

才让：传统领域不跨界会被圈死

人物简介

才让,1957年生于甘肃甘南藏族自治州,东北大学工学学士,美国纽约州立大学 MBA,中国人民大学管理学博士,曾为英国剑桥大学访问教授,是国内第一位获取海外 MBA 的藏族同胞,全国政协委员。现任中国钢研科技集团有限公司董事长、党委书记。



民营资本无需担忧话语权

90年代末,全国多家科研院所掀起企业化改制浪潮。由钢铁研究总院牵头发起成立的安泰科技股份有限公司应运而生。2000年,安泰科技上市,成为由中央直属科研院所改制设立后上市公司的第一家。之后,随着旗下金自天正、钢研高纳相继上市,中国钢研成为坐拥三家上市公司的大型科技型央企,在这场体制性“裂变中”,走出了属于自己的“股份混合所有制”改革路。

主持人: 你觉得国企改革和混合所有制的关键的领域有哪些?

才让: 十八届三中全会以后,国资监管和国企改革不仅受到了中央企业的关注,也是社会各界都在关注的。十八大确定的方向:市场化方向、混合所有制这种经济实现形式是非常正确的,在具体实施的时候可能会有不同的组合。

这些年来如果对国有企业跟踪观察过就会发现,中央企业的变化已经很大了,如公司治理结构、干部遴选等方面,而上市公司、股份公司就是混合所有制和现代企业制度的结合。下一步市场化的方向和混合所有制的实现,也不能所有都是一个模式来做的,而是根据行业的特点、项目的需要以及企业的特长重新考虑。

国有企业有它的强项,比如资源的获取、人力资源的配套,还有一些其他的党政工团特殊的设计比较完整。但是国有企业长期发展过程中,也有一些遗留的问题:机制不够灵活,反应速度、决策、程序链条比较长,权责不统一。这些恰恰其他的所有制形式的优点有所体现,比如反应速度快、关系相对简单,市场化程度更高。因此需要把这两者结合在一起,发挥各自的优势,取长补短、优势互补,才能达到提升中国企业的素质和国际竞争能力的目的。

主持人: 您提到了国企和民营两方面的优势互补,对于中国钢研来讲,是否需要引入民营资本?

才让: 我们已经有三家上市公司了,都是相对控股 40%左右,60%左右已经是社会大众投资者,有个人、机构投资者,也有民营企业的大股东。董事会、股东大会在运营的过程里面,混合所有制新的一些制度,上市公司上的机制已经发挥了很好的作用。在这个层面上,已经开始做这个探索。谁对我们企业发展最有利,谁的资本来的快和我们结合以后,企业效益发挥得好,我们就用谁。

主持人: 未来集团打算是整体上市,还是以安泰科技、金自天正、钢研高纳三家上市公司,为平台,各自注入资产,或者说进一步孵化更多的上市公司呢?

才让: 按照国资委这些年的要求,规范法人治理结构,提高企业市场化的能力,主张有条件的整体上市,但是有些要根据我们自己的业务的板块和市场的需要来运作。我们可能采取新的方式,就是板块清晰、主业突出,界面友好、各自突围,大致是这么一种方式。安泰科技主要是新材料的研发及产业,市场的形象、地位很好定。钢研高纳主要集中在高端科技制品比较专业。金自天正主要是自动化、仪器仪表。我们采取的方式各自特色明显,采取不断的注入良好的资产,让它自身做好自己的循环,能够在这个主业,这个领域里面成为有作为的企业。

板块之间的平台、测试分析,科学研究有相同之处,但是工艺路线、实现的方式和客户群体是不一样的。我们可能要走一条分兵突围,自我循环,但相互之间又有联系,界面友好、互通有无的企业群,我们现在还在策划一到两家拟上市公司。

主持人: 现在可能有很多的顾虑,特别是对董事会话语权,包括管理层的监督、甚至退出机制等方面。能不能谈谈,作为国企的管理层,您觉得怎么样才能打消民营资本对这方面的顾虑呢?

才让: 我倒不认为有太大的问题。从我们现在三家上市公司的运作,还有一些合资企业的实践经验来讲,最大的是公平、公正、公开的原则。市场化的原则,大家都共同遵守,都按照法律法规和市场的原则来做这件事。至于在董事会的话语权,股东大会的话语权要按照股份比例来定,大股东董事席位就多,大股东对董事会的影响和经理层的选择权就大。我们自己也在研究,有的东西可能是我们控制比较好,我们要 51%或者是更多的绝对控股。

同时,要吸引其他的战略投资者,发挥他们的作用。反过来,我们提供了核心技术,如果要把规模做大,而不具有这种能力,比如有的投资者市场扩张能力很强,可以作为我们的股东,有联在生产、管理最终的末端上很强,或是互联网的产业、电子商务上很强,我们不如人家,或者大规模的生产组织,我们经

验不足,就由这方面更有实力的新的股东包括民营资本来控股来操作,机制更活、速度更快,能更快实现我们的目标,把蛋糕迅速做大。一案一议,不一定要有非常统一的模式。第一不要有框框,不要排斥;第二按照市场化的原则、法律法规和现代企业制度依法行使、公平处理就比较好。

主持人: 您刚才提到都是引入战略性的投资者,对财务投资者欢迎吗?

