

# 解放思想 抢抓机遇 迎难而上 不辱使命 坚决打赢国资国企改革攻坚战

(上接第一版)只有这样,我们才能无愧于晋商的后人,我们才无愧于晋商的名号。

二、站在时代的大背景下,找准山西国资国企改革发展的战略目标

首先,我们大家一起来分析一下我们今天进行的国资国企改革有着怎样的时代背景特征?我个人做了一个归纳,我想今天的时代特征至少有六个方面。一是市场全球化。世界是平的。每天24个小时,国际市场风云变幻,供求格局此消彼长,煤炭、焦炭、钢铁、电解铝等各种大宗商品价格跌宕起伏,股市、汇市、债市、期市等资本市场价格时刻异动,环球同此凉热,我们挡不住、躲不开、绕不过、跑不了,不管你接受不接受,全球化的市场之海就在那里,你不试着下海游泳,就会被涌过来的海水淹死。不睁开眼睛看世界行吗?只盯着眼前这一亩三分地行吗?每一个山西国企,你的每一个判断,每一项决策,都要学会从市场的角度去考量,在全球化的格局中去定位。二是分工专业化。让专业的人干专业的事,是时代发展的趋势。只有聚焦细分市场,才可能以专业化的工匠精神,把产品和服务做到极致。现代社会分工越来越细,以前说“三百六十行”,现在三万六千行都不止,每一个领域都在细分再细分,每一个细分市场都有精专尖,每一个专业领域都有巨无霸。大家都在争相把长板拉长,把最拿手的手艺做精,别的统统交给别人。而不是自己包打天下,三头六臂什么都干,十八般武艺样样都要。三是合作共赢。“合则强,孤则弱”,这是一个合作共赢的时代、资源共享的时代、优势互补的时代,无论国际政治还是区域经济,无论企业产业还是机构个人,合作共赢都是这个时代最亮的背景。体现在企业层面,大家讲的产业链条化、企业集群化、公司股份化、混合所有制,都是合作共赢理念的实现途径。今天市场上的成功企业,很多都是共享经济的产物,很多创新者都在玩“跨界”、搞“拼缝”,归到一点,背后都是合作共赢的商业思维。与“合作共赢”相对的概念就是“单打独斗”,自己单打独斗,要不我赢你输,要不我输你赢,把自己关在黑屋子里,躲避了风吹雨打,也隔绝了阳光雨露,终将被时代淘汰。四是产融结合。产业实体始终是经济的心脏,金融资本则是现代经济的血液。离开了金融,实体经济只能自我循环,一锅头一锅头地慢慢干,干得再好也就是算术级的增长,在市场竞争中恐怕永无出头之日,这是规模经济时代的干法。而有了金融的结合,实体经济就能几倍、几十倍地放大实力,开展蛇吞象式的并购重组,迅速整合资源,地上啄食的小鸡就会变成翱翔天空的雄鹰,干得好那是几何级的增长,是市场竞争食物链顶端的王者,这才是范围经济时代的干法。以资本为核心统领发展,这是全球大趋势,单靠生产发不了这个作用。五是科技与人才成为企业制胜法宝。人才是第一资源,科技是第一生产力。现代企业竞争,归根到底是科技的较量,是人才的较量。企业要想有超强的生命力,要靠科技、靠人才,而不是靠资源、靠政策。人才要有头脑,不是说人多就力量大,看一个企业竞争力强不强,不是看你资产多少、产值多少、收入多少,而是看你人均利润多不多。李克强总理在山西考察时说,晋商的精髓是“无中生有”。什么是无中生有?就是不靠资源靠头脑。晋商前辈们资源和市场两头在外,能称雄五百年,靠的就是脑袋。六是不进则死成为时代潮流。物竞天择,适者生存。一个正常的市场,只有企业生生死死才能够循环往复不断前进,这是自然的规律,也是经济的规律,所以生死是常态,这个世界没有永生的“不死鸟”,没有人敢保证一个企业永远都活着。市场大潮容不得你瞻前顾后、犹豫不决,是听天由命还是激流勇进,思路决定出路,决定生死。不思进取,不思转型,一定会被淘汰,没有安乐屋可以躲藏。这是时代的潮流、发展的大趋势。我们国企的每一位领导人都要就以上六个方面对号入座,冷静深思!

