



原磊：国企改革在新起点上再出发

国企改革三年行动有效推进了高水平社会主义市场经济体制建设，实现了公有制为主体、多种所有制经济共同发展。通过国企改革三年行动，中国特色现代企业制度更加成熟、更加定型，市场主体活力、要素流动机制、公平竞争秩序等都得到有效加强。

■ 张恒



原磊

中国社会科学院经济研究所
副所长、研究员

国企改革三年行动已经圆满收官，如何评价三年行动？如何理解下一步国企业改革的路径和重点？

为此，《企业观察报》日前独家采访了曾直接参与国企改革三年行动评估工作的中国社会科学院经济研究所副所长、研究员原磊。

三年行动是一次里程碑式的行动

《企业观察报》：如果回顾新中国的国企改革史，国企改革三年行动处于怎样的地位？

原磊：改革开放史也是一部国有企业改革史。国有企业改革一直是中国改革的重点，经济体制改革绕不开国企。国企改革是一个循序渐进的过程，三年行动的特点是有针对性地解决了此前改革中出现的问题，尤其是许多体制机制上的问题。国企改革三年行动是一次里程碑式的行动。

国企改革三年行动有效推进了高水平社会主义市场经济体制建设，这既体现在坚持“两个一以贯之”上，实现了加强党的领导与完善公司治理的有机融合，也体现在“坚持两个毫不动摇”上，实现了公有制为主体、多种所有制经济共同发展。通过国企改革三年行动，中国特色现代企业制度更加成熟、更加定型，市场主体活力、要素流动机制、公平竞争秩序等都得到有效加强。

《企业观察报》：据我们所知，社会科学院经济研究所直接参与了国企改革三年行动评估工作。对你个人而言，如何评价国企改革三年行动？

原磊：国企改革三年行动是一次意义重大、卓有成效的改革行动。

具体而言，我觉得有以下三方面的意义：

一是解决了过去改革政策摇摆的问题，明确了今后改革的方向，这一点尤为重要。

三年行动触及了国企最基础的问题：在公司治理中，是否要坚持党的领导？在20世纪90年代末的国企三年脱困改革中，我们关心的只是单一的问题，集中在怎样扭亏脱困，而三年行动则是从根源上着手，不仅解决了“国有企业还要不要、国有企业要不要加强党的建设、怎样加强党的建设”等一些过去反复争论、多次摇摆的方向路径问题，而且实现了治理机制重塑、布局结构优化和活力效率提升。

二是打造了一批现代新型国有企业。

在以中国式现代化全面推进中华民族伟大复兴的过程中，在全面建设社会主义现代化强国过程中，国有企业都发挥着重要作用。高质量发展要有微观基础，而国有企业就是重要的微观基础。

过去三年中，虽然我们的企业结构还存在一些问题，例如有些学者认为中国企业进入世界500强的多是资源类、金融类国企，比之美国的以高科技企业为主，还有差距。我们要承认差距，但同时也要看到国有企业的竞争力正在提升。

三年行动中，我们打造了一批现代新型国有企业。现代新型国有企业是我国高水平社会主义市场经济体制中发挥主

导作用的“第一主体”，是推进中国式现代化建设的关键力量。

三是构建了多种所有制经济成分融合发展格局。

在三年行动中，无论是完善公平竞争机制，还是打造产业链链长、原创技术策源地，我们都在努力营造多种所有制经济成分融合发展格局。

近几年，国有企业发展得比较快，但这不表示我国只发展国企而不发展民营企业，只是在全球经济大环境比较困难的时候，通常是中国企业会发展得更快。自2008年国际金融危机之后，世界范围内国有企业的比重都在上升，最近英国也出现了国有化回归的讨论。但这不代表西方国家要走国有化道路。

我国国有企业接下来应该是跟民营企业更好地配合，形成更良性的互补，进一步优化协作发展的新格局。比如，三年行动中的一项重点工作，就是建设产业链链长，国企要与民营企业联手促进中国产业链的健康发展。

