

# 积极探索央企经营新模式

(上接第一版)

二是规范的公司治理结构。央企过去没有董事会，国资委推行董事会试点工作的几年来，包括中国建材在内的部分央企建立了外部董事占多数的董事会，形成了“国资委—央企董事会—央企经理层—全体职工”的清晰的委托代理模式。国资委是出资人代表，董事会是被委托经营企业的机构，请一些有决策能力和水平的董事做决策，再找一群丰富

经营。企业不向国家要一些高过国民待遇的优惠条件，关键不能再有“等、靠、要”的思想，而是迈开双脚在市场里拼搏，这样才能真正赢得市场的尊重。同时，央企要提倡包容性的增长，和社会非公有企业和睦相处、共生多赢。中国建材秉承“蓝海”战略，提倡与竞争者和谐，追求竞合关系，营造健康与良性的市场环境，因为只有行业健康了企业才能健康成长。南方

以中国建材这几年的发展就搭上了联合重组这班船。

另一方面，“十一五”伊始，国际跨国公司也看到中国水泥行业亟待整合的机会，它们纷纷抢滩，大举并购中国水泥企业，形成了区域分割的格局。中国建材集团认为，在水泥这样的基础性原材料工业，既不存在用市场换技术，也不存在用市场换资金，不能犯水泥行业发展的战略性错误，让跨国公司垄断了中国水泥工业，用本土的能源、本土的原料进行基础原材料的制造。作为一家央企，中国建材有责任承担起行业整合的历史责任。

“捆绑不成夫妻”，中国建材重组民营企业都是建立在自愿基础上的。重组几百家企业从来没有强买强卖，没有让被重组的企业感到有压力。中国建材有个大家熟知的公式，央企的实力加上民营企业的活力等于企业的竞争力。为了发挥央企与民企两种要素的积极性，中国建材联合重组民企，一般都在新企业中保留30%的股份；同时，多数原来企业的负责人继续担任新企业的管理者，民企的资本得以保全和升值，活力机制继续发挥作用。我以前一直想做个试验，人拥有一定财富后，还要不要工作？对于一些成功的创业者来讲，工作是谋生的手段还是乐生的手段？这在南方水泥这场重组变革里得到了答案，南方水泥很多经理对工作充满热情，很有职业化精神，在中国建材的队伍里愉快地、全身心投入地打工。由于联合重组后的市场效应和管理整合，这些成员企业和企业家进入中国建材以后，自身资本的价值不是小了而是大了，挣的不是少了而是多了，这是实实在在的实惠。

通过联合重组，盘活了存量，给行业注入了新的活力，地方政府欢迎，民企也受益。中国建材虽然已发展成为世界最大的建材企业之一，但水泥业务国内市场占有率还不到15%，形不成垄断。作为建材央企，首先，中国建材向市场提供更高质量、更符合环保要求、价格适中的产品，消费者从中得到了实惠；其次，通过让民企保留部分股份，再通过后来的上市筹资，企业的饼做大了，国家和社会投资都得到了双赢。央企联合重组，扮演的是一个资源整合者的角色，中国建材就是牵头把大家各自想做、又没有能力做的事做起来，企业发展了，消费者和民企也得到了实惠，这是大家共生多赢的发展模式。

现在社会上对央企、民企之间的关系议论比较多。其实无论是国企还是民企，都存在企业制度是否规范、管理是否科学、创新能力是否先进的问题。改革开放初期，民企具有明显的制度优势，那时不少国企转给了民企。近年来，国企在制度创新方面锐意进取，取得了显著的成绩，尤其是国务院国资委推动央企主业管控、科技创新、风险防范、薪酬考核和证券化进程，极大地提高了央企的管理水平与市场竞争力，在建立规范的制度方面已经具有了优势。央企这几年之所以快速发展，之所以能够重组民企，就是说明它先进了，赢得了制度优势，建立起规范的治理结构。

在社会主义市场经济条件下，央企和民企长期依存，是一种互

相补充、互相带动、互相合作、互相学习的关系，即使有竞争也是市场中的常规竞争。任何夸大央企和民企矛盾或把央企和民企对立起来的说法都不符合实际情况，对央企和民企发展都是有害无益的。

## 央企的历史责任和作用

记者：中国建材已成为我国建材行业规模最大的企业。你认为央企在国民经济发展中应承担怎样的历史责任？

宋志平：中国参与国际竞争需要大企业，中国的大企业时代已经到来。2010年我国GDP是39万亿元，如果按照年增7%的速度增长，到2015年能达到55万亿元，到2020年即使按5%增长可超过70万亿元。我预测，到2020年中国前100家企业平均销售额在3000亿元左右。

