

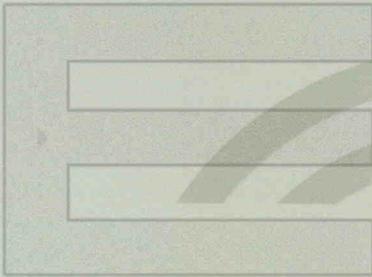
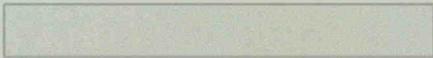
XIBU KAIFA YU  
GAOHUO GUOYOU JINGJI

# 西部开发与 搞活国有经济

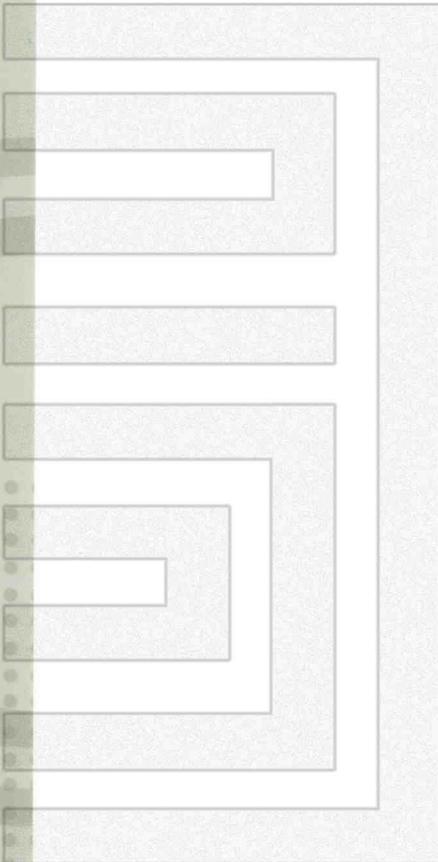
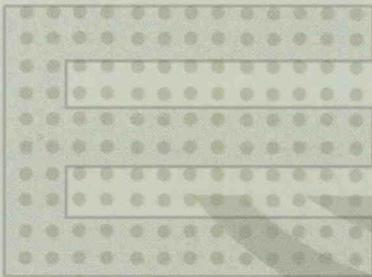
>> 刘以雷 著



● 新疆人民出版社

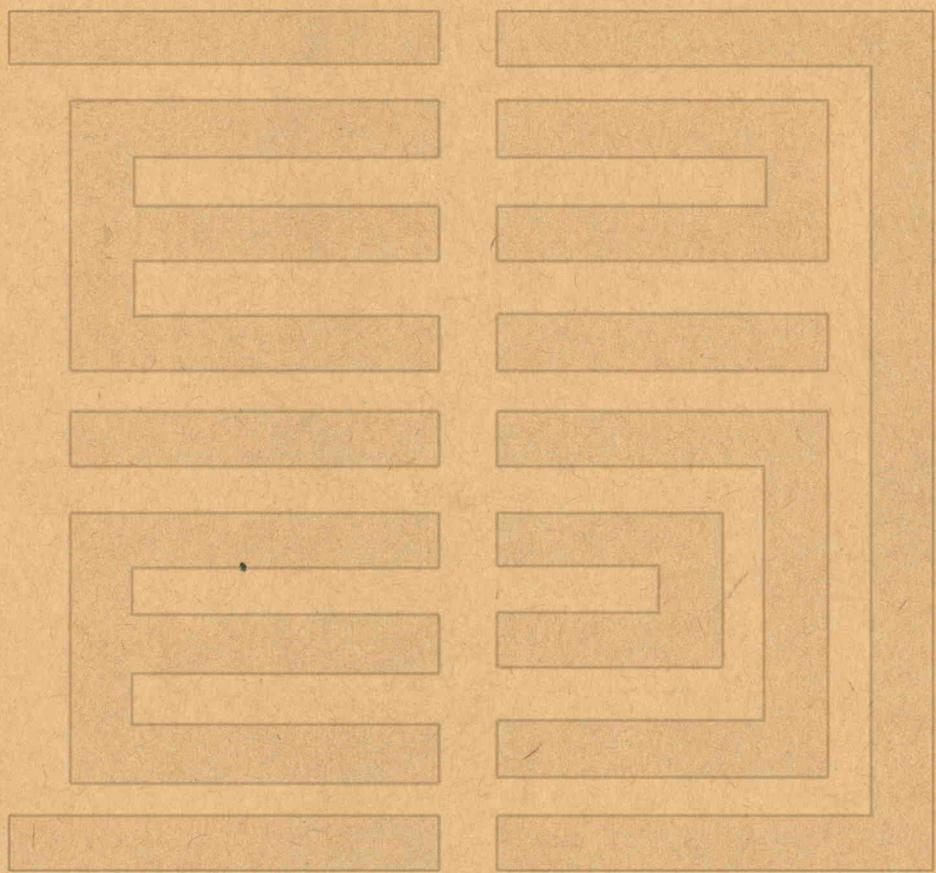


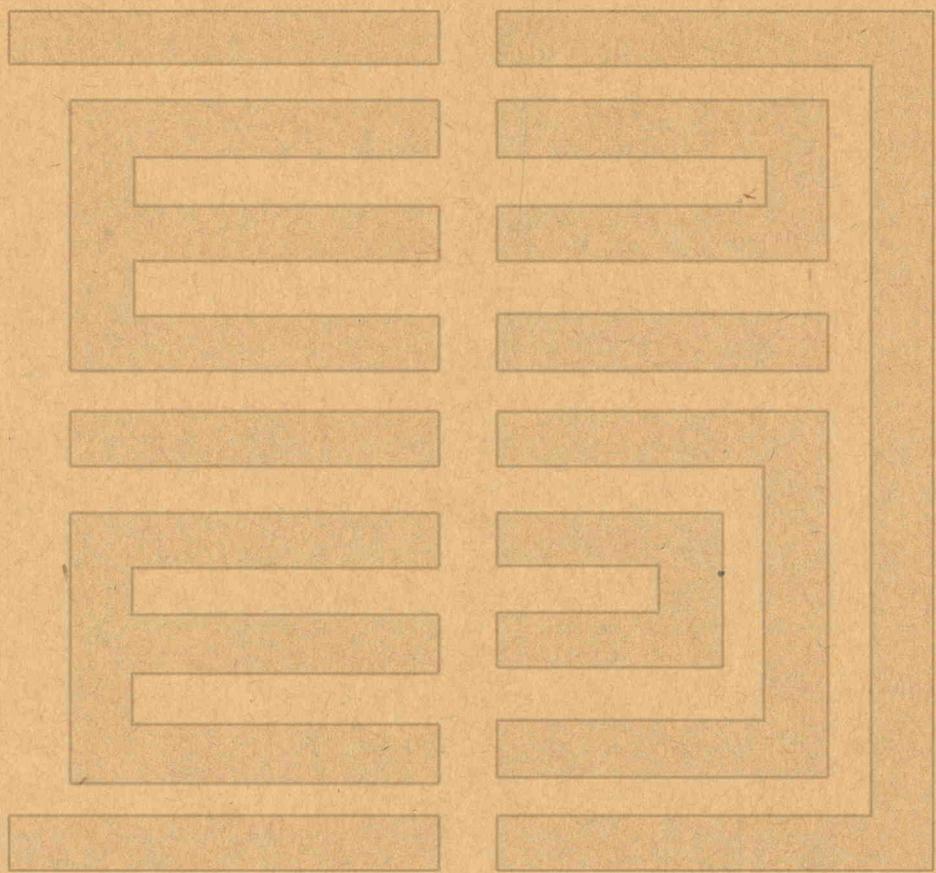
XIBU KAIFA YU  
GAOHUO GUOYOU JINGJI





XIBUKAIFA YU  
GAOHUO GUOYOU JINGJI

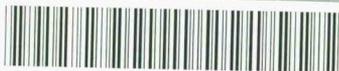




西部开发与  
搞活国有经济

# 西部开发与 搞活国有经济

>> 刘以雷 著



新疆维吾尔自治区图书馆XT0-0854060

◎ 新疆人民出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

西部开发与搞活国有经济 / 刘以雷. — 乌鲁木齐:

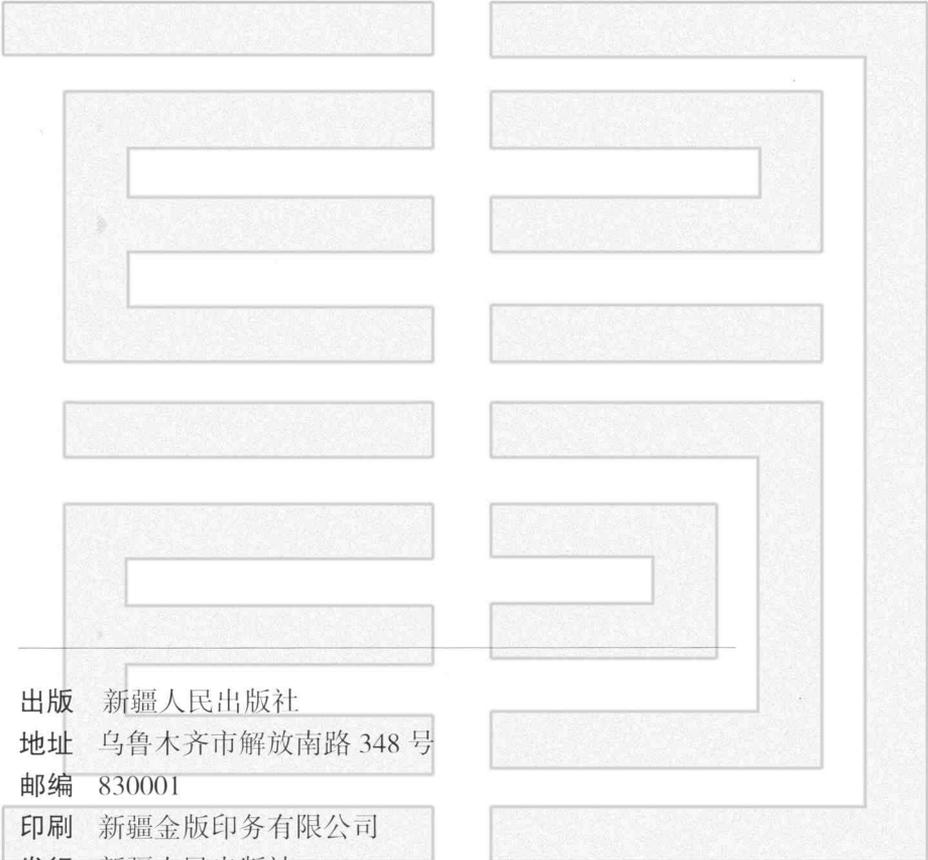
新疆人民出版社, 2003.8

ISBN 7-228-08256-7

I. 西... II. 刘... III. 生产建设兵团—经济体制改革—研究

IV. E24

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 075249 号



出版 新疆人民出版社  
地址 乌鲁木齐市解放南路 348 号  
邮编 830001  
印刷 新疆金版印务有限公司  
发行 新疆人民出版社  
开本 787 × 1092 1/16  
印张 20  
插页 2  
字数 320 千字  
版次 2004 年 12 月第 1 版  
印次 2004 年 12 月第 1 次印刷  
印数 1 - 2000 册

ISBN 7 - 228 -08256-7

定价: 28.00 元

## 作者简介



刘以雷,男,汉族,1957年出生。1975年参加工作,中央党校经济学研究生毕业,曾在新疆生产建设兵团农牧团场从事经济管理工作多年。20世纪80年代以后,一直从事经济及政策研究和经济体制改革,重点是国有企业改革方案的设计工作。近几年主要直接从事策划并实施对国有企业改制、资产重组、企业并购等资本运作工作。

曾任兵团党委政研室、兵团体改委的副处长、处长,副主任,兵团上市公司管理委员会办公室主任。现任兵团党委、兵团副秘书长,兵团国有资产监督管理委员会党委书记,兵团国有资产经营公司党委书记、董事长,还兼任兵团企业改制与上市管理委员会副主任。

10多年来,在有关学术刊物上公开发表的论文及调查报告百余篇。论著有《家庭农场管理方法》、《中国农垦经济学》、《新疆农垦乡镇企业研究》、《新疆发展外向型经济问题研究》、《农垦经济改革新论》、《企业改革设计》、《西部开发与搞活国有经济》、《新疆厂长(经理)文库》、《新疆兵团经济产业化及资本市场》、《新疆青年学术年会论文集》(两部)等10余部。其中,《中国农垦经济学》填补了我国经济学研究的一项空白,并获得了我国图书最高奖——第七届“中国图书奖”。参与编辑有关农垦经济研究方面的学术著作10余部。先后承担了国家农业部、自治区、兵团及有关部门下达的10多项重要理论与政策研究课题,共有22项研究成果获奖,其中获省部级一、二等奖近10项。

曾被中共新疆生产建设兵团委员会授予“兵团优秀知识分子”荣誉称号。

# 目录

## CONTENT

- 序 / 樊纲 /001
- 突出重点 扶优扶强是新疆在西部大开发战略中的现实选择 /001
- 对兵团当前改革与发展几个重大问题的思考 /003
- 分析新情况 研究新问题 解放和发展兵团社会生产力 /015
- 我国民间投资运行状态的宏观分析 /020
- 税收与西部经济发展 /026
- 论新疆投融资体制的创新与完善 /031
- 利率市场化与新疆商业银行的应对策略  
——读《货币银行学》有感 /036
- 对“工资是劳动力商品价格”的质疑 /040
- 学习《公共财政学》的一点启示 /044
- 发展经济学的分化、融合与新生  
——学习《发展经济学》的点滴心得 /047
- 资本市场与新疆农业产业化经营研究 /051
- 关于组建兵团棉花集团的思路 /114
- 关于进一步搞活兵团国有流通企业问题的研究 /128

# CONTENT

- 我国国有企业改革的现状评价及思路 /141
- 兵团国有企业改革现状分析及对策 /168
- 对兵团经济与国企改革几个有关问题的认识 /189
- 国有企业改革要规范 出台文件必须到位 /205
- 兵团国有资产经营公司建立与运作的思路 /212
- 总结经验 理清思路 将国资公司工作推上新台阶 /221
- 国有企业改制不能“新瓶装旧酒” /234
- 从兵团的实际出发 进一步完善公司治理结构 /247
- 认真履行出资人职能 积极探索国有资产委托与代理的新型关系 /258
- 进一步加强和改善党对国有企业的领导 /267
- 认清形势 坚定信心 克服困难 化解风险  
培育企业核心竞争力 /285
- 树立科学的发展观 实施可持续发展战略 /304
  
- 后 记 /316

# 序

樊 纲<sup>①</sup>

刘以雷同志的新作《西部开发与搞活国有经济》付梓之际,嘱我作序,感谢以雷同志的信任,让我提前分享他的喜悦。我也很愿意以这种形式与理论工作者和管理工作者交流对以雷同志这部书稿的看法。

经济学是当代的显学。在计划经济向市场经济转轨过程中,我国的经济管理模式、调控模式、经济增长方式、资源配置方式、经济结构、市场格局都在发生着急剧而深刻的变化。这种土壤造就了经济学,尤其是管理经济学的空前繁荣。每年都有数以百计的经济学、管理学专著问世。尽管如此,我仍然确信,以雷同志这部《西部开发与搞活国有经济》将以其紧扣时代脉搏、深邃的理论思考和独特的视角引起理论工作者和经济管理工作者的兴趣。

以雷是新疆享有声誉的中青年经济学家,曾在较长时间里担任新疆兵团体制改革部门负责人,对经济体制改革、区域经济长期保持着理论探索的浓厚兴趣,前几年曾有中国农垦经济改革等方面的几部专著问世,引起了经济学界广泛关注并获得好评。近几年来,随着国有资产管理体制改革的深入,他的研究兴趣逐渐转向产权制度改革和公司治理结构的研究。以雷同志不是专职的经济学者,但他与我、李晓西、范恒山、魏杰及一批经济学界同仁保持着经常的、密切的联系,无论是开会、出差、考察,只要碰到一起,话题总是会转向经济改革中的热点问题。他对经济管理理论前沿问题很熟悉,新理论、新观点说起来如数家珍,并且见解独到,发人所未见。这些思考的成果都集中地反映在这部新作中,粗粗地翻一翻目录,不难发现,他的研究涉猎问题广泛而深刻。如国有资产经营中委托与代理的关系、国有资产管理、运营、监督三个层次体系的构建、国有企业产权主体多元化、产业资本与金融资本的融合等,都是非常热门、非常前卫的课题。

兵团是党政军企合一的特殊组织,承担“屯垦戍边”的历史使命,这不仅在全国,甚至在全世界都是独一无二的。这种体制背景下,国有资产管理体制改革面对的问题也必然是特殊的:兵团不同于地方政府,没有税收,没有财政;国有经济没

<sup>①</sup>我国著名经济学家

有“所有”就谈不上“所在”，所以不能简单进行“国退民进”；兵团享有独特的政策优势，烟草、石油、航空等垄断性行业都有一席之地，但兵团企业小、弱、散在这些优势行业中也同样存在；兵团拥有106.67万公顷耕地面积和其他资源，但资本化程度却很低等等，这些都构成了以雷同志独特的研究。书稿中大量篇幅是研究破解这些独一无二的难题。以雷同志理论研究的出发点和落脚点总是在搞活国有经济，做大、做强、做优兵团企业，实现国有资产保值、增值上。这是本书一个非常鲜明的基调和特色。

以雷同志现任兵团副秘书长、兵团国资委、兵团国资公司董事长兼党委书记。由政策研究而参谋助手，而企业家，这使得他有机会把多年的理论思考付诸实践，并有机会在实践中检验修正自己的理论。很少有理论家有这样的幸运，很少有企业家有这样充足的理论准备。这也构成了他研究问题的独特视角。他没有“百无一用是书生”的浩叹，在他出掌兵团国资公司帅印的两年时间里，他和他的同仁们按现代企业制度的原则，有条不紊地对国资公司做出了制度安排，搭建了很好的平台，并迅速完成了对权属(托管)企业进行大刀阔斧的重组改制和资源整合。与此同时，国资公司以积极的进攻姿态在国有企业并购市场和投资市场进行了成功的运作，取得了不俗的经营业绩，展示了强大的实力和可持续发展能力。成功的实践为理论提供了有说服力的注脚。书稿中有关企业法人治理结构，从搞活单个国有企业转向搞活整个国有经济以及企业重组并购等问题的论述正是国资公司成功运作的经验总结和理论升华。

这部著作不是严格意义上的经济学专著，还收录了一些专题调查报告和各种会议上的讲话，体例不统一。以雷同志曾自谦道：“我在理论家面前是企业家，在企业家面前是理论家，在两个家面前我什么都不是。”但这并不影响本书的价值。鲁迅先生曾讲过，希望他的文章“速朽”。在那样一个救亡启蒙的时代，有责任心的知识分子关心的是国家民族的兴亡，而不是自己的名山事业。在目前这个变革的时期，我们的经济理论工作者和企业家们继承着中国知识分子的光荣传统，他们毫不犹豫地把自己的热情、智慧和学术生命融入到改革开放和全面建设小康社会的宏伟目标中去，以雷同志是这样的实践者、探索者。我毫不怀疑，这部凝聚着以雷同志心血和热情的书稿能够在广大理论工作者和企业管理工作者中找到广泛的知音。

国有资产管理体制的改革还远没有完成，许多事还刚刚上路，还有许多问题值得在理论和实践上加以思考、探索和试验。相信以雷的这本著作以及他所致力于新疆生产建设兵团国有资产管理体制改革的实践经验，会进一步拓宽我们的思路，对这方面的改革起到有益的推动作用。

2004年7月25日

## 突出重点 扶优扶强是新疆在西部大开发战略中的现实选择

实施西部大开发战略,加快中西部地区的发展,是党中央面向新世纪的重大战略决策。党的十一届三中全会以后,中国的发展战略发生了深刻变化,党中央做出了一切以经济建设为中心的重大战略转变,进行了全方位改革开放的试验和探索,把东部沿海省区作为对外开放的窗口和前沿阵地,建立了各种经济特区。先是5个经济特区,再是沿海14个开放城市。大片的沿海经济开发区和35个国家级经济技术开发区以及上海的浦东新区,都被赋予了很多优惠政策。这一决策对推动东部地区的发展、带动我国的经济起飞起到了重大的推动作用。可以说,这是新中国成立后,国家将经济建设的重点放到内地,加大内地开发和力度的一次重要区域战略的重点转移。这次转移使我国的国民经济有了飞速发展,生产力水平有了很大提高,综合国力大大增强。20年间,我国GDP年均增长9.8%,居世界之首,比世界平均增长速度高出6.5个百分点,经济总量在世界的位次大幅上升,已位居第七位。尽管这次重点东移也带来了一定的负面效应,如扩大了东、西部的经济差距,同时还带来了其他一系列的社会、经济、生态等矛盾和问题。但我国20多年改革开放的实践证明,突出重点、扶优扶强、优先发展有优势的地区即便在世界上都是一个最成功的例子。

新疆地大物博,幅员辽阔,民族众多,自然条件复杂。10年来,新疆和全国一样经济也有了较大发展。但地域(如南北疆、东西部、沿边、沿山、沿线)、交通、资源、劳动者素质包括人的思想观念等主客观条件都不一样,可以断言,这些差异在短时间是难以改变的,而西部大开发本身就是几代人共同努力的一个长期过程,在短时间内不能做到齐步走,均衡发展。所以,依据区域非均衡发展理论,新疆进行大规模开发

必须首先选择那些条件好、潜力大、有特色、优势明显、容易启动的地区作为突破口,重点开发,优先发展,形成带动新疆大开发的支撑点,从而把这些地区的经济优势辐射到其他地区,带动全疆发展,实现共同富裕目标。假如不顾条件的差异,期盼齐步走,一步到位,只能是共同贫穷。所以说,优先发展有优势的地区是由新疆的主客观现实决定的。

世界经济发展史说明,一个国家和地区的经济发展,由于受各种因素的影响和干扰,总是处于经济周期的循环之中,一个时期或阶段发展顺利,一个时期或阶段发展曲折,或一个阶段发展较快,一个阶段发展较慢。因此,如果估计在某一阶段经济能处于繁荣阶段,发展顺利且效率高,就应利用这个大好时期,优先追求经济效益,尽快把国民经济搞上去;反之,若判断某一阶段某时间经济将处于下滑、萧条甚至危机阶段,经济发展则应以区域均衡和社会公平为主要目标。自1997年下半年亚洲金融危机爆发后,我国经济环境受到了很大影响,国内需求由过旺转为不足,市场由买方市场转为卖方市场,从而导致我国经济增长势头回落,国有企业效益下滑。因此,可以判断我国今后一个相当长的时期将把区域均衡发展放在相对重要位置。实际上我国实施西部大开发战略就是在这个大背景下形成的。所以,作为西部,特别是新疆对这一规律要有一个清醒的判断和认识,新疆在西部大开发中是占据重要位置的省区,因此,我们要抓住这一机遇,利用不均衡发展战略,结合我国的均衡增强战略,实现快速发展只有实行扶优扶强、优先发展有优势的地区才是必由之路和现实选择。

所以,自治区党委从历史的、现实的等多角度分析,选择天山南北两条铁路线,特别是将天山北坡作为重点突破地区,无疑是正确的。这一带原来基础就比较好,交通通讯便利,劳动者素质也较好,相对于其他地方来说,可以说具有良好的区位条件和资源组合,具备良好的城市化的基础,具有较高的经济发展水平,开发好、建设好这一地区,对于新疆经济的发展,对我国的西部开发,其意义不论怎么估计都不会过高。

(原载2000年5月14日《新疆日报》第三版)

## 对兵团当前改革与发展 几个重大问题的思考

新疆生产建设兵团经济经过 40 多年的艰苦创业取得了巨大的成就。特别是党的十一届三中全会以来,经济发展速度加快,经济规模不断扩大,产业结构和产品门类日趋优化,不少企业的经营正向全国乃至国际延伸。但是,进入 20 世纪 90 年代以后,特别是近几年随着科技信息业的飞速发展以及企业竞争国际化趋势加剧,面对全球经济日益融合及一体化的发展,兵团深层次的矛盾和问题已日渐显露,主要表现是:发展的整体内在动力不足,步伐明显迟缓,增长势头减弱,不仅低于全国和农垦系统的平均水平,而且低于新疆维吾尔自治区;职工收入低,生活质量不高,致使兵团的凝聚力下降。其主要原因是:兵团的传统体制根深蒂固,与市场经济不相适应;企业经营机制不活,干部职工积极性难以发挥;经济结构单一,产业结构不优,经济效益差;传统产业科技含量低,产品难以占领市场;经营者和职工整体素质差;企业负担太重等等。上述问题已成为影响兵团经济快速发展的主要障碍,造成目前这种状况的原因从总的方面来评价,有主观的,也有客观的,有历史的,也有现实的,但实事求是地分析主要还是主观上自身造成的。因为根据兵团的各种条件,包括可供利用的政治和经济资源,兵团的经济原本可以发展得更快,搞得更好。

当前经济全球化和市场竞争国际化趋势的加剧,面对我国将大幅度降低关税,大比例放开国内市场和即将加入 WTO 这样一个关键阶段,兵团面临的不仅是机遇,也是挑战;不仅是竞争问题,更是生存问题。党的十五届四中全会明确指出:国有企业改革是一场广泛而深刻的变革,国有企业的体制转换和结构调整进入了攻坚阶段。因此,兵团如何认真贯彻决议精神,力争用两年左右的时间,使亏损企业脱困及

初步建立现代企业制度,其改革和发展任务将是十分繁重而艰巨的。所以,客观理性地分析当前制约和影响兵团经济改革和发展的几个重大问题以及如何认识、探索和解决这些问题矛盾的办法和效果,对引领兵团今后的发展走向具有重要的战略意义。

## 一、关于组建中新建集团,全面推进配套改革问题

### (一)要抓住机遇

组建中新建集团是兵团最大的机遇,但如何去做则是对兵团各级领导道德和智慧考验。

#### 1. 理清认识,正确应对

组建中新建集团是党中央、国务院进一步明确兵团在市场经济条件下的政治、经济定位,也是国家为加快兵团发展所实施的重大举措和可能赋予的优惠政策。组建中新建集团是兵团经济体制改革的规律,也就是必由之路。因为组建中新建集团的做法,既顾及了兵团的特殊体制,又进行了经济体制改革,可以说是兵团特殊体制和市场经济体制的结合点。抓住了这个问题,就是抓住了改革的要害。如果我们自身不能抓住机遇,大踏步地发展经济,壮大自己,兵团就很可能被动地面对市场经济的选择。而如果组建中新建集团只是挂个牌子,必然会使兵团丧失机遇,不管是什么人出于什么样的功利性想法和动机,都将是有害的。因而如何统一和提高这个认识,对当前确定兵团整体发展战略和调整组织模式都是极其必要的。所以,面对这个决定未来兵团经济发展模式的选择,是积极深化兵团体制改革,加大调整和重组力度,以求快速发展,跟上全国及世界经济的发展步伐,还是稳定老体制,换牌子、套政策,是摆在兵团人面前应该认真应对和做出抉择的急迫战略问题。

#### 2. 组建中新建集团的积极效应

政企分开是中国经济体制适应市场经济的一个重要标志,也是提高投资效率,培育多元投资主体,完善所有制结构,从而带动经济快速发展的中心内容和前提。兵团国有企业存在的困难和问题之所以比全国的地方国有企业情况还严重,其主观和

客观障碍无不源于此。伴随着全国机构改革和国有企业建立现代企业制度进程的加快,当前各级政府为培育和建立一个良好的经济发展环境和竞争机制,保障经济快速高效增长,正致力于深化各项经济体制改革,尤其加快了政企、政资的分开。组建中新建集团的实质:第一,是一个政企、政资职能分开问题;第二,组建中新建集团可从整体上深化兵团体制改革和促进经济振兴,从根本上理顺兵团政企不分的体制,明晰企业产权主体,解决投融资主体与责任主体不统一、不一致的问题,使兵团国有企业顺理成章地全面建立现代企业制度;第三,还可享受有关政策,如成立兵团财务公司,理顺兵团投融资体制,解决条块分割、资产重组难等问题,从源头上解决兵团如何适应市场经济体制的根本性问题。

## (二) 组建的基本思路

(1) 抓住机遇,加快推进兵团整体改革。以明确兵团政企职能为前提,理顺企业产权主体为中心,正确界定和分开运作兵团及各师、团、企业的政治、社会经济职能和资本,以建立起符合现代企业制度要求的法人治理结构和投融资体制为目标,逐步把兵团引向主要承担的“屯垦戍边”任务不变,政治、经济、社企分体运行的,精干高效的集团组织。考虑到激变方式改制可能带来的震荡,从策略上可分两步走:第一,尽快成立集团母公司,将兵直企业整合后直接进入,同时将经贸委所属企业剥离,成立兵团工业控股集团,所有上市公司和已改制的拟上市公司一并进入;第二,将余下的生产经营系统在3年的时间内改制完毕,全部进入。这里有三点是关键:一是兵团是集团公司的出资人;二是师(局)在体制上设分公司;三是兵团的思想政治工作优势在改制中必须得以体现。

(2) 组建集团与兵师机构改革统筹研究和部署,以减少障碍。

## 二、关于调整和完善所有制结构问题

### (一) 调整和完善所有制结构的现实意义

伴随着兵团经济的增长和经营行业的日趋增多,兵团所有制结构已从单一趋向

多元化。但囿于垦区的相对封闭和过分强调经济独立惯性思维的影响,而形成的兵团经济畸形结构状况仍然没有多大改变,并正在影响和制约兵团新的经济增长点的形成和进一步扩张。如兵团的国有企业占企业总数的90%以上,国有经济比重达到了95%以上,合资、民营等其他经济成分比重很少。由于非国有经济对地区经济增长推动力的迅速提高,而所有制结构尤其是非国有经济所占比重已成为衡量各地区经济活力和发展潜力的重要标志。因此,调整和完善兵团所有制结构不仅必要,而且非常紧迫。

(二) 经过20多年的调整,真正意义上的多种所有制结构并未形成的主要原因

### 1. 观念障碍

由于受“一大二公”传统的社会主义经济理论的影响和极左思潮的干扰,以及部分干部职工没有冲破单一发展国有经济的思想束缚,对兵团发展非国有经济的作用认识不足,思想解放不够,缺少使命感和紧迫感。当然,客观上还有垦区经济环境限制和自给自足绿洲经济的观念障碍,围绕农业搞规划,盯着农业做文章,立足自身能力发展经济,一直是主宰和左右兵团各垦区经济发展战略的主要因素。对非国有资本采取限制或不同政策的态度,使非国有经济,尤其是非公有经济的发展长期受到制约。

### 2. 体制障碍

由于兵、师特别是团场没有工商税收权,发展非国有经济,尤其是民营、私营经济,各师(局)、团场不能获得工商税收等经济利益,客观上存在利益主体不一致的矛盾。相反,由于资源的有限性,非国有经济在垦区内的发展与师(局)、团场经济存在着争市场、争原料、争人才的利益矛盾,最终导致各垦区对发展非国有经济的排斥做法。

(三) 调整和完善所有制结构的工作重点

(1) 抓存量,放增量。第一,对存量企业进行整合,使一部分国有企业资产在企业改制、重整中向非国有产权主体流动,调整兵团国有资本在企业中的分布。第二,积极吸引和放开非国有资本向国有企业参股,促进国有资本与非国有资本的融合发

展。由于在短时间内大量吸引非国有资本不太现实,加快国有企业现有存量的流转应当成为调整和完善兵团所有制结构的主要立足点。第三,要积极引导社会新增资本向兵团垦区流动,特别是对土地开发等项目的投资。

(2) 加快对兵团现有国有企业的股份制改制步伐。现有企业通过建立现代企业制度,逐步成为开放型、公众型和混合所有制的企业。除依附于第一产业的加工工业外,其他一些二、三产业的小企业,国有经济能退出的则退出,使影响兵团经济结构多元化发展的体制障碍在企业产权的混合化和多元化中逐步消解,促进企业决策的科学化,达到与社会经济互融。

(3) 对个体、私营经济及其他非国有经济一律放开。

(4) 采取积极态度,认真落实中央 17 号文件有关兵团自行管理内部行政、司法事务的规定,农场争取到农场范围内的工商税务权。

### 三、关于兵团产业结构调整及培育新的经济增长点问题

#### (一) 兵团产业结构现状及潜在的危机

经过 40 多年的发展,兵团经济和产业结构早已突破了以自给为主的绿洲经济内涵,产业结构也从单一走向多元化。但脆弱的经济结构和低层次的产业基础仍未取得根本性的改变,以农为主的经济体系仍是兵团经济的绝对主导:农业经济占兵团经济的 61%,农业又以种植业为主,种植业以粮棉为主;工业以农副产品为原料的加工为主,农副产品加工所带来的增加值占了工业增加值的 70%。兵团经济增长的实质其实就是农业的增长,第二产业中非农副产品加工业或行业以及其他新兴产业在兵团经济中仍居于辅助地位,增长趋势不强,甚至空白,而农业的高科技含量却增长慢。如已上市和正在申报上市的 7 家公司有 5 家涉足农业,有 4 家公司把农业及农业产业化发展作为主营业务。由于农业的比较效益低,生产周期长,受自然环境制约较大,在没有高新技术的支撑下,农业经济很难实现大幅度增长,而高额的管理费用已使连年增长的兵团农业不堪重负,一旦农业出问题,整个兵团经济都会出问题。如近两年因棉花降价一个因素,初步估算每年全兵团农业就损失近 25 亿元,占兵团当年国内生产总值的 1/7,农业增加值的 1/3 还多。

## （二）对农业的认识问题

由于农业仍维系着兵团经济增加值的70%，是兵团目前赖以发展的重要依托，因此，农业在兵团的经济地位不容动摇。但农业在兵团成为报酬递减的产业已是不争的事实，就世界范围来看没有一个国家、地区长期依靠农业致富。兵团要进一步寻求经济的快速增长，必须立足开发和进军新产业、新行业。兵团之所以有些师（局）、团场积累了一点财富，主要得益于国家近几年的棉花政策。但国家也已大幅调低棉价，这个支柱已经动摇，即使几年后再度回升，比较利益也很难复位。所以，为寻求替代作物，不少师、团已陷入“该种什么”的难堪境地。

## （三）调整兵团产业结构的着眼点

产业结构及其发展变化是随着经济发展而不断变化和调整的，是经济发展中的层次标志和经济发展水平的反映。它既受经济发展水平和环境制约，同时，对正确评价、引导和调整产业结构又具有促进作用。目前，兵团产业结构的低层次，农业及农业相关产业比重过大，尤其是引领经济快速高效发展的新兴产业所占比重过低，甚至空白，在知识经济时代这些严重影响和制约兵团经济的进一步增长。为此，积极地研究和调整兵团产业结构对引导和促进兵团经济更快、更好的发展尤为重要。而调整和改善兵团产业结构，首先，要增进兵团、师、团各级领导对产业知识的了解和掌握，提高他们对产业结构带动经济发展的积极作用的认识，改变兵团各级领导惯有的对农业熟悉就只关注农业而客观地排斥其他产业的思维定式。其次，积极投资和参与新兴产业的发展，逐步增加新兴产业在兵团经济中的比重。第三，努力营造适合新兴产业发展的政策环境，在投资、信息、引进人才等方面给予政策支持，为新兴产业的持续发展和升级打好基础。

## （四）信息时代需要新支点

兵团经济呼唤新产业。认识和了解新兴产业的科技带动效应是加快调整产业结构，参与新兴产业发展的前提。要调整 and 改变兵团低层次的产业结构，改变兵团低增

长、低层次的发展局面,一是应该了解新兴产业的内涵,积极向高成长,高技术含量的朝阳产业进军,把参与新兴产业作为培育兵团与国际经济融合发展的产业经济增长点的核心。首先,应考虑和加快兵团向信息、医药、电子等高科技产业发展。二是推动金融和保险业的扩张,目前主要任务是在组建中新建集团同时进行兵团财务公司的设立和运作筹备,财务公司可为兵团企业拆借资金、发债、资产重组和进出口贸易等方面提供立体式服务,有关业内人士称:“财务公司才是兵团真正的银行。”三是参与和运用投资基金和金融证券市场,支持兵团各项事业发展。四是积极开发生物工程、环保等产业,促进兵团向朝阳产业渗透发展。因此,一要有新思路和新方法,既要采取渗透、联合发展模式,也要加快兵团自身的科技开发步子;二要采用新体制、新机制,对现有企业体制要加快改革,使之能以新的机制参与和融入新兴产业的发展。

#### 四、关于利用企业上市大跨度促进兵团资产重组问题

兵团之所以能够获得利用企业上市在资本市场筹集资金发展自己这一重要杠杆,在于兵团机关部门的努力、兵团领导的支持和国家证监会的惠许。但是如何充分发挥其效能,关键在于兵团和师两级领导对其重要性的认识程度和对市场经济内涵的真正理解,并从兵团的范围和角度把握和运用这一政策。

(一)上市是企业利用资本市场壮大自己的一条捷径,也是产权主体盘活存量资源,促进地区经济发展的一把钥匙

在兵团各级部门的大力支持下,兵团已有5家企业通过发行股票在证券市场募集了近20亿元社会公众资金,企业由此得到了迅速发展。但出于对企业改制重视不够,“夹生饭”多,企业运行的不规范和近利愿望以及产权主体单位对募资产项目统筹考虑不够,使所筹资金的使用结果很不理想,既没有能与兵团垦区经济协调、互补融合发展,或给兵团以丰厚回报,也未起到带活一方经济的作用,甚至有的还在继续让兵团不断直接注资。导致这一现象的一个重要原因,就是产权主体和责任主体

不一致,师(局)、企业从利益和权力着眼多,考虑解决企业的当前困难过重,而真正利用资本市场这份稀缺资源战略地位考虑和调整垦区产业结构,促进垦区经济协调发展的意识太弱。筹资成为企业上市的主要目的,把加快发展和促进产业升级放在末位,有的企业为了筹资甚至用了一些非经济手段,但获得了这份资源后又随意使用,盲目决策,造成了有限资源的严重浪费,因此,企业和垦区经济并未得到多少改善,百花村股份有限公司就是一个典型的例证。许多事实证明,重视筹资,而不注重建立规范的新机制,上市企业同样搞不好。不能与区域经济协调、融合发展的企业肯定是没有前途的,也是不能持久的。

### (二)正确认识企业上市,统筹利用稀缺资源

由于证券市场日益规范和企业上市规则的改变,企业上市难度正在增大,通过企业上市这条渠道筹资的潜力会越来越小,而以其他方式大额筹资目前还很不现实,因此珍视并科学利用兵团仅有的几家上市公司资源和所筹资金,来推进垦区存量资产重组,加快垦区经济发展和产业升级显得尤为重要。为此,考虑到兵团缺乏高科技含量的“优良资产”这一客观现实,应充分转变狭隘封闭的思想观念,从全疆、全国的角度考虑问题,利用好这个稀缺政策资源,大跨度地从内地沿海寻求合作对象,进行跨地区、跨行业、跨所有制的资产重组,共同组建大公司、大集团,推动上市。这样做不仅可以引进新思想、新观念,而且可以引进人才、技术、好的管理经验和方法,用兵团少量的层次又不高的资产撬动和控制更多的社会优质资产,使兵团经济发展达到 $1+1>2$ 的效果。对兵团已上市企业和正在推荐申请上市的企业,在其资金的使用和新项目的选择上不能孤立的仅从上市公司近期的发展目标和经营范围进行筹划,而应在遵守《公司法》、《证券法》等有关法规基础上,从促进垦区经济整体协调发展和产业升级的高度来考虑和统筹规划,以优化企业资本结构和区域经济结构为目标,既带动垦区经济协调发展,又促进企业本身快速发展。鉴于这项工作对兵团是不多的几个调控经济发展的手段之一,对今后推动企业改革和经济发展具有重要意义。建议兵团党委应扩大上市公司管理委员会的职能,强化其组织领导机构,加强充实人员,提升协调的权威性。

## 五、关于管理及用人制度改革问题

### (一) 管理在现代企业和经济发展中的地位

管理作为一种生产力,目前已被全世界所认知,并成为一个组织生存发展的重要条件,是社会进步的物质力量和实现现代化的关键。管理是否科学,是决定企业生死、经济兴衰而比技术和资金更为重要的因素。如果说先进的技术和人才是配件,那么管理就是装配线。科学、先进的管理思想和方法是引领我们开创新事业的一把钥匙,也是企业生存和发展的重要前提。传统的管理方法驾驭不好现代企业,传统的管理模式不可能诞生跨国公司,更不会孵化出微电子、航天科技、生物工程等科技产业。由于社会经济的迅猛发展,标志现代经济本质的金融证券、全球贸易、信息产业、航天科技、生物工程等现代经济的高科技产业无不呼唤科学的管理。

### (二) 兵团企业管理的现状

在市场经济条件下,如果以企业经营管理者受教育程度和所掌握现代管理知识,特别是市场经济知识来作为判断兵团企业管理水平的标准,那么兵团的大部分企业的管理人员可能是不合格的。因为兵团长期受浓重的绿洲经济色彩影响,使大部分企业管理者呈现以下现象:①企业领导年龄偏大,接受过系统学习的人员少;②政工出身从事经济工作的人员多;③由农转工、转商的领导比重大;④管理农业的领导中学习农业专业的比重低,而“农”字产业又是培养兵团企业管理干部的主要学校。由于对现代管理理论、方法学习掌握的少,因而在实践中运用传统的计划经济管理手段多,很多企业领导根本不了解、不熟悉现代管理理论和方法,经验主义思想重,认为管理就是权力。这是兵团企业管理整体粗放、失误多、效率低的重要原因,并因此而产生严重后果:①多数企业没有建立起科学的决策体制和用人机制,企业管理的科学化程度低,财产和人才浪费、流失严重;②企业内部不能按现代组织管理要求科学建立管理层次和合理分工,难以应对市场;③由于激励和约束机制没有真正建立,同时又不对称的片面强调某一方面的功能,导致腐败问题有增无减。

### (三) 提高兵团企业管理水平及改革用人制度的思路和方法

(1) 学习国内外先进管理知识和方法,尤其要重视引进、培训和提拔掌握现代管理知识的青年干部,以加速管理现代化的进程。

(2) 加快建立现代企业制度,通过建立企业法人治理结构、建立企业多元投资主体等手段约束企业管理和决策,从制度上促进和提高企业管理水平,实现管理创新。

(3) 建立兵团企业家队伍。主要做法有:①建立以市场机制为核心的企业家选拔机制;②按现代企业制度的要求,建立企业家年薪制度,年薪制旨在建立企业家的激励与风险机制;③建立企业家的考核标准;④建立企业家自律、自省、自查的自我约束机制;⑤建立对企业家内外相结合的监督制度。

(4) 对企业及企业领导人不再确定行政级别。

## 六、关于解放思想与化解改革阻滞因素的问题

具有中国特色的社会主义市场经济与西方资本主义国家明显不同,由于客观环境的限制,中国的市场经济不能按照历史发展的逻辑顺序自然成长,而只能在一个本质上与之对立的计划经济的基础上通过改革来实现。因此,与计划经济体制相应的思想观念、利益格局、运作方式等都成为市场经济新体制建设的阻滞因素。兵团目前基本上还是政企不分、行政命令的传统旧体制。兵师机关政府化、企业行政化、经营者官员化、资产凝固化其根源就是“兵团特殊论”。因而,如何贯彻党的十五大特别是十五届四中全会精神,打好改革攻坚战,加速兵团新体制的建设,很重要的一个方面就是有针对性地克服与化解这些阻滞因素。

有效克服和化解各类阻滞因素的关键是进一步解放思想,统一认识,形成真正同市场经济相适应的观念。这不仅因为思想认识问题是诸多不利因素中最大的阻滞因素,而且其他阻滞因素的形成都有思想上的根源。思想是行动的先导,正确的改革思路、富有力度与深度的改革措施、多样化的改革途径、科学的改革方式都是在思想解放的基础上形成的。

从目前看,对相当一部分干部职工来说,思想解放还处于肤浅的层面,具有很强的被动性。所以,往往在一般问题上明白了,在重要的问题上又糊涂了;已有的问题在实践推动和政策引导下明白了,面临新出现的问题时,在认识上又糊涂了;嘴上能说出解放思想的一大套,一到具体实际问题的处理上又糊涂了;或者手忙脚乱,不知所措;或者不自觉地又拾起了老一套办法。如此现状,怎么也不能适应当前兵团改革的需要,因此,要把解放思想放在首要位置。而进一步解放思想的关键是要牢牢树立并从根本上巩固关于经济体制改革的正确思想基础和科学的认识观。主要是要以邓小平理论,特别是“三个有利于”标准来判断改革措施的成败得失,用发展论的观点看待改革推进中存在的问题与不足,用系统论的观点来扩展深化改革的思路与操作方式。我们应当站在向历史、向党和国家、向百万兵团职工负责的高度,在已有思想理论成果的基础上进一步明确和统一这样一些重要的基本观点。

(1)兵团实行党政军企合一的特殊领导体制,承担“屯垦戍边”的历史使命,基于这点,兵团确确实实特殊。但是市场经济没有“特殊”可言,兵团的国有企业与市场经济接轨就必须建立现代企业制度。所以,在市场经济条件下,如何以马克思主义的民族理论和民族政策为依据,积极探索新的“屯垦戍边”实现形式是一项新课题。就目前来说,落脚点还是按照中央17号文件精神,采取兵团、师、团三级行政序列不变和党政军企一体化的体制不变,以全面领导兵团的政治、军事、经济和社会发展事业,承担“屯垦戍边”的历史使命,发挥“三个队”、“四个力量”作用;同时把生产经营系统剥离出来,按政企分开的原则,贯彻中央17号文件提出的“按照发展社会主义市场经济,实现两个根本性转变的要求,兵团内部要进一步加强领导,深化改革,搞好规划,严格管理”,建立市场经济体制。

(2)兵团经济行为的规范与协调到底是通过“人治”实现,还是依靠“法治”实现。计划经济体制下资源配置的特点必然要求“人治”,也必然是“人治”。而市场经济则必然是“法治”,它排斥任何非经济的强制。要搞真正的市场经济,必须确立依靠法制来规范协调人们的经济行为。所以,兵团经济改革与发展的当务之急,必须制订一部全面、系统、科学的发展战略规划,从总量和分量的结合上推动兵团事业的进步。

(3)改革特别是企业改革必须规范,尽可能一步到位。否则,一项好的改革措施不仅不能发挥其应有的效应,而且还会使改革的成果扭曲变形,带来许多难以纠正的阻滞环节和因素,更会为一些反对改革者提供口实。这是兵团推进一项新的改革措施时,必须有充分思想准备和考虑的问题。

(4)解放思想、更新观念的主体是兵师机关,是各级领导者。目前,兵团体制关系尚未理顺,改革怎样改,是改与不改、改什么、改多少、何时改、怎样改,改革的主动权基本上都掌握在兵师机关及其领导者手中。所以,要下级部门单位解放思想,上级部门单位先要解放思想;要职工群众解放思想,领导者必须先解放思想。

(5)解放思想,首先思维方式必须转变。事实上思维转变是思想转变的基础与根本,而在思维方式上最重要的是实现这样三个方面的转变:①从依靠前人的思想观点立论转向依靠丰富多彩、日新月异的社会经济实践活动立论;②从惟发展生产关系立论转向以生产力标准立论;③从立足于“左”的斗争立论转向立足于建设立论。

总之,要实现思想上的真正解放和观念的不断更新,必须从两个方面来把握。一方面是要加强学习,学习马克思主义正确的认识论与科学的方法论,学习市场经济基本知识,学习国外反映社会化大生产规律的先进管理经验与运作技巧。广博的知识是先进思想和务实大胆的操作底蕴。另一方面是要排除个人私利,心底无私天地宽。为私人利益、本位利益和眼前利益所困,必然导致抱残守缺,阻碍新的改革思想和改革措施的执行。反之,站在维护国家利益、社会利益,向历史负责,向兵团负责的高度,必然走在改革的前列,自觉创新。

(原载《中国农垦经济研究》2000年第8期)

## 分析新情况 研究新问题

### 解放和发展兵团社会生产力

江泽民同志把代表先进社会生产力的发展要求放在“三个代表”重要思想的首位,是既符合马克思主义生产关系必须适合生产力、上层建筑必须适应经济基础的历史唯物主义基本原理,又从保持我们党的先锋队性质出发,总结我党近 80 年的历史经验,结合新的国际、国内形势得出的一个科学结论。我们要深刻地领会江泽民同志关于代表先进社会生产力发展要求的重要思想,最重要的就是要结合国内外特别是兵团的实际,坚持党的基本路线,以党的十五大和十五届四中全会的精神统一认识,进一步解放思想,不断推进改革开放,加快建立兵团社会主义市场经济体制的步伐,大力推进科技进步和技术创新,站在发展社会生产力的最前沿,“奋起二次创业,再造兵团辉煌”,把党中央赋予兵团的屯垦大业不断推向前进。

党的一切奋斗归根到底都是为了解放和发展生产力,党的一切方针政策都是要促进生产力的不断发展,促进国家经济实力的不断增强和人民生活的不提高,从而更好地代表人民的根本利益。如何解放和发展生产力呢,惟一的出路就是改革和开放。

江泽民总书记在江浙和上海考察时说:“每一个党的领导干部都要结合自己所在地区、部门的实际,创造性地开展工作,使党的路线、方针、政策和中央的工作部署切实落到实处,要善于根据客观情况的变化,及时察觉和研究前进中的问题和新矛盾,不断改进自己的工作。”按照江泽民总书记的讲话精神及解放和发展生产力的要求,如何看待兵团 20 多年的改革开放实践,如何看待改革与发展中出现的新情况和

新问题,这是如何学习和领会贯彻“三个代表”重要思想,特别是代表中国先进社会生产力发展要求的一项重要内容。因为它关系到兵团的未来发展,关系到兵团在西部大开发中发挥的作用和“屯垦戍边”事业的完成。

党的十一届三中全会以来,兵团的改革开放特别是在搞活农牧团场和工交建商企业,改革管理体制、机制、所有制等方面取得了很大的成绩,推动了兵团经济的发展和生产力水平的提高,兵团经济实力明显增强,职工生活有了较大改善,比较好地发挥了“三个队”和“四个力量”的作用。但是进入20世纪90年代以后,兵团在改革与发展中日渐显露出一些新的问题和矛盾,集中表现为:

(1)与自治区及全国比较,经济运行质量差,经济发展速度低、投入高、产出低。除个别年份略高于自治区经济增长速度外,大多数年份均低于自治区的发展水平。

(2)缺乏新的经济增长点,发展动力和后劲严重不足,突出表现为:所有制结构单一,国有经济比重过大;产业结构以农为主,农业以种植业为主,种植业以粮棉为主,这种脆弱的经济结构没有从根本上得到改变;新兴产业,特别是高新技术产业几乎没有;第一线职工中外来人员多,素质较低;负债多,资本结构不合理。

(3)在自治区的经济地位下降,主要是国民经济指标份额降低。1999年兵团GDP仅占自治区的13.7%,比上年又下降了1个百分点。

(4)职工收入低,生活水平不高,到1999年兵团的职工人均年收入只有5400多元。近几年,兵团职工收入仅为自治区及全国平均水平的75%~78%。

(5)企业经济效益差。近几年,兵团企业亏损面增大,亏损额增多。1999年兵团企业亏损高达11亿元。

如何看待上述问题,原因是什么?从总体上推断,主观、客观、内部、外部因素都有,是多种矛盾相互交织的结果。但实事求是地分析,主要还是由主观上自身造成的。因为根据兵团各种可供利用的条件,包括政治资源、经济资源,兵团经济原本可以发展得更快,搞得更好。

根据邓小平理论和江泽民“三个代表”的重要思想来分析具体原因有以下几点:

(1)思想解放不够,观念更新缓慢。求稳怕乱,过多地强调兵团的特殊性,延缓了兵团改革的深化。还有相当一部分领导干部对市场经济理论学习不够,习惯于用

行政手段管理经济。

(2)兵师机关改革职能转变滞后。管理体制和管理方式都不能适应市场经济的要求,没有适时地建立起权责明确的国有资产管理、监督、运营体系,“出资人”缺位,政企、政资不分。宏观经济调控手段乏力,低水平重复建设严重。

(3)社会保障总体水平不能适应团场和企业改革的需要。社会保障制度不健全,企业减员增效、兼并、破产、冗员分流等一系列改革措施难以落实到位。

(4)人事制度改革滞后。特别是符合市场经济体制要求的选人、用人、激励、约束机制没有建立起来。

(5)整个兵团的产权主体和责任主体不统一。资产流动和重组困难,兵团的集团优势难以有效发挥。

江泽民总书记强调,没有邓小平领导我们坚持贯彻解放思想、实事求是的思想路线,坚持改革,锐意创新,就没有今天我们党和国家的大好局面。同时,还要进一步解放思想,实事求是,大胆创新,开拓进取,正确认识和处理新的历史条件下,解放和发展社会生产力与调整上层建筑与经济基础不适应部分等有关问题。所以,兵团如何根据“三个代表”重要思想解放和发展生产力,如何充分发挥兵团优势,调动广大干部职工的积极性,使兵团在西部大开发中发挥更大的作用,要做的工作很多。但当务之急还是要解放思想,加快建立社会主义市场经济体制的步伐,在改革上实现突破。

(1)要在解放思想、更新观念上实现突破。从目前看,影响兵团改革的因素都有思想上的根源。思想是行动的先导,正确的改革思路、富有力度与深度的改革措施、多样化的改革途径、科学的改革方式都是在思想解放的基础上形成的。现在对相当一部分干部职工来说,思想解放还处在肤浅的表面,具有很大的被动性。所以,往往是在一般的问题上明白了,在重要的问题上又糊涂了;已有的问题在实践的推动和政策的引导下明白了,面临新问题时,认识上又糊涂了;嘴上能说出解放思想一大套,一落实到处理具体实际问题上又糊涂了,或者手忙脚乱不知所措,自觉不自觉又拾起了行政命令的老一套。由此,就解放思想、更新观念本身来讲,必须要有针对性。①要破除兵团特殊论思想,正确处理改革与发展和“屯垦戍边”的关系。兵团是实行党政军企合一的特殊体制,承担“屯垦戍边”的历史使命,基于这一点,就整体而言,

兵团确实特殊。但市场经济没有特殊可言,兵团发展市场经济、企业建立现代企业制度不能特殊。②树立改革特别是企业改革必须规范,并尽可能一步到位的思想。实践证明,改革不规范,不仅使好的制度难以发挥效应,而且“惯性”思维造成的阻滞因素很难纠正,因为扭曲的市场经济比计划经济更糟糕。③树立在实践中解放思想,在实践中更新观念的思想。解放思想不能只停留在会议上、报纸上,而要真抓实干。对在改革中出现的问题,要用改革的办法来解决。④解放思想、更新观念的主体是兵师机关和各级领导者。要下级解放思想,上级部门必须先解放思想;要职工解放思想,领导干部必须先解放思想。

(2)兵师两级机关职能转变和组建中新建集团要实现突破。兵师机关政企不分,产权不清,职能未转已影响了改革的深化和企业的发展。所以兵师机构在转职能、裁人员、缩机构的同时必须建立起出资人制度,企业不能有“婆婆”,但企业不能没有“老板”,“老板”就是出资人。要有机构或人代表国家行使出资人职能,对国家投入企业的资本负责,按出资额享有出资人权益。出资人制度是产权制度的核心,是企业各项管理制度的前提和基础。这个制度建立起来了,其他管理制度就有了根据,有了标准。解决这个问题的“症结”就是按照党中央、国务院的要求,组建中新建集团。

(3)在推动国有资产重组,立足于从整体上搞活国有经济等方面必须实现突破。党中央提出坚持有进有退,有所为、有所不为的方针是针对全国整体而言的,进退的行业和领域也非常清楚。兵团如何贯彻,方法要具体,措施必须有力。比如对预算内企业及大批小企业要进行很好地分析研究,哪些行业、哪些企业要退出来,进入哪些行业和领域,怎样才能有所为、有所不为,只讲原则是远远不够的。资产重组和搞活国有经济实际上是一个问题的两个方面。所以说,兵团在所有制调整上必须抓存量,放增量。本着这样的思路,操作空间很大,也必定有所作为。对传统产业必须下决心改造,高度重视高新技术等一些朝阳产业,如信息、医疗、电子、金融、保险、生物工程、环保等行业的发展。对此,一要有新思路和新方法,既要采取渗透、联合发展模式,也要加快兵团自身的科技开发步伐;二要采用新体制、新机制,对现有企业体制进行创新,使之能以新的机制参与、融入新兴产业。

(4)用人制度改革必须实现突破。在市场经济条件下,如果以企业经营管理者

受教育程度和他们掌握现代管理知识,特别是市场经济知识来作为判断兵团企业管理水平的标准,那么,兵团的大部分企业管理人员可能是不合格的。因为受传统的计划经济体制和长期浓重的绿洲经济色彩的影响,兵团大部分企业经营管理者对现代管理理论、方法学习掌握得较少,在实践中运用传统的行政管理手段多,不少企业经营者经验主义思想严重。这些都是导致兵团企业管理整体粗放、失误多、效率低的重要原因。为此,一是要学习国内外先进管理知识和方法,尤其重视引进、培养和提拔掌握现代管理知识的青年干部;二是加快现代企业制度建设步伐,通过建立科学的法人治理结构,从制度上促进和提高企业管理水平,实现管理创新;三是建立以市场机制为核心的企业家选拔、激励和约束机制;四是对企业及企业经营者不再确立行政级别。

(5)兵团在大力推动科技进步、技术创新和抢占先进生产力制高点上要有突破。首先,在指导思想上要真正树立“科学是第一生产力”的观念。从思想上、行动上要自觉地依靠科学技术发展经济,推动社会进步;依靠科技进步推动兵团产业升级,走科技与经济相结合的新路子。大中型骨干企业要建立技术创新体系、工程技术开发中心。对科研机构要进行彻底改革,从体制上解决科技、经济两张皮问题。把发展新技术产业和以高新技术改造传统产业作为新的经济增长点,用高新技术创造新消费,发展新产业,开发新市场。

总之,我们要深刻领会江泽民同志关于代表先进生产力发展要求的重要思想,紧密结合国内外形势的变化,结合我国生产力最新发展和经济体制深刻变革的实际,认真分析兵团改革与发展中出现的新情况和新问题,解放思想,大胆实践,始终代表先进生产力的发展要求,把兵团“屯垦戍边”事业不断推向前进。

(在兵团党委常委中心组学习“三个代表”重要思想时的发言提纲,原载2000年《兵团建设》第4期)

## 我国民间投资运行状态的宏微观分析

### 一、民间投资的现状

民间投资是相对政府投资而言的。所谓民间投资是指非国有经济投资中扣除外资和港澳台投资的部分,包括集体、个体、联营、股份制及其他经济类型的投资。从总量上看,民间投资自 20 世纪 80 年代以来一直呈上升态势,而且占社会总投资的比重也稳中有升。但从增速来看,自 1994 年起,民间投资大体上呈回落趋势。从表 1 可以看出,我国民间固定资产投资增长率已从 1994 年的 26.51% 下降到 1999 年的 11.85%。

表 1 我国 1994~1999 年民间固定资产投资

年 度	民间固定资产投资(万元)	占总投资比重(%)	增长率(%)
1994	5519.12	32.38	26.51
1995	6892.14	34.43	24.88
1996	8205.72	35.72	19.06
1997	8956.30	35.91	9.15
1998	10006.06	35.43	12.35
1999	11255.47	37.70	11.85

(资料来源:《中国统计年鉴》)

### 二、微观分析

#### (一) 投资边际效率曲线与利率

凯恩斯理论认为,投资主要取决于资本边际效率(预期收益率)和利率的对比。

其中,资本边际效率是一种贴现率,它表明一个投资项目的收益应按何种比例增长才能达到预期的收益。

$$R=R_1/(1+r)+R_2/(1+r)^2+\dots+R_n/(1+r)^n+J/(1+r)^n$$

式中  $R$  代表资本品的供给价格,  $R_1、R_2、\dots、R_n$  代表不同时期的预期收益,  $J$  代表该资本品在  $n$  年末时的报废价值,  $r$  代表资本边际效率。显然,资本边际效率  $r$  取决于资本品的供给价格和预期收益。如果投资的预期收益率高于市场利率,投资者则会投资。否则,投资者不会投资。后来,西方一些经济学家对此理论做了改进。他们认为,当利率下降时,如果每一个企业都增加投资,资本品的价格就会上涨,也就是供给价格  $R$  要增加。在预期收益不变的情况下,  $r$  必然缩小。我们把缩小了的  $r$  称之为投资边际效率。因此,更准确地说,投资取决于投资边际效率与利率的对比。利率越低,投资会增加;利率越高,投资会减少。投资与利率呈反方向变化。如果我们把这种关系体现在投资边际效率上,则可以看到投资边际效率曲线是一条向右下方倾斜的曲线。利率变动,直接导致了利率与投资的组合点沿曲线移动。如图 1 所示,利率由  $r_1$  降到  $r_2$ ,利率与投资的组合点由  $a$  移到  $b$ 。

然而,投资边际效率曲线并不是固定不变的曲线。在其他因素(利率除外)的作用下,这条曲线左右移动,这些因素主要有投资收益、利率以外的投资成本以及投资者的预期和宏观经济形势等。

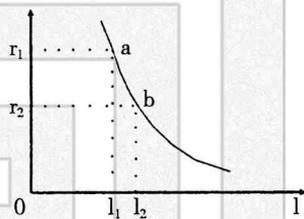


图 1 投资边际效率曲线

长期以来,我国利率的水平高低、期限、档次等等都由中央银行统一制定,利率很难反映社会资金的供求状况。近期尽管政府正积极出台一系列政策、法规,逐步加快利率的市场化步伐,但要实现真正的市场化还有一段时日。其次,我国企业的贷款利率并不能代表其真实的投资成本。对民间企业来讲,投资的总成本除了利率以外,还包括其他一些融资障碍。例如,民间企业由于自身和其他外部的一些限制,几乎不可能通过发行债券、股票等方式从资本市场上融资。这就使我国民间企业在利率不断下降的条件下,投资成本仍然维持在一个相对较高的水平上。

投资边际效率曲线、利率只是影响投资的一个因素。利率的变化会使利率与投

资的组合点沿曲线移动,而影响投资的其他因素变化会使整条投资边际效率曲线移动。

## (二) 投资收益

投资收益即投资报酬,是影响投资者是否投资的最直接的因素。投资收益增加,会使投资边际效率曲线右移;投资收益减少,会使曲线左移。投资收益可以用资金利润率来衡量。据统计 1999 年我国独立核算工业企业的资金利润率为 2.41% 左右,而同时期银行一年期贷款利率在 5.58%~5.85%。可见,我国企业的投资收益水平相当低。

## (三) 投资预期

有效需求不足是近些年来我国经济发展过程中存在的最令人关注的问题。由于消费者消费意愿不强,需求不足,导致产品市场供大于求,物价下跌,企业利润减少,最终导致投资者对投资前景看淡,投资欲望下降。

综上所述,我国企业的投资收益低、投资者对未来经济看淡等因素,导致投资边际效率曲线一定程度的左移,这在一定程度上抵消了利率下降对投资的刺激作用。

# 三、宏观分析

## (一) 政府的“挤出效应”

所谓的“挤出效应”是指政府支出增加引起的私人消费或投资降低的作用。一个充分就业的经济中:政府支出增加→市场上购买产品和劳务的竞争加剧→物价上涨→实际货币供给量减少→利率上升→社会投资减少→消费减少。政府的这种“挤出效应”是完全的。而在非充分就业的情况下,政府推行扩张性的财政政策,同样会对社会投资(民间投资)产生“挤出效应”。从“挤出效应”的形成来看,利率的变化是最为关键的环节。因此,判断“挤出效应”大小主要看政府扩张性支出对利率上升的压力和投资需求对利率变动的敏感程度。

(1)自1996年以来,央行已经7次降低利率。与此同时,从1998年4月起,我国消费物价指数转为负增长。按照通货紧缩的通行含义,我国已经出现了通货紧缩。因此,虽然我国的名义利率已下调,但实际利率仍然维持在较高的水平。显然,这种情况不是政府扩张性财政政策的结果。其次,扩张性的财政政策始于1998年,但民间部门的投资增速在20世纪90年代中期就开始大幅下降。再者,我国政府财政支出资金主要来自发行国债,这部分资金很大比例用在基础设施建设,而在基础设施领域民间投资资金本来就涉及较少。

(2)从表2看出,我国民间投资需求的利率弹性相对较低,特别是1997~1998年弹性在-0.6左右,即大约降低1个百分点的利率,投资可增加0.6个百分点。因此,投资对利率缺乏敏感度。由此可见,我国政府支出的“挤出效应”并不明显。

表2 1994~1998年民间投资的利率弹性

年度	投资增长率(%)	利率变动率(%) <sup>①</sup>	投资的利率弹性
1994	26.51	13.66	1.94
1995	24.88	4.92	5.06
1996	19.06	-4.17	-4.57
1997	9.15	-15.22	-0.60
1998	12.35	-18.70	-0.66

(资料来源:根据《中国统计年鉴》数据计算)

## (二)政府对自然垄断行业的管制

自然垄断是一种合理的垄断,它说明整个市场只要有一个企业就能得到满足,而不需两个或两个以上的企业参与生产。尽管这种参与在技术上可行,但在成本上肯定不经济。

$$C(X_1+X_2+X_3+\dots+X_n) < C(X_1)+C(X_2)+C(X_3)+\dots+C(X_n)$$

其中  $n > 2$ , 式中一个企业生产全部产品所需的成本小于多个企业生产相同的产品所需成本。凡是符合这种条件的行业就可称为自然垄断行业。自然垄断描述了某些行业在市场经济条件下的竞争轨迹,而不是说这些行业自然由政府包办。民间投资在

①利率变动率根据1年期银行贷款利率计算

一定的条件下也可以进入自然垄断行业。

从自然垄断的特征来看,铁路、电信、地方公用事业等都可以归结其中。但从我国的情况看,这些行业的利润主要不是来自成本的节省,而是来自运用垄断地位提高其价格。因此,这已不是一种合理的垄断,显然,政府管制是造成这一现象的原因,也正是政府的这种行为,使得民间投资失去了广泛的投资领域,投资渠道变得相对窄小。

### (三) 储蓄向投资的转化

在简单收入决定的动态模型中,投资与储蓄两者相等时共同决定了国民收入水平。可见,投资与储蓄两者必须同步增长才能使经济保持健康发展。如果较高的储蓄率不能顺利地转化为投资率,那么必然不利于资本积累和经济进一步增长。因此,怎样使较高的储蓄转化为投资,是一个值得进一步关注的问题。

目前,我国的储蓄率居高不下,甚至有继续增长之势。据世界银行统计,1980年、1995年、1997年中国的国内储蓄率分别为35%、42%、45%,同期国内投资率为35%、40%、35%。可见,我国储蓄和投资并没有同步上升,其中一部分储蓄没有转化为国内投资。

对民间投资而言,储蓄向投资转化的渠道不畅。第一,融资环境差。与国有部门相比,民间投资创造了70%的产值,却只获得了银行30%的信贷。在直接融资方面,民间投资部门更是举步艰难。第二,投资环境差。民间部门投资领域狭窄,安全性不足。从目前看,民间投资主要集中在加工工业和生活服务领域。这些行业一般产品技术水平不高,规模较小,竞争激烈,赢利水平低。而对于利润高且具有长期稳定效益的垄断性行业,如金融保险和通讯等,政府一般禁止民间资本进入。

## 四、结论和政策建议

### (一) 投资取决于投资边际效率与利率的对比

利率下降客观上对投资的增加有刺激作用。但这种作用不是直接的,当投资边

际效率下降得比利率更快时,投资仍会减少。此外,利率也不能完全代表投资的成本,它不是影响投资的惟一因素。投资收益、其他成本、投资者的预期等都会影响投资的变动。所以,为了刺激投资需求,政府不能一味强调利率的下调。建议政府可以通过减少民间投资的成本,特别是税负,来增加投资者的投资热情。如现行的生产型增值税制不允许抵扣固定资产的进项税额,加大了投资成本,可以考虑实行消费型增值税制。同时,要刺激民间投资还要给予其更多的优惠政策。通过上文的分析,目前我国政府支出的“挤出效应”并不明显。但政府进行投资时仍然应注意政府本身行为与民间行为的协调问题,尽量避免重复建设、重复投资,尽量发挥政府对民间投资的引导作用。

## (二)改善民间投资的投融资环境

加强银行对民间投资部门的金融支持,鼓励资信良好的民间企业通过发行债券、股票上市等方式直接融资。另外,像铁路、民航、电力、通讯等垄断性行业,投资大,工期长,要加快其发展,资金是关键。从目前看,仅靠政府的力量是难以满足其需要的。因此,应尽快撤销投资壁垒,鼓励社会资本以各种方式进入这些基础设施领域,拓宽民间投资的渠道。

(2001年5月在读研究生时撰写的论文)

## 税收与西部经济发展

### 一、西部经济发展需要国家税收政策的支持

为了提高我国经济的整体实力以及实现我国国民经济的可持续发展,我国依据国内经济发展环境的变化和国际经济发展态势适时提出了西部大开发战略。首先,我国的改革开放以先富和共富的两个大局作为指导思想,使得国内的经济状况表现为东部地区飞速发展,取得了举世瞩目的成就,而西部地区的发展进程缓慢。东部先富不是目的,只有东部和西部共富才是我国发展经济的终极目标。西部大开发战略对于西部地区的发展而言具有重大的现实意义,它为西部地区的大发展迎来了难得的历史机遇。当然,西部大开发不能流于形式,空喊口号,它必须有切切实实的能够促进西部发展的各种政策和措施,其中税收支持自然必不可少。我国自1978年实行改革开放政策以来,由于税收政策倾斜于东部地区,使东部地区的经济获得了长足发展。相比之下,资源丰富的西部地区却已经远远落后于东部地区。面对严峻的现实,如何利用税收杠杆促进西部地区经济发展是我们必须解决的课题。此外,2001年11月10日我国与世界贸易组织正式签署了关于中国加入世贸的法律文件,它标志我国将于12月1日正式成为WTO的成员国。加入WTO后,我国经济会逐步地全面融入世界经济的大潮中。在经济全球化的国际大舞台上,各国的经济联系会越来越紧密,世界经济对我国经济的影响将越来越深刻,相应的各国间的经济竞争也会越来越激烈。所以,我们应该迫切意识到机遇与挑战并存。在开放经济条件下,中国经济的持续快速发展在受到一定冲击的同时,也为迈上一个新的更高的台阶创造了条件。跟上世界经济发展的步伐,当前只有抓住加入WTO的契机,将西部大开发战

略真正落到实处,才能大力提高我国经济的整体竞争力。从这个意义上说,制定促进西部经济发展的税收优惠政策符合国家的全局以及长远利益。

## 二、现行税收政策难以刺激西部地区经济发展

### (一) 东西有别的税收倾斜政策不利于西部经济发展

改革开放 20 多年来,东部地区尤其五大经济特区作为我国改革开放的前沿阵地,享受国家的各种政策优惠,吸引了大批外商投资以及国内资源的东移。事实表明,这种政策对我国经济发展做出了很大贡献。然而时至今日,中国的经济发展速度明显较前几年放缓,为什么?因为从长期来看,一个国家仅有局部地区的发展必定不利于全国资源的优化配置,并在一定程度阻碍经济的进一步持续快速发展。当前我国税收优惠政策 90% 的好处由东部地区享有,税收优惠对东部的经济建设成就功不可没。在西部大开发的背景下,要发展西部如果再不改变税收优惠的地区格局,西部大开发只能望税兴叹。

### (二) 内外有别的歧视性税收优惠政策不利于西部经济发展

(1) 给予外资比内资更优惠的税收优惠政策的目的在于吸引外资,尽管这一政策在一定程度上起到鼓励外商投资的积极性,然而税收优惠并非外商来华投资的动机。外商决定是否投资的判断标准只能是投资后企业发展前景,其中关键要看投资的软硬环境是否适合企业发展,所以,我们的认识仍然局限于一味强调利用税收优惠措施引资是错误的。

(2) 市场经济是竞争经济,这就要求政府为所有的市场主体——内资或外资企业创造一个有序的公平竞争的市场环境。外资企业比内资企业具有明显的资本、管理、人才优势,再加上大量的税收优惠,内资企业尤其国有企业要想在竞争中取胜难以想象。利用外资积累经济建设经验是对的,然而发展民族经济毕竟应该以自力更生为主,如果老是强调外资的重要性,则必定带来负面效应。

(3) 经过 20 年的改革开放,我国的民间资本实力壮大起来,社会储蓄规模达到

8万亿以上,这意味着在当前的新形势下,任何利用税收优惠引导资源转化为投资,从而促进经济增长比引资更迫切。银行慎贷与大量资本外逃现象充分说明了我国的资本资源有待开发。

(4)WTO的重要原则之一是国民待遇原则,也就是要求各国对内外资本以及国内外商品一视同仁。当前的现状是外资享受着超国民待遇。在竞争日趋激烈的国际经济大舞台上,只有尽快统一内外资税收优惠,才能为民族经济发展创造一个公平竞争的税收环境。

### 三、优化税收政策,是促进西部经济发展的对策

#### (一)优化税收政策的指导原则

##### 1. 产业政策导向原则

税收具有资源配置功能,它能够引导资源流向并发挥优化产业结构的重要作用。西部地区的最大优势在于自然资源方面,所以制定税收优惠政策必须充分考虑到西部的资源特点,鼓励和引导资金向荒山荒地开发、农副产品深加工、旅游资源开发以及基础设施建设等行业转移。当前,我国面临产业结构升级和调整地区间经济结构的巨大压力。所以,立足国情,面向世界,充分利用税收杠杆优化产业结构与地区结构是当务之急。

##### 2. 统一性与灵活性相结合的原则

西部地区幅员辽阔,自然资源比东部地区丰富,并是一个多民族聚居区。这些特点要求税收优惠不能一刀切,应该在国家统一的税收优惠政策的大框架下赋予地方一定范围的税收优惠调节权,使西部能够因地制宜地制定更加具体的税收优惠措施,促进西部优势产业的发展。

##### 3. 法制化原则

西部的税收优惠政策必须以法律形式加以确认。通过法定形式提高西部地区税收优惠的透明度,增强投资者向西部投资的信心。不仅如此,在执行税收优惠时,还要求地方各级财税部门必须切实贯彻税收优惠规定,让投资主体真正享受税收优惠

带来的收益。

#### 4. 公平税负,促进竞争原则

公平税负就是要求同一行业的不同企业之间税负应该一致,在税收优惠上也应该享受同等待遇,尤其对于内资与外资企业必须执行统一的税收优惠标准。

## (二) 优化税收的举措

### 1. 贯彻国民待遇原则,统一中外税制

现行税法依据投资来源的不同,对内资和外资企业相应给予了有差别的税收待遇,即外资享受比内资更加优惠的税收政策。这种歧视性的税收政策一方面政策效果不佳,既不能充分激发外商投资的热情,更不能有效调动国内资本投资的积极性,另一方面也违背了 WTO 的国民待遇原则。有步骤地尽快统一内外有别的税收优惠政策应该以改变企业投资来源和地域区别作为主要的政策标准,实行以产业政策为导向,结合西部开发战略,鼓励国外资金及国内资金向西部转移。鉴于西部的落后面貌,必须统一中外税制,促进内外资企业公平竞争,从而更加有利于国内资金向西部投资的积极性。

(1) 统一内外资企业所得税。尽管内外资企业法定所得税率皆为 33%,但是外商投资企业所得税组成中有 3% 为地方所得税,其在实际执行中往往被地方予以减免,此外特定地区和特定企业的所得税率按 24%、15%,甚至 10% 征收,显然比内资企业低得多。只有统一实际税率,才能公平税负。

(2) 统一减免税的范围。税收优惠政策的确应该体现产业导向兼顾西部地区发展的原则,统一减免税年限、统一再投资退税优惠,鼓励投资西移。

(3) 统一所得税的计税收入及扣除标准,实现真正意义上的公平税负。

### 2. 完善地方税体系,提高西部省区的积极性

1994 年的以分税制为主要内容的财税改革极大地增强了中央的财力和宏观调控能力,而地方税体系的建设却显得薄弱和滞后,尤其西部地区的经济状况导致了西部地区财力匮乏,不能适应发展西部经济的需要。配合中国加入 WTO 和西部大开发的形势,不断充实和完善地方税体系,培植地方财源,有利于提高西部省区进行建

设的积极性。

(1)确立地方税体系的主体税种。地方税收主要靠营业税及所得税,然而由于企业的亏损面较大,实际地方税收的重任主要落在营业税上,故有必要巩固营业税的主体地位,并将属于中央的营业税收统一归入地方税。

(2)依据法定程序对具有明显地域特征的税源由地方申报新的税种。

(3)将明显具有税收性质的各种收费项目,如土地使用费、文化事业建设费、水资源补偿费、矿管费、矿租费等并入相应税种,在规范征管的基础上充实地方税体系。

### 3. 适时开征新税种为西部大开发保驾护航

西部大开发需要解决诸多矛盾,发展与稳定、持续发展与经济建设的关系等等都必须有一系列配套措施予以保证。对于税收改革而言,应该适时开征以下新税种以促进西部地区经济建设。

(1)开征社保税。经济在发展过程中必然会面临企业改制与产业结构调整所导致的结构性失业及摩擦性失业问题。失业意味着失去收入来源,失业人员的生活保障面临困难。如果不很好地解决这一问题,必然影响社会的安定,而且不符合我国社会主义建设事业的目标。开征社保税可以为失业人员在失业期间的基本生活保障提供财政资金来源。鉴于地区间发展水平的差异以及生活水平的差异,宜将社保税划归地方,由省级地方税务部门统一征管与支配。

(2)开征环境保护税。随着社会的发展,环保问题日益突出。尽管我国的经济建设发展迅猛,然而在经济高增长的背后付出了破坏生态环境的沉痛代价。水土资源被污染,空气质量急剧下降,如果再不汲取教训,高质量的生活就失去了根本,甚至危及到人类生存。西部地区自然资源丰富,意味着在开发西部的同时保护生态环境的问题更加突出。有了前车之鉴,我们在开发西部地区时应该高度重视税收杠杆的作用,借助开征环保税鼓励先进淘汰落后,促进产业升级,使经济发展在尽可能不破坏生态环境的基础上运行。

(2001年8月在读研究生时撰写的论文)

## 论新疆投融资体制的创新与完善

### 一、新疆的投融资体制存在的问题

#### (一) 投资主体结构不合理

改革开放 20 余年,我国的经济建设突飞猛进,尤其是东部沿海地区的经济成就令人刮目相看。无论经济规模、经济结构还是经济效益,东部地区都明显优于西部地区,究其原因,与国家的政策倾斜固然有关,但是更重要的在于投资主体结构的多样化。在东部地区,中央投资、地方投资、企业法人投资、外商投资以及大量的民营资本投资可谓百家争鸣,各展所长,社会资源被充分调动起来。东部地区的经济发展能够驶入快车道就一点不足为奇。相比之下,由于西部地区投资主体结构不能适应市场经济体制的要求,西部地区尽管有丰富的自然资源优势,经济发展速度以及质量却大大逊色于东部地区。就新疆而言,投资体制仍然带有浓厚的计划色彩,国有投资主体一直居主导地位,非国有投资主体只起到辅助作用和补充作用。如 2000 年,新疆国有投资主体的固定资产投资额占全部固定资产投资额的 73.43%,而同期全国平均为 50.14%。另外,由于投资环境的局限,新疆的投资主体以本地占绝大多数,新疆以外的来自东部或国外的投资主体数量极少。国有投资规模相对过大抑制了民间投资等非国有投资,即产生了所谓的“挤出效应”,使非国有资本未能很好发挥效能。市场经济是竞争经济,市场应该在资源配置中起基础性作用,也就是要求建立多层次、多方位的投资主体体系以促进竞争,提高资源配置效率。适应建立市场经济体制的需要,政府应该转变经济职能,培育多元化的市场主体。

## （二）融资渠道狭窄

制约新疆经济发展的一个重要原因是资金“瓶颈”。由于投融资渠道狭窄,新疆缺乏足够的资金投入,新疆的优势资源难以有效开发和利用,基础设施建设也不能适应快速发展经济的需要。从金融市场角度来看,间接融资一直占主导地位,无论新办企业还是老企业,进行技术改造的资金来源银行贷款所占的比重都非常高;直接融资的比重非常低,新疆的投资资金来源通过证券市场借助发行股票或债券方式筹集的数额和东部地区相比太低;其他的新型的融资渠道基本缺乏。2001年新疆的上市公司有21家,无论数量还是筹资额都大大低于东部地区。严重依赖间接融资不仅加重了筹资者的债务负担,而且降低了筹资者的积累能力,无疑十分不利于新疆经济的发展。由于金融市场的欠发达,金融机构的数量与规模都较小,融资工具品种少,在新疆投资通过金融市场很难快速筹集到所需资金,无形中又加大投资者进入新疆投资的障碍。从政府资金来源角度来看,自有财力十分有限,来自中央的转移支付更是远水解不了近渴,新疆不能根据自身的发展需要通过发行地方政府债券自筹资金。

## （三）思想观念落后

实践已经证明,没有先进的思想做指导经济很难有质的飞跃。经济要发展,思想观念要先转变。西部地区的发展滞后状况在某种意义上首先是由于思想观念没有跟上时代发展的步伐。东部地区在改革开放之初,上至地方政府,下至个人,都能较快地转变思想,不断地吸收外部的先进理念,这就从根本上为经济的发展扫清了认识桎梏。新疆地处西北边陲,远离内地,由于缺乏交流在一定程度上使中东部对新疆了解不够,更重要的是新疆人的思想观念未能走出新疆,不能及时吸引外部的先进思想。思想认识上的落后,使新疆自身的经济发展既缺乏动力,又不能获得外部的大力支持,这不得不让人深思。思想保守,只讲眼前利益而不顾长远利益、只讲部门利益而不顾整体利益,使得新疆的经济发展缺乏统一规划,经济的协调发展也就失去了存在的基础。现代科技革命的日新月异,新事物层出不穷,面对新问题、新形势处于被动状态,不能不说是思想观念落后的结果。

## 二、积极创新,不断完善新疆的投融资体制

### (一) 优化新疆投融资的软硬环境,为完善投融资体制创造条件

新疆的开发与发展,优化投资环境是关键。没有一个良好的投资环境,投资者必定停足不前,融资者必定处处受阻。当前新疆的基础设施较薄弱,生态环境较差,市场发育滞后,政府办事效率不高,法制环境不健全,这些因素都严重制约了新疆经济的发展。

#### 1. 优化投融资的硬环境是基础

改变目前基础设施的落后面貌,大力发展交通(公路、铁路、空中交通)、能源、通讯、市政建设,为投资者减少进入壁垒并解除后顾之忧。新疆地域广又远离内地市场,没有发达的交通条件,人的流动和物资流通就难以畅通。鉴于此,新疆应该把发展交通作为硬环境建设的重中之重。其次,新疆应该加快能源、通讯和市政建设的步伐,真正为投资者创造良好的运营环境。

#### 2. 改善投资的软环境是关键

(1) 要改变思想观念,适应西部大开发以及中国加入 WTO 的需要,解放思想、实事求是。

(2) 要改善管理体制,转变政府职能,提高办事效率,培养强烈的服务意识和尽可能提高服务质量。

(3) 优化法制环境,做到有法必依、执法必严、违法必究,打破地方和部门保护的陈旧观念,切实为投资者创造一个公平、公正、公开的法制环境。

(4) 实施科教兴疆战略,大力发展新疆的高等教育,培养适应本地需求的高级人才;要建立一套科学、完善的人才激励机制,留住人才,让人才为新疆建设服务;要创造必要条件吸引外部人才为新疆建设服务。

### (二) 以优化资源配置为目标,构建多元化的投资主体结构

投资主体多元化是促进新疆经济发展的现实选择。新疆的投资主体结构中以国

有投资主体为主导,计划色彩浓厚,显然不利于转变政府职能。优化新疆的投资主体结构的核心任务是充分发挥投资的效益,让有限的资金用于刀刃上。首先,国有投资主体的资金应该投放于能源、交通、原材料等基础产业上,对于绝大多数竞争性行业应该放开,让非国有投资主体积极参与投资,因为国有投资的意义在于能够引导资金流向,能够起到带动外商投资与民间投资的导向作用。在国有投资内部,政府投资应该主要投向基础产业。国有法人投资主体应该按照市场经济要求建立现代企业制度,能够真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的投资主体,以提高投资效益为中心。其次,通过制订新疆经济发展的投资战略规划,加大对外宣传攻势,让外商了解新疆,使外商感受到新疆确实具有发展的巨大潜力。最后,积极引导民间投资。随着经济的发展,居民的储蓄存款余额稳定增长,相比之下,银行鉴于安全性考虑出现了惜贷慎贷现象,大量资金在银行被闲置,不能不说是一种浪费。积极引导本地的民间投资以及东部地区的民间投资,不仅可以增加就业,而且可以繁荣新疆的市场经济,一举两得。

### (三) 积极利用多渠道融资,为加速新疆经济快速发展提供巨大资金支持

拓宽新疆的融资渠道是新疆经济持续快速发展的必然选择。由于融资渠道狭窄,每年可以投入建设的资金数量十分有限,而且由于投资环境的制约导致了大量新疆本地资金资源外流,新疆经济想再上一个台阶,面临巨大的资金障碍。鉴于此,新疆应该积极探索在充分利用现有资金渠道的同时,大胆利用其他新型渠道进行全方位、多渠道融资。

#### 1. 巩固商行的间接融资渠道

商业银行作为一种重要的间接融资渠道,并在新疆的融资渠道中一直占主导地位。在当前其他的融资渠道不是很畅通的情形下,巩固和扩大商业银行融资渠道意义重大。

#### 2. 充分利用证券市场融资

金融市场发展的一个重要趋势是融资方式逐步由间接融资向直接融资转变。适

应这一趋势,新疆应该争取让一些发展有前景、经营有效益的优势企业上市。前不久,我国的证券发行由审批制转为核准制,为新疆的企业上市带来了良好的机遇。

### 3. 通过发行地方政府债券融资

新疆自身的财力十分有限,中央的转移支付也只是杯水车薪。要使融资供给满足新疆的经济发展需求,仅靠财政渠道显然行不通。尽管地方政府目前尚没有债券发行权,但是从西部大开发的发展趋势看,根据实际需要积极争取发行新疆的建设债券应是一项合理选择。

### 4. 积极引入 BOT 方式融资

BOT 也即建设—经营—转让的意思,它是指通过提供大型建设项目开发权吸引外商投资建设和经营,在达到一定的经营年限后,这个大型项目归提供方所有。实际上引入 BOT 方式融资既可为新疆的开发引资,又可以获取建设项目的控制权,从新疆的长远发展来看是一种很好的融资方式。

