

新时代 国企改革策

李锦◎著

国企政策与新闻解读人讲述：

走向新时代的轨迹记录

提出新思想的背景剖析

化解新矛盾的谋略判断

开辟新征程的趋势展望



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

新时代

国企改革策

李锦◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

新时代国企改革策 / 李锦著.

北京: 中国经济出版社, 2017. 11

ISBN 978 - 7 - 5136 - 4922 - 3

I. ①新… II. ①李… III. ①国企改革—研究—中国 IV. ①F279. 21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 257602 号

选题策划 伏建全

责任编辑 赵立颖

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞设计工作室

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京柏力行彩印有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 17.75

字 数 248 千字

版 次 2017 年 11 月第 1 版

印 次 2017 年 11 月第 1 次

定 价 58.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68355416 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390) 服务热线: 010 - 88386794

作者 简介



李锦，中国国企政策研究学者，十八大以来关于党和国家国企政策与新闻事件的解读人之一。被舆论界称为“国企改革舆论旗手”“中国企业政策与新闻事件解读人”。

2010年后，相继担任中国企业报总编、中国企业改革发展研究会副会长，国务院国资委新闻中心专家，中国企业研究院研究员。并兼清华大学、中国人民大学、中央财经大学、中国传媒大学、中国大连高级经理学院与山东大学教授、研究员。

已出版著作24部。关于国企改革的著作有：《十八大报告国企学习读本》《国企改革的方向与焦点》《金融危机在中国的演变》《国企改革顶层设计解析》《国企供给侧改革难点与对策》《深度》（自传）等。

内容 简介

《新时代国企改革策》是中国国企改革政策研究与解读人李锦教授的力作。

这是一本研究国企改革政策的论著，作者在国企走向新时代的每一关键环节，把脉问诊，揭示奥秘与真相，提出破解难题的对策，不断化解新矛盾，提出新思路，展示中国国企改革和发展的新征程。

以“发现思想、引领社会”为理念的李锦，坚持四十年在一线研究现状。本书展示国企改革遭遇的困难，新理论发轫、国资改革地位上升、混合所有制改革的突破、供给侧改革扭转形势、国家治理转变为全球治理及党对国企领导提升的过程，并且对新时代的重要思想进行深入研究。

这是一本充满智慧和良知的书，对于国有企业及其研究者学习领悟新时代特征，会有所帮助。

选题策划：伏建全

责任编辑：赵立颖

投稿邮箱：502733894@qq.com



序 言

新时代国有企业的地位与使命

习近平总书记站在新的历史时空上，提出中国进入新时代的重大论断。十九大报告高屋建瓴、气势恢宏、开拓创新、内涵丰富，是一篇闪耀着马克思主义真理光芒的纲领性文献，是我们党迈进新时代、开启新征程、续写新篇章的政治宣言和行动指南。十九大报告提出新时代、新思想、新矛盾、新征程一系列论述，对国企改革与发展必然带来巨大的影响并引起深刻的变化。“新时代”成为中国特色社会主义踏上新征程最响亮的“集结号”和“冲锋号”。在新的历史方位下，国有企业要做承担新历史使命的主力军，解决“不平衡”“不充分”新矛盾的突击队，实践习近平治企新思想的主阵地，“做强做优做大”新征程的领跑者，国资国企改革的推进者。

新时代：国有企业是承担新历史使命的主力军

党的十九大报告指出：“中国特色社会主义进入了新时代，这是我国发展新的历史方位”。这个新时代，是决胜全面建成小康社会、全面建设社会主义现代化强国的时代，是奋力实现中华民族伟大复兴中国梦的时代，是我国日益走近世界舞台中央、不断为人类做出更大贡献的时代。

在党的十九大上，习近平同志宣布中国特色社会主义进入了新的时代，这标志着我们从“新时期中国特色社会主义”进入了“新时代中国特色社会主义”。从“新时期”走向“新时代”，这是中国特色社会主义事业的一个巨大的历史跨越。新时代的判断是站在中华民族5000年、社会主义500年、中国现代170年历史的背景上作出的，其核心是现代化强国、民族复兴。现代化强国是对世界这个空间来说的，民族复兴是对中华民族五千年的历史时间来说的，这是数百年未有之大变局。我们这个“新时代”，不像毛泽东建立新中国和邓小平改革开放那样有具体的时间，呈现明显的质变特征，这是在一个漫长时期依靠规模发展起来的量变具有质变的性质。中国沿续40年的规模变化本身已经有了质的变化，对中国与世界秩序都带来根本性的变化与挑战。目前，世界政治经济格局深度调整，创新成为重塑世界经济结构和竞争格局的关键；中国成为世界第二大经济体，前所未有地走近世界舞台的中央，与此同时，我国经济发展进入新常态，处于转方式调结构的紧要关头，进入了中华民族复兴的关键时期。

