

深化国资国企改革提升核心竞争力

中国大连高级经理学院课题组

国有企业是中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础,是我们党执政兴国的重要支柱和依靠力量。党的十八大以来,以习近平同志为核心的党中央高度重视国有企业改革发展。从坚持“两个一以贯之”,到推进国有经济布局优化和结构调整,从深化企业内部三项制度改革,到积极稳妥深化混合所有制改革,国资国企改革在许多重要领域和关键环节取得显著成效。“十五五”规划纲要对深化国资国企改革作出相关部署,为增强国有企业核心功能、提升核心竞争力指明了方向。

持续深化改革增强战略支撑作用

改革开放以来,从放权让利到开展建立现代企业制度试点,再到进一步从宏观层面进行制度改革,国有企业改革不断向纵深推进。国有企业发展质量和效益显著提升,在国内国际市场竞争中涌现出一批具有核心竞争力的骨干企业,为推动发展、改善民生、提升国家综合实力作出重大贡献。同时,国有企业发展也存在体制不顺、机制不活、管理不善等问题。例如,一些企业的经营主体地位尚未真正确立,一些企业党组织管党治党责任不落实、作用被弱化,等等。2015年,中共中央、国务院印发《关于深化国有企业改革的指导意见》,对分类推进国有企业改革、完善现代企业制度、完善国有资产管理体制等诸多方面提出了改革目标和举措。以此为统领,多个配套文件陆续出台,逐步形成“1+N”政策体系。

2020年,中央全面深化改革委员会第十四次会议审议通过《国企改革三年行动方案(2020—2022年)》,为深化国有企业改革提供了行动指南。国企改革三年行动和国企改革深化提升行动接续推进,着力破除深层次体制机制障碍,解决了许多长期想解决而没有解决的难题。例如,剥离企业办社会职能和解决历史遗留问题取得标志性成果,为推动国有企业公平参与市场竞争打下坚实基础。又如,以“管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减”为标志的三项制度改革破冰,市场化、差异化的薪酬分配体系逐步建立,经理层成员任期制和契约化管理深入推进,2024年度中央企业各级子企业经理层成员因绩效评价导致薪酬增减20%以上的超过2万人,占比约16.7%。管理人员末等调整和不胜任退出在各级企业推行,中央企业调整退出比例约6%,中长期激励政策工具广泛应用。

同时,在一些关键环节实现历史性突破。例如,中国特色现代企业制度更加成熟定型,国企改革三年行动收官,3.8万户国有企业实现董事会应建尽建,中央党政机关和事业单位管理的1.5万户、地方政府管理的15万户国有企业完成公司制改制,各司其职、各负其责、协调运转、有效制衡的公司治理机制逐步建立。国有企业分类改革稳步推进,长期以来存在的功能不清晰、考核评价不科学等问题得到有效解决。

观点速递

聚焦新兴支柱产业推动场景开放

杨宜勇在《现代国企研究》2026年第4期《以场景开放引领国资国企改革 着力培育壮大新质生产力》一文中指出,央企国企带头开放应用场景,是破解创新发展痛点、强化产业引领作用、抢占全球竞争制高点的关键抉择,对培育新质生产力、推动现代化产业体系建设、保障国家战略安全具有重要价值。围绕新兴支柱产业,央企国企要以场景开放为抓手,明确主攻方向、细化实施路径,推动产业从技术突破向规模化、商业化、体系化迈进。一是在集成电路领域以应用牵引实现从“可用”到“好用”。聚焦通信设备、智能终端等重点应用领域,建立国产芯片优先采购、优先验证、优先迭代机制,为企业提供稳定的市场空间。二是在航空航天领域以场景开放激活商业航天新动能。加快卫星数据在智慧城市、海洋监测等领域的场景落地,拓展应用市场;围绕国产大飞机产业链,开放机载系统、零部件测试验证场景,带动航空产业集群化发展。三是在生物医药领域以场景赋能打通创新转化全链条。依托央企所属医疗机构、医药流通平台、公共卫生体系,开放新药临床试验、医疗器械验证、真实世界数据研究等场景,降低创新药械准入成本、缩短上市周期。

把握重点推动国有企业创新发展

胡迟在《中国共产党干部论坛》2026年第2期《“十五五”时期深化国资国企改革需把握的重点》一文中指出,国有企业围绕增强核心功能、提升核心竞争力推进改革,在加强科技创新、构建产业体系、服务国家安全、全面加强党的领导和党的建设等方面,取得阶段性成果。但对照预期改革目标,在治理机制、创新效能、布局结构等方面仍存在突出问题。“十五五”时期,国有企业要不断深化改革,推动转型升级和创新发展,更好发挥科技创新、产业控制、安全支撑作用。一是产业升级协同发力。以数字驱动加快传统优势产业转型升级,提升制造业数字化、网络化、智能化水平;加快布局战略性新兴产业,强化航空航天、海洋工程等高端制造业布局。二是完善创新体制机制。建立持续稳定的研发投入机制,为国有企业技术创新提供保障;构建协同创新体系,促进产学研融合,推动从基础研究到产业化的全链条创新。三是完善国资管理监督体制机制。创新“精准授权+动态风控”的监管运行机制,推进差异化授权与分类监管,健全穿透式监管与风险防控体系;升级“数字赋能+专业支撑”的监管工具矩阵,建设全国统一的国资监管大数据平台,引入第三方机构参与审计、评估、合规审查,提升对新能源、人工智能等领域监管的专业能力。

