

中粮命运

宁高宁空降北京前后的

未来新国企力量的首度探讨

商界新标杆企业的经典解读

◎三水成长企业研究书系

韦三水
◎著

当代中国出版社

◎三水成长企业研究书系

中粮命运

宁高宁空降北京前后的

韦三水
◎著

当代中国出版社

图书在版编目(CIP)数据

宁高宁空降北京前后的中粮命运/韦三水著. —北京:
当代中国出版社, 2006. 1
(三水成长企业研究书系)
ISBN 7-80170-423-1

I. 宁... II. 韦... III. 粮食—商业企业—企业管理—研究—中国 IV. F724.721

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 126031 号

出版人 周五一
策划编辑 李 鹏
责任编辑 赵永颜
装帧设计 耀午书装
出版发行 当代中国出版社
地 址 北京地安门西大街旌勇里 8 号
网 址 <http://www.ddzg.net> 邮箱: ddzgcbs@sina.com
邮政编码 100009
市场部 (010)66572157 66572281 66111785
印 刷 北京市艺辉印刷有限公司
开 本 787×1092 毫米 1/16
印 张 16.5 印张 288 千字
版 次 2006 年 1 月第 1 版
印 次 2006 年 1 月第 1 次印刷
定 价 35.00 元

版权所有,翻版必究;如有印装质量问题,请与出版部联系(010)66572159

作者介绍:



韦三水，本名赵洪伟，先后在华润雪花啤酒、《21世纪经济报道》等单位任职。

现任《第一财经日报》北京记者站站长；入选新浪、和讯等网络知名财经记者俱乐部。

资深酒类行业观察家、新国企现象研究者。

早在2003年，提出了现代新国企论。其核心观点于2005年被中国社科院新国企课题研究报告所重点引述。同时，该新国企论一度被企业推广时引用。

从2004年开始，致力于企业成长以及消费品等方面研究书籍的写作，即将出版专著《燕京天下——燕京啤酒高速增长内幕》（暂定名）和《最后的黄雀——百威的品牌、分销与资本运作》（暂定名）。

邮件地址：laoduo@vip.sina.com



洋洋大观文化传播有限公司
Midpoint Chai Am Communications Co., Ltd.

策划编辑：李 鹏

责任编辑：赵永颜

装帧设计：耀午书装
010-64675188

序一 国企改革需要寻求新突破

常修泽*

看到韦三水同志所著的《宁高宁空降北京前后的中粮命运》书稿，我感到很有兴味：有像韦三水一样的年轻人能对国有企业改革提出自己的一些思考和见解，而这种思考和见解引起了学界的关注**。

《宁高宁空降北京前后的中粮命运》这本书通过中粮这家老外贸企业的再造和转型历程，表达出一种有新意的观点，现在的国企正在进行“分化”：一种是以市场导向为主并从产权制度体系和企业管理体系两个层面上寻求突破、从而成为新的市场竞争主体的现代新国企；另一种是以公益导向为主以市场导向为辅、核心竞争力建立在相对垄断资源基础上的战略性国企。在本书著者看来，以市场为导向的产权制度突破和企业管理体系的规范，当是竞争性国企的路径选择。而随着改革进程的加快，战略性国企将出现进一步“分化”，其中的一部分将转变为竞争性国企。这就需要进一步打破垄断和突破固有的产业格局。这种探索是有益的。

近来，根据中国的改革进程，我发表过一篇论文，题为《找准当前国有经济改革的切入点》（载《瞭望周刊》2005年34期卷首），提出：国有经济改革取得阶段性成果后，如何在新的平台上找准改革切入点备受瞩目。从改革现实与目标来看，我认为以下三点至关重要：

首先是继续深化竞争性领域的国企改革。

有人认为竞争性领域国企改革已取得了决定性胜利，今后的改革应主要针对垄断性国企展开。此观点有失偏颇，因为垄断性领域的改革固然需要启动和攻关，但竞争性国企改革也不能放松，这一领域的改革目前仍很

