

01 国企改革 深化提升

02 对标一流 优化管理

03 数智化 绿色化

04 防风险 促合规



国企改革 深化提升

国企改革观察台2023年度



普华永道

并购家 免费行业报告网

IPOIPO.CN 每日更新 不用注册会员 无广告 永久免费



卷首语

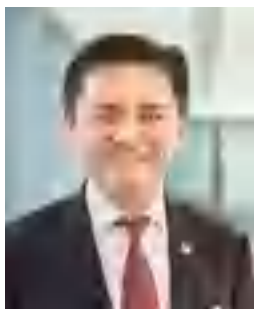
2023 年，以提高核心竞争力和增强核心功能为重点的国企改革深化提升行动启动实施。行动提出要增强国有企业服务国家战略功能作用，推动国有企业真正按市场化机制运营，加快建设世界一流企业和培育专精特新企业。

展望未来，国有企业将在服务实现高水平科技自立自强、促进现代化产业体系建设、维护产业链和能源资源安全、增加民生领域公共服务有效供给等重点领域继续发挥重要作用。国有企业还将进一步加大重组整合力度、围绕提升活力效率不断深化改革，以成为发展方式新、公司治理新、经营机制新、布局结构新的现代新国企。

普华永道于 2019 年初在官方微信公众号上开设“国企改革观象台”专栏。2023 年已是该专栏连续第五年运营，全年共发表了 40 余篇文章，重点探讨了国企改革深化提升行动背景下国有企业的改革和发展方向，解读了重要国企改革政策，研究和分析了与国有企业未来发展高度相关的对标世界一流企业、数智化及 ESG 等重点议题。

我们已将这 40 余篇文章汇集成册，发布年度“国企改革观象台”系列丛书。本期丛书包含《国企改革 深化提升》、《对标一流 优化管理》、《数智化 绿色化》和《防风险 促合规》四个分册。

期待您的宝贵意见和建议！



梁伟坚

普华永道中国
市场主管合伙人



陈静

普华永道中国
国企业务主管合伙人



目录

点击文章标题
可直接阅读相关内容



新一轮国企改革深化提升行动的理解与思考	6
新征程 筑未来：国资引领，激活乡村振兴新动能	13
新征程 筑未来：对标世界一流，“三步走”指引新方向	25
六大举措，破题产业集团科创公司发展九问	31
推动区域国资国企重组改革，释放发展新动能	37
《国有企业参股管理暂行办法》的理解与建议	42
解析 2021 年国有资产管理情况综合报告	48
2022 年国有企业 IPO 市场回顾	56
2022 年下半年中国国企改革回顾 — 央企的改革与发展	69
2023 年上半年中国国企改革回顾	78
联系我们	91

新一轮国企改革深化提升行动 的理解与思考



新一轮的国企改革深化提升行动开启，从国有企业的使命与定位出发，将国企改革上升到全新的战略高度，本文将从以下四个方面理解国企改革深化提升行动的重点和方向。

深化提升行动与以往的国企改革有何不同？

— 明确国企改革与高质量发展的方向，新征程新形势对国资国企的新要求，围绕国企使命进行一系列改革。

2023 年开启的国企改革深化提升行动，进一步解决突出问题，推广经验，巩固成效。同时在推进中国式现代化的新征程上，更宏观更深层次地思考国企担当，及国企在当前经济和社会发展中应当发挥的作为。国企改革深化提升行动在以往国企改革的基础上，从宏观上定位了中国国有企业的使命 — 围绕国之所需，服务国家战略和国计民生 — 不仅仅是三年的行动，更是未来中长期需履行的责任。

新征程对国资国企提出了哪些新要求？

— 国有资本和国有企业要更加积极作为，服务国家战略和中长期发展，更好地支持中国式现代化。

国有企业是市场主体，但又区别于单纯的资本导向下的市场主体，是使命和底线的结合，在守住底线的前提下积极作为。服务于国家的战略和中长期发展，国有资本要成为“积极”资本，国有企业成为“有为”法人，在经济和社会中发挥重要支撑力量。

新一轮科技革命和产业变革将成为重塑全球竞争格局的主要力量，机遇与挑战并存。国有企业将成为新型举国体制的重要抓手，加快培育新动能、塑造新优势，着力建设现代新国企，为构建现代产业体系提供有力支撑。



什么是现代新国企？

— 发展方式新、公司治理新、经营机制新、布局结构新的“四新”国企，成为现代新国企的画像。

现代新国企画像

发展方式新	公司治理新	经营机制新	布局结构新
· 数字化 · 绿色化 · 国际化	· 党的领导贯穿治理全过程 · 外部董事建设 · 新型经营责任制	· 科技创新配套 · 主责主业动态管理 · 规范高效的收入分配机制 · 弘扬企业家精神 · 以混促改	· 布局战略新兴产业、推进科技创新，提高发展上限 · 支撑国家战略安全、国计民生，守住底线 · 畅通循环、提升韧性、构建生态

发展方式新

在新发展理念和高质量发展导向下构建国企新的发展方式，以创新为引领，提高创新能力和水平，培育壮大战略性新兴产业，打造更多创新和原创的策源地。要加快推动发展方式的升级转型，向数字化、绿色化、国际化升级。

公司治理新

在国企改革深化提升行动中，公司治理改革成果将进一步巩固，党的领导和法人治理相统一，把党的领导贯穿到公司治理全过程；建强董事会，加强外部董事队伍建设与外部董事履职评价；构建中国特色现代企业制度下的新型经营责任制；持续深化政资分开、政企分开，提升治理现代化水平。

经营机制新

国企经营机制改革也进一步深化，更加注重见效。从人才、投入到成果转化全方位加强对科技创新的机制配套；围绕战略性新兴产业布局的需要，对主责主业实施更加动态的管理；以规范高效为导向，深化收入分配机制改革，提高资源配置效率和竞争优势；大力弘扬企业家精神，从机制上支持优秀国有企业领导者创业与担当；此外，混改已在众多改革案例中广泛应用，还需探索混改企业差异化管控模式，转换经营机制，以混促改。

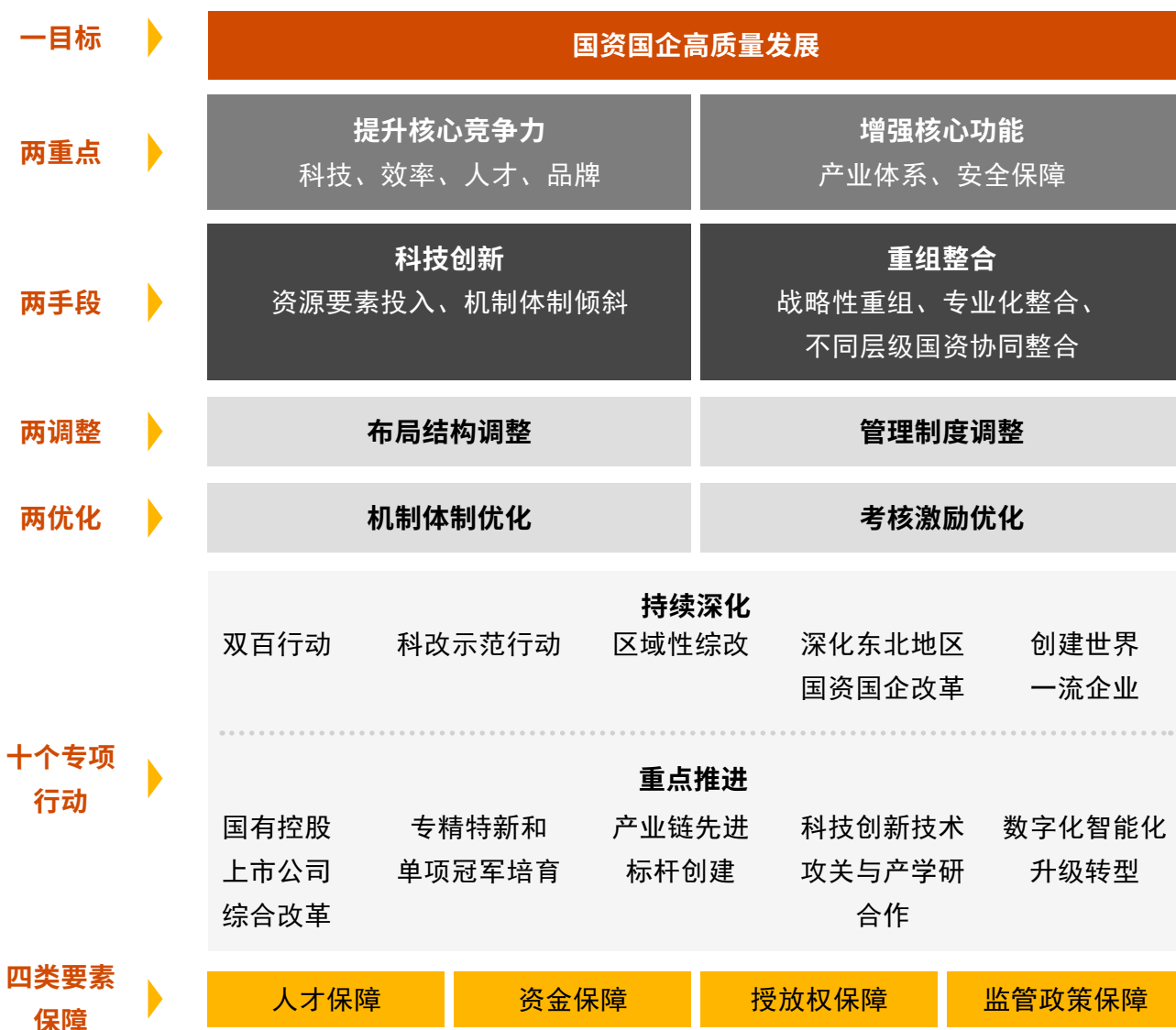
布局结构新

在现代产业体系中，国有企业要发挥更大的支撑作用，国有企业布局结构聚焦科技创新、产业控制、安全支撑三个重点方向，加大力度布局前瞻性战略性新兴产业，打造世界一流的产品、服务和品牌，加快培育“专精特新”和“单项冠军”企业。顶层提高发展上限，底层守住安全底线，中间畅通循环、提升韧性、构建生态。

怎样推进国企改革深化提升行动？

— 基于对国企改革政策与实践的观察思考，理解国企改革深化提升的行动要点：一目标、两重点、两手段、两调整、两优化、十个专项行动。

国企改革深化提升行动框架



新一轮国企改革深化提升行动也注重为国资国企高质量发展和一系列行动的落地见效提供要素保障。

一是人才保障，为人才松绑、减负、赋能，特别在创新中要建立失败的保护机制，提高科技人才和企业经理人的承担风险能力；

二是资金保障，畅通财政预算资金、金融资本等对国企科技创新、优化布局的支持，加大上市融资、并购重组、产融合作，发挥不同功能的基金的作用，调结构、促转型、抓创新；

三是授放权保障，鼓励各地国资结合地方特色探索差异化改革举措，打造基层改革样板；

四是监管政策保障，继续分层分类，动态优化，将更加关注企业使命定位、战略方向、资本布局，通过加强考核评估与结果运用促进改革效果，对于承担重大战略任务和改革中大胆创新的情况建立容错和免责机制。



新征程 筑未来： 国资引领， 激活乡村振兴新动能



强国必先强农，农强方能国强。2023 年是全面贯彻落实党的二十大精神
的开局之年，也是全面推进乡村振兴的起步之年。进入新阶段，普华永
道认为中央企业将进一步发挥引领作用，与地方国资力量一道，作为乡
村振兴的两支主力，推动农业农村现代化建设。





新阶段，在中国式现代化进程中全面推进乡村振兴

五年砥砺奋进，乡村振兴取得阶段性重大成就。党的二十大在擘画全面建成社会主义现代化强国宏伟蓝图时，提出中国式现代化的五大特征，与乡村振兴战略在内涵上紧密相连，在进程上高度匹配。

中国式现代化与乡村振兴战略具有内在统一性，主要表现在以下五个方面：

- 中国式现代化是人口规模巨大的现代化。目前我国仍有 6 亿人口在农村地区，即使基本实现城镇化，预计到 2035 年农村常住人口仍在 4 亿人左右。人口规模巨大的现代化主要工作就在农村。
- 中国式现代化是全体人民共同富裕的现代化。我国发展不平衡不充分问题仍然突出，城乡区域发展和收入分配差距较大。通过乡村振兴提升农业的发展效益，完善利益分配机制，确保农民实现稳定增收，是共同富裕的题中之义。
- 中国式现代化是物质文明和精神文明相协调的现代化。中国农业文明正是中华民族得以持续发展的最深厚的根基，实施乡村振兴战略，文化振兴是灵魂。
- 中国式现代化是人与自然和谐共生的现代化。习总书记在 2022 年海南考察中提出“乡村振兴要在产业生态化和生态产业化上下功夫”，即推进传统产业生态化改造、挖掘乡村生态产品价值，是人与自然和谐共生的现代化的集中体现。
- 中国式现代化是走和平发展道路的现代化。从应对全球危机角度来看，夯实粮食安全根基、维护社会稳定是和平发展的基础。

新主力，央地国资加快服务乡村振兴战略实施

中央企业

根据国家最新印发的指导性文件精神，中央企业将进一步强化组织力量、保持资金投入，在乡村产业振兴领域发挥重要引领作用。具体来说，中央企业参与乡村振兴工作主要涉及产业引领、消费帮扶和乡村建设三大领域。

从产业引领来看，中央企业将重点在粮食安全、种业振兴、农业关键核心技术和先进农机装备研发推广等领域持续精准发力，进一步发挥基金作用，促进农业农村现代化发展。从消费帮扶来看，中央企业强调充分利用市场化机制，打通脱贫地区农副产品销售渠道，增强重点帮扶地区涉农企业核心竞争力。从乡村建设来看，中央企业依托自身优势，聚焦农业产业园区开发建设帮扶工作。

中央企业乡村振兴核心任务



地方国资

工商数据显示，自 2018 年以来，我国新增国资背景乡村振兴或涉农政府平台企业 600 余家，覆盖省、市、县、乡、村五级政府。地方国资有望成为乡村振兴的“第二生力军”。

