

 庆祝改革开放40周年
“百城百县百企”调研丛书

改革开放与中国企业发展

(上 卷)

本书编写组



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)



庆祝改革开放40周年
“百城百县百企”调研丛书

改革开放与中国企业发展

(上 卷)

本书编写组



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

出版说明

习近平总书记指出，改革开放是决定当代中国命运的关键一招，也是决定实现“两个一百年”奋斗目标、实现中华民族伟大复兴的关键一招。隆重庆祝改革开放40周年，是今年党和国家政治生活中的一件大事。经党中央批准，中共中央宣传部组织开展了庆祝改革开放40周年“百城百县百企”调研活动。

为用好调研成果，讲好改革开放故事、凝聚改革开放共识、坚定改革开放再出发的信心和决心，我们精选164篇优秀调研报告，组织编纂了庆祝改革开放40周年“百城百县百企”调研丛书，包括《改革开放与中国城市发展》《改革开放与中国县域发展》《改革开放与中国企业发展》3种共9卷。丛书以点带面梳理总结改革开放40年的光辉历程、伟大成就和宝贵经验，突出展示党的十八大以来以习近平同志为核心的党中央带领全国各族人民推动改革开放和社会主义现代化建设取得的历史性成就、党和国家事业发生的历史性变革，是一部中国特色社会主义和中国梦宣传教育的鲜活教材。

本书编写组

2018年11月

目录

CONTENTS

改革开放 与中国企业发展

上 卷

国家开发银行	世界开发性金融史上的中国贡献.....	1
中国核工业集团	始终把自主创新摆在中心位置，勇攀核科技新高峰.....	32
中国航天科技集团	明甲砺器扬国威、耕宇牧星问苍穹.....	51
中国石油	努力成为能源变革与创新的先行者贡献者.....	85
中国三峡集团	铸造“国之重器” 成就“国之重企”.....	117
国家电网	能源创新转型和绿色清洁发展的引领者.....	141
中国移动	以科技创新引领移动通信产业跨越式发展.....	164
东风汽车	车行路上，路在脚下.....	187
中国宝武	国有企业做强做优做大的经验与启示.....	211
中国海运	劈波斩浪，“走出去、引进来”的前锋.....	232

中粮集团	忠于国计、良于民生，建设国际一流大粮商.....	247
中国建筑	植根沃土守初心，志在天际树担当.....	273
国投集团	为国而投，打造世界一流投资公司.....	298
招商局集团	改革增活力 创新竞一流.....	322
华润集团	用红色基因铸就优秀业绩，以商业文明践行改革开放.....	343
商飞中国	因改革开放而生 因改革开放而兴 因改革开放而强.....	369
有研集团	以改革促进发展 用科技支撑产业.....	400

中 卷

中国中车	弘扬新时代火车头精神 牢牢掌握大国重器.....	427
中国铁路	开路先锋 以传承创新筑造民族复兴路.....	441
集团 中交	以开放塑造全球竞争力 全面建设世界一流企业.....	469
烽火科技集团	弘扬民族通信之光，演绎国企蝶变精彩.....	491
集团 中林	“生态优先、绿色引领”的林业产业高质量发展之路.....	516
中影	坚守主旋律“主阵地” 共筑新时代“强影梦”.....	545
同仁堂	传承创新的百年老店.....	575
中关村科技园	连接政府与市场，推动改革和创新.....	594
集团 小米	基于高品质的中国式创新.....	618

集团 中环	开放创新拥抱电子信息世界前沿.....	647
集团 长城 汽车	中国民营企业的领跑者	669
集团 欧亚	改革的政策红利与企业家精神	698
集团 飞鹤 乳业	北纬 47° 世界黄金奶源带崛起了中国品牌.....	721
集团 振华 重工	敢为人先引领中国制造走向全球.....	735
集团 上汽	创新发展的先行者	758
集团 上海 医药	跨国企业的本土情怀.....	781
集团 徐工	匠心正道，行稳致远.....	802
集团 亨通	万物互联网络的筑路者	821
集团 义乌 小商品城	小商品撬动大世界	839

