

宋志平



《经营制胜》

混合所有制改革的“四字真经”

2013年秋天,中共十八届三中全会的报告中正式提出积极发展混合所有制经济,从那时到现在也有7年多了。过去这些年,大家根据“1+N”的方案,积极推进混合所有制改革,踏踏实实做试点,积极探索,总结经验。2020年出台的《国企改革三年行动方案(2020—2022年)》,是未来三年进一步落实国有企业改革“1+N”政策体系和顶层设计的具体施工图。积极稳妥深化混合所有制改革,是国企改革三年行动的重点任务之一,也是我们下一步在改革上下功夫的一个着力点。

在“宜”字上下功夫

混合所有制企业和其他股份公司是一样的,要符合共同的目标、战略,符合各个股东的要求才能做好。推动混合所有制改革,要坚持“三因三宜三不”的原则,遵从市场规律,一切从实际出发,其中“宜”就是“宜独则独,宜控则控,宜参则参”。

什么“宜独则独”?公共事业、公益保障领域一般由国企承担,采用独资形式,主要是服务和保障全民利益。国企在重大基础项目等方面应具担当,不光服务于全民,也服务于民企。

什么“宜控则控”?在商业类国有经济主导的大产业里采取控股方式,像央企的母公司、核心企业、重要上市公司要发挥主体作用,国有资本应该保持控股地位。中国建材和国药集团,这两家企业实际上是用控股的方式进行混合的,以央企作为平台来整合和重组民企,给民企留下一定的股份,而不是简单地收购。国家整合钢铁、煤炭行业有一定的资金支持,但整合水泥行业并没有,主要靠大企业发挥引领作用。“宜独”容易做,“宜控”也容易做,而国企的“宜参”却不大容易做。但“宜参”恰恰是我们混合所有制改革要认真研究的,日本不少大企业在海外合作都是采用参股模式,我们也要学会怎样参股经营。混改不能只搞控股再铺摊子,不是把民企都混到国企中来,而是要把国企的一些中小企业混出去。我们要做更多的参股混合所有制企业,发挥战略协同、技术协同、产业链协同效应,真正做到1+1>2,真正把市场机制引入企业。

总体来看,企业在混合的过程中要分层分类深化混改。对于混合所有制企业不见得国企都要控股,在商业类企业里母公司肯定是全资或控股的,二级公司、上市公司肯定是控股的,但是再下面的很多三、四级公司没有必要一控到底,可以采用参股的方式,利用参股调动民企的积极性。央企近年来推动瘦身健体,减少法人户数,减掉了1.4万家企业,今后可以通过混合所有制,吸引社会资本进入,对于非主业的企业进行混改。这些企业在央企中可能是规模小的,和民企混合了就可能成为大企业。我们在处理这些问题的时候,要抓大放小,不能只考虑“独”和“控”,还要学会“参”。

在“合”字上下功夫

中国特色社会主义市场经济是多种所有制高度融合的经济,在大的市场体系里,国企和民企相互依存,互为补充,不可分割。实现国民共进、国民融合,不只是一个良好的愿望,而是国企和民企现实的生存状态,双方的合作是一种互利的经济合作方式。

混合所有制有效地解决了国企和民企融合的问题,不能说一混就灵,但不混肯定不灵。搞混合所有制就要合在一起,也必须有合的思想准备。国企有国企的特点,民企有民企的特点,准备做混合,就要彼此接纳对方。经常有人问我,选什么样的国企混合?也有人问我,选什么样的民企混合?国企担心混合所有制会导致国有资产流失,要承担责任,民企担心混合了之后失去话语权,被扫地出门,大家都有顾虑。其实,“混”了之后关键还得“合”,要合在一起,不能互相算计,不是你吃掉我,我吃掉你,而是将各自的优势合在一起发挥协同效应。

民企选择国企的标准有三条:

