历史的十字路口，研究中国央企领导者在解决这些复杂难题中形成的实践经验，并将其上升为理论体系，用理论体系来认识并指导企业的未来实践就更具有现实意义了。

宋志平近年来极力推行的“央企市营”思想就是根据不断变化发展的实际，从实践中出发，又经受了实践检验后提出的思想理论体系。在宋志平的带领下，中国建材集团走出了一条崭新的央企市营道路，这条道路样本性强、适应性强，必将深刻影响未来中央企业乃至整个中国企业发展进程；这套思想体系完备、系统缜密，从经营角度补充和完善了我国社会主义市场经济体制的企业理论体系，有填补空白之功。



央企市营的科学概念

什么是央企市营？宋志平多次正面回答这个问题。我们发现，在《包容的力量》这本书开始有了这个词，是2007年后开始出现的。到了2012年5月底的《中国企业报》访谈，这个理论体系已经很完备了，表述也显得精确而坚定。

央企市营就是在坚持中央企业国有企业属性的同时，建立适应社会主义市场经济要求的管理和经营体制。“央企”是指企业的资产属性，中央直接管理的国有企业；“市营”，是指企业机制和运营方式。

央企市营就是要让中央企业走向市场，和民营企业、外资企业在一

个公平的环境里共同成长，让各种所有制企业大胆探索，共同发展，在营造我国创新体制和国际竞争力方面产生聚合效应。就是要让中央企业充分市场化，用市场的机制改造自己，运用市场的规律做大做强做优，在市场化过程中完成再造和重生。

央企市营的概括表明：中国共产党领导的中央企业是中国特色社会主义经济的重要力量；社会主义初级阶段的基本国情，建设社会主义市场经济的基本国情，新世纪新阶段中央企业发展的新的阶段性特征，是央企市营这条道路的起点；中央企业与多种所有制企业共同发展是这条道路的基本

本路线；中央企业做大做强做优和建立市场经济新体制是这条道路的任务；调整经济结构，建立市场秩序，是这条道路建设的总体布局；建设中央企业发展的包容和谐环境，是这条道路的目标。

概念是对事物内在本质的揭示，是思维的结晶。对中国特色社会主义市场经济道路科学内涵的深刻揭示和全面阐述，标志着宋志平及其领导的中国建材集团与中国医药集团对央企市营这一道路的认识和把握已深入到本质与规律层面。中国建材的发展实践，在客观上已经进入这个层次，足以引发人们思考这个理论体

系。

也许《央企市营》这本书的出版，对于中国建材与国药集团是一个重要的历史转折点，宋志平从加快中央企业发展，探索市场经济道路的高度上，勾勒出体制发展新轮廓，形成体系完整的央企市营理论。

央企市营的理论体系表现为，指导思想是“善用资源，服务建设”，核心是混合经济，本质是公有制主导，任务是市场化经营，基本原则是市场化、自愿化和共生多赢，目标是建立中央企业和多种成分所有制企业和谐包容的环境。

（下转 G02 版）

编者按：

2012年6月底，《宋志平的经营之道：央企市营》由企业管理出版社出版。国务院国资委副主任、党委副书记邵宁为书作序。现发表邵宁同志撰写的序言。标题为编者所加。

一切有实践基础、 经过深思熟虑的思想 都是有价值的

■ 邵宁

《央企市营》是宋志平同志近几年在国有企业改革发展方面一本心得性的文集。

在中央企业中，志平同志是一位特殊人物。他是中国建材集团公司的董事长，同时也是中国医药集团公司的外部董事长。一个人同时担任两家大型集团公司的董事长，在中央企业中是唯一的，在国内可能也不多见。这两家集团都处于充分竞争的领域，而且发展业绩和势头都很好；中国建材集团目前在《财富》世界500强中排名第485位，预计中国医药集团也将在近一两年中进入这个行列。虽然我本人始终不愿过高地估计中国企业进入世界500强的价值；中国是一个大国，仅靠国内市场就可以把企业做得很大，进入500强与否并不说明企业国际竞争力的高低。但对一个具体企业而言，进入世界500强是好事，只要我们对此保持清醒。从这个角度讲，到目前为止，志平同志是一位成功的企业家。而成功企业家的心得一般都是值得一读的。

