



砥砺奋进的五年 国企改革

百年招商局的改革实践：

以「活」促「合」谋未来

截至2016年底，招商局集团境外企业总资产达到4544亿元、销售收入487亿元、实现利润50多亿元，境外实体企业184家，分布于43个国家和地区

新华社深圳9月20日电（记者王尧丹）百年风雨，百年蜕变，百年精进。创立于1872年的招商局组建了近代中国第一支商船队，开办了中国第一家商业股份制银行；而今的招商局集团已发展成一家总部位于香港，业务包括交通、金融、地产等产业的跨国公司。

“革新，才有未来。”招商局集团主要负责人这样说。招商局集团以市场化为核心深化改革，通过“活”的体制机制模式，整合内外资源，与资本和各利益相关方实现融合发展、互利共赢。2016年的招商局集团，拥有总资产6.81万亿元，营收同比增长78%。

“活机制”才有未来

“失败了，与公司共同承担责任；成功了，也会按比例分享收益。”招商局集团副总经理王宏说。

近年，招商局集团为破除传统体制机制障碍、激发企业发展活力，不断坚持进一步市场化探索，“跟投机制”就是集中体现。

今年6月1日，招商局集团所属招商蛇口开始实施项目跟投机制。跟投项目主要为城市公司操盘开发，通过市场化方式获取的销售型项目，通过旧改、收购等方式获取的项目，如参与跟投，须以一事一议的方式由公司办公会严格审批。

“对项目成败具有关键影响的核心管理人员须强制跟投，鼓励其他员工自愿跟投，公司也会反向跟投。”王宏认为，让员工利益与项目之间有更为市场化的联系是企业成长的重要途径。

今年7月11日，招商蛇口首个跟投项目——佛山三水建设路项目，提前两天完成跟投认缴工作，标志着跟投工作从方案阶段进入实施阶段。

截至目前，招商局集团已有4个项目完成认缴认缴，跟投人次达237人次，跟投总金额约1300万元，跟投比率为51%。

“充分调动公司上下的积极性，让更多员工用事业合伙人的心态经营项目，实现国有资产保值增值。”招商局集团董事长李建红说。

跟投机制仅是充分市场化的一个方面，招商局集团还在法人治理结构、选人用人机制、资源配置模式、创新转型、国际网络布局等方面持续探索市场化实践。

“市场化，才有未来。”李建红说。

推进混改 实现资本合力

在注重提升经济效益的同时，招商局集团也注重与其他社会资本之间的合作。

“招商局坚持‘宜独则独、宜控则控、宜参则参’，大力推进混合所有制改革，使国有资产价值得到充分体现，各方资本实现互利共赢。”招商局集团战略发展部部长熊贤良说。

2015年，招商蛇口推行混合所有制改革，成为非上市公司换股吸收合并上市公司同时配套融资引入员工持股计划的首例。

“员工与外部战略投资者按同股同价增资入股，既优化了企业股权结构，又夯实了企业发展基础。”熊贤良表示。

在“走出去”的过程中，招商局也充分利用外资。据介绍，集团在境外投资的大部分港口项目为混合所有制股权结构，按市场化方式扎根地开展运营。

在探索新兴产业方面，招商局通过合伙制基金这一混合所有制模式，以发挥国有资本的带动力和影响力。

目前，招商局集团拥有控股上市公司11家，参股上市公司36家。截至2016年底，集团95%以上的资产已分布在上市公司，而所属上市公司的利润约占集团的94%。

加快海外布局 积极融入“一带一路”

“港口不能只是装卸卸，航运不能只是进进出出。”李建红说。

位于东非的吉布提，扼守红海入口，是“一带一路”的重要节点。2013年，招商局集团投资吉布提港，之后复制深圳蛇口“前港—中区—后城”的综合开发模式，在吉布提新建现代化港口，投资建设自贸区，并将老港区打造为新的商业中心。

近年来，招商局集团加快海外布局，在“走出去”过程中，依托港口、物流两大基业，带动产业园、海工、金融等业务“雁行出海”，将企业与当地需求有机结合，与当地共同做大“蛋糕”。

