

# 习总书记调研徐工，给国企改革怎样的启示？



侯峰 旅美工程师，文化和战略观察者

[http://www.guancha.cn/HouFeng/2017\\_12\\_30\\_441194\\_s.shtml](http://www.guancha.cn/HouFeng/2017_12_30_441194_s.shtml)

2017-12-30 11:50:18 来源：观察者网

【文/ 观察者网专栏作者 侯峰】

十九大后，习近平总书记的首次调研，来到江苏徐州，考察徐工集团。习总书记肯定徐工发展，勉励徐工着眼世界前沿，努力探索创新发展的好模式好经验。习总书记强调，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，是中国特色社会主义经济的“顶梁柱”。



图片来源：人民网

## 国企改革的风向标：徐工

徐工集团是一家根正苗红的老国企，作为我国工程机械行业的龙头企业，已连续 28 年保持中国第一，也是唯一进入世界工程机械行业前十强的中国企业。

为什么徐工？总书记的到访又将释放哪些信号？将会对国企改革产生怎样的影响？

徐工的混改一度令中国工程机械制造业面临被外资垄断的危机

就在十几年前的国企改制浪潮中，这个中国工程机械行业排头兵，徐工集团险些成为外资大鳄的盘中餐。

2005 年 10 月 25 日徐工集团与美国凯雷公司在南京草签的收购协议，凯雷以 3.75 亿美元的价格收购徐工机械 85% 的股权。

这一国企的“混合所有制改革”并购如果成功，中国工程机械的半壁江山就可能被外资主宰。

作为中国最大的工程机械制造企业，事实上在 2003 年，徐工全年的营业收入就超过了 154 亿元，显然徐工被凯雷收购不仅是贱卖，还会导致中国失去这一战略产业的主导权。

业内都明白凯雷背后有世界工程机械行业排名第一的美国卡特彼勒的影子，作为工程机械行业的龙头老大，卡特彼勒觊觎中国市场由来已久，因此一旦此次收购成功，卡特彼勒借助凯雷占领控制中国工程机械市场或许只是时间问题。

一旦中国工程机械市场被外资垄断，按以往进口外国设备及服务的经验，中国的工程建设成本必将大幅增加，不可避免地加大中国现代化的成本。如果这一重要产业的改革，不能吸取汽车产业的教训，那将是非常遗憾的。

断尾求生，徐工走上国企自主发展的正途

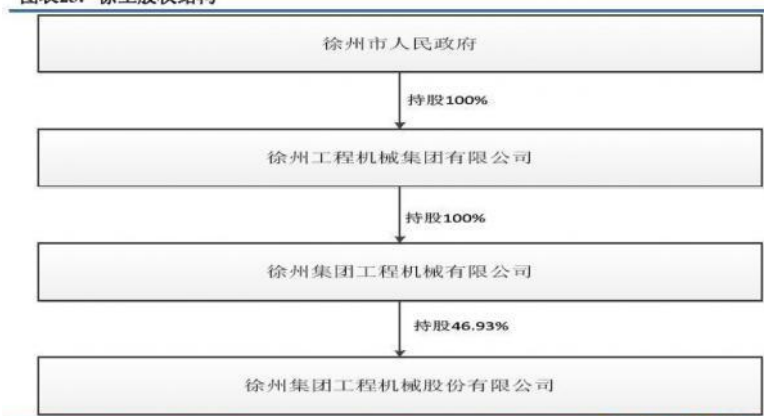
所幸，商务部驳回了凯雷的并购申请，至此历时3年的徐工凯雷并购案终于无果而终。2007年徐工不得不踏入自主重生的路上，然而塞翁失马焉知非福，徐工仅在当年的收入就突破300亿，利润20个亿，几乎一年就赚回个（被收购前的）徐工！

2008年，徐工集团痛下决心退出徐工集团与卡特彼勒(中国)投资有限公司，彻底结束与卡特彼勒那段一厢情愿、期望甚高却被别人算计得几乎血本无归的“因缘”，徐工集团组建了自己独资的挖掘机生产企业：徐州徐工挖掘机械有限公司。从此徐工迈上良性发展之路，短短几年，徐工已经成为中国乃至世界最大工程装备制造企业之一。

