

2019年11月12日  
星期二  
第284期  
本期共二版

媒体热线:010-68735742  
网址:www.zqcn.com.cn  
E-mail:qiyebaoxinwenbu@163.com

党的十九届四中全会决定提出,“发展混合所有制经济,增强国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力”;“有效发挥国有资本投资、运营公司功能作用,健全劳动、资本、土地、知识、技术、管理、数据等生产要素由市场评价贡献,按贡献决定报酬的机制”等重要思想,具有重要的含义。我们要深刻理解、加强学习,在这个基础上指导国企改革工作。

## 建言国资监管 助力国企发展

国务委员 王勇

祝愿《中国国资报道》  
围绕中心 服务大局 办出特色  
王书志  
二〇一九年五月

指导单位:国务院国资委新闻中心 联办单位:中央企业媒体联盟《中国企业报》 顾问:厉以宁

# 国企改革:我们的成就和挑战



宋志平

### 成就一:上市混合

今天中央企业70%的资产在上市公司,或者说我们主要参与竞争的都是上市公司,很少是国有独资公司。上市后,募集的大量资金用于支持公司的发展,如果没有上市,大多的国企和央企可能活不到今天。上市是我们做得非常正确的选择,当然当年上市的时候也是因为没有资金,才选择去上的市。上市以后,我们引入市场机制,就得按照上市公司的标准来要求自己,尽管没能全做到,但毕竟和过去单一的国有企业不同了。任何政府部门都会想到这是一家上市公司,要注意到还有股民,还是有约束的,所以“上市”对我们来讲意义深远。我先后经历了北新建材在深圳上市、中国建材H股在香港上市、国药控股H股在香港上市等等,目前中国建材有13家上市公司,国药有6家上市公司,通过上市,企业募集大量资金,同时引入市场化机制,在市场监管下发展。

### 成就二:董事会建设和薪酬改革

外部董事占多数的董事会、薪酬制度改革等等,这些对央企来讲是一件很大的事情。外部董事在董事会占多数是对的。《公司法》里只有董事,没有外部董事、独立董事、职工董事之分,不管董事来源是什么,在董事会里只是董事,而且董事最大的作用是促进企业发展,而不是在董事会里一部分董事监督另一部分董事。应该由董事长做班长,组织董事们一起开好董事会。董事的来源可以是多元化的,因为通过来源调整董事结构,减少内部人控制的可能。董事个人

要对自己负责,要对公司负责,对这个问题不能搞糊涂。

我们的薪酬制度也是做了半市场化的改革。二级、三级公司是放开了一些,但我们还是有一些限制,所以我们没有完全市场化,是半市场化的薪酬制度。即使半市场化的薪酬制度,在今天看来,仍然起到改革的作用。所以,国资委外部董事占多数的董事会和薪酬制度的改革,促进了整个央企的进步,我们应该肯定它的进步作用。

### 成就三:坚持主业和瘦身健体

这些年,国企、央企坚持主业的做法是对的。国资委主张央企三个主业为限,“一主两辅”。最初企业都不是很理解,但正是因为有主业的限制,成就了48家央企成为世界500强。大家知道,很多企业一有赚钱业务就想做,如果没有这个限制,这些企业今天都不知在做什么。过去这几年,很多民营企业没有主业意识,就犯了错误,都是机会主义,没有长期主义,觉得什么赚钱就一哄而上做什么,结果形成很多损失。

在瘦身健体方面,央企取得了很大的进展,也是做对的事情。近三年,央企减少近1.4万家企业。中国建材减少400多家企业,管理层级从7级压减至4级,压减冗员5万人,未来三年还要再压减5万人。中国建材的财务杠杆降低13%。而恰恰相反,很多民企却在抵押资产、质押股权,大举扩张规模,过去国企曾走过的弯路他们又全犯了,犯一轮错误后才明白这个道理。

### 成就四:创新转型

大家都知道,央企是创新的组织,一大批具有世界先进水平的标志性重大科技成果,如大国重器等都是由央企完成的。像中国建材有26家科研设计院,3.8万名科研人员,1.2万项专利,中国建材行业几乎所有的技术都是由中国建材提供的,每年国家科技一等奖、二等奖都是中国建材所获得。这些年,我们的创新转型做得都不错。

