

2023年是新一轮国企改革深化提升行动的起步之年，国资央企应助力稳定宏观经济大盘，扩大内需，推动经济复苏，在兼顾社会效益、经济效益和生态效益等目标的前提下，加快国有经济布局优化和结构调整的步伐。

国企：以深化提升行动 助推经济回暖

文 / 胡迟

过去三年，国资国企改革经历了大范围、深层次的优化调整，中国特色现代企业制度和国资监管体制更加成熟定型，劳动、人事、分配三项制度改革在国资国企中破冰，混合所有制改革迈出实质性步伐，国有经济布局优化和结构调整均取得了突破性进展。

《中央企业高质量发展报告（2022）》显示，过去几年中，央企深入推进战略性重组和专业化整合，在船舶、钢铁、能源、建筑、水运、装备制造等领域打造了一批具有较强竞争力的行业领军企业，稀土、物流、通信铁塔、油气管网、电气装备等领域的资源整合也取得重要成果。

2023年是新一轮国企改革深化提升行动的起步之年，国资央企应助

力稳定宏观经济大盘，扩大内需，推动经济复苏。国资国企改革将在兼顾社会效益、经济效益和生态效益的目标下持续推进，能源国企需用好“加法”和“减法”，推动国有资本实现优化。

在专业重组上做“减法”

专业化整合，是指企业通过资产重组、股权合作、资产置换、无偿划转、战略联盟等方式，打破企业边界，将资源向优势企业和主业企业集中。专业化整合是加快国有经济布局优化和结构调整的重要手段，是推动国有资本和国有企业做强做优做大的有力举措，也是提升企业核心竞争力、加快建设世界一流企业的有效路径。

国资国企的专业化整合和战略性

重组涉及产业高度重叠、资源分散、资产情况错综复杂等问题，同时与产业链发展趋势、全球经济形势、市场规律变化、企业自身发展需要等诸多因素密不可分，应在聚焦主责主业的同时，加速推进核心业务板块整合。

过去三年中，中央企业集团层面战略性重组和专业化整合蹄疾步稳。

去年，共有37家中央企业25组专业化整合项目分两批开展集中签约，整合步伐明显加快。在能源领域，2019年12月9日，国家石油天然气管网集团有限公司组建并实施专业化重组，通过放开两端促进产业链上游资源供应和下游销售市场公平竞争，提高油气资源配置效率；2022年12月30日，中煤集团与国家电投以煤电项目专业化整合为契机加强全方位合作，煤炭和电



过去三年中，中央企业集团层面战略性重组和专业化整合蹄疾步稳。去年，共有37家中央企业25组专业化整合项目分两批开展集中签约，整合步伐明显加快。

>> 福建龙岩，龙岩坑口电厂。发展坑口煤电一体化是能源国有企业探索煤电联营的重要途径，有利于提升煤电资源配置效率。

力企业战略合作有利于中央能源企业从应急性保供转变为通过股权合作、整体开发实现体制性稳定性保供，有助于供煤价格和供应渠道的长期稳定；2023年1月14日，中国三峡集团与中交集团成功开展水利电力建设资源专业化整合项目的合作，双方将通过水利电力建设资源整合，共同做强清洁能源产业链、价值链，实现资源配置效率和发展质量效益的提升。

能源系统庞大复杂，产业链上下游企业如何实现更好的融通，不同领域的能源企业如何更好地合作发力，是能源国企一直重点关注和发展的方

向，专业化整合重组可助力能源企业优化业务结构。未来，推动能源国企专业化重组和战略性整合需要从以下三个方面发力：

一是统筹产业链资源配置。能源国企需要在产业链核心环节、上游环节、高附加值的环节发挥引领作用。同时利用强大的资源整合协调能力，应用数字技术，为产业链供应、资源整合、集成发展贡献力量，促进生产要素跨企业、跨行业、跨部门、跨区域流动，实现配置效率的提高。

二是统筹整个社会的资源。携手高等院校、研究机构、供应链合作单

位，汇聚政产学研各方力量，开展联合攻关，实现理论创新，加快对能源领域复杂性、系统性问题的研究，规划建设新型能源体系等一系列战略部署，合力推进能源革命、实现“双碳”目标。

三是推动链长企业牵头建立产业链协同发展高效机制。推动多元化的合作和产业链资源共享开放，实现协同效益的提高。从方式来讲，通过整合、参股等方式打造产业链聚合优势。链长企业可联合产业链其他企业和外部合作单位组建产业联盟，探索更加灵活创新的方式，打造开放、包容、多元合作的生态圈。

