文匯報
2019年9月9日 星期一
1949-2019

壮丽七十年　奋斗新时代

上海国资国企聚焦关键核心技术加快形成新动能新优势

■本报记者　张晓鸣

上海国资国企与2400多万市民的日常生活息息相关：承担着全市90%以上的天然气液化气供应，100%高速公路建设，80%以上固废处理，75%左右的自来水供应、污水处理和公共交通，60%以上防汛排水量等。就在不久前，在迎战台风“利奇马”的巨大考验中，上海国资国企发扬连续作战、不怕疲劳精神，坚守岗位，做好防台预案、落实应急措施，充分保障市民财产和生命安全。

上海国资国企与共和国同行：1949年5月27日，上海解放，人民政府通过没收和接管官僚资本，将其转变为国营企业，重建了上海的经济基础——这便是上海国资国企的发端；七十年来，上海国资国企在市委、市政府的正确领导下，坚持服务服从国家战略和上海城市经济社会发展要求，始终走在全国国资国企改革最前沿。

不断创新，上海国资系统诞生一个个“中国第一”

新中国成立七十年来，上海国企经历了由小到大、由弱到强的发展过程；企业性质从单一的国营到国有、国有控股、股份制、合资合作等不同形式。正是在这七十年岁月中，一个又一个“中国第一”在上海国资系统诞生。

上海国资国企敢于探索，勇于创新，不断推出改革创新的战略举措：率先建立国有资产出资人制度，强化国有资产保值增值责任；率先开展国资授权经营，建立国有资产监管基本框架；率先建立现代企业制度，推进混合所有制改革；率先探索加强国有企业党的建设新机制，形成国有企业“双向导人、交叉任职”的企业领导体制……

一家家企业的实践与探索，浓缩了时代演进的历程；一条条经验的积累与复制，引领着改革发展的思索。上海国资国企改革打造了“上海样本”，为全国提供了“上海经验”。数据显示，去年上海地方国有企业实现营业收入3.52万亿元、利润总额3438.93亿元，同比增长8.2%和1.4%；资产总额累计19.27万亿元，同比增长6.2%。目前上海地方国有企业排名全球行业前10位的企业集团达到6家；上汽集团、大保集团、绿地集团、浦发银行连续多年进入《财富》世界500强，19家企业进入中国企业500强。

截至去年底，上海地方国有企业生产总值约占全市国民经济生产总值（GDP）1/4，上缴税金约占全市地方税1/3；实现营业收入、利润总额，累计资产总额均排名全国各省、自治区、直辖市和计划单列市之首。

面对外部环境复杂多变的压力，上海国资国企攻坚克难、再接再厉。今年上半年，上海地方国有企业实现营业收入1.8万亿元，同比增长4.6%；利润总额1813.3亿元，同比增长10.5%；已交税费总额1817.5亿元。至6月底，上海地方国有企业资产总额20.3万亿元，同比增长9.5%；所有者权益4.4万亿元，同比增长10.4%。

上海通过国资布局调整，集中优势资源，支持国企加大对重点领域和关键行业的投入，聚焦掌握关键核心技术，推动新动能和新优势加快形成。去年，上海国资新增投资超过9000亿元，其中85%以上集中在战略性新兴产业、先进制造业、现代服务业、基础设施和民生保障四大领域；上海国企与央企合作，重点发展集成电路、人工智能、生物医药等产业，签约项目35个，总金额超过2000亿元。

分类监管，国资管理模式率先向“管资本”转变

上海始终将国资国企改革作为推动经济体制改革的中心环节来抓，始终将国资国企改革作为推动上海城市功能转型、产业升级发展的关键环节来抓，取得了积极成效，在全国发挥了重要示范作用。党的十八大以来，上海国资国企以“敢为天下先”的精神和魄力，在全国率先启动新一轮改革。2013年底，市委、市政府出台《关于进一步深化上海国资改革促进企业发展的意见》，打响党的十八大后全国国资国企改革“第一枪”。

分类监管的实施，为上海国资国企各项改革措施落地打下了基础。通过分类定责、分类授权、分类考核，引导不同类型国有企业更好服务国家和全市发展战略；分类监管让国有企业更清晰明确自身的责任与担当，企业根据定位，明确发展方向、合理配置资源。正是由于分类监管、因企施策，企业在导向和目标明确的前提下，改革动力更强、发展活力被充分激发。在分类监管作用下，上海国资管理模式加快实现“管资本”根本性转变。

