**华润集团：**

**用红色基因铸就优秀业绩，以商业文明践行改革开放**

中国人民大学国家发展与战略研究院调研

​ **一、华润集团的历史与现状：红色基因铸就优秀业绩**

作为一家由中国共产党在解放前亲手创办的在港中央企业，华润（集团）有限公司（以下简称华润）现为国务院国有资产管理委员会监管的多元化大型国有控股企业集团，是国有重点骨干企业。在华润80年发展的风雨历程中，经历了民族解放、国家独立、新中国建设和改革开放的各个历史时期，华润始终按照党的嘱托，坚守传承“红色基因”，践行引领“商业文明”，充分地将“红色基因”与“商业文明”结合在一起，创造了商业上的优秀业绩，出色地完成了党和国家交付的光荣使命。

1978年改革开放以来，已经步入“不惑之年”的华润企业及时根据国家发展战略调整了企业发展方向，主动加入改革开放的大潮，提出了“立足香港、背靠内地、走向世界”的经营方针，内引外联、发展经营设施、投资实业化项目、布局海外市场，很好地发挥了中企窗口作用。在40年的改革开放历程中，华润不仅借助改革开放使自身由一家综合性贸易公司转型成为以实业化为基础的多元化控股企业集团，由一家传统国企发展成为举世瞩目的新国企，而且通过“商业文明”为内地企业改革起到了示范引领作用，成为了中国与世界经济沟通的一座桥梁。

**（一）华润集团的发展历史：生于国难，长于国盛**

1938年，神州烽火遍地，为了团结香港及海外支持抗战的民主人士，接受和保管各界抗日捐款和物资，为抗日根据地采购军需物资及药品，在老一辈无产阶级革命家周恩来、陈云的领导下，创始人杨廉安同志携带党交付的“两根金条”，在香港创立了华润集团的前身“联和行”（Liow & Co）。1948年，联和行进行改组、扩大，更名为“华润公司”。其中，“华”代表中华，“润”取自毛泽东的字“润之”，蕴含“中华大地，雨露滋润”的美好寓意，钱之光任首任董事长。正是由于党对华润赋予的这一特殊历史使命，华润的“红色基因”与生俱来，在后续的成长发展过程中，华润又将这一“红色基因”不断发扬光大，不仅出色地完成了党和国家交给的各项任务，而且保证了组织活力和经营业绩，成为了国有企业的杰出代表。

抗日战争时期，华润前身“联和行”积极配合宋庆龄领导的“保卫中国联盟”开展大规模抗日募捐活动，将社会各界的捐赠物资辗转运抵抗日根据地，为八路军、新四军采购军需物资及药品。解放战争时期，华润千方百计突破封锁，采购和运送内地急需物资，有力地支援了三大战役、渡江作战，直至解放全中国。1948至1949年，华润历经艰险先后分四批把350多位著名民主人士、700多位文化名人及爱国华侨从香港秘密运送到东北解放区，保证了新中国第一届政协会议的胜利召开。

建国后，华润充分发挥在港企业的便利，执行党的特殊使命，成为了新中国与世界贸易沟通的第一座桥梁。特别是，1960年代初，为了充分发挥华润在企业运行和国家发展中的独特价值，周恩来总理对华润指出了重要的发展方向：“社会主义企业、资本主义运营”，也即，华润从根源上属于社会主义性质，但在运营上需要借鉴市场经济的企业运行理念，通过市场经济的企业运行理念发展壮大社会主义的企业。自此，华润集团在“红色基因”的基础上，进一步注入了“商业文明”的血液，保证了企业旺盛的生命力。

1952年至20世纪80年代中期，华润一直是中国进出口贸易公司在港澳及东南亚的总代理，保证香港市场供应，协助内地制订对港及海外出口计划、扩大出口，衔接货源并建立销售网络，与世界各国加强贸易联系，进口内地所需商品，赚取外汇，为计划经济年代的中国外贸事业作出了重要贡献。1957年，华润发起并筹办首届中国出口商品展览会，拉开了“广交会”的序幕。1962年，华润属下五丰行承担起内地鲜活冷冻食品供港的“三趟快车”的运作，保证了香港的食品供应。20世纪70年代初期，华润协助将内地国产石油输入香港，有效地缓解了香港石油危机。

1978年改革开放后，华润迎来了新的发展时期。改革开放初，华润首创“三来一补”模式并大力推广，开启了香港制造业向内地转移的先河。1980年代，华润由代理贸易向自营贸易转型，努力发展中长线投资项目。1983年，华润大厦落成，华润公司改组为华润（集团）有限公司，开始建立现代企业制度。1992年，华润集团注资上市公司永达利，更名为“华润创业”，成为华润系第一家上市公司，开创了中资企业进军资本市场的先河。90年代中后期，华润旗下五丰行、北京华润置地、励致国际等企业先后成功上市，华润同时积极和国际资本接触，正式开始了借助资本市场壮大企业的发展阶段。

进入21世纪，华润进军内地，通过并购重组、产业培育、改造国企、业态创新、管理创新、打造差异化生意模式、实现总部价值创造等途径，成功建立起一批具有行业领导地位的主营业务。2003年，华润归属国务院国有资产监督管理委员会领导下的中央企业，在之后的十多年间，完成了两个“再造华润”的宏伟战略目标，企业的资产规模和效益连续十多年保持了快速增长，在业务转型、管理变革、组织发展、文化建设等各个方面取得长足进步，综合竞争实力大大增强。与此同时，华润通过深化改革、努力探索管理多元化企业的经验，由一家传统国营公司发展成为世人瞩目的新国企，发挥了示范引领国企改革的作用。

党的十八大之后，华润集团主动适应“新常态”，制定了以实业发展和资本运营为“双擎”，以互联网和国际化为“两翼”的十三五发展战略，全面推动华润在新时期实现转型创新、质量发展。在企业发展方面，优化产业布局、业务组合，加快利用资本市场、大力发展产业基金，积极参与国家战略，加大研发投入和创新机制建设，开展瘦身健体提质增效，完善公司治理，落实公司改制、推进混改、创新激励方式，深化市场化用人机制，加强制度建设、合规建设，履行社会责任、实现绿色发展。通过上述工作，十八大以来华润集团业绩继续保持平稳较快发展，运行质量逐年提升，整体业绩实现了跑赢大市、优于预期的目标，产业控制力、影响力进一步增强，并积极推进“大健康”、“大消费”等领域，积极主动布局解决“不平衡、不充分”的时代矛盾，努力发挥满足民生需求、创造财富积累、引领产业创新、引领商业文明等方面的价值，各项工作迈出新步伐、取得了新成效。

