

国企改革中的职业经理人制度

孙浩

中央关于全面深化改革的决议中对国企改革强调要“建立职业经理人制度”，“合理增加市场化选聘比例”。这是一项应大力推进的改革措施。

经营者持股不是好的激励措施

国有企业如何建立有效而又符合国情的监督激励机制，已经历长期的探索与实践。“经营者持股”一度被看好。

但如果推行了经营者持股，那么在严格的意义上，这家企业就不是纯粹的国家所有制，而是混合所有制了，因为经营者成了私人股东。第二，这种做法有国有资产流失之嫌。第三，经营者不会满足于做一个安分的小股东，很多案例也证明经营者会通过信托等手段不断增持，最终甚至完全私有化。第四，即使有的经营者安于小股东身份，也很难与出资人有一致的目标。因为国企负有国家或政府赋予的特殊使命，而小股东一般只关心自身利益的最大化。经营者在日常经营中很难协调好这双重目标。第五，国企经营者不是终身制，一旦被调离，股份如何处置就成了复杂的问题。

所以，已经确定要改制的企业，可以从经营者持股起步。而如准备保持国有企业的属性并执行政府使命，那么经营者持股就是一个不宜提倡的选项。

职业经理人制度使很多问题迎刃而解

在国企尤其是央企中，企业的掌门人实际上是由上级党委的组织人事部门经考察选定后，再经必要的企业流程任命的。这使得主管部门一般从现有的干部队伍中去挑选，范围比较狭窄。同一个人，在这个企业干了几年，又被



调到那个企业里去干。行业跨度之大，似乎这些人全是才。有时甚至直接从在党政部门任职的干部中挑出人来，没有任何过渡就去出任企业负责人了。这样做的风险很高。

而如果有了职业经理人制度，只要建立了制度约束和相应的监督控制机制，那就可以用市场化的方式招聘企业经营管理者。即使是主管部门从干部队伍中挑出来的人选，也要到这个市场上去比拼。如果是资产规模比较大，并取得

一定市场地位的国企尤其是央企，更可以在国际市场上寻找职业经理人。职业经理人的专业素养、以往业绩以及个人信用等市场都是有公开记录的，这样就使国企挑人用人有了较可靠的质量保障。

职业经理人制度还有效解决了激励问题。国企负责人的薪酬是体制内很难摆平的问题。薪酬低了因不符合行业水平和国际标准，对经营者缺乏激励甚至会激发怨气。而

薪酬高了，有全民身份的职工不服并引起同级别党政干部侧目。而如果选聘职业经理人，这个问题就被改变。首先是职业经理人以自身的专业素养及业绩为这种聘用提供了正当性与合理性。其次，由于职业经理人实行任期制，有明确的任期目标，企业按这目标从外部聘来的人员只能遵循市场价格，这就容易被职工接受。再次，职业经理人就是奔自己这个身价来的，完成了经营目标就能得到相应的薪酬，这本身就构成了激励，而与是否持股没有关系了。

职业经理人还有可能成为国企改革的促进因素。因为这种人深知行业特点和市场现状，他们习惯于按市场机制来操作，但往往因不懂国企运作特点而容易与体制发生冲突。以前有人因此铩羽而归。但如果能从改革的角度来观察和处理这种冲突，找到解决的制度形式，这本身就构成改革了。

做好体制与机制的对接

最近中央深改领导小组通过文件专门强调要在国企改革中坚持和加强党的领导，坚持党管干部的原则。推进职业经理人制度与此是否矛盾呢？

不难理解，党管干部不等于干部必须是党员。凡有相当规模和市场份额的国企，尤其是想要雄霸国际市场的央企，肯定需要在全球延揽人才。只要符合企业经营发展的需要又遵纪守法，就可以为我所用。

关键在于上述文件指出的，要建立适应现代企业制度要求和市场竞争需要的选人用人机制，而且要使这个机制与党管干部在体制、制度等各方面对接。吸取以往的教训，这种对接不是消耗效率的叠床架屋，不是企业的异质因素，而是统一同步的内化。



