

# 改出新活力 改出竞争力

## ——写在大连市全力打赢国企改革三年行动收官战之际

本报记者 杨丽娟

**核心提示** “拿出壮士断腕的决心,真刀真枪地改、动真碰硬地改、直面问题地改、破旧立新地改,务必攻克一批影响国资国企发展的深层次体制机制问题,解决一批过去一直想解决而没有解决好的历史遗留问题!”近日,在大连市深化国资国企改革工作会议上,大连市委主要负责人如是说,并向全市吹响了决战决胜国企改革三年攻坚行动的号角。

此次改革,大连市委、市政府着眼长远,把国资国企改革作为事关全局、事关未来的大事来抓。

大连市对打赢这场国资国企改革攻坚战、突围战、决战方向明确,路径清晰,信心坚定,要改出新活力,改出竞争力。

通过战略性重组、专业化整合,优化布局调整结构,大连市推动资源加速向优势企业和主业企业集中,打造一批在国内外有影响力的国企劲旅,让国资国企成为实现振兴发展新突破、三年挺进“万亿GDP城市”中当仁不让的主力军、顶梁柱。

### 动真碰硬 确保决战决胜

国资国企是大连倍感骄傲的一份家底。党中央、国务院部署国企改革三年行动以来,大连国资国企改革取得一定成效,但体制机制矛盾尚未根本解决。

深化改革势在必行。大连市相关领导认识到,必须以壮士断腕的决心、背水一战的勇气、攻城拔寨的拼劲动真碰硬,努力攻克一批影响国资国企发展的深层次体制机制问题,解决一批过去一直想解决而没有解决好的历史遗留问题,大连国资国企才能脱胎换骨。

大连市委、市政府把国资国企改革作为事关全局的大事来抓,大连市第十三次党代会对国资国企综合改革进行系统设计和统筹谋划,大连市委先后6次组织召开专题会议;大连市委主要领导先后20余次深入50余家企业开展调研,制定《市属国有企业战略性布局优化总体实施方案》,全面深化国有企业战略性重组和专业化整合,做强做优做大国有企业,加快打造一批在国内外有影响力的国企劲旅。提出加快深度融合整合,推进国企瘦身健体,聚力做精做大主业,扛起稳增长重任,全面履行社会责任。

健全灵活高效的市场经济机制,有效激发企业内生动力和发展活力。大连市确定完善现代企业制度,有效提升企业运行效率;考准考实企业一把手,全面实行企业负责人经营业绩考核,“一企一策”合理设置指标及权重,强化考核结果的运用,巩固深化“三项制度”改革,全面推进经理层成员任期制和契约化管理,面向全体员工上岗揭榜挂帅、竞争上岗,实现管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减;稳妥推进混合所有制改革,持续放大国有资本功能,激发企业活力,提升企业竞争力。

大连市提出坚持科学民主决策,统筹抓好国有资本全链条、穿透式监管,有力保障国有企业不断提质增效。坚持上下协同联动,综合施策精准发力,进一步细化分解各项任务,压实责任链条、建立工作闭环,按照清单化管理、项目化推进、工程化落实、倒排工期、挂图作战,以“钉钉子”精神做好国资国企改革“后半篇文章”,确保高质量完成各项改革任务。

### 新闻时评

2022年即将过半,国企改革三年行动也进入决战决胜的冲刺阶段。随着改革进入深水区,剩下的任务比以往更加艰巨。行百里者半九十,唯有迎难而上,拿出敢啃“硬骨头”的勇气和干劲,才能打赢这场事关企业前途命运的攻坚战、突围战、决胜战。

啃“硬骨头”,要直面问题,明白骨头硬在哪儿。党中央、国务院部署开展国企改革三年行动以来,大连市坚持把深化国资国企改革作为事关发展全局的大事来抓,改革任务完成率高于全国平均水平。但改革效果还不明



大连重工装备集团为客户研制的3台2500吨/小时卸船机顺利发运。 高宇 摄

### 改革重组 打造国企劲旅

近日,在大连市深化国资国企改革工作会议上,大连市国有资本管理运营有限公司、大连英歌石科技发展有限公司揭牌,一批富有大连特色的国企劲旅整装出发,翻开了大连市属国企涅槃重生的新页。

本轮改革前,大连市属国资国企的资产规模小、布局较分散,赢利能力弱,缺乏竞争力,难以适应新时代振兴发展需要,国企实施战略性重组和专业化整合尤为迫切。大连坚持有所为有所不为,推动国企瘦身健体、浴火重生。

着眼于做强做优做大国有企业,从2021年下半年开始,大连市委、市政府及深化国资国企改革领导小组多次召开专题会议研究国有企业战略性重组工作,同时深入企业调研,在摸清底数的基础上,形成了市属国企战略性布局优化总体方案和组建若干产业集团的实施方案,确定以服务大连市经济发展、保障民生、发挥国有经济战略支撑作用为方向,按照产业相近、行业相关、主业相同的原则,明确企业功

