

# 漫话宁高宁

## ——围绕国企那些事,听听“放牛娃”怎么说

文/本报记者 崔吕萍 图/本报记者 姜贵东



当然,你说它是物理学、化学,但我觉得这里也有哲学和文学的东西在。系统观念特别重要。即使在公司里,系统思维问题也无处不在,每个角落都是关联的,比如你认为成本高肯定是东西买贵了,但采购部门不认可,认为是生产费用没掌握好,车间主任又不认可,认为是董事会新股东诉求不一样。

记者:也就是说,推动混合所有制之后,企业面临的系统性问题其实更多。

宁高宁:对,事物发展都有规律,比如市场的规律,人性的规律,你要顺着人性化需求定一些规则,不要逆需求来做,也不要总想找一两个时间点,把所有问题都解决了。比如房地产市场调控,这边搞限售限贷,那边搞抽签,这个人只要运气好,抽到签,就等于得到几百万元的溢价,新问题出现了。以此类推,这种问题在其他一些领域也存在。

### 平衡的维度

记者:混合所有制改革不是新话题,但时刻面临新挑战和新任务。比如有的国企老总总会抱怨抓住的机会永远不是最好的,有的民企负责人也抱怨,混改的目的是进一步提升企业发展效率,但混到一起发现,这个目标非但没有实现,还多了好几层婆婆。

宁高宁:我想,这实际上是个平衡问题,要在效率和发展、规则与风险之间寻求平衡。国企民企发展的指导思想不一样,由此带来了很多问题,一边认为对方非主、非优势产业,对风险做好评估。事实上,融合发展路上,定好规则是最重要的。

记者:您认为到现在为止,这个规则还没有定好?

宁高宁:还没有。比如到底管到什么程度才算管好了?是否应当允许用1%~2%的错误,去争取100%创新的结果,同时保护大家的热情?

记者:在当前背景下,有没有您认为混改比较好的案例?

宁高宁:我走过几个企业,感觉它们状态

不错,一个共同之处是,它们没有推倒重来,没有把混改变成私有化。我特别想说的是,不是所有企业都适合混改,不认清这一点,就会带来新问题。国有企业是中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础,是党执政兴国的物质基础和依靠力量。这就要求我们一定要做大做强国有企业,以公有制为主体,不可能都变成混改的企业。

记者:在您看来,什么才是最重要的?

宁高宁:混完以后怎么来管理?不怕你是公有制还是私有制,就怕成了四不像,一开董事会就是吵架,谈不了正事。

从改革开放第一天开始搞合资,合资就是混合所有制。我倒是觉得,最应该研究的是用科学的方法来管理好企业。比如,华润和中粮没有经历混合所有制,但团队发展得也不错,100%参与市场竞争。特别是华润,在超市里卖东西,只能靠自己一点一点摸索着做。

### 过于“独当一面”的人干不了国企

记者:回到人的话题,您会不会耳提面命批评您的管理团队?

宁高宁:每天都会。

记者:您感觉他们的承受能力和执行能力怎样?

宁高宁:可能越好的员工、经理,挨批评的时候就会越多。

记者:为什么?

宁高宁:因为我对他的期望高,他的承受能力强。大前提,我们的心是通的,不用说太多话,一句话能说到点上。我不会再去判断,这个人是不是不想好好干,因为大家沟通的基础很牢固了。他做错了,你包容他,替他难过,你觉得是你的问题,但还是要批评他。团队之所以会成为一个团队,就是大家会一起高兴,会一起落泪,感情是在战斗中培养出来的,我们要共同面对一个不那么好完成的目标,等到排除千难万险完成了,我们都是高兴的。我离开中粮时,很多同事都落泪了,因为我们曾经在一个战壕里战斗过,我们有很深的感情。

在中国目前97家央企中,全国政协常委、中化集团董事长兼中国化工集团董事长宁高宁在其中的4家扮演过重要角色。2020年,中国有48家央企进入世界500强,上面提到的这4家企业,在其中的排名分别是:华润集团排79位,中化集团排109位,中粮集团排136位,中国化工集团排164位。