中航工业集团董事长林左鸣

央企高管 应尽快接受市场思维

何叶

在我国上市央企中，还是有许多领头人习惯用“产业思维”说话，而不是用“市场思维”说话。许多公司管理层并没有接受资本市场这一套话语体系。

在7月以来的股市震荡中，最出名的央企高管要算中航系的当家人、中航工业集团董事长林左鸣。7月19日在他中国航空报发表的言论“股灾是国外敌对势力冲着五星红旗来的”迅速点亮所有人的视线。同时他还披露，中航如何“火线增持近四亿”为国护盘。不过仅仅一周以后，就来了一个大反转剧情，旗下的中航投资被证监会立案调查，原因是“违规减持”。

这种“母公司护盘、子公司砸盘”的情景让人大跌眼镜。虽然中航投资总经理杨圣军被火速免职，应对可称及时，但也闹了个大笑话，导致林董事长十分下不来台。

虽然从金融技术的角度，纵观中国A股市场数十万亿美元的体量，实在很难想象外国资金究竟是如何能够绕过层层资本管制潜入内地，影响国内市场。但中航系作为一个老牌的军工企业，林左鸣董事长把股市震荡上升为“敌对势力”的说法有其思维惯性，并不令人奇怪。“天天准备打仗”本就是军工企业的天职。

但是，从林董事长对股市多空的定性来看，我们还是能够发现，在我国上市央企中，还是有许多领头人习惯用“产业思维”说话，而不是用“市场思维”说话。公司管理层并没有接受资本市场这一套话语体系，加上央企高管“调回来调回去”，也并不熟悉资本市场。林董事长对A股判断“敌对势力做空”不过是许多案例之一。

而且，中航投资违规减持更值得推敲。分析上市公司公告，可以知道中航投资和金城集团所涉及的违规减持，发生于6月16日至6月29日之间，减持了5.86%。而根据林左鸣董事长接受采访，中航工业集团的“大规模护盘”是在7月8日展开的。在之前还有“集团建议减持部分股票，筹集资金以便大跌时护盘”的中航工业集团董事会召开。中航投资的减持可能也只是“响应上级董事会精神”而已。不过，造成中航系这一次“形象危机”的主要还是在响应上级董事会精神的同时，中航投资却忘了“依法提前披露”。上市公司日常信息披露规范里严格规定，大股东减持股份必须做到“预披露”。中航投资虽说是响应了上级的号召，却忘记了监管规定，违反了证券市场的规矩。

说林董事长“贼喊捉贼”实在是冤，毕竟高位减持，低位增持护盘，林董事长都可以称得上“股神”了。为国家赚了钱也为国家护了盘，两全其美。

中航系反转其实并不是说林左鸣董事长这一行为有多不符合道德，而是显示出我国的上市央企高管仍然没有摆脱计划经济时代的“讲政治”思维，而不是与资本市场接轨，形成“讲市场”思维。

对于林左鸣董事长来说，本次形象危机，其失策之处并不是没有发现“坑队友”的旗下公司减持及早公开，而是过早给减持行为扣上不属于市场经济的“大帽子”，他没想到的，这顶帽子没有扣住所谓的“敌人”，却因为一场误会扣住了自己。

毕竟在资本市场之中，所有的参与者的目的其实很简单，无非就是为了盈利。除了作弊的“老千”违反规则应当接受监管的惩罚之外，也许并没有太多敌我之分。上市央企多半都是我国资本市场的蓝筹股，在面对日益国际化的A股市场时，应当尽快转变以往的斗争思维，接受市场的游戏规则。

神州专车又被“吊打” 常规市场营销被叫停

蔡辉

神州专车又被吊打了！原本“神州专车”宣布从8月2日起连续四周在全国60大城市全面启动“金色星期天，免费接送机”活动，所有以机场为目的或出发地的接送机用车费用在100元以内全免。而就在8月2日第一个活动日，北京市委表示其“扰乱北京市正常运输市场秩序”将其叫停。联想到一个多月前，滴滴快车“周一当雷锋”被叫停，还没一个行业像专车这样，常规的市场营销屡屡被叫停。

专车服务是一种新兴的出行方式，比起出租车，价格较高，品质更好，这本该是一个互补的市场，但两者的冲突却一直没有停止过。出租车司机对专车的敌意不断，先有罢工，后有钓鱼，甚至肢体冲突；而各地交委高层对专车也一向忌讳莫深。

笔者认为，专车是互联网改造传统行业的一个典型案例，而互联网对于一个新生领域，大规模补贴成为必然。专车质量更高，而通过补贴之后的价格更低，出租车几乎没有任何抵抗的余地。用“三体”的话说，毁灭你，与你无关，这是一个摧毁式的降维打击。而出租车的主管部门一时恐慌，只有不断以“非法”为名阻止专车的步步紧逼。

