国内统一刊号:CN51—0098 邮发代号:61—85 中国企业家网:www.zgceo.cn 电子版:www.entrepreneurdaily.cn 官方微博:http://weibo.com/jrwbd http://weibo.com/qyjrb

做中国企业的思想者

企業家日報

ENTREPRENEURS' DAILY

今日 8 版 第 204 期 总第 9875 期 企业家日报社出版 值班副总编辑:肖方林 责编:袁志彬 版式:黄健 全年定价:450 元 零售价:2.00 元 2020 年 9 月 9 日 星期三 庚子年 七月二十二

每周时评 | Observation

为实现全球互惠共享注入“中国力量”

■ 樊宇

“5G+AI”智能乐队、垃圾分类机器人、智能运动装备……中国国际服务贸易交易会日前在北京拉开帷幕，新技术、新产品纷纷亮相，新业态、新模式争相登场，为人们直观展现了全球服务贸易发展的广阔前景，让世界清晰感受到助推全球实现互惠共享的“中国力量”。

这是一场彰显责任担当的盛会。如今，经济全球化遭遇逆流，保护主义、单边主义上升，新冠疫情仍在全球蔓延，世界经济面临严峻挑战。世界贸易组织预计，今年全球贸易量降幅可能超过 30%。在这一背景下，中国克服重重困难，举办这样一场重大国际经贸活动，就是要同全球各方携手努力、共克时艰，共同促进全球服务贸易发展繁荣，推动世界经济尽快复苏。

英国 48 家集团俱乐部主席斯蒂芬·佩里表示，中国在仍然复杂的国际国内形势下，坚持举办服贸会，是一项大胆而明智的决定，彰显了中国迎难而上的大国担当，对全球经济复苏具有重要意义。波黑政治评论家法鲁克·博里奇说，服贸会充分显示，在人类面临多重挑战的当下，中国仍清醒而坚定地推动世界向前发展。

这是一场激活合作动能的盛会。随着数字技术升级发展，服务贸易逐渐成为拉动世界经济增长的重要引擎。世贸组织指出，过去 15 年间，全球服务贸易额年均增速高于货物贸易额；未来 20 年里，服务贸易在全球贸易中所占份额还将快速增加。服务贸易发展潜力巨大，但早日把这种潜力转化成现实成果，离不开新平台的助力、新契机的推动。

服贸会应时而办，吸引来自 148 个国家和地区的 1.8 万家企业和机构，10 万人报名参加本次展会，上百场活动密集举行。英国杜伦大学金融学首席教授郭杰认为，服贸会规格高、规模大，能切实帮助企业拓展新市场，创造新机遇。摩洛哥非洲中国合作与发展协会主席纳赛尔·布希巴表示，服贸会的举办有利于全球共享科技成果、组建全球服务贸易联盟。

这是一场传递开放信号的盛会。近年来，中国坚定不移推进更高水平对外开放，中国服务贸易创新发展试点持续扩围深化，越来越多的外资企业分享中国“开放红利”。服贸会上，中国领导人再次清晰传递中国开放大门越开越大的信号。从建立健全跨境服务贸易负面清单管理制度，到继续放宽服务业市场准入，再到主动扩大优质服务进口，中国扩大开放的举措实实在在，互利共赢的诚意不容置疑。

法国中国问题专家索尼娅·布雷斯莱说，在一些国家走上自我封闭的道路时，中国坚定不移地扩大对外开放，坚持国际合作，与世界各国共同开创互利共赢的合作局面。

当前，世界各国都面临着抗疫情、稳经济、保民生的艰巨任务。面对严峻挑战，服贸会生动诠释了中国理念：以诚相待、普惠共享是促进发展的根本之计，相互支持、团结合作是战胜困难的正确道路。 （新华社）

本报监督公告

凡本报工作人员必须持有效证件。本报人员个人不得以新闻舆论监督之名向企事业单位和社会各方面收取任何费用；本报任何个人不得以任何理由向企事业单位和社会各方面收取现金，广告等宣传需正式签订本报合同并通过银行汇款到报社账号，不得以任何理由收取现金或转付到与报社无关的其他账号。

