

控股权双向流动 交易结构密集创新 上市国企整合奏响“央地和鸣”新乐章

◎记者 王子霖

“十五五”开局之年，“央地和鸣”成为国有企业资产整合的新风向。2026年，已有六组央地国企上市公司的整合案例出现，涵盖央企人主地方国资旗下上市公司、地方国资接棒央企控股上市公司控股权、地方国企反向入股央企，以及不涉及控制权变更的“资产换股权”战略联姻，交易结构的多样性与创新性均超出以往。

这一趋势的背后，是新一轮国资国企改革分层分类、因企制宜的差异化制度安排。制度层面留出空间，执行层面有了更大自主权。国有控股上市公司在资产整合方式的选择上，不再只有协议转让或无偿划转等少数选项。

锚定战略赛道 卡位关键环节

年内的央地资产整合集中出现在战略资源、高端制造、公共安全、医药健康等关键领域，标的资产大多处于产业链上游或核心环节，指向服务国家战略、保障产业链安全、布局战略性新兴产业。

具体来看：中国一汽、丰田汽车、广汽集团的三方合作，旨在提供更具竞争力的产品和服务，推动合资事业持续健康发展；上海市国资委所属上市公司隧道股份入股中国能建，是隧道工程与能源电力两大龙头的联手；中国五矿入主华锡有色意在打造“国家级关键金属产业平台”；合肥国资入主的中国电信所属上市公司辰安科技是公共安全与应急管理领域龙头企业；国药集团拟通过定增将玻璃包装龙头山东药玻纳入体系，后者在模制瓶国内市场占有率超过85%。

就产业链位置而言，上述标的普遍具备较高的技术壁垒或资源壁垒：华锡有色的锡、锑、铜，是半导体、光伏、军工等领域不可或缺的关键原材料；神州高铁的运营检修装备、辰安科技的公共安全AI平台、山东药玻的高端药用包材，均为各自产业链中难以替代的关键环节。

清华大学中国现代国有企业研究院研究主任周丽莎对记者表示，新一轮战略性重组不再单纯追求企业体量，而是将能否补强国家战略短板、引领产业升级作为核心，明确同类业务横向整合、产业链上下游纵向整合，提升国有资本整体配置效率。她进一步判断，战略性新兴产业将成为下一步布局的核心重点，聚焦新一代信息技术、新能源、新材料、低空经济等前沿领域展开。

央地双向流动 突破层级边界

市场以往对央企控股上市公司重组整合的认知，多集中于央企间的横向整合。如今，国有资本正跨越央企与地方国资的层级边界，双向流动、错位互补。

辰安科技从中国电信转由合肥国资控股后，其公共安全业务将升级为电信云网+地方场景+高校研发的三重赋能，资产的应用场景和商业化路径显著拓宽；神州高铁从国投高新转由浙江交通集团控股后，其轨道交通运营检修业务将融入浙江省轨道交通产业链，获得更直接的项目渠道和产业资源。

此外，今年3月，隧道股份以约35亿元认购中国能建定增后，又出资9.44亿元买入其港股约3.31亿股。交易完成后，隧道股份合计

持有中国能建（A+H股）股份比例为4.98%。6月，双方围绕绿色能源、城市更新、海外拓展和资产运营等方面签署战略合作协议。

周丽莎分析认为，隧道股份与中国能建“先合资本，再促产业”的递进模式具有代表性。双方先建立股权关系，再签署战略合作协议，从资本合作迈向产业协同，“以资促产”的路径非常清晰。

她表示，过去推进整合，多是在央企内部通过行政划转和战略性重组完成。如今出现了一条新通道：央企让出非主业、弱业绩但具有产业协同价值的上市平台，地方国资以产业逻辑接盘。国有资本总量不减，配置效率却实现结构性跃升。她认为，多地国资平台已具备与央企对等的资本实力和产业运营能力，地方国资正从被动承接者转变为主动的资产配置者。

创新交易结构 强化产业协同

在交易方式上，今年的几起案例跳出了协议转让与无偿划转的传统框架，交易结构各有创新。

神州高铁的交易颇具代表性。国投高新拟以其持有的6亿股神州高铁股份向新成立的浙江智新增资，浙江经投以现金方式对浙江智新增资。增资完成后，浙江经投持有浙江智新51%股权，国投高新持有浙江智新49%股权。交易完成后，浙江智新持有神州高铁22.09%股份，成为新控股股东，公司实际控制人将由国家开发投资集团变更为浙江省国资委。

