

中国二十冶北方公司： 23天内所有项目全面复工

作者 / 王寒冰 黄蕾

3台压路机同时并排开动碾压过路面，中国二十冶北方公司迁安项目部3月17日正式复工。自此，北方公司在晋冀鲁豫四大重点区域的22个项目在23天全部实现复工。

一个项目一套方案

新冠肺炎疫情暴发以来，中国二十冶北方公司党委认真贯彻落实习近平总书记关于新冠肺炎疫情防控和推动企业复工复产的指示要求，做到防疫复工两手抓、两手硬、两不误、两促进。项目监管部提前筹谋购买并邮寄口罩、消毒水、体温枪等防疫物资，给复工复产提供了物质基础和保障。防疫复工推进期间，公司党委每天都会和各个项目

召开视频碰头会，第一时间掌握了解当地疫情和政策变化。公司党委书记、总经理王瑞卿把“抓复工”作为这一时期的首要政治任务，一个项目部一个项目部进行梳理，做到“一个项目一套方案”，确保防疫复工方案具有针对性和精准性。

北方公司项目多集中在山西、河南两大区域，而这两省也是疫情管控相对严格的人口大省，复工复产政策非常谨慎。为了尽快复工，公司党委要求所有项目部积极与所在地政府和业主方协调项目复工事宜，政策允许后尽早复工，务必保证完成全年任务指标。

项目部按下“党建+”键

疫情暴发后，淮阳项目部、项城项目部党支部开启“党建+防疫+复工”

模式，落实主体责任，建立健全机制，制定防控应急预案，建立责任分工、排查制度、日常管控、信息报告等管理制度，严密排查管理人员健康状况。项目党支部第一时间成立“党员突击队”，组织符合复工条件的党员先期返岗，投入到复工前的防疫准备中来。党员突击队的成员坚持每日对办公区、宿舍区、餐厅、卫生间、盥洗池等区域进行消杀，监督检测体温、佩戴口罩、手套、手部清洗消毒及每日开窗通风情况，每名党员都是全体项目人员生命健康的捍卫者。

夯实防疫基础后，党员突击队再次按下新的任务，针对施工人员不到位，他们就积极与分包队伍沟通，募集当地工人。材料无法进场，就与当地政府和供应商协调。在队员们的英勇奋战下，

2月25日项城项目部实现复工，四天后的2月29日，淮阳项目部也全面复工，这两个项目部成为北方公司第一批复工的项目代表。

青年员工争做“领头羊”

疫情发生以来，太原灞河管廊项目85后项目经理李建飞在得到可以返回项目工地的通知后，第一时间自驾返回太原。为尽快复工，他亲自制作防疫方案，安顿好防疫工作，又奔波于灞河产业园区办理复工手续。“丁零零、丁零零”，李建飞的电话每天响个不停，他不是电话联系人员，就是在联系物资。“项目是公司发展的基础和根本，虽然这是我第一次当项目经理，但干就一定要干个样儿出来！”功夫不负有心人，2月24日，灞河管廊项目经山西省政府批准，正式

复工，成为中国北方公司首个正式复工的项目，也是中国二十冶在北方区域复工的首个管廊项目！

“复工是目前公司发展的头等大事，交给别人我可不放心。”对工作认真负责，事事亲历亲为的齐鲁石化热电厂循环水余热回收项目的年轻项目经理尚文龙说。2月29日，齐鲁石化热电厂循环水余热回收项目复工，并掀起大干热潮，成为北方公司目前工程进度最快的项目之一。

淮阳项目春节值班的青年员工在疫情胶着期，与分包队伍中的当地青年农民工组成了青年联合突击队，每日消杀防疫。在疫情稳定，大部队管理人员回归后，青年联合突击队立即投入到复工准备工作中，为2月29日的项目复工立下汗马功劳。■

推进民企参与“混改” 需解决激励缺位问题

作者 / 马喜芳

当前，在国务院国资委从“管企业”到“管资本”的深层次转型背景下，已有一些地方国资委在分类改革、引入国资流动平台、股份制上市、员工持股、项目PPP等方面做了大量创新性探索，在混改范围、混改数量、整合力度方面取得了很大成绩。然而另一方面，当前的混改，是在“顶层设计”下自上而下推动的，而不是由下而上自我萌发和启动的；是国企顺应形势更主动些，而民企面对“开放机遇”一方面摩拳擦掌、跃跃欲试，另一方面也顾虑重重、踟躇不前。

