

打造现代新国企，加快发展新质生产力



辽宁大学经济学院党委副书记、院长 李政

今年全国“两会”提出的政府工作任务中，要求国资央企在大力推进现代化产业体系建设、加快发展新质生产力方面做出更大贡献。

具体而言，要进行产业链、供应链优化升级，培育战新产业、未来产业；要深入推进创新发展，坚定不移深化改革，增强内生发展动力。

强调发展新质生产力之外，今年全国“两会”还强调了要坚持两个毫不动摇，坚定国企改革和发展的信心，坚持做强做优做大国有企业；同时坚持国有经济、民营经济协同共进，相互促进，协调发展。要通过完善企业制度、打造世界一流企业，为新质生产力发展作出重大贡献。此外，还要弘扬优秀企业家精神。企业家要专注创新发展，国资央企要敢干、敢闯、敢投。我们认为，要通过打造现代新国企，加快发展新质生产力。培育新质生产力，关键是要建立适应新质生产力发展要求的新的生产关系，这其中就包括打造现代新国企，这是国资央企改革、建设一流企业的必然要求。

实现这一目标需要做好五个方面的工作：

第一，要对标世界一流企业的建设目标，打造现代新国企。实践证明，具有全球竞争力的世界一流企业，都是新质生产力形成的关键主体。世界一流企业一定是具有核心竞争力和企业家精神的企业。因此，要想把国有企业建设成世界一流企业，就要提升国有企业的核心竞争力，培育企业家精神。这就要求我们首先要继续深化国有资产管理体制改革，完善国有资本出资人制度和国有资本经营预算制度，优化国有控股、参股企业国有股收益上交机制，健全国有企业和企业家的绩效考核和评价机制；其次，要坚持两个毫不动摇，使国有企业和民营企业能够在市场上公平竞争，平等获得市场准入及要素、资源。同时减轻国有企业不必要的政策负担，使国有企业能够轻装上阵，合理扩大国有企业经营者的自主经营决策权。另外，还应进一步完善国有企业在科技创新方面的容错机制。

第二，要对标高水平自立自强的使命，打造现代新国企。国资央企是国家实现高水平科技自立自强的主力军，要进一

步整合科技创新资源，加快提升自主创新能力，加强关键核心技术和行业共性技术攻关，并与民营企业共享创新资源，相互取长补短，形成协同创新联合体；相关政府部门要强化国有企业的创新主体地位，营造有利于国有企业创新的良好环境，发挥创新驱动发展的排头兵作用。鼓励国有企业加大研发投入和创新投资，使更多的现代新国企成为重要的国家战略科技力量和原创技术策源地。

第三，要对标新型工业化要求，打造现代新国企。新型工业化是加快形成新质生产力的主要阵地和根本支撑，新型工业化要求现代新国企具备数字化、绿色化、高效化、韧性化的特征。一流企业、新国企要对标新型工业化的要求，聚焦实体经济，聚焦新型制造业，提高高端化、绿色化、数字化水平。

第四，要对标现代化产业体系建设要求，打造现代新国企。建设现代产业体系是我国实现高质量发展和推进新型工业化的关键环节与必然要求，打造现代新国企必须以构建现代化产业体系为目标和方向，大力发展实体经济、数字

经济，通过数字经济与实体经济深度融合促进产业转型升级。需要注意的是，培育发展新质生产力，要注意传统产业和新兴产业的有机结合，不能忽略传统产业。国资央企要在促进传统产业转型升级与发展战略性新兴产业、未来产业两个方面同时着手，同时发挥作用。

第五，要对标以人民为中心的思想要求，打造现代新国企。其中需要做到五点：一是坚持创新示范战略，将更多的国有企业打造成创新型企业以及原创技术策源地和现代产业链链长；二是在落实国家重大战略上发挥带头作用，积极对接区域战略和有关的其他国家战略；三是践行绿色发展理念；四是深化“走出去”战略；五是坚持以人民为中心的发展思想，以创新创富社会，认真履行社会责任，让人民群众共享国有企业改革发展的成果。

（本专题文章为3月15日由中国企业改革与发展研究会组织召开的“学习贯彻全国两会精神·建设世界一流企业”座谈会上的发言部分内容。根据现场速记整理，未经作者审阅。）

上接《01版

中交房地产变中求存

营收对应的是权益销售。站在中交集团全盘角度，整体上做大规模是必然选择。事实上，即使在地产高速发展阶段，为了保持组织的灵活性，快速做大，很多房企最明显的特点也是放权，将决策权限下放到区域公司甚至直接下放到城市公司，总部更多的职责是赋能。这么做的目的很明确：快速全国化、规模化。

随着房地产进入新周期，城市公司受大区管辖，审批链较长，决策效率低。中交撤销了7个区域公司而由集团总部直管城市，能及时掌握一线动态，压缩汇报层级，提高决策效率，激活企业竞争机制。

