

悦达集团国有资本投资公司改革的实践与成功经验

■ 李 锦

编者按

悦达集团是江苏省 4 户国有资本投资、运营公司的试点单位之一,属于改革先行者。党的二十届三中全会明确提出了深化国有资本投资、运营公司改革。作者作了调研,为悦达集团做《党的二十届三中全会与国企改革》报告,对投资经营公司改革进行讲解,并结合悦达情况做了剖析。这篇报告对国有企业当前学习理解党的二十届三中全会关于深化国有资本投资、运营公司改革,很有帮助,特编发以飨读者。

党的十八大以来,国有资本投资、运营公司改革是国资国企改革的重点工作之一,现在要求深化国有资本投资、运营公司的改革,有什么变化? 国有资本投资、运营公司有怎样的改革发展趋势?结合党的二十届三中全会精神的学习,立足国有资本投资、运营公司的功能定位,联系悦达实际情况,与大家交换看法。

一、悦达是国有资本投资、运营公司形态,是改革先锋

因为时间关系,我只看了两家企业,大概有个印象。悦达这 48 年经历了四个阶段:

第一阶段,1976—1989 年,艰苦创业阶段。悦达创始人胡友林带领“五人小组”远赴山西调运煤炭,揭开了悦达创业传奇的序幕,这是最初闯市场阶段。

第二阶段,1990—2014 年,多元化经营阶段。随着调煤总量的扩大和相关业务的发展,悦达开始将目光转向贸易和兴办实业,开启多元化经营道路,不断加强与国内外行业领先企业合作,在汽车、专用车、拖拉机、公路、煤炭、纺织、房地产、服务业等领域全面展开。

第三阶段,2015—2020 年,二次创业阶段。悦达集团顺应行业发展趋势,以改革激活力,集中精力做强汽车主业,加快步伐提升传统企业,积极稳妥培育新兴产业,努力开创产业发展新局面。

第四阶段,2021 到现在,勇争一流阶段。悦达聚焦汽车及智能制造、能源、地产、供应链金融,构建了“6+1”产业布局体系,积极推动传统产业焕新、新兴产业壮大、未来产业培育,大力发展新质生产力,勇创行业一流企业。

参观的时候我在想,与悦达的同志交流时也讨论,悦达是什么样的形态? 第一,悦达在江苏没有资源、没有矿产,是配置资源,无中生有的典型,都是靠投资来的。纺织行业现在主要原料是新疆的棉花,之前没有煤炭,也没有汽车产业,更缺乏发展新质生产力的基本要素条件,可以看出悦达是善于投资、善于配置资源的,属于投资公司形态。

第二,悦达和外企、央企企、民企多种所有制协同发展,发挥优势,取长补短共同进步,这方面是过得硬的。悦达有几个方面很有说头。悦达起亚作为中外合资车企,为盐城当地提供了 4000 多人的就业岗位,并且围绕悦达起亚汽车产业链上下游,周边配套汽车零部件工厂总计为盐城市提供了 3 万多人的就业岗位,这让我想起外企、民企的和谐合作。

数据显示,2023 年,悦达集团全年累计实现汇总营收 993.87 亿元,同比增长 4.6%;合并营收 244.71 亿元,同比增长 12.3%;归母净利润 12.3 亿元,同比增长 20.6%,经营效益创近



年来新高,总体呈现“稳中有进、量质同升”良好发展态势。现在这个形势,悦达做到这样,实在不容易。

总的来说,一是新质生产力发展得快,尤其是 2021 年以后上了几个大项目。二是从国内国际双循环看,走在前列。国内循环到内蒙古、陕西,国际循环到 70 多个国家和地区。三是各种所有制关系处理得好。四是交税多,贡献大,为盐城的经济发展做出的贡献巨大。这些,回答了国有企业的功能作用。

国企民企优势互补,国企民企在产业链处在不同的阶段。我看了汽车,看到汽车厂能解决数万人的就业。产业链建立起来,的确能够产生带动作用,这就是优势互补。我看了石墨烯车间,在和中科院的合作中,他们有技术、人才优势,我们有劳力、设备、厂房,通过混改、协议等多种方式合作,是技术和资本的结合。央企企、外企、民企,各区域辐射国内国外,是真正的市场化。总结悦达的经验,从这个角度,是个很好的切口。

