KPMG
毕马威

穿越经济周期
开启增长“第二曲线”

《深化国资国企改革 推动高质量发展》系列

毕马威
国资研究院

毕马威 创见不同·智启未来

kpmg.com/cn

目录

1. “十五五”期间国资国企迫切需要穿越经济周期，开启增长“第二曲线” 3

1.1. “十五五”期间国资国企面临严峻的内外部发展环境 4

1.2. 开启增长“第二曲线”是国资国企实现高质量发展的内在要求 5

1.3. 国务院国资委开启增长“第二曲线”的战略部署 6

2. 以产业升级为抓手，锚定增长“第二曲线”突破方向 7

2.1. “第二曲线”需聚焦主责主业，服务国家战略大局 8

2.2. 开启增长“第二曲线”需以创新驱动、价值驱动为根本遵循 13

2.3. 以场景拓展为牵引实现“第二曲线”突破，促进跨产业互动互融 19

2.4. 开启增长“第二曲线”需实现存量优化与增量突破的“动态适配” 27

3. 国资国企开启增长“第二曲线”的四个阶段 29

3.1. 求实——“第二曲线”规划内外部环境梳理 30

3.2. 优道——“第二曲线”突破方向与梯次布局 33

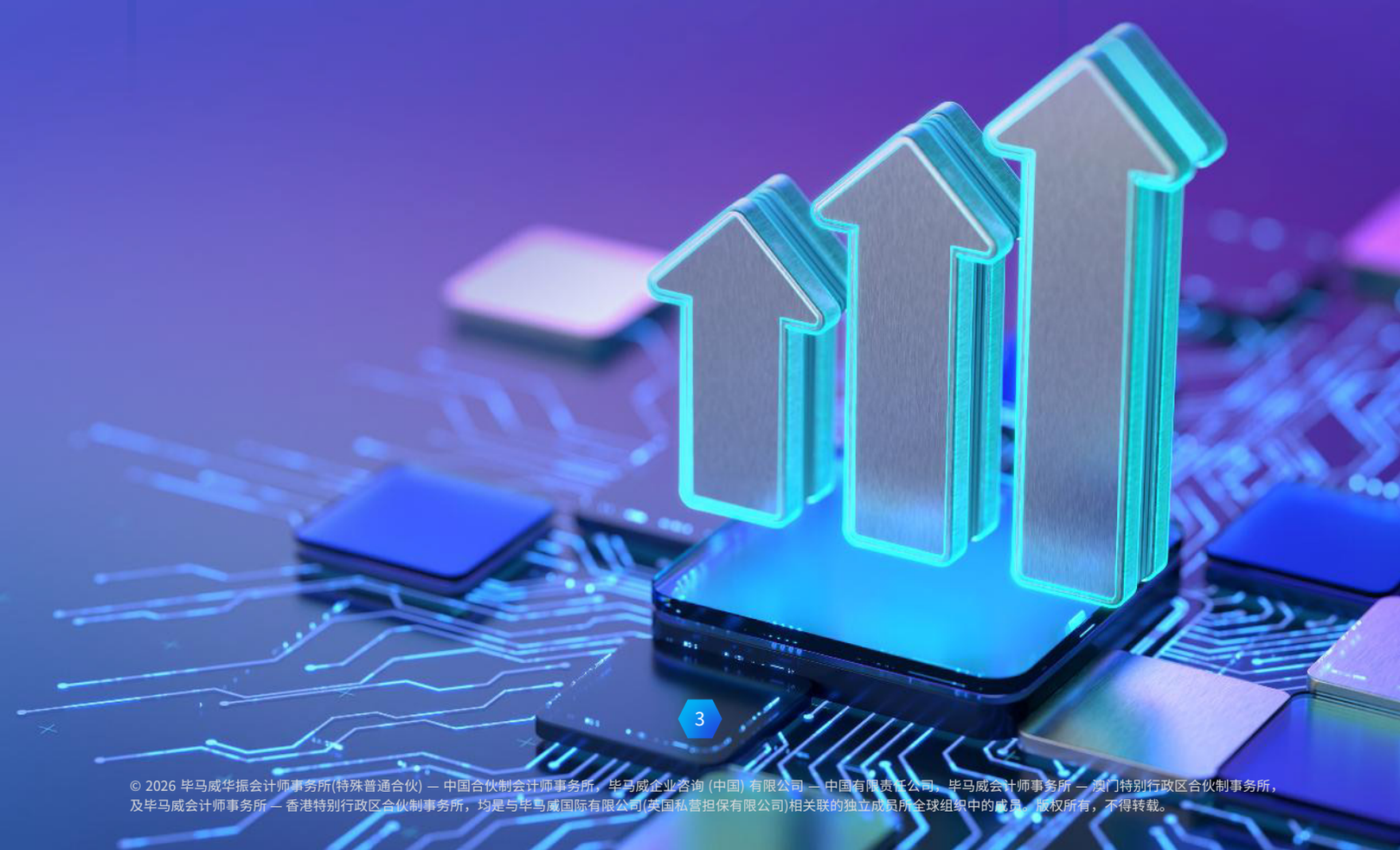
3.3. 谋定——“第二曲线”规划实施支撑体系 37

3.4. 势成——“第二曲线”规划执行与持续优化 44

结束语 47

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

1. “十五五”期间国资国企迫切需要穿越经济周期，开启增长“第二曲线”



© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

1. “十五五”期间国资国企迫切需要穿越经济周期，开启增长“第二曲线”

1.1. “十五五”期间国资国企面临严峻的内外部发展环境

从国内环境看，**中国经济发展进入中低速增长阶段，经济回升向好基础还不稳固。**

国内有效需求不足、消费不振。2026年政府报告提出，目前国内经济“供强需弱矛盾突出，市场预期偏弱”。2025年，国内社会消费品零售总额同比增长3.7%，低于万得数据库提供的5家机构预测数据的算术平均值（剔除极值）；此外，限额以上零售额增速和城镇零售额增速，分别低于社零总额增速约0.4个百分点和0.1个百分点，反映出中高收入群体消费意愿相对较弱，消费信心不足*。

2025年3月，中共中央办公厅、国务院办公厅印发《提振消费专项行动方案》，提出七大核心行动和多项支持政策、共三十条具体举措，旨在系统性解决制约消费的突出矛盾和问题，全方位扩大内需。2026年3月，全国两会审议通过的《中华人民共和国国民经济和社会发展第十五个五年规划纲要》（以下简称《“十五五”规划纲要》）明确将“大力提振消费”列为“建设强大国内市场，加快构建新发展格局”的首要任务。

新旧动能转换进入聚能起势关键时期，要重视发展面临的问题和不良苗头。目前，新旧动能转换任务艰巨，传统产业高端化、绿色化、智能化发展资金投入大、技术要求高，淘汰落后产能也需要应对财政收入下降、就业压力增加等挑战。新兴产业虽然发展迅速，但也面临技术瓶颈亟待突破、区域发展不均衡、行业竞争加剧导致“内卷”严重等问题。

从国际环境看，地缘政治风险持续上升，世界经济动能疲弱，多边主义、自由贸易受到严重冲击。首先，世界经济增长动能不足，地缘政治紧张因素依然较多，影响全球市场预期和投资信心，加剧国际市场波动风险；其次，“经济民族主义”上升，单边主义、保护主义加剧，不少发达国家推动“再工业化”和“制造业回归”，原有的国际产业分工格局被打破，给中国进出口贸易、制造业、科技创新等带来巨大冲击；第三，全球科技发展进入密集活跃期，颠覆性技术持续涌现、迭代加速，这为各国发展带来难得的机遇，同时也带来了更大压力。国资国企需要思考如何从源头增加高质量科技供给、开辟新领域新赛道、塑造高质量发展的新动能新优势。

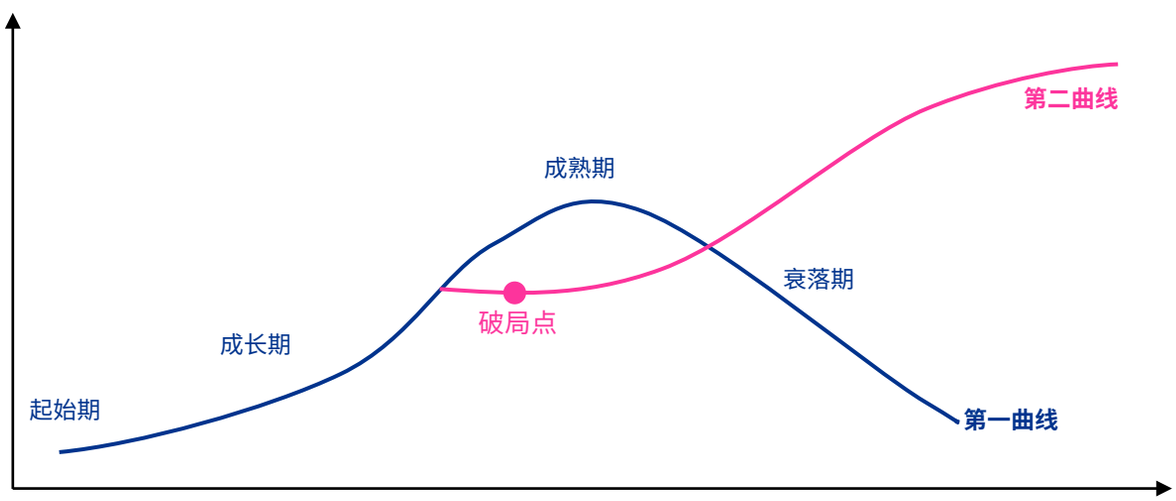
* 《2025年12月份社会消费品零售总额增长0.9%》，国家统计局官网，2026年1月19日

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

1.2. 开启增长“第二曲线”是国资国企实现高质量发展的内在要求

增长的“第二曲线”是指企业在原有的业务增长曲线（即“第一曲线”）趋于平缓或达到顶峰时，通过创新、转型或拓展新领域等方式，找到并实现新的增长动力，从而开启一条新的增长曲线，使企业实现持续增长。

图：第二增长曲线示意图



国资国企作为中国经济发展的“顶梁柱”，在关系国家安全、国民经济命脉、国计民生的重要行业中，在前瞻性战略性新兴产业中，承担着战略支撑和保障的重任，是推进中国式现代化、引领高水平科技自立自强、实现经济高质量发展的主导力量。

在当前形势下，国资国企“十五五”期间着力开启增长“第二曲线”具有重大意义。

突破企业的发展瓶颈，实现稳增长的目标。当前全球经济面临结构性调整，传统增长动能减弱，多数国资国企的传统主业已经步入成熟后期，逐步显现衰落迹象，既有发展模式难以为继，亟需突破增长瓶颈。为此，国资国企必须主动谋求变革，通过前瞻布局新产业、新业态，激活增长“第二曲线”，以创新驱动替代要素驱动，实现高质量可持续发展 。

服务国家战略需求，支撑产业链自主可控。根据国务院国资委部署，国资国企增长“第二曲线”将聚焦战略性新兴产业和未来产业，通过发挥国资国企技术、资金、人才优势，推动企业和社会资源更多集中到关键领域的核心创新环节，攻克“卡脖子”技术难题、弥补国内产业链空白，为国家安全战略实施、新质生产力发展和产业链自主可控提供坚实支撑。

发挥“链长”作用，重塑产业链结构。战略性重组和专业化整合是国资国企启动增长“第二曲线”战略实施的重要举措。通过重组整合，国资国企能够充分发挥产业链“链长”作用，重塑产业链结构，带动上下游产业链协同升级，以创新供给激活内需潜力，为经济发展注入新动能。

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

1.3. 国务院国资委开启增长“第二曲线”的战略部署

近年来，国务院国资委号召中央企业开启增长的“第二曲线”，并就发展方向和支持政策进行了部署。

2024年11月，国务院国资委在举办理论学习中心组集体学习会暨厅局级干部研修班上提出，**“要推动中央企业穿越经济周期，支持企业开启增长的‘第二曲线’”**，将“加强新领域新赛道出资人政策供给，健全精准化、长周期的考核评价体系和政策支持体系，探索更加有效的尽职免责机制”，通过营造有利的政策环境和推出切实有效的支持举措，“引导企业树立正确的发展观，实现更多依靠创新驱动的内生型增长”。

2025年4月，在中央组织部、国务院国资委等三部门联合举办的“弘扬企业家精神，加快建设世界一流企业”专题研讨班开班仪式上，国务院国资委主任表示，要更大力度推进产业焕新，**瞄准新技术突破催生的新产业、新业态、新模式**，加强对传统领域的改造、优势行业的巩固、未来赛道的开拓，**不断开启增长的“第二曲线”**。

2026年4月，国务院国资委党委发表署名文章《打好“五大攻坚战”》提出，“十五五”时期要着眼开辟增长“第二曲线”，加快打造一批引领未来竞争的新兴支柱产业，更好支撑构建以先进制造业为骨干的现代化产业体系*。

国资国企启动增长“第二曲线”既是对传统业务增长瓶颈的主动突破，也是优化产业布局、提升核心竞争力和深化国企改革的必然选择，开启增长“第二曲线”已成为国资国企在“十五五”时期实现高质量发展的核心战略。

国资央企先进实践1

某央企锚定增长“第二曲线”，推动形成公司可持续发展新动能

建筑工程行业的某大型央企面临公司传统市场萎缩、市场竞争加剧、原有发展方式难以为继等严峻形势，企业深化改革、优化业务布局、开辟新赛道迫在眉睫。“十四五”期间，公司决定重点瞄准升级传统产业、壮大战略性新兴产业，发展以水利水电、清洁能源、城市更新、生态治理等为突破方向的增长“第二曲线”。

针对“第二曲线”业务，公司围绕完善经营体系、强化要素保障、提升经营质量、增强经营效能、打造“专精特新”等几个方面提出了切实可行的实施路径和具体措施。2024年，公司“第二曲线”业务新签合同额同比增长超过10%，成为推动公司可持续发展的新动能。

* 国务院国资委党委署名文章《打好“五大攻坚战”全面履行“十五五”时期国资央企战略使命》，《学习与研究》，2026年4月28日

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

2. 以产业升级为抓手，锚定增长“第二曲线”突破方向

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

2. 以产业升级为抓手，锚定增长“第二曲线”突破方向

国资国企开启增长“第二曲线”需以聚焦主责主业、履行功能使命、服务国家战略大局为出发点，以规模驱动向创新驱动、价值驱动转型为根本遵循，以巩固原有优势，积极开辟新领域、新赛道、拓展新场景，培育和发展新的业务增长点为目标。

