

# 走在前 作表率

## 海发集团改革创新取得丰硕成果



■灵山湾影视文化产业区。

奋斗路上,时间总是过得飞快。

2022年作为“国企改革三年行动”收官之年,即将迎来它的收官时刻。2022年也是青岛海发国有资本投资运营集团有限公司成立十周年。十年间,海发集团始终坚持以改革创新,以创新的“率先突破”,谋求发展的“全面突围”,勇当国企改革“主力军”与“排头兵”,成为青岛建设新时代社会主义现代化国际大都市进程中的一支重要力量。

海发集团近年来在多个领域进行的一系列创新实践,在2022年迎来了集中收获期,为全市国资国企改革积累了宝贵经验。除成功跻身2022中国企业500强第297位、服务业企业500强第112位外,海发集团还位列2022山东省综合百强企业第18位、青岛第4位,获批创建国务院国资委公司治理示范企业,获评山东省社会责任企业,获评山东创新力品牌,荣获省市两级总部企业认定,荣获第五届《财经》长青奖——可持续发展内控奖,“数字海发”荣获国有企业数字化典型案例,藏马山乡村振兴入选国务院国资委“地方国企社会责任优秀案例”,企业品牌形象地位实现全面提升。

总结是为了更好地出发。此时此刻,青岛正式进入“两会”时间。战歌已经奏响,城市与企业即将开启一段双向奔赴、携手奋进的新征程。新的奋斗目标、新的重任机遇就在眼前,海发集团必须以“时不我待”的紧迫感,加速推动企业高质量发展进程,为全市经济社会发展做出更大贡献。

### 龙马躬行

#### 高水平党建引领企业高质量发展

从2012年成立扎根灵山湾45平方公里,从事功能区开发建设;到2018年开启“二次创业”新征程,挺进藏马山打造乡村振兴齐鲁样板,双城联动全面布局现代产业园区投资建设运营,创出企业主导功能区市场化开发的典型模式;再到2020年,以“两类”公司改革试点为引领,聚焦战略性新兴产业,精准谋划实施“1+3+7”战略布局,通过股权投资与资本运营优化七大产业集群,实现由城投类公司向国有资本投资运营集团转型,海发集团通过“三步走”完成了“三级跳”,突破城投类公司发展瓶颈,迈入国有资本投资运营集团高质量发展新征程。

成功背后的秘诀便是党建引领。“这几年集团能够实现快速发展,主要得益于始终坚持党建引领,对企业来讲,党建就是要凝聚人心、激发斗志、推动工作,要更好地发挥党委把方向、管大局、促落实的作用。”海发集团党委书记、董事长刘鲁强说。通过制定《集团在完善公司治理中加强党的领导的实施意见》,修订完善党委研究决定、前置研究讨论事项等“三张清单”,严格落实“第一议题”制度,深入实施党建与经营发展“双品牌”战略,优化完善党建与业务“双系数”考核机制,全方位塑造“龙马躬行”党建品牌,实施基层党建“四大提升行动”,全面深化基层党组织评星定级管理,深化提升“三个一批”特色党建工程,广泛开展“喜迎党的二十大、创新聚力当先锋”系列党员教育活动,扎实开展“作风能力提升年”活动等重点工作,持续推进党的领导融入公司治理制度化、规范化、程序化。

