

国资运营公司如何升级到 2.0 版

文 / 陈贇

近日，国务院国资委印发通知，中国宝武、国投、招商局集团、华润集团和中国建材等5家企业正式转为国有资本投资公司，对国有资本投资公司试点企业进行了调整优化。那么国有运营公司该如何提升呢？

国有资本运营公司是顺应管资本为主的国有资本授权经营体制改革组建的国有企业。

依据《国务院关于推进国有资本投资、运营公司改革试点的实施意见》（国发〔2018〕23号），国有资本运营公司主要以提升国有资本运营效率、提高国有资本回报率为目标，以财务性持股为主，通过股权投资、基金投资、培育孵化、价值管理、有序进退等方式，盘活国有资产存量，引导和带动社会资本共同发展，实现国有资本合理流动和保值增值。

在2016年第二批国有资本投资公司改革试点中，国家安排了诚通集团、中国国新2家央企作为国有资本运营公司试点。从2017年后，省市县都加快推进国有资本投资运营公司改革试点。截至2021年底，各级国有资本运营公司总量超过100家。

试点成效及困难

这些国有资本运营公司在试点过程中，不断在体制、机制、模式等方面进行探索实践，取得了初步成效，已经成为具有一定竞争力的企业形态，为本级党委政府战略实施积极服务。

一是中国特色现代企业制度基本建立。将党的领导融入公司治理各环节，加快配备外部董事，董事会结构得到优化，党组织的领导作用、董事会的决策作用、经理层的经营管理作用得到充分发挥。制定决策、财务、投资、人力资源等各项规章制度，有些公司各种制度近200项。

二是干部人才数量和结构基本满足公司需要。通过市场化引进、招聘重点高校毕业生以及内部培养等方式，各级国有资本运营公司拥有的金融、财税、法律等方面专业人才数量基本满足公司发展需要。尤其是干部队伍结构得到优化，一批具有专业水平、国际眼光，又具有丰富实践经验的优秀人才通过混合所有制和职业经理人改革被吸纳到了国有资本运营公司干部队伍中。

三是公司运营的主业和模式基本形成。通过主导、联合设立各种基金，参与项目投资优化国资布局，或者对接收的资产进行优化整合，尤其是进行领导班子的优化，提高运营水平，然后通过产权市场、资本市场进行股权进退，实现国有资本合理流动和保值增值。

四是服务本级党委政府的能力基本具备。通过资产优化整合，资信能力大幅提升，不少国有资本运营公司资产体量庞大，资信达到3A，如北京国有资本运营管理有限公司总资产超3万亿，具有境内投资人、发行人双AAA的优质信用评级资质和境外国际三大信用评级机构“A+”中国主权评级。通过努力，国有资本运营公司已经能够为本级党委政府国有资产优化整合、引领国有企业转型升级、纾困民营企业和融通发展资金等方面提供优质服务。

相对于产业类国有企业来讲，国有资本运营公司历史较短，没有丰富经验可以借鉴，进一步发展还面临许多困难。

1. 世界一流企业新趋势。2022年2月28日，中央全面深化改革委员会第24次会议审议通过《关于加快建设世界一流企业的指导意见》要求，加快建设一批产品卓越、品牌卓著、创新领先、治理现代的世界一流企业，在全面建设社会主义现代化国家、实现第二个百年奋斗目标



目标进程中实现更大发展、发挥更大作用。从当今世界贸易规则趋势看，对国有企业定义突破传统，降低对国有企业实施反补贴调查的门槛，并简化了补贴认定程序。因此，国有资本运营公司向世界一流企业过程中需要竞争中性和市场化运营。

2. 行业竞争更加激烈。相对于券商、保险、资产管理公司等，国有资本运营公司通过基金进行资本运作，无论在项目经验积累、风控体系建设以及相应的金融生态圈等方面都不强大。与相应的各类民营企业，如私募机构、投资公司、融资租赁公司等竞争，国有资本运营公司在运作方式、利率价格以及风险承受力等方面也难有优势。因此，随着货币流动性不断充沛，资产荒渐渐出现，国有资本运营公司经营会更加复杂、更加困难。

