

12.“冰山模式”开创东北老工业基地国有企业

混合所有制改革新路径

（中国（辽宁）自由贸易试验区提供）

大连冰山集团有限公司以混合所有制改革为突破，以大力发展智能制造、构建综合服务体系为核心，开创了“1+2”冰山改革模式，在逆势中实现质效双升，走出了一条独具特色的东北国有企业改革之路，这是中国（辽宁）自由贸易试验区大连片区（以下简称大连片区）积极落实老工业基地结构调整及推动国资国企改革的典型实例，对全国准备进行相似改革的企业具有重要借鉴意义。

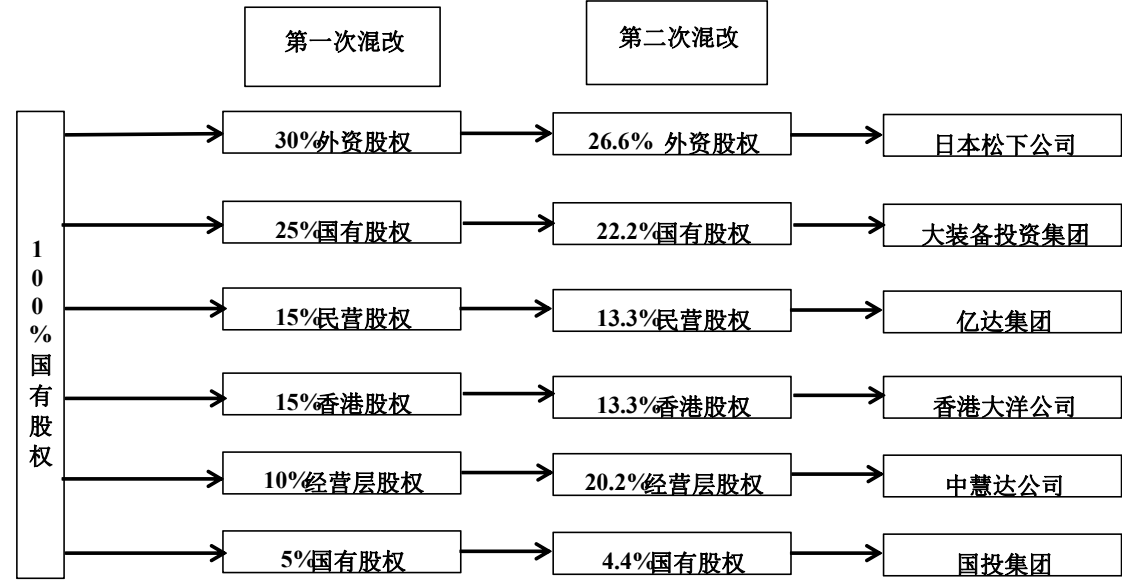
一、主要做法

（一）深化混合所有制改革，形成长效激励机制。

针对国企法人治理结构不完善、决策层和经营层不分等系列问题，大连冰山集团早在 2008 年就已率先启动第一次混合所有制改革。经过第一次混改，大连冰山集团由一家国有独资公司转变为股权多元化的中外合资企业，经营管理层持股比例达到 10%，形成了事业和利益共同体，经营管理效率大幅提升。

第一次混改使得企业活力显著增强，但规范有效的公司法人治理结构还未完全形成，职业经理人团队在股权结构中的撬动作用还未充分发挥。随着企业的发展壮大和业务拓展，许多新的问题开始显现。在大连市委市政府、市国资委、大连片区的支持推动下，大连冰山集团启动第二次混改，进一

步扩大了经营团队（包括研发、管理人员和业务骨干）的持股范围和持股比率。经营团队以现金方式增持股份达到占比20.2%，持股范围由原46人增至163人，委派集团董事由1人增至2人，形成了企业内部激励与约束的长效机制，改革成效十分显著，具有良好的示范效应。此次混改是大连冰山集团混合所有制改革的2.0版，为集团实现跨越式发展准备了条件。



大连冰山集团两次混合所有制改革股权结构图

（二）发挥智能制造示范作用，实现主体产业全面升级，推进创新创业。

根据《中国（辽宁）自由贸易试验区总体方案》和《中国制造2025 辽宁行动纲要》中老工业基地产业转型升级要求，大连冰山集团借助整体搬迁至大连片区的机遇，紧扣自贸试验区功能定位，及时调整产业结构，加快工业化与信息化深度融合，发挥智能制造示范作用，依托智能制造和绿色

制造，不仅实现主体产业的全面升级，同时聚合创新资源，进一步推动创新创业。

1.依托智能制造改造传统产业，实现制造设备更新，设计制造软件升级和产品升级换代同步匹配。关键核心设备更新投资近3亿元，软件升级投资近5000万元。通过制定产品技术路线图和制造升级改造规划方案，全面对接客户大规模非标定制化需求。同时，增资扩建了国际领先的智能自动售货机的智能制造工厂，并以冰山装备制造和商品制造两个智能制造工厂为样本，推进全集团的转型升级，通过智能生产和智慧服务，助力集团整体转型升级。

