



中国联通：坚持和加强党对混合所有制改革的全面领导



中国联通作为首家集团层面整体进行混合所有制改革试点的中央企业，坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，认真贯彻落实党的十九大精神，增强“四个意识”，坚定“四个自信”，做到“两个维护”，牢牢把握政治方向，认真贯彻落实全国国有企业党的建设工作会议精神，旗帜鲜明坚持和加强党的全面领导，坚定不移以党建统领、贯穿和推动混改全局。2016年9月以来，中国联通混改从方案酝酿、论证、反复完善，到正式批复、公布、全面实施，历经两年实践，顺利完成改革主要任务，试点工作取得明显成效。企业经营业绩明显改善，截至2018年三季度，收入增长从混改前的-5.3%提升到6.5%，利润同比增长95.9%；发展结构明显优化，面向互联网触点的新业务模式（212C）成为拉动收入增长和效益改善的关键动力，212C收入占主营收入比超过12%；资本杠杆率明显降低，资产负债率从混改前的62.6%降至42.7%。当前，中国联通以持续深化混改为契机，全面推进以新基因、新治理、新运营、新动能、新生态为主要内涵特征的“五新”联通建设，不断激发企业市场主体新活力，拓展深化国有企业改革新境界，焕发新时代中国特色社会主义央企新面貌。联通混改，被誉为“新一轮国企改革标杆”“奏响了国企改革最强音”。

深刻把握习近平新时代中国特色社会主义思想对国有企业混合所有制改革的新要求

2016年10月中国联通混改试点酝酿启动之际，正值10月10日至11日全国国有企业党的建设工作会议召开；2017年8月联通混改方案正式发布、全面实施之后不久，10月18日至24日党的十九大胜利召开。这两件具有里程碑意义的大事，为国有企业改革发展和党的建设提供了纲领性文件，更为联通混改提供了根本遵循和行动指南。中国联通深刻把握习近平新时代中国特色社会主义思想对国企混改的新要求，把推进混改试点的过程转化为践行习近平新时代中国特色社会主义思想和学懂弄通做实党的十九大精神的生动实践。

牢牢把握和坚决落实两个“一以贯之”重要论断。习近平总书记在全国国有企业党的建设工作会议上发表的重要讲话，站在坚持和发展中国特色社会主义、巩固党的执政基础的全局高度，深刻回答了事关国有企业改革发展和党的建设若干重大理论现实问题。习近平总书记重要讲话中明确指出，坚持党对

国有企业的领导是重大政治原则，必须一以贯之；建立现代企业制度是国有企业改革的方向，也必须一以贯之。两个“一以贯之”的重要论断，科学回答了新时代“如何坚持党的领导”这个关系国有企业旗帜方向、道路走向的根本问题。遵循这一重要论断，中国联通在混改试点中，牢牢把握两个“一以贯之”的现实针对性，及时解决好两个“一以贯之”的认识问题，通过“融入”与“内嵌”切实解决好两个“一以贯之”的实际操作问题，扎实推动两个“一以贯之”在联通落地生根。正是坚定不移坚持和加强党对混改工作的全面领导这一重大政治原则，强化了集团公司党组的领导作用，保证了党和国家方针政策、重大部署在中国联通得到坚决贯彻执行，保证了混改沿着正确方向开展，企业党建工作落实到位，切实融入中心工作；正是坚定不移坚持建立现代企业制度的改革方向不动摇，确保了混改中企业的市场化主体作用得以有效落实，市场在资源配置中的决定性作用得以切实发挥，有中国特色的现代国有企业治理结构得以探索建立。

牢牢把握和坚决落实混改“十六字”总要求。混合所有制改革是国企改革的重要突破口，按照完善治理、强化激励、突出主业、提高效率的要求，在电力、石油、天然气、铁路、民航、电信、军工等领域迈出实质性步伐。紧紧围绕“完善治理、强化激励、突出主业、提高效率”的混改“十六字”总要求，中国联通科学构建混改大厦的“四梁八柱”。在完善治理方面，全面加强党的领导和党建工作，积极引进民营企业战略投资者，充分发挥各类股东作用，落实和维护董事会依法行使重大决策、选人用人、薪酬分配等权利，加快形成定位清晰、权责对等、运转协调、制衡有效的法人治理结构；在强化激励方面，积极探索建立市场导向的选人用人和激励约束机制，有序实施员工限制性股票激励计划，全面推进基层生产单元全场景“划小承包”改革，深化企业管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减的制度改革；在突出主业方面，全面推进互联网化运营，加快提高信息通信产品和服务供给质量，推进公司内外产业链、价值链关键业务重组整合，加快淘汰通信业落后产能，推动企业关键技术、产品与业务发展取得重大突破，不断增强核心业务的资源配置效率、盈利能力和市场竞争力；在提高效率方面，敢于动真碰硬，下大力气开展瘦身健体，压缩管理层级，深入挖潜，降本增效，提高企业全要素生产率。