**（二）华润集团的发展现状：红色基因铸就优秀业绩**

在“红色基因”和“商业文明”的指引下，华润集团取得了出色的经营业绩。一个客观的表现是，华润集团在世界500强企业中的名次逐年提高，从2013年世界500强排行榜的第187位跃升至2017年世界500强第86位，创造了令全球瞩目的成绩。目前，华润集团总部设在香港湾仔港湾道26号华润大厦，主营业务包括日用消费品制造与分销、地产及相关行业、基础设施及公用事业三大领域，下设五大战略业务单元，旗下共有20家一级利润中心，在香港拥有5家上市公司：华润燃气(HK1193)、华润创业(HK291)、华润电力(HK836)、华润置地(HK1109)、和华润水泥(HK1313)。其中，华润电力、华润置地位列香港恒生指数成份股，华润燃气、华润水泥位列香港综合大型股指数成份股和香港恒生中资企业指数成份股。从各板块的贡献来看，华润的业务布局于民生类领域，核心业务包括消费品（零售、啤酒、饮品、食品）、电力、地产、医药、水泥、燃气、金融，其他业务还涉及微电子、医疗、纺织、化工（聚酯切片）等。具体地，华润集团的主要业务及其优秀业绩如下：

**1.消费品业务**

包括零售、啤酒、食品及饮品业务。超市业务已连续多年位居中国连锁超市第一位。华润万家已进入全国29个省、自治区、直辖市和特别行政区，241个城市，全国年客流13亿多。2017年实现营业额881亿元（金额单位：人民币，下同）。华润雪花主要从事啤酒酿造和分销业务，2017年实现营业额308亿元，年销售量1,182万千升，连续十二年保持中国啤酒市场份额第一。华润五丰主营大米、果蔬、肉食、综合食品、进口食品及现代农业产业，2017年实现营业额131亿元，大米加工产能达到60万吨，在上海、南宁、深圳、杭州、香港拥有大型屠宰场，百色希望小镇产业发展流转土地13417亩。华润饮料主营“怡宝”牌系列饮用纯净水，还发展多个品牌饮料，销售网络遍及13个省市自治区。2017年实现营业额105亿元，包装水年销售量达922万吨。

**2.电力业务**

业态涉及火电、风电、水电、光伏发电、分布式能源、煤炭等领域。2017年营业额650亿元，业务分布26个省市自治区，可控运营装机容量4162万千瓦。

**3.地产业务**

已形成万象高端、城市高端、郊区高端、城市品质等八大住宅产品线。商业地产发展了万象城都市综合体和“五彩城”区域商业中心两种模式。2017年进入全国64个城市，开发项目超过240个，销售物业累计签约面积957万平米，在营投资物业总建筑面积为1052万平米。此外，在香港、内地及泰国投资、开发和运营都市综合体、木棉花系列精品酒店，经营高端工艺品零售业务。

**4.医药医疗业务**

医药业务包括研发、制药、医药流通及医药零售等全产业链环节，制药业务涉及500多种医药产品，涵盖化学药品、中药、生物制剂及营养保健品，产品组合覆盖心血管系统、感冒止咳、抗感染、生殖健康、消化道及新陈代谢、皮肤及儿科治疗等领域。医药商业在全国27个省市自治区建有省级销售平台，124个地市级网络，拥有700余家家直营零售连锁药店和销售网点。医疗业务以健康小镇为平台，所属华润凤凰医疗共有10家三级医院、15家二级医院、27家一级医院和55家社区机构，共计1.5万张床位，是亚洲最大的医疗集团。

**5.水泥业务**

业务区域分布10个省市自治区，水泥、熟料及商品混凝土年权益产能分别达到10260万吨、7445万吨及4220万立方米，骨料产能1030万吨。

**6.燃气业务**

业务包括城市管道燃气、车用燃气及燃气器具销售等，在235多个大中城市投资，是中国最大的城市燃气运营商。2017年底民用户总数达3042万户，加气站总数达359座，年销气总量达到197亿立方米。

**7.金融业务**

已形成包括金融控股管理平台，及华润银行、华润信托、华润资产、华润资本、华润租赁、华润保险经纪六大业务单元在内的“1+6”综合金融布局，并战略持有国信证券等国内金融机构，与台湾元大共同设立华润元大基金。2017年营业额108亿元，管理资产规模14226亿元。

**8.微电子业务**

聚焦于模拟功率半导体等领域，包括集成电路设计、掩模制造、晶圆制造、封装测试及分立器件。

**9.其他业务**

纺织业务现有棉纺织、锦纶、服饰品牌和新型纤维四大业务板块，2017年销售额36亿元。化工业务主要为生产聚酯瓶片（PET)，以及经营液体化工品码头和仓储业务。

**表1 2017年华润企业业务构成表**

| **业务分类名称** | **资产** | | **营业收入** | | **利润总额** | | **在职职工**  **(人)** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **金额 (万元)** | **占比** | **金额（万元）** | **占比** | **金额 (万元)** | **占比** |
| 消费品 | 11,521,076 | 9.4% | 14,406,029 | 26.1% | 275,303 | 4.2% | 208,024 |
| 电力 | 18,773,746 | 15.4% | 6,498,252 | 11.8% | 725,921 | 11.0% | 22,379 |
| 置地 | 49,555,414 | 40.6% | 10,350,392 | 18.8% | 2,440,061 | 37.1% | 36,572 |
| 水泥 | 4,873,569 | 4.0% | 2,611,406 | 4.7% | 426,241 | 6.5% | 21,372 |
| 燃气 | 5,729,560 | 4.7% | 3,222,987 | 5.8% | 569,485 | 8.7% | 26,128 |
| 医药 | 12,838,143 | 10.5% | 14,929,222 | 27.1% | 737,631 | 11.2% | 55,614 |
| 金融 | 19,543,020 | 16.0% | 1,076,219 | 2.0% | 446,294 | 6.8% | 3,727 |
| 微电子 | 978,684 | 0.8% | 591,702 | 1.1% | 6,223 | 0.1% | 8,111 |
| 纺织 | 327,396 | 0.3% | 360,550 | 0.7% | -94,925 | -1.4% | 7,578 |
| 化工 | 598,102 | 0.5% | 1,262,851 | 2.3% | 33,204 | 0.5% | 1,412 |

资料来源：华润集团财务部。

在经济贡献方面，华润集团整体业绩常年保持了稳健发展的势头，主要经营指标名列央企前茅，整体实现了跑赢大市、跑赢预期的目标。2017年，集团实现营业收入5554亿元人民币，同比增长9.5%；全年利润总额实现648亿元，同比增长36.1%。在中央企业利润总额排名第5，利润总额增幅排名第3，在《财富》世界500强排名第86位。利润总额5年复合增长率为16.2%（剔除万科投资收益后复合增长率为10.6%，与营业额增幅相符）。2017年底集团总资产12212.6亿元，同比增长11.0%。近5年总资产和总负债的复合增长率分别为10.8%和10.9%，基本与营业额增幅一致。华润集团近5年的主要财务、税收数据见表2、表3。