从组建方式来看，省、市两级新设平台公司主要以本级优质政府平台公司为基础，整合域内重要涉农资产重组而成；村级新设平台公司则以“县级国资 + 村集体”或村党组织独资、控股形式成立村投公司。

从平台定位来看，省、市级平台公司在资源整合和资本运作方面更具优势，注重在省内综合涉农服务平台的搭建和重点领域、重大项目投资孵化两方面发力；县级及县级以下平台公司是乡村振兴项目建设实施和资产运营的主体。

从核心业务来看，平台公司主要围绕“土地、基建、产业”三大领域开展业务。

乡村振兴 / 涉农政府平台企业核心业务



围绕农村土地

参与农村土地整治项目、发展农村土地流转服务以及基于土地整治开展后续片区综合开发运作等



围绕乡村基建

参与农村道路、农村供水、数字乡村等农村公共基础设施建设、人居环境整治以及生态治理工程等



围绕产业发展

基于平台自身主业特点布局农业实业、参与产业园区建设与运营以及参与农业产业链关键环节投资等

新征程，全面谋划乡村振兴高质量发展路径

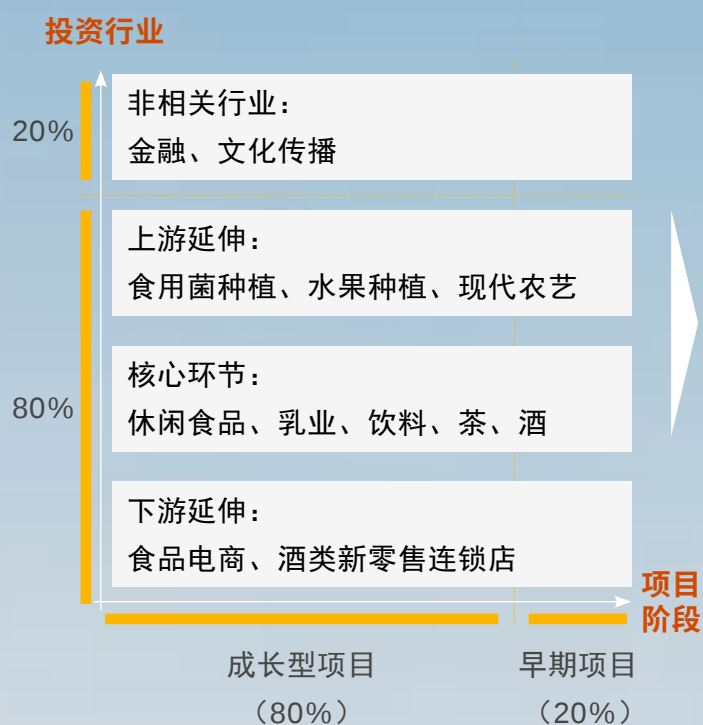
中央企业乡村振兴产业投资赛道梳理服务

普华永道在围绕乡村振兴相关专题研究中发现，未来中央企业在乡村振兴领域进行产业投资，可以着重思考两个问题：首先，在主业协同基础上，如何沿产业链上下游延伸，找准参与乡村振兴结合点。其次，结合企业产业多元化发展需求，适当向对口支援地区或定点帮扶地区的优势产业领域进行投资，拓展集团在乡村振兴相关产业的发展空间。

以某涉农央企乡村振兴投资基金为例，围绕其核心主业，向上游种养与下游电商零售渠道进行了系统赛道梳理，并筛选出高潜投资项目。此外，结合该企业对口扶贫区域的切实需求，项目组针对金融、文化传播等非农领域投资进行了规划。整体形成“重点投向农业产业链上下游，少量投向非相关、高收益”项目的初步建议。



某涉农央企投资策略



投资策略

行业:

重点投向农业产业链上下游, 因为:

- 央企具备行业优势, 可识别高潜力项目
- 除直投外, 优先以基金形式参与投资
- 有助于发挥资源的协同优势, 赋能被投资项目

少量投向非相关、高收益项目

标的:

- 资金端低风险偏好较低
- 因此投资方向以成长型为主, 并辅助一定的早期项目以提高风险收益





地方乡村振兴或涉农平台集团战略规划服务

乡村振兴或涉农政府平台普遍面临三大挑战，一是农业产业业务范围广、业务链条长，难以找准自身在产业链的核心定位；二是乡村建设资金压力大、任务重，资产收益率低；三是产权制度改革仍在试点研究推进中，农村土地资产盘活难度大。对于新设平台而言，更应谋定而后动，系统谋划乡村振兴高质量发展路径。

基于乡村振兴或涉农政府平台服务经验，普华永道形成了“一揽子”战略规划解决方案，通过“看势－定局－谋略”三步，协助平台公司做好战略规划。

乡村振兴或涉农政府平台战略规划方法论





以某市级农发平台为例，基于行业大势、竞争态势与自身情势分析，为该平台制定了面向 2025 年的集团愿景、战略目标、业务组合以及核心能力建设体系。此外，在规划落地方面，从“点、线、面、图”四个方面系统梳理了农发集团战略实施路径。

投资机构参与乡村振兴主题投资战略规划服务

2020 年以来农业农村投资规模持续扩大，乡村振兴投资窗口期正在到来。农业细分领域及品类繁多，需要一套系统的投资决策分析方法。

以某国有投资机构为例，通过市场吸引力与产业竞争力两个维度，来系统分析 30+ 农业产业相关细分赛道，并根据各细分赛道属性，给出分类投资布局建议。

农业产业投资筛选框架



产业分类说明

A 重点产业，高度聚焦

- 市场吸引力高，产业适配度高
- 可基于总体战略和宏观考量，重点布局，带动其他业务协同发展

B 机会产业，投资驱动

- 市场吸引力高，但目前自身能力有待提升
- 可通过资本介入，通过投资、合作、收购等方式补齐短板，激活产业集群

C 区域特色，协同发展

- 产业规模较小或增速放缓，但可基于地方特色资源机会型发展
- 可基于现有基础，拓展规模及相关产业链，精深发展，强化品牌力

D 承压产业，谨慎介入

- 由于市场吸引力、产业竞争力相对不足导致现阶段产业吸引力不高，谨慎进入

全面推进乡村振兴是新时代建设农业强国的重要任务。
国资企业将迈上“以中央企业为引领、地方国资精准发
力”的新征程，乘势而上深入推进乡村振兴高质量发展。





新征程 筑未来： 对标世界一流， “三步走”指引新方向



国有企业是推动中国经济高质量运行、国家现代化发展的重要力量。国资委提出了打造世界一流企业需实现的三个“三”目标及需具备的 13 项基本要素；期望企业在全球范围内具备长期、可持续发展的核心竞争力，使得企业长期的业绩表现、社会影响力居于世界领先地位。

建设世界一流企业，打造核心“五力”

世界一流企业通常需具备产业引领力、品牌影响力、科技创新力、企业经营力和国际竞争力这五大核心能力：

世界一流企业的核心“五力”模型

主业具备核心竞争力，在某些行业具有较强大的经济规模与较强的盈利能力

1
产业
引领力

2
品牌
影响力

拥有国际知名品牌，具有先进的企业文化和较强的社会责任

3
科技
创新力

世界一流企业
核心“五力”
模型

4
企业
经营力

自主创新能力较强，拥有自主知识产权的核心技术，信息化、数字化处于较高水平

5
国际
竞争力

具有现代企业经营管理体系，集中有效的集团管控模式和强大的风险管控能力

跨国合作程度高，国际化管理与经营能力较强，
内部激励、管理、改革等机制适应国际竞争要求

与世界一流企业相比，中国企业虽然在资产、企业规模与发展速度等方面具有明显优势，但总体上，在创新能力、品牌影响力、国际化建设与现代化管理等方面仍存在一定提升空间，这就需要通过对标来发现差距、洞察原因、持续改进与提升。



对标世界一流企业，打造“三步走”

在对标世界一流企业的过程中，方法论是核心。通过“和谁对”、“怎么对”、“怎么用”三步走，实现精准对标，发现核心问题，分析洞察差距，提炼关键提升举措，并不断实施和优化，实现企业建设目标。

步骤一：“和谁对”

普华永道发现，往往企业在选择对标对象时无明确方向、期望大而全、缺少精准目标，尤其对于处于综合性和复杂行业的大型企业集团而言。这就需要通过制定科学的筛选标准与步骤，来实现精准对标。通过定行业、选企业、定维度三步走聚焦合适的对标企业。

制定筛选对标企业的三个标准



步骤二：“怎么对”

建议也从三个方面入手：

第一，建立清晰易懂的对标维度和指标体系，遵循五大选取来源和五大选取原则，指标来源需确保满足客户发展要求并符合外部行业通用标准，符合权威性、全面性、适用性、独特性和指导性的五大原则；

遵循五大选取来源和五大原则



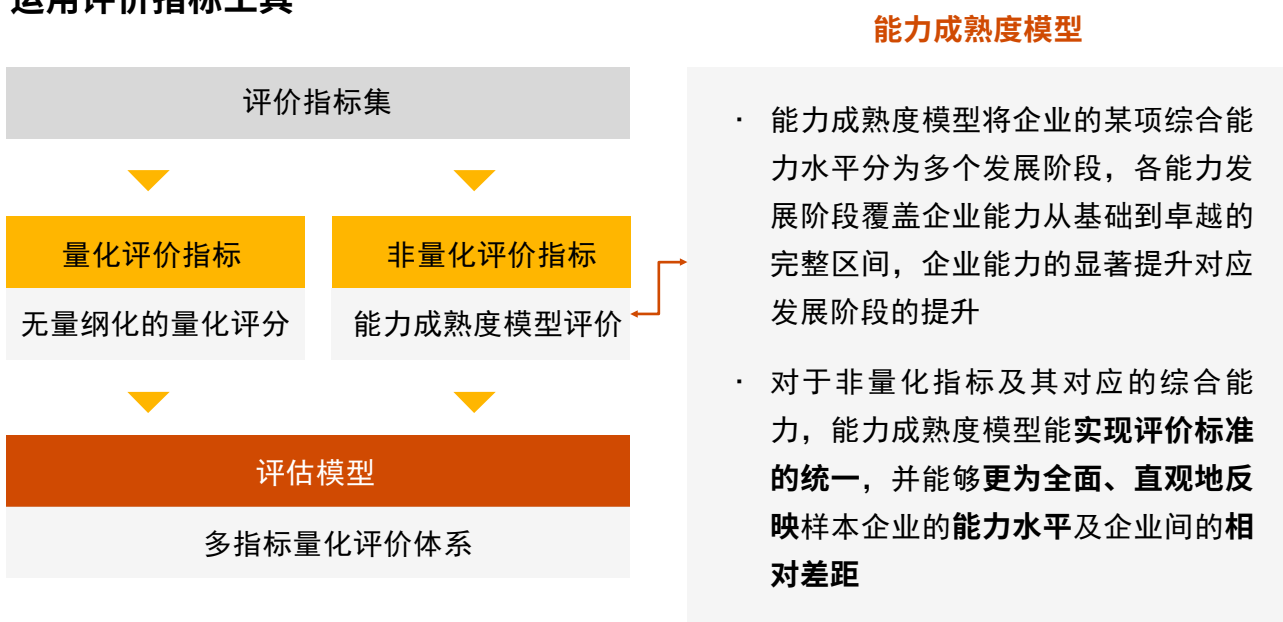
第二，制定外部绩效与内部管理双重指标体系，从结果与过程双向出发，全面分析差距，深入洞察差距产生的原因，为总结关键提升举措进行精准铺垫；

建立对标维度与指标体系



第三，通过运用量化评分与能力成熟度模型等多种工具，构建全面、合理、完善、易用的企业评估模型。

运用评价指标工具



步骤三：“怎么用”

通过对标差距分析，得出对标结论，总结最佳实践，提出关键建议并持续改进。





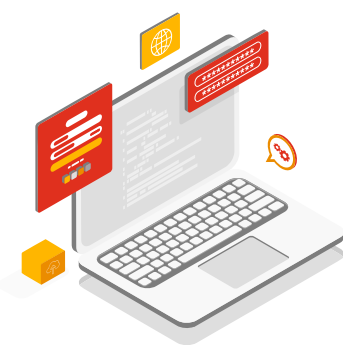
六大举措， 破题产业集团科创公司 发展九问



打造科创公司已成为国企和综合性产业集团参与建设数字中国、建设世界一流企业、实现高质量发展的关键举措。普华永道结合多年的经验和洞察，归纳总结了实效可落地的解决方案，帮助产业集团及科创公司走对、走稳发展之路。

发展目标与现状

过去三年，国企及大型综合性产业集团已成立 500 多家科创公司，例如，98 家央企中已经有 70 家成立了集团级科创公司。科创公司的设立和发展主要面向三大目标：



1. 形成产业发展新动力

2023 年《数字中国建设整体布局规划》进一步提出“培育壮大数字经济核心产业、推动数字技术和实体经济深度融合”等具体目标，需要行业龙头企业尽快完成自身数字化转型，同时使用数字技术带动产业链发展。



2. 打造创新驱动新模式

2022 年中央深改委会议提出“加快建设世界一流企业”、“推进国有企业打造原创技术策源地”的决策部署，需要领先企业加速产业升级和完善创新体系，以数字化技术和现代管理促进产业链创新链深度融合。



3. 构建高质增长新管理

2023 年国资委提出国企新一轮改革要求，通过深化所有制改革创新（经营机制、引入战投等）、完善中国特色公司治理机制（股权结构、授权机制等）、加强风险合规管理等构建符合科技业务的新管理模式。





从业务类型来看，超过 90% 的科创公司企业都开展了软件应用开发和实施服务，超过 70% 提供产业互联网解决方案，近 50% 正在探索提供数据服务。总结起来，科创公司的业务和管理模式有以下三个特点：

