

8月,迎来了全国省市县乡四级新税务机构完成挂牌后的首个纳税申报期。新机构、新要求、新风貌。改革是否影响纳税人办税?新税务机构如何提升服务效能?新华社记者近日深入一线调研,感受改革给企业带来的新变化。

### 河南:确定27个国企混改项目

**本报讯** 8月22日,《2018年河南省属国有企业拟实施混改项目公告》(以下简称《公告》)发布,11家省属国企的27个混合所有制改革项目将公开招募战略投资者。

《公告》显示,这11家省属国企分别为:河南能源化工集团、中国平煤神马集团、郑煤集团、河南投资集团、河南水投集团、河南交投集团、河南物资集团、洛阳集团、河南农开公司、河南国资集团和河南豫港集团。其中,河南能源化工集团拿出主营业务板块的贵州黔西30万吨/年乙二醇项目,希望“增资”化工链条;中国平煤神马集团拿出上海神马帘子布有限责任公司等3家二级子公司的优质项目,希望“引入战略投资者”,不断丰富股权结构;河南投资集团则拿出了旗下的发电、新能源、煤炭储配交易中心、商业保理以及拓洋实业等5家子公司,希望以“并购重组、增资扩股、入股新建”等多种方式实施混合所有制改革。

作为河南经济的“脊梁”,此次11家省属国企拿出的27个混合所有制改革项目“颇具诚意”,其中不乏主营业务板块和优质项目,混合所有制改革的形式也多种多样。不少民营企业都表现出强烈的注资意向,但也担心国有股份“一股独大”的情况。河南省国资委主任李涛表示,省属国企要以实施混改项目为契机,加快资本证券化步伐,力争到2020年国有实际控制上市公司数量和市值大幅增加,资产证券化增速不低于企业资产总额增速。(栾 姗)

### 陕西:年内省属企业整体混改面将达45%以上

**本报讯** 近日,陕西省国资委相关负责人表示,下半年国企改革时间紧、任务重,省属企业要全面完成“三供一业”分离移交任务,确保今年年底省属企业整体混改面要达到45%以上。

陕西省“三供一业”分离移交涉及住户116.1万户,截至上半年,企业分离移交协议签订率达到99.1%,完成分离移交达到36.5%,今年年底要全面完成“三供一业”分离移交工作任务。下半年,陕西省国资委系统加快推进企业教育医疗机构改革,确保年底完成全省254户企业办医疗机构、143户企业办教育机构的改革任务;持续深化困难企业和僵尸企业专项治理,完成90户僵尸企业处置的年度任务。

下半年,陕西省将积极探索集团层面混合所有制改革,鼓励二级及以下企业,以股权投资、资产收购、债务重组、项目合作的方式引入非国有资本,今年年底省属企业整体混改面要达到45%以上;支持人才资本和技术要素贡献占比较高的企业推行团队持股、员工持股,今年年底形成可复制推广的经验。

国资委相关负责人表示,下半年将系统强力推进企业上市工作。计划到2020年年底,竞争类企业至少要培育成功1家上市公司,收入千亿元以上企业每户至少新增2家上市公司,省属上市公司户数超过20户,今年重点辅导陕西西北化工、陕西旅游等企业进入程序,完成1户~2户企业上市申报材料。(陕 闻)

改革视野编辑部  
执行主编:王 焱  
新闻热线:(010)56805066  
监督电话:(010)56805167

## 制度保驾 民企拥有主导权也美好

广东新一轮混改首个案例柏高实现“逆袭”,四年营收增加10倍

□ 苏 力

国有企业混改,民营企业“话事”,能行吗?

广东2014年启动新一轮国资国企改革。首家混改国企中山广新柏高公司引入民资,并让民企“话事”。4年间,这家地板行业老牌国企走出营业收入连年下滑30%的窘境,从当年3000万元增长到2018年预计3亿元。2017年利润是2016年的10倍。

从目前来看,两年确保止损,三年实现盈利,成功了。

给予民企更多主导权,是新一轮混改的重要方向。柏高“逆袭”的故事,为解决混改中常年存在的同股不同权、同甘不共苦、程序和效益的矛盾等问题提供了借鉴。

**经营权所有权相对分离,建立现代企业制度**

柏高原是省属国企广新投资控股公司下属企业。2014年3月,广州天生集团旗下两家民企以3383万元收购柏高65%股权,天生集团

董事长林松泉兼任柏高总经理。广新保留35%股权,成为相对第一大股东,董事长、财务总监由广新派人担任。

民企占有65%的股权,是否享有对等的决策权呢?为敲定企业治理制度,林松泉每周与顾问公司一起往中山火炬开发区的工厂里跑。“在国内混改的案例中,制度改革成功的并不多。”林松泉直言,“由民企主导混改的经验可谓凤毛麟角。”

