

来源：天津日报

一条“稳”与“进”的改革路径

——天津推进国企高质量发展的探索与实践

记者 吴巧君

“春在溪头荠菜花”。满园春色中桃李争艳，米粒大小的荠菜花朴素无华，毫不起眼，却暗香浮动，回甘香甜。

天津5年来改革开放大开大合，京津冀协同发展、制造业立市、“一制三化”改革...其间稳步推进的国企改革，一如那静默却坚韧开放的荠菜花，在似锦桃李中紧接地气，在匍匐生长中透着倔犟，绽放属于自己的灿烂春天——

17家完成混改的原市管企业2021年营业收入、净利润分别达到2996亿元和208亿元，分别比混改前增长81.20%和455.77%，混改后企业在津上缴税金累计超过270亿元。

除了完成混改的17家企业外，整体国企创效能力不断增强。2021年市管企业实现净利润同比增长25.5%、营业利润同比增长79.4%，营业收入利润率同比增长1.7个百分点；区属国企营业收入同比增长19.3%。

在新冠肺炎疫情防控、能源保供、民生保障等关键时刻，全市国有企业闻令而动，勇挑重担，发挥出“主力军”“顶梁柱”“压舱石”作用.....

今年1月26日，国务院国企改革办专门向天津市政府发来感谢信，称“天津推动国企改革三年行动工作卓有成效，为全国完成国企改革三年行动年度目标任务作出突出贡献。”

如溪头那片开出一派生机的荠菜花，在春和景明中添注一抹独特的芳华，天津国企改革做对了什么？

这个答案可以在国家发展改革委对天津实地专题调研后作出的评语中找到：“天津国企混改紧扣当地实际，遵循‘完善治理、强化激励、突出主业、提高效率’十六字要求，不仅引入了资本、化解了风险、改进了治理、提升了效益，而且放大了国有资本功能、做强了优势产业、搞活了地方经济，符合党中央、国务院关于国企混改的政策方向和要求。”

“不仅混产权，更是改机制，优治理，天津国企改革正是做对了这一点，实现了国企管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减，带领国有经济实现绝处逢生，孕育新机，柳暗花明。”清华大学中国现代国有企业研究院研究总监周丽莎说。

引入资本化解风险

国企混改实现三个“全国首创”

产业结构偏重，资本结构偏独，组织结构偏长，产品结构偏同；体制机制僵化，经济效益下滑，债务风险高企……

这是5年前天津国企因市场化改革滞后而面临的困境，一组数字佐证了当时的境况——

2016年全市市管企业实现营业收入、利润分别同比下降9.6%、18.1%，与同期全国地方国企分别增长3.5%、16.9%相比，形成鲜明反差。2017年年底，天津各级国企资产负债率达77.1%，比全国平均水平高出15.1个百分点。

“渤海集团负债总额高达2800亿元，资产负债率达220%。我们明确告诉职工，如果不混改，企业将被多重积债完全压垮，混改是企业起死回生的唯一机会，也是最后一次机会。”时任天铁集团党委书记的杨勇这样对记者说。

天津一商的一位中层干部也向记者描述，混改前企业“供应商的货款已3年未支付，职工的工资用高于10%的利息贷款应对，资金链断裂一触即发”。

在这样的大背景下，2016年年末、2017年年初，市委召开十届十一次全会、全市国企改革推动会，下发《关于进一步深化国有企业改革的实施意见》，全面部署推进国有企业混合所有制改革。

天津国资研究院副院长宋泽海分析，当时天津国企严峻的债务风险形势以及存在的各种问题倒逼天津必须改革，引进战略投资者进行混改，不仅能优化企业股权结构，健全企业法人治理结构，完善市场化经营机制，推行市场化选人用人，而且还能为企业带来资源增量，形成优势互补、强强联合，壮大国有资本影响力，从而推动内生动力更加强健，市场主体更加明确，助力国有资本跨上高质量发展新征程。

“着力引入高匹配度、高协同性、高认同感的战略投资者，对公益类、功能类、竞争类市管企业分类分层实施混改，宜进则进、宜退则退，宜控则控、宜参则参。”市国资委企业改革处处长侯宇锋介绍。混改的顶层设计一设定，跌宕起伏的改革实践一路铺陈——

