

加速国企民企融合发展 破解企业发展难题

江振华

■ 李克强总理在今年全国两会上所作的政府工作报告,激起各界强烈反响。对于报告中所提到的发展数据、宏观政策目标、产业发展战略、区域发展规划,以及每一件政府新年度要办的实事,广东省华亿一九八八实业发展有限公司董事总经理蒋中成深有感触地说,“十九大”提出了“中国特色社会主义进入新时代,我国社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾”,“要解决不平衡不充分发展之间的矛盾,一要解决地区之间不平衡不充分发展之间的矛盾;二要解决企业之间不平衡不充分发展之间的矛盾;三要解决群众之间不平衡不充分发展之间的矛盾。”解决三者不平衡不充分发展之间的矛盾,蒋中成认为大力推进“国企民企融合发展”是最好办法之一。



正确分析国企与民企的优劣势

蒋中成认为,只要企业之间发展平衡和充分了,区域发展和群众发展就能水到渠成。例如:国企和上市公司直接混改“三区三州”地区待深度扶贫企业,将这类企业扶持强大起来,该地区发展及群众发展就能带动起来。

对于落实好“国企民企融合发展”,蒋中成表达了充足的信心,同时他认为要立体化看待问题、思考问题、解决问题。这些问题主要有以下几个方面:一是国企和民企各

自的优劣势,二是国企民企市场定位的设定,三是国企民企融合发展的指导思想,四是国企民企融合发展具体怎么做,五是国企民企融合发展由谁来做,六是国企民企融合发展具体的融合办法,七是国企民企融合发展过程中的注意事项。

首先,他列举了国企和民企各自的优劣。国企在民企眼中的优势是体量大、人才稳定、技术先进、基础条件好、资金有保障、市场品牌好等,同时,国企的痛在于开支多负担

重、工资和激励机制难以与市场接轨、经营不灵活、没有个人为亏损劣后、资产使用率不高、员工狼性不够等。民企优势是创新能力强、经营灵活、敢奖敢罚、股东可以为亏损劣后等,其痛点是融资难融资贵、花钱任性、管理欠规范、成果共享范围不广、底子薄等。

经过对美国经济和企业发展模式的研究,蒋中成深入剖析了两类企业的市场定位。国企是“平台型、金控型、研发型、销售型、高端型”

公司,其发展定位是成为市场的“统领者、分配者、定价者、调度者”;而民企根据自身承担风险的能力和资源占有,其发展定位可以设定为“运营型、生产型、混合型、服务型”公司,其中自身能力不足的民营企业最好先把自己定位为“创意者、服务者、生产者、合作者”。基于此,国企民企融合发展的融合点在于自身产业结构中可以互为前端和后端,或可成为自身产品链、产业链、产融链、产融链、利润链的闭环要素。

多举措促进国企民企融合发展

对于国企民企融合发展的指导思想,蒋中成强调了以下几方面:首先是落实“三去一调一降”精神;其次是要有产融思维,全面解决融钱、赚钱、值钱、用钱、管钱、生钱、还钱、分钱、投钱、变钱,及产品、产质、产销、产能、产值、产业、资产、产城、产权、产融等“十钱十产”的结点;其三要对融合双方人财事物等资源进行“理财、节财、生财”的梳理,此过程要灵活运用折现财商、套现财商、变现财商、兑现财商的理念和办法,必要时还要用贴现财商的理念和办法;其四

要遵从共创共赢共享共担原则;其五是要抓住关键人物,设计出颠覆式经营模式,从而实现“黄土变黄金”的混改目的。

国企民企融合发展具体怎么做是混改的切入点,蒋中成认为各省市要大面积推广混改,先搭起“混改经营人才平台、意向混改企业交易平台、第三方服务平台、混改资金自筹平台、混改资产流转平台、混改企业产品销售平台、混改闭环建设引流平台”等七大混改闭环载体。接着要落实“混改模式梳理、混改闭环

战略合作单位联合、混改闭环合作伙伴能力及职责权利描述、混改企业标准与尽职调查版本设计、实用实效服务内容制定、混改操作流程和表格及制度制定、服务操作平台确立、引流推广方案设计、实际操作专家小组人员确定、混改服务主体运营规划与设计、混改企业后时代赢利模式及运营方案设计、混改工程各方激励措施制定”等十几项落地工作与事务优化。

目标与事务确定后,什么人来干?具体操作人员的能力决定混改

成败。蒋中成认为操作人员须具有这三种能力:一是懂谋局、善经营、精产融、能干事、想干事、敢干事、干得好;二是具有运营大型商业体系的格局,具有设计颠覆式经营模式的经验和共享共创的思想;三是能具体解决混改企业“顶层设计、并购操作、死资产激活、招商融资、市值拉升、资源整合、库存销售、产品销售、论坛承办、会展承办、投融资设计、上市服务、股权设计、人才培养、品牌策划、商业模式设计、管理设计”等等一系列实操问题。

期盼法治化营商环境建设再提速

蒋中成认为,在破产企业及其他企业实施“现金参股、技术参股、品牌参股、业务参股、场地设备参股、土地参股、经营参股”等混改模式后,应考虑智慧参股和业绩参股。突破企业之间单一的混合主体结构,需将重点放在企业与人才混改、产品结构混改、赢利模式、销售市场与政策等需要混改的核心内容上。他举例说,有些申请破产和改制的企业,往往1亿元的资产在破产改制方案中作价1千万元。面对如此好的条件,为什么资产承接方在改制或收购后会因经营不善再次破

产者比比皆是?究其原因,破产和改制不在于处置价格,而在于领导人的经营能力。如其低价处置后再破产,不如选个能盘活资产的人才或企业,在企业经营步入良性后,1亿元的资产可以奖给领导人30%的股权。对此,蒋中成着重强调,选拔经营人才,要重能力和水平,不能以文凭和学历来选人。

建立在这些立体式思考的基础上,蒋中成最后谈到了国企民企融合发展的注意事项。虽然在2019年政府工作报告中李克强总理多次强调“营商环境建设,明确要求努力打

造良好的营商环境,让企业家安心搞经营、放心办企业”,而现实中我们必须承认,还存在人为错判有关涉及企业和企业家的刑事案件,其中甚至不排除一些官员在其中渗透进了自己的利益。面对这种情况,最高检和最高法有关领导就曾指出,只要办案人员中有一个人说真话敢纠错,有些冤假错案是可以避免的。蒋中成期盼在打造法治化营商环境的相关制度中,如果载入“以平反误判错判企业和企业家的案件数量作为提拔干部的常态依据,对人为误判错判企业和企业家

案件的相关人员实行捆绑式惩罚”,法治化营商环境建设将会提速。

蒋中成介绍,在两会多位委员和代表为国企民企融合发展建言献策之时,《中国企业报》集团已联合了多家央企和机构,同多个省市人民政府展开了合作,在库的意向混改企业达千家,人才平台汇合了数百名专家,这对于复制和大规模推广混改模式创造了重要的条件。

“想都是问题,做才有答案。”蒋中成最后呼吁,社会各界共同努力,加速国企民企融合发展,切实解决企业融资难、赚钱难、销售难、变现难。