

转型

云南省国资委转方式调结构
科学发展重大课题

成果汇编

ZHUANXING

YUNNANSHENG GUOZIWEI ZHUANFANGSHI TIAOJIEGOU
KEXUE FAZHAN ZHONGDA KETI
CHENGGUO HUIBIAN

云南省人民政府国有资产监督管理委员会 编

云南出版集团公司
云南人民出版社

转型

云南省国资委转方式调结构
科学发展重大课题

成果汇编

ZHUANXING

YUNNANSHENG GUOZIWEI ZHUANFANGSHI TIAOJIEGOU
KEXUE FAZHAN ZHONGDA KETI
CHENGGUO HUIBIAN

云南省人民政府国有资产监督管理委员会 编

云南出版集团公司
云南人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

转型：云南省国资委转方式调结构科学发展重大课题成果汇编 / 云南省人民政府国有资产监督管理委员会编.

— 昆明：云南人民出版社，2012. 7

ISBN 978 - 7 - 222 - 08843 - 6

I. ①转… II. ①云… III. ①企业经济 - 经济发展 - 研究 - 云南省 IV. ①F279. 277. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 171410 号

责任编辑：王 韬 陈定萍

责任校对：陈定萍

装帧设计：杜 舟

责任印制：洪中丽

书 名 转型——云南省国资委转方式调结构科学发展重大课题成果汇编

作 者 云南省人民政府国有资产监督管理委员会 编

出 版 云南出版集团公司 云南人民出版社

发 行 云南人民出版社

社 址 昆明市环城西路 609 号

邮 编 650034

网 址 <http://ynpress.yunshow.com>

E-mail rmszbs@public.km.yn.cn

开 本 787 × 1092 1/16

字 数 820 千

印 张 35.75

版 次 2012 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

排 版 昆明市西山区子苇图文

印 刷 云南国浩印刷有限公司

书 号 ISBN 978 - 7 - 222 - 08443 - 6

定 价 120.00 元

编 委 会

主 任	徐盛鹏	云南省人民政府国有资产监督管理委员会主任、党委副书记
	董 华	云南省人民政府国有资产监督管理委员会党委书记、副主任
副主任	温 剑	云南省人民政府国有资产监督管理委员会党委副书记、纪委书记
	杨立华	云南省人民政府国有资产监督管理委员会党委副书记
	和春育	云南省人民政府国有资产监督管理委员会党委副书记
	赵玉林	云南省人民政府国有资产监督管理委员会副主任、党委委员
	谢一华	云南省人民政府国有资产监督管理委员会副主任
	白书云	云南省人民政府国有资产监督管理委员会副主任、党委委员
委 员	王长勇	昆明钢铁控股有限公司董事长、党委书记
	保明虎	云南省投资控股集团有限公司董事长、党委书记
	雷 毅	云南锡业集团（控股）有限责任公司董事长、党委书记
	他盛华	云天化集团有限责任公司董事长、党委书记
	董 英	云南冶金集团股份有限公司董事长、党委书记
	和 军	云南煤化工集团有限公司董事长、党委副书记
	刘 明	云南机场集团有限责任公司总裁
	纳 杰	云南建工集团有限公司董事长、党委书记
	王明辉	云南白药控股有限公司党委书记、总裁
	王 冲	云南世博旅游控股集团有限公司董事长、党委书记
	周少方	云南物流产业集团有限公司董事长、党委书记
	宁升功	十四冶建设集团有限公司董事长、党委书记
	龚立东	云南省工业投资控股集团有限责任公司董事长、党委书记
	吴天祥	西南交通建设集团股份有限公司董事长、党委书记
	许 雷	云南省城市建设投资有限公司董事长、党委书记

编委会办公室

主 任	赵玉林
副 主 任	段万春 李志明
执行主任	李志明
成 员	吕 霖 刘玉良 张海亮 杜元伟 经有国 徐 杰 肖 琴 钱晰璇 宛小东

序

云南省国资委主任 徐盛鹏

国有企业是国民经济增长的重要力量，是财政收入的主要来源。在省委、省政府的正确领导下，2004年2月28日省国资委组建后，各州市也相应组建国资监管机构，依法履行出资人职责，初步建立了与社会主义市场经济体制相适应的新的国有资产监管体制。全省上下以科学发展观为统领，进一步完善国资监管体制，发展壮大国有经济，深入推进全省国有企业改革，国资监管和国企改革取得了突出成效，国有经济布局结构得到了调整优化，企业综合实力大幅提升，传统国有企业进入到具有新体制、新机制、新战略、新文化，担负起新的功能使命的“新国企”时代，加快了国资监管方式从管资产向管资本的转变，企业功能定位从生产经营向资本运营型的转变，发展从资源依赖型向生产经营型转变，党组织的政治优势向竞争优势转变的进程。

