

国资运营管理丛书

国资大变革

上海国资国企改革发展纪实

罗新宇 主编
《上海国资》编辑部 编写



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

中国改革出版社

国资大变革

中国国有资产监督管理委员会编

中国改革出版社
北京



中国改革出版社

国资运营管理丛书

国资大变革

——上海国资国企改革发展纪实

顾 问	施德容	林益彬	
主 编	罗新宇		
编 委	岳文龙	陈忠彪	武孝武
	王 铮	钱伟国	孙玉敏
	李魏晏子	刘昌荣	刘晓翠

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书以 2008 年《关于进一步推进上海国资国企改革的若干意见》发布以后沪上多家大型国资国企的转型发展为线索,包括光明、上汽等企业改革发展的案例,内容生动,资料翔实,对于进一步推进国资国企改革发展具有很重要的意义。

本书适合国资国企管理层、相关研究人员参考、阅读。

图书在版编目(CIP)数据

国资大变革:上海国资国企改革发展纪实/罗新宇

主编. —上海:上海交通大学出版社,2012

ISBN 978-7-313-08112-4

I. ①国… II. ①罗… III. ①纪实文学—中国—当代

IV. ①I25

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 007080 号

国资大变革

——上海国资国企改革发展纪实

罗新宇 主编

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 951 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

上海交大印务有限公司印刷 全国新华书店经销

开本:787 mm×960 mm 1/16 印张:18 字数:326 千字

2012 年 2 月第 1 版 2012 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-313-08112-4/I 定价:48.00 元

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话:021-54742979

序

上海市国资委副主任 刘 燮

《上海国资》杂志社把最近几年关于上海国资国企改革发展文章编辑成册，要我作序，我感觉，第一，我没资格；第二，我有责任。真让人纠结。

我没资格。上海国资量大面广，是中央举全国之力、上海举全市之力，经过几十年的积累形成的。特别是改革开放三十多年来，就上海国资国企改革而言，是思想不断解放、认识不断深化、不断发展的三十年；是在不断质疑和批评声中不断探索、不断完善向前走的三十年；是各种要素市场协调配套的三十年；也是一个广大干部职工无私奉献的三十年。那些改革的顶层设计师们，那些为每一次重大改革举措鼓与呼的专家学者们，那些亲身经历国资国企改革艰辛发展且悲伤且欢笑的企业家们，那些默默无闻承受改革阵痛并充满无限新期待的普通职工们，他们是历史的经历者、见证者、书写者。我，只是从书本上，从交谈中，得到很多启发，用以序，实在太单薄了。

但是，我有责任。作为一名国资工作者，我看到上海国资国企从计划经济向市场经济转轨的艰难探索，看到上海国资国企转型中所面临的严峻挑战，也感受到中央、市委市政府以及老百姓对上海国资国企的厚望和期待。

特别是2008年，上海市委、市政府发布了《关于进一步推进上海国资国企改革发展的若干意见》。三年来，上海的国资国企改革发展，在外部环境高度不确定的情况下，积极应对国际金融危机等重大挑战，迎难而上，锐意创新。上海

开放性市场化重组加快推进,资本证券化水平显著提高,法人治理结构不断完善,历史遗留问题妥善解决,资源配置能力明显增强,经济效益和整体实力大幅提升,在引导、支撑上海城市经济发展中发挥了骨干作用,在推进城市建设、保障城市安全运行中发挥了重要作用,在建设小康社会和构建社会主义和谐社会中发挥了示范作用,在上海加快实现“四个率先”、加快建设“四个中心”和社会主义现代化国际大都市中发挥了引领作用。三年来,以上海市属企业集团为代表的上海国有企业,围绕上海“创新驱动,转型发展”,一方面,积极应对金融危机带来的严峻挑战,发展主业,苦练内功,积极创新,不断提升企业的核心竞争能力;另一方面,坚持改革开放,面向国内外实施开放性、市场化联合重组发展,取得了不平常的成就。据国务院国资委统计,到2010年底,在全国各省、市、自治区、计划单列市国资委出资企业国资总量和营业收入中,上海分别占1/8左右,利润总额占1/7左右。在国务院国资委公布的15项地方国资主要经济指标中,上海市国资委在管理企业资产总额、所有者权益、营业收入、上缴税收、利润总额、归属母公司所有者的净利润等10项财务指标排名中名列第一。2011年1~11月,上海国资委系统企业累计实现营业收入13 017.83亿元,利润总额806.84亿元,归属于母公司净利润385.76亿元。我认为,每一位身处其中的人都有责任和义务记下那些年、那些人、那些事……

我非常希望,也非常期待有更多的人关注、关心上海国资国企并记录和展示他们的卓著业绩。《上海国资》杂志做到了。那些年轻的采编们,一直坚守国资国企改革发展的舆论阵地,忠实地记录着国资国企改革的探索与成长。在此,我要向他们表示深深的感谢与敬意。同时,还要特别感谢接受书中《上海国资》记者采访的企业家们,他们的勇气、真诚和智慧,以及肩负的责任感,让人敬佩。

