

洋湖湿地公园

## 长沙城发集团

## 重组改革 赋能提速 聚势而强

三年来,作为地方国企代表,长沙城市发展集团有限公司(以下简称长沙城发集团),以“坚持政府引导和市场运作、坚持深化改革和创新发展、坚持统筹兼顾和稳妥推进”为组建原则,采取“一级重组、二级重组、深化改革”三步走方式进行联合重组改革。重组后的长沙城发集团成功实现历史性跨越发展,经济实力、创新能力、发展动力更加强劲有力。

梳理长沙城发集团联合重组改革路径可以发现,其改革成功的秘诀关键在于始终聚焦主业主责,健全市场化经营机制,提高核心竞争力,助力企业做强做优做大。长沙城发集团的联合重组改革是国有企业改革的一个缩影,对全国国企改革起到了良好的启示和借鉴作用。

资产总额超 2500 亿元,完成项目建设投资 343.9 亿元;开发片区达 10 个,面积超 120 平方公里;布局产业项目近 50 个,拥有三个 AAA 信用评级主体,位列全国城投平台企业第五位(引自城盟投融资研究中心 2021 年数据);资本市场认可度持续攀升,存量债务平均融资成本下降超 100BP;成为业界及湖南省内国企新旗舰,企业实力更加殷实,品牌影响更加深厚…… 2022 年上半年,长沙城发集团圆满交出一份靓丽的成绩单,为地方国企改革树立了新标杆。

为深入贯彻落实中央、湖南省关于深化国有企业改革战略部署,推动国有企业进一步做强做优做大,2019 年 9 月,长沙市委、市政府决定将市属国有企业长沙市城市建设投资开发集团有限公司(以下简称长沙城投)与长沙先导投资控股集团(以下简称长沙先导控股)实施联合重组,组建长沙城发集团。

按照重组改革路径,长沙城发集团于 2019 年 9 月挂牌成立,2020 年完成内部二级重组,2021 年持续推进深化改革,成为长沙实施“三高四新”战略和谱写高质量发展新篇章的主力军,积累了丰富的改革经验,取得了良好的改革效果。

## 联合重组,为企业发展“瘦身”

这是一份来之不易的成绩单:2021 年,长沙城发集团完成营业收入 341 亿元,较 2018 年(重组前 160 亿元)增长 113%;实现净利润 16.3 亿元,较 2018 年(重组前 9.44 亿元)增长 72.67%;市场化收入占比高达 73%,较 2018 年增长 51%;财税贡献 133.6 亿元,较 2018 年增长 42.7%;平均融资成本由 2018 年的 5.91% 下降至 4.13%。

成绩令人鼓舞,但改革之路十分艰辛。

回忆改革初期的“痛点和难点”,细数如今联合重组后的良好发展,全程参与重组改革工作的长沙城发集团党委副书记、董事、总经理潘青表示“国企改革是破旧立新,没有现成的路可走,国企改革要取得实效,就一定要全力以赴、攻坚克难的决心。”

2020 年,国企改革三年行动的号角吹响。

长沙城发集团联合重组改革采取“一级重组、二级重组、深化改革”三步走方式,一个月制定组建方案,两个月实现公司挂牌,三个月完成一级重组,六个月完成二级重组,两年内实现全面融合。

一级重组,组建长沙城发集团,明确集团领导班子、三会一层,确立内设机构,搭建管理体系;二级重组,做优业务结构,以“主业归核、资产归集、产业归链”的原则,形成“一核三级”业务格局(以城市开发为核,以城市建设、城市运营、产融投资为三级),构建主业突出、协同发展的业务结构,打通城市“开发-建设-运营-投资”一体化发展链条,打造业务核心竞争力;深化改革,提升发展质量,通过全面实施国企三年行动计划,巩固一二级重组成果,通过企业转型发展持续做强做优做大国有资本。

“三步走”分步实施、稳妥推进,在重点领域、关键环节不断取得突破。三年来,长沙城发集团国企改革“瘦身”明显,完成 6 个子公司注销清理、7 个子公司提级管理、11 个业务主体合并管理、14 个子公司股权划转,将 45 个二级经营主体(100 余个子公司)整合成 27 个;推行市场化选人用人制度和全员绩效考核制度,三年内退出管理岗位人员 77 人,退出员工 710 人。通过内部整合重组,管理层级更加精简,集团非主营业务和无效资产有效剥离,业务发展明显提质增效。

## 聚焦主业,苦练内功强“筋骨”

为更好苦练“内功”,筑强“筋骨”,联合重组后,长沙城发集团有了更精准的定位:以“让城市生活更美好”为使命,以“值得信赖的城市综合运营服务商”为愿景,构建“城市开发、城市建设、城市运营、产融投资”发展格局,重点布局基础设施建设、片区开发、城市更新、城市资源运营、商业地产、综合能源、国际贸易、产业投资等业务板块,负责湖南金融中心、洋湖总部经济区、会展片区、马栏山片区、高铁西城、月亮岛文旅新城、南部融城、南湖新城、金霞消费电子产业聚集区、九华高铁片区等重点片区(园区)开发建设运营工作。

