

国有资本投资公司改革再迈新步

中粮

图①为中粮集团位于罗马尼亚的小麦农场。

图②为中粮集团在黑海地区的粮食码头。

(资料图片)



放管结合



本报记者

李子阳

提质增效

图③为中粮集团在巴西的甘蔗农场。

(资料图片)



划,将中长期发展战略决策权授给了国有资本投资公司。中粮集团可自主决定5年发展规划和年度投资计划。中长期发展战略和规划报国资委备案后实施。董事会可以在已批准的主业范围以外,确定1至3个新业务领域,经国资委备案后在投资管理上视同主业对待,根据其发展情况申请将其调整为主业。

国资委将一系列的资产处置权授给了中粮集团,其中包括:公司内部企业之间的产权无偿划转;通过产权市场转让国有产权,子企业增资,公司及子企业重大资产处置事项;在法律法规和国资监管规章规定的比例或数量范围内,增减持上市公司股份事项;不涉及控股权变动的情况下,上市公司股份的协议受让。

资产配置权的进一步下放,将给国有资本投资公司作为改革主体,发挥资本的流动性,有效配置资产,实施国有资本有进有退带来更加广阔的空间,有助于国有资本投资公司真正成为国有资本布局调整的重要平台。

在经理层的市场化选聘、考核和薪酬权上,中粮集团被授予了更加充分的自主权;可以根据国家有关规定和国资委导向,对经理层实施个性化考核;市场化选聘的职业经理人实施市场化薪酬分配机制,可采取多种方式探索完善中长期激励机制;自主决定职工工资分配,工资总额实行备案制。取而代之的是企业董事会在选人用人及薪酬分配上真正发挥决定作用。中粮集团改革方案中,将推行经理层成员聘任制和契约化管理。由董事会与经理层成员签订聘用合同和经营业绩责任书,明确聘期和双方的责权利,严格业绩考核,畅通退出机制。董事会根据国资委确定的企业主要负责人经营业绩考核得分和等级,结合经理层成员履职绩效确定其考核结果,并将考核结果作为薪酬、奖惩的重要依据,建立差异化、个性化考核机制。

专家评价认为,归还企业自主经营的权力,将经理层的选聘职权交还公司董事会,并由董事会对经理层进行市场化选聘、业绩考核和薪酬管理,实施中长期激励,放开工资总额限制,有助于国企人员能上能下、收入能增能减,实现人力资源的合理流动,这正好切中国企改革的要害,将从制度上给改革带来长期可持续发展的活力。

放管结合保证活而不乱

充分放权后,必须建立起规范管理、有效制衡的法人治理结构与有效监督。

国有资本投资运营公司法人治理结构的目标一是防止内部人控制,二是释放投资运营公司的经营活力、激励企业创新,关键是建立有效的公司治理。包括形成外部董事占多数的董事会结构,授予董事会充分的经营决策权;强化监事会监督职能,加强多方监督,提高公司运作的透明度;经理层实行职业经理制度,实行市场化的薪酬管理,建立长效激励机制;处理好党委会与董事会、监事会之间的关系。

通过两年的改革试点,中粮集团按照中央和国资委的要求和指导,不断优化国有资本布局,深化混合所有制改革,完善现代企业制度,强化党建主体责任,建立起了协调运转、有效制衡的企业法人治理结构,未来还将加强战略规划、公司章程、预算管理,强化检查评价,完善责任追究机制,规范对出资企业的管理,落实国有资本保值增值责任。

中粮的改革还触及了国企改革深层次问题——选人用人制度改革。通过职业经理人

制度、市场化选聘等措施,在各单位实现职能上能下、人员能进能出的合理流动机制。集团总部职能部门和下属各级企业总经理及经营班子均实行市场化选聘,按照职业经理人制度管理。职业经理人从社会招聘或通过“直通车”机制从集团内部人员中产生,鼓励内部管理人员先与本单位解除劳动关系,重新签订聘任协议和劳动合同成为职业经理人。职业经理人与企业签订聘任协议和业绩合同,明确双方责权利,约定聘期、业绩考核标准、薪酬、合约终止条件和责任追究等内容。对不再续聘或解聘的职业经理人,不在集团内安排其他工作。职业经理人实行任期制,三年为一任期,采取市场化原则确定薪酬激励水平,建立业务一把手能上能下、责任追究的刚性约束机制。通过这些体制机制创新,发挥各类人才积极性、主动性、创造性,激发各类要素活力。