书中收集的是《上海国资》杂志2008年至今涉及上海国资国企改革发展的重要报道,共分为六篇。收入此书的文章,基本上保持了原貌,以期真实记录、还原上海国资国企改革发展三年来不平凡的探索历程。

特别值得一提的是,本书中收集的企业案例,都来自上海国企“创新驱动、

转型发展”探索中大量的第一手资料,是其实践的凝炼和结晶。可以说,每一个案例都真实生动地呈现出一个企业转型发展的故事,对于企业产业转型、资本经营、战略发展等都有着很深的思考。

当然,此书远难完整勾勒上海国资国企改革发展的全貌,作为媒体,《上海国资》只是代表了一个视角,很多方面,还只是管中窥豹,冰山一角。

当前,欧债危机还在蔓延,全球的经济格局将发生重大变迁,中国的经济转型还在继续深化,上海国资国企的改革发展,在这样的一个时间窗口,将面临一个历史性的重大转折。一方面,上海自身的深层次结构性矛盾在国际金融危机的冲击下更加凸现,过多依赖土地财政、大规模投资和出口导向的发展模式难以为继,必须转变经济增长方式;另一方面,后危机时代国际经济格局的调整、中国经济的转型以及上海世博会所带来的历史性机遇,又为上海城市功能提升、实现新的跨越提供了可能。

在这种宏大的背景下,上海的国资国企作为上海经济转型和城市功能提升的重要支撑和有力抓手,在面临挑战的同时,更多的是将迎来极大的发展机遇。

我们期待,未来上海国资国企的改革发展,取得更加辉煌的成绩,为上海的转型发展作出更大的贡献。

2012 年元月

知名企业家推荐

(以姓氏笔划为序)

《国资大变革》凝结了《上海国资》杂志对上海国资国企的重要报道,总结了典型实践经验,树立了上海国有企业的良好形象。

——光明食品(集团)有限公司董事长 王宗南

在多变的政策和经济环境中,《上海国资》杂志以不变的前瞻性和独到性,为读者提供了另一种视角去解读各种经济现象。在此,也祝愿上海城投继续在改革发展、服务民生、转型超越中健康成长。

——上海城市建设投资开发总公司总经理 孔庆伟

当前全球经济形势风云变幻,在国家经济结构调整的大背景下,上海国资国企面临战略转型的严峻挑战。

《上海国资》以其全球化的视野,战略的眼光和前瞻性的思考,真实描绘了上海国资国企改革进程的进程图景,尤以企业在经营、管理中的决策细节最为打动人心。

——上海华谊(集团)公司总裁 刘训峰

作为中国经济的主角,国有企业一直备受关注。《上海国资》始终力图全方

位、多角度呈现上海国资国企改革发展的过程。其精准独到之视角,深度透视与解读,必将激发新的思考。

——绿地集团董事长、总裁 张玉良

2008年以来,上海国资国企改革发展精彩不断、高潮迭起,广受关注。《国资大变革》全面、忠实地反映记录了这一重要历史时期,值得关注国资国企改革的人一读。

——上海国盛(集团)有限公司董事长 施德容

打开这本书,就像坐在了商学院的课堂里,倾听这些国企领导人来分享各自的实践和心得。国企首先是企业,必须遵循企业经营管理的一般规律,同时又要扮演好作为国企的特殊角色,承担更多的社会责任。因此,本书从多维的视角反映了上海国企经营者锐意进取的精神风貌和审时度势的智慧魄力。

——上海仪电控股(集团)公司董事长 蒋耀

本书难能可贵的地方在于对上海大型国企近几年的改革发展之路进行了深入地了解和尽可能广泛地探讨,所采访的材料较为翔实,所描写的历程感同身受,值得一读。

——上海建工(集团)总公司董事长 蒋志权

《上海国资》最为可贵的是实事求是,他们尊重市场,尊重竞争,在文章中既不乏对现有体制弊端的尖锐批判和提醒,也不失对现实的清醒判断,对体制中的进步因素亦不吝称赞。相信对国资国企改革不无裨益。

