

访中国企业研究院首席研究员李锦

# 国资监管：“两把刀”切开政企关系

本报记者 任鹏飞 赵玲玲

日前,中国企业研究院首席研究员李锦在河南省国资大讲堂结合学习三中全会通过的《关于全面深化改革若干重大问题的决定》做了主题演讲。

## 国资配置与国企经营是两个体制

国有资产监管从管国有企业为主向管国有资产为主转变,是对20年国资监管体制改革的一次飞跃式发展,是一个质的突破。党的十四届三中全会确立了国有资产管理体制的总体设想。2003年以来,按照党的十六大报告精神,我国推进国有资产管理制度改革,中央政府和省地两级地方政府成立了国资委,基本结束了“九龙治水”的局面,国有资产管理制度取得重要进展。这次《决定》进一步提出,要“以管资本为主加强国有资产监管,改革国有资本授权经营体制,组建若干国有资本运营公司,支持有条件的国有企业改组为国有资本投资公司”,是国有资产监管体制改革的一个新思路,意味着今后对国有资产的监管,将逐渐由管具体的资产、具体的企业为主,转变为管国有资产的总量、分布(结构)、效益为主。不难发现,这将是国有资产监管思路和模式的一个重大改革,将会对今后国有经济的发展产生重大影响。

国企改革历来被看做“最难啃的

骨头”,啃是啃不动的,要用剪刀来剪,用刀来切,甚至要用斧头来砍。李锦认为,国有资本管理体制分为两个层次:一是国有资本配置体制,这是第一层次的体制;二是国有企业经营体制,这是第二层次的体制。两个不同层次的体制及其改革,有性质的不同。第一个层次便是监督管理,国资委的监督管理职能便是资本配置和监督经营。

改革开放以来,政府和国资委所做的重点是国有企业经营管理体制的改革,即属于第二层次的改革。国有资本配置体制的改革,实际上并没有使什么劲。政府是根据市场来配置资源的,而不是自己来经营的。而现在国有资本配置体制改革被忽略了,政府该干的事没有干,却干了企业的事。就是市长当厂长,甚至是省长当厂长,当了多少年,很难改。因此,现阶段中国国有资本监管体制改革,必须两个层次的改革一起进行,而且着重点应当放在国有资本配置体制的改革方面。

## 不切开所有权与经营权,改革要拖延若干年

李锦认为,从现行国有企业管理体制上说,国有企业的监管与改革因为政企不能分开,有五大弊病:

第一,体制不顺,计划经济痕迹仍然很重,政府部门干预多。国有企业至今并未成为名副其实的市场经营主体,特别是央企很多仍然是“不完全的市场经营主体”。

第二,机制不灵活,政府部门层层审批,常常延误了最佳机会。现在国有企业特别是央企沿用了政府的管理方法,常常失去重大机遇。往往有些国企的“政府病”已经超过了政府部门,政府的“企业官”与企业的“政府病”同时存在,混乱不清。

第三,法人治理结构不健全,有董事长“一权独大”现象。董事会不起作用,独立董事起不了作用;因为政府一股独大,一直遵循计划经济的做法,有的党委书记作为第一把手不由自主地扮演着独断独行的角色。

第四,董事长与职业经理人职能分不开,如果不是一个人,也是一帮人,分不开。国有企业的一些领导人,类似政府部门领导人,又是经理人。

## 上面一刀,下面一刀,切开就清爽了

一把刀是切开政府与企业的联系。国资委可设置若干个按一个行业或几个行业划分的国家投资基金公司,把现有的国有股划给某一个国家投资基金公司持有,作为该国家投资基金公司投入企业的国有资本。如果某个国有企业是由不止一个国有投资主体投资组成的,则根据股权结构状况,由几家国家投资基金公司各自派出董事会成员。可形成“国资委—国家投资经营公司—国有企业”的体制。

李锦分析,国家投资基金公司可能有三种形式,一种是投资基金公司,一种是经营公司,还有一种是产融结合的财团,培养、鼓励大企业控股银行。他很看重第三种模式,他认为,如果在这轮国资监管改革中把实体经济与虚拟经济分离的问题解决,其贡献可能超过国资改革本身。这可

第五,经营层职责权利不统一,创新动力不足。干部受上级任命,不愿意也无权自行决定从事体制创新或管理创新的试验,经理层怕承担风险和责任。

显然,国资委由管企业、管资产转向管资本的思路,是解决这些弊病的必由之路,将会带来几大好处。一是有利于减少政府对企业的直接行政干预,做到政企分开。二是有利于各种所有制相互融合,发展混合所有制经济。三是有利于国有资本的布局调整,使国有资本能够更方便、更灵活地调整到国家整体发展所需要的领域。四是达到了市场更充分、政府更有效的结果。