牢牢把握和坚决落实“两个毫不动摇”基本经验。党的十九大报告明确提出，必须坚持和完善我国社会主义基本经济制度，毫不动摇巩固和发展公有制经济，毫不动摇鼓励、支持、引导非公有制经济发展。“两个毫不动摇”是我们党多年来坚持和发展基本经济制度成功经验的高度概括，是完善社会主义

市场经济体制的必然要求。习近平总书记强调，“深化国有企业改革，发展混合所有制经济，培育具有全球竞争力的世界一流企业”。国有企业通过混改推动发展混合所有制经济，对于巩固公有制经济的主体地位和国有经济的主导作用，对于扩大民间投资、激发各类市场主体活力，实现我国经济高质量发展，具有十分重要的意义。混改中，中国联通从平等发展、同等保护的角度，正确把握促进国有资本和民营资本健康发展的政策导向；从相辅相成、相得益彰的角度，正确把握国有经济和民营经济融合发展、共同发展的关系，切实把引进民营资本和转换经营机制有机结合，实现国有资本和民营资本取长补短、互相促进、共同发展。实践中，中国联通结合所引进互联网企业、垂直行业民营资本资源禀赋，探索出国有通信企业与民营互联网企业融合发展的新模式，并在新零售、云计算、大数据、物联网等新经济领域持续开展深度合作，打造发展新动能，着力推动国有经济和民营经济实现优势互补、资源共享、体制相融、共同发展，促进国有资本放大功能、保值增值、提高竞争力，形成新的制度形式和竞争优势。

把坚持党的领导加强党的建设贯穿始终，为混合所有制改革取得成功提供根本保证

党的十九大报告指出，把“坚持党对一切工作的领导”作为新时代坚持和发展中国特色社会主义基本方略中的第一条。中国联通始终遵循这一首要基本方略，把坚持党的领导、加强党的建设贯穿混改始终，作为破解风险和战胜困难的“定海神针”，筑牢“根”与“魂”，为混改提供坚强保证。

下好“先手棋”。混改中，公司党组坚持党建先行，首先下好“明确地位、明晰职权、完善制度”三步“先手棋”。研究制定混改方案时，旗帜鲜明把明确党组织在公司的法定地位作为必要前提，切实把党的领导融入公司治理各环节，把企业党组织内嵌到公司治理结构中，坚决防止混改后企业党建的弱化、淡化、虚化、边缘化。混改启动伊始，2016年11月率先修订上市公司章程，明确了党组织在公司治理结构中的法定地位，明确了党组研究讨论是董事会、经理层决策重大问题的前置程序，明确了党组织和其他治理主体的关系。通过党建建章程，确立党组在公司治理结构中的领导作用，赋予党组在重大决策中的决定权、把关权、监督权，确保党组织发挥作用组织化、制度化、具体化。

把稳“方向盘”。公司党组充分发挥“把方向、管大局、保落实”领导作用，对混改全程“定向把关”，牢牢把握混改政治方向不偏离。坚持将学习领会中央加强国有企业党建、推进国有企业混合所有制改革有关精神作为混改启动开篇“第一步”，确保把中央精神吃准悟透，确保把党中央各项决策部署落实到位。2016年10月混改启动初期，公司成立党组书记亲自挂帅、党组成员分工负责的混改领导小组，各混改专项工作组均为党员

干部担任组长、共产党员为核心骨干，确保混改工作始终在党的领导下有序推进。2017年以来，随着混改节奏加快，公司党组及时建立实施“混改周例会制度”，实行“混改进程每周研究、紧急情况随时研究”的党组常态化工作机制。混改以来，公司党组聚焦混改工作，多次召开专题党组会，研究党建建议题，制定印发加强党建文件，部署推进党建工作，确保了混改中党的领导与建设得到有效加强。