为了保证活而不乱,中粮坚持放管结合,在加大对下属企业放权的同时,中粮通过各种举措加强国有资产监督管理,确保“看得见、管得住、审得清”。包括设立审计垂直管理体系,外派专职董事和监事,对国有资产进行监管,风险预警跟踪以及科学评估,以行业75分位为主要依据确定各专业化公司的预算指标,并进行刚性考核;探索和推动在集团及专业化公司层面设立总审计师以加强审计工作;加强境外经营监管,增加境外审计频次、防范境外投资和经营风险;加强党风廉政建设,反腐败工作的统一领导,党纪检查组在集团党组领导下直接领导和指导各专业化公司纪检监察工作,提名、考察、考核下级纪委书记。

在深化改革中,中粮把加强和改进党的领导与完善公司法人治理结构有机结合起来,明确党组织在公司法人治理结构中的法定地位。集团经营管理的重大决策,包括内部机构设置、职责、人员编制、薪酬管理体系、重大收入分配方案等事项,重大决策、重要人事任免、重大项目安排、大额资金使用等事项,以及基本经营管理制度等由党组讨论通过后提交董事会研究决定。为加强党对海外企业的有效领导,中粮还将逐步向海外企业董事会、管理层以及人力、财务等关键职能选派政治素质过硬、准确把握政策的党员经理人,充分发挥这些人员在企业管理中的重要作用。

打赢提质增效攻坚战

中粮探索的是一条有进有退的优化资本布局之路。

近年来,中粮重组中谷、华粮、华孚,收购尼德拉和来宝农业,业务从国内扩展到了全球,发展成为全球领先的全产业链粮油食品企业。统计显示,“十三五”期间,中粮进一步聚焦粮油糖棉核心业务,将农产品领域国有资本占比提高到80%以上,实现“321155”经营目标:3000万吨玉米、2000万吨大豆、1000万吨水稻、1000万吨小麦、500万吨食糖和国外一手粮源5000万吨,通过优化全球布局,加大一手粮源掌控,服务国家粮食宏观调控和民生食品安全。

为此,中粮着力打造专业化公司和平台,将按照“小总部,大产业”的原则,把资本经营与资产管理经营分开,压缩管理层级至三级,形成定位清晰且职责明确的“集团总部资本层-专业化公司资产层-生产单位执行层”三级架构;瘦身健体,优化精简集团总部,做实专业化公司(平台),总部下放资产经营调度权,直接管理专业化公司(平台),实现集团总部向管资本的转型。

生意经

好孩子:

用世界资源做中国市场

本报记者 常理

日前,咨询公司罗兰贝格发布了《中国母婴童市场研究报告》。报告显示,受中国全面“二孩”政策和新时代父母消费升级的推动,未来5年的中国母婴童市场将以每年15%的速度增长,市场规模将从2015年的1.8万亿元发展至2020年的近3.6万亿元。

巨大的市场摆在眼前,企业该如何抢抓机遇,提高自身的品牌价值?作为我国母婴童行业的领军企业,“好孩子”又有哪些打算?

创立一个好品牌

好孩子集团董事长宋郑还是数学老师出身。

彼时,他还是江苏昆山一家学校的副校长,而好孩子的前身正是这个学校的校办工厂。1988年,工厂由于效益不好,濒临倒闭。集资办厂的老师们担心钱打了水漂,无心教学,学校秩序受到严重干扰。当时的市教育局领导找到了宋郑还,让他去负责工厂的经营,争取扭亏为盈。

第一次做企业的宋郑还“野心”不小。在第一次员工大会上,他就定下了一个方向——要“做世界没有的产品”。

经过一段时间的市场考察,宋郑还发现,当时,婴儿车行业在国内还基本属于空白,为什么不有一款不同于世界同类产品的婴儿车呢?