在本次交易中，国投高新未直接卖股

退出，而是以股权出资进入合资平台，在让出控制权的同时保留重要股东地位；地方国资则以现金增资取得控制权，双方在同一平台上形成利益绑定。此外，交易方案的设计也让收购方避免了要约收购义务。

中国一汽以一汽丰田50%股权换入广汽集团股份的交易方案同样值得关注。交易方案的亮点在于广汽集团的控制权保持不变。这种交易方式一方面规避了直接合并的组织复杂性，又在股权层面实现了央企和地方国企的战略绑定，为央地国企整合提供了操作性更强的新模式。

中国企业研究院首席研究员李锦认为，一汽与广汽的交易本质上区别于传统的行政式重组，探索出“资产先整合，集团不合并”的新路，即通过市场化交易和资本纽带推动产业资源重组，从过去相对刚性的行政划转，转向更加市场化、资本化、产业化的柔性整合。

上述案例中，利益安排的长期化同样值得关注：神州高铁案例中，国投高新以49%的合资平台持股保留未来收益期权；辰安科技案例中，中国电信持股数量保持不变；一汽与广汽交易中，一汽股份也深度绑定广汽上市公司价值。央地双方不再止步于一次性交易，而是通过股权结构设计谋求长期利益共享。

中国企业改革与发展研究会研究员吴刚梁表示，以主业企业和优势企业为主体的整合，能够将散落在其他国企的同类资源跨集团整合到行业头部企业，同时避免大规模重组合并产生的“整而不合”等问题。他认为，用好上市公司平台、依托资本市场实施资产置入置出和专业化整合，是实现存量变量增、推动国有经济布局优化和结构调整的重要方式。

新皇岗口岸正式开通 大湾区深度融合再加强

◎记者 徐潇潇

10月12日6时30分，历经七年原址重建后的皇岗口岸正式开门迎客。新口岸总建筑面积达68.97万平方米，成为目前全球规模最大的陆路口岸单体建筑。

香港特别行政区行政长官李家超在皇岗口岸开通仪式上表示，皇岗口岸的开通备受期待，这是深港两地同心协力、共建共享的标志性工程，也是粤港澳大湾区互联互通的里程碑。

原皇岗口岸于1989年启用，在深港分设查验设施，旅客须在两座口岸大楼之间乘接驳巴士通行，经历“两次排队，两次核验”。新口岸则采用“一地两检”安排与“合作查验，一次放行”模式，将流程优化为同一通道下“一次排队，一次采集信息”，两地查验部门在后台同步审核，旅客通关时间由原来的约30分钟大幅压缩至约5分钟。

一位经常往返深港两地工作的银行业从业者周子然（化名）告诉上海证券报记者，今天亲身体验了新口岸的通关流程，出入境速度非常快，几乎没有停顿等待。此外，过关后即可直接乘坐跨境巴士，直达旺角等香港主要区域，全程衔接顺畅，对他这样需要当日往返深港通勤的人来说，便利程度提升明显。

流程的优化，离不开硬件设施的有力支撑。深圳海关相关工作人员告诉记者，在硬件配置方面，皇岗口岸应用数字孪生平台及各类智能查验装备，行检CT机通过智能识别算法更精确地识别违禁物品，太赫兹探测仪、智能审图X光机等“非侵入式”查验设备在发挥监管效能的同时最大限度减少人工干预。

此外，口岸共设置134条合作查验快捷通道和68条人工通道，以及28条“五合一”车辆合作查验通道。该车辆通道整合了深圳边检、深圳海关、香港入境处、香港海关、香港卫生署五方联合查验，实现一次停靠、五方联检。

这座全新口岸的意义究竟体现在哪些层面？李家超将其概括为三个层面：落实国家规划，实践制度创新，促进跨境交流往来。

国家“十五五”规划纲要提出深化粤港澳大湾区建设，强化规则衔接、机制对接，加快建设国际一流湾区。香港特区9月公布首个五年规划，主动对接国家“十五五”规划纲要，提出促进人员往来、提升口岸通关效率。重建后的皇岗口岸开通，正是香港对接国家发展战略、深度参与粤港澳大湾区建设的具体行动。