6个月近10轮商谈后,柏高2014年9月召开的改制后首届董事会会议明确,经营权与所有权相对分离。国企提供资源、支持资本运作,民企发挥灵活的运作能力、市场化企业管理机制,主导日常经营。

“国企股东的决心和民企股东的信心是基础。”林松泉说,企业行政结构、薪酬绩效、新团队组建等新治理制度只要合法合情,充分沟通后都能得到坚决执行。

柏高运营团队按市场化标准重新招募。柏高只是行业中游企业,在经营“吃紧”的情况下,大胆开出百万年薪,全球招聘高管。来自行业龙头

大自然地板管理团队的魏子千出任柏高常务副总经理,分管产品中心、营销中心等整个运营团队。魏子千上任后,立即扩充营销和生产团队,精简后勤、行政部门。

一年后,恰是柏高“18岁”生日,不仅经营下滑势头止住了,还发布了混改后首个新产品——大理石木地板。

“混合所有制企业只要制度好,民企拥有主导权也美好。”广东省社科院国资监管研究中心主任梁军认为,柏高建立了现代企业制度,董事会股东双方既相互制衡、协调运转,能作出市场化的决策,又继承了国企传统的社会责任担当。

**不仅混合所有制,还融合公私两种价值观**

公私两种体制价值追求不同,往往可同甘、不共苦。记者采访发现,柏高混改,不仅混合了所有制,还融合了公私两种价值观。

据《南方日报》报道,1997年成立的柏高是中国第一批地板生产商,开业前8年销量稳居国内前十,保有

选料、生产标准普遍高于行业水平,有用欧洲质量标准作内控指标的传统。

产品总监刘其飞在混改后入职柏高。他发现这一传统并没有因为对效率、效益的追求而弱化,国企价值观得到了尊重。

同是混改后入职的品牌总监洪伟则发现,这家企业完全按业绩说话。狼性团队、结果导向、渠道管理、股权激励是工作关键词。

不少国企混改启动,便因员工留任问题陷入困局。而在柏高,解除原有劳动合同、签署新聘任合同时,90%以上的老员工留任,企业也没有停产。

虽然也有老员工因为顶不住“一人多职、一人多岗”的工作强度与市场压力而选择离开,但用洪伟的话说,一个更具有市场活力、更适合混改体制的企业文化正呼之欲出。

**不在于方案多完美,而在于高效与执行**

国企重程序,民企重效益,两者不易协调常常成为矛盾的源头。林松泉则说,柏高确定了“不在于方案多完美,而在于高效与执行,在战斗中优化方案”的方针,成为股东双方的共识。

可突破的程序可大胆突破。“我们来一场‘对赌’吧!”生产车间里,常务副总经理魏子千曾与生产部门半开玩笑地定下次年“赌约”:依照资本市场对赌规则,以去年生产部门产品标准成本为参照,如最终生产板块盈利,盈利超出标准成本部分的30%将作为奖励返回给生产部门。这种更灵活、更市场化的经营模式,在柏高得到了支持。

应优化的程序则立即优化。混改后柏高取消了原来经销商交品牌管理费后自行销售的老模式,全面接管经销商渠道,整改经销商门店。仅武汉市场销量,就增长了50%。

混改4年,是解决问题的4年,也是蓄势待发的4年。现已转任柏高董事长的林松泉说,民企股东方自信满满,计划3年~5年后营业收入达10亿元,并在主板上市;国企股东方动力十足,不仅加大支持,还要推动资本化、证券化运作。

比超过70%,省属企业资产证券化率达53.3%,5年来提高31.2个百分点。物产中大整体上市、浙能电力国内首单“B股转A股”等案例,成为我国国企混改、资产证券化的经典案例。

