



央企能力大考:组织与模式或巨变

丁是钉

战略性新兴产业是一场面向未来的对决。中国战略性新兴产业发展有多快;中国的产业转型升级就会有多快;中国战略性新兴产业发展有多强,中国未来的国际竞争力就会有多强。作为中国经济顶梁柱的中央企业,在战略性新兴产业的发展中有着特殊的使命。

和传统产业相比,战略性新兴产业有很多不同的特点,这些特点决定了其企业组织形式和运作机制完全有别于传统企业。因此,央企在布局战略性新兴产业的时候,必须通过制度创新,增加企业营业机制的灵活性,使企业制度更加适应战略性新兴产业的发展。一些制度性的“南墙”必须要打破。

首先是要建立试错和容错的机制,宽容对待企业家在投资战略性新兴产业中出现的失败。战略性新兴产业的特点,决定了其技术、产品、市场、

企业运营方式等都不够成熟,必然要通过众多企业的大量试错,才能找到一条成功的路径。高投入、高风险的特点导致绝大多数民营企业对战略性新兴产业投不起,也不敢投。如果央企也不能大胆投资布局战略性新兴产业,中国企业就会在新一轮产业竞争中失利。

从现阶段看,对国有资产保值增值的硬性要求,以及国有资产流失的“红线”必然会束缚央企投资战略性新兴产业的手脚。投资失败可能带来的风险,让央企决策者面对战略性新兴产业的机会不敢放手一搏,而甘愿吃“平安饭”、“保险饭”。只有建立与战略性新兴产业相适应的资产管理机制,合理区分投资失败的原因,对严格履行了决策程序,纯属方向性和技术失误导致的失败给予宽容,鼓励企业家在未知领域里大胆探索,才能激发央企投资战略性新兴产业的动力。

其次是建立新型的激励与约束机制,改变央企内部的生态环境。战略性新兴产业的发展必然依赖于大量的高精尖人才,除了高额的薪酬回报外,这类人才也更喜欢自由开放的环境,不愿意受传统管理模式的束缚。对此,央企面临着三大困境:一是给不出市场化人才所开出的薪酬价格。特别是在央企限薪后,这一点变得更为困难。二是无法面对引进人才带来的

“搅局”效应。如果对引进人才采取更人性化的管理模式,会破坏原有的管理制度和管理格局。三是难以承受薪酬变革所带来的冲击。尽管央企的薪酬管理办法已经明确规定,对于市场化招聘的才给予市场化的薪酬,但是薪酬上的巨大落差势必会带来强烈的不平衡感,特别是当这种不平衡感发生在由组织任命的管理者身上时,问题就变得更加复杂和可怕。

如何让体制外的高端人才爱上央企,这种挑战是系统性的,不是单独给一个高薪就能解决的。薪酬双轨制只是一个理想化的产物,并不能够解决现实所产生的矛盾和冲突。短期内的解决路径应当是建立“特区”或“飞地”,让承担战略性新兴产业任务的单元“独立”于母体之外,营造独立的“小环境”和“小生态”,当这种“小生态”发育成熟形成气候后,才以其成功的路径和模式影响和改变“母体”的“大生态”。

第三是建立新的投资模式和产业扩张模式,分散投资成本和风险。由于在资金、资源和信用上的先天优势,“跑马圈地”式的大规模投资是央企的强项,也是央企扩张的基本方式。有数据显示,央企负债总额从2008年的4.3万亿元,上升到2015年的31.1万亿元,资产负债率从2008年的58.4%上升到2015年的66.2%。这充分表明,近几年央企的扩张主要是以高负

债支撑的规模型扩张,其结果是导致了在央企所布局的重点领域,都出现了程度不同的产能过剩,导致央企投资效益低下。

一般来说,战略性新兴产业在发展初期市场规模并不会很大,如果央企试图以资源和资金优势布局战略性新兴产业,颇有些“高射炮打蚊子”的味道,优势就会变成劣势。同时,战略性新兴产业也有着高风险高回报的特征,大量民间资本既望而生畏,也望之而兴,因此有必要采取更加灵活的投资机制和投资模式,多方整合资本和资源,分享机会和成果,分担成本和风险。这就要求央企改变业绩考核模式,不再把规模扩张作为对战略性新兴产业的考核指标,而是研发成果和商业模式设计等事关战略性新兴产业未来的指标,作为重要考核内容。

战略性新兴产业是一种先进生产力,从生产力和生产关系的角度讲,生产力的变革必然要求生产关系的变革。只有更先进的生产关系,才能促进先进生产力的发展。因此,发展战略性新兴产业既对央企传统的管理模式带来了巨大挑战,同时也为央企的组织变革和商业模式变革提供了绝好的契机。

未来哪家央企会更有活力和竞争力,不是看其块头的大小,而是看其适应和引领变革的能力。布局战略性新兴产业也许是一个分水岭。

(上接第二版)

传统产业与新兴产业相“绊”相融

据记者了解,这一系列结盟的背后是央企发展思路的改变,央企投资战略新兴产业的热情已经被充分调动。

曾参加达沃斯论坛的工信部国际经济技术合作中心主任龚晓峰认为,中国经济三个方面的新动能正在聚集,一是利用高新技术提升和改造传统产业,二是培育新经济,三是推进开放型经济,利用互联网配置全球资源。通过资本市场,利用市场化手段引导国企进退已经成为重要的改革路径之一,从而实现新兴产业与传统产业共舞,无疑将大大激发经济社会发展的新动能。

以钢铁行业为例,虽然主管部门多次警告产能过剩,但是在企业看来,只要自身的成本低于其他公司,就可以赢得客户;而降低成本的最好办法,就是增加投资,从而取得规模效应。然而这却会加剧行业整体性的产能过剩,从而形成恶性循环。

同时,在推行产业链关键业务的重组整合中,优化配置同类资源后,除非企业的确能完全收回资本成本,规模大不再是一件值得炫耀的事情。工信部权威人士表示,当前部分产业产能过剩的矛盾仍然突出,政府将进一步加大淘汰落后产能的力度。

他认为,在当前多个传统产业产能过剩的情况下,在战略新兴产业中创造价值,将成为企业适应重组整合的最好途径。

不过,国务院发展研究中心企业研究所副所长袁东明的观点则是:发展新兴产业,国有企业没有先天优势,甚至还有转换成本过高、风险容忍度低等劣势。在资本投入方面,民营企业借助资本市场同样可以获得充足的资金;在技术来源方面,新兴产业都是全球性产业,技术来源多样化,国企过去的技术积累可能无用武之地,甚至还可能阻碍新技术应用;在人力资源方面,国企对创新创业型人才缺乏吸引力。由于一些新兴产业有可能改变甚至颠覆原有产业格局,大企业转换成本高,对新兴产业会本能地抵触。同时,在“防止国有资产流失”和“保值增值”压力下,国企风险容忍度很低,在一定程度上对于承受发展新兴产业的风险有所担心。



中国邮政储蓄银行
POSTAL SAVINGS BANK OF CHINA

进步 与您同步 股票代码: 1658.HK

热烈庆祝

中国邮政储蓄银行

香港成功上市

