

十问国资

现行国资管理体制**何去何从**? / 央企改制重组**能改变中国经济**什么? / 央企如何应对**全球经济危机**? /
央企崛起能够保障中国经济安全吗? / 央企崛起能够增进**中国经济活力**吗? /
央企上市**将如何影响中国资本市场**? / 央企**公司治理**应当“学谁”? /
央企如何处理“**新**”公共关系? / 央企具有较强的**国际竞争力**吗? /
央企**如何融入世界建立国际合作新格局**? /

徐旭红 著

山西出版传媒集团
山西教育出版社

F123.1
20133

P1

阅 览

现行国资管理体制何去何从 央企改制重组能改变中国经济什么 央企如何应对全球经济危机
央企崛起能够保障中国经济安全吗 央企崛起能够增进中国经济活力吗
央企上市将如何影响中国资本市场 央企公司治理应当“学谁”
央企如何处理“新”公共关系 央企具有较强的国际竞争力吗
央企如何融入世界建立国际合作新格局

徐旭红 著

十问国资

Ten questions for the state-owned assets



山西出版传媒集团
山西教育出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

十问国资 / 徐旭红 著. -- 太原:

山西教育出版社, 2012.10

ISBN 978-7-5440-5599-4

I. ①十… II. ①徐… III. ①国有资产管理-研究-中国

IV. ①F123.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第194643号

书 名 / 十问国资

Ten questions for the state-owned assets

作 者 / 徐旭红

出 版 人: 荆作栋

责任编辑: 赵 峰 孙 宇

复 审: 刘晓露

终 审: 刘立平

装帧设计: 刘志斌 陈 晓

印装监制: 贾永胜

出版发行: 山西出版传媒集团·山西教育出版社

(地址: 太原市水西门街馒头巷7号 电话: 0351-4729801 邮编: 030002)

营销宣传: 赵 峰 (电话: 13835156030 E-mail: sxjyzf@qq.com)

图片提供: 国务院国资委宣传局、中国石油报社

印 装: 山西人民印刷有限责任公司

版 次: 2012年10月第1版 2012年10月第1次印刷

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 20

字 数: 320千字

印 数: 1—10000册

书 号: ISBN 978-7-5440-5599-4

定 价: 42.00元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。电话: 0358-7641044

序言

国资如是说

/ 魏 杰

国有企业及国有资产问题，一直是中国改革开放以来争论最多和最难改革的领域。甚至到现在对于一些深层问题还未有定论，估计还会争论下去。

旭红，作为一位长期关注国资的传媒人，在长达四年的时间里，每周不间断地写评论，艰苦创作，及时反映现实，回答人们正在思考并迫切想了解的国资问题。她始终坚持独立思考、独立观察，在舆论争论中保持独有的冷静和理性。这种独立思考的精神确实令人敬佩。

人们已习惯性地将国有企业与垄断、国有企业与低效率相提并论，而被称为“中国的脊梁”或“共和国长子”的中央企业更是矗立于风口浪尖，在众多的关注者当中，批评甚多，表扬甚少。

那么，在这样一种大背景下，为什么还要研究国有企业？研究国资的意义何在？在庞杂混乱的信息中又该如何研究国资？

无论是从理论还是从各国经济发展的历史上看，国有企业在经济发展的不同阶段都发挥着重要的作用，其在国民经济和社会生活中的地位也不尽相同。

随着中国作为世界经济大国的崛起，一个不争的事实是：中国国有企业经历了“有进有退”的发展阶段，今日之国企已非昔日之国企也。研究中国国有企业的发展已成为一个世界性的新课题。倘若再以老眼光来看新问题，则与与时俱进的要求严重不符。

在一个生活被快速碎片化的社会当中，长篇大论未必会为人所接受，零散的思想火花却可以借助传媒迅速传播。作者正是适应这种新时期的特点，将自己的思想火花以短文的形式传播。

