

# Research on the Theory and Connotation of State-Owned Enterprises to Become Stronger, Better and Bigger

Zhao Jian<sup>1,a\*</sup>, Wu Yali<sup>2,b</sup>, Jia Qian<sup>3,c</sup>, YingDichao<sup>4,d</sup>

<sup>1</sup>State Grid Energy Research Institute Co., Ltd., Beijing, China

<sup>2</sup>State Grid Shanxi Electric Power Company, Taiyuan, Shanxi, China

<sup>a\*</sup>zhaojian@sgeri.sgcc.com.cn

<sup>b</sup>wuyali@sx.sgcc.com.cn

<sup>c</sup>jiaqian1@sx.sgcc.com.cn

<sup>d</sup>yingdichao@sgeri.sgcc.com.cn

## ABSTRACT

The purpose of this study is to clarify the connotation of state-owned enterprises to become stronger, better and bigger, so as to indicate the direction for the reform and development of state-owned enterprises. As the result of the study, “become stronger” of state-owned enterprises is to achieve strong reform and innovation capabilities, resource utilization capabilities, crisis response capabilities, and talent deployment capabilities. “Become better” of state-owned enterprises is to achieve excellent operating performance, excellent corporate governance, excellent business structure, and excellent corporate image. “Become bigger” of state-owned enterprises is to achieve large enterprise size, big market influence, famous international reputation, and a large contribution to national development.

**Keywords:** State-owned enterprises, being stronger, being better, being bigger

## 国有企业做强、做优、做大的理论及内涵研究

赵简<sup>1, a\*</sup> 武雅丽<sup>2, b</sup> 贾乾<sup>3, c</sup> 英帝超<sup>4, d</sup>

<sup>1</sup> 国网能源研究院有限公司, 北京, 中国

<sup>2</sup> 国网山西省电力公司, 太原, 山西, 中国

<sup>a\*</sup>zhaojian@sgeri.sgcc.com.cn

<sup>b</sup>wuyali@sx.sgcc.com.cn

<sup>c</sup>jiaqian1@sx.sgcc.com.cn

<sup>d</sup>yingdichao@sgeri.sgcc.com.cn

## 摘要

本研究的目的是厘清国有企业做强、做优、做大的内涵,从而为国有企业改革发展指明方向。研究认为,国有企业“做强”就是要实现改革创新能力强、资源利用能力强、危机应对能力强、人才配置能力强,国有企业“做优”就是要实现企业的运营绩效优、法人治理优、业务结构优、企业形象优,国有企业“做大”就是要实现体量规模大、市场带动力大、国际知名度大、国家发展贡献度大。

**关键词:** 国有企业, 做强, 做优, 做大

做强做优做大,需要对国有企业做强、做优、做大的理论及内涵进行深入研究,从而明确国有企业的发展方向。

## 1. 前言

长期以来,国有企业为推动经济社会发展、提升综合国力做出了重大贡献。习近平总书记指出,国有企业是壮大国家综合实力、保障人民共同利益的重要力量,必须理直气壮做强做优做大。为了更好的指导国有企业

## 2. 国有企业“做强、做优、做大”理论研究

## 2.1. 国有企业“做强、做优、做大”必要性研究

对国有企业“做强、做优、做大”必要性进行研究，有助于发掘“做强、做优、做大”国有企业的目标，进而由“做强、做优、做大”目标反推“做强、做优、做大”基本内涵。楚序平等从“做强、做优、做大”国有企业有利于巩固社会主义基本经济制度、保障人民共同利益、实现工业化和现代化、提高我国国际竞争力和有利于巩固党的执政基础五个方面阐述了“做强、做优、做大”大国有企业的必要性和取得成效，可以分析得这些目标需要在基本内涵中有所体现[1]。朱安东从加强党对国有企业的领导和堵住国有资产流失漏洞两个方面分析了“做强、做优、做大”国有企业的必要性，并依此说明“做强、做优、做大”国有企业的基本内涵需要能完成这两个目标[2]。郝鹏从有利于国有资产保值增值、提高国有经济竞争力、放大国有资本功能作为深化改革，增强国有经济活力、控制力、影响力、国际竞争力和抗风险能力出发，提出了“做强、做优、做大”国有企业的必要性[3]。洪功翔从巩固经济制度、提高市场竞争力、提升国际竞争力、带动非公经济发展、保障人民共同利益五个方面阐述了“做强、做优、做大”国企的必要性。周新城从“建立和发展社会主义国有经济，是社会发 展规律的客观要求”、“搞好国有企业，是巩固和发展中国特色社会主义事业的根本保证”两个方面说明了“做强、做优、做大”的必要性。方忠在做强、做优、做大和基本经济制度的关系方面提出：坚持以公有制为主体、多种所有制经济共同发展的基本经济制度，是坚持中国特色社会主义的必然要求，是实现“两个一百年”奋斗目标的根本制度保证[4]。

