

国企在改革三年行动中的重生与蝶变

■本报记者 杜雨萌

深入实施国企改革三年行动，是贯彻落实习近平总书记关于国有企业改革发展和党的建设系列重要论述的生动实践。三年行动中，国有企业励精图治，奋发有为。如今“铃响交卷”，国资国企领域已发生了根本性、转折性和全局性的重大变化，全方位、多层次的改革成效影响深远。

近日，《证券日报》记者跟随国务院国资委调研的脚步，奔赴各地，深入探访国家电投集团、中国化学工程、鞍钢集团等央企所属企业，了解探寻他们克难攻坚的历程和收获成功的“密码”。

企业不消灭亏损 亏损就会消灭企业

国家电投河南电力有限公司沁阳发电分公司(以下简称“沁阳发电分公司”)位于河南省沁阳市。

作为河南省“十三五”重点火电建设项目，于2015年投资建设的沁阳发电分公司2×100万千瓦机组工程，先后于2019年11月份、2020年12月份投入商业运营。但令人唏嘘的是，2021年，沁阳发电分公司在投运后的第一个完整经营年度就亏损4.4亿元，2022年再次亏损2.08亿元。

连年的人不敷出和大幅亏损不仅让公司员工信心低落，企业各项经营也举步维艰。

“我们深刻认识到，企业不消灭亏损，亏损就会消灭企业。”沁阳发电分公司总经理乔永生说，这是他在公司陷入困境时的切身体会。

改革不仅关系到企业如何发展，更决定着企业的生死存亡。

“针对企业投产之初就亏损的实际情况，沁阳发电分公司从思想破冰、机制破壁等方面，下决心、下大力气进行了一场大刀阔斧的改革。”乔永生告诉《证券日报》记者，针对一直以来传统电力企业普遍存在的机制不灵活、分配欠合理，以及隐性“铁交椅”“铁饭碗”“大锅饭”等问题，沁阳发电分公司首先实施了三项制度改革。

一方面，着力推动企业管理“瘦身健体”，如压减合并3个部门、精简9名中层干部；另一方面，切实发挥薪酬分配“指挥棒”作用，把“同利”和“授权”相结合，建立健全企业利润与收入联动、差异化分配、绩效包干和即时激励机制，坚持业绩决定薪酬。

改革后，沁阳发电分公司同岗位员工收入差距达1.5倍，不同岗位员工收入最高差距可达8倍。

这一“业绩论英雄、收入凭贡献”的差异化薪酬分配机制，极大地激励了员工干事创业的内生活力，且在沁阳发电分公司燃料管理部得到充分印证。

煤炭价格的高低直接影响到发电企业的边际效益。在沁阳发电分公司，每年的燃煤采购量达330万吨，费用占公司总成本的75%以上。因此，在煤炭价格较高的大环境下，通过与相关煤炭企业签订长期煤炭采购协议(下称“长协煤”)，获得相对较低的煤价，可以最大程度减少企业成本支出，增加边际效益，进而推动企业实现扭亏为盈的总目标。

改革过程中，沁阳发电分公司制定了长协煤签订激励方案和长协煤合同兑现激励机制，强化对长协煤从合同签订到兑现获取全过程的目标管理。

“去年最后两个月，我们团队克服重重困难，最终实现沁阳发电分公司2023年度长协煤合同签订全覆盖。今年一季度，公司基础长协煤兑现率达到96%，兑现率大幅提升。”沁阳发电分公司燃料管理部主任杨森林告诉记者：“根据公司相关的激励制度，今年一季度，公司给我们团队合计兑现奖励159万元。获奖后团队人均奖励接近去年全年工资，其中2名员工的奖金是去年全年工资的近2倍。”

改革后的沁阳发电分公司走出困境，涅槃重生：今年前四个月，公司累计盈利3638万元，同比减亏1.04亿元，创三年同期盈利最高记录。

“四能良方” 激活企业发展内生动力

改革推进的态度和力度，决定着改革的广度与深度。

2015年前后困于发展瓶颈期的中国化学工程，对此最有发言权。

记者了解到，中国化学工程自2017年新一届领导班子上任以来，通过大力度改革，激发企业内生动力活力，使企业在没有实施大的并购重组、累计消化各类历史潜亏100多亿元的情况下，实现了跨越式增长。

