

中金珠宝混改为国企改革勇探新路

通过制定“引资本”“转机制”“IPO上市”混改三部曲，引入外部“活水”，实现股权结构多元化、治理结构制衡化和内部机制市场化

□ 本报记者 王健生 袁琳

张灯结彩，节日气氛浓烈。2019年元旦这一天，位于北京蒋宅口的中国黄金旗舰店门前，早上8点不到就开始人头攒动，消费者排起长队等候进店采买珠宝饰品。时至下午，时针刚刚指向2点，当天销售额就轻松跃过亿元关口。

中国黄金旗舰店的成长，是中国黄金集团黄金珠宝股份有限公司（以下简称“中金珠宝”）混合所有制改革的一个缩影。

改革是由问题倒逼产生的，又在解决问题的过程中不断深化。作为全面深化改革的重要部分，国企改革就是奔着问题去的。

中金珠宝是专业从事“中国黄金”品牌运营的大型黄金珠宝生产销售企业，是中国黄金集团有限公司（以下简称“中国黄金”）所属的控股公司，承担着中国黄金集团产业链延伸的重任。其所处行业是完全市场化竞争领域，一些知名首饰品牌在此领域长期精耕细作，拥有很高的市场占有率。而年轻的中金珠宝仅经历了十余年的发展历程，虽然取得了一定的成绩，但市场竞争日趋激烈，企业面临“不进则退”的风险。深化改革是中金珠宝唯一出路。

作为第二批国务院混合所有制改革试点企业，中金珠宝肩负为企业改革破冰探路的重任。2017年以来，通过制定“引资本”“转机制”“IPO上市”混改三部曲，引入外部“活水”，实现了股权结构多元化、治理结构制衡化和内部机制市场化。混合所有制改革带来的强劲动能，不仅令行业瞩目，同时也为国企改革提供了丰富的实践经验。

“在探索中总结经验、在发展中解决问题” 混合所有制改革成为突破口

国有企业做强做优做大，归根结底要靠改革。改革牵一发而动全身，从哪里入手？中金珠宝以混合所有制改革为突破口，按照“完善治理、强化激励、突出主业、提高效率”的要求，扎实推进引入业务协同的战略投资者，构建协调运转、有效制衡的公司法人治理体系，建立灵活



2017年8月24日，中国黄金集团黄金珠宝股份有限公司举行混合所有制改革增资协议签约仪式。（资料图片）

高效的市场化运营机制，在竞争激烈的黄金珠宝行业打开了局面，实现了市场份额的突破与增长。

发展混合所有制经济，推进国有企业混合所有制改革，是党的十八届三中全会、党的十九大确定的重大任务，是深化国有企业改革的重要举措。

2017年是中金珠宝发展史上极具里程碑意义的一年——这一年公司被正式纳入第二批国务院国企混合所有制改革试点单位。改革试点由国务院国有企业改革领导小组审议确定，试点牵头部门为国家发改委和国资委。

作为专业从事“中国黄金”品牌运营的大型专业黄金珠宝生产销售企业，到底怎么“混”、如何“改”？

“在探索中总结经验、在发展中解决问题。”中金珠宝党委书记、董事长陈雄伟近日在中国黄金大厦接受记者采访时这样回答。

按照“引资本”“转机制”“IPO上市”的混改“三部曲”，2017年8月24日，中金珠宝与中信证券、京东、兴业银行、中融信托、建信信托、越秀金控、浚源资本等七家战略投资方，以及产业投资方彩虹金鑫和持股员工代表，举行混合所有制改革增资协议签约仪式，标志着公司混

合所有制改革成功落地。

“2017年1月开始启动，4月拿到国家发改委复函。复函对混改的指导意见就有6段，写得非常清楚，包括建立容错机制等都写进去了。”陈雄伟对此印象深刻，“国家发改委将跟踪试点工作情况，一直到上市。按照要求，期间中金珠宝必须每个月分两次向其书面汇报混改情况。”

然而，事非经过不知难。虽然改革的重要性和必要性已经形成，但具体如何实施还未达成共识，同时改革方案的制定及通过审议更是任重道远。

对于改革之初面临的压力，作为中金珠宝混改的领导者 and 牵头人，陈雄伟深有感触。“改革起步难，原因是多方面的。”他表示，一方面，自2013年下半年开始，由于黄金及有色金属价格走势持续盘整走低，使得“以金为主、多金属开发并举”为主要业务模式的中国黄金业绩承压，而中金珠宝经过多年培育和发展，已经成为中国黄金业绩增长最快、效益最优的板块企业之一。在这种形势下推行混改，引入集团外资本，共享发展红利，有一部分人是不太理解的。

另一方面，大部分企业员工还存在着“求安稳”的想法，缺乏竞争

意识，对于即将开展的混改，没有足够的心理准备和情感认同。

在此情况下，中金珠宝第一时间成立中金珠宝深化改革工作领导小组，研究、确定改革总体思路、实施方案，统筹协调工作过程中的重大问题。

据了解，2016年10月21日~2017年7月28日，中国黄金先后召开8次专题会议，研究讨论中金珠宝混合所有制改革试点实施方案，对中金珠宝增资扩股引入战略投资者和产业投资者，以及试点骨干员工持股细节进行深入研讨。而在员工持股方案制定过程中，中金珠宝多次召开全体职工大会就持股方案进行专题解读，前后修订3次并书面征求意见。

“特别在推行员工持股计划过程中，从要选多少人，选择标准是什么，到未来员工持股计划如何管理等，都会有不同的声音。这首先要有一个适合本企业特点的、清晰的计划方案。确定基本方案后，再与相关领导就一些关键问题，听取多方意见，求同存异，最终形成一致意见。”陈雄伟感叹道，“在这一过程中，作为实施改革的本企业领导，一定要有一往无前的决心和舍我其谁的担当。”