### 5. 启动民间投资

新疆的投资增长主要靠国有投资这一块已经不能适应新疆经济快速发展的需要,应该说投资的真正潜力还在于民间。放宽审批条件,切实保障投资者的利益,积极鼓励民间资本参与新疆的经济建设是当前促进新疆经济发展的重要途径。所以,我们应该意识到,在引导本地民间投资的同时,创造条件让东部地区民间资本进疆并举的重要性。

### 6. 创建风险投资基金

新疆的发展不能局限于传统产业,而应该积极发展适合新疆资源特点的高新技术产业。由于高新技术投入大,风险更大,其在融资上可能面临困难。所以,为促进新疆的高新技术产业发展有必要建立专门的风险投资基金。

(2001年10月在读研究生时撰写的论文)

## 利率市场化与新疆商业银行的应对策略

### ——读《货币银行学》有感

《货币银行学》是经济类专业的必修课程,更是金融专业的核心课程。通过学习,我认为利率作为《货币银行学》的一个最基本概念需要我们深刻体会。利率是金融产品的价格,本质上应该能够充分反映金融市场上资金的价格。然而我国的现实是利率受到央行的管制,商业银行基本上没有利率的决定权,也就是利率不能作为资金市场供求的灵敏信号。为此,我国政府已经确立了利率市场化的改革取向,并确立了采取先外币后本币、先农村后城市、先贷款后存款的改革步骤。中国已经于2001年11月10日正式签署了关于加入WTO的法律文件,也就是说我国将从2001年12月11日正式成为世界贸易组织成员国。这一重大历史事件为我国的银行业发展迎来了大好时机,又使我国银行业走向世界面临巨大压力。根据WTO协议,我国银行业将在入世五年后全面对外开放,外国的银行业将踊跃参与我国的金融市场竞争。借鉴世界银行业的发展经验,使我国的商业银行尽快适应世界金融市场的运行规律,是我国金融业面临的重要课题。当前的利率市场化改革形势紧迫,尤其是商业银行必须充分认识利率市场化的影响,以便采取有效应对措施迎接利率市场化的挑战。

### 一、利率市场化对新疆商业银行的影响

#### (一)有利影响

##### 1. 利率市场化可以增强商业银行吸收存款的能力

我国的金融市场建设与发达国家比较相对落后,表现在金融工具品种少、规模小,

人们的投资渠道选择余地小,而且金融市场的资金价格长期受到压抑,不能充分反映市场的真实供求等诸多方面。这一现状导致了实际利率低于市场的均衡利率。一旦利率市场化,利率将由市场供求决定,利率必然呈上升趋势。利率上升意味股票、债券价格的相对下降,人们会出于提高收益动机而选择银行存款。另一方面,利率市场化导致利率的波动具有一定的不确定性,人们会出于避免利率波动风险而选择存款投资,因为证券市场价格随利率波动而出现更大幅度的波动。

### 2. 利率市场化有利于促进商行提高管理水平

利率市场化使资金价格由市场决定,银行间的价格竞争由此呈现新趋势——价格竞争必须以低成本的资金筹措为后盾。为了获取低成本的资金来源,各家商行在金融产品、营销策略、服务手段上将各显所能,这势必加剧竞争,促进商行改变现行的管理方式,提高管理效率,争取市场竞争的主动权。随着我国银行业的逐步开放,商行会更加关注利率的国内市场变动状况以及国际利率波动规律,只有科学确定成本,合理制定价格,加强经济核算,切实提高管理质量才能增强获利能力。

### 3. 利率市场化有利于推动新疆银行业的深层次改革

面向市场、走向世界,适者生存,优胜劣汰,利率市场化对商业银行的要求越来越高。改变现行的落后管理机制必须加速商业银行的改革并使改革向纵深发展。按照现代企业制度的要求,再造权责明确、管理科学、产权明晰的强大的商业银行是银行改革的重要任务。产权明晰,公司治理结构科学,要求银行不断加强和完善内部控制和优化收入分配制度,增强自我约束意识和自我发展能力。

## (二) 不利影响

### 1. 利率市场化会加大商行的经营风险

商业银行主要经营存贷业务,利率市场化表明存贷利率会随着市场供求而导致不确定性,银行的存贷风险加大。首先,商行的资产业务中浮动利率资产较少,资产收益受利率波动影响而具有较大不确定性;其次,商行的负债业务中被动性负债所占比例高,负债成本不能及时反映利率升降带来的实际成本变动;此外,商行缺乏对资产与负债期限搭配的管理经验,而增加了银行的经营风险。所以,准确预测利率变

动趋势、合理确定金融产品的价格水平、科学分配存贷款的期限布局以及调整资产负债结构,可以防范利率敏感性风险、利率结构风险和流动性风险。

### 2. 利率市场化冲击商行的主导业务

利率市场化后,银行间完全可以利用利率工具作为一种重要的竞争手段与同业之间展开一场竞争。利用利率手段相互争夺优质客户并使存贷利差可能大幅度缩小,从而使利润空间十分有限。尤其当前我国商行的存贷利差占总收入的绝大部分,中间业务收入偏低,存贷利差收入的大幅度降低显然不利于商行的持续经营。对于资产规模小、竞争处于劣势的中小银行极易在竞争中破产倒闭。

### 3. 信息不对称容易造成逆向选择和道德风险加大

利率市场化可能使利率上升,相应导致存贷利率上升,商行支付的利息成本上升,为赚取收益,他们就会在存款者监督不力的情况下把资金投放于股票、房地产等高风险项目,引发泡沫经济。利率上升,那些管理先进、效益较好的企业出于稳健角度会控制贷款需求,而一些管理不善的企业会极易冒风险想方设法从银行贷款,从而导致不良资产上升,给银行带来债务风险。

## 二、新疆商业银行应对利率市场化的策略

### (一) 建立利率风险管理制度

#### 1. 加强对利率的市场预测

我国长期实行的是利率由央行统一制定,各商业银行只能被动执行央行的指导利率,利率缺乏弹性,各家商业银行也就不关心利率的变化。一旦实行利率由市场供求决定,商业银行将面临如何适应市场供求变化而自主确定利率水平。当然,利率的确定必须建立在科学的市场预测基础之上。国民经济的整体发展态势、央行的货币政策、银行同业之间的竞争状况与世界金融市场环境等都是商业银行进行利率预测的重要依据。

#### 2. 建立以效益为中心,高效运作的产品定价体系

利率市场化就是让银行能够根据市场供求以及世界利率水平实施合理定价。商

业银行自主定价要综合考虑一个客户给自身带来的收益。除了要考虑派生业务外,还应考虑客户的信用大小、贷款期限长短及商业银行筹资成本与运营成本。权衡利弊,银行的各职能部门只有共同合作才有可能达到定价的预期效果。

### 3. 全面实行资产负债比例管理与风险管理

实现银行经营的安全性、流动性、收益性的三性统一,必须加强银行的资产负债比例管理和风险管理,其核心是在正确预测市场利率未来趋势的情况下,调整资产负债比例结构,在保证安全性、流动性的前提下,规避利率风险,实现利润最大化的目标。另外,必须建立关于利率敏感性资产与负债的资金缺口管理机制。

#### (二) 努力开拓中间业务,寻求新的利润增长点

利率市场化后,利率上升会使商业银行的成本和风险加大,竞争加剧,传统业务——存贷款的利差收益降低。所以,在发展传统业务的同时高度重视中间业务的拓展,以积极寻求新的利润增长点是商业银行发展的策略之一。开展中间业务,银行可以不直接利用自有资金就可以满足日益增长的多样化的客户需求,不仅风险小而且收益可观。无疑在新的形势下,中间业务是银行拓展生存空间与发展空间和提高综合竞争力的重要途径。努力开拓中间业务需要不断完善和创新结算服务,扩大代理业务范围,大力发展银行卡业务,积极开展与资本市场高度相关的服务。

#### (三) 重视人力资源管理

现代银行的竞争归根到底是人才的竞争。在中国加入 WTO 后,一家商业银行面临的不仅是国内同行的竞争,而且要直接面对国际跨国银行的挑战,所以商业银行竞争将会更突出地表现为一场人才大战。谁拥有一支高素质的员工队伍,谁就可以在竞争中取胜。鉴于这种人本思想,培养人才、发现人才、吸引人才、让人才各尽所能为银行经营服务应该成为人力资源管理的中心任务;建立切实可行的人力资源绩效考核体系,充分调动人才的积极性应成为人力资源管理的一项基础性工作。

(2002年5月在读研究生时撰写的论文)

## 对“工资是劳动力商品价格”的质疑

马克思在《资本论》中指出：使货币转化为资本的前提，是以购买劳动力这种特殊商品为条件。劳动力是人的劳动能力，是人们生产某种使用价值时所运用体力和智力的总和。这种特殊商品具有价值和使用价值，是商品二因素的统一体。生产者之所以购买劳动力商品，就是因为劳动力商品的使用价值，使用价值增大越过自身价值的功能，实现生产者对剩余价值的追求。生产者购买劳动力是用可变资本，即工资形式实现的，是在必要劳动时间里工人自己生产出来的，再生产劳动力所需要的费用。这样，劳动力商品的价格就转化为工资。这里出现了四个肯定判断：

- (1) 劳动力是商品；
- (2) 工资是劳动力商品的价值或价格；
- (3) 劳动力商品的价格仅仅是再生产劳动力的补偿支出；
- (4) 劳动力的价值是劳动者自己创造的。

如果深入进行分析，可以看出(2)、(3)判断是不够严谨的，为什么呢？劳动力是商品，就必须遵循商品价值形成和消耗补偿的一般规律。我们来分析劳动力商品价值的形成和耗费。劳动力商品价值的形成是以劳动力使用价值形成为载体的，而劳动力使用价值形成是在两个阶段完成的。

第一阶段，劳动者自身具有劳动力是在出生后，由家庭和自身的长期投资、培养下在社会环境中形成的，通过成长、健康、文化习惯、技能掌握、才干的增长，最后才形成劳动力可以使用、可以出售的“最终产品”。劳动力在自身生产的过程中，支付了大量的投资、时间、精力等成本。购买劳动力商品首先要支付这部分费用，不能无代价不支付成本的使用。

第二阶段,劳动力商品使用中的耗费,即现实耗费,用以再生产劳动力、恢复劳动力的体力和智力,以供再一次出售。这部分费用的支出才是必要劳动时间支出的工资(剩余劳动时间使价值增值部分暂不分析)。这一阶段是价值创造的关键环节,但它是以前一阶段人力资本投入形成特定技能为前提的,没有第一阶段的劳动力生产,就没有第二阶段劳动力的有效付出,第二阶段所创造的价值应包括第一阶段人力资本的补偿。

可见人力资本形成部分和劳动力在劳动中消耗补偿的部分是两种不同的量,其形成阶段不同、形成主体不同。作为劳动者,只有首先投资形成有一定使用价值的劳动力商品,才能出售。作为生产者只有首先购买具有一定劳动技能的“商品”,才能在生产中使用“商品”。作为劳动力生产的劳动者自身,也必然要获得劳动力生产所投入的人力资本收益,还要获得劳动力在生产中消耗所需要的再生产费用。就是说劳动力商品的价格或劳动者收入应该包括两部分,一部分是人力资本收益或补偿,用 $V_1$ 表示;一部分是劳动力消耗再生产劳动力的费用,用 $V_2$ 表示。劳动力商品的价格 $=V_1+V_2$ , $V_1$ 是过去劳动力生产的消耗,需要在劳动中通过获取收入不断予以补偿。 $V_2$ 是实现劳动中的劳动力消耗,也要在劳动收入中进行补偿,即工资。马克思认为:“工资就其本来意义看,同物资资本消耗一样,是作为成本进入商品价值之中。就其功能说,工资是为了劳动能力恢复的费用支出,它与固定资本为了重置提取折旧毫无二致。”如果仅以工资的形式作为劳动力商品的全部价格,作为补偿劳动力生产和再生产的费用是不恰当的。以工资作为劳动力商品的价格,那么前期劳动力生产所投入的人力资本就得不到补偿。如果说在资本主义社会存在着严重的剥削,把劳动力进入劳动前投入的人力资本无偿占有了。社会主义条件下实现按劳分配,其本质是按个人能力及贡献分配,个人能力的形成,包括劳动者进入不同的技术层次劳动所付出的生产自身劳动力所支付的资本和精力的投入,他当然应获得补偿,成为按劳分配中的一个重要部分。社会主义社会不承认人力资本投资回报,就不利于鼓励家庭、个人和社会进行教育投资,不利于提高劳动者素质,不利于人力资源的开发。

在实际生活中,我们的个人收入分配结构中也在不同程度上承认了劳动力商品价格的双重构成。如学历层次高、技术职称高的劳动者收入就高(其中不排斥复杂劳动

的因素,但也包含着人力资本投资补偿因素),如其中的职称工资差额、学历等级不同的差额、福利待遇不同的差别等等。再如人才市场中的人才报价,有的人才资本报价20万,甚至200万元。“身份报价”并不是工资收入或劳动报酬,而是人力资本的价格,是人力资本投资的补偿价格(当然也包含稀缺人才的供求因素和预期贡献效益的因素)。除此之外,才是岗位工资、效益工资等劳动工资部分。实际存在是一回事,理论或政策上承认是另一回事。在社会主义市场经济体制建立的过程中,更需要科学地制定收入分配政策,公开承认人力资本投入,承认劳动力商品价格是由人力资本收入和工资两部分构成,具有非常重要的现实意义。

(1)有利于家庭和劳动者个人积极培养,提高技能,提高素质,以获得较好的人力资本回报机会和工作岗位,客观上对社会对国家做出更大的贡献。

(2)有利于社会调节人才布局,引导其合理流动,如提高某个行业的人力资本回报率,就会引导人才培养格局的变化和人才的合理流动。

(3)有利于人才市场的发育,正确评估人力资本价值。这样分析不是否定价值是由劳动力自身创造的,而是人力资本回报和工资一样,都是以劳动者实际劳动贡献为基础与企业效益紧密相连,企业无效益,再高的人力资本价值也难以实现。

人力资本收益的表现形态,不同的企业可以有不同的做法,如以特殊的岗位就业为代价来表现的,或以优厚的住房、办公条件、福利待遇为报酬的,或以人力资本折股为报酬的,也可以是现实货币的等等。但最好是使人力资本货币化,能直接计量出劳动力商品的价格为宜。

社会主义市场经济条件下,不仅承认按劳分配,也承认按生产要素分配、按资分配。这样劳动者既是劳动力的支付者,又是生产要素投入者,又是人力资本投资者。当然,就必然可以获得三种收入,既有按劳分配的收入,也有生产要素的收入,也有资本收入,这样才是客观的、全面的劳动力商品的价格。

我们常说资本主义国家工人的工资比我们的工资高出许多,除了生产力发展水平、生活消费习惯和历史的原因外,其中一个重要原因是他们的个人收入分配中包含着人力资本收入。工资高,他们有能力支付市场化、货币化的住房、医疗、教育、休闲、保险等费用。而我国长期实行低工资、高福利,住房、医疗、教育、福利等许多方面

都依赖国家无偿提供,又缺乏效率优先、兼顾公平的福利分配制度。福利资源没有有效配置,浪费很大,同时平均主义的做法又滋长了懒惰,增加了财政负担。目前这种分配制度正面临改革,劳动者要承担住房、医疗、教育、保险等费用,劳动者都要从工资中支付。虽然方向是对的,但现有工资结构中并不包含这些部分。强行这样做,劳动者工资捉襟见肘。劳动者不免要产生怨气,抵制改革,与国家政府发生矛盾。与其暗补造成矛盾和浪费,不如改为明补,把福利部分“还原”为劳动者人力资本收益部分,让劳动者按照自己的实际和偏好去消费。由于劳动者自身条件不同,人力资本投入不同,所形成的技能不同,获得的岗位不同,其人力资本收益也就不同,这就打破了过去福利分配中的平均主义,有利于激发劳动者努力学习,积极进行人力资本投入,不断提高自身素质。同时也有利于推行企事业单位的各项改革,有利于市场经济体制的建立。

当前我国市场疲软,消费不足,极需刺激内需,其中一个重要的措施就是把国家提供的庞大福利支出以人才资本收益的形式转化为个人可支配收入,通过刺激住房、医疗、保险和消费的升级转化拉动内需,同时创造出一个劳动力生产和再生产的良好制度环境,“生产”出高质量的劳动力商品。提高或者说还劳动力价格的本来面目,有利于形成消费与生产的均衡结构,在使社会协调发展的同时,又不断提高人民的生活水平和质量。

通过以上分析,我认为要积极调整我国个人收入分配结构和政策,恢复劳动力商品价格的本来构成,应该是马克思《资本论》原理在实践中的重要发展。

(2000年1月25日在读研究生时撰写的论文)

## 学习《公共财政学》的一点启示

现代公共财政学,作为一门应用经济学,得益于近年来西方经济学研究方法上的创新。信息经济学、经济博弈论、市场非均衡理论以及现代微观与宏观经济学的最新发展,对财政支出制度和税收制度的有效性,债务经济的稳定性,以及在经济全球化发展趋势下,一国政府如何有效地防范金融风险、保持国民经济稳定增长,如何保证政府各项宏观经济政策的有效实施及履行国际财政职能等重大问题进行了分析和探讨。《公共财政学》是一门应用学科,内容注重实际问题的解决。书中谈到的有关财政资金的运用效率和政府职能的定位问题,一直都是我国理论界所关注的焦点问题。

首先,从公共财政的概念说起,“公共财政”一词来源于西方经济学。所谓的“公共财政”指的是国家或政府为市场提供公共服务的分配活动或经济活动,它是与市场经济相适应的一种财政类型和模式。因此,公共财政实质上是市场经济财政,突出表现在公共财政理论的核心是市场失灵论。公共财政理论认为,在市场经济的条件下,社会资源的主要配置者是市场,而不是政府。只有在“市场失灵”的领域,政府部门的介入才是必要的。因此,“市场失灵”决定着公共财政存在的必要性以及职能范围。“市场失灵”表现在许多方面,如公共产品的提供、外部不经济等,这些领域市场是无能为力的,需要政府的介入。

其次,是财政资金的运用效率问题。我国的公共财政有着自己的特点:一方面,政府不仅要矫正市场失灵,还要弥补市场残缺,发育和完善市场,培育市场体系,促进经济在日益成熟的市场中持续增长;另一方面,我国是个发展中的国家,地区发展不平衡,公共支出财力有限,财政资金的运用更应注重效率。

了解以上两点,对于构建我国的公共财政基本框架具有重要意义。当前,我国正处于西部大开发之机,财政的作用是毋庸置疑的。那么,我们如何才能在发展西部经济的过程中给予财政一个准确的定位呢?财政资金又如何才能做到高效率的运用呢?我认为,这里必须把握好两点。

## 一、关于财政的“缺位”与“越位”问题

### (一) 正确判断财政的“缺位”与“越位”

一般地说,按公共财政的要求,凡是市场能干的,财政要退出;凡是市场不能干的,财政要介入。

(1) 市场无法发挥作用的领域,如基础性科研、基础教育、城市公共设施、社会基础设施以及公共服务等等,就要由政府来弥补,财政来提供保障。

(2) 市场秩序的建立和维护是要花费成本的,而这个成本的支付只能是靠政府。如技术监督、卫生防疫、公检法和工商行政管理等部门的运行,必须由财政来提供保障。

(3) 市场机制有不少天然的缺陷,尤其在市场机制尚不成熟的阶段表现得更加突出,如分配不公、经济波动、失业、环境污染等都是市场本身不能解决的问题。

可见,财政与市场的职能分工基本上明确的,但在现实经济发展过程中,两者的作用范围却经常发生错位,也就是我们所说的财政“缺位”和“越位”。

### (二) 在西部开发中财政应主要做好以下几点

(1) 积极发挥财政稳定经济、促其增长的作用。凡是按公共财政理论属于政府承担的义务都由政府来承担。加大政府对基础性科研、农业、城市公共设施等方面的投入。同时,适时退出竞争性项目,抛弃引资金、找项目、施实财源建设的“义务”。

(2) 利用财政收入分配的职能,突出财政在西部开发中调节收入、实现公平分配的作用。政府一方面要严格界定收入分配的行使主体,做好清理乱收费的工作;另一方面要提高社会福利,保障人们的基本生活。

(3) 充分行使财政维护社会经济秩序的职能。如工商行政管理部门是维护市场

秩序的一个重要机构,而许多地方未将其列入财政供应范围。作为市场秩序的监管者,政府充分保障这些部门的财力供给,具有重要的现实意义。

## 二、关于财政资金的运用效率问题

### (一) 提高财政资金运用效率的必要性

目前,西部地区经济发展资金需求缺口较大。一方面,交通、电力、通讯、水利等基础设施非常落后。据统计,占国土面积 56% 的西部地区,公路里程只占全国总量的 30% 左右,而且 93% 在二级标准以下,铁路网密度远低于全国的平均水平。这已经成为制约西部经济发展的一个“瓶颈”。另一方面,西部财政投资占 GDP 和财政支出的比重却在逐年下降。以新疆为例,财政投资占 GDP 的比重,1985 年、1992 年、1996 年分别为 8.66%、3.43%、2.31%,财政投资占财政支出的比重这三年分别为 33.92%、24.57%、18.37%。可见,西部地区的现有财力水平远不能满足地区对财政投资的需要,需中央加大投入。但从我国的现状看,两个比重在下降,中央财政也有些力不从心。因此,在发展西部经济过程中,提高财政资金的运用效率显得尤为重要。

### (二) 引入成本效益分析法——提高资金的运作效率

成本效益分析法,从广义的角度理解,就是列出决策项目的效益与成本,最终选择净效益为正的项目。从这个意义上讲,这种方法不仅可用于政府项目的决策,也可用于个人和私人部门投资的决策。从狭义上看,成本效益分析法就是对某些特定公共支出项目进行评估的一种方法,它的主要作用是政府项目择优提供一个科学的决策工具,有助于减少决策的随意性和决策失误。因此,成本效益分析法对于加强预算的合理性、提高预算资金的使用效率有着不可低估的作用。

科学规范的财政政策既要协调好与市场的关系,不妨碍市场作用的发挥,弥补市场作用的空白,又要注重财政资金的运用效率,采取科学的投入方法。

(2001 年 5 月在读研究生时撰写的论文)

# 发展经济学的分化、融合与新生

## ——学习《发展经济学》的点滴心得

### 一、发展经济学的分化

《发展经济学》作为一门学科是在第二次世界大战以后形成的。当时亚洲、非洲以及拉丁美洲的殖民地纷纷独立，它们在政治上独立之后经济上如何发展就成为人们关注的一个重大问题。西方的一些经济学者积极探讨这些国家的经济发展问题。到了20世纪50~60年代，有关发展中国家经济发展问题的著作大量问世，提出了种种发展理论，例如，大推进论、平衡增长论、二元经济论、依附论等等，一批发展经济学家脱颖而出，他们当中有罗森斯坦·罗丹、刘易斯、缪尔达尔、赫尔希曼等等。这些经济学家的论述内容虽然各有不同，但多数人的基本思路是相同的，认为发展中国家的社会经济结构有特殊性，表现为社会关系刚性、经济活动呆滞、物资匮乏、供求缺乏弹性等。所以，他们强调发展中国家的政府要主导经济发展，对国民经济实行有计划管理，这种发展思路被称为结构主义思路。由这种思路演绎出来的发展经济学得到许多人的认同，经济学家们纷纷撰文进行阐释和补充，在世界范围内产生了广泛的影响。

但是，到了20世纪70年代中期以后，当人们回顾发展中国家近30年的发展状况时，惊异地发现，140多个发展中国家和地区除了少数几个成为新兴工业化国家和地区外，绝大多数未能如发展经济学所设想的那样发展起来。实践对理论提出了严峻的挑战。在发展经济学对于发展中国家发展中所起的作用问题上，发展经济学者内部分化成三派：“有用论”、“无用论”及“修正补充论”。发展经济学到底有没有用？西方有些学者公开认为，发展经济学没有什么用处。美国经济学家拉尼斯

(G.Ranis)在《发展经济学下一步迈向何处》一文中说：“大家公认，发展经济学的全盛时期已经过去。”英国经济学家拉尔(D.Lal)在《发展积极性的贫困》一书中甚至这样说：“发展经济学的死亡，可能会使发展中国家的经济学和经济得到正常的发展。”各种“危机”论相继抛出，同时新古典主义复兴全面浸入发展研究领域，发展经济学的衰落乃至消亡似乎已呈不可逆转的趋势。

当理论和实践相矛盾的时候，不是实践错了，而是理论本身出现问题。所以，我们不能用实践去适应理论，而是理论顺应实践，对自身予以修正和发展。只要世界上还存在广大的发展中国家和地区，以这些国家发展为研究对象的经济学就必然存在并会得到发展。因此，在这里并不是要不要发展经济学的问题，而是如何发展经济学的问题。实际上近20年来，发展经济学在“危机”状态下不断发展和变化。

## 二、发展经济学的融合

### (一) 发展经济学与主流经济理论的融合

我们注意到自20世纪70年代中期以来，主流经济理论取得了长足的发展，许多新理论和新方法已被广泛用于发展问题研究。与此同时，在分析发展中国家经济的过程中，不少新的经济学范畴也被不断提出，新的分析工具不断被采用，从而丰富了整个经济学的内容，促进了主流经济学的发展。

### (二) 发展经济学与各学派之间的融合

在西方发展经济学的内部至少有三个流派：一是新古典主义学派，认为经济发展是连续的、和谐的以及前景是乐观的，主张市场调节、完全竞争、利益最大化、一般均衡等等；二是结构主义学派，重视经济结构的刚性、行为主体的行为不理性、寡头垄断，并认为结构刚性是由制度、习惯、习俗、文化等社会因素决定的；三是激进学派，特别是新马克思主义学派，强调阶级关系、制度变革、发达国家对发展中国家的支配——依附关系。20世纪80年代中期以来，三大流派之间相互包容、吸收借鉴。由于各种学派的融合，新的发展观点不断产生，发展经济学得以综合和发展。

### （三）发展经济学中理论与政策制订的融合

发展经济学是一个应用性极强的学科，它的发展既离不开理论工作者的学术探讨，也离不开政策制订及实践者的贡献。尤其是在最近 20 多年的发展中，学术性的理论研究和政策性的发展实践之间的联系得到进一步加强。在这方面，一些国际研究机构如世界银行和国际货币基金组织发挥了重要的作用。在这些机构里，凝聚着一大批经济学家，他们既从事纯粹的学术研究，又与各国政府官员和国际组织的政治官员有着密切的接触。因此，他们往往会根据实际情况吸收学术界思想，从而形成政策建议，给有关国家的发展实践提供指导。同时，也可能产生新的发展模式。如在拉美出现金融危机、东亚经济出现增长奇迹以及爆发金融风暴之后，这种学术研究和政策实践结合更加紧密。由此，促进了该学科的发展。

## 三、发展经济学的新生

发展经济学在最近 20 年的变化和进展表明：发展经济学作为一门独立的学科，正在走出“贫困”获得新生。它的“新”意主要体现在如下几个方面：

### （一）新的发展观

人们对发展的认识是不断深化的。在早期，人们把经济发展等同于经济增长，即人均 GDP 的增长，认为有了增长便有了一切，后来人们发现：有时增长并不能改善大多数人的福利，而是伴随着贫困线以下人口的增长、饥饿和营养不良的普遍化、财富日益集中到少数人手里。这种状况不能称之为发展，也不应该是人类所追求的，于是人们赋予了经济发展更多的内容，使之具有多维性。例如，20 世纪 80 年代中期以后，人们对发展含义已有了基本共识：经济发展除了经济增长外，还应包括社会经济结构诸方面的变化。1990 年联合国计划开发署（UNDP）发表《人类发展报告》，提出人类发展概念以及衡量人类发展程度的指标。指出人类发展就是要提高人民生活质量，增加人民发展的机会，提高人民的能力。机会包括接受教育和训练的机会，获得公共卫生和就业的机会，也包括享受社会保障的机会。能力则指就业竞争的能力、提

高自身收入水平的能力、抵御风险的能力和民主参与的能力。总之,增长和发展的含义相差较大,前者以物为中心,而后者以人中心。发展的实质是追求以人为本的发展方向。

## (二)新的分析方法

近些年来,除了主流经济学的分析方法外,各种非主流经济学的分析方法大量应用于发展中国家经济发展分析,而且表现出强劲的解释力。如制度分析、交易成本分析、公共选择分析、寻租分析、博弈论、非均衡分析和新古典分析相结合,使人们更深入认识了欠发达国家社会经济结构呈现僵化、刚性及二元性的实质与原因。

## (三)新的分析内容

(1)技术、知识、人力资本与制度——报酬递增经济学和创新经济学。随着人们认识的不断深化,人们进一步认识到各种非资源性要素——如技术、制度等在经济发展中的作用。把技术、知识、制度纳入分析模型,提出了技术与制度内生增长模型,即所谓的“新增长理论”。如20世纪80年代以来关于外部性、技术进步和报酬递增的模型化,已成为一个增长理论进展的显著特征。罗默(P.Romer)和卢卡斯(R.Lucas)等人运用数学化、微观化的新方法,从国际比较的角度,提出了许多具有外部收益递增和知识外溢效应的增长模型;创新理论(包括技术创新和制度创新)在发展研究中日益受到重视而且已成为发展经济学的重要组成部分。经济发展的战略性要素不仅仅是资本和劳动等资源性要素,还包括技术、知识、结构、制度等要素。

(2)体制转换——过渡经济。世界银行在1996年、1997年的年度报告中分别以“从计划到市场的转轨”和“变革世界中的政府”为主题,对有关问题进行了及时的研究和探讨。当转轨问题成为发展经济学的一个重要内容以后,人们对于市场发展过程和市场机制以及政府的作用有了更深入的理解。同时,人们开始更加重视历史、组织、制度和社会文化等非经济因素的分析,从而为发展经济学与其他人文社会科学的交叉渗透提供了更宽广的空间。

(2002年5月在读研究生时撰写的论文)

# 资本市场与新疆农业产业化经营研究

中国资本市场的发展经历了10个年头,10年风雨兼程,我们终于迈上了一个新的台阶,迎来了一个崭新的世纪。站在千年起点上回顾历史,展望未来,当我们的目光穿过那每日纷繁复杂、变幻莫测、波澜起伏的市场行为时,仍然可以把握住一些贯穿于历史运动轨迹之中的规律。

## 一、资本市场的概念界说

经济学家对资本市场(Capital Markets)的解释没有十分严格的定义,在不同的领域有不同的界定。在经济学原理的著作中,资本市场是一个与产品市场和劳动市场相对应的概念,指的是与经济的“真实面”(the real world 或 the real economy)相对立的“货币面”(the monetary world 或 the monetary economy)<sup>①</sup>。在专业的金融论著中,资本市场通常指的是期限在一年以上的资金融通活动的总和<sup>②</sup>,包括期限在一年以上的证券市场以及一年期以上的银行信贷市场。马克思把资本市场划分为银行借贷市场和有价证券市场,“市场——它最初在经济学上作为抽象的规定出现——采取总体的形态。首先是货币市场……货币市场还表现为一切有息证券市场:国债市场和股票市场”<sup>③</sup>。但是很多著作中,资本市场可能指的只是证券市场,与其对应的是货币市场和信贷市场,包括股票市场、债券市场和投资基金市场<sup>④</sup>。这是一

① [美]斯蒂格利茨,《经济学》(下),第26章,中国人民大学出版社,1997年版

② F.J.Mishkin,《THE ECONOMICS OF MONEY, BANKING AND FINANCIAL MARKET》, Little, Brown and Company, 1955

③ 《马克思恩格斯全集》第46卷,238页

④ 《THE NEW PALGRAVE DICTIONARY OF MONEY AND FINANCE》, Volume 1, pp.276~284  
The Macmillan Press Limited, 1994

种狭义的资本市场概念,为了研究的深入和方便,本文以狭义的资本市场概念为主,选择了资本市场中最活跃、最具成长性的证券市场进行分析和研究,试图揭示出资本市场发展的一般态势。

## 二、资本市场与新疆农业产业化经营现状

### (一)新疆农业上市公司概况

#### 1. 农业上市公司的概念

农业上市公司是以农业为主营业务并与农户以不同形式形成利益关联机制的公众公司。这里所说的农业指广义的农业,包括种植业、养殖业、林业、畜牧业和渔业,以及与之相关联的农业生产资料、农产品流通、加工等上游、下游企业。对农业上市公司的归类统计,由于不同的分类标准,结果略有不同。本文以下列标准来统计农业上市公司。首先,其主营业务包括组织和协调对大农业的经营以及对农产品的加工,其主要利润来自主营业务的收入。其次,与农户或农业其他经济组织形成了某种利益相关组织。上市公司和其他参与主体是否结成农业生产领域中的利益共同体,对农业产业化是否有带动作用,是判断其是不是农业上市公司的重要标准。

#### 2. 新疆农业上市公司基本情况

一提起新疆,很多人都会联想到“我们新疆好地方,天山南北好牧场”这首歌。新疆人能歌善舞,瓜果飘香,自然资源也极为丰富。但是提起新疆的上市公司,很多投资者恐怕就不那么熟悉了,很多人以为新疆人才匮乏、信息闭塞。但事实却恰恰相反,新疆板块藏龙卧虎、黑马频出,是国内市场最为活跃的区域性板块之一,其整体业绩从1998年开始一直排在全国前列。在西部开发这个大背景下,随着“西气东输”等一大批对新疆发展有深远影响的基础设施陆续兴建,新疆板块正迎来一个历史性的发展机遇。以新疆证券有限责任公司第一家营业部开业和新宏信挂牌上市为标志,表明了新疆证券市场的全面起步。截至2001年底,新疆上市公司数量增至21家,上市公司总股本已达到43亿股,总资产为220亿元,通过上市和配股共募集资金近50亿元,为自治区的经济发展提供了宝贵的建设资金。新疆上市公司总市值已占

到新疆 GDP 的 57%。从市场规模看,新疆上市公司总数占全国资本市场比重由 1996 年的 0.34% 上升到 2000 年的 1.47%, 证券交易额达到 1600 亿元, 在西北 5 省区中名列第二, 而且经营业绩较好, 净资产收益率高出全国平均水平, 多数企业年均发展速度在 30% 以上, 在全国证券市场有着良好的声誉。

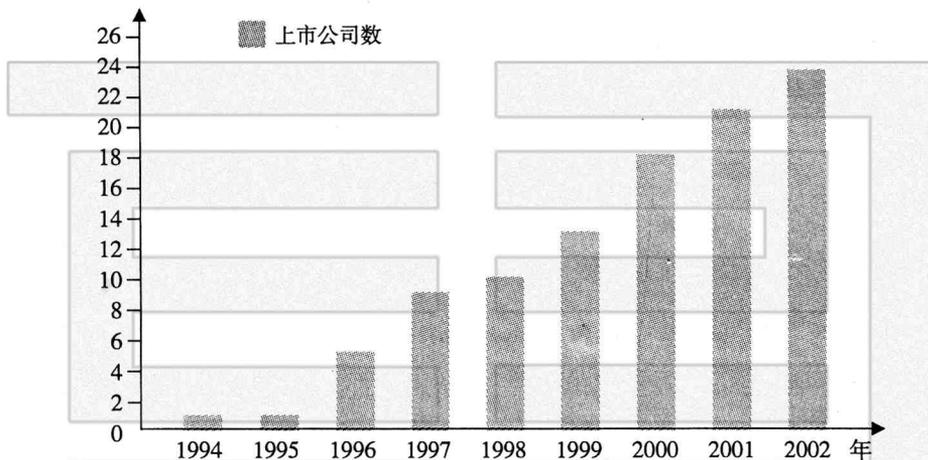


图 1 历年新疆上市公司数

新疆农业企业上市始于 1996 年, 2001 年底新疆农业上市公司 9 家, 占全疆上市公司总数的 43%, 几乎是新疆上市公司总数的一半, 其比重大大高于全国农业上市公司占上市公司 10% 的平均水平, 特别是兵团农业上市公司占 5 家, 体现了新疆及兵团的地域经济特点, 也体现了新疆农业上市公司与当地农业资源、农业发展水平呈正相关。

如表 1 所示, 新疆农业上市公司按业务分工可以分为以下几类: 种植业、养殖业、农产品加工及流通、农业生产资料生产等, 基本涵盖了大农业的各个方面和农业产前、产中、产后的各个阶段。

经过 6~7 年的发展, 新疆农业上市公司从无到有, 从小到大, 跨越了几个发展阶段, 企业规模与效益同步增长, 技术水平与竞争实力得到较大提高, 带动并促进了农业产业化形成和发展, 很多上市公司已成为新疆乃至全国行业龙头企业。新天国际经贸股份有限公司顺应社会消费趋势, 依托新疆特殊的地理和气候优势, 加大葡萄产业的发展, 已形成年产 5 万吨高档葡萄酒生产规模和 15 万亩鲜葡萄生产基

表 1 新疆 9 家农业上市公司基本情况

公司名称	股票名称	代码	上市时间	上市地点	主营业务	公司所在地
新疆天业股份有限公司	新疆天业	600075	1997.06.17	上海	农业种植、农膜、农用塑料管材生产	石河子
新天国际经贸股份有限公司	新天国际	600084	1997.07.11	上海	农业综合开发,农产品国内、国际贸易	乌鲁木齐
新疆啤酒花股份有限公司	啤酒花	600090	1997.06.16	上海	啤酒花、啤酒大麦、食品饮料生产	乌鲁木齐
新疆伊力特实业股份有限公司	伊力特	600197	1999.09.16	上海	酿酒、农业开发	伊犁
新疆塔里木农业综合开发股份有限公司	新农开发	600359	1999.04.29	上海	农业种植、牧、渔养殖	阿克苏
新疆屯河投资股份有限公司	新疆屯河	600737	1996.07.31	上海	番茄及农副产品生产及加工	昌吉
新疆国际实业股份有限公司	国际实业	000159	2000.09.26	深圳	麻黄素生产及加工	乌鲁木齐
新疆中基实业股份有限公司	新中基	000972	2000.09.26	深圳	农业种植、畜牧养殖、农副产品生产加工	乌鲁木齐
新疆香梨股份有限公司	香梨股份	600506	2001.12.26	上海	香梨的种植、加工、种苗	库尔勒

地,成为葡萄酒行业的新生力军。新疆天业股份有限公司位于拥有“戈壁明珠”之称的新疆石河子市。该公司自 1996 年 6 月 6 日创立,通过短短 3 年的发展、资产重组和并购扩张,形成了产、学、研相结合,贸、工、农一体化的国有控股上市公司,公司总股本已达到 22680 万股,净资产达 10 亿元,拥有国家级技术开发中心、博士后工作站和 1000 名专业技术人员。新疆天业积极研发并做大做强塑料节水器材的生产规模,已

成为全国节水制品生产企业和国家节水器材生产与示范基地。

新疆塔里木农业综合开发股份有限公司的前身是抗日战争时期闻名中外的八路军三五九旅。20世纪50年代起,一批来自全国各地的有志青年与老军垦一道把昔日的荒漠建设成为“塞外江南”。今天新农开发这支优秀企业队伍进入上市公司,昭示出企业特殊的文化内涵。

## (二)新疆农业上市公司财务状况及市场表现分析

### 1. 公司的资本结构

#### (1) 股东权益比率

股东权益是指股东对企业净资产的所有权,是企业财力和资本状况的重要标志。其形成和使用,关系到财力分配和企业资本的积累,关系到企业和投资人之间的经济利益。新疆农业上市公司自上市以来不断增资扩股,股东权益增加比较快。2000年新疆农业上市公司股东权益达到545010万元,比1999年同比增长33.74%,其中,国际实业增加了近3倍,新中基的股东权益也增加了一倍多,见表2。

表2 新疆农业上市公司股东权益情况

股票名称	股东权益(万元)		
	2000年	1999年	同比增长(%)
新疆天业	108417	101885	6.41
新天国际	64297	55486	15.88
啤酒花	49446	28384	74.21
伊力特	69679	66636	4.57
新农开发	73138	71683	2.03
新疆屯河	83630	52304	59.89
国际实业	56555	14140	299.97
新中基	39848	16996	134.46
合计	545010	407514	33.74

股本扩张主要通过送股、配股、资本公积转增、增资扩股等途径实现。上市公司股本扩张能力与经营业绩息息相关,采取股本扩张方式会摊薄每股收益。因此,企业股本扩张需要业绩的支撑,只有业绩的增长快于股本扩张的速度,才有股本扩张的

必要,也才能达到利用资本市场迅速发展壮大企业的目的。同时,用配股方式进行扩张更是与赢利状况紧紧相连,不仅涉及当年的赢利状况,还与前三年的综合赢利水平有关。配股资格为:公司上市最近3个完整会计年度的净资产收益率加权平均在10%以上;属于农业、能源、原材料、基础设施、高科技等国家重点支持行业的公司净资产收益率可以略低,但不得低于9%;上述指标计算期间内任何一年的净资产收益率不得低于6%;本次配股募集资金后,公司预测的净资产收益率应达到或超过同期银行存款利率水平。

自1996年新疆第一家农业企业上市到2000年底,农业上市公司通过送股、配股、转赠股本等形式实现了扩张。8家农业上市公司总股本已从128200万股增加到183207万股,流通股从39759万股增加到72416万股,分别增长42.9%和82%。8家农业上市公司中的40%获得配股资格,而沪、深两市只有30%获得配股资格,说明新疆农业上市公司具有较强的股本扩张和再筹资能力,见图2、表3、图3。

### (2) 资产负债率

2000年新疆农业上市公司总资产为1104300万元,总负债率为546517元,平均资产负债率约为50%,处于较为正常的水平,其中伊力特资产负债率26.5%,还有较大的负债运作空间,见表4。

### (3) 偿债能力

新疆农业上市公司的偿债能力大部分都比较强,2000年应收账款周转率(企业赊销收入净额与平均应收账款余额的比率)为3.54,存货周转率(企业销售成本与存货平均余额的比率)为4.06,流动比率(企业流动资产与流动负债的比率)为1.55,速动比率(企业速动资产与流动负债的比率)为1.15,都在正常范围,具体情况见表5。

## 2. 经营效率及赢利能力分析

反映上市公司经营效率及赢利能力的指标主要包括:每股净资产、每股收益、净资产收益率、净利润及主营业务收入等。其中每股收益是指年度末股东权益与年度末普通股份总数之比;净利润与年度末普通股份总数之比;净资产收益率是指净利润与年度末股东权益的比值。

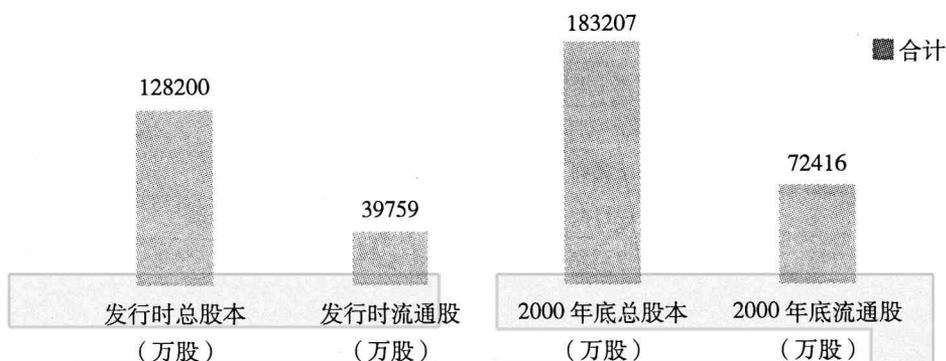


图2 新疆农业上市公司股本变动汇总对比图

表3 新疆农业上市公司股本变动一览表

股票名称	发行时		2000年底		增长率(%)	
	总股本 (万股)	流通股 (万股)	总股本 (万股)	流通股 (万股)	总股本 (%)	流通股 (%)
新疆天业	11340	4860	22680	9720	100	100
新天国际	8600	2700	18091	6864	110	154
啤酒花	8000	3000	22995	10883	187	263
伊力特	22050	7500	22050	7500	0	0
新农开发	29400	9000	29400	9000	0	0
新疆屯河	19181	1199	38362	16949	100	1314
国际实业	17179	7000	17179	7000	0	0
新中基	12450	4500	12450	4500	0	0
合计	128200	39759	183207	72416	42.9	82.1

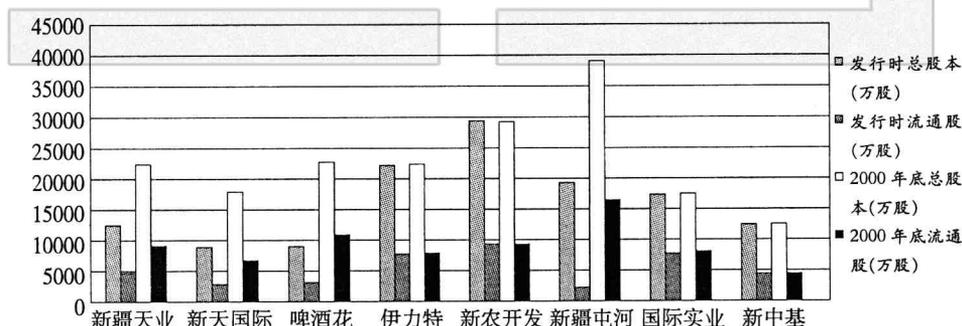


图3 新疆各农业上市公司股本变动图

表 4 截至 2000 年底新疆农业上市公司资产负债情况

股票名称	总资产(万元)	总负债(万元)	资产负债率(%)
新疆天业	219024	106899	48.8
新天国际	158641	94051	59.3
啤酒花	1171141	65702	56.1
伊力特	95556	25353	26.5
新农开发	129641	56510	43.4
新疆屯河	191091	104750	54.8
国际实业	89330	31911	35.7
新中基	103876	61341	59.1
合计	1104300	546517	48.0

表 5 截至 2000 年底新疆农业上市公司偿债能力情况

股票名称	应收账款周转率(%)	存货周转率(%)	速动比率(%)	流动比率(%)
新疆天业	3.41	3.25	0.99	1.32
新天国际	3.63	2.69	0.92	1.27
啤酒花	2.23	9.12	1.49	1.57
伊力特	7.92	1	1.82	2.49
新农开发	4.59	1.93	0.72	1.11
新疆屯河	2.59	1.47	0.41	0.83
国际实业	1.97	1.62	2.00	2.67
新中基	1.94	2.85	0.84	1.15
平均	3.54	4.06	1.15	1.55

新疆农业上市公司 1999 年平均每股净资产 2.85 元,高于沪、深上市公司平均值 0.335 元。平均每股收益 0.252 元,高于沪、深上市公司平均水平 0.043 元。净资产收益率 12.28%,高于沪、深平均总值 4.17 个百分点。

2000 年根据财务报表所公布的信息,我们看到新疆农业上市公司表现出稳健发展的态势。农业上市公司每股净资产高于沪、深平均水平 0.445 元,同比增长高于沪、深总体平均 35.8 个百分点。每股收益高于沪、深平均水平 0.123 元,同比增长高于沪、深总体平均 7.16 个百分点。净资产收益率增长速度比较快,高于沪、深平均水平 4.18 个百分点,同比增长高于沪、深总体平均 14.3 个百分点。净利润同比增长高于

沪、深总体平均 35.31 个百分点,其中啤酒花和新天国际增长较大,增长 60%以上。主营业务收入也在相应增长,同比增长高于沪、深总体平均 20.647 个百分点,其中啤酒花同比增长 1 倍以上。新疆农业上市公司效益好的原因不仅与新疆的地域、气候特点有关,也与国家对农业的倾斜、产业结构调整的政策有关,农业上市公司积极调整结构,进行产业化经营之路,谋求农业规模经济效益也起了关键作用。新疆特殊的地理气候特点,特别适宜种植棉花、啤酒花、番茄、葡萄、麻黄草等经济作物,加上国家农业产业政策的支持和资本市场的助推,使新疆经营农业特别是特色产业、产业化经营的农业上市公司发展很快,企业市场竞争力提升,利润增长基础稳定,空间大。国家“十五”计划纲要提出,将继续把农村和农业问题作为关系改革开放和现代化建设全局的重大问题来重视,从中央到各级地方政府都高度重视农业发展问题,在财政、税收、信贷、投资以及社会保险方面出台了一系列优惠政策。相比较其他行业异常激烈的竞争环境,农业板块上市公司拥有难得的政策机遇。2000 年财政部规定:各地对上市公司企业所得税先按 33%的法定税率征收再返还 18%(实征 15%)的优惠政策将保留到 2001 年 12 月 31 日。从 2002 年 1 月 1 日起,除法律和行政法规另有规定者,企业所得税一律按法定税率征收。而农业类上市公司应该属于文中所指的“除法律和行政法规另有规定者”,不仅如此,农业上市公司还另有其他优惠政策:2000 年 11 月份召开的全国农业产业化工作会议力图通过实质性措施,把农业产业化发展推上一个新的高度,151 家农业企业被国家 8 部委审定为重点龙头,其中 15 家农业上市公司或其母公司入选。这些重点龙头企业将享受税收、银行信贷、财政支持和配股融资等一系列优惠政策,这必将进一步促进农业上市公司快速发展。

### 3. 成交金额及换手率分析

成交金额是指成交量与成交价相乘之积,换手率是指成交股数与流通股数的比值。以上两个指标被用来衡量二级市场表现的活跃程度,尤其是换手率,人们通常认为,换手率越高,其交易越活跃。事实上,换手率越高,说明短线投资者越多,其结果是虚假放大了股市的交易量和股票价格,使股市增加了泡沫成分,对市场稳定有害无益。那些短期投资者并不关心企业的经营状况和发展前景,因此,企业也就失去了来自社会公众的有效监督。

2000年,沪、深股市全年总成交量为59171亿元,平均每家上市公司成交金额为56.3亿元,新疆农业上市公司全年总成交量为404.9亿元,平均成交金额为50.6亿元,与市场平均值基本持平。沪、深两市换手率为504.07%,新疆农业上市公司为420.86%,低于两市平均值,说明新疆农业股的股性比较稳定,较少作为庄家炒作的对象,股票投资者多数为中长期投资者。

总之,农业上市公司在资本市场上表现出业绩突出、高成长性、资本结构合理、回报丰厚等优势,从而在投资者中树立了良好的市场形象。这些充分说明,是资本市场为农业产业化经营插上了翅膀。

表6 2000年新疆农业上市公司股票市场统计

股票名称	成交金额(万元)	换手率(%)
新疆天业	532498.79	410.25
新天国际	572531.31	590.31
啤酒花	387310.48	363.08
伊力特	451290.52	423.20
新农开发	454032.58	443.14
新疆屯河	771528.43	364.65
国际实业	541000.00	367.42
新中基	338600.00	404.82
平均	506099.00	420.86
沪、深平均值	563000.00	504.07

### (三)新疆农业上市公司对新疆特色农业及其产业化的贡献

#### 1. 提供了源源不断的社会资源

借助资本市场的融资功能,新疆涉农企业通过上市为自身发展插上了翅膀,也为新疆特色资源的开发和利用注入了资本基础。几年来,通过上市公司的融资机制,使得源源不断的增量资金得以注入农业,尤其是一批农业产业化项目和特色农业资源发展项目得到了来自资本市场的资金支持,不仅缓解了新疆农业发展长期的资金制约,也使新疆农业上市公司经济实力、发展规模不断扩大。从上市到目前为止,新疆农业上市公司通过股票发行上市、配股、增发新股等形式从社会募集资金达44.19亿元。见表7,其中兵团6家涉农上市公司总股本为13多亿元,募集资金累计25亿

元。新疆屯河和新天国际通过发行企业债券还分别融资 7000 万元。

表 7 新疆农业上市公司融资额

股票名称	上市融资(万元)	配股融资(万元)	合计(万元)
新疆天业	16896	28026	44922
新天国际	22755	13464	36219
啤酒花	12150	13800	25950
伊力特	45375	0	45375
新农开发	33290	31050	64340
新疆天宏	17400	0	17400
新疆屯河	94850	24500	119350
国际实业	41160	0	41160
新中基	22500	0	21523
香梨股份	24700	0	24700
合计	331076	110840	441916

## 2. 将资源优势转化为经济优势

新疆农业上市公司大多拥有新疆农业资源优势,有条件运用先进的科学技术、完善的企业组织形式,实现对农业的集约经营,其农业资源综合开发利用率大大高于分散、小规模、兼业化的农户,对新疆特色资源的开发利用起着不可低估的作用。目前新疆共有 22 家上市公司,行业分布较为分散,但相对集中在农业、纺织、建材等领域,基本上是新疆各行业内素质最好的企业。20 世纪 90 年代初自治区政府明确提出了“一黑一白”的资源转换战略,其实“一黑一白”并不仅仅是指石油和棉花,它是对新疆所有资源进行开发的一个总称。除了“一黑一白”,近两年新疆又响亮地提出了一个“红色产业”概念,这就是将新疆盛产的番茄、红花、酿酒葡萄、枸杞、胡萝卜、大枣、野生果等资源进行开发,构筑出一个特色产业——“红色产业”。目前涉足这一产业的有新疆屯河、新天国际、啤酒花、新中基、伊力特、新疆天业等。几年来,几家上市公司利用资本优势和管理优势积极投资参与新疆特色资源的开发和大手笔地整合新疆特色资源,新疆优质果蔬资源多年处于散兵游勇的局面正在被改变,新疆红色产业已在全国扬名,部分上市公司已将产品品牌打响国际市场,在此方面做的比较突出的有新疆屯河、新天国际、新中基、啤酒花等上市公司。新疆屯河是较早

上市和涉足新疆特色产业,在新疆乃至全国都颇具影响力的一家上市公司。在其上市的4年多时间里,除去股本扩张因素,其股价涨幅将近14倍,位居新疆板块之首。屯河最初以水泥制造为主业,为了拓宽公司的发展空间,公司董事会决定寻找一个有发展潜力的新产业作为公司新的经济增长点。经过有关专家科学、周密、细致的论证,在众多产业中最终选择了番茄深加工项目。依托新疆出产世界上最优质的番茄这一其他地区无可比拟的资源优势,以产业国际化的定位发展番茄酱产业,并以此为载体,实现屯河股份的跨国发展。屯河番茄酱产业国际化发展思路主要是:充分利用新疆番茄“红色素高,霉菌少,可溶性物含量高”的优势,瞄准迅速增长的国际、国内市场,力争使新疆成为世界番茄酱主产地,并使屯河股份成为中国番茄酱最大的生产基地。2000年10月,公司宣布将百万吨的水泥业务51%的股权转给天山股份,集中力量做番茄酱这个大文章。由于新疆特殊的地理条件,光照时间长,温差大,土质条件好,使新疆成为世界上最适合种植番茄的地区之一,2001年新疆共生产番茄180多万吨,占国内总产量的80%,新疆屯河通过重组收购了8家番茄酱厂,分别是乌苏番茄酱厂、玛纳斯番茄酱厂、凯泽番茄酱厂、石河子番茄酱厂、沙湾番茄酱厂、昌通番茄酱厂、吉木萨尔番茄酱厂等。目前分布在新疆天山以北的番茄资源三分之二已经被屯河所控制。2001年屯河番茄酱产量达到了20万吨,居亚洲第一、世界第二。据新疆屯河股份公司董事长何贵品介绍,目前屯河番茄酱的质量已经得到了欧美等消费市场的认可,并开始按订单生产。由于世界不同地区对番茄酱有不同要求,往年由于产品未得到国际市场认可,市场份额小,为避免产品无市场,一般情况没有订单就不生产了,但今年情况已发生逆转,公司基本上是满负荷生产。据了解,世界上番茄产量最大的国家是美国,但凭借新疆番茄优良的品质,屯河产品已经打入美国市场,并实现了企业向食品行业的转型。屯河介入番茄酱产业正逢国际市场价格滑坡,2000年每吨只卖到300美元左右,利润微薄,但屯河还有意继续扩大产量。其下属的一家生命红公司已经利用番茄酱开发出了番茄汁、番茄粉和番茄红素等附加值更高的番茄深加工产品,填补了国内空白,正是这家公司将新疆的红色资源变成了一个红色产业链条,就在前不久他们还耗资5亿元与汇源共建一家合资公司,屯河占51%的股份,至此屯河又开始了向果蔬饮料产业的延伸。这家国内迄今为止最大

的果蔬饮料企业使屯河的果汁原料资源与汇源的品牌得到了结合,新公司的成立也为国内果蔬饮料业加入世贸后,抵御跨国公司的冲击奠定了基础。谈到屯河与汇源合作,我们以往看到的差不多都是知名企业把边远地区那些有某种资源的企业当作原料基地,这一次作为一家西部企业的屯河却在与知名品牌汇源的合作中占到了51%的股份,拿到了控股权。屯河目前8个番茄酱厂,每个投资都在7000~8000万元,他们还要再通过配股筹集9.7亿元资金,在新疆的和田、喀什和伊犁等地发展浓缩果汁项目,原料为喀什、和田等地的杏、石榴、桑椹等。屯河此举让当地的杏子每公斤上涨了0.3元,农民纷纷扩大果品的种植面积,这不是当地政府的命令,而是农民的自觉行动,原来零散分布的果园将扩大成片。屯河将为此在近两年再投资17亿元,以促进这些产品打入国际市场。他们之所以敢这样投资,最关键的还是有资源做后盾,新疆是有名的瓜果之乡,吐鲁番的葡萄、哈密瓜、库尔勒的香梨、伊犁的苹果、喀什的樱桃等等都享誉海内外,以前这些瓜果最多也就是提篮小卖式的经营,现在有了屯河这样有实力的大公司将这些资源进行大规模产业化经营,新疆的资源优势将会有更大程度的发挥。

新天国际2000年也成功实现了产业转型,主营业务从原来的外贸业务逐步转向葡萄酒的生产。新天国际的酿酒葡萄并不是人们所熟悉的吐鲁番葡萄。公司邀请国际葡萄酒生产专家考察研究,确认新疆天山以北的大部分地区的纬度和气候与欧洲盛产优质酿酒葡萄的地区特别相近,为此,他们在这一地区的玛纳斯、伊犁等地精心培育了1万公顷葡萄园,引进的是欧洲最好的酿酒葡萄品种,在新疆特有的光照、气候条件下,这种酿酒葡萄品质更佳,因此新天国际把葡萄酒生产发展方向定位为中高档。由于多数葡萄尚未进入盛果期,目前产量还不高,2001年葡萄酒产量只有1万多吨,不到国内产量的2%,但2002年将达到3.5万吨。据了解,葡萄的挂果期需要3年,公司的1万公顷葡萄种植的时间各有不同,不过二三年后将逐步进入盛果期,届时公司优势的葡萄酒将大量上市。新天国际的贾伯炜总经理介绍说,目前国内葡萄酒的市场基本供需平衡,随着消费观念的转变,葡萄酒每年消费增长是很快的,年增长超过了20%。不过,因为他们产品定位在中高档葡萄酒上,所以产量在达到5万吨水平后,不会再一味追求产量,而是转向原料酒的供应商,葡萄酒业成了新

天集团的新的经济增长点,也同样圆了农民的致富梦。

国际实业也已成为开发利用特色资源的龙头企业,其主导产品是麻黄草的种植和加工。麻黄素是由麻黄草提炼精制而成。新疆是我国麻黄草资源最丰富、产量最大的产区,目前已发现有9个品种和1个变种,蕴藏量近70万吨,分布面积约133.33万公顷,每年可供开采的资源量约45万吨。但自1980年以来,新疆每年消耗已达6万吨,使新疆草原生态和草原药材资源遭到极其严重的破坏。据测算,每年消耗麻黄草6万吨,将有近26.67万公顷的草场遭到毁灭。每年采挖甘草4万吨,将有1.33万公顷草场遭破坏。专家指出,按以上采挖速度计算,如再不加强管理,现有资源维持不到10年时间将面临枯竭,对西部生态环境也将造成毁灭性的破坏。为保护西部生态环境,国家禁止滥采麻黄和甘草,鼓励人工种植。加上国际实业公司未来将形成年产麻黄素250吨及麻黄素类产品1000吨的产业规模,每年需消耗6万吨麻黄草。因此,公司面临的麻黄草原料问题很突出。公司的“5万亩麻黄草人工种植基地项目”建成后将形成年产5.4万吨麻黄草的产业规模,既可保证麻黄素生产的原料供应,也符合国家“退耕还林、退耕还草”的环保战略要求。1999年公司获得对外经济贸易合作部授予麻黄素类产品出口经营权。通过资本运营,国际实业公司投资控股了6家疆内的麻黄素制品定点生产企业,即新疆和硕麻黄素制品有限公司、新疆温泉县制药有限公司、新疆阿山制药有限公司、哈密戈泉药业有限公司、温泉托峰药业有限公司、库车麻黄素厂等。该公司拟通过对全疆麻黄素生产经营企业的控制和协调,进行合理的产业化经营,实现规模经济效益。公司凭借垄断资源优势,1999年出口麻黄素制品278.5吨,占新疆麻黄素制品出口量的72.56%,已基本上确立了在新疆的龙头地位。

### 3. 推动与加快了新疆农业产业化进程

新疆以前曾提出“一县一品”的发展战略,每个县市都在寻找最适合自己的经营方向或作物品种,认为只要能区别于其他县,尤其是临近县,产品才会少些竞争,多些出路。这种考虑有一定道理,但最大的弱点在于经营受到局限,只能小打小闹,难成气候。

有实力的农业上市公司依托资本优势,通过建立产业化链条,利用现实的低成

表8 2001年新疆农业上市公司利用新疆特色资源情况一览表

公司	资源	生产规模	占全区比重(%)
新天国际	葡萄	5万吨葡萄酒	40.0
新疆天业	番茄	4.5万吨番茄酱	13.6
	胡萝卜	6000吨	3.6
新农开发	棉花	67万担	8.6
啤酒花	啤酒花	5000吨	64.9
	胡萝卜	15万吨	96.2
新中基	番茄	10万吨番茄酱	30.0
新疆屯河	番茄	20万吨番茄酱	60.6
		5000吨番茄丁	
国际实业	麻黄草	120吨麻黄素	80.0
	番茄	3.8万吨	11.5
香梨股份	香梨	16551吨	16.6

本劳动力资源、土地资源,带动并整合一家一户的力量,使优势资源得以集中,也使产品的标准和价格得以控制,整体对外开拓市场,而农民则可通过龙头企业的产业带动获得远大于他们各自为政时的收益。

自1995年初至今,新疆屯河为加快新疆特色农业资源的开发,已累计投入资金近2亿元,先后在乌苏、呼图壁、昌吉、塔城等地区建成了4个现代化农场,与当地政府签订了共2万多公顷的土地承包合同。还开垦土地近0.67万公顷,1999年起就开始种植小麦、红花、油菜等常规农作物,等水土条件得到改善后,将主要作为公司“龙头”加工企业的原料供应基地和科研示范基地,按公司产品需要种植相应作物。新疆屯河在运作番茄产业时,主要是采用“公司+农户”的联结方式,通过与农场或农户签订番茄收购合同,构成贸工农一体化联合体。与新疆屯河相似,中基公司、新天国际、啤酒花集团、国际实业也都在按产业化的模式建立或培育自己的原料基地。为推动兵团番茄产业的发展,中基公司先后投资3.6亿元,培植自己的番茄原料基地,先后在兵团二十一团、八十四团、八十五团、八十七团、军户农场、芳草湖农场、三坪农场、五一农场、头屯河农场、一〇一团、一〇二团、一〇三团、一〇四团以及石河子总场等农业垦区建设了优质番茄生产基地。2001年番茄种植面积达到近1.33万公顷,

年产鲜番茄约 70 万吨,使中基公司的番茄原料有了充足的保证。对于种植户,中基公司按合同保护价进行收购,带动了 5 个师、20 个团场、4 个地方乡、上百个生产连队、自然村的番茄业的发展,近 10 万名农工和农民受益。经测算农工种植番茄比种植小麦、玉米等作物每亩提高产值 250 ~ 300 元,真正做到了农工有靠山、企业有资源、产品有销路、各方都受益。

据新疆玛纳斯县农业局局长邵玉介绍,1987 年县属园艺场种植了 133.33 公顷酿酒葡萄,由于当时产销不衔接,效益体现不出来,几年工夫,全场酿酒葡萄减少到 20 公顷。1997 年,新天国际决定投资葡萄业,玛纳斯县这仅存的 20 公顷酿酒葡萄以及当地适合酿酒葡萄生长的得天独厚的自然条件,最终促使新天国际将在玛纳斯县建厂。有了产业链的龙头带动,整个龙就舞动了起来,经过短短几年的发展,2000 年玛纳斯全县酿酒葡萄种植面积达 0.30 万公顷,在新疆无可匹敌。根据已经挂果的酿酒葡萄的情况,每亩平均产 1.5 吨,每公斤售价 1.5 元人民币,纯利润不少于 1500 元。新天酒业公司和县政府对农民采取鼓励性措施,如提供贷款和优质苗木,3 年免征特产税等,提高了农民种植葡萄的积极性,预计到 2005 年,玛纳斯县酿酒葡萄种植将扩大到 0.533 万公顷,实现总产值 8 亿元,每个玛纳斯农民可从中获得纯收入 1744 元。

天山北坡是新疆的重要经济带,沿经济带的各县市也是色彩缤纷,“红”的是新疆屯河、中基公司的番茄,“黄”的是啤酒花集团的胡萝卜,“绿”的是新天国际的葡萄,还有国际实业的中药材。番茄、胡萝卜、葡萄、苜蓿、甘草等都在上市公司的手中变得大器起来,真正使小作物变成了大事业,小买卖做成了大文章。

#### 4. 促进新疆农业科技成果产业化

新疆屯河投资股份有限公司通过并购整合,已顺利转型为番茄酱及番茄等果蔬制品加工和销售的现代化企业,公司现拥有 8 个番茄酱生产企业,均通过 ISO9000 国际质量体系认证、美国犹太认证及 HACCP 认证(危害及关键点控制)。主导产品为番茄酱、番茄切块、番茄汁及其他果蔬汁。随着国家西部大开发战略的实施,屯河投资股份有限公司与中国科学院紧密联合,成为中科院在新疆维吾尔自治区农业高新技术方面的优先合作企业,其参股子公司新疆屯河农牧业发展有限责任公司拥有可开发土地 2 万公顷,现已开发 0.67 万公顷。公司以高科技大农业为发展战略,与中

国农学会设立了“中国农学会高新技术试验示范基地”，共同推广农业新技术。通过开展长期科技合作，创建了一种“知识 + 资本”的良性发展循环模式，为公司的发展开拓了更大的空间。

新天公司重视葡萄栽培与酿酒技术的科研与开发，2000年建成了600平方米的集科研和常规检验为一体的实验楼，成立了新天葡萄研究所，招募一批国内一流的技术人员和科研人员从事栽培、工艺研究，聘请了国内知名酿酒专家担任公司生产常年特别指导顾问。为进一步充实公司的技术力量，提高工艺水平，使新天葡萄酒的风格品位进一步向国际标准看齐，公司还长期聘请了法国 Montpellier 国立葡萄酒学院的酿酒师、工程师，法国 Chateau de Montgueret 酒厂酿酒师，以及曾在西班牙、意大利等国葡萄酒厂担任酿酒师并具有丰富经验的法国著名酿酒师担任技术总监，按国际酿造工艺和生产方式对葡萄酒从压榨到最后成品进行全过程控制，使公司产品的风格和质量达到国际标准。同时，公司非常重视与国内外知名葡萄酒科研单位（院、所）和生产企业紧密联系，交流信息，引进技术，先后与山东省酿酒葡萄科学研究所、西北农林科技大学葡萄酒学院、中国农业大学建立了紧密合作关系；并多次派人赴法国、意大利、美国、葡萄牙等国考察学习。依托优秀的科研队伍和先进的酿造设备，产品开发取得了重大成果，已开发出干红、干白、桃红、红葡萄酒四大系列二十多个品种的新天牌系列葡萄酒，并畅销全国各地，还远销国外十几个国家和地区，产品供不应求，受到业内人士和广大消费者的广泛好评。

### 三、新疆农业上市公司现存问题及原因分析

新疆农业上市公司发展至今，已经取得了受人瞩目的成绩，但也存在一些不容忽视的问题。这些问题有的是资本市场共有的问题，有的是这一地区、这一行业特有的问题，也有的是中国股票市场发展不完善的问题。但很多是股票市场共有的问题，也是中国股市所特有的问题。就共有的问题而言，股市中的丑闻、欺诈、操纵等问题在中国股市中也不同程度的存在。而中国股市特有的问题，如一级市场的计划发行、二级市场的股权分割，同股不同权不同利，部分国企上市重筹资、轻转制，政企不分，上市公司法人

治理结构形同虚设,市场违规活动时时有发生,投机性强等等,也时常披露于媒体。

### (一) 思想观念上的障碍

利用资本市场推进农业产业化经营,目前中国还处于探索阶段,从形式到手段到工具都还十分简单。也正因如此,才决定了它具有十分巨大的发展潜力和非常广阔的发展空间。目前的问题主要是认识问题,是对资本市场的理解问题,是对利用资本市场推进农业产业化经营这件事本身意识问题。我国农业目前还处在转型期,技术、工具和劳动者素质都不高。此外,资本市场在我国的发展史,从1990年成立证券交易所算起,才10余年时间,而此期间的发展也处于在试验和探索中逐步完善阶段。1994年党的十四大确立社会主义市场经济为改革的目标模式,但对资本市场的认识还未能摆脱试验论,直到1997年党的十五大才明确并肯定了资本市场的重要作用。因而,资本市场对全国来说还是个新生事物,广大农业和农村工作者对资本市场更为陌生。股票、债券、资产重组、产权交易、收购兼并对相当多的人还相当陌生。农业产业化的兴起和深入发展,客观上要求龙头企业扩大规模,增强带动能力,这就把利用资本市场推上了前台。但目前的实际情况是,自治区各级政府,尤其是农业主管部门对利用资本市场推进农业产业化认识还十分模糊,意识不强或缺乏想法和思路,因此,难以在行为或措施上做到积极推进。实践中往往是企业推着政府走,即便是企业改革发展的推进,需要政府支持,往往也是体改委、经贸委和证券监管部门来主办,而作为农业产业化主导的农口机构还远离这一领域,这对利用资本市场推进农业产业化工作极为不利。

同时,受当初国家对国有企业发行上市的政策影响和我们计划经济思想的束缚,各级领导对新疆上市公司的发展普遍存在着“重募集资金,轻规范运作”的思想,思想观念停留在发展了几家上市公司,募集了多少资金的计划经济思维的框框中,尚没有明显地意识到规范才是企业和经济持续健康发展的保证。造成了农业上市公司一开始就先天不足,内部关联交易频繁,控股股东与上市公司“貌合神离”,使公司上市后出现了这样那样的问题,影响了上市公司的健康发展。加之国家对上市公司的规范运作管理越来越严,要求越来越细,使原先的许多问题暴露出来,对上市公司的规范运行和再融资提出了更高的要求。

2002年上半年新疆地方和兵团共有上市公司23家,仅占全国A股上市公司总

数的20%。且大多数规模较小,资源优势不是太强,还未形成推动新疆整个经济发展的支柱力量,这与新疆的资源优势极不相称。

## (二) 股权过度集中引发的内部人控制

一段时间以来,我们一直将在股票市场发行上市作为国有大中型企业解困脱贫的重要途径。在这种思想的作用下,经过10年积累,我国现有上市公司中国有控股企业占绝大多数;同时出于保持公有制在上市公司的控制地位和害怕出现国有资产大量流失的顾虑,当初的政策制订者将上市公司的股份按照所有者性质分为国家股、国有法人股、社会法人股和社会公众股,并且规定国家股、国有法人股、社会法人

表9 1995~1999年我国上市公司股权结构

年份	1995		1996		1997		1998		1999	
	股数 (亿股)	比例 (%)								
国有股	328.67	38.7	432.01	35.4	612.28	31.5	865.51	34.2	1023.8	34
法人股	208.95	24.6	331.44	27.2	596.46	30.7	716.17	28.4	998.0	32.8
流通股	236.46	27.9	345.97	28.4	559.99	28.8	741.99	29.4	821	27.2
其他股	74.34	8.8	110.12	9	173.94	9	203.12	8	194.1	6

表10 2000年新疆农业上市公司股权结构

股票名称	国家股比重(%)	社会法人股比重 (%)	流通股比重(%)
新天国际	50.30	11.76	37.94
新疆天业	57.14	0	42.86
新农开发	69.39	0	30.61
伊犁特	0.91	65.08	34.01
新中基	52.65	11.23	36.11
新疆屯河	0	49.57	50.43
啤酒花	19.74	32.94	47.33
国际实业	55.18	4.07	40.75
香梨股份	46.67	22.18	31.15

资料来源:2000年各上市公司年报

股不能流通。以上原因导致了我国现有上市公司股权结构呈现出与世界上其他国家截然不同的特点:国有股权高度集中且不可流通,可流通的社会公众股只占较小比重。新疆农业上市公司第一大股东的持股比例都超过 50%,具有非流通股所占比重较大的特征。如新农开发法人股曾占到 69.4%,只是在配股时大股东放弃配股后降至 63%,新疆天业国家股也达 57%。

这种股权过度集中的现状会造成以下问题:

### 1. 上市公司的内部人控制问题

对于我国企业中存在的内部人控制(insider control)问题,近年来很多学者进行了系统讨论。青木昌彦和钱颖一(1995年)在研究转轨经济中的公司治理结构时将内部人控制定义为:在私有化的场合,多数或相当大的股权为内部人持有,在企业重大战略决策中内部人(包括企业的经理和工人)的利益得到有力的强调。何浚(1998年)在研究上市公司的内部人控制的问题时,引入了内部人控制制度的概念来衡量内部人对企业控制的程度。进一步的研究认为,上市公司的内部人控制问题与股权向国有股东和法人股股东的集中程度有关。表 11 显示了这种相关性。

表 11 1996 年中国上市公司内部人控制制度按公司最大股东持股份额的分布

最大股东持 股比例(%)	0~10	10~20	20~30	30~40	40~50	50~60	60~70	70~80	80 以上
公司数	6	22	70	75	72	69	62	30	0
内部人控制 度(%)	45.5	45.0	57.1	59.1	72.0	76.9	83.5	91.3	

从表 11 中可以看出,上市公司的内部人控制制度与股权的集中程度相关,随着股权的集中,内部人控制制度呈增大趋势。考虑到绝大多数公司的第一大股东是国家股股东或国有法人股股东,可以得出一个结论:国有股在公司中所占比例越大,公司的内部人控制制度就越大。

内部人控制对公司绩效产生的影响是一把“双刃剑”:一方面,由于内部人比外部人有信息优势,加上他们中有许多是经营技能出众的职业经理人,因而他们掌握控制权,有可能会给企业带来潜在的效益;另一方面,由于经理人本身对企业财产不

具有所有权,导致其目标函数与股东的目标函数不同,为了追求自身利益,其行为可能会偏离股东的要求,给企业带来不利影响。青木昌彦和钱颖一(1995年)的研究进一步指出,由于在中国将经理人员的努力与企业净值和未来成长连在一起的经理人持股和股票期权制度没有广泛建立,经理人员的行为目标难以与股东利益联系在一起,往往与之发生冲突,有效的公司治理结构难以建立起来,造成有的上市公司被少数人控制进行违规操作,公司股东无法实现有效监督;有的上市公司经营良好却多年无意向股东进行现金收益分配,股东权益——分配权受到损害;有的上市公司通过关联交易转移公司资产和利润,甚至将上市公司变为大股东的提款机。同样严重的是众多上市公司除了董事会或董事长的地位得到强化外,股东大会和监事会的地位日渐卑微。如此情形,不能不说与我国现行的公司治理结构有关。

## 2. 出资人不到位

由于国有资产管理体制改革不到位,出资人缺位的问题没有得到很好解决。这样既不能对国有资产进行监督和维护中小股东的权益,也不能对经营管理者个人进行有效的监督,很容易使股份公司一些重大决策和运作不规范。如新疆天业集团是天业股份公司的出资人,由于天业集团与天业股份公司的负责人合在一起,基本上是一套领导班子行使母子两个公司的决策权,使天业股份公司的出资人不能真正到位。伊力特的出资人是伊力酒厂,但伊力酒厂基本无经营业务,实际上很多方面是新疆生产建设兵团农四师代行出资人职能。由于出资人不到位,形成了一方面是农四师代行出资人职能;另一方面是企业的一些投资决策又缺乏监督,由企业经营者决定,而经营责任则由企业承担,出资人及其公司监督机制很难到位。伊力特对湘财证券进行了近3.3亿元的短期国债投资或委托理财未经董事会、股东会审议批准,也未向社会公开披露。以上可以看出,由于出资人不明确,出资人的三项权力很多方面已间接被公司所在政府或兵团师(局)以行政方式替代。

## 3. 关联交易规模较大,农业上市公司的“五分开”工作难度大

上市公司虽然完成了公司化改制,但由于旧体制痕迹的存在,上市公司同各种利益关系仍保持着千丝万缕的联系。特别是兵团农业上市公司很多是通过剥离农牧团场的非经营性资产后重组设立的,在管理体制上很难理顺与保留企业的关系,造

成了大量的违规关联交易和运作不规范的现象。政府往往采用行政手段直接或间接地干预企业的人事、生产、兼并等决策活动。比如新农开发的关联企业是新疆生产建设兵团农一师(阿克苏农垦农工商总公司),其关联关系主要是股份公司购买农一师的生产资料,三个团场社区向股份公司提供服务,股份公司向农一师销售棉花、粮食、工业品等产品,尽管股份公司与农一师及三个团场社区签订了购销合同和关联服务协议,合同和协议也具有法律效力,却没有实际约束力。表现在:①股份公司与团场社区仍然存在大量的往来挂账和应收账款;②股份公司没有完整独立的生产资料供应和销售系统,经营组织机构不完整,棉花由股份公司交到农一师棉麻公司,双方只是结算关系,并非经营销售关系。

按照“五分开”原则,上市公司与控股股东及相关农牧团场要实行资金、财务、人员、机构、业务分开,但团场肩负着发展经济、稳定社会、屯垦戍边等多重职能,使得上市公司组成中以农业分公司形式出现的农牧团场兼顾的方面很多,在利润的使用上呈现出分散、多元、政企都有的状况,与上市公司以经济利益为目标的原则产生矛盾和背离;另一方面,团场的番号序列不变,师团管理体制不变,由师向团场下达生产经营财务计划,经营结果由师给予考核,团场领导的人事任命由师安排等情况与上市公司管理农业分公司的生产经营、聘任农业分公司经理等产生矛盾,上市公司对农业分公司的管理只能浮于表面,上市公司对农业分公司的管理缺乏有力的措施和权利,造成对农业分公司的管理失控。鉴于当初国家对企业上市采取额度管理的体制及需求,企业上市条件不够严格和完善,兵师当初为了促成更多的企业能尽快上市,对一些经营规模较小、达不到发行股票规范要求的企业大多选择了“包装”的做法,有的加入了农牧团场资产“捆绑”上市的做法,有的则是单纯的几个农牧团场经营性资产组合而成为股份有限公司,使得上市公司与控股股东之间没有真正地做到五个方面的分开。如某集团公司与上市公司是控股与被控股的关系,但两者的高层经营人员仍是一套班子,存在交叉任职现象,集团公司总经理、副总经理分别兼任上市公司董事长、总经理,既是控股股东,又是经营决策者。上市公司与控股股东的资产关系不清,上市公司对投入农业分公司的资金控制不住,对农业分公司的资产收益控制不了,每年积累形成了大量的应收款。新疆天业1998年实施大比例配股,

为多募集资金,配股时纳入了新疆生产建设兵团农八师两个团场的大部分经营性资产,但新疆天业却很难控制两个农业分公司的管理和收益,每年年末,团场只是将资产收益的财务报表交给股份公司汇总,而收益则由自己分配和使用,使新疆天业应收款最高时达到了2.7亿元,受到证监会的核查和批评,极大地损害了上市公司的形象,侵犯了中小股东的利益。新农开发和新中基类似问题也十分突出,兵团团场的利润不愿缴或缴不上来上市公司也很难支配,只能汇总财务报告,严重影响了上市公司的正常发展,制约了上市公司配股、增发的持续募资能力。

### (三) 经营领域趋同性严重,造成过度竞争的局面

新疆农业上市公司经营领域雷同,重复建设情况严重。新疆可开发利用的优势资源很多,新疆农业上市公司完全有能力、有条件广开思路、因地制宜,发展成为某一行业的龙头企业,以促进地区经济的发展。但事实上上市公司在选择资源开发项目上缺乏调研和市场开发能力,往往采取跟随战略,在很多项目的经营上存在过度竞争、抢资源、争市场等问题。以番茄酱为例,新疆番茄的红色素和可溶性固形物含量高,适宜生产高品质的番茄酱,是新疆主要的“红色产业”资源,很多地方和企业都上了番茄酱生产项目,新疆几家从事农业生产的上市公司就有四家生产番茄酱,仅有两家保本经营。再加上许多地方小厂的加盟,致使该行业的竞争十分激烈,尤其在原料供应紧张或市场行情不好的情况下,相互压价收购或倾销,造成成本大幅度上升,近九成的企业曾陷入亏损,只是近两年才逐步被新疆屯河和新中基整合,经营状况正在发生逆转。

表 12 新疆农业上市公司 2000 年生产番茄酱情况

公司名称	投入金额	生产能力	经济效益
新疆屯河	36159 万元	7.5 万吨	保本微利
新疆天业	11600 万元	1 万吨	亏损
国际实业	11630 万元	3.8 万吨	尚未见效益
新中基	1 亿元	4 万吨	保本微利

### (四) 存在募集资金投资分散倾向

有些上市公司没有将筹集来的资金用于当地农业,而是投向区外;有些上市公

公司以开发农业的项目上市,但并没有把主要资金投向农业。由于农业项目生产经营不同于其他产业,具有投资周期长、回报较慢的特点,部分企业为了有利于公司的赢利能力,把一些效益较好的非农业资产与农业资产包装后一起上市,但非农业资产占经营比重太大,逐渐与农业概念相去甚远;还有一些企业利用国家对农业的倾斜政策,以农业概念申请上市,募得资金后投资于非农业项目,而申报材料中拟投资的农业项目却没能得到必要的资金。这存在上市公司合理高效使用筹集资金的策略问题,但农业上市公司如何有效地使用资本市场所筹集的资金,发展农业相关产业,对于地区经济尤其是新疆地区的可持续发展具有重要的意义。从地区经济利益上来讲,资金的流出终归是不利的。比如伊力特投资参股湘财证券有限责任公司及与主业无关的大酒店和快餐等,加上投资决策不规范,投资风险较大。新天国际几年来向外投资的项目如上海新高大厦,新疆、深圳房地产项目以及海南三亚海景大酒店等的投资累计已达到了5.5亿元。新疆天业运行几年来,投资、并购、扩张很快,但投资面过宽、战线过长、产品种类过多,目前投资项目有化工、塑料制品、农产品、饮料、番茄酱、白酒、柠檬酸、建筑、房地产、电子商务、证券、食品开发、内外贸易等10多个自己不熟悉、难控制的领域,形成很大风险。

从持续发展方面看,分散投资对上市公司的赢利和发展能力也产生影响。新疆中基股份有限公司自2000年上市以来,各块资产较为分散,经营范围涉及农业、外贸、酒业加工、番茄酱加工等多个领域,形不成一个拳头,主导产业不够突出,招股说明书上承诺的投资项目未很好实施,募集资金投向缺乏监督,公司发展产业及方向不够明确,使企业的持续发展能力受到影响。有的上市公司甚至随意动用上亿元的募集资金参与一级市场申购股票,加大了公司的风险。所以,农业上市公司发展方向的重新定位及结构调整是一个迫在眉睫的问题,同时,也受到寻找合作伙伴培育后续加工工业,发展有带动力的工业龙头的制约。

#### (五) 创利能力差,附加值低,产业链较短,对地方经济的推动作用有限

新农开发主要从事棉花种植。棉花是新疆的支柱产业,但由于技术水平不高,棉花加工业一直处于低水平状态,丰富的棉花资源并没有带来显著的经济效益,“富饶

的贫困”应当是对棉花业发展状况的形象描述。公司单一从事棉花种植,农业产品的低附加值和价格政策风险使得公司每年的赢利水平不高也不稳,1999年度棉花种植面积1.47万公顷,皮棉总量50万担,占全国总产量的0.93%,占新疆总产量的2.79%,在新疆棉业中举足轻重,是新疆重点产棉区。但这并未给公司和当地经济带来明显的效益,近两年,棉花销售形势日益严峻,公司面临棉花种植成本升高和销售价格下降的双重压力,经济效益不稳定,1999年皮棉增产11.89%,利润却因国家棉花流通体制改革造成的棉花价格下降而降低37%。2000年棉花收购价格上扬,使公司2000年度的净资产收益率达到14%,公司净利润比1999年增加了3166万元,增长了48%,但2001年公司因棉花价格下降,净利润仅410万元。而棉花价格行情不稳以及加入WTO的冲击,单纯种植棉花很难保持公司的稳定收益,也难以起到带动地区经济发展的火车头作用。

#### (六) 缺乏品牌意识

一些农业上市公司不重视二级市场形象建设,没有利用上市公司的优势地位,扩大自己品牌的知名度和美誉度。上市公司作为公众公司,较之一般企业更容易受到社会公众的关注,也更容易受到社会的认同。不少上市公司利用证券市场的信息发布体系和自身的资金实力,实施全面的企业形象战略,使自己及其产品或服务成为明星企业或名牌产品,如青岛海尔、伊利股份等。但新疆农业上市公司不重视企业的形象宣传,缺乏品牌意识和品牌战略,即使是绩优公司的知名度也低于其经营业绩地位。新农开发其下属三家种植棉花的农场是新疆最好的长绒棉产区,已在国际上知名,产品质量很好,但却未形成一个优势品牌,也未在价格上建立竞争优势。

### 四、利用资本市场推动新疆农业产业化经营的政策与对策研究

#### (一) 产权清晰是利用资本市场的体制基础

现代企业制度是在市场经济发展中逐步形成的,所谓现代企业制度,是指产权清晰、责权明确、政企分开、管理科学、符合市场经济要求的企业组织制度。在这一系

列规定中，“产权清晰”是其他各项规定的前提和基础。只有在产权清晰的基础上，“责权明确，政企分开”才有基本的经济根据，“管理科学”才能落到实处。“产权清晰”首先是资本的产权必须清晰，只有资本的产权清晰了，其他产权才能清晰。事实上，现代企业制度正是建立在资本产权清晰的基础上。

