

# 秦皇岛市人民政府国有资产监督管理委员会

是否同意公开：是

办理结果：B

提案字〔2023〕3号

## 对政协秦皇岛市第十四届委员会 第三次会议第 143340 号提案的答复

焦伟委员：

您提出的关于“关注我市建筑业企业持续健康发展的建议”的提案收悉。现就提案中所涉建筑业国企与民企进行“混改”问题答复如下：

### 一、推进国有建筑业企业“混改”的必要性

目前整个建筑行业都处于转型升级的关口，原有的经营模式已经不能适应时代发展的需求，“混改”是补短板、强弱项的重要手段之一。

实施混合所有制改革，通过引入社会资本，盘活存量资产，转变自身的商业模式、融资模式、发展模式与管理模式，加强资本运作，提升企业的投融资能力，补齐补强产业链短板，加快自身业务发展及转型升级。

通过实施混合所有制改革，引入具备雄厚资金、市场资源、管理机制、资质认证等方面优势的战略投资者，有利于规范企业

发展,实现不同性质股东的相互促进和制衡,完善法人治理结构,建立健全现代企业制度;同时也有利于加强国有企业的资金实力,扩大国有资产影响力,拓展市场。

实施混合所有制改革,能够推动国有建筑企业健全优胜劣汰、管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减的内部管理机制。在员工持股等方面进行有益的探索,有利于企业吸引优秀人才,并留住人才,激励人才,使员工的身份从“打工人”向“合伙人”转换,增加员工的主人翁意识,激发企业内生动力。

## **二、市国资委监管国有建筑企业现状及“混改”可行性分析**

目前,市国资委监管的建筑业企业及关联企业共有4户企业,其中开展城市基础设施建设和房地产开发业务的企业2户(城发集团、市国有房地产公司),开展建筑及市政设计企业2户(市政设计院、市建筑设计院)。

### **(一) 秦皇岛城市发展投资控股集团有限公司**

1. 基本情况:该公司主营业务为围绕服务城市发展战略,开展基础设施建设投融资、公用事业保障、城市更新及片区土地开发、产业培育和资本运作,是本市唯一一家主体信用评级为AA级的市属国有企业,具备在资本市场公开筹融资的资格。近年来,城发集团所投资项目基本为市政府指令性公益和准公益项目,其融资主要用于偿还支出和利息,经营性项目严重不足,真正实现实体化、市场化发展轨道任重道远。

2. “混改”可行性:推进城发集团混合所有制改革,是实现



城发集团转型发展的重要路径之一。下步，我们将积极通过以下3个路径探索该公司的混改工作：一是以城发集团下属二、三级子企业“混改”为突破点，利用国有企业现有资源优势 and 民营企业融资优势，盘活国有资产，推进产业投资项目建设；二是以城发集团承接的经营性建设项目为重点，在市场化项目合资中实现混改，通过吸纳民间资本，实现民企和国企优势互补，为顺利推进项目建设和运营创造条件；三是通过增资扩股、股权转让等方式，对城发集团进行混合所有制改革，引入具备资源及经营优势的战略投资者，利用其行业领先的技术、管理或资金优势对集团管理结构及战略布局进行优化，提升集团自身竞争力。

## （二）秦皇岛市国有房地产开发有限公司

1. 基本情况：该公司主营业务为房地产综合开发。该公司具有30多年房地产开发建设经历，管理水平、技术能力和成本控制方面均处于国有房地产企业前列。目前，该公司存在的主要问题资产规模小、融资能力低、缺乏市场竞争力，造成企业无法取得优质项目储备，加上近年来承担我市保障性住房任务，利润空间小，没有形成商品房滚动开发和良性循环发展。

2. “混改”可行性：受上述因素影响，推进该公司的混合所有制改革难度较大。下步，我们将积极探索该公司混改方式，进一步拓宽混改渠道，力争在走出去中实现混改、在整合重组中实现混改、在市场化项目合资中实现混改。

## （三）秦皇岛市市政设计院有限公司



1. 基本情况：该公司主营业务为市政工程设计与咨询工作，具有市政行业工程设计道路工程、桥梁工程甲级，市政行业工程设计给水工程、排水工程乙级等设计资质。近年来，随着宏观经济环境和产业经济发展的变革，以及建设领域的全面开放，企业在经营管理机制上已不适应市场多样化形势发展需要，对于激烈的市场竞争缺乏主动性和灵活性；同时，由于多年来以市政府项目为经营主导，缺乏规范的风险机制、激励机制和制约机制，制约了企业经营活动的开展。

2. “混改”可行性：推进该公司混合所有制改革，是解决制约发展瓶颈问题的重要路径之一。下步，我们将重点研究该公司的混改工作，通过与具有较强实力的建筑业企业合作，深入挖掘该公司市政工程项目设计潜力，利用合作伙伴的市场优势和体制机制优势，解决制约企业发展的瓶颈问题，增强市场竞争力，为企业后续发展注入动力。

#### （四）秦皇岛市建筑设计院有限公司

1. 基本情况：该公司主营业务为建筑工程设计、基础地质勘察、地基基础检测、房屋居住工程设计施工等。在当前建筑设计市场竞争日趋激烈的环境下，加之体制机制僵化、人才流失严重、建筑市场低迷，造成企业经济效益连年下滑。

2. “混改”可行性：推进混合所有制改革或国有完全退出，是实现企业转型升级发展的重要路径。下步，我们将对该企业混改或整体退出进行认真研究，通过逐步建立更有生机活力的新体



制和运行机制，使企业更加适应市场经济和现代企业制度的要求，成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体和市场竞争主体。

### 三、关于对混改企业三个维度尺度把握问题

我们非常赞同您提出的国有参股在三个维度把握好尺度：

一是把握好国有参股比例。在设计混改企业股权结构时，要充分围绕混改企业的行业属性及混改的目标，对于主业处于充分竞争的企业，其混改过程中股权结构设计不必过分关注国有股东的控股或参股地位，而应以“建立有效制衡的股权结构”为导向，引入外部资本的比例及对应获得的董事席位，使混改企业在治理结构上形成制衡。而在基础设施建设、供水、公共交通等具有较高战略地位或民生服务类行业子公司，需要保持一定的控股比例，或者说至少要保持三分之一以上的持股比例，通过一票否决权，形成对公司决策的制约权。

二是把握好退出机制。对主业处于充分竞争的混改企业，以稳定经济、提升市场竞争力、推动地方经济发展为目的，遵循市场规律，有序减持国有股权，推动民营企业自我发展；对具有较高战略地位或民生服务类行业的混改企业，在保持国有制约权的前提下，依据企业自身发展需要确定国有股权减持时机和比例。

三是把握好干预措施。国有控股或参股的混改企业，应严格按照《公司法》、公司章程规定及现代企业制度的要求，建立各司其职、各负其责、协调运转、有效制衡的公司治理机制。党组



织把方向、管大局、保落实，董事会定战略、做决策、防风险，经理层某经营、抓落实、强管理，各治理主体不缺位、不越位，不互相替代、不各自为政。



签发领导：王平

联系人及电话：袁立国 13933917067

抄送：市政府办公室，市政协提案委员会。