

硕士学位论文

湘新集团发展战略研究

Research on Development Strategy of Xiangxin Group

学科专业 工商管理(MBA)

专业领域 MBA

作者姓名 马先军

指导教师 王 昶 教授

中南大学

2017年5月

中图分类号_____

学校代码 10533_____

UDC _____

学位类别 专业学位_____

硕士学位论文

湘新集团发展战略研究

Research on Development Strategy of Xiangxin Group

作者姓名： 马先军
学科专业： 工商管理（MBA）
专业领域： MBA
研究方向： 战略管理
二级培养单位： 商学院
指导教师： 王昶 教授

论文答辩日期_____ 答辩委员会主席_____

中南大学

2017年5月

学位论文原创性声明

本人郑重声明,所提交的学位论文是本人在指导教师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知,除了论文中特别加以标注和致谢的地方外,论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果,也不包含为获得中南大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我共同工作的同志对本研究所作的贡献均已在论文中作了明确的说明。

申请学位论文与资料若有不实之处,本人承担一切相关责任。

作者签名: _____ 日期: _____年____月____日

学位论文授权使用授权书

本学位论文作者和指导教师完全了解中南大学有关保留、使用学位论文的规定:即学校有权保留并向国家有关部门或机构送交学位论文的复印件和电子版;本人允许本学位论文被查阅和借阅;学校可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索,可以采用复印、缩印或其它手段保存和汇编本学位论文。

保密论文待解密后适应本声明。

作者签名: _____

导师签名: _____

日期: _____年____月____日

日期: _____年____月____日

湘新集团发展战略研究

摘要：随着我国新型城镇化建设的加速推进和国资国企改革的深入实施，服务于区域城市开发的地方投融资平台公司既面临良好的发展机遇，也存在着业务结构调整和转型发展的压力挑战，能否继续保持稳健经营和可持续发展，是非常值得关注和研究的课题。作为国家级新区湖南湘江新区的重要建设开发主体和投融资平台，湘新集团肩负探索“两型”新城建设和城投类国企发展新路径的双重使命，自成立以来，通过“政府引导、市场化运作”，为新区的开发做出了较大贡献，自身已具备较好的发展基础，但同时也面临融资压力大、业务结构不均衡等发展难题。当前，公司正处于快速发展的关键时期，如何以长远眼光把握战略机遇窗口，实现企业的盈利模式创新和可持续发展，是集团迫切需要研究并解决的重大问题。

本文以湘新集团为研究对象，首先通过对相关战略管理理论与实践进行回顾，利用 PEST、波士顿矩阵、SWOT 等分析工具，对集团所面临的外部环境和内部条件进行分析，总结集团发展所面临的外部机会和威胁，剖析其本身存在的优势和劣势，然后借鉴标杆企业发展经验与启示，对影响湘新集团发展的关键因素进行匹配，为引导公司利用机会、发挥优势、回避威胁、克服弱势提供参考。在此基础上，对湘新集团进行战略定位，设定总体战略目标、各发展阶段目标以及业务发展战略，并进一步提出“转变融资模式”、“创新盈利模式”、“加快并购重组”、“强化投资管理”以及“优化集团管控”等五大战略举措。最后，为确保发展战略的有效执行，建议集团从组织、资源、人才、风控、文化以及战略控制等六个方面进行保障。希望本文的研究，对湘新集团完成“双重使命”、实现可持续发展有所裨益，同时也对国内其它同类城投公司的发展起到一定的参考和借鉴作用。

关键词：湘新集团；发展战略；可持续发展

Research on Development Strategy of Xiangxin Group

Abstract: With the rapid development of China's new urbanization and the deep implementation of state-owned enterprise reform, the local investment and financing platforms for the development of regional cities are facing both good opportunities for development and the pressure of business restructuring and transformation. So whether maintain sound business and sustainable development becomes a topic worthy of attention and research. As an important development, investment and financing platform of Hunan Xiangjiang New Area, Xiangxin Group shoulders the dual mission of exploring the new path of "two-oriented"(resource-saving and environment-friendly) new city construction and the urban development company, and through the government guidance and market operation, it has made a great contribution to the development of the New Area since its establishment. In this process, the Group itself already has a better foundation for its development, but it also faces financing pressure, uneven business structure and other development confusions. Since the company is in the key course of rapid development, it is an urgent need of study and resolution how the Group will grasp the strategic opportunity in a long-term perspective so as to achieve innovation on profit model and sustainable development.

In this paper, with the Xiangxin Group as the research object, the author first delivers a comprehensive analysis including external environment and internal conditions, opportunities, threats, advantages and disadvantages facing the Group, by reviewing the theories and practices of strategic management and applying tools like PEST, BCG matrix and SWOT. Then the key factors influencing the development of Xiangxin Group are summarized and matched through lessons from the development experience and inspiration of benchmarking enterprises, which aims to provide reference for guiding the Group to take advantage of the opportunities, give full play to the advantages and avoid the threats and overcome the weak. On the basis of the above, the paper proposes

the strategic positioning of Xiangxin Group with the overall strategic objectives, objectives of each development stage and business development strategy, and further puts forward the strategic initiatives, such as "changing financing model", "innovating profit model", "speeding up mergers and acquisitions", "strengthening investment management" and "optimizing the group control system". Finally, the author concludes this paper with six supporting measures concerning organization innovation, resources consolidation, human resource management, risk prevention, corporate culture and strategic control which are necessary to ensure the effective implementation of the development strategy. It is hoped that the research in this paper will be helpful to Xiangxin Group in realizing the successful transformation and keeping sustainable development, and also play a certain reference role for the development of other similar corporations in China.

Key words: Xiangxin Group; Development Strategy; Sustainable Development

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究意义.....	2
1.3 研究思路与方法.....	2
1.4 研究内容与框架.....	3
2 理论基础与实践	4
2.1 企业战略管理理论.....	4
2.1.1 战略管理的概念与内涵.....	4
2.1.2 战略分析工具.....	5
2.1.3 企业战略管理理论.....	7
2.2 标杆企业战略实践.....	8
2.2.1 区域深耕战略.....	8
2.2.2 产业梯次开发战略.....	9
2.2.3 资本大循环战略.....	9
3 湘新集团发展环境分析	10
3.1 湘新集团基本情况.....	10
3.1.1 湘新集团概况.....	10
3.1.2 法人治理结构.....	10
3.1.3 集团组织结构.....	10
3.1.4 二级子公司基本情况.....	11
3.1.5 主要经济指标.....	12
3.2 湘新集团外部环境分析.....	12
3.2.1 宏观环境分析.....	12
3.2.2 区域环境分析.....	14
3.2.3 行业环境分析.....	15
3.3 湘新集团内部条件分析.....	16
3.3.1 业务发展现状分析.....	16
3.3.2 核心资源与能力分析.....	18
3.4 湘新集团竞争力分析.....	20
3.4.1 标杆对比分析.....	20
3.4.2 SWOT 综合分析.....	24
4 湘新集团发展战略设计与举措	27
4.1 湘新集团战略定位.....	27
4.1.1 使命与愿景.....	27

4.1.2 战略制定原则.....	27
4.1.3 战略定位.....	27
4.2 湘新集团战略目标.....	29
4.2.1 总体战略目标.....	29
4.2.2 战略发展阶段及目标任务.....	29
4.3 湘新集团业务发展战略.....	32
4.3.1 业务布局思路.....	32
4.3.2 业务发展总体目标.....	34
4.3.3 城市建设业务发展战略.....	35
4.3.4 两型产业业务发展战略.....	37
4.3.5 资本运作业务发展战略.....	42
4.4 湘新集团战略举措.....	43
4.4.1 转变融资模式.....	43
4.4.2 创新盈利模式.....	44
4.4.3 加快并购重组.....	45
4.4.4 强化投资管理.....	46
4.4.5 优化集团管控.....	47
5 湘新集团战略实施保障.....	50
5.1 组织保障.....	50
5.2 资源保障.....	52
5.3 人才保障.....	53
5.4 风险控制.....	53
5.5 文化保障.....	54
5.6 战略控制保障.....	55
6 研究结论与展望.....	57
6.1 研究结论.....	57
6.2 研究展望.....	58
参考文献.....	59
致 谢.....	62

1 绪论

1.1 研究背景

作为我国现代化建设进程中的大战略和历史性任务，新型城镇化是扩大内需的长期动力和推动经济稳健发展的“火车头”，是全面建成小康社会和实现经济强国梦的“王牌”引擎。党的十八届三中全会提出坚持走中国特色新型城镇化道路，推动大中小城镇协调发展和产城融合发展。为此，全国各地地方政府积极响应国家新型城镇化建设的战略部署，纷纷设立各级新区、开发区或示范区，加快本区域城市化进程。在此过程中，很长一段时间内地方政府作为主要投资主体在承担大量的土地整理、城市公共基础设施建设和投资任务。但随着区域开发加快，开发量增大，一方面地方政府年度财力有限，而新城开发投入大、投资回报期长的特性决定了地方政府财力无法与巨大的资本性投资需求相匹配；另一方面，为防范地方政府过度举债风险，国家出台了一系列的政策法规，不允许地方政府直接举债或提供担保。因此，全国许多大中型城市相继成立了集投融资、建设、运营以及债务偿还为一体的城市建设开发类投资公司作为投融资平台，代替政府开展城市化开发业务。

作为国家级新区——湖南湘江新区的重要建设开发主体和投融资平台，湘新集团有限公司（本文以下简称“湘新集团”或“公司”）立足湘江新区，以践行“两型”发展理念、建设“两型”城市为使命，以湘江新区建设、开发及运营为核心，探索新型城镇化投融资与开发模式。通过八年来的努力，公司累计实现投资 500 亿元，主要用于所承担的湘江新区内麓滨金融新城、麓湖生态总部新城等核心片区的土地整理、基础设施及公共配套设施的建设，并通过招商引资吸引一大批产业项目入驻，新城雏形已基本形成。在此过程中，湘新集团也从零起步，快速发展成为一家总资产规模达 530 亿元、拥有 20 多家全资及参控股子公司的大型国有投资公司。

虽然，湘新集团成立之初即提出“政府引导、市场化运作”的发展模式，并设定长期目标为致力于发展成为一家综合性、多功能的大型城市资源综合运营商和市级国企新旗舰。但作为新区政府下属的投融资平台，初期阶段的重点发展任务是按照政府意图和片区规划推进公司旗下主要新城片区的土地整理与土地批租业务，市场化经营行为相对较少，本质上仍属于“功能类”平台公司。在此背景下，集团虽然在初期提出了发展规划设想，但受限于新区政府从严监管和繁重建设开发任务，公司无法完全遵照规划设想开展投资经营业务，从而导致实际发展与早期规划偏离的现状。

随着湘江新区升级发展，各项建设开发任务快速推进，公司所承担的现有

核心片区开发进程已过半。同时，根据长沙市国资国企改革实施方案，湘新集团已被明确列为市属国企改革试点，将由功能性平台公司逐步转型为市场化竞争类企业，实现体制机制和业务结构的转型升级。为确保在完成城市建设开发功能性业务后，作为市场化主体能保持可持续发展，湘新集团需要重新思考和研究公司发展战略，优化投融资模式，积极开展新业务布局，主动调整业务结构，创新盈利模式，并进一步理顺政企关系，提升经营管理水平，增强核心竞争力，实现健康稳定发展。

因此，笔者以湘新集团为研究对象，通过对外部环境、内部条件以及行业标杆企业对比分析，结合公司具备的优劣势以及所面临的发展机遇与可能威胁，从整体上和全局上对湘新集团的发展战略进行研究，并提出建议。

1.2 研究意义

在我国加快推进新型城镇化和全面深化国企改革进程中，大型城投类国企显然将扮演着不可或缺的重要角色。但一直以来，对于湘新集团这样的地方政府新型投融资平台（或称新型城投企业）如何更好履行双重使命（政府功能性业务+市场化业务），实现区域城市和企业共同发展，行业内还缺乏系统性、针对性强的研究，业内虽对个别已成功的城投企业进行了发展经验总结，但不同区域的发展环境不同，每个企业所处的内外部条件也差异较大，别人的经验仅能借鉴，不可照搬。

本文拟以湘新集团为研究对象，在学习运用当前国内外企业战略管理理论和标杆企业战略实践案例的基础上，通过对公司所处外部环境分析和内部资源能力条件的盘点诊断，设计出湘新集团的总体发展战略和业务战略。希望通过本文研究，一是为湘新集团制定未来发展战略提供指导和借鉴，促进公司转型升级，实现可持续稳定发展，为区域经济发展做出更大贡献；二是为新区政府进一步明晰下属平台公司发展模式、功能定位，理顺政企关系，提供一定决策参考，从而使平台公司为新区发展贡献更大价值；三是对于地方大型国有企业集团，尤其是新型城镇化下的非传统城投类公司的战略发展具有一定借鉴意义。

1.3 研究思路与方法

本文采用 PEST 分析法、波士顿矩阵、SWOT 分析法等方法，首先对湘新集团面临的外部环境及其内部条件进行分析，并选取重要标杆企业进行对比分析，从而确定公司面临的机会与威胁及本身存在的优势与劣势。在此基础上，系统设计湘新集团发展战略。最后，有针对性地提出战略实施的保障体系设想。

本文采取的研究方法主要有文献研究法、调查访谈法、比较研究法。在理论基础和外部环境分析部分使用文献研究法，通过阅读战略管理和本行业相关

文献，较为系统地了解企业战略管理相关理论和分析外部发展环境；在公司内部条件分析部分使用调查访谈法，通过与公司中高层及部分员工进行访谈和问卷调查，查阅公司有关内部资料，以及对公司业务的现场考察调研，更好了解公司内部发展现状以及核心资源与能力；在公司 SWOT 分析部分，运用比较研究法，对主要标杆企业进行系统地对比分析；在发展战略设计部分，基于前文分析成果，结合公司实际，在战略设计、战略举措以及保障体系部分将理论与实际相结合，较为全面地对公司的发展战略提出建议。

1.4 研究内容与框架

本文的研究内容主要由六部分组成。第 1 章介绍问题提出的背景、研究的意义、研究的思路和方法及研究内容与框架；第 2 章阐述企业战略管理的相关理论与标杆战略实践；第 3 章分析湘新集团的基本情况、外部环境及内部条件，并使用 SWOT 分析工具进行深入剖析，提出了基于 SWOT 分析的战略选择建议；第 4 章论述公司战略设计与战略举措；第 5 章提出战略实施保障措施；第 6 章得出本文的研究结论，并进行展望。论文的框架如图 1-1。

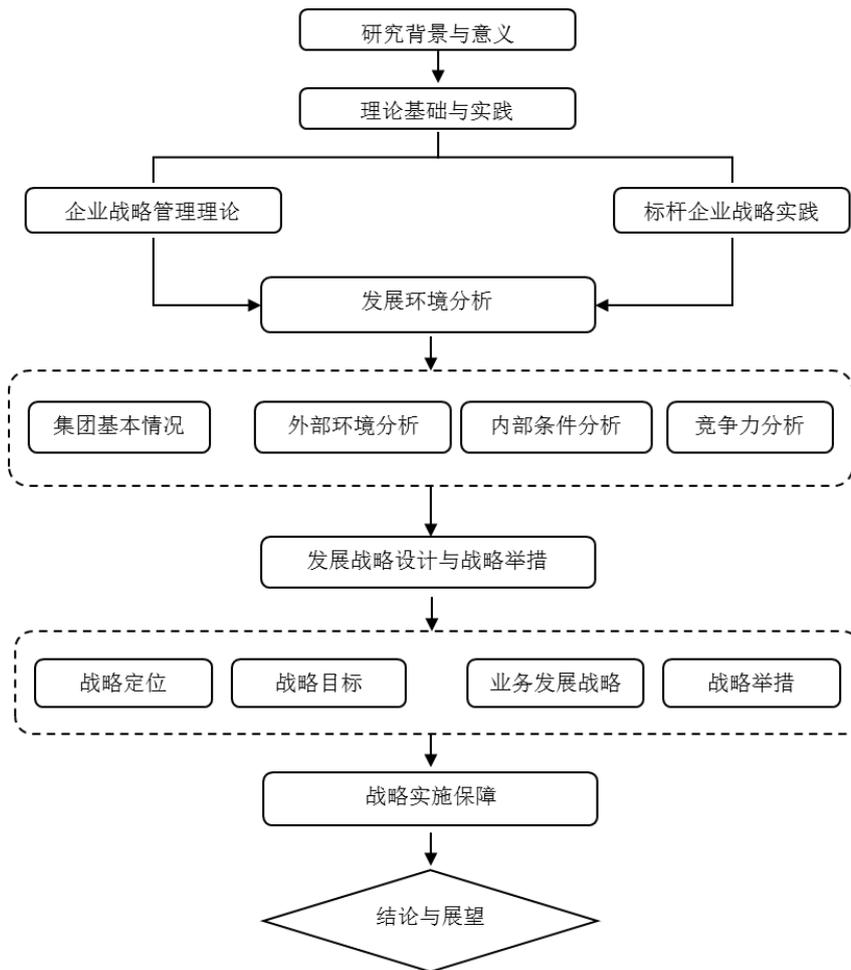


图 1-1 论文框架

2 理论基础与实践

2.1 企业战略管理理论

2.1.1 战略管理的概念与内涵

(1) 战略的定义

“战略”最早出现于军事领域，后演变为泛指对全局性、高层次的重大问题进行筹划与指导。《战略与结构》的作者钱德勒认为，战略是为制定一种长期目标并围绕这一目标的达成而进行关键资源分配和行动路径安排^[1]。安德鲁斯在《企业战略概念》一书中认为，战略是一种把企业的使命、发展目标及业务活动有机融合的决策模式^[2]。战略管理的鼻祖安索夫认为，战略是应对企业外部环境而开展经营活动决策的一系列理论和程序^[3]。明茨伯格则将战略概括为“5P”组合，即计划、策略、模式、定位以及观念^[4]。迈克尔·波特在《什么是战略》中认为，战略是将企业经营中多个方面及环节进行有效匹配和取舍^[5]。

(2) 战略管理的定义

安索夫最早提出“战略管理”概念，因此成为战略管理的开创者，他认为，战略管理是一种将企业中长期发展目标、机遇与日常经营策略有机会结合的系统化管理活动^[6]。斯坦纳则认为，战略管理是企业根据其自身使命和内外部条件进行目标谋划，并确保付诸有效实施的动态控制过程^[7]。戴维则形象地将战略管理看作是一门服务于企业经营决策的科学和艺术^[8]。知名战略学者们对战略管理的定义虽不尽相同，但核心思想基本一致。耐格等在《战略管理到底是什么》一文中综合各家定义，对战略管理进行了归纳：战略管理是企业决策者们为提升企业在外部市场环境中的业绩表现，利用所掌握的资源而开展针对性或非常规性的决策行动^[9]。

(3) 战略的层次和类型

企业战略一般被分解为公司层战略、业务层战略和职能层战略三个基本层次^[10]。

① 公司层战略

公司战略又称企业总体战略，是指基于对企业所处外环境及内部条件进行研究，综合分析企业及其所处行业的需求、竞争、政策等关键因素之后，确定能够指导企业经营全局和永续发展的一系列谋略。在集团化公司中则一般指母公司（总公司、总部）战略。企业总体战略回答的是企业该做什么以及如何实现的问题，包括决定企业的总体目标、发展方针、业务计划与资源配置，以及企业对员工、股东、顾客、社会的贡献等^[11]。

② 业务层战略

业务层战略又称竞争战略，解决的是企业战略管理体系中企业与谁竞争、在何处竞争以及怎样竞争的基本问题，目的是确保企业在行业内的有利竞争地位。主要涉及如何目标行业选择、产品或服务定位、市场区域定位、目标客户选择以及竞争策略等^[12]。如果说公司层战略适用于企业组织的整体发展，那么竞争层战略则适用于大型企业组织下的业务单元或规模较小的企业组织。

③职能层战略

职能战略又称职能支持战略，是为支持并实现公司战略和业务战略，对企业组织内部职能进行分工安排，比如可能涉及生产运营、技术研发、营销推广、财务管理、人力资源以及资源保障等各大职能方面。制定职能战略是落实企业总体战略和业务发展战略的必不可少的环节，职能战略能否有效实施在很大程度上将决定企业战略的成败^[13]。

2.1.2 战略分析工具

(1) PEST 分析

PEST 分析法是一种通过对政治、经济、社会和技术等四大宏观层面进行分析和识别，以便判断这些要素对企业战略设计和战略实现的影响程度^[14]。

“P”：Politics，即政治要素，是指对企业经营活动具有重大影响的政治性因素。企业的经营不可能离开其所处政治环境或法律环境，当政治体制、政府以及政府所颁布的法律法规对企业所从事的业务活动造成重大变化时，企业必须做出与之相适应的改变^[15]。“E”：Economic，即经济要素，是指一个国家的经济体制、经济分布、经济水平以及未来前景等。经济要素分析一般涉及 GDP 水平及预测、财政政策、货币政策、国民收入、失业率、汇率以及市场机制等等相关方面。“S”：Society，即社会要素，是指所处社会性因素。种族构成、人口规模与年龄结构、收入水平、消费水平等要素组成特定的社会环境。其中，对一个国家或地区市场容量影响最大的是人口规模因素，对消费品类及消费方式起决定因素的则为年龄结构^[16]。“T”：Technology，即技术要素，既包括影响深远的重大发明创造，也包括与企业生产经营活动或经营方式直接关联的具体创新技术、生产工艺及新型材料的问世与应用预测^[17]。