2.1. “第二曲线”需聚焦主责主业，服务国家战略大局

聚焦主责主业、服务国家战略大局是增长“第二曲线”的根本出发点

国资国企作为国民经济的重要支柱，始终肩负着服务国家战略的功能使命，在国民经济运行中发挥重要支撑作用和示范引领作用。

随着国企改革进一步深化，国资国企在增强国有经济战略功能、推动国有资本优化配置方面取得积极成效。

2026年1月，国务院国资委在国新办举行的系列主题新闻发布会上（以下简称“国新办新闻发布会”）*，介绍了2025年及“十四五”期间国资央企高质量发展情况，其中提到中央企业在关系国家安全、国民经济命脉和国计民生等领域的营收占比超过70%；2025年，中央企业完成战略性新兴产业投资2.5万亿元、占总投资的41.8%，战略性新兴产业营收规模超过12万亿元。

国资国企的主责主业是服务国家战略的重要抓手，聚焦主责主业是国资国企开启“第二曲线”的出发点，服务国家战略需求则指引了“第二曲线”的发展方向。因此，国资国企开启增长“第二曲线”不仅需要促进主责主业的稳定发展，还需要围绕功能定位讲好“国企故事”。

具体来说，在新形势下，国资国企需围绕国家重大战略需求和主责主业，培育增长的“第二曲线”，在关系国家安全、国计民生和战略新兴领域开拓新的增长空间，从而进一步强化功能定位，在现代化产业体系建设中更好发挥战略支撑作用，充分释放国有资本的“经济效益、社会效益、文化效益、创新效益”。

近年来，中央和监管部门多次强调国有资本“三个集中”和优化布局。2024年7月，二十届三中全会《中共中央关于进一步全面深化改革 推进中国式现代化的决定》（以下简称“二十届三中全会《决定》”）将深入推进国有经济布局优化和结构调整列入今后几年国资国企改革的重要任务，具体工作重点包括完善主责主业管理、推动国有资本“三个集中”、建立国有企业履行战略使命评价制度等。

* 《国新办举行新闻发布会 介绍2025年国资央企高质量发展情况》，国新网，2026年1月28日

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

2026年1月，国务院国资委在国新办新闻发布会上，提出未来将“建立健全国有经济布局优化和结构调整指引制度，完善主责主业管理，引导国有资本更好落实‘三个集中’要求”，“加强战略使命评价”*。

2026年3月，《“十五五”规划纲要》强调“十五五”时期将深化国资国企改革，具体举措包括制定实施国有经济布局优化和结构调整指引目录、推动国有资本“三个集中”、加强主责主业管理等；《政府工作报告》则明确提出要“制定和实施进一步深化国资国企改革方案，推进国有经济布局优化和结构调整”；2026年5月，《关于进一步深化国资国企改革的方案（2026—2029年）》已经下发**。这些政策指引为国资国企开启“第二曲线”提供了制度保障和评价标准。

新管理制度要求增长“第二曲线”需聚焦主责主业、服务国家战略大局

“十五五”期间，国资国企需关注的新制度要求主要包括战略使命评价制度、主责主业管理办法，这些制度性要求对于开启增长“第二曲线”提供了方向性的指引和边界约束。

战略使命评价制度和主责主业管理办法要求国资国企“第二曲线”的突破方向与国家战略要求和公司主责主业高度契合，将“第二曲线”业务纳入国家战略布局体系内，并与原有业务形成有机整体，确保“第二曲线”业务能够服务于公司的长远发展，引领现代化产业体系建设。

需要特别提醒国资国企关注的是，从正面导向看，一些省市已经发布的主责主业管理办法对于拟培育业务，即符合“第二曲线”方向的新业务提出了具体的要求，包括拟培育业务需为结合主业发展能力确定的战略性新兴产业、结合主责确定的域内支柱性产业，以及助力推动绿色低碳高质量发展、构建域内现代化产业体系的优势产业。此外，管理办法还对拟培育业务的数量、培育期、发展目标等提出了具体要求。

从限制性规定看，主责主业管理办法也明确提出“严格限定主业、拟培育主业的内涵和范围”的要求，并列出主责主业“负面清单”，例如商业性房地产、与主业产品/原材料无关的大宗贸易业务、特定金融类业务等。

* 《央企考核聚焦高质量发展》，经济日报，2024年1月31日；《国新办举行新闻发布会 介绍2025年国资央企高质量发展情况》，国新网，2026年1月28日

** 《新一轮国资国企改革，来了》，中国证券报，2026年5月31日

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

新管理制度建设：战略使命评价制度与主责主业管理办法

中央层面已就“国有企业履行战略使命评价制度”形成明确部署

继2024年二十届三中全会《决定》等多个中央会议和文件提出“建立国有企业履行战略使命评价制度”后，2025年3月的《政府工作报告》进一步强调“加快建立国有企业履行战略使命评价制度”，表明相关研究和试点工作已取得阶段性成果，即将进入加速落地阶段。

2025年9月，国务院国资委在国新办新闻发布会上介绍，目前已重新核定了30家中央企业主业，进一步完善了主责主业动态管理制度。在谈到“国有企业履行战略使命评价制度”时，国资委负责人表示，要“在业绩考核、薪酬分配等方面，对企业承担战略使命所付出的成本、作出的贡献，进行实事求是的考虑，引导企业全面履行好经济责任、政治责任、社会责任”。

2026年3月发布的《“十五五”规划纲要》则将深化国有企业分类改革作为深化国资国企改革的重要任务，其中提出“进一步明晰不同类型国有企业功能定位”“加强主责主业管理”“建立国有企业履行战略使命评价制度”等重点工作。

各地国资监管机构积极响应中央号召，结合自身实际加快推进战略使命评价制度建设工作

2025年2月，国务院国资委召开地方国资委负责人会议，提出“加快建立国有企业履行战略使命评价制度”的改革要求*。随后，各地国资监管机构积极响应，积极推进落实相关工作。

3月，四川省印发《四川省省属监管企业负责人经营业绩考核办法》，构建了由质量效益、产业发展、科技创新、功能价值等维度组成的战略使命评价指标体系。2026年1月，重庆市国资委印发《关于建立市属重点国有企业履行战略使命评价制度的工作方案（2026版）》，创新性地构建了对标经营业绩、行业水平、自身发展类指标和参考类指标合一的“3+1”评价指标体系**。

多地国资监管机构结合各地发展实际，相继出台主责主业管理办法，在推动国资国企战略使命强化和核心功能提升方面取得阶段性进展

2024年4月，山东省印发《山东省省属企业主责主业管理办法》，明确主责主业核定标准与程序，要求聚焦核心功能，严控非主业投资，强化监管与责任追究。2025年4月，江苏省国资委审议通过《江苏省省属企业主责主业管理办法》，依据主责将省属企业业务划分为主业、拟培育主业、非主业三类，限定主业1–3个、前两类合计≤4，设量化核定标准与核定调整程序，强化动态监管、严控非主业投资并推动有序退出非主业、非优势业务。

---

* 《国务院国资委召开地方国资委负责人会议 着力推动国有企业高质量发展 更好履行战略使命责任》，国务院国资委新闻中心，2025年2月19日

** 《全省国资国企工作视频会议在广州召开》，广东省国资委官网，2025年4月2日；《重庆启动市属重点国企履行战略使命评价工作 推动国企发挥功能作用更好服务国家重大战略》，重庆市国资委规划发展处，2026年1月14日

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

从主责主业出发开启增长的“第二曲线”，推动产业链协同发展

国资国企开启增长“第二曲线”不是简单的业务扩张，而是要在主责主业的基础上，通过产业链延伸和协同创新，实现从“单点突破”到“链条协同”的转变、以及产业链供应链整体自主可控，为国家战略实施提供物质基础和经济支撑。

以主责主业为基础，挖掘协同效应，培育新增长点

国资国企应围绕主责主业，深入梳理产业链上下游的产业基础、能力优势和发展需求，明确向产业链上下游延伸的方向和重点，以及合理适度的跨产业拓展方向。在巩固主业优势的同时，积极开拓新兴领域的增长空间。

在选择业务突破方向时，国资国企需锚定自身功能定位，明确主责主业与“第二曲线”探索方向的协同效应。主责主业是国资国企长期积累的核心能力，依托自有技术、上下游产业链资源和渠道优势开辟新赛道，可以降低试错成本，避免盲目跨界带来的重大风险隐患。

在启动增长“第二曲线”实施路径方面，国资国企可以灵活运用内生式增长、并购重组、新建合资公司、战略合作与联盟等方式，快速获取新技术、新模式、新业态，实现产业的适度多元布局。

国资央企先进实践2

某央企集团以主责主业为依托，积极形成增长“第二曲线”突破

某央企集团以主责主业为依托，在数智科技、生命科技、绿色科技等方向加大新业务布局力度，2024年1—11月其战略性新兴产业营收近500亿元，同比增长近25%，占总营收超过10%，形成了强劲的“第二曲线”增长新动能。

在增长“第二曲线”突破方向的选择上，该央企集团高度重视挖掘新业务与原有主责主业的协同效应潜能，例如，依托集团旗下的物业资产管理与服务平台，部署充电桩新业务，加速智慧能源业务落地，2024年专业增值服务收入增长超过20%。

再如，该央企集团子公司依托主业房地产开发，以资产运营为“第二曲线”业务突破方向，布局集中商业、产业办公、公寓酒店等多个物业管理业务领域，并通过专业公司的精细化管理，实现了物业资产价值与投资回报的双重提升。

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

发挥链主作用，围绕主责主业，推动产业链协同创新发展

协同创新是推动产业链升级的核心动力。作为链主企业，国资国企需要以主责主业为出发点，充分发挥资源整合、统筹协调的优势，通过成立产业联盟、组建创新联合体、构建产业集群等方式，联合上下游企业、科研机构、金融机构等市场主体，共同攻关核心关键技术、提高成果转化效率、优化产业创新生态，推动产业链上下游企业形成创新合力，加速实现产业链供应链整体自主可控的目标。

国资央企先进实践3

某央企发挥主业优势，引领超导全产业链发展

在全球科技竞争加剧的背景下，低温超导材料作为一种关键战略资源，广泛应用于高能物理等尖端领域。长期以来，中国在这一领域严重依赖进口，面临“卡脖子”风险。

面对全球超导产业未来巨大的市场需求，某央企集团致力于打造国际领先的超导产业集群。位于西北地区的A公司为该央企集团下属子公司，是稀有金属领域的“链主”企业。依托国家重大战略与自主创新能力，A公司基于主业优势，攻克低温超导材料领域“卡脖子”技术，并延伸产业链强化低温超导产业布局，为国家大科学工程提供了国产化核心器件保障。

在集团层面，2024年6月，该央企集团发挥自身在稀有金属领域的全产业链优势，联合产业链领先央企、高校、科研机构、地方企业等27家单位，组建超导材料创新联合体。通过集中力量开展技术攻关、产能扩张与市场拓展，系统构建了以A公司为材料龙头的全产业链创新生态体系，推动中国超导产业实现高质量发展。

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

2.2. 开启增长“第二曲线”需以创新驱动、价值驱动为根本遵循

创新驱动回答了“增长”动力从哪里来的问题，价值驱动则明确了“增长”的目标是什么，两者共同构建了国资国企开启增长“第二曲线”的底层逻辑。国资国企开启“第二曲线”需以创新和价值创造为根本遵循，推动从要素驱动向创新驱动转变，从规模扩张向价值提升转变，这不仅是突破“第一曲线”瓶颈的关键路径，更是发展新质生产力的内在要求。

科技创新和机制创新是突破“内卷式”竞争、开启增长“第二曲线”的动力源泉

在现代化产业体系建设与经济高质量发展过程中，“内卷式”竞争已经成为一个值得关注的问题。“内卷式”恶性竞争不仅扰乱市场公平竞争秩序，还侵蚀企业利润，威胁整个产业的创新能力和可持续发展潜力。

面临复杂多变的内外部环境以及“内卷式”竞争压力，国内工业企业的利润增长正面临严峻挑战。根据国家统计局发布的数据，2025年，全国规模以上工业企业实现利润总额同比增长仅为0.6%，国有控股企业更是同比下降了3.9%，降幅远高于全国平均水平*。

2025年12月，中央经济工作会议提出，“综合整治‘内卷式’竞争，规范地方政府和企业行为”**；2026年3月的《政府工作报告》和《“十五五”规划纲要》再次重申整治要求，并将其与全国统一大市场建设、产业健康有序发展等战略举措结合起来，为经济转型提供制度保障。

以汽车行业为例，2024年，恶性“价格战”致使汽车行业直接损失1,380亿元，行业利润大幅下滑至4,623亿元，行业利润率仅为4.3%，较2021年下降1.8个百分点。2025年，汽车行业利润率进一步降至4.1%，低于下游工业企业利润率5.9%的平均水平***。

2025年6月，工信部发布《关于组织开展2025年度道路机动车辆生产企业及产品生产一致性监督检查工作的通知》，提出“加大对舆论关注度高、存在较大质量安全隐患等车型的抽查力度”，处罚措施包括公开通报、暂停相关产品《公告》、暂停企业新产品申报等，大幅提升了企业违规成本；同月，工信部、国家市场监督管理总局、国家消防救援局联合召开新能源汽车安全管理工作视频会，明确要求企业严守安全底线、杜绝虚假宣传****，为行业敲响警钟。

市场是资源配置最有效的方式，竞争是市场经济运行的一条重要机制。反“内卷”并非反对竞争，而是倡导在合理范围内，遵循公开透明规则和标准开展竞争。国资国企以科技创新和机制体制创新为突破口开启增长“第二曲线”，培育新的增长点，不仅能够开辟新赛道、新模式，在产业链高端和前沿领域“卷”，做大市场“蛋糕”规模，还能够树立竞争新范式，争取先发优势，避免陷入“内卷”陷阱。

