

简报

第 17 期 2018 年 9 月 16 日

中国发展高层论坛专题研讨会 “中国：改革新征程 开放新境界”

分组会（III）会场四：国企混改的经验与前景

2018 年中国发展高层论坛专题研讨会于 9 月 16-17 日在北京钓鱼台国宾馆举行。本次专题研讨会以“中国：改革新征程 开放新境界”为主题，围绕新时代的改革开放、贸易摩擦下的全球经济、制造业的高质量发展和中美贸易摩擦、中国消费市场等一系列重大议题进行探讨。

本节讨论的题目是“国企混改的经验与前景”，由北京大学经济学院教授孙祁祥主持。与会嘉宾分别为绿地集团董事长兼总裁张玉良、中国建材集团有限公司董事长宋志平、北京大学国家发展研究院院长姚洋、罗兰贝格管理咨询公司大中华区 CEO、高级合伙人戴璞、弘毅投资董事总经理袁兵。

张玉良从“与谁混”、“如何混”、“怎么合”三方面解答了国企混改“再出发”的问题。他提出，混改是国有资本与社会资本之间的“化学反应”。国企混改最好的方式应该是形成国有资本、社会资本、员工持股的“金三角”的股权结构，这样有利于各种所有制资本取长补短，共同发展。他还认为应该首先在完全竞争性领域的商业类企业进行混改，创造更多条件推进集团母公司层面的混改，最好将国有资本的持股比例降低到 51% 以下。应该让核心员工持股，且持股比例应与其承担的责任挂钩。此

外，张玉良还提出“混”是手段，“合”才是目的。所谓“合”就是要优势互补、激发潜能、形成合力。这就需要选对社会资本、促进产业协同、建立灵活机制、塑造优秀文化来促进企业发展，为中国经济高质量发展夯实微观基础。

宋志平认为混合所有制是国企改革的方向，央企的母公司清一色都是国有的，但是二级、三级公司基本上都是混合所有制，中国的国有企业和过去西方人理解的国有企业不同了。国有企业、民营企业和混合所有制企业三足鼎立的模式，对于中国来讲非常重要。涉及混合所有制的机制问题主要把握两点：减少行政方面的干预管理；大力开展员工持股。

姚洋表示，混合所有制改革就是要发挥两方面的优势：一是国企的资金成本比较低，二是混合所有制可以通过治理结构和激励机制的改变激发企业活力。他进一步谈到混改需要注意几方面的问题：第一，不需要纠结于国有资产的流失，债转股可以很好解决国有企业负债率过高的问题；第二，国有企业不应该趁着民营企业经营困难时逆向混改；第三，政府应出台措施保护上市民营企业。

戴璞认为，混合所有制改革是国有企业改革重要的方向，但是混合所有制并不能解决所有的问题，关键的问题还是治理。国有企业改革的方向非常重要，作为一个国企，主要的作用是为了国有资产保值，需要良好的商业模式和营业收入，也可能需要一个基金来对特定的某个行业进行重组。内部的改革涉及到效率问题，这个也非常关键。混合所有制改革后，在董事会中，有一些来自民企代表的董事，会对这个企业的文化带来影响；员工持股也会激发员工发展的动力；还有创新，把民营资本比如说百度、腾讯、阿里巴巴引入国有企业的一个好处就是这些企业有非常好的效率和资金来源。

袁兵认为，国企必须要和社会资本一起改，国企和国企之间、央企和国有资本之间的互相参股并不是真正意义上的混改。国有资本应该和带来智慧资源的资本结合，弘毅投资注重治理市场化、管理专业化、人才职业化、发展国际化。通过发展国际化、走出去的方式，来实现国有企业由大

变强的目标。

（中国发展研究基金会 撰稿 徐晓龙；校对 杨沫）

—背景信息—

中国发展高层论坛是“两会”后首个国家级大型国际论坛，旨在“与世界对话，谋共同发展”，是中国政府高层领导、全球商界领袖、国际组织和中外学者之间重要的对话平台。中国发展高层论坛 2018 年会专题研讨会由国务院发展研究中心指导、中国发展研究基金会主办，旨在总结十八大以来中国改革开放取得的进展和成果；进一步向国际社会宣传中国对外开放的新政策和措施；加强合作，让开放成果及早惠及中国及世界各国企业和人民。

—媒体联络—

中国发展研究基金会

都 静 64255855-8054 dujing@cdrf.org.cn
夏 天 64255855-8086 xiatian@cdrf.org.cn
刘 阳 64255855-8031 liuyang@cdrf.org.cn
郭丝露 64255855-8014 guosl@cdrf.org.cn
施婉菁 64255855-8090 shiwj@cdrf.org.cn

—电子版阅读—



论坛微信公众号



论坛云相册



中国发展研究基金会
China Development Research
Foundation

中国北京东城区安定门外大街136号皇城国际中心A座15层
邮编：100011

电话：(+86) 10-64255855
传真：(+86) 10-64255855 分机8100
网址：www.cdrf.org.cn
电邮：cdrf@cdrf.org.cn

Floor 15, Tower A, Imperial International Center
136 Andingmen Wai Avenue, Dongcheng District,
Beijing 100011, China

Tel: (+86) 10-64255855
Fax: (+86) 10-64255855 ext. 8100
Website: www.cdrf.org.cn
E-mail: cdrf@cdrf.org.cn