### 闻鼓而进 再展企业雄风



瓦轴集团特大型轴承生产现场。 鞠家田 摄

在大连市深化国资国企改革工作会议上,新组建的国有企业主要负责人领受了任务书,签订了责任书,把发展壮大国有企业的重任记在了心里,打在了肩上。全市的国有企业切实增强责任感紧迫感,时不我待,锚定目标,闻鼓而进。

大连重工装备集团党委书记、董事长孟伟表示,要把重组整合倍增工作作为重中之重,以非常之力、恒久之功,更好承担起改革促转型的历史使命。以重组为契机,聚力发展重型技

术装备、橡胶塑料装备、压力容器、新能源装备四大板块,精准实施核心业务、核心专长、核心市场、核心顾客“四核”联动,全力催化效益、规模、效率协同增长,早日实现200亿元倍增目标,打造出高质量、高效益的具有全球竞争力的重工装备集团,努力为大连市国资国企改革贡献“重工实践”。

“深化企业改革,比认识更重要的是决心,比方法更关键的是担当。”瓦轴集团党委书记、董事长刘军说。面对严峻复杂的经济形势,瓦轴集团持续推进体制机制改革,剑指中国轴承产业龙头。通过加强自适应组织绩效考评正向激励机制,持续扩大市场份额;聚焦创新驱动,推动产业向高端迈进;聚焦数字赋能,构建轴承产业新业态;聚焦资本赋能,实现跨越式发展,全力以赴打通瓦轴集团“三年过百亿”目标的“最后一公里”,努力让瓦轴员工在改革发展中感受到满满的获得感和幸福感。

大连海洋农业产业集团筹备组组长关健表示,将以打造现代农业领军标杆企业为目标,坚持渔业农业齐头并进、海上陆上协同发展,勇闯新路,奋起直追,努力实现一年内完成产业布局,两年内初显改革成效,三年内经营规模翻一番,推动大连现代农业发展实现新突破。

作为本轮国资国企改革启动后首家注册登记并挂牌运营的企业集团,大连英歌石科技发展有限公司目标是成为市属国企科技产业发展的劲旅。公司董事长张威说,他们将锚定“两年见雏形、五年全面运营”奋斗目标,当好排头兵、打响第一枪,抓好重点项目建设。

潮涌海天阔,扬帆正当时。伴着深化国资国企改革决战收官的进军号角,大连市国有企业抓住机遇、乘势而上,再展雄风、再创辉煌。

国资国企是大连的一笔宝贵财富,在大连推进“两先区”“三个中心”建设中有不可替代的地位和作用。只要拿出壮士断腕的决心、背水一战的勇气、攻城拔寨的拼劲,啃下最后的“硬骨头”,不断增强企业竞争力、创新力、抗风险能力,大连国企就一定能够真正实现脱胎换骨、凤凰涅槃,扛起实现振兴发展新突破主力军的重任,为大连三年挺进“万亿GDP城市”提供强有力的支持。

啃“硬骨头”,还要坚持上下协同联

### 决战决胜要勇啃“硬骨头”

杨丽娟

局不优、主业不强、同质竞争、创新力弱等问题,提出坚持问题导向,以结果为目标,以国际化视野、专业化角度、革命性实招进行破题,通过战略性重组和专业化整合,理直气壮地做强做优做大国有企业,加快打造一批在国内外有影响力的国企劲旅,并把重组重点放在改上,通过加快深度整合融合、全面推进瘦身健体,使大连国企聚力做精做大主业,不断提升核心竞争力。此外,还要着眼激活企业内生动力和发展活力,健全灵活高效的市场经济机制,构建以实绩论英雄的考核评价体系。

啃“硬骨头”,还要坚持上下协同联

### 国企改革进行时 JINXINGSHI

## 三次混改 让老“冰山”释放新活力

本报记者 杨丽娟

在冰山松洋生物科技(大连)有限公司,副总经理赵光宇正带着科技创新团队,紧张地进行产品研发、市场推广,同时为公司搬迁到新工厂做准备。

赵光宇是毕业于日本东京大学的生物学博士,他和他的团队成员不仅是公司的骨干员工,还有另外一个身份,就是公司的股东。公司经营团队和公司骨干通过持有股权,把自己的价值和企业的发展紧紧地结合在一起,结成了命运共同体。经过3年多的培育壮大,生物科技已经成为大连冰山集团的四大事业板块之一。

冰山集团以改革创新为动力,以“引领创新、创造价值”为经营理念,以冷热电业务为中心建立完整的产业链、价值链和创新链;不断延链、强链、补链,使企业发展驶入质量更高、效益更好、结构更优的快车道;并且通过三次混改让老字号释放新活力,闯出一条独具特色的国有企业改革之路。



冰山冷热科技股份有限公司生产车间。 陈良琦 摄

### 改革为钥 打开共赢空间

始建于1930年的大连冰山集团,也是我国制冷工业发展的缩影。2008年以前,作为100%国有控股企业,因法人治理结构不完善,决策层和经营层不分等内部管理机制不合理因素,逐渐制约了企业的发展。

2008年,在省市各级政府的推动与支持下,冰山集团推进混改1.0版,经营团队以增量持股的方式,持有冰山集团10%的股权,使冰山集团成为由国有资本、外资、民营资本和经营团队构成的多元化投资主体的混合所有制企业,成立了真正意义上的董事会,建立了市场化用人制度和薪酬管理制度,企业活力显著提高。

