



王晓红：国企改革三年行动具有里程碑意义

通过实施国企改革三年行动，国有企业党的领导和党的建设得到根本性加强；中国特色现代企业制度更加成熟定型；国有经济布局和结构调整加速优化，国有资本集中体现了国有经济战略性功能定位，重点布局在涉及国家安全、国民经济命脉和国计民生的重要行业和关键领域；以管资本为主的国资监管体系已经形成。

■ 本报记者 张宁



王晓红

中国国际经济交流中心
科研信息部副部长、教授

2022年，国企改革三年行动收官。党的十八大以来，以习近平同志为核心的党中央高度重视统筹推进国资国企改革。

国企改革三年行动，是在我国国企改革进入深水区以来进行的一次重大而系统的改革实践，为党的二十大以后继续推动国企改革打下了良好基础，在国资国企改革领域具有深远的历史意义和重大的现实意义。

为全面总结国企改革三年行动取得的重大成果，《企业观察报》专访了参与此次国企改革三年行动评估工作的中国国际经济交流中心科研信息部副部长、教授王晓红。在王晓红看来，国企改革三年行动，其改革举措之实前所未有、改革成效之大前所未有、改革氛围之浓前所未有，在我国国有企业改革历史上具有里程碑意义。

国资国企发生了根本性、全局性、转折性重大变化

《企业观察报》：如何评价国企改革三年行动？国企改革三年行动取得了哪些重要成效？

王晓红：我们在调研中明显感受到，国企改革三年行动以来，国资国企发生了根本性、全局性、转折性的重大变化。

根本性变化，就是老国企、传统国企向新国企的变化。过去，老国企计划色彩比较浓、效率比较低、经营模式传统、产业创新活力不强，尤其是市场化经营机制较弱。新国企就不一样。新国企最主要的特点是，建立完善的现代企业制度，把党的领导和建设全面融入现代企业治理，市场化经营机制不断健全，增强了企业经营活力和市场竞争能力。

全局性变化，就是国有经济的布局全面优化，对国民经济发展的战略性支撑作用增强，这是一个非常显著的变化。国企改革的重点之一，就是国有企业的战略性重组，优化产业布局，有进有退。近几年，国资国企在优化布局上取得了实质性进展，更加聚焦战略性、关键性的领域，并且在关乎国计民生、公共服务、国家安全等领域发挥了主力军作用。

比如打造原创技术策源地，我们现在大量的原创技术、关键核心技术是由国企来创新的。还有产业链链长，央企以及相当多的大型地方国企，都充当着产业链链长的角色。可以说，在整个国民经济当中，国资国企都发挥着重要的支撑作用和引领带动作用。

在数字经济发展中，国企也发挥了重要作用，为我国数字技术自主可控作出了积极贡献。在云计算、芯片等领域的自主研发国企进入得比较快。例如，中国电信与华为共同合作开发的天翼云，由华为提供技术支撑，这也是国企改革中，国企与民企合作，共同研发核心技术，共同发挥主力军作用的一个成功案例。

转折性变化，指的是国资国企发生了一个历史性的转折，国企过去很多年没有解决的问题，通过三年改革集中攻坚，把硬骨头啃掉了。

从成效上看，国企改革三年行动，把党的领导和党建全面融入公司治理，全面推进国有企业战略性重组和专业化整合，稳妥推进混合所有制改革，强化国有企业市场化经营机制建设，建立“两利四率”（两利为净利润和利润总额，

四率是指营业收入利润率、全员劳动生产率、研发投入强度、资产负债率）经营业绩考核体系，推动国有大型企业链长制建设，打造原创技术策源地提升自主创新能力，积极建设世界一流企业等一系列重大举措，国有经济得到系统性重塑和整体性重构，国有企业竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力显著增强。

