



凤凰文库
智库系列

破解国企领导人 双重身份决策难题

葛培健 著

Tackling the Decision-making Problem Caused
by the Dual Identities of State-owned Enterprise Leaders

 江苏人民出版社

破解国企领导人 双重身份决策难题

葛培健 著

 江苏人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

破解国企领导人双重身份决策难题 / 葛培健

著. — 南京: 江苏人民出版社, 2017. 12

ISBN 978-7-214-21506-2

I. ①破… II. ①葛… III. ①国有企业—企业管理—研究—中国 IV. ①F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 278665 号

书 名 破解国企领导人双重身份决策难题

著 者	葛培健
责 任 编 辑	张一申
装 帧 设 计	刘葶葶
出 版 发 行	江苏人民出版社
出版社地址	南京市湖南路 1 号 A 楼, 邮编: 210009
出版社网址	http://www.jspph.com
照 排	江苏凤凰制版有限公司
印 刷	江苏凤凰通达印刷有限公司
开 本	718 毫米×1 000 毫米 1/16
印 张	10.5 插页 5
字 数	153 千字
版 次	2017 年 12 月第 1 版 2017 年 12 月第 1 次印刷
标 准 书 号	ISBN 978-7-214-21506-2
定 价	49.00 元

(江苏人民出版社图书凡印装错误可向承印厂调换)

出版说明

要支撑起一个强大的现代化国家,除了经济、政治、社会、制度等力量之外,还需要先进的、强有力的文化力量。凤凰文库的出版宗旨是:忠实记载当代国内外尤其是中国改革开放以来的学术、思想和理论成果,促进中外文化的交流,为推动我国先进文化建设和中国特色社会主义建设,提供丰富的实践总结、珍贵的价值理念、有益的学术参考和创新的思想理论资源。

凤凰文库将致力于人类文化的高端和前沿,放眼世界,具有全球胸怀和国际视野。经济全球化的背后是不同文化的冲撞与交融,是不同思想的激荡与扬弃,是不同文明的竞争和共存。从历史进化的角度来看,交融、扬弃、共存是大趋势,一个民族、一个国家总是在坚持自我特质的同时,向其他民族、其他国家吸取异质文化的养分,从而与时俱进,发展壮大。文库将积极采撷当今世界优秀文化成果,成为中外文化交流的桥梁。

凤凰文库将致力于中国特色社会主义和现代化的建设,面向全国,具有时代精神和中国气派。中国工业化、城市化、市场化、国际化的背后是国民素质的现代化,是现代文明的培育,是先进文化的发展。在建设中国特色社会主义的伟大进程中,中华民族必将展示新的实践,产生新的经验,形成新的学术、思想和理论成果。文库将展现中国现代化的新实践和

新总结,成为中国学术界、思想界和理论界创新平台。

凤凰文库的基本特征是:围绕建设中国特色社会主义,实现社会主义现代化这个中心,立足传播新知识,介绍新思潮,树立新观念,建设新学科,着力出版当代国内外社会科学、人文学科的最新成果,同时也注重推出以新的形式、新的观念呈现我国传统思想文化和历史的优秀作品,从而把引进吸收和自主创新结合起来,并促进传统优秀文化的现代转型。

凤凰文库努力实现知识学术传播和思想理论创新的融合,以若干主题系列的形式呈现,并且是一个开放式的结构。它将围绕马克思主义研究及其中国化、政治学、哲学、宗教、人文与社会、海外中国研究、当代思想前沿、教育理论、艺术理论等领域设计规划主题系列,并不断在内容上加以充实;同时,文库还将围绕社会科学、人文学科、科学文化领域的新问题、新动向,分批设计规划出新的主题系列,增强文库思想的活力和学术的丰富性。