国企强，则国家强。中国国有企业是中国特色社会主义的支柱，是推进中国进入这个历史新时代的强大推动力。国企要走什么样的强盛之路？我们要建设什么样的国企？国企要实现什么样的发展？要达到什么样的目标？国企要在中华民族复兴中做出什么样的贡献？同时，又要适应这个新时代，改革和改造自己。这是摆在国企面前的新问题，需要及时做出回答。

如今中国经济逐步呈现新时代蓄势待发的新气象。尽管新时代国企改革思路仍需探索，然而新时代的拐点已经到了，我们已身处其中。可以确信的是，中国国有企业是承担新时代历史使命的主力军。这个主力军，中国国企当仁不让。

党的十九大报告对于国企改革发展的论述，集中前五年探索的成果与智慧，高屋建瓴，站在新的历史时空上，总揽全局，面向未来，举旗定向，把握重点，对国企改革的时代使命与责任做出明确表述。国有企业应当根据新时代的要求，学习好、落实好党中央对国企改革发展的新部署。

新矛盾：国有企业是解决“不平衡”“不充分”的突击队

党的十九大报告指出，在这个新时代，我国社会主要矛盾发生了重大变化，由过去长期存在的“人民日益增长的物质文化需要同落后的社会生产之间的矛盾”转化为“人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾”。这一重要论述，既充分肯定了改革开放以来我国所取得的巨大成就，也为全党、全国人民和国有企业指明了未来前进方向与任务。那么，我国社会主要矛盾已经转化为需要与发展之间“不平衡”“不充分”的矛盾，国企在化解这个矛盾中应该起什么作用？我国社会主要矛盾首要起决定作用的仍然是发展的矛盾，是经济矛盾。不平衡，包括区域、城乡、经济结构、供给消费、投入产出、收入分配等一系列发展“不平衡”；“不充分”包括新制度、新产能、新动力和各种市场要素发挥的“不充分”。特别是国有企业自身活力没有充分发挥的问题，也在这个“不充分”范围。过去，生产力落后与生活资料的极端匮乏在初级阶段的前一时期得到根本转变，现在，我国虽然经济总量居世界第二位，世界 500 强企业数量也居世界第二，但发展质量和效率还不高，产能过剩就是一种典型供给结构的“不平衡”，创新能力不够强就是一种典型的“不充分”。新的矛盾，给国企改革与发展提出新任务，在解决“不平衡”“不充分”矛盾中，国有企业应当发挥突击队和生力军作用。我们总结与回顾以往五年国企改革发展历程，就会发现，这几年所做的工作便是解决“不平衡”“不充分”矛盾的努力，供给侧结构性改革便是一场声势浩大的平衡运动。“三去一降一补”，都是做的平衡工作。用这个思路回顾总结以往工作，可能有新的感受与结论。在今后五年，要出台更多重大举措，国企改革也会出台新的政策，国有企业要做出更大努力，满足人民更多层次、更高水平的需求，解决好发展“不平衡”“不充分”的问题。