---

* 《2025年全国规模以上工业企业利润增长0.6%》，国家统计局官网，2026年1月27日

** 《中央经济工作会议在北京举行 习近平发表重要讲话》，新华社，2025年12月12日

*** 《崔东树：2025年我国汽车行业利润率降至4.1%，处历史低位》，每经网，2026年1月27日；《国务院出面整治，新能源汽车必须告别内卷》，企业观察报，2025年7月 21日；《新能源车平均降价1.8万元，电池合作成降本关键》，第一财经，2025年3月3日

**** 《三部门召开加强新能源汽车安全管理工作视频会》，工信部装备工业一司，2025年6月19日

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

开启增长“第二曲线”以技术创新为驱动力

面对传统产业资源环境约束不断增多、原有增长模式难以为继、“内卷式”竞争日益激烈等挑战，2025年7月，国务院国资委在中央企业负责人研讨班提出，央企要努力开启增长的“第二曲线”，加快实现从要素大量投入的“汗水型增长”向科技创新驱动的“智慧型增长”转变*。

这意味着国资国企需要**通过技术创新开辟新赛道，重塑增长引擎**，在“第一曲线”进入“成熟期——衰落期”阶段前，就实现以技术创新驱动的“第二曲线”破局，真正成为国家战略安全的“托底者”和高质量发展的“领跑者”。

2025年4月22日，国务院国资委主任出席“弘扬企业家精神，加快建设世界一流企业”专题研讨班（第2期）开班式并作首场专题辅导报告，提出中央企业要**根据行业特点按照渐变型、突变型技术创新分类施策**，着力推进关键核心技术攻关，着力提升企业科技创新能力，着力推进科技成果转化应用**。

在**“技术创新分类施策”**指引下，国资国企需要根据创新主体、技术领域、发展阶段等差异，对于技术创新实施精准化、差异化的政策支持与管理机制，通过识别不同类型技术创新的特性和需求，匹配针对性的资源、服务和监管方式，以实现创新效能最大化。

国资央企先进实践4

某央企通信公司基于创新技术大力发展新业务

2024年，某通信行业央企实现营收同比增长超3%，与此形成对比的是，该央企新兴业务——数字化转型收入（含云计算、政企服务、内容媒体等）同比增长近10%，占主营业务收入比例超30%，较上年提升近2个百分点，公司增长“第二曲线”发展动能已初步形成。

研发创新是该央企“第二曲线”业务发展的动力源泉。过去几年，该央企加大在新型信息基础设施和人工智能等领域的研发投入，在算力网络、“AI+”能力布局方面抢占先机，为云计算、政企解决方案、“AI+”行业等新兴服务赋能，深化转型升级、动能转换，以科技创新重构价值链，持续向一流的信息服务科技创新公司转型。

在算力网络方面，目前该央企已建成四算融合的算力网络，实现通算、智算、超算、量子计算多元算力融合供给；在算力资源方面，该央企已部署算力服务器规模超100万台，智算规模超43EFLOPS（每秒百亿亿次浮点运算），约占全国智能算力总量的近50%。

在“AI+”方面，该央企布局数十款AI行业大模型，助力各行各业“智改数转网联”；积极构建人工智能生态汇聚平台，引入多个国内外优质大模型、数据集和智能体；基础云产品全面AI化迭代，全新构建大模型服务平台；形成超百个覆盖央企国企、高等院校、行业龙头企业的AI+DICT***示范标杆，“AI化产品”客户合计近2亿户。

---

* 《国务院国资委举办中央企业负责人研讨班 注重提升“五个价值”推进高质量发展 有力有效应变局稳大局开新局》，国务院国资委新闻中心，2025年7月18日

** 《弘扬企业家精神加快建设世界一流企业专题研讨班开班 张玉卓出席开班式并作首场专题辅导报告》，国务院国资委官网，2025年4月23日

*** DICT是指云和大数据技术、信息技术、通信技术深度融合的智能应用服务。

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

机制体制创新为开启增长“第二曲线”提供制度保障

在创新体系建设方面，《“十五五”规划纲要》在第三篇“加快高水平科技自立自强 引领发展新质生产力”，专门设立第十章“强化企业科技创新主体地位”，系统部署创新资源集聚、产学研融通创新、普惠性政策供给三大核心任务，强调“落实企业在技术创新决策、研发投入、科研组织和成果转化应用中的主体地位，促进创新链产业链资金链人才链深度融合”。

具体来说，创新体系建设需关注**技术供给、成果转化和创新生态**三方面的要求。

- 创新投入决策方面需加强应用基础研究、关键核心技术攻关和前沿性、颠覆性技术研发，主动承担国家科技重大专项，强化行业共性技术供给；
- 完善科技成果转化机制，积极探索科技成果转化创新路径，开放创新场景资源，提升产业化市场化效率，打通成果转化应用“最后一公里”；
- 发挥科技领军企业龙头作用，加强企业主导的产学研深度融合，打造“产业孵化平台”，促进创新链、产业链、资金链、人才链的全面融通，构建高水平创新生态。

科研人员考核激励制度是完善创新机制体制的一个重要组成部分，国资国企还可以考虑**灵活开展股权分红、项目跟投、开展职务科技成果赋权改革试点等多种形式中长期激励，**加大薪酬分配向研发等岗位的倾斜力度，充分激发高端科技人才创新动力。

“十四五”期间，国资央企强调“激励赋能”

2025年9月，国务院国资委在国新办新闻发布会上介绍，在“十四五”期间，国资央企不断强化“激励赋能”，对重大科技成果实施考核加分，对实现重大技术突破的给予“一票晋级”；累计推动近千户科技型企业实施了股权、分红等激励，不让作出成绩的科技人员只当“幕后英雄”；赋予项目负责人更大自主权，健全尽职合规免责机制，让科研人员a心无旁骛搞创新。

通过这些举措，科技人员的积极性得到有效激发，企业的创新创造活力更加充沛。

价值创造是增长“第二曲线”锚定的长期目标

对标一流价值创造是新一轮深化国企改革的重要目标，也是国资国企开启增长“第二曲线”锚定的长期目标。具体来说，国资国企要聚焦高质量发展主题，围绕增强核心功能、提升核心竞争力，进一步提升增加值、功能价值、经济增加值、战略性新兴产业收入和增加值占比、品牌价值“五个价值”。

有效投资对于促进价值创造、增强新发展动能具有关键作用。2026年以来，中央层面多次明确国资国企要统筹把握“扩大”和“有效”，更加强调投资的效益和价值。1月，国务院国资委在国新办举行的新闻发布会上介绍2025年国资央企高质量发展情况，并就未来工作作出部署，明确提出国资央企要积极扩大有效投资，坚持投资于物和投资于人紧密结合；2月，国务院常务会议进一步强调，“要更好发挥央国企扩投资作用，加大力度支持民间投资发展，形成促进有效投资的合力”*。

* 《李强主持召开国务院常务会议》，新华网，2026年2月6日

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

强化“第二曲线”业务投资全生命周期管理，扩大有效投资

对于国资国企来说，开启增长“第二曲线”是扩大投资规模、提升投资效益的重要引擎。在开展“第二曲线”业务投资时，国资国企需从项目投前、投中、投后的各个阶段进行科学合理的全流程管理。

- **投前阶段：明确投资方向与重点领域，建立投资决策机制。**结合国家宏观经济政策、产业政策及企业自身发展战略等，明确投资方向和重点领域；关注项目筛选与可行性研究、尽职调查、各类风险评估等重点工作，完善科学投资决策机制；
- **投中阶段：投资估值、投资方案设计，提前制定退出计划。**基于科学的估值模型对投资标的进行估值；在设计投资方案和交易磋商时，确保方案符合国资监管要求；针对投后整合、投资退出进行前瞻性研究并制定计划；
- **投后阶段：加强计划执行与监测，完善投后评价、回顾机制。**完善投资项目管理机制，加强计划执行力度，进行动态监测与调整；完善投资后评价反馈机制，形成可复制的成功模式并进行推广。

2026年1月1日，《中央企业违规经营投资责任追究实施办法》（国务院国资委令第46号）正式实施。文件通过明确责任界定、严格问责机制与规范操作程序，构建起一套针对央企违规经营投资行为的强力监督追责体系。根据文件精神，国资国企开展“第二曲线”业务投资时，需要将风险管理嵌入投资全生命周期，通过投前精准决策、筑牢风险防控第一道防线，投中规范执行、动态纠偏，投后开展项目后评价和持续优化行动，实现项目投资价值。

强化产业孵化，最大限度提高投资收益

国资国企是科技创新的主体，同时也承担着推动实验室成果向产业成果转化的重要任务。通过“第二曲线”业务推动创新成果产业孵化，国资国企不仅能够填补产业链空白、强化薄弱环节，还能够带动产业生态创新发展。

在实践中，我们观察到一些典型的国资国企科技成果的产业孵化模式。

构建可转化科技成果清单、实施专利许可促进技术成果转化。某央企拥有超过3,000项有效专利，近几年公司孵化成立了6家高技术企业，新增8家国家级专精特新“小巨人”企业。此外，该央企还通过多种方式拓展科技成果转化空间，包括对科技成果实施分级分类管理，构建了包含近百项成果在内的可对外转化科技成果清单目录；举办创新创意比赛，推进科技成果“第二场景应用专项行动”，挖掘技术多领域价值；与业内多家龙头企业就签订专利实施许可合同，在全国范围内建成7条示范生产线，实现连续稳定运行。

搭建专业孵化平台和中试平台。中试验证平台为处在试制阶段的新产品转化为产业化应用的过渡性测试提供验证平台，也被称为科技成果转化应用的“最后一公里”。中试验证不足会使用户缺乏对于创新成果应用的信心，导致推广难度加大。

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

2025年9月，国务院国资委公布《中央企业中试验证平台对外开放服务手册（2025年版）》，包含134个平台的291个对外开放服务项目；11月，国务院国资委表示，中央企业190个中试验证平台面向社会累计提供超过400项中试服务*。

企业“出题”，以需求牵引产业技术迭代。与依靠自身科研力量开展技术创新相比，国资国企从企业端、需求端发起科研课题，与科研院所和高等院校深化创新合作，以“企业出题、企业+院所联合攻关”的模式开展创新项目，能够聚焦产业发展需求，集聚社会资源，强化研发平台共享协同，发挥企业应用场景丰富的优势，提升科研成果开发和转化效率。

2025年6月，《人民日报》刊发国务院国资委党委署名文章《为高水平科技自立自强贡献国资央企力量》。文章提到，2024年，35家中央企业面向全社会开展“揭榜挂帅”，累计发布榜单210个，开展产学研合作项目2.5万个，实际支出经费274.2亿元。2026年5月，国务院国资委举行中央企业基础研究工作部署会，会议提出，中央企业要把着力点放在应用性基础研究上，努力当好“出题人”和“阅卷人”，同时结合实际积极参与“答题”。

关注考核体系要求，强化创新能力，实现价值创造目标

近年来，国资监管部门持续完善以创新和价值创造为核心的考核体系，通过开展国有经济增加值核算，优化“一利五率”等指标体系，健全尽职免责机制等举措，充分释放国资国企作为创新主体的内生动力，提升价值创造能力，为国资国企开启增长“第二曲线”提供了正向引导和系统性支持。

首先，在“一利五率”考核体系中，研发投入强度是指标之一，这就要求国资国企增长“第二曲线”业务能够促进企业提升研发经费占比，将更多资源聚焦于符合国家战略需求的尖端领域，加速攻克“卡脖子”技术，形成引领产业高质量发展的前沿生产力。

* 国务院国资委发布《中央企业中试验证平台对外开放服务手册（2025年版）》，国务院国资委官网，2025年9月17日；《中央企业190个平台开放 提供逾400项中试服务》，新华社，2025年11月10日

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

此外，“一利五率”中的其他考核指标也要求国资国企在探索开启增长“第二曲线”的同时，强化原有业务的稳定经营，做好新业务与现有业务的财务风险隔离，以确保考核指标表现稳定。

其次，战略性新兴产业收入和增加值占比是“五个价值”之一，2024年初，国务院国资委提出要“强化战略性新兴产业收入和增加值占比考核，引导企业加快优化布局结构，深入推进转型升级”*；在2026年1月的国新办新闻发布会上，国务院国资委领导表示，2025年，央企在战新产业投资占总投资的比重达41.8%，营业收入规模超12万亿元。这将引导国资国企聚焦战略性新兴产业和未来产业布局，为增长“第二曲线”明确了主要发展方向。

第三，对于创新型业务，监管部门出台了一系列的政策保障措施，引导企业树立正确的发展观，实现更多依靠创新驱动的内生型增长。这些政策举措主要包括：

- 落实长周期考核，探索对国资创业投资机构按照整个基金生命周期进行考核，鼓励战略性新兴产业基金、央企创投基金发挥长期资本、耐心资本的作用；
- 健全精准化、差异化、长周期的科技创新和产业创新考核评价体系、政策支持体系；
- 探索建立更加包容审慎的新产业新业态新模式国资监管体系等，健全责任豁免机制；
- 加强新领域新赛道制度供给，支持国有企业大胆试错等。

在这些政策措施鼓励下，国资国企应在积极探索增长“第二曲线”发展方向时，锚定价值创造目标，寻求能够突出自主创新、原始创新的新领域、新赛道，加速推进前沿科技与原始创新布局，构建创新策源优势，在高水平科技自立自强中实现增长“第二曲线”价值创造目标。

* 《央企考核聚焦高质量发展》，经济日报，2024年1月31日

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

2.3. 以场景拓展为牵引实现“第二曲线”突破，促进跨产业互动互融

围绕主责主业拓展业务新场景是“第二曲线”突破的重要方向

应用场景是技术和数据价值的“放大器”，能将创新要素的潜在价值成倍放大、具象化呈现，也是激发和培育新技术、新模式的“试验场”，为更聚焦、更有针对性、更贴近实际需求的跨界创新和融合提供验证环境。

2025年以来，中央层面围绕国资国企打造和开放应用场景的政策导向日益明确，旨在通过场景赋能，加速科技创新与产业升级。2025年6月，国务院国资委在国有企业改革深化提升行动2025年第二次专题推进会（以下简称“国企改革推进会”）上提出，国资国企要积极打造和开放战略性高价值应用场景；11月，国务院办公厅发布《关于加快场景培育和开放推动新场景大规模应用的实施意见》； 2026年7月，国务院国资委牵头组织的央企“场景万象”专项行动启动，首批央企十大标志性场景发布，涉及人工智能、算电碳协同、绿电产储应用等领域*。

