坚持两个毫不动摇

招商局集团以市场化为核心深化改革——

以“活”促“合”

经济日报·中国经济网记者　刘　瑾

2017年，已经145岁“高龄”的招商局集团收获颇丰——盈利1271亿元，主要指标再创新高；连续13年被国务院国资委评为A级中央企业；“一带一路”建设项目取得可喜进展；招商平安资产管理公司、招商局仁和人寿保险股份有限公司相继开业；招商局蛇口工业区控股股份有限公司实现千亿元签约销售目标；招商局港口集装箱吞吐量突破1亿标准箱……

这一切成绩的取得离不开招商局集团始终坚持改革创新的定力与决心。

“招商局集团以市场化为核心深化改革，以‘活’（活体制、活机制、活模式）促‘合’（契合、整合、融合），实现跨越式发展。”招商局集团有关负责人表示，集团始终坚定不移地走市场化改革之路，持续强化“能进能出、能上能下、能增能减”的机制，极大增强了各级领导班子和人才队伍的活力。

图为招商局集团旗下的邮轮母港。　　唐蜀全摄

推进市场化选人用人机制

2015年，招商局集团在招聘时连出“大招”，在全球公开招聘招商轮船、招商港口、招商金融、招商蛇口等10家二级公司的核心主管；2017年上半年，集团又完成了仁和人寿等4家公司领导班子部分岗位的市场化选聘工作。这一幕幕正是招商局集团推进市场化选人用人机制的缩影。

招商局集团有关负责人表示，要更好推进市场化选人用人机制，需把握好3个关键点。

其一是坚持市场化“选”，力求选得有标准。“在选聘过程中，要严格执行‘酝酿动议、推荐考察、党委会审议’等选拔程序，不断提升选人工作质量。”这位负责人表示。

其二是坚持市场化“管”，力求管得有效果。“集团对重要二级子公司总经理按职业经理人标准实施契约化、任期制管理，3年一个任期。经由市场化公开招聘上岗的二级公司总经理考核与激励约束标准与之相同。”

其三是坚持市场化“退”，力求退得有依据。“集团逐步将多家二级公司领导班子成员纳入市场化任用体系，由集团与二级公司签订KPI考核（关键绩效指标）合同。同时，严格按照管理规范，由集团或所在二级公司与领导班子成员签订3年期聘书，明确领导班子成员聘任、考核、薪酬和退出机制，强化契约化管理。到期考核不合格的经理人不再续约，或免职或调岗，以求‘能上能下’‘能高能低’。”这位负责人表示，目前，在市场化选聘的经营管理者中，已有1人因业绩未达到管理要求而被辞退。

实施市场化考核分配制度

在考核方面，招商局集团建立起“跑赢大市、优于同行”的强业绩导向，进一步加大了年薪与KPI考核结果的挂钩力度，并引入递延奖金机制。

“之所以引入递延奖金机制，主要是为了避免经理人只顾短期业绩、忽略长期战略的情况发生。”这位负责人表示，“在3年战略考核周期内，经理人每年的奖金中都会有一部分递延，到3年战略考核周期结束时才一次性发放。递延奖金兑现额度根据3年战略考核分数调整，兑现额度系数从0至2不等。此举可有效引导经理人关注战略落实进度，实现短期业绩、长期战略的协同发展。”

在薪酬体系方面，集团提出了“与市场接轨、与行业相符、与地域相适、与业绩匹配”的要求。在此基础上，集团还坚持同层级岗位体现行业差异、价值差异的原则，不同行业二级公司高管薪酬甚至会相差数倍。

建立市场化激励约束机制

招商局集团认为，改革不能“一刀切”，要结合实际有针对性地开展重点探索。因此，在全面深化改革的同时，集团尤其注重引导所属企业根据不同发展阶段的需求，参照行业和市场惯例，有侧重地推动重点改革，探索实施员工持股计划、股票期权等多种中长期激励工具。