从中国由农业文明向工业文明转型、由传统社会走向现代社会这样一个大视角出发,从中国现代化在世界现代化浪潮中的独特性出发,中国已经并将更加鲜明地表现自己特有的实践、经验和路径,形成独特的学术和创新的思想和理论,这是我们出版凤凰文库的信心之所在。因此,我们相信,在全国学术界、思想界、理论界的支持和参与下,在广大读者的帮助和关心下,凤凰文库一定会成为深为社会各界欢迎的大型丛书,在中国经济建设、政治建设、文化建设、社会建设中,实现凤凰出版人的历史责任和使命。

序

企业强则中国兴。习近平总书记指出，国有企业是中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础，是我们党执政兴国的重要支柱和依靠力量。新中国成立以来特别是改革开放以来，国有企业发展取得了巨大成就。我国国有企业为国家经济社会发展、科技进步、国防建设、民生改善作出了历史性贡献，功勋卓著，功不可没。

企业之间的竞争，归根到底是人才的竞争，特别是核心管理团队的竞争。国有企业取得巨大成就，得益于企业领导人员。一批富有改革创新能力、敢于担当精神的国有企业领导人，带领企业做强做优做大，国有资产得到极大的增值，相当一批人把国有企业的发展作为实现个人人生价值的崇高理想。

然而，成就很大的同时，国有企业也存在一些问题。正如《中共中央、国务院关于深化国有企业改革的指导意见》指出，“国有企业仍然存在一些亟待解决的突出矛盾和问题，一些企业市场主体地位尚未真正确立，现代企业制度还不健全，国有资产监管体制还有待完善，国有资本运行效率需进一步提高；一些企业管理混乱，内部人控制、利益输送、国有资产流失等问题突出，企业办社会职能和历史遗留问题还未完全解决；一些企业党组织管党治党责任不落实、作用被弱化”。

这其中，由于体制机制等原因，国有企业领导人的履职受到的限制不少，被称为“戴着脚镣跳舞”。比如葛培健先生在本书中提到的，具有双重身份的国有企业领导人，在决策时会遇到很多难题。他写道：“这类双重身份的领导人，参与上市公司重大决策和经营管理时，往往会左右为难，矛盾重

PO JIE GUO QI LING DAO SHANG CHONG SHEN FEN JUE CE WAN TI

破解国企领导双重身份决策难题

重,顾此失彼。他们既要仰视,又要俯视,既要全局,又要局部,如果行为不当,既影响上市公司的经营业绩和发展前景,也影响自己的职业生涯和政治前程。”企业发展以人为本,领导人员是企业发展的关键。在我国,这种双重身份领导人现象较为普遍,对领导人自身、企业、国资监管等多方面造成了较大的负面影响。因此,如何有效破解双重身份领导人问题具有很强的现实意义,应该成为我国国企改革的一个重要话题。

做强做优做大国有企业是国策,改革是最大的红利。做强做优做大国有企业,需要深化国企改革,不断获得改革红利。党的十八届三中全会以来,国家出台了一系列国企改革方面的政策。2016年中央经济工作会议指出:“要深化国企国资改革,加快形成有效制衡的公司法人治理结构、灵活高效的市场化经营机制。混合所有制改革是国企改革的重要突破口,按照完善治理、强化激励、突出主业、提高效率的要求,在电力、石油、天然气、铁路、民航、电信、军工等领域迈出实质性步伐。加快推动国有资本投资、运营公司改革试点。”这意味着,国企改革会加快推进。2017年1月,中央企业、地方国资委负责人会议召开。会议要求,积极营造干事创业的良好条件和环境,为想干事、能干事的人才提供发展平台和空间。会议提出,2017年要着力抓好七个重点工作,其中包括加快各项改革政策落实落地,尽快在重要领域和关键环节取得实效。