* 常修泽先生系著名经济学家，国家发展和改革委员会学术委员，宏观经济研究院教授、博士生导师，香港中小企业国际交流协会名誉会长。

** 中国社科院关于新国企的课题研究报告就在核心部分两处引用了本书著者的观点。

艰巨。原因有三：一是，国有资本布局情况。目前国有资本在竞争性领域与垄断性领域的分布大约是各占 50%，也即二者“平分天下”，这一布局客观上决定了竞争性领域改革的重要性。二是，国有资本从竞争性领域退出状况。以辽宁为例，目前其仍有地方国企近 4500 户，其中“国有独资”企业所占比例高达 62.2%，且绝大多数企业分布在竞争性领域；在工业部门，目前辽宁国有独资及国有控股企业的国有资产总量占全省资产总量的 75%，比重依然偏高。三是，竞争性领域国企的艰难生存状态。目前全国仍有大约近万户国有及国有控股企业处于亏损状态，某直辖市属于工业领域的国企中，亏损面至今仍高达四成，其中多为国有中小企业。

其次要排除干扰，突破垄断性行业和领域的传统格局。

垄断性行业事实上并非“铁板一块”，对非公经济的介入应根据不同性质区别对待。一是“自然垄断”部分，如国家输电网、铁路路网、航空网络、国家电信骨干网络等。此前这一部分绝对不许民营资本进入，而现在依据国务院相关文件规定，非公资本可以“参股”方式进入，限制条件是不能控股（包括相对控股）。非公资本的介入，可以形成国有经济控制下的“投资主体多元化”，有助于竞争性领域提高效率和效益。另一部分则是除“自然垄断”部分之外的其他业务，比如电力行业的发电部分、民航铁路电信的营运部分等，具有一定的竞争性。根据竞争的规则，非公资本、国有资本均可以“各种”方式进入，当然，国有存量资本也将继续在这些领域发挥作用。对单个企业来说，无论是国有资本还是民营资本都可以控股，也可以合资合作、项目融资。而国有经济的控制力，一方面通过国有企业控股经营得以实现，另一方面则通过“平等竞争、优胜劣汰”提高其核心竞争力来实现。

第三是要积极推进国企改革向国有资产管理体制改革升级。

对国有经济而言，应“强化资本概念，淡化国企陈见”，即由对细胞层面的国企改革上升为国有资产管理体制改革。

一是应针对根深蒂固的“政资不分”弊端，结合政府体制改革切实推进“政资分开”改革，建立与行政系统相独立的国资监督和管理系统。

二是纵向上实行“上下权益分开”机制。针对原有的“地方没有所有者权益”的弊端，改为由中央和地方“分别代表国家享有所有者权益”。

三是国资监管部门固然应代表国家行使所有权职能，但不可逾越权利边界。国资监管部门必须尊重和维护企业的市场主体地位及权利，不以任何名义直接干预企业的经营活动。目前中央、省、地均在建立国资监管部门，对此要注意科学界定其职能，不能让其既履行“出资人”职能，又履

行“监管”出资人职能，如果将两种不同的角色集于一身，就会发生错位。也就是说，要切实推进微观企业产权改革，必须从源头抓起，在国有资产管理体制上做文章。

以上是我对下一步国有企业改革的三方面的战略考虑。

基于这样的思考，我很关注类似《宁高宁空降北京前后的中粮命运》这样的作品。我以为，《宁高宁空降北京前后的中粮命运》这本书以具体企业再造案例的形式，以历史脉络和故事性叙述的手法，深入探究了国企转型与再造的话题，其中的观点不仅值得正在进行企业再造的经营者所借鉴，也值得相关领域的学者专家所关注。

我期待读者能够从本书取得一些有益的成分。

序二 寻找中国最好的产业分析家

王长春*

至今还记得《红与黑》中的一幕场景：年轻的于连，离开一直生长于斯、包含了许多年轻的感情和梦想的法国乡村小镇，毅然坐上了前往巴黎的马车……

2000年12月的一个晚上，一脸清瘦、神色同司汤达笔下刻画的于连颇有些神似的赵洪伟，也决然地离开了华润，离开沉浸多年的啤酒业，跳上了开往经济写作和研究的列车。就在离职的前一天，华润啤酒业务的负责人，正筹划着怎么大用这位蓬勃待发的年轻人。

多年来，在这个全新的由符号和音节构成的世界中，本书作者韦三水，也就是当年的赵洪伟，一如许多年前在那个虚构而真实的巴黎拼搏上进的于连，改变了许多。

然而有一些特质，或许真是靠着天地之间万物那神秘而丝丝缕缕、连绵不断的联系，得到了尤为可贵的保留：那就是近乎搏命式的勤奋、近乎清教徒般的自律以及让许多商界精英见面数分钟后就能维持多年的信任感。

