



实干争先① 国资答卷

当嘉通交运集团挂牌成立,当百年造纸厂在数字孪生中焕发新生,当地下二十米的市域铁路完成全国首笔碳交易——这些跃动在城市肌理中的改革印记,不仅见证着资源整合的实效,更彰显着创新驱动的力量,嘉兴国资企业以一场系统性、深层次的变革,奏响了从“物理整合”到“化学反应”、从“机制破冰”到“创新突围”的时代交响。嘉兴国资企业认真落实国家、省、市关于深化国资国企改革部署要求,用好改革“关键一招”,系统谋划出台《关于推进新时代嘉兴市属国资国企改革发展的意见》,全面促进改革深化提升行动,将宏伟蓝图细化为具体任务,推动改革举措落地生根,持续增强国有经济核心功能,不断提升核心竞争力,一幅高质量发展的崭新画卷已然展开。



重塑肌体—— 向存量动刀,优化资源配置“一盘棋”

改革,首先在于向存量动刀,重塑肌体。

近日,走进嘉兴南站公交枢纽,蓝白相间、标识统一的“嘉通交运”新能源公交车有序进出,乘客通过一个App即可查询所有公交线路与公共自行车点位,一体化出行的便利触手可及。这番景象,正是嘉兴公共交通体系历经深刻整合重组后的生动写照。

传统交通产业是嘉通集团的立身之本,也是改革的重点领域。时间回拨至2024年6月,嘉通集团吹响国鸿公司、公交公司、公共自行车公司整合的号角,一场涉及2537名员工、6大业务类型的系统性重组拉开序幕,掀开了全市公共交通体系历史性变革的帷幕。

15个月后,嘉通交运集团揭牌成立,这不仅是3家公司的简单合并,更是一次深刻的肌体重塑与格局再造。“我们围绕群众出行需求和企业发展诉求,在管理体制、降本增效等五大关键问题上精准发力。”嘉通交运集团相关负责人表示,新集团业务覆盖城市、城乡、城际公交和公共自行车、商务旅游、车辆检测等多元业态,实现了公益保障



与市场竞争的协同发展。通过“合并同类项、精干高效化”,原有的16个职能部门整合为10个,6家公交分公司优化为4家,理顺了管理体制;50余项人事、财务、安全领域的制度相继出台,实现了管理标准一体化,“有效解决了职能交叉、力量分散的问题,同质化竞争业务实现整合提升。”

不止于交通,一场全方位的“瘦身健体”运动在嘉兴国资系统中澎湃展开。“我们坚持功能定位相对明晰、主体责任相对突出,产业板块相对集中的原则,推动各市属国企大刀阔斧进行整合重组。”嘉兴市国资委相关负责人表示。嘉城集团聚焦城市运营核心主业,打出整合“组合拳”——2025年2月完成市住房置业担保有限公司吸收合并注销,9月完成市旅游集散中心有限公司工商注销,有效优化了资源配置;同时,通过完成地产开发与酒店板块的资源整合,实现置地公司、酒管公司的实体化运作,提升了板块核心竞争力。

“瘦身健体”与亏损治理同步推进——市产业集团持续实施瘦身强体三年行动,加大扭亏无望企业和“两非”“两资”企业清理力度。从2023年至2025年,通过清算注销、吸收合并、产权转让等方式,累计压降企业18家。

产业发展更需要平台协同发力,市产业集团整合专业团队和要素资源,搭建招商管理、工程代建、酒店管理、综合配送、大物业“五大平台”,让专业的人做专业的事,全面激发产业发展的内生动力与强劲动能。

激活机制—— 深水区破冰,激活“人”这个关键变量

改革的深层突破,在于打破束缚活力的体制机制壁垒,真正激活“人才”这一核心资源。

AGV小车精准配送物料,机器人手臂完成自动上料,三维视觉系统实时检测生产精度……昨天,走进加西贝拉压缩机有限公司第四工厂,智能化的产线正在高速运转,一派热火朝天的生产景象。

