

国投集团

投资有道

2022年，国投电力怎么看、怎么办、怎么干
国投高新发展战略性新兴产业，需关注这几点
定与稳：安信证券守正创新之道
国家级产业基金如何服务乡村振兴战略



1/2022

总第341期
京内资准字1722-L0041号
内部资料 免费交流



国投集团（双月期）
2022年第1期 总第341期

主办单位
国家开发投资集团有限公司

编辑单位
国家开发投资集团有限公司新闻中心

主编
刘洋河

副主编
谢宝康

执行主编
金伯银

责任编辑
贾吟 金璐

地址：北京市西城区阜成门北大街6号-6

国际投资大厦A座

邮编：100034

网址：www.sdic.com.cn

E-mail: jiyin@sdic.com.cn

jinlu@sdic.com.cn

电话：010-88006525 88006614

传真：010-66579191

准印证号：京内资准字 1722—L0041 号

印刷日期：单月 25 日

印数：3000 册

发送对象：集团总部及成员企业

印刷单位：北京利丰雅高长城印刷有限公司

且稳且进

新年伊始，各行各业都按下了“快进键”。返岗复工靠前发力，专项债发行加快，重大工程稳步推进，重点项目建设提速，外贸实现良好开局……

奋进新征程，建功新时代。各行各业都在默默地积蓄能量，为的是持续改善民生，稳定宏观经济大盘，保持经济运行在合理区间，维护社会大局稳定，以优异成绩迎接党的二十大胜利召开。

国投也不例外。1月以来，国投电力保供火力全开，国投罗钾加大钾肥生产保春耕，国投京唐港煤炭吞吐量同比大幅上升，安信证券基金投资顾问业务正式获得展业资格……

稳中求进是全年总基调，高质量发展是国投的总任务。

何为高质量？从微观上讲，就是要强化战略执行，严格预算约束，提升管理效能。从宏观上讲，则是要按照“十四五”规划的既定目标，在试点改革、发展方式、管理模式、产业布局、资源配置等方面，不断开拓进取。

以改革为例，国投是改革的产物，是中国投资体制改革的一个标志。我们在二十七年的发展历程中，坚定服务国家战略，走出了一条符合国有资本投资公司特点的发展道路。今年是国企改革三年行动的收官之年，是时候向社会输出一批可复制可推广的经验，打造国企改革的样板。

又如科技创新，它既是一项重大政治责任，也是集团应对各种风险挑战，加速实现转型发展的必然途径。这就要求我们集中优势资源，聚焦细分领域，培育新的增长点。

有进有退、有所为有所不为。高质量发展的核心在于牢牢把握国有资本投资公司的定位和作用，需要把集团的改革发展作为一项系统工程，按照整体最优的原则，做好顶层设计，加强战略管控，深入思考制约集团发展的关键因素，促进集团长期保持微观活力。

船到中流浪更急，人到半山路更陡。

每一天都是新的一天，每一天都要竭尽全力。

大哉乾元，万物资始。

特别策划

SPECIAL FOCUS



2022年，国投电力怎么看、怎么办、怎么干

国投电力董事长 朱基伟

岁末年关，捷报频传，国投电力喜获广西全州240万千瓦新能源资源以及广西全州200万千瓦、湖南安仁120万千瓦、山西河津120万千瓦等三个抽水蓄能项目资源。同时，国投贵州新能源有限公司也已注册成立正式运作，国投电力抢占新能源资源再下四城。

2020年9月22日，习近平总书记在第75届联合国大会一般性辩论上宣布，中国二氧化碳排放力争于2030年前达到峰值，努力争取2060年前实现碳中和。实现碳达峰碳中和，是以习近平同志为核心的党中央统筹国内国际两个大局作出的重大战略决策，是着力解决资源环境约束突出问题、实现中华民族永续发展的必然选择，是构建人类命运共同体的庄严承诺。

2021年以来，国投电力坚决贯彻党中央重大决策部署，紧紧围绕自身“十四五”发展战略，扛起央企责任担当，加快推进转型步伐，全力推进绿色发展，助力“双碳”目标实现。从海南岛首个海岸线风电项目到大西北戈壁滩上的新并网光伏项目，从黄渤海北岸辽宁农光互补发电项目到长三角腹地安徽的漂浮式光伏，从福建华夏电力燃煤发电机组等容量替代到江苏盐城储能电站投运，从英国苏格兰陆上风电到印尼最大在建水电站巴塘水电……截至2021年末，公司清洁装机能源占比已达67.2%，较上年增加4.5个百分点，取得新

能源绿地开发指标385万千瓦，储备项目规模达3230万千瓦，成功驶入发展快车道。

2022年，是国投电力“十四五”规划实施的第二年，也是规划落实的关键之年。为此，国投电力人围绕绿色转型和高质量发展“怎么看、怎么办、怎么干”这三个紧迫问题，进行了深度思考和系统分析，为下一步面对挑战抢抓机遇、创新发展提升质量、铸就新的竞争优势作了充足准备。

怎么看？构建新格局、呈现新特点

顺势而为是企业管理根本。我们既要了解宏观环境，更要了解行业趋势和特点。

从宏观环境看，2021年底，中央经济工作会议明确提及我国经济发展面临需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力。当前外部环境复杂严峻，三重压力多年未见，经济运行存在下行压力加大的隐忧。但同时也要清楚看到，支撑发展的有利因素和条件仍然不少，稳中求进是工作总基调。作为改革发展的重

专题 FEATURES

要领域，能源和电力需求仍有较大发展空间，能源投资对经济发展存在较强驱动力，这正是能源革命的价值所在。

从行业发展看，电力行业进入一个新阶段，清洁化、市场化、智能化、国际化趋势已成为行业基本共识，呈现出以下新特点。

第一，政策多。为推动实现“3060”双碳目标，2021年我国构建了碳达峰碳中和“1+N”政策体系，形成了顶层设计，明确了时间表和路线图。“N”系列重点领域和行业的实施方案及保障措施也陆续颁布。同时，为构建“双碳”目标下新型电力系统，使之具备更强的新能源消纳能力，市场交易和配套机制等相关政策也在不断完善。一系列政

策密集出台，加快了能源产业结构调整 and 转型发展步伐。

第二，业务新。新电改以来，我国电力市场化程度不断提高。2021年，全国市场化交易电量3.7万亿千瓦时，占全社会用电总量的44.6%，较2015年增长了近6倍。随着电力市场建设提速，市场参与主体日趋多元，市场交易方式、交易频次灵活多样，中长期、现货、辅助服务等交易品种纷繁，多层次电力市场逐步形成。2022年，国家发改委、国家能源局出台了加快建设全国统一电力市场体系的指导意见，标志着我国电力市场改革进入深水区。统一的电力市场有利于打破省间壁垒，使买卖双方在更大范围内开展市场化交易，也使发电企

雅砻江水电两河口
水电站





苏格兰 Beatrice
海上风电项目

业面临着更加复杂的市场环境。

第三，赛道挤。在新能源发电领域布局的“强手棋”游戏中，投资竞争愈发激烈，资源获取难度倍增，收益率大都不及预期。目前，除了各大能源央企“国家队”外，新的竞争者不断涌现，既有中国电建、中国能建等电力建设企业，也有中石化、中海油等“跨界”者，更有新能源产业链上的装备制造精锐。这些巨头企业实力雄厚，资源丰富，专业精湛，几近不计成本地争取资源，极大增加了项目获取难度。同时，电价上限、产业竞争内卷等原因导致项目收益率走低，也为未来公司投资运营能力提出

考验。

第四，发展快。据中国电力企业联合会统计，2021年电力工程年度完成投资再次超过万亿元，新增非化石能源装机容量1.38亿千瓦，占新增发电装机总容量的78.3%，同比提高5.2个百分点。非化石能源发电装机累计达到11.2亿千瓦，首次超过煤电装机规模。新能源快速发展倒逼产业链技术进步和电力系统变革升级，行业技术更新迭代加快，风电机组步入“大兆瓦”时代，太阳能电池技术日新月异，转换效率不断提升；同时，受限于新能源出力特征，源网荷储互动成为市场关注热点。数字技术赋能下，智慧

专题 FEATURES



能源系统取得新的发展。能源技术进步推动产业发展步入新阶段。

怎么办？迎“变”而上、勇立潮头

经济发展，电力先行。由此可

见，电力行业在国民经济中占有十分重要的地位，发挥着举足轻重的作用。由此，落实国家能源战略、推动高质量发展始终是行业主旋律。针对“清洁化、市场化、智能化、国际化”的行业新趋势，“怎么

办”成为电力企业迫在眉睫需要思考的问题。凡事预则立，不预则废。国投电力立足新阶段，贯彻新理念，开创新格局，通过促改革、调结构、强效益、抓布局，为适应行业变革，实现高质量发展做足准备。



国投云南新能源野牛风电项目

第一，试点授权改革，激发企业活力。国投电力是国投集团首批分类授权改革试点单位，按照集团授权改革“接得住、行得稳”的总要求，以“规范、效率、活力”为原则，以制度创新为支撑，进行了

职业经理人、组织结构优化、用人制度调整等六项改革，并结合实际不断进行完善。授权改革后，公司法人治理结构和决策体系进一步完善，决策效率进一步提高，管理职能进一步优化，公司活力

进一步激发，为加快推动转型发展，全面助力做强做优做大提供机制保障。

第二，结构调整，赢得发展先机。近年来，国投电力坚持绿色发展，提前完成能源结构调整。2019年底，公司完成6个火电项目的股权转让工作。此次转让标的规模大、转让工作效率高，彰显了公司实现高质量发展的坚定决心。2021年末，国投电力清洁装机占比67.2%，在主要发电集团中名列前茅，同时储备了相当规模的新能源开发资源，清洁、绿色发展加速推进。

第三，效益优先，实现可持续发展。国投电力始终坚持效益优先的理念，实现了科学发展、有序经营。相较其他电力集团，国投电力装机规模不占优势，但经济效益好，资产结构优良，机组盈利能力与利润和毛利率都位居前列。2018年到2020年，公司利润总额分别为97.29亿元、103.17亿元和117.10亿元，保持较快增长并创出历史新高。2021年，在燃料成本大幅上涨，行业利润普遍严重下滑的大环境中，国投电力经受住考验，继续保持领先优势。

第四，稳抓稳打，不断丰富国际化经验。2016年，国投电力在英国、新加坡分别设立海外投资平台公司，并相继完成对英国红石能源海上风电项目及印尼万丹火电项目收购，实现海外业务零的突破。此后，公司依托投资平台，逐步加大海外业务开拓力度，高效、专业、务实的管控模式不断发挥效用，即使在海外疫情态势严峻的2021年，仍成功并购印尼巴塘和英国Stone项目，其中，巴塘项目是印尼最大的在建

专题 FEATURES

水电项目。截止 2021 年底，国投电力境外业务已覆盖 5 个国家，涉及海上风电、陆上风电、水电、火电（含垃圾发电）等多个领域。

第五，以点带面，完成基本战略布局。国投电力坚持以点带面，并购与绿地开发同步进行，培育了较为广泛的业务模式，基本完成横跨全国的业务开发战略布局。截止目前，公司已在全国设立 12 个区域公司和 3 个项目组，覆盖全国 20 个省、市、自治区，业务涉及水电、火电、光伏、陆上海上风电、储能（含抽水蓄能）、售电及综合能源服务等诸多领域，形成较为完整的电力产业链。

刀在石上磨，人在事中练，企业亦如此。只有经历磨练，才能培养成功的基因。近二十年，国投电

力上下紧跟电力市场化改革步伐，始终保持战略定力，充分发挥国投集团稳定器和压舱石的作用，通过不断积累专业化投融资经验、优化资产结构、提升经营管理能力，探索出一条具有鲜明特色的经营发展之路。相信以此为基础，必将行稳致远。

怎么干？勇毅前行、善做善成

“志之所趋，无远弗届，穷山距海，不能限也”。我们要以习近平新时代中国特色社会主义思想为引领，深入学习党的十九大及历次会议精神、习总书记系列重要讲话，以推动高质量发展的大担当，以推进改革创新的新作为，撸起袖子加油干，用奋斗成就梦想，在创建“具有全球竞争力的世界一流能源投资企业”

雅砻江水电两河口
项目工地举行升旗
仪式



的新征程上展现新作为。

“十四五”发展规划明确，到2025年末，国投电力在保持控股装机容量持续增长的同时，推动清洁能源装机占比达到72%。围绕这一战略发展目标，国投电力唯有准确识变，科学应变，主动求变，在把握行业发展规律的基础上实现改革创新，才能赢得优势，赢得主动，赢得未来。定调2022，国投电力这么干。

第一，抓安全，强管理，提高存量项目经营效益。发展的基础需要不断夯实。国投电力现有资产结构和运营质量，是十四五发展的重要基础。同时，发展的成绩也需要经营业绩来体现与检验。因此，作为产业公司，国投电力将继续发挥专业化管理优势，在各条线强化职能管理，优化管理手段，不断提升精益化水平，提高经营业绩，以优秀的管理保障公司存量项目运营质量，夯实公司可持续发展基础。

第二，乘大势，争资源，聚焦细分产业全力开发。发展方向需要明确而坚定。目前，国投电力的发展规划中，传统电源水电与火电主要是“定点升级”开发思路，需要尽快实现规模增长的业务是新能源、能源新产业与国际业务等领域。在新能源领域，国投电力将把握全国范围内能源结构低碳转型、新能源基地式开发等大机遇，加大新能源全国布局开发力度，积极储备发展资源，推动雅砻江流域等区域的新能源基地式开发，争夺海上风电等领域的影响力，在“十四五”期间实现新能源装机增量显著。在储能等能源新产业领域，重点推动条件较为成熟的抽水蓄能项目开发，并

积极储备一批开发指标，为后续项目开拓打下基础；推动用户侧电化学储能项目投资，争取形成一定规模，并科学开展新能源配套储能系统投资；围绕氢能在电力行业的应用，在国内适当区域探索制氢等投资机会；围绕区域能源供应，开展智慧能源项目布局试点，打造智慧化能源服务平台。国际业务领域，持续加强投后管理，不断增强区域投资平台市场开拓和经营管理能力，同时充分发挥国投品牌和已投项目影响力，做好集团内部协同，巩固、加强绿地开发和投资并购工作，推动境外业务快速发展。

第三，拓渠道，增动力，引导资本助推公司发展。发展需要源源不断的资本支持。国投电力将持续发挥上市公司的平台作用，充分利用资本市场直接融资功能，夯实和巩固公司良性发展和自我循环能力。同时，国投电力将尝试新的投融资组织方式，带动、引导社会资源，提升各类资本参与电力产业发展的积极性，在解决产业发展资金问题的同时，克服表内难以解决的困难，助力公司实现跨越式发展。

第四，育人才，优激励，不断强化专业队伍建设。发展需要有力的人力资源支撑。国投电力将深入推进“人才强企”战略，落实人才培养措施，抓好各类专业人才的培养，促进员工能力素质不断提升，向一专多能发展；将全面推行市场化用工，强化激励约束机制，形成“能者上、优者奖、庸者下、劣者汰”的用人导向，营造公平竞争的氛围。持续优化公司薪酬制度，打造更具市场竞争力的薪酬体系；积极创新激励方式和激励手段，向着更加市

场化的机制变革，激发广大干部职工干事创业的激情；将大力培育勇于担当的发展氛围，关心保护干部，鼓励发展思维，为敢于担当者提供舞台，保障公司团队全身心投入发展事业。

第五，强责任，抓落实，增强板块开拓能力。发展需要形成上下一心的压力传导机制。国投电力将充分发掘本部与投资企业的开发潜能，形成全板块拧成一股绳、全力谋求发展的局面。在公司本部牢固树立服务意识，科学指导，主动担当，对负有发展任务的投资企业充分授权，尊重区域差异，鼓励因地制宜，发挥支点与攻坚作用。将发展责任落实与企业利益挂钩，使任务量化到每一家承担发展任务的投资企业，并明确考核指标，避免大而化之地履行发展责任，树立争先创优的文化导向。

第六，强党建，固根基，筑牢创新发展的“根”和“魂”。发展需要高质量党建引领。国投电力将坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，深入推动党建与业务工作深度融合，大力提升党建质量，充分发挥党建在企业管理、组织建设、素质提升、企业文化中的引领作用，真正把党建工作成果转化为企业优势；全面落实从严治党责任，围绕“以监督促发展”，强化对重点领域和关键岗位的监督，推动实现巡察全覆盖目标，以全方位监督保障企业健康发展。

发展是企业永恒的主题。站在新时代，肩负国家战略，每位国投电力人要敢于担当，更要善做善成。积小胜为大胜、积跬步至千里，让我们驶上绿色转型和高质量发展的快车道！



国投高新控股企业神州高铁智能巡检机器人在上海动车检修基地现场作业

国投高新 发展战略性新兴产业，需关注这几点

国投高新董事长 吴蔚蔚

“十三五”以来，国投高新作为国投战略性新兴产业投资平台和股权基金管理平台，坚决贯彻落实集团党组各项决策部署。在集团党组的正确领导下，国投高新逐步构建起战略性新兴产业投资公司发展基础，新兴产业平台打造实现新突破，控股投资和基金业务成效显著，体制机制进一步优化。回顾发展历程，国投高新在探索如何壮大支柱性产业、完善并购企业管理方式、发挥基金协同作用等方面积累了一些经验，但面对依旧严峻的转型发展形势，尚待以更深思考、更大决心、

更优策略、更高标准去加速推进国投高新高质量发展。

认识新兴产业发展规律

战略性新兴产业以重大技术突破和重大发展需求为基础，知识技术密集、物质资源消耗少、成长潜力大、综合效益好，代表着新一轮科技革命和产业变革的方向，在国民经济发展中可发挥助力国家转变发展方式、优化经济结构、转换增长动力的作用。

相较于传统产业，战略性新兴产业突出特点是高风险、多变性条件

下的高投入。技术与市场的双重验证需要持续高投入，只有少数企业能够实现“从0到1”的突破。同时，尚未形成完整成熟的产业集群。市场需求一般呈点状分布、较为分散，国家相关行业标准尚未成体系。新兴产业企业多为民企、校企，技术研发能力强而管理较为薄弱，创始团队在发展上升期出让控股权意愿不强，研发投入大，难以形成稳定分红。

近年来，在国务院和相关部门顶层政策文件引领下，大批国有企业肩负国家战略使命，发挥市场影响力和要素凝聚力优势，加快推进

新兴产业发展。然而还有大量“卡脖子”、国产化替代的难题，广泛存在于产业链薄弱环节和细分领域之间的衔接地带，亟待国有资本投资公司依靠敏锐的市场嗅觉和灵活的布局调整能力进一步补链强链。

