深读

政府工作报告提出，优化国有经济布局和结构，加快发展混合所有制经济，建立健全现代企业制度和公司法人治理结构。完善国有资产管理体制，准确界定不同国有企业功能，推进国有资本投资运营公司试点。国有企业要在深化改革中不断自我完善，抓住发展混合所有制经济的契机，推动完善现代企业制度，进一步向价值链高端跃升——

找准深化国企改革的“突破口”

工人在内蒙古包头钢铁（集团）公司厚板生产线上工作。2013年，拥有60年历史的包钢（集团）公司共产铁963.53万吨，产钢1020.21万吨。在钢铁行业产能过剩、市场消费能力走低的大环境下，包钢集团注重结构调整和清洁生产、加快产业转型升级，企业在收获经济效益的同时，也焕发出可持续发展的强大动力。

新华社记者 张 领摄

稳固国企“磐石”作用

李予阳

全国人大代表、上海国际港务（集团）股份有限公司党委书记、董事长陈戌源在上海团审议政府工作报告时讲了这样一段话：“现在国企改革既面临很好的发展机遇，又面临很大的压力。压力来自于社会，更主要来自于我们自己怎样把国企搞好。”

陈戌源代表的这种压力不仅因为国企改革任务本身的艰巨性，也源于国企在改革中承担的使命和责任重大。当前，我国已经进入全面深化改革的新阶段。国企改革作为经济体制改革的关键环节，其成败直接关系到整个经济体制改革的进展，关系到社会主义市场经济的活力。要通过积极发展混合所有制、推动国有企业完善现代企业制度等措施探索公有制与市场经济的结合模式，使国有企业成为真正的市场主体。只有不断增强国有经济的活力、控制力、影响力，才能更好地发挥国有经济主导作用，稳固中国特色社会主义制度的重要支柱，不断强化社会主义市场经济体制的根基。

在这个过程中，国企不仅不能削弱，还要加强。深化国有企业改革，重点是抓住两个关键环节。一个是加快国有企业股权多元化改革，积极发展混合所有制经济。另一个是深化国企管理体制改革，健全完善现代企业制度。而混合所有制建立的过程实际上是把法人治理结构真正完善的过程，其目的是多种资本优势互补，融合发展，解决企业的内生动力和科学治理，从而实现企业竞争力的提高。

国有企业只有在深化改革中完善自我，才能更好地担当起社会责任。国企改革的终极目标，是在实现自身发展壮大的同时，推动中国经济持续健康发展和社会进步。今后一个时期，要进一步推进国有经济布局结构调整和国有资本优化配置，使国有资本更好地服务国家发展战略，更多投向关系国家安全、国民经济命脉的重要行业和关键领域，重点提供公共服务、发展重要前瞻性战略性产业、保护生态环境、支持科技进步、保障国家安全。

3月10日下午，十二届全国人大二次会议举行第三次全体会议。入场前，辽宁营口港务集团有限公司董事长高宝玉代表（左）、辽宁营口市城市规划设计院院长常薇代表（中）和辽宁华福实业股份有限公司总工程师姚庭财代表（右）就国企改革的重点和难点问题进行交流。 本报记者 李景录摄

国企改革要从三方面加快“发力”

本报记者 齐慧 来洁 亢舒

1 增添活力 创造条件发展混合所有制

要突破思维定势，打破利益藩篱，积极向包括民间资本在内的其他资本打开大门，共同推进国企改革

今年的政府工作报告在提到国企改革时，着重强调要增强各类所有制经济活力，这给国企改革破冰指明了方向。事实上，自党的十八届三中全会以来，以发展混合所有制为主要思路的国企改革就已成为热点话题。当前，国务院国资委、地方政府、国有企业正在紧锣密鼓地部署推进改革。

代表委员们表示，国企在改革中，要突破思维定势，打破利益藩篱，积极向包括民间资本在内的其他资本打开大门，共同推动国企改革顺利进行。

全国人大代表、天津市市长黄兴国表示，积极推进国有企业产权多元化改革，除少数承担政策性职能和特殊目的的国有企业外，要逐步扩大国企产权开放力度，为发展混合所有制经济创造有利条件。

作为民企代表，全国政协委员、复星集团董事长郭广昌对此深有体会：“上海在国企改革方面非常规范，复星本身也受益于这样的改革。我们曾参与了上海豫园商场的改制，其利润已经增长十几倍，也带动黄浦区国资委的股份价值快速增长。”

引入社会资本，发展混合所有制经济，除了利用资金，关键还在于为国企引入发展的动力和活力。全国政协委员、东方电气集团董事长王计表示，要打开大门欢迎民资和外资，看重他们带来的机制创新和活力。郭广昌委员也认为，改制要以市场为导向，充分发挥民营企业市场化的经营活力。

