国务院国资委：

有力推动央企专业化整合工作开创新局面

● 本报记者 刘丽靓

11月27日，国务院国资委召开中央企业专业化整合推进会，总结交流经验做法，部署安排下一步工作。国务院国资委党委委员、副主任李镇表示，中央企业专业化整合工作取得积极成效，去年以来，各央企共开展整合项目1100余个，涉及资产规模约6.8万亿元。

他表示，下一步要扎实有力推动专业化整合工作开创新局面。坚持问题导向，用好专业化整合这个重要工具，有效发挥聚资源、调结构、优配置、防内耗的重要作用，为进一步深化国资国企改革贡献重要力量。

要选择创新能力强的企业为整合主体

服务国家战略，央企以专业化整合为抓手集中资源，核心功能更加凸显，支撑主业发展更加有效。

在服务国家战略方面，中国稀土集团整合湖南稀土金属材料研究院等14家国有、民营企业，加大产业链上下游延伸力度，补齐稀土科研及精深加工领域短板，强化战略性矿产影响力、控制力。中国远洋海运完成泰国林查班港码头项目股权交割，成功中标西班牙塔拉戈纳港多用途码头，进一步完善全球海运通道资源布局。

在提升核心竞争力方面，整合的“化学反应”持续释放。如中国物流增资并购中国一重、东方电气集团所属大件物流，收购中国一汽所属汽车物流公司，锻造企业特种大件物流等长板，大幅提升运营质量和效率；中国农发集团与中核集团开展圣雪大成制药公司专业化整合，在实现中核集团剥离非主业资产的同时，打通中国农发集团兽药“原料药–制剂–终端”全产业链，进一步提升主业竞争力。

“要强化目标引领，选好整合方向路径，站在央企整体布局结构高度开展谋划。”李镇表示，央企开展专业化整合，要选择创新能力强的企业为整合主体。整合要以有利于国有资源配置、行业升级发展为前提，不能简单地以“块头”大小来确定牵头单位。

整合推进到哪里，管控就要跟进到哪里。李镇表示，要严格落实控股必控权的要求，及时将并入企业纳入集团管控体系，实现全级次、全流程、全要素穿透式监管。同时，要做好集团内部整合，做好整合后融合，确保形成有机整体，不能搞“叠床架屋”，要防止形成新的多层架构。

分类推进战新产业资源整合

战略性新兴产业和未来产业，是专业化整合的重点领域。数据显示，去年以来，战新领域整合项目共380余个，占比35%，资产规模2.3万亿元，主要涉及生物医药、人工智能、新能源汽车等领域。中国电信、中广核等16家企业今年整合项目全部为战新业务。央企正以整合为抓手，加快向新赛道布局、向新优势聚力。

如航天科技集团大力推动商业火箭领域资源整合，打造专门的商业火箭公司平台，注册资本超70亿元，统筹包括可重复使用火箭在内的多种型号火箭运营、商业发射能力建设，为商业火箭产业化发展奠定坚实基础。华润集团加大集成电路、生物医药领域布局，整合长电科技等一系列民营企业、地方国企，持续推动行业格局优化与升级。中汽中心所属中汽股份整合宁波智能网联汽车试验场，补强智能网联汽车关键验证基础设施。

投资运营公司的作用更加彰显。中国国新助力中国五矿完成衡阳远景钨业股权收购，有效打通钨产业链上下游；联合北方华创收购细分领域高端设备龙头芯源微，打造国产半导体设备平台；中国诚通支持国家电投所属电投能源整合蒙东地区优质资产，强化全产业链协同与成本优势，大幅降低电耗与碳排放。

“要注重因企施策，分类推进战新产业资源整合。”李镇表示，要选择擅长的领域整合，坚持以产业和资本运营能力为基础，真正选择擅长的、能起到引领带动作用的领域。要选择合适的途径整合，规模较大、战新业务强的企业，可直接横向、纵向整合，巩固行业地位；规模较小、战新业务涉及较少的企业，可探索通过注入主业央企上市平台、参与基金等方式，合理布局战新产业。要用好国有资本投资运营公司等平台整合，在发挥资金优势做好既定主业的同时，通过组建并购联合体、发起设立基金等方式，多渠道加大战新并购力度。