(2) BCG 矩阵

波士顿矩阵（BCG Matrix），最初是由波士顿咨询集团（BCG）在上世纪 70 年代开发。BCG 矩阵的核心思想是把战略规划与资本预算相结合，目的是通过业务的战略性优化组合实现企业的现金流量平衡^[18]。

BCG 矩阵通过将企业的每一个战略事业单元（或称业务单元）标在一张二维矩阵图上，从而显示出哪个单元为企业提供较高收益，哪个业务单元是企业的负担，这样构建出一个矩阵模型。横轴代表企业在行业中的相对市场份额占

有率，其反映的是企业的市场地位。纵轴代表市场增长率，其反映的是每个业务单元所在行业市场中的相对吸引力。业务单元一般在图中用圆圈标识，圆圈大小表示该项业务的收益在企业所有收益中的占比多少^[19]。

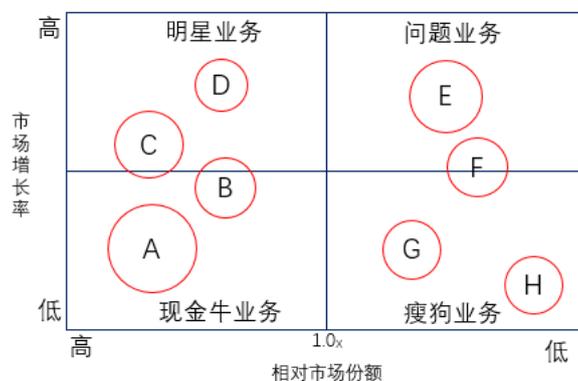


图 2-1 BCG 矩阵

BCG 矩阵的优点是简单明了，可帮助企业有限资源条件下，尽可能合理安排业务组合，确保持续经营。BCG 矩阵把企业的全部业务（产品）单元定位于四个区域内：一是“明星”业务区域，这类业务所在的市场快速增长，且具有较大市场份额，一般要消耗企业较多的资源投入，才能支持其茁壮成长。二是“问题”业务区域，这类业务一般表现出最差的现金流状态，因为它所处行业的市场增长看好，需企业投入大量资源进行扶持，但同时却相对市场份额低，经营性现金流入小，往往成为企业的负担。三是“现金牛”业务区域，这类业务所处行业比较成熟稳定，一般维持低速增长，无需继续投入，同时企业的市场地位高，能为企业带来大量资金。四是“瘦狗”业务区域，处于这一区域的业务说明其市场基本饱和，竞争大，难以实现盈利性，甚至会耗费其它业务单元的资金，若无法自我维持，一般应作“清退”处理^[20]。

(3) SWOT 分析

所谓 SWOT 分析，即根据内外部环境及条件的竞争态势分析，将与研究对象关联度较大的内部优、劣势和外部机会与威胁逐一列举，并排列成矩阵，再系统分析和解读，从中提炼出具有参考价值的结论^[21]。这种方式可对研究标的进行相对全面的内外部形势评估，进而为发展策略的制定提供借鉴和支持。

①分析环境因素

优势（S）——企业在资源、市场、技术、产品、成本、规模、盈利性等各个方面的内部实力和突出能力。劣势（W）——指企业内部的弱势，比如技术落后、资金短缺、人才短缺、成本过高、效率低下、产品积压等等。机会（O）——企业面临的外部机遇，诸如宏观政策向好，经济形势乐观，新产品市场诞生，新市场需求出现，竞争对手退出等。威胁（T）——企业面临的外部不利挑战，诸如宏观经济悲观，政策不利，市场需求萎缩，新竞争对手进入，替代品出现，

顾客偏好更新等^[22]。

②SWOT 矩阵排列

将调查分析得出的各因素，根据重要程度、紧急程度不同构造成矩阵形式。一般须将对企业影响重大或直接的核心因素优先排列，而再排列那些影响次要或间接的非核心因素^[23]。

③制定行动计划

基于 S、W、O、T 的分析，将其进行组合，可形成 SO 战略（增长型战略），WO 战略（扭转型战略），ST 战略（多元经营战略）和 WT 战略（防御型战略），从而以供企业战略制定者进行战略选择和行动计划制定，总体原则是扬长避短、抢抓机遇、规避挑战^[24]。

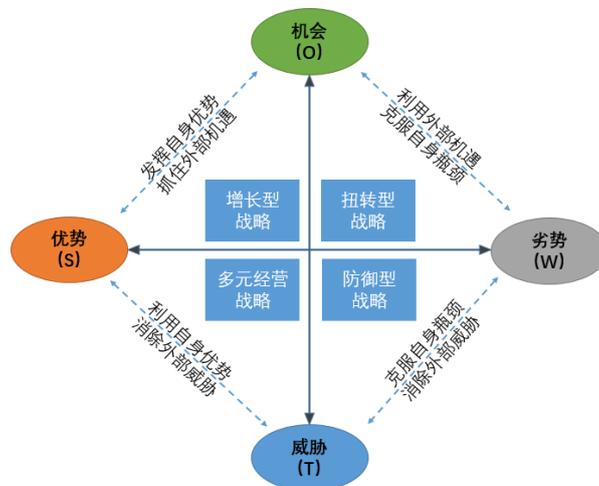


图 2-2 SWOT 分析

2.1.3 企业战略管理理论

(1) 产业竞争理论

产业竞争理论主要由迈克尔·波特于上世纪 90 年代提出。波特认为企业的竞争优势主要来源于市场地位，为维持竞争优势，企业一般应通过增加投入来提升其市场占有率。同时，波特还认为，企业战略制定的主要依据外部行业环境，而且企业在每一个不同发展阶段应该制定不同的战略方针^[25]。波特的产业竞争理论为企业持续获得超额利润指明了战略决策方向，但由于只是单纯强调外部市场环境对战略制定的影响，企业可能会为追逐利润而盲目进军陌生行业，或者盲目扩大经营规模，容易脱离实际^[26]。

(2) 资源基础理论

彭罗丝 (Penrose) 的企业成长理论强调企业内部资源、管理能力等对企业成长至关重要^[27]。而后，巴尼 (Barney) 等人在此基础上进一步提出了资源基础理论。该理论将企业竞争优势的根源从外部环境条件及市场定位转向了企业内部资源条件，主张企业战略的制定应基于企业的内部资源情况。企业的战略

性资源是决定企业核心竞争力的根本，企业的发展应该以内部资源为基础^[28]。企业资源基础理论的出现，极大丰富了企业理论研究体系，但同时其过分强调企业内部资源对战略制定的重要性，可能忽略企业外部环境的变化对企业战略的影响^[29]。

（3）核心能力理论

随着经济社会及市场环境变化，企业所拥有的资源并非能够全部转化为企业能力，决定企业竞争优势的能力不是单纯的企业资源，而是所拥有的技术技能与知识累积的有机、深度融合，为此，哈默尔和普拉哈拉德提出的“企业核心能力”的概念极大地丰富了企业战略管理理论体系。经过理论界的不断丰富和企业家们的实践，普遍认为企业核心能力是一种有机知识体系，这一体系具有独特性、个体依赖性、不易被外界模仿或获取的特征^[30]。基于企业内部资源的难以被模仿或复制的核心能力是企业竞争优势的来源，也必然是企业能够在竞争环境中持续保持竞争地位的根本。从这一意义上看，核心能力理论比较强调知识特性和企业学习的能力，企业需要通过知识管理加强能力创造和运用，不断调整内部资源，适应竞争环境，提高核心竞争能力^[31]。

2.2 标杆企业战略实践

基于相关企业战略管理理论，国内以云南城投集团、上海陆家嘴集团以及天津泰达控股等为代表的一批优秀的城投类标杆企业，在区域城市开发进程中不断进行战略实践，形成了一些值得研究和学习借鉴的战略体系。

2.2.1 区域深耕战略

业务空间布局属于产业经济学中关于产业布局的范畴，也是战略制定中业务局部的重要内容。一般认为，企业的能力是有限的，在产业区域布局时，要充分结合自身资源条件和能力，研究和选定适合自身发展的业核心地域空间，从而集中企业优势资源和能力打造核心竞争力^[32]。这一业务布局战略尤其对地域性较强的企业具有指导意义。城投类企业一般是因应区域城市开发而诞生的，其先天性使命决定了企业的主要业务布局应首先聚焦于企业所在的开发区域内，服务于区域发展，深耕区域，并从区域发展中实现自我发展^[33]。区域深耕战略在云南城投集团的战略发展中体现得尤其明显。云南城投集团专注于昆明及省内周边区域，以本地区城市土地一二级联动开发业务为基础，积极整合区域内优质城市资源，从而逐步涉足昆明周边区域内的旅游度假、运动休闲、健康养生养老、教育医疗、金融等新项目和新业态，成功形成多业态联动的商业模式，以扎根一方的业务布局思路践行区域深耕战略，实现了跨越式发展。

2.2.2 产业梯次开发战略

业务战略需要解决目标业务选择问题，而根据业务组合理论，企业在业务布局时可采取梯度开发的动态布局策略。即在企业某一特定发展阶段，结合企业使命和内外条件，选择这一时期内最适合自己并能为企业带来最佳利润的业务组合结构；而随着企业发展和环境变化，产业组合可梯次延伸或动态调整，从而实现企业的持续发展。产业梯次开发战略对于从事城市开发业务的城投企业实现可持续发展具有重要指导意义。由于区域城市开发业务客观上在空间和时间上均有着明显的制约性，城投企业必须从自身角度考虑企业的可持续发展问题，否则随着本区域土地整理业务的完成也将宣告城投企业生命的终结^[34]。上海陆家嘴集团的产业梯次开发经验，则是一个典型的成功例子。1990 年成立后，其一直致力于陆家嘴金融贸易区金融城的土地批租业务。而随着陆家嘴金融贸易区的逐渐发展，2004 年公司开始主营业务转型，由单一的土地开发向以土地开发与商业地产项目建设并重转变，并逐步演变成以商业地产开发为公司主营产品，成为陆家嘴金融贸易区的城市开发商，2015 年公司净利润近 20 亿元，主要来源便是房产销售和租赁收入。而后，公司又通过资产重组，实施“地产+金融”双轮驱动战略，构筑新的产业链，致力于发展成为金融控股集团。

2.2.3 资本大循环战略

企业所拥有的资源是有限的，如何合理配置资源，最大化发挥资源优势，将其转化为企业竞争优势并支撑企业持续发展，是企业应该高度重视的竞争战略问题^[35]。天津泰达“资本大循环”战略，无疑为我国城投类公司实现永续发展提供了典范。在发展早期，天津泰达把资源集中在一级土地的开发和工业地产方面，主要依靠回购和政策性补贴，以企业与财政之间的资金“小循环”来构建公司盈利模式，从而导致天津泰达前 15 年根本无法实现盈利。为改变这种困境，在天津经开区的支持下，天津泰达通过多种流动性手段，让资本在政府、公司以及产业领域科学配置资源，比如以商业用地开发利润来弥补工业用地亏损，以土地资本化运作实现土地价值形态转换和价值增值，以产业并购和资本运作形成稳定现金流回报，从而构建了一个基于现代信心经济的“资本大循环”战略体系，实现了企业的稳健、持续发展。“资本大循环”以政府支持为后盾，以银行资金为驱动，以资本经营为特征，以利润最大化为目标，以产融资本结合为纽带，运用产权交易、资产重组和实业投资等手段，走出了一条与众不同的区域城市开发和城投企业可持续发展的成功之路^[36]。

3 湘新集团发展环境分析

3.1 湘新集团基本情况

3.1.1 湘新集团概况

2007年12月，国家批准“长株潭”为全国“两型”综合配套改革试验区。次年6月，长沙市政府设立长沙大河西示范区，标志着中部地区“两型社会”建设的首个示范区正式运行。2015年4月，示范区升级为湖南湘江新区，成为中部地区第一个国家级新区。新区总规划面积一千二百平方公里，战略定位为“三区一高地”，到2020年，新区将建成创新产业聚集区、城乡统筹示范区、“两型社会”标杆区、宜居宜业新城区和跨越发展的增长极。

为促进示范区（新区）的崛起，带动“长株潭”地区两型发展，2008年长沙市人民政府借鉴天津、上海等发达地区的经验，设立湘新集团，注册资本150亿元，性质为国有独资企业，前期发展重点是开展新区内核心片区的建设开发。集团以城市建设为基础，立足两型社会建设和长株潭城市群改革试验，突出土地一级开发、基础设施投资建设和产业投资业务。截至2015年，累计完成投资500亿元，实现收入280亿元，实现利润30亿元，上缴财税50多亿元，总资产规模达530亿元，拥有10家全资子公司、3家控股子公司，已发展成为湘江新区城市建设和资源开发运营的重要平台。

3.1.2 法人治理结构

湘新集团依据公司《章程》，建立了现代企业制度体系和市场化的治理结构。集团法人治理结构由出资人、董事会、监事会以及集团的经理层构成。其中，出资人为长沙市人民政府（授权湘江新区管委会履行出资人职责）；董事会下设三大委员会。具体如图3-1所示。



图 3-1 集团法人治理结构图

3.1.3 集团组织结构

集团组织结构分为董事会、监事会、经理层、职能部门和子公司。

集团公司经理层设总裁、副总裁、总监、总裁助理等高层管理岗位；经理层下设集团办公室、人力资源部、企业管理部等12个部门。

集团旗下拥有湘新麓湖公司等 10 家全资子公司，湘新麓岛公司等 3 家控股子公司，以及吉祥人寿保险等 16 家参股公司。

湘新集团当前组织结构如图 3-2 所示。

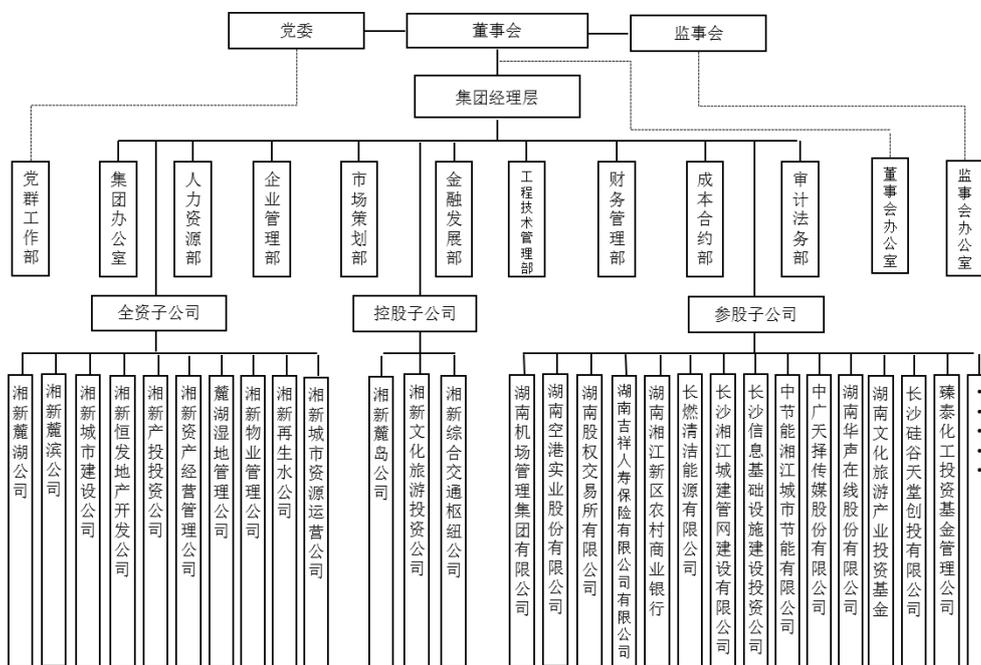


图 3-2 集团组织结构图

3.1.4 二级子公司基本情况

湘新集团设立以来，重点开展湖南湘江新区范围内麓滨金融新城、麓湖生态新城、麓岛文旅新城以及新区综合交通枢纽的建设与运营业务，并围绕新城开发积极培育和投资两型产业，开展融资创新和资本运作。先后成立了以土地一级开发为主的湘新麓滨公司、湘新麓湖公司等片区城市开发子公司，以及为片区提供基础设施建设管理的湘新城市建设公司；以立足片区开发两型地产业务的湘新恒发地产公司；以促进湘江新区内产业和资本发展为主的湘新产业投资公司，等等。主要二级子公司基本情况见表 3-1。

表 3-1 主要全资及控股二级子公司基本情况（2015 年末）

子公司名称	产权状况			资产总额 (亿元)	净资产 (亿元)	在职职工人数 (人)	所在地区
	属性	投资额 (亿元)	股比 (%)				
湘新麓湖公司	国有全资	17.1	100	77.4	52.6	51	长沙
湘新麓滨公司	国有全资	4.8	100	99	69.6	41	长沙
湘新城市建设公司	国有全资	1.0	100	55.5	32.1	44	长沙
湘新恒发地产公司	国有全资	12.0	100	25.0	11.8	75	长沙
湘新产业投资公司	国有全资	1.0	100	4.2	3.2	18	长沙
湘新资产管理公司	国有全资	4.0	100	5.6	4.0	7	长沙
麓湖湿地管理公司	国有全资	0.5	100	0.57	0.32	71	长沙
湘新再生水公司	国有全资	0.2	100	2.38	0.3	20	长沙

子公司名称	产权状况			资产总额(亿元)	净资产(亿元)	在职职工人数(人)	所在地区
	属性	投资额(亿元)	股比(%)				
湘新物业管理公司	国有全资	0.1	100	0.1	0.1	40	长沙
湘新城市资源运营公司	国有全资	0.2	100	0.5	0.4	18	长沙
湘新麓岛公司	国有控股	10	51	64	43.2	47	长沙
湘新文旅公司	国有控股	2.0	90	2.6	2.0	25	长沙
湘新综合交通枢纽公司	国有控股	2.5	40	11.5	2.0	62	长沙

3.1.5 主要经济指标

湘新集团自成立以来,至2015年已累计完成各项投资500亿元,实现收入280亿元,净利润30亿元。其中,“十二五”期间,集团各项业务实现快速发展,累计完投资280亿元,融资超过360亿元,土地出让面积2800多亩,实现收入190亿元,净利23亿元,总资产规模超530亿元,已发展成为长沙市国资国企的一支重要新生力军。

表 3-2 湘新集团主要经济指标 (2011-2015)

年 度	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	2011-2015
投资额(亿元)	58.9	55.58	61.48	49.59	51.42	276.97
融资额(亿元)	32.23	75.61	71.67	73.3	113.95	366.76
主营收入(亿元)	22.05	65.2	64.61	12.22	12.39	176.47
投资收益(亿元)	0.21	0.17	3.48	6.9	3.94	14.7
净利润(亿元)	2.588	5.615	6.06	6.357	2.53	23.15
总资产(亿元)	313.78	343.81	467.06	472.06	532.7	增加 218.92
净资产(亿元)	143.21	154.24	285.267	286.17	242.33	增加 99.12
土地出让(亩)	445.7	1114	887.5	388.77	0	2835.97

3.2 湘新集团外部环境分析

3.2.1 宏观环境分析

(1) 政治环境

生态文明建设成为国家战略。面对资源约束趋紧、环境污染严重、生态系统退化的严峻形势,党中央、国务院高度重视生态文明建设,2015年已将生态文明建设正式被写入国家十三五规划。

国家治理现代化。中央将推进国家治理体系和治理能力现代化作为全面深化改革的总目标。这意味着未来湘新集团受政府的行政管控程度降低,市场化程度将提升,经营自由程度将提高。

长江经济带发展战略的实施。2015年,湖南省政府出台《依托黄金水道推

动长江经济带发展的实施意见》，将加快全省的公路、水路、航空等运输体系建设与提质升级。这将给湘新集团带来前所未有的项目建设和投资的机遇。

全面深化国企改革。2015年9月，国家印发《关于深化国有企业改革的指导意见》，对深化国资国企改革进行重大部署。这对致力于发展成为区域国企新旗舰的湘新集团无疑是重大机遇。

（2）经济环境

经济发展进入新常态。我国经济发展进入新常态，正确认识、积极适应并力争引领新常态，对湘新集团“十三五”期间持续健康发展具有重大意义。

调整产业结构带来的宽松货币政策。产业新常态最显著的特点是从失衡走向优化，新兴产业在市场机制下快速发展。调结构带来的宽松政策环境而导致的低贷款成本，高货币流动性有利于降低湘新集团的融资成本，降低贷款难度。