——上海家化(集团)有限公司总经理 葛文耀

目 录

第一篇 定调万亿国资走向

上海定调万亿国资走向 / 003

上海定调万亿国资走向 / 003

上海整合非主业资产 / 007

努力寻求上海国资国企改革发展的新突破 / 009

上海国资的下一个五年 / 014

上海国资的下一个五年 / 014

上海市国资国企改革发展“十二五”规划要点 / 018

上海国资主业攻略 / 021

上海国资主业攻略 / 021

上海国资重组年 / 025

上海国资重组年 / 025

详解 3 年行动规划 / 030

上海金融国资改革破局 / 034

上海金融国资改革破局 / 034



上海试点外部董事 / 039

上海试点外部董事 / 039

宝钢实践 / 043

破解土地监管黑洞 / 047

破解土地监管黑洞 / 047

上海电气土地管理经验 / 051

光明：“制度+科技”管控土地 / 057

第二篇 证券化浪潮

上海国资整体上市闯关 / 063

上海国资整体上市闯关 / 063

上海国资重组模式分析 / 068

国资委探路直接持股 / 071

锦江资本道 / 076

锦江资本道 / 076

方案并不是越复杂越好 / 082

锦江国际化战略下的风险管理 / 084

上海建工整体上市攻略 / 087

上海建工整体上市攻略 / 087

整体上市只是第一步 / 093

上海建工构建集约化管控模式 / 098

文化企业上市急行 / 101

文化企业上市急行 / 101

上海国有科研院所改革第二波 / 106

上海国有科研院所改革第二波 / 106

上海建科院：上不上市？ / 111

第三篇 解读上海经验

上海秘笈 / 117

上海秘笈 / 117

融资平台的上海样本 / 124

融资平台的上海样本 / 124

城投实践 / 130

政府性投资公司的发展是成功的 / 132

开发公司模式的浦东实践 / 136

开发公司模式的浦东实践 / 136

浦东模式的示范性 / 139

另类 PE 国有创投 / 141

另类 PE 国有创投 / 141

经济效益与社会责任平衡之道 / 145

我们是激发国企活力的“鲶鱼” / 148

我们是激发国企活力的“鲶鱼” / 148

第四篇 转型进行时

上海电气再出发 / 155

上海电气再出发 / 155

顶层设计与简单管理 / 161

华谊再造 / 164

华谊再造 / 164

我愿意认同更优秀的企业文化 / 169



仪电再战制造业 / 173

仪电再战制造业 / 173

要做事情就要承担风险 / 176

胡茂元详解上汽 / 180

胡茂元详解上汽 / 180

上汽未来五年 / 185

第五篇 战略与攻略

解密绿地 / 191

解密绿地 / 191

张玉良：绿地模式可以复制 / 197

重塑上药 / 203

重塑上药 / 203

细节的力量 / 210

出售家化 / 215

出售家化 / 215

我现在重新站在起跑线上 / 222

上海家化易帜 / 226

大光明雄心 / 231

大光明雄心 / 231

光明打造全产业链综合食品王国 / 237

第六篇 新国企 新责任

国资力挺保障房 / 245

国资力挺保障房 / 245

上海地产集团：探索“捆绑式开发保障房”新机制 / 249

食品安全的蔬菜样本 / 253

蔬菜安全：不只是检测 / 253

都市菜园样本：全产业链安全保障 / 257

城市运营安全中的国企责任 / 260

城市运营安全中的国企责任 / 260

申通地铁：安全需要主动引导 / 263

巴士集团：优化资源保障公交安全 / 266

燃气集团：多管齐下确保运营安全 / 268

上海城投：优化空间，确保城市安全 / 271

第一篇 定调万亿国资走向

上海定调万亿国资走向

上海定调万亿国资走向

与开放性重组一脉相承,《若干意见》提出,坚持发挥市场配置资源的基础作用,推动国资跨集团、跨行业、跨地区和跨所有制的流动。

在沉默两年后,上海国资改革再度启航。历经5个多月的调研,几番修改,广受社会关注的《关于进一步推进上海国资国企改革的若干意见》(以下简称《若干意见》)经上海市委常委会讨论通过。2008年9月3日,上海市政府举行例行新闻发布会,上海国资委党委书记、主任杨国雄向媒体介绍了《若干意见》的主要内容并回答记者相关提问。

此前,8月26日下午,上海市委举行常委学习会。上海市委书记俞正声要求落实市委、市政府《若干意见》及相关配套文件,明确改革和发展目标,切实提高国有企业的水平和影响力。上海国资委强调,《若干意见》有五大突破:在原则、目标方面,更加强调企业重组的开放性和市场化,打造有竞争力的大企业集团;在方法、途径方面,更加强调充分利用资本市场,走上市发展道路,实现资产资本化、证券化;在完善法人治理结构方面,更加强调加强分类管理,健全市场化选人用人机制;在配套政策上,更加强调加快非主业资产整合和中小企业改革重组。

上海市国资委亦召开党政班子会议,杨国雄在会上明确表示,要细化国资战略调整方向,加快国资向战略产业、支柱产业集聚,吸引中央企业、全国地方企业及外资、民营企业参与本市国资调整和国有企业重组。在此次会议中,上汽集团、电气集团、华谊集团、锦江集团、百联集团、国际港务集团被列为整合的重点。媒体评价,这是《若干意见》定稿之后,上海国资国企改革即将迈出的实质性动作。