与此同时，2026年APEC“中国年”的大幕已经拉开。11月，APEC第三十三次领导人非正式会议将在深圳举行，香港则于本月承办APEC财政部长会议。

哈尔滨工业大学（深圳）二十一世纪中国研究中心研究员席伟健告诉记者，皇岗口岸在APEC会议前夕开通，恰逢其时。新口岸采用的“合作查验，一次放行”模式，本身就带有制度创新的示范意义。

从“一会两地”到“一岸联通”，深港之间的协同逻辑一以贯之，以制度创新打通要素流动的堵点。席伟健认为，皇岗口岸的焕新，不只是多了一条通道，更是为深港在APEC“中国年”乃至更长周期内的协同融合，提供了一个可感知、可验证的样本。

千行百业乘AI而上 工博会凸显制造业升级新图景

◎记者 宋薇萍

10月12日，第二十六届中国国际工业博览会（简称“工博会”）在国家会展中心（上海）拉开帷幕。以“智能经济，智造无界”为主题，本届工博会展馆面积达31万平方米，吸引来自全球24个国家和地区的3200余家厂商参展，专业观众预计超过25万人次，在规模及国际展商比例等方面均有望创下历史新高。

从集成电路“国芯展”的首次设立，到人形机器人专区的专门开辟，再到近300项首发首秀展品的集中亮相，工博会27年的演进轨迹，折射出中国制造业从“设备升级”走向“系统重构”的深层变革。而在这—进程中，人工智能正以超乎预期的速度，穿透工厂车间的“毛细血管”。

