

# 重庆太极实业（集团）股份有限公司文件

## CHONGQING TAIJI INDUSTRY (GROUP) LIMITED COMPANY

重庆太极〔2018〕1685号

签发人：白礼西

### 关于学习《国企混改是攻坚战，也是绣花活》 的通知

各公司、厂：

虽然当前大多数国企业绩优异，但作为国有企业，仍然存在内部管理激励不足、决策和审批机制效率低下等问题。国企“混改”，就是为了解决这些影响国企向更高更快发展的深层次问题，通过建立现代企业制度，管理抉择更趋高效，从而借助已有的良好基础和业绩，培育和打造世界一流品牌。

请各公司、厂领导班子及员工学习《环球时报》中此篇文章，了解国企混改的必要性，积极推动集团混改，激发内生动力，为太极创世界 500 强打好腾飞的基础。

特此通知！

附件：《国企混改是攻坚战，也是绣花活》

重庆太极实业（集团）股份有限公司

2018年9月14日



---

重庆太极实业（集团）股份有限公司

2018年9月17日印发

拟稿：谭焯

校核：燕勇

---

附件

## 国企混改是攻坚战，也是绣花活

（摘自：《环球时报》）

今年以来，国企“混改”全面提速，正如火如荼在全国推进，但是一些标杆性“混改”案例也让人唏嘘不已，再次引发人们对国企“混改”的关注。事实上，在深化改革中如何更好推进国企“混改”，一直都伴随着质疑，特别是私人资本参股国企。如果只是关注质疑的声音却忘记思考质疑产生的根源，或者对质疑视而不见、讳莫如深，那么质疑将会层出不穷，甚至影响“混改”的顺利推进。我们只有勇敢面对质疑并用事实去证实和证伪各种质疑，“混改”的美丽之花才能遍地开放。

### 不要指望“一混就灵”

国企改革一直在探索中。新一轮国资改革明确提出由管企业向“管资本”的转变，实行混合所有制意在通过市场化方式改造国企，使国企更好地发展壮大，呈现更强大生机。但是，国企突破体制的壁垒不能只是寄望“一混就灵”，不能为“混而混”，更不能“一混了之”。从实践来看，国企“混改”既是攻坚战，也是“绣花活”。因为把资本混合在一起容易，难的是让它们共生共存共同成长。因此，从根本上来说，“混改”真正的焦点在于经营体制，而不是所有权的改革，也不是简单化增加私人资本，而是在深化改革中通过自我完善，在凤凰涅槃中浴火重生，以及如何更好地推动国企实现创新力的突破，更好地培育具有全球竞争力的世界一流企业。

虽然大多数国企业绩优异，但作为国有企业，仍然存在内

部管理激励不足、决策和审批机制效率低下等问题。国企“混改”，就是为了解决这些影响国企向更高更快发展的深层次问题，通过建立现代企业制度，管理抉择更趋高效，从而借助已有的良好基础和业绩，培育和打造世界一流品牌。

现在有种流行说法，推行混合所有制改革，今后国家将由过去管国企变为管国资，只要资本运作有效益，企业不用管也管不着了。这是一种令人担心的倾向。因为产业和实体经济才是一个国家经济实力的基础和关键，推进“混改”不能光看资本增值数量，更要看资产实际质量。只重资本价值形态，不顾实物形态，一国经济只能成为虚拟世界的空中楼阁，不可能行稳致远。从实质上讲，以管资本为主，是为了从价值形态更加集中有效地加强对国企整体结构、经营发展方向和效益的调节、监督和管控。

应该说，推进混合所有制改革是未来国企改革的方向。但是，“混改”不能简单地只为引进资本，更不能让资本“野蛮生长”。引进资本的宗旨在于共同提升产业综合实力，从整体上提高我国产业的国际竞争力。更重要的是通过引进投资者重新整合内部业务，在价值上、产业链上互补，或者发现新的业务增长点，以形成新的竞争力。也就是说，原有国企通过“混改”的有机整合，其市场效益、产业竞争力和国家战略能更好对接，这才是我们发展混合所有制经济的根本，这样的“混改”才禁得起历史的检验。说到底，推进混合所有制改革，是进一步搞活国企，提升国企的活力、控制力和抗风险力，推动提升产业和实体经济的国际影响力，从而强化我国经济立于不败的

支柱和基石。

### “混改”不能只是资本的狂欢

“混改”不能只是资本的狂欢。资本既可以是技术创新、提高管理效率的方法，也可以是压榨劳动者的手段，甚至还可以制造假冒伪劣商品。正因为如此，被誉为“经济学之父”的亚当·斯密曾警告，应当高度警惕资本追逐利润的贪婪对社会公益的损害。所以，任由资本的逻辑无限制地发挥作用，将“混改”简单化地演绎为资本的狂欢和盛宴，不但不能对实体经济提供动力，反而成为实体经济的“抽水机”。如果任由这种逻辑无限发展，未来呈现在我们面前的，将是少数人享受资本“创造性”好处，而多数人将承受资本“破坏性”代价，这是资本的乱象，而不是资本活力的竞相迸发。

殷鉴不远。我国资本市场曾一度出现的“野蛮人”的“兴风作浪”，资本成为“妖精”，成为“谋财害命的害人精”，就是最好的写照和深刻教训。发展经济，要有资本来支撑，而现在很多人错误地用资本的杠杆来发财，那是对实体经济的“犯罪”，不但不能给中国经济带来活力，更有可能带来灾难性的后果。

因此，国有企业的混合所有制改革，一方面需要放开限制并欢迎民营资本、社会资本的进入，另一方面，如何通过股权制度设计防止“野蛮人”通过高倍杠杆进行恶意收购，导致企业的经营陷入困境。资本加速“跑马圈地”从“贪婪”转向“恐惧”的关键节点只在弹指之间。一旦国企通过“混改”，因为私人资本控股而随意更改经营方向，或者过度追求经营利润，

弄得不好还可能让原来的国企资产“鸡飞蛋打”，甚至不排除出现“赔了夫人又折兵”的草草收场。如此一来，如何提升“混改”国企的竞争力才是“混改”的核心问题。

### 关键在于创新机制、释放活力

国企是建设现代化经济体系的主体，也是国家创新体系的重要组成部分。对国企实行“混改”就是希望国企能够创新出一种良好的机制和体制，最大程度地释放国企的活力和生机，从而形成持续发展的内在驱动力。在新的时代，国企承担着产业创新的重要使命，是实现提高国家创新能力的先锋中坚力量，在基础技术、核心技术和共性技术创新方面发挥着主导的作用。因此，“混改”的国企应该聚焦主业，集中优势资源推动核心技术研发，瞄准世界科技前沿，实现前瞻性基础研究、引领性原创成果重大突破，拓展实施国家重大科技项目，真正成为提升国家自主创新能力和引领经济结构转型升级的先锋队和生力军。任何一个国企，如果没有自己的关键性技术和核心技术，没有自己持续不断的研发动力，将很难立于行业的龙头地位，也更不可能成为国际化领军企业。

国企“混改”之路并非坦途，现在国企“混改”大棋已经破局，将来如何，让我们拭目以待。国企改革能成功，就能变成现代企业。一份完美的“混改”方案虽然预示着良好的开端，但最终改革成效才是检验国企改革成功的终极目标。