

主业回归：央企实体经济正轨

■ 本报记者 陈玮英

2012年是落实“十二五”规划的关键之年，也是实体经济发展面临重要发展机遇的一年。中央经济工作会议强调要“牢牢把握发展实体经济这一坚实基础，努力营造鼓励脚踏实地、勤劳创业、实业致富的社会氛围”。

在国家释放出大力发展实体经济的积极信号下，回归主业做强做优实体经济的变革已然到来。

■ 本报记者 陈玮英

2012年是落实“十二五”规划的关键之年，也是实体经济发展面临重要发展机遇的一年。中央经济工作会议强调要“牢牢把握发展实体经济这一坚实基础，努力营造鼓励脚踏实地、勤劳创业、实业致富的社会氛围”。

在国家释放出大力发展实体经济的积极信号下，回归主业做强做优实体经济的变革已然到来。

能够经得起诱惑的人不多。但“作为企业就应该耐得住寂寞。”中国机械工业集团公司董事长任洪斌说。

当圈钱上市一夜暴富胜过苦心经营所得时，当炒股、炒房甚至假借套期保值的名义涉足风险巨大的金融衍生品并成为主业时，央企被画上一个大大的问号。

根据国资委公布的数据，2007年1—11月，中央企业新增利润中，非经常性收益占31.2%，即意味着利润中三成是受益于非经常性损益。

2007年，国资委属下的中央企业利润总额突破1万亿元，但2008年全球金融危机冒头后，央企利润即在当年同比下滑接近30%，2009年全年也还没有恢复到2007年的水平。

有统计数据显示，百余家央企当中，涉足房地产开发和经营业务的占到了半数以上，但实际上，主业包括房地产开发和经营的央企只有10多家。

目前国务院国资委批准的可以介入房地产的中央企业只有16家。国务院国资委研究中心企业研究部部长王志钢告诉《中国企业报》记者，已与银行达成共识，除了16家具有房地产主业资格的企业，银行可以提供贷款，建议银行不向其他央企提供贷款。在调控房地产方面，银行给予了大力支持。



中国建材集团经过深思熟虑，决定回归行业主流，做大做强建材。重新定位的中国建材集团首先选择以水泥为切入点，这也为企业的大发展铺平了道路。CNS 供图

就是如此，因为外部环境使得主营业务不行了，包括我们内部企业就有这样的例子。”一位不愿透露姓名的央企人士告诉记者。

早在2004年中航油新加坡折戟金融衍生产品，2008年国企在金融危机中涉足与主业不相关的金融衍生品市场又损失了百亿美元。前车之鉴并没有惊醒梦中人。

虽然没有具体数据，但是从公开资料窥见央企在资本市场上的活动可见一斑。

在2009年几只大盘股IPO上市的网上资金中签名单中，赫然可见部分央企的名字。粗略统计，这部分资金涉及百亿元之多。

在2009年9月25日公布的中国国旅网上中签名单中，共有10家央企参与，按照4.11亿股的申购股数及11.78元的发行价计算，共动用资金约48.41亿元。

在同年12月23日公布的车北的网上中签公告显示，9家央企参与申购，虽然申购家数不多，按照最后的3.8734亿股的配售股数计算，乘以发行价5.56元，涉及资金为215.36亿元。

“也不能完全就怪央企，在当时，这么大一笔钱，找不到更好的投资机会，打新成了一种投资，根据以往的经验，打新股至少能高于银行利息。”一家央企人士如是说。

不过这股热情在2010年冷了下来，在当年1月7日上市的大盘股中国化学中，打新的央企家数锐减至5家。

事实上，一夜暴富并没有让部分央企摆脱困境，反而陷入了更深泥潭。

经济学家马光远亦认为，如果企业紧紧把自己的主要精力放在放贷、放在套利，而没有人做实业的话，最终这个体系会崩溃。

中国社科院工业经济研究所所长金碚指出，中国现在处于工业化快速增长的时期，要实现高增长率，必须且只能依靠制造业。“实现工业化的主要动力机制仍然是制造业，包括以制造业技术所支持的服务业，它是真正推动经济增长的动力。”