战略上的协同作用,在产业链、供应链之间是有协同效应的,能发挥1+1>2的效果,这是前提。

选择有包容文化的国企,如果企业文化格格不入,不要轻易去混合。

选择开明的领导,这个领导要比较包容,不歧视民企,

很愿意和民企合作。

那么,国企怎么选择民企呢?也是三条:一是战略上要有协同效应,合作战略上要共赢,这是共同的;二是能够理解国企的管控文化,体制内和体制外是不一样的,民企要愿意接受国企的文化,如果不接受大可不要混合;三是要接受国企的规范治理,包括董事会建设等。过去民企在体制外比较自由,但混合以后就要接受规范治理。

混合所有制改革就像水和茶的融合,融合得好就是一杯上好的茶水。“茶水融合”包括目标的融合、产权的融合、文化的融合。

一是目标的融合,双方的战略目标要融合。比如,2002年,我到中新集团做一把手后明确了发展战略,将企业更名为中国建材,调整了主营业务,对中国建材进行了全面的市场化改革,随后重组水泥行业。我当时认为,如果中国建材在行业里不能做到老大,作为一家央企就没有存在的意义,于是就把目标给锁定了。经过多年的发展,中国建材已经是水泥制造业的全球龙头企业,2019年水泥产销量全国第一,充分达成了当年的战略目标。

二是产权的融合。重组企业按照《公司法》成为规范的股份公司,真真正正地以股权说话,如果是国有控股,那就是国有控股说话,如果是国有参股,那就是民营控股说话。“捆绑不成夫妻”,中国建材重组民企都是建立在自愿基础上的。重组几百家企业从来没有强买强卖,没有让被重组的企业感到有压力。

三是文化的融合。文化的融合,就是在考虑利益的时候,要照顾到甚至首先想到民企,我们应该有利他主义的、包容的思想。中国建材所联合重组的企业能够接受这种包容的文化,把企业文化逐级融入企业的各个管理层,大家一起赢,一起结合起来不分彼此,实现真正意义上的混合所有制。

国药集团在积极开展与地方国有及民营优势医药企业的重组整合过程中,同样关注到目标、文化、产权的融合,通过联合重组实现了共生多赢。

在“改”字上下功夫

混合所有制采取交叉持股的方式,形成一个新的公司治理体系,大家按照股权行使权利。其实,我国最早的上市公司就是混合所有制的。以中国建材为例,中国建材总部层面是国有的,但是它作为投资公司,只持股不经营。核心企业中国建材股份有限公司是在香港上市的,国有资本占股44%,中国建材股份有限公司占其旗下A股北新建材的35%,35%×44%约等于15%,所以北新建材里面国有股只占15%左右。

可见,今天中国的国企和西方的国企有明显的不同,此国企非彼国企,中国的国企是上市了的国企,是被混合了的国企,是被市场化了的国企,否则,它们不会生存下来并且活得挺好。正是因为国企改革了,去上市,去混合,才有了今天。

现在,混合所有制改革的关键是要把民企的机制引入国企中来,不能只混不改,不然不如不混。关于混合所有制改革,大家的关注点往往在“混”字上,其实,“混”起来容易“改”起来难,重点要落实在“改”字上。

回顾当年国企改革上市时,一些上市公司完全按照和母公司在人员、资产、财务上“三分开”的要求,真正把市场机制引入企业,像中国建材旗下的北新建材和中国巨石,都通过上市建立了现代企业制度,得以快速发展,成为优质的上市公司。但也有公司把上市作为圈钱手段,母公司和上市公司之间完全是原来传统国企的那套做法,上市以后,资金从左口袋挪到右口袋,最后既掏空了上市公司,母公司也一塌糊涂,甚至倒闭了。这些教训今天我依然记忆犹新。

混合所有制不是一混就灵,也不能一混了之,核心是通过混合所有制引入市场化机制,关键是转换经营机制,既要发挥国企的实力,又要真能注入民企的活力,真正提高企业的竞争力。如果没有在引入市场化机制上下功夫,那混合的意义就不大。今天发展混合所有制,不能只图表面上混来混去,应该把市场机制引进来,真正让企业有活力、有动力,这才是做混合所有制的根本目的。

