# 国投:重组整合 先行先试



2016年5月20日、5月31日,国投电力 分别在英国伦敦和新加坡与西班牙雷普索 尔公司(Repsol S.A.)、马来西亚云顶集团 进行股权交割,完成英国海上风电项目、印 尼万丹火电项目收购,实现了国投电力海外 投资零的突破。"此次收购,一方面是全体工 作人员共同努力的结果,而更为重要的是国 投体制机制改革创新的成果体现。"国家开 发投资公司副总裁施洪祥介绍说。

2014年7月,国投被国资委确定为国 有资本投资公司试点单位。两年多来,国家 开发投资公司先行先试,努力探索国有资本 投资公司的功能定位、体制机制和运营模式 等重大问题。目前,改革试点工作已取得阶 段性成果。

#### 优化结构——

#### 向"命脉"与"民生"集中

"国投原有业务布局偏重于国内,资产 结构偏重于传统实业,而近期电力、煤炭、港 口发展遇到了'天花板',市场竞争加剧,有 的全行业亏损。"施洪祥说,近两年国投梳理 调整现有业务,重点发展基础产业、前瞻性 战略性产业、金融及服务业和国际业务,推 动国有资本向"命脉"和"民生"领域集中。

优化存量,做优基础产业。电力领域。 国投将重点转向发展水电、风电、光伏等清 洁能源,停止布局在建项目以外新的火电项 目,同时加快开发海外业务,投资建设印尼 火电项目,投资收购英国的一家海上风电企 业;资源领域,推动煤炭公司向矿产资源开 发企业转型,结合"一带一路"战略,加大战 略性稀缺性矿产资源投资力度;交通领域, 立足"长江经济带"战略,加大港口资源整合 力度。

开发增量,创新发展前瞻性战略性产 业。重组中国高新和国投高科,推进专业化 投资管理;发起设立国投先进制造产业投资 基金,对接"中国制造2025";设立国投科技 成果转化创业投资基金,服务10个民口国 家科技重大专项项目;设立贫困地区产业发 展基金,专门支持14个集中连片贫困地区 的产业脱贫;即将完成设立国家新兴产业创 业投资引导母基金,还将为大众创业、万众 创新保驾护航。

截至2016年6月,国投共募集基金 1259亿元,可引导5000亿元社会资本进入 前瞻性战略性产业。此外,国投还正加快布 局养老产业、推进海水淡化产业,并积极参 与检验检测行业改革。

#### 授权改革-

#### 子公司成为独立市场主体

"过去,很多投资项目的审批决策权都 在总部,有时一个流程就得走一个月。现 在,原本由总部决策的70多个事项授权给



了我们子公司董事会,我们的权力和责任重 了,依赖心理也弱了,决策速度大幅提升,多 年没有进展的海外业务也取得了突破。"说 起国家开发投资公司今年初启动的分类授 权改革,国投电力控股公司总经理黄昭沪 表示。

"这次国企改革的核心是要通过改革, 建立适应市场、激发活力、管理有效、监督到 位的体制机制,实现从'管资产'向'管资本' 转变。"施洪祥指出,国投现行的管控体系, 决策权过多集中在总部,责任边界不清,子 公司活力不足;某些管理职能延伸到三级以 下企业,管得过多过细,存在"越位""缺位" 现象;同体监督偏软、问责不到位等。

此次国投在改革试点中,同步推动授权 改革和监督体系改革;建立容错机制,为改 革创新保驾护航;分类制定人才标准,实施 差异化管理和激励。推动子公司成为依法 自主经营、自负盈亏、自担风险、自我约束、 自我发展的独立市场主体,有效激发释放了

今年年初国投将14个子公司根据不同 情况划分为充分授权、部分授权、优化管理 三类。在作为充分授权改革试点的国投电 力、国投高新,总部除保留体现股东权责、有 外部监管要求的事项外,将选人用人权、自 主经营权、薪酬分配权等权利"能放则放"。 子公司真正成了独立的市场主体,活力得以

