

何为宋志平模式？

(上接第一版)

一、紧要关头临危受命使其人生舞台越走越远，不断夯实了宋志平模式的社会实践基础。

1993年初，宋志平临危受命，接任北新建材总厂厂长一职。面对职工们的抱怨，宋志平做出“工资年年涨，房子年年盖”的承诺。

1994年11月，北新总厂是国家建材局系统内唯一的一家入选百户试点的企业。宋志平带领全厂职工建立起现代企业制度，调动起大家积极性，盖房子、涨工资的愿望都实现了。

1996年1月，北新总厂正式改制成北新建材(集团)有限公司，宋志平成了首任董事长兼总经理。

1997年6月6日，从集团分离出来的北新集团建材股份有限公司在深交所成功上市。

2002年3月13日经国务院批准，46岁的宋志平再次临危受命，被提拔到他们的上属单位中国新型建材集团担任总经理。经过债务重组，院所转型，组建上市，做大水泥，开展多元经营，打入国际市场，开发高端产品，很快扭转了这一央企的面貌。

2009年4月21日，经国资委领导研究决定，让宋志平去国药集团当董事长，并且是同时担任中国建材集团和国药集团两个企业的董事长，就是后来人们所说的“双料董事长”、“跨界掌门人”的由来。宋志平沉下心来，两边兼顾，边学边干，接连进行国控上市，建国药网，四合重组，重组药企，借壳上市，健康产业，产融结合，做大国药等一系列操作，在中国建材集团2011年进入世界500强企业行列排名485位的基础上，2013年又把国药集团带入世界500强企业，排名446位。2013年中国建材在世界500强的排名已升至319位。国内外媒体又给宋志平一个新称呼：“中国的稻盛和夫”。

宋志平坦承，年轻的时候比较崇尚美国克莱斯勒的总裁艾柯卡，现在比较崇尚日本的稻盛和夫。他认为：“企业家有两种，一种是埋头干事、埋头赚钱，还有一种是一边做事，一边还能给社会贡献一些思想，稻盛和夫就是这样的企业家。我觉得，中国也应该有更多企业思想家，把自己经营企业的一些真知灼见、感想和经验，贡献给社会。”

二、关键环节勤学善断使其社会视野越走越宽，一再提升了宋志平模式的理论思维水平。

宋志平说，国企和民企都是市场经济的重要组成部分。过去不信任民企，今天又把国企当做落后生产力的代表，这是不客观的。中国的传统文化是兼容并蓄，讲朴素的辩证法，不同东西在融合的过程中达到共赢、多赢，实现一加一大于二的效果。就说这杯茶可能水是国企的，茶叶是民企的，混成一杯茶水喝下去，我们还要区分吗？

一次访谈中，主持人问宋志平在收购海螺水泥时，觉得它更像哪场战争？宋志平回答，这肯定不是战争，它更像历史上的一场合作，就是《将相和》。其实我是不主张打仗的，我主张竞合。中国建材和海螺不仅仅是竞争者，也是行业的同仁，是非常好的朋友。

宋志平认为，国有企业和民营企业之间并不是互相排斥、非此即彼的关系，而是

可以互相融合的，通过交叉持股、混合所有制改革，达到你中有我，我中有你，就好像太极图中的白鱼和黑鱼，这是中国人的智慧和能力。

2008年的时候，有一篇针对中国建材的文章，题目非常劲爆，叫《中国建材是不是疯了？》国资委高层领导把这篇文章签批给宋志平处理。同时报上又登出一篇文章，《国资委重考中国建材》。可见压力有多大。当时有两种不同说法。一种说法是国企民企整到一块儿，这不是无产者给有产者打工吗？另一种说法是国企为什么欺负民企，这不是等于国进民退吗？

也有些领导好心的地劝导，整合重组这事别做了，风险太大。大家觉得宋志平很温和，但是他是一个进行理性逻辑思维的人。如果他认为这件事情想通了应该这么去做，他会坚持。宋志平搞混合所有制，当时都不知道混合所有制这个词。他起的名字叫“央企市营”。就是中央企业市场化经营。央企必须引进社会资本，必须和民企合作，没有别的道路可走。有人说宋志平真有先见之明，其实是被迫的。改革是被倒逼出来的东西。宋志平一直心里提着，觉得总有一天人家会给他算一笔账，他有这个担心。2013年11月，党的十八届三中全会提出了混合所有制经济是我们的基本制度的重要实现形式，宋志平才觉得一块石头终于落地了。