才让: 当然欢迎。比如过去我们没有投资公司,现在设立了投资公司,它本身就是由很多股东组成的,投资公司的设立和基金、专项的投资,我们非常的欢迎。产业投资,战略合作,还有参股投资都没有任何的问题。关于退出机制是这样的,上市公司更灵活一些,可以拿手、脚投票,但是对于其他的比如说责任公司可能要通过适当的股权转让等等方式退出。

试水员工持股 激发企业活力

十八届三中全会推出“混合所有制”和“三个允许”改革套餐,其中,员工持股成为国资改革的重大亮点。触觉敏锐的中国钢研又一次走在了改革的前列,通过探索和实施混合所有制企业管理层及员工持股方式,取得了意想不到的效果。

才让: 现在我们在尝试包括下一步按照三中全会一些改革的思路,管理骨干是不是可以探索持股、短期激励和长期激励两方面的结合,敞开心扉,需要什么样的投资者,不像过去有很多框框,一定要是国有企业,一定要是全民所有制,没有了。我们三家上市公司原始设计的时候没有股权激励,但是在实施过程中,有一家实施了股权激励并且有了效果,第三家上市公司也开始实施了股权激励。从去年到今年实施情况看,对管理者、技术骨干、核心员工激励效果是很大的。对他们激励的结果是整个企业效益增加,广大股东、包括国有股东都是受益者。

我们最近在新建一个节能环保类的工程公司,设计之初没有员工持股。但是后来按照十八届三中全会提出的思路,吸纳个人、骨干 10%的注册资金。机制变了对管理者激励、压力还是完全不一样的。最近我们发现,这个公司组建速度、市场开拓能力明显的提高,还是有好处的。

主持人: 10%的股份有没有可能扩大,最终会达到什么样的理想?

才让: 这个公司不是特别大的公司,注册资金是 6 千万,个人出资 10%,是 600 万,我们期望通过个人参股既作为出资方,同时也作为股东,有资产、有股份的经营者能够在替大股东负责和替自己负责两个层面上把公司的事情办好。

我们期望这个公司在 3—5 年之内,不是能达到 5—10 亿以上的销售收入。收入不是最主要的,主要是通过机制、体制的切换,能够激发广大技术人员的积极性和创造性,把现有的技术成果,尤其是环保、节能的设备运用到市场中,为企业发挥创造条件,同时为社会解决一些环保、雾霾等问题。

主持人: 这是中国钢研首创的形式,员工参股持股的形式,你们是第一家?

才让: 其他的企业也可能有,但是在我们的钢研体系内是第一家。在设计初期也没有想过这么做,刚好这个时候十八届三中全会开了。我们做了研究,请示了国资部门,就试了一把,现在看启动效果非常明显,大家干劲很足。

主持人: 国资委也给了帮助?

才让: 对。

企业也可“当儿养 当猪卖”

中国钢研集团作为冶金行业最大的院所

转制科技型企,在 15 年的时间里,从国家供给到自主盈利,市场化的步伐越走越快。改革使科研单位从封闭走向开放,技术人员从社会需求出发从事科研开发和推广运用,形成一套依赖市场、反哺科研的成熟机制。

主持人: 下一步钢研集团有什么样的目标,想建成什么样的集团?

才让: 像你说的,99 年前是事业单位,纯粹吃皇粮,为国家服务,提供技术、提供服务。转制以后,市场化的步伐越来越大。管理体制,包括工作的程序,对人力资源的要求都有很大的变化。

主持人: 从钢铁研究总院和自动化研究院重组成立了集团公司,现在又成立了董事会,完全按照了现代企业机制来运行了。作为企业最大的感受和作为研究院的不同是什么?

才让: 研究院只是把成果做出来就行了,交给国家、交给企业,交给需要用的地方,就完成了我们的使命。作为个人,要做教授,做院士。做了企业以后,依然是依托科学技术的进步,但是目标不一样了。我们的目标国际化了,最终的成果一定要是市场化的,也就是从科研成果到产品、到工程乃至服务到社会,这是很大的区别。

在研究院的时候,我们从来没有想过要做大做强做优,没有想过这些,就是完成研究任务,提交合格的研究成果就行了。现在要集中手里各种的资源:人力资源、科学研究的资源、财力的资源,把三者结合起来,把企业做优做强,如果有可能,还能在规模、影响力做大一点。

主持人: 从事业单位转化成现代化的科技企业,还要反馈给国资委和广大的员工。在下一步员工持股和骨干持股方面和在反馈国家的利益方面有什么举措?

