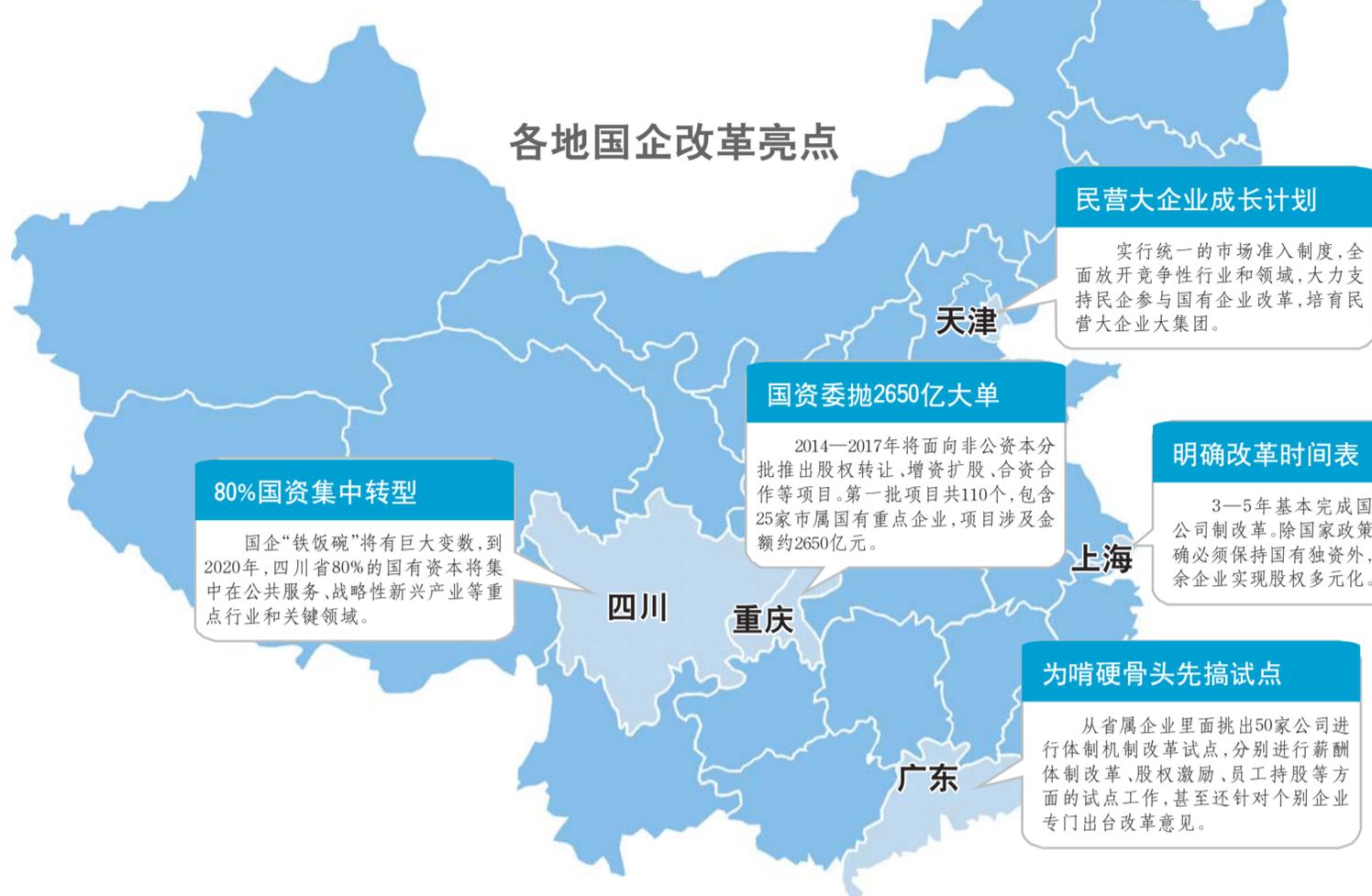


# 山东省国企改革探路：“大象”如何瘦出“小蛮腰”



本报记者 孟敏  
马绍栋  
实习生 石珊珊

一提起山东经济,几乎所有企业人士和投资人士都会谈及一个重要特征——“大象经济”。山东国企的“强势”,是前几年打造国企航空母舰的结果,也加剧了民营经济的“弱势”。相比广东民营经济的曼妙身姿,山东民营经济的活力明显不足。现在到了国企做“减法”,民企做“加法”的时候了。

“大象”要瘦出“小蛮腰”,山东该如何破解这个难题?

