

发力一带一路、中国制造，强势去产能 新任国资委主任肖亚庆或带来三大变化

本报记者 / 赵春凌

2月1日，国务院国资委宣布，由肖亚庆接替张毅担任国资委主任。今年57岁的肖亚庆，曾在国务院副秘书长职务上工作7年，因其曾经的中铝一哥身份，对央企人而言并不陌生。

实际上，早在中铝掌舵后期，肖亚庆履职国务院副秘书长之前，有媒体记者曾问过肖亚庆：“许多央企老总都是‘经营而优则入仕途’，你有没有进入政府工作的诉求和计划？”肖亚庆的回答是，“央企的经营的确是和许多政治荣誉相联系的，事实上我也曾有很多机会进入政府工作，但我个人都表示留在企业多做一些具体事情的愿望。”

此番履新国资委主任，尽管肖亚庆依然是身在国家机关，因其中铝耕作20年，在很多人中，这位曾经的中铝一哥算是某种程度上的一种回归。

最为适宜的人选

2003年国务院国资委成立以来，先后经历了5位主任，分别是李荣融、王勇、蒋洁敏、张毅，以及刚刚上任的肖亚庆。

从人选来源上看，2003年4月首任国务院国资委主任的李荣融，之前的职务是国家经贸委主任，接任者王勇由质检总局局长一职调任而来，继任王勇的蒋洁敏此前是中石油董事长、党委书记，是第一来自企业的国资委主任。履新近半年后，便因涉嫌严重违纪而去职。张毅则是由宁夏回族自治区党委书记一职调任，至今仍然担任国资委党委书记

一职。

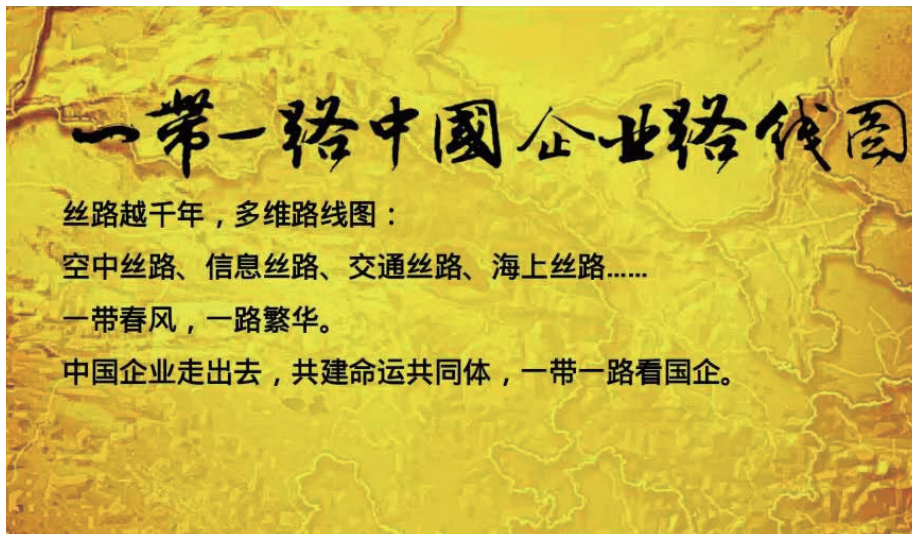
1950年8月出生的张毅已经到了退休年龄，此番超期留任，使得国资委再现双首长制。国资委成立之初即是双首长制安排，当时李荣融为主任，李毅中为党委书记，2005年李毅中调任国家安监总局局长后，国资委主任与党委书记开始由同一人担任。继任的王勇同样身兼主任与书记双职，且是目前5位主任中唯一任期完整的“一肩挑”。蒋洁敏就任主任时，张毅担任党委书记之职，蒋接受调查后，张毅开始“一肩挑”。如今，又开始了新一轮的双首长制。

曾在纪委系统工作长达18年的张毅，继续留任国资委党委书记，或是加强央企党风廉政建设及反腐败的需要。主任书记各自分设，无疑能够确保党的领导更加有力。这亦表明，面对部分企业中党的领导弱化和寻租腐败严重的局面，央企党风廉政建设及反腐败斗争还将深入推进。

从履历上看，王勇、蒋洁敏与肖亚庆均有过央企工作经历。王勇上世纪90年代曾在航天总公司203厂工作多年，1997年开始任职于航天总公司政治部，1999—2000年任职航天机电（科工）集团公司副总经理。蒋洁敏一直在特大型央企中石油纵横捭阖。肖亚庆则是曾经的中铝少帅。

