



深化改革释活力 善作善成启新局

■ 刘敬桢

国企改革三年行动以来，中国医药集团有限公司（以下简称“国药集团”）坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，瞄准“三个明显成效”，努力用好改革这个“关键一招”，全力下好先手棋，在公司治理、科技创新、布局优化、人才建设等领域狠抓改革任务落地见效，企业竞争力、创新力、控制力、影响力和抗风险能力切实增强。2022 年国药集团成功迈入世界百强企业行列，位列《财富》世界 500 强第 80 位，位居全球制药企业第一位。

“强治理”，推动中国特色现代企业制度落地见效

加快完善中国特色现代企业制度是激发企业活力的重要保障，是改革三年行动的重要任务之一。国药集团以中国特色现代企业制度建设为契机，推进加强党的领导与完善公司治理相统一，切实加强董事会建设，优化完善治理体系，以过硬的治理效能激发企业内生动力。

一是抓好现代企业制度建设之“特”。牢牢把握新时代党的建设总要求，严格“四同步”“四对接”，将党建工作要求列入投资并购的尽调清单，设立门槛，确保从源头加强党的领导。坚持把党的领导融入公司治理各环节，推动党委建制企业全部制定并落实党委前置研究讨论重大经营管理事项清单，党委与其他治理主体的权责边界更加清晰，有效促进各级党委发挥把方向、管大局、保落实作用。

二是抓好公司治理体系建设之“要”。着力完善以公司章程为核心，以“三会一层”议事规则为基础，以重大决策事项清单等制度为支撑的“1+4+N”制度体系，从不同维度和层面为现代公司治理体系规范高效运转提供制度保障。深入落实董事会职权，强化外部董事履职保障、企情问询、信息支撑，持续推进董事会科学决策、规范运作。坚持服务国家战略和突出主责主业原则，“一企一策”向子企业授权，有效提升业务单元市场反应速度，强化企业市场主体地位。

三是抓好子公司董事会建设之“实”。落实董事会应建尽建、配齐建强、外部董事占多数等重点改革任务，全级次纳入应建范围的 870 户企业全部设立董事会，并建立董事会向经理层授权管理制度。在 14 户重要子企业、上市公司分层分类落实董事会职权，健全完善配套管理制度，更好发挥董事会定战略、作决策、防风险作用。建立外部董事人才库，规范派出董事履职管理，探索开展子公司董事会考核评价，有效提升子公司治理水平。

“促创新”，打造医药健康领域国家战略科技力量

医药创新发展是面向经济主战场、面向国家重大需求的科技创新，也是关系人民对美好生活追求最根本的体现和保障。国药集团把科技创新摆在高质量发展的核心位置，积极增强自主创新能力，矢志打造体现国家意志、服务国家需求、代表国家水平的医药健康领域国家战略科技力量。

一是强化企业科技创新主体地位。持续加大科研投入，近三年研发经费支出累计超过 150 亿元，年均复合增长率 46.94%。以国家重大战略需求为导向，加快构建高水平研发体系平台，拥有 18 个国家级研发机构，90 个国家高新技术企业，累计获得国家科技奖励 69 项，主持和参与制定国家技术标准 720 余项，为我国医药领域重大基础研究和高技术发展提供有力支撑，带动中国医药行业跃升发展。

二是夯实生物安全战略科技力量。面对世纪疫情，勇担国家使命，在“可诊、可治、可防”三条抗疫战线上，独立自主研发出 4 款新冠诊断试剂、4 款新冠治疗药物和 4 款新冠疫苗。果断决策，在疫苗研发的同时先后投资 500 亿元，建设 3 个 P3 高等级生物实验室和 6 个 P3 高等级生物安全生产车间，填补我国生物安全基础设施建设短板，能够更加从容地应对高传染性疾病的预防控制，确保我国在全球生物科技竞争中处于有利地位。

三是深入实施科研体制机制改革。



刘敬桢

中国医药集团有限公司
党委书记、董事长

坚持面向“生命健康”“生物医药”“高端医疗设备”等国家重点领域集聚吸引人才，拥有高级专业技术人才 1 万多人，8 名职工被评为“大国工匠”。按照“制度创新、需求导向、人才为先、遵循规律”的改革思路，支持科研单位通过混合所有制改革、课题组改制、里程碑式奖励、岗位分红、项目分红等一系列创新措施，充分激发科研人员的创新创造活力。

