

央企“组合”时代到来 结构整组并非改革初衷

■ 本报记者 赵玲玲

国务院近日发布《关于推动中央企业结构调整与重组的指导意见》，其中将原有的“三个一批”增为了“四个一批”，即“巩固加强一批、创新发展一批、重组整合一批、清理退出一批”，并将“巩固加强一批”放在了首位。中央企业的重组路径日渐清晰。

“此次文件‘四个一批’的表述，体现了中央企业改革分类推进的思路，即在不同阶段与不同情况下采取不同的重组办法。”清华大学战略新兴产业研究中心主任吴金希在接受《中国企业报》记者采访时表示，“事实上，央企集团层面的重组改革早已在企业内部有了共识，而此次文件的出台更是为企业的兼并重组提供了方向性的制度支持。但是要注意，简单的合并重组并不是央企改革的初衷，做大做强与保持活力并举才是兼并重组的意义。”

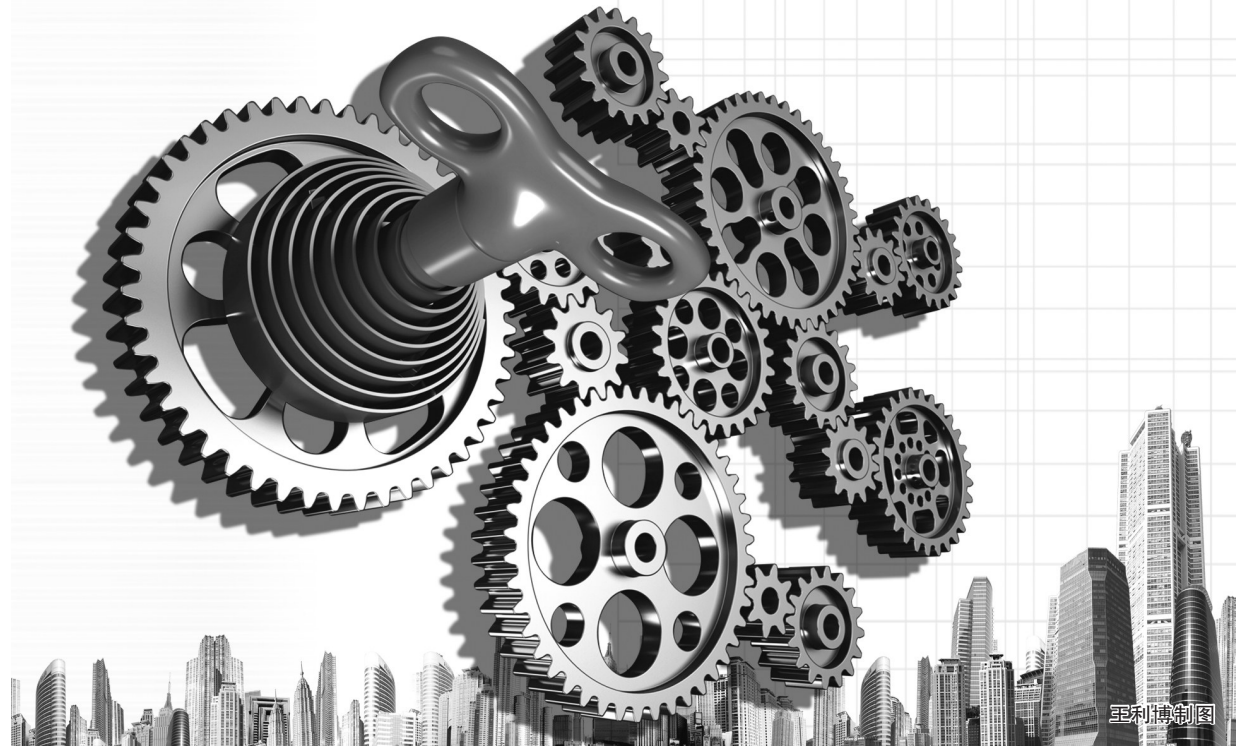
“三个一批” 到“四个一批”

去年9月出台的《中共中央、国务院关于深化国有企业改革的指导意见》提出，清理退出一批、重组整合一批、创新发展一批国有企业的“三个一批”主张。

有国资委内部人士指出，目前“三个一批”已经取得了阶段性的进展，例如在化解过剩产能方面，截至今年5月底，中央企业粗钢产量、玻璃产量、电解铝产量分别同比下降5.9%、17%和24.1%，分别高于全国平均水平4.5、17.4和22.4个百分点。