以上各专家学者的研究集中于“做强、做优、做大”国有企业的必要性，主要从巩固社会主义基本经济制度、发展社会主义公有制体制、有利于加强党对国有企业的领导和提高国有经济竞争力等角度进行了必要性阐述。对“做强、做优、做大”必要性的研究确定了基本内涵需要涵盖的相关方面。

## 2.2. 国有企业“做强、做优、做大”的实现路径及策略研究

在对国有企业“做强、做优、做大”方法的研究方面，众多专家学者提出了自己的见解。“做强、做优、做大”国有企业的方法是针对“做强、做优、做大”的基本内涵而提出的，可以根据“做强、做优、做大”的方法判断“做强、做优、做大”基本内涵的相关要素。高玉波对国有企业面对的市场竞争、企业生存、发展的机遇和挑战进行了战略分析，明确了“做强、做优、做大”国有企业的发展思路，提出了经营管理、人力资源、财务管理、市场开拓、品牌发展、企业文化六方面的实施战略。王江亭指出，国有企业坚持党的领导、加强党的建设，是新形势下做强做优做大国有企业的根本遵循。要坚持以发展为首要任务，以深化改革、提质增效、

强化创新为主线，全面推动国有企业创新发展，不断增强企业活力、影响力和抗风险能力。冯并指出，做好企业党建工作，是中国企业迅速做大做强做优的核心，做好党建工作是我党近百年来取得不同阶段工作胜利的法宝，党领导一切也是近百年来颠扑不破的真理。中国华能集团党组指出，要以创新发展、协调发展、绿色发展、开放发展和共享发展五大发展理念“做强、做优、做大”国企，指出基本内涵应与五大发展理念相关联。何雄伟提出，“做强、做优、做大”国企应考虑坚持优化升级产业链、创新发展、绿色发展、数字化发展、资源整合，可见基本内涵应包含相关方面。肖浩辉指出，创新、质量、管理、人才和党建是“做强、做优、做大”国企的五大方略，基本内涵应包含五个元素。马东艳指出，要通过布局优化、创新驱动、财务转型、资本运作、治理结构五个方面实现“做强、做优、做大”。

以上各专家学者的研究集中于“做强、做优、做大”国有企业的实现方法，主要提出了加强党的建设、实现创新发展、加快财务转型、整合公司资源、改善治理结构等针对性方法。对“做强、做优、做大”方法的研究可以引出关于基本内涵的相关元素。

## 2.3. 国有企业“做强、做优、做大”的内涵研究

许多相关领域专家对“做强、做优、做大”的基本内涵直接提出了相关观点。中国华融资产管理公司研究指出：强，关乎利润、风险、品牌和责任；优，关乎结构、竞争力、质量、可持续；大，关乎规模、影响力、市场占有率与综合排名。王宏波等指出：“做强”“做优”“做大”分别从实力、质量、规模等三个不同维度对国有资本的发展壮大做出了说明。“做强”要加强竞争力、控制力、影响力和带动力，“做优”要实现结构调整、布局优化和质量提升，“做大”要提高国有资本回报率并增加资本总量。盟岩指出：“做强做优做大”是指要提高国有资本效率、增强国有企业活力、以改革创新为动力，最终增强国有企业控制力、影响力和带动力。尹家绪指出：“做强”是战略引领能力、价值创造能力等六方面能力要强；“做优”是产品质量、管理水平等五方面要优；“做大”是主业规模、市场占有率和辐射作用要大。王勇指出：“做强”就是自主创新能力强，资源配置能力强，风险管控能力强，人才队伍强；“做优”，就是经营业绩优，公司治理优，业务结构优，企业形象优；“做大”集中表现为企业的市场话语权大、市场带动力大、国际知名度大、经济政治社会贡献度大。李保民指出：做强，集中表现为企业的自主创新能力强、资源配置能力强、风险管控能力强、人才队伍强；做优，集中表现为企业的经营业绩优、公司治理优、业务结构优、企业形象优；做大，集中表现为企业的市场话语权大、市场带动力大、国际知名度大、经济政治社会贡献度大。

以上各专家学者的研究集中于“做强、做优、做大”

国有企业的基本内涵分析，指出“做强”主要指公司实力强，包括创新力、竞争力、控制力、影响力强等，“做优”主要指公司业绩优，包括结构、质量、可持续等，“做大”主要指公司规模大，包括主业规模、市场占有率、辐射作用等。对“做强、做优、做大”国有企业的基本内涵解析具有重要的参考价值。

