

地产央企混改步伐加快

■ 本报记者 李琛轶

4月23日，绿地集团发布快讯：绿地整体上市获批！这标志着绿地这家全球业务规模最大的房地产企业即将实现整体上市，同时也意味着上海国资领域最大的混合所有制改革案例成功落地。

在房地产告别高增长时代，行业面临转型挑战，地产央企同样面临的是“活下来”的压力。

混合所有制改革无疑是地产央企国企通往罗马的“光明大道”——让市场的活力渗入企业结构，从制度上找到了下一轮增长的发力点。

“混改风”再起

近期，有消息称，今明两年，多家房地产央企或将通过引入战略投资者或实行高管持股计划的方式实行“混合所有制”改革，多家国企都已通过。

华侨城A日前宣布拟向控股股东华侨城集团、前海人寿和钜盛华以6.88元/股的价格发行11.63亿股，募资80亿元。深圳的民营企业宝能集团以70亿元真金白银入股华侨城，前海人寿持股6.9%上升至第二大股东，钜盛华持股5.2%位列第三大股东，均为宝能系实际控制人姚振华旗下公司。华侨城集团对公司的持股比例将从56.9%降至50.77%，仍为公司控股股东。目前，华侨城内部人士表示公司正处于静默期。

上海易居房地产研究院研究员严跃进分析称，“这次改革试图改变过去‘旅游+地产’的发展模式，希望通过组织架构的变革，即通过股权结构的调整，导入新的战略投资者来实现跨越式发展，实现激励效应。”目前，华侨城已推出股权激励方案，但是定增对象尚未拍板。

华侨城董事长刘平春曾在股东大会上表示，公司非常希望通过资本市场引入战略投资者，甚至是引入国际资本。

但最后“牵手”宝能系着实令业界惊讶不已。在严跃进看来，“其实意图很明显，即充分利用民营资本的优势来为企业扩充资本。”民营资本在进入旅游地产时，优势可能更为明显，“比如在经营决策以及新项目选择方面会有更大的便捷度。同时能够摆脱过去以央企的名义的决策风格，对于后续经营效益提高预期会有一

个大的空间形成”。

在混改方面，华侨城是地产央企第一个吃螃蟹的企业，与此同时，其他地产国企也是动作频频。

中粮地产近期一次股权激励还创造性地提出了激励收益限额制度，保利地产、招商地产亦股票期权首次授予计划，采用股票期权作为股权激励工具。其中保利地产的股票期权激励计划首个行权期已实施三次行权，超过2600万份股份上市流通。

广州国企越秀地产副总经理朱晨在“2015政策形势预测与投资理财高峰论坛”上透露，“越秀地产正在研究自己的合伙人体制，虽然高管持股计划时间表尚未确定，但一定是趋势。”

值得一提的是，招商地产品牌总监边四方告诉《中国企业报》记者，“我们一直是混合所有制，混改对于上市企业就是一个伪概念，公众公司的股权关系随时都是可以变化的。”

“合伙人制”或成新常态

在当前国有企业大力推行混合所有制改革的大背景下，越秀地产试图通过合伙人制度实现“企业内生动力”，以应对行业“新常态”。

越秀地产的相关负责人告诉《中国企业报》记者，“目前正在以佛平路项目为试点，全面推进事业合伙人。项目试点，我们的思考是制度的推行，而且是按照层次推进。”越秀和华侨城的思路相差并不大，在上市公司层面，同样结合股权激励。

在项目公司层面，越秀更“狠”一些，上市公司高管层既要负责项目经营，同时也持股，业绩考核的是整体的项目，效益高低直接对高管层的收入产生影响。

越秀的该负责人透露，“上市公司层面的事业合伙制度今年也正在着手推进。”

不难看出，越秀地产的“合伙人制度”是为了激发员工活力，目的是激发管理层着眼于公司的长期利益。中国房地产研究会副会长胡志刚对《中国企业报》记者表示，“高管持股计划可以明显提升积极性，某种程度为自己打工，从自己利益出发，更加约束自己的行为，符合目前趋势。”

