



## 我会撰写的《长春旭阳工业（集团）股份有限公司深化混改促发展报告》被《企业管理》等媒体刊发转载

由我会组织撰写的《改革引领新发展—长春旭阳工业（集团）股份有限公司深化混改促发展报告》近日被中企联《企业管理》杂志以“旭阳集团：混改激发活力，加速四个转变”为题、《长春日报》、腾讯新闻以“再造一个旭阳！”为题相继刊发转载。

《报告》通过旭阳集团深化混改三年来的巨大变化，从市场主体活力迸发；主导产业发展壮大；新兴产业方兴未艾；战斗堡垒引领发展等四个方面进行分析总结。报告指出，这三年是旭阳集团华丽转身高速发展的三年；是市场主体活力迸发的三年；是主业开疆拓土的三年；是迈向高端智能制造的三年；也是党的基层组织在民营企业充分发挥战斗堡垒作用的三年。

附：《改革引领新发展—长春旭阳工业（集团）股份有限公司深化混改促发展报告》





# 改革引领新发展

## —长春旭阳工业（集团）股份有限公司深化混改促发展报告

### 长春市企业联合会

三年，在历史的长河中不过俯仰之间，但对于长春旭阳工业（集团）股份有限公司（以下简称旭阳集团）来说却是华丽转身高速发展的三年。

这是市场主体活力迸发的三年；

这是主业开疆拓土的三年；

这是迈向高端智能制造的三年；

这是党的基层组织在民营企业充分发挥战斗堡垒作用的三年。

短短三年，企业产值、收入均超过 50 亿元，等于再造一个旭阳；

短短三年，主业完成了 11 地 26 厂的全国性布局；

短短三年，新产品厚积薄发，已经驶入高端智能化的快车道；

短短三年，积累摸索出一整套民营企业党建工作可借鉴可复制的经验作法。

这一切变化缘于三年前那场深化混合所有制的改革。

### 市场主体活力迸发

旭阳集团成立于 1999 年，原属国有相对控股企业，主要为一汽、一汽大众等整车厂提供汽车内饰件产品配套，曾为一汽的发展和长春市经济发展做出了重要贡献。但随着前几年整车销售不断下滑、原材料涨价、同行业竞争日趋激烈，集团发展遇到瓶颈，体制机制



不适应行业内激烈市场竞争弊端渐渐显露，深化改革箭在弦上。



旭阳集团办公大楼

2018年，市委市政府认真贯彻习近平总书记关于国企改革的重要批示精神和国务院有关部署，由市国资委组织实施，旭阳集团进一步深化混合所有制改革。

引入新的战略投资者，搞活体制机制，增强业务获取能力，扩大市场份额，提升企业综合竞争力。改制的路径、意义十分明确，核心是国有股进一步减持，民营资本进一步增强。市国资委将37%股份一次性转让给新的战略投资者，仅保留5.5%做为国有参股。

看似一次普通的股权转让，对企业来说却是一次关系企业前途命运的深层次变革。企业产权进一步明晰，市场主体地位得到进一步确立，现代企业制度的法人治理结构进一步完善。

由于改革的目的、意义、步骤、政策措施宣传到位、组织到位，特别是改制整体方案注重维护全体员工的合法权益，使员工改制后地位和待遇保持不变，得到集团上下的一致赞同，员工代表大会上，



98.8%的员工代表投票通过改制。

深化混合所有制改革给旭阳集团插上了腾飞的翅膀。体制活了，机制更顺畅了。

这首先体现在决策快，执行快上。过去谈个项目，开发一个产品要请示汇报，反复研究，决策层级多、周期长，往往走完程序，项目、产品建设投资的最佳时机错过了或被人家捷足先登，现在企业经营自主权更大了，决策的事马上办，2019年董事长许明哲、总经理冯浩出访欧洲洽谈项目，不到半个月的时间定下3个项目，其中收购外商在中国投资企业项目仅用15分钟双方就达成协议，两个月正式接管运营，目前这个项目每年给集团创造近3亿产值。

据集团有关部门统计，集团决策层出访国内外经贸洽谈、项目考察、参观交流2019年62次，2020年43次，今年上半年达50多次，像这样频繁走出去“大对接”“大合作”以商招商前所未有。目前，以旭阳中法智能产业园为代表的一批产业升级项目相继落地，特别是省市领导关心和支持的几个项目都得到落实，为企业跨越式发展打下了坚实基础。

人才是企业发展的根本。过去优秀人才由于种种原因进不来，进来了也留不住。现在实行自己培养和市场化选聘相结合原则，重金招聘，揭榜挂帅，能者上，庸者下，三年引进各类人才26名，并实行宽带薪酬制，人尽其用，各显神通，论资排辈，近亲繁殖在这里失去了市场。

