

三年攀峰
向新而行

——湖南国企改革深化提升行动收官观察

湖南省国资委、湖南日报社联合调研组

在改革开放四十余年的宏大叙事中，国企改革始终是其中波澜壮阔的篇章。“十四五”圆满收官之际，为期三年的国企改革深化提升行动也迎来决胜时刻。

在这场全国性攻坚中，湖南实践展现出一种新样范。三年来，改革的深层价值，不仅体现在省属监管企业资产规模从1.6万亿元增长至1.9万亿元的体量跃升，更在于其功能价值的重构、创新生态的培育与治理体系的重塑，为“稳大盘”、促转型提供了坚实的国企支撑。

在“十四五”收官与“十五五”起步的关键节点，湖南国企改革深化提升行动任务已全部完成，改革经验做法分别在国务院国资委有关内刊和《国资报告》等刊发，向全国推介。今年前三季度，全省地方监管企业实现营业收入7099.9亿元、利润总额405.8亿元；省属监管企业实现营业收入4917.0亿元、利润总额231.0亿元，同比分别增长11.7%、13.2%。

回望这场深度改革，我们得以窥见，在风高浪急的经济环境中，湖南国资国企何以划出一条“向新攀登”的昂扬曲线。



湖南港航水利集团石澧航道青山船闸。

历史方位：
从“被动改革”到“主动布局”的战略跃迁

回望国企改革历程，从放权让利到制度创新，从三年脱困到分类改革，中国国企经历了艰难的转型。过往的改革，常伴随生存危机的倒逼。而新一轮深化提升行动中，湖南的实践展现出鲜明特质：服务国家战略与区域发展的主动谋篇布局。

这场改革的核心突破，在于重新定义了国有企业的时代使命。

2023年，省委书记沈晓明赋予湖南国企勇担“六个当好”的历史重任——既要当好经济社会发展的“稳定器”和“压舱石”，更要成为现代化产业体系建设的主力军、科技创新驱动的排头兵、高水平对外开放的先锋队。定位之变，实质是国企从市场经济“重要参与者”向“关键引领者”的角色升华。

省国资委主任肖文伟介绍，在实施层面，湖南摒弃了“四面出击”的分散布局，转向“握指成拳”的聚焦整合。通过对国有企业的“核心功能”进行系统性重构，推动资源向关系全省命脉的关键领域集中。

组建“能源航母”，保障发展命脉。2024年3月，在湘投集团基础上组建湖南能源投资集团，同年底，进一步与湘煤集团合并重组为湖南能源集团。这不是简单的“1+1”，而是瞄准湖南“缺煤少电少气”的真赋短板，打造全省综合性能源保障主平台。其资产总额超千亿元，加快推进煤电、气电、抽水蓄能及风光新能源项目，积极谋划“外电入湘”，为湖南经济发展筑牢能源基石。

打造“黄金水道”，畅通开放动脉。同年8月，湖南港航水利集团的组建，是湖南立足“一带一部”区位优势、重塑湘江达海优势的关键一步。该集团聚力整合全省港口、航

道、水利资源，肩负“守护好一江碧水”的政治责任，担当“降低全社会物流成本”和“建设全省现代水网、保障水安全”双重核心使命，旨在形成布局合理、优势互补的港航业发展新格局，大幅降低社会物流成本，为湖南融入长江经济带发展提供硬核支撑。

重塑“矿业旗舰”，守护资源安全。同年10月，以原湖南有色集团为主体组建的湖南矿产集团揭牌。从“有色”到“矿产”，一词之变，彰显战略视野的拓宽：不仅重视有色金属，更要对全省战略性矿产资源进行系统集成与高效开发，目标指向“让家里的矿惠及家人”。目前，其控制的矿产资源潜在经济价值超2650亿元，较2020年增长近3倍。