授权改革的同时,国投也注重发挥资本

纽带作用,抓手之一就是做实子公司董事 会。以前,国投大部分子公司都建立了董事 会,但重大事项名为董事会决策,实为总部 决策。为此,国投使出改革实招:将总部派 出董事由兼职改为专职、将总部代行决策改 为独立决策、董事对决策终身负责。如此一 来,股权董事深入一线的多了,听汇报的少 了,主动分析行业风险、寻求对策的多了,被 动听指令的少了,确保了授权"授得下、接得 住、行得稳"。

此外,针对监督资源分散问题,国投还 推行了监督体系改革,推进专业监督与职能 监督结合,业务监督与纪检监督结合,确保 授权到哪,监督跟到哪,打破了"一放就乱、 一收就死"的怪圈。

#### 瘦身健体——

#### "小总部、大产业"初步形成

"火车跑得快,全靠车头带。总部作为 国投战略发展方向的把控者,价值管理的实 施者,能否瘦身健体,轻装上阵,是改革试点 顺利推进的关键。"施洪祥说。

据了解,国投是中央企业中唯一 一豕投 资控股公司,按照投资控股公司的经营特点 和管理需要,实行集团总部一子公司一投资 企业三级管理,管理层级一直保持在三级以 内。2003年公司"二次创业"初期,总部设 立了7个部门、18个处,员工人数121人。

随着公司业务发展,特别是为满足外部监管 要求,公司相继增设或分立出一些部门,总 部机构越来越大。

改革试点后,国投专门召开国有资本投 资公司试点总部职能重塑优化专家研讨会, 听取中央有关部委、国际知名咨询机构和各 方面专家的意见。根据国有资本投资公司 的功能和定位,提出"重心下沉、激发活力、 重组整合、重塑职能"的改革思路,确立了 "小总部、大产业"的改革目标,着力解决总 部职能管理存在越位、缺位、不到位,决策审 批过多集中在总部,职能存在交叉,关联职 能衔接不紧密,管服并存等问题。

按照下放部分职能、整合交叉职能,推 动服务共享、加强核心职能的改革路径,国 投重塑优化总部职能,理顺与子公司权责边 界。将产业经营职能下沉,能放的、该放的逐 步下放子公司,推动股东权利和经营权利相 分离;该整合的职能有效整合,缩减管理岗 位;推行管服分离、实现服务共享,压缩管理 边界;该加强的职能切实加强,着重提升总 部战略决策能力、资源配置能力、资本运作 能力、监督评价能力和加强党的建设能力。

总部职能重塑优化后,国投将建立起与 管资本相匹配的组织机构和决策体系,形成 决策科学高效、责任权利明确、监督全面深 入、激励约束到位、发展富有活力的管理体 制。总部主要通过公司治理机制,对所出资 企业履行出资人职责,行使股东权利,全面 落实国有资本经营责任。

#### 上海家化:

### 推动数字化营销

经添日報

本报讯 记者李治国报道:上海家 化全品牌数字化 E-store体验店日前亮 相。在发布会现场,上海家化董事长兼 CEO谢文坚表示,未来,公司将全力推 动全品牌新产品走向数字化营销。

谢文坚表示,当前全球范围经济增 长乏力,消费普遍低迷,加之国内市场海 外消费剧增、电子商务崛起、体验经济爆 发,给日化行业带来新的挑战与机遇 为应对这一情况,企业必须发力大数据 的收集与挖掘,并以此为标杆开发真正 适应市场要求的新产品。

据了解,目前,上海家化通过阿里美 妆、母婴、个护、家清四大行业类目的分 析与洞察,以及与其他平台在数据端的 合作,将新产品开发过程打造成一个开 放性的试验平台。此外,上海家化还打 通线上线下的会员关系管理体系,在已 有的O2O基础上,开拓新的细分消费市 场。此外,在2015年"双11"营销中,上 海家化还首次试水T20娱乐营销模式, 打造电视屏、手机屏、购物平台三端融合 的产业价值链。今年,上海家化将继续 以粉丝经济为依托,融合明星证言、IP合 作、用户生产内容(UGC)、专业生产内容 (PGC)、平台共创等方式,将娱乐营销深 入到打通全产业链的过程之中。

