

解决世界性难题的改革智慧

——二论中国建材“央企市营”新模式

■ 本报评论员

一边要在所有制问题上坚持公有制，一边要在体制上实现市场经济，犹如鱼与熊掌不可兼得，这是一个世界性难题。

所有制理论创新对于社会主义国家而言更需极大的政治勇气，提出并坚持“两个毫不动摇”，彰显了中国共产党人既实事求是、又与时俱进的改革智慧，助推了社会主义中国举世瞩目的腾飞跨越。而在实践上解决这个难题，更是难乎其难。中国建材和国药集团“央企市营”模式的提出，便是在解决这个世界级难题上的实践突破。

诺贝尔经济学奖获得者萨缪尔森曾表示，“看不见的手”虽然是一个有价值的见解，但是经过两个世纪的经验之后，我们必须认识到这一学说的局限性。据此我们可以认为，混合经济是一种非常智慧的经济形式。

在我国，所有制改革问题的难度是由我国社会经济发展的目标所决定的。党的十四大，确立要建立“社会主义市场经济体制”的目标模式的决策。这一决策既要确保我国社会主义制度的性质，又要符合现代市场经济资源配置方式的要求。开始只是在市场经济配置前面上加上“社会主义”这四个字，这是一种定性。因此，在所有制改革形式的选择上，结果必然是具有“公有”和“私有”两者互能相容的，而又为国外市场经济发展实践证明是有效的“实现形式”。然而，人们的认识并不清晰。甚至到现在很多人仍未认可这种混合所有制的结论。

恩格斯曾说，在建设社会主义过程中实行社会占有所有生产资料，只

有在实现它的物质条件已经具备的时候才成为可能，才成为历史的必然。目前我国的生产力水平和性质决定了私有制将在相当长的时间存在。我们既然是社会主义初级阶段的市场经济，就必须在解决与私有制融合上取得成功，这是一种经济规律。

毫不动摇地巩固和发展公有制经济，毫不动摇地鼓励、支持和引导非公有制经济发展。“两个毫不动摇”之所以能激发活力、提升效率、发挥优势，就在于它尊重了我国社会主义初级阶段的基本国情，不搞单一公有化，也不搞全盘私有化，而是实行多元化、多样化、混合化，从而调动各方面积极性，发挥各方面优势，实现共同促进，共同发展。国有企业一方面坚持公有制方向，一方面调动民企积极性与活力，做到两者相容而不产生对抗，这就需要更高的智慧了。

其实在这方面，现代国家已经做了近 200 年的探索。混合所有制最初产生于资本主义社会，是在完全自由放任的市场经济终于难以继继的时候开始崭露头角并发挥作用的。自由市场经济是资本主义国家配置资源的基本制度。“市场失灵”的存在要求国家对经济活动进行必要干预，但是政府对调节经济所制定的经济政策同样也会“失灵”。正是由于市场机制和国家干预在调节经济中各自出现不同的缺陷，因此，市场与政府在国家经济运行中的有效结合，也就是所谓的混合经济制度，才被当今各国所普遍接受，成为区别于纯粹市场经济制度和国家干预经济制度的一种配置资源的经济制度形式。

西方搞市场经济 200 年，而我们

只搞了 20 年，便大踏步赶上了。从中国建材“央企市营”模式看，宋志平是大量吸收现代国家成功因素而创造这个智慧之作的。

英国施政纲领是放弃凯恩斯主义的国家过多干预经济的做法，充分发挥市场的调节作用。美国在政府干预经济的同时，并未放弃自由经济的传统，而是将二者较好地结合在一起，呈现一种典型的混合经济状态。但是在具体的运作中，无论是国营部门还是私人部门都按照市场化原则进行，所以，美国的市场经济模式是“管理下经济自由”的模式。中国建材的“央企市营”模式，核心是市营，为什么不是“民营”而称“市营”，“央企市营”模式便是典型的市场经济模式。在“央企市营”中能找得到欧美市场经济模式的思想因素。

日本政府以强有力的国民经济发展计划和产业政策对经济运行进行干预；同时注重政府与企业的伙伴关系培养，政企关系中的东方文化传统的色彩较浓。宋志平的宽容文化充分具有东方文化特征，与稻盛和夫“敬天爱人”文化特征有相似之处。

法国从 1981 年至今的经济调整时期，主要举措是以实行“法式社会主义”为口号，国家干预是主旋律，市场调节或实行经济自由化充其量是校正或调整国家与市场的关系，以便二者更好地发挥调节资源配置。中国建材实施的是央企结构调整的运行方式，与法国政府干预模式极为相似。