作为以买卖资产或企业为特征的资本经营，其得以存在和发展的体制基础是要有清晰的产权制度。因为资产或企业的产权不清晰，是根本不可能进行买卖的。产权清晰是资产或企业进行交易的前提。试想，一个企业连产权都不清晰，如何交易？产权不清晰的资产交易从法律上讲是违法的。因此，在我国要推动资本经营和利用资本市场，就必须清晰产权。而就产权清晰问题来说，关键是清晰国有资产的产权，清晰国有资产产权，关键是要改革国有资产管理体制和建立规范的法人治理结构。进一步讲，如果公司都改成公司制了，但产权关系仍是单一的国有股权，也就是说“一股独大”，企业容易陷入新的“大锅饭”中。实践证明，明晰产权、实行产权主体多元化，可以有效地克服单一所有制的国有企业缺乏活力的弊端；有利于企业真正按市场规律运行；有利于建立和完善企业法人治理结构；有利于科学民主决策；有利于建立企业的激励和约束机制。这是国有企业改革的要害问题，抓住了这个问题就抓住了根本。

### 1. 明晰国有资产的产权利益主体

我国国有企业的改革已进行了近 20 年，而且一直被作为整个改革的中心环节，但至今却并未能实现根本性的变革，甚至从 1996 年开始出现了总体性亏损，即国有企业在总量上是亏损的。这究竟是什么原因？虽然我们从各方面都能找出原因，但是一个最根本的原因是国有资产管理体制改革滞后。改革国有企业不能仅改革企业自身的管理体制，而是首先要改革国有资产管理体制，明确企业产权主体。因为政企不分、产权不清晰而制约企业活力的因素，都与国有资产管理体制弊端有关。目前，国有资产管理体制对国有资产管理既存在多元管理而实际是无人负责的管理，又存在多环节管理而实际上是管理效率低等问题，使得经营国有资产的国有企业产权不清，难以面向市场加快改革和发展。因此，改革国有企业的突破点应是改革国有资产管理体制。

根据国有资产管理与政府管理中有经济管理职能的关系，目前我国国有资产管理

理体制主要包括三个层次：国有企业——国有资产管理机构——政府经济部门。国有资产管理机构是政府对国有企业国有资产经济管理职能的中介，是国家对国有经济进行宏观管理和企业经营国有资产这个微观管理基础的桥梁和核心，代表国家经营和管理国有资本。因此，改革国有资产管理体制，明确企业产权主体，理顺政府经济管理方式，是搞活国有企业的先导，也是促进政府经济管理职能转变的前提，可以说是一箭三雕。我国现有国有资产管理体制目前还存在四大弊端：一是行政手段管理经济和国有资产过浓，存在政资不分问题；二是多头管理，即同一资产有很多部门管理，但却无责任主体；三是多环节或多层次管理，即从国有资产所有者到企业之间有许多管理层次；四是各管理层和管理机构之间约束软化，即责、权、利不统一。因此，国有资产管理体制改革的目标应该是减少行政手段，由多头管理转向一元性管理，明确一个责任主体，缩短管理环节，减少管理层次，强化各管理层次的责任约束。而要实现这一目标，必须对国有资产产权制度等问题进行深入的分析，从产权利益主体及国有资产市场化等方面改革国有资产管理体制。

#### (1) 国有产权的利益主体及其行为

按照我国现行法律规定，国有产权的利益主体有四种。第一种是国有财产的归属，即国有产权的最终所有者。我国《宪法》规定，我国国有资产归全体人民所有，即全体人民是国有资产的最终所有者，全体人民是国有产权的首要利益主体。由此可见，国有资产的第一个利益主体应是全体人民。全体人民虽然是国有资产的最终所有者，但全体人民并不可能每个人都要去直接管理与经营国有资产，因而，必然要寻找代理人，即所有者代表，按照现有法律规定，国有资产的所有者代表是国务院。国务院作为国有资产的所有者代表，其管理国有资产的职责当然不可能仅仅由国务院负责人去担当，因而国务院要按照政府行政系统分配代理，即由各个部委及当地政府对国有资产实行分级管理。因此，国有资产的所有者代表实际上是以国务院为首的各级政府。也就是说，国有资产的所有者代表是以国务院为中心的各级政府；政府是国有资产的第二个利益主体，即所有者代表。

政府作为所有者代表，可以管理国有资产，但不可能直接去经营国有资产，因而政府作为所有者代表必然要委托经营者直接经营国有资产，也就是要委托厂长、经

理人去直接经营国有资产。因此,经营者是国有资产的第三个利益主体。

除了上述三大利益主体之外,国有资产还有第四个利益主体,这就是各个国有企业的职工。按照现行政策规定,每个国有企业的职工也是这个企业的主人,也就是说,他们也是企业财产的所有者。我们把这个利益主体称之为部分所有者。因为国有企业的国有资产应该是全体人民的,全体人民是国有资产的所有者,每个企业的职工虽然也可以称之为这个企业的财产所有者,但他们并不是全部所有者,而只能是部分所有者。也就是说,国有资产的第四个利益主体是部分所有者。在上述的四大利益主体的结构中目前存在着如下问题:

一是所有者缺乏有效机制来监督和约束所有者代表。所有者代表是代表所有者来监管国有资产的,但所有者缺乏有力的机制来监管所有者代表。从原则上讲,所有者代表的利益在有很强的监督与约束的条件下才能实现。当所有者对所有者代表失去应有的监督与约束时,所有者代表的利益就会与所有者的利益发生背离,所有者代表甚至会以牺牲所有者的利益为代价,以换取自己的私利。现在的一些国有企业的董事长接受贿赂,实际上就是作为所有者代表的董事长用所有者利益换取自身的利益。所有者代表在失去所有者的监督与约束的条件下,就会不负任何责任而追求无限的自身的权力和利益,使责、权、利完全相互背离,而这正是产权利益主体的大忌。例如,所有者代表行使所有者的职能,其中有一项就是做出重大决策,但在所有者丧失对其约束的条件下,其责任性就极小,因而就没有责任约束,可以随意拍板。现在不少国有企业出现亏损,并不是经营者没有搞好,而是作为所有者代表的某些政府官员瞎指挥,甚至是贪污受贿。尤其是当所有者对所有者代表丧失应有的约束的时候,所有者代表与经营者的关系,以及其对经营者的监督与约束等问题,都无法搞好。因此,所有者不能有效监督和约束所有者代表,是国有资产利益主体结构中存在的重要问题。

二是所有者代表行政化、多元化与多环节化。以国务院为首各级政府作为国有资产的所有者代表,必然首先使所有者代表具有行政性的特点,因而政企不分、行政干预就在所难免。政府的多层次化,也就使得国有资产的所有者代表多环节化,从国务院部委到省市的厅局,都可以作为所有者代表管理国有资产,因而从国务院到国

有企业之间,甚至有几个环节之多,每个环节都可以对同一单位的国有资产发号施令,而且每个环节的指令又往往有差异,甚至根本不一样。尤其是国务院所属部委及省市各级政府的相对独立性,使得国有资产的所有者代表多元化,同一单位国有资产要受多头管理,甚至有几个部门都可以以独立的身份指挥它,而且各部门的意见又往往相左,因而所有者本应一元化(全体人民的资产)的国有资产,实际上被行政的条块分割了。行政化、多元化与多环节的结果是,谁都可以按照自己的利益与意志去管理国有资产,但可能谁都对国有资产不负责任。由于责任淡化而又对自身的权力和利益有着无限追求,因而其结果只能是有利益时各方伸手,有责任时各方推诿,谁也不负责。过多的行政干预与无人负责同时存在,使得国有资产一方面是被利益化地条块分割,难以按市场规则运行,另一方面是在无人负责中亏损与流失。总之,国有资产代表行政化、多元化与多环节化,是国有资产利益主体结构中存在的重要问题。

三是在所有者对所有者代表失去约束。在所有者代表自身又不完善的条件下,所有者代表就无法对经营者进行有效的选择与监督,结果使得经营者这个利益主体背离所有者的利益,甚至损害所有者的利益。

四是部分所有者代表与全部所有者代表的利益摩擦很大。有部分所有者甚至以牺牲国有资产整体利益为代价而获得自身的私利。部分所有者与全部所有者的利益应该是一致的,但要有前提条件,这就是体制合理,责、权、利清晰。现在这个前提条件并不具备,因而一些企业的高奖金、高福利倾向严重,甚至不顾企业的长远利益而分光吃净。尤其是在现在的体制下,当董事长的意见与企业职工的意见发生严重分歧时,企业负责人无法判定听谁的好,因为双方都是所有者,都有权约束他,使他无所适从,最后受损的只能是国有资产。因此,部分所有者与全部所有者利益存在不一致问题,也是国有资产的利益主体结构中的一个重要问题。

## (2) 国有资产管理体制市场化

从根本上讲,就是要把国有资产管理机构从政府机构中分离出来,形成非政权的独立管理机构,并使国有资产管理权从现有的各政府部门转向非政权化的独立管理机构。过去,我国对国有资产的管理都集中于政府各个机构,如钢铁行业的国有

资产管理由冶金部实施,化工行业的国有资产管理由化工部实施。经济体制改革以后,为了改变这种状况,国家曾成立了国有资产管理局,试图使它成为国有资产管理机构。但从现在来看,国有资产管理局还难以成为国有资产管理机构,因为它仍然是政府机构,政府各个部门仍然管理着各个行业的国有资产,管理权并未转移到国有资产管理局。因此,应该按照市场化的要求继续推进改革。一是将政府化的国有资产管理局真正从政府部门中独立出来,成为非政权性质的国有资产管理机构,并将其扩展成为国有资产管理委员会,使其有能力担当管理国有资产的重任。二是将现在由政府各个部门掌握的国有资产管理权真正转向国有资产管理委员会,使现有的职能部门转变为行业管理机构,不再作为某方面的国有资产的管理者而存在,对本行业的企业实施行业导向,相当于西方国家的行业协会。

从政府中独立出来的国有资产管理委员会掌握全部国有资产,并不是说它要直接经营国有企业。实际上,按照市场经济要求,国有资产管理还要同国有资产经营分开来,因此,国有资产管理体制市场化的另一个重要之处,就是使国有资产管理与国有资产经营分开。据此,我们应该在国有资产管理委员会之下,设置各种国有资产投资公司。这些国有资产投资公司负责国有资产的经营。当然,这些投资公司也不是进行具体的产品生产经营活动,而只是负责国有资产的投资,实现国有资产的保值与增值。至于使用国有资产进行具体生产经营活动,则是各个企业的事情。因此,按照国有资产分级管理的要求,每级政府国有资产管理体制只包含两个层次,一个是国有资产管理委员会,一个是国有资产管理委员会下设的规范的国有资产经营公司(包括经授权的投资公司、集团公司),对企业行使出资人职能,使企业出资人真正到位,并行使权力和承担责任。

上述按照市场化建立和运行的国有资产管理体制,目前比较适合市场经济的运行规律和内在要求。国有资产管理委员会及各投资经营公司作为国有资产最终所有权的代表,只是管理国有资产,负责国有资产的保值与增值,并不具体经营企业,从而使国有资产的实际运营过程完全由作为市场主体的企业来完成,这样就使国有资产既能克服过去实际上无人负责的弊端,又能使国有资产运营市场化,真正实现权力和责任的统一。因此,在国有资产管理体制上,我们应坚持上述市场化的改革方向。

## 2. 在公司的治理结构上下工夫

在中国资本市场历经 10 年之后,越来越多的人认识到上市公司不仅是资本市场稳定发展的基石,同时也应该成为国民经济发展的支柱。如果上市公司的业绩缺乏稳定增长,这就意味着资本市场的内在价值没有增长;一个内在价值没有增长的资本市场,其指数的上涨、规模的扩大自然也就缺乏坚实的基础和广阔的空间,对投资者的吸引力就会日趋下降。这样,资本市场的可持续发展将无从谈起。在我国,上市公司在许多领域对国民经济具有举足轻重的作用。肩负如此重负的上市公司必须具备可持续发展的能力,而规范的法人治理结构是公司健康、持续发展的保证。因此,能否建立上市公司规范的法人治理结构,是今后中国资本市场能否持续发展的一个关键因素。

我们讲上市公司治理结构中存在不够健全和完善的问题,主要表现为控股股东与上市公司不能完全做到人员、机构、资产、财务和业务“五分开”,上市公司决策权过多地集中于控股股东,致使公司决策的民主化、科学化程度不高,中小投资者的利益得不到有效保护,而且大股东侵害中小股东权益的情况时有发生。目前,上市公司持续赢利能力较差,以及二级市场存在的内幕交易、操纵股市等问题,与公司制约监督机制方面的欠缺有很大关系。

### (1) 要建立上市公司规范的法人治理结构

首当其冲的是建立起股东大会、董事会、监事会三者之间的权力制衡关系,规范股东大会、董事会、监事会的职责与工作程序。结合独立董事制度、国有股减持、外派监事制度和股权结构调整,杜绝出现内部人控制和“一股独大”现象,优化法人治理结构。

加速新疆农业上市公司的部分国有股转让,配售给民营企业、高科技企业。吸收社会法人、经营者、员工、社会个人和民营企业入股,实现产权多元化。此举一是可以支持传统行业上市公司,加大资产重组和产业结构调整的力度,同时也会带来新的管理、技术和理念。二是通过股权转让可以使民间投资进入新疆农业,从而弥补国家财政投入不足的缺陷。三是国家通过转让上市公司的国有股股权,可以收回资金,从而再投入到基础设施建设、资源开发和农业发展中去。鉴于国有股减持的复杂性和

市场敏感性,在研究和设计减持方案时,必须综合考虑到市场稳定性、国有股东利益、公众投资者利益保护等多方面的因素并加以综合平衡。一个成熟的、符合市场要求的、能为政府、上市公司以及广大社会公众投资者接受的国有股减持方案应当实现三个目的:一是切实改善上市公司的股权结构,使之能够按照市场化运作的客观要求建立起真正的现代公司治理架构;二是提高上市公司资产整体的流动性;三是实现国有股“套现”的初衷,利用国有股减持的现金,适当补充社会保障资金的缺口。国有股和法人股分期分批流通是历史的必然。鉴于农业类上市公司不存在国有企业那么多的体制限制,可以将其国有股和法人股从一开始就控制在较低的水平上,使上市公司股票在证券市场全部或大部分流通,为建立符合市场经济要求的农业资本市场打下基础。

新疆新天国际近期拟采取将国有法人股转让给公司员工持股机构的构想颇有新意,通过向经营者和技术、营销、管理骨干转让股份来降低大股东持股比例,企业实施股权转让,既降低了国有法人股的比重,同时引入更利于公司经营层实施监督和约束的员工持股机构,进一步提高公司治理结构的有效性。

## (2) 坚持“五分开”原则

要进一步理顺上市公司与控股股东及相关农牧团场的关系,上市公司必须严格按照国家有关规定,做到与控股股东及相关农牧团场在资金、财务、人员、机构、业务等方面完全分开,保证其资产和经营的完整和独立。明确界定上市公司与控股股东及相关农牧团场之间的资产权属关系,控股股东及相关农牧团场注入上市公司的资产必须独立完整,足额到位,并办理相关产权变更手续,避免控股股东违规占用上市公司的资金、资产及其他资源。上市公司高管人员应避免在控股股东及相关农牧团场交叉任职,国有控股公司法定代表人及党委书记不得兼任上市公司法定代表人,相关农牧团场的场长不得兼任上市公司农牧业分公司的经理、副经理,上市公司要建立独立、规范的会计核算体系和财务管理制度。上市公司不得为控股股东提供担保。上市公司必须拥有完整独立的工作机构,不得与控股股东及相关农牧团场合署办公,混合经营管理。上市公司应拥有独立的产供销系统,独立开展经营业务,规避同业竞争,减少和规范关联交易。控股股东不得通过控制上市公司的原料、采购、产

品、销售机构和垄断业务渠道等方式干预上市公司业务经营。

## （二）鼓励上市公司成为农业产业化的“龙头”企业，提高资源配置效率

农业不是一个均质产业，在农业产业化过程中各参与主体所起的作用是不同的。费朗索瓦·佩鲁的“发展级”理论指出：经济在每个部门不是按相同速度和比率增长，那些起主导作用、支配作用的部门能较快发展，形成一种资本与技术的高度集中、具有规模经济的“发展级”。再通过其吸引力和扩散力不断增大自身规模并对所在部门、产业和地区发生支配作用，从而使其所在部门和地区迅速发展壮大，带动相关部门的发展。按照佩鲁的解释，“发展级”是有创新能力、支配能力的经济活动中心和农业产业化过程中所需要的龙头企业，就是能起到“发展级”作用的企业。佩鲁曾引用熊彼特的创新理论说明“发展级”的形成至少需要三个条件：一是必须有创新能力的企业和企业家群体；二是必须具有规模效益；三是需要适宜的氛围和环境（投资环境和生产环境）。具备这些条件的部门和企业就能像磁极一样产生吸引和辐射作用，从而发挥四大作用：技术的创新与扩散、资本的集中与输出、产生规模经济效益、形成“凝聚经济效果”。

### 1. 积极营造农业市场经营主体

中国现行农业经济管理体制和产业组织方式，主要是由亿万农户作为“第一车间”与政府各部门利益分割的“后续车间”共同组成，缺少具有法人地位和保障、起支撑作用的中间经济载体。以家庭承包为主体的基本经营制度的全面推行，无疑有效地调动了广大农业生产者的积极性，但同时不可避免地强化了分散、细小的农户经营规模，在某种程度上弱化了国家的宏观经济调控能力。由于小规模、半自给、兼业化的农户经营形式无法有效地与瞬息万变的大市场相对接，无法形成整体规模效益和进行生产环节的利益补偿，以致抵御市场风险和自然灾害的能力相当弱，而现有的具有封闭性、局限性特征的传统农村社区组织对生产要素的流动和优化组合又难以形成积极的影响。因而不难得出这样的结论：中国农业作为基础产业是一个没有自我积累能力的产业，中国农户作为经营主体是一个没有法人地位的主体。所以无论是从保障农业发展、保护农民利益出发，还是从向社会主义市场经济迈进、基本

实现农业现代化考虑,都要求引导、培育、营造一批新型的农业法人实体。

全面实施农业产业化战略的关键是形成一批能真正开拓市场、连接和带动社区经济组织的中小型企业、农户和“龙头”企业。近年来,自治区各地相继形成了多种类型的农业产业化组织,这些组织初步发挥了市场中介的作用,给农业带来了生机和活力。但是由于受到利益连接方式的局限和原有封闭分割格局难以打破的影响,尤其是一体化组织的“龙头”企业本身往往缺乏必要的经济发展实力、技术创新能力和市场开拓能力,使这类组织具有不稳定性,无法真正承担起保障农业发展和农民利益的责任。而大企业相对目前各种类型的市场中介组织而言,具有更强的市场开发能力、技术创新能力、资金融通能力和资产整合能力等现代企业管理素质,具有更强的企业自律性。

在目前的农业经营主体中,能够符合以上条件、发挥上述作用的组织主要是农业上市公司。目前农业上市公司已具有相对成熟的企业家队伍,相对雄厚的经济规模,资本实力比较强,治理结构比较完善,企业组织结构和经营方式比较灵活,特别适应组织和建立农业产业化服务链吸引农民、合作社等经营实体,并以各种方式加入农业产业组织利益共同体中,加之所具有的融资条件使其经济实力、社会形象以及在技术创新、制度创新、开拓市场等方面具备一般企业无法比拟的优势。

积极营造有实力的农业法人主体是现阶段中国农业发展的内在需要,不仅意味着继家庭联产承包责任制后中国农业生产方式的又一次重大变革,而且必将对农业生产力的跃进产生十分积极的影响。这主要表现在以下几个方面:

#### (1) 有利于改革农业运行机制

在农业的结构调整中,农户的自发行为往往具有一定的盲目性,而政府直接干预农民调整结构,往往是从增加地方财政收入而非市场需求的角度出发,这是导致结构调整大起大落的重要原因之一,更糟糕的是,它又对这一结构调整的后果不负任何法律责任;而采取“公司+农户”的方式,公司不仅有能力为农户提供产前信息、产中技术、产后营销服务,而且更重要的是它作为经济法人实体必定要对结构调整的后果负责,这不仅会提高结构调整的质量,而且可以有效地改善结构调整的机制。

## (2) 有助于推进农业产业化经营

农业产业化要真正实现既定的战略目标,当前必须认真考虑解决龙头企业带动能力弱、“小马拉大车”这一主要矛盾,其现实的途径就是引入大型企业。而大型企业的加盟,不仅仅是原有产业规模的简单放大,它必定带来产业化组织结构、链接方式、分配关系和市场开拓的实质性变化,这将有利于突破地域和城乡的界限,在更大范围、更高层次上实现资源的优化配置和要素的重新组合,把农业产业化战略推向新阶段。

## (3) 有利于突破农村改革的难点

农村改革在实现了微观层次的突破,建立起家庭联产承包经营责任制后,面临的重大问题就是流通领域的改革严重滞后,部门垄断、地区封锁、政企不分、企业负盈不负亏等问题迟迟得不到解决,致使市场行为扭曲,政府调控乏力。进一步而言,考虑到这一领域和层面上的改革受制于既得利益的调整而难度极大,那么将符合市场经济要求、组织化程度高、出资主体明确的大型企业引入农业领域,在原有体制的外围以市场需求重新构造与农户紧密联合的、新的农业产供销体系,不仅可以为改革的突破带来转机,而且也完全符合改革的大方向。可以设想,在未来的农业领域中,“政府调控公司,公司带动农户”将取代目前一家一户、政企不分的格局,成为农业经营和管理体制的重要模式。

## (4) 在国民经济发展的现阶段,继续依靠农业积累来发展工业的传统战略应该得到调整

以农补工曾是促进农业社会向工业社会转变的重要前提,而工业反哺农业是工业化社会经济发展的一个典型特征。但如何做到工业反哺农业则需要一个调整的方式和途径问题。目前的选择有几种可能:一是采取价格调整或财政再分配的手段,这会受到方方面面的制约,难度很大;二是发展乡镇企业,但只能局限在地区范围内,由于地区范围发展的不平衡性,这种微调的办法从宏观上看来往往缺乏经济上的合理性;在这两难之间,导入大型企业直接进入大农业领域,可能是一种较为现实的选择。这些企业不仅资金雄厚,而且有很强的资金融通能力,其进入农业领域本身,就是工业反哺农业,以市场方式带动农业这个弱势产业发展的良方。企业资金大量进

入农业后,不仅可以推动农业的升级,还可以使农业进入市场,参与市场竞争来减少市场成本,提高农业抗风险能力。

#### (5)有利于加强农业领域的国际合作

在中国对外开放的国际经营一体化不断发展的今天,一方面中国农产品贸易的国际依存度不断提高,农业发展对国际资本、技术和管理经验的需求会继续扩大;而另一方面国外也有越来越多的公司和投资机构看好中国农产品、食品市场的潜力,对在这一领域投资抱有很大兴趣,但往往因为在中国难以找到市场运作能力强的合作伙伴而望洋兴叹。因此,中国有必要培育起类似“泰国正大”那样的有一定国际知名度的大型农业集团。

### 2. 采用多种途径扶持农业企业进入资本市场

新疆农业类上市公司在当地农村或农场承担的远非一种经济功能,还在带领广大农户和农场职工脱贫致富,稳定一方社会和经济方面发挥着重要作用。所以农业类上市公司的发展理应得到更多的关注和政策支持,只要有需求,有发展潜力和优势,就可以考虑申请上市。若企业达不到上市规模,可以联合其他具有发展潜力和优势的企业联合起来组织上市。同时,应鼓励和引导大中型企业技术和资金优势进军农业,发展工厂化农业,对农业实行企业化经营,用高新技术引导和带动农业的升级和发展。企业间还可通过资本运营,打破地区间、兵地间、所有制间的界限,进行兼并、重组、优化组合,组建股份有限公司,充分合理地配置资源,以加快自治区农业企业的发展和上市融资进程,进而培植一批具有国际竞争力的大型骨干企业。

为了培育更多的农业产业化“发展级”,充分利用资本市场发展农业非常重要和必要。鼓励和支持农业企业进入资本市场包括以下几种模式。

#### (1)农业企业化

农业企业化的含义是加快推动各种资源向农业产业化转移,对各种商品化农业的经营性资产实行企业化管理,按照《公司法》要求规范企业组织形式,有条件的农业企业向股份制和股份合作制转换。企业化是进入资本市场的前提。农业经营性资产必须经过企业化改组,才具备进入资本市场的条件:①农产品市场企业化。我国的农产品市场从20世纪50年代到80年代末,基本上是政府办、政府管。国有商业部门垄断的市场结构与行政、计划经济的思维方式,使农产品市场缺乏效率且效益低下。

20世纪80年代后期一些地区已出现改革的实践,创造了企业办市场、企业管市场、市场企业化的成功经验。实践给我们以启示,完全可以通过企业化的道路盘活农产品市场的存量资产,新建的农产品市场应该以企业思路和模式运行。②农业基地、设施企业化。不少地区已形成了颇有规模和特色的农产品种植、养殖、加工基地,有的不具备企业功能,致使利润外流,未能充分发挥其优势。长期以来由国家集体投资形成的水库、路桥等基础设施也是一笔不小的资源。这些设施大多数作为公共物品无偿提供给社会使用。上述基地和资源如果改以企业方式运作,其经营收入可以进一步推动生产,完善设施,为农业发展和基础设施建设提供资金。③农业科研企业化。农业成为赢利性行业,很大程度取决于科技含量。我国农业科研、科技推广体系长期以来靠财政投入,在政府承担巨大财政压力的情况下必然缺少资金,并由于实行行政部门式的管理,缺乏必要的激励机制而发展后劲不足,很有必要对现行农业科研体制进行改革。一方面,国家财政要加大对重点院校、科研机构和重点科研项目的支持力度。另一方面,要鼓励高校科研机构引入企业化的理念和经营模式来重组和盘活现有科研设备和人力资源。④农户经营企业化。农户经营企业化是指农民从传统的自给自足或半自给自足的小农经营方式向市场化的、多样化的、联营的农业企业经营方式转变。例如,农户联合经营方式、委托经营方式、合作经营方式和公司经营方式等等。

## (2) 农业企业股份化

农业企业股份化是指农业企业建立股份制或股份合作制,为农业进入资本市场奠定微观基础。农业企业的机制应该向股份制和股份合作制转换,这有利于增强其市场竞争力和与农户形成紧密的利益关联机制。首先,推行股份制可以明晰企业产权关系,转换企业经营机制。有规范而明晰的法人治理结构,有来自股东和社会的监督,有利于克服预算约束软化的弊病。推行股份合作制的企业,企业的资产量化到职工个人,企业的利益与职工的利益高度一致,并从企业资本结构和治理结构方面保证了职工对企业的监督、约束。其次,农业企业股份化有助于企业、职工、农户形成以资本为纽带的利益关联机制,把农业产前、产中、产后各个环节联系在一起,各个环节之间互相入股、持股,形成贸工农一体化、产供销一条龙的利益共同体,使第二、第

三产业的利润返还第一产业,从而使农民得到实实在在的好处,农民的生产积极性的提高直接促进了农产品产量的增加和质量的提高,这又给加工、流通环节提供了新的机会和动力。通过股份化,各个环节利益主体之间形成以资本为纽带的利益关联机制,可以促进农业产业化持续发展。

农业企业股份化过程表现为多种形式:农户联合兴办股份化的企业;对乡村集体企业进行股份合作制度,农户取得股东资格;农户以其交售的农产品或服务参股龙头企业,作为优先股东,分享企业利益,不参与管理;专业合作社参股龙头企业;龙头企业进行股份制或股份合作制改造;农业产业化链条不同环节的企业间相互持股,建立“利益共享,风险共担”的利益共同体。

必须指出,农业企业化过程是一个多样化发展过程,是一个多种模式并存的过程。由于历史的、自然的原因,我国农业经营必然存在多种组织形式,农业企业也会表现为不同形态。这种多元化的组织结构在相当长一段时期都会存留下去。

### (3) 农业股份证券化

首先,扶持现有农业股份公司上市。在农业企业的股份化的基础上,扶持和推动符合条件的农业股份公司进入国内外股票市场发行股票,走上资本经营的快车道。通过股票市场的筹集功能,募集资金迅速扩张企业规模,取得规模效益;通过股票市场的转制功能,提高企业的素质和管理水平;通过股市的资源配置功能,不断培育优质资产,改良弱质资产,实现产业结构的调优和资源的优化配置;运用并购、重组等资本经营手段,走集团化、规模化发展道路;通过股市的巨大影响,提高农业上市公司的知名度,扩大企业的无形资产,创造良好的企业形象,让全社会了解、关心、支持农业产业化,让农业上市公司成为产业化经营的有力的“龙头”。

具体方式有以下几种:①工商企业凭借其资产规模、资金实力、技术和信息优势,通过参与农业产业化经营和股份制改造,取得上市资格;②已经上市的经营其他业务的股份公司,转换其经营业务,介入农业项目,或采用多元经营战略,以农业为主营业务之一;③原农业企业通过股份制改造,吸收其他法人入股,联合设立股份公司上市,从事农业生产、加工、流通业务;④农业科研单位、高校与企业联手,通过科研项目与经营性资产的重组,成为股份公司上市;⑤农业合作组织通过横向联合,优

势互补,组成股份公司上市。

### 3. 培育更多的后备上市公司

积极开展上市后备企业筛选和改制工作。培育上市公司应确立重点和方向,应当选择高效农业综合开发和产业化经营项目,具有新疆特色的高新技术产业和以高新技术改造传统产业项目以及重点支持行业领先、产品市场广、效益好、前景好的企业和列入新疆重大技术改造规划的企业。新组建的股份公司可侧重发展三种类型:一是“大”,主要是选择原来国家部委直属的大型农贸加工、流通、进出口企业改组上市。二是“精”,选择若干著名的农业精品,组建农业精品股份公司上市。三是“高”,把我国农业高科技技术成果、农科基地组成高科技农业股份公司,提高农业上市公司的科技含量。为此,可重点培育以下企业:新疆博湖纸业股份有限公司,促使博斯腾湖畔的芦苇资源优势转化为经济优势;新疆冠农果茸股份有限公司,主要生产鹿茸及其深加工,公司资源优势明显,发展前景广阔;新疆天彩科技股份有限公司,该公司始终坚持科技创新,整体变更为股份公司后,更是加大了对研发的投入力度,建立了彩色棉种植基地,创建了发展研究院,聘请了棉花科研领域的8位专家为公司的客座教授(均为博士生导师),力争使公司的彩棉成为我国的彩棉生产、开发基地;新疆金西域科技股份有限公司,通过改良新疆的小麦、玉米等农作物,在天山北坡经济带建立国家级优质小麦的育种、扩繁、生产和综合加工基地;新疆吐鲁番葡萄产业股份有限公司,该公司主要生产闻名全国的无核白葡萄;新疆天康畜牧生物技术股份有限公司;新疆赛里木现代农业股份有限公司;新疆方兴科农股份有限公司等。

### 4. 鼓励农业企业进行资产重组和产权交易,提高资源配置效率

目前以番茄产品加工为主的农业上市公司,已经因为重复建设而造成了许多消极影响,遇到了一些经营困难。要吸取以往产业发展的经验教训,避免以往出现过的一哄而上、一哄而下、资源大战、价格大战,造成社会资源及财富的浪费。在买方市场和结构调整的背景下,防止低水平的重复建设和小规模的恶性竞争尤其重要。解决这一难题,可以通过资产重组、兼并收购来完成,用优势企业兼并收购弱势企业,用优良资产改造不良资产,用优势产业替代劣势产业,用增量资产盘活存量资产。通过

资本市场的有效运作打破地区和部门的分割,打破各种所有制界限,使闲置资产能够盘活并逐步聚集重新运转,实现资源的优化配置。具体措施包括:

### (1) 坚持“扶优、扶强”的产业发展政策

重点支持那些经济实力雄厚、发展前景好的企业集团,并引导新疆地域内的数十家农业类上市公司和企业集团通过相互参股、并购等资本运作手段走向强强联合。鼓励大型龙头企业兼并、收购弱势企业,实现优势企业的规模扩张;鼓励优势企业之间、弱势企业之间进行资产重组和产权交易,优化企业结构。以上市公司为主体,进行资源大整合。结合新疆的“白绿红”工程(“白”指800万担优质出口棉基地项目和30万锭棉纺技术进步和升级项目;“绿”指以50万吨优质香梨为主的绿色食品基地项目,建成100万亩名、优、特果品基地;“红”指以50万吨番茄酱为主食品工业项目),催生具有战略规划、研究开发和低成本扩张等能力的企业成为行业龙头。通过这样的调整,使新疆的农业发展以上市公司为主体,努力将每一个上市公司都发展成为行业的龙头。以番茄为例,由相关投资额已达3亿多元、技术设备先进、发展基础良好的新疆屯河为龙头,按目前原料供应和产品销售状况,只保留一至两家规模大、技术设备先进、发展潜力大的企业就足够了。其他的上市公司可退出该领域而从事自身具备较强竞争力的行业,发挥各自的核心竞争力。如伊力特可继续以白酒为基础,不断开发新产品,进一步开拓市场稳定其市场地位;新天国际可继续巩固其葡萄酒和国际经贸的优势,逐步提高其市场占有率;新疆天业应坚持低成本开发节水器材,与西部开发融为一体,发挥其巨大的节水器材市场潜力,获得效益最大化。

### (2) 发展兵地区域融合型经济

新疆农业资源产业化向规模化方向发展,必然要牵动区域行政界限以及兵团和地方的关系等诸多方面。过去,我们某些优势产业没有做大,有很多是受到了行政隶属关系的制约,与重复建设有关。长期以来,兵团与当地地方政府是一种各自画地为牢的诸侯格局,相对独立,一味追求“大而全”“小而全”,结构趋同,低水平重复建设相当严重。如某地区有纺织厂,所在地的兵团单位也要有纺织厂;兵团在某地有番茄酱厂,当地行政或企业也要建番茄酱厂;某地区有粮油加工厂,所在地的兵团单位也要建粮油加工厂;兵团有糖厂,地方也要有糖厂,而这些厂很近(两个糖厂仅相距

7公里,乳粉厂基本上是紧挨的)。造成兵地资源利用率很低,市场的行政性条块分割未能形成专业化、社会化和规模化,使地区经济优势不能充分发挥。

所谓融合型经济,就是适应社会主义市场经济的要求,突破行政隶属关系界限,以市场和资本为纽带,以资源优化配置为目标,以各个利益主体自由结合为基础,建立双方利益相互连接,优势互补的高速、高效发展区域经济的新格局。因此,从农业产业化的健康发展出发,行政区域的观念要淡化,区域经济的意识要强化。兵团作为新疆的一个特殊区域,其自身就是一个大企业,每一个农牧团场都形成一个小社会,是一个中型企业。各级地方政府组织要有开放的意识,采取灵活多样的方式,找到利益融合的切入点和突破口,优势互补,真诚合作,发展兵地融合型经济,减少重复建设,避免投资浪费,也可大大降低产业发展成本。

### (3) 鼓励上市公司积极开展资本经营

所谓资本经营,是指把企业所拥有的一切有形与无形资产变为可以增值的活化资本。通过流动、裂变、组合、优化配置等各种方式进行有效运营,以最大限度实现增值。上市公司开展资本经营,是围绕优化资源配置、提高资产质量来进行的,也是通过以优质资产替换劣质资产来实现的。

从资产重组的形式来看,资本市场比较发达的国家很多都是通过资本重组进行的。如美国华尔街就是一个企业资产重组的重要场所,很多并购案都发生在这里。由于我国资本市场尚不发达,上市公司还是一种稀缺性经济资源,因此真正通过资本市场实现的资产重组案例并不多。相反由于我国上市公司特殊的股权结构,使得在企业重组中,政府担当了重要的角色。在已发生的重组案中,一类是依托政府,由政府担当主要决策者的行政性资产重组;另一类是企业之间展开的,以实现价值规律、公平交易的市场性资产重组。

上市公司通过资本经营提高企业的业绩,通常所采取的具体方式有:

一是股权转让。目前由于我国上市公司特殊的股权结构,使得此种资本经营方式大都依靠政府行政手段,通过国家股或国有法人股的协议低价转让或无偿划拨两种形式完成的,具有非常浓重的政府行为色彩。上市公司通过股权转让,可使企业大股东发生变化,从而新的大股东可通过向上市公司注入优质资产、剥离不良资产来

对上市公司进行资产重组,调整主营业务的结构,优化公司的资产配置。这是使上市公司在短时间内转变主营业务、提高业绩的方式之一。

二是收购兼并。购并是资本经营的主要手段。收购、兼并一般指兼并、合并和收购。所谓兼并,是指一家企业购买其他企业的产权,使其他企业失去法人资格或改变法人实体的一种行为。合并分为吸收合并和新设合并两种方式。一家公司吸收其他公司,被吸收的公司解散,为吸收合并;两家以上公司合并设立一家新公司,原有公司各自解散,为新设合并。收购是指一家公司在证券市场上用现金、债券或股票购买另一家公司的股票或资产,以获取对该公司的控制权,该公司的法人地位并不消失。目前,我国企业多数通过一定的方式购买上市公司的国家股和法人股,从而达到控制公司股权的目的。由于现行体制下国家股和法人股占上市公司股份的绝大多数,通过这种方式更易于取得上市公司的控制权。企业的兼并与收购往往同时进行,称为购并。

上市公司以其自身的融资优势和经营优势,通过收购兼并可以达到以下目的:①通过收购优质资产,实现公司资源进一步优化;②通过收购兼并可以节省投资新建项目的时间;③扩大生产规模及提高市场占有率;④实现低成本扩张。

目前在我国上市公司的实际运作中,多数是在资本市场上通过配股融通资金,以实现收购行为。具体运作方法是将上市公司通过配股的方式向社会筹集的资金,用于向控股股东购买优质资产,或者控股股东以实物配股方式注入上市公司,从而使上市公司可以获得优质资产以提高经营业绩,同时控股股东也通过出售资产而获得大量资金,此模式通常可以称为“借壳筹资”。这种模式主要发生在一些业绩较好、盘子较大的上市公司中,因为这样的上市公司的筹资能力较强,有实力向控股股东购买优质资产,而且通过重组使上市公司的主业更加突出,业绩更加优良。通过配股资金所进行的收购可以依其所购目标公司的股权比例的大小分为参股收购、控股收购和全资收购。

三是资产置换。资产置换是通过上市公司与其背后的集团(或母体)之间协议,剥离劣质资产注入优质资产来实现的。此种方式旨在使上市公司与集团之间建立起资产置换通道。

通过资产置换而发生的资产重组,使上市公司可得到三项收益:①转换不良资产可减少亏损;②新注入的优质资产成为公司新的利润增长点;③有时可能通过高价转让不良资产获得一次性的转让收益。重组后的上市公司不但业绩明显,且往往使其主营业务范围也发生极大的变化。

四是资产剥离。此模式的资产重组主要是通过将上市公司的一些不良资产或副业资产进行剥离,既可以减少不良资产的亏损,又可以盘活上市公司的存量资金,使上市公司将资金集中投入主营业务,因此一些较有发展前景,但受到副业或不良资产影响,大量资金沉积在不动产的上市公司往往用这种模式进行资产重组。通过转让不良资产,上市公司短期内业绩可以有较大改观,但中长期状况的好转还要依靠上市公司在主营业务上的努力。

### (三)形成以资本为纽带的农业产业化利益关联机制

农业产业化的核心就是以何种机制协调好“龙头”企业与农户的利益分配问题。其实质是要建立一种有效的机制,使农户参与产业化经营能够得到比单纯搞初级产品生产更多的收益。因而,发展农业产业化经营,很大程度上就是培育、形成并强化龙头组织与农户的利益联系。风险共担、利益共享,是产业化经营最基本的利益机制。

从经济学观点来说,各参与主体对农业产业化经营系统的投入(劳动、资金、产品、技术、知识)和他们在其中的资产产权得到承认,获得合理的回报和收益,是激励其积极性产生的动力源,因而是农业产业化经营发展的基础。农业产业化经营以“风险共担、利益共享”作为基本原则,实行系统内“非市场安排”与市场机制相结合的利益调节机制,最终使各个环节的利益主体获得产业平均利润。平均利润是农业产业化经营所追求的目标,也是衡量其利益分配合理性的基本标准。

什么是“龙头”与农户之间有效的利益结合点?据研究,当“龙头”与农户的资本边际生产率的比较效率处于均衡状态,即两者的边际生产率相等时,就算“龙头”与农户之间实现了有效的利益结合,这是农业产业化经营得以成立的经济学基础。当“龙头”企业利用自身的资金、技术、信息、规模和管理优势实现了全系统资源的优化配置,所产生的产业化经营的生产率明显高于单个农户经营的边际生产率时,

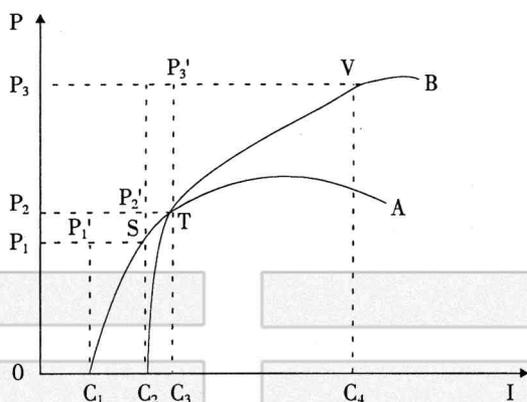


表4 比较边际产量曲线

农户便会积极地参与农业产业化经营。唐云海同志对此做了更详细的分析,并绘制出农户与“龙头”企业实效结合的曲线。

在图4中,横轴I代表农户和“龙头”企业的生产要素投入量;纵轴P代表资本边际产出量; $C_1$ 、 $C_2$ 分别代表农户与“龙头”企业生产起点的资本投入量; $C_1A$ 为农户的资本边际产量曲线; $C_2B$ 为“龙头”企业的资本边际产量曲线; $P_1$ 、 $P_2$ 、 $P_3$ 分别代表资本边际产出量; $S$ 、 $T$ 、 $V$ 及 $P_1'$ 、 $P_2'$ 、 $P_3'$ 分别代表资本投入与边际产出之间的函数相关点; $C_1C_2SP_1'$ 是农户维持基本需要的经营区间; $C_2C_3TP_2'$ 是农户和“龙头”企业的竞争区间; $C_3C_4VP_3'$ 是“龙头”企业对农户经营的任意替代区间; $T$ 是农户与“龙头”企业的有效结合点。在 $T$ 点上,农户与“龙头”企业实现有效的结合,即形成产业化经营。进入农业生产领域的“龙头”企业由于企业规模效率、资源配置效率、生产互补效率等方面超过农户个体的经营,从而将农户的投资吸引到“龙头”企业的经营中,从而产生农业产业化经营。

### 1. “龙头”企业与农户的利益关系

“龙头”企业与参与农户之间有两类利益关系:一类是利益共同体关系;另一类是合同约束下的“对立统一”的利益关系。

在利益共同体关系中,以获得大致相当平均利润为基准,在参与主体之间进行利益分配,其前提是“龙头”企业与参与农户存在产权关系。在紧密性强或独资企业实行纵向一体化的系统中,利益分配带有利润均分的特点,比较利益偏低的环节(如

初级产品生产者),可以获得使其达到产业平均利润的补偿。

合同约束下的“对立统一”的利益关系包含两层意思:其一,无论“龙头”企业还是农户,他们在合同约束下进行产业化经营,都是相对独立的市场功能主体,各自都有相对独立的利益,在共同交易中都追求利益最大化,以致“龙头”企业有减少对农户支付的意愿,而农户力争获得较多的利益。其二,“龙头”企业为了以较低的交易成本和稳定的价格获得有品质保证的原料货源,农户则为了使其初级产品以稳定的价格及时出售,同时从“龙头”企业得到优惠的服务,从而促成双方达成联合,共同发展。因此从总体上看,两者的利益又是一致的,至于两者的利益能达到多大的一致性,取决于农户与“龙头”企业的交涉能力,其中既受市场供求状况的影响,又要看农户对“龙头”企业的依赖程度。

## 2. 利益分配的几种形态

新疆农业产业化经营的利益连接方式应按照实际发展的情况,遵循平等自愿、互惠互利的原则,采取不同的形式,不管是紧密型的还是松散型的,只要有利于农业产业化经营就行。要顺其自然、逐步发展,不要搞“拉郎配”。纵观我国及新疆农业产业化经营的若干种分配机制,以下几种方式比较适合新疆区情。

### (1) 以商品合同为纽带的利益分配机制

公司企业或合作经济组织同农户签订销售合同或生产合同,规定双方责权和履约条件,有三种分配方式:①合同保证价格。一般按“预测成本+最低利润”或前三年市场平均价格确定合同保证价格。目前新天国际葡萄酒公司就是用这种方式对果农实行合同订单,按保护价统一收购基地葡萄。这种价格比较稳定,与市场价格偏差不大,对于农户可以起到保护性利益分配的作用,而市场风险则由“龙头”企业承担。产业化经营处于起步阶段的地区比较适合。②市场保护价格。这是“龙头”企业与农户按一定标准核定的保护价格,实际上成为最低基准收购价格。合同约定,当市场价高于合同价时,按市场价收购产品,当市场价低于合同价时,按合同价收购,故称市场保护价格,这种价格对初级产品生产者的保护程度很强。但“龙头”承担的风险较大,不像合同保证价格平稳适中,因而实力雄厚的成熟型的农业上市公司才有能力采用。③按交易额返还利润。“龙头”企业或合作社按照参与农户交售产品的数

额,将一部分利润返还给基地签约农户,农户一方以合作社形式整体进入市场,社员既是合作社的所有者又是它的雇主,实行按交易额返还利润的分配机制,当属最便捷、合理、有效的分配途径。这在合作经济中较为多见。以商品合同为纽带的利益分配机制在新疆的农业产业化经营还处于初步阶段,具有广阔的适应性。但实践中的主要问题是约束力差,毁约率高。

## (2) 以要素契约为纽带的利益分配机制

“龙头”企业与农户之间以要素契约为联结纽带,对资金、土地、劳动力、技术等生产要素进行产业组合,并按要素贡献进行利益分配。最为常见的有三种方式:①租赁机制。当公司或开发集团与农户有土地或草场等租赁关系时,按签订的租赁契约,在租期内由企业或开发集团向出租土地或草地的农户支付租金。这在区域性开发农业一体化经营中比较适合。②补偿贸易机制。大型涉农集团公司或其他“龙头”企业向生产基地或农户提供生产建设资金,由基地或农户提供土地、劳动力和设备,开发项目投产后,大部分农副产品按当地市场价或协议价直接供应给出资方,并以产品抵付,其合同协议即告终止,这种利益机制相当于出资方以预付金方式提前订货,确保一定数量和产品的质量的产品来源,对提供产品一方,则可将出资者提供的资金与其他生产要素结合,创造具有相当规模的生产基地和相应的主导产业,开辟新的发展空间,形成新的产业链条,这样对双方均有利,但对资金的依附性较大。③股份合作制。推行股份制和股份合作制,让农户以股东身份参与到农业产业化经营中来,并通过在资本市场上的运作,在农业产业化经营的各个环节间建立起相互持股、参股、控股的关系。形成以资本为纽带的利益关联机制,将农业生产、加工、销售联结在一起,形成贸工农一体化、产加销一条龙的利益共同体,借此第二、三产业利润向农业生产转移,使农民真正分享到加工和流通环节的利润,是强化农业产业化经营利益关联机制的有效途径。这是以资产、技术、劳动等要素的联合为纽带的利益分配机制,适合于开发性农业一体化经营,也适用于双边和多边联合一体经营。在双边联营中,双方按同一比例投入股额,生产获利后按同一比例分配利润(各为50%),或按不同的固定比例进行利润分配,在多边联合经营中,则按投入股金的不同比例来分配利润。这种资产式的利益结合机制是目前理论界所倡导和推崇的,实践中也兴起了“龙头”

组织吸收作为原料供应者的农户入股的做法,但由于受我国现行法律制度的制约,发展空间受到一定限制。股份有限公司吸收农户入股的问题在于:股份有限公司设立要经省级以上批准,注册资本最低限额 1000 万元,而且在设立方式上,目前只能发起设立,作为大量原料供应者的农户很难参与进来;有限责任公司按照现行公司法的规定股东最多不能超过 50 人,而作为原料供应者的众多农户的参与不可能不超过 50 人,因而公司制“龙头”企业很难有合法的途径吸收作为原料供应者的农户直接入股企业,除非将农户组织起来,以集体或其他法人名义参与进来。可见,资产式结合机制对“龙头”企业与农户的结合来讲,发展空间受到一定限制,但是,对农户以集体经济组织或专业合作经济组织参与产业化经营,对农产品生产基地以某种经营或合作的方式整体参与产业化经营,以及对农产品加工企业进入农业生产领域等,资产式结合方式却是十分有利的。资产式机制的优势在于产权关系明晰,从而激励约束机制较为有效,因而对发展农业产业化经营具有很重要的意义。

### 3. 实现利益分配目标的保障机制

利益分配目标靠保障机制来实现,保障机制包括组织保障、制度保障和系统内“非市场安排”。

#### (1) 组织保障

是否有稳定的组织,是判断某个经营实体是否实行农业产业化经营的一个重要标准,农业产业化经营系统作为一个平衡结构,“龙头”企业与农户及其他参与者的主体地位应当是对称的。主体地位不对称,就容易导致利益分配上的不对称。组织保障实质上是一种制衡机制,制衡机制来源于各参与主体化程度的对称性,这种对称性是农业产业化经营系统正常运营、节约交易成本、合理分配交易利益的前提条件。也就是说,实施农业产业化经营一要有组织;二要组织能够制衡。一方面,作为农业产业化经营组织的载体,合格的“龙头”企业极为重要,因为它是合作制度的拟订者和主要执行者。另一方面,农民合作经济组织,如专业协会、专业合作社及其他联合自助组织是农民组织,并与组织内其他经营者达成公平竞争条件的制衡力量,是农民得以合理分享产业化经营利益的主要保障。针对自治区农业生产的实际,农业上市公司在基地建设上,要由目前简单的“公司+农户”的产销合同关系逐步向建立

工农、商农双赢的基地化方向过渡。根据现行简单的“公司+农户”经济联系中客观存在的缺乏制衡力量和约束“龙头”企业力量这种中介或“断层”的情况,倡导发展各级合作经济组织,成立各种农民协会,以协会沟通和约束“龙头”企业和农户的利益关系,建立紧密的协作关系对于农业产业化健康发展非常有益。

新疆屯河股份公司为统一原料管理,大胆创新原料管理体制,实行“村交村结”方式,即公司原料部与每个村签订统一的收购合同,统一提供种子,统一田间管理,统一安排收购,统一结算。以往收0.2万公顷番茄,要150名原料工管理,与各家各户签订7000多份合同,现在1.6万公顷番茄只需50名原料工,签850份合同,效率大幅度提高。因为合同是村与公司签订,各村依据收购合同安排农户的每月交售量,使以往交售番茄时的杂乱无章得到改变。同时,为解决番茄季节性加工、设备利用低的问题,屯河股份公司安排少数农户在2月中旬即在暖棚里下种育苗,4月初即由农民向育苗种户买苗栽种。同时,公司引进晚熟品种,延长番茄收获期,这样,使番茄加工期由以往的50天延长至84天。一个重要的保障机制就是原料管理的科学有效,订单农业与工厂计划性生产的完美结合。

## (2) 保障制度

①合同产销制度。这是现代市场经济中普遍采用的一种产销制度,是“龙头”联结农户的重要手段。合同产销制度的实质是按预定产品销售额、质量标准和规格、交货时间进行生产,从这个意义上说产销合同就是市场保障合同。合同必须明确规定签约双方的权、责、利、服务和价格、履约约束和违约罚则,坚持签约各方权、责、利规定的平等对称性,是产销合同的重要原则,以制度保证合同信誉的兑现,是产销合同的生命线。②合同保证价格和市场保护价格。“龙头”企业收购农户的签约产品采用什么价格,须经签约双方商定在产销合同中做出明确的规定,并严格按照规定遵守。③风险基金制度。“龙头”企业对签约农户实行合同保证价格和市场保护价格的均需设立风险基金,作为防范自然风险和市场风险制度保证。没有相应的风险基金保证,遇到风险时,保证价格和保护价格经常无法兑现。

## (3) 非市场安排

农业产业化经营系统内的“非市场安排”是“龙头”企业与参与农户之间的特殊

利益关系,类似“内部市场”,是一种特殊的资源配置方式,这种特殊安排对于保证系统内各利益主体相互关系的稳定,从而保证供需和价格稳定,具有重要的意义。见图5,农业产业化经营系统利益共同体基本框架。

具体做法有以下三个方面:①资金扶持,为进行某种资源开发、产品开发、品牌开发和技术开发,“龙头”企业对参与开发的农户给予类似无息贷款式的资金扶持,等于垫付资金先用后还。②低价供应或赊销生产资料,农户进行签约产品的生产,当

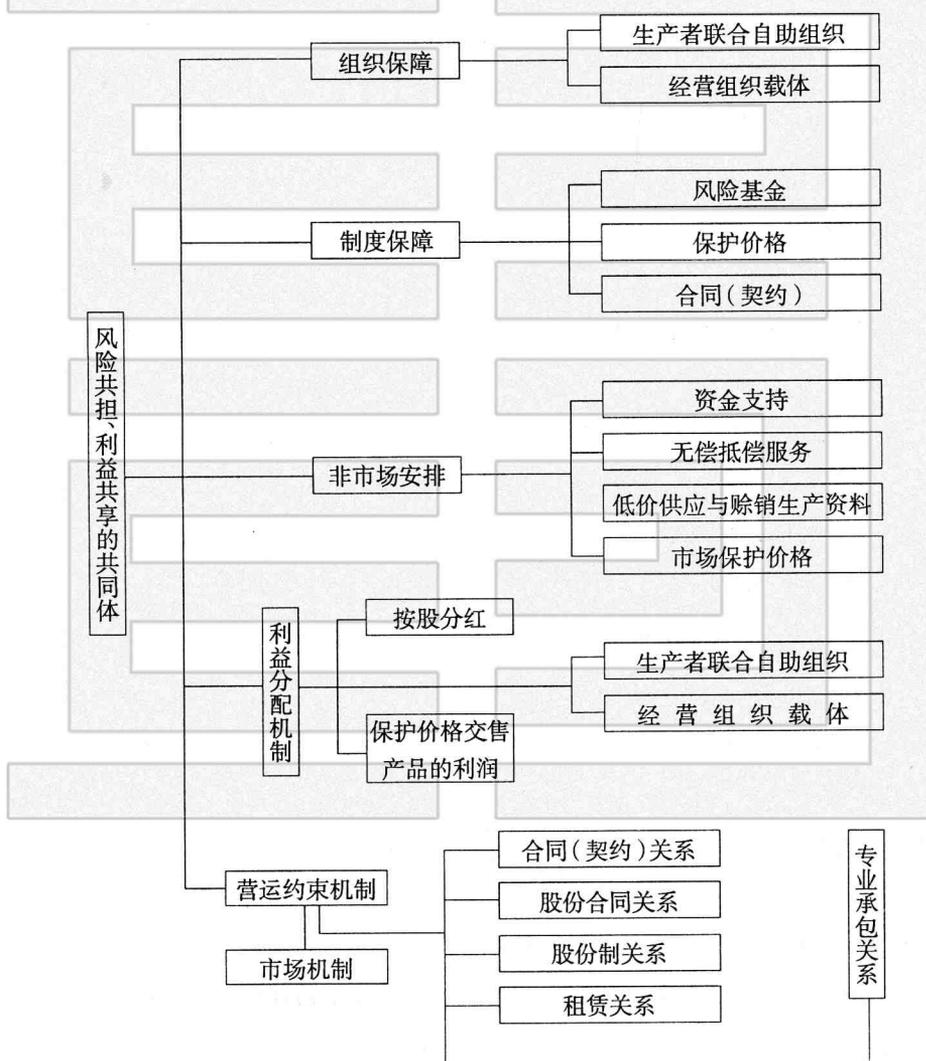


图5 农业产业化经营系统利益共同体基本框架

资金不足或没有现款支付时,“龙头”企业低价供应生产资料,或将生产资料赊销给农户,待农户交售产品进行结算时再扣除。此种安排可以避免市场机制导致行为盲目性,保证系统内资源配置及时到位和营运效率稳定提升。③设立风险基金,可以采用多种方式建立:一是“龙头”企业与参与农户共建,即产业化经营系统每年分配前从共同经营利润中扣除一个小的比例作为风险基金,逐年充实;二是“龙头”企业与政府共建,形成风险基金;三是“龙头”企业自建,每年从归其自有的利润中扣留某个比例充作风险金。有的地方由政府自建,农业共用。每年从政府财政中拨出一定数额作为风险准备金,专储专用,并由政府规定风险基金管理使用办法。

#### (四) 拓宽农业进入资本市场的通道

目前,新疆农业或涉农企业借助资本市场求得自身的发展还很不够,介入资本市场的企业少,范围小,形式也比较单一,范围仅限于国内股票市场。其原因一是农业自身的市场化程度低,资产质量不够高,人力资源欠缺,企业规模偏小,很多方面准备不够充分,因此利用和适应资本市场的能力也较弱;二是我国资本市场发展历史较短,容量有限,功能和管理上存在很多缺陷,还未能充分发挥对基础产业的支持作用。与二、三产业企业利用资本市场发展自己相比,农业是相对滞后的,也因为滞后,所以有巨大的发展空间。

##### 1. 债券市场尚待开发

债券市场在社会经济发展过程中发挥着独特的重要作用。它可以通过发行新的债券,增加社会投资量,提高资金的使用效益,优化资金的配置;它为投资者提供了一条收益稳定的投资渠道,同时也是中央银行实行货币政策的重要场所;它为企业提供比银行贷款更长期、更稳定的资金,同时又不至于稀释股权。对于农业来说,债券也是促进农业市场化、企业化过程中所需要的发展要素。

在国际资本市场上,债券融资作为公司融资的重要组成部分,不仅取得了相对于银行借款的优势地位,而且在规模上大大超过了股本融资。以美国为例,1994年美国公司负债构成中,30%左右为公司债券,银行借款仅占14%;1995年美国证券市场共发行4361亿美元的公司债券,而同期的股票发行额仅为1065亿美元,参见表13。

表 13 发达国家企业外部融资来源比重

融资来源	美国	日本	德国	英国	法国	加拿大
银行贷款	62	60	58	63	70	29
股票	2	5	6	14	18	26
债券	30	5	1	8	2	15
其他	3	30	35	15	10	21

(资料来源:《金融体制、公司财务和经济发展》,芝加哥大学出版社,1990版)

曾任美国金融学会主席的 S.梅耶教授在他的“顺序理论”中证明,在选择各种融资方式时,公司第一步应先用内部资金,第二步发行债券,最后才是发行股票,这是公司在资本市场上的最优决策。另一位曾任美国金融学会主席的 S.诺斯教授在他提出的关于资本选择的“信号理论”中指出:一个公司过多地选择发行股票,对投资者来说是一个坏信号,说明这个公司的前景不佳,所以才选择“风险共担,只需付息,不必还本”的筹资方式。反之,一个公司更多地采取发行债券和向银行贷款的方式筹资,对投资者来说则是好信号,说明该公司前景可能很好,所以才敢用“既需还本又要付息”的筹资手段。

相比之下中国债券市场作为资本市场的重要组成部分,其市场规模和发展程度远远落后于股市,更不能和银行信贷相提并论。与国际资本市场上股权融资与债券融资的比重相比,我国资本市场的一个突出特点是债券融资比重极低,参见表 14 和表 15,可以看出债券在国际资本市场上融资方式占主导地位,而我国资本市场上债券融资尚不足股票融资的 1/3。1999 年,全球债券发行达到 1759 亿美元,比 1998 年增长了 19.2%,为同期国际信贷 750 亿美元的 2.7 倍。英国公司债券的发行突破了 7500 亿美元,为同期股票发行量 5.8 倍。

企业债券市场的严重滞后,一方面使大量追求安全性的资金无法进行企业债券投资,或者进入银行,或者进入股市,致使本应承担高风险的股市资金不具备承担高风险的能力,间接导致了我国股市无法建立健全的退出机制。另一方面,也是企业无法在发行债券与发行股票筹资之间进行合理选择,造成企业不考虑自身实际情况,盲目竞争上市。

农业是国民经济的基础,中国农业企业对债券市场的参与程度是很低的,我们

表 14 国际资本市场(债券、股票)的年发行量

筹资工具	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
债券	2271	2557	2299	2976	3337	4810	4286	4673	7106
股票	77	81	73	234	235	407	450	410	577

表 15 中国资本市场(债券、股票)的年发行量

筹资工具	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
债券	94.09	375.47	326.28	150.32	425.08	1325	746
股票	332.87	20.06	38.43	130	149	200	253

应重视和加强对债券工具的运用。

农业利用债券市场的主要方式有三种:

- ①发行公司债券;
- ②发行经营型的基础设施如路、桥、水库等项目债券;
- ③政府发行农业专项债券。

开发和利用债券工具,推动农业产业化进程,是摆在政府和企业面前的课题,也是多渠道发展农业的机遇。要改变目前债券的发行方式,适当扩大企业债券,尤其是地方企业债券的发行方式;建立品种多样、功能齐全、利率灵活的企业债券品种系列;根据自治区区情和农业产业的特殊性,应设计一些新的品种和操作方式。

## 2. 产业投资基金潜力巨大

### (1) 农业利用基金市场的重要途径是设立农业产业投资基金

产业投资基金是一个与证券投资基金相对应的概念,是以个别产业为投资对象的投资基金。这类基金的主要目的是为了吸引对某种特定产业感兴趣的投资者通过发行基金受益券募集资金,交由专家组成的投资管理机构运作,以支持这些产业发展。其投资目标既追求长期资本利润,也注重当期收入,是一种典型的成长及收入型投资基金。

产业投资基金与证券投资基金有着不同特点:①产业投资基金投资对象是某行

业、某一个地区的多家企业或一组基础设施项目,而证券投资基金主要投向各类证券。②产业投资的流动性低于证券投资,但收益性比证券投资稳定。③产业投资的收益直接来自产业利润,而证券投资基金的收益来自资本利润和二级市场的差价收入。④产业基金不仅能够给自身带来一定的经济效益,而且有很大的社会效益,对推动地区经济以及支持国家基础产业等起到较大作用,而证券投资基金的社会效益很小。

从以上特点可知,产业投资基金为农业产业化投融资提供了可操作性,而这是证券投资基金无法做到的。

在经营理念和实际运作方面,产业投资基金有以下特点:①注意分散投资风险,不会将全部资金投向个别公司,而是在相关行业选择一组企业分别投资。②多投向低风险行业。③对企业的股权投资不以控股为目的,一般不直接参与企业的管理,但要利用专业特长指导企业的发展。④一般投资于未上市企业,其投资有助于企业将来上市。

## (2) 设立农业产业投资基金对农业产业化的重要意义

①农业是国民经济的基础,设立农业产业投资基金可以体现国家产业政策的导向作用,并有助于优化农业产业结构。设立农业产业投资基金,利用资本市场的影响和导向作用,可以使得投资者关注农业,参与农业产业化经营,有助于推动农业成为新的投资热点。近年来,我国农业生产持续稳定增长,绝大部分农产品已经实现由卖方到买方市场的转变。农业经济结构的调整已由农林牧渔之间的调整转变为以改善农产品结构、以适应市场需求为特征的多样化调整。产业基金为保证收益,必然选择市场需求大、比较效益高的农业产品或项目,选择发展良好的农业企业,这有助于农业产业结构的优化调整。②农业产业化过程中,培育农业主导产品和“龙头”企业需要大量的资金投入。由于国家财政、农村集体和农民个人的投入不足,而争取农业信贷,除了受到信贷规模的限制以外,还需负担利息支出;通过股市、债市直接融资,只有具有相当规模的企业才有资格争取,大量中小企业无人问津。因此,需要设法从其他渠道获得资金,以增加对农业的投入。设立农业产业投资基金,利用社会闲散资金,投入到有较高收益的农业产业化项目中,既为投资者提供一个新的投资工具和

赢利来源,又为农业开辟一条新的直接融资渠道。所以,借助投资基金这一方式筹集农业的产业发展资金,是促进我国农业产业化行之有效的途径。③农业产业投资基金有利于解决农业企业负债率高、自有资本金不足的问题。农业产业化要求经营主体企业化,企业化的基本方式是公司制。公司制运作的一个必要条件是具备相对充足的资本金。但目前由国家出资向企业注入大量资本金是不可能的,而通过公开发行股票获得资本金的企业毕竟是少数。产业基金直接投资于农业企业,一般是以资本金形式投资,成为企业的合法持股人,这对改善企业的财务状况、降低资产负债率有明显作用,既增加了企业长期发展的资本金,又改变了股权结构,分散了出资人的风险。

建立农业产业基金的运作思路是:首先,由国务院有关主管部门联合大型农业产业化经营的“龙头”企业和部分非银行金融机构,成立具有独立法人地位的、符合国家有关规定的基金管理公司,负责产业化投资基金的发起设立和经营管理业务。基金管理公司将委托农业银行作为基金的托管人。基金发行结束后,在国内证券交易所上市流通。其次,考虑到农业产业化发展周期较长、投资期限相对固定,即投资人投资利益的有效保护的因素,农业产业化投资基金的设立应以封闭式基金为建立形式,投资对象以农业产业化“龙头”企业为主,证券投资为辅。

农业产业投资基金经营管理的关键取决于基金管理公司,农业基金管理公司应拥有熟悉农业经济、农业科技、农村经济的农业经济专家、企业管理专家、金融分析专家和资本运营专家等人力资源。它的设立一是通过新设立的途径;二是选择具有运作农业基金条件的已有基金管理公司;三是引进中外合资的基金管理公司。农业在发达国家已成为赢利行业,国外不乏投资农业的成功经验,引进中外合资的基金管理公司不仅有利于提高农业基金的运用绩效,而且有利于提高基金管理水平。

按照国际惯例,产业投资基金在投资基金中占有相当大的比重,随着我国基金业的发展,未来产业投资基金将会有一个大发展。“十五”期间,我国将兴建一批农田水利、交通、能源、城市污水处理等基础设施项目,需要投入大笔资金。在政府投资不足的情况下,引入产业投资基金无疑是个好办法。由于我国长期实行对农业的倾斜政策,加上西部大开发战略的实施及新疆农业发展的重要地位和独特优势,新

疆应该早走一步,尽早做好研究和准备,在酝酿中的我国产业投资基金管理办法出台后,力争率先发起设立农业产业投资基金。

### 3. 国际资本市场融资

在加强监管、控制风险和逐步实现金融开放的基础上,允许国际资本以适当方式有步骤地进入国内资本市场。吸引外资投资我国的农业资本市场,可有力推动农业资本市场的国际化进程。新疆具有发展特色农业得天独厚的资源优势,增产增值空间很大,对这些优势资源进行大规模的产业化整合,做大、做强农业产业,必然会引起国际投资者的注意,也会提高农业产业在国际市场进行融资的竞争力。联合国粮农组织经济学家约翰·韦得霍格先生说过:“中国中西部地区潜存着一个巨大的农业市场,到这里投资农业,将有出乎意料的收获。”新疆是西部大开发的重中之重,随着特色农业的迅速崛起,国际产业资本会给予极大的关注。从外省区引进外资的经验看:①要有新思路。近几年国际资本流动的趋势是,由过去的直接投资方式转变为以并购为主的新战略。目前,全球直接投资一半以上是以跨国投资并购的形式展开的,战略性并购和产业整合是外资并购的重点,跨国企业选择并购的合作对象通常都是所在行业内的“龙头”或知名企业。②要把产业做大。现在,国际跨国投资的资金都和技术捆在一起,就是做产业“龙头”企业。因此,只有把产业做大,才能引起国际产业资金的欲望。③进一步努力改善投资环境,吸引投资。

### 4. 呼唤农业创业板与风险投资,提高农业科技含量

在知识经济日益走近我们的今天,农业产业化经营要适应市场竞争,上规模,上水平,最终靠的是产品的科技含量。特别是“龙头”企业的科技开发和创新能力,直接关系到企业在市场上的竞争力和带动农户的能力,也是农业产业化经营发展水平高低的重要标志。必须加大对农业的科技投入,提高农业的科技含量,以科技进步促进农业发展,以科技进步带动产业组织的联合,进而发展新型农业企业或农业上市公司,努力提高产品附加值和市场占有率。在今后的发展中各个农业上市公司都应根据种养传统、资源禀赋和市场需求等因素,注重本身优势的发挥,突出特色。同时要大幅度增加科技投入,从提升农业技术、搞好适宜技术的推广入手,以加大参与科技农业、节水农业和精准高效农业为重点,从而大幅度提高科技进步对农业增长的

贡献率,使产品质量和竞争力显著提高。

### (1) 引入风险投资,支持农业高新技术的转化

高新技术具有高投入、高风险、高回报的特点。农业高新技术也是一样,能否取得高回报,促进农业高新技术的成果转化是关键,这也是能否完成其产业化过程,确保吸引投资,减少风险的重要因素。但风险投资为这些问题的解决提供了有效途径。

风险投资是指投资者出资协助高科技企业进行创业并承担失败的风险。其实质是通过巨额资金在多个风险项目上的投资组合来分散投资风险,一般条件下都把资金同时投资于 10 ~ 50 个风险项目。风险投资的投资对象往往是由技术专家发起的、处于初创期还不太成熟的经营高技术产品的中小型企业。在资金来源上,一是通过有限合伙人私募资金,组建风险投资公司;二是通过设立风险投资基金向社会公开募集资金。风险投资机制的关键在于风险资本要有变现出口,变现出口通常有两种:上市和出售。国际上大多通过风险项目的上市来实现。我国目前发展风险投资最大的问题就在于没有变现出口。一方面企业上市十分困难,限制了风险投资资金的转移;另一方面,对可以公开上市的风险投资基金又无明确政策。为促进农业科技的进步,设立风险高科技发展股份有限公司,并促其上市,是十分有利的途径。公司性质为控股公司,公司的投资对象主要是新疆内外未上市的高新技术企业,投资重点主要是具有产业优势和市场前景的高新技术产业,包括新疆特色资源产业、高科技农业、生物工程等。通过向中小型高新技术企业提供创业资本,促进科技成果转化为生产力,引导自治区内外投资者进入创业投资领域,形成农业高科技的概念,从而增加、充实农业产业化经营的技术含量和技术储备。目前,自治区已设立了股份有限公司并要求上创业板的企业有 20 家左右。金风科技的风能发电项目利用了新疆的自然资源,可称之为绿色能源;威仕达公司的生物农药项目在西北已形成很大市场优势;准噶尔生态工程的植物造浆工程对改变戈壁荒漠的生态环境有着重大的意义。

### (2) 加快高校和科研机构参与农业发展,促进农业产业

吸引高校和科研机构参股农业项目,建立农业项目多元化的产业结构,是促进农业产业化的途径之一。自治区农业高校和科研机构一般都有一块位置不错、面积不小的管理区域或经营设施,拥有比较先进、齐全的教学和科研设施,加上拥有大批

优秀教师和科研人才，每年需做大量的科研课题。如果促进高校和科研机构与农业项目的有效结合，既能使科研有更强的针对性，又能促进农业的发展，是一笔潜力很大的优势存量资源。双方结合的方式，可以通过科研项目研究和转化，把学校与企业的利益捆在一起，形成科研为先导的产业化组织；也可以由企业出资参与学校和科研机构的改革，以此形成利益连接纽带，促进产业化的形成和科技成果的转化；最终由企业引入市场化机制，盘活和提高学校与科研存量资源的使用效率。

### (3) 实施品牌经营战略

企业发展的战略目标按阶段来划分，可分为由低到高的商品经营、资本经营和品牌经营三个阶段。从新疆“龙头”企业的经营行为现状看，大多还处于商品经营阶段和初级资本经营阶段，有些是处于资源整合、扩大规模逐步形成产业集群阶段，更高层次的品牌经营目标目前还远达不到。而品牌经营涵盖了商品经营和资本经营，是企业经营的高层目标，也是企业在激烈的市场竞争中取得优势的必然之选。如今，企业进入品牌竞争时代，以品牌为核心进行资源整合已经成为企业重组和扩大市场的重要手段。美国广告研究专家莱利·莱特有一句名言：“拥有市场将比拥有工厂更重要，拥有市场的惟一办法是拥有占市场主导地位的品牌。”从企业管理学的角度来讲，品牌资产是企业的重要无形资产，包括品牌认知、品牌忠诚、品牌体现的品质、品牌联想等，这些都是与品牌名称及其标志联系在一起的。就是说，品牌资产是一种超越生产、商品等所有有形资产的外在价值。在新疆农业上市公司开拓区内外、国内外的过程中，要尽快树立起自己的品牌，要根据现代营销学发展理论，做好企业自我形象宣传。有条件的企业提倡进行企业 CI 形象设计，创造良好的企业文化，创造国内外认知的著名品牌，以此确立在国内外市场的地位，带动新疆农业产业化发展壮大。

1999 ~ 2000 年，在棉花市场低迷的情况下，农七师生产的“锦”牌棉花仍出口 7 万吨，占当年全国出口棉花总量的 23%。2000 ~ 2001 年，“锦”牌棉花更是市场上的抢手货，10 万吨棉花全部卖出，其中出口近 3 万吨。有关方面负责人称，这得益于农七师实施棉花品牌战略，虽然“锦”牌棉花注册才 3 年，但在全国供销社组织的全国十大知名棉花品牌评比中已两度榜上有名，2001 年排名十大品牌第一。目前经销

“锦”牌棉花的农七师棉麻公司已与上海、江苏、广东等地建立了长期稳定的合作关系,同时“锦”牌棉花产地已被国家确定为新疆优质棉出口基地,产品远销十几个国家和地区。

### (五)政府对农业的支持和优惠政策是制度保障

农业产业化和资本市场是市场经济的产物,应该由市场配置资源,政府对此是否应该介入?应该在哪些方面介入?