中商情报 2015/6/25 刊载的徐工介绍：

徐工集团成立于1989年3月，成立25年来始终保持中国工程机械行业排头兵地位，位居世界工程机械行业第5位，中国500强企业第122位，中国制造业百强第49位，中国机械工业百强第4位，是中国工程机械行业规模最大、产品品种与系列最齐全、最具竞争力和影响力的大型企业集团。徐工集团年营业收入由成立时的3.86亿元，发展到2012年突破1000亿元，保持行业首位。公司是集筑路机械、铲运机械、路面机械等工程机械的开发、制造与销售为一体的专业公司，产品达四大类、七个系列、近100个品种，主要应用于高速公路、机场港口、铁路桥梁、水电能源设施等基础设施的建设与养护。

图表23. 徐工股权结构



资料来源：公司公告、华创证券



历史反复证明，离开外资，中国国企不但能够生存，而且其优秀者的能力和效率不比任何其他所有制企业的差。中国铁道部整合部属国企力量，仅用不到十年时间就把中国从一个铁路技术相对落后的国家，提升为世界高铁排名第一，新技术的引领者。徐工从一个世界上默默无闻的中国地方企业，到销售过千亿元，跃居世界工程机械行业第5位，仅仅用了不到8年时间，并在许多领域直接和卡特彼勒一决高低。从3.75亿美元贱卖，到世界级大企业的戏剧性转变

是中国国企给世界经济学家上的国企技术进步最生动的一课，是中国社会主义市场经济和国企成功的一个范例。

以市场换技术的混合所有制改革多是偷鸡不成蚀把米的惨痛教训

1994年在对外经济贸易部的牵线下，徐工与全球的工程机械行业巨头卡特彼勒合资成立了徐工集团与卡特彼勒(中国)投资有限公司，双方第一阶段共同出资1990万美元，卡特彼勒认缴1140万美元，徐工认缴760万美元，双方的出资比例为卡特占60%，徐工占40%。

之后卡特彼勒采用跨国公司惯用的亏损战术，即卡特彼勒利用合资公司高价从自己在国外的公司采购核心设备和相应的财物管理策略，使得合资公司在成立后多年亏损，卡特彼勒则借机“债转股”增资扩股，徐工集团的持股比例逐渐被稀释到15.87%。

更致命的不平等条约是，合资合同还约定徐工不能生产自己的挖掘机，在中国基础建设大干快上、挖掘机市场日益火爆的战略机遇期，徐工却被自己的一纸合约关在了门外。

在这一屈辱的合作中，徐工本以为忍辱负重以市场换技术最终可以成就自己，而残酷的现实是这个合资公司就是个过时技术产品的组装公司。正像徐工董事长王民后来所说的一样，“我们拿到的是落后20年的技术，还要交付高昂的技术转让费，更为严重的是卡特彼勒还毫不掩饰地暴露出要吃掉徐工的意图”。

2005年蓄谋已久的吃掉徐工的战役通过迂回战术到了最后攻坚阶段，白手套美国凯雷公司出面并购徐工案进展顺利，一路层层过关斩将并草签了合同，离最终批准完成法定程序只剩一步之遥。这个于1943年创立的共产党鲁南第八兵工厂演变而来，经过60多年无数艰难岁月的国企，眼看就要葬送在不恰当的“改革”中。

事实上徐工并购案前，国企与外资混改已经有许多血淋淋的教训。原大连电机厂曾经是我国最大的电机企业，原大连第二电机厂曾是机械部生产起重冶金电机的排头兵企业。1996年、1998年，这两个电机厂分别与新加坡威斯特、英国伯顿合资，之后被外商控制了经营权和购销渠道，巨额收入被外方隐蔽，流失境外，企业连年亏损。外资在掏空了合资企业后，收购了中方全部股权，仅3年就完成了“合资、做亏、独资”三部曲。

