

宋志平：搞好双循环要做出这三件事

作者 李汶佳

9月25日，在山东青岛召开的“中国企业改革50人论坛暨创意青岛大会”上，作为主办方领导的中国企业改革50人论坛召集人、中国企业改革与发展研究会会长、中国上市公司协会会长宋志平阐述了自己对当前经济发展的看法。

宋志平说，经历了大半年时间的疫情考验，中国的企业界取得了一系列的成绩，但也面临着诸多的困难和挑战，同时也有不少的机遇和希望。中国企业应该勇于化危为机，勇于变局中开新局，可要做到这些，只能向改革要活力，向创新要动力。

宋志平认为，中央提出以国内大循环为主体、国内国际双循环新格局这样一个大的发展战略，为的是以新格局来拉动中国的经济发展。这里面既有应对国际贸易摩擦这方面的考虑，也符合我国经济发展的必然规律。要实现“双循环”的新经济格局转变，关键要做好、做成以下三件事。

第一件事是中国企业要实现全面深化改革。这包括做好混合所有制改革、建立健全企业内部机制、大力弘扬企业家精神三个方面。

宋志平指出，企业是一个国家推动经济发展的根本主体，而为了更好地应对不断变化的国内外市场环境，企业就必须持续改革。企业改革，不光是国企的改革，民企也需要改革。因为，国企和民企是共和国的孪生兄弟，无论在价值链、供应链的各个方面都是紧密相连的，是一荣俱荣、一损俱损的关系。所以，国企改革并不只是自己的事情，



也会自然而然地带动了民企的发展变革，两者是相辅相成的。国企改革不光激发国企自身，同时，国企的发展壮大和改革，也提供了更加公平的市场空间，给民企提供了更多的商业机会。

现在，国企改革把深化混合所有制作为改革的突破口。国家目前新提到的混合所有制改革不仅限于国企、集体企业和非公资本、民营企业在交叉持股，相互融合，还包括国企、央企和民企之间的混合。这等于扩大了混合所有制的范围。无论从规范治理和科学管理上优于单一的所有制企业，单一的国有企业和单一的家族企业，都不如多元化混合公司更好一些，这是经过现代产权制度证明的事情。混合所有制就是国企的实力加民企的活力等于企业发展力。通过混改把市场化机制引入到国企中来，同时也把国企的规范管理导入到民企中去，从而促进国家企业整体水平的提高。

国家搞混合所有制改革实际上是为进一步建立健全企业内部机制铺平道路。企业要发展也离不开内部机制，而内部

机制的健全最重要目的和任务是如何把企业利益和骨干员工之间的利益建立起良性的关系。所以要调动广大职工的积极性，我们就必须建立健全机制。改革开放初期的三项制度改革，今天的员工持股、科技分红都是内部机制健全的重要体现。习近平总书记在视察万华的时候曾讲了一段话：“谁说国企搞不好，要搞好一定要改革，抱残守缺不行，改革能成功，就能成为现代企业制度。”那万华是怎么改革的呢？就是建立了员工持股的混合所有制，实现了科技分红的混合所有制，所以今天万华产生了效益。

当然，在改革过程中也需要弘扬企业家精神。总书记说市场的活力来自于人，特别是来自于企业家，来自于企业家精神。改革开放到今天，两点很重要，一点是党和国家的方针政策的正确，第二点是企业家和企业的努力，企业家又占其中的核心位置，企业家是稀缺资源，可遇不可求，所以我们要保护和弘扬企业家精神。

第二件事是要不断提高创新能力，让创新来引领中国经济和企业的发展。

宋志平说，创新能力不仅是企业发展的驱动力，更是国民经济发展的源动力。

所谓的创新能力，首先是技术创新能力，为此，各企业要大力用数字经济、互联网来推动经济的发展，同时我们也要大力发展硬科技，也有人叫硬核科技。现在举国上下都在关心芯片这些卡脖子的高科技，足见其重要性。

其次，商业模式的创新也是巨大的创新。在美国高科技创新对社会贡献只

占四分之一，四分之三还是要依靠商业模式创新。中国目前的消费互联网在全球占领先地位，现在又结合了工业互联网。这些都是不错的尝试，也是正确的方向。

第三，创新能力还离不开资本的支撑。1912年熊彼特的《经济发展研究》中提到，资本是创新的根本，要创新就必须先要有资本。资本市场是创新的一个动力，是创新的一个杠杆。股权直接投资和资本市场双轮驱动也是非常重要的。全世界都在关注中国世界500强企业，因为世界500强企业今年大内地上香港有124家，超过了美国的121家，如果加上台湾地区，我们整个中国有133家。但人们更要重视独角兽企业的排行榜。所谓独角兽企业就是十年间资本市场的估值超过10亿美元的企业。今年的胡润独角兽企业排行榜中美国有233家，中国有227，仅差6家。全球的独角兽企业仅中美两国就占到了80%。全球资本都在紧盯中美两个创新大国。而在中国，独角兽企业分布主要在北京、上海、杭州、深圳四个城市，这反映了这四个城市创新和资本的结合非常活跃。