2026年1月，在国新办新闻发布会上，国务院国资委介绍了中央企业科技创新和产业创新深度融合取得的进展和下阶段工作部署。

工作进展：发布中央企业中试平台服务手册，推动中央企业开放市场、开放场景，科技成果应用拓展工程50个项目牵引了2,000余家创新主体，实现126项成果首试首用、400余项成果百台套以上规模应用。

下阶段工作部署：将在转化端加速精准对接，加快建设成果产业化智慧服务平台，持续推进中试能力建设和服务开放，推动科技成果加快转化为现实生产力

在传统主业增长趋缓时，国资国企可考虑围绕主责主业，充分发挥主业经营积累的技术、运营经验、市场渠道等资源优势，开展业务应用场景创新和拓展，打造增长“第二曲线”。在这个过程中，国资国企可以通过**主动拓展新场景挖掘增量价值，**也可以通过**开放场景应用，**带动产业生态圈企业融通发展，同时引入外部创新力量，弥补自身技术短板、突破转型瓶颈。

* 《国务院国资委召开国有企业改革深化提升行动2025年第二次专题推进会》，国务院国资委官网，2025年6月17日；《手握“硬核技术”！以场景育产业、以协同促创新 大中小企业融通发展、互利共赢》，央视网，2026年7月10日

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

打造跨产业场景，赋能主业升级和存量优化，实现“第二曲线”突破

基于主业优势，构建跨产业新场景，实现主责主业与新兴业务的双向赋能

国资国企从主责主业出发，基于技术创新向产业链上下游或跨产业领域延伸，能够拓展新场景、进入新赛道，构建主责主业与新兴业务的双向赋能的新发展格局，这主要体现在以下两个方面。

一方面，发挥主业优势，为布局新兴领域提供丰富的场景应用支持，降低市场进入壁垒和开拓成本。在长期发展中，国资国企不仅积累了较强的资金实力、技术研发能力、庞大的运营体系，也因其业务规模大、布局多元和具有一定的公共服务属性，拥有丰富的应用场景资源，涵盖基础设施、民生服务、工业制造、能源金融等。这些场景不仅能够加速技术成熟和商业化进程，培育新的业务增长极，也能够减少新业务投入风险，降低试错成本。

另一方面，基于创新场景布局战略性新兴产业和未来产业，获取新技术、新模式、新市场，反哺主业升级，形成“主责主业强基转型”和“新兴产业蓬勃发展”双轮驱动的新业务格局。基于场景创新发展“第二曲线”业务反哺主业转型升级的路径主要包括核心技术转化应用，主责主业生产运营模式和价值创造逻辑重构，研发与市场等生产要素资源协同，资本运作空间拓展等方面。通过“以新带旧”，国资国企能够实现新旧动能无缝衔接，穿越经济周期，实现可持续高质量发展目标。

国资央企先进实践5

高速公路集团拓展新能源和低空经济等新兴产业

高速公路集团培育新能源业务成为新增长极

某省高速集团A深化交通+新能源融合发展，充分利用高速公路沿线场景资源，规模化拓展新能源业务。在绿色能源生产方面，A集团首创高速公路与光伏设施一体化融合的结构形式和设计方法，构建了适配高速公路用电与光伏分布式发电特征的多尺度区域微电网，逐步形成了收费站、服务区、隧道、边坡、匝道圈、棚洞、声屏障等多场景、多形式、一体化的路域光伏解决方案。

在绿色能源消费方面，A集团将绿电输送到充电桩、空调、照明等设备，2022年A集团建成全国首个“零碳服务区”，实现了该服务区100%“绿电”供应。目前，A集团下属能源公司正在开展虚拟电厂试点建设，计划未来通过电力交易平台参与交易。

A集团发展新能源业务，不仅实现了绿色低碳转型，更是在多维度反哺了传统的交通产业，形成“以新带旧、协同增效”的发展模式。例如，光伏发电满足服务区、收费站等设施用电需求，实现绿色低碳转型；通过实时提供充电桩状态与价格信息，引导错峰充电，缓解服务区拥堵现象；构建“电气氢”一体化能源补给网络，吸引新能源车辆停靠，带动服务区消费等。

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

交通集团拓展低空经济新业务

某省交通集团B依托广袤的空域资源和高速公路网络，一方面积极探索“公路+低空”融合发展的创新场景，另一方面也通过低空技术赋能与场景联动，为传统交通业务注入新动能。

在低空物流方面，B集团依托高速公路路网资源，在公路沿线布设起降点，构建“公路+低空”立体交通网络，在服务区增设无人机物流枢纽，完善支线、末端物流体系，探索无人机配送的商业化路径，打通偏远地区“最后一公里”配送瓶颈。

在低空基础设施方面，B集团在一些地区开展充换电站与低空基础设施协同布局，打造新能源重卡与无人机协同复用基础设施的绿色运输体系。

在低空经济赋能交通业务方面，B集团自主研发的“无人机+北斗+AI”智慧巡检系统已使公路养护、安全监测的成本下降20%，效率提高50%。

在加速推进低空经济全产业链布局方面，B集团正积极筹建低空飞服中心，整合飞行调度、数据服务等核心功能，还计划通过收购、产业基金投资等方式，孵化低空制造、低空旅游、生态巡检、数据服务等低空经济新业态。

围绕主责主业将存量资产转化为增量价值，打造跨界融合新场景

在长期的发展过程中，国资国企积累了大量存量资产，包括土地、厂房、仓库、设备等闲置或低效资源。这些“沉睡资源”是未来推动场景创新和产业升级、实现“第二曲线”业务突破的“价值引擎”。通过资产盘活和改造，国资国企可以围绕主责主业，将存量资产转化为跨界融合的新场景载体，释放其潜在价值，使国资国企从规模资产的持有者向价值运营商转型。

“十五五”期间，**国有存量资产的盘活和价值提升，**成为国资国企优化国有资本布局、推动产业升级的关键任务。2025年以来，中央出台多项措施，推动国资国企存量资产盘活工作。5月，中共中央办公厅、国务院办公厅发布《关于持续推进城市更新行动的意见》，明确提出支持企业**盘活闲置低效存量资产，**并强调要更好发挥国有资本带动作用；2026年3月发布的《“十五五”规划纲要》专设小节强调“盘活利用存量资源”，明确提出**“完善并购、破产、置换等政策，盘活用好低效用地、闲置房产、存量基础设施”**；2026年6月举行的“全国进一步深化国资国企改革动员部署视频会议”则提出“按照‘三个集中’要求**推进重组整合、资源盘活**，分层次调整产业结构，不断优化国有经济布局”。

国资国企围绕主责主业和增长“第二曲线”业务方向，筛选、分类盘活和处置存量资产，通过**存量重组、技术赋能、生态协同**等举措，激发资产增量价值，为打造跨界融合新场景赋能。

存量重组。针对长期闲置或低效运营的实物资产，通过资产置换、引入社会资本和专业力量等市场化重组手段，主动注入创新要素，重组形成新场景载体，快速切入新赛道新领域；将不同产业领域的资源、技术、市场、人才等要素有机结合起来，放大协同效应，实现从传统业务向新兴领域的跨越式发展。

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

技术赋能。通过成立自主运营平台、引入专业运营团队等举措，对存量资产进行更新改造、技术赋能、功能升级和精细化运营，提升其使用效率、服务水平和盈利能力，从而激活新场景价值，挖掘资产潜在增值空间。

生态协同。积极探索多渠道、跨产业与创新生态伙伴合作，唤醒“沉睡资产”价值，共同打造产业集群新标杆，包括共建产业园、创新园、智造中心、重点实验室、孵化中心等，吸引上下游企业入驻，深化产学研融合；推动学术界、产业界人才双向流动，探索“产业教授”“科技副总”“校企双聘”等新模式，对盘活资产进行创新要素赋能；提供资金支持、搭建服务平台，包括设立科创基金、投融资对接、提供法律与人才服务等，为盘活资产创新发展提供支撑。

国资央企先进实践6

东部沿海城市某区挖掘存量空间，发展生命健康产业

东部沿海城市某区积极探索新理念、新路径、新模式，围绕生命科学、大健康产业，将区内大量存量国有房产从“低效资产”变为“优质资源”，开辟新增长极。

在区政府围绕医疗健康产业打造区域经济新增长点的大背景下，区内国有投资集团（“区国投集团”）收购了某医疗服务企业约20%的股份，旨在切入医疗健康产业，实现转型破局和平台企业的可持续发展。

此后，区国投集团依托收购企业等优质资源，以生态链的理念建强投资链，持续推进“产业+资本+园区”的运作模式。为了向产业招引和产业集聚提供空间要素保障，该区**通过低效用地改造、土地置换、搬迁清零等方式，充分挖掘存量空间、提升土地开发强度，**成功打造了生命健康产业系列园区，形成了“研发—生产—消费应用”的数字医疗全产业链体系，规模已达百亿级，并且还在迅速发展壮大。

在老旧小区周边存量国有房产盘活方面，区内城市运营集团（“区城运集团”）系统梳理了小区内教育、医疗、文体、养老、托幼等各类公共服务设施和存量空间资源，结合居民年龄结构和现实需求，瞄准康养、护理等大健康细分赛道，以构建未来社区为目标，积极探索老旧小区周边国有房产的盘活路径，使这些“沉睡”的存量国有房产焕发了新的活力。

具体举措包括严格筛选引入品质口碑俱佳的康养服务企业，将社区年久失修、设施陈旧、安全隐患突出的长租公寓改建成社区康养中心，多层次、多方位满足不同年龄阶段老年人的服务需求；将经营不善的快捷酒店转型改造，建成集“医养护”为一体的护理中心等，创造了良好的经济效益与社会效益。

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

资产盘活路径与公允价值重估。国资国企存量资产盘活需根据资产属性和经营情况进行盘点、分类整理并排序，在此基础上基于不同类型设计适配的盘活提升路径，以实现焕新存量资产、增加现金流的目标，为“第二曲线”业务开展提供资金支持。

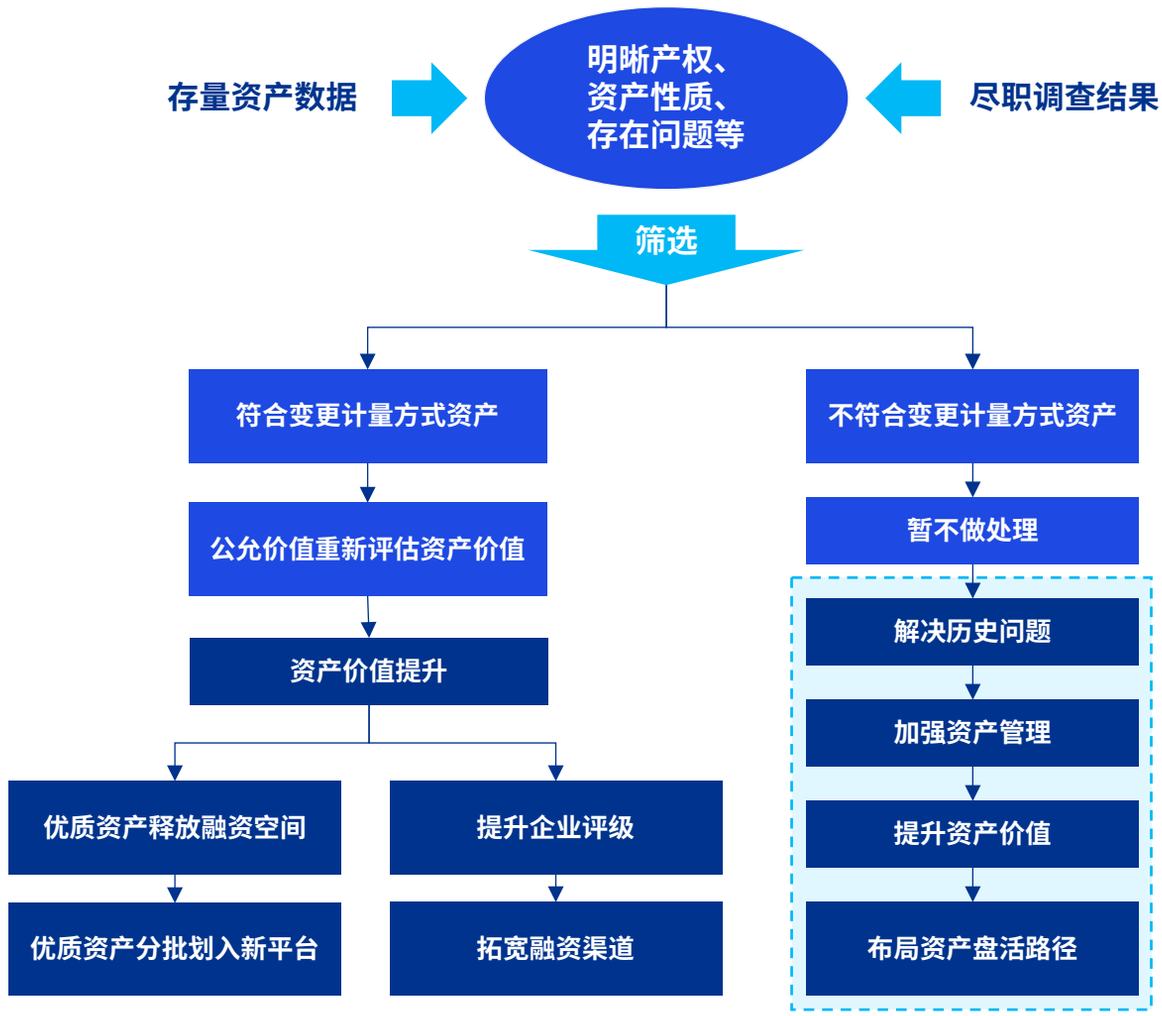
表格：存量资产类型与盘活路径总结

资产类型		盘活提升路径
经营类	**经营类包括基础设施和公共设施类，及市场化竞争类资产等**	• 基础设施和公共设施类可通过提升运营能力、**资产证券化**等方式提升资产流动性和变现能力 • 市场化竞争类资产可通过**兼并联合实现集中统筹、内容注入、优化、引战、上市**等方式提升经营效益 • 通过引入产业投资人，**导入资源共享、业务联通的产业资源**，提升资产的经营性 • **委托专业第三方运营**资产
资源类	**资源类资产主要针对闲置或低效存量用地等**	• 政企联动进行**城市更新**、功能提升，或改造用于城市商业综合体 • 对于低效无效资产进行**出售** • 提请**政府回收闲置资产**或将**闲置资产置换成经营性资产**
现金类	**现金类资产主要指沉淀资金或者闲置低效资金**	• 可通过**资金归集、提高利用效率**（基金方式）盘活
金融类	**债权类包括应收账款、债权等**	• 加大**清收**力度，对现金流较好的应收账款还可通过**资产证券化**等方式盘活变现
	股权类包括持有的非上市公司股权、持有的基金份额等	• 对于非上市类（含基金份额），可通过产权交易、**培育上市**、**政府类基金整合**、S基金等方式进行沉淀资产的盘活和价值提升 • 对债务风险较高的子企业实施**债务重组**（如债转股、债务置换等）、**委托AMC机构进行处理**或清算注销