- **立足核心产业：**围绕集团的核心产业经验与技术优势，结合数智技术开展业务，如电信运营商的科创公司提供云计算服务、制造业集团的科创公司提供产业互联网服务。
- **开展平台业务：**大多数产业集团设立的科创公司均开展两种及以上的多元化业务，并加强多种业务的融合，为集团和产业链上下游提供平台、解决方案等综合性服务。
- **设置合理管控：**部分产业集团会设立多家科创公司，根据治理和管控模式，有直接设置相互独立的多个垂类科创公司和设置一个事业部型的科创公司，再下设子公司两种模式。

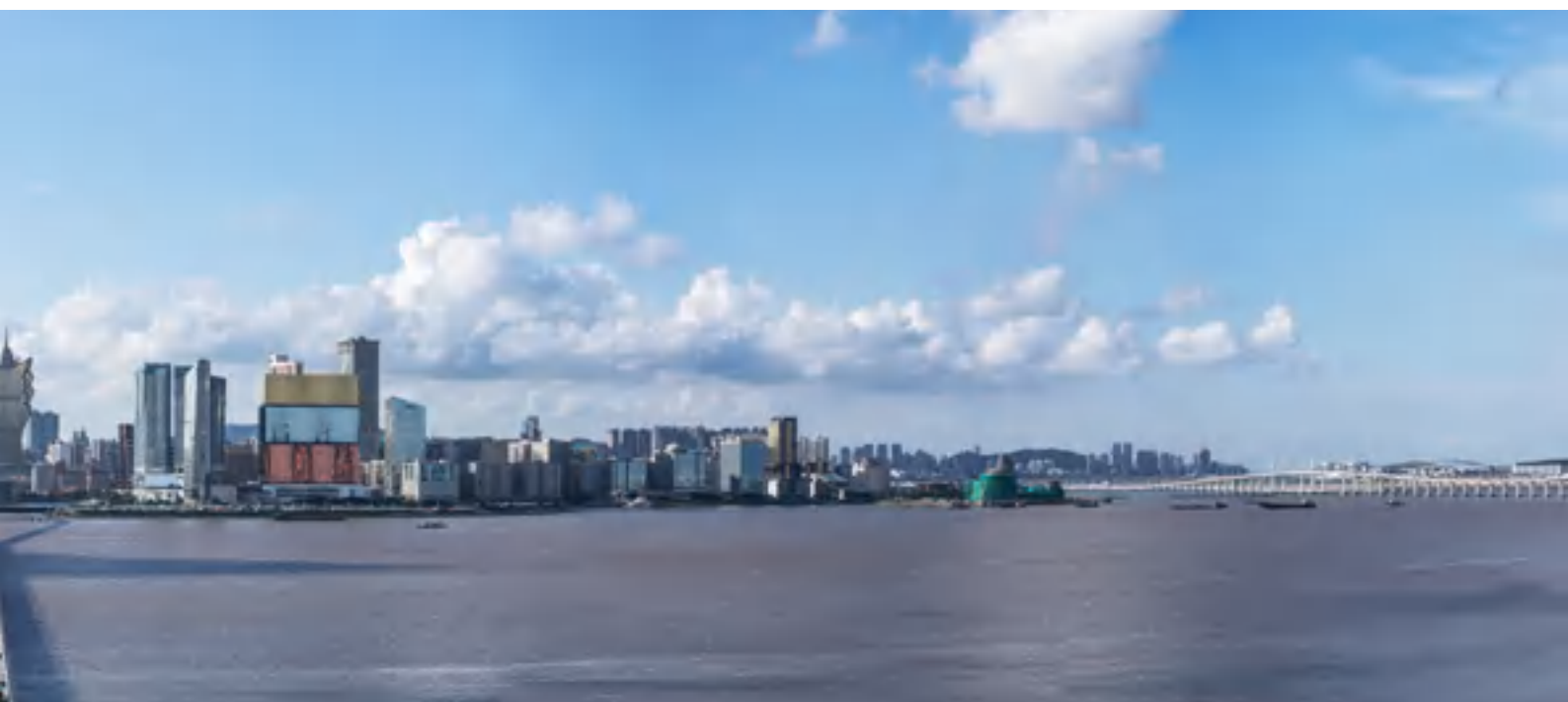


科创公司发展九问

科创公司发展的复杂性在于既要形成数字化服务能力、为集团数智化转型提供支持，又要积累服务经验、形成服务外部市场的能力和商业模式。在技术快速发展、竞争不断加剧的市场环境中，我们看到大量科创公司在战略、业务和管理三个方面存在九大共性问题：

在战略方面 ●●●●●●●●●●

- 第一问，自身定位：如何在多种定位中明确优先级、找到平衡、避免交叉，并制定合适的发展路径？
- 第二问，核心能力：如何将集团和科创公司能力进行有机结合与协同，并选择相应核心能力来推动能力产品化？
- 第三问，商业模式：如何通过市场化实现能力的价值，助力收入和利润等的高效增长？



●●●●●在业务方面 ●●●●●在管理方面

- 第四问，目标客户：如何聚焦核心的目标客户，识别差异化的需求和服务模式，捕捉新的业务机会点？
- 第五问，业务组合：如何基于行业经验，综合产品和客户维度规划业务组合，突显产品和服务的差异化？
- 第六问，产品创新：如何将最新技术运用到行业中进行赋能，打造有技术壁垒的应用场景？
- 第七问，顶层设计：如何承接集团，在战略、业务和管理三个层面保持一致性，同时有一定独立性和灵活性？
- 第八问，企业治理：如何严守合规及风险底线，并采用灵活的激励方式培养关键人才，激发组织活力？
- 第九问，组织文化：如何融入集团文化、保持价值观一致，并建设有自身组织特色的文化？

科创公司发展的六大破局点

普华永道认为，针对以上问题，科创公司的发展可以从六个方面破局：

1. 发扬核心能力优势：综合集团与科创公司核心能力，加强数字技术自主研发，打造强竞争力的数字科技产品和服务，加速技术产品化；
2. 构建高效运营体系：基于定位和目标，选择合适的业务组合，并构建与未来业务发展方向相匹配的治理架构、运营架构、系统架构、数据架构等；
3. 提升集团资源效益：充分借力集团母品牌影响力、优势人才资源、成熟管理经验、渠道等，快速提升运营效率、降低服务成本；
4. 培育活跃生态系统：在解决方案、供应链、营销、交付等方面和伙伴实现优势互补，快速弥补能力不足，提高市场响应速度，提高客户满意度；
5. 开展积极投资并购：在集团的战略支持下，适当进行相应的投资并购，可补齐关键能力短板，拓展战略市场，进一步提升市场竞争力；
6. 严守风险合规底线：建立战略性、专业性、全员性、系统性的风险管理体系，落实责任主体，强化底线思维，严格遵守国家和集团合规底线。

当下，产业数字化机遇和挑战都是前所未有的，产业集团需要明确科创公司业务的定位和发展策略，加速数字产业化进程。通过整合内外部资源，加速产品化、市场化，在拓展业务增长空间的同时，带动产业链数字经济的高质量发展。





推动区域国资国企重组改革， 释放发展新动能



国企改革三年行动方案确定的重要改革任务已高质量全面完成，新一轮深化国有企业改革行动方案正在酝酿谋划，提升国企核心竞争力和增强核心功能将是这一轮深化改革的重点。同时，发展好国有经济，发挥好国有企业的保障、支撑、带动、引领作用，加快城市建设发展、推动产业培育和产业升级，是各地政府在新时期破局制胜的关键。

哪些常见瓶颈制约地方国企发展与功能发挥？

我国区域发展不均衡，地方国企通常承担着很重要的发展和建设任务，但常见在功能定位、业务布局、投融资空间、经营能力活力等方面面临一些挑战。

国企在发展中常见的瓶颈

01

投融资压力较大



负债空间有限，债务压力大，现金流平衡难度大；资本运作手段有限；投资拉动能力不足，重大任务支撑力弱。

02

定位与布局不合理



功能性与市场类业务混淆，经营不聚焦，考核不精准；业态传统，新兴产业布局不足，缺乏发展潜力。

03

经营能力较弱



经营性业务少，营收规模小，资产效能低；业务同质化竞争，资产集约化程度低。

04

能动性活力不足



体制机制陈旧，经营授权不足，企业缺乏经营活力与积极性，工作推进缓慢。



地方国资国企如何突破瓶颈，实现新发展？

通过区域国资国企重组整合推动国资结构优化，提升国企对城市建设的支撑力、对产业发展的引领力、对经济民生的保障力、以及自身市场竞争力。具体而言，实践中优秀案例通过国企重组改革实现了以下目的：

地方国资国企如何突破瓶颈

地方国资国企可通过重组改革实现以下目的：

- 1 促投资：**提升资信，释放投融资空间，更好承接重大任务
- 2 稳负债：**优化财务结构，建立负债监控，防范系统性风险
- 3 明方向：**聚焦企业主业，明晰发展路径，明确考核重点
- 4 强经营：**提升自主经营和自我发展能力，减少对财政的依赖
- 5 引产业：**强化产业引领、资本招商、和对实体经济的促进作用
- 6 保民生：**强化了民生服务和保障能力，促进社会稳定

地方国企在整合重组中常见哪些问题？

成功的整合重组固然可让地方国资国企迈上新台阶，但实践中不少案例由于对重组整合的根本逻辑理解不深，对业务及资产现状分析不足，对商业模式及关键脉络认识不够，重组整合徒具其形，常见的一些问题有：

1. 关联性协同性考虑不周。重组整合缺乏产业关联性和业务协同性，简单按照功能、概念、逻辑抓堆进行整合，资产好像同类、业务看似相关，实则并无关联，没有整合协同效应。
2. 未充分考虑重组后企业发展。整合后个别平台功能定位过窄，产业纵深不足，造血资源配套不够，缺乏腾挪空间，最终难以发展。
3. 未配套改革措施，机制未改变。未配套授权经营机制、职业经理人机制、中长期激励机制、混合所有制改革、创新容错机制等，重组前后机制无甚变化，无法调动经营活力。
4. 设计深度不够，工作组织机制不周全，落地困难。方案对重组路径、任务清单、重组后发展方向等设计深度不够，或缺乏推动重组落地的工作机制，重组方案未能有效承接落地。

如何体系化开展重组改革？

根据普华永道研究，成功案例坚持“从花钱到赚钱，从投资到经营”的理念，以“产管分离，功能分开，聚焦经营，推动上市”为原则，从产权侧、监管侧、经营侧同时发力部署整个国资国企重组改革：

1. 在产权侧突出功能平台作用，提升资信。通过整合优质资源，开展市带区县、区带镇街等，做强资产和资信，提升评级，化解投融资能力饱和的问题。对于丧失投融资功能的平台，则稳定负债规模，防范债务风险，分流可经营业务。
2. 在管理侧调整业务布局，提升集约化经营。对重点产业和重点业务进行布局谋划；将重点发展的核心公司提级管理以缩短层级；利用产管分离方式聚拢资产强化集约化运营，推进企业市场化转型发展。
3. 在企业经营侧系统性承接提升。承接顶层设计，分业务分板块对标对表，从战略路径、组织架构、经营机制、中长期激励、合规内控、引进来投出去等全面策划和优化从而落实重组改革要求。

如何体系化开展重组改革

从区域顶层设计贯穿到企业运营整体改革

产权关系侧

围绕做强并表资质，提升资债评级开展资产重组



总资产筹划



净资产筹划



营收流水匹配



利润匹配

管理关系侧

功能分离，围绕做优布局，聚焦产业，专注做强经营，优化管理关系



功能界定厘清



主责主业聚焦



产管分离聚拢资源



核心公司提级管理

企业经营侧

承接区域改革方案，对战略、业务经营全面升级



战略和业务规划升级



市场化机制改革



风控合规优化



引进来投出去



《国有企业参股管理暂行办法》 的理解与建议



近年参股投资已成为国企投资的重要部分，如何有效管控参股投资十分重要。国务院国资委发布《国有企业参股管理暂行办法》（国资发改革规〔2023〕41号）（以下简称“《办法》”），标志着对国有企业参股投资的监管进一步强化，重点更加明确。

对《办法》的理解

国有企业参股管理是国资监管不可或缺的一环

本次《办法》的出台弥补了地方国企及子企业参股管理制度的空白。从长远来看，国有企业参股管理一直是国资监管体系的重要组成部分，未来政策会进一步升级和完善，在政策落地实施方面开展更多探索。

与国有企业控股投资监管导向相衔接

本次《办法》覆盖国有企业参股投资、经营、退出全过程，在投资方向、投资决策机制、投中股权结构、交易安排、投后公司治理、监督管理等多个关键环节与国有控股企业监管的导向吻合，体现了监管政策的一致性和国资监管“一盘棋”思路。

在参股投资管理、退出方面进一步明确了要求

本次《办法》结合了参股投资实践中的重难点问题，特别在参股投资管理、参股投资退出等方面新增以及强化多项具体举措，例如根据参股比例对参股企业实施差异化管理、选派人员到参股企业履行股东权责、加强对参股企业经营情况与财务情况的监控管控等，为政策落地实施提供支撑。

与新一轮国企改革深化提升行动导向相统一

本次《办法》要求国企在参股投资中聚焦主责主业、健全参股投资决策机制、完善国资监管体制，同时发挥国有资本投资、运营公司作用，盘活处置低效无效资产，体现了《办法》与新一轮国企改革深化提升行动导向相统一。

落实《办法》的思考 对国企实操的建议

实操层面留有进一步细化的空间 精准监管

本次政策提出了方向性、原则性的要求，为国企参股管理带来指引，但企业仍需充分学习、借鉴各地公共资本投资管理的优秀经验，积累优秀实践，细化为实施细则。

国企参股痛点需有针对性地探索解决

在实践中普华永道关注到国企参股投资管理存在一些常见的痛点难点，例如股东借款、关联交易、公平市场竞争、同业竞争、合规经营等问题，需总结优秀实践经验，提升管理精准度。

可探讨从顶层设计加强对国有资本的权益保障

未来可以进一步完善国企参股投资权益的法律保障，从根本上保护国有资本权益。

建立参股企业业财信息收集与风险监控平台，对所参股投资企业的经营、财务风险进行集中分析和监控。加强对国企参股投资专项审计力度，约定对参股投资项目实施审计的形式与频率。

