



世界一流企业，怎么建

今年2月，习近平总书记在主持召开中央全面深化改革委员会第二十次会议时强调，要“加快建设一批产品卓越、品牌卓著、创新领先、治理现代的世界一流企业”。围绕这一重要论述和要求，学习时报高端智库版特约请有关部门负责人、专家、企业负责人等不同角度展开三方笔谈。

把握好企业技术创新的方向

国务院国有资产监督管理委员会研究中心副主任 郑东华

从技术创新角度看，加快建设一批产品卓越、品牌卓著、创新领先、治理现代的世界一流企业，虽然面临着激烈的国际竞争与挑战，但我们也有自己的特色和优势，需进一步做好补短板工作，充分激发潜力，不断提高我国企业的国际竞争力。

技术创新助力企业跃进世界前列。从近些年的情况看，我国越来越多的企业通过技术创新、练好内功，走近和迈入世界一流的国际舞台，呈现出几个明显特点。

一是企业研发投入快速增加。2020年，我国企业研发投入达到18673.8亿元，比上年增长10.4%，占全国的76.6%，稳居全球第二。规模以上工业企业研发投入15271.3亿元，比上年增长9.3%，研发投入强度达到1.41%，比上年增长0.09%。根据《2021年欧盟工业研发投入记分牌》数据显示，2020年，在2500家企业中，我国上榜企业数量为597家，位居全球第二；研发投入增长18.1%，增长速度较快。

二是技术创新支撑实体经济转型升级。2020年，按产业部门来看，我国规模以上工业企业研发投入主要集中在制造业，达到14783.8亿元，占全国研发投入经费的比重为60.6%。其中，装备制造业9130.3亿元，高技术制造业4649.1亿元；规模以上工业企业新产品开发经费

18623.78亿元，新产品销售收入238073.66亿元，新产品开发投入与销售比例达到1:12.8，有力支撑了我国实体企业的转型发展。

三是专利申请量全球领先。无论是五大知识产权局授权专利总量按来源地划分的2019年，还是世界知识产权组织按国际专利申请量排序的2020年、2021年，我国均位居世界第一。

四是风险资本积极支持原始创新。根据我国相关年度的科技统计年鉴，截至2019年，全国创业风险投资额累计5635.8亿元，较2009年的906.2亿元增长了522%。与同时期发达国家相比，风险资本在支持原始创新的增长速度上已经与发达国家并驾齐驱并略有领先。

五是更多企业迈入世界一流方阵。世界品牌实验室发布的2021年《世界品牌500强》排序中，我国企业入选44家，名列第四。美国品牌评估机构发布的2022年《世界品牌价值500强》中，我国上榜企业品牌价值达1.6万亿美元，占比19%，位居第二；《世界科技品牌价值100强》中，我国上榜企业26家，位居第二。2021年度《财富》世界500强中，我国企业上榜143家，蝉联榜首。

面向未来，企业应继续加强技术创新。尽管我国越来越多的企业迈向世界一流，但企业在基础研究投入、战略性新兴产业布局、风险

资本对原始创新及原创技术支持等方面，与国际知名的跨国企业相比还有不小的差距。为此，应强化企业创新主体地位，促进各类创新要素向企业集聚。

一是继续加大企业和政府对基础研究的支持。2019年，我国基础研究经费占全部研发经费的比重达到6%，而发达国家一般都在15%以上。企业用于支持基础研究的经费占比更低，与世界一些知名跨国企业的差距更大。可以结合企业面向市场需求和竞争的实际，鼓励企业加大对应用导向基础研究的投入，而对于高等学校、科研机构开展的科学发现导向的基础研究，鼓励企业通过资助、共建学科等方式积极参与，推动产学研深度融合。

二是鼓励企业建设工业实验室。第二次工业革命以后，工业实验室开始大量出现，对于推动近现代科学技术发展发挥了极为重要的作用。虽然我国企业建设工业实验室的时间不长，但大型企业基本上都拥有自己的技术研发中心、研究院，也在快速迈向世界一流，只是具有世界知名度的工业实验室还比较少。可以考虑通过揭榜挂帅、公开招投标的方式，围绕相关重大专项任务，资助企业建设一些具有共性技术需求的工业实验室，与世界一流企业对标，打造与国际前沿实验室水平相当的研发创新基地，使企业真正担当起创新主体的地位和