大企业与中小企业是带动作用、是共同发展的关系。俗话说，大河流小水满，因为大企业给小企业提供外包，例如大飞机企业可能有上千家中小企业与其配套。过去韩国“三星”的销售收入占了韩国GDP的20%左右，带动了一大批中小企业。一个日本大企业空壳化后，大企业出走，中小企业受影响最大，中小企业没饭吃了。

由于中国特殊的历史背景，央企承担我国大企业发育成长的历史责任。央企具有规模优势、人才优势、创新优势和国际化优势，这是因为我国央企领导团队大部分具有行业工作背景，他们对于行业宏观的理解和把握有比较丰富的经验。以往国家部委的大院大所和进出口窗口公司也都集中到央企的企业集团。因而我国大企业崛起形成了以央企为主导的特点，同时建设具有国际竞争力的大企业也是央企的目标与责任。

以央企为代表的中国大企业至少应该在五个方面起带头作用，第一，大企业是国民经济发展的支柱；第二，大企业是技术创新的主要平台；第三，大企业是带动中小企业发展的火车头；第四，大企业是“走出去”的带头人；第五，大企业是社会责任的重要承担者。

目前，央企确实已经承担起科技创新、节能减排、参与全球竞争和国际资源配置的历史责任。国家之间的竞争还是国际市场的竞争，主要发生在不同国家的大企业之间。西方国家今天整个经济政策仍是贸易保护主义，在刚刚过去的国际金融危机中，一些西方国家用实用主义代替了市场原则，用贸易保护主义代替了国际化。所以应该辩证地实事求是地去研究西方市场理论，要坚定不移地支持我国大企业的发展，支持央企在大企业进程中的成长。

## 如何解决大而不强的问题

记者：现在央企规模很大，但一些人把央企的并购扩张认为是大而不强的主要原因。中国建材集团在这方面有哪些实践和思考？

宋志平：大而不强主要指的是企业竞争力和效益问题。提高企业的竞争力靠技术创新，而提

以央企为代表的中国大企业

至少应该在五个方面起带头作用，第一，大企业是国民经济发展的支柱；第二，大企业是技术创新的主要平台；第三，大企业是带动中小企业发展的火车头；第四，大企业是“走出去”的带头人；第五，大企业是社会责任的重要承担者。

一个集团应该有一个很好的管控模式。中国建材集团在实践中探索出一套“五化”管理模式：治理规范化、职能层级化、业务平台化、管理数字化、文化一体化。



南方水泥发展战略座谈会



徐州中联日产万吨新型干法水泥生产线



北方水泥成立

力强的职业经理人执行。这样就形成了政企分开、所有权和经营权真正分离的规范的治理结构。这几年中国建材的运营证明，规范的公司治理结构是确保企业稳定发展的组织保证。

三是职业经理人制度。职业经理人制度既包括经理，也包括董事，董事也应该从市场中来。中国建材股份公司有六位独立董事，都来自于企业外部。经理层由董事会聘任，更应该是职业经理人。中国建材职业经理人有三种来源，第一种是企业自己培养，第二种是从市场上选用招聘，第三种是在重组过程中跟着重组企业进来的。中国建材对于职业经理人，坚持按市场论价，根据做过什么，有多大能力，有没有职业操守，给予职业化待遇，做不好也有退出机制。虽然这样做常有压力，但最后能够让企业有效率，让国家资产保值增值，给国家一个好端端的企业。

四是公司内部机制市场化。过去常讲企业用人用工与激励三项制度改革，就是内部机制。干部能上能下、职工能进能出、收入能升能降，这些说起来容易，做起来没那么简单。国资委每年对中国建材进行考核，中国建材总部也有一套薪酬与激励制度，每年对干部进行考核。现在各类企业里不同的职务收入差距已经拉开，央企也是这样。就那么多位置，怎么保证优秀的人上来？一定要市场化，只有内部机制市场化企业才有真正的动力。

五是按照市场规则开展企业

水泥成立的背景是当年在浙江等地区，几百家水泥厂打价格战，每吨水泥价格从400多块钱打到200块钱以下，水泥行业出现全行业亏损，行业亟待整合。中国建材发现和遵循了这个行业发展的规律，着眼于系统解决行业共性问题，展开了大规模的联合重组并取得成功。

通过这几年走“央企市营”的道路，中国建材在建材领域里获得了快速成长。集团近几年净资产回报率在20%以上，连续被国资委评为A级企业，并被授予第二任期“业绩优秀企业”称号。