尽管我同韦三水一道在商业报道领域同事多年，但我知道这并不是我个人的溢美之词。

在追踪研究标杆新国企——中粮集团长达4年的过程中，我也曾在多个场合，听到包括中粮前董事长周明臣在内的多名中粮高级管理人员，对韦三水“系统性”地称赞。类似的赞道，在青岛啤酒、华润集团、燕京啤酒等众多知名国企的首脑中，也是不绝于耳。

系统性，正是韦三水所以能够创造性消化自己在华润多年的实践经验，在中国产业研究、报道、分析领域迅速脱颖而出的重要原因。

* 王长春先生系《第一财经日报》编委。

系统性意味着对国企在某个行业的布局、走向，能够从其经脉切入，并不迷惑于其华美的表象。

系统性还意味着对国企一向被视为畏途的错综人脉，潜心静气，能够先洗涤自己头脑中种种偏见，一步步接近国企领导者，观察、倾听、发问甚至质问，最终，让自己被那些平素高高在上的业界领袖一一接受。

系统性更意味着对未来的洞见。有一个很好的例子可以说明韦三水深入浅出理解并揭示产业格局大动向的能力。记得几年前，美国 AB 集团增持青岛啤酒香港上市公司股份时，韦三水早于别人许多步，不但报道分析了增持消息，还毫不含糊地分析了未来半年 AB 想通过青啤达成布局中国的战略目的，从而很快引发了青啤的主要对手华润一系列的整合动作，以求同联手 AB 的青啤对抗。

一时间，业界甚至有了“三水一支笔定啤酒乾坤”的说法。某种程度上，此言不虚，一度让整个啤酒业恐慌的“甲醛门事件”，也是因韦三水客观、系统的报道和评论，迅速扭转了舆论风向。

然而在多次的交谈中，韦三水为此却表达了强烈的不安：面对目前国企强势分化、整合的浪潮，一度被视为庞大而衰落的一个整体的大型国企，境况变化之迅速，已经大大超乎想象。当然依然会不断有饥渴而死的年老大恐龙，但更多年轻、彪悍的新恐龙群正在繁衍，这些新的猛兽，既能依靠传统的垄断草原觅食，更能在苍莽国际资本丛林飞奔。

韦三水说，要认识并理解这些新猛兽，他必须现在重新打理装备，跳上一辆更快的列车。

我认为，这辆车他现在已经找到了——那就是出世不久、已经引领了国内商业报道风向的《第一财经日报》。

序三 未来国企的分化与再分化

《第一财经日报》社论*

国家统计局与中国行业企业信息发布中心 9 月 24 日发布的最新信息表明，截止到 2004 年年末，2764 家大企业集团总资产为 194721 亿元，比上年增长为 12.4%，利润总额则比上年增长 49.5%。而资产排名在前十位的企业集团均是中石油、中石化等国有大企业。这十家国字头企业集团的总规模达到了 52995 亿元，比上年增加了 4978 亿元之多。

这组数字再次表明，央企在中国大型企业巨头队伍中的脊梁作用不仅没有被减弱，反而有所增强。但这只是一种表象，我们应当注意到国企的一种“新变化”，即趋于市场化的股权制度的突破已经在逐步增强企业的竞争力。

从历史发展来看，中国的国企改革事实上已经走过了两个阶段——1993 年以前是注重“搞好搞活国有企业、发展壮大国有经济”，1993 年后注重的是“国有企业建立现代企业制度”；到 1995 年则提出“抓大放小”的国企改革战略。目前正在进行国企“第三次革命”，实现的是国有资产“质”的突破——在国资管理体制上突围，明确国资管理权限，并突出其市场属性。一个核心是，国家支持具备条件的国有大中型企业重组上市，通过中外合资等多种形式，实现其股份制改革、投资主体的多元化，使股份制成为公有制的主要实现形式。

以这次排名在第十位的中粮集团为例：中粮集团曾经是一家老外贸粮油企业，但在 1992 年外经贸领域放开、外贸企业从几百家扩大到几万家的情况下持续增长，到现在为止已经把自己的核心业务市场化，并且连续十年进入《财富》全球企业 500 强。取得这样成绩的两个最直接原因：一是通过股权制度的多样化逐步建立现代企业制度和公司治理的规范；二是

* 刊发于 2005 年 9 月 27 日。

以市场为导向增强自身业务的核心竞争力。

但趋于市场化的程度如何，又决定了它们之间的一种“分化”。就这次排名在前十名的国有企业集团而言，排名在前八位的国有企业集团的主要业务均分布在石油石化、电力、电信和钢铁等垄断性领域，而排名在第九位的“中国一汽”和“中粮集团”的主要业务则分别处于市场竞争十分激烈的汽车业和食品制造业领域。