想法决定以后,宋郑还马上返回工厂,开始潜心设计婴儿车。从小就喜爱钻研的宋郑还此时展现出了他极强的创造力,很快,一辆多功能的婴儿车便被设计了出来,可以摇可以推。产品很好,但是当时苦于没有钱去生产,宋郑还就将产品专利卖给了镇上的第一家企业,赚到了4万块钱。

淘到第一桶金后宋郑还一鼓作气,又发明出一款集推、摇、学、躺四功能为一体的婴儿车,在当年的一次展会上,有家企业愿意出资15万元购买这项专利。

“15万元对于当时的我来说,确实很有诱惑力。但是如果把这辆车生产出来,一辆车赚10块钱,15000辆就可以赚到15万元了,我为什么要把机会拱手让给别人呢?”于是第二天,宋郑还就收摊回家,在千辛万苦凑齐启动资金后,这辆婴儿车在1989年年末正式推向市场,好孩子品牌由此创立。

把仿造者甩在后面

好孩子出名之后,跟风仿冒也扑面而来。为防止好孩子被抄袭者淹没,宋郑还提出了“自己打倒自己”,就是不断用新产品、新概念去替换旧产品、旧概念,永远把仿造者甩在后面。

在好孩子位于昆山的产品展示厅内,摆满了3000多种款式各异的孕婴童产品,包括婴儿车、安全座椅、学步车、电动车以及婴幼儿阶段的生活用品一应俱全,每一件产品都细致入微,充分体现着好孩子“改善儿童生存环境,提高儿童生活水平”的发展理念。

在众多的产品中,一款安全座椅引起了记者的注意。工作人员告诉记者,这款座椅的创新之处在于引入了航天技术。航天器在落地的一刹那,必然会释放出巨大的冲击力,为保障宇航员的安全,安全舱里均设置有蜂窝铝吸能结构。

据好孩子商贸集团市场部总监郑发正介绍,好孩子先后投入了7.5亿元,进行了超过12万次的实验室撞击测试,在建立并分析大数据的基础上,成功解构了航天器安全着陆技术,发明了汽车安全座椅缓冲吸能结构GBES。在发生碰撞时,吸能装置会自动受压发生溃缩变形,吸收碰撞能

平度携手海尔打造全媒体智能交互云基地

本报讯 记者刘成、通讯员孙京信报道:青岛平度市日前与海尔电器集团签署战略合作协议,共同投资打造全国最大的全媒体智能交互云基地。未来,该项目将落户平度市同和高新区,面向全国提供云客服、舆情监控、商业

量。专业测算显示,运用该技术可有效降低作用在宝宝身上的冲击力,降幅高达40%左右。

研发安全座椅只是好孩子坚持产品创新的一个缩影。2014年,好孩子推出了创吉尼斯世界纪录的“全球折叠后最小婴儿车”口袋车,该车可最快在0.27秒实现由折叠到打开;此外,好孩子还研发了针对雾霾天气使用的婴儿车防护罩,它自带多层空气循环过滤系统,可有效过滤PM_{2.5}达85%以上。

“我们就是通过不断创新赢得发展活力。”宋郑还告诉记者,如今,好孩子已经在美国波士顿、德国柏林、奥地利维也纳、日本东京、中国昆山等地设有9大研发中心,拥有超过450名行业专家,每年推出500余款全新产品,迄今累计有7300余项国内外专利。

建立全球化资源平台

在好孩子品牌创立之初,正值改革开放浪潮席卷全国各地,大量外资企业来华投资,也让很多国内企业知道了“外面的世界”是怎样的。有一次,一位德国客商在参观好孩子时对宋郑还说:“婴儿车不是这么做的”,这让当时飘飘然的宋郑还顿时如梦初醒。

怎样才能做好童车?带着问题,宋郑还到了日本进行考察,在参观完一家历史悠久的童车企业后,宋郑还感叹:“跟国际品牌的差距真的很大。”同时,他意识到,国外的众多品牌迟早会进入中国,要想保持中国的领先地位,必须走向世界。而当时美国市场体量最大、标准最高,被宋郑还选为好孩子进军国际市场的第一站。

好孩子先是在美国成立了一家合资公司,把贴有好孩子品牌标识的产品卖到美国市场,但很快发现这条路不容易走通,因为美国消费者的品牌意识很强,不会轻易去买一个陌生品牌。尽管如此,对当地市场趋势和消费需求的研究还是给好孩子带来了新的生机。

宋郑还根据生活中一个细节得到了灵感,设计出了两种摇法(弧形摇、直线摇)的婴儿车,起名为“爸爸摇”、“妈妈摇”,并带着新产品来到了美国第二大婴儿用品制造公司COSCO,与他们洽谈合作,而此时的COSCO正准备退出婴儿车市场。当公司负责人看到“爸爸摇、妈妈摇”这款产品以后,直呼“我在好孩子发现了一座金矿”。双方15分钟就敲定合作事宜,好孩子的国际化进军之路由此开启。

