制度引领　创新驱动　资本运营

深圳写好国企改革大文章

彭魏勋　杨世国

深圳地铁11号线是国内一次性建成线路最长、速度最快的地铁

最新数据显示，2016年1至7月，深圳市属国企累计实现营收689亿元，上交税金187亿元。“十二五”期间，深圳市属国企利润年均增速达17%，高于全国平均水平，资产负债率47.5%，低于全国平均水平22个百分点。深圳盐田港、能源、水务、燃气、粮食、巴士、创新投、国信证券、高新投、担保集团、机场、建科院等一批国企进入全国同行前列。

① 优化机制　引领企业发展升级

深圳经济特区成立之前，国有经济几乎为零。上世纪80年代，深圳为适应经济社会发展需要，市、区新组建了一批国有企业，将纺织、机电、物资、建材等大部分专业主管局改为经济实体，成为当时建设深圳经济特区的骨干力量。经过30多年的改革发展，深圳国企实现了从无到有、从小到大、从弱到强的跨越式发展。

深圳成熟的市场环境与政府措施相统一，深圳国企市场化、法治化、国际化改革持续推进，一批新做法逐渐探索形成并走在了全国前列。例如，在全国最早建立国有资本收益预算制度；2004年，深圳成为全国唯一在工商部门将国资委登记为股东的地区；2005年，率先完成国有经济布局调整阶段性任务，一般竞争性领域中的劣势企业有序退出；深圳带头进行现代企业制度改革试点，实施“三个一批”战略、重组市投资管理公司，并着手对国有大型企业国际招标招募改革进行试点，深圳国资混合所有制企业以75%的比例领先全国……

深圳国资委出台一系列鼓励国企自主创新的文件，并注重发挥资金的支持和导向功能。2009年，深圳在全国较早出台了国企自主创新奖励扶持暂行办法，每年从国资收益预算中安排2000万元专项资金，奖励和扶持企业优秀创新项目。6年来，企业累计申报创新项目近500个，共安排1.2亿元资金奖励和扶持创新项目128个。2015年，先行出台管理层和核心骨干持股办法，放宽管理层和核心骨干持股比例至30%，并同步建立股权转让和退出机制。2016年5月，又全面对接深圳“科技创新、企业竞争力提升、人才优先发展”三大政策，出台若干措施推动直管企业全面建立研发投入稳定增长的长效机制，特别是创新型企业研发投入占营业收入的比例要达到5%以上。2017年起连续5年，每年将从国资预算中新增1亿元，持续扩充创新专项资金。

在激励制度上，深圳先后在20多家国企开展长效激励，综合运用股票期权、项目跟投、增值奖励等多种方式，逐步提高研发团队及重要贡献人员科技转让收益分享比例至50%以上。

机制体制的优化，不断引领企业发展升级。2016年上半年，深圳国企经济运行实现换挡增长，整体利润总额完成进度预算的135%，经济运行好于预期。

深圳市软件产业基地

深圳湾创业广场

② 创新载体　助推传统产业升级

近年来，深圳国资委按照市场化原则，坚持做“积极股东”，通过科技金融、创新载体建设、“互联网+”等形式，支持空港、现代物流、金融类、粮食、农产品等优势产业集团转型升级，推动新技术、新产业、新业态发展，着力培育高成长性的战略性新兴产业企业。

首先是资本运营，资产证券化水平居全国前列。通过“一个基金、三大平台”来提高管资本的手段，倾力打造“科技创新能力强、人力资本创造能力强、资产适度轻型化”的国企。至2016年7月，深圳国企高新技术产品增长39%，为3年来最高；研发投入3.3亿元，同比增长53%。调整重组方面：2015年，特发集团完成对军工、互联网企业的外部并购；能源集团完成对中华水电的战略收购；天健实现了对系统内建筑施工资源的整合。2016年以来，重点启动深南电开放性整合重组，支持深纺织按照市场化原则筹划重大事项。创新金融方面：近年来，国资系统创新投、高新投、担保集团3家企业累计扶持创新企业和项目4.1万个；扶持450家企业上市；累计扶持金额4760亿元，其中受到支持的华为、比亚迪、乐视网、华大基因等已成为国内外知名企业。深圳国资委发起设立规模1500亿元的深圳国资改革与战略发展基金，预计到2020年，基金群规模将达3000亿元。