改革已进入深水区!国企改革任务重、难度大,破解难题、获得改革红利需要各方共同努力,其中国有企业领导人员是重要的一方。2001年起,十六年来一直担任国有企业领导人、兼任国有控股上市公司领导人,对双重身份领导人问题、国企改革问题,葛培健先生是非常资深的亲历者、研究者、推动者。这让本书具有一种独特的价值:他对相关问题的剖析,深入结合我国企业的实践、典型案例、最新情况,很具现实意义,兼具很高的专业度;他提出的解决问题的方法,具有很强创新性的同时相当务实。比如书中提到的健全职业经理人制度。要实现国有企业治理体系和治理能力现代化,必须进一步推进政企分开、必须大力推进国资监管机构的变革、推进国有企业董事会制度现代化,其中非常重要的就是要建立职业经理人制度,更好发挥企业家作用。书中提到国有企业领导人当好控股股东与上市公司冲突的“调

停者”，看起来是左右逢源，实际上是无缝衔接，这很务实。该书对优化国有企业股权结构、国资监管等同样提出了建设性意见。在这个意义上，在此深化国企改革、“尽快在重要领域和关键环节取得实效”的关键时刻，本书的出版正当其时，是有效解决国企改革难题的一个有力助攻，是切中国企改革要害的一把利剑。广大读者特别是国有企业员工、监管人员、国企改革研究者能从中得到非常有益的启发，国有企业领导人员更是应该能产生深度共鸣。

国有企业属于全民所有，是推进国家现代化、保障人民公共利益的重要力量。改革是最大的红利。国企改革发展，事关全民。深化国企改革任重道远，需要大家一起撸起袖子加油干、卷起裤管大胆闯！祝愿葛培健先生的这本书，能成为深化国企改革这场交响乐中的靓丽音符！

楚序平

公司治理重在依法治理。当前我国国有控股上市公司在股权结构上存在一股独大的问题,这不利于企业公司治理水平的提升。2016中央经济工作会议提出,混改是国企改革的重要突破口。我认为混改应实行分类改革,从区分不同功能定位中选择不同国企的改革策略和方法、不同国资监管的方式与手段;坚持混改后公有制与非公有制的主体地位平等,尤其是法律地位平等;坚持制度创新,推动改革相关立法适应国企发展的要求。葛培健先生在本书中提到,应区分上市公司的市场竞争属性,推进二次“股改”和发展混合所有制改革,优化股权结构,提升公司治理水平。从法理意义上而言,国企改革的前提是不断探索制度创新,探索分类立法和分类监管,规范法人治理结构,提升国企尤其是上市国企的治理效率。相信这也代表着国企混改的呼声与回应,鉴于此,极力推荐本书。

——华东政法大学副校长、教授 顾功耘

浦东建设(600284)、张江高科(600895)均进入上海证券交易所上市公司治理板块,这是对两家企业公司治理水平的市场认可。葛培健先生先后任职于这两家国企上市公司,十几年的资深实践经历,使得他对国企上市公司问题感受颇深。作为曾长期从事上市公司监管的一名从业人员,我认为上市公司是资本市场的基石,而国有控股上市公司又是上市公司中的重要主体,国有控股上市公司治理结构的优化程度、治理效率,不仅是国资管理体制改革成败与国有资产保值增值目标实现程度的重要标志,而且是关乎资本市场能否健康发展的重要因素。上市公司治理需要规范、有效的监管,而监管不只是门技术,更是门艺术,要寓监管于服务之中,促使上市公司做大、做强、做优。正如葛培健先生在本书中所言,上市公司治理的核心之一就是公司内部和外部的双重监督,只有加大对上市公司不合规行为的监督力度,企业领导人才可以放心决策。他在本书中所表达的观点似乎也代表了许多同行的心声,这一点上,相信这本书能提供给各位读者宝贵的理论和实践经验。