中国为数众多的国有企业原本是为计划经济而建立的，是计划经济的组成部分。这些企业自规划、立项开始，就没有打算让它们参与市场竞争，因此这些企业的管理体制、结构特征、社会定位、职工观念都与市场经济格格不入。在中国以市场化取向的经济体制改革开始以后，国有企业面临重大的挑战：国有企业能不能适应市场经济？国有企业在市场竞争中能不能生存和发展？这是国有企业改革必须用实践回答的基本问题。

经过近30年的艰难改革，中国的国有企业经历了多方面的深刻改造：布局结构、管理体制、内部机制、职工观念都有了很大变化，企业的经济效益也有了很大提高。国有企业在初步适应市场经济的方向上迈出了大的步伐，这应该说是了不起的成就。而且，在当前的改革阶段上，我们已经可以向前看得很清楚，竞争性国有经济最终与市场经济相融合将涉及两个大的方向问题：在国有资产层面，要进行公众公司改革，使国有资产资本化，使国有企业公众化，从而使国有经济在资本层面与市场经济无缝衔接；在国有企业层面，要推进企业内部机制市场化的改革，使企业内部的劳动用工制度、分配制度和干部人事制度与市场经济无缝衔接。这两个方向性的问题，都被志平同志纳入到“央企市营”的概念之中。好彻底的归纳能力！

志平同志是中国国有企业改革战线上的一员“老将”了，从他任北新建材的厂长开始我就和他相识。他深知传统国有企业存在的种种弊端，也深知要改造这些弊端需要付出的艰辛努力。他首先是一名实践者，他带领自己的企业团队逐一解决了影响国有企业发展的体制、机制、结构、管理、观念等一系列问题，把企业送入了良性发展的轨道。作为实践者，志平同志的经验是完整的，经过实践检验的。同时，志平同志又是一位非常注重学习和思考的企业家，他一边工作一边学习，先后完成了MBA和管理学博士课程的学习。他不断地把一些工作经验和体会提高到理论层面进行思考，经常会有一些闪光的思想、深邃的见解。正因为如此，我非常高兴为他这本文集作序，因为一切有实践基础、经过深思熟虑的思想都是有价值的。

（作者系国务院国有资产监督管理委员会副主任、党委副书记）

书评

中国建材集团是充分整合国有企业的资本和民营企业的资源，带动民营企业共同发展，按照市场化快速壮大的企业。我对其“央企市营”的经营模式与“融合”的企业文化感触很深。

——国有关大型重点企业监事会主席罗汉

宋志平在长期工作中归纳提炼的“央企市营”的观点，既新颖也有可操作性，对国企改革有一定的借鉴意义，甚至对我国发展着的民企的规范化经营也有参考价值，很值得一读。

——中国企业联合会、中国企业家协会常务副会长李德成

宋志平同志是一位学习型企业家。他“研读企业孜孜不倦，驰骋商海步步为营”。他在企业推行的“央企市营”和倡导的“三宽三力”以及本书刊发的访谈、文章等，为我国的企业管理，特别是央企管理的宝库又增添了一笔宝贵的财富，值得细读。

——中国工业经济联合会执行副会长路耀华

作为一位央企企业家，宋志平主张市场化经营并与民企合作，他把这些探索概括为“央企市营”。同时他对公司规范治理、兼并重组和管理整合也有深入的研究。他的文章和访谈入情入理、娓娓道来，让人有所启迪。

——联想控股有限公司董事长兼总裁，联想集团创始人、荣誉董事长柳传志

国有企业的改革一直是我国经济改革的中心环节，也是一场千百万人的巨大社会实践活动，宋志平倡导的“央企市营”为我们提供了一个综合性的解决方案，我相信“央企市营”中的主要观点将对国有企业改革的理论建设起到重要作用。