其次是建设科创载体，打造“双创”园区。目前，深圳国资拥有38个国家、省市级创新载体，24家国家级高新技术企业，2个院士工作站，8个博士后工作站；累计获得1287项专利，177项国家级奖励，承担了近80项国家级课题。2017年，规模以上工业类国有企业将实现研发准备金制度全覆盖；2018年，将实现研发机构全覆盖。为打造高层次“双创”平台，深圳建设了深圳湾科技生态园、留仙洞创智云城等产业创新园区和深圳湾创业广场、赛格创业汇等，其中深圳湾创业广场引进了2家世界500强企业、23家创新型企业、30多家知名创业服务机构、100多个创新创业团队。

再者是依托“互联网+”，加快发展新经济。一是加快互联网企业的运作和培育，如易图资讯成功在“新三板”上市等。二是实施“互联网+专业市场”模式，如农产品公司实现线上线下交易平台的融合互通等。三是加快实施“互联网+金融”，高新投、中小担等金融准金融企业，先后牵头成立C金所、鹏金所。四是探索“互联网+公共交通”，机场集团携手阿里、腾讯等，打造体验式“智慧机场”新标杆；巴士集团开发“优点巴士”手机App。五是采用“互联网+”创新企业运营管理模式，如深圳国际自主研发实用配煤系统，获得2项发明专利和3项实用新型专利。

另外，通过“引进来”“走出去”来激发各类要素动力。“走出去”推动企业“协同外溢”发展，以“一带一路”为契机，研究推进印尼和马来西亚产业园区、中越经贸合作区、巴新投资、喀什综合保税区和乌鲁木齐综合物流园等项目建设。同时，大力推进与央企合作，组织系统企业与中国电子、中国核建签署《战略合作框架协议》，与中冶合作组建深圳中冶管廊公司，积极做好与中建、中交建、国开投等央企合作的对接。

③ 品牌升级　助力企业做强做优

当前，深圳国有资本主要集中在以基础设施公用事业为主体、金融准金融和战略性新兴产业为两翼的“一体两翼”产业体系。至2015年底，该产业净资产占比75%、利润占比83%，其规模和效益增速高于其他板块。

当前，深圳国企加快向重要行业、关键领域和重点基础设施归核化发展。品牌升级，助推国企做强做优做大，一批企业成长为行业标杆。如创新投、国信证券、高新投、担保集团等处于行业领先地位；能源集团是中国垃圾发电行业领头羊，先后荣获联合国“能源与环境促进事业国际合作奖”“蓝天奖”；通产丽星拥有行业最多专利、产品市场占有率稳居国内第一；盛波光电深耕偏光片研发，成为业内研发力量最强、生产规模最大和经济效益最好的标杆企业；建科院成为全国绿色建筑领军企业；创新投因基金模式先进，被《福布斯》评为“中国最佳创投机构”冠军；深圳赛格上榜“中国驰名商标”；深圳机场荣获“全球最佳货运机场”称号……

目前，深圳国有企业科技创新投入略显不足，与深圳建设现代化国际化创新型城市的目标相比还有较大差距。对此，深圳市国资委主任高自民表示，国企改革的核心是构建符合市场化改革方向的国有企业运营体制机制，把尊重和保障国有企业的自主地位和企业家的创新精神作为根本任务；国有资本布局结构调整是国资国企改革的重要环节，监管职能调整要聚焦到管资本上，要高度重视资本的流动性、营利性和风险性，积极转换好国有资本形态。要遵循市场规律，推进建立现代企业制度和完善的法人治理结构，在聚拢“两强一轻”国企的同时，不断把供给侧结构性改革引向深入。

“一带一路”抢先机　沿线国家得实惠

深圳国企海外吃香

李译闻　赵鹏飞

国际货运航班缓缓驶出盐田港，基础设施项目接连在海外投资建设运营……当前，深圳国有企业紧抓“一带一路”重大战略契机，以市场为导向，以项目为载体，以创新为动力，加快“走出去”的步伐。深圳国有企业充分利用发展质量相对优异、管理经验相对丰富、技术设备相对先进、合作平台相对广阔的优势，将企业优势与外部优势相结合，通过集聚合作平台、境内外网络化投资布局、“抱团式”协同外溢发展，实施“产品+管理+品牌”打包输出，助推深圳国企转型升级。

“产品+管理+品牌”打包输出

深圳的基础设施行业积极“走出去”，在提升当地公共服务类设施质量的同时输出管理和品牌。深圳能源集团、燃气集团、水务集团等利用其在基础设施建设、科研技术、运营管理、市场机制等方面优势，积极开拓异地市场，“十二五”期间累计在全国20多个省市投资建设360多个项目，投资总额超过1600亿元，国际化布局投资建设亮点频出。