国投发展战略性新兴产业面临的挑战

国投发展战略性新兴产业，在资源禀赋、资信及规范管理等方面有优势，其中，国投高新作为重要子企业之一，自我滚动发展的能力已初步形成，自上而下面向市场的改革文化已取得共识，对新兴产业投资的理解日益深刻，基金业务新兴产业布局已趋成熟。但现阶段面对高不确定性、高估值、高风险等挑战，尤其需要在加速存量内生增长、发挥基金协同作用、提升企业管理融合等方面狠下功夫。

一是存量新兴产业企业的影响力仍嫌不够。现有控股项目尽管在其细分领域技术较为先进，但企业规模较小，还不具备行业带动、产业辐射的头雁能力，需要给予成长时间、资金支持和外延投资经验赋能。

二是“双轮联动”落地尚有差距。在满足符合战略投向、业绩盈利、一定规模体量、具备转让意愿、估值对价匹配等边界条件要求下，基金存量项目适直接续控股投资的比例较少，其中具备转让意愿、估值对价是否匹配是主要痛点，当前尤以估值对价的匹配难度最为凸显。

三是管理融合需要持续实践。新并购企业多为民企、校企，创业团队重技术轻管理，规范管理的意识和水平较薄弱，与国投管理融合需兼顾国企的规范和民企的活力，保留各自优秀的文化基因，形成互为促进的特色企业文化。

难点突破的思考

一是提升新兴产业影响力。存量方面，应加速推进外延并购及内生增长，从点状分散布局向构建创新生态圈转变，注重已投企业的培育壮大，挖掘、引导、放大已布局企业协同互助的作用；增量方面，强化战略驱动，多维度聚焦有影响力的两类项目：即业务相对成熟且仍有空间、规模效益突出、具备强大研发能力的行业龙头企业和专注细分市场、聚焦“卡脖子”、自主可控、进口替代等高精尖技术的专精特新企业。

二是推进控股投资与基金投资的双轮联动。基金作为新兴产业的“探头”与“触角”，在高风险、高不确定性的企业初创期投资进入，陪伴、培育企业成长发展，穿越创业“死亡谷”迈入成长期，承担了风险释放、容错纠错的作用，在此基础上择优选强接续控股投资，需要尊重



国投中鲁鲁菱
车间生产线

专题 FEATURES

市场对价原则、理解市场估值隐含的风险释放溢价，才能有条件实现优质新兴产业项目由基金转让直投控股。

三是坚持混合所有制差异化管理方式。差异化管理的突破不等于弱化既有成熟的核心管理要素，而应尊重并用好创始人及原有管理团队的专业能力和其对企业的感情，科学把握保持并激发企业市场化活力与规范控股企业管理之间的平衡尺度，在以有效激励约束机制保障企业经营活力的前提下，将集团及公司多年沉淀的成熟、有效管理措施，及时指导下属企业坚决贯彻执行，同时应结合企业差异化的市场环境、功能定位、发展阶段、治理能力、管理水平等，按照“一企一策”、

分级分类原则精准落实。

发展思路举措

聚焦高质量投资开发，坚持多维度聚焦，强化投前风险控制，投后及时对接融合。

一是聚焦产业、企业发展阶段、项目标准，产业层面，统筹战略引领和机会捕捉，聚焦先进制造、新材料、医药健康三大产业方向；发展阶段层面，聚焦专注细分市场、创新能力强、在各自产品领域逐渐形成优势和规模的成长期企业；项目层面，不断优化项目遴选标准，聚焦成长潜力大、硬科技属性强、整体风险可控的优质项目。二是不断完善风险审查机制，决策前分条线梳理风险事项，区分风险等级，

国投创新管理的先进制造
产业基金投资的中集来
福士自主建造设计的
蓝鲸1号在南海
钻探可燃冰



提出解决措施，及时完善投资方案并在投中、投后持续监控。三是以“一企一策”为原则，从战略衔接、业务整合、管理对接、风险防控、党建文化融合等方面进行并购后整合。

存量控股企业定位于各自领域的产业发展平台，打造“政、产、学、研、用、资”的新兴产业生态圈。一方面积极发挥战略引领作用，“一企一策”明确发展方向，稳妥推动外延并购，打开市场空间，优化产业方向；另一方面主动赋能，发挥央地合作的放大效应，借助生产基地的建设，探索将政府扶持政策的服务能力与企业创新能力有效结合的新方式，支持与企业相关的前端技术孵化，远期打通上下游企业间供应链资源，逐步构建以控股企业为中心的产业园区。

对企业管理方面，动态总结评估，持续探索优化管理方式。一是强实控，确保对控股企业董事会的实际控制力，做到董事会决策的重大事项事前沟通达成一致。二是强治理，加强专职股权董事队伍建设，通过派出股权董事与关键岗位人员相结合方式，理顺管理关系。三是强经营，推动控股企业职业经理人改革，在严格落实董事会要求的前提下，激发经理层活力。四是强考核，对标世界一流，强化考核导向作用，做好和中长期目标的衔接。五是强激励，探索股权激励等多种中长期激励方式，推动控股企业完善激励约束机制。六是强风控，不断强化控股企业风险管理，持续完善财务信息化管理，做好事后审计监督工作。七是强党建，高质量推进融党建品牌建设。

强化国投基金品牌，用好基金

投资的容错机制，发挥好“探头”“触角”作用，落实“双轮联动”。在严格遵循各基金战略定位和投资方向，有效发挥国家级基金的引领带动作用的前提下，聚焦战略新兴产业行业方向，充分发挥基金在投资开发覆盖广度、深度与灵活度上的优势，在垂直细分行业领域形成差异化、专业化竞争优势，为控股投资新兴产业奠定基础。持续探索“双轮联动”落实路径，一是挖掘雪中送炭式困境投资机会，在项目遭遇发展瓶颈或困境的关键节点，发挥国资担当，敢于善于对国家战略大力扶持、具有原创核心技术、未来发展前景良好的项目提供支持；二是长程陪伴、先参后控与基金共同投资结合，随着企业在技术验证、市场竞争中不断脱颖而出，基金可单独或联合国投高新在后续融资轮次中持续加注，合计维持较高股权比例，持续陪伴、助推企业发展壮大，并最终在企业发展相对成熟且符合国资控股条件阶段，谋求取得控股权；三是通过特殊基金进行份额承接取得项目股权，在大比例出资基金中，当基金运行过程中或到期时，承接其他LP份额，以较低成本取得基金投资组合股权，为进一步筛选项目实施控股创造条件。

铢积寸累、日就月将，行则将至、做则必成。国投高新将继续紧密结合集团的发展思路，永葆初心、牢记使命，以踔厉奋发、踵事增华的新姿态，持续强化趋势研究，聚焦重点领域，深入研判分析，坚持底线思维，着力风险防控，集中精力解决核心发展问题，承担起集团赋予的战略性新兴产业转型发展的重任与使命。

铢积寸累、日就月将，行则将至、做则必成。国投高新承担起集团赋予的战略性新兴产业转型发展的重任与使命。

定与稳：安信证券守正创新之道

安信证券董事长 黄炎勋



地处深圳核心区的安信证券总部大厦

面对世纪疫情冲击和百年未有之大变局，2022年中国经济的不确定性因素增加，稳字当头、稳中求进成为当前工作的主旋律。集团和各级企业面临稳增长、防风险、促发展的重要任务。安信证券作为集团金融子企业，将牢牢把握好自身定位，继续坚持高质量发展，积极谋划、主动作为，努力为集团发展作出更大贡献。

把握定位，勇担使命

安信证券是在券商风险处置大背景下，收购原广东证券、中国科技证券和中关村证券三家风险券商的资产，于2006年在深圳成立。2013年底集团从中国证券投资者保护基金公司收购了公司的控股权，2015年通过重大资产重组，公司整体并入国投资本。收购时，安信证券净资产100亿元，在集团的支持下，经过八年的努力，公司取得了长足的发展，净资产增加到440亿元，累计净利润227亿元，年平均净资产收益率达11.61%，2020-2021年连续获得行业最高的A类AA评级。

安信证券在集团“一盘棋”指导下，提高政治站位，胸怀“国之大者”，牢牢把握好以下三个定位：

形成行业影响力

形成行业影响力就是要取得行业领先的地位，有位方能有为。形成行业影响力是证券行业发展趋势的要求。当前，证券行业头部化趋势明显，监管政策、客户认同等资源均向头部券商倾斜，使其得到更多业务发展机会；同时，头部券商拥有更大的资产规模，在行业重资本化

趋势下，更大的资产负债表有助于提高盈利水平，增强抵御风险的能力。形成行业影响力也是集团发展战略的题中之义。集团要成为世界一流资本投资公司，必然要求集团的主业和主要企业不断突破自我，加速发展，成为各自行业有影响力的一流公司。

安信证券现有的业务布局、盈利能力、风险管控良好，综合实力排在全行业前三十四名，具备成为行业头部券商的基础条件。公司将紧紧锚定一流券商目标，认真贯彻集团战略部署，严格落实“十四五”规划，通过三轮驱动，打造六大平台，做好对标一流管理提升工作，加快业务升级发展，不断提升在行业的竞争力和美誉度，形成行业影响力。

做好集团利润压舱石

金融板块是集团的重要利润中心。自集团控股安信证券以来，安信证券迎来了高速发展期。近几年，安信证券的利润占集团利润近20%，公司的盈利能力逐年提升。同时我们也清醒地认识到，证券行业是一个充分竞争的行业、业绩受市场影响波动较大，在竞争中实现转型发展、持续提升盈利规模面临的挑战在不断加大，随着集团的快速发展、不断壮大，要扮演好集团利润压舱石的角色就需要付出更多更大的努力。安信证券将在集团的支持下，统筹利用好各种资源，一方面大力拓展客户，做大客户资产规模，提升市场份额，做大收入总量；另一方面通过大力发展金融衍生品、固定收益、信用业务等逆周期、风险中性业务，优化收入结构，平滑利润波动，积极做好集团利润的稳定



安信证券标志：象征亲和、信任、专业、迅速

器、压舱石，持续为集团做出更大的贡献。

助力集团服务国家战略

坚持服务国家战略是集团“为国而投”的重要历史使命。安信证券作为资本市场的重要主体，在助力集团成为世界一流资本投资公司，服务国家战略方面具有自身优势。安信证券可以充分发挥投行、研究、投资、资产管理等业务能力和遍布全国的网点资源，成为集团资本运作的参谋者、行业产融结合业务的服务者、实现国家战略的重要参与者。

在“卡脖子”工程、“双碳”“一带一路”等重大国家战略方面，安信证券可利用研究优势，配合集团开展国家战略有关的宏观和行业研究，提供行业交流和研讨。利用投行优势，帮助“卡脖子”企业上市、

再融资，实现价值提升；通过债券融资、企业挂牌等多种形式引导金融资源支持“双碳”，为绿色产业引入金融活水。利用遍布全国的网点优势，协助集团广泛搜寻优质投资标的，加大在战略新兴产业的投资协同。发挥安信国际在国际资本市场的桥头堡作用，为集团和境内企业“走出去”、参与“一带一路”建设提供专业投行服务。

守正创新，高质量发展

作为资本市场的重要主体，证券公司实现高质量发展是与时俱进、守正创新、服务国家战略的必然要求。高质量发展应追求既“快”又“稳”，发展“快”要紧跟时代要求、回归业务本源，围绕人才和科技创新发力；发展“稳”则要依托强有力的合规理念和风控措施，构建优秀的企业文化。安信证券将提高政治站位，以客户为中心，回归业务本源，围绕提升业务专业能力和效率，更好地发挥投行风险定价、风险分散与风险管理核心职能，推进高质量发展。

加强党的建设，以高质量党建引领高质量发展

习近平总书记指出，坚持党的领导，加强党的建设，是国有企业的“根”和“魂”。安信证券突出政治优势，切实加强党的建设，以党建引领和保障公司高质量发展。坚定维护党中央权威和集中统一领导，将党的路线方针政策、习近平总书记的重要指示和党中央决策部署贯彻落实到实际行动中。加强公司人才队伍建设，全面实施经理层任期制契约化管理，将政治可靠、有担当能作为的干部选拔到重要岗位上

专题 FEATURES



安信证券年度投资策略会已经成为市场风向标

来。强化公司基层党组织建设，深化落实国有企业基层组织工作条例，压实党建责任，进一步做好党建与业务的深度融合。要坚持不懈抓好党风廉政建设和廉洁从业工作，持续贯彻落实中央八项规定精神，坚决防治“四风”，严格落实证券行业廉洁从业规定，持续营造风清气正、干事创业的良好环境。

把握行业发展趋势，加快财富管理转型升级

随着我国居民财富的持续增长，居民对优化资产配置，增加股票、基金等财产性收入的金融服务需求快速提升，财富管理发展空间巨大。证券公司基于资本市场，为客户提供证券交易、投资咨询、资产配置、金融产品等，在居民财富管理中具有特殊地位，在增强广大投资者的获得感，共享经济发展成果方面具有必然使命。安信证券将充分把握

行业发展趋势，加快推进经纪业务向财富管理的转型升级，走差异化、定制化、专业化之路。一是以客户为中心，聚焦不同类型客户，满足最广大客户的金融产品和服务需求。在产品端，针对不同客户不同需求，结合市场热点，提升产品创设能力，形成多元化产品体系，不断丰富产品线；在投资端，不断提升投研能力，引进优秀投研人才，切实提升产品的收益率；在销售服务端，以零售业务体系为基础，搭建公司统一的线上线下销售服务渠道和平台，打造一支能征善战的产品销售和服务铁军。二是加强内部协同，在合规前提下，不断加大零售、研究、托管、衍生品、资产管理、公募基金等业务协同，为客户提供“一站式”“一条龙”服务。三是不断加大投顾人才的培养，积极引进优秀投顾人才。安信证券将立足现有人

才体系，以内部培养为主，外部引进为辅，加大投顾人才的培养力度，为财富管理转型升级提供强有力支撑。

服务实体经济，努力增强服务实体经济的能力

服务实体经济是证券行业高质量发展的宗旨本质，也是发展资本市场的初心使命。证券公司作为资本市场最重要的中介机构，服务实体经济是其与生俱来的功能定位所决定的，其高质量发展对资金、资产以及资本市场的提质增效，对打造金融与经济共生格局的意义重大。安信证券将从以下几方面不断夯实服务实体经济的能力：一是提升投行专业能力，为企业提供优质的直接融资服务。紧跟国家产业政策，通过主板、科创板、创业板、新三板等IPO、再融资、挂牌等全方位的投行服务，助力企业解决融资难、融资贵问题。二是做大做强PE、VC投资，充分利用安信证券投资、安信乾宏等投资平台，协同安信投行业务和集团基金投资平台，加大对生物医药、高端装备等战略性新兴产业的投资，助力实体经济发展。三是提高并购重组能力，协助传统产能过剩行业进行并购重组，推动优势企业和上市公司资源整合，优化社会资源的配置效率；利用衍生品交易、股票质押、大宗交易等服务手段为企业优化资金筹划，提高资金使用效率。

坚持数字化引领，构建全方位科技能力体系

习近平总书记多次指出，要加快数字经济发展，要善于化危为机，抓住产业数字化、数字产业化赋予的机遇，抓紧布局数字经济。

当前，证券行业逐步迈入以“科技驱动”为导向的金融科技发展新阶段。安信证券将坚持科技赋能，推进数字化顶层设计与规划，构建支撑数字化转型与创新的全方位科技能力体系。一是升级IT治理能力体系。明晰科技战略定位，促进科技与业务战略统一、高效协同；优化组织架构和运营机制，坚定不移推动科技和业务深度合作。二是完善应用能力体系。以客户为中心，实现精细化客户管理；打造产品服务能力，优化产品体验；完善渠道生态圈，满足内部协同与外部拓客需求；建立统一风控平台，实现全面风险管理。三是提升数据能力体系。推动中台化架构转型，充分发挥共享复用价值，实现成本降低与效率提升；建设制度保障与资源统筹相

结合的数据资产平台，提升数据治理成熟度。

推进公司文化建设，不断提升公司软实力

健康良好的企业文化是证券公司软实力和核心竞争力的重要体现。安信证券将秉承集团的文化传统，践行“合规、诚信、专业、稳健”的行业文化，守正创新，努力形成有安信特色的公司文化。一是要充分发挥党建对文化工作的引领作用，进一步建立健全企业文化建设配套机制，大力推动公司文化与业务协同发展。二是要做到文化建设与公司治理、发展战略、发展方式和行为规范深度融合，引导文化建设与人的全面发展、历史文化遗产、党建活动要求和专业能力建设相结合，加快转变证券从业的观念

体系。三是坚持“四为”守正创新，以客户为中心，为客户创造价值；服从服务于集团发展大局，回报股东；为员工搭建事业平台，提升员工价值；保护投资者权益，为社会承担义务。

强化合规风险管控，确保公司行稳致远

当前正值百年未有之大变局，“黑天鹅”“灰犀牛”此起彼伏。在世纪疫情冲击下，我国经济发展的内外部环境更趋复杂严峻和不确定。中央企业负责人会议提出，2022年要坚决有力防范化解各类风险，牢牢守住不发生重大风险的底线。集团高度重视各类风险的防范和化解，强调要强化风险防控，筑牢安全底线。安信证券作为资本市场的中介机构，管理风险、控制风险是与生俱来的职责，公司将合规和风险管控视为公司的生命线。一是始终坚守合规意识，筑牢合规底线，积极服务于国家防范和化解金融风险，特别是防止发生系统性金融风险的目标和使命。公司坚持“合规也是生产力”的理念，努力完善合规管控体系，建立事先、事中和事后的全方位监控体系。二是进一步加强对风险的管控，引入风险定价模型，提升风险定价能力，充分利用大数据等科技手段，提升风险管控的精益化水平，根据不同业务类型、不同业务品种的特点，做好风险评估，把握好风险容忍度，平衡好业务创新和风险控制之间的关系，努力实现公司风险的可控、在控、能控。三是要完善公司合规风险管理的闭环，将合规、风险的管理和监督纳入公司“大监督体系”，形成有效的管理闭环。

安信证券分支机构遍布全国，图为安信证券阳江分公司



国家级产业基金如何服务乡村振兴战略

国投创益董事长 王维东

习近平总书记强调，民族要复兴，乡村必振兴。作为国投集团“十四五”服务乡村振兴战略的重要载体和特色品牌，近年来，国投创益以及其所管理的中央企业乡村产业投资基金（以下简称央企乡村产业基金）等国家级乡村振兴产业基金正在成为服务乡村振兴的重要支撑。产业基金服务乡村振兴不同于财政、捐赠、信贷资金，与市场化基金也不完全相同，从当前的实践来看，在投资行业与项目选择上以中央关于全面推进乡村振兴的政策设计为指引，把握“三农”主体地位，突出组合投资原则，推动不同发展阶段与规模的企业发挥各自优势为乡村振兴贡献力量。

