

# “大湾”风景一时新

## ——看湾里大湾集团国企改革改出新天地



南昌西北郊，有一山高峙，这里峰峦叠嶂，连绵不绝。行至山中，但见树木苍郁，修竹苍翠，人文渊藪，风光旖旎。这座山，就是被誉为南昌“城市中央公园”的梅岭。

山脚下，有一方形胜之地，名叫湾里。几年来，这座欣欣向荣的“小城”，在新发展理念引领下，在高质量发展要求驱动下，区域经济增长动力强劲，改革创新活力迸发，民生不断改善，百姓安居乐业，社会安宁和谐。

就在上个月，湾里喜获一项国家级殊荣：文化和旅游部公布2024年新一批国家级旅游度假区，梅岭生态旅游度假区名列其中，这一国家级“招牌”的取得，从侧面印证了湾里近年来的发展成效。

而一切成绩的取得，与南昌湾里管理局着力推动的国企改革息息相关、共生共荣。

2020年，国企改革三年行动正式在全国推进，为贯彻落实这一要求，在南昌市委、市政府的部署下，湾里管理局锐意进取，奋勇争先，担当作为，敢于啃“硬骨头”、蹚“深水区”。

2022年4月，湾里管理局下属4家国有企业（湾里城投公司、湾里国

资公司、梅岭旅游公司、新经济产业园）整合，组建南昌大湾生态建设集团有限公司（以下简称大湾集团），并于当年11月正式实体化运转。

如今，两年过去，湾里管理局积极推动国企改革，在重点领域和关键环节上取得了突破性进展，改出了一片新天地，走在了南昌乃至全省的前列。

“铃响交卷”，大湾集团国企改革“四合一”这道题究竟答得如何？让我们走进大湾集团，探寻亮眼成绩的背后……



湾里磨盘山森林公园

### 谋势而动

直面难点痛点堵点

“昂首向苍穹，纵横南北瞰西东。遥望灯火阑珊处，城中。四时景象已不同。乘风欲腾空，漫天烟霞伴青松。此刻豪情三千丈，隆冬。冰雪压顶仍从容。”

从《南乡子·蟠龙峰》这首词，我们可以感受到湾里管理局领导班子对新景区新气象的热情礼赞和面对艰巨繁重改革任务的坚定与执着。

的确，改革，是继往开来的深刻革命，是乘风破浪的奋楫远航。

一直以来，但凡国企改革，都会面临着许多困难和挑战。主要难点之一是重组整合难。国企重组整合是一项系统工程，涉及方方面面利益。在改革过程中，如何平衡相关部门、企业和市场的关系，如何通过体制机制变革发挥协同优势，如何充分激发和调动干部职工的积极性等，都是复杂而艰巨的任务。

百舸争流，千帆竞发，勇进者胜。为什么要顶住困难和压力，狠下决心、花大力气去推动国有企业改革？

“一是中央、省、市有政策要求，给了我们改革的底气；二是企业也不得不，去适应新时代和新发展环境，否则不但很难为地方经济发展做贡献，恐怕连自身的生存都成问题。”谈到湾里国企改革背景，湾里管理局党委书记龚志强如是说。

彼时，湾里城投公司、湾里国资公司、梅岭旅游公司、新经济产业园4家企业，不同程度存在规模体量小、盈利能力弱、市场竞争力不强、管理基础薄弱、专业人才不足、同质化经营较明显等问题。随着时代发展，这4家国企的现实困境与应有的担当，并不能完全相匹配。

“以往这些企业主要完成政府一些指令性的工作，市场化程度不高，运转不灵活，市场竞争力不强，国有资本保值增值面临着较大压力。此外，4家企业业务板块存在重合，容易造成资源浪费。”大湾集团董事长汪锦在国企工作多年，这是他的切身体会。

整合势在必行，但绝不是简单的“1+1”，

如何破解难点、消除痛点、打通堵点，这道题，并不好作答。

4家国企的重组整合，肩负省、市、管理局各级政府的托重，任务重、压力大。而作为南昌县区级国企整合的先行者，没有现成经验可借鉴，只能摸着石头过河，在实践中去探索。

“我们的改革走在前，力度非常大，难度肯定有。”大湾集团董事长罗立芸介绍，整合过程中，各子公司管理层人数缩减，人员身份转变、竞聘上岗等，对部分干部职工有心理冲击，时有不理解和抵触情绪。

更大的难度还在于操作中面临的实际差距。4家国企的运营机制明显不同，市场化程度有差异，企业的活力和竞争力不在同一个层面。有个指标很明显：整合前，湾里国资公司、新经济产业园市场化程度稍高，企业有盈利能力。而湾里城投公司和梅岭旅游公司，处于亏损状态。