构建体系

建立参股投资绩效评价、参股投资项目重大决策事前评估机制等管理体系，完善参股经营投资台账，形成常态化、标准化管理机制。

分类管控

探索差异化管理，如对于重要参股企业可通过经济运行分析、管理报表、财务分析、重大风险监控等手段来提升经营监管能力。有条件的国资可建立参股企业数字监管平台，提升数字化监管能力。

提升内控

将参股投资项目纳入国企内控建设要求中，推动参股企业完善企业内部风控合规管理的制度体系建设，不断提升治理能力和管理水平。

政策要点梳理

《办法》从参股投资、经营管理、股权退出、国资监管要求等领域出发，为国有企业参股投资管理提要求、划底线以及明确监管职责，本文总结为 3 类要求 + 9 条底线 + 4 个明确。



3 类要求



参股投资要求

- | | | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|---|-----------------------------|
| 1
聚焦主责主业。 | 2
开展尽职调查。 | 3
参股达一定比例应享有提名董事权利。 | 4
通过制度文件明确权责边界和重点事项权利义务。 |
| 5
健全参股投资决策机制，强化投资决策统一管理。 | | 6
参股投资决策权向下授权作为重大经营管理事项经党委（党组）前置研究讨论，授权的企业管理层级不超过两级。 | |
| 7
达到一定额度的参股投资纳入“三重一大”范围，由集团公司决策。 | 8
以非货币性资产作价出资的，应以公允合理的方式确定国有资产价值。 | 9
其他股东未按约定缴纳出资，应采取有效措施防范风险。 | |

参股投资要求		
1 建立参股经营投资台账。	2 建立重要参股企业名单， 实施差异化管理。	3 选派股东代表、董事监事 或者重要岗位人员。
4 派出人员及时掌握并向派出企业报告重大事项，定期向派出企业述职。		5 参与企业重要事项决策， 充分表达国有股东意见。
6 及时掌握参股企业经营情况，发现重大变化、重大风险或 重大损失及时向同级国有资产监督管理机构报告。		7 及时获取参股企业财务 报告。
8 根据章程督促参股企业及 时分红。	9 对投资额大、关联交易占比高、应收账款金额大或账龄 长的参股企业加强风险排查。	
10 建立参股经营投资评估机制。	11 及时办理参股股权的产权占有、变动、注销等手续。	
12 企业通过增资扩股引入其 他投资者，国有股东应当 在决策过程中就资产评估、 进场交易等发表意见。	13 产品注册商标确需授权给 参股企业使用的，应当严 格授权使用条件和决策审 批程序，并采取市场公允 价格。	14 国有企业持股比例合计 50% 以上的参股企业，党 建工作由持股比例最大的 国有股东或国资监管机构 领导和指导。

股权退出要求		
1 5 年以上未分红、长期亏损、非持 续经营的低效无效参股股权应当退 出，战略性持有或培育期企业除外。	2 与国企定位严重不符且不具备竞争优势、风险较 大、经营情况难以掌握的参股投资应当退出，战 略性持有或培育期企业除外。	
3 合理运用多种方 式清理退出低效 无效参股股权。	4 通过国有资本投资、 运营公司集中处置低 效无效参股股权。	5 退出参股股权应当严格执行有关规定，依 法合规履行程序，及时办理工商变更登记。





9 条底线



涉及投资行为

1. 不得通过参股等方式开展投资项目负面清单规定的禁止类业务。
2. 不得以股权代持、名股实债方式开展参股合作。
3. 共同出资新设的企业，不得对其他股东出资提供垫资，不得先于其他股东缴纳出资，另有规定的除外。

涉及参股管理

4. 不得选择与集团公司及各级子企业领导人员存在特定关系的合作方。
5. 严格控制对参股企业提供担保，确需提供的不得超股权比例提供担保。
6. 不得将字号、经营资质和特许经营权等提供给参股企业使用。
7. 国有企业失去标的企业实际控制权的，交易完成后标的企业不得使用原国有企业的字号、经营资质和特许经营权等无形资产，不得继续以原国有企业名义开展经营活动。
8. 国有企业及其各级子企业领导人员在参股企业不得跨级兼职，不兼“挂名”职务。确需兼职的不得在兼职企业领取任何形式的报酬，不得获取股权和其他额外利益。
9. 参股投资主体及其各级控股股东领导人员亲属在参股企业关键岗位任职，参照企业领导人员任职回避有关规定执行。



4 个明确



将参股经营投资作为内部管控的重要内容，建立健全以风险管理为导向、合规管理监督为重点的内控体系。



国有资产监督管理机构应当建立健全参股监督管理工作机制。



具备条件的国有资产监督管理机构建立健全在线监管平台，对国有企业参股经营投资进行实时在线监管。



对各级企业负责人开展任期经济责任审计时，将参股投资、与参股企业关联交易等有关事项列入重点审计内容。





解析 2021 年 国有资产管理情况综合报告



中国人大网近期发布了《国务院关于 2021 年度国有资产管理情况的综合报告》，这是自 2017 年以来，国务院连续第五年向全国人大常委会报告国有资产管理情况。

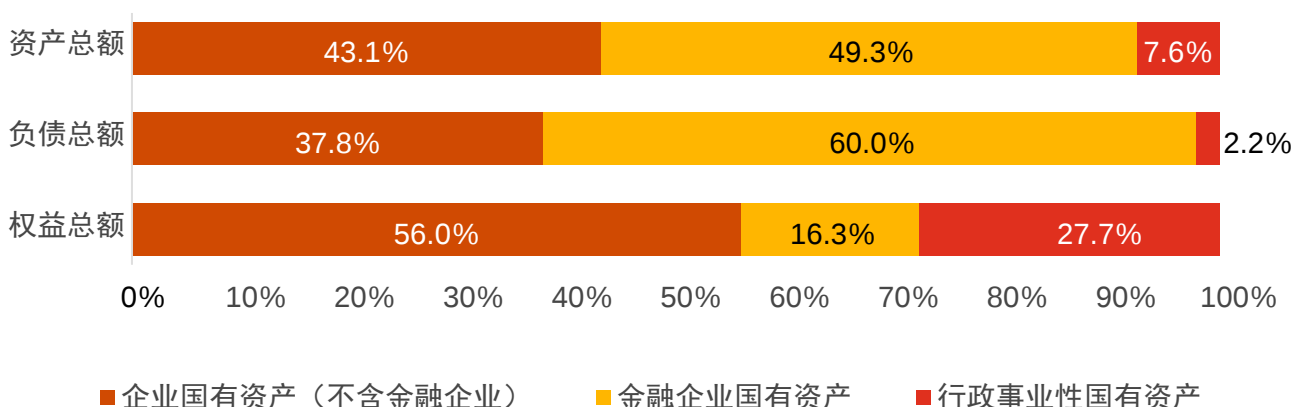
2021 年企业国有资产（不含金融企业）、金融企业国有资产和行政事业性国有资产合计资产总额 715.1 万亿元、负债总额 523.1 万亿元、权益总额 155.1 万亿元，与 2020 年相比同比增长 12.6%，11% 和 18.4%。

建立国务院向全国人大常委会报告国有资产管理情况制度是增加国有资产管理公开透明度、提升国有资产管理公信力的重要举措。过去五年披露的数据显示，国有资产整体呈现出稳步增长的态势。

国有资产整体情况

2021 年，在资产总额和负债总额指标上，金融企业占比均仍居于第一位，分别占总量的 49.3% 和 60%，但与 2020 相比分别下降 1.6 和 1.2 个百分点，金融类国有企业资产和负债增速比企业国有资产（不含金融企业）低。

2021 年三类国有资产、负债和权益占比



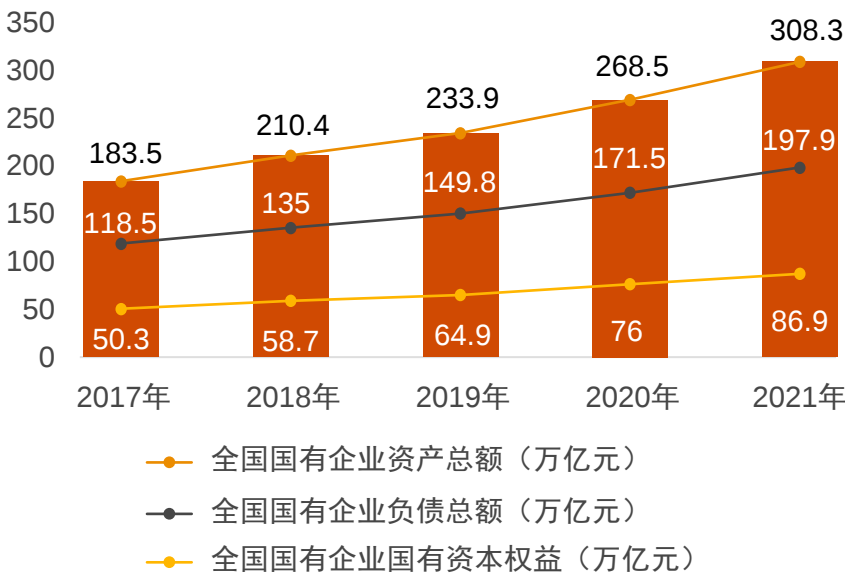
来源：普华永道根据国务院国资管理情况综合报告整理



企业国有资产（不含金融企业）

2021 年，全国国有企业资产总额同比增长 14.8%，负债同比增长 15.4%，国有资本权益同比增长 14.3%，这三个指标分别为 2017 年的 1.68、1.67 和 1.73 倍。

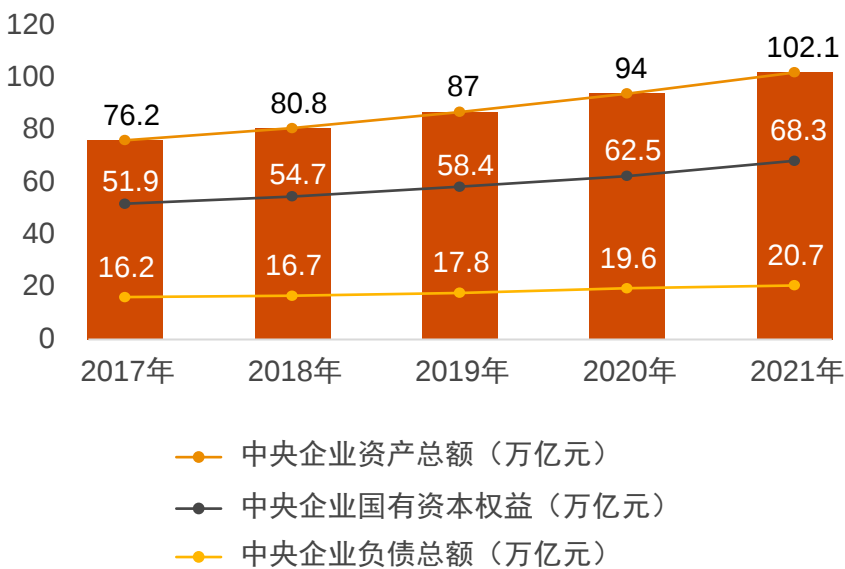
全国国有企业



来源：普华永道根据国务院国资管理情况综合报告整理

其中，中央企业 2021 年资产总额、负债和国有资本权益同比分别增加 8.6%、9.3% 和 5.6%，这三个指标分别为 2017 年的 1.34、1.32 和 1.28 倍。

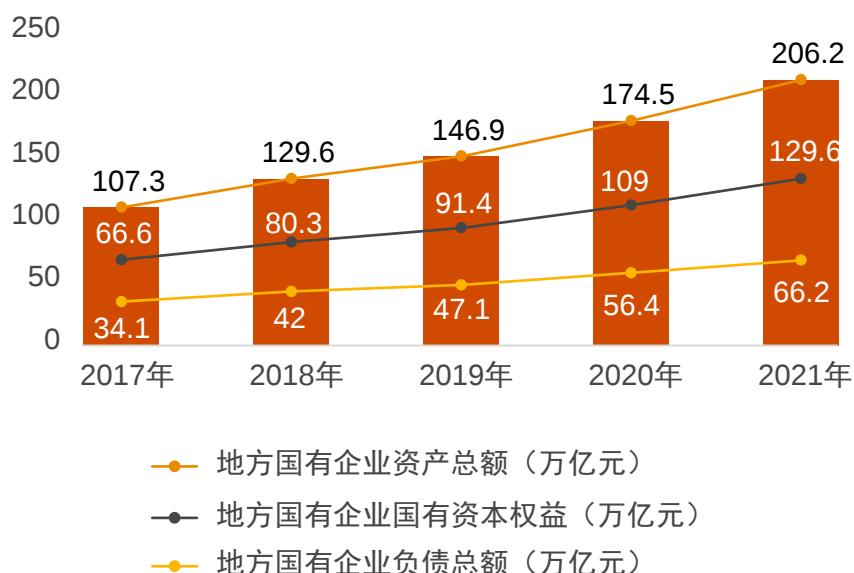
中央企业



来源：普华永道根据国务院国资管理情况综合报告整理

地方国有企业增速明显高于中央企业，2021 年资产总额、负债和国有资本权益同比分别增长 18.2%、18.9% 和 17.4%，这三个指标与 2017 年相比几乎翻倍，分别为 2017 年的 1.92、1.95 和 1.94 倍。