房产土地整合、税务筹划、企业整合（剥离）、职工安置、不良资产处置等系列文件出台；“国有资产不流失、职工妥善安置、扎根天津发展”不可动摇、必须坚守的“三个底线”早早划定；混改决策审批、审计评估、产权交易……各重点环节全过程监督机制建立。

“我们坚守‘三个底线’，是贯彻落实习近平总书记‘国有企业改革要先加强监管，防止国有资产流失，这一条不做好，国有企业其他改革难以取得预期成效’重要论述的具体体现，实现了天津混改的三个‘全国首创’。”市国资委副主任刘智说。

——首創性推进全过程监督。逐级逐户召开职代会，请职工来监督。“一商集团混改过程中，总共开了不同层级的48场职工代表大会，让每位职工了解混改，参与决策。”时任一商集团党委副书记的胡宁告诉记者。市审计局开展混改专项审计，加强审计监督；从国务院国资委评估项目评审专家库中择优选择专家开展混改评估评审，通过专家评审把控风险。海鸥表业集团在引入复星系战投汉辰表业时，将“海鸥”商标及专利技术纳入资产评估，充分体现企业有形无形资产的真实价值。



混改后焕发新生命的新天钢集团

“天津国企混改实践是深化改革解决发展难题的生动诠释。”国家发展改革委来津

调研国企混改工作后这样评价。

改进治理提升效益

体制机制是激发活力的“质变因子”

如果说引入投资者资金资源称为“有价之宝”的话，那么天津在国企混改中更注重引入体制机制的“无价之宝”，使体制机制成为激发国有经济活力与竞争力的“质变因子”。

这份“质变因子”在TCL科技集团高级副总裁、中环半导体副董事长、总经理沈浩平看来是“发动机”：“体制机制改革是发动机，其他都是燃料。混改后决策效率更快了，认准的项目，从谈判到落地不到2个月。”

在“发动机”驱使下，2020年年底完成混改的中环半导体顺利实施首轮股权激励，完成了3.3亿元股票的回购，创新想法、创新技术得以快速地向新的商业形态转化。A股市场披露的2021年度业绩快报显示，中环半导体（中环股份）2021年营收实现410.2亿元，同比增长115.28%，净利润实现50.0亿元，同比增长195.42%，截至2021年12月31日，中环股份股价较当年初上涨了56%。

这份“质变因子”体现在天津建工集团身上，就是自2018年8月携手上海绿地集团完成混改后迅疾搭建了科学高效的人力资源体系。

“我们将绩效考核结果与全体员工年度薪酬挂钩、与管理人员职务升降挂钩、与项目成本管控挂钩，旗帜鲜明激活个人主观能动性，发挥个人潜能。同时通过竞争上岗，打破‘大锅饭’‘铁饭碗’。”建工集团相关负责人称。

混改3年半，建工集团的施工主业收入逐年上升，尤其是市场拓展成效显著，从混改前的百亿元直接突破至300亿元，2021年合同承揽额达到了345亿元。

周丽莎认为，在国有企业中推进市场化经营机制改革，离不开企业经理层任期制与契约化管理改革。

事实上，这一块改革天津也正在紧锣密鼓进行。“截至2021年年底，天津先后在21家市国资委监管的一级企业经理层累计选聘了94名职业经理人，各级子企业累计完成职业经理人选聘323户802人，建立市场化用工和市场化薪酬的各级企业占比已达到99%，企业领导班子与企业生存发展形成命运共同体。”市国资委党委企业领导人员管理处处长负晓欣告诉记者。

一路走来，国企改革三年行动方案所指引的改革事项——落实——党的领导融入公司治理各环节，实行了制度化、规范化、程序化，全面从严治党主体责任深入落实；市管企业全部实现党建入章，一级企业及各级子企业全部实现董事会应建尽建；全面推行总会计师委派制度，推动70%的监管企业设置了总审计师……