回到我们设定的话题,国有资本投资、运营公司。《国企改革深化提升行动方案(2023-2025)》提出:深化国有资本投资、运营公司和产业集团分类改革、分类监管。探索改组组建国有资本投资、运营公司,是新一轮国资国企改革的一项重要举措。

悦达集团是江苏省 4 户国有资本投资、运营公司改革试点单位之一。

2023 年悦达集中新投项目 47 个,新能源、新材料、智能制造等转型项目占比过半,为悦达未来发展培育了一批新的利润增长点。悦达走在发展新质生产力前面,因地制宜发展新质生产力,开新局,迈新步,当表率。悦达的国有资本投资、运营公司形态,是国企改革先锋。

二、发挥产业引领作用的重要平台

党的二十届三中全会通过的《中共中央关于进一步全面深化改革、推进中国式现代化的决定》(以下简称《决定》)明确提出了深化国有资本投资、运营公司改革,虽然对于其改革发展的方向与要求并没有进行展开,但如果立足于《决定》对产业发展的支持导向,可以总结出《决定》对国有资本投资、运营公司的要求。

一是耐心资本供给。《决定》多次提及对产业发展投入支持的相关内容,例如第(8)项“健全因地制宜发展新质生产力体制机制”提到,“建立未来产业投入增长机制”,“更好发挥政府投资基金作用,发展耐心资本”。

耐心资本是产业发展的重要资源,尤其对

于战略性新兴产业和未来产业,在产业培育阶段,需要充足的资本,支持产业穿越创新“死亡之谷”。国有资本投资、运营公司作为国有企业发挥产业引领作用的重要平台,其核心作用通过产业投资、股权投资等,支持产业发展,为此国有资本投资、运营公司需要成为耐心资本的重要供给方,以强化国有资本和国有企业的产业引领功能。悦达集团积极参与新质生产力创新中心建设,出资参与成立创新中心公司,并合作建立绿氢分中心,推动设立氢电耦合、氢碳耦合、生物质能、可再生能源先进结构材料研究院等研发载体,打造专业化产业创新平台。同时,持续完善绿氢产业投资模式,筹划成立绿氢产业专项基金,多措并举为盐城绿氢产业高质量发展蓄势赋能。

悦达与中国化学“牵手”,在滨海沿海工业园投资建设 100 万吨/年绿色甲醇项目及未来 10 万吨/年电解水制氢项目。今年 2 月,绿色甲醇项目公司成功注册,同步推进生物质秸秆造粒项目,通过科技创新赋能让秸秆实现华丽转身,以“绿色生物质新材料和新能源”的全新角色,推动产业链协同发展。这些大多是属于耐心资本,是要下定决心的。

二是要素对接。从《决定》的内容可以看出,围绕产业发展需求,畅通各类产业要素流通与配置,是推动产业发展的重要保障,尤其在当今科学技术快速发展的大趋势下,产业要素的高效配置才能最大限度提升创新产业化的成功率,例如第(8)项“健全因地制宜发展新质生产力体制机制”提到,推动“生产要素创新性配置”,“促进各类先进生产要素向发展新质生产力集聚”;第(9)项“健全促进实体经济和数字经济深度融合制度”,提到“加快产业模式和企业组织形态变革”等。

汽车是盐城的四大主导产业之首,也是悦达的主业。但 2023 年国内汽车消费市场合资品牌汽车销售普遍承压下行,国际国内复杂环境及汽车行业内卷加剧的情况,悦达以新能源转型和海外出口两大战略为主要抓手,稳步推动燃油车市场向新能源市场转变,拉开向电动化转型的全新序幕。2023 年悦达起亚累计销售整车 16.6 万辆,同比增长 31.2%。全球战略车型 EV5 在中国首发上市,上市仅一个半月批量交付 1465 辆,获得市场高度认可。这些,许多是要素对接的事情。

三是企业赋能。产业发展依靠的核心主体是企业,产业竞争最终体现在重点企业竞争上,《决定》在多个地方提出赋能企业的相关改革发展举措,以支持企业提升竞争力,例如第(5)项“坚持和落实”两个毫不动摇”,提到“完善中国

特色现代企业制度,弘扬企业家精神,支持和引导各类企业提高资源要素利用效率和经营管理水平”;第(14)项“深化科技体制改革”提到,“建立培育壮大科技领军企业机制”,“构建促进专精特新中小企业发展壮大机制”等。

