

按照现代公司的治理结构实现“国民共进”

——专访中国政法大学资本研究中心主任刘纪鹏

■ 本报记者 任鹏飞

近期,《国务院关于鼓励和引导民间投资健康发展的若干意见》(以下简称“新36条”)的实施细则已经进入密集出台期。

5月25日,国务院国资委发布《关于国有企业改制重组中积极引入民间投资的指导意见》指出,国有企业改制上市时或国有控股的上市公司增发股票时,应当积极引入民间投资。《中国企业报》记者带着有关问题,采访了中国政法大学资本研究中心主任刘纪鹏教授。

“教练员”与“裁判员”职责不同,“新36条”实施细则也不同

《中国企业报》:近日,各部门文件密集出台,比如国务院国资委就发布了《关于国有企业改制重组中积极引入民间投资的指导意见》(以下简称《意见》),您觉得国资委的“新36条”实施细则与其它部门同类文件有何区别?

刘纪鹏:各个部门不一样,所以出台的“新36条”实施细则的内容和内涵也会不一样。其它各个部门大部分都是对行业准入问题而言的,不管是证监会、银监会还是铁道部,基本上都是从行业的角度出发。它们主要是要解决行业进入过程中的公平问题,这个里面的代表者应该是发改委。一个大的行业能否进入、如何进入,这是国家政府部门来确定的,国有企业不让别的民营企业进入是不存在的。

在贯彻“新36条”的过程中,国资委和其他部门一个是“教练员”,一个是“裁判员”,国资委是为了更好的“打赢比赛”,其他部门是为了建立统一公平的规则,角度不一样。所以,如果把国家的市场经济比作是一个赛场的話,“国家代表队”和民营、外资的“代表队”能不能公平竞争,这是裁判的职责。这些履行“裁判员”职责的管理部门,他们要打破这种行业进入,要让各种性质的“运动队”能够公平的在赛场上比赛。

坚持市场经济的改革方向,走符合国情的独特创新之路

《中国企业报》:现在有些学者和经济学家,对中国的市场经济的改革方向和央企的作用提出质疑,您对这个现象怎么看?

刘纪鹏:中国在市场经济的改革方向上,走出了符合国情和独特创新的道路。这个国情就是,我们要稳定的、逐步的运用股份制的方式,结合中国探讨的公有制和市场经济相结合的独特模式来完成。这个过程一开始就通过资本市场、股票融资上市,就在迎接民间资本、外资资本。所以从这个意义讲,有些人认为中国好像不改革,这是非常错误的。中国没有按照美国经济学家开的药方,也没有采用俄罗斯的休克疗法,去重复俄罗斯20年前的道路以及美国200年前的道路。

事实表明中国是成功的,三个“最”:最稳定,发展最迅速,规模最大。今天的中国,已经以6.5万亿美元的金GDP值名列世界第二,而我们当年的俄罗斯老大哥,现在徘徊在1.5万亿美元,连我们的1/4都不到。而在20年以前,这是不敢想象的,苏联当时是世界第二大强国,他们是老大哥,我们只能是小兄弟。面对这样世界公认的事实,为什么还要对我们的改革说三道四?对中国这30年发挥了巨大作用的央企、国企,对这些国家上税交利大户的现代股份公司进行指责骂棍、说三道四?

国有产权变革要坚持方向,保持主动和公平公正

《中国企业报》:现在是国家经济转型的关键时期,请您谈谈产权多元化背景下国有产权变革中应该注意的问题。

刘纪鹏:改革开放以来,特别是最近十五年,股份制的推出已经使中国的国有企业发生巨大的变化。我们没有简单用卖或者分的方式卖给私人,而是通过资本市场或现代公司减少国有资产的持股比例,这个比例目前正在探讨中。下一步我们希望公平公正的在资本市场上,