混合所有制是国资国企改革的重要突破口。在上海的探索实践中，混改并非“为混而混”，其背后是国资监管模式、企业经营机制和发展理念的深层变化。加快推动混合所有制改革，积极吸引优质资本，深化国有企业股权多元化，深化战略性合作，切实转变机制、搞活体制，将有助于企业更加灵敏高效地应对市场竞争。同时，上海国资国企积极推进开放性市场化重组，累计完成申能集团与上海电力研究所等17组28家企业重组整合，市国资委直接监管企业调整至44家。

国企改革“双百行动”是国务院国有企业改革领导小组在全国范围内组织开展的一次高层次、大规模国企改革专项行动。目前，上海共有9家地方国有企业参与全国国企改革“双百行动”，为全国最多。从去年8月启动以来，上海市9家“双百企业”在已备案的135项改革任务中，启动推进或已完成改革任务逾80%。其中，9家“双百企业”所属各级子企业开展混合所有制改革的有42家，引入非国有资本13.94亿元；多家“双百企业”探索实施职业经理人选聘，已选聘职业经理人32名。

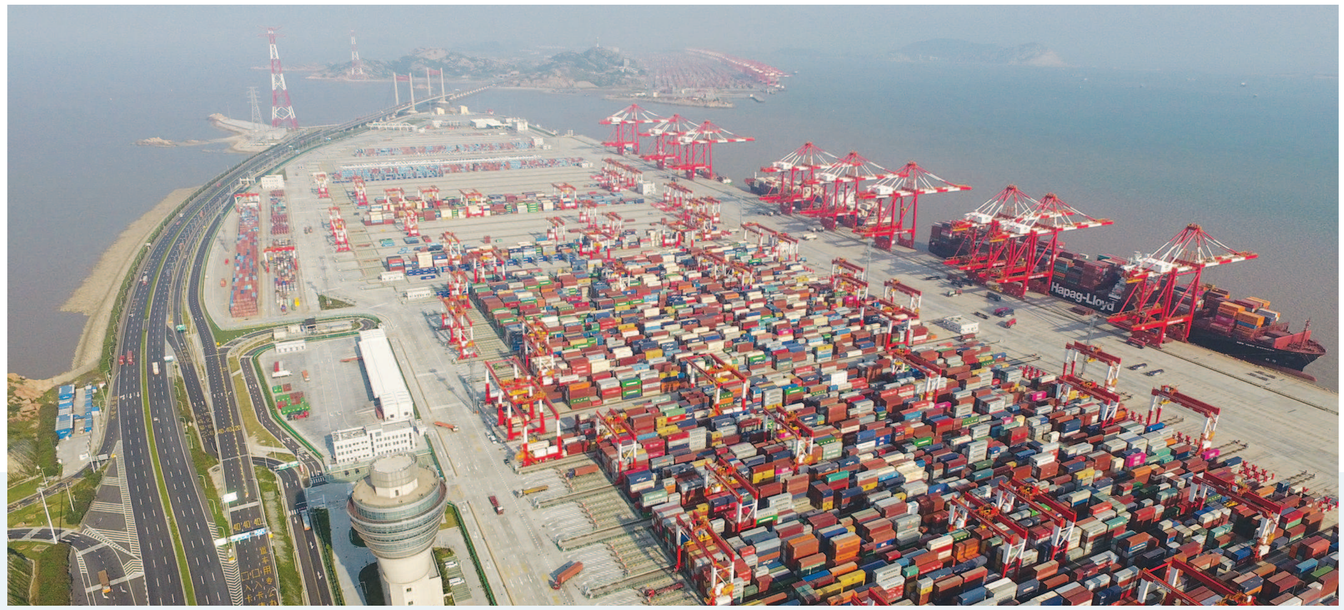
新的阶段，启动区域性综合改革试验

面对经济高质量发展的新要求，面对中央交给上海的三项新的重大任务和把进博会越办越好的要求，上海国资国企改革进入新的关键阶段，正启动区域性综合改革试验。

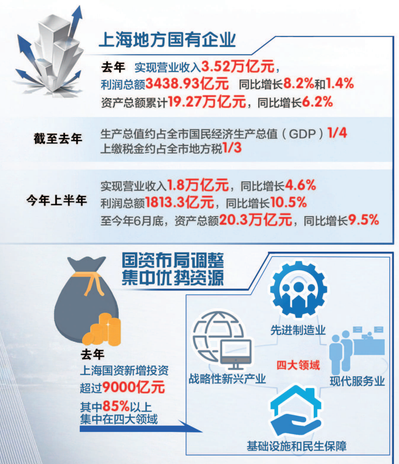
近日，上海国资国企工作会议召开，要求以更大的使命担当坚定推动上海国资国企改革再出发，以更实的举措办法持续深化国资国企改革创新突破，以更强的工作合力推动各项改革任务落地落实、取得实效。上海综改试验要牢牢把握战略性的功能定位，切实担负起国有企业使命，形成更加符合中国特色社会主义新时代要求的国有资产管理体制和现代国有企业制度。围绕“松绑”“搞活”，在依法依规的前提下，把该放的权放到位，让国有企业真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展的市场主体，运用市场化思维、手段和机制激发企业内生活力。牢牢把握高质量发展的根本要求，不断优化战略性结构布局。有优势、有潜力的企业要努力在行业竞争中成为“头部企业”，资源配置要更多向优质企业、优势行业、功能性战略性产业以及关系国家安全和国民经济命脉的重要行业和关键领域集中，全力当好贯彻落实“三大任务、一大平台”的先锋队，建设“五个中心”、打响“四大品牌”的主力军。