同样有过国务院副秘书长经验的，则有王勇和肖亚庆。肖亚庆任职国务院副秘书长7年间，长期配合主要分管工业、电信、能源、交通等重要经济领域的副总理开展工作。

既有大型国企领导经验，熟知技术



丝路越千年，多维路线图：

空中丝路、信息丝路、交通丝路、海上丝路……

一带春风，一路繁华。

中国企业走出去，共建命运共同体，一带一路看国企。

与管理，能够提出更多具有“操作性”的思路来指导央企改革；又有国家行政中枢机关的高层经历，思维全面，格局大气，从履历上看，肖亚庆无疑是目前最为适合的国资委主任人选。

亮点与挑战

作为国资委第五任掌门，肖亚庆将为国企改革带来何种变化，目前尚难预料。但从以往经历中展望一下，肖亚庆履新，或将为国有企业带来几大变化，当然，对肖亚庆而言，亦是不小的挑战。

1. 技术、经营能力强，能否带领国企走出当前困境？

2015年以来，中国经济处境艰难，

国企经营状况也不乐观。但肖亚庆对此并不陌生。毕竟，早在1999年，技术出身的他曾经历过带领亏损国企打了个漂亮的翻身仗。

当年，肖亚庆接任亏损数年的西南铝加工厂厂长之职，敏锐抓住了国家对国有企业实施债转股的机会，借助在全国同行业中进行大规模改造扩建的先发优势，大刀阔斧进行股权改造，在不到2年时间内，把这个已经连续9年累计亏损16.29亿元、年产量只有7万吨左右的老国有企业，改造提升为中国最大500家企业集团之一。

当年肖亚庆在国企中锐意改革创新、点石成金的本领，至今让人津津乐道。如今，随着国内外经济下滑压力的增大，国

企业经营之道还需刚柔并济

作者 / 满建军

很多企业家在打造优秀企业时，时常面临着一个选择：对于一个制度和企业文化不够发达的企业来说，是应该开展制度改革，还是埋头文化启蒙？换言之，是文化培育重要，还是制度建设更重要？

对于一个企业而言，企业文化是科学管理基础，企业文化则是文化管理基础。很多企业常常无法摆正企业文化和企业制度的关系，有的过于注重制度而疏于文化，有的过于注重文化而忽视制度，有的虽然两者并重但对二者之间关系理得不顺，造成文化、制度各行其道。

要弄清这个问题，首要的是要明确何谓文化、何谓制度。

文化是对部分或全部人类的某一类行为习性概括性的统称，具有高度抽象性。企业文化就是在企业中形成的某种文化观念和传统，共同的价值准则、道德规范和生活信息，将各种内部力量统一于共同的指导思想和经营哲学之下，汇聚到一个共同的方向。它是企业员工们整体的、长期的、共同认同、共同遵守的理念和规范。它是指导人们从事工作的哲学观念，是相对软性的概念。

制度是为了实现某个群体的某种利益

而制定的行为规范，是为人们的相互关系而人为设定的一些制约。“制”有节制、限制的意思，“度”有尺度、标准的意思。这两个字结合起来，表明制度是节制人们行为的尺度。企业制度则是企业为达成目标，统一全体员工行为的一种强制性手段，是大家共同遵守的办事规程或行动准则，是相对刚性的概念。

制度是人类的心理活动的产物。它是整个社会文化的一个部分，来源于文化，并反作用于文化，对文化起着促进或制约的作用。因此，从广义说来，制度与文化是部分与整体的关系。

每个企业都有各种内容不同、形式多样的文化和制度，其中的企业文化和企业制度能发挥最大作用吗？如何才能发挥文化的牵引性，制度的规范性，从而提高团队的效率，增强大家的积极性呢？

很多人认为规范的制度对企业发展至关重要。的确如此。经济学的一条重要原理是：不同的制度安排会产生不同的激励，人们会对激励做出反应，从而产生不同的行为。这正是制度的理论内涵。

完善的制度，是维护公平、公正的有效手段。不完善的制度，会给坏人以可乘之机。一些靠人性自觉、说服教育、他人监督都解决不了的问题，可以依靠完善的制度来解决。

比如，为什么这些年来企业腐败现象层出不穷？为什么一些企业领导独断专行、盲目决策的现象屡屡发生？当一个企业对如此多的腐败、人浮于事、渎职等行为缺乏约束时，仅仅从道德和文化层面批判是不够的，肯定是相应的制度存在缺陷，坏人得不到整治，甚至反而大获其利，其他人就可能不再依靠自己的劳动和技术致富，长此以往，“劣币驱逐良币”，导致好人也会变坏了。