2008年以来，受经济周期影响，世界经济经历了深层次演变。2010年欧债危机又进一步爆发，世界经济进入较长时期深层次的调整阶段。置身于急剧变化的大环境之中，国资国企也进入到一个战略转型期。我们需要深入研判这种变化趋势，认清国资国企的历史使命、战略定位，系统分析所面临的冲击、挑战和机遇，更准确地把握经济和企业科学发展的规律，顺势而为，因势而动，深入思考面向全球竞争和环境变化的战略思路、方法、举措。基于此，立足于云南省国资监管和国企改革发展的现实需求，云南省国资委与省属企业选择的战略性、全局性、关键性的重大课题开展研究。坚持紧扣中心，集中精力研究国资监管体制改革中的重大问题，特别是突出选择前瞻性、全局性、战略性、关键性、政策性的30个重大课题进行研究，为国资监管工作中制定实施重大发展战略、抢抓重大发展机遇、构建创新文化、引导社会舆论导向提供了精神动力、思想保障、智力支持。重大课题研究紧紧围绕省属企业转方式调结构科学发展，加快战略转型，园区建设。从重大技术攻关和产业化实施、产品和业务结构调整、产业布局优化、资源利用方式转变、商业和盈利模式转型、组织形态转型、新型业态转型、战略新兴产业培育等方面开展。涉及省属企业正在组织实施及将要组织实施的重大项目130

多项。引入社会力量开展研究，加强与省政府研究室、省发改委、中国民航大学、云南大学、昆明理工大学、云南省社科院等高校、科研院所、有关部门的合作。形成了国资委、监事会、企业全面推动，社会力量参与的工作体系。这些研究成果通过制定战略规划、提供政府咨询、重大决策参考等多种途径，转化为云南省桥头堡战略实施、争取西部大开发优惠政策、“十二五”规划编制、企业战略转型的具体思路和方案，成为推动企业转方式调结构科学发展的有力支撑。例如：昆钢集团承担的《产业基地布局和集群发展研究》对于抢抓桥头堡机遇，面向西南的广阔领域在重要区域、关键节点、战略要地进行产业基地的布局，探索土地和生产要素集约利用，促进产业集聚，对云南省优势特色产业培育带动性较强的集群式发展具有重大战略意义。云锡集团承担课题《稀贵金属新材料产业发展技术支撑集成》对于推进稀贵金属新材料产业成为云南有色金属行业的战略新兴产业提供了战略指导。建工集团承担的《国际化经营战略管控研究》探索国家战略支持下的海外投资经营战略，积极推动老挝万象 1000 公顷土地综合开发项目成为国家级境外示范经济合作区。云南白药承担课题的《大健康产业标准化运营及盈利模式研究》对于指导云南白药从战略上抢占中国健康产业的制高点，探索大健康产业的商业模式提供了重要指导。机场集团承担课题的《昆明新机场经济圈一体化运营研究》成为了机场集团组建昆明长水机场国际有限公司，将昆明新机场构建成为中国面向东南亚、南亚，连接欧亚非的国际航空客流、物流和信息中心的重要理论基础。

省属企业转方式调结构科学发展重大课题研究的成果，凝聚了广大国有企业管理者的集体智慧和辛勤汗水，离不开各省属企业领导的高度重视。特别是党中央、国务院做出了把云南建设成为面向西南开发的重要桥头堡的重点战略部署，将为企业发展开拓一个新空间，为西南省区的发展开辟一个新方向，为云南经济社会跨越发展开创一个新阶段。本书的出版，为我省国有企业改革发展留下了弥足珍贵的资料，对于“十二五”期间省属企业实现历史性的新跨越将提供有力的工作指导，同时也为各有关政府部门提供决策参考，对经济领域和企业界人士开展国资国企以资借鉴和参考。站在新的起点上，我相信，只要坚定不移地弘扬研究创新精神，以饱满的热情承担时代赋予国资国企的历史责任，加快推进省属企业从资源依赖性向创新驱动型转变，云南国有企业转方式调结构一定会走出一条超常规的道路，科学发展一定会跨上更高层次、更高水平，在全省跨越发展中发挥更为突出的引领带头作用。

目 录

新形势下云南省属国有大型企业战略转型研究	云南省国资委	1
----------------------------	--------	---

第一篇 产业发展

非高炉炼铁技术应用研究	昆明钢铁控股有限公司	28
稀贵金属新材料产业发展技术支撑集成创新研究		
..... 云南锡业集团（控股）有限责任公司 贵研铂业股份有限公司		53
云天化集团磷复肥产业竞争力分析及优化升级研究	云天化集团有限责任公司	78
云天化集团化工新材料及玻纤产业创新发展机会研究	云天化集团有限责任公司	100
新一代铝电解冶炼技术集成创新研究报告	云南冶金集团股份有限公司	119
大健康产业标准化运营研究	云南白药控股有限公司	136
云南—东盟旅游合作发展对策探讨 ——基于云南旅游产业“十二五”发展规划背景下的研究	云南世博旅游控股集团有限公司	146
..... 云南世博旅游控股集团有限公司		165
桥头堡战略实施：工投集团信息产业板块发展机遇研究		
..... 云南省工业投资控股集团有限公司		201
“桥头堡”建设中的云南物流集团中长期发展战略研究（2011～2020）	云南物流产业集团有限公司	219