——上海证券交易所原副总经理、教授 周勤业

作为张江高科的第六届董事会独立董事，见证上市公司三年的改革驱动、转型发展，我对张江高科的变革和发展有着较深的感受。独董代表的是所有股东的利益，对企业负责也是对全体股东负责，这是独董应有的职业准则。董事会一股独大、权力失衡目前是很多国企上市公司的通病。只有不断规范以董事会为核心的企业法人治理结构，发挥董事会在公司治理中的决策监督和风险防控作用，才能为公司稳定发展保驾护航。三年的合作共事，我深知国企转型发展的不易，特别是国企领导人在转型发展中既要面对市场压力，又要面对行政化考核，如何能够智慧地处理国有上市公司所面临的双重身份压力，这三年我从张江高科的国企转型身上悟到了很多。正如葛总在本书中所言，国企上市公司深层次的问题在于国资监管体制，所有人缺位和国资监管越位并存是导致一些国企治理效率低下的主要原因。本书是葛总对于国企上市公司治理亲身实践和长期研究的很好总结，相信对于同行而言具有十分有益的参考价值，在此极力推荐。

——复旦大学管理学院教授、张江高科独立董事 李若山

前言

自 2001 年 5 月开始至今,十六年间曾相继兼任两家国有控股上市公司领导人的实践经历,让我对国有企业双重身份领导人问题有着浓厚的兴趣和逐步深入的思考,并成为后来我对此不断进行理论研究和实践探索的动力来源。在理论思考中,有过破除迷雾、拨云见日的喜悦,也有过纠结复杂、暗自神伤的苦楚;实践中,有过成功突破、柳暗花明的欣慰,也有过左右为难、饱受质疑的痛苦。久而久之,藏伏于心灵深处的这一至真感受伴随着情感驰骋,催使我把这些想法和体会付诸笔端。

不畏浮云遮望眼,只缘身在最高层。在我国,国有企业体量巨大、地位重要,是中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础。长期以来,国有企业双重身份领导人的决策冲突,在理论和实践层面中始终是一个绕不开的大难题。作为国有控股上市公司的领导人,一方面,以国有企业集团领导人身份,希望能实现股东利益最大化,保证大股东利益和国资的保值增值;另一方面,以上市公司领导人身身份,又希望能兼顾投资者尤其是中小股东的利益诉求,作出倾向于上市公司市场主体的决策。面对这样的矛盾难题,怎样兼顾二者身份目标之间的平衡关系,处理好二者的利益诉求,使二者背后的意志力量达到均衡发展,无疑是一项充满现实挑战和考验领导智慧的重要课题。

我国的国有控股上市公司,是 20 世纪 80 年代中期借助改革开放“催生剂”、从计划经济的“母体”中脱胎而来的,带有典型的经济转轨时期的特征。目前,在我国的股市中,国有控股上市公司是上市公司群体中的一类特殊企业。由于国有股的行使主体具有特殊的强势地位,直接拥有对国有控股上市公司董事、董事长和经营者的任免权、监督权及升迁权,既任命董事会成员又任命经营者,同时又通过国有公司推荐上市公司的领导人。这类双重身份的

领导人,参与上市公司重大决策和经营管理时,往往会左右为难,矛盾重重,顾此失彼。他们既要仰视,又要俯视,既要全局,又要局部,如果行为不当,既影响上市公司的经营业绩和发展前景,也影响自己的职业生涯和政治前程。

河里无鱼市上看。长期以来,国有企业普遍存在“一股独大”与出资人实际缺位并存,内部人控制与行政化干预并存的情形。基于中国特有的政商“生态”,无论是央企还是地方国企,国有控股公司双重领导人身份情况确实普遍。究其原因,往往与中国计划经济和传统企业治理理念有着深厚的历史渊源。从集团和上市公司权力来源和配置关系看,国企双重身份领导人的形式较多,一些是由国务院和地方党委、政府及其部门、机构直接任命,一些是由控股股东推荐、委派,还有的是由集团领导直接兼任上市公司董事长;而双重身份领导人的权力重心是在集团还是上市公司,领导人更多是对集团还是上市公司负责,在实践中呈现多样。从双重身份领导人和上市公司的利益关系看,领导人是在集团还是上市公司领取薪酬,持股是在集团还是上市公司,在实践中则因企而异。从双重身份领导人的发展导向看,由于长期受体制影响,导致国企领导人呈现出较强的路径依赖——习惯于“职位能上不能下、待遇能高不能低”。

