



勤勤恳恳，我只赚辛苦钱

扬 勤廉正气  
创 美好生活

建功新时代·国企先锋调研行

# 奋力谱写 中国式现代化江苏新实践的 “海企答卷”



大道如砥，大势如潮。党的二十大报告擘画了全面建设社会主义现代化国家的宏伟蓝图，为国有企业把握新发展阶段、贯彻新发展理念、服务构建新发展格局提供了根本遵循、指明了前进方向。作为省内第一家从事国际贸易的省属国有企业和第一家从事海外投资的企业，江苏省海外企业集团在改革开放的大潮中应运而生，近40年来与国家同行、与时代共进、与民生相融，立足国内国际两个市场、有效利用两种资源，锚定“两高”定位，持续弘扬诚信、敬业、创新、有为的企业精神，勇于开拓、敢于创新，主动融入江苏经济转型升级大潮，目前已发展成为年营业额超217亿元、进出口总额超27亿美元，多业并举、多元发展的综合性企业集团。

## 聚焦「核心功能」提质，以践行「国之大者」增强核心竞争力

从深耕国际贸易到布局化工仓储基地和对外开放码头，从在香港设立“窗口公司”到开通江苏中欧班列，集团胸怀“国之大者”，积极将企业发展融入国家重大战略和省委省政府的重要决策部署中，高质量参与“一带一路”和“长江经济带”建设，在彰显国企担当的同时，也将国家战略所带来的机遇转化为企业发展的澎湃动力。

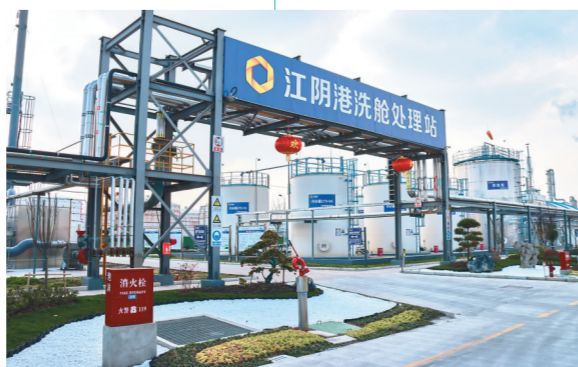
**发挥“护航功能”，钟山公司夯实苏企海外发展“引航员”。**1985年3月，江苏省政府在香港成立钟山有限公司，贯彻“立足香港、面向海外、服务江苏”工作方针，充分发挥我省在港“窗口公司”作用，履行“言商言政”双重职能，搭建苏港交流“连心桥”，创新探索服务驻港中资企业新路径。积极组织在港企业开展社会参与、社会关爱活动，开展走访基层社区活动，慰问困难市民并对青年学生的学业、就业、创业等给予帮助，切实为香港民心回归作出应有的贡献。通过一系列行之有效的举措推动人心回归工程不断走向深入，公司为香港良政善治、由治及兴作贡献的系列举措也得到了香港中联办和省委省政府的高度肯定。服务苏港合作，推进建设江苏海外综合金融服务平台，助力江苏驻港企业紧跟粤港澳大湾区发展步伐，促进苏港两地深度合作、互利共赢。积极推进在港苏企上市合作，钟山公司会同省地方金融管理局、港交所等在苏港两地联动举办江苏企业赴港上市推进会，组建“江苏企业赴港上市服务联盟”，推动更多江苏企业走向海外资本市场。公司牵头成立香港江苏企业协会、香港中企江苏分会，协助组建了香港江苏社团总会，与全省多个设区市签署战略合作协议。助力苏港融合发展峰会，与江苏省农信社签署了江苏优质农商行赴港上市合作协议、与江苏省金融业联合会签署了共建江苏省海外发展中心的协议，努力推动两地“产业链、创新链、资金链”实现三链融合。同时在美国、南非、澳大利亚及中国澳门等设置分支机构，是目前省内在境外设立企业和机构最多的集团之一，有力推动和服务了苏港企业合作。钟山公司先后荣获中联办授予的“植根香港，奉献社会”优秀单位等荣誉称号。