这样看，集团总部加强直接管控的逻辑就很清晰。

除了撤销区域公司，中交地产还把16个城市公司按项目地理区位、采用就近原则重组为9个。

之前的16个城市公司主要问题是缺乏单城市规模领先的高市占率城市。整合后，中交地产将形成9个核心城市单

元，包括：北京、武汉、成渝、苏杭、广州、上海、雄安、厦门、长沙。

新成立的9大城市公司，都是拥有不俗销售业绩。比如2023年成都的中交·鹭鸣九章、中交·锦江九章，霸榜成都叠拼销售业绩TOP3；厦门的中交建发·五缘海悦奢客仅50天，开盘后半个月去化率达90%以上，片区销量第一。

值得关注的是，改组后的武汉城市公司总经理依然由原华中区域公司总经理姚能民担任。他曾经和中交地产现在的营销一把手邓志勇是很好的搭档：两位在绿城中国华中区域期间是上下级关系，曾一起操盘的绿城·凤起乐鸣项目是流量极高的出圈产品。

这个思路和中国建筑打法一样：集中精力干大事，把钱花在大城市——下注一、二线城市，倾斜资源，重点投资。

职责明确

1月31日，中交房地产2023年度总部部门及有关业务负责人述职会在中

天大厦召开。中交房地产党委书记郭主龙出席会议并讲话，党委副书记、董事长李永前出席会议。

在中交房地产集团官微的这条日常更新信息中，党委书记和董事长由两人分别担任。

这种管理架构并不违背相关监管要求。按照国务院国资委要求，企业在具体操作中，职权划分可根据经营实际和管理层自身能力素质灵活安排。

一般而言，国有企业都坚持推行党委书记、董事长“一肩挑”，如中国路桥党委书记、董事长是杜飞，中国港湾党委书记、董事长是白银战，中建八局党委书记、董事长是周可璋……

中交房地产集团党委书记郭主龙，原来是中交路桥党委书记和董事长。从官方公布的信息看，其更多倾向于对外沟通，比如陪同中交集团领导会见北京市委常委、常务副市长夏林茂。郭现在还有另一个身份，是中交集团总经理助理。

而董事长李永前，从官方公布的信

息看，更倾向于主抓业务。李永前作为中交集团高管之一，经营能力有目共睹：2015年4月被调任绿城中国担任执行总裁，在他离开时，绿城销售额已经进入2000亿阵营。

中交此举被认为是职责更加明确：党委书记负责外联、集团沟通等党建事项；董事长负责投资、财务、项目等具体经营业务。

下一步

尽管中交地产业绩不佳，中交集团依然给了其大力支持。1月23日，中交地产公告称，公司拟向中交集团新增借款额度不超过100亿元，借款年利率不超过7.5%，单笔借款期限自到账之日起不超过60个月。

显然，中交集团还没有放弃中交地产。中交房地产下一步怎么走？今时今日，中交地产的牌面，已经和往日大不相同。

高周转、大发展的地产扩张时代，

中交地产永忙不过来，加足地方马力，给集团每年贡献20%的净利润。但是，当项目逐渐变少，必须重新找到新的角色扮演。也就是王彤宙口述中的“加快新发展模式的建立”。

2024年2月17日，中交房地产管理集团成功中标汕尾市城市运营投资有限公司所属“愉憬湾”项目全过程代建代管。至此，中交管理代建业务新年首子正式落地，吹响年度业务发展的冲锋号。

目前来看，中交地产正在走两条路。一条是聚焦核心城市，增加核心城市的市场份额；另外一条是接能赚钱的代建项目。

轻资产代建和重资产开发就像一个跷跷板：重资产业务下行，代建业务就抬头。不过代建业务复购率很低，少有二次生意。经常出现半途分手的局面。在低费率价格战面前，如何处理成本、危机、产品等问题，是中交需要静下心来思考的话题。

上接《01版

中企研“学习贯彻落实全国两会精神 建设世界一流企业”座谈会在京召开

企业增强核心功能、提高核心竞争力，因地制宜发展彰显中国企业特别是中央企业特点特色的新质生产力，以实际行动迎接中华人民共和国成立75周年。

刘明忠表示，两会期间，习近平总书记发表了一系列重要讲话，作出了一系列重要论述，站在党和国家事业发展战略全局高度，深刻阐明了发展新质生产力等重大问题，对谋划进一步全面深化改革的重大举措提出明确要求，为我们加快发展新质生产力、推动高质量发展、做好国资国企各方面工作提供了科学指南。

多维度发力打造世界一流企业

座谈会上，李伟发表了题为《大力发展新质生产力，做强做优国有资本，加快建设清洁能源供应商和世界一流企业》的主题发言。他表示，世界一流企业是国家经济实力、科技实力和国际竞争力的重要体现，是引领全球产业发展和技术创新的关键力量。山东能源集团作为省属国有大型能源企业，一定认真贯彻落实习近平总书记重要指示和全国两会精神，严格履行好山东省委交办的“一个保障，两个优化”任务，保障山东的能源供应，优化能源结构和能源布局。充分发挥科