宋志平先后推动八家央企重组，混合近千家民企，创造性提出一系列国企改革新理念，被公认为我国混合所有制改革的先行者。近10年来，他领导的中国建材为国外建造了312条水泥生产线和近60条玻璃生产线，都是世界一流技术装备。市场占有率均达到65%，应该打破跨国公司市场占有率的世界纪录了。2018年8月，“两材”重组之后，新集团成为名副其实的全球建材领军企业，在水泥、商品混凝土、石膏板、玻璃纤维、风电叶片以及国际水泥工程和余热发电工程市场六个领域居世界第一。

三、转型时刻刚柔并济使其人格魅力越来越强，持续强化了宋志平模式的企业文化威力。

1994年，北新出口到韩国的岩棉板上面有一个脚印，韩国人要求退货。宋志平觉得这关乎对于质量的态度，不能大事化小、小事化了。于是写了一个“罪己诏”，自罚500元。主管生产厂长、车间主任也都罚了200元到300元不等。这件事在厂里引起轰动，全体干部和职工都受到了教育。为此，宋志平提出了“质量和信誉是我们永远的追求”这个信条，北新人一直恪守至今。

1993年初，宋志平当了厂长，工厂揭不开锅，他愁得春节六天都没怎么说话。宋志平想让职工集资启动生产，就先动员自己爱人。爱人知道厂里急着用钱，二话没说，就把她从14岁工作到结婚时全部积攒的一万元献出来。

记得国企三年脱困时，按要求需要下岗550名员工，说是“壮士断腕”。望着那长长的名单，宋志平一连几夜没有睡好。一个职工下岗就关系到一个家庭，几百个家庭就牵连着几千号人！宋志平下决心，一个工人也不下岗！做了多方工作，采取在工厂进行转岗培训的办法，用新项目安置转岗工人，整个企业无一人下岗，工厂生产反而发展了。

2001年北京市表彰优秀企业家，用优惠价奖励宋志平一套在万柳的200平方米的房子。征得爱人同意后，宋志平就把房子改成两套一百平方米的，奖励给工厂两

名创新有功的技术人员。这就是要让全厂员工都知道：创新有功，应该奖励！

大家都知道宋志平是个有原则立场的人，对一些不良作风和事情他也经常直率的批评，但对事不对人，事后大家也能理解。他更多的是表扬和鼓励大家，常和一些年轻企业干部讲，下属辛苦了一年，总不能连句表扬的话都没有。宋志平反对企业干部官僚化，反对动辄训人，要求企业干部要和职工打成一片。包容是一种智慧，也是一种胸怀，更是一种境界。有容乃大。

作为一个没有正式行政级别的国企干部，宋志平是党的十五大和十八大代表。

四、深化改革开拓进取使其思想境界越走越远，逐渐完善了宋志平模式的问道进取内涵。

“草根央企”：挂着央企名义底子薄、基础差、国家资本金少的企业。

“央企市营”：宋志平担任厂长的北新，原本是个连北京市市属企业都算不上的国企。改革之初，不进行市场化经营，就只能等死。所以宋志平首先提出的企业改革概念是“国企市营”。2002年就任中新集团总经理之初，宋志平认为，央企改革的出路也只能是市场化经营，但当时国家并没有这方面的政策和说法。时不我待，市场的倒逼机制迫使宋志平痛下决心，全力进入市场，获得新生。经过五六年的探索和思考，逐渐形成一套高度概括的“央企市营”思路。(在《问道改革》书中，宋志平又将“央企市营”包含了“央企”的公有制性质和社会作用四个方面内容与“市营”按照市场化的要求改革央企内部机制和运行模式五个方面内容进行了规范，详细内容参见有关章节。)

“央企市营”一句话的概念：植根“央企”的属性，提高“市营”的能力。

“三五管理整合模式”：“三五”是指五化、五集中、五个关键指标。“五化”为一体化、模式化、制度化、流程化和数字化；“五集中”为销售集中、采购集中、财务集中、投资决策集中和技术集中；“五个关键指标”指净利润、产品价格、成本费用、现金流和资产负债率。