房地产行业进入白银时代。经过多年爆发式发展，业内普遍认为房地产行业已由“黄金时代”进入“白银时代”，这可能给湘新集团的土地一二级开发业务带来一定影响。

多层次的金融市场逐渐完善。中央着力健全多元资本体系，提高直接融资比重。多层次资本市场体系为不同发展时期的企业提供了融资渠道，增强了资本市场服务实体经济的能力。

战略性新兴产业茁壮成长。根据国家“十三五”规划纲要和对战略性新兴产业的发展部署，“十三五”期间，将加快培育和发展节能环保、新型能源、新能源汽车等战略性新兴产业，这将有利于集团在这些战略性新兴产业中布局。

（3）社会环境

全面小康社会即将实现，创造新的需求。中共十八大进一步明确，到2020年，实现GDP和居民人均收入比十年前翻一番，“两型”社会建设取得重大进展。全面建设小康社会将产生在人居、环境等方面的投资需求，这些均是湘新集团未来主要业务板块，为其带来重要发展机遇。

新型城镇化建设拉升基础设施投资需求。中央推出《国家新型城镇化规划（2014-2020年）》，快速发展的新型城镇化将是我国拉升内需、促进经济增长和社会发展的引擎。这必将产生大量基础设施建设、公共服务等项目建设需求，而这正是湘新集团当前主要业务板块。

健康医疗产业前景乐观。随着中国人口老龄化的到来，大健康产业将成为我国增长最快的产业之一，未来增长空间巨大。

（4）技术环境

“互联网+”已上升至国家部署，将推动移动互联网、大数据等与现代制造业结合。“互联网+”是融入智慧城市基因的，智能/智慧技术的广泛应用为智

慧城市、智慧交通、智慧楼宇等项目建设提供技术支持，这为湘新集团的智慧产业业务带来机遇。而大数据技术将为湘新集团未来在项目投融资决策、精准营销等领域提供决策依据和参考。

从外部环境分析来看，对湘新集团发展有利的环境因素重点是国家积极推进生态文明建设和新型城镇化建设，进而促进城市基础设施投资增长和“两型”产业新城发展，而这正是湘新集团正在重点开展的核心业务，也是公司的使命所在。对湘新集团相对不利的环境因素是经济发展进入新常态和房地产行业进入“白银时代”。

3.2.2 区域环境分析

(1) 湖南省经济发展情况

2011-2014年，湖南省经济保持持续快速发展，平均增长率在10%左右。2015年，尽管全球经济萧条，但全省地区生产总值仍同比增长8.6%，高出全国平均水平1.7个百分点。良好的经济发展态势为当地政府提供了稳定的财政收入来源，从而可为地方国企提供较为稳定的财政支持。

(2) 长株潭城市群两型社会建设情况

2007年12月，“长株潭”被批准为“两型”社会建设综改试验区。经过近8年的发展，“长株潭”两型社会建设取得了显著成效，是继上海浦东模式、天津滨海新区模式、成渝模式之后的“长株潭模式”^[37]。湘新集团伴随长株潭两型社会建设而成长，相应的业务板块符合两型产业要求，因而公司具有先发优势，能获得更多的两型产业项目建设和投资机会。

(3) 湖南湘江新区规划情况

《湖南湘江新区总体方案》提出，加强与周边区域联动，根据资源环境承载能力和发展潜力，综合考虑自然资源、生态环境、产业组合、城镇布局等因素，构建“两走廊、五基地”总体格局。“两走廊”为湘江西岸现代服务业走廊、“319”国道新兴产业走廊，其中麓湖总部经济区、麓滨金融区正好位于湘江西岸现代服务发展主轴的南北两端，对湘江新区战略发展意义极大。

湖南湘江新区十年发展规划（2016-2025年）明确对湘新集团负责开发的地域提出发展要求和定位，在新区未来十年大发展中，湘新集团旗下的麓湖总部经济区、麓滨金融区将扮演重要的角色。同时，规划所提出的六个“新”，尤其是其中的构建高端产业新体系、塑造品质城市新形象、探索生态文明建设新路径，与公司产业发展息息相关。

从区域环境来看，省市经济发展态势良好，“长株潭”两型试验区和湖南湘江新区的建设发展为湘新集团创造了得天独厚的生存与发展环境。

3.2.3 行业环境分析

(1) 土地市场

土地市场的走势既与下游的房地产开发关系紧密，也与政府的宏观调控不可分割。全国来看，土地市场尚未走出低谷，但一线城市和部分二线城市的情况好于大多数的二线、三四线城市。数据来看，中国十大城市 2015 年土地收入同比陡降 50%。就长沙而言，长沙 2014 年经营性土地成交面积同比下降约 30%，2015 年以来虽有缓慢恢复态势，但出让地块多以底价或低溢价成交，区域土地市场尚未走出低迷期。总体来看，短期内土地市场受下游房地产去化压力影响，将在一定时期处于缓慢恢复中，但长期来看，随着湘江新区升级为国家级新区，新一轮的发展将给长沙市土地市场带来一定的活力。

(2) 房地产市场

从行业周期角度来看，房地产行业进入下行通道的特征比较明显，行业的盈利能力、成长速度、市场空间都在下降，因此未来整体市场的商业价值在下降。但短期来看，由于政策和利率的利好，2015 年后期有回暖趋势。分城市来看，一线城市和少数二线城市仍有较好的空间，但是大部分的二线、三四线城市难以乐观。

行业出现拐点，行业处于拐点时期，下行趋势不可逆转，进入常规利润时代；同时去化周期延长，对开发商资金实力要求更高；房地产集中度提高，知名品牌的市场占有率上升；诸多房地产企业谋求转型。区域市场竞争激烈，长沙市场不温不火，成交量有所回升，但库存压力仍然巨大；特别是写字楼和商业，供求比达到历史高值，竞争十分激烈。投资趋于谨慎，行业下行不可阻挡，对于房地产投资应更加谨慎，高度契合区域城市发展节奏，找准市场的需求点。

(3) 文化旅游行业

文化旅游行业前景值得期待。一是我国内需仍在不断上升，随着居民可支配收入的提高，旅游已逐步成为人们一项基本消费需求。二是中国在大国崛起中不断形成的文化魅力，将吸引越来越多来自全球的旅游爱好者。从长沙来看，长沙具备良好的文旅基础，但行业发展却比较滞后，因此区域性机会凸显。

(4) 公用事业

公用事业范围较广，是服务于城市生产、流通和居民生活的各项事业的总称。细分来看，有如下特征：一是环境治理是未来一段时期热点，城市垃圾回收处理、污水处理是不错的介入点；二是随着移动互联网飞速发展，智慧城市建设不再局限于智慧交通、安全城市等概念，与居民息息相关的智慧社区、智慧旅游也有不少机会；三是 PPP 模式在公用事业中的应用将成为趋势，如何在基础设施、配套设施中引入多方资本，引起了众多关注。

（5）股权投资行业

得益于流动性充沛带来的资金效应和企业快速成长提供了诸多可选标的，中国股权投资发展十分迅速。政府通过多层次的股权交易机构的完善，推动社会资本流动，预计十三五期间股权投资繁荣持续。未来股权投资的结构性的机会主要在新兴行业，同时在企业兼并收购潮中分一杯羹。

（6）金融行业

金融对于地方平台性的企业至关重要。金融机构数量分布与区域经济发展程度正相关，中部地区金融业落后于东部沿海区域，其中长沙更是金融洼地；地方金融控股平台方兴未艾，其中仅广东和江苏两省，就各有四大金融控股平台，湖南省以财信控股集团为核心开始打造省属金控平台，但长沙市属金控平台至今仍为空白；长沙金融业与发达城市相比差距不小，金融业不仅对城市经济的发展贡献不足，而且还在一定程度上阻碍了经济的持续发展。

从上述分析可看出，土地市场和房地产市场虽出现阶段性回调，但总体将保持乐观发展态势；文化旅游、公用事业、金融以及股权投资等行业显然面临着较好的投资和发展机会。

3.3 湘新集团内部条件分析

3.3.1 业务发展现状分析

从现状来看，湘新集团主要有六大业务板块：土地一级开发、二级地产开发、基础设施建设、资产运营管理、产业投资和金融投资。通过采用波士顿矩阵对现阶段的业务发展进行分析，并提出业务发展方向。

（1）主业构成情况

湘新集团自设立以来，虽然整体已初具规模，但从业务发展角度来看，除土地一级开发业务外，其余业务基本处于布局阶段。从 2011-2015 期间主要业务构成情况分析，过去五年产生营业收入的业务主要集中在土地一级开发和部分对外股权投资业务，其中土地一级开发五年平均占比高达 90%以上（若考虑到 2015 年度因土地市场低迷及政府限制土地挂牌而导致公司无土地出让收入这一特殊因素，那么实际上该比重将在 95%以上）。

表 3-3 主要业务构成情况（2011-2015 年）

业务类别	期末资产总额		年均经营收入		年均净利润		备注
	亿元	比重	亿元	比重	亿元	比重	
土地一级开发	390	73.6%	34.7	90.8%	3.36	72.6%	
基础设施建设	56	10.5%	0	0.0%	0	0.0%	
城市资源运营	5.5	1.0%	0.23	0.6%	0.05	1.1%	
房地产开发	30	5.7%	0.15	0.4%	0	0.0%	项目 2015 年开售
资产管理	5.6	1.1%	0.10	0.3%	0.04	0.9%	

业务类别	期末资产总额		年均经营收入		年均净利润		备注
	亿元	比重	亿元	比重	亿元	比重	
股权投资	19.2	3.6%	2.94	7.7%	1.18	25.5%	
其它业务	24.1	4.5%	0.10	0.3%	0	0.0%	

(2) 现阶段业务发展分析

通过对集团有关业务资料分析和交叉对比,采用波士顿矩阵分析集团现阶段的业务发展情况。从“十二五”期间总体发展情况来看,公司土地一级开发业务占比90%以上,发展较为成熟,是公司成立以来现金流的主要来源,区域内市场份额相对较大,但已基本停止增长,属于典型的“现金牛”业务;基础设施建设业务伴随着公司自身的土地一级开发业务而开展,尚未切实向外实现复制或拓展,暂时无法为公司带来现金流,但其所处业务领域市场前景看好,将来有望实现外拓式发展,故处于“瘦狗”区域和“问题”区域之间;二级地产开发业务起步较晚,但目前主要在公司片区内投资开发项目,市场化程度较低,处于培育扶持期,因此应处于“瘦狗”业务区域;产业投资和金融投资业务目前主要为对外股权投资,虽然行业环境及市场机遇较好,但因受限于上级政府监管部门对公司的管控限制,不太支持公司发展该方面业务,公司虽在此方面有所投入,但投入比较有限,对公司现金流贡献相对不足,但若加大投入力度,相信可成为公司未来重要业务板块,因此将其划分至“问题”和“明星”业务区域之间较为合适;资产管理业务主要为公司片区二级开发项目的物业资产经营管理,当前规模较小,尚未形成品牌效应,长期可能发展成为“现金牛”业务,但当前主要表现为“问题”和“瘦狗”业务特征。根据以上分析,将现有六大业务分布至BCG矩阵相应区域,形成矩阵,如图3-3。

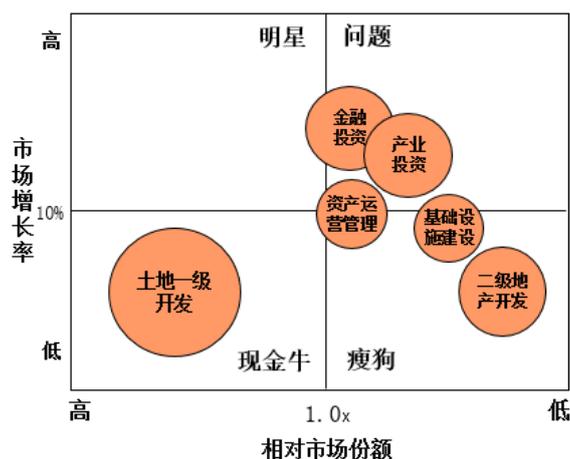


图 3-3 现有业务波士顿矩阵分析

从正常情况来看,土地一级开发本应成为现金牛业务,是企业的核心支撑,其他业务也应逐渐壮大。但由于2015年以来受到经济下行和市场调控的影响,土地一级开发暂时受到极大制约,短期内从现金牛业务迅速变为瘦狗业务,从

而造成公司经营资金一度紧张，这提醒公司应当高度重视业务布局的合理性，以战略发展的眼光对现有业务进行针对性调整，以避免出现重大经营问题。

除此之外，公司在业务发展方面还面临以下主要问题，比如：区域内旅游资源丰富，但并没有形成产业，产业链延伸效应差，虽然有麓湖湿地公园，但盈利能力不足，主要靠财政补贴；业务间缺乏协同发展和联动效应，除土地一级开发外，其他业务体量明显较小，业务发展不均匀；尚无实质控股的金融企业，金融控股平台未成形，缺乏上市融资平台，等等。

（3）业务发展方向分析

业务分布的理想状态是“月牙环”状，盈利业务不止一个，而且既有可提供稳定资金支持的现金牛业务，也有不少明星业务。理想状态下，土地一级开发作为现金牛业务，是整个公司的资金支撑，支持着问题业务和明星业务的开发与发展。随着经营的改善，问题业务将发展成为明星业务，进一步发展成能为公司提供稳定现金流的现金牛业务。但若经济环境变化，现金牛业务有可能会变成瘦狗业务，从而出现资金恶化；明星业务也可能变为问题业务、瘦狗业务。

湘新集团应发挥作为多业务经营公司的潜在优势，设法对业务结构进行战略性调整，把高盈利、低发展潜力的业务的资金投向有长期发展和盈利潜力的、有吸引力的业务中去（比如二级地产开发、产业及金融投资等），带动合理的产品发展，实现企业内产品间的相互支持，促进资金良性循环，通过资金的平衡调动达到经营系统的总体优化。

3.3.2 核心资源与能力分析

结合湘新集团的发展实际，在资源分析方面，主要从有形、无形资源角度分析；在能力分析方面，主要分析业务、管理以及和财务方面的能力。

（1）企业核心资源分析

①有形资源。当前集团关键的有形资源主要有土地资源、旅游资源和城市专有资源：

一是土地资源。公司土地资源储备较多。旗下的土地资源全部处于湘江新区的核心区，包括麓湖新城、麓滨新城、麓岛新城三大片区，规划面积约 37 平方公里。其中可供开发用地面积达 13000 亩，截至 2015 年末还有 9500 亩土地储备。

二是旅游资源。依托土地资源，片区内具备优秀的旅游和文化资源。例如，公司片区内拥有麓岛和麓湖湿地公园两个独特的文化旅游资源。其中，麓湖湿地公园为 6000 亩大型城市湿地公园，通过对片区内旅游资源的有效整合与统筹开发，将形成最具特色的城市新旅游经济。

三是城市专有资源。公司拥有政府特许经营的片区内加油气站、户外广告牌（屏）、停车场等城市专有资源。

②无形资产。关键的无形资产主要有政府资源、品牌资源和企业文化：

一是政府资源。湘新集团作为经政府授权的片区土地一级开发经营主体和跨片区重点基础设施项目投资建设主体，具备政策优势和政府资源。其经营和投资领域基本无法形成外来竞争，市场相对稳定。其一，公司作为新区的城市开发主体，在新区土地一级开发及基础设施建设领域处于主导地位；市政府以授权委托经营、股权划转、财政补贴等多种途径扶持公司生产经营。其二，公司拥有湿地公园、再生水、公共事业等专营资源，相对其他类型企业有很大优势。依托政府资源，公司已进入加油气站项目、公交中途站、社会停车场等具有一定垄断性质的城市资源项目。

二是品牌资源。湘新集团通过多年的运营取得了较好的社会声誉和品牌效应。首先，公司专业的职业化团队和良好的融资能力及较高的诚信度有力地支持了公司早期的发展，并为公司开展资本市场融资提供了有效的偿付保证。其次，作为市属大型国有企业之一，经过新区多年的对外合作与片区开发建设，公司已经树立良好的企业形象，形成了良好的口碑和品牌资源。

三是企业文化。公司坚持“协作-创新-责任”为核心的价值观，通过多年发展和积累，已基本形成具有“湘新”特色的企业文化，并以此引导公司员工。

(2) 企业能力分析

从业务能力、管理能力和财务能力三个方面对企业能力进行分析如下：

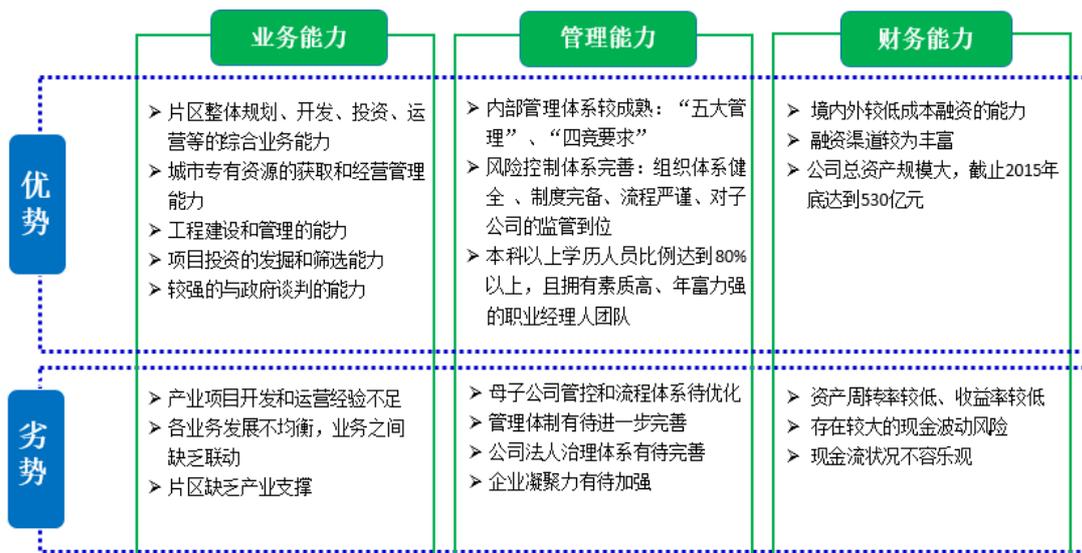


图 3-4 企业能力分析

3.4 湘新集团竞争力分析

3.4.1 标杆对比分析

从外部认可性、内部代表性和操作可行性三个方面考虑，选择天津泰达控股、上海城投集团、云南城投集团、华夏幸福基业等 4 家企业作为标杆研究对象，通过多维度深入剖析，总结这些企业关键成功要素，从中提炼出对湘新集团未来发展具有借鉴意义的经验。

表 3-4 重要标杆企业比较

企业名称	天津泰达控股	上海城投集团	云南城投集团	华夏幸福基业
成立时间	2001.12 组建 (前身为 1984 年成立的天津经开区总公司)	2014 年改制 (前身为 1992 年成立的上海城市建设投资总公司)	2005.04 (原名为云南省城市建设投资有限公司, 2012 年 7 月更名)	1998 年创立 (2011 年 9 月借壳上市)
注册资本	60 亿元	500 亿元	41.42 亿元	29.55 亿元
公司性质	国有独资。由天津市国资委监管	国有独资。由上海市国资委监管	云南省国资委监管	上市公司
产业布局	六大产业: 房地产、区域开发、公用事业(能源/污水处理/城市交通等)、制造业、金融、现代服务业(酒店/会展/旅游/物流/体育文化)	聚焦四大业务板块: 路桥、水务、环境、不动产 目前还开展创投、金融股权投资等新兴业务	主要业务: 城市开发(一二级联动, “旅游+地产”模式)、城市水务 配套业务: 酒店、教育、医疗、金融	产业新城开发, 包括前期规划、土地整理、基础设施建设、园区住宅配套、物业管理服务、产业发展服务等
发展阶段	第三阶段: 以自然资源、社会资源为主要经营领域, 以金融为杠杆, 撬动城市开发	第三阶段: 从政府投融资、建设、运营主体, 向“城市基础设施和公共服务整体解决方案提供商”转变	第二阶段: 大力发展旅游地产和养老地产, 构建城市住宅综合体、旅游地产、养老地产产业联动创新商业模式	第三阶段: 完成借壳上市, 全国各地布局产业新城, 并开启全球化模式
战略定位	天津滨海新区开发开放的主力军, 综合性、现代化、跨国企业集团	城市基础设施和公共服务整体解决方案提供商	国内知名的以城市运营为核心的金融控股集团	中国领先的产业新城运营商, 远期目标是“全球产业新城的引领者”
区域布局	天津经开区, 滨海新区, 埃及泰达工业园	上海市	云南省 (昆明地区为主)	全国各地(全国 20 余个区域投资开发运营超过 30 个项目)
开发模式	滚动开发(开发一片, 收益一片, 以收益养开发)	/	一二级土地联动开发模式, “开发商+运营商”协同效应	“园区+地产”, PPP 合作模式
盈利模式	资本大循环	CIMO 专业服务模式(咨询、投融资、项目管理、项目运营为一体)	土地增值+产业回报+资本运作(货币→资源→资产→资本→证券→货币的良性循环)	基于“园区+地产”的产业新城模式(2015 年收入的 44%来自园区开发运营, 53%来自园区住宅开发)