### 3. 国有企业“做强、做优、做大”的基本内涵

目前国企改革处于爬坡过坎、转型发展的关键时期，改革进入深水区、转型进入攻坚期、矛盾进入凸显期，深化改革开放是一场深刻的革命，需要务实创新的理论指引。理清国有企业“做强、做优、做大”的基本内涵和内在关系对国企改革任务和目标的实现都具有至关重要的作用。

#### 3.1. 国有企业“做强”的基本内涵

国有企业“做强”是要做到“四强”，即改革创新能力强、资源利用能力强、危机应对能力强、人才配置能力强。

##### 3.1.1. 改革创新能力强

改革创新是指全面的创新，包括技术创新，管理创新和制度创新以及完善综合的创新体制和机制，增强改革创新能力，建设创新型国家，提高企业竞争力有着重要意义。改革创新能力主要体现在以下方面：第一，技术创新。技术创新是经济增长和经济发展的源动力，科技创新能力对于全面提升中央企业自主创新能力和综合竞争力具有十分重要的意义。第二，管理创新。加强企业管理，推动管理创新，是促进国有企业改革发展的重要基础和保障，要以管理创新为重点，提高经营管理水平。第三，制度创新。制度创新是指在人们现有的生产和生活环境条件下，通过创设新的、更能有效激励人们行为的制度、规范体系来实现社会的持续发展和变革的创新。

##### 3.1.2. 资源利用能力强

资源利用能力强主要体现在以下四个方面：第一，全球资源配置能力。主要是提升国际化的经营能力，打破传统的以自然资源产品为基础的分工格局，逐步形成国内市场国际化，国际竞争国内化的新格局。第二，内部资源整合能力。主要是促进企业内部资源整合，进一步加强战略管理，突出主业，优化资源配置，严格控制非主业投资，提高企业核心竞争力。第三，增强存量资产盘活能力。推进企业内部业务板块间的重组整合，促进内部资源向主业和重点企业集中。第四，增强社会和自然资源使用能力。利用配置社会资本，实现股权多元

化；积极推进产融结合，提高生产要素配置效率；促进信息化与工业化相结合，以及降低资源使用成本。

##### 3.1.3. 危机应对能力强

危机抵抗能力强体现在危机预警和危机处理上。要注重把全面风险管理的理论和方法灵活应用到企业的实际管理中，对各种不确定因素保持高度的警觉，建立健全完整的危机应对体系，建立预警及快速的应对机制，综合运用各种有效的风险管理策略和方法，以保证企业经营发展目标的顺利实现。第一，以危机管理文化为核心，打造全面风险管理流程，将风险管理融合在企业各管理环节之中。第二，构建全面风险管理体系。第三，以健全规章制度为关键，加强内部控制体系建设。第四，以信息系统为支撑，加强风险预警和风险评估。

##### 3.1.4. 人才配置能力强

一支高素质高层次现代化的人才队伍，既是中央企业提升核心竞争力，实现科学发展的重要保证优势，又是促进企业与员工共同发展，构建社会主义和谐社会的客观要求。人才配置能力强主要体现在以下三个方面：第一，人才结构科学。科学的人才结构是实现国有企业做强的必要保障。第二，人员规模合理。国有企业应保持合理的人员规模，既要能够足够应对国有企业发展过程中出现的各种风险，也不能存在过多冗余人员导致人员工作效率弱化。第三，素质能力一流。国有企业的人员应具备一流的素质能力，保证国有企业业务能顺利且完善地实现。

#### 3.2. 国有企业“做优”的基本内涵

国有企业“做优”是要做到“四优”，即企业的运营绩效优，法人治理优，业务结构优，企业形象优。

##### 3.2.1. 企业的运营绩效优

企业运营绩效主要体现在以下几个方面：第一，资金成本最小化，一方面要优化资本结构，另一方面是要降低负债成本和股权成本。第二，现金流量最大化，现金净流量数额越大，即企业价值越大。第三，持续发展能力最大化，随着企业存续期的增大，企业价值也会增大，因此，企业持续发展能力最大化也是实现企业价值最大化的一个重要途径。第四，资产管理能力优，资产管理能力用于衡量企业资源使用效率，资产管理能力越强，表明企业的经营状况越好。

