

步入快车道 当好自贸港建设主力军

——海南国企发展调研报告

■ 海南日报报业集团“哪来的活力”调研组

A03

海南日报

2023年12月12日 星期二
值班主任：张成林
主编：刘乐蒙
美编：张昕
校核：叶健升 符发

调研报告

哪来的活力

系列调研·走进国企



国有企业是国民经济发展的中坚力量，在推进中国式现代化进程中发挥着不可替代的重要作用。海南省委、省政府高度重视国有经济发展，把国有企业工作摆在自贸港建设大局中来谋划、布局 and 推进，充分发挥其战略支撑作用。海南国有企业充分利用自贸港建设和国企改革三年行动机遇，逐步步入发展快车道，在全省发展大局中地位显著提升，自贸港建设主力军作用日渐凸显。

本次调研先后联系了18家海南国有企业或单位，最终选择样本企业8家，即7家省属国企和1家市县国企。调研发现，海南国企呈现加快发展、战略支撑作用日益明显、整合重组加快等趋势，其背后有强根铸魂抓党建等六大原因。但海南国企也存在“小、散、弱”等制约发展的问题，调研组据此采访了相关专家和业内人士，提出围绕核心竞争力和核心功能提质增效等六大建议。

一、海南国企发展现状



海南自贸港建设需要一大批高质量经营主体，海南国企是其中不可或缺的部分。数据显示，截至2023年9月底，全省国有企业1751户，资产总额10220亿元；今年1-9月，海南国有企业营业收入889亿元，利润总额18.4亿元。其中省级企业1169户，资产总额5731.8亿元；营业收入793.6亿元，利润总额16.6亿元。

截至10月底，省国资委重点监管企业19家，主要集中在农业、投资与管理、房地产开发、建筑安装等领域。市县监管一级企业251家，主要涉及房地产开发、建筑施工、市政设施管理、投资与管理等领域。

(一)资产总额三年上三个千亿级台阶

近年来，在自贸港建设机遇下，海南国资国企进入发展快车道，初步摘掉此前一直顶着的“小、散、弱”帽子。数据显示，2020年之前，省国资委重点监管的19家企业资产规模突破100亿元的只有2家；创造的增加值、缴纳税费还不到全省的3%。2020年、2021年、2022年省国资委重点监管企业资产总额连续跨过2000亿元、3000亿元、4000亿元台阶，销售收入、利润总额、上缴税收快速增长，在全省发展大局中战略地位显著提升。今年前三季度，省国资委监管重点省属企业营业收入达到747.3亿元，同比增长71.8%；前8个月海南重点省属企业营收增幅更是位居全国第一。

(二)在自贸港建设中战略支撑作用增强

近年来，海南国资国企紧紧围绕在自贸港建设中“当主力军、发挥战略支撑作用”的定位，聚焦

“产业引领、基建支撑、民生保障”三大关键领域，不断实现新发展、展现新作为。

1. 勇挑自贸港重点项目建设重任。如：海南控股旗下海南机场集团承担了涉及海口、三亚、琼海三家机场共计5个自贸港重点项目建设；海南交控承担了海南环岛旅游公路建设重任，并与海南控股、海南旅投等积极参与首批驿站的建设。

2. 布局海南自贸港主导产业。在海南自贸港主导产业培育方面，海南国企的作用不可替代。海南旅投坚持聚焦“海南国际旅游消费中心投资发展商”定位，以引领国际旅游消费中心建设、创造更加美好幸福生活为使命，致力于成为具有世界影响力的海南自贸港旅游龙头企业。如组建海南环岛公路旅游运营有限公司，推动环岛旅游公路建设向打造公路旅游产品转变。

3. 扛起基础设施建设和民生保障重任。在区域布局、基础设施建设和民生保障方面，海南国企发挥了主力军作用。如：海南建投大力实施“建设+投资”双轮驱动模式，聚焦城市更新，自主开发建设物流园安居房等多个民生项目，提升城市品质；省金城安居集团挑起海南保障房建设主力军重担，成功推进4个安居房项目开工建设、盘活2个经适房和1个统建房项目，形成阶梯式项目滚动发展态势。

(三)海南国企重组整合步伐加快

近年来，省国资委以市场为导向、企业为主体，开展横向联合、纵向整合和专业化重组，“2家投资运营主体+7家龙头企业+9家专业化特色企业”国资新格局雏形初现。市县国企重组步伐也在加快。如：海口市将13家市国资委监管企业及3个园区的4家监管企业，整合重组为6家市属国企，形成“2家国有资本投资运营平台+4家行业集团”的国资国企新布局。

