

热点聚焦

□ 李保民

理直气壮做强做优做大国有企业

【核心看点】习近平总书记对国有企业改革作出重要指示强调，国有企业是壮大国家综合实力、保障人民共同利益的重要力量，必须理直气壮做强做优做大，不断增强活力、影响力、抗风险能力。理直气壮做强做优做大国有企业，要求我们要正确把握国有企业改革发展特点和规律，深刻分析国有企业改革发展面临的形势和任务，科学总结国有企业发展改革经验和教训，真正发展和壮大国有经济，创新和开拓中国特色国有企业改革发展。

做强做优做大国有企业，对完善和发展中国特色社会主义制度具有重要作用

- 必须毫不动摇巩固和发展公有制经济
- 推动各种所有制经济取长补短、相互促进、共同发展

发展是硬道理。中国的发展离不开国有企业。国有企业属于全民所有，是推进国家现代化、保障人民共同利益的重要力量，是我们党和国家事业发展的重要物质基础和政治基础。做强做优做大国有企业，充分发挥国有经济的主导作用，是全面建成小康社会的重要保障，对完善和发展社会主义制度，发挥社会主义制度的优越性，全面落实经济建设、政治建设、文化建设、社会建设、生态文明建设五位一体总体布局，增强经济实力、国防实力和民族凝聚力，提高我国国际地位，具有重要的作用。

在做强做优做大国有企业的同时，要正确处理国有企业与其他所有制企业健康发展的关系。必须毫不动摇巩固和发展公有制经济，毫不动摇鼓励、支持、引导非公有制经济发展。国有企业与其他所有制企业之间并不是此消彼长、你进我退，而是取长补短、相互促进的关系，要在完善制度、规范程序、加强监管、公开透明的基础上，积极稳妥发展混合所有制经济，促进国有企业

转换经营机制，放大国有资本功能，提高国有资本配置和运行效率，推动各种所有制经济取长补短、相互促进、共同发展。

做强做优做大国有企业，有利于新时期发展和壮大国有经济

- 破除一切不利于科学发展的体制机制弊端
- 培育一大批具有自主创新能力和社会竞争力的国有骨干企业

国有经济的载体是国有资本。国有企业是国有资本的微观组织形式。要坚持国有企业在国家发展中的重要地位不动摇，坚持把国有企业搞好、把国有企业做强做优做大不动摇。推进国有企业改革，要有利于国有资产保值增值，有利于提高国有经济竞争力，有利于放大国有资本功能。这是新时期国有企业改革的重要目标和方向。

需要看到的是，目前国有企业在体制机制、发展方式、布局结构、创新能力和社会化经营等方面，大而不强、多而不优的问题仍然比较突出，虽然已经具备了一定的规模，但在现代产业集聚化经营能力、产业的科技引领辐射带动作用、服务经济社会发展的综合能力、国际市场核心竞争力等方面与世界一流企业仍有较大差距。要全面深化国有企业改革，破除一切不利于科学发展的

体制机制弊端，做强做优做大国有企业，培育一大批具有自主创新能力和社会竞争力的国有骨干企业，不断增强国有经济的活力、控制力、影响力、抗风险能力，更好地服务于国家战略。

做强做优做大国有企业，有利于创新和开拓中国特色国有企业改革发展

- 国企改革需要务实创新的理论指引
- 做强做优做大国有企业要针对体制机制的深层次矛盾深化改革

目前国企改革处于爬坡过坎、转型发展的关键时期，改革进入深水区、转型进入攻坚期、矛盾进入凸显期，深化改革开放是一场深刻的革命，需要务实创新的理论指引。强调“做强做优做大”，明确了国企改革的任务和目标，是对国企改革的再一次动员，吹响了改革集结号。把国有企业做强，集中表现为企业的自主创新能力、资源配置能力强、风险管控能力强、人才队伍强；把国有企业做优，集中表现为企业的经营业绩优、公司治理优、布局结构优、社会形象优；把国有企业做大，集中表现为企业的市场话语权大、引领辐射带动力大、国际影响力大、对经济社会发展贡献大。