发展要靠产业链，创新要落实到发展上。能源国有企业作为创新策源地，需要围绕产业链来部署创新链，创新要服务于产业链升级。能源产业转型升级，要推动产业链创新链实现深度融合。同时，融合创新也是提升产业链供应链韧性和安全性的要求。能源国企可从以下四个方面发力深化提升，补足产业短板，统筹资源配置，引领创新融合，推动多元合作。

一是打好关键核心技术攻坚战。加快补齐产业链供应链短板，解决“卡脖子”问题。制造业是立国之本、强国之基，是实体经济中最重要的、最基础的部分。在产业链供应链升级方面，未来要保持制造业比重基本稳定，甚至是稍微提升，巩固制造业方面的优势，同时要促进制造业提质增效，不断增强我国产业链供应链相对完备的优势。

二是增强产业链自主可控能力。

在考虑满足其他条件下，把产业链关键环节留在国内，有序进行产业链向外转移，同时更要加强产业链供应链国际合作，以国际循环来提升国内大循环的效率和水平，促进关键技术和产品研究发展，拓展国际合作途径。

深化国际合作，改善我国生产要素质量和配置的水平，增加我国在全球供应链创新链中的影响力。

三是以企业为主体，促进点和链协同。支持龙头企业做大做强，中小企业做专做精，发挥国有企业带动作用 and 突出价值。国有企业要重点掌握产业链供应链中战略性强、技术含量高的关键环节。

四是促进产业链跨区域合作，加快建立全国统一大市场。立足国内大循环，将产业优势和市场优势结合起来，优化区域供应链供应布局。尤其应在京津冀、长三角、粤港澳大湾区等区域着力补齐产业链上的短板和关键环节。

在产业布局上做“加法”

1月5日，国资委召开中央企业负责人会议，强调要加快打造现代产业链链长，积极开拓新领域新赛道，培育壮大战略性新兴产业，在建设现代化产业体系上发挥领头羊作用。

不难看出，战略性新兴产业布局是国资国企改革未来的重点，在产业布局上“做加法”，推进国有企业积极培育壮大战略性新兴产业，加大对5G、人工智能、数据中心、卫星互联网、工业互联网平台、物联网平台等新型基础设施建设的投入，可以加快

能源国有企业作为创新策源地，需要围绕产业链来部署创新链，创新要服务于产业链升级。

>> 安徽淮北，工人正将用于生物质发电的秸秆投送到生产线。今年1月，国家电网、国家电投正式交接了生物质发电项目管理权。

推进传统产业升级改造，抢占发展制高点。

在传统产业升级方面，提高煤炭清洁化开采水平和转换效率是“做加法”的重要任务。在开采环节提高洗煤的效率，在发电环节改善发电设备环保工艺，提高能源转换效率，实现绿色智能化发展。此外，煤炭企业可以通过发展煤化工产业以及和其他能源产业联营合作，延伸产业链，提高产业附加值，提升自身清洁低碳发展能力。

在发展新兴产业方面，可以发挥国有企业结构调整基金的作用，持续加大在信息技术、新能源、高端装备制造



业等领域的投资布局。以协同创新平台推动数字化转型，加大布局新型基础设施建设，发挥产业引领带动作用。

国家能源局发布的《新型电力系统发展蓝皮书（征求意见稿）》指出，到2030年，推动新能源成为发电量增量主体，装机容量占比超过40%，发电量占比超过20%；至2045年，新能源成为系统装机主体电源。

在1月6日中央企业新能源智慧运维服务合作项目集中签约仪式上，国资委党委委员、副主任翁杰明表示，此次合作的开展标志着中央企业新能源整合从单个协调向整体推动转变，新能源管理从分散式向精益化转

变，新能源运营从单兵突进向合作共赢转变，新能源发展从规模扩张向专业化、集约化转变。要以本次签约为契机，推动央企新能源产业发展成为“重头戏”、形成“一盘棋”，探索新模式、突出高质量、强化产业链，更大范围优化资源配置、提升企业效率效益和核心竞争力，推动新能源产业成为我国经济增长的新引擎。

要做好“加法”，应统筹好央企内部、央企和地方国企的资源，避免一哄而上过度竞争，实现均衡合理发展。

在央企内部，需持续深化供给侧结构性改革。《中央企业高质量发展

报告（2022）》指出，要加快处置非主业、非优势业务和低效无效资产，全面完成化解钢铁过剩产能和“处僵治困”任务，持续推进“压缩管理层级、减少法人户数”工作，有力促进企业轻装上阵，更加聚焦主责主业发展实体经济，进一步筑牢企业高质量发展根基。

在央企和地方国企之间，应统筹战略协同形成“一盘棋”。优化能源产业内部布局，特别是新能源产业发展的“棋”，避免出现投资浪费和市场过度竞争。■

（作者系国务院国资委研究中心研究员）