

供给侧改革之我践

东北老国企铁腕改革焕发高质量发展新活力

——鞍钢集团、中国一重深化改革纪实

□ 闫秋图

“谁说国企搞不好？要搞好就一定要改革，抱残守缺不行，改革能成功，就能变成现代企业。”习近平总书记2018年的讲话犹在耳畔，东北老国企动真碰硬的改革，已然见了实效。

在日前举行的国企改革先进典型媒体见面会上，鞍钢集团和中国一重结合国企改革的举措和成效回应了大家的关切。

“僵尸企业”浴火重生化茧成蝶

朝阳钢铁有限公司(以下简称“朝阳钢铁”)是鞍钢集团重要精品板材基地，于2011年成立，但自投产连续6年亏损，濒临破产，被认定为“僵尸企业”。在国企改革的浪潮下，朝阳钢铁强化改革意识，升级改革举措，2020年实现利润9.44亿元，达到行业平均水平的2.3倍；铁、钢、材成本进入行业前五名。

看到上面的介绍，大家在感叹改革成果的同时，不免会对“为什么具有战略定位的新基地，投产6年便被认定为‘僵尸企业’”更感兴趣。问题出在了哪儿？

体制机制短板突出，直接导致企业内生动力不足、职工活力不够、企业发展质量不高。钢铁行业竞争异常激烈，2020年民营钢企粗钢产量占比达63.21%，排名国内前十钢铁企业中的民营钢企4家，粗钢产量超过千万吨7家。鞍钢集团党委副书记栗宝卿谈到改革前企业存在的困难和问题时如是说。

回避矛盾，不遮掩问题，是推进改革的前提。同样，在生死存亡之时，也才更能形成改革的共识。

那改革的方向是什么？目标是什么？举措是什么？面对生存考验，朝阳钢铁坚定不移地开始了对企业的市场化改革。

2016年，通过实施以契约化承包经营为核心的市场化改革，实现扭亏为盈，并保持连年盈利；2020年，推出了改革“升级版”，以授权同利、经营建模、成本变革为着力点，打造灵活高效市场化机制的国有钢铁企业样板。

几句简单的概括，是背后一件件一步步地推进。

首先，要抓问题关键，牵住改革的牛鼻子。众所周知，国企具有得天独厚的品牌和资源优势。为什么会失去市场竞争力，究其原因是机制未能跟上市场的需要。朝阳钢铁强化机制转换，突出授权同利，激发企业内生动力。

朝阳钢铁党委副书记、总经理杨旭介绍说：“我们坚持市场导向，把握授权和同利两个关键，从外部松绑，做到能授尽授；从内部搞活，建立企业与职工利益共同体。在授权方面，让“拉车扛活的人”有更大话语权，让“听得见炮声的人”有更大决策权。在同利方面，通过超额收益分配，强化业绩导向，实现收益共享，实现企业与职工同向、同求、同行。”他举例说，朝阳钢铁以取得收益的1%激励创新团队，来强化创新同利。2020年前8个月，共奖励职工创新260余万元，实现了企业降本、员工增收。

另外，市场经济下，市场应变力的提升，是提高市场竞争力的前提。朝阳钢铁以财务预算为主线，通过经营活动模块化、模型化、模式化，实现销售围绕市场转，生产围绕销售转，采购围绕生产转，一切围绕效益转。同时，朝阳钢铁不断提高成本意识，强化精益管理，让成本竞争力成为市场竞争力的关键指标。在“市场驱动现场”“现场随动市场”的动态调节下，在“全员参与”“追求精益”“确保受控”的成本变革中，干出了朝阳钢铁的活力和竞争力。

朝阳钢铁改革不易，成果颇丰，不仅是企业自身的凤凰涅槃，更是鞍钢集团改革的缩影。

栗宝卿在介绍集团整体改革情况时表示，近年来，鞍钢集团深入贯彻习近平总书记重要指示批示精神，坚持问题导向，把深化改革作为推进企业高质量发展的关键一招，把“效益有改善、员工有获得感、企业发展可持续”作为检验改革成效的重要标尺。把落实国企改革三年行动作为重大政治任务，弘扬“鞍钢宪法”精神，把握“两参一改三结合”精髓，着力“改革不合理的规章制度”，坚持“权力放下去，效率效益提上来”，着力打造具有生机和活力的微观市场主体。

截至目前，鞍钢确定的76项三年改革任务已全面启动，坚决完成国务院国资委“2021年完成改革三年行动任务总量70%以上”要求。“十四五”时期，要坚定不移深化改革，推进企业重组，推动绿色低碳发展，勇当原创技术的策源地、现代产业链的链长，尤其是勇当铁矿产业链链长，持续做强做优做大，加快建设高质量发展新鞍钢，建设世界一流企业。