李锦指出,这次三中全会重点是制度建设,方向是市场化,核心是政企分开。分开的意义已经讲了20年了,为什么分不开,就是在操作问题上没有解决。他的操作方法就是拿起两把刀,善用两把刀,切开所有权与经营权,政企关系便切开了。不下这个决心,国资监管改革还要拖延若干年。

能是意料不到的成果。

不管采用哪种模式,目前要做的

是精心组建若干个国家投资基金公司,要对国有资产负债状况和经营状况进行清理、核实。经过分类、拆分转入对国有企业的资本运营的考核工作。国资委考核各个公司的生产效率和资源配置效率状况,确保国有资产的保值增值。

李锦认为,国资委举起“两把刀”来,可能引起较大分歧,焦点在利益调整上,而在操作方法。操作方法的分歧背后掩藏的是权力与利益调整。由管企业、管资产的思路,转向管资本的思路,必然会减少政府对企业的直接行政干预,从而实现政企分开的目的。当然,这个思路如何真正落地、如何发挥实效,还有不少问题需要研究和突破。确实急不得,但也等不得。

他认为,目前国企高管腐败现象,与制度设计有关系。国企高管腐败现象,很多是群体腐败的现象。因为央企本身高层权力太大了,党委书记和董事长与职业经理人在一起,没有分开,纪检书记也是内部产生的,

国资监督管理体制改革的核心问题是切开所有权与经营权,实现政企分开。

国资监管改革要善于用好两把刀,一是切开政府与企业的联系,国资委设置若干个按一个行业或几个行业划分的国家投资经营公司;一是切开董事长与总经理的联系。根据国有企业股权结构派出董事会成员,而总经理则从市场聘任。

国资委用好两把刀,不取决于办法,而取决于决心。只有切断脐带,新生的市场型企业才能脱离母体,来到世界上。



王利博制图

非常容易形成内部人控制的文化现象。要通过解决监管制度改革,从制度上把它分开,首先是所有权和经营权分开,就是把党政干部和职业经理人分开,也包括把政治家与企业家分开,形成真正的国有企业家的队伍。因为很多企业家内心依据的是官员标准,这是企业家本质元素难以升华的深层原因。

国有企业的负责人,相当多数是国家干部,一张纸下来就转变成企业负责人了。造成的结果是这边是副部级、局级官员,那边又是企业经理人,薪酬是几百万,两个好处都得了。如果政府让你出面,你应当拿的是公务员的工资,你是公务员的工资,哪怕是同级干部的两倍或三四倍,也不会引起太大意见,现在是几百万一年,这种薪酬脱离多数人,不符合规律。怎么切开,就是把董事长与经营班子分开,核心是把董事长与总经理切开。董事长与董事由上级派出,授权监管,总经理从市场上聘任。职业经理人与业绩考核挂

钩,由市场来确定你的业绩标准,当然,职业经理人就不能享受党政干部的行政级别了。

而董事长参照公务员管理,薪酬也按公务员标准,参照经营业绩上浮工资。董事长是出资人的授权代表,就像淡马锡公司那样参与管理,董事长由政府派出。国资委对竞争性国企董事会的绩效评价,将以资本权益的增值性和资本资产的流动性指标为重点,以资本回报率、税后净利润等盈利性指标为主,可能不会直接采用经营性的绩效指标。建立健全决策失误责任追究制度,加快形成适应市场竞争要求的企业管理体制和经营机制。用这种方法对董事会考核,这一步肯定会推开。

至于职业经理人的聘任,也是一个重要话题。总经理、副总经理要从市场聘任。你的身价是几十个亿、几百个亿,是谁说的,不能按你自己说的为标准,不能说董事长说你行你就行,要有一个评估机构,这个评估的事当然是国资委要做的事。

## 国企改革需要剪断脐带

李锦用了一个非常通俗的比喻结束了我们的访谈,推进中国国资监管制度的创新,就是要造就国企新生儿的运行机制。新生儿的诞生必须勇敢切断母亲的脐带,脐带是胎儿的生命线。婴儿出生后,最重要的一件事,便是脐带需剪断,与胎盘关系正式切断,婴儿便开始迈向独立生活,“脐带”的功能正式功成身退。当然在切断脐带时,并不排除医生的参与,有时靠自己是切不断的。

## 论坛

# 文化强心剂 助力中国酒企过寒冬

杨颖 邓永功

“文化的缺失是中国酒业发展下滑的重要一点。”在日前由《中国企业报》主办的“2013中国名酒企业文化高峰论坛”上,中国酒业协会副理事长兼秘书长王琦表示,2013年,整个白酒行业被迫洗牌,出现低迷状态。一线酒企高端产品价格回落、服务下沉,给二线、三线酒企的产品销售及生存带来压力。整个白酒行业的竞争进入白热化,高端白酒市场也从卖方市场转为买方市场。