企业名称	天津泰达控股	上海城投集团	云南城投集团	华夏幸福基业
子公司	40 家全资或控股子公司，28 家参股企业。其中上市公司 6 家	持有 3 家专业集团公司、2 家上市公司、若干核心企业	近 30 家全资控股子公司，20 多家参股公司，其中 3 家上市公司	参股或控股公司 193 家，其中合并报表的有 148 家
资产总额	2015 末：2983 亿元	2014 末：3520 亿元	近 2000 亿元	2015 末：1686 亿元
主营收入	2015 年：729 亿元	——	——	2015 年：383 亿元
净利润	2015 年：68 亿元	——	——	2015 年：48 亿元
成功要素	<ul style="list-style-type: none"> · 运营模式的协同创新（区域开发-产业经营-资本运营） · 准确把握产业拓展方向（朝阳产业） · 强有力的资本运作（资本大循环） · 规范、科学的政企关系 	<ul style="list-style-type: none"> · 聚焦城市基建发展 · 独特 CIMO 专业服务模式 · 投融资体制改革 · 向市场化方向发展 	<ul style="list-style-type: none"> · 区域资源整合能力和区域深耕战略 · 融资创新和资本运作能力 · 明确的转型发展战略 · 全面运营管理 	<ul style="list-style-type: none"> · 运营模式领先（“园区+地产”） · 资源整合能力 · 良好的政府合作关系 · 资金保障能力

通过以上标杆企业分析，可得到以下经验和启示：

（1）发展思路：以战略定位为导向，以明确的业务布局为发展核心

通过分析可知各标杆企业都具有明确的战略定位，且紧紧围绕战略定位进行合理的业务布局。比如天津泰达，以城市运营为核心，延伸发展了垃圾发电、污水处理和再生水利用等业务，以实业投资和金融投资的方式实现产业布局和高额利润收入。又如华夏幸福，明确提出中国领先的产业新城运营商的战略定位，以园区开发运营、园区配套住宅开发及配套服务为主要业务布局战略，形成了覆盖前期规划、基础设施建设、土地整理、园区住宅配套、物业管理服务、产业发展服务（招商引资）等产业新城开发全业务链的一体化模式，成为其快速扩张发展的核心驱动。

对于湘新集团，在下一阶段的发展中要明确业务布局战略，推进业务整合和升级。比如土地一级开发为基础，开发城市配套服务与专业资源运营；加强资本运作提供资金保障；结合片区内的旅游资源特点和优势，将各景点联合打造成为湘江新区对外展示的亮丽风景线，形成文化旅游的强势板块；与此同时，物业销售与自持并举，加大二级地产开发投入。这样既不能偏离战略定位，又要在激烈的竞争中达到短期业绩上的要求，以战略定位规范业务布局，以业务布局实现战略定位是企业发展的核心。

（2）业务组合：以整合特色资源为重点，业务多元协同发展

科学整合企业内部资源资产，打造核心业务，在此基础上形成各业务板块协同、联动模式，集中发挥资源优势，实现资产经营效率最大化。比如上海城投打造了 CIMO 一体专业服务模式，不同业务既独立发展、又联动互补，以此

推进城市开发和基础设施建设的同时，带动土地升值和城市化水平提升。又如云南城投，结合云南昆明特有的地域优势、环境优势和气候优势，发展以旅游为特色的产业体系，多元、多层次布局产业业务，注重各业务之间的联动，提升公司城市住宅综合体及旅游地产两条产品线的附加值。

对于湘新集团，也应从协同联动的角度考虑业务板块之间的发展。具体而言，从业务协同角度，可考虑上海城投的发展模式，共同实现对资源进行合理和有效地管理及利用。从业务联动角度，则可参考云南城投，二级开发结合片区内旅游景点以及内集团运营的加油站、加气站以及充电桩等资源和设施的运营，带动业务增长和片区人气提升。

（3）发展模式：以城市运营为主线，坚定走产融结合发展方向

由于土地批租的不可持续性，必然要求实现产业的自然接续，在产业发展的同时也需提升资本运作的能力^[38]。在剖析的4家标杆企业中，无一不是走的产融结合的道路。比如上海城投以资本市场运作和资源型产业两条线为主，在资本市场展开资本融资方式，利用金融手段推动产业发展；城市运营方面，从产品生产逐步转向城市运营，积极参与崇明东滩、浦东新区等区域开发建设；华夏幸福更是通过整体借壳上市，实现资本市场直接融资，从而助力公司加速扩张。

开发区平台公司不同于传统的城建投资公司，它不仅要承担城区建设，还要致力产业的促进和发展。单一的城市建设，不足以支持开发区公司可持续发展^[39]。因此，湘新集团在产业布局时应坚持区域深耕战略，以土地为核心，以城市运营为主脉，构筑三大业务。即集中资源打造以土地一级二级开发、专有资源为核心的城市经营业务，以两型产业投资为核心的产业格局，以金融投资及资本运作为核心的资本运作业务。

（4）盈利模式：以土地增值为基础，打造基于产业经营的多元稳健模式

天津泰达早期忽视了盈利模式的建设，把资源都集中在一级土地的开发和工业地产上，通过回购和政策性补贴，建立企业与财政之间的资金循环。然而，政府为吸引企业，往往在工业用地（甚至部分非工业用地）的供应上是价格倒挂，就造成了天津泰达早期基本处于亏损状况。为此，天津泰达控股对盈利模式进行变革，通过利用财政杠杆和银行信用，将土地等固定资产盘活，加速资本运转，从而构筑了以“资本大循环”为显著特征的创新盈利模式。

湘新集团在盈利模式建设中，值得借鉴和考虑以下问题：一是由于城市经营盈利的滞后性，前期必须靠政府的补贴支持，企业与政府之间一定要有契约保证，形成基本的资金循环；二是政府有必要划拨相应的经营性资产及上市公司股权，使公司获得稳定的收益和必要的正现金流；三是加强土地深度增值开

发，尤其是商业房产的开发；四是提前加快对其它产业展，尤其是金融产业，快速形成回报，摆脱单一靠财政吃饭的局面，形成企业自身的稳定现金流。

（5）融资模式：以财政资金为杠杆，倾力构建大资本循环体系

天津泰达的经验表明，起步期借助政府信用，企业可从银行获得稳定资金支持。但由于土地一级开发业务具有资金投入大、回报慢等特点，企业一般会以新的融资来归还到期债务，从而容易导致经营危机^[40]。解决的办法是，融资主体和手段多元化。重点是培育自身的市场化盈利能力，并以资本运作为手段，建立可持续的融资通道，进而打造金融控股平台，构建“资本大循环体系”。

借助资本大循环，将以政府为主导的公用事业业务经营，转变为企业市场化运作，便是经营模式的创新。因此，对湘新集团而言，通过多种手段，着力构建上市公司平台，将是解决公司大额融资的重要举措。

（6）管理模式：以专业化运作为方向，实现市场化规范化运营管理

城投企业以政府为依托，其在经营上离不开政府的约束，首先在管理上要规范化，主要体现在政府对企业管理的要求上，形成具有政府办事程序和流程的规范化管理模式和管理制度。但同时企业也是处于市场的竞争之中，并且当发展到一定程度，尤其需要开展资本运作时，则需要在集团的管控模式、人事制度管理、分配制度和考核制度管理上严格按照相关部门的要求进行规范管理，并将企业情况公开，接受专业机构的监督和市场的检验。另外，要成为成功的城市运营商，规范化、专业化运作是首要前提，还需为不同类型业务的选定不同的运营模式^[41]。在此方面，天津泰达、云南城投以及上海城投均做出了优秀范例。

根据湘新集团实际情况，可依据业务性质的差异，分为政府功能类和市场竞争类两大类，各自采取不同的经营管理方式。

（7）政企关系：服务区域发展，建立新型合作伙伴关系

通过对比发现，标杆企业在依托政府的同时，坚持市场化运作。以天津泰达为例，它的成功就离不开政府放权，通过理清出资人权利与义务，按照合同关系确定合理的补贴机制和补贴额度，保证资本大循环的有效运转；另一方面，将开发区专有资源资产按专业类别进入资本市场，提升资产盈利水平。

因此，湘新集团在未来发展中，一方面公司要坚定不移的履行服务湘江新区建设的历史使命，另一方面又要规范公司与新区政府的政企关系，严格确立公司的法人治理地位以及对应的责权利，通过契约，科学界定政企之间的商业交易活动，建立新型合作伙伴关系^[42]，以此为基础，推动将新区内甚至长沙市内具有良好现金流的优质企业或资产装入公司，夯实公司资源基础。

3.4.2 SWOT 综合分析

(1) SWOT 分析

提炼总结湘新集团的机会与威胁、优势与劣势并进行组合，形成战略矩阵。

表 3-5 湘新集团 SWOT 战略矩阵

内部条件 外部环境	公司优势 (S)	公司劣势 (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 有可依托的政府资源 2. 资产规模大，负债率较低 3. 融资成本较低，融资能力较强 4. 拥有土地资源、旅游资源和城市专有资源优势 5. 内部管理体系较成熟，风险控制体系较完善 6. 较好的品牌效应和社会声誉，文化软实力不断增强 7. 具备高素质人才和年富力强团队 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 现金流状况堪忧，融资压力不断加大 2. 资产收益率和资产周转率较低 3. 土地依赖性太强，可持续发展后劲不足 4. 各业务发展不均，业务之间缺乏联动 5. 片区缺乏产业支撑，不利于人口导入
机会 (O)	SO: 增长型战略	WO: 扭转型战略
<ol style="list-style-type: none"> 1. 湘江新区升级为国家级新区，区域发展机会空前提升 2. 生态文明、长江经济带发展战略实施和长株潭城市群两型社会建设带来发展机遇 3. 全面小康社会、老龄化社会和新型城镇化、健康环保和休闲旅游创造需求 4. 资本市场重新活跃，资本运作空间增大 5. 国资国企改革深入推进，企业转型发展迎来新机遇 6. “互联网+”信息技术发展提供技术支持 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 发挥土地资源、旅游资源和城市专有资源优势，抓住生态文明、长江经济带、长株潭城市群两型社会和湘江新区建设发展机遇 2. 利用品牌效应和社会声誉，发展建设环保、文化旅游和医疗养老等产业 3. 凭借高素质人才和信息技术，发展智慧产业项目 4. 利用国企改革试点的机遇，逐步由功能类国企向竞争类国企转变，实现业务结构优化和市场化竞争能力提升 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 把握长江经济带、长株潭城市群两型社会和湘江新区建设的发展机遇，并充分利用国企改革试点身份，减轻对土地的依赖，推动可持续发展 2. 发展城市配套服务和城市专有资源运营业务，形成稳定的现金流 3. 加强资本运作，增加资本市场直接融资比重，并通过并购重组快速补齐产业短板，促进业务均衡发展
威胁 (T)	ST: 多元化战略	WT: 防御型战略
<ol style="list-style-type: none"> 1. 经济下行压力持续加大 2. 房地产进入“白银时代” 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 利用资产规模和融资成本优势，拓展土地开发以外的业务，实现多元化发展 2. 依托政府资源和其他资源塑造竞争优势 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 向城市资源运营平台转型，逐步减小土地一级开发业务比重 2. 均衡业务发展，加强业务间联动

（2）发展战略选择

战略选择须满足如下三方面原则：一是扬长避短；二是把握机遇；三是既立足当前又着眼未来。根据上述战略选择原则，接下来主要就四种战略进行比较分析，确定四种战略的优先序排序，最终归纳形成湘新集团的发展战略。

第一，SO（优势-机会）战略相比WO（劣势-机会）战略更具优势。SO战略属于利用机会发挥优势的策略。在该战略指导下，公司可选择的策略包括：①利用资源环境综合优势，拓展业务类型；②强化公司特色；③充分开发利用城市专营资源等优势资源；④努力将资源优势转化为竞争力优势。

相比之下，WO战略是扭转性战略，其最主要特征则是克服内部劣势，利用外部优势，属于利用机会克服自身劣势的策略。据前文分析，目前湘新集团的内部优势相比外部机会优势相对更加明显，尤其是自身所具备的平台公司属性以及与政府关系构成了企业核心竞争优势，应充分利用这种内部优势。因此，在给定外部机会的前提下，SO战略相比WO战略更加适合湘新集团的发展策略。

第二，ST（优势-威胁）战略相比WT（劣势-威胁）战略更具优势。ST战略是多种经营战略，依靠自身优势消除或回避可能的威胁。在该战略指导下，公司可选择的策略有：①发挥资源和能力优势，积极参与市场竞争；②大力拓展其他业务领域；③多元化发展，降低对土地过度依赖。

相比之下，WT战略是防御型战略，其主要特征则是采取相应措施来克服自身限制，消除或者回避威胁。WT战略通常需要采取收缩和撤退，或进行变革管理以化解困境。但对湘新集团而言，一方面公司内部的劣势和面对的威胁并没有如此严重；另一方面，湘新集团作为政府平台类公司，在一定时期内都将承担着市政府重大城市投资建设职能，意味着公司在面临任何外部威胁时均需选择积极应对，而不适合采取退缩战略。基于前述湘新集团的优劣势分析，面对外部环境的威胁，公司所具备的优势相比劣势更加明显，通过充分发挥优势因素比通过克服劣势因素来消除威胁的负面影响更具可行性。因此，二者比较，ST战略比WT战略更加适合公司当前所面临的宏观经济环境。

第三，再比较SO战略与ST战略。如前文分析，就湘新集团目前面临的外部环境而言，机会与威胁并存。但是比较而言，如何化解外部一系列威胁成为公司目前最为紧迫的战略任务，而其中最重要的应对策略之一就是基于自身优势资源，充分挖掘和利用外部机会，以降低或消除威胁的负面影响。因此，从发展的紧迫性角度而言，ST战略相比SO战略更加适合当前公司的战略选择。但是，从公司整体来和长远发展来看，公司需要采取ST+SO的组合战略。

综上，将上述战略组合加以提炼和总结，归纳出湘新集团的核心战略选择：

①在目前阶段，公司选择ST战略（多种经营战略）。一方面，公司拥有同

区域其他公司无法比拟的政府资源、土地资源、旅游资源、城市专有资源优势，且公司总资产规模大、融资成本低、品牌信誉好，优势十分突出。但另一方面，公司仍需面对宏观经济下行、房地产行业市场不景气以及竞争对手的巨大威胁。在这种情况下，公司须利用自身优势应对威胁，充分挖掘资产规模、融资能力和资源优势，进一步发展壮大已有土地一级开发和城市专营资源开发运营等业务。更重要的是，要利用自身优势，大力实施多元化发展战略，在文化旅游、两型房地产、节能环保、城市配套服务、金融控股等领域多点布局，显著提升片区人气和商业价值，提高公司应对市场风险的能力。

②从公司未来和长期发展阶段来看，公司可选择 ST+S0 的组合发展战略（多种经营战略+增长型战略）。即利用企业自身优势，既抓住外部机遇因素，又要克服对企业发展有潜在负面影响的威胁因素。这是湘新集团在新经济常态下较为理想的、适合在中长期阶段下采取的整体发展战略。主要原因：其一，公司发展面临的机遇和威胁并存。充分抓住湘江新区获批与新兴产业发展等外部机遇，不仅为公司实现转型和跨越式发展提供绝佳机会，同时也是克服房地产市场下滑等外部威胁的重要策略之一；其二，公司所具备的内部资源优势是新时期迎接外部机遇、应对挑战的核心竞争力和重要基础。

在该组合战略指导下，公司可选择的发展策略包括：①完善已有业务板块和已有优势资源整合，全面提升效益和盈利水平；②实施多元化经营策略，引领文化旅游、节能环保、智慧城市、金融控股等新兴服务业发展；③树立片区带动理念，通过多业务联动开发，聚集人气，提升片区品质，全面提高片区价值；④打造金融融资和上市平台；⑤形成片区独特开发模式，将公司文化旅游、房地产、基础设施配套以及金融平台建设等多业务有机融合，形成协同与互补。

4 湘新集团发展战略设计与举措

4.1 湘新集团战略定位

4.1.1 使命与愿景

(1) 使命：践行城市梦想。

(2) 愿景：助推湘江新区“两型”新城发展，打造国内一流城市运营商和长沙国企新标杆。

4.1.2 战略制定原则

(1) 兼顾双重使命。湘新集团作为国企，拥有政府功能延伸和市场经营主体双重角色。在战略制定过程中，既要把握上级政府赋予的具体职能，又要坚持市场化运作的发展方向。在完成政府功能性业务情况之下，结合湘新集团的资源优势和市场规律，着眼未来，谋求可持续发展。

(2) 推动产业转型。湘新集团自成立以来通过推动土地一级开发和基础设施建设，产业得到一定发展。在“十三五”以及向后的发展阶段，随着新区建设的推进，片区内的土地资源逐渐减少，集团未来主营业务结构面临产业转型压力。因此在制定战略时，必须重点考虑培育和发展既符合两型特色又立足片区资源的新业务组合，这也是“产业梯次开发战略”的体现。

(3) 强化资本运作。现代产业的快速发展和壮大，离不开资本运营模式和金融手段的创新。现代企业在资本市场通过产权的流动和重组，注重从内部积累到外部扩张的发展方式，迅速壮大企业规模。有效融入资本运作方式，能够优化生产要素的配置，扩大企业市场份额，集聚发展优势，拓宽经营领域，降低经营风险。

(4) 加强开放创新。创新城市运营发展的思路，以高起点选择两型产业，创新产业布局与发展方式，坚持创新驱动，推进国企改革，释放管理体制活力。改善投资环境，借助湘江新区的对外开放政策，吸引资金、技术、智力等要素集聚。彰显绿色智慧，注重城市的智能化、绿色生态化发展。

4.1.3 战略定位

湘新集团总体发展思路和战略定位：立足湘江新区总体战略部署，以土地为核心要素，以湘江新区为主要业务布局区域，以城市建设运营为发展主线，以资本运作为重要手段，引领区域两型产业发展，致力于发展成为集投资、融资、建设、运营及服务为一体的国内一流城市运营商，在区域城市开发和两型社会发展中发挥支柱作用。

“十三五”期间是湘新集团重要战略机遇期，有必要在发展功能、发展模式以及发展区域方面对定位进一步细化与明晰：

（1）发展功能定位

一是创新国有资产经营模式。湘新集团在“十三五”期间要开展混合所有制改革，通过完善治理结构，建立市场化经营体制，解决企业竞争力和效率问题，完善国有资产管理和监督体制；创新国有资产的经营模式，逐步减弱依赖土地资产的发展模式。

二是创造产业发展投资价值。以产业投资为主体，创造产业发展投资价值，则必须立足于片区内的城市资源运营，结合自身具有的资源优势，选择能够促进片区内建设和发展的产业进行发展；同时为解决片区产业的结构性问题，实现企业的可持续发展，还应选择具有从发展前景和投资价值的产业进行发展。

三是提升资本运作效率。为解决建设资金需求大、回报周期长以及由此产生的债务问题，湘新集团亟需提升资本运作的效率。一方面，公司可在运营收入的资金基础上，以产业投资和项目注入为发展依托，以吸收社会资本、提升公司信誉为目标，打造上市平台，实现资产与资本双向转化的循环体系；另一方面，优化资本配置，加快资金周转、降低资本占用，最大化发挥资本的效率。

四是探索绿色智慧发展经验。为培育新型种子业务，成为未来公司的支柱型业务，湘新集团要结合长株潭城市群两型社会建设和把握当下新兴产业发展，在业务的发展过程中融入两型生态和移动互联网的发展理念，积极探索“绿色智慧”产业发展经验，探寻一条具有鲜明特色的城市开发、建设和运营之路，实现绿色智慧城市资源运营商的愿景。

（2）发展模式定位

一是资本运作与实体运营相结合。为解决公司当前过分依赖土地开发的发展模式和经营性现金流入不足的问题，湘新集团应该采取资本运营与实体运营相结合的方式推动发展。首先，通过产业投资，金融控股、兼并收购等资本运作的方式为公司探索可培育的实体运营产业；其次，利用债券、基金和信托等金融手段，缓解企业的融资压力，为实体运营获取充足的资金支持；再者，通过资本上市快速实现企业的跨越式发展。

二是重内涵扩外延，做强做大。“重内涵”指湘新集团要围绕城市建设与资源运营对业务进行重组和板块划分，并依据这种业务划分对分子公司进行分类管理，通过这种对内的资源与能力的整合，进一步强化公司的竞争优势。“扩外延”指通过收购兼并、企业持股联盟以及风险投资和金融投资等方式，湘新集团要实现多元化和规模化发展。以内外并重的方式将公司做强做大。