产业基金服务乡村振兴

我国全面实施乡村振兴战略的深度、广度、难度都不亚于脱贫攻坚，现阶段仍然面临低收入群体大、农民增收速度较慢、城乡“两极化”等现实问题。一是城乡区域间、产业间的发展不平衡现象十分突出。我国城市和农村单独的基尼系数都小于或等于0.4，而整体来看，我国基尼系数却和美国等高收入国家相近，差距主要来自城乡，2020年，我国城乡收入比高达2.56。二是我国农民的增收速度仍然较慢。根据世界银行的数据，我国农业就业比重为26.5%，而美国的农业就业比重只有1.3%，欧盟、日本、韩国等发达国家和经济体的农业就业比重

只有3%左右。我国土地资源有限，农村就业比重高带来的是人均耕地面积偏低，农业现代化水平整体偏低，农业规模化、农业科技应用难以实现，务农劳动收益偏低。三是我国城乡“两极化”问题仍然突出，我国已经全面消除了绝对贫困，但对社会保障支出依赖性较强，仍存在内生动力不足的现象，由于财政等资金投入力度的差距，不同区域之间，区域内部之间发达地区村庄与基础薄弱的村庄发展差别十分明显。

党的十八大以来，为推进脱贫攻坚战略，经国务院批准，由财政和中央企业出资，先后成立了贫困地区产业发展基金（现更名为欠发达地区产业发展基金）和中央企业贫困地区产业投资基金（现更名为中央企业乡村产业投资基金），委托国家开发投资集团有限公司下属民生类基金管理人国投创益管理。经模式复制推广，国投创益目前已管理基金总规模已达到445.25亿元，是国内管理规模最大的影响力投资机构。

实施乡村振兴的总目标是“产业兴旺、生态宜居、乡风文明、治理有效、生活富裕”，与脱贫攻坚阶段建档立卡贫困人口实现“两不愁、三保障”、收入达到“及格线”以上相比，目标相对宽泛，实施期限也更长，全社会各领域的投入方式也有较大不同。从国家和社会发展的宏观角度来看，从脱贫攻坚阶段的发展经验出发，产业基金能够有效服务乡村振兴战略。



国投创益投资项目：青海风电

一是产业基金投资能够“做大蛋糕”。脱贫攻坚期间，国投创益以投资为贫困地区的发展带去了沛雨甘霖。基金投资覆盖了全部 14 个集中连片特困地区，占总投资的 66%，在“三区三州”等深度贫困地区的投资占总投资的 31%，引领了大量金融企业和市场资本跟投，有力推动了区域协调发展。二是产业基金投资能够“切好蛋糕”。脱贫攻坚阶段，国投创益逐步形成了覆盖投资全流程的社会效益闭环管理，约束投资企业将资源更多投入到脱贫攻坚中。脱贫攻坚全面胜利后，国投创益推动社会效益向 ESG+ 投资管理体系升级，以 ESG 评价指标、数据库、影响力报告等定量与定性结合的评价方式，引领更多企业和市场资本投入更多资源到乡村振兴中。三是基金能够实现自我提升、循环发展。以产业基金推动国家重大战略实施，必须以基金的可持续发展为前提。经过不断探索，国投创益充分用好基金存续期 15 年、可滚动投资的优势，构建了基金扶贫管理模式，目前已运用于多只

产业基金的管理中。

立体、分层次、多角度推动乡村振兴

产业基金服务乡村振兴没有先例可循，国投创益以《国家乡村振兴战略规划》《中共中央 国务院关于全面推进乡村振兴的意见》（一号文件）及《中共中央 国务院关于实现巩固拓展脱贫攻坚成果同乡村振兴有效衔接的意见》等中央关于乡村振兴的顶层设计为指引，把握农业、农村、农民的主体地位，从加快推进农业现代化、产业促进乡村发展、促进脱贫人口持续增收、促进乡村建设、提升农村公共服务水平等方面，针对强化现代农业基础支撑、聚焦富民产业促进乡村发展、扎实稳妥推进乡村建设等重点领域，从产业侧发力展开投资布局，在项目选择上把握组合投资原则，平衡经济效益与社会效益，实现立体、分层次、多角度推动乡村产业兴旺和全面振兴。

专题 FEATURES

产业服务乡村振兴的行业选择

乡村振兴主体在“三农”，解决问题则需要全社会共同努力，实现全面发展。

一是强化农业现代化基础支撑。科技与工业的发展程度决定了农业现代化的成色。种业科技、农机装备是科技与工业服务农业现代化的代表性行业，近年来的中央一号文件多次要求，要大力推进种源等农业关键核心技术攻关，提升农机装备研发应用水平。以打赢“种业翻身仗”为己任，国投创益重点投资生物育种领域，目前已通过管理的基金实现对隆平生物、大北农生物、先正达、杭州瑞丰、中农生物等生物育种头部企业的投资全覆盖，有力践行了乡村振兴“国家队”对于实现种业振兴的责任担当；以强化现代农业物质装备支撑为方向，国投创益重点投资以农机装备为特色的先进制造领域，投资了潍柴动力、钵施然等企业，满足国内市场对CVT拖拉机、采棉机的迫切需求，打破国外大型机械企业对我国的垄断，推动我国高端智能机械的研发制造，引领

2022年中央一号文件提出，要持续推进农村一二三产业融合发展，引导企业到产地发展粮油加工、食品制造；要大力发展县域富民产业，支持大中城市疏解产业向县域延伸，发展带动农业农村能力强、就业容量大的产业。

农机装备现代化升级。

二是聚焦富民产业促进乡村发展。习近平总书记强调，要推动农村人口有序流动、产业有序集聚，形成城乡互动、良性循环的发展机制。2022年中央一号文件提出，要持续推进农村一二三产业融合发展，引导企业到





国投创益投资的海南天地人热带水果种植项目

产地发展粮油加工、食品制造;要大力发展县域富民产业,支持大中城市疏解产业向县域延伸,发展带动农业农村能力强、就业容量大的产业。以农村一二三产业融合为导向,国投创益重点投资现代农业消费品领域,近年来累计在种植养殖、农产品加工、食品饮料等细分行业投资项目 60 余个,投资了牧原、扬翔、壹号食品、益客食品、涪陵榨菜、天地人等一大批现代农业消费品产业链企业,不断引导产业围绕县域集中、龙头企业做强做大。以发展富民产业、建设美丽乡村为出发点,国投创益引导产业有序梯度向县域延伸转移,依托不同地域资源禀赋,重点投资了清洁能源、新能源材料领域,近年来投资了长远锂科、振华新材、中广核风电、桂东电力等一批社会效益好、带动能力强、符合国家战略方向的企业,引导企业在欠发达地区投资设厂,在为地方政府增税、群众增收的同时,为助力欠发达地区驶入产业兴旺快车道、融入新经济发展带来了强劲动能。

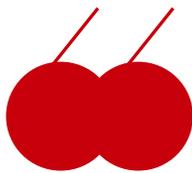
三是助力扎实稳妥推进乡村建设。产业基金服务乡村建设要找好突破口,选准发力点,探索在公共服务和基金特点之间找到平衡。以加强基本公共服务县域统筹、推进紧密型县域医疗卫生共同体建设的政策方向为指导,国投创益重点投资了医疗健康领域,以专科医院为特色,投资了何氏眼科、康宁医院、达康医疗等眼科、精神病、血液透析专科医院,并引导其以县域为中心,在欠发达地区建立医院,让欠发达地区群众就诊更方便、享受更多专科诊疗资源。

产业服务乡村振兴的项目选择

相对于脱贫攻坚,乡村振兴的实现周期更长,约束性条件相对较少,应把握产业基金投资服务乡村振兴的特点,将三种类型的项目纳入考量范畴。

本土特色项目。通过投资培育一批具备一定市场竞争优势的欠发达地区特色产业项目,不仅能为当地发展带来可观的就业、增收及税收,而且企业自身的发展也

专题 FEATURES



习近平总书记强调，解决发展不平衡不充分问题、缩小城乡区域发展差距、实现人的全面发展和全体人民共同富裕，仍然任重道远。国投创益将下更大功夫、想更多办法，不断提升市场化运作和专业化管理水平，引领更多社会资源投入到乡村振兴中，不断提升乡村振兴的广度、深度和层次，最终实现共同富裕的目标。

能为基于本土资源的乡村特色产业发展带来良好的示范效应。投资应在项目选择上更加注重特色与资源禀赋相结合，企业成长与公司治理结构相适应，风险管控与退出机制相衔接。如国投创益投资的海南天地人热带水果种植项目，经反复论证后的投资实现了乡村振兴带动效果与经济效益的“双丰收”。

高成长性富民项目。农业农村发展需要大批优质企业的发展匹配广大农村与欠发达地区的需求，种业振兴、农业现代化，乡村宜居宜业等乡村振兴的前置基础条件，也需要种业、制造业等类型的企业提供技术及就业、税收等方面的支撑。该类型的企业往往具有良好的技术和人才储备，正处于高速发展期，一方面需要快速拓展业务、完善制度，另一方面需要大量资金与资源的支持。对于该类型的项目，应把握企业所急需的管理或资金要素。如国投创益投资的隆平生物、钵施然等企业，投资为企业送去了资金与管理的“及时雨”，助力企业再上台阶，为乡村振兴做出更大贡献。

大型龙头企业项目。大型龙头企业价值链更丰富，抗风险能力更强，全产业链及就业税收方面的带动能力也更强。对于部分已经上市或者即将上市的大型龙头企业，其融资需求往往对接特定区域、特定项目。对于这一类型企业，项目选择应当把握项目与乡村振兴方向的匹配性，以ESG影响力投资框架引导其在广大乡村和欠发达地区创造增值收益、分享发展红利、实现社会效益，如国投创益投资的华电福新、黄河水电等项目，投资额大、社会效益良好、符合国家战略方向，且将有望通过对接资本市场的滚动投资为乡村振兴目标持续发挥作用。

将更多蓬勃发展的新行业、新经济红利带向农业、农村、农民

国投创益以服务乡村振兴开展产业基金投资，在实

现保本、滚动、可持续的同时，将更多蓬勃发展的新行业、新经济红利带向农业、农村、农民。截至2021年底，国投创益以基金投资累计撬动社会资本3400亿元，带动就业216万人次，为就业人口提供收入1029亿元，为地方政府贡献税收652亿元，创造了显著的社会效益和经济效益。

促进农业高质高效。以农业现代化为方向，国投创益以投资推动种源核心技术攻关，投资企业持有生物育种技术专利一百余项，未来种植面积覆盖可达1.8亿亩，使玉米种子转基因性状这一种业“撒手锏”牢牢掌握在中国人自己手中；以投资强化农业科技和装备支撑，投资企业农业机械装备年产量可达52.1万台，其中采棉机市场份额占比达到45.2%，有力促进产业升级，为农业现代化开好头、起好步。

促进农村宜居宜业。以充分利用欠发达地区资源禀赋为导向，国投创益有效开发利用欠发达地区风光、水利、矿产、碳汇等资源禀赋，投资企业规划装机总量达9849.55万千瓦（按股权比例计算为320.01万千瓦），节约标准煤约2105.6万吨，每年可减少二氧化碳排放量约6246.6万吨、一氧化碳排放量约5474.56吨，有效实现了“多增绿”促“多增收”。以农村一二三产业融合为指引，深度整合农业与农产品加工产业链，生猪年产能共930万头，屠宰加工家禽5亿只、牲畜140万头，饲料产量90万吨，投资企业益客食品已经成为世界第二大鸡肉供应商，真正让更多农民分享产业发展收益。

促进农民富裕富足。防止因病返贫是农民富裕富足的基础条件。国投创益不断提升基层医疗卫生服务能力，巩固拓展脱贫攻坚成果，防范因病返贫，投资血透、精神病、眼科等专科医院，年就诊130万人次，床位7483个，手术数量4万次，让欠发达地区群众享受了更为便捷、优质、高效的卫生健康服务。

国有资本投资公司如何选择投资项目？

战略发展部 史方旭



投资是国有资本投资公司的看家本领，也是应该具备的基本功。选好项目是实现成功投资的关键，也是国有资本投资公司核心能力的主要表现。作为国有资本投资公司，做好项目选择、投资优质企业是永恒的发展命题，需要一代一代投资人进行不断探索和实践。

现阶段，从国有资本投资公司的使命和责任出发，在投资项目选择上，需要考虑以下一些因素。

战略匹配度

战略匹配度是国有资本投资公司进行项目选择需要考虑的首要因素，这也是区别于一般投资公司的重要特点。国有资本投资公司的战略匹配度应该包括三方面重要内涵。

一是服务国家战略，这是国有资本投资公司使命责任的内在要求。《国务院关于推进国有资本投资、运营

专题 FEATURES



公司改革试点的实施意见》(国发〔2018〕23号)明确指出,国有资本投资公司主要以服务国家战略、优化国有资本布局、提升产业竞争力为目标,在关系国家安全、国民经济命脉的重要行业和关键领域,发挥投资引导和结构调整作用。因此,在进行项目投资时,必须衡量项目是否符合国家政策导向和产业方向,是否在战略安全、产业引领、国计民生、公共服务等行业或者领域内,是否属于战略性新兴产业和关键环节。

二是契合企业规划,这是国有资本投资公司基业长青的客观要求。习近平总书记指出,用五年规划引领经济社会发展,是我们党治国理政的一个重要方式。国有资本投资公司的五年发展规划属于国家规划的重要组成部分,是坚持党的领导、加强党的建设的重要载体,是实现党的主张转化为企业愿景目标的重要桥梁,是企业持续健康平稳发展的基本指南。因此,在进行项目投资时,必须考虑标的项目是否符合企业中长期发展规划和投资方向,是否属于规划重点支持和发展的领

域,是否在企业制定的投资负面清单之内。

三是发挥比较优势,这是国有资本投资公司脱颖而出的必然要求。《中共中央 国务院关于新时代加快完善社会主义市场经济体制的意见》明确提出,坚持有进有退、有所为有所不为,推动国有资本更多投向关系国计民生的重要领域和关系国家经济命脉、科技、国防、安全等领域。国有资本投资公司的主责主业相对产业集团而言更为宽泛,但是也不可能无限制地投资、包打天下,需要在明确自身核心资源、核心能力的基础上,集中力量、有选择地进行投资。因此,在进行项目投资时,需要考虑是否能够有效发挥投资者的比较优势,能够为标的企业赋能,能够解决被投资企业经营发展中的现实问题;是否能够与现有的产业发生协同,这类协同必须是市场化条件下、有实际先例的双赢合作,理论上的协同往往缺乏落地的条件。

投资回报率

投资回报率是国有资本投资公

司进行项目投资的根本出发点,这是所有投资公司共同关注的焦点。国发〔2018〕23号明确提出,促进国有资产保值增值,推动国有资本做强做优做大。作为国有资本投资公司,投资回报至少需要理解和把握两方面,一方面投资要考虑经济效益,另一方面投资要关注社会效益。

经济效益是衡量企业一切经济活动的重要指标。李克强总理强调,国有企业首要的职责,就是实现国有资产保值增值,这是衡量国企工作优劣的关键。国有资本投资公司作为独立的市场主体,开展项目投资时,必须紧盯保值增值,取得良好的经济效益,实现可持续发展。在评估具体项目时,要综合运用财务评估、经营质量评估等方法,多维度、多角度、多层次衡量项目的经济效益,财务评价应首选全部投资税后内部收益率、自有资金税后内部收益率等动态指标;经营质量评估要对投后3年及以上的经营情况进行预测和评价,同时要满足负债率管控、压减、治亏等专项工作要求。经济效益是项目开展后评价的重要依据。

社会效益是彰显国有企业责任和担当的重要标志。习近平总书记强调,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。履行社会责任、关注社会效益是国有企业贯彻落实党中央、国务院重大决策部署,践行全心全意为人民服务根本宗旨的重要举措。作为国有资本投资公司,开展项目投资时,必须把社会效益摆在突出重要位置,实现社会效益和经济效

益相统一。在项目评估时，要坚持负责任投资、绿色投资理念，探索建立 ESG 评级体系，综合评价企业在促进经济可持续发展、履行社会责任方面的作用，重点关注企业是否环境友好、是否承担社会责任以及公司的治理情况。

风险掌控力

风险掌控力是国有资本投资公司进行项目投资必须具备的基本能力。一切投资都存在风险，不可能被完全消除，但也不能因噎废食、谈风险色变，我们要增强风险意识，树立底线思维，在风险的识别和应对方面下大功夫。

一要正确认识风险，评估承受能力。项目投资风险无处不在，我们的目标并不是彻底地消除风险，消除风险需要付出时间、人财物等

多方成本，把风险降为零既不经济也不现实。要树立正确的风险理念，辩证地看待风险，既能重视风险可能带来的重大后果，又能看到“危机并存、危中有机、危可转机”的客观规律。投资是风险、回报和承受力之间的平衡，在承受能力范围内，投资风险和回报往往是相匹配的。在项目投资时，要客观综合评估自身在资本实力、融资能力、行业经验、管理赋能、文化融合、应急处突等方面的能力，既实现项目的顺利投资，又确保自身的稳健发展。

二要减少信息不对称，摸清风险底数。风险的最大特性是不确定性，确定性是风险的克星。投资过程中我们会面临各种风险挑战，包括政策风险、法律风险、安全环保风险、市场风险、投资条件落实风

险、技术风险等，境外投资项目还会有汇率风险、境外税务合规及税收风险等，信息不对称是消减风险、增加确定性的最大障碍。针对上述风险，除了收集项目本身的情况外，更要加强与项目股东、管理层等利益相关方的沟通交流，了解他们在公开数据资料以外的意图，这些意图大部分情况下无法通过研究计算等理性的方式来获取，需要以换位思考的态度，在面对面谈心闲聊中来体会。

三要重视特殊风险，做好风险预案。看得见的风险不是风险，看不见的风险才是风险。要高度重视系统性风险和极端风险，系统性风险来自外部，非自身可以控制，但风险的成因来源于自身对趋势的误判；极端风险诸如“黑天鹅”事件、“灰犀牛”事件，一旦发生就具有颠覆性影响。面对特殊风险，我们要坚持底线思维、保守原则，在项目投资论证阶段就要充分考虑，一旦项目投资条件和经营情况发生重大变化，对项目实施和投资目标产生重大不利影响时，要有相应的投资终止方案或者项目退出方案。