尤其需要关注的是，进行存量资产分析对于国资国企盘活经营类、资源类资产十分重要。对于价值被严重低估、存在活跃市场并能获得可靠公允价值的资产，国资国企应进行公允价值重估，并变更资产计量方式并进行相应的会计变更处理，以真实反映资产当前市场价值，并在此基础上制定资产盘活计划。

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

图：基于价值重估制定资产盘活计划



以场景开放驱动跨产业互通互融，开启增长“第二曲线”

国资国企拥有大量高价值场景资源（如智慧城市、能源网络、工业基地），但传统封闭式的运营模式导致场景价值未能得到充分释放。通过开放应用场景平台，国资国企可以主动突破产业边界、区域壁垒和自身能力限制，吸引关联产业链上下游以及外部资源参与创新，由传统链式竞争模式转向跨产业、跨区域的产业生态网络体系。

在开放场景构成的生态网络中，一方面，国资国企能够更精准洞察市场需求、行业趋势、技术升级方向，为寻找“第二曲线”新业务突破机会创造条件；另一方面，开放场景也为新技术、新模式提供试验场，推动技术从研发到产业化的快速转化，促进产业生态共建、价值共创，为国资国企“第二曲线”业务的快速突破和发展壮大提供更好的创新环境。

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

根据央视网2025年3月报道，2025年以来，各地支持鼓励国有企业向科创企业开放应用场景，实现大中小企业融通联合，加速产业链创新发展。报道指出，下一步，国务院国资委将继续引导中央企业主动向社会开放应用场景，通过搭建合作平台、加大采购力度等方式，强化与各类企业合作*。

近年来，中央企业和各地国资国企纷纷主动、系统地开放场景应用平台，推动市场各类主体融通联合，加速跨产业互通互融。2026年5月，五部门联合发布《关于开展2026年“百场万企”大中小企业融通对接活动的通知》（工信厅联企业函〔2026〕236号）（以下简称“《通知》”）。《通知》提出，在2026年5—12月期间，通过组织形式多样的对接活动，促进更多中小企业融入大企业创新链产业链供应链，推动形成协同、高效、融合、顺畅的大中小企业融通创新生态。《通知》明确鼓励央企面向中小企业开放应用场景，加强对中小企业的支持带动。

在地方层面，2025年1月，合肥市成立国有企业场景创新联盟，26家国企开放交通、能源、建筑、民生等领域的多个场景；3月，深圳国资国企首批发布30个应用场景，近30家市属国企与40余家科技企业就20个应用场景完成集中签约；2026年3月，上海国资委启动国资场景开放与行业应用挑战赛，聚焦金融、制造、交通、建造等重点领域，组织8家重点市属向社会公开发布50道场景赛题，旨在打通AI+应用技术落地的“最后一公里”** 。

对于通过场景开放为“第二曲线”突破寻找方向的国资国企来说，建议锚定高价值重大应用场景项目，谋求开展规模化应用示范。近年来，中央、各地政府结合发展战略、资源禀赋和产业基础，定期谋划部署重大应用场景，持续加大对典型场景应用的开放力度。

2025年8月，国务院国资委发布了首批40项央企人工智能战略性高价值场景，未来将以“国资央企人工智能战略性高价值场景库”为基础，推动央企持续挖掘、积极开放行业核心场景，协同各方共建共享，打造人工智能+科学、生物医药、新材料研发、具身智能、新型工业化等应用标杆***。根据国务院国资委2026年1月在国新办新闻发布会上的介绍，中央企业聚焦能源、制造、通信等重点行业，联合头部企业已打造了超一千个应用场景。

建议国资国企立足自身优势，聚焦国家战略需求和产业升级方向，结合各级政府发布的重大应用场景项目（如“揭榜挂帅”项目），**瞄准战略意义强、经济收益高、民生关联紧的高价值场景开展试点应用。**通过打造标杆性示范项目，形成可复制、可推广的场景应用创新模式，带动更多企业参与场景开放与创新实践，进一步扩大应用规模，加速技术迭代和产业升级，为国资国企寻找增长“第二曲线”突破方向、培育新经济增长极创造良好条件。

* 《多地发力场景开放 助推中小企业创新发展》，央视网，2025年3月30日

** 《合肥市国企场景创新联盟2025年第一次工作会议圆满举行》，人民网－安徽频道，2025年4月27日；《深圳国资国企应用场景开放行动：百个场景解锁科技新可能》，新华财经，2025年3月4日；《AI高手看过来，上海国资国企面向社会开放50道场景赛题，OPC也能参赛》，上观新闻，2026年3月28日

*** 《国务院国资委发布首批央企人工智能战略性高价值场景》，国务院国资委规划局，2025年8月5日

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

高价值、跨产业场景——虚拟电厂

虚拟电厂是基于新一代信息通信、系统集成等技术构建的能源管理平台，在供给侧，虚拟电厂通过整合分布式发电资源，向电网提供电力和辅助服务；在需求侧，虚拟电厂则聚合可调节负荷资源响应电网需求。虚拟电厂可接入多种资源，包括分布式电源、可调节负荷、用户侧储能系统、电动汽车网络等，发挥增强电力保供能力、促进新能源消纳等重要作用。

2025年3月，国家发展改革委、国家能源局发布《关于加快推进虚拟电厂发展的指导意见》（以下简称《指导意见》），提出到2027年全国虚拟电厂调节能力达到2,000万千瓦以上，2030年达到5,000万千瓦以上。虚拟电厂作为电力系统的一种新业态新模式，正越来越受到政策和市场的关注。

在发展的最初阶段，虚拟电厂是封闭式或是邀约特定客户参与的半开放式管理平台，未来，满足市场准入条件的虚拟电厂运营商及聚合资源可参与电力市场交易，这将为虚拟电厂向开放式平台、市场化运营方向转型铺平道路。

2024年底，南方某省《虚拟电厂参与电力市场交易实施方案》发布，2025年6月底，该省《虚拟电厂参与电能量交易实施细则》《虚拟电厂运营管理实施细则》两个细化文件出台，标志着虚拟电厂参与电能量市场交易机制正式落地。

该省电网平台上线运营以来，已接入多种类型的分布式可调节资源，聚合资源规模巨大，资源品类广泛，响应能力基本接近实体电厂，这为平台下一步“入市交易”奠定了基础。

在县级层面，虚拟电厂试点工作也取得了进展。东部沿海地区某县在省电力公司的支持下，开展“源网荷储一体化”虚拟电厂建设试点，充分挖掘工业、储能、空调等资源，推动负荷资源有效衔接电力交易、绿电绿证交易。经过几年的发展，虚拟电厂已聚合包含工业、储能、自备电厂等118家用户，资源池最大能力超过10万千瓦，约占当地最高全社会负荷的10%左右。

目前，虚拟电厂的收益模式仍比较单一，主要包括通过参与需求响应，提供调峰、调频、备用等辅助服务，参与电力中长期交易和现货交易等。《指导意见》指出，要推动虚拟电厂公平参与各类电力市场或需求响应，获取相应收益；鼓励虚拟电厂开展业务创新，提供节能服务、能源数据分析、能源解决方案设计、碳交易相关服务等综合能源服务，拓宽收益渠道。

随着虚拟电厂建设运行管理机制逐步成熟规范，参与电力市场的机制日益健全完善，未来虚拟电厂应用场景将进一步拓展，各类商业模式创新发展，盈利模式也将更为多元，虚拟电厂将迎来高速发展阶段。

国资国企不仅可以打造并开放虚拟电厂平台，也可以与民营虚拟电厂运营商开展合作，聚合工业、交通、储能、分布式光伏等跨行业资源池，实现跨时空协同优化，打造新的业务增长极。

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

建立常态化服务机制，提升全链条生态运营能力。场景开放意味着技术、资源、产业的互通互融，其构建的生态需要更全面、更完善的运营管理机制作为保障。为此，国资国企应健全常态化服务机制，在需求梳理、开放平台设计、供需对接到成果转化的全流程中，形成系统化、专业化的生态运营能力。

实施举措方面，建议国资国企坚持问题导向，分类分层级梳理场景需求清单；搭建开放共享的技术平台和资源平台，并提供技术支持、咨询服务和培训指导等；通过建立常态化供需对接机制，整合供需双方资源，促进技术、资本、人才等要素的精准配置；完善成果转化的跟踪评估机制和反馈制度，形成“需求—研发—应用—反馈”的运营体系闭环，促进创新生态的可持续发展。

2.4. 开启增长“第二曲线”需实现存量优化与增量突破的“动态适配”

开启增长“第二曲线”是国资国企突破发展瓶颈的关键举措，但这一过程必须平衡存量优化与增量突破，这是因为存量业务与增量业务并不是相互割裂的关系，两者在资源分配、动能转化和技术赋能等方面互相影响、互相促进，因此，两者的发展需要形成“动态适配”，国资国企才能平稳穿越转型周期。

在资源分配方面，不能忽视存量业务持续稳定运营所需的投入

存量业务是开拓新业务的“基本盘”。优化存量业务、实现提质增效，可以为增量业务提供资金支持、要素支撑和安全防护。此外，传统业务积累的技术能力、管理经验、供应链网络和客户资源，也可以降低新业务的试错成本，缩短业务开发周期。因此，保障存量业务持续稳定经营所需的资源投入，对国资国企增长“第二曲线”业务突破至关重要。

在新旧动能转化方面，需要把握时机，实现平稳过渡

“第二曲线”业务需要在“第一曲线”进入衰退期前启动，但国资国企需准确把握“第二曲线”业务的启动时机，过早、过度投入新业务，可能导致存量业务萎缩，出现增长断层。此外，当存量业务仍具有优化空间时，例如通过智能化、绿色化改造可以提升效率、挖掘新的增长潜力，过早放弃存量业务也会使资产价值未能得到充分释放。

因此，国资国企需要周密筹划新旧动能转化的时间节点，包括“第二曲线”业务的规划与启动，“双曲线”业务阶段性共存，“第二曲线”实现盈亏平衡、进入规模化盈利阶段等，实现在存量稳健发展中培育增量突破，避免陷入“增量未起，存量已衰”或“核心业务失血、新业务早产夭折”的转型陷阱。

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

在技术创新方面，关注“第二曲线”业务对于存量业务的反向赋能

关于“第二曲线”业务反哺主业升级和存量优化，前面的章节有所论述，这里着重分析在技术反向赋能方面需要关注的工作重点。

提前规划技术溢出效益、溢出路径。国资国企在发展“第二曲线”业务过程中，需要以推动传统业务实现效率跃升与模式革新为目标，提前规划对于存量业务的技术溢出效应和溢出路径。

促进技术融合、降低技术复用成本。“双曲线”相对独立发展，为了促进技术融合、降低技术复用成本，国资国企需打破组织界限，搭建技术转化通道，避免出现“技术割裂”的情况；制定技术标准与技术规范，在技术基础架构中，需预留技术融合接口。

激励主业团队开放场景、承接新技术转化任务。鼓励主业团队积极开放场景，承接第二曲线技术转化任务，进行技术验证。调整考核激励手段，例如针对主业团队设置技术消化率相关的考核指标，对“第二曲线”业务团队提供技术输出收益分成激励，从而激发技术转化、主业绩效提升的积极性。

存量优化与增量突破“动态适配”的举措建议

制定“双曲线”兼顾的分阶段投入目标。根据存量主导期、增量突破期、增量规模化盈利期等不同阶段，明确“双曲线”业务发展目标和资源需求，制定以“存量投入递减、增量投入递增”为特征的资源投入计划。

建立业务运营、资产效率动态监控系统。定期评估存量业务运营状况和资源配置情况，密切关注客户满意度、流失率等指标；对于“第二曲线”业务来说，则重点关注研发投入产出、市场份额增速等，确保“双曲线”业务按照既定目标协同发展。

持续监测外部运营环境，及时、灵活调整“双曲线”资源投入比例。除业务运营外，国资国企还需要关注外部经营环境，包括政策变化、技术迭代、市场需求和竞争格局等，识别资源调整窗口期，动态调整资源投入计划，例如在经济低迷期间可收缩增量投入，聚焦存量业务发展以保持现金流稳定。

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

3. 国资国企开启增长“第二曲线”的四个阶段

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

3. 国资国企开启增长“第二曲线”的四个阶段

3.1. 求实——“第二曲线”规划内外部环境梳理

作为国资国企开启增长“第二曲线”的第一步，“求实”阶段的主要工作是通过全面梳理国资国企内外部经营环境，深入剖析企业发展面临的机遇与挑战，准确把握自身优势与不足，为开启增长“第二曲线”的后续工作阶段夯实基础。

建议国资国企在“求实”阶段主要围绕外部环境分析、内部环境分析两大模块展开工作。

外部环境分析

外部宏观环境分析是国资国企谋划增长“第二曲线”业务布局的前提和基础，建议国资国企从宏观经济、政策和行业三大维度对外部环境进行系统性解构，帮助企业准确识别新业务增长机遇、预判潜在挑战。

宏观经济形势为国资国企开启新增长曲线的时间点和切入点提供决策依据。目前，世界百年未有之大变局加速演进，局部冲突和动荡频发，全球性问题加剧。通过国内外宏观经济分析，国资国企一方面能够识别经济周期压力和地缘政治风险，从而识别到产业链安全性和稳定性面临的挑战；另一方面，也能够分析判断数字经济、绿色能源等颠覆性技术重塑产业发展逻辑带来的机遇，为国资国企确定增长“第二曲线”的启动时间点和切入点提供决策依据。

