

改革方案加快推进“施工” 上海国资国企改革新年开新局

●本报记者 徐金忠



新华社图片

1月7日的上海，在寒潮的影响下，迎来不太常有的冷冬天气。但是在当天召开的上海推进实施国企改革三年行动新闻通气会上，国资国企改革的新年新局如火如荼。会上，上海市国资委介绍，近期上海研究制定了《上海市贯彻〈国企改革三年行动方案（2020-2022年）〉的实施方案》（简称《实施方案》），上海将聚焦做强做优做大国有资本和国有企业，实现国有经济高质量发展。

《实施方案》的改革举措条分缕析，内容包括新增10家左右企业在科创板上市，实施“二次混改”，重点聚焦集成电路、生物医药、人工智能、数字经济等十大创新型领域等。中国证券报记者采访了解到，随着《实施方案》出台，东方创业、老凤祥、临港集团、上海电气集团等上海国企均已经有具体的改革方向和改革措施。

落地改革实施方案

据上海市国资委介绍，《实施方案》就“做强做优做大国有资本和国有企业，实现国有经济高质量发展”设定了一系列具体目标。《实施方案》中提到，到2022年，上海国资系统将新增10家左右企业在科创板上市；国有股东持股比例较高的国有控股上市公司，引入战略投资者作为重要积极股东参与公司治理，实施“二次混改”；暂不符合上市条件的充分竞争领域企业，也将适时引入具有高匹配度、高认同感、高协同性的战略投资者，发展成为混合所有制企业；重点聚焦集成电路、生物医药、人工智能、数字经济等十大创新型领域，开展创新综合改革试点，构建有利于创新发展的十大机制。

作为地方国资重镇，上海国企改革将注重以优化布局为关键，持续服务国家和上海重大发展战略。具体来

看，一是推进“三大任务、一大平台”落实落地。国资国企要积极推进自贸试验区临港新片区和长三角生态绿色一体化发展示范区建设，实现更深层次改革和更高水平开放。二是实施“三大产业”“四大品牌”战略。围绕集成电路、生物医药、人工智能三大战略性先导产业，加快三大产业高地建设，推进关键核心技术攻关，夯实产业基础，推出更多成果。三是助力强化“四大功能”服务保障社会民生。国资国企要全面服务上海强化全球资源配置、科技创新策源、高端产业引领、开放枢纽门户“四大功能”。

关键之年发力

事实上，在辞旧迎新之际，上海已经明确要在2021年这一关键之年，在国资国企改革领域发力。

此前，上海市国资委召开2021年学习讨论会。会议总结2020年上海市国资国企改革发展和党建工作情况，分析研判2021年上海市国资国企面临的形势任务，研究谋划做好2021年工作和实现“十四五”良好开局的各项举措。

上海市国资委党委书记、主任白廷辉指出，2021年是“十四五”开局之年，也是全面推进区域性综合和国企改革三年行动计划的关键之年。要重点做好以下9个方面工作：一是全力稳增长防风险；二是推动创新驱动发展，选好一批创新项目，做好集成与协作，提升辐射与带动；三是促进数字化转型升级，在国有企业数字化转型、国资监管

数字化转型两方面实现大发展；四是优化国资布局结构，要把准增量方向，调整存量结构；五是提升上市公司质量；六是完善公司治理结构；七是实现国企改革新发展；八是落实巡视准备工作；九是做好庆祝建党100周年部署筹备。

因企施策改革忙

中国证券报记者采访了解到，与《实施方案》一道落地的还有多家上海国资国企更为细化的改革“施工图”。东方创业、老凤祥、临港集团、上海电气集团等上海国企均已经定下了改革发力的方向。

东方创业明确进一步建立健全约束激励机制，实施中长期激励计划，调整和优化市场化的考核激励办法，继续扩大员工持股的范围；进一步提升混合所有制和股权多元化水平，继续配合集团实施资产证券化，进一步引进战略投资者；继续加强人才队伍建设，推进人才精壮化；坚持走出去战略。

老凤祥提出，探索建立长效的股权激励机制，在二级及以下公司层面加快推广职业经理人制度，按照混合所有制经济发展要求，聚焦主业、整合资源、优化配置。

上海临港集团表示，公司将继续探索开放开发，目前正与相关方合作设立开发基金，搭建私募股权合作平台，为园区建设、产业发展提供资金支持和金融服务；将继续拓宽融资渠道，利用临港新片区特殊政策，抓住国际资产管理中心建设重大契机，提升内外部融资能力；将继续创新用人机制，形成核心