投资是一项复杂的系统工程，是遵循科学规律基础上的一门艺术，既需要量化模型、财务指标等定量分析，也需要直觉判断、经验感受等定性分析。从战略匹配度、投资回报率和风险掌控力等方面对项目进行评估，有助于我们增进了解、提高认识，同时也需要根据项目实际情况，具体问题具体分析，灵活选择评估维度，对项目进行较为全面、系统、客观地研究分析，为做好投资奠定扎实基础。



投资的第一步就是做 风险控制

战略发展部 任 潇

安全是发展的前提，没有安全就没有发展的基本支撑。作为资本投资公司，控制好投资风险是首要任务。世界上著名的投资机构和投资人都有自己的投资逻辑和投资原则，这些逻辑和原则也透漏出他们对待风险的态度和识别防范风险的方法，其中也有很多共通性的理念和做法。比如：

创建一套完备的投资流程，把各环节的关键点固化下来，提高决策效率和决策质量，规避风险。黑石集团注重运用集体智慧来评估投资的风险，提高交易审查的客观性，为此打造了一个为民主化决策服务的投资流程，鼓励交易团队、投资委员会等每个与项目相关的人员都进行思考和参与。黑石集团要求任何提案都必须以书面备忘录的形式提交，备忘录必须完整详实，并至少提前两天提供给参会人员，以便大家对其进行细致理性的评估，并规定除非有重大后续发展，否则不得在会议上对备忘录进行任何补充。在提案讨论过程中，要遵守两个基

本规则：第一，每个人都必须发言，以确保每个投资决策是由集体制定的，排除投资流程中的个人因素和风险因素。第二，要把讨论重点放在潜在投资机会的缺点上。会上每个人都针对风险进行充分而激烈的辩论，以达到系统性分解风险、理解风险的目的。在每轮讨论之后，团队根据发现的问题继续研究，找到解决问题的答案，寻找负面因素的管理方法，改善提案后提交公司再次讨论。直到找出可能出现的大多数风险点，方案得到团队每一个成员认可后，才会进行交易。黑石集团在引入新业务、进军新市场时，会采取同样的投资决策流程，以保证每项投资按照同样严格的标准审查。

做好深入细致的研究，发现潜在机会和风险，打牢决策的基础和前提。黑石集团联合创始人、董事长兼首席执行官苏世民认为，任何投资都要重点关注其潜在的下跌风险。“取得成功的关键在于严谨的投资流程。该流程基于大量定量和定性研究结果，以及对每笔交易每一



个潜在风险的详尽分析。这才是取得长期成功的方法”。高瓴集团创始人张磊认为，谁能掌握更全面的信息，谁的研究更深刻，谁就能赚到风险的溢价。他在《价值》一书中分享，价值投资最重要的标志就是研究驱动，并将研究驱动分为三种形式：一是深入研究 = 研究深 + 研究透。要研究深，与创业者、消费者、资深从业者交流访谈，积累一手数据，了解行业、生态、环境的演变；要研究透，学会逆向思维，质疑“假设”，看清企业创造价值的全过程和所伴随的风险点，只有研究深、研



究透，才能够更加轻松地形成决策。二是长期研究 = 关键时点 + 关键变化。要把握好关键时点和关键变化，只有长期、动态地跟踪变化，才能够对变化产生超出一般意义的理解，从而拥有与市场不同观点，把握住投资机会的时间窗口。同时，跨时间、跨地区、跨行业、跨类别、跨线上线下等多维度的行业研究，探索交叉领域的思维奇点，有助于培养洞察力，提前预知微妙的变化。三是独立研究 = 独特视角 + 数据洞察。要从头开始看、开始想，通过独立研究拥有独立于其他投资机构

的观点，看到不一样的东西，就意味着可以发现很大的投资机会；独立研究强调判断和结论要建立在理性、系统的分析和客观检验的基础上，而理性、客观的分析不等同于完全信任数据，要透过数据理解其背后真实的原因，要对投资机会要有基本的定性把握，认识到并弥补琐碎的统计数据的缺陷。

确立适合公司特点投资偏好，坚持投资原则，做看得懂、最擅长的投资。淡马锡作为长期投资者，其投资策略是要经受住短期市场波动，专注于创造可持续的长期回报，

为此淡马锡建立了一个能够创造长期、可持续回报的投资组合，以分散投资风险，其投资组合以股权为主，包括非上市资产和私募股权基金，围绕“转型中的经济体、增长中的中产阶级、显著的比较优势、新兴的龙头企业”开展投资活动：一是在地区选择上，重点开拓转型中的经济体，如在中国、印度、东南亚地区投资金融服务业、基础设施和物流行业；二是在行业选择上，以服务于增长中的中产阶级为主，如瞄准中产阶级不断增长的消费需求，在电信、金融房地产、消费领

专题 FEATURES

域进行投资；三是在技术选择上，强调比较优势，如寻求特殊知识产权和其他竞争优势的经济体、企业和公司；四是在企业选择上，定位为新兴的龙头企业，如投资国内具有稳固基础的公司，也投资在转型过程中具备潜能发展为区域或全球的最佳企业。同时，根据市场价值的实际变化对投资组合进行动态管理，灵活地将投资组合集中或保留现金，实现投资组合价值量的稳定增长。黑石集团的投资思路是，要选择进入成长型的行业，认准增长的领域、社会变革的方向，把认为行将不振的资产脱手，并对认定的主题投入巨大的资本。以黑石不动产业务为例，当互联网行业快速发展时，黑石看到了互联网销售带来仓库需求的激增，出售了所持有的大型购物中心和商场类的资产，购买了仓储类资产，并在过去的十年里，一直是全球最大的仓储类资产收购者。

设定投资标的选择的关键因素，判断自身对其风险的承受能力，避免踩雷。KKR 集团在选择目标企业时设定了主要条件：具有比较强且稳定的现金流产生能力；企业经营治理层在企业经营治理岗位的工作年限较长（10年以上），经验丰富；具有较大的成本下降、提高经营利润的潜力空间和能力；企业债务比例低。红杉资本全球执行合伙人沈南鹏在决策时有三个原则——市场、团队、模式：判断一个企业有没有潜力，一是看所在行业正处于什么发展阶段，是否具有爆发力，整体规模有多大，是否有巨大的市场空间供企业迅速成长等；二是看创业者能力素质，并在创业者能力和创业者精神上，优先选择创业者精神，只有创业者有真正的品质 and 美德，



他的能力才能够得以发挥，否则可能会被滥用。即使一个创业者能力特别突出，但是素质并不好，也是不会投资的。三是在市场同质化严重的情况下，看是否具有独特的商业模式。

集团经过 27 年的发展，由小到大，由弱到强，逐步探索形成适合国有资本投资公司特点的投资逻辑和投资原则，集团、各子公司、投资企业、基金在相关领域培养了一批专业的研究力量。通过对这些经验的研究，对我们进一步完善投资逻辑和投资原则、防范投资风险具有借鉴作用。去年以来，战略发展部探索构建与一流资本投资公司相适应的投资全生命周期管理体系，优化重塑投资管理制度体系，加强投资全过程闭环管理，优化境内外投资决策事项、流程及权限，进一步防范投资风险，投资管理更加规范。当前，我国发展面临的内外环境都发生了深刻复杂变化，投资也面临着经济、政治、市场、法律合规、社会文化、技术变革、自然环境等多方面的风险，一些风险是客观存在、无法避免的，只能尽量把风险减小到可控范围内。如何有

效识别、控制风险成为公司改革发展必须解决的关键问题。未来，可在以下几个方面持续发力：

一是进一步完善投资决策流程，明确投资并购的关键节点、要求和流程，将风险防控机制内嵌到投前、投中、投后各环节。

二是建立完善风险预警机制和应急处置机制，针对不同行业、不同类型企业的投资设置重要风险指标，借助信息化手段，加强风险跟踪监控，及时发现潜在风险、作出提示、有效应对。

三是加强基础研究力度，统筹好集团研究力量，做深度研究、跟踪研究、多层次多角度研究，敏锐把握宏观形势和政策的变化，把握行业发展趋势和行业周期，作出前瞻性研判，从中挖掘优质资源与价值提升空间，培育核心竞争优势。

四是进一步总结完善项目评判的标准，比如是否符合集团发展战略，能否与现有项目协同或相互赋能，团队能力素质如何，是否拥有行业领先的技术和核心竞争力，行业前景和市场空间如何，经营情况和财务状况如何，企业党建工作开展情况等等，把好投资准入关，降低投资风险。

五是加强专业人才培养，培养前瞻性、洞察力和深度思考的能力，善于将不同时间、不同行业、不同类别的多维度信息汇总提炼，发现其中的关联，敏锐把握潜在机会、防控投资风险。

六是用好外部力量，合理借用外脑，加强与有关部委、行业协会、科研院所、智库、中介机构的交流，广泛听取各方建议、收集信息，为投资决策提供科学支撑。



光给钱不行， 投后管理提升企业价值才是王道

战略发展部 唐 帅

投后管理是企业并购的重要组成部分。一个项目取得成功，三分靠并购，七分靠整合。长期以来，企业并购中普遍存在“只投不管”“重投轻管”等问题，市场上比较活跃的投资机构仅 20% 左右设立了专门的投后管理团队，投后专职人员占比大多低于 10%，导致投后管理不到位，并购成功率也比较低。

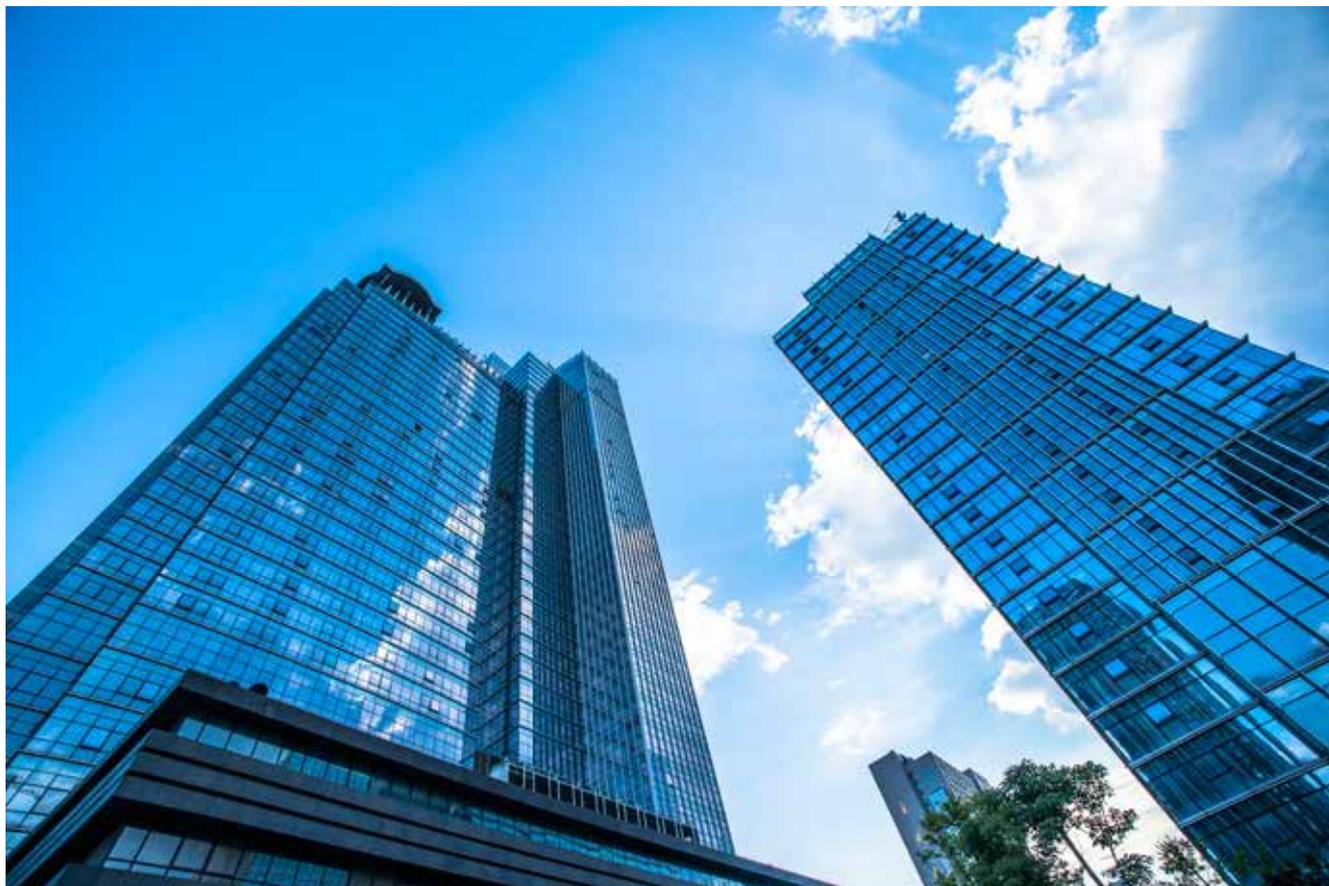
随着中国股权投资市场的发展壮大，大家越来越清楚地认识到，并购项目要想获得成功，投前、投

中很重要，投后管理也必不可少。2021 年中国股权投资市场募资总规模达到 2.21 万亿人民币，同比上涨 84.5%，新募基金数量同比上涨 100.7%，在市场“不差钱”的情况下，良好的投后管理成为品牌宣传和获取项目的重要“加分项”。并购完成后，投后管理能够与投前、投中形成闭环，弥补并购交易中的不足，帮助企业提升价值，产生“1+1>2”的效果，反之，缺乏投后管理，则往往导致并购项目达不到预期的

目标。

投后管理的内容很多，涉及企业发展战略、人力资源、财务管控、文化理念等各个方面，如何进行有效的投后管理，很多知名投资机构都进行了有益的探索。比如，高瓴资本建立了一套 DVC 投后管理模式——即“深度价值创造模式”，包括人才服务、数字化升级、管家服务、终身学习平台、创新生态资源等，通过科技重构价值链体系，打造企业的长期发展价值；丰年资本则将

专题 FEATURES



投后管理体系化、模块化、专项化，配备专职团队为投资企业赋能，通过专项指导、深度辅导等多种形式，陪伴企业成长。

国有资本投资公司承担着服务国家战略、优化国有资本布局、提升产业竞争力的使命和责任。随着投资方式逐渐从绿地投资转向并购重组，对投后管理提出了更高的要求。在实际工作中，要重点关注战略整合、发展赋能和文化融合三个方面。

一是**战略整合**。企业并购是否服务于公司整体战略是并购成败的关键。并购前，双方是独立的市场主体，拥有各自的发展战略、组织架构和管理方式。并购后，首先要

解决的是原来两个独立系统如何更有效地运行。因此，要将被并购企业的发展定位和战略纳入整体发展战略，从发展战略、组织架构到品牌文化、产品、市场等业务线进行全方位的整合，使被并购企业成为价值链条的一部分，实现并购企业与被并购企业优势互补、资源共享、共同发展。湘鄂情本是高端餐饮的代表企业，在转型过程中湘鄂情先后并购环保产业的天焱生物和晟宜环保、影视行业的中视精彩和笛女影视，随后又进入大数据领域并改名为中科云网，然而由于完全脱离主业开展并购，并购后也没有对被并购企业进行有效整合，2014年12月，中科云网迫于债务压力，低价

出售“湘鄂情”品牌，看似花样的并购以失败告终。阿里巴巴的投资并购紧紧围绕电子商务这个主业展开，每个新设的业务单元都是集团总体战略的组成部分。比如，为了降低上下游企业的交易成本，阿里巴巴通过纵向一体化的投资战略，构建了从上游批发到下游营销与物流，从前端交易接口到后端技术支持的完整产业链。比如，为了提高客户满意度，阿里巴巴加大对生活服务和文化娱乐类的投资，完成阿里生态网的引流和固客，在实现客户价值的同时提升企业自身价值。

二是**发展赋能**。投后管理的本质是增值服务，也就是赋能企业发

展，提升企业价值。当前，企业并购逐渐从传统产业转向战略性新兴产业，被并购企业很多都是“专精特新”的小企业，发展前景比较好，市场空间很大，面临的困难也比较多。在投后管理中，要主动加强与被并购企业的交流沟通，深入了解企业发展中的难点堵点，和他们一起想办法解决问题，帮助企业发展壮大。高瓴资本创始人张磊指出，在投后赋能方面的投入，不仅帮助被投资企业突破发展瓶颈，还帮助自身建立了一支成熟的投后运营团队和一套完整的赋能工具箱。高瓴资本在对良品铺子、公牛电器等不同行业多个企业的投资中，均参与到投后环节，甚至在企业上市后，依然没有停止投后服务。比如，在投资良品铺子后，高瓴资本引入大数据团队，通过线上电商数据、地图数据，建立线下选址模型，选择最具潜力、最有活力的门店地址和销售策略，提升门店拓展效率。在投资公牛电器后，高瓴资本精益管理团队与公牛研发团队一起，通过对数码立式插座研发环节的精益改善，减少了16个零件，成本降低了7块多。2019年，公牛集团一共有430项改善，精益管理的收益总额约为1.1亿元。

三是文化融合。文化是企业的灵魂，是推动企业发展的不竭动力。在企业并购中，由于所在区域、行业特点、企业规模等方面的不同，导致企业之间在愿景、核心价值观、文化理念、管理方式等方面存在明显的差异，形成强烈的文化冲突。如何将两种不同文化有效地融合起来，减少文化差异对并购整合的冲击，对于并购成功与否至

关重要。在投后管理中，我们要密切关注两种不同企业文化之间的理解和融合，不能简单地用一种文化替代另一种文化，或者使几种文化并存，要通过相互渗透式的融合，形成你中有我、我中有你的企业文化，切实增强员工的认同感和归属感，最大限度以文化统一思想、凝聚人心、促进发展。2004年10月，上汽斥资约5亿美元，收购韩国双龙汽车48.9%的股权，希望通过区域性兼并，构筑全球经营体系，提升核心竞争力。但由于文化冲突等原因，导致本应双赢的并购出现了危机。一方面，韩国人担心先进的汽车制造技术流向中国，大肆宣传“技术流出”的严重性。另一方面，上汽希望通过削减员工数量以降低成本的行为引发了工会的不满，工会多次组织罢工，甚至举报至司法部门，严重影响企业正产生产经营。2009年，韩国双龙汽车宣布破产，此次并购整合以失败告终。三一重工收购德国混凝土泵制造商普茨迈斯特，是中国企业跨国并购成功的典型案例。在并购整合过程中，文化融合发挥了重要作用。三一重工收购普茨迈斯特后，派专人负责双方的文化交流，聘请专业的咨询公司制定文化培训方案，组建由两家公司员工共同参与的团队，相互学习、相互促进，两种文化之间的交流与碰撞取得了相得益彰的效果，共同打造全球混凝土泵设备行业的领军企业。

