

宋志平：混合融合 共同发展



2月16日晚,2019年亚布力中国企业家论坛第十九届年会在黑龙江亚布力正式开幕,主题为“坚定信心 迎接挑战——改革开放新征程”。中国建材集团董事长、党委书记宋志平受邀在开幕式上作了题为《混合融合 共同发展》的主题演讲。

目前,央企里最流行的一句话就是“一个行动胜过一沓纲领”。这次肖亚庆主任带着我们来,其实就是一个行动,来表明我

们央企和民企之间密切的合作。央企和民企天然就是一家,这是我们中国人的文化。主持人讲到亚布力论坛是一个“炕”,我觉得

这个提法很好。如今央企不光和民企一起上了亚布力的炕,还结了婚、生了孩子,这就是混合所有制。

如何看待今天中国的国有企业

讲到国有企业,大家想到的多是过去那种政企不分、效率低下的旧国有企业。大家可以看到现在的央企发展十分迅猛,那就要来找这个答案,到底是为什么呢?有的人说是央企靠政府补贴,有的人说是来自于垄断,其实都不对。央企这些年的变化来源于改革,就是40年的改革使得中国的国企发生了巨大变化,中国的国企是被市场化了的国企,是上市了的被国企,是被混合所有制了的国企。

现在央企近80%的资产都在混合所有制企业里面,大多数都

是上市公司。如果没有这么多年的改革,没有这么多年的上市改造,没有这么多年的混合所有制,就很难有今天央企的发展。所以,央企的发展得益于改革,得益于混合所有制。混合所有制是中国经济改革的一大创举。其实西方也曾搞过国有化运动,也搞过私有化运动。像法国现在的雷诺公司、燃气公司中还有国有股,但数量较少。大规模做混合所有制的只有中国,是因为中国的社会制度使然。

十八届三中全会之所以会把混合所有制当成我们基本经济

制度的重要实现形式,是因为混合所有制解决了国有经济和市场融合这样一个世界性难题,使得国有企业进入市场有了一个成功的载体,解决了国企政企分开的问题,解决了国企和民营企业市场融合竞争的问题,也解决了国有企业长期以来僵化的内部机制的问题。

我曾多次跟外国的朋友们讲,此国企非彼国企,此央企非彼央企,大家一定要这样来看待。那么大家对于国企改革怎么看?也有人认为国企改革好像这些年并没有改变什么东西,

我并不这么认为。我觉得党的十八大以来国企改革做了一件非常重要的事,就是找到了国资委—投资公司—混合所有制这种体制。现在国资委以管资本为主,国有投资公司以管股权为主,混合所有制企业在市场经济中进行市场化经营,形成了这样一种体制和模式。这种体制和模式来之不易,就使得我们彻底解决了国有经济和市场融合这样一个根儿上的问题,找到了一个答案。这是对中国经济的贡献,也是对世界经济的贡献,是一件了不起的事情。

中国建材和国药集团的混合所有制实践

2014年5月,国务院国资委确定了两家混合所有制试点,选择了中国建材和国药集团。有五年时间我同时担任这两家公司的董事长,这两家公司有什么特点呢?

第一个特点是都在充分竞争领域里。第二个特点是曾经都是非常弱小的央企。第三个特点就是它们的国有资本都在50%以下,非公资本占到50%以上。第四个特点是两家企业都是通过混合所有制迅速发展成世界五百强。中国建材从国资委成立的时候只有20亿元的收入,2018年做到了3500亿元的收入;国药

在2009年只有360亿元的收入,2018年做到了4000亿元的收入。

这两家公司的发展,实际上都源于混合所有制的推动。如果没有混合所有制,这两家企业不一定能生存到今天,而今天这两家企业都是这两个行业里的领军企业,这都是通过混合所有制取得的。

混合所有制重要的不仅是使企业获得了资金,关键是为企业引入了市场机制。例如,中国建材是用25%的国有资本吸引了75%的社会资本进行发展,国药集团是用40%的国有资本吸引了60%的社会资本进行发展。产权

制度表明,无论是单一的国有企业,还是单一的家族企业,都不及多元化的股份有限公司管理得更好,因为多元化的股份有限公司会使得公司管理起来更加透明、更加科学。

所以,混合所有制对于企业的监管也是非常有利的。这么多年来我的体会是,在国药集团和中国建材,凡是上市公司,凡是混合了的企业,凡是有天然的所有者在里面的企业,往往出的问题少,倒是单一管理体制出的问题多一些。所以混合所有制不仅为企业引入了资金,而且引入了市场机制,还加强了企业内

部的监管。

有人问我,你们的混合所有制企业中,是什么样的队伍呢?我们既有体制内的国企干部,有招募的职业经理人,也有持有股权的腰缠亿贯的民营企业家。这三种人在一起,会不会出问题呢?