我认为最重要的一点,就是国有企业改革治理层面,我们的CEO和我们的企业家一定要从市场中招聘,形成职业经理人队伍,不要仅仅是组织部门向央企派放。这个问题,实际上是今天中国国企改革最严重的问题。中国国企改革的关键,绝不是在所有者层面,也绝不是国有股份的私有化问题,而是国有企业、央企的治理结构问题。

通过股份制进一步吸引外资和民间资本,继续搞混合所有制。在这个过程中,建立现代公司制度绝不是回到私人独资。俄罗斯的教训证明,中国的成功经验也表明,我们没有必要把今天成功的经验倒退回去,再把央企都卖给私人。以为这些就是支持民营企业,或者是支持私人资本,那是一条不归路。

可能现在有那么一两个经济学家,动不动就妖魔化国企,消灭国企,动不动就说国有企业已经成了制约中国经济发展的最主要障碍之一。面对这样的形势,我们在这场国有资本国有产权的改革当中,第一,要坚定不移的迎接私人资本。

第二,要坚决掌握主动。国有资本的比例如何调整,是30%还是20%,如何体现公有制为主和市场经济多种形式并存,这个可以逐步的探讨,但是不要按照别人的说法去下达一个指令性指标。第三,在调整的过程中要公平。最公平的办法是到资本市场以证券的形式完成民营化,而不是搞暗箱操作,偷偷地把这些大央企或大央企卖掉,像俄罗斯那样卖给私人。虽然那样做才最快,但是威胁最大,效果并不好。所以这就是国有产权变革中应该注意的问题。

“新36条”实施细则的实际效果要看落实的程度

《中国企业报》:从目前来看,2010年5月颁布实施的“新36条”推行的效果并不理想,请您分析下实施受阻的主要原因以及各部委近期密集出台实施细则后,哪些行业可能会比较活跃?

刘纪鹏:这是由于政府部门的落实不理想。现在是政府部门在管着所有产品的价格,中国最大的问题是行政垄断,任何一个大企业,如果说它搞了垄断却垄断不了价格,没有价格垄断,它何来垄断利润?垄断的是什么?垄断者的目的并不是简单的在成本中给工人加点工资。因此从这个意义上来说,中国的垄断核心问题是以发改委为代表的政府部门,把住行政审批不放,搞行政性垄断。不能把这些全打到央企上去,那就本末倒置了。“新36条”落实不到位的核心问题,是政府部门改革不到位,是政府职能部门职能转变不到位。不能把责任打到国有企业身上去,最后说是国有企业搞垄断造成的,要把国有企业私有化。

所以应该从政府部门职能改革入手。从这个意义上说,我们今天的改革方向应该是政府职能部门转变,像铁道部、发改委、卫生部等等,应该取消那些市场进入限制,而不是简单的私有化。而且在产权上必须明确的,现代股份制探讨多种所有制形式并存,并且在未来一二十年内,中国还要坚持国有资本,这是一个更合理现实的选择。中国的改革从来都没有说要消灭民营资本,要消灭外资。只是有些政府部门职能不转变,形成了行政性垄断,才制约了落实“新36条”,而不是由于国有企业的约束。

“新36条”实施细则公布后,主要是重在落实,不要走形式。在这个过程中,要让以上各个部门在行动上当降低国有股的比例。现在我们说公有制为主,不见得都是51%以上,降到45%,可能就可以了,或者说降到35%。当然,这个过程要一步步来。重要的不是说大话或者说虚话,领导布置了就要根据形势发个文,重要的是哪怕每次说的话小一点,但是落实到位。

至于哪些行业可能会比较活跃,在过去的事业单位领域里,比如说,卫生打开后,私人资本可以盖医院,这样的领域里,就会比较活跃。还有一些高度垄断的行业,一个是

过去高度垄断,现在放开垄断的大门并降低市场进入门槛的领域,比如说铁路允许民间资本进入,股市上跟铁道沾边的就会比较活跃。传统的这些垄断的部门,如果说允许民间资本进入,比如石油石化领域,也会传递到资本市场。而且在这些放开过程中,伴随着员工的股改、新员工的募集,股票上市等,产权交易市场也会活跃起来。这些可能都是大家关注的焦点,具体就要看行业的分析报告了。

中国国企改革的关键在于治理结构问题

《中国企业报》:现在各大媒体都在呼吁国企、民企携手共进,在“国民共进”过程中,请您对国企改革提些建议?