宋志平强调，企业的发展是三维空间，是技术、互联网、资本三者的统合，缺一不可。优质企业既要有技术，又要紧密结合互联网，还少不了资本的加持。技术解决核心竞争力，互联网解决市场的问题，资本解决发展的核心基础。所以中国企业要活用这三个关键要素，努力创新转型，从而带动整个国家的经济发展。

第三件事是中国企业要拿出自己的品牌。

宋志平表示，过去中国企业的壮大基本靠的是“两头在外，大进大出”的发展路线，及用外贸拉动内贸、用市场换资本、用市场换技术的路线。但今天的中国，有14亿人口这一巨大消费市场，而且经济实力已跻身到世界第二的水平，要再进一步发展就只能改变以往的方式，须重视国内市场的开发。

为此，中国的企业应继续弘扬企业家精神、创新精神、工匠精神，打造出我们一流质量的产品，来供应国内的市场。多年来，企业基本上都是把一流的产品转出口，能出口就意味着质量不错。与中国不同，隔壁的国家日本则是把一流产品供应国内，长期扎根国内市场，剩下的才出口。所以，中国的企业观念必须要转变。

过去，在企业用市场换投资、用市场换技术的过程中，实际上品牌的构建是有所欠缺的。大街上，能看到“万国”的汽车在跑，真正属于自己的牌子不多。不过，也有行业在品牌构建上做得不错。比如，家电基本品牌化了。酒业也不错，也是有牌子的。茶叶做得就不好，没有品牌，只有品种，龙井、碧螺春都是品种，不是品牌。故而，下一步中国的企业要加大品牌的构建力度，做有品牌的企业。总书记曾清楚地指出：“中国企业要从制造向创造转变，从速度向效益转变，从产品向品牌转变。”这也就是说中国过去是个产品大国，可未来要做品牌强国。

本文根据宋志平于“中国企业改革50人论坛暨创意青岛大会”的发言整理而成。

刘明忠：深化国企改革要淡化员工身份界限，实现人员能进能出

作者 张宁

9月25日，在中国企业改革与发展研究会、青岛市人民政府主办的“中国企业改革50人论坛暨创意青岛大会”上，中国第一重型机械集团有限公司党委书记、董事长刘明忠表示，国有企业作为国民经济的“领头雁”、关键领域的“压舱石”，必须积极探索新机制、新模式、新路径，以深化改革激发发展新活力。

如何深化国有企业体制改革？刘明忠指出，首先要建立两个合同退出机制，以劳动合同解决员工身份问题，以岗位合同解决劳动标准问题，通过两个合同实现企业内部除劳务人员外只有两类人——职业经理人和职业技能人，经营、管理财务等相关业务人员全部为职业技能人，淡化不同岗位员工之间的身份界限，实现人员能进能出，为构建以价值创造为导向的人才培养、激励体系奠定基础。

二是要建立五个通道晋升机制，在行政职务序列之外，进一步细化职级晋升评价标准，打通业务管理人员、营销人员、技术研发人员、党务人员、技能人员五个晋升通道。实现横向互动、能上能下，人员相互交流、身份相互转化，形成后备人才城池、源头活水始现的良好态势。

三是要建立五个倾斜激励机制，在薪酬分配制度上下功夫，实现薪酬能增能减。同时，坚持以“奋斗者”为本，将薪酬分配向营销、高科技研发、苦脏累差、高级管理、高能五类人员倾斜，让具有绝招绝技的高技能人才也能拿高薪，不断调动干事创业的积极性、主动性、创造性。

四是要建立三个需求共享机制，持续保障职工生产生活、文体活动、民主管理需求。不断为职工群众办实事、解难事、做好事，共享企业发展新成果，持续提高职工群众获得感、幸福感和安全感。切实把企业建设成为利益共同体、事业共同体、命运共同体。

“通过全面建立‘五个机制’，使一切有利于企业高质量发展的力量源泉充分涌流，不断增强企业竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风



险能力，确保在加快形成以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局中发挥更大作用、实现更大作为。”刘明忠说。