“我们的产品已成为海尔、海信、西门子等全球头部冰箱企业新品开发的首选。”加西贝拉压缩机有限公司相关负责人表示,这份自信源于实力——2025年,企业全球冰箱压缩机销量连续5年位居第一,出口量是第二名的1.5倍;5年间累计获得专利150余项,荣获浙江省科技进步奖一等奖以及3项省部级科技进步奖一等奖,成功入选浙江省“工业和信息化领域”雄鹰企业和首批制造业单项冠军企业。从嘉兴本土走向全球市场,加西贝拉用科技创新定义了“中国制造”的新高度。

人才蔚则事业兴。加西贝拉将人才建设提升至战略高度,通过“航海计划”构建166人的核心梯队,本科以上占比85.5%。“青蓝工程”培养内部高技能人才794人,新成立“加西贝拉劳模工匠学院”,系统化培养传承工匠精神。人才活力奔涌,27人次获省、市级工匠称号,建成4个市级以上技能大师工作室,创新浪潮澎湃,一幅“近者悦、远者来”的人才画卷在嘉兴国企中徐徐展开。

激发个体的活力,有赖于宏观治理结构的科学重塑。

2025年,嘉兴出台了市属国有企业外部董事选聘和管理办法,犹如一石激起千层浪。这项推行外部董事制度并实现“外大于内”的改革,从根本上重塑了国企的治理架构。

“这一安排契合了新《公司法》和国资改革的需要。”嘉兴市国资委相关负责人解释,“它进一步厘清了董事会和经理层的权责边界,对提升治理效能、提高决策质量,加强风险管理有着重要意义。”

如果说治理改革搭建了现代企业

的“四梁八柱”,那么激励机制创新则点燃了人才团队的“内心之火”。嘉兴国企不断完善超额利润分享、员工持股等激励政策“工具箱”,推动中长期激励试点扩面,让核心人才与企业发展“同频共振”。

食品肉类公司的探索尤为引人注目。作为嘉兴国企超额利润分享机制的首批试点单位,这家传统肉类企业以生猪业务板块为突破口,主动对接市场,与优质民营企业深度合作,共同成立大不同生鲜供应链平台,并创新建立“保底收益+超额利润分成”的合作经营与内部分配机制。

“这个机制让团队从‘要我干’变成‘我要干’,大家主动跑市场、拓客户,积极性完全被调动起来了。”公司负责人介绍,平台聚焦学校、机关食堂等集团客户需求,精准匹配供给,成功将业务范围从市本级迅速拓展至嘉善、海宁、港区等多个区域,建立起稳定的配送服务体系。改革成效立竿见影:肉类月供应量新增180吨,传统肉类经营正稳步向现代供应链服务转型。

嘉兴国投的探索则更加前沿,在世纪设计公司率先开展虚拟股权激励试点,精准锁定21名核心骨干,授予占总股本6.2%的虚拟股权。“这建立了‘业绩绑定、收益共享’的长效模式。将核心人才收益与企业长期价值深度绑定,有效破解了传统激励不足的难题。”嘉兴国投相关负责人表示,这一创新实践,为稳定核心团队、激发创新活力提供了宝贵的样本。



嘉兴国资国企奏响改革发展时代强音

■ 撰文 朱葭苇 陈 曦 蒋 霞 谢冬妹 图片由市属国企提供

创新突围—— 向科技要未来,在自立自强中攀登产业高峰

科技创新是引领发展的第一动力,更是国企在激烈市场竞争中突围制胜的关键。

去年6月30日,民丰特纸海盐新厂区生产基地,随着最后一条生产线投产,百年老厂产能整体平移的历史性任务圆满完成。这不仅是空间的迁移,更是技术的涅槃——面对外方技术封锁,企业组建攻关小组,奋战4个月13天,自主完成德国进口18号机的搬迁调试,打破垄断,节约成本400多万元,创造了中国造纸行业的传奇。

攻克了“卡脖子”的搬迁难题后,民丰特纸的创新步伐迈得更加坚实自信。技术突破接踵而至:民丰特纸行业首创“高通风补香卷烟纸”实现批量供应,35款新规格产品通过评价;成功实现底涂瓷土的国产化替代,面涂瓷土中试稳步推进;牵头修订的描图纸国家标准完成报批,掌握关键产品标准制定权;CNAS实验室新增重金属检测能力,检测公信力获国家认可。