中国在非洲投资建设运营的首座火力发电厂——加纳安所固电厂，是深圳能源集团在海外投资建设的第一个项目。该项目规划建设总容量56万千瓦天然气燃机电厂，一二期项目总投资约8亿美元，电力供应占加纳的40%以上。深圳能源集团深耕非洲能源项目，计划在加纳开发风电、光伏发电和大型高效环保型煤电项目，煤电项目规划建设2台35万千瓦超临界燃煤机组。上述项目建成后，不仅能满足加纳自身的用电需求，还可以为临近的多哥、贝宁等国家提供电力，加纳将被打造成为西非电力中心。加纳当地的酋长说：“我始终认为，非洲非常幸运，因为这块大陆能够被中国纳入到共同发展的洪流之中，汇成一股力量，而这股力量不是建立在奴隶制度之上的，是互利互惠的。”

“十二五”期间，深圳能源集团考察研究国内外项目150余个，先后在内蒙古、华东、西南及新疆等区域建立投资管理平台，产业布局拓展到国内21个省份和西非等，清洁能源占比从不到3%提高到59.1%，形成了能源电力、能源环保为主的产业格局。

“一带一路”建设中，“走出去”的不仅是体现“深圳质量”的产品，更有体现“深圳效益”的管理理念和运营经验。深圳地铁作为中国第一家对外输出轨道交通运营管理的地铁企业，在埃塞俄比亚轻轨项目一期工程建设期间，就为当地增加了5000多个就业岗位，通车后日均运送旅客7500人。目前，该集团与中国铁建等大型央企组成联合体，积极筹划参与包括尼日利亚、巴基斯坦、埃及、印尼等“一带一路”沿线国家在内的多个轻轨项目。

深圳投资控股公司调动和整合系统内设计、施工、建设运营综合优势，正推动深圳—越南合作区项目公司股权重组及重启园区建设。深越合作区项目位于越南海防市，项目一期开发面积207公顷，项目预计投资1.3亿美元。

深圳能源加纳安所固电厂

网络化布局催生新需求

深圳国企以“一带一路”带动互联互通，通过网络化供给来催生新的需求，以支持当地推进现代化和提高基础设施水平。

“走出去”在关键节点布局。如深圳国际控股公司已在全国12个主要物流节点城市签署了投资协议，逐步建立覆盖全国的网络布局。此举将有效提升商品流通效率，降低物流成本，有助于打造物流行业标准化管理体系。

深圳农产品公司也在全国30个大中城市建立了43家大型农产品综合批发市场，形成了国内最大规模的农产品交易平台，异地收益已超过集团合并利润。

深圳粮食集团则充分利用深莞沿海、沿江地理优势和粮食产业集聚优势，建成东莞粮食物流园区、双鸭山异地储备粮基地，实现了粮食产业的物流、信息流、资金流的交汇融合；通过模式复制实现快速突破和发展，并积极构建多层次粮油供应服务网络，延伸粮食产业链中枢服务平台。

深圳特发援建巴布亚新几内亚小学

“抱团式”协同外溢发展

深圳市属国企积极探索“总部+分支、研发+生产、中心+网络”等模式，按照优势互补、错位发展原则，努力实现“抱团式”协同外溢发展。

2016年2月23日，深圳市政府、太平洋岛国贸易与投资专员署和巴布亚新几内亚驻华大使馆举办了“深圳—巴布亚新几内亚经贸洽谈会”。深圳市特发集团、能源集团、盐田港集团等企业与巴布亚新几内亚商工部、投资促进署、工商会等广泛交流并达成共识，为合作双赢铺设道路。例如，盐田港集团与巴布亚新几内亚开展莫尔兹比港相关项目、莱城港一二期等项目合作，其开发建设和运营模式灵活先进，充分考虑双方意愿，形成了和谐共进的良好格局。

国内拓展方面，深圳燃气集团投资拓展异地项目27个，在江西、安徽形成连片发展，成功进入粤东、湘南燃气市场，异地天然气销售量从0.88亿立方米增长至3.6亿立方米，占公司总销量的比率从18%上升至25%；水务集团池州项目作为国内首个城市排水PPP项目，开启了“厂网打包”PPP项目的“池州模式”。近年来，深圳市属国企还多次组团赴汕尾、河源、潮州、佛山、广安、保定等地开展经贸交流；抢抓京津冀协同发展战略机遇，在产业园区共建、高新技术企业引进以及金融服务等方面展开创新合作，实现联动发展。

深圳国企坚持高标准、高效率的投资建设原则，将能否为当地及友好国家的经济发展和环境保护带来长远利益作为首要条件。如燃气集团加纳项目不惜增加投资，与国际一流的专业燃机维修公司——英国伍德公司合作，通过技术改造和升级，确保设备效率和环保性能达到国际领先水平。