三是高位嫁接，提速发展。所谓的“高位嫁接”就是通过选择与具有明显优势的企业合作，嫁接外部资源，实现快速发展的一种方式。在“十三五”期间，湘新集团可以考虑以 PPP 的方式与领先企业嫁接，以资源换技术，融入资金资本，获得提速发展。

(3) 发展区域定位

实施“区域深耕战略”，精耕片区，深耕新区，服务长株潭，辐射湖南。立足片区发展，围绕城市资源运营，充分挖掘片区内在的运营需求，完成片区建设开发的使命；在发展的过程中，为长沙财政创造客观的经济效益，缓解长沙市的部分就业问题，打造片区景点成为长沙旅游的新亮点；通过片区的发展，成为绿色智慧的城市资源运营商和城市配套服务的提供商，争取湘江新区乃至长株潭两型社会建设贡献力量，以绿色智慧的品牌特色逐步辐射全省区域。

4.2 湘新集团战略目标

4.2.1 总体战略目标

依托、服务于湖南湘江新区建设发展，以“践行城市梦想”为使命，以土地资源为核心，以城市建设运营为发展主线，深耕、精耕湘江新区，以产业投资为核心驱动，引领区域两型发展，以资本运作为重要手段，打造金融平台，致力于发展成为集投资、融资、建设、运营及服务为一体的国内一流城市运营商和长沙国企新标杆。

4.2.2 战略发展阶段及目标任务

(1) 战略发展阶段划分

立足于公司所处内外部环境，尤其是湘江新区中长期发展规划，并充分借鉴国内同类标杆企业发展历程，将公司成立以来至 2030 年这一期间总体上划分为三大战略发展阶段，分别为八年时间。各发展阶段的划分情况如表 4-1：

表 4-1 战略发展阶段划分

发展阶段	创业发展阶段 (2008—2015 年)	快速发展阶段 (2016—2022 年)	成熟发展阶段 (2023—2030 年)
基本假设	1. 新区起跑阶段, 起步区主体功能区基本形成	1. 新区快速发展阶段, 核心区主体功能区基本形成	1. 新区成熟发展阶段, 新区基本建成, 带动辐射
	2. 湘新集团是新区下属核心投融资平台企业		2. 湘新集团是湘江新区辖区内的财税贡献者
	3. 宏观政策有利于基础建设	3. 新型城镇化和房地产业持续稳定发展	3. 金融产业快速发展
可能的约束条件	1. 二线城市	1. 新区产业规模不大和从业人员不多	1. 纯市场环境经营的能力
	2. 财政实力不强	2. 财政收入回报不理想	
	3. 房地产行情不景气	3. 河西的商业氛围	

发展阶段	创业发展阶段 (2008-2015年)	快速发展阶段 (2016-2022年)	成熟发展阶段 (2023-2030年)
角色定位	土地一级开发商	城市运营商	资本经营者(类淡马锡)
核心功能	融资、城市建设及产业引领功能		资本经营功能

各战略发展阶段的公司特征分析如表 4-2:

表 4-2 各战略发展阶段的主要特征

发展阶段	创业发展阶段 (2008-2015)	快速发展阶段 (2016-2022)	成熟发展阶段 (2023-2030)
业务重心	以一级开发为主,金融融资业务布局	以一级二级开发为主,金融业初见成效	金融、两型产业成为主体
产业布局	一级土地开发业务发展成熟,房地产开发和公用事业业务初步布局,金融产业和风险投资业务初成体系	城市建设运营业务发展成熟,两型产业形成较大发展规模,金融产业开始创造重要价值	以城市资源经营为基础,以两型产业为核心,以资本运作为驱动
业务间的逻辑关系	以一级土地开发为核心,以房地产及配套经营为延伸,资本运作、两型产业业务相互促进		各块业务板块发展成熟,各成体系,互为促进
区域布局	立足新区起步区,开发麓湖、麓滨两大新城片区	立足新区起步区,拓展核心区的片区开发,完成三大片区的开发	立足整个湘江新区,开始跨区域经营
盈利模式	着力摆脱以政策性补贴和政府回购为主,单纯靠财政吃饭的资金循环体系,以构建“大资本循环”体系为努力方向	以土地批租、房地产出售与商业物业持有、资本运作收益和政府回购并重,以政策性补贴、公用事业经营性补贴为辅,真正建立“资本大循环体系”	以城市资源经营收益与金融业务收益、其它投资业务收益并重
融资结构	以间接融资为主,以直接融资为辅	建立“直接融资为主、间接融资为辅”的新型多元化融资体系	以金融与资本运作板块开发的产品融资为主
母子公司主导管控模式	运营管控模式为主	复合型管控模式	战略管控模式
组织架构	总部业务部门既有专业职能,又有业务板块管理职能	专业机构发育成熟,独立自主运营	形成完整的事业板块
企业文化	核心价值观初步形成共识,公众形象为人知晓	体系形成与推广,员工行为规范成型,公司有一定美誉度	企业文化成熟,可复制
与新区管委会关系	管委会行政干预较多,经济契约关系有限	行政上接受管委会监管,经济上双方是契约关系,建立新型合作伙伴关系	

(2) 不同发展阶段的目标与任务

创业发展期目标:根据新区规划,重点开展核心片区的土地以及开发,城市建设进度与新区基础设施投资规划相适应,同时开始布局相关产业业务。至 2015 年,实现投资 500 亿,公司资产总额超过 500 亿元,起步区城市建设初具雏形,公司经营管理体系基本完善。

快速发展期目标：至 2022 年，公司基本完成湘江新区核心区的建设任务，城市运营业务发展成熟，两型产业形成规模，金融产业开始创造重要价值，公司盈利模式趋于稳定，公司总资产规模超过 800 亿元、争取达到 1000 亿元，控股 1-2 家上市公司。

成熟发展期目标：至 2030 年，完成新区建设开发使命，全面建设成为以城市运营为基础，以两型产业为主体，以金融控股和资本运作为驱动的国内一流的城市运营商。

基于以上阶段目标，不同发展阶段侧重开展以下主要任务（其中创业发展阶段的发展任务已完成，此处列出主要是为了对照），如表 4-3：

表 4-3 各发展阶段的主要任务

阶段划分	创业发展阶段 (2008-2015 年)	快速发展阶段 (2016-2022 年)	成熟发展阶段 (2023-2030 年)
主要 目标 任务	1. 主要开展两大片区的基础设施建设、形态开发和功能培育，土地批租业务形成现金收益回报	1. 完成三大核心片区基础建设和功能配套，集聚优势产业；根据政府授权推进后续新片区的开发	1. 新城区产业及物业模式发展成熟，区域内产业规模、能级、人口及辐射能力达到满足长沙，辐射湖南的地位
	2. 建立良好银企关系，间接融资保障公司业务开展所需资金，开始开展直接融资业务	2. 加强一级土地开发，合理掌控土地放量，科学调控河西土地供应价格	2. 两型产业、资本运作业务完成产业接替并发展成熟，形成稳定的收益回报
	3. 建成麓湖再生水厂，正式开始城市资源运营等业务	3. 真正形成土地一二级开发联动模式，持有一批优质商业物业资产，形成稳定回报	3. 健全事业部板块管理体系
	4. 筹划组建房地产开发等专业公司	4. 围绕节能环保、文化旅游、专有资源、智慧产业等产业领域培育并形成相当产业规模，两型产业投资形成稳定回报，成为公司业务主体	4. 建立成熟、竞争类型的市场化国有资产经营机制
	5. 以长沙银行为核心，以资本运营为手段，着手金融与资本运作板块的布局	5. 投资布局银行、保险等金融业务，金融业务发展较为成熟，形成稳定收益，在此基础上逐步搭建金融控股平台	5. 专业服务可成规模向区外复制或输出
	6. 引导区域外的基金和资金入驻片区，投资两型产业	6. 通过划拨或并购、IPO 等方式，控制 1-2 家上市公司，依托各业务板块上市公司平台，完成资本大循环系统构建并运作成熟	6. 集团总部逐渐由资产经营管理向资本经营转变
	7. 以投资原岳麓区农信社改制重组成新区农商行为切入点，为下一步打造金融平台打基础	7. 专业服务形成规模	

阶段划分	创业发展阶段 (2008-2015年)	快速发展阶段 (2016-2022年)	成熟发展阶段 (2023-2030年)
	8. 加大资本运作力度, 尽快形成收益	8. 引进战略投资者, 完成总部或重要专业子公司混合所有制改革, 实现功能类国企向竞争类国企转型	
	9. 建立健全公司的管理体系, 核心价值观达成共识		
	10. 理顺与管委会关系, 建立健全项目管理制度、成本核算体系、财政补贴制度		

4.3 湘新集团业务发展战略

4.3.1 业务布局思路

(1) 业务板块划分与发展思路

基于总体战略定位和目标, 公司业务主要归集为三大板块, 即城市建设业务、两型产业业务和资本运作业务。三大业务板块既自成体系、又相互关联, 形成一个较为完整、合理的协同发展、紧密联动的业务格局, 如图 4-1 所示:

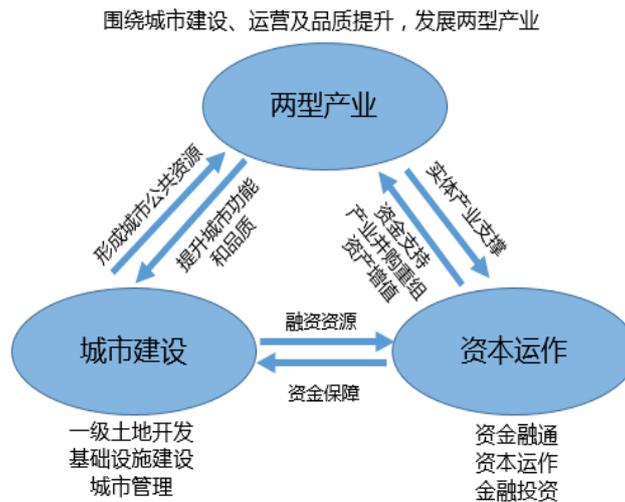


图 4-1 三大业务板块协同关系

① 城市建设业务内容与发展思路

指土地一级开发以及相关的基础设施建设、配套建设及城市管理。目前该板块业务主要包括下属麓滨公司开发的麓滨金融区、麓湖公司开发的麓湖总部经济区、麓岛公司开发的麓岛文旅新城以及城建公司负责的基础设施建设业务等。

该业务板块主要履行政府赋予的功能性职能, 即开发建设湘江新区内上述几大核心片区新城, 实现湘江新区规划目标, 提升区域城市发展水平。随着现有几大片区新城的开发建设深入推进, 该板块业务总体呈现前高后低趋势, 在做好核心片区新城开发成熟后的运营管理基础上, 发展方向一是由上级政府赋予新区范围内新的片区资源, 借助公司成熟开发管理经验及团队优势, 继续推进

湘江新区建设，二是以 PPP 等方式向湘江新区以外的区域实现一级土地开发及基础设施建设业务的对外复制或输出。

②两型产业业务内容与发展思路

指围绕城市建设开发和资源运营，自主培育和战略引入符合两型社会发展理念、有助于提升城市功能和品质、以及能够支撑公司持续健康绿色发展的产业投资业务。主要包括五大产业方向：一是专有资源，下属的城市资源公司开发运营的湘江新区内加油加气站、充电桩、公共停车场、户外广告等；二是节能环保，主要包括再生水公司的污水处理和水环境治理业务，节能公司的新能源业务（非控股业务）等；三是文化旅游，包括麓岛公司开发运营的麓岛、麓湖湿地公司运营管理的麓湖湿地公园等；四是两型地产，包括恒发地产的两型地产开发业务、资产管理公司负责的长沙体育馆配套商业物业经营管理业务、枢纽公司负责的综合交通枢纽配套物业开发运营业务等；五是智慧产业，包括产业投资公司下属公司开展的智慧城市建设运营、新媒体服务业务，物业公司的智慧物业管理等其他具有国际领先水平的生态智慧城市服务业务等。

该业务板块应充分发挥国家级两型社会建设试验区和国家新新区的影响，紧紧围绕新城建设开发运营，利用资源和区域优势，遵循产业投资规律，搭建覆盖企业成长各阶段的产业发展促进体系，通过注资孵化、专业辅导和产业链整合，借助资本运作手段，形成相当产业规模和稳定收益回报，促进新区具有两型特征的产业集群发展，提升区域产业竞争力。

③资本运作业务内容与发展思路

指基金管理、财务性股权投资、收购兼并、借壳上市业务，以及银行、保险等金融投资业务。

资本运营以构建大资本循环体系为重点，通过并购重组节能环保类、地产类、新能源类、金融类上市公司，建立资金资本持续融通平台，促进三大业务板块之间的有机互动；金融业务的发展以现有银行资产重组为切入口，逐步以控股、参股或设立的方式择机进入保险、金融租赁、证券、期货、信托、担保等金融服务业行业，建立和完善湘江新区乃至长沙市金融市场体系。

（2）业务动态布局思路

根据上述不同战略发展阶段特征及其主要目标任务、三大业务板块的定位与总体思路，公司三大业务板块的布局应该是一种动态布局，即在不同的发展阶段，三大业务板块的发展重点和战略地位将有所不同。

创业发展阶段的业务布局思路：以土地资源为核心，集中力量开展以土地开发为核心的城市建设业务，围绕城建建设积极培育和布局以专有资源、节能环保为核心的两型产业业务，开展资金融通和股权投资业务。其中，城建开发业

务主要行使功能型职能，推进片区新城开发；两型产业业务处于培育期，需逐步加大投入；资本运作业务通过资金融通和少量对外股权投资，为其它两块业务提供现金流支持。为此，在本阶段，公司 70%的资源集中投资于城市建设开发业务，30%的资源用于发展两型产业及资本运作业务，公司负债率低于 70%。

快速发展阶段的业务布局思路：以城市建设开发为基础，以两型产业投资为中心，以资本运作为手段，有序推动核心片区土地一级开发业务，加强产业导入，新城建设基本成形；围绕城市建设形成的城市资源，着力培育发展以节能环保、文化旅游、两型房地产、专有资源运营等为核心的两型业务并形成一定规模；巩固融资优势地位，转变融资及盈利模式，加强资本运作，打造上市平台。在本阶段，将 40%的资源将集中于城建业务，40%的资源进行两型产业投资，20%的资源用于金融与资本运作业务，公司资产负债率低于 60%。

成熟发展阶段的业务布局思路：随着新区开发基本成型，公司核心片区的建设开发业务基本结束，除少量对外土地一级开发业务复制或市基础设施建设市场化业务承接，城建业务转型为城市资源运营业务，两型产业发展形成较大规模并持续产生效益，形成以城市运营为保障，以产业发展为核心，以金融控股和资本运作为驱动的稳定产业体系，各业务板块发展成熟，既自成体系，又相辅相承、互为促进。在本阶段的资源 20%左右用于城市建设开发业务，50%左右投入两型产业业务，30%用于资本运作，公司的资产负债率控制在 50%理想水平。

4.3.2 业务发展总体目标

在快速发展阶段，充分利用土地一级整理和基础设施建设业务所带来的优质资源，布局与城市经营紧密相关的两型产业；围绕产业链上下游、增值服务进行产业拓展，实现业务有质量有节奏的扩张；以战略联盟、收购兼并为主要手段，通过资源整合嫁接，产业联动协同，加速提升重点业务规模和经营质量，逐步开展跨片区发展；打通资金通道，做实金融平台，实现两型产业发展与金融投资的互动，通过资本运作手段，实现核心业务的突破成长和企业跨越发展。

“十三五”期间，通过三大业务板块协同发展，构建一个产业快速增长、城建配套完善、资本良性循环的大平台，在节能环保、文化旅游以及智慧产业业务等领域力争打造 1-2 家上市公司。2016-2020 年，集团将累计完成总投资 400 亿元以上，主营业务收入过 500 亿元，实现净利润 50 亿元以上，到 2020 年，资产规模确保超过 800 亿元，力争达到 1000 亿元。

表 4-4 业务发展总体目标（2020 年）

业务板块	投资		主营收入		净利润		资产规模	
	亿元	比重	亿元	比重	亿元	比重	亿元	比重
城市建设	20	30.77%	50	31.25%	5	25.0%	280	33.73%

业务板块	投资		主营收入		净利润		资产规模	
	亿元	比重	亿元	比重	亿元	比重	亿元	比重
两型产业	33	50.77%	70	43.75%	11	55.0%	360	43.37%
资本运作	12	18.46%	40	25.00%	4	20.0%	190	22.89%
集团合计	65	100%	160	100%	20	100%	830	100%

4.3.3 城市建设业务发展战略

(1) 板块业务竞争力分析

表 4-5 城市建设业务竞争力分析

优势	劣势
<ul style="list-style-type: none"> • 受益于湘江新区的政策优势、位置优势、品牌优势和沿江优质土地资源 • 片区内环境优美，人文气息浓郁，具有特定价值 • 公司从事土地开发行业多年，经验丰富、资金实力雄厚具有成熟的团队，人才优势和品牌优势 	<ul style="list-style-type: none"> • 需进一步夯实与政府的关系，特别是明确对于土地出让底价的要求 • 片区内可开发土地不断减少，影响业务的持续发展 • 土地开发投入大、回收慢，资金占用大
机遇	挑战
<ul style="list-style-type: none"> • 湘江新区获批国家新区，政策支持力度大 • 我国城镇化快速发展，二、三线城市存在大量土地开发需求 • 十三五期间，房地产仍是国家的支柱产业，目前在有所回暖，带动土地开发市场的好转 	<ul style="list-style-type: none"> • 政府土地出让金新政策将严重影响土地一级开发业务的利润 • 土地出让计划能否顺利完成，为集团带来足够的收入，支持其他业务的发展 • 湘江新区发展程度与河东市区还存在较大差距，招商困难较大 • 片区周围存在一定竞争者，土地出让量大，竞争压力较大

(2) 板块业务战略定位

树立两型开发标杆，发展成为湘江新区领先的城市建设管理服务提供商。深挖土地资源，提高片区人气，加强产业导入，其中，麓滨片区致力于发展成为唯一省级金融中心，麓湖片区打造成为“宜居、宜业、宜游”的两型总部经济区；麓岛片区发展成为集旅游休闲、体育文化、婚庆娱乐、购物于一体的湖湘文旅名片。

(3) 板块业务发展目标

表 4-6 城市建设业务发展目标

主要指标	2020 年					2016-2020 年累计				
	麓滨	麓湖	麓岛	城建	合计	麓滨	麓湖	麓岛	城建	合计
投资总额 (亿元)	4	6	8	2	20	47	83	42	6	178
土地拆迁 (亩)	0	0	0	/	0	300	2,631	2,291	/	5,222
出让量 (亩)	0	0	0	/	0	770	2,576	984	/	4,330
收入 (亿元)	17	20	12	1	50	76	92	37	2	208
利润 (亿元)	2.3	1.5	1.0	0.2	5	8	9	3	1	20
总资产 (亿元)	128	87	53	12	280	/	/	/	/	/

麓滨金融区：围绕核心金融业态及后台服务，打造全产业链金融生态圈，基本建成省级金融中心，助力补强湘江新区乃至省市金融短板。“十三五”的前三年，全面完成片区内路网等基础设施建设，完善优质教育和现代医疗等增值配套服务；立足省级金融中心的定位，加快引进资金融机构，突显聚集效应；促进金融业与高附加值新兴产业的融合，实现产城融合发展。到“十三五”末，基本完成省级金融中心园区建设，全产业链的金融生态圈基本形成，金融产业集聚效应显现，打造省级金融中心的发展目标基本实现，区域金融中心地位得以夯实。

麓湖总部经济区：形成两型产业、生态旅游、电子商务、互联网+等新兴服务业的产业格局，探索健康产业园模式，突出生态环境与城市建设融合发展重大主题。“十三五”的前三年，完成片区内的路网、公共配套以及湿地公园配套设施建设；积极引进知名企业或机构的区域性总部、大型商业综合体以及医疗和教育等基础配套服务机构，两型、智慧、生态的总部经济区基本建成；以李自健美术馆、谢子龙影像馆、雷宜辛雕塑馆等为代表的文化创意中心建成开放；湿地公园打造成为城市野趣高端度假休闲旅游区。到“十三五”末，健康产业园、文化创意中心等产业园区基本建成，产城融合加强；建立总部引导基金，形成一整套的中型总部培育体系；湿地公园成为片区乃至湘江新区的名片，以文旅产业促进人气提升和产城融合。