放光眼光看世界，再把眼光收拢回来凝视中国建材“央企市营”模式，不难发现，我们这种模式集中了当今发达国家智慧的精华，同样进现中国

人探索国企改革智慧。

考察一个国家所有制结构是否优越，关键要看是不是符合经济社会发展要求，是不是能够解放和发展社会生产力。始终坚持“两个毫不动摇”，让公有制经济与非公有制经济在社会主义市场经济中相互公平竞争、发挥各自优势，共同推动生产力发展和现代化建设。

美国哈佛大学教授罗德里克在分析世界各种市场经济模式时发现，大凡是运转良好的市场经济，必定是国家与市场的混合物。混合所有制经济是最宝贵的遗产，也是 21 世纪中国发展市场经济最高的智慧。

在当代社会经济条件下，各国经济既不是纯粹的市场经济，也不是单纯的国家干预经济，而是一种国家与市场在其中都发挥作用的所谓混合经济。尽管当前各国经济中的国有部分和私有部分所占比例不同，但总以一种经济成分为主。在这种混合经济中，市场和国家分别覆盖国民经济的情况已不存在。而是国家与市场相互交织在一起，对国民经济所起的作用覆盖于全社会。由此可见，无论在国有经济中，还是私人经济中，国家和市场所发挥的作用紧紧地交织在一起。正是国家与市场对整个国民经济活动同时发挥了重要作用，才使得国家干预和市场调节实现了在全社会范围内的有机结合，形成了国家和市场的内部结合。

“央企市营”是一个多好的概念，这是一个具有世界意义、时代意义、历史意义的新名词。渗透着智慧，携带着思想，是一个具有鲜明中国特色的社会主义市场经济体制的新模式。

“你中有我、我中有你”的混合内核

——三论中国建材“央企市营”模式

■ 本报评论员

法国经济学家让·拉弗、雅克·勒卡莱在其合著《混合经济》中指出：“在大多数发达国家，整个国民经济都变成了混合经济，以至看来已经成为一种特定的社会组织制度。混合经济的根本思想，就是必须有一个强有力的国家及其计划机制实施市场调控和监督，从而对市场缺陷进行纠正和救治。”

研究中国建材“央企市营”模式，便可发现这位混合经济学家的理论，用在中国建材实践是多么贴切。中国建材的实践显然是在某种程度上履行了国家实施市场调控责任，展现了强有力的中央企业的职能。

虽然，很多人并不能理解混合经济的本意，过分夸大所有制的对立性，而忽略其相通性。使得央企与民企的关系成为当前我国市场经济运行中的一个焦点问题。尽管在国家现行的经济政策中，一直鼓励国企和民企并行，但由于受多种因素的影响，有人将原本是同一个产业链上不同组成部分的

央企和民企，人为地对立起来，人为地对抗起来，这无疑对央企和民企都是有害的，更有悖于市场发展规律。

中国建材的“央企市营”模式，其内涵即是公有制与市场的结合，其核心竞争力也在于此。按照市场机制运行，采用市场手段联合民企发展，以包容性增长方式推动整个产业健康化，这是“央企市营”的本质所在。而一个“规范的法人治理结构+独有的职业经理人制度”架构的控股的多元化股份制体系，确保了这一探索在市场经济中被成功地广泛应用。

中国建材近年来联合重组的民企达上百家之多，一般都在新组建的企业中为民企创业者保留 30% 的股份。而多数原来民企创业者继续担任新企业的管理者，成为规范治理企业中的职业经理人。

中国建材在水泥产业兼并重组过程中没有“血淋淋”地吃掉民营企业，而是把民营企业拥入温暖的怀抱，挽救民营企业于倒闭的困境，创造了一个个奇迹。

（下转特刊第六版）



中国建材日产 6000 吨水泥熟料生产线

包容性成长的文化

——五论中国建材“央企市营”模式

■ 本报评论员

近年来，山西煤企重组、山钢收购日钢、中粮入股蒙牛等央企并购民企案引起了广泛的关注与讨论，中石化以 21.5 亿美元的价格联合竞标中国燃气的失败，使得国企与民企间矛盾凸现出来。似乎国企正在攻城略地，大有取代民企之势。于是有人提出，这是国进民退的表现。种种负面评价令国企联合民企发展的行为困难重重。

是否国企并购民企真的那么令人诟病？

宋志平和他所管理的中国建材用自己的行为向世人表明国企并购民企是可以共赢的。中国建材 6 年中吸纳了 481 家企业，其中水泥企业超过 300 家，半数以上都是民企。宋志平说：“民企进来，不能简单地驯服成央企，要保留它们过去的野性，我一向主张联合，主张包容性成长。”