下 卷

集团 吉利	民营企业创新转型领跑者	865
集团 阿里 巴巴	改革开放演绎的一个企业发展的传奇经历	890
集团 福耀	把汽车玻璃做到价值链顶端.....	915
集团 浪潮	自主创新、永立潮头.....	934
集团 双汇	“杀猪卖肉” 做到全球第一.....	969
集团 隆平 高科	把论文写在祖国大地上	991

重工	一个民营企业的家国情怀	1011
格力 电器	“格力现象”的时代启示	1044
华为	产权制度创新与科技企业发展	1067
比亚迪	改革开放成就造车梦想	1091
创新 新疆	香港与内地的融合创新	1106
腾讯	开放共享发展理念的企业实践	1131
海南 农垦	勇蹚深水区	1159
重庆 力帆	追随改革开放 深耕实体经济 践行创新发展	1177
新希 望	大有希望	1192
老干 妈	匠心是企业长盛不衰的源泉	1215
藏缘 科技	青稞的新生	1230
读者出 版集团	坚守人文关怀，做大做强文化品牌	1247



国家开发银行
CHINA DEVELOPMENT BANK

国家开发银行：世界开发性 金融史上的中国贡献

中国社会科学院国家金融与发展实验室

对发展中国家而言，中长期发展投融资是迫在眉睫的任务。尽管发达国家提供了自工业革命以来的丰富经验，但中长期投融资问题一直未能得到较好的解决。而这一点恰恰又是发展中国家迫切需要的。

于是一种新的金融形态——开发性金融——横空出世。1979年世界开发性金融协会成立，其成员遍布全球100多个国家和地区。1994年中国国家开发银行成立，宣告中国特色的开发性金融从此诞生。相比那些百年以上的老牌银行，区区24年行龄的国家开发银行不过是一位翩翩少年，但其所取得的成绩却引人注目。

以实现国家发展目标为己任的国开行，24年来一直与中国经济风雨同舟，始终承载着国家中长期投融资引擎的职责，坚定履行着“增强国力、改善民生”的使命，充当国家关键领域、薄弱环节的急先锋以及非常时期、特殊场合的“别动队”。

如今，国开行已成为全球最大开发性金融机构，2017年资产总额达到16万亿元人民币（约合2.5万亿美元），超过了世界银行、亚洲开发银行等国际开发性金融机构的规模总和；同时又使不良贷款率控制在1%以下，创造了开发性金融机构的发展奇迹。

当西方学者习惯通过一种有色眼镜来看中国的时候，中国的一切成就都

会打折扣。但国开行的表现却让这些西方学者主动摘下了有色眼镜。一篇由诺贝尔经济学奖获得者斯蒂格利茨作为合作作者之一、发表在欧洲顶级经济学杂志上的论文，对国开行的实践给予了高度的肯定和赞赏。这篇研究开发性金融的论文开辟一个专栏介绍国开行的投资模式，并强调：尽管其享有独特的结构性优势（如政府信用和特许权），但是，它能够以一种严谨和复杂的项目审批制度达成可持续性的贷款模式且坏账率比一般商业银行还低，这确实是值得复制和推广的。

实践证明，以国家开发银行为代表的开发性金融机构在实现政府发展目标、弥补市场失灵、提供公共产品、熨平经济波动、助推市场化改革、促进创新发展等方面具有不可替代的独特优势。在工业化与城镇化快速推进过程中，国家开发银行充分利用中国特色的制度优势，寻求政府与市场之间的优势互补方式，创造性地解决中长期投融资难题，将会为全球基础设施领域中长期融资不足问题提供中国智慧和中国特色方案，从而在世界开发性金融史上写下浓墨重彩的一笔。

国家开发银行的发展历程是中国改革开放的一个缩影。国家开发银行的成功探索向我们展现了中国改革开放的波澜壮阔与光辉愿景。

一、与改革开放同行

（一）因改革开放而生

国家开发银行是体制改革的产物，是在改革开放的大潮中应运而生的。

1992年10月，党的十四大确立了建立社会主义市场经济体制的宏伟目标，我国改革开放和现代化建设进入新的历史阶段。此后，我国开始综合推进财政、税收、外贸、计划、投资等多个领域的整体性改革，金融体制改革和投融资体制改革是其中的重点。