通常来说,国有企业双重身份领导人决策冲突与外部环境、公司内部环境、领导个人性格及其价值取向有着密切联系。总体上看,国有企业双重身份领导人决策冲突的表现形式主要有三类:一是重大经营方针、发展战略与控股股东不一致;二是董事会成员及经营层任免意见与控股股东不一致;三是党委会成员与董事会成员双重身份的角色冲突。通常,国有控股上市公司领导人在面对决策冲突时,根据不同的决策事项,会采取回避、强迫、迁就、合作、折衷等方式。

例如,自2003年伊始,珠海格力集团有限公司与珠海格力电器股份有限公司发生“父子相争”,一度矛盾尖锐。到2012年,等额选举的情况下,珠海市国资委监管的格力集团总裁落选格力电器董事,轰动一时,董明珠兼任珠海格力电器股份有限公司、珠海格力集团有限公司董事长,成为双重领导人。再到2016年,风波再起,珠海格力电器股份有限公司一路波折又饱受热议乃至争议,并成为“平和”解决国有企业双重身份领导人决策问题的经典案例。而时任A+H股上海医药集团股份有限公司董事长的吕明方,曾带

领团队完成三家 A 股上市公司吸收合并成一家上市公司,解决关联交易和同业竞争等重大无先例重组问题,并在香港国际资本市场 IPO 融资逾 20 亿美元,以此成为当年全球融资规模最大的 10 家 IPO 上市公司中唯一一家中国企业。其大胆的改革与重组虽使当年的上海医药产业重返全国领先地位,但也因此触动了一些既得利益者的利益,最终以董事会议案方式被行政权力干预而强制“下课”。这一罕见事例,凸显出企业行政化与目前监管体制的牢固同盟关系,以及国企改革的深层次艰难挑战,并因此成为国企双重身份领导人决策激烈冲突中的典型案例。综观两者,同样是拥有国资委控股大股东背景的上市公司,同样是象征着变革和代表市场期望的经理人,珠海格力电器股份有限公司董事长董明珠和上海医药集团股份有限公司董事长吕明方的结局却迥异。通过这两个经典案例的剖析和引发的思考,更进一步增强了对国有企业领导人双重身份矛盾问题的启发和警示意义。

因此,无论是从国有企业双重身份领导人问题的理论渊源方面,还是通过现实案例剖析出的实践证明,国有企业双重身份领导人决策冲突问题不仅存在,而且需要我们予以充分重视并逐步解决。结合决策冲突理论和利益相关者理论分析,本书从国资监管、上市公司、领导人自身三个层面提出破解国企领导人双重身份矛盾问题的具体建议:在国资监管层面,要以国资管理创新驱动国企改革发展,持续完善科学的监督管理机制;在股权结构方面,应施行“二次股改”,以公众公司为导向发展混合所有制经济,推动市场竞争类国有企业开放性市场化重组;在领导人自身层面,推行职业经理人制度,实行内部培养和外部引进相结合,畅通现有经营管理者与职业经理人身份转换通道,从而当好控股股东与上市公司决策冲突的调停者。三层面共同发力,形成合力,以期破解国有企业领导人双重身份决策冲突的矛盾问题。

本书源于我的 DBA 博士论文,主要聚焦“在面临决策冲突时,具有双重身份的国企领导人应该采取什么样的思维路径和解决方式”。本书的意义在于指出了,无论任何时候,国有控股上市公司领导人都必须清醒地意识到,企业经营管理的经济目标是实现股东利益最大化的主要体现,这一目标既包含大股东利益的实现,也包括其他中小股东利益的实现。领导人业绩是否有利于决策冲突的解决,不能一概而论,要看领导人能否把公司治理绩效转化成中小股东实实在在的利益,让他们“看得见、摸得着”。要以相对

