

来源：新华每日电讯

今年前8个月，天津市管企业实现净利润同比增长22.9%，再次交出亮眼“成绩单”。

这是一条困境中突围的“上扬线”，对于国企盘子大、包袱重、欠账多的天津来说殊为不易。一组数据勾勒出曾经的发展之困——2016年天津市管企业实现营业收入、利润分别同比下降9.6%、18.1%，与同期全国地方国企分别增长3.5%、16.9%形成鲜明反差。

变化背后，是一场刀刃向内的变革。面对体制机制僵化、经营效益下滑、债务风险高企，天津大刀阔斧推进国企改革，砸掉“铁板凳”，改掉“老机制”，换掉“旧产业”，改出了国企新的动力活力，在国企改革三年行动国家评估中连续两次获得A级并获得通报表扬。

砸掉“铁板凳” 引入“鲶鱼效应”

“这在过去不敢想象。”经历了天津国企改革，肖龙颇为感慨。

肖龙原是天津建工集团所属天津安装工程有限公司一个分公司的经理，通过竞聘成为集团市场开发部经理。按照原有体制，相当于从“正科”直升“正处”。

“干部能上能下，员工能进能出，收入能增能减，让企业重新焕发生机与活力。混改转年，天津建工实现任务承揽177亿元，到2021年底，这个数字已跨越到345亿元。”天津建工集团副总经理张津辰，见证了这家拥有70年历史的大型国企的改革“蝶变”。

作为老工业基地，天津国企占比高、盘子大，曾创造了中国工业史上诸多“第一”。但辉煌过后，市场化改革滞后带来的问题逐渐显露，体制机制僵化，经济效益下滑，债务风险高企。

不改革，死路一条。天津市委、市政府痛定思痛，拉开新一轮国企改革大幕。

砸掉“铁交椅”，打破“铁饭碗”，建立市场化选人用人机制，是天津刀刃向内推进国企改革的“杀手锏”。

赵国荣是天津国企较早引入的职业经理人。从北京首农食品集团副总经理到天津食品集团总经理，他戏称自己从北京“菜篮子”跳到天津“菜篮子”。

天津食品集团2015年由原农垦集团、二商集团、粮油集团和立达集团整合重组而来，一度面临大而不强、联而不合的窘境。赵国荣在打通产业链、提升价值链等方面，采取了一系列对症下药的举措，让这家老国企重现生机。即便在疫情影响下，集团去年仍旧实现营业收入同比增幅24.3%。

“鲶鱼效应”，是赵国荣在与记者交流中提及最多的一个词。在他看来，抓住“人”这一改革命题，就是牵住了企业提质增效的“牛鼻子”。

截至目前，天津先后在21家市管企业和2家委管企业经理层累计选聘了108名职业经理人，超过七成来自外地，子企业累计完成职业经理人选聘数量更是达到了330户890人。

与职业经理人一同引入的，还有现代化企业管理制度。产量、成本、利润等核心指标考核落到部门和人头，打破了“干好干坏一个样”“多干少干一个样”“干与不干一个样”的“大锅饭”。

“国企的发展在人，国企改革的难点在人。调动人的积极性，是保障企业提升经营效率、拥有长期竞争力的关键要素之一。”天津财经大学教授高楠认为。天津市国资委企业领导人管理二处处长负晓欣表示，从实践效果看，这些举措为国企发展壮大注入了强大动力和澎湃活力。

2021年，天津市管企业营业利润同比增长20.7%，剔除特殊因素后，实现净利润同比增长25%；市管实体企业经营现金净流入同比增长43.9%。

“过去改革是推一推动一动、拨一拨转一转，现在看到了改革带来的成效，都主动往前奔。”天津市国资委党委书记、主任张勇表示，天津国企这几年在抓重点、补短板、强弱项中，动力与活力正在不断重塑。

改掉“老机制” 激发“聚变效应”

天津海鸥表业集团是中国第一只国产手表诞生地。在近70年的发展历史中，“海鸥”从天津飞向全国、飞向世界，不仅拿下诸多“中国表业第一”，还成为世界上为数不多同时掌握陀飞轮、三问表、万年历三大复杂腕表技术的表企。

但随着竞争加剧，它同许多老国企、老民族品牌一样发展逐渐遇到瓶颈，国际市场业务萎缩，国内市场拓展乏力，营收面临不小挑战。

如何“展翅高飞”？强强联合成为新的出路。

2019年，上海汉辰表业集团以增资扩股与产权转让相结合的方式，成为海鸥表业的控股股东。

混改带来的是聚变增效，借助汉辰表业在设计、销售渠道、品牌升级、产品创新等方面的经验，海鸥从联手前中国女排主教练郎平，到推出年轻人喜爱的游戏联名款，开始与高人气热点紧密相连。