刘纪鹏:我觉得这个提法说的很对。中国的改革绝不是把国有企业都变成私人家族企业,把国有独资变成私人独资,这些改革的方向。我们的改革方向,是利用股份制的方式和现代公司的治理结构,形成国有民营、民营资本、外资资本为中国和平崛起做贡献的一个事实,一个经验。

首先在理论上,我觉得要正视听。决不能把我们成功的经验抛弃,引导社会舆论心往一处想和劲往一处使是最重要的。第二点,要特别注意,中国今天最大的垄断,是打破以发改委为代表的行政性垄断,这才是中国今天经济垄断的实质。因此,在这个过程中,不要被有些别有用心或者是一些无知的所谓经济学家误导,把央企当成一个特殊的利益集团,把国企的雇员当成一个特殊的利益阶层,舆论一边倒,形成社会的对立,这样会带来国家巨大的人心和实质上的损失。中国的改革不是谁消灭谁的问题,而是大家携手共进。在这个共进的过程中,严格说,不是国资委或者是国有企业的问题,而是我们的政府部门要按照现代公司的治理结构公平办事。凡是按照现代股份公司办的,我们有《公司法》。凡是按照上市公司办的,我们每个公司都有一个公平的章程,这个章程,所有股东一视同仁,大家有大小之分,但是没有权利不平等之分。然后,大小问题上,未来的发展要建立新型的法人股份制,任何的股东,都不能把自己的股东利益凌驾于现代公司法人利益之上。

因此,我认为最重要的一点,就是国有企业改革治理层面,我们的CEO和我们的企业家一定要从市场中招聘,形成职业经理人队伍,不要仅仅是组织部门向央企派放。这个问题,实际上是今天中国国企改革最严重的问题。中国国企改革的关键,绝不是在所有者层面,也绝不是国有股份的私有化问题,而是国有企业、央企的治理结构问题。在这个环节上要大胆地从市场上招聘人才,形成职业经理人、企业家队伍,这是最关键的,而这个过程也恰恰是我们国有、民营、外资共进当中,探讨一个好的经营治理结构的关键。

公司

做世界最清洁的工厂

——推进整体信息化项目建设、打造数字化唐钢纪实

■ 本报记者 郭江涛

近年来,河北钢铁集团唐钢公司不断提高对“两化”融合工作的重视程度,先后投入数亿资金,深入推进整体信息化项目建设,为打造数字化唐钢,实现企业由传统工业向绿色生态工业转型,构筑起坚实、可靠的管控一体化平台。在中国钢铁工业协会新近发布的《2011年度钢铁行业企业信息化和工业化融合发展水平评估报告》中,唐钢因在参评的71家企业中多项指标排名靠前而被列入行业“两化”融合一类企业,从而跻身于全国钢铁企业信息化建设第一梯队行列。去年底,在河北省信息化工作会议上,唐钢被省政府授予“两化融合示范企业”称号。

**启动信息化建设
搭建整体平台**

唐钢自2002年开启了企业信息化建设的历程,依照“总体规划、分步实施、积极稳妥、务求实效”的原则,开始了信息化建设的尝试和探索。截至2005年,先后投资7800万元建成了以光纤为主要传输介质,覆盖公司南北区的千兆光纤主干网,为公司各信息系统的建设奠定了网络基础,同时利用信息网络和实时数据库技术,建设了包括氧气、氮气、转炉煤气、高炉煤气等在内,可实现厂际间计量数据自动采集的能源计量网络系统。2006年,以公司热轧产线为突破口,实施了钢轧产销一体化管理系统,成为首个公司级的三级管理信息系统。2007年1月1日,办公自动化系统正式运行,同年实现了与宣钢、承钢(隶属当时的唐钢集团)的远程互联和协调办公。至此,唐钢完成了信息化总体工程的基础建设。自2007年底开始,唐钢正式启动了规模空前的整体信息化工程建设,到2010年底,我们先后实施完成了一期(ERP)、二期(PM)、三期(EMS)工程。2011年初,我们又启动了以唐钢子公司信息化系统建设为主要内容的整体信息化建设四期工程,目前工程已接近尾声。

