

供给侧改革之我“见”

创新体制机制增活力

国企改革在重点领域和关键环节取得了新的进展和成效



□ 孙晓光

习近平总书记指出，要坚定不移深化国有企业改革，着力创新体制机制，加快建立现代企业制度，发挥国有企业各类人才积极性、主动性、创造性，激发各类要素活力。

8月29日，来自国有资产监督管理委员会召开的媒体通气会上的消息称，今年以来，国资委和中央企业深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大精神，落实国务院国企改革领导小组的部署要求，坚持建立中国特色现代国有企业制度这一根本方向，以增强活力和提高效率为中心，大力推动国有企业体制机制创新，在国企改革重点领域和关键

环节取得了新的进展和成效。

国企改革成绩斐然

国资委副主任、党委委员翁杰明表示，2016年10月，习近平总书记在十八届五中全会上的讲话中，明确提出，要坚持“两个一以贯之”，把加强党的领导和完善公司治理统一起来，建设中国特色现代国有企业制度，为国有企业完善公司法人治理指明了方向。2017年4月，国务院办公厅印发了《关于进一步完善国有企业法人治理结构的指导意见》，提出了改进国有企业法人治理结构的具体要求。各级国资监管机构 and 国有企业深刻领会总书记重要指示和改革文件精神，切实抓好各项政策措施落地见效。

在谈到国企国资系统创新体制机制、增强企业活力工作进展情况时，翁杰明表示，一是进一步完善国有企业法人治理结构，将党的领导融入公司治理各环节，持续推进董事会建设，并试点探索经理层任期制和契约化管理。二是进一步健全灵活高效的市场化经营机制，完善管理人员选用和退出机制，落实市场化用工管理制度，建立健全工资与效益联动机制，探索推进员工持股等各类中长期激励方式。三是进一步深化国有资本投资运营公司试点，出台了试点实施意见，推动投资公司开展综合改革试验，打造国有资本运营平台。四是进一步积极稳妥推进混合所有制改革，基于面上的混改扎实推进，重点领域混改试点持续深化，通过产权市场、股票市场等多途径混改有序开展。五是全面启动国企改革“双百行动”，选取约200户中央企业子企业和200家地方国有骨干企业，全面落实国企改革政策要求，深入推进综合性改革。

优化法人治理结构

“东航物流有限公司作为国家民航领域混合所有制改革首家试点单位，近年来引入了在快递快运、仓储物流、第三方物流、财务资本等领域能够为东航物流赋能并支撑公司战略落地的联想控股、普洛斯、德邦物流、绿地集团等战略和财务投资者。东航物流与各方股东开展深度战略协同与业务合作，共同布局产业生态圈、领跑物流

行业发展。”东航物流有限公司（简称东航物流）总经理李九鹏说。

混合所有制改革作为深化国有企业改革的重要突破口，不仅有利于促进国有企业转换经营机制，放大国有资本功能，提高国有资本配置和运行效率，还有力推动实现各类所有制资本取长补短、相互促进、共同发展。

在谈到社会资本参与东航物流混改后，将如何体现各种资本的意志和价值时，李九鹏说，东航物流在混改过程中对公司治理结构进行了科学设计，按照现代企业制度，建立了股东会、董事会、监事会议事规则和总经理工作制度，并对各个层级的权利边界与议事方式进行了明确界定。在股东会层面，既保持了东航集团作为第一大股东对于企业重大事项决策的一票否决权，同时也保留了股权比例合计1/3以上非国有股东的否决权，从而实现有效制衡；9人组成的董事会中，东航占5席，其他投资主体占4席，既保留了东航集团的主要建议权，也保留了董事比例合计1/3非国有股东的否决权。

可以说，构建有效制衡的法人治理结构，是建立中国特色现代国有企业制度的重要环节，也是有力推进国有企业混合所有制的重要举措。国有资本强大的“气场”让社会资本望而却步的境况，也将通过科学合理的治理结构，彻底得到转变，让混合所有制企业成为各方资本融合和战略协同的主场。

完善市场化机制

中国广核集团有限公司（以下简称“中广核”）起步于我国内地首座百万千瓦级大型商业核电站——大亚湾核电站。该项目是我国改革开放的标志性工程。中广核坚持发展清洁能源和生态环保产业，形成了“核电、核燃料、新能源、金融”四大产业板块，正在培育核技术应用等新业务。

为适应新的发展格局，中广核按照“小总部、大产业”定位，“三层架构、三类发展、两级管控”的原则出发，构建了“集团总部—产业板块—业务单元”三层架构。该集团总部定位为战略管理与资本投资平台，核心是管资本，打造资本运作中心；产业板块定位为产业利润中心和经营发展平台，核心是管资产，实现国有资产保值增值；业务单元是业务运作中心，核心是安全生产，实现价值创造。