作用。

三是大力支持科技服务业企业的发展。随着第三次工业革命向第四次工业革命过渡，生产性服务业也开始向科技服务业升级发展，这种发展是科技服务业包含生产性服务业的关系而不是替代关系，更加适应了工业化与信息化的相互融合。所以，顺应经济高质量发展趋势，在传统生产性服务业基础上，应当加大对科技研发、专业技术服务、科技交流和推广、地质勘查等产业的支持力度，促进科技成果转化与创新创业孵化，推动实体经济与数字经济深度融合，为我国传统产业改造提升和战略性新兴产业布局发展起到催化作用。

四是发挥各类风险资本支持企业原始创新的作用。研发就是不断地“试错”，从这个意义上说研发投入属于风险投资。我国企业风险投资支持原始创新的增速虽然很快，但在绝对量上仍有不足，特别是种子期和起步期的投入占全部投入的比重不高。因此，在鼓励国有资本风险投资基金加强对“卡脖子”等原创技术投资的同时，也需支持天使投资、风险投资、创业投资等各类风险资本加大对种子期、起步期创新创业的投资力度，形成更多的原始创新成果，转化为更多的发明专利，推动我国成为原创技术大国和知识产权使用费出口强国。

着力打造品牌卓著的世界一流企业

中国人民大学商学院院长 叶康涛

当前，世界百年未有之大变局加速演进，全球治理格局与产业结构持续深度调整，加快建设世界一流企业，对于推动我国构建新发展格局、引领带动产业链重构升级，具有重大战略意义。中央全面深化改革委员会第二十四次会议首次将“品牌卓著”作为世界一流企业建设的重要标志，并纳入世界一流企业建设的主要目标。

品牌建设一直是企业国际竞争的主战场。品牌影响力是企业核心竞争力的集中体现，也是一流企业竞争的焦点与全球产业主导地位的“试金石”。品牌卓著意味着性能卓越、运营卓越、理念卓越、文化卓越，彰显着高质量、高效益、高知名度与领先文化。纵观世界一流企业，普遍通过领先的科技能力、优质的产品或服务、健全的治理机制、强大的经营能力与领先的企业文化，构建起世界一流企业的品牌与形象，强化企业护城河，获取高额品牌溢价收益，进而助力企业加大研发投入、驱动企业战略突围，形成卓越产品—卓著品牌—良好效益—创新领先—卓越产品的良性循环。与此同时，随着企业国际竞争逐步呈现全链条、全环节、全要素、跨领域的综合性高水平竞争新态势，品牌竞争已呈现出超越传统市场竞争边界趋势。品牌卓越不仅体现了企业整合全球创新链、产业链、价值链的超强能力，甚至会影响相应产业乃至整个国家的国际美誉度与国际竞争力。

品牌建设应成为世界一流企业建设的重要内容。党的十九大明确提出培育具有全球竞争力的世界一流企业，国务院国资委与部分中央企业全面对标世界一流企业，找差距、补短板、抓改革、强创新，涌现出了一批品牌建设先进典型，开创了良好局面、取得了良好成效。但放眼全球，我国企业品牌意识不强、品牌价值不高的问题仍然较为突出，如何提升品牌贡献率、品牌竞争力、品牌国际化，仍是我国建设世界一流企业的薄弱环节。

当前，发达国家加速去全球化，疫情在全球持续扩散蔓延，全球产业链断裂和停摆风险加剧，转型国家企业依靠低价价格增长、规模式增长实现产业跃升的赛道正在收窄，企业过度强调设备、资金、人力等有形要素带来的战略风险持续加大，聚焦提升品牌软实力正在成为企业决胜的关键。在这种趋势下，建设世界一流企业需同时满足精准应对当前不利局势、引领带动产业升级等多重要求，核心关键就在于打造具有全球竞争力的知名品牌，赋予品牌更丰富的品质内涵、更高端的国际美誉度、更充分的科技含量和更强劲的产业引领力，为加快建设世界一流企业争取战略机遇、培植核心能力、激发强大动能。