新思想：国有企业是实践习近平治企思想的主阵地

党的十九大报告指出：全党要深刻领会新时代中国特色社会主义思想

的精神实质和丰富内涵，在各项工作中全面准确贯彻落实。在建设中国特色社会主义伟大征程中，特别是十八大以来，我们党进行艰辛理论探索，取得重大理论创新成果，形成了新时代中国特色社会主义思想。习近平新时代中国特色社会主义思想，明确坚持和发展中国特色社会主义，总任务是实现社会主义现代化和中华民族伟大复兴，在全面建成小康社会的基础上，分两步走，在本世纪中叶建成富强民主文明和谐美丽的社会主义现代化强国，并且提出对国有企业改革发展的一系列重要论述。前五年的“极不平凡”，包括我们党在具有新的历史特点的伟大斗争中，形成了坚强的思想引领过程。前五年，习近平对于国有企业改革发展与党的建设先后八次发表重要讲话，包括国有企业是中国特色社会主义事业的重要物质基础与经济基础；提出建设中国特色现代国有企业的任务；明确党在新时代国有企业发展目标是“做强做优做大”；强调“把混合所有制作为国企改革重要突破口”的思路；提出“企业是创新主体”的论断；提出国有企业在供给侧结构性改革中发挥带动作用的要求；明确中国共产党领导是中国特色社会主义国有企业本质特征和最大优势，提出新时代党的国企领导干部的标准与要求；突出政治治理在国企改革中的重要地位。十九大报告，对于国资国企改革的时代背景、方向、原则、使命任务、目标、途径、要求，做出表述，对于国资监管、混改、重组、国际化与供给侧改革，讲得清楚，说得到位，也澄清了是非，统一了思想，有很强的时代感。习近平的国企治理论述是治国理政新理念新思想新战略的重要组成部分，为我们深入推进国企国资改革发展各项工作指明了方向，提供了根本遵循。

我国发展站到了新的历史起点上，中国特色社会主义进入了新时代。习近平新时代中国特色社会主义思想包括的国有企业治理思想，是马克思主义中国化的最新成果，是中国特色社会主义理论体系的重要组成部分。国有企业在习近平新时代中国特色社会主义思想中，要积极投入、认真领悟，做践行习近平治企思想的主阵地，把发展作为解决我国一切问题的基础和关键，贯彻新发展理念，深化供给侧结构性改革，不断推进改革开放，用党的创新理论武装头脑、指导国有企业实践，开创新时代中国特

色社会主义伟大事业新局面。

新征程：国有企业是“做强做优做大”的践行者

习近平总书记在十九大报告中提出，中国特色社会主义进入新时代，意味着近代以来久经磨难的中华民族迎来了从站起来、富起来到强起来的伟大飞跃，迎来了实现中华民族伟大复兴的光明前景。报告用3个“意味着”阐述了“新时代”的意义。并且指出，一是从现在起到2020年，是全面建成小康社会决胜期。二是从2020年到2035年，基本实现社会主义现代化。三是从2035年到本世纪中叶，把我国建成富强民主文明和谐美丽的社会主义现代化强国。在这个征程中，习近平总书记提出，要“促进国有资产保值增值，推动国有资本做强做优做大”，阐明了国企改革发展的目的和目标，我们应该正确理解这一目标的意义。

改革开放以来，“做大做强做优”是学者们讨论比较多、争论比较大的焦点问题。“做大”，中间也曾经停了一段。现在“做强做优做大”的看法，来源于习近平总书记在2015年7月对吉林考察的讲话。紧接着，2016年7月4日的批示内容是：必须理直气壮“做强做优做大”。现在十九大报告，再次重申这一目标，从新时代建设现代化国家、民族复兴这一背景考虑，我们能更好理解总书记提出这一号召的意义。

从十九大报告中，我们过去习惯所说的“新社会”是“站起来”的背景与基础，“新时期”是中国逐步“富起来”的过程，而“新时代”则是中国“强起来”的新征程。“富强”是联在一起的，但“富”是“强”的基础，“强”是“富”的提升。如果说“新时期”是以贫穷为起点，是从贫穷走向富裕的过程，那么“新时代”则是高起点的，它站在“新时期”历史成就基础上，从富裕走向强大，实现真正的“富强”。从国有企业的“做强做优做大”目标来讲，大是“强”的基础，“强”是大的结果，而“优”是“强”的提升，也是“大”“强”的结果。

从总的方面看，把国有企业“做强做优做大”可以从四个方面理解。首先，搞好国有企业，是我国保持社会主义性质的根本保证。生产资料公

有制（国有经济是其主要形式）是社会主义的经济基础。第二，搞好国有经济，是巩固和增强共产党执政地位的保证。第三，搞好国有企业，才能逐步实现共同富裕。共同富裕是人类的理想，也是社会主义的本质。第四，搞好国有企业，有利于提高我国国际竞争力。

现在，新时代全方位经济转折已出现，并将延续几十年。在2035年直到2049年前，坚持“做强做优做大”国有企业，这是不变的选择。可以预料，在2021年左右，中国的500强企业可能会超过美国，中国开始进入创新型国家行列。在2027年前后，中国GDP规模可能超过美国，位居世界第一。在这个过程中，国有企业使命异常艰巨，也异常光荣。