其中，坚持党的领导是国有企业的“根”和“魂”。上海国资国企始终坚持发展和党建同频共振。截至去年末，市国资委系统共有各级党组织14050个，约占全市党组织总数的1/7；其中，党委1628个、党总支887个、党支部（含联合党支部）11535个。全系统共有党员19.58万名，约占全市党员总数的1/10；其中在岗党员18.18万名，占党员总数的92.84%；离退休党员1.26万名，占党员总数的6.43%。

结合“不忘初心、牢记使命”主题教育，市国资委党委全面加强国企党的建设，进一步推动党的领导与公司治理有机融合，实现党的领导系统化、制度化、具体化。发挥好基层党组织的活力和战斗力，真正将党的政治优势、组织优势转化为企业的竞争优势、发展优势。通过面对面访谈、专题座谈会、企业家沙龙、问卷调查、联合调研、集中调研等各种形式，多层次、全方位、广覆盖地了解基层企业和广大干部职工的真实情况，形成了一批典型案例和政策制度，帮助企业解决了一批痛点、难点、堵点问题。



上海国资国企改革打造“上海样本”



记者手记

改革亟需培育集聚优秀企业家

■本报记者　张晓鸣

上海国企始终是这座创新之城的一张响亮名片。

对于上了年纪的国内消费者来说，一众大名鼎鼎的“上海货”大都出自上海国企。目前，上海市属国有企业正常经营的各类品牌有855个，获得市级以上及国际认定的品牌企业有266家。“中华老字号”和“上海老字号”企业共222家，其中国有及国有控股企业占66%。

对于年轻一些的消费者来说，上海国企同样是风华正茂的存在。时光交织中，始终不变的是奋进者的身姿；历史坐标上，始终清晰的是改革者的脚印。走过七十年风风雨雨，如今的上海国企是服务国家战略，加快建设“五个中心”的重要力量，是打响“四大品牌”的主力军。

眼下，增设上海自贸试验区新片区、在上海证券交易所设立科创板并试点注册制、实施长三角区域一体化发展国家战略，这是中央交给上海的三项新的重大任务。在全力以赴加快落实这三项新的重大任务的进程中，上海国资国企自然不能缺位。

方向已定，路径已明，关键在于迅速行动、狠抓落实。而在记者看来，其中很重要一点就是培育一流企业家。

国资国企改革成效如何，就要看能不能有连宜企业家成长的土壤、能不能吸引和集聚一大批企业家。

“羊群走路靠羞头羊”。弘扬优秀企业家精神，建设一支勇于创新、敢于担当、勤于思考、严于律己的企业家队伍，是深化国资国企改革不可忽缺的重要内容。国有企业要在激烈的市场竞争中转型发展、做强做优做大，急需一批具备专业素养、勇于改革创新、敢于事担当的优秀企业家。