做实“多元化”。中国联通以A股上市公司为平台进行混改，实现多元化股权结构。混改后联通集团持有A股上市公司股份36.7%，新引入14家战略投资者合计持股35.2%，社会公众股东持有股份25.5%，员工限制性股票激励计划持股2.6%，实现了不同资本相互融合和多元股权有效制衡。尽管联通集团持有A股公司股份从原来的62.74%下降到36.7%，但仍为单一最大股东，且通过引入中国人寿等国有股东，国有股东累计持有联通A股公司53.1%的股份。在公司治理层面，科学设置董事会结构，2018年3月，联通混改后新一届董事会正式成立，“独立董事（5人）+联通公司董事（3人）+新进入战略投资者董事（5人）”的董事会成员组成，形成了市场化多元化的董事会结构。

抓好“两结合”。混改中，公司党组坚持把党管干部、党管人才原则和发挥市场机制作用相结合，切实保证党对干部人事工作的领导权和对重要干部的管理权。按照“对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴企有为、清正廉洁”国企领导人员20字标准，公司党组研究制定《中国联通管理人员管理办法》《中国联通混合所有制改革管理人员聘任管理办法》等制度，严把人选“准入关”，保证人选政治合格、作风过硬、廉洁不出问题。董事会和经理层按照市场规律把住人岗“适配关”，探索实行市场化选聘、契约化管理。混改中，各级管理人员首聘的退出率达到14.3%。

提升“组织力”。公司党组在混改中紧紧抓住加强基本组织、基本队伍、基本制度“三基”建设，切实推动全面从严治党落实施地。坚持把建立党的组织、开展党的工作作为前提，按照“四同步、四对接”，在混改推进中始终同步谋划党的建设、同步设置党的组织与工作机制、同步配备党组织负责人及党务工作人员、同步开展党建工作，实现体制、机制、制度及工作对接。在全集团各级管理本部大力实施“瘦身健体”，集团总部部门、省分本部和地市公司管理机构分别减少1/3、1/5、1/4的情况下，强化党务机构和党务工作人员队伍，党建机构与人员“不减反增”，其中31省公司本部专职党务工作人员增加1/5，党务人员占合同制员工的比例高于1%。党的基本组织、基本队伍持续壮大，党建力量得到显著加强，党建质量持续提升。截至2018年9月底全集团共拥有基层党组织8028个，中共党员13.89万人，占公司全部从业人员的42.69%，均比混改前有了明显提升。

绘就“同心圆”。混改中，公司党组坚持在党的领导下，充分调动企业上下及内外各方积极性，共同画出最大“同心圆”。公司党组率先垂范，瘦身健体首先从总部入手，“三能改革”坚持管理人员岗位晋升和激励兑现条件严于一般员工、岗位淘汰比例高于一般员工。实施员工限制性股票激励计划，累计授予管理骨干、技术骨干

及中高级管理人员等高价值创造群体7752人7.94亿股。持续推进“两学一做”学习教育常态化制度化，通过一级抓一级，层层抓落实，带动基层党组织和广大党员奋发有为、敢于担当、建功立业。不折不扣落实全面从严治党政治责任，充分发挥党组巡视利剑作用，运用监督执纪“四种形态”，开展专项检查，发现问题、形成震慑，推动改革、促进发展。认真落实意识形态工作责任制，坚持“举旗帜、强信心、聚民心、暖人心”，充分发挥党组织思想政治和宣传思想工作优势，通过党建和企业文化建设立根固本，重构健康的企业政治生态。始终坚持正确舆论导向，加大正面宣传力度，对内统一思想、凝心聚力，及时对混改政策释疑解惑，发布中国联通企业文化，大力弘扬正气、凝聚正能量；对外讲好混改故事，澄清谬误、明辨是非，传播混改“好声音”，整个混改期间超过4000家各类媒体累计发布近40万篇正面报道，为混改营造良好舆论环境。按照“一切为了客户、一切为了一线、一切为了市场”的价值导向，层层简政放权，推进各种资源向一线倾斜，切实让最广大基层员工群众在混改中拥有更多获得感。

勇于担当作为，加快“五新”联通建设将混合所有制改革向纵深推进

历时两年实践，中国联通混改试点，“混”的任务顺利完成，“改”的工作正向纵深推进；坚持党对国有企业的领导这一重大政治原则得以一以贯之落地实施；建立现代企业制度正在一以贯之探索推进。中国联通将深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大精神，充分认识新时代深化国有企业改革的中心地位，按照“趁热打铁、一鼓作气”和六个“突出抓好”的要求，培育强健互联网新基因，探索完善现代企业新治理，全力加快互联网化新运营，着力增强创新发展新动能，积极构建内联外通新生态，奋力建设新时代中国特色社会主义新央企。