员工有效激励与约束机制。

上海电气集团明确，将推进完善中国特色现代企业制度；将推行经理层成员任期制和契约化管理；将开展市场化激励与约束机制；将积极稳妥深化混合所有制改革，持续有序推进上海电气上重履磨特装设备有限公司、上海电器陶瓷厂有限公司、上海电气自动化设计研究所有限公司等企业的混改及员工持股；将推进企业负责人薪酬制度和工资决定机制改革；将提升自主创新能力，承担好国企责任、承担好国家战略，加快数字化转型、加快智能化转型。

小贴士

党的十九大以来，上海国资国企改革工作取得阶段性成果。上海市地方国有控股境内外上市公司87家，总市值2.77万亿元，国有股市值超过1万亿元。整体上市或核心业务资产上市企业占市场竞争类、金融服务业类企业总量的2/3。完成17家企业职业经理人薪酬制度改革，系统企业累计实施股权激励、分红激励等81例。此外，上海市国资委系统已基本形成以混合所有制经济为主的发展格局，混合所有制企业约占企业总资产75%、资产总额87%、营业收入90%、净利润100%。85%的新增投资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等领域。

断贫困代际传递的治本之策，在“三区三州”深度贫困的昭觉县形成覆盖学前教育、义务教育、高中教育的全学段帮扶。

东方电气投入700余万元，在昭觉县偏远乡村分批捐建10所“一村一幼”标准化幼教点，有效改善当地学前教育环境，促进适龄儿童学前阶段学会普通话和培养良好习惯，累计惠及适龄儿童近500名。

此外，东方电气还先后投入400余万元，对东方电气昭觉第一希望小学、哈甘乡小学、昭觉县民族中学的教室、活动室、图书角、卫生间、宿舍等硬件设施进行升级改造，进一步完善和提高了昭觉县中小学校办学条件，为当地控辍保学工作顺利开展提供了有力支持。

同时，东方电气累计投入430万元，在昭觉县全县范围内设立奖学金、助学金和奖教金，以鼓励成绩优秀的学生珍惜学业，认真学习，成长成才；帮助家庭困难的学生减轻负担，专心学习，逐梦未来；充分调动教师工作积极性，爱岗敬业，提高教学质量。

此外，东方电气积极引入优质教育资源，帮助壮大师资力量。联合北京师范大学与昭觉县签订教育帮扶协议，重点开展骨干教师、新任教师等培训，助力加强师资队伍；积极协调四川省德阳市教科院、招生办等对昭觉县中小学教师、幼教辅导员进行培训，帮助提升教学能力。

运达科技总经理卜显利： 未来两三年改革成效将逐步体现

●本报记者 郭新志

运达科技总经理卜显利日前接受中国证券报记者采访时表示，经过近两年来的内部调整优化，公司业务体系建设工作已接近尾声，与之相应的组织架构、激励机制、人才建设等工作已逐一落地。未来，公司将继续聚焦轨道交通主业，以客户为导向，围绕轨交数据，不断完善智慧车辆段、智能运维、智慧物流、智慧牵引供电、智慧培训五大智慧解决方案，提升公司核心竞争力。

完善五大智慧解决方案

作为一家软件与服务公司，运达科技从校办企业起步，逐步发展成为13亿元净资产的科技型公司，但其个头仍然比较小。近20年来，公司深耕国铁市场，一直重产品、重设备。然而，近年来国内轨道交通市场变化较大——国铁市场平稳增长，教育培训市场方兴未艾，城轨市场高速发展。除此之外，如何在保证列车运行安全、降低运营成本的同时提升运营效率成为客户紧迫的需求。

“这要求我们要真正地贴近客户、贴近市场，并把长期必备、可以共享的能力专业化与平台化，以此提高在客户/市场上的口碑以及人员发展速度与专业能力。”卜显利说，过去，运达科技布局了很多产品，但客户的需求本身是基于场景的。近年来，国家提出建设智慧高铁、智慧城轨，对轨交运营效率、安全提出了更高要求，催生了客户对轨交智能化水平的需求。

“智能化一定是要有充足的数据作为支撑，运达科技在数据领域恰好有先天优势”，卜显利说，运达科技此前拥有轨交监测、传输等设备，加之在信息化领域的深厚技术积淀，公司通过技术开发将这些设备串起来，开发了五大智慧解决方案——智慧车辆段、智能运维、智慧物流、智慧牵引供电和智慧培训。