类似的不恰当的合资不仅没有实现国企解困的初衷，反而造成大量国有资产流失，一半以上职工丢了饭碗，国家多年培育的行业技术创新的平台被瓦解破坏，大量投资付之东流，造成了“包袱被政府背着、债务逃废、税收流失”的局面，市场还被别人轻而易举地占领，未合资部分只能生产原41个系列产品中的3个，最终被彻底挤垮。

笔者在《谁是扼杀汽车国企技术进步的元凶》一文中阐述了市场换技术的轿车模式，从上世纪80年代开始，共和国前30年来积累的三大三小汽车制造业家底前前后后共组建多达几十个合资企业，经过二三十年的“市场换技术”混合所有制改造，虽然在商业上有所收获，却至今没有一个掌握了具有国际竞争力的核心技术。特别是混改初期，外方通过各种手段巧妙地阉割了国企原有的自主创新能力，反倒使中国骨干汽车国企几十年积累下来雄厚的技术和科研力量大量流失、产业空心化。近年来这些企业终于痛定思痛，开始了重新恢复自主创新能力的艰难之路。

无数事实证明，中外合资混合所有制改革并非全是“机遇”，而是“危”“机”并存，如果没有清醒的认识、慎重的对待，甚至最终成为真正的“危机”，令相关产业创新发展的最大威胁。

其中最值得深刻反思的是，在中国工程机械产业及市场面临被跨国公司垄断的严峻现实面前，企业和政府内的部分人士未能意识到潜在的问题，为一些“低价出卖”国有资产亮绿灯，甚至能得到主管部门的批准。除了腐败因素外，是因为长期以来有一股强大的舆论认为国企不可救药，不卖给外资就永远落后，甚至无法生存。这种妄自菲薄的国企改革就是习近平总书记批评过，缺乏四个自信的集中体现。

苏东全面私有化不仅教训惨痛，更是民族工业的灾难

上世纪 90 年代，苏联为首的社会主义阵营瓦解后形成的 30 个后社会主义国家，集体采纳西方顶层设计的所谓改革“休克疗法”，即依照新自由主义华盛顿共识的条条框框，一夜间窒息了所有社会主义制度要素：公有制变成私有制，计划经济变为市场经济，一党治理变成多党竞争宪政民主。其中，国有企业全面私有化的过程，由最初资产平分，到资本迅速向少数人手中集中，形成垄断，出现像巧克力大王、石油大王、郁金香大王那样的寡头，彻底改变国家的政治生态，造成严重的贫富不均，和形成维护资本利益、西方利益，扭曲国家发展进程的寡头政治。

更为可怕的是传统战略产业快速消亡。

西方跨国公司兵不血刃地通过股权收购，资本运作，市场垄断，轻而易举地摧毁竞争对手的战略性产业，全面占领市场，迫使这些国家进入产业“殖民地化”时代。

原有的国有经济人为地突然消失，彻底破坏产业链和经济结构，私有企业就失去像中国改革中出现的蓬勃发展的土壤，“国退民进”自然无从谈起。

苏东改革有“红利”，不过不是国家和百姓得到实惠，而是西方战略利益、西方国家利益，以及跨国公司、资本大鳄收获巨额冷战红利，此外，少数原政府官员为主体，利用手中权力和影响力迅速先富起来的那批人。

波兰是个经常被西方提起改革和经济转型发展的“好榜样”。然而作为曾经经互会的工业强国，2016 年习近平、李克强分别到访波兰时，波兰政府都一再提出请求中国帮助波兰再工业化问题。

波兰这个东欧曾经的重工业强国为什么今天不厌其烦地恳求中国领导人帮助他们再工业化？他们的传统工业在“休克疗法”后短短 20 余年都去哪了？

为我国两弹一星事业做出过杰出贡献的向阳红 5 号海洋调查船就是波兰造船的杰作。这还要从 718 工程说起，为了完成洲际弹道导弹全程飞行试验，必须首先完成靶场选点，为此必须对相关海域进行考察。1970 年，国家海洋局接收交通部广州远洋公司货轮“长宁”号，决定将其改装成海洋调查船，以完成海上靶场调查任务。长宁号货轮由波兰巴黎公社（Komuna Paryska）造船厂建造，1966 年 7 月出厂，载重量 16000 吨，航速 16 节，是当时交通部下属运输公司中船龄最短、性能最优越的船舶之一。