**发挥“通道功能”，中欧班列绘就共建“一带一路”工笔画。**2023年是共建“一带一路”倡议提出十周年，回顾十年征程，中欧班列无疑是最具标志性成果之一。2020年8月，聚焦服务江苏“一带一路”交汇点建设，集团控股成立省国际货运班列公司，以实现全省统筹发展是关键，加强资源整合，推动运营融合，在提升运行质效、完善通道布局、服务地方经济、助力保供稳链、推进海外发展等方面取得了积极成效，运送货物种类不断扩大、运量持续增长，高质量建设、高效率运营国际物流通道，让“中国制造”驰骋在“一带一路”国际经贸之路，也成为中国企业“走出去”的可靠保障，用实际行动切实服务国家战略布局 and 江苏经济社会发展大局。2022年，江苏班列全年开行1973列，同比增长9.6%，提前32天超去年全年开行量，开行数量再创历史新高。班列开行质量稳步提升，回程班列同比增长15.4%，去回比进一步提升至1.64:1。通道线路持续拓展，推动成立苏元禾中私私募基金管理有限公司，元禾钟山获江苏省首批合格境内有限合伙人(ODLP)对外投资试点资格，获批额度2亿美元并在中基协登记成为私募投资基金管理人，成为江苏省第一家、也是目前为止唯一一家可以正式开展业务的ODLP试点管理企业。基金公司为江苏赴港上市企业提供培育辅导与服务支持，引导在港上市公司做大做强和防范风险，推动更多江苏优质企业在港上市发展，促进江苏实体经济与香港金融资源深度融合。联合5家江苏企业在坦桑尼亚第一大城市达累斯萨拉姆发起设立中华大盛银行，成为“一带一路”沿线我国首个非银行金融机构设立的海外商业银行，也开创了江苏金融“走出去”的先河，为江苏乃至全国金融企业拓展非洲业务打开“窗口”。



重点企业物资发运需求，贴近苏美达、江苏舜天等外贸企业贸易运输需要，推动企业专列、重点物资专列及跨境电商专列等特色班列开行。全年江苏班列运输货物43.22亿美元，同比增长8%，服务在苏省属外贸企业进出口货值同比翻番。

**发挥“联动功能”，一流仓储物流打造长江岸线“风景线”。**集团聚焦“长江经济带”建设蓝图，经过多年深耕细作，前瞻完成在长江岸线的战略布局，推动实现江海联动。目前集团在长江南北两岸共拥有53万立方米液体仓储库容、两个5万吨级对外开放仓储码头和一座水上船舶洗舱站。其中海企仓储通过实施品牌库区、创新驱动、空乘式服务等发展战略，凭借过硬的服务质量，迅速掌握行业话语权，获评江苏质量大会“江苏精品”认证；海企露天码头坚持生态优先、绿色发展理念，以品牌库区、花园库区为目标，积极开展环保设备更新升级、装卸设备节能改造、港口景观优化提升，打造打响“江苏绿色港口”品牌；江阴港区水上洗舱站以“零污染、零排放”高标准成为长江江苏段处理范围最广、功能最齐全的洗舱站，既填补了长江江阴段船舶洗舱能力的空白，也为长江大保护再添新保障。与此同时，集团充分发挥在仓储物流方面的管理经验，持续加大管理输出力度，一批成熟能干的经营骨干在南洋港口、大丰辉煌液化品罐区、连云港港口集团等码头港区发光发热。



## 聚焦「高质量发展」大局，以「两高」特色塑造竞争优势

中央经济工作会议明确指出，国有企业要发挥核心功能和核心竞争力作用。集团顺势而为，乘势而上，提出聚焦打造全省高端产品进口龙头企业和高水平“走出去”综合服务平台的“两高”战略定位，先进位出，融合畅通，在服务全省高水平对外开放大局的“主战场”上彰显“海企担当”，展现“海企作为”。