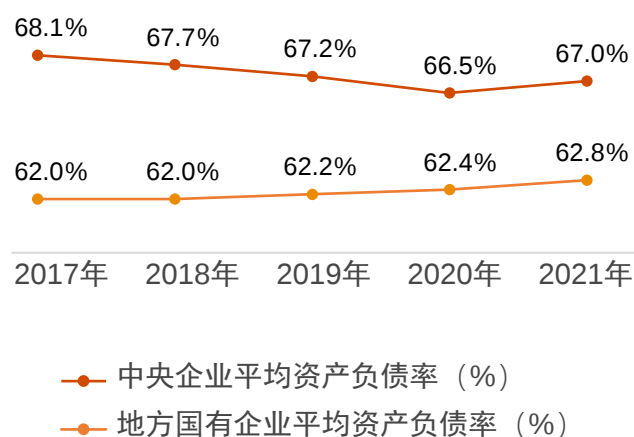
地方国有企业



来源：普华永道根据国务院国资管理情况综合报告整理

中央企业资产负债率 2021 年比 2020 年略升 0.5 个百分点，为 67%，但与 2017 年相比，仍下降 1.1 个百分点。国务院国资委数据显示，国资委系统央企 2021 年年末资产负债率是 64.9%，完成了年初制定的控制在 65% 以下的目标。地方国有企业资产负债率持续上升，2021 年达到 62.8%，比 2020 年高 0.4 个百分点，比 2017 年高 0.8 个百分点。

平均资产负债率



来源：普华永道根据国务院国资管理情况综合报告整理

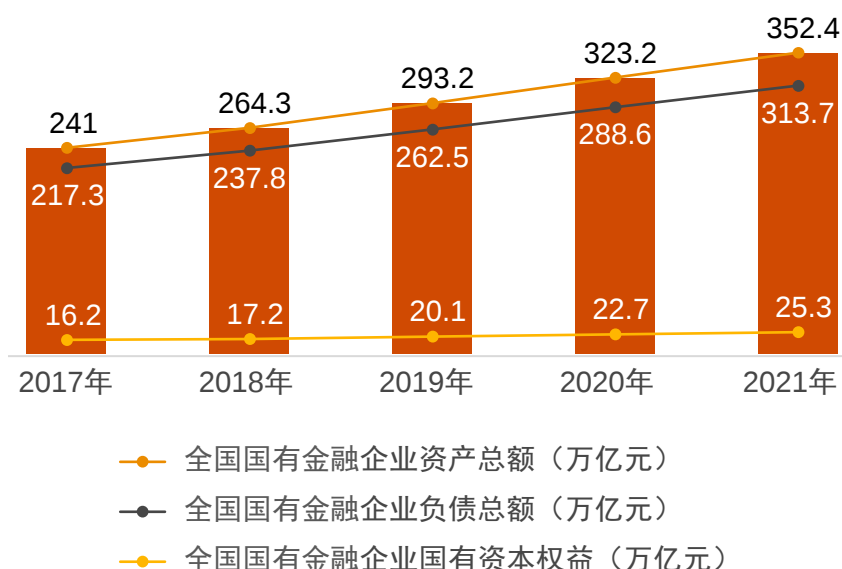
北京和上海等二十余个地方政府陆续披露了 2021 年度国有资产管理情况的综合报告。以不含金融企业的国有资产计算，北京市国有企业资产总额 8.9 万亿元，负债总额 5.83 万亿元。上海地方国有企业（不含金融企业）资产总额 10.84 万亿元，负债总额 6.68 万亿元。

金融企业国有资产

2021 年，金融企业国有资产总额、负债和形成国有资产（国有资本及应享有的权益）同比分别增长 9.0%、8.7% 和 11.5%，这三个指标分别是 2017 年的 1.46、1.44 和 1.56 倍。

中央金融企业这三个指标同比增速分别为 7.9%、7.5% 和 10.3%，地方金融企业为 11.4%、11.3% 和 14.5%，高于中央金融企业增长。中央金融企业 2021 年资产总额、负债和形成国有资产的占比分别为 67.1%、67.2% 和 71.9%，与 2020 年相比分别下降 0.7、0.8 和 0.8 个百分点。

全国国有金融企业



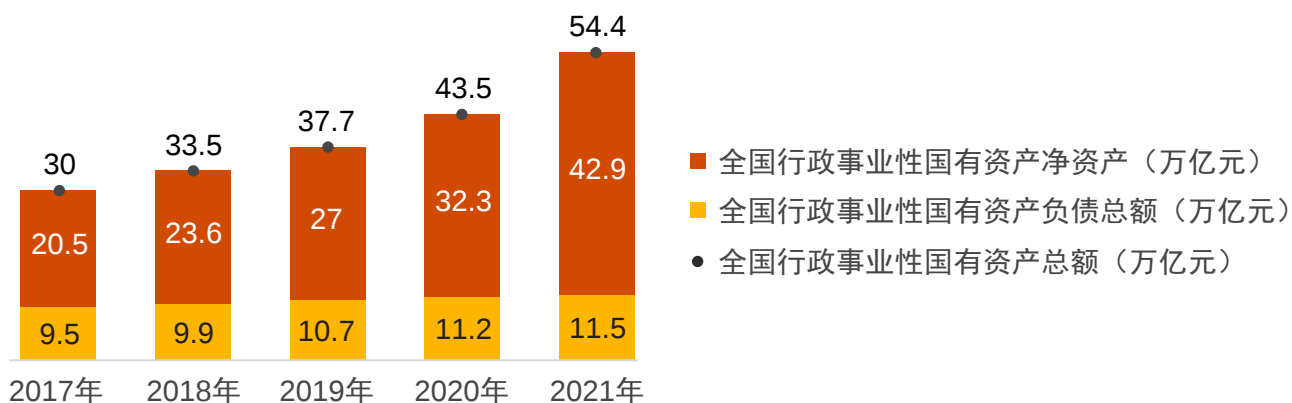
来源：普华永道根据国务院国资管理情况综合报告整理

部分地方也披露金融国有企业的资产情况，北京市国有金融企业资产总额 8.83 万亿元，负债总额 7.92 万亿元；上海国有金融企业资产和负债总额分别为 15.43 万亿元和 13.89 万亿元。

行政事业性国有资产

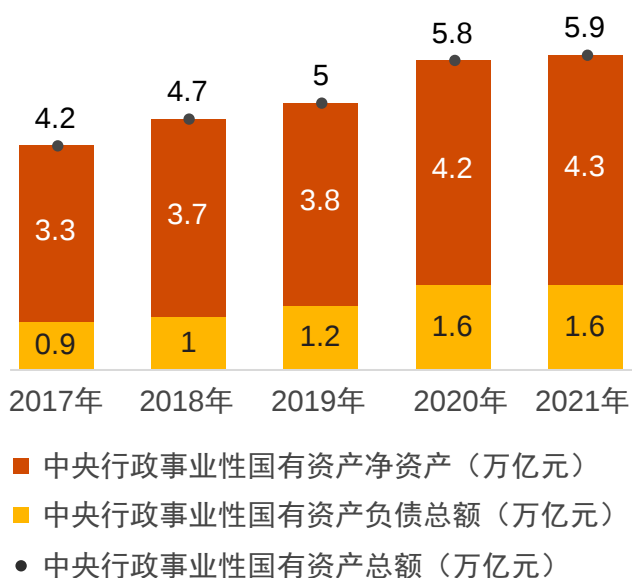
2021 年，行政事业性国有资产总额、负债总额和净资产同比分别增加 25.1%、2.7% 和 32.8%，这三个指标分别是 2017 年的 1.81、1.21 和 2.09 倍。

全国行政事业性国有资产



按管辖范围划分，中央、地方的行政事业性国有资产总额分别占 11% 和 89%；按类别划分，行政单位、事业单位的资产总额分别占 35% 和 65%。

中央行政事业性国有资产

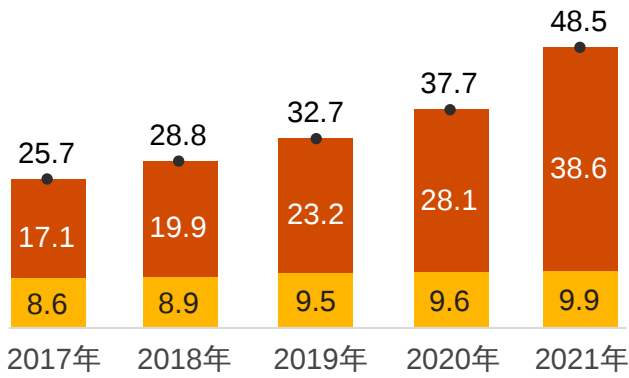


具体来看，2021 年中央行政事业性国有资产总额、负债总额和净资产同比分别增加 1.7%、保持不变和增加 2.4%，这三个指标分别是 2017 年的 1.4、1.78 和 1.3 倍。

2022 年 11 月，国家机关事务管理局印发《关于提高中央行政事业单位国有资产管理效能 坚持勤俭办一切事业的实施意见》，要求严格资产配置处置，严控资产运行耗费，这意味着未来中央行政事业性国有资产将有更加严格的管控。

来源：普华永道根据国务院国资管理情况综合报告整理

地方行政事业性国有资产



地方行政事业性国有资产总额、负债总额和净资产同比分别增加28.6%、3.1%和37.4%，这三个指标分别是2017年的1.89、1.15和2.26倍。

- 全国行政事业性国有资产净资产（万亿元）
- 全国行政事业性国有资产负债总额（万亿元）
- 全国行政事业性国有资产总额（万亿元）

来源：普华永道根据国务院国资管理情况综合报告整理

报告还提出了“持续深化国资国企改革，加快建设世界一流企业”的要求，具体而言，加快建立灵活高效的市场化经营机制，加快推进经营性国有资产集中统一监管，打造一批原创技术策源地，深化战略性重组，加快专业化整合以及大力发展前瞻性战略性新兴产业成为下一步工作的着力点。





2022 年国有企业 IPO 市场回顾



2013 年以来这十年，国企改革积极稳妥推进，大量国有企业通过上市和增发融资进一步优化了股权结构。国有企业以上市为契机和新的出发点，不断完善内部治理结构和市场化经营机制，在现代企业制度建设、发展混合所有制经济等重大改革议题中发挥了先锋模范作用。2022 年是国企改革三年行动的收官之年，之后将进入高质量发展的改革新层次。

2022 年，38 家国有企业¹在 A 股上市，合计融资金额为 1386.5 亿元，分别占去年 A 股 IPO 数量和融资额的 8.9% 和 23.6%。去年有 7 家国有企业在香港地区上市，合计融资额为 312.4 亿港元。

中国移动和中国海油是 2022 年 A 股市场的第一和第二大 IPO，融资额分别为 519.8 亿元和 322.9 亿元。中国中免以 183.9 亿港元的融资，成为 2022 年港股最大的 IPO。

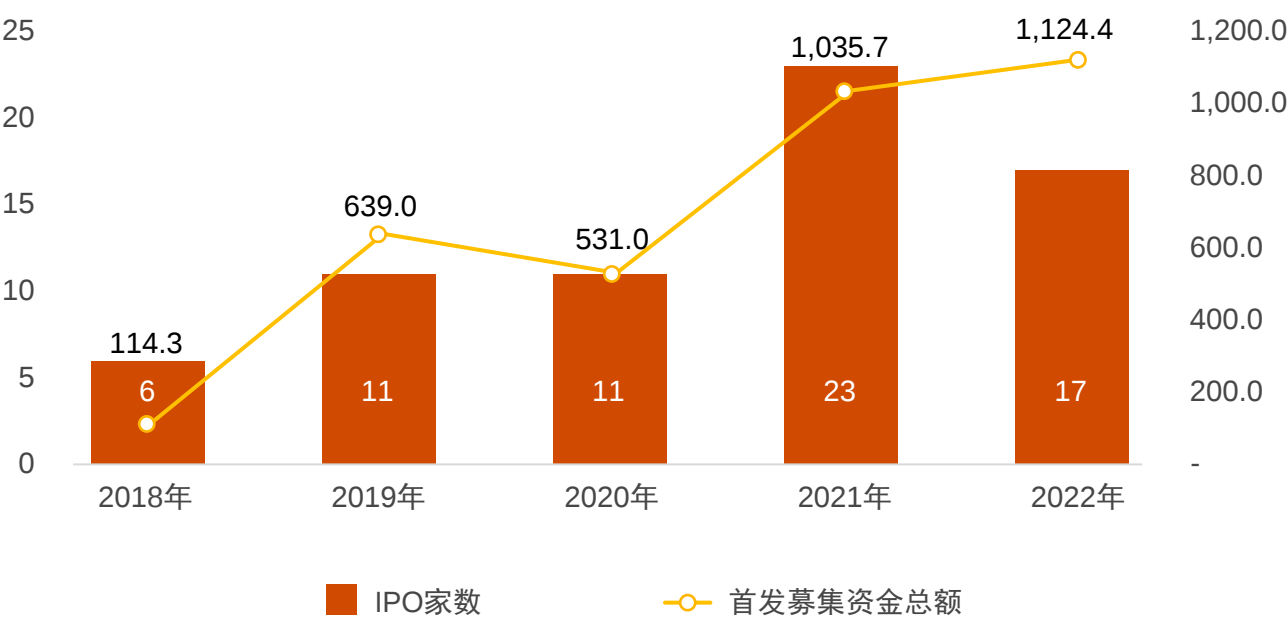
自科创板开板和北京证券交易所开市以来，41 家国有企业登陆科创板，融资额 945.3 亿元；15 家国有企业在北交所上市，融资 33.6 亿元。A 股境内分拆上市新规实施以来，已有超过 10 家国有企业通过分拆实现上市，另有超过 15 家国企公布了分拆计划。

¹ 国有企业指 中“公司属性”为“中央国有企业”或“地方国有企业”的上市公司。根据，企业实控人为国资委、中央国有企业、中央国家机关时，企业所有制属性归类为中央国有企业。企业实控人为地方国资委、地方政府、地方国有企业时，企业所有制属性归类为地方国有企业。

中央国有企业

2022 年，17 家中央国有企业在 A 股上市，融资额合计 1124.4 亿元，同比增长 8.6%。其中，上海科创板 IPO 家数达 8 家，占比近一半，2 家在北交所上市。

2018 — 2022 年中央国有企业 A 股 IPO 数量与融资额（亿元）



数据来源：，公司属性的提取日期为上市日

中国移动和中国海油均为红筹企业在境内上市，这得益于国内资本市场的政策红利。以融资额计算，其分别为 A 股第 6 大和第 12 大 IPO。2021 年 9 月，中国证监会发布《关于扩大红筹企业在境内上市试点范围的公告》，表示具有国家重大战略意义的红筹企业申请纳入试点不受行业限制。



