

近日，中国宝武钢铁集团有限公司在纪念中国宝武130年大会上宣布：“中国宝武2020年粗钢产量实现亿吨，问鼎全球钢企粗钢产量之冠。”

中国宝武积极承担国家使命，一些高端产品在国内外市场已经占据主导地位，在核电用钢、航空航天材料、国家重大工程需求等领域完成一系列关键材料开发与制造，研发拥有了1000余个新产品牌号，其中30余个牌号实现全球首发，替代进口量1500多万吨。中国宝武宝山钢铁股份有限公司的汽车板品种全球覆盖度最全，国内市场份额持续保持在50%以上；是全球首个能同时批量生产第一、二、三代先进超高强钢的钢铁企业，也是世界上产量最高、品种最全、最具竞争力的硅钢生产企业。

回顾中国宝武走过的光辉历程，1890年，江南制造局炼钢厂和汉阳铁厂诞生，那是近现代中国钢铁工业的肇始，也是百年宝武的源头。新中国成立后，特别是改革开放以来，中国钢铁工业加速发展、做优做强，实现了从量变到质变的提升、从引进到引领的飞跃。近年来，中国宝武自主研发的系列高端产品已处于国际先进水平，解决了一批“卡脖子”材料难题，有力支撑了我国高端制造业和国家重大工程。

中国宝武钢铁集团有限公司党委书记、董事长陈德荣表示，中国宝武正在构建以绿色精品智慧的钢铁制造业为基础，新材料产业、智慧服务业、资源环境业、金融业等相关产业协同发展的产业格局，优化行业秩序、引导行业发展，积极推进联合重组、整合融合，加速创新驱动、转型升级，初步构建了具有宝武特色的现代公司治理体系。“今天的中国宝武，是中国近现代钢铁工业的历史传承者、中国今日钢铁工业之集大成者，也将努力做中国乃至全球钢铁业的未来引领者。”

据介绍，中国宝武已经吸纳了宝钢、武钢、马钢、八钢、韶钢、重钢、鄂钢、太钢等企业，形成了中国“钢铁航母编队”，在最新公布的《财富》世界500强企业中国，位列全球钢铁企业首位。



中国宝武宝钢股份上海宝山基地的无人驾驶重载框架车及无人仓库。（资料图片）

## 打造混合云平台，推进产品功能迭代——长安汽车驶向高端智能跑道

本报记者 冉瑞成 通讯员 吴燕利

重庆长安汽车股份有限公司近日通过直播发布了首款“共创模式”汽车UNI-K，同时公布了“UNI专属宠粉计划”，致力于构建“天上一朵云、空中一张网、线上一平台、线下全场景”的未来生态圈，实现“新实体产业+新服务产业”融合。

