

# 企业家日报

ENTREPRENEURS' DAILY

今日 8 版 第 192 期 总第 10502 期 企业家日报社出版 值班副总编辑:肖方林 责编:方文煜 版式:黄健 全年定价:450 元 零售价:2.00 元

2022 年 8 月 3 日 星期三 壬寅年 七月初六

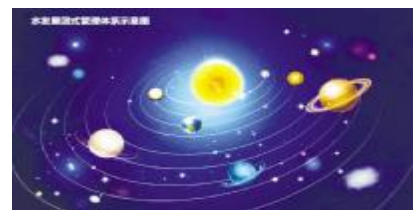
### 编者按 |

今天发表中国企业管理研究会企管智库副理事长兼首席专家李锦为本报提供的星团式管理法研究成果。

从 2021 年 4 月以来,李锦在水发集团蹲点调研。总结党的十九大以来混合所有制的经验,解剖当前混改的主要问题,特别对王振钦创建的星团式管理法从规律层次上分析,揭示了混合所有制改革的发展方向。调查深入,内容有针对性,具可仿照、可操作性。

今天本报发表的调查、评论与授课报告,星团式管理法是一个新事物,对我国国企、民企都有很强的启发意义。

### 名词解释 |



## 王振钦与星团式管理法

星团式管理法,是山东水发集团董事长王振钦在 2019 年创造的一种新型管理模式。

星团式管理,是大型企业集团借鉴宇宙星球公转与自转的规律,按照既定的运行轨道,对企业充分授权,让企业在自转过程中充分释放活力,形成既遵守规定,又能保持充分活力的一种市场化的管理方式。具体内容为“股权多元,自主经营,终端反馈,总部赋能”。星团式管理,运用“大数据技术+财务中心管控+信息反馈”等多种方法,集团总部把工作重点放在培养前端企业的市场适应能力和战斗力,提高后端的资源整合和支撑保障能力,搞好前后端之间的高效有机衔接,使得集团总部形成授权与监管相结合、放权与搞活相统一的混合所有制改革的治理模式。

星团式管理的实质在于,改变传统的金字塔式高度集中的管理方式,以监督管理机制的改革,带动公司治理机制、市场运营机制与分配激励机制的改革,把国企传统优势和民企机制优势相结合,推动新型国企的出现。

星团式的管理是诞生于混合所有制实践的一种新型管理模式,是大型企业集团在完全市场竞争领域对企业充分放开而有效管控的一种管理方式。

### 相关链接 |

## 国务院国资委积极稳妥深化混改:以混促改,务求改革实效

日前,国务院国有资产监督管理委员会秘书长、新闻发言人彭华岗在新闻发布会上回答记者提问时称,党的十八大以来,国资委按照完善治理、强化激励、突出主业、提高效率的总体要求,主要从几方面开展工作:一是统筹做好混改的把关定向;二是持续完善混改的制度体系;三是积极拓宽市场化的引资本渠道;四是着力深化系统性“改机制”工作。

下一步,将坚持“三因三直三不”的原则,围绕深度转换经营机制等重点工作,进一步指导混改企业完善法人治理结构,发挥战略投资者的积极作用,切实维护各方股东的权利,建立健全灵活高效的市场化经营机制,以混促改,务求改革实效。

# 国企混合所有制改革的新标杆——水发集团星团式管理模式的调查与思考

在混合所有制改革中,水发集团作为差异化管控企业的创新,形成“多元持股、自主运营、终端反馈、总部赋能”经验,创建星团式管理体系,做到“混得快、放得开、管得好”,走向高质量、优治理的混合所有制改革新阶段。这不仅对于明确深化混合所有制改革的重点,而且对于加强现代管理、建设世界一流企业,具有样板意义。



水发集团在新疆种植棉花 400 万亩,产量占全国的 20%。

### 李锦

党的十九大报告指出:“要深化国有企业改革,发展混合所有制经济,培育具有全球竞争力的世界一流企业。”近五年来,随着国企改革由点向面梯次铺开,范围逐步扩大,国有企业混合所有制改革进入“深水区”。山东有个水发集团,他们为高质量、优治理的混合所有制改革提供了有说服力的经验。