2022 年中央国有企业 A 股融资额前十大 IPO

证券代码	证券简称	上市日期	首发募集 资金 (亿元)	第一大股东	持股比例 (%)
600941.SH	中国移动	2022-01-05	519.81	中国移动香港 (BVI)	69.70
600938.SH	中国海油	2022-04-21	322.92	中国海洋石油 (BVI)	60.46
688297.SH	中无人机	2022-06-29	43.67	成都飞机工业 (集团)	26.41
688387.SH	信科移动-U	2022-09-26	41.37	中国信息通信科技集团	41.01
688439.SH	振华风光	2022-08-26	33.50	中国振华电子集团	40.12
688475.SH	萤石网络	2022-12-28	32.37	杭州海康威视数字技术	48.00
688295.SH	中复神鹰	2022-04-06	29.33	中建材联合投资	33.16
688375.SH	国博电子	2022-07-22	28.36	中电国基南方集团	35.83
688459.SH	哈铁科技	2022-10-12	16.30	中国铁路哈尔滨局集团	54.42
301175.SZ	中科环保	2022-07-08	14.03	中科实业集团 (控股)	57.75

数据来源：，公司属性的提取日期为上市日



A 股分拆上市

2019 年 12 月，证监会发布《上市公司分拆所属子公司境内上市试点若干规定》，A 股市场分拆上市破冰。截止 2022 年底，中国铁建下属的铁建重工、中国中铁下属的高铁电气和海康威视下属的萤石网络已经上市，部分企业也披露了分拆计划。

国务院国资委表示支持有利于理顺业务架构、突出主业优势、优化产业布局、促进价值实现的子企业分拆上市。

A 股中央国有企业拟分拆子公司上市计划

证券代码	证券简称	拟分拆子公司名称
002415.SZ	海康威视	杭州海康机器人
601800.SH	中国交建	中交公路规划设计院、中交第一公路勘察设计研究院、中交第二公路勘察设计研究院
600019.SH	宝钢股份	宝武碳业科技
601179.SH	中国西电	西安高压电器研究院
600582.SH	天地科技	北京天玛智控科技
000066.SZ	中国长城	长城信息
601868.SH	中国能建	中国葛洲坝集团易普力

数据来源：



科创板及北交所上市

科创板和北交所为国企上市提供了新的舞台。自 2019 年 7 月科创板开板以来，26 家中央企业登陆科创板，融资 661.1 亿元。

中央国有企业科创板 IPO（融资额大于 40 亿元）

证券代码	证券简称	上市日期	首发募集资金（亿元）	第一大股东	持股比例（%）
688009.SH	中国通号	2019-07-22	105.3	中国铁路通信信号集团	62.69
688187.SH	时代电气	2021-09-07	75.55	中车株洲电力机车研究所	41.63
688297.SH	中无人机	2022-06-29	43.67	成都飞机工业（集团）	26.41
688396.SH	华润微	2020-02-27	43.13	华润集团（微电子）	66.58
688425.SH	铁建重工	2021-06-22	42.42	中国铁建	71.93
688387.SH	信科移动-U	2022-09-26	41.37	中国信息通信科技集团	41.01

数据来源：，公司属性的提取日期为上市日

自 2020 年 7 月北交所开市以来，3 家中央企业上市，融资额合计 5.8 亿元，分别为中国科学院下属的曙光数据基础设施创新技术（北京）股份有限公司、中国航空工业集团下属的中航富士达科技和中国通用技术（集团）控股下属的中纺标检验认证。

IPO 排队企业

截止 2022 年底，多家中央企业已经通过 IPO 审核但尚未发行，融资额 20 亿元及以上的包括中国航空发动机集团下属公司北京航空材料研究院，融资额 36.2 亿元；中国煤炭科工集团下属公司北京天玛智控科技和中国电子信息产业集团下属公司彩虹集团新能源融资额均为 20 亿元。

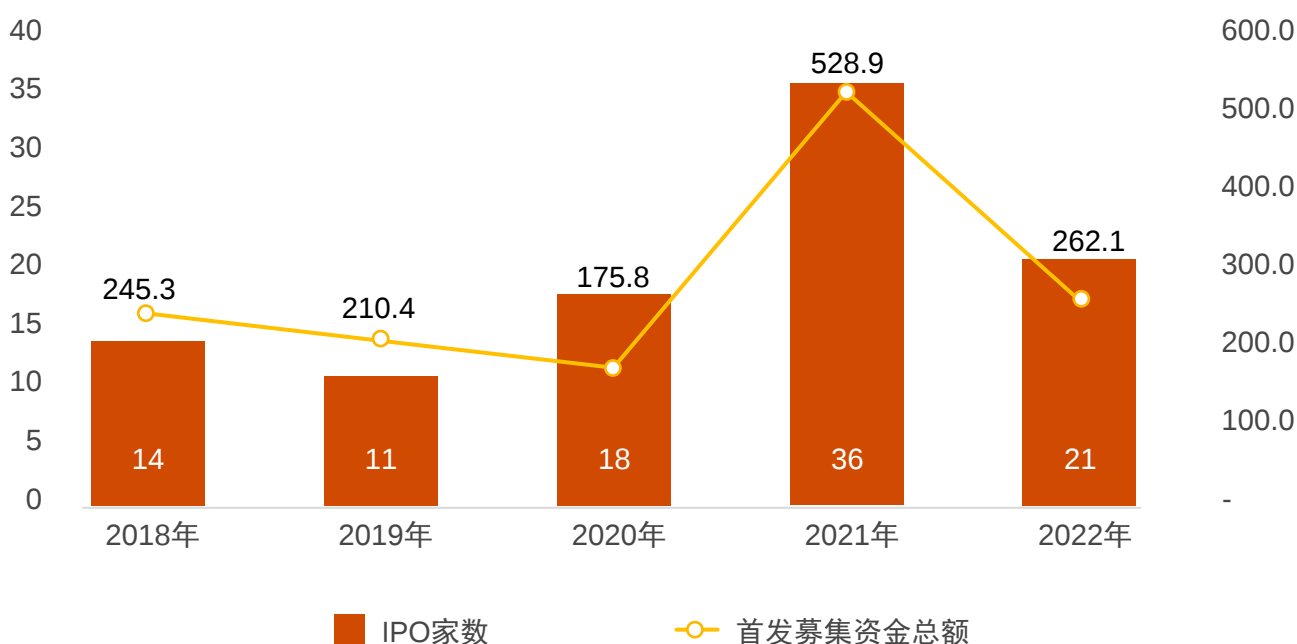
IPO 申报企业名单中，融资额较大的中央企业有中国中化控股下属公司先正达集团和中化能源，分别拟融资 650 亿元和 110 亿元；中国华电集团下属公司华电新能源集团，拟融资 300 亿元；中国航空集团下属公司中国国际货运航空，拟融资 65 亿元。



地方国有企业

2022 年，21 家地方国有企业在 A 股 IPO，融资额合计 262.1 亿元，IPO 数量和融资额均较上一年均有所下降。2022 年 6 家地方国有企业在香港地区 IPO，融资额合计 128.5 亿港元。

2018 — 2022 地方国有企业 A 股 IPO 数量与融资额（亿元）



数据来源：，公司属性的提取日期为上市日

21 家地方国有企业中，7 家在深圳创业板上市、5 家在北交所上市、3 家在科创板上市。平均融资额为 12.5 亿元，其中融资额超 10 亿元的有 8 家。

2022 年地方国有企业 A 股融资额前十大 IPO					
证券代码	证券简称	上市日期	首发募集资金 (亿元)	第一大股东	持股比例 (%)
688172.SH	燕东微	2022-12-16	39.53	北京电子控股	35.07
301217.SZ	铜冠铜箔	2022-01-27	35.79	铜陵有色金属集团	72.38
301238.SZ	瑞泰新材	2022-06-17	35.16	江苏国泰国际集团	68.18
301165.SZ	锐捷网络	2022-11-21	22.08	福建星网锐捷通讯	44.88
001227.SZ	兰州银行	2022-01-17	20.33	兰州市财政局	8.74
601136.SH	首创证券	2022-12-22	19.32	北京首都创业集团	56.77
301339.SZ	通行宝	2022-09-09	11.27	江苏交通控股	49.35
601022.SH	宁波远洋	2022-12-08	10.76	宁波舟山港	72.90
301153.SZ	中科江南	2022-05-18	9.09	广州广电运通金融电子	34.50
001338.SZ	永顺泰	2022-11-16	8.55	广东粤海控股集团	51.52

数据来源：，公司属性的提取日期为上市日

在香港地区上市的地方国有企业中，中创新航的第一大股东为常州市金坛区政府下属企业，法拉第的是山东重工集团下属公司，海螺环保是安徽省国有企业海螺集团下属公司。

2022 年地方国有企业香港地区 IPO					
证券代码	证券简称	上市日期	首发募集 资金 (亿元)	第一大股东	持股比例 (%)
3931.HK	中创新航	2022-10-06	101.02	常州金沙科技投资	14.23
9638.HK	法拉帝	2022-03-31	20.08	Ferretti International Holding S.p.A.	63.75
6661.HK	湖州燃气	2022-07-13	3.21	湖州市城市投资发展集团	44.13
2152.HK	苏新服务	2022-08-24	2.24	苏州苏高新集团	69.85
2376.HK	鲁商服务	2022-07-08	1.97	鲁商健康产业发展	71.32
0587.HK	海螺环保	2022-03-30	-	Conch International Holdings (HK) Limited	9.49

数据来源：，公司属性的提取日期为上市日。海螺环保为介绍形式上市，该种形式上市股份为已发行股份，本身并不涉及即时资金的筹集

A 股分拆上市

截止 2022 年底，宁波远洋、锐捷网络、瑞泰新材、中科江南、物产环能、成大生物、厦钨新能、百克生物、电气风电等地方国有企业已经通过分拆方式实现上市，部分企业也披露分拆计划。

A 股地方国有企业拟分拆子公司上市计划		
证券代码	证券简称	拟分拆子公司名称
600018.SH	上港集团	上海锦江航运（集团）
600141.SH	兴发集团	湖北兴福电子材料
000338.SZ	潍柴动力	潍柴雷沃智慧农业科技 潍柴火炬科技
000990.SZ	诚志股份	北京诚志永华科技
601992.SH	金隅集团	北京建筑材料检验研究院
600674.SH	川投能源	成都交大光芒科技
000636.SZ	风华高科	广东国华新材料科技
600362.SH	江西铜业	江西省江铜铜箔科技
600104.SH	上汽集团	上海捷氢科技
601139.SH	深圳燃气	江苏斯威克新材料

数据来源：



科创板及北交所上市

自开板以来，地方国企有 15 家登陆科创板，融资 284.2 亿元。上海国资委下属的上海和辉光电，辽宁国资委下属的辽宁成大生物和北京国资委下属的北京燕东微电子融资额排名前三，分别为 81.7、45.8 和 39.5 亿元。

自开市以来，12 家地方国有企业登陆北交所，合计融资 27.8 亿元。河南硅烷科技发展、绵阳国企中科美菱低温科技、广东国企佛山纬达光电材料融资额位居前三，分别为 5.1 亿元、3.9 亿元和 3.3 亿元。

IPO 排队企业

截止 2022 年底，地方国有企业已经通过 IPO 审核但尚未发行，且融资额在 20 亿元及以上的有合肥晶合集成电路、江苏徐矿能源、北京屹唐半导体科技、重庆国际复合材料和合肥颀中科技，融资额分别为 95 亿元、40 亿元、30 亿元、24.8 亿元和 20 亿元。

IPO 申报企业名单中，融资额较大的有上海国资委下属的华虹半导体，拟融资 180 亿元；合肥国资委下属的合肥晶合集成电路，拟融资 95 亿元。



政策及展望

2022 年 5 月，国务院国资委印发《提高央企控股上市公司质量工作方案》，要求推动更多优质资源向上市公司汇聚，打造一批核心竞争力强、市场影响力大的旗舰型龙头上市公司和培育一批专业优势明显、质量品牌突出的专业化领航上市公司。

国资委要求中央企业大力推动科研实力强、市场认可度高的子企业登陆科创板，利用好上交所科创板平台，努力成为科技创新的典范。

国务院国资委将推动中央企业进一步做好上市工作，落实上市公司监管要求，努力成为加快中国特色现代企业制度建设的典范；发挥市场化资源整合优势，努力成为专业化整合的典范；落实提高央企控股上市公司质量要求，努力成为规范诚信经营的典范。

地方国资国企“十四五”规划中，提升国资证券化率和增加国有上市公司数量成为多个地区的重要发展目标。北京计划新增或重组上市公司 10 至 15 家。上海计划新增国有控股上市公司 20 余家，浙江计划国有控股上市公司数量新增 15 家，山东计划将资产证券化率由 2020 年底的 57% 提升至 70%。除培育现有企业直接 IPO 外，重组现有上市公司和并购已上市企业也成为各地国资提高证券化率的重要途径。





2022 年下半年中国国企改革 回顾 — 央企的改革与发展



2022 年，国企改革三年行动收官，取得预期目标。党的二十大为未来国资国企改革指明方向。国务院国资委优化央企经营指标体系，调整“两利四率”为“一利五率”，提出高质量发展、世界一流企业建设、新一轮国企改革深化提升行动等工作重点。

提高核心竞争力和增强核心功能是国资央企高质量发展的重要路径，也将成为新一轮国企改革的重点。未来，国资委将通过进一步优化国有经济布局结构、完善市场化机制、打造创新型企业，不断推动央企改革与发展。

全年有 17 家央企下属公司在 A 股上市，融资额合计 1124.4 亿元。37 家央企 25 组专业化整合项目集中签约。央企积极布局数字产业，推动数字化转型，多家央企成立数字化专业子公司，多个央企间数字产业合作项目落地。绿色低碳发展成为了多家央企 2023 年的工作重点。

国资国企改革新方向

党的二十大和中央经济工作会议对未来国资国企的改革提出新的要求，主要包括：

- 深化国资国企改革
- 加快国有经济布局优化和结构调整
- 提升企业核心竞争力
- 加快建设世界一流企业
- 处理好国企经济责任和社会责任关系
- 完善中国特色国有企业现代公司治理，真正按市场化机制运营等