事实是,我们把习近平总书记所说的亲清政商关系的“亲清关系”引入到了混合所有制队伍的建设里,也就是说我们在合作上要亲密合作,在利益上要清清白白。这么多年来不管国药集团也好,中国建材也好,总的来讲发展是非常健康的。

继续完善好混合所有制

首先是认识上的问题。社会上对混合所有制有两种不同的认识,一种认为和民营企业合作很危险,民营企业会蚂蚁搬家,把国有资产慢慢蚕食了,造成国有资产的流失,这很危险;还有一种认为民营企业跟国有企业打交道会不会又被第二次公私合营了?觉得进去以后,本来在体制外好好的,跟国企一混各种管制都来了,失去了自由等等这些问题。其实我想跟大家

说,混合所有制大家是用股权说话的,形成了新的公司制,是规范的公司制,就像当年搞中外合资一样,外国公司有几个是国有的呢?不都是民营的吗?我们处理得不是很好吗?我觉得大家要把心放到肚子里去,对此不用担心。

第二,混合所有制下一步最重要的是给它一些制度上的安排。既然混合了,它就不同于传统的国有企业,它不同于民营

企业,它是一个新型的所有制企业。所以我觉得从政策层面上要给它一点好的政策。我最近听说云南白药的事例,是云南省国资委和新华都各占一半,然后各轮值三年董事长,既不是国企,也不是民企,关键是经理层都实行了完全股份制的这种制度。我觉得这个很好,过去我们跟日本合资用的也是各50%。应该在制度上有所突破,比如说还有工资总额等等这些,应该实行

备案制,打开这个天花板,并在这些政策上做一些新的探索。

第三,搞混合所有制非常重要引入市场机制。所谓机制,就是指企业的效益和员工之间、利益之间的正相关关系,如果没有关系就没有机制,如果有关系才有机制。我们的改革不能为了混而混,混合的目的是想把民营企业,把市场的机制引入到国有企业里来,这才能最后起到混合所有制真正的目的。

国企和民企互利共赢 才能行稳致远

(上接第一版)

在经济全球化的今天,无论是国家还是企业,要想实现可持续发展,单枪匹马、单打独斗都是行不通的,弱肉强食、赢者通吃的时代已经过去了。所以他强调,企业和区域发展必须要善于在竞争中加强合作,在合作中实现共赢。坚持开放合作、互利共赢才能够行稳致远,应当坚持要开放不要封闭,要合作不要对抗,要共赢不要独占。

肖亚庆表示,近年来国务院国资委积极推动中央企业按照高质量发展的要求,紧紧围绕培育具有全球竞争力的世界一流企业的目标,以推进供给侧结构性改革为主线,以提高质量效益和核心竞争力为中心,不断深化企业改革,加快创新发展,调整优化布局结构,做强做优实业主业,企业内生活力和发展动力得到了不断的提升,高质量发展的基础进一步夯实。

“国有企业和民营企业之间存在着许多发展的共同点,存在着许多利益的契合点,蕴含着大量的合作机遇,拥有广阔的合作空间。”肖亚庆表示,国务院国资委真诚地欢迎民营企业、外资企业等各类所有制企业,积极参与到中央企业改革发展进程中。

“同时,我们也支持鼓励中央企业通过股权合作、项目合作等多种方式,参与到民营企业、外资企业的发展中,形成相互学习、相互借鉴,你中有我、我中有你的融合发展格局。”肖亚庆强调,中央企业也在解决自身在发展中存在的问题,在处理僵尸企业、处理特困企业方面的力度是前所未有的。行业有好有坏,企业有生有死,也是经济发展的规律之一。

在主题演讲中,中国建材集团董事长宋志平从“继续完善好混合所有制”等方面谈了自己的见解:“继续完善好混合所有制,首先就是认识上的问题,因为对混合所有制其实有两种不同的认识,一种认识认为和民营企业合作很危险,造成国有资产流失。其实混合所有制大家是用股权说话的,是规范的公司制,所以我觉得大家‘把心放在肚子里去’。”

复星国际董事长郭广昌则认为,混合所有制是国企、民企合作共赢的有效途径。“混合所有制企业,到底民营企业能够为国有企业带来哪些赋能和帮助?”郭广昌说,“站在复星国际的角度,我觉得几个方面:第一要赋能市场化的体制和机制,让决策流程扁平高效化,引入明确的绩效和激励体系,支持管理层持股,风险共担等。第二,积极支持混改企业全球化,整合资源壮大自己。第三,要加速技术研发的投入和国际化市场的开拓。”