在我们看来，这小小的“不同”并非偶然，实际上反映了国有企业群落现在正发生的一种大变化：“分化”与“再分化”。

原有国企在人们的概念当中，主要发挥公益属性，不论国资委的“嫡系”部队，还是地方政府管辖的国企，都是如此。但随着国企“第三次革命”，国企的“面目”都正在发生改变：主要表现在“公益属性”与“市场属性”将出现均衡分布的状况，也就是说，与以前相比其“市场属性”将迅速加强。这部分国企依然享受政府政策资源扶植，但在运用并放大这些资源效力的同时，政府所给予它们的政策支持将有别于先前的“垄断照顾”，而转向主要是在产权方面更具市场趋向的政策“放行”。在这种思路下，国企通过大规模的打破垄断、吸引战略投资或重组，打造自己的核心竞争力，争取成为行业前三名，并树立国企“权威”。

当两种属性出现不平衡的时候，“分化”的趋势进一步明显：核心竞争力体现“市场属性”的现代新国企（或者是“竞争性国企”）和核心竞争力体现“公益属性”的战略性国企。

就现代新国企而言，它们能够从在垄断资源优势基础上的竞争主体开始蜕变成具有市场导向的新竞争主体，并有意识地实现产权制度上的突破，期望从根本上突破国有企业的经营管理困局。这无疑为竞争性领域的国有企业再造和改革提供了一种新路径的选择。

一个大的趋势是，随着国企竞争力的再造和“分化”，中国正在步入一个四强力量竞合的时代——现代新国企（“竞争性国企”）、民营企业、跨国公司和战略性国企这四种力量左右经济结构调整和行业结构调整的时代。

但现代新国企所面对的难题是：如何在产权制度体系和企业管理体系两方面获取全球竞争力。因为，它们的体制性障碍依然存在，比如还没有抛弃“官办企业”的政府组织文化特征，还没有完全建立盈利组织的市场竞争导向文化，经营管理者团队还不能完全是由董事会从市场上选择并可以自主聘任和解聘。更重要的是，政府对它们的直接干预以及“特殊保护”程度也在影响着它们的未来。

作者前言 中粮还需努力

我是在两年前做出这个决定的：全面跟踪解读中粮的命运，并为她的转型与努力而鼓与呼。有人也许会说：“中粮？不就是个国企吗？！你可真敢想的。”是的，当民营经济越发成为中国经济进程中一支活跃力量的时候，当大多数国企由于种种的问题而被人们在心底深处判处“死刑”的时候，中粮无论如何转型与再造，似乎都无法摆脱自己是国有企业这一身份标志，而一旦有了这样的身份标志，无疑就意味着中粮难逃“无药可救”的宿命。

真是这样吗？绝对不是！没错，中粮是国有企业，而且是个老国企。她曾经躺在外贸体制内“睡大觉”，她曾经因为政策优势的逐渐减弱和国际贸易的风云突变而束手无策，她也曾经因为无法有效地利用外资而险些坠入万劫不复的境地。然而她有一个核心精神，她能够从有垄断资源优势基础上的竞争主体开始转变成具有市场导向的新竞争主体，并有意识地实现产权制度上的突破，期望从根本上突破国有企业的经营管理困局。所以，从这个角度讲，不能以绝对的成功与否来评价中粮以及跟她一样的企业。而应该看到，中粮再造及其命运的沉浮，能够给我们一种思考的样板，更重要的是，给我们国有企业再造和改革提供了一种新的选择。

当越来越多的人们戴着有色眼镜来审视、挖苦国有企业的时候，我敢于冒天下之大不韪把中粮的故事将给大家听，其意义绝非是“鼓吹”二字所能表达的；早在2003年率先提出能够在产权制度和市场导向两个根本层面上取得实质性突破的“新国企”的概念*并把中粮和华润贴上这个标签的时候，我就深深地感到，如中粮一样的新型国有企业所做的转型与努力，其意义要远远超过最后的结果。我不惜笔墨和心绪来记录的最大原因在于，中粮这个曾经生存在垄断体制内的身躯庞大的“家伙”已经逐渐学会接受新观念、新转型、新发展的使命，已经逐渐学会在非垄断环境内用

* 之前虽也有人提出“新国企”概念，但并没有在产权制度以及市场导向方面取得实质性突破。

市场化的方式破除对垄断环境的依赖，并使中粮朝着更加市场化的方向运转。从这个角度来讲，国企老帅周明臣带领中粮进行长达 12 年的转型和突围，是值得赞扬的，也是值得任何一家处于转型过程中的中国企业深思和借鉴的，无论是国有企业还是民营企业。

