



纵深推进混改，激发企业高质量发展活力

程唯珈 李彦

如何通过创新引领，不断夯实市场竞争主体地位，提升产业链供应链水平，在维护国家经济安全、保障社会民生和应对重大挑战方面发挥基础、特殊作用？这些问题涵盖了当前国企改革的最重要方面，也成为中国联通集团公司落实国企改革三年行动“破壁攻坚”的重要内容。近年来，通过做实“多元化”推进有效法人治理、共绘“同心圆”强化激励机制、探索“高协同”增强主业竞争力、激活“组织力”提升改革效率，中国联通混改工作的“四梁八柱”渐已铺架而成。随着国企改革三年行动进程过半，以“划小改革”为代表的系列举措纷纷落地，不断为中国联通的高质量发展集聚动能。

先行先试

党的十九大报告指出，建设现代化经济体系，必须坚持质量第一、效益优先，以供给侧结构性改革为主线，推动经济发展质量变革、效率变革、动力变革。

对中国联通而言，这是一场前所未有的机遇与挑战。

自2017年混改方案出台以来，中国联通的深化改革之路就是由多个“首次”铺就而成：首次探索在央企集团公司进行混合所有制改革，股权释放比例高，吸引了大量战略投资者。联通集团持股比例由62.7%下降至36.7%，引入的14家战略投资者合计持有股份35.2%，积极推进“混资本”和“改机制”，增强了竞争力和创新力，体现了共同发展、共享成果、共同治理。首家通信行业资本向民营资本开放。中国联通与战略投资者在云计算、大数据和物联网领域合作，把自身的技术、品牌和客户优势与互联网企业的技术优势相结合，相互赋能和导流。同时成立合资公司，深化资本合作。首家运用“定增+股权转让+员工持股”混改引资方式，被喻为最彻底的混改答卷，对国企改革推进混改产生了重要影响。

国企改革三年行动启动以来，中国联通将已经开展了4年的混改工作纳入新一轮国企改革，充分酝酿、科学论证、不断完善，全面制定了企业三年改革实施方案，明确落实每项改革举措的责任人、任务目标和时间表，并将子公司改革进展及实效纳入内部巡视工作范围和考核评价体系。

按照方案要求，集团公司明确提出总目标、时间表、路线图，从完善中国特色现代企业制度、建立健全市场化经营机制、积极稳妥分层分类深化混合所有制改革等10个方面，有序推动集团改革向纵深挺进，一心做好“中国特色现代国有企业制度”这篇大文章。

真混真改

国企混改的本质就是通过改革，使国有经济和其他所有制经济相互融合，使国有资本和民营资本一起做优做大，最终实现不同所有制企业、不同所有者代表之间的合作共赢。

自混改以来，中国联通与各投资者在电信领域建立了合作关系，以低于50%的持股数额，由国有资本“占大头”过渡到了民营资本参与持股的合作协同阶段。

集团公司不仅在董事会中引入外部战略投资者的副总裁、执行官，就有关公司战略、治理结构、经营发展等重大事项展开咨询与建议，同时，邀请战略投资者通过多种渠道参与公司经营管理。

联通在线信息科技有限公司（以下简称“联通在线”）是中国联通建立规范董事会的试点单位。联通在线董事会不仅有权决定累计金额小于公司注册资本25%的股权投资增项事项，还可决定累计金额小于公司注册资本50%的所持股权的减资、清算注销以及处置事项。

按照股东决策，联通在线投资设立“沃音乐”“沃悦读”等子公司和“联通航美”合资公司，按董事会投资决策设立“沃动漫”等合资公司，对“沃数媒”等子公司进行增资，加大内容创新领域的投入力度。

“只有引进拥有核心技术、市场经营比较活跃、与我们有合作关系的新的战略投资者，增强公司和股东的协同效应，才能打造公司全产业链竞争优势。”联通在线相关负责人表示。

体制上的“混”只是形式，机制上的“改”才是本质。

在宏观主体上，中国联通对于业务范围较宽的单位积极调整重组，一方面提升产业集中度，“合并同类项、整合关联项”；另一方面提升产业融合度，推动主业做专做精。

今年2月，由原联通系统集成有限公司等5家公司整合而成的联通数字科技有限公司应运而生。此次整合，将几家公司的云计算、大数据、物联网、人工智能、区块链等业务领域形成整体板块，将分散在产业链条上的点重新形成合力。

“组建联通数科公司，既是联通主动适应数字经济‘跨域整合’新生产力的变化，重构‘融合创新’的新生产关系，也是紧跟数字经济需求侧的新变化推动的供给侧结构性改革。”中国联通集团相关负责人说。

将视野投向微观主体，全生产场景“划小”承包改革无疑为中国联通注入了一剂“强心针”。“划小”承包，让大胆创新、刻苦实干的人获得更多收益，极大激发了基层员工干事创业的积极性。



截至2021年上半年，中国联通已有21.4万员工进入2.7万个“划小”承包单元。选拔产生2.7万个小CEO，薪酬水平增长超过8.6%，新增营收近153亿。

创新创效

“管理人员能上不能下”“员工能进不能出”“收入能增不能减”，是制约人才创新活力的绊脚石，也是中国联通此次深化改革的重要内容。

混改以来，中国联通高层次引入人才，特别是引入能够带动业务进行技术创新的高端人才，不断提升市场化创新动能。

2019年，全球首例5G远程外科手术在中国联通东南研究院顺利实施。通过“优才计划”“活水计划”和“猎鹰计划”，东南研究院采用从公司内部挖潜、应届生招聘以及引入资深专家等方式，已形成了一支规模超过800人，以自主集成、自主研发为特色的技术团队。

同时，中国联通在探索人才管理的市场化方面也取得一定突破。在联通智网科技股份有限公司，各级干部需要同时确定岗位责任和绩效承诺，完成现有企业管理干部向职业经理人身份的转换。对于员工，公司按照研发、技术、产品、营销、运营、职能6类岗位序列设立岗位体系、晋升渠道与职业生涯发展计划，提高人员配置效率和效能。

除了选人用人，薪酬激励机制则直接关系到每个职工的“钱袋子”。有效的薪酬激励模式，是打通市场化运营机制的“最后一公里”，充分激发了员工

的工作动力。

“公司将各专业模块的薪酬与关键业务指标完成情况直接挂钩，打破存量概念，将存量的40%用于增量，把管理人员的固薪占比降为18%左右，创新领域销售队伍固薪占比低于25%。”中国联通福建省分公司相关负责人介绍，与混改前相比，基层员工人均工资实现了两位数的增长，同级人员薪酬网格高于市、市高于省的目标基本实现。

改革没有完成时，创新永远在路上。如今，作为打响央企整体混改先行者的中国联通，正全面发力塑造“五高”发展新优势，聚焦经营业绩、发展质量、服务水平三大关键目标，以纵深推进混改释放发展活力，为“十四五”开局起步凝心聚力、稳步前行。

（作者单位：中国联通集团新闻宣传中心）