中广核总经理张善明介绍说，根据不同产业的成熟程度，中广核将业务划分为“产业板块、新业务和新项目”三类，实施分类管理、分类考核。根据发展阶段差异，成熟期公司重点考核财务回报，成长期公司重点考核核心竞争力指标，孵化期公司重点考核主营业务收入增长率。在核技术应用产业孵化过程中，通过发展混合所有制，把央企的管理、资金、品牌优势和民企对市场敏感、机制灵活的优势结合起来，用5年左右时间实现了跨越式发展，成为国内龙头。

通过一系列组合拳，中广核集团建立了可持续发展的业务组合和培育机制，形成了结构化、梯次型、可持续发展的业务布局，活力与效率均衡的组织管控架构。

提高国有资本运营效率

以中国诚通为例，其牵头设立的中国国有企业结构调整基金（“国调基金”），通过基金市场化、专业化的投资方式，服务国有企业布局优化、结构调整和高质量发展。

据中国诚通集团总裁朱碧新介绍，截至8月23日，国调基金累计签约金额787亿元，交割金额500亿元，超过90%资金投向国有企业。

“在推动国有企业结构调整方面，国调基金投资中国国航、石化油服、中国电建、中国交建等项目，帮助企业转型升级和可持续发展；在支持中央企业混合所有制改革方面，该基金积极参与中国联通、中粮资本、华能资本混改，放大国有资本功能，完善公司治理，提高市场竞争力；在布局战略新兴产业方面，投资了光大环保、洛阳铝业、京东金融、富士康，促进国有资本布局节能环保、金融科技、互联网、智能制造等领域。此外，还助力国有企业改革脱困、降杠杆，设立国调中铝铜产业基金，通过市场化方式帮助中船重工、中国一重、中钢集团、中国中铁解决债务问题，减负降债成本。”朱碧新说。

“下一步，中国诚通将紧紧围绕‘国有资本市场化运作专业平台’定位，不断探索新时代国有资本运营公司有效运营模式，持续推进改革、着力提升能力，在新起点上实现新突破，为服务供给侧结构性改革、优化国有经济布局结构、提高国有资本配置和运行效率做出新贡献。”

以改革添活力 以创新促发展

——访上海汽车集团股份有限公司副总经理周郎辉

□ 孙晓光

据了解，上海汽车集团股份有限公司（以下简称：上汽）是目前国内产销规模最大的汽车集团。2017年，上汽实现整车销售693万辆，增速是市场平均水平的2.1倍；在《财富》世界500强的最新排名中，上汽位列第36位，是排名最靠前的地方国企。

上海汽车集团股份有限公司副总裁周郎辉表示，近年来，上汽深入推进创新战略，不仅注重产销规模“大起来”，更注重自主创新“强起来”和业务转型“新起来”。在创新发展的进程中，按照中央、上海市关于深化国企改革的要求，坚持抓改革与促创新有机统一，在创新体制机制、增强企业活力方面，进行了积极的探索和实践。

积极稳妥 推进混合所有制改革

经过多轮资产重组和资本运作，上汽集团于2011年实现了整体上市，成为国内A股市场最大的整车上市公司，资产证券化率超过99%，目前国有股比例为71.24%，其余均为公众持有。

周郎辉说，上海汽车严格按照上市公司治理准则的要求，建立并完善股东大会、董事会、监事会、经营层职责明确的现代企业制度。同时，随着近两年创新战略的深入推进，对部分创新业务，积极引入社会资本，实施混合所有制改造，不断激发企业内生动力。其中电商平台“车享家”已完成B轮融资，规模达到10亿级，目前正实施C轮融资；新能源分时租赁“环球车享”也已启动A轮融资。

在谈到在组织架构时，周郎辉表示，按照“双向进入、交叉任职”的要求，由党委书记兼任董事长、党委副书记兼任总裁，工会主席进入董事会、纪委书记担任监事会副主席；在制度建设上，于去年完成

了党建工作的总体要求写入公司章程，修订完善了党委会议事规则，把党委会研究讨论作为董事会、管理层决策重大问题的前置程序。周郎辉透露，目前，正在向所属二级及以下企业有序推进。在战略引领上，在去年召开的上汽第五次党代会上，明确了“到2020年，在新四化领域，成为国内技术和市场全面领先的汽车集团；到2025年，成为具有全球竞争力和影响力的出行服务与产品的综合供应商”的创新发展总体目标。