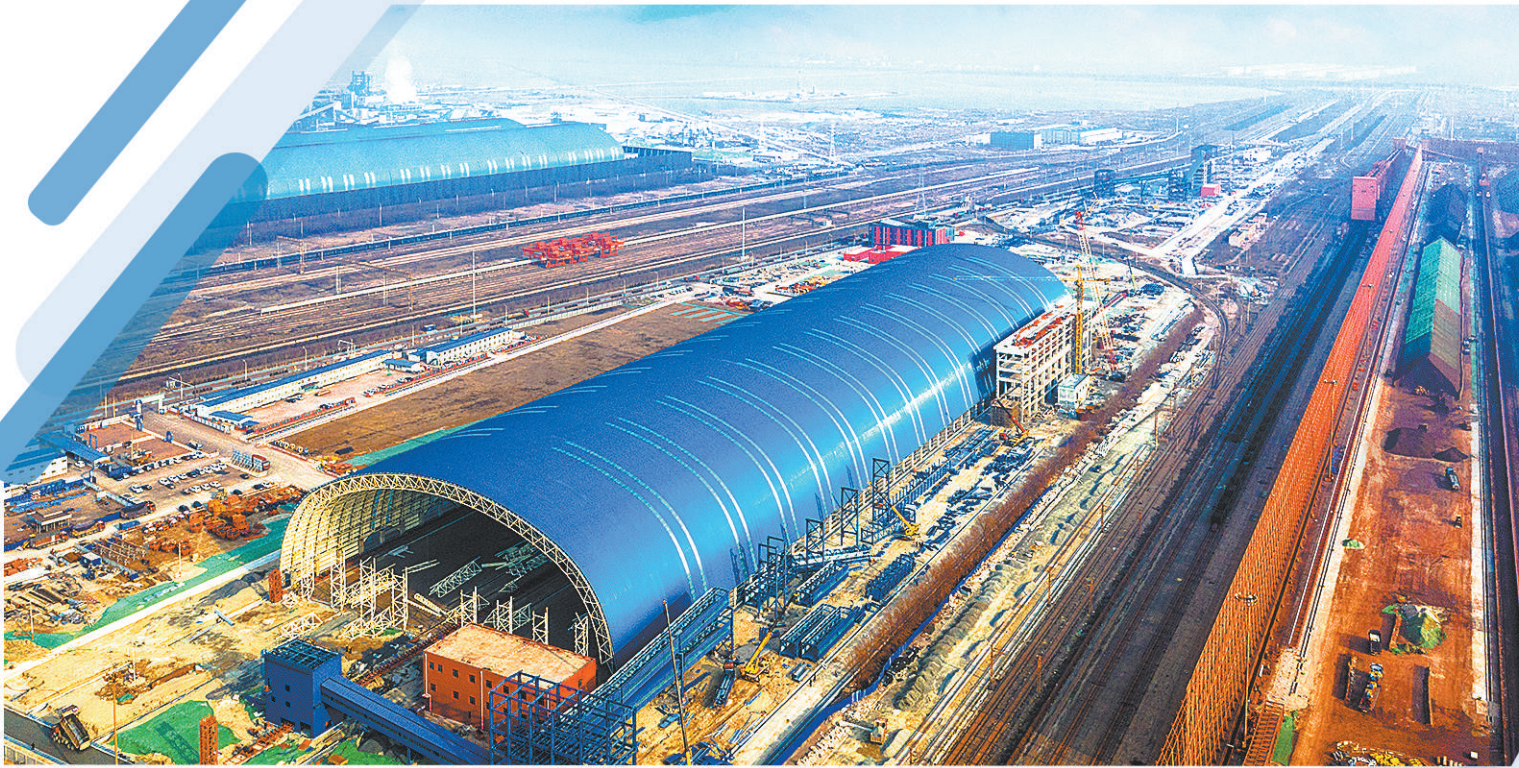
据了解，UNI系列是长安乘用车的高端车型，目前销量成绩不俗，即将上市的UNI-K是长安乘用车高端产品的延续，未来5年UNI还将推出5款车型，将品牌向上突破从而实现高端化发展。“长安汽车致力于深耕汽车智能化，增强用户使用体验，建立用户生态圈层。”重庆长安汽车股份有限公司副总裁叶沛介绍，长安汽车高度重视技术创新和业态创新，不仅在产品层面实现了升级，更从服务用户、技术等层面推陈出新，实现了国产汽车的智能转化。

数据显示，长安汽车每年将销售收入的5%投入到研发领域，“十一五”时期以来，已累计投入资金超520亿元（自主品牌），并建立起“六国九地”全球研发格局。目前，长安汽车已经拥有