政策环境为国资国企开启新增长曲线提供了方向指引和底线约束。密切关注国家及地方层面的政策动向，深入分析与国资国企相关的改革举措、产业布局、区域发展、合规监管等政策动向，评估对企业主营业务和增长“第二曲线”业务突破方向带来的影响，包括方向指引和底线约束。

例如，国家对于经济周期、技术革命和产业升级的顶层设计，能够帮助国资国企更为精准地锚定契合国家战略方向的新业务方向；国务院国资委提出针对创新项目的长周期考核评价体系和尽职免责机制，鼓励国资国企聚焦基础研究和前沿技术加大投入，大胆试错；主责主业管理办法对于拟培育业务提出“负面清单”，设定了底线约束。

把握行业发展趋势是国资国企抢占高潜力赛道、实现增长“第二曲线”突破的关键。首先，建议国资国企全面了解行业发展趋势、判断行业生命周期，为企业精准把握战略转折点、选择适配不同阶段的创新策略打下基础；其次，深入研究行业内的创新趋势，包括新技术的研发进展、应用前景，评估其对现有业务的冲击，以及带来的新模式新业态发展空间等；第三，关注行业竞争格局的演变，分析国内外竞争对手的业务布局、市场份额、核心竞争力优势等，为国资国企找准新增长极突破点、制定差异化竞争策略提供参考。

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

内部环境分析

通过全面的内部环境分析工作，国资国企能够全面掌握自身业务发展情况和管理运营情况，识别优势业务，精准掌握集团内资产和财务资金健康状况，梳理治理管控、组织架构和人力资源管理体系存在的问题，为增长“第二曲线”突破方向决策和支撑体系优化提供科学依据。

业务布局分析

首先，对企业现有业务板块按行业细分领域、价值链环节等属性**分类梳理**，明确各业务板块的经营范围、市场定位、市场规模，评估其在不同细分市场的竞争优势和未来增长潜力，形成清晰的业务架构图，掌握现有业务全貌。

其次，识别核心业务与非核心业务，明确增长“第二曲线”突破的**业务基础**。这里的核心业务是指与国资国企战略目标高度契合、具有市场竞争优势、价值创造能力较强的主责主业，以及与主责主业密切相关的细分业务板块。区分核心业务与非核心业务，能够帮助国资国企明确“第二曲线”突破的业务基础，释放非核心业务对资源的占用压力，确保“第二曲线”发展所需投入。

最后，进一步分析核心业务板块目前的**经营状况**以及在技术能力、供应链、市场渠道、客户资源等方面的**竞争优势**，尤其关注收入和利润增速，判断核心业务板块所处的发展阶段，特别是已经进入成熟期或即将进入衰退期的业务，为判断“第二曲线”启动的最佳时间点提供决策依据。

资产状况分析

通过量化评估资产价值、流动性及潜在风险，国资国企能够科学规划资源再配置路径，为“第一曲线”的稳定运营和“第二曲线”的突破提供稳健支撑。

对各业务板块资产状况进行全面盘点，初步判断企业资产负债率、流动性是否能够同时为“双曲线”发展提供足够的资金支持。资产全面盘点工作主要包括固定资产（如土地、厂房、设备）、股权投资以及债权债务等，对资产质量、价值及使用效率进行评估。例如，盘点固定资产的使用年限、维护状况及利用率，判断是否存在闲置或老化设备；分析股权投资的资产质量、回报率及风险；关注债权债务的管理与优化，并评估其风险敞口等。

在进行资产价值评估时，建议国资国企关注盈利能力、增长动能、战略协同等维度，全面量化各业务单元资产对企业的真实贡献。

识别低效、无效资产，释放资源为“双曲线”协同发展提供支撑。低效、无效资产的主要特征是长期无法创造价值或是创造价值的效率显著低于行业平均水平，判断指标包括资产收益率、周转率、使用频率、闲置时间、应收账款账龄等。例如，低效资产包括利用率低的设备、库存积压的原材料、未充分利用的房产和土地等，无效资产包括长期亏损的子公司、废弃生产线、无法修复的固定资产、账龄较长的应收账款等。

对于低效、无效资产，可考虑通过产业招商、引入外部投资者、资产重组、资产证券化、关停出售等方式进行资产盘活，为“双曲线”协同发展提供资金支持。

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

治理管控体系分析

针对业务板块的管控模式是国资国企、尤其是多元化国企集团实现战略目标的重要保障。通过分析目前集团对于子企业的治理管控现状，评估治理管控模式与子企业战略定位、业务成熟度和发展目标的适配度，以及授放权机制的适用性和有效性。例如，对新兴产业等具有较高市场敏感性的业务板块可适度放宽经营自主权，采用分权型管控；而对于成熟主业或涉及重大风险的业务板块则需强化集约化管控。

在总结目前治理管控经验的基础上，国资国企可以探索通过优化决策机制、授放权体系、资源配置等，优化针对“第二曲线”业务的创新管控模式。

组织架构和人力资源管理

集团组织架构和人力资源体系为启动增长“第二曲线”提供系统性支撑，需结合“第二曲线”业务发展需求进行系统性审视。

一方面，全面梳理现有**集团总部——子企业架构**，包括组织形式、职责划分、部门设置等，评估管理层级的合理性和科学性，判断是否能够为新增长曲线发展提供支撑，例如设立相对独立但有利于打破业务单元壁垒、实现资源互通的新业务单元，从而加速技术转化。

另一方面，**在人力资源管理体系方面**，从“第二曲线”创新业务发展目标出发，结合国资国企“三项制度”改革和完善创新考核激励体系新要求，评估创新团队、业务团队能力结构是否匹配增长“第二曲线”发展需求，在研发组织、考核激励、人才使用等方面探索建立更有突破性的制度机制的空间。

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

3.2. 优道——“第二曲线”突破方向与梯次布局

选择“第二曲线”突破方向

内外部环境分析为国资国企确定“第二曲线”突破方向打下了良好的基础。结合内外部分析成果，国资国企可从“内部能力+协同效应”“战略定位与前景+产业生态建设”两个维度对“第二曲线”突破方向的各候选项进行综合评价，以确保资源高效利用、风险可控并实现“双曲线”的双向赋能。

图：“第二曲线”突破方向的两个评价维度

具体来说，在“内部能力+协同效应”维度，国资国企应重点评估：

- **新业务技术能力要求：**现有技术迁移的可行性、新技术的技术壁垒突破难度、新技术研发风险、新技术迭代速度等；
- **新业务资源配置要求：**新业务发展的资源投入需求能否得到满足，是否会影响“第一曲线”业务的运营和竞争优势，对于整体财务表现的影响等；
- **新业务运营管理要求：**组织架构和运营模式调整，创新体系建设，考核和激励体系创新，变革挑战等；
- **新业务对于“第一曲线”业务的反哺：**新业务研发成果对于“第一曲线”业务赋能，形成差异化优势，客户群体引流，品牌价值强化，运营管理模式、机制体制创新经验推广等。

在“战略定位与发展前景+产业生态建设”维度，国资国企应重点评估：

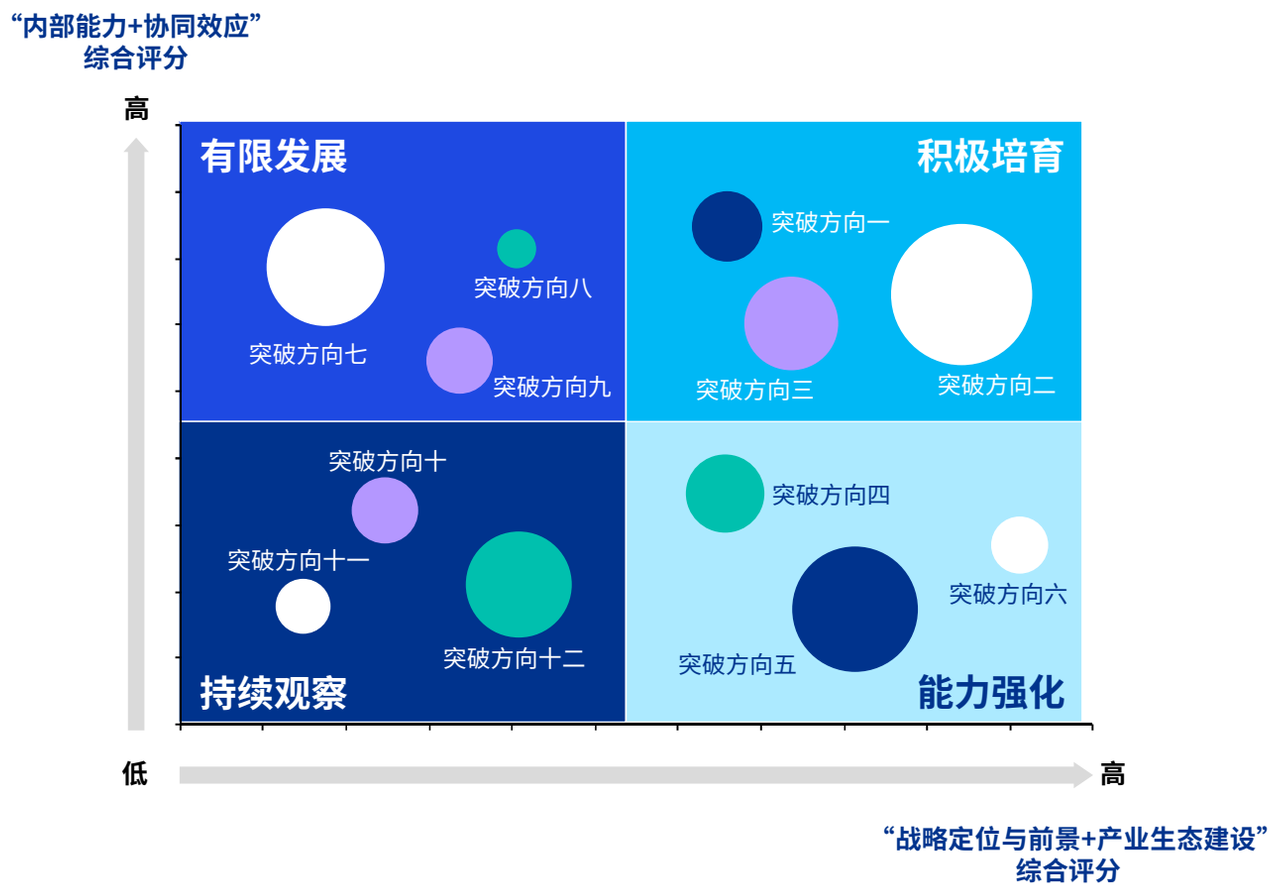
- **新业务战略定位：**契合国家战略方向，围绕主责主业布局，促进形成新质生产力等；
- **新业务发展空间：**增量市场空间，新业务增长率，短期内形成自我“造血”能力等；
- **引领产业链创新发展：**掌控产业链关键环节，提升产业链附加值，维护产业链供应链的安全性和稳定性，促进产业生态圈内资源互补等；
- **国际市场前景：**践行“一带一路”倡议，与海外目标市场需求契合度，有利于企业优化海外布局，提高海外资源利用率等。

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

“第二曲线”业务梯次布局

在对“第二曲线”突破候选方向进行两个维度的综合评价后，可基于四象限分析模型，对各候选方向进行分类分析，包括积极培育类、能力强化类、有限发展类和持续观察类，以形成梯次接力布局，明确战略聚焦和资源投入优先级。

图：增长“第二曲线”突破方向四象限分析模型示意图



注：圆圈大小代表目前业务市场规模

“积极培育类”业务是增长“第二曲线”的主攻方向，国资国企应在资源投入方面给予充分保障，促进培育类业务在短期内实现由“输血供氧”向“造血制氧”的转变，发挥其对集团整体业务的带动作用，助力实现高质量发展。

在发展策略方面，针对“积极培育类”业务，国资国企可考虑整合企业内部、区域内国资系统优势资源，以自主内生培育模式为主，包括设立新公司或事业部等，强化控制与运营。在集团大力支持下，“第二曲线”业务形成一定竞争优势后，国资国企可考虑牵头整合产业链上下游资源，开放供应链和场景资源，一方面做大做强“第二曲线”业务，巩固核心竞争优势，另一方面打造“链主企业+生态伙伴”融通发展模式，探索延伸创新应用场景，实现从单点突破到系统升级，推动全产业链向高端化、智能化、绿色化的跃迁。

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

“能力强化类”业务是“第二曲线”业务的备选方案。这类业务虽符合国资国企的战略功能定位，具有广阔的发展空间，但企业自身实力较弱，内部技术、人才等方面支撑力度有限，因此需要先强化内部能力，同时密切关注技术趋势和市场环境变化，择机进入。

如果目前业务市场规模可观，也具有较为广阔的发展前景（例如示意图中的“突破方向五”），国资国企也可以考虑联合在技术、市场等方面具有核心竞争优势的合作伙伴，以设立合资公司、收并购、股权投资等方式，共同拓展业务，谋求快速获取核心竞争力并进入市场，降低成本和风险。

对于“能力强化类”业务中目前市场规模较小、前景尚不明朗的业务（例如示意图中的“突破方向六”），国资国企也可以考虑充分发挥创新引领作用，积极履行战略功能使命，发挥耐心资本、长期资本、战略资本作用，着力解决影响制约产业链长远发展的重大问题，为维护产业链供应链的安全与稳定贡献国企力量。

“有限发展类”业务是国资国企新业务布局中的第三梯队。虽然对于这类业务发展国资国企拥有优势，但与前两类业务方向相比，该类业务与国家战略方向和国企功能定位的契合度偏低。

“有限发展类”业务的关注重点在于对于国资国企主责主业发展的支撑作用，包括技术赋能、资金支持、渠道拓展等。在发展策略和资源配置方面，一方面，国资国企要以“有限投入、伺机转型”为原则，可通过设立小股权合资公司、参股投资等方式降低成本，当有机会通过转型对接国家战略，在引领产业生态建设与发展方面能够发挥重要作用时，应主动抓住机遇，开展技术迁移，转入“积极培育类”业务范畴。