麓岛文旅新城：重点围绕麓岛文旅项目，以文旅配套、体育、婚庆、休闲为主题的文化新城基本建成。“十三五”的前三年，重点完成片区基础配套和旅游配套设施建设，麓岛对外开发；加强“岛城互动”、“城园互动”，紧紧围绕岛城互动推进招商发展；灵活利用现有文旅资源，积极导入文旅配套、体育、婚庆、休闲等产业。到“十三五”末，发展成为中部地区生活配套完善、交通发达、特色鲜明的文化旅游产业新城；以文旅、体育、婚庆、休闲为主题的文化产业园将基本建成，成为湖湘文旅新名片。

市政基础设施建设：“十三五”前三年，重点完成三大片区市政基础设施项目代建任务；总结城市开发建设经验，形成具有湘新集团特色的包括片区规划和一级土地开发、城市基础设施（路网、地下管道、交通枢纽等）的投资、建设和运营管理为一体的专业服务模式，择机将技能与管理经验对外输出。到“十三五”末，通过在片区内和周边市县地区承接土地开发及基础设施建设项目积累经验，形成城建一体化开发模式；引进管理人才带领建设团队将技能与管理经验对外输出，实现业务的对外复制。

（4）板块重点战略举措

一是高效完成片区内的土地整理以及基础设施建设，按计划完成土地出让，

为公司提供稳定现金流；二是优化一级招商模式，加强产业导入，争取相关产业支持；三是积极探索产业园的发展模式，形成与二级、三级房地产开发深入互动，联动发展模式，实现房地产开发完整产业链；四是借鉴国内外优秀城市建设管理服务团队的先进经验，总结提炼各片区开发建设的管理模式，向区外进行业务拓展，打造具有特色的一体化城建开发服务品牌。

4.3.4 两型产业业务发展战略

根据业务布局，公司两型产业板块遴选五大产业领域作为未来主要发展方向，包括专有资源、节能环保、文化旅游、两型地产、智慧产业等。十三五期间，将通过专有资源的运营完善片区配套功能，通过节能环保凸显片区建设两型特色，通过文化旅游业务提升片区的人气，通过商业地产、住宅地产、旅游地产的开发丰富土地的利用方式和价值，带动片区的招商，通过智慧产业业务提升土地的商业附加价值，通过精心培育和资源整合，选择企业未来发展的支撑性业务。在自主培育的基础上，并购重组与借壳上市将作为公司两型产业快速做大做强的重要战略手段，围绕节能环保、智慧产业、城市资源等重点产业板块，力争在“十三五”期间完成 1-2 个产业子板块借壳上市。

2016-2020 年，两型产业预计累计实现总投资约 200 亿元，整体业务营业收入 215 亿元，净利润 30 亿元。至 2020 年末，板块总资产达 360 亿元，收入 70 亿元，净利润 11 亿元。

下面，将按五大产业方向分别制定业务发展战略：

(1) 专有资源业务发展战略

① 板块业务竞争力分析

表 4-7 专有资源业务竞争力分析

优势	劣势
<ul style="list-style-type: none"> • 拥有片区内丰富的专有资源 • 与政府关系良好，较易获得专有资源 	<ul style="list-style-type: none"> • 专有资源基础设施项目建设精细化管理方面较弱 • 专有资源运营的品牌优势不明显 • 片区专有资源尚未充分挖掘
机遇	挑战
<ul style="list-style-type: none"> • 政府政策对清洁能源使用的支持，属于两型的业务范畴，具有推广效应 • 政府鼓励推广的新能源汽车发展趋势较好，公司可利用建设停车场、充电桩的资源基础择机投资该领域 • 城市的发展进入成熟阶段后，专有资源的运营的战略地位会不断提高 	<ul style="list-style-type: none"> • 专有资源运营业务的投资回收期较长，对公司目前的主要业务支撑作用不明显 • 城市专有资源运营业务属于劳动密集型产业，给公司人力管理方面带来挑战且费用控制要求更高 • 某些新型产业推广效果不明显，如新能源产业

② 板块业务战略定位

发展成为以加油加气站为基础，户外广告、公共停车、充电桩、新能源汽车

等项目为延伸的专有资源运营格局，成为城市特许资源和配套资源专业运营商。

③板块业务发展目标

“十三五”前三年，充分利用片区内的专有资源，完成油气站、户外广告、充电桩等建设，推动建设生态停车场、实现片区内公共停车，并开始进行配套型专有资源的招商，择机开拓电动汽车租赁业务；在集团层面组建专业的团队，向政府争取资源与政策；在能源配套服务行业实现“互联网+能源”的商业模式；并购优质资源，为公司借壳上市奠定基础。“十三五”末期，形成精良的团队，致力于湘新集团品牌的打造，拥有更大的市场；形成能源产业、广告传媒、公共停车、新能源汽车租赁、商业开发服务等完善的运营业务结构；整合资源，实现借壳上市，为公司带来稳定的现金流。

④板块重点战略举措

一是在集团层面组建专门的团队向政府争取优质资源；二是专有资源实现“互联网+”的运营模式；三是展开配套型专业资源的招商工作；四是申请政府的资金支持，加快建设并带来稳定收益；五是根据政策引导和行业趋势，采取战略合作的方式择机延伸资源产业链，如开展新能源汽车租赁业务；六是以并购等手段获得优质资源，实现借壳上市。

(2) 节能环保业务发展战略

①板块业务竞争力分析

表 4-8 节能环保业务竞争力分析

优势	劣势
<ul style="list-style-type: none"> • 拥有节能环保产业资源优势，如垃圾处理 • 与大型企业合作，具备一定的技术优势，如生态治污技术 • 专业化运营管理水平 	<ul style="list-style-type: none"> • 产业发展处在布局阶段，资金投入需求大 • 业务发展经验欠缺，尚未形成品牌优势，向外辐射面临较大竞争
机遇	挑战
<ul style="list-style-type: none"> • 国家对节能环保事业的大力支持 • 节能环保业务符合社会未来的发展方向 • 节能环保业务在湘江新区、乃至长株潭存在较大的市场 	<ul style="list-style-type: none"> • 如何建立起一支拥有技术的业团队，将节能环保业务推广出去 • 污水处理定价的不确定性

②板块业务战略定位

立足湘江新区，大力发展绿色经济，致力打造国内一流的水环境生态再生成套技术解决方案提供商。

③板块业务发展目标

在湘江新区形成稳定的客户群体，成为长沙市的行业龙头，树立品牌形象，开拓市场，逐步扩大规模，通过并购优质资源，力争借壳上市。

“十三五”前三年，重点完成三个再生水厂的建设使用；在片区内，积极展开中水运营和水环境综合治理和维护业务，与污水处理业务形成成套服务；通过不断的技术创新，保持行业技术领先，在湘江新区获取市场竞争优势；将片

区建设与两型生态结合，大力引进节能环保项目落户片区。到“十三五”末，再生水公司将拥有 10 个左右污水处理厂，在湘江新区内形成稳定的客户群体，并与房地产、文旅、城市专有资源运营等业务相结合，进一步拓展业务的发展方向和空间；形成优质资产，通过并购等手段获取互补优势资源公司，并争取 1 家公司上市，成为生态城市的标杆。

④板块重点战略举措

一是与外部技术机构共建技术研发平台，形成一批核心技术；二是建立一支专业节能环保服务提供团队，立足于服务湘江新区，逐步争取走出片区；三是与省内外知名环保企业、设计院等建立战略合作关系，共同致力于 PPP 项目的“投资-设计-施工-运营”合作；四是争取控股拥有节能环保技术的企业，注入板块优质资产，实现上市目标。

(3) 文化旅游业务发展战略

集团文化旅游主要资源有麓岛、麓湖湿地、湘江风光带等独特的片区资源。由于片区建设尚在进行之中，目前尚处于布局的阶段。十三五期间主要通过整合旅游资源，深挖湖湘文化，打造特色品牌，吸引游客，提升片区人气。

①板块业务竞争力分析

表 4-9 文化旅游业务竞争力分析

优势	劣势
<ul style="list-style-type: none"> • 公司拥有麓岛、麓湖湿地等独特核心景观资源 • 公司土地一级开发和景区开发互动的模式具有良好的组合效应 • 公司在众多项目的开发中积累了较丰富的经验，景区运营管理也有一定的经验 	<ul style="list-style-type: none"> • 生态、休闲与智慧旅游尚未形成有效的盈利模式 • 产品服务差异化程度低，经营管理经验还较为缺乏，信息化基础建设落后 • 相比国内一线的文化旅游开发企业，公司在品牌打造、整体规划上还存在缺陷
机遇	挑战
<ul style="list-style-type: none"> • 居民生活水平提高，旅游需求旺盛 • 地铁建成后，位置方便，区位便利将转化为经济效益 • 随着经济的不断发展，文化旅游行业性机会逐步凸显，特别是城郊和城区型景区 	<ul style="list-style-type: none"> • 周边旅游景点多，竞争激烈，如何打造并凸显自己的特色，吸引游客 • 可供商业发展的资源不多，公共景区不允许收门票，如何实现项目的盈利 • 开发成本高，周期长，如何形成快速收回投资并能够保持资金循环的商业模式

②板块业务战略定位

麓岛致力打造湘江新区文化旅游产业示范区，成为广大市民的公共客厅和中央生态公园。麓湖湿地公园定位为城市野趣高端度假休闲旅游区，致力打造中部一流“生态美丽、文化科普、体育休闲”的城市湿地景区。

③板块业务发展目标

通过塑造片区形象、提高片区商业价值、文化品位，吸引人气，最终形成完整的文旅产业链，促进旅游产业与其他业务板块产业的联动发展，争取早日进入资本市场。

④板块重点战略举措

一是整合资源，打造经典旅游线路；二是结合传统湖湘文化，通过组织大型综艺、文娱活动或联合举办国际、国内重要赛事等方式，打造品牌项目，形成地标式的竞争力和吸引力；三是嫁接品牌，引入投资商和管理，开发有文化内涵、有当地特色、有创意的项目，吸引游客；四是创新投融资模式，引入 PPP 模式发展文旅产业、与政府沟通将公司一部分支纳入政府财政支出等；五是麓湖湿地要积极获取政府政策支持，使土地用地性质转换，争取土地所有权；六是成立轻资产的文化旅游运营公司，负责文化旅游运营性项目的管理与服务。

(4) 两型地产业务发展战略

①板块业务竞争力分析

表 4-10 两型地产业务竞争力分析

优势	劣势
<ul style="list-style-type: none"> • 公司进入行业时间较短，不存在转型包袱 • 截至目前，公司具有较强的融资能力，且融资成本较低，有资金优势 • 与土地一级开发的联动发展，有资源优势 	<ul style="list-style-type: none"> • 缺少两型、智慧城市相关一流人才和技术 • 商业地产开发资金沉淀要求大，风险高 • 对两型建筑的优势缺少市场化的推广 • 公司进入行业较晚，缺乏品牌及团队，盈利能力较弱
机遇	挑战
<ul style="list-style-type: none"> • 十三五期间，房地产仍是国家的支柱产业，目前在逐渐回暖 • 两型建筑符合国家发展方向，有政府对湘江新区的政策支持 • 片区位于湘江新区的核心地带，具有良好的区位优势 • 社会对绿色两型建筑认识加深，公司拥有较大的市场 	<ul style="list-style-type: none"> • 房地产开发周期性特征明显，受国家财政金融政策影响 • 国家政策对房地产行业影响大，房地产行业仍处于白银时代 • 片区周围房地产库存大，竞争压力大

②板块业务战略定位

休闲旅游、两型生态家园、绿色和智慧建筑提供商，重点发展商业地产，与旅游地产、住宅地产业务、健康养老地产联动发展。

③板块业务发展目标

两型地产市场占比不断提高，盈利能力大幅上升，成为公司现金牛业务，为公司提供稳定现金流。两型地产开发形成知名品牌，在长株潭地区乃至全省区域成为两型房地产领军企业。

“十三五”前三年，重点引进领先两型技术、智慧楼宇技术，建设符合国家绿建三星标准的两型智慧房地产；优化成本控制体系，降低开发成本；总结两型、智慧房地产开发经验，建立一套湘新特色房地产开发模式，形成湘新品牌。高标准完成恒韵、湘江摩尔、湘江财金中心项目销售任务，自持物业达到 30%；适时启动 1-2 个新的房地产开发项目；积极探索养老产业发展；继续实现贺龙资产包以及交通枢纽商业地产租赁任务。到“十三五”末，实现独立化、集团化运作，成为长株潭最具知名的绿色、智慧商业地产开发商，建立一套特色两

型房地产开发模式，实现向外拓展；形成地产与养老产业相互融合的发展模式；自持物业达到 25 万平，营业面积达到 20 万平以上；新增项目 2 个，两型房地产销售率达到 80%；以长体资产包为核心，建成区域型商业中心；以西中心的商业和办公物业为基础，建成具有影响力的枢纽型商业中心。

④板块重点战略举措

一是通过总结经验、引进技术和不断的实践，形成一套自己的发展模式，打造两型、生态、智慧房地产开发团队和商业地产运营团队；二是理顺与政府间的关系，充分发挥湘江新区国家两型示范基地的优势，争取政府的财税、融资优惠；三是积极引进新两型技术，加强与两型企业、院校的合作，自主形成两型建筑新技术优势；四是探索互联网营销模式，采用互联网营销模式和体验营销模式相结合的影响策略。

(5) 智慧产业业务发展战略

智慧产业目前主要聚焦智慧城市、智慧物业、新媒体等具体方向，总体属于城市建设、文化旅游以及两型地产等业务的延伸，虽然目前处于起步阶段，但是通过培育和并购重组，有望成为公司新的业务增长点。

①智慧城市业务发展战略

该业务尚处于起步阶段，由通过增资重组的二级子公司智慧城市投资公司开展片区内移动基站等智慧城市基础设施投资与建设服务。随着麓湖生态新城和麓滨金融新城入选国家智慧城市试点，此项业务将有较好的发展前景。

战略定位：依托片区，建设以智慧商务与智慧民生为核心的“智能+互联+协同”的智慧城市，成为湘江新区首屈一指的生态智慧城市服务运营商。

发展目标：打造智慧城市综合配套服务的品牌，扩展至湘江新区乃至其他区域；通过技术创新，推动城市管理水平提升，构建起低碳智慧城市生态圈，形成深植于土地一级开发的生态智慧城市运营新模式。

重点举措：一是建立一支专业的队伍，与国内外顶尖企业合作，获取技术资源；二是积极争取湘江新区以及长沙市的智慧城市资金支持；三是在智慧城市的建设中引入 PPP 模式；四是深入研究商业模式，利用数据资源，挖掘带动综合服务发展；五是以星辰在线作为移动新媒体终端服务平台，为片区居民提供网络智能服务；六是通过并购优势资源，实现公司上市。

②智慧物业业务发展战略

智慧物业业务目前由下属物业管理公司负责运营，暂时处于起步阶段，公司将区域性商业物业为主，充分整合、利用湘江新区和集团公司资源，推动湘新集团“大物业”管理运作模式发展，未来会有良好的盈利能力。

战略定位：以商业楼盘和公共基础设施为核心，兼顾住宅小区，提供专业化、

智能化的高端“大物业”管理服务的综合性物业管理服务商。

发展目标：成为区域内领先的物业品牌；逐步形成具有特色和优势的综合智能化物业服务模式；打造智能高端物业服务概念的公司，成为区域内行业标杆。

重点举措：一是完善公司各项管理制度、授权体系以及项目管理流程标准；二是高标准导入精密质量管理体系及智慧物业管理体系，形成核心竞争力；三是充分与智慧城市项目相结合，打造综合智能化物业管理平台，先立足片区，后对外拓展；四是充分利用并购手段，兼并优质、规模物业公司、园林公司，实现业务规模快速增长。

4.3.5 资本运作业务发展战略

资本运作业务作为公司三大业务板块布局之一，既要开展具体的资金融通、金融投资业务，也肩负着产业快速扩张和资产增值增效的使命。十三五期间，主要从银行投资、基金投资、财务性股权投资以及保险业务等方面发力，与其它业务实现互哺发展，通过充分市场化的运作方式成为集团金融发展的重要平台，实现构建公司资本大循环目标。

(1) 板块业务竞争力分析

表 4-13 资本运作业务竞争力分析

优势	劣势
<ul style="list-style-type: none"> • 公司在长期经营中与合作伙伴以及政府形成良好的关系，有利于获得金融资源 • 公司拥有较多金融机构股权，且有不少成功的投资案例，在布局上有一定优势 • 公司自身特点能很好适应金融投资行业资金密集、政策壁垒高等行业特性 • 金融业务发展较为成熟，人才储备丰富 	<ul style="list-style-type: none"> • 体制和机制的开放性不够，发展受到制约 • 公司目前业务资源相对较少 • 没有牌照，控制权不够
机遇	挑战
<ul style="list-style-type: none"> • 国企改革新政策，赋予国企更大自主权 • 国家资本市场不断成熟，区域股权交易市场的层次结构逐步完善、沪港通为主的中国资本海外拓展加快为金融投资行业带来了极大的动能 • “双创”的提出对风险投资来讲是一个很好的机遇 • 省内具有发展金融的内在需求，湘江新区也将不断推进地方性金融平台的建设，区域性的金融机构带来的机会 	<ul style="list-style-type: none"> • 金融区域性壁垒趋于瓦解，内部金融资源流失，外部竞争者会入侵，加上优质金融资源的稀缺性，公司如何应对来自区域内的竞争 • 国有资产不能用作抵押，融资一定程度受阻，如何在产业布局时期保证资金充裕 • 长沙区域属于金融投资洼地，金融投资领域的发展缺乏集群效应 • 行业发展，金融机构之间的竞争激烈，公司如何脱颖而出

(2) 板块业务战略定位

成为集团乃至湘江新区发展的重要金融控股平台。

(3) 板块业务发展目标

累计投资总额 30 亿元，力争控股 1-2 家金融机构，总收入 80 亿元，总利润 7 亿元，期末总资产 200 亿元；其中保险业务总资产 150~350 亿元，助力集团实现千亿资产目标。实现金融与实业的共生互哺，构建集团金融发展的重要平台，

形成辐射长株潭的金融网络。

“十三五”前三年，大力发展产业发展基金、城市发展基金、城市服务基金、母子基金等各类基金，产业发展基金争取落地，参与设立新区城市发展基金；嫁接资源，加强融资能力；在成长前景好的行业中选择有潜质的中小型金融企业进行股权投资；对互联网金融领域的投资/收购并开始正常运行，产生收入；力争控股湘江新区发展银行，取得金融牌照，直接开展金融业务；抓住湘江新区发展的机遇，争取上级政府支持，积极获取保险资格牌照；开始长株潭区域金融业务的网络布局。到“十三五”末，控股 1-2 家金融机构；建立集团统一金融发展平台，打通资金循环，实现实业与金融的互哺；初步完成对长株潭以外省内地区金融业务进行网络布局；力争完成新设保险公司并控股，保险业务快速增长，业务板块实现突破性发展。

（4）板块重点战略举措

一是设立母子基金、城市发展基金、城市服务基金等基金，围绕核心产业发起设立系列产业投资基金；二是抓住“双创”机遇，设立以财务性投资为目的风险投资基金，着力投资互联网、智能制造、文化传媒等战略新兴产业和现代化服务业为主的标的；三是通过进一步市场化磨练，投资保险、商业银行、证券公司等，强化企业在金融行业的投融资能力；四是积极获取保险资格牌照，力争控股新设保险公司。

4.4 湘新集团战略举措

为实现湘新集团发展战略，不但要将前述各业务板块的布局思路、发展策略以及重点任务落到实处，还需在集团整体层面采取战略举措，进行战略性优化。

4.4.1 转变融资模式

标杆企业的研究表明，由于城市建设业务的特殊性，单纯依靠城市开发业务形成的政府财政补贴来维系公司运转，企业容易陷入资金断裂的危险境地，更谈不上可持续发展。通过融资主体和融资手段多元化，改变单一债权融资的局面。因此，公司必积极转变思路，创新融资模式，建立可持续的融资通道与金融平台，进而全面构建“资本大循环体系”。

公司融资模式转变思路：以全面构建“资本大循环体系”为目标，以“直接融资为主、间接融资为辅”为原则，加强融资创新，推动融资渠道多元化，降低债权融资风险，加快建立集债权融资、股权融资、境外融资、社会融资一体化的多层次有机融资体系。主要策略如下：

一是发挥政府信用优势，用好银行融资。建设湘江新区是国家和省市府

的重大战略，公司要充分利用政府信用支持和片区丰富的土地等资源，实现融资资金的快速到位，保障片区建设开发和公司投资经营。

二是加大直接融资力度，构建“资本大循环体系”。优先在城市资源运营业务（如再生水厂）搭建上市公司平台，积极推动“资本大循环体系”的构建。以政府信用助力企业信用，从而将主要依赖政府补贴和银行贷款资本“小循环”，改变为主要依靠经营和利润支持的资本“大循环”。

三是加强金融创新，丰富融资结构。通过发行市政建设股权信托产品和单一项目信托计划获取建设资金的融资；同时强化金融创新，积极探索发行中期票据、企业债、公司债券、私募债等新型融资产品，开拓境外融资渠道，构建多元化融资体系。