那么为什么专车一直是“非法”的？我们再来分析一下认定专车服务非法的理由。一是乘客的顾虑，比如司机资质、维权问题、出现事故的责任承担等；二是出租车群体的反对，认为专车构成不公平竞争。第一个问题，其实可以通过将专车服务纳入正常管理解决，这肯定会增加管理负担，但总比简单认定非法却又禁不了市场需求要好。第二个问题，关键不在专车服务制造了不公平，而在传统运营模式对出租车司机本身就不公平，需要改革。

总之一句话，出租车市场作为大众出行的民生工程，肯定不是一个完全竞争市场，所以需要政府的特殊管理。目前各地政府对专车态度不一，但总体来说有两个原则：私家车不参与营运，营运车辆不能配备司机。两个规定对专车的“车”进行明确划分，但“人”却一直没有合适的官方身份，这也是目前专车立法的最大痛点所在。

为什么？因为出行领域是典型的大众服务业，核心资源就是人。一旦确定专车司机的身份，大量的哥“放心”出逃几乎成为必然。笔者曾经多次咨询各地的哥，为什么专车司机赚那么多，你还不选择改行。而司机的反映普遍是对其合法身份不明确所造成的担忧。与此同时，对于乘客而言，对专车“安全性”的顾虑绝不是这个车辆的质量问题，更多是对“来路不明”的司机的不信任。

而出租车行业要留住司机，不应通过延缓立法，而是敢于对自己的旧模式动刀。“份子钱”导致司机收入低下，拒载、绕路时有发生；而大规模投放新车解决运力问题

则进一步使的哥订单量下降。

事实上，针对“份子钱”顽疾，一些地方已经开始“动刀”。武汉拟实行出租车经营权无偿使用，1.5万台出租车每年“份子钱”有望减负1亿元；广州试点推行“的哥聘任制”，每月实际上交费用可比承包制少300元到400元。对于出租车集团，现在其改革的速度正在与立法赛跑，而群众对立法呼声愈演愈烈，专车的明确定义已经喷薄欲出。

三股政策力量可化解 小微企业融资难

包兴安

7月31日召开的国务院常务会议推出了设立政府性担保基金、国家担保基金、发展聚焦小微和“三农”的政府性融资担保机构、落实免征营业税和准备金税前扣除等政策、对政府性融资担保和再担保机构减少或取消盈利要求等五项重大举措。

笔者认为，五条措施皆为打通小微企业和“三农”的融资渠道，这将支持小微企业的发展，激发大众创业、万众创新的积极性，对于稳增长将起到很强的促进作用。



众所周知，小微企业是市场经济体系中的基本组织，小微企业的特点主要表现在数量大、分布广、类型多、活力强。从国际或者国内经验看，小微企业都是国民经济发展的主要动力和就业的主要渠道，同时，小微企业也是科技创新的重要力量。

相关统计数据显示，目前我国中小微企业占企业总数的99.7%，其中，小微企业占企业总数的97.3%。小微企业提供了85%的城乡就业岗位，最终产品和服务占国内生产总值的60%，创造了一半以上的出口收入和财政税收，在国民经济中的支撑作用越来越大。对稳增长、调结构、保就业、惠民生出起到重要作用，小微企业已经成为促进经济增长的生力军。

然而，小微企业融资难的问题成为制约其自身发展的绊脚石。虽然近年来国家采取一系列扶持政策，但是小微企业贷款难、贷款贵的问题仍未得到根本解决。制约小微企业获得贷款的瓶颈究竟在哪里呢？

笔者以为，大型金融机构门槛高、民间借贷成本高等原因导致小微企业的融资需求较难满足。今年以来经济增速下行压力积聚，虽然央行曾推出了定向降准和降息等措施，但在已经初步实现市场化的金融市场中，要求商业银行的信贷准确地“滴灌”到急需资金的小微企业，实际上很难做到。因为，商业银行出于资金安全考虑，把防控风险放在首要位置。小微企业规模小、抵押物少，成为银行防控重点对象。银行只好对小微企业采取“宁可不贷、不能贷错”的策略。另外，除了银行信贷外，小微企业其他的融资渠道也较窄。