总之，投后管理是并购成功的关键要素。我们要加强对被并购企业的战略整合、发展赋能和文化融合，努力提升企业价值，推动高质量发展。

投后管理是并购成功的关键要素。我们要加强对被并购企业的战略整合、发展赋能和文化融合，努力提升企业价值，推动高质量发展。



习近平总书记高度重视战略规划工作。十八大以来，以习近平同志为核心的党中央着眼于实现中华民族伟大复兴，提出了一系列新理念新思想新战略。总书记多次强调各级领导干部“要提高战略思维能力，不断增强工作的原则性、系统性、预见性、创造性”。2014年8月，在纪念邓小平同志诞辰110周年座谈会上指出：“战略问题是一个政党、一个国家的根本性问题，战略上判断得准确，战略上谋划得科学，战略上赢得主动，党和人民的事业就大有希望”。在十九届五中全会上，总书记强调：“用五年规划引领经济社会发展，是我们党治国理政的一个重要方式”。总书记亲自担任了“十三五”规划和“十四五”规划编制工作领导小组组长，确保五年规划引领国家战略目标的实现。

跟总书记学习提高战略规划能力

集团公司总裁助理、战略发展部主任 郭忠杰

“作为领导者，既要立足于当前，更要着眼于长远，甘做铺垫工作，甘抓未成之事”

学习介绍总书记地方领导实践相关书籍，有两个突出感受：一是调研开路，二是规划引领。通过调研，全面了解地方历史、现状、民众诉求、产业结构等；通过编制规划，明确一个时期的发展目标、路径，以统一思想、形成合力、行稳致远。习近平同志在福建工作时即指出，“规划是灵魂，是龙头。没有搞好规划就去做事情，就是做蠢事、做傻事”。

强调要“一张蓝图画到底，一茬接着一茬干”。

公司“十四五”规划已经印发，这是建设“新国投”的第一个五年规划，规划的执行效果直接关系到新国投的高质量建设。沿着总书记地方领导实践，学习领会总书记关于战略规划的重要论述，对我们做好战略规划管理工作，强化规划执行跟踪评估，推动“十四五”规划目标实现，具有重要意义。

规划编制必须落实战略

2020年8月25日，在党外人士座谈会上，习近平总书记深刻阐述了战略与规划的关系，指出“摆在我们面前的历史性课题是加强顶层设计和科学规划，继续贯彻落实中共十九大作出的战略安排，制定好中长期发展规划建议，指导全党全国做好未来五年和更长时期经济社会发展工作”。

习近平总书记在厦门担任副市长时，主持制定《1985年-2000年厦门经济社会发展战略》，这是全国经济特区中最早编制的一部经济社会发展战略。厦门的同志回忆，过去一直都是搞“五年计划”，从来没有搞过什么发展战略，而且特区也很少有人关注发展战略，近平同志能够提出“发展战略”这几个字就非常了不起。著名经济学家马洪当时评价：“这个发展战略，对厦门经济特区制定长远规划，近期实施策略，具有指导意义，同时，也为其他地区制定区域性发展战略，提供了有益的经验”。

1992年，邓小平南巡谈话发表后，时任福州市委书记的习近平同志提出：“现在我们组织一个班子，

准备做些深层次的探讨，研究20年后福州将达到怎样一个发展水平”，为此成立了习近平亲自担任总指导的福州市发展战略研究课题组，经过反复调研论证，制定了《福州市20年经济社会发展战略设想》，科学谋划了福州3年、8年、20年的发展蓝图，也就是“3820”工程。

主政浙江期间，习近平同志制定了指引浙江未来发展的重大战略——“八八战略”，让浙江开启了一段波澜壮阔的新征程。十余年来，浙江按照“八八战略”指引的路子，一任接着一任干，经济社会发展取得了巨大成就，走在前列。

刚刚印发的国家“十四五”规划，更是战略与规划融合一体的典范，构建新发展格局，是党中央的重大战略决策，同时也是“十四五”规划的最大亮点。科教兴国战略、人才强国战略、创新驱动发展战略是实现科技自立自强的三大战略，“十四五”规划把创新摆在全新的高度，高度重视基础研究的重要性，首次明确“基础研究经费投入占研发投入比重提高到8%以上”。发展实体经济是提升长远竞争力的关键所在，“十四五”规划首次提出“保持制造业比重基本稳定”。实现碳达峰、碳中和是构建人类命运共同体的责任担当，“十四五”规划首次明确我国碳达峰、碳中和的时间表和路线图等。

结合总书记领导实践，学习总书记关于战略规划的重要论述，我们更加深刻体会到，战略是规划的先导，规划是战略的保障。没有战略，规划就没有方向，离开规划，战略就仅是设想。

公司“十四五”规划要强化执

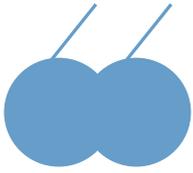
行评估，及时做好纠偏工作，确保“新国投”战略目标的逐步实现。

规划编制必须充分调研

总书记对“十四五”规划编制工作作出重要指示强调，“五年规划编制涉及经济社会发展方方面面，同人民群众生产生活息息相关，要开门问策、集思广益，把加强顶层设计和坚持问计于民统一起来”“切实把社会期盼、群众智慧、专家意见、基层经验充分吸收到‘十四五’规划编制中来，齐心协力把‘十四五’规划编制好”。

习近平同志主持制定的《1985年-2000年厦门经济社会发展战略》，聘请了包括于光远在内的100多名专家教授和实际工作者，围绕“对台联系、逐步实施自由港”等重大战略，进行了21个专题研究。主持编制的《福州市20年经济社会发展战略设想》经过了“万人答卷、千人调研、百人论证”，几经商榷，十易其稿，最终完成。“八八战略”更是在走遍浙江11个市和许多县后，一路行、一路看、一路听、一路思考，逐步清晰勾画出来的，充分巩固已有优势，挖掘潜在优势，转化或避开劣势，形成指导浙江长远发展的宏伟蓝图。

“十四五”规划建议编制期间，总书记多次到地方调研、召开座谈会，听取地方主要负责人的意见和建议；召开企业家座谈会、经济社会领域专家座谈会、党外人士座谈会、科学家座谈会、基层代表座谈会、教育文化卫生体育领域专家座谈会等，坦率深入的交流，气氛热烈的互动，汇集起方方面面、社会各阶层的智慧。同时，第一次通过互联



习近平总书记多次强调：“规划科学是最大的效益，规划失误是最大的浪费，规划折腾是最大的忌讳”。规划“要保持连续性，不能政府一换届，规划就换届”。

网就“十四五”规划编制向全社会征求意见和建议，累计收到网民建议 101.8 万条。

结合总书记领导实践，学习总书记关于战略规划的重要论述，我们更加深刻体会到，只有充分的调研、多层面的论证，规划编制才能画出最大同心圆，使规划成为共识；规划执行才能汇集最大合力，使目标成为共同追求。

在公司规划执行过程中，我们要加强与子公司、投资企业的联系，及时掌握规划落地出现的新变化、面临的新挑战，及时对规划路径、保障措施进行优化调整，把握工作主动权。

规划编制必须科学系统

习近平总书记多次强调：“规划科学是最大的效益，规划失误是最大的浪费，规划折腾是最大的忌讳”。规划“要保持连续性，不能政府一换届，规划就换届”。

习近平同志主持制定《1985 年-2000 年厦门经济社会发展战略》时，就跟战略办的同志讲“我们是搞经济特区，不是搞政治特区，要坚持社会主义方向”。厦门的规划充分体现了厦门海岛经济特点，于光远当时对这个规划评价很高：“厦门是第一个提到生态问题的；逐步开展离岸资金业务，实现资金流动相对自由，也是厦门的首创。”

习近平同志在主持浙江“十一五”规划编制时，明确要求，要对浙江未来 5-15 年发展趋势和背景、战略目标、转变经济增长方式、城乡协调和区域协调、构建和谐社会等重大问题进行深入研究和探讨。为“八八战略”解决好“桥”和“路”的问题，努力率先全面建成小康社会。其中对三个方面的关注最能代表习近平同志对规划科学性的要求，一是对规划路径的关注。“十一五”时期，浙江 GDP 每增长一个百分点，大约是 150 亿元，是“十五”的两倍、“九五”的三倍，如果维持原来的产业结构、增长方式，相应的资源消耗、污染排放也是两倍、三倍的关系，难以为继，经济增长方式转变必须破题。二是对规划目标的关注。当时全国人均 GDP 是 1000-2000 美元，浙江是 3000-5000 美元，因此浙江“十一五”发展面临双阶段特征带来的双重任务，既要持续推进工业化、城镇化，又要完成增长方式的转变，不可能在所有方面都超越全国发展进程，经济可能超前很多，但社会发展、人的素质就可能与全国同步或略微超前。三是对规划国际环境的关注。当时浙江即将跨入人均 GDP3000 美元的中等收入门槛，对这一问题的认识，静态分析多，动态分析少，联邦德国和日本是 20 世纪 50、60 年代进入这一发展阶段，韩国和中国台湾地区是

80 年代进入这一发展阶段。现在已经是 21 世纪，世界政治格局、经济发展和科技进步等都发生了巨大变化，同时，我国是人口大国，走的是中国特色社会主义道路，跨越的方式将有很大不同，但究竟有哪些不同，规划都要分析透。

把关注的问题变成实施的答案，就能确保规划的科学性、系统性、完整性。

结合总书记领导实践，学习总书记关于战略规划的重要论述，我们更加深刻体会到，规划只有实事求是、符合发展规律、兼顾需要和可能，才能在规划实施过程中保持战略定力、才能积极稳妥有把握。

公司的“十四五”规划，包含了建设“新国投”的全部战略安排和改革要求，已经公司党组和董事会批准，成为全集团的共同意志，要上下同心，推动规划目标的稳步实现。

“作为领导者，既要立足于当前，更要着眼于长远，甘做铺垫工作，甘抓未成之事”“不贪一时之功，不图一时之名，一茬接着一茬干”。建设新国投的目标已经确定，蓝图已经绘就，无论在任何情况下，遇到任何困难，发展的意识不能淡化、发展的热情不能降低、发展的干劲不能减弱。为集团“十四五”规划目标的完成，履行好战略发展部、改革办的职责。

巡视工作如何提升效率质量

答案是集中办公

党组巡视组第二巡视组副组长 徐忠庆

项目周期为一个半月左右，第一阶段：进驻前集中一周，巡视准备、培训学习；第二阶段：集中进驻三至四周，巡视执行，完成报告；第三阶段：离场后集中一周，修改报告，组内总结。

为进一步深化对新时代巡视工作内涵要求的理解把握，提高做好巡视工作的政治把握能力和专业化水平，考虑到巡视组组员从集团巡视人才库抽调的特点，每年人员不同，且来自不同专业领域，不同行业背景，为帮助组员加速熟悉巡视工作基本方法，促使团队成员尽快互相熟悉，形成合力，保证工作质量，提高工作效率，党组第二巡视组在巡视进驻期间集中办公之外，采取进驻前和离场后集中办公的做法，通过合理安排学习培训，明确提出工作要求，把好报告质量关口，及时总结交流体会，达到切实提升政治巡视意识，迅速提升巡视能力水平的目标。

进驻前集中办公

组内通过集中学习培训和经验分享，可以帮助组员快速提升巡视专业化能力，在集中研讨过程中，

大家相互启发、取长补短，可以大幅提高单个组员和全组准备工作效率，集中办公有利于贯彻巡视工作思路，为促进学习成果转化，提升巡视工作实效奠定基础。

了解项目进度

在进驻前集中办公阶段，首先要让组员了解项目周期和步骤，使组员对完成巡视项目有整体把握。项目周期为一个半月左右，第一阶段：进驻前集中一周，巡视准备、培训学习；第二阶段：集中进驻三至四周，巡视执行，完成报告；第三阶段：离场后集中一周，修改报告，组内总结。

熟悉政策标准

巡视工作政治性和政策性强，收集并梳理政策和制度是做好巡视工作的基础，一方面要从中央、集团、上级和本级多维度收集梳理相关政策、法规和制度，如金融企业或上市公司，还要搜集相关监管政

观察 INSIGHT



策；另一方面要注意巡视期间制度时效性，除搜集最新版外，仍要整理巡视期间范围内的历次修订版。

培训共享经验

政治巡视不同于一般业务检查，是上级党组织对下级党组织履行党的领导职能责任情况的政治监督，核心是要看被巡视单位党组织落实党的路线方针政策，落实党中央和集团党组重大决策部署情况，从政治上查找偏差，推动整改，确保党的领导落到实处。

由于很多刚被抽调进巡视组的同事，面对大量的文件资料，一上来很容易钻进细节里，提出来的问题容易停留在自己熟悉的业务和专业层面，从政治上看业务的能力还

比较欠缺，在进驻前集中办公阶段，帮助组员提高政治意识和培养宏观思维就显得尤为重要，这样做可以帮助组员更精准把握问题的实质，更好把握政治和业务的关系，帮助大家跳出资料的汪洋大海，抓住主要矛盾和重点问题。

组内培训是实现以干带训，做好传帮带的抓手，也是快速提升巡视业务能力的有效手段，培训第一步是集中学习。重点学习党的十九大和十九届历次全会、十九届中央纪委六次全会精神 and 习近平总书记关于全面从严治党和巡视工作的重要论述和对有关行业领域重要指示批示精神；中国共产党巡视工作条例、集团巡视巡察工作实施办

法及其他配套制度流程；集团领导对巡视工作指示批示和对被巡视单位的要求；巡视业务知识、巡视方案、巡视流程、手册等；第二步是组长授课。组长围绕政治巡视主要内容和基本方法，就如何高质量设计谈话提纲、提高个别谈话质量和精准问题定性等工作提出要求，对被巡视单位进行初步画像；副组长对巡视方案和监督重点任务清单进行讲解，进行分工说明和案例分析，对底稿编制提出要求，结合被巡视单位实际，讲解如何精准切入查找发现问题；第三步是经验分享。由组内有巡视工作经验的“老同志”，分享自身在巡视理论学习和业务实操方面的收获体会，帮助组内的“年轻人”少走弯路，不走错路，也在分享过程中激发新方法、新思路。

在培训过程中，通过详细讲解如何使用任务清单发现问题，可以帮助新人尽快进入角色，事实证明，这块工作准备的越充分，现场检查效率会越高；通过讲解如何开展个别谈话，向组员着重说明，个别谈话和查阅资料均是巡视条例赋予巡视工作发现问题的主要方式，二者的相互关系是，个别谈话结果会提示哪些业务、环节需要在查阅资料中重点检查。相应地，通过查阅资料可以对谈话发现问题进行验证；通过讲解如何高效编制底稿，对底稿格式和支撑材料提出规范化要求，提高操作性。

培训最生动的活教材是案例分析，我们以中央巡视培训提供的教学案例为例，重点讲解发现问题要关注什么，问题点是如何站在政治巡视高度提出来的，是如何定性的，支撑材料应该有哪些，有哪些典型

错误是我们需要避免的；还要重点讲解形成报告要关注什么，要将突出问题写入巡视报告，而不是全部问题；要把握巡与写的关系，边巡边梳理问题，边聚焦；主体责任不能少，“一把手”的履职情况不能少；报告形成后，与被巡视单位“一把手”沟通，做好同题共答。

进驻中集中办公

明确工作要求

巡视工作专业性和纪律性强，工作要求和标准高，主要有五方面：

一是分工要求。首先，严格按照巡视方案，将检查任务逐条逐项落实到人，明确牵头人、检查人和配合人，保证全覆盖不留死角，现场检查不打乱仗，体现全覆盖原则；其次，结合组内成员各自专业、经验和特点，进行科学分组，明确各自职责，做到人岗相适，各尽其用，并由组长全面统筹协调，工作有分有和，密切协作，体现专业性原则。

二是重要管理要求。在个别谈话期间，每日谈话结束后，召集各谈话小组主谈人开会，汇总问题情况，当天及时整理谈话记录，便于第二天谈话时运用，同步制作《谈话发现问题备查表》，按日跟踪核实。谈话结束后尽快完成《个别谈话报告》；在每日召开碰头会上，组长对组员工作进展、发现问题等进行综合研判，逐一提出点评意见，促使组员查找不足，调整思路，加大力度，加快进度。副组长在现场紧盯组长每日提出点评意见是否被落实，督促组员聚焦检查方向不跑偏，并随时给予指导；组员要随时整理发现问题，交联络员汇总。对于上报问题，随时制作底稿，对于不上

报告的管理问题，作为“增值服务”，离场前反馈给被巡视单位。

三是质量要求。首先，通过实行问题清单管理，帮助组员掌握工作要点和切入点，保证问题查深查透、找准找实。其次，每位组员均要有报告意识，要按报告标准和格式撰写小结，不能仅罗列问题，要看责任、看意识、要有站位；没有底稿支撑的问题不能上报告；报告需经组内讨论，经副组长审核后报

组长全面把关审定；最后，能作为底稿支撑的材料主要包括政策和制度依据、查证属实的纪检、组织、审计材料、被巡视单位说明材料、第一手谈话记录等，底稿由联络员收齐复核后报副组长审核，再最终报组长审批，做到问题有依据，结果可查询。

四是重要节点要求。在进驻两周或三周内，大家要按计划完成现场检查并形成中期阶段性报告；

被巡视单位： _____ 编号： _____

| | |
|--------|--|
| 巡视力量 | 两院中央深化国企改革、决策部署，国铁党组织特殊性 |
| 巡视重点 | 查阅资料发现 |
| 巡视难点 | 运用理论学习指导实践能力不强 |
| 巡视了解情况 | 经查2016年至2020年5月期间党委会议记录、纪要、党委中心组学习等资料发现，党委对学习上级文件精神指导部署各项工作的认识不够深刻到位，政治站位与业务实际结合不够紧密，影响了公司发展规划实施落实，在完成经营目标实效性上还有一定差距；学习转化为工作动力不足，党委不能与经营进地提高业务水平与工作能力。从2018年民主生活会相关资料可以看出，公司在发展方面投入精力不够多，放不开手脚…… |
| 受理材料目录 | 1. 查阅2017年至2020年7月党委会议记录、纪要 2. 20年5月党委会议记录（复印件） 3. 19年7月13日党委会议记录（复印件） 4. 个别人员访谈 |
| 承办人签字 | _____ 年 月 日 |
| 副组签字 | _____ 年 月 日 |
| 组长签字 | _____ 年 月 日 |

编号：姓名全名首个拼音连写+00X，如两人联合查出，则用两人姓的首个拼音连写+00X

问题来源：查阅资料发现、访谈了解等

事项方面：按“四个落实分类”