从本书收集到的文章可以看出，作者从国企改革的路径选择到国有企业的制度思考，从宏观经济政策到微观企业策略，从世界500强到中国500强，逐一



◎都市协奏曲 李峰 摄

分析探讨，并力求在客观、真实、理性的思考中总结和找寻中国国有企业发展的内在逻辑、规律、新经验、新路子，具有更广泛的社会价值。

这一百多篇评论文章，内容涉及国资改革、国际格局、国有企业的薪酬制度改革、董事会制度建设、人才培养、科技进步创新等十个方面，其中不乏尖锐的批评和中肯的建议。

写评论是件常做常新的事情，辛苦煎熬，甚至全盘否定或彻底抛弃亦或有之。加之每周一篇的频率，这大概是一个苦中作乐、苦中有乐的过程，甘苦自有笔耕者自知。所以，旭红的这些短论，是用辛苦与汗水浇灌出来的，令我读起来对作者充满敬意。

希望作者的辛勤能为国有企业及国资改革添砖加瓦，为国资与国企改革助力，希望作者有更好的评论问世。

◎ 魏杰，著名经济学家，清华大学经济管理学院教授、博士生导师，中国国有资产管理学会常务副会长。



Contents

目 录

序言 国资如是说 魏 杰

第一问 现行国资管理体制何去何从? / 001

国资管理体制改革走过一条怎样的道路? / 003

为什么说国资是国家财富的基石? / 009

“十二五”国资管理体制改革的有哪些新风向? / 015

第二问 央企改制重组能改变中国经济什么? / 021

改制重组能够使央企二次加速吗? / 023

央企“落地”需要哪些新“攻略”? / 034

为什么说央企改制重组须慎重“国际化”? / 040

“通钢”等事件中反映出国企哪些改制重组之“痛”? / 044

第三问 央企如何应对全球经济危机? / 049

经济危机下央企如何做到进退有据? / 051

为什么说分国资才会带来真正的危机? / 056



大变局下，央企如何防范资产风险？ / 060

如何看待央企红利的“收”与“支”？ / 063

央企如何处理裁员、减薪问题？ / 069

第四问 央企崛起能够保障中国经济安全吗？ / 075

国家经济安全包括哪些方面？ / 077

近期涉及中国经济安全的案例有哪些？ / 083

央企如何履责国家经济安全？ / 091

第五问 央企崛起能够增进中国经济活力吗？ / 097

央企如何在中国经济转型过程中挑大梁？ / 099

央企如何成为中国科技进步的主导力量？ / 108

央企如何成为中国青年人才的储备库？ / 122