**坚持“自主+可控”，健全商品进口链条体系。**集团始终深耕国际贸易，坚持以服务地方经济发展为己任，聚焦产业转型升级，增进民生福祉，把服务产业发展与服务百姓生活有机结合，大力引进江苏产业转型升级急需的大宗生产资料、海外资本以及百姓生活息息相关的优质消费品，不断拓展对外贸易发展新空间。坚持“产业为先”，以引进大宗生产资料支撑产业。作为省属企业中唯一以进口为主的外贸集团，主动策应江苏加快经济转型升级步伐和产业集群建设需要，加大国内及江苏所急需的大宗生产资料进口力度，截至目前紧缺原材料、先进设备，主要包括工业原材料、机电成套设备、纺织原料等进口累计超百亿美元。在有色金属等稀缺资源方面，集团强化前瞻布局，积极抢占高地，布局海外矿产基地，累计进口铬锰矿超200万吨，货值4亿美元，进口量位居全省前列。推崇“民生为大”，以引进绿色优质食品丰富餐桌。在党的二十大报告中，“增进民生福祉，提高人民生活品质”单独作为一个部分进行部署。集团紧贴民生需求，主动适应百姓“舌尖上的需要”，从2015年起就开拓了牛羊肉进口业务，当前集团肉类食品进口规模稳定在4万吨以上，牛肉进口量位居全国前列，货源渠道遍布美国、加拿大、南美、欧洲等全球主要高品质牛肉产地。积极拓宽国内零售渠道，与麦德龙、盒马鲜生、沃尔玛等知名商超建立紧密合作关系，打响“海企肉品”品牌，构建起了一条从牧场到餐桌的直供“链条”。

**坚持“开放+创新”，建强海外综合服务平台。**在“高水平走出去”上，集团坚持“开放+创新”原则，以开放引领创新、在开放中推进创新，打造海外生产基地、布局海外产业园区、推动实现海外产融结合，坚持把输出优质产品与输出优势产能有机结合起来，推进更多产品、服务、品牌、标准走向世界，奋力打造高水平“走出去”综合服务平台。打造海外生产基地，坚持“建工厂”与“建市场”、建境外园区与建物流基地、产能输出与模式输出相结合，着力打造开放型经济发展的“前哨阵地”。坚持将战略着眼点聚焦在有利于发挥自身优势、有利于利用资源禀赋、有利于集团产业融合、有利于拓展成长空间的国家和地区。在东南亚地区，依托缅甸生产基地打造“工贸技”结合、境内外联动运营平台，4家境外服装工厂总产能达500万件；在东亚独联体地区，积极布局绿色食品供应基地，帮助白俄罗斯优质牛肉正式进入中国市场；在东非市场，坦桑尼亚“江苏-新阳嘎农工贸现代产业园”不仅是江苏省境外产业合作集聚区，更是首批10个国家级境外农业合作示范区之一。此外，作为“走出去”战略的重要组成部分，海企集团近几年的探索建树还有更多。实现海外产融结合。为推动苏企“走出去”走得更远、走得更深、走得更实，集团全力促进产融结合。推进成立苏元禾中私私募基金管理有限公司，元禾钟山获江苏省首批合格境内有限合伙人(ODLP)对外投资试点资格，获批额度2亿美元并在中基协登记成为私募投资基金管理人，成为江苏省第一家、也是目前为止唯一一家可以正式开展业务的ODLP试点管理企业。基金公司为江苏赴港上市企业提供培育辅导与服务支持，引导在港上市公司做大做强和防范风险，推动更多江苏优质企业在港上市发展，促进江苏实体经济与香港金融资源深度融合。联合5家江苏企业在坦桑尼亚第一大城市达累斯萨拉姆发起设立中华大盛银行，成为“一带一路”沿线我国首个非银行金融机构设立的海外商业银行，也开创了江苏金融“走出去”的先河，为江苏乃至全国金融企业拓展非洲业务打开“窗口”。



## 聚焦「高效能治企」全局，以党建业务融合厚植发展动能



党的二十大报告指出，深化国资国企改革，加快国有经济布局优化和结构调整，推动国有资本和国有企业做强做优做大，提升企业核心竞争力。集团始终把改革作为推动转型升级、创新发展的重要契机，将改革创新与实际紧密相结合，全面激发企业高质量发展新活力。