1993年3月，时任国务院总理李鹏在第八届全国人大一次会议上作《政府工作报告》，对金融体制改革做出部署，强调深化金融体制改革是建立市

场经济的重要环节，并首次提出了政策性银行的概念。金融体制改革与投融资体制改革密不可分。1993年6月，中共中央、国务院六号文件“十六条”措施中的第八条指明了投融资体制改革的方向，并将建立政策性银行作为投融资体制改革的主要突破口：“投资体制改革要与金融体制改革相结合。从改革投资体制入手，尽快建立政策性银行，逐步实现政策性金融与商业性金融相分离。组建国家长期开发信用银行、出口信贷银行等政策性银行，专门承担政策性投融资和贷款任务。”1993年7月，时任国务院副总理朱镕基在全国金融工作会议中阐明了政策性银行的基本属性和基本特征：“政策性银行在国家产业政策和规划的指导下，在国家财政的支持下，不以盈利为目的，自主经营、自负盈亏、自担风险。”

建立国家政策性银行的一系列改革设想和举措，最终反映在1993年11月党的十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》中。该决定提出投资领域要实现市场对资源配置的基础性作用，并明确提出了加快金融体制改革、实行政策性业务和商业性业务分离、组建国家开发银行的任务。该决定强调国家重大建设项目，按照统一规划，由国家开发银行等政策性银行，通过财政投融资和金融债券等渠道筹资，采取控股、参股和政策性优惠贷款等多种形式进行。正是在这一文件中，“国家开发银行”的名称正式启用。同年12月，为贯彻落实党的十四届三中全会精神，国务院出台《关于金融体制改革的决定》（国发〔1993〕91号），要求通过建立政策性银行，割断政策性贷款与基础货币的直接联系，确保人民银行调控基础货币的主动权。该决定专门对组建国家开发银行做了部署，将国家开发银行定位为办理政策性国家重点建设项目的贷款及贴息业务的政策性银行。更具体地说，国家开发银行配置资金的对象是国家批准立项的基础设施、基础产业和支柱产业的大中型基本建设、技术改造等政策性项目及其配套工程（简称“两基一支”）。该决定还明确提出国家开发银行从1994年开始运作。国家开发银行已呼之欲出。

1994年3月17日，《国务院关于组建国家开发银行的通知》（国

发〔1994〕22号）发布，国家开发银行正式成立，标志着我国金融体制改革迈出了重要一步。国家开发银行正式向国内外各界发布公告，宣布开业的时间是1994年4月14日。颇有巧合意味的是，4月14日是“试一试”的谐音，而国家开发银行的成立是一个革新的创举，具有探索金融改革道路的拓荒意味。当日，《人民日报》在头版头条以“国务院决定组建国家开发银行”为题刊发了新闻。

至此，作为我国社会主义市场经济体制改革以及投融资体制改革的重要成果，国家开发银行正式登上中国经济大舞台。

（二）因改革开放而兴

国家开发银行成立伊始，在党中央、国务院的领导下，依托我国改革开放取得的丰硕成果，积极借鉴国际经验，确立了政策性金融机构的办行目标，构建了以发行金融债券为主的筹资模式，建立了政策性项目的决策机制，以及委托商业银行办理业务的委托代理模式，开启了中国特色政策性金融机构的探索之路。

在成立之后的最初阶段，国家开发银行除了要保证国家大量的基础设施建设得到有效的融资支持之外，还面临着一个更大的问题——我国当时在基础设施建设融资领域由行政力量主导，缺乏市场机制和市场化运行规则。这种模式被形象地称作“计委挖坑、开行种树”，计委批多大的项目，开行就拨多少钱。加上开行所支持的基础设施建设领域，长期以来被视为计划经济最核心的领域，都是由国家定项目、给资金，很多人因此认为，开行作为政策性银行，资金相当于“第二财政”，是国家给的“免费午餐”，可以像财政拨款一样免费使用，不必偿还。

上述体制缺陷必然导致银行不良贷款率高企。加之20世纪90年代中期宏观经济波动剧烈，而国开行又承接了原来国家六大投资公司很多经济效益低下的项目，多重因素共同作用，使得国开行的不良贷款率持续升高。1997年的国开行，不良贷款率一度在40%以上。如此之高的不良贷款率对任何