找准了坐标,我们山西国资国企改革发展的战略方向就愈发清晰了。我看是不是有以下几个主要方面,大家可以讨论。一是要对标国际发展的潮流,产业要从封闭走向开放。这些年山西的人大代表、政协委员及社会各界有一个共识:山西落后的核心问题不是开放,不开放的根源是产业不开放,连带着社会各个方面也就跟着不开放。省政协薛延忠主席这些年每年都组织会议为山西扩大开放鼓与呼,代表了山西社会渴望扩大开放的共同心声。“走出去”、“请进来”、“产业开放”将是下一步的战略选择之一。二是要向“贪大求全”向专业化发展。做大做全的思维惯性,曾经让我们山西的国有企业没有限度地延伸产业链,甚至搞大量与主业

完全无关的副业。缺乏专业化就没有核心竞争力。走专业化发展道路是我们的战略方向之二。三是从单一独资向股份化发展。股权多元化的作用和意义从未像今天这样,被国资、国企两个层面都认识和重视。对国企而言,股权多元化将带来天然的股东制衡,是规范公司治理的根基。对国资而言,股权多元化意味着国有资产资本化,可以加快向“管资本”、“管股权”转变,不必再事无巨细地“管资产”、“管企业”,让国有企业完全地走向市场;同时,股权多元化可以让国有资产动起来、活起来,在国资层面灵活地吞吐资产,实现国有资本的有序进退,更好地优化国有资本布局。四是从闭环循环向产融结合发展。产业和资本结合的时代,产融结合才能撬动更大的市场。当前山西的国有企业不缺劳动要素,缺的是资本要素。无论内涵发展还是外延发展,无论改革还是稳定,都需要大量的资金,都需要与资本市场的对接,搞好资本运作,通过产融结合,可以实现“金融疏通血液,产业提供利润”的良性循环。可以迅速提高产业集中度,做大企业规模。今天的会议专门邀请了金融机构负责人参加,目的就是为了让金融机构及时了解下步国资国企改革的情况,为促进产融结合铺路。我坚信,下步国资国企改革过程中走产融结合之路,定会使产融双方实现双赢,比翼齐飞。五是从重资源、重政策向更重人才、重科技、重创新发展。资源终将枯竭,只有知识绵绵不绝。政企也终将分开,政策管得了一时,管不了一世。国有企业重视资源和政策,这是基因的本能,是中性的。但是放在市场经济的大背景下,放在资源配置由市场起决定性作用的改革潮流中,它是一种劣性基因,是贻误的。我们山西的国有企业,一定要转变思想、调整思路,以战略的格局、长远的视野、无比的耐心,彻底摆脱长期以来对资源、对政策的路径依赖,脚踏实地地加强技术创新,更加重视人才,激发出企业的内生动力。六是从僵而不死向有生有死的自然状态转变。在山西的国有企业中,僵而不死的企业为数不少,已经成为企业提质增效、可持续发展的一大障碍,是企业减利的重要出血点。生老病死是正常现象,哪个企业发展得好,哪个企业生存不下去,应该由市场说了算。优胜劣汰是市场规律,违背规律就要付出代价,代价是社会的效率降低和资源浪费。“供给侧结构性改革”、“三去一降一补”重大政策的核心精神,就是要把国资国企建成“耗散结构”,有吐有纳,有吐有纳。山西国资国企改革的过程,一定是一个进行价值扬弃的过程,“僵尸企业”一定要按照市场规则坚决出清,低效、无效资产一定要舍得退出盘活。

