

对话港中旅集团公司驻京机构党委书记、副总经理张兴伟

## 国有企业股权多元化优势突出

“国有企业一定不要沉浸在特殊条件制造的良好感觉之中,温室里终难长成大树,即使形式上巨大无比,当风暴来临时也会不堪一击。”

■ 本报记者 蒋皓

港中旅作为国有企业,改革开放以前具有计划经济企业的很多特征。改革开放以后,特别是政企脱钩后,企业向市场化转变,作为国有企业享有的一些独特优势也不复存在。10多年来,港中旅在市场经济的风浪中顽强拼搏,艰难开拓,得到长足发展,取得良好的经济效益和社会效益,在近几年国际金融危机恶劣环境下也站稳了脚跟,经受住了考验。

近日,港中旅集团公司驻京机构党委书记、副总经理张兴伟接受记者采访,结合港中旅的发展阐述国有企业在市场竞争中面临的挑战和考验以及国有企业与民营企业相比存在的优势和差异性。

《中国企业报》:目前社会上有一些负面的声音,说国有企业都是垄断企业,而在完全竞争的市场经济条件下,垄断则无法保证“游戏规则”的公平性,港中旅是否享有特权?

张兴伟:这种声音是有的,可能是由于对国有企业缺乏全面了解,存在一定的偏颇,不符合港中旅的实际情况。把国有企业全部列入垄断企业的范围,是不客观和公平的。实际上今日之国企已不是昔日的国企,我们像所有市场中的企业一样,需要适应严酷的市场竞争,承受巨大的经营压力;干部员工的工作付出和投入度不在其它所有制企业之下,压力和焦虑也是很多人需要面对的困扰;我们中层高管人员和业务骨干的选聘多数已经实现了市场化,通过社会公开招聘和内部竞聘上岗产生,有效杜绝了选人用人中的不正之风;中层高管人员和很多员工的年度考核都采取360度测评方式,由上级、同级、下级几个角度进行评价,以业绩为导向,实行优胜劣汰,昔日的铁饭碗已不复存在;我们的薪酬福利也必须以市场为导向,与市场接轨,否则就没有竞争力,难以在市场环境下生存和发展。如果说我们过去一定程度上受到政府呵护和扶持,现在则已基本成为需要承担自主经营责任,靠自己的拼搏努力谋求生存发展,以奉献社会、服务大众为宗旨的国家之子、企业公民。

我国选择的社会主义市场经济改革方向,对传统国有企业是严峻的挑战和考验,因为“物竞天择,适者生存”的自然法则在市场上也得到充分体现,谁不能适应市场的要求,谁就将遭到无情的淘汰。港中旅部分下属企业计划经济时期虽曾创造过辉煌业绩,作出过独特贡献,但在激烈的市场竞争中由于未能实现转型而被关闭,更多的企业则经常受住风浪考验,脱胎换骨,浴火重生。

《中国企业报》:您纠正了对国企的一些偏见,希望全社会能尊重事实的基础上公平公正地看待国企,努力营造有利于国企发展的健康、良性的舆论环境。请具体谈谈港中旅是如何在“物竞天择”的市场经济中做到“适者生存”的?

张兴伟:天创国际演艺文化创作交流有限公司是港中旅下属的文化演艺企业,10多年来,公司立足市场,坚持创新发展理念,在激烈的市场竞争中积极开拓,大胆实践,在体制机制、经营模式和运作方式上完全与市场对接,探索出一条自主发展的道路。

## 批评国企要用事实说话

■ 王君

就如现在这个时代其他各个方面所呈现出的浮躁特征一样,在当前的舆论领域也同样充斥着失去控制的浮躁和拙劣。

近年来,一些舆论针对国有企业的批评越来越多,而且国内外的舆论批评似乎在合流。除了“国进民退”、“国企亏损”、“国企应当私有化”之外,关于“国企上缴红利过低”、“国企薪酬过高”、“国企在税费上有特殊优惠”的话题也被不少人大肆指责,其实,关于国有企业的类似言论极易误导人们对国有企业的看法,而且多经不起推敲,有一些则毫无道理可言。