打造品牌卓著的世界一流企业着力点。建设世界一流企业，是一项长期的系统工程。特别是在当前国际竞争局势日趋复杂、机遇与

挑战交织并存的特殊时期，打造品牌卓著的世界一流企业，需要密切关注国内国际两个大局最新动向，以品牌卓著统领世界一流企业建设，即夯实国内市场作为决定企业生存发展的基础地位，尽快扫除融入全球治理体系的重要障碍，力争在提升国际话语权、打造全球产业链主导力上取得重大突破。

把握国内大市场，为企业夯实稳固的生存基础。这是保障企业涵养品牌品质内涵的关键防线，也是聚焦主责主业、服务社会民生的主阵地。我国人口众多，经济持续高速增长，一大批中产阶级正成长为消费主体，这为我国企业培育优质品牌提供了巨大的国内市场容量和机会。优秀企业需充分把握我国巨大国内市场所带来的品牌建设机遇，持续推进供给侧结构性改革，通过创新先行、强化质量、完善治理、文化引领，打造出一批具有国际竞争力的优质品牌。宏观层面，应继续做好扩大内需策略，推进构建统一开放、竞争有序的政府采购市场体系，着重培育具有产业带动力、国际影响力的科技型企业。充分发挥大型集团企业的资源优势与市场优势，加大内部市场开放力度，引领新产业新业态新模式创新。

融入国际新体系，为企业营造良好的发展空间。这是检验企业品牌国际美誉度的“指标池”。应强化制度自信、直面制度差异、促进制度融合，推进国内国际法律框架有

机衔接，为企业营造和谐融洽的外部环境。积极建设共建共享的发展平台，兼顾独立自主与联合创新，为企业利用品牌优势开发国际前瞻技术与稀缺资源、抓住全球新兴产业发展机遇创造新契机。

激发科技人员活力，为企业培育强大的发展动能。这是提升企业品牌科技含量的重点领域，也是突破技术鸿沟、引领国际潮流的关键动力。充分发挥政府引导作用，重点理顺国企高端人才队伍管理体制、全面发挥政府财政支持职能、加快完善科技创新宏观环境。加强科技政策协同，应用精准匹配科技创新活动的激励工具，激发企业开展重大原始创新、参与国际标准制定的内在动力。积极推动国有企业为培育战略科学家创造积极有利的条件，打造科技人才高地，探索科技创新新治理新范式。

培育产业主导力，为企业构建持久的发展优势。这是形成企业品牌产业引领力的核心基础，也是充分释放企业产业引领带动作用的关键环节。明确企业“链长”主体责任，聚焦现代产业链发展目标，充分开发与利用最新产业成果，支撑国家战略落地落地。破除“卡脖子”技术障碍，引导创新资源向产业链上下游集聚，助推产业链补链、延链、强链以及转型升级。着重加强产业链企业协同合作，培育国内更高端、更多元的补链替代选择，持久占据现代产业链、价值链高端主导地位。

推进治理现代化的三个关键

中国三峡集团党组书记、董事长 雷鸣山

公司治理是企业发展的基石。国有企业推进公司治理现代化对于建设世界一流企业、夯实中国特色社会主义重要物质基础和政治基础具有重要意义。国企改革三年行动开展以来，国有企业在完善公司治理机制方面取得了重要成果，中国特色现代企业制度更加成熟定型。立足新发展阶段，国有企业推进公司治理现代化不能简单照抄西方企业模式，而应在社会主义市场经济条件下，建立一种完全适应社会化大生产需要的新型企业生产关系。在此过程中，需把握三个关键因素。