支持优势企业沿产业链上下游实施整合

通过整合集聚创新资源，核心技术攻关更加高效，产业链韧性与安全水平显著提升。

从中国一汽整合中汽新能，实现70安时固态电芯下线，质量性能居行业头部，到富锂锰电池搭载红旗车型全球首发，续航超1000公里；从中国船舶实施船舶动力板块整合，推动9省12地资源融合发展，涉及资产超过700亿元，到中国绿发整合天目湖储能院，加快固态电池技术路线升级……专业化整合正推动中央企业增强原始创新能力。

“要坚持问题导向，有针对性地推进整合，解决产业链短板问题。”李镇表示，支持优势企业沿产业链上下游实施整合，灵活运用资产重组、股权合作、股权划转、战略联盟等方式，打破企业边界，将产业链资源向优势企业和“链长”集中，补齐关键资源和技术，提升产业链韧性和安全水平。要解决创新资源分散问题。围绕从研发到生产环节开展专业化整合，打通“研发–中试–产业化”创新链条，推动产学研深度融合，切实提升研发能力。在自主创新基础上，关注业内技术创新动向，通过合理的并购等方式快速补上技术短板，缩短创新周期。要解决同质化竞争问题。及时关注存在同质化竞争的情况，对业务重叠、产能过剩、低价竞争的板块，坚决合并精简。

会同有关方面 抓紧研究出台相关增量政策

（上接A01版）持续实施好中长期资金入市指导意见及实施方案，推动完善保险、企业年金、社保基金等中长期资金入市支持引导政策，进一步拓宽资金来源、渠道和入市方式，推动全面落实长周期考核等要求，增强股市内在稳定性。三要加强输入性风险防范应对。密切关注国际经济金融形势变化，强化跨境跨市场跨行业风险监测应对，动态完善政策工具箱。进一步稳定市场预期。四要持续深化资本市场改革。坚持以改革促稳定、促发展，加快多层次资本市场发展，研究构建适配科技创新规律的直接融资制度体系。进一步提高上市公司质量和投资价值。五要依法强化全链条监管。严把入口关，强化持续监管和稽查执法，坚决查处财务造假、违规减持等行为，有效保护投资者合法权益。

以投融资综合改革之力 激活资本市场“动力源”

（上接A01版）使之成为企业爬坡过坎的战略合伙人；要在统筹股票、债券、期货及衍生品市场协同发展上形成合力，完善全链条风险管理工具供给，更好适配实体经济全周期差异化融资需求。

——改革之效，重在强本固基，让上市公司质量和投资回报检验改革成色。改革成效，最终要由上市公司质量和回报检验。防造假，要构建常态化长效化综合惩防机制，汇聚部际协调、央地协同合力，营造不敢、不能、不想造假的市场生态；促治理，要深入实施新一轮上市公司治理专项行动，严格规范控股股东、实控人减持行为，严格执行退市制度；增回报，要继续鼓励有能力的上市公司多分红，深化并购重组改革，提高重组项目审批效率，让投资者分享企业成长红利。监管效能提升同样关键，要健全覆盖发行上市、交易、持续监管、退市、机构监管的全链条制度，加快构建行政、刑事、民事有效衔接的追责体系，推进监管数智化转型，完善符合我国国情市情的投资者保护体系，让监管真正“长牙带刺”、有棱有角。

——改革之要，重在统筹开放与安全，守住不发生系统性风险底线。会议提出“加强输入性风险防范应对”。当前，主要发达经济体货币政策分化加剧，全球资产价格波动加大，地缘政治风险外溢效应不容忽视。强化跨市场、跨行业、跨境风险防范和应对，既是守住不发生系统性风险底线的必然要求，也是大国博弈背景下维护金融安全的战略考量。稳市，从来不是关起门来稳，而是在开放中稳、在统筹发展与安全中稳。

改革未有穷期，需要持续发力、久久为功。当长钱入市从政策愿景走向考核落地，当上市公司回报从个案自觉走向常态机制，资本市场的信心就不是一次会议催生的脉冲，而是制度累积之后的自然生长。以稳市之策固市场之基，以改革之力聚发展之势，中国资本市场将在服务中国式现代化的征程中，扛起更大担当、释放更大动能。