四是创新投融方式，吸引外部资本。通过与外部专业机构共同设立产业基金，采取市场化运作模式，开展涵盖企业发展各个阶段的创业投资业务，以小博大，形成集 VC/PE、产投及提供融资担保为一体的产业支撑体系。通过 PPP 等新方式，引入社会资本参与片区配套建设，减轻自身资金负担，加快片区发展。

五是加大土地增值开发力度，促进土地向资本转化。引入有实力的合作者，以地集股和以地合资的形式共同开发。

十三五期间，公司预计将实现直接投资约 400 亿元，经测算，为实现资金平衡，期间将融资约 400 亿元，以用于归还到期融资及新增投资。为此，这一阶段内需重点在以下三方面加强融资工作：一是拓宽融资渠道，坚持“直接融资为主、间接融资为辅”的长期融资思路，继续拓展企业债、中票、产业基金、信托计划、PPP 模式以及境外融资等多样化融资渠道，避免公司过度依赖于单一融资渠道的风险；二是强化资本运作，结合两型产业发展，通过股权并购、行业整合等方式壮大产业实力，实现规模化发展，择机在培育的业务中选择 1-2 家公司启动上市进程，打通实业与资本之间的循环，实现两者互哺，初步构建“资本大循环体系”。三是打造金融平台，重点争取以大股东的身分参与长沙农商行重组工作，并以此为基础，进一步参与周边市县优质农商行的重组改制，快速布局银行投资业务，以控股和参股的方式涉足保险、证券、期货、信托、保险、基金等金融领域，搭建公司金融平台，实现产业与金融的互动发展。

4.4.2 创新盈利模式

标杆企业的研究表明，传统城市开发企业的盈利模式通常经历三个阶段：早期，重点是一级土地开发与基础设施建设，主要靠与财政补贴和回购获取收益，收入将小于支出；中期，除财政补贴和回购资金收益以外，房产开发、产业投资与金融资本运作取得收益，收入与支出基本平衡；后期，房产开发、产业投资与金融资本运作、一级土地开发均取得较大收益，收入将大于支出。为

解决公司当前过分依赖土地开发与出让的发展模式和经营性现金流入不足的问题，应注重对公司盈利模式创新，确保持续健康经营。

由于城市建设业务投资大、周期长，传统城市开发企业的早期盈利模式往往要持续 10-15 年。然而，这种靠财政吃饭的盈利模式十分脆弱。因此，公司有必要按照“固本、强体、创新”的思路，立足三大业务收益模式的创新来实现突破。

一是固本。建立与政府的新型合作关系，通过契约确保政府回购与财政补贴资金到位，保证城市开发业务基本收益来源；同时，也要有计划、有步骤地配置适当比例的资源培育其它两块业务，尽快形成利润增长多点开花，其中，在两型产业板块方面，加强对城市专有资源等轻量资产的有效运营，快速产业现金流入；利用土地一二级联动开发产业链优势，通过投资开发两型绿色示范性高端住宅项目和商业地产项目，以市场化运作有效控制成本，获取较大开发回报，并以自持优质物业开展租赁和资产增值业务，获得长期稳定收入。

二是强体。各块业务都是一级利润中心，创收增利是对其最基本的要求，应通过提升经营管控水平，最大化挖掘各业务单元经营潜力，实现公司经营利润最大化；通过对现有存量资产的有效管理，在控制风险的前提下，运用各种合法有效手段，追求投资收益的最大化。

三是创新。把握资本市场机遇，充分利用当前宏观经济下行、实体经济低迷带来的机会，以资本化手段，开展有效的产业并购、市场兼并与行业整合，为公司快速配置优质资产，物色和培育现金奶牛，夯实公司长远发展之基础。

4.4.3 加快并购重组

为实现发展目标，既要有常规手段，也要有非常规举措，既要“重内涵”，也要“扩外延”，把“常态发展、并购发展、投资发展”紧密衔接起来。在城市建设运营进入常态化后，公司须通过所有制改革进一步释放产业活力，并以并购、上市等手段实现产业的跨越式发展。

一是推进所有制改革。按照各级政府对国资国企改革的要求，在下属子公司乃至集团本部积极推动混合所有制改革和股份制改革，引导非公有制企业或资本参与公司所有制改革；在条件成熟时，探索国有企业股权激励机制；积极研究 PPP 模式在公司的应用；充分借鉴央企或标杆性国改革的成功经验，力争“十三五”前三年在子公司层面树立混合所有制改革标杆，在 2020 年前实现集团层面的所有制改革，以所有制改革激发公司快速发展活力。

二是加快产业并购。两型产业是公司“十三五”重点发展任务，而投资并购则是实现两型产业发展的主要手段。公司应逐步加大投资并购力度，设立专项并购基金，利用国有资本的独特优势，重点收购在节能环保、文化旅游、智

慧产业、专有资源运营等领域具有一定规模和竞争力的企业，通过资源整合实现跨越式发展。前两年是公司战略性并购的重要机遇期和布局阶段，后三年公司并购所带来的资本增值和营收增长逐步体现。

三是实现借壳上市。集中优势资源发展节能环保、文化旅游、智慧产业、专有资源等业务，加强企业治理和竞争力的培育，争取在 2018 年前实现 1 家公司借壳上市，2020 年前共实现 2 家公司上市，到“十三五”末期，力争公司控制的上市公司资产要达 200 亿元以上。以上市、资产注入和定向增发等为主要资本运作手段，优化公司资产结构和业务模式，形成投融资新局面。

4.4.4 强化投资管理

作为一家定位为市场化运作的大型国有投资控股集团，投资管理职能的重要性毋庸置疑。集团现行的投资管理体系不够完善，需重点进行优化和强化。

（1）现行投资管控体系存在的主要问题

一是投资决策机制不完善。虽然集团设有“战略与投资决策委员会”，但实际项目投资决策时，一般以集团董事长或总裁办公会的形式进行研究，未充分进行专业研究论证。

二是缺乏归口管理部门。根据现行组织架构，在集团层面缺乏专门的归口管理部门，来全面的条线管理集团投资业务。

三是项目前期调研分析不到位。公司发展初期以功能性投资为主，形成对项目投资可行性分析论证不够重视的惯性思维，不利于公司市场化转型发展。

四是项目投后考核评估机制缺失。项目投资后，尚未形成一个有效机制进行专门跟踪和评估，导致部分项目在业绩考核时目标不明确，个别项目出现投资风险时无法及时识别和规避。

（2）投资管控体系优化策略

一是完善投资决策机制。改变以办公会代替投决会的不科学做法，切实发挥集团“战略与投资决策委员会”应有作用。委员会由公司内部相关人员和外部专家或顾问共同组成评审团队，对投资项目进行专业论证后，再提交董事会、出资人决策，以提高投资水平、避免决策风险。

二是加强项目立项管理。根据集团分级授权体系，项目在提交投决会审核之前，应由专门的部门牵头，组织内部相关职能部门进行联合审查，以提高后续决策的效率。可根据项目性质不同，制定不同的立项审查流程，如城建类项目，尤其是进入片区规划和年度计划的项目，以简单备案为主；对产业类项目，尤其是以市场化方式投资的产业项目，严格执行立项审查流程。

三是强化投资归口管理。可根据公司三大业务板块，分别设置不同的归口部门，如分别设立城市运营部、投资经营部及资本运营部，来分别负责城建业

务、两型产业业务以及资本运作业务的归口管理。

四是加强项目投后管控。制定项目投后管理办法，明确项目投后管理原则、管理机制、评估机制、风险控制机制等，加强对已投资项目的跟踪管理、协调服务、考核评估以及控制，提升项目经营效益，避免投资风险出现。

五是建立全流程投资管控体系。在着重强化上述措施的基础上，进一步打造一个包括投资战略规划、投资计划管理、投资预算管理、投资业绩评价、投资管理报告系统、投资评估、投资审计监察、投资归口管理系统、投资协同管理等九大管控环节，涵盖事前、事中、事后完整、高效的投资管控体系。

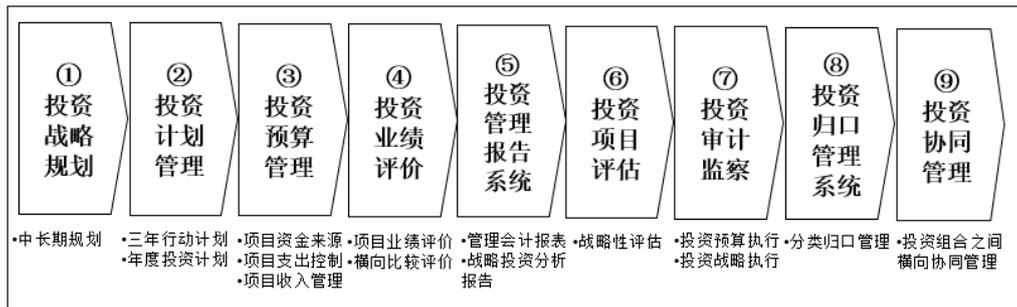


图 4-3 投资管控体系

4.4.5 优化集团管控

随着集团不断扩大，集团管控体系已逐渐不能适应公司战略发展需要。为此，对集团管控体系进行优化，促进各业务单元经营成果最大化，将是一项重要的战略性举措。

(1) 现行集团管控体系存在的主要问题

一是母子公司管控模式不够清晰。在创业阶段，由于业务单元相对单一，业务量及子公司数量相对较少，子公司的经营管理能力有限，因此对子公司采取的基本是运营管控模式（即操作管控模式）。随着公司进入快速发展阶段，业务单元增多，业务量增大，子公司数量逐渐增加，此时，原有“一刀切”的运营管控模式已无法适应当前集团战略发展要求。

二是总部及子公司功能定位不明确。当前集团总部及子公司各自的功能定位比较模糊，业务部门与管理部門对同一业务单元的条线管理模式存在冲突，导致总部的功能无法聚焦于如何提升总部价值；总部部门职能履行不到位，重管理，轻服务，甚至直接插手业务工作，战略支撑能力有限。

三是子公司治理机制需进一步完善。母公司层面的治理机制基本完备，但在集团子公司层面，尚未完全依据《公司法》与公司《章程》进行管理。

四是母子公司之间权责体系不健全。公司虽制定了较为完善的制度及流程，但一方面制度流程本身不能代替权责体系，另一方面随着公司不断发展，母子公司之间权责界面的切割越来越迫切。目前公司仅在集团层面出台了与集团出

资人、监管单位的权责手册，尚未针对每家子公司制定集团内部母子公司之间的权责体系文件，在一定程度上导致母子公司之间分级授权体系不明确。

(2) 集团管控体系优化重点

一是优化管控模式。母子公司管控模式的选择，需综合考虑战略定位、产业特点、发展阶段、业务单元对总部的影响程度以及集团型企业文化特点等因素^[43]。据此，针对公司城建业务板块以一级土地开发与城市基础设施建设为主的特征，即主要根据政府规划和部署推进业务，城建板块宜采用偏运营管控模式^[44]，主要涉及几大片区子公司及城建公司；针对两型产业板块以开展产业投资、产业经营为主的业务特征，需给予子公司更大的经营权限空间，以提升市场应对能力和竞争效率，故应以战略管控模式为主，主要涉及产业类、市场化子公司；针对资本运作板块以金融投资、资本运作为主的业务特征，市场化、专业化要求高，应以战略管控模式为主。

二是明确功能定位。集团总部的价值创造能力是影响集团管控方式的关键因素^[45]。根据公司发展阶段需要和管控模式选择，集团总部（母公司）定位为六大中心（如图 4-2）。而各下属子公司定位为业务中心、利润中心。



图 4-2 集团总部功能定位

三是完善治理机制。依据《公司法》，根据子公司所处不同业务板块，以及充分结合母子公司管控模式的选择，完善子公司治理体系。修订完善下属全资、控股子公司《章程》；建立首席产权代表制度，进一步明确子公司的产权代表及委派流程；建立健全子公司决策机构，原则上控股子公司应设立董事会、监事会，全资子公司应设立执行董事，规范履行《章程》规定的职权。

四是健全分级授权体系。重点是建立健全母子公司分级授权体系，优化母

公司权责文件，制定子公司权责手册，明确划分各自的权利（设计企业经营的所有关键管理事项），实现有序治理。

五是制定集团管控通则。在上述优化工作成果基础上，应进一步制定《集团管控通则》。通则以集团公司纲领性文件的形式，正式、集中地阐述以下管控内容（包括但不限于）：母子公司关系，母公司的治理结构，子公司的治理结构，母公司功能定位，子公司功能定位，管控模式，具体管控方式，子公司重大决策程序，母子公司的职权与义务等^[46]。通则由集团董事会批准后执行。通则作为集团管控纲领性文件，集团内部（总部、子公司）的各项管理制度、分级授权体系等均应据其而制定。

5 湘新集团战略实施保障

5.1 组织保障

根据战略发展需要对公司组织架构进行合理有效，建立与战略匹配的组织支撑体系。

(1) 优化总部职能部门设置

根据总部功能定位，为全面履行战略管理中心等六大中心功能，集团总部职能部门的设置需与集团管控体系要求相匹配，以实现集团总部的价值创造。集团未来组织优化应遵循三大原则：一是符合总部功能定位，二是具体业务职能下放至子公司，三是突出条线归口管理。具体优化调整如下：

一是补齐集团经理层，明确高管分工。总裁下设常务副总裁一名，全面分管集团战略、计划、运营、集团办等经营管控工作；分管城市建设运营板块的副总裁或总裁助理一名；分管两型产业投资与经营的副总裁或总裁助理一名；分管融资和资本运作板块的副总裁或总裁助理一名，分管财务及资金调度的财务总监一名。经理层成员之间合理分工、有效协同，带动整体组织效率提升。

二是改组企业管理部为战略计划部，强化战略管理控制和目标管控职能，核心职能战略管理（除常规战略管理职能，也包括组织集团新投资项目前期调研、重大投资项目内部立项审查相关职能）、经营计划管理以及下属子公司经营业绩考评。

三是增设城市运营部，统筹管理片区开发规划、片区土地征拆、配套设施及公共设施建设、片区招商及城市维护管理等业务（以上具体业务的执行主体均为下属子公司，城市运营部主要负责指导、监督、协调、服务）。

四是改组金融发展部为资本运营部，强化集团金融投资与资本运作职能，主要统筹融资、金融投资、资本运作等业务。

五是增设投资经营部，主要负责产业类子公司的归口管理，包括项目投资统筹指导、日常经营管控及服务、协调等。

六是改组审计法务部为风险控制部，延伸原有的内部审计与法律事务职责，强化集团全面风险控制职能。

七是改组市场策划部为品牌管理部，主要负责集团品牌整合传播管理、新闻传播管理、品牌形象管理、重大品牌活动策划管理以及信息系统建设维护等。

八是取消工程技术管理部、成本合约部等业务型部门，原由集团行使的工程项目设计、招标、成本控制、项目策划等具体业务职能相应下放至子公司，集团制定业务标准，子公司遵照执行，风险控制部等集团职能部门负责监督。

(2) 突出业务归口管理

随着集团业务布局和子公司数量增多，对各个业务单元及相应子公司的归口管理显得非常迫切。

明确城市运营部、投资经营部、资本运营部为集团总部的三大业务管理部门。其中，城市运营部负责城市建设类业务的统筹管理，归口管理下属城建类子公司；投资经营部负责公司产业类投资业务的统筹管理，归口管理集团所有两型产业类子公司；资本运营部负责融资、金融业务归口管理、以构建上市公司平台为目的的资本运营业务以及资本市场的收购重组业务等，归口管理下属金融业务类子公司。具体如图 5-1。

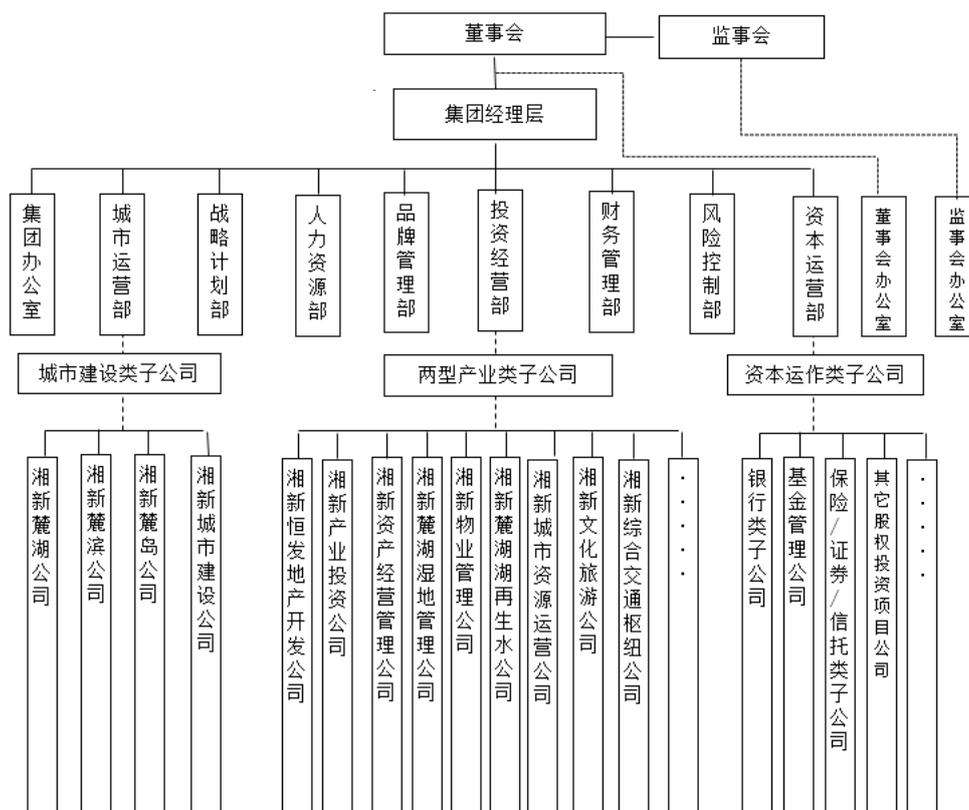


图 5-1 集团组织架构调整设想

从业务归口管理来看，上述三大归口部门主要履行以下职能：一是对本业务单元内的分、子公司进行目标管理；二是协调集团总部其它职能部门对下属分、子公司的专业服务与管理；三是对湘新集团及下属子公司在相关职能领域的专业指导和协调。

值得一提的是，在具体执行归口管理以及对下属子公司目标管理与业绩考评时，考虑到城市建设属功能类业务，两型产业及资本运作属市场竞争类业务，因此也可从总体上按功能类和市场竞争类两大类型对子公司进行分类管理。

5.2 资源保障

作为湘江新区下属的城市资源综合运营商，公司当前拥有较为丰富的资源，但同时也造成公司一直以来对资源的依赖程度较高。未来随着土地一级开发业务的逐步推进和基本结束，要实现公司的快速、永续发展，需要提前谋划，保障公司资源基础。

一是加强与政府沟通，保障关键有形资源。当前，公司的关键有形资源主要为片区土地资源、旅游资源、城市专有资源以及污水处理等。土地资源是公司城市建设业务的根本，而旅游资源、专有资源、污水处理等均为组成公司两型产业的重要业务方向，也是公司作为城市资源运营商的基础。为保障上述关键资源保持一定存量并争取获取增量，公司应明确专门的内部团队，全面总结提炼公司多年来在土地一级开发和城市运营方面的特色模式和创新经验，加强与新区、省市政府的沟通和外部宣传，为公司争取良好的政府信任和外部经营环境，从而有利于维持并获取更多城市运营资源。比如，公司利用城市建设运营的经验优势和团队优势，请求上级政府在现有的核心片区之外，划拨新的待开发区域交由公司操盘；以及在新区范围内，以划转、特许经营、合作经营或委托经营等方式，为公司注入新的文化旅游项目（或资产），加油气站、广告牌、停车场等专有资源，以及污水处理、中水回用等水务资源；结合两型地产和智慧产业项目开发经验，在区域内争取更多的商业资产管理、高端商业及住宅物业服务、智慧城市、智慧社区管理及智慧交通等经营性项目资源，构建具有湘新特色的“大物业”经营模式。

二是加强巩固提升，用活关键无形资源。公司关键的无形资源主要有政府资源、品牌资源、企业文化以及企业信用。政府资源方面，集团作为国有独资企业，是经政府授权的片区土地一级开发经营主体和跨片区重点基础设施项目的投资建设主体，政府资源丰富。在经营活动中，公司应明确“双重角色”，按照政府的总体部署，积极推进核心片区开发，加快产业导入，提升城市形象，出色完成上级政府交付的使命和任务，以此获取政府对公司更大的、全方位的支持。品牌资源方面，公司在后续的经营发展中，要进一步加强品牌包装和形象宣传，保持良好口碑，用活品牌效应，从而在招商引资、市场营销、资本运作等方面持续受益。企业文化方面，坚持已基本形成的先进企业理念，加强管理理念、管理模式、经营文化的提升、提炼及宣传，并在城市建设和两型发展过程中，注重生态环保和以人为本，经济效益和社会效益并重，推动企业文化软实力持续提升。企业信用方面，保持公司多年来不断积累的良好社会信用、融资信用，尤其是良好的融资信用状态和信用评级，有利于维系公司良好的融资能力，为公司开展资本市场直接融资提供有力背书。