关于国企的这些舆论一直是社会争论的焦点,早已不是什么新鲜的话题。然而,很多问题已经解决或正在解决,而有些人总搬住一些过时的现象喋喋不休地做重复鼓吹,似乎一点也不感到倦怠。

其实,今天中国的国有企业已经与十多年前大不一样,甚至与三五年前也大不一样,它们不再是大锅饭体制下的一口“大锅”,竞争机制与现代管理体制在国企里已大体成熟。然而,不少人仍然搬住国企的“老问题”

这样一个创造了优秀业绩的企业,原始投入只有创建初期的几百万元开办费,此后再也没有需要母公司“喂奶”和“输血”。是市场的风雨练就了天创公司的坚强翅膀,使其能够乘改革开放东风,展翅高飞。

香港中旅汽车服务有限公司是港中旅设于香港的客运企业。在香港成熟的市场经济环境下,公司立足市场,不靠不要,勇于开拓,在激烈竞争中脱颖而出,保持了较高的市场占有率,成为香港最大的跨境巴士公司,业务遍及港澳和珠三角地区,经济效益连年增长,服务规范优质,安全运营指标处于行业领先水平,在社会上享有极高的知名度和影响力。

以上例子证明,国有企业依靠自身的能力能够在市场经济环境下得到很好的发展和成长。关键是一定要按照市场化的需要,在竞争环境下生长。1997年亚洲金融危机爆发时,日本、韩国等一批平时受政府扶持、照顾较多的企业(多数为非国有企业)抗御冲击的能力普遍较弱,提示我们一些国有企业一定不要沉浸在特殊条件制造的良好感觉之中,因为温室里终难长成大树,即使形式上巨大无比,当风暴来临时也会不堪一击。

《中国企业报》:你们的市场竞争意识十分强烈,但对自身存在的弊端和弱点是否有自觉的内省和洞察?如何去改善?

张兴伟:不可否认,由于多数大型国有企业都脱胎于计划经济时期,市场化转变的时间较短,或多或少存在自身的一些弊端和弱点,需要通过不断深化改革加以解决和完善。目前国企改革还处在进行时,改革的目标还远没有实现。有的企业还残留着计划经济时期的一些痕迹,官商习气还比较严重;有的依赖自身独特的条件和优势,独行市场,所向无敌,影响了竞争环境的形成;有的因为生存条件相对优越,缺乏必要的市场压力,改革动力较弱,导致管理粗放,投资决策比较轻率;有的对国企宗旨理解不够全面准确,过于强调自身的经济属性而忽略了社会责任。因此,社会上存在一些对国企的非议是很正常的。国有企业从本质上讲是全体人民的企业,广大群众对于自己的企业当然会有更高的标准和要求,因此国有企业必须以国家和人民的利益为根本依归,理所当然地应该接受社会的监督和批评,并以此为压力和动力,不断改革完善自己,做到使国家和公众都满意。

国有企业与民营和个体企业相比,在体制上的一个重要缺陷是出资人角色容易缺位或虚位。多年来国企主管部门大力推进董事会试点工作,通过体制改革促进科学机制的形成,取得明显成效,但与民营和个体企业的出资人天然到任相比,也还存在差异。从社会常识可知,人们对个人财产和公有财产在感觉和态度上存在巨大差别,这是人性使然,不经过漫长历史阶段恐怕难以消除。因此有的企业虽然建立了董事会,但董事会成员如果不能深切感受到企业长远利益与自身利益的重大关联,那么维护企业长远和根本利益的内在动力与强烈的责任感也难以完全形成。这就容易造成有形无实,出资人实际是虚位的。目前很多国企都有董事会,但与经理人相同的行为特征和利益取

不放。陶渊明在《桃花源记》中有这样的描述:“问今是何世,乃不知有汉,无论魏晋。”在笔者看来,这些国企舆论家对于国有企业的发展正是“乃不知有汉,无论魏晋”了。

在国资委成立以后,建立规范的董事会使国有企业治理进一步完善,面向全社会公开招聘企业高级管理人员加快了选人、用人市场化的步伐。国企的纳税表现远好于民营企业,对尽社会责任不计价还价。在追求经济效益的同时,它们对社会公共利益通常采取积极配合的态度。

