



## 委托代理、监管体系与科创体系的建立

结合我本人20年前在杭州市当市长、金华市当市委书记的时候推行国企改革，后来住建部负责科技创新13年的体会，我认为一方面我们的国有企业，特别是央企，要在安全、科创上发挥顶梁柱的作用；另外一方面，现在科学技术，尤其是信息技术高速发展的今天，要在连接力、传感力、算力、存储力，四大创新能力上发挥顶梁柱作用。比如刚才朱民院长讲的ChatGPT，新的科技浪潮就像排山倒海一样冲击过来了，在国际科技潮流产生颠覆性变化的时候，我们的国企为什么不能产生世界级的创新型的企业家呢？我们的国企是做大了、做强了，但是我们有些技术是“拼凑”出来的，我们要承认这个事实。所以我们要优化国企监管，要培育世界级的企业家。没有世界级的企业家，没有创新，也就不可能有产业链安全的保障，也不可能国防安全的保证。

今天讲的第一个问题是要明确委托代理这根改革的主线。

为什么要讲委托代理？民企、国企和我们市场上募股的企业其实有很大的区别，民企委托代理很简单，我的资产我管，或者我的资产我招聘CEO来管，所以它的委托代理是非常清楚的。但是央企，特别是大型央企，委托代理是非常复杂的，这个是世界级的问题。我

们的国企一方面要经营市场，另一方面也要“经营”职务级别。在任期只有几年的情况下，我们怎么能够产生像任正非、马斯克、ChatGPT之父山姆·阿尔特曼这样的企业家和企业出来？企业家说到底就是把科创的资源、人力的资源、市场的资源、物质的资源组合起来，组合的能力越好，越是跨国际组合、世界级的组合，就越能成为世界级的企业家。中国最稀缺的资源就是这样的企业家。

我们的国企改革这么多年，经历倒逼成本、股份制改造、改制等等，我觉得在这些成本控制方面与民企还是有差距的。再来看我们的上市公司，独董有没有发挥作用？独董都是招聘的，这与委托代理是矛盾的。资产的所有方与经营者存在鸿沟。这种鸿沟我们要通过委托代理的改良去弥补、去解决，这是一条主线，离开这条主线，其他都是技术性、程序性的问题，而不是战略性的问题。

第二点，要完善分类监管。分类监管的第一类是垄断性的企业，完全是服务国家战略为主的企业。既然是垄断性的，就要用垄断的监管方法，实现以竞争代替产业上或者空间上的垄断。第二类是市场竞争性的企业，我们能把它分列出去，以市场的方式监管。第三类是混合经营的企业，要灵活监管。如果我们强制地要求加强监管，可以试想，要



仇保兴

国际欧亚科学院院士  
住房和城乡建设部原副部长  
中国城市科学研究会理事长

求像马斯克这样的企业只能搞火箭不能搞其他主业会有什么结果？信息技术的发展、ChatGPT的兴起对很多产业都是降维打击，你不知道竞争对手从哪里来，不知道哪天会突然冒出来个技术把整个产业都颠覆了，而我们的监管却说这不能搞那不能搞，不能随机应变，这是有问题的。所以我们要区分为垄断性、市

场竞争性、混合经营性企业，并实施分类监管。

第三点，推广分级监管。分级是什么概念？我原来所在的杭州市，国企有几百家，就实施分级监管：第一级是列入白名单的企业，从轻监管，而且有很大的混业经营、自主经营的权利。第二级是列入一般监管的企业。第三级是重点监管的企业。第四级是要派人入驻监管的企业。我们从委托代理角度看，到第四级的时候就只能派人入驻监管，没有别的办法。在这个分级监管的基础上，进行年度考核，不断地调整分级，好的保持在白名单，差的往后退，这就是一个正向的激励作用，内生的、企业家的积极性就调动起来了。

第四点，加固应急资产控制。我觉得国资委这方面的监管做得很好，就是财务汇出多少资金到外面，国资监管系统马上就能知道。如果有央企要汇出几十亿资金，系统马上就预警了。因为是采用的委托代理，这个是有必要的。最优秀的企业家也有可能分心，也有可能上当，也有可能受到诱惑，所以我们最后的防线一定要坚实。

第五点，防止拉郎配式的合营和臆造的新模式。最近李强总理说，“坐在办公室碰到的都是问题，深入基层看到的全是办法”。在国企改革的历史上，我

们往往会犯的错误就是臆想的“新模式”，从上到下套下去，通过行政手段层层细化，然后无疾而终。而真正有灵魂的、能够持久的改革模式都来自基层首创。刚才讲到的海康威视就是我们那时候培养的企业，在杭州已经形成了一个国企民企完善的科创系统，这个科创系统支持不同类型企业创新，一个UT小灵通企业倒下了，千百个UT斯达康可以站起来。所以科创生态是深层的、长出来的。为什么ChatGPT很厉害，那就是深层的力量，实际上是基于基层、由无数办法经验堆积产生出来的。就像我们人类学语言，从小不断地学，神经性强化，这种语言学习就是成功的；用学语法的方式学语言是学不成功的。我们的企业长期“用学语法的方式学”是学不好的，所以要用深层的力量；用我们国企的改革、国企的监管，与科技创新这个时代的潮流会合在一起，就会产生像华为这样的世界级的企业。任正非实现了经营模式的自由，经营范围、经营地点的自由，经营、分配模式和管理模式变更的自由，并且还有在企业经营管理年限的自由，有了这一类自由，就增加了深层次的企业家和世界企业体系产生的可能性。■