当前，上海正在实施若干有利于人才集聚的激励机制，它著有利于企业家成长的任职机制，它著有利于改革创新的容错机制，为担当者担当、为负责者负责、为干事者撑腰，为更多优秀企业家引领国企深化改革、转型发展提供强大精神动力和机制保障。

上海城投

上海城投（集团）有限公司专业从事城市基础设施投资、建设等，聚焦路桥、水务、环境、置业四大业务板块，出色完成130多项市重大工程投资建设任务。

右图为上海城投集团投资建设的上海长江大桥，是连接上海长兴岛与崇明岛的重要骨干交通工程。　（上海城投供图）

专家视角

发挥主导作用　落实国家战略

上海国有资本运营研究院常务副院长　杨建文

改革开放四十年来，上海国资国企发展获快，靠的是市场化导向的改革。上海国资国企发展的特点，如果梳理一下，可以归纳出以下几点：

第一，功能定位与历史担当。国资国企究竟应该发挥什么样的作用，一直是个有争议的问题。根据我的认识，国资、民资、外资，都是资本，都应该根据市场规则运营，通过市场运作保值增值，这是共性。区别在于各自的所有者不同，这就构成了个性。对于国资国企而言，落实国家战略是其最根本的使命，发挥不可替代的作用是其必须承担的历史职责。

在以往的岁月中，在需要激活后发优势和实现经济起飞的时候，上海采取的方式主要有三种：一是通过国资构筑发展平台，吸引和带动民资外资集聚。早期的漕河泾、虹桥，后来的陆家嘴、金桥、张江、外高桥以及临港，迅速形成了经济增长点，也促进了现代城区建设；二是以产业国资为母体与跨国企业合资合作，迅速提升产业能级，构筑跨越式发展的产业支柱，上海汽车业留下了历史的印证；三是以金融国资为主体，与外资银行和非银行金融机构形成合力，加快现代金融体系的形成和国际金融中心的建设。时至今日，上海国资应该进一步探索如何在新形势下更好地组织动员社会资本，合力落实新一轮国家战略。

第二，主导作用与国企改革。国资国企的主体地位和主导作用，取决于它是否具有足够的活力和影响力。这就引伸出一个国资国企自身不断深化改革的问题。国企改革的方式有多种，混合所有制改革是一个较好的选择。那是因为，我们的现代化建设不可能依靠国有企业的单打独斗，而需要动员民资、外资共同参与。同时，股权结构的优化可以带动企业治理结构的相应变化，从而为现代企业制度的建立和完善奠定最为重要的基础。回顾上海国资国企改革的历程，从资产资本化、资本股份化，到股份证券化、证券市场化，包括国有企业整体上市，实际上沿袭的也就是“混改”逐步推进的道路。这里需要强调的是，混改混改，“混”了以后必须“改”。如何改？其实也很简单：国有控股上市公司就应该按照社会性企业的要求，非上市公司也应该符合公司法的要求，实行现代企业制度。这就需要进一步放权，进一步增强企业的自主性。国资的授权经营是核心，国资管理体系改善是前提，当然还包括治理结构、激励机制等。

第三，改革探索与创新发展。上海是国企重镇，深化国资国企改革意义重大。经过数十年的实践和努力，上海取得了不少成就和经验，同样也面临着许多改革难题的严峻挑战。今天国资国企要有发挥主导作用的“主角”意识，具有把握全局和驾驭进程的能力。不能单打独斗、惟我独尊，而需要具有动员组织带动社会资本共同推进现代化发展的意识和能力，更不能官商一体、政企不分，而必须自我培育适应新环境的生存能力和发展能力。最近，根据党中央、国务院总体安排，上海国资国企改革再出发，启动区域性综合改革试验，社会和市场对此寄予新的希望。如何才能形成改革合力，如何才能有效提升活力、影响力和竞争力，对于上海国资国企而言，既是激励、鞭策，也是机遇和希望。