贵州乌长高速公路建成通车

这是11月27日拍摄的贵州乌长高速公路金旗大桥（无人机照片）。

11月27日，由中国铁建投资建设运营、中国铁建大桥局等单位参建的贵州省乌当（羊昌）至长顺高速公路建成投入运营，进一步完善了以贵阳贵安为中心的1小时通勤圈，有效提升黔中都市高速路网承载力。

乌长高速全长约115公里，双向六车道，设计时速100公里，与兰海、沪昆、银百等多条国家高速主干线互通，是串联黔中经济区、衔接通往成渝地区双城经济圈高速干线的便捷通道。

新华社图文

前10个月 规上工业企业利润增长16%

（上接A01版）展望未来，多位专家表示，稳增长政策加快落地，叠加低基数效应，有望支撑年内工业企业利润延续较快增长。

温彬分析，从内部看，政策性金融工具完成投放，“六张网”、重大工程和城市更新加快推进，有望带动工业需求进一步释放，清理拖欠企业账款和“反内卷”治理持续推进也有助于改善企业经营环境。从外部看，全球AI基础设施投资及我国新能源汽车、船舶、电力设备等产业的竞争优势仍将形成结构性支撑。

“结构上，全球AI需求对出口链的拉动预计延续，中下游内需链的利润修复仍需等待成本压力的实质性缓解与内需政策的进一步发力。”何宁表示。

新动能持续释放

从利润增长的来源看，新质生产力相关行业继续扮演工业企业利润的核心驱动角色，且支撑力度进一步增强。

电子行业对利润增长支撑作用明显。“人工智能算力需求持续增加，带动存储芯片和周边制造等相关行业利润持续增长。”于卫宁表示。

数据显示，前10个月，电子行业利润同比增长1.0倍，拉动全部规模以上工业企业利润增长9.7个百分点，是规模以上工业企业利润较快增长的重要支撑。从细分领域看，前10个月，计算机制造中，计算机整机制造、计算机外围设备制造行业利润分别增长4.1倍、2.0倍；电子元件及电子专用材料制造中，电子专用材料制造、电子电路制造行业利润分别增长2.2倍、81.6%；电子器件制造中，光电子器件制造、半导体分立器件制造行业利润分别增长69.7%、57.5%。

高技术制造业引领作用持续凸显。数据显示，前10个月，规模以上高技术制造业利润保持高速增长，同比增长50.9%，增速高于全部规模以上工业34.9个百分点。

于卫宁表示，从行业看，前10个月，大规模智算中心建设带动光纤制造、光缆制造行业利润分别增长6.7倍和1.5倍；航天工业持续发展带动相关行业利润增长较快，航天器及运载火箭制造、航天相关设备制造行业利润分别增长63.2%、41.7%。

此外，有色、石化产业链行业利润增长较快。“前10个月，新能源和人工智能产业快速发展带动铜、铝等基础金属产品需求旺盛，价格上涨，有色金属矿、有色行业利润同比分别增长60.2%、71.7%，合计拉动规模以上工业企业利润增长4.6个百分点。石油加工行业同比扭亏为盈，实现利润总额1066.7亿元；油气开采、化工、化纤行业利润分别增长22.8%、50.3%、87.0%。”于卫宁表示。

妙可蓝多总裁蒯玉龙接受本报记者独家专访

把一块奶酪的方法论带向世界

● 本报记者 乔翔

上海金山区天工路668号，在蒙牛集团旗下妙可蓝多全国规模最大的生产基地内，洁净车间里几乎不闻人声。一条条奶酪棒生产线正自主运转：彩色包装膜从设备左端水平送入，热封压头垂直落下，灌装、封口后的成品沿输送轨道有序进入下一环节。

中国证券报记者留意到，防护玻璃下方贴着一张蓝色标签，注明“每2小时清理一次”；车间墙上，“质量在我手中”的标语赫然入目。这些工厂里的琐碎日常，正是理解这家公司的一把钥匙。