我们所最近在做国有资产布局优化和结构调整的课题研究，未来国有企业肯定不是所有事都做。国有资产必须继续向关系国家安全、国民经济命脉、国计民生的重要行业和关键领域、重点基础设施集中，向前瞻性战略性产业集群中，向具有核心竞争力的优势企业集中。在数字经济时代下，数据成为关键生产要素，国有企业要将更多资源配置到算力、集成电路、大数据等领域。国有企业还要发挥产业链链长的作用，推动国有企业和民营企业共同发展。事实上，中央组建国有资本投资公司和运营公司，也是出于优化国有资产配置效率的考虑，要把整个经济体制搞活。

攻破重点，不畏难点，总结经验

《企业观察报》：您认为本次国企改革的重点和难点是什么？

原磊：重点是中国特色现代企业制度框架的搭建，尤其是党委和董事会相互配合的体制机制的建立。此前，党的领导和企业运作是两套机制，这两套机制如何融合是困扰我们很多年的一大难题。而在这次改革中，解题思路已然明确，即搭建前置事项研究这一制度框架。这既符合党是领导一切的国情，也符合我国经济发展的现状，且行之有效。这也有利于推动国家治理体系和治理能力现代化。

若说难点的话，我认为公平竞争机制的建设是一盘大棋，需要进行长期改革，任重而道远。

《企业观察报》：国企改革如何平衡国资委统一部署和发挥企业主观能动性之间的张力？

原磊：中央布置一个行动，必须有明确严格的要求，这样下面才知道应该怎么做。

至于灵活性，也是有的。以混合所有制改革为例，它是三年行动的重要工作之一，但中央就要求得比较宽，不设时间，不设比例。每个地方落实的差别也很大：上海已形成以混合所有制经济为主的发展格局，且很多都是上市公司；江苏混改的企业较少，因为江苏国企主要属于公共服务类，与上海国企大多是商业类的情况正好相反。

《企业观察报》：本次国企改革借鉴了国外企业哪些经验？

原磊：国企改革一直在借鉴国外的先进经验，譬如建立董事会，建立职业经理人制度和员工持股或管理人员持股的激励机制等。在这些方面，国外的企业甚至我国的民企都有比较成熟的经验，必须大胆借鉴。

国企改革没有完成时

《企业观察报》：三年行动已经收官，下一阶段的重点工作应是什么？

原磊：国企改革没有完成时，只有进行时。

本次改革，意在提高我国国有企业的竞争力，在中国式现代化建设中进一步发挥国有企业的作用。但没有一种制度是完美的，唯有不断解决制度中的问题，才是正解。此外，我们也要在宏观上适应新的变化，密切关注国际、国内的新形势，更好发挥国有经济的作用。

下一步的改革重点，首先就是要巩固提升三年行动的成果，补齐短板，充实框架，继续完善中国特色的现代企业制度。国企改革过程中，完善企业治理机制是一切的基础。

公司治理大方向上分为欧洲模式和美国模式两种。

美国模式一般不设监事会，但聘用独立董事，通过专业委员会和独立董事来发挥监督作用。欧洲模式则更多是成立监事会，不聘独立董事。中国一并学来了独董和监事会，造成了一些管理上的责权不清。鉴于此，去年国家发文取消监事会，监事会职能和人员划归到审计部门。这就是借鉴经验后的自我完善。

再比如国企建立“新三会”（股东会、董事会、监事会）后，原有的“老三会”（党委会、代会、工会）在企业中也一直存在，造成了曾经有一段时间，“老三会”形同虚设，但又在职权上掣肘“新三会”，常有“书记、董事长之争”大剧上演。甚至有些企业干脆边缘化了党委，这显然也不符合国情。国企的创新改革要尊重中国国情，因此要理清“老三会”跟“新三会”的关系，让现代企业制度与党的领导结合起来。