截至今年2月末，我市国企88项改革任务总体完成率达到92.3%，预计到今年“七一”前夕将基本完成三年行动方案任务。“在国务院国企改革办中期评估中，我市国企改革三年行动取得A级，受到通报表扬。”侯宇锋说。

引育动能做强优势

“一企一策锻长板补短板”推进改革

改革的深度关系到发展的质量，发展的质量也反映着改革的成效。

“推动国有资本围绕战略安全、产业引领、国计民生、公共服务等领域，以及制造业立市和国际消费中心城市建设关键点上争当‘先锋队’，引育新动能，是我们已经做和正要做的重点。”市国资委党委书记、主任张勇告诉记者。

按照这个思路，一系列积极探索正在推进——

把设计行业打造成天津支柱产业，天津海河设计集团在去年年底正式启航。“将市政总院、天津建院、规划总院等7家单位划入海河设计集团，打造以工程设计为核心、引领设计产业新未来的世界一流、国内领先的设计产业集团，我们的目标是用3年时间实现主板IPO。”海河设计集团党委书记、董事长赵建伟说。这位刚刚卸下市政总院院长之职，用10年时间率领市政总院接连推出全国勘察设计大师、取得高端资质、实现市场经营全国化布局和人才、经济总量规模性扩张的带头人，接过新集团的指挥棒，对未来信心满满：“设计本身产值不高，但是它带动整个基础设施行业的作用很明显。我们7家设计院的融合发展，必将促进市场资源、业务能力的整合，实现1+1>2的目标。”

统筹国资系统各类旅游、养老、医疗、疗养资源，紧锣密鼓筹建康养集团；*ST劝业和*ST松江通过重组重整实现从传统产业向战略性新兴产业转型……

“挖掘每家企业的优点与长处，补上短板，而不是一张‘方子’治百病，我们选择‘一企一策锻长板补短板’深化改革促发展。”张勇自2021年3月履新市国资委以来，带领团队落实市委、市政府决策部署，对化解国企发展遇到的问题与风险、发挥优势做大做强国有资本有了成熟的思路。由此，国资两委班子成员分别带队组成12个调研组，对市管企业逐一“过筛子”，聚焦问题症结，因企因业施策。

3月飞雪的那个下午，记者在一个街角的一栋楼里探寻这项改革的动人之处。

那是在河北区万柳村大街与中纺前街交叉口的芬园里临街的一栋外墙被涂上温暖黄色的7层居民楼。“去年城投集团转型定位为城市综合运营服务商，被赋予城市更新实施主体，就把芬园里临街这栋闲置楼宇作为首个‘微更新’项目，用‘绣花工艺’来进行更新，投入1100万元，去年4月开工建设，9月底改造完成成为长租公寓，现已出租51套，实现了国有固定资产每年6%的创效。”城投集团资产管理公司相关负责人董霁告诉记者，“因为是属于国家倡导的保障性租赁住房项目，得到了中央财政每平方米600元的建设资金补助，获得800万元低息贷款支持，真正是一举多赢呀！”

围绕新确立的城市更新实施主体，城投集团注册成立了资本金100亿元的城市更新公司，与大型企业共同组建了总规模600亿元的城市更新基金。目前，总投资144亿元的天津首个历史风貌建筑保护类意式风情区城市更新项目和津城首个大型片区类城市更新项目正在落地实施。2021年，城投集团大项目、好项目策源策划成效明显，全年实现收入和净利润分别增长24.72%和7.45%。

这样的“一企一策”深入推进改革、引育新动能的，还有泰达控股公司。市国资委组建“项目开发及城市更新”和“融资化债”两个攻坚突击队，助力泰达控股锚定“产、融、城”战略发展方向出清企业17户，集中资源发展主业。去年以来泰达控股承建了全市首个保障性租赁住房项目，旗下18个环保项目投产，实现8省14市的全国布局，2021年实现净利润同比增长18.7%。

轨道交通集团用成本规制模式进行债务重组，国家开发银行牵头以市场化方式重新组建银团贷款，将企业400亿元存量债务期限延长至30年—40年。2021年轨道交通集团新开工3条线段，新开通2条运营线，通车里程265公里，进入全国地铁前10名。