## 三、凝聚共识,形成推进国资国企改革的强大合力

在山西国资国企改革的道路上,历届山西省委省政府和省国资委以及省属国有企业都进行了长期的不懈的探索和实践。改革的阶段性成果不断涌现,深化改革的能量不断聚集。经过这么多年的量变到今天,我们山西国资国企改革该到质变的时候了,我们当前正处在由量变到质变、即将获得突破性推进的爆点上。不仅仅是省委省政府决心坚定,国资国企翘首以盼,全省广大人民群众和社会各界也对国资国企改革寄予厚望,形成了前所未有的支持改革、呼唤改革的社会氛围。从前一个时期省委省政府组织的关于国资国企改革的调研来看,全省上下已就加快国资国企改革形成广泛共识。接下来,我们要就如何深化国资国企改革,进一步统一思想、解放思想,敢于破除一切阻碍国资国企改革的落后的旧的思想观念、旧的行为方式、旧的政策措施,只有这样,我们才可以在改革的道路上大踏步地往前走。

这些年来,围绕山西国资国企如何改革发展,尚有不少认识问题需要进一步厘清,只有这样才能大家才能心无旁骛、义无反顾地朝着改革目标坚定地前进。今天我将就主要问题与大家坦荡地逐一进行深入交流。

一是关于改革与稳定、与安全生产的关系问题。一个时期以来,在我们一些干部心目中,只要一谈深化改革,立即就会条件反射般地“慎重”,一动就会影响稳定,就会给生产带来不安全。初听,似乎也有一点道理,但深思,这个认识问题不解决,将会成为下步推进改革重大思想阻碍。

运动是绝对的,静止是相对的。穷则变,变则通,通则久。我们时刻处在风云变幻的市场海洋之中,不懂风向潮流,轻者触礁,重者倾覆。改革是利益的再调整,当然会留给改革者带来一系列各种各样的反应。但是,任何一项重大改革措施的出台,我们都会事前做好风险评估,不会简单蛮干。况且,我们改革的出发

点和落脚点是为了促进健康发展,为了绝大多数职工群众的利益,如果真的会弄出稳定问题,只能说明我们的方案还有问题、我们的宣传发动还有问题、我们的操作方法还有问题。

改革和稳定都至关重要,但在特殊的阶段是要有所侧重的。一方面我们对改革中的“不稳定”问题要有一定的心理承受能力,要有判断力,一定要敢于正面发声,教育、引导干部职工懂得当前与长远、局部与全局、少数与多数的关系。相信绝大多数干部职工是支持改革的。不是一有人表示不满就不敢动了,关键看不满的人是代表大多数还是极少数,只要风险总体可控,就大胆去做。如果患得患失、瞻前顾后,一味强调稳定,害怕担责,最终一定是寸步难行、一事无成。另一方面,作为企业领导者,还要在改革中善于制造“小动荡”,通过不断的“小动荡”来避免“大动荡”,我们一些企业问题积累太多,如果为了暂时稳定而不去触动它,等着真正大爆发,会带来更大社会不稳定问题,想救都来不及。如果我们迎难而上,勇于担当,通过科学论证、果断决策,把风险防控做好,改革反而能化解矛盾,达到更高层次的稳定。

至于讲到改革影响安全生产,那倒更像一些干部不愿改革的借口。安全生产是我们企业的生命线,我们任何时候都必须按照阳生省长“四铁”(铁的担当尽责、铁的手腕治患、铁的心肠问责、铁的办法治本)的要求,抓好安全生产。越是在改革的关键期,各级干部越要更加重视安全生产。如果安全生产出了问题,那是干部失职,不是改革惹的祸。要建立起步步勾连、环环相扣、无缝隙、有制约的安全生产和责任体系,要打造按规程和手册办事、一丝不苟执行的安全文化,要用好大数据手段,精准化抓安全生产。