例如，对于资本投资运营平台的基金投资类企业，建立投资决策等重要环节参与人员强制跟投机制，让决策者与大家共担风险、共享收益；对于所属的科研类、设计类企业，根据其人力资本贡献占比较高的特点，探索实施股权出售激励计划、岗位分红激励计划；对于符合员工持股试点政策导向的中外运化工物流公司，申请开展混合所有制员工持股试点。

招商局集团还把跟投机制创新运用在房地产行业，实施项目跟投管理制度。

2017年6月1日，招商蛇口跟投项目正式实施。集团要求对项目成败有关键影响的核心管理人员强制跟投，鼓励其他员工自愿跟投。7月11日，招商蛇口首个跟投项目——佛山三水建设路项目提前两天就完成了跟投认缴工作，这也标志着跟投工作从方案阶段顺利进入到实施阶段。

如今，市场化激励约束机制的作用已经初显，跟投项目推进力度明显提升。各项目相关人员通过“收益提升头脑风暴会”等方式积极研究如何保节点、促销售、提效益，并主动从人员、工程、设计等方面深度挖潜，重新编排开发计划，开发周期普遍缩短。

“项目跟投机制是招商蛇口的一项重要探索。”这位负责人表示，集团通过不断总结经验、评估效果、优化机制，让更多员工以“事业合伙人”的心态经营项目。一系列以市场化为核心的改革举措将为招商局集团“建设具有全球竞争力的世界一流企业”目标奠定坚实的基础。

国药集团以混改推动医药行业提质增效——

民企是“战友”不是“陪衬”

本报记者　吉蕾蕾

图为国药物流公司中邮库区。　　（资料图片）

实现营业收入3500亿元，同比增长10.25%，继续保持两位数增长；在世界500强榜单中位列第199位，规模、效益和综合实力继续保持国内医药行业领先地位；连续4年斩获国务院国资委“中央企业负责人经营业绩考核A级企业”荣誉……2017年，中国医药集团有限公司（以下简称“国药集团”）成绩骄人。

“央企是一块金字招牌，但一味‘啃’招牌是不行的，这会消耗它的含金量。尤其对于医药企业来说，情况更是如此。我国医药行业很早就已经处于完全竞争状态，只有不断推动国有企业混合所有制改革，实施创新驱动发展战略，才能使企业不断焕发出生机与活力。”国药集团副总经理、新闻发言人石晟怡表示，国药集团通过推进混合所有制改革，持续优化市场存量，带动整个医药行业逐步走出了“多、小、散、低”的窘境。此举大幅提高了行业集中度，减少了同质化、拼价格等恶性竞争。截至2017年底，国药集团内混合所有制企业数已达660多家，占集团企业总数的90%以上。

医药行业是高度开放、专业细分的行业。其中，药品商业流通是我国最早放开管制的领域。从上世纪90年代开始，中国医药流通体制发生重大变化，国药集团所从事的全国药品调拨业务被取消，医药公司纷纷下放地方或改制，母公司几乎变成了“空壳”。

在这样的形势下，国药集团早早便启动了混改探索。2003年，国药集团率先重组旗下药品流通板块，引入优秀民营企业——上海复星医药（集团）股份有限公司（以下简称“复星医药”），成立了国药控股有限公司。这是中国医药商业领域第一家央企和民营企业联合成立的混合所有制企业。

2009年，国药控股于香港上市，国药集团和复星医药分别向国药控股委派董事，与独立董事共同组成董事会，形成了国有资本、民营资本和公众资本有效制衡的治理结构。经过10多年的发展，如今，国药控股已经成为国内医药流通第一品牌，网络覆盖全国，位列全球医药分销企业第四位。

此后，国药集团又在医疗器械流通领域成功复制了国药控股的经验。

2014年，国药集团所属国药器材公司整体改制，通过与优秀民营企业的战略合作实现了企业产权主体多元化。改制后，国药器材加快了全国范围内医疗器械商业企业的投资并购步伐，积极建设覆盖全国的医疗器械与耗材物流分销网络，成为国内最大的医疗器械商业企业。