**表2 华润集团近5年主要财务数据**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 人民币亿元 | 2013年 | 2014年 | 2015年 | 2016年 | 2017年 |
| 营业收入 | 4,055.5 | 4,614.1 | 4,812.2 | 5,034.1 | 5,554 |
| 利润总额 | 362.9 | 374.9 | 439.7 | 483.4 | 648 |
| 总资产 | 8,488.7 | 9,346.5 | 9,945.2 | 11,000.4 | 12,212.6 |
| 所有者权益 | 2,415.5 | 2,706.5 | 2,956.8 | 3,173.0 | 3,537.4 |
| 资产负债率 | 71.5% | 71.0% | 70.3% | 71.2% | 71.0% |
| 上缴国有资本收益 | 10.8 | 16.8 | 20.4 | 71.1 | 93.1 |

注：2017年财务数据采用报送国资委财务监管局12月财务快报数据，2013-2016年采用年度财务决算数据。

**表3 华润集团近5年税收上缴情况**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 人民币亿元 | 所得税 | 增值税 | 营业税 | 消费税 | 其他税种 | 合计上缴 |
| 2013年 | 118 | 121 | 45 | 28 | 50 | 361 |
| 2014年 | 126 | 132 | 44 | 28 | 63 | 393 |
| 2015年 | 157 | 138 | 65 | 28 | 90 | 478 |
| 2016年 | 145 | 131 | 32 | 28 | 79 | 414 |
| 2017年 | 238 | 165 | 0 | 28 | 97 | 528 |

在社会贡献方面，华润积极营造商机、创造就业、贡献财富积累。2017年华润集团服务于6000多万个客户和消费者，提供了42万个就业岗位。在内地缴纳税金从2013年的360.82亿元增至2017年528.04亿元，年复合增长率为7.91%，过去五年合计缴纳税金2173.89亿元；累计上缴国有资本收益212.2亿元，其中包括120亿专项收益。兴建华润希望小镇、开展产业帮扶、参与社会公益。集团在革命老区和贫困地区兴建在建华润希望小镇10个，帮助当地居民过上了业有所就、居有其所、老有所养、幼有所教、病有所医的生活，人均收入逐年大幅增长。海原地区的产业帮扶选择了草畜一体化肉牛养殖项目，已建成西北五省规模最大、设施最现代化的养殖基地。投资建设的山西吕梁岚县30MW光伏扶贫电站，项目投产后可使岚县1200户建档立卡深度贫困户每年每户增收不低于3000元，并持续获益20年。投资宁夏海原县300MW风电项目，每年可为当地居民提供7.557亿kWh的清洁能源，该工程配套的1200万元生态公益林捐款于2015年底全部到位。每年还出资开展捐资助学、扶危济困、关爱困难员工等活动，集团成立了慈善基金会，所属企业设立了员工关爱基金，通过华润义工组织开展活动。2017年华润集团被评为中国企业社会责任发展指数第一名。发挥抢险救灾保障作用。在地震、飓风、洪水等抢险救灾中，华润集团发挥民生类企业优势，组织地处灾区附近的企业第一时间赶赴救援。华润饮料的怡宝水、华润五丰的食品、华润医药的药品，为灾区提供民生饮品食品药品保障；华润健康的医疗队、华润燃气的管道燃气等提供服务保障；华润置地为灾后重建和道路恢复提供保障，发挥了集团综合能力，体现了央企担当和责任意识。

在保障民生方面，华润集团以“引领商业进步，共创美好生活”为使命，在民生领域有着很强的渗透率，与衣食住行密切相关，提供的优质产品和服务满足了消费者对美好生活的需求。

在消费品领域，拥有多个著名品牌，满足消费者对时尚、健康的生活方式需求。生产的中高端雪花啤酒，已连续多年成为中国及全球销量最大的单一啤酒品牌。主营的大米、肉食、生鲜、综合食品，代理的国内外优质食品，成为香港居民的菜篮子、国内绿色有机名优食品的象征。主营的怡宝纯净水是国内最早的水饮料企业，目前在国内市场普及率很高，是中国驰名商标。截至2017年底，集团拥有3180家零售自营门店，啤酒年销售量1182万千升，大米年销售量108万吨。

在能源和基础设施建设领域，担负着电力和燃气供应保障、基建保障的责任。电力业务涉及火电、水电、分布式能源、风电、核电等，燃气供应业务涉及管道燃气、车船用燃气、分布式能源及燃气器具销售等，基建保障涉及熟料开采、水泥生产、混凝土分销等。2017年底燃气民用户总数为3041.5万户。

在综合地产领域，以提升城市居住品质为使命，满足当地对住宅、商业物业的高品质需求，包括有竞争力的住宅产品线，以及城市综合体、区域商业中心、体验式时尚潮人生活馆等商业物业，正在围绕康养地产、文体地产、科技工业园、海外地产等作积极探索。在港拥有大厦、商场、服务式公寓，在曼谷拥有都市综合体，满足办公、居住和购物需求。

在大健康领域，拥有999、双鹤、赛科、紫竹、东阿阿胶、天和等众多为消费者所熟知的著名品牌，持有104家医院，形成了由综合性医院和脑科、妇儿、中医等专科性医院组成的医疗体系，为患者提供优质医疗服务。2017年就诊量389.5万人次，年出院量18.6万人次。

在综合金融领域，业务涉及银行、信托、基金等领域，为客户提供有吸引力的金融解决方案。

在工业制造和高科技领域，微电子业务是国内产业链最齐全的企业之一；纺织业务生产的女士手袋、女鞋及饰品，在中高端女士袜品，时尚女装等领域具较高影响力；综合性电商平台业务为客户提供一站式商品购买、生活服务、健康服务及金融产品等需求。

过去五年来，华润结合地方经济结构优化、产业升级的需要，以康养、教育、文体、科技园等为重点打造智慧城市，带动医疗、制药、新能源、微电子、环保等高端产业发展。2017年，在京津冀地区协同推进了多个重大项目；在上海，推动微电子、地产、康养等多领域创新升级；在西安，启动集群式、成片区承担城市基础设施建设和运营；在江西，开展包括医学、医药、健康等方面的大健康领域全面合作；在东北，推进以节能环保和绿色产业为核心的振兴东北重点项目合作。

