



央企在传统文化和现代商业文明的激荡交融下，迎来改革40新时代，
如何塑造『全民性国企』？以人的建设为突破口，与您一起探究——

央企品格

THE CHARACTER OF CENTRAL STATE-OWNED ENTERPRISES

邱宝林 著

长江出版传媒

长江文艺出版社

邱宝林 著

央企品格

THE CHARACTER
OF CENTRAL STATE-OWNED ENTERPRISES

长江出版传媒

长江文艺出版社

新出图证(鄂)字03号
图书在版编目(CIP)数据

央企品格 / 邱宝林著. — 武汉: 长江文艺出版社, 2015.8
ISBN 978-7-5354-8295-2

I. ①央… II. ①邱… III. ①国有企业—研究—中国 IV. ①F279.241

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第184218号

图书监制: 李勇 吴双
特约编辑: 白杨 顾红 李丹
责任印制: 张涛

责任编辑: 郭喜军 刘浩冰 张婷 陈锦华
装帧设计: 王春生
责任校对: 周 杨

出版:  长江出版传媒  长江文艺出版社

地址: 武汉市雄楚大街268号

邮编: 430070

发行: 长江文艺出版社

北京时代华语图书股份有限公司 (电话: 010-83670231)

http: //www.cjlap.com

印刷: 北京中科印刷有限公司

开本: 710毫米×1000毫米 1/16

印张: 23.25

版次: 2015年8月第1版

2015年8月第1次印刷

字数: 330千字

定价: 68.00元

版权所有, 盗版必究

(图书如出现印装质量问题, 请联系010-83670231进行调换)

前言 _ 央企沉思录

作为一个石油人，一直以来，我为企业有“爱国、创业、求实、奉献”的大庆精神，以及几代石油人为祖国和人民的巨大贡献而自豪。

可是，近两年围绕央企的负面事件时有发生，舆论诟病不断。到底是因为社会公众的不甚了解，还是央企自身积弊的集中显现，抑或是兼而有之？“不识庐山真面目，只缘身在此山中。”也许，苏轼的诗是个提醒：每个人都习惯于在自己的围城中，从各自熟悉的角度观察评判这个世界。跳出感情的樊篱，沉下心来进行普遍联系式的思考，超越感性可能更接近事实背后的“所以然”。

如果说以问题为导向，这个沉思的切入点，就应是央企少数领导干部贪腐这个热点了。我在想，石油企业有大庆精神的思想高地，有铁人为代表的石油英模和百万员工，有重视党建思想政治工作的传统优势，有“三老四严”“四个一样”为内核的思想体系和法人治理结构为基础的企业制度，是有丰富实践和辉煌经历的特大型国企。但还是出现了少数高管违法腐败、安全环保事故等诸多问题。这个大背反，其背后的“所以然”到底是什么？

当人长夜静思之时，往往浮想联翩；当人胸塞块垒之时，就想付诸话语。我们不禁要问：

为什么央企发展速度很快，公众和社会舆论的认可度却未能提升甚至更加复杂，央企的贡献与舆论评价的反差为何这么大？

为什么党和国家十分重视央企建设，央企也具有传统的思想文化优势，但少数高管违法腐败等问题依然不断出现？

央企在计划经济时代形成的企业文化、工作理念和方法哪些已经失灵，如何与时俱进，才能迈过市场经济关、互联网时代关？

全面深化改革对央企意味着什么，央企如何探索出适应新时代的发展模式和道路？除了继续推进制度建设，还应从哪些方面用力，才能使企业振奋精神、焕发新活力？

为什么央企发展中出现的问题靠经济手段没有很好地解决，还需要靠什么办法来根治？

上述问题没有现成答案，需要更多人的长期思考，需要更高智慧的头脑风暴，我的文字并非著述和解答，只是见有所感、思有所悟的漫谈，唯愿“嘤其鸣矣，求其友声”。我相信：提出合适的问题，便是向解决问题迈出了坚实一步。

（一）写作缘起

2013年8月26日，中石油两名党组成员和多名高管因涉嫌违纪违法接受组织调查，随后陆续有二十多名石油企业高管接受调查。2014年以来，央企已先后有115位高管接受调查，半数以上是“一把手”。为什么央企的高管尤其主要领导，成为一种“高危岗位”？