第二篇 园区开发

产业基地布局和集群化发展研究	昆明钢铁控股有限公司	240
工业园区企业化运作研究	昆明钢铁控股有限公司	257

工业园区运营研究	云南省工业投资控股集团有限责任公司	273
外向型特色优势产业基地建设布局思路及设想	云南冶金集团股份有限公司	292
昆明新机场经济圈一体化研究	云南机场集团有限责任公司	302
临空经济发展业态研究	云南机场集团有限责任公司	333

第三篇 资本运营

融资—投资—产业培育—收益退出的创新机制和盈利模式研究		
——云南省国有投资公司参与股权投资基金的理论和设想		
.....	云南省投资控股集团有限公司	356
地方政府投融资平台建设规范和运营能力提升研究		
.....	云南省投资控股集团有限公司战略发展部	370
云南依托产融结合进行城市区域性开发和综合运营模式探索研究		
.....	云南省城市建设投资有限公司	383

第四篇 业务转型

加快从钢铁生产商向钢铁服务商转变研究	昆明钢铁控股有限公司	406
四大板块战略地位及运营模式	云南省工业投资控股集团有限责任公司	421
云南建工企业集团化管控体系评价研究	云南建工集团有限公司	445
新型业态下的云南建工集团业务结构转型研究	云南建工集团有限公司	462
云南建工国际化经营战略研究	云南建工集团有限公司	480
提升国际工程总承包能力研究		
——以云南省及其建筑业为对象		
.....	十四冶建设集团有限公司	500
中国—东盟国际大通道和亚欧第三大陆桥背景下的西交集团发展问题与对策研究		
.....	西南交通建设集团股份有限公司	515
高速成长环境下西交集团工程项目风险管理体系研究		
.....	西南交通建设集团股份有限公司	534
科研院所创新能力建设研究	云南冶金集团股份有限公司	552
后 记		564

新形势下云南省属国有大型企业 战略转型研究

云南省国资委

一、绪 论

（一）课题研究背景

云南省属国有大型企业经历了扩权让利、承包经营、建立现代企业制度、国有企业战略性重组等阶段，同时，围绕着所有制结构调整和产业结构调整两条主线交替进行战略转型，发展到今天取得了一系列瞩目的成就。通过大力推进资源整合，云南省国有大型企业呈现出明显的由小到大、由弱到强，由分散到集中的变化特点。目前，依托优势企业进行市场化战略性调整，云南省国资委履行出资人职责的企业从 39 户变为 17 户。这些企业全部成为贯彻落实省委、省政府战略意志的骨干平台和引领全省产业发展的核心主导力量，为云南省经济社会发展作出了重要贡献。同时，省国资委形成了管理幅度相对合理的监管格局。截至 2010 年年底，省国资委监管企业资产总额增加到 4574 亿元，占全省国有企业的资产量为 37%；是“十一五”初的 3.32 倍，年均递增 27%；营业收入是“十一五”初的 2.86 倍，年均递增 23%，达到全国优秀值。累计实现增加值 1486 亿元，年均增长 17%；累计实现上缴税收 506 亿元，占地方财政收入 12%，年均增长 19%。国有经济活力、实力、影响力进一步增强，在全省经济社会发展中发挥了重要作用。

另一方面，随着新一轮西部大开发的继续深入推进，加上国家从战略层面决定把云南建设成为中国面向西南开放的桥头堡，云南省面临难得的历史机遇。但同时，由于受全球金融危机的深度影响，世界经济进入深度调整期，新兴产业进入发展孕育期。云南省 17 户大型骨干企业集团作为改造后承担着新功能、新战略、新使命的省委、省政府重要战略政策工具，如何顺应世界性的产业变革，进入一个深层次的战略转型阶段，如何在桥头堡战略下迎接新一轮的经济增长周期的到来做好充分准备是迫切需要研究的问题。

（二）课题研究概念界定

1. 企业战略转型概念

随着企业面临环境的复杂多变性、动态性以及难以预测性的增强，人们对战略管理的发展越来越受到重视。企业战略转型的研究最早起源于对组织行为理论的研究，后成为组

组织转型和企业转型研究的一个重要的组成部分。20 世纪 80 年代中后期出现的关于战略管理的研究中涉及战略转型问题，主要是研究企业环境变化与企业适应能力之间的关系（Ansoff, 1979）。Levy 和 Merry（1986）认为战略转型是因为企业经营出现问题，为了求生存，必须在包括组织的使命目标、结构、企业文化等方面做出重大改变。Shaheen（1994）认为战略转型是整个组织在价值、形态、态度、技巧及行为上的转移，使组织更有弹性，即能就是反应环境的各种变化。同时提到转型的主要目标是企业在经历一段时间的努力之后，能大幅度改善企业绩效，并能持续维持企业竞争力。Bossidy 等认为企业战略转型“是一种经营模式的变革”。从国内研究来看，茵明杰（2005）认为战略转型是企业组织通过其构成要素及要素间关系的变动，形成了一种与环境动态适应的新结构。张国有（2005）指出企业战略转型不仅仅是企业业务领域和组织结构的变革，更重要的是经营模式的变革。罗文钦等（2007）指出企业战略转型是指企业由传统管理运营模式转变为符合未来发展要求的现代公司制模式。