数据显示，2022年，中国化学工程经营业绩再创历史新高，实现新签合同额4019亿元、营业收入1761亿元、利润总额81亿元、净利润68亿元，分别是2016年的6倍、3.2倍、3.6倍、3.6倍。

记者在实地采访中了解到，中国化学工程针对企业存在的痼疾，实施一系列改革措施。在多轮改革“良方”中，“四能”机制建设最为突出。

“四能”机制，指的是机构层级能增能减、干部能上能下、员工能进能出、薪酬能高能低。“四

能”机制建设，充分发挥了考核“指挥棒”作用，持续推动市场化经营机制的构建。

据中国化学工程战略规划部部长、改革办公室主任王庚柱介绍，国企改革三年行动实施以来，中国化学工程两级企业总部人员编制压减15%，三级分子公司压减33%。二级企业搞不好就变成三级企业，三级企业搞不好就“销号”。新员工实现100%公开招聘，市场化退出员工近5800人。

为了进一步推动市场化机制的深度转化，中国化学工程全面实施职业经理人制度，建立长效激励约束机制。王庚柱将其概括为三个“市场化”：面向社会选聘的职业经理人，约定市场化指标，给予市场化薪酬，不担任市场化退出。

“三年来，中国化学工程共选聘职业经理人120人，其中外部选聘49人，内部转身份71人。原经理层成员落聘退出26人，因业绩考核不合格解聘6人。”王庚柱说。

组建于2020年9月份的中化学生态环境有限公司(以下简称“生态环境公司”)，就是通过市场化引入职业经理人团队、实施混合所有制改革的生动成功案例。

生态环境公司总经理卢召义，在两年多前通过激烈的竞聘脱颖而出，成为一名职业经理人。“别看现在公司有员工900多人，6家区域分公司和4家专业子公司，但两年多前，可以说是一无所有。”回忆起公司成立之初的情景，卢召义说，他率领的4人团队窝在一间约120平方米的soho格子间里办公。那时候，不仅没有网站、宣传册、组织架构和管理制度，连市场、资质和业绩都没有。

为了顺利完成公司市场经营布局 and 后续业务的突破，他和团队从如何激发员工干事创业热情开始改革，进而明确搭建骨干员工持股平台。

“随着员工干事创业的热情得到有效激发，公司不仅签下了一笔又一笔合同订单，办公场地也搬到了占地4000多平方米的新地址。”卢召义告诉记者，目前生态环境公司已有合伙人41人，其中公司高管以上10人持股64.7%；中层管理人员和业务骨干31人持股35.3%，且认缴金额不低于其年收入的50%。通过将股东、公司与个人利益进行绑定，已逐步建立起共享发展成果、共担市场风险的激励约束机制。

除了利益深度绑定外，生态环境公司还以“考”为核心，以市场化机制优势激发团队活力。

卢召义向记者透露，两年多来，公司实施全员全年多维度考核，累计考核结果优秀提拔加薪15人；降职降薪调整10人，其中部门总监及以上人员占比超过68%；严格执行市场化退出机制，因工作不胜任、考核不合格等原因自动辞

职、强制退出共计47人，占员工在岗总数超过15%。

在这种能者上、庸者下、劣者汰的干事创业氛围下，仅两年多时间，生态环境公司就实现了“从无到有、从零到一”的良好发展态势。2022年完成新签合同额46.34亿元，较2021年增长44%，两年累计完成新签合同额78.53亿元；两年累计实现净利润7730万元。

从同质化竞争到“1+1>2”

无论是沁阳发电分公司的“改革才能活命”，还是中国化学工程主动寻求的发展突破，其核心关键点均为“企业主动的自我革命”。

坐落于东北地区的本钢集团有限公司(以下简称“本钢”)，其改革的推动力除了企业自身的“国企改革”之外，还有整个钢铁产业所面临的重组整合大趋势。

本钢董事长杨维在接受《证券日报》记者采访时表示，作为辽宁地区曾经的两大钢铁巨头，鞍钢集团与本钢不仅处在同一地域，其所属矿山亦处在同一矿脉，这就造成了两家企业的产品品类相近，销售市场大致相同。