"未来,上海家化将深入探索数字化 营销的多种模式,确保在全产业链上的 创新营销与资源整合走在行业前列。"谢

#### 微创宝:

## 整合智能移动支付

本报讯 记者冯举高报道:由汇金 在线(北京)国际投资集团旗下微创宝 (北京)科技公司自主研发的智能集成 收银台系统日前面世。

与传统的POS机不同,该系统可以 兼容刷卡、闪付、支付宝支付、微信支付 以及各种"钱包"收款,能够大幅提高支 付系统与应用商店的对接效率,让店商 交易变得更加简单。

"微创宝商业模式可以简单概括为 '移动支付为入口,金融服务为闭环,建 立社区生态圈'。它既是商家智能收银 平台,又是锁粉引流利器,同时还能够 通过大数据的收集与挖掘,实现资金 流、货物流、客源流最大化。"据微创宝市 场负责人王晓文介绍,网络时代,支付方 式日趋多元化,不同的商业系统各自设 计了特殊的支付规则,这让交易的过程 变得繁琐复杂,微创宝智能收银台正是 基于这样的市场需求应运而生的。

同时,以移动支付为突破口,微创 宝实现了行业间的跨界整合,成为打造 千城万店、异业联盟的利器。特别在 "物联网+店商"领域,目前,微创宝已经 成为移动支付行业的翘楚。

#### 合一康:

## 入选全球化研究报告

本报讯 记者杨阳腾报道:日前,在 由深圳市经济贸易和信息化委员会、深 圳市贸促委和CSOFT华也国际联合主 办的中国企业全球化创新大会上,以深 圳市合一康生物科技股份有限公司为代 表的一批深圳本土生物医药企业作为样 本企业被纳入《2016全球化·深圳100 研究报告》。合一康公司CEO罗晓玲表 示,"中国在细胞治疗领域的研究起步 早,且研究成果一直处于国际前列,该领 域的国际化或将打破长期以来高精尖科 技'西强东弱'的局面,使中国在国际生 物医药领域内实现弯道超车。"

据了解,合一康是首个将美国FDA 认定的cGTP标准引入中国的生物公 司。作为国际细胞治疗协会(ISCT)会 员、美国癌症免疫治疗协会会员(SITC), 该公司已与美国 Fred Hutchinson 癌 症中心、MD Anderson癌症中心等研 究机构建立了技术合作关系。

目前,合一康公司正探索一条细胞 治疗技术"走出去"的跨国医疗合作道 路。自今年4月以来,合一康公司已与 泰国、马来西亚、柬埔寨等东南亚"一带 一路"沿线国家签署了一系列的医疗合 作备忘录以及战略合作框架。

"未来,合一康将加快推进'一带一 路'沿线国家的医疗合作计划,以技术创 新为先导,力争成为质量领先、具有核心 竞争优势、横向多元的中国一流细胞技 术服务提供商,努力抢占世界细胞技术 的制高点。"罗晓玲说。

韩叙徐达

了。"广东建科院党委书记陈少祥告诉记 者,广东建科院是从成立于1958年的建工 系统下属的小小事业单位发展演化过来

年改为全民所有制企业,2014年12月改制 为股份有限公司,今年7月完成混合所有 制改造。 改制不断激发着广东建科院的内在增

的。在广东建工集团的战略规划下,2013

长动力。统计显示,2015年,该院实现收入 9亿元,利润达到1.7亿元;2016年上半年, 净利润6000万元,同比增长49.2%。

不仅仅是广东建科院,还有广东华隧建 设、广东省工业设备安装公司、广东省基础 工程集团公司——在广东省国资委首批确 定的50家体制机制改革创新试点企业中, 广东建工集团占了四席。广东建工集团对 这4户龙头骨干企业实施一企一策方案,作 为集团转型升级、做强做大的重要抓手,取 得显著成效。

"缺少有效的资本运作平台是集团发展 的一个瓶颈,我们正努力补齐这个短板。"丘 小广告诉记者,根据广东省国资委的工作要 求和部署,目前,广东建工集团已着手推动 集团整体上市工作,资产证券化工作由二级 企业层面上升到集团公司整体层面。作为 首批推动广东省属企业整体上市的重点项 目,集团正按照上市政策条件,采取集团公 司整体上市和两个下属企业上市"两条腿走 路",双管齐下推动上市工作。