口述实录

原上海汽轮机厂党委书记张建明：

“四大金刚”为国家发展贡献众多“第一台”

老上海人几乎都知道老闵行鼎鼎大名的“四大金刚”。

这“四大金刚”，当然不是上海经典早餐——大饼、豆浆、油条、菜饭，而是上海电气旗下的汽轮机厂、电机厂、锅炉厂、重型机械厂。这些企业当年号称“万人大厂”，还真配得上“四大金刚”的响亮名号。

工欲善其事，必先利其器。某种意义上讲，与时代同步发展的电站装备产业，也是国家发展的一个缩影。

1954年9月中国第一台汽轮发电机组（6000千瓦）、1958年世界第一台双水内冷机组、1961年1.2万吨自由锻造水压机相继在上海电气诞生。上世纪60年代和70年代，作为中国工业的中流砥柱，上海电气继续发挥上海工人阶级的先锋模范作用，生产了当时国家亟需的大量工业装备，为国民经济稳定发展打下基础。中国机械行业许多“第一台”都出自上海电气。其中，中国第一台汽轮发电机组就出自上海汽轮机厂。

上世纪70年代末，改革开放的一声春雷，响彻祖国大江南北，给中华大地带来勃勃生机。其中，电站装备产业蓬勃发展，日新月异。

改革开放后，伴随着经济的高速发展，我国电力需求迅速增长，电力供应成了短板。在这样的大背景下，作为电站装备制造企业，为国家多制造发电设备，满足工业和社会民生的需求，成了上海电气的首要任务。在多方努力下，“八五”期间（1991年-1995年），汽轮机产量达到1623万千瓦，是改革开放前五年总产量的3倍，极大缓解了供电短缺问题。

2003年以来，国内火电市场需求进入又一个“井喷期”，上海汽轮机厂抓住历史发展机遇，不断提升技术水平和生产效率。2006年，创下3620万千瓦车产量，超过当年通用电气（GE）、西门子和三菱重工的产量总和。2017年，上海汽轮机厂再次以年产量3823万千瓦刷新纪录，相当于一个月产量300多万千瓦。

好多职工都发出感慨：“过去干三年，现在一个月。”

电力需求在得到基本满足后因社会发展变得多样化，比如：西部缺水地区对空冷机组的需求大大增加，北方地区冬季供热的需求使得热电联供机组成为市场宠儿，紧随时代发展的潮流，上海汽轮机厂开发设计多种类、全系列机组，逐步形成系统产品库；上世纪90年代，企业紧紧抓住亚临界300兆瓦机组自主优化和生产，培养了一批技术设计和生产制造骨干；“十一五”期间，在超超临界1000兆瓦领域，实现了自主研发产品能力突破，培养了一支科研创新型人才队伍；“十二五”期间，抓住燃机核电大发展机遇，培养了一批设计研发、生产制造、安装服务的复合型人才队伍。

与此同时，企业涌现出一批批技术领军人物、制造工匠。

转子是汽轮机的“心脏”，转子的制造加工一直是技术攻关重点。上世纪80年代开始，随着市场发展和供求关系变化，转子锻件供货及价格问题成为瓶颈。于是，新世纪初，企业大力研究大型焊接转子技术，先后设计开发出超超临界百万千瓦火电汽轮机低压焊接转子、百万千瓦核电AP1000低压焊接转子等，大大降低了生产成本，使产品更有竞争力。

与转子配套的叶片，也是汽轮机能量转换的关键零部件。在汽轮机工作过程中，蒸汽直接作用于叶片，带动转子转动，将热能转化为机械能。

为了提高转换效率，叶片技术的研发与突破从未停止。由上海电气自主研发的1710毫米长叶片、1905毫米长叶片，填补了目前国内半速核电汽轮机超长叶片的空白。

（本报记者　张晓鸣整理）

原上海汽车工业总公司总裁、上海大众汽车公司董事长陆吉安：

世界汽车巨头从“厕所革命”起步

看着满大街的汽车，你能想象过去的国产汽车是柳头敲出来的吗？

1983年，第一辆桑塔纳轿车在上海汽车厂总装车间组装时，专门辟出一块不大的地方安装10多米长的手推导轨，开始手工作业装配汽车。那时候，制造轿车是放在长凳上用柳头敲。直到打开从德国运来的木箱子，取出“白色车壳”时，大家才第一次意识到现代汽车总装不是“敲出来”的，而是“拼起来”的。到1986年11月，轮胎、无线电、扬声器和汽车天线，是仅有的四个国产化零部件，国产化率仅为2.7%。