2. 企业战略转型分类

依据转型的程度或幅度，企业战略转型分为渐进式转型和革命性转型。前者是指企业在保持现有的体制下不变的情况下进行渐进式的改变，且随着原行为方式或惯例等路径依赖的自发性成长与发展持续的变革。后者是彻底、全面、激进式的革命性变革，象征着新结构形式的出现，一般是透过显著且大量战略及结构的变化进行整个系统的转变。

根据转型的时点，企业战略转型分为“前瞻性转型”与“危机性转型”。Tushlnan（1985）指出，转型变革既然比变革需要时间，那么企业转型的启动时机就要提前，这样的变革可谓“前瞻性转型”；反之是“危机性转型”。

3. 战略转型动因

战略转型动因有外部动因和内部动因。外部动因主要是研究环境对企业与转型的影响，环境长期以来一直受到人们的普遍关注（Hicks, 1965）。Kotte（1995）指出广泛而有利的科技变革、国际性的经济整合、发达国家的国内市场饱和等因素，成为市场与竞争全球化的主要推动力。Boyle 和 Nesai（1991）考察了 1972 ~ 1959 年的 30 篇相关文献，找出了 24 个组织内外促使转型的因素，将其归纳为 4 类：内部行政因素、外部战略因素、内部战略因素和外部行政因素；并指出组织内部环境的改变相对外部环境对绩效的影响更大，而内部环境问题的产生主要归于管理控制不到位。Astley 等（1983）认为，组织转型的起因是为了预先适应环境变化的需求，在本质上是“自我引导”的；自觉导向观点则认为组织转型的发生只是因应环境变化的需求。Schendel 等人（1976）的研究指出，要决定适当的转型战略，首先必须考虑产生转型的原因。该转型原因可归纳为“战略性因素”与“作业性因素”。继而针对“战略性因素”和“作业性因素”提出转型建议。

4. 战略转型的过程

企业战略转型是一个复杂的系统过程，Prahalad 等（1987）将企业战略转型过程分为战略、认知多样性生成阶段、系列的决策阶段和执行力调整阶段。Floyd 和 Lane 认为战略转型过程通过不断提升、运用新知识和新能力以达到提升核心竞争力的演进过程。将战略

转型过程分为竞争力的定义、部署、修正过程。Wodey, Hitchin 和 Ros 则将战略转型过程分为战略分析、战略选择、重设战略计划和实施计划四个阶段,并认为这四个阶段之间存在着重叠关系。李丹(2010)研究了新时期山西煤炭企业如何进行战略转型问题。唐健雄(2008)对企业战略转型能力进行了研究。

(三) 课题研究思路

本文研究的对象为省属国有大型企业,研究视角是宏观层面。本文提到的企业战略转型是指国有大型企业集团为实现经济可持续发展,增长方式的根本转变,是企业体制机制,发展模式变革的范畴,是企业战略目标与内部资源、外部环境保持动态平衡的过程,沿着开放化、证券化、一体化、国际化的路径前进,是对企业设立远景目标并对实现目标的轨迹进行的总体性、指导性谋划,进而实现组织结构开放,产业加速升级,发展方式转变的战略目标。

二、云南省属国有大型企业发展现状

(一) 云南省属国有大型企业的发展现状和存在的问题

1. 结构布局

经过两轮深化国企改革,国有经济加快了从轻纺、制糖、制茶、商贸等一般竞争性领域退出的步伐,省国资委履行出资人职责企业 17 户,包括 7 户工业企业、3 户建筑施工、3 户投资类企业、1 户旅游、1 户机场、1 户物流、1 户农垦的行业分布格局,均为省属重点骨干企业。

(1) 从规模实力上看,经过多年发展,一批省属企业在国际、国内同行业中已具有重要影响,成为行业的龙头骨干和支撑产业发展的重要载体。多数企业具备了一定的科技创新能力,装备水平不断提高,拥有一批知名品牌和产品,参与国内外市场竞争的实力持续增强。

(2) 从产业分布上看,由于历史的因素,省属企业行业构成明显地集中在重化工领域,6 户重化工业企业销售收入、资产总量分别占省国资委履行出资人职责企业的 60.33%、70.33%。非重化工业比重过低,远远低于同期全国地方国资委所属企业的平均水平。省级国有资本很少分布于金融、服务、高新技术产业领域,旅游、物流、农业等非重化工业发展相对迟缓,对全省产业发展的主导和支撑作用还十分有限。结果是,在金融危机时期,缺少一个多点盈利支撑的产业板块格局,形成了“一荣俱荣,一损俱损”的局面。后危机时代,云南国有经济必须构建一个适应低碳经济、循环经济的新经济业态发展要求,具有较强抵御市场风险能力的产业体系。

(3) 从产品和业务结构上看,重化工业企业的产品基本上还处于初加工、半成品或原料输出型状态,高技术含量、高附加值产品比重过低,产品深加工能力不足。2009 年,6 户重化工业企业初加工、深加工、高附加值产品分别占 67%、26%、7%,有色金属企业产品主要是铝锭、电锌和高纯阴极铜等,初加工产品收入比重占总收入的 75% 以上。非重化工业企业的业务主要集中于产业链的低端和传统服务环节。

