

国企为何要混改，应该怎么改



朱晨凯

推进混合所有制改革，是深化国企改革的重要突破口。国有资本做强做优做大，国有企业提升持久竞争力，归根结底要靠改革。但改革牵一发而动全身，从哪里入手？国企效率偏低、负债率偏高的问题如何解决？国资股东如何通过管资本实现不缺位、不错位？在此背景下，本书以问题为导向，从资本视角出发，结合国资国企的发展现状和外部资本的改革期许，集中探讨了国企为何要混改，混改应该怎么改的问题。

书中的“方向篇”从资本层面切入，通过对国企改革发展的历程回顾和现状分析，剖析国资国企面临的瓶颈问题，以及可能的解决路径，从而理解为什么说混合所有制改革是国企改革的重要突破口，并立足国有经济全局提出了对混改方向的理解：“思路

篇”结合过去3年来的实践和调研，对混改中国企可能面临的路径选择、重点难点问题，通过上百个案例分析，归纳出一个完整的框架性分析思路“混改十步法”，探讨混改应该怎么改，并总结了混合所有制企业六特征——主业突出、股东到位、骨干绑定、治理科学、机制高效、战略领先；“案例篇”选择了三个颇具代表性的混改案例进行了详细分析。在坚持“因地制宜、一企一策”的基础上，总结了具有共性的混改成功三要素——企业家精神、国企的资源禀赋优势和外部资本的市场化优势，以及混改的一个关键词——资本的积极流动。

书中强调，混改的核心是效率问题，“混改”切忌“混而不改”。国企改革说了许多年，年年有成绩，年年也有不足，究其核心是效率问题，效率的表现是资本回报率问题。天下事都有成本，都有投入产出，如果不算回

报率，不计成本，啥事都不难，难就在有限制条件。书中提到，20年前，时任四川长虹的董事长倪润峰先生说过，长虹的经营理念在改革开放以后和改革开放以前是一样的。改革之前，地方国营长虹机器厂门口的墙上写着六个字：“优质、高产、低耗”。他说这六个字做到了，企业照样成功，关键是怎样做到。其实这六个字写的也是效率，是投入产出，今天也称为全要素劳动生产率。国企改革推进了这么多年，有人把国企改革复杂化、神秘化了，其实抓住了根本，从本质入手，一切都明了。

本书可以说从题目就切入到了国企改革的核心点上。随着党的十九大提出从管资产向管资本转变，书中有许多很细、很实用、很接地气的经验总结和具体做法，相信不仅会对混改有帮助，对企业的管理经营也有许多启发。

老话新聊

囿囿朝南屋，吃吃陈米谷？

桂晓燕

读者朋友，标题上这两句宁波老话，您同意吗？我想，第一句“囿囿朝南屋”，您肯定同意。谁不知道朝南屋晒得到太阳，吹得进南风，是房屋最好的朝向？谁不知道朝西屋一到盛夏，西晒日头像火烧；朝北屋一到寒冬，北风呼啦啦呼啸。所以，老话还这样强调：“朝北财主，勿如朝南屋主。”“宁可没吃鱼肉，勿可朝西朝北。”

总之，“囿囿朝南屋”这句话一点没错。不过，第二句“吃吃陈米谷”，您可能会不同意了。您会想，过了保质期的陈米，怎么还能吃呢？难道吃新米不好吗？您还别说，老底子的人真的认为吃新米不好。不是说新米味道不好，而是觉得吃新米意味着家无余粮，过日子捉襟见肘；吃陈米说明家中有吃不完的余粮，这才心里踏实。

对于这两句宁波老话的解读，就是我们今天要聊的主题：千百年来宁波人代代相传的老话，也不是一成不变的，而是与社会的发展息息相关。与社会现状相拍的，历久弥新；跟不上社会发展步伐的，也会像陈米一样，陆续过期。

阿拉宁波老话，属于吴方言区太湖片明州小片，历史悠久，源远流长。其中最具有独特魅力和丰富表现力的，当数大量的短语和谚语。例如，歌颂美好爱情的“若要夫妻同到老，梁山伯庙到一到”；倡导良好心态的“棋子木头做，输掉重来过”；揭露骗子行径的“逐魂装翠鸟，毛羽欠细巧”；还有讽刺那些看似英姿飒爽，实则没有真本事的：“廿岁英雄，挑两盏灯笼，如话碰着兜风，还要七冲八冲。”……这许许多多生动形象、风趣幽默的老话，至今仍保持着鲜活的生命力。