回归主业进行时

实体经济对我国经济的拉动作用不可忽略，而做强做优实体经济一家家央企正如跃出的一朵朵浪花。

2002年中国建筑材料集团公司的前身中国新型建筑材料集团公司经历了一段非常困难的时期。国有企业很多通病在这里都能找到，发展战略缺失、管理体制落后等等。而处于完全充分竞争，没有

垄断也没有高额利润的建材行业，如何解决这些障碍是企业能否存活的关键。集团经过深思熟虑，决定回归行业主流，做大做强建材。

重新定位的中国建材集团首先选择以水泥为切入点，这也为企业的大发展铺平了道路。从此，中国建材从过去单纯发展新型建材，转变为发展新型建材和建材工业主导产业的水泥、玻璃、玻璃纤维和复合材料，并逐步发展成为集制造、科技、物流为一体的综合性建材产业集团。

中国航空工业集团公司成功合并航空一和航空二后，突出主业，提出“两融、三新、五化、万亿”的战略目标。即融入世界航空产业链，融入区域发展经济圈；实行品牌价值、商业模式、集成网络等三新；达到市场化改革、专业化整合、产业化发展、资本化运作、国际化拓展以及实现2017年挑战销售收入上万亿元的目标。

武钢2005年以来先后与鄂钢、广西柳州、云南昆钢股份公司实施联合重组，已成为生产规模近3000万吨的大型企业集团。目前钢铁主业已整体上市，并完成了股权分置改革。

2009年，中国五矿以13.86亿美元的价格，成功收购了世界第二大锌矿生产商、澳大利亚第三大矿业企业OZ公司的主要资产。

“国资委将继续推进中央企业之间的战略重组，指导企业深化内部资源整合，推动中央企业之间非主业、非优势业务、同类业务之间的重组整合，继续推进中央企业非主业宾馆酒店分离重组。充分发挥国新公司在推进中央企业资源联合整合合作中的平台作用。”国资委主任王勇说。

目前，中国移动已经退出宾馆酒店业务，所属四星级优质酒店平稳划转港中旅集团。

国资委数据显示，2006—2010年，央企固定资产投资总额近10万亿元，并购重组各类企业达2200多家，截至目前，已经有40多家央企实现了主业资产整体上市。

2011年5月23日，华星集团成为第一家正式划入国新公司管理的企业，标志着依托国新公司平台推进中央企业布局结构调整和改革发展迈出实质性步伐。

2011年9月29日，历时近9年的电网主辅分离改革重组取得重大进展。中国水利水电建设集团、中国水电工程顾问集团公司、中国葛洲坝集团公司、中国电力工程顾问集团公司4家央企重组成立中国电力建设集团有限公司和中国能源建设集团有限公司两大集团，同时，

国家电网公司、南方电网公司的电网分离单位划转移交也展开，中央电力企业布局结构调整加快。此次改革涉及4家中央企业和两家电网公司所属29个省区市的134家辅业单位，职工35.78万人，离退休人员26.12万人。重组后的两家新公司总资产和营业收入均超过千亿元，产业集中度和规模实力大大增强，为打造世界一流的能源建设企业打下坚实基础。

“中央企业要明确战略定位，做强做优主业，不断增强可持续发展能力，加快从过分追求规模扩张转到依靠科技进步、劳动者素质提高和管理创新的内生增长，把握产业发展方向，占领产业制高点，提升我国产业在全球的竞争能力。”王勇说。

以往，无论是炒股还是做地产，中央企业投资非主业都希望用这些“快钱”来保障企业利润达到国资委的要求。国资委似乎成了原罪。

但2010年，国资委修订了《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》。根据办法，从当年1月1日起，国资委对所有中央企业实施经济增加值(EVA)考核，引导央企注重资本使用效率，中央企业盲目投资非主业时可能因资金成本高风险反而降分，鼓励央企进行科技创新，做大做强主业。