正是基于在经济社会各个方面的杰出贡献，华润集团不仅在世界500强企业中名列第86位，而且连续多年在社会责任发展指数方面位列全国第一，集团多年来获得了中央企业经营业绩考核工作先进单位、中国商标金奖、中央企业法制工作年度考评A级、2010-2012年任期考核节能减排优秀企业、全国“六五”普法中期先进集体、央企信息化水平A企业、中央企业档案工作A级企业、华润慈善基金会获评2013年度全国5A级基金会、中国社会责任卓越企业、中国社会责任百强企业排名第六、中国最佳企业公民、中国企业社会责任榜优秀实践奖、香港绿色企业大奖等一系列重要奖项。

**二、华润集团的发展经验：以商业文明践行改革开放**

改革开放的40年中，华润始终把握时代脉搏，以商业文明践行改革开放，根据党和国家的需要调整发展方向、发挥价值作用、作出重要贡献。改革开放初期，面对贸易垄断地位不断下降的局面，华润主动适应改革，提出了“立足香港、背靠内地、走向世界”的经营方针，内引外联、发展经营设施、投资实业化项目、布局海外市场，很好地发挥了中企窗口作用。1992年邓小平南方讲话、内地迈向社会主义市场经济之后，华润借助香港资本市场，推动企业上市、深耕内地市场、开展并购整合，规模迅速扩大、实力迅速增长，华润的价值体现得更为多元、作用更为突出，表现在繁荣稳定香港、满足民生需求、促进产业发展、配合国家战略、创造财富积累、履行社会责任等多个方面。与此同时，华润通过深化改革、努力探索管理多元化企业的经验，由一家传统国营公司发展成为世人瞩目的新国企，发挥了示范引领国企改革的作用。十八大以来，华润主动适应经济新常态的发展要求，努力发挥满足民生需求、创造财富积累、引领产业创新、引领商业文明等方面的价值，各项工作迈出新步伐、取得了新成效。

1. **与改革同呼吸，和开放共命运**

在改革开放40年的历程中，华润集团每一次都站在了改革开放的前沿，不仅经历了放权让利、建立现代企业制度、管理创新、持续深化改革四个大的发展阶段，而且随着改革深化、红利释放，企业也由贸易转向实业，成为在激烈市场竞争中不断发展壮大、在民生领域发挥重要作用的多元化控股企业集团。

**1．设计改革方案、扩大经营自主权**

1978年内地改革开放，国家开始对国有企业实行扩大经营自主权、放权让利的改革，当年华润公司即着手研究公司改制、向自营贸易转型、市场化管理等改革方案，并向外经贸部提出了扩大经营自主权的要求。经上级批准，1983年将无限公司改制为有限公司，将下属机构变为以股权为纽带的企业，同时，获得了外经贸部授权，可以在港开展自营贸易、投资经营设施、兴办货源基地、建立自属干部队伍、开展薪酬激励。1983华润公司更名华润（集团）有限公司，企业进入了自主经营、自负盈亏、市场化运营阶段，通过改革积累了资金，积蓄了实力。

在1983年至1992年向自营贸易转型时期，华润集团许多首创性工作成为国企改革先河。一是围绕自营业务在香港投资兴建了大批经营设施，涉及商场、超市、屠宰仓、工厦、油库、货仓、船队、车队、码头、写字楼、加油站等，以及微电子、电器、服装等生产企业；二是率先开展“三来一补”并向全国推广，并在此基础上发展中外合资企业，在内地投资兴建了众多货源基地，涉及轻工、电器、纺织、服装、食品、五矿等领域；三是响应“国际大循环”号召，在海外设立了一批贸易公司、代表处，投资资源开采、零部件生产等领域。上述举措推动了华润集团向实业化转型。

在这一时期，集团围绕建立现代企业制度进行了初步探索。一是建立了由各外贸专业总公司向华润派董事，由外经贸部委任华润董事长、总经理的公司治理方式；二是实行了干部划归，将各专业总公司派驻华润工作的干部人事关系转至华润集团，并争取到向国内大学独立招聘毕业生的资格，由此建立了自己的干部队伍；三是干部管理方式由外交人员管理转为企业化管理，改革了工资制度，推行经营承包制，奖金与经营结果挂钩；四是推行成本核算，加强财务管理。

**2．深化改革、建立市场化运营机制**

在1992-2000年向实业化、多元化发展时期，华润集团抓住实行社会主义市场经济、允许企业上市、建立现代企业制度、国企抓大放小等机遇，在改革发展方面进行了大胆探索和创新，培育了发展新动能。一是加快向房地产、能源、基础设施、银行金融、通讯、农产品深加工、制造业等领域投资布局，推动贸易向实业化转型，获取新利润增长点；二是开展企业上市、并购重组，由此筹集发展资金、引入市场化经营机制、倒逼机制体制改革、壮大主营业务实力；三是关闭贸易企业、海外机构，清理投资项目，将业务聚焦于四大领域，由此成功抵御了亚洲金融危机的冲击；四是研发6S管理体系，重新划分业务单元，建立从预算、报告、审计、考核、激励一体化的运营管理制度，奠定了多元化企业的管理基础；五是探索企业全生命周期的管理模式。抓一把手和团队建设，强化执行力；开设MBA班，加快实业化管理人才的培养；实行股权激励，调动业务发展的积极性。通过上述举措，华润成为转型最早、最为成功的外贸公司，成为率先利用资本市场的企业，也成为市场化经营机制最灵活的企业。

**3．开展制度和管理创新、面向市场参与竞争**

2001-2014年集团抓住内需快速增长、加入世贸后开放市场、两地经济融合、住房医疗体制改革等机遇，推行战略引领下的企业改革发展，积极布局内地市场，围绕民生领域发展起一批产业，繁荣了国内市场，推动了产业进步，释放出新动能，起到了领示范作用。

业务发展方面采取了四项重大措施，一是制定发展战略，明确了企业定位、发展方式、业务组合、区域布局等重大方向性问题；二是通过投资并购、重组整合、沿微笑曲线配置资源，建立了7大业务板块，涉及消费品（零售超市、啤酒、食品、饮料）、地产、电力、水泥、燃气、医药、金融等主业；三是不断优化资产结构、业务结构，退出了一批非核心业务，涉及石化分销、特殊钢制造、服装加工、压缩机生产、隧道码头、农产品加工等；四是探索多元化企业投资运营和价值创造模式，形成了母公司孵化注资在股权层面实现价值创造，利润中心提升产业竞争力在经营层面实现价值创造的发展模式。