“大块头”激发活力增强动力

在东北这片黑土地上，国有企业自带光彩，不同程度上发挥着地方经济发展的风向标作用。在鞍钢集团如火如荼深化改革的同时，地处齐齐哈尔市的中国一重，也上演着大刀阔斧的改革。

经过近70年的发展，中国一重始终秉承“发展壮大民族装备工业，维护国家国防安全、科技安全、产业安全和经济安全，代表国家参与全球竞争”的初心和使命，紧紧围绕钢铁、核电、火电、石化、船舶、汽车、矿山、航天航空、深潜、军工等国民经济和国防建设需要，深耕实体经济，致力科技创新，做强装备产业，创造了数百项第一。不仅解决了我国重大技术装备“有无”问题，打破了关键技术“要不来、买不来、讨不来”的困境，而且实现了从“跟跑”到“并跑”“领跑”的转变。

目前，中国一重是由中央管理的涉及国家安全和国民经济命脉的国有重要骨干企业，已发展成为中国核岛装备的领导者、国际先进的核岛设备供应商和服务商、当今世界炼油用加氢反应器的国际领导者、冶金企业全流程设备设计开发和制造及服务供应商。

实实在在的“大块头”，在建设、改革时期，有着瞩目的成绩，也有着不轻的困扰。

前些年，中国一重受自身体制机制等主观因素影响，企业经济效益持续下滑，尤其2014年~2016年连续3年出现亏损。在外界，造成了社会对国有企业和东北经济的担忧；在内部，影响了员工的收入和信心。痛定思痛，面对严峻的形势和挑战，中国一重深刻认识到，企业要生存发展，除了改革别无他途。

自2016年下半年以来，在党中央、国务院坚强领导下，中国一重坚决落实国务院国资委对国有企业改革的各项决策部署，全面打响了改革攻坚战，以自我革命的政治勇气，推动改革全面发力、持续推进、破局闯关。

体制机制创新是激活国企内在发展动力、增强企业发展活力的根本途径。这一共识形成后，中国一重怎么做？

中国一重党委副书记、董事张振戎介绍说：“我们以体制机制创新为核心，推动企业面向市场，把市场化血液融入企业管理。成立了以董事长、党委书记为组长的深化改革工作领导小组及改革办公室，加强对改革工作的领导，采取坚决有力措施打通管理的任督二脉，推动管理体制、管理机制、管理思路实现‘三个转变’。”

在管理体制上，通过推进分层管理、层层签订经济责任状，促使每一个单位真正成为市场主体，实现了企业从“一管到底”向“一追到底”管理体制转变；在管理机制上，实行层层模拟法人、环环快速联动、人人面向市场、招招应对危机，以营销为龙头建立起研、产、供、销、运、用快速联动反应机制，全面建立起指标、责任、跟踪、评价、考核“五个体系”，把外部市场机制真正引入企业内部，实现了“以生产为主”向“以市场为主”管理机制转变；在管理思路上，坚决贯彻习近平总书记在黑龙江省考察时提出“央企要积极与地方协同发展、融合发展，带动地方发展配套产业”的重要指示，坚持与地方协同发展、融合发展，与地方政府、客户、供应商、合作伙伴共同打造利益共同体，建设“一重产业园”，逐步提高地方配套比重，推动非核心制造环节溢出，与本地企业共同打造风电、新材料、先进制造业等产业集群，实现了从“以自我为主”向“开放合作”管理思路转变。

思路决定出路。随着改革思路和改革举措的有效结合、互相作用，中国一重的改革工作取得了阶段性成效，企业生产经营工作实现了一年扭亏、两年翻番、三年跨越。2017年实现扭亏为盈；2020年战胜疫情挑战，实现逆势增长，利润总额同比增长67.19%，营业收入同比增长39.41%；今年以来，在圆满完成“十三五”目标基础上，顺利实现了“元月开门红”“首季满堂红”既定目标，截至4月末，利润总额同比增长38.3%，营业收入同比增长12.9%，九大指标全线飘红。

张振戎表示，到“十四五”末，把中国一重初步建设成为产业结构合理、质量效益领先、创新动能强劲、安全保障有力、高端装备制造核心突出、军民深度融合、地企协同发展、“一带一路”共享的具有全球竞争力世界一流产业集团，为开启全面建设社会主义现代化国家新征程作出一新的新贡献。



2021第五届中国毛发移植大会现场

(丁军供图)

我们关注每个人的“头顶大事”