国资委规定对央企在股票、房地产、期货方面的投资收益减半计算。

专家指出，按照这一办法，主业不包括房地产开发经营的央企，若再通过房地产领域投资获得收益，考核得分将大打折扣。

国资委副主任邵宁指出，央企要提升核心竞争力，就必须推进业务结构调整与优化，剥离非主业和非战略性业务。即使是盈利的业务，如果不符合公司发展战略，也要坚决退出。

在剥离非主业方面，资本市场是一个重要平台。邵宁表示，央企可以将非主业和非优势业务通过产权交易市场转让，或者先上市后通过资本市场卖出股票等方式退出。另一种处理央企非主业主资产的办法，是推进央企之间的重组整合。

2006年年底，国资委在《关于推进国有资本调整和国有企业重组的指导意见》中提出，要加快国有企业的股份制改革，大力推动改制上市，并加快国有大型企业的调整和重组，促进企业资源优化配置。

几年来，央企改制上市比例大幅提高。数据显示，央企及其所属子企业的公司制股份制改制面从2005年的40%提高到2010年的70%，实现主营业务整体上市的央企有43家。央企资产总额的52.88%、净资产的68.05%、营业收入的59.65%都在上市公司。

通过重组，“大家共同拥有和发展一份事业，使大家不仅可以享受到创业的成就，也能够分享联合重组以后由于市场健康运作所带来的收益。”中国建材集团董事长宋志平说。

任洪斌认为企业要当“有机食品”。“对国机来说，我们一直遵循有机成长，食品都希望吃有机食品更健康，企业也是一样的。我们从来没有把企业定位，把进入世界500强作为目标，世界500大的目标实现应该是水到渠成实现的，而不是通过催肥，盲目扩大规模实现的。”任洪斌说。

“创新和走出去是目前中国企业必须做的两件事。”王志刚说。

中央企业普遍建立了多层次一体化的企业技术创新体系。神华集团投资25亿元建设低碳清洁能源研究所、神华研究院，投资130亿元建设首条百万吨级煤直接液化示范生产线。

国务院发展研究中心金融研究所所长夏斌日前在产业论坛上给企业提出4点建议：第一，开发新产品，加快消费品的升级换代，包括高档消费品和奢侈品的消费。第二，顺应节能环保的大趋势，创新各种节能环保的消费品，占领未来十几年消费品竞争力的制高点。第三，细心研究中国农村大市场以及不断进城的农民工的吃、穿、住、行，毕竟这些人群的消费观念和城镇居民消费观念有一定的差异。第四，配合中国人均收入水平不断提高和老龄化趋势，不断创新和开发新的消费内容，如医疗养生、老人护理等服务。

专家视点



访国务院国资委研究中心企业研究部部长王志钢

做实主业产业链



王志钢

■ 本报记者 陈玮英

中央经济工作会议明确提出今年经济工作必须做到“四个牢牢把握”，其中之一是“牢牢把握发展实体经济这一坚实基础，努力营造鼓励脚踏实地、勤劳创业、实业致富的社会氛围。”温家宝总理在出席全国金融工作会议时称要确保资金投入实体经济，坚持市场配置金融资源的改革导向。

日前，国务院国资委研究中心企业研究部部长王志钢在接受《中国企业报》记者独家专访时指出，与国际上优秀的先进企业相比，央企还非常年轻。因此发展基础还不够牢固，央企在升级创新、品牌塑造方面还有很长的路要走。通过国资委政策引导，企业要在主业方面做大做强做优，从细小做起。

《中国企业报》：央企是国民经济的骨干，在经济社会发展中发挥着领头羊的作用。目前央企在剥离辅业、回归主业方面做了哪些工作？

王志钢：国资委2003年成立之后，对央企在剥离辅业回归主业方面做了很多工作。通过政策引导，实施主辅分离，政策性破产，剥离政府职能等工作做了很多，包括把学校从企业剥离出去。也就是，把和企业经营方面没有太直接关系的或者关系不太大的，或者说作为市场经济运营中的企业不应该存在，而应该需要社会提供服务的内容剥离出去。