国资委将上述改革目标具体化。在高质量发展方面，将推动央企经济运行实现质的有效提升和量的合理增长。在建设世界一流方面，将分类施策，全面对标，推进创建示范行动、管理提升行动、价值创造行动和品牌引领行动。在国有经济布局方面，将推动传统产业转型升级和新兴产业加快布局。

国资委表示，央企将突出高质量发展首要任务，通过提高核心竞争力和增强核心功能两大途径，实现做强做优做大国有资本和国有企业的目标。提高核心竞争力将以增强科技、提高效率、培养人才和打造品牌为抓手；增强核心功能将通过优化布局、调整结构来实现。

新一轮国企改革的重点包括三个方面，即加快优化国有经济布局结构，增强服务国家战略的功能作用；加快完善中国特色国有企业现代公司治理，真正按市场化机制运营；加快健全有利于国有企业科技创新的体制机制，加快打造创新型国有企业。

2022 年，央企合规政策进一步完善。国资委印发《中央企业合规管理办法》，成为国资委首个针对合规管理发布的部门规章；《中央企业法律纠纷案件管理办法》进入公开征求意见阶段，案件管理力度进一步加强。

国资委召开中央企业负责人会议，以及重组整合、合规管理和上市公司高质量发展多个工作推进会，部署未来改革工作。

聚焦 2022 年中央企业负责人会议

- 优化调整央企经营指标体系：将“两利四率”调整为“一利五率”。净资产收益率替换净利润指标，营业现金比率替换营业收入利润率指标，继续保留资产负债率、研发经费投入强度、全员劳动生产率指标。
- 2023 年央企“一利五率”目标：“一增一稳四提升”，即利润总额增速高于全国 GDP 增速；资产负债率总体保持稳定；净资产收益率、研发经费投入强度、全员劳动生产率、营业现金比率进一步提升。
- 2023 年工作重点：高质量发展、世界一流企业建设、组织开展新一轮国企改革深化提升行动、国有资本布局优化和结构调整等。
- 国资委解读“一利五率”：建立“一利五率”高质量发展指标体系，突出了新阶段实现高质量发展、提升核心竞争力和建设世界一流企业的新要求，有助于统筹稳增长、抓改革、强创新、促发展、防风险等多重监管目标。通过引入净资产收益率和营业现金比率，从根本上引导企业增强自生能力、积累能力、可持续发展能力和价值创造能力。

数据来源：普华永道根据公开信息整理

混改、重组整合及“两类公司”¹的改革

2020 年以来，央企引入各类社会资本超过 9000 亿元。下半年以来，中粮福临门公司混改项目签约，募集资金 210 亿元，引入社保基金会、中远海控、中国诚通国调基金等多家战略投资者。中国电子集团下属公司中国电子有限公司披露了招募增资方的计划，预计募资金额将超过 150 亿元。

2022 年，17 家央企下属公司在 A 股上市，融资额合计 1124.4 亿元，同比增长 8.6%。其中，上海科创板 IPO 家数达 8 家，占比近一半，2 家在北京证券交易所上市。

国资委要求加快央企间资源有效整合，推进内部深度整合融合，推动与外部资源有机结合，以提升核心竞争力。未来将从“进、退、整、合”四个方面推动重组整合，具体行动包括加大国有资本投资力度，研究组建服务国家战略目标新要求的新企业，深入开展企业之间同一或同质业务的整合。

2022 年部分央企重组与整合案例

- 战略重组方面，中国南水北调集团列入国资委监管，中国中钢集团整体划入中国宝武钢铁集团，中国矿产资源集团组建成立。
- 国资委在 7 月和 10 月分别组织专业化整合项目集中签约活动，37 家央企 25 组专业化整合项目集中签约。除了央企间的资源整合外，也包括央企和地方国企间的资源整合、产业类央企与国有资本投资、运营公司协同联动。中国稀土集团与广晟控股集团在稀土产业展开合作，中国电子与中国国新拟设立平台公司，盘活前者下属的非主业企业。
- 集中签约之外，中国储备粮管理集团和中粮集团合资组建的中企联合粮食储备公司和企联合油脂公司完成组建；中国检验认证集团与中国通用技术集团所属检验检测企业实施专业化整合。中国三峡集团将所属中国水利电力对外有限公司划转中交集团。

¹ “两类公司”指国有资本投资公司和国有资本运营公司

加大创新能力体系建设和对战略性新兴产业的布局也成为国资委增强央企增强核心功能的重要举措。央企最近五年战略性新兴产业投资年均增速超过 20%，2023 年力争战略性新兴产业布局比重提高 2 个百分点以上。新一代信息技术、人工智能、生物技术、新能源、新材料、绿色环保等将成为央企布局重点领域。

据国务院国资委印发的《关于进一步深化国有资本运营公司改革有关事项的通知》，中国诚通、中国国新将由试点转入持续深化改革阶段，这是继五家国有资本投资公司完成试点后，“两类公司”改革的又一重大突破。



央企加快推进数字化

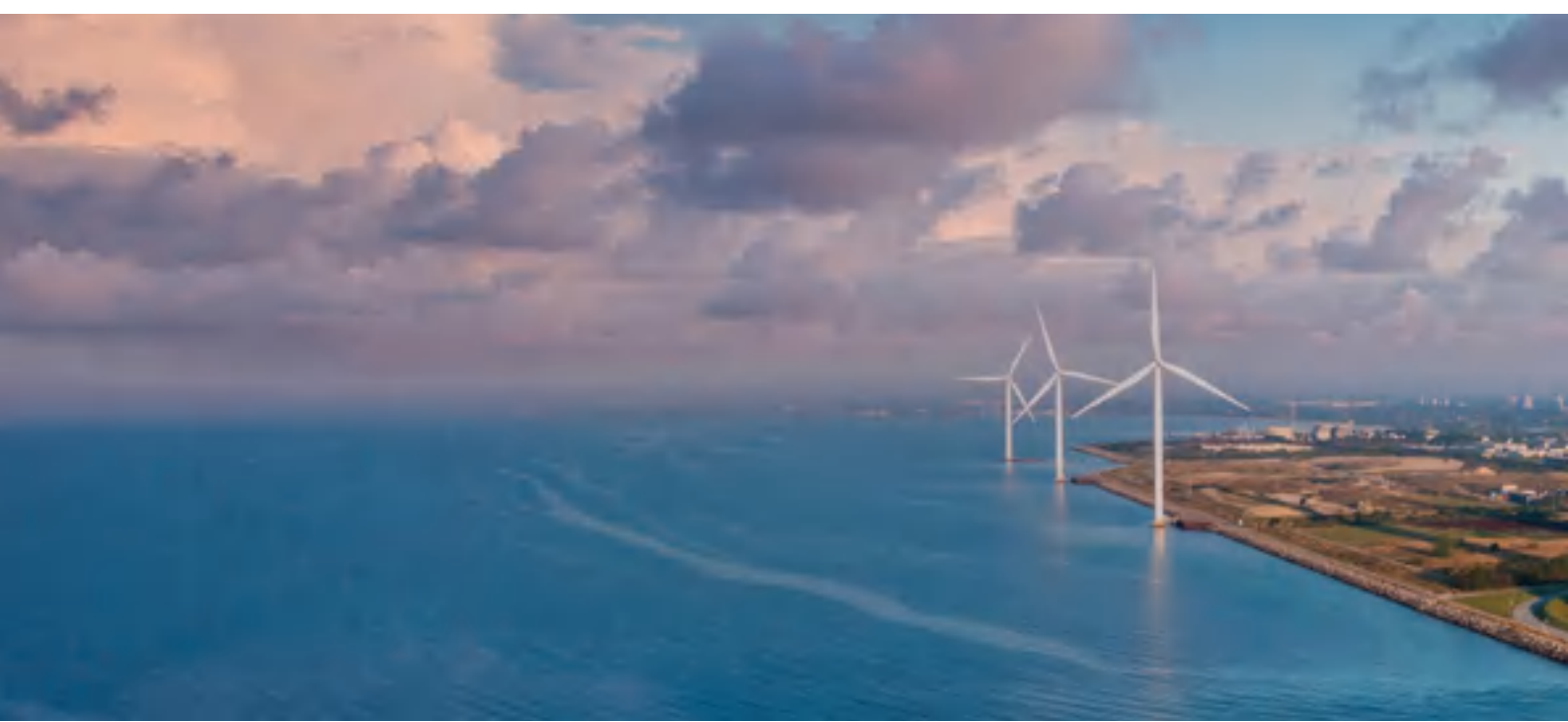
加快数字化转型是国资委推动央企科技创新的重要工程，国资委将推动央企突破一批关键核心数字技术，建成一批新型数字基础设施，打造一批典型应用场景，培育一批知名数字产业公司。

云体系建设是其中的重点。国资委表示，国资央企将积极投身云体系建设，成为国家基础公有云的运营者，构建数字基础设施国资央企，将致力于打造开放协同、绿色安全、自主可控、高效可用的国家级基础公有云平台。天翼云科技有限公司引入中国国新、中国电科、中国诚通、中国电子作为战略投资者，将积极推动央企云计算资源整合。

国务院国资委研究中心发布的《中央企业高质量发展报告（2022）》显示，央企加快推动数字化转型，建成了以航天云网、中电互联为代表的 60 多个工业互联网平台，此外还有三分之二的央企设立专业数字产业公司。

通过资产整合成立专业化数字子公司的行动依然在继续，中国联通临港数智科技（上海）揭牌。国机集团召开数字化转型推进大会，提出筹建数科公司。国内首家由央企设立的数据产业集团——中国电子数据产业集团在广东深圳揭牌成立。央企之间还形成了专业化的合作机制，由中国电建牵头组建的中央建筑企业数字化转型协同创新平台正式成立。





2023 年央企召开的工作会议信息显示，部分央企将数字化工作作为今年的工作重点。

部分央企 2023 年工作会议中数字化相关内容	
中国兵器工业集团	深化数智工程战略。加快推进传统产业数字化转型升级，创新发展数字化产品产业。
中国电子科技集团	发展数字经济，聚力打造现代化数字产业集群。面向数字经济、数字政务、数字社会等重大需求，加快打造现代产业链链长。
中国电信集团	全面深入实施云改数转战略，主要措施包括推进数字化关键核心技术攻关，升级产品服务数字化，夯实数字化环境下的安全能力，适应数字化转型的体制机制变革，搭建数字化转型服务大平台，推进数字信息基础设施建设。
中国一重集团	着力实现产业智能化，全面提升批量化产品的数字化水平。聚焦数字化转型高质量，夯实转型基础、促进推广应用。
中国有研科技集团	全面启动集团信息化基础建设，努力实现“信息化能力系统提升、数字化水平重点突破”。
中国物流集团	加快现代物流数字化、网络化、智慧化赋能，打造智慧物流新模式。

数据来源：普华永道根据公开信息整理



央企有序推进绿色低碳发展

二十大报告要求推动绿色发展，促进人与自然和谐共生。推动经济社会发展绿色化、低碳化；推进污染防治；提升生态系统多样性、稳定性、持续性和积极稳妥推进碳达峰碳中和将成为未来发展的重点。

“双碳”政策体系进一步完善，工业、建材行、有色金属行业的碳达峰实施方案，《科技支撑碳达峰碳中和实施方案（2022-2030 年）》和《信息通信行业绿色低碳发展行动计划（2022-2025 年）》等政策文件陆续发布。

国资委发布《中央企业节约能源与生态环境保护监督管理办法》，要求央企应积极践行绿色低碳循环发展理念，围绕主业有序发展壮大节能环保等绿色低碳产业。国资委召开央企碳达峰碳中和工作推进会，编制印发《中央企业碳达峰行动方案编制指南》，组织指导央企“一企一策”制定碳达峰行动方案。

绿色低碳相关工作也成为了多家央企 2023 年的工作重点。南方电网表示加快数字化绿色化协同转型，大力推动能源绿色低碳转型。“加快绿色低碳发展”是华能集团 2023 年的六大工作重点之一，“大力推进绿色低碳转型”也成为未来五年华能的发展方向。



2023 年上半年 中国国企改革回顾



2023 年上半年，以提高核心竞争力和增强核心功能为重点的新一轮国企改革深化提升行动启航，改革举措主要包括提升企业的科技创新能力、通过发展壮大战略性新兴产业及推动传统产业转型升级以打造现代产业体系，以及在公司治理和市场化运营方面深入推进机制改革。

9 家中央企业和 14 家地方国有企业在 A 股上市，融资额分别为 185 亿元和 322 亿元。中国电建、中国联通、南方航空等中央企业及多个地方国资委下属上市公司披露了分拆上市计划。中国华录集团正与中国电子科技集团筹划重组事项。河南、江西、山东等地的国企重组整合聚焦现代物流、康养、人才发展和粮食等领域。

国家能源集团、中国电子信息产业集团、中国物流集团通过资源整合、新设投资等模式成立数字科技和数据公司。多家中央企业集团将“数字化”、“数智化”作为今年整体工作或科技创新领域的重点。

新一轮国企改革

2022 年底召开的中央经济工作会议提到“谋划新一轮深化国有企业改革行动方案”的要求。2023 年 7 月，全国国有企业改革深化提升行动动员部署会议召开，对改革行动进行了具体的部署，这意味着在国企改革三年行动（2020-2022 年）收官之后，新一轮的国企改革拉开序幕。

改革将聚焦提高核心竞争力和增强核心功能。科技、效率、人才、品牌是提高核心竞争力的重要抓手。核心功能的主要体现是国有经济的主导作用和战略支撑作用，主要涵盖战略安全、产业引领、国计民生、公共服务等重点领域。

通过梳理部分央企召开的 2023 年年中工作会议发现，部署新一轮深化国资国企改革工作已经成为多家央企的工作重点。

新一轮国企改革深化提升行动重点

科技创新

- 加快原创性引领性科技攻关及基础性、紧迫性、前沿性、颠覆性原创技术研究
- 强化以企业为主导的产学研深度融合，牵头建设更多高效协同的创新联合体
- 完善科技人才评价机制，探索创新对科技人才的激励手段