可见，没有完善的管理制度，任何先进的方法和手段都不能充分发挥作用。在企业中，规范管理就是要严格、严密，各项流程一定要完备，离开任何人，这套管理系统都应当能够有效地运转。当一种企业管理制度，经过一定阶段强化执行后，它就逐渐形成了一种习惯，甚至可以成为一种好的企业传统发扬下去。

然而，无论制度怎么设计，也无法解决制度所带来的深层次问题。表现为概念化东西太多，人性化方面的细节不够，只有表面的严苛，难以触及内在的本质。毕竟，制度不能一手遮天，何况也遮不住“天”。这所谓的“天”，就是文化。

制度固然重要。但是比权威、比制度更重要，更有威力的，则是企业文化。企业文化是价值观、英雄人物、习俗礼仪、文化网络、企业环境的综合。企业的核心价值观，是对团队更有感召力、约束力、推

动力的有效工具。有了统一人的价值观，团队成员便能从中感受到自己的神圣使命，信心倍增、动力十足地抱成团，共同奋进。

可以说，企业文化是一种渗透在企业的一切活动之中的东西，它是企业的美德所在。想想看，那些做得好的企业为什么那么多人能发出同一个声音？整个企业步调一致，形成统一的整体。他们凭什么凝聚团队万众一心？他们用什么牵引团队的思想？他们靠什么让团队行为统一？只有一个共同的答案——优秀的企业文化。

因此，企业领导者一定要为企业设立一个让团队神往、激动、兴奋的共同愿景，让员工把企业看成是一个命运共同体，把本职工作看成是实现共同目标的重要组成部分，整个企业步调一致，形成统一的整体。同时，共同的价值观念使每个职工都感到自己存在和行为的价值，自我价值的实现是人的最高精神需求的一种满足，这种满足必将形成强大的激励。

可见，制度和文化的本位是组织的二位一体。光有文化没有制度，企业可能软弱无力；光有制度没有文化，企业有时执行崩盘。一个企业，只有将文化与制度结合起来，相互渗透，相互促进，软硬兼施，刚柔并济，才能形成独特的企业内涵，将企业治理到极致。 [E]

(作者单位系中国黄金集团公司)

作者 / 张喜亮 李炜

十八大以来，“深化国有企业改革”渐次拉开帷幕。2016年，国企改革将步入以往未能涉足的诸多深水区。恰逢全球的经济危机和国内经济增速放缓，国有企业面临着众多的难题。在深化国有企业改革的进程中，难以回避的一点是，国企职工的命运该如何？

2016年1月11日，中央电视台财经频道《第一时间》栏目爆出“好消息”让人心情激动：研究报告显示，2016年全球世界都要涨工资，而且实际涨幅将是三年来的最高，其中，中国员工的工资将平均增长8%，增幅位列全球第一。

职工工资平均增长8%，这并不是个小数目。涨工资固然是好事，但事实是否如此乐观？2015年11月7日，中国就业研究所专家出席第二届“人大老博士论

坛”时疾呼，要准备迎接第二轮下岗潮。究其原因自2015年以来，中国经济一直处于下滑状态，人民币贬值，很多企业倒闭，一些外企撤出中国内地，让很大一部分人失业或下岗。2016年最新一期《求是》杂志发表的署名文章则透露：正在研究实行职工医保退休人员缴费政策，建立与筹资水平相适应的医保待遇调整机制。上海财经大学公共政策与治理研究院副院长郑春荣说：退休人员或许仍须缴纳职工医保，我国退休人员过去一直享有的优惠政策将不再存在。

一大堆的预测观点、研究报告和政策讨论，让人浮想联翩、莫衷一是，真的不知是喜是忧。

众所周知，国有企业改革历经了三十六年，大体上可以分为三个阶段。第一个阶段是开启厂长(经理)承包制改革，简放权令企业转换经营机制；第二个阶段是开启股份化公司制改革，建立现代企

业制度；第三个阶段是目前正在进行的国有企业深化改革，强调完善公司法人治理结构。

前两个阶段的国企改革都是从“三项制度”下手的，即用工制度、工资制度和保险制度改革。用工制度改革：面向社会实行劳动合同制；工资制度改革：拉开差距实行个人所得税；保险制度改革：个人、企业缴费实行政府补贴。上世纪90年代甚至喊出了“以三铁精神砸三铁”“下岗失业减员增效”的改革口号，数千职工下岗造成的社会问题至今尚未彻底解决。

职工下岗是对当年国企冗员离岗不离职工宜之策的概括。而如今的国企大量使用着劳务派遣工、农民工和临时工，这说明冗员问题不甚严重，一些国企在改革中被淘汰在所难免，但是，下岗失业若成“潮”的话，则有悖于全面建成小康社会奋斗目标，也是社会难以承受之重。完善失业保险制度、社会救助制度，扶持自主创业、