管理变革方面采取了四项重要措施，一是开设高层领导力培训班，加强领导力建设，培养领军人才；二是开展中长期战略激励，实现绩效与收入挂钩；三是推行职业经理人制度，实行市场化薪酬制度，市场对标评价考核激励，实现干部能上能下、能进能出；四是建立完善多元化企业管理模式。升级6S管理体系，形成了从战略规划、商业计划、绩效合同、管理报告、业绩评价、绩效激励的闭环战略管理机制。推行 5C管理体系，根据战略开展资产配置、优化资本结构、实现现金创造、加强现金管理、筹集资金支持资产配置，由此形成了适应多元化投资运营公司需要的财务价值创造和价值管理体系。研发TOP人力资源管理体系，实现人才、组织、业绩闭环管理，确保战略、组织和文化的一致性。五是推进企业文化、社会责任建设，兴建华润希望小镇，依靠文化凝聚人心、规范行为；依靠责任履行，发挥央企、中资企业的示范带头作用。通过上述举措，华润在多个产业建立了行业领导地位，进入了世界500强，在保增长、提供积累方面，发挥出了央企排头兵、主力军的作用，集团的控制力、影响力和带动力进一步提升。

**4．持续深化改革，适应新时代要求优化调整**

党的十八大之后，中国经济进入新常态，华润的发展也面临着从追求速度规模转向质量效益，从并购扩张转向研发创新，从面向国内市场转向海外发展的要求。为此，集团制定了以实业发展和资本运营为“双擎”，以互联网和国际化为“两翼”的十三五发展战略，全面推动华润在新时期实现转型创新、质量发展。

企业发展方面，围绕动能转化、提质增效采取了五大举措。一是优化产业布局、业务组合。加强对康养产业、大消费、新能源、综合金融、互联网、高科技等战略性新兴产业投资，培育新增长动力。在煤炭、水泥、火电业务上减少了战略性资本支出。二是加快利用资本市场、大力发展产业基金。开展了对消费品板块业务重组，大幅提升了啤酒业务的市场价值。入主了凤凰医疗，一跃成为亚洲最大医疗集团。实现了医药业务在香港上市。成立了17支基金，规模600亿元人民币，助力战略性新兴产业发展。三是积极参与国家战略。围绕重塑香港业务战略，参与粤港澳大湾区、雄安新区建设规划，落实了一批重点项目，获得了新的发展商机；收购了澳大利亚、英国等地的实业化项目，获取了国外“好产品”、“好渠道”、“好技术”。四是加大研发投入和创新机制建设。集团层面大力推进华润通、华润汇、数据中心建设，利用信息技术实现智慧运营和管理；各利润中心研发推广了一批新产品、新业态、新技术、新模式。五是开展瘦身健体提质增效。从去产能、调结构、稳增长出发，坚定推进化解下属煤炭过剩产能工作，积极推动完成僵尸特困企业治理工作、管理层级“压减”工作、剥离企业办社会职能工作等,围绕优化招采管理、“两金”管理、资金集中管理、卓越运营体系建设等方面实现控制成本、提高效率、增加效益的目标。2017年底累计压减法人公司 335 户，关闭煤矿10座，化解过剩产能480万吨。全年处僵治困减亏33亿元，亏损子企业家数和亏损额分别净下降27%和28%。

加强管理方面，围绕文化重塑、深化改革采取了五大举措。一是完善公司治理。开展了规范董事会建设，将党的领导写入公司章程，建立了董事会决策制度和运行机制，成立了专业委员会辅助董事会决策，加强了对投资、采购和资金管理。二是落实公司改制、推进混改、创新激励方式。完成了中国华润总公司改制，推进3家子公司有限责任公司改制。集团已有7家上市公司，78%的资产被进入上市企业，这些企业均实行了混改。在华润微电子开展了员工持股试点，在华润医药开展了认股权计划。三是深化市场化用人机制。完善选人用人标准，推行三项制度改革，开展业绩与薪酬双对标。四是加强制度建设、合规建设。以“大党建、强基础、塑文化、促发展”为总体思路，落实全面从严治党要求。3年间修订和新建各项制度335项，对违反制度和纪律的经理人严肃问责。五是履行社会责任，实现绿色发展。华润希望小镇已建和在建项目已达10个，海原地区的精准扶贫也摸索出一条新路。加大了对新能源业务的拓展，推动循环经济产业园建设，持续加强食品药品安全体系建设。

通过上述工作，十八大以来华润集团业绩继续保持平稳较快发展，运行质量逐年提升，整体业绩实现了跑赢大市、优于预期的目标，产业控制力、影响力进一步增强。一是规模和影响力持续提升。2017年华润集团业务涉及消费品、综合地产、能源与公共事业、大健康、综合金融、科技制造等民生类领域，服务于6000多万个客户和消费者，以1850多亿人民币的国有资产权益控制12000多亿元的总资产，形成了年逾5500多亿的经营规模，提供了648亿元的利润、519亿元的税收和42万个就业岗位，在中央企业利润总额排名第5，利润总额增幅排名第3，在《财富》世界500强排名第86位。二是效益持续增长、产业地位继续巩固。2017年集团销售收入较5年前的2012年增长66.6%，利润总额增长111.8%，总资产增长67.1%，净资产增长66.5%，在《财富》世界500强排名提升了119位。连续多年获评国资委A级企业称号。产业集中度提升，零售、医药板块销售额进入千亿元之列，地产、电力、医药利润迈入百亿元之列，零售、啤酒、燃气、医疗经营规模持续保持行业第一，电力、水泥继续保持行业盈利能力最强，地产经营规模进入内房股前10位。

**（二） 改革开放中的“华润经验”：何以锻造企业优秀业绩？**

**1．在传承发扬红色基因中锻造企业生命力**

华润集团之所以在改革开放的大潮中成为商业的佼佼者，一个重要的根源在于华润集团的“红色基因”，这种“红色基因”使得华润集团的领导力有了组织保证，在发展的过程中凝聚为“四大精神”——“以身许国的奉献精神、敢为人先的创新精神、笃定前行的坚守精神、自强不息的奋斗精神”。这种“红色基因”为华润高歌前行注入源源不断的发展动力，使得华润集团聚焦民生、产业报国，为改革开放、国家富强、民族伟大复兴，努力创造价值，作出更大贡献，从而也锻造了企业顽强的生命力、铸就了企业优秀业绩。

从企业诞生起，党的建设就一直是华润集团的工作的重心。作为党在80年前亲手创办的中央企业，华润始终将党的领导置于企业发展的首位，并将党的强大力量注入到企业运行中。华润集团通过落实“将加强党的领导同完善公司治理相统一”的公司治理模式，形成了“权责对等、运转协调、有效制衡、适度授权”的公司治理机制。强化了党员干部和经理人队伍管理。通过坚持党管干部原则，坚持党委对选人用人的领导和把关作用，明确集团党委作为集团直管经理人选拔任用的最高决策机构，有动议权、提名权和决策权，重要人事任免均经过党委会集体讨论决定。各级单位普遍实行双向进入、交叉任职领导体制，切实肩负起“一岗双责”的政治责任，集团和二三级子企业实现了党委书记、董事长“一肩挑”领导体制。通过坚持党委对选人用人的领导和把关作用。修订《集团党委贯彻落实“三重一大”决策制度实施意见》和《集团党委会议事规则》，重要人事任免均经过党委会集体讨论决定，成为董事会决策重要人事任免事项的前置程序，通过制度形式明确党委的决策定位和范围。树立正确的选人用人导向，按照国企领导人员20字标准、十九大报告提出的建设高素质专业化干部队伍及“八大本领”的要求，构建新的华润经理人能力素质模型，实施年轻经理人潜质人才盘点工作，着力将一批德才兼备、善于经营、充满活力的年轻中层骨干纳入潜质人才库。完善的公司治理结构和优秀的企业领导选拔机制保证了企业的发展方向和企业活力。