另一方面，国资国企应密切关注市场变化，当“有限发展类”业务增长乏力、竞争加剧、转型无望时，应考虑设置过渡期、逐步退出，为前两类业务的发展腾挪出更多资源。

对于**“持续观察类”业务，**国资国企可考虑采用“密切跟踪、谨慎评估、动态决策、小步快跑”的策略。通过**密切跟踪**，及时发现政策、技术、市场、竞争对手等外部环境的变化趋势；通过**谨慎评估**，总结业务潜在价值与风险，判断业务发展所需的核心资源是否与自身优势匹配；通过**动态决策**，及时根据评估结果，调整业务策略，例如进行先期投入、持续监测、果断放弃等；通过**“小步快跑”**式投入，以较小代价快速验证关键假设，为评估业务机会的可行性提供依据。

制定“第二曲线”业务发展规划

建议国资国企在制定“第二曲线”业务发展规划时，关注以下工作重点。

产品和服务定位

2025年4月，国务院国资委主任在作专题辅导报告时，提出国资国企要更大力度推进**“思维更新”**，其中包括市场思维、爆品思维、流量思维和生态思维。思维更新要求对于国资国企“第二曲线”业务发展规划工作具有较强的指导意义，建议国资国企在规划内容中，有针对性地响应如何满足四个思维更新的要求并明确具体举措，包括技术创新方向、产品和服务定位、目标市场和市场开发计划、产业链生态建设等内容。

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

图：“思维更新”要求与“第二曲线”业务发展规划重点

挖掘“第二曲线”业务与原有业务的协同效应

首先，国资国企需明确“第二曲线”业务与原有业务的**协同效应来源**，包括技术研发协同、资源配置协同、供应链协同、目标客户群体协同等；其次，就如何发挥协同效应**制定详细的计划**，并落实责任单位、细化时间节点进展要求等；第三，**设定量化的协同目标**，包括研发效率提升、研发成果共享、原有业务客户转化率、采购和研发成本降低等；最后，为协同效应的发挥**提供组织和制度保障**，例如明确协同工作机制，建立“纵向到底、横向到边”的协同工作条线，搭建数智赋能的协同平台，包括跨部门协同管理平台、运营中台和共享中心等，有效突破部门界限和信息壁垒。

着眼长周期，分阶段设定“第二曲线”业务发展目标

就初创期、成长期、成熟期等**不同阶段设计核心经营目标**，例如初创期关注技术突破与转化、研发成本等，成长期关注产品和服务的市场化能力和业务规模增长率，成熟期关注盈利能力和市场占有率等；建立**长周期考核机制**，将长期目标拆解为重要“里程碑”节点评价指标，例如技术实现突破、产品和服务上市、新业务盈亏平衡点等；根据市场惯例可设置**亏损豁免期**，允许在初创期、成长期表现出现较大幅度波动等。

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

财务健康和风险防范

为确保“双曲线”业务的正常运营，国资国企需持续关注企业整体的资源配置、现金流、资产负债率和各业务板块的绩效表现等指标，避免因资源过度倾斜导致整体运营陷入危机。

国资国企还可以考虑针对关键指标设定警戒线、止损线。当指标预警时，国资国企可考虑采取战略回顾与路径重塑、资源再分配、阶梯式削减资源投入等举措；一旦触发止损退出条件，则停止投入、启动业务退出机制，包括转让资产、关停业务等，将资源投入到其他“第二曲线”候选项目中，重启新业务发展规划的“内外部环境研判—规划编制—规划执行—实施评估—方向调整—执行评价”循环。

3.3. 谋定——“第二曲线”规划实施支撑体系

创新体系建设

为打造增长“第二曲线”，国资国企亟需突破传统发展范式，在战略性新兴产业与未来产业中培育新动能。这要求企业构建与之相适应、富有活力的创新体系与生态。具体而言，可从两方面系统推进。

设立“创新特区”，培育新兴业务增长极

面对传统主业增长瓶颈，国资国企可探索设立“创新特区”，在企业原有体系内为新兴业务开辟“制度飞地”。该模式旨在通过特殊体制机制，在“隔离保护”与“体系协同”之间取得平衡，为“第二曲线”业务提供适宜的发展环境。

一方面，“创新特区”不是制度的单点调整，而是需要进行系统化变革，全面重构项目管理、人才激励、考核评价与资源配置等机制，例如推行“项目长负责制”、实施经费“包干制”等，并配套健全的容错纠错机制，为创新活动松绑赋能。

另一方面，“创新特区”在利用特殊政策激发创新活力的同时，也要确保在透明合规的框架下运行。近期，国务院国资委多次强调强化“穿透式监管”，建议国资国企主动为“第二曲线”业务单元建设内部“穿透式”管理系统，并接入上级企业及国资在线监管平台，实现对研发进展、资金流向、风险隐患等关键指标的动态监测与实时预警。

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

打通产学研用，构建开放协同的产业创新生态

国资国企应牵头打破产学研用壁垒，构建开放协同的产业创新生态，为“第二曲线”业务的技术突破提供支撑。

首先，可牵头组建创新联合体，以产业实际需求牵引创新链，整合高校、科研院所及社会创新资源，围绕“第二曲线”业务的关键技术难题开展协同攻关。

其次，针对“第二曲线”业务重点场景中的技术瓶颈，可通过供需对接平台与智能匹配系统，发布创新需求与供给清单，或组织专题对接活动，促进“第二曲线”相关创新课题的供需匹配、协作配套与成果转化，构建开放协同、良性互动的创新生态。

再次，积极探索新型合作模式，加速“第二曲线”业务技术突破与产业化应用。例如，“研发供货一体化”模式将技术研发与产品应用深度绑定，推动合作方从研发初期即参与联合攻关，实现知识产权共享，并将合作延伸至供应链保障与市场开拓，从而完成从实验室到产业化的无缝衔接。

重组整合

2026年1月，在国新办新闻发布会上，国务院国资委相关负责人表示，将以重组整合为抓手，扎实推进国有经济布局优化和结构调整；同时，进一步强化重组整合融合，充分发挥协同效应，最大限度释放改革红利。3月的《“十五五”规划纲要》在围绕“三个集中”总体原则优化国有资本布局方面，明确“加强战略性重组和专业化整合”。此外，按照“三个集中”要求推进重组整合、资源盘活也是《关于进一步深化国资国企改革方案（2026—2029年）》的重点内容之一* 。

重组整合是国资国企开启“第二曲线”的核心手段，通过重组整合能够打破业务界限，聚集内外部发展“第二曲线”业务的核心能力，弥补技术短板，带动产业链上下游企业融通发展，构建互联互通的生态系统。

国资国企可以考虑在多个层面开展重组整合工作，包括企业内部资源、区域内或行业内国资国企体系内资源以及社会资源等。在选择重组整合目标时，国资国企需评估战略方向契合度、中长期目标的一致性、核心资源的稀缺性和互补性、重组后整合难度、组织文化的协同度等等。

重组整合的另一个工作重点是通过对集团资产梳理，全盘摸清家底，识别优质资产和低效、无效资产，根据资产实际情况明确处置路径，为“第二曲线”业务提供产业载体和资金支持。

此外，国资国企还需要重视做好重组整合的“后半篇”文章。目前国资国企开展战略性重组的工作重心仍较多停留在业务单元的“物理归并”与规模精简层面，顶层设计与长远规划尚有提升空间；另一方面，针对整合后如何系统性地规划协同路径、构建新的能力内核并释放增量效益的具体规划与实施，也有待进一步加强。这使得一些战略性重组项目难以完全达到预设目标，专业化整合的潜在效能也未充分发挥。

建议国资国企将重组整合的工作重心从简单的业务归并，转向以战略引领、深度融合、能力再造、效益释放为核心的精细化运营，实现从“物理归并”到“化学融合”乃至“价值裂变”的跃升，最大限度释放协同效应，避免“整而不合”。

* 《张国清在全国进一步深化国资国企改革动员部署视频会议上强调 突出战略使命 聚焦主责主业》，新华社，2026年6月23日

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

治理管控与授放权体系

重组整合后的融合管理为“第二曲线”业务发展提供了关键保障。在2025年6月举行的“国企改革推进会”上，国务院国资委提出“要重视重组并购战略性新兴业务后的整合融合，完善形成与战略性新兴产业和未来产业发展相适应的治理结构和运营机制。要给予新技术、新业态、新模式一定的成长呵护包容期”。

“第二曲线”业务具有创新驱动、回报周期长、不确定性高、技术密集和市场变化快等特点，如果治理管控和授放权体系设计不合理、考核激励体系与业务发展不相适应，“第二曲线”业务规划实施将会面临巨大困难。

一般来说，集团管控典型模式包括运营型管控（集权式管控）、战略型管控（集权与分权相结合管控）以及财务型管控（分权式管控）。

表格：三类典型的集团管控模式

管控模式	财务型管控	战略型管控	运营型管控
管理目标	提高投资收益、实现资本增值，母公司仅涉及管资本	追求对被投公司总体战略控制和协同效应的培育，通过战略规划和业务方案体系实现进展管理	对被投公司整体资源的集中控制和管理，追求企业经营活动的统一和最优化，母公司主要涉及管业务、管资本、管资产
管理特点	分权式管控，管控能力较弱	集权与分权相结合管控	集权式管控，管控能力强
管理方式	母公司只负责被投公司的财务和资本运营工作，以财务指标对被投公司进行管理和考核	母公司主要负责被投公司业务战略规划、资本运作和重要人事管理等事项，被投公司可获取行政管理、资产管理、业务管理、部分人事管理等方面的自主决策权	母公司关注被投公司的日常经营行为，通过母公司职能管理部门在财务控制、战略规划与控制、业务流程控制、人事控制等方面对被投公司的日常经营活动进行管理

建议国资国企在设计“第二曲线”业务管控模式时，按照“一业一策”的原则，实施差异化管控和分类授放权模式，有效推动“第二曲线”业务专业化运营。

对于具有一定发展基础和竞争优势的“第二曲线”核心业务，国资国企可考虑采取设立全资子公司或控股子公司的方式开展新业务，在治理管控方面倾向于采用运营型或战略型管控模式，以便于集团深度参与“第二曲线”业务战略制定与技术突破路线决策，确保新业务与集团总体业务布局协同发展。

对于基础较为薄弱、仍处于技术发展早期阶段、以参股方式发展的“第二曲线”业务，国资国企集团可考虑采取财务型管控模式，关注财务表现和投资回报，减少对于研发方向、业务运营决策的干预，为新业务发展提供“呵护包容”的氛围。

在授放权方面，根据不同的管控模式要求，在风险可控的前提下，建议国资国企针对“第二曲线”业务发展单元的战略、业务、研发、投资、财务、人力、监管、采购等重要管理模块，给予业务单元不同程度的经营决策空间，明确授权事项和授权力度等，形成授放权清单，实现精准管理、有的放矢。

需要注意的是，授放权清单可根据后续“第二曲线”业务发展情况，适时进行动态调整。根据新业务发展的不同演进阶段和实际需求，精准匹配管理资源，既激发创新活力、提升市场反应速度，又有效控制潜在风险，从而最大限度提升新业务成功率。

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

考核评价与激励体系

近期，监管部门在多个场合发表对于国资国企创新考核激励体系和尽职免责机制的指导性意见。在2025年6月举行的“国企改革推进会”上，国务院国资委领导提出“要对原始创新实行有别于模仿创新的激励保障机制，在治理体系、研发组织、考核激励、人才使用等方面实施更有突破性的制度机制”。2026年5月，中央企业基础研究工作部署会则提出，持续优化基础研究考核评价机制，包括对从事基础研究影响损益的，经申请可全额剔除，对原始创新平台重点考核原创成果产出，对解决重大基础科学问题给予额外加分；采取里程碑考核、滚动支持方式，对基础研究实行长周期评价。

根据会议精神，建议国资国企在构建“第二曲线”业务的考核评价与激励体系方面关注以下重点。

“一业一策”、丰富评价指标体系

健全多维度、多元化的创新评价机制，基于“一业一策”构建分类评价指标体系；丰富评价指标体系，例如，针对应用研究领域，设置重点科创任务、成果转化合同金额、新增授权发明专利数等评价指标；针对创新生态建设，考核开展产学研合作项目数量和创新生态带动效应等。

建立长周期、精准化的创新激励机制

对于长周期“第二曲线”业务，建立里程碑节点评价指标，并按阶段给予激励；坚持分类施策，划小单元锁定核心群体，精准匹配激励工具，最大限度发挥激励效果；薪酬分配更大力度向科研人员倾斜，建立具有市场竞争力的薪酬体系；激励兑现以创造价值增量为前提，且在一个周期内保持稳定增长，并建立回溯机制。

细化尽职合规免责条款

细化尽职合规免责条款、场景化条款适用情形，使之可操作、能落地。例如，列明免予责任追究的具体情形，包括失误（损失）原因、动机态度、技术突变、行业发展等，分档设置投资损失容忍率、挽回损失免责、不可抗力因素等。

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

资本赋能

国资国企资本赋能“第二曲线”业务发展的目标是以资金高效利用为核心纽带，形成投融联动，打造可持续资本运作闭环。这不仅为国资国企开展“第二曲线”业务提供资金支持，还能够通过市场化机制重构产业生态、激发产业链整体创新动能。

图：资本赋能“第二曲线”业务发展的典型路径

产业投资

“两类公司”是国资国企产业投资的主体之一，也是重要的资本运作主体。国资国企基于“两类公司”发展“第二曲线”业务可考虑的具体举措包括：

- **设立专业化投资平台：**通过“投早、投小、投长期、投硬科技”的策略，为“第二曲线”业务技术创新提供支持，发挥产业“孵化器”作用；
- **规划和建设产业园区：**负责规划、投资建设和运营产业园区及孵化器，为“第二曲线”业务和创新项目提供空间载体和配套设施，促进其快速发展；
- **与高校、科研机构打造创新联合体：**关注技术孵化和转化，围绕“第二曲线”业务与高校、科研机构、投资机构等开展合作，形成产学研紧密合作模式和创新生态。