党建工作要在企业中发挥效能,干部人才队伍建设是关键。新一届市委树立了鲜明的选人用人“风向标”,培育“实干家”精神、锻造“实干家”队伍。“实干家”就是要勇于唯旗是夺,“旗”就是方向、就是目标,夺旗是压力、更是动力。海发集团坚持“党管干部、党管人才”,深入实施“创新驱动+人才战略”,充分发挥党建引领的“头雁”效应,通过党建工作凝聚人心、激发斗志。领导干部立足于“一岗双责”,抓班子、带队伍,真正抓住“人”这一核心因素,把人才团队打造成企业最宝贵的财富。常态化“亮绩”“赛绩”,通过“摘星夺旗”观摩、“揭榜挂帅”选聘、“上兵伐谋”培训“三步走”方式锻造产业领域的“实干家”。紧盯“关键少数”,集团领导班子成员分别主抓一到两个产业链条,作为产业链条的“链长”,谋划发展的“主攻手”,精准化谋划推动每个产业链条发展布局,让攻坚一线成为干事创业、勇争一流的主战场。联合西海岸新区创新发布灵山湾“人才特区”新政;建成启用全国首个5G高新视频党建教育基地;全面铺开自有培训平台和创新品牌“蔚蓝学院”的培训业务,创建开展“启航计划”“领航计划”“上兵伐谋战略重塑项目”等10余个培训品牌项目,高效传递党建文化及业务技能;打造“海发英才”干部人才品牌,擂台比武遴选年轻后备干部。继荣获“2021中国年度最佳雇主青岛地区十强雇主”之后,海发集团荣膺“2022中国年度最具发展潜力雇主TOP30”。

在海发集团,廉洁文化建设是一项重要的政治任务。近年来,通过“8个一”工作举措深入推进企业廉洁文化建设、建立健全匹配各产业链条和子公司的纪检监察机构、全资和控股子公司内部巡察和派驻监督全覆盖等措施系统施治,全方位塑造“清廉海发”,将“廉洁因子”深度植入企业文化内核,筑牢拒腐防变之门,护航企业高质量

发展,被青岛国资委授予“青岛市国有企业数字化清廉建设示范点”,集团也连续三年在市属企业党委书记履行全面从严治党职责考核述职评议中获优秀等次,连续两年在市直企业领导班子综合考核中评定为“好”等次、经营业绩考评进入A级企业类别。

### 创新突破

#### 勇当国企改革标杆样本

如果海发集团十年奋进历程是一本书,那“创新”一定是其中最闪耀的字眼。

从最初的功能区开发建设到如今的国有资本投资运营平台,每一步走过来靠的就是创新。从功能区开发之初,海发集团就走了一条创新之路,通过“三轮开发”打破发展僵局:第一轮开展土地一级整理和盘活存量资源,实施基础设施和公共配套建设,做到“七通一平”出让熟地,实现了土地价值增值;第二轮导入新兴产业,通过完善提升城市综合功能,以产业增值带动土地升值;第三轮把产业园区做出现金流,通过资产证券化进一步优化产业布局,实现迭代升级。

在国有企业改革方面,海发集团同样敢闯敢试,切实担负起“两类公司”改革试点的重任。2020年,青岛启动国有资本投资运营公司改革试点,海发集团成为全市国有资本投资运营四大平台之一,承担对全市国有资本实施专业化、市场化、平台化运作管理的重大使命。遵循“管资本为主”这一发展导向,海发集团搭建了“集团总部+产业集团+运营公司”三级管控架构。一方面增强集团总部在战略引领、资本运作、风控合规、审计监督等方面的功能;另一方面全面推进实施授权经营体制改革,核心资源面向子公司下沉,由此构建起“强总部+大产业+优运营”这一更符合市场化运作的格局。与此同时,将董事会建设作为基础性重要工作,分类分层推进子公司董事会建设,积极推动落实董事会六项主要职权,全面实现子公司董事会应建尽建和外部董事占多数。为充分发挥董事会作用、建强建好董事会,紧扣“两类公司”定位和改革主线,调整设立战略与投资、提名、薪酬与考核、审计与风险管理等4个董事会专门委员会,建立专题会、专门委员会、董事会三级联动工作机制,不断提升董事会工作效率和依法科学决策水平。