新一轮国企改革深化提升行动重点（续）

产业布局

发展壮大新兴行业

- 加大新一代信息技术、人工智能、新能源、新材料、生物技术、绿色环保产业投资
- 强化与产业链上各类所有制企业协同合作
- 加快培育“专精特新”和“单项冠军”企业

传统产业转型升级

- 推进传统产业高端化、智能化、绿色化升级改造
- 推动制造业与互联网、大数据、人工智能等技术融合
- 加强新型数字基础设施建设

安全支撑

- 强化国企在能源、资源、粮食等重点领域布局

机制改革

公司治理

- 动态优化国有企业党委（党组）前置研究讨论重大经营管理事项清单
- 强化外部董事规范管理和履职支撑，完善董事会向经理层授权制度

市场化运营

- 更大力度推行管理人员竞争上岗、末等调整和不胜任退出相关制度
- 完善具有市场竞争优势的核心关键人才薪酬制度

来源：普华永道根据国务院国资委公开信息整理

改革重点及政策

通过对国务院国资委召开的工作推进会、专题会和研讨会等会议信息分析来看，2023 年上半年国企改革工作的重点主要聚焦对标世界一流企业、提高上市公司质量、中央企业合规管理、发展战略新兴行业、数字化和央地合作等改革重点领域。

以对标世界一流企业为例，2023 年 3 月，国务院国资委启动了“国有企业对标世界一流企业价值创造行动”，要求国有企业通过行动提升效率效益、战略性新兴产业布局、科技创新能力。此后，“创建世界一流示范企业”试点从此前的 11 家中央企业扩围至 27 家，新增 10 家中央企业和 7 家地方国有企业，另有 200 家中央和地方国有企业入围“创建世界一流专精特新示范企业”名单。

在新一轮国企改革中，国资委此前推出的改革专项工程将继续发挥着引领示范带动作用。2023 年 5 月，国务院国资委将“双百企业”数量从 449 户扩充至 580 户，将“科改”企业从 440 户扩充至 672 户。

国资改革方面新发布的政策包括《中央企业法律纠纷案件管理办法》、《中央企业债券发行管理办法》和《关于上市公司独立董事制度改革的意见》。

2023 年上半年发布的国资国企改革政策	
政策文件名称	主要内容
《中央企业法律纠纷案件管理办法》	在组织职责、管理机制、重大案件管理、中介机构管理、奖惩等方面做出了详细规定
《中央企业债券发行管理办法》	在完善工作体系、优化审批程序、强化过程管理、加强风险防控等四个方面做出详细规定
《关于上市公司独立董事制度改革的意见》	要求国有控股上市公司董事会中外部董事（含独立董事）应当占多数，国有资产监督管理机构要加强对国有控股上市公司独立董事选聘管理的监督、履职情况的跟踪指导

来源：国务院国资委网站、中国政府网



国有企业 IPO

2023 年上半年，9 家中央企业和 14 家地方国有企业在 A 股上市，融资额分别为 185 亿元和 322 亿元。中信集团下属的中信金属和合肥国资委下属的晶合集成分别成为中央企业和地方国有企业上半年最大的 IPO，融资额分别为 32.98 亿元和 99.6 亿元。

2023 年上半年中央国有企业 A 股 IPO				
证券代码	证券简称	上市日期	首发募集资金 (亿元)	控股集团
601061.SH	中信金属	2023-04-10	32.98	中国中信集团
688146.SH	中船特气	2023-04-21	28.71	中国船舶集团
601059.SH	信达证券	2023-02-01	26.75	中国信达资产管理
001287.SZ	中电港	2023-04-10	22.57	中国电子信息产业集团
688570.SH	天玛智控	2023-06-05	22.09	中国煤炭科工集团
688552.SH	航天南湖	2023-05-18	17.85	中国航天科工集团
688562.SH	航天软件	2023-05-24	12.68	中国航天科技集团
688334.SH	西高院	2023-06-19	11.21	中国电气装备集团
688631.SH	莱斯信息	2023-06-28	10.33	中国电子科技集团

数据来源：。公司属性的提取日期为上市日。

2023 年上半年地方国有企业 A 股融资额前十大 IPO					
证券代码	证券简称	上市日期	首发募 集资金 (亿元)	所属集团	实际控制人
688249.SH	晶合集成	2023-05-05	99.60	合肥市建设投资 控股（集团）	合肥国资委
001286.SZ	陕西能源	2023-04-10	72.00	陕西投资集团	陕西国资委
600925.SH	苏能股份	2023-03-29	42.57	徐州矿务集团	江苏省人民政府
688352.SH	颀中科技	2023-04-20	24.20	合肥市建设投资 控股（集团）	合肥国资委
601065.SH	江盐集团	2023-04-10	16.58	江西省国有资本 运营控股集团	江西省国资委
688543.SH	国科军工	2023-06-21	16.01	江西大成国有资 产经营管理集团	江西省国资委

2023 年上半年地方国有企业 A 股融资额前十大 IPO（续）

证券代码	证券简称	上市日期	首发募集资金 (亿元)	所属集团	实际控制人
301262.SZ	海看股份	2023-06-20	12.60	山东广电传媒集团	山东广播电视台
001328.SZ	登康口腔	2023-04-10	8.90	重庆轻纺控股（集团）	重庆国资委
601121.SH	宝地矿业	2023-03-10	8.76	新疆地矿投资（集团）	新疆自治区国资委
688629.SH	华丰科技	2023-06-27	6.40	四川长虹电子控股集团	绵阳市国资委

来源：。公司属性的提取日期为上市日，实际控制人提取日期为 2023 年 6 月 30 日。

中国电建、中国联通和南方航空公告计划分拆电建新能源集团、联通智网科技和南方航空物流上市。宜昌市国资委下属的安琪酵母、福建省国资委下属的星网锐捷和商丘市国资委下属的神火股份则公告了分拆湖北宏裕新型包材、德明通讯（上海）和神隆宝鼎新材料的上市计划。

重组与并购

重组与专业化整合是提升核心竞争力、增强核心功能的重要途径。2023 年 3 月，11 组中央企业专业化整合项目签约，涉及清洁发电、矿产资源、生态环保、医疗康养等领域，整合形式包括央企间的资源整合和央地间的协同发展。据华录集团下属上市公司易华录公告，中国华录集团有限公司正在与中国电子科技集团有限公司筹划重组事项，华录集团拟整合进入中国电科。

地方国企的重组以企业的合并以及组建新的产业集团为主要形式，粮食、人才、健康和现代物流领域热度较高。郑州市、安徽省组建了粮食产业集团。青岛港拟重组收购日照港集团、烟台港集团旗下港口资产，重庆整合重庆交运集团、重庆国际物流集团、重庆港务物流集团，组建了重庆物流集团。江西省和湖北省分别成立了人才发展集团。

2023 上半年，数据显示，16 家 A 股上市公司的实际控制人变更为地方国有企业，涉及工业、信息技术和消费等领域。



2023 年上半年被地方国资并购 / 控制的上市公司

证券代码	证券简称	实际控制人	总市值（亿元）	行业
601828.SH	美凯龙	厦门市国资委	194.27	可选消费
300393.SZ	中来股份	浙江省国资委	152.98	信息技术
000403.SZ	派林生物	陕西省国资委	146.24	医疗保健
603026.SH	胜华新材	青岛市黄岛区国资发展中心	120.09	材料
603990.SH	麦迪科技	绵阳市安州区国资监管办公室	52	信息技术
300266.SZ	兴源环境	宁波市奉化区财政局	51.9	工业
600238.SH	海南椰岛	海口市国国资委	49.93	日常消费
603136.SH	天目湖	溧阳市人民政府	48.06	可选消费
002358.SZ	森源电气	河南省财政厅	42.49	工业
002251.SZ	步步高	湘潭市国资委	38.7	日常消费
603088.SH	宁波精达	宁波市国资委	36.71	工业
002196.SZ	方正电机	湖州莫干山高新技术产业开发区管委会	35.11	工业
002443.SZ	金洲管道	寿光市国资委	34.67	材料
002933.SZ	新兴装备	陕西省国资委	34.47	工业
603016.SH	新宏泰	无锡市国资委	34.42	工业
002159.SZ	三特索道	武汉东湖新技术开发区管理委员会	32.25	可选消费

来源：。企业属性变化时间为 2023 年上半年，变动方向为民营企业或公众企业变更为地方国有企业，市值为 2023 年 6 月 30 日收盘数据。

数字化

数字化是上半年国资国企改革的重点关注领域。2023 年 4 月，国务院国资委召开央企信息化工作推进会议，要求提高智能监管水平、推进央企云体系和大数据体系建设等重点工作。

5 月，深入推进国有企业数字化转型专题会召开，会议披露了央企数字化转型取得的进展，主要包括 89 家央企明确数字化转型发展规划，组建数字科技类公司近 500 家等。对未来数字化转型方向，国务院国资委也提出了加强对标评估、推进试点示范及加强合作发展等多个要求。

组建数字化相关的专业化公司成为市场热点，上半年涌现出多个新的案例。国家能源集团原信息公司、国能信控、大渡河大数据公司重组整合为国家能源集团数智科技开发有限公司。中国电子信息产业集团组建中电数据产业有限公司。中国物流集团联合中国软件与技术服务股份有限公司、中国电子信息产业集团组建了中国物流数字科技有限公司。

多家中央企业的年度工作会议信息显示，“数字化”或“数智化”是 2023 年整体工作或科创工作的重点。中国石油天然气集团提出要加快建设“数智中国石油”。哈尔滨电气集团要求“数字化赋能新优势，加快生产数字化、装备智能化、管理信息化”。中国宝武集团提出要加速数智化转型，深化数智化体系建设，加快推进数字时代的管理变革，全面加强数据要素的治理与应用。







联系我们

普华永道中国国企业务领导团队

梁伟坚

普华永道中国市场主管合伙人

电话: +86 (10) 6533 2838

邮箱: thomas.w.leung@cn.pwc.com

陈静

普华永道中国国企业务主管合伙人

电话: +86 (10) 6533 2067

邮箱: jim.chen@cn.pwc.com

北部

周星

普华永道中国北部市场及北京主管合伙人
电话: +86 (10) 6533 7986
邮箱: xing.zhou@cn.pwc.com

于晨

普华永道中国人才和组织咨询服务主管合伙人
电话: +86 (10) 6533 2685
邮箱: johnny.yu@cn.pwc.com

幸芸

普华永道中国人才和组织咨询服务合伙人
电话: +86 (10) 6533 7018
邮箱: lukia.xing@cn.pwc.com

杨懿君

普华永道中国国企业务税务主管合伙人
电话: +86 (10) 6533 3208
邮箱: yijun.yang@cn.pwc.com

刘晏来

普华永道中国咨询服务市场主管合伙人
普华永道中国内地及香港私募股权基金
业务主管合伙人
普华永道中国北部并购咨询服务主管合伙人
电话: +86 (10) 6533 8863
邮箱: roger.liu@cn.pwc.com

倪清

普华永道中国 ESG 可持续发展市场主管合伙人
电话: +86 (10) 6533 2599
邮箱: qing.ni@cn.pwc.com



北部

李超

普华永道中国国企业务合伙人

电话: +86 (10) 6533 7839

邮箱: chao.li@cn.pwc.com

龚小北

普华永道中国国企业务合伙人

电话: +86 (10) 6533 7127

邮箱: tony.gong@cn.pwc.com

陈春

普华永道中国企业融资与并购服务合伙人

电话: +86 (10) 6533 7627

邮箱: cindy.c.chen@cn.pwc.com

路谷春

普华永道中国企业购并服务合伙人

电话: +86 (10) 6533 2920

邮箱: george.lu@cn.pwc.com

张国俊

普华永道中国山东主管合伙人

电话: +86 (532) 8089 1818

邮箱: kevin.zhang@cn.pwc.com

中部

黄佳

普华永道中国税务主管合伙人
普华永道中国中部市场及上海主管合伙人
电话: +86 (21) 2323 3029
邮箱: elton.huang@cn.pwc.com

徐世达

普华永道中国内地及香港地区风险及控制服务
市场主管合伙人
普华永道中国中部风险及控制服务主管合伙人
电话: +86 (21) 2323 3405
邮箱: jasper.xu@cn.pwc.com

汪颖

普华永道中国税务法务数字化管理及战略
咨询服务主管合伙人
电话: +86 (21) 2323 2896
邮箱: jane.y.wang@cn.pwc.com

邢奕

普华永道中国国企业务合伙人
电话: +86 (21) 2323 3894
邮箱: aaron.y.xing@cn.pwc.com

冯昊

普华永道中国数字化与科技咨询合伙人
电话: +86 (21) 2323 2818
邮箱: stanley.h.feng@cn.pwc.com



南部

张立钧

普华永道中国区域经济及金融业主管合伙人

普华永道中国南部市场及深圳主管合伙人

电话: +86 (755) 8261 8882

邮箱: james.chang@cn.pwc.com

王斌

普华永道中国广东市场主管合伙人

普华永道中国广州及珠海主管合伙人

电话: +86 (20) 3819 2999

邮箱: joanne.wang@cn.pwc.com

宋经纬

普华永道中国国企业务合伙人

电话: +86 (20) 3819 2655

邮箱: david.jw.song@cn.pwc.com

江凯

普华永道中国税务及商务咨询深圳税务

主管合伙人及国内企业业务发展南部负责人

电话: +852 2289 5659

邮箱: cathy.kai.jiang@hk.pwc.com

张飞飞

普华永道中国税务法务数字化管理及战略咨询服务合伙人

电话: +86 (755) 8261 8832

邮箱: feifei.zhang@cn.pwc.com



扫描以下二维码，获取更多普华永道中国国企业务相关热点内容、经验分享和洞察报告：

【国企改革观象台】
微信专栏订阅



普华永道中国网站
“国企改革”议题



www.pwccn.com

©2024 普华永道。版权所有。

普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。详情请进入www.pwc.com/structure。