悦达摊子大,功能全,赋能企业的本事大。今年一季度,中科悦达年产 60 万平方米的石墨烯导热膜项目在盐城工厂正式量产。中科悦达公司由悦达集团和中国科学院上海微系统所合作建立,专业从事石墨烯材料研发、生产及销售,公司今年获评上海市“专精特新”中小企业。在企业赋能方面,资源对接,商机对接,智力对接,一定有许多故事可以讲的。再从产业基金持续赋能来看,悦达管理基金达 46.72 亿元,累计引导社会资本投资悦达主导产业 3.72 亿元。参投项目海古德和富乐华分别入选江苏省重大项目清单和省级独角兽名单,资金资本加持发力。

三、悦达成功解决投资经营公司四大难题

《决定》针对国资国企改革发展的关键要求,围绕国家大力推动产业发展,构建现代化产业体系战略导向,国有资本投资、运营公司作为国资国企发挥产业引领作用的重要平台,需要重点做好耐心资本供给、要素对接和企业赋能等方面工作,在国有资本布局优化方面发挥更为重要的作用。但是,目前差距是不小的,悦达集团在一定意义上回答了这些问题。

1.很多投资公司投资功能定位不准,作用发挥不充分,投资公司名不副实。而悦达集团投资功能定位准,是实在的投资公司。从各地改革试点来看,一些地方国有资本投资、运营公司功能转向和作用发挥不到位,与国有资本投资、运营公司应然的功能要求和政策要求存在差距。**80%**以上的省级国有资本投资公司,都是由不同行业或者跨行业的产业集团改组而来,而现有企业集团很多仍是生产与管理控制为主的产业公司,对实体产业的管理多是采用直接管理的方式,集团层面往往设有多个负责运营产业的职能部门。在这样的组织体制下,投资功能很难发挥出来。如果要改组成为投资公司,其总部的功能定位需要大转型,其总部必须放弃对产业的具体运营,加快形成强大的投资功能。悦达集团的“6+1”平台,就是投资资源对接上了,“5+3”投资招商中心,都是属于投资性功能的强化。当然悦达是投资公司,同时是经营公司,也有实体公司,三种形态都有。

2.很多投资公司业务结构相对固化,限制产业投资和资本流动。悦达集团是有进有退,不断打开新的局面。设立国有资本投资、运营公司的一个重要目标是要通过产业投资来实现企业业务结构的调整优化,让企业能即时从产能过剩、低效的领域退出,把资源更多投向高价值、有竞争力的业务领域和经营环节,以便更好发挥国有资本投资、运营公司在调整结构、优化布局方面的积极作用,而现有集团公司在产业调整、转型与资产流动方面大多还做不到这一点,实际中的央企及地方国有企业在进行资产和业务的扩张后很少有退出。要成为合格的国有资本投资公司必须保持业务结构的弹性化,不能把企业长期固化在不盈利或低水平的业务上。我看到悦达的一个材料,有进有退,做这个事情。一是推进战略性重组和专业化整合,二是加快推进“两非”“两资”专项清理工作,三是深入开展亏损企业治理工作。

3.很多投资公司资本运营能力很弱。悦达集团国有资本投资、运营公司由产业集团公司

改组组建而来,运营能力很强。制约国有资本运营公司能力转化的因素主要包括构建资本运营核心能力所需人才不足、公司金融服务工具和手段有限、出资企业的改革远未到位等。譬如新材料产业上,悦达先后领投斯纳纳来公司及浩钠公司,布局电池材料领域。斯纳纳来磷酸锰铁锂正极材料项目已经落户盐城,第一批产品下线,二期年产 1 万吨投入试生产。与南京大学合作的浩钠公司千吨锂电正极材料也顺利投产,已向星恒电源等电芯厂家小批量供货,锂电正极材料将被应用到电动自行车、储能电站等领域。