而且，华润集团在发展的过程中提出了“大党建、强基础、塑文化、促发展”的总体思路，把党的建设与公司治理、转型创新、文化建设、群团工作、员工关爱、诚信合规、在商言政等各方面工作有机结合，形成横向协同、上下联动的党建工作格局。实施 “研究一个党建课题，推进一项党建创新，培育一个党建典型”的“三个一”工程，形成可操作、可复制、可推广的典型示范，在全集团推广实践。从规范党内政治生活、将党的领导与公司治理相结合、落实党管干部原则、加强党建工作顶层设计等9个方面制定了25项具体举措，明确了集团党建工作的切入点和着力点。建立区域工委工作机制，对区域内华润企业党建工作和业务工作进行协调，制定区域工委工作指引，每年组织区域工委书记座谈会。结合业务特点推进“两学一做”学习教育常态化制度化。举办“七一”主题党日活动，组织开展“润德•润心•润企”传统文化主题实践，强调“守正出新，正道致远”，强化企业价值观，发展华润红色文化，以传统文化丰富现代企业管理内涵，提升干部员工队伍素养。

尤其是党的十八大后，集团党委班子坚决贯彻中央要求，旗帜鲜明地加强企业党建工作，认真组织“三严三实”专题教育和“两学一做”学习教育，牢固树立“四个意识”，思想上政治上行动上与以习近平同志为核心的党中央保持高度一致，重塑华润文化，并将党建工作纳入“十三五”战略规划，从组织机构、干部管理、纪检监察等各方面采取了一系列措施，传承并发扬了“红色基因”，不断为企业的发展注入鲜活的生命力。

**2．在充当“改革试验田”中探索市场化经营机制**

改革开放以来，华润利用地处香港、受发达市场经济长期熏陶的优势，率先开展企业上市、资本运营，同时在股权激励、职业经理人制度、建立多元化企业管理模式、规范公司治理等方面进行了积极探索，这使得华润成为一家不依靠政策保护、在一般竞争性领域参与激烈竞争并不断发展壮大的国有企业，许多经验被复制推广，对国企改革产生了示范效应。

改革开放以后，国家对企业下放经营权，激发了华润改革动力。1978年华润就开始着手研究公司改制、向自营贸易转型、市场化管理等改革方案，并向外经贸部提出了扩大经营自主权的要求。经上级批准，1983年将无限公司改制为有限公司，将下属机构变为以股权为纽带的企业，同时，获得了外经贸部授权，可以在港开展自营贸易、投资经营设施、兴办货源基地、建立自属干部队伍、开展薪酬激励。1983华润公司更名华润（集团）有限公司，企业进入了自主经营、自负盈亏、市场化运营阶段，通过改革积累了资金，积蓄了实力。20世纪90年代，华润率先开展企业上市，转换经营机制。华润创业是集团第一家在港上市公司，也是最早利用香港资本市场的中资企业。华创上市之初，资产来自于多年培育的贸易类、实业类业务，之后利用资本市场逐渐聚焦于消费品业务，2016年剥离后转型成为啤酒单一业务，如果不在香港，这种转型将难以在资本运作层面实现。华润置地的资产来自于早年在内地参股北京华远的股权并将其在港上市。华润电力上市的资产源自于汇丰银行推荐的美资在华电力业务出售的信息。华润燃气上市的资产源自于出售华润石化业务后在内地收购城市管道燃气项目。华润水泥、华润医药上市的资产源自于集团内部业务整合。通过企业上市，筹集了发展资金，开展了重大并购，规范了公司治理，引入市场化的评价机制，建立了职业经理人队伍，形成了市场化激励机制，提升了主业发展能力。

华润集团成立之后至十八大之前，集团通过建立多元化管理体系，探索职业经理人制度，成为转型最早、最为成功的外贸公司，成为市场化经营机制最灵活的企业，成为探索多元化企业管理模式最为成功的企业。

十八大以来，华润围绕文化重塑、深化改革采取了四大举措。一是完善公司治理。开展了规范董事会建设，将党的领导写入公司章程，建立了董事会决策制度和运行机制，成立了专业委员会辅助董事会决策，加强了对投资、采购和资金管理。二是落实公司改制、推进混改、创新激励方式。完成了中国华润总公司改制。集团已有7家上市公司，78%的资产被进入上市企业，这些企业均实行了混改。三是深化市场化用人机制。完善选人用人标准，推行三项制度改革，开展业绩与薪酬双对标。四是加强制度建设、合规建设。3年间修订和新建各项制度335项，建立了问责机制，防范了违反制度和纪律的行为。

华润集团的先行先试精神与改革开放的实验探索精神高度契合，不仅使得华润成为一家不依靠政策保护、在一般竞争性领域参与激烈竞争仍然能够不断发展壮大的国有企业，而且许多经验被复制推广，对国企改革产生了示范效应。

**3．在满足人民美好生活需要中实现企业价值**

改革开放的40年来，华润以“引领商业进步，共创美好生活”为使命，通过在民生领域发展，不断创新生意模式，打造产品和服务品牌，有效地促进了产业发展，为提高大众的生活品质做出了应有的贡献。目前经营领域已涵盖大消费（零售、啤酒、食品、饮料）、电力、地产、水泥、燃气、大健康（医药、医疗）、金融等，业务遍及全国各个省市。随着业务向全国扩张，带动了地方经济发展，形成了政府、社会和企业多方共赢格局。华润凭借优质产品和服务满足了消费者对美好生活的需求，实现了企业价值。

在大消费领域，拥有万家、苏果、Ole’、blt、乐购等多个著名品牌，满足消费者对时尚、健康的生活方式需求。在城市综合运营领域，主营住宅及商业地产开发运营、物业服务,形成了8大住宅产品线和3种商业地产业态，包括城市综合体、区域商业中心、体验式时尚潮人生活馆等，目前正在围绕康养地产、文体地产、科技工业园、海外地产等作积极探索。在公共服务领域，电力业务涉及火电、水电、煤炭、分布式能源、风电、核电等领域，燃气业务涉及管道燃气、车船用燃气、分布式能源及燃气器具销售等领域。在大健康领域，从事研发、制造、分销、零售种类繁多的医药及其他营养保健品，拥有999、双鹤、赛科、紫竹、东阿阿胶、天和等众多为消费者所熟知的著名品牌。在综合金融领域，业务涉及银行、信托、基金等领域，为客户提供有吸引力的金融解决方案，为华润实体产业提供金融支持。在工业制造和高科技领域，涉及微电子、纺织、化工、综合电商等多种业务。