举报电话：028-87344621

企业家日报社

新闻热线：028-87319500

投稿邮箱：cjb490@sina.com

企业家日报微信公众平台二维码

中国企业家网二维码

风雨兼程 尽显本色——国企战“疫”录

◎10 天 10 夜，一所医院！建设奇迹中的国企速度 ◎保障供应、奋力而为！“柴米油盐”中的国企担当 ◎复产先行，发展不停！“机器轰鸣”中的国企力量 《《P2

成都兴城投资集团有限公司集团化管控模式的建立与实践

■ 成都兴城投资集团有限公司党委副书记、总经理 张俊涛

随着我国社会主义经济体制改革的不断深入，企业的业务规模不断扩大，关联企业数量不断增多，走集团化发展之路成为很多大型企业的必经之路。近年来，成都兴城集团为实现冲刺世界 500 强企业战略发展目标，一直处于高速发展与扩张阶段，旗下子公司数量和集团总体体量迅速增长。如何最大化集团的整体效益，成为集团当前面临的一个重要课题。对此，成都兴城集团积极探索建立集团化管控模式，努力实现集团整体与各子公司的利益协调统一，全面提升企业核心竞争力和品牌影响力。

1.集团发展沿革与背景

成都兴城集团的前身为成都兴东、兴南公司，是在成都实施向东、向南发展战略背景下，于 2003 年 10 月组建成立的市属国有独资公司。2008 年，成都兴东、兴南、小城投公司以新设合并方式组建为成都兴城投资集团有限公司。自 2017 年成都市国资国企改革以来，集团以“强化功能、突出主业、壮大实力”为方向，吸收整合成都建工集团，组建人居地产集团、天府绿道公司、成都医投集团等专业化公司和兴城资管公司、兴城文投集团等业务平台，参股川投售电公司、川国投公司等，成功收购天津红日药业、北京中化岩土两家上市公司和成都农村商业银行，企业整体发展进入“效益攀升、规模倍增、多极发展”的高质量前进轨道。在 2019 年中国企业 500 强排名 394 位，是中国中西部地区首家加入达沃斯世界经济论坛国有企业。目前，集团现有全资及控股二级公司 18 家、三级公司 236 家（全资、控股、参股公司），业务涉及建筑施工、基础设施建设、地产开发、银行业务、医疗健康、文化旅游、资本运营与资产管理、售电与电力投资、燃气开发经营、生态资源开发、足球运营等。近年来，成都兴城集团积极投身城市建设、开发和运营，建设了成都市东部新城和南部新区两个城市副中心，打造了锦城公园、青龙湖生态湿地、成都规划馆等一批城市地标，积累了丰富的城市开发运营经验、全面的建筑施工能力和雄厚的资本实力。

2.集团化管控模式的探索与实践

随着成都兴城集团业务规模的快速扩张，集团管理同样也面临权力“放、收两难”的问题。对此，集团通过对集团业务特点、治理结构、组织结构、人力资源、流程、信息系统等各方面进行系统思考设计，探索构建了“集权有道、分权有序、授权有章、行权有度”的管控体系，努力实现集团整体效益的最大化。

（一）科学确定发展战略，明确奋斗目标、发展思路和实现路径。在整个集团化管理体系中，集团的发展战略居领导地位，它是集团公司管控模式形成的依据。2018 年，集团召开第一次党代会，与时俱进地提出实施“136”改革纲领，即紧盯冲刺世界 500 强企业“一个目标”，持续深化固本强基、竞争驱动和多级发展“三大战略”，全面启动产业兴企、品牌亮企、开放活企、管控优企、人才强企和文化塑企“六大工程”，到 2022 年实现综合实力、经营能力和市场竞争力显著提升，建设成为极具行业影响力和产业带动力的世界 500 强企业。并通过多角度、立体化宣贯教育，将精神传达到集团广大干部员工，进一步凝心聚力，以更加高昂的工作激情和饱满的精神面貌，全力推进集团改革发展转型升级。

（二）准确定位总部职能，打造“小总部+大产业”管理构架。集团化管控模式下，如何赋予总部准确的定位，如何发挥总部的管理功能，是提高集团化企业运行效率、实施有效管控的核心要件。成都兴城集团通过改组集团总部内设机构，部门压缩 25%，设立战略与投资、审计、提名、薪酬与考核专门委员会等一系列改革措施，将总部职能确定在战略管理、风险控制、运营协调、职能支持四个方面。战略管理主要解决集团整体的发展问题和核心竞争力的培育问题，以统一的战略规划引领公司发展，以统一的工作标准和规章制度规范企业及员工的经营行为，以统一的企业文化凝聚力量，实现公司上下目标一致、行动协调。风险控制主要是解决集团的可持续性问题，提高集团的生存质量，从发展规律看，规模越大、层级越多、链条越长，面临的风险也越大越多。成都兴城集团坚持在集团公司层面研究风险防范工作，建立全面风险防控体系，将管理层级压缩到三级以内，有效防范了企业在经营、安全、服务等面临的各种风险。运营协调主要解决整个集团各业务的协同性问题，通过创造集团独特的母合优势，不断提升集团资源的配置效率，实现集团业务的价值最大化。职能支持主要包括人力资源、信息系统、财务系统等，通过集团总部的职能共享和业务共享，大幅提升集团运作效率。