五年来,水发集团资产总额由 2016 年的 322 亿元增长到 2021 年的 1680 亿元,收入由 44 个亿增长到 770 个亿,利润总额由 1.37 亿元增至 18.5 亿元,被人们惊叹为水发速度。水发在迅速扩大国有企业竞争力的同时,带动数百家民营企业和数十万家市场主体发展。水发高速高质量发展的成功关键在于:探索一个星团式管理模式,创新公司治理、市场运

营、激励约束、监管四大机制,闯出一条可供混合所有制改革借鉴的管理新路。

认识水发现象,解剖水发稳健发展的管理之道,是对十九大以来国企改革的最佳总结,也为今后深化国企混合所有制改革提供了样本。

## 在发展混合所有制经济中快速成长的水发样本

水发集团有限公司(下简称“水发”),前身是山东省水利厅下属平台公司,2017 年划归山东省国资委统一监管。从党的十九大以来,这家来自市场的企业,是山东省混合所有制改革规模最大、发展速度最快、效果最好的省属国有企业。

水发产业以水务、农业、环保、清洁能源

板块为主,由无划拨资产、无注入资金的企业,怎么可能实现高速高质量发展?这是一个“谜”。水发现象的解剖,将为解开混合所有制改革几个重要难题,提供极为重要的启示。

有人说“混改就是一个形式,弄到一起就图的是混资本”。而水发实践告诉我们,他们实行的多是战略型投资而不是财务投资,要找“三观一致的”,市场要素“根正苗壮的”,从源头上解决问题。他们的“应改尽改”,不是数字上的“混资本”,而是真正的“改机制”。

有人说“混合所有制改革,把这么多民企弄进来,会不会把国有资产稀释了”。水发本身是政府没有一分钱投入的企业,用水发集团董事长王振钦的话说,混合所有制改革是水发最大的政策机遇。十多年前水发从借款 1 亿元起步,五年前营业收入 57 个亿,2021 年是 770 个亿。习近平总书记提出:推进国有

企业改革,要有利于国有资本保值增值,有利于提高国有经济竞争力,有利于放大国有资本功能。这是第一次为国企改革确立了价值判断标准。水发是三个“有利于”最有说服力的证明。

有人说“按民企管理,国企规矩丢了,国有资产流失没有办法”,结果只能用传统的国企来管理。水发的回答是,混合所有制有新的管理方法,星团式管理是放得开管得住,国企规矩不去,民企活力充足。

水发人斩关夺隘,啃下一个一个硬骨头,创造出的辉煌,令人惊叹不已。

水发集团以兼并重组的方式,对兴业新能源的收购可算有代表性的一例。兴业是在珠海的一家民营上市企业,因为资金困难而奄奄一息。然而水发看到新能源的发展前景,以 9 亿元收购。水发关注投资、布局、财务和合规经营等重大事项,只派去董事长与财务总监,而总经理和经营管理由原班人马负责。在水发充分信任、授权与支持下,兴业能源的活力得以充分释放,大规模实施股权激励,覆盖近 200 名核心管理和技术骨干。类似这样的困难企业,水发兼并重组达 300 家以上。

从党的十九大以来,水发集团坚持深化混合所有制改革,实现“六大变化”。

一是规模质量效益的“跃变”。2021 年与 2016 年相比,集团资产总额五年增长 4.2 倍;营业收入五年增长 16 倍;利润总额五年增长 12.5 倍;经营性现金流净额由负值增至 54.3 亿元;利润过亿的实体企业由 0 户增至 9 户。集团 2021 年首次进入中国企业 500 强,位列中国企业 500 强 434 位、全国水利企业 100 强首位。这种反差之大,在国内是少有的。

二是创新成果的“质变”。研发费用从 2019 年的 7520 万元增长至 2021 年的 7 亿元;高新技术企业从 2019 年的 11 家增至 74 家,增长速度和高新技术企业总数在省属企业遥遥领先;科技型中小企业从 2019 年的 1 家新增至 51 家;省级专精特新企业从 2019 年的 3 家新增至 23 家;省级研发平台从 2019 年的 10 个增加到目前的 32 个;授权专利由 2019 年的 707 项增加到目前的 2707 项。组建院士工作站 5 个、博士后工作站 1 个、博士后创新实践基地 2 家。一批研发成果达到国内领先水平。 [下转 P2]