通过不断创新产品和服务，充分满足人民的美好生活需要，华润不仅从中实现了企业价值，也积极回应了时代需求，从而赢得了市场认可，取得了优秀的经营业绩。

**4．在执行国家光荣使命中扩大企业影响力**

华润集团的优异成绩还来源于40十年中不断配合国家战略的使命感和责任感。改革开放的40年中，华润集团时刻将国家战略使命摆在首位，也正是基于此，企业的业绩伴随着国运的昌盛而不断成长。

改革开放初，华润光荣地完成了中央交托的任务，在保证民生供应、参与香港经济建设、发挥中资窗口企业作用等方面，发挥着重要影响力、带动力。2000年后，根据战略发展需要，集团分阶段出售了没有市场前景、趋于饱和的本地业务，目前保留下来的业务都是华润80年积淀形成的精华，主要分布于超市、中艺、华润堂、肉食品、物流、物业出租、混凝土等领域。2017年底在港总资产约586.2亿港元（占整体5%），营业额108.8亿港元（占整体4%），经营利润18.7亿港元（占整体6%）。高峰期吸收就业5.5万人，目前提供就业岗位5429个，每年对香港创造2亿港元的税收贡献。为了落实中央关于进一步扩大中资在港经济社会影响力的要求，2017年集团提出了“重塑香港业务”战略，通过巩固一批、发展一批、创新一批，打造华润在港业务新局面、发挥影响力。全年新增对港投资33.7亿元，科技、地产、医疗健康等一批项目正在本港落地。华润置地在港参与研究投标地产项目20个，已获取香港中环赞善里住宅重建物业、香港华东货仓大厦物业。华润北京生命科学产业园正在推进与香港科技园的深度合作，项目引进、学术对接，相互促进在生命科学领域的研发能力，并正在雄安新区携手打造科技创业园区。华润大学联合香港科技大学举办了“2017年香港科技大学百万奖学金国际创业大赛”，将实业与科研资源有效对接，共同打造开放式创新平台。通过这些探索，培育新兴产业，形成优势向内地复制推广。积极配合国家一带一路、雄安新区、粤港澳大湾区战略，认真落实习近平总书记在香港回归20周年重要讲话精神，结合集团特点和优势进行规划，安排项目落地。

作为在港企业，华润积极承担国家使命，做好在商言政工作，发挥政治影响力。一是通过搭建平台组织加强与港人联系。成立了“华润集团职工联谊会”、“华润之友”和义工组织，通过开展文体、公益和各类聚会活动，凝聚爱国爱港社会资源，组织参选助选、反占中签名游行等活动，支持特区政府施政、扩大在港政治影响力。二是通过机制安排培养参政人选。吸收香港政商界人士担任华润系上市公司非执行董事，资助香港年轻人到内地上大学，吸纳和培养政治人才和参助选人才。2002年，在香港经济不景气、大学生就业困难之际，华润推出“华润带你闯内地”活动，招聘香港大学生。之后开展“华润助你上北大清华”活动，资助了136名优秀的香港学生到北大、清华学习，从中培养可资信赖的治港精英。2007年，华润在香港岭南大学设立奖学金，资助内地偏远地区学生，为内地和香港培养更多人才。

此外，华润积极落实“雄安新区”和“粤港澳大湾区”战略。明确了华润集团参与雄安新区和大湾区建设的总体思路和建设规划，制定了战略目标，确定了三大类十个项目，落实了华润大学扩建项目、北大华润雄安国际医学中心等重点项目。积极配合一带一路战略，加快走出去步伐。华润利用地处香港的区位优势，努力发挥超级联系人的角色。十八大以来围绕走出去战略进行了积极探索，2017年出现许多重要突破，获取了英国Dudgeon离岸风电场资产；完成了与全球最大的橄榄油出口公司的合资、对阿露玛咖啡公司的收购、对英国伦敦写字楼项目的收购；引入国外药企新药；对8个海外优质消费品进行了股权投资；在泰国设立了华润东南亚代表处，为集团培育东南亚区域项目发挥积极作用。

主动承担国家战略，不仅使得华润出色地完成了各项党和国家交付的任务，而且企业的业绩伴随着国运的昌盛而不断成长，成为了改革开放进程中国家与企业“同命运、共呼吸”的发展典范。

**5．在履行社会责任中塑造企业担当**

华润集团在企业发展的同时，不忘红色基因，努力回报社会。2008年以来在革命老区和贫困地区兴建和在建华润希望小镇10个，我们利用在农业、零售、城镇开发等方面的丰富经验，选择因地制宜的产业帮扶项目，为当地居民盖房铺路、整治村容村貌，修建学校、福利院、托儿所、卫生院，使当地居民过上了业有所就、居有其所、老有所养、幼有所教、病有所医的幸福生活，人均收入逐年大幅增长，为探索新农村、新城镇化建设之路作出了积极贡献。海原地区的产业帮扶选择了草畜一体化肉牛养殖项目，目前已建成西北五省规模最大、设施最现代化的养殖基地，受惠农户2272户、8380人。2012年竣工的广西贺州循环产业园项目，实现了电力、水泥、啤酒生产中的废弃物、污染物的循环利用，达到零排放的标准，被评为“广西壮族自治区级循环经济产业示范园”、“国家循环经济教育示范基地”。华润持续加强食品药品安全体系建设，加大环保投入，全面完成了中央企业负责人第四、第五任期节能减排约束性指标目标，杜绝了重特大及较大人身伤亡事故及设备事故、较大及以上环境污染事故、重大食品药品安全事故。在推动社会责任融合方面，华润重视诚信文化建设，各企业普遍开展了开展阳光行动，防范商业舞弊；加强了对中小投资者的权益保护；加强了食品药品质量安全管理，完善客户投诉与处理机制；开展重合同守信誉、合规宣传和销售的专项行动，与合作伙伴公平竞争、合作共赢。

华润积极承担社会责任的各项举措赢得了社会各界的信赖，2017年被评为中国企业社会责任发展指数第一，改善了企业形象，企业和美誉度不断提升，也进一步提升了市场的认可度和品牌价值，促进了企业经营业绩。