央企的反腐不断演进，令人震惊。身陷囹圄的这些人，过去大多也

投身事业、能艰苦奋斗、从一线“士兵”逐渐成长为“将军”的高管，也曾为企业做出过突出贡献。腐败案对他们曾经投身的事业、企业、亲人朋友都带来巨大负面影响。想来这也是他们未曾想到和深为悔恨的。

党的十八大之后的这场反腐风暴，折射出一些央企以及社会很多领域的深层次问题。央企在市场化改革的大潮中肩扛重任，产业报国，书写了多少激情与辉煌、奉献与担当！然而，在这个本不应该成为“名利场”的经济组织中，却也上演了多少权力与资本的交织、私欲放纵与节制的博弈。

2014年，我多次参加干部培训交流活动，其间应邀作了三次讲座，听众大多是企业的中青年干部，是央企的管理者，都有着相似的经历，手中掌握着一定的权力。大家对我讲的“规范、提升、自信、从容”等感悟，产生了共鸣。

这些现场的积极反馈，使我感到大家都在思考这些问题，需要这方面的信息和探讨。这一类思考和资料的积累，也成为本书沉思的基础。另一部分，是我在央企二十多年间，见证了国企和央企的改革发展历程。如今，全面深化改革已经过了涉水过河的阶段，正在走向“深蓝”。无论是风暴，还是巨浪，都不容回避，唯有直面挑战，有进无退。此时，不仅仅需要张飞式的勇气，更需要诸葛亮式的智慧，而智慧往往来自于学习、涵养和实践的磨炼。

当年大庆会战时，本是生产事故的“一把火”，却烧出了影响全国工业管理的“岗位责任制”；20世纪80年代，英国北海阿尔法石油平台发生安全事故，催生了现代工业安全管理的HSE管理体系。今天，央企在这场反腐风暴中倒下上百位高管，教训惨痛，大家理应对此深入总结，通过沉思其背后的“所以然”，催生出一套适合央企实际、科学管用、能确保权力合理有效受控运行的解决方案。

（二）改革攻坚：“双建设”

在《央企真相》中，我曾梳理了国有企业的三个改革发展阶段——国营到国有的转变（本书概括为国企改革 1.0 阶段）、“老国企”的改革攻坚（2.0 阶段）、以国资委成立为标志的“新国企”崛起（3.0 阶段）。回顾国企改革历程，有助于我们面对现实，探寻未来。从管得过死、大面积亏损，到抓大放小、开放搞活，到借助资本市场的力量，再到探索混合所有制，国企三十多年改革进程，就是不断解决老问题又面对新问题的求索过程。

国企改革从 1.0 到 3.0，国有企业整体规模实力的壮大，创新能力的增强有目共睹，但深层次的矛盾仍然存在。十八大以来，尤其十八届三中全会上通过了《关于全面深化改革若干重大问题的决定》，标志着国企改革进入到一个全新的历史阶段，本书中将其概括为全新的“国企改革 4.0 阶段”。

国企改革 4.0 阶段，我们面临的主要挑战是：如何全面深化改革，从深层次的问题出发，按照中央提出的国企改革是否有利于国有资本保值增值、有利于提高国有经济竞争力、有利于放大国有资本功能的“三个有利于”的标准，对国有企业进行分类改革，实现做大做强做优。对于公益性国有企业，将“进一步破除各种形式的行政垄断”，对于自然垄断性国有企业“实行以政企分开、政资分开、特许经营、政府监管为主要内容的改革”。对于竞争性国有企业，稳步推进混合所有制经济，方向是进一步推进股权多元化等。“三个有利于”就是国企改革的总方向，通过深化国有企业改革，增强国有经济活力、控制力、影响力和抗风险能力。

事实上，国企和央企改革一直在进行中，给企业放权让利，推动政企分开，建立现代企业制度，适应市场经济，几度分合，主业辅业分离，

优化资产上市，冗员下岗分流，跻身世界五百强前列，在成绩中也潜藏着问题的暗流。社会舆论针对其泛起的沉垢，报以强烈的批评，大都属于“爱之深、责之切”。一切事物的发生都是有原因的，这其中的“缘”和“因”便是改革攻坚的难点。改革进行到今天，中央提出“全面深化改革”，这个“全面”之中，就一定包括这块最难啃的“骨头”，也就是最深层次的问题所在。