二、海南国企活力从哪里来



海南国企发展迅速，发展活力得益于强根铸魂抓党建、自贸港建设红利、国企改革、开放平台赋能、科技创新、丰富的融资手段等。

(一)党建引领激发企业高质量发展动能

海南国企旗帜鲜明讲政治，推动党建工作与生产经营深度融合，把党建工作成效转化为发展动能。海南国企执行力强，与当地政府的联系更紧密，能够更快执行政策部署，并兼具市场化资本运营方式和高稳定性资金安全等优势，在引导产业转型升级、促进区域协调发展等方面扮演重要角色。如：海渔集团创建党建特色品牌，开展争创“海渔407号党员突击队”等活动，有效增强了凝聚力、战斗力。

(二)自贸港建设为高质量发展带来红利

1. 自贸港政策带来市场机遇与红利。自贸港优惠政策红利不断释放，海南国企特别是省属国企往往“第一个吃螃蟹”，可率先展开产业布局。如：免税板块业务去年就为海南旅投贡献了70%的营业收入，让该公司在疫情冲击下实现逆势增长。

2. 自贸港人才政策助力企业人才队伍建设。“两个15%”税收优惠政策等自贸港高含金量政策，吸引了经营主体和人才向海南集聚，为海南国企招纳人才、开展业务合作提供很大帮助。如：海南控股充分利用自贸港人才政策，引进海南自贸港国企首位外籍法定代表人，并成立全国首个省属国企和央企合资的人才集团，积极服务全省招才引智工作。

(三)国企改革释放海南国企发展活力

1. 国企改革三年行动破除桎梏提高效率。此次调研的国企基本都在国企改革三年行动中逐步建立起规范、完善的现代企业制度，完成董事会建设，明确集团各层级企业的权责清单、决策主体和路径，破除企业发展体制机制障碍，提高决策效率，强化风险防控。如：海南控股成为全国17家被国务院国资委评为“公司治理示范企业”的集团公司

之一。三亚环投集团自2019年改革重组以来，产业规模、投融资能力和企业综合实力迅速提升。

2. 抓契机推动资源优势重构，组建龙头企业集团。海南国企对照海南省“产业树”，画出国资“产业树”，聚焦自贸港现代产业体系、重大基础设施建设等，推动资源优势重构，组建多个大型产业集团。如：近年来新成立交投集团、海南国际商业航天发射公司等企业，形成“投资运营主体+龙头企业+专业化特色企业”的国有资本新格局。

(四)利用高层次开放平台实现双向赋能

中国国际消费品博览会、博鳌亚洲论坛年会等成为推介海南国企、提升海南国企影响力的重要窗口。借助上述平台，海南国企行业资源加速集聚，获得与国际国内头部企业“面对面”深入对接沟通契机，有效推动进一步深化合作。

(五)科技创新激发海南国企活力

海南国企积极响应省委、省政府号召，苦练内功，让科技创新成为新的业务增长点和发展新动力。如：海南信投投资的18家企业，均为高科技企业，已成为推动我省信息产业高质量发展的重要力量。

(六)丰富融资手段放大资金杠杆作用

1. 丰富融资手段，拓展企业业务。海南国企不断丰富融资手段，强化资本运作能力，为企业业务拓展提质增效。如：海南交投先后设立海南绿通股权投资基金合伙企业等三支基金产品，完成服务区公司、电管家集团有限公司等企业股权投资，累计约10亿元。积极探索将保理产品融入交通工程建设产业链条，供应链再保理业务、建设工程保理业务相继落地。

2. 抱团发展实现合作共赢。省国资委积极引导和推动国有资本、资产、资源向优质企业、优选行业集中，推动省属国企抱团发展，树立“国资一盘棋”理念，实现合作共赢。如：省金城安居集团、海南建投等企业通过资产资本化运作、抱团发展等手段，着力破解融资难题，形成多平台、多层次、多渠道、低成本的融资体系。

三、海南国企发展的建议



此次调研也发现海南国有企业存在的共性问题，突出表现为：企业“小、散、弱”制约发展；重点产业布局开拓及引领能力有待提升；授权考核与容错机制不够完善；人才吸引与培养机制有待优化等。

(一)围绕核心竞争力和核心功能提质增效

1. 以提升企业核心竞争力、增强核心功能为重点进行深化改革。建议海南国企从科技、效率、人才、品牌等方面着手，通过加快推动投融资体制改革、内外部数字化、提升关键技术水平和专业能力、加强公司治理、完善激励机制等多举措提质增效。

2. 向更大范围拓展核心竞争力。建议海南省级国企凭借自身特点推动核心竞争力逐步向省外拓展；市县级国企竞争力应突破所处的市县地域范围，在省域范围内拓展。

3. 着眼长远加强能力建设。建议围绕自身核心功能定位，聚焦战略安全、产业引领、国计民生、公共服务等功能，从强调“长远”而不是“当下”的视角，在主责主业、国民经济命脉等领域加强能力建设，该进则进、该退则退、该整则整、该合则合，突出战略性和长远性。