做强做优做大国有企业要针对体制机制的深层次矛盾深化改革，着重体现完善现代企业制度的重点。一是完善产

权制度。以实现产权多元化为抓手，高效配置生产要素，加快形成更加符合社会主义市场经济要求的国有资产管理体系、现代企业制度、市场化经营机制。鼓励国有企业之间以及与其他所有制企业以资本为纽带，强强联合、优势互补。二是完善公司法人治理结构。法人治理结构是否健全完善与股权多元化密切相关。要加大董事会试点，实行职业经理人制度，强化监事会监管，企业党组织要发挥政治核心作用，这是建立具有中国特色企业法人治理结构改革的积极探索。三是提高核心竞争力。强化企业自主创新能力，提升劳动、信息、知识、技术、管理、资本的效率和效益，激发企业创造活力和创造潜能。完善核心竞争力的主攻内容和技术指标。四是提高企业软实力。要深刻认识国有企业软实力的重要性，在企业管理、企业文化以及商誉、商标、品牌、诚信和服务等方面抢占制高点。带头实施“一带一路”战略，全面提升国有企业国际化经营能力。五是打造优秀的商业模式。我国企业已进入创新活跃期，以创新为主要动力的发展模式将成为中国经济主流。国有企业要积极推动管理创新和商业模式创新，以创新支撑和引领经济结构优化升级，促进工业化与信息化深度融合，推进实体经济与金融资本相结合，增强传统产业的竞争力。积极打造新型业态和商业模式，引领未来产业发展，不断为社会创造价值。

(作者单位：国务院国资委)

推动国有企业发展走向新阶段

李声宇 崔玉开

国有企业改革是全面深化改革中的“重头戏”。国有企业是推进现代化、保障人民共同利益的重要力量。要坚持国有企业在国家发展中的重要地位不动摇，坚持把国有企业搞好、把国有企业做大做强做优不动摇。《中共中央、国务院关于深化国有企业改革的指导意见》(以下简称“指导意见”)，对国有企业综合改革进行了顶层设计与总体规划，是在我国新的发展阶段全面深化国有企业改革的行动纲领。随着《指导意见》出台，“1+N”国企改革配套系列方案陆续发布，新形势下国有企业的改革面貌也渐次清晰。可以说，我国国企改革进入加速期，各项改革措施在有序推进地推进。

在国企改革进程中，只有通过理性分析当前国有企业的改革策略，深刻理解国企改革背后的推进逻辑，才能够切实把握全面深化国有企业改革的精髓，扎实推进各项改革，不断完善体制机制，从而真正让国有企业的筋骨强健起来、让国有经济的活力迸发出来，推动国有企业发展改革走向新阶段。

正确看待新时期国有企业的改革策略

改革策略是改革推进思路、推进节奏与推进路径的综合方略。新时期下国有企业改革策略呈现出以下特点：

一是稳中求进、稳健谨慎。这种稳妥渐进改革策略体现在实际改革进程中。国有企业综合改革方案受到社会高度关注，从酝酿到出台经过了一段时间，可见顶层设计之慎重。从作为国企综合改革方案的《指导意见》全文看，主要明确了本轮国有企业改革的总体目标与方向，对于其他关键性议题，没有进行一揽子的具体规定，而是主要提出原则性思路，将诸多改革重难点问题留待在改革进程中不断解决。此外，在重大改革问题上不搞“一刀切”，不片面追求速度与数量，坚持从实际出发宜改则改、稳妥推进的原则。

二是放管结合、统筹推进。本轮国企改革回应现实挑战，力图做好“放”与“管”的平衡，将释放企业活力与完善国企监管作为两大核心关切。从《指导意见》提出的主要改革举措可以看到，“分类推进国有企业改革”、“完善现代企业制度”等主要回应如何适应市场机制、释放企业活力的问题，“强化监督防止国有资产流失”、“完善国有资产管理体制”、“加强和改进党对国有企业的领导”主要针对改进国企监管的问题。实际上，放与管没有必要作截然区分，释放企业活力与完善国企监管应相互融合统一。

三是重点突破、上下协同。国企改革任务千头万绪，蜻蜓点水、浅尝辄止的改革难以达到改革目标。对此，本次国企改革任务重点突出，作为供给侧结构性改革的排头兵，国有企业将承担较重的结构性改革任务，加快淘汰落后产能、化解过剩产能与国有经济布局结构调整将是未来国有企业改革的工作重点。与此同时，还要加快人事制度改革。人才是推动企业发展的核心要素，人事改革是国企改革的重难点环节，包括实行与社会主义市场经济相适应的企业薪酬分配制度、深化企业内部用人制度改革，等等。此外，还要推进现代企业制度改革。建立和完善现代企业制度一直是国有企业改革的主要目标之一。主要内容包括，健全公司法人治理结构、推进董事会建设、推进公司制股份制改革等。

深刻理解国有企业改革的推进逻辑

推进国有企业改革，要有利于国有资本保值增值，有利于提高国有经济竞争力，有利于放大国有资本功能。国企改革要毫不动摇地坚持做强做优做大国有企业。把握国有企业改革的深层逻辑，有以下几点需要关注：