#### 1. 政府支持的必要性

虽然农业产业化过程是农业市场化的过程,但由于政府是政策的制定者和产业发展的支持者、引导者,政府在农业产业化进程中扮演着重要的角色,既扮演着支持者、宏观调控者和公共服务者的角色,又发挥着支持、引导、协调、规范和服务等作用。有了政府的促进,就有了资金、政策或项目的支持,产业化进程也可大大加快,农业产业化的形成和发展也是一样。因此,提高政府对农业产业化的认识和支持作用,对于促进农业产业化至关重要。

农业产业化和农业上市公司的成长,在市场经济国家或许是水到渠成、自然发育的过程,但在中国现实情况下,则需要政府的积极支持和主动引导。“积极引导”应具有两层含义:其一是予以最必要的政策支持;其二是应建立相应的约束机制。大企业进入农业领域是有一定风险的,虽然从一个长期周期看,它应该而且可以获取平均利润甚至是超额利润,但毕竟投资回报周期长,存在着某些不可预测的自然风险和市场风险。因此,为落实这一战略构想,政府对于进入企业(符合国家产业政策,经政府认定的企业)应给予一定的支持。除一般性的倡导外,应在信贷、利率、税收、国内外融资等方面给予必要的政策优惠,这样做并非是给偏饭吃,而是政府对农业予以保护和支持的又一体现;与此同时,也要看到上市企业进入农业并非是出于公益动机,而是要赚钱的,这是毫无疑问也是无可指责的,敢于进入农业、又能够通过正常手段从农业开发中赚钱,不仅不是什么坏事,而且恰恰是本战略构想得以成立的内在逻辑依据。但是毋庸讳言,也不排除在市场机制和企业行为不规范的情况下,出现假借此名义讨得政府的优惠政策,而又有意无意偏离初衷,或“挂羊头卖狗

肉”，或截留政策损农坑农等情况。一般而言，愈是有实力并注重企业形象的大企业，由于其追求的是稳健性投资和占领、扩大市场份额，而不是以一时投机获取暴利为目的，因此，一般都具有较强的自律性，政府对其的监控成本也比对一些中小企业低得多，但周全考虑，还有必要建立有效的约束机制，即明确这类企业的性质、职能、经营领域、基本任务和所要达到的目标、其经营活动和财务状况应对政府公开（如公众公司亦应对社会公开），政府有权对其经营和财务进行考察和审计，并建立相应的社会监督机制，通过经济、法律、行政手段约束和调控企业行为。总之，优惠与约束对等，通过这两方面的政策措施来保证这些企业在竞争中发展壮大、健康成长。

其次，农业基础设施具有外部性，外部性的存在也会导致“市场失效”。农业产业化需要许多基础设施，如大规模的农产品基地建设、信息服务体系、市场体系、技术服务体系、农村道路、电网、通讯等都是农业企业生产经营的重要基础设施，但这些基础设施外部性较强，社会效益大于经济效益，个人和企业不愿投资。在存在外部性的情况下，资源配置将不能达到最佳状态，因而需要政府的矫正。

我国的农业和二、三产业相比，农户的生产经营规模小、农业基础设施差、管理的手段和条件比较落后、农业市场化程度不高，依靠市场机制还不能发挥应有的作用，政府还需要给予农业必要的支持，健全和完善能使市场机制发挥作用的机制条件。待这些条件成熟，市场欠缺消除后，政府自行退出，转由市场机制实现资源有效配置。

最后，落实农业的重要战略地位需要逐步由农业哺育工业向工业反哺农业的阶段转变，实现农业与工业平等发展。因此，政府应该给予农业较多的支持。目前，我国的工业化已进入发展的中期阶段，与农业产值比重约为8：2，工业已成为国民经济结构中的重要支柱。对曾为国家强大而渐成为“弱质”产业的农业，在它进入资本市场的时候给予适当的帮助是合乎公平原则的。

## 2. 政府对农业进入资本市场的支持与优惠政策

农业的现状告诉我们，要创造农业进入资本市场的条件，让农业与其他产业在平等的环境中进行市场竞争，政府的支持和保护是必不可少的。

(1) 通过资金、技术等支持优化农业投资环境，增强农业进入资本市场的实力

产业政策是政府将宏观管理深入到社会再生产过程中,对以市场机制为基础的产业结构、产业技术、产业组织和产业布局进行调控,以实现经济和社会目标的一系列政策的总和。自20世纪80年代以来,各国政府和经济学界对产业政策问题十分重视。产业政策作为宏观调控的重要内容置身于经济政策体系之中,并起着政策导向的作用。为搞好西部的开发建设,促进西部地区经济持续稳步的发展,国家把巩固西部地区的农业基础地位和生态环境的保护和建设作为一项重要内容。“十五”期间农业部计划在西部地区建设以稳产、高产农田建设为重点的粮食基地和以特色资源为基础的特色农业生产基地,建设一批粮食、棉花和中药材基地县。另外还计划大力发展旱作节水农业,届时市场对农膜、种子、农业机械和节水灌溉设备的需求会增加,将有利于以农业薄膜和节水设备的生产与销售为主业的新疆天业、新天国际、新农开发等企业的发展。

政府支持农业产业化的作用体现在:

第一,从资金上支持。运用财政政策加大农业的财政投入是各国的普遍做法。财政支持应包括公共财政政策、财政支农政策和财政支农转移政策。因此,加快制订支农的财政政策,对支持农业生产和农业产业化发展十分必要。为了更好地支持农业,政府还应建立和完善农业信息服务体系、市场体系和科技服务体系、农村电网、通讯等基础设施,为农业发展创造适于竞争的良好市场环境。

运用信贷政策支持农业主要是把扶持农业产业化经营作为信贷支持的重点,在资金安排上给予倾斜。对重点“龙头”企业,依据企业正常生产周期和贷款用途,合理确定贷款期限。对于企业用于基地建设和技术改造的贷款,农业主管部门可以向商业银行推荐,予以优先安排。为了解决以粮食、棉花等大宗农产品为原料的大型加工企业收购原料所需资金量大、占用时间长等问题,商业银行可以根据“龙头”企业与基地农户签订的合同,核定所需收购资金,根据授信授权原则,给予信贷支持,对信誉好的“龙头”企业可以核定授信额度,用于“龙头”企业按合同收购基地农户产品。扶持“龙头”企业,银行还可以结合“龙头”企业的实际情况,建立和落实主办银行制度,实行银企联手,连续扶持。对于较大的基建和技改项目,一家银行难以保证资金需要的可由主办银行牵头组织银行集团贷款。对于贫困地区项目,自治区可安

排一定规模的财政贴息扶贫资金用于扶持“龙头”企业。通过贴息、担保等方式鼓励各行各业与农户、农场、合作社签订信贷合同,以贷款、补贴和付款等方式把资本投向农业。运用税收政策,给予农户、农业合作社和农业企业税赋方面的优惠,增强其赢利能力。

鼓励重点“龙头”企业发挥比较优势参与国际竞争,提高产品竞争能力,对开拓国外市场、扩大农产品出口的“龙头”企业应予以积极支持。按照中央外贸发展基金的有关规定,对符合中央外贸发展基金使用方向和使用条件的农产品及其加工品出口项目融资予以贴息,参照国际通行的做法,继续加大对“龙头”企业出口创汇的支持。对信贷好的农产品出口企业核定一定的信用额度,用于对外持据投标、履约和预付金保函。简化行政审批手续,适当降低“龙头”企业成立进出口公司的资格,适当放宽其经营范围,鼓励中外合资农产品流通企业利用其销售网络推动自治区农产品进入国外的销售网点和分拨中心。

第二,建立市场体系。自治区在重要的农产品产地和集散地,以棉花、粮食、甜菜、瓜果、红花、番茄等大宗农产品及工业品为主,因势利导地扩建、改造、兴建一批具有新疆特色,能够辐射和影响周边区域乃至全国的批发市场和专业市场。积极发展土地、资金、技术、生产资料和劳务等生产要素市场,加强对市场的宏观调控和管理,建立和完善市场信息网络,引导企业和农户根据市场供求合理安排农产品生产和加工,有效利用资源。投资的重点放在农业产业服务的基础建设、大型水利工程、农田水利、生态环境保护以及用于充实科研设备、完善技术推广和良种繁育体系的配套建设上。

第三,大力提高人力资源素质。实践证明:农业产业化经营生产率和比较效益的增长,取决于资本、劳动力、人力资本和创新能力的配合,其中人力资源——知识、能力、技术水平是第一位的决定因素。先行者们肯花钱培养人才,提高劳动者素质,已得到了很好的回报。发展农业产业化经营需要大量高素质的劳动者和管理人员,将传统式的农民改造成为懂技术、会管理的现代农业经营者,为企业造就一代实业家和精明的经理阶层,办法是在普及国民教育的基础上发展职业技术教育和职业技术培训,使职业技术教育与经营实践相结合;农村区域要加快中等教育改革步伐,增加

中等职业技术学校,城市也要改革教育结构,大力发展专科职业技术教育和高等职业技术教育,以培养更多的适用人才。地方的经济管理部门以及大型企业宜将增加人力资本投资作为促进农业产业化经营的投资重点,不要一说发展就热衷于铺摊子、上项目、拨投资,尤其是不要把有限的钱盲目用在不熟悉或不知道市场前景的项目建设上。

## (2) 通过完善法律法规和宏观调控,支持农业进入资本市场

一要制定和完善农业立法制度建设。政府的作用体现在:①加强涉农法制建设,以法律规范农业产业化经营的环境。我国关于对农业发展的立法比较滞后,也影响了它的发展。为保证农业产业化经营有序健康发展,逐步走上规范化,应当在已有经验的基础上,制定有关法律法规,然后当时机成熟时,在地方法律法规的基础上制定全国性法律法规,例如《农产品市场公平交易法》、《农民合作经济组织法》、《农村合作社示范章程》、《农业产业化经营发展条例》等等,为公平竞争、合理分享交易利益创造良好的宏观环境。由经验治农转变为以法治农,是市场经济发展的内在需要,也是农业产业化发展的制度保证。②建立完善农业上市审批制度。在企业上市审批的办法中,明确支持农业企业上市,对从事农业产业化经营的“龙头”企业更要给予优先上市的支持;在改审批制为核准制后,政府要通过产业政策保证农业企业的上市得到优先安排。对于那些经济效益好、规模大的集体所有制经济(包括劳动者的劳动联合和劳动者的资本联合为主的资本经济)和混合经济也要给予支持,促进其经过改制进入资本市场,使这些企业实现规模效益,降低经营风险。③要鼓励和支持上市公司将募集资金、配股资金投入农业项目,以促进农业的发展。④减少对农业企业债券融资的限制,鼓励更多的农业企业在国内外发行企业债券,允许企业债券通过正常程序进入资本市场交易、流通。⑤尽快出台产业投资基金管理条例,支持设立农业产业投资基金。⑥国家计委、中国证监会对农业产业投资基金的审批应在政策上给予照顾,并积极支持其运作。

二要强化政府宏观调控职能,营造与资本市场相衔接的条件。借鉴各国的成功经验,我国政府可制定一系列法律法规,解决农业走向资本市场过程中的一些关键问题。当务之急要做好四项工作:①制定优惠政策,对农业产业化发展在项目审

批、工商登记、征占土地、物资供应、产品购销、交通运输等方面实行优惠和倾斜,调动广大企业、中介组织以及农民参与农业产业化经营的积极性和创造性,促进“龙头”企业、支柱产业和主导产品的形成和发展。②土地制度改革。土地是农业的重要生产资料,土地集中和扩大农场规模是生产专业化、一体化的要求。政府可用立法形式给予农民较稳定的土地承包权、经营权和流转权的保证,使农民对未来有稳定的预期;鼓励农民有偿转让土地,建立合理的土地流转补偿机制,支持包括工商企业在内的各类企业集中连片开发土地,建设各具特色的、符合企业适度规模经营要求的农副产品生产基地。③引导“龙头”企业之间通过产权重组、入股、参股等方式开展资本运作,避免“龙头”企业在同一地域搞重复建设,造成社会资源的重复和浪费。通过规范化的、受法律保护的要素市场,实现土地使用权的流转、集体资产的评估与产权制度改革;农村中各种债权债务的变更和转让、股份和股份合作制的企业股权的转让,使各种生产要素在流动中得到优化配置,使农村的资本市场与全社会的资本市场的发育过程相衔接。④加大政府对企业改制的支持力度,特别是政府要促进国有农业生产、加工、流通企业资产的流动,使农业企业的改制、发展与相关土地资源、森林资源或其他自然资源紧密结合,促进农业资本和农业资源联为一体,共同得到开发和利用。

(2002年11月撰写的研究生毕业论文)

## 关于组建兵团棉花集团的思路

兵团经济以农业经济为主,农业中的主导产业是棉花,棉花产值占农业总产值的40%以上,棉花产业的兴衰对兵团经济的影响至关重要。国家决定从1998年度开始拓宽棉花经营渠道,放开棉花收购和销售价格,棉花价格主要由市场供求形成,这一政策给兵团带来的影响和冲击无疑是十分巨大的。由于棉花实行兵团和师(局)两级销售,棉花经营资格单位增多,在维护自身利益的前提下,导致棉花购销市场出现了很多问题:棉花经营单位盲目竞争,竞相降价和赊销现象不断发生,整体收入减少,效益降低;宏观调控能力减弱,资源平衡失控,部分单位为追求眼前和局部利益,盲目销售,造成纺棉供应出现缺口,出口合约资源紧缺;行业管理功能弱化,信息不灵,质量标准不一,储运失调。这些问题都不同程度地扰乱了兵团棉花正常的收购和销售秩序,使兵团整体利益和师(局)的利益受到损害,兵团棉花信誉下降,为兵团棉花今后的发展和市场拓展留下了很多后遗症。我国加入WTO以后,国内市场将更加开放,国际市场棉花会适量进口,从总体上看,今后国内棉花市场仍将维持供大于求的趋势。针对出现的问题和面临的严峻形势,走集团化的共同发展之路是大势所趋。

### 一、组建兵团棉花集团的意义和必要性

#### (一) 组建兵团棉花集团是深化棉花流通体制改革的需要

在计划经济条件下,棉花的生产环节和流通环节是分离的。随着棉花流通体制改革的深入,全国的棉花市场逐步放开,棉花的生产环节和流通环节进行有机的融合势在必行。兵团辖属植棉师(局)拥有丰富的棉花资源,但在市场信息、质量检验、仓储设施、运力协调等方面实力较弱;而兵团供销和兵团外贸具有多年销售棉花的

经验,在市场信息、质量检验、营销人才、储运协调等方面具有较强的实力。但在与客户签约时苦于没有稳定的资源基地,以至单方面撕毁合同,严重影响了兵团的声誉。通过组建兵团棉花集团,不仅可以实现植棉师(局)和兵团供销、兵团外贸的优势互补,而且可以创造新型的棉花购销体制和运行机制,有利于转变经营观念,培育棉花市场。

## (二) 组建兵团棉花集团是适应市场经济发展的需要

“优胜劣汰”是市场经济的自然法则,如何才能实现“优胜”避免“劣汰”呢?只有做大、做强才能优胜。兵团前两年的棉花购销实践证明:有的师(局)放任自流,由着单个植棉团场盲目进入市场,不仅团场利益受损,师(局)利益损失更大。因此,有的师(局)在认真分析棉花购销形势的情况下,通过行政和市场两种手段将资源统一起来,合理调配,最终不仅使团场获利,师(局)利益也得到了一定程度的保证。如果实行全兵团植棉师(局)联合起来进入市场,在市场坚挺时实现利益最大化,在市场疲软时将损失程度降至最低,那么,各植棉师(局)的抗风险能力都能得到增强。

## (三) 组建兵团棉花集团是保证兵团棉花有序进入市场,实现兵团棉花整体利益最大化的需要

在兵团棉花集团内部,可以通过制定统一的购销政策防止盲目竞争;通过建立统一的服务系统,从总量上降低流通环节的成本,协调运力,调剂余缺,加速物流,降低流通费用,提高综合效益,使兵团棉花有序地进入市场,实现兵团棉花整体利益最大化的目标。

## (四) 组建兵团棉花集团是强化兵团棉花宏观调控能力的需要

兵团的棉花存在着三个方面的需求:国际市场的出口,国内市场的内销,内部棉纺厂的纺棉供应。如何在资源总量一定的情况下平衡三个方面的需求,在资源总量增加的情况下如何拓展国内和国际市场(纺棉需求基本稳定),这是任何一个师(局)都无法独立解决的。因此,在宏观经济形势发生变化的今天,只有在集团内部

利用行政和市场两种手段进行调控,才能达到统一资源配置。

(五) 组建兵团棉花集团是从兵团实际出发,使兵团棉花以整体姿态进入国际、国内市场的需要

目前,兵团各植棉师(局)几乎都有自己的棉花品牌,质量标准不一,按照各自的销售渠道进入市场后,无论何种品牌的棉花出现了质量问题,都会影响兵团棉花的整体形象,损害兵团棉花的信誉。因此,在统一质量标准的前提下,将全兵团的棉花归于一两个品牌之下,不仅维护了兵团棉花的整体形象,也为品牌战略的实施创造了条件。

## 二、组建兵团棉花集团的难点

兵团已经具备了组建棉花集团的条件,各师(局)及团场领导和兵团机关部门领导都认为不仅十分必要,而且也可行。但由于组建覆盖面大,牵涉利益广,市场环境差,加之思想认识不到位等因素,组建工作面临不小的压力和困难。

### (一) 思想认识上的障碍

思想认识上的障碍将给组建棉花集团带来较大的阻力。

#### 1. 有的师(局)领导和企业经营者认识不到位,观念转变慢

长期受计划经济体制和过去棉花流通体制经营方式的影响,一些师(局)领导和企业经营者思想观念陈旧,改革意识差,尚未树立起按社会主义市场经济的要求推进企业的思想,用行政命令指挥生产的惯性思维较深,重生产和实物占有,轻资本运营与流通,影响了资产重组和企业改革步伐,因而影响了棉花集团的组建。

#### 2. 社会主义市场经济理论学习不够,对市场经济一些基本概念不清楚

一些师(局)、团场领导、企业经营者缺乏企业集团基本知识,对企业集团的本质认识有偏差,对党和国家棉花流通体制改革内容的学习不够,误认为组建棉花集团就是回到“三不放开”、“统购统销”的棉花流通体制上去。这样以来,为兵团棉花

集团的组建工作带来了阻力。

## （二）体制上的障碍

### 1. 兵团特殊的党政军企合一的体制在市场经济运行中还有很多不适应的地方

主要是团场政企不分,行政管理职能与经济管理职能不分,供销难以有机结合,组建集团的范围受到很大限制。出资人缺位,政企政资不分,没有建立起国有资产运营监督机构。行政管理和资产运营合二为一,管人和管资产难以统一,生产要素和资源配置很大程度依靠行政调节,资产重组难。这些都不利于建立在以产权为纽带基础上的企业集团的组建。

### 2. 兵团供销社体制不顺

兵团供销社管理体制与其他省区有很大差异,棉花收购体制与其他省区也不相同。其他省区子棉加工在供销社,供销社直接从农民手里收购子棉进行加工,通过收购环节就可实现棉花资源的有效控制。而兵团棉花加工厂隶属团场,供销社收购皮棉,子棉收购环节在团场,这种体制不能从源头控制棉花资源,也加大了组建棉花集团的难度。

## （三）组建兵团棉花集团必须考虑的几个因素

### 1. 各师(局)团场、兵团供销社、新疆农垦进出口公司利益关系相互冲突

在现有棉花流通体制下,师(局)要牺牲师内流通企业部分利润保纺织企业的生产,组建集团后,按股分红,其他各出资人不会补偿这部分利益。组建棉花集团进行两次利益分配,获利主体不完全相同,利润形成依据也不相同。棉花资源多少以及价格因素形成的利益由师(局)、团场受益。股权因素形成的利益由师(局)、团场、兵团供销社、新疆农垦进出口公司受益,利益分配与出资比例有关。两次利益分配使师(局)、团场、兵团供销社、新疆农垦进出口公司在利益分配上存在矛盾。

### 2. 双重连接纽带,两次利益分配难度大

组建规范的企业集团母子公司体制应以资产为连接纽带,按师(局)棉花资源量

组建集团。因此组建兵团棉花集团,在考虑资产连接因素时,必须把产量因素考虑进去,把资产连接和资源连接结合起来,把资源比例转换为资产比例,与流通企业的资产实现对接组建。棉花集团的出资人进行两次利益分配:一次是师(局)团场利益的资源量及价格因素形成的分配;另一次是关系全部出资方利益的按股分红,两次分配依据不同,受益主体不同,矛盾较多。

### 3. 资源分布广,跨度大,难以协调管理

兵团有 105 个植棉团场,资源几乎分布各农业师(局),涉及师(局)的农业生产企业、兵、师(局)的棉花流通企业和兵团对外进出口公司。师(局)的地理位置分布广、战线长。二三个产业联合组建,管理协调难度大。

### 4. 产品控制的行政性和销售的市场性的矛盾

组建兵团棉花集团必须对棉花产品资源实现长期有效控制。通过对 105 个植棉团场投资控股达到控制产品的做法很难实现。因此,师(局)必须采用以行政手段控制企业达到控制产品的目的,把棉花集中起来。但集团内各企业的经营活动是一种市场行为,必须遵守市场规则。棉花的市场手段销售和行政手段供应两者的矛盾也不好协调。

### 5. 棉花集团各出资人享有的利益和承担的风险与资产多少没有直接关系

组建兵团棉花集团受棉花资源量和资产多少双重因素制约,集团各出资人的第二次分配仅以其出资额的大小享受收益、承担风险。由于出资额在资产中所占比重和资源量的多少决定企业对出资组建企业的决策方式,而出资比例与出资企业资产之间无对应关系,这一矛盾会导致出资人承担的风险与资产比例不相对应,会使出资人舍弃集团内投资利益而谋求自身利益的最大化。

以上所述的难点问题,需要兵团领导和有关职能部门将体制改革配套推进,才能使兵团棉花集团顺利运作。

## 三、组建兵团棉花集团的指导思想和原则

兵团组建棉花集团环境复杂,影响因素多,组建难度大。组建兵团棉花集团必须

适应棉花流通体制改革的需要,适应市场经济发展的需要,尽力摆脱计划经济的框架,减少行政干预,保证兵团棉花有序进入国内外市场,保证棉花行业整体利益最大化。因此,集团的组建必须遵循以下原则。

### (一)从兵团实际出发

只有从兵团实际出发,综合考虑组建各方的经济实力,结合兵团棉花生产、流通现状,结合资产、资源两个因素确定出资人的出资额和出资比例,正确处理两次利益分配之间的矛盾,兼顾兵团供销社、新疆农垦进出口总公司、师(局)、团场利益,发挥兵团以及兵团供销社特殊体制和机制的积极作用,才能制定出真正符合兵团实际的棉花集团组建方案和切实可行的措施与办法,将兵团棉花集团顺利组建并成功运行下去。

### (二)行政引导,成员单位平等自愿

当前,任何一个植棉师(局)和流通企业都不具备把全兵团的棉花企业组织起来的能力,完全靠企业自发组建,不仅代价高而且时间长。此时,通过行政手段合理引导是十分必要的。只有坚持平等自愿的原则,才能发挥各自的积极性和创造性,才符合市场经济规律,筛选进入企业集团的资产才能符合集团的需要和高效运营。

### (三)有利于调动各方面的积极性

如果不发挥各方的主观能动性,没有各方面力量的积极支持和参与,组建兵团棉花集团也会流于形式。组建棉花集团必须从调动各方面的积极性入手,综合考虑各方的利益,切实解决各方矛盾冲突。

### (四)实现集团整体利益最大化,成员单位利益合理化

集团整体利益的最大化是组建兵团棉花集团的出发点和根本,组建集团的意义也在于此。而成员单位利益的合理化是实现集团利益最大化的前提。组建兵团棉花集团,目的就是通过联合形成单个企业所没有的组合效应、规模效应和放大效应,达

到经济规模,提高企业适应市场变化抵抗风险的能力。

#### (五) 优势互补,利益共享,风险共担

组建集团必须坚持优势互补,既发挥植棉师(局)的棉花资源优势,又发挥棉花流通企业资金政策性安排充裕、流通渠道通畅、营销经验丰富、储运设施完备等优势。发挥各自优势产生的正效应,避免、减少各自劣势造成的负效应。利益共享,风险共担是形成企业集团凝聚力的根本,也是各组建企业的宗旨。只有“利益共享,风险共担”才能形成紧密的利益共同体。

### 四、组建兵团棉花集团的思路

根据以上分析,影响兵团组建棉花集团的主客观因素较多,利益协调范围较大,因此,我们提出了虚、实两种组建思路。

#### (一) 虚的方案即按协议方式组建兵团棉花集团

##### 1. 设立方式

各植棉师(局)、兵团供销、兵团外贸共同参与,以协议方式组建兵团棉花集团。同时,成立兵团棉花交易中心作为兵团棉花集团棉花交易场所,为集团的成员单位,主要负责合同审定、质量签证等,使棉花销售能明码交易。

##### 2. 组织机构由集团各成员单位选派负责人组成集团董事会和监事会

董事长由兵团领导担任,常务副董事长由兵团有关部门领导担任,副董事长由全体董事以差额选举办法产生。董事会成员每届任期三年,可连选连任。董事由各师(局)主管流通的副师长担任,总理由董事会聘任。监事会由兵团领导及兵团机关有关部门领导、集团成员单位选派负责人组成。

董事会是集团的最高权力机构,按少数服从多数的规则议事。

##### 3. 职能范围

(1) 负责棉花资源配置,统一制定棉花购销价格,严格质量监督和检查,及时收

集和发布棉花购销信息,定期召开棉花形势分析会议;

- (2)协调集团成员在棉花经营活动中的重大事项及相互关系;
- (3)负责集团内各成员单位在经营中的协作配合;
- (4)制订和修改集团章程等重要规章;
- (5)审定加入或退出集团的申请;
- (6)决定集团的扩充、发展、改组、解散等重大事宜;
- (7)审定集团成员认为需要协商和审议的事宜;
- (8)负责集团棉花经营的组织实施、监督检查、考核评比、奖励处罚等。

#### 4. 集团的运行

- (1)统一执行自治区和兵团的棉花政策;
- (2)统一收集和发布棉花收购、销售信息;
- (3)统一平衡调配棉花资源的出口、内销和纺棉供应;
- (4)统一确定棉花收购价格和销售最低限价;
- (5)统一协调棉花加工质量技术标准;
- (6)统一质量检验标准和质量监督办法及程序;
- (7)统一棉花检验人员培训和签发质检合格证书;
- (8)统一棉花品牌;
- (9)统一协调铁路运输和出疆;
- (10)统一定点交易场所进行棉花交易,最终实现成员单位相互协作,优势互补。

#### 5. 结算办法

收购资金统一由集团向国家发展银行贷款,按比例向成员单位分配资金额度或由集团按成员单位经营棉花数量分配资金额度,再由成员单位向当地发展银行营业所申请收购资金贷款,根据集团确定的棉花收购价格,由成员单位向交售棉花的单位支付,实行“库贷挂钩、封闭运行”。集团根据成员单位的棉花经营能力,对收购的棉花资源实行按比例经营,规定最低销售限价入市,统一对外检验出证和办理营销手续,集团以服务为主。董事会决议的棉花收购、销售价格及费用标准,成员单位必须统一执行,成员单位不得以低于集团确定的最低限价对外销售,成交高于集团最

低限价的收益,由各成员单位自留,二次结算全额返还。

#### 6. 约束机制

(1)制定《兵团棉花集团管理办法》规范成员单位的经营行为;

(2)建立成员单位保证金制度;

(3)建立奖励基金;

(4)对违反集团章程、协议、制度及决议的成员单位,集团视情节轻重分别给予警告、通报批评、扣发奖励金、扣罚成员单位保证金,取消成员单位资格等处罚;

(5)对严重违反集团章程、协议的成员单位,集团停止其棉花的铁路发运。

#### 7. 议事方式

集团议事实行例会制度:

(1)例会时间。每季度召开集团董事会工作例会,特殊情况临时通知。

(2)例会内容。总结棉花经营情况;分析经济形势;研究经营策略;提报经营计划;确定棉花购销价格;处罚购销违章行为。

(3)例会地点。实行成员单位驻地轮流制,会务由所在单位负责。

(4)参加人员。由成员单位董事出席,特殊情况可由成员单位指派其他人员出席,例会缺席单位应服从例会决议。

#### 8. 按协议方式组建兵团棉花集团的利弊分析

(1)有利方面:一是既考虑了集团整体利益的最大化,又照顾了各师(局)的局部利益不受损失;二是可以较充分地发挥兵团和师(局)两方面的积极性,结合利用整体和灵活两方面的优势,实现规模效益;三是避免棉花购销无序竞争;四是有利于提高兵团棉花在国内、国际市场上的竞争力,开拓棉花新市场;五是减少经营环节,降低流通费用,提高经济效益;六是市场调节与行政调控相结合,在现实条件下具有可操作性。

(2)不利方面:一是不以资产为纽带,集团凝聚力较低,如果运用行政手段进行调控,运用不当,则会挫伤集团成员积极性,由于利益驱动,在有些具体经营运作时可能会各自为政,从而影响集团整体效益最大化;二是管理容易失控,当发生利益矛盾时,成员可能拒绝集团监管;三是运作不力往往会陷入“集而不团、大而不强、管而

不顺、运作艰难”的困境。

## (二) 实的方案,即按照《公司法》的要求,规范设立兵团棉花(集团)公司

通过资产重组,各植棉师(局)以其资源占兵团总资源的比例确定入股比例,以师(局)棉麻公司的净资产入股,兵团供销和兵团外贸以经营性资产入股,共同组建兵团棉花(集团)公司。根据难易等不同情况,初步设想以下两种组建模式:

### 【模式一】

南疆以农一师为主体、北疆以农八师为主体分别设立南疆、北疆两个棉花(集团)公司,具体方式如下:

#### 1. 模式一的设立方法

(1)以农一师为主体,农二师、农三师、兵团供销、兵团外贸共同参与设立南疆棉花(集团)公司,南疆棉花(集团)公司再以资产反投农一师、农二师、农三师,分别在这三个师设立农一师棉花销售有限公司、农二师棉花销售有限公司、农三师棉花销售有限公司;以农八师为主体,农七师、农六师、农五师、兵团供销、兵团外贸共同参与设立北疆棉花(集团)公司,北疆棉花(集团)公司再以资产反投这四个师,分别设立农八师棉花销售公司、农七师棉花销售公司、农六师棉花销售公司、农五师棉花销售公司。

(2)在设立过程中,按照“师(局)为主,兵团协调”的原则筹备南疆、北疆两个棉花(集团)公司。

(3)在两个集团的股本构成中,各师入股比例总和为70%,兵团供销、兵团外贸的入股比例总和为30%;各师的具体入股比例按其近三年的平均棉花产量占该区域近三年棉花平均总产量的比例确定。

(4)和管局、哈管局、农四师由于棉花产量占兵团总产量的比例较小,建议作为协作层进入集团,接受集团提供的服务,履行集团成员应尽的义务。

(5)南疆、北疆两个棉花集团成立以后,按照《公司法》的要求规范运作,在人、财、物三个方面必须与投资主体分离。

## 2. 模式一的利益分配原则

一次分配以资源为主,二次分配以资产为主。

## 3. 模式一的集团运作方式

(1)集团公司要转变观念,用产权管理方式替代行政管理方式,通过产品结构、企业组织结构的调整实现集团内的资源优化配置。

(2)集团公司按照《公司法》实行董事会制,董事会成员与经理层人员不应完全重合,但可部分交叉,经理成员由董事会聘任。

(3)集团公司对控股子公司、参股公司依据出资比例行使股东权利,即人事权、重大决策权、投资收益权。

(4)集团公司子公司承担以下责任:以出资额为限对子公司承担有限责任,尊重子公司的法人财产权,不干预子公司日常的经营活动,除经法定程序,不得以任何形式抽取在子公司的资本金,建立集团内共有的信息网络,对子公司的经营进行必要的指导。

(5)按照集团利益最大化的原则,在集团内部统一政策、统一平衡资源、统一销售价的最低限、统一质量标准、统一品牌、统一发运。

## 4. 模式一的特点

(1)兵团范围内设立两个棉花(集团)公司。

(2)市场主体多元化。南疆、北疆棉花(集团)公司、师棉花销售公司均可自主销售棉花。

(3)利益分配形式多样化。资源份额与资产份额同时参与分配,分配级次多,充分体现了“利益共享、风险共担”的宗旨。

## 5. 模式一的优势

(1)以同品质的棉花为划分依据,在质量标准上较易统一,在兵团逐步形成特色各异的两个品牌。

(2)南、北两个集团所控制资源相对集中,管理成本较低。

(3)有利于调动农一师、农八师两个产棉大师的积极性,组建及运作过程中的主观障碍较少。

## 6. 模式一的劣势

(1) 有可能导致南、北疆两个集团之间在人才、信息、运力等方面的竞争。

(2) 总公司的调控力度较小,有可能导致南、北疆各自发展,忽视总公司的利益,与兵团整体利益最大化的初衷相违背。

(3) 无法在全兵团范围内形成统一的品牌,不利于品牌战略的实施。

(4) 增加兵团领导协调难度和工作量。

### 【模式二】

以植棉师为主体、兵团供销、兵团外贸参与共同设立新疆兵团棉花(集团)公司,具体方式如下:

#### 1. 模式二的设立方法

(1) 以各植棉师为主,兵团供销、兵团外贸共同参与设立新疆兵团棉花(集团)有限公司,新疆兵团棉花(集团)公司再以资产返投各植棉师分别设立师棉花销售公司。

(2) 在设立过程中按照“师(局)为主,兵团协调”的原则筹备组建。

(3) 在集团公司的股本构成中,各师入股比例总和为70%,兵团供销、兵团外贸的入股比例总和为30%,各师的具体入股比例按其近三年的平均棉花产量占全兵团近三年棉花平均总产量的比例确定。

(4) 和管局、哈管局、农四师由于棉花产量占兵团总产量的比例小,建议作为协作层进入集团,接受集团提供的服务,履行集团成员的应尽义务。

(5) 棉花集团成立以后,按照《公司法》的要求规范运作,在人、财、物三个方面必须与投资主体分离。

#### 2. 模式二的利益分配原则

一次分配以资源为主,二次分配以资产为主。

#### 3. 模式二的集团运作方式

同模式一。

#### 4. 模式二的特点

(1) 兵团组建一个棉花集团。

(2) 市场主体多元化。集团公司、师销售公司均可自主销售棉花。

(3) 利益分配形式多样化。资源份额与资产数额同时参与分配,分配级次清晰,充分体现了“利益共享、风险共担”的宗旨。

### 5. 模式二的优势

(1) 母公司的调控能力强,为在集团范围内统一政策、统一平衡资源、统一销售价的最低线奠定了制度基础。

(2) 在兼顾兵团外贸棉麻、师(局)、团场利益的前提下,为充分调动三方面的积极性提供了制度上的保证。

(3) 在人员管理、知识培训、观念更新、业务协调等方面障碍较少,集团规范运作的磨合期较短。

(4) 在统一质量标准的前提下(同一品牌下有若干品种),为品牌战略的实施奠定了基础。

(5) 资本运作的空间较大,有利于今后公司顺利上市。

### 6. 模式二的劣势

(1) 南北疆区域差异较大,管理成本相对较高。

(2) 利益各方在观念的转变上需要一个过渡期,即克服本位经济的思想难度较大,具体操作过程中的障碍多,难度大。

(3) 师(局)领导思想难以统一。

## (三) 组建两种兵团棉花(集团)公司的利弊分析

### 1. 有利方面

(1) 有利于发挥股份制经济的资本组合优势,优化资源配置推动兵团棉花产业向集团化、规模化、高效化方向发展。

(2) 有利于构筑强有力的宏观调控机制,使兵团棉花有序地进入国际、国内市场,实现兵团棉花产业整体利益最大化。

(3) 符合社会主义市场经济的要求,建立产权清晰、政企分开、权责明确、管理科学的现代企业制度。

(4)通过资产重组等手段,充分发挥各植棉师(局)的资源优势和兵团外贸、供销市场、人才、运力协调、质量检验、信息、政策等方面的优势,实现优势互补、利益共享、风险共担。

(5)为公司上市做好制度、机制、人才、观念等方面的准备,最终形成畅通的棉花产业融资渠道,为新疆棉花成为国内、国际市场的一极品质奠定雄厚的资金、人才、技术、信息基础。

## 2. 不利方面

(1)各植棉师及兵团供销、兵团外贸在人员、资产、利益、组织形式等方面的调整幅度较大,在设立过程中遇到的主观与客观方面的障碍较多。

(2)资产重组过程中,需要进行资产评估、财务审计、股权设置等工作所需时间较长,同时,各方人员的观念转变、集团公司的组建等均需较长的时间。

(3)集团公司需经工商登记注册后方可运作,筹备过程中需要一定的经费支出。

(原载《中国农垦经济》2000年第10期,合作者胥静、董新杰)

## 关于进一步搞活兵团 国有流通企业问题的研究

兵团国有流通企业经过近 50 年的发展取得了显著的成就。但随着社会主义市场经济的逐步建立,兵团国有流通体制不顺、机制不活等弊病依然存在。与非国有流通企业相比,国有企业缺乏活力,经济效益连年下滑,生存空间逐步萎缩,已到了举步维艰的境地,严重影响了整个兵团经济的发展。本文仅从放开搞活兵团国有流通企业入手对兵团流通体制的改革做一些探讨。

### 一、兵团流通企业的创立、改革与发展的简要回顾

兵团国有流通业经过近 50 年的发展,已形成分布全疆各地,门类齐全的流通网点。全兵团 14 个师(局)、173 个团场的 425 个工交建企业几乎都设立了流通专职机构。目前,兵团拥有独立核算商业企业 181 家,物资、供销、商业、外贸四大系统的经营网点遍布全疆,广联内地,并辐射各大国际市场。

兵团国有流通体制的改革与发展经过了近 50 年的历程,大体可分为三个阶段。

#### (一)第一阶段(1950 ~ 1981 年)

这一阶段是兵团流通体制执行指令性计划经济阶段。兵团流通业经历了创立、转型、快速发展、解体、徘徊发展时期。

##### 1. 创立、转型、快速发展时期(1950 ~ 1965 年)

兵团流通业最早创建于 1950 年,为保障 20 万驻疆部队后勤供给,帮助各族人民

恢复生产,取得新疆商品市场领导权、巩固新生政权,人民解放军发动广大指战员节衣缩食,省吃俭用,用节省的资金集资入股,又暂用部队的供给经费做流动资金,建起了兵团商业队伍——新疆军区生产合作社和军区直属部队供销合作社。从此,开始了新疆流通领域企业的创业史。1953年成立兵团物资采购供应处。1956年在军区军直合作总社基础上成立了新疆军区生产建设兵团合作总社。

1959年1月,经自治区党委批准,兵团供销合作社从集体所有制转变为全民所有制,并改为新疆军区生产建设兵团商业处,兵团供销合作总社积累的2911万元公积金全部上缴作为全民所有制商业资金。1964年,兵团商业进入鼎盛时期。

### 2. 破坏、解体时期(1966 ~ 1977年)

1966年,“文化大革命”开始,以“阶级斗争为纲”批判惟生产力论的思想严重破坏了生产力和生产关系,兵团流通业在这一阶段受到重创,经济出现严重下滑局面。1975年,兵团解体,作为流通行业的商业、物资统交地方。至此,兵团流通业随着兵团的解体而消失。

### 3. 徘徊时期(1978 ~ 1981年)

1975年兵团解散,由于体制不顺兵团流通企业处于困难时期徘徊不前,直到1979年后,国家对农垦系统财务管理体制进行了改革,情况才开始好转。兵团对各类企业实行了“独立核算、自负盈亏、有利自留、亏损不补、资金有偿使用”的财务包干政策,对商业、物资企业也进行了整顿,初步改变了企业吃国家“大锅饭”的问题,一定程度上调动了企业改善管理、扭亏增盈的积极性。尤其是1980年,中央在全国农场工作会议上决定新疆农垦总局所属团场、企业的物资供应由国务院农垦部直供,至此,兵团物资流通渠道得以理顺,物资流通企业效益逐步好转。

这一阶段是计划经济的“统购统销”的流通体制。商业、物资形成了各自的流通机构与渠道,商业产品受国家指令价格的控制,物资执行着“统配物资”的计划与分配,生活必需品凭票供给,对集团购买实行行政审批的限制。这一阶段的流通体制发挥着保障供给和稳定物价的行政性作用。

## （二）第二阶段（1982～1991年）

这一阶段是兵团流通主体和流通渠道的多样化阶段。1981年12月，党中央、国务院、中央军委决定恢复新疆生产建设兵团。1982年兵团恢复了商业局和物资局。1984年12月5日，经国家对外经济贸易部批准，赋予兵团外贸经营权，兵团成立了农垦进出口公司，自营部分二类和三类进出口商品业务，兵团较为完善的流通体制得以恢复和建立。这个时期兵团商业企业主要进行了四个方面的改革：①发展了集体、个体商业，形成多种经济成分、多形式、多渠道的商品流通格局；②建立贸易中心和集市贸易，发展横向经济联合，拓展了新的商业形式和流通渠道；③扩权、放权，实行各种形式的经营责任制，增强了企业活力；④从单纯经营日用品转变为扩大农副产品服务经营。物资和外经贸企业也进行了放权让利的改革，企业活力进一步增强。

1987~1991年推行所有权与经营权“两权分离”为标志的承包经营责任制。通过承包经营，实行经理负责制，初步改变了国有流通企业“坐商”、“官商”的被动局面，企业内部的积极性得以激发，经济效益、社会效益稳步提高。1990年5月，国务院国函24号文件决定对兵团国民经济和社会发展计划实行单列，对兵团流通体制改革提出了新的要求。1991年5月15日，兵团供销合作总公司正式挂牌并行使职能，标志着兵团商业、物资、外经贸、供销合作四大流通体系的形成。

这一阶段流通主体的多样化打破了过去体制，形成了竞争局面，消费者可以到国有、集体、个体商店和自由市场去选择商品了，特别是生鲜食品交易场所——集贸市场迅速发达起来。流通渠道的多样化，打破了过去条块的弊端，国有批发、厂家批发、集体批发、个体批发的多种渠道并存，竞争活跃起来。

## （三）第三阶段（1992年以后）

兵团流通业进入以企业制度创新为标志的新阶段。邓小平同志1992年春的南巡谈话在祖国各地掀起新一轮改革浪潮，兵团流通企业开始进行三项制度改革。1993年11月，党的十四届三中全会确定的建立社会主义市场经济体制的奋斗目标为兵团流通企业深化改革指明了方向。

1994年,外经贸企业新疆中基股份有限公司的建立为兵团商贸流通企业建立现代企业制度开了个好头。1994年5月24日,兵团外经贸委从农垦进出口总公司分离出来单独设立。1995年8月16日,兵团贸易局成立,标志着兵团流通企业政企分开体制已经初步形成。

1996年是兵团流通体制改革取得重大进展的一年,由兵团物资局、商业局整体改制设立的兵团物产集团公司和商贸集团公司分别于1月28日和7月18日挂牌运营。1996年6月,兵团百花村股份有限公司以募集方式设立并成功上市。1997年7月,兵团新天国际股份有限公司也随后上市成功,对兵团流通体制改革与发展产生了深刻影响。与此同时,各师(局)流通企业也都进行了联购分销、组建集团等各种形式的改革尝试,并取得初步成果。兵团供销合作总公司于1996年2月由中华全国供销合作总社批准恢复新疆生产建设兵团供销合作社联合社名号,并被中华全国供销合作总社接纳为中华全国供销合作总社社员,表明兵团供销系统已纳入全国供销行业,开始行使供销合作社的职能。

1998年初,兵团召开四届五次全委(扩大)会议,全面落实党的十五大精神,出台了一系列加快改革与发展的重大举措。兵团首先在七家直属商贸流通企业推行了资产经营责任制,在清产核资的基础上,对企业经营者确定了资产保值、增值指标,并以此为契机全面推进了兵团流通企业深化改革。兵团流通企业改革转向以制度创新为标志的重要时期,促进了流通企业自主进入市场,加快建立市场经济新体制阶段。

这一阶段,流通市场参与的限制大幅度降低,扩大了国有流通企业的经营自主权,按指令性价格计划分配的商品、物资的数量逐渐减少。纵观兵团流通领域50年改革发展历程,特别是改革开放的20年,不断变革生产关系中与生产力不相适应的部分是促进经济持续快速发展的重要保证。党的十一届三中全会后,我们实行的“超利分成”、两步“利改税”、承包经营责任制、资产经营责任制和产权制度改革消除了原体制下的许多弊端,调整和优化了兵团流通领域的生产关系,有效地促进了兵团流通业生产力的发展。

## 二、兵团流通领域存在的主要问题 及放开搞活兵团流通的必要性

兵团国有流通业经过近 50 年的发展,取得了显著成就。随着市场经济的发展,国有流通企业体制不顺,机制不活,散、小、弱、差的弊病还相当严重,企业缺乏应有活力,经营举步维艰,普遍存在与社会主义市场经济不相适应,如不加快改革步伐,必将会严重影响兵团整个经济的发展。

### (一) 兵团国有流通企业中存在的主要问题

#### 1. 非国有经济成分发展缓慢,竞争不够充分

党的十一届三中全会以来,兵团流通领域的改革空前高涨,非国有经济也有了一定程度的发展。特别是党的十五大召开后,兵团的非公有制经济的发展步伐明显加快,但受思想观念不够解放、优惠政策落实不到位、外部环境不够优越、引导不够积极主动等种种因素的制约,兵团非国有流通经济的发展还很不充分,非国有流通企业的发展很难上规模、上档次、上水平。即使在引入非国有经济成分力度较大的师、团商业领域,非国有经济的发展也很不足,其他流通领域比重则更小。非国有经济发展不够充分,国有流通企业缺乏有竞争力的对手,夜郎自大,固步自封,改革意识差。

#### 2. 组织化程度低、重复建设、条块分割、经营分散

兵团各师(局)分布较散,且都是在封闭的绿洲经济基础上建立起来的。自然经济的特点要求各师(局)经济建设具有一定的完整性,最终导致了各师(局)建设上具有很大的封闭性和趋同性,师(局)都建立了自己的商业、物资、供销、外贸系统。计划经济时期,流通企业较能适应当时的经济体制要求,发挥了较好的作用。而进入社会主义市场经济时期,这种体制的弊端逐渐暴露出来,各师(局)之间流通领域低水平重复建设,条块分割和部门保护主义导致师(局)流通企业各自经营,无序竞争,难以实施有效管理,整个兵团内流通领域企业组织化程度低。

### 3. 体制不顺、机制不活

多年来,受种种因素制约,兵团国有流通企业的改革步伐十分缓慢,加之兵、师机关转变职能相对滞后,管理体制和管理方式不能适应市场经济的要求。没有及时建立起权责明确的国有资产监管、营运体系,实现政资分开和政企分开。兵团缺乏必要的社会、行政管理职能和宏观调控手段,团场、企业低水平重复建设未得到有效控制。流通领域中,除兵直属外贸企业已基本完成了改制工作外,其他企业改制面还很小,且多数改制的流通企业没有按照《公司法》和现代企业制度的要求转机建制,进行制度创新。部分企业进行了股份制改造,但改革措施不到位,不落实,不能按照《公司法》进行规范运作。没有真正建立起企业能死能活、职工能进能出、经营者能上能下、收入能高能低的适应市场经济要求的运行机制。一些上市公司也只是换了牌子,没有真正转换经营机制,运行中还存在很多不规范的地方。体制不顺、机制不活的问题严重影响着兵团流通经济的发展。

### 4. 企业普遍规模小、技术装备水平低

管理粗放、经营缺乏特色、经济效益差。师(局)各自建流通企业,受资金、投入等各方面的限制,成立的企业规模不可能很大。受国家大气候的影响,兵团国有流通企业多年生产经营产生的利润几乎全部上缴,企业自身积累较少,而兵团长期缺乏有效地投入,设备没能及时更新,技术装备较低。加之兵团流通领域经营者受计划经济思想影响较重;另一方面,国有流通企业经营观念未能及时更新,很少进行拓展新业务的工作,企业经营多年一个老面孔,经营严重缺乏特色。长期如此经营的结果,使国有经济在大部分竞争性流通领域已无竞争优势可言。传统的经营理念、经营方式和设备都很难跟上经济发展需要,长期积累的结果就是效益逐年下滑,经营连年亏损。

### 5. 资产重组难度大

条块分割、低水平重复建设,导致了許多规模小、效益差的企业无序竞争的产生,面对国际、国内经济大趋势,最有效的办法是把各师(局)流通企业的资产进行重组,建立兵团范围内的大型企业集团,但各师(局)的流通企业与各师(局)存在着千丝万缕的联系,资产重组必然进行利益和格局的调整,这势必要伤及一些利益,来自各师(局)的阻力会相当大,进行资产重组难度也很大。

## (二) 放开搞活兵团流通的必要性

### 1. 经济全球化、市场竞争国际化是发展趋势的要求

随着经济全球化和市场竞争国际化趋势逐渐加剧和加入 WTO 的临近,我国将大幅度降低关税和大比例放开国内市场。兵团国有流通企业目前的情形是经营方式落后、体制不顺,机制不活,如不大胆进行改革,将抵挡不住经济全球化和市场竞争国际化的冲击。因此,兵团流通企业必须客观理性地分析当前国际、国内经济形势,对自身所处的地位予以准确定位,积极主动地进行改革,以提高其活力,促进其发展。

### 2. 兵团产业结构、所有制结构调整的要求

不同的经济发展阶段必须有相应的经济结构来支撑。随着人民生活总体达到小康水平,需求结构不断升级,卖方市场为买方市场所取代,我国已经到了必须以经济结构战略性调整来促进经济发展的阶段,兵团亦不例外。如不调整和改善结构,在日趋激烈的国际竞争中就会处于更加不利的地位。兵团第三产业的发展停留在长期滞后状况已久,到 1999 年,第三产业增加值在国内生产总值中的比重为 34.4%,从业人员占全部从业人员的比重为 27.2%,低于经济发达地区,与经济发达国家的地区相比其差距就更大,如不放开搞活兵团流通领域,兵团流通领域也就不可能取得长足进步,维持现在这种举步维艰的局面,第三产业的比重无法提高,兵团经济结构调整的目标就不可能达到。另外兵团整体所有制结构的调整也不可能脱离第三产业,放开搞活兵团流通领域很重要的一个方面,就是从产权制度这个根本上放开兵团流通业,为各种经济成分提供更为广大的空间。

### 3. 发展壮大兵团流通经济的要求

我国已进入完善社会主义市场经济体制和扩大对外开放的重要时期,完善的社会主义市场经济离不开完善的流通经济。在逐步完善社会主义市场经济新体制时期,应清晰地看到兵团流通企业已严重缺乏活力的现状,这种现状如不改变,兵团流通经济将会进一步萎缩,也就会直接或间接地影响到整个兵团经济的发展,建立完善的社会主义市场经济也就只能是一句空话。

### 三、放开搞活兵团国有流通企业的对策措施

放开搞活兵团国有流通企业要按“十五”规划要求,贯穿经济结构调整这条主线,以企业为主体,按照“有进有退、有所为有所不为”的原则,做到进而有为、退而有序、抓大要强、放小要活。除抓好关系到国计民生的粮、棉、油等重要物资和大宗商品的主体性经营外,所有的流通领域都应完全放开,鼓励各种经济形式自由经营,平等竞争,优胜劣汰,让市场去决定它们的进退和存亡。要根据企业的具体情况分类进行,通过资产重组、技术改造做大做强一批,破产、关闭、淘汰一批,多种形式放开搞活一批。

#### (一)解放思想,更新观念,进一步提高搞活流通企业的积极性

思想观念的解放是搞活兵团国有流通企业的首要条件。搞活兵团国有流通企业涉及范围广,形式多样,如果不加强相关知识的学习,提高兵团有关部门和流通企业的紧迫意识,仍用传统思想统领现代流通改革这项工作,就不可能真正激发流通企业的积极性和创造性,也就不可能真正把这项工作做好。因此,要以党的十五大及四中、五中全会精神为指导,把思想观念统一到党的十五届四中、五中全会精神上来,真正把搞活兵团国有流通经济提到重要地位,把搞活兵团国有流通经济作为振兴兵团经济的一条重要途径来抓。

#### (二)以产权制度改革为核心,探索公有制的多种实现形式

产权制度改革,就是要使企业的产权合理流动和重组,只有这样,政企才会分开,投资者才会承担风险,投资也就有了内在制约机制。资产重组是国有企业改革的重点,兵团国有流通企业应加快资产重组步伐,把国企改制为多元投资主体的、产权明确的经营实体,实现有进有退,调整结构,建立现代企业制度,提高国有企业的组织程度,提高现有企业经营能力。

##### 1. 集中人力、物力和财力,实现国有企业加速向优势企业集聚

(1)遵循市场原则,以产业关联和产权关系为纽带,对存量资产并购整合,调整

经济结构,把国有资本向关系国计民生的重点产业、重点企业、重点市场、重点项目集中。对内,以优势企业为依托,推进企业内部的资产优化重组,做大做强一批骨干企业。对外,以收购兼并的手段,积极实施低成本扩张。一是以实现规模经营为目标的企业并购;二是以实现配套经营为目标的企业并购;三是以实施品牌战略为目标的企业并购。

(2)大力扶持和发展有重点产品或拳头产品的专业公司。结合兵团实际支持和发展一批有经济实力、经营能力、效益好、有一定发展潜力和辐射带动能力的骨干流通企业,提高其规模化、组织化程度和抗风险能力。同时,对关系国计民生的粮、棉、油企业加强管理和调控。

(3)以优势企业、优势项目为依托,以提高经济效益、增强企业活力和市场竞争力为目的,逐步打破地区、行业和所有制界限,通过兼并、联合、参股、控股等形式,迅速发展一批流通企业集团。

## 2. 采取多种形式盘活存量资产

对中小流通企业加大放开搞活的力度,通过资产重组和结构调整,提高流通领域国有资产的总体质量,使兵团流通企业在结构调整中不断优化。坚持“因企制宜,一企一制”的方针,根据企业的经营状况、职工承受能力等因素,采取承包、租赁、国有民营、兼并、破产、股份合作等多种形式,转换企业经营机制,为企业发展注入生机和活力。

(1)对效益好的企业实行股份制、股份合作制。通过引进多元投资主体,降低国有股比例,实施公司制改造,构造多元投资主体的混合经济,促使国有资本由竞争性领域逐步退出。

(2)对负债过高的企业实行兼并、联合、积极挂靠,联合优势企业,以资产为纽带,走低成本扩张的路子,实现强弱联合,共同发展。

(3)对经营严重困难的大企业实行分离改制。在原企业的基础上进行母体剥离,由母体承担老企业的债权、债务,对新剥离出来的部分优良资产进行股份制改造。

(4)对资不抵债的小企业实行转让产权。采取多种形式将国有产权出售或转让给自然人或法人。一是“宜卖则卖”。对小企业或边远门店以多种形式出售,整体出

售有困难的,切块剥离后向社会公开出售或拍卖。二是“宜股则股”。引进资金,增强企业的发展后劲。三是“宜破则破”。从实际出发,对那些长期亏损、资不抵债的企业通过关闭、停业、兼并、注销、破产等方式,促使企业从市场退出。

(5)对国有经营困难的企业采取委托经营,委托给有能力的企业或个人经营。

(6)对企业规模较小且经营不善的经营场所实行整体租赁与部分租赁相结合,分块搞活。

### (三)建立组织创新、区域特色和优势突出的市场体系

长期以来兵团基本上是以行政区划区域,造成条块分割,经济区域之间缺乏沟通和互补,形成经济区域内大而全、小而全以及没有区域经济特色的弊端。随着市场经济的发展,必须加强地区间的协调,打破条块分割和行政区划的界限,消除市场进入障碍,发挥区域经济的产业优势,逐步形成统一开放、规范竞争的市场体系。

#### 1. 以专职批发商和批发市场为主干构建新的批发体系

按照“谁投资,谁受益”的原则,鼓励社会多种经济成分投资建市场,不断完善交易设施,扩大交易规模。通过对现有批发市场的改组、改造,组建大型批发集团,形成辐射全国市场与专业化区域市场相结合的批发体系。抓好现有批发市场的现代化建设,通过发展连锁、配送等新型流通方式,改变长期以来形成的多级批发、一级零售的低层次的消费品流通体系,支持和引导专职批发商以总经销、总代理为主要手段,以品牌批发和系列化商品批发为主要形式,以先进的物流设施为依托,为生产厂家和零售企业提供高效率、高质量的服务。在发展专职批发商的同时,要促进各级各类批发市场的同步发展,通过这种集中的交易方式,扩大农副产品、中小企业产品的流通规模。

#### 2. 大力开拓国内外市场,特别是垦区市场

一方面要及时向生产厂家提供准确的市场信息,指导名特优新产品的生产和开发;另一方面可以利用沿海与内陆、城市和农村之间存在的消费档次差别,为商品寻找市场。兵团国有流通企业拓展国际市场要区别情况,采取现货、易货、投资贸易、来料加工、劳务合作等多种形式发展对外贸易、出口代理制。

#### 3. 推进工商、农商、银商联手,共同开拓市场

兵团各流通企业要主动与大中型优势工业企业和名牌企业联系,寻求利益共同点,实行优势互补,探讨建立新型产销关系,利用优势企业的声誉和自身完善的销售渠道共同开拓市场。工商双方可采取联营、买断、参股等形式,逐步形成利益均沾、风险共担的联合体。有条件的还可建立资产联结、产销一体的工商集团。农商联合的重点是改善对农业的服务,把分散的小生产通过大市场、大流通连接起来,把改革农产品流通体制同发展农业产业化结合起来,向社会提供质优价廉的商品。流通企业还要积极争取银行的支持,实现流通、生产、金融企业之间的共同发展。有条件的企业还可以探索其他信用形式开拓市场,促进消费的方式。

#### (四) 推行新的营销形式为突破口,加快经营方式的转变

通过连锁经营和代理配送,促进流通产业结构调整和组织形式转换,扶持发展一批上规模、高效益的国有流通企业,以此达到主导市场的作用。

1. 以发展正规连锁为重点,自由连锁为基本形式,结合国有商业的改革,实行资产重组、结构调整

(1) 提高国有商业组织化程度,发展规模经营;

(2) 盘活国有资产,将闲置的资产、重复的设施进行转让、拍卖、出租、承包,盘活资本;

(3) 调整商业结构,把分散的资产集中起来,发展连锁商业,继续发挥国有商业的主导作用;

(4) 充分调动社会力量,实行多方面、多形式的自由连锁和合作连锁,促进连锁商业的发展。

2. 建立以配送为主要任务,以团场城镇为重点,以工业品和农业生产资料为内容的连锁网络结构

通过建立商品配送、配售中心,面向广大的私营商店和个体商贩;实行看样订货、预约订货、电话订货、送货上门;开通工业品、农业生产资料下乡的“快车道”和“直车道”,减少中间环节;利用连锁商业的规模优势,尽可能地降低商品的进货成本。

3. 建立企业供应链系统

按生产、生活区域合理布局,铁路、公路、航空等运输方式有机结合,搞好仓储、运输、配送,努力加快物流速度,降低物流成本。

### (五)重视和培养人才的创新意识,提高人力资本的价值含量

随着知识经济的发展,人力资本的经济地位在不断提高,社会各项事业的发展也都依赖于人力资本这一根本条件。因此,必须强化人才的资本观念,全面深刻理解人力资本意义,重视人力资本投入,努力造就高素质的劳动者和专门人才。培养和造就跨世纪人才,必须具备在新环境中不断创新的能力,这种创新能力包括快速的知识更新能力、新知识应用能力和富有开拓力的创造性思维。

### (六)放开搞活兵团流通应注意的几个问题

#### 1. 坚持改制企业规范运作

(1)在经营机制的转换和现代企业管理方法上下工夫。特别是已经改造成股份制的企业,要严格按《公司法》规范运作,把决策机制、经营机制、用人机制和分配机制等纳入科学管理的轨道。

(2)在提高企业素质、增强企业活力上下工夫。通过各种有效方式提高经营管理者 and 劳动者素质,提高企业对市场的应变能力、竞争能力,增加企业效益。

#### 2. 积极搞好企业与金融部门之间的协调

债务重、人员多是制约商贸企业发展的重要因素,在处理债务问题上,应从建立新型银企关系入手,积极探索创造出多种多样的途径,妥善处理银行债务问题。

(1)依法破产。对扭亏无望、资不抵债的企业,主动与银行、法院等部门协商,求得支持,断然实施破产。

(2)切块出售。对整体优势减退、部分优势尚存的企业,把其中有活力的生产要素分离出来,出售给企业法人或社会自然人,由切块出售部分承担相应债务。

(3)带股流动。可将部分有效资产作为法人股向新企业投入,取得收益后,用法人股分红部分偿还原企业的贷款本息。

(4)先股后租。由原企业职工或社会自然人重新组织股份制或股份合作制企

业,对有效资产进行租赁,用租金逐步偿还银行债务。

### 3. 提高组织化程度,实现规模效益

这是国有企业发展的战略目标,但要防止贪大、求大、盲目扩张的错误倾向。

(1)要认识规模可以出效益,但不等于效益。适度规模适度效益,最佳规模最佳效益,过度规模就会产生零效益和负效益。企业的整体规模要与自己的经济实力、经营能力相适应。否则,规模越大,失败越快,损失越惨。

(2)要认识大是以强为基础,大为了强,只大不强难以长久,要先强后大,逐步做大。市场竞争凭实力不是凭规模,靠政府命令、人为合并、盲目扩张的集团或企业终归要失败。

(3)要多搞资产重组,少搞资本扩张。资本是规模的基础,上规模要立足于资产重组,优势互补,发挥整体或群体效应;少搞或不搞资本扩张,其根本原因是国有企业没有雄厚资金进行扩张;同时,在未完成转换运行机制,新体制尚未建立和健全的情况下,盲目扩张可能导致资产流失或背上沉重的包袱。

(4)要以发展连锁经营为契机,以特许连锁和自由连锁为主要形式,建立统一指挥、各自为战、机动灵活的“联合舰队”。

### 4. 深化国有中小型流通企业改革

其中最关键的是选好改革模式,所选模式应具备以下特点:

- (1)该模式可缓解资金紧张的矛盾,尤其是解决启动资金的矛盾。
- (2)该模式具有广阔的发展前景。

(2000年12月,合作者潘仁源、刘维新、胥静、董新杰)

## 我国国有企业改革的现状评价及思路

兵团党委在做出了进一步搞好农牧团场改革的决策后,决心下大力气,把兵团工交建商国有企业改革作为中心工作再向前推进一步,促进兵团经济超常规、跨越式地向前发展。为此,组织了由兵团领导带队的考察团专门到南方沿海省份学习国有企业改革发展的经验。通过学门,使我们进一步增强了搞好搞活兵团企业的信心和责任感、紧迫感。

关于国有企业的改革问题,1984年党的十二届三中全会就明确提出,搞活大中型国有企业是整个经济体制改革的中心环节。此后,从党的十四大、十四届三中全会、十五大到十五届四中全会,把国有企业改革的重要性又提高到了一个新高度。实践证明国有企业搞不好原因固然很多,如体制、机制、市场、资金、技术、人才、项目等等。但是就目前来讲,体制和机制是第一位的,也就是说体制和机制比其他因素都重要。有了好的体制和机制,才能产生好的经营者,才能充分调动经营者和劳动者的积极性和创造性。

### 一、国有企业改革历程

20年来国有企业改革经历了曲折的过程,回顾这个过程,首先是遇到如何划分历史阶段问题,划分阶段既要反映实际情况,又要反映各个阶段在改革目标、理论依据、主要措施等方面的重大差别,还要反映改革进程的历史轨迹,以便于人们认识和掌握改革的规律性。按上述要求,中国20多年来的国有企业改革大致可以划分为三个阶段。

### (一) 第一阶段是扩大企业自主权的阶段(1978年12月至1984年9月)

国有企业改革实际上在党的十一届三中全会以前就已经开始了,十一届三中全会以来的国有企业改革是从政府向企业“放权让利”起步的。政府向企业放权让利、扩大企业自主权,这是新中国成立后的前30年中国有企业在改革方面探索积累下来的最有价值的思想财富。企业改革从放权让利、扩大企业的自主权起步,既保持了历史的、理论的连续性,又为进一步深化国有企业改革奠定了一个坚实的起点。虽然,在当时的条件下,这种选择有历史的局限性,但更值得注意的是它的客观必然性和现实性。因为中国经济体制改革开始探索的历史可以追溯到1956年,企业改革最初的思考也开始于这个时间。传统的计划经济体制于1956年在我国全面建立起来,建立之时其弊端就暴露出来,对其进行思考也就随之开始。与此相适应,国有企业改革问题也在1956年被提出来。当时意识到的弊端主要是两个方面:①中央对地方和企业管得过死,不利于调动地方和企业的积极性;②中央的垂直(按行业)行政管理割裂了地区内不同行业、不同企业间正常的经济联系,妨碍了地区内、企业间、行业间的专业化分工与协作。

1956年4月,毛泽东主席在中央政治局两次扩大会议上的讲话中提出了要有统一性下的独立性,要扩大地方政府对经济的管理权限,调动中央和地方“两个积极性”,同时提出了扩大企业的经营自主权,还要企业有一点“自由主义”。根据毛泽东的两次讲话,在周恩来总理的主持下,国务院专门召开了体制改革会议,研究经济体制改革的方案。在此基础上由当时主管经济工作的副总理陈云同志主持起草了《关于改进工业管理体制的规定》草案、《关于改进商业管理体制的规定》草案、《关于改进财政管理体制的规定》草案。1957年7~10月,中共八届三中全会讨论通过了这三个经济体制改革草案,11月全国人大通过,同月15日公布,并于1958年开始实施。这三个草案和1958年做出的《关于实行企业利润留成制度的几项规定》都是关于国有企业改革方面的内容。所以,在1958年付诸实施的第一次经济体制改革的同时也进行了第一次国有企业改革。因此,对经济体制的改革和国有企业的改革和探索实际上从1956年就开始了。这次国有企业改革主要是扩大企业主管人员对企业内部管理的权限,主要内容有四项:①减少对企业生产的指令性计划指标,由原来的12

项减少为 4 项,主要是产品质量、职工总数、工资总额和利润;②国家与企业之间实行利润分成制,企业利润分成分为计划内利润分成和计划外利润分成两种方式,当时规定,计划外的利润政府和企业实行四六分,企业利润留成的大部分要用于生产,小部分用于职工福利和奖金;③扩大企业的人事管理权,除了企业的主要负责人(厂长、副厂长、经理、副经理)和主要工程技术人员之外,所有的企业职工都由企业自己负责管理,企业有权在不增加职工总数的前提下自行调整机构和人员;④企业的固定资产可由企业增减和报废。

1958 年的国有企业改革是在“大跃进”运动中进行的,“大跃进”造成的经济生活混乱,加上这次改革的着眼点的局限(仅限于刺激企业超额完成计划指标、产值指标的积极性),推行中出现了一些消极现象。1961 年 9 月,中共中央颁发《国营工业企业工作条例》,又称《工业 70 条》,对工业企业试行。条例增加了很多指令性计划指标,加强了对企业的计划管理,权力重新向政府尤其是中央政府集中,所以这次改革推行了大约两年时间。随着“左”的思想的发展,阶级斗争波及到企业的管理领域,1964 年开始出现大批“右倾”的“利润挂帅”、“奖金挂帅”的情况,企业经营管理秩序出现混乱,于是重演了一次“一死就放,一放就活,一活就乱,一乱就收”的恶性循环。所以,这时也不可能真正提出国有企业改革的目标模式。

党的十一届三中全会开创了改革开放新境界,国有企业改革从放权让利开始起步,具有历史的、组织的和逻辑的必然性。1956~1978 年的 23 年间,在国有企业改革方面,中国最高层探索的最有价值的认识成果就是“扩大企业的经营自主权”。当时的经济学界有两个代表人物——顾准和孙冶方,扩大企业经营自主权是以这两位经济学家为代表的少数经济学家提出来的。所以在新中国成立后的前 30 年中,在国有企业改革的问题上,中国政治经济学界探索积累下来的最有价值的思想财富就是政府向企业放权让利,扩大企业经营自主权的思路。新时期国有企业的改革从这里起步就具有历史的继承性和认识、逻辑的必然性。在国有企业改革深化到制度创新,建立与市场经济体制相适应的现代企业制度的今天,反思国有企业改革起步时的举措,人们也许会有“何必当初”之意。切莫忘记,人类改造世界、创造历史都无法超出当时认识所能达到的深度,对待历史上出现的事物,必须用历史的眼光去理解和评

价。中国的经济体制改革选择的是一条“摸着石头过河”的渐进式道路和战略,国有企业改革也不例外,在国有企业改革的起步阶段,所能摸到的“石头”就是政府向企业放权让利、扩大企业经营自主权。扩大企业经营自主权阶段,是我国新时期国有企业改革的起步阶段,国有企业改革起步时试点的基本思路是:通过放权让利,扩大企业经营自主权,赋予国有企业更多的财力和经营管理权限,使之增强活力。这期间,试行了利润留成制度;摸索出多种形式的企业经营责任制;1981~1983年期间出现了企业承包责任制改革的第一次浪潮;1984年5月国务院颁布的《关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定》从10个方面扩大了企业经营自主权;1983年实行了利改税;1984年9月第二次利改税。这是新时期改革起步阶段探索成果的总结。

## (二)第二个阶段是实行两权分离阶段(1984年10月至1992年)

1984年10月召开了党的十二届三中全会,提出要建立自觉运用价值规律的计划经济体制,发展社会主义商品经济。按照《中共中央关于经济体制改革的决定》,全面推进增强企业活力,特别是增强国有大中型企业的活力成为整个经济体制改革的中心环节。重新确立了国有企业改革的目标模式,这就是要使企业真正成为相对独立的经济实体,成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者,成为具有一定权利和义务的法人。围绕这一目标,1984年底我国国有企业改革开始进入一个新的阶段,主要特点是提出了“两权分离”的模式。

本着上述方针,我国国有企业改革进入全面推开阶段。这一阶段国有企业改革的基本思路是:实行政企分开,通过所有权和经营权分离,明确国有企业是自主经营、自负盈亏的经济组织,企业改革的具体形式是普遍推行多种形式的承包经营责任制,对一些小型国有企业实行租赁、承包经营等,并在少数企业开始了股份制和企业集团改组、改造的试点。在此期间,试行了两步利改税等改革措施。1988年4月颁布的《中华人民共和国全民所有制工业企业法》首次明确了国有企业的法律地位,1992年7月又颁布了《全民所有制工业企业转机条例》。这些都是这一阶段为两权分离所采取的措施和规定。

### (三)第三个阶段是建立现代企业制度阶段(1992年至今)

1992年初,邓小平同志南巡谈话;1992年10月党的十四大明确提出,我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制;1993年11月党的十四届三中全会通过了《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》,提出了我国国有企业改革的目标是建立“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度,通过建立现代企业制度,使企业成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体和市场竞争主体。企业改革由政策调整转向制度创新,企业进入建立现代企业制度的新阶段。国家先后制订了《国有工业企业转换经营机制条例》、《国有资产管理条例》、《公司法》、《公司登记条例》等一系列法规和条例,这些法规和条例为我国建立社会主义市场经济体制奠定了坚实的基础。在此之前,国有企业改革主要是探索如何搞好单个国有企业,现在则着眼于从整体上搞活国有经济,对国有企业进行战略性改组、调整和优化国有经济存量,在结构调整中推进企业制度创新,探索解决历史遗留的国有经济布局不合理、债务负担重、富余人员多和企业办社会等问题。

这一阶段改革有四个基本特点:①从靠政策调整解决表象问题转向通过制度创新解决深层矛盾;②从偏重于进行企业内部事项改革进入到内外部结合整体推进,宏观和微观体制改革并举;③从偏重于搞活单个国有企业进入到着眼于搞活整个国有经济;④从偏重于统一形式和办法转为针对不同企业,强调分类指导,采取多种形式与办法。无论深度和广度,都远远超出了以往任何阶段的改革。

1994年,我国对财税、金融、投资、外汇和外汇管制等宏观经济管理体制进行了重大改革,有力地推进了经济体制市场化的进程。1997年9月,党的十五大召开,在经济体制改革的理论上实现了新的突破。在十五大报告中,提出继续调整和完善我国所有制结构,努力寻找一切能够扩大和促进生产力发展的各种公有制的有效实现形式,要按照“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的要求,对国有大中型企业实行规范的公司制改革,使企业成为适应市场经济要求的法人实体和市场竞争主体,明确提出要着眼于搞好搞活整个国有经济,抓好大的,放活小的,对国有企业实施战略性改组,国有企业改革的战略思想更加明确,总体思路也更加清晰。1999年党

的十五届四中全会做出了《中共中央关于国有企业改革和发展若干问题的决定》，对国有企业改革和发展的方针、政策、思路、外部环境都做出全面的规定。1994年以来，国有企业改革以点面结合的方式从以下几方面逐步向深层次推进。

### 1. 开展建立现代企业制度的试点工作，为国有企业进行制度创新探索新路子，总结新经验

李鹏总理在1994年3月八届人大四次会议时提出要进行试点，并总结经验进行推广。国家经贸委、体改委和有关部门预选了一批企业，拟定了试点及配套文件。1994年10月开会，对100家国有企业试点进行部署，积极探索。各省市参照国家的办法也选了企业进行试点，全国的试点企业累计有2000多家，兵团八一毛纺厂就是100家试点企业之一。

### 2. 进行优化资本结构城市的试点，探索减轻国有企业负担、优化国有资产结构、建立国有企业优胜劣汰机制的办法

1994年国务院决定首选18个试点城市，采取多种措施，通过破产、兼并探索国有企业优胜劣汰途径；采取多种方式，分离企业办社会职能，分流企业富余人员，促进企业增资减债；探索解决国有企业的历史包袱，减轻企业负担的办法，进行“三改一加强”。在实施“增资减债、分离分流、减员增效、破产兼并”试点同时，试点城市还对其他难点进行了探索，如加强企业家队伍建设；按照管人和管资产相统一的原则，改革企业高级人员的管理办法；建立经营者资格认证制度；推行经营者年薪制度；加强对国有资产的监管，探索建立权责明确的国有企业资产管理、监督、营运体系等。

1995年有18个试点城市，到1996年增加到58个，1997年增加到101个，并逐年增加。冲销银行呆坏账准备金制度，1994年为70亿元，1995年为140亿元，1996年为200亿元，1997年为300亿元，1998年为400亿元。

### 3. 着眼于从整体上搞活国有经济，实施“抓大放小”的改革战略，对国有企业进行战略性改组

1999年9月，党的十四届五中全会制订了国家“九五”计划和2010年远景目标建设的方针。从搞活每一个国有企业到着眼于搞好整个国有经济，是国有企业改革工作指导方针的重要转变。国有企业数量众多，千差万别，大企业与小企业在国有经

济中的地位、作用不同,其经营管理的特点、方式也有很大差别,不能采用一种模式、一个办法。

“抓大放小”是对国有企业实行战略性改组,激发国有企业活力,更好地发挥国有经济占主导作用的重要措施。一方面,要集中力量抓好一批国有大型企业和企业集团,使其在稳定经济,参与国际、国内市场竞争,并在贯彻国家产业政策方面发挥骨干作用;另一方面,要放开搞活量大面广的国有小型企业,使之寻找适合自身特点的组织形式、经营方式和发展模式。1995年,国务院决定抓1000家重点国有企业,首批确定300家优势工业企业。到1997年又增加了212家,把享受政策的工业企业扩大到512家,企业集团试点也由57家增加到120家。对小企业,从1994年开始,各地区、各部门加大了改革力度。国有小型企业改革取得了重大进展,形成了各具特色、多层次探索的局面。

改革较早的小型企业在广东顺德、山东的聊城、河北的新乐、福建的泉州、黑龙江的宾县、四川的宜宾和广汉、新疆的昌吉等。十五届四中全会之后,对现代企业制度建设的认识和实践都大大深化了。现代企业制度是适应社会主义市场经济要求的企业制度体系,既包括对企业进行股份制改造、建立法人治理结构,也包括使出资人到位的制度安排、企业经营者选任和激励约束机制的创新、转变企业内部经营机制、分离企业办社会职能、创造能够使企业优胜劣汰的体制条件等等。

#### 4. 以建立现代企业制度为方向,继续深化各项改革,为全面推进制度创新和结构调整创造有利条件

通过各项改革试点,国有企业改革也在不断深化:

- (1)对国有企业进行清产核资,摸清家底(1995年开始);
- (2)《公司法》、《公司登记管理条例》由试点进入到依法推进和规范发展阶段;
- (3)《劳动法》贯彻实施,使企业内部人事制度改革深化,人事、劳动保障改革上了新台阶;
- (4)贯彻实施《国有企业财产监督管理条例》加强了对国有企业的财产监管,促进了国有资产的保值、增值;
- (5)国有企业资产流动加快;

(6)为化解国有企业的历史包袱进行了探索。所有这些都为整体上搞活国有经济创造了条件。

总之,1994年以来,特别是在近三年中,无论改革还是脱困都是在一个比以往更加宽阔的领域内,以前所未有的力度向前推进。国有企业建立现代企业制度的工作以往仅仅局限于企业改制,在初步建立现代企业制度的工作展开之后,尤其是党的十五届四中全会之后,对现代企业制度建设的认识和实践都大大深化了。现代企业制度是适应社会主义市场经济要求的企业制度体系,既包括对企业进行股份制改造、建立法人治理结构,也包括使出资人到位的制度安排、企业经营者选任和激励约束机制的创新、转变企业内部经营机制、分离企业办社会职能、创造使企业能够优胜劣汰的体制条件等。

#### (四)20年来的国有企业改革取得的主要成绩

##### 1. 国有企业改革的方向和目标已经明确,方针已经确定

1999年江泽民总书记讲国有企业改革的指导方针时提出了8条;十五届四中全会的《决定》又提出了国有企业改革的10条方针,标志着国企改革“摸着石头过河”时代的终结。

##### 2. 国有企业改革的理论不断丰富,并逐步走向成熟

(1)进行公司制改革,实现了制度创新,找到了国有企业自主经营、自负盈亏的实现形式。

(2)产权制度改革不断发展和完善,对政府作为国有资产所有者和社会经济管理者两种职能、两种机构,其实现方式必须分开并加以区别。

(3)提出了“体制决定机制、机制决定活力、活力决定效益”的理论,要从根本上解决体制问题就必须进行改革。

(4)提出了所有制改革的理论,即建立以公有制经济为主体、多种经济成分并存的基本经济制度等。

(5)提出公有制实现形式不仅可以而且应当多元化,一切反映社会化生产规律的经营方式和组织形式都可以大胆利用,非公有制经济是社会主义市场经济的

重要组成部分。这些改革理论的重大突破,必将对国有企业改革的实践产生重大影响。

### 3. 国有企业改革的实践及各类改革的试点都积累了丰富的改革经验

20多年的探索,为提出国有企业改革的目标,即建立现代企业制度奠定了坚实的基础。

### 4. 国有企业改革和发展的法律、法规不断完善,为企业改革步入法制轨道,走向规范化发展创造了条件

20年来,我国国有企业改革不断完善,尤其是法律、法规的完善,使国有企业改革取得了显著成就。有关企业改革的法律、法规有20多个,为国有企业改革提供了法律保障。

### 5. 国有企业的面貌发生了很大变化,效益大幅度提高,“三年两个大多数”的任务和目标基本实现

1997年党的十五大提出“三年两个大多数”,即到2000年,大多数国有大中型骨干企业要建立现代企业制度,大多数的困难企业要脱困。到2000年底,我国整体扭亏增盈的省份由1997年的19个增加到2000年的30个;全国6599户大中型国有亏损企业减少了4908个,占企业总数的62%;国有工业企业2000年实现利润2392亿元,是1997年的2.9倍;国有企业产值增大到11%,是1993年以来最高的。新疆2/3的大中型国有企业扭亏为盈,亏损面为25%,利润比上年增加45%。兵团工业企业连续7年亏损,1996年亏损4.7亿元,1997年亏损2.98亿元,1998年亏损6.42亿元,到2000年也赢利了1746万元。国有企业改革的深化,国务院和全国2700户试点企业基本上都进行了公司制改制。列入改制的520户企业中有430户改制,占83.7%,实现了投资主体多元化,完善了公司法人治理结构,实现了政企分开,转换了机制,加强了管理,分离了办社会人员等,改革目标也基本实现。

经过20年的改革,国家与企业、企业与职工、企业与企业之间的责、权、利关系有了较大调整,企业由原来行政机关的附属物转变为相对独立的法人实体,进入市场参与竞争。从总体上看,国有企业活力比过去有所增强;对宏观环境和市场条件变化的适应性能力逐步有了提高;企业积累能力有所提高,特别是全国各行业出现了机

制活、效益高的局面;国有大中型企业和企业集团对进一步搞活国有企业改革起到了示范作用。

## 二、当前国有企业改革面临的主要问题及深层次原因分析

国有企业改革进行了 20 年,从最初的放权让利的浅层次改革,到深入进行制度创新的深层次改革;从搞活单个国有企业进入到整体搞活国有经济;从普遍获利阶段进入到利益格局调整阶段。改革更加复杂,涉及面更广,利益调整中形成的冲突和观念上的差异造成的冲突都更加强烈。因此,在肯定成绩的同时,必须清楚地看到,由于经济体制的深层次弊端没有根本消除,企业改革的深层次矛盾已经逐步暴露出来,改革要解决的深层次问题依然很多。

### (一)存在的问题

1. 国有企业过度负债,富余人员过多,企业办社会负担过重等问题依然存在,有的地区还十分突出

国有企业头上的“三座大山”使其在市场竞争中处于劣势,难以与其他性质的企业平等竞争。据劳动部统计,我国前两年每年有 1000 万下岗职工要分流安置,到 2000 年由于缺乏新的就业岗位,仍然有 1200 万的下岗职工进入再就业服务中心。就全国而言,除福建省分离国有企业办社会做得较好外,多数仍处在起步阶段,中西部经济不发达地区的工矿区和中央企业分离企业办社会的难度更大。

### 2. 国有企业的管理体制和运行机制不完善

(1) 产权关系没有理顺,权责不够明确。国有企业改革后,谁来代表国家行使国有股东的权力,从体制上、机制上没有完全解决,国有资产保值、增值责任没有完全落实。只有形成所有者责任的产权关系,才能使企业的产权所有者有效地承担资产责任和财产损失,这是市场经济的基石。所有者缺位的结果是使国有资产的财产权利私人化和财产责任公有化。所谓财产权利私人化,是指国有企业的经理层对国有资产享有等同于支配私人财产的这一事实;财产责任公有化,是指不管出于什么样

的原因产生了亏损,企业经理层均可以不负责任而由国有资产的所有者来承担。这是目前国有企业的通病。

(2)法人治理结构不规范。有的企业也建立了公司制的企业,但法人治理结构没有规范,党委会就是董事会,以党委会代替董事会,“新三会”和“老三会”的关系没有从根本上理顺,权力边界不清。实际上,按《公司法》中规范的法人治理结构,股东大会、董事会、经理层、监事会是各负其责,协调运转,有效制衡的治理结构,它们之间的权利边界是很清楚的。

(3)企业管理薄弱,企业的监督机制不健全,“内部人控制”现象比较普遍。1995年国际经济学界在研究中国转轨中提出了一个“内部人控制”概念。也就是说,在不干预企业的正常经营和防止“内部人控制”上,还没有找到有效办法。

(4)企业的退出通道不畅,一些扭亏无望的企业难以及时退出市场。由于国有企业的管理体制和运行机制没有完全建立起来,亏损的国有企业没有办法退出。在市场竞争中无法生存,就得退出。但我国没有建立起合理退出的制度,尽管有一些优惠政策,但整个经济体制由于改革的不配套面临的问题很多。亏损的国有企业如果无法搞活,能搞死也可以,而现在是无法搞活,也无法搞死。在发达国家,如果资产负债率在100%以上,就是该破产的企业,但在我国则无法破产。兵团经贸委所属的很多企业权益都是负的,但依然还在经营,有的企业资产负债率达到了200%,根本无法退出,退出通道不畅。

3. 国有企业的结构性矛盾十分突出,重复建设严重,企业“大而全、小而全”,没有形成专业化生产、社会化协作体系和规模经济,存量结构调整缺乏有效手段

国有企业改革要和国民经济战略性调整结合起来。大家可以从市场上看出,在前几年,生产什么都销售不出去,这是由于整个国民经济结构失衡,低水平重复建设造成的。新疆的糖厂几乎在每一个地方都有两个以上的企业,都是低水平的重复建设,这种无序竞争最后都亏损,都面临绝境。这是国有企业改革面临的一个非常严重的问题,所以改革要与国民经济的战略性调整和国有企业的重组结合起来。

4. 非工业领域国有企业改革的政策力度不够,难以兼顾国有小型企业

## 和其他非工业企业

近几年,我国国有企业改革重点是在国有大中型工业骨干企业,一些优惠政策主要给予了工业企业。实际上,非工业领域的企业包括商贸流通企业都没有享受到优惠政策,从而影响了整个企业的发展和经济的搞活。

### 5. 国有企业资产状况不好,企业经济效益较低,企业改革受到企业经营状况的制约,推进难度也较大

这和“三年两个大多数”不矛盾,应该从两个角度去分析,就整个国家包括兵团的国有企业效益都有一定程度的扭转,但外因大于内因,政策性因素大于自己主观努力。从以下几个方面数字可以看出这个结论。

(1) 1994年以来,国家7次下调利息,使国有企业减少利息支出2700亿元。

(2) 债转股4000亿元,国有企业在2000年少支付利息200亿元,被国家定为580户债转股的大型企业中80%实现了扭亏为盈。因为债转股之后,没有收取企业利息,减少了财务费用。

(3) 国有企业大批上市,充实了资本金。到2000年,全国在境内外上市的1211家公司中,国有企业占95%以上,境内外筹集的资金为3249亿元人民币。2000年一年中,上市公司发行新股和配股筹资1417亿元。新疆20家上市公司2000年发行新股与配股筹资35亿元。

(4) 近三年国有商业银行对518户重点国有企业实施联合贷款,发放长短期各种贷款,也部分地满足了国有大中型企业对资金的需求。

(5) 1997年以来,中央要求加快放开搞活步伐,全国采用了大胆创新、增资扩股、先售后股、租股结合、分离重组、兼并合并、合资嫁接、破产管理、兼并改革等多种方式。

(6) 1998年以来,全国近2000万职工下岗,这也为国有企业轻装上阵甩掉了沉重的包袱。

(7) 1998年以来,国家将大中型企业集团试点规模由57个扩大到120个,以资本为纽带建立母子公司体制,多渠道筹集资金,在出口权、贷款等多方面给予倾斜。

(8) 实施“增资减债、分流下岗、减员增效、破产兼并”城市试点,由1995年的

18个增加到1996年的58个、1997年的111个,增加企业兼并、破产,减员增效。可冲销银行呆坏账准备金额度,1994年为70亿元,1995年为140亿元,1996年为200亿元,1997年为300亿元,1998年为400亿元。停息挂账,1996~2000年核销呆坏账1700亿元,政府贴息130亿元。兵团近3年减去债务45亿元,其中,节约财务费用9个亿,仅2000年就20个亿,财务费用近3亿元。

## (二)原因分析

与资本主义国家不同,由于受主观与客观环境的限制,中国的市场经济不能按历史的发展逻辑顺利地自然成长,而只能在一个本质上与之对立的计划经济的基础上通过改革来实现。因此,与计划经济相对立的思想观念、利益格局、运作方式都成为市场经济新体制建设和改革的阻碍因素。

我国国有企业改革面临的五大问题都是非常严峻的,我们要进一步分析这些问题,找出原因,采取切实措施,进一步完善经济体制,推动国有企业改革。原因既有历史的,也有现实的,既有主观的,也有客观的,是多种因素作用的结果,矛盾相互交叉在一起。但有一点必须明确,就主观和客观来说,主要是主观的,就历史和现实来说,主要是现实的。主要有以下几个方面:

1. 思想解放不够,观念更新太慢,有相当一部分领导对市场经济理论学习不够,习惯用计划经济手段来管理市场经济

影响改革的因素都有思想上的根源,思想是行动的先导。正确的改革思路、具有力度与深度的改革措施、多样化的改革途径、科学的改革方式,都是在思想解放的基础上形成的。从目前看,对相当一部分干部职工来说,思想解放还处在肤浅的表面,具有很强的被动性。所以,往往是在一般性问题上明白,在重要问题上又糊涂了,对已有的问题在实践的推动和政策的引导下明白了,但面临新出现的问题时,在认识上又糊涂了。嘴上能说出解放思想的一大套,一落实到具体存在问题的处理上又糊涂了,或者手忙脚乱,不知所措,或者不自觉地又拾起行政命令那一套。

2. 政府机构改革和职能转变严重滞后

国有经济管理体制和国民经济管理关系没有理顺,政贸分开、政企分开的问题

还没有解决,企业还未成为独立的法人实体和市场竞争主体。政府机构改革和职能转变严重滞后导致现代企业制度难以建立,这是我国改革不断深入和认真回顾总结得出的基本结论。1998年国家首先从政府机构进行改革,国务院由40个部门减少到29个,全国都是如此。现代企业制度是市场经济发达国家的一种企业制度,是人类探索总结的一个文明成果,我国是参照发达国家企业的组织制度而制定的。在我国,国有资产出资人制度没有建立起来,产权不清晰,权责也就不明确,要明晰产权,还需要政企分开。建立现代企业制度,真正对企业本身的要求只是“管理科学”,所以单纯让国有企业自己去建立现代企业制度是不现实的,因为国有企业的资产不是企业自己的,企业自己无权决定。现代企业制度之所以难以建立的根本原因是政府机构改革和职能转变严重滞后造成的。实际上没有现代政府制度,就不可能有现代企业制度。要建立现代企业制度,就必须建立现代政府制度。

### 3. 国有经济管理改革严重滞后

管理体制和管理方式不能适应市场经济的要求,国有资产管理、监督和营运体系没有真正建立起来,国有企业产权关系没有理顺,产权主体和责任主体不统一,国有资本市场的运营和国有资产保值、增值问题难以解决。国有企业建立现代企业制度的核心是要建立出资人制度。出资人制度不建立起来,所有者代表缺位,现代企业制度就无法建立。兵团有许多家企业进行了公司制改制,但出资人找不到。因为国有资产没有出资人,国有资产管理局代行出资人职能,但国有资产管理局只是行政管理职能,没有出资人的职能。国有资产管理、监督、营运体系没有真正建立起来,出资人没有,所有者缺位,所以,国有资产保值、增值问题不可能从根本上解决。

### 4. 改革不配套,要素市场和劳动力市场不健全,市场机制不完善

企业通过市场获得的经营资本和人员流动比较困难,阻碍企业行为市场化的进程。如社会保障制度改革滞后,国有企业承担着大量的离退休职工养老和医疗保险的负担。企业减员增效、兼并破产、人员分流等一系列改革措施难以落实到位。

### 5. 企业人事制度改革严重滞后

建立社会主义市场经济体制,市场要在资源配置中起到基础性的作用,是最基本的手段。近几年,市场手段在配置物质资源方面占了很大的比重,但人力资源的配

置还是靠行政手段,与物质资源配置手段错位,一是市场手段,一是行政手段,这必然会出现一系列问题。

(1)三项制度改革不到位,大部分国有企业不能真正做到职务能上能下,收入能高能低,用工能进能出。

(2)单一选人,采用任命制。这种制度使用人的视野比较狭窄,很难能真正地选到符合要求的企业家。用任命制选择好经营者必须有两个前提:第一,必须客观公正,但实际上由于人情的关系而且没有制度的保证,很难做到客观公正;第二,考察者要比被考察者水平高,这一点也很难做到。这两个前提没有保证,直接后果是企业经营者对上级负责,对下级不负责,不是经营企业,而是经营领导。权力没有约束,直接后果是导致腐败,视界不够开阔选不出人来,真正的企业家又不一定得到赏识。

(3)企业经营者的激励和约束机制没有建立起来。企业家精神需要通过激励机制维持和强化,那种单纯依靠情感和觉悟等非机制因素的做法不可能留住真正的企业家。企业家价值自我实现如果没有一个良好的激励和约束机制是不能实现的。邓小平同志讲过:物质利益是第一原则,不讲物质利益仅讲觉悟对少数人适用,大多数人不行,短时间可以,长时间不行。这是非常精辟的,所以要从大多数企业家的价值观来制定激励和约束机制。

### 三、股份制的一般理论及国有企业进一步深化改革的基本思路

国有企业改革具有的艰巨性和复杂性以及长期性,要求我们对现行的改革思路进行梳理。国有企业改革根本上是要改什么,是改革旧体制,改革原有企业制度,还是仅仅改善管理,改进设备,主攻方向在哪里,都需要从根本上加以明确,改革必须对症下药。

#### (一)加强学习,提高认识,解放思想,更新观念

解放思想是动态概念,大家都要解放思想,并且要解决认识问题和意识问题。我们在改革上还未能彻底走出传统方式的框架,思想不解放,致使一些非常好的思路

和药方无法实行或在贯彻执行中表面化,甚至走形变样。许多改革措施浅尝辄止,抓治标的东西多,表面上把问题解决了,实际上问题和矛盾都潜伏隐藏起来,总有一天会爆发,这样改的代价就太大了。为此必须解决提高认识、统一认识的问题。

### 1. 加强学习

学习马克思主义正确的认识论和科学的方法论,学习市场经济基本知识,学习国外的先进社会化大生产规律的管理经验和运作技巧,广博的知识是先进思想和务实大胆操作的底蕴。

党的十四大和十五大、十五届四中全会精神确立了“抓大放小”的改革方针,即对大中型骨干企业主要是建立现代企业制度。现代企业制度是指适应社会化大生产需要,反映社会主义市场经济体制要求,企业真正成为面向国际、国内市场,产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的企业制度。其内涵包括7个方面:①健全的企业法人制度;②新的国有产权经营制度;③完善的企业组织制度;④新型的企业领导体制和民主管理制度;⑤通行的企业财务会计制度;⑥新的以劳动人事分配为主题的企业内部经营管理制度;⑦新型的政企关系。

企业的基本类型是以出资者的主体来划分的,其核心是产权界定,它是企业制度的最基本的内容,对企业制度的其他方面具有决定作用。从世界各国的普遍情况看,按照财产构成划分,现代企业可以有三种类型:独资企业、合伙企业、公司企业,而公司企业类型划分依不同法系而有一定差异。西方各国的法律制度因文化背景和历史传统的不同而分为两大体系,即以欧洲大陆主要资本主义国家为代表的大陆法系和以英美两国为代表的英美法系。大陆法系按资本表现形式和股东责任分为无限公司、有限公司、股份公司、两合公司、股份两合公司。英美法系按设立的方式分为特许公司、法定股份公司。依靠公司法登记成立公司,两者尽管法系不同,但基本有两种,就是有限责任公司和股份有限公司,股份制是其典型形式。

(1)股份制这种西方国家引为惯例的企业组织形式,可以作为改造传统国有体制,组织现代化大生产的手段,它既可以保证国有资产的完整性,保持国家对主要产业部门、企业的控制,又可以真正地实现政府与企业的分离,赋予企业真正商品生产者地位,使其作为独立的经济实体进入市场。股份制是社会化大生产和商品经济发

展到一定阶段的必然产物。商品经济源远流长,股份经济从其萌芽算起已有 2000 多年的历史。早在古希腊、古罗马的奴隶制时代,商品经济就有了相当的发展。出现了与股份公司相类似的组织形式,虽然只是简单的合伙经营,但包含了股份制的某些因素,是股份制的最初萌芽,或者叫原始的股份公司。英国在 1555 年成立的莫斯科公司是第一个以从事国外(主要是对俄国)贸易和殖民为目的的贸易公司。它创立时只有 240 股,每股 25 英镑,总计 6000 英镑,每人投资一部分,六人分担风险。英国在 1581 年成立的土耳其公司有股东 242 人,以股票方式公开招股集资。股份公司的雏形就这样产生了。19 世纪下半叶以后,资本主义国家先后完成了工业化的任务,资本主义发展到现代资本主义阶段,股份制也成为在现代资本主义经济中起主导作用的经济形式。证券交易所于 1531 年首创于比利时的安特卫普,接着法国的里昂、荷兰的阿姆斯特丹也成立了证券交易所。

(2) 股份制是投资者联合投资兴办企业的组织形式和产权制度。集资生产经营是股份制的基本特征。企业的资金来源既不靠国家财政拨款,也不靠银行信用借贷,而是将生产经营所需的资金总量分成若干小股,向公众募集,并按入股的多少分享利益。股份制是一个较为古老的命题,无论是在理论上,还是在经济实践上,人类于此至少已有百年以上的历史探索了,但对于实践着中国特色社会主义的我们来说,确实是一个较新的命题,甚至尚有些陌生,这是中国经济演进特殊性的多种折射。中国的股份制产生迟、发展慢,归根到底是商品经济不发达的缘故。中国 2000 多年的封建社会中自然经济占绝对统治地位,由于特殊的历史条件,旧中国没有经历过独立的资本主义发展阶段,股份制始终未能形成大气候。1872 年,李鸿章在上海设立轮船招商局,该局借官款 190 余万两、招商股 73 万两起家,采用官督商办的原则,这是洋务派对创办股份制企业的尝试。1897 年 5 月 27 日,中国终于成立了第一家自办的股份制银行——中国通商银行,招商股 500 万两,其主要职能是发行钞票和经营公债。1905 年 8 月,中国又一个有股份性质自办的全国性银行——户部银行宣告成立。1894~1898 年甲午战争期间,为筹集巨额军费,清政府发行过“息借商款”和“昭信股票”。1898 年 2 月,清政府奏准颁行。“昭信股票”是中国最早发行的公债,发行总额为 1000 万两,分 20 年还清。1984 年 7 月 26 日,北京天桥百货股份有限公司宣告成

立,并首次向社会公开发行 300 万元的股票。这是我国第一家在国家工商部门注册登记的股份有限公司,它标志着股份制发展进入了新的阶段。

建立现代企业股份制度是国有企业改革的方向。按照“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的要求,对国有大中型企业实行规范的公司制改革。国有企业的股份制改造不仅有理论上的根基,更有实践中的经验。20 世纪 90 年代以来,我国在国有企业改革方面有两大卓有成效的举措:一是建立现代企业制度;二是进行股份制改革试点。股份制改革是我国企业改革的最终选择。在股份制制度的基础上,一些效益好的、有发展前途的企业可以通过购买其他企业的股票或互相持股的方式,不断扩大自己的规模,形成紧密型的企业集团。长期以来,我国的国有企业一直是以政府的附属地位出现,政府直接干预企业的生产和经营。股份制改革的进一步发展,必然使政府对股份制改革及股份制企业的管理问题显得尤为突出。在政资和税利分开以后,政府对国有企业的管理可以由直接管理转为间接管理,其重点是建立健全宏观调控体系,以实现企业的自主经营。

在当前,冷静而执著、创造而科学地认识和探索中国股份制命题有其特殊意义,在中国现今的实践中,处理一个已经较为右倾的历史命题就更有其特殊的困难,这需要我們具有民族发展的历史责任心。党的十四届三中全会《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》指出,国有企业实行公司制,是建立现代企业制度的有意探索。党的十五大提出股份制是现代企业的一种资本组织形式,有利于所有权和经营权的分离,有利于提高企业和资本运作效率,资本主义可以用,社会主义也可以用。不能笼统地说股份制是公有还是私有,关键是看控股权掌握在谁手中,国家集体控股,具有明显的公有性,有利于扩大公有资本的支配范围,增强公有制经济的主体作用。大家对股份制形成了共识:股份制是现代企业制度的基本形式或典型形式,它是理顺产权关系、促进政企分开、吸收闲散资金、优化资源配置、转换经营机制、实行规模经济和集约化经营、推进科学管理、提高经济效益的有效途径。