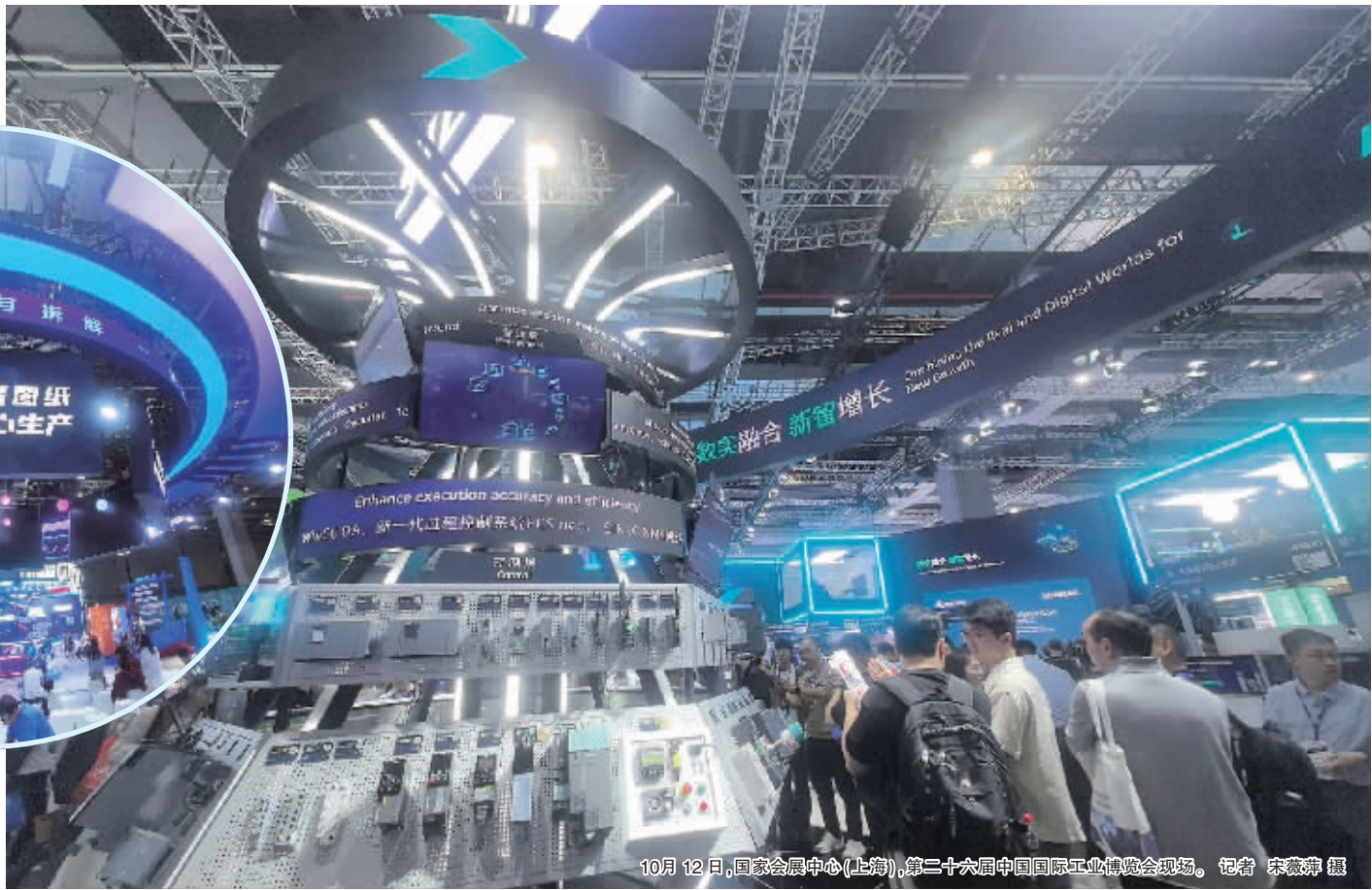
决策型AI深入制造核心环节

如果说过去几年工业AI的关键词是“感知”——让机器学会“看”和“听”，那么本届工博会释放出的明确信号是：AI正在进入工厂的“决策中枢”。

海智智造将产品从想法到交付的完整路径搬到观众眼前：在“砺砺工场”区域，创新想法可以进入产品定义、工程开发和样机试制；在“智能体工作台”区域，观众可从真实图纸出发，体验AI怎样完成图纸理解、工程判断和制造能力匹配；在“阵列工场”区域，观众可直观看到复杂制造任务怎样进入寻源、生产、质量和履约体系。

黑湖科技以“黑湖Agent，进工厂，真干活”为主题，首次将工厂里平时“看不见”的决策链条完整搬上展台。十余个决策型工业Agent覆盖报价、工程、排程、跟单、质检、仓管、设备、异常分析、数据等核心环节。从图纸和工艺解析，到生产排程、异常跟踪和交付保障，过去大量依赖工程师、计划员和老师傅完成的判断和经验，正在逐步沉淀进系统，转化为工厂可以持续复用的能力。

“黑湖工程Agent约1分钟即可完成图纸工艺解析，准确率达到95%。”黑湖科技市场总监向秋茹介绍，这些Agent并非孤立工作，围绕同一张订单，工程环节形成的



10月12日，国家会展中心（上海），第二十六届中国国际工业博览会现场。记者 宋薇萍 摄

判断可以继续被报价和排程调用，订单或生产条件发生变化后，后续环节也能随之调整。

在工业大模型层面，京东工业“工品智炼”平台则依托Joy Industrial工业大模型，将物料治理、合规审核等封装为22个智能体应用，商品数据治理人效提升10倍，端到端任务成功率由60%提升至90%，成为唯一聚焦工业供应链领域的CIIF大奖获奖产品。

“手脚”与“大脑”同步进化

如果说决策型AI是工厂的“大脑”，那么机器人就是执行任务的“手脚”。上海证券报记者在展会现场看到，与往年相比，与会行业人士除了关注各类首发新品，更关注技术“已经在哪条产线用了”“效率提升了多少”。

西门子首次完整展出了人形机器人从设计到应用的端到端能力。从机器人本体设计、工艺仿真、虚拟调试，到核心零部件加工、整机总装和工业现场应用，西门子通过软件演示与实物场景联动，展示数字孪生、柔性制造和智能调度在其中发挥的关键作用。现场通过实体数控机床与轮式人形机器人的实时交互，还原“机器人上下料”的真实工业场景。西门子数字化工业集团自动化业务执行副总裁裴安咨对记者表

示：“在工业场景发挥AI的真正价值，关键在于其与自动化设备、软件、数据以及行业知识的高效协同。”

在核心零部件与传输系统层面，上海企业果栗智造（上海）技术股份有限公司全栈自研的磁悬浮智能柔性传输系统，是国内首家在磁悬浮输送技术上打破国外垄断的企业。果栗智造磁悬浮传输线速度可达6米/秒，重载线负载可达5吨，设备线重复定位精度达到±0.01毫米。