《企业观察报》：在整个国企改革史中，国企改革三年行动处于怎样的地位？

王晓红：国企改革三年行动，在我国国有企业改革历史上具有里程碑意义。

之所以这样说，是因为，国企改革三年行动，其改革举措之实前所未有、改革成效之大前所未有、改革氛围之浓前所未有。

具体体现在，通过实施国企改革三年行动，国有企业党的领导和党的建设得到根本性加强；中国特色现代企业制度更加成熟定型；国有经济布局和结构调整加速优化，国有资本集中体现了国有经济战略性功能定位，重点布局在涉及国家安全、国民经济命脉和国计民生的重要行业和关键领域；以管资本为主的国资监管体系已经形成，国有资产实现保值增值；国有企业活力和经营效率显著提升，独立市场主体地位得到根本性确立，实现了企业从传统老国企向中国特色现代新国企的重大跨越，在我国产业链供应链中发挥了主导和牵引带动作用，尤其在攻克核心关键技术、打造大国重器方面发挥了国家战略科技力量的显著优势和引领作用。

同时，国有企业质量效益、治理效能、创新能力、经营业绩、国际化水平显著提升，探索了一套特色鲜明、行之有效的国有企业经营管理制度和国资监管体系，并在高铁、盾构机、航空航天、量子通信、芯片等领域取得了一批世界领先的技术创新成果。

在重要领域和关键环节取得重大突破

《企业观察报》：国企改革三年行动的重点和难点在哪里？这些难点是通过哪些创新性政策解决的？

王晓红：国企改革三年行动围绕加强国有企业党的领导和建设，完善中国特色现代企业制度，推进国有经济布局优化和结构调整，积极稳妥深化混合所有制改革，健全市场化经营机制，发挥自主创新的国家队作用，形成以管资本为主的国有资产监管体制，推动国有企业公平参与市场竞争，实施国企改革专项工程等重点任务进行攻坚。

实施国企改革三年行动以来，国资国企大力破除体制机制障碍，有效解决了一批长期没有解决的历史性难题，在重要领域和关键环节不断取得重大突破。

国企改革三年行动之前，国企存在着一些长期没有解决的问题，比如国企“干部能上能下、人员能进能出、工资能增能减”以前是非常难做到的。国企改革三年行动，针对市场化选人用人机制，实施了一系列量化考核，过去很多年没有打破的“三铁”这次真的打破了。

还有非常重要的一点，就是现代企业制度的建设，尤其是把党的领导融入现代公司治理的过程。这是这次改革中非常明显的变化。这对于提高国有企业的战斗力和效率起到了重要作用，解决了

过去国企治理中“两张皮”的问题。

在攻坚克难的改革中，有效的保障措施至关重要。为扎实稳步推进国企改革三年行动走深走实，国务院国资委协同各地方国资委积极部署、攻坚克难、主动作为，加强统筹协调、系统集成、全方位推进，建立任务清单机制，坚持量化考核、多样化督办，强化典型引路，中央和地方国有企业大胆实践、勇于创新、锐意进取，形成了一整套有特色、可衡量、可考核、可检验、见实效的国企改革工作推进机制和举措。

具体措施上，一是明确第一责任人，国资国企各单位“一把手”作为第一责任人，明确改革的任务书、时间表、路线图；二是坚持系统化推进改革，国资部门与其他部门协同并进，政策措施突出系统集成、协同高效，增强改革的整体性、系统性和协同性；三是建立任务清单管理机制，通过工作台账将改革任务分解，层层压实责任；四是实施定期量化考核工作机制，定期通报进展、推广经验、专题部署任务、解决重点难点问题，做到“踏石留印，抓铁有痕”；五是采取多样化督查方式，不断完善在线督办系统，综合运用考核评估、调研督导、专项检查、巡视巡察、不定时抽查等举措加大督办力度；六是强化典型示范带动作用，通过推动“双百企业”“科改示范企业”“区域性综改试验”等试点地区和试点企业先行先试，鼓励基层大胆试、大胆闯，探索国企改革新路径、新模式，总结复制推广成功经验，降低制度性探索成本。

《企业观察报》：在国企改革三年行动中，哪些企业探索出的改革经验值得高度关注和推广？

王晓红：国有企业的改革是与时俱进、不断发展的。国企改革中，市场化改革难度是非常大的，因为你动了谁的奶酪谁都不高兴，这需要魄力、需要胆识。尤其是用人制度改革，是国企改革发展中重中之重的问题。