需要说明的是:股份制、股票是人类社会最伟大的发明、发现和创造之一,它完全可以与人类社会的“四大发明”、“三大发现”和“两大应用”相提并论。中国的四大发明火药、指南针、造纸术和活字印刷,西方的三大发现细胞学说、能量守恒定律、

进化论,近代的两大应用电和蒸汽机,这些是人类社会生产力发展最基本的科学技术基础。如果没有这些,我们人类至今可能在愚昧中度过。但人们提出了一个问题,人类的发明和发现在什么样的经济体制和企业组织制度下,才能最大限度地利用和转为现实生产力呢?近代社会生产力的实践证明是市场经济体制和股份制作为现代企业的运行载体,为科学技术转化为生产力提供了制度保证。股份公司对人类的贡献马克思有过充分论述:“在工业上运用股份公司的形式,标志着现代各国经济生活中的新时代”,“它显示出过去料想不到的联合生产能力,假如必须等待积累使某些单个资本增长到能够修造铁路的程度,那么恐怕到今天世界上还没有铁路,但是集中通过股份公司转眼之间就把这件事完成了”。所以可以说股份制、股票是重大发明,目前对股份制已不是理论探索,而是务实操作,所以股份制和国有企业的产权制度改革到了一个阶段。

## 2. 有针对性的统一认识

20年改革的实践证明,解放思想、更新观念、统一认识也要有针对性。

(1) 树立在实践中解放思想、在实践中更新观念的思想。在改革中出现的问题要用改革的办法解决。对解放思想一定要有一个正确的认识,因为大家都需要解放思想。有的企业老总认为:企业领导的思想都是解放的,思想不解放的是兵师两级的领导和兵师两级的部门,就是他们不放权。但兵师领导和兵师部门又认为企业的领导和职工思想不解放。实际上是大家的思想解放的都不够,或者过去思想解放,现在思想不够解放。大家都希望自己解放思想,但是不经过学习,思想是无法解放的。在改革过程中,我们还没有彻底走出传统思维方式的框架,思想不解放,使一些非常好的改革思路和药方无法彻底推行或者走形变样,把有些问题和矛盾隐藏起来,到最后改革的代价相当大,这一点在兵团表现非常突出。党的十四大、十四届三中全会召开后,兵团在短时间内搞了13家企业集团,但是由于思维方式不转变、思想不解放,我们的企业集团全部是翻牌的。所以,要加强学习、统一认识,统一到邓小平理论,统一到党的十四大、十四届三中全会、十五大、十五届四中全会精神上来,统一到江泽民总书记的“七一”讲话的精神上来,靠这些精神来指引我们的思想解放和观念更新。兵团党委决定,1999年年底开始把兵团国有工交建商企业的改

革作为一项中心工作来抓。2004年,张庆黎司令员组织了兵团有关部门的领导、有关企业的领导和有关师(局)的领导等一支庞大的队伍到湖南、广东两省四市去考察学习,主题是学习国有企业改革的经验,使兵团的国有工交建商企业的改革深入地推进下去,使国有工交建商企业改革有一个新的转折。我们必须改变传统的思维方式,借鉴外地先进的经验,但也要结合我们自身的实际,树立在实践中解放思想和更新观念的思想。

(2) 树立国有企业改革必须规范,尽可能一步到位的思想。一个好的政策如果不规范运作,其政策效应就难以发挥,并成为进一步深化改革的限制因素,扭曲的市场经济比计划经济更糟糕,为反对改革的人提供了口实。如兵团的上市公司没有几家是规范运作的,上市之后,就发现了不规范的弊端。百花村股份公司因为不规范运作,从ST到PT,兵团党委、兵团领导讨论多次,最后决定把股权转让了。中基公司、天业公司也分别都存在一些遗留问题。这是一个逐渐认识、深化的过程,应客观地分析,在全国也具有普遍性。全国1200多家上市公司有相当一部分是不规范的。朱镕基总理曾批评说:“我国的上市公司是政府授意,企业作假,中介帮凶。”最早的上市公司还有一条规定:公司上市首先要兼并一家破产或特困企业,这是政府不规范的一个典型,可见认识问题都有一个过程。现在上市已由原来的额度制变为核准制,较以前规范得多了。

(3) 必须坚持从实际出发,实事求是,在企业改革上实行“一企一策,一企多策,多策并举”的思想。国有企业由于历史原因造成许多困难,改革的难度很大。对国有企业进行改革要实事求是,没有包治百病的药方。有些企业单个单独是无法改制的,只能破产,所以必须跨行业重组,才有救活的希望。改革一定要结合实际,兵团的实际一是兵团的经济形势依然十分严峻;二是兵团是党政军企合一的特殊组织;三是兵团的国有企业改革包括经济体制改革严重滞后。国有企业要针对这些实际,提出改革的具体方案并实施。十五届四中全会提出,国有企业改革要实行“有所为,有所不为,有进有退”的方针,国有企业要从竞争性领域中退出。但如果从兵团的实际出发,这一条就不能照搬照抄。兵团作为出资人的身份,不是区域经济的概念,与自治区等地方政府不一样,不能“不求所有,但求所在”。如果企业之间把产权关系割断

了,就没有实际意义。比如宏源信托投资公司,兵团是第二大股东,但兵团没有支配力。由于兵团担负着“屯垦戍边”的特殊历史使命,决定兵团不能“不求所有”。这不是思想不够解放,而是要结合兵团的实际,把国有企业做大做强。兵团国有企业改革严重滞后,改制需要进行跨越式发展,一步到位。“1+8”文件是兵团党委组织许多人在认真学习中央有关国有企业改革的文件精神及其他省份国有企业改革的成功经验后结合兵团的实际制定的,政策性非常强。

(4)必须认识到政府部门和各级领导者是解放思想、更新观念的主体。现代企业的产权关系并未理顺,改革的主动权全部掌握在各级部门及领导的手中。比如兵团国有工交建商企业的改革就掌握在兵师两级机构的手中。国有企业改革不是企业说了算,而是兵师两级机构说了算,所以,首先要解放思想的是各级领导机构和各级领导者。没有思想不解放的职工,只有思想不解放的领导,领导者的思想解放是关键问题。

### 3. 解决认识问题

目前有些同志认识没有提高,仍不赞成改革。通过学习邓小平理论、学习领导讲话、学习有关国有企业改革的文件及方针、政策可以提高认识,但是还有一个意识问题。有些人知道国有企业必须进行改革,不改是死路一条,而且也知道改革的思路,但就是不赞成改革,这样的人必须撤换,否则就会阻碍改革的进展。兵团国有企业改革的方向是建立现代企业制度,切入点是建立国有资产出资人制度,解决所有者缺位的问题,核心是建立和完善法人治理结构问题,这一点已经形成共识。只有出资人制度建立起来之后,才能建立规范的现代企业制度。一个企业辛辛苦苦积累的权益,由于乱担保等不规范的操作一下子就没有了,如果有出资人,则不会出现这个问题。所以要注重解决认识问题。

(二)进一步推动政府机构改革,转变政府职能,在政企分开的基础上探索国有资产出资人到位的具体形式

#### 1. 政府人浮于事,加重企业负担,干扰了企业的正常运行

政府机构一定要让企业自身按市场经济的规律去搞好经营工作,要改变计划经

济体制下的办事方式,机关不能既当运动员,又当裁判员。要转变政府职能,搞好服务。建立现代政府制度,没有现代政府制度就不可能建立起现代企业制度,这是基本的结论。

### 2. 在政企分开的基础上,探索国有资产出资人到位的具体形式

从1998年中央政府机构改革开始,政企分开就迈出了实质性的步伐。目前,正在进行的地方政府机构改革将会在全国范围推进到位。对于国有及国有控股企业来说,政企分开仅仅是规范政府与企业关系的一个方面,另一个同样重要的方面是如何实现国有资产出资人到位的具体形式。没有明确的、承担责任的出资人,国有资产的保值、增值就没有真正的基础。

从近几年各地的实践看,授权经营可能是解决这一问题比较好的方式,对此党的十五届四中全会给予了肯定。授权经营虽然还没有解决母公司的出资人问题,但解决了数量众多的子公司国有企业的出资人到位问题,是国有资产管理体制改革的一大进步。要做好授权经营工作还应注意解决好这样几个问题:一是要明确被授权企业的责任和权利,权、责必须具体化,可考核、可操作,并体现在授权经营的协议里。二是要完善相应的考核监督体系,包括评价指标体系的科学设定、监督主体的明确和监督责任的到位;在考核、监督有效实施的基础上,还要对被授权企业的经营者建立有效激励的机制。三是解决好被授权企业运作方式的转变问题。目前授权经营既有成功的案例,也有不成功的典型。一般来讲,成功的案例都是在单一城市经济范围,在跨区域的几个较大企业之上加上一层控股公司往往难以有效运作。这种情况一方面说明由主管部门转制而成的国有资产经营公司需要解决好企业化的问题,另一方面也说明国有资产运营中的一些内在规律还没有完全被认识。现在国有企业的投资权在计委,企业经营监督权在经贸委,资产与财务管理权在财政部,人事管理权在人事部,怎样才能形成国家统一的意志呢?出资人制度是现代企业制度的核心。企业不能没有“婆婆”,但企业更不能没有“老板”,“老板”就是出资人。

### 3. 以转变企业经营机制为出发点,推进企业改制

国有企业改制成为公司制企业并不难,难在真正转变企业经营机制。在企业改

制的具体工作中既要注意规范化,更要重视改制效果。要结合实际深入研究改制与转变经营机制之间的内在联系,分析在什么条件下改制才能真正促成经营机制的转变,并在政策上加以引导。股权多元化有利于企业经营机制的转变,但要探索解决拓展国有企业股权多元化的具体途径问题。

对一些形式上已经股权多元化,但国有股比重过大的企业,要研究探索国有股减持的方式。对一些优质资产在改制或上市后把包袱留在存续企业或母公司的企业,要研究母公司的资产重组、分流富余人员、分离办社会负担和推进改革的办法,把负担逐步消化掉。对于一些目前不具备多元化条件的国有独资企业,要从实际出发建立权责明确的管理体制,通过加强外部监督形成对企业经营者有效的激励和约束机制,促进经营机制的转变。

现阶段国有企业建立现代企业制度工作的主要问题已不是改制面达到多少,而在于改制有没有效果。因此,要把取得好的改制效果作为推动工作的出发点,把企业经营机制是否转变作为衡量工作成果的首要尺度,尽最大可能减少那些形式上规范,但实际上没有效果的“翻牌公司”。法人治理结构是公司制的核心,形成各负其责、协调运转、有效制衡的公司法人治理结构。所有者对企业拥有最终控制权,董事会要维护出资人的权益,对股东负责。

### (三)从战略上调整国有经济部署,推动国有资产战略性重组

1. 在市场经济条件下,国有经济在国民经济中的主导作用主要体现在控制力上

(1) 国有经济的作用既要通过国有独资企业来实现,更要大力发展股份制,探索通过国有控股和参股的企业来实现。

(2) 关系到国民经济命脉的主要行业和关键领域占支配地位,并支撑、引导和带动整个社会经济的发展,在国家实现宏观调控目标中发挥重要作用。

(3) 国有经济应保持必要的数量,更要有分布的优化和质的提高。

2. 调整国有经济布局,要同产业结构的优化升级和所有制结构的调整、完善结合起来

坚持有进有退,有所为有所不为。目前国有经济分布过宽、整体素质不高、资源配置不合理。要控制的行业和领域主要有涉及国家安全的、自然垄断的、提供公共产品的服务行业以及支柱产业和高新技术产业中的主要骨干企业。

### 3. 抓大放小

抓大方面,兵团曾有过规划,原来的13家企业集团都是不规范的,2000年又搞了7家,还是不规范。其中,准噶尔水泥集团注册资本是50万元,这不可能是集团。成立集团必须以产权为纽带,母公司注册资本5000万元以上,有5个子公司,母子公司的权益加起来1亿元以上,有核心层,有经理层,但我们的操作极不规范。兵团的战略重组必须真正地做大、做强、做优一批企业集团。比如新天集团,尽管有不规范之处,但新天公司是值得兵团投入一定人力、物力和财力来做大做强的。放小方面,可以运用兼并、破产、租赁、出售、股份合作制、托管等方式进行改革。

### 4. 利用上市公司重组

兵团现有8家上市公司,在各自的领域都有一定的行业优势,上市公司可以通过资本运作,控股或兼并相近行业的企业,不仅可以增大自身的规模和加强实力,同时也可以盘活存量资产,对整个兵团经济来讲有利于调整产业结构。

### 5. 调整所有制结构问题

在全国已经基本形成了以公有制经济为主体,多种所有制经济共同发展的所有制结构格局。但兵团仍然没有打破单一的国有经济格局,兵团乡镇企业局、统计局、体改委等几个部门都在计算国有经济的比重,数据不统一,但我们估计国有经济包括国有控股经济的比重不低于90%。从全国分析,中国整个的经济发展主要是在增量方面,从原来的国有经济体制之外发展个体、私营等二、三产业,带动了我国整个国民经济的发展,这一点在内地沿海省份表现很明显。而兵团的国有经济比重如此大,要想健康、快速的发展是不可能的,所以要调整所有制结构,在稳步推进公有制经济的同时,大力发展非公有制经济。

### 6. 对国有资产进行重组要解决的五个问题

(1)解放思想,树立资本经营观念。从事资本运营工作,不只是从理论上了解资本运营的概念、意义和内涵,而是要从事企业资产、产(股)权的买卖,不同于原来的

产品经营,在资本运营当中要进行资产的整合、人员的重组和企业债务的划减。

(2)选择好重组方式。不局限于搞好单个国有企业,要着眼于搞好整个国有经济,从战略上进行重组。重组方式有两种:一种是行政划拨,大部分都是这种。运用行政划拨要注意三个新问题:①国有资产行政划拨没有法律依据;②行政划拨一般都是上级划拨下级的资产,操作划拨重组的主体不一定具有高素质、高水平;③行政划拨尽管迅速,但有很大弊端,如行政干预、拉郎配等。如何解决这些问题还需要有四个结合:①行政划拨和市场规则必须结合;②行政划拨和重组相结合;③行政划拨和改制相结合;④行政划拨和划拨的主体能力相结合。四种结合把行政因素降到最小。另一种是市场交易,但因我国资本市场不发达,目前还很难做到。

(3)解决好重组的技术手段问题。重组是一门学问,资本运营、资产重组有很强的技术性,我们惯用的叫成本法,世界上称“收益法”。

(4)加快人事制度改革,培育一支素质较高的经营管理者队伍。一是党管干部是必须的,但党管干部的方法必须进行改进。要适应现代企业制度要求及特点,适应对经营管理者的培育、选拔、管理、考核、监督的办法,使其制度化、规范化。探索选人和用人的新机制,把组织考核推荐与引入市场机制、公开向社会招聘结合起来。二是把党管干部原则和董事会依法选择经营者以及经营者依法行使用人权结合起来。比如兵团国有资产经营公司除了五个董事作为产权代表由兵团党委委派之外,其他中层的领导人员和工作人员全部按照市场的方式运作。公司实行的是聘任制,谢绝了所有的推荐。对资产经营公司的所属企业来说,改制之后,企业经营管理班子的搭配也采用聘任制。三是提高经营者及企业家的素质。党的十五届四中全会的总要求是思想政治素质要好、经营管理能力要强和遵纪守法三条。其实未来的企业家除了要遵照这三条之外,还应有三条:①要有创新的意识和能力,因为企业就是发现需求,没有创新不行;②要对经济生活有非常灵敏的反映能力;③要对企业的发展有永不满足的追求,把企业的扩张当作自我价值的实现,要摒弃“官本位”思想,这种人才才能成为企业家。这一点在兵团的表现非常突出,客观上与体制有很大的关系。如果一个企业的领导有“官本位”思想,最后就会以企业的破产为代价。兵团没有几个企业是真正靠自己积累发展起来的,在兵团没有一家诸如新疆德隆、广汇、宏大这样的公司。

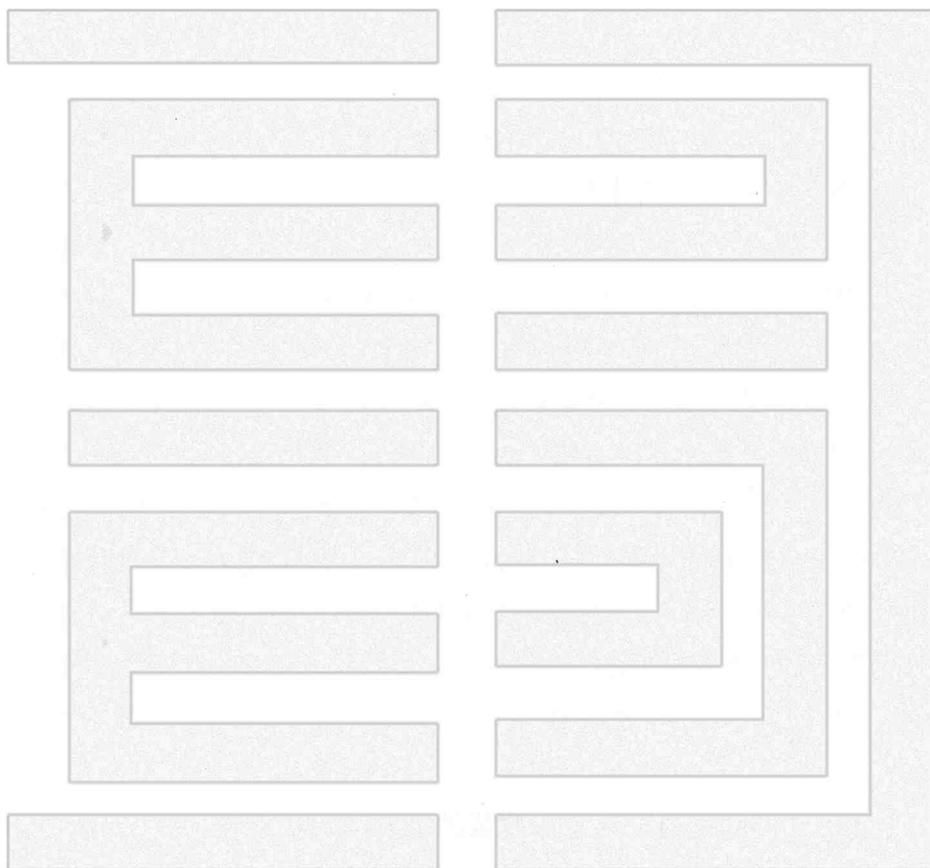
既没有这样的企业,也没有这样的企业家,这与兵团传统的用人体制有相当大的关系。四是经营者的利益和地位问题。把企业家的收入与业绩挂钩,尊重企业家的社会地位,企业家不都是雷锋和孔繁森式的人物,对企业家要讲无私奉献、艰苦奋斗,短时间讲可以,但是长期讲不行,对大多数人讲不行。人都是社会中的人,要解决企业家的后顾之忧。主要讲激励、收入和业绩挂钩,与责任和贡献相结合,奉献精神 and 年薪制、持股权等相结合。五是约束机制。出资人的职能到位之后,还要建立约束机制,规范报酬制度,严格自律,内外监督结合。国有企业的资产不能乱担保,使国有资产受损。企业家要遵守规则去运作,而现在的企业实际上已经形成了“内部人控制”现象,因为国有资产无人负责,也没有人注意企业的经营状况,到最后出现了问题才开始关注。

(5)在推进企业内部改革的基础上加强企业管理。管理是企业永恒的主题。国有企业的四大漏洞必须解决:一是盲目投资;二是乱担保;三是应收账款流失;四是资产闲置,存货损失。《基本规范》对企业战略、成本、资金、财务报表、质量、安全、环保等方面的管理提出了非常具体的要求,许多管理先进的国内外企业在这些领域也创造出许多可以学习、借鉴的成功经验,管理方法的学习、推广并不存在很大障碍。强化管理的一个前提是必须把企业内部的改革推到位,形成职工能进能出、管理人员能上能下、收入能增能减的机制,这是建立现代企业制度、转变企业经营机制的重要组成部分,也是企业加强管理的基础。推进企业内部三项制度改革并不是一个新的要求,问题是相当一部分国有企业内部改革并没有完全到位,不同程度地存在一个需要补课的问题。

下一步推进企业内部改革需要注意这样几个问题:一是把企业人事制度改革作为切入点,首先搬掉“铁交椅”,解决管理人员竞争上岗问题,这样职工群众容易接受,也可以为劳动和分配制度改革创造条件;二是充分引入竞争机制,让职工通过公平、公开的方式竞争职位和岗位,不但可以优化企业内部人力资源的配置,而且可以大大分散改革的风险;三是各地政府要采取综合性措施为本地企业深化内部改革创造舆论氛围和工作条件,在这方面广西壮族自治区党委和政府已经创造出成功的经验,企业内部三项制度改革是一项有风险的改革,推进到位需要决心和

魄力。抓住有利时机,尽早度过企业内部改革这一关,这是所有国有企业必须尽快完成的任务。

(2001年5月在兵团党委常委中心组学习时的发言,根据录音整理)



## 兵团国有企业改革现状分析及对策

对于国有企业改革的问题,首先要确立一个指导思想,然后进一步提高认识。国有企业改革的指导思想应该是邓小平理论,是党的十四大、十四届三中全会、十五大、十五届四中全会精神。这里重点不是讲兵团的国有企业改革,而是对国有企业改革的一般性问题谈一些认识,结合学习邓小平理论,学习党的十四大、十四届三中全会、十五大、十五届四中全会的精神谈一些体会和认识。因为兵团国有工交建商企业改革的意义、指导思想、紧迫性和重要性,政委和司令员的讲话中已经阐述得很清楚,各级党委和领导要认真领会和理解。就具体操作来说,兵团党委制定的“1+8”文件很详细。这个文件是近20年来兵团出台的改革方面最好的文件,尤其是对兵团国有工交建商企业改革具有里程碑的意义,既有理论意义,又有实践意义,具有很强的操作性。有领导的讲话和这么多的文件,然后就是贯彻执行问题,所以,今天,只对我国20年来国有企业改革的历程进行回顾,对当前国有企业改革存在的问题及原因进行分析,针对下一步国有企业改革的想法谈一点体会。

### 一、我国国有企业改革的简要回顾和现状

我们一起回顾一下我国20多年国有企业改革的历程,对看清兵团国有工交建商企业改革到底处于什么样的位置、应当如何去操作、如何进行深化是有帮助的。20多年来,我国国有企业改革经历了曲折的过程。总结这个过程,首要的问题是如何划分改革的历史阶段,既要反映现实情况,又要反映各个阶段的改革目标、理论根据、主要措施的重大差别,还要反映改革过程的历史轨迹,以利于我们认识和掌握改革规

律。目前对改革的历史阶段划分并不一致,有的是四个阶段,有的是六个阶段,无论怎么划分,要有一个原则,把改革的目标、改革的理论根据和采取的主要措施的差别反映出来。我认为 20 多年来国有企业改革大致可以分为三个阶段。

### (一) 第一个阶段就是扩大企业自主权的阶段,即 1978 年 12 月到

#### 1984 年 9 月

在党的十一届三中全会之前国有企业改革实际上就开始了,十一届三中全会以来的国有企业改革是从政府向企业的放权让利起步的。政府向企业放权让利、扩大企业自主权是新中国成立之后 30 年,在国有企业改革方面探索积累下的最有价值的思想财富。企业改革从放权让利、扩大企业的自主权开始起步,既保持了历史的、理论的连续性,又为进一步深化国有企业改革奠定了坚实的基础。在当时的条件下,这种选择既有历史局限性,更应该注意到客观必然性。因为中国的经济体制改革可以追溯到 1956 年,那时候已经开始进行探索,企业改革最早的思考也是从 1956 年开始的。1956 年传统的计划经济体制在我国已经全面建立起来了,建立之时,其弊端就已经暴露出来,作为经济的细胞,国有企业改革的问题在 1956 年就已经提出来。当时的党中央和国务院认为这种体制对国有企业改革的弊端主要在两个方面:第一是中央对地方和企业统得过多,管得过死,不利于调动地方和企业的积极性;第二是中央按行业的行政管理割裂了地区间不同企业、不同行业正常的经济联系,妨碍了地区间、企业间、行业间的分工和协作,造成了“条块分割”的局面。1956 年 4 月,毛泽东主席在中央政治局两次扩大会议上讲到,要扩大地方政府对经济的管理权限,调动中央和地方两个积极性,同时扩大企业的经营自主权。根据毛泽东主席的两次讲话,在周恩来总理的主持下,专门召开了体改会议,研究经济体制改革的方案,在此基础上,由当时主管经济工作的副总理陈云同志主持起草了 3 个文件,即《关于改进工业管理体制的规定》(草案)、《关于改进商业管理体制的规定》(草案)、《关于改进财政管理体制的规定》(草案)。1957 年 7~10 月,中央八届三次全委会讨论通过,11 月 15 日公布,1958 年在全国开始实施。这三个文件与 1958 年做出的《关于实行企业利润留成制度的几项规定》都是关于国有企业改革方面的内容,所以 1958 年进行了第

一次经济体制改革的同时也进行了第一次国有企业改革。现在一般都说经济体制改革和国有企业的改革是从1978年十一届三中全会开始的,实际上对经济体制改革和国有企业改革的思考和探索从1956年就开始了。这次国有企业改革的内容主要有:一是减少对企业生产的指令性计划指标,由原来的12项减少为4项,即产品质量、职工总数、工资总额和利润;二是国家和企业之间实行利润分成,有计划内和计划外两种分成方式,计划外的利润政府和企业实行四六分成,60%留给企业,用于企业职工福利和奖金;三是扩大企业的人事管理权,即除了企业的主要负责人和主要工程技术人员之外,所有的企业职工都由企业自己负责管理,企业有权在不增加职工总数的前提下,自行调整机构和人员;四是企业的固定资产可以由企业自己增减和报废。20世纪80年代初期兵团对国有企业的改革包括对农牧团场的改革还是围绕着这个线索进行的,这种改革在1958年就部署过了。这次改革的着眼点仅仅是在企业完成计划指标下,是从调动企业积极性的角度入手的,有很大的局限性,在推行的过程中也产生了一些消极现象。1961年中央颁布了《国营工业企业工作条例》对工业企业增加很多的指令性计划指标,这时权利又重新向政府集中,所以此次改革推行的时间不长,大约两年。随着“左”的思想的发展,1964年出现了大批利润挂帅、奖金挂帅的情况,由此产生了企业管理秩序混乱,出现了“一死就放,一放就活,一活就乱,一乱就收”的恶性循环,所以这时也不可能真正提出国有企业改革的目标模式。

党的十一届三中全会以后,改革开放进入到新时期。国有企业改革从放权让利开始起步,有历史的、组织的、逻辑的必然性。1956~1978年,在国有企业的改革方面中央高层探索的最有价值的认识成果就是扩大企业的经营自主权。当时在理论的探索上,经济学界有两个代表人物——顾准和孙冶方,扩大企业经营自主权的理论是以这两位经济学家为代表提出来的。所以十一届三中全会提出放权让利政策是有历史继承性和必然性的。今天国有企业改革深化到制度创新阶段,要求建立与市场经济相适应的现代企业制度,要用历史的眼光来分析看待这个变化。中国的经济体制改革和国有企业改革在十一届三中全会提出“摸着石头过河”的说法,即渐进式的道路和战略。国有企业改革也不例外,我们“摸着石头”是政府向企业放权。改革开放之初到邓小平同志南巡谈话、1992年党的十四大召开之后,经济体制改革和国有

企业改革的目标非常清楚,不再提“摸着石头过河”。扩大企业自主权是我国新时期改革的起步阶段,国有企业改革试点的基本思路就是通过放权让利,扩大企业自主权,赋予国有企业更多的财力和经营管理权限,使之增强活力。我国曾经实行过利润留成制度,摸索出多种形式的企业经营责任制,如1981~1983年,主要是搞企业承包制;1984年,国务院颁布了《关于进一步扩大国有工业企业自主权暂行规定》,从10个方面扩大了企业自主权,这是探索改革的成果。1983年实行利改税,1984年9月又进行了第二次利改税,这都是企业改革的一些具体举措。

### (二)第二个阶段是实行两权分离阶段,即1984年10月到1992年

1984年召开了党的十二届三中全会,提出要建立自觉运用价值规律的计划经济体制,发展社会主义商品经济。按照《中共中央关于经济体制改革的决定》,全面推进增强企业活力,特别是将增强国有大中型企业的活力作为整个经济体制改革的中心环节。重新确立了国有企业改革的目标模式,就是使企业真正成为相对独立的经济实体,自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者,成为具有一定权利和义务的法人。围绕这一目标,到1984年底,我国企业改革开始进入一个新的阶段,主要特点是提出企业两权分离的模式。

### (三)第三个阶段是建立现代企业制度阶段,即1992年至今

1992年初,邓小平南巡谈话;1992年10月,党的十四大明确提出我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制;1993年11月,十四届三中全会通过了《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》,提出我国国有企业改革的目标是建立“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度,使企业成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体和市场竞争主体。企业改革由政策调整转向制度创新,进入了建立现代企业制度的新阶段。国务院制定了《国有工业企业转换企业经营机制条例》、《国有资产管理条例》、《公司法》、《公司登记条例》等一系列的法规和条例,这些法规和条例为我国建立社会主义市场经济体制奠定了坚实的基础。在此之前,国企改革主要是探索如何搞好单个国有企业,

现在则要着眼于从搞活单个国有企业转向搞活整个国有经济。

1997年9月党的十五大召开,在改革的理论上又有了新的突破。在十五大报告中,提出继续调整和完善我国所有制结构,努力寻找一切能够扩大和促进生产力发展的公有制实现形式,按照“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的要求对国有大中型企业实行规范的公司制改制,使企业成为适应市场经济要求的法人实体和市场竞争主体,明确提出着眼于搞好搞活整个国有经济,抓大放小,对国有企业实行战略性改组。国有企业改革的战略思想更加明确,总体思路也更加清晰。1999年党的十五届四中全会又做出了《中共中央关于国有企业改革与发展若干问题的决定》,对国有企业改革和发展的方针、政策、思路、外部环境等都做出了全面的规定。

## 二、当前国有企业改革面临的问题和深层次原因分析

### (一) 存在的问题

1. 国有企业的负债过大、冗员过多、企业办社会的负担过重问题依然存在,有的地方十分突出

国有企业头上的“三座大山”使国有企业在市场竞争中处于劣势,难以与其他性质的企业进行平等的竞争。据劳动部统计数据,我国前两年每年有1000万的下岗职工,到2000年因为没有生产对象,缺少新的经济增长点,仍然有1200万的下岗职工进入再就业服务中心,国有企业冗员过多是造成效益低下的重要原因,企业缺乏竞争力。为了降低成本就减员增效,多余的人就进入了再就业服务中心,最后形成了下岗、失业。新疆地方政府和兵团向中央争取政策支持,在兵团有8.4万名下岗职工在再就业服务中心,想使这部分人离开再就业服务中心有两条途径:一是给其提供新的再就业机会,若没有就业机会,就只能滞留在再就业服务中心;二是给予其经济补偿,但是这笔钱数额又很大,保守的计算,一个职工至少要3~4万元,没有哪个企业能解决。所以再就业服务中心不能撤,因为兵团没有财政,近几年中央对兵团的下岗问题已经给了很多的财政支持。

2. 国有企业的管理体制和运行机制不完善,产权关系没有理顺,权责

## 不明确

国有企业改革之后,谁来代表国家行使国有股东的权利,从体制上、机制上没有得到很好的解决,国有资产保值、增值的责任主体没有落实。从1992年国家提出建立现代企业制度之后,兵团到现在仍然在提要用两到三年的时间使国有大中型企业建立现代企业制度。

(1)没有明确代表国家行使国有股东权利的主体,出资人制度没有建立起来。国有企业的产权说起来很清晰,实际上是不清晰的。没有一个明确的机构和人来代表国有股东的权利,如兵团要建立现代企业制度,本来是出资人和企业签订资产经营责任制,或者是出资人来推行企业建立现代制度,但是没有这种代表。国有企业的投资权在计委,经营监督管理权在经贸委,人事管理权在组织人事部,国有资产管理和财务管理权在财政部门,但当国有企业需要负责任的时候,都不负责。所以在国有企业改革中,由于国有资产出资人缺位,国有企业改革寸步难行。比如石河子的八一毛纺厂是建立现代企业制度的试点单位,但最后也没有真正的按照现代企业制度的要求建立起来;十二团和一〇一团改制的方案已被国家农业部批了,但到现在也没有真正建立起现代企业制度。另一方面,这几年国有企业改革出现了许多问题,但是又无能为力。因为所有者代表缺位,没有这样的载体有效地承担起国有资产的保值、增值责任。出资人制度的建立是市场经济的基石,所有者代表缺位导致国有资产财产权利私有化和责任的公有化。因为国有企业的经理层对国有资产享有等同于支配私人财产的权利,而对国有企业的经理层没有约束,有也只是道德约束及一些简单的要求和规定,如要求廉政等,但没有制度约束,造成企业中的乱担保、乱投资,财产大量损失,存在大量库存。兵团直属企业包括各个师的独立核算的国有工交建商企业大多如此,只是程度不同而已。不管国有企业出现什么问题,除了贪污受贿以外,经理层是不承担责任的,到目前还没有因为企业亏损严重而惩处企业的厂长、经理。所以产权关系没有理顺,出资人缺位,不仅影响改革,而且在体制上造成了事实上的国有财产权利私有化和责任公有化的结果。

(2)国有企业法人治理结构不规范。20多年来,兵团也进行了改革,“三年两个大多数”也实现了,但是兵团的国有企业没有几个真正建立了规范的法人治理结构,

这在全国也是带有普遍性的问题。比如兵团几家建立了公司制的企业,党委会就是董事会,党委书记就是董事长,党委委员就是董事,法人治理结构中的股东大会、董事会、监事会、经理层等是混乱地运作,以党委会代替董事会,“新三会”和“老三会”的关系根本就没有理顺,有的企业就根本不想去理顺。还常有“董事会领导下总经理负责制”,这种说法其实是错误的。实际《公司法》中规范的法人治理结构中,股东大会、董事会、经理层、监事会是各负其责,协调运转,有效制衡的治理结构,它们之间的权利边界是很清楚的,不存在谁领导谁的问题。

(3)企业管理薄弱,企业的监督机制不健全,“内部人控制”比较普遍。

(4)企业的退出通道不畅,一些扭亏无望的企业难以退出市场。由于国有企业的管理体制和运行机制没有完全建立起来,亏损的国有企业是没有办法退出的。既然在市场竞争中无法生存,就希望通过破产等形式退出,但我国没有建立起合理退出的制度,尽管有一些优惠政策,但整个的经济体制由于改革的不配套面临的问题很多。亏损的国有企业如果无法搞活,能搞死也可以,而现在是无法激活,也无法搞死。在发达国家,如果资产负债率在100%以上,就是该破产的企业,但在我国则无法破产。在兵团,经贸委的直属企业有许多,权益加起来是负300多万元,但依然在经营,有的资产负债率达到了200%,根本无法退出,因为退出通道不畅。这都是出资人制度没有建立,国有资产管理体制和运行机制没有建立起来的原因造成的。

3. 国有企业的结构性矛盾十分突出,重复建设严重,企业大而全、小而全,没有形成专业化生产、社会化协作体系和规模经济,存量结构的调整缺乏有效的手段

国有企业改革要和国民经济战略性调整结合起来。大家可以从市场上看出,在前几年,生产什么都销售不出去,这是由于整个国民经济结构失衡,低水平的重复建设严重。比如新疆的糖厂,真正在运行的没有几家,至少兵团没有一家在健康、良性运作。在农二师有焉耆糖厂和湖光糖厂,伊犁有霍尔果斯糖厂和伊犁糖厂,塔城有塔城糖厂和西域糖厂,昌吉有农六师芳草湖糖厂和昌吉糖厂,生产的规模、能力、装备基本差不多。这就是低水平的重复建设,大而全、小而全。几个糖厂几乎是一样的,这种无序竞争到最后都亏损,都面临绝境。这是国有企业改革面临的一个非常严重的

问题,所以改革要与国民经济的战略性调整和国有企业的重组结合起来。

#### 4. 非工业国有企业利用的政策力度不够,难以兼顾国有小企业和其他非工业企业

这几年,我国国有企业改革重点是在国有大中型工业骨干企业,一些优惠政策主要是给予工业企业。实际上非工业领域的企业包括商贸流通企业,如兵团的商贸集团和物产集团等非工业企业都没有享受到优惠政策。国家主要抓的是国有大中型工业企业。

#### 5. 国有企业资产状况不好,企业经济效益较低,企业改革由于受到企业经营状况的制约,推进难度较大

这和实现“三年两个大多数”不矛盾。应该从两个角度去分析,就整个国家包括兵团的国有企业效益都有一定程度的扭转,但外因大于内因,政策性因素大于自己的主观努力。从以下数据可以看出:自1994年以来国家7次下调贷款利息,国有企业改革减少利息支出共2700亿元,债转股4000亿元,国有企业2000年少支出利息200亿元,被国家定为债转股的580户大型企业80%实现扭亏为盈,主要是因为债转股之后,没有收取企业利息,减少了财务费用;另外一个政策是大批国有企业上市融资,充实了资本金。到2000年年底全国在境内外上市共有1211家公司,其中有95%以上都是国有企业。比如最近上市的中石油、中石化都是大型国有企业,兵团的7家上市公司也都是国有企业。1211家上市公司总共筹资3249亿元,2000年发行新股和配股全国是1471亿元。新疆共20家上市公司,2000年一年筹资35亿元,这是政策性原因导致的。近三年,国有商业银行对518户重点国有企业实行联合贷款,发放长短期各种贷款,也部分地满足了国有企业对资本金的需求。另外从1998年以来,全国有2000万职工下岗,也为国有企业轻装上阵甩掉了很大的包袱。兵团有8.4万下岗职工,国家财政给了一大笔资金来支持,减少了企业改革的运行成本。

另外还有国有企业增资减债、下岗分流、减员增效、兼并破产这些政策,但主要是搞停息挂账。1995年国家定了18个城市,1997年定了111个城市,现在已不局限于这些城市,只要符合条件,即可以向国家经委申请。几年的停息挂账,包括核销呆坏账共1700亿元,国家2000年为国有企业贴息130亿元。兵团2000年赢利1746万

元,但如果去掉这些政策原因,绝对是亏损的。比如八一毛纺厂 2000 年的财务费用没有计算,如果计算在内,兵团的国有企业整体绝对不是赢利的。据兵团经贸委提供的数字,仅 2000 年停息挂账减少的财务费用就有 3 亿元。所以,国有企业的改革效益并不好。虽然改革采取了许多措施,取得了不少成绩,但效益的改观外因大于内因,政策性因素大于主观努力,这个基本判断在兵团是绝对成立的。

## 6. 兵团当前经济的深层次问题

进入到新的时期,2000 年兵团整体赢利 7.78 亿元,但在兵团经济发展取得成绩的同时,兵团经济面临的问题依然很严重,有些问题已经到了非解决不可的地步了,国有企业的改革也是如此。

(1) 兵团 2000 年的 GDP 增长水平尽管高于自治区,高于全国,但近 10 年来兵团的经济增长不仅低于自治区,而且低于全国平均水平。20 世纪 90 年代以来,兵团仅有 4 年 GDP 增长水平超过两位数,自治区有 6 年,兵团的经济运行质量不高,2000 年是 11.7%,前面还有很低的时候,不是健康、平稳地增长。

(2) 兵团的国有企业负担很重,经济发展后劲不足,缺少新的经济增长点和亮点。现在企业的重负担和 2000 年上半年以前有质的区别,比如兵团国有工交建商企业办社会、办学校依然存在,财务费用依然很高,管理费用也依然很高,但有一个很大的改善就是离退休费用大幅度减少。全兵团有 42 万离退休职工,23 亿元的离退休费用,原来的负担率高于全国与自治区。经过兵团党委、兵团领导的努力争取,兵团的负担率由 48%降低到现在的 23%和全国平均水平一样。2001 年国家给兵团增加离退休费用 6.72 亿元,中央每年给兵团补偿离退休费用近 13 亿元,但是其他的负担仍然很高。

发展后劲不足,还主要表现在以下几个方面:

①从产业结构角度来分析。比如兵团的产业结构经过 20 年来的调整,整个国民经济结构仍然是以农业为主,农业中以大农业为主,大农业又以棉花和粮食为主,这样的格局没有改变,在工农业结构中,工业中的 85%又是以农副产品为原料的加工工业,这样一种经济结构是非常脆弱的。农业好则整体都好,如 2000 年棉花大丰收,总产量 1400 万担,单位产量也很高,价格也好。大致测算,仅是产量增加和价格增加就

有 30 亿元。这样 2000 年的赢利也不难理解了。但 2001 年的棉花价格回落,不亏损已经是万幸,可能还要减收 30 亿元,所以兵团的经济结构不合理,一、二、三产业不合理,工农业不合理,整个国民经济结构非常脆弱。兵团从 1990 年到现在,工农业结构比例从 60:40 到 2000 年的 40:60。在经济学上讨论有无发展后劲,产业结构是最重要的指标。这次兵团党委提出搞国有企业改革,陈德敏政委和张庆黎司令员都提出要想实现现代化,没有工业化、城镇化是不行的。世界上任何国家和地区实现现代化,工业化是不可逾越的阶段。兵团党委决心很大,但如果兵团的体制、机制不进行改革,想实现工业化也是不可能的。

②从所有制结构角度分析。从党的十一届三中全会以来就开始提出调整结构。20 世纪 90 年代以来,兵团也提出发展公有制经济为主体,多种所有制经济成分并存。但到 2000 年兵团的国有经济比重仍不低于 90%。我国公布国民经济的 GDP 增长率,其中国有经济的增长率很低,而其他经济成分增长很快,然后平均得出 GDP 增长率,所以我国的经济增长主要是增量一块即非公有经济带动的,而兵团的非公有经济比重很低。

③从劳动力结构角度分析。兵团农业第一线有 46~50 万劳动力就够了,目前有 35 万左右是外来工,所以兵团第一线劳动力外来化、老龄化、妇女化趋势有增无减。虽然外来工对兵团经济的发展也做出了很大的贡献,但客观地讲他们的整体素质低于兵团自己的职工。

西部大开发主体是企业,但是兵团还缺少新的经济增长点和亮点,也无法为 8.4 万名下岗职工提供再就业机会。西部发展战略中“一红一黑一白”,其中“红色产业”将是兵团重要的新的经济增长点。

(3)兵团在自治区的经济地位下降,主要是国民经济指标份额在自治区降低。兵团担负着党中央赋予的“屯垦戍边”的历史使命,兵团经济总量占自治区经济总量比例最高时达到近 25%,但是进入 20 世纪 90 年代以来逐步降低,2000 年是兵团经济发展历史上最好的一年,是具有标志性的一年,但 2000 年兵团经济总量占自治区经济总量只有 13.4%,所以,兵团在新疆的经济地位下降了。兵团担负“屯垦戍边”的历史使命,核心是经济建设,兵团自身稳定不住,何谈稳定新疆?去兵团上访的人

数、批次、规模比往年有大幅度的上升,99%都和经济问题有关。

(4)兵团职工的收入太低,生活质量不高。2000年全兵团职工人均收入突破了6000元,达到了6715元。但是这个收入是很低的,兵团一直低于自治区、低于全国水平,2000年全国平均是9371元,自治区是8717元,兵团占新疆平均的77%,占全国平均的70%。从1990年到现在,兵团职工的收入近10年来占全国65%~70%,占新疆75%~78%。所以职工收入太低,经济增长慢,兵团的经济总量份额在降低,底气不足是正常的。2000年兵团的GDP为180多亿元,而乌鲁木齐市则达270多亿元。中央对兵团的作用和功能已经给了很高的定位,江泽民总书记谈到兵团在稳定新疆中的作用是不可替代的,胡锦涛同志讲的是起中流砥柱作用。但兵团的经济总量在减少,没有新的经济增长点,职工收入又很低,这样下去,会影响到“屯垦戍边”使命的完成。

(5)兵团的国有企业效益不高。兵团国有企业的亏损面到2001年上半年为55.5%,2000年是60%。兵团的工业已经连续7年亏损,1996年亏损4.6亿元,1997年亏损2.98亿元,1998年亏损4.9亿元,1999年亏损5.7亿元。2000年扭亏为盈,赢利1746万元,这个赢利也是外因大于内因,政策性因素大于主观努力。如果把政策性因素计算进去,2000年工业企业亏损也不低于4亿元。兵师两级企业如伊力酒厂、农八师电力公司和农一师育松建化等效益较好的企业凤毛麟角,预算内独立核算的企业效益没有几家是好的。企业数量不仅没有增加,而是越来越少,1995年全兵团独立核算的企业还有380家,到2000年只有770家,这些企业尽管没有破产、歇业,但营业收入却是零。

## (二)原因分析

我国国有企业改革面临的五大问题及整个兵团经济发展面临的五大问题都是非常严峻的。兵团要很好的分析造成兵团经济自改革开放20年来还是这种状态的原因。前面分析了我国国有企业改革当前面临的问题,要进一步分析这些问题,找出原因,采取切实措施,进一步推动经济体制和国有企业改革。就兵团来说,出现上述五个问题,既有历史的,也有现实的,既有主观的,也有客观的,是多种因素作用的结

果,矛盾相互交叉在一起。但是有一点必须明确,就主观和客观来说,主要是主观的;就历史和现实来说,主要是现实的。就主观方面来说,核心是兵团的经济体制改革特别是国有经济体制改革严重滞后。大家对这个问题的认识还存在着不一致,有的同志从兵团的特殊性中找理由,比如没有税收,交税不返还,没有工商,中央支持的力度还不够等,这些都是不全面的,2000年全兵团GDP是180亿元,但2000年缴税只有12亿元,这些特殊性是一个重要原因,但绝对不是影响兵团经济发展的根本原因(主要原因)。另外中央的支持在政治上已经很高了,经济上的支持也很高,2000年给了兵团各种支持近60亿元。原因要从客观方面总结,但更主要的还是应从主观方面总结。还有同志讲兵团的发展速度低于自治区,是因为兵团没有石油、邮电、民航,投资比自治区少,这个结论从感受上讲是对的,实际上也是有失偏颇的。兵团2000年GDP是180.68亿元,比1990年增长了3.95倍,增长很快,但自治区2000年GDP是1364亿元,比1990年增加4.98倍,全国2000年GDP是84904亿元,比1990年增长4.82倍,兵团的增长要低于自治区和全国一倍多。固定资产投资方面,兵团2000年比1990年增长了6.68倍,即固定资产的投资增长比经济增长速度快;自治区2000年比1990年固定资产投资增长5.87倍,比兵团的投资速度低了近一倍,但是经济增长速度比兵团高一倍多。对问题的认识应进行理性的分析,不能进行一般性的分析认证。

影响兵团的经济发展和国有企业改革的原因主要有以下几个方面:

### 1. 思想解放不够,观念更新太慢,有相当一部分领导对市场经济理论学习不够,习惯用计划经济手段来管理经济

影响改革的因素很多,但首要的是思想问题。兵团现在的改革不是思路不清,而是思想是否解放的问题。思想是行动的先导,影响改革的诸多因素中都有思想的根源,正确的改革思路、富有力度和深度的改革措施、多样化的改革途径、科学的改革方式都是在解放思想的基础上形成的。但从目前看,有相当一部分干部职工在思想解放上处在一种很肤浅的表面上,有很强的被动性,对一些重要问题认识不清楚。有些问题在实践的推动和政策的引导下清楚了,但面临出现的新问题在认识上又糊涂了。讲到思想解放也能说出一大套,但具体到行动上,又开始不自觉地运用计划经济

的手段和办法,这是根本原因。在讨论“1+8”文件的时候,兵团党委确定国有工交建商企业改革的指导思想是“解放思想,大胆实践,重点突破,稳步推进”,可见解放思想的重要性。解放思想是影响我们经济体制改革特别是国有工交建商企业改革的重要因素,也是第一位的原因。

2. 兵师机构改革和职能转变严重滞后,政资分开和政企分开的问题没有解决,企业还没有成为独立的法人实体和市场竞争主体

政府机构改革和职能转变严重滞后导致现代企业制度难以建立,这是我国改革不断深入和认真回顾总结得出的基本结论。1998年国家首先从政府机构进行改革,国务院由40个部委减少到29个,全国都是如此。现代企业制度具体为:产权清晰,权责明确、政企分开、管理科学。现代企业制度是市场经济发达国家的一种企业制度,是人类探索总结的一个文明成果,我国是参照发达国家企业的组织制度而制定的。在我国,国有资产出资人制度没有建立,产权不清晰,权责也就不明确,要明晰产权,还需要政企分开。建立现代企业制度,真正对企业本身的要求只是“管理科学”,所以,单纯让国有企业自己去建立现代企业制度是不现实的,因为国有企业的资产不是企业自己的,企业自己无权决定。现代企业制度之所以难以建立的根本原因是政府机构改革和职能转变的滞后造成的。所以,没有现代政府制度,就不可能有现代的企业制度。

3. 国有资产管理、监督和营运体系没有建立起来,产权主体和责任主体没有统一,国有资本市场的运营和国有资产的保值、增值难以保证

这个原因和政府机构改革、职能转变是联系在一起的,国有企业要建立现代企业制度的核心是要建立出资人制度。出资人制度不建立起来,所有者代表缺位,现代企业制度就无法建立。兵团有许多家企业进行公司制改制,但出资人找不到。如果现在进行股份制改制,则出现了可笑的“找爹运动”。因为国有资产没有出资人,国有资产管理局代行出资人的职能,实际国有资产管理局只是行政管理职能,没有出资人的职能。国有资产管理、监督、营运体系没有建立起来,出资人没有,所有者缺位。国有资产监管流于形式,不可能做到保值、增值。

4. 改革不配套,要素市场和劳动力市场不健全,市场机制不完善

企业通过市场获得的经营资本和人员流动比较困难,阻碍了企业行为市场化的进程。比如下岗职工,就要解决再就业问题。社会保险制度改革、医疗保险制度改革、政府机构改革等问题,改革不配套,国有企业改革就难以推进。

### 5. 企业的人事制度改革严重滞后

建立社会主义市场经济体制,市场要在资源配置中起基础性的作用,是最基本的手段。近几年,市场手段在配置物流资源方面占了很大的比重。但是人力资源的配置靠的还是行政手段。配置资源的手段发生错位,一个靠市场,一个靠行政,必然会出现一系列问题。比如三项制度的改革,大部分国有企业不能真正做到职务能上能下、收入能高能低、用工能进能出。现在我们的用人制度是任命制,选人、用人的手段及退出的通道都不畅通。但市场对企业经营者的选择绝对不能像选择官员一样采用任命的办法。这种制度选人的视野比较狭窄,很难真正地选到符合要求的企业家。用任命制选择好经营者必须有两个最基本的假设前提:第一,必须客观公正,但实际上由于人情的关系而且没有制度的保证,很难做到真正的客观公正;第二,考察人的人要比被考察的人水平高,这一点也很难做到。这不是否认各级人事部门同志的水平和素质,因为从总体上讲,这点是不成立的。这两个前提很难做到,就形成了恶性循环。任何一个人事部门在主观上都是为了把企业班子配好,可就是配不好。所以任命制下的企业经营者不可能对企业负责,只是对上级负责,因为他自身的利益和上面直接相关,没有几个企业的领导因为企业经营不好而被免职或开除。所以形象地讲企业的老总不是在经营企业,而是在经营领导,这话不很准确,但也有一定的道理。

企业经营者的激励和约束机制没有建立起来。企业家选好后,靠的是责任心、党性和良心去干,即道德约束,而没有制度约束,所以企业中产生腐败也是很正常的。党的十五大指出,要建立激励机制,能保证企业家的正常收入和解决他的后顾之忧。我们的约束机制也同样没有建立起来。兵团七家直属企业对上级汇报说净资产还有1.9亿元,经审计后发现是负13亿元,并且都是不良资产、是长期的呆坏账,还有库存,都是没有价值的库存,但还在账目上登记。真正的企业家是需要通过激励机制来维持和强化的,单纯靠感情是不可能留住企业家的,企业家自我价值如果没有一个良好的激励和约束机制是不能实现的。邓小平同志讲过,物质利益是第一原则,不讲

物质利益讲觉悟对少数人适用,大多数人不行;短时期可以,长期不行,这是非常精辟的。所以,要从大多数企业家的价值观来考虑制定激励和约束机制。

### 三、改革的思路及措施

国有企业的改革具有艰巨性、复杂性和长期性。兵团党委四届十次全委(扩大)会议召开了、“1+8”文件出台了、政策出来了,不等于思想就解放了,改制就迅速完成了。兵团党委提出用两到三年的时间完成,真正按市场经济的要求建立起现代企业制度,实际上五年能完成也不容易,思路要清晰,方向要明确。国有企业的主攻方向要从根本上加以明确,改革必须对症下药。出台的改革文件有自身的理论根据、政策根据和实践根据。国有企业改革的方向是建立现代企业制度,切入点是建立出资人制度,核心是建立和完善法人治理结构,这是政策要解决的问题,是由社会主义市场经济理论决定的。

#### (一)加强学习,提高认识,解放思想,更新观念

这是一个需要长期解决的问题,已经讲了70多年了。深圳在全国率先建立了市场经济体制,国有企业建立了现代企业制度,但是深圳市委2000年召开国有企业改革的会议时,下一步改革的对策和措施第一条就是解放思想。深圳市的国有企业改革至少领先兵团10年以上,但他们仍然在讲解放思想,可见我们解放思想的任務很重。

##### 1. 必须树立动态的、长期的解放思想的观念

对解放思想一定要有一个正确的认识,因为大家都需要解放思想。有的企业老总讲,企业领导的思想都是解放的,思想不解放的是兵师两级的领导和兵师两级的部门,就是他们不放权。但兵师领导和兵师部门又认为企业的领导和职工思想不解放。实际上是大家的思想解放的都不够,或者过去思想解放,现在没解放。大家都希望自己解放思想,但是不经过学习,思想是无法解放的。在改革过程中,我们还没有彻底走出传统思维方式的框架,思想不解放,使一些非常好的改革思路和药方无法

彻底推行或者走形变样,把有些问题和矛盾隐藏起来,到最后改革的代价相当大,这一点在兵团表现非常突出。党的十四大、十四届三中全会召开后,兵团在短时间内搞了13家企业集团,但是由于思维方式、思想解放不够,我们的企业集团全部是翻牌的。因为思维方式不够解放,所以强调要加强学习、统一认识。要统一到邓小平理论,统一到党的十四大、十四届三中全会、十五大、十五届四中全会精神上来,统一到江泽民总书记的“七一”讲话的精神上来,以这样的精神来指引我们的思想解放和观念更新。这个学习班把大家召集到一起学习,有相当多的用意是希望大家解放思想,从思想上真正认识到国有企业怎么改,为什么要改。兵团党委从2000年年底开始就决定把兵团国有工交建商企业的改革作为一项中心工作来抓。2001年4月份组织了兵团有关部门的领导、有关企业的领导和有关师(局)的领导等一支庞大的队伍到湖南、广东两省四市去考察学习,主题是学习国有企业改革的经验,为在2001年把兵团的国有工交建商企业的改革深入地推进下去,使我们的国有工交建商企业改革有一个新的转折。我们必须改变传统的思维方式,借鉴外地先进的经验,但也要结合我们自身的实际,树立在实践中解放思想和在实践中更新观念的思想。

## 2. 要树立企业改革必须规范,尽可能一步到位的思想

“1+8”文件和兵团主要领导的讲话中都提到“规范操作”的问题。一个好的政策如果不规范运作,其政策效应就难以发挥,会形成进一步深化改革的阻碍因素,并且为反对改革的人士提供口舌。如兵团的上市公司,没有几家是规范运作的,上市之后,就发现了不规范的弊端。百花村股份公司因为不规范运作从ST到PT,兵团党委、兵团领导讨论多次,最后还是决定把股权转让了。中基公司、天业公司都存在一些遗留问题,会给以后健康发展带来无穷的问题。这是一个逐渐认识、深化的过程,应客观地分析,在全国也具有普遍性,全国1200多家上市公司有相当一部分也是不规范的。朱镕基总理曾批评说:“我国的上市公司是政府授意,企业做假,中介帮凶。”最早的上市公司还有一条规定:公司上市首先要兼并一家破产或特困企业,这是政府不规范的一个典型。现在上市已由原来的额度制变为核准制,较以前规范得多了。

3. 必须树立从实际出发、实事求是,在企业改革上实行“一企一策、一企多策、多策并举”的思想

国有企业由于历史原因造成许多困难的状况,很难进行改革。比如物产集团的领导们都很懂经营,有工作能力和魄力,但却无法改变物产集团的亏损状况。对国有企业进行改革要实事求是,没有包治百病的药方。有些企业单个单独是无法改制的,只能破产,所以必须跨行业重组,才有救活的希望。改革一定要结合实际,兵团的实际一是兵团的经济形势依然十分严峻;二是兵团是党政军企合一的特殊组织;三是兵团的国有企业改革包括经济体制改革严重滞后。国有企业要针对这些实际,提出改革的具体方案并实施。十五届四中全会中提出国有企业改革要实行“有所为,有所不为,有进有退”的方针,有企业要从竞争性领域中退出。但如果从兵团的实际出发,这一条就不能照搬照抄。兵团作为出资人的身份,不是区域经济的概念,与自治区等地方政府不一样,不能“不求所有,但求所在”。如果企业之间把产权关系割断了,就没有实际意义。比如宏源信托投资公司,兵团是第二大股东,但兵团没有支配权。兵团担负着“屯垦戍边”的历史使命决定兵团不能“不求所有”,这不是思想不够解放,而是要结合兵团的实际。要把国有企业做大做强,不能生搬硬套,要结合实际,一企一策。兵团国有企业改革严重滞后,改制需要进行跨越式发展,一步到位。“1+8”文件是两个月前兵团党委组织许多专家在认真学习中央有关国有企业改革的文件精神及其他省份国有企业改革的成功经验后结合兵团的实际制定的,政策性非常强。希望大家认真学习、反复研究“1+8”文件,拿出符合本单位实际的改革措施。

4. 必须认识到各级部门和各级领导者是解放思想、更新观念的主体

现在企业的产权关系还没有理顺,改革的主动权全部掌握在各级政府部门的手中。比如兵团国有王交建商企业的改革就掌握在兵师两级机构的手中,国有企业改革不是企业说了算,而是兵师两级机构说了算。所以,要解放思想的首先是各级领导机构和各级领导者。没有思想不解放的职工,只有思想不解放的领导,领导者的思想解放是关键问题。

5. 必须意识到解放思想的重要性

目前有些同志认识没有提高,仍不赞成改革。通过学习邓小平理论、学习领导讲

话、学习有关国有企业改革的文件及方针、政策可以提高认识,但是还有一个意识问题。有些人知道国有企业必须进行改革,不改是死路一条,而且也知道改革的思路,但就是不赞成改革,这样的人必须撤换,否则会阻碍改革的进展。兵团国有企业改革的方向是建立现代企业制度,切入点是建立国有资产出资人制度,解决所有者缺位的问题,核心是建立和完善法人治理结构问题,这一点已经形成共识。兵团成立了国有资产管理委员会,主任是司令员,副主任是副政委和副司令员,委员是各有关部门的负责人,这是兵团国有产权的总代表,是一个决策机构、协调机构、议事机构,国资委下设国有资产管理办公室,为国资委的常设机构。在各个师成立师国资委,成立国有资产经营公司。兵团级成立兵团国有资产经营公司,解决出资人缺位问题。只有出资人制度建立起来,才能建立规范的现代企业制度。有些企业的领导对这个问题认识不到位,不愿进入资产经营公司。分析一下,会有三种人不愿意进入资产经营公司:一是根本就不懂资产经营公司是干什么的人;二是本身为没本事的人;三是一些贪官。一个企业辛辛苦苦积累的权益由于乱担保等不规范的操作一下子没有了,如果有出资人,则不会出现这个问题,所以要注重解决意识问题。

## (二) 进一步推动政府机构改革,转变政府职能,在政企分开的基础上探索国有资产出资人到位的具体形式

国务院和各个省的政府机构都已经改了,兵团的兵师机构也必须改革。不要认为只有兵师两级机关和兵师两级领导会经营企业,一定要让企业自身按照市场经济的规律去搞好经营工作。要改变传统计划经济体制下的办事方式,机关不能既当运动员,又当裁判员。要建立现代政府制度,转变职能,实现政企分开,为企业建立现代企业制度创造制度环境和奠定制度基础。

## (三) 从战略上调整国有经济布局,推动国有资产战略性重组

在市场经济条件下,国有经济在国民经济中的作用主要体现在控制力上。国有经济的作用既要通过国有独资企业来实现,更要大力发展股份制,探索通过国有控股和参股的企业来实现。国民经济要保持必要的数量,更要有分布的优势和质的提

高,这些都是我们改革的理论根据和政策根据。比如坚持“有进有退,有所为,有所不为”,十五届四中全会〈决定〉中讲到国民经济分布过宽、整体素质不高、资源配置不合理,要进行战略性调整,以后主要控制的行业和领域是涉及国家安全的、自然垄断的、提供公共产品和服务的行业以及支柱产业和高新技术产业中的重要骨干企业。兵团与国家要控制的行业进行对比,没有一项,但兵团的国有企业也不能全部退出。兵团的战略性重组要结合兵团的实际,提出的思路就是政委和司令员的讲话和“1+8”文件的规定。不能简单地套用中央的政策,要具有大局的意识,站在兵团的高度,从企业的角度来分析、研究、探讨国有企业改革的形式。

### 1. 抓大方面

兵团曾有过规划,原来的13家企业集团都是不规范的,2000年又搞了7家,还是不规范。其中准噶尔水泥集团注册资本是50万元,这不可能是集团。成立集团必须以产权为纽带,母公司注册资本5000万元以上,有5个子公司,母子公司的权益加起来1亿元以上,有核心层,有紧密层,但我们的操作极不规范。兵团的战略性重组必须真正地做大做强做优一批企业集团。比如新天集团,尽管有不规范之处,但新天公司是值得兵团投入一定人力、物力和财力来做大做强的。

### 2. 放小方面

可以运用兼并、破产、租赁、出售、股份合作制、托管等7种方式。在重组当中,要注意几个问题:

(1)解放思想,树立资本运营的概念。资产经营公司是专门从事资本运营的,不只是从理论上了解资本运营的概念、意义和内涵,而是要从事企业资产、产(股)权的买卖,不同于原来是产品经营,在资本运营当中要进行资产的整合、人员的重组和企业债务的调整。

(2)选择好重组的方式。不局限于搞好单个国有企业,要着眼于搞好整个国有经济,从战略上进行重组。重组有两种方式:①行政划拨;②市场交易。行政划拨是允许的一种手段,而且大部分企业都在用,运用行政划拨手段,需要解决一是行政划拨要和市场规则相结合,而不是凭空想像;二是行政划拨要和重组相结合,组建大的企业集团也有其内在的联系和要求;三是行政划拨要和改制相结合;四是行政划拨要

和划拨的主体能力相结合。资产的重组仅仅靠学《公司法》、《合同法》和一些党的方针、政策及文件等是不够的,还有很强的技术性。操作重组的主体一定要具备高素质、高水平。市场交易是企业重组的一个重要手段,目前还很难做到。

#### (四) 加快人事制度改革,培育一支素质较高的经营管理者队伍

党管干部是必须的,但党管干部的方法必须进行改进,要适应现代企业制度的特点和要求,建立起经营管理者的培养、选拔、管理、考核、监督的制度,使其制度化和规范化,要探索选人和用人的机制,以前单一的任命制不可能造就出真正的企业家。在“1+8”文件中也体现出把党管干部的原则与董事会依法选择经营者和经营者依法行使用人权结合起来。比如兵团国有资产经营公司除了五个董事作为产权代表由兵团党委委派之外,其他中层领导人员和工作人员全部按照市场的方式去运作。公司实行的是聘任制,谢绝了所有的推荐。对资产经营公司的所属企业来说,改制之后,企业经营管理班子的搭配也按照同样的办法来实行,采用聘任制。希望各位师级的领导不要截留由兵团党委下发的人事制度改革文件,一定要按照《公司法》的要求去运作,否则在实践中改革无法推进。

提高经营管理者的素质,十五届四中全会的总要求是思想政治素质要好、经营管理能力要强和遵纪守法三条。其实未来的企业家除了要遵照这三条之外,还应有另外的三条:一是要有创新的意识和能力;二是要对经济生活有非常灵敏的反应能力;三是要对企业的发展有永不满足的追求,把企业的扩张当作自我价值的实现。要摒弃“官本位”思想,这一点在兵团的表现非常突出,客观上与体制有很大的关系。如果一个企业的领导有“官本位”思想,最后就会以企业的破产为代价。兵团没有几个企业是真正靠自己积累发展起来的,在兵团没有一家诸如新疆德隆、广汇、宏大这样的公司。既没有这样的企业,也没有这样的企业家,这与兵团传统的用人体制有相当大的关系。

另外,要有健全的激励和约束机制。把企业家的收入与业绩挂钩。尊重企业家的社会地位,对企业家讲无私奉献、艰苦奋斗,短期讲可以,但是长时间讲不行,对少数人讲可以,对大多数人讲不行。人都是社会中的人,要解决企业家的后顾之忧。出资

人的职能到位之后,还要建立约束机制,国有企业的资产不能乱担保,使国有资产受损。企业家要遵守规则去运作,兵团现在的企业实际上已经形成了“内部人控制”现象,因为国有资产无人负责,也没有人关注企业的经营状况,到最后出现了问题才开始关注,所以激励和约束都要抓好。

### (五)加强管理

管理是永恒的主题,体制、机制解决了之后,必须加强管理。

以上就我国国有企业 20 年来的改革进行了梳理,分析了当前我国国有企业改革面临的问题以及兵团当前经济面临的问题,对造成这些问题的原因进行了分析,对下一步如何改革提出了一些建议,希望大家用实际行动来推进改革。

(2001 年 10 月在兵团党校学习江泽民“七一”讲话和工交企业改革培训班上的讲话,根据录音整理)

## 对兵团经济与国企改革 几个有关问题的认识

这里主要从三个方面论述和研讨问题：一是关于兵团经济几个问题的认识；二是关于解放思想几个问题的认识；三是关于兵团国有企业改革几个问题的认识。

首先要说明两点：

第一，兵团的经济体制和国有企业的改革一定要统一思想认识，要理性地分析兵团国有企业的过去、现在和未来。为什么要理性地去分析，因为就事论事，大家始终不能理清思路，有的人说像我们目前这样改革就可以了，效益也不错，不要再大动了。实践是检验真理的惟一标准，站在不同的角度有不同的认识，但我们讲国有企业改革问题，首先要统一思想统一起来，要把思想统一到党的十四大、党的十四届三中全会、党的十五大、党的十五届四中全会的有关国有企业改革的精神上来。如果离开这个指导思想，我们便没有共同语言来讨论国有企业改革的问题，比如我们现在建立的社会主义市场经济体制，对企业的要求与计划经济体制对企业的要求是截然不同的。

第二，要实事求是地谈问题，尽量说实话。在座的大家都是兵直企业的领导，大家都要求要解放思想，但谁来判定我们的思想是不是解放呢？解放思想要有针对性，当前进行国有企业改革要解放思想，需要清楚解放什么思想，不能空讲解放思想、实事求是、一切从实际出发，已经讲了20年了，但下一步国有企业改革进入了关键时期和攻坚阶段。在第一期学习班就要兵团各直属企业的“老总”和财务人员来参加，这是基本原因，所以，更需要实事求是和解放思想。

## 一、对兵团经济几个有关问题的认识

### (一) 兵团经济存在的问题

党的十一届三中全会以来,兵团就经济体制改革特别是国有工交建商企业改革采取了一系列切实的、有利于国有企业搞好搞活的重要措施。在兵团党委四届十次全委(扩大)会议上,兵团领导也讲到,1994年以前兵团国有工交建商企业的改革采取了放权让利、承包经营、利改税等,与全国的国有企业改革是同步的,改革的效果也是明显的,这应予以充分肯定。因为近10年来,兵团的经济发展很快,生产力水平有了很大的提高,职工的收入增加也较快,职工的生活水平也有了提高。兵团2000年的GDP为180亿元,比1990年增加了3.95倍;职工的平均收入去年第一次突破了6000元,达到了6715元,1999年为5466元,增加也较快。党的十四届三中全会之后,全国进入了产权制度改革阶段,相对全国国有企业改革来说,兵团的国有企业改革落后了。集中表现在三个方面:一是投资主体多元化的问题;二是建立现代企业制度问题;三是法人治理结构问题。当然肯定了1994年之前的改革,也不是说1994年之后的改革没有做工作,其实也做了不少工作,但是改革不规范为兵团的经济发展带来了一系列问题。目前,兵团经济深层次问题和矛盾已经暴露出来。

#### 1. 兵团经济总体发展不快,不均衡的特征非常明显

虽然兵团经济有了很大的发展,生产力水平有了很大的提高,主要是国民经济指标有了较大的提高,但是增长速度还较慢。从总体上看,兵团去年GDP比10年前增长了3.95倍,这个速度既低于自治区,也低于全国平均水平,自治区比10年前增长了4.98倍,全国是4.82倍。在这10年中,兵团GDP增长率超过两位数仅有3年,自治区有6年,全国有4年。兵团的经济发展在这10年中比自治区整整低1.03倍,我们同在党的领导下,执行的是同一种政策,在同一块土地上却产生了如此大的差异。

经济发展不均衡,2000年兵团经济发展很快,GDP增长速度是11.7%。但总体来讲,近五年来发展很不均衡,1995年为10.5%,1996年为1.7%(对外公布为3.9%),1997年为9.5%,可见兵团的经济增长忽高忽低,高可高到两位数,低则低到1.7%,这

样的经济态势说明,兵团经济运行质量差,经济发展的基础还比较脆弱。

## 2. 兵团的社会负担依然很重,经济发展后劲不足,缺少新的经济增长点

在新的经济增长点上,起草文件的同志们意见不统一,有的人认为兵团经济就没有新的经济增长点,有的人认为不要说得太绝对,可以说是缺少新的经济增长点。其实站在兵团的高度来看全兵团的经济,说没有经济增长点也不算过分,当然有的企业也有几个不错的增长点,但总体上来说,兵团确实是缺少新的经济增长点。看一个地区经济发展有没有后劲,除了看新的经济增长点外,首先要看其经济结构。

(1)从所有制结构分析。倡导以公有制经济为主体、多种所有制经济共同发展的模式已经很长时间,在全国已经基本形成了这种格局。但兵团仍然没有打破单一的国有经济格局,兵团几个部门乡镇企业局、统计局、体改委等都在计算国有经济的比重,数据不统一,但从我们的感觉上来讲,国有经济包括国有控股的经济的比重不低于90%。从全国分析,中国整个的经济发展主要是在增量方面,从原来的国有经济体制之外发展个体、私营、民营等二、三产业,带动了我国整个国民经济的发展,这一点在内地沿海省份表现的明显而突出。而兵团的国有经济比重如此大,要想健康、快速的发展是不可能的,这是所有制结构调整的滞后对兵团经济的影响。

(2)从产业结构分析。兵团2000年的第一产业占39.7%,第二产业占28.4%,第三产业占31.9%;就工农业结构比重分析,第一产业是59.5%,第二产业是40.5%。对于产业结构的问题,10年来兵团在理论界和兵师两级机关部门包括企业的同志争论比较大。1990年时,经常听到这样的说法:“兵团的希望田野上,财富在土地中。”这是对兵团经济结构的一种认识。10年后,大家都意识到产业结构调整的重要性了。中国科学院搞了现代化研究问题,其中划分了几个阶段,第一个阶段是哪些省份率先实现现代化,第二个阶段是哪些省份实现现代化,最后是新疆和西藏。为什么现在又提现代化的问题,如果没有工业化,没有城镇化,就不可能有兵团的现代化,世界上没有一个国家和地区是靠农业来致富的。兵团的产业结构不合理,不是用静态来分析的,而是经过10年的改革,从产业结构的变化动态上来分析的。在1991年,兵团的工农业比重农业为41.8%,工业为58.2%,而到2000年兵团第一产业为59.5%,

第二产业为 40.5%。产业结构不仅没有得到很好的调整,而是比例倒过来了,这是经济结构问题严重性的表现之一。当然兵团的农业发展很快,现代化水平很高,可是二、三产业的发展不仅仅是慢的问题,而是萎缩的问题。1995 年兵团预算内独立核算的企业为 388 家,到 2000 年只有 270 家,六年内减少了 188 家。比如商贸集团原来有 21 家独立核算的企业,现在只有 3 家,物产集团和其他师也是如此。近 10 年来,整个兵团经济从产业结构分析是以大农业为主,农业又以种植业为主,种植业以棉花为主,这样的格局基本没有改变。兵团的农业机械化程度是很高,但近年来耕地种的都是棉花,这是非常脆弱的结构。占兵团经济总量 40%的工业,又有 85%是以农副产品为原料的加工工业。一旦农业出问题,整个经济则会出问题。当然一旦农业大丰收,整个经济状况则很好,如 2000 年棉花大丰收,总产量很高,达到 1370 万担皮棉,单位产量也很高,价格也很好,2000 年兵团赢利 7.78 亿元,主要是农业赢利 5.6 亿元,而工业只有一千多万。但 2001 年棉花的国际、国内市场行情很低迷,而种植面积却很大,库存也很多,不亏损已经是万幸,可能还要减收 30 亿元。而关键是我们兵团很少有新的经济增长点,这样的经济结构发展后劲不足是很显然的。

(3)从劳动力结构分析。全兵团农业第一线劳动力不会超过 35 万职工,但其中从山东、河南、四川、江苏、甘肃等地来的外来工约有 25 万。外来工对兵团的农业、对兵团经济的发展也做出了很大的贡献,但客观地讲他们的整体基本素质低于兵团自己的职工,在兵团第一线劳动力外来化、老龄化、妇女化趋势有增无减。在兵团劳动力问题上,各级领导都非常关注,因为兵团还有一个更重要的历史使命,即“屯垦戍边”的任务。如果兵团自己的职工继续外流,不仅影响兵团经济的发展,完成党中央赋予我们“屯垦戍边”的历史使命也是不可能的。而外来工大都是流动型的,受市场经济及利益驱使,不赚钱他们是不肯干的,其目标十分明确。

(4)兵团的社会负担依然很重。企业的离退休职工还很多,有些企业办学校、办医院等一切办社会的事情都在承担着,这对企业来说是影响发展的主要原因。

### 3. 兵团在自治区的经济地位下降,主要国民经济指标份额降低

兵团的作用是“三个队”、“四个力量”、“四个模范”等,不同时期中央有不同的讲法。兵团担负着党中央赋予的“屯垦戍边”的历史使命,江泽民总书记讲新疆稳

定兵团发挥着不可替代的作用,胡锦涛副主席讲兵团对稳定新疆发挥着中流砥柱的作用,国家对兵团的政治地位评价很高。但是在经济地位方面则和政治地位相错位,兵团的经济发展速度比较慢,兵团经济总量比重不够大,兵团经济占自治区经济总量 20 世纪 80 年代初达到 25%,但是进入 20 世纪 90 年代以来逐年下降。2000 年是兵团经济发展历史上最好的一年,是具有标志性的一年,GDP 增长率是 11.7%。但 1999 年兵团经济总量占自治区经济总量是 13.4%,1991 年还占 15.4%。说明兵团经济的发展中面临的深层次问题和矛盾已经显露出来,兵团在新疆的经济地位下降了。兵团担负“屯垦戍边”的历史使命,核心是经济建设,如果兵团自身稳定不住,何谈稳定新疆。

#### 4. 兵团职工的收入太低,生活水平提高比较慢

这是经济发展中的一个重要问题,2000 年兵团职工人均收入突破了 6000 元,达到了 6715 元。但是 10 年来,和自治区及全国相比,这个收入是很低的,兵团一直低于自治区、低于全国平均水平,2000 年全国平均是 9731 元,自治区是 8717 元,兵团占新疆平均的 77%,占全国平均水平的 71%。从 1990~2000 年,10 年来兵团职工的收入平均占全国 65%~70%,占新疆 75%~78%。兵团有部分农场、部分企业的职工生活还处于非常困难、非常贫困的境地。

#### 5. 兵团国有企业的效益太差

兵团的工业已经连续 7 年亏损,1996 年亏损 4.6 亿元,1997 年亏损 2.98 亿元,1998 年亏损 4.9 亿元,1999 年亏损 5.7 亿元,2000 年扭亏为盈,赢利 1746 万元。分析这个赢利得出结论就是“外因大于内因,政策性因素大于主观努力”。如果把政策性因素抛掉,2000 年工业企业亏损也不会低于 4 亿元。兵师两级如伊力酒厂、农八师电力公司和农一师青松建化等效益较好的企业凤毛麟角,农六师及兵直如经贸委下面独立核算的企业没有几个赢利的。从总体上看,兵团的国有企业效益是很差的,亏损面到 2001 年上半年仍为 55.5%,2000 年的亏损面是 60%。

### (二)产生上述问题的原因分析

仔细分析兵团当前面临的经济问题和矛盾,分析兵团的经济发展速度之所以低

于自治区、低于全国的原因,有主观和客观方面,有历史和现实原因,但主要的是主观原因和现实原因,归结到一点是因为改革滞后导致的。有些同志认为兵团企业之所以亏损,主要原因是因为兵团没有税收、没有工商,其实这不是主要原因。2000年全兵团税收有11亿元,只交了6亿多元,11亿元和180亿元的GDP来比较是微不足道的;兵团的离退休职工很多,有近42万人,这一部分离退休费过去负担比较重,但是2000年中央给兵团补偿离退休费用近13亿元,兵团离退休费用仅为22亿元,原来的负担率高于全国、高于自治区,是48%,经过兵团党委、兵团领导的努力争取,中央的支持,2000年负担率降低到23%,和全国平均水平一样;还有其他一系列的支持,最近几年国家给兵团平均每年支持30亿元,2000年因为特殊原因,国家给予了近60亿元的补助。这些特殊性是一个重要原因,但绝对不是影响兵团经济发展的根本原因、主要原因,更主要原因要从主观上去找。

一是思想解放还不够,观念更新太慢,有相当一部分领导对市场经济理论学习不够,习惯用计划经济手段和思维方式来处理问题和解决问题。解放思想已经讲了20多年了,10年前兵团党委就建立社会主义现代化国营农场召开会议的时候,第一条就讲到解放思想、更新观念,现在仍然在讲。思想是行动的先导,影响改革的所有因素都有其思想上的根源。正确的改革思路、富有力度和深度的改革措施、多样化的改革途径、科学的改革方式都是在解放思想的基础上形成的。现在对相当一部分干部职工来说,思想解放实际上处于一种非常肤浅的表面,具有很强的被动性。在实践的推动和政策的引导下,我们对一些问题的认识是比较清楚的,但面临新出现的问题和矛盾,我们的认识可能会模糊。对于解放思想,大家都可以讲很多道理,但遇到具体问题时,可能又会糊涂,会自觉不自觉地运用过去计划经济的手段或者是行政手段。兵团现在的体制基本特征还是政企不分,还仍然是一种行政命令的传统体制。思想不解放还造成了兵师“机构政府化、企业行政化、经营者官员化、资产凝固化”等现象。

二是兵师机构改革和职能转变严重滞后,国有经济管理体制和国民经济管理体制关系没有理顺,企业还没有真正成为独立的法人实体和市场竞争主体。兵师机构改革和职能转变严重滞后导致现代企业制度难以建立,是改革不断深入和认真回顾

总结得出的基本结论。现代企业制度的要求是：产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学。兵师机构不改革，产权难以清晰，权责难以明确，政企分开也是空谈。在兵团国有企业建立现代企业制度，前面三条是兵师机构需要解决的，真正对企业本身的要求只有“管理科学”。1994年国家提出100家企业进行建立现代企业制度试点，其中国家体改委负责抓30家，经贸委负责抓70家。兵团的试点企业是八一毛纺厂，而到现在八一毛纺厂也没有建立起现代企业制度。兵团农业企业确定是一〇二团和十二团，农业部已经批了方案，但最后还是没有建立起现代企业制度。所以，仅靠企业自身是无法建立起现代企业制度的。到1998年九届人大，从国务院机构改革开始，党中央认识到，没有现代政府制度，就不可能建立起真正的现代的企业制度。

三是国有经济管理体制改革滞后，管理体制和管理方式不能适应市场经济的要求，国有资产管理、监督和营运体系没有建立起来，产权主体和责任主体没有统一。这些问题在“1+8”文件中是一个主要问题，也是一个重点问题，实质就是出资人制度的问题。如农垦股份公司改制找不到国有股份的出资人，最后就让国有资产管理局出任出资人，国有资产管理局也只是行政管理部门，没有出资人的职能，最后又委托兵团投资中心作为国家股的出资人。总之，国有企业改制没有“爹”，其他企业改制也仍然会面临类似问题。1997年兵团提出7家企业搞资产经营，就意识到建立出资人制度的重要性，但没有进行彻底的改革。没有建立出资人制度，所有者缺位，所以搞了资产经营，签订了目标责任书，最后还是不了了之，现代企业制度也就无法建立。

企业要建立对经营者的激励和约束机制。前提是必须要规范运作，在出资人不到位的情况下，不能自己奖励自己，或者由于法人治理结构不规范，既是集团的老总，又是投资子公司的老总，最后还是自己奖励自己，这也是绝对不允许的。这不仅是思想解放不解放的问题，也是规范不规范的问题。推行经营者期权制试点，原则是要支持的，但前提必须要规范运作。

四是改革不配套问题，在兵团出台的“1+8”文件中已经深入分析了这个问题。

五是企业的人事制度改革严重滞后。从1992年党的十四大提出建立社会主义市场经济体制目标到现在已经9年了。在物质资源配置上，市场已是基础性的配置手段，但是在人力资源的配置上，特别是用人问题依然是靠行政手段来配置。这两个资

源的配置手段发生错位,一个是市场,一个是行政。市场经济和计划经济条件下对企业领导的要求是完全不同的。企业的生产、经营都已经进入了市场,但人还未进入市场。按照法律、制度的要求,企业应该做到收入能高能低、干部能上能下、用工能进能出,但真正做到这些要求的企业不多。

另外运用单一的任命制选人,导致的直接后果是企业领导对上负责,对下不负责。一个企业的经营者不是由企业本身的需求和市场来决定,而是由上级任命,企业经营者肯定是对上级领导负责多于对企业负责。因为对企业经营者的约束不是来自市场,而是来自上级领导,只是一种道德约束,不是制度约束。从理论上讲,搞好任命制至少需要两个假设:一是考核人的人要比被考核的人水平高,这里不是否认各级人事部门同志的水平和素质,但这一条从总体上讲是做不到的,所以,不一定真正能把懂经营、会管理、熟悉市场经济理论和具有实践经验的同志选择到企业的领导岗位上去;二是必须客观公正,但实际上由于人都是社会人,又因为人情的关系而且没有制度的保证,很难做到真正的客观公正。这两个必须具备的前提条件很难做到,因此形成恶性循环。一个企业经营不好有各种原因,但领导班子问题是关键。用行政手段来任命一个企业的经营班子,不仅企业经营搞不好,还会带来腐败现象。所以,形象地讲企业的老总不是在经营企业,而是在经营领导,这话不很准确,但也有一定的道理。要改革人事制度,就要按照党的十四大、十四届三中全会、十五大、十五届四中全会精神,通过市场经济的手段来改革。

选人的激励和约束机制没有建立起来。企业家需要通过激励机制来维持和强化,如果单靠情感、觉悟等精神因素是不可能真正的建立企业家制度,也不可能真正的留住企业家的,所以在“1+8”文件中制定了经营者和职工持股的规定。不建立一套科学的激励机制是不行的,觉悟和感情问题需要讲,但还需要从制度上保证把企业家的报酬和他的经营业绩挂钩。制定制度要考虑一个重要因素,即制定激励和约束机制要从大多数人的利益出发。强调物质利益是第一原则,邓小平同志也曾讲过,不讲物质利益只讲觉悟,对少数人适用,对大多数人不行;短时间可以,长期不行。所以在党的十五大的时候讲到了对企业家的激励机制问题,提出了激励企业经营者的期权制,意识到了企业家激励机制的重要性。

## 二、关于对解放思想几个有关问题的认识

国有企业改革本身具有艰巨性、复杂性和长期性，这就要求我们对国有企业改革的思路进行梳理。国有企业的改革根本是要改什么，要搞清楚国有企业改革的主攻方向是要改革旧体制，还是改革原有的企业制度，还是仅仅改善企业的管理和改造设备。这些问题都需要我们从根本上加以明确，然后才能对症下药。兵团党委四届十次全委（扩大）会议之后，形成了基本统一的认识。但在此之前认识并不统一，比如在讨论“1+8”文件的时候，兵团机关各有关部门、各个师及企业的领导还有起草文件的同志参加会议，有些部局的领导仍然不赞成改革，认为只要加强管理或者重赏经营者提高积极性就可以了。这是对国有企业改革特别肤浅的认识，如果用这种思想来指导国有企业的改革肯定是不行的。

针对国有企业存在的问题及造成的原因，我认为首先要强调解放思想。解放思想讲了20年，对这个问题要很好的认识，首先解放思想要加强学习，解放思想本身是一个动态的概念，不是说我思想解放，你们思想不解放，或者你们解放，我不解放等等，昨天思想解放不代表今天思想解放。随着时间的向前推移，改革的不断深入，思想也是需要经常解放的。深圳市的改革比我们领先至少20年，但到现在制定文件仍然还讲解放思想，我们就更需要解放思想，解放思想是广大干部职工共同的任务。现在的改革还没有走出传统的思维方式的框架，思想不解放，导致我们非常好的改革思路无法推行，或者在贯彻当中走形变样。如兵团党委四届十次全委（扩大）会议中提到，大中型国有企业改革的方向是建立现代企业制度，突破口是产权制度改革，核心是法人治理结构，实际上这种提法不是现在才提出来的。对建立企业集团国家要求很明确，有一些最基本的建立企业集团的特征，但兵团在贯彻时却走形变样，这实际上也是思想认识问题导致的。所以解放思想首要的是要通过学习来提高认识，要学习邓小平理论，学习党的十四大、十四届三中全会、十五大、十五届四中全会精神，学习国有企业改革的方针、政策，学习其他一系列对外开放的理论。在这一点上，不管是兵师的部门领导还是企业的领导做得都不够。比如大家都在讲WTO、都在讲东南亚金融危机，但没有几个人能把WTO的规则和东南亚金融危机的原因、过程和

