

深圳投控 探索国资国企改革发展新路径

文/马运晴 姜斌

关键词：深圳投控 深圳湾科技园区 科技金融服务体系 双百行动 国资国企改革

深圳市投资控股有限公司（简称深圳投控）是2004年10月在原三家市属资产经营管理公司基础上组建的国有资本投资公司。十六年来，深圳投控紧密围绕深圳城市发展战略，持续完善企业功能定位，完成从单一的国企改制退出平台到国有资本投资公司和科技金融控股集团的全面转型，探索出一条国资国企改革发展新路径。截至2019年底，公司总资产6995亿元、净资产3062亿元，均比2016年增长75%；2019年实现营业收入1993亿元、利润总额252亿元，分别比2016年增长366%和67%。

打造科技创新和产业培育平台 服务深圳“先行示范区”建设

“十三五”以来，深圳投控以“聚合创新要素资源、培育前瞻性战略性新兴产业、服务中国特色社会主义先行示范区建设”为使命，以提升深

圳城市核心竞争力为根本，着力打造“科技金融、科技园区、科技产业”三大产业集群，探索“科技创新资源导入+科技园区+科技金融+上市公司+科技产业集群”五位一体的商业模式。

公司三大产业集群之间相互支撑、协同联动（如图1所示），通过建设全方位的科技金融服务体系，掌控资金筹措端口，为科技园区、新兴产业提供资金支持并分享发展红利；通过建设高品质科技园区，汇聚国内外科技创新资源；通过培育高端服务业等新兴产业，为科技金融、科技园区提供资产内容，储备长远发展后劲；通过上市平台推动资源资产化、资产资本化、资本证券化，将优势资产向上市公司集中，形成以科技金融为“阳光雨露”，以科技园区为“土壤”，以科技产业为“种子、幼苗和树木”的全生命周期产业生态体系。

以服务实体经济为目标 构建特色科技金融服务体系

深圳投控围绕科技和产业发展需要，积极布局科技银行、科技保险、科技创投基金群等“投保贷”联动的科技金融业务，逐步建成全方位、全周期、全链条的多功能金融服务体系，不断提升金融服务实体经济和产业发展的能力。

1. 优化存量金融资源

深圳投控支持所属国信证券扩大资本金规模，做强“科技经纪、科技投行、科技资管”业务，打造国内领先科技券商；持续巩固所属深圳市高新投集团和深圳担保集团在担保行业的领先地位，发挥担保、小贷、典当等小微科技金融业务优势，解决中小微企业“最先一公里”的资金来源问题。截至2019年末，深圳市高新投集团和深圳担保集团累计向社会提供担保服务金额9000多亿元，服务企业5.6万多家，帮助

500 多家企业成功 IPO。

2. 拓展金融牌照资源

近年来，深圳投控加大金融牌照资源拓展力度，通过收购信达财险并更名为国任保险，创新科技保险产品，健全科技金融服务体系；发起设立深圳资产管理有限公司，打造以不良资产管理为核心的金融风险化解平台；持有华润信托 49% 的股权，助力企业盘活资产、合理管控杠杆。深圳投控还参与设立了鲲鹏资本、国风投资基金、招商仁和人寿、深圳市基础设施投资基金、深圳金融稳定发展研究院等机构。

3. 实施基金群战略

深圳投控积极构建天使、VC/PE、并购等覆盖科技企业全生命周期的基金服务体系，充分发挥基金投资的市场发现、信息传递、资源引进等功能，助推战略性新兴产业发展；发起设立、管理运营全国首支市场化运营的天使母基金，引导社会资本支持种子期、初创期高科技企业。目前，深圳投控管理运营

基金 43 支，总规模达 820 亿元。

4. 促进区域上市公司稳健发展

深圳投控以“股权+债权”纾困模式，积极承担深圳市政府“四个千亿”计划和上市公司纾困工作，发行国内首个 10 亿元纾困专项债券；承担市政府安排的 200 亿元债权纾困投资任务，发起 150 亿元纾困共赢股权投资基金和 20 亿元纾困中证信赢股权投资基金，对提振资本市场信心、防范和化解地方金融风险发挥了重要作用。