用人机制活了，效率高了，过去几十人干的工作现在十多个人就够了；集团管理人员下沉到一线，非生产性人员减少三分之一。最好的、最能干的，最急需的人才成了企业用人的风向标。



企业效益好了,员工工资收入高了,集团2020年人均工资比2018年增长14.9%,下一步将实行员工持股,企业与员工利益紧紧地捆绑在一起。

### 主导产业发展壮大

这场混合所有制改革涉及到身份、利益、权力转换的变革所以能够风平浪静,不起波澜,不仅得益于政府主导、政策到位,更源于新的战略投资者把当地政府支持企业深化改革的方针政策与企业实际和发展需要紧密结合,稳扎稳打一步一个脚印地推进改革。

心无旁骛做大做强做精主业。在巩固和发展为一汽、一汽大众整车厂服务的同时,积极开拓国内外其他整车市场,延伸上下游产业链,从单一零部件供应商向系统解决方案供应商转变,力争成为国内具有行业竞争优势的龙头企业,这是投资者的初心梦想,更是全集团员工的所思所想。

随着资本的扩张,投资规模不断加大,三年来,他们锚定“百亿旭阳,百年旭阳”的战略发展目标,加速“四个转变”:从传统制造向先进制造转变;从单一燃油车业务向覆盖新能源车增量业务转变;从单一传统实业企业向实业和资产证券化双轮驱动转变;从单一国内市场向国际国内两个市场转变;“四个发展”:快速发展、高质量发展、创新发展、共享发展。一方面紧随一汽、一汽大众整车厂的脚步建厂布局,一方面,大踏步进入国内外其他汽车企业市场。奔驰、宝马、沃尔沃、丰田,广汽、长安、福特、长城、雷诺均有他们的内饰产品,逐步实现了以长春为中心,以沈阳、佛山、天津、成都、重庆、杭州、芜湖、合肥、南京、上海等为支点的11地26厂的全国性布局,并与法国、美国、日本、西班牙等国外著名车企



合资合作，仅与法国佛吉亚集团就合资合作了 7 户企业，产品链条不断扩大，双循环路径越走越宽，形成了五大系列、430 多种产品的制造能力。



**张志军王子联会见佛吉亚中国区总裁唐德福和旭阳集团董事长许明哲一行**

一家原外企参股股东，曾对股权转换产生疑虑，担心改制后“不务正业”，有退股的想法，当看到集团主业非但没有改弦易辙，而且越做越大，改制当年就拿下了奥迪、沃尔沃、森雅、高尔夫等多个项目，产值直线上升，不仅不提撤股，而且再次追加投资，同集团合作又建了两家新企业。

依托主业积极拓展新市场，产业链协同发展是集团改制后快速发展的关键一招。特种车、专业车过去一直被外地车企垄断，是我市汽车产业的一个短板。集团深化混改后，积极落实省政府关于“优化整合全省专用车行业资源，加快培育龙头企业，推动产业链协同发展”的要求，基于对特种车、专业车市场准确分析，充分利用与一汽解放底盘一级特许经销商得天独厚的优势，在市政府的大力支



持下，2019年就成立了生产特种车、专用车的企业——长春旭阳德恒智能装备有限公司。实现当年投资，当年建厂，当年盈利。多功能除雪车、高速抛雪机、除雪撒布车、大型清扫车、压缩式垃圾车、清洗疏通车、自卸车……，不仅遍布我省各地，而且出口到俄罗斯等国家，两年销售额达2.4亿元，预计未来五年将实现10亿的产值，有望成为全国专用车行业知名企业，并力争登陆资本市场。

做大做强做精主业，赢得了整车厂的好评和赞誉。三年来集团获评一汽、一汽大众十佳供应商、优秀质量供应商、A级供应商、广汽菲克优秀供应商、volvo A级供应商等诸多奖项，牢牢地占据了国内同行业领跑的位置。

### 新兴产业方兴未艾

塔吊林立，铲车轰鸣，料车往来穿梭。

在朝阳经济开发区长春国际汽车城，旭阳中法智能产业园正日夜施工建设中。



旭阳中法智能产业园项目启动仪式现场



针对汽车产业智能化、网络化发展趋势，改制后的旭阳集团超前向战略性新兴产业布局。中法智能产业园总投资 80 亿元，占地 100 万平方米，由旭阳集团和法国佛吉亚集团共同打造，去年 6 月破土动工。该产业园以高端智能汽车配套产品为基础，致力于“互联网+协同制造”模式，集数字化、智能化为一体，全部达产后可生产 500 多种网联汽车配套产品，形成 200 亿规模的世界级汽车零部件产业和智能制造基地。时任市长张志军在园区开工典礼致辞时表示：作为长春国际汽车城重要组成部分，旭阳中法智能产业园的顺利启动，是对“四大板块”建设的有力推动，更是对智慧城市发展的创新探索和对全市经济发展的积极拉动。他希望，产业园突出智能化、高端化、特色化，围绕汽车产业做大做强固链、补链、延链工作。