与此同时,我们很难再看到国家对国有企业有很多特殊支持性政策,而所出台的改革措施则是如何建立国有企业的激励约束机制,如实行经营业绩考核与年薪制、建立规范的董事会、公开招聘企业高级管理人员、推进企业实行整体上市等。这些举措使国有企业有效地建立起适应市场竞争的体制与机制。实践也证明,在同一个领域中,国有企业、非国有制企业的共同发展已经带来了中国国民经济的快速发展,实现了经济实力和综合国力的极大提升。

作为国企的批评除了跟上时代的步伐,还应该用事实说话,用数字说



港中旅集团公司驻京机构党委书记、副总经理张兴伟(左)接受采访

向还是非常明显的。如果企业董事与经理人除了称谓不同,并没有心理动机和利益取向的区别,那么企业由内部人控制的问题就不能真正解决,利益向内部人倾斜等一些弊端也因此而生。

《中国企业报》:您提到的人性内在驱动机制非常的鞭辟入里,人性是一种赤裸裸的真实,但缺乏严厉制约的人性是脱缰之马,如何去平衡这种矛盾?

张兴伟:董事与企业的长远利益有重大关联,使董事产生真实的出资人感觉,由此产生强烈责任感的最主要因素,否则作为出资人代表的角色和作用很难到位,而这个要素在国企中建立并不容易。据了解,很多进行董事会试点的国企,董事的利益机制不够到位,董事薪金普遍较低,也缺乏长效激励机制,主要靠的是董事的党性、觉悟、道德责任和社会声誉等较软性的因素。董事会制度的设计宗旨是通过制度性安排克服人性的弱点,弥补道德约束的不足,如仍以道德为主进行激励约束,显然难以充分发挥作用。但是作为国有企业,大幅提高经济性激励标准和采取长效激励措施存在现实的困难。

目前公众对国有资产的权利意识正在迅速觉醒,体现在对国企极为关注,对国有资产流向充满戒备心理,稍有负面信息传出,都会在社会上引起轩然大波,甚至形成仇恨心理,如果董事及企业经理人员的薪酬标准过高,必然导致强烈反对,招来国有资产主管部门大力推进董事会试点工作,通过体制改革促进科学机制的形成,取得明显成效,但与民营和个体企业的出资人天然到任相比,也还存在差异。从社会常识可知,人们对个人财产和公有财产在感觉和态度上存在巨大差别,这是人性使然,不经过漫长历史阶段恐怕难以消除。因此有的企业虽然建立了董事会,但董事会成员如果不能深切感受到企业长远利益与自身利益的重大关联,那么维护企业长远和根本利益的内在动力与强烈的责任感也难以完全形成。这就容易造成有形无实,出资人实际是虚位的。目前很多国企都有董事会,但与经理人相同的行为特征和利益取

《中国企业报》:股权多元化企业在体制机制上是否优于单一投资主体的企业?创新使企业保持旺盛和持久的生命力,结合具体的事例谈谈港中旅的创新之举。

张兴伟:80年代中期,根据改革

开放引进外资的需要,港中旅在深圳开发建设华侨城,于80年代末、90年代初先后建立了“锦绣中华”、“中国民俗文化村”、“世界之窗”等主题公园,政企脱钩后几个景区成为合资企业,由港中旅和华侨城(也是央企)两家持股,在经营管理上显示出一定优势。首先是产权清晰,责权明确。股东双方既互相合作,又相互监督制衡,保证了企业的规范化运作。其次,在投资决策等重大问题上,一把手说了算的问题能够得到较好克服,从而提高了决策的科学水平,减少了相应的风险;第三,股东双方在管理经验、人才智力等方面的优势在合资企业也能得到体现,能产生1加1大于2的合力效应。另外,自然界中存在的较远基因的结合,能够避免生物退化,从而保持健康活力的规律,在企业中似乎也是适用的:不同投资主体带来的具有差异的管理理念和企业文化可能造成一定的矛盾和冲突,但只要规范在一个科学的平台之上,相互包容、平等交流、求同存异,通过理性碰撞,也可能诞生出更具活力的企业来。