那时，波兰制造代表的是远远领先于中国的社会主义发达国家的制造水平。

直到 1979 年我国才有能力建造首艘万吨级远洋科学考察船“向阳红 10”。然而当中国今天成为世界造船第一大国的時候，当年的造船强国波兰，在私有化的大潮中已经失去造大船的能力。

“休克”的何止波兰造船。俄罗斯、乌克兰、波兰、捷克、南斯拉夫这些当年的工业强国，如今全都沦落到靠农业、出卖资源和少量“殖民地化”产业为主要经济的国家，需要再工业化的悲惨境地。

### **国企是社会主义国家的重要物质基础和政治基础，是经济的“顶梁柱”**

进入新世纪以来，世界范围的新技术、新产业、新业态、新商业模式方兴未艾，可又有哪一项来自这些曾经叱咤风云，冷战年代与美国在许多尖端科技领域争锋的后社会主义国家呢？

经济学权威声称有恒产者有恒心，私有化赋予企业家创新能力，“企业家精神”。苏东三十个后社会主义国家国企私有化的残酷现实证明，私有化绝不是包治百病的灵丹妙药，对于曾经的公有制经济体，那就是一剂致命的毒药，值得人类社会深刻的反思。

什么样的改革才有红利，才有利于国家利益，人民福祉？

被称作当今世界一代枭雄的普京，公元 2000 年就任俄国总统时宣称“给我二十年，还你一个强大的俄罗斯”。

二十年转眼将至，然而被西方顶层设计“休克疗法”铲除了所谓“制度性障碍”，即彻底清除计划经济和政府的主导作用、全面私有化浪潮断送国有经济体系的支撑，以及随之被西方掏空、摧毁了的工业基础，只能依靠市场在资源配置中起决定性作用，俄国已经完全不可能在 20 年内重现当年苏联时期所创造过的辉煌。2017 年 12 月 6 日普京正式宣布参加下一届总统竞选，普京还有当年的豪气吗？

就难怪奥巴马离别总统宝座前不忘讥讽俄国：“他们（俄罗斯）是一个较小的国家、较弱的国家。除了石油、天然气和武器，他们的经济产不出其他任何别人愿意购买的东西。他们没有创新。”

奥巴马一语道出真谛：私有化不等于创新，被西方顶层设计改革私有化的俄国，既没有出现所谓企业家精神的创新、更没有出现市场化国家的创新。事实无情戳穿被经济学家们冥顽不化鼓吹的私有化原教旨主义精神价值。“有恒产者有恒心”，私有化才有企业家精神、创新动力，他就忘了，中国还有一句古话是“富不过三代”，恰似告诫有恒产者最容易失去创业的初心。

苏东改革的教训告诫我们，国企改革制度自信的缺失，自主发展还是委身于外企仅一念之差，损失的不仅是像徐工这样的如今价值千亿的国有资产和市场，更丧失中国基础工业的主导权和“顶梁柱”，战略上遗患无穷，并最终直接关系到中国崛起的成败。

试想，在当时的所谓与国际接轨的政治大环境下，外资并购徐工一旦成功，就等于开了一个危险的口子，同行业和其他制造业的骨干企业都可仿效徐工让外资并购。

有些人可能认为，国企只要守住军工、能源等领域就行，殊不知装备制造业也是一个国家的战略产业，特别是在中国这样体量的国家，它是突破国外技术封锁、建立完整工业体系、国防体系的基础。如果装备制造业对外资不再设防，缺乏自主的机械装备，也会影响其他产业的发展。失去装备制造业的自主发展，中国想技术上赶超发达国家，自立于世界民族之林，恐怕就只能是美好的梦想。

习总书记调研徐工时强调，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，是中国特色社会主义经济的“顶梁柱”。这从根本上为国企改革把握了前进方向。