一家银行而言都意味着巨大的风险，显然难以为继。

严酷的现实逼迫国开行用改革和开放的办法破解困局。1998年11月，上任不久的国开行新一届领导班子提出了“市场环境下、银行框架内”办政策性银行的新思路，即要把国开行办成一家在市场环境下，按照市场规则运作的真正的银行，而不是一家政府的“放款机器”。虽然国开行在许多方面能够发挥商业银行力不能及的特殊作用，但也不能无视市场规律，不能超越银行框架。此后，国开行主要领导还指出要通过深化改革把国开行办成“符合国际标准的现代化银行”，这就要求国开行按照国际标准“照镜子”。

在上述思路的指引下，1998年之后，面对国开行自身运行中的巨大挑战，面对亚洲金融危机冲击、我国加入WTO等新的外部环境，国开行通过深化改革开放开启了由政策性金融机构向开发性金融机构定位的探索。

此后，国开行主动深化改革，坚决落实中央“既要防范金融风险，又要支持经济发展”的新要求，推动信贷体制改革，从市场建设入手改变规则，翻开了政策性金融机构转型发展的新篇章。

信贷风险控制是改革的重头戏。从1998年到2000年，国开行先后进行了三次信贷改革。

1998年实施的第一次信贷改革，主要目的是控制贷款增量风险，主要方法是建立面向市场、自主经营的运行机制，在资金来源上实行市场化发债和派购相结合的方式，在贷款项目上突破“计委挖坑、开行种树”的窠臼，建立起择优、淘汰的筛选机制和受理机制，实现了资金来源与项目渠道的多元化。

1999年实施的第二次信贷改革，主要目的是化解存量不良贷款。借助当年我国成立四家国有资产管理公司的契机，信达资产管理公司收购了国开行1000亿元不良资产，使得国开行不良资产率从33%大幅下降至16%。除此之外，国开行还通过机构调整，进行贷款流程再造，即在贷款审查和决策两个环节之间增设市场与产业分析、财务分析、评审管理三个局，在贷款审查之后分别对项目的市场前景、还款能力和评审的合规性进行再次审查，这

就是“防火墙”体制。

2000年实施的第三次信贷体制改革，主要目的是在评审体制、内部管理、市场业绩等方面与国际接轨。机制的创新之处主要有两个：一是建立客户信用评级和债项风险评审并重的二元评审体系，为贷款决策增添一双快速识别优质客户的“慧眼”；二是实行电子路演独立委员审议制度，把个别领导拍板改为行内外专家投票决定，提升了贷款决策的科学化、民主化，大大减少了“人情贷款”和其他潜在的不良贷款。

从市场建设入手改变规则，用市场化方式实现各级政府发展目标，是国开行建立市场规则的另一条重要的改革思路。国开行致力于把贷款的项目建设与客户的制度建设和信用建设结合起来。一个典型的例子是，国开行在与各级地方政府签署合作协议时，前提都是对方按照市场规则行事，即国开行贷给地方政府巨额资金，力求换一个市场化的规则，与地方政府共同构造市场化的融资平台。通过主动建设市场，国开行将基础设施等貌似缺乏商业前景的领域培育成商业可持续的领域，从而引导商业性金融进入。

从实施效果上看，国开行通过银政合作、市场建设、社会共建等开发性方法，支持了我国工业化、城镇化、国际化发展，成为促进国民经济增长的重要金融力量，也为应对国际金融危机、促进经济企稳回升发挥了积极作用。这样的成绩也表明，国开行以市场化方式服务国家战略的探索，正在改变人们“政策性金融机构=亏损银行=享受补贴的银行”的成见，树立起政策性银行富有创新力和竞争力的崭新形象。

此外，在1998~2000年，国开行还不断加快对外开放步伐，既广泛学习借鉴国外金融机构的先进理念和做法，又在服务国家对外开放战略方面做出了积极贡献：成立国际顾问委员会，聘请国际会计公司进行外部审计；响应国家“走出去”战略，向海外派驻国别工作组，为中国企业拓展海外业务“保驾护航”；积极参与多边金融合作，推动建设上海合作组织银联体，改变不合理的国际经济金融秩序。

