

国务院国资委： 将推选国企公司治理示范企业

8 月 27 日，国务院国资委下发文件表示，将推选国有企
公司治理示范企业。

NEWS 02 »

中国建材集团 是怎样成为减碳标兵的？

作为全球最大的综合性建材产业集团，中国建材让“绿色”“智慧”
基因充分融入建材制造业。

CENTRAL ENTERPRISES 05 »

油价大涨 47%，不全是好事

国际油价快速上涨对未来的原油市场、国民经济与
石油行业具有怎样的影响？

Energy resources 11 »



国务院国资委 推动央企在港投资兴业

据国务院国资委消息，9 月 1 日，国务院国资委党委书记、主任郝鹏通
过视频形式出席香港第六届“一带一路”高峰论坛开幕式并致辞。郝鹏表示，
国务院国资委将积极推动中央企业在港投资兴业，在基建、交通、通信等领
域加强互联互通。

郝鹏表示，国务院国资委将指导推动中央企业坚持开放合作、互利共赢，
把高质量共建“一带一路”同构建新发展格局、深化粤港澳大湾区建设、实
施“十四五”规划统筹起来，携手香港、同各方一道，积极推动区域及国际
合作取得更多务实成果，为促进香港经济社会发展、全球经济复苏注入新的
动力。

郝鹏指出，几年来，中央企业以共建“一带一路”为重点，不断提升国
际化经营水平，特别是新冠肺炎疫情发生以来，坚持统筹推进境外单位
疫情防控和生产经营，保障一大批重大工程项目顺利推进，向国际社会传递
了信心和力量。

据商务部数据显示，2021 年 1 至 7 月，我国企业在“一带一路”沿线对
56 个国家非金融类直接投资 7307 亿元人民币，同比增长 12%(折合 1129 亿
美元，同比增长 99%)，占同期总额的 18%，较上年上升 1 个百分点，主要
投向新加坡、印度尼西亚、孟加拉国、越南、马来西亚、泰国、哈萨克斯坦、
沙特阿拉伯、阿拉伯联合酋长国和老挝等国家。

对外承包工程方面，我国企业在“一带一路”沿线的 60 个国家新签对
外承包工程项目合同 2936 份，新签合同额 4169.4 亿元人民币，同比下降
11.7%(折合 644.2 亿美元，同比下降 4.1%)，占同期我国对外承包工程新签合
同额的 52.3%；完成营业额 2929.3 亿元人民币，同比增长 3.1%(折合 452.6 亿美
元，同比增长 11.9%)，占同期总额的 57.6%。

郝鹏表示，香港是国资央企参与共建“一带一路”的重要伙伴和桥梁，“一
带一路”高峰论坛为各方深化合作提供了重要平台和发展机遇。国务院国资
委和中央企业将坚定不移贯彻“一国两制”方针，支持特区政府依法施政，
积极推动中央企业在港投资兴业，更好促进香港长期繁荣稳定；同各方携手
推动国际经贸合作再深化，在基建、交通、通信等领域加强互联互通，进一
步拓展经济增长空间；携手推动科技创新合作再深化，促进数字经济、人工
智能、生物医药、现代能源等领域创新发展，支持香港国际创新科技中心建设，
不断增强经济增长新动能；携手推动专业服务合作再深化，积极用好香港金
融、法律、会计、审计等资源，提高区域及国际贸易合作水平；携手推动绿
色经济合作再深化，调整优化产业结构、能源结构，加强绿色基建、绿色能源、
绿色金融等合作，不断提升高质量发展水平。■

(本报首席记者张综合)

下一步还有哪些央企要重组

■ 作者 李汶佳

今年以来，有关央企新设或重组的消息不断，每隔一两个月就能听到这
方面的有关动作。

央企是国民经济的重要支柱，在关系国家安全和国民经济命脉的主要行
业和关键领域占据支配地位，是实施国家战略的重要载体，对维护关键产
链供应链的稳定有着举足轻重的作用。

同时，央企作为独立的市场主体，不仅要同民营企业携手建设好中国特
色社会主义市场经济，更需要担负起优化国有经济布局 and 结构、提升资源配
置效率、不断夯实国有资本、引领中国经济高质量发展的责任。

因此，国家需要央企在各个专业领域进行战略性重组、整合来满足当前
中国面临的由制造大国转型成为制造强国，提高中国在全球范围内经济治理、
提升话语权所需的更高要求。

纵观近年来国内央企整合的全部案例，不难发现其实央企整合有着明确
的逻辑线索，大致可以分为五种情形。

第一种是基于规模效应和提升竞争力的横向式同业间合并。既有所谓的
“强强联合”，比如宝武合并、南北车合并、中远海运重组、南北船合并、
两化的重组等；也包含了“强并弱”，比如保利集团兼并中国轻工、中国工
艺、中丝，恒天并入国机，中国普天并入中国电科等。其最大目的在于提高集
中度，化解过剩产能，发挥规模效应，提高央企竞争力。

第二种是基于协同效应和产业转型升级的纵向式产业链整合。中国国电

和神华集团的重组，实现了煤电一体化运营；中纺并入中粮，整合国家粮油行
业资源，延伸了经济作物产出的链长。

第三种是基于促进产业和经济发展的专业化整合。中国铁塔通过整合三大
电信运营商的铁塔以及附属资源，国家管网收购“三桶油”的管道运输业务，
未来西电接受国家电网的输配电设备制造子公司都属于这种情况。专业化整
合不仅节约了大量资源，还通过重组实现了资源向优势企业集中，盘活了存
量，减少了同业竞争和重复建设，优化了国有资本的布局与资源配置。