好一个保留它们过去的野性！

这个“野性”便是指民企内在活力，也不乏其文化上的难以容纳的一面。

中国建材的“央企民营”模式产生于 2007 年汪庄会谈。了解这个艰难的开始，有助于我们理解宋志平和央企市营的文化源头。当时浙江等地区各家水泥企业为求生存拼得你死我活，不得不竞相降价，一天内就会有成百万、上千万的损失。在这次会谈中占据浙江半壁江山的浙江水泥、三狮水泥、虎山水泥、尖峰水泥的老板各怀心思，分歧甚大。“过去打仗的是你们，只有大家联合起来，形成一个主体，我们才能达到市场协同、市场健康化的目的”。宋志平终于用“竞争同归于尽，联合皆大欢喜”的包容之心，赢得了这场改变未来中国水泥和世界水泥发展格局的战役。在解释中国建材发展动因时，大家往往看到是清晰的战略和坚定的执行力，但促成中国建材稳定快速成长的还有包容文化。

就在那次会谈后，“南方水泥”出世，以后被广为传颂的“央企市营”模式也新鲜出炉。3 年时间，南方水泥重组 200 多家水泥企业，使水泥产能从零到 1.2 亿吨。4 年之后，“南方水泥”作为世界企业并购重组的经典案例，写入世界顶级商学院哈佛大学的教案之中。

多年后，人们仍然津津乐道：共生多赢。央企具有得天独厚、其他企业无法比拟的优势：资金、人才、研发和技术。这些有利于提升企业的核心竞争力。然而，没有这些，民企何以向你靠拢？

然而尺有所短，寸有所长。国企也有着许多不尽人意的地方，比如企业的活力不够，适应能力较差，制度呆板等等，而这恰恰是民企的优势所在。民企资金薄弱，这使得民营企业更加关注自己企业的效益，努力提升企业的盈利能力，因此民企总是活力十足。同时民营企业经营方式较为灵活，有较强的适应性。正是这个时候，宋志平提出了

央企市营，即央企和民企高度融合、互相补充，一方面，央企用较低的成本完成了资源整合，形成了竞争的新优势；另一方面，广大民企非但没有被通吃，反而使自身资本的价值变大。央企与民企携手走上双方互利共赢的道路。

显然，“央企市营”不仅是一种经营模式，而且是一种文化。中国建材集团和中国医药集团分别收购了很多企业，但在整个收购过程中，遵循市场化的原则、自愿化的原则、共生多赢的原则，并不像有些人想的那样是强买强卖、抢占地盘。恰恰相反，中国建材收购了三百多家水泥企业，至今没有和任何水泥一家企业闹过矛盾。

正因为包容文化的确定，使央企市营模式得到快速发展。事实是，过去中国民营企业在过于分散、无序的竞争中承担了严重的后果，在这种情况下，央企通过联合重组，把大家从困境中解放了出来。汶川大地震后，周围新建了很多水

泥厂，当时每吨水泥价格涨到 800 元，后来跌至 190 元，很多企业经营不下去。一些企业说，中国建材怎么还不来“解放”我们？于是中国建材去年年底成立西南水泥，这个“解放”不是无情剥夺和赶走，而是把区域内的水泥企业协同起来，让大家共生多赢。仅仅 12 个月时间，西南水泥快速整合 1 亿吨水泥，为什么速度这么快？而且重组后首先解决了生存问题，然后再进行资产优化、技术改造等工作，实现了行业良性发展。

央企市营文化的核心是包容和谐。宋志平提出了中国建材的“4 大和谐”主张：一是与自然和谐，善用资源；二是与社会和谐，服务建设；三是与竞争者和谐，互利共赢；四是与员工和谐，让员工和企业共同成长。我们读懂了这种宽容和谐文化，便容易理解什么是央企市营模式了。

日本的现代经济体制通常被称为“政府指导型的市场经济体制”，

其基本特征是：以私人企业制度为基础；资源按市场原则进行配置；政府以强有力的国民经济发展计划和产业政策对经济运行进行干预；同时注重政府与企业的伙伴关系关系的培养，政企关系中的东方文化传统的色彩较浓。我们不可忽视日本企业发展的文化因素。

松下幸之助说过，带领十几人的团队，言传身教就够了；带领几千人的团队，用管理就够了；而带上四五万人，就要用思想去感化他们。宋志平在后面加上一句话：“如果你带的是十几万人，你可能就要双手合一，用一颗包容的心去拜托他们。”至此，我们终于找到了“央企市营”文化的“根”。

我们要坚持与完善我国基本经济制度，就必须造就新型制度文化，这种文化的核心应该是公有制对私有的宽容、协调与和谐，而央企对民企的宽容、协调与和谐是这种文化的精髓所在，也是社会主义国有企业做强做优的希望所在。

央企引导经济结构调整的新范例

——四论中国建材“央企市营”模式

■ 本报评论员

中国建材和国药集团都是国资委监管的中央企业，被冠以“中央”二字，也意味着中央企业对地方企业的责任。“央企市营”新模式得以为社会所认可所赞扬，与他们在产业结构调整与转型中所起的重大作用是分不开的。