(4) 从空间布局上看,传统省属企业主要集中在滇中地区,特别是集中在昆明市。2010 年在建项目计划总投资 1398.7 亿元,占省属企业在建总投资的 77.8%。仅昆钢在滇中地区在建投资就达到 270.41 亿元,冶金集团达 228.41 亿元,机场集团 188.35 亿元,城投集团 159.87 亿元,云投集团达 158.84 亿元,云天化达 139.1 亿元。影响比较大,单项投资超过 50 亿元的有:机场集团昆明新机场工程,总投资达 188.35 亿元;城投集团环湖一级土地开发,总投资达 130 亿元;其中影响较大的重大项目有:云天化集团中石油炼化下游产品加工项目,总投资 94 亿元;昆钢草铺新区整体搬迁项目,总投资 50.17 亿元。昆明煤焦化曲靖 260 万吨焦化及化工深加工工程,总投资 59.48 亿元。

近年来随着产业版图的扩大,省属企业加大了在其他地区产业布局的步伐,2010 年,省属企业在滇西地区在建项目总投资 202.59 亿元,投资布局规模较大的有云铜 63.03 亿元(迪庆)、冶金 68.2 亿元、云投 33.3 亿元。滇南地区也是省属企业布局的重点,在建项目总投资 182.3 亿元。仅冶金集团在建水在建项目投资达到 85.37 亿元。云南白药拟投资建设的西双版纳国家温泉养生项目具有很强的示范意义。在周边国家取得实质性突破的是昆钢和云天化,分别是昆钢沪滇公司 20 万吨钢厂投资 7.91 亿元。云天化万象 65 万吨光卤石采矿及加工项目投资 3.75 亿元。云投在周边老挝、缅甸布局了一批水电站建设的前期工作。

省属企业在全省各地产业布局中不断进入各类示范性重点工业园区发展,从产业看,涉及事关桥头堡建设全局的矿冶、化工、物流、旅游、生物医药、光电子、新材料、能源等优势特色产业和新兴产业,投资规模不断扩大,档次不断提升,为加快省属企业转方式调结构,推进桥头堡建设奠定了基础。

2. 发展方式

以重化工业为主的省属企业具有明显的资源型、高消耗和高投入特征。一些重要资源储备不足,许多原料依赖进口,受宏观经济运行周期和国际市场变化的影响大。旅游、农业等非重化工业企业盈利模式单一,集约化经营、资本运营和市场开拓能力普遍不强。多数企业在发展相关多元产业和战略转型方面还没有迈出实质性步伐。总体上省属国有大型企业发展模式比较单一。大企业集团在进一步提高土地资源整合能力,项目报批促进产业园区布局规划水平提升,主动参与产业集群发展等方面意识不强,对全省经济社会的辐射带动作用没有充分发挥。

3. 经营和业务模式

省属企业近年来加大的经营模式创新的步伐。建工集团推进集团化管控,加快集团本部的实体化进程,工程总承包实力也显著增强。西交集团、城投集团进行了 BT、BOT 商业模式的探索。机场集团在实施机场一体化运营,积极发展非航业务方面取得了进展。机场百事特运营模式有望成为非航业务运作的亮点。云南白药运用虚拟企业运营模式,快速进入大健康产业。近期又实施了“工商联动”运作模式,实现了医药生产和医药商贸物流有机结合。昆钢、冶金实施了集群化运作模式,有望打造出若干比较有竞争力的钛产业集群、煤焦化集群、铝资源综合利用集群昆钢。昆钢、云天化在发展大宗商品专业物流方面取得实质性进展,云天化联合商务、昆钢泛亚物流实现了超常规的扩张。云南城投在实施

产融结合发展,构建企业发展资金池方面进行了宝贵探索。云天化、建工集团省属企业通过利用云南独特的区位优势,鼓励企业到省外和国外投资兴业,利用“两个市场”、“两种资源”,一批企业在澳大利亚、加拿大及缅甸等 11 个国家和地区投资超过 30 亿元,在内蒙古、广东等省区投资超过 200 亿元,拓展了发展空间。但是多数省属企业主要是传统重化工产品生产也销售业务,价格与国际市场高度接轨。面对激烈变化的市场,省属企业把握市场趋势能力不强,资本运作水平不高,导致未能抓住更多的“化危为机”的机会。除云铜在开展等值等额套期保值业务方面有所突破,多数重化工企业在有效利用金融衍生工具规避市场风险,稳健扩大利润方面显得力不从心。同时,重化工企业在推进“矿电结合”经营模式创新方面也应加大政策运作,争取尽快取得实质性突破。省属企业普遍存在科技投入不足、技术研发能力偏弱、自主知识产权不多、名优品牌较少等问题。不少企业引进和消化先进技术的能力不强,自主创新的体制不顺、机制不活。省属企业在全省各类企业中具有一定的人才优势,但在全国范围内比较,省属企业各类专业人才总量不足,结构不合理,特别是支撑战略转型和发展新兴产业,以及市场营销、资本运作、科技创新的领军人才偏少,熟悉国际化经营和参与国际竞争的人才严重缺乏,当前的人才状况难以适应省属企业科学发展的需要。