同时，要求央企制定战略，开始企业不太注重，但是企业慢慢发现制定的战略将应用于实际。而且，政府不仅要考核企业的目标还要考核企业的误差率。企业逐渐开始认真起来，因为如果战略制定的目标过高，完不成目标任务，那么考核的时候就将受到影响；但如果制定的特别保守的话，和国资委做大做强目标不一致，也可能会影响到未来的发展。这就要求企业对形势有正确判断、对行业有正确的判断，来确定其战略。到年底，国资委将对其战略进行评议，看其战略执行的程度情况，要求每年都要有所提高。

因此，在战略中都有具体的要求，比如，要确定3个主业，确定3个管理层级。这些对回归主业方面有大步伐的进步。同时，在考核方面，加大力度及战略有力结合，比如经济增加的考核，让企业关注到资金的效益，资本也是有成本的。这种经济增加值的考核，在突出主业方面也有贡献。如果不是主业营收利润的贡献，那么就将折半计算。通过政策引导企业，在主业方面做大做强做优，从细小做起。

《中国企业报》：国资委如何引导企业回归主业以及如何指导企业在金融领域的投资？

王志钢：国资委引导企业在主业上做大做强，争取达到行业前三名。按照这一政策，国资委一般对主业投资就会批准，非主业投资一般就不会批；其次，主业上投资获得的利润就会计入考核，非主业上投资获得的利润在考核时就会被折半。

至于在金融方面，从大企业产融结合国际成功的案例看，企业发展过快，如果没有金融支撑，没有融资能力，没有良好的资金运作能力，大企业也不可能真正成为让人信服的大企业。

但是，金融方面的投资并不是指股票投资。这些年企业做得好，是在风险防范、风险控制等方面向前迈出了坚实的很大一步，在高危方面，要求企业一定要给出很好的评估，比如，不主张企业在股票方面投入过多的精力，而且对某方面还加以限制。但是在金融方面还有一定投资的。产融结合应该是目前能够认可的方向，与将大量资金投入非主业方面有所不同。

《中国企业报》：央企在发展实体经济，包括转型升级、创新、兼并重组、品牌塑造等方面存在哪些困难和障碍？请问应该如何看待这些困难和障碍？如何克服这些困难和障碍？

王志钢：央企近年发展得比较快是有目共睹的。但是应该承认我们和跨国公司之间还存在着差距，与国际上优秀的先进企业相比，应该说我们的央企还非常年轻。因此发展基础还不够牢固，央企在升级创新、品牌塑造方面还有很长的路要走，同时，兼并重组还需要进一步转变观念，提高认识，克服本位主义。还需要科学的尽职调查，详细研究地论证以及优化操作，抑制和防控风险，加强宏观的研究、产业的研究、行业的研究以及阶段性的研究，优化资源、配置资源，在练好内功上多下功夫，提升治理水平，提高管控能力，优化经营水平，突出主业，不断改进，做强做优，只有这样才能达到国资委要求的达到国际一流企业的标准。

这就要求我们必须做到两点，首先是创新，特别是在技术创新方面，要把国民创新牢牢注入企业基因当中；其次是走出去，到一个陌生环境也就是到国际上参与竞争，在世界环境中布局 and 进行资源配置。如果把创新和走出去的问题解决了，那么中国就可以跨过农民企业家时代，就可以从土豪变成绅士。

中国处于后发国家，后发国家的优势在于可以借鉴前人创造的成绩，因此我们的路就走得比他们快一些。但是我们国家还比较年轻，还缺少积累，通过我们30年的辛苦获得了一定的资本，就可以通过兼并重组走更短的路来实现我们的目标。兼并重组的目标是仅仅围绕企业发展主业的产业链运行，目的是为了做强做优，而不是跨过去之后进入完全不相关的产业，应该把自身的产业链做得非常有实力，让竞争者难以打碎，而且企业在围绕产业链建立的体系非常的健全。健全之后在世界就享有话语权了，而不是目前所扮演的高级打工仔的角色。