论坛上,王琦结合当前国内的经济形势,分别对酒业的传承、创新发展和发掘传统文化等方面进行了深刻剖析;中国酒业专家、中央机关老干部康乐文化指导中心副秘书长凌建军、吉林省大泉源酒业有限公司行政副总经理李奕儒、贵州省仁怀市茅台镇荣和酒业有限公司总经理王南翔、医学博士、世界冰酒联盟中国区主席张书泰、北京柏翠酒业连锁股份有限公司董事长陈震宇等嘉宾在峰会论坛上就酒类行业的品质创新、文化创新和社会责任等方面进行了具体的阐述分析,来自行业发展的领导、专家、学者以及来自全国各地的百余位企业家们齐聚一堂,共同参加了本次论坛。据悉,本次论坛围绕责任、安全和文化的三大主题,深刻探讨了中国酒业今后的发展趋势与方向,共同探讨中国名酒精神与价值所在,旨在探索中国酒行业的可持续创新路径,为酒行业走出困境、进步进取注入了强大的信心与活力。

王琦分析认为,自2008年爆发世界性的金融危机,目前从宏观上来看,“稳增长、调结构”仍是当前我国经济工作以及各行各业的重要任务,其关键在于扩大内需、刺激消费,以此化解过剩产能,提升发展质量,有效应对国际金融危机所带来的长期影响。对于中国酒类行业尤其如此,唯有把下行压力转化为调整结构、转变方式的动力,合理利用消费与投资的拉动作用,提高公众消费能力和消费信心,才能逐步实现酒行业的价值回归和健康发展。

王琦还表示,文化的缺失是中国酒业发展下滑的重要一点。酒是中华民族的优秀传承,酒本身就是一种文化产品,中国酒业发展必须在文化、技艺的传承方面持续开展扎实工作,充分体现酒文化的传统优势,这是酒业发展的重要根基。发挥酒文化在现代社会中的积极作用,使中国酒业真真正正的和中国传统相连接,通过酒文化的诉求与传播,反映新时代的风貌,以酒文化创新促进社会文明进步,这是中国酒企所面临的发展形势和方向。

王南翔着重分析了白酒产品质量创新的重要性,并结合中国白酒的传统风味特色与现代社会文化方面的需求,对白酒品质创新提出了较为具体的发展方向。据他介绍,1915年荣和酒荣获巴拿马万国博览会金奖,这个荣誉对于如今的贵州省仁怀市茅台镇荣和酒业有限公司(以下简称荣和酒业)来说已经是近百年前的事情了。在有着悠久历史、文化积淀深厚、产品誉满全球的情况下,荣和酒业现如今继续加强技术人才和管理人才的培养,增强企业后劲,打牢发展基础,秉承百年传统酱香酿造工艺的同时,向国际环保食品的标准看齐,开拓国际市场,树立中国酒业国际品牌形象。

李奕儒就品牌塑造彰显价值方面作了演讲。她表示,引入文化内涵提升品牌含金量这是中国企业的责任和义务。就企业自身来讲,大泉源酒是始建于1616年的白酒品牌,400年来沉淀了深厚的历史文化底蕴。古井矿泉,纯粮酿造,固态发酵,酒海储藏。出土的遗迹是目前东北地区非常完整、规模较大、时间最长的古代酿酒遗迹,是继“水井坊”之后中国酒坊遗址和完整体现古代酿酒工艺的又一实例,曾是努尔哈赤钦定的大清御酒,更被张作霖称作“关东王酒”。早在2006年就经国务院批准成为中国非物质文化遗产,其独特的四大传统酿造工艺更是大泉源400年名扬四方的制胜关键。

凌建军、张书泰分别就中国保健酒市场现状及发展趋势、中国冰酒市场现状及未来发展趋势作了演讲,陈震宇介绍了柏翠酒窖的发展之路,其他各位嘉宾还就酒业厂商合作模式的创新、酒类产品时尚化等当前行业热点话题进行了讨论分析。

据中国企业报社社长吴国介绍,本次主题论坛引发了中国酒业的强烈关注和反响。中国酒行业能否安然度过“严冬”?能否在困境中探索发展呢……针对中国酒业的实际发展态势和实际问题,大家各抒己见,为行业发展指明了方向,奠定了发展基础。各大酒企的发展,也离不开媒体的鼓与呼,为中国酒企,乃至整个行业保驾护航,这是媒体人义不容辞的责任和义务。



2013中国名酒企业文化高峰论坛现场 张泰/摄