其一，国有企业属于全民所有，是我们党和国家事业发展的重要物质基础和政治基础。国有企业改革将是一项基础性、系统性改革，牵一发而动全身，不可能采取冒进的方式。稳妥渐进的改革策略有利于对改革方案进行框架性、针对性部署，根据改革进程灵活调整改革节奏，并对改革过程中发现的不足之处及时进行纠偏。

其二，在更好发挥政府作用的同时，国企改革也必须充分尊重市场规律，不能随意采取自上而下的行政命令手段，更不能用“拉郎配”方式扭曲正常市场竞争。一方面，本轮国企改革没有对各类事项事无巨细地给予硬性规定，而是通过赋予国有企业自身改革主体的地位，有效避免政府“越位”，提高国有企业自身的改革主动性；另一方面，对于供给侧结构性改革、混合所有制改革等重大战略部署，也需要在全面考量市场条件与评估内外部环境下进行，这都应给予相关主体以充分的时间与耐心。

其三，任何改革的顺利推进，都必须理顺治理主体间的相互关系。国有企业改革要从练内功开始，理顺国有企业各治理主体间的权责关系，规范法人治理结构，提高企业精细化管理水平。

总之，改革从来都不会是一帆风顺，必须以更大的勇气和智慧攻坚克难；改革也不能要“花架子”，必须稳扎稳打、务求实效。新一轮国有企业改革方向已经明确，想好了就要坚定不移地走下去，既要坚定改革目标，还要保持改革定力，积极调动各方面的力量，着力推出关键性改革举措，扎实推进国有企业改革发展各项工作，打好这场国有企业改革攻坚战。

(作者单位分别为中国人民大学、对外经济贸易大学)

提升国有大企业国际竞争力

国务院发展研究中心课题组

加快推进一批国有大企业集团成为国际一流跨国公司，乃大势所趋。培育具有国际竞争力的国有骨干企业，就是要培育具有全球资源整合能力、对国内产业发展具有重要引导力和带动力、在国际产业竞争中具有主导权的国际一流跨国公司，仅仅改善环境、创造条件还远远不够，需在新一轮国企改革中通盘考虑，使其真正成为具有创新能力和国际竞争力的全球市场主体，切实提升国有大企业国际竞争力

经济发展新常态下，我国企业“走出去”有两个导向：一是以满足国内经济转型升级、创新发展为要求，吸纳更多技术、管理、人才、品牌、渠道等高端生产要素为我所用，促进我国各门类产业向中高端发展；二是发挥我国的技术优势和产业优势，推进更多优势产业“走出去”，实现更大范围的国际产能合作。为此，我们需要培育一批能够主导全球价值链、具有全球资源整合力和控制力的国际一流跨国公司，逐步实现从全球产业链的参与者向主导者转变，开创对外经济合作新格局。

国有企业是我国大企业群体的主体，在国民经济基础性和支柱性产业内处于龙头地位，产业控制力和辐射力大。国有企业规模巨大、创新资源丰富、地域分布广泛，对国家产业结构升级具有较强的决定力和带动力。这些特征决定了国有

大企业的首要使命应是我国产业发展的引领者。同时，国有企业也是目前我国直接参与国际产业竞争的主力军，具有较强的管理、资金、人才实力以及国际化运作经验，在国际经济合作中代表着中国的形象。未来，一些国有大企业的发展要更多体现带动力和国际性，体现创新能力和国际竞争力，率先发展成为国际一流跨国公司。

目前，我国国有企业有条件成为国际一流跨国公司。一是国有企业正在加快向现代大企业集团迈进。国有企业规模持续扩大，产生了一批居于世界前列的大规模企业集团。国有企业现代企业制度建设已取得一定成效，产权结构上，中央

企业绝大部分资产已进入上市公司，部分央企实现了整体上市或主营业务资产整体上市，股权多元化格局初步形成；经营机制上，很多竞争类国有企业的市场化程度不断提高；法人治理结构上，大部分企业基本都按照《公司法》建立了治理框架。二是国有大中型企业在我国的国民经济发展中具有非常重要的作用。一些国有企业不仅规模达到了国际水平，技术、管理、国际化程度等也都走在了世界前列，如高铁、核电、电力设备、工程建筑等行业，已培育出了一批具有自主知识产权、自主品牌和较强国际竞争力的国有企业集团。三是国有企业是我国企业“走出去”的先锋队和主力军，是当前我国跨国