“招商局集团以航运和港口起家，是‘一带一路’倡议的天然践行者。”李建红说。

招商局集团加速推动中欧物流大通道建设，2016年开通中欧及中亚班列14条线路、400个班列。集团已在全球19个国家和地区投资了49个港口。如投资科伦坡集装箱码头，改变了斯里兰卡不能停靠大型集装箱船舶的历史。

截至2016年底，招商局集团境外企业总资产达到4544亿元、销售收入487亿元、实现利润50多亿元，境外实体企业184家，分布于43个国家和地区。

面对未来，李建红表示：“立足香港、深耕深圳、深耕广东、重返上海、开拓雄安、布局海外……努力将招商局集团打造成为具有国际竞争力的世界一流企业。”

江苏连云港战略环评：

环保逐步迈入精细管理时代

砥砺奋进的五年 绿色发展 绿色生活

新华社南京电（记者秦华江）作为东部沿海城市，江苏连云港面临着巨大的发展机遇，但也面临巨大的环保压力。自2015年7月获得环保部战略环境影响评价试点以来，连云港实施一系列新举措，环保逐步迈入精细管理时代。

为了减少冬季供暖PM2.5排放，连云港东盛四季花城小区集中供暖“煤改电”项目正在进行中，这是江苏省首个在居民小区实施的集中供暖热源电替代项目。项目实施后，小区用于供暖的两台燃煤锅炉将被3台总容量为6300千瓦的蓄热式电锅炉替代。

据连云港供电公司相关负责人介绍，该项目将于今年10月建成，12月投运，预计年替代电量510万千瓦时，节约燃煤约2418吨，减少二氧化碳排放约8866吨。

“煤改电”只是连云港战略环评规划中“无煤区”建设的一项。连云港市将强化煤炭消费管控，倒逼劣质散煤退出，加快推进清洁能源利用，淘汰现有燃煤设施。至2018年9月，除了赣榆区，全市都将建成“无煤区”。

连云港市环保局副局长徐传东介绍，根据战略环评提出的空气质量及污染减排目标，到2030年，连云港市PM2.5浓度要降低至35微克/立方米以下，二氧化硫、氮氧化物等都要大幅降低，为了这个目标，必须实施新能源替代工程。

连云港市是全国首个地级市战略环评试点市。近年来，连云港市聚焦“一带一路”、江苏沿海开发、东中西区域合作示范区、国家创新型城市等多个国家战略，作为国家确定的全国



七大石化基地之一，经济发展机遇空前。但同时，连云港的环境保护压力骤增，环境容量有限、减排难度大、历史问题多、环境质量改善手段匮乏，保护与发展矛盾突出。

为编制高起点、高规格、高质量的战略环评，连云港市环保局聘请在战略环评研究中有较高权威的清华大学战略环评研究中心作为项目技术团队，与其签订连云港战略环评合作合同。

双方就连云港市在经济发展新常态下，通过开展战略环评探索区域的绿色转型发展模式，落实国家相关战略，促进经济社会

与资源环境协调可持续发展等工作任务达成一致意见：通过战略环境影响评价工作，探索城市战略环评和国民经济与社会发展规划及城市总体规划的协调机制，探索地方环境保护管理与制度的有效措施，探索环境保护优化经济发展的实现路径，为区域经济社会发展综合决策提供支撑。

连云港发改委主任韦怀余说：“战略环评的核心要义就是要给发展做加法，必须先给环境负担做减法。”

为了做好减法，连云港市首次全面确定“三线一单”，明确了生态空间红线、环境质

京津冀看协同

绿色发展看变化

▲航拍天津南湖（6月11日摄）。
新华社记者岳月伟摄
▼河北省唐山市南湖景区（5月23日摄）。唐山南湖曾经是开滦煤矿采煤沉降形成的废弃地，唐山市的生活垃圾和建筑垃圾都曾往这里倾倒，导致周边环境恶劣。经过多年不懈努力，昔日的“工业疮疤”已建成一座水域面积11.5平方公里、绿地面积16平方公里的生态公园。
新华社记者牟宇摄



“牛奶河”如何恢复“潺潺碧波”

首都河道治理中的萧太后河蜕变

新华社北京9月19日电（记者高健钧）短短一年多时间，北京朝阳区内萧太后河段出现翻天覆地的变化：以前污泥浊水，如今碧波荡漾；以前臭不可闻，如今花香扑鼻；以前周围居民怨声载道，如今市民慕名而来。