结果了解得很清楚,而这又是企业领导们最需要掌握的知识。所以,我们企业经营者的素质离市场经济的要求还有差距,还需要学习。解放思想决不是大家泛泛而谈,解放思想还需要实事求是,应将两者联系起来分析。在兵团也要有针对性,在不同时期解放思想的任務是不一样的。经过 20 年的实践证明,一个时期就解放思想本身来说,就一定会有很强的针对性。10 年前,我们谈解放思想,就讲到我们一定要树立以公有制为主体、多种经济成分并存的思想,一定要树立以按劳分配为主、多种分配方式相结合的思想,这些问题在干部职工当中已经不是主要障碍,现阶段需要广大干部职工树立以下思想。

### (一) 要树立在实践当中解放思想,在实践中更新观念的思想

在改革中出现的问题要用改革的办法来解决。解放思想,领导也讲,会议上也讲,报纸上也讲,文件上也讲,到最后还是干不动,推不开,一到具体怎么做的时候,就出现了很多问题。思维方式不是创造性的思维,而是否定性的思维方式,比如国有资产管理,就想到流失,就不去想,如果企业几年连续亏损,遏制不住,几年后,企业就变成银行的了。改革的过程中是会遇见问题的,但是不改是没有出路的,不能怕遇见问题就不改革,要先干,遇见问题再用改革的办法来解决。农业改革、工业改革、商贸流通改革都是如此。如在 1984 年,兵团党委要求把大型农机具折价卖给职工,有的师(局)推行得比较好,农四师最好,实践证明,这一政策是符合市场经济要求的,但这项政策在有的师落实得很不够,到了 1996 年、1997 年阻力还很大。1997 年我到南疆某师调研时,对一个主管农业的师领导讲,农机具折价卖给职工有多少好处,但他摇着头说你们在机关工作时间长了对下面不了解,若把农机具卖给职工,会有三个问题:一是拖拉机手不听指挥,团里不能调度;二是质量没有保证;三是价格肯定胡乱涨等等。我就说,咱们不争论,你们先试两个团场看一看再说。就在一个团搞试点,将农机具折价卖给职工经营。一年后,我再去该师调研时,他高兴得给我介绍,效果不错,原先担心的三个问题不仅没有出现,而是出现了相反的结论:一是拖拉机承包户听话,服从指挥安排;二是作业质量不仅没有下降,而且比原来提高了;三是价格反而下降了。但也有一个副产品,就是为了揽到活,拖拉机手给连长、团领

导送烟酒。我说我相信这么多的纪检干部会有智慧解决这个问题的。为什么实践的结论和原来设想的不一样呢？原因只有一条，职工买了拖拉机是为了挣钱，为了多挣钱就得竞争，竞争的结果就是三条结论。所以，首先要树立在实践中解放思想、更新观念的思想，要在实践中先干，干了再说，不改革是永远解决不了问题的。

## （二）要树立企业改革必须规范，尽可能做到一步到位的思想

现在企业的老总对这个问题的认识是比较清楚的，原来有些企业改革，提出的改革方案上报体改委审查，兵团有一个企业集团明天要挂牌，今天才把改制方案和章程送到体改委，而且已经替体改委拟好了批复，先挂牌，后规范，当时有个形象的说法是“先上车，后买票”，我说车开到什么方向都不知道，还买什么票，当时企业不理解，还埋怨体改委不支持。我当时在体改委，我们坚持企业改革要改就要规范，企业改革不规范后患无穷。现代企业制度下的公司制是非常规范、非常科学的，是西方发达资本主义国家长期探索并实践的一种企业制度，在我国如果一项好的政策进行不规范的运作，其政策效应就难以发挥，并且进一步形成了一系列深化企业改革的阻碍因素。因为如果企业的改革没有规范，效益没有增加，企业状况没什么改变，还为反对改革的人提供口舌，包括有些领导，他们会说，不是一改就灵吗？好的制度发挥不了好的效用，还增加了改革的难度和成本。改革不规范问题在兵团很严重，七家上市公司没有几个公司是规范操作的。朱镕基总理曾批评说：“我国的上市公司是政府授意，企业做假，中介帮凶。”一旦公司上市之后，就会发现很多不规范的弊端，企业不规范，到最后不仅仅是经济问题，还会引发政治和社会问题。兵团以前组建的13家企业集团，没有几家是真正按照企业集团的要求、按照现代企业制度的要求、按照《公司法》的要求规范组建起来的。法人治理结构、产权主体多元化、企业集团是不是以产权为纽带等都没有真正做到规范。法人治理结构不规范的表现就是企业的激励和约束机制不健全，没有按照现代企业制度的要求形成各负其责、协调运转、有效制衡的法人治理结构。党委书记就是董事长，也是总经理，决策层和执行层没有分开。所以企业改制就要规范地做，不能先挂牌、后规范等等，实践证明十分有害。

### (三) 树立从实际出发实事求是,在企业改革上要“一企一策”的思想

国有企业改革没有包治百病的药方。兵团的经济发展和改革实际情况是:一是兵团的经济形势尤其是二、三产业的经济形势相当严峻;二是兵团是党政军企合一的特殊组织,肩负着党中央赋予的“屯垦戍边”的历史使命;三是兵团没有税收、没有工商,这是我们改制过程中必须考虑的问题,比如党的十五届四中全会中讲到国有企业改革在进行企业重组时,要实行“有所为,有所不为”、“有进有退”的方针,国有企业要从竞争性领域中退出。如果从兵团的实际出发,就不能简单地套用这个政策。我经常听到有的企业领导讲我们的思想不够解放,现在可以把国有股全部退出。这样做肯定是不行的,这不是实事求是,如果按照党的十五届四中全会的要求,哪些退出,哪些进入,在兵团,国有股是全部该退出的领域。但兵团是作为出资人的身份,不是区域经济的概念,与自治区等地方政府不同,不能“不求所有,但求所在”。如果按照十五届四中全会的要求有进有退,企业之间把产权关系割断了,就没有意义。兵团承担的“屯垦戍边”的历史使命决定兵团不能“不求所有”。但兵团也要解决单一的公有制或者是“一股独大”的问题,如最近徕远集团搞改制,国有股 45%,法人股 30%,自然人股和职工股 25%,我认为这就是结合兵团的实际,兵团不一定要绝对控股。但如果兵团仅仅是参股,如宏源证券公司兵团是第二大股东,但除了收益分配之外,没有控制、支配力,没什么关系了。因为产权关系是不能割断的,所以不能简单套用十五届四中全会的精神来指导我们的企业改革。除了一些小企业可以采用那七种方式去操作之外,大中型国有企业我们不可能完全退出,“1+8”文件也讲到这个问题。还比如徕远集团的改制,有些同志认为国有股应该逐渐退出,但兵团每年给徕远集团 250 辆小轿车的进口配额,最低有 750 万元的利润,这是特许经营的企业,国有股不能退出,还有商贸集团的特许企业烟草公司也同样如此,国有股也不能退出。

### (四) 要树立解放思想、更新观念的主体是兵师两级部门和兵师两级领导的思想

现在企业的产权关系没有理顺,兵团国有工交建商企业的改革主动权完全掌握

在兵师两级机关的手中。改什么,怎么改,何时改都是两级部门说了算,比如某个师独立核算的国有工业企业,师里不批改制,厂长、经理是改不了的。所以,国有大中型企业改革不是企业说了算,而是兵师两级机关说了算,因此首先要解放思想的是各级领导机构和各级领导者。

#### (五)要树立从搞活单个企业转向搞活整个国有经济的思想

兵团直属国有工交建商企业改革是不能单独靠单个企业去进行的,比如物产集团,让他们自己去改,是没有办法的,物产集团的银行贷款几亿元都到期了,法院要查封,稍有一点优良资产去和其他企业去重组,到最后股权也被封了,不良资产比重很大,所有者权益没有了,这种情况就一个企业本身来搞改制是搞不成的。只有从兵团的角度,立足于从搞活整个兵团国有经济的角度来考虑进行重组才可能成功。

### 三、关于兵团国有企业改革的几个有关问题的认识

#### (一)兵师机构改革问题

要加快兵师机构的改革和职能的转变,在政企分开的基础上探索国有资产出资人到位的具体形式。在计划经济体制下形成的兵师机构是人浮于事,不仅加重了企业的负担,而且干扰了企业的正常经营,兵师机构既当运动员,又当裁判员的状况必须改革。所以,首先要建立出资人制度,进行兵师机构的改革,转变兵师机构职能。出资人制度没有建立起来,其他制度也无法建立,也不能真正找到一个能充当出资人角色的机构。现在国有企业的投资权在计委,企业经营监督权在经贸委,财务管理权在财务局,人事管理权在人事部门,表面上都可以充当出资人,但实际上都不能完全作为国有企业的出资人,企业搞不好,或者搞垮了,都不负责任,却都可以干预企业的经营。没有形成一个能代表国家统一意志的机构和人,这是国有企业改革首先要解决的问题。在1993年,兵团党委政策研究室就给兵团党委写报告要求建立国有资产出资人制度,但那时没有解决这个问题。现在意识到了,兵团党委四届十次全委(扩大)会议之后,国有资产出资人制度已经基本建立起来了,国资委、国资办首先

建立起来了,兵团国有资产经营公司也正在筹建之中。这就是出资人制度,管人和管资产相结合,激励和约束相结合。出资人职能有收益分配、重大决策和选择经营者的权利,这是国有资产经营公司作为出资人的权利。

## (二)从战略上调整国有经济布局,推动国有资产的战略性重组

按照国家的要求,国有经济要“有进有退”、“有所为,有所不为”。国家要求控制的领域有四大类,即涉及国家安全的行业、自然垄断的行业、提供公共产品和服务的行业以及支柱产业和高新技术中的骨干企业。按照这一政策,兵团几乎所有的企业都要退出,所以兵团要结合实际去操作,重组中要注意两个问题。

### 1. 思想认识问题

企业领导同志必须树立资本运营的观念。搞企业的同志过去对此重视不够,资本运营也没那么复杂,资本运营实质上就是企业的买卖、资产的买卖。但是有些问题现在做起来却很困难,比如五星大厦每年都亏损,物产集团曾经有 2800 万元的投资,本想用兼并的办法,停息挂账来处理,由于思想认识不统一,这一操作思路没有进行下去,现在物产集团的权益一点也没有了,全部是几家银行的。还有些企业每年亏损 1000 多万元,既然已经搞不活了,是不是可以把大楼卖掉,思想上认识不通,这是因为大家没有树立起资本运营的概念。

### 2. 要选择好重组的方式

一定要从搞活单个企业转向搞活整个国有经济上来,兵团的直属工交建商企业如果不进行重组是难以搞活的。重组的方式有行政划拨和市场交易。行政划拨是允许的一种手段,而且大部分企业在用,但使用行政划拨这种方式要注意几个问题:①行政划拨要和市场规则相结合,不能凭空想像,要考虑这个企业资产划拨到那个企业,面对着市场有哪些有利条件和不利因素,是利大还是弊大,要按市场规则去运作。②行政划拨要和重组相结合,不能为了划拨而划拨,兵团有一些划拨不是和重组相结合,比如昆仑集团,原来没有房地产公司,将原属于建设局的城乡房地产开发公司划拨给昆仑集团,但是城乡房地产开发公司自己又出资搞了另一个房地产开发公司,这肯定是错误的。如果是物产集团,负债太高,整体上运转不开,将部分的优良资

产拿出来重组一个新企业还说得过去,而这个企业本身是一个新企业,离退休职工不多,社会负担也不重,就不应该再搞一个有关联交易的企业。接着又把原土地局下属的兵团房地产开发公司划拨给它,也是一个小公司,资产质量不好,但这几年效益很好,昆仑公司所有者权益还不到3000万元,却划拨了两个小的房地产公司。所以行政划拨要和重组结合起来,要注意企业间的内在联系和要求。③行政划拨要和改制相结合。④行政划拨要和划拨的主体能力相结合。行政划拨一般是上级划拨下级的资产,操作划拨重组的主体一定要具有高素质、高水平。在解决企业的重组问题时,以后要多采用市场的办法。资产的重组仅仅靠学《公司法》、《合同法》和一些党的方针政策及文件是不够的,还有很强的技术性,比如资产评估,我们运用的是成本法,比如企业盖大楼投入是1亿元,如果卖的时候不到1亿元,便认为这就是国有资产流失。国有企业建一座楼成本是非常高的,我们以后要采用收益法。企业的重组方式、方法、技巧都要讲究,这和打扑克是一样的道理,仅仅讲技术操作的规则很容易,但是将扑克打好、打精彩却不容易。

### (三) 加快人事制度改革,培育一支素质较高的经营管理者队伍

党的十五届四中全会讲到党管干部,这是必须的,但方法必须改进,要适应现代企业制度的要求和特点,建立起经营管理者的培养、选拔、管理、考核、监督的办法,使其制度化和规范化。要探索选人和用人的机制,单一的任命制很难造就出真正的企业家,关键是要把考核推荐与引入市场机制向社会公平招聘结合起来。

党的十五届四中全会对提高经营管理者素质的总要求是:思想政治素质要好;经营管理能力要强;遵纪守法。实际上对企业家的要求仅仅这三条是不够的。由于兵团人事制度改革的滞后,如果按照市场经济的要求去评价,兵团80%的企业领导者是不合格的。由于用人制度改革的滞后,我们选人的视野非常狭窄。我曾经把我们一些企业的领导和地方的一些民营企业家召集到一起进行座谈,谈合作时,对方谈企业的资本运营问题,我看我们的企业领导绝对没有听懂,更不用谈企业的合作,我们还有若干理由认为对方没有合作诚意,这是认识和素质问题。我认为企业家除了要遵照这三点之外,另外还有三条要求:一要有创新的意识和能力,有创新的意识,就要

有创新的能力,这是对企业家最基本的要求,搞企业就是不断地发现需求和满足需求,如果一个企业经营者没有创新的意识和能力,即使企业在某一阶段有不错的经营状况,也不可能做到长久。二要对经济生活有高度灵敏的反应能力,企业是经济生活中的基本细胞,所以企业领导对经济生活、对市场要有高度灵敏的反应能力和判断能力。比如美的空调的老总,他本身的文化素质并不高,但他对市场、对经济生活的反应非常灵敏,他知道靠家族的力量是不行的,就面向全国招聘了很多的博士、硕士和其他的企业家。还有长虹的倪润峰,他就对市场具有高度灵敏的反应能力,原来要求上大的彩色电视机生产线,当时的国家电子工业部不同意上,认为中国人还消费不了大彩电,而他认为未来的几年中国人会普遍使用大彩电,便悄悄地上了一条生产线,到1996年后,彩电行业许多企业被兼并了,长虹却成为“龙头”老大。三要对企业的发展有永不满足的追求,把企业的扩张当作自我价值的实现。具备这样素质的人才能成为企业家,这也是需要培养和锻炼的,但是培养企业家的机制一定要建立起来,要具备培养企业家的土壤和环境,兵团现在的机制一定要改变,要摒弃“官本位”思想,才能培养企业家。如果一个企业的领导有“官本位”思想,最后就会以企业的破产为代价,这与兵团传统的用人体制有很大关系,真正的企业家对做官是不感兴趣的,想做官的人绝不是真正的企业家。

#### (四) 以兵团“1+8”文件为指导,加快改革的步伐

“1+8”文件对兵团国有企业改革的指导思想很明确,规定也很细致,希望大家认真学习文件、学习法规、学习政策,真正领会文件的精神,结合自身的实际尽快提出企业的具体改革思路和方案。要转换角度去考虑企业的改革,比如一个企业的老总,如果你感觉另一个企业很有前景,你可以考虑兼并、收购、联合等;还可以考虑行政划拨的方法,树立从搞活单个企业转向搞活整个国有经济的思想。兵团直属企业在国有资产经营公司成立后,现在的108家企业在数量上肯定要减少,光是小型房地产开发公司就有许多,其他类似的行业也有不少,到最后肯定要重组。

(2001年8月5日在兵团党校师级干部培训班上的讲话,根据录音整理)

# 国有企业改革要规范 出台文件必须到位

## 一、对“1+8”文件的总体看法

### (一)从思路上看

这套文件的一个主件和八个附件符合邓小平理论,符合党的十四大、十四届三中全会、十五大、十五届四中全会精神,符合兵团的实际。通过内地和新疆的实践证明,这一套改革方案是能够促进企业发展的、是适用的。

### (二)从技术层面上看

这套文件的逻辑思路和框架结构设计比较合理、系统和严谨。文字表达也很干练,既有原则性又有操作性,体现了理论与实际的很好结合,体现了我国国有工交建商企业改革的一般性要求与兵团国有工交建商企业改革特殊性要求的很好结合。可以说是兵团 20 年来有关推进国有工交建商企业改革方面比较全面、系统、配套的文件。在 1987 年之前,我们也曾经整理过兵团改革的文件,但除了领导的一些重要讲话之外,没有太多指导改革的文件,1987 年后文件制定了,但都不系统、不全面、不配套。

## 二、起草这套文件应当遵循的指导思想和原则

兵团机关各级领导干部及企业的领导对这套文件的产生寄予了格外的重视和关注。强调这套文件在兵团应具有权威性,要求对兵团国有工交建商企业的改革向

前进一步推进应起到突破性的作用。因此,这套文件遵循的指导思想和原则具体应该分为四个方面。

(一)不管是主件还是附件,都应当体现思想解放和对兵团建立市场经济新体制、国有工交建商企业建立现代企业制度的真正理解和把握

兵团的国有企业改革主要应该研究的是改什么和怎么改的问题,而不是讨论为什么要改的问题。而在关于召开“1+8”文件讨论会的时候,通过座谈可以反映出,改革需要解决的不仅是改什么、怎么改的问题,还要解决为什么要改的问题。因为有的人到现在还提出,国企改革只要加强管理,大胆的奖励就可以了,可见还有必要解决为什么改的问题,这关系改革的主旨及成败的根本。

(二)改革文件的制定不能截留上级政策,必须规范到位

兵团在贯彻中央有关国有企业改革的一些部署中也配套出台了一些文件,对部分国企也进行了改制,但总是“假改”。而现在不再是继续摸索的时候了,必须规范到位。对现有国家明文规定的法律、政策,党中央有关文件的基本精神,不能原则上讲贯彻,而在具体操作上进行截留,否则会在实际中增加改革的环节和阻碍因素,使改革效率低下,最后丧失机遇,使好的改革政策走形变样。

(三)发挥市场在市场经济中配置资源的主要手段

人力资源和物质资源的配置必须市场中同步进行,不能错位。资本的配置靠资本市场,人力资源的配置靠人事制度,都要在市场中去进行,否则是会出问题。兵团2000年的二、三产业国有工交建商企业实现赢利10000万元,其实是外因大于内因,更多的是政策上的因素。兵团有些企业随着运作的深入,数量逐渐减少,如商贸集团原有20多家独立核算的法人企业,现在没有几家正常经营了,物产集团及其他企业也类似。1995年据兵团统计局统计,企业数量到现在还存在的不到30%。

兵团国有工交建商企业改革发展出现企业效益差、职工收入低这样的局面,主要有以下五方面的原因:①思想不够解放;②兵、师机构职能转变的滞后;③国有资产的

管理、监督、运营体系没有建立起来；④人事制度改革滞后；⑤综合配套改革不到位，如劳动、保险等制度改革等。所以，资产的配置和人力资源的配置必须同步进行，在制定文件时要一步到位，文件本身不能吃“夹生饭”。

#### （四）必须从兵团的实际出发

（1）兵团国有工交建商企业改革和发展面临的形势是非常严峻的，改革的任务是非常繁重和复杂的。

（2）兵团广大干部职工的思想解放程度还远远不够。这有客观原因，就是由于长期计划经济体制的束缚，会自觉不自觉地用计划经济的思维方式思考和处理问题。

（3）体制的特殊性。兵团是党政军企合一的特殊组织，没有税收、工商和财政。要贯彻中央有关国有工交建商企业改革的一般性要求，就要更好地与兵团实际结合。如国有企业“有所为，有所不为，有进有退”的精神兵团应如何贯彻，如何与兵团“屯垦戍边”历史使命相结合？这是真正的实际，要很好的研究。不能再用传统的思想和思维方式来解决现实问题。国有工交建商企业的改革有些是一般性的问题，如新三会和老三会的问题在兵团改革当中也是难点问题，其实不仅兵团没有解决好，这也是全国性的共性问题。但有些问题结合兵团实际是可以做好的。

#### （五）这套文件的重点是主件

改革中的难点、重点问题都要在主件上反映出来，如果对主件的讨论能形成共识，没有歧义，其他附件都要贯穿和体现主件的基本精神和线索写下来。这是主和附的关系。

### 三、对这套文件的补充修改意见

讨论国有工交建商企业发展缓慢的几个方面原因是对事不对人，不是说人事制度改革滞后，就是组织部的问题；国有资产营运体系没有建立起来，就是国资局的问题。我们探讨这些问题时，就是要站到兵团的角度讨论兵团如何进行国有工交建商

企业的改革。如果站在部门的角度,对有些问题就会看不清楚。

### (一)首先谈主件

1. 这套文件体现了理论和实际的结合,一般性和特殊性的结合,但在如何与兵团实际结合上体现的不完善

简要回顾兵团 20 年来国企改革的形势和经验,兵团的国有工交建商企业也进行过改革,但面临的形势仍很严峻,任务还很繁重,而这套文件在如何与兵团实际的结合上体现得还不够,所以应该加大兵团国有工交建商企业改革面临的形势与任务的内容,使这套文件更加完善,更具有指导性。

#### 2. 原则问题前面应该加入指导思想

兵团推行国有工交建商企业改革的最基本的指导思想就是“解放思想,大胆实践,重点突破,稳步推进”,也就是要“遵照上面的,借鉴外面的,结合自己的”,关键是结合兵团自己的实际,要体现兵团的特点。在这种指导思想下,要做好“五个结合”。坚持“抓大放小”问题在文件中可以不反映,因为整个文件讲的就是“抓大放小”问题。

#### 3. 关于加快国有企业战略性调整和改组问题

要把兵团的一些特点体现出来,中央提出的“有所为,有所不为,有进有退”、“不求所有,但求所在”的精神,我们确实要认真贯彻落实,但兵团有自己的特殊性,人和资产是不能分割的。面对中央这些政策,探索怎样在兵团的实现形式是一个难点。在既不影响“屯垦戍边”的历史使命,还要在增强企业发展的前提下,贯彻“有所为,有所不为”的方针。可以分开层次进行,石河子市和四个新建市在操作的方法上和其他的几个师在政策上要有所区别。这五个市的经济总量超过兵团的 70%(石河子市的经济总量接近兵团总量的 40%),这样就体现了兵团最基本的特点,所以这里要分开写。

#### 4. 关于加强国有及国有控股企业的经营原理

既然是改革和发展的意见,就要加入进一步改善和加强企业的经营管理,提高国有及国有控股企业的经营管理水平的内容。因为现在国有企业的财务管理、计划

管理和成本管理等总体上是相当糟糕的。通过前一阶段审计暴露的问题就可以看出来。

这几个大的方面应该充实一下,比如前面加“有所为,有所不为”,兵团特许的专卖行业改制也是竞争性行业,我认为不能退出的。股本结构的设置,国有股可以不绝对控股,但不能低于45%。首先,看改制的目的是什么;第二,如是政策性垄断企业,比如徠远集团公司,兵团2001年给企业250辆进口小轿车的配额,每辆小轿车的配额最低3万元,配额每年就750万元,这样的企业改制当然应该相对控股。这就要实事求是,这虽然是竞争性行业,但国资不能退出。

## (二) 关于国有资产管理体制改革的意见

国有资产管理委员会是管理兵团所属国有资产的决策机构,代表国家拥有对兵团国有资产的所有权,行使兵团国有资产所有者的职能。所以国资委不是经贸委,不是计委,也不是其他的一个行政部门,定位首先要清楚。上海的国资委主任是由市委书记担任的,深圳是由市长担任,内地一般都是由省长、市长担任。在兵团是由司令员担任主任,按照内地的做法,为了体现管人与管资产结合,兵团国资委副主任是由管经济的副司令员和管人、管干部的副政委来担任。组织部、计委、经贸委、财务局、审计局、体改委、编委等单位都是国资委的成员单位。之所以解释这个关系,是因为有些文件把这个关系搞颠倒了,把各部门和国资委视同并列关系,其实应该是包含关系,部门只能是国资委的成员单位,不是并列关系,对此应该统一认识。所以各部门起草文件要注意这个问题,比如组织部、人事局的文件上,经常出现组织部和国资委并列,这是错误的。

国有资产管理办公室职能变化比较大,有15项职能。首先,国资办怎么设是次要的,可以是国资局,也可以单独设,也可以一套机构、两块牌子,或者财务局代行国资办职能,给财务局再增加一些编制,15项职能是统一的,最后业务上归口财务局。第二,该办公室不能分开,因为15项职能是统一的有机整体。把几个处室归属不同的部门,不利于对兵团整个的国有资产的调动、管理和监管。党的十五届四中全会提出各地都要探索国有资产管理、监督、营运体制。国家的国资局撤销了,既然是各地

探索,这就不是我们决策的根据。

### (三)关于人事制度改革

#### 1. 关于授权经营的问题

有一个概念是混淆的,即授权经营的大型企业集团和没有授权的大型企业集团是不同的。兵团国有资产经营公司和授权经营的大型企业集团的职能是类似的,即谁出资,谁用人,谁考核,谁奖惩,体现出管人和管资产的结合。但国有资产经营公司下面还有一系列的大型企业集团。大型企业集团授权经营是有条件的,首先资产要达到一定的规模,这在各地不一样,有的可能要达到5个亿,还有其他的一些指标。是否授权大型企业集团,是由国资委来决定的。所以,这里要加“授权经营”的大型企业集团。

#### 2. 具体写法上

一是要把法人治理结构与党委系统(党委书记、纪委书记、工会主席、共青团书记)分开写。法人治理结构里面本身没有体现出这一点,所以政策上不要截留,只要是本着管资产与管人相结合的原则,政策就好实施。二是组织部的考察其实没有必要征求国有资产管理办公室的意见,国有资产管理办公室是国资委的办事机构,不像其他机关的职能部门,是国资委的常设办事机构。所以对兵团国有资产经营公司和授权经营的大型企业集团的领导任命,应当是兵团国资委提名,委托兵团党委组织考核,最后上报兵团党委任命,这样关系才可以理顺。另外,没有必要提出对国有资产经营公司和授权经营的大型企业集团内部设不设“三总师”的问题和行政级别的问题。

#### 3. 改进企业的用人方式

企业的中层负责人由总经理提名,企业组织人事部门考察,党政班子集体讨论,总经理聘任或者解聘,这里也有问题。福建省最近刚刚制定出一个人事改革制度,叫做建立以产权关系为纽带的国有企业人员“分层分类”的管理体制。比如规定国有控股的企业领导是由董事会决定,但是党委和董事会是交叉任职的,在讨论决策上遇到意见不一致就无法操作,特别是在股权比较分散的企业情况下,只能按照董事

会这一套用人机制去决定,按照法律执行。党管干部的原则一定要坚持,董事会依法选举经营管理者,以及经营管理者依法行使用人权一定要结合起来。经营管理者有用人的权利,如果没有这个权利,则是截留了《公司法》有关用人权利的规则。

#### 4. 考核的问题

一定要分层次,如企业的董事长、党委书记、总经理、监事会主席、财务总监等,还有国有资产经营公司及国有授权经营的大型企业集团的董事长等管理者,哪些由组织部负责考核,哪些由国资办来考核要规定清楚。经常听到“董事会领导下的总经理负责制”,这是错误的说法,法人治理结构中股东大会、董事会、经理层不存在谁领导谁的问题,股东大会是权力机构,董事会是决策机构,经理层是执行机构,他们的权力边界非常清楚。把这些理清楚,文件就好运作了。

(2001年7月在兵团讨论修改“1+8”文件时的讲话,根据录音整理)

## 兵团国有资产经营公司 建立与运作的思路

兵团党委四届十次全委(扩大)会议召开以来,尤其是兵团国有工交企业改革与“1+8”文件颁布以来,在兵团内外引起很大的反响,大家都认为兵团经济体制改革,特别是国有资产管理体制改革关键是建立出资人制度。将此作为切入点,真正找到了改革的突破口,找到了兵团作为党政军企合一的特殊组织与发展市场经济的切合点和实现形式。大家希望兵团各级领导能排除干扰,坚定信心,坚定不移地向前推进。

但是也有不同的意,有的同志认为,现在兵团直属企业搞的不错,成立国有资产经营公司,则是增加了一个环节,增加了“婆婆”,将来会把企业卡的太死;有的说,这些企业的矛盾问题积累太多,就是改革了也搞不活;还有同志讲,资产经营公司的领导也不懂得怎么搞企业,不懂得资本运营等。对于这些不同意见,有些说法确实是对的,比如说我们能力不强,尤其是我本人从未搞过企业;但有些说法也是错的,比如认为把一些企业的产权交给国有资产经营公司来经营,就一下子会发生很大的变化,把企业的负债在短期内化解,将经营工作很快搞上去,这是不现实的。国有企业改革的好坏因素很多,有体制问题、机制问题、市场问题、技术问题及产品质量问题等,对这些问题的看法应该统一到邓小平理论上,统一到党的十五大、十五届四中全会精神上来,尤其是要统一到兵团党委四届十次全委(扩大)会议精神上来。

### 一、为什么要组建兵团国有资产经营公司

改革开放以来,兵团国有工交建商企业在深化改革、加强管理、发展壮大兵团经

济方面取得了很大的成绩；在建立现代企业制度，在产权制度改革方面也进行了积极的探索，推动了兵团经济的发展和生产力的发展。但由于传统体制及历史形成的诸多问题等多种因素的影响，兵团的二、三产业发展缓慢，经济结构比例失调，相当一部分国有工交建商企业不适应市场经济的要求，严重影响了兵团经济的发展。其中最重要的原因就是政企不分，没有适时地建立起与市场经济相适应的国有资产管理、监督、运营体系和出资人制度。在全国，对国有企业的投资权在计委，企业经营管理监督权在经贸委，资产与财务管理权在财政部，人事管理权在人事部。非常分散，都可以管企业，但企业搞不好又找不到责任人。这个问题不解决，国有工交建商企业在市场经济环境中就不能与其他经济成分的企业进行平等竞争。所以，关键问题是国有企业出资人要到位。企业可以没有“婆婆”，但不能没有“老板”，这个“老板”就是出资人。要有具体的人和机构代表国家来行使出资人职能，对投入到企业中的国有资产按照出资额大小享有所有者权益。出资人制度是企业产权制度的核心，是企业各项具体管理制度的前提和基础。许多年来，我们总是期望国有企业在市场经济环境中自负盈亏、自我发展和完善，并且出台了企业管理制度、人事制度、增资减债、债转股等一系列政策，以减轻企业负担，但由于出资人制度没有真正建立起来，这些改革并未取得预想的成效。

对于现代企业制度的16字要全面理解。首先，产权要清晰，就是要明确出资人，建立出资人对企业的产权制约关系。现在的当务之急就是要找一种方式，把国有企业的出资人制度尽快建立起来，把管资产与管人结合起来，明确出资人对国有资产的保值、增值责任，这是国有资产管理体制的普遍性要求。对于兵团来讲，也必须采取切实有效的措施解决这个问题，就是要建立和完善国有资产出资人制度。这不仅关系到兵团国有工交建商企业改革和发展的成败，也关系到“发展壮大兵团，致富职工群众”目标的实现及“屯垦戍边”使命的履行。建立国有资产经营公司是兵团建立出资人制度的一种形式，也是贯彻兵团党委四届十次全委（扩大）会议精神的重要步骤，是实践江泽民总书记“三个代表”重要思想的重要体现，是兵团经济体制改革，特别是国有资产管理体制改革的重大突破。国有资产经营公司与企业的关系不是上下级关系、领导与被领导的关系，它们的关系是国有资产出资人（股东）与被投

资企业法人的关系,是委托与代理的关系。国有资产经营公司重点是研究兵团直属企业的发展战略规划,把握发展方向,做好委派国有企业产权代表和重大决策及收缴国有资产收益等出资人权利,搞好资本运作。大家不要从行政级别上理解这个问题,而是要从市场经济的要求上去认识。

## 二、国有资产经营公司对权属(托管)企业的管理方式

国有资产经营公司主要是根据公司整体发展要求,以产权为纽带,以国有资产出资人的身份对所属企业进行产权管理和监督,不直接干预企业的生产经营活动。国有资产经营公司主要是要做好产权代表的委派与管理,企业的公司制改造、国有资产产权经营、企业的重大投资决策和财务管理,加强对企业的贷款担保管理、利润分配及工资总额控制。对所属企业做到既能放得开,又能管得住,保证企业法人财产权的实现,确保国有资产的保值、增值。

出资人的三项职能分解为八个主要方面:

(1)强化产权运作的职能,抓住企业组织结构的调整,通过公司制的改造以及兼并、转让、拍卖、破产等方式进行产权运作,盘活和重组国有资产,不断壮大和发展优势企业。

(2)加强产权代表的委派和管理工作,国有资产经营公司对所属企业的管理和监督,主要是通过委派到企业的产权代表参与企业的重大决策来实现的。要全面实施产权代表重大事项报告制度,明确产权代表的权利和责任,科学地制定产权代表的报酬和奖惩办法,从而实现对所属企业的有效监管,确保国有资产经营公司保值、增值。

(3)向全资企业委派监事会。

(4)建立健全重大投资项目和贷款担保的审批制度,对所属企业在规定限额以上的投资项目进行科学的论证和审批,规范企业的贷款担保行为,并对规定限额以上的贷款担保项目进行审批。

(5)加强对企业的财务管理:①按国家有关规定、制度监督企业,进行会计核

算;②向企业派出财务总监,加强对大额资金使用的监控;③建立对财务报表的分析制度,发现问题及时处理;④按“两低于”原则,对所属企业的工作总额进行控制。

(6)建立统一的利润上缴办法。

(7)实行科学统一的考核办法,根据企业业务的特点,按照统一的标准和要求,制定并实施对企业考核与奖惩的办法。

(8)强化对所属企业的审批和监督。

希望每一位企业的领导同志,不管是否改制还是已经改制的,凡是不规范的公司企业,都要习惯于被监督和制约,不仅是道德约束,更主要的是纪律约束。总之,出资人的主要职能就是三条,即重大决策、收益分配和选择经营者。国有资产经营公司与企业的关系,不是领导与被领导的关系,不是上下级的关系,而是靠制度约束的一种委托与代理的关系。

### 三、如何组建兵团国有资产经营公司

#### (一)指导思想和原则

组建国有资产经营公司的指导思想就是兵团党委提出的“解放思想,大胆实践,重点突破,稳步推进”。国有资产经营公司要以市场手段为主,行政手段为辅,积极地推动兵直国有工交建商企业的改革与重组,在当前和今后一个阶段组建国有资产经营公司。在国资委的领导下,“抓住重点,分步实施,减少震荡,平稳过渡”,保证国有资产经营公司组建及企业改革的顺利进行。

#### (二)今后一段时期的主要任务

兵团直属国有工交建商企业大部分资产状况不好,资产比较多,赢利能力比较差,债务关系比较复杂,必须分期分批进行资产整合。按照“抓大放小”的原则,通过资产重组,调整企业的组织结构和资本结构,集中做大做强做优企业,整合困难企业,放开搞活小企业,破产关闭劣势企业,用两年左右的时间,对所属企业的资产进行整合,完成企业的改制工作。但并不是把企业交给国有资产经营公司经营管理,在

短期内就能解决企业的全部问题、企业的改制全部搞完,这需要一过程,所以是分步实施、平稳过渡。

国有资产经营公司之所以做这些事情,是因为在搞活国有企业的问题上,一定要树立从搞活单个的企业转移到搞活整个国有经济的思想上来。有的企业单独搞改革,比如绿洲旅行社,所有者权益是11万元,简单地套用兵团的“1+8”文件,就是要出售11万元卖一个旅行社,很不划算,只有和其他的企业联合起来一起考虑才有可能搞活。兵团还有许多企业面临着同样的问题。除此之外,还要抓建章立制,加强对企业的约束、监督和管理。争取激活、优化存量资产,做大做强增量资产。以国有资产经营公司为载体,培育一批熟悉企业改制,懂得资本运营的专门人才。兵团熟悉资本运营的人才太少,这与兵团的计划体制有很大关系。有些同志在兵团不能充分的发挥作用,而在地方的企业则干得很好,根本原因在于体制。

国有资产经营公司自从2001年8月中旬宣布成立以来,根据需要用人的原则,招聘了六位素质较高的工作人员。到目前推荐给国有资产经营公司的人已有200多人,但我们一个人也没进。张庆黎司令员讲:“进入资产经营公司的人,除了董事长兼党委书记、总经理和专职的党委副书记兼纪委书记是组织上任命之外,其他全部按市场机制来运作,一律要面向社会,不局限于兵团,就是按照能力聘人。北京的博士后及一些很有影响的人士,也都来国有资产经营公司,不是追求高学历而是具体操作过企业改革,搞过资本运营的人。大前提是不推荐一个人,就是按市场经济的机制来运作。”所以我们要用市场的办法,通过公开招聘选拔人才。另外,我们专门到中央党校研究生院、中国社科院研究生院、北大、北师大以及北京有关的金融机构等单位去挑选人才。这些单位对兵团的改革非常重视和支持,其中,中央党校研究生院专门召开了会议,要把能代表中央党校水平的最优秀的博士推荐到国有资产经营公司工作,并且支持博士们留在兵团工作;中国社科院研究生院在“国庆节”之前专门送来了两个博士。有些同志对此有不同的意见,认为博士是从事研究工作的,到兵团的企业发挥不了他们的作用,但实际上,我们选的博士有在企业工作过的丰富实践经验。他们的到来会对我们招聘的人在观念、思想、理论、政策方面有很大的影响和较大的转变,能很快的进入角色,成为资本运营的好手。以资产经营公司为载体,培

育一批熟悉企业改制,懂得资本运营的人才。

### (三) 组建的思路

#### 1. 组织领导

兵团国资委是兵团国有资产管理的机构,兵团国有资产经营公司是兵团直属国有工交建商企业改革与发展的责任主体,负责贯彻执行兵团国资委的决定和决议,在兵团国资委的领导下,具体承担国有资产的改革与重组工作。兵团经贸委、外经贸局、农业局、交通局、科委等有关部门作为兵直工交建商企业原行政主管部门,要积极认真督促与协助进入资产经营公司的企业办理有关手续,依据行业管理的要求,继续负责有关企业在托管期间抓好生产经营工作。

#### 2. 方法与步骤

(1) 进入的范围。兵团直属国有工交建商企业进入兵团国有资产经营公司的方式有两种:一是先让部分国有资产质量较好的国有工交建商企业的净资产和已经改制为公司制企业中的国有股权经审计评估后,形成兵团国有资产经营公司的注册资本,直接进入;二是将效益不好,但仍有净资产的企业和资不抵债的企业或者容易产生较大债权、债务诉讼的国有企业先进行托管,同时抓紧时间进行整合重组,待条件成熟之后,再将企业的权益逐步归入国有资产经营公司。

(2) 分类整合。在纳入兵团国有资产经营公司的兵直国有工交建商企业当中,以净资产作为兵团国有资产经营公司注册资本进入的企业包括:①兵团供销合作总公司、兵团保险公司、兵团担保公司、兵团通用航空公司、卡子湾水泥厂、兵团医药公司、天纶化纤厂、天康公司、华世丹药业公司、绿洲旅行社等未改制企业的权益;②商贸集团中的石油公司、烟草公司及物产集团中的中垦国际贸易公司的权益;③徕远集团、康地种业以及其他已经改制为有限责任公司的兵团国有股权,如徕远集团45%的国有股3000万元直接进入;④分散在兵团机关有关部门投资形成的国有股权(财务局所持股除外)及其他的兵直国有工交建商企业均作为托管的范围;⑤从兵团宣布之日起,兵团国有资产经营公司行使出资人职能。

(3) 评估重组。兵团国有资产经营公司计划用2~3个月的时间做好注册工作,

对托管的企业今后将逐步通过资产审计、评估,因地制宜、因企制宜、一企一策、一企多策提出具体处置意见;对进入资产经营公司的企业的人事管理体制按照兵团党委[2001]24号文件即“1+8”文件精神进行改革;商贸集团、物产集团中的部分赢利企业直接进入资产经营公司,集团所需的经费实行收支两条线办法解决,即根据进入资产经营公司企业原先上缴利润的情况,核定、补充所需经费。

#### 四、当前和今后一段时间应做好的工作

在组建的过程中,对兵团直属企业的资产进行整合需要一到两年的时间,这必然涉及各个方面利益关系的调整。企业原来的主管部门在资产划转和托管期间应继续履行管理、协调职能,配合国有资产经营公司做好组建与托管工作。希望各个部门、各个企业大力支持,坚定改革的信心,使兵直国有工交建商企业改革能够健康、平稳进行。

(1)兵团国有资产经营公司是一个特殊的企业,经营的是国有资产产权,不是行政机构,兵团机关的各个部门和有关单位不能把资产经营公司作为“二传手”,不能让资产经营公司承担行政中转事务,要确保资产经营公司集中力量搞好产权管理和资本运作。

(2)凡涉及出资人职能和国有企业改革的一些社会活动,除企业组织结构的调整、资产重组等任务外,会议通知、文件转发、报刊征订、统计、计划生育、安全生产以及扶贫、捐赠等兵团机关有关部门和单位应直接面对各个企业,不能要求资产经营公司组织和转达。兵团要求开会,通知不能只发给资产经营公司,然后让资产经营公司再传达给企业。

(3)兵团国有资产经营公司的工会和共青团组织在本部行使职能,不承担对所属企业的领导和指导职能。

(4)进入资产经营公司的企业必须抓好经营工作,不能因为建立资产经营公司而影响了企业的正常生产经营。但对重大的资产变动、人事变动、企业改制,包括对所属全资企业的合并、分离、转让、中外合作、公司制改制方案等都要呈报国有资产经营公司批准。以前是呈报体改委、企业改革办公室等单位,如现在资产经营公司认

为还有必要报给体改委和体改办,则由资产经营公司具体负责。

(5)要禁止为没有产权关系,或有产权关系但是超过了所持企业股权比例的企业提供贷款担保。企业不能乱担保,如果担保要有审批的程序。兵团有些企业辛辛苦苦增加的权益,由于乱担保,到最后还要受到法律的制裁。一旦企业有了出资人,超过规定额度的项目就不是企业职权范围内的事情,必须要呈报告和批准。这段时期企业要集中力量清理应收、应付账款,处理债权、债务关系,核实企业的资产,为企业改制、重组打好基础。

(6)以企业领导班子为主,明确责任,分工负责,做好本企业的稳定工作。出现不稳定的问题,由企业的党政一把手负责。

(7)对进入资产经营公司的企业开始进行资产评估、审计。要进入兵团国有资产经营公司的注册资本的企业权益必须经过审计、评估,这是必备的程序。希望各企业能认真、积极地配合,协助中介机构对企业的资产进行评估和审计工作,做好资产经营公司的组建工作,不能故意阻碍。

## 五、兵团国有资产经营公司的筹建情况

从8月中旬以来,先期到资产经营公司工作的同志克服了不少困难,在兵团领导、有关部门及有关企业的大力帮助下就简就便选择了办公场所,进行简要的改进后,具备了基本办公条件。搭起了工作架子,招聘了一些基本的工作人员,最近主要是学习兵团党委四届十次全委扩大会议精神、陈德敏政委和张庆黎司令员的讲话以及“1+8”文件,学习党的十五大、十五届四中全会有关国有企业改革的精神。在计划经济体制下有一套规章制度,对财务管理、资金管理、成本管理、现场管理、设备管理等规定非常严谨。但资产经营公司制定的工作制度一定要符合两条原则:第一要有很强的操作性;第二要符合市场经济的要求。现在同志们主要在做一些制度的制定和审计准备工作。

最后,我代表前期筹备的同志们向大家表个态:

(1)我们会认真学习邓小平理论,学习党的十五大、十五届四中全会的精神,学

习江泽民总书记“三个代表”的重要思想,学习市场经济理论,学习国有企业改革的方针、政策,积极探索兵团经济体制改革的途径和方法,特别是国有资产管理、监督和运营体系,为兵团的改革和发展贡献力量。

(2)在兵团党委、兵团国资委的领导下,按照兵团党委四届十次全委(扩大)会议的精神,坚持“解放思想,大胆推进,重点突破,稳步推进”的指导思想,从兵团的实际出发,从企业的实际出发,把理论和实践更好地结合起来,搞好兵团国有资产经营公司的组建和企业改制工作。希望得到兵团机关有关部门、有关领导的理解和支持,也希望得到各个企业领导的理解和支持。

(3)不管是改革,还是兼并、重组及资本运作等工作都要严格按照国家有关方针、法规、法律,特别是《公司法》规范运作,不搞假改革。假改等于不改,假改不仅不能发挥好的企业组织制度的效用,而且会败坏改革的名声。

(4)我们将会充分的发扬民主,发挥大家特别是领导班子的聪明才智,集中大家的力量搞好兵团直属企业的改革,尤其要向各个部门请教如何搞好企业改革。真诚地希望各个部门、各个企业多提建议和办法。

(5)资产经营公司领导班子及个人绝不以权谋私,假公济私。如果大家发现有这些行为,希望大家向兵团党委、纪委、兵团领导及时举报,也希望我们将来的董事会、监事会、党委、纪委等对我个人进行监督。

(2001年10月11日在兵团直属企业专题工作会议上的讲话,根据录音整理)

# 总结经验 理清思路 将国资公司工作推上新台阶

## 一、上半年工作的回顾及基本评价

### (一)上半年主要工作

2002年上半年,国资公司按照兵团党委提出的“解放思想、大胆实践、重点突破、稳步推进”的总要求以及我们资产经营公司自己确定的“抓住重点、分步实施、减少震荡、平稳过渡”的工作方针,排除了许多干扰,克服了不少困难,顶住了不小的压力,做了大量工作,取得了比较好的效果。具体有这样几个方面:

#### 1. 从调查研究入手,摸清家底,理清了公司改革与发展的思路

国资公司成立之后,确立一个什么样的工作目标和思路,这一点非常重要。自公司挂牌成立以来,共进行了五次比较大的调研,有的是行业性的,有的是专题性的,有的是全面调查,有的是典型调查。这些调查为我们制定2002年工作计划奠定了一个坚实的基础,同时也为制定改革与发展的方针、政策提供了一个非常好的决策依据。从年初到现在,我们每走一步,基本都是按照工作计划运行的,对企业“四个一批”的规划,即改制一批、规范一批、重组一批、搞活一批,就是在调查研究的基础上形成的。实践证明思路是对的。

#### 2. 从制度建设抓起,建章立制,强化了对企业的激励与约束

我们很多同志都来自国有企业,其中有的同志来自物产、商贸集团,在兵团都是比较大的国有独资公司,有的同志来自地方的国有企业。国有企业面临的问题和矛盾,兵团、自治区和全国都是一样的,有很多共性的问题。我们第一次调研的报告中

讲到这样一个问题：企业乱投资、乱担保、乱拆借，管理非常混乱，如何解决？我们从建立激励与约束机制抓起，从建章立制抓起。首先，由国资公司起草、以兵团国资办的名义下发了《关于企业担保的管理办法》，从制度上加以约束，企业再也不能乱担保了，我们有一家国有企业，净资产只有 6000 万，对外担保是 2.3 亿，这不是搞国有企业的办法。其次，针对托管企业专门制定了《托管企业管理办法》，从人、财、物等方面行使对托管企业的综合管理、规范管理。第三，借助外脑，从宏观调控到微观管理制定了 27 项制度，为解决出资人对企业激励与约束问题从制度上提供了保障。

### 3. 从重点企业突破，分类指导，加快了对企业重组与改制的步伐

这是国资公司的重点工作、中心工作。如何处理好改革、发展与稳定三者之间的关系，同时对企业真正行使三项职能，这是我们自成立以来一直苦苦思索的问题。我们的权属与托管企业有的资产质量很好，班子很健全，能力很强，赢利水平也比较高，有的已经改制完毕。但有的企业实在糟糕，负债最高达到 180%，管理极度混乱，亏损很大。怎样提高企业的赢利能力，如何把新的产业、新的经济增长点、“龙头”企业做大、做强、做优，如何遏制企业的亏损，堵住国有企业的出血点，这个任务非常艰巨。我们的做法是从重点企业一一突破。石油公司产业很好，赢利能力也比较强，但是由于主观上的原因，使得这个企业已经运转不动。所以，必须寻找新的合作伙伴，并进行改制重组。我们与中石油经过多轮艰苦的谈判，最后签署了协议，现在正在积极地推进。商贸、物产两大集团在历史上对兵团的经济发展、对兵团的流通业做出过巨大的贡献，但随着市场经济的建立，由于种种原因，效益大幅度下滑，由原来赢利到每年亏损近 3000 万。1999 年兵团党委、兵团领导就已经考虑解决两大集团的问题，这次兵团下了很大的决心，投入了很多的人力、物力、财力，由国资办牵头，组织部门、劳动部门、体改部门、财务局协同配合，对两大集团进行重组。要求排除干扰、坚定信心、统一思想，做好停止经营、分流人员、重组资产的工作，以遏制住企业大幅度的亏损。现在看，思路是非常正确的，效果也是好的。另外，我们还开展了药业集团、房地产开发集团以及农业局、水利局、科委的 7 家小企业的重组工作。

在改制上，我们选择了卡子湾水泥厂、通联公司、工交公司等企业。通联公司是老国有企业，主要从事传统产业运输业，有职工 1600 多人，其中被解除劳动关系的就

有 900 多人，“五七”工 600 多人，社会问题非常多，每年亏损 1000 万元左右，管理也非常混乱。卡子湾水泥厂也是一个老国有企业，这么大的企业一年挣二三百万元，企业有医院、学校，办社会的负担非常重。我们就选择这样的企业来进行改制。对一些还有赢利、经营比较稳定的小企业，我们现在几乎没有动。这就是从重点企业突破，分类指导，这样的做法取得了很好的成效。

#### 4. 以结构调整为主线，点面结合，推动公司产业结构的优化

立足于国资公司现有的存量资产，尤其是把不良资产盘活，并撬动增量，是我们一项非常重要的工作。比如与中石油的合作，我们就正在想办法把工交公司的石油资产救活，抢救出一部分国有资产。通过这一合作，使我们企业的竞争力增强，使石油产业的竞争力更强。兵团的旅游同样如此，酒店、旅行社很多，但没有真正形成一个有竞争力的、有发展潜力的整体，旅游产业是兵团重点抓的产业，也是新疆重点支持的产业，我们把国资公司相关的旅游产业与地方、与各师进行整合，形成一个新的旅游集团公司，来带动旅游产业的发展，这实际上也改善了我们的产业结构。房地产业，国资公司下面的房地产开发公司有三四家，如供销合作公司的华域、徕远集团的房地产公司等等，但都力量小、实力弱，缺乏竞争力，没有融资能力和再投资能力。我们把房地产业也进行了重组，3月29日召开了协调会，到4月26日正式挂牌。重组后，实力增强了，效果非常明显。原来兵团房地产开发总公司资金严重短缺，到处找人借钱，利息出到24%都拆借不到资金。后来找到我，我告诉他们，赶紧重组，做大、做强、做优，银行肯定会支持。房地产集团挂牌后的第三天，金融部门就找上门来谈合作的问题，我们房地产开发公司的老总深感意外，从来没有过这样的待遇，过去找都找不到，现在主动上门提供服务。所以，通过重组，我相信结构会得到优化，竞争力会得到增强。石油公司如果不和中石油合作，肯定是死路一条，与中石油的合作协议签署以后，银行对它信心大增，所以敢给它流动资金贷款。尽管目前新的石油公司还没挂牌，但我们的这种做法已经产生效果。我们必须深刻地认识这一道理。

#### 5. 以财务管理为中心，加强监督，促进企业基础管理水平的提高

在整个企业管理当中，财务管理是核心、是中心。我们常讲，出资人到位，主要是指对企业的激励与约束。怎样建立这样一个机制？国资公司成立以后，制定了 27 项

制度,明确了对公司本部及权属(托管)企业管理的办法和规定。同时,为贯彻好这些制度,还专门组织了财务调研组对企业的财务管理情况进行调查研究,并对管理混乱的企业下达了整改通知书。对乱担保、乱拆借、乱投资“三乱”问题严重的企业班子进行重点考察,下半年将采取一系列的措施,加强对这方面的管理。其他诸如人的问题、劳动问题、分配问题、资金问题等管理制度,我们都基本建立起来。3月份,我们与企业签订了经营目标责任书,明确了国资公司与企业的委托与代理关系,明确了企业的权利和义务,强化了对企业的激励与约束机制。管理是企业永恒的主题,对这一点,只有出资人到位了,我们的企业、我们的员工才能体会得更加清楚。经过半年的实践证明,我们最初提出的要把握重点、重点突破、减少震荡、平稳过渡的策略是非常正确的。企业与我们是一体的,是委托与代理的关系,不能从一开始就搞成对立面,要慢慢地、平稳地、尽量没有震荡地操作。管理要慢慢地上螺丝,慢慢地推进行使出资人三项职能的进程,要掌握方法和策略。

#### 6. 以人才培养为重点,搞好培训,全面提升员工的经营管理素质

兵团党委、兵团领导要求我们,希望通过国资公司这一载体,为兵团培养一批资本运营的专门人才。我们也是按照兵团领导的要求,有意识这样去做的。几次招聘都进行了岗前培训,平时也经常聘请兵团机关及外部的专家来公司讲课,还采取了送出去培训的方式,通过这些活动,员工的经营管理素质有了明显提高。

#### 7. 加强党的建设,确保了国资公司中心工作的健康顺利运作

我们成立了机关党委,建立了支部,并开展了一系列的活动。对市场经济条件下如何加强国有企业党的建设进行了积极的探索;比较成功地召开了国资公司第一次党务工作会议;成立了纪检监察室,开展了党风廉政建设工作。这些都为我们国资公司的中心工作能够顺利健康地向前运行提供了最根本的保证。

### (二)上半年工作的主要成绩

回顾上半年的工作,我们主要取得了两个方面的成绩:

1. 在社会主义市场经济条件下,兵团国有资产的管理、监督、营运体系已基本建立起来

兵团成立了国有资产管理委员会,成立了国有资产经营公司,在理顺国资公司与企业的关系方面,应当讲有了很大进步。主要表现在:出资人制度的框架已初步形成;三项职能的行使已逐步到位;内外体制的关系已初步理顺;现代企业管理的规则已初步被企业接受;广大经营者和职工对建立出资人制度的认识基本统一。我之所以说“基本、初步”这些词,意思是说我们的工作才刚刚开始,还不能说到位了,做好了。公司刚成立时,一些机关部门、企业议论纷纷,评头论足,各种说法都有,但通过半年的运作,应当说对出资人制度的认识基本上统一。当然不可避免地会有不理解,认识上的不统一,随着时间的向前推移,究竟如何搞国有企业,前后对比,显而易见。所以,我们上半年最大的成绩就是这一条。

## 2. 公司权属与托管企业已取得初步的但是十分显著的经营成果

从利润来看,上半年,国有资产经营公司实现赢利 5166 万元,2000 年同期是 549 万元,净增 4617 万元,如剔除不可比因素,净增 2383 万元,增长了 4.34 倍。2001 年国有资产经营公司所属的权属与托管企业共赢利 6024 万元,我们 2001 年上半年就取得了 5166 万元。剔除物产集团的亏损因素,我们实际上上半年就已经超过了去年全年。从 GDP 来看,完成 2.32 亿元,比上年增长 36.34%,剔除不可比因素,比上年增长 2907 万元,增长幅度是 15.4%。从费用上看,2000 年同期财务费用是 6132 万元,2001 年上半年是 4359 万元,成本降低,财务费用减少,权益达到 18.64 亿元,比上年同期增加 5.79 亿元。这几项大的指标,是我们辛苦努力的结果。

## (三)取得成就的原因

1. 兵团党委、兵团国资委的正确领导和强力支持,兵团机关部门的理解和支持是保证

我们之所以能健康、平稳地向前推进,在短短的半年内取得这样的成绩,主要原因是:兵团领导支持兵团改革开放的事业,关心大家,支持大家,为大家营造了一个好的环境和条件。国资公司成立不久,兵团的政委、司令员、副政委、副司令员前前后后来公司视察,给大家提要求、指方向,勉励大家做好企业的改革与发展工作。国资公司是一个新公司,面对的问题很多,从一成立,肩膀就扛了自己都扛不动的东西,

有些事情难度大、情况复杂,涉及方方面面,单靠国资公司自身运作不了,这就需要兵团党委、兵团领导、兵团各个部门的支持。每当我们改制重组遇到困难的时候,兵团领导都亲自出面协调解决矛盾。比如说与中石油的合作,兵团国资委专门开会,研究如何支持国资公司与中石油的合作,委托华士副司令员负责解决、协调我们运作过程中的矛盾。公司只要有急需兵团协调解决的问题,兵团领导就会在两三天之内专门开会研究。在国资公司的运转过程中,兵团有关部门也给予了大力支持,没有这些支持,我们是不会取得这样的成绩的。

## 2. 坚持从实际出发、因地制宜、因企制宜、实事求是的原则是根本

我曾经强调过,我们做什么事情都要坚持从实际出发,具体讲,就是从兵团的实际出发,从国有资产经营公司的实际出发。什么叫做从实际出发呢?第一,要研究兵团的人文环境,研究人们如何看待改制和重组。目前的状况是干部职工的思想解放还不够,观念更新太慢。由于受传统的、长期的计划经济体制的影响,思考问题的出发点和落脚点往往都是用计划经济的思维方式,还跟不上市场经济发展的需要。第二,要考虑兵团体制的特殊性。兵团是党政军企合一的特殊组织,是新疆维吾尔自治区的重要组成部分,同时也是中央的直属单位,是一个准军事组织,承担着“屯垦戍边”的历史使命,自行管理内部行政、司法事务。但兵团没有税收、没有财政、没有工商,只有投资收益,这是和地方政府最大的不同。所以,国家有关国有企业改革的政策不一定适合兵团的实际,不理解这一点,进行重组、改制,就抓不住矛盾的根本和实质。第三,还要看一看我们的权属与托管企业的状况,我们有好企业,资产质量比较高,几个骨干企业赢利比较大,但有相当一部分企业资产质量非常差,管理水平非常低,经济效益非常差,没有竞争力,人才尤其是管理人才极度匮乏。

把握住兵团的实际,兵团的改革、发展、稳定的问题就会迎刃而解。否则,把国家的政策硬套,外地的经验硬搬,不会有好的结果。正因为我们从实际出发,才制定了比较好的思路和策略。第一,我们确立了从搞活单个国有企业到搞活整个国有经济的思路,这是我们思路的一个大转变。与中石油的合作,引入战略合作伙伴,对企业的改制重组就是按照这一思路来做的。第二,从需要和可能出发,紧密结合国资公司和企业的实际。搞企业改制,股权结构越合理越好,只有股权结构的合理,才能建立

真正意义上的各负其责、协调运转、有效制衡的法人治理结构,但是,有相当大的难度。但不能因为我们暂时做不到,就把改制和重组放下,这就要从需要和可能出发。比如卡子湾水泥厂的改制,就是从需要和可能出发,把欠职工一千多万元的住房公积金转化为职工的股权,这不是最佳的解决办法,但在目前特定的条件下是正确的、合理的。第三,借用外力为国资公司做事,有些事情难度比较大,涉及面广,情况复杂,我们从实际出发,很好地借助外力达到了目的,使我们腾出时间和精力去从事别的工作。比如 27 项制度的制定,房地产集团、旅游集团的组建都是我们借助外力的结果。第四,把改革、发展和稳定紧密地结合起来,这也是从实际出发的一个表现。国有企业改革如果不把改革、发展和稳定三者有机的结合起来,是无法取得成功的。如果因为我们的改制而导致新的不稳定因素的增加,那么,即使我们的成绩再大,也是不成功的。第五,规范运作。搞活国有企业很不容易,1984 年中共中央做出关于经济体制改革的决定,其中提出搞活国有大中型企业是整个经济体制改革的中心环节。18 年来,国有企业改革走过了一条艰难曲折的道路。目前企业出现的一些问题都是由于不规范造成的,所以我们搞改革,必须严格按照党和国家的有关法律、方针、政策以及兵团党委“1+8”文件规范运作。

### 3. 公司全体员工的良好精神状态、强烈的敬业精神、务实的工作作风和认真扎实的工作态度是基础

总起来讲,就是公司员工的不懈努力,这一点,大家功不可没。国资公司的全体员工应当感到自豪,这样偌大一个企业,这样特殊的一个企业,兵团党委、兵团领导非常信任我们,把人、财、物三项权利全部交给我们,大家应当意识到我们身上的担子有多么重!内地很多地方都成立了资产经营公司,自治区也成立了资产经营公司,他们在经营者选择上都没有到位,但兵团党委赋予了我们这些权利。我们对权属与托管企业的领导班子的调研,对 18 家企业领导班子 77 名成员做出了聘任与任免的决定。作为我们来讲,权利越大,责任越重。这既是压力,同时也是一种动力。权利与责任的明确、企业的实际状况,是产生压力的原因;我们是在新形势下,在社会主义市场经济条件下,从事一项新的富有探索性的工作,这是动力之源。面对这种形势,公司全体员工表现出良好精神状态、强烈的敬业精神、务实的工作作风和认真扎

实的工作态度。公司有一个开拓奋进的班子,一个团结、有凝聚力的班子,公司员工也能够心往一处想,劲往一处使,同心同德,进行了不懈的努力,我们取得的这些成绩,是全体同志共同努力的结果。半年来,我们没有因为我们的决策失误而引起一些不稳定的事情,这是我们最感欣慰的地方。

#### 4. 权属与托管企业的全力配合

上半年我们所做的许多工作,都是和权属与托管企业全力配合分不开的。我们的五次调研得到了企业的积极配合,才能够顺利地完成任务,获得翔实的企业资料与信息。在改制和重组过程中,企业的经营者和干部职工表现出较高的素质,涉及个人利益时能够从大局出发,从整体出发,服从国资公司的安排。

## 二、面临的困难及存在的问题

### (一) 面临的主要困难

上半年,我们虽然取得了明显的成绩,但也应当清醒地认识到,进一步运作还面临不少的困难,主要表现在这样几个方面:

#### 1. 外部环境有待进一步改善

思想解放不够、观念转变慢依然是影响国资公司进一步运作的重要因素。相当一部分干部职工对建立出资人制度不理解,对国资公司的运作模式、对国有资产管理体制认识不到位,这些都影响到我们的进一步运作,影响到改革和发展。新旧体制产生摩擦也是制约我们改革和发展的一个非常重要的因素。在市场经济条件下,特别是加入WTO之后,企业是真正的市场竞争主体和法人实体,政府是不管企业的,必须要政企分开,这是市场经济条件下政府和企业清晰的定位。但目前我们做不到这一点,新旧体制的摩擦仍然存在。另外,由于整个经济体制改革还没有完全到位,不配套,也使得我们与权属、与托管企业之间容易产生这样那样的一些问题,这些问题有些我们可以解决,但有些不属于我们职能的范围。从理论上讲,就是委托与代理的关系还没有理顺。如何调动企业的积极性,又能够从制度上去加以约束,这既是一个理论问题,同时又是一个实践问题,需要我们在运作过程中不断探索,加以解决。

## 2. 不良资产过多,盘活任务太重

比如物产和商贸集团,账面上有七八个亿的资产,但这些资产有多少是有效资产?有多少我们可以盘活?有的根本就盘不活,比如20世纪60年代的黄军装、黄军帽,还有一些过时的拖拉机零配件,我们可能盘活吗?我们所做的就是尽最大力量尽可能地抢救出一些资产,这需要发挥我们全体员工的智慧。

## 3. 企业的冗员过多,改制成本太高

前面我已讲过,兵团是党政军企合一的特殊组织,体制非常特殊,搞企业改制不能照抄照搬外地的经验。企业改制过程中人员的安置问题是一个涉及社会稳定的大问题,中央及各级对这一问题都非常重视,我们搞改制重组也一定要慎重。搞好稳定工作,应该在多就业、多培育新的经济增长点上动脑筋、想办法、下工夫,不要动不动就下岗、买断工龄、经济补偿等。兵团每年都要为安排改制中的富余人员付出大量的资金,我们的权属(托管)企业在改制过程中同样面临这样的问题,所以,由于企业冗员太多,而导致的改制成本太高的问题是我们面临的一个非常大的困难。

## 4. 产业结构不合理,新的经济增长点太少

我们的企业不少,但有几个是关系到国计民生的骨干企业和高科技企业呢?大部分都是竞争性行业的企业。有些企业尽管目前看是垄断企业,但随着市场开放程度的提高,面临的竞争实际上会更加激烈。高科技产业、朝阳产业占的比重非常少,而这些产业又不是一朝一夕可以发展壮大起来的,这是我们进一步发展面临的又一个困难。

## 5. 管理人员素质不高,管理水平较低

这是我们的企业普遍存在的一个问题。我们的一些经营管理者平时不注重学习,也认识不到管理在企业发展中的重要作用,不动脑筋去想管理,不想办法去抓管理,连传统的管理方式、方法都谈不上,更不用说引进新的管理方法和管理理念了。

## 6. 企业的创新能力不强,核心竞争力太弱

每个企业都有它的成长、发展与衰落的周期。所以,保持企业的核心竞争力与可持续发展能力是企业长盛不衰的关键,而这一切都取决于企业的创新能力。任何一个成功的企业都是不断地进行经营的创新、管理的创新、技术的创新。反观我们的企

业创新能力不强,核心竞争力太弱,很容易被市场竞争的风险击倒。

## (二)存在的主要问题

资产经营公司是个新生事物、新体制、新企业,以前没有搞过,大家都在积极探索,可资借鉴的经验也不多,所以难免在上半年的运作中暴露出一些问题。存在的问题可用三句话概括:员工综合知识素质不高,实践能力不足,操作经验不强。具体表现在这样几个方面:

### 1. 政策学习还不够

大家理论水平、业务知识水平都很强,但政策水平不高。遇到问题不能做到举一反三、触类旁通、融会贯通。这样,在指导企业改制重组方面就有点力不从心。

### 2. 工作效率要提高

运作的机制、流程和环节存在着一些问题,影响到我们的工作效率。安排的工作要按时、保质、保量地完成,这才是一个公司有凝聚力、有工作效率的表现。各个部门都要认真思考工作效率问题,多提建议,多想办法。

### 3. 创新能力要加强

公司的领导班子、部门经理、全体员工都要增强创新能力,要敢想、敢做。外地的经验我们要借鉴,但如何结合兵团的实际,如何结合权属与托管企业的实际进行创新,我们做得还不够。

### 4. 公司的管理要改进

目前公司的管理现状是管理层下移,公司的经理做了部门经理的事情,出现这种现象的原因有两个:第一,部门经理没当好;第二,公司的领导越位了。理清了管理上存在的症结及原因,就要想办法加以克服。部门经理一定要发挥在公司管理上的重要作用,按照我们的工作任务和 workflow 明确职责,调动每一个员工的积极性。部门经理应当当好公司领导的参谋和助手,对公司领导安排的工作,应当提出有建设性的意见,便于领导决策,而不能反过来向公司领导请示这件事情应当怎么做,把皮球踢给领导。这是从公司的角度来讲,具体到每个部门,同样如此。这样,管理才会理顺,效率才会提高。

### 5. 企业文化要发展

上半年,由于我们面临太多工作上的压力,对企业文化建设重视不够,像我们这样一个公司,必须有自己的核心价值理念和良好的企业文化氛围,这样才能造就一支有凝聚力能打硬仗的团队。下半年,这方面的工作要加强。

我们面临的上述问题我相信都是可以克服的,因为大家都有一个良好的愿望,就是把国有资产经营公司做大、做强、做优。有这样一个目标,加上认真负责的工作态度、较强的敬业精神和现有的人力资源基础,我们完全可以做得到。

### 三、下半年主要工作任务及工作安排

下半年重点围绕年初制定的全年公司计划努力工作,努力争取圆满完成国资委下达的任务以及我们与有关企业签订的经营目标。

#### (一)以人为本,采取各种措施,尽快地提高员工的素质

(1)要抓好理论及政策的学习。要认真学习邓小平理论、江泽民“三个代表”的重要思想;认真学习市场经济的基本理论;认真学习党和国家的有关法律法规以及兵团党委的“1+8”文件。国资公司要成为一个学习型、知识型的企业,对全体员工来说,学习要变成一种自发的行为。

(2)要向实践学习,搞好调查研究。我们的企业门类众多,情况各异,面临的问题也不一样,不进行深入的调查研究,不在实际工作中学习锻炼自己,就难以肩负指导企业改革与发展的任务,难以完成国有资产保值、增值的目标。

(3)我们要请人辅导,扩大信息量。聘请专家及兵团体改办、计委、国资办、财务局等单位的领导来给我们讲课。公司内部要相互学习,形成良好学习氛围。另外,今后我们还将采取送出去培训的方式提高员工素质。

#### (二)改制重组目标要明确,措施要有力,尽快完成预定的任务

主要有这样一些任务:兵团各部门都非常关注,并且是兵团2002年改革的重点、难点问题,也是最为复杂的商贸和物产集团的重组、人员分流、停业、歇业、亏损企业

扭亏等问题,要拿出方案尽快完成,并做到时间缩短、费用减少、成本降低、人员稳定;与中石油的合作,要排除一切干扰,加快速度,全力推进,尽快挂牌;农业局、水利局、科委的7家小企业要尽快完成规范重组;通联公司、供销合作公司、洪福工贸公司、农垦机械公司、非金属公司这些企业的改制尽快搞好;对公司长期投资新建的外贸企业,要加强管理,尽快规范,使其健康发展。

### (三) 利用各种优势和机会加强对外合作,培育新的经济增长点,做大、做强国资公司

充分利用兵团现有的政策、经济、社会、人才、自然资源等优势,寻找和捕捉一切可能促进发展的机遇,加强与疆内及国内外其他企业的合作,加大对外开放力度,做好引进人才、引进理念、引进技术、引进管理的工作,培育新的经济增长点,把现有产业和企业做大、做强、做优。

### (四) 狠抓财务管理,推动企业各项基础管理水平的提高

(1) 检查各项管理制度的可行性,并不断完善。

(2) 抓好预算管理。

(3) 做好财务总监的委派工作。

(4) 搞好财务人员的培训和管理工作的提高水平,提高业务能力,尤其要提高道德水平。

(5) 加强资金管理,实行决策的民主化、科学化,反对个人专断,坚决堵住乱担保、乱拆借、乱投资的现象。

### (五) 几项具体工作

(1) 上半年利润及投资收益的收缴工作。

(2) 制定公司中长期发展战略。

(3) 厂务公开工作。

(4) 抓好社保管理工作,确保不断档。

(5) 改制重组的规范工作。

(6) 对权属(托管)企业的绩效考核工作,从规模和效益上对企业进行划类,根据贡献,分档次对企业进行激励与约束。

(7) 做好统计工作,不能瞒报、虚报,要实事求是地反映国资公司的工作成绩和经营效益。

(8) 着手考虑公司的年终总结,并做好公司画册印制及公司对外合作资料的制作工作。

(9) 成立专家咨询委员会和风险控制委员会。

(10) 尽快完善企业的法人治理结构。

(11) 尽快完成百花村股权的划转工作。

做好下半年的工作要把握这样几点要求:一是要统一思想,提高认识,坚定信心,务求必胜;二是要认真学习,提高素质;三是要深入实际、调查研究;四是要掌握方法、提高效率;五是要严于律己、搞好团结;六是要做好扶贫帮困工作,确保社会稳定;七是要围绕公司的中心任务,继续加强党的建设和廉政建设。

总之,资产经营公司的领导班子和全体员工要振奋精神,再鼓干劲,积极进取,不断创新。以饱满的工作热情和良好的精神状态完成 2002 年的经营目标和工作任务,为国有资产经营公司的成长与发展再创新业绩,为兵团的经济发展和国有资产的保值、增值再做新贡献!

(2002 年 7 月 15 日在兵团国有资产经营公司本部员工会议上的讲话,根据录音整理)

## 国有企业改制不能“新瓶装旧酒”

### 一、改制重组工作的简要回顾

#### (一) 主要工作回顾

2001年,兵团党委召开了四届十次全委(扩大)会议,出台了兵团国有工交建商企业改革“1+8”文件,对建立兵团国有资产管理、监督、运营体系以及国有工交建商企业的改革做出了全面的部署。2001年10月11日,兵团召开了直属企业工作会议,张庆黎司令员、华士飞副政委、华士副司令员、刘新齐副司令员等主要领导都出席了会议,并做了重要讲话。这次会议决定将15家兵直企业划归国资公司作为权属企业,将21家兵直企业交给国资公司托管。兵团国有资产经营公司于2001年12月12日正式挂牌成立。从报表看,我们改制重组的这些企业大多资产质量比较差、负担比较重、负债率比较高、没有经营主业或主业不突出、经营亏损,有的企业资产负债率高达180%,严重资不抵债。面对这样的企业,国资公司如何按照兵团党委全委(扩大)会议精神,按照兵团直属企业专题工作会议和“1+8”文件精神的要求来运作,这在当时的确是一个比较大的难题。有些领导从关心、爱护的角度,认为这些企业的不良资产这么多,负债率这么高,最好不要进入国资公司。但是从多方面综合因素考虑,兵团领导最后决定,不管企业资产质量高低全部进入国资公司,统一由国资公司对这些企业行使出资人的三项职能。这一年,在兵团党委、兵团领导的大力支持和关怀下,在兵团机关各部门的指导和帮助下,在在座企业负责人的共同努力下,经过一年的运作,做了不少的工作,取得了不小的成绩,主要表现在以下几个方面:

(1)从调查研究入手,摸清家底,理清了国资公司及企业改革发展的思路。

- (2) 从制度建设入手,建章立制,强化了对企业的激励和约束。
- (3) 从重点企业突破,分类指导,加快了企业改制重组的步伐。
- (4) 以结构调整为主线,点面结合,推动了产业结构的优化。
- (5) 以财务管理为中心,加强监管,促进了企业基础管理水平的提高。
- (6) 以人才培养为重点,搞好培训,提升了公司员工的经营管理素质。
- (7) 加强了党的建设,确保了国资公司中心工作的健康、顺利运行。

这是一年来国资公司和权属(托管)企业所做的主要工作。总之,通过2002年大半年的运作,经济运行形势开局良好,企业经营状况明显改善,改制重组工作取得很大进展。

## (二) 改制重组取得的成绩

今天在座的10家企业基本都是按照国资公司党委和董事会年初制定的“四个一批”工作规划,即“改制一批,重组一批,规范一批,搞活一批”进行改制重组的,这个任务除了个别企业还没有挂牌之外,大都已经基本完成。共有19家企业进行了重组。如兵团房地产开发(集团)公司是由三家房地产开发公司经过重组成立的兵团最大的房地产公司,国资公司和房地产开发集团签订的经营责任书是目标利润2800万元。兵团以前从来没有一个一年完成2000多万元利润的房地产公司。这就是因为把规模做大了,把兵团房地产业资源进行了整合,增强了我们房地产业的抗市场风险能力和竞争力;新疆绿洲国际旅游集团由五个股东出资组建,于“十一”之前正式挂牌。自治区旅游局党组书记池重庆在挂牌仪式上谈到,无论是从资产的规模、从概念上、还是从发展的前景来看,新疆绿洲国际旅游集团都可以作为新疆旅游业的“龙头”企业,是新疆旅游行业的“旗舰”,必将对自治区和兵团旅游业的发展起到很大的推动作用;康正公司是将原农业局、水利局、科委等下属的7家小企业进行重组而来的;天发公司是由农垦机械公司和洪福公司重组而来的;还有新的兵团医药公司是由华世丹药业和原兵团医药公司进行重组之后建立的,它的规模、产业链与原来的兵团医药公司已经完全不一样。这9家企业进行重组后变成了五个规模较大、在行业上起到“龙头”作用的企业。我相信这些企业经过两三年的发展,在本行业是一

定能够做大、做强、做优的。还有对卡子湾水泥厂、大自然旅行社、绿洲旅行社、通联公司、非金属矿公司、烟草公司等六家企业以及现在正在运作的两个企业进行改制后组建的新公司。同时对原来在兵团影响比较大,在兵团发展的历史上做出过很大贡献,但在新的市场经济条件下,由于多种原因影响形成了巨大亏损的物产集团和商贸集团成功地进行了停业重组。

国资公司从挂牌到现在,通过对 19 家企业的改制重组、六家企业的改制、两大集团的停业重组,在企业的重组和改制工作上取得了很大的进展。成果主要反映在以下三个方面:

### 1. 基本建立了兵团国有资产的管理、监督、运营体系

在公司成立之初,一些干部职工对建立出资人制度、成立国有资产经营公司在思想认识上并不是很统一,经过一年的磨合、运作,现在基本达到思想认识上的统一。兵团国资公司成立以来,初步行使了经营者的选择权、重大决策权、收益分配权这三项出资人权力。

### 2. 经营成果已初步显现

上半年,兵团国资公司权属(托管)企业的利润达到了 5166 万元,比去年同期增长了 3.43 倍。目前,企业发展势头很好,运作正常,从各企业汇报情况看,利润还将有较大增长,效益还将有大幅度提高。企业发展最终的结果是看赢利能力、赢利水平,如果运作了一年之后,亏损了 5000 多万元,那就证明我们的改革是不成功的。

### 3. 债务结构得到了优化

兵团国资公司成立后,债转股为 4.95 亿元。原债权人有关长城、信达、其他法人单位和职工个人,仅职工个人债转股就达 1820 万元。如卡子湾水泥厂欠职工 1000 万元,难以归还,党委和领导做了很多艰苦细致的工作,使广大职工看到了企业的希望,经过职工代表大会同意,债权全部转为股权;另外,盘活资产 1.99 亿元,引进国资公司以外的资本 2.1 亿元。所以兵团国资公司权属(托管)企业通过重组和改制,优化了债务结构。资产负债率由原来的 88% 下降到 74%,这是改制重组的一大成果。

以上三个方面是国资公司近一年运作取得的成绩。第一个是体制上,是软件;第二、第三个是硬件,就是经营成果提高了,债务结构改善了。

## 二、取得这些成绩的原因

### （一）兵团党委、兵团领导及兵团国资委的正确领导和兵团机关各部门的大力支持

没有这些前提条件，国资公司及诸多企业的改制寸步难行。有的企业以前也想改制，有的已经把方案做好了，但始终无法实施，主要是国有资产管理体制没有进行根本的改革，出资人的制度没有建立起来，所以无法向前推进。国资公司成立两个月时，兵团主要领导亲临国资公司，鼓士气，提要求，寄希望，教方法。兵团机关各部门如国资办、体改委、组织部、劳动局、经贸委、农业局等都对国资公司工作给了很大的支持和帮助，国资办的同志还经常出面，协调解决国资公司工作中的困难和问题。国资公司及权属（托管）企业在遇到困难和问题时，都是在兵团领导的直接关心、支持、协调下解决的。如兵团房地产开发（集团）公司重组后，一些项目靠自身是无法取得的，兵团领导亲自出面协调解决问题。当我们遇到一些困难和问题时，兵团党委、兵团领导、兵团国资委就及时开会研究、协调解决。所以我们取得的成绩首先要归功于兵团党委、兵团领导、兵团国资委的正确领导和支持，归功于机关各部门的理解和支持。

### （二）坚持了从兵团和企业的实际出发的原则

1984年党的十二届四中全会做出的《中共中央关于经济体制改革的决定》中讲到，大中型国有企业的改革是整个经济体制改革的中心环节，到现在已经18年了，关于国有企业改革的方针、政策已经出台很多，但国企改革的任务还很重，改革的目标还远远没有达到，在改革过程中有很多“夹生饭”。这些问题不仅仅在兵团和新疆，在全国都是带有共性的。我想这与是否做到了实事求是、从实际出发有很大的关系。我们强调从兵团和企业的实际出发，就是坚持实事求是的原则。什么是兵团实际？兵团的实际就是兵团的体制特殊，是党政军企合一的特殊组织。而我们的企业是资产质量差、规模小、管理水平和企业赢利能力较低，这就是我们的现实。所以我们

不能简单套用乌鲁木齐市、自治区、内地沿海等地企业改革的做法和经验,也不能把中央有关国有企业改革的方针、政策生搬硬套。所以我们采取的方法是“遵照上面的,借鉴外面的,结合自己的”。兵团党委提出改革总的指导思想是“解放思想,大胆实践,重点突破,稳步推进”,这是兵团整个国有工交建商企业改革的总方针。在此基础上,兵团国资公司提出了“把握重点、分步实施、减少震荡、平稳过渡”的工作方针,这些指导方针都是紧密结合了兵团和企业的实际制定出来的。现在回过头来看,当时国资公司提出的工作方针绝不是玩文字游戏。如果国资公司搞重组、搞改制一开始就闹得鸡飞狗跳,那么就证明我们搞改革、搞发展的指导思想出了问题,所以值得欣慰的是,近一年来的运作比较平稳,没有哪一个企业因为搞改制重组而引发职工上街、上访等事件。仅有个别企业一些中层干部因在重组过程中对其安置有些想法,后来把道理给大家讲清楚了,他们也能从大局出发,按照兵团国资委、兵团国资公司的要求,愉快地接受工作安排。

### (三) 改制重组采取了正确的工作思路和方法

在工作思路,我们很少单纯地提企业“改制”这一说法,而更多地叫“重组改制”,就是结合了企业的实际。因为有些就企业本身条件而言,改制已经实在无法进行下去,只能先重组后改制。如农垦机械公司和洪福工贸公司,通过清理资产,已没有净资产,还有很多企业都是如此。国资公司面对如何使国有资产通过重组、改制来做到保值、增值这一难题,没有简单地采用卖、租等办法,而是要求企业进行改制,要求企业做到理论上的产权主体多元化,先重组再逐步改制。如康正农业科技公司、房地产开发(集团)公司都是先重组,内部改制由企业自己逐步解决。我们认为,单个企业如果没有净资产是无法实施改制的,只有在整个国资公司的空间和范围之内,从搞活单个国有企业转向搞活整个国有经济,视野才可以更广,范围才可以更宽,操作余地才更大,才可能会杀出一条血路,推进国企改革,搞活一批企业。

在工作方法上,国资公司派指导小组协助企业改制。改制责任主体虽然是企业,但我们的企业有的做产品生产,有的做商品经营,有的从事服务业,要求每一个企业经营者对资本运作都非常熟悉是不现实的。国资公司派指导小组去指导企业

改制,对减少中间环节、少走弯路、减少技术操作障碍和加快改制速度起到了很大的作用。

### 三、今后的工作安排和要求

对于已经改制重组的企业经营管理者,改制重组的过程是一个学习的过程,也是一个提高的过程,这次座谈会也有“以会代训”的意思。在法人治理结构中,“新三会”都有各自清晰的职能分工,它们之间的关系也非常明确。但有的同志目前还不十分熟悉现代企业制度的运作方式,特别是对《公司法》还生疏,现代企业的管理知识还很匮乏,管理大企业的经验还很欠缺。由于股东的推荐,有的企业经营者由原来的一个小的有限责任公司的董事长变成一个大的集团公司的董事长,或者是总经理,能不能胜任是摆在我们面前需要认真对待的问题。如果有的领导对《公司法》、对现代企业制度没有学好,对公司制企业如何运作不熟悉,又怎么能驾驭和领导好一个企业呢?