随着社会的不断发展，人们的生活方式发生了显著变化，观念也在更新，一些不合时宜的老话，必然淡出江湖。例如，以前老宁波经常叮嘱孩子：“宁可买勿值，勿可买吃食。”“勿值”就是勿值得，也就是性价比低的物品。虽然买得不划算，但好歹是

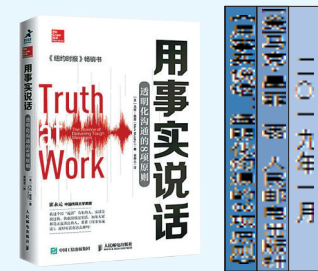
一件东西，看得见摸得着；而买买吃食，一放到嘴巴里就没有了。那时候人们收入微薄，生活节俭，才会这么想这么。现在你爱买啥吃就买啥吃，不要太潇洒哦。怕的不是花钱太多肉痛，而是吃得太胖肉多。老底子还有一句老话：“会赚勿如会积。”这话更加过时了。那时候人们的收入相差无几，大多数人的工资每月只有几十元。所以精打细算巧持家，也就是会积，就非常重要了。而如今毋庸讳言，有人月入千余元，有人日进斗金，公平与否姑且不论，毫无疑问的是，你再会积，怎么积得过会赚呢？

另外，跟许多传统的东西一样，老话中也不免有一些糟粕。一个明显的例子是，旧时曾经流传过好几首对残疾人调侃嘲笑的童谣。什么“驼背背米，背到城里……”“拐脚拐过桥，拐到河里见人撩……”“白眼白，拔茭白，茭白两头尖，白眼乘飞机……”（为行文需要，这里略引数语，并无对残疾人朋友的不敬之意，还请谅解）。也许，不懂事的顽童们在念这些童谣时，只觉得好玩，并无恶意，但毕竟是对残疾人的一种不尊重。好在随着社会的发展，人们的文明程度普遍提高，现在已经基本听不到这样的童谣了。

社会的发展，不仅促进了老话吐故，还促进了老话纳新。改革开放以来，社会发生了翻天覆地的变化。一来人际交往空前频繁，在语言上表现为五湖四海、南腔北调。什么“灵桥牌”（宁波人）、“黄山牌”（安徽人）、“少林派”（河南人）、“峨眉派”（四川人）等等，统统打成一片。二来互联网横空出世，浩如烟海的信息量，包括各种新的流行语，以迅雷不及掩耳之势滚滚而来。哈哈，“网虫”不是虫，“菜鸟”不是鸟，“驴友”不是驴，“山寨”也不是赛尔敦的连环套。这些新词，地方性不如旧时的方言，但在全国范围流行得更更快更广，这也是互联网时代的特点。

正如国学大师陈寅恪所言：“中国的文化保存在语言中。”发展中的宁波老话，是宁波人民一份宝贵的文化财富。

【周边图书】



不知道从什么时候开始，我们开始慢慢接受“善意的谎言”这个概念。但谎言就是谎言，永远真不了，要解决工作和生活中的实际问题，还是需要用事实说话。本书提出了用事实说话的八个步骤，帮助我们摆脱情绪的控制，关注事实，扫除沟通障碍，赢得他人的信任。



本书精选了《中欧商业评论》杂志近年来所刊发的经典案例故事，复盘了创业者的经验和教训。这些案例故事重现了创业者筚路蓝缕的过程和弥足珍贵的思考，读来生动而富于深度，能够启发读者设身处地思考、检验、提升自己的商业智慧，对于正在互联网深水区寻求方向的创业者和管理者而言，是生动可读而富于启发性的参考资料。（图书信息由宁波市新华书店提供）

当然，要达到党的十九大提出的“培育具有全球竞争力的世界一流企业”目标，我们还需要更加有效地培育和激发企业家精神，这个过程至少应该包括几点：第一，通过完善市场经济秩序改革，维护各种所有制资本的竞争平等性；第二，建立容错机制，改革是个试错过程，既要鼓励创新也要宽容失败；第三，在混改中同步引入核心员工持股，将以管理层为主的核心员工与企业的改革发展相绑定，有效激发企业家精神。

【精彩书摘】

■如何理解“做强、做优、做大”的改革目标

资本的视角本质上是市场化的视角，具有市场驱动的三个本质属性：追求收益性、流动性和平等性。追求收益性是资本的根本特征，也是企业的竞争动力；追求流动性是实现资本优化配置的前提条件，资本的流动鞭策企业提升生产运营效率，驱动资源向优势企业集中，实现行业转型