过硬成绩单背后,还有宁高宁对企业管理的独到见解和对同事丰富的感情表达。

在接受我们专访时,他和我们分享了一篇原创文章《你行吗?》。虽然字字句句说的都是企业管理,但读到“你对人性有深刻的认识吗?”“你心理上舒舒服服地接受了你是放牛娃吗?”时,您也可以把它视为一首长诗;在卸任中粮董事长之际,他写了一首诗,叫做《如果》,“如果能再年轻一回,还要来中粮,如果能再选择一回,还要来中粮……”

宁高宁做了三十几年国企“放牛娃”,并且带着这些企业奔向新时代;宁高宁说自己只是个企业管理者,管理企业归根到底是理解人性,这是个哲学话题。

### 鼓励员工读课外书

记者:您爱好文学,您如何看待文学与人的关系?

宁高宁:生物学与文学是相通的。就像很多人说,地质学就是历史,因为地壳的变化、山体的变化本身也是历史,物理学、数学是美学,因为它们所追求的是对称。

从企业管理来说,这虽然是一个很小的学科,但这里所包含的,本质的东西、人性的东西、认识论的东西、逻辑关系的东西和群体的组织行为的东西都是一样的。就像年轻时我们喜欢文学,喜欢看故事,希望从这个视角去看世界,但之后你发现,从哪个角度看世界,大家都会得到差不多的答案。就像杨振宁的诗歌也写得很好,很多医生同时也是作家。

管理学就像是大海中的一条小船,我现实也鼓励员工去读一些与管理无关的课外书,让自己兴趣爱好更广泛一些,这样做起事来,能让自己变得更洒脱。既能欣赏自己,又能嘲笑自己,能明白成功与失败是怎样的过程,社会发展进程是怎样的,进而让自己变得更有韧性、乐观,有带动力,说出的每一句话,都对大家有影响。

### 系统观念为什么重要?

记者:您执掌过几家央企,其中,中化有什么特别之处?

宁高宁:一听说化工,很多人会想到污染,大家都不喜欢它。我到中化时,他们和我说,化工是唯一一个可以创造新物质的行业。除此之外,哪怕你是在实验室里搞研发的,都不算创造出新物质来。种子、农药都是如此,种子的性状基因在不断创新,就连农药都是靶向的,杀死害虫的同时,不会杀死蚂蚁和蜜蜂。

化工是很奇妙的东西,最早翻译过来叫“格物学”,物质在不断变化中会产生新的物质。比如今天石油化工下游的聚合物越来越多,我们穿的衣服鞋子,质量比过去好很多,就是因为有了新物质。植物也一样,原来一刮风下雨水稻就倒秧了,现在我们通过技术改良了水稻根茎,再刮风下雨它也不倒了。

# 国企改革三年行动拒绝“拖延症”!

## ——访全国政协委员、国务院国资委原副主任徐福顺

本报记者 崔吕萍

国务院政府工作报告提出,深入实施国企改革三年行动,做强做优做大国有资本和国有企业。深化国有企业混合所有制改革。

国企改革当前面临的重点任务和难点问题是什么?怎么看混合所有制改革?围绕这些话题,全国两会期间,全国政协委员、国务院国资委原副主任徐福顺接受了人民政协报的采访。

### 倒排工期,挂图作战

记者:在您看来,当前国企改革的重点任务和难点分别是什么?

徐福顺:2021年是国企改革三年行动的攻坚之年、关键之年。我们将围绕贯彻新发展理念、构建新发展格局、推动高质量发展等战略目标,按照今年底要完成三年总体任务70%的目标进度,把握好“1个抓手、4个切口”的工作要求,倒排工期,挂图作战,紧盯三年行动方案“三个明显成效”的目标,在重点难点问题上发力攻坚,推动改革向更深层次挺进。“一个抓手”就是加强党的领导和完善公司治理相统一。“四个切口”,一是提高效率,增强企业活力,形成更高质量的投入产出关系;二是狠抓创新,强化创新激励,在加快实现科技自立自强方面发挥支柱带动作用;三

是化解风险,突出主责主业,压减企业管理层级,压实监管和股东责任;四是规范核算,在实行公益性业务分类核算、分类考核上取得重要成果,加快建立和完善国有经济统计指标体系和评价制度。