“调结构”，坚定不移推进医药产业布局优化调整

推进国有资本布局优化和结构调整，对更好服务国家战略目标、更好适应高质量发展、构建新发展格局具有重要意义。国药集团积极对接国家重大战略，大力实施“四梁八柱、百强万亿”总体发展战略，聚焦主责主业，调整存量结构，优化增量投向，不断增强企业市场竞争力和国际影响力。

一是着力完善现代化医药产业体系。积极构建化学制药、生物制药、现代中药、医疗器械四大工业体系，工业实力大幅提升，蝉联“中国医药工业百强榜”榜首。建设全球最大的疫苗生产基地和中国最大的血液制品生产基地，供应 85% 以上的国家免疫规划用疫苗；拥有麻精药品、原料药、抗生素、医药中间体等亚洲龙

头企业，60 多个品规通过一致性评价；拥有年产 1 亿瓶糖浆剂、20 亿支的口服液、50 亿盒的固体制剂生产线，形成全球最大现代中药工业产业集群。

二是着力织密筑牢药械供给保障网。始终致力于为群众提供方便快捷、安全可靠的医药服务，积极打造覆盖全国最大的药品器械流通网络，网络终端覆盖全国 31 个省、自治区、直辖市，98% 以上的地级行政区和 95% 以上的县级行政区，市场占有率达到 23%，在行业内始终保持绝对领先优势。药品零售门店总数突破 2 万家，分布在全国 270 个城市，成为国内首个突破万家门店的零售连锁平台。

三是着力推动大健康产业快速发展。作为央企医疗资源整合主要平台，相继接收各类医疗机构 140 多家，床位近 2 万张，成为国内大型跨区域医疗集团。打造国药特色医疗，创新发展营利性口腔专科连锁、医药健康体、血透专科连锁、互联网医疗等业务。积极参与中央国家机关和国家部委培养机构改革，加快医养康养全国网络布局，目前已确定接收培养机构资产项目 44 个，着力打造服务百姓的民心工程。

四是着力深化国际合作与产业输出。主动参与全球抗疫合作，推动国药集团新冠疫苗在 119 个国家和地区及国际组织获批注册上市或紧急使用，接种人群覆盖 196 个国别，获得了多国政要和国际社会的广泛赞誉。加深与各国政府和全球性国际组织供应商合作，与阿联酋、塞尔维亚等 10 多个国家开展疫苗原液分装生产合作，为服务国家外交大局、推动构建人类卫生健康共同体贡献了国药力量。

“增活力”，健全市场化经营机制取得深层次突破

深化国企改革，增强活力是关键，激发人才活力则是重中之重。改革三年行动以来，国药集团将三项制度改革作为重点发力攻坚环节，聚焦关键点，靶向施策，精准发力，加速形成灵活高效的市场化经营机制，为企业高质量高速发展提供源源不断的内生动力。

一是压实任期制和契约化。以“两

办法、两合同、一协议”为核心，分级分批次推动任期制和契约化管理工作，全级次企业 100% 签订并严格履行聘任协议和业绩合同等“白纸黑字”的契约，打破“铁交椅”，实现从“身份管理”向“岗位管理”转变。新并入国药版图的国药太极，大刀阔斧实施三项制度改革，精简部门机构，缩减管理人员，管理人员退出比例达 57.6%，经理层与经营目标责任制挂钩的浮动工资比例上升至 65%，全员劳动生产率提高 26.5%。

二是全面推进用工市场化。持续拓宽市场化选人用人视野，开放国药现代、国药医疗两家二级公司多个高管岗位向全社会招聘，持续受到社会的广泛关注，共计接收集团内外应聘简历 2300 余份，经过简历筛选、资格审核、笔试、测评及多轮面试，成功选聘到优秀的经理人，为企业发展注入人才活水。2022 年国药集团被国务院国资委评为三项制度改革“一级（A 类）”企业，在中央企业中排名前两位。

三是灵活开展中长期激励。紧抓改革机遇，在“双百”“科改”企业充分开展中长期激励工作，发挥典型示范引领作用。上海益诺思通过推行职业经理人制度、实施南通子公司股权激励计划等措施，经营业绩实现跨越式发展，科创板上市申报文件已得到正式受理。国药工程股权激励与股权激励计划落地见效，“两利四率”指标持续向好；国药投资项目跟投、超额奖励等激励约束机制有效运行，极大激发员工干事创业的活力动力，企业投资收益快速增长。

