

加强国有企业管理经验总结提炼 推动构建中国特色国有经济理论体系

■ 梅洪

党的二十届三中全会提出，支持和引导各类企业提高资源要素利用效率和经营管理水平、履行社会责任，加快建设更多世界一流企业。我国国有企业特定的历史、文化、功能、使命等与西方国家的企业有明显差异，决定了我国国有企业管理是具有中国特色的。因此，提高我国国有企业管理水平，不仅要借鉴西方成功的管理经验及理论，更要立足我国国情，总结提炼优秀国有企业的管理经验，加快构建中国特色国有经济理论体系，推动国有企业建立健全产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度，为培育更多世界一流企业提供理论支撑和实践指导。

加强国有企业管理经验总结提炼的重要意义

贯彻落实党中央决策部署的需要。党的十八大以来，党中央、国务院高度重视国资国企工作，习近平总书记多次就国资国企改革发展发表重要讲话、作出重要指示批示，强调要推动国有企业深化改革、提高经营管理水平，加强国有资产监管，坚定不移把国有企业做强做优做大。在东北召开的国有企业改革发展座谈会上，李强总理就加强国有企业改革发展重大理论和实践问题研究提出明确要求。习近平总书记的指示精神和李强总理的部署要求为加强国有企业管理案例总结提炼、推动构建中国特色国有经济理论体系提供了根本遵循和明确指引，对于国有企业改革发展的理论和实践问题，要以马克思主义政治经济学、习近平经济思想为指导，进行富有创造性和建设性的研究，形成体系化的认知、理念、思路和方法，构建中国特色国有经济理论框架。

深化落实国企改革目标任务的需要。党的二十届三中全会以及中央经济工作会议关于国资国企工作的部署，把深化国资国企改革放在中国式现代化建设全局中去谋划和推进，明确了在新征程上深化国资国企改革的方位、前行的节奏和工作的重点。国有企业作为中国

特色社会主义的重要物质基础和政治基础、党执政兴国的重要支柱和依靠力量，为中国式现代化提供坚实战略支撑。以学理化、学术化、学科化等方式总结、提炼国有企业改革发展实践经验，形成改革范式，以案例、教材、课堂为载体向外推广，有助于更为清晰地阐释国有经济、国有企业在国民经济发展中的主导作用，促进国有经济理论研究及学科建设相关工作，为国有企业推进中国式现代化提供坚实基础。

提升增强国际话语权的需要。近年来，国际形势动荡变革不断加剧，各种风险挑战层出不穷，特别是美西方国家对我国持续进行打压围堵，给我国的外部环境带来了严峻的挑战。在此局势下，国有企业深入学习贯彻习近平总书记重要讲话和重要指示批示精神，认真落实党中央、国务院重大部署，不断增强核心功能、提升核心竞争力，加快建设世界一流企业，探索出一大批具有中国特色的国有企业改革发展经验。这更要求加快总结国有企业改革发展实践案例，研究国有企业做强做优做大的规律，将国有企业的成功实践经验总结为典型案例、提炼为理论认识，加快形成可复制、可推广的国有企业管理案例集群和能够“拿出来用”“拿出去用”的国有经济理论体系，加快构建中国特色国有经济学科体系，引导国际学术界、经济界、工商界展开研究和讨论，在国有经济的国际学术平台上发出中国声音，立足国有企业管理案例讲好中国故事，不断提升我国的国际话语权。

国有企业管理经验总结提炼取得积极成效

突出政策引领，选树典型示范标杆。新时代以来，相关部门推动构建政策体系、实施专项行动、组织编写丛书，为国有企业经验总结提炼指明了方向。党的十八届三中全会以来，国有企业改革政策文件和指导意见陆续出台，逐步形成了以《中共中央、国务院关于深化国有企业改革的指导意见》为中心，以其他政策文件为配套的“1+N”政策体系，

为国有经济理论的发展提供了参考方向；国有企业“四项试点”“十项试点”相继推出，国企改革“双百行动”“科改示范行动”全面铺开，国企改革三年行动、国企改革深化提升行动持续推进，建设世界一流企业专项行动不断深化，相关部门通过选树标杆等方式，加快宣传推广优秀国有企业管理经验；在构建“1+N”政策体系和推进各项行动的基础上，相关部门坚持试点先行和全面推进相结合，组织有关单位和国有企业编写“国资国企改革经验案例丛书”等一系列案例集，全面总结国有企业在各专项管理方面的成功经验，发挥优秀国有企业的示范引领带动作用，逐步形成了“经验总结—政策引导—实践推广”的良性循环。