新任务：国有企业是推进改革做世界一流企业的领跑者

党的十九大报告指出，要完善各类国有资产管理体制，改革国有资本授权经营体制，加快国有经济布局优化、结构调整、战略性重组，促进国有资产保值增值，推动国有资本“做强做优做大”，有效防止国有资产流失。深化国有企业改革，发展混合所有制经济，培育具有全球竞争力的世界一流企业。

把国资国企改革和“做强做优做大”、培育具有全球竞争力的世界一流企业的目标结合起来，讲清了改革与发展的关系，强调在新时代继续进行国资国企改革的任务。

党的十八大报告对国有企业提出的要求是，加快走出去步伐，增强企业国际化经营能力，培育一批世界水平的跨国公司。而在十九大报告中，目标进一步升级，变为“培育具有全球竞争力的世界一流企业”，“世界水平”与“世界一流”是两个标准，这便是由“新时期”跨入“新时代”的标准提升与替换。

十九大报告指出“主动参与和推动经济全球化进程，发展更高层次的开放型经济，不断壮大我国经济实力和综合国力”。在经济建设几十年高速增长之后所呈现的“新常态”，正在催生经济结构的转型升级，转向“发达型”阶段，而且整体成功升级可能很大。当然，在经济全球化的

今天，我国在国际竞争中面对的是实力雄厚、规模庞大、经验丰富的西方大型跨国公司。目前，中央企业境外资产规模超过6万亿元，分布在全球185个国家和地区，业务已经由工程承包、能源资源开发拓展到高铁、核电、电信、电网建设运营等领域，有力提升了我国在国际舞台中的话语权。但是，能够在国际市场和西方大型跨国垄断公司抗衡的，除了极少数民营企业，主要还是我国的大型国有企业。为了在激烈的国际经济竞争中培育我国经济的新优势，为了在产业链、价值链中占据中高端，提升我国的综合国力，我们必须要有—批具有较强国际竞争力的大企业大集团，要形成—批在国际资源配置中能够逐步占据主导地位的领军企业，在全球行业发展中起到引领作用。

十九大报告对于坚持社会主义市场经济改革方向，努力建设现代化经济体系，发出新的号召，做出新的部署。围绕现代化经济体系这一主题，用单独一段来讲供给侧结构性改革，指出，要“深化供给侧结构性改革。建设现代化经济体系，必须把发展经济的着力点放在实体经济上，把提高供给体系质量作为主攻方向，显著增强我国经济质量优势”。报告中讲了不少新内容。例如，“加快建设制造强国，加快发展先进制造业，推动互联网、大数据、人工智能和实体经济深度融合，在中高端消费、创新引领、绿色低碳、共享经济、现代供应链、人力资本服务等领域培育新增长点、形成新动能。支持传统产业优化升级，加快发展现代服务业，瞄准国际标准提高水平。促进我国产业迈向全球价值链中高端，培育若干世界级先进制造业集群。加强水利、铁路、公路、水运、航空、管道、电网、信息、物流等基础设施网络建设。目的是什么？坚持去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板，优化存量资源配置，扩大优质增量供给，实现供需动态平衡。”这是供给侧改革的任务，也是一个供需动态平衡系统。可以预料，建设现代化的过程将是国有企业的行业洗牌过程。为此对国有企业的发展提出新的要求，这便是创新驱动发展、协调平衡发展、绿色低碳发展、开放共赢发展、共享共富、劳资包容发展、虚实共生发展、有进有退发展、公私混合发展、两手互济发展与新旧动能转换发展。

十九大报告，对国有资产完善、国有资本调整、国有企业的改革发展作出了部署。这是对国企改革发展的新号召、新的期盼、新的指引，也是对国有企业改革发出了新的“进军令”。这里，突出国有资产管理体制与深化国有企业改革的任务。加上供给侧改革，国资国企改革形成“体制”“机制”“结构”三大系统。这一体系的基本特点是市场发挥配置资源的决定性作用，与此同时政府要更好地发挥作用。目的仍然是充分调动积极性，增强企业活力。为此，国资国企改革的任务已经明确：一是要以完善产权制度和要素市场化配置为重点，加快建立社会主义市场经济新体系；二是完善各类国有资产管理体制，改革国有资本授权经营体制；三是根据国际一流的标准加快国有经济布局优化、结构调整、战略性重组；四是深化国有企业改革，发展混合所有制经济；五是继续推进供给侧改革，对经济发展“不平衡”全面进行调整；六是全面实施市场准入负面清单制度，支持民营企业发展，激发各类市场主体活力；七是以开放倒逼改革，发展更高层次的开放型经济；八是结合国企改革，加快建立政府行政、现代财政、税收、社保的制度改革。