在推进国有企业改革时，一定要注意对国有资产的保护。全国人大代表、重庆市国资委主任廖庆轩建议，推行混合所有制经济要明确目标和政策界限，保护国企和非公产权。

2 内生动力 建立健全现代企业制度

通过完善现代企业制度，进一步提升国有企业发展质量，不断增强国有经济活力、控制力、影响力

在发展混合所有制经济时，国企会不会受“欺负”？全国人大代表、河北鹏远企业集团董事长朱立秋说，要形成以法人治理为核心的利益共同体，就不必再纠缠“国有”还是“民营”，“公有”还是“私有”的问题。混合所有制的建立要以现代企业制度为基础，依赖于完善且合理的法人治理结构。只有如此，才能打消非公经济话语权缺失的顾虑，消除非公企业除了分红外，“点头”“摇头”都不算的尴尬处境，切实保护非公有制经济的利益。

因此，完善混合所有制经济要不遗余力地推动国企建立健全现代企业制度，规范企业行为，公开透明。代表委员们表示，国有企业建立健全现代企业制度，必须按照加快完善社会主义市场经济体制、坚持和完善基本经济制度的要求，把握使市场在资源配置中起决定性作用这条主线。以完善公司法人制度为基础，以产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学为基本要求，以规范经营决策、资产保值增值、公平参与竞争、提高企业效率、增强企业活力、承担社会责任为重点。通过完善现代企业制度，进一步提高国有企业发展质量，不断增强国有经济活力、控制力、影响力。

这其中，“一企一策”成为国有企业改革中议论的重点。全国政协委员、国资委副主任黄淑和表示，发展混合所有制经济，将尽可能做到“一企一策”，尽可能降低国有股权的比重，引入多个战略投资者，不断完善治理结构。民营企业最厉害的是机制灵活，国有企业最大弊端就是机制不活。所以要更多地引入战略投资机构，在现代企业制度上要多下功夫，建立一套完全适应市场竞争的企业运行机制。

“国企改革正处在关键时刻，国企自身要在运行机制上更加市场化，也可以说，国企改革最大的压力还是国企本身。”全国人大代表、上海国际港务（集团）股份有限公司董事长陈戌源说。

3 提升竞争力 向“微笑曲线”两端要效益

要在研发设计上下功夫，“埋头做事”前要有“思路”；要在市场营销上下功夫，“埋头做事”后要善于“吆喝”

在两会采访中，不少代表委员提出，过去相当多企业的竞争力主要来源于低成本优势，尤其是国有企业人多，劳动力成本低。但是，现在企业的劳动力成本上升速度超过了劳动生产率提高的速度，同时我们的创新、技术进步并没有相应的同步，导致有些国有企业失去了市场竞争力。

当企业的各类成本都在上升时，如何提升国有企业的竞争力？代表委员认为，方法之一就是向“微笑曲线”两端要效益。所谓“微笑曲线”是指在产业链中，研发、生产、流通诸环节的附加值曲线呈现“两端高、中间低”的形态。在“微笑曲线”中，一端是研发、设计，另一端是销售、服务，中间是加工生产。

“企业的出路在于价值转型。”全国政协委员、中国移动集团董事长奚国华说。目前，我国还未摆脱“世界工厂”的地位，企业的精力还主要放在“埋头做事”上，加工制造仍是我们在世界分工中的主要角色，由于处在产业链附加值曲线的最底端，利润相对薄弱。如果要获得更多的附加值，就必须向两端延伸——要么向上游端的零件、材料、设备及科研延伸，要么向下游营销端的销售、传播、网络及品牌延伸。总体而言，愈向两边走，企业获得的附加值就越多。

往上延伸，就是要在研发设计上下功夫，“埋头做事”前要有自己的“思路”和“工具”。比如在核电领域，王计表示：“要让中国装备享誉世界，实现中国核电走出去，必须推出有中国自主知识产权的装备。”目前，东方电气已经形成了一大批拥有自主知识产权的重大技术装备产品。

可喜的是，我国很多企业已经开始注重研发和创新。根据调研，不少上市公司平均研发投入占销售收入的比例达到了3%左右甚至更高。

向下延伸，就是要在市场营销上下功夫，“埋头做事”后要善于“吆喝”。国企长久以来给人的印象是服务不好，营销不积极。目前，很多国企已经意识到这一问题，正在通过实施营销手段改善服务赢得市场。