在通联物流有限公司揭牌仪式上,兵团党委常委马荣同志要求:“新公司,新人员,新机制,要发扬老传统,再创新辉煌。”这个要求对我们所有改制重组的企业都有指导意义,大家面临的问题都一样。为什么是新人员呢?原来是传统的、单一的国有独资公司的总经理,现在建立了现代企业制度,股权多元化,是董事会聘任的总经理,职权、运作方式等都发生了很大的变化。现在做上市公司的董事、监事、总经理、董事会秘书都是要经过专业培训的,要有资质,没有资质不行。我们企业改制后也要好好培训,要按照现代企业制度的规范要求,认真进行培训。

#### (一) 加强学习,统一认识,全面提高经营管理者的素质

在市场经济条件下,企业是市场的竞争主体和法人实体,作为企业的经营者应当具备什么样的素质非常重要。尤其是重组之后,由原来小公司的领导成为集团公司或者规模较大公司的董事、监事、总经理,如何工作?这是必须思考的问题。我们讲人才,首先讲的是管理人才。平常讲企业存在的问题,总是讲管理水平低,就是因

为管理人才严重缺乏的缘故。管理水平是动态的,原来经营一家小公司,可能管得井井有条,思路也很清晰,管理办法也很多,能把企业管好。但是管理一个大的公司,却总是出问题。我们这些公司的董事长和总经理与我们对外搞合作、做交流的董事长和总经理相比,身上欠缺的东西还很多。通过改制,大家初步了解了什么是现代企业制度和法人治理结构,但是对资本运作、金融市场、证券市场却没有几个人真正熟悉。比如大家都讲东南亚金融危机,但有几个老总能把东南亚金融危机产生的原因、过程、后果说清楚?可是这些知识恰恰是我们做企业、搞市场经济所必需的。

改制重组的过程也是一个学习和提高的过程。在企业做大、做强的过程中,也要把我们经营者的能力、水平、素质迅速提高。在现代市场经济条件下,要学习邓小平理论、江泽民总书记的“三个代表”重要思想,这是指导我们企业改革和发展的理论基础和总要求;要学习党中央的方针、政策和国家的有关法律、法规。管企业的对方针、政策不熟,对法律、法规不熟是不行的。兵团的企业打官司赢少输多,到最后只能找兵团领导协调,这就是平时学习不够所致;要学习兵团“1+8”文件,这些文件是我们企业改制的政策依据和操作指南;要学习兵团国资公司制定的27项制度,这些制度是从激励和约束企业经营的角度出发而制定的一套比较严谨和科学的、符合现代企业管理需要的规章制度。如果在运作过程当中,发现哪些制度不合适,国资公司会及时纠正。但是这一套制度企业要学,要遵守;同时要学习市场经济理论和现代企业管理的知识,用科学的理论和方法来指导我们的经营管理工作。要密切关注国际、国内各种理论的更新与发展,及时充电,促使知识不断更新、与时俱进。

希望各企业的经营管理者们减少应酬,挤点时间多读书,养成良好的学习习惯,学习的方式和途径可以多种多样。2003年我们可以采取组织参观、考察、送出去学习、办培训班等方式进行培训和学习。在新疆企业家市场还没有建立起来的时候,在国资公司的范围内,要有一个“准入”制度。董事长、董事、监事会主席、监事、总经理等候选人首先要经过培训,取得上岗资格后才可以聘任。这种方法在内地如上海等地已经做了多年,是比较成熟的经验了。国资公司人力资源部要很好地研究,提出实施意见。

## （二）规范运作，科学决策，切实转换企业经营机制

有的企业过去也改制了，如商贸集团、物产集团等其他公司，既有董事会、党委会，也有经理层。但是新的企业、新的体制、新的法人治理结构却没有新的机制，只能是“新瓶装旧酒”、“穿新鞋走老路”。我认为，国有企业搞不好的因素很多，有体制、机制、管理、班子、人才、市场、技术、资金等问题，但首要的是体制问题、机制问题。我们要在新体制下切实转换企业的经营机制，经营机制的主要内容就是建立三项制度，即用工制度、人事制度和分配制度。这个问题在 2002 年年底之前要从建章立制开始抓起，还有三个月的时间，希望大家作为一项重要任务来抓。有不熟悉的方面可以咨询国资公司的有关同志。大家一定要清醒地认识到，转换企业经营机制不应该是国资公司的要求，而应该是一个新企业自发的、内在的要求。

规范运作也应是企业自觉的行为，已经改制挂牌的企业还有一些遗留问题，如产权界定问题、手续补办问题等，要抓紧时间尽快将其完善、规范起来，不能给企业今后的运作留下后遗症。国资公司今后将予以检查。

企业在决策上一定要科学化、民主化。重大的决策特别是投资决策、担保决策要按规定程序上会研究，不能董事长或总经理个人说了算。兵团国资公司为了减少投资风险、减少失误，已经正式成立了风险控制委员会，聘请了若干专家作为风险控制委员会的委员。目的是为我们的董事会决策设置一个隔离带，先过滤一下，把某项决策的风险控制在最小的范围。

在投资问题上，集团公司只能投资设立子公司，子公司下面不能再投资设子公司、孙公司，这样做风险太大、太多。也不要再在股权上做过多的文章，给股权管理增加难度。按照出资人的管理办法，国资公司下管一级，有些企业越搞越多，逃避监管，增加风险，增大了资金的使用成本。要建立每个层面的议事制度，按《公司法》和公司章程规定，需要董事会研究的，必须召开董事会，不能以电话等简单方式处理。有些问题不是董事会决定的，就要由出资人会议即股东大会来定。这些程序和方法，既要了解，也要按照程序去做。这是一项新工作，国资公司也希望和大家共同探讨怎样做既不干预企业的正常经营，提高决策效率，又符合出资人行使职能的要求管理企业机制。

### (三) 夯实基础,管理创新,抓好以财务管理为核心的企业管理

管理是永恒的主题,企业的管理不到位,同样可以把企业搞垮。五年前国家经贸委对国有企业就提出要进行“三改一加强”,即改革、改组、改造和加强内部管理,突出了加强管理的重要性。管理也是改革,企业深化改革转换经营机制,必然从更高层次上对企业管理提出新的要求,要求企业以新思维方式积极探索在市场经济条件下加强企业管理的新途径、新方法。要求企业随着新的管理体制和运行机制的建立,将重点转到企业经营管理上来,运用新的企业产权制度和经营方式面对市场,在竞争中求生存、求发展,提高企业经营者和管理人员的管理素质和责任感。管理也必须创新,资金管理、成本管理、分配管理、现场管理、设备管理等都必须创新。在所有的管理当中,财务管理是核心,也是整个企业管理的焦点,企业领导要充分重视财务管理和监督在企业管理中的作用。加强企业财务负责人的业务培训和交流,把企业财务工作自查、检查、业务评比制度化,通过一系列整改,提高企业的财务管理和监督水平。所有改制重组之后新设立的企业,作为一个现代企业制度下的公司,会计要按新修订后的《会计法》和会计准则、财务通则,按财政部新的要求去建账,去管理。国资公司的财务管理部要经常进行检查,督促其完善。

### (四) 调查研究,明确目标,制定出科学的企业发展战略

有了新的企业载体,有了科学合理、有效制衡、协调运转的法人治理结构之后,企业就要有发展战略,这在管理上称为战略管理。一个企业如果没有战略规划,工作就没有方向,就可能造成盲目,产生短期行为。改制重组后的企业必须按新的思路做好近、中、远期的发展战略规划。如医药公司,不能两家一重组,仍按部就班按以前的办法去经营。重组后的产业链拉长了,有生产基地、生产车间、销售、产供销一体化,要整合兵团的医药资源,使企业在兵团医药行业起到“龙头”作用,把兵团的医药产业做大、做强、做优。如通联物流公司2002年亏损1000万元,2003年不能亏损,不亏损就要制定发展战略和指导思想。分析有利条件、不利因素、面临的问题是什么,如何克服,哪些问题克服不了,如何借助外力来解决。企业的战略步骤、战略思想、战略原则和战略目标都必须清晰。旅游集团、房地产集团也面临这个问题。国资公司也将

此作为一项重要工作来检查落实。

### （五）调整结构，做好主业，增强企业的发展后劲

企业改制后，要有新的经济增长点，不能仅仅停留在原来的产业上。如通联物流公司，汽车运输业市场竞争非常激烈，并在逐步萎缩，新的主业、副业是什么要明确。多种经营既不能过于分散，也不能单打一，希望大家多思考，分析市场需求。要通过调整产业结构，稳定主业，保证企业拥有核心竞争力和可持续发展的能力。

### （六）关心职工，扶贫济困，确保企业和社会稳定

在中国搞改革、搞发展，必须处理好改革、发展、稳定的关系。新企业的领导同志一定要重视这项工作。我们接到不少职工反映情况的信件，其中反映有的领导粗暴对待职工，有的还打骂职工，这种情况是绝对不允许的。希望大家，尤其是党委，要仔细清查企业有多少特困户，有多少下岗职工。对于那些确实困难的职工，要把关心落到实处。热点、难点问题要认真排查，及时、妥善处理好，解决不了的也要向职工说清楚，做更细的思想和耐心的说服工作。一些容易引发不稳定的因素，要将其消灭在萌芽状态，绝不能等职工上访后再去处理解决，若出现这些问题，是哪个单位，要追究哪个单位领导的责任。

### （七）顾全大局，搞好团结，增强企业的凝聚力

企业领导班子的团结非常重要，如何当党委书记、董事长、总经理、监事会主席、董事、监事，各角色都有明确的要求。资产重组之后，就牵扯到人的重组，但不管是资产还是人，都有一个磨合的过程，产生一些矛盾是正常的，但如果出现不顾大局、影响企业经营的现象就是不应该的。希望大家能站在兵团改革、发展的大局高度来考虑问题。领导班子闹不团结，企业经营不好，最后吃亏的是股东，是企业的职工。国资公司不可能因为班子不团结而采取易地做官。希望大家靠提高自身的素养、素质来解决这个问题，树立大局意识，按制度、按程序来运作。企业领导班子团结了，企业的凝聚力才能增强，企业也才能搞好。

### (八) 加强党建, 廉政奉公, 进一步发挥企业党组织的政治核心作用

加快企业改革和发展, 必须加强党的建设。要不断改进党组织的工作, 研究在股权结构多元化和建立现代企业制度、完善法人治理结构情况下, 如何发挥党组织在企业的保证监督作用。积极探索党建工作的新形式、新方法, 从工作思路、工作内容、工作方法上及党建工作标准上去研究分析、提出和解决问题, 这都要求我们以改革的精神和实事求是的态度去研究、去探索。国资公司年内曾专门把企业党委书记、纪委书记召集到一起开过会, 打过招呼, 大家共同研究如何把这项工作做好。在廉洁问题上, 希望大家能认识到这个问题的重要性。那些搞体外循环, 搞不规范运作的做法, 我们都很清楚。希望大家按照国资公司党委、纪委的要求去做。我们不希望个别人在经济上出问题。企业利润应该是阳光下的利润, 个人收入是阳光下的收入, 国资公司会提供足够的舞台来发挥大家的聪明才智, 实现你们的人生价值。如果靠其他的方法、手段做一些违法的事情, 是绝对不允许的。企业党组织要参与企业重大问题决策, 支持股东会、董事会、监事会和经理(厂长)依法行使职权, 领导和支持工会、共青团等群众组织及职工代表大会依照法律和各自章程独立开展工作, 加强思想政治工作和精神文明建设, 加强企业民主管理, 发挥党组织的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用。

### (九) 转变作风, 努力工作, 提高企业经营管理水平

新的公司、新的班子必须要有新的气象。2003年, 企业的发展战略、发展目标要围绕着兵团国资公司的要求去做。如果企业去年亏损, 明年、后年还亏损, 就得分析分析原因, 到底是人的问题, 还是市场、资金问题。资金问题、技术问题、项目问题也是和经营班子有关系的。到那个时候, 兵团国资公司选择经营者的权力是会真正的体现出来的。总的讲有两条要求: 赢利的企业要大幅度提高赢利水平, 亏损的企业2003年一定要脱困。企业的外部环境也要理顺, 国资公司的权属(托管)企业也要充分发挥自身的积极性, 多与各个机关部门沟通、汇报工作, 只要对企业的发展、改革有利, 兵团的领导和有关部门会热心的为企业排忧解难, 解决问题。

## （十）全力支持，多方协助，做好对各企业服务工作

### 1. 制度上支持

只要企业按照有关法律法规、“1+8”文件以及我们的管理制度办事，国资公司不会干预企业正常的经营工作，这一点非常明确。以前许多事情需要各部委审批，现在我们严格按照“1+8”文件操作。比如在用人上我们不干预，在企业没有选好总经理的时候，我们作为出资人代表都是建议企业董事会聘任总经理，由总经理提名，董事会聘任副总经理，同时企业正常的生产经营我们也不干预。有的企业被管习惯了，大事、小事总想给国资公司汇报，企业只要按文件和制度规范运作，不需要事事汇报，我们更注重结果。

### 2. 资金上支持

国资公司在资金上会大力支持改制后的企业、规范运作的企业、成长性比较好的企业。反之，如果没有改制，没有净资产，没有规范运作，也不是现代企业制度的企业，我们不敢提供资金担保，不会支持。改制规范后，在资金上我们会尽最大的力量去支持。比如房地产开发集团、徕远集团、农垦股份、中垦公司等企业我们都给予了资金支持。还有比如新工建材有限公司、康地公司等企业，我们通过兵团国资公司担保或协调企业互相担保给予支持。

### 3. 理顺内外关系，为企业发展创造一个良好的外部环境

为了企业的改制，引进外来的资金，充实企业资本金，解决产权主体多元化，为了企业法人治理结构的建立和完善等问题，国资公司已经做了许多工作。今后将继续完善国有资产管理体制改革，保证新旧国有资产运营体制管理不脱节，理顺与自治区、兵团机关各部门的关系，确保不挂空档。进一步充分利用兵团现有的政策、经济、社会、人才优势及我国加入WTO和西部大开发的形势，寻找和捕捉一切可能促进发展的机遇，加强与疆内及国内外其他企业的合作。创造一切机会开展对外合作，以高度开放的姿态，创造一切机会和条件，对外开展广泛的合作。这是兵团国资公司的基本方针。兵团国资公司将在拓宽和搞活上做文章，加大对外开放力度，做好引进人才、引进理念、引进资金、引进技术、引进管理的工作。把现有产业和企业做大、做强、做优，为实现产业结构优化、资产质量提高和经济总量增加而不懈努力。目前有

很多项目和合作方都要求与国资公司洽谈，而我们需要以企业为载体进一步运作，这就是对企业的支持。

总之，希望大家以江泽民总书记“三个代表”重要思想为指导，统一思想，坚定信心，锐意进取，开拓创新，转变作风，扎实工作，加大抓落实的力度。凝聚企业广大干部和职工的力量，努力推进企业的改革、发展和稳定，把四季度和明年的各项工作推向一个新的台阶，以优异成绩迎接党的十六大的胜利召开。

(2002年10月9日在兵团国有资产经营公司已改制企业领导人座谈会上的讲话，根据录音整理)

## 从兵团实际出发 进一步 完善公司治理结构

首先对兵团国有资产经营公司的工作再简单地梳理一下。2002年已经过去,公司确实取得了一些成绩,突出的成绩可以归结为以下几方面:一是推动了广大职工的思想解放和观念更新,这一点是潜移默化的;二是初步建立起了国有资产管理、监督、运营体系的框架和出资人制度;三是企业的成本费用大幅度降低,企业的组织结构、产业结构,特别是资本结构得到了优化,效益明显提高;四是国资公司及企业的竞争力增强;五是培育了一批懂经营、会管理,特别是懂得资本运营的人才。这些是2002年我们所做工作取得的成绩,这也证明我们改革的方向是正确的、思路是清晰的、任务是明确的、措施是具体的、操作是得当的、执行是有力的。大家都是直接参与者和执行人,感受应该比较深刻,比如说我们在策略上,在其他场合我们都讲“克服了不少困难,做了不少工作,取得了不小的成绩”,但在我们公司的范围内,我们可以讲是在环境很不顺的情况下,“克服了不少困难,排除了不少干扰”的情况下取得的。

这些成绩的取得,首先应归功于兵团党委、兵团国资委、兵团领导的正确领导和强有力支持,归功于兵团机关各部门的理解和支持,归功于国资公司全体员工和企业广大干部职工的共同努力。既有外部的因素,又有内部的因素,既有主观的努力,又有客观的有利条件。公司领导都在想,2002年已经过去,权属70家企业只剩下2家没有改制,重组了24家企业,搞了4~5个“龙头”企业,18家企业改制为有限责任公司,烟草公司因为是特许经营行业,是国有独资企业,也算是公司制改制,有一个执行董事。改制的过程是一个学习过程,大家都有体会,比如陈一滔副总,刚来国资

公司跟我讲,工作都没有信心,又不懂得什么叫资本运作,但通过一年国资公司的经历,边工作、边学习、边提高。她进步很大,能力提高很快。那么 2003 年国资公司该怎么干,路怎么走,如何发展,这是大家都应思考的问题。这是对每一位员工智慧、能力、道德的严峻考验。

2002 年底至 2003 年初,兵团有很多同志都对国资公司的工作给予很高评价和赞扬,但我们一直是低调处理,只做不说,多做少说,没做过多的宣传,只是近期才在《兵团日报》、兵团电视台等媒体做了一点报道。后来国资公司推荐了保险公司、兵团房地产公司、中垦公司、天康公司四个权属企业在兵团经济表彰大会和专业大会上做了经验介绍,反映也很好。本来兵团领导安排国资公司沈宝祥总经理在兵团经济表彰大会上介绍经验,是我请示兵团领导暂时不讲,干几年再说。因为我们总体上思路不能变,不做过多宣传。今年我们干什么,干到什么程度,怎么干,刚才戴宪生副总已经讲了一些。

## 一、进一步提高对兵团国有资产管理体制改革及国有企业改革重要性的认识

我很担心大家对一些问题是“不识庐山真面目,只缘身在此山中”,如把国资公司当作一个普通的公司,把自己当作一位普通的员工,我们要把兵团的国有资产管理体制改革和国有企业的改革,特别是我们国资公司进一步深化改革放到全国国有资产管理体制改革和国有企业改革的坐标上去认识。这一改革是在我国建立了社会主义市场经济体制,国有企业建立了现代企业制度,并与世界经济接轨的大背景下所进行的新探索。全国对国有资产管理体制和国有企业的改革在党的十六大之后,一般性的要求如建立出资人制度,建立国有资产管理、监督、运营体系等,大家都明确,但具体的三项职能到底如何操作,操作到什么程度,如何搞活国有企业等具体落实工作却很难做。国务院研究发展中心、国务院研究室、新华社一些人都在研究这个课题,他们认为是难点问题、难以操作的问题,在我们国资公司有不少都已经做到了,有的还做得比较好。所以,我们的改革成绩不小,也积累了一定的经验,但还不

够,还需进一步要提高认识。

我曾经讲过,我们目前进行的改革,所做的事情在经济学上是两大难题:第一,是搞活国有企业。世界上几乎所有的国家都有或曾经有国有企业,都存在着如何搞活国有企业的问题,整个20世纪全世界包括资本主义国家都在对国有企业进行改革,这是个世界性的难题。1984年党的十二届三中全会制定的《中共中央关于经济体制改革若干问题的决定》就讲到搞活大中型国有企业是整个经济体制改革的中心环节问题,我们已经探索了20年,现在还在继续探索。国有企业建立现代企业制度,就是“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”这十六个字,但具体操作却很难。目前我们正在实践这十六个字,即作为国有企业的“老板、出资人”如何把被投资的企业搞好搞活,这是一个动态过程,是一个难题。第二,不管是国有企业还是产权主体多元化的混合型企业,都存在着委托与代理的关系,即公司的治理结构问题。作为出资人和企业之间,有的是绝对控股,有的是相对控股,有的是参股,国资公司和被投资的企业都是委托与代理的关系,如何处理好委托与代理关系,行使三项职能,即管资产和管人、管事相结合,选择经营者、重大问题决策、收益分配三项职能。比如我们要派出产权代表到某一个公司当董事长,我们国资公司和他就存在“博弈”关系,这个产权代表就存在着利益驱动,他想得到他应该得到的东西,如名誉、地位、收益等等,他会自觉不自觉地朝着有利于他自己的角度来安排事情。我很担心“抓小偷的人没有小偷的水平高”。这是一对矛盾,如何解决这个问题,既要按制度办事,还要从企业实际出发处理好这个问题。从上个世纪到现在,不管是资本主义国家还是社会主义国家,不管是什么样的体制,都没有完全解决好这个问题,这也是一个世界性的难题。美国之所以出现“安然事件”,在公司治理结构上出现“CEO”也说明了这一点,只能在不平衡当中求平衡,逐渐完善。兵团领导很担心国资公司变成一个新的权利部门,一管就死,一放就乱,恶性循环。我们从这两点来看,国有资产管理体制的改革和国有企业的改革这件事情非常难。对这一非常复杂、非常难以破解的难题,我们大家就像一个课题组一样在共同解这个难题。我们关键是要按规则,特别是世界的、国家的通行规则做事,设计出一套好的制度,按制度办事,真正使国有资产保值、增值。但同时也要讲兵团的特殊性,兵团是党政军企合一的特殊组织,担负着中央赋予的

“屯垦戍边”的历史使命,是中央直属单位,是一个准军事实体,在这样一个特殊体制下,如何对国有资产管理体制、对国有企业进行改革就非同一般,世界上兵团仅此一家。在这样一种背景下,兵团的职能可以解释为:屯垦就是发展,戍边就是稳定。因此,兵团事业的发展必须有经济的充分发展,经济实力的充分提高,小康社会的全面建立,才能更好地完成“屯垦戍边”的历史使命。兵团有四个力量,第一个就是经济建设的力量。经济建设是根本,没有经济建设,其他三个力量就无法实现,就是无本之木,这就要靠这场改革,就要靠国有资产管理体制改革和国有企业的改革来推动兵团经济的发展。国资公司担负的重任可以从结果看出,2002年的利润是1亿元,全兵团的利润是66960万元,国资公司占了一定的比重。所以对兵团成立国资公司这种改革和国有企业的改革的认识一定要提高,要提到一定的战略高度,只要改革思路正确,改革的效果好,推动了企业的发展,推动了企业做大、做强、做优,兵团才能更好的完成“屯垦戍边”的历史使命。所以我们要充分认识到改革的意义及重要性。大家都在一个课题组,都在从事一项探索性的工作,在解经济难题,即如何改革国有资产管理体制和搞活国有企业。

## 二、进一步增强做大、做强、做优国资公司及企业的信心和自觉性

进一步增强做大、做强、做优国资公司及企业的信心和自觉性这一点非常重要。刚才沈宝祥总经理宣布了公司部门的经理人员任用,公司的领导都是能客观地对待大家,确实从思想上想给大家提供一个非常好的施展才能的平台和机会,让大家发挥聪明才智,今后还会继续提供。在培训方面,我们想进行一套新的尝试,有一定的年龄、学历、经历限制,包括国资公司的员工,可以带职培训,进行高层次的培训,可以出国,可以到内地,可以长时间的培训。这是一种培训模式的探索,也是一种人力资源的开发。大家都是通过面试、笔试进入公司的,可以说是过五关、斩六将,经过一年多的观察,我们对大家的能力有了进一步的了解。但一个人的品德、责任感、吃苦精神是很难通过考试考出来的。采用新的模式,如在岗、在职学习,适当集中分散为

主的互相学习,走出去、请进来学习,责任心不强的人是可以看得出来的,业务能力和个人品德都得提高,责任心和敬业精神也是要培养的。同时要培养一批后备高级管理人员,形成能上能下,形成一个活的体系,进得来,出得去。在目前的管理人员培训方面,还没有这种模式,我们要尝试创造一种新型的培训模式。

我们要树立信心、增强信心,将国资公司及企业做大、做强、做优。

### (一)党的十六大召开后,为国资公司的发展扫清了很多障碍

特别是人们主观上的、思想认识上的障碍。我也听过这样的声音,有的师(局)领导就说,我们为什么不能搞国有企业,非要由国资公司搞。对建立出资人制度不理解,不知其必要性,仅仅认为是一个部门权利的划分问题,不知道内在的含义。现在党的十六大明确提出,要建立管资产和管人、管事相结合的国有资产管理体制,原来认为兵团建立国资公司是超前的及不理解的同志现在不这样认为了,思想解放了,党中央就是这样要求的。在我国都讲思想上和行动上要和党中央保持一致,如果现在还不理解、不赞成这种改革,那就是和党中央不保持一致。这条非常重要,为搞好国资公司创造了良好的外部环境,大家会更加理解和支持国资公司的工作。

### (二)培育一批熟悉市场经济的人才,员工素质有了很大提高

第一批招聘了20人,有一部分外派作为国资公司产权代表,有一部分解聘了,还有的已经辞职,这些都正常。改革的过程就是学习的过程,是素质和能力提高的过程。比如李春玲同志是财经学院的教授,在这里工作一年多,进步很大,她自己讲比在大学里学到的东西多得多,她在学校里是教授资本运作、投资课程的,在公司里她处理了许多具体的、复杂的案例。过去搞教学研究,现在搞操作,理论和实践相结合,互相促进,互相提高。陈一滔同志原来销售棉花,搞商品经营,现在搞资本运作,这一年进步很大。各部门经理都是一样,原来对产权、资本运作等都不是很清楚,但现在都有很大进步,素质有了很大提高。这是我们进一步增强做大、做强、做优国资公司及企业信心的必备条件。包括各个权属(托管)企业也同样如此,也碰到许多具体的问题,原来根本不学习,现在主动学,请人讲,涌现出一大批优秀的经营管理者。

### （三）国资公司与下属企业的关系逐步理顺，使各企业有了认同感

2002年年初有些企业与国资公司相处并不融洽，是“敌视”的态度，但经过一年的运作，现在企业基本认同了。企业的“老子”就是国资公司，国资公司就是出资人。那种对立的态度现在基本没有了，因为大家都感受到国资公司是如何按规则运作，是如何为他们服务，是如何行使三项职能的，企业已经接受这一新的出资人。去年我和戴宪生副总到康地公司，公司一些人非常不友好，我想如果在今年还是这种态度、这种认识，证明就不是一个合格的经营管理者。为把企业做大、做强、做优，也要建立激励和约束机制，要增强核心竞争力，增强可持续发展能力，这是一套制度体系，光激励不约束不行，而只约束不激励也不行。

### （四）通过一年的整合，运用资本运作的手段与技巧，使企业竞争力有了新的提高

目前各企业的组织结构、产业结构、资本结构都有了很大的改善，企业具备了一定的竞争力，国资公司原来有60多家企业，最后要整合到20多家。房地产集团等几个集团公司竞争力增强，赢利能力提高，虽然有一些问题，但主流是好的。同时我们还有一些好的项目储备，可以成为新的经济增长点。我们的几位副总最近经常到外面谈项目，也经常和内地来的老总们谈一些项目，有不少项目没有公开，对初步浮出水面的可以跟大家讲。

比如乌鲁木齐通往米泉途中准备建立文光货运车站，我们在那里用300万元收购了一个公司，拥有39.8公顷土地的控制权，我们准备建立乌鲁木齐市一流的仓储物流体系。兵团计划委员会已经立项、审批，乌鲁木齐市政府减免土地出让金3000万元。自治区领导多次批示乌鲁木齐市政府要将其作为重点项目来扶持，公司的土地实际上已经到了国资公司的名下。将来国家计委还会有配套资金，再加上国资公司支持，三年后每年赢利至少1亿元，这是一个振奋人心的消息，是一个新的经济增长点。这个项目的背后，经历了许多次艰辛的谈判，付出了很多努力。

目前，易永健副总正率谈判小组在北京谈判一个大项目。这个项目也是非常不错的，合作对象可靠，财务风险较小，利润空间较大。对方是中国兵器集团，信誉很好，如

果签下来,最保守的两年后有2亿元的利润。还有许多更大的项目,都是上亿元的投入,但还没有浮出水面。现在每一位副总都是一个项目组的负责人,人才太缺了,我们何尝不想给大家机会,但现在同志们缺少实战经验,大家还承担不起大的商务谈判。

搞活存量,做大增量,做大、做强、做优国资公司,我们是有信心的。除上述分析的有利条件外,还有更大的优势,就是有兵团党委、兵团领导的强力支持,有兵团机关部门等各方面的理解和支持。有如此强大的政治经济后盾,我们没有做不好的理由。

### 三、充分认识国资公司进一步深化 改革与发展的艰巨性与复杂性

搞企业和在机关工作不一样,在机关工作犯点小错误,跟领导讲一下,自我批评一下就过去了,最多批评几句。搞企业,既要和市场又要和人打交道,企业两头都在市场,项目、资金、技术等管理都非常复杂,有的主观上想搞好,但客观上就是搞不好,懂经营、会管理的人才很少。企业的工作搞不好,就会造成很大的失误,造成国有资产流失。如我们原来的一位挂职博士,工作能力很强,写的东西也不错,但回过头来看看他作为产权代表签过的字,就有疏漏和错误。这就是工作本身的艰巨性和复杂性。

主观上的困难。对国有企业改革有两种认识:一种是认识不到不建立出资人制度,不对国有企业进行重大改革就是死路一条。国有企业改革是从搞活单个国有企业转向搞活整个国有经济,如果不进行国有资产管理体制改革,不建立出资人制度,不成立国资公司,这就是一句空话。如兵团各部门各管一摊子国有企业,不可能从整体上搞活国有经济,但成立了国资公司之后,这种可能性就有了,可以跨行业、跨部门、跨所有制进行企业整合。第二种是有一批人懂得改革国有企业的重要性,也懂得国有资产管理体制改革的必要性,认为应当建立出资人制度,但由于牵扯到部门利益或者权利的再分配,自觉不自觉地不是支持,而是干扰。这些干扰的表现形式是不一样的,要注意防备,这是一个意识问题。

客观上的困难。企业的资产质量不高,不良资产的比重还很大;管理水平低、落后,大部分企业还是传统型的管理模式,企业的管理人员素质较差;企业办社会负担

重,冗员多;企业主业不突出,没有核心竞争力,没有可持续发展能力。有些企业的产业按照国家的政策指导,国有股是应该退出来的,但我们国资公司要实事求是,不能完全退,不能完全按照“有进有退,有所为有所不为”的原则去做,如果完全按照十五届四中全会要求的国有股控制的企业,我们国资公司的企业没有几家可以保留的。所以要实事求是,从兵团的实际出发,从兵团企业的实际出发,从国资公司的实际出发。我们要培育新的经济增长点,不是小看大家,我们的人员还缺乏实战经验,目前我们的部门经理还很难谈下来一个大的项目,说明素质急需提高。所以要认识到搞好企业的艰巨性和复杂性。

#### 四、认真学习,提高素质,扎实工作,把 国资公司各项工作推向一个新台阶

前面讲过,国资公司的运作没有成熟经验可以借鉴。兵团领导经常说:“遵照上面的,借鉴外面的,结合自己的。”但是我们怎么样去遵照上面的,怎么样借鉴外面的,怎么样结合自己的?把国资公司做大、做强、做优,还面临着严峻的考验。还有,我们的员工还存在着不足,存在“知识素质不高、实践经验不多、实战能力不强”。我们还要承担把员工培养成能将理论和实践结合起来,善于单兵作战,所以要加强学习。

##### (一)政策学习要抓紧

学习政策要真正体会到国资公司的运作程序、运作方法、运作手段,能做到举一反三、触类旁通、融会贯通。我们公司更要强调学习方针、政策、法律、法规和市场经济理论,要让员工把学习变成一种自发行为,而不是公司强制性的任务。在国资公司待一天,作为一名合格的员工就要学习一天。我们大家都学过兵团党委的“1+8”文件,但在后来实际操作中,发现有的同志对“1+8”文件根本就没有弄清楚,没有学透彻。兵团党委的“1+8”文件体现了邓小平理论和兵团实践相结合的指导思想,是一个好文件。到现在,这一套文件从人事制度的改革到国有资产管理体制改革等等都很到位,很符合兵团的实际。这一套文件是兵团组织了11个部门,用了两个月时间

起草出来的,在石河子大厦张庆黎司令员亲自主持讨论、修改、定稿,然后在兵团党委四届十次全委(扩大)会议上通过。每一句话、每一段话背后都有很大的信息量。比如说对过去国企改革的评价,怎么样组织文字等等,都有很大的信息量。我们有许多同志没搞懂,特别是做不到举一反三。比如说《公司法》、《证券法》及其他一些法律、法规,包括国家经贸委刚刚出台的关于剥离企业办社会有关的实施办法,含金量很高,对搞国有企业有很大的用处,我们没几个人学好了。比如说我有一个批示,只是举一个例子不是批评:华世丹药业有关上市的请示,我批示请国资公司和信达公司进行调研、座谈,提出处理意见,可是提出的五条意见是对华世丹药业公司已经做的事情的一个再解释,怎么处理的意见没有。出一个意见、一个办法,要有理论、政策、法律、实践依据,这样的东西才能站得住脚。

## (二)公司管理要改进

运作一年了,应很好地总结一下管理经验和教训。看看哪些是要发扬光大的,哪些需要进一步完善,哪些是坚决不能再做的,哪些环节出了问题,哪些制度需要完善,2002年制定的27项制度及其他一些制度哪些该修改了等等。比如购买东西,程宝军副总分管办公室,要公开招标,货比三家,使利益最大化,成本最低化,不能个人说了算。还有公司各部门经理、副经理都到位了,如何当好部门的领导,大家都要好好总结一下,好好想一想。兵团国资公司的部门经理是一个资本运作企业的部门经理,是一个特殊企业的部门经理,一个企业集团的部门经理和我们的部门经理是不一样的。我们公司的部门经理不能和兵师机关的部门相比较,国资公司任何一个部门都不能向企业发文件,需要以国资公司的意志表达的意见要有程序,至少是老总签字,或者上会,以国资公司的名义发。比如人力资源部不能像各师组织部一样给下面发文件。公司各部门更多的是要给公司领导想办法、提建议,群策群力,在某一个方面、某一个环节上提建设性意见。否则,肯定是把下面企业、公司搞死。2002年国资公司发了很多文件,这样不行,2003年再不能这样了,我不再举例说哪些文件发得不合理。比如有些请示不必要有批复,领导出面协调,将问题解决就行了,否则效率太低。我们的一系列管理要加强,报销、买东西、办文、办事、办会等一系列行政管理都

要规范,都要改进。我今天不是批评,我是举例,希望大家举一反三。比如我们召开的总结表彰大会,各方面都很好,华士副司令员也很高兴,但会场总有几个人坐在后面,坐得零零星星,很不好看,以后一定要注意,管理是门科学。

### (三)工作效率要提高

公司本部工作效率还有待提高。管理不规范,效率就不高。怎样提高效率,比如公文运转,下面来的请示并不一定都要有批复,部门可以直接告诉企业。要有批复就得通过程序运转,会耗费时间,效率低下。再比如我给你们安排工作,一旦承担了就要按时间保质保量完成,不能拖拉推迟。如果你觉得不能完成,就要在我布置时和我商量时间,但只要确定,就要按时完成。还有我要求及时送到的文件,就应该限时送到。我在兵团分管的几个部门,我对他们要求的事情都是能及时处理的,几点钟开会,那肯定是准时到会,绝对不会迟到,找理由。兵团办公厅二处共有四个人,办事、办会、办文,很辛苦,但都井井有条,做得非常好。不管多大的会、多大的事,都安排得很好,我们公司的办事、办会、办文都要好好地学习、提高,这也是个锻炼的过程。

### (四)创新能力要加强

党的十六大讲到,发展要有新思路,改革要有新突破,开放要有新局面,各项工作要有新举措。在国资公司里是“新公司、新体制、新机制、新员工”,我们不能仍用原来所掌握的知识运用于现在的实践,要把理论和国资公司的实践很好地结合起来,创新地工作,提高创新能力。不要害怕标新立异,要大胆地提出建议和意见。要让大家畅所欲言、群策群力。“头脑风暴会”今年要多开几次,形式可以改变,人员范围可以扩大,讨论问题总是会撞出火花的。对企业怎样来创新,来行使公司的三项职能,是一个新问题,这也是我们目前正在做的课题。

### (五)企业文化要发展

刚才戴宪生副总也讲了这方面的问题。2002年大家也提过建议,兵团国资公司要建立一种什么样的文化氛围、文化特征,这是需要全体员工共同努力创造的,国资

公司的定位是什么,怎么做,做到什么程度,比如国资公司的文件阅批单等一些标识性的东西可以搞出自己的特色,显示出一个新的单位的特点。这就是形象识别系统、视觉识别系统、行为识别系统等。我们可以借鉴好企业的做法,2003年的企业文化建设要好好做,要有一定的资金投入。

#### (六)班子团结要搞好

公司各个部门要注意团结,协调运作。沈宝祥总经理和戴宪生副总讲了,大家来自不同的单位、不同的时期,有的是过去的同学、同事,不管是先来还是后来公司,什么专业,什么学历,大家能在一起工作就是缘分,处事、做工作要协调运作。公司经营班子今天上午进行了分工,我们讲到要“分工不分家,补位不越位”,对诸位同样如此,都要站到兵团大局、站到国资公司的大局、站到国资公司改革和发展的大局的角度来思考问题、处理问题,一定要形成风气正、干劲足、凝聚力强的氛围。在这里大家都要想着干事,不要想其他的事。前提当然是要提高能力,把国资公司当作一所学校,多看对方的优点,要学会欣赏别人。不要把原来单位不好的风气带到国资公司来,时间长了肯定会有问题。一定要注意团结,班子不团结,人就不团结,事情就会多。

公司各个部门人事调整后,希望大家能更好地发挥聪明才智,能最大限度地实现个人价值,公司领导会给大家创造机会和条件。对每一个同志,公司领导在主观上都会善待大家,但国资公司又是一个经济组织,是在市场上竞争的一个企业,可能在某些方面说话、做事并不到位,或者说你很大的能力未被发现,或者使用得并不恰当。但是公司的员工管理是动态的,是在不断的运动和调整过程中使用的,希望大家对此放心。

总之,希望公司的领导班子和全体员工要振奋精神,再鼓干劲,积极进取,不断创新,以饱满的工作热情和良好的精神状态完成2003年的经营目标责任和工作任务,为国资公司的成长与发展再创新业绩,为兵团的经济发展和国有资产的保值、增值再做新贡献!

(2003年3月6日在兵团国资公司本部员工会议上的讲话,根据录音整理)

## 认真履行出资人职能 积极探索 国有资产委托与代理的新型关系

党的十六大提出,进一步深化国有资产管理体制改革,建立管资产与管人、管事相结合的国有资产管理、监督、运营体系。这一改革的核心是如何建立国有资产经营中委托与代理的新型关系,兵团是较早实践这一改革的地区之一。2001年7月兵团党委四届十次全委(扩大)会议通过了《关于加快兵团国有工交建商企业改革与发展的意见(试行)》及其配套的8个文件(简称“1+8”文件),2001年12月新组建的兵团国有资产经营公司正式挂牌成立,一年多来,国资公司在如何行使出资人三项职能、建立与兵团直属工交建商企业委托与代理的关系等方面进行了全方位的探索,国资公司运营中的经验教训包括实践中遇到的各种问题对于在兵团特殊的环境和体制条件下,建立和完善能够与市场经济完全接轨的国有资产管理、监督、运营体系有着重要的启迪作用。

### 一、做法和成效

委托与代理是资产经营中普遍存在的一种关系,委托与代理关系源于资产所有权与经营权的分离,是跨越所有制,跨越意识形态的问题。不仅在社会主义国家存在,在资本主义国家同样存在,不仅在国有经济存在,混合经济、私营经济都存在这种关系。委托与代理的关系涉及多个利益主体之间的博弈,是经济学中世界性的难题,各个国家的政府、经济理论界和企业界都在不断地进行探索,目前尚没有权威的理论框架和成熟的模式,我国提出这一问题的时间更短,只是在近几年才明确地提

出建立国有资产出资人制度的概念之后,资产经营中委托与代理的关系才引起各方面广泛的关注和专门的研究。兵团是党政军企合一的特殊组织,在全国甚至全球都是独一无二的,在这样的体制条件下,国资公司如何行使出资人的三项权利、处理好国有资产经营中委托与代理的关系,更是没有现成的经验可资借鉴,不能照搬照抄国外的、自治区的和和其他省区的经验,只能在遵循市场经济基本规则的前提下,结合兵团实际,在实践中探索前进。

### (一) 搞好制度安排,确立国资公司与权属(托管)企业委托与代理的基本关系框架

国资公司是代表兵团国资委对兵团直属工交建商企业行使选择经营者、重大经营决策和收益分配权的特殊法人实体。这一定位就决定了国资公司和权属(托管)企业的关系既不是企业主管部门和企业上下级的关系,也不是一般的集团公司与分公司、子公司的关系。国资公司行使出资人的三项权利,不能沿用主管部门对下属企业的管理模式,也不能沿用一般企业集团公司的管理模式,必须建立一个全新的、符合市场经济规则的关系架构,这就要靠制度安排。其核心是两大制度的安排:一是对企业产权代表、经营者、企业职工的激励机制;二是有效的监督约束机制。根据这一思路,国资公司首先制定了权属(托管)企业管理办法等 27 项基本制度,这些制度大体分为两类:一类是关于国资公司的基本运行规则,如董事会、监事会、党委会议事规则等;一类是规定国资公司作为出资人代表与企业委托代理关系的一些基本权利、义务监督管理办法等。这些制度构成了国资公司及权属(托管)企业关系的基本框架。此后根据公司运营实践中出现的问题,又陆续出台了企业绩效考核、分类划级及收入分配试行方案、财务总监管理实施细则、权属(托管)企业预算管理及报告制度、国资公司费用预算管理办法、中介机构选聘管理办法、员工考核实施细则、重要岗位竞聘上岗办法等制度。按照这套制度安排,国资公司根据企业的不同情况,分为四种不同类型,采取了不同的管理模式。

一是领导班子由兵团直接任命管理的供销公司、保险公司(包括通用航空公司),其主要领导分别是国资公司的董事和党委成员,国资公司只是与之签订经营目

标责任书,不对其经营者及其他管理人员进行选择、考核及奖惩,对重大的经营决策也只是做一般的沟通。

二是对徕远经贸公司、房地产公司、绿洲旅游集团公司、烟草公司等控股或相对控股的公司,我们注意严格按《公司法》规范运作,当好股东。在与各方股东充分沟通的基础上,要求我们的产权代表通过股东大会、董事会等形式,在企业经营者的选择、重大投资、收益分配上,把我们的意志转化为企业自己的决策。力争做到既不干预企业具体经营决策,又对企业进行有效监督、制约,防止企业“内部人控制”。

三是对国资公司股份比例较小的参股企业,则把重点放在监事会、委派财务总监等措施。对企业运作过程实行有效的监控,维护国有资产权益,防止国有资产流失。

四是对以商贸、物产集团为代表的一批托管企业,由于没有净资产或涉及复杂的法律纠纷,我们除了严格按托管企业管理办法严格管理外,注意充分利用债转股、以资抵债政策和其他一些资本运作的手段,保全有效资产,并进行整合,条件成熟时,逐步改造成国资公司的权属企业。

目前,国资公司与企业委托代理的新型关系已具雏形。今年初,根据权属(托管)企业经营目标实现的情况,对企业和经营者进行了表彰奖励和兑现,有效地起到了激励和约束作用。

## (二)对权属(托管)企业进行了大刀阔斧的改制重组,初步建立了现代企业制度的框架

国资公司的权属(托管)企业尽管在政策、资源等方面有一定的优势,但总体上看,普遍存在规模过小、主业不突出、资产质量差、资产负债率高、管理素质低、经营机制不灵活等问题,这是国资公司必须应对的现实问题。国资公司是以资本运作为主体的特殊法人实体,不以具体的商品、项目为经营对象,而是从出资人的角度推动兵团直属工交建商企业建立现代企业制度,做大、做强兵团企业,实现国有资产保值、增值。这既是国资公司运作模式的定位,也是优势所在。2002年公司把工作重点放在了企业的重组、整合上,力图通过大范围、大跨度的整合,实现从整体上搞活兵

团国有企业的目的,与过去着眼搞活单个企业,在思路上也是一个根本的转变。在充分调查论证的基础上,确定了“四个一批”的企业改制重组工作规划,即以商贸、物产集团为重点重组一批;以康地、天康、华世丹、中垦国际等公司为重点规范一批;以保险、供销、石油、烟草等公司为重点改制一批;放开搞活一批小企业。一年多来,共对 24 家企业进行了重组;建立了绿洲国际旅游集团、房地产开发(集团)、医药等多个“龙头”企业;对 12 家企业进行了股份制改造;国资公司 20 家权属企业中有 18 家企业进行了股份制改革,建立了公司制。目前,国资公司的权属企业绝大部分已由原来的国有独资企业改造成为产权主体多元化的股份制企业,康地、天康、中垦国际等公司进一步得到规范;中天、捷成等几家企业在妥善分流、安置职工的基础上,国有资产有序退出,成为职工和经营者共同持股的、产权主体多元化的有限责任公司;糖酒公司、云洋电器、汽贸公司等几家企业的改制也在顺利推进。总体上看,国资公司的权属(托管)企业已基本建立了现代企业制度的框架。

### (三)大力整合资源,推动结构调整,培育新的经济增长点

在对企业实施改制的同时,在企业整合方面,2002 年采取了几项大的措施。国资公司对徕远、华域、兵房等几家房地产公司进行整合,组建了兵团最大的房地产开发公司,新公司注册资本金 8000 万元,是自治区第二大房地产集团公司。经过短短 8 个月的运营,该公司取得了很好的经营业绩,实现利润 3000 万元。该公司还储备了几个较好的房产开发项目和土地资源,表现出较强的发展后劲。原兵团保险公司更名为中华联合财产保险公司,成为一家全国性的保险公司,经中国保监会批准在北京、上海、广州等九个城市设立分公司,杭州、成都、南京的三家分公司已开业,其他分公司正在积极筹备中。国资公司对旅游资源实施了两步整合,第一步先以绿洲旅行社资产出资、中国旅行社总社以现金出资共同组建了新疆绿洲中国旅行社有限责任公司,成为自治区唯一一家与中旅总社有产权关系的企业,由于有中旅总社客源和出境旅游签证等优势支持,一举扭转亏损局面,实现扭亏增盈。第二步在成功收购原属地方的大自然旅行社的基础上,对权属企业的酒店及区内旅游景点等企业进行了全面整合,组建了新疆注册资本最大的旅游集团公司。集团公司成立后即对开发新疆、

兵团特色的旅游资源、宾馆连锁经营、改善服务、建设旅游景点等做出了全面的规划。可以预计在未来的几年,新疆绿洲国际旅游(集团)有限公司将成为国资公司一个十分有潜力的新的经济增长点。新疆徕远经贸投资(集团)有限公司在进口汽车经营等方面有着突出的优势,国资公司也给予了重点支持,公司全年实现利润4000万元。华世丹在成功实行债转股的基础上,与原兵团医药公司组建了新的兵团医药有限责任公司,使兵团医药行业的资源得到了有效的整合。国资公司成功地与中石油合资组建了新的兵团石油有限公司,使原注册资金1000万元的兵团石油公司发展为注册资本金2.2亿元的大型企业,核心竞争力大为增强,成为资本运作的一个成功的范例。

#### (四)强化了以财务管理为核心的企业管理,促进了企业基础管理水平和经营效益的提高

财务管理是现代企业管理的核心,是防止国有资产经营风险,确保国有资产保值、增值的关键。国资公司采取了强有力的措施,强化了对权属(托管)企业的财务监管,在制定权属(托管)企业财务管理办法的时候,组织了对企业财务管理状况的全面检查,针对检查中发现的问题下发了整改意见书,限期纠正。国资公司指导、督促权属企业全部实现了会计电算化,促进了企业会计基础工作的规范和财务管理水平的提高。公司还对企业投资担保的情况进行了调查摸底,对投资担保业务实行了严格的监控,防止了重大财务风险的发生。

在加强企业基础管理的同时,公司还采取了一系列措施狠抓企业经营。年初与权属(托管)企业分别签订了经营目标责任书,7月份召开了经营情况分析会,与企业负责人共同研究分析企业经营中存在的突出问题,有针对性地采取措施,搞好经营工作。10月初,结合贯彻兵团再就业和增收节支会议精神,公司全体领导带队,分别深入重点企业,调查研究,督促企业落实加强经营管理、提高经济效益的各项措施,有力地推动了各项经营目标的全面实现。从各项指标看,权属(托管)企业经营状况发生了可喜的变化。销售收入和利润大幅增加,三项费用水平明显下降,资金周转速度加快,2002年权属(托管)企业实现销售(营业)收入59.19亿元,实现净利润1亿

元。每百元销售收入中,经营费用、管理费用、财务费用分别为 4.45 元、4.77 元和 1.89 元,分别比上年同期减少 2.2%、4.02%和 5.97%。流动资金年周转 1.17 次,比上年同期增加 0.12 次;速动比率为 0.91,比上年同期提高 0.91%,表明企业发展有了更为坚实的基础。

#### (五)建立了市场化开放型的人力资源开发与管理机制

国资公司的职能定位和运作方式要求必须有一支懂得市场经济,熟悉资本运作的高素质经营管理队伍。为了适应这一要求,国资公司完全打破了传统的国有企业的用人模式,建立了面向全国的、市场化开放型的人力资源开发与管理机制。一是从全国范围内选调了若干层次较高,熟悉国企改革和资本运作的专家;二是公司高管和员工的录用一律遵循逢进必考的原则,招聘了一批高级管理人员、财务总监和员工;三是与中央党校、中国社科院建立了稳定的协作关系,定期选派博士到公司挂职工作。公司还建立了重要岗位竞聘上岗制度,通过竞争机制使人才脱颖而出,初步形成了人员能进能出、干部能上能下、待遇能高能低的充满活力的人力资源开发与管理机制,打破了过去在计划经济体制下形成的以行政级别为主要依据的管理模式,改变了用人上的“铁饭碗”、“铁交椅”和分配上的吃“大锅饭”格局。公司还成立了专家咨询委员会和风险控制委员会,借助外脑开阔视野,提高公司的经营管理水平。这种面向全国的、市场化开放型的人力资源开发与管理机制成为国资公司一个鲜明的特色。

#### (六)充分利用国资公司这一平台,加强与各方面的沟通联系,为企业提供服务,支持企业发展

兵团国资公司的实力、运作模式、发展前景得到了各方面的关注和认可,成为兵团工交建商企业与各方面沟通联系的一个很好的平台。利用这一条件,国资公司与自治区工商、金融、税务等部门建立了广泛的沟通联系,获得了有关方面对兵团工交建商企业改制重组和发展战略的理解、支持,建立了良好的形象和信誉。公司与几家银行初步建立了稳定有效的战略合作关系,获得了总额为 25 亿元的综合授信,利用

这一条件,国资公司对兵团房地产集团公司、徕远经贸集团公司、农垦股份公司、中垦国际公司等一批企业提供了 10 多亿元的融资、担保服务,这些措施对于上述企业经营规模的扩大和效益的提高起到了关键的作用。国资公司在企业开展对外合作过程中,为企业提供了信息沟通、联系、协调等方面的服务。

## 二、启示和体会

国资公司一年多的运作实践,使我们对在兵团这样一种体制和条件下,进行国有资产管理体制改革,建立和理顺与企业委托与代理的关系,有以下几点启示和体会。

### (一) 兵团关于国有资产管理体制改革的决策是完全正确的

兵团党委、兵团领导审时度势,正确地把握了国有资产管理体制改革的总趋势。国资公司的组建方案、职能定位具有前瞻性,特别是出资人三项权利完全到位,这在全国类资产经营公司中还不多见。经过一年的实践,回过头看,我们感到“1+8”文件的确是一个好的文件,完全符合党的十六大关于国有资产管理体制改革的有关精神和论述,“1+8”文件的各项政策切合兵团实际,可操作性强。所以国资公司贯彻十六大精神,进一步深化国有资产管理体制改革,主要是贯彻落实“1+8”文件的各项政策措施。只要我们坚定地按照既定的改革方案,继续完善国资公司与权属(托管)企业的委托与代理关系,就一定能够在兵团工交建商企业建立起符合市场经济要求的决策科学、管理规范、协调运转、有效制衡的新机制,实现把兵团企业做大、做强、做优的战略目标。

### (二) 兵团领导及各有关部门的强力支持是国资公司运营成功的必不可少的条件

建立国有资产出资人制度是涉及面很宽的一项重大改革,关系到方方面面人权、事权和利益格局的调整。没有兵团党委、兵团领导的强力支持和协调,国资公司

就不可能顺利地行使出资人的各项权利。兵团的主要领导从公司组建到运营的每一个关键环节,都给予了国资公司大力的支持和及时指导,陈德敏政委、张庆黎司令员及其他有关领导都曾亲临国资公司调查研究,了解情况,协调关系,解决问题。难度最大的商贸集团和物产集团的停业重组就是在华士副司令员、王崇久秘书长及国资办车文渝主任的具体领导下进行的。兵团各有关部门在企业资产划转、人员分流以及办理各种手续等问题上,都给予了国资公司高度理解和支持,促进了各项工作的顺利发展。

(三) 国资公司必须正确认识自己的职能定位,采取市场化的运作模式建立国有资产出资人制度的根本目的就是为了使国有资产管理、监督、运营体系能够完全与市场接轨,所以,国资公司必须遵循市场经济的游戏规则。国资公司对权属(托管)企业行使各项权利的基本依据就是出资人的身份,在企业普遍改制成产权主体多元化的有限责任公司以后,尤其如此。国资公司的主要领导在公司员工大会、经理层会议、董事会等不同的场合多次强调,我们不是企业主管部门,不同于各师(局),与企业没有领导和被领导的关系。公司及各职能部门对权属(托管)企业也不能沿用老的工作方式,公司的人力资源部也不能等同于各师(局)的组织人事部门,没有权利对外发文件。根据这一理解,公司在选拔、调整企业经营班子、确定经营目标责任、企业改制重组、对外合作、投资等方面都紧扣出资人这一角度,按照《公司法》和市场经济的一般规则,通过股东大会、董事会、监事会的正常渠道,委派产权代表、财务总监,并通过自己的产权代表和合法的形式行使出资人的权利,这就使得我们的运作模式完全不同于传统的国有企业,比较顺利地实现与现代企业制度接轨。

### 三、问题和建议

国资公司与权属(托管)企业目前只能说初步建立了委托与代理关系的框架,公司运作毕竟只有一年多的时间,还面临许多的困难和问题,需要在实践中进一步探索解决。

(1)在国资公司的权属(托管)企业中还有几家兵团直管的企业,这几家企业在股权结构上还比较单一,难以形成符合现代企业制度要求的内在约束与激励机制,对这些企业国资公司目前只是与他们签订了经营目标责任书,产权代表的委派、重大投资经营的决策等国资公司还不能有效地行使出资人的职能。根据我们的实践,凡是真正做到了管资产与管人、管事相结合的企业,对国有资产的管理、监督就比较得力;凡是三项权利不能完全到位,管理、监督的力度就要弱得多。从长远看,不利于充分利用国资公司这一平台整合兵团资源,发挥整体优势,也不利于对国有资产的监督、管理、防范风险,确保国有资产的保值、增值。

(2)尽管国资公司本身对出资人的身份和如何行使出资人的权利有明确的定位,但是由于传统体制的惯性,目前国资公司还不得不行使超出出资人范围的一些职能,明确地说,就是政府或主管部门应该承担的职能。比如社政工作,困难企业的取暖费、慰问金,权属(托管)企业的工会工作等,这些“1+8”文件都有明确的规定,不属于出资人的职能范围,在大部分企业已实行改制之后,国资公司继续承担这些任务已与新的现代企业制度格格不入。解决此类问题,涉及面较广,建议兵团能够加大配套改革力度,理顺关系,使这些工作职能有明确所属,净化国资公司的出资人职能。

(3)已改制的企业中,有相当一部分由于实力弱、负债率高、资产质量低等原因,改革还很不到位。比较突出的问题一是有相当一部分企业因无力承担改革成本,企业办社会无法剥离;二是无法吸引外部资金,只能采取权宜之计,由兵团甚至国资公司内部若干法人实体组成新的有限责任公司,这样一种资产结构和股权结构无法形成真正的现代企业机制。建议兵团对这些企业的改制予以进一步的支持。如何合理地承担企业改制的成本问题等,都需要明确的政策和一企一策的协调。

(原载2003年《兵团国有资产管理体制改革实务》)

## 进一步加强和改善党对国有企业的领导

2001年兵团党委根据邓小平理论和党的十五大精神，在学习外地经验的基础上，结合兵团自身的实际，审时度势，决定对兵团国有资产管理体制和国有工交建商企业进行重大改革，出台了“1+8”文件，即1个主件和8个附件。国资公司从2001年10月开始筹备，2001年12月12日正式挂牌成立到现在已经一年多了，在兵团党委、兵团领导的正确领导下，国资公司和各个企业，特别是各级党委和全体共产党员，经过艰苦努力，不断探索，取得了不小的成绩。主要表现在以下几个方面：第一，推动了广大职工的思想开放和观念的更新；第二，兵团国有资产的出资人制度已经基本建立，内外关系基本理顺；第三，兵团直属国有企业的组织结构、产业结构、资本结构得到进一步优化；第四，企业的管理制度更加完善，管理水平有了新的提高；第五，企业的成本费用大幅度降低，效益明显提高。具体讲就是对24家企业进行了大范围改制重组，跨地区、跨所有制、跨行业组建了若干个“龙头”企业，对18家企业进行了股份制改制，实现了产权主体多元化。最终的结果就是国资公司实现了债转股4.95亿元，引进了国资公司之外的资本2.2亿元，盘活存量资产3.5亿元，实现了1亿多元的利润。这些成绩有的是硬的，有的是软的，这些成绩的取得对公司今后的发展起到很大的推动作用。取得这些成绩，归功于兵团党委的正确领导和兵团领导强有力的支持，归功于兵团机关各个部门的理解和支持，归功于各级党委和全体共产党员的共同努力，这是最基本的原因。

2002年过去了，新的一年怎么办？国资公司和所有的企业不能总是守着一个摊子在搞改制重组，生产关系适应生产力的发展是需要一个过程的，这是对公司全体员工道德、智慧和能力的严峻考验。党的十六大提出“发展要有新思路，改革要有新

突破,开放要有新局面,各项工作要有新举措”,国资公司和各个企业包括各级党委如何根据党的十六大精神,根据兵团党委五届四次全委(扩大)会议精神和前不久结束的兵团经济总结表彰大会精神来结合我们的实际,使国资公司2003年的工作再上新台阶,这是大家不能不考虑的问题。作为各级党委,如何来保证和监督各企业能够实现兵团党委给我们制定的经营指标,也是对我们的考验。这都需要我们去思考,尤其需要我们各级党委、各级党组织的负责人认真思考。

### 一、进一步提高对兵团国有资产管理体制改革和国有企业改革重要性的认识,增强做大、做强、做优国资公司及企业的信心

2002年我们取得了不小的成绩,但是如何看待这些成绩,如何看待我们工作中特别是改革、发展与稳定工作中的一些困难和问题,如何贯彻落实兵团做出的国有资产管理体制改革以及国有企业改革的一系列大的方针、政策,仅仅停留在一般性的认识上还远远不够。因为,对国有企业的改革在我国实际上已经进行了20个年头了,其标志就是1984年党的十二届三中全会提出的《中共中央关于经济体制改革若干问题的决定》,《决定》中有一节就明确指出搞活国有大中型国有企业是整个经济体制改革的中心环节,我们不要一般性地认识这个问题,要把其放到国家国有资产管理体制改革和国有企业改革这个坐标上去认识,我们推行的不是一般性的改革。国有资产管理体制改革在党的十六大中才提出,要建立管资产与管人、管事相结合,权利和义务相统一的体制,兵团在2001年开始改革,深圳、上海、武汉、青岛等内地一些发达省市在20世纪90年代初就开始改革了。兵团出台关于这些改革的政策和文件,既有全国改革与发展的一般性,也有兵团自己的特殊性。

我原来也讲过,在经济学当中,有两个世界性的难题,第一就是如何搞活国有企业。从20世纪初期到现在,不管是发达的资本主义国家,还是社会主义国家,都面临着如何把国有企业搞好、搞活的问题。从上世纪80年代初期,中国第一步农村改革成功之后,进行了改革的大转移,即要对国有企业进行改革。在短短几年的时间,农村以家庭联产承包为主要内容的改革就取得了很大的成功,而国有企业已经进行了

20年的改革。有的人讲八年抗日战争打败了日本鬼子，三年解放战争打败了国民党的800万军队，而我们的国有企业改革却经历了很长的时间还没有解决这个问题，实际上有很多问题的解决并不是一蹴而就的，所以说是一个世界性的难题。而在兵团这样一种党政军企合一的特殊组织条件下搞活国有企业，则是难上加难。第二个难题，就是国有企业出资人制度建立起来之后，不管是国有独资还是混合型的股份制企业都存在着“委托和代理”的关系。比如说国资公司就是一个出资人，有的人不太理解，原来是经贸委管理的公司，是农业局管理的公司，是外经贸局管理的公司，也管得好好的，为什么要让国资公司来经营管理？这个问题要从经济学的深层次去找答案。国家早就提出要建立“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度，而产权如何清晰，政企如何分开，如何建立出资人制度，这就是最近中央“两会”所讲的怎么样解决“九龙治水”的问题。如现在国有企业存在的全国性难题，对国有企业的投资权在计划委，国有资产的管理权在财政（务）部门，经营监督权、技改在经贸委，人事权在各级人事部门等等，几个部门都可以去干预企业经营，但是企业搞不好，谁都不负责。所以经过20年的探索，就是要建立出资人制度，企业不能有“婆婆”，但是不能没有“老板”，“老板”就是出资人。国家就是要有这样一个机构来代表国有资本作为出资人行使三项职能，即重大决策权、收益分配权和选择经营者的权利。这就是市场经济规则，就是规范的做法，世界上都是如此。资产是国有的，所有者的代表是国资公司，这并不是指我们国资公司的几个人，国资公司的领导也是兵团国资委派出的产权代表，负责对国有资产进行经营，实现保值、增值。国资公司要将资本投入到各个企业，投入到各个企业后要按通行的经济规则去运作，这就存在着“委托与代理”的关系。比如兵团医药公司的党委书记（董事）、董事长等就是国资公司委派的产权代表，就要向国资公司负责，要实现国有资产的保值、增值。委托与代理说起来很容易，但运作起来非常困难。选择企业经营管理者，既要求政治上可靠，又要有能力，选一个人容易，选一群人不容易。能力方面还能通过考试等方式去检验，但是品德是考不出来的。委托你去经营国有资产，对国资公司来说有两个风险，我们要把这两种风险降低到最低程度：第一就是道德风险；第二是能力风险。如果你的品德很好，“三个代表”重要思想、党的十六大报告学得很好，但没有能力，

到一个单位把企业搞垮了,这也是我们不需要的。世界范围内都是如此,包括发达的资本主义国家,在企业法人治理结构当中,怎样既不干预企业的具体经营,又要防止企业的“内部人控制”,这是一个“两难”问题,在经济学里叫做“博弈”。各国都在探索,在国外的公司治理结构中出现了CEO(首席执行官),CEO就是把董事会、总经理的一部分职能集中到一个人身上,解决决策的效率问题。在这方面,没有一个现成的经验和现成的制度是放之四海而皆准的,这是一个动态的过程,只能在不平衡当中寻求平衡,这也是一个世界性难题。

兵团党委审时度势,对国有企业进行了重大改革,建立了与社会主义市场经济体制接轨的新的市场机制,提出对国有企业改革,就是要建立现代企业制度,就是要实行政资、政企和政事分开的管理制度。这就是要搞企业通行的规则,在世界上搞市场经济也有通行的规则,不是谁想怎么搞就怎么搞。国资公司出台了一些制度,不是为了强调管住你们,不是为了干扰你们正常的生产经营,而是正常履行权利和义务,按游戏规则办事,理性地讨论问题可以,感性地主观臆断、妄加指责不行,这个思想必须统一。兵团是党政军企合一的特殊组织,担负的是党中央、国务院赋予的“屯垦戍边”的历史使命。在20世纪50年代,“屯垦戍边”就是开荒、保卫边疆,很好理解,但如果用现在形势下的语言来反映,则不能说是开荒了,屯垦就是发展,戍边就是稳定。兵团作用从过去的“三个队”演变到现在的“四个力量”,其中第一个力量就是经济建设的力量,如果没有经济的充分发展、生产力水平的大幅度提高和小康社会的全面建立,我们不可能很好地履行党中央赋予我们“屯垦戍边”的职能。所以说我们要通过对国有资产管理体制和国有企业进行重大改革,调整生产关系中不适合生产力发展的部分,使生产力和生产关系相吻合、相适应,来推动兵团的经济发展,更好地完成“屯垦戍边”职能。对这个问题重要性的认识一定要提高,这不是一般性的国有企业改革,不是一般性的破产、下岗、兼并、租赁等改革,我们各级党委、每个共产党员、每一个员工能参与这场变革中应当感到是我们的骄傲和自豪。改革当然也有困难,但是我们更有信心和条件,对大家来讲,特别是对各级党委、全体党员,包括每一位参与改革的同志而言,我们至少有以下几个方面的有利条件。

第一,党的十六大鲜明地提出了要改革国有资产管理体制,建立管资产与管人、

管事相结合的体制,实行政资、政企和政事分开。前不久,“两会”刚刚结束,国家撤销了经贸委、外经贸部和大型企业工委,进行了机构的重大调整,建立了国有资产监督管理委员会,这就是国有资产的出资人——“老板”。从2001年底到2002年初,兵团推动了这项改革,遇到了各种各样的障碍和阻力。但改革能取得这样大的进展和突破,就在于兵团党委、兵团领导强有力的支持,如果没有这一点,光我们几个人是没这个本事的,我们只是在兵团党委、兵团领导下做了一些该做的工作。当时人们的认识并不统一,直到党的十六大召开,大家才知道我们已经先行了一步。现在我相信没有人说不应当成立国有资产管理委员会,不应当成立国资公司,不应当建立现代企业制度,也就是说认识已经统一了。如果现在还有人站出来反对这件事,那就说明与党中央在思想和行动上没有保持一致。兵团确实很特殊,但是兵团建立社会主义市场经济体制不特殊,兵团的国有企业建立现代企业制度不特殊。不可能因为兵团“屯垦戍边”了,卖的东西就可以比别人贵,买的东西就比别人便宜,还是要到市场当中去竞争的。

第二,我们通过一年多的操作,培育了一批懂管理、会经营,特别是懂资本运作的人才。大家不要小看2002年一年的改制重组工作,我在有的企业也讲过,改制的过程就是学习的过程。怎样担当产权主体多元化条件下的董事长、总经理、党委书记是大家都应思考的问题。原来也是企业领导,此领导非彼领导,大家应该清楚这一点。现在大家懂了,也知道开董事会,也有董事会决议,都知道具体的程序,也知道有些东西该怎么规范就怎么规范运作了。我们在各个企业改制的过程当中,可以看到有的企业债务很多,这也不一定是企业领导主观上就想让国有资产流失,他的动机也许是好的,但能力上实在是不行,与别人签的合同,经常是被别人牵着走,所以企业打官司大多都是败诉。我就经常帮大家找兵团领导协调,这事我干得最多,回头看看,有几个企业没有败诉的?前几年,兵团的企业去南方搞房地产投资,投入很多,到现在,账目上还仍然挂着长期投资,而实际上什么都没有了,只是一堆坏账、烂账,这就是不懂管理、不懂经营,更不懂市场经济条件下如何运作企业造成的。

第三,内外关系基本理顺。首先是兵团机关各部门对国资公司更理解和支持了,二是各权属(托管)企业对国资公司有了认同感。我们2002年调度了许多资金给企

业提供支持,当然支持不仅仅体现在资金上,我们没有干预企业的正常经营,为企业协调了许多事情,这是我们进一步做好工作的有利条件。

第四,我们原来有近60家所谓的团处级的企业,经过一年多跨度的整合,企业的竞争能力有了很大的提高,已经具备了进一步发展的基础和条件。

## 二、正确把握加强和改善党对国有企业改革和发展工作的主要内涵

今天是国资公司党务工作会议,我要着重讲讲这个内容。我们怎么样来加强和改善党对国有企业改革与发展的工作领导,有很多党委书记面对很多新的情况、新的问题不知道怎么抓,我今天在这里不是瞎讲、乱讲。我一贯赞成出台一项政策要有根据,包括理论根据、法律根据、政策根据、实践根据。我讲的也只能是体会,因为在文件中也没有这样的讲法,这是我通过学习邓小平理论、学习党的十五大精神、党的十六大精神,特别是学习党的十五届四中全会《中共中央关于国有企业改革与发展若干重大问题的决定》精神来谈的看法,这些文件精神是最大的根据。我认为主要内涵有以下三个方面:

### (一)原则必须坚持

只要是共产党员,都应当并且要有这种认识。党的十五届四中全会《决定》中讲到,要从政治上去认识坚持党的领导,发挥国有企业党组织的政治核心作用是一个重大原则,任何时候都不能动摇。加强党对国有企业改革与发展工作的领导,是中国共产党执政地位和政治意志在国有企业当中的体现。在这一点上,兵团国有企业改革,包括内地国有企业改革做得很好,都有一些具体的比较好的经验。比如企业改革与发展的重大问题,离不开党组织维护大局、把握方向;在董事会和经理层依法行使职权的过程中,离不开企业党组织的强有力支持和对企业内部方方面面关系的协调;企业管理人员的任用、教育、培训、考核监督等方面,离不开党组织提供的强有力的保证;在理顺关系、化解矛盾、调动人的积极性方面,离不开党组织深入细致的思

思想工作。大家可以体会一下我讲的东西,如通联公司等几个企业的改制都是这样,在困难和危机时刻,在重大政治、经济和社会问题面前,不能离开党组织的指挥、调度和稳定局面,这就是实事求是,就是中国的国情,就是兵团的现实。通联公司的改制遇到了许多热点、难点问题,兵团党委委派市委常委马荣同志亲临石河子坐镇指挥,国资公司的党委派了以程强同志为组长的工作组去做工作,像这样困难的时候是离不开党委的,这个局面不是靠哪个人可以把握的。现在企业改制了,仍然要抓企业党组织的建设,企业搞三项制度改革没有党组织的领导肯定是不行的,企业党组织的作用是企业中其他任何组织无法代替的。所以,无论国有企业如何改革,国有企业的组织领导体制怎样变化,坚持党组织对国有企业的领导这个根本性原则不能改,不能变。

## (二)任务必须明确

企业的党组织怎样对国有企业的改革与发展进行领导,任务必须明确。新中国成立后,企业党组织的领导体制几经演变,但都是在权利上去调整,没有从制度本身进行改革,任务不清,权责不明,没有做到权利和义务相统一。要坚持党对国有企业的领导,既要通过贯彻执行党的路线、方针、政策来实现,也要通过加强和改善各级党委对国有企业的领导,特别是通过发挥党组织在企业当中的政治核心作用来实现。前天我们在讨论程强同志的讲话时,讨论得很好,这是个新事物,在新的形势下,如何加强和改善党对国有企业的领导,既是个重大的理论问题,也是个重要的实践问题。在党的十五届四中全会上,对党组织在企业的政治核心作用,也就是党组织在企业中的任务规定有五个方面:

第一,保证、监督党和国家的方针、政策在本企业贯彻执行。内容有很多:一是企业的经营方向是否正确,是不是国家所反对的,是不是国家调整产业结构所允许的,是不是违法的。二是企业的领导是否依法行政、规范运作,即是不是按制度办事,是不是按照规定的权利、范围和程序办事。比如说重大决策问题,程强同志也提到了,该开股东大会的,董事会不能代替,该开董事会的,经理层不能代替,是谁决定的东西就由谁来决定,不能越位,该开会解决的,必须开会,不能以电话形式决策。检查公司运作是否规范,不仅看重大决策是否按会议决议执行,也要看是不是按照企业的

章程办事,企业的章程就是企业的“宪法”,不能违背。有的同志讲,有的事情对职工和企业都是有利的,总经理同意就可以了,但是不符合程序是不行的,要按规定、按程序办。这就好比如果把人杀掉了,杀人偿命,公安局抓到罪犯就枪毙是绝对不行的,程序上错了,必须交法院,由法院判了之后才可以执行,程序错了,其他就都错了。今后,党组织的工作就是要保证、监督企业的经营,监督企业职工应享有的基本权利是否得到保证,监督国家、企业和个人三者之间的利益关系的处理。今天,企业的党委书记、纪委书记都在这里,我问大家一个问题,自己给自己发奖金行吗?董事会决定了就可以发放了吗?不行,这是程序的错误。2003年如果哪家企业这样做,我们就要去纠正。企业经营者是我们派出的产权代表,工作干得好坏要按我们激励和约束的游戏规则和程序去做,你干得好,该奖励的要奖励,但不能自己奖励自己,自己不能当自己的出资人,过去你是这样做的,因为过去没有出资人,情有可原,但是有了国资公司,有了出资人后,就不能这样做。在企业审计之后,我们要专门研究怎样奖励企业领导人问题,要有程序,要报批,有哪个企业董事长私自发了奖金,党委、纪委就要给我们举报。当然我针对的是国有企业,如果是产权主体多元化尤其是产权比较分散的企业,奖金的发放也必须经过股东大会,股东大会不决定,自己不能奖励自己,这就是规则。这不是我们干预企业的正常经营,你自己决定发放就是侵害了别的股东的利益,三者利益关系要处理好。正确执行党在企业的人事政策,保证企业和企业的经营者遵纪守法,这就是保证和监督。企业党组织保证和监督的作用是作为一个整体存在的,是一个问题的两个方面,缺一不可。一些企业当中,党组织讲保证的多,讲监督的少,这都不行,在我们进一步规范的过程中,要处理好保证和监督的关系。在当前,重点是监督。上午程强同志讲2002年国资公司纪委查了一些案子,但一个也没处理。大家不要认为我们不懂你们搞的那一套,有一次我在兵团党校的企业经理厂长培训班上讲了企业领导人九个方面的违法、违纪现象和做法,有的人说有些还不知道。大家要按游戏规则做事,就要监督这些事情。2002年我们没有处理,不等于你没问题,不等于我们不做。我们不希望搞得鸡飞狗跳,需要一个过程,但是如果打了招呼,定了制度,有人还想铤而走险冲破这条线,我们就坚决不客气。

第二,参与企业重大问题的决策。这对各级党委书记、纪委书记、工会主席,特别是对企业各级党委来讲非常重要。首先各级党委要支持股东会、董事会和经理层依法行使职权,国有企业的党组织参与企业重大问题的决策,作为一种组织的行为是发挥政治核心作用的基本途径,党组织要按照党的路线、方针、政策对关系到企业改革、发展与稳定的重大问题提出意见和建议。参与就意味着我们并不决策,特别是改制了的企业、产权主体多元化的企业,决策权不在党委。有的人没有认识到新的法人治理结构中股东会、董事会与经理层之间权利边界的关系,股东会是最高的权力机构,董事会是真正的决策者。党委要对重大问题提出建议,怎样提建议,企业各级党委自己要去探索,比如党委书记又是董事的,有参与权、知情权、监督权,然后召集党委委员会开会,给董事会提出建议和意见。

第三,全心全意依靠职工群众。领导和支持工会、共青团等群众组织及其职工代表大会,依照法律和各自的章程独立自主地开展工作。

第四,领导企业思想政治工作和精神文明建设,努力建设有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。

第五,加强企业党组织的自身建设,发挥党组织的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用。

这就是企业党组织发挥政治核心作用的五个方面的任务和工作。但是目前企业的党组织建设工作确实还存在不少的问题,比如有的企业不适当地削弱了党务工作机构和人员,另外还有我们党务政工干部队伍的素质下降,后继乏人。政工工作不是谁都可以做的,五个方面的任务要完成,要领导企业的思想政治工作和精神文明建设,还要培养一支“四有”员工队伍,没本事、没能力是做不到的。所以在这个方面要提高水平和能力,要培养一支优秀的、高素质的政工干部队伍,只有这样一支队伍才能真正做到保证和监督党和国家的方针、政策在企业的贯彻、执行。如果对党的方针、政策不了解,对《公司法》、对现代企业制度、对法人治理结构不懂,对委派产权代表制度不懂,对董事会的程序不了解,是保证和监督不了党和国家的方针、政策在本企业贯彻执行的。还有我们企业一线的党员数量太少,企业的党组织生活不正常,没有几个党支部真正地坚持“三会一课”,有的党员,特别是有的党员领导干部,党

费都不按时缴纳,最后都是从工资里扣,这些是普遍现象。像这样的现象,我们都要研究,在市场经济条件下,在产权主体多元化条件下,在现代企业制度条件下,在兵团这样特殊体制条件下,如何加强和改善我们党组织对企业的政治领导。大家都要谦虚地去探讨,不要用老思想和老办法去解决新矛盾和新问题。思想不解放,思维方式、行为方式就会停留在计划经济体制下那一套,解放思想嘴上都可以说,一到具体问题上就不知所措。所以一个企业的党组织能不能在企业中发挥政治核心作用,关键在于自身的建设是否有力。企业越改革,越深入,困难就越多,我们的职工肯定是看着我们企业的党组织,看着我们的党员,这样对我们的党组织和领导干部,特别是党委书记的要求就更高,所以要加强这方面的建设。2002年“七一”,我们公司的常务副总裁戴宪生博士去慰问困难职工,到了一户人家,老职工握着他的手热泪盈眶,这时候戴宪生博士代表的不是他个人,而是代表党委,代表的是一级组织,共产党的意志在这里就得到了体现。

### (三)方式必须改进

党的十五届四中全会的《决定》讲到,企业党组织要认真贯彻党的基本路线,围绕生产经营开展工作,为实现党的任务和企业改革发展服务,要不断地改革企业党组织的活动方式和工作内容,进一步探索发挥政治核心作用的途径和方式。我们的途径和方式是什么样的,是不是进行了探索,各企业回去要好好思考,党组织工作的途径和方式必须改进才能体现党的领导作用,不能用传统的那一套办法,必须有很强的针对性。比如1978年后我国的经济体制改革就是市场取向,到了1992年党的十四大确立了我们的改革的目标是要建立社会主义市场经济体制,国有企业的改革就是要建立现代企业制度。还有加入WTO,大家千万不要认为和我们没关系,我们在座的企业如徕远集团、中垦公司、农垦股份公司和国际经济接轨已经很紧密了。在经济全球化形势下,我们面临着新的矛盾和问题,党组织的活动方式和工作内容就必须进行改变,大家都要进行探索,那么这种方式是怎么探索的?兵团和内地发达省份都进行了一些探索,在领导班子设置上叫“双向进入,交叉任职”,有的董事长也是党委书记,有的是总经理,也是副董事长、党委委员或者是党委副书记,有的是工会主

席,也是监事或者是董事,这是各地探索的一种比较符合实际的做法。20世纪80年代末期,河南某机械厂的党委书记和厂长闹矛盾,党委书记把厂长的党籍开除了,厂长把党委书记的职工身份解除了,出现这样的事情很典型。还有条件比较具备的企业,党委书记和董事长是一人兼任,有的企业也不是的,这也是从实际出发,实事求是,与时俱进。我们所有改制企业的党委书记都至少是董事,目的就是要让党委书记参与决策,就是要让党委书记知道公司有什么重大问题要决策,要有知情权、参与权、监督权,我们也是这样做的,国资公司也是这样的。所以在这里,应当鼓励探索,与时俱进,实事求是,凡是能适应新形势的,有利于发挥党组织的政治核心作用的,有利于搞好企业的,有利于把企业做大、做强、做优的途径和方式,我们都应当大胆的探索和实践,没有一个一成不变的模式。这不仅是兵团的问题,现在的“新三会”和“老三会”权利边界到底怎么界定和划分,这在我们国家如何搞好国有企业上也是一大难题。1997年是中国资本重组年,国外的一些投资银行家到中国来帮助国有企业进行改制,股东会怎么设置,董事会、经理层怎么设置,都很清楚,但是到最后,中国还有党委会、工会和职代会,外国专家弄不清楚了,不会搞了,所以还是要从中国国情出发来设置,这是个普遍存在的问题。怎样更好地解决问题,只要有利于企业的发展,有利于企业党组织政治核心作用的发挥,我们就大胆地探索和实践。

### 三、努力提高党委对国有企业 改革与发展的领导水平

这是对大家的要求,也是对我自己的要求。世界形势变了,科技发达,经济全球化趋势在加强,中国的进出口总额已经达到了6000多亿美元,中国还是发展中国家,对外依存度却已经这么高了。加入WTO之后,我们面临着很多挑战、很多新的矛盾和问题。首先是党的领导和执行方式面临的挑战,我们如何巩固党的领导的物质基础,党的十六大报告里面有两个“毫不动摇”,我们加入WTO之后,我国政府承诺坚决不干预国有企业的经营,同时对国有企业也不会进行补贴,现在还有,但到2005年就要彻底取消,不再对国有企业投入资本金。随着非公有经济的发展和外资经济的

进入带来的强烈竞争,国有经济的份额肯定会不断地减少,共产党的性质和执政的物质基础就是国有经济,所以这是一个挑战。作为共产党员,作为一级党委的领导人,这是我们应该思考的问题,怎样巩固党的群众基础,能不能成功地解决就业和再就业的问题,能不能解决贫富差距拉大的问题和保护弱势群体。现在这个问题在我国是一个重要的社会矛盾,解决不好,就会引发重大的社会问题。这些矛盾解决不好,党的群众基础就会动摇,我们如何提高应对国际风险的能力,这对我们党的执政方式是一个严重挑战。在我们党员领导队伍建设方面也面临着挑战,在思想观念上,如何来培养领导干部的实践意识,从封闭走向开放,从局部市场转向世界市场,从单赢走向双赢,如何培养法治意识,从人治转向法治,按照权利、义务相统一的原则来保护自己 and 规范他人,如何培养竞争意识等。在我们的干部队伍素质上,怎么样来更新知识,紧跟时代,系统地掌握世界经济、政治、科技和文化方面的知识体系和最新成果,怎么样提高领导干部驾驭复杂局面的能力。在干部作风上,如何以最廉洁的行为从事最开放的事业,在更新更大的诱惑面前做到拒腐蚀,这都是新形势下对我们每一个党员干部的挑战。还有对我们党的基层组织,包括我们企业的党组织,也有一系列的考验,党企关系更加复杂,国有企业作为独立的法人实体要参与国际竞争,作为法人的代表,董事长和总经理在对外的经济交往当中必须要有灵机的决策权,这又给我们企业的党组织如何参与企业的重大决策带来了新的课题。新的企业组织当中,党组织的空白点进一步增多,扩大党组织覆盖面的任务将更加艰巨。我想我们老的国有企业改制过来好办,国有及国有控股也好办,党的组织很好建立起来。但是国资公司是一个以资本运作为手段的特殊企业,进行收购、拍卖、兼并等,以及与民营企业合作,建立一个新的股份制企业,党组织的设立就是一个新课题。出资人办的企业要向股东负责,不是向党组织负责,新企业还有许多共产党员在里面,民营企业到最后如果不发工资,很难处理,这是一个新的难题。现在情况还不错,有的民营企业也成立了党委,但他们成立党委的出发点和立足点是如何来获取更大的利润和收益,把此仅作为一种手段而不是目的。另外,我们流动党员的管理更加困难。随着流动人口的增多,所谓“口袋党员”、“地下党员”也急剧增加,对他们的管理难度相当大。现在我们企业的用人机制完全是市场化运作,特别是一些新改制的企业,

这个人能干就继续干,不能干就绝对不会因为他是共产党员而让他继续干。我们还有一些党员是聘用的临时工,这些人怎么管,这些就是新的问题、新的挑战。所以必须努力提高党委对国有企业的改革与发展的领导水平。

### (一)坚持解放思想、实事求是、与时俱进的思想路线

解放思想讲得最多,1978年党的十一届三中全会上,邓小平同志的讲话标题就是《解放思想,实事求是,开动脑筋,团结一致向前看》,至今已经讲了20多年了。兵团每一次开会特别是重要会议,领导第一条都讲解放思想、更新观念,这就说明解放思想是一个动态的概念,不是一劳永逸的。在今天,思想可能是解放的,在明天就不一定是解放的。所以说,解放思想、更新观念是一个动态的概念,是一个过程,这要变成我们自觉的行为。因此各级党组织要站在国有企业改革的前列,说到底就是看是不是站在了解放思想、实事求是的路线上来研究新情况、研究新问题的前列。比如中央讲到要调整经济结构,发展多种经济成分,这是我们党坚定不移、毫不动摇的方针、政策,可是我们怎么样来保证国有经济的控制力,这是一个新问题。政企分开、政资分开之后,怎么样理顺关系,如何建立健全国有资产管理、监督、营运体系框架,“新三会”和“老三会”关系怎么处理,怎样才能把经营者和员工的积极性调动起来。所有这些,都需要我们各级党委解放思想,大胆探索,不断创新,在实践当中找到解决问题的答案。在解放思想的问题上,特别要树立在实践中解放思想,在实践中更新观念的思想。我举一个最典型的例子,1983年兵团团场办家庭农场,兵团党委决定在团场把大型农机具折价卖给职工,现在已经形成共识,大家也都是这样做的,符合市场经济要求。农四师就做得很好,各个师都有现成的经验。但是我们南疆有一个单位就是不将农机具卖给职工,有的领导认为兵团机关的人不懂团场的事,认为兵团国有农场是大条田、大机械化、大灌溉的,一切都带有以“大”为特征的生产力特点,拖拉机如果卖给职工就会带来三个问题:一是拖拉机无法管理;二是质量无法保证;三是价格管不住。而实践结果却并非如此:一是拖拉机农机户非常服从团里的调度;二是耕作质量更高;三是价格没有提高,而是下降。当然也有点副作用,职工为了找活干,还经常给连长、团长送礼,但这个问题各级纪委同志会有办法解决的。所以要

树立在实践中解放思想,在实践中更新观念的思想。其他企业的改革也是如此,比如三项制度改革,简单地讲,就是“能上能下,能出能进,能高能低”,有的企业就是很难做到。有的人不是认识不到,而是因为影响到他的利益,他偏不那样干,这就是另外的问题了。企业体制改了,机制却不变,穿新鞋走老路,新瓶装旧酒,那绝对不行,要按新的规则去运作。

### (二) 加强学习,切实提高理论水平和政策水平

在现代经济高度发达的今天,科技水平发达程度如此之快,企业的组织结构变化如此之大,如果不学习,要使党组织起到保证、监督作用是不可能实现的,“抓小偷的没有小偷水平高”是无法监督的。所以作为各级党委,特别是作为基层党组织的领导干部要加强学习,要学习市场经济理论和规则,学习有关法律、法规,学习资本运作知识,学习与现代企业制度有关知识等。大家都在谈改革发展的各种法律法规、资本运作知识、市场经济理论和市场经济规则等,但是没有几个人能真正完全理解,1997年东南亚金融危机,没有几个人能真正说清楚。对金融、信托、证券知识和资本运作都不懂,怎样来搞企业,怎样来监督,希望大家多挤时间学习,养成一个好的习惯,变为自觉自发行为,我们的任务还很重。要想发挥党组织在企业的政治核心作用,要想做好保证和监督工作,必须加强学习,提高理论水平和政策水平。

### (三) 深入实际,调查研究,转变领导作风

改革是一场变革,我们各级党委、各级领导都要到第一线去,只有掌握第一手材料才能把握住改革的进程。所以我们要从实际出发,紧密结合兵团实际、国资公司实际、企业实际实行一企一策、一企多策、多策并举的方针,解决我们遇到的新情况和新问题,制定正确的思路 and 措施。我们好多企业有的人还不知道企业怎么做,闹不清楚,搞一个发展战略和目标,他会认为这是书本上的东西,头疼医头,脚疼治脚,遇到一些困难和问题束手无措,对自己企业的优劣势、竞争力不清楚,没有做到深入实际的调查研究,作风不实,工作不细,非常浮躁。

#### （四）振奋精神，开拓进取

2002年一年多的改革，跌跌撞撞，坎坎坷坷，国资公司如此，各个企业也是如此。现在有很多企业面临的困难和问题还很多，除了改革本身关系没有理顺以外，还有许多客观的困难，如流动资金严重短缺，没有项目，没有可持续发展能力，企业的资产质量低，管理水平低，缺乏高素质的管理人才。但是大家要知道体制和机制是第一位的，有了适应市场经济的好体制，我们遇到的困难可以说都是暂时的、局部的。从长远看，国资公司的党委、董事会、经理层是充满信心的。做事情要分轻重缓急，我们是“一边治窝，一边治坡”。国资公司成立只用了两个月，而内地成立资产经营公司至少也是八个多月的时间，所以我们是跌跌撞撞。2002年的成果还不错，做了不少事，取得了不小的成绩。遇到眼前的困难我们要共渡难关，我们真正的权属企业现存只有20多家，2003年还要进行整合重组，不断地培育新的经济增长点。经济困难的时候有些问题无法解决，当我们有了更多利润的时候，有些问题是很好解决的。大家都说国资公司2002年赢利了1个亿，说实在话，我们这么大的资产，这么好的政策，产值比上年增加了146%，赢利才1亿元，这不是多么好的成绩，如果我们还是守着这个数，明年1.1亿，后年1.2亿，这个速度是不行的，一定要超常规、跨越式发展，这是对大家道德、能力、智慧的考验。

#### （五）各级党委的主要负责人要以身作则，顾全大局，搞好团结

各级党委的主要负责人要站在党和国家的利益上，站在兵团的利益上，站在国资公司的利益上来讲话、做事，要以这些大的利益为重，严于律己，宽以待人，认真负责，做好我们的工作，特别是做好国资公司党委、董事会、经理们交给你们的事情。希望大家不要闹无原则纠纷，争地位，争待遇，互相攀比，这实质上就是在争权力。大家要宽以待人，要容忍别人的缺点，戴宪生博士有一句话我非常赞成：要善于欣赏别人的优点。大家在一起共事，不要老是盯着别人的缺点，也不要背后议论别人，大家要按游戏规则做事。只要企业做好了，赢利了，为兵团做贡献了，大家都有功劳。