1996年,好孩子童车和COSCO公司以“Cosco By Geoby”这个联合品牌在美国市场销售好孩子童车,并很快占据了近40%的市场份额。到1999年,好孩子凭借着过硬的产品和先进的理念,牢牢地占据了美国市场第一的宝座。

2002年,好孩子婴儿车产品全面进入欧洲市场,通过与当地市场的领先品牌形成战略合作关系,立即在欧洲市场成为主流产品,并在2006年坐上了欧洲市场销量的头把交椅。

回顾好孩子27年的成长史,宋郑还划分为四个发展阶段:从1988年创办至1996年,是用中国资源做中国市场;从1996年至1999年,是用中国资源做世界市场;从1999年到2010年,是用世界资源做世界市场;而2010年至今,是用世界资源在做中国市场。

如今,在产品创新和品牌推广的协同效应下,好孩子已建立起全球化资源平台,并形成以消费者为中心、以自主品牌经营为导向,从研发制造模式向全产业链经营转型,成为全球市场“一条龙”垂直整合模式的引领者。

三八妇乐科技成为陕西首家直销企业

本报讯 记者雷婷报道:商务部日前向三八妇乐科技股份有限公司颁发“直销经营许可证”,标志着三八妇乐科技股份有限公司成为陕西首家直销企业。据了解,三八妇乐集团由陕西三

大数据等服务。全媒体交互中心是支撑海尔集团业务生态圈的重要部门,主要为企业、政府机构提供云客服、商业大数据等服务。经过20多年的发展,该中心已成为引领行业服务标准的标杆平台。

八妇乐科技股份有限公司、陕西华泰药业有限公司等企业组成,主要从事药品、保健品生产研发和销售、股权投资等。目前,公司销售网络已经遍布全国,并已延伸至越南、美国、俄罗斯、南非等国际地区。

关注央企重组

7月18日,中粮集团与中纺集团启动战略重组,中纺整体并入中粮成为中粮全资子公司,中粮向国际大粮商目标再迈一步。同日,中粮国有资本投资公司改革试点方案公布。

此次重组是中粮整合国家粮油行业资源又一关键举措。

中粮中纺同处农粮行业,粮油业务国内市场规模分列第一和第三。重组后,中粮国内油脂加工产能将达2400万吨,整体市场份额提升至18%,成为国内第一,位居全球油脂加工企业产能前列。重组后的棉花业务产业链条,占据全球近10%市场份额。双方覆盖全球主要产区和销区的经营网络对接,将进一步完善中粮全球布局,在粮油领域具备更强的上游掌控能力、物流保障能力、综合加工能力和市场覆盖能力,有利于充分利用“两个市场,两种资源”服务国家粮食安全。

重组中纺是中粮作为国有资本投资公司改革试点的重要内容。历时一年时间,中粮系统地完成了《国有资本投资公司改革方案》等重大政策配套,将成为突出粮油食品主业、整合资产、打造保障国家粮食安全和食品安全的主体,成为我国农粮食品领域的国有资本投资平台、资源整合平台和海外投资平台,在国有资本布局结构调整和供给侧结构性改革中发挥带动作用。

中粮党组书记、董事长赵双连表示:“中粮承担保障国家粮食安全、食品安全任务,为国家掌控粮源,培育国际性的产业竞争力。”

放权带来体制机制转变

作为首批国有资本投资公司改革试点的企业之一,中粮改革的方向是将集团改组成为国有资本投资公司。

国资委《关于中粮集团有限公司有关授权事项的复函》(以下简称“《复函》”)中指出,资产监管机构向国有资本投资公司授权是试点工作的重要内容,国资委在推进自身职能转变过程中,逐步把部分出资人的权利,授权国有资本投资公司行使,将依法应由企业自主经营决策的事项归位于企业。在中粮集团的改革试点中,国资委还将停止延伸监管,只监管到资本投资运营公司层级,不再对投资运营公司下属的出资企业进行延伸监管。《复函》中明确指出,将延伸到子企业的管理事项原则上归位于一级企业。作为出资人代表,国资委向中粮集团进行了18项授权,涉及资产配置、薪酬分配、市场化用人、体制改革等方面。

改革中,所有权、经营权进行了彻底的分离。国资委将不再干预企业的战略和投资计