坚持“一核引领、圈层辐射” 助力深圳抢占全球科技竞争先机

深圳投控以深圳湾科技园区为核心引领，实施“一区多园、圈层梯度”战略，为服务深圳市科技创新和产业培育提供空间保障。

1. 打造“深圳湾”园区品牌

深圳投控对标国际一流水准，以深圳湾科技园区为样本，建设集“生产、生活、生态”于一体的产业园区，推进产城融合发展；集

聚创新资源、搭建创业平台、激发创客潜能、构建创投机制，打造创新、创业、创客、创投“四创联动”的生态圈；为扶持高科技企业起步，园区物业按照低于周边同类物业 30% 的价格进行销售和租赁，形成对高新技术产业的虹吸效应。截至目前，深圳湾科技园区已入驻包括 11 家世界 500 强企业子公司在内的科技创新企业和机构近 1000 家，年总产值近 2000 亿元，年均接待国内外参观考察团 1500 批次，成为国内科技园区开发运营的知名品牌。

2. 服务深圳产业空间拓展

由深圳投控统筹开发建设的深港科技创新合作区，作为粤港澳大湾区建设中的特色合作平台，已上升为国家战略，对于丰富“一国两制”实践内涵、深化内地与香港互利合作、支持香港融入国家发展大局、推进“一带一路”和“科技强国”建设都具有重大战略意义；深圳湾超级总部基地将打造成为展示深圳现代化国际化创新型城市的重要窗口；香蜜湖国际交流中心以“办好一次会，带活一座城”为主题，打造深圳“城市新客厅”。同时，深圳投控还积极“走出去”复制推广“深圳湾”品牌，在东莞、武汉、保定、雄安新区等地拓展多个园区项目，为深圳产业有序外溢发展提供了空间载体（如图 2 所示）。