**党建领航，切实把党的政治优势转化为企业发展合力。**党的二十大强调，要坚持和加强党的全面领导。以高质量党建引领集团高质量发展，也一直是海企人的决胜之道。多年来，集团坚持将党的建设放在首位，充分发挥党组织核心领航作用、党建品牌示范作用及党员先锋模范作用。各级党组织不断提高政治站位，牢固树立“四个意识”、坚定“四个自信”，做到“两个维护”，用习近平新时代中国特色社会主义思想武装头脑，指导改革实践；加强组织建设，严格落实“三会一课”、民主生活会等组织制度，全面加强基层党组织队伍建设，提升党建工作水平，“红色夜校”“先锋论坛”等一批党建品牌不断涌现。主动将党建工作融入生产经营，用鲜明的政治属性引领企业高质量发展，把党建工作优势转化为企业竞争优势，把党建的丰硕成果转化为干事创业的实际成效。

**自我革新，切实把治企兴企优势转化为市场竞争实力。**响应党的二十大报告中“推进国有企业、金融企业在完善公司治理中加强党的领导”要求，集团恪守“国姓党”政治基因，将党的建设融入公司治理各个环节，按照“党组织顶层设计与董事会决策、经理层实施执行”运行模式，在决策上、监督上、执行上相融合，在中心工作、文化建设、人才队伍建设方面相融合，积极探索加强党的领导与完善公司治理有机统一的实现途径。健全“三重一大”决策制度，落实党委前置研究讨论重大事项工作机制，完善董事会授权机制，厘清各级治理主体权责，保障决策体系运转顺畅。进一步建强建优董事会，推进重点子企业董事会“应建尽建”，落实董事会成员“外大于内”架构设置要求。推行经理层成员任期制和契约化管理工作，集团子企业全部纳入管理，进一步提升经营活力。坚持将新发展理念贯穿集团国企改革全过程，围绕7个方面28项共112条具体改革举措奋力攻坚克难，经营效益、结构布局、运营保供等方面佳绩频传，实现改革与发展同频共振、同向共进，集团国企改革三年行动高质量收官。

**以人为本，切实把人才队伍优势转化为干事创业活力。**党的二十大报告提出人才强国战略，将人才工作提到新的战略高度，集团坚持“党管人才”工作原则，不断强化“人才是第一资源”意识，牢固树立“重实干、重实绩、重担当”的鲜明导向，科学编制集团“十四五”人才发展规划，真心爱才、悉心育才、倾心引才、精心用才，加快构建人才发展现代治理体系。依托海企培训中心进行系统化高标准育才，强化关键岗位骨干人才培训教育，从行业政策、产业特征、市场营销、客户管理、风险控制、法律常识等方面进行定期培训，让骨干人才成为既懂行业、懂经营，又懂业务、懂财务的行家里手。注重年轻干部队伍建设，大力培养选拔优秀年轻干部，动态优化后备人才库，实行源头培养、跟踪培养和递进式培养。加强员工职业生涯规划指导，多建职工爱参与、能参与的平台，不断为员工全面健康发展创造条件。集团管理人员中“80后”占比73.8%，“85后”占比42.8%。推行“管理人员竞争上岗、末等调整、不胜任退出”制度，营造更加积极、公平、清正干事创业氛围，真正把效率、业绩和干劲比出来，把人才强的磅礴力量迸发出来。截至目前，集团已经建有4家高新技术企业，授权专利和软件著作权108项，其中发明专利15项，主导和参与编制国家标准、行业团体标准4项。

**耕耘更知韶光贵，奋楫扬帆稳驭舟。**省委十四届三次全会发出“在新征程上全面推进中国式现代化江苏新实践的”号召。海企集团将按照省委省政府的决策部署，胸怀“国之大者”和“全省发展大局”，进一步锚定“两高”定位，全力构建自主可控供应链体系，奋力书写中国式现代化江苏新实践“海企答卷”，为推动形成全面开放新格局扛起海企担当、作出海企贡献。

(江苏省社科院区域现代化研究院)