## 从国家电投打造独角兽企业实践看改革创新对实现中国式现代化的推进

今天和大家分享一个国家电投的创新案例。在介绍案例之前，先向大家报告，国家电投是一个创新型企业，目前是全球最大的清洁能源发电企业、最大的新能源发电企业和最大的光伏发电企业。我们同时承担了两个国家重大科技专项：大型先进压水堆核电重大专项和重型燃气轮机重大专项。这都是国家电投创新的特征。

今天和大家分享的案例是关于国家电投近年来打造的独角兽企业：国氢科技。在2017年前后，通过研究，我们判断氢能将在我国迎来快速发展。在看准了这个战略方向后，我们迅速在集团公司层面成立了氢能工作领导小组，并组织了一批人员开始研发工作。2019年又专门设立了股份制企业。这家企业在当年开展天使轮融资时，估值是5000万人民币。经过三年多时间的发展，到2022年新一轮融资时其估值就达到了130亿人民币，足足增长了260倍。在《财富》杂志独角兽企业排行榜中位居前列。

资本市场之所以给这个企业很高的估值，主要是看中了它的核心竞争力。根据行业协会统计，目前在从事氢能业务的企业已经达到几百家之多，但只有国氢科技一家企业具备了国家科技部、工信部和发改委提出自主开发“八大件”科技和产品的能力，而且实现了100%国产化。这“八大件”包括：催化剂、碳纸扩散层、质子交换膜、膜电极、双极板、电堆、氢气循环系统和空气压缩系统。在去年的冬奥会上，有一家赞助了8亿美元的国外企业原计划在核心区提供氢能大巴服务，但在测试中被判定不合格，他们后来提出用自己的电动车替换，但当时冬奥会的领导层决定看看国内的氢能大巴。之后组委会就对国氢科技的氢能大巴进行了测试，结果顺利通过了全部测试。冬奥会期间，这一批氢能大巴共计接待了16万人次的运动员



钱智民

国家电力投资集团有限公司党组书记、  
董事长  
中央企业 ESG 联盟理事长

和教练员，其间更是实现了“零故障”“零事故”和“零失误”，得到了冬奥组委的好评。正是基于以上的能力和现实表现，这家企业才得到了资本市场的高度认可，在短时间内即成长为一行业独角兽企业。

在培养这家独角兽企业的过程中，我们也有几点深刻的体会：一是要对战略进行研判，在研判之后还要坚持走下去，要有坚定的信念和持续的行动；二是要有一个以科学家为中心的科研团队。国氢科技就有以我们集团首席科学家为主的这么一支团队；三是要有一个以法定代表人为核心，热爱事业、乐于奉献的经营管理层；四是要有一套合适的机制。在实践中，我们按照“一企一策”的原则，专门制定了针对这家企业的董事会授权。它在科技上的授权额度是其他二级单位的5倍。同时我们也创新激励机制，这家企业64名关键科技人员和

核心管理人员通过员工持股平台，共计持有企业10%的股份。通过这种机制，充分调动了关键科技人员和核心管理人员的主人翁意识。此外，在人、财、物管理方面，集团也充分尊重企业董事会的决策，在企业正常运营过程中，集团总部不干预。由此我们总结，当企业进入新的领域，特别是“无人区”时，一

定要与传统企业的管理很好地协同起来。和大家分享这个例子就是为了说明，国有企业只要用好用足政策，同样可以培育出行业独角兽企业。国家电投目前正在储能、绿能交通和新能源领域加大工作力度，预计今年将会在新能源领域培育数家独角兽企业。

党的二十大提出要实现高质量发展，

实现中国式的现代化，都需要将创新作为驱动力。目前，国有企业在体制机制上还有一些不适合创新的地方。我相信，这些都将在下一步的改革中得到优化和调整。国有企业应该在创新中发挥更大的作用，也一定会是我国创新发展的主力军。■

## 坚定思想引领 突出改革创新 全面高质量发展加快建设世界一流企业

近年来，中国一重坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，坚定不移贯彻落实习近平总书记视察中国一重重要指示精神，持续深化改革，加快创新发展，“十三五”期间，取得一系列科技创新成果，经营业绩持续增长，成为全球核岛装备和冶金装备全流程制造技术的领先者，世界最大“双超”石化锻焊加氢反应器限制制造技术的领导者，初步发展成为以高端装备制造为核心，“一带一路”、地企融合及产融结合于一体的综合性产业集团，将企业与职工构建形成利益共同体、事业共同体、命运共同体。

全国两会的胜利闭幕，决定了一系列事关全局和长远的重大事项，对于装备制造业高质量发展具有十分重要的战略意义和现实指导意义。特别是习近平总书记再次全票当选国家主席、中央军委主席，充分体现了党的意志、人民意志、国家意志的高度统一，全面反映了全党全军全国各族人民的共同心愿，是历史的选择、人民的选择、时代的选择。

习近平总书记在参加今年全国两会时



刘明忠

中国一重集团有限公司  
党委书记、董事长

强调，在强国建设、民族复兴的新征程，要坚定不移推动高质量发展。政府工作报告也特别提出，扎实推进中国式现代化，要着力推动高质量发展。贯彻落实习近平总书记重要讲话精神 and 全国两会精神，从装备制造业来讲，从作为“中国制造业第一重地”的中国一重来讲，关键是要完整、准确、全面贯彻新发展理念，积极服务和融入新发展格局，加快高质量发展，建设世界一流企业。

实现世界一流，必须以深化改革加快高质量发展。习近平总书记指出，发展出题目，改革做文章。党的二十大对新时代新征程党和国家事业发展作出全面部署，答好这张“新考卷”，必须以新一轮改革深化提升行动为契机，以提高核心竞争力和增强核心功能为重点，坚持市场化原则，全面巩固拓展改革三年行动成果，系统实施一批新的战略性、创造性、引领性改革举措，推动实现更多生产组织创新、技术创新、市场创新，着力用改革的主动赢得发展主动。