（三）因改革开放而强

伴随着改革开放进程的推进，国开行的定位经历过较长时间的探索，先后经历了从“政策性金融机构”到“商业银行”再到“开发性金融机构”的演变。

进入 21 世纪以来，随着我国社会主义市场经济体制的初步建立，以及中国与世界的融合程度不断提高，银行业运行的市场环境发生了很大变化，政策性银行与商业银行之间的竞争越来越激烈，对政策性银行的质疑声也越来越多。由于各方对开发性金融的运作模式、作用，以及其与政策性金融、商业性金融的关系等问题存在不同认识，提出的国开行改革思路也大相径庭。主张继续维持传统政策性银行定位，风险由国家财政兜底者有之；主张向开发性银行转型，实行市场化运作者有之；不主张单独搞政策性银行者亦有之。当然，还有一种思路是向商业银行转型，最后决策层采纳的也是这一思路。

按照商业化改革方向，国开行转制为股份有限公司。然而，由于受到机构定位、债信支持、资金来源、资金成本、地方融资平台风险等不确定因素困扰，国开行服务国家战略作用发挥得仍然不够充分。其中，最为关键的还是机构定位问题，各方对国开行的发展方向究竟是彻底的商业化还是回归政策性银行莫衷一是，国开行的发展仍时常因此陷入进退两难的境地。

面对新的形势和任务，2013 年召开的党的十八届三中全会通过《关于全面深化改革若干重大问题的决定》，明确将“建立开发性金融机构”作为构建开放型经济新体制的任务之一。这是中央文件第一次在政策性金融、商业性金融之外提出开发性金融，体现了中央对发挥开发性金融机构作用的重视。2014 年 4 月，国务院常务会议部署进一步发挥开发性金融对棚户区改造的支持作用，由国家开发银行成立专门机构，正式把开发性金融与发挥国开行作用对应起来。

定位明晰之后，国开行着手解决制约自身改革发展的各种体制机制难题。2013 年以来，按照党中央、国务院关于深化国开行改革的决策部署，

国开行提出了解决长期债信、完善银行经营管理架构、推动立法的深化改革“三步走”战略：第一步，先解决当务之急，破解长期债信难题，稳定投资者预期；第二步，拓展新的业务平台，搭建涵盖政策性和商业性业务的银行控股集团架构；第三步，推动就国开行的职能与监管立法，将银行业务发展和监管纳入法治轨道。深化国开行改革“三步走”战略的成功实现是十八大以来我国金融体制改革的一项重要成果，也是全面深化改革在金融领域的重要内容。

在深化改革的同时，国开行紧随我国对外开放步伐，推动开发性金融在更大范围、更广领域开放发展。2013年起，国开行积极响应“一带一路”倡议，完善国际业务管理体制，进一步优化海外布局。时至今日，国开行国际合作业务已经覆盖世界100多个国家和地区，发展成为中国对外投融资合作的主力银行。同时，国开行积极参与全球金融治理，推进多边、双边金融合作，推动设立上合银联体、中国－东盟银联体、金砖国家银行合作机制、中国－中东欧银联体等多边金融合作平台，不断扩大“朋友圈”，国际影响力显著提升。

党的十八大以后的五年，国开行资产总额由7.4万亿元增长到16万亿元，相当于再造了一个国开行；净利润由598亿元增长到1071亿元，人均利润超过1000万元；不良贷款率持续低于1%，拨备覆盖率超过530%，资本充足率超过11.4%，抗风险能力和可持续发展能力不断增强。

今天的国开行，正处在改革发展史上的金色时期。国开行从政策性银行到商业银行，再到开发性金融机构，从与国际接轨到全球布局，再到参与全球金融治理，24年的历程记录了自身改革开放的足迹。这24年在中国金融发展史上不过是瞬间，但这一瞬间却改变了中国金融的格局，使开发性金融作为独立的金融生态登上历史舞台，完善了中国的金融体系。这一瞬间凝结着解放思想、打破常规的观念突破，包含着披荆斩棘的历史转折，凝聚着敢为人先的开拓创新。实践证明，改革开放是国开行发展壮大关键，也是国开行发挥更大作用的力量源泉。