公司整体信息化项目的实施,搭建完成了公司整体信息化系统平台。其中,能源管控系统的建设,实现了对唐钢各种动力能源介质(电力、煤气、蒸汽、水、氧气等)的监视、在线管理和平衡调度,对各种动力能源介质实施扁平化管理,大幅度提高了企业能源管理水平,产生了巨大的经济效益和社会效益,获得了“世界最清洁的工厂”称号。

**实施流程再造
提高管控效率**

唐钢始终坚持项目建设与企业变革及管理理念提升同步原则,通过对业务流程的梳理和持续的优化,实现了唐钢“物流、信息、资金”三流中各种业务运行的透明化、标准化,融入了先进的管理理念,进一步明确了公司各单位的工作职能,理顺了管理关系,提高了公司各部门运转效率,体现了集中一贯的思想。

2011年以来,唐钢积极推进管理创新、实施流程再造,进一步提高了钢铁四大板块集中管控力度。唐钢以信息化建设为支撑,在完成人力资源、财务两大系统集中管理的基础上,通过积极有效的工作,实现了对三大子公司动力、计控、运输、设备和技术、信息等集中管控,构建钢铁主业四大单元的集中、统一、高效管控平台,实现了公司内部人、财、物等各种资源的优化配置、高效运转和资源共享,提高了整体经济运行水平。与此同时,唐钢运用信息化手段,积极开展物流流程再造,初步形成了一个集运输、仓储、装卸等全流程物流业务为一体的管控平台,实现了公司物流运行的系统优化,也为公司充分发挥临港、临资源、临市场优势,大幅降低物流成本创造了条件。2011年,唐钢物流成本已从年初的518元/吨降低到482元/吨。2012年,唐钢加速推进供、产、销物流环节系统优化、再造流程,启动了生产过程和物流可视化系统建设项目,建立独具特色的物流集中管控平台,取得显著效果。今年4月份,唐钢吨材物流成本较去年平均水平降低100.81元,实现了吨材物流成本降百元目标,今年前四个月,累计增效2.24亿元。

**全过程管理
护航产品质量**

唐钢采用SAP软件,将质量管理和生产管理模块进行了高度集成。每种产品的生产计划下达时在系统中都必须明确其相应的工艺路线、物料清单、检验要求、检验标准和判断规则等信息。为此,在项目实施过程中,我们收集和整理了大量基础数据,其中工艺路线11435组;物料清单(BOM):36万条,在系统中建立了冶金质量规范体系。所有的检验要求、检验标准、判定规则等数据都会在生产作业计划下达时进行工序间的传递,从而指导现场的生产 and 质检工作,保证了产品在工序流转过程中的质量可控性,避免了不合格的在制品或成品流入到下一工序甚至出厂,使质量监督部门有效地对生产工艺、产品质量进行监督和控制。

唐钢近年来积极推进两化融合,取得了令人瞩目的成绩。今后,唐钢将从生产经营需要出发,围绕公司生产组织模式转变、成本控制力提升等重点,继续推进信息化深度应用,通过完善和优化全过程质量跟踪和控制系统、能源管理系统,建立以客户为导向的CRM(客户关系管理及电子商务)系统,建立以产销转换和订单跟踪为主线、以提高合同兑现率和生产命中率为目标的生产过程及物流可视化系统,拓展和深化钢铁物流跟踪管控系统的服务范围及功能等具体工作,充分挖掘系统功能,努力做好专业技术支撑,最大限度地体现信息技术优势到公司的成本控制力上,为唐钢转型升级、实现可持续健康发展做出更大贡献。