按照国有企业要勇担自主创新“排头兵”、重大工程“顶梁柱”、社会责任“主心骨”、走出国门“探路者”的要求,近年来,长沙城发集团更加聚焦主责主业,强化核心业务。

做深城市开发,深刻领会市委市政府城市发展理念,坚持“一片区一策略、一片区一特色、一片区一定位”开发原则,着力强功能、提品质、兴产业、聚人才,对洋湖、滨江、会展等片区实施规划总控,完成南部融城、会展城市设计和高铁西城控规等一批高水平规划成果,着力塑造高品质城市空间,推动城市形象和土地价值“双提升”。

国际会展名城影响力不断扩大,洋湖总部经济聚集效应更加凸显,滨江金融产业高地逐渐成熟,马栏山片区打造“中国 V 谷”,南部融城“湘江湾都芯”初现雏形,观沙岭城市更新、高铁西城、金霞片区加速开发,九华片区成立合资公司,优化湘江天际线和标志性建筑集群,湘江两岸崛起一座座品质新城。

做强城市建设,紧扣“精美长沙”建设要求,坚持项目为王、品质为重,三年共铺排重大项目 780 个,累计完成项目建设投资约 1616 亿元,无论是项目个数还是项目投资,均在市属国企中排名第一。先后完成湘府路快速化改造、湖南金融财富中心(FFC)、东二环鸭子铺立交改造、两江两岸城市照明提质、马栏山公园、麓山国际二小等近 90 余个重大基础设施项目建设,涉及桥梁、道路、学校、城市景观等重大基础设施和民生项目,对完善城市配套、改善民生、提升城市形象等有着重大意义。加快湘雅路过江通道、椒花水库、暮坪湘江特大桥、湘府东路浏阳河桥、高铁西综合客运枢纽等一批重点建设项目。

做优产融投资,坚持市场导向,突出效益优先,培育优势产业,累计实现资产运营收入约 230 亿元,净利润约 9.4 亿元,房地产业务自主开发星雅韵、东风映、洋湖映等项目,销售业绩跻身长沙房企第一梯队。城市资源、国际贸易、综合能源业务发展势头持续向好,正加速推进城发物业上市。围绕长沙“三智一芯”“1+2+N”先进制造业集群进行投资布局,累计完成对外投资项目 46 个,对外投资 114 亿元,实现 20 个投资项目上市。在管投资项目 41 个,主动管理基金规模超 100 亿元。参与先进制造业、数字产业、科技服务等产业孵化,助力三安光电、蓝思科技发展,参与设立长沙集成电路母基金和长沙先进储能基金。

“长沙城发集团此次重组改革不是简单的合并,也不是控制,更不是吞并。而是双方强强联合,整合资源,发挥协同效应,最终实现‘1+1 大于 2’的效果。”长沙城发集团党委书记、董事长邹春林表示。通过深化改革,打造了创新型国企,化解了债务,推动国企转型发展,强强联合,搭建了城市发展主导平台,有利于整合有效资源、放大资产规模、发挥协同效应,提升城市建设运营及城市发展服务能力。

## 持续发力,重塑国企新“活力”

长沙城发集团按照深化国资国企改革及国企改革三年行动方案要求,制定《长沙城发集团

深化改革三年行动方案(2020-2022)》《改革三年行动实施方案任务清单》。改革方案共 5 大改革领域,提出 56 项重点改革目标,97 项具体改革任务。截至目前,97 项国企改革工作台账任务全部提前完成。

2022 年是国企改革三年行动的收官之年,各中央企业和各地注重把工作重心由抓改革进度逐渐转向提质量、求实效,继续高位推动、高标准要求,推动三年行动取得了新的成果。2022 年,尽管持续受疫情影响,国内外环境复杂,长沙城发集团在圆满完成国企改革任务同时,也交出了一份优异的经营业绩答卷。截至 2022 年 8 月,实现营业收入达 223 亿元(不含水业燃气),同比增长 15.7%,净利润 8.45 亿元,同比增长 13.3%,完成投资 442 亿元,同比增长 30.1%。

一花独放不是春,百花齐放春满园。

有关业内人士表示,今年以来,湖南省属国企也启动了重组改革等相关工作。已完成第一轮国企改革的长沙城发集团经验也许可以成为湖南省乃至中部地区国企改革的典型示范。

谈及改革经验,董事长邹春林表示,人才是发展的第一生产力和企业核心竞争力,人员调整和企业文化的重建融合是首先要关注的问题,要建立内部人才市场,允许人员调整和跨单位、跨层级交流。要统一员工的价值取向和企业的发展方向,完善企业制度,建立与企业文化相适配的管理制度体系和行为规范体系。同时,要注意组建控股集团对信用评级、存量债务稳定的影响。一方面,在优化业务及管控结构、追求组建预期效果的同时,尽量避免对参与组建主体公司的资产结构、股权关系、收入利润的影响;另一方面,要加强与资本市场、投资人、融资机构、评级机构等的协调对接,充分考虑组建过程中的变动因素对主体信用评级与存量债务稳定的潜在影响。可通过灵活采取“拆+合+管”等多种手段,真正实现整合目的。

长沙城发集团的联合重组改革,在推动地方国有企业重组整合、更好优化地区内部资源系统配置、改善国有企业发展路径方面做出了有益探索。

在“十四五”开局和“两个一百年”奋斗目标的历史交汇期,国企正面临着复杂多变的市场形势,现代化经济体系要求国有企业发挥对国有经济战略支撑作用,有效推进企业战略性重组和专业化整合,是未来五年国资国企仍需不断思考及努力的长期课题。(本内容由长沙城市发展集团有限公司提供)

湖南金融中心