众所周知,股权投资和资本运营有着高风险、高投入的行业特性,如果风险管理不到位,极易造成资产损失。海发集团对标世界一流企业,不断加强内控管理体系和管理能力建设,建立起了以风险管理为导向,以内控管理为基础,以合规管理为重点,以法务管理为有力支撑的风险防控管理体系,筑牢业务部门专业把关、风控合规部门门体系审查、监督部门职能部门监督、风控和审计委员会总体把控四道防线。启动集团总部内控诊断,对治理结构、组织架构、重点业务、制度流程等进行系统梳理,找准漏洞弱项,精准整改提升,科学制定风控合规管理中长期工作规划。创新“外脑支持+外部资源保障”机制,建立了由覆盖集团7大产业集群的各类专业专家、行业专家组成的分类分级管理的多元化“风险专家智库”,借助专家智库提升重大投资项目风险防控专业化水平,实施投前、投中、投后全流程风险把控。发布《股权投资风险管理指引框架》,进一步规范集团投资业务风险管理,风控合规措施覆盖投前、中、后全流程,实现了投资项目“业务管理+风险管理”两个全流程的闭环监管。2022年12月20日在北京召开的2023《财经》可持续发展高峰论坛上,海发集团从1300余家评选企业中脱颖而出,推动芯恩集成电路、欧力士中国区域总部、

出,荣获第五届《财经》长青奖——可持续发展内控奖,这标志着海发的风控管理水平得到了行业的高度认可。

改革创新同样体现在数字化转型方面。早在2020年2月,海发集团就率先提出“数字海发”战略,大力推进企业数字化转型升级,积极构建与集团发展相匹配的数字化平台,借助数字赋能打造高质量发展核心竞争力。邀请华为、IBM、平安、AMT四家国内外知名企通过公开竞标的方式参与“数字海发”规划设计,确保数字化建设的科学性、先进性与前瞻性。经过9个月的调研论证和专家评审评议,最终形成涵盖战略管控、业务运营、产业协同、管理支撑、数字底座五大领域的“数字海发”总体规划。按照规划,项目分三期建设,目前一期规划已全面建设完成上线启用,实现了业务全面数据化,打通了战略管控链条,完善了核心业务支撑能力,奠定了数据管理基础,大幅提高了企业数字化水平。“数字海发”解决方案荣获“2022国有企业数字化典型案例奖”,同时入选省工信厅第一批山东省优秀产品导向目录。

在全面推进集团数字化转型发展的同时,海发集团正依托自身优势加速布局数字产业,大力发展战略“新基建”和数字经济园区等项目,构建数字产业生态大平台,全面融入“数字青岛”建设。一场深层次、多维度的数字化变革,在海发集团内部蓬勃生发。

### 冲锋在前

#### 深度匹配城市发展战略

企业一定不是生存在一个孤立的空间,企业发展和匹配城市发展战略直接相关。市委、市政府确定的重大战略事项,作为“两类”公司必须要当排头兵、冲在前面。从牵头筹资50亿元主导搭建全市集成电路产业控股平台,到出资24亿元与世界500强欧力士共建中国区域产业运营总部,聚焦环保新能源、医疗大健康、文旅文创等新业态打造中日产业合作新平台,再到出资40亿元主导组建了青发控股集团,全面承接自贸区片区基础设施建设,现代产业园区开发运营、招商引资、产业链条集群化发展等重点任务,在城市高质量发展的各条战线上,海发集团始终冲锋在前、勇挑重担,在深度匹配城市发展战略中加速崛起。在匹配城市发展战略中加速崛起、依法维权盘活重大烂尾产业项目取得收益等工作得到批示肯定,在市属企业推广海发集团做法。

扎实有力推动“东有灵山湾、西有藏马山、北有自贸区”三城联动发展,制定推出《城市功能区开发建设运营规范》,形成三轮市场化开发、城市迭代升级的可复制可推广模式。深入推动落实城市更新和城市建设三年攻坚行动任务,加快推进部门门体系审查、监督部门职能部门监督、风控和审计委员会总体把控四道防线。启动集团总部内控诊断,对治理结构、组织架构、重点业务、制度流程等进行系统梳理,找准漏洞弱项,精准整改提升,科学制定风控合规管理中长期工作规划。创新“外脑支持+外部资源保障”机制,建立了由覆盖集团7大产业集群的各类专业专家、行业专家组成的分类分级管理的多元化“风险专家智库”,借助专家智库提升重大投资项目风险防控专业化水平,实施投前、投中、投后全流程风险把控。发布《股权投资风险管理指引框架》,进一步规范集团投资业务风险管理,风控合规措施覆盖投前、中、后全流程,实现了投资项目“业务管理+风险管理”两个全流程的闭环监管。2022年12月20日在北京召开的2023《财经》可持续发展高峰论坛上,海发集团从1300余家评选企业中脱颖而出,推动芯恩集成电路、欧力士中国区域总部、