稳健地兼并重组，失业成潮不应当是大概率事件。

在全球经济危机的大背景下，企业效益增幅收窄，何来工资增长全球夺冠。近年来企业职工收入增长缓慢甚至是下降，这是不争的事实。无端地拉高职工对工资增长的期望值，鼓动盲目乐观的情绪，只能平添抱怨，或将激发矛盾，扰乱和谐的社会氛围。

全面深化改革的一项重要内容就是“全面依法治国”。社会保险法明确规定了退休人员不再缴纳医疗保险。研究实行退休人员缴纳医疗保险政策，不仅照顾法律，更有悖于道德伦理。如果医疗保险金管理和医疗体制自身存在的问题不解决，缴纳再多的钱也还是不够用。

“三项制度改革”貌似国企改革永恒的主题，措施落地无不造成劳动关系的紧张甚至社会问题。必须对此进行反思：国企的问题难道是职工造成的吗？

企稳增长任务十分艰巨。包括亏损大户中铝在内的很多企业都在经历剧烈阵痛。这些都让新任国资委主任难言轻松。技术、经营能力强，对国资国企改革有着丰富的经验，又在国务院高层历练过的肖亚庆，能否带领诸多国企走出当前困境？

2. 坚定圆融的全球化智慧，能否助力“一带一路”背景下的国企再度走出去？

肖亚庆中铝任期中最为受人关注的，是2008年出手收购全球三大铁矿石供应商中的力拓。当金融危机深化和大宗商品泡沫破裂，早前出手的中国企业在海外并购上裹足不前时，肖亚庆主导了当时中国最大一宗海外投资案。无论是规模还是战略上，在中国改革开放30多年中，堪称是史无前例的一次大胆探索。肖亚庆也凭借其野心勃勃打造多金属国际化矿业公司的战略，让国际社会、合作伙伴印象深刻。

实际上，中铝收购力拓案，有成功也有失败，一度招来争议。在其调任国务院副秘书长之际，中央党校一位教授曾表示，“这种干部，其本身的履历就是业绩，无论最终成功，还是失败，本身的这种经历，就是选拔干部思路创新所需要的，当然，全面的成功最好，但有失败、有挫折，恰恰可以增加应对困难局面的经验，这才是这种新的任命思路的核心价值所在。”

肖亚庆对中国企业走出去战略有着坚定不移的信念。他认为，“走出去”是富强起来后、中国企业壮大起来后必然要走的下一步。

当年强硬勇猛的肖亚庆，依靠背后强大的国家实力，试图扭转中国在全球矿业链条中的劣势。他带领中铝充当了中国进行全球资源争夺战“急先锋”的角色。十八大以来，中央提出“一带一路”战略。“一带一路”是东风，但企业到底能不能借势走出去，能不能在外面“活好”，管理上如何适合国际化经营的步伐，都尚需完善。有着全球梦的肖亚庆，能否为此注入更多新动能、新活力？

3. 供给侧改革与制造强国建设，如何带领国企发力？

过去作为国企掌门人，肖亚庆最闪光的业绩是把中铝做强做大。而现在作为国资委主任，当前最棘手的任务，是推进部分资源行业稳妥去产能。

肖亚庆在金属材料行业历练了20年，在金属材料领域和企业管理方面具有相当突出的经验，擅长做大做强，然而当时的中国，外有“中国制造”所产生的对外贸易的强劲拉动，内有以房地产为龙头所引发的旺盛内需，中国经济呈现不可遏止的上升势头。形势与现在不可同日而语。

从当年强势扩张，到如今带领产能过剩的国企去产能，显然经营策略与思维上需要调整与转换。

另外，我们注意到，肖亚庆2015年6月还兼任国家制造强国建设领导小组副组长。建设制造强国，需要优化制造业结构，提高制造业效率，打造系列国际顶级品牌，实现前沿技术和复杂产品系统中关键技术的重大突破。同时，还必须建设系列新兴工业集聚区。而国企，无疑是建设制造强国的主力军。

在国企改革和供给侧改革实施的攻坚之年，国有企业面临的挑战颇为严峻，肖亚庆此番临危受命，无疑会为国资国企改革带来新方向。这位新任国资掌门人，究竟能为国企带来何种改变，值得拭目以待。 [E]

(作者单位系国务院国资委研究中心)

不应让国企职工过度承担改革成本

作者 / 张喜亮 李炜

作者 / 张喜亮 李炜