3. 增强深圳全球创新资源配置能力

为进一步增强深圳的全球创新资源配置能力，深圳投控积极布局国际一线科技创新国家和地区，在美国硅谷、比利时布鲁塞尔设立科

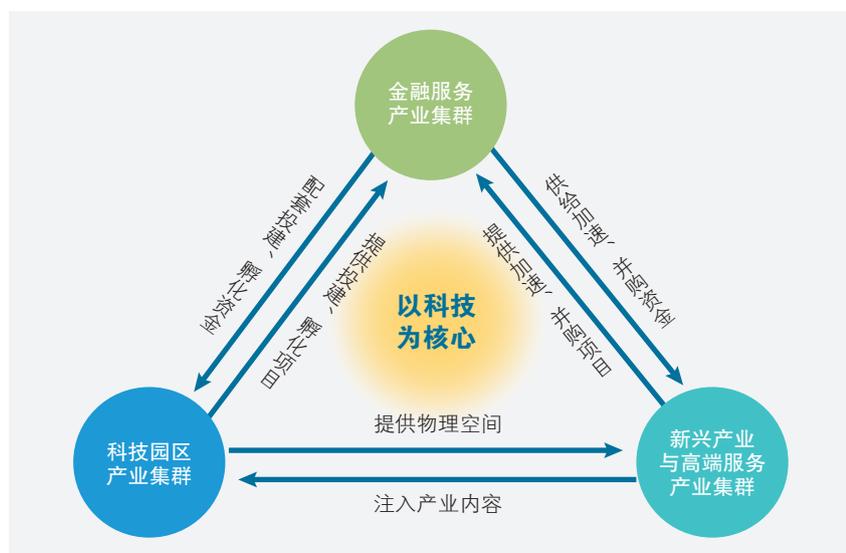


图1 深圳投控三大产业集群关系图

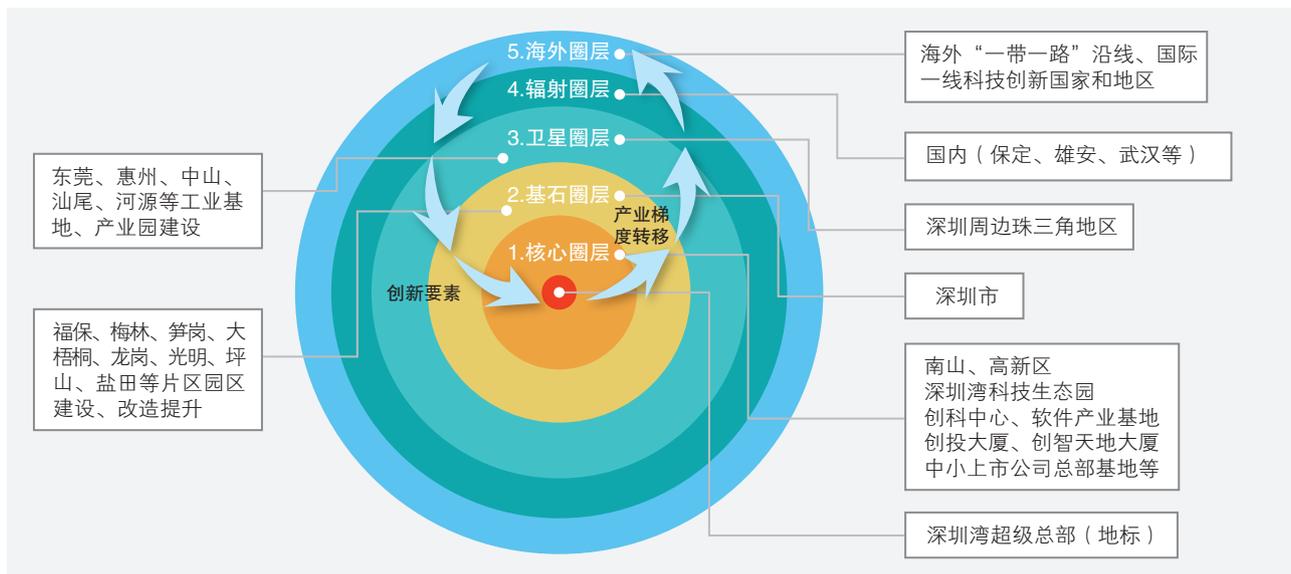


图2 深圳投控园区建设布局图

创新中心并投入运营，按照一个创新中心配套一个种子基金思路，探索“海外创新中心+种子基金”的高端科技资源导流模式，同时谋划在日本、以色列等国家和地区设立科创中心；积极参与“一带一路”建设，开发建设越经贸合作区，通过海外孵化器、创投基金体系以及产业园区建设，将全球科技创新要素资源引流到深圳，服务深圳科技创新和产业培育。

以“四个一批”为路径 整合打造现代产业体系

深圳投控充分发挥国有资本投资公司功能和产业培育平台作用，以“四个一批”为路径，推动资产和资源向优势产业和企业集中。

1. 整合重组一批

积极引进市场化资源，推进产业链纵向整合和同类业务的横向整合，将公司直管企业从400多家整合至40家以内，大幅提升了管理效

能。2019年完成清华研究院所属力合科创与深圳投控控股的上市公司通产丽星的重大资产重组，开创科技服务型资产上市先河。

2. 混合改制一批

通过引入战略投资者、员工持股等方式，深圳投控所属商业类企业已基本完成混改，合计引入社会资本近100亿元，增强了企业综合实力，也激发了企业发展活力。

3. 上市发展一批

深圳投控通过实施“上市公司+”战略，推动国信证券、建科院、通产丽星、易图资讯、水规院等所属企业在资本市场挂牌上市，公司资产证券化率已超过70%。

4. 投资并购一批

深圳投控通过境外募集资金收购香港合和基建，提前布局广深港澳科技创新走廊建设；收购天音控股，获得电子终端产品优势渠道资源；控股国内供应链龙头企业怡亚通，助力深圳打造全球供应链管理

中心；控股电子安防领军企业英飞拓，支持大湾区“智慧城市”建设。

深圳投控在投资并购中积极探索“管资本”监管方式，将国有资源优势与民企机制优势相结合，实现国企和民企高效融合发展。其新并购的多个公司在抗疫中发挥了重要作用：怡亚通发挥供应链网络优势，第一时间从全球采购大批医疗物资送至全国22个省区市的防疫一线；英飞拓以成本价向市场供应自主研发的智能测温设备，有力支持了全国各地的疫情防控和复工复产。

以综合改革为牵引 全面释放发展活力

深圳投控2014年在全国率先开展国有资本投资、运营公司改革试点，2016年开始实施对标淡马锡的综合性改革，2018年入选国企改革“双百行动”试点企业，2019年开展区域性国改综合改革试验，多项改革任务相辅相成、一体推进，