国开行的改革转型和中国特色开发性金融事业的发展是一个不断突破自我、不断积极探索的动态过程。在未来的发展中，还会遇到各种风险和挑战。例如，如何在严控地方政府债务的背景下创新投融资模式，如何破解汇率、定价、不良贷款等难题，如何防控信用风险、政府债务风险、国际业务风险和流动性风险，等等。应对风险和挑战的最有效办法是继续依靠改革创新，用深化改革的办法突破发展瓶颈，用源源不断的改革红利推动国开行持续健康发展。正如国开行主要领导同志所言：“唯有以改革促发展，以发展更好地服务国家战略，才能在改革大潮中牢牢把握主动权。”

二、政府与市场之间的桥梁

（一）国家定位：开发性金融

2013年11月，党的十八届三中全会通过的《关于全面深化改革若干重大问题的决定》指出，要“建立开发性金融机构”，这是中央文件首次在商业性金融、政策性金融之外，明确提出开发性金融的概念。2015年10月，党的十八届五中全会通过的《关于制定国民经济和社会发展第十三个五年规划的建议》进一步提出“健全商业性金融、开发性金融、政策性金融、合作性金融分工合理、相互补充的金融机构体系”。同时，国务院批复的国家开发银行改革方案又明确将国开行定位为开发性金融机构，既不同于工农中建等商业性金融机构，也不同于进出口银行、农业发展银行等政策性金融机构。因此，国家开发银行就成为我国的金融体系中开发性金融机构的主要代表，承担着探索中国特色开发性金融模式的历史使命。

在中国，开发性金融与政策性金融有着密切联系，但同时也有着本质区别。开发性金融是政策性金融的升级版，政策性金融是财政性或准财政性的，是财政政策的延伸，是开发性金融的初级版本。开发性金融，或者说高端版本的开发性金融的核心要义不是单纯地用财政补贴绕过市场完成某一项融资任务，而是在以国家信用弥补市场发育落后等体制性缺陷的基础上，用

培育市场、建设体制的方法来推动改革，发挥市场机制的决定性作用。

从这一角度切入，我们也可以清晰地看出国开行等开发性金融机构与商业性金融机构的根本差异：商业性金融机构是运用现有的市场追求利润最大化，而开发性金融机构则要不断地在融资活动中培育市场，建设市场，扩展市场范围，最终实现国家战略，并实现机构自身财务的可持续性。

有人风趣地形容，“开发”银行就是先做“开”路先锋，然后把市场培育成熟，最后它就“发”了，是先“开”后“发”。这句玩笑话生动地诠释了开发性金融的本质特征：以服务国家战略、实现政府目标为使命，主要进入那些商业性金融机构不愿或不能进入的领域，然后不断地加强信用建设、努力培育市场，把“青桃子”培育成“熟桃子”，最终获得市场回报。我国长期处于社会主义初级阶段，是发展中经济、发展中市场、发展中体制，其重要特征是市场发育不足，体制不完善。努力培育市场既是为国家改革大战略服务，也是开发性金融机构自身特色所在。因此，开发性金融成功的关键是，要在政策性和市场化之间实现平衡，将培育市场作为开发性金融的竞争力来源，在机构自身实现可持续发展的基础上，实现国家战略和意图。

在调动资源、实现战略意图方面，国开行有着独特的优势。因为国开行是政府的开发性金融机构，具有政府赋权的法定信用。国开行在实践中注重把准国债性质的开发性金融债券和金融资产管理结合起来，把融资优势和政府的组织优势结合起来，用市场的方法实现政府意志，以国家信用与市场业绩的完整统一为经营目标，建立投融资民主的治理结构，运用政府特许权和各种灵活的开发性金融产品，通过融资支持“两基一支”、高新技术产业等政府优先发展及市场失灵的行业和领域，用融资推进投融资体制建设和相关金融市场建设，弥补体制缺损和市场失灵，促进经济和社会发展。专栏1中的国开发展基金案例很好地说明了国家开发银行的上述特色。