### **缺乏制度自信的国企改革必成为高官高管“私人会所”的饕餮盛宴**

在国企混合所有制改革成为当前深化改革的突破口和重中之重的大环境下，徐工的改革探索备受各界关注，也引发了巨大的争议。2015年11月11日，据徐工集团官网报道，集团董事长在接受《中国经营报》采访时说：“国企改革必须加快，这样企业将有更加合理的机制和体制，使内部的员工能创造出更多的财富。徐工的预期是将国有控股降到25%左右，国家相对大，但不绝对控股，中间有众多战略投资者细分这个股份，而我们的管理层和技术骨干，参与部分股份，这个股权不用国家掏一分钱，自己掏钱买。徐工已经在做资产管理计划，包括贷款、自己砸锅卖铁掏了2亿多，现在已经开始推动了，我期望时间是今年年底或明年三月份必须完成改革。绝对不能拖，因为现在是最好的时机，也是大家能够形成共识的时机，想把中国经济或制造企业变成世界级企业，这个改革不可或缺”。

国企一方面为国家所有，国家为企业和员工的发展提供了各种便利条件与保障，另一方面，国企的管理层和普通员工，确实也付出了很大的努力。如何平衡好全民与个人的利益，是一个重要的课题。

同样重要的是，国企要发展面临资金问题，如何把握对各种来源资金的利用，与控股权问题之间的平衡，也可以说是见仁见智。

但两年过去，我们至少可以看到，当时徐工部分管理层期望的改革，没有成为现实，可见高层对国企改革有不同的思路。

2015年，徐工其实已经是世界级企业，如果相关人士有更长远的眼光，就不会说“想把中国经济或制造企业变成世界级企业，这个改革不可或缺”。

更为意味深长的是他强调“绝对不能拖，因为现在是最好的时机，也是大家能够形成共识的时机”。这个“共识说”有着深刻的背景，因为从经济学权威，到部分官方人士，新自由主义信徒当时仍能对改革施加影响。比如在2013年时，就有官方人士称：铁路方面改革的核心，是看外部的投资者能不能，愿意不愿意进入，改革是否成功就看这个指标。

“改革是否成功就看这个指标”？

能吸引其他投资者的言下之意，就是铁路要有赚头，这样才算是改革成功。如果单单站在铁路系统的角度来说，这样的判断固然有合理性。但铁路这样的行业，对整个国家的战略安全、经济发展、产业拉动有许多积极影响，当然应该考虑全局，而非囿于局部盈利。

不明白这些高级智囊为什么一定要外部投资者进入中国铁路。非国有资本的外部投资者进入，未必就能助推铁路发展。

世界最发达国家美国，铁路私人运营，每年从美国联邦政府获得十几亿美元的财政补贴，无论安全和效率与国企中国铁路比都相去甚远。

2017年12月18日美国铁路又出事了，美国全国铁路客运公司由西雅图开往波特兰的501次列车当天在华盛顿州塔科马以南一处高架路段脱轨，列车上有约78名乘客和5名工作人员，事故造成至少6人死亡，77人送医。



美国铁路出轨 百度图片



多年来美国铁路重特大事故频繁发生，2007年11月30日，美国全国铁路客运公司在芝加哥南部的一起货运列车相撞事故造成多人受伤。2012年11月30日，美国新泽西南部小镇帕洛斯波罗一处铁路桥坍塌，造成货运火车出轨坠入河中，并导致火车上运载的剧毒氯乙烯泄漏。2013年5月，则在两周内发生三起事故，导致数十人受伤。去年9月29日，新泽西州一列开往纽约曼哈顿的通勤列车冲进车站，造成1人丧生，108人受伤。

中国铁路真的需要走美国铁路私有化的道路，需要“外部投资者进入中国铁路”吗？

在某些经济学家眼中，改革成功与否的标志已经不是提高劳动生产力，而是打破“公有制垄断”，或者说私有化才是“把改革进行到底”的底；以简单粗暴的“降低国有控股”作为国企改革最终目的和“政治正确”。

管理层和普通员工参股确实有一定的激励效果，外部资金也会有积极作用，但如前所述，需要把握平衡，严守大方向，而不是搞“闯关式”的“改革”。尤其是在混改中起到重要作用的管理层，不能认为自己“劳苦功高”，急于分股，而应该认识到国家在国企成长过程中的基础性作用。