“与此前的‘三个一批’相比，此次文件的‘四个一批’把新增的‘巩固加强一批’放在第一位，这是符合市场预期的，也是有足够理由的。”吴金希称。

吴金希分析认为，一方面，我国当前正处于国企改革重要时期，合并重组是国企改革的重要方式之一。另一方面，目前部分央企存在重叠业务较多、同质化竞争较为严重的情况，通过合并重组的方式来实现强强合作，提高央企资源的优化配置，进一步提升市场竞争力，不论对国家还是企业都有较大利好。



“从这‘四个一批’来看，‘巩固加强一批、创新发展一批’可以看做是‘加法’，‘重组整合一批、清理退出一批’可以看做是‘减法’。而‘加减法’的相互配合则能够更好地推动资源的整合、企业内部的调整。”资深国资专家李锦指出，“自国资委2003年成立以来，中央企业的数量由196家减至105家，而资产规模从6.9万亿元增长到47.6万亿元，单凭这一点就足以说明‘加减法’对于国有企业的意义”。

值得注意的是，此次“四个一批”中，首次正面提出了推进中央企业强强联合、中央企业间专业化整合、中央企业内部资源整合和并购重组以及实现国有资本优化配置等四种中央企业重组方式。

“并购重组不仅是国企改革的重要方式，同时与调结构、转方式是联动的，在一定时期内，并购重组将成为国企改革发展的中心枢纽，强强联合、拆分重组、混合参股、关停并转、内部重组等多种方式的并购重组案例将持续涌现。”李锦指出。

不是所有的“重组” 都叫“改革”

自2015年至今，中央企业重组的

高潮一浪高过一浪。尤其今年6月以来，堪称是进入了“白热化”阶段。6月2日，中国五矿集团与中冶集团召开重组大会；6月26日，宝钢集团与武钢集团开始筹划重组事宜；6月29日，中国海外和中信地产业务公布并购细节；7月11日，国旅整体并入港中旅，再为中央企业重组添一例证。

吴金希指出，目前我国的国企改革主要遵循两大思路，一方面是在“一带一路”的背景下，推进优势企业之间的合并重组，实现强强合作，提升其国际化竞争的能力，例如南北车的重组；另一方面是推进供给侧改革，围绕“去产能、去库存”，对产能过剩的行业进行合并重组以及结构调整，例如宝钢与武钢。

“国有企业尤其是体量庞大的中央企业的兼并重组从来不是易事。因此，从企业的发展规律来看，重组本身不是目的，而是为使企业在更高平台上更快更好发展而采取的手段。应当坚持以质量效益为中心，全面地而非孤立地看待重组，更不能为了重组而重组。”吴金希称。

“中央企业的兼并重组，并不是简单地将两家企业的牌子合到一起，这也算不上改革，只是央企深化改革过程中有了‘初级半成品’，提供一个改

革平台罢了。”在李锦看来，“只有深入到体制与产权层面的重组才能称之为改革”。

以中冶集团对葫芦岛有色的破产重组为例。李锦认为，中冶对葫芦岛有色的破产重组，其复杂性和困难程度可以堪称是国内之最，这场改革是产权改革，也牵涉体制改革。学习其经验或许可以对接未来的央企合并重组提供一些可借鉴的经验。

据悉，当时中冶集团面临的情况是：如不果断处置，葫芦岛有色将面临全面停产，职工生活无着落，1.2万户居民面临停水停电或引发社会问题，锌业股份将成为国内首例退市的央企上市公司。情势危急之下，中冶集团深度调整股权结构，逐步释放国有股权。最后实现民营企业宏跃集团控股39%，葫芦岛市持股29%，中冶集团持股27%，辽宁省持股5%。民营企业成了大股东，激发企业内生动力和经营活力。

“改到深处是产权。但是由于央企的所有权及负责人的属性，央企重组一般不会牵涉到产权问题。”李锦指出，“有些央企合并重组只能称作是结构整组，并不代表机制调整，更不代表企业效益提升，因而也就不能称之为改革。”

(上接G01版)

在探索推进分类考核、分类管理方面，兵装集团充分发挥考核的牵引作用，将所属工业企业分为军工企业、盈利民品企业和亏损民品企业三类，制定实施各有侧重的管理和考核评价办法，激发了各类企业的活力和动力。

聚焦主业推进供给侧结构性改革

实现集团健康发展，兵装集团采取了“两轮驱动”，“一是抓实推进创新驱动，这是我们近几年的一个战略，增强自身发展的动力。二是积极稳妥地推进改革，增强自身发展的活力，这两个轮子的驱动，实现了我们这几年来健康的发展。”王进文告诉记者。