升级；追求平等性是资本对收益性和流动性的诉求在企业中有效反应的前提条件。

党的十九大提出“做强做优做大国有资本”的改革目标，我认为这要通过增强国有资本的收益性、流动性和平等性来实现：“做强”，意味着国有资本不仅要盈利，更要提升所投入资本的单

位回报，即增强资本的收益性；“做优”，意味着要通过国有资本在布局与结构上的调整，实现资本的优化配置，这就要以增强资本的流动性为前提；“做大”，意味着国有资本要发挥引领和带动作用，实现“国民共进”，这就要以增强资本的平等性为基础。因此，资本是讨论混改必不可少的视角。

■三原则回答三大争议问题

混改三原则——集中原则、绑定原则、归核原则的提出，针对的是混改设计思路中的几个核心问题，是源于实践、并用理论加以验证的思路。

设计混改方案时一般会涉及这三个争议问题：一是怎么混、和谁混？二是要不要让员工持股？三是在集团还是在子公司层面混改？要回答这三个问题，首先要明确我们的着眼点是什么？混改在国有资本层面和国有企业层面的目标并不总是统一的，所以我们首先需要认识到：在混改思路设计中，

不能局限于实现每个微观企业竞争力的提升，而应着眼于国企改革总目标，并以做强做优做大国有资本为指导思想。

基于这个总目标，从资本视角出发，这三个问题就不难回答了。第一，混改中我们要引入“积极的”外部股东，基于资本市场的经验，这种“积极”表现为股东的持股集中和精力集中，尤其是对于股权高度集中的企业，这样的投资者一般是持股达到10%、拥有董事会席位的战略投资者，混改要引入这样的投资者，这就是集中原则。

第二，实践中，投资就是投管理层，所以通过股权把管理层等核心员工进行绑定，不仅是减少内部人控制的一种手段，更是在改革过程中推动其爬坡过坎、实现企业可持续发展的必要措施，这就是绑定原则。

第三，从事资本市场操作，我们都知道“多元化折价”的客观规律，也就是说，主业多元化的主体的股权价值被低估，既然如此，突出主业就成为改革的必选项，这就是归核原则，混改应优先打造专业化业务平台。

■“一混就灵”是个错误观点

在企业内部改革层面，“一混就灵”会带来两种误解：一是认为混合就一定是国企引入民资或外资；二是认为混改就是引资资本，引资后企业的体制机制自然就好了。我对混改内涵的理解是“一体”：一方面混改是国有资本和“具有完整市场化特征的外部资本”的混合，换句话说，混合的性质与所有制无关，实践证明，民营资本不一定都市场化，国有资本不一定都不市场

化，引入谁关键看谁具有市场化的特征。另一方面，混改是一项综合性改革，始于资本层面的混合并着力于国企层面引资资本、健体制、转机制，切忌混而不改。

在改革的外部配套层面，“一混就灵”论者认为，混改是万能药，混改就是国企改革的全部内容。国企改革的历史告诉我们，改革的演进需要配套与相适配的改革条件，而不能“单兵突进”。我认为，混改要取得成功，

需要配套两项支撑性改革，我称为混改的“两翼”：一是通过国资管理体制改革，推动政资分开，提升国有资本的独立性，并缓解国资布局的同质性问题；二是通过产权保护制度和市场经济秩序改革，维护不同所有制资本面对市场的竞争平等性。只有机身、没有机翼的飞机是飞不起来的，混改过程中，这两项改革虽然是混改的外延，却是决定混改成功与否的关键。

■国有企业领导人到底缺不缺企业家精神

创新之父熊彼特认为，“企业家精神”是将新技术、新想法付诸应用，从而创造出新产品、新产业的能力，是经济发展的内在动力。有人则将企业家定义为那些真正具有创新精神的，并能为社会创造价值的企业领导人。

基于以上理解，说国有企业不存在企业家和企业家精神，这与我看到的实际情况完全不符。

我接触过不少国有企业的领军人物，他们在世界范围内是首屈一指的企业家。他们抱着极强的事业心和责任感，以极强的创新精神、付出巨大辛劳所打造的世界500强企业，为国家创造了巨大的财富，为中国企业在世界舞台上发出了中国声音。