数字是冷的，产线是热的。当一家奶酪企业把“人机协同自动化、柔性产线快速换产”做成日常，它的战略叙事就不再停留在口号层面。妙可蓝多总裁蒯玉龙在接受记者采访时直言：“奶酪在我国仍是低渗透阶段的品类，渗透率不足30%，而酸奶、常温奶已超过80%。”

蒯玉龙把这一现实摆上台面，背后的潜台词是：要想提升渗透率，必须深耕制造端，把品质、成本与响应速度同步收敛至一个可持续区间，向着生态型企业目标稳步迈进。同时，蒯玉龙把营销投入的持续性定义为“引导更多消费者接触、食用奶酪”的长期工程，而不是短期冲量的工具。

种种表述，传递出妙可蓝多对品牌价值的排序：品类教育优先于份额争夺，制造纵深优先于流量杠杆，生态能力优先于单点爆发。

核心能力 产线上见

从一家企业的长远发展来看，如果把战略比作“分子”，那么制造能力就是“分母”。倘若“分母”不扎实，那么“分子”的故事也讲不大。

“TO C、TO B双轮驱动+并购出海”，这是蒯玉龙明确定义的公司核心增长引擎，他着重强调，出海“不是试一试，是必须打赢”。

把这句话放回金山工厂产线的语境下，“双轮驱动”有了更具体的含义。面向C端，奶酪棒、奶酪片、小三角等核心增长品类，需要柔性产线支撑多口味、多规格的快速切换；面向B端，马苏里拉、奶油芝士、奶酪粉等产品，则需要坚实的深加工能力。两只轮子转动的前提，是同一套制造体系既能“做精”也能“做量”。

交流中，蒯玉龙还特别提到了渠道合作的原则：“要把渠道交给最懂它的人，把承诺给到最值得信赖的伙伴。”言下之意在于，渠道伙伴愿意把货架交给一个品牌，首先是因为这个品牌背后的工厂不会在品质和交付上“掉链子”。

制造端的确定性，不仅体现在C端产品的产线上，也藏在深加工板块的投入账本里。

“两年前，公司在东北地区投入近4亿元布局奶酪深加工业务。”蒯玉龙透露，东北工厂产出的原制马苏里拉奶酪属于深加工产品，同步配套产出乳清粉、黄油。即便不生产马苏里拉，原制凝乳块也可作为奶酪原料，相关产品现已全线投产。

以乳清粉项目为例，工厂主要生产的D90乳清粉，是婴幼儿配方奶粉的关键原料。目前，乳清粉年产能约8000吨，公司已经对接多家婴幼儿奶粉企业，部分产品完成送样与测试，相关企业已审核通过。

——这体现出深加工的价值，把奶酪生产的副产物转化为高附加值原料，实现价值的“乘法”。在这套逻辑下，它让制造底座的经济性从“卖奶酪”延伸到“卖奶酪里的每一个环节”。当行业还在讨论渗透率何时抬升时，妙可蓝多已经在用深加工把制造端的固定成本摊薄到更长的价值链上。

“不卷价格”的另解

客观而言，尤其在B端市场，妙可蓝多面对的是一个长期由国际品牌主导的竞争格局。

对此，蒯玉龙的判断是，在B端方面，公司与国际品牌的竞争“具备长期性”。

“目前，公司在多家头部国际餐饮连锁客户中的市场份额已经达到40%，这来自两点，一是产品品质过硬，二是国际餐饮企业在中国的供应链战略发生重大调整。”蒯玉龙进一步解释，过去这类企业主要采购海外原料，但受地缘冲突影响，能源、海运价格波动剧烈，因此这类企业调整供应链策略，将中国本土供应商作为供应链核心，这也为国内奶酪企业带来发展机遇。

据介绍，公司原制、再制马苏里拉合计产能8万多吨，位居全国首位。同时，公司是全球乳制品出口巨头恒天然集团在中国最大的奶酪原料采购客户，这种国内国际双循环供给模式，让公司在原奶价格国内外双向波动时，拥有比单一依赖进口或单一依赖国产更宽的回旋余地。

