

11.基于全要素价值分享模式的国有企业“内创业”模式

（中国（辽宁）自由贸易试验区提供）

中国（辽宁）自由贸易试验区沈阳片区（以下简称沈阳片区）充分发挥制度创新优势，着力为具有创新创业精神的企业及员工打造良好的外部环境，以沈阳机床集团国企改革为契机，大胆试、大胆闯、自主改，积极开展创新改革试验，强力支持国有企业及员工创新创业。

沈阳机床集团在实现国有资产重新布局、传统业务转移的过程中，通过“员工创业、模式创新”“资源共享、价值分享”，开创了基于全要素价值分享模式的国有企业“内创业”模式。通过智能化与工业化“两化融合”，国资国企改革与沈阳片区“放管服”改革“内外联动”，为推动实现国有企业“瘦身健体”、推进混合所有制改革、探索新型工业化道路开辟了一条新路。

一、主要做法

沈阳机床集团按照“企业平台化、员工创客化、内部市场化”原则，应用基于信息通信技术（ICT）的全要素价值分享模式，组织集团内部员工以“内创业”方式在沈阳片区设立小微企业，承接传统机床零部件加工及整机装配等业务。沈阳片区为“内创业”企业提供绿色通道以及商事登记注册等一系列便利化措施，推进项目落地。

国有企业“内创业”模式在盘活存量资产、减员增效、降低成本的同时，使员工收入水平大幅增长，不仅有效提升了国有企业整体竞争力，更体现了沈阳片区服务于企、服务于

民的政策导向。

（一）组建“内创业”企业。

沈阳机床集团与所有参与“内创业”的创业员工解除劳动合同，并将与身份转换补偿金相同额度的资产收益权分配给员工，从而完成国企员工向创业者身份的转换。员工创业企业在承接沈阳机床集团的零部件加工业务的同时，逐步开拓集团外部市场，并开展行业零部件加工等业务。沈阳机床集团对开展“内创业”企业只参股、不控股，并通过员工持股、引进社会资本实现混合所有制改革。

（二）全生产要素价值分享模式设计。

“内创业”企业依托沈阳机床集团自主研发的工业互联网平台 iSESOL 智能制造云平台，即时获取设备加工数据、即时完工汇报，系统按照工具工装、低值易耗品、机物料消耗、加工设备、场地租赁等各生产要素贡献的比例自动计算分享数据，员工收益即时分享、即时到账，实现“全要素价值分享模式”；同时依托信息通讯技术贯穿生产全过程，彻底去除中间层，实现创业企业管理成本的最小化。

（三）成立双创引导基金。

由沈阳机床集团出资注册成立沈阳蜂鸟股权投资基金管理有限公司，作为双创基金普通合伙人（GP）管理人；由沈阳片区与沈阳蜂鸟股权投资基金管理有限公司共同出资建立双创引导基金，支持创业员工组建混合所有制的小微企业。

（四）设立双创资源平台。

沈阳机床集团与沈阳片区共同设立双创资源平台，创业企业租用双创资源平台的场地和设备，应用 i5 智能制造工业云信息系统开展生产经营，并按照资源要素贡献比例对增值进行即时分享。

（五）开通“内创业”绿色通道。

沈阳片区为国有企业员工“内创业”企业提供企业开办绿色通道服务，在注册资本、注册登记、经营场所限制以及水、电、气、通信户头费、手续费、服务费等方面给予优惠政策。同时，对“内创业”企业提供创业培训、创业跟踪指导等全程服务，为国有企业员工创新创业提供宽松的准入环境和成长环境。

二、实践效果

实施“内创业”模式，国有企业借助信息化工业化生产平台，集成了商业模式创新、技术创新和制度创新等多种模式，在减员增效、实现传统业务转移的同时，极大激发了员工创业热情，提升了国有资产的运行效率，是利用自贸试验区平台推进国资国企改革的重要探索。截至 2019 年 3 月底，沈阳片区已经孵化设立 4 家机加双创小微企业、1 家汽车刹车盘双创企业、1 家管理咨询双创企业，情况如下：

辽宁自贸试验区沈阳片区已孵化设立的双创企业情况

序号	公司名称	注册资本	注册日期	员工持股
1	沈阳圣瑞机械加工有限公司	20 万元	2018 年 2 月 27 日	100%
2	沈阳保兴金泰机械加工有限公司	20 万元	2018 年 2 月 27 日	100%
3	沈阳利亨机械加工有限公司	20 万元	2018 年 3 月 1 日	100%
4	沈阳荣科机械设备有限公司	20 万元	2018 年 3 月 1 日	100%
5	沈阳博睿科汽车零件云制造有限公司	500 万元	2018 年 4 月 17 日	40%
6	沈阳优尼斯企业管理咨询有限公司	200 万元	2018 年 8 月 6 日	75%

通过对目前“内创业”企业经营数据测算，生产效率提升了 70%，设备总投入减少了 56%，年能力产值提升了 76%，设备投入产出比由 1:0.5 提升至 1:1.7，员工月收入提升了 177%。

三、下一步工作思路

（一）加强沈阳片区对内创业企业的支持力度，继续完善国有企业“内创业”服务平台、单一窗口和绿色通道。

（二）打造国有企业“内创业”孵化基地，充分利用自贸试验区在政策措施和制度创新方面的优势，推动“内创业”企业在经营和管理上进行改革创新，形成高质量发展态势。

（三）通过自贸试验区平台，引入战略投资者，吸引天使投资、风险投资等社会化资金参与“内创业”企业发展，助力国有企业产业转型升级和结构调整。

（四）进一步加强宣传力度，让更多的国有企业员工参与“内创业”模式，为企业带来新的活力和动能。

（五）深入推进“内创业”模式，形成更多的可借鉴经验在全国进行复制推广。