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

创投基金与产业基金

国资国企开展基金运作，能够发挥资本聚合、专业管理和生态协同等优势，为“第二曲线”业务突破提供关键驱动力。

在创业投资基金方面，2024年12月，国务院国资委、国家发展改革委联合出台政策措施，推动中央企业创业投资基金高质量发展，支持中央企业发起设立创业投资基金，重点投早、投小、投长期、投硬科技。通过创投平台发展“第二曲线”业务时，国资国企应重视国有创业投资考核评价机制优化工作，例如，健全符合创业投资行业特点和发展规律的国有资本出资、考核、容错和退出的政策机制，对国资创业投资机构按照整个生命周期进行考核等。

在产业基金运作方面，总结实践经验，可供国资国企借鉴的方式包括自行发起设立特色产业专项基金、天使投资基金、风险投资基金等；直接出资参与政府引导基金，一般为母基金+子基金模式；“两类公司”或政府投融资平台等专业股权投资机构，可以接受地方政府委托，合作管理政府产业引导基金。

市值管理

通过开展市值管理工作，国资国企能够加速业务资源整合、促进价值传递，为“第二曲线”业务的快速孵化与价值实现创造条件。2024年以来，多项促进上市公司加强市值管理的政策密集出台，包括国资委将市值管理成效纳入央企负责人考核，证监会引导上市公司合理地进行市值管理，提升其投资价值和投资者回报等。

市值管理是一个系统工程，是企业长期内在投资价值的体现，建议国资国企开展市值管理工作时，全面关注影响公司中长期高质量发展的关键因素，包括产业布局优化、培育发展具有增长潜力的业务、提升经营效率、建立长效市值管理机制等，具体包括：

- 通过重组整合、优化产业布局、提升资源使用效率和经营管理效能，强化企业内在价值和核心竞争力，实现高质量发展；
- 建立长效的市值管理机制，明确内部具体责任分工和考核评价办法；
- 灵活运用并购重组、股权激励、股份回购等多种市值管理工具，盘活国企资产，提高国有资产证券化率，提振公司市值水平；
- 通过主动市值管理工作增进市场的认同感，包括强化信息披露，建立多层次的良性互动机制，积极传递公司的价值，提升投资者对公司盈利能力和长期投资价值的认同；
- 严格遵守市值管理政策和规定，杜绝操纵市场和内幕交易等不规范行为，确保合法合规。

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

对于长期破净的国有上市公司，国资国企应积极制定并实施业绩改善与市值提升计划，可考虑的重点举措包括：

- 深化国企改革，优化产业布局，积极开展重组整合，通过传统行业中的高成长细分赛道分拆上市等方式激发国有上市公司内生动力，提升企业内在价值；
- 在具有增长潜力的细分赛道中，引入资金、资源与先进管理方式和技术，做精存量、做优增量，在优化资源配置和管理机制的基础上，促进经营效率提升；
- 以股份回购或提高分红等方式，向投资者展示公司现金流充足、业绩稳定，以修复投资者信心和市场估值。

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

3.4. 势成——“第二曲线”规划执行与持续优化

规划目标任务与责任绩效分解

2025年6月，国务院国资委发布了《中央企业发展规划管理办法》（以下简称《规划管理办法》），对2004年国务院国资委印发的《中央企业发展战略和规划管理办法》进行了全面升级。《规划管理办法》构建了“预研—编制—执行—评估—调整—评价”的闭环链条，对每个阶段均提出了具体要求，其目的是通过全流程、动态化的制度设计，确保规划从编制到实施的科学性、完整性和有效性。

图：规划管理闭环

在闭环链条中，“第二曲线”规划编制是行动部署，执行是将战略目标和规划任务转化为实际成果的过程。规划执行不到位，再好的规划方案都会变成空中楼阁。6月16日，《求是》杂志发表总书记重要论述合集《用中长期规划指导经济社会发展是我们党治国理政的一种重要方式》，其中提到“要把抓落实摆在突出位置，制定具体方案，明确责任分工，防止任务落空，坚决克服‘规划规划、墙上挂挂’‘规划是一套、做起来是另一套’的现象。”

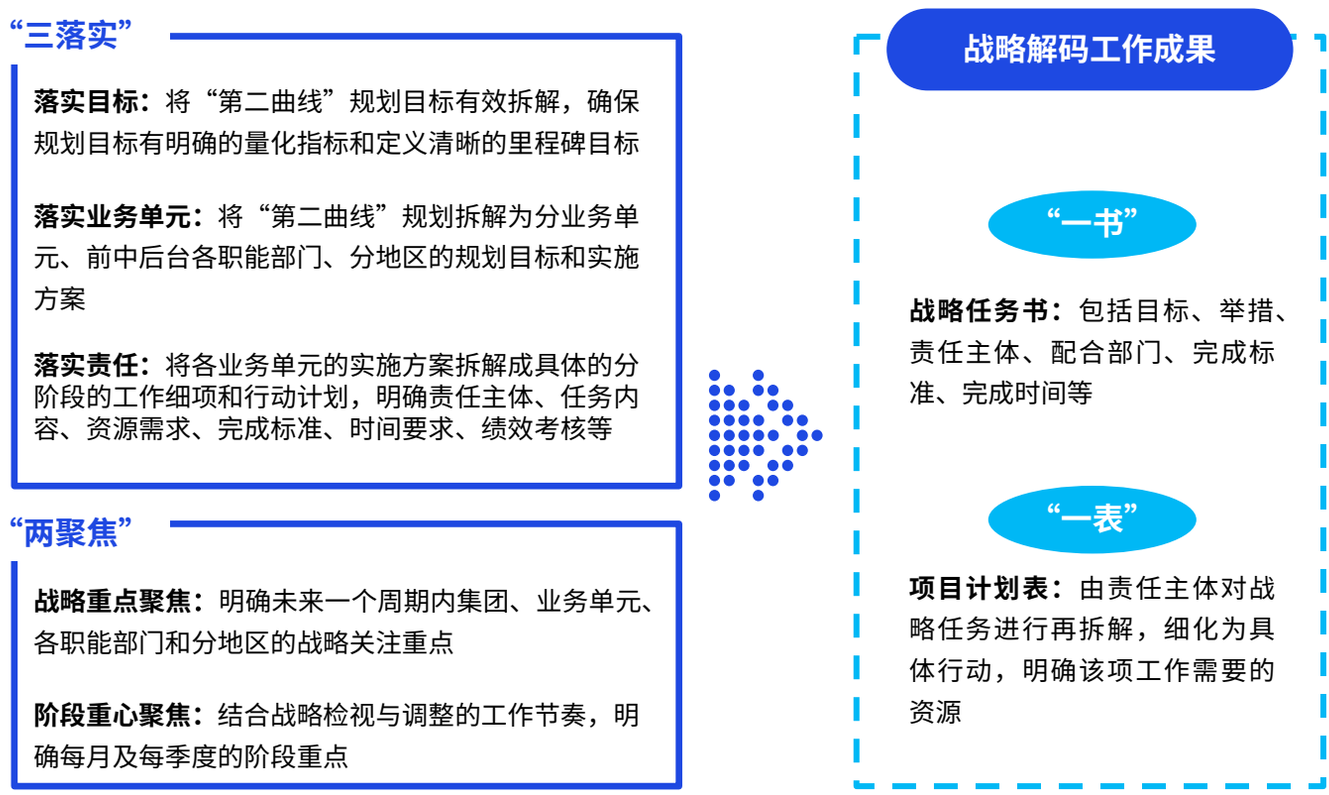
为有效推动规划落实，避免出现“重规划、轻执行”“规划与执行两张皮”的问题，《规划管理办法》明确提出了两个“分解”：

- **目标任务分解：**对发展规划目标、任务等进行分解，形成企业发展规划年度工作计划，明确当年工作目标、重点任务、重大工程项目等；
- **责任绩效分解：**建立完善发展规划与投资、预算、考核等衔接机制，对发展规划年度工作计划明确的目标、任务进行责任绩效分解，并以此作为责任主体和责任人年度考核依据。

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

针对两个“分解”，毕马威总结了一整套战略解码方法论，包括“三落实”“两聚焦”“一书一表”，通过研讨会集体共创的形式，形成一系列的任务目标、行动计划与绩效合约，确保“第二曲线”规划执行效果最大化。

图：毕马威战略解码方法论：“三落实”“两聚焦”与“一书一表”



执行检视与持续调整

在“第二曲线”规划执行过程中，国资国企可能面临内外部环境的重大变化，包括政策调整、经济波动、产业变革、技术能力提升、“双曲线”业务发展态势、资金链紧张等，同时，规划执行效果与预期目标也可能出现偏离。因此，国资国企需要对规划执行情况进行定期检视和持续跟踪，并根据检视、跟踪结果调整、修订规划方向和具体举措。

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

定期检视

检视是对“第二曲线”规划执行的内外部环境变化和战略执行效果进行定期审视，国资国企可考虑建立多级检视机制，推动检视常态化、形式正规化、流程标准化。

检视常态化。建立多级检视机制，分别为月度/季度小检视、半年检视和年度大检视。除定期检视外，国资国企还可以建立不定期检视会议召集制度，以针对规划推进过程中的突发事件，及时识别风险并制定风险应对举措。

形式正规化。国资国企可从三个方面强化检视工作形式的正规化。首先，规划执行检视工作需由国资国企高层领导挂帅，以强调检视工作的重要性，提高决策效率；其次，需统一检视工作汇报结构，包括规划执行进展、与预期目标偏差、风险提示、是否需要进行规划调整等；再次，需提出下阶段规划执行工作方案，明确是否需要调整规划目标、未来重点工作、需跨部门协同开展的工作、责任部门等。

流程标准化。检视工作汇报材料需要由各相关机构准备并由负责人进行审阅，确保汇报内容与“第二曲线”规划执行情况相符；检视领导小组对于各部门汇报材料进行汇总和二次审阅，总结需要集中讨论的执行问题和潜在风险点；检视领导小组组织各部门召开检视工作会议，就重要问题进行集中讨论，并就下阶段规划执行工作方案达成一致。

持续跟踪

规划执行持续跟踪是对定期检视的补充。建议国资国企设立常态化的规划实施工作小组，一方面持续跟踪、监测市场环境变化情况，及时发现并评估对于“双曲线”业务运营带来重大影响的事件；另一方面建立公司经营动态监控指标体系，设立预警线，尽早发现重大经营风险点。

当“第二曲线”业务规划执行面临重大问题时，工作小组应及时召集不定期的检视会议，提请领导层决策、推动问题解决，必要时需对规划执行思路加以改进，以避免小风险演变为系统性危机。

规划调整与修订

面对快速变化的内外部环境，一个长期规划通常很难在执行阶段一直保持其有效性。国资国企需根据“第二曲线”业务规划执行检视结果，判断阶段性工作、目标达成是否存在困难，并对规划体系进行动态优化，包括对目标进行必要的调整、对实施举措进行相应修订。

需要提醒国资国企关注的是，长期规划要兼顾战略定力与动态优化，规划调整与修订不是“推倒重来”，而是在坚守长期愿景、保持战略定力的前提下，结合规划执行定期检视、持续跟踪监测的结果，灵活应对市场变化，包括对长期规划的方向进行校正，对规划目标和行动举措进行适度优化，对行动计划完成时间、责任部门等具体安排进行调整等。

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

结束语

当前，新一轮科技革命和产业变革正加速演进。在此背景下，作为推进中国式现代化、引领高水平科技自立自强、推动经济高质量发展的主导力量，国资国企积极开启增长“第二曲线”，不仅是突破传统业务增长瓶颈的战略选择，更是优化产业布局、提升核心竞争力和深化国企改革的必然要求。

近期，国务院国资委多次明确提出，国资国企应积极开启增长“第二曲线”，牢牢把握战略机遇，以技术创新为核心驱动力，持续增强核心功能、全面提升核心竞争力，主动布局新产业、新业态、新模式，加快培育新的增长引擎，实现企业价值跃升，从而更有效地发挥国有经济在经济与社会发展中的战略支撑作用。

目前正值“十四五”规划收官、“十五五”开局之年的关键时期，打造增长“第二曲线”已成为国资国企“十五五”规划中的战略核心与重点任务。

本报告立足于高质量发展这一核心主题，深度剖析了国资国企以产业升级为关键着力点、开启增长“第二曲线”的战略依据与突破方向。报告阐明，开启“第二曲线”需坚持以聚焦主责主业、履行功能使命、服务国家战略大局为根本遵循，以由规模驱动向创新驱动、价值驱动转型为核心路径，以巩固原有优势，积极开辟新领域、新赛道、拓展新场景，加快培育、发展新的业务增长点为目标。

报告构建了一套系统性的“第二曲线”业务规划解决方案，形成了逻辑严密的“求实——优道——谋定——势成”四阶段闭环管理框架。“求实”在于客观评价现有业务基础与市场环境；“优道”重在审慎评判并优化业务突破的方向和路径；“谋定”旨在为规划实施提供支撑与保障；“势成”则强调规划的高效执行、检视与持续调整，直至新增长动能的发展壮大。这四个阶段环环相扣，构成了一个从现状分析到目标达成的完整规划管理流程。

希望本报告能够为国资国企驾驭经济周期波动、前瞻性布局新一轮业务增长点提供切实可行的参考，从而助力企业在推动增长动能转换、提升价值创造能力、增强可持续发展韧性等方面实现系统性突破。毕马威中国将持续为国资国企推动经济转型升级、加快培育新质生产力、实现高质量发展贡献智慧和力量。

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

联系我们

指导委员会

江立勤
毕马威中国
客户与业务发展主管合伙人
michael.jiang@kpmg.com

张晏生
毕马威中国
国企服务主管合伙人
roger.zhang@kpmg.com

乔漠
毕马威中国
国资国企改革发展中心主任
国资研究院院长
国企优选整合服务主管合伙人
stanley.qiao@kpmg.com

国资国企改革发展中心

余裕
毕马威中国
国资国企改革发展中心副主任
anita.yu@kpmg.com

朱华
毕马威中国
国资国企改革发展中心副主任
ch.zhu@kpmg.com

房星辰
毕马威中国
国资国企改革发展中心资深经理
garrick.fang@kpmg.com

国资研究院

陈剑虹
毕马威中国
国资研究院副院长
iris.chen@kpmg.com

林斯琦
毕马威中国
国资研究院助理研究员
lynn.s.lin@kpmg.com

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

kpmg.com/cn/socialmedia

如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：
https://kpmg.com/cn/zh/about/office-locations.html

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

刊物编号：1765503426351

出版日期: 2026年9月