——北京大学光华管理学院院长蔡洪滨

混合所有制是世界经济发展的必然趋势

■ 本报评论员

随着时代的发展，全球化和市场化的进一步深化，包括中国在内的世界各国都根据各自市场经济发展特征进行了所有制结构调整，各种不同政策中一个共同措施就是实现多种所有制并存的混合所有制，这不是偶然的巧合，而是一种必然的趋势。

本报发表的宋志平和中国建材央企市营的经验，意在说明这样一个道理。目前国有企业需要做大做强，尽快扩大规模、提高效益，并由此提高国际竞争力，出路就在于与各种所有制企业间相互建立起在市场经济基础上的重组、并购，加快以股份制为主的公司制改革，发展以股份制为重点的混合所有制经济。今天本报在三版发表一组世界发展混合所有制的所有制经济形态。今天本报在三版发表一组世界发展混合所有制的所有制经济形态。今天本报在三版发表一组世界发展混合所有制的所有制经济形态。

在金融危机期间，美国政府和美联储以财政资金购买主要企业的部分

股权，使得这些关乎经济发展大势的企业能够安全渡过难关，一旦金融危机过去，政府和美联储即将手中的所持这些大型企业的股权逐步转让给民间资本，这种现象被一些人称之为“阶段性的混合所有制”。

英国的市场经济是一种私人垄断经济与国家垄断经济共同组合的混合经济。即使在上个世纪80年代到90年代保守党执政之后，由此前国家干预经济重新回归自由主义经济模式，国家资本比重下降，私人资本重新得到加强；经济计划程度下降，自由市场作用增大；国家干预程度明显减弱，自由竞争作用明显加强。直到当今，英国的经济结构虽然发生很大变化，但是这种转变并没有完全改变英国的混合所有制经济形态。

日本多样化的所有者结构在性质上体现为公有制和私有制并存，公有制又可以分为国家所有制和社团所有制。具体到企业形态上来说，既存在着所有权归私人所有的私人企业，又存

在着所有权归国家和地方公共团体所有或者资产归私人、国家、地方公共团体共有，但以公有为主的公营企业。

法国具有源远流长的国家干预主义传统，但根据法国官方的划分标准，国家至少要持有30%资本的企业才称之为国营企业。这种混合所有制模式别国国家相比具有明显特征的是，国有经济成分在政府主导经济的体制下显得相对强势。

混合所有制经济是市场经济的产物，具有不可替代的优势和作用。

混合所有制突破单一所有制的局限，发挥资本多元化的优势。实行资本主体多元化，把公有和非公有优势集合起来，混合所有制经济突破了单一所有制的局限，实现了公有和私有两种或两种以上所有制的优势组合，同时抵消各自的劣势，是一种功能优势互补的最适宜市场经济发展的企业组织制度。

显然，混合所有制正成为中国官方主张。在党的十四大确定建立社

会主义市场经济体制的改革目标，“不同经济成分还可以自愿实行多种形式的联合经营”。党的十六大报告中更明确指出，“坚持和完善公有制为主体，多种所有制经济共同发展的基本经济制度，必须毫不动摇地巩固和发展公有制经济，必须毫不动摇地鼓励、支持和引导非公有制经济发展。”尤其是“除极少数必须由国家独资经营的企业外，积极推行股份制，发展混合所有制经济。”十六届三中全会总结改革开放特别是国企改革经验，首次明确提出，大力发展混合所有制经济。可以说，这是对以往在国有企业所有制改革方向上的肯定。

纵观世界各国之大势，无论是东西方国家，并没有在本国经济发展中采用单一的所有制形式，而是共同走上了“公私兼容，国民共进”的混合所有制，虽然在实行这种模式的时候各国还存在不同的特色，但是混合所有制作为一种新趋势是相当明显的。