

**编者按** 在2013年12月27日凤凰财经峰会期间,中国建材集团和中国医药集团董事长,同时也担任中国企业改革与发展研究会会长的宋志平接受了凤凰财经的专访,就新一轮国企改革谈了他的一些看法和思考,尤其是对混合所有制的一些问题以自身的体会回答了记者的提问。这篇专访引起了社会广泛关注,也引发了人们对国企改革和混合所有制更深层的思考。本报同时把宋志平在峰会国企改革去“魅”论坛中回答凤凰财经主持人的部分观点和这次专访综合编辑在一起予以发表,题目为本报所加。

# 宋志平： 国企改革是要解决深层次难题

## 1 改革的目的是如何让国企产生市场活力

**凤凰财经:**在国企改革的关键时刻,国资委召开的央企和地方国资委负责人会议,是不是有透露什么信息,这次年会和往届有什么不一样。

**宋志平:**好的。刚刚召开的国资委年会上,从领导上面做报告,到我们下面的讨论,整个会议可以概括成两个字“改革”。张毅主任的报告,把要坚持什么、完善什么、改革什么,改革的路径、方法都讲得很清楚。张毅主任讲国企改革要在完善国有资产的监管、推进现代企业制度和混合所有制等方面下功夫。这次的年会充分贯彻了三中全会的精神,更多的是讲以管资本为主加强国有资产监管的这种方式,对企业经营发展目标只提了大的指导思想。三中全会以后,改革是一场热潮,大家对于国有企业该怎么改,有各种解读,各种说法。国资委给大家统一思想,统一认识,坚定信心,并安排了具体措施,这非常重要。

**凤凰财经:**宋总,从您这么多年从事国企管理的经验来看,您如何评价过去10年的国企改革?

**宋志平:**过去这10年,国企改革一直在循序渐进的推进,比如从央企来讲,我们董事会的试点、推行股份公司、推动海内外上市,无论从制度上还是机制上,其实都做了大量的改革工作。

这次三中全会的决议里讲了一句话,就是国有企业总体上适应了市场经济的发展,实际上这句话也是对过去这些年,国企在不断的循序渐进改革的一种肯定。

当然,过去的改革还有很多需要完善的地方,同时随着经济的发展,随着国际化的加快,面临很多新的问题,在过去国企改革过程中,也留下了一些比较难的问题,所以国企现在需要新一轮的改革。

过去这10年经济处在高涨期,以一个很快的速度在发展,对国有企业发展外部环境较好,国企改革的压力并不是很大,但是现在中国经济到了转型期和换挡期,从高速发展阶段

进入中速发展的阶段,GDP在7.5%左右的一个速度,对于国企来讲,这个时候,惟有用改革才能提高自身素质,提高活力和竞争力。

所以我认为,今天的改革是对过去10年改革的一个继续,但是也是对过去10年改革的质的飞跃,过去10年改革为今天的国企改革打下了一些基础,现在我们到了一个攻坚克难的新的改革期。

**凤凰财经:**您刚才说改革也遇到了一些困难,一些难题,是指哪些方面?

**宋志平:**这些难题从主要来讲,一个是要完善我们的监管体系问题,过去我们奠定了一个以国资委为主导的国有资产监管体系,这一监管体系对于过去10年,央企和各地地方国企能够快速的发展壮大起到了非常关键的作用。

但是随着经济发展,现在需要国企进一步进入市场,所以从监管上来讲,从过去管人管事管资产,现在要把主要的目标放到管资本为主的资产管理上,管人管事应该确定一个清晰的界限,因为管理学本身有向过度和过细发展的自然属性。

如果对管理不设限,监管部门就会向着过多过细方向去管理,所以这次我觉得在这个问题上,如果能够理清监管部门和企业的权责,能够把管资本的,经营股权的,经营企业的分离开来,监管的权责和企业的权责就会清晰化,这个转变的核心就是让企业真正正进入市场,达到政资分开、政企分开的目的。