(二)强化主导产业的带动引领作用

1. 结合海南发展战略谋布局。聚焦海南旅游业、现代服务业、高新技术产业和热带特色高效农业四大主导产业，对照国企产业现状，以前瞻性眼光“排兵布阵”，重点在文旅、交通、科技、金融创新、民生保障等方面加大布局力度。

2. 瞄准产业短板开新篇。如：整合海南热带农业科学院、海南农垦集团等资源，打造海南热带特色高效农业集团，形成集科研、生产、加工、贸易于一体的产业链，打响海南热带农业品牌。

3. 整合现有资源强主业。整合国有企业现有牌照、资质等优质资源，减少同质发展、同业竞争，形成企业间战略各有侧重、产业各有所长、主业各有优势的业态格局，打造“多兵种”作战的“联合舰队”。

4. 用好资本运营干大事。借鉴中央企业及深圳、广州、珠海等地模式，以“国有资本运营公司—国资委”的前后台组合，打造“资源资产—资本—资本运营公司”的资本运营体系，组建国有资本运营公司。

(三)巧用资本市场促进资金良性循环

1. 强化资本运作。建议海南国企在承担政府公益性项目建设的同时也要强化资本运作，以市场化手段打造经营性业务，形成良性的项目（公司）投资和资金回笼的闭环。

2. 提升被投资项目（公司）资本市场“造血”能力。毕马威企业咨询（中国）有限公司建议，可凭借国有资本投资公司丰富的资本市场渠道和资源，在经营质量和业绩提升的基础上，强化被投资项目（公司）全生命周期资本运作管理，实现被投资项目（公司）的估值或市值提升；借助混合所有制改革等政策推动，引入外部投资者和市场化运营机制，优化产业布局和资源重整。

(四)向分类考核要效益

以容错纠错机制激励创新

1. 加大对国有企业分类改革、分类考核力度。采用“一企一策”的考核方式，考核时应遵循“做强、做优、做大”原则，以是否有利于地方发展、做强产业为考核指挥棒。

2. 建立更灵活的授权机制。可参考借鉴深圳等地的经验做法，在省内选取国企作为试点，从投资、资本运作、担保、产权变动、融资、预算决算等方面给予充分授权，减少投资决策上级审批事项。此外，对因承担重大战略项目任务或解决关键历史遗留问题等影响经营指标（如利润总额）的部分，在考核时予以弹性豁免，鼓励国企更好地在关键领域和重要行业发挥战略支撑作用。

3. 健全容错纠错机制和激励机制。出台相应的规章制度，建立有效的容错纠错机制，为敢于担当、踏实做事的国企干部职工撑腰鼓劲。2020年

上海市人民政府办公厅印发《上海市市属国有企业违规经营投资责任追究实施办法（试行）》，为容错纠错机制的落地实施提供制度依据。

(五)构建更有活力的国企选人用人育人体系

1. 构建更加公平的人才评价标准。许多先进央企采用OKR结合KPI等创新考核方式，结合自身战略与国资委监管要求，着重突出质量类指标与应用类指标，探索适宜自身的业绩评价体系，这一方式值得海南国企参考借鉴。

2. 构建更加灵活的选人用人机制。安永组织与人力资本咨询合伙人刘万芳建议，从人力资源管理角度来看，国企往往以人才内生式培养发展为主，在新时代下，需要更加兼顾外部人才引进与融合管理。

3. 建立更精准、高效、均衡、精细的激励与薪酬管理体系。如：鼓励探索针对科研人员的员工持股、跟投、虚拟股权、超额利润分享、科技成果转化分红等多种激励机制，并根据不同类型人才形成不同激励工具的有效搭配。同时，还应注重有序管理风险，并着重将人力资源效能作为薪酬水平判定、工资总额内部分配的考虑因素之一。

(六)提升国际化、品牌化、规模化水平

北京师范大学政府管理研究院副院长、产业经济研究中心主任宋向清指出，从策略和技术路径上讲，需要坚持主导产业为王、创新驱动为先、绿色低碳为重。

【“哪来的活力”系列调研报告（国企篇）简版】

总策划：牛晓民

统筹：罗建力 周元 蔡潇 胡续发

执笔人：邵长春 周晓梦 周静泊



俯瞰海南旅投海口老码头旅文商综合体项目。本报记者 韦茂金 摄

截至2023年9月底

全省国有企业

1751户

资产总额10220亿元

今年1-9月
海南国有企业
营业收入
889亿元
利润总额
18.4亿元

其中
省级企业
1169户
资产总额
5731.8亿元

营业收入
793.6亿元
利润总额
16.6亿元

今年前三季度
省国资委监管重点省属企业营业收入
达到747.3亿元，同比增长71.8%

今年前8个月
海南重点省属企业营收增幅
位居全国第一

本版手绘/陈海冰 制图/张昕