“锦绣中华”、“世界之窗”是改革开放后中国内地最先建立的主题公园,20多年来通过不断创新,保持了旺盛和持久的生命力,取得非常好的经济效益和社会效益,同时克服了主题公园生命周期普遍比较短的现象,在全国的主题公园中始终保持领先地位,引起很多专家学者的关注。突破传统观念,坚持改革创新,建立适应市场化需要的体制机制是战胜宿命,保持长盛不衰的重要因素之一。

事实上,不同所有制的企业各有优势,也各有不足和弊端,世界上没有完美无缺的企业。企业是经济组织,共同之处是为社会创造财富,满足国家、社会和大众的各种需要,促进经济和社会的发展。根据不同特点,各种类型企业又可以发挥不同的功能和作用。按照市场经济的原则创造公平竞争的环境,允许不同所有制企业存在和发展,可以起到相互促进,互相补充,取长补短的作用。世界上没有哪个国家只有一种所有的企业,不应该简单地用贴标签的方式,轻率地肯定或否定某类企业。

的进步都有目共睹。

不光是某些批评者,即使电视报纸之类,包括网络在内的新媒体,都在一味地追求大众的眼球,丧失了基本的公正和真实的立场,几乎已走到缺少道德底线的程度。

作为批评者与媒体,与生俱来的对社会承担着交流、教化的作用,东西方都一样,概莫能外。作为媒体的从业者以及所有有机会发言的人物,都应该意识到自己在这方面承担的责任,要有一定的界限和原则,要自觉地按照文明的底线和社会道德的需要行事,要有所为有所不为,这才是一个成熟的文明社会应该有的舆论公德——简单讲,就是各种公开发表的舆论,务必要讲究公德和良心。当然首先是要弄清事实,把事实告诉人们,事实最有说服力。

中国古代的“士”以天下为己任,提出要“兼济天下”。当代学者余英时引入西方观念,认为知识分子(学者)是“社会的良心”、“人类基本价值(如理性、自由、公正等)的维护者”。批评者首先要弄清事实真相,了解最新的论据,然后再阐明论点,同时要有社会责任感,并顾全大局,才可能做到客观公正,为企业发展创造良好的舆论环境。

央企媒体联播

西气东输三线合资合作框架协议签署

5月30日,西气东输三线管道项目合资合作框架协议在北京签署。中国石油引入全国社会保障基金理事会、城市基础设施产业投资基金和宝钢集团有限公司等作为股东,共同投资建设西三线项目;中国工商银行股份有限公司私人理财资金通过产业投资基金平台介入。这种合作开创了全民资本和民营资本共同投资于大型央企国家重点项目的新模式,标志着中国石油对全民及民营资本的开放迈出新步伐。

西三线工程主要包括一条干线、五条支干线和三条支线。干线西起新疆霍尔果斯口岸,东至福建省福州市,全长5000多公里,途经新疆、甘肃、宁夏等10个省区,设计输量每年300亿立方米,气源来自中亚国家,预计2015年全线投产。届时,三条西气东输管线将与陕京一、二线以及川气东送管道共同组成国内横贯东西、纵穿南北的综合天然气管网,可长久、稳定地缓解国内多个省市天然气需求压力。西三线投资规模过千亿,能够有效拉动内需,增加就业和消费,带动上下游产业链和沿线地区相关产业发展。

来源:《中国石油报》

中国五矿集团召开科技大会

5月24日,五矿集团公司2012年科技大会在安徽省合肥市五矿矿业合肥基地办公大楼召开。本次大会为集团公司“十二五”期间召开的首次科技大会。

集团公司总裁周中樞指出,本次大会是一批科技实力雄厚企业加入集团公司以来的第一次科技大会,也是“十二五”期间第一次科技大会,具有特殊意义。周中樞特别强调,集团未来科技创新工作要在三个方面着力推进:一要加快培育科技创新竞争力,二要加快完善科技创新体系,三要加快落实科技发展规划。周中樞要求各单位深刻认识当前面临的新形势、新挑战,抓住当前有利于科技发展的大好机遇,拼搏进取,迎难而上,推动科技创新再上新台阶,为深化企业结构调整、切实转变发展方式,为打造世界一流金属矿产企业集团做出新的更大贡献。科技部徐俊处长对集团公司科技工作给予充分肯定,科技创新已经成为中国五矿打造世界一流金属矿产企业集团的重要支撑。国资委陈建刚副处长希望中国五矿按照国资委的总体部署,深入推进科技创新战略,通过科技创新,实现又好又快的发展。

