

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



在改革开放四十多年的宏大叙事中，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。



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。

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生力军、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”的禀赋短板，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”区位定位、重塑通江达海优势的关键一步。该集团聚力整合全省港口、航



湖南高速集团醴陵高速湘江特大桥。(本版图片均由湖南省国资委提供)

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“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。



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，进一步加强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核目标：到2030年，战略性新兴产业营收占比持续提升，推动增长引擎转换升级；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，打造营收过千亿元的旗舰企业。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)