四大升级方向

为促进国资运营公司高质量发展，做强做优做大，笔者建议从以下四个方面加快推进国有资本运营公司向2.0版升级。

一是从制度建设向文化培育升级。公司在创建初期，我们通过制度建设规范决策程序，标准办事流程和约束员工行为，但随着公司进一步发展，我们就需要通过文化培育使干部员工形成一致的价值观，内在自觉地为公司发展奉献。俗话说，一年企业靠运气，十年企业靠管理，百年企业靠文化。基业长青、世界一流的企业都十注重企业文化建设。如松下幸之助为松下电器确立的经营管理理念，即“恪尽实业家的职责，致力于社会生活的改善与提高，以期对世界文化的发展做出贡献”。当前，国有资本运营公司在文化建设中要重视：

1. 确立企业核心价值观要与时代紧密结合。微软、谷歌、亚马逊、苹果、阿里巴巴等世界级企业，都是将自身生存发展目标与国家全球发展的趋势与挑战相结合，制定超越经济目标、独特而清晰的使命与愿景，如微软的愿景和使命是“赋予全球每个人和每个组织强大的力量，使其取得更大成就”。

2. 重视对干部员工的铸魂领航。国有资本运营公司是党委政府进行国有资本优化布局的重要平台，因此，一定要对干部员工培根铸魂。通过价值党建，提升干部守护脉的历史担当、举旗定向的政治担当、走在前列的窗口担当、勇于变革的时代担当和除险保安的责任担当。

3. 要形成民主平等的工作氛围。工人阶级是我国的领导阶级，全心全意依靠工人阶级不能只当口号喊、标签贴，而



国务院国资委印发通知，中国宝武、国投、招商局集团、华润集团和中国建材等5家企业正式转为国有资本投资公司，对国有资本投资公司试点企业进行了调整优化。



要落实到企业生产经营各方面。因此，要大力弘扬劳模精神、劳动精神、工匠精神，引导员工爱岗敬业、甘于奉献。要淡化干部员工间的等级界限，尊重员工，与员工民主平等地指导和探讨工作问题，杜绝官僚主义习气和家长制作风。

二是从资本运作向资产运营升级。在经济向好、资本务靓丽，这对国有资本运营公司初创时期具有十分重要的意义。但从长期发展角度来看，这种“天天找项目”式的发展模式不利于公司主业培育和鲜明特色的形成，更没有体现资产运营的能力，久而久之，作为一种国有企业形态会被社会“忽略”。

1. 要规划自己的产业链，围绕产业链进行投资，形成自己的产业生态圈。在确定产业链时，要考虑国家重点发展产业，如半导体、新能源、高端装备制造等；还要考虑本地产业结构，有利于落实本地党委政府的战略意图，引领本地产业转型升级，不同地方产业结构要适度错位发展；最后还要考虑自己已有的投资项目和人才储备。

2. 要提高国有资产运营能力。应把工作的重心放在资产运营上，对接收的企业（资产）要区别对待，对那些处于夕阳产业，或者严重资不抵债，没有技术储备或品牌效应的企业可通过产权市场进行出售；对行业朝阳、品牌知名又有一定人才技术储备的企业，要坚持长期主义，通过体制机制改革、干部队伍调整以及市场开拓创新等促进这些企业脱胎换骨。国有资本运营公司要沉下心来，再经过几年的努力，使公司成为既具有实体核心产业，又具有大量财务投资持有上下游企业，建成自己的产业链生态，

形成强大的产业发展影响力。

三是从OA系统向数字智治升级。国有资本运营公司基本运行了办公自动化系统，许多公司还建立了自己的业财一体化以及投资决策系统。但总体来讲，国有资本运营公司的数字智治的水平仍然不高，突出表现：一是各数字系统间相互贯通力度不够，自成体系，形成数字孤岛，没有发挥出最大效用；二是许多子公司数字化水平参差不齐，由于行业特殊性，如煤炭、钢铁、建筑等行业的数字化水平还需大幅提升，许多国有资本运营公司拥有这些行业的子公司。数字化正在以不同的方式改造价值链，并为增值和更广泛的结构变革开辟新的渠道。