杨维介绍说，就拿同一种产品来说，以前两家企业在辽宁地区的销售价格要明显低于华中、华南地区。其中一个很重要的原因是，辽宁本土的这两大钢企在自己的地盘上打起了价格战。这种行为严重影响了两家企业的竞争力和行业秩序。

基于这样长期的同质化竞争，以及同大多数老牌国企一样所存在的机构臃肿、冗员多、效率低等“国企病”，再加上2010年以来迟迟难以消化重组北钢所带来的沉重包袱，本钢也终于不可避免地走到企业经营发展的“生死路口”。此外，受国内钢铁产业重组整合大趋势影响，“鞍本重组+改革”也就成为本钢发展的必由之路。



本钢板材冷轧总厂厂区

2021年8月20日，鞍钢重组本钢大会在辽宁鞍山召开，辽宁省国资委将其所持有的本钢51%股权无偿划转给鞍钢，本钢正式成为鞍钢控股子公司。2021年10月15日，鞍钢集团本钢集团有限公司正式揭牌。至此之后，鞍本重组与改革上演了一场从规模体量到质量效益全面提升的生动实践。

“从制定方案到实质整合，仅用56天便顺畅对接，实现了管理制度和资产重组的全面改革；仅用时一年多，两家企业就全面完成了590项整合融合任务；又用了仅一年时间精耕细作，成功实现了‘1+1>2’的效果。”据本钢管理创新部总经理刘慧玉介绍，2021年，本钢抓住重组整合和市场向好的重大机遇，顶住大幅限产、限电的双重压力，借助一系列改革举措一举扭转了此前持续被动的困难局面，实现营业收入907.89亿元，同比增长47.29%；实现利润创十年来历史最好水平；2022年，实现销售收入777.83亿元，利润总额达10.29亿元。

对鞍钢集团来说，鞍本重组后，两家企业把原来无序竞争的“相互对垒”，变为协同发力的“相互补台”，很好地实现了协同效应。

鞍钢集团党委宣传部部长聂振勇告诉《证券日报》记者，鞍钢本钢重组仅一年，其协同效益就达到26.17亿元。而这么大规模的红利不是从鞍钢集团流向本钢，也不是从本钢流向鞍钢集团，而是作为一个整体实现的新增量。

瞄准两大“核心”点 国企改革再出发

■杜雨萌

三年改革，到底为国企带来了什么？从这次调研采访情况看，答案已然生动呈现：国有企业活力和效率得到明显提升。

中国特色现代企业制度的加快完善以及市场化经营机制的深度转换，是激活改革一池“春水”的重要基础。

首先，国企改革三年行动把加强董事会建设、落实董事会职权和保障经理层依法行权履职作为完善中国特色现代企业制度的重要内容，通过加强董事会规范运作、有效落实董事会职权，推动全面建立董事会向经理层授权的管理制度，和推行经理层任期制与契约化管理形成有效协同联动。

其次，经理层的任期制与契约化改革，不只是简单的干部机制改革或薪酬改革，而是一场涉及企业战略、组织、人才、运行等多个核心环节都需要参与进来的综合改革。

此外，得益于过去三年改革的纵深推进，“能者上、庸者下、劣者汰”的改革意识已在广大干部职工中生根发芽，由此形成的强大改革之“势”，也为新一轮深化国企改革提供了可贵的内生动力。

改革无止境，奋蹄再出发。随着党的二十大报告对国资国企改革作出新的部署安排，今年2月中旬，国资委党委书记、主任张玉卓发表署名文章时指出，要以提高核心竞争力和增强核心功能为重点，乘势而上推进新一轮国企改革深化提升行动，更大力度打造现代新国企。