更加让我眼前一亮的是，年轻而且有丰厚知识底蕴和国际化大企业经营管理经验的宁高宁接过中粮的大旗后，一改其以往高调做法，对中粮进行了详细的调查研究，并重新赋予中粮新的内涵和使命。而“命运”二字随着“职业经理人”几个字开始在中粮上下扎根，如同一粒粒种子一样，开始着新的发芽，新的征程，新的故事。

说实在的，回味中粮以及关于她的一切，竟使我感受不到疲倦。干记者这行当，总要经历和见识一些事情——奇怪的、惊险的、曲折的、繁琐的、负面的、丑陋的……不过好多事情都在被我逐渐地忘却，惟独中粮的故事依旧清晰。我要把这个新国企的故事讲给人们听。

需要事先声明的是，我无意在这里宣扬某个个人，也就是说我无意宣扬周明臣或者是宁高宁；我之所以对他们二位着墨较多，最大的原因在于一个企业的成长与发展是与一个企业的领袖的智慧和行为休戚相关的，他们如同火车头一样带领着团队勇敢向前。因此，以“中粮命运”四个字来凸显一个新国企的突围与转型，从而成为以通过自己的努力来消除国有企业“原罪”的典型标杆，是我写作本书的最大初衷。

另一个重要目的是，以“命运”二字凸显出我对中粮前景的一种思考和期望。

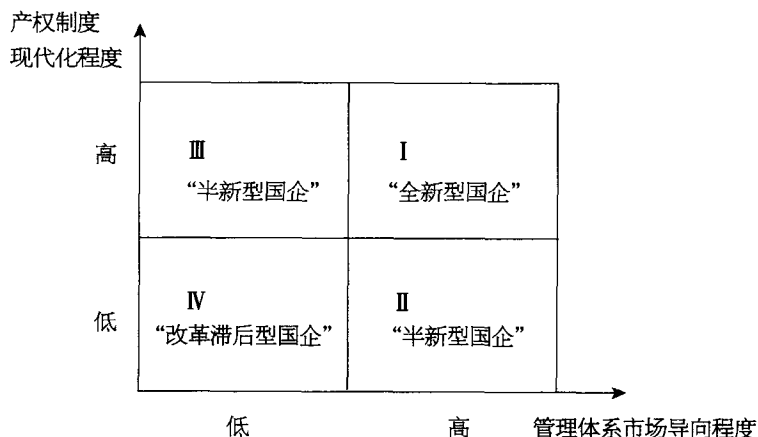
另外一个要说明的是，2005 年 4 月 20 日，中国社会科学院交办课题《“新型国有企业”现象研究》的一个子报告《“新型国有企业”现象初步研究》（课题负责人为社科院工业经济研究所金碚和黄群慧）中，分别在“新型国有企业的特征”和“新型国有企业的类型”两个方面的研究中，重点参考并引用了我对新国企研究的核心观点：

其一：面对复杂的国有企业形态，研究者对“新国企”特征的概括各不相同。（1）一种概括是“新国企”的企业的产权结构多元化、兼具现代公司治理和老国企领导体制特征的独特企业治理结构、具有适合自己情况的独特的管理模式、高度重视企业经营战略、具有鲜明的企业文化等（剧锦文，2003）。（2）另一种概括则是“新国企”有好的初始产权关系，有灵活的企业运行机制，有新的技术装备和产品，有市场化的管理制度，没有老国企

所承担的历史包袱和负担（林凌，2000）。（3）第三种概括是：“新国企”必须有一个灵魂性的人物——不带“官员色彩”的企业家来主导企业的变革和发展；“新国企”必须有一个善于学习、善于创新、善于沟通的学习型团队；“新国企”必须有能够保证自己拥有在某个或几个行业领域中占有主导地位的市场化的核心竞争力；“新国企”必须有清晰的发展战略，并依靠资本的杠杆来实现产业化经营；“新国企”必须在产权制度形成突破，改变落后的管理体制和运行机制（韦三水，2003）。（4）除此之外，还存在一种相对宽泛的概括，认为“新国企”是相对于“改革滞后型”国有企业而言的，在改革进程上有较大突破的国有企业（剧锦文，2004），是具有自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展功能的国有企业。应该说，前三种归纳概括比较全面具体，但缺乏系统性，基本上是将“新国企”等同于“成功或者优秀的国企”，这在第二、三种概括上表现更为明确。

