

宋志平

《经营制胜》

央企如何深化市场化改革?

企业的活力来源于改革,而不是靠垄断和传统机制

针对国企为什么要改革的问题,有些人认为,国企不用改革,传统的国企有很多优势,没有什么问题。也有些人认为,国企尤其是央企,能取得今天这样的成绩,靠的就是垄断。而我的看法是,国企、央企能走到今天,并且取得现在的成就,实际上靠的就是一路改革,如果没有改革就没有我们今天的成就。中国建材、国药集团也不例外,如果没有当初的改革,就没有这两家企业如今的发展。因此,企业的活力来源于改革,而不是靠垄断和传统机制。

现在国务院国资委有90多家央企,除了十几家属于自然垄断行业外,其他80多家都处于充分竞争领域,市场竞争十分激烈。可以说,这些企业几乎没有享受过国家税收、融资等方面的特殊政策,和其他类型的企业一直是“平起平坐”的,而且机制还不灵活。改革给企业带来了活力和竞争力,我们必须得承认这一点。今天,国企、央企依然面临不少困难,要解决这些难题,还得继续沿用改革的思路。

过去,我国采取计划经济体制,国有企业是计划经济的产物。我于1979年大学毕业,那时十一届三中全会刚刚召开,提出从计划经济向以计划经济为主、市场调节为辅的方向转变。那个时代,从原材料供应到产品销售都是纳入计划的,比如钢铁厂烧多少煤、由哪家供应、生产多少钢、卖给哪里、价格多少等,都是国家计划的。企业要争取一些自主权,争的是能否计划外多生产、多卖些产品。

随着我国改革开放,中国共产党第十四次代表大会正式确立了建立社会主义市场经济体制的改革目标。计划经济转为社会主义市场经济,原材料采购、产品销售等更加尊重市场。过去,企业发不出工资,国家就让银行发。后来,银行也变成了商业银行,如果企业的报表不好看、信用不好,银行就给企业“断奶”,毫不客气。很多国企都快活不下去了,倒闭了一大批企业。可以说,从计划经济转向社会主义市场经济时,国企非常艰难。但国企必须要改革,如果不改革,不适应市场,还是过去“等靠要”的思想,还像过去一样“不找市场找市长”,就很难活下去。

我当时接手的北新建材也面临倒闭。北新建材所在的西三旗过去是一个工业区,那里的轮胎厂、面粉厂、五机床厂、清河毛纺厂等一大批国企也先后倒闭了。当时国企被市场“推下海”,不会游泳就得在海里学,学不好就会被淹死。今天绝大多数国企和央企,都是改革过程中的“幸存者”。改革倒逼企业求新求变,舒舒服服的人不会去改革。改革故事听起来很浪漫,但是每次改革都非常艰难。

“央企市营”既不是“央企私营”,也不是“央企民营”

中国建材是央企市场化改革的过河卒,这些年之所以能够迅速发展壮大,从市场中脱颖而出,最重要的原因就在于大胆地走入市场,不断破解发展难题,用市场机制改造自己,遵循市场规律做大做强,开辟了一条央企市场化经营的新路——我们称之为“央企市营”模式。这一理念酝酿于中国建材资本运营、行业整合的改革进程中。如果再往前追溯,关于国企市场化改革的思考,则始于北新建材刚刚迈入市场、经受严峻考验的困难时期。

1993年,刚担任北新建材厂长时,针对机构臃肿、人浮于事、效益低下等老大难问题,我开始对国企改革进行深入研究。从那时起到现在的近30年里,我始终把改革放在工作的首位。我为什么把改革看得格外重要?因为企业的事务看似千头万绪、林林总总、大大小小,但概括起来只有三件事:改革、管理、创新。改革解决的是机制问题,管理解决的是效率问题,创新解决的是核心竞争力问题。在这三件事中,首当其冲的就是改革,对国企来说更是如此。曾有学者认为国企与市场接轨是一道世界性难题,可见国企改革的难度非比寻常。

2002年,刚担任中新集团总经理时,我就开始认真琢磨央企如何开展市场化经营,内涵是什么,也就是后来的“央企市营”。当时中新集团虽是央企,但并没有谁来托底,全靠企业自己。正是那种艰难困境使我痛下决心,要全力进入市场,在市场中获得新生。后来,在南方水泥整合过程中,我对市场化运营进行了更系统的思考,希望归纳出一些规律性的东西。在整合过程中,有些人担心好不容易从传统的国企改制变成民营企业,进入央企控股的南方水泥后,会不会是“才出狼窝



王利博制图

又入虎口”。实际上,市场很公平,做得好就能成为佼佼者,做得不好就会被淘汰出局。这些年来,有的国企由于机制问题导致服务不到位和官僚主义,被市场无情地淘汰了。但中国建材的机制并不落后,走的是市场化经营道路,用市场化方式参与竞争,把产品做到精益求精、童叟无欺,为客户提供高质量的产品和高质量的服务,在行业里创造出了顶尖品牌。

2008年,《财富》杂志中文版在“走市场化成长道路”的报道中,最先刊出了“央企市营”理念。“央企市营”既不是“央企私营”,也不是“央企民营”,而是央企市场化经营。按照“央企市营”理念,中国建材不断深化改革,逐步建立起适应社会主义市场经济的体制机制。“央企市营”,即在坚持央企、国企属性的同时,建立适应社会主义市场经济要求的管理体制与经营机制。

