

数一数二的龙头企业。

“云南能投在选择非公资本合作建立混合所有制企业时，首先就是看对方的市场竞争力和经营规范化程度。”云南能投集团能源服务事业部副总经理黄晓明说，能投物流是云南能投打造混合所有制企业的一个缩影。云南能投充分发挥国有资本优势，在前期严格审核市场占有率、资本、行业资质等的基础上，选择那些在行业内具有竞争优势、在市场中具有代表性、有着完善管理体系和优秀管理团队的民营企业，通过合资或入股等方式开展股权合作，将其打造成混合所有制企业。并在新建立的混合所有制企业中掌控不低于40%的股份，形成相对控股局面。这样，一方面有效增强了企业实力，另一方面又使企业在经营中保持了市场活力。

2012年以来，云南能投采取强强联合的方式打造了多家像能投物流这样的混合所有制企业。

如何融合 “依法依规”是关键

“在实践中，依法依规是我们管理运作混合所有制企业的主要手段。”黄晓明说，云南能投制定了《混合所有制企业管理制度》，从公司治理、战略发展、财务管理等方面引领混合所有制企业发展。始终以建立现代企业制度为重点，以完善法人治理结构为核心，明确股东会、董事会、监事会及经营管理层的权责，实施董事会领导下的总经理负责制和财务负责人监管制，推进科学化和制度化的运营管理体系，确保每家混合所有制企业都严格按照现代企业制度组建和运行。同时，集团将基层党组织建设作为促进混合所有制企业发展的重要保障机制。在混合所有制企业成立党支部，利用部分企业家本身就是党员的有利条件，积极吸纳企业高管和核心员工加入党组织，有力发挥了基层党组织的战斗堡垒作用。

成为混合所有制企业后，能投物流通过建立健全规范的公司法人治理结构、规范的现代企业制度和市场化运作机制，强化企业内部劳动、人事、分配制度改革，打破平均主义和“大锅饭”局面，实现企业管理者能上能下、员工能进能出、收入能增能减。民营企业搏击市场的开拓创新精神，在规范化、制度化的现代企业管理中得到了更好的发挥，企业的发展活力进一步增强。

而同样作为云南能投与民企“联姻”打造的混合所有制企业——云南能投居正产业投资有限公司，是率先探索职业经理人制度的混合制企业。公司总经理刘强并不是民营企业企业家，而是双方通过市场化招

聘引入的职业经理人。刘强表示，公司高级管理人员均严格在制度规定范围内行使权力，严格按照《公司法》和公司章程行使职责和权力，所有重大事项全部提交公司股东会和董事会进行决策，经营管理层集体研究决定日常管理和业务事项，充分保障公司的稳健运营。

如何增效 “双重优势”要发挥

位于呈贡区、占地过百亩的云南能投海装风电产业基地，花园式的厂区干净整洁、布局统一。基地项目负责人、能投居正公司工程师孙茂来告诉记者，基地的建设充分发挥了混合制企业的优势，在遵循国家法律法规的基础上，通过7个月的奋战，高标准地完成了主体厂房的建设。中船重工在全国有7个这样的总装厂房，但是在保障质量安全的前提下，以如此快的速度建成的还没有先例。2013年12月，云南省第一台风电机组在这里正式生产下线，填补了我省风机整机制造的空白。目前，公司产能持续提升，为我省新能源装备制造产业的发展奠定了良好的基础。

能投物流成立后，企业依托国企背景和政策平台优势并充分发挥民营企业的特点，得到了更多订单和项目。“过去我是有顾虑的，担心国企与民企在经营理念和方式等方面的融合上会出现障碍。但这样的情况不但没有出现，企业的竞争力还得到了极大地增强。”廖志文说，与能投“联姻”后，通过引入国有企业在现代企业管理和资源配置上的优势，使公司获得了更大的发展平台，聚集了更强的发展动力。

2015年，云南能投旗下各家混合所有制企业的主营业务收入，在2014年实现180亿元的基础上翻了一番，使国有资产净资产收益率连续3年整体保持10%以上增长。

可以看出，云南能投与非公资本在合作共赢的共识下打造混合所有制经济，以科学的制度建设加上严格到位的执行，促进了良好合作生态的形成。民营企业家们把经过市场洗礼、灵活经营的理念带入了新企业，能投集团则按照现代企业治理模式不断推动企业规范经营发展，充分调动并放大企业家精神的积极作用，促使企业进一步发展壮大。

能投集团通过大力发展混合所有制经济，为全省国企改革进行了有益的探索和实践，推动着集团实现产业结构的持续优化，逐步形成大能源全产业链的规模效应，有力发挥了能投集团全面融入和服务全省产业经济社会发展的重要作用。

本刊记者 刘宇