### 成就五:“一带一路”

在“一带一路”建设过程中,国企、央企领头打头阵,比如架桥、修路、打井等基础设施建设都是国企、央企承接的。中国建材在

“一带一路”沿线国家建了300多个水泥厂,全球65%的大型水泥厂是由中国建材建设的。试想如果没有这些水泥厂,当地该如何架桥、如何修路,过去非洲地区每吨水泥2000元,现在只有300—400元,大大降低了建设成本。30年前,中国的水泥设备等都是从跨国公司购买,而现在很多跨国公司都是从中国建材购买,“30年河东,30年河西”,为此我们作出了重大贡献。当然我们在“走出去”道路上,在“一带一路”建设过程中,也和跨国公司共同合作,共享机会。我们在进博会上签署相关合作协议,与ABB、施耐德等很多企业寻求合作,而不是“吃独食”。

### 成就六:党建工作

2016年10月,全国国企党建工作会在京召开,习近平总书记作了重要讲话,国企的党建工作有了实质性提高。党建工作很重要,企业做大了用什么管理整个公司呢?西方有一个词叫“企业文化”,企业文化还有一个深刻的解释是“企业宗教”,不然企业几万人、几十万人分布在世界各地,靠什么有统一的思想。中国公司也是如此,要建立自己的企业文化。实际上党建工作就是我们基础的政治文化,这些年整个市场环境净化,我们可以安心做事。过去我们做事情,要考虑到方方面面,要按照社会潜规则去做;现在做起来就很简单。党建在企业里,我主张党建文化一定要和企业经营相结合,中国建材在党建工作中,牢牢坚持“四个结合”。一是党建工作要和治理管理结合,始终坚持两个“一以贯之”;二是党建工作要与生产经营相结合,不能“两张皮”;三是党建工作要和企业文化相结合;四是党建工作要和廉洁从业相结合,真正发挥独特的政治优势。

### 挑战一:市场化竞争中性的问题

不论国际市场还是国内市场,企业竞争要中性。按照国企的分类,如果是公益保障类的企业,就应该国企自己做,民企不一定参加,因为属于非竞争领域,本身是政策性也不赚钱,即使赚钱也是有政府补贴。但在竞争领域的国企,就应该坚持竞争中性原则,否则在市场里,一方面用的是纳税人的钱,另一方面是和纳税人在竞争,这样逻辑

就出了问题。如果不符合竞争中性,国企在国际上也无法招投标,这就是我们今天的挑战。讲到国企,有些人认为是“中央军”,有“红帽子”,殊不知在国内市场竞争时,民企会认为不公平,到国外去会遭到当地企业的抵抗,他们认为当地企业怎么能和一个国家进行竞争。

我们的企业已经不是传统意义上的国企。比如,我原来工作过的北新建材,中国建材集团在中国建材股份持股44%,而中国建材股份在北新建材这家上市公司里国有股不足15%。澳大利亚提出所谓的竞争中性,是指国有股不得超过30%;美国最苛刻的州立法规定国有股不得超过25%。而我们很多的上市公司里,真正的国有股其实都不到20%,还戴“红帽子”参与竞争,其实完全没有这个必要。

现在我们有了混合所有制,摘掉了国企的帽子,要进一步巩固混合所有制改革的成效。真正做到国资委管资本,聚精会神地管好资本;中国建材集团是投资公司,决定投资为国有资本增值;混合所有制企业,就是一般性竞争性企业。这个问题不解决是不行的,因为我们遇到了挑战,不能自讲自话,要讲大家通用的语言,要被市场接受才行。

### 挑战二:弘扬企业家精神

习近平总书记说,市场活力来源于人,特别是来源于企业家,来源于企业家精神。中央和国务院发文指出,国有企业也有国有企业家。遗憾的是,很多政府官员包括社会都不承认国有企业有企业家。任正非是企业家,马云是企业家,但央企有创新的领导人是不是企业家,在座大家说是,但社会上有人不认为是,觉得是国资委红字头任命的干部。如果一个企业没有企业家精神,如果企业家没有主心骨,这个企业是很难做好的。也有人认为企业的领导人、管理者是企业家,其实也不完全是,那些具有创新和冒险精神、善于捕捉机遇的人才称得上是企业家。最近在山东召开了中国企业改革与发展论坛,很多知名企业企业家都在会上进行了交流,山东重工董事长谭旭光、万华化学董事长廖增太、徐工集团董事长王民等三位地方国企的负责人也参加了主题论坛,大家觉得谭旭光、廖增太、王民更像企业家。

(下转第四版)