## 央企是为国为民盈利 不是与民争利

记者：中国建材市场化经营的经典案例是组建南方水泥公司。在水泥行业如此大规模推进联合重组，是否存在与民争利的问题？

宋志平：不存在与民争利，实际情况正好相反。联合重组是为了大家共同的活路，为了优化行业的资源配置。近年来，我国建材行业中水泥、玻璃等领域产能严重过剩，无论是国企还是民企，几千家企业竞相压价，有的小企业甚至靠降低质量、牺牲环境来求得生存。行业呼唤着进行适度集中。大家逐步认识到，集中度低、低水平竞争，是不可能实现质量的提升和产业升级的，受损的倒是广大消费者，牺牲的是国家的资源和环境。而与地方国企和民营企业相比，央企在资源整合方面有一定的优势，所

## 采访札记

# 深入采访收获多

■ 崔书文 / 文

在中国建材集团下属的两家企业采访，很有感触。

先说巨石集团。巨石集团是中国建材集团的子公司。这个巨石集团非同小可，玻璃纤维产量世界第一，产品出口许多国家，在世界玻纤市场上举足轻重。中国建材集团的玻璃纤维板块业务，核心企业就是巨石集团。

这家企业的创始人叫张毓强。他现在不再是企业的大股东了，但仍持有不少企业的股权，最关

键的，他仍然是企业的总经理。

我很感兴趣地问他：“中国建材是一家央企，巨石集团现在成了央企下属企业，作为巨石集团的总经理，你怎么定位自己的身份？”我原以为他会犹豫，出乎我意料，他用手拍了下胸脯，爽快地说：“我既是中国建材集团管的干部，也是民营企业家的。”说实话，这个答案也出乎我的意料。

同样出乎意料的事情，发生在南方水泥公司。座谈会上，记者刨根问底地问了好多问题，会开了一半，才搞明白，如数家珍介绍情

况的总经理，是中国建材集团费了好大劲挖来的职业经理人，他的薪酬也按市场价；另外三个看上去衣着朴素的公司高管，原来都是水泥厂的经营管理者，联合重组时把大部分股份卖给了中国建材，现在仍然在原有企业做经理人，工作十分敬业，看上去也很充实。

我就想到了一个词：“央企市营”。这个概念是中国建材集团董事长宋志平提出来的。先前我对这个词的理解停留在字面上。在巨石集团和南方水泥公司的采访

专业化竞争。

另外，我不完全同意企业大了风险就加剧的说法。企业只有具备一定规模才能更好地抵御风险。一个美国的管理学家告诉我，纽约的电话黄页中十年间有80%的公司都会消失，这些大都是中小企业。当然大企业如果出了问题负面影响会更大，所以要更加精心，平衡好管理与发展节奏的关系，但不能说企业大了更容易倒。

同时也不要因为个别的央企在并购中出现的问题就对企业并购成长模式产生疑问。实际上，在过剩经济环境下，兼并收购的风险远远小于投资上新线的风险，这已经被国际跨国公司的成长经验所证明。一些企业在联合重组中出问题，往往是管理整合没做好。这么多年的管理告诉我们，企业经营难度在于，不仅不能犯大的战略错误，也不能犯大的技术性错误。中国建材在水泥联合重组后，注意加强管理整合工作，大力开展余热利用、“三五”管理和辅导员制，取得了很好的成效。

今年年初，国资委主任王勇在给中国建材年度工作会的贺信中充分肯定了中国建材集团“十一五”的发展成绩，希望中国建材集团建设成为世界一流建材集团，为此，中国建材集团调整了自己的战略和发展思路。国资委在“十二五”央企发展战略上定位于“做强做优，培育具有国际竞争力的世界一流企业”，为央企的科学发展和转变发展方式指明了方向。央企从开始的“做大做强”到“做强做优”，再到现在的“做强做优”，反映了央企不同阶段的战略取向，符合央企成长的逻辑。相信在国资委对央企新的战略指引下，未来几年，我国央企会实现发展质量新的飞跃，演绎出更加精彩的故事。作为一家建材央企，中国建材也将在市场实践中总结更多的经验与大家共享。

经历，使我突然认识到，现在的央企已远非传统意义上的国企。央企和民企，你中有我，我中有你，相互交融，共同发展。现在央企的股权结构之多元、市场化程度之深，已经超出了许多人的预想，至少在采访之前不甚知晓。

我又想到了社会上对央企的一些质疑。这些质疑中，看来有不少是误解，这些误解源于对央企真实情况不了解。我感悟到，我们真的应该更多地走进央企，更深入地认识这个词的理解停留在字面上。在巨石集团和南方水泥公司的采访