彰显关键优势，推进党的政治优势转化为公司治理效能与核心竞争力。一是加强党的领导与完善公司治理有机统一，以规范化、具象化标准，明确党组织的企业法定地位。例如，可发布全集团通用的党建入章参考范本、制定具体实施方案，确保工作正确方向；坚持制度先行，实现二级公司主要领导“一肩挑”全覆盖，为党的领导融入公司治理提供组织保证。以简明、实用、高效为目标，制定党委（党组）前置研究事项和决策事项清单、董事会授权事项清单等，张榜明示党组“议事”“定事”、董事会“决事”“授事”、经理层“管事”范畴和程序，以制度流程保障党组织科学高效参与公司治理，发挥独特优势。二是坚持国企姓党，突出党组织对公司治理的根本性、方向性领导，使公司治理引领企业全面落实党中央各项决策部署。在新冠肺炎疫情防控、能源保供及“六稳”“六保”等急难险重关头，国有企业始终冲锋在前，为党分忧、为国尽责、为民造福，起到了“压舱顶梁”的作用。只有积极承担社会责任的企业才是最有竞争力和生命力的企业，高质量履行社会责任不仅能够为企业创造良好的外部经营环境、吸引和激励具有使命感的优秀人才，更有利于大幅提升企业可持续发展能力、品牌影响力和组

织凝聚力，实现高质量发展。

发挥关键作用，构建治理主体各尽其职、相互制衡和相互协同机制。一是持续优化股权结构，适时推进股权多元化或混合所有制改革，积极引入高匹配度、高认同感、高协同性的战略投资者，并在具备条件时支持其参与公司治理。二是充分发挥董事会功能，健全董事会决策事前、事中、事后全过程闭环管理规范体系，确保单次决策信息充分、科学高效，多次决策逐步为营、持续优化。具体地说，可构建董事会决策事前党组前置研究、法律审核、会前沟通“三个必须”，事中充分发表意见、充分揭示风险、充分完善议案“三个充分”，事后执行情况定期反馈和投资后评估“两项机制”，使董事会决策得到有力支撑。三是保障经理层行权履职，建立经理层对董事会负责制度，完善经理层分权授权、业绩考核、激励监督各项机制，使其切实履行经营管理职责。明确经理层责权清单（根据经营管理需要，应由其行使的权力）、授权清单（按其行权能力，董事会授予的权力）、推进经理层成员任期制和契约化管理，通过薪酬刚性兑付、经理层持股等方式，构建充分体现市场价值、组织贡献和创新要素价值的经理层激励体系，充分发挥党内监督、出资人监督、职能监督、业务监督和社会监督对经理层的监督协同效应，有效破解“内部人控制”难题。四是畅通各治理主体之间的关节点，系统梳理并调整党委（党组）、股东会、董事会、监事会、经理层在管理中的交叉、重叠和真空区域，实现治理主体之间的责任衔接、管理衔接、流程衔接。

提供关键保障，促进公司治理成为企业全面参与市场竞争的强力支撑。一是健全沟通保障。公司治理发挥作用既需要权责划分、履职规范等硬性规定，也需要沟通酝酿、交流协调等柔性手段。各治理主体之间，特别是党委（党组）书记、董事长和总经理之间应及时充分交换信息，不断消除信息壁垒，为科学民主决策创造条件。二是健全制度保障。注重以制度流程形式固化治理主体之间关系、协同运作机制、实践探索经验等，形成公司治理制度体系。注重以新技术手段为制度体系赋能，通过大数据技术，分析企业、行业既往决策数据，科学调整治理主体之间的关系和协同机制。具体地说，可打造制度管理数字化平台，使公司治理制度具备“外规内化联动+制度流程一体+制订使用互动”的特征，制度流程可根据国家政策、经营环境和使用反馈等因素实时调整，保证公司治理制度体系与时俱进。三是健全文化保障。先进的治理文化是治理现代化的重要内容，是中国特色现代企业制度落地生根的重要保障。各类决策、行为的背后是理念、价值观。党的十八大以来，三峡集团资产规模、营业收入、净利润等关键经营指标年复合增长率均达15%左右，实现了长期稳健发展。这一成绩的取得，直接原因是较完善的公司治理带来的系列科学战略决策，深层次原因则在于从三峡工程论证筹建时起传承下来的三峡精神和“看准了就下决心”等治理理念。2021年，经进一步总结提炼，在传承坚守的基础上又赋予了三峡精神新的时代内涵。可见，国有企业应在保留核心理念的前提下，不断完成对治理文化的扬弃，使之全面适应新发展阶段，体现新发展理念，为治理现代化厚植文化土壤。