4.很多投资公司缺乏进行长期战略性投资的内在动力,没有耐心资本。悦达集团有功夫不必在我的气魄,为未来发展敢于投资。受现有考核方式影响,不少国有企业更倾向于短期业绩,而不太顾及长期投资和战略性布局,尤其是在经营压力较大、利润考核指标较重的情况下,有的国企甚至会采取减少研发投入、优先卖掉好资产等做法以满足当年业绩考核要求。而在一些战略性产业,往往需要企业进行持续大规模研发投入,或者进行逆周期投资。而悦达集团同样有这些压力,他们先后成立氢能事业部和绿氢科技公司,2023 年发布《集团绿氢产业中长期发展规划》。集团与中国化学合作,在盐城滨海成功落地总量 100 万吨绿色甲醇项目,先期推动 20 万吨绿色甲醇和 10 万吨生物质颗粒项目建设;与上海百奥恒公司合作,总投资 15 亿元的年产 300 万吨新型低碳胶凝材料及绿色建材产业项目今年 3 月份在盐城滨海开工建设,该项目将因地制宜采用疏港淤泥作为生产原料,制备更适应海洋环境的高附加值绿色低碳水泥。这些要投入多少钱呀,可见现任领导功成不必在我的气魄,为将来的悦达打好基础。

从十八届三中全会提出改组组建国有资本投资、运营公司的初衷出发,总结十年来国有资本投资、运营公司的改革经验,可以从三个层面剖析国有资本投资、运营公司对于国企改革创新的意。

宏观层面,有利于加快国有经济布局优化和结构调整,向前瞻性、战略性产业集中,向产业链、价值链中高端集中。

中观层面,以国有资本投资、运营公司和国有上市公司作为主体,通过资本运营、产业基金、并购重组、上市等方式优化资本配置,可进一步做强做优做大国有资本与国有企业;

微观层面,有利于完善中国特色现代企业制度和弘扬企业家精神,提升优化公司治理水平,有效提升国企核心竞争力、增强国企核心功能。

让人信服的是,悦达在这三个方面都做到了。有着 40 多年历史、近千亿规模的悦达集团,汽车、能源、纺织等传统产业始终占着较大份额,产能利用不足、部分产品竞争力不强、市场销售不畅等问题一度困扰着悦达,影响着集团的质效提升。困难面前,悦达人以科技创新为引领,大力推行新型工业化,加快向智能化迭代、高端化蝶变、绿色化转型,不断提升产业发展的含量、含新量、含绿量,步伐坚定而扎实。

盐城悦达国有资本投资、运营公司的改革实践,有效发挥国有资本投资、运营公司架构功能对整个国企改革的促进作用,是明显的。我们相信,方方面面的困难,悦达并不比其他地方少,有些方面也会有差距,然而悦达能够在发展新质生产力方面,有这么好的起色,很不容易。重要的经验,就是投资经营营公司改革搞得好,经济布局结构调整得好,符合党的二十届三中全会的思路。可以这样认为,悦达的投资经营公司改革在全国是创了一流的。

(根据会议现场录音整理)

“零工驿站”应进一步激活“就业民生”

■ 袁文良

据中国新闻网报道,为高效促进人力资源与工作岗位的精准匹配,自 2023 年 9 月以来,湖南郴州北湖区在辖区内人流较为密集的社区,先后设立了 6 个撬动就业大民生的“零工小市场”——零工驿站,为有需求的求职者提供更多优质去向。随着设施功能不断完善,如今,北湖区的 6 个零工驿站不仅可以为求职者提供就业机会,还能提供劳动维权等服务,并设立了免费的茶水间和休息处,成为周边务工者的歇脚点和“加油站”,一个个 15 分钟“就业圈”正在当地逐渐成形。

所谓零工驿站,就是一个集就业信息推介、现场招聘、技能培训、劳动维权等公共服务功能于一体的“一站式”公共就业服务平台。从媒体报道中我们可以发现,湖北、广东、湖南、山东、浙江等多个省都陆续建设了“零工驿站”,让零散务工人员之前风吹日晒在路边揽活儿、靠运气找活儿的“马路零工”模式,转变为在“零工驿站”内等活儿接活儿模式,让零务工渠道更加多元。

党的二十届三中全会通过的《中共中央关于进一步全面深化改革推进中国式现代化的决定》在健全保障和改善民生制度体系方面提出,完善就业优先政策。健全高质量充分就业促进机制,完善就业公共服务体系,着力解决结构性就业矛盾。完善高校毕业生、农民



工、退役军人等重点群体就业支持体系,健全终身职业技能培训制度。完善劳动关系协商协调机制,加强劳动者权益保障。而“零工驿站”显然是就业供需双方对接的桥梁,是向灵活就业人员与用工主体提供就业服务的重要载体,对健全就业服务体系、优化人力资源配置、拓宽就业渠道具有重要作用。因此,各地应在普遍建立“零工驿站”的基础上,进一步强化零工快速对接服务及就业创业培训服务,完善零工市场管理机制、场地设施配备以及信息化应用,扩大零工服务多元化供给,从而让“零工驿站”进一步激活“就业民生”。