加强实践创新，总结企管理范式。国有企业立足实践探索、加强自主总结、开展研究合作，形成了一批具有中国特色的管理范式，为国有企业管理经验总结提炼树立了典型标杆。鞍钢突破苏联“马钢宪法”的束缚，首创“两参一改三结合”，形成“鞍钢宪法”，成为我国工业管理自主创新的里程碑；邯钢通过“模拟市场核算、成本否决”机制，建立全员参与的精细化成本管理体系，助力企业扭亏为盈，在国有企业转向市场经济的过程中发挥了很好的引领和示范作用。部分国有企业充分发挥自身资源优势，与高校、科研院所等积极开展研究合作，总结提炼管理案例，中国联通、潍柴集团等企业分别与南开大学、山东大学等高校开展合作，编撰管理案例并成功获评第十五届“全国百篇优秀管理案例”。部分国有企业持续加强新型智库建设，相关智库单位聚焦国家重大需求，围绕企业所属行业领域开展基础研究、理论研究和应用研究，充分发挥咨政建言、理论创新等重要功能，如中核战略规划研究总院编写发布《核能支持低碳发展前瞻性研究蓝皮书》，成为全球核能发展的重要参考。

注重理论提升，搭建案例开发平台。国内高校和科研机构积极建设管理案例库，系统收集、整理与存储国有企业管理案例，组建国有经济、国有企业研究院，推动国有企业管理经验总结提炼与课堂

教学相融合。中国专业学位案例中心、中国管理案例共享中心、大连高级经理学院等单位持续推动案例库建设，积极开发、研究、共享国有企业在战略管理、财务管理、人力资源管理、市场营销、科技创新管理等多个领域的实践案例，不仅为学术研究提供了丰富的素材，也为国有企业管理者提供了学习和参考的平台。国内高校在教学过程中，将国有企业管理经验与理论知识相结合，融入相关课程中，通过案例教学、课堂讨论等方式，让学生深入了解国有企业的管理实践和创新成果，国内多家高校商学院将华润 6S 管理体系作为战略管理经典案例纳入教学。此外，一些高校还开设了专门的课程或讲座，系统介绍国有企业改革与发展历程中的管理经验，北京大学开设“北大案例大讲堂”系列讲座，讲解国有企业改革发展、转型与创新等经典案例，引导学生更全面地认识国有企业在国有经济发展中的重要作用。国内多家高校聚焦国有经济理论研究、国有企业现代治理等领域，设立国有经济、国有企业研究院。例如，清华大学成立中国现代国有企业研究院，中国人民大学组建国有经济研究院，开展国有经济理论的提炼与研究工作，推动国有企业管理经验升华为理论成果，为国有企业的进一步改革和发展提供理论指导。

国有企业管理经验总结提炼面临的问题

理论体系构建滞后缓慢。当前，西方理论体系在学术界占据主导地位，很多高校教师和学者在总结提炼国有企业管理案例时，主要参照西方的经济学、管理学理论进行案例设计与分析，忽视了中国国情与国有企业独特的历史、文化、地位和功能使命，难以充分解释新时代以来国有企业改革发展取得的巨大成就，甚至可能会产生误解和误导。国有企业作为中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础，在发展过程中积累了丰富的实践经验，但本土化经验总结与理论提炼仍呈现分散化、碎片化特征，部分研究成果仍停留在经验描述阶段，缺乏从国有企业发展实践上升为中国特色国有经济理论的深度探索。大部分理论研究者缺少企业实践经验，在进行国有经济理论研究时，对企业实际管理流程的理解不足，导致研究成果难以直接应用于国有企业的管理实践，而国有企业内部的管理人员对理论研究的重视程度不够，普遍缺乏将理论研究成果转化为实际管理措施的动力和能力，进一步加剧了理论研究与企业实践之间的脱节，阻碍了国有经济理论体系的构建。

案例开发标准规范缺失。当前，各主体对于案例总结提炼的标准并不一致，高校的教学型案例、研究型案例与国有企业总结的各类专项管理案例体例格式差异巨大、作用不一，部分案例缺乏对管理问题产生的背景、根源的深入挖掘，以及对解决问题的策略、方法的细致剖析，同时在进行案例研究时，由于个人认知和经验存在差异，可能会导致研究结果存在较大主观性。在数据支撑、效果评估等方面，部分涉及国家安全、国民经济命脉等重要领域的案例数据、资料存在不完整或模糊处理情况，而且普遍缺乏重大决策过程、技术路线选择等关键细节，削弱了案例的参考价值。还有部分国有企业将案例视为正面宣传手段，不愿意透露存在矛盾和问题的方面，导致负面案例数量远低于正面案例，案例分析的全面性和真实性打折扣，难以真正满足理论提炼和实践推广的需求。

协同机制多方联动不畅。各部门、高校、国有企业对国有企业管理案例总结与理论提炼的重视程度和资源投入存在差异，如高校考核导向侧重于论文项目、国有企业考核“一利五率”，部分

单位管理案例的总结提炼主要依靠个人意愿与个人资源，相关专家学者对于案例总结的积极性受到限制。在资源共享方面，国有企业管理案例总结提炼可能涉及政府部门、国有企业、高校、培训机构等多个主体，虽然各方在数据资源、人才资源、教育资源等方面具有一定的优势，但缺乏科学完善、长期稳定的资源整合和共享机制，影响了国有企业案例总结的效率和质量。此外，国内高校、科研机构与国外学术机构关于国有企业管理案例总结与理论提炼的学术交流与合作相对较少，缺乏稳定的、高层次的国际研讨会等交流平台，不利于吸收借鉴国际先进理论和经验，也不利于向国际学术界展示我国国有经济理论的研究成果，限制了我国在国有经济研究领域话语权和影响力的提升。