支撑材料：1、决策文件、会议记录、凭证原件复印件、扫描件、截图等能证明问题存在的原始资料
2、提出问题依据制度文件相关条款内容，不用附全文

常规巡视

巡视“回头看”

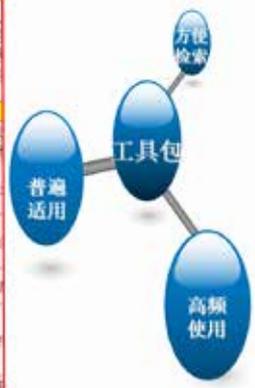
| | 常规巡视 | 巡视“回头看” (单位一) | 巡视“回头看” (单位二) |
|------|------|------------------|------------------|
| 具体要点 | 87 | 51 | 53 |
| 工作路径 | 188 | 113 | 115 |
| 常见问题 | 277 | 167 | 169 |
| 合计 | 552 | 331 | 337 |

“回头看”是巡视工作的关键环节，要重点做好“回头看”工作，做到“回头看”全覆盖、无死角、无遗漏。

按照四个落实要求，重点做好“回头看”工作，做到“回头看”全覆盖、无死角、无遗漏。

观察 INSIGHT

| 序号 | 党委会议时间 | 党委会议议题 | 办公会时间 | 办公会议题 | 纪要对应文件链接 |
|----|------------|---------------|------------|---------------|----------|
| 1 | | | 2021-11-10 | | 会议纪要 |
| 2 | | | 2021-11-10 | | 会议纪要 |
| 3 | | | 2021-11-10 | | 会议纪要 |
| 4 | | | 2021-11-10 | | 会议纪要 |
| 5 | 2021-11-10 | 2021年第11次党委会议 | 2021-11-10 | 2021年第11次办公会议 | 会议纪要 |
| 6 | 2021-11-10 | 2021年第11次党委会议 | 2021-11-10 | 2021年第11次办公会议 | 会议纪要 |
| 7 | 2021-11-10 | 2021年第11次党委会议 | 2021-11-10 | 2021年第11次办公会议 | 会议纪要 |
| 8 | 2021-11-10 | 2021年第11次党委会议 | 2021-11-10 | 2021年第11次办公会议 | 会议纪要 |
| 9 | 2021-11-10 | 2021年第11次党委会议 | 2021-11-10 | 2021年第11次办公会议 | 会议纪要 |
| 10 | 2021-11-10 | 2021年第11次党委会议 | 2021-11-10 | 2021年第11次办公会议 | 会议纪要 |
| 11 | 2021-11-10 | 2021年第11次党委会议 | 2021-11-10 | 2021年第11次办公会议 | 会议纪要 |
| 12 | 2021-11-10 | 2021年第11次党委会议 | 2021-11-10 | 2021年第11次办公会议 | 会议纪要 |
| 13 | 2021-11-10 | 2021年第11次党委会议 | 2021-11-10 | 2021年第11次办公会议 | 会议纪要 |
| 14 | 2021-11-10 | 2021年第11次党委会议 | 2021-11-10 | 2021年第11次办公会议 | 会议纪要 |
| 15 | 2021-11-10 | 2021年第11次党委会议 | 2021-11-10 | 2021年第11次办公会议 | 会议纪要 |



| 项目 | 2021年 | | 2020年 | | 2019年 | | 2018年 | |
|---------|-------|--------------|-------|-----|-------|-----|-------|-----|
| | 目标值 | 2021年1-9月完成值 | 目标值 | 完成值 | 目标值 | 完成值 | 目标值 | 完成值 |
| 法人户数 | | | | | | | | |
| 资产总额 | | | | | | | | |
| 营业收入 | | | | | | | | |
| 净利润 | | | | | | | | |
| 总资产 | | | | | | | | |
| 净资产 | | | | | | | | |
| 应收账款 | | | | | | | | |
| 应付账款 | | | | | | | | |
| 存货 | | | | | | | | |
| 固定资产 | | | | | | | | |
| 无形资产 | | | | | | | | |
| 长期股权投资 | | | | | | | | |
| 其他非流动资产 | | | | | | | | |
| 其他非流动负债 | | | | | | | | |
| 其他流动负债 | | | | | | | | |
| 其他应付款 | | | | | | | | |
| 其他流动资产 | | | | | | | | |
| 其他流动负债 | | | | | | | | |
| 其他非流动负债 | | | | | | | | |
| 其他非流动资产 | | | | | | | | |
| 其他非流动负债 | | | | | | | | |
| 其他流动资产 | | | | | | | | |
| 其他流动负债 | | | | | | | | |
| 其他非流动负债 | | | | | | | | |
| 其他非流动资产 | | | | | | | | |

| 序号 | 事项方面 | 问题描述 | 记录人 | 检查核实人 | 核实情况 |
|----|----------|---|-----|-------|------|
| 1 | 廉洁从业情况 | 对子公司廉洁从业制度执行情况进行检查，发现部分子公司存在廉洁从业制度不完善、执行不到位等问题。 | | | |
| 2 | 内部控制情况 | 对子公司内部控制制度执行情况进行检查，发现部分子公司存在内部控制制度不完善、执行不到位等问题。 | | | |
| 3 | 财务管理情况 | 对子公司财务管理情况进行检查，发现部分子公司存在财务管理不规范、账目不清等问题。 | | | |
| 4 | 资产管理情况 | 对子公司资产管理情况进行检查，发现部分子公司存在资产管理不规范、资产流失等问题。 | | | |
| 5 | 合同管理情况 | 对子公司合同管理情况进行检查，发现部分子公司存在合同管理不规范、合同执行不到位等问题。 | | | |
| 6 | 人力资源管理情况 | 对子公司人力资源管理情况进行检查，发现部分子公司存在人力资源管理不规范、人员流失等问题。 | | | |
| 7 | 安全生产情况 | 对子公司安全生产情况进行检查，发现部分子公司存在安全生产不规范、安全隐患等问题。 | | | |
| 8 | 环境保护情况 | 对子公司环境保护情况进行检查，发现部分子公司存在环境保护不规范、环境污染等问题。 | | | |
| 9 | 社会责任情况 | 对子公司社会责任履行情况进行检查，发现部分子公司存在社会责任履行不到位等问题。 | | | |
| 10 | 其他事项 | 对子公司其他事项进行检查，发现部分子公司存在其他事项不规范等问题。 | | | |



离场前原则上完成巡视报告和底稿；终期汇报在离场后一个月内。

五是纪律要求。非常重要，组内会反复强调，要严格保密责任，严格要求不干预被巡视单位正常生产，不履行执纪审查职责，不对重大问题做个人表态等。

细化工作内容

深化政治巡视作为落实全面从严治党、加强党内监督的新常态，为结合集团不同领域行业特点，突出不同板块职能责任，落细个性要求，增强巡视监督的针对性和实效性，在进驻集中办公期间，通过贯彻清单化和表格化的管理理念，创新巡视工作方法，加强组内标准化和规范化建设，提高工作质量。

一是巡视监督差异化。我们组去年第三轮巡视为两家单位巡视“回头看”，如何在既定（三周）时间内完成两个项目，我们在监督思路方面做了探索，明确了巡视“回头看”，不仅是整改回头看，本质上还是巡视，不仅要看“老问题”整改情况，还要按常规巡视监督重点去发现“新问题”。为落实这一监督思路，保证在有限的检查时间内最大限度覆盖重点问题，我们在常规巡视监督任务重点清单基础上，分别筛选出两家“回头看”项目的检查要点平均52个（占常规巡视要点的60%），常见问题平均168个（占常规巡视问题数的61%），突出了重点，另外也优化调整了巡视“回头看”方案、任务清单、资料清单、谈话提纲和报告内容，使监督任务更精准，同时也体现出与常规巡视的差异。

二是谈话提纲个性化。要想个别谈话更有成效，谈话提纲的拟定

非常重要，每一轮巡视，无论是常规巡视，巡视“回头看”，延伸巡视，还是下沉调研，我们均会对谈话提纲内容进行调整完善。谈话提纲不能一上来就写，要在集中阶段看几天材料后，结合巡视方案和企业实际情况，把查阅资料了解到的重要关注点放进去，通过延伸提问的方式去进一步了解，对于巡视“回头看”，还要把上一轮巡视发现问题，作为谈话重点写进谈话提纲。

三是资料调用便利化。由于被巡视单位各类决策会议决议纪要的使用范围很广，每位组员均要使用，且调用频率也很高，为方便检索，我们制作了“三重一大”清单超链接工具包，使用起来非常方便。

四是表格分析直观化。对于预算完成、对标管理、层级压减、两金压降、提质增效和负债率管控等这些重点工作，是被巡视单位落实集团高质量发展要求的重要内容，集团非常重视，多次召开重点专项工作推进会，因此，我们巡视监督也要跟上。这些专项工作呈现出来的特征就是内容多，指标多，我们专门设计了《重点专项工作完成情况表》，请被巡视单位配合填报，表格可以直观反映指标完成情况、未完成原因分析及采取措施等信息，充分运用指标分析来提炼、总结、发现问题，将这项检查任务做扎实。

五是谈话线索可查化。在个别谈话期间，整理谈话记录的同时，同步整理出《谈话记录备查表》，注明由谁提出，是否具有可查性，由谁负责检查，完成时间，并按日跟踪核实情况，把个别谈话提示问题

线索用充分。

六是以往问题归类化。分类统计以往巡视审计发现问题，目的就是不仅看单个问题是否整改，更重要的是要看总体的整改率，要看哪类问题常犯，哪类问题容易犯，要将常犯和易犯的问题，和谈话重点去结合，和检查重点去结合。

离场后集中办公

每轮巡视现场结束后，撰写报告和总结交流的过程也是不断提高政治站位、深入理解政治巡视、掌握从政治上看问题这个基本方法的过程，也是学用结合，在学思践悟中提升自我、增强本领的过程，有利于更好地履职尽责，提升巡视专业化水平。

综合加工成果

巡视工作的最终体现是巡视报告和各类专题报告，好的巡视报告是“磨出来”的。在离场前，巡视报告经起草人、副组长和组长三级把关，完成组内定稿，保证问题精准，数据和文字准确；底稿编制工作，要保证论点清晰，论据充分，经得起审核。汇报结束后，需根据修改建议去进一步打磨报告内容，相应地，底稿也要同步修改，这一系列报告修改和底稿修改的工作需要组内讨论，需要反复沟通，会消耗大量时间，集中办公可以提高效率。

总结交流收获

每轮巡视离场后，组内会召开总结交流会，总结内容包括巡视各个阶段，既要“务本”，也要“创新”，通过积极交流巡视心得和好的经验，帮助组员共同查找不足，分析原因，带领组员尽快成长，为下一轮巡视打好基础。

一是对于巡视前准备阶段的总结。要做实做细准备工作，尽快收齐资料清单内容，尽可能深入了解被巡视单位实际情况；要扎实做好培训，帮助组员尽快掌握巡视工作的基本程序、方式方法和巡视重点，快速提高巡视能力；要坚持每日召开组内碰头会，汇总梳理发现问题，研判重点问题，为进驻打下良好基础。

二是对于进驻现场检查阶段的总结。要提高问题定性的精准性，提高现场工作效率；要集思广益，探讨交流，帮助组员尽快由“生手”转变为“熟手”；要研究新的“打法”和“战术”，设计好“表”+“单”，不断提升工作标准化水平。

三是对于起草报告的总结。要围绕巡视工作重点，切实找准被巡视单位的主要问题，反映客观真实的情况，提出恰如其分的建议，达到预期工作目标；要充分发挥巡视监督作用，提高报告的使用价值；起草人要通过谈话记录、组内沟通和参与讨论等手段，加强平时积累，为写好报告准备素材。

四是对于下一轮巡视提出要求。要提高政治站位，聚焦被巡视单位党组织政治责任，通过“以上看下”和“以下看上”，深入查找政治偏差；要坚持问题导向，紧盯“关键少数”，精准把握监督重点，完成好巡视任务；要进一步细化工作内容，加强标准化规范化建设，强化责任担当，全面提高巡视工作质量；要强化纪律意识，加强组员能力建设。

提高巡视工作质量无止境，巡视人员要不断总结、积累经验，要以积跬步，行千里的精神完成好党组交给的任务。

用好“改革金钥匙”

——国投生物三项制度改革实践

国投生物 谢琛

2018年，国投生物入选国企改革“双百行动”试点。2020年，国企改革三年行动全面启动，国投生物把三项制度改革作为落实改革三年行动的突破口，全面激活人力资源这个企业发展的核心要素，加快市场化经营机制推进步伐，不断推动改革走深走实。通过持续深化改革，形成了自上而下层层推进，由点到面全部铺开的良好态势。

“系统设计”健全体系

用系统思维推进改革“顶层设计”，确保科学谋划改革进程，一张蓝图绘到底。

“挂图作战”，高度重视全力推进改革工作。2021年2月18日是新年工作的第一天，一年之计在于春，在千家万户贴春联、粘福字之际，

国投生物“挂图作战”，以时不我待的精神推进相关工作。“改革战图贴墙上，提前筹划备耕忙。”这每一张改革“作战图”张贴在领导办公室醒目位置，进一步增强了责任感和紧迫感，提醒有关领导及改革责任人始终保持高昂的精神状态，要真抓实干、坚决完成任务。

国投生物党委高度重视三项制度改革工作，成立专项工作组，紧密部署改革任务。2020年底即着手制定《国投生物三项制度改革优化提升实施方案》，《方案》明确了加快优化三项制度改革的总体思路、重点目标、实施步骤，涉及4大领域、12个重点工作、35项改革举措。通过实施“挂图作战”，确立了改革“施工图”、人员“责任图”、任务“进度图”，直观展现各阶段改革任务，

一图掌握改革动态，积极推动形成“以目标倒逼进度、时间倒逼程序、督查倒逼落实”的实施局面。

“把脉会诊”，组织开展全级次改革自评分析。2021年2月4日下午，国投生物面向控股投资企业召开三项制度改革指标专题分析研讨会。研讨会围绕三项制度改革的重点工作，突出问题导向、目标导向，选取12家重点控股投资企业进行联合“会诊”。对“双百企业”三项制度改革评估的13项指标逐个剖析研讨，发现堵点、攻破难点、抓住重点、找准问题精准施治，帮助企业详细分析认识“病因”，找到优化解决方案。

国投集团改革办、国投集团人力资源部派员到会指导，时任国投生物副总经理林海龙同志出席会议



国投广东生物能源有限公司厂区俯瞰图

并讲话，他说：“以改革为契机注入健康发展理念，激发企业内生动能，达到以点及面的整体效果。要一直保持开局即奔跑的势头，抓紧推进三项制度改革。”他强调，各企业必须加强整体谋划，三项制度改革涉及企业各级管理岗位编定、人员选择、组织建设、考核和淘汰、薪酬和待遇等方方面面，必须树立系统思维，通盘考虑改革的各个方面。通过系统设计指导改革实操，激发改革的内生动力，过程中针对问题制定有效整改方案。

“以上率下” 契约化管理

抓住经理层成员任期管理“牛

鼻子”，充分发挥“以上率下”改革引领作用，加快推动市场化经营机制转变。

“应推尽推”，建立经理层成员任期管理工作体系。任期制和契约化管理是推动新时期高质量发展的“先手棋”和“当头炮”。推动任期制和契约化改革，有效地将集团的规划任务指标层层分解，压力层层传递，将压力转化为动力，不断提升团队凝聚力战斗力。

2020年12月31日上午，国投生物作为国投集团首家推进经理层成员任期制和契约化管理的子公司，在京举行经理层成员任期制和契约化管理签约仪式，完成本轮国企改革

的必选动作，迈出了深化国企改革、完善市场经营体制的关键一步。国家开发投资集团有限公司党组成员、副总经理杜文民出席仪式，公司全体经理层成员参加了此次签约。以全板块全覆盖为目标，国投生物全力推进经理层成员任期制和契约化管理工作。建立经理层成员任期制和契约化管理“1224”工作体系，完善配套薪酬管理及绩效考核制度，编制并印发《国投生物推行经理层成员任期制和契约化管理指导意见》，为国投生物各级企业全面推行经理层成员任期制和契约化管理打下扎实基础。2021年6月底完成率即达到91.67%，位于集团前列，现

观察 INSIGHT

已完成全板块 12 家共 65 人次签约，完成率达 100% 实现全覆盖。

“试点做精”，试点推进职业经理人改革。编制并印发《国投生物推行职业经理人制度指导意见》，在符合条件的、已实施任期制和契约化管理的下属企业进一步实施职业经理人制度，以博大生化、鸡东能源、广东能源为试点企业，11 个岗位职业经理人面向全国全行业市场化选聘，新到岗职业经理人确认岗位年度和任期考核目标。

2021 年 5 月 13-14 日，国投生物下属控股投资企业吉林省博大生化有限公司在吉林长春举行了职业经理人选聘会。此次选聘会的召开，标志着国投生物进一步落实国企改革“双百行动”，深化三项制度改革，坚持市场化经营机制上迈出了坚实的一步，在国投生物深化改革方面具有里程碑式的发展意义。此次选聘工作坚持广开渠道，放眼全国选

贤任能，在两个月的时间里，通过国资小新、国聘网、企业公众号等多渠道发布招聘信息，共有 140 名参与报名，其中 23 名为国投系统内员工报名，占比 16.4%，其余 117 名为社会人才，占比 83.6%。制定人才画像，从工作年限、管理经验等方面对报名人员进行层层审核，共有 27 名通过资格审查进入面试环节。博大生化聚焦目标任务，敢于先行先试，担当作为，坚决不搞平衡照顾，原有经理层成员“全体起立”，与社会应聘人员同等对待、同台竞争、择优选用、契约管理，最终择优配强选拔了五名职业经理人到岗。

“探索推进”，启动中层管理人员任期制管理。如何做好压力传导？将领导的压力分担到各个层级，再逐级汇聚向上形成整体合力，这一直是一个难题。“改完主席台，再改前三排”，国投生物探索推进中层管

理人员任期制管理，本级编制印发《中层管理人员管理办法》，将工作体系化制度化。

2021 年 11 月 19 日，在国投集团刚刚召开国投集团人才工作会议之后，国投生物召开中级管理人员任期制工作部署会，选择在这个时间点完成签约，就是要落实集团干部人才工作要求，就是要进一步激发干部人才干事创业的动力。国投生物本级中层管理人员全员颁发聘书，明确任期并签订考核指标，本级率先完成全部管理人员任期制管理，下一步国投生物全级次管理人员将实现任期制管理。岳国君董事长在会上说：“要有仪式感有契约精神。通过这个仪式明确做的管理人员进入了一个阶段、提升了一个层次、迈入了一个境界，大家完成签约后，就要以经理人的标准要求自己，要激发担当作为的积极性、主动性、创造性。要进一步打造学习型组织，