## 山东国企利润: 去年同比降五成

就在刚刚召开的山东省省管企业、市国资监管机构负责人会议上,省长郭树清做了长篇批示,彰显了山东国企改革思维路线图。

郭树清说,山东下一步国企改革,必须积极推动混合经济发展,实施股权多元化,充分发挥股本的制约作用;健全股东大会、董事会、管理层和监事会等公司治理机构,使董事、监事切实履行职务;继续深化企业内部人事、劳动和工资改革,分离主辅业务,彻底解决企业办社会问题。

这之前,山东历经多轮改革,国资国企工作中的一些深层次矛盾和问题依然没有得到根本解决,尤其是2012年、2013年省管企业连续两年盈利水平大幅下降。其中,2013年省管企业实现营业收入7610亿元,同比增长14.2%;实现利润109亿元,同比下降53.6%。

山东省副省长张超超总结说,省管企业连续两年盈利水平大幅下降,突出反映了省管国有资产布局不合理,在钢铁、煤炭等产能严重过剩产业中占比过高,在现代服务业、战略性新兴产业中比例偏低;一些省管国有企业活力和动力不足,抵御市场风险的能力较弱,发展的质量和效益不高。

“山东国有企业块头比较大,像一些省管企业资产往往几百亿、上千亿,占GDP的比重也比较大,因此国企改革对山东的重要意义毋庸讳言。”山东省宏观经济研究院社会研究所所长刘德军说,截至2013年底,山东省管企业资产总额已达12906亿元,同比增长12.7%。与广东、江浙等民营经济占比较高的省份不同,山东的国企改革方向、路径、原则比较多,而且2020年的目标太笼统,下一步应当针对省属国有企业存在问题逐条落实解决,提出非常清晰的任务分工、路线图时间表,防止政策执行卡在“最后一公里”。

刘德军表示,山东国企改革配套细则还需加强,目前已经确定要制定的配套办法包括省管企业改建国有资本投资运营公司实施方案、省管企业领导人员管理办法、混合所有制员工持股办法、省属国有企业分类管理办法等。

绩表中,反映经营业绩的核心指标——经济增加值EVA(税后净营业利润-资本成本),淄矿集团位列省管煤炭企业第一位,成为煤炭企业中惟一为正数的企业。

## 瘦身路线图: 防止卡在“最后一公里”

淄矿集团如何摆脱“大象”的蹒跚状态?

“淄矿集团通过严格的内部市场化,以‘无形之手’激活了‘潜在之利’。”国企走转改之中,淄矿集团总经理、党委副书记孙中辉介绍说。其实,除了内部市场化,2009年淄矿集团还入主新华医疗,成为最大股东。

值得注意的是,当年另一家医疗器械企业威高集团也入股新华医疗。新华医疗发布的半年报显示,山东威高集团以596万股的新进持股,跻身为公司流通股第二大股东,持股比例4.44%,接近5%举牌线。作为低调的上市公司,新华医疗经济总量已由当年的8.86亿元,增长到今年的40亿元,公司市值达到112亿元,连续4年复合增长率超过40%。威高集团是一家当地的民营企业,而新华医疗则是国有企业,民企出资入股国企早开先河。

此次国企改革26条提出要引入社会资本参与省属国有企业改革,鼓励非国有资本通过出资入股、收购股权、认购可转债等多种形式参与省属国有企业改制重组或国有控股上市公司增发股票。

对此,刘德军表示,从意见上看,“国退民进”的趋势明显,大力发展混合所有制给民企、外资等社会资本都提供了良好的介入机遇,有利于让国有企业更好地吸收其他成分,本质上还是放大国有资本对社会资本的控制力。

“目前看,意见中提的国企改革方向、路径、原则比较多,而且2020年的目标太笼统,下一步应当针对省属国有企业存在问题逐条落实解决,提出非常清晰的任务分工、路线图时间表,防止政策执行卡在‘最后一公里’。”刘德军表示,山东国企改革配套细则还需加强,目前已经确定要制定的配套办法包括省管企业改建国有资本投资运营公司实施方案、省管企业领导人员管理办法、混合所有制员工持股办法、省属国有企业分类管理办法等。

