

“大国重器” 沈鼓翻开混改新篇章

■文 / 国投创新 罗婷

龙门吊车吊着巨型部件往来、五轴数控机床发出切削金属的吱吱声……紧张忙碌的生产车间热气腾腾。2022年3月，新一轮新冠肺炎疫情蔓延导致大量企业停工停产，而沈阳鼓风机集团股份有限公司的车间内，却是一派热火朝天。

“战疫情、保经营”，封闭生产期间，沈鼓集团“火线”作战，29家单位在严格遵守疫情防控规定的前提下对管线压缩机、裕龙项目乙烯三机、中海油机组、大型PDH、天津石化丙烯机改造等一批重点项目进行生产攻坚。一个多月时间，13台产品顺利完成生产，为中海油研制的4台机组抵达目的地，有力保障了国家重大工程实施进度。

一季度，沈鼓交出了一份亮眼的成绩单：工业总产值同比增长21.4%。“开门红”的背后，是沈鼓集团发展动力被进一步激活，内生动力显著增强，是管理体制运行机制的进一步优化，抗风险能力迅速提升。时钟拨回到2022年1月，国投招商战略投资沈鼓集团18.9亿元，揭开了沈鼓混改的新篇章。经过半年多探索，大国重器焕发新的活力，新的发展蓝图正徐徐铺开。

“大国重器” 深化混改

沈鼓，1952年成为我国第一家风机专业制造厂，在辽宁、在业界都是响当当的名字。作为中国重大技术装备制造业的战略性、支柱型领军企业，近年来在百万吨级乙烯压缩机、千万吨级炼油压缩机、大型长输管线电驱压缩机等领域实现了核心设备国产化突破，并曾创造数十项业内第一，被广泛誉为“大国重器”“国家砝码”。

“沈鼓不能生产的核心装备，就只能依赖进口”，在我国石化、核电等装备制造业的国际竞争中，沈鼓不断打破跨国公司的技术垄断，其生存与发展与国家能源安全与产业安全息息相关。

党的十八大以来，沈鼓每年都能创造几项国内首台（套）的新突破，目前已具备150万吨/年乙烯、长输管线、2000万吨/年炼油、大型风洞、大型煤化工等装置用离心压缩机、核电站用主泵等一批重大国产化装备的研制能力，填补了100多项国内空白，彻底结束了我国大型离心压缩机依赖进口的历史。

但在2015年、2016年连续两年，沈鼓出现了发展放缓、增长乏力的现象。



其中，有宏观经济和产业结构调整、国际竞争日益加剧的原因，但究其根本，还是体制机制、思想观念束缚了发展的脚步。改革，迫在眉睫。

对于沈鼓来说，改革既需要汲取先进经验，激发企业活力，也需要保留自身优势，坚定不移做强做优做大，增资混改成为最优选择。

2019年6月，沈鼓集团被国家发展改革委、国务院国资委确立为混合所有制改革第四批试点企业。经过全面考察交流，沈鼓选择引入由国投招商管理的先进制造产业投资基金作为战略投资者。

先进制造产业投资基金是经国务院批准，国家发展改革委、财政部、工业和信息化部牵头，中央财政与社会资本共同出资设立的中央政府投资基金。基金通过完善法人治理，强化管理公司的市场化主体地位，在用人机制、决策机制、激励约束机制和绩效评价机制等方面，建立起了有别传统国有企业、符合基金行业规范、以基金合伙协议为契约纽带的基金受托管理体制机制，投资支持了一大批先进制造领军企业和关键核心技术企业，实现了落实国家战略和市场化专业化运作的有机统一。

可以说，二者在基因、战略目标、运作方式上都十分契合，国投招商是沈鼓集团混改最合适的战略合作伙伴。双方携手将会产生的“化学反应”，为沈鼓未来发展打开了想象空间。

健全市场化机制

对于沈鼓人来说，变化速度来得有些“超出预期”。

最先感受到此轮改革气息的是核心

管理层。2022年春节后，他们迎来了几十年职业生涯中的重大身份转换——“脱编”。原本是“市管干部”的他们即将全部转为董事会选聘的“职业经理人”。公司董事长、总经理也将由董事会选举、聘任产生，未来沈鼓的所有重大决策将由即将组建的董事会来投票表决。同时，全面落实党对混合所有制企业的政治领导，推进党的建设和企业改革同步谋划、党的组织及工作机构同步设置、党组织负责人及党务工作人员同步配备、党建工作同步开展。