（三）坚持实施“一企一策”，构建放管结合的分层分级授权监管体系。根据各公司股权结构、功能定位、发展阶段及行业特点等实际，划分为四类企业进行分级管理、分类授权。为确保各项权力授得出、接得住、行得稳，集团梳理制定权力清单事项、授权清单事项，并聘请专业律师团队进行法律指导，科学界定上市公司权责边界，通过有侧重分先后地对符合条件的子公司进行授权，做到能授尽授、层层“松绑”， ［紧转 P2］

金融业加快推动对外开放步伐 一行两会透露新动向

■ 杨晓波

2020 中国国际服务贸易交易会 9 月 4 日至 9 月 9 日在京举行。6 日，服贸会金融服务专题展主要论坛活动——2020 中国国际金融年度论坛召开，今年的论坛是以“新金融、新开放、新发展”为主题，来自一行两会等有关监管部门负责人，就市场关心的金融业对外开放相关话题进行介绍。

中国人民银行副行长陈雨露表示，过去一段时间，中国金融业、金融服务业不断追求更高水平的对外开放，并积极参与全球经济金融治理，努力承担必要的国际金融责任。

这两年，在对外金融机构准入方面取消了相关条件限制，包括取消了对银行、证券、期货和基金管理等领域的外资持股限制，降低了资产规模、经营年限等股东资质方面的限制，同时在企业征信、信用评级、支付清算等领域给予外资国民待遇，积极推动会计、税收和交易制度的国际接轨。

陈雨露介绍：“在今年发布的外商投资准入特别管理措施负面清单之中，金融业准入的负面清单已经正式清零，目前上述措施已经初见成效，更多的外资和外资机构正在有序地进入我国金融市场，呈现百花齐放的新格局。”

银行业、保险业在金融开放方面也取得了积极成果，2018 年以来银保监会宣布实施了 34 项银行保险业的扩大开放的措施。目前相关的法律法规修订已经基本完成。

银保监会副主席周亮表示：“将积极推动银行业、保险业更高水平对外开放。”他介绍，近两年来，银保监会共批准外资银行和外资保险公司来华设立各类机构近一百家。稳步推进中资银行保险机构走出去，深化“一带一路”金融合作。积极参与国际金融治理体系改革，加强国际金融合作，提高开放条件下金融监管和治理能力，确保国家金融安全。

证监会副主席方星海在会上透露，证监会将在新形势下加快推进资本市场的对外开放，以开放促改革，以市场化改革促更大的开放，形成资本市场高水平对外开放新格局，促进国内国际经济双循环发展。

近年来，资本市场对外开放是有目共睹的，沪港通、深港通、沪伦通等开通，取消外资券商控股权限制，国际知名资管机构在中国备案……A 股被纳入 MSCI 指数等国际重要指数一系列资本市场事件，说明 A 股双向开放的脚步在不断加快。

方星海介绍，下一步资本市场将在四个方面深化对外开放：

一是持续完善对外开放产品体系，进一步扩大沪深股通的投资范围和标的，拓宽 ETF 互联互通，便利境外机构配置股票 ETF 以及人民币债券资产，持续加大商品期货市场开放力度，扩大特定品种范围。及时创造条件为境外机构投资者投资我国股票和债券市场提供良好的风险管理工具。

二是继续推进资本市场制度性对外开放。推动修订后的 QFII、RQFII 制度规则尽快发布实施，持续完善和深化境内外市场互联互通机制，提升国际资金的投资便利性，增强国际投资者对中国资本市场的投资意愿和信心，进一步畅通国际国内两个市场要素资源自由有序流动，形成优势互补，促进良好的循环局面。

三是不断提高证券期货业双向开放的水平。继续落实好放宽证券基金期货行业外资股比限制政策，鼓励境外优质证券基金期货金融机构来华展业，支持境内经营机构走出去，促进资本市场生态改善。

四是积极参与国际金融治理，及时防范和化解跨境资本市场风险。加强与境外资本市场监管机构的沟通和政策协调，强化跨境上市公司审计监管合作，严厉打击财务造假行为，共同维护各国投资者合法权益，不断提高自身监管水平，健全跨境资本监测和风险预警机制，做好输入性风险防范应对，不断提高开放环境下资本市场运行的活力和韧性。

广告