才让: 我们对国家利益的反馈是几个层次。第一,按照我们的经营理念,稳健经营,要防范风险。科研出身的人一步一个脚印。第二,要快速成长,获取更多的资源,增强自己的实力,扩大自己的资本,扩大自己的影响力。第三,要造福社会。这是我们的责任,很多,包括社会责任和股东权益,股东里面包括大股东,就是国家和国资委,第四是惠泽员工。企业要发展,员工也要同步享受改革发展的这些成果,能够在企业发展的同时,员工的价值得到体现。

钢研科技集团反馈社会和有些企业不一样,有的是社会效益,有的是科技成果的贡献,有的是直接的经济效益,作为企业经济效益必须要。十八大决定 2020 年以前,逐步要把国有资本金上交收益的比例提到 30%,现在是 5%,这是我们的直接贡献,税收、就业等等也是我们的贡献。同时我们承担了包括冶金工业等重要的共性技术。世界各国钢铁产量从第二到第十加起来还没有我们国家的钢铁产量大。当然还有一些排放气体比较厉害的现象。

对行业的技术进步和整体技术水平的提升有我们的责任,这部分的效益不一定体现在我们这儿。提供平台的技术,提供关键的技术,全行业的企业来采用、推广、扩散使全行业的竞争力提升,能源的消耗降低,排放减少,这也就是我们的贡献。

还有一块是我们要承担国家的重大工程,关键国防材料研究工作,包括需要我们小批量多品种的研发,但有难度,要求又很高,只有我们这儿才能完成的工作。这类工作的成果不一定体现在经济效益里面,但是对国防工业的贡献、国家安全的贡献确实是比较重要的。我们的作用体现在好几个方面。

主持人: 做大做强,除了要从自我积累做起,还要更加兼并、重组。

才让: 不光是兼并重组,资本运营的概念是比较大的,筹资,融资上打开思路,可以从社会上战略投资、财务钩子合作,利用银行

借贷、发行基金等等都可以。第二是联合,当今社会很多资源是开放的,有一定的渠道和市场代价,大家强强联合,优势互补,扎堆取暖,这也是一种思路。

我很欣赏牛根生讲的一句话,他的思路跟我们不一样,他说企业一定要当儿子一样的养,但是要当猪一样的卖。我们做国有企业,从来没有想过卖,现在从单纯自我积累的增长,到收购兼并、资本运营。卖和出让也是一种手段,收购兼并只是资本运营一环而已。

主持人: 谈到像猪一样的卖,我有一个问题,国有企业的员工思想还是比较传统,他们对这个看法是如何的?

才让: 现在和过去很大的不同是保险体制更健全,过去在一个单位,生是你的人,死是你的鬼,养老送终都要管。但是从 1999 年转制以后,这批人基本上是半社会化,养老保险、医疗保险都已经纳入到了社会渠道,告别了一岗定终身。特别是 2003 年以后进入的,基本上新人新办法,老人老规矩,像我们集团现在是 1 万人左右,将近 5 千多人都是新体制的,双向选择,他们很灵活,我们也很灵活,通过劳动合同关系来界定双方的关系。老同志还有 5 千多人,转之前的一部分外,基本上纳入了社会的体系。这不是一个特别大的问题,当然在处理过程中,细节要考虑圆满,既要考虑企业的需要,也要考虑员工的需要。

传统领域不跨界会被圈死?

中国钢研要走出去,需要跨越的不只是地域的限制,还有行业的界线。在这样的大命题下,才让带领着中钢研探索将信息技术运用于工业制造,和从钢铁业、材料业向战略新兴产业的跨界扩张。这些举措与德国政府在其《高技术战略 2020》中提出的工业 4.0 国家战略,不谋而合。

主持人: 您所理解的工业 4.0 是什么?

才让: 有些人叫工业 4.0,或者第 4 次工业革命,也有人说第三次浪潮。总体上是技术进步、商业模式在新的世纪到发展到了一个新的阶段,这个阶段已经不同于过去的传统工业化的思维模式、行为模式和价值观了,这个是肯定的。

我理解,第 4 代工业革命,包含新材料、新能源,计算机、电子信息综合的提升和融合。我个人理解,发改委、工信部提出的两化融合,工业化和信息化融合,用信息化的技术改造传统的产业,用这两种结合催生新的技术和新的产品,和新一代的工业企业。核心是两化融合。关注重点和过去也不一样,过去关注比较是土地、厂房、资本,现在要关注到无形资产,知识产权、员工价值,人才,要更加关注这些东西。通过两化融合来实现我们整个中国工业水平的提升、企业竞争力的提高,包括转型升级、升级换代都有这些含义。

主持人: 您认为国内的工业和德国、其他欧洲的工业之间的差距在哪里呢?有没有那么大?