2015年,为进一步发挥经营团队在企业发展的关键作用,冰山集团启动混改2.0版,进一步扩大持股范围和持股比例,持股团队范围从40多人扩大到160多人,集团新的经营团队成员以及研发、市场、管理等方面骨干通过现金持股的方式,受让其他股东的股份,经营团队持股达到20.2%,形成企业内部激励与约束的长效机制,激发了经营团队想干事、干成事的内生动力,实现事业发展共担、事业成果共享。

2020年,随着企业经营团队的不新老更替,出现了退休团

队成员出不去、新团队成员进不来的问题。为此,冰山集团启动了混改3.0版;建立和完善经营团队在公司的进出机制,核心是退休退股,任职持股。已退休团队成员一次性退出,由经营团队持股公司按股权当时价格进行赎买,并由新成员按当时价格现金持股,修改公司章程,以制度实现持股团队的吐故纳新,进一步激发了团队的积极性,使经营团队真正成为事业合伙人。

新体制机制的不断探索,打开了共赢空间,建立起企业与员工的命运共同体,为冰山集团创新发展带来长久的活力与动力。通过自主创新与引进消化吸收再创新,冰山集团与日本、美国、德国等国的合作伙伴建立了密切的合作关系,共同打造了完备的冷热电产业链。2021年,冰山集团与美国合作伙伴改造升级的智能制造新工厂在大连高新园区竣工投产,与德国合作伙伴合资建设的加氢站装备企业首台产品下线。

从2008年到2021年,冰山集团实现了企业资产增值74%。目前冰山集团出资企业达39家,总资产141.6亿元,2021年实现营收112亿元,既实现了国有资产保值增值,也实现了企业的持续稳定高质量发展。

### 聚焦全产业链 成就行业龙头

在大连冰山集团的5G联创实验室,冰山技术服务(大连)有限公司负责远程服务平台的自主研发,利用5G网络搭配旋转摄像头、AR眼镜,实现操作人员视角的图形扫描与图像传输,实现远程培训与维修指导。

仅用8年时间,技术服务公司从一个售后服务部门,成长为辽宁省服务型制造示范平台和国家级服务型制造示范平台、制冷行业首个服务标准化示范企业,实现了冷热电业务的数字化、数字业务化、数字资产化,成为冰山集团培育壮大的工业互联与智能控制新引擎。今年一季度,公司新签约的机房托管业务额是去年全年的2倍。

作为全国工业制冷行业排头兵,近年来,冰山集团依托辽宁自贸试验区大连片区构造了包括科技创新平台、海外业务平台、冰山供应链平台、工程与服务平台在内的综合服务体系,汇聚各方资源,发挥平台优势,加快科技创新成果转化,在国内率先建立起完整的冷热电产业链、价值链和创新链,全面进军节能降碳、生物科技、工业互联与智能、赋能事业四大业务领域。

双碳板块作为冰山集团传统冷热电业务领域,依靠科技创新实现了老字号的改造升级。2021年,冰山集团推出了高效压缩机、绿色冷媒、热泵技术、储冷储能、余热利用、氢能源、光伏绿电、智慧能源管理等减碳、零碳、负碳技术,并示范应用这些先进技术建设零碳工厂和零碳园区。冰山集团成功助力北京冬奥会冰壶赛场冰立方项目、河北承德塞罕坝国家冰上项目训练中心等场馆建设,为北京冬奥会成功举办注入

“大连动力”。2019年新组建的冰山松洋生物科技(大连)有限公司,将销售收入的10%投入研发,到目前已取得了7项发明专利,并有70项发明专利已经申报。这些专利技术,使公司在生物样本保存事业基础上,正成为细胞制备全流程洁净空间工艺环境的生物科技创新企业。公司新开发的细胞工作站已经下线,将打通细胞制备的最重要环节。2021年,公司复合增长率达到30%。

为冰山集团发展赋能的还有文化。2021年6月,在冰山集团旧厂区改造的冰山慧谷智慧产业园内,1930-冰山工业文化展览馆正式开馆,这是我国制冷工业第一个以冷热电业务为主题的工业文化展览馆。冰山慧谷智慧产业园区不仅是冰山集团冷热电新事业孵化和示范的平台,还吸纳了700多家小微企业和5000多名创新人才,成为冰山集团的新亮点。

以产业链布局创新链,以创新链推动产业链,以供链牵引需求,以需求引领供给,冰山集团坚持以企业为创新主体,通过各类平台,推进产学研协同创新,迭代开发专精特新产品,积极培育高新技术企业和专精特新小巨人企业。截至2021年末,冰山集团持有有效专利1148项,出资企业中有5家国家和省级专精特新小巨人企业、21家高新技术企业。

冰山集团董事长纪志坚说,冰山集团将聚力延链、补链、强链,努力形成50亿级销售收入的“双碳”板块和市值50亿元的生物科技板块,并通过四大板块协同并进,推动大连成为冷热电产业高地,为大连挺进“万亿GDP城市”贡献力量。