另外，刘明忠表示，大力提升自主创新能力，尽快突破关键核心技术，是形成以国内大循环为主体的关键。

中国一重深入贯彻落实习近平总书记视察中国一重重要指示精神 and 关于科技创新工作一系列重要讲话、重要指示批示精神，围绕打造“第一重地”，致力于站在高新技术前沿，打破国外技术垄断与技术封锁，切实为国家解决重大技术装备“卡脖子”问题。

刘明忠介绍，中国一重“3+7+5”重大攻关计划，目前7项“卡脖子”技术已完成2项攻关任务，其他重大项目均按节点要求顺利推进。中国一重同时响应国家振兴东北老工业基地的产业政策，发挥地方政府组织协调作用，推进黑龙江省高端核电装备智能制造重点实验室等科技项目的建设运行。

刘明忠表示，中国一重的初心和使命，是发展壮大民族装备工业，维护国家国防安全、经济安全和科技安全，代表国家参与全球竞争。在推动形成以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局中，以更好服务国家发展战略、更加聚焦高质量发展为导向，突出主业实业优化升级。

傅成玉：中国制造业数字化、智慧化转型要有紧迫感

作者 钱馨瑶

9月26日，在中国企业研究会主办的“中国企业改革50人论坛暨创意青岛大会”上，中国石油化工集团公司原党组书记、董事长傅成玉发言表示，制造业的数字化转型还未成为主流，不足以跟上国家数字化转型的整体步伐，抓紧制造业的数字化转型显得尤为迫切。

会上，傅成玉说，数字技术本身不创造价值，只有应用才创造价值，制造业将成为数字技术和智慧技术最大的应用场景。制造业场景应用规模将远远超出现代人的想象，移动互联网在消费领域，在物流领域，在物流领域甚至结算领域都发挥了非常重要的作用，这个领域创造的价值大约34万亿人民币，而制造业的应用场景将达到400万亿-500万亿数量级的规模。这样的规模才真正拉动国家数字化、智能化转型的最大应用场景。不仅对提高我国经济发展质量的重要领域，也是引领我国实现以国内循环为主，推动国内国际双循环新战略布局的重要抓手，也是我国制造业真正转型升级的路径和手段。

傅成玉认为，企业需通过数字化和智慧化实现转型升级。制造业全行业的数字转型，整体计划与部署已经显得非常迫切。疫情后，我国启动了大规模的新基建，围绕5G、物联网、工业互联网、云计算、大数据以及智能制造为主要内容的基础设施。基础设施自身不产生价值，只有被应用，基础设施的几万亿甚至十几万亿的投资才能发挥作用。

因此，对于当新基建完成时由谁来应用？傅成玉表示，除了智慧城市和商业领域，最主要是实业领域和制造业领域。如果制造业领域的数字化转型跟不上就会出现巨大的基础设施投资的浪费。

此外，傅成玉表示，制造业数字化转型发展得比较慢，既有认识不足、重视不够的问题，也有认识误区和能力不足的问题。

误区一：企业把数字化转型等同于企业内部信息化建设。当前企业内部信息化建设以ERP为核心，提高企业内部的管理效力再降低企业成本，更好地为市场服务。数字化转型和智慧化转型与企业内部的信息建设有本质区别。以往的信息建设是对内的，但数字化转型则是直接以客户、以利益



关联方为直接对象，为他们创造价值、创造效益，所以是对外的。

误区二：企业把数字技术和智慧技术仅仅视为提升生产效率，其实数字技术和智能技术不仅可以提升生产效率，更关键的是把企业的生产数据转化为信息，通过信息转化为新的生产要素，转化为价值，转化为生产力，数字将成为未来的生产力。

误区三：企业把企业的数字化转型误解为仅仅是部分机器设备的数字化、智慧化。企业的数字化转型，不止是机器设备的数字化、智慧化，还有生产系统的数字化、智慧化，企业管理体系数字化、智慧化。此外，还需整合相关的客户、供应商、承包商各个方面的利益关联方，打造一个数字化的、智慧化的企业生态。

傅成玉表示，在生态企业圈里，企业自身的形态就会发生根本性的变化。首先，产品可能不变，但是通过物联网、大数据、云计算和智慧化，产品的工艺流程和生产过程会改变，生产方式会改变。第二，以往的生产过程、生产指令、生产体系都是由人来安排的，未来所有过程将通过机器、计算机、电脑来指挥安排。第三，未来的企业既是产品的生产者，更是一个服务平台。作为产品的生产者，企业既可以批量性生产产品，又可以进行个性化生产。

傅成玉表示，数字化、智慧化生态下的企业，要通过平台将生产和服务融为一体。因此企业的形态将发生根本性的变化。因此，数字化、智慧化的转变，从表象上是生产领域的变化，本质是企业理念、管理思想、管理体系、管理制度甚至是组织结构的根本性变化。