国企改革难，根源在于体制问题。长期以来，国企习惯了一种计划体制、终身制，过去，国企“老大”的思想是很严重的。恰恰因此，国企的经营效益非常不好。

这一次国企改革，在市场化改革方面确实迈出了一大步，我们到企业调研就看到，现在国企的效益和效率大大提高，技术创新活跃，数字技术、新技术广泛应用，与过去的国企相比，完全不可同日而语。国企已经成为真正意义上的企业了，实现了老国企向新国企的跨越，竞争力明显提升。

钢铁行业中，中国宝武联合重组、鞍钢本钢重组，实施战略性重组并切实推行市场化改革后，企业提质增效非常明显。

市场化改革创新方面，中国建材集团令我感到耳目一新。近年来，中国建材构建新材料产业创新发展联盟，建设世界领先的新材料开发商和综合服务商。中国建材现已发展成为全球最大的基础建材制造商、世界领先的新材料开发商和综合服务商，形成了基础建材、新材料、工程技术服务三足鼎立的业务格局，成为新材料行业联合研发和示范应用的链主企业。

中国移动“数智化”建设也较为突出。近年来，中国移动系统打造以5G、算力

网络、智慧中台为重点的新型信息基础设施，建成全球规模最大的5G精品网络，并在“东数西算”工程部署上开创性提出并构建了泛在融合的算力网络。

瞄准建设世界一流企业目标提升国际竞争力

《企业观察报》：三年行动收官以后，下一步国企改革的重点是什么？

王晓红：下一步的国企改革，我认为首要的改革重点是，国企要瞄准建设世界一流企业目标提升国际竞争力。要打造世界一流企业，我国的国有企业就要面向国际，对标国际规则，强化制度建设。比如说，公平参与市场竞争，这是高标准国际规则的要求。国际上认为我国的国企享受了国家大量的补贴和优惠政策，还有国有企业的人事、财务、管理、市场采购等透明度问题，以及国有企业的商业考虑，这对国企的市场经营和参与市场竞争提出了明确要求。

当前，国有企业在国际化经营中遇到一定阻力，尤其是在关键核心技术的国际并购、敏感领域的对外投资等方面都受到严格限制，所以尤其要推动制度性开放，对接高标准国际规则深化国有企业改革，加大市场化改革力度，推进国有企业分类改革，完善国有企业公平参与市场竞争的体制机制，建立与高标准国际规则相衔接的体制机制。

《企业观察报》：总体上，在推动国有企业实现高质量发展、提高核心竞争力方面，还有哪些重要的工作要做？

王晓红：总体上看，一是要瞄准建设世界一流企业目标提升国际竞争力。要继续强化“五力”建设，对标国际规则强化制度建设，营造有利的国际化经营环境，形成一批主导全球产业链、供应链、价值链的链主企业。

二是要着力打造原创技术策源地，在科技自立自强中展现担当作为。要不断创新体制机制，汇集科技创新人才，突破一批“卡脖子”技术，在数字经济中大显身手。

三是要聚焦国家战略和公共服务领域优化战略布局。要坚持有进有退、有所为有所不为的总体原则，重点围绕涉及国家战略的关键产业、国计民生、公共服务、国家安全等领域推进国有经济布局，强化前瞻性、战略性和未来产业布局，增强国有经济和国有企业对能源、资源和粮食安全等方面的保障能力，为构建新发展格局、推动经济高质量发展提供有力支撑。

四是要当好产业链链长，在维护国家产业链供应链安全稳定中发挥支撑作用。央企尤其要利用自身规模和综合优势发挥龙头作用，提升对产业链供应链体系的引领带动作用。

五是要在推动共同富裕中彰显责任担当。国有企业要在促进就业、公共产品提供、重大基础设施建设、落后地区帮扶等方面做好表率。

六是要继续推动国有企业分类改革，完善国有企业公平参与市场竞争的体制机制。■

“

国企改革三年行动，其改革举措之实前所未有、改革成效之大前所未有、改革氛围之浓前所未有，在我国国有企业改革历史上具有里程碑意义。