2021第五届中国毛发移植大会在杭州召开，碧莲盛董事长尤丽娜表示，碧莲盛要用最好最安全的技术让每个人“植”得放心、恢复自信

□ 梁畅水

“因为头发健康是每个人的‘头顶大事’，碧莲盛要用最好最安全的技术让每个人‘植’得放心，恢复自信。”5月30日，碧莲盛董事长尤丽娜在“2021第五届中国毛发移植大会”上表示。

据了解，此次大会由中国整形美容协会毛发医学分会、中华医学会整形外科分会等单位联合主办。碧莲盛植发董事长尤丽娜受邀出席，中国整形美容协会毛发医学分会吴文育教授、张菊芳教授等500余位中国毛发医学领域专家齐聚一堂，立足国际视角，从行业的高度、专业的深度、经济的角度等多个层面，对世界最前沿的毛发医学研究进展及临床应用成果展开深度分析与讨论。

近年来，颜值消费成为很多年轻人追求的消费热潮，这也催生了植发市场的爆发。但是目前的植发市场，仍然存在着低价诱导、虚报毛囊数量、收费标准不透明等问题，“植发三天速成班”等行业乱象也频频登上热搜，让很多脱发患者望而却步。

尤丽娜表示，当前植发市场繁荣与乱象共存，植发企业只有做好自己，保障消费者安全健康，才能行稳致远。对于碧莲盛来说，要通过技术的不断创新，满足消费者的个性化需求，满足消费者立即变美、安全变美的美好愿望。

据了解，2020年8月碧莲盛NHT不剃发(No hair-cut technology)植发技术正式诞生，以匠心引领植发行业新变革。相比传统植发技术需要大面积剃发的现状而言，NHT不剃发技术可以真正做到提取种植全程不剃发，完美避免剃发对发友形象的短期影响。已有数千人通过这项技术彻底改变因脱发带来的生活困扰。由此，NHT不剃发技术不仅改变了发友对传统植发的恐慌心理，也是碧莲盛不断引领植发行业技术向更高标准探索。

本届大会于5月29日开设两个分会场，分别进行“毛发移植与脱发治疗新进展学习班”与“杭州市医学会整形与显微外科分会暨医学美容学分会学术年会”。5月30

日，由吴文育教授、张菊芳教授领衔起草的《毛发移植规范》团体标准也于本次大会日程中正式发布。该标准的制定不仅是该行业进入现代化管理的重要标志，也一定程度上解决了医疗美容未来体制和机制的长远建设。

据悉，大会秉承理念为持续推动中国毛发移植领域的学术交流，加强国内植发行业同仁的专业能力和探索精神。中国毛发移植大会(CAHRS)自创立以来始终致力搭建中国与世界毛发医学技术的沟通平台，为国内外毛发移植领域的专家和学者提供交流与发展机遇，加强中国毛发疾病学科的人才培养，为广大毛发疾病患者提供更有有效的治疗方式的同时，也让世界了解中国植发行业的发展。

吴文育表示，中国毛发移植大会的创立为公立医院和民营机构开辟了面对面交流的渠道，协同作业，共同整顿，确保中国植发行业向着更规范化的方向前进。吴文育说，植发行业的可持续性发展离不开领先技术和监督规范，中国毛发移植大会的存在能够进一步加强行业内部的交流、沟通，有效推进多学科领域的融合与发展，积极探索植发领域未来的发展路径，提高医疗治疗质量。

行业高速优质发展，还需要企业承担起一定社会责任。尤丽娜介绍，碧莲盛始终将“诚信和回报社会”作为企业立业之本，在创业之初就成立了“千万植发公益基金”，去帮助那些贫困的脱发没有条件医治的人。现在随着企业发展，该基金已经成长为“千万公益基金”。新冠肺炎疫情暴发后，碧莲盛成立了专项基金100万元，采购抗肺炎专用医疗设备、口罩、防护服等，赠送给武汉等疫情严重区域。

与其他行业不同，在植发这一重度垂直服务领域，消费者选择植发机构非常严谨，口碑的好坏直接影响发展。尤丽娜说，2021年将会是植发行业迅猛发展的一年，企业从业者一定要不断提高技术水平，规范服务体系，抓好医生队伍建设，努力带头解决行业信任问题，让整个行业实现高质量发展。

吴文育表示，中国毛发移植大会的创立为公立医院和民营机构开辟了面对面交流的渠道，协同作业，共同整顿，确保中国植发行业向着更规范化的方向前进。吴文育说，植发行业的可持续性发展离不开领先技术和监督规范，中国毛发移植大会的存在能够进一步加强行业内部的交流、沟通，有效推进多学科领域的融合与发展，积极探索植发领域未来的发展路径，提高医疗治疗质量。