现在有的企业已经“混”起来了,但“混”了以后没有深入改革,也就没有取得成效。这就需要混合所有制企业在推行员工持股、职业经理人制度方面有所突破,把企

业打造成让资本所有者、经营者和劳动者共享利益的平台。混合所有制改革应该在确保国有资本保值增值、国企做强做优做大的前提下,实行一企一策,关键是把企业业绩做好,保证企业稳定发展,发挥企业家的作用。

在“优”字上下功夫

“优”就是效益。我们做混合所有制不是为混而混,而是要激发企业员工的活力,提高企业的竞争力,最终要获得良好的企业效益,这是我们的出发点。

发展混合所有制,一是要发挥机制的优势,结合国企和民企的优势。我过去插队时做过农业技术员,学习杂交育种,以把两个品种的优势发挥出来。混合所有制是优势互补,不要搞劣势互补。举个例子,在一个家庭里,父母长得一般,但孩子继承了父母的优点,就可能长相很突出。混合所有制也是一样,最要紧的是继承国企和民企的优点,把国企的经济实力、规范管理和民企的市场活力、拼搏精神有机结合起来,促进企业整体水平的提高。但是,如果把传统国企常有的官僚主义、形式主义和民企常有的非规范化管理结合在一起,混合所有制一定是失败的。

我们要发挥机制上的优势,同时还要做好企业,强化经营和管理。任何企业都要做好主业,突出主业,不要轻易分散经营。此外,创新有风险,企业要进行高质量的创新。这些方面都可以结合起来,最终产生良好的经济效益,推动企业高质量发展。

做混合所有制企业,前面“混”了也“改”了,如果经营上做得不够好,企业的情况有可能会变得很糟糕。那么是改得不对,还是混得不对?抑或是经营得不对?上市公司倒下不一定都是因为违法违规。有的企业负责人还是想做好企业的,兢兢业业、勤勤恳恳地工作,但就是因为经营做得不好,偏离了主业,盲目投资,盲目创新,最后企业变得入不敷出进而倒闭了。企业改革是要解决体制、制度、机制上的问题,但除了这些问题,经营的基本功也是企业必须要做好的。

总之,深化混合所有制改革,我们既要“混”,又要“合”,还要“改”和“优”,要把混合所有制真正地做好,做到实处,让它切实发挥1+1>2的效果。

央企如何深化市场化改革?

(上接第五版)

央企的实力+民企的活力=企业的竞争力

在联合重组过程中,中国建材提出并探索“央企市营”模式,大力发展混合所有制经济,成为央企改革的先行者。但说实话,走上这条道路,并不是我有什么先见之明,实在是受企业生存本能的支配而做出的选择,有点儿“歪打正着”。中国建材处于充分竞争领域,发展中始终面临两大压力:一是企业自身底子薄、资本金少,如何快速做大做强;二是行业产能过剩、集中度低、竞争无序,如何与众多民企共同发展。

在市场倒逼下,我们遵循“央企市营”理念,坚持“央企的实力+民企的活力=企业的竞争力”这一融合公式,“混得适度、混得规范、混出效果”的混合所有制改革三原则,“规范运作、互利共赢、互相尊重、长期合作”的十六字方针,走出了一条以国民共进的方式进行市场化改革和产业结构调整的新路。“混得适度”是指在“相对控股”“第一大股东”“三分之一多数”等基本前提下,探索多元化股权结构。改革中既不能一股独大,导致所有者缺位,也不能使股权过于分散。“混得规范”是指要结合市场监督机制,完善保护国有资产的相关制度流程,保证操作透明、规范,有效防范国有资产流失。在方案设计的最初阶段,我们邀请律师事务所、会计师事务所、人力资源咨询公司、投资银行等机构全程参与,确保方案依法合规,同时制定实施细则,确保操作规范。“混出效果”是指围绕着提高运行质量和盈利能力,控风险、增活力、出效益,使混合所有制改革成为企业持久的发展动力。