据了解，该集团深化混改后不久，就开始布局数字化、智能化产业，抢占新能源汽车市场，快速介入“新势力”。集团先后全资、控股、合资成立了长春佛吉亚旭阳显示技术有限公司、长春旭阳威孚汽车零部件科技有限公司、长春旭阳众宇氢能动力科技有限公司、长春智能科技有限公司、长春旭阳聚光汽车科技有限公司、长春旭阳合心科技有限公司等一批数字化、智能化相关企业。今年上半年又与西班牙、日本、安徽、北京、延边等国内外相关企业洽谈合作合资汽车及新能源项目 14 项。

由集团所属企业生产的超大智能主机屏及控制单元已经在红旗 E—HS9、新红旗 H9 上配装；汽车尾气处理产品—催化净化器封装已经为一汽解放卡车配套；氢燃料电池及相关产品已经计划在城市公交车及专用车上安装试运行。

新能源汽车是方向是未来，更是供应商不可错过的竞争的高地，





“预则立，不预则废”。深化混改后的集团决策层敏锐地捕捉这一商机，捷足先登，赴上海，奔广州，去合肥，访杭州，与特斯拉、蔚来、理想、小鹏等“新势力”攀亲结缘，加强联系和互信，奠定了未来合作基础，与有关车企合作有了实质性进展，不久的将来旭阳同样会成为“新势力”的优秀供应商。

深化混改三年来，集团每年投入研发技改费用超亿元。联合法国佛吉亚集团、吉林大学成立的汽车内饰系统研发中心，牵头组建的吉林省汽车内饰系统产业技术创新联盟，与吉林交通职业学院联合办学，成为集团十分重要的创新平台和实验检测平台，为产业转型升级，向新技术、新产业、新业态、新模式靠拢，提升企业核心竞争力打下了坚实基础。

### 战斗堡垒引领发展

七一前夕，“奋斗新时代 永远跟党走 庆祝中国共产党成立 100 周年旭阳员工文艺演出”大幕徐徐拉开。



庆祝中国共产党成立 100 周年旭阳员工文艺汇演



旭阳集团虽然改制为民营控股混合所有制企业，但党的建设始终没有放松过。董事长许明哲不止一次地说过：“旭阳集团要保持好国企党建的光荣传统，这是办好企业的根和魂。”在这次庆祝党的生日演出中，他不仅到场，而且带领经营班子全体成员登台演出，表达企业经营管理者对党的热爱之情。

也是在七一前夕，旭阳集团党委召开了有总部、各分、子公司党员代表、党务工作者、党的积极分子参加的庆祝建党 100 周年暨“两优一先”表彰大会。会上 2019—2020 年度优秀党员、优秀党务工作者和先进基层党组织受到表彰，10 名积极分子加入党组织，面对党旗新老党员庄严宣誓，党委书记高剑飞说，虽然体制机制发生了变化，但党的建设不仅没削弱反而得到加强。三年来，集团党委充分发挥党建工作引领示范作用，为增强企业内部“凝聚力”，外部“竞争力”起到了积极作用。集团每年都要召开“两优一先”表彰大会，每年都有新鲜血液加入党组织，三年来，集团共发展党员 26 名，入党的积极分子有 30 名。

集团党委明确规定：建厂必须建立党组织，无论是新成立的控股公司、全资子公司还是外埠企业，够条件的一律成立党组织，应设必设，应建必建，做到党的组织、党的工作“双覆盖”。目前，全集团已有 3 个党委，14 个党支部，党的组织在这里没有空白点。

党组织、党的工作“双覆盖”，为发挥党组织战斗堡垒作用和党员先锋模范作用提供了有力保障。标准化党支部、党员示范岗、党员先锋岗等“创先争优”活动成为影响全体员工的一股红色力量。急难险重任务中有他们的身影，攻关拔寨中有他们的智慧，“旭日阳光”关爱活动中有他们的奉献。据统计，仅座椅、毯业两公司每年



在党员立项技术攻关中和持续改进中创造效益达 2000 多万元。

在这个集团党委书记绝不是虚职，虽不插手具体生产经营，却是企业重大决策的参与者；党委不是摆设，是引领党的基层组织和全体党员、党员干部发挥战斗堡垒作用和先锋模范作用、弘扬企业先进文化的践行者。

值得一提的是，党委和政府始终关注着旭阳集团深化混改的进程和变化，做到了“扶上马，送一程”。省市领导多次到集团调研、指导工作，他们说：支持旭阳就是支持一汽，就是支持长春经济的发展。

深化混改后的旭阳给人带来无限遐想，它正如一轮冉冉升起的旭日，把温暖的阳光撒向长春这片沃土，等待的是收获。