技创新、产业控制、安全支撑三个作用，扛起经济战略支撑、现代产业体系改革深化提升、创新创效主体责任，全面提高核心竞争力，增强核心功能，要在“十四五”末发展成为结构更优、韧性更强、后劲更足的企业集团。

赵占国发表了题为《深入学习贯彻落实全国两会精神，加快建设世界一流黄金产业集团》的主题发言。他说，深入学习贯彻落实全国两会精神，中国黄金集团将从聚焦产品卓越、聚焦品牌卓著、聚焦科技创新、聚焦现代治理四方面发力，努力建设世界一流企业。公司将进一步夯实资源保障供应能力；系统推进品牌建设，全面融入新发展格局，擦亮中国黄金金字招牌；加强产学研协同创新，加快推动高水平科技自立自强；健全决策应用体系，将党的领导和完善公司治理有效融合。

在交流讨论环节，中国海洋石油集团有限公司企业管理部主任徐永昌表示，2023年3月，中国海油被国资委确定为加快建设世界一流示范企业。下一步，围绕建设世界一流企业，中国海油将进一步优化战略，大力发展新质生产力，坚持高端装备制造、新能源、化工新材料、绿色环保四个方向，因地制宜培育前瞻性、战略性产业。

中国华电集团有限公司总法律顾问、首席合规官、企法部（改革办）主任董全学表示，对于能源电力企业而言，要打造世界一流企业，必须牢牢把握高质量发展这个首要任务，重点围绕国家战略形成新质生产力，增强核心功能，提高核心竞争力，突出价值创造，深化改革，以绿色低碳科技创新推动产业高质量发展，创造发展的新优势。近年来，中国华电以建设世界一流能源企业为引领，聚焦绿色发展和科技创新，运营效益明显提升，产业规模不断壮大，产业结构持续优化，实现了质的有效提升和量的合理增长。下一步，中国华电要把发展新质生产力作为推动高质量发展的重要着力点，以战略统领推动绿色转型，以创新求变深化改革提升，重视加强与行业协会、科研院所、高端智库交流合作，推进治理体系和治理能力现代化，全面提升世界一流能源企业建设进程。

中国移动通信集团有限公司发展战略部副总经理李炯表示，新一代信息技术是新质生产力最重要的驱动因素，人工智能的发展在近期已经形成一个革命性的迭代。在此基础上，劳动者、劳动资料、劳动对象的组合已经发生了质变，数据信息成为新的生产要素，算力成为新的基础能源，人工智能成为新的生产

工具。可以说，信息产业共同构成了新质生产力的核心要素。中国移动的大数据产业在国资系统内处于领先地位，希望产业界能够形成数字化和产业数字化的协同发展体系，使千行百业都能够在新质生产力中受益，最终形成支持信息技术数据要素畅通、高速、安全、有效的体系。

增强国资国企服务国家战略新动能

清华大学经济管理学院副院长薛健在交流讨论环节表示，提升企业核心竞争力，就是国资委去年提出来“四新”，即发展方式新、公司治理新、经营机制新和布局结构新。在增强企业核心功能、更好地服务国家战略方面，国资国企主要发挥三大作用：一是科技创新，二是产业控制，三是安全支撑。科技创新是发展新质生产力的关键，而科技创新的关键是科技创新体制的创新；国资国企在建设现代化产业体系中要发挥核心引领作用，应该重点培育战略性新兴产业，优化产业布局，构建相互连接的产业链，加快传统产业的数字化转型，提升新型基础设施支撑能力等；国资国企要强化安全领域的保障，更好支持国家战略安全，强化国有经济在国防、能源、粮食等关键领域的控制力，并通过市场手段

增加民生、服务供给。

辽宁大学经济学院党委副书记、院长李政表示，对标世界一流企业，打造现代新国企是新一轮国企改革深化提升行动的必然要求。要想把国有企业建成世界一流企业，就要提升国有企业的核心竞争力，培育企业家精神。首先要继续深化国有资产管理体制改革；其次要坚持“两个毫不动摇”，使国有企业和民营企业能够在市场上公平竞争，平等获得市场准入及要素和资源；还要减轻国有企业不必要的政策负担，让国有企业轻装上阵，合理扩大国有企业竞争者自主经营决策权。

中企研常务副会长许金华，国务院国资委产权管理局原局长贾立克，国务院国资委离退休干部管理局原局长、中央企业ESG联盟副理事长兼秘书长范建林，中企研候任副会长兼秘书长谭剑，中企研常务副秘书长李华，中企研副秘书长、企业观察报社社长李凡，山西成长地产控股集团有限公司董事长尹建国，宇超电力股份有限公司董事长殷新亮，北京求是联合管理咨询有限责任公司董事长安林，以及部分中央企业和地方国有企业代表参加了座谈会。