其中，运达智慧培训解决方案主要针对轨道交通关键行车岗位人员进行培养与考核，实现从单一技能到综合技能、从标准作业技能到应急处置技能的全面提升。这一方案已广泛应用于中国铁路和地铁运营单位，在国内市场占有率第一，并且多次获得各类国家级科技奖项。目前累计生产销售达700余套，并积极跟随国家“一带一路”战略步伐远销海外。“这是一个百亿级市场，公司处于龙头地位，市场占有率、毛利都比较高。”卜显利说，虽然属于公司传统业务板块，但这是公司的基本盘。

智慧车辆段解决方案是在充分整合业务流程的基础上，采用先进的信息化、自动化技术，运用大数据融合和人工智能算法，对车辆段进行一体化运作管理，为客户提供专业化、智能化的系统整体解决方案。卜显利说，这块业务是一个千亿级市场，公司拥有海量数据和丰富的经验，该业务虽然利润率不高但市场空间大，属于公司未来爆发量能的业务板块。

此外，智能牵引供电系统运用现代先进的测量、传感、控制、通信、信息、人工智能等技术，为轨道交通提供安全可靠、高效优质牵引动力的供电系统，相关产品在18个路局的高速铁路、重载铁路、普通铁路均有应用。公司在该市场占有率高，部分产品市场占有率保持多年第一。

“公司这两年就是围绕五大智

慧解决方案‘补短板’，哪儿不足补哪儿，自己没有的就对外并购”，卜显利表示，为了完善这些解决方案，公司近两年持续加大研发投入，获得的专利数量超过了公司过去近20年的专利总和。

多项改革措施逐一落地

同花顺iFind数据显示，2019年、2019年及2020年前三季度，运达科技研发支出占当期营业收入的比例分别为14.31%、12.15%、15.95%。“轨交行业的研发占比平均水平在6%-8%”，卜显利说，公司近两年加大研发投入均是从事长远发展考虑，结合一线市场情况、客户需求以及行业未来发展趋势综合而定，意在构筑公司的核心竞争力，进一步提升公司的盈利能力。

“以前公司对可持续发展的理解不太深刻，近两年来公司不断补短板，着眼于长远发展”，卜显利说，公司为此制定了“3351战略”：立足机车车辆、牵引供电、货运物流3大板块，服务国铁、城轨、院校3大客户群，提供智慧培训、智能运维、智慧车辆段、智慧牵引供电、智慧物流5大解决方案，拓展维保服务1大重点业务。

基于这样的目标与前提，我们必须让公司的组织架构支持这样的方向。因此，我们着力推进组织架构的尽快调整以适应公司业务战略的转变。卜显利表示，这种变动可能带来一定程度的不确定性，但为了运达科技能够站得更高、走得更远，必须坚定前行。

“比如具体的销售上，以前是一个部分直接管理国铁、城轨、院校三大客户群，国铁热的时候就集中精力铺国铁市场，其他市场就冷落了”，卜显利说，现在三大客户群分别由对应的三个事业部来管理，并从公司内部打通产品部门和销售部门的隔阂。销售部门了解的市场情况、客户需求可以及时反馈给产品部门，进一步完善公司的产品和服务；产品部门完善产品和服务后又进一步助推销售部门的市场开拓，形成一个良性循环。

“从市场层面，公司需要彻底改变过去‘机会主义者’的做法，对目标市场精耕细作。过去是有机会就冒个头、打打枪，没机会就跑了。现在公司从狩猎、打猎模式转变为农耕模式，根据区域进行销售服务网络布局。即使客户今天没有生意，我们也会继续和他们保持沟通，充分挖掘客户需求，从短线思维变为长线思维。”卜显利说。

卜显利认为，尽管近年来国铁新增线路依然较多，城轨市场高速发展，但轨交行业未来市场会从增量市场转为“增量市场+运维市场”并重，如果不长期跟踪客户需求，是不可能知道客户在维保市场的需求。因此，只有通过“农耕方式”才能更好地挖掘客户需求。

为此，运达科技不断加强人才储备。“公司原来的一批老人大多退居二线，提拔了大批新人”，卜显利说，为了更好地开拓城轨市场，公司近年来从汽车、机械、互联网等行业引入了跨专业人才，并建立了相应的薪酬机制和激励机制。今年，公司计划招聘60余名新人进行培养。