第二个,就是要解决国有企业的规范治理和提高国有企业的活力和竞争力问题。要继续完善现代企业制度,现在的国企中一部分注册成有限公司,比如中国建筑材料集团有限公司,它是按公司法注册的。还有不少没有公司化的企业,比如我管的另一家国企,叫中国医药集团总公司,它不是有限公司,仍然按企业法注册的。这些都需要进一步完善,使企业成为公司法下的规范的有限公司。从董事会来讲,国资委监管的113户央



中国建材集团董事长、中国医药集团董事长宋志平

企,也只有50几家设立了董事会,还有很多家没有设立,地方国企也是这样,所以发展到市场经济的今天,如果我们的企业还不能在公司法下成为一个完整的公司制企业,如果我们的整个运行的体系,还不能实现规范的治理结构,不能通过股东会、董事会,总经理层有一个清晰的委托代理制,这个企业不可能是一个现代企业制度的企业。

所以说国有企业进入市场,必须做最后的这一场选择,这也是非常重要,同时,对企业来讲,企业进入市场要解决两个问题,一是成为市场的主体,不要再像过去那样对政府等靠要,而是要在一个公平的市场环境里成为市场主体。

二是企业在市场里的活力和竞争力从何而来?过去我们国有企业的管理人员基本是靠觉悟、靠责任心和事业心,但是对于完全进入市场的企

业,它的动力来源于企业内部的机制,这个机制就是要有激励机制。所以这一次在三中全会的决议里加上了要有长效的激励和约束机制。年会上张毅主任的讲话里也提出要设立业绩股票、股票期权和限制性股票。如果我们有事业心、责任心,再加上激励机制,这样的国有企业就能够在市场上竞争。

这些问题到了非解决不可的时候了,只有解决了这些问题,我们才能迎接中国经济发展的第二季,在中国的换挡期,在一个中高速增长期,才能继续维持我们国有经济的活力、控制力、影响力,继续发挥我们国有经济的主导作用。国企改革,就是要解决这些深层难题,这些问题是绕不过去和拖不下去的。如果我们不下决心改革,不迎头赶上去,总想以不变应万变,用过去的那些老思路来面对一个新的环境肯定是要打败仗。

**凤凰财经:**中国建材是一个很好的例子,但是有的民营企业就说,他们如果是参股的话可能丧失决策权和影响力,只能跟着你的大股东走,不会有发言权。

**宋志平:**那倒也不是,在企业中的权力和地位取决于公司的股权设计,当然如果你股份太小,就变成了财务投资人,如果你股份多一点的话,是按照股份表决的,在董事会的席位就会多,而且现在还鼓励民营企业控股的混合所有制,你是大股东也可以,最近中国建材也有参股民营企业做小股东。所以我觉得今后可能在混合所有制里边,包括国有资本什么时候多什么时候少,是可以变化的,民营资本多时少时也是可以变化的。

但是混合所有制解决的核心问题是什么呢?是解决了过去我们常讲的国企所有者缺位的问题,因为你知道国有企业的投资管理是所有者的代表,但从实际上比较难以做到真正的所有者的定位。

但是民营企业是真正的所有者,成立混合所有制,企业的所有者就到位了,我觉得这就是混合所有制的真

谛所在,如果一个企业所有者不到位,没有真正的所有者在里边,这个企业是搞不好的。

所以我觉得中央现在把混合所有制当作我们基本经济制度的重要的实现形式,解决了过去单纯的国企所有者不到位的问题,也解决了民营企业发展空间的问题。所以我有公式,就叫国企的实力加上民企的活力,等于企业的竞争力,应该说我觉得民企其实用不着有这种担心,从我的合作实践中来讲,其实民企在一个混合所有制经济里边,起到了他们应该起的作用,享受到了他们应该享受的权力,而且得到了他们应该得到的利益。他们没有被欺负,没有成为另类,而且他们成了企业的中坚力量。

比如像和我们合作的很多水泥厂,民营企业既有股权,同时我们还把职业经理人的位置给了他们,并没把他们轰出去。不是说股权留下你走人,而是大家一起组成一个团队。不是谁在为谁做嫁衣,而是说我们大家结婚了,是一家人,一家人不就公平了嘛?