有人说是“制度”，可这么多年的改革和借鉴西方，不都是在体制机制上做文章吗？有人说政企没有完全分开，但政企绝对地分开，无论在国内还是国外都被证明是不现实的。如何在政企分开的同时，党还能领导好央企，并使之保持中国特色社会主义属性？有人说要走股份制的路子，要搞混合所有制，这些确实重要，成效也很大，必须继续推进，但还是没能触及那块最难啃的骨头。国有企业的活力、影响力、抗风险能力等问题尚未有效解决，反腐形势仍然严峻。

国企今天的难题提醒我们：制度建设无止境，需要持之以恒地完善，同时需要更加重视与制度建设同样重要的问题——人的建设。比方说，华北地区常有雾霾，如何对待和治理雾霾，我们总不能怨恨天空吧。现在大家知道了，雾霾的原因很复杂，其根本原因在于人，是大自然对人类破坏生态环境的惩罚。

中国文化十分重视人的因素，认为在“天地人三才”中，人居于中，仰观天，俯察地，能够觉知天地的道与德，用体天法道的行为推动人类物质、精神文明的发展。每个人都毫无例外地在道法自然的法则下生存，所不同的是自觉与否的区别。正如《易经》说：“百姓日用而不知。”

人的因素，就是内因，一切的外因都必须通过内因才能起作用。同样的道理，在国企和央企，人的因素也是第一位的。央企的快速发展，有人的贡献因素；出现的问题，也有人的因素。毛泽东同志就特别强调在正确路线确定之后，“干部就是决定因素”。一些央企巡视中发现的

问题，多数都出现在某些领导干部身上。

面对中国当前复杂的社会经济局面，习近平总书记提出了“四个全面”的战略布局——全面建成小康社会、全面深化改革、全面依法治国、全面从严治党，包括社会主义核心价值观的提出，给予我们理论上的方向和更深层次思考的空间。

对于国企，强调全面建成小康社会，就是要加快发展保值增值，成为保障人民公共利益的重要力量；强调全面依法治国，就是要全面依法治企，先在制度创新层面解决问题；强调全面从严治党，就是要通过人的建设为改革发展做坚强支撑。而强调全面深化改革，就是过去的国企改革是在某个方面进行突破，当前就是要在“全面深化”上下真功夫。

对这“四个全面”，全面地联系起来解读，我们就能更加清晰地认识到，国企当前的全面深化改革是个系统工程，不能单兵突进，要在制度建设和人的建设上同时下功夫，“双建设”相辅相成、共同提升，才能见到大成效。

实现“双建设”和双提升，制度建设应该具备以下特点：一是约束力强，二是适宜性好（包括针对性和准确性），三是简易、可操作。

关于制度，诺贝尔经济学奖得主威廉姆森有一个重要观点：制度没有“完美”的，并且是多元化的，无法事前就提供出来一整套完美的有机结合，是基于适应性和人的主观能动性的有机结合，而不仅仅是依靠制度设计。

在这里强调人的建设，不是忽视制度的重要性，而是强调要围绕人来设计制度，更好地激发人的主观能动性。制度设计得再完备，但制订和执行制度的终究是人，是一个个有着不同文化背景和理念思维的、独特的人。制度是刚性的、必须的，但实践证明，再严密的制度笼子也难彻底关住人的欲念。对于自觉自律的人，权力就在笼子里；而被贪欲所催动的人，权力自然想突破笼子的束缚。那众多的制度规定，尤其是

亲手签批的东西，即使再细致入微，如果没有关注并按防范人性的弱点来设计，在贪欲面前也容易变成一纸空文，成为画地为牢的一条曲线。

制度的完善，是一种外在的“本质安全”，是人的建设外在的被动防堵。解决这个难题的同时，还需要瞄准央企品格的内在要求，加强精神的修炼，下功夫的着力处在自己的内心，应提升管理者新领导能力的“上乘武功”，即“见、修、行”三位一体的“内功”境界，才能形成强大的内在定力，这种自我约束力是内在的“本质安全”。围绕着人的建设的一外一内两个方面，就是国企深化改革中的关键战役，也是登上央企品格高峰的长征之路。