“这种在保证党的政治领导前提下完全市场化的管理模式，是战略投资方提出的。在整个东北国企改革中尚不多见，一开始大家都担心可能会通不过。”沈鼓集团战略投资部部长金娜说。但她坚定信心的是，沈鼓作为国家第四批国企改革试点，这一方案得到了国家发改委体制改革综合司的高度肯定并专门发来贺信，充分肯定了沈鼓混改的方向。

2022年1月，沈鼓集团与先进制造产业投资基金正式签署战略合作协议。后者以增资扩股方式持有沈鼓集团39.13%股权，成为沈鼓集团第二大股东，沈鼓集团成为完全市场化运作的混合所有制企业。

遵循“管资本”的思路，原国资股东充分授权放权，按章程行权，依规则运行，建立了权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡的特色现代企业治理机制。4月，新一任董事会亮相，五名成员包括沈鼓集团董事长戴继双、大股东铁西国资公司推荐2名董事和国投招商推荐的2名董事。

“契约化管理、市场化聘任和解聘”。

沈鼓集团随即启动了内部竞聘，完成了管理层的市场化聘用，实现管理层的“能上能下”。管理层的知识结构、年龄结构得到进一步优化，80后成为中层干部的主力。

“差异化薪酬改革”是激励机制的主要突破口，主要包括薪酬模式的差异化、岗位工资的差异化、绩效工资基数的差异化、组织与个人绩效工资差异化。待遇向关键岗位、关键员工倾斜，打破“铁饭碗”“大锅饭”理念，激发全体员工的内生动力，是这一轮激励约束机制改革的重点。通过实施考核评价，决定绩效薪酬与激励。绩效增长、薪酬提升，业绩下降、薪酬降低。

“我们研究院、设计院技术部门的领导和专家比集团董事长、总经理的工资还要高。”沈鼓集团科技管理部部长伊洪丽表示，通过混改，对核心骨干人员实施股权激励，扩大员工持股范围和比例，实现核心骨干与企业、与股东利益捆绑，充分调动其主动性、积极性。

激发科技创新新动能

在沈鼓七十多年的发展历程中，是责任担当铸就了“大国重器”，成就“国家砝码”。如今要在前所未有的复杂局势中实现从“并跑”到“领跑”的历史性跨越，沈鼓更需要通过变革与创新引领其走向卓越。引入具备丰富投资和企业管理经验的国投招商作为战略投资者，是沈鼓在坚守主业与锐意变革之间的探索。

在沈鼓人眼里，改革不等于“改道”。“多年沉淀的技术优势、创新能力是沈鼓的灵魂，我们将继续在主营业务这条跑道上深耕，去除束缚、锻造长板、拓展市场。”金娜表示。

近年来，沈鼓集团重大资产和研发投入主要依靠贷款和自筹资金进行，一些重大科研项目研发周期较长，投资回报率低，企业资产负债率居高不下。这次战略投资，帮助沈鼓集团解决了可持续发展中长期资本金不足和后续重大科研项目及新市场业务资金筹集，以及已投入资源的高效利用和盘活等“老大难”问题。

“在沈鼓，只要是好项目，研发投入将不设上限。压缩机、往复式等大型设备是国之重器，而且具有研发时间长、投入大的特点。因此研发必须提前布局，十年磨一剑。同时，这又是一个充分竞争的市场，我们必须具有快速攻坚克难的能力。”通过“引战”解决中长期资金问题后，伊洪丽更加坚定了公司加大研发投入的决心。

本次混改还剥离了常年亏损的5家子公司，卸下历史包袱，可投入更多资金用于业务创新。在国投招商先进制造产业生态资源的协助下，沈鼓在储能和氢能领域捷报频传：5月，辽河油田储气库注气投产成功，项目使用的正是沈鼓研制的我国首台（套）电驱高压离心式储气库压缩机，是沈鼓为国家在天然气储气工程上新填的又一大国重器；6月，沈鼓在氢气液化领域迎来突破，签订了多笔往复式氢气压缩机系统项目订单。沈鼓将持续深耕清洁能源市场，为实现“双碳”目标做出更大的贡献。

从1952年成为第一家风机专业制造厂开始，沈鼓集团这家东北老国企，一直在自主创新道路上寻求技术突破，在国企改革的艰难历程中不断探索。“路漫漫其修远兮”，这次“对路”的混改，掀开了沈鼓集团与市场经济深度融合的新篇章。沈鼓集团将乘着“混改”政策的强劲东风，加快发展成为依法自主经营、自负盈亏、自担风险、自我约束、自我发展的独立市场主体，迎来涅槃重塑、活力迸发的加快发展崭新篇章。■

（文章来源：《国投集团》；编辑时有改动）