相对于万科的合伙人制度，越秀地产的项目跟投与万科的制度设计在激励导向和目的上基本一致，但在激励方式上有所不同。万科通过引入



王利博制图

“盈达”基金开放认购的方式，放大跟投人的跟投权益比例，增加激励力度。越秀地产则会根据项目特点实行奖励，激励操盘团队发挥主动性为股东创造超额利润。

同时，国企和香港上市公司的双重身份使得越秀地产更有信心，越秀地产该负责人告诉《中国企业报》记者，“越秀地产推进的合伙人制度在政策方面没有任何障碍，公司的高层领导也很重视。”

混改企业需先改自身

事实上，混改并不是一个新词。据统计，混改的实践已达到20多年，但是业内人士表示，由于国企、央企的特有属性，多年混改，效果并不明显。

堪称“混改样本”的绿地集团，目前处于混改第三阶段：引进战略投资者，形成国有、集体、非公有资本交叉持股、相互融合的混合所有制。

绿地集团的内部人士向《中国企业报》记者解释道，“混改分四个阶段，最后一个阶段也是现在和今后的

一个时期，整体上市，成为公众公司。深化改革，关键要靠制度。”

胡志刚表示，“目前国企混改，只是阶段性的，大部分国企仍存在很多弊端，管理、合伙人权益不明朗，财务、利润、分红不透明，总经理、董事长的权力也尚属模糊地带，如果国企自身不先改革，便去混改，容易把其他企业混死，国企自身要先改革，所以说打铁还需自身硬。”

混合所有制的实质，是在企业制度上摆脱单一所有制的束缚和局限，使几种不同的所有制在市场中优势互补，充分发挥自身的作用。在这个过程中，制度和市场活力融合。胡志刚提出，“做不好的企业让可以做得好的企业来做，股权收益合理分配，不可以抱团取暖，混改企业本身一定要达到要求，这更有利于改善企业结构，房地产还是需要资金的，对融资也是很有好处的。”

尽管部分央企已从试行合伙人制度尝到甜头，但其仍处于“窗口期”，国企、央企本身与国家政策的关联和固有的桎梏，让这条转型路显得扑朔迷离。

主动作为赢民心 攻坚克难助发展

——记中铁建设集团有限公司华东分公司总经理赵先忠

■ 窦雪艳 李建国

“主动工作，计划先行，按章办事”是赵先忠工作坚守的第一准则，从技术员到专业工程师，从项目总工到项目经理，再到如今的区域公司总经理，每一步他都走得铿锵有力。

五年磨砺绘蓝图，华东分公司由最初的默默无闻到现今的声名鹊起，这一切都离不开赵先忠的辛勤付出。

调整战略思路 树立企业形象

华东分公司于2009年年底由京沪高铁七座站房和分散于江浙沪的几个工程组建而成，经过5年多的发展，从最初的7个项目部10个工程发展到19个项目部23个在建工程，2014年完成产值近30亿元。一路走来，发展可谓举步维艰。

赵先忠作为华东分公司的领头人，其战略决策直接影响着分公司的发展。随着京沪高铁站房建设工作的平稳推进，市场开拓是摆在赵先忠面前的首要难题。苏沪区域建筑市场成熟，本土总承包商优势明显，想立足于此难之又难。2009年至2011年，因京沪高铁站房建设牵制太多人力、物力、财力，加之对长三角区域建筑行规的不熟悉，市场开拓的僵局始终难以突破。而京沪高铁通车后，站房



赵先忠(前排右一)