二是关于新动能新兴产业与传统产业的关系问题。长期以来,山西国资国企形成了对以煤为主的重化工产业的严重依赖,重化工占国资的比重高达57%。要完成楼阳生省长在经济工作会议上提出的目标,“十三五”时期,在做大经济总量蛋糕的前提下,传统产业占工业的比重每年下降3个百分点,煤炭产业占工业的比重每年下降3个百分点,“国资国企必须承担起主体责任。一方面必须坚定不移地调整更多国有资源去加快发展新动能新兴产业,传统产业通过各种方式置出的资源,除了用于消化历史问题之外,主要用于发展新兴产业。这方面的工作,国资委要重点考虑,在国资的布局上划出道道,给予明确指导。

但与此同时,必须强调,加快新兴产业发展,绝不是要抛弃传统产业,恰恰相反,传统产业在相当长时间内仍然是我们山西经济的基础和顶梁柱。我认为,山西的传统产业通过技术改造提升,通过与现代科技的结合,很多领域都可以实现从传统到现代的蝶变。年前,华为任正非先生来晋,特别建议山西的传统制造业加强与现代信息产业的融合,提升竞争力。太重轮对如果能装上电子传感器,就能实现运营中检测;建工集团如能把装配式建材发展好,把地下管廊总包能力发展起来,就可从传统产业转化为新型产业;国控集团如果真能将3D打印和新材料技术发展好,也会完成精彩转身;晋煤如果能将煤层气利用产业做大,完全可以培育一个走出山西的有国际地位的专业化新集团。传统产业改造升级来得快、主动权大、企业会干、成功把握会更大。省委省政府已作出部署,在财政非常困难的情况下,今年拿出10亿元资金,用市场办法支持引导企业进行技改。

煤炭产业在山西地位特殊,正如我去年7·13在北京路演时向资本市场所阐述的那样,中国贫油少气的资源状况决定了在没有重大能源技术革命之前,煤炭仍将是中国的主要能源;以煤炭为代表的化石能源确实给地球环境带来很大压力,但是缩减煤炭消费将是一个长期的历史过程,英国已用了60年时间,欧盟自己已不生产煤炭,但是仍然进口煤炭。我们不能简单地自暴自弃,认为煤炭没有未来,但同时又必须有强烈的危机意识和煤炭革命意识,如果我们仍然活在“挖煤卖煤”这种低端的生产经营方式上,坐等煤炭行情的到来,那我们就真的危险了。

煤炭的出路一在于真正的清洁利用,二在于把煤炭从燃料变为原料。煤炭资源在一个相当长的时期内仍然是山西的比较优势,要发挥好这个比较优势,就必须担当起能源革命的头头兵,在清洁利用煤炭、高技术高效益利用煤炭方面走在前列。只有这样,我们才能摆脱传统的低层次的煤炭依赖,从更高层次的战略层面用好山西比较优势。此外,煤炭生产自身也需要结合去产能不断优化升级。

我们在看待新兴产业与传统产业这个问题的時候,不要非此即彼,我们希望通过相当长时间的努力,逐步实现传统产业与新兴产业的

此消彼长,逐步解决山西一煤独大的困局和对重化工业的依赖。

三是关于效益与规模、“里子”与“面子”的关系问题。我们非常渴望省属企业中有一批健康成长、在业内有话语权的重要龙头企业,如果有企业通过不懈努力,以强大的竞争能力和市场影响力跻身世界500强榜单,那当然是我们山西的骄傲。但问题是,如果我们一些企业靠打营养液,靠吃激素,看起来身材高大,其实就是虚胖,没有一块肌肉,且百病缠身,一阵风就能吹倒,这样的“高大”不要也罢。这些年,我们一些企业为了“世界500强”之名头,做得很辛苦,为了做大规模、做大数字,有的企业在那里自个儿辗转腾挪。“面子”是有了,“里子”却伤了。这个话题,社会上议论比较多。我们支持企业开展一切有利于企业发展的增值贸易业务,但坚决反对为了增加销售收入的数字而凭空倒腾制造出的贸易收入,这个泡沫该挤挤了。一些煤炭企业的贸易公司还惹出一堆麻烦事等待处理。省委、省政府在这个问题上思想是清醒的、态度是鲜明的,我们不要虚假的“规模”,我们要的是企业“瘦身健体、固本培源、提质增效”。在这个问题上,国资委要反思,我们的考核导向是不是出了问题?