在外界看来，供给端的弹性，是公司原制转型能够按节奏推进的重要前提。不过，供给结构只解决“原料从哪里来”，原制转型还要回答“产品往哪里走”。

蒯玉龙表示：“当前，公司产品结构仍以再制为主，但随着长春、和林格尔工厂投产，公司将持续加大原制业务投入，叠加国内市场对国产原制马苏里拉品质认可度持续提升，后续原制奶酪占比将逐步提高。”

在蒯玉龙列出的多条原制奶酪市场竞争优势中，有一条容易被忽略，但分量很重：公司距离国内渠道、客户更近，且马苏里拉产品可以快速、灵活地开展定制化开发。

落到商业逻辑上不难理解：原制奶酪的竞争，不仅是菌种和设备的竞争，也是响应速度的竞争。国际品牌的长供应链在标准化产品上有优势，但在餐饮客户频繁调整配方、烘焙茶饮渠道快速迭代的中国市场，靠近客户的那一方天然拥有试错和改单的主动权。

但响应速度的前提，是不能被低价内卷拖垮长期投入。“价格竞争属于产业链层面的博弈，国内外奶价均处于动态波动状态。”蒯玉龙告诉记者，“公司的定位是生态型企业，不开展单纯的价格战，低价内卷不利于品牌长期发展。”

研发端的布局正在为“不卷价格”提供另一种解法。目前，公司已成立创新研究中心，核心目标是依托研发力量挖掘奶酪产品价值、参与行业标准建设、释放奶酪功能营养价值。

“研发工作一方面借力蒙牛集团的研发资源，另一方面联动江南大学、东北农业大学等高校，参与行业高标准制定，推动国内奶酪产业升级。奶酪研发属于长周期投入，公司相信持续投入将不断转化为研发成果。”蒯玉龙说。

出海路径 清晰规划

今年是妙可蓝多携旗下海外品牌第五次亮相中国国际进口博览会这一国际舞台，也是公司发展的关键转型期。

在蒯玉龙看来，世界奶酪产业创新发展的进程中，需要中国企业为世界奶酪产业贡献中国路径和中国方法。特别是在出海这件事上，多条路线已被清晰规划出来，包括以泰国、马来西亚、印尼等东南亚国家为目标，坚定“南下”等。

其中，泰国被公司定位为“南下”的第一站和最重要一站。“泰国是东南亚重要的乳制品消费市场之一，高品质乳制品的消费需求正在显著释放，这是一个真实存在，且正在扩大的市场机会。”蒯玉龙说。

“本届进博会上，妙可蓝多与正大集团举行了战略签约仪式。经过前期试水，公司系列产品在泰国市场广受欢迎。此次战略签约，是双方基于前期良好合作成效，达成的再一次业务深化与模式拓展。”谈及此次合作，蒯玉龙表示，一是渠道拓展，双方合作将从两大核心商超起步，让产品铺得更广、走得更深；二是规模扩大，双方将共同推动合作规模稳步扩大；三是拓展B端，正大集团有餐饮、食品加工等业务，这是B端奶酪应用最现实的落地场景。

蒯玉龙坦言：“出海要在别国市场站稳，首先要了解政策法规，充分调研消费习惯，在区域市场进行新的产品开发、品牌建设、渠道建设和供应链协同，这一过程仍面临不少挑战。”

把难度前置，本身就说明妙可蓝多对出海的预期管理建立在“能力输出”上。而蒙牛的赋能，为这种能力输出提供强助力。对此，蒯玉龙列举了奶源、采购、研发、营销四个维度的支撑。例如，在奶源方面，蒙牛拥有国内规模领先的奶源体系，蒙牛年原奶收购量接近800万吨，妙可蓝多无需自建奶源基地。

同时，蒯玉龙也提到了协同的边界：“赋能是来自外部的‘一臂之力’，产品创新、研发、供应链这些核心领域的能力体系，必须靠公司自身建立，这才是关键护城河。”

纵观妙可蓝多的诸多探索，其内核，是把奶酪这件事做到极致，把中国奶酪的方法论带向世界。长期来看，公司能否用制造端的确定性、战略端的定力和出海端的嵌入能力，使得“生态型企业”从一个愿景词，变成一套可验证的经营范式，答案或许就藏在未来一个个“每2小时清理一次”的日常里。