项目上的200多名职工将如何安置？不安的情绪在广大职工中蔓延。赵先忠看在眼里，却没有急躁。他把工作重点放在7座高铁站房的建设上，确定了把站房建成优质工程，树立企业形象，进而实现滚动发展。在他的带领下，2011年7月七座站房保质保量交付使用，期间常州北站荣获“2010年度中国钢结构金奖（国家优质工程）”、站房三标项目部荣获“火车头”奖杯，而他个人更是荣获了“火车头”奖章的荣誉。伴随着京沪高铁的建成通车，当地政府、企业也纷纷向华东公司抛出了橄榄枝。

面对来之不易的成绩，赵先忠不敢沾沾自喜，提出做实“北、中、南”三线市场的经营战略。分公司先后承揽到海峡两岸（昆山）商贸合作区展览馆、东海水晶博物馆、张家港滨江大厦、连云港海州湾国际会议中心、宿迁市第一人民医院、连云港工业展览中

人物档案

赵先忠，中铁建设集团有限公司华东分公司总经理。1996年从兰州铁道学院毕业便直接进入中铁建设集团工作，北京大学理科楼群、世贸国际公寓、京沪高铁一三五标站房等10多个工程见证着他的成长。先后获得“先进生产者”、“青年岗位能手”、“全国优秀项目经理”、“六好共产党员”等荣誉。

心、徐州师范大学人才公寓、东航技术应用研发中心等一批重量级的政府性和标志性工程，知名度进一步提升。

做事先做人 做人先立德

名声有了，项目有了，怎样才能实现分公司的持续健康发展？是摆在赵先忠面前的又一道难题。

为有效提升二级机构管理能力和项目部管理水平，中铁建设集团对二级单位实施过程管理绩效考核，这一强有力措施的实施，在各单位之间形成比学赶超帮超的风气。在2012年上半年的考核中，华东分公司受铁路站房施工的影响，起步晚，排名比较靠后，给赵先忠敲响了警钟。为此，他借助开展管理提升活动之机，及时召开统一思想动员大会，先后提出“正视问题、解决问题、加快提升、迎头赶上”、“抓住机遇、顺势而上、扩大规

模、做实做强”等工作思路，认真查找工作中存在的短板和不足。采取强化机关部门建设，完善内部管理结构；建立健全管理制度，完善管理体制；狠抓制度落实，提升执行力；引进新技术、新举措，提升工作效率，增强施工生产安全性、经济型；坚持季度绩效考核与过程管控相结合，确保考核的引导作用等一系列强有力措施，仅用半年时间公司就取得了集团第三名的好成绩。

做事先做人，做人先立德，办企业更应如此。赵先忠以此要求自己。因华东分公司在施工程中政府工程、标志性工程所占比例始终保持在60%以上，履约问题便成为企业发展的重中之重。作为分公司的总经理，他虽不能万事亲力亲为，但凡涉及项目关键工序施工、重大节点施工，他都会坚持在岗在位。正因为他这枚“定心丸”的效应，给华东分公司的发展、职工队伍的稳定赢得了信心。

五年里，华东分公司经营承揽、营业收入、实现利润节节攀升，在2014年度更是囊括了股份公司项目管理先进单位、集团公司“四好”领导班子、安全生产先进单位、经济管理先进单位、“创新创优”先进单位、劳动竞赛优秀组织先进单位等荣誉。近日，从中国铁建股份有限公司再次传来喜讯，赵先忠同志先后荣获2014年度企业文化先进个人和中国铁建劳动模范称号。

一家之言



抓住混改机会 “重出江湖”

■ 本报记者 李琛轶

无论是在房地产的“黄金十年”，还是在房地产的转型迭代中，国企、央企因为其独特的属性、制度给了他们依靠，同时也使得他们的发展“绑手绑脚”。房地产进入下行周期后，随着市场竞争力愈加增强，央企、国企的劣势愈加显现出来。

今年1月初，国资委主任、党委书记、国资委全面深化改革领导小组组长张毅主持召开国资委全面深化改革领导小组第十八次全体会议。会议审议了《关于进一步加强和改进外派监事会工作的意见》、《关于混合所有制企业实行员工持股试点的指导意见》。这被部分业内人士视为国资委将重启央企员工持股计划的信号。