2020 年 12 月 31 日，国投生物在京举行经理层成员任期制和契约化管理签约仪式

希望大家保持学习的状态。正如‘刀子划水了无踪迹、刀子划沙风过无痕、刀子刻石铭记百年’。要坚定如石入脑入心，要融得进用得好，与工作实际相结合。”

“价值导向”优化机制改革

按照价值导向、效益导向的理念，坚持差异化原则，进一步优化机制改革。

“从严从紧”，推动经理层成员薪酬差异化，刚性考核，严格退出。严格按照绩效考核结果兑现薪酬，对超额完成考核目标企业的经理层成员给予特别奖励，对考核结果较差企业的经理层成员刚性扣减绩效薪酬，部分企业扣减比例达到50%。控股投资企业经理层整体绩效工资平均占比超过60%，经理层薪酬差异（最高是最低的）达3.2倍。

2021年2月25日，国投生物组织召开2020年度控股投资企业经理层成员约谈会，对考核连续两年排名末位（后10%）的管理人员进行约谈，倒逼主体责任落实，严肃刚性考核、严格奖惩兑现，进一步营造“能者上，平者让，庸者下，劣者汰”的改革氛围。对年度考核结果不合格或连续三年排名倒数第一名的，将坚决实施刚性退出。

会上，国投生物副总经理邹前云向有关单位经理人反馈了2019年度考核结果，点出了被约谈人存在的问题。要求各相关人员认真对照考核结果，抓对标找差距、补短板强弱项、转作风促提升，迎头赶上、抓紧整改。他说：“各位经理人要真正把改革创新的风貌挺起来，把国投生物及各单位董事会赋予的责任立起来。真抓实干、求真务实，

务必全面完成国投生物下发的各类考核指标和预算任务。”各位被约谈经理人现场表态，“我们认账领账、照单全收，坚决扛起经理人责任，对得起国投生物赋予的使命和任务。”

“夯实岗位”，推行持“证”上岗，优化提升员工合理流动性。按照“先有岗、后有人，择优就位”的用人原则，各生产企业采取能力评价、考试取“证”等方式定员，通过持证上岗和转岗培训，实现岗位内部流动，对于培训后仍无法通过考试拿到上岗“证”的人员，依法解除劳动合同。阜康酒精、榆树公司等企业累计组织考试20余场，考试人数达2000余人，首次考试不合格人数203人，对于成绩不合格人员，组织培训或以岗带训，岗位薪酬降低一级，并再次组织补考，对于培训后仍不具备上岗条件的依法解除劳动合同，解除率100%。

阜康酒精等单位在这项工作中，提出了“四个必须”，必须加强教育和正确引导，使员工真正认识到持证上岗的重要意义；必须强化管理和督导重点，培养职工学业务、学技术的自觉性；必须严密组织和严格要求，消除职工的侥幸心理和过关心理，避免流于形式；必须明确工作责任和措施，营造良好的学习条件与学习氛围。在统一认识的基础上，结合员工队伍现状，就为什么要开展全员持证上岗进行了反复耐心的讲解，使广大员工充分认识到持证上岗是一种必要的环节，学习知识和技能是真正的目的所在。对企业员工进行反复动员，把员工思想引导到正确对待持证上岗考试上来，使全体员工清楚

地认识到考试不是为难大家，目的是让大家学知识、学本领，提升大家的技能水平。

“全面动员”营造改革氛围

突出抓好改革宣传正向引导，凝聚共识，形成合力，调动各方改革积极性，加快推动改革落地见效。

组织编写《三项制度改革学习手册》，开展三项制度改革知识竞赛。2021年4月26日，国投生物举行了《三项制度改革学习手册》发布会。旨在通过鼓励研读手册等方式，打通员工阅读和学习各项改革制度要点的渠道，确保改革工作不走样、不偏离。通过《手册》编发，将知识要点传达至每位员工，进一步统一了思想，明晰了重点任务和工作方法，回应了广大干部员工普遍关注的焦点、热点和难点问题，营造“人人知晓、人人理解、人人参与”的学习氛围。使广大干部员工深入理解三项制度改革工作内涵，提升了宣贯工作效率。5月10日，为检验学习成果，国投生物又组织“三项制度改革”知识竞赛，通过微信扫码、线上答题的形式，确保人员广泛参与、答题便捷高效。国投生物本部高管、中层管理人员、其他员工及投资控股企业领导班子成员共计130余人次参加活动。重点围绕“三项制度”基本概念和相关政策，范围包括市场化经营机制改革的背景、目的和措施、“能上能下”“能进能出”“能增能减”三个重要方面内容以及国投生物在改革行动中的相关工作。竞赛共设置20道单选题，根据首次答题情况及完成时间进行排名；同时要求未通过的员工反复

观察 INSIGHT



国投生物三项制度改革推进系列现场活动

答题加深印象，最终考试通过率达到100%。

用足用好国投网络平台、微信公众号等多种宣传渠道。加强对国有企业改革政策、改革典型案例经验做法的宣传力度，及时总结推送国投生物改革动态，营造以改革增活力、以改革促发展的良好氛围。

目前宣传频率每月超过3次，平均每周1次，新闻动态近40篇，公众号报道18篇，其中1篇文章被“学习强国”登载。一方面向国投生物各级企业、国投集团及社会各界传递改革声音，同时也鞭策督促改革进度和工作进展。

国投生物以三项制度改革为抓

手，加快市场化经营机制转换，较好地完成了有关项目重组、遗留问题攻坚、新建项目逐步完工转运营、新业务培育等工作，广大干部职工干事创业激情高涨，活力效率有效提升。

刀刃向内，打破“铁交椅”、“铁饭碗”、“铁工资”，将“三项制度”改革作为增强活力、提高效率的着力点和突破口，经理层成员率先表率推进任期制和契约化管理，全级次推进任期制改革，加大干部竞聘上岗力度，新招录员工面向社会公开选聘，加大员工考核优选淘汰力度。2021年，各企业经理层成员任期制和契约化管理实现全覆盖，本级中层管理人员探索推进任期制改革，推动全级次管理人员任期制管理；新增岗位优先采用竞聘上岗方式，中级管理人员竞聘上岗比例为38.6%，新招聘员工100%进行竞争性面试；本级经理层薪酬差异达2.01倍，控股投资企业经理层薪酬差异达3.2倍，全级次中层管理人员薪酬差异达9.52倍，各企业中层管理人员薪酬差异最高为1.75倍；对于企业培训后仍不具备上岗条件的员工依法解除劳动合同，解除率100%。三项制度改革的各项措施增强了各单位管理效能提升的主动性和积极性，激发了员工的责任意识和危机意识，实现了从“等靠要”到“内生动力”的良性转变。

下一步，国投生物将坚决贯彻落实党中央、国务院决策部署，按照国务院国资委的工作要求，在集团的指导帮助下，承压而上、担当作为，敢于动真碰硬，扎实有序做好各项改革工作，全面落实改革任务，按期保质保量完成改革三年行动，以高质量发展助力建设“新国投”。

以工代赈助力乡村振兴、 中央单位探索新路径

中投咨询 田志 刘衍君

2021年7月，国家发改委发布《全国“十四五”以工代赈工作方案》，依托农村公益性基础设施和农村产业发展配套基础设施项目，提出探索实施“就业技能培训、开发公益性岗位、资产折股量化分红”等赈济新模式，要求直接劳务报酬发放比例不低于项目财政资金的15%，最大程度吸纳当地劳动力务工就业，最大限度提高劳务报酬发放比例。

在当前全面推进乡村振兴和巩固脱贫攻坚成果关键时期，中央单位各尽其能，勇挑脱贫地区定点帮扶重任，发挥了先锋引领作用。中央单位在帮扶项目实施过程中，应注重对国家现有重要帮扶政策善加利用，以起到事半功倍效果。以工代赈作为一种重要而又特殊的赈济措施和手段，在脱贫地区具有很高适配度，其政策理念及方法值得各中央单位充分借鉴和运用。

中央单位定点帮扶项目有待进一步丰富和深化

2021年的《中央单位定点帮扶工作成效考核评价管理办法》提到，中央单位要结合自身实际，助力“五大振兴”。其中，在产业振兴方面，中央单位要“发挥自身优势，结合定点帮扶县资源禀赋，千方百计筹措资金，引进龙头企业，完善利益

链接机制，助力脱贫人口稳岗就业”。以2021年4月宁夏银川召开的中央定点帮扶单位座谈会为例，多家中央单位介绍了其产业项目帮扶案例，比如中国商飞的艾草种植加工和母牛养殖、国家烟草专卖局的肉牛养殖和黄花菜种植、中核集团的贫困村特色养殖、华润集团的草畜一体化肉牛养殖、中国航油的盐池滩羊产业等。从中可见，中央单位产业帮扶路径集中度高，其项目模式较为单一固定。

以工代赈已成为国家重要的综合性帮扶政策

以工代赈作为长期支持我国农村经济社会发展和实施开发式扶贫重要举措，经过30多年实践，目前已转变为一项集基础设施建设、就业促进、收入分配、救灾赈济和区域发展为一体的综合性帮扶政策。



以工代赈具有救急、扶困双重属性，越是在市场机制失灵的地方，越是在市场经济的洼地，越能发挥其财政资金转移支付特殊作用。2021年7月，国家发改委发布《全国“十四五”以工代赈工作方案》，依托农村公益性基础设施和农村产业发展配套基础设施项目，提出探索实施“就业技能培训、开发公益性岗位、资产折股量化分红”等赈济新模式，要求直接劳务报酬发放比例不低于项目财政资金的15%，最大程度吸纳当地劳动力务工就业，最大限度提高劳务报酬发放比例。工作方案特别提出，各级发展改革部门要主动加强与民政、财政、人力资源社会保障、农业农村、交通、水利、文化旅游、应急管理、林草、乡村振兴等部门协调配合，将以工代赈作为一种重要方式予以统筹考虑。

定点帮扶与以工代赈具有政策上的高度一致性

中央单位定点帮扶工作和以工

代赈政策的匹配度非常高，一是工作领域一致。定点帮扶实施领域是传统老少边穷等原深度贫困地区，而以工代赈实施领域是以脱贫地区为重点的欠发达地区；二是受益对象一致。定点帮扶工作对象是有劳动能力的群众，并采取产业、就业等方式进行开发式帮扶。以工代赈工作对象是当地劳动力群体，重点是脱贫人口、易返贫致贫监测对象和其他低收入人口；三是工作目标一致。定点帮扶目标是帮助乡村特色产业发展壮大，脱贫人口稳岗就业。以工代赈目标是帮助农村劳动力就近就业增收、特色主导产业加快发展、脱贫人口增收致富内生动力和自我发展能力显著增强。

当前以工代赈政策的独特优势及制约因素

以工代赈具有鲜明而独特的政策功能：一是体现党和政府关怀，巩固群众基础，二是发挥村集体作用，解决基层工作难点；三是保障乡村弱势群体，减少社会矛盾；四

是有效应对新冠肺炎疫情和自然灾害等突发风险和损失；五是项目实施便捷实惠，四川发改委以工代赈办在工作实践中总结出了“五个非常”，即因主动服务群众而非常直接，因发放务工报酬而非常有效，因确保人岗相适而非常适合，因能够居家务工而非常方便，因坚持扶志扶智而非常得力。

以工代赈虽然深受广大基层干部群众欢迎，但国投集团中投咨询公司通过专项研究和基层调研，也发现了一些具有共性的制约因素。一是该政策传统上关注农事生产，目前项目实施对象仍然集中在山、水、林、田、路等基建领域；二是项目预算周期过长，经过县市省到国家部委层层审批，重大项目经费拨付往往需要一年以上时间，难以满足产业类项目的时效性需求；三是项目强调以乡村生产、生活类基础设施工程项目为载体，对于基础设施之外的公共服务类项目领域存在盲区；四是项目资金主要来自中央和省级财政资金，少见社会帮扶

资金和企业投资资金投向以工代赈项目或采用以工代赈方式实施；五是在探索资产折股量化分红赈济模式过程中，基层政府平台缺乏足够项目开发能力，优质乡村特色产业类以工代赈项目不足；六是以工代赈项目资金通常是一次性拨付、一次性完工，难以实现专项资金对特定项目的灵活性及持续性支持。中央单位对于我国脱贫地区的定点帮扶工作，恰恰具有灵活性、专项性和定制化等特点，对现有以工代赈政策很好的丰富和补充。

以工代赈政策外延不断扩大，乡村振兴领域大有用武之地

当前时期，以工代赈正在经历新的历史演进：一是从工程项目到公益岗位延伸，对于受助群体来说，其就业的持续性和稳定性将有更高保障；二是从基础设施领域到精神文明领域延伸，乡村的全面振兴，下一步更需要从农村人居环境、乡村文化生活、乡村公共服务品质提升等方面寻找切入点；三是项目形态向多主体、跨区域、多职能延伸，

以工代赈实施主体除了各级政府之外，目前国内已有公益组织成功运作以工代赈项目案例。2021年7月，河南洪涝大灾之后，中国扶贫基金会紧急启动“重振家园行动——灾后以工代赈家园清理项目”，累计从企业、机构和社会爱心人士处筹集款物超3.7亿元，惠及河南省的620个项目村。

中央单位定点帮扶工作借鉴以工代赈方式的工作建议

中央单位在帮扶项目规划和实施过程中，关键在于要将扶助资源贯穿到脱贫地区基层一线，惠及尽可能多的群众，以工代赈不仅是一项国家政策，同时也是一个重要的基层工作方法论。以工代赈，目的是“赈”，手段是“工”，“工”涵盖了对受助群体有助益的一切赈济举措。“赈”的下限，在于货币或资源向扶助对象的无条件直接发放，任何优于直接捐赠和物资供给的帮扶形式，都属于以工代赈的政策范畴和实施领域。中央单位作为社会帮扶体系，和政府主导的以工代赈项

目一起，能够各尽所长，实现双轮驱动。具体对策建议如下。

第一，中央单位在部分公益性帮扶项目设计时，可参照以工代赈标准，发放直接劳务性报酬的比例不低于总资金的15%，并尽量扩大项目受益对象及劳务报酬直接发放比例。

第二，中央单位在项目规划设计时，可重点支持村集体、生产合作社、市场企业、市民群体、返乡青年等投资创业主体，重点发展文旅康养、精品农业、农产品加工、种养结合循环农业等乡村特色产业。

第三，中央单位发挥资源整合和智力支持优势，帮助定点帮扶地区政府健全、强化并充分利用既有以工代赈工作机制及项目管理体系，提升帮扶项目规划、设计、遴选、实施、运行、监管、评估全过程的科学性和规范性。

第四，中央单位发挥帮扶机制机动灵活特点，承接以工代赈特有扶危、救困双重功能，深入研究帮扶地区重大紧要乡村发展议题，通过定向、专项合作方式，在政府和市场之外，发挥第三方国有社会平台特别价值，好钢用到刀刃上，实现帮扶效益最大化。

第五，中央单位可侧重从乡村市场机制端和就业创收端入手，策划和实施项目，秉持群众是根本、项目是载体理念，坚持紧密团结群众，有效组织群众，探索创新“务工报酬、入股分红、培训扶智、就业扶志”等不同类别的赈济模式和扶助途径。

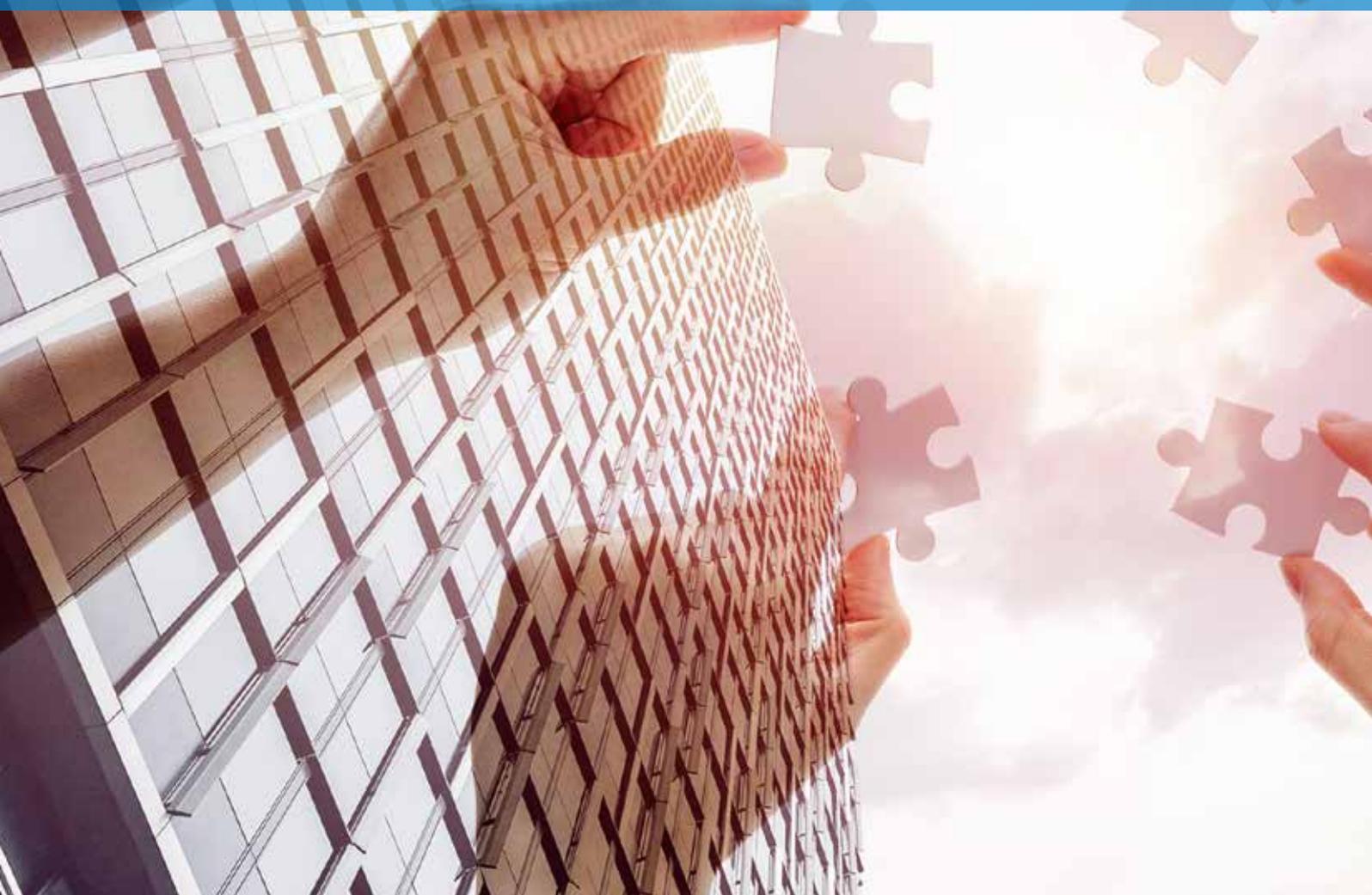
中投咨询课题组赴四川广元调研乡村以工代赈项目



青年思享家 YTHINKER



国投“青年思享家”是集团团委打造的团青品牌，通过小提案、微论坛、圆桌会、宣讲团等形式，交流分享、碰撞思想、共同成长。





抱团出海 + 驾船出海

——聊一聊国投出海那些事儿

新闻中心 贾吟 金璐 整理

时间回溯到 2007 年，国投第一次提出“走出去”发展战略，积极开展国际业务。2013 年“一带一路”倡议提出以来，集团贯彻落实“一带一路”倡议，积极融入双循环新发展格局，经过多年来的探索，逐步形成了包括境外直接投资、国际贸易在内的国际业务发展模式。境外直接投资涉及电力、钾肥、汽车零部件、果汁、环保等行业，并开展境外工程承包和国际贸易。2020 年，新冠肺炎疫情给实体经济和金融市场带来了动荡，也给开展涉外业务的中国企业带来了风险。面对