## 国企改革三年行动

# 中国五矿：“四梁八柱”撑起“矿业航母”

本报记者 李 景



左图 中国五矿所属亿吨级曹妃甸国际铁矿石交易中心。（中国五矿供图）

下图 中国五矿所属的多晶硅工程技术研究中心，研发人员正在工作。（中国五矿供图）

2020年，是中国五矿集团有限公司（以下简称“中国五矿”）实施重组的第5个年头。从2015年与中国冶金科工集团有限公司实施战略重组，到2016年被国务院国资委列为第二批国有资本投资公司试点，再到2017年完成公司制改制，由全民所有制企业变更为国有独资公司……如今的中国五矿已经成为一家资产规模上万亿元、拥有全资及控股子公司上千家、职工20万人、年营业收入超过6000亿元金属矿产企业集团。

“中国五矿始终以成为世界一流金属矿产企业集团为愿景，以‘资源保障主力军、冶金建设国家队、产业综合服务商’为战略定位，目前已经形成了以金属矿产、冶金建设、贸易物流、金融地产为‘四梁’，以矿产开发、金属材料、新能源材料、冶金工程、基本建设、贸易物流、金融服务、房地产开发为‘八柱’的‘四梁八柱’业务

体系。”中国五矿党组书记、董事长唐复平表示，2020年是国企改革三年行动的第一年，中国五矿全面落实国务院国资委对于三年行动的部署要求，将实施“改革三年行动”作为重大政治责任，统筹推进新冠肺炎疫情防控工作、生产经营和深化改革，各项改革工作取得了新进展。

### 授权放权提质增效

2020年11月13日，中国五矿印发了《中国五矿集团公司改革三年行动实施方案（2020—2022年）》的通知，要求各直管企业要结合各企业“十四五”规划，确定未来5年改革目标，并制定2021年和2022年改革任务。

翻开该方案，从改革目标到任务分解，再到主责单位、配合单位以及落实的具体企业，各项改革重点一一列明。“各直管企业主要负责同志

要作为第一责任人，亲自抓、带头干，对照方案一条一条落实。”唐复平表示，重点改革任务落实情况还将与直管企业业绩考核挂钩，各单位要不等不靠、不推不拖，敢于动真碰硬。

中国五矿深化改革的重点早已提前谋划。2020年全国两会期间，唐复平就提出中国五矿下一步的重中之重是结合国企改革三年行动，把试点改革方案落地实施，其中，首先要落实的“牛鼻子”任务就是深化授权经营体制改革。

事实上，国有资产管理体制的改革方向就是从管人、管事、管资产转向管资本，不干预企业自主经营。作为国有资本投资公司试点，中国五矿加快提升总部效能，打造了透明高效价值创造型的国有资本投资公司总部，逐步理顺了集团子企业产权与管理权之间的关系。

“当前，中国五矿全面推进授权经营体制改革，以旗下双百企业、科改示范企业、混合所有制改革试点企业为抓手开展授权放权。”唐复平介绍，按照《国资委授权放权清单（2019版）》等文件要求，中国五矿进一步明确总部职权，除了监管明确需要央企总部审批的权力，以中国五矿名义开展业务的审批权力等，其余权力依据旗下各企业管理成熟度、市场竞争力等能力的不同，实施“一企一策”分级分类授权，差异化管控。

通过改革，中国五矿逐年压减集团对子公司的存量委托贷款，充分发挥子企业独立融资能力，不再包揽包办、不培养企业“巨婴”，让各级子企业都成为“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。

目前，中国五矿的授权经营体制改革已见成效。2020年，下属企业需经中国五矿总部审批事项的压缩比例接近40%，参与市场竞争以及自主经营能力明显增强。

### 治理架构日趋完善

国企改革三年行动聚焦8个方面重点任务，其中的重中之重就是要完善中国特色现代企业制度，坚持“两个一以贯之”，形成科学有效的公司治理机制。

中国五矿总经理、党组副书记文清表示，完善中国特色现代企业制度必须把党的领导放在首位、落到实处。早在2016年11月，中国五矿就系统梳理党内有关法规和文件，把党建写入公司章程，同时推动子企业党建进章程工作，2017年底前基本完成所属二三级国有独资、全资和国有资本绝对控股企业（非上市公司）党建入章工作，层层明确了党组织在公司治理结构中的法定地位。