新思想引领新征程，新时代呼唤新作为。站在新的起点上，国药集团将始终坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，坚持党的全面领导，聚焦推进高质量发展，以“咬定青山不放松”的执着、“行百里者半九十”的清醒、“撸起袖子加油干”的精气神，力同心，勇毅前行，加快建设具有全球竞争力的世界一流综合性医药健康产业集团，为全面推进中华民族伟大复兴作出更大的国药贡献。1

发挥改革驱动力 建设世界一流绿色产业投资集团

■ 刘宇

向改革要动力是高质量发展的必经之路。中国绿发坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻落实国企改革三年行动部署要求，传承改革基因，坚持系统观念，按照“优化资本布局、调整产业结构、机制市场化、管理法治化”的总体安排，在晚起步半年的情况下，全面发力，真改实改，跑出改革“加速度”，高质量完成各项改革任务，有力促进了企业可持续发展，为建设世界一流绿色产业投资集团注入强大动力。

优化产业布局结构 打造绿色低碳产业体系

中国绿发深入贯彻落实总书记关于加快国有经济布局优化和结构调整，坚定不移做强做优做大国有企业等重要指示精神，坚持有利于国有资产保值增值，有利于提高国有经济竞争力，有利于放

大有资本功能的方针，推动公司深化改革，实现高质量发展，服务国家战略。

加强顶层设计，明确发展方向。深入学习贯彻习近平总书记关于绿色发展的重要讲话精神，中国绿发党委先后召开 45 次党委会、2 次党委扩大会议、2 次全员绿色发展大讨论专题学研究，系统研究编制“十四五”规划，确立了以绿色能源、低碳城市、幸福产业、战略性新兴产业投资为发展方向，打造绿色低碳为主业的综合型领军企业，建设世界一流绿色产业投资集团的战略目标。

践行“双碳”战略，推进产业结构调整。首批十大“双碳”示范项目已累计获评 14 项“双碳”专项认证，覆盖零碳、净零碳、近零碳、碳中和、零能耗五大领域，并取得良好经济社会效益。圆满顺利将上市公司房地产资产置换为新能源资产，上市公司总市值较重组前大幅增长，获得监管机构和社会各界的高度评价，为企业全面深化改革、推动发展转型夯实基础。坚决落实“房住不炒”，



刘宇

中国绿发投资集团有限公司
董事长、党委书记

聚焦发展健康地产，取得健康建筑认证 32 项、3950 万平方米，济南领秀城项目成为全国首个“运营星级认证”健康社区，并获评“全球绿色示范社区”。创新推出“青绿山水”全国换住体系产品，努力稳定酒店、文旅、商业等产业生产运营，保持良性健康发展。

坚持“四个面向”，强化企业创新主体地位。落实国家“双碳”战略，有序发展绿色能源大基地项目，在新疆、青海等地打造百万千瓦级多能互补示范工程。聚焦构建新型电力系统，与中科院、上海交大、浙江大学等科研院所和高校合作，打造具有革命性、示范性、引领性的新技术新业态，开发自同步新能源高比例友好并网技术，大幅提升新能源消纳占比，增强对电网稳定运行的支撑能力；打造世界首台（套）最大容量液化空气储能示范项目，为大规模长时效储能提供更加灵活、更具经济性的解决方案，已获得授权专利 47 项；熔盐储能通过对现有老旧火电机组改造，提

升热电联产联储先进性，并具备深度调峰功能，综合效益显著；锂离子电池有效提高支撑电网电压、频率调节能力，减少弃光弃风，提高运营效益。与发展改革委国际合作中心成立“双碳”研究中心，致力于“双碳”政策研究、技术研发及成果转化等；与中国建科、中国电信等企业联合建设科技创新平台，共同开展绿色低碳重大科技攻关、产业数据运营等研究。

构建现代企业制度 夯实高质量发展基础

中国绿发坚持“两个一以贯之”要求，坚持把加强党的领导和完善公司治理统一起来，准确把握与其他治理主体的关系，企业治理制度体系和流程体系、党的自我革命制度规范体系持续完善，形成“权责法定、权责明晰、协调运转、有效制衡”的公司治理机制。