公司群体的主体。四是国有企业正在深度参与国际产业竞争，国际化水平快速提升。以中央企业为代表的国有企业“走出去”时间长、区域分布广、产业领域宽、实行形式多，积累了丰富的海外运作经验，培养了一批国际化人才，初步具备了进行国内外国际业务整合、管理整合、文化整合，并实现跨国本土化经营的能力。

需要注意的是，国有企业成为国际一流跨国公司还存在诸多障碍。比如，效率低、盈利能力弱是国有企业存在的一个普遍问题；国有企业现代企业制度建设还不完善；国有企业功能定位不清晰，等等。这些问题都需要我们加以重视。

国有大企业有必要、有条件成为国际一流跨国公司

企业的相关性。首先，要具有全球资源整合能力。即具有全球视野，能够有效整合全球人才、技术、管理、金融等高端生产要素及自然资源，形成全球化运作架构和全球化经营布局，最终确立全球价值链和供应链体系。其次，要对国内产业发展具有重要引导力和带动力。服务于国内经济发展，既要通过整合全球高端生产要素，引导和推动国内产业的结构调整与转型升级，也要为我国优势产能和富余产能寻找更大规模的市场空间，推动国内国际互利共赢、共同发展。此外，还要在国际产业竞争中具有主导权。企业规模、经营绩效、研发创新、国际化水平等指标要达到行业领先，并能够深度参与国际产业竞争。作为我国产业发展的有力促进者和国际产业竞争的积极参与者，国有企业应成为国内产业发展“标兵”和领航者，要抓住新一轮产业变革的机会，积极发挥和利用国内外国际间的市场协同、产业协同、管理协同等效应，形成持续推动企业发展的综合能力，引领国内经济发展方式

的转变，推动国内产业的转型升级。其次，国有企业要成为国际一流跨国公司，必须练好内功，提升3个方面的能力：一是研发创新能力。国有企业要引领国内产业发展，要深度参与国际竞争，必须有持续创新的能力。二是集团管控和统筹能力。国有企业要优化组织结构，加强集团内部的业务、管理和文化整合，使集团成为一个真正的整体。三是风险管理能力。国有企业要加强“走出去”的战略谋划，构建与当地的和谐关系，树立企业良好形象。与此同时，在迈向国际一流跨国公司的发展中，国有企业还要特别重视人才培养。打造国际一流的跨国公司，必须有一套符合全球标准、具有全球水准的选人用人育人机制，整合全球高端人才，建立科学合理的人才评价制度和激励制度，广纳海内外优秀人才，并使真正的人才能够发挥能动性和创造性。

(执笔：袁东明)

培育具有创新能力和国际竞争力的世界一流跨国公司

大的相关性。首先，要具有全球资源整合能力。即具有全球视野，能够有效整合全球人才、技术、管理、金融等高端生产要素及自然资源，形成全球化运作架构和全球化经营布局，最终确立全球价值链和供应链体系。其次，要对国内产业发展具有重要引导力和带动力。服务于国内经济发展，既要通过整合全球高端生产要素，引导和推动国内产业的结构调整与转型升级，也要为我国优势产能和富余产能寻找更大规模的市场空间，推动国内国际互利共赢、共同发展。此外，还要在国际产业竞争中具有主导权。企业规模、经营绩效、研发创新、国际化水平等指标要达到行业领先，并能够深度参与国际产业竞争。作为我国产业发展的有力促进者和国际产业竞争的积极参与者，国有企业应成为国内产业发展“标兵”和领航者，要抓住新一轮产业变革的机会，积极发挥和利用国内外国际间的市场协同、产业协同、管理协同等效应，形成持续推动企业发展的综合能力，引领国内经济发展方式

的转变，推动国内产业的转型升级。其次，国有企业要成为国际一流跨国公司，必须练好内功，提升3个方面的能力：一是研发创新能力。国有企业要引领国内产业发展，要深度参与国际竞争，必须有持续创新的能力。二是集团管控和统筹能力。国有企业要优化组织结构，加强集团内部的业务、管理和文化整合，使集团成为一个真正的整体。三是风险管理能力。国有企业要加强“走出去”的战略谋划，构建与当地的和谐关系，树立企业良好形象。与此同时，在迈向国际一流跨国公司的发展中，国有企业还要特别重视人才培养。打造国际一流的跨国公司，必须有一套符合全球标准、具有全球水准的选人用人育人机制，整合全球高端人才，建立科学合理的人才评价制度和激励制度，广纳海内外优秀人才，并使真正的人才能够发挥能动性和创造性。

(执笔：袁东明)