■海发大厦。

京东方(青岛)创新中心等重大产业项目建设,与华润集团、国药集团等央企合作建设科创中心、国药生命港、蓝色医谷等一批重点项目。转设组建青岛电影学院,5G高新视频实验园区围绕五大产业链条引入上下游企业190余家。高标准建设青岛影视基地,构建“六个一”影视供应链体系,集聚影视企业超过800家、入驻拍摄影视作品超过200部,成为山东省“1+N”影视产业基地布局核心区。以“三个一”促进半导体产业集群发展,即组建一个半导体研究院、设立一支30亿元半导体产业基金、建设一个半导体产业链配套园区,助力青岛建设中国北方重要的集成电路产业基地。

有全国影响力的田庄镇红色研学之路,建设一所5G党建创新实验学校,打造一支听党指挥的骨干队伍,“三个一”全力推进“田庄镇党建引领乡村振兴项目”,海发集团乡村振兴的美丽画卷正在有序铺展。

除对口帮扶平度市三个乡镇外,藏马山是海发集团践行乡村振兴的另一片主战场。作为青岛新晋的网红打卡地,近年来藏马山旅游度假区不仅持续收获了流量,更赢得了不俗的口碑。在游客的眼里,这里的美好和欢乐数不胜数。但谁能想象得到,退回三四年前,这里还是一副交通闭塞、村庄破旧的贫困山区面貌。

2018年8月,海发集团挺进藏马山,充分发掘国有资本市场化运作专业平台功能,探索实践出了一条“政府引导、国企主导、市场运作”的乡村振兴新模式。通过建立“指挥部(管委)+公司”运作机制,坚持“产城融合、产融结合、迭代循环”,以三轮开发实现城市价值提升,功能升级;依托青岛灵山湾影视文化产业园,统筹推进产业链联动发展,资源优势互补,打造“东有灵山湾、西有藏马山”的大影视、大文旅产业格局,以产业振兴助推城乡融合、乡村振兴;高品质建设“藏马山居”,打造新时代“富春山居图”,建设商业风情街、星创基地等项目,带动集体经济长久发展,设立文化大讲堂,满足村民文化需求;发挥国企平台作用,全面发起“双招双引”攻势,撬动一批社会资本参与乡村振兴,依托藏马山丰富的山水林田湖等资源优势,一方面大力发展蓝莓、茶叶等特色农业,建设一二三产业融合发展的现代农业园区,另一方面促进“现代农业+旅游度假+影视文化+医养健康+休闲运动”五位一体,形成以大旅游、大影视、大健康为重心的多业态融合发展格局。

得益于海发集团乡村振兴模式创新,藏马山完成了由偏远山区到乡村振兴齐鲁样板示范区的华丽蝶变,并于2022年12月20日成功入选国务院国资委《国资国企社会责任蓝皮书(2022)》“地方国企社会责任优秀案例”。

已见繁花结硕果,更立壮志谱新篇。如今的海发集团正以党的二十大精神为思想指引,以市“两会”擘画的蓝图为目标,锚定2023年各项工作任务,“走在前、做表率”,以更扎实的作风、更有力的举措,深度融入全市发展大局,开创集团改革发展新局面,努力当好青岛国资国企改革发展的“排头兵”、匹配城市发展的“先行军”、履行社会责任的“卓越者”,乘势而上,为全面建设新时代社会主义现代化国际大都市贡献海发力量。

李爱国