国外记者来厂参观采访后，曾这样写道：“大众汽车好像在一个孤岛上生产——这里几乎没有任何配件供应商。”这些记者断言：“桑塔纳轿车项目既是成功的史篇，也是失败的研究报告。”

1987年，我到上汽工作。此前，我在纺织系统干了27年。

对汽车行业，我是个外行，一进企业就把全部精力花在了对汽车行业的了解和研究上。上海汽车厂原叫上海汽车拖拉机公司，给我的印象就是一家厂房陈旧、设备老化、破烂不堪的弄堂小厂，有些厂房和设备还是上世纪50年代甚至解放前留下来的。

硬件容易提升，软件改善则需要观念的进步。

桑塔纳国产化，本质就是国际化。当年有一个细节，上海汽车工业的那些弄堂小厂，环境脏乱差，尤其厕所内污垢厚重，还散发出浓烈异味。

我当时就琢磨：这种环境下能生产出符合国际标准的汽车零部件吗？从国外进的设备和技术在这种环境下能维持多久？

于是，改革从整治厕所环境开始，首先在厕所里安装了卷筒纸和拼手机。小小的改变让中外员工奔走相告，并在行业里引起连锁反应。一次，一位外宾在使用厂里经过改造的厕所后，像发现新大陆一样，喜出望外地叫其他外商来参观，说中国工厂现在也有整洁文明的厕所了。“一个厂长连厕所都管不好，就不可能管好企业”。

“厕所革命”之后，我们变“经济特区”的启发，又提出“生产特区”的想法，把承担国产化任务的车间从设备到人员全部按照现代化标准进行改造。“生产特区”作为管理样板推出后，无论是生产环境，还是员工精神状态都与从前大不一样。其他车间也都纷纷效仿，由此引发全厂管理水平既脱胎换骨的升华。伴随桑塔纳国产化而来的“生产特区”，后来被称为“一场管理的革命”。

国产化攻坚战启动两年后，桑塔纳国产化率突破40%，并持续上升，最后整车国产化率接近100%。当时，上海还率先组建了“桑塔纳国产化共同体”，从上海到整个长三角，方方面面的市场主体参与到桑塔纳国产化项目中，以嘉定区安亭镇为核心，一个世界级汽车零部件供应体系建立起来了。

上汽大众在探索中国轿车工业合资经营的道路上，走出了一条利用外资、引进技术、滚动发展的道路，为中国汽车工业特别是上世纪90年代中后期轿车工业的快速发展，提供了与世界接轨的经验和成功的实践模式。

如今，上汽集团已经是国内A股市场最大的汽车上市公司，致力于为消费者提供全方位出行服务和产品。去年，上汽整车销量达到705.2万辆，同比增长1.8%，进一步扩大了市场领先优势。今年，上汽第15次跻身《财富》世界500强，排名第39位。

（本报记者　张晓鸣整理）

上港集团

上海国际港务（集团）股份有限公司是上海港公共码头的运营商，2018年集装箱吞吐量达到4201万标准箱，连续九年集装箱吞吐量世界第一。

左图为上海洋山深水港四期自动化码头。　新华社发

上海建工

上海建工是较早实现整体上市的市属国资企业，2018年新签合同额超过3000亿元、营业收入超过1700亿元。图为上海建工负责建设的国家会展中心（上海）。　本报记者　赵立荣摄

上汽集团

上汽集团是A股市场最大汽车上市公司，2018年全年销售整车705.17万辆，国内市场占有率达24.1%。图为上汽荣威5G零屏幕智能座舱Vision-I概念车。　本报记者　裘婧摄

上海电气

上海电气的历史可以追溯到1902年，2018年7月实现集团整体上市。2018年营业收入1145亿元，品牌价值812.76亿元。图为上海电气临港工厂风电车间。　（上海电气供图）

首席编辑/单　莹　张怡波
责任编辑/曹利华
视觉设计/冯晓瑜