才让: 看拿什么去比。有些工业水平我们已经不低,甚至是世界第一了。不仅是量,从技术装备、工艺和先进技术的采用上,我们已经全球第一了。但是从历史发展的积淀从经验从体制机制来讲,他们做市场化的运作,做工业化的运营时间比我们长。虽然我们过去半封建半殖民的国家到现在工业化的水平有大的发展,但是总体的基础上跟他们比还是有差距。

比如说科学管理。科学管理这个概念,就是从上个世纪欧美工业企业的实践中发展过来的,管理理论等企业运作的一些理念,应该说比我们先进。但是从硬件装备来讲,现在我们有一些行业,企业已经输于国外了。德国是典型的案例,德国人做事比较认真,比较精细,因此在装备、加工、仪器仪表这方面,

还有日本、美国现在还是力量非常强,还需要我们认真向他们好好学习,学习体制、机制,学习他们长袖善舞的资本运营,在国际市场上收购兼并等是家常便饭,已经做的比较自如了。同时工业基础、信息加工、智能化水平值得我们学习关注。

主持人: 中国钢研集团怎么样在新的技术革命中占有一席之地呢?

才让: 首先是相关新我们领域的开拓,在我们传统优势的领域是有我们的长项,在长期把经验和扎实基础得以传承下来的同时,要开辟新的领域。比如说现在讲的 3D 打印,好像什么都能做。3D 打印要用到金属粉末,金属粉末的制作就是我们的强项,通过电子束等方式将这些粉末熔焊接在一起,这也就是我们的强项。

我们要把传统的优势和现代的技术进步优势结合在一起,包括现在的网络技术、无线通讯、大数据、云语音计算、海量的储存来服务,服务传统领域的提升。第二我们在传统领域上要适度适时跨界发展,也就是学科交融。我们也看到许多行业的兴衰轨迹了,可以说要么要不跨界发展,要么你可能逐渐被边缘化;你不跨界、不交融,你发展的领域就被圈死了。跨界是在原有的基础上不断的提升。宝包钢挺的比较确切,从钢铁到材料,就是一个思路的拓展,我们也是,从过去的金属材料向复合非金属材料来扩张、过渡。从生成方法上,长流程冶金、轧制、锻造向短流程、一次成型过渡。

比如我们有家现在上市公司的有一个非晶金属材料,这就突破了过去的传统的冶金炼的概念,是工艺上的一次革命、也是材料上的一次革命。工艺上革命体现在超短流程,现在一般我们把钢铁产品轧成 20 微米薄,5 米、10 米一次成型,效率非常高,这还不算,这又是材料上的革命。金属成型以后都有组织,非晶制备我们通过一些方法让晶界组织不再形成,把让它冷冻下来,俗称成为了金属玻璃了。其,化学、物理、磁性等性能都变了,这些独特的性能应用在一些领域就非常。非晶非晶晶用应用就主要用在是配电变压器。用非晶带材替代原有硅钢片的配电变压器比原来的原边损耗节省 70%—80%。从传统的金属材料,到现在向有色金属、非金属、复合材料来适度扩张过渡,包括碳纤维和其他的高分子材料,金属陶瓷、高温陶瓷等,是领域的转变来实现转移。

还有思维的变化也很重要。如,冶金自动化,这个板块,一块过去是传统的自动控制、传动、仪器仪表。如果转变思路,基于这些传统基础,再引入网络技术、无线通信的概念、GPS 全球定位的概念,这就形成了冶金物联网的概念。

主持人: 您说到物联网也就是我们所说的智能生产和智能工厂的概念,实践的地方多吗?

才让: 过去管的相对粗放,现在原来管理到不管的地方东西现在已经开始管起来了。比如过去能源消耗是大概的管理,现在以实施能源管理的所有的冶金企业为例主,所有消耗的能源全部都在管理之中。每一个工序,每一个设备,每一个环节,消耗的能源无论以电子形式、煤的形式、汽的形式都在监控之中,就需要技术的采集、科学的管理。包括有害气体和冶金固体废弃物的排放也一样,要全程管理与监控。

现在北京的雾霾很严重,钢铁工业也有责任罪责难逃,但是对它污染的排放怎么监控,也是要通过这一套互联网络化技术和自动控制、远程传输等来整个的加以控制之中。尤其是,关键点、危险点、警示告点的识别与监控,管理起来就更加的有有效,这就是新的技术,新能源物联网在冶金企业新的应用。