央企如何在世界上充当中国经济大使？ / 129



第六问 央企上市将如何影响中国资本市场? / 141

央企增持A股透露出哪些资本信号? / 143

金融改革中国资为什么要“平台化”? / 154

央企需要什么样的股权激励制度? / 157

第七问 央企公司治理应当“学谁”? / 163

为什么说顶层设计会使央企治理有质的飞跃? / 165

国企产权管理制度应当如何深化改革? / 169

央企需要什么样的董事会和董事? / 172

央企需要什么样的监事会和监事? / 184

用EVA考核央企管理者真的有效吗? / 187

央企需要什么样的薪酬制度? / 193

第八问 央企如何处理“新”公共关系? / 201

谁造就了央企的舆论环境? / 203

如何破解国企危机公关的不利局面? / 217

央企如何塑造全球知名品牌形象? / 223



第九问 央企具有较强的国际竞争力吗？ / 229

为什么说资源全球配置是央企的战略性选择？ / 231

央企如何应对贸易保护主义与国际贸易争端？ / 237

人民币国际化对央企海外竞争的影响有多大？ / 245

中国企业“走出去”如何规避风险？ / 251

第十问 央企如何融入世界建立国际合作新格局？ / 261

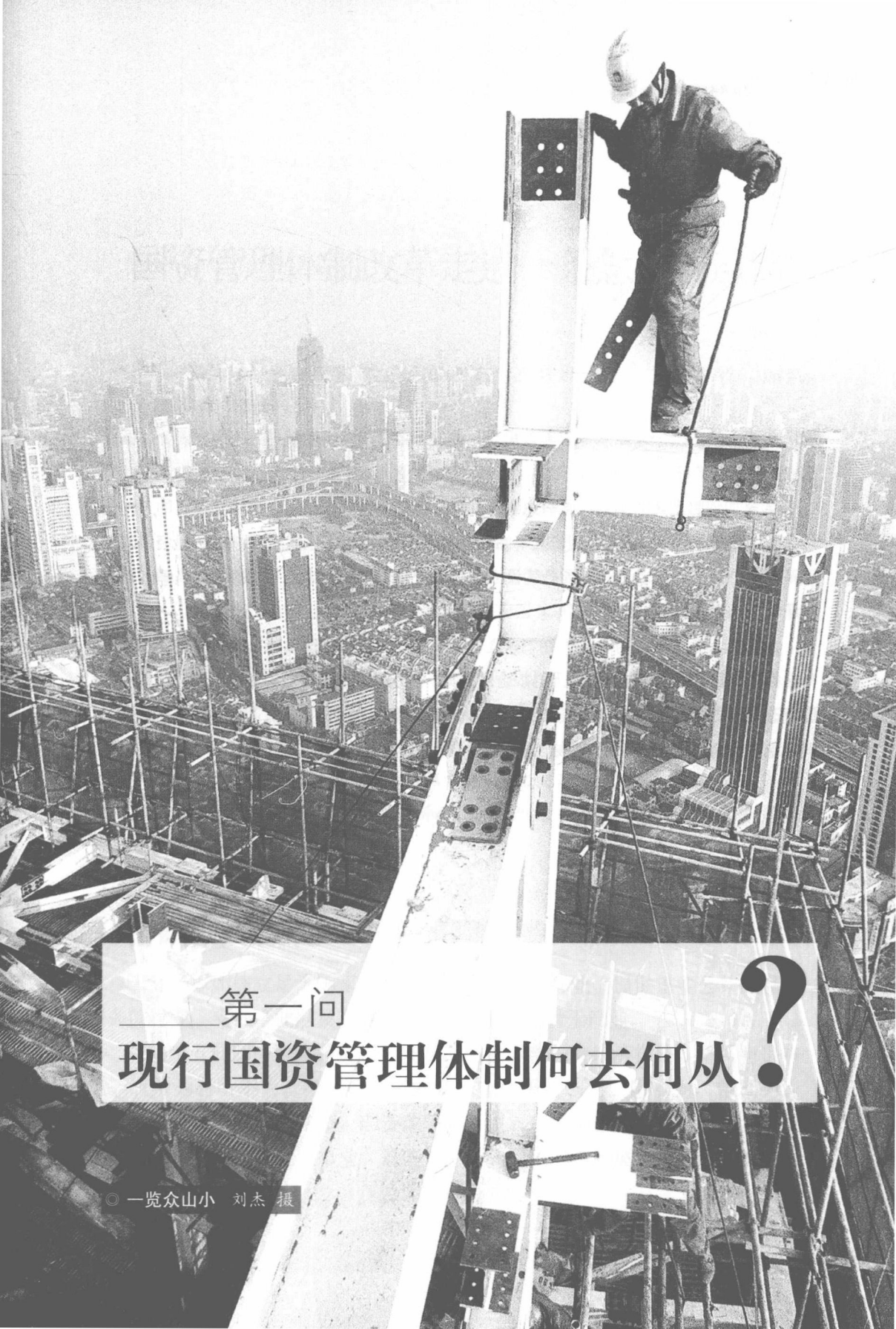
央企如何投入影响未来国际分工地位的战略产业？ / 263

央企如何参与国际能源产业的重新洗牌？ / 275

央企如何成为“世界一流”企业？ / 286

后记 国资可以改变什么？ / 295

附录：国资改革大事记 / 299



—— 第一问

现行国资管理体制何去何从？

◎ 一览众山小 刘杰 摄

世界上，任何一个国家都有国有企业，但由于各国的经济发展模式不同，因此，国有企业的作用及特征则具有很大的差异。

国家如何管理国有企业？国有企业采取什么样的体制与机制？未来国资改革的方向是什么？这些问题的存在证明了国资改革始终是国家经济发展中的一个重要挑战，是经济体制改革的中心环节。若以1988年国务院设立国有资产管理局为标志，中国的国资改革则已走过了二十多个春秋。

2003年设立国资委时，人们在“建立什么样的国有资产管理体制”及“国有企业采取什么样的体制与机制”两大问题上寻找合理方案。经历八年多的探索、磨砺、曲折和实践，国资改革能否全面推进我国经济、政治、文化、社会四大系统的建设，国有企业能否健康、科学地发展的问题，值得认真总结回答。