4. 体制机制

针对过去“五龙治水”传统国有资产管理模式的弊端,省国资委牢牢把握专司政府出资人职责机构的定位和改革方向。通过八年探索,逐步形成了符合云南实际的四大监管体系,发挥了四大监管职能,逐步理顺了与政府相关部门、企业间的权责边界,体现了新的国资监管体制的优势,使国资监管走上了法制化、规范化、专业化的轨道。

(1) 建立战略管控体系,发挥目标导向功能。在制定以战略调整重组,培育大企业集团为重点任务的省属企业“十一五”发展规划,取得历史性突破的基础上。2010 年制定了以转方式调结构科学发展为主题的“十二五”省属企业战略指导意见。通过一段时间努力,省属 17 户企业紧紧围绕桥头堡战略的实施,推进产业转型升级和产业集群式发展,核心主业优势进一步突出,钛、多晶硅、钢结构、新能源等 10 多个新兴产业板块发展初具雏形,产业结构调整初见成效。

(2) 建立法人治理体系,发挥分权制衡功能。通过推进“忠诚、责任、能力”三大建设,切实提升国资委履行出资人职责能力,锻炼培养了一批国资监管队伍,国资监管成为完善企业法人治理结构的关键一环。通过加快股权多元化进程,完善股东代表制度,加强董事会建设,改革监事会派驻方式、完善党建工作制度等一系列举措,实现了新时期党建与现代公司治理有机融合,促进了具有中国特色现代国企制度的健全完善。省属企业法人治理水平的不断提升营造了有利于国有企业加快转方式调结构科学发展,企业家成长和人才脱颖而出的全新体制机制环境。在清理政府投融资平台工作中,省国资委监管的投资企业(除铁投外),由于建立的“产业化发展、市场化运作”的循环运作发展机制,基本实现了现金流全覆盖,退出了银监会平台管理。

(3) 建立风险控制体系,发挥权益保护功能。以财务监督为重点,整合监督资源,形成“相互协同、风险可控”的国有资产安全运营体系。通过建立重大涉法矛盾纠纷协调平台,挽回经济损失 2.9 亿元。通过国有产权严格进场交易,实现国有资产转让较账面增值

值 20% 以上。通过规范出资行为，在对外战略合作中确保实现政府和国有企业权益最大化。建立债务重组机制，打包回购企业不良债务 23 亿元，累计核销出资不良资产 42 亿元。通过开展效能监察，避免经济损失 4.5 亿元。今年又开展对外借款清收工作，收回长期逾期未还的 4000 万元本金和 2500 万元的利息。

(4) 建立经营责任体系，发挥价值创造功能。通过调整优化企业管理者的业绩考核和薪酬分配制度，使过去的软约束转变为压力责任精准传递的刚性约束，强化了经营管理人员勤勉尽职的信托责任，改变了过去重规模扩张、轻价值创造的倾向，形成了重管理、重创新、重发展质量的激励导向。资产结构不断优化，资产负债率得到合理控制。企业资本运作和金融创新能力显著增强。

在运营机制方面，各省属企业在深化产权制度改革方面积极突破，普遍实施了与经营绩效紧密挂钩，收入能增能减的年薪制。西交集团实施了集团层面的首例股权激励，冶金集团也提出了相关方案。云锡实施了首席工程师制度，调动科技人员积极性。昆钢实施了协议工资制，吸引了一批高素质的专业人才。对罗茨车队实施承包经营后，车队实施虚拟经营模式，实现了快速的高速成长。

5. 组织模式

通过引进央企、大型民企同时等具有资本、技术、管理、品牌和市场营销优势的战略合作伙伴，目前，全部省属企业已经完成了集团层面的公司制改制，其中 9 户企业实现了股权多元化。在二级公司层面，85% 以上的公司实现了股权多元化的改制。其中 13 户企业实现公开上市，形成了开放式股权结构和多元化利益主体的公众治理格局。特别是冶金集团引进汕头百联公司，西交集团引进福建两家民营企业实现股权多元化，实现股权多元化，进一步完善了公司治理，建立的开发性股权结构。5 年来引入战略投资者资金 300 多亿元，逐步形成体制公司化、股权多样化、资本社会化、机制市场化、经营国际化的企业改革和发展新格局。

6. 云南省属国有大型企业存在的问题

随着金融危机的爆发，我们也清醒地看到，云南国企仍然存在一些深层次的矛盾和突出问题。

(1) 发展模式单一。以重化工业为主的省属企业具有明显的资源型、高消耗和高投入特征。一些重要资源储备不足，许多原料依赖进口，受宏观经济运行周期和国际市场变化的影响大。旅游、农业等非重化工业企业盈利模式单一，集约化经营、资本运营和市场开拓能力普遍不强。多数企业在发展相关多元产业和战略转型方面还没有迈出实质性步伐。在参与国际竞争、应对市场变化、更大范围整合和配置资源的能力还不够强。集团管控能力有待进一步提升，可持续发展问题没有得到根本解决。

(2) 非重化工业比重过低。重化工业所占比重较大，且过多集中于资源加工环节。旅游、物流、农业等非重化工业发展相对迟缓，对全省产业发展的主导和支撑作用还十分有限。2009 年底，非重化工业企业资产、营业收入和利润分别占全部省属企业的 40%、28% 和 22%，远远低于同期全国地方国资委所属企业的平均水平。