实践者说

全国人大代表、山东重工集团董事长谭旭光——

靠改革赢得发展自信

本报记者 武 力 单保江

- 不改革，国企寸步难行
- 全球布局拓展发展空间
- 深化改革巩固机制创新

全国人大代表、山东重工集团董事长谭旭光对政府工作报告中向深化改革要动力、加快发展混合所有制经济等提法感触颇深：“不改革，国企寸步难行！”

山东重工的旗舰企业潍柴集团，当年就是靠改革起死回生的。这家有60多年历史的老牌国企，遇到1998年亚洲金融风暴时，种种弊端暴露无遗，一度濒临破产。谭旭光代表带领新班子彻底改革人事、劳动、分配三项制度，实施产权改革，打破单一国有资本构成格局，实现了投资主体多元化，初步尝到了混合所有制的“甜头”。

2004年，潍柴动力成功在香港上市，引进的海外股东为企业技术创新带来了活力；引入当时国内装载机行业最大的国有和民营企业，使发动机有了稳定的客户；联手国内著名的专业投资公司参股，为以后的资本运作提供了智力支持；2005年之后，先后战略重组、吸收合并湘火炬汽车集团，实现了潍柴动力国内A股再上市。现代企业制度的建立和完善，使潍柴真正实现了向混合所有制要活力，得动力。

谭旭光代表说，没有当年壮士断腕的改革决心，就不会有潍柴今天的发展。也正是靠改革，潍柴这样的国有企业才能重新赢得发展的自信。

因为自信，企业敢于加快发展，主动调整结构。外部形势好时，企业大刀阔斧，攻城略地。2004年企业年销售收入过百亿元，10年后的今天已经超过千亿元，稳居行业龙头地位。如今，结构调整已成为企业的“下意识”行为，提前调整、主动调整永远是过程而不是结果。通过不断丰富产品种类，拓展产业链，打造全产业链竞争优势，使企业在更大的全球金融风暴来袭之前，已经做好了从容应对市场巨变的准备，继续实现稳步前行。

因为自信，企业善于在国际并购中抢抓机遇，拓展发展空间。2008年国际金融危机之后，潍柴大胆试水国际并购，实现跨国经营。几年来，法国具有百年历史的发动机企业博杜安公司、全球顶级豪华游艇制造商意大利法拉帝集团、全球第二大叉车制造商和液压技术的全球领先者德国凯傲集团纷纷被纳入麾下。通过跨国并购，潍柴不但获取了战略业务和核心技术，初步实现了由国内发展向全球布局的跨越，还在与华尔街国际资本“大鳄”的正面博弈中熟悉并掌握了其运作思维和方式，极大地提升了企业品牌的全球认知度和美誉度。

还是因为自信，企业勇于整合全球资源，开展自主创新。山东重工集团目前拥有发动机、变速箱、商用车、工程机械等4个国家级企业技术中心，有国内一流的发动机实验中心和多个博士后工作站。在发达国家设立了研发中心，建成了“五国十地”全球协同研发平台。在行业内率先提出“以我为主，链合创新”的研发模式，联合美国麻省理工学院等19家单位，牵头成立了内燃机可靠性国际技术创新联盟等多家战略联盟，先后承担和参与国家“863项目”、科技支撑计划和科技攻关项目20多个，2013年申请专利932项，获授权546项……

谭旭光代表告诉记者，国企改革只有进行时，没有完成时。每一次改革的深化，都巩固和拓展了企业的新机制、新理念，让企业的兴奋点更加集中到技术、人才上，集中到坚持不懈打造核心竞争力上。“国有企业靠改革重新赢得发展自信，并将发展自信内化为国有企业的发展自觉，促使我们要为国家经济和社会发展承担起更多责任。”

全国人大代表、贵州瓮福集团总经理助理金钢——

国企经营者要转换身份

本报记者 吴秉泽 王新伟

“在新一轮国企改革中，国企经营者应积极转换身份。”全国人大代表、贵州瓮福集团总经理助理金钢认为，在市场经济快速发展的大背景下，国企负责人必须转换“官本位”的经营者身份，经营决策应更多地考虑市场规律和出资人的认可。“只有建立有效的激励、约束机制，才能更充分地激发企业的活力和动力。”

金钢代表表示，国有企业改革在设计有效激励机制的同时，还需要建立约束机制，通过企业股东或市场表现对企业经营者作出适时、公正的奖惩，使企业经营者慎重考虑自己的各项决定，以此来约束其行为。国有企业负责人的选拔方式也应向市场化配置方面转变，从以职务级别为中心的党政干部管理方式，向以职位职责为中心的契约化管理转变，评价方式应既重领导机关和群众认可，也要增加市场和出资人认可度的权重。

本版编辑 李红光 张 双 于 泳 梁剑箫