国资管理体制改革走过一条怎样的道路？

世界上大多数国家都有国有经济，政府通过建立国有企业，加强对经济的干预和调节。

中国国资管理体制的改革是按照处理政企关系、政资关系和资企关系的顺序，由浅入深地逐步展开、不断深化的。具体可分为三个阶段：

①1978年至1988年为政企分开阶段，以企业扩权为重点。

②1988年至2002年为政资分开阶段，从宏观层面将国资所有者职能和政府社会管理职能分开。

③2002年至今为资企分开阶段，将国家股东权与公司法人财产权分开。

2002年党的十六大指出，“继续调整国有经济的布局 and 结构，改革国有资产管理体制，是深化经济体制改革的重大任务”，“关系国民经济命脉和国家安全的大型国有企业、基础设施和重要自然资源等，由中央政府代表国家履行出资人职责。其他国有资产由地方政府代表国家履行出资人职责。中央政府和省、市两级地方政府设立国有资产管理机构”。

国资改革新布局

国资改革始终立足于国家安全行业、自然垄断行业、提供重要公共产品和服务的行业、支柱产业以及高新技术产业中的重要骨干产业。

党的十五届四中全会曾提出，要从战略上调整国有经济布局，坚持有进有退、有所为有所不为；把国有经济的功能定位于控制力、影响力、带动力。2003年以来，国有企业转型，国资改革开始步入一个全新的发展阶段。2006年年底，国务院确定了七大行业，这些关乎国计民生的领域被确定为应由国有经济控制。

党的十七大要求继续推进国有经济的战略性调整,进一步加快垄断行业的改革,不断完善基本经济制度和促进公平竞争。

国有经济控制国民经济命脉,国企是我国国民经济的支柱。从维护国家经济安全角度出发,中国确定国有经济所必须控制的国民经济命脉的范围时,遵循的仍然是继续深化改革、扩大开放的基本思路,同时也提出在竞争领域将国有企业推向市场。

央企资产大多集中在军工、能源、交通、重大装备制造、重要矿产资源开发等领域。经过多年的改革发展,中国国有经济实力大幅提升,央企承担了我国大部分的原油、天然气和乙烯生产,提供了全部的基础电信服务,发电量约占全国的55%,民航运输总周转量占全国的89%,汽车产量占全国的48%,生产的高附加值钢材约占全国的60%。国有经济占据着主导地位。

国务院国资委通过精于主业、剥离辅业、压缩管理层级、缩短管理链条,使大部分央企将管理层级初步压缩到三级以内,实现了企业组织结构优化和内部资源的有效配置。

国务院国资委下一步将明确竞争领域中央企的转型逐步退出机制,把央企是否具有竞争力作为关键指标。国务院国资委原主任李荣融反复强调“国有企业不能再犯以前的错误,什么行业都搞,除了涉及国民经济命脉的、涉及国家安全的外,其他领域我认为都可以放开”。

在明确国有经济控制七大行业的同时,国务院国资委也为非国有经济进入这些行业的局部领域开出了通道,防止一些国有企业以“经济安全”为由,对某些可以开放的局部领域进行封锁。如允许具备条件的民营企业在我国可从事原油、成品油批发经营业务,从而保证了石油民企在市场中拥有与央企共同参与竞争的资质。

在更多的具有竞争性的领域,国有资本逐渐退出。如国有资本从一部分国有施工企业退出,向有市场前景、效益好的企业集聚,从无所作为的低效益领域向有所作为的高效益领域流动,更好地实现了国有资本在国有施工企业的保值增值。

同时,在不涉及国家防务安全和战略资源安全的各个领域,如基础性和支柱性产业领域,向民资和外资开放的力度将继续加大,国家将积极引入非公有制经济和外资,推进投资主体和产权多元化。

为了进一步优化产业结构、提高企业竞争力以利于更好地与世界经济接

轨，国有经济的战略性调整、改组重组，应符合生产要素或资本集中化的要求，做到“有进有退”，加快调整国有资产的战略布局，集中力量来发展重点行业。

实际上，国有资本和民营资本一样，都是逐利资本。无论是国资还是民资，在相对自由竞争的产业里，都代表了促进就业、推动经济发展的良性力量。

国资改革的新布局必须从宏观战略上科学调控，收拢战线，使国企从过度竞争性的领域中退出来。

国资改革下一步的战略性目标，应当主要着眼于国际竞争，确立强企强国理念，在继续坚持收缩国企分布领域的同时，加大联合重组的力度，组建大企业集团，做大做强国企，将国企的坐标从中国转向世界。