(3) 组织模式还要继续优化。国资监管体系建设有待进一步完善。在州市一级国资监管

机构还不完善，政企不分的国有企业管理模式仍未根本解决，政府职能的转变还难以适应市场经济发展要求，国有出资人不到位，难以全面履行起国有资产管理、监督和运营的职能。进一步强化全方位、市场化、开放型重组联合，强力推进企业上市工作，发挥公众公司聚合社会资金、整合发展要素的功能，形成开放的组织结构体系，降低国资监管成本。

(4) 产品结构不合理。重化工业企业的产品基本上还处于初加工、半成品或原料输出型状态，高技术含量、高附加值产品比重过低，产品深加工能力不足。2009年，6户重化工业企业初加工、深加工、高附加值产品分别占67%、26%、7%，有色金属企业产品主要是铝锭、电锌和高纯阴极铜等，初加工产品收入比重占总收入的75%以上。非重化工业企业的业务主要集中于产业链的低端和传统服务环节。

(5) 自主创新能力不强。省属企业普遍存在科技投入不足、技术研发能力偏弱、自主知识产权不多、名优品牌较少等问题。不少企业引进和消化先进技术的能力不强，自主创新的体制不顺、机制不活，对科技人才的引进和激励都不够充分。

(6) 人才状况难以适应发展的需要。省属企业各类专业人才总量不足，人才引进和支持不够，结构不合理，特别是支撑战略转型和发展新兴产业，国际化、复合型、新兴领域专业技术人才缺乏，以及市场营销、资本运作、科技创新的领军人才偏少。成为制约企业快速发展和加快实施走出去战略的重要瓶颈。

(二) 云南省属国有大型企业实施战略转型的探索和成效

党的十一届三中全会开启了我国社会经济重大变革的新纪元，以此为起点，中国的改革开放已经走过了30多年的风雨之路，实现了从高度集中的传统计划经济迈向充满活力的社会主义市场经济，从封闭半封闭到全方位开放的重大转折和历史性跨越。30多年的改革开放，中国国有企业的改革历程大致经历了扩权让利、承包经营、建立现代企业制度、国有企业战略性重组四个阶段。

云南省的国有企业改革与全国一样，在探索中前进，在艰难中前行，经历了大体与全国同步的四个阶段。经过国有企业管理体制、组织模式的多次重大深层次调整，形成了今天的管理格局。

1. 初始阶段

时间区间是1978~1984年。高度集中的计划经济模式到1978年已走到了尽头，国民经济濒临崩溃的边缘。政府对企业生产经营活动及其收益集中控制的局面亟待打破。这一时期，对国有企业启动了放权、让利、扩权的试点，调整政府与企业的利益分配关系，最大限度地调动企业的生产积极性。通过一系列管理体制调整，打破了原有国营企业统管统营、统收统支，吃大锅饭的局面。企业开始作为市场主体迈出了历史性的艰难一步。但此时云南的企业还没有建立明确的隶属关系，企业规模体量都还较小。改革开放解放了人民对物质文化需求的追求，促进了轻工消费品产业的发展。

2. 全面展开阶段

时间区间是1985~1991年。这一时期，国有企业为了进一步适应发展和繁荣社会主

义商品经济的需要，按照所有权和经营权适当分离，政企职责分开的基本调整政策取向，进一步扩大国有企业的自主权，在全省国有企业实行承包或租赁经营，实现自主经营、自负盈亏，逐步确立国有企业的市场主体地位。这一时期，云南出现了以五朵金花为代表的机电工业，烟、糖、茶、胶为主的轻工业全面发展，烟、纺织等产业也逐步崛起，成为云南轻工消费工业发展黄金时期。

3. 转机建制阶段

时间区间是1992~2001年。在经历了1988年价格闯关风波后，中国经济进入一个调整周期。以1992年邓小平同志南方重要讲话和党的十四大召开为标志，国有企业正式确立了市场化的改革取向，从过去主要依靠放权让利的政策调整转向更加重视制度创新，改革的着眼点从过去力求搞好每一户企业，开始认识到从整体上搞好搞活国有经济的重要性。云南省在国务院颁布《全民所有制企业转换经营机制条例》之后，及时制定了该《条例》的实施办法，选择117户国有企业进行转换经营机制的试点。1995年，云南省按照党的十四届五中全会提出的“对国有企业实行战略性改组”和“加快国有小企业改革步伐”，即“抓大放小”的方针，结合机构改革中专业厅局转经济实体组建冶金、物资、监工、建材、农垦、医药、石化、轻纺等一批企业集团；实行同业联合组建了红塔集团、云天化集团、云白药集团、云南铜业集团、CY机床集团，开始实施大企业大集团战略。实施了培育100户国有大型企业集团的措施，在全国也具有一定的影响。对国有中小企业进行了以放开、放活为基本特征的改革。这一时期，也是云南重化工业崛起阶段，顺应了全国对资源产品需求旺盛的需要，我省有色金属、电力、化工、建材等成为全省战略主导产业，培育了烟草、磷化工和有色金属、生物资源开发和旅游业四大支柱产业。