“混合所有制改革公式”：央企的实力+民企的活力=企业的竞争力

“混合所有制改革三原则”：混得适度，混得规范，混出效果。

“混合所有制改革工作十六字方针”：规范运作，互利共赢，长期合作，互相尊重。

“可复制的宋志平模式”即“央企市营”，“整合优化”。国企央企要市场化经营，把资源整合起来，做大。在此基础上进一步提高技术素质和管理水平，做强做优。这是一个成功的做法。

“央企市营”的观点也受到了国外学者的关注。哈佛大学给中国建材做重组案例时，把这个词收了进去。因为是自创词，翻译了半天译为“Marketize SOE”，“市场化了的国企”之意。由此可见，这个极具中国特色的经济学理念确实是西方理论界没有的，是由宋志平首创的。

五、史无前例无章可循使其理论创新越辩越明，真正契合了宋志平模式的历史机遇节奏。

中国式的国企改革史无前例。无案可考，无章可循，无正确成熟的理论和模式指引、规范。需要深入研究，小心试验，再逐步实施。

改革初期，改什么、怎么改？并不是很

清晰。激进的“长痛不如短痛”，貌似有理，一旦失误，肯定是剧痛；而渐进的“摸着石头过河”，虽是无奈之举，及时纠偏，不致大错。在说不清、拿不稳的情况下，提倡“摸着石头过河”，实际是继续探索、继续前进的好主意，是中国人的大智慧。

中国采取的是渐进式改革，避免了激进式改革的剧烈冲击，将改革阶段性和改革持续性很好地结合起来，使得改革实践与改革理念能够相辅相成地共同发展。

在访谈节目中，宋志平多次同主张国企改革私有化、国进必然民退的理论大咖们进行过辩论。发现这些大咖都有些不了解实际情况，闭门造车。通过辩论，宋志平更坚定了自己的信念，感觉到“理越辩越明，路越走越宽。”

党的十八大到十九大，这几年国企改革的实践探索和理论创新双管齐下，在这个关键问题上终于打通了改革“最后一公里”。过去我们国资监管的工作重心落在管企业上，今后要以管资本为主。改革国有资产授权经营体制，准确界定国有企业功能定位，这是40年改革最新的成果。

40年改革取得的成就不仅包括国有经济做强、做优、做大，最重要的贡献是我们找到了国有经济和市场结合的方式，找到了基本经济制度和市场相结合的方式。

六、国企党建优良传统使其理念越改越成熟，全面凸显了宋志平模式的政治方向指引。

习近平总书记在全国国企党建工作会议讲话中，充分肯定了国有企业在我们国家的地位和历史作用。坚持党的领导，加强党的建设，是我国国有企业的光荣传统，是国有企业的根和魂。党建工作是国有企业的光荣传统和独特优势，也是特有的竞争优势。国企的政治账和经济账可以高度统一起来，关键是不能出现两张皮。

中国特色现代企业制度，就是把党的领导融入公司治理各环节，把党组织内嵌到公司治理结构之中，实现“国企政治优势+民企市场优势=企业竞争优势”。

近年来，国有企业党建工作不断探索，取得了许多实质性的进展。在企业里，党组织的作用主要是“把方向、管大局、保落实”。这三句话九个字是大原则。在开董事会和办公会之前，一些重大原则性问题，如战略规划、重大投资、人事决策等要先上党委会，党委会做出决定后再履行董事会、经理层的会议程序。由此，保证了党对企业的领导。

中国建材下属企业大都是混合所有制企业，以前党建工作大都是无组织、无制度、无活动的“三无”状态。中国建材接手这些企业后，一家一家、手把手地指导规范党组织设置，成立了87个党委、603个党支部，把基层党组织都建立了起来。由此，把央企的政治优势引入混合所有制企业，壮大了党组织的力量，巩固了党的基层阵地。广泛开展了创建五好党支部、党员先锋岗、党建工作品牌等活动，让基层组织真正活跃起来。有的混合所有制企业党建工作还受到了国资委党委的表彰。

2018年10月在京召开的全国国有企业改革座谈会提出，从战略高度认识新时代深化国有企业改革的中心地位。在此最后冲刺阶段，仍有一些具体的试点任务需要完成。改革仍在路上，与时俱进的宋志平模式也仍将不断丰富、发展，上升到更加完美的新境界。

(作者系中国银行前副行长、中国人民大学重阳金融研究院高级研究员)