强健新基因。随着混改向纵深推进，公司将进一步传承发扬既有的“红色、改革、开放、多元”四大优质基因，并将混改注入的平等开放、关注价值、敏捷高效、拥抱变化、用户至上、快速试错等互联网公司优秀基因快速内化为企业的内生基因。基因决定成败，关键因子在人。中国联通树立“人才强、基因优、企业兴”理念，做强人才关键因子。强健干部队伍政治基因，把政治建设摆在首位，全面贯彻新时代党的组织路线，持续完善干部管理体系，持续完善素质培养、知事识人、选拔任用、从严管理、正向激励“五大体系”，建设忠诚干净担当、高素质专业化干部队伍。坚持党管干部原则解决好“谁来选人”，坚持德才兼备、以德为先解决好“选什么人”，坚持五湖四海、事业为上解决好“怎么选入”，坚持严管厚爱结合、激励约束并重解决好“怎么管人”，统筹选育管用、大力发现培养选拔优秀年轻干部解决好“事业后继有人”。党组管理的干部将保持每年高于1.5%的常态化退出比例。

探索新治理。不断推进治理体系和治理能力现代化，是全面深化改革的重要目标。混改向纵深推进，关键是持续做好中国特色现代

国有企业制度这篇大文章。既充分发挥好党组在公司新治理中的领导作用，确保党的意图贯穿企业改革发展和生产经营全过程，同时充分尊重其他治理主体，支持和监督其他治理主体依法履行责任，赋予混改后董事会相应的投融资决策权和薪酬分配权。确保企业各级党组织坚持服务生产经营不偏离，把提高企业效益、增强企业竞争实力、实现国有资产保值增值作为工作的出发点和落脚点。持续推进组织机构改革精简优化，建立以人力资源改革为核心的激励体系，实施以价值创造为核心的财务管理体系。微观主体层面，持续深化“划小承包”改革，搭建多劳多得“双创”平台，推动企业从大公司回归到创业公司。在严重亏损的二级企业，积极探索“民营投资承包运营”试点。

推进新运营。全面推进互联网化运营，是贯彻新发展理念、助力互联网和实体经济深度融合的重要途径，是联通混改后企业转型发展的必然选择。混改以来，中国联通依托全集团集中化的IT支撑系统，在互联网化运营方面迈出了重要步伐。下一步，中国联通将进一步树立互联网化理念，全力推进营销、IT、网络与管理“四个互联网化”，加快建立亲切方便透明的客户关系，加快建立简约扁平高效的产品、网络与组织体系，提升服务质量与运营效率，推动企业实现质量变革、效率变革、动力变革，打造企业差异化竞争优势。

增强新动能。“创新是引领发展的第一动力，是建设现代化经济体系的战略支撑”。中国联通将顺应新技术、新产业、新模式、新业态等“四新”经济发展趋势，围绕创新型国家建设，把创新摆在发展全局的核心位置，持续打造差异化优势，推进企业高质量发展。在创新业务领域，实施与基础业务相区隔的政策与体制机制，全面激发企业发展活力与动能。聚焦产业互联网、云计算、物联网、大数据等重点业务，聚焦政务、教育、环保等重点行业，打造创新领域的“独角兽”。

构建新生态。中国联通混改引入的战略投资者涉及大型互联网公司、垂直行业公司、金融领域产业集团及产业基金，在各自领域具有突出的优势。中国联通将坚持“两个毫不动摇”基本经验，践行“合作共赢、协同发展”理念，发挥各自优势，重点构建与战略投资者深度合作生态圈、物联网“平台+”合作生态圈、社会资本合作生态圈、终端合作生态圈、5G合作生态圈等5大合作生态圈，构建合作新生态，打造发展共同体。潮平两岸阔，风正一帆悬。新时代改革大潮正风起云涌，新时代深化国企改革的新航程已经开启。中国联通的混改历程启示，在波澜壮阔的改革大潮中，只要坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想引领航程，新时代深化国企改革就能乘风破浪，激流勇进，推动中华民族伟大复兴的巨轮驶向光辉的彼岸。

（中国联通集团公司党组供稿）