复杂多变的国际形势，国投将如何开展国际业务？面临哪些风险，机遇和挑战？

2022 年 2 月 18 日，国投团委与公司战略发展部共同举办国投“青年思享家”国际业务沙龙，来自国投电力、国投矿业、国投交通、中成集团、国投贸易、国投中鲁的 7 位国际业务青年员工围绕公司国际业务总体形势、问题短板、战略布局、“一带一路”建设、行业机会、海外社会责任、人才培养等问题展开讨论。集团公司战略发展部吴国湘主持。



“抱团出海 + 驾船出海”

▶ 主持人：

围绕“双循环”新发展格局，谈谈国投国际业务目前的总体形势以及未来如何全面推动国投“走出去”？

高全喜（集团公司 战略发展部主任助理）：(((

我们常说服务国家战略，我理解实际上有两个层面，一是国家交办的战略任务，作为央企必须完成毋庸置疑；二是公司主动选择服务国家战略的国际业务项目，则需要和咱们公司自己的发展阶段、体量、能力匹配起来。我们在做集团首个国际业务发展规划时，就想着我们一定要先对外界有所认识，同时也要对自己有清醒的认识，只有真正认清了自我，才能知道自己未来的路往哪里走，真正的做好服务国家战略这篇文章。根据公司关于世界各国投资环境及产业发展情况的咨询成果，结合公司国际业务布局情况，将东南亚、欧洲作为了公司“十四五”规划期间重点聚焦发展的区域。

殷实（国投中鲁 董事会秘书）：(((

我在亚普干了十几年，这几个月刚到中鲁，我还是谈谈在亚普工作的一些体会。有的时候我们一直在谈，

要走一个全球化的道路，但我们有的时候也在反思，我们为什么要走全球化的道路，是不是所有的企业都适合全球化的道路？就像是我们现在对于英语的学习，是不是所有的孩子都要去学英语，是不是每一个企业都适合去走国际化的道路。

在回顾亚普14年的发展史过程中，我们认为亚普走了一条成功的国际化道路。亚普在接近10年的时间里，一直在回答两个问题：亚普的全球化发展要进行到什么程度？亚普的全球化投资何时才有回报？14年后的今年，亚普海外利润贡献已经超过了1/4，海外销量也接近了1/3。

我认为目前取得阶段性成功的主要原因，是亚普保持了全球化的战略耐性。回顾14年征程，可以看到亚普的全球化发展基本都是按照当初既定的战略，一步步去执行，并实现了当初既定的一个国际化的战略目标。

因此，一个要发展国际化的企业，要有一个相对明确的适合企业自身发展的一个国际化的战略，并沿这条道路去走，虽然会有不断修正的过程，但是我们要记得当时的初心，记得要走到一个什么样的阶段，要实现一个什么样的目标。为了实现这样的目标，我们可以放弃什么样的东西，只有战略明确，初心才会不因来路迢迢而改变，使命也不会因风雨坎坷而淡忘。

戴静怡（中成集团 战略发展部）：

在开拓集团国际业务时要有用好“创新创业共同体”的意识，在对标的项目所在国政府主导环境、企业主体、学科人才、科研成果、金融保障、中介服务、成果转化进行研判的基础上，发掘“政、产、学、研、金、服、用”每一个环节参与者的可用资源，寻求合作，挖掘商机。配合服务逻辑、内容模式的转换，才有可能在成熟赛道创造弯道超车的契机。

薛仙明（国投矿业 业务发展部）：

境外矿业投资，具有其行业特殊性。一是如何体现影响力。在投资后，可以采取深度融入项目所在地，按照一定的规则，更多、更广与项目所在地建立共建交流机制，强化地区属性；另一方面，也可以思考矿业资源项目投资是否一定首先就要控股，如果通过交易安排与制度设计，在能够获取权益资源量及适当收益的前期下，是否可以先进行参股投资，逐渐过渡到控股。二是要加强投资执行的耐心。矿业投资项目一般都具有投资金额大、周期长的特点，大多数项目需要在并购后进行投入，且非短期投入，加之行业周期波动的影响，导致单个矿业项目不能迅速实现盈利，盈利有波动性，这都属于行业的固有特点，很难避免，但可在一定程度上改善。一方面，可以通过高效管理，尽可能缩短施工周期，降低一次性投资强度等方式，使项目尽早投入运营，尽可能通过项目自身逐渐缓慢滚动发展；另外，可以通过多种方式优化融资结构，降低融资成本；其次，还可以增加投资品种，对冲周期风险，从而稳定企业整体盈利；上述这些措施均需要对矿业投资保持一定的盈利容忍度和投资耐心。

程锦（国投交通 业务发展部）：

交通行业走出去，面临两个基本问题：一是港口行业壁垒和敏感性。一般来看，地理位置重要枢纽港口的经济与政治意义难以平衡，例如缅甸皎漂港、巴基斯坦瓜达尔港、斯里兰卡汉班托塔港等，纯经济指标考核的项目难以达到要求。二是纯投资运营模式，对项目资产要求和盈利能力较高。相比于中远海运“航线+港口”和招商局港口“前港中区后城”的半房地产投资运营模式，国投交通无产业或供应链依托，只依靠标的项目资产质

量，以及自身运营管理能力，盈利模式单一。

几点建议：一是希望在合规前提下，缩短内部审批链条。国际公开竞标项目流程有其固定的时间节点，且每个时间节点间隔较短，工作量较大，这对集团的决策效率构成一定程度上的挑战。二是加强集团内部协同，抱团出海。建议集团各板块加强协同，抱团出海，实现各板块间的优势互补，渠道资源共享。

赵凤斌（国投贸易 供应链与风险管理部）：

对于未来国际化业务发展方面的建议：一是加强宏观形势研判和政策风险分析，推动“一带一路”沿线国际业务布局，形成一定区域的比较优势。二是打造海外供应链发展格局，利用集团业态多样性，形成资源掌控、生产加工、港口运输和贸易流通的闭环体系。三是发展国际业务中“卡脖子”的国际物流和国际金融，积极参与人民币国际化，为境外基础产业提供配套服务。四是发挥国际贸易“探头”和“纽带”作用，通过商品供需挖掘海外实业投资机会，服务境外项目原料采购。

王雨田（集团公司 战略发展部）：

国际中心算是最年轻的一个机构，它也是为了解决集团国际业务发展面临的一些问题。其实国投涉及的行业领域特别多，一共有29个行业，涉及到境外大概有10个左右，所以我们抱团出海要形成合力，确立协同机制是特别必要的，这也是我们国际中心成立的一个初衷。

邓谦（集团公司 战略发展部副主任）：

国投作为一个国际化公司，我认为要坚定信心。目前，我们在国际业务方面与世界500强企业还有差距，大家要一起努力，切实担负起使命和责任，推进集团国际业务高质量发展，为建设具有全球竞争力的世界一流资本投资公司而奋斗。

主持人：

在目前的新形势下，国投如何推动业务与国际传播相融合？

青年思享家 YTHINKER

芦沛然（集团公司 集团办公室）：

在海外开创业务不仅仅是聚焦某一个项目，我们更要在国家落地生根。因此作为央企我们是有责任和义务向外宣传自己的理念。在疫情期间，泰国、德国企业的员工现在都非常认可我们处理疫情的做法，虽然这些事情是非常小的事情，但这也从侧面说明我们自己做的事情是能够影响到世界的。

孟雯婷（集团公司 党群工作部）：

国际业务不只是说一个业务发展的的问题，其实我们在业务过程当中就是塑造每一个投资人的形象，你是来抢占资源还是说履行社会责任是不一样的，所以在进入一个新的区域时，做好宣传，营造好的氛围，对业务发展是十分有益的。此外，从宣传的国际角度来看，我认为我们自己的企业要加强信息沟通，避免信息孤岛，并将各个子品牌在全球各区域形成的品牌效益反哺到国投母品牌，并共同形成全球影响力，再去影响我们新的业务开展。

李瑞奇（集团公司 党群工作部）：

刚才提到国际化的企业形象，在建立互信和拓展机会方面，采取公益援助或者文化输出都是很有效的方式。其实咱们国投本身在这方面有很好的经验，比如通过输

出全球化减贫理念，基金市场化的方式，无偿援助的方式，捐赠疫苗抗疫的方式，通过这些方式去打前站，对于打造国际化形象是很有利的。

叶生凡（国投电力 国际业务一部）：

谈到具体业务，我认为在境外业务谈判及投后管理过程中，应该用实事求是的态度，正确看待中西方文化的差异，在差异中找共存，充分理解对方的诉求，也充分表达我方的考量，以更加专业和规范的素养获得合作伙伴的信任和理解。实际上国投电力从最开始就是这样做的，希望在今后的业务中能与集团兄弟企业一起互相协同，共同打造国投集团在海外的知名度和形象。

培养“国际范儿”

主持人：

面对当前日益复杂的全球化形势，当代青年应如何担当起推进一带一路建设的时代大任？国投青年应当如何提高“驾船”意识，做经济全球化时代的建设者、创业者、开拓者？

赵凤斌（国投贸易 供应链与风险管理部）：

谈到百年未有之大变局，我们看到了一些挑战，也看到了很多冲突和不确定性，但我相信我们在座的，应该都



可以纳入青年人的行列。因为无论年龄多少，只要志在四方，保持年轻的灵魂，就都是年轻人。相信大家未来都可以成为推动国投集团国际业务，乃至中国未来国际业务长远发展，走向世界的一道非常重要的力量。

潘俐青（国投电力 国际业务二部）：

国际化，不仅是走出国门，也意味着走出原有的一种思维惯性和舒适区，是一次新的创业。创业过程中，每个人的主动性都是不可或缺的。公司这艘大船驶入境外的陌生海域后，没有现成的海图，也没有人能凭一己之力力挽狂澜，只是百舸争流的一员。这艘大船只有靠每一个船员的手眼脑协同互助，才能避开风暴，取得不断前进的机会。因此我认为青年员工应该有一个驾船意识，我们每个人都是船上的重要成员，船会往哪里走，跟我们是有关联的，我们是中坚力量，我们要带着这种使命感和情怀。我们现在恰好在一个最好的时代里面，迎来了最好的技术手段，为我们保存了最好的经验和最好的价值。

中国在几十年内，走完了别的国家几百年的路。这个东西不只是书面上的一句记录，而是我们拥有一些非常优秀的人，通过借鉴了别的国家几百年的经验，并切身投入建设事业，浓缩了中国几十年发展的理论和实践精华，这个是历史馈赠给我们年轻一代的礼物，是可遇而不可求的财富，这些人值得我们年轻人去学习。

主持人：

要服务和融入“一带一路”建设，推动公司国际化业务发展，打造一支复合型国际化人才队伍是关键，下一步应如何引进和培养国际化人才？

程锦（国投交通 业务发展部）：

由于国际项目的复杂性和不确定性因素较多，对投资人员的能力素养和数量储备提出了较高的要求。目前国投交通缺乏了解国际项目投资的专业人才，在大量工作面前有时会感到心有余而力不足。建议以“国际人才库”为依托，开展关于国际业务相关的系统化、日常化、长期化培训。

戴静怡（中成集团 战略发展部）：

以中成集团为例，现有一年以上国外常驻经验的同

志124名，40岁以下的年轻同志有70名左右，包括集团其他业务板块从事国际业务的同志都是我们的宝贵财富，对于核心人才的管理与培养是一个企业至关重要的核心竞争力之一。结合以往的工作经验，国际化人才的核心素养主要体现在：拥有批判性思维和解决问题能力、协作和领导能力、较强的灵活性和适应性、主动性和创新性、有效的口头和书面沟通能力、获取和分析信息的能力以及丰富的好奇心和想象力。从集团的选人用人标准和国际化人才培养模型上，建议重点关注“创新、合作、审辨思维、沟通、文化理解和传承”5个方面。

韩立珍（集团公司 人力资源部）：

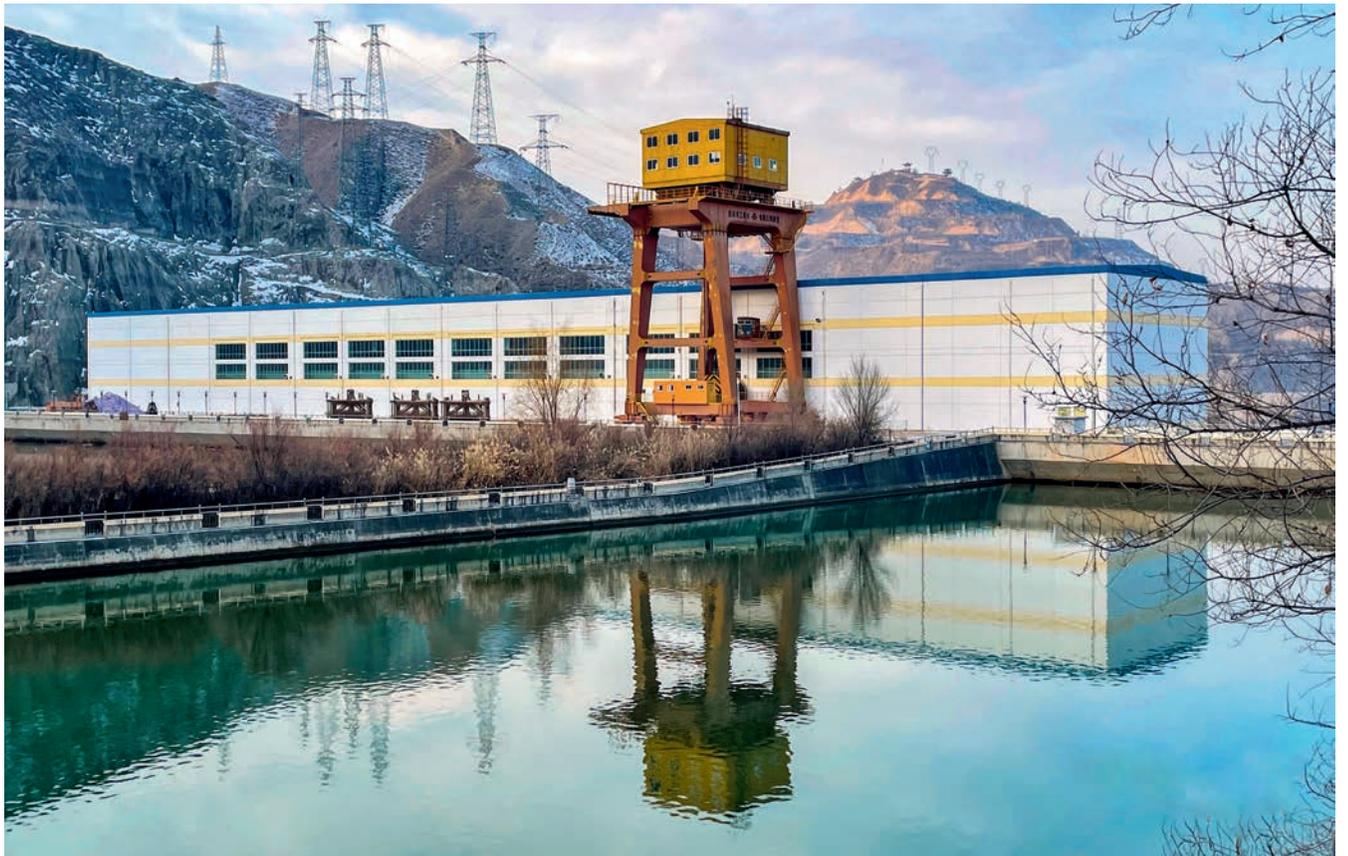
关于国际化人才这块如何补短板？我认为有两种途径：第一是外引，第二是内培。外引就是外部引进，通过系统盘点了解每个单位国际化人才总量是多少，业务需求和缺口方向是什么，各个单位带着目标去引进和配备人才。内培就是内部培养，国际化人才库建立后，要对库内人才进行有针对性的培养，了解各单位对国际化人才能力素质方面的要求，比如一带一路政策了解、语言能力、国别研究能力、市场开拓能力、板块协同等，这是人才发展的方向，也是我们做好培养培训工作的重要目标。

张亮（集团公司 党群工作部副主任）：

“青年思享家”是集团团委打造的团青工作品牌，是一个青年人碰撞思想、交流分享的平台。“围绕中心、服务大局”是团青工作的主线，聚焦公司改革发展中心任务是青年工作的核心要义。当前，公司正在积极“走出去”，助力共建“一带一路”，拓展国际业务，需要有见识、高素质的青年员工发挥才智、积极参与。我们举办本期“青年思享家”国际业务沙龙，便是为大家搭建这样一个畅所欲言、启迪智慧的平台，汇聚众智为公司国际业务发展建言献策。现在，集团青年员工占比已超过40%，是公司事业发展的主力军和突击队，是公司的未来。希望各位青年人能够立足岗位，建功立业，为建设世界一流资本投资公司贡献青春力量。未来我们还会继续搭好这个平台，进一步挖掘青年人才，助力公司业务发展。



▲ 航拍上海新办公楼——国投物业



▲ 我眼中的小峡水电站——国投小三峡



国投微官网



国投在线官微



公司地址：北京市西城区阜成门北大街6号-6国际投资大厦A座
邮 编：100034
电 话：010-66579001
传 真：010-66579002