一个国家拥有的跨国公司数量和规模是衡量其经济发展水平的重要标志。我国虽有38家央企跻身世界500强，但是排名靠前的都不是制造业企业，在制造业领域我国仍然缺乏全球行业的排头兵。

国务院国资委为改变国家缺乏具有国际竞争力的大集团、大公司的局面，提出培育80至100家具有国际竞争力的大企业集团，以提高竞争力和控制力为重点深化国资、国企改革。一方面从打造企业核心竞争力入手，引导企业完善公司治理结构和体制机制，强化技术进步和自主创新，建立以企业为主体、市场为导向、产学研相结合的技术创新体系，不遗余力地吸纳适应国际竞争的优秀人才；另一方面调整国有企业的布局，以市场为导向，使国有资本向优势企业集中，支撑和引领产业升级发展。

随着国资改革的不断深入、国企实力的不断增强，以走出去战略为发端，到致力于打造世界级企业，中国的国资改革以实践证明，国有经济不仅是国民经济的支柱，是实现中华民族伟大复兴的基石，更是世界经济浪潮中的新兴领军力量。

新国资管理公司的未来

2009年，国务院国资委组建了专门经营国有资产的管理公司——国新公司，其成为国务院国资委辖下的第三家国有资产管理公司。

从2005年开始试点的国家开发投资公司、诚通公司两家国资管理公司的运

作效果不错，也积累了较为丰富的资产管理经验。

业内专家分析认为，国新公司的定位，主要是在央企范围内从事企业重组、资产整合，是资产经营与管理公司，不是生产经营企业，更不是专门搞投资的公司。

此次国务院国资委通过建立新的国资管理平台，行使出资人的职能，利用并购、重组等手段，使国有资本从大多数竞争性领域退出，并推动其向关系国民经济命脉和国家安全的重要行业和关键领域集中，从而更有效地发挥国有经济的影响力和控制力。

从改革的整体而言，这样的路径是具有前瞻性的。

在央企重组提速的大环境下，这样做既有处置不良资产的需要，也有体现国有经济的影响力和控制力、做增量的需要。

国新公司的职责，主要是推动央企联合重组，使央企做强做优，提高国际竞争力。该公司下一步将推动国有企业的股份制改造，进一步深化改革，积极探索直接持有央企上市公司股权的方式，以此来规避国务院国资委作为政府机构，直接充当出资方不合适的局面。

实际上，新国资管理公司是具有国有资产投资公司性质的、负责国有资本运营的企业，是一种新型的国有资产经营管理公司，是国有资本与市场经济相融合的新平台。国务院国资委赋予它的职责是整合好央企资产，实现资源的有效配置，实现央企战略整合和做大做强的目标。

国有经济要向关键领域和关键行业集中，这应当是一个动态的调整过程。如有一些科研院所，必须存在但又不适合放入央企集团，这需要一个新主体将其纳入。在传统行业之外，还有一些新兴行业需要进入，如信息产业等。而处于传统行业的央企对新兴行业不太熟悉，需要有新的专门的投资主体对新兴行业进行投入。这个特殊的主体，应当主要以市场化的手段、以资本的形式进行跨领域的协调和整合。

成立新国资管理公司的主要目的在于把资产调整出去，优化重组；对新兴行业适时投资，培育其成长。在资本运作方面，单个央企难以完成跨行业重组的任务。随着国有产权交易越来越活跃，央企调整中涉及产权问题时，可以将其先收归到国资管理公司，统一协调、控制，更利于操作。