在未来发展中，国有资本运营公司要充分利用现代信息科学技术，如5G、RFID（射频识别）、区块链、物联网、云计算、人工智能（AI）等提高数据搜集能力，迅速改变数字化水平薄弱行业的状况。加快破除“数据壁垒”和“信息孤岛”，推动全方位、全过程、全领域的业务数据实时流动与共享，在企业整个业务流程中实现跨部门的系统互通、数据互联，促进基于数据的跨区域、分布式生产、运营，提升全产业链资源要素配置效率。要以数据驱动决策，通过采集海量数据，将相关信息进行整合提炼后，形成科学决策模型，当新情况发生时，可以用模型直接进行决策。无论是对市场的洞察、用户需求的挖掘、产品分析还是商机的把控，都能获得更加精细、可靠、高价值的信息，从而做出最有效的科学决策。

国有资本运营公司要运用管理信息系统（MIS）、智能决策支持系统（IDSS）、群体决策支持系统GDSS、启测云等对数据分析和风险形势研判，不断提高公司数字智治水平。

四是从区域发展向全球开拓升级。当前，我们大多数国有资本运营公司业务还局限在本地区范围内，服务本地党委政府重大战略，但世界一流企业一定是国际化的企业，业务范围遍及全国，在世界各地开疆拓土。世界一流企业要有强大的资源掌控力以及世界范围内的行业话语权和影响力，以保证其能够充分利用国内国外两个市场，实现全球范围内的资源最优配置，参与甚至主导行业规则的制定。

2019年中国跨国公司100强的平均跨国化指数为16%，而同期世界跨国公司100强的跨国化指数平均为58%。世界一些国家的主权财富基金与我国国有资本运营公司有些相通的地方，这些公司十分注重资源配置的全球化，如挪威政府

全球养老基金认为，进行广泛的全球化配置至关重要，他们投资涉及70多个国家和50多种货币；再如阿布扎比投资局在北美投资占35-50%、欧洲占20-30%及亚洲的发达地区占10-20%等。

国有资本运营公司迈向全球化的过程中，要重视：一是坚持竞争中性和市场化发展方向。加快自主化发展步伐，不要对本地党委政府过度依赖，从而避免在全球化竞争中产生贸易争端。二要建立风险防范机制。尽快熟悉国际政治、国际金融、涉外法律等。例如淡马锡通过不断调整投资组合，力争通过分散化的跨地域、跨行业和跨时段的投资规避或降低可能面临的政治风险、资金流动性风险等战略风险。他们内部风险控制部门负责对市场利率、股价、汇率等指标状况的评估分析，掌握市场动向尽量规避可能存在的市场风险；内部审计对公司各部门操作流程和内容的轮流审计，以及法律部门对各部门合规情况的有效监督防范经营风险。

国有资本运营公司经过几年试点已经初步成型，但正面临着需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力。如何在稳进提质攻坚行动中发挥更大作用，需要国有资本运营公司理性分析，选择突破方向，加快跃迁到新台阶。■

（作者单位为浙江省国有资本运营有限公司国资研究院。本文仅代表作者观点，与单位无关。）

■ 红盾之窗

北京工商消费提示



本周进入夏至节气，北京即将进入一年最热的天气，不少消费者出门会选购遮阳伞进行防晒。在此，我局提醒消费者在选购雨伞时注意以下几点：

首先，买遮阳伞时要注意伞里是否有个卷标写明这把伞是抗UV的，也就是这把伞真的可以防紫外线（一般的伞其实是抵抗不了紫外线的）。

在选择伞面时，面料纺织明显稀疏的伞抗紫外线性能一般较差，消费者慎重购买。

织物的颜色与紫外线防护性能有关。在同等条件下，颜色越深的织物抗紫外线性能越好。相比之下，黑色、藏青色、深绿色较浅蓝色、浅粉色、浅黄色等抗紫外线性能较好。

购买前应仔细查看防护等级标志。只有UPF（紫外线防护系数）大于30，并且UVA（长波紫外线）透过率小于5%时，才能称为防紫外线产品，防护等级标准为“UPF30+”；当UPF大于50时，表明产品紫外线防护性能极佳，防护等级标识为“UPF50+”。消费者在选购时，应仔细查看防护等级标识，再根据当地日晒情况，选购适合自己的伞。

可以根据伞面的织物性质初步判断防紫外线性能。一般说来，棉、丝、尼龙、粘胶等的防紫外线性能较差，涤纶较好。通常用来制伞的含漆面料有色丁布、麦克布等。此外，防紫外线性能以缎纹织物最好，依次是斜纹、平纹，颜色越深越好。