搞活机制 增强创新创业的活力

国企改革的路任重道远。人才是第一资源，也是企业发展的依靠所在。改革即是围绕人才进行的重要改革，也是混改的重点。

周郎辉介绍，在上海市国资委的支持下，参照上海市《张江办法》中的相关条款，对环球车享、斑马网络（互联网汽车研发）、车享家等创新业务的核心团队，实施股权、期权激励方案；对新能源研发团队设立奖励基金，实施虚拟股权激励计划；对技术开发和商业模式创新人才，设立总额10亿元的奖励资金，予以专项奖励；对关键骨干员工，开展核心员工持股计划，2200多名员工自筹资金，按市场竞价方式认购公司0.41%股份；对全体员工，推行企业净利润增量激励制度，从企业净利润的增量部分拿出一定比例，按绩效分配给员工。

该集团出资1亿元设立“种子基金”，有45家单位的近3500名员工参与，征集各类创意项目700余个，并形成“企业内部转化、业内转化、业内分享、自主创业”四条成果转化路径，已有多名员工实现自主创业；先后建设了近20个市级以上的“劳模工作室”和“技能大师工作室”，成立工程师创新之家、技师创新之家，举办汽

车设计、软件开发等创新大赛，为研发和技能人才开展交流、切磋技艺搭建平台；投入6.5亿元建成管理、营销、制造等5大实训基地，每年投入职教培训经费均在3亿元左右，上汽员工杨山巍、罗良，先后代表中国参加世界技能大赛，实现摘金夺银。

按照“聚天下英才而用之”的要求，对创新企业的经营管理团队，实施了更加市场化的干部选聘机制，在激励与约束等方面全面对标市场机制。同时，建立健全更加注重创新导向的干部考核评价体系，强化对创新业务、中长期发展的指标设计，相关权重达到40%；优化完善更加注重绩效导向的分配制度，绩效薪酬占年度收入的60%左右。此外，通过实施双通道职级体系，设立集团科学家和首席科学家岗位，推进高技能人才申报工程师、高级工程师职称等工作，进一步拓宽人才发展的通道。

据了解，上汽在国内上市公司中，率先将容错机制写入公司章程，明确只要是符合公司战略方向、符合内控流程、未牟取私利的，即使未能实现预期目标，在审计、考核等方面不做负面评价，为干部员工的创新解除后顾之忧。

深化国企改革，有力促进了上汽的创新发展。近两年，自主品牌整车销量增速，远超市场平均水平，成为驱动集团增长的新引擎；新能源汽车销量继续保持“翻番式”增长，核心技术获得国家科技进步二等奖；互联网汽车新品类累计销量突破70万辆；新能源分时租赁业务规模跃居全球第一；海外整车销量继续保持行业全国第一。

周郎辉说，下一步，我们将以安吉汽车物流股份有限公司（上汽下属企业）入选“国企改革双百行动”为契机，继续加大机制创新的探索力度，坚持围绕创新抓改革，抓好改革促创新，推动上汽持续做强做优做大。



共谋汽车产业发展

9月1日，以“改革开放四十年 产业开启新征程”为主题的第十四届中国汽车产业发展（泰达）国际论坛在天津国际会议中心拉开帷幕，此次论坛由中国汽车技术研究中心有限公司、中国汽车工程学会、中国汽车工业协会、中国汽车报社和天津经济技术开发区管委会联合主办，是中国汽车行业规格最高、规模最大、影响力最广泛的盛会，是汽车行业内的政策解读会，600余位国内外业界嘉宾齐聚天津开发区。图为论坛现场。（梁畅水供图）

扶贫先扶智 斩断贫困根

□ 孙晓光 文/图

一个漂亮的新书包，对城市孩子来说并不算什么，可对于新疆英吉沙县英也尔乡中心小学的贫困留守儿童来说却弥足珍贵。

近日，为帮助贫困学生创造更多阅读条件，把文化扶贫的慈善事业发扬光大，中国改革报·政企智库周刊执行主任梁畅水，副主任张伟为英也尔乡中心小学贫困学生送来了400套爱心书包与文具。值得一提的是，安徽启辰建设工程有限公司董事长郝连根也是一位爱心人士，为贫困家庭送上爱心基金。郝连根表示，非常愿意来英吉沙县投资，希望通过产业输血来带动就业为扶贫贡献一份力量。



政企智库执行主任梁畅水、副主任张伟为英也尔乡中心小学贫困生发放爱心书包。



安徽启辰建设工程有限公司董事长郝连根(前排右一)，为贫困家庭送上爱心基金。