集团构建起“工艺创新—减排核算方法学—核证—交易变现”的全链条低碳发展模式,为行业绿色转型提供了可复制的样板。

改革创新的进步,离不开氛围的营造。嘉兴国资系统内部积极比拼,择优参加“领航者杯”全省国资国企创新大赛,争取在全省国资系统捧得荣誉。“在1月16日公布的获奖名单中,钱江生化的生命健康项目、嘉兴测绘院的人工智能项目获得奖项,市国资委也获得了优秀组织奖。”嘉兴市国资委相关负责人表示。

如今,放眼望去,改革创新的星火,在嘉兴国资系统已成燎原之势。嘉兴国投加大研发投入,筑牢技术竞争根基,将研发创新视为构筑长期优势的关键,2024年,设计集团成功入选浙江省省级“科改企业”,这家企业着力于构建“研发驱动+赛事挖掘+常态交流”攻坚模式,年度研发投入强度超6%,拥有4家国家高新技术企业及多个省、市级研发中心,并取得建筑工程设计专业甲级资质,年内新增专利6项,累计获奖超50项,技术创新与成果转化能力显著提升。

当技术研发的根基日益坚实,创新的触角便开始向数字经济的新大陆全面延伸,数字经济领域同样捷报频传:嘉源集团大力探索实践人工智能场景化应用,催生产业转型升级,污水管网数字孪生、垃圾焚烧智能控制实现成本和风险“双控制”,成为嘉兴市唯一入选项目并获评浙江省国资系统首批“人工智能+”典型案例。嘉城集团海视嘉安公司围绕智慧城市领域加快创新步伐,完成裂缝识别业务平台开发,其中针对特定场景的油罐车识别算法已成功在平湖公安系统试点应用;人工智能产业带汇智之环项目在显控领域实现重要布局,获评“浙江省专精特新中小企业”。嘉数公司牵头成立数据资产服务联合会,助力发布国家标准《智慧城市城市智能中枢 参考架构》,DeepSeek大模型在智慧政法领域实现突破,30分钟完成传统团队3天的矛盾特征提炼,预警效率提升90%。星海大数据平台入选市首版次软件目录,新增2项发明专利、6项软著。

治理升级——

数字赋能筑牢防线,在稳健前行中实现基业常青



当数字化浪潮席卷全球,嘉兴国企以智慧为舟,率先驶向管理现代化的新蓝海。

近日,走进嘉通高速警路联勤指挥中心,科技感扑面而来。LED大屏上,267公里高速公路,包括28个收费站、8座大型互通枢纽和6对服务区的运营实况一览无余,值班人员正通过系统进行网上巡查、勤务监督与应急指挥。“‘十四五’期间,我们完成了全域路网的智慧化升级改造。”指挥中心相关负责人介绍,科技应用大大提升了管理效率,异常事件处置效率同比提升16.7%,道口通行率提升3.8%。

“‘十四五’以来,嘉通集团坚持数字赋能,在打造业财一体经营管控系统的此基础上,构建起“1+N”数字化应用体系,覆盖项目投资、交通管理、公交服务三大板块。从快速路智慧建设管理平台到全市首个公交数字中心,

再到高速公路智慧管理平台,数字技术如同毛细血管般渗透到企业的每一个环节。这不仅是工具的升级,更是思维的重塑——以“智”谋“治”,以“智”提“质”,数字化成为国企高质量发展的核心引擎。

数字治理的效能,同样在创新型企业身上得到完美印证。2025年,嘉源和达公司凭借其在科技创新与市场化改革中的突出表现,成功入选浙江省“科改企业”。这家专注于智慧水务的高新技术企业,以“区域经销商+项目合作”的创新模式,将AI巡检系统、智能二次供水设备等核心产品推广至全国18个省份43个城市。成立短短3年,公司已掌握40项授权专利,取得“浙江省专精特新中小企业”“浙江省企业研究院”等多项认定,实现了从行业新锐到省级示范的跨越式成长。

面向未来,改革的脚步永不停歇。嘉兴市国资委相关负责人表示,下一步,嘉兴国资将坚持深化改革,谋划实施新一轮国资国企深化改革行动,不断做强做优做大国有企业和国有资本,增强国企核心功能,提升核心竞争力。从南湖红船到改革巨轮,嘉兴国资企正以更加昂扬的姿态,在中国式现代化的宏大征程中破浪前行,续写华章。