实际上，强化供给侧结构性改革，深入实施创新驱动发展战略，持续优化产业布局，是兵装集团的一大战略。

兵装集团提出：坚决做强做优做大军品、汽车产业，重点发展输变电、装备制造、光电信息、金融服务四大产业，着力构建“2+4”先进军工和现代产业体系。

为适应国防和军队改革需要，兵装集团大力推进先进军工体系建设，时刻牢记军工人姓“军”，始终把军工改革发展放在首位。不断加大内部资源整合力度，系统提升整体研制水平和能力；积极推进特种产品资源整合，持续优化军工科研生产布局。加强军民两地资源整合，与重庆市共同打造建成体系特种装备供给保障基地。加强开放型军工科研体系建设，与国内相关大学共同建立研发中心，有力促进了信息化、智能化发展。创新研发体制机制，逐年加大科研投入力度，建立研发基金先期投入机制，每年提取固定比例的销售收入用于先期开发研究，支撑了一批重大项目的先期开发，大力推进核心能力建设，增强了特种产品发展后劲。

在市场竞争中，兵装集团强化创新驱动，优化资源配置，大力推进汽车等现代产业体系建设。长安汽车公司技术创新能力连续多年位居国内行业前列，研发和制造水平大幅提升，产品质量持续提高，品牌价值连年攀升，实现了从自主品牌向合资企业输出技术和产品。2015年，实现整车销量278万辆，其中，自主品牌乘用车销量达到118万辆，居国内行业首位。长安汽车公司成为国内首家自主品牌汽车累计产销突破千万辆、自主乘用车年产量过百万辆的企业。

与此同时，兵装集团提高国有资本运营效率，瘦身健体，加快清理退出低效无效资产和过剩产能。推进天威集团破产重整，对输变电产业和新能源产业实施分业管控，目前已取得实质性进展。推动摩托车产业轻装减负、解危脱困，不断加大重组力度，盘活存量资源。通过深化与福特公司战略合作，完成对重点亏损企业哈飞汽车的重组。2015年，8个“三供一业”分离移交项目获得批复，9户企业棚户区改造有序推进，剥离企业办社会职能和解决历史遗留问题取得新进展；完成各类低效无效资产清理15亿元，清理三级及以下子公司23家，国有资本运营效率和保值增值能力进一步提升。

六盘水快报

六盘水石油分公司开展野外拓展训练活动

为扎实推进企业文化建设，丰富员工业余生活，促进和加深员工之间的交流沟通，加强团队建设，增强企业凝聚力，近日，中国石化六盘水石油分公司组织开展了野外拓展训练活动。分公司助理以上管理人员、加油站站长、优秀员工代表等共计150人分两批参加了此次拓展训练活动。开班前，教练先是通过一系列的活动，让大家融入到训练的氛围中，认识拓展的意义，激发对参与拓展浓厚的兴趣。此次拓展训练活动中，各队参训人员都体现出了良好的精神状态，通过在各种活动中的“比学敢拼”，体现出了团队的组织协调能力和创新思维能力和群体决策能力。通过合理的组织、计划与决定达到了熔炼团队、增强团队凝聚力的目的，并提升了员工对工作目标的追求和对企业的忠诚度。

(颜平)

六盘水石油分公司结对帮扶解决经营难题

在中国石化六盘水松加油站，站务会时员工总会这样着急地问：“我们加油站前公路改造，过路车辆都流失了，销量下滑怎么办？”钟山公司领导班子得知情况后，安排县区公司人员与分公司零售管理部门对接，寻求上级管理部门的支持和帮助；同时与站内员工共同寻找提升销量的办法，走出去开发新客户。在大家的共同努力下，该站销量逐渐恢复。站长张丽莎表示，“没想到‘老板梦’加油站承包后，公司没有对我们撒手不管。”钟山公司在六盘水分公司的帮助下，领导班子成员以上率下，按照各自分管的加油站，实行分片包干，对不同地理位置、不同销售类型的“老板梦”站，分别开展结对帮扶工作，有效帮助解决了县公司辖区内“老板梦”加油站“承包”后出现的经验管理难题。

(房江涛)

六盘水石油分公司加强夏季施工排查隐患

夏季是极端天气及地质灾害的高发期，针对夏季施工安全，中国石化六盘水石油分公司召集施工单位专门召开了一次专题会议，对安全、施工等方面的问题进行了强调和教育。要求施工单位在大风、大雨等恶劣天气下，暂停危险部位的施工，适时调整作业时间，避免在高温及恶劣天气情况下露天作业。恶劣天气过后，施工企业建设方、监理、施工企业负责人要认真组织安全技术人员对施工现场进行全方位的安全隐患排查，做好排查记录，及时整改落实，确保安全隐患排除后，经总监、项目经理、安全员、技术负责人验收合格后方可施工。同时，基建部门与安全质量部门联合到各施工现场进行隐患排查，及时与施工单位、监理做好沟通，发现隐患，立即下发整改意见书进行整改。

(王冬妮)

打造工业产能绿色转移的“国家队”