“混合所有制改革的目标是发挥国有资本和民营资本各自的优势，形成强强联合、协同发展的良好格局。在这个过程中，要充分保障双方的权益，把民企当作‘战友’而不是‘陪衬’。”石晟怡表示，为了充分发挥民营企业家的作用，国药集团在投资并购地方民营企业时，采取“我中有你、你中有我”的股权架构，即在保持控股地位的前提下，留给原民营股东一定比例的股权。所有完成混改的企业中，超过三成总经理由民营股东推荐或经社会化选聘的职业经理人担任。

同时，充分保障各种股权资本的决策话语权，在涉及企业发展战略、业务扩展、重组改制、机制创新方面坚持与各方股东充分沟通，确保不发生忽视或侵占其他股东权益的情况。

“对于国药集团来说，大力推进混合所有制改革是适应医药行业发展的必然选择。”石晟怡表示，借助这种发展模式，国药集团已成功建立起覆盖全国的药品和医疗器械流通配送网络，承担着国家抢险救灾药品、生物技术产品、中药材、医疗器械的中央储备、调拨和供应任务，在国家防病治病、保障国家公共卫生安全和人民健康等方面发挥了重要作用。

同时，国药集团还充分发挥行业引领作用，积极参与医药流通、生物制品、中药等领域的行业标准制定，推动行业实现从速度到质量、从规模到效益、从粗放式增长到集约化、精益化增长的转变，有效推动了医药行业整体水平的提高。

生意经

普天技术将无形的知识转换为有形的资源——

『专利资产』盘活有道

本报记者　温济聪

古今中外关于“知识”二字的名言警句颇多，比较有名的有“知识就是力量”等等。对于中国普天信息产业集团公司旗下的普天信息技术有限公司（简称“普天技术”）来说，知识还代表着财富。

作为一家专业从事高新技术产品研发、生产、市场营销、工程及售后服务的全产业链企业，普天技术成立于2001年。在公司成立的前10年里，它和其他大多数高科技企业一样埋头研发，但成果转化率不高。用公司领导层的话讲就是，“无法实现以市场为导向的创新体系目标”。

为改变这一现状，中国普天集团“狠心”将公司推向了市场，要求其构建以市场为导向的研发创新体系，并以此倒逼企业由“费用中心”向“利润中心”转型。经过痛苦的蝶变，普天技术逐步建立起优势互补、分工明确、成果共享、风险共担的开放式科技创新体系，并成为国资委认可的央企成功转型典型案例之一。

中国普天集团副总经理兼普天技术总裁陶雄强告诉记者，作为央企的普天技术走出了一条与民营企业合资发展的“非常”改革路。比如，公司通过技术入股的方式参股了两家公司——北京普天大健康科技发展有限公司和北京普天智慧科技有限公司。普天技术并不对两家公司控股，但全权负责公司的运营。通过这种方式，普天技术手中的专利资源得到了最大化利用，企业原有的技术骨干和参股公司的技术先锋也得到了应有的回报，知识这个无形资产摇身一变成了企业发展最需要的有形资源。

陶雄强坦言，随着市场经济的发展，尤其是伴随着中国特色社会主义进入新时代，知识的社会价值、市场价值应该得到更多尊重。这种尊重一方面体现在用知识产权、专利制度保护知识拥有者的经济利益，另一方面则体现在将知识由核心竞争力变为核心资源与吸引力上。

一次次探索让普天技术找到了盘活知识这个无形资产潜在价值的路径。2013年，在北京市知识产权局的指导下，公司以73件优质专利向北京银行申请无担保质押，经过价值评估，最终获得2亿元的授信额度。2017年，公司又通过增加优质专利数量，将授信额度从2亿元提升至3亿元。