绿地整体上市获批虽是意料当中的事情，绿地官方谈道，“绿地的整体上市体现了市场各方对本次资产重组方案以及绿地行业领先地位、多元业务组合、创新商业模式、未来发展潜力的充分认可。”

与此同时，这对众多央企、国企的发展起到很大的提振作用。上海易居房地产研究院研究员严跃进表示，“绿地上升节奏加快，对于上海国有企业改革是有启发的。在此前上市过程中，绿地错过了各类机会。此次以借壳方式上市，是上海国企快速提高市场品牌力的重要渠道。对于上海其他国企的混合所有制改革以及建立激励创新机制等都有一个可供借鉴的模板。”

绿地集团董事长张玉良把绿地的快速发展归功于“与改革同步”和“与时代同行”，“善于抓住每个历史阶段中结构性、趋势性的机遇，是绿地的一个性格特征。”

正如绿地的快速发展，混合所有制改革的长期存在一定程度上解救了部分国企、央企，业内的一种说法是，混改是从国家层面上实现资源配置，据数据统计，我国目前的开发企业已达到9万多，事实上，我们的经济发展并不需要如此之多的企业。国企、央企所占比重很高，并且其品质良莠不齐，像绿地、保利这样的一线房企仍是寥寥无几，大部分是缺乏市场活动的企业央企、国企。

中国房地产研究会副会长胡志刚表示，“众多的国企、央企的董事会是很老化的，他们是需要政府加大力度去管理的，并且，混改后的企业，股权必须清晰，财务利润要公开、透明，绝不能让资金进去没有作用。”

3月18日，国资委在强大的压力下重申78家非地产主业央企必须逐步退出房地产，19日，要求78家企业在15个工作日内制定退出方案。国资委公布的数据显示，上述78家所属三级以上房地产子企业共227家，约占中央企业全部三级以上房地产企业数量的60%。

无疑，这为以房地产为主业的央企提供了一定程度上的“保护”，这更加有利于央企发挥其优势，首先实现“自我革命”，在完善产品、服务以及管理机制后，寻求与自身水平相差无几的“合作伙伴”进行混改。

越秀是广州的老牌国企，越秀的合伙人制度并不完善，其相关负责人表示，“在‘新常态’下，人力资本、智力资本对房地产行业的作用会远远大于金融资本。当每一个员工都为自己奋斗的时候，整个企业才会将资源充分盘活起来，我们的大产业、大布局才会做得好，这是2015年越秀地产的重点工作之一。未来，雇员长效激励计划目标是覆盖公司各个业务领域，包括商业运营、客户服务等。”

任何一个企业在面临变革时，观念上或多或少都会存在一定程度上的阻力。这需要在管理层以及所有员工中突破经营思维和观念的局限。

胡志刚认为，“混改后，企业的股权结构会更加多元化、法人治理结构更加科学化、运行机制更加市场化。我们总是在说稳定消费，我们更需要改善消费，对于企业更是如此，重塑企业结构、改善企业结构，长此以往，产品结构也阳性化了，这是新常态下，水到渠成的变革。”

归根究底，央企、国企进行混合所有制改革，是为了在如今的市场中占有一定的市场份额，这必须使得企业在推进混合所有制过程中，一定要建立一套公开、公平、透明的规则和制度，使各种所有制资本能够很好地得到配置和利用，并且进一步创造价值。

随着中国经济进入“新常态”，移动互联网从各方面颠覆了我们的生活方式，企业的商业模式、成本模式、运营模式等多方面同时受到影响，产品已不再只是产品，必然要连带服务，企业的开放姿态和用户的参与感也至关重要，央企、国企在这样的大环境下，找到自己的位置，不断自我变革，抓住混改的机会，以央企、国企的优势“重出江湖”。

公告

本报上期国资一版《雷建华：日清·日慎·日勤》一文作者为鲁扬、谢永彬。

本报编辑部
2015年4月28日