“靓女”遇见好姻缘 婆家珍为“掌上珠”

── 从天津药物研究院混改经历看天津国企改革进程

 本报记者 吴巧君

　　“这结的真是一门好亲，门当户对好姻缘呀。”随着与记者交谈的深入，天津药物研究院董事会秘书贾鹏情绪不知不觉间兴奋起来，妙语如珠。

　　这样的兴奋当然是有理由的。去年8月6日，招商局集团所属天津招商天合医药科技发展合伙企业取得天津药研院65%股权，双方联姻一年来，天津药研院面貌大变样──

　　与混改前最后一个会计年度（2017年）相比，2018年四季度完成混改后，药研院实现了资产总额的增长和资产结构的优化，资产负债率持续改善。2018年末，资产总额达24.00亿元，比2017年末增长76%；其中货币资金占比从26%提高到50%，所有者权益总额增长了213%，资产负债率从67%下降至41%。截至今年5月末，资产负债率降到30%。

　　主要产品销量提升，产品结构不断改善。截至2019年5月末，药研院主打产品达贝、氨溴索、代丁销量同比上年分别增长62%、6%、284%，其中达贝增长50万支，氨溴索增长183万支，代丁增长418万片。

　　营业收入稳步增长，经营业绩不断提升。2018年度营业收入达到7.77亿元，较上年增长62%；其中药品销售收入增长2.7亿元，同比增长71%，净亏损同比减少6098万元。今年前5个月，营业收入达3.68亿元，较上年同期增长25%，其中药品销售收入增长8637万元，同比增长34%，实现盈利596万元。

　　“我们把药研院当作掌上明珠，这一年倾注了大量心血，对她充满期待。”招商局集团总经理助理李亚东在混改后任天津药研院董事长，他告诉记者。

　　这颗“掌上明珠”本也是位“靓女”。成立于1959年的天津药研院是新中国医药事业发展的一支重要力量，会聚了中国工程院院士、国务院特贴专家等高级人才，先后孵化出“速效救心丸”“吲达帕胺片（寿比山）”等一批全国医药知名品种。

　　婆家如此看重这位新媳妇，是因为期望借助这位“靓女”在天津作出一个长远布局。“招商局集团有意在天津打造医药产业板块的总部基地、研发中心和制造中心，从而助力实现集团从事大健康产业战略与部署。”李亚东说，“我们要打造药研院的核心竞争力，使其成为‘具有世界影响力的、中国一流的研发型制药企业’，这是我们参与药研院混改的初心。”

　　围绕这个初心，一年之内，天津药研院的人才培养经费从过去的10多万元上升至百万元以上。

　　“我们制定的未来规划中，研发占到总收入的比例将从过去的不到4%上升至15%。”贾鹏介绍说。

　　对于进入药研院已11年，目前在药研院创新药研究中心工作的刘巍博士来说，这一年最明显的变化是课题经费充足了。过去课题经费需要一个一个申请，论资排辈，慢慢来，现在企业鼓励大家自主立项，10多项自主立项课题同时有了课题经费。

　　“说实话，由于体制机制上的问题，这些年我感觉到自己所处的研究院以及我个人的发展与外地同行业及过去的同学比，滞后了，说不恐慌是假的。现在新的体制机制建立起来，我与我的同事们都非常欢迎招商局集团的进入，欢迎混改。”刘巍说。

　　刘巍说的新体制机制的建立，在药研院混改过程中，先是按照混改政策要求完成了去行政化，然后构建起相互协调、有效制衡的法人治理结构。

　　“我们建立了由股东会、董事会、监事会、经理层和执委会组成的公司内部治理体系；并按照《公司法》要求，对公司章程、会议议事规则等内容做了进一步规范。通过加强股东会、董事会和监事会的建设，形成了权力机构、决策机构与监督机构的有效制衡；同时，在涉及重大决策和职工切身利益的事项和问题上，充分听取党委会意见，接受职代会和工会的监督。”李亚东介绍。

　　同时，优化了组织架构，重塑了人力资源管理体系。“混改前，我们药研院下面有10个法人单位，生产、销售和一部分研发职能作为子公司独立运营，母公司对子公司的管理缺乏统一战略指导和监管，各个子公司对局部利益的追求使得整体产业链优势未能充分发挥。现在按照扁平化、一体化管理的思路，实现了财务和人力资源的集团化管控。简单来说，过去报销需要层层签字，流程拉得可长了，对我们这样的研究人员来说，时间真的浪费不起，现在好了，一个手机平台，马上搞定。”刘巍博士说。

　　人才是研究院最重要的生产要素。混改后的药研院专门聘请第三方咨询公司，协助开展人力资源管理体系的重塑研究。

　　“以市场化为导向，在人才引进、薪酬福利、岗位晋升、绩效管理等方面深入推进体制机制的改革创新，激发人才活力。”药研院总经理助理、人力行政总监陈国涛介绍说。

　　陈国涛自己就是去年11月通过市场化选聘被引进的人才，与他一起选聘进药研院的还有首席执行官、财务总监、商务总监、销售总监、信息总监等，共计50余人。

　　薪酬福利的平均主义正在被打破，“以岗定价、以人定薪、链接市场”的薪酬制定原则正在实施。

　　“有限的资源向核心岗位倾斜，突出关键岗位对公司的重要作用。同时，正在积极推行员工股权激励方案与中层管理人员的任期制管理，制定‘工资能增能减、职位能升能降、人员能进能出’的市场化用人方案，实现员工与企业的共同成长，风险共担，利益共享。”陈国涛说。

　　对药研院的这门好姻缘，市国资委改革处处长侯宇锋认为离不开当初天津在全市一级企业集团开展全面混改时建立的“多家比选”“优中选优”思路。

　　“混改企业的‘基因’强不强，路走的好不好，关键在于是否找到战略契合的‘真伙伴’。”侯宇锋说。

　　为了让混改企业找到对的人，市国资委采取“线上发布公告”和“线下敲门招商”相结合、“海选”和“精选”相结合的方式，借助津洽会、融洽会、亚布力论坛，赴京、沪、渝、深专场推介国企混改项目招商信息，广泛吸引国内外社会资本参与国企混改。

　　“就拿药研院来说，是在30多家待选对象中，看中了招商局集团未来在天津的布局谋划，坚持公开透明与市场化操作原则，反复对比、综合权衡、优中选优，促进双方签约落地。”市国资委副主任赵鹏介绍。

　　不搞简单的价高者得，由此，建材集团55%股权引入北京金隅，建工集团65%股权引入上海绿地，北方信托增转结合让渡50.07%股权引入日照钢铁、上海中通和益科正润，天津农商行增资扩股让渡8.95%股权引入四川交投，转让水产集团100%股权引入巨石投资，华泽集团通过协议增资让渡53.3%股权引入国家电投集团资产管理公司。

　　“截至目前，我市已有11家市管企业成功完成集团层面混改，这些混改项目共计引入资金175亿元。”赵鹏称。

　　对于一级企业暂不具备整体混改条件的，我市积极推动二级及以下企业先行混改，为集团整体改革创造条件。2017年至2019年3月末，共推动341户二级及以下企业混改。目前，我市中新药业、光电集团、泰达建设、百利液压、津融资管等7家国有企业纳入国务院国资委“双百企业”名单，天纺标、光电科技、广通股份3家国有企业成功入选国家第4批混改试点名单。

　　“天津市坚决落实中央部署，坚决落实十八届三中全会精神，大力推进集团层面混改，在全国具有标杆意义。”这是国家发改委副主任连维良在去年带领国务院国企改革第二督查组来津督查时对天津的评价。