北京理工大学管理与经济学院副教授张永冀表示，普天技术的这一探索有效盘活了“专利资产”，丰富了普天技术的融资渠道，使资金可以继续投入到创新活动和经营活动中，充分发挥了知识产权对企业经营发展的支撑作用。

中国五矿营收及利润双创新高

本报讯　记者李景报道：“2017年，中国五矿实现营业收入5000亿元，实现利润总额130亿元，全面超额完成国资委各项考核任务，营收和利润总额双双创出历史新高。”在日前举行的中国五矿集团有限公司年度工作会上，集团董事长、党组书记唐复平公布了这一好消息。

数据显示，2017年，中国五矿成本费用同比下降2.6个百分点，两金（企业产成品占用资金和应收账款资金）占用增幅远远低于营业收入增幅；经营性现金流连续3年净流入超过300亿元；资产负债率同比降低2个百分点，流动资产周转率同比提高0.04次，运营质量明显提升。同时，集团公司在资源开发经营、工程建设、多元主业发展、重大项目推进、深化改革等方面亮点频出。

唐复平还在会上公开了中国五矿新时期的发展战略，即成为世界一流的金属矿产企业集团的企业愿景，保障国家金属资源供应的重要使命和“资源保障主力军、冶金建设国家队、产业综合服务商”的综合定位。

飞鹤乳业去年销售增幅逾六成

本报讯　记者林火灿报道：黑龙江飞鹤乳业有限公司2月5日发布消息显示，去年公司整体销售增幅超过60%，其中高端奶粉销售同比增幅超过200%；蝉联“世界食品品质评鉴大会金奖”，斩获“世界乳制品创新大奖最佳乳制品成分提名奖”，品牌加速迈向高质量发展阶段。

据飞鹤乳业总裁蔡方良介绍，飞鹤乳业自成立以来一直专注于婴幼儿奶粉领域，早在10余年前便打造出中国婴幼儿奶粉行业最早的全产业链，力争从源头保证产品品质。目前，飞鹤专属牧场的鲜奶品质在蛋白质、菌落指数等指标上已远超欧盟标准。

作为国内较早从事母乳研究的婴幼儿奶粉企业之一，飞鹤已经建立起规模巨大的母乳数据库，并以此推动产品持续升级，使产品更接近母乳。同时，飞鹤在配方研发领域不断创造纪录，并在水解乳清蛋白等多个关键技术上取得突破。

“2018年是婴幼儿乳粉配方注册制正式实施的第一年，中国乳业无疑将进入大整合、大转型、大发展时代。飞鹤乳业要紧抓这一机遇，力争在今年内实现婴幼儿奶粉营业收入突破100亿元的目标。”蔡方良说。

惠诚基业RPC技术大规模应用

本报讯　记者周明阳报道：北京惠诚基业工程技术有限责任公司日前发布消息称，作为国内外首家从事RPC（活性粉末混凝土）业务的专业性企业，惠诚基业率先掌握了RPC批量生产技术，从材料、设备到工艺全面实现国产化，并拥有完整的自主知识产权体系。该公司通过在高铁建设领域的工程实践，已在全世界首次实现该技术的大规模推广应用。

一组数据可以说明RPC材料的优异性能：目前在高层建筑结构、大跨度桥梁结构以及工业与民用建筑领域中广泛应用的普通钢筋混凝土，抗压强度一般为40兆帕至60兆帕，而RPC抗压强度可以达到140兆帕至160兆帕，且抗折强度为普通混凝土的4倍至6倍，断裂韧性比普通混凝土高百倍以上。除此以外，RPC还具有工艺成熟、造价适中、原料来源广泛的优点，可以在多种场合下作为普通混凝土的升级换代产品使用。

据公司总经理周之琪介绍，目前公司的科研成果和市场化产品主要应用于中国铁路系统。伴随着中国国家RPC技术标准的发布以及在高铁上的应用成熟，该项技术正在向公路、地铁和军工领域延伸。

本版编辑　韩　叙　　美　编　高　妍　　本版邮箱　jjrbqyb@163.com