在完善国有企业法人治理结构方面，国有企业的公司制改制显得尤为重要。作为牵一发而动全身的基础性改革，除个别历史遗留企业以外，中国五矿已如期全面完成了公司制改革任务。目前，中国五矿16家直管企业、113家三级企业均设置了董事会，到2022年要实现重要子企业董事会应建尽建、配齐建强。

与此同时，中国五矿在总部部门、直管企业和投资项目管理上建立了契约化管理机制，以“领导干部能上能下”为突破口，对业绩不突出的领导干部坚决调整、绝不手软。

此外，中国五矿坚持试点先行，探索职业经理人制度，优先选择市场化程度高、管理基础好的五矿国际信托有限公司试点总经理市场化选聘工作，总结形成了一套“党组织推荐、董事会选择、资格选拔选聘”的工作流程经验。

文清表示，到2022年，中国五矿将在重要子企业全面实行经理层成员任期制和契约化

管理，全面推进用工市场化，完善市场化薪酬分配机制，使得企业活力和效率得到显著提升。

### 体制机制活力迸发

5年前，中国五矿资产证券化率并不高。如今，在通过大力实施混合所有制改革、完善企业内部市场化机制等一系列改革举措后，中国五矿已经控股8家上市公司，81.3%的资产已实现资产证券化。

中国五矿企业管理部（深改办）部长刘立军告诉记者，近年来，中国五矿坚持对下属企业实施分类管理、分类改革、分类发展，新企业新项目实施新体制新机制。中国五矿旗下湖南长远锂科股份有限公司（以下简称“长远锂科”）是一家以生产电动汽车动力电池材料为主业的高科技企业，通过引入战略投资者，实施混合所有制改革和骨干员工持股，引入非公有资本17亿元和11家战略投资者。

“中国五矿一边‘引资本’一边‘转机制’，以此倒逼了该企业内部的体制机制改革。就拿经营机制改革来说，实施任期制和契约化管理，并通过了骨干员工持股方案，让该公司员工的积极性大大提高。”刘立军表示，混改进一步推进后，长远锂科员工整体精神面貌焕然一新，企业经营业绩不断向好，2019年营业收入和利润增幅均在10%以上。

### 主责主业做优做强

近年来，中国五矿积极投身供给侧结构性改革，推动国有资本向核心主业集中、向高端供给集中、向绿色和新兴产业集中。

在保障国家资源供应方面，中国五矿开发运营了邦巴斯铜矿、杜加河锌矿等世界级矿山资源，境外矿山遍布亚洲、澳大利亚、南美和非洲等主要资源地，境外机构与工程项目遍布60多个国家和地区。中国五矿体量已超过必和必拓、力拓、淡水河谷三大矿业巨头，是全球金属矿产行业名副其实的“航空母舰”。其中，高效建设的秘鲁邦巴斯铜矿在6个月内完成投产达产，并按期进入商业化运营；成功开发全球十大锌矿之一的澳大利亚杜加河锌矿，标志着中国五矿在海外复杂环境下自主设计、建设、运营世界级超大型金属矿山的能力达到了国际领先水平。

冶金建设方面，中国五矿以冶金全产业链整合优势，承担起引领中国冶金向更高水平发展的国家责任。目前，中国五矿几乎包揽了全球大中型绿地钢铁设计建设项目和国内环保搬迁、节能减排及产业升级的战略性项目。

此外，大力处置僵尸企业和特困企业也是中国五矿改革的重点。“我们以‘子企业不消灭亏损，就消灭亏损企业’为硬约束，通过强化管理、重组整合、破产退出等方式，处置了104家‘僵尸特困’企业。”据刘立军介绍，目前，中国五矿已妥善安置职工3.08万人，较2015年同期扭亏增盈约100亿元。

本版责编 周颖一 张苇杭