——上海二十冶建设有限公司获“全国建设工程优秀管理成果”奖

■ 李俊峰 李洪彬

上海二十冶建设有限公司(以下简称“上海二十冶”)是国内冶金行业知名的“空分制氧专业户”，从上个世纪70年代承建太钢氧气站工程开始，至今先后承建了包括宝钢、武钢、神华、宁煤、烟台万华、中石化等钢铁、煤化工、化工、石化领域的空分装置100余套，总制氧能力达到2000000Nm³/h。日前，上海二十冶承建的宝钢广东湛江钢铁基地项目制氧工程(以下简称“宝钢湛江制氧工程”)顺利投运，该工程是国内外首次整体迁建的特大型空分装置，标志着空分乃至其他工业领域的产业转移进入了新的篇章。

攻坚克难 实现国际首创

宝钢湛江制氧工程是将宝钢上海罗泾制氧分厂两套60000Nm³/h空分装置整体保护性拆除，并搬迁到1800km以外的广东湛江东海岛进行再建安装，是宝钢湛江钢铁基地的重要工程之一。该工程施工的最大特点是原拆原建，设备、钢结构、管道总量约10000t，设计要求核心设备100%利旧，管道、结构80%利旧。进行如此大规模的空分装置异地保护性拆除安装在国内尚属首次，被业内专家

定位为历史性的突破，工程量之大、工序之复杂、运输距离之长在冶金建设的历史上没有先例，可借鉴的经验很少。

该项工程在实际施工中也面临众多挑战：一、项目工期短。两套空分装置从拆除到投运计划工期仅17个月，进度控制和管理难度很大。二、拆除质量要求高。如何保证拆除、运输及再建安装过程中设备的完好，并实现利旧空分装置的顺利开车投运是重要难题。三、设备管理难度高。拆除解体的设备、管道、钢结构等达几千件，常规设备管理难度效率低，且易出错。四、安全风险高。空分装置超高、超大、超重设备多(如核心装置冷箱高度62m，重1000t)，且施工场地狭小、交叉作业较多，施工过程中安全隐患多，风险很高。五、再建安装所在地湛江物资匮乏，物资采购管理难度大。六、利旧搬迁专业多，涉及分包单位多，项目的沟通协调管理工作量很大。

针对该工程的特点和重难点，上海二十冶高度重视，由公司领导牵头，集中公司项目管理、技术、施工、经营等精英对该工程施工的组织、部署、质量、安全、协调等进行策划，并由项目经理部配备了一批管理经验丰富、高水平的成员。

创新驱动 打造绿色典范

面对如此工程，上海二十冶通过策划，确定以科技创新为驱动，推进该工程项目的安全、质量、工期等管理，实现项目管理各项目标。主要管理手段包括：一、利用虚拟仿真技术，并自主研发了三维吊装模拟系统，结合移动排查与信息共享等技术，降低安全风险，保证施工安全。二、首创了空分装置的模块化施工，优化施工工艺，大幅缩短施工工期。三、开发空分装置的保护性拆除技术和运输技术，确保拆除设备的完好性。四、开发二维码设备管理技术，解决了设备管理的难题，实现利旧设备的快速再建安装。五、利用BIM技术和信息化管理平台，提升管理效率，实现精细化管理。六、灵活运用中冶集团电商平台“集中采购”+现场“零星采购”，降低采购成本的同时保证了施工进度。七、在施工现场积极应用“四节一环保”绿色施工技术。

经过先进管理创新方法的运用，并在过程中不断优化和持续改进，该工程圆满地实现了各项策划目标，实现利旧空分装置较计划工期提前3个月投运，并完成设备、管道、结构的100%利旧，成本降造率8.48%。引用国际知名工业气体公司法液空(注：



法液空为该工程的技术指导方，原空分装置设计方和设备供应商)一位资深技术专家的话：“该工程的实施是国际首创，(上海二十冶)创造了奇迹，这是历史性的突破!”

该项目实现了设备、管道、钢结构的循环利用，先后获冶金科学技术一等奖、全国建设工程优秀项目管理成果，并形成省部级工法2项，专利、软件著作权等知识产权20余件，多项科技成果被省部级鉴定为“国际先进水平”，并已申报全国优秀焊接工程。

近年来，国家对环保和能耗的要求日益严格，国内工业产能也趋于过剩，大型化工、钢铁工厂搬离大城市已成为了一种趋势，加上国家提出的“一带一路”战略，必将掀起工业产能转移的高潮。因此，上海二十冶完成该项目的实施具有非常重要的意义，将为大型工业装备的利旧搬迁提供重要借鉴和参考。打造国内外“冶金建设国家队”是中冶集团的发展规划之一，上海二十冶在积极响应集团公司规划的同时，也将继续紧盯工业装备的利旧搬迁，成为工业产能绿色转移的“国家队”。