“央企”是所有者属性,包括四个方面:一是坚持企业中党组织的政治核心作用,坚持员工群众在企业中的主人翁地位。坚持党的领导是我国国有企业的独特优势;二是带头执行党和国家的方针政策,带头推进产业升级、科技创新和节能减排,带头大力发展战略性新兴产业;三是在企业发展过程中,主动承担政治责任和社会责任;四是创造良好的经济效益,让国有资产保值增值,为全民积累财富,真正成为我国社会主义市场经济建设的顶梁柱。

“市营”是市场化属性,包括五个要点:

第一,股权多元化。如今,中国的国企大多数已经上市,纯粹的国企很少,大多数都进行了股权多元化改造。股权多元化是企业保持活力和竞争力的有效保证,不仅能把民营资本和社会资本吸引进来,还能使企业决策体系、管理体制和经营机制发生深刻变化。

第二,规范的公司制和法人治理结构。国企过去大部分是按《中华人民共和国全民所有制工业企业法》注册的,董事会没有法定地位,现在应根据我国的《公司法》重新注册,成为真正的市场主体和法人主体,建立规范的治理结构,拥有真正的董事会。国资委推行的董事会试点不简单,外部董事在公司董事中占多数,包括一些社会精英人士,而且外部董事担任专门委员会主任,这是很了不起的改革。董事会试点的目标是给董事会更大的独立性和权力空间,建设规范的治理结构。

第三,职业经理人制度。现代企业经营重要的理论基础是委托代理制,逐级委托,股东会委托董事会,董事会委托经理层,高效的委托代理可以让企业降低经营成本,提高效率。完善的董事会制度只解决了国企规范治理问题中的一半,只有把职业经理人制度建立起来,才能构成企业委托代理的完整闭环。必须积极探索经理人职业化机制,要把职业经理人市场化的流动性和企业的归属感结合起来。中国建材近几年来一直大力推行职业经理人制度,并积极探索经理人职业化机制。职业经理人制度为中国建材奠定了坚实的人才基础,包括南方水泥负责人在内的一大批民营企业家作为职业经理人都很优秀。

第四,内部市场化机制。在用人及分配机制等方面与市场接轨,干部能上能下、员工能进能出,收入能增能减。随着改革的深入,现在能增能减已经基本做到了,能上能下和能进能出这两方面还要继续努力。这三项改革是改革的出发点,看似简单,但直到今天仍是国企改革实践过程中的难点。

第五,按照市场化机制开展运营。国企完全遵守市场的统一规则,只享受正常的待遇,不享受特别待遇,不吃偏饭,不

要额外保护,与民营及外资企业同台竞技、合作共生,追求包容性成长。国企如果总是寄希望于政府的特殊照顾,一味盯着政府的钱袋子,老想躺在政府的怀抱里,活力和竞争力就会大大减弱。本来是匹狼,被圈养久了就会变成羊,丧失捕食能力。

混合所有制是改革发展的独特模式和重大创新

混合所有制并非新概念。党的十四届三中全会上提出了“财产混合所有的经济单位”新概念,那时我们就意识到,我国的经济生活中既有国有企业,也有民营企业、外资企业,因而一定会出现交叉持股的企业形态。到党的十五大时,混合所有制经济的概念被正式提出来。党的十八届三中全会通过的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》指出,“国有资本、集体资本、非公有资本等交叉持股、相互融合的混合所有制经济,是基本经济制度的重要实现形式”。2015年9月,中共中央、国务院印发了《关于深化国有企业改革的指导意见》,就发展混合所有制提出具体要求,强调发展混合所有制要“以促进国有企业转换经营机制,放大国有资本功能,提高国有资本配置和运行效率,实现各种所有制资本取长补短、相互促进、共同发展为目标”。其后,国务院2015年还出台了《关于国有企业发展混合所有制经济的意见》。现在,我们一般把国企与国企、央企和地方国企之间的混合也称为广义的混合所有制,扩大了混合所有制的范围,也就是股权多元化。产权制度的实践证明,多元化的股份制企业从规范治理和科学管理上都优于单一所有制的企业。

混合所有制经济是我国社会主义制度下国企改革发展的独特模式和重大创新。按照党的十八届三中全会的精神,发展混合所有制已成为当前最重要的深化经济改革的举措。混合所有制既不是让国企私有化或私企国有化,也不是一种所有制的过渡状态,而是社会主义市场经济中长期存在的,与国有企业、民营企业具有同等地位的重要企业形态。

2014年年初,央视《对话》栏目做了一期专访,让我专门讲讲中国建材和国药集团发展混合所有制的故事,并作为开年的第一期节目播出,取名为“尝鲜混合所有制”。节目里的现场嘉宾是与中国建材和国药集团合作的几位民营企业企业家,实际上,过去这么多年,我们在与民营企业的联合重组中还是遭到了不少非议和误解。党的十八届三中全会把发展混合所有制上升到基本经济制度重要实现形式的高度,既是对多年来国企改革实践的总结和认可,也为新形势下深化国企改革指明了大方向和着力点。直到那一刻,我那颗悬着的心才算真正放了下来。

这些年来,其他央企与民营企业也有不少混合的案例,但像中国建材和国药集团这样成规模、有章法地进行混合所有制改革还是前所未有的。2014年7月15日,国务院国资委召开新闻发布会,宣布开展“四项改革”试点工作,其中发展混合所有制经济挑选的两家试点单位就是中国建材和国药集团。中国建材的总资本中有75%是社会资本,只有25%是国有资本;国药集团的总资本中有50%是社会资本,50%是国有资本。这两家企业都处于充分竞争领域,也都以混合所有制的方式快速发展了起来。

(下转第六版)