**凤凰财经:**您刚才说没有把他们轰出去,您有权力把他们轰出去吗?

**宋志平:**我没有权力把他轰出去,而且也没有必要,因为他起到了我们国有企业所起不到的作用,混合所有制不是公和公的混合,三中全会决议里面非常清晰地讲什么是混合所有制,就是国有经济、集体经济和非公有经济,也就是民营经济交叉持股,互相融合的一种所有制方式,非常清晰地表明混合所有制指的是在不同所有制之间的混合,而不是相同的所有制之间的混合,如果说五个国企组了一个企业就说是混合所有制,那是不对的,只能是混合企业,不是混合所有制企业。所以混合所有制是指的国企民企要混合,那既然我们做了这个选择,再把民营资本轰出去那就不是混合所有制了。

所以从我们自身来讲,这个机制恰恰保证了国有经济的成长、壮大,增加了我们的活力、控制力和影响力,实现国企资本的保值增值,这个已经被充分证明了。混合所有制的提出既有我们这些年改革实践的经验,对这种形式的肯定,又是我们未来的发展方向,因此我们才把这种所有制形式当作我们国家基本经济制度的重要实现形式。

中国建材作为一家央企,虽然这么多年进行了大量的混合所有制的实践,但是应该说我们还是一直在探索。三中全会以后,我们就铁了心的做混合所有制,现在我们就准备集团下边所有的企业都要找社会投资人,都要做成混合所有制,都要成为规范的公司制,都要设立董事会,都按照现代企业制度来建立。我觉得今天的思路比任何时候更清晰了,决心也更大了。 (下转 G07 版)

## 紫竹评论

# 高度重视来自实践的“最重要”经验

■ 本报评论员

在传达学习国资委工作会议精神时,我们读了宋志平接受凤凰财经的专访,感到这是一篇理论与实践结合得很好的文章,对当前贯彻落实国资委工作会议精神很有帮助。

张毅在国资委工作会议上强调国企改革要在完善国有资产的监管、推进现代企业制度和混合所有制等三个方面下功夫。中国建材在三个方面都积累和提供了成功的经验。他们本身就是产业控股管理集团,公司总部并不直接从事生产经营,而是通过股权来管理下属企业。现在按照公司的定位转化成资本运营公司或是产业投资公司就可以了。他们的经验为当前最难回答的问题,提供了答案。当前企业改革最热的问题当属混合所有制的推行,而中国建材在这方面已经创造和形成系统的经验,就更为引人注目了。目前,中国建材有650亿资本,国有资本占210亿,其余440亿是社会资本,然而他们通过逐级控股实现国企资本的保值增值。中央现在把混合所有制当作我们基本经济制度的重要的实现形式,自然是对这些年企业改革实践经验的肯定,同时也说明中央决策有深厚的群众基础和实践基础。当前企业改革最为困惑的问题当属现代企业制度建设,他们的董事会试点、推行股份公司、推动海内外上市,无论从制度上还是机制上,也都积累了大量的经验。

为什么当前国有企业改革最难、最热、最为困惑的问题,中国建材都能走在前面,而且都形成经验?因为改革是国有企业自身的迫切愿望,是国有企业自身的历史选择和正确选择,国有企业干部群众的拥护与支持为推进国企改革事业提供了恒久动力。同样地,国有企业干部群众的认同与检验国企改革成效的重要标准。国有企业改革发展的历史,从来就是一部实践探索与总结经验相辅相成、相得益彰的历史。张毅在国资委工作会议上强调国企改革重点突破领域都是有深厚的群众基础和实践基础的。从宋志平接受了凤凰财经的专访,我们听到企业家对国资改革发展的真知灼见,也验证了国资委对国资改革发展的准确把握与正确决策。