来源:中国五矿集团公司官网

中冶华天签订印尼MS泗水EP合同

5月29日获悉,中国中冶所属中冶华天工程技术有限公司与印度尼西亚PT. Master Steel Mfg(简称MS)钢铁厂签订泗水高线加热炉项目EP合同。该加热炉是为印尼MS泗水高线工程配套的一座90吨小时天然气及冷净发生炉煤气双燃料的步进梁式加热炉,计划于2013年6月投产。中冶华天承担该加热炉的整套燃烧系统的设备及全炉电控和仪控设备的设计、供货及整个加热炉的调试编程工作。

近日,印尼MS钢铁厂及协作单位首钢国际、太原矿山机械进出口有限公司已对中冶华天加热炉施工图方案进行了审查,并对项目推进达成一致,标志着该项目已进入新的阶段。据悉,中冶华天近年来还到阿曼、土耳其、孟加拉、巴西等国钢铁企业提供过轧钢加热炉总承包服务。

来源:中国冶金科工集团有限公司官网

中国有色集团与云南企业签署战略合作协议

2012年5月10日,国务院国资委与云南省人民政府签署合作备忘录暨“央企入滇”活动在昆明举行。国务院国资委主任王勇、云南省委书记秦光荣、省长李纪恒出席活动并作重要讲话。中国有色集团副总经理严勇出席会议并与相关企业签署合作协议。

在签约仪式上,严勇副总经理代表中国有色集团分别与云南锡业集团、十四冶建设集团有限公司签署了战略合作框架协议。根据协议,双方建立战略合作伙伴关系,本着“优势互补、互惠共赢、共同发展”的原则,在平台共享、资源开发和“走出去”等领域开展广泛深入的合作。严勇副总经理表示,中国有色集团将充分发挥在资源、资金、管理、技术等方面的综合优势,依靠云南省区位优势、资源及政策优势,进一步在经济建设、资源共享、拓展国内外市场等方面与云南省密切联系、加强合作,为云南加快发展有色金属产业和建设面向西南开放的重要桥头堡作出积极的贡献。

来源:中国有色矿业集团有限公司官网

国旅总社与西安曲江新区签署战略合作协议

2012年4月11日,国旅集团所属国旅总社与西安曲江新区管理委员会在北京签署战略合作协议,就共同推进旅游项目合作、加大国际旅游市场推广与营销以及建立品牌联合机制等达成合作意向。

西安曲江新区是国家文化产业示范区,拥有法门寺文化景区、大明宫国家遗址公园、大雁塔北广场、大唐芙蓉园等多个文化旅游项目。国旅总社将充分发挥在入境游和资源整合方面的优势,全力拓展曲江新区海外市场,并将有效利用全国实体网络、国旅在线及媒体资源全方位推介曲江新区旅游产品,力争实现互惠共赢,共同发展。

来源:中国国旅集团有限公司官网

布尔台选煤厂累计处理原煤突破1.1亿吨

截至5月23日,国内最大的选煤厂——神华神东煤炭集团洗选中心布尔台选煤厂累计处理原煤突破1.1亿吨。布尔台选煤厂是国内第一个一次性设计建设的年生产能力3100万吨的选煤厂,承担着布尔台矿、寸草塔矿、寸草塔二矿、柳塔矿的原煤洗选加工任务。自2007年投产以来,该厂克服人员少、系统复杂等困难,强化生产组织,注重技术创新,完善系统功能,加大设备保养和检修力度,确保了设备的可靠运行。6年多来,该厂没有发生一起人身安全事故和二类以上机电责任事故。

来源:神华集团网站

中国联通4月新增3G用户292万

近日,中国联通发布4月份运营数据,当月新增3G用户291.8万户,2G用户34.1万户,截至4月底,中国联通3G用户总数5177.8万户,2G用户1.60968亿户。公告显示,中国联通4月份新增3G用户291.8万户,低于3月份的296.6万户,其中无线上网卡用户15.26万户。固网业务方面,4月份中国联通新增宽带用户58.5万,累计宽带用户5887.3万户;本地电话用户流失1.1万户,用户总数9234.3万户。

来源:中国联通网站