办公系统,通过信息化手段加强对治理主体行权履职管理。

另一方面,持续健全现代企业制度。公司制改革全面完成,董事会实现应建尽建,外部董事占多数,经理层行权履职机制不断完善,中央企业子企业和地方国有企业建立董事会向经理层授权管理制度的户数占比均超过97%。制度优势逐步转化为治理效能,推动国有企业综合实力显著提升。但也要看到,企业制度建设仍存在薄弱环节,不同企业治理和管理水平参差不齐,制约了企业发展壮大。中共中央办公厅、国务院办公厅印发《关于完善中国特色现代企业制度的意见》,从坚持和加强党的领导、完善公司治理结构等方面作出部署。以制度创新赋能企业发展的一系列重要举措,将有力推动制度优势转化为现实生产力,夯实高质量发展的微观基础。

聚焦实业主业优化布局结构

国资央企大多处在关系国家安全、国民经济命脉的重要行业和关键领域,是中国特色社会主义经济的“顶梁柱”。推动国有经济布局优化和结构调整,需明晰不同类型国有企业功能定位。国有企业分为商业类和公益类,商业类国有企业按市场化要求实行商业化运作,以增强国有经济活力、放大国有资本功能、实现国有资产保值增值为主要目标;公益类国有企业以保障民生、服务社会、提供公共产品和服务为主要目标,对其需重点考核成本控制、产品质量、服务水平、营运效率和保障能力。随着国有企业分类改革稳步推进,企业核心功能持续增强,核心竞争力不断提升,各类企业各展其长、共同发展,为布局优化和结构调整提供了坚实支撑。推进战略性重组和专业化整合,是布局优化的重要途径。党的十八大以来,29组52家中央企业实施重组。例如,中国星网、中国电气装备挂牌成立,中化集团和中国化工联合重组,中国电科重组中国普天,国家管网集团资产重组完成,中国石化与中国航油实施重组,中国神华收购国家能源集团旗下12家核心企业股权,等等。中央企业在关系国家安全、国民经济命脉和

将更多国有企业建设成世界一流企业

黄群慧在《国家治理研究》2025年第3期《以深化国资国企改革推进国家治理体系和治理能力现代化》一文中指出,世界一流企业是国家经济实力、科技实力、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,在一个国家的经济治理体系中具有举足轻重的地位。国有企业关系我们党的执政地位和执政能力,关系我国社会主义制度,能否将国有企业建设成为世界一流企业,事关我国治理体系和治理能力现代化水平。要实现到2035年全面建成高水平社会主义市场经济体制、中国特色社会主义制度更加完善、基本实现国家治理体系和治理能力现代化,必然要求通过深化国有企业改革、建设中国特色现代企业制度、弘扬企业家精神,将更多国有企业建设成为世界一流企业。虽然我国很多国有企业已经成为规模巨大、在全球具有一定影响力的大型企业,但总体而言,还存在资产收益率不高、创新能力不足等问题,同产品卓越、品牌卓著、创新领先、治理现代的世界一流企业的要求相比还有差距。新征程上,需进一步深化国资国企改革,增强国有企业核心功能,提升核心竞争力,推动国有资本向关系国家安全、国民经济命脉的重要行业和关键领域集中。通过把握新一轮科技革命和产业变革趋势有效提升企业技术牵引和产业变革的创新能力,通过对标世界一流企业全面提升企业产品品牌价值创造力,通过完善中国特色现代企业制度加快提升企业现代治理和管理能力,通过积极融入国际经济大循环快速提升企业的全球影响力,推进更多国有企业发展为世界一流企业。

中央企业基础研究投入

从2021年的 565亿元
提升至2025年的 1024亿元
占比从 6% 提升至 9.4%

2022年至2025年

中央企业研发投入连续4年突破万亿元

国计民生等领域的营业收入占比超过70%。再看地方企业,福建、四川等地推动交通、建筑等领域企业“强强联合”,打造产业集团。“十四五”时期,国资央企聚焦战略安全、产业引领、国计民生、公共服务等,以市场化方式重组6组10家企业,新组建、设立9家中央企业,邮轮运营等领域的专业化整合扎实开展,有效提高了国有资本的配置和运行效率。鞍钢集团重组本钢集团,在提高企业竞争力的同时形成了“南宝武、北鞍钢”的格局,有效发挥对区域的引领带动作用;中国资源集团组建后,着力打造全国性、功能性资源回收再利用平台,促进经济社会发展绿色转型。