沿着这个思路似乎可以探究到，为什么在一些具有诸多优势的央企出现了违法贪腐这个背反，出现了精神文化和价值观分裂的原因了。制度不完善，品格内功欠修炼，糖衣炮弹必然抵挡不住。

（三）全民性国企

站在历史高度思考央企发展之路，本书提出的命题是，在改革 4.0 阶段，如何应对国企面临的新挑战。

这些年国企尤其是央企发生了巨大变化，整体上看可归纳为“大而图强”，这既体现在经济实力层面，也体现在舆论认知层面。

从经济层面来观察，2015 年《财富》世界 500 强企业排行榜，中国企业上榜 106 家，超过五分之一。其中大陆 96 家，国企 84 家，央企 59 家。这些数据充分说明央企近些年的改革发展取得了实实在在的成果。另一方面，在世界 500 强的 50 个行业中，美国企业在 46 个行业中榜上有名，而中国企业在 23 个行业中仍处于空白，即使在上榜的 27 个行业中，中国企业也仅有 6 个优势行业，这说明中国企业在很多领域还远不够强大。在技术 1500 强和品牌 500 强中，中国企业只占 7.7% 和 5.8%；在另一个

福布斯全球品牌 100 强中，中国企业则为 0。在注重内涵质量发展的排行榜上，我们似乎又总体滞后。

当然，完全按照西方的评价标准来衡量中国国企的效率、价值，显然也不尽合理。西方企业也并非是中国国企的唯一参照系，双方存在诸多非可比之处，理性、客观、历史地看待国企存在的问题，分析现实的挑战，是深化改革的前提。

中国的市场经济在不断探索中丰富，从西方教科书中拿来的“本本”市场经济，与中国特色社会主义市场经济的现实相距甚远。一味地教条和迷信要付出巨大的代价。殷鉴不远，由美国发端并波及世界的 2008 年金融海啸，已给我们敲响了警钟——要敬畏市场，遵循中国特色市场经济的规律，而不要迷信西方模式。

近期，唱衰国企的论调不绝于耳。本应通过深化改革做大做强做优的央企，却成为一些人要求去削弱甚至否定的对象。作为全民所有制的国企和央企，本来代表着全民利益，为全社会谋福祉，却似乎成了利益集团，站在了人民的对立面，频频被质疑和诟病。这种形象和观感上的倒置，着实令人深思。

那么，迈入国企全面深化改革时代，如何破解发展瓶颈，推动媒体和公众的理性认知，重塑国企新形象？基于此，本书提出一个新的概念——全民性国企。

有人也许会说，国企就是全民所有制，为什么还要再提一个“全民性国企”的概念呢？我认为，在国企前面加上“全民性”，强调“全民性国企”并非多此一举，而是对其根本属性的强调和“全民属性”新内涵的探索。这个概念不仅仅是强调其所有制成分，更重要的是强调其在国民经济全局中的特殊地位和特殊功能，在中国社会与人民群众中的核心价值。

国企从国营到国有，从“老国企”到“新国企”，根本属性始终是“全

民所有”，通过“国家经营”来实现“全民所有”，这个属性一直没有变。长期以来，国企为国家所做出的贡献突出，但为人民、为社会的宗旨和付出的努力容易被有些人忽略，以至于在很多人的意识中淡化了其全民性、社会性。全民所有也似乎沦为一些人的口号，仅仅停留在所有制层面，渐渐被人淡忘。

强调全民所有的意义，在于思考和揭示中国特色社会主义制度下央企的优势和生命力。此时提出全民性国企，意在广泛提升全社会的全民性国企的意识。

一方面，是希望与国企管理者和员工一起深入理解和牢记全民所有这一国企根本属性，正如十八届三中全会“决定”中特别强调的“国有企业归全民所有”。国企改革发展要跟上时代要求，时刻不忘国企属全民所有，受全民监督，以全国人民共同富裕为目标。无论在什么情况下，都不淡漠“全民性”意识，不离开“全民性”这个根本。这个根本就是中国特色社会主义的全民所有的属性，就是命运共同体的诉求。尤其要作为一种管理者品格、经营意识来思考国企改革的责任与使命。