## 国企改革26条: 关键是去行政化

“玉钩定谁挂,冰轮了无辙。”“冰轮”集团就用了无声息的改革,完成了一个市属国企的完美转身,蜕变为具有核心竞争力和行业影响力的民族品牌。

“现在,公司股份中,48%为员工持股,52%为国有股份。”烟台冰轮股份有限公司总经理李增群说,烟台冰轮股份1998年深交所挂牌上市,并于2007年实行改制,从纯国有企业,变为国有控股企业。2007年,烟台冰轮实现了第一年分红,如今员工投资回报率超过115%。

烟台冰轮企业总工现在年薪50万人民币,负责市场开拓的有专项奖励基金,负责科研的更是有项目资金的支持。“企业的研发总工、销售经理收入比负责综合管理的总经理都要高。”李增群说。

“其实国企改革26条中的一些提法在一些国企中已经开始探索,如混合所有制、员工持股、国企社会责任,但距离真正建立现代企业制度仍有差距。”刘德军表示,如国有企业的收入分配,有些企业在具体运作上行政化痕迹太浓,不是按贡献、按付出进行激励,这很大程度上挫伤了企业骨干人员的积极性,“26条”必须在这一层面形成实质性突破。

刘德军认为,去行政化后要建立长效的激励约束机制。例如上海国资改革中就提出,对符合条件的国有控股上市公司,可实施股权激励或激励基金计划。人力资本密集的高新技术和创新企业,可实施科技成果入股、专利奖励等激励方案。与激励如影随形的是约束。意见同时提出,要健全与长效激励相配套的业绩挂钩、财务审计、延期支付和追索扣回等约束机制。

同时,山东省属国有企业将分为竞争类、功能类、公共服务类三类。竞争类企业以市场为导向,以经济效益最大化为主要目标,兼顾社会效益。功能类企业主要承担政府特定区域投资开发、战略性新兴产业培育、重大项目建设等特定任务或功能,以完成政府战略任务或重大专项任务为主要目标,兼顾经济效益。公共服务类企业主要承担改善民生、服务社会、保障城市运营等职能,以实

现社会效益为主要目标,兼顾经济效益。

在刘德军看来,26条意见的实施不能搞一刀切,应根据每家国企的定位,经营状况区别对待。如上海市就提出对国企实施分类管理。竞争类国企以经济效益最大化为主要目标,功能类国企以完成战略任务或重大专项任务为主要目标,公共服务类国企以确保持城市稳定运行,实现社会效益为主要目标,并引入社会评价。

## 监管机构的挑战: 从管企业到管理资本

意见指出,到2020年国有资本分类全覆盖监管体系基本建立,由原来的国资监管机构——国有企业的两级监管转变为“国资监管机构——国有资本投资运营公司——国有出资企业”三级管理架构。

“这是国资监管模式的重大创新,对国企去行政化意义深远。”刘德军表示,原来国资管理部门直接管理企业,管人管事管经营,行政化痕迹很重,现在成立国有资本投资运营公司,由公司来管企业,监管机构的职能转移到管制度管监督,这就让国有企业回归它的经营属性,真正实现政企分开,政资分开,有利于推动产业整合,促进战略性新兴产业发展和企业科技力量的重要平台,能够更好地发挥国有资本对全省转型升级的助推作用。

对此,山东省国资委副主任樊军也表示,我们基本上不是在屋上架屋,梁上架梁,再搞一层。而是通过资本运营公司使国有企业、国有资本能够进退流转,放权于企业,搞活企业。

“简而言之就是市场化,让国有资本真正成为市场主体参与竞争。”刘德军表示,国资运营公司是按出资额多少进行管理,按照市场化的原则,哪些领域有利于国有资本保值增值,更利于发挥国有资本优势就投哪些,这样就使国资监管机构从管企业中脱离开来,避免了直接行政化地干预企业具体运营,充分激发国有资本的活力。

当然,最大的挑战还在于国资监管机构的职能及角色转变。毕竟直接参与企业经营的管理少了,但承担国企改革的任务更加重了,要不断适应变化而研究出加强资本管理的各种办法,要确保国有资本保值增值。