历史唯物主义关于群众是历史创造者的原理提醒我们,企业家的改革实践既是社会物质财富的源泉,也是精神财富的源泉,更是实现企业变革的决定力量。从宋志平和中国建材创造的经验来看,包括企业家在内的人民群众是最有智慧的,也是最有改革创新能力的,他们创造的经验是“最重要”的。

“最重要”经验来自实践,又指导实践,总结经验的目的更在于更好地运用。全面深化改革的任务越繁重,越要善于从人民的实践创造和发展要求中完善政策主张,而认识与推广来自企业的新鲜经验是我们取得成功的必由之路。十八届三中全会吹响了全面深化改革的进军号角,国资委对国资国企改革发展再上新台阶做出新的部署,此时,深刻理解从企业实践中总结出的最重要经验,并加以推广运用,这是在全面深化改革中一个不可忽视的重要问题。

## 2 混合所有制的核心是解决所有者缺位问题

**凤凰财经:**另外,您能跟我们解释一下十八届三中全会提出的国有投资公司吗?

**宋志平:**其实这件事情并不是很复杂。拿央企来讲,现在113户央企里,有一半左右是产业控股集团,控股公司行使的就是投资职能,比如说中国建材集团公司总部只有一百来人,并不直接从事生产经营,它是通过股权来管理下属企业。

过去我们常把这类公司叫产业控股管理集团,这些集团历史上大多是从工业部委转移出来的,行业背景和专业化较突出,现在实际上把这些公司的定位进一步明确,转化成资本运营公司或者是产业投资公司就可以了,对下面子公司管股权,下边的子公司都搞成混合所有制,混合所有制子公司中有上市公司,也有和民营企业合作的企业。

这些混合所有制企业股权就方便流动,而且在市场中有活力,因为是混合所有制,很多事情好做,包括聘用职业经理人,包括员工持股等等,在混合所有制企业里更容易操作。

如果是在一个单纯的国有企业里,就不太好操作,所以混合所有制

实际上给我们打开了这扇窗,有国有的、有民营的,大家混合在一起。所以混合所有制解决了两件事情,第一解决了国有企业和市场怎么接轨的问题,第二解决了国有和民营企业如何共同发展的问。

这么多年来,个别媒体和专家学者总喜欢把国企和民企说成是对立的,一会儿民进国退,一会儿国进民退,实际上我们中国特色的社会主义一大特点,就是两方面都能有好的发展,既要坚持公有制为主体,又要支持民营经济的发展,两个毫不动摇。实践证明,它们之间可以合作在一起,混合在一起,让它们共同发展你中有我、我中有你的关系,这是我们国家改革的一大创举。

**凤凰财经:**您认为他们可以很好的合作吗?

**宋志平:**我认为能够很好的合作,比如中国建材有650亿资本,这650亿资本里面,国有资本占210亿,有440亿是社会资本,就是民营资本,国有资本只占1/3,民营占了那么多,但是国有资本是逐级控股的。

从我们的合作过程来看,我们合作得非常好,所以这是中国人的智

慧,中国人可以把这些看似对立的的东西融合到一起,我有时候开玩笑说西方人是方脑袋,历史上在西方国家要么左派上来就大搞国有化,要么右派上来就大搞私有化,他们没有进行国有和私有通过混合所有制融合在一起是同时兼顾到公平和效率的解决方案。企业的所有制也不是非此即彼。比如一杯茶水,可能水是国有的,茶是民营的,这个茶水还能分得开吗?为什么一定要分开呢?其实国有和民营可以融合得很好。

我和那么多民营企业合作,其乐融融,大家实现了共赢,国企从中得到了活力、控制力、影响力,也实现了国有资产保值增值,民营企业则进入到了一个更大的平台,国企的实力加民企的活力等于企业的竞争力,所以中国建材这些年从20多亿发展到2500亿销售收入,而且近几年一直维持上百亿的利润,这就是混合在一起的优势,而且到今天为止,不管建材也好,国药也好,没有一家和我们合作的民营企业闹别扭。所以我们中国人的文化是能解决好这个问题的,是能够把国有和民营合作在一起的。