此外，一系列专业化功能性平台落地或发力。湖南农业集团扛起保障初级产品供给的重任，生猪出栏量跻身全国前列，省级储备粮存储比重提升至76%，牢牢守住百姓的“肉盘子”“米袋子”；湖南高速集团运营管理全省超八成的高速公路，以智慧化建设牵引现代化交通体系发展；面对复杂经贸环境，湖南国贸集团整合资源，致力打造综合性国际贸易服务平台，助力湘企出海；湖南低空经济集团则敏锐抢抓产业爆发前夜的战略窗口期，整合资源、搭建生态，意图在万亿级新赛道中抢占湖南身位。

截至11月底，全省地方监管企业资产总额7.6万亿元，较“十三五”末增长102.3%。实践证明，正是通过主动服务于“国之大者”“省之大计”，湖南国企获得了前所未有的发展空间和历史机遇，其战略支撑作用愈发凸显，实现了功能使命与企业发展的同频共振。



10月17日，由省委宣传部、省国资委主办的2025年度湖南省国资系统“湖南省最美职工”评选发布仪式在长沙举行。

时代担当：
从“跟随发展”到“引领创新”的动能再造

让89岁的钟掘院士说出“特别有幸”，湖南国企做到了什么？11月17日，中南大学，中国工程院院士钟掘面对媒体采访时感慨，答案藏在一场“解放科学家”的合作里。

2019年，省国资委推动高新创投集团与她的团队合作，以6项核心专利作价2亿元入股，国有资本担当“耐心股东”，并对接航天、航空头部企业需求。“这样我们就可以把更多精力放在带领团队攻坚技术上。”她认为，这条“成果+资本+产业”的路径，让科研成果摆脱了转化路上的“荆棘”。

在全球产业链深度重构与科技革命加速演进的时代背景下，规模并不大的湖南国资，却展现出“小体量有能量”的闯劲，其改革的核心动能已从要素驱动全面转向创新驱动。

首先体现在产业布局的前瞻与魄力上。省国资委系统性实施“3974”标志性工程，打造具有国资特色的现代化产业体系。聚焦工程机械、先进材料、绿色矿业等9大产业，打造7户以上现代产业链“链主”企业，推动形成4个千亿级企业。同时，将2024年、2025年分别定为“产业转型升级奋进年”“产业转型升级提速年”，连续两年铺排“十大产业项目”，涵盖半导体材料、全钒液流电池、航空动力等前沿领域，总投资超500亿元。

“与安徽聚星新能源汽车等‘单点突破’模式不同，湖南选择的是‘多点布局、系统推进’，其项目遴选标准清晰。”省国资委规划处负责人介绍。

一是“补短板”，攻坚“卡脖子”环节，如能源集团长沙普照的8.5代掩模基板项目，直指半导体关键材料国产化；二是“锻长板”，推动传统优势高端化，如湖南钢铁集团超200亿元升级硅钢、特种钢产线，重点品种钢占比达65%；三是“布新局”，卡位未来赛道，如

旅游集团“AI游湖南”元宇宙、兴湘集团低空经济等。这些布局或非短期见效，却关乎湖南未来十年的产业竞争力。

其次，是科技创新从“投入”到“产出”的质变飞跃。2024年，省属监管企业研发投入强度达2.91%，位居中部第一。高投入的背后，是“大校、大院、大企”协同创新模式的成熟。湖南国资开创性地以“股权为纽带”，推动钟掘院士团队的超纯铝技术与高新创投成立卓创精材，目前省属企业已与7个院士团队形成产学研合作，与高校累计敲定150个合作项目。这种“成果+资本+产业”的路径，让实验室的“青苗”在产业沃土中扎根。

尤为突出的是在“人工智能+”赛道的先行先试。湖南国资在全国较早成体系部署“人工智能+”专项行动，出台《湖南省属监管企业“人工智能+”专项行动实施方案（2025年—2027年）》，明确“13753”的总体工作思路，发布74个应用场景。湖南钢铁集团与华为联合发布全球钢铁行业首个工业AI大模型“盘古”，在32个环节落地；中联重科的“灯塔工厂”拥有20条“黑灯产线”；兴湘集团投资的低空经济，实现无人机防汛巡查从2小时识别缩至5分钟。AI不仅赋能传统产业“老树新花”，更催生“AI游湖南”等新业态，探索版权数据交易新商业模式。