为此，笔者建议，首先，要切实加大金融体制改革的力度，加快培育多层次资本市场。

其次，要加快商业银行体制改革步伐，大力推进民营银行、乡镇银行、社区银行及小型非银行金融机构的设立与发展。

第三，要通过减税降费，让小微企业“轻装上阵”，可以

把创造的更多利润留在自己的口袋里。小微企业稳定了，整个经济的稳定也就有了保障。

外卖平台进军医药电商 至少要跨四道坎

马建忠

继外卖餐食、便利店商品、鲜花礼品、水果之后，近日位列国内三大外卖平台的美团和百度外卖相继宣布进军医药电商，试图以自身掌握的流量和配送优势，占据医药电商的制高点。

美团外卖为了切入这一市场，与以“快”著称的医药O2O平台叮当快药进行全面合作，增设“药品”入口，目标是为全国上亿用户提供28分钟送药到家的极致体验，共建全国最大医药O2O平台。

而百度外卖推出送药上门服务，则是通过药给力、壹药网、京东大药房、百姓阳光大药房等售药平台陆续接入百度外卖实现，口号是“以北京为核心辐射全国范围”。

由于目前外卖平台还处于烧钱状态，盈利难，切入医药O2O似乎让人眼前一亮，猛地找到了盈利的“又一村”。

易观智库医药分析师林文斌就向笔者表示，外卖平台是有做医药O2O的优势的：一是，在于其已经建立了全国范围或特定区域的网络布局；二是，在已有的业务上加医药入口，属于增值服务的延伸，从这一层面上看，利于创收；三是，外卖的用户与网络购药的用户有较强的重合度，此类用户都以平时工作较忙的白领、年轻人为主。

理论上，医药O2O如果把平台搭好，相对传统医药电商来说，未来赚钱是没有问题的。但笔者认为，短期而言，要达到盈利的层面，还有待跨过四道门槛。

首先是现实的盈利问题，基于互联网思维的药品O2O业务，外卖平台做医药电商势必也需要以价格开道，而众所周知，在处方药网售未开闸之前，外卖平台所售的药品目录较为有限，能买的势必多为市场充分竞争的OTC类普药产品。本身这些药品的利润空间就不高，外卖平台虽说在流量上不用再大投入，但物流成本还是有的，所以早起的盈利问题仍让人堪忧。如何迈过这一坎，事关这项新业态能否持续。

其次，如何将医保支付与此类平台对接，对布局医药O2O的外卖平台来说也是一项考验，因为这将影响到网购消费的繁荣程度。虽然我们注意到，目前阿里健康已对外宣布与中国太平洋保险旗下太保安联健康保险股份有限公司签署合作，中国银联方面也直言，目前正在跟医保部门进行沟通，下一步医保手机账户支付功能将在医保局的统一部署下正式上线，但前者牵手的是商业保险，而非国家医保，后者虽有合作苗头，但国家医保部门的官方支持表态不出，医药电商真正繁荣的时机就较难来临，与之相关的医药O2O业务要有大发展也就尚欠根基。

再次，做医药O2O潜在的政策风险也需要留意。目前外卖平台虽普遍强调，由于药品的特殊性，其外卖选择的合作商家均为规模大、口碑好、具备多年售药经验的药品销售类企业，且已有不少门店自主展开外送服务，但依照目前公布的外卖平台与医药B2C网店或医药电商的合作模式，其配送方式多采取平台和药店自配送与外卖平台自由配送相结合的方式。以百度外卖为例，其就打算让“百度外卖骑士”参与配送。如此操作，在给医药配送提速的同时，也就不得不提到药品GSP认证。有医药电商分析人士就向笔者坦言，目前药品GSP在医药电商行业尚无明确要求，但由于该新兴产业与老百姓健康息息相关，随着未来处方药网售逐步放开，药品物流的监管和对配送主体资质的审批，或许都会跟进。

最后，外卖平台做药品O2O，还要处理线上门店和线上平台对利润要求的差异问题。据一家与百度外卖合作的医药电商企业的专家透露，目前线上门店对业务毛利需求至少是40%，没有40%很难盈利，而线上的外卖平台对毛利需求或许15%左右即可过日子。两者对外卖毛利的差异，处理起来或许并非易事，即便前期外卖平台在切入时有补贴，但对线下的长期巨额补贴，或许并非长久之计。