现在是国家经济转型的关键时期，我国经济从过去的粗放式、重视快速成长、向集约化、重视效益的方向转变，这是我国整个经济转型的核心。

经济的结构调整归根结底需要企业进行结构调整，企业要充当结构调整的主力军。另外要增加集中度，对组织结构进行调整，尤其是原材料等行业，例如钢铁、煤炭、电解铝、水泥、汽车等制造业现在面临大规模的组织结构调整，这是我国在组织结构调整中的一项重要任务。

温家宝总理在今年两会报告中专门讲到，对于汽车、钢铁、造船、水泥等行业，要控制增量，优化存量，推动企业兼并重组，提高产业集中度和规模效益。问题提出来了，但是由谁来调整？由谁来把众多散、乱、差的企业组织起来，这是我国整个组织结构调整或者产业结构调整无法回避的问题。

从行业环境看，无论是建材行业，还是医药行业，都存在行业集中度低的问题。全世界的水泥产业集中度，前 10 家占了 70%，而我国水泥行业有几千家企业，“十五”期末前 10 家的集中度是 10%，“十一五”是 25%，2011 年是 26%左右，到“十二五”末按照我国工业规划要到 35%。同样，医药行业也是如此，以医药销售为例，美国的医药销售、分销、配送由三家企业覆盖整个美国市场，而中国的医药商有两万多家小药店。

中国建材和国药集团就是在这种情况下站出来给出回答：中央企业能够完成这个任务。

中央企业确实具有得天独厚、其他企业无法比拟的优势。具备跨区域经营的优势，科研院所和外贸资源留在央企，构成独特的优势。中国建材和国药集团分别拥有我国最大的行业研究院——中国建筑材料科学研究总院和中国医药研究总院，拥有行业最好的研发和技术。

就是在这种背景下，中国建材浮出水面了，他们的央企市营模式顺势而生。在联合重组之初，有报纸刊登“中国建材是不是疯了？”然而中建材没有退缩，先后在淮海、江南、东北、西南等区域实现重组，对我国水泥行业进行分类调整，引领地方企业开展转型升级活动。

这种结构调整活动实质上是代表国家利益对市场“实施调控与监督，从而对市场缺乏进行校正和救治”。

这使人想起法国经济现代市场经济调控经验。在法国的市场经济体制模式中，既有自由经济的特征，又有强烈的国家干预色彩；既有市场机制的主导作用，又有强烈的计划性；既有私人经济的广泛发展，又有国有经济在国民经济发展中的重要地位。从 1981 年至今的经济调整时期，他们以实行“法式社会主义”为口号，采取了更为激进的国家干预政策，主要体现在大规模推行国有化和改革并加强经济计划上。在法国的经济中，国家干预是主旋律，市场调节或实行经济自由化充其量是校正或调整国家与市场的关系，以便二者更好地发挥调节资源配置，促进经济增长的作用。

与法国经验不同的是，中国完成这种干预的是中央企业。尽管像中国建材这种调整结构方式在中国还是少数，但已显示出这种中国特色模式已经出现，标志着中央企业在履行着国家干预与结构调整的职能，已经承担起这种特殊的社会责任。

在国际市场竞争中，国有企业属于资源密集型、资本密集型、科技密集型、人才密集型企业，它们的核心任务就是要与世界 500 强企业开展激烈的竞争，占据战略性新兴产业和科技创新制高点，还要成为几百个行业中的领军企业，带头“走出去”，拓展更大的发展空间；而民营企业大多属于劳动密集型、就业密集型企业，每年创造就业在 1000 万人以上，发挥民营企业灵活性强、创新力强的优势，已经在国际竞争中崭露头角。结构调整是让这两类企业分别承担不同的责任，在不同的领域进行转型升级。

在这种结构调整过程中，中国建材、国药集团扮演的是行业整合者的角色，他们利用自身的央企优势，将单打独斗的民营中小企业组织起来，通过整合和优化，实现规范与共赢，带动了企业与行业的价值提升与健康化发展。

本来是需要国家做的事，现在由中央企业完成了，而且是用市场化方式推行这一进程，这是多么令人鼓舞的消息。

中国建材、国药集团调整经济结构促进企业快速发展的成功经验告诉我们，我国经济结构调整是一次生产力的飞越过程，这同时也是生产关系的调整过程。

未来中国经济结构调整中的发展，必须根据中国国情，坚持“两条腿走路”，既要大力发展国有企业，“做大、做强、做优”，还要大力扶植民营企业，“做活、做精、做细”，使“两条腿”都很强壮，使两类企业都能健康成长。这就不存在谁进谁退的问题，而是齐头并进，有进有退的问题。可以相信，中央企业在结构调整中会发挥更大的引领作用，在不久的将来，中国企业将在结构调整中实现集体崛起。