这无疑为接下来的国企改革明确了重点，指明了方向。在国资委研究中心高级经济师王峰看来，核心竞争力是指企业应对变革

与激烈的外部竞争所特有的难以被竞争对手所复制和模仿的、能够在激烈的市场竞争中长期内稳定保持竞争优势，并获得稳定超额利润的资源、技术或能力。核心功能更侧重于说明企业在国内乃至全球产业链中的地位。二者相互联系、相辅相成。如果企业没有核心竞争力，那么其在产业链中的功能也是可以忽视的。

因此，国资委将中央企业2023年主要经营指标由原来的“两利四率”调整为“一利五率”，并提出“一增一稳四提升”的年度经营目标。

通过这次经营指标的调整，原有的“两利”指标中，仅保留了利润总额，而对于与利润总额较为同质化的净利润指标，则将其调整为净资产收益率；原有的“四率”指标中，用营业现金比率替换营业收入利润率指标，继续保留资产负债率、研发经费投入强度、全员劳动生产率指标。

从“两利四率”到“一利五率”，虽然调整幅度不大，却进一步突出了新阶段中央企业实现高质量发展、提升核心竞争力以及建设世界一流企业的新要求。

除了经营指标进一步瞄向提高核心竞争力外，从产业角度来说，“央企加快发展战略性新兴产业”亦被寄予厚望。面对百年未有之大变局，面对新一轮科技革命与产业变革带来的新机遇，央企“航母”必须担起新使命。

征程万里风正劲，重任千钧再奋进。随着新一轮国企改革深化提升行动的明确，国企改革再出发，在全面建设社会主义现代化国家、实现第二个百年奋斗目标的新征程上必将作出更大的贡献！



国家电投河南电力有限公司沁阳发电分公司2×100万千瓦机组工程全景图



中国化学工程下属子公司华陆新材在重庆的基地园区

积极融入资本市场 国企绘出第二增长曲线

■本报记者 杜雨萌

Wind资讯数据显示，在国企改革三年行动推进期间(2020年至2022年)，共51家央企控股上市公司在A股上市，合计首发募集资金约2691.08亿元。同期，A股央企控股上市公司的再融资规模(含增发、可转债、配股)达7392.9亿元。其中，定增募资规模最大，达6026.85亿元，占比约81.52%。可转债与配股募资规模分别为877.36亿元(占比11.87%)、488.69亿元(占比6.61%)。

在记者调研过程中，一家央企控股上市公司通过资本市场开启“二次”创业之路的案例值得关注。

2019年8月份，美亚柏科信息股份有限公司(以下简称“美亚柏科”)战略引进了国家开发投资集团有限公司(以下简称“国投集团”)子公司——国投智能。2022年12月14日，国投智能再向美亚柏科定增6.7亿元。至此，其持股比例提升至21.08%。

“加入国投集团后，美亚柏科多个合同订单突破1亿元，承接了多个国家部委核心的大数据平台示范项目，获得了核心网络安全资质。通过与国投合作，美亚柏科站上了更大的发展平台。”美亚柏科党委书记、总经理申强在

接受《证券日报》记者采访时表示。国投集团与美亚柏科的这场借力资本市场的牵手，完美诠释了“央企优势+民企活力=企业竞争力”的发展“密码”。这是央企积极融入资本市场，或者说资本市场助力国企改革的一个缩影。

不仅如此，资本市场作为国企并购重组的前沿阵地，也发挥着重要作用。

数据显示，国企改革三年行动期间，667家国有上市公司参与的1272起并购事件已完成。在这之中，47家国有上市公司涉及重大资产收购(出让、置换)，另有827家国有上市公司参与的1901起并购事件正在推进中。

中国社会科学院经济研究所副所长原磊在接受《证券日报》记者采访时表示，资本市场的核心功能在于优化资源配置，提高资源效率。对于中央企业来讲，未来用好资本市场还需要注重以下两个方面：一是坚持高质量导向，让更多有竞争力的中央企业子企业上市。二是利用资本市场推动国有经济战略性调整，优化国有经济布局，让国有资本流动起来，提高国有资本效率，进而促进整个国民经济创新活力的提升。

中国海油秦皇岛32-6油田基地