一是要根据当地灵活就业人员规模、行业用工特征等实际情况,适时出台促进当地零工市场发展的实施意见,推动零工市场“退路进站”,并明确“零工驿站”的设施配置、服

务项目、服务标准、服务流程,切实推进“零工驿站”标准化建设、规范化服务、制度化管理。同时,要积极为零工求职者和用人主体提供政策咨询、岗位供求、职业培训、招工用工登记等“全链条”服务,从而构建起具有本地特色的“零工驿站”,让当地的“零工驿站”朝着品牌化方向发展。

二是要通过调查走访等多种形式,建立完善求职登记和用工需求信息库,掌握每一位零工的求职意向,并为他们提供求职登记、职业指导、信息发布、技能培训、政策咨询等“一条龙”服务。同时,要利用大数据对工种、技术、工作时间等信息与求职者的需求进行筛选匹配,从而有针对性地提供信息推送服务,实现“岗位找人”。有条件的话,可以组织企业带着就业岗位在“零工驿站”召开专场招聘会,为零工提供更加多元、更加丰富、更加便捷、更低门槛的用工岗位。

三是要针对对外来务工人员求职人群的不同实际,主动向零工求职者介绍当地的风土人情,宣传相关的法律法规,介绍求职的注意事项以及出现问题后的维权渠道等知识,让初到当地的求职人员感受到“家”的温馨。同时要结合城市的建设发展,将“零工驿站”的触角向商圈、楼盘等处延伸,打造商圈、楼盘内的“零工小驿站”,让更多的求职零工随时随地享受就业服务,进而更有效率、更有温度地破解零工群体的求职就业难题。

“双日期”月饼根源在哪?

■ 黄齐超

“同一月饼包装上出现了 2023 年 9 月 10 日和 2024 年 7 月 13 日两个生产日期,一明一暗。”合肥消费者陈先生告诉《工人日报》记者,8 月 18 日,他在当地一家超市购买月饼后发现,月饼包装上竟出现一明一暗两个生产日期。经过交涉后,超市同意全额退款并支付 4000 元赔偿金。(8 月 29 日《工人日报》) 对于“双日期”月饼,商家给出了自己的解释:月饼生产企业使用了去年的包装盒所致。因为没有证据支撑,尽管我们非常怀疑月饼是去年生产,也只能姑且相信商家的解释。可即便如此,“双日期”也属于食品安全法所禁止的标注虚假生产日期情形,涉嫌违法。所以,商家在极不情愿的情况下,赔付了陈先生 4000 元。

生产日期是消费者判断商品是否还在保质期内的关键信息。清晰、易读的食品日期标签,能保障消费者权益,更好地提升消费者购买体验。在笔者看来,出现“双日期”月饼,无论是生产厂家故意将过期食品重新标注生产日期,还是他们不慎使用了去年的包装盒,其根源都指向一个——食品生产日期标注不醒目。事实上,消费者对食品生产日期标注注

病已久,吐槽颇多,比如字号过小、标注不清晰、位置不好找、易脱落等。产生如此标注,老年人看起来更费力了。想想看,如果涉事厂家将生产日期标注得清晰醒目且不易更改,就不会选用去年的包装盒,哪里还会出现“双日期”月饼?

不得不说,很多食品的生产日期“藏猫猫”,是生产厂家故意为之,此举侵犯了消费者的知情权和选择权,亟待监管部门依法加以规范。我们不止一次地呼吁,食品厂家应当将生产日期标注得清晰醒目,提防食品安全事故发生,但目前看,生产商远远没有达到消费者对生产日期标注的期待。当然,仅凭商家的道德自律和慎独情怀,很难迫使他们提高生产日期和保质期标识的准确性和清晰度,还需要尽早制定和完善法律法规。

食品生产日期理应细化规定,统一标准,以更加醒目的方式呈现给广大消费者,进而杜绝“双日期”食品。众所周知,食品生产日期与保质期,是消费者做购买决策最直接的参考依据,也是消费者对于食品安全知情权中的重要部分。在食品日期标注法规尚未完善的情况下,我们只能期待监管部门要加大指导监督和处罚力度,尽最大努力为消费者提供食品安全保障。