为了加快推进混改方案，中国黄金高度重视，大力支持，多次通过党委会、专题会研究部署混改工作，中国黄金党委书记、董事长宋鑫一年4次调研中金珠宝混改工作，并将中金珠宝作为个人党建联系点；中国黄金董事、总经理、党委副书记刘冰多次带领相关部门在中金珠宝召开现场办公会，协调解决混改中的棘手问题；中国黄金党委委员、副总经理杨奇十分关心中金珠宝混改进程，每逢重要节点都要听取专题汇报，对阶段性工作目标和措施提出具体指导；中国黄金党委委员、总会计师朱书红不仅对中金珠宝混改方案提出指导性意见，还协调办理并提供中金珠宝上市所需相关财务数据和材料。集团有关部门积极研究政策，在政策允许的条件下加快、简化相关审批事项，

对中金珠宝混改工作“一路绿灯”。

“增资扩股不是简单追求股份上的增量募集” 引入新的投资者取长 补短相互促进

混合所有制改革就是要通过国有资本、集体资本、非公有资本的交叉持股、相互融合，使各种所有制资本取长补短，相互促进，共同发展，形成“国民共进”的共赢局面。

如何在众多的意向者中筛选合适的投资者？“我们的混改，不是简单追求股份上的增量募集，而是引入合作基础牢固、前景广阔、潜力巨大的资本，通过资源互补和产业协同，进一步提升企业核心竞争力和品牌实力，为培育具有全球竞争力的世界一流黄金珠宝企业打下坚实基础。”陈雄伟坦言，引入新的投资者，就是为了进一步扩大“鲶鱼效应”，增强体制机制活力，推动公司改革发展迈上更高的台阶。

考虑到股权多元化，中金珠宝在混改时引进了多种资本类型。从2017年1月开始的10个月内，中金珠宝陆续引入了战投、产投、员工持股平台进行增资。

“优先考虑第一梯队的互联网企业。经过反复商谈，最终牵手京东。中国黄金对此高度重视，党委书记、董事长宋鑫亲自带我去京东找刘强东谈。”陈雄伟说。

同时，中金珠宝又在具有一定战略协同效应的第二梯队中选择了6家优质机构投资者参与中金珠宝增资扩股，包括：中信证券、兴业银行、中融信托、建信信托、越秀金控、浚源资本。

“增资扩股引进的战略投资者涵盖了国内顶尖证券公司和国际知名互联网公司、具有市场化基因的产业集团和雄厚综合实力的金融企业，中金珠宝与各方协同互补将形成中金珠宝未来业务创新与升级的强劲引擎。”陈雄伟补充道。

》2版

不进则退 非进不可

中金珠宝的混改，处处体现着“愈进愈难、愈进愈险而又不进则退、非进不可”的改革气质

□ 本报评论员 杨禹

中金珠宝的混改，是被逼出来的。

逼迫它在混改上有所作为的，不是传统意义上的经营困境——它在开启混改时业绩并不差，也不是临时起意的仓促突进——混改始终在顶层设计者的统筹把握下。中金珠宝的混改，处处体现着“愈进愈难、愈进愈险而又不进则退、非进不可”的改革气质。逼迫它前进的，是主动谋求更高质量发展的内在需要，是百尺竿头更进一步的自我加压，是在做强做优做大过程中敢为人先的尽责担当。

混改是一道难度不小的时代考题。看得出来，为答好这道题，中金珠宝下了相当的功夫——

既锤炼基本功，也锤炼新本领。中金珠宝的混改动作里，有一些并不是绝对意义上的“新招”，比如提高企业决策效率，激发员工内在动力等，都不是进入“混改时段”才会考虑的问题，而是企业治理的基本要求、长期要求，属于基本功。中金珠宝的实践，是把对基本功的再锤炼，和对新本领的学习、运用、锤炼结合在了一起，用混改背景下的管理权下放提高决策效率，用审慎积极的员工持股激发人的活力。基本功、新本领，哪个都不少。

既增强方向感，也增强行动力。混改的大方向，习近平总书记有要求，中央有定论，有关部门有明确部署。但这并不意味着一线改革者就不再面对“方向考验”。如中央深改委会议所指出的，全面深改要“画好工笔画”，要“实现精确改革”。中金珠宝的混改，直击问题要害，精细精准有效，一切从实际出发，在具体方向上经得起推敲，在推进落实中富有行动力，“在探索中总结经验，在发展中解决问题”。方向感、行动力，都很强。

既体现专业性，也体现大众性。混改，环环相扣、层层递进，对系统性、整体性和协同性，对时代性、体系性和全局性，都有高要求。一句话，专业性要求极高。此要求，不见得全员掌握，但决策者、推进者应能驾驭。中金珠宝的混改实践，把专业性要求，和对员工参与的大众性要求，很好地结合在了一起，使得这场混改，既是专业的人在做专业的事，也是大家在做大家自己的事。专业性、大众性，相互促进。

围绕这三组关系的探索，体现了中金珠宝的同志们对改革内在规律的认识。把握好这三组关系，并不容易。真做起来，触动思维方式、触动行为习惯、触动深层利益。没有点儿“不进则退、非进不可”的决心，起步都难，遑论初结成果。

中金珠宝的混改，还在路上。其闯劲十足，其韧劲，正继续淬炼成金。

重点推荐

国企改革 跑出“加速度” 3版

新闻热线：(010)56805067
Email: crdzbs@163.com
本版编辑：王军善