为高质量发展奠定了坚实基础。深圳投控改革思路是：坚持“党的领导、服务城市、分权制衡、权责利统一、因势利导”五大原则，发挥特区“先行先试”的制度优势，围绕“国资管资本授权体制改革”和“公司市场化经营机制改革”两条主线，聚焦党的建设、授权体制、公司治理、选人用人、激励约束、投资管理、风险管控等重点领域先行先试，形成示范效应。围绕上述思路，深圳投控重点实施了如下改革举措：

1. 改革授权体制

坚持“放活”与“管好”相结合，从市国资委对公司、公司董事会对经理层、公司对下属企业“三个层面”，在投资、资本运作、产权变动、担保等14个方面加大授权、放权力度，推动从“管企业”向“管资本”转变。

2. 完善法人治理机制

建立内部董事、专职和兼职外部董事合理搭配、规模适中、专业互补的董事会，设立董事会执行委员会，大幅提升决策效率。

3. 创新选人用人机制

全面推动商业类企业经营班子整体市场化选聘和契约化管理，先后完成所属10家商业类企业经营班子的市场化选聘，对新成立企业的经营班子成员一律以市场化方式选聘。

4. 创新激励约束机制

所属金融类企业对标行业先进建立增量分享、项目跟投机制，园区类企业建立以重大项目完成节点为目标的激励约束机制，上市公司建立限制性股票等激励约束机制，有效激发了企业发展活力。

5. 创新投资管理机制

构建“本部+产业集团+基金群”三层投资架构，由公司投资委员会前置审核把关；加强投后管理，实现对投资的动态、专业、高效管控。

6. 创新风险管控机制

建立风险管理“三道防线”，即以职能部门和业务部门为第一道防线，以风险管理委员会和风险管理部为第二道防线，以审计监督部门为第三道防线，全过程管控投资项目。

深圳投控改革发展的经验成果荣获“2019中国企业改革发展优秀成果”一等奖，为全国国资国企改革贡献了“深圳智慧”“深圳方案”。

以新时代党建工作总要求为遵循 铸牢国企改革“根”与“魂”

深圳投控认真贯彻落实新时代党的建设总要求，自觉以更高的政治站位抓好国企党建工作，为企业深化改革和转型发展提供了坚强的政治保证和组织保证。

1. 充分履行管党治党责任

深入学习习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九大精神，认真贯彻习近平总书记对广东重要讲话和对深圳重要批示指示精神，高质量推进“不忘初心、牢记使命”主题教育，“第一议题”学习制度在公司各级党组织全覆盖；充分发挥党委“把方向、管大局、保落实”的领导核心作用，党建工作与各项改革一体推进；将党建工作内容写进企业章程，进一步确立党委在企业的法定地位；建立健全党组织会议议事规则和参与“三重一大”决策事项权责清单，“先党内，后提交”成为企业决策新常态；建立企业党

建“立责、述责、考责、问责”责任体系，党建考核结果与企业经营业绩考核、激励机制全面挂钩，层层压实党建工作责任。

2. 实施党建质量提升工程

实施“卓越党建管理”模式，全面推动党建工作顶层化设计、项目化管理、绩效考核和品牌建设。以“跟党一起创业”为工作理念，大力打造“党建+N”项目，深圳湾创业广场以“党建+园区楼宇”，为入园企业打造党员教育管理“红色家园”，荣获“全国党刊基层党建十佳创新案例”“广东省基层党建最佳创新案例”；深福保集团探索“党建+产业”模式，成立全市首家生物医药产业党委；深投文化实施“党建+文化公益”，着力打造粤港澳文化交流平台；深越公司推动“党建+境外共建”，立足中越经贸合作区，与入驻园区的中资企业开展党建共建、与中国驻越南大使馆开展联学联建，以党建互动编织“伙伴网”，服务参与“一带一路”建设的中资企业。

3. 狠抓党风廉政建设

构建融合纪检监察、监事会、财务、审计、风控、内控等监督资源“六位一体”的大监督体系，加大对工程项目、投融资及大宗采购等方面的监督力度，为打造“廉洁投融资”夯实纪律保障；坚持“抓早抓小”，把纪律和规矩挺在法律前面，运用监督执纪“四种形态”及时处理苗头性、倾向性问题，在法律底线和纪律红线之上筑起“廉洁堤坝”。■

编辑 苗榕