应该说，随着现代化经济体系蓝图的出现，一个新的国资国企改革的蓝图也在形成。前五年国企改革发展夯基垒台、全面推进、重点突破、积厚成势，十九大后党和国家将会以更大的力度推动国资国企改革，一个国有企业高目标、高质量、高水平的大发展时代正在到来。

目 录

第一章 在解决国企改革矛盾中形成的新理论 / 1

国企改革走向新时代的艰难历程与突破趋势 / 2

世界视野下的中国新一轮国企改革 / 14

国有企业改革关键时期释放出的新信号 / 19

正确理解国企改革的目标体系 / 23

建立与现代化经济适应的国企改革动力体系 / 31

从十九大报告看新时代国企改革的热点 / 40

第二章 所有权与经营权分开是建成社会主义市场经济的焦点 / 49

我的国企改革观是“两权分开论” / 50

央企这艘巨舰不能幻想“回到从前” / 54

中央经济工作会议主题词的五年转换 / 61

供给侧改革是化解发展不平衡矛盾的一场战略突围 / 66

国企改革五年积厚成势及其对十九大后改革的准备 / 73

第三章 董事会及公司治理的要害是权力授予与制衡 / 77

国企高管薪酬要分为“市场价”与“行政价” / 78

央企董事会改革试点 10 年为何难成正果? / 81

董事会建设贵在权力分开与制衡 / 85

职业经理人试点再拖三年央企人才流失将达 30% / 89

中央企业公司制改革的路径选择与难点 / 91

第四章 联通混改是国企改革突破的“关键一战” / 101

“混改”三种乱象反映改革理论基础的混乱 / 102

混改难以取信于“民”的原因何在? / 106

把混改作为突破口可望改变国企改革缓慢的局面 / 109

当前国企混合所有制改革势态与模式 / 112

联通混改的历史价值与改革标杆意义 / 123

第五章 供给侧改革是转变国企经济困境的战略突围 / 131

国企利润负增长倒逼的一场大突围 / 132

供给侧改革对于化解中国发展不平衡矛盾的意义 / 135

必须拿出改革容错机制以支持国企去产能 / 146

保持供给侧改革战略定力不能动摇 / 153

对“僵尸企业”千万不能搞债转股 / 156

国企供给侧改革进入红利期的判断与论证 / 159

第六章 央企重组是为新经济体系形成而洗牌 / 167

内外有别、统分结合是央企重组的正确抉择 / 168

揭示央企进入“组合”时代的密码 / 171

兼并重组是钢铁“去产能”的主要路径 / 176

中央企业重组的重点行业与难点 / 179

从神华国电说到央企重组五种模式 / 182

第七章 国资改革引领国企改革的内在逻辑 / 187

最大理论突破是“以资本为主”概念的提出 / 188

国有资本投资运营公司要做好政府和市场之间的“隔离带” / 200

“金融+”方案：国企改革的新动力 / 204

不可忽视央企“脱实向虚”的新风险 / 214

以国资改革带动国企改革的势态正在形成 / 217

第八章 走向全球市场的空间突围与世界经济发言权 / 221

中央企业对外开放“新”在产能和合作 / 222

央企产能走出去是增强世界经济活力的新途径 / 226

从国家治理向全球治理的跨越 / 230

央企要多在“一带一路”上建“样板间” / 234

中央企业“做大”，品牌落后“堪忧” / 237

第九章 以国企党建为核心的政治治理是对国企改革方向的校正 / 239

央企的“一股独大、一权独大、一人独大”现象 / 240

国企反腐败要从权力制衡抓起 / 243

国企，姓“国”名“企” / 248

党的领导和公司治理结合是重大创新 / 251

国企党建讲话与“古田会议”决议的比较 / 256

附 录 李锦——中国国企改革走向新时代的舆论旗手 / 261

后 记 / 269

第一章

在解决国企改革矛盾中形成的新理论