“这里以前的污染情况，你很难想象得到；现在青山绿水的优美环境，在当时也是不敢想的。”在朝阳区水务局副局长彭庆彬的感慨中，可以了解到萧太后河的巨大蜕变。

记者来到位于北京市东南五环的萧太后河马家湾段，一下车，青山绿水立刻映入眼帘。听着潺潺水声，走过横跨萧太后河的白石拱桥，便进入绿树成荫、花木掩映的马家湾湿地公园，不少市民在这里散步休闲、跑步锻炼。

“我们几个上了年纪的姐妹们结伴，每天沿着公园步道走好几圈。现在这里水干净了，树木多了，感觉空气也变得新鲜了。”住在附近小区70岁的秦冬梅说。

朝阳区豆各庄乡副乡长白景元是该河

段乡级河长，他对记者介绍，依托萧太后河而建的马家湾湿地公园还没有彻底完工，部分区域已经对民众开放。建成后，这里将成为水面面积921亩，新增绿地4290亩的园林风景区，其中包括3.4公里长的河面行船航道，由此基本恢复萧太后河的历史风貌。

仅仅在一年前，萧太后河朝阳段的污染却严重困扰周边居民。“以前都不想出门，出来看到的就是液化站、水泥搅拌机、垃圾回收站，乱糟糟的，脏河臭气熏天。”2009年搬到附近居住的张晓华回忆。

“一段时期内，河流污染极其严重，周边环境也是脏乱差。因为水太脏了，萧太后河还被人们戏称为牛奶河，居民意见的确很大。”彭庆彬说。

据史料记载，昔日萧太后河“河面船只

穿行，河岸行人如织，如同江南水乡”。然而，随着北京人口急剧增长，周边产业发展结构不合理，萧太后河在近十多年间出现严重污染，河岸环境急剧恶化。

从2016年2月起，北京市朝阳区政府对全长12.4公里，流经朝阳区西大望路、南磨房、十八里店、垡头、豆各庄、黑户庄，最终进入首都副中心通州境内的萧太后河朝阳段进行了大规模的治污、疏解、还绿。

彭庆彬说，朝阳区政府制定了“水清、岸绿、景美、蕴深”的总体目标，同时确立了标本兼治、分类治理、疏堵结合、联动共治的河道治理思路。

“首先进行了截污水、补中水，对萧太后河和7条支流两岸排污口追根溯源。最终摸排出大小排污口230个，锁定排污主体单位109家，测算出日排污量约为6万吨。”彭庆彬说。

此后，朝阳区相关部门联合排水集团，铺设14.5公里污水管线，将污水导入水厂，成功截污纳管，实现日收纳入河污水6万

量底线、资源利用上线和环境准入相关要求，并应用于空间管控。

具体而言，明确到2030年，生态保护红线范围占国土陆地面积24.1%，而2013年江苏省政府批准连云港市生态保护红线面积为1672.4平方公里，占国土陆地面积21.96%；将石化基地面积由原规划面积84平方公里压缩为62.61平方公里；炼油总规模由原规划5000万吨级削减至4000万吨级，芳烃由原总规模500万吨/年削减至400万吨/年；确保实现2020年地表水环境功能区达标率90%、近岸海域水环境功能区达标率78.6%的目标；对连云港化学工业园和灌云临港产业园，提出更为严格的管控要求，取消了某新建物流园区钢铁产业和危险品仓储等项目……

“除了规划，还需借助信息化，加强环境的事前事中事后监管。”连云港市环保局局长韩尚富说，为此，他们于2016年底启动了“连云港市环保大数据综合管理平台”项目建设。

据介绍，该系统以建设项目环评智能审批平台为主线、生态环境监管平台为协同、环保大数据资源中心为数据支撑，初步实现了对全市建设项目从企业申请、受理、审批、批复、公示、统计分析、地图可视化等全流程的管理，并在审批会商环节提供生态保护空间管控、环境质量空间管控、人居安全空间管控、环境准入管控、总量指标管控、负面清单和优化行业布局等7个方面的智能审批支持，并对接江苏省环保及相关部门的数据，实现数据互联互通。

“开展战略环评评价，将为连云港空间布局、城镇、港口和产业发展方式等重大决策提供战略支撑，从战略决策源头避免环境影响和生态破坏。”韩尚富说。