温和的方式来缓解冲突,以最小的代价来解决问题。其关键在于,企业领导人要着力维护好与投资者之间的关系,尤其是与机构投资者及较大股东的关系,不能走利益分化的老路,要学会妥协、让步,或与之结成战略同盟。因势利导、因时而动、以退为进才是上策。

逆水行舟,不进则退。十八届三中全会开启新一轮的国企改革,2016年中央经济工作会议进一步提出要把国有企业改革作为供给侧结构性改革的重要内容,更好地发挥改革的牵引作用,积极推进混合所有制改革,解决国有市场主体地位不明确、国有经济布局过宽、经营效率低下等问题。2017年9月,中共中央、国务院首次出台文件明确企业家精神的地位和价值;10月,党的十九大报告提出,激发和保护企业家精神,鼓励更多社会主体投身创新创业。这对于激发与保护企业家精神,支持企业家专心创新创业具有特殊意义。也表明,国资国企改革已进入全面攻坚期和施工期。习近平总书记在2017年新年贺词中说,大家撸起袖子加油干。虽然已到耳顺之年,我始终不忘初心,仍不断尝试着与职业生涯赛跑,在追求自身价值实现的人生进程中努力探寻国企领导人的身份价值目标与使命,并为之不断前行。路漫漫其修远兮,吾将上下而求索。本书正是在这一系列的理论思考与亲身实践中所形成,希望以此引发读者思考,以期为学术研究和同行实践者提供一定的理论参考。当然,由于成书时间紧凑、个人水平有限等原因,本书还存在不足之处,恳请广大读者及各位专家朋友不吝赐教。

最后,要感谢上海浦东发展(集团)有限公司、上海张江(集团)有限公司、上海浦东路桥建设股份有限公司、上海张江高科技园区开发股份有限公司给予我不断探索的实践平台和支持,感谢同济大学管理学院俞秀宝老师、法国格勒高商闫杰老师和王祎淼博士对我的博士论文的悉心指导,感谢楚主任在百忙之中欣然为本书写序,感谢顾功耘、周勤业、李若山三位教授的积极推荐,感谢《董事会》杂志研究部主任严学锋为本书出版提供的帮助,感谢丁同庆、黎阳等同事的审阅校对,还有我的爱人和女儿及诸位同行朋友的支持,在此一并致谢!

葛培健

2017年11月

目 录

contents

001	序
001	前言
001	第一章 双重身份形形色色
002	第一节 中国特色造成双重身份普遍
006	第二节 权力配置关系多样
010	第三节 有钱能使鬼推磨
012	第四节 中国式亦官亦商
022	第二章 决策冲突原因何在
023	第一节 三类冲突是公司治理的核心
032	第二节 透视冲突理论
036	第三节 双重领导人决策的对策
049	第三章 格力电器:意外与平和
049	第一节 朱董配造就行业龙头
051	第二节 一股独大父子相争

- 053〉 第三节 你的担心,也是我的担心
- 062〉 第四节 风波再起
- 068〉 第四章 上海医药:权力之“魔”
- 068〉 第一节 暗箭伤人
- 071〉 第二节 最难的是革自己的命
- 072〉 第三节 谋求国资委直管黯然离场
- 077〉 第四节 市场力量 VS 行政手段
- 084〉 第五章 三个层面加油干
- 084〉 第一节 国资监管壮士断腕
- 095〉 第二节 推行“二次股改”
- 103〉 第三节 当好决策冲突的调停者
- 113〉 附录1 研究方法
- 114〉 第一节 研究方法简介
- 122〉 第二节 数据采集
- 126〉 第三节 数据分析
- 130〉 附录2 股东间的冲突管理研究
- 130〉 第一节 控股股东与公司绩效的研究
- 133〉 第二节 股东持股与公司决策独立性的研究
- 142〉 第三节 公司领导人决策过程的影响因素分析