2.依托绿色制造，打造冷热装备的智能制造示范基地。依靠智能制造技术和信息技术等综合因素，全面规划生产、物流、工艺及库存等业务流程，提升工厂的运行效率，推动产业优化和升级，优化制造流程，应用绿色低碳技术建设厂房，集约利用厂区空间。

2017年，大连冰山集团及出资企业陆续出台“双创”管理制度，打造自主研发、智能制造和工程服务等创新创业平台，以更新的体制和机制促进创新创业。

（三）依托自贸试验区平台构建综合服务体系。

大连冰山集团依托自贸试验区平台，推进供给侧结构性改革，不断创新冷热服务的商业模式，大力发展生产性服务业，全面优化和提升服务水准。

一是陆续运用资本整合资源，全资组建了大连冰山集团

工程有限公司和冰山技术服务（大连）有限公司，依托互联网、云平台、大数据的智能服务网络，完善了冰山服务体系；**二是**利用搬迁后的老厂区，与南方设计院合资成立大连冰山慧谷发展有限公司，汇聚创新创业人才，发展工业设计等现代服务产业；**三是**凭借自贸试验区内融资租赁政策优势，与东京盛世利株式会社合资成立华慧达融资租赁公司，开展融资租赁业务，为大连冰山集团各成员企业的客户提供灵活多样的融资服务。**四是**重点培育发展与物联网、大数据、“互联网+”紧密相关的高新技术企业，把冰山的冷热产品、工程和服务，通过互联网连成线、织成网，覆盖整个市场网络，构建了“互联网+”时代的新型冷热服务体系。

二、实践效果

混合所有制改革帮助大连冰山集团形成了有效制衡的公司法人治理结构，决策更加科学有效，管理更加规范透明，激发了经营团队想干事、干成事的内生动力，实现了事业发展共担、事业成果共享的良好氛围，并在改革过程中探索出一条可复制、可推广的“冰山经验”，具有良好的示范效应。

智能化升级推动集团技术创新能力的不断增强。制冷压缩机转子、壳体等核心零部件通过两台柔性加工单元和一条柔性生产线实现了柔性制造系统，48个工位不同型号的部件实现24小时无人值守生产。目前，大连冰山集团主持或参与制定的国家或行业标准达到73项，集团有效专利累计752项，每年新增专利约160项，同时市场影响力也逐步扩大，

集团新产品销售收入增长 25%以上。

综合服务体系发展取得了一系列突破式进展。冰山慧谷已成为大连冰山集团创新创业的新引擎，是大连市工业文明传承发展的新平台，也是辽宁省存量空间利用的新典范。大连冰山集团 2017 年获得辽宁省第一批服务型制造示范企业及工业和信息化部首批服务型制造试点示范企业称号。2018 年全集团实现营业收入 126.3 亿元，同比增长 5%，实现利润总额 7.58 亿元，利润率保持 6%以上，纳税 7.62 亿元。

三、下一步工作思路

下一步，抓住自贸试验区发展机遇，通过体制机制改革、技术战略、服务提升战略以及工业互联网战略，继续走创新发展之路，进一步提升企业竞争力。

（一）进一步深化体制机制改革，迸发国有企业活力。

在两次成功混改经验基础上，进一步探索和完善国企治理模式和经营机制，规范法人治理结构和人员构成，明确党委会、董事会、经营层的职责定位与工作规则，加快形成有效制衡的公司法人治理结构及灵活高效的国有企业管理体制和运行机制。

（二）坚持以智能化为手段，推动产业升级。

以冷热技术为主线，通过资源整合，打造强有力的冷热全产业链。通过产融结合、跨界融合，不断拓展价值链，延伸和更新事业生命周期，提升附加值。以智能化为手段，促进传统制造向中高端制造迈进。

（三）结合自身的技术优势，进一步优化服务。

坚持线上线下结合，集聚行业资源，聚焦制冷服务。构建线上服务平台，利用大数据、人工智能，实现故障预知，提高服务品质和服务效率，提升利润空间。以线上服务网为基础，集聚相关资源，努力成为第三方服务平台。不断拓展增值服务，与客户实现双赢。

（四）推动大数据运用，打造工业互联网平台。

坚持用工业互联网助推实体发展，构建集团大数据平台。建立冰山云平台，管理集团各类产品数据，并支持基于数据的业务创新。以集团冷热产品的全生命周期为轴心，推动大数据运用。通过大数据解决方案，促进研发、制造、服务、回收的优化。推动集团内智能制造的建设。通过一定的积累，逐步把冰山工业互联网平台向行业平台、区域平台全面延伸。