另一方面也是从社会公众的角度来看，让大家更加理解，国企有自身企业的效益，但首要和根本的是全民的利益，国企与人民是命运共同体而非相互对立。国有企业是推进现代化的重要力量，同时也是保障人民共同利益的重要力量，是社会主义公平正义、共同富裕的经济基础，全民性也体现在全民对国有企业根本属性的认同上，从而为“我们的国企”做大做强做优营造良好的环境。

除了从上述社会属性、经济属性和文化认同属性上理解国有企业的“全民性”，还有一个更重要的认知维度——政治属性。早在2009年8月，习近平同志就在讲话中强调，国有企业改革发展正处在一个新的阶段，越是这样的时候越要毫不动摇地坚持党对国有企业的领导，越要以改革

创新精神加强和改进国有企业党的建设，越要充分发挥国有企业党组织的政治核心作用。新中国成立以来，特别是改革开放三十年来，国有企业发展的历程表明，党建工作始终是国有企业的独特政治资源，是企业核心竞争力的有机组成部分，是实现企业科学发展的关键因素，亦是建立中国特色现代企业制度的一个本质特征。

我们说要占领思想高地，那么什么是思想高地？在党的领导下，站在国家利益和全民利益的高度上，践行核心价值观，凝聚员工力量，来推动国企改革不断深化，走中国特色国有企业发展道路，把央企建设成为规范的市场竞争主体，具备世界一流的公司治理与经营管理能力，这应该就是新时期的思想高地。

当然，全民性国企概念的提出还只是一种个人认识。搞好国企央企，需要的是在制度建设和人的建设上下功夫，力求同步协调推进，真正在“决策、执行、监督”等经营过程中，牢固树立“全民”的意识，建立起科学规范的企业治理和管控机制，促进国企做大做强做优，更好地保障全民利益。这个理念若能深入践行，应该能更好地深化全民对国企根本属性的认识，弥合不同社会群体认知上的差异，跨越认识鸿沟，更加理性和成熟地看待国企改革发展中的问题。

需要特别说明的是，本书所探讨的“全民性国企”，主要是指“非完全竞争性国企”，其骨干，主要是由国务院国资委监管的54家中央管理企业，以及国务院相关部门监管的12家中管金融企业等构成。

全民性国企的准确涵义，还有待专家学者更深层次地探究和论证。笔者的理解是，全民性国企包括这样三层涵义：全民所有主体的责权利及其体现；责任感与担当精神是其本质特征；创造共享价值和利益共享是其追求目标。全民性国企的内涵从本质上来说与党全心全意为人民服务的宗旨是高度一致的。

全民性国企最大的特色，就是必须坚持和完善党的组织领导和思想

领导，明确国有企业党组织在公司法人治理结构中的法定地位。新的形势下，党如何领导好企业？如何把加强党对央企的领导和企业的现代治理管控形成合力，拧成一股绳而不形成两张皮，“双引擎”“双保险”推动企业的科学发展，这是需要在理论和实践中解决的重大课题。

（四）品格管理：释放品格红利

国企改革4.0时代，重点强调的是企业内在价值的提升，在企业诸多要素中，人是第一位的，是最关键的“决定性因素”。因为人是央企品格、央企软实力真正的载体。新时期对央企高管的素质提出了更高的复合性要求，既要有企业家的精神，还要有政治家的意识和科学家的思维。为此，央企的全面深化改革，需要在人的建设上交出优异答卷。面对这份考卷，我们应该从品格的层面进行深度思考。

品格，是一个古老而又相对模糊的概念，通常泛指一个人或组织在道德品性、内在价值、修养水平方面的高度，能够根本性地引导自身行为。关于品格的定义，古今中外仁者见仁、智者见智，就反映了其本身含义广泛丰富、内涵深厚而又难以准确加以描述。

企业的一切生产经营活动需要人来践行，尤其是管理者的创新推动，企业制度和文化建设也应围绕人这个中心展开。在全面深化改革的过程中，如何把“以民为本”的内涵融合贯穿其中，即从品格管理的角度，在管理者的领导力和企业文化的影响力方面多做文章，这也是国企和央企发展的“根”和“魂”。至于央企品格和管理者品格的内涵是什么，以及如何形成、如何进行有效管理，这是本书探讨的重点。