5.3 人才保障

战略人力资源管理理论认为，人力资源是企业组织的战略性资源和实现企业战略目标的关键力量^[48]。为此，公司应从战略的高度，建立相应的人力资源保障体系。

(1) 加强战略人力资源规划。根据公司战略发展需要，对已有团队的专业结构进行调整和必要的转型改造，大力引进具有专业素质的人才和团队，做好战略性人力资源规划。一方面，要加强人才引进力度，借用外部专业平台为公司人才供给提供服务。另一方面，要有针对性地加大在房地产开发与物业经营、城市资源运营、金融投资、文旅和环保等行业人才的储备。

(2) 强化内部关键人才培育。在人员晋升中引入竞争机制，最大化发挥精英人才的能力；加强班子团队建设，提高驾驭市场的能力；结合公司自身实际开展培训，强化培训效果；切实采取有力措施，完善相关激励和约束办法，提高人才队伍的整体专业技术水准，确保满足企业经营管理需求。

(3) 优化薪酬分配制度。良好的薪酬分配制度是吸引人才留住人才的基础。结合自身实际，在企业效益允许的条件尽可能逐步提高优秀人才的待遇水平，稳定骨干人才队伍。探索实行差异化绩效薪酬体系，对金融、投资、资本运作等开拓性强、风险大的业务岗位人员实行更大弹性的绩效机制；探索实行企业年金，促使优秀人才与公司共同成长。

(4) 充分发挥人才效用。优化公司的职能岗位设置，进一步加强公司效能监督，人尽其才、人尽其用，提升员工工作效率和责任担当意识，推动公司经营管理效率提高。

5.4 风险控制

公司在发展过程中可能会遭遇内外各种风险，尤其是公司未来发展的很大一部分风险主要来自于宏观经济环境和行业环境变化带来的产业投资风险和市场风险等，因此须采取相应的防范措施予以规避。

(1) 政策风险。公司在快速发展阶段仍需大量资金投入，如遇国家相关政策发生变化，将可能影响资金到位进度和财务成本，进而影响平稳发展。因此公司必须尽早建立“资本大循环体系”，保障资金需求。

(2) 投资风险。基础设施投资大、回收期长的特点，容易导致公司资金难以为继；两型产业具体投资领域和投资项目的遴选，客观上受当时宏观经济环境、行业环境以及行业技术发展等影响，存在着项目难达预期或投资失利的风险。公司必须提升投资决策水平，加强投后管理，控制投资风险。

(3) 市场风险。公司土地一级开发业务容易受市场调控影响，可能影响公

司整体业务的良性开展。公司要高度重视土地开发规划和时序安排，实施梯次滚动开发。公司投资的两型地产、文化旅游等产业项目，受行业市场环境变化影响，存在着市场低迷风险，为此应增强市场应变能力，利用品牌优势加强营销推广，提升市场预期，确保业务稳步发展。随着资本运作业务开展，要加强专业团队打造，重视资本市场趋势和应对策略的研究，合理规避可能的资本市场波动风险。

(4) 资金风险。不论处于哪一发展阶段，公司作为一家大型投资集团，将始终存在着资金大进大出的业务特征，在融资、资金管理以及理财等方面均可能存在一定资金风险。融资风险方面，根据前述融资模式创新策略，全力推进多元化、多渠道融资体系构建，建立和维系良好的银企关系以及企业与金融中介的关系，确保融资资金按需及时到位，并严格控制融资成本，对于到期融资必须提前筹划确保按时归还，并科学做好融资筹划，根据利率变化主动开展融资置换，以尽可能节约融资成本；资金管理方面，加强资金计划管理，科学调度资金，提高资金利用率，建立资金预警机制，防止出现资金断档风险；闲置资金理财方面，需做好筹划，慎重决策，并注意分散风险。

(5) 内控风险。严控道德法律风险，在区域开发和建设过程中，涉及大量招标工作，如果控制不力，易发生腐败行为，因此严格招投标工作监控；强化子公司风控体系，在集团总部董事会下设风险管理委员会的基础上，控股子公司董事会下也同样设立风险管理委员会，负责监督子公司内控和风险管理的有效运行，指导和监督公司内部审计工作，并与集团总部的风险管理委员会形成直接关联，出现风险管理问题及时向上汇报，向董事会提出建议；加强内部审计，集团总部的风控管理部门严格进行财务审计、工程审计、经营审计、专项审计以及离任或定期经济责任审计；与管委会形成职能互补，共同构成内部风控管理体系，防范集团的运营风险。

5.5 文化保障

(1) 提升企业品牌。围绕片区的开发、建设和运营，以两型房地产、城市配套服务、文化旅游等业务板块为承接点，融入两型和互联网+的发展理念，通过新城建设开发和两型产业发展塑造生态智慧的绿色城市资源运营商品牌，扩大品牌的影响力；加强各种品牌运营活动，达到促招商、聚人气的品牌效应，实现品牌的商业价值。

(2) 升级企业文化。坚持“协作-创新-责任”的核心价值观，将生态两型社会精神理念、“互联网+”思维融入公司文化理念，与时俱进更新升级公司文化，建立完整的公司理念系统、使命目标系统、行为特质系统、视觉识别系统、礼仪礼节系统、管理风格系统、传播网络系统、榜样故事系统等八大系统。

(3) 加强宣传推广。基于公司品牌和文化形成的基础上，突出每一位员工都是湘新集团品牌与文化的传播者，所有社会公众都是传播对象，通过利用传统媒体、社交网络新媒体和结合开发商的推广传播进行立体式、全方位的宣传，以重大事件传播提升整体宣传推广的受众面和有效性。

(4) 强化党建文化。贯彻中央加强国有企业党建工作的总体要求，坚持党的建设与国企改革、公司治理同步谋划，带动公司管控效率的提升；推进国企混改过程中要从政治高度进行把控，确保公司改革发展不偏离正道。

5.6 战略控制保障

战略制定只是战略管理工作的开始，再好的战略规划，也必须执行到位才可能实现战略目标，从这个意义上讲，战略实施比战略制定更为关键。从实际调查情况看，湘新集团有基本战略构想，成立初期也制定了阶段性规划文件，但因各种原因，并未完全实施到位；战略管理体系基本缺失，未系统建立“战略-计划-预算-考核”四位一体的完整运作体系；战略目标尚未形成全体共识。

一要构建多层次战略管理架构。战略管理不仅是战略规划部门的事，而是整个公司，尤其是决策层、经理层需要时刻关注并直接参与其中的重要工作。为此，公司需真正形成董事会、战略投资委员会、经理层、战略规划部门等多层次的战略管理架构，确保战略的实施能够在公司整体得到贯彻，并在实施的过程中及时发现问题和困难，并调动相应的管理层级解决相关的问题，保证实施的效率和效果^[47]。

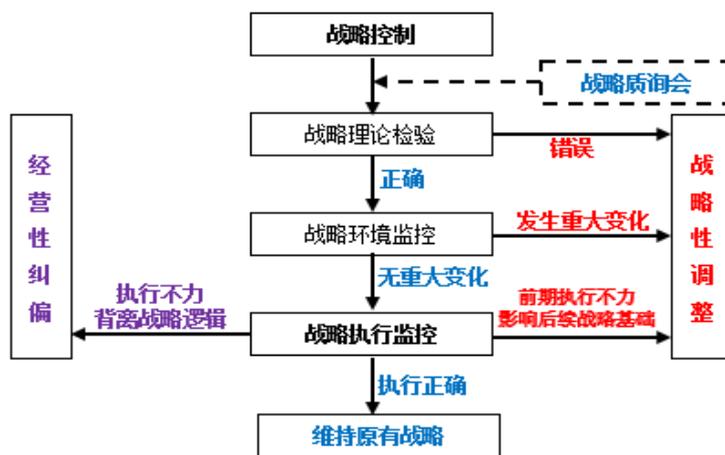


图 5-2 集团战略控制体系图

二要建立动态的战略管控机制。由于市场瞬息万变，战略规划的实施也不可能一帆风顺。为此公司需要完善战略制定、战略实施、战略评估及战略调整一整套的战略动态调整体系；建立好“战略-计划-预算-考核”的联动机制，对计划的实施进行严格控制和纠偏^[46]。建立对管理层的年度战略质询制度，定期对各业务板块的战略、计划、预算实施情况进行评价和专业质询，及时纠偏

或调整。通过动态的战略管理控制，切实保障战略规划能落实到每年的计划与预算中，进而确保中长期战略目标的最终实现。

三要强化“一盘棋”战略共识。战略目标一般由公司经理层组织拟定，决策机构（董事会）及出资人审核批准，中层及基层员工（含下属子公司）在战略制定过程中虽有参与，但最终是由企业高层及决策层决定。因此，发展战略制定后，有必要及时以各种方式在集团内部各层级、各业务单元进行宣传 and 培训，使全集团上下铭记集团战略方向，理解战略思路，知晓总体发展目标，明确各自职能及业务板块的重点发展任务等，从思想认识上达成战略共识，从而有利于战略执行与控制工作的更好开展。

6 研究结论与展望

6.1 研究结论

本文以湘新集团为研究对象，采用 PEST、BCG 矩阵、SWOT 等战略分析工具对公司内外环境进行分析，运用资源基础理论、核心能力理论等国内外企业战略管理理论并借鉴标杆企业发展经验，结合湘新集团自身实际，从总体战略、业务战略、战略举措以及战略实施保障措施等方面提出建议。通过研究，可得出以下结论：

（1）内外环境

依托于国家新型城镇化宏大背景，身处得天独厚的区域发展环境和前景看好的“两型”产业行业环境，虽遇经济下行、房地产行业进入调整期等挑战，但湘新集团所面临的外部发展机遇总体大于威胁；既拥有以土地资源和政府资源为核心的资源优势，也具备较强的业务能力、高素质人才团队以及较规范的内部管理能力，同时也面临着土地依赖性过强、业务发展不均衡、融资压力大等劣势，总体上湘新集团所具备的优势多于劣势。从内外部环境 and 行业标杆经验来看，湘新集团正处于转型发展为深耕湘江新区的一流城市运营商的重要战略机遇期。

（2）战略定位

基于面临的内外环境，湘新集团应进行以下战略定位：立足湘江新区总体战略部署，以土地为核心要素，以湘江新区为主要业务布局区域，以城市建设运营为发展主线，以资本运作为重要手段，引领区域两型产业发展，致力于发展成为集投资、融资、建设、运营及服务为一体的国内一流城市运营商，在区域城市开发和两型社会发展中发挥支柱作用。

（3）业务战略

充分借鉴国内同行标杆企业的成功发展模式和经验，确定城市建设、两型产业及资本运作三大业务板块，并根据公司三大战略发展阶段的特征及其主要目标进行动态布局，其中，针对未来两大发展阶段，快速发展阶段以城市运营为基础，以两型产业投资为中心，以资本运作为手段，延伸业务链，调整业务结构，实现多元协同化发展，着力构建“资本大循环体系”，打造稳健的融资模式和盈利模式；成熟发展阶段以城市运营为基础，以两型产业为核心，以资本运作为驱动，各业务板块发展成熟，既自成体系，又相辅相承、互为促进，形成稳定产业体系，实现企业的持续健康发展。

（4）战略举措

根据总体战略及业务战略，湘新集团应着重采取以下战略举措：转变融资

模式，构建“资本大循环体系”；创新盈利模式，确保持续稳健经营；加快产业并购重组，推动跨越式发展；强化投资管理，提升投资经营效率；优化集团管控，增强战略发展能力。

（5）保障措施

为保障公司发展战略有效实施，公司应从以下几方面加强保障：优化公司组织结构，提升组织运行效率；巩固和丰富公司资源，保障快速永续发展；改善人力资源体系，满足战略发展需要；强化风险控制管理，防范投资运营风险；重视文化宣传引导，增强企业发展活力；建立动态战略管控机制，确保战略目标有效实现。

通过研究，不仅深入了解了湘新集团所面临的外部环境及所具备的内部条件，而且较为全面地设计了适合集团的发展战略，制定了战略举措和保障措施，为湘新集团的跨越式发展指明了方向。

6.2 研究展望

尽管湘新集团目前处于转型升级初期，前进中将面临不少困难，但本人相信，依托国家级新区，只要公司坚持战略定位，着力布局和发展三大业务，创新融资及盈利模式，构建“资本大循环体系”，公司必将发展成为区域翘楚、国内一流的城市运营商和区域国企标杆。

企业的发展环境是不断变化的。新型城镇化作为国家重大战略，宏观政策无疑将保持稳定，但微观层面不排除将出现新的情况，比如区域内政府对片区规划和土地政策的调整，对土地及房地产市场的局部调控，新区政府的配套政策能否达预期并落到实处、与下属平台公司之间经济契约关系能否有效履行，区域内城市资源的特许经营能否获取，等等，都可能影响湘新集团赖以生存的投资经营环境，这都需要进一步研究对策并在企业经营实践中积极应对。

同时，受笔者能力、精力以及篇幅的限制，本文对国内标杆企业的研究非常有限，未对更多的行业佼佼者以及失败者进行正反两面的深入剖析，也未对国外同类型投融资平台公司进行信息收集和分析研究，以便为公司战略制定和发展提供更为立体的经验和模式借鉴。这些均需要在未来进一步跟踪和研究。

参考文献

- [1] Chandle. A. D. Strategy and Structure[M]. Chapters in the History of American Enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.
- [2] Andrews. K. R. the Concept of Corporate: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion[J]. McGraw-Hill Companies, 1965.
- [3] Ansoff. H. I. Corporate Strategy Management[M]. Journal of Business Policy, 1972:3-9.
- [4] Mintzberg. H. Patterns in Strategy Formation[M]. Management Science, 1978: 934-948.
- [5] Porter M. E. What is Strategy?[J]. Harvard Business Review, 1996:61-78.
- [6] Ansoff. H. I. The Concept of Strategy Management[M]. Journal of Business Policy, 1972:3-9.
- [7] Steiner G. A, Kunin H, Kunin E. Formal strategic planning in the United States today[J]. Long Range Planning, 1983, 16(3):12-17.
- [8] David F, David F R. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases[J]. 2016.
- [9] Nag. R. What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field[J]. Strategic Management, 2008:935-945.
- [10] 王昶主编. 战略管理: 理论与方法[M]. 北京:清华大学出版社, 2012:10-12.
- [11] 李杰. 企业发展战略[M]. 北京:清华大学出版社, 2009:12-15.
- [12] 王方华. 企业战略管理(第二版)[M]. 上海:复旦大学出版社, 2015:64-66.
- [13] 李杰. 滕斌圣等著. 企业战略[M]. 北京:机械工业出版社, 2016.
- [14] 刘翼生. 企业经营战略 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2015.
- [15] 蓝海林 等著. 企业战略管理 [M]. 北京:中国人民大学出版社, 2015.
- [16] 徐二明. 企业战略管理[M]. 北京:中国经济出版社, 2002:45-46.
- [17] [美] 小阿瑟 A. 汤普森, [美] 玛格丽特 A. 彼得拉夫, 约翰 E. 甘布尔, A. J. 斯特里克兰三世. 战略管理: 概念与案例(原书第 19 版)[M]. 蓝海林, 黄嫚丽, 李卫宁等. 译. 北京:机械工业出版社, 2015.
- [18] [美] 马丁·里维斯, [挪威] 纳特·汉拿斯, [印尼] 詹美贾亚·辛哈. 战略的本质: 复杂商业环境中的最优竞争战略[M]. 王喆, 韩阳. 译. 北京:中信出版社, 2016:15-18.

- [19] [美]卡尔·斯特恩 (Carl W. Stern), [美]迈克尔·戴姆勒 (Michael S. Deimler). 波士顿战略观点[M]. 波士顿咨询公司. 译. 北京:中国人民大学出版社, 2009:71-75.
- [20] MBA 智库百科. 波士顿矩阵[DB]. <http://wiki.mbalib.com/wiki/波士顿矩阵>
- [21] 徐飞. 企业战略管理 (第二版) [M]. 北京:北京大学出版社, 2014:20-22.
- [22] 唐东方. 战略规划三部曲[M]. 北京:中国经济出版社, 2009:147-149.
- [23] [美]戴维·亨格, [美]惠伦. 战略管理精要 (第4版) [M]. 刘浩华. 译. 北京:电子工业出版社, 2008.
- [24] 王璞. 新编战略管理咨询实务[M]. 北京:中信出版社, 2008:106-108.
- [25] [美]迈克尔·波特. 竞争战略[M]. 陈丽芳. 译. 北京:中信出版社, 2014.
- [26] 李云尧, 王国顺. 动态企业理论评述[J]. 中南大学学报 (社科版), 2004.
- [27] Penrose E. The Theory of the Growth of the Firm[M]. Oxford University Press, 1959.
- [28] Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantages[J]. Strategic Management Journal (17), 1991.
- [29] 梅森·卡彭特. 战略管理动态观点[M]. 王迎军. 译. 北京:机械工业出版社, 2010
- [30] Hamel G, Prahalad C K. Competing for the Future[M]. Harvard Business School Press, 1994.
- [31] [美]迈克尔 A. 希特, R. 杜安·爱尔兰, 罗伯特 E. 霍斯基森. 战略管理 (竞争与全球化概念原书第 10 版) [M]. 赵宏霞. 译. 北京:机械工业出版社, 2014.
- [32] 张文松. 企业战略能力研究[M]. 北京:科学出版社, 2005.
- [33] 杨蕊芬. 论城投公司的几个问题[J]. 山西财经大学学报, 2011(S3): 157-157.
- [34] 恽伶俐. 城市资源开发类公司可持续发展模式探析[J]. 财经界 (学术版), 2013(2):246-247.
- [35] [美]杰伊 B. 巴尼 (Jay B. Barney). 战略管理: 获取持续竞争优势 (原书第 4 版) [M]. 周健. 译. 北京:机械工业出版社, 2013:49-52.
- [36] 天津市档案馆编. 天津滨海新区经济发展实录 (共三卷) [M]. 天津:天津人民出版社, 2009:75-80.
- [37] 魏帅. 长株潭城市群未来发展的战略选择[J]. 中国经贸, 2014(10):53-53.
- [38] 吉富星, 张玲. 我国地方政府融资平台重构研究[J]. 经济研究参考, 2014(11):27-29.
- [39] 吕韬. 城投公司发展模式研究[D]. 云南大学, 2012.

- [40] 罗佳梅. 地方政府投融资平台及相关风险研究[D]. 西南财经大学, 2011.
- [41] 欧阳军. 地方政府投融资平台发展研究[D]. 南昌大学, 2012.
- [42] 李文玉. 浅析国有独资的地方政府投融资平台问题与对策[J]. 人民论坛, 2012(4):50-51.
- [43] 王璞. 母子公司管理[M]. 北京:中信出版社, 2003.
- [44] 翟俊尤. 基于投融资平台的集团管控模式研究[J]. 经济视角, 2011(27):87-89.
- [45] 王昶. 母子公司管理控制研究[M]. 北京:经济科学出版社, 2012:128-130.
- [46] 王凤彬, 赵民杰. 企业集团管控体系[M]. 北京:经济管理出版社, 2012:40-44.
- [47] 崔松主编. 集团公司管控体系设计实务手册[M]. 北京:中国经济出版社, 2014:239-248.
- [48] 颜爱民. 人力资源管理(第二版)[M]. 北京:北京大学出版社, 2011:440-448.

致 谢

本文的顺利完成，得益于导师王昶教授的悉心指导。从论文的选题、谋篇布局，到资料收集、执笔撰写，以及数次修改和最终定稿，王老师全程给予耐心指导和热情帮助。导师渊博的学识和严谨的治学精神，给我留下异常深刻的印象并相信将终身受益。谨此，首先对王老师的指导和付出表示由衷感激！

离开母校中南大学后十余载，有机会回炉再造，再次从商学院各位老师身上汲取大量新的知识养分，实感幸运之至！老师们的悉心教导与启发，显著提升了我的理论水平和专业实践能力，对于本文的撰写乃至往后的工作学习均受益良多，在此一并表示感谢！

还要感谢本人工作单位诸多领导和同事的支持与帮助，为我的调研和撰写工作提供大量基础信息，并就有关内容提出建设性意见，使得本文的研究更具现实指导意义。同时，本文的撰写参考、引用了大量理论和研究文献，有的未能在参考文献逐一列出，在此向这些学者、作者深表谢意！

最后，特别感谢我的家人。三年多的学习，是你们的理解与支持，使我能专心致志，并坚持到底！

马先军

2017年5月