从湘电集团全球领先的200吨纯电动矿卡，到湘科集团将军工的0.001毫米精度迁移至智能安防，再到轨道集团攻坚快速磁浮“湖南方案”……一场以科技创新引领产业创新的生动实践，让湖南国企从技术的“跟随者”奋力成为若干细分领域的“领跑者”。截至目前，省属监管企业战略性新兴产业营收占比达31%，提前实现30%的目标。

治理革命：
从“行政化管理”到“市场化运营”的机制重塑

“20年的工作经验，难道还比不上一场竞聘”“要是从前的下属成了上司，脸往哪儿放”……在湖南高速集团，一场全员竞聘变革曾让老员工们心中五味杂陈。

改革没有回避矛盾。湖南高速集团通过“技能提升专班”“导师帮带制”和新的职业发展通道，为员工“赋能”而非“淘汰”。一位拿到专业资格证、收入翻番的员工感叹：“选择多了，劲头足了！”

这场“三项制度改革”，砸掉的是论资排辈的“舒适区”，换来的是“能者上、庸者下、优者奖”的活力迸发。今年，湖南高速集团以营收突破537亿元蝉联中国企业500强，并跃升25位。

核心功能的增强与创新动能的澎湃，其根源在于一场触及内核的治理革命。湖南的改革，着力于构建“有为国资监管+有效经营主体”的治理新生态，让企业真正按市场规律运营。

监管体系实现“放活与管好”的辩证统一。省国资委创新形成“12345”综合监管模式，明确“十严禁”经营红线、“3520”业绩考核主线、事前事中事后“553”监管界线，并用一张季度综合体检表对企业生产经营进行“诊断”，为企业精准画像。自2023年建立风险月度报告机制以来，外部董事提出的209个风险问题均得到有效处置，实现了监督预警的精准“排雷”。



9月12日，湖南旅游集团雪峰山索道首航。

未来征程：
锚定“54551”蓝图，开启高质量发展新篇

三年攻坚，收官不是终点，而是面向“十五五”高质量发展的新起点。湖南国资国企以清晰的“54551”总体思路为行动纲领，擘画下一阶段蓝图。

核心功能再强化，筑牢“五大支撑”。未来五年将聚焦主责主业，在农业、资源、能源、交通及履行重大战略使命五个关键领域，进一步强化不可替代的支撑作用。湖南农业集团守护粮食安全，湖南矿产集团保障资源供给，湖南能源集团建设现代能源体系，以高速、轨道、港航集团为核心的交通力量完善综合枢纽。五大功能互为依托，共同筑牢全省发展的战略基石。

竞争力再提升，瞄准“量质双升”。真正的强大在于结构与效益。湖南国资设定了两个硬目标：到2030年，战略性新兴产业营收占比持续提升，推动增长引擎转型升级；平均净资产收益率(ROE)达到5%以上，引导发展模式从规模扩张向质量效益根本转变。这要求所有企业，包括传统龙头企业，都必须更加聚焦科技创新与价值

创造。

龙头企业再培育，构建“千亿舰队”。重点发力支持湖南钢铁集团、湖南建设集团、中联重科、湖南矿产集团、湖南高速集团五户企业率先做强做优，打造营收过千亿的旗舰企业。通过“头雁”引领，带动产业链整体升级，形成核心竞争力突出的企业梯队。

发展能级再跨越，擘画“进阶愿景”。省国资委提出，力争2030年营业总收入排名与全省GDP在全国的排名保持一致，进入全国省级国资委前10。这一目标，呼唤持续的深化改革、战略性投资与全球化开拓。

雄关漫道，行则将至。党的二十届四中全会明确提出“做强做优做大国有企业”，为湖南国资国企锚定前进方向、擘画奋进蓝图。在中国式现代化湖南新篇章的壮丽征程中，湖南国资国企从改革攻坚中汲取智慧与力量，正转化为驶向未来的坚定航向，持续贡献不可替代的磅礴力量。

（执笔：田运宏 孟姣燕）



湖南高速集团耒衡高速湘江特大桥（本版图片均由湖南省国资委提供）