为此，本文讨论三个问题：民企为何存在“不敢混”“不愿混”现象？这些现象背后是否存在激励缺位问题？我们该如何从人性角度，洞察民企顾虑、激发民企活力，为国有企业推进混合所有制变革扫除障碍？

民企参与“混改”面临的挑战

民营企业面对合作机会存有精神包袱。一直以来，相比国企，民企在市场机会、稀缺资源占有、投资领域进入门槛、资金要素使用、行政审批等方面备受歧视，心理上有落差。与国企合作，一些民营企业家对“谁吃掉谁、谁掠夺谁、谁被谁同化”等存有顾虑，担心“投了钱也没有话语权”“吃不到甜头还吃亏”。

民企与国企在核心价值观本身存在一定冲突。对民企来说，市场是第一位的，利润是首要目标；因此民企比较推崇“狼性”文化、“草莽英雄气”精神以及高度灵活、速战速决的运营体制；对国企来说，组织发展的同时必须兼顾企业社会责任，和谐、稳定、规范化操作是必须的。民企与国企在观念、体制、文化等方面存在差异，导致民企在混改机会面前不敢迈开步伐。

应正视挑战背后的激励缺位问题

民企“顾虑”的背后，是当前国企混合所有制改革面临的若干亟待解决的突出问题。解决这些问题，离不开对人性的剖析，离不开对民营企业换位思考，离不开对激励缺位问题

的正视。

“一股独大”令民营企业企业家望而生畏。很多民营企业由于白手起家，习惯了家长式“威权”管理，有较强的控股偏好。然而另一方面，国企常被诟病“所有者缺位”和“内部人控制”的缺陷，对权力得失敏感。当前的混合所有制改革固然改变了国有独资的股权结构，但有绝对控股、国有相对控股功能和管理模式依然存在。混改后多数国企依然手握权力“宝剑”，大权独揽，“运营国有化”，沿用之前较为严格甚至刻板的流程、规则，国有管理体制并无实质性变化。比如，项目没有国企大股东同意不能往前推进；人事、财务签字依然严苛复杂……如此“一股独大”，让民企觉得“反正不是自己的企业”，参与混改的意愿严重挫伤。

“同股不同权”让民企内心受伤。民企曾被讽刺为“野蛮人”。在一些国企眼里，“同股”不代表同样的决策权与分配权。一般而言，国企的优势在于资源、资本；民企的优势在于市场和技术创新。然而混改后，即使在民企最擅长的市场领域，如原材料采购、代理商筛选、产品定价、分销等方面，也遭遇国企的“干涉”，民企话语权、参与权和决策权有限。如此，没有“同权利”，难有“同甘苦”，更难有“共发展”。

激励细则不明让民企很“迷茫”。国家虽然提出了大力发展混合所有制经济的方针和政策，但民营企业普遍关心的赚了钱如何分红、亏本了如何清算、资产评估谁说了算、民营资本进入退出机制是否灵活等具有操作性的激励细则还没有出台。趋利避害是人之本性。这些问题不解决，民营企业内心的“迷茫”就不会消除，民企与国企之间的“内斗”也难以避免；长此以往，双方信任渐消，民企积极性势必受限，民企优势难以发挥。

通过系列激励举措消除民企顾虑

倾听民企心声，加强政策引导，减轻民营企业思想负担。首先，需要俯下身倾听民营企业的意见建议，站在他们的角度察觉民营企业

瞻前顾后的真实原因；要从洞察人性的角度思考民营企业家的激励缺位；并进一步扩大舆论宣传，引导广大民营企业充分认识到国家高度重视民企的主导地位与合法权益，让他们明白混合所有制改革不是“强改强混”“国进民进”，而是优势互补、合作自愿；民企与国企的关系绝不是零和博弈，而是相辅相成、相得益彰，从而实现“1+1>2”的双赢局面。

加强产权保护，建立激励保障底线，恢复民企信心。民营资本的产权问题是民营企业关注的焦点，也是激励保障底线的最重要组成部分。在推进混合所有制改革过程中，要科学评估民营资产价值，完善市场定价机制，加强交易主体和交易过程监管，防止民营资产流失，建立健全的现代产权制度，使民营资本能依法自由流动、有效运营。同时，保护民营企业的合法权益，实行同股、同权、同责、同利，保证民营资本与国有资本平等享受基本的投票权、决策权、分红权，同等受到法律保护。