谈及重点工作,我觉得有3个。

一是在制度建设、完善制度上进一步发力攻坚。贯彻落实《关于中央企业在完善公司治理中加强党的领导的若干意见(试行)》,重点通过进一步推动党的领导融入公司治理更加深入有效。在完善国资监管体制方面,坚持放活与管好相结合,进一步授权放权,深化国有资本投资公司、运营公司改革,强化事中事后监管,坚决防止国有资产流失。

二是在优化布局、调整结构上进一步发力攻坚。贯彻落实党中央、国务院《关于新时代推进国有经济布局优化和结构调整的意见》,紧紧围绕战略安全、产业引领、国计民生、公共服务等功能,加大在前瞻性战略性新兴产业等领域的布局力度,持续推动非主业、非优势产业这“两非”,和低效无效资产这“两资”退出,使国有资本布局结构更加优化。

三是在激发活力、提高效率上进一步发力攻坚。坚持加大市场化改革力度,全国推行经理层成员任期制和契约化管理,普遍落实能上能下、能进能出、能增能减,积极促进混合所有制企业

深度转换经营机制,推动企业主体更具活力。

国企改革三年行动是要可衡量、可考核、可检查、要办事的,改革绝不允许有“拖延症”。一方面加大统的力度,加强改革政策统筹、进度统筹、效果统筹,真刀真枪、紧抓落实,争取实现新的更大突破;另一方面鼓励支持基层率先突破,探索科学可行的改革路径和方式,及时总结、复制推广典型经验和示范样本。

### 国企改革成效显著,任重道远

记者:目前正在推进的混改在这方面已经取得了哪些成效,还面临着哪些困难?

徐福顺:去年,国资委按照中央有关政策和部署安排,积极稳妥推动深化混合所有制改革,取得了积极进展和成效。

一是加大了对接力度,向全社会推出近400个优质混改项目,涉及资金2400多亿元。

二是成立了混改基金,国务院国资委组建了总规模2000亿元的中国国有企业混合所有制改革基金,进一步拓展社会资本参与混合所有制改革的渠道,目前这一基金已募集了707亿元。

三是抓好项目落地。一年间,中央企业实施混改超过了900项,引入社会资本超过2000亿元。

总体上看,混合所有制改革正在有序推进。据统计,当前中央企业混合所有制企业户数占

比已经超过了70%,地方国有企业混合所有制户数占比达到54%。上市公司已经成为央企混改的主要载体,央企控股上市公司的资产总额、利润分别占央企总数的67%、88%,一批国有企业通过混改,内部经营机制正在加快转换,企业活力效率得到有效提升,实现了各类所有制资本互利共赢、协同发展。

下一步,要继续牢牢把握正确改革方向,坚持“三因三宜三不”原则,“一企一策”做好相关工作。

所谓三因,也就是因地施策、因业施策、因企施策;所谓三宜,指的是宜独则独、宜控则控、宜参则参;所谓三不,指的是不搞拉郎配、不搞全覆盖、不搞时间表。

此外,我们强调4个坚持,即坚持积极稳妥分层分类,重点推进国有资本投资、运营公司所出资企业和商业一类子公司混合所有制改革,成熟一个推进一个;调整优化股权结构,积极引入战略投资者作为积极股东参与公司治理;深度转换经营机制,把混改的重心放在“改机制”上,推动混合所有制企业全面建立灵活高效的现代化经营机制,在三项制度改革上率先取得突破;加强党建强化监督,要在推进混合所有制改革的同时,同步推进企业党建工作,还要加强对混合所有制改革全过程的监督,切实防止国有资产流失。

李朋德:

## 发展地学旅游 促进乡村振兴

本报记者 李元丽

“十四五”规划和2035年远景目标纲要为我国经济社会发展描绘了新蓝图。全国政协常委、自然资源部中国地质调查局副局长李朋德表示,步入“十四五”新征程,实现脱贫攻坚与乡村振兴有机衔接,是基层着力擘画的重点课题。建议因地制宜统筹发展地球科学旅游,以大自然的地质地貌与人文地理景观为载体,以地球科学、历史文化信息为内涵,以寓教于游提高游客科学素质、保护生态环境、带动贫困地区经济发展为宗旨,发挥地质公园、矿山公园、气象公园、湿地公园等资源优势,让大自然讲好地球科学知识,吸引村民参与乡村旅游服务业,让地学旅游更好地服务于乡村振兴发展。