其二：以市场化导向改革的程度作为标准，除第Ⅳ类“改革滞后型”国有企业不能称之为“新型国有企业”外，第Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ类国有企业都可以是“新型国有企业”，也就是说存在三类“新型国有企业”。第Ⅰ类“新国企”是“全新”国有企业，第Ⅱ、Ⅲ类“新国企”是“半新”国有企业（韦三水，2004）。请见下图表1：

图表1 根据市场导向改革进展程度对国有企业的分类



该报告认为：“典型‘新型国有企业’就是位于竞争性市场环境中，

具有现代企业产权制度和市场化企业管理体系的国有企业。”

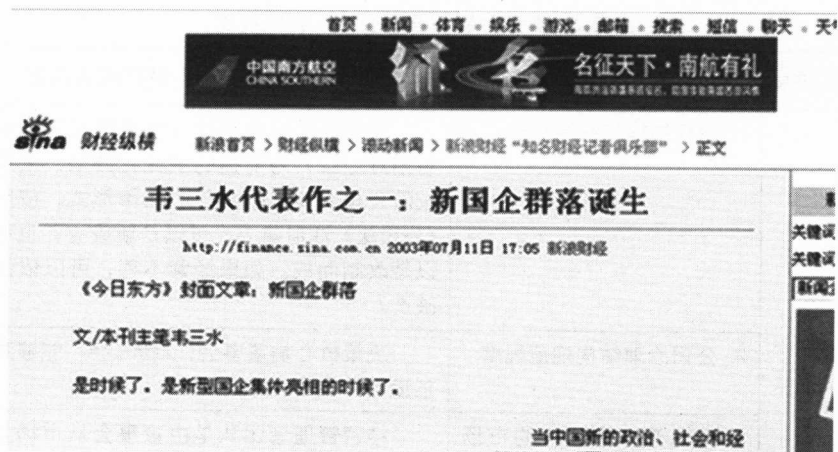
在特征描述上，也相应做了一个表，请见下图表 2：

图表 2 典型“新型国有企业”特征描述

描述维度	描述指标	典型“新型国有企业”特征或者属性
企业的产权制度	1. 股权结构与法律形式	股权是以国有控股（包括绝对控股或者相对控股）为前提的多元化结构，采用股份公司或者有限责任的法律形式，按照《公司法》注册建立，可以是新成立，也可以是改制而成。如果经营不善，可以依法破产。
	2. 公司治理结构规范程度	决策核心是董事会，“新三会”能够真正运行并有效发挥作用。
	3. 经营管理者选择的市场化程度	经营管理者团队是由董事会从市场上选择，并可以自主聘任和解聘。
	4. 政府与企业的关系	既不存在或者很少存在政府对“新国企”的直接干预，而且也不存在政府对其特殊保护，其中包括不存在政府对非国有企业设置行业准入障碍和对国企进行各种形式的补贴。典型“新国企”所处的行业应该是竞争性的，不存在由政府保护而形成的垄断现象。
企业的管理体系	1. 是否以追逐利润为主要目标	可以有多元化的目标，但当目标冲突的时候，一般从长期看，要服从利润目标。
	2. 战略管理意识	有强烈的战略管理意识，有明确的使命和战略定位。
	3. 人力资源管理制度	人力资源制度是市场化、绩效导向的，包括自主全员社会招聘、根据市场水平制订的激励性的薪酬制度、建立竞争淘汰制度等。
	4. 组织文化导向	彻底抛弃了“官办企业”的政府组织文化特征，建立了盈利组织的市场竞争导向文化。

中国社科院的这份子研究报告最后结论指出：“新型国有企业”的大量出现和发展，是我国经济体制改革的一个突出现象。新型国有企业群体的复杂性和多样性，是我国渐进式改革道路的阶段性表现。到目前为止，

大多数新国企还没有达到形态稳定和体制规范的程度，尚处于转变过程中。这表明，国有企业改革的任务还远远没有完成。



本书作者早在 2003 年就提出了“新国企”的概念

我想，作为新国企一员的中粮集团，其再造的任务也远没有完成。她依然还有很多的问题需要面对和解决，比如更加具有市场竞争力的生意模式的创建、更加具有职业性的经理人制度的建立，以及更加具有市场导向的组织和经营管理文化的积累形成等等。

从这个意义上说，中粮的“万里长征”还只走了一小步。摆在宁高宁和中粮面前的，还有相当多的挑战。