重视制定激励细则，助燃民企奋斗激情。相比国企，民企最大的优势是市场。面对民企缺乏激情问题，国资委可进一步研究并出台更具普适性且又有包容性的激励制度，从“价值分配环节”的变革入手，来反向撬动和激励“价值创造环节”的高效产出；通过化解“内耗”，实现“化难增效”。可以考虑出台激励细则，将激励力度与新客户开发、新市场份额、做大市场蛋糕等紧密挂钩。比如在完善监督机制的前提下，设置“超额累进制”效益浮动奖金，允许对原民企高管实施更加灵活高效的工资总额，以充分发挥民企高管熟悉市场的“野性”与拼劲，重燃“草莽英雄气”激情。

总之，在国企混合所有制改革过程中，问题很多，良方也不少。其中一剂好药就是从人性角度多理解民企顾虑，想清楚民企参与混改是“混什么”“要什么”；并针对性建立行之有效的激励措施，给民企吃定心丸，用实际行动为民企参与国企混合所有制改革扫除障碍。■

（作者系上海交通大学国家战略研究院、安泰经济与管理学院博士）

衡泰信董事长王继军： 引领室内高尔夫的创新趋势



作者 / 李子欣

随着社会的发展和人民生活水平的不断提高，特别是高尔夫在2016年重返奥运会后，全球高尔夫健身休闲运动正不断向前发展。高尔夫产业在中国充满活力和广阔的前景，目前我国的高尔夫球场数量约为500家，远不能满足高尔夫行业发展的需求。于是，室内高尔夫成为越来越多高尔夫爱好者的选择，也更好地满足了高尔夫市场逐年增长的需求。面对如此现状，深圳市衡泰信科技有限公司（简称衡泰信）——中国唯一拥有城市高尔夫游戏软件、游戏硬件一拥而上的自主研发能力的公司，就在其董事长兼创始人王继军的领导下以优质的研发能力和良好的服务能力在新时代背景下与时俱进，占领了大部分的中国室内高尔夫模拟器市场。

身为公司董事长的王继军，对于高尔夫这项运动始终有着一种情怀，基于对这项运动的热爱，他不断钻研和尝试，立志让高尔夫在有限的空间里拥有无限的可能，让更多的人以较低的门槛参与高尔夫运动也成为了他不断创新、潜心研发的方向。室内高尔夫基于高尔夫模拟器的存在，高尔夫模拟器通过大量检测数据来实现精准的室内击打高尔夫，无任何时间限制、天气限制和环境限制。因而，“引领室内高尔夫的创新趋势”便成为了王继军创办衡泰信的信念与动力。2012年，衡泰信正式成立，总部位

于中国最大的科技总部基地深圳南山科技园。

公司成立伊始，为了推进公司的健康有序发展，身为公司董事长的王继军制定了公司发展战略规划，日常运营及管理，统筹公司业务，负责产品市场分析，主导公司重大业务的决策和谈判，持续推进公司内部管理的制度化、规范化……在他的领导和管理下，衡泰信发展方向不断明晰、制度逐步完善，各方面都在短时间内进入高速发展期，为公司实力的进一步提升、业务的进一步扩展打下了良好的基础。

为了使公司产品达到国际职业标准，他积极筹备申请了全系列产品欧盟CE&IEC认证和北美FCC认证，成为世界为数不多的高端室内高尔夫模拟器生产、研发企业，开启了衡泰信的全球化发展之路。在刚刚过去的2019 CLPGA中国女子职业高尔夫巡回赛中，衡泰信成为官方认证的指定合作伙伴；2018年，衡泰信代表中国参展美国PGA展；2016年，衡泰信成为欧洲高尔夫球挑战赛巡回赛赛事官方合作伙伴……拥有了愈来愈广泛的国际影响力。

目前，王继军带领下的衡泰信全国上线运营设备3000+台，球馆数量302家，分布在34个省级行政区，100多个重点城市，涵盖高端会所、高尔夫练习场、高端健身中心等不同领域，不断引领着室内高尔夫模拟器的创新趋势。■