四是关于自我发展与产业开放的关系问题。反思我省国有企业一股独大的深层次根源,不在于对政策的理解。中央在推进国有企业股改的问题上,态度是十分鲜明的,除关系国计民生和国家安全的企业强调控股和控制力之外,完全竞争性领域的股权皆可放开。我省国企所从事产业应该说基本上都属于市场竞争行业。那为什么我省国企在股权开放上一直持不积极态度呢?我个人分析,一是认为自家的东西好,尤其是煤炭资源,不能好了别人;二是100%自己的东西,自己说了算,要是有的股东进来,董事会、股东会上就有了制约,就有许多规矩和程序要讲。殊不知,在这个合作共赢的时代,开放股权,引入合作伙伴,不仅能引进资金、引进技术、引进管理,更重要的是有利于建立起市场和法制化的体制机制,保证和促进企业更科学地决策,更规范地运营。试想,如果我们的煤炭企业中有大型钢铁企业、发电企业的股权,我们的发电企业中有下游用电省市企业的股权,那不仅我们资金上的压力大大减少,市场的互补性作用也将十分明显。我们不能只有在煤价低迷时就想找人相救,到了煤价高时又做起“零和”交易。

“不求所有,但求所在,但求所用”,凡是来山西的投资者,不论是国资民营,外资内资,都是我资,在省委、省政府眼中一律平等、一视同仁。以金融为例子,我们省里有不少牌照,都自己干,行业排名一直上不去。去年2月,我省创立了一个资产管理公司,由华融融控股,占51%,华融整合全国资源,用了3个月筹备即开业,当年交税1.55亿,盈利3.79亿。还给省市解决了不少大问题。这要是还用老办法,还是我们自己干,那是不可想象的。推动省属企业股权开放是下一步重大课题,在股权开放的问题上国资委和企业都要解放思想,寻求突破。内生改革动力不足是我们省属国企共同存在的问题,通过产业开放,引入外部股权,将对省属国企改革起到特殊的“催化”作用。当然,股权的处置、资产的流动都必须严格地依法合规。

五是关于在改革中处理好市场与政府“两只手”的关系问题。要用好市场和政府“两只手”,“要让市场在资源配置中起决定性作用”,十八届三中全会已有明确表述。在接下来的国资国企改革中,尽可能不用简单的行政手段作决定,不搞“1+1=2”或拉郎配式的合并重组。

要更多地在资本层面下功夫,特别是要用好用活18家国有控股的上市公司平台,大力推动国有资源资产化、资本化、证券化。在未来一个时期内,我省国企,凡是能够通过股改独立上市的就独立上市,凡是能装进既有上市公司的逐步装进上市公司,凡是二者皆不能的,则考虑逐步退出。18家国有控股上市公司今年开始每年都必须有动作,放着宝贵的上市公司平台长期不善利用是一种失职行为。

多从资本层面推进改革,还有一个重要好处,就是尽量减少触碰个体——人的利益。后台的股权变更,往往不直接影响前台职工当前利益格局的变化,有利于推进改革并减少改革进程中的震荡。

政府这只手在关键时候关键环节要发挥作用。特别重大的改革,政府要加强领导和指导,国资国企涉及布局和结构上的改革,政府必须有科学的谋划,改革推进过程中遇到各种表现形式的阻碍,政府必须行使权力,全力推动。