在调研地方国有企业的过程中，我也时常把这些领导者的企

业家精神所深深触动。要知道，一方面，不同于很多处于国家战略行业、整体实力更强、影响力更大的中央企业，地方国企通常在本地面临民营企业的竞争，走出去往往面临更激烈的竞争环境；另一方面，地方国企“层级低”，受到的各种“约束”多，很多时候我觉得这些地方国有企业的领导者更不容易。

当干部就要做老实人

随思录

罗浩声

笔者曾在一份影响力颇大的报刊上，读到一篇文章，名为《年轻干部要当老实人》。文章指出，扣好人生的第一粒扣子至关重要，强调年轻干部要在思想上、学习上、工作上、作风上当老实人。

从内容观之，倒也无可厚非，但读完之后总觉得哪里不太对头。我们常说扣好人生的第一粒扣子，但一个人从出生到求学再到工作，啥时候算是开始“扣第一粒扣子”？显然不是始于当干部。

战争年代，有十多岁参加革命“当干部”的；和平时期，一般情况下，大学毕业走上工作岗位，成为“年轻干部”，怎么也得二十多

岁了，这个时候才开始扣人生的“第一粒扣子”？当老实人的习惯应该始于家庭教育，从童年、少年时期就开始养成。以“扣好人生的第一粒扣子”之喻，来说明明年轻干部做老实人的重要性，有些牵强附会。

做老实人，应该是当干部最为基本的要求，以年龄、岗位、职务等来人为划分和强调，有它的片面性。《党章》规定，党员干部都要对党忠诚老实，言行一致；《公务员法》也要求，公务员的基本条件之一是“具有良好的品行”。可见，当老实人是一个干部最基本

的“杠杠”。品行不端、偷奸耍滑、弄虚作假的人，不配当干部，也不配“人民公仆”这个光荣称号。

强调年轻干部要当老实人，难道中年干部和年龄再大些的干部，就不用这样要求他们了吗？事实上，绝大多数干部刚入职时，是能够守本分的。很多犯了错、犯了“傻”、犯了“事”、犯了罪的干部，往往是随着年龄增长、职务升迁、诱惑增多、“智商”提高，才越来越偏离老实人的轨道。

与提倡年轻干部要当老实人类似，平时还能看到不少诸如“领导

干部要当老实人”“财务干部要当老实人”“党务干部要当老实人”“审计干部要当老实人”等从特殊岗位、专业角度来强调这个问题的。从本质上看，这些都是把基础性、普遍性要求当作特殊性要求，这个标准设得不是高了而是低了。

现实中有些干部不愿当老实人，热衷于做“两面人”，与认识上的误区有关。比如，有的认为当老实人要“吃苦”——工作要拣难的做，担子要挑重的扛，责任重、风险大，到头来很可能是多做多错，受累又受气；有的认为当老实

漫画角



高兴得太早

王祖和 绘

人要“吃亏”——埋头苦干，不吹捧、不势利，不邀功、不虚报政绩，不请客送礼拉关系，好事轮不到，提拔没希望。这些认识都是不对的。

事实证明，老实人可能会吃一时之苦，但通常能够苦尽甘来；老实人可能会受一时之气，但可以坦坦荡荡做人，心底无私天地宽；老实人可能会吃一时之亏，但从长远看往往利大于弊。而那些八面玲珑、工于心计、善于攀附之人，未必就有好下场。

当干部就要做老实人，这样的干部，至少要具备以下标准：一是说“老实话”。台上与台下、人前与人后、表态与心态一个样，而不是人格分裂、双重标准，对上一套对下一套，“见人说话，见鬼说鬼话”；二是办“老实事”。工作踏踏实实，不“看人下菜”，不“挑

肥拣瘦”，不弄虚作假，不急功近利，不上交矛盾，不回避问题，不哗众取宠，不争名逐利。反之，把对上负责与对下负责割裂开来，算着年头、盯着位置干工作，一遇矛盾就推、拖、躲，这样的干部就不在老实人之列；三是交“老实人”。物以类聚，人以群分，老实人自然应多与老实人交朋友。有些自诩为“老实人”的干部，喜欢结交老板朋友，喜欢与有来头、用得着的人交往，攀附权贵、阿谀奉承、低三下四。这样的干部，自然算不得老实人。

当干部就要做老实人，这是组织的要求，也是人民群众的期待。社会上的老实人多了，风气才会进一步好转，“毒奶粉”“假疫苗”之类的事件才不会出现；干部队伍中的老实人多了，政治生态才能不断净化，各项事业也才有希望。