对策建议

加强政策支持，打造需求牵引的理论创新生态。建议由相关部门牵头，制定“国有企业管理案例开发指南”等政策文件，明确国有企业管理案例总结与理论提炼的重要性和具体要求，引导国有企业和高校积极开展相关工作；联合高校与国有企业，设立“国有经济理论创新专项基金”等基金，资助国有企业管理案例总结、中国特色国有经济理论等研究项目，为研究团队提供充足的经费支持，加快国有经济理论研究工作；推动各高校设立国资国企相关学科，增加中国特色国有经济理论的课程内容，组织高校专家编写相关教材，将国有企业的管理经验与理论知识相结合，形成可复制、可推广的教学资源。

强化标准筑基，建立全周期经验总结提炼规范。建议由相关部门、行业协会和智库单位牵头，制定教学型、研究型、宣传型等各类国有企业管理案例编写的基本规范和标准，明确案例的格式、内容要求以及评价指标体系，确保案例的规范性和可比性；将国有企业管理案例总结工作与理论提炼工作纳入国有企业与高校考核体系，对在案例总结与理论提炼工作中表现突出的国有企业和高校在绩效考核、学科评比中给予加分奖励，激发国有企业和高校的积极性、主动性；组织国内哲学、经济学、管理学等领域专家，系统梳理国有经济理论研究成果，结合我国国有经济发展实践，构建具有中国特色的国有经济理论框架，明确国有经济理论体系的基本概念、范畴和逻辑结构；加强国有经济理论与实践的互动，及时将实践中的新问题、新经验纳入理论研究范畴，推动理论体系不断发展完善。

共建协同机制，畅通产学研用交流合作渠道。建议由相关部门牵头，联合国有企业和高校的力量，加快建设数据共享平台，打通国有企业、高校等单位的信息交流渠道，设置数据公开分级标准，推动国有企业非涉密数据与案例开放共享，实现数据、案例等资源的优化配置和高效利用；支持国有企业与高校等研究机构建立深度合作关系，共同开展基础理论等研究项目，建立国企高校双向交流机制，鼓励双方人才双向流动任职和柔性引才，联合开展国资国企专业人才培养，搭建好产学研用协同的国资国企专业人才梯队；鼓励国内高校、科研机构与国际知名学术机构开展合作研究并共同设立国有经济研究院，举办“国有经济理论研讨会”等学术交流活动，邀请国内外专家学者共同探讨国有经济发展问题，吸收借鉴国际上的先进理论和经验，展示我国国有经济理论的研究成果，提升我国在国际国有经济研究领域的话语权。^[1]

（作者为国务院国资委研究中心研究员。文章来源：现代国企研究）

中国电信推动量子科技创新 和产业创新融合发展

广泛应用于冬奥会、亚运会、“一带一路”峰会等多项重大活动保障；完成全国首条 400G 量子安全 OTN 智算加密专线业务开通；首创融合 QKD 与 PQC 技术的密码产品体系，打造全栈抗量子密码服务能力。

发挥生态主导作用 以协同合力促进新动能积厚成势

战略控股科大国盾延伸产业链布局，实现上下游融会贯通和自主可控。发挥国有资本放大效应，战略投资控股科大国盾，明确双方在量子通信、量子计算、量子精密测量领域的错位布局和协同发展方向，发挥各自优势，共攀量子科技和产业高峰。深化战略协同，共同制定整体发展战略和科研 方向；深化产业协同，重复产品协商取舍、互补产品有效

组合，调用双方优势资源，实现“1+1>2”整合成效。中电信量子集团和国盾量子共同入选工信部 2024 年“未来产业领军企业”。

持续深化高水平开放合作，凝聚发展合力，构建良好产业生态。牵头组建并不断壮大量子通信创新联合体，集聚中央企业、高水平研究型大学和科研院所、头部量子企业等优势力量，以项目和任务为抓手，在重点技术、典型场景和重大工程方面输出一批可转化成果，促进核心器件与技术国产化。持续发挥创新联合体的资源整合能力和产业引领作用，带动通信设备、保密安全、密码算法、移动办公等领域头部企业在量子方向的研发和产业布局，建优建强量子产业生态，打造量子科技和产业发展“集团军”。连续四年联合主办量子产业大会，

2024 年升格为量子科技和产业大会，首次通过展会形式集中展示了量子领域的最新科技和产业成果，成为全国量子领域技术交流、开放合作、成果展示的重要桥梁。

量子技术突飞猛进、应用逐步成熟、国际竞争加剧，处在量子科技加速推进和产业规模发展的关键时点，中国电信将以“量子科技和产业发展 2030 行动方案”为指引，持续加大量子领域投入力度，系统提升原始创新能力，建设全球领先的量子基础设施，打造引领性量子场景应用，推动构建具有国际竞争力的量子产业集群，引领产业链合作伙伴共同推动量子科技和产业高质量发展。^[2]

（文章来源：中国电信集团有限公司）