通过混改,浙江省国有经济实力不断提升,国有企业不断做强做优做大。截至2017年底,浙江全省共有各级国有企业8895户,在岗职工74.5万人,合计资产总额11.64万亿元,全年营业收入1.5万亿元,利润总额1197亿元,上交税费507亿元。其中省级国企资产总额5.22万亿元、营业收入9490亿元、利润总额897亿元,分别占全省44.8%、63.1%、74.4%。国有经济“轻量级选手”浙江不断释放大能量,与民营经济共同构成浙江经济发展熠熠生辉的“双星星”,共生共荣。

目前,浙江全省国资系统控股上市公司共38家,市值规模约6500亿元,各类混合所有制企业占



给予民企更多主导权,是新一轮混改的重要方向。柏高“逆袭”的故事,为解决混改中常年存在的同股不同权、同甘不共苦、程序和效益的矛盾等问题提供了借鉴。

### 深圳:加快打通前海蛇口自贸区主干道最后瓶颈

连日来,在深圳前海双界河路一标段工地,施工人员冒着高温紧张施工,加快打通前海蛇口自贸区主干道的最后百米瓶颈。图为8月20日,在深圳前海双界河路一标段工地,中铁上海工程局集团工作人员冒着高温施工。

新华社记者 刘大伟 摄



#### 相关新闻

## 资产证券化推进混改 老国企活力激扬焕发

目前,浙江全省国资系统控股上市公司共38家,市值规模约6500亿元,各类混合所有制企业占比超过70%,省属企业资产证券化率达53.3%

□ 沈锡权 吕昂 魏一

近日,首期规模达100亿元的浙江省国企改革基金正式成立。这只由浙江省国有资本运营有限公司主导,联合中国诚通、国新国际、工商银行、建设银行以及浙江民营企业联合投资股份有限公司5家单位组建的百亿级基金,目标发挥央企、地方国企、金融机构和民营资本的联动效应,通过提升资产证券化水平、推进混合所有制改革,吸引更多社会资本参与浙江国资国企改革。

这也正是市场思维活跃的浙江,面对国资国企改革的严峻考题时,敢于率先探索实践的一个缩影。据《经济参考报》报道,十多年来,浙江努力发挥体制机制优势,积极探索符合浙江国企实际的改革模式,率先践行以资产证券化为主线推进国企混

改新路。浙江物产中大集团是国内最大的大宗商品流通服务集成商之一,然而作为诞生伊始就处在“没有政策倾斜、没有垄断资源、没有准入门槛”的完全竞争领域,改革成了企业强烈的内生动力。

“一路走来,看着国有物资企业同行倒了一大批,我们深感国企追求基业长青必须构建现代企业制度。”浙江物产中大集团董事长王挺革说,“上市公司是股权多元的混合所有制公司的最佳形态,国有资产证券化是未来发展最正确的方向,因此物产中大明确把整体上市、借力资本市场作为改革突破口。”

2014年9月,浙江省委、省政府印发的《关于进一步深化国有企业改革的意见》明确提出以“国有资产证券化为抓手积极发展混合所有制经

济”。1个月后,物产中大启动整体上市。2015年9月,顺利实现整体上市,用不到一年时间完成多数企业需要两三年的工作。“集团快速实现整体上市,充分体现出浙江的体制机制优势以及省委、省政府的高效科学决策。”王挺革表示,整体上市的请示仅用2个休息日就获得省里批复,省政府1天完成总体方案12个环节的审批会签流程、2天出具批文,这种对国企改革的高效、通力支持,让物产中大创下国内混改上市“浙江速度”。

整体上市后,物产中大运用资本红利有效实现国企保值增值,上市第一年底集团总市值达389.15亿元,国有市值从整体上市前的31.66亿元增值到212.20亿元。目前物产中大集团300余家成员企业中,2/3企业的国有股权低于51%,大部分

成员企业由高管、经营骨干持股,与企业结成“利益共同体”,大大激发活力。

最新出炉的2018年《财富》世界500强榜单中,物产中大连续第八年跻身其列,排名较上年大幅提升78位,八年来一路从484位跃升至270位。该集团营收和利润也不断创新高,在国内流通业上市公司竞争力排行榜首。

“事实证明,国有资产证券化有利于提升公司治理能力、接受社会公众监督、促进国有资产保值增值,同时也增强了国有资本的流动性,为实施供给侧结构性改革、优化国有资产布局结构创造有利条件。”浙江省国资委党委书记冯波声表示。

目前,浙江全省国资系统控股上市公司共38家,市值规模约6500亿元,各类混合所有制企业占