国企改革发展从1.0到3.0，在产权改革、体制机制建设，尤其在建立现代企业制度方面成效显著，同时也表现为更加注重硬实力的积累和外在的变化，但在人的建设上却未能齐头并进，对企业软实力建设的关

注和投入不够，对人的品格塑造和思想的触动明显不足。国企硬实力的快速增长，也反衬出软实力建设的滞后。

当前，央企正处于“大而图强”的发展阶段。何谓强，其内涵是什么？简单地说，从硬实力看，就是“规模大、质量高”；从软实力看，就是企业品格这个内在价值的影响力，对外表现为市场号召力和品牌影响力，对内表现为价值观的引导力、文化的吸引力和管理者的领导力。若以古代老子“强大处下，柔弱处上”的辩证哲学来看，正直的强大是柔软的、内在的，所谓“柔弱胜刚强”。现实中，世界一流企业的强大之处，也应表现在价值观的吸引力、领先的创新力、品牌影响力、卓越的职业经理人队伍等内在的软实力方面。归根结底，企业基业长青的根基与不竭动力，是触及灵魂深处、“润物细无声”的强大的价值观力量。

所以，在全面深化改革时代，硬实力提升和制度建设仍是重点，但从长远考虑，有必要将硬实力与软实力建设相结合，将价值管理与品格管理相结合，将制度创新与品格提升相结合。在注重制度创新激发制度红利的同时，更加关注企业品格、精神和文化层面的建设，充分发挥国企生产方式和企业品格的双重先进性，通过品格的提升作用于生产力，释放出新的红利——“品格红利”。

中国企业要建成世界一流的公司，首要的是建设世界一流的干部员工队伍，尤其是一流的管理者。深化改革，强调人的建设，注重品格提升，尤其要抓住管理者这个“关键的少数”。通过价值观引导人、制度约束人，在约束好权力运行的同时，激发管理者的主观能动性。这就涉及企业家和管理者的培养问题。关键的是管理者的理念转变问题，通俗地讲就是改造思想，树立正确的世界观、人生观、价值观。世界观决定方向，人生观决定方法，价值观决定标准。正确的“三观”和成熟的企业品格、文化，最终决定企业所能达到的高度。

央企品格，是央企所具有的品性特质，是根植在中国特色国有经济的发展之中，由央企“全民性”属性所打造出来的一系列特有品德的集合，是其政治品格以及在经济、社会和文化层面品格的综合展现，具体通过央企里面人的品格、行为凝聚而成。如果管理者和员工没有达到央企品格的高标准要求，就容易导致人和央企品格之间出现背离。所以，若能搞清楚央企应有的品格是什么，也可为选人、用人、培养人提供参考。

央企品格也是社会主义核心价值观在央企的具体体现。对于央企品格的内涵，可以这样概括：“在全民性国企意识引导下，胸怀全局，以企业为实体，以事业为灵魂的境界；自利先利民，自强为国强的自觉；惟精惟诚，共赢共享的经营理念；造就‘全民性’企业家，使央企品格充分迸发的熔炉式的企业新生态。”央企的根本属性规定于内，品格表现于外，两者之间，是由人的建设、特别是人的内功修为来连接和体现的。

对央企及其品格的认识还有待深入研究，仅从本人的认识水平来说，“全民性”的基因、“命运共同体”的属性和理念，决定了“央企品格”内涵的基础就是政治品格，其中最重要的是“全民性国企”意识，其外在表现就是铁肩担道义的“担当”精神。

央企是企业，但不同于一般企业，是国有企业的主力军。央企有上千万员工五百多万党员，坚持党的领导是央企的特色和优势。作为党执政的重要基础，央企带有鲜明的政治属性，具有“全民性”的特征。实践证明，央企出现的问题，单靠经济手段难以有效解决，必须同时在政治层面来根治。

央企品格的基石是政治品格，主轴是发挥党建工作作为国企独特政治资源的优势，有效发挥党组织在央企建立现代企业制度中的政治核心作用，服务中心工作，凝聚职工群众，保障全民利益。具体而言，央企的政治品格就是辨别是非、找准方向的政治鉴别力，胸怀全局、统筹兼