4家国企，处于不得不改的境地，这是时代的命题，更是产业发展的必须。

“国有企业是推动地方经济发展的一个重要力量，整治弊端，轻装上阵，建立现代企业制度，走向市场化，激发员工积极性和主动性，提升企业的经营效益，这是正道，也是企业生存和发展的王道。”龚志强表示，“企业勇敢走市场，才能服务好地方发展，自身也能逐步强大，还能孵化出更多更好的项目和企业。”

改革需要顶层设计，高位推动。为此，湾里管理局精心调研，制定出台了“大湾集团国资架构与发展格局报告”，提出“战略先导、统筹推进、涅槃重生、跨越发展”的创新思路，以城投基建、梅岭文旅、园区引资形成相互依托、相互促进的三大核心，以市政管养与国资运营作为集团收入增长的两大核心引擎，加快主业培育，建立现代化企业管理体系，在服务好湾里高质量发展的同时，实现公司高质量发展。

2022年4月，在湾里管理局的领导下，大湾集团革故鼎新、敢为人先、激流勇进，拉开了重组改革的序幕。

### 大刀阔斧

破除整而不合困局

改革破题，创新开路，大湾改制号角吹响。

思想、机制、构架……在千头万绪的改革思路中，大湾集团以“人”为突破口，展开了一系列大刀阔斧的改革。

国企改革三年行动中明确要求，要建立完善“区别于党政领导干部、符合市场经济规律和企业成长规律”的国有企业领导人员管理机制。其中关键就在于去身份去级别，用市场的机制开展岗位管理。

重组一开始，根据规定，大湾集团4家子公司原管理层成员全体“起立”，参与市场化聘用。据了解，改革前，4家子公司副副级以上管理层人员达40多人，大部分有机事业单位编制。根据改革要求，所有人员必须在事业编制和企业岗位之间做出抉择，其中有37人选择保留编制回原单位，企业管理人员大大精简。汪锦算了一笔账：“改革后企业轻装上阵，管理人员精简，优化了约60%，每年人员开支减少近600万元。”

同时，集团建立职业经理人制度，按照“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”原则，通过市场化方式引进与内部竞争性选拔相结合的方式，选聘了多名集团和子公司高管。

大湾集团梅岭旅游公司负责人张河海，是在改革过程中引进的专业人才。他原先是江西一知名景区的营销总监，景区宣传推广、营销策划经验丰富。他认为，“把专业的队伍和人才引进来，能为整体的旅游确定一个战略性规划以及良好的运营模式。”要顺利完成公司市场经营布局和后续业务的突破，就要

### 重生蝶变

改革迸发澎湃活力

改革创新，人心思齐。

大湾集团将“四合一”从物理反应转换成了化学反应，4家子公司也在深度融合中各美其美，发展共赢。

在湾里管理局的支持下，大湾集团开展了盘活闲置国有资产、整合“沉睡”资源等工作，实行统一经营、统一管理，做大了企业资产规模，提升了企业经营收益。

数据最有说服力：截至2023年底，大湾集团资产规模由刚重组整合时的50余亿元增至百亿元；净资产总额55.31亿元，资产负债率为40.7%，比上年同期减少14.36%；上缴税收2.08亿元，顺利完成了年度各项经济指标。

跨越式发展的背后，则是重组效应的不断释放。提及重组整合的实践成果，汪锦难掩激动：“整合后，梅岭旅游公司、湾里城投公司扭亏为盈。改革前，湾里国资公司每年利润约500万元，改革后，利润翻一番，达到1000余万元。”

改革重组并实体化运作之后，大湾集团在市场上一次次高调亮相，展现新气象、新成绩。

今年5月中旬，大湾集团梅岭旅游公司负责兴建的南昌梅岭云端景区索道项目（下站）规划、建筑设计方案获审批通过。

梅岭索道全长约5.58公里，将打造成梅岭风景区的标志性景点。索道设计为8人吊厢式，每小时单向运能约1500人。项目由南昌梅岭旅游发展有限公司承建，总投资10.05亿元，预计12月完工并投入使用。

“以后，来湾里的游客，18分钟就能到达梅岭最高峰，无论看日出日落，看冬日雪景，轻轻松松就可以开启云端之旅。”张河海说。

如果说梅岭索道建设是大湾集团的大手笔，在5月底刚刚全面完成建设的蟠龙峰景区，则是提升湾里旅游品质的又一神来之笔，更被网友誉为“一出世便是网红”。

今年“五一”期间，蟠龙峰景区举办了千人登顶·万人登顶登高活动，蟠龙峰美食文化节也拉开了序幕。数以万计的游客一起登蟠龙峰顶，发现南昌之美、爱上南昌之美，

打破过去的行政思维，从如何激发员工干事创业的热情开始改革。

针对组建前内部板块重叠现象严重，大湾集团大胆整合资源和资产，主动聚合资质和业务；大湾集团成为控股集团，明确“3+2”板块布局，各板块由一级子公司主体经营，并将相关板块属性的优质资产和项目划归到所属一级子公司名下经营。“对每个子公司的经营范围都进行优化，明确每个公司的主责主业，并区分开来，确保板块不互相重叠。”罗立芸介绍，如今，集团及子公司产业布局更清晰，定位更明确，板块相互产业联动，集团化分类管理。4家子公司协同发力，提升了企业全产业链综合服务能力，增强了抵抗风险的能力。