## 从"传统建筑商"到"综合服务商"

#### ——广东建工集团走出一条特色转型之路

本报记者 张建军

统计显示,"十二五"期间,广东省建筑 工程集团有限公司(以下简称广东建工集 团)净利润年均增长13.26%;净资产从 2010年14.55亿元到2015年68.27亿元,年 均增长36.24%;今年上半年,在国际国内经 济下行压力不减的情况下,集团营业收入金 额为146.23亿元,同比增长10.4%;净利润 金额为1.94亿元,同比增长17.6%,交上了 一份亮丽的成绩单。

从"单一建房"到"综合建城",从"传统 建筑商"到"城市建设综合服务运营商",广 东建工集团走出一条有特色的转型之路。

#### 转型升级构建综合平台

烈日从一个直径约20米的正方形竖井 直射进40多米深的地下深坑里,工人们在 井下的脚手架上挥汗如雨地进行焊接工作 ……紧邻这方竖井的是座座高楼以及高架 密布的路网。这里是国内首条具备提高流 域排水标准和控制溢流污染双重功能的深 层排水隧道东濠涌试验段工程。

"可别小看这挖坑建井开隧道,这是实 实在在的高新技术施工。这个项目要穿行 避开广州地铁一号线、四号线以及北京路等 广州老城区繁华的中心地段,并直通珠江, 国内目前尚没有同类工程。"项目部经理陈 钦东自豪地介绍说。

华隧建设的这一项目仅是广东建工集

团构建全产业链综合平台的一个缩影。广 东建工集团党委书记、董事长丘小广告诉记 者,作为一家传统建筑企业,广东建工集团 经营模式和产业结构相对单一,发展规模和 发展水平始终难有大的突破,"近年来,我们 提出'做大、做强、做实、做活、做好、做长'的 '六做'发展理念,寻求创新发展,创新体制 机制,打造发展平台,用创新驱动转型、用转 型推动发展,带动了建工集团从'单一建房' 到'综合建城'的发展模式升级。"

近年来,广东建工集团提出"建筑商、投 资商、运营商""三商"并举的理念,并通过属 下建鑫公司(省级棚户区改造融资平台)的运 作、探索和实践,设计出"投资、融资、建设、管 理、运营"五位一体的商业模式。集团先后承 接了广东北江航道扩能升级投资建设主体、 梅州市江南新城地下综合管廊等项目,成为 新的经济增长极,初步实现了"传统建筑商" 到"城市建设综合服务运营商"的转型升级。

#### 创新驱动增强竞争力

从广州电视塔到马来西亚拉庆苏丹依 布拉欣体育场……600多个造型各异的建 筑模型,摆满广东建筑科学研究院集团股 份有限公司风洞实验室的两间房子。在地 下室几间并不宽畅明亮的工作室里,几位 工程师在电脑前仔细地画着各样图形。透 过小小的玻璃窗,可以看到他们隔壁长达

几十米的一个"风洞"。 "人家说我们是靠'吹'吃饭的。"广东建 科院党委书记陈少祥幽默地说,"只不过,能 '吹'好也是高科技。我们每年都要接全国 几十个大型项目的风洞实验,现在的建筑设 计造型越来越奇特,建筑材料花样品种也越 来越多,因此一座建筑的风洞实验就显得更 加重要了,这都是我们经过几十年沉淀的科 研创新才能实现的。"

其实,风洞实验只是广东建科院最平常 不过的一个小项目。丘小广说,这家由原来 广东建工集团一个实验室一步步成长壮大 发展起来的大型综合性建筑科研机构,今天 已成为集团公司的心脏,支撑着集团的转型 升级,占据建筑施工行业产业链前端的规划 与设计、后端的检测与监理两个高端地带。

数据显示,目前,广东建工集团拥有国 家级科研机构4个、省级12个,包括院士工 作站、博士后工作站、国家级检测中心和重 点实验室,承担了一大批国家和省级以上的 科研课题;近些年共获得全国十大建设科技 成就奖3项、华夏建设科学技术奖12项、省 部级科学技术奖86项、专利335项。

#### 改革机制激发内生动力

"不久前,我们刚刚完成混合所有制改 造,完成了管理层和骨干员工第一期共108 人持股的工作,大家创新发展的劲头更足

高 本版邮箱

本版编辑

jjrbqyb@163.com