“我国疆域辽阔、地质结构复杂,自然地理环境多样,从黄海海平面到世界屋脊喜马拉雅山,形成了三级地貌阶梯,在海洋、平原、沙漠、黄土、盆地、丘陵、山地、高原等多元结构的地质地貌生态系统中,蕴藏了丰富多彩的地球科学旅游资源。”在李朋德看来,我国率先于20世纪90年代提出了发展旅游地学学科,各地对建设地质公园、矿山公园等有强烈的愿望,目前全国已经建立了近300个国家地质公园。我国在取得地质公园建设成功经验基础上,与联合国教科文组织合作推出了世界地质公园的建设,这是与世界自然遗产以及世界文化遗产紧密相关的专业化地质遗产保护举措。目前在国家地质调查部门推动下,地质文化村(镇)建设正在有关省区试点,带动了地球科学知识的普及和乡村旅游发展。

李朋德表示,地学旅游基本上都不在城市,因此对乡村振兴具有较大的带动性,无论在农林业发展还是在体验经济上,都需要进行前瞻性规划和系统化设计。目前,自然景观类景点缺少地球科普产品和环境,在景物命名和导游用语中,仍以神话传说以及象征、祈福观念为主,缺乏科学成因解释,极不利于国民科学素养的提高,也影响着中国旅游在国际游人心目中的形象。

为此,李朋德建议,旅游管理部门牵头联合编制《发展地学旅游促进乡村振兴规划纲要(2021—2035)》,同时自然资源部要加强地学旅游学科建设和科普资源开发的指导,做好地学旅游景观的评估和监管,加大地学导游人才培养,积极筹划条件成熟时召开全国性全球性的地学旅游大会。

## 补齐制约农业现代化的两个短板

朱晓进

党的十九届五中全会明确提出,要“优先发展农业农村,全面推进乡村振兴”,并将“提高农业质量效益和竞争力”列为“全面推进乡村振兴”首要任务。目前,我国农业生产还面临着一些突出的矛盾和问题,还有一些必须尽快补齐的短板和弱项,其中耕地和种子问题最为突出。

目前,我国面临的不仅是坚决守住18亿亩耕地红线的“量”的问题,而且面临如何不断提高耕地产出效益的“质”的问题。因此建议,中央财政加大高标准农田建设投入力度,完善对农田建设投入的稳定增长机制,要根据高标准农田建设任务、标准和成本变化,合理保障财政资金投入;进一步明确土地出让收入用于高标准农田建设的比例,积极整合新增建设用地土地有偿使用费、耕地开垦费等,集中投入高标准农田建设;通过财政贴息等方式,鼓励引导金融机构支持高标准农田建设。

种子是农业的“芯片”。一些品种和野生种消失风险增加,加快健全农业种质资源保护体系、鉴定评价体系、共享利用体系已是当务之急。同时,我国也面临种业基础理论和原始技术创新不足,个别种源进口占比较大的问题。因此建议,国家加大对育种基础研究与技术攻关支持力度,提升我国种业自主创新能力;健全育种创新激励机制,对具有自主知识产权且应用广泛的重大应用新品种进行后补助;加大对农业种质资源收集保护与利用支持力度,对农业种质资源保护单位予以持续稳定的财政扶持。同时,继续加强数字种业建设,完善全国种业大数据平台;应用信息化技术加强部门信息联通,增强平台数据更新及时性,保证上传下达通畅;积极构建灵活多样、分工明确、治理高效的监管模式;强化种业可追溯体系建设和管理,实现全程可追溯,规范市场秩序。

此外,国家应强化对种业市场主体和种业创新平台的支持政策,继续加大对种业企业的支持力度,积极推进“放管服”,减少中间审批环节和要件,优化种业营商环境;支持现代化商业育种体系建设,构建以企业为主体、市场为导向、产学研协同、育繁推一体的育种协作攻关机制;支持企业作为第三方机构开展品种测试、分子检测、制种加工等服务;贯彻落实好党中央关于打造南繁硅谷的重大部署,统筹协调推进国家南繁科研育种核心区和海南南繁科技城建设。

(作者系全国政协委员、江苏省政协副主席)