4. 重点深化阶段

时间区间是2002年至今。1997年爆发的亚洲金融危机对中国经济产生的深远影响，全国国有企业进入空前艰难的一个时期，国家提出了国有企业三年改革脱困的目标，云南省由于种种原因，在全国国有企业启动大规模下岗分流，关闭破产期间，改革是停滞不前的。全省经济增长从1995年起连续下滑，到2001年最低时掉到全国倒数第一，国有企业亏损面达到69%。新的省委班子上任后，对云南经济发展的现状进行的深入调研，认为云南经济发展滞后的最主要原因就是企业改革滞后，不深化改革就是死路一条。对此，云南省先后历时六年，发动了两轮深化国有企业改革，成为云南企业改革发展史具有历史意义的重大事件。

(1) 第一轮改革

其本质是国家抓大放小政策的延伸，所有制结构的调整成为改革的主线。结合自身实践，云南省于2002年3月出台了《关于深化国有企业改革的若干意见》（云发〔2002〕3号文件），提出了以“三个基本，四个一批”和解决“五个重点难点”为主要内容的深化国企改革任务。决定在“三年两个大多数”的基础上，用三年左右的时间，以产权制度改革为突破口，针对不同企业的不同实际情况，重组、改造、培育壮大一批，有序退出、转让一批，破产、关闭淘汰一批，退二进三转产一批。加快国有企业体制创新、机制转换和结构优化。实施国有经济的战略性调整，不断收缩国有经济战线，减少国有企业户数。

这场集中全省财力、物力和人力的国企改革攻坚战，到 2005 年 4 月，通过全省各地、各部门和企业的共同努力，深化国有企业改革的各项任务已基本完成，全省 87.4% 的国有企业都进行了不同形式的改革改制。通过改革，国有企业存在的重点难点问题基本得到解决，国有及国有控股企业基本建立起现代企业制度，国有资产在应当退出的行业和领域基本退出，企业管理体制和经营机制发生了深刻变化。通过六年深化国企改革、十大行业整合和重组，实施资源和资本的集中，着力培育大企业大集团等，从产业方面，沿着提升工业质量规模效益，走新型工业化道路的主线，非公经济和非烟工业加速发展，在国民经济中的比重稳步上升，烟草产业一枝独秀和国有经济一统天下的不良局面发生了历史性变化。全省工业经济规模得到大幅提升，云南工业初步具备了新型工业化的雏形。但产业层次仍然偏低，信息化、科技化严重不足。2002 ~ 2005 年的国有企业改革使我省国有企业很好地抓住了新一轮经济增长周期的市场机遇，有色、化工、制糖、制茶等行业加速发展壮大，国有企业的亏损面和亏损额大幅度下降，国有及国有控股企业多年来首次实现全行业盈利。从管理体制方面。这一阶段的国企改革，有力地推进了国有资产管理体制改革的深化。2004 年 2 月，云南省国资委成立，之后，全省 16 个州市相继成立国资监管机构，为深化产权制度改革，防止国有资产流失提供了组织保障。

（2）第二轮改革

为巩固和扩大深化国企改革所取得的成果，云南省委、省政府于 2005 年 5 月又做出决定，再用 3 年时间进一步深化国有企业改革，印发了《关于进一步深化国有企业改革的意见》（云发〔2005〕11 号），提出了“增强国有经济体制运行活力、增强国有企业的市场竞争能力和增强国有经济的整体实力”的三大总体目标，以及“推进省属大中型企业股份制改造、加快培育一批具有竞争实力的大企业大集团、完善国有资产监管体系”等十大任务。2005 ~ 2008 年的云南省国有企业改革，进入到实施大企业大集团战略重组阶段，推动形成一批主业突出、核心竞争力强、有自主知识产权、在全省国民经济中起主导和支撑作用的骨干企业，搭建国资运作的战略平台。有效解决国有资产比重过大、战线过长、领域过宽，作用发挥不充分等问题。国有及国有控股企业现代企业制度不断完善，企业盈利能力不断提升。

以云天化、石化集团、云锡集团等 7 户企业整合为 3 户企业的化工、有色行业整合（即“七变三”）、引进中铝、武钢的重大战略重组、全面推动企业管理和科技创新等成为全国国企改革的亮点，使全省省属企业规模经济和整体实力显著提升，企业的市场竞争力和内在发展动力、活力得到增强，圆满完成了各项预定任务。

通过这一轮战略性调整，省国资委履行出资人职责的企业从 39 户减少到 17 户（产业类公司 14 户，投融资类企业 3 户），其中：工业企业 7 户，投资类企业 3 户，建筑施工企业 3 户，服务业 3 户（物流、机场、旅游），农业类有 1 户。单户企业规模从户均 30.8 亿元提升到 269 亿元。全部成为贯彻落实省委、省政府战略意志的骨干平台和引领全省产业发展的核心主导力量，形成了现在管理幅度相对合理的监管格局，为今后进一步发挥大企业的辐射带动作用奠定了坚实的基础。通过大力推进资源整合，依托优势企业重点对锡、铁、铅锌、铜、磷、橡胶等优质资源进行市场化整合，我省铜、铁、磷等一些重要矿产资源已由省属企业掌控，提高了企业的资源保障能力和利用效率，有效保护了生态环境，促进了产业集群式发展。