第四种是基于区域资源整合和产业转型升级的央地重组整合。比如中国宝
武重组马钢、中铝重组云铝股份，最近的鞍钢重组本钢等，其目的在于优化
产业结构，整合区域资源，化解低效竞争，让资源向优势企业集中，从而提
高央企竞争力。

第五种是基于服务国家社会体制改革的整合。早年的中铁建、三峡集团成
立，最近的安能集团、南水北调集团的设立，正是为了让国有资产的所有者
与现实经营者相分离，从而形成符合我国《公司法》规定的产权清晰、权
责明确、政企分开、管理科学的现代企业。

目前，钢铁、能源领域的央企整合还在有序推进。今年下半年，央企还
将在输配电装备、现代物流、战略性资源、粮食储备加工、海工装备等领域
进一步实施专业化整合。推测可能涉及到的央企有西电集团、国家电网、
诚通控股、五矿集团、中铝集团、国家开发投资集团、中粮集团、中储粮
集团以及中国船舶等。■

翁杰明： 今后混改重点是转换机制 还要防止国有资产流失

■ 作者 李汶佳

8 月 30 日，为深入贯彻落实国企改革三年行动部署，指导
国有企业把握好混合所有制改革方向，着力推动混合所有制企业深度转换
经营机制，国务院国有企业改革领导小组办公室召开了推动混合所有制企
业深度转换经营机制专题推进会。

会上，国务院国有企业改革领导小组办公室副主任，
国务院国资委党委委员、副主任翁杰明通报了截至 7 月末
国企改革重点任务完成情况。他指出，近年来，各级国资
监管机构和广大国有企业坚持“三因三宜三不”原则，通
过增资扩股、改制上市、并购投资、合资新设、产权流转
等多种方式，积极稳妥、分层分类推进混合所有制改革，
取得了积极进展。混改工作稳步推进，机制转换逐渐深入，
制度体系日益完善，国有资本功能有效放大，党的建设明
显加强。

翁杰明认为，今后的工作要把深化混合所有制改革的
工作重点放到转机制上，重点在选好战略投资者、完善公
司治理、提高上市公司质量、放大和拓展国有资本功能、
探索更加市场化的差异化管控、集成运用市场化机制各项
措施、全面加强党的领导和党的建设等方面，采取有力有
效措施，确保增强活力动力，提高效率和效益。

近一段时间，国有企业混合所有制改革成果已逐步显
现。以中国建材集团为例，自 2014 年被定位首批混合所
有制改革试点单位以来，通过引进匹配股东实施混改，与
非国有股东形成了“价值认同、治理规范、利益共赢”的
命运共同体。

不到 10 年，混合所有制改革探索帮助中国建材集团实
现跨越式发展。收入、利润双双增长 100 倍，年复合增
长率超过 40%，净资产回报率连年超过 15%，国有资产保
值增值率连年超过 110%，集团内部还形成多个实力雄厚
的产业平台。一举让中国建材集团成长为中国最大的综合
性建材产业集团，在水泥、石膏板、玻璃纤维等行业产能
位居世界第一。

在混合所有制改革过程中，中国建材集团把央企的规
范治理、规模优势、技术实力与民企的灵活性、激励机
制、企业家精神融合起来，形成独有的强大的“混合”优
势，实现了不同所有制经济取长补短、相互促进、共同
发展，开创了“国”“民”共进、共生多赢的局面。

资料显示，目前中国建材集团参与混合所有制改革的
企业数量占比已接近九成，以 300 亿元国有权益，吸引
1000 亿元社会资本，撬动 4300 亿元总资产，实现了国
有资本保值增值，显著放大了国有资本功能。

同时，在混合所有制的内在激励推动下，中国建材集
团逐步营造了企业家成长和企业家精神发挥的良好生态
环境，培育出南方水泥、中国巨石、中复神鹰、中复连
众等一批管理优秀、业绩优异、竞争力突出的骨干企
业，涌现出一批民营企业出身的优秀职业经理人、企
业家。

但需要注意的是，现在国企混合所有制改革试点单
位主要是央企三级及以下企业和地方国有企业。除历史
形成的上海贝尔、华录集团、中国联通等个别企业外，
央企集团层面混合所有制改革尚未铺开。

外间推测原因是由于央企集团资产规模大、区域跨
度大、业务多元、债务和人员等内部结构复杂，以及管
控模式固化等，同时可供选择的具备投资条件又能形成
资源互补的民营投资机构有限，实际操作上确有困难。不
过，也有分析认为，央企集团层面的混改无需操之过急，
集团总部完全可以借鉴下级企业混合所有制改革的成功
经验，先行完善自身的管理机制，为后续改革铺路。

诚如翁杰明所说的，国资央企的混合所有制改革一
定要在防止国有资产流失的前提下开展。过程中一定要
加强梳理评估和效果评价，以便实施更加规范高效的治
理型管控，从而提升混改工作实效。■



扫描二维码 关注“企业思想家”公众号
企业观察报官方微博：
<http://weibo.com/qygcbs>
<http://t.qq.com/qygcbs>

— 微信 —