##### 3.2.2. 法人治理优

建立和完善公司法人结构，是深化国有企业改革，建立现代企业制度的一项重大任务。积极推进规范董事会建设，健全董事会运作体制机制，形成具有中国公司特点的股东（大）会、董事会、监事会、经理层权责明确、协调运转、有效制衡的企业法人结构，实现现代治理制度与党组织发挥政治核心作用，职工民主管理有机融合，是国有企业做优的重要体现。第一，治理目标优，结合国有企业特点，合理选择公司治理结构的制度安排。第二，制衡结构优，建立权责明确，有效制衡的运行机制。第三，运行机制优，形成有效的企业运行机制，在努力探索投资者（外部人）如何监督和约束经理人员（内部人）的过程中，使经营管理者行为规范化。

### 3.2.3. 业务结构优

国有企业应根据国家产业发展政策，在国资委核定的主业范围内，通过内部整合，精干主业，剥离辅业，优化配置资源，使优势资源向主业集中，促进产业布局和产业链结构不断完善，充分发挥行业排头兵和企业的引领优势以及协调效应。第一，聚焦主业，坚守主业，不能面面俱到，搞大而全、小而全。第二，优化调整，突出主业，打造一批重点突出、市场前景好、有效益的好产品，形成强大的品牌力。第三，围绕主业构建高效和谐的产业生态环境。

### 3.2.4. 企业形象优

作为国有企业，企业形象体现在率先诚信经营、提供优质产品、完善高效服务、打造知名品牌等方面。诚信经营就是在市场经济活动中忠实履行各种契约的承诺，以体现自身的信用，并塑造良好的企业形象。提供优质产品，就是在增品种、提品质、创品牌上下更大功夫，通过提供差异化、物超所值的产品或服务，提高客户忠诚度、提升品牌价值。打造知名品牌，就是切关注客户需求，深挖国内外市场潜力，增强品牌知名度和美誉度，打造民族品牌，推动中国产品向中国品牌转变。

## 3.3. 国有企业“做大”的基本内涵

国有企业“做大”集中表现为企业的体量规模大、市场带动力大、国际知名度大、国家发展贡献度大。

### 3.3.1. 企业的体量规模大

企业规模侧重于从量的储备上反映企业发展水平，包括雄厚的资产储备，广阔的市场空间与可观的营业收入等，体量规模大是国有企业做大的基本要素。具体来看，可以企业规模可以反映在资产规模、员工规模、业务规模等方面。资产规模反映了企业的财务能力、员工规模反映了企业对从业人员的吸纳能力、而业务规模直

接反映了企业的经营能力和市场占有情况。

### 3.3.2. 市场带动力大

国有企业肩负经济责任、政治责任和社会责任，在扩大自身业务规模，提升经营业绩的同时，需要发挥行业带动作用 and 产业带动作用，推动经济发展。发挥行业带动作用，就是要发挥国有企业的技术优势、人才优势和资本优势，提升行业的技术水平，带动行业上下游企业发展。发挥产业带动作用，主要是指通过混合所有制改革、产业联盟、战略合作等方式，放大国有资本功能，带动产业链上下游发展，促进产业基础高级化和产业链现代化。

### 3.3.3. 国际知名度大

经济全球化是必然趋势，国有企业需要以建设世界一流企业为发展目标，提升国际知名度。需要统筹利用好国际国内“两个市场”、“两种资源”，更好地服务于“一带一路”建设。国际知名度大是“做大”在经营区域和品牌影响力层面的体现，对国有企业而言，一方面体现为加快“走出去”步伐，开拓国际市场，开展全球经营；另一方面体现为打造一流的品牌价值，树立优秀的跨国企业形象。

### 3.3.4. 国家发展贡献度大

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。国企需全面履行政治、经济和社会责任。具体来看，国有企业对国家发展贡献度大主要体现为保证国家财政收入、履行社会责任、促进生态环境改善等方面。保证国家财政收入，就是通过上缴国家利税及支援建设等方式实现国家对全面收入的二次分配。履行社会责任，就是积极做好扶贫攻坚与民生改善，积极参与抗震救灾，实力体现社会担当。促进生态环境改善，

## 项目基金

本文为国家电网公司科技项目《国资国企改革背景下公司“做强、做优、做大”发展理论与评价体系研究》的阶段成果之一。

## REFERENCES

[1] Chu, X.P., Zhou, J.J., Zhou, L.S. (2016) Firmly grasp the reform and development direction of state-owned

enterprises to become stronger, better and bigger. Red Flag Manuscript, 20:17-19.

[2] Zhu, A.D. (2015) Strengthen and optimize state-owned enterprises and consolidate the basic economic system. Modern State-owned Enterprise Research, 23:4-5.

[3]Hao, P. (2018) Efforts to promote the state-owned capital to become stronger and better. Contemporary power culture, 02:10-12.

[4] Fang, Z. (2019) Adhere to the basic economic system of the primary stage of socialism and make the state-owned enterprises stronger and better. Guide to Ideological Theory Education,10:53-57.