#### 四、进一步加强国有企业党风 廉政建设和反腐败工作

我们要坚持党中央和兵团纪委全力反腐败的指导思想、基本原则、工作格局、领导体制和工作机制；坚持标本兼治，综合治理，逐步加大治本的力度；坚持与时俱进，开拓创新，深入开展企业廉政建设和反腐败工作，为国有企业的改革和发展提供坚强的政治保证。我前面已经讲到了，不能没有程序地决策，不能一个人说了算。要习惯于去按照规则约束别人，也要习惯于被别人按照规则制约你。过去国有企业的投资失误较多。兵团1992~1993年向南方投资房地产共有十几亿元，到现在都没有收回来，在账目上还挂着长期投资，这对我们是一个教训。所以要建立各负其责、协调运转、有效制衡的法人治理结构，缺一不可。国有股一股独大不行，但是要实事求是，如果股权过于分散，股东会很难召开，也很难协调，很难形成合力，互相拆台，这既有素质问题，也有制度设计问题，企业没办法发展，不能光考虑有效制衡，也要考虑协调运转。

收入分配问题“铁路警察，各管一段”，我们只是下管一级，该是股东会管的就要股东会来决定，国有及国有控股的企业就是要国资公司管。还有在股权上不要动那么多脑子，我们安排的制度肯定既是从有利于企业的运作出发的，也是从能减少决策上的失误角度出发的。

**（一）深化改革，创新体制，不断拓宽从源头上预防和解决腐败问题，全面落实党风廉政建设的责任制**

国资公司的职能有三项，即重大决策权、选择经营者和收益分配权。要靠激励和约束来调动产权代表的积极性和规范运作，所有的手段都是两个方面，即激励和约束，最后才是使股东得到最大的回报。激励方面就是要签订目标责任书，规定目标完成多少，奖金多少，工资多少，实行年薪制，这是激励方面的一系列措施，包括评为优秀共产党员、先进经营工作者、先进党支部、先进企业等，有的是物质上的，有的是精神上的。同时还有约束方面，有一系列的规则，哪些能做，哪些不能做，哪些该做，哪

些不该做,我们在约束制度安排上也制定了一系列制度。国资公司在担保问题、投资问题、拆借问题等方面,包括开会怎么开,程序怎么搞,这些都有明确规定。通过这些工作保证股东获得最大的回报,对企业来说就是最大的利润。所以在这一点上,体制要创新,解决腐败问题,我们要从源头上抓起,要拓宽,要全面落实党风廉政建设责任制。2002年兵团纪委翟小衡书记到国资公司检查时又强调了这一点,我们一定要做好。

### (二)加强教育,牢固地构筑抵御腐蚀的思想道德防线

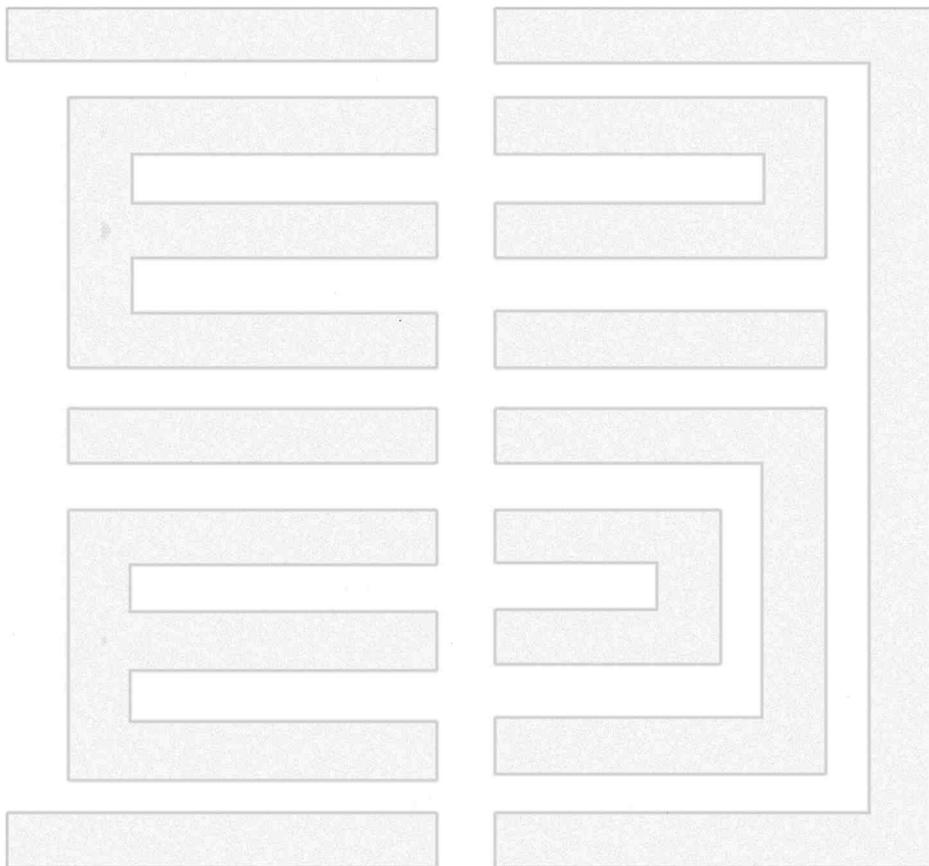
教育既要讲大道理,讲马列主义信仰,坚定社会主义信念,同时也要讲具体的内容。现在国资公司从激励和约束的角度设计了比较科学的制度,有本事你去多拿奖金,但是不该拿的一分都别拿,更不要想办法给自己发奖金,特别是在下属企业拿奖金,视同贪污。没有一个规范的制度是不行的,把企业搞垮了,吃亏的是职工。作为国有资产的产权代表,是对你充分的信任,不要因为一念之差而遗憾终生。当然我们也要考虑激励方面,国资公司要为你营造一个施展才能、发挥聪明才智的平台和环境,利润应该是阳光下的利润,收入也应该是阳光下的收入。有的企业老总一年就可以拿60多万元,只要是正当的,我们就支持鼓励,在这一点上大家不要担心。“用人不疑,疑人不用”在特定的情况下是对的,但是作为一种制度安排则是错误的,我们信任你,但还要有制度约束你,其实是有好处的。你们在这方面要有具体的措施,开展党风廉政教育,这样对大家都好。

### (三)加强查办违法、违纪案件工作,维护党纪国法的严肃性

要加强领导,各级党组织都要认真查办职责范围内的案件,既要查处领导干部的违法案件,也要查办基层干部当中发生的以权谋私、侵害群众利益的问题。有的企业的领导还打骂职工,这是侵权的行为,资本主义国家的资本家都不这样做。查办案件要严格依法、遵纪,讲究策略,要综合考虑政治、经济和社会效果。我在这里也给大家表个态:希望各企业的领导对我们党委一班人,特别是对我严格监督,如果有违法乱纪、受贿的行为,大家可以向兵团举报,我们在座的也会严格要求自己的。

总之,希望通过这次会议,能使我们的认识更加清楚,充分发挥企业党组织在国有企业做大、做强、做优过程中的保证和监督作用。

(2003年3月28日在兵团国有资产经营公司党务工作会议上的讲话,根据录音整理)



## 认清形势 坚定信心 克服困难 化解风险 培育企业核心竞争力

2004 年的上半年,国资公司及权属(托管)企业在兵团党委、兵团的领导下,在兵团机关的大力支持下,克服了很多不可预见的困难,化解了不少财务风险,做了很多艰苦工作,不论是国资公司还是各个企业,与去年同期相比经营工作可以说又上了一个新台阶。总的来看,上半年的工作取得的成绩主要归结为以下几点:第一,整个企业的 GDP、销售收入大幅度增长,按全口径汇总统计,两项指标增长幅度都超过 50%,一个是 56%,一个是 55%;第二,企业的经济效益特别是利润有了新的提高,利润增长速度是 10%;第三,整个企业的经济运行健康平稳,企业和职工基本稳定;第四,大部分企业竞争力有所增强。之所以能取得这些成绩,或者说有了新的进展,我想与各企业党委、各企业高管人员、各企业全体员工的努力是分不开的。但是我们也必须清醒地认识到进一步改革和发展的的问题更加突出。现在每家企业长处、短处、优势、劣势及遇到的问题,特别是现在有的企业机制仍然不活,管理依然落后,主业仍然不突出,竞争能力仍然不强,长期累积下来的困难和风险仍然没有从根本上得到解决。如稍有不慎,可能就会给企业的经营带来很大的灾难。下面有针对性地提几点意见。

### 一、认清形势,沉着应对突变的宏观经济环境

从 2003 年 7 月至今,我国经济出现了快速增长的势头,特别是一些行业如钢铁、水泥、电解铝、纺织、房地产等投资增长过快,导致了信贷资金投放增幅过大,产业结

构失衡。与此同时,全国出现了粮食、钢材、水泥价格上涨,煤、电、油供应紧张的局面。针对这样一种情况,党中央、国务院先后采取了一系列的宏观调控手段给经济降温。第一季度,全国的固定资产投资增幅达到了53%,采取的经济政策主要有:1月1日央行宣布扩大金融机构贷款利率浮动区间;3月25日起,央行实行再贷款浮息制度;4月25日起,央行实行差别存款准备金率制度,存款准备金率一次提高0.5个百分点。短短的时间调整了四次,现在是7.5%。与此同时还采取了一系列的行政手段,这也是不得已而为之的办法。年初,中央就开始对过热的项目进行大检查;2月4日国务院又召开了严格控制部分行业过度投资的电视电话会议;4月26日中央政治局召开会议,分析当前经济形势,指出必须对固定资产投资规模过大的问题引起高度重视;4月28日国务院总理温家宝召集相关部门处理江苏的“铁本”事件,撤掉了江苏省发改委副主任的职务,常州市主要领导都受到了严厉的处分,撤销了中国银行常州分行行长的职务;4月29日国务院办公厅连续发出通知,要求对所有在建、拟建固定资产投资项目进行一次全面清理,对土地市场进行治理整顿;同日《人民日报》发表社论,坚决维护宏观调控,政令畅通;中国银监会也做出规定,股份制商业银行从4月27日到5月1日全部限制贷款,包括对企业和个人的贷款;4月30日发改委、央行、银监会联合下发《关于进一步加强产业政策和信贷政策协调配合,控制信贷风险有关问题的通知》;接着银监会又下发了《全面清理在建和拟建固定资产项目贷款的通知》。估计下半年随着美联储利率的上调,央行可能还要加息。

中央这一系列的经济手段和政策,从宏观经济层面来讲,目的是为了给过热的经济降温,实现软着陆。但是从微观上来说,外部环境发生的急剧变化给各个企业经营增加了难度。实事求是地分析新疆和兵团固定资产的投资增速并不快,第一季度,自治区固定资产投资增长不到25%,兵团不到15%,所以“内地伤风,新疆感冒”。但宏观政策是“一刀切”,新疆和全国相比所受影响是比较大的,还有“啤酒花”事件和“德隆”事件,新疆和有关省市一样也是“德隆”事件影响的“重灾区”。国资公司从去年下半年到今年的上半年已在不同场合用不同方法和手段给各个企业打过招呼,头脑要降温,投资也要降温,这些政策和手段是不分内地和新疆的,是“一刀切”政策,现在大家就可以感觉到了。4月30日我在北京的时候,让李春玲同志给各个企业

的董事长、总经理发了一条短信息,给大家一个警示性的提醒,5月10日又及时召开了一个专题会议,告诉大家面对突变的宏观环境我们应当怎么做。从国资公司各个小组的调研和各位同志的汇报来看,大家确实认真地贯彻落实了这次会议精神,采取了不少有效的措施,化解了一些风险,保护了权属(托管)企业的正常权益;会议对经济环境分析后提出的对策,以及下一步要做的工作和要求依然有效。但是,有必要重点强调以下几点。

### (一)统一认识,坚定信心

宏观环境的变化确实增加了企业经营的压力,特别是金融环境发生了变化,各商业银行将贷款发放权限上收,并控制贷款的发放,这对我们大部分企业都有不同程度的影响,尤其是对一些投资大的项目和一些流动资金匮乏的企业来说冲击更大。权属(托管)企业一共是26家,除了保险公司、烟草公司不提缺乏流动资金外,所有的企业都在提资金困难。在2002年、2003年之前,我很少和银行打交道,但最近一个时期和我在一起交流、见面最多的是银行的同志。从前期调研的情况看,许多企业如绿洲、徕远、医药、房地产、彩棉等企业都面临着银行催收贷款的压力,展期和再贷款,特别是增加新贷款额度加大难度。有的公司需要调动大额资金进行经营的,比如棉麻、农垦、宏海、兵房产集团等,压力非常大,因为全国贷款规模下压,特别是新疆。现在,银行对自治区的一些企业特别是民营企业的贷款,可以说是惊弓之鸟、草木皆兵,这对大家都是一个非常严峻的考验。不管这种宏观调控的手段我们喜欢不喜欢,都应充分认识到宏观经济环境的变化是不以我们的意志为转移的,我们要保持清醒的认识,沉着应对,认真分析经济形势变化可能对本企业产生的影响,对经营中的困难做好充分的思想准备,然后再积极动脑筋、想办法,采取有效的措施,应对挑战,克服困难,化解风险,保持企业的平稳运营。这是问题的一方面,但是也应当看到,对企业的运营也有很多有利的一面,大家要充分发挥各自的主观能动性,下半年,银行的信贷可能会好一些,对国有及国有控股企业来说,可能会增加点信用额度,从整个上半年来看,兵团国资公司及其权属(托管)企业受“德隆”事件及“啤酒花”事件的影响从整体上看是不大的,也只能说是整体影响不大,不能说没有影响,

有的企业受影响还是很大的。特别最近自治区党委和自治区领导又积极主动到北京相关的金融单位汇报,要求放宽对新疆的信贷限制,这也是有利条件。所以,要统一认识,坚定信心。

## (二)明确目标,确保重点

宏观经济环境变化了,企业面临的经济形势变了,企业原来的发展目标、经营目标就要进行适当的调整。各个企业要好好地研究,对企业中长期发展战略要进行实质性调整,明确下一步的目标是什么,重点是什么,措施是什么。还得对经营指标进行适当的调整,更要明确在目前形势下,哪些经营领域要确保,哪些经营领域暂不进入,哪些项目要抓紧,哪些项目要放弃。国资公司也要调整自己的目标,该确保的重点必须保,几个大的企业特别是几个大的集团公司,如供销公司、徕远集团、彩棉集团、房地产集团等几个大的“龙头”企业也要调整自己的目标,确保自己的重点及项目。徕远广场项目、宏海联合广场项目如果现在因为宏观环境变了就放下,三年后再建设,肯定是不行的。企业有企业的重点,国资公司有国资公司的重点,现在有的项目非常好,但也不能做,只能等有条件了再做。这是一个因果链,就如没有钱买楼的人也少了;烟草公司,农业一丰收,它的利润就增长,这都属因果关系。每个企业都是如此,比如说彩棉集团也是一样,重点在什么地方,怎么样收缩战线,从战略上、战术上如何做,都要拿出切实可行的措施。

## (三)理清思路,找准措施

目标明确之后,就要充分发挥各个企业、各位高管人员的能力和智慧,在目前的情况下,需要采取一切手段,调动一切积极因素,把各方面的资源都充分地动员利用起来,努力寻找有效的、切实可行的措施。特别在筹措资金的问题上,大家一定要高度重视,不要一遇到困难就推到国资公司,还是那句话,有问题自救,谁的孩子谁抱。在这些问题上如何处理呢?从与相关银行交流探讨的情况看,希望大家注意以下几个问题。

### 1. 要处理好企业之间的关系

这个关系一定要处理好,企业之间总是有互补的时候,有的企业在不能得到银行资金支持的前提下,企业之间互相支持一下也是可行的,当然这是在保证资金安全的基础上所采取的措施。比如买种子和买钢材肯定不是一个时间,那么企业之间在规避风险的基础上,可以互相帮忙,互相支持。

## 2. 协调好与债权人主要是与银行的关系

首先,大家要协调好与银行之间的关系,对银行的信贷政策必须熟悉,尽最大可能争取银行的支持,确保存量贷款,争取增量贷款。大家可以这么想,国家的宏观政策再调整,银行不可能不放贷,银行的主要业务就是借贷,银行的利润就是来自借贷的利差。但是放给谁,这里面既有我们企业主动做工作的努力程度,也有其他方面的因素。我在5月10日讲过,对银行的关系要做到“态度要诚恳,行动要积极,结果要有效”,我们不能要求银行如何如何,要换位思考,银行出了问题终身追究责任的,我们也不能坑害银行。为什么有的企业在目前这么紧张的情况下,贷款规模不仅没减少,而且还增长,有的企业为什么要被压缩,这说明与我们企业的主观努力有很大关系。

## 3. 要拓宽融资渠道,积极开展低成本的融资,千方百计地引进资金

这个矛盾和问题困扰着国资公司的高管人员,大家一直在思索这个问题,国资公司作为一个专门从事资本运营的特殊企业,能给各个企业提供什么样的融资服务呢。首先,必须要在规避风险的基础上提供服务,不会像其他有的企业不讲后果、不考虑风险地去干。前不久我调查了一些地方的企业,净资产不足10个亿,担保却达到近20个亿,有的还没有产权关系,风险太大。稍有不慎,资金链一断,企业恐怕也就破产了。

## 4. 要暂停新增固定资产的投资项目

国资公司和权属(托管)企业是作为控股、相对控股或者参股企业的出资人出现的,不管我们的股权占有多大比例,希望各个企业能尊重国资公司作为股东所讲的这一条意见。宏观环境已经不具备这个条件,特别是国务院所禁止的项目,坚决不能干,要把有限的资金用在刀刃上。

## 5. 暂缓权益性投资项目

特别是各个企业集团公司，不要在下面公司的重组上、股权的投资上动过多的脑子，想过多的办法。我现在所讲的，是面对宏观的经济环境，是国资公司这个大股东的意志和要求。一个公司特别是集团公司在下面一层设子公司，子公司再设孙公司，同业竞争，关联交易，动机何在？尽管理论上、政策上、法律上是允许的，但原则上不设孙公司，这是从新疆的实际、兵团的实际、国资公司及企业的实际考虑的。我和有的同志讨论过这个问题，一个企业干同样一件事情，下面设若干个子公司的，美其名曰国有股参股，我并不是一概反对国有股参股，而要结合兵团实际，结合企业的实际。比如天合种业国资公司只有19%的股份，它干得也很好。有一个企业搞了好几个子公司，都是参股，最后母公司的老总、高管人员全部在子公司、孙公司入股，经营的内容和母公司没有两样，你卖什么东西，我就卖什么，你进什么，我就进什么，母公司董事长、总经理兼任子公司、孙公司的董事长、总经理。这些问题我不想展开说，要不母公司你就别干，到子公司去干，你会说这是政策允许的，符合政策的，但你是否占用母公司的钱了？是否到子公司拿收入了？还是都用了，都拿了。这些问题并不是新情况、新问题，回去后要立即自我纠正。如烟草公司的利润增长绝对不是靠资本金多少来解决的，它的利润与资本金的多少是没有必然的关系，是靠政策。国资公司老总可否入股？绝对不行。不管你有多少道理，权益性投资要暂缓。当然有特殊的特例，按照程序规范运作，这是特殊的环境下我们做出特殊的要求。也就是说在目前情况下，这对每个企业、每个经营者都是锻炼和考验，谁的思路多、办法多、措施对，谁的能力强，谁就能够经受住考验，就能够在这个大环境下生存发展，否则，不管强调什么理由，企业都有可能垮掉。这次国家宏观经济的调控，使全国垮掉了一批企业，为什么大家老在争论是软着陆还是硬着陆，而要防止硬着陆。什么是硬着陆，1993年我国经济硬着陆，有五六年没有翻过身来，出现的恶果就是经济“疲软”。大家去北海、海南看一下，房地产遍地开花，最后是别墅房子养鸡养猪，垮掉了那么多的企业，银行大量的呆坏账增加，损失最大的是国家。这就是硬着陆，企业大批破产，职工下岗失业。

## 二、加强学习,真正树立市场化的企业经营理念

对我们每个企业来说,要想在竞争中立于不败之地,必须把企业办成学习型企业。在市场经济条件下,企业的高管人员不要把学习当作是上级或者外在对你的要求,而应当把学习和提高素质作为一种内在的、自发的要求。也就是说,我只要是企业的高管人员,我就应当如此。在经济全球化、经济市场化的今天,竞争如此激烈和残酷,如果不学习,我们的思想不可能解放,观念不可能更新。不要一讲思想解放、观念更新就认为是党政官员、上级领导要做的,企业的高管人员自身一定要把这个作为一项重要任务来抓。学习了,素质提高了,我们的工作才有新思路、新办法、新对策。学习学什么,首先学邓小平理论,学“三个代表”重要思想以及社会主义市场经济理论。有的同志说这是官话,说实在的,搞社会主义市场经济,党和国家提倡什么、反对什么,一个时期出台什么新的政策,你不熟悉、不清楚,你怎么样驾驭你的企业,怎么样处理面对复杂的经济形势存在的矛盾?有的企业老总一讲就是许多客观理由,同样的问题和矛盾,有的企业老总从来没当作问题,都不给国资公司报告,自己就迎刃而解,但对有的企业有的同志就是一个绕不过去的“拦路虎”。再则还要学习党和国家以及兵团的方针政策,特别是有关搞活国有企业改革与发展的方针政策和法规条例,学习市场经济理论、金融、证券、保险、信托包括典当这些知识,懂得资本运营的基本理论和基本手段,不要一说融资就只找银行。中国问题最严重的也是党和国家最头疼的两件事:一是“三农”问题;二是金融体制改革问题。后者不是怪银行,金融体制改革严重滞后,这不是一朝一夕能解决的问题,那么每个企业要多想办法,多采取其他方面的手段和措施。比如说你们有的融资是不是通过信托和典当了,有的同志讲了,我在新疆的金新信托融资了,不仅没融到资,还“偷鸡不成蚀把米”。这是你给别人融资,不是别人给你融资。到现在我没看到我们的企业真正通过信托而融资的,本来信托是给企业融资的,不是你把钱交到信托去融资,这叫“穷帮富”。“德隆”事件对兵团的直属企业也是有影响的,怎样解套,不仅我们难,自治区领导也难,国家也在想办法解决这个问题。同时要通过学习来转变现代市场经济条

件下的思维方式,转变原来传统计划经济体制下搞企业的观念和思维方式,树立市场经济的经营管理理念和意识,就目前来说主要是要树立三种现代经营意识。

### (一)树立诚信经营意识

市场经济是法治经济,也是信用经济。法律要遵守,信誉也必须讲,诚信经营是现代企业的立足之本,是企业经营者最起码的道德要求。经营遇到风险和问题对诚信打折扣是一码事,你的脑子压根就没想诚信经营又是一码事,后者是品德、道德问题。我们曾经讲过,选拔企业经营者要选有能力、靠得住的人,那么诚信经营是经营者无论何时都必须恪守的基本原则。诚信经营不仅要讲在口头上,更要落实在行动上。比如说,目前我们一些企业遇到了资金上的困难,但是要想办法,充分发挥聪明才智,调动一切积极因素,采取各种合理合法的手段,在开源节流上下工夫。现在对于债权人特别是银行,更要讲究信誉,确保借贷资金及时归还,不能讲任何理由。只有我们按时归还了借款,债权人才能信任我们,也才能更好地支持我们,才能确保今后可持续经营对资金的需求。当然了,我说这个话的时候,也要从两面分析和理解,比如资金到期限还不了,要和银行本着诚实的态度去商量,求得银行谅解,展期、转贷都可以,因为我们还得换位思考,金融系统也有个诚信问题。最近,为了落实国家的宏观调控政策,降低贷款的风险,银监会要求各商业银行加强到期贷款的清收,并对展期贷款进行调查。银监会统计部先后下文要求商业银行上报有关客户的资料,其中一个文件就是要求银行定期申报拖欠贷款本息的客户名单。今后,无论哪家银行敢对“黑名单”上的客户增加融资,将会受到严厉惩处。这预示着如果一个企业不能及时还贷,丧失信用,今后将难以生存。企业之间、客户之间、国资公司和各个企业之间也是如此,原来出资人不到位,欠财务局的款可以到期不还,我们几个企业1993年欠的钱还没还,改制后,有的欠款进入了企业的资本金了,现在财务局找我,我也没办法了。如今出资人到位了,股东到位了,这种诚信原则必须遵守。不管向谁借钱,都得想办法还,是企业就有正常的借贷关系,就有企业之间的正常拆借关系,还不了就不要借。相互信任、相互理解、相互支持,这不仅是对国资公司,对银行、对客户、对企业以及对上下左右都应如此。

## （二）树立风险经营意识

这次宏观形势的变化给我们一个重要启示就是企业要树立风险意识。经营是有风险的,投资也是有风险的,贷款也是有风险的,借钱也是有风险的,企业经营者头脑中要牢固树立风险意识。宏观经济形势好的时候也罢,差的时候也罢,都要保持冷静的头脑。尤其是在经济形势好的时候,企业外部环境宽松,企业的经营压力相对较小,在这种情况下,更要想一想今后怎么办,要居安思危、未雨绸缪。今年国家的宏观调控对新疆的企业的影响小一些,对国资公司权属(托管)企业的影响也不是很大,但是内地倒了一批企业,比如一个房地产公司,银行不给你贷款,资金链一断就垮掉了。屯河净资产还有9亿多元,资金链一断,银行是见钱就收。当然了,我们的企业在今年上半年也是做了大量的有效工作,比如彩棉公司,资金是最紧张的,遇到的困难也比较多,他们抓销售、抓存货变现、抓市场开拓、抓管理,上半年经营非常平稳,特别是在销售上,出现了非常大的转机。没有一个企业没有困难,特困企业有特困企业的困难,好企业有好企业的困难,国资公司也是顶着很大的压力在工作,所以大家要互相理解,要居安思危,在好的时候要考虑遇到困难的时候怎么办,所以不能无所顾忌,乱投资、乱拆借、乱担保,这“三乱”在国资公司和权属(托管)的企业基本上不存在。不像原来没有产权关系的也担保,如今谁违规操作追究谁的责任,从国资公司成立到目前为止仅处理了一个人,就是因为乱投资造成重大损失,党内职务和行政职务都被撤免了。投资的问题一定得按程序办,比如徕远集团原来董事会授权总经理有投资1000万元的权力,国资公司成立了,你们董事会没有权力授权总经理有投资1000万元的权力,授予多大权力,股东在一起商量,要因企业而异,因企业经营而异,实事求是。说这话,不是不相信谁,这是制度安排。比如委派财务总监,这是按照市场经济的要求、现代企业通行规则的一种制度安排,而不是对谁相信不相信的问题。在目前这个期间,各个企业要抓住时机打基础、练内功,增强企业的发展后劲,提高企业防范风险的能力。当然风险防范要有制度保证,企业要建立和完善风险预警机制,通过设立风险决策委员会来规范风险决策程序,制定规避风险预案来防止经营中的风险,特别是重大投资、融资项目的风险。这样,即使遇到了形势的突变,也能够尽快制定出降低风险的应急措施,尽快避免或减少风险损失。

### (三) 树立创新经营意识

企业是市场经济的基本细胞,是经济发展的主要载体。没有企业,没有这样一个市场竞争主体和法人实体,就不可能有经济发展。去年我就说过,企业是干什么的?企业就是不断地发现需求、满足需求的主体,这就是创新。所以从某种角度说,市场经济就是一系列不断创新的过程,在我们的权属(托管)企业中,有些企业经营类型很相似,有的搞得不好,搞不好就怨天尤人,这是为什么?关键在于是否进行了创新。有的企业拿出一个措施,表面看来非常简单,坐下来仔细琢磨琢磨,却体现出这个经营班子以及高管人员的智慧和能力。为什么企业经营的内容一样、经营条件一样,结果却大相径庭呢?今天不是表扬徠远,比如说博望汽车销售公司,有的人说,像博望汽车公司,谁都可以干,兵团给了多少配额,所以它赚钱也是正常的,包括兵团机关有的同志也是这么讲的,大家想一想博望是怎么做起来的,兵团外经贸局当时汽车配额给了若干家企业,为什么有的公司拿着配额做不了这个买卖,最后悄悄地找徠远把配额卖给了徠远,慢慢的兵团的汽车配额就向博望汽车销售公司聚集。每年博望的汽车配额,兵团给予的仅仅占它的三分之一,请问其他的配额是谁给它的,绝不是国家哪个部委主动给的,而是他们主动努力争取来的。

### 三、强化企业基础管理,提高企业的市场竞争能力

企业能不能搞好因素非常多,体制问题、机制问题、技术问题、市场问题、产品质量问题、资金问题、人才问题、班子问题等等。企业的体制和机制转变后靠什么?首要靠的就是管理问题。不是说一改制、一转机制就包治百病。资本主义国家是不是现代企业制度?产权清晰不清晰?权责明确不明确?管理科学不科学?谁也没说人家政企不分,现代企业制度不存在我们所说的干多干少一个样、能进不能出、能上不能下这些问题,但照样有破产的,照样有跳楼的。机制问题解决之后就要抓管理,只有抓管理才能出效益,在强化、抓好企业的基础管理方面,要注意以下几点。

### （一）严格按照现代企业制度要求规范运作

各个企业经过两年多的改革、重组,国资公司和权属(托管)企业中除了保险公司、供销合作总公司等几个企业由于多方面的原因没有改制之外,大部分企业已经建立了产权主体多元化的公司制企业,建立了各负其责、协调运转、有效制衡的法人治理结构,董事会、监事会、经理层都基本建立和健全。但同时我们也应该清醒地认识到,有些企业尽管改了制,但离真正按照现代企业制度运作还有很大的差距,有的是“穿新鞋走老路”,有的是“新瓶装旧酒”。2002年10月9日,我把国资公司所有改制企业的董事长、总经理、监事会主席召集到五星大厦开了一次会,讲了一次话,重点强调是如何当好董事长,如何当好总经理,如何当好监事会主席。同样都是总经理,但改制后此总经理非彼总经理,运作的程序、运作的方式以及游戏规则都不一样。什么叫现代企业制度,我不讲那16个字,现代企业制度最基本的特征就是股东至上原则下的两权分离以及资本的委托与代理。我也曾经讲过在经济学上有两大世界性的难题,一个是如何搞活国有企业,从上个世纪初到现在,不管是资本主义国家还是社会主义国家,都在苦苦地探索如何搞活国有经济。另一个世界性的经济难题就是公司的治理,怎样解决委托与代理的关系,连美国也没解决好,前不久的“安然事件”就是一个证明。有了董事会、总经理、监事会有的企业还是运作不好,产生了一系列的矛盾,影响了决策的效率,怎么办?于是出现了CEO,就是首席执行官,把董事长、总经理的权利都给一些,当然我们国家现在也引进了这种做法。在委托与代理关系上,代理人必须代表委托人的意志,向委托人负责。在委托和代理当中,核心是围绕着激励和约束制定一套制度体系。比如王保国是国资公司这个股东派出去的产权代表,他必须按照国资公司这个大股东、这个出资人的意志进行决策,国资公司也有出资人,是兵团,兵团也想办法对国资公司进行激励和约束。站在我们这个角度,我们就要想,怎么样能把王保国的积极性、把他的聪明才智调动起来、发挥出来,怎么样才能营造宽松的经营环境,给他实现自我价值、为兵团做出贡献提供机会和平台。所谓约束,靠的是制度,用制度来保证他,这和我们党政官员反腐败从源头抓起一样,也是相吻合的。干好了怎么办,干不好怎么办,这是股东的权力。本来是不存在产权代表与出资人讨价还价问题的,当然了,因为委托方是股东,受托方是你们,这里

面总是有个信息不对称的问题,信息不对称,讲点理由,说一说,这不叫讨价还价。现在有的企业不是这个情况,把自己的角色和身份搞错了,董事会是经营的决策机构,但是董事会不是最高的权力机构,要维护股东的利益。我说的股东不一定是国资公司,哪个股东派你,你就得向他负责,这也是道德要求。比如中石油和兵团国资公司是兵团石油公司的两家股东,关玲是中石油派出的产权代表,维护中石油的利益和权益这是对的,我们也要表扬。这两个股东都是国有的还好解释,有的股东还有自然人、民营企业等等,多股东,股权分散,我们国资公司的企业中也有这种情况,全国的企业都有这种情况。还有董事会、经理层、监事会之间要不缺位、不越位、互相补位,不要闹无原则的纠纷,不能像有的企业董事长通过公安局把总经理抓起来了,总经理通过检察院把董事长也逮起来,最后我们让程书记去协调解决。收到的告状信有一大摞,他讲他怎样侵吞国有资产,他讲他怎样损害企业的法人财产等等非常之多,到最后企业搞垮了。所以说我讲这些问题,不是说你仅对国资公司负责,而是要对所有股东负责。我曾经在兵团党校对各个部局的领导讲过这么一句话“只要有百分之一的股份,在权益上我们就要百分之百的尊重”,至于到最后法律程序要求怎么做我们就怎么做,特别是不能为点蝇头小利不讲原则和其他股东做一些不应当做的交易,最后坑害国资公司,坑害其他股东,这些都是绝对不允许的。当然,首先一条是不能坑害国资公司,我是国资公司的法人代表,是第一责任人,你要坑害国资公司,我们会很多办法来对付你,对于你们那些不合规的操作手法我可以举上很多条。国资公司2003年3月就出台了《兵团国资公司产(股)权代表管理办法》等一系列的文件,这一套程序和制度就是我们用来规范产权代表的,希望各位产权代表一定要认真学习,严格执行。我们不管其他股东派来的代表,我们只管我们派的产权代表,这一套办法既从道德上要求你,又从能力上要求你,如果你这个产权代表被别人收买了那是道德问题,如果在股东之间技不如人那是能力问题,那证明我们选错人、用错人了。我们做这件事是比较规范的,大家可以看一下会务手册,其中就有特邀的说法,我们在下发通知的时候也这样写的,特邀是什么意思呢?就是邀请你来参加我们的会议,大家一块儿交流交流,国资公司和企业不是上下级关系,没有领导和被领导的关系,就是出资人和被投资企业的关系,我们要按游戏规则去做,你们也要按游戏

规则去做,但是你要不按游戏规则去做,相信我们有足够的智慧、足够的能量、足够的手段来对付你,我这是把丑话说到前头。也有的同志说国资公司他们几个都不懂企业经营等等,我可以告诉你不了解情况,就说国资公司的易副总,年龄不大,三十来岁,但是却干了十年的会计师,专门负责查账、审计、评估,也经常到企业搞调研、给企业出点子,在全国有好多上市公司都经过他的手,还曾是中央企业工委监事会主席助理,负责中国航天集团、中国海洋运输、中国煤炭等三个“中”字头大企业的监管,他能不熟悉企业的情况吗?再说你们那些招式和“猴王”、“蓝天”的手段相比真是差得太远了,你们的手段还处于低级阶段。另外学习这些制度的时候要养成尊重制度、遵守制度、执行制度的意识和习惯,这也是做高管人员的基本素质。我们出过国的同志都说在国外的路上即使没有警察,红灯亮着大家都不会闯红灯,确实是如此,他绝对不会因为没警察就立刻冲过去,这是一种习惯,是一种意识,大家一定要养成。这一方面是对企业高管人员的内在要求,也是素质的表现。当然制度是人制定的,在执行制度的当中如果有不科学、不合理的地方,可以进行完善修改,哪怕推翻都可以,但是有了制度不能不执行。以往在企业改制当中,首先提的第一条是要学习,第二条是要建章立制,企业所有股东在一起就是建章立制。前不久我们还做了调查,有的企业的制度一大本就只是做给我们看的形式,实际工作中却没有执行制度,比如说股东大会或者出资人的事需要股东决策的,经营者不能越俎代庖,代替股东决策,你把股东的事都干了还要股东干什么。企业的股权变更、对外投资、利润分配、担保、重大资金拆借都需要股东决策,作为国资公司这样一个股东就要有知情权,就要有决策权,你董事会讨论通过了股东会不同意也一样可以否定。当然我们否定有否定的条件,比如说我是绝对控股的或者是公司章程约定的,我们和中石油两家股东定的公司章程中他也可以否定我们的提议。产权代表还有财务总监必须向国资公司、向股东报告。董事会包括总经理办公会决定的问题该开会的一定要开会,该参加的人员必须参加,不能用会签或打电话的方式来处理,按照规定的程序、规定的原则充分酝酿、仔细研究、认真讨论后决定。董事长要负董事长的责任,监事会要负责监事会的责任,总经理要负总经理的责任。最近,兵团组织各相关部门及企业讨论如何监督管理国资公司、新天、中基以及14个师国有资产时我就谈到这个问题,监督

管理是干什么的？监督管理是手段，目的是要发展，如果对企业监管不到位就会造成国有资产的流失，造成企业法人财产的流失，侵害股东的权益，这是肯定不行的。但是如果股东的监督、监事会的监督已影响企业的决策，企业最后搞不成事也不行。所以监督管理只是手段，目的还是要发展。我们在制定激励约束的制度时，第一条指导思想 and 原则就是要明确一个目标——发展，要有利于调动高管人员的积极性，有利于国有资本的保值、增值，有利于企业的利润最大化，这是第一个目标；第二是转变一个观念，我们这些制度的制定要从原来的否定式思维转变为建设性思维。我就给兵团机关有关部局局长说，企业来找你办事的时候不要“老吹哨子”喊暂停，这个也不行那个也不行，要告诉企业怎样才能行，或者不行的问题怎么解决，不能光否定。以前机关有些人确实有这种情况，看企业怎么都看不顺眼，你企业怎么搞都不行，这样不行。我要说句公道话，我也兼着企业的董事长，这个问题不是哪一个人的问题，而是体制的问题，我们要从体制上去找，这是监督管理的问题。总之，大家都要按照程序决策、按照制度办事。作为股东，我们要严格地防范企业出现“内部人控制”，“内部人控制”这个提法是20世纪90年代前才出现的，也就是说股东不当家，几个老总说了算，把股东牵着到处跑，最后企业留下一个大窟窿。不按照程序办事、不按照规则办事而出现违法的、违规的、渎职的、给国有资产造成损失的、给企业的法人财产造成损失的，都要承担责任，不仅是国有资产即使是民营企业、企业的法人资产也得受到保护。你们千万不要以为只要不装到自己腰包就没问题，最近有的上市公司董事长被抓，被判十几年，有的人说情说他没有装自己口袋，实际上哪怕你签了不该签的字，到最后照样坐班房。最近新疆有个企业老总给我说：“我这个董事长冤枉死了，他们让我签字我就签了，我都不知道是怎么回事，我要辞职他们也不同意，硬是让我当董事长。”现在出问题了，以至于他不能离开新疆，他自己没有装钱，品德很好，靠得住，曾经也当过劳动模范，结果还是要承担责任，最后到底怎么处理我想大家都会看到的。

## （二）强化资金管理，提高资金的使用效率

目前各个企业面临的困难比以往要大，大家要开源节流，加速资金周转，提高资

金利用效率。加强资金管理,首先要加强预算管理,降低管理费用。今年国资公司的所有企业是第一次实行预算管理,一开始预算管理我没有对你们要求太高,而是要求先慢慢学着干,不要上来就搞得那么复杂,要先易后难。目前企业的费用还是比较高的,管理费很高,特别是有的招待费用很可怕,费用为什么这么高我们要进行认真的分析,哪些是合理的,是怎么样产生的,哪些是不合理的,是必须要降低的。给大家读两个数字,按照全口径统计汇总,上半年国资公司整体管理费用是1.35个亿,比去年同期增长了9.09%,总体上不太高,但是其中有些企业增幅较大。如医药公司比去年同期增长了122%,解释为由于报表编制的原因,可以理解;天合种业153万元增长了99%;保险公司1529万元,增长了98%;担保公司50万元,增长了43%,这几个企业增长的原因大部分都是由于业务扩大所致。仅国资公司增加不是很多,所以这还好说。但是仔细分析一下费用,就可以看出点问题,其中招待费同口径汇总上半年已经达到了2262万元,比去年同期增加了72%,而我们的销售收入才增加了55%、GDP增加了50%,我们的招待费却增加了72%。增幅较大的企业有这么几家,徕远集团121万元,比去年同期的40万元增加了203%;保险公司比去年增加了157%;农垦股份86万元,比上年同期增加95%;石油公司126万元,比上年同期增加52%,这是增幅比较高的,这几家回去都要分解分解,看看是什么原因。我还是那句话,该花的钱决不吝啬,不该花的钱希望大家一分都不要花,比如说请客吃饭要少到五星级宾馆。招待费占管理费用比重比较高,同口径汇总平均是16.18%,我们有几家企业在这儿也公布一下,供销公司16.6%,农垦股份16.57%,徕远集团15.3%,特别要说的是德盛工贸、天发公司这两个困难企业,你们的招待费比重竟然比徕远还高或差不多,德盛15.41%、天发14.04%,这两家企业有的员工已经给我写过举报信,说你们高管人员整天在酒店吃喝,你们回去要分析分析。我们要严格控制非经营性开支杜绝一切形式的跑、冒、滴、漏,尽可能地降低管理费用,特别是对不合理的费用开支要坚决制止。开始执行预算制度是企业的基本手段,也是降低费用的重要措施,希望大家互相配合,互相支持,把预算管理搞好,这对大家、对全体股东都有好处。我为什么建议搞预算管理包括年初签的目标责任书,国资公司是规范运作的。比如说天合种业,国资公司与法人代表签,都是其他股东委托国资公司来签的,都有法律手续的;又比

如说石油公司,国资公司专门给中石油去函,征得同意委托国资公司代表两家股东石油公司签的责任书。我们没有说就国资公司和你们签,没有这样做,所以预算管理是大股东的建议,大家按照这个去做不仅对我们股东有好处,对企业自身更有好处,企业管理本身就应该这样做。搞好预算管理有什么不好呢?当然刚开始时有点不习惯,随着预算管理制度的逐步完善大家会习惯的,费用会下降的,效益会提高的。第二个方面是加强存货和应收款的管理,我们知道资金的周转次数越多越好,速度越快越好,利用效率越高越好,千万不能把流动资金固定化,有的同志把流动资金当作一种长期投资,那是绝对不行的,你们要好好地研究资本运营中基本的东西,我们要强化销售,降低库存水平,加速资金回笼,加大清收应收账款的力度,减少应收款项。有几个企业做得比较好,如医药公司的库存大大降低,应收款大大减少,原来我批评最多的是医药公司,今年上半年力度比较大,抓销售抢市场。我们还有好几个企业也都做得不错。但是我们权属(托管)企业存货全口径统计是25个亿,上年同期是14.45个亿,增加了83%,要引起大家足够的重视。按目前我们这样的存货状况资金能不困难吗?增加了10个亿呀,你怎么能转得动?有些企业是减少了,但下面这几家却增加了很多,增幅比较大的有农垦股份存货2.9亿元,比去年同期增加了6倍多;供销公司存货6.73亿元,比去年同期增加了2.1倍;天合种业1728万元,比去年同期增加了2.59倍;康地公司3068万元,比去年同期增加1.31倍;徕远集团1.5亿元,比去年同期增长了1.1倍,这些增加的库存中有的合理的,有的不合理的,比如说石油公司现在库存越多越好,而它现在没条件,没储存设备、没有货,它要能多储存一点,我们还要好好表扬他们,在上半石油价格比去年一吨涨了300多元。应收账款上半年14.26亿元,比去年同期增加了19%。增幅较大的企业有徕远集团,本年度上半年是1019万元,比上年同期增加235%;绿洲集团是587万元,比去年同期增加了一倍多;云洋公司也增加得较快,比去年同期增加了78%;新工建材4493万元,比去年同期增加68%;天合种业比去年同期增加48%;烟草公司比去年同期增加42%。大家对应收款的问题一定要有足够的重视,现在我们一方面资金紧张,而另一方面库存却在增加,我们应当将应收款的清收作为一项重要的工作来做,抓紧时间,加大力度,尽可能降低应收款额度。希望大家好好支持财务总监委派工作,严格执行财务总监

监制度,把财务总监的联签制度落到实处。现在大部分公司的董事长、总经理认为财务总监派得好,帮助企业加强财务管理,出了很多点子、办法,使企业管理水平进一步得到了提高,节约了成本,节约了费用,增加了收入,都反映很好。事实证明一年多来,实行财务总监委派制没有给你们添乱子,没有因为派了财务总监而影响企业的正常经营,只要他们有知情权、监督权以及联签权就行了。但也还有个别的公司对财务总监联签有抵触情绪,联签制度在个别企业还没有落实。第三方面是税收问题,大家要高度重视。国资公司去年所有企业实现利润是1.6亿元,但调增的纳税所得额是5.5亿元,调增了3.9亿元。所以今年上半年有些企业被税务部门查了个底朝天,今天中午医药公司就找我汇报情况,希望在座的董事长、总经理都要认真对待这个问题,要搞清楚什么是所得税,医药公司净资产3000多万元,但要补交5000多万元的税,还有其他企业也存在这样的问题。国资公司调增3.9亿元所得税,纳税所得额有以下几项:工资调增了1.9亿元,业务招待费调增了3000万元,没有报批的资产损失和处理以前年度的费用、电话费的超支及不合格的票据入账等调增1个亿。如果按这个基数缴纳企业所得税将缴纳1.8个亿,就是把所有的利润都缴了还不够。今年国家有可能对兵团取消汇总缴纳企业所得税的政策,由企业各自就地缴纳,这样就给我们所有的企业经营产生非常大的影响。我再三提醒这件事影响是非常大的,以后工资高了、管理费高了、电话费高了、资产处理的损失高了都是要缴税的,请大家回去要好好研究税法、税收政策,合理避税。所以各位领导要好好学习,增强我们的创业意识和管理意识,特别对过高的消费支出进行必要调整。

### (三)注重特色,确保重点

企业要在市场经济中生存、发展,关键是依靠自身的核心竞争力。每个企业都有自己的优势,但不是每个企业都能充分发挥。每个行业和领域都有利润点,但并不是每个企业去做都能赢利。如果企业四处出击,涉足的领域太多,特别是涉及自己不熟悉、自身没有优势的领域,到最后结果只会是新的领域没有做好,有优势的领域也逐渐丢失了。近两年我们虽然搞了许多改制重组,把一些规模小、竞争比较激烈、难以做大的企业重组成了几个资产规模较大的企业集团,但我们的企业总体来说还存在

缺乏核心竞争力和可持续发展能力的现象,这对大家都是一个挑战。我们必须认真分析、研究,到底我们的核心竞争力在哪里,我们在全国、在疆内的同业竞争中的优势在哪里,怎样突出我们的主业,怎样打造我们的核心竞争力。就是那些规模较大的企业,也要认真研究怎样利用规模优势去进行市场竞争,如果发挥不了这些优势,那么资产规模可能会成为劣势。在培育新的经济增长点方面,要抓好一个或两个对企业发展有战略性影响的重点项目,要干就干成,要做就要做好。

#### (四) 加强班子建设,增强领导班子的团结

我们绝大多数企业的班子是团结的,凝聚力是强的。企业的核心竞争力中班子团结是一个重要因素,即使个体能力不强但我们班子团结也是可以把企业搞好的。但目前还有个别的企业班子不团结,有问题。企业不仅仅是资本的组,而且还是人的组合,我们搞企业改制,除了资本、产权、股权等问题之外就是人和,没有人和企业是没有生命力的。去年石油公司在大会上介绍经验时其中一条就是不仅要做到资合,而且要做到人和。这个期间班子要做到磨合好,否则会影响企业的发展。但有的企业闹无原则的纠纷,互相拆台闹不团结,互相写告状信,给企业带来的恶果就是企业不能正常经营,损害了股东的利益,造成了国有资产的流失,影响极坏。从道理上讲企业已经改成了股份制企业,法人治理结构本来就是各负其责、协调运转、有效制衡的,制度中权利、义务、责任都是很清晰的,你们各自的权利、义务是什么都应当清楚,可是还去闹不团结,这样是不行的。希望大家心往一处想,劲往一处使,按照制度、按照规章、按照原则各负其责,做到不越位、不错位、不缺位,要互相补位。

#### (五) 加强党的建设,确保企业和职工的稳定

企业党组织要按照中央及兵团有关精神,在国资公司党委的领导下,切实加强和改善党的领导,充分发挥党组织的政治核心作用,特别是把参与重大问题决策作为党组织发挥政治核心作用的基本途径,有效提高决策的制度化、民主化和科学化,使我们的企业始终坚持正确的改革方向。要把企业的党组织建设抓好,特别是思想建设、组织建设、作风建设和廉政建设。

实现最广大人民的根本利益,是“三个代表”重要思想的根本要求。在国有企业,就是体现在要充分尊重职工群众的主人翁地位,充分争取职工群众的理解和支持,充分发挥职工群众的积极性、主动性和创造性。通过充分发挥职工代表大会、工会组织的作用和不断深化厂务公开等工作,保障广大职工依法参与企业的民主决策、民主管理、民主监督。企业各级领导班子要进一步加强和改进作风建设,加强党风廉政建设,克服各种形式主义和官僚主义。有的单位工作不细、不认真,搞形式主义,有的上访职工一见到我们就说没什么事了,就是看到领导不顺眼,就是要闹一闹。要经常深入群众,变上访为下访,倾听群众呼声,反映群众意愿,集中群众智慧,多为群众办好事、办实事,想方设法解决老百姓的活命钱,特别是该缴的养老保险、医疗保险一定要缴,我们大部分企业都是按时缴的,但有的企业却拖着。要坚持把实现广大人民群众的最根本利益作为各项工作的出发点和落脚点,维护职工合法权益,确保企业和社会的稳定。

总之,通过这次会议可以说大家认清了形势,统一了思想,明确了任务,增强了信心。成绩摆出来了,问题也理清楚了,对策也有了,关键就是下一步怎么办。时间已经过半,大家要仔细对照一下年初定的目标和计划,好好梳理一下,狠抓落实,争取完成全年股东定的目标任务,以实际行动向兵团成立 50 周年献礼。

(2004 年 7 月 9 日在兵团国有资产经营公司上半年产(股)权代表报告暨经营分析会上的讲话,根据录音整理)

## 树立科学的发展观 实施可持续发展战略

今天我们在这里利用一天的时间，召开兵团国有资产经营公司可持续发展战略研讨会。这次会议是在兵团国资公司经过近三年超常规、跨越式的发展到了一个十分重要的阶段和关键时期召开的。可以断言，这次会议对国资公司未来持续、健康的发展将会产生重要影响，尤其是对一个从事资本运营的国有独资公司，在面对市场经济新的挑战、培育新的经济增长点、增强核心竞争力等诸多方面，不仅有现实的指导意义，而且也有深远的战略意义。

上午，沈宝祥总经理对兵团国资公司近三年来的工作进行了简单的梳理，全面地总结了国资公司所做的工作和取得的成绩，比较深刻地分析了国资公司取得成绩的原因，实事求是地、有针对性地指出了国资公司进一步发展所面临的困难和问题。同时，在诸位专家的指导下，对国资公司未来的战略定位、战略目标、战略思想、战略对策和干什么、怎么干、谁来干也作了简明扼要的描绘。这是国资公司全体员工认真总结、认真思考、认真归纳和认真探索的结果。李晓西教授是我非常尊重和崇敬的经济学家，他对兵团经济和社会事业的发展、对兵团国资公司的建立与改革和发展十分关心，十分理解并非常支持。李晓西教授上午的发言充满了感情、理解和期望。特别是这次李晓西教授带着两位助手在严冬季节专程来到新疆，参加兵团国资公司可持续发展战略研讨会，指导我们的工作，我代表国资公司全体员工向他们表示衷心的感谢！

兵团国资公司成立的时间虽然很短，但在这三年中，这个新生的公司可以说是经历了风风雨雨、磕磕绊绊，是跌跌撞撞地走过了三年，是靠大家共同努力克服了很

多的困难,排除了很多的干扰,顶住了很大的压力,做了大量的工作,取得了一定的成绩。

沈宝祥总经理是站在国资公司的角度进行梳理、总结的。这几年,如何看待和评价兵团的国有资产管理体制改革、兵团的国有企业改革呢?如果仅就国资公司谈国资公司我认为还不太全面。国资公司的产生仅仅是整个兵团经济体制改革环节中的一环一节,不是全部。这场改革是有其背景和动因的,兵团为什么在党的十六大之前就提出对国有资产管理体制进行改革,建立国有资产管理、监督、运营体系,这不是那个领导拍拍脑袋想出来的,而是有它充分的客观必然性。当时即2000年,兵团的改革和发展面临的问题很多,形势也很严峻,主要是经济发展慢、职工收入低、企业亏损多,不改兵团经济就不能快速发展,不改兵团的实力就不能提高、就没有实力,兵团就难以完成党中央赋予的“屯垦戍边”历史使命。为此兵团党委先是从思想准备、理论准备、组织准备等方面做了大量的工作后才做出了对国有资产管理体制和国有工交建商企业进行彻底改革的决策,并出台了“1+8”文件,即一个主件、八个附件。其中一环就是建立出资人制度,成立兵团国有资产管理委员会和国资公司,对兵团的直属国有企业行使出资人职能,享受三项权利,即重大决策权、选择经营者、收益分配权。

在这三年中,国资公司在兵团党委、兵团的正确领导下,在兵团领导、机关各部门的大力支持下,在社会各界的理解和支持下,对兵团直属企业履行出资人职能,大力推进国有企业重组和改制,紧紧围绕出资人制度这一关键环节建立和完善了企业的激励和约束机制,在理顺国资公司与兵团机关各部门以及与各企业之间的关系、培育“龙头”企业以及新的经济增长点、强化企业管理以及企业制度创新等方面都做了不少的工作。这就是沈宝祥同志前面所总结的,但是我们要跳出国资公司站在兵团的高度来看,其意义更为重大。

首先,对兵团广大干部职工以及兵团国资公司和权属(托管)企业的全体员工的思想解放、观念更新起到了很大的推动作用。成立国资公司的目的就是要解决出资人缺位、当好出资人的问题;就是要运营国有企业,解决国有企业的搞活、国有资产的保值增值的问题。成立之初,要做到管资产与管人、管事相结合,说起来非常容易,

做起来是非常的艰难,当时讨论这个问题时遇到了强烈的“抵抗”。我们多次派出了工作组到企业去做“思想安抚”工作,但不少企业经营者很不理解,甚至有的企业领导对此不以为然,认为成立国资公司增加了中间环节,会干扰企业的经营等。作为一个从事资本运营的新型特殊企业,怎么样才能使改革向前推进,既能保证企业利润最大化,同时又能保持企业和职工的稳定,也就是要达到“减少震荡、平稳过渡”的目的,这对当时的国资公司党委、国资公司的董事会、国资公司的全体员工是一个道德、智慧和能力的极大考验。国资公司成立近三年了,回过头来看看我们走过的这一段路是多么的艰苦。当时我到过若干家企业,有很多企业老总也明明知道,这是一个必然的选择,这是必然道路,但心里还是“抵抗”的。心里“抵抗”有两个方面的原因,一是不懂,不知道什么是建立出资人制度。国有企业是先有“儿子”后有“爹”,这个“爹”原来是不存在的,从来没有这样一个机构、没有这样的人来做这件事。就像张崇进副主任讲的,以前是“五龙治水”或称“九龙治水”,谁都管谁都不管,谁都负责谁都不负责。企业可以没有“婆婆”,但是企业不能没有“老板”,要有这样一个机构、这样的人去行使出资人职能,这是最起码的要求。如果不讲、不宣传、不做工作有些企业经营者对建立国有资本出资人制度还是不懂,所以在开会时我反复讲什么是股东会、董事会、监事会、经理层,反复讲怎样当好董事长、监事会主席、总经理。企业改制后,股权多元化了,法人治理结构建立起来了,我就专门讲这些问题。我是股东,你董事会就行使董事会的职能,不能当我股东的家,经理层就做你经理层的事,别把董事会的事干了,这才是各负其责、协调运转、有效制衡。过去有很多习惯性的做法,但不一定是对的,现在要按现代企业制度规范运作,那就要改变这种惯性做法,请问这是不是对权力和利益的调整?过去兵团没有部门来管这些事,当然不仅是兵团,全国也是如此。二是道理明白了,但在意识上还存在问题。就是从理论上、从道理上、从实践上他也都知道、都清楚要建立出资人制度,也明白国有企业不建立出资人制度是死路一条,也知道如果建立了出资人制度,有相当一部分的权力就会在老板手里、在出资人手里、在股东手里,所以,他心里能不“抵抗”吗?但通过近三年的实践,大家在思想上、观念上对这项改革认同了,没有人再说“不需要国资公司、国资公司是多余的、多了一个环节”等等,这两三年这种声音听不到了,他们在思想上已

经意识到这是一种必然规律。要搞企业、搞市场经济、要赚钱就要按市场经济的规则去做。我认为观念转变了,认识提高了是最大收获。

第二,基本上建立了国有资本管理、监督、运营的体系。国有资产的委托与代理的新型关系框架已经建立。为什么说是基本上建立起来,因为我们还有很多地方没到位、不规范,还需要进一步深化和完善。

第三,培育了一批“龙头”企业和新的经济增长点。看国资公司的问题不能就国资公司论国资公司。在新疆真正的国有及国有控股企业仅有几家,特别是二、三产业的国有及国有控股企业在新疆基本聚集在兵团,在兵团基本聚集在国资公司。最近兵团公布了按照规模分类、效益定级的企业名录。根据企业类别给待遇,这也是一种企业激励的手段。经营者特别是企业家的价值目标追求并不都是钱能解决的,目的是激励企业经营者朝着这个目标把企业做大、做强、做优。全兵团一类企业包括农业上市公司共 28 家,兵团直属企业 13 家,兵团国资公司权属(托管)企业占了 11 家,国资公司占兵团一类企业大于三分之一。这就是我们所讲的培育了一批“龙头”企业,利用国资公司这个平台,采取资本运作的手段,配置兵直企业的存量资源。在培育“龙头”企业和新的经济增长点上,我们可以把坐标点放到整个新疆来看。据我了解自治区的国有及国有控股企业除八钢、建工集团外,相当一部分国有企业已没有净资产了。如果兵团没有国资公司这个平台,可以断言兵团直属企业除个别外,大部分企业都难以存活,这就是国资公司这三年来所取得的成绩和所做的工作。这不是哪个人的能力强弱问题,是因为有兵团党委、兵团给我们提供了一个科学、合理的企业制度。兵团这种特殊体制具有政令畅通、组织有序、集团化等优势,能够集中力量办大事。怎么集中真正使它变成一个有机的整体,这是长期困扰我们各级专门研究国有企业的领导、专家、理论家们心中的一个重要难题。

第四,因为这场改革培育了一批懂管理、会经营特别是从事资本运营的人才。兵团长期以来实行的是计划经济体制,对如何发展市场经济,如何搞活国有企业,如何建立现代企业制度既有全国共性的矛盾和问题,也有兵团特殊性的矛盾和问题。在这样一种长期计划经济体制形成的大环境、小气候里,国有企业管理者从思想意识到行为能力、习惯方式等计划经济体制痕迹太深,对市场经济、资本运作不熟悉,有

了问题、有了矛盾只会找领导,不知道找市场。短短的三年,尽管现在这些同志还不是那么全面,还有这样那样的不足,但是国资公司权属(托管)企业的董事长、总经理包括监事会主席的经营能力、市场经济运作能力都有了很大的提高。举一个身边的例子,陈一滔原来是农垦股份公司的常务副总经理,对商品经营可以说是驾轻就熟,调到国资公司干了两个月就来找我说不想干了,在国资公司不知道该怎么干,没信心,经过三年的锻炼,现在成了国资公司及国资公司系统的领导骨干。国资公司各个部门的经理,一开始进行培训时,我们的讲话都是带有知识启蒙性的,现在大家能够很快理解董事会、经理层的意图,公司安排的事、部署的工作基本上都能心领神会,并主动和有能力去干好。还有权属(托管)企业中也涌现出一批能够在市场经济大潮中劈波斩浪的弄潮儿,无论是从经营理念还是从管理水平来比较,都与国资公司接手前不可同日而语,就不一一例举。总之通过近三年的学习和锻炼,大家的经营管理水平提高了,资本运作能力增强了。

第五,企业核心竞争力增强了,效益有很大提高,资产质量提高了,规模做大了,受到了社会有关方面的充分肯定。2003年搜狐网站等有关媒体、自治区有关部门在全疆范围内评选“自治区30家最具成长力企业”,国资公司在没有申请参评的情况下,被评为新疆唯一一家“2003年度最佳资本运营企业”。同时,还被国家人事部批准为全国唯一从事国有资本运营的博士后工作站,这说明国资公司的工作得到了社会的认可。

国资公司这三年干得不错,做了不少事、取得了一些成绩,但是要分析取得这些成绩的原因,作为国资公司的同志不能有丝毫骄傲自满的情绪。取得这些成绩的原因可以归纳为以下几个方面。

首先是由于兵团党委、兵团的正确领导,机关部门的理解和支持,特别是兵团主要领导的强力支持,没有这一条国有企业改革寸步难行。1984年党的十二届三中全会做出了关于经济体制改革的决定,其中谈到搞活大中型国有企业是整个经济体制改革的中心环节,距今已经讲了20多年,现在还在讲国有企业到了一个关键时期、困难时期。不是说在国企改革这个问题上别人都不懂、别人都不行。没有兵团领导强力支持这个前提条件国资公司也干不成,对这一点国资公司的员工应当有一个清醒

的认识。

二是坚持了从兵团和兵团企业的实际出发，比较好地处理了改革、发展和稳定的关系。国有企业改革涉及到很多复杂的、方方面面的问题和矛盾，常说的“三座大山”即冗员多、负担重、办社会，兵团的国有企业这些矛盾和问题更为严重，况且兵团还有特殊性的矛盾。搞活国有企业国家出台了很多法律、法规和方针政策，怎么样来结合实际，怎么样把改革、发展和稳定这三者关系处理好，在这三者中选择一个结合点，这是一个重大的难题，也是必须要解决的问题。我们不能简单理解搞活国有企业的内涵，一提搞活国有企业就是减员增效，边疆少数民族地区经济不发达，兵团如何减员增效？党的十六大提出搞活国有企业要本着“有所为，有所不为”的方针去做，可以“不求所有，但求所在”。回过头来看看，兵团不能这样做，因为兵团有兵团的实际。①兵团是党政军企合一的特殊组织，承担着“屯垦戍边”的历史使命，这是最大的实际，必须从这个实际出发；②兵团的经济管理体制没有财政、没有税收，没有所有就没有所在，这一点和地方有本质区别；③兵团的企业规模小、资产质量差、负担重、主业不突出、管理水平低，你想用中石油、中石化、中海洋、中信这些“中”字头企业的管理办法来经营企业是搞不成的；④兵团这样一种特殊体制造就了特殊的人文环境，长期在这种环境里生活的人计划经济的色彩、意识非常浓厚，所以要承认这些实际。如各级党委、政府最忌讳的是由于进行改革、改制、重组而搞得鸡飞狗跳。我们倒不是刻意的考虑为了领导而怎样做，国有企业本身也负有这种责任，企业利润最大化对不对？绝对是对的，但国有企业还要有社会责任。所以一定要从实际出发、从兵团的实际出发、从兵团企业的实际出发。国资公司运行的三年中，没有因为进行重组，改制而引发一起企业职工游行示威、上街群访等事件。有这么几方面的问题大家可以讨论研究，国资公司这么多企业的重组、改制基本上都没有搞什么 MBO、员工持股等。有人说员工持股可以连资连心、增强责任心，国资公司成立这几年为什么没有搞过呢？要认真、仔细地去分析到底谁应当搞、谁不应当搞、搞的结果会是什么样，这里面有很多理论的预期，但实践往往与实际结果是不一样的，你预期非常高，结果可能大相径庭。如进行员工持股首先会形成资本的凝固化和人的凝固化，企业要发展壮大出于对外合作的需要，要扩大资本金，要增资扩股，这时员工股东就赔不

起了,这样就会使资本凝固化,影响和阻碍企业的发展;员工成了股东后就会降低股东员工遵守劳动纪律的自觉性,会加大管理难度,无法做到三项制度改革中的“能进能出”,造成人力资本的凝固化;还有员工持股不能做到风险共担,企业赢利还好,要是企业亏损了,员工入股的钱都是血汗钱、活命钱,如果让员工也赔进去就会引发社会和企业不稳,最后只能是“负赢不负亏”。关于“搭便车”问题有人说可以参股、入股,但绝对不要控股,仅参与分红就可以了。而国资公司合作重组如果不能控股就坚决不干,在公司治理上我们不能决定这个企业干什么,但一定要能决定这个企业不能干什么,这是控制风险的底线。我们曾经对国资公司系统企业原来参股方面的情况做过调查,结果没有一家是赢利的,更没有分过红,一两年下来你还不知道是怎么回事资本金都亏损完了,什么原因呢?因为信息的不对称,你无法做到有效监管、无法防范内部人控制和大股东侵害小股东利益。关于合作对象问题我们一般不与民营企业合作,但绝对没有所有制歧视的问题,我们合作的对象大多是像中石油、中国兵器集团这样的“中”字头企业或者大的国有企业。社会上有人说搞房地产风险太大,房屋空置率太高等等,这些都要具体问题具体分析。如国资公司控股的宏海公司在广场建的联合办公楼,我们要求它不能把楼房全卖了,在黄金地段保留一些房产搞出租,当房东,一年收入2000~3000万元租金,有什么不好,只要把现金收回来,只要能变现,空置率越高越好。我不是说一概如此,要具体问题具体分析。至今房地产业在美国、英国及香港等发达国家和地区也是赚钱的产业,关键是要看谁来做。如果利用国资公司这样的平台、实力和信誉与民营企业去竞争,肯定可以竞争过民营企业。至于说由于我们选错了人干砸了,那是另外一个问题,是用人的问题。我们不能因噎废食,如果不搞房地产、不搞这个也不搞那个,那国资公司搞什么?兵团搞什么?目前兵团所做的产业都是竞争性产业,按党的十五届四中全会要求兵团大部分产业都要退出来。我恳请在座的兵团机关的同志帮我们出出主意、多想想办法,兵团国资公司到底干什么?兵团到底干什么?这就是我一直说要实际出发,要从兵团的实际出发的理由。

三是采取了正确的策略和方式。我们研究问题一般是研究策略上的,实际上搞活国有企业也是策略上的事。比如说传统的、老的国有企业问题成堆,有很多是长期

积累下来的。对这些问题要用发展的观点、改革的办法去解决,我们也是这样做的。再者,机关部门的同志又提出了兵团工业化、城镇化的问题,兵团的工业化、城镇化搞不搞?必须搞,不搞就没有兵团的现代化,靠农业致富是不可能的。世界上没有一个国家和地区是靠农业致富的,国资公司不是不想搞个“大工厂”、大项目,你让国资公司短贷长投,从调研、挖坑、建厂、买设备到生产、销售开拓市场,不是我对自己没有信心,可以断言,开工之日就是倒闭之时,因为我们先天不足,缺乏的东西太多。我们只有从兵团及国资公司实际出发,采取“只收店不开厂”策略,没有做大增量,企业就没有竞争力,就没有抗风险的能力。方法、策略在搞活国有企业、搞活国有经济方面有很多文章可做。当然,体会还很多,如加强党建、理顺关系、全体员工共同努力等等,但我认为这三条原因、体会是最为重要的。国资公司组建之前我在北京国家行政学院学习,有一天我拜访李晓西教授,在他家讨教到深夜2点钟。当时李晓西教授的谈话给了我两点启示,这对于国资公司近三年乃至将来的运作都会起到积极的作用。第一,对国有企业存在的困难要有充分的认识,不能要带有“冲突”的利润,这已经不仅是经济学的语言了;第二,搞国有企业,在面对纷繁复杂的矛盾和问题时要善于“带电”作业,不能“停电”作业。这些说法的背后隐含着大量的智慧和信息,不仅经济工作可以这样去做,其他方面工作也应当这样去做。

什么叫出资人制度?什么是国有资本的委托与代理?这些问题大家从一开始就在探索,没有现成的经验、模式可供借鉴。我们不能把上海、深圳、武汉的模式“生吞活剥”拿来实施。深圳国资管理体制现在也变了,上海也改了,我们也不能去跟风。我原来讲过,在经济学上有两个世界性的难题,一是如何搞活国有企业,这是个世界性的难题,从20世纪中叶英国、法国等欧洲发达国家和发展中国家都在研究如何搞活国有企业,都采取各种方式进行探索,这是个世界性的难题,不是说简单地出台个什么政策,几个人一干就一蹴而就,实际上是不可能的;二是公司治理也就是资本的委托和代理关系问题,这也是世界性难题。不论是国有企业、民营企业还是股份制混合型企业,不论是资本主义国家、社会主义国家、发达国家还是发展中国家都存在着资本的委托和代理关系问题。我以前经常给大家讲,委托和代理之间就是如何围绕着激励和约束进行博弈,核心是现代公司的治理问题,是至今都没有解决好的难题。美国

不是也没解决好照样出现了“安然事件”吗？国外有些企业今天搞个总经理，明天搞个总裁，后天搞个 CEO（首席执行官）等，股东们不停地修正，像下棋一样把那个棋子摆来摆去，就是要解决公司治理问题，解决委托与代理的关系问题。处理好委托与代理的关系，目的就是如何既能使受托方把他的聪明才智和潜力发挥出来使利益最大化，给股东最大回报；同时又能够最大限度地规避风险。就是让双方在这个问题上较劲，经济学上叫“博弈”，国资公司和企业之间也是这种关系。做出什么样制度安排，这里面长了短了，多了少了，约束严了还有反弹，既有道德方面的因素，也有其他方面的因素。这是综合因素影响的，在世界各国都没完全解决好。所以说，还是要从实际出发，我今天在这讲的只是一种特定地区、特定单位的一种做法。我不能说我们的办法别人能用，但我认为是适应自治区，适应兵团实际的，适应兵团直属企业的，适应在乌鲁木齐地区办企业这样一个实际。真理有其相对性，这一套办法今天做效果好，但明天就不一定好，此一时，彼一时这是动态的概念。政策、体制等昨天是合理的，但今天就不一定合理，我们要在动态之间寻找结合点、平衡点。不停地博弈、不停地暴露矛盾和问题、不停地进行完善和修正。这就是国资公司要认真考虑，并且必须要做好的重大课题。

大家都知道国资公司是一个从事国有资本运营的企业，但在整个国家国有资产管理体制改革还没有完全到位的情况下，对它怎么认定，站在不同的角度有不同的说法。全国各地都在喊“国退民进”、“有所为，有所不为”、“只求所在，不求所有”。我们在对外交流的时候，有人说你们怎么和我们想的做的都不一样啊，我们都在考虑研究怎样把国有资产卖掉，国有资本从企业中退出，你们怎么还在想着控股、想着怎样发展壮大。“国退民进”、“有所为，有所不为”、“不求所有，但求所在”说的对不对，绝对是对的，但是兵团能不能这样做？回答是肯定不行！那我们就是要考虑如何干、如何干好的问题。国资公司所从事的基本上都是国有及国有控股企业，必须按照兵团党委、兵团的要求遵照规则办事。同时要加强监督，国有企业和民营企业客观上不在一个平等线上竞争，竞争手段、竞争环境是不一样的。以上这些外部因素对我们而言是不利环境。从内部来看，存在企业办社会的问题还没有完全解决，管资产与管人管事相结合也还没有完全做到。在这里我们可以肯定地讲，兵团国资公司在管

资产与管人管事相结合这个问题上和全国同类资产经营公司相比是最到位的。但还没有完全到位,也还存在人力资本或是人的凝固化,不能有效地使人力资源配置效率最大化。还有办社会、管理水平低下、内部管理不规范等困难和问题。有人还说你们国资公司要选靠得住、有能力的人经营企业,在制度上我们肯定是这样设计的,也是朝这个目标努力去做的。可这是个很难很复杂的问题。我们很少送人到外面培训,不是掏不起钱,因为那仅仅解决的是知识素质问题,而解决不了道德素质问题。优秀共产党员、劳动模范不一定是一个好的企业经营管理者,他把企业经营亏损了、搞破产怎么办?如何把这两方面有机结合起来呢?国资公司试办了“绿洲工程”培训班,试图探索一条既能解决靠得住又能解决有能力的培训途径。考试只能看出一个人的知识水平,有人面试对答如流,笔试90几分,面试有了,笔试有了,但是考不出他的思想、考不出他的品质、考不出他的观念、考不出他的意志力。意志力也很重要啊,在企业遇到重大困难、风险时,看你经营者有没有心理承受能力,有的跑掉了,有的自杀了,这也是经营企业所面临的问题。现在我们面临的问题实际上是多方面的,特别是还有国有企业长期积累的深层次矛盾和问题。国资公司的同志要清醒的认识到这些问题,还要抓紧考虑如何解决这些问题。

下一步国资公司到底怎么做,就是“干什么、怎么干、谁来干”是今天研讨会讨论的主题,所以我对今天的会议评价很高,非常感谢李晓西教授在国资公司关键时期、重要时刻来到新疆对兵团国资公司下一步的发展进行指导。下一步到底干什么、怎么干,要把大家的聪明才智充分发挥出来。前面为什么我给大家讲,千万不要就国资公司来论国资公司。国资公司要搞金融控股、银行、证券、保险、信托等,这是一个客观的必然选择。现在不是你愿不愿意干的问题,而是要如何干好的问题。2003年按照条块结合的统计办法统计,全兵团生产总值一共是268亿元,一、二、三产业中农业占40%,工业占16%,余下的是服务业,兵团服务业,特别是金融产业微乎其微。兵团在党中央、国务院的关怀支持下要发展大工业,上大项目,要实现工业化、城镇化。完全靠自己的积累实现工业化是不可能的,完全靠财政投资实现工业化也是不可能的,杯水车薪。如何利用兵团这样一个整体资源——经济资源、政策资源、兵团的信誉及肩负“屯垦戍边”的特殊历史使命等可转换资源来推动兵团经济实现跨越式发

展,这是一个重要的问题,需要大家认真思考。所以,兵团要工业化、城镇化,国资公司要做大、做强、做优,不管是从企业本身的发展,还是从兵团客观的需要,兵团可以把国资公司作为平台和载体发展金融产业。不要以为是国资公司自己要搞这些产业,不是因为戴宪生、易永健他们在国资公司,不是因为他们懂金融产业才发展这个产业,不要狭义地去理解,这是一个现实客观的选择。兵团是党政军企合一的特殊组织,如果讲中新建集团在全国也是“中”字头,也是一个大公司、大集团。但是和世界500强企业相比,缺的就是能够为兵团经济发展提供要素贡献的金融、信托、银行、保险这些产业。对兵团来说,国资公司就是这个载体,兵团要发展金融产业,仅此一家企业有这个条件和基础可以做。第一通过发展有了一定物质基础,第二有了一定的人力储备,第三有了一定的思想基础。所以这是现实的选择、必然的选择。我可以找出很多根据,如理论根据、政策根据、法律根据、现实根据,这是必然的、是规律性的东西。国资公司通过三年的发展,从资源的配置效率来说已经达到了一定的程度。改制、重组、引进增量就像打牌一样,这是配置效率的提高。生产效率的提高还有多大的空间?要计算提前量,这是要提前考虑的问题。当前国资公司的利润支撑每年实现两个亿以上的利润是没问题的,只要有责任心,就可以选择好突破口,也就是说要发展金融、信托、保险业等。

今天,大家都提出很多非常好的建设性意见,包括风险问题和风险控制问题。实际上何止是金融风险,哪个行业没有风险?思路对了,策略对了,但在某个小环节上出了问题、没有执行到位都会全盘皆输。干什么都会有风险,关键是如何在风险的控制上动脑筋、想办法去进行制度创新。保险公司今年的保费预计是50亿元,如何搭建一个大的平台,使保费、保险资金通过金融产业渠道用来支持兵团经济和产业发展,支持兵团好的项目,这里面既有思路问题,也有体制问题。怎么样使企业良性循环,这就是今天讨论的主题——可持续发展。这个理念需要我们去创新,同时也为我们提供了一个全新的空间。监管的问题由银监会、证监会、保监会等机构负责,他们是进行市场监管、行业监管。作为出资人,如何围绕利益最大化和规避风险,并保证国有资产不流失,从股东的角度去监管是不一样的。不要说国资公司搞混业经营了监管就跟不上了,国资公司是搞资本运营的,不是搞产品经营和商品经营,不存在是

搞混业经营能力跟不上的问题,关键是如何定位,也就是解决国资公司未来发展的定位问题。国资公司有一定的实力,但毕竟资金不足,我们争取让国家财政提供10~20亿元的资本金,研究把1元钱怎么样当10元钱立体式、叠加式地使用,提高资金的使用效率,国资公司全体员工都要把这个问题当作核心工作认真研究。

同志们,今天利用这个时间谈金融问题,也就是和大家一道研究国资公司未来的发展方向和定位问题。应当说通过这次会议明确了目标,理清了思路,找准了定位,制定了措施,这是这次会议的最大贡献。通过交流情况后,希望国资公司全体同志能够反省、对照一下自己还有哪些不足,还缺少什么,然后自觉地、暗暗地、加班加点地好好学习、好好提高,以适应国资公司未来发展的需要,坚定信心把国资公司做大、做强、做优,回报兵团党委、兵团领导,回报李晓西教授和各位专家!

(2004年11月18日在兵团国有资产经营公司可持续发展战略研讨会上的讲话,根据录音整理。)

## 后 记

《西部开发与搞活国有经济》是我近年从事经济及体制改革研究的部分成果汇集,共收录了25篇文章。其中,一部分是针对改革与发展中的热点、难点问题的研究,在报刊上已发表的论文;一部分是在中央党校读研究生期间撰写的论文,如《资本市场与新疆农业产业化经营研究》就是研究生毕业论文,这些文章有一部分曾在公开刊物发表过;还有一部分是近年针对如何搞活国有经济及国有企业改革与发展方面等问题在不同场合所做的报告,经过简单整理,也一并收录出版。

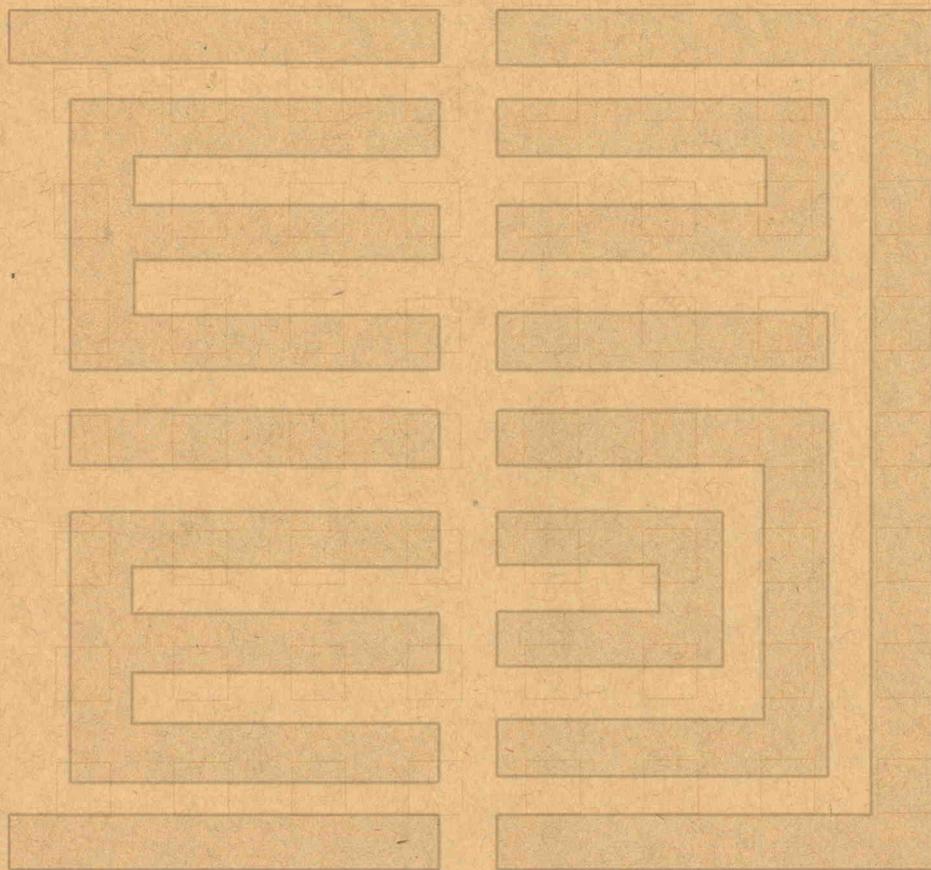
本书收录的文章有的某些观点,今天看起来确实有失偏颇,但为了准确反映当时的思想观点和思维,并保持文章的原貌,仅做了些技术修改,并未做大的调整和删改。

本书出版过程中,著名经济学家樊纲博士在百忙中为本书作序,新疆市场经济研究所所长池宝嘉同志给予了热情关怀和帮助,薛峰、王伟、朱劲松、蔡学兰等同志为本书的出版也做了很多具体工作,在此一并表示感谢!

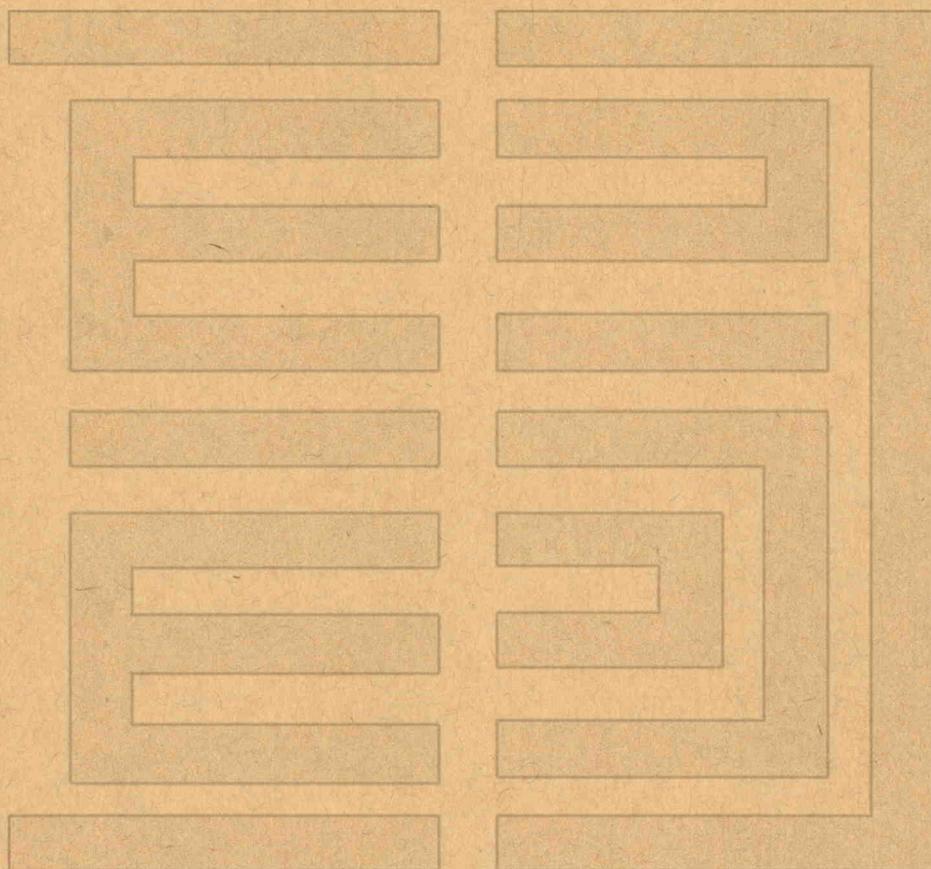
刘以雷

2004年8月1日

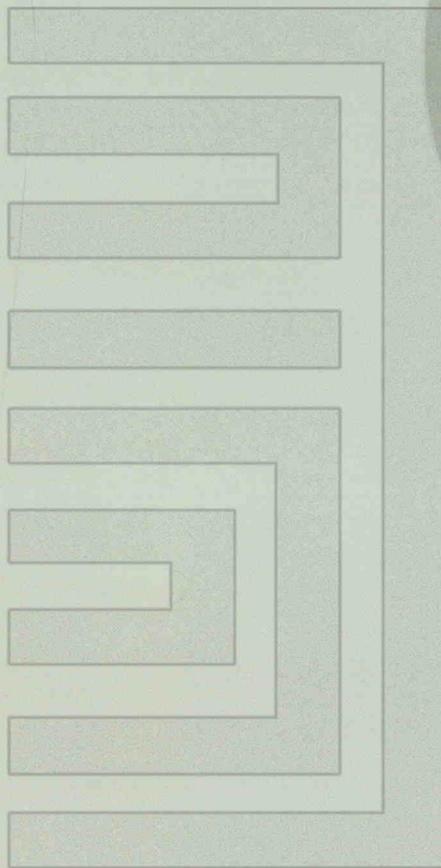
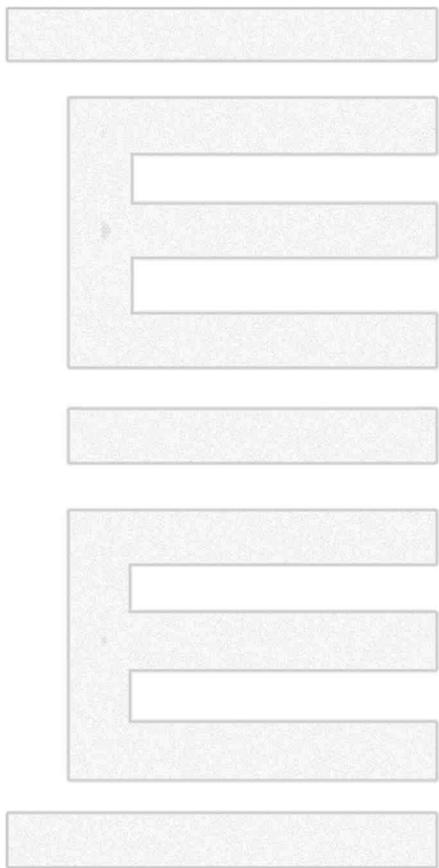
西部开发与  
搞活国有经济



XIBUKAIFA YU  
GAOHUO GUOYOU JINGJI



- 责任编辑: 张惠琴
- 责任校对: 安景萍
- 封面设计: 刘堪海



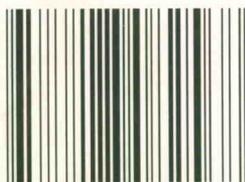


XIBUKAIFA YU

GAOHUO GUOYOU JINGJI



ISBN 7-228-08256-7



9 787228 082568 >

ISBN 7-228-08256-7 定价: 28.00 元