“混改以来，海鸥经营业绩连年攀升，2022年上半年营业收入同比增长11%，利润增长53%。”天津海鸥表业集团有限公司总经理吴建杰表示。

推动混改，是天津着眼于国有资产保值增值，转换国有企业经营机制，提高国有资本运行效率的关键一招。

但从全国多地实践看，混改难度不小。“哪些企业适合，引入什么样的资本，职工利益如何保障，都是混改需要妥善把握的问题。”张勇说。

“三个首创”——首创性建立职工安置风险保障金机制、首创性推进国企混改全过程监督、首创性实施混改“后评价”，确保了天津国企混改行稳致远。

2017年以来，天津累计完成17家市管企业混改，带动792户所属二级及以下企业引入市场化经营机制，其他22家市管企业所属111户二级及以下企业实现混改，累计引入外部资金约1758亿元。

“在混改过程中天津始终守住‘国有资产不流失、职工妥善安置、扎根天津发展’的底线，重点围绕‘引资、引智、引制、引业、引治’，一企一策，科学谋划，稳妥推进。”天津市国资委改革处负责人表示。

混改不仅让困境企业破局，也让传统企业增效。

天津中环电子信息集团在国内半导体领域称得上技高一筹，但也存在不少国企都存在的“通病”，决策周期长，市场响应慢，很多项目从动议到拍板长达一两年时间，难以跟上行业瞬息万变的发展速度。

“混改后决策效率更高了，认准的项目，从谈判到落地缩减到两三个月；高管中‘80后’干部占到六成以上，干劲十足。”TCL科技集团高级副总裁、TCL中环总经理沈浩平说。

2020年混改后，中环集团次年便实现营业收入421.1亿元、同比增长一倍多，净利润44亿元、同比增长三倍多，企业人均产值达到1000万元。

天津市国资委二级巡视员洪全印道出了他的改革观察：“国企混改在提升企业经营效率的同时，盘活了存量国有资本，使国有资本在推进供给侧结构性改革、推动产业结构转型升级等方面能够持续发挥引领性作用。”

新机制激发新活力。2021年原天津市管企业混改后，营业收入比混改前增长81.2%，净利润增长455.77%，混改后企业在津累计上缴税金超270亿元。

改掉“旧产业” 突出“长板效应”

在天津渤化永利化工股份有限公司档案室，保存着一张发黄的证书，上面写着“发字第一号”“发明人：侯德榜”“发明名称：侯氏碱法”……这是1953年颁发的“新中国第一号发明证书”。

作为我国制碱工业摇篮和近代化学工业策源地，百年前一路走来天津渤海化工集团，和很多国有企业一样，也不得不直面下属一些企业亏损问题。

“企业不消灭亏损，亏损就会消灭企业。”天津渤海化工集团将改革第一板斧砍向了低效业务，全面清理不具备竞争优势、缺乏发展潜力的非主营业务和低效无效资产。

瘦身之后，效果立竿见影。2021年，渤化集团16户亏损企业减亏幅度达到60%，其中8户重点亏损企业全部扭亏为盈。

“国有企业发展遭遇困境，很大原因来自摊子大，很多项目和产能缺乏市场竞争力。”高楠说。

该舍的坚决舍，不再“放到篮子都是菜”。在国企改革中，天津推动百家“僵尸企业”、千户低效无效企业清退，坚定不移走高质量发展之路。

作为天津国企发展实业的一面旗帜，天津泰达投资控股有限公司面对转型期阵痛和压力，锚定先进制造业方向：参与投资的唯捷创芯（天津）电子技术股份有限公司成为天津市射频集成电路设计领域首家上市公司；圆满完成对天津鲲鹏信息技术有限公司A轮融资，打造天津高端物联网制造企业的新名片……去年，改革后的泰达控股资产盘活现金流达到200亿元，公司净利润同比增长18.7%。

在口罩成为稀缺品的疫情初期，中国人使用的每3个口罩里，就有1个滤芯来自我国主要熔喷布生产商——泰达控股旗下天津泰达洁净材料有限公司。

“没有不改革、缓改革、慢改革的选项，只有真改革、快改革、实改革的节奏。制

制造业是国民经济的主体，实践表明，没有强大的制造业，就没有强盛的国家和民族。泰达控股将继续围绕‘制造业立市’，通过投资赋能，助推更多优质实体企业在天津发展并实现上市。”泰达控股党委书记、董事长曲德福说。

随着改革推进，天津国资监管的重心也逐渐由传统企业纾困转向新兴产业布局，推动国有资本更多向装备制造、新能源新材料等先进制造业和战略新兴产业集中。

作为老国企，天津百利机械装备集团有限公司在改革中发挥天津制造业的历史积淀和产业、技术、人才优势，牵手中国通用技术集团，双方共同出资100亿元组建通用技术集团机床有限公司；与合作伙伴共同组建天津中百海河信创与智能装备产业基金.....

一系列创新举措给这家老国企带来了新动能。2021年，集团工业制造业板块实现了20%左右的增长，国有国控企业利润同比增长155%。

惟改革者进。去年，天津市管企业营业利润创五年来最好水平。国务院国企改革办向天津市政府发来感谢信，“点赞”道：“天津推动国企改革三年行动工作卓有成效，为全国完成国企改革三年行动年度目标任务作出突出贡献。”

（本报记者刘元旭、毛振华、郭方达）