行业高速优质发展，还需要企业承担起一定社会责任。尤丽娜介绍，碧莲盛始终将“诚信和回报社会”作为企业立业之本，在创业之初就成立了“千万植发公益基金”，去帮助那些贫困的脱发没有条件医治的人。现在随着企业发展，该基金已经成长为“千万公益基金”。新冠肺炎疫情暴发后，碧莲盛成立了专项基金100万元，采购抗肺炎专用医疗设备、口罩、防护服等，赠送给武汉等疫情严重区域。

与其他行业不同，在植发这一重度垂直服务领域，消费者选择植发机构非常严谨，口碑的好坏直接影响发展。尤丽娜说，2021年将会是植发行业迅猛发展的一年，企业从业者一定要不断提高技术水平，规范服务体系，抓好医生队伍建设，努力带头解决行业信任问题，让整个行业实现高质量发展。

吴文育表示，中国毛发移植大会的创立为公立医院和民营机构开辟了面对面交流的渠道，协同作业，共同整顿，确保中国植发行业向着更规范化的方向前进。吴文育说，植发行业的可持续性发展离不开领先技术和监督规范，中国毛发移植大会的存在能够进一步加强行业内部的交流、沟通，有效推进多学科领域的融合与发展，积极探索植发领域未来的发展路径，提高医疗治疗质量。

据了解，2020年8月碧莲盛NHT不剃发(No hair-cut technology)植发技术正式诞生，以匠心引领植发行业新变革。相比传统植发技术需要大面积剃发的现状而言，NHT不剃发技术可以真正做到提取种植全程不剃发，完美避免剃发对发友形象的短期影响。已有数千人通过这项技术彻底改变因脱发带来的生活困扰。由此，NHT不剃发技术不仅改变了发友对传统植发的恐慌心理，也是碧莲盛不断引领植发行业技术向更高标准探索。

本届大会于5月29日开设两个分会场，分别进行“毛发移植与脱发治疗新进展学习班”与“杭州市医学会整形与显微外科分会暨医学美容学分会学术年会”。5月30

智库观察

探索多元化股权激励机制留住优秀人才

□ 王轶辰

为留住优秀人才，越来越多企业开始实施以人力资源为激励对象的股权激励机制。在近日由人民政协报社组织的“激发人才创新活力助力科技自立自强”座谈会上，与会嘉宾认为，伴随股权激励制度在我国的发展，与其配套的一系列税收政策也相继出台，现行税收政策在有序对接资本市场、激发人才活力等方面发挥了积极作用，但也存在不少问题，亟须加快改革完善以更好发挥其对高端人才的激励效果。

科技创新靠人才，激发人才创新活力应深化收入分配制度改革，增加以知识价值为导向，推动知识、技术、管理、技能等生产要素按贡献参与分配。在这一背景下，早在2016年，财政部、国家税务总局联合印发《关于完善股权激励和技术入股有关所得税政策的通知》(以下简称“101号文”)，进一步加大税收优惠，降低企业和相关获激励者的税负。

李香菊建议，可适当放宽非上市公司股权激励个人所得税限制条件，在对海外架构企业强化资金、税收监管和信息披露的同时，将具有海外架构的中国非上市高科技企业纳入股权激励政策范围之内，并实施分类管理，将授予比例限制从30%放宽到50%，或者允许企业根据自身情况据实享受政策优惠。同时取消“累计”概念，以解决企业人员流动变化带来的政策“挤出效应”。

对于101号文的限制性条件，全国政协参政议政人才库特聘专家、华夏新供给经济学研究院院长贾康提出要跳出财政看财政，一个政策的设计在方向正确的情况下，要考虑具体操作要领会在一起是否还符合政策设计的初衷。太多的条件限制使得本来应该享受到政策优惠的企业享受不到优惠，这说明已有政策

是有待优化的。

对科研人员实施包括直接减免税款、间接税收返回和递延纳税等税收优惠，无疑将起到即期或长期激励目的。对此，全国政协委员、北京国家会计学院院长秦荣生建议，对科研人员个人以技术成果投资入股的税率，可调整为转让股权时统一按照“财产转让所得”项目，适用20%税率征收个人所得税，税负较之前45%税率明显下降。另外，科研人员个人以技术成果投资入股，由于缺乏现金流，纳税人当期缴税可能存在一定压力。实施递延纳税，在转让股权时再缴税，将大大缓解股权激励行权和技术入股当期纳税的资金压力。

“股权激励是人才激励的一项重要举措，同时，企业和政府还可以设计更多样化的人才激励措施。”秦荣生表示。