徐工部分管理层当年的“豪言”，使得无数国企高管和行业主管紧盯着徐工在这个“最好的时机”推动的“创新”盛宴。所幸的是，徐工的混改没有这样进行，示范效应可能推动的私有化浪潮再次被阻断在萌芽状态。

5年前，党的十八大后，习近平总书记首次京外考察，选择了中国改革开放的前沿广东，释放了“坚定不移推进改革开放”的强烈信号，以改革作为切入点和出发点。5年来，在习近平总书记的亲自推动下，掀起全面改革大潮，成效和经验有目共睹。

十九大后，习近平总书记的首次调研，来到江苏徐州，考察徐工集团，这个前身始于1943年创建的八路军鲁南第八兵工厂，近年来自主研发的多种工程机械市场占有率名列前茅，产品销往世界，同时在国家开发智能制造、参与军民融合发展、参加“一带一路”建设等方面取得重要进展的国有企业，和其它国有企业一道，构成“中国经济的‘顶梁柱’”。

习近平关心的是拥有红色基因的国企如何继续承担中国经济顶梁柱的作用。

### 习近平总书记的徐工调研，为国企改革把脉

习近平总书记在徐工考察期间，结合展板详细了解企业经营发展、自主创新、国际合作、人才培养、党的建设等情况，肯定企业继承红色基因、适应时代发展取得的成绩。他强调，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，是中国特色社会主义经济的“顶梁柱”。要按照党的十九大部署推动国有企业深化改革、提高经营管理水平，使国有企业成为贯彻新发展理念、全面深化改革的骨干力量，成为我们党执政兴国的重要支柱和依靠力量。

一直以来，习近平总书记对国有企业的发展非常关注。2016年7月，他在全国国有企业改革座谈会上提到，国有企业是壮大国家综合实力、保障人民共同利益的重要力量，必须理直气壮做强做优做大，不断增强活力、影响力、抗风险能力，实现国有资产保值增值。

国有企业为我国的经济建设做出了巨大的贡献。当前，都肩负着进一步深化改革的重任。而徐工的发展，很有借鉴意义。习近平总书记的到访，应对可以纠正部分人士在国企混改上的偏误。

“只有基础工业充分发展，才能成为世界强国。”全国劳动模范、徐工集团起重机械事业部维修再制造分厂调试工孟献群是一名在徐工集团工作了20多年的一线工人。聆听总书记的讲话，让他深有感触。“我们从一穷二白，发展到现在全球行业第五，实属不易。”

这是来自普通群众的声音，决不能让我们数代人艰苦奋斗，发奋图强发展起来的国有经济毁于一旦。

发展国企、装大国企、捍卫国企是国企员工的责任，也是全体共产党员的责任，它是直接关系到民族复兴、人民福祉的国家根本战略。

#### 附：徐工机械(000425)十大股东

股东名称	持股数 (万股)	占总股 比例(%)	变动类型	变动数量 (万股)
徐工集团工程机械有限公司	298504.20	42.60	不变	0.00
中财明远投资管理有限公司	16008.16	2.28	减仓	-3671.84
上海农村商业银行股份有限公司	12970.21	1.85	不变	0.00
中国证券金融股份有限公司	12335.96	1.76	不变	0.00
华鑫国际信托有限公司-华鑫信托-280号证券...	11160.57	1.59	增持	2621.13
兴业银行股份有限公司-兴全趋势投资混合型证券...	6142.51	0.88	减仓	-246.35
申万宏源证券-工商银行-申万宏源宝鼎众盈1号...	4941.65	0.71	不变	0.00
中央汇金资产管理有限责任公司	4105.02	0.59	不变	0.00
中国农业银行股份有限公司-富国中证国有企业改...	2779.53	0.40	新增	2779.53
全国社保基金四一八组合	2568.30	0.37	新增	2568.30

截至2017年06月30日，有3个股东增持，共增持7968.96万股，占总股本的1.14%，有2个股东减持，共减持3918.19万股，占总股本的0.56%。

(以上资料来证券之星：[http://stock.quote.stockstar.com/share\\_000425.shtml](http://stock.quote.stockstar.com/share_000425.shtml))