“这些改革的效果已经显现”，卜显利说，得益于这些改革，公司近年来在城轨业务上突飞猛进。未来，公司将加大改革力度，持续推进“3351战略”，以良好的业绩回报投资者。

东方电气：因地制宜精准帮扶 助力超14万贫困人口脱贫

●本报记者 康曦

东方电气坚持把定点扶贫作为最大的社会责任，结合定点扶贫县实际情况，按照“集中资源、以点带面、突出重点、注重实效”的思路，紧扣“两不愁三保障”目标，聚焦精准、聚力攻坚，扎实推进各项帮扶举措，切实做到真扶贫、扶真贫、真脱贫。

据悉，近年来东方电气累计直接投入帮扶资金超过1.1亿元，帮助引进无偿帮扶资金152万元，实施扶贫项目240余项，帮助超过14万名贫困人口实现脱贫；定点扶贫的山西省临汾市吉县、四川省阿坝州壤塘县、四川省凉山州昭觉县先后于2018年8月、2020年2月、2020年11月高质量实现脱贫摘帽。

激活资源要素助力产业发展

东方电气坚持把产业扶贫作为稳定脱贫持续发展的长久之计，依托当地资源帮助形成稳定发展的产业基础。

在四川省凉山州昭觉县，东方电气出资1500万元推进实施20个村级光伏扶贫电站建设，每年可为集体经济带来收益600万元，覆盖71个村，惠及建档立卡贫困户5097户共计2.25万人；帮助特布洛乡成立特惠农业合作社，直接投入540万元并引进龙头企业投入资金544万元，以“地方政府+乡村集体合作社+帮扶企业+龙头企业”模式建立了

种养加工产业园，合作社所属11个村每年可获得收益近10万元，惠及全乡建档立卡贫困户648户共计2923人。

在四川省阿坝州壤塘县，东方电气投入335万元帮助下大石沟村打造了包括综合旅游业、种植业、养殖业的“致富一条沟”特色产业扶贫示范园，每年可实现近40万元收益，惠及全村82户共计356人。

在山西省临汾市吉县，公司采取多项举措助力做精做强苹果主业，并大力扶持辣椒、花椒、小米、槐花等特色农业，有效改善了当地产业结构。

同时，东方电气还将定点帮扶与企业发展的有机结合。鉴于凉山州丰富的风能资源，结合自身产业优势，东方电气在凉山州建立风电产业制造基地，同时引进3家配套企业建成风电产业园。

构建消费扶贫新模式

东方电气坚持把消费扶贫作为持续巩固脱贫成效的有力之措，全力帮助解决农产品滞销卖难问题，促进贫困群众稳定增收。

在四川省阿坝州壤塘县，当地蔬菜、菜籽油等未施化肥及农药，菌类、中药材更是纯正野生、品质佳，但是地处偏远、交通运输不便利等因素影响，使得特色农产品很难走出大山，当地产业发展也受到很大限制。东方电气经过逐步探索，构建了“三买三平台”的消

费扶贫模式：即形成了以组织下属各企业购买、号召职工自愿购买、动员社会力量购买的“三买”方式；并在此基础上，帮助搭建市场化销售的“三平台”，线上帮助壤塘县农产品上架进行善融商务“央企扶贫馆”、国务院国资委“央企消费扶贫”电商平台，线下帮助开设“慧天净土·壤巴拉”专卖店，“线上+线下”齐发力，积极帮助销售壤塘县农产品。

通过“三买三平台”，东方电气积极推动壤塘县农产品走出大山、走向市场，构建社会扶贫长效机制，助力巩固脱贫攻坚成果。截至目前，东方电气累计购买壤塘县农产品895万元，帮助销售壤塘县农产品369万元，在帮助贫困群众稳定增收的同时，为促进当地产业发展打下了坚实基础。

截至2020年底，东方电气已累计在各贫困地区购买农产品超过5000万元，还通过挂职干部带货直播、协调社会资源购买、推动线上销售等方式，积极帮助定点扶贫县拓展销售渠道，累计帮助贫困地区销售农产品5200余万元，惠及贫困群众上万人，并有效激发当地干部群众勤劳致富的信心和热情，推动了当地种养产业的规模化、集约化发展。

扶贫扶智并举

东方电气坚持把教育扶贫作为阻



新华社图片