国企改革三年行动的重要意义就是明确了方向，确定了国有企业必须保留、党的领导必须坚持、国有企业必须做大做强等基本方向，我们要对新机制巩固深化。

下一步有一个更具体的重点工作，就是完善公平竞争的市场环境。

三年行动有8项重点任务，其中长期任务和短期任务。落实公平竞争，显然不是短期能完成的任务，比如各个地方清理国有企业补贴的问题，还没有完全做到位。国企拿到补贴，往往是因为它们承担了相应的社会责任，政府应该以购买服务的形式来替代简单的补贴。若想把国有企业的补贴都清理掉，首先就应该规范政府行为，做好分类核算和分类改革。

再以银行贷款为例，实际上贷款是一种市场化行为，但国企较之民企却明显更容易拿到贷款。从银行角度看，它们认定国企更有保障，操作步骤也更简单。甚至有时就是地方政府想做事，直接下拨贷款给指定国企。

竞争中性原则是近年来被广泛讨论

的话题。竞争中性原则的本义很简单，就是强调政府在制定政策时，保持中立立场，对不同类所有制企业一碗水端平，不搞所有制歧视。可在执行这一原则上，我们还有差距。完善公平竞争的市场环境是我们不得不做的事情。

另外一个重点是分类改革。明确国有企业功能界定和进一步推进分类改革，是深化国有企业改革的基础性工程，能够为推动国有经济布局优化和结构调整提供更为精准的实施依据，有利于进一步优化市场环境，保障各类所有制企业公平参与竞争。为此，可进一步完善国有企业分类标准，区分企业内部不同性质的业务活动进行精细化分类。

《企业观察报》：在推动国企高质量发展，提高核心竞争力方面，还有哪些方面我们需要注意？

原磊：想提升国有企业竞争力，需要对标和学习国内外先进企业。要充分借鉴别人的管理方式及先进经验，不可闭门造车。想进行技术引进或人才引进，前提是必须推动机制创新。

目前，我国对国企人才引进的支持力度很大，可现状却是引进难，留住更难。因为国企执行工资总额制度，其上限并不高，相较于民企，基本没什么竞争力。而限薪也只是若干短板中的一处而已。即便打破了人才待遇瓶颈，采取工资总额单列，国企内部也还有内外攀比的问题，同样的级别，为什么新来的待遇与“老人”天差地别？这无形中又造成了内部的不和谐。

再比如，国企的职业经理人制度为什么推行得这么难？一个班子里既有组织选派的人，又有职业经理人，大家的晋升空间一样吗？民企反而无所谓，能者多得的观念比较普及。

所以，国企改革仍需要长期的机制建设，深化改革也要同时进行。

继续提升国企的核心竞争力，最好的办法就是让国企真正地面对市场，让它们去充分竞争。

要强化国有企业“适者生存”的危机感，对不承担特殊使命且经营不善的国企，干脆在市场上卖掉，把资本收回来自投向他处，不能赔本赚吆喝。在卖出时，要守牢保值增值的底线，更好地发挥资本市场的重要作用。

闭门造车不可取，偏安一隅同样不可取。我国从改革开放以来取得的成绩，很大部分是因为我们运用了全球的资源去参与全球竞争，参与到全球产业的布局中去。下一阶段，我们要坚持全球化竞争、全球化布局，在开放发展中壮大自身。

自“双百行动”推出以来，我国涌现出了一批相当不错的优秀企业。“双百行动”就是要探索性地、有针对性地创新机制，推进综合改革，促进企业快速发展。

当然，国企改革要统筹考虑各方面问题。国有企业不仅要考虑经济效益，而且要承担就业等社会责任。尤其是在经济形势严峻的情况下，更需要注意保障弱势群体利益。■

“
下一步的改革重点，就是要巩固提升三年行动的成果，继续完善中国特色现代企业制度，推动布局优化和结构调整，优化公平竞争的市场环境。