### 评论 |

# 在深化改革中推进国企管理模式创新

### 本报评论员

时,一些新的模式开始出现。

一种新的管理模式的产生,必是时代的驱使。党的十九大报告指出:“要深化国有企业改革,发展混合所有制经济,培育具有全球竞争力的世界一流企业。”近五年来,国有企业混合所有制改革由点向面梯次铺开、范围逐步扩大,激发国有企业的活力,有力推动国有企业做强做优做大。然而,国有企业混合所有制改革进入“深水区”后,管理方法也需要变革。山东有个水发集团,借鉴宇宙星系运行规律,以“多元持股、自主运营、终端反馈、总部赋能”经验,创建混合所有制改革的星团式管理体系,在法人治理结构健全、制衡机制完善前提下充满活力自转,按轨迹运行。做到“混得快、放得开、管得好”,从而走向高质量、优治理的混合所有制改革新阶段。这是混合所有制改革深化时期的一种企业管理模式。

被称为现代管理学之父的彼得·德鲁克说过:“在人类历史上,还很少有比管理学的出现和发展更为迅猛,对人类具有更

大和更为激烈的影响。”我们发现,星团式管理法这一新的管理模式,正是伴随混合所有制改革的一系列制度创新来到我们面前的。到 2018 年底,水发企业混改面和资产混改面已经分别达到了 75% 和 78%,法人企业达 500 多家,“星团式管理”,便成为放得开、管得住的最佳选择。这种管理模式,搭建起以公司制为核心,以权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡为特征的公司治理机制,建立了市场导向的经营机制,实是创新公司治理、市场运营、激励约束、监管四大机制,闯出一条可供借鉴混合所有制改革的管理新路。基于当前及今后一个时期推进我国国有企业混合所有制改革的深化,星团式管理模式的提出,是有积极意义的,可望成为国有企业混合所有制改革管理思想史上的新坐标。

认识水发现象,解剖水发稳健发展的管理之道,是对十九大来特别是国企改革三年行动以来国企改革的最好总结。不仅对于明确深化混合所有制改革的重点,培育更多产

权多元、治理现代、激励有效、自主经营的混合所有制企业,而且对于加强现代管理、建设世界一流企业,具有样板意义。

习近平总书记指出,要深化国有企业改革,完善企业治理模式和经营机制,真正确立企业市场主体地位,增强企业内在活力、市场竞争力、发展引领力。他从国家治理高度多次提出国企治理,强调模式创新。在中国,建设世界一流企业,应该打造具有中国智慧、中国魅力、中国活力、中国话语权的治理现代新模式,以引领国有重点企业对标世界一流管理提升行动走深走实。

显然,治理现代化不能照搬西方模式,应该是有中国特色的治理。当然,水发管理模式也不是万能的,是在完全市场竞争企业的一种管理模式,是相对控股企业的有效管理途径和办法。对待资源能源类企业,不能一概采用。当前国企混合所有制改革正在深化,还需要深入探索,呼唤更多、更好、更为有效的管理模式出现。

千年福祿壽 万家海葫蘆. 品牌单位:贵州仁怀市王乾乾酒业有限公司. 出品单位:贵州仁怀市海葫蘆酒业有限公司. 服务热线:18586301133 (张永生). 13608529997 (张永生).

QR codes for WeChat and Weibo. 企业家日报微信公众平台二维码. 中国企业家网二维码.

双汇熟食 SHUANGHUI DELI. 三重卤,更入味. 广告.

源古承新 甘露众生. 民族医药的核心品牌 始创于 1966 年. 西藏甘露藏药股份有限公司. Tibet Ganlu Tibetan Medicine Co., Ltd. 电话: 0891-6622710. 邮箱: info@gzby.cn. 西藏自治区拉萨市经济技术开发区林廓南路 15 号. 广告.