“十四五”以来,国资央企加快布局战略性新兴产业。中央企业在战略性新兴产业累计投资超过10万亿元,占总投资比重从“十四五”初期的22%提升至40%以上。例如,国投集团通过直接投资与基金投资“双轮联动”,培育发展新兴产业,在生态环保领域布局水处理、固废处理等业务,在新材料领域投资陶瓷复合材料领军企业,在数字经济领域并购电子数据取证行业龙头企业。江苏省属国有企业通过省战略性新兴产业基金集群,设立基金规模超3000亿元。2025年,全国国有及国有控股企业营业总收入848886.5亿元,中央企业战略性新兴产业营业收入超12万亿元,国有经济竞争力不断增强,战略支撑作用进一步凸显。

充分发挥科技创新主体作用

新一轮科技革命和产业变革加速演进,高技术领域成为国际竞争最前沿和主战场。国资央企在研发投入、资源整合等方面具有显著优势。国资央企全面融入国家创新体系,集聚创新要素,激发创新活力。投入规模上,中央企业研发投入连续多年超万亿元,基础研究投入从2021年的565亿元提升至2025年的1024亿元,占央企研发投入的比重从6%提升至9.4%。地方国有企业同步加大研发投入,形成“中央引领、地方协同”的创新投入格局。2026年上半年,地方监管企业研发经费投入2693.6亿元、同比增长2.9%,参与19个中央企业创新联合体建设,在算力网络等领域开展联合攻关。资源配置上,持续向关键核心技术与战略性新兴产业倾斜。国有企业集中攻克一批关键核心技术,形成一批原创性成果,锻造了嫦娥六号、“奋斗者”号等一批大国重器,取得一批重大工程等标志性成果,有力促进了科技自立自强。在高端装备制造领域,我国高铁技术树起国际标杆,CR450动车组样车在试验期间跑出单列时速453公里、相对交会时速896公里的最新纪录。在航空领域,国产大飞机C919投入商业运营,我国在大型客机自主研发这一战略性技术领域实现突破,截至2025年底累计交付32架,安全载客突破400万人次。在能源领域,我国自主研发的G50重型燃气轮机打破国外技术垄断并实现整机出口,为能源结构转型

“十四五”时期

中央企业资产总额

连续跨上70万亿元、80万亿元、90万亿元台阶

▲ 年均增速达6.9%

实现利润总额 12.7万亿元

比“十三五”时期

▲ 增长56.2%

2026年前8个月

中央企业累计实现

增加值 7.2万亿元

营业收入利润率达 7.5%

同比提高 0.2个百分点

数据来源: 国务院国资委

提供支撑。

“十四五”时期,原创技术策源地加快建设。2021年以来,58家中央企业建设97个原创技术策源地,形成八大类60个领域201个方向的总体布局。14类国家级平台中,中央企业牵头建设474个,其中全国重点实验室91个。国资央企充分发挥科技创新主体作用,推动科技创新和产业创新深度融合,为加快创新成果转化应用创造了有利条件。

破解难点堵点释放改革效能

深化国资国企改革,是进一步全面深化改革的重要一环,对于巩固公有制主体地位、更好发挥国有经济战略支撑作用具有重要意义。“十五五”规划纲要提出,做强做优做大国有企业和国有资本,增强国有企业核心功能、提升核心竞争力。持续释放改革效能,需继续在关键环节发力。

一是进一步厘清治理主体权责事项。动态优化党委(党组)前置研究讨论重大经营管理事项清单,推动清单管理向二三级子企业延伸覆盖,进一步厘清党委与董事会、经理层的权责事项,推动党的领导融入决策、执行、监督全过程,同时保障董事会、经理层依法行权履职,把党的政治优势、组织优势持续转化为治理效能。

二是聚焦功能定位深化分类改革。当前,一些企业市场化经营机制尚不完善,任期制和契约化管理还存在考核结果兑现刚性不足、退出机制执行偏软等现象。需结合国家战略需要和市场变化动态调整企业功能类别,加快建立国有企业履行战略使命评价制度,按企业功能类别完善分类考核,同步开展国有经济增加值核算。对充分竞争领域的企业突出经济效益考核,对公益类企业突出服务质量考核,推动考核结果与经理层成员任期制和契约化管理刚性挂钩,严格末等调整和不胜任退出,深化工资决定机制改革,使收入分配向科技人才和关键岗位倾斜。

三是优化布局提升运行效率。在战略性重组过程中,部分企业形式上已经完成合并,但业务线 and 实际运作尚未完全贯通,地方国有企业面临布局分散、同质化竞争等难题。需深入推进国有资本“三个集中”,推动战略性重组和专业化整合从机构合并转向深度融合,在治理融合、业务协同、文化整合上见实效。引导国有资本向优势企业和主业企业集中,有序退出不具备竞争优势的领域;推动地方国有企业立足资源禀赋明确功能定位,与中央企业错位发展、协同共进,优化考核、投资管理相关制度,避免低水平重复建设。

四是推动产学研深度融合。强化企业科技创新主体地位,支持国有企业牵头组建创新联合体,形成概念验证、中试熟化、产业落地的全链条支撑。支持国有科技型企业开展股权和分红激励,健全投入共担、成果共享、风险共担机制,推动产学研协同攻关,打通科技加速向现实生产力转化的通道。

(执笔:薛徽 于米 曲昭)