“在锂电头部企业的某条实际产线上，采用果栗智造磁悬浮传输系统后，生产效率提升三倍以上。目前，公司产品在中国磁悬浮传输系统市场占有率约50%，锂电行业磁悬浮产品占有率达90%以上。3C电子、汽车零部件、半导体、医疗包装等场景也有众多企业在使用果栗智造的磁悬浮传输系统。”果栗智造市场部品牌营销主管韦亚对记者表示。

为“AI+制造”筑牢底座

技术突破之外，制度层面的系统性推进同样是本届工博会的重要看点。

在开幕式上，工业和信息化部总工程师王卫明表示，人工智能正在重塑制造业研发、生产、管理全链条。要纵深推进“人工智能+制造”，大力发展开源底座模型和垂类模型产业集群，同时夯实智能软硬件基

础，加大对企业数字化转型引导支持力度，建设智能工厂和高标准数字园区。

“上海市加快发展新一代智能制造行动”同日正式启动。上海将实施四大工程、开展19项重点任务，从供给能力、融合创新、工厂建设和产业生态四个方面协同推进。行动明确，到2028年实现全市重点制造企业智能工厂全覆盖，推动人工智能在制造业应用场景突破2000个，开发10个先进适用的垂域大模型，推出300个高水平智能体，推动工业机器人密度达到每万人600台，推动8000台人形机器人进工厂，推动人工智能赋能的新型智能制造装备产业规模突破2000亿元，智能制造系统集成产业规模达到1000亿元。

海尔集团董事局主席、首席执行官周云杰在开幕式主旨发言中表示，先进制造正在经历技术、竞争和价值三个层面的深层跃迁。“自动化让机器会做，数字化让系统可见，智能化让制造会思考。”他认为，制造业的升级逻辑已从“追求极致效率”转向“效率与韧性协同共生”。

受访的多位行业人士认为，本届工博会所呈现的不再只是单点技术的突破，而是一幅千行百业乘AI而上、制造体系整体升级的新图景。当工业AI从演示走向车间、从单点走向全链，中国制造业的智能化转型正在迈入更具确定性的新阶段。

(上接1版)这一案例彰显了依法保护金融消费者公平交易权和知情权的价值导向。

在压实机构责任、落实适当性管理与卖方尽责方面，多部门推动金融审判与金融监管相向而行、协同推进，促使金融机构严格落实适当性义务。

本次发布的“苏某诉某银行委托理财合同纠纷案”“杨某某诉某证券营业部及第三人陈某、某投资管理中心金融委托理财合同纠纷案”两个案例，人民法院依法认定销售机构未尽金融产品销售适当性义务，应承担相应赔偿责任，推动“卖方尽责，买方自负”原则真正落地见效，倒逼金融机构健全内控合规体系，将消费者权益保护嵌入经营全流程。

此外，最高法提到，随着数字技术发展，金融机构在加快开展科技金融业务的同时，也利用技术优势掌握金融交易及纠纷解决方式的主动权，对金融消费者制定了一些不合理的条件，亟需予以规范。

在“方某诉某基金公司财产损害赔偿纠纷案”案例中，人民法院明确，基金公司依托App技术优势，在消费者认购产品后强制变更争议解决方式的行为不具有法律效力，彰显对金融消费者合法权利的刚性保护。

最高法明确，坚持多元实质高效解决金融领域纠纷是司法和监管的共同目标。针对金融案件特点，在监管部门的支持配合下，人民法院综合运用多元化解、调解和解、示范判决、代表人诉讼等工作举措，简化维权流程、压缩处置时限、降低维权成本，为金融消费者、中小投资者提供便捷、高效、低成本的纠纷化解途径，取得了良好的解纷效果。

在“吴某诉某人寿保险公司人身保险合同纠纷案”案例中，人民法院通过依法调解，省去启动司法鉴定的较长周期，使投保人较短时间获得了重大疾病保险理赔款；在“某上市公司证券虚假陈述责任纠纷案”案例中，人民法院创新综合运用“示范判决+委托调解+代表人诉讼”，发挥多元实质解纷机制功能，维护了众多中小投资者合法权益。

下一步，人民法院与金融监管部门将紧扣做好金融“五篇大文章”部署要求，深化府院联动，凝聚共治合力，共同规范金融服务行为，依法保护金融消费者、投资者合法权益；不断优化金融法治环境，着力形成机构合规经营、群众理性消费、监管精准施策、司法有力保障的良好格局，助力金融高质量发展。