正是因为华润在“红色基因”和“商业文明”下，秉承了“在传承发扬红色基因中锻造企业生命力，在充当改革试验田中探索市场化经营机制，在满足人民美好生活需要中实现企业价值，在执行国家光荣使命中扩大企业影响力，在履行社会责任中塑造企业担当”的发展理念，使得企业规模和影响力持续提升，效益持续增长、产业地位继续巩固。2017年华润集团服务于6000多万个客户和消费者，以1850多亿人民币的国有资产权益控制12,000多亿元的总资产，形成了年逾5500多亿的经营规模，提供了648亿元的利润、519亿元的税收和42万个就业岗位，在中央企业利润总额排名第5，利润总额增幅排名第3，在《财富》世界500强排名第86位。2017年集团销售收入较5年前的2012年增长66.6%，利润总额增长111.8%，总资产增长67.1%，净资产增长66.5%，在《财富》世界500强排名提升了119位，连续多年获评国资委A级企业称号。

**三、“新时代”下“世界一流企业”的构建：对华润集团和一般竞争性国有企业发展的建议**

未来，中华民族的伟大复兴需要打造一批“新时代”下的“世界一流企业”。而且，就改革开放的趋势来看，“新时代”下“我国社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾”，消费作为经济增长的第一动力的地位将进一步巩固，节能环保、新一代信息技术、生物产业、高端装备制造业、新能源、新材料、新能源汽车等战略性新兴产业将进入迅速发展阶段，中高端消费、医药医疗、新金融、文旅康养等产业将快速发展，“一带一路”沿线投资将带来新的市场空间。宏观经济变化为华润集团提供了重大机遇，为此，华润集团作为一般竞争性国有企业的代表，需要在业务组合、区域战略、发展模式、管理能力等方面持续完善提升，努力实现新突破。具体来说，在打造“世界一流企业”的过程中，华润集团和其他一般竞争性国有企业还需要在如下方面做出努力：

**（一）利用市场机会，以市场竞争方式满足社会需求**

着眼不平衡不充分，重组整合优化配置。面对消费升级情况，针对企业现有各类资源配置中不够平衡、不够充分的部分进行重新整合优化是帮助企业把握资本投资或产业开发的重要手段。不平衡不充分问题，实质上是国家在大方向上提出的宏观市场机会，重点在于需要企业以市场为导向，结合自身的业务类型、业务范围、业务发展程度重组整合，利用企业资产经营手段抓住新的发展机会，最终推动整个国民经济朝着平衡充分发展的实现。主动迎接挑战，具备忧患意识，着眼自身优势竞争点，积极探索产业转型升级路径，跑赢大市，培育核心竞争力。

**（二）主动参与混合所有制改革，凭借资本运营提高资源配置效率**

引入非国有资本，拓宽融资渠道，实现国有资本增值。 “非国有资本投资主体可以通过出资入股、收购股权、认购可转债、股权置换等多种方式参与国有企业改制重组或国有控股上市公司增资扩股以及企业经营管理。”作为一般竞争性国有企业，一方面，要打开自己的融资窗口，依托自身已有的竞争优势吸引社会优质资本，进一步提高市场竞争力；另一方面，要积极寻求与民营、外资企业的战略合作机会，通过海外并购、投融资合作等方式充分利用国际市场、技术、人才等资源和要素，发展混合所有制经济，深度参与国际竞争和全球产业分工，提高资源全球化配置能力。

**（三）改进企业内经营管理架构，重塑总部管控方式，衔接国资监管体系**

借鉴国际上企业管控比较成功的经验，如“淡马锡”模式、GE模式，应该对总部的管理职能进行梳理和精简，按照专业化、集约化、高效化的原则，把控核心职能，剥离下放非核心职能，以“小总部”带动“大产业”。建立动态演化的分类授权机制。企业总部应按照自身发展建立科学合理的授权体系，对下属企业，按照行业特征、治理水平、经营能力、竞争力水平等多重维度设定运营状况评估指标，根据指标得分高低，进行充分授权或部分授权。并定期进行动态评估，根据评估结果调整总部与下属企业之间的权限内容。

**（四）完善现代企业制度，释放体制机制活力**

通过公司制股份制改革，实现资产证券化，股权多元化。国有企业集团层面要加大公司制改制力度，创造条件实现集团公司整体上市，使一般竞争性国有企业资产最大程度实现证券化，接受资本市场的调节和监督。但实现集团公司整体上市要依据本公司战略定位，逐步的引入多元股权，与国际接轨，盘活国有资产。健全公司法人治理结构，建立灵活有效的决策和监督机制。实行市场化的劳动人事薪酬制度，充分调动职工积极性。

**（五）抓住战略机遇，优化业务结构**

在新时代背景下，企业要积极把握消费结构升级的趋势，及其为零售、消费品制造、医药、燃气、医疗等行业的发展带来的巨大市场空间，不断培育新的产业增长点。利用技术创新与变革不断升级改造传统产业，增加产业附加值；集中精力和资源发展主业，适时地退出低效无效的资产，提高资产的配置效能。重视当前活跃的资本市场，利用资本市场推动核心业务发展。同时，根据国家政策适时的调整与修正发展策略，积极把握国家“一带一路”政策将为企业国际化经营带来的战略机遇，通过产业布局和延伸为国家“一带一路”的建设提供支持，坚定不移做实做强做大做好国有企业。

**（六）发挥行业标杆企业引领作用**

新时代，一般竞争性国企要实现从“做强做优做大国有企业”向“做强做优做大国有资本”转变、从“培育具有国际竞争力的国有骨干企业”向“培育具有全球竞争力的世界一流企业”转变，关键在于提升核心竞争力。在世界500强企业中，一般竞争性国有企业有不少忝列其中，但营业收入和利润总量的提升并不能完全等同于核心竞争力的增强。简单而言，一般竞争性国有企业需要在具体领域、细分行业之中进入世界前列，在关键产业领域引领进步。对此，及时总结成功经验，发挥行业标杆企业的引领作用，不仅有利于企业自身成长，也有助于推动国有企业整体发展提升，更可为全球企业提供来自中国的经验。

40年前，“不惑之年”的华润集团在改革开放的大潮中重新启程；今天，祖国繁华似锦，历经沧桑的华润集团已是响彻全球的企业集团。从代理贸易到实业化转型，从专业化发展到全链条布局，华润在改革开放的历史中不断书写着梦想与荣光，走出了一条与改革开放命运紧密相连的道路。可以说，改革开放的40年中，华润始终把握时代脉搏，根据党和国家的需要调整发展方向、发挥价值作用、做出重要贡献。

而今，在“新时代”的号角下，华润集团正在重新整装，向着“世界一流企业”继续迈进，通过优秀的业绩为“社会主义现代化强国”的建设和“中华民族伟大复兴的中国梦”的实现做出更大贡献。（完）