新国有资产管理公司既是国有独资公司，同时也是控股公司，因为其最主要的资产是其持有的被投资企业的股权。对于经营性资产，它应当完全根据市

场规则，开展市场化运作，从而在组织形式和制度规范上实现国有资本与市场经济的融合，从而带动国有资产的市场化投放。

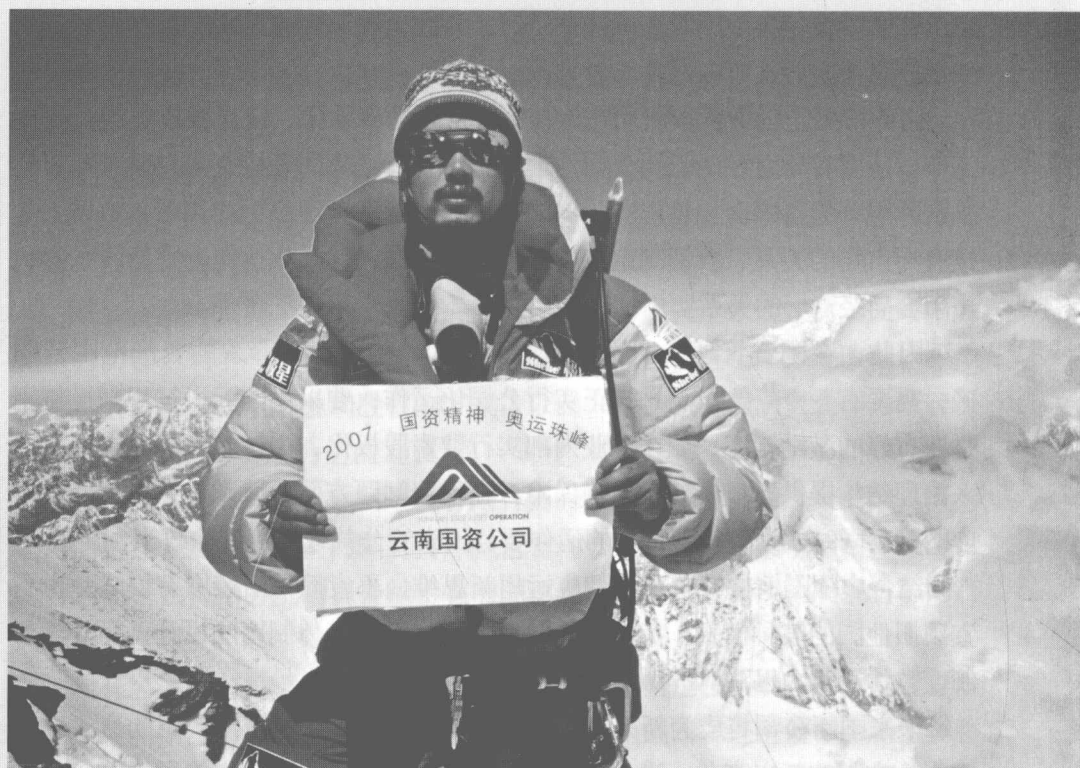
在具体运作层面上，国资管理公司完全可以利用资本市场来撬动国有资产。譬如当股市低于2000点，央企股票大跳水时，国资管理公司可以增持央企的股票，在一定程度上既可以稳定股市，又可以在市场回暖后获得收益，也不至于让国际投行在中国股市“捡豆子”（大获全胜）。这是国有资产保值增值的措施之一。

由此可见，国资管理公司在运作上关键是要专业化，应当像投资银行一样工作。还要有与之相匹配的公司治理结构，要有全新的考核方式，而且要有具备国际视野的董事会和管理团队。而国资委与国资管理公司的关系，本质上是政府与市场的关系、政策制定者与执行者的关系，其具体运作上则像股东会、董事会与经营层的关系。

因此，在国资管理公司的运作上需要加一些条件：介入的资产范围要明确；需要有一个好的机制，真正实行公司化运作；要采用国际通行规则，特别是要有好的激励制度，如在企业内部实行要素股权化，为技术进步和企业家进入治理结构提供产权制度方面的保障；在税费问题方面，涉及重组的税费政策应明确；同时，国资管理公司的运作要与国家的公共政策、产业政策相协调。

结合中国国情的特色，我们应运用新思维，不宜简单沿袭原有模式，也不宜硬搬他国的某种模式，我们所要学习的不是某个具体制度的设计，而是学习制度整体运行的思路。

未来国新公司将成为新兴产业的重组平台，它将通过资产重组的方式，整合央企内部的新兴产业，进一步推进实现国务院国资委、国资管理公司、企业集团的三层构架，从而有利于国务院国资委更加注重股东层面的监督职能，将其下一步改革的重心放在央企公司治理方面上，建立一套适合中国特色的、责任清晰、效率较高的现代企业制度。



◎勇攀高峰 任子翔、张京川 摄