一个现代化企业，没有现代化的企业组织架构和管理制度，肯定行不通。

在机构组建方面，在下辖4家子公司的基础上，集团本部成立了综合办公室、财务资金部、风控审计部、人力资源部、投资发展部、资产管理部、工程管理部、纪检监察室8个内设部门，公司运行顺畅高效。

在建章立制方面，为有效防范集团决策失误和经营风险，集团先后起草了公司章程、董事会议事规则、监事会议事规则、总经理办公会议事规则等规章制度，促使集团健康可持续发展。

4家国企合为一家，从2022年11月实体化运作至今，两年不到的时间，大湾集团提前完成国企改革三年行动的艰巨任务，难度之大，过程之复杂，成效之显著，在我国国企改革中起到了示范作用。

成为湾里旅游的一大亮点，蟠龙峰成了“本地人常去、外地人想去”的网红打卡地。

如今，站在蟠龙峰顶，可以全视角观赏南昌美景和梅岭全貌，节假日日均接待游客2万人以上。据介绍，景区建设达到了预期效果，对提升城市功能品质，满足人民群众对美好生活的向往，促进湾里旅游高质量发展具有重要意义，后续的效应会越来越美好。

在湾里昌湾大道西侧，原三洲农产品物流中心项目正重新焕发生机，总投资达20亿元，集办公总部、研发基地、院士工作站实验室、江西功能食品省级研发平台等为一体的江中食疗科技方舟项目即将投产运营，投产后预计年纳税超千万元。

同时，大湾集团湾里国资公司依托自有产业，强化投、融、管、营功能，助推集团优化产业布局、完善产业链条，实现产业发展与金融杠杆互惠共进；已完成湾里区域性旅游集散中心项目等各类融资约10亿元；依法开展中小企业转贷服务，累计为150余家客户提供转贷服务，规模达24亿元，实现收入600余万元；与江西全致供应链等企业成立了合资公司……大湾集团湾里国资公司“1+1”的改革红利正在释放。

此外，大湾集团其他项目建设也佳音频传。

2023年以来，大湾集团湾里城投公司大力推进南昌二中心远教教育集团九湾学校项目、湾里管理局“两整治一提升”等20余个总投资额约23.4亿元的政府投资项目，助力湾里管理局“三区”同建。

招商工作也亮点频出。2023年，大湾集团新经济产业园园区新增企业320家，累计达1590家，接待来访客商300余批次，外出招商150余批次，新引进产业项目13个。

两年不到的时间，大湾集团资产规模不断攀升，一体化管理体系开始高效运行。在业务领域，各子公司资源共享、业务协同全面展开；科研、传媒资源完成整合；采购、物流、销售、产业金融向集约高效方向推进，多赢效应初步显现。

### 勇毅担当

打造一流产业集团

在危机中育先机，于变局中开新局。

征途漫漫，最是改革创新能致远。而改革创新没有捷径，只有在高质量发展引领下，持之以恒“深蹲助跑”，才能实现新的“起飞跳跃”。

通过国企改革和重组攻坚，大湾集团在打造现代企业制度体系、促进国有资本保值增值方面，探索出了一条因改革而兴、以改革图强的重组路径，增强了企业服务南昌经济社会发展大局的底气和韧劲。

龚志强对大湾集团的改革寄予厚望，他表示：“从政府层面来讲，我们希望企业成为现代企业制度运行下的高质量企业，多为地方经济发展做贡献。通过改革，使企业有强大的投融资和经营管理能力，在湾里打造更多高质量工程和高品质项目。”

大湾集团在经济社会发展中的基础支撑、战略引导和民生保障作用不断增强。

集团党委始终坚持党的领导，加强党的建设作为“根”和“魂”，贯穿到改革发展全过程各方面，充分发挥好“把方向、管大局、促落实”重要作用。

2023年，大湾集团融资9900万元，投入湾里恒大林溪府项目“保交楼”工作，勇担责任稳民生；融资2900万元，帮助远泽集团爱琴海购物公园渡过难关，盘活了项目，彰显了国企的社会责任和担当。

远泽集团远星事业部副总经理姜浩源深有感触地说：“当时我们困难重重，面临着债务纠纷和资金短缺等问题，湾里管理局和大湾集团雪中送炭。湾里管理局帮我们约谈了相关施工方，把历史问题做了澄清，为我们提供了政策支持。大湾集团提供了2900万元周转资金，帮我们渡过难关。”

作为湾里生态总部经济招商平台，大湾集团新经济产业园持续优化营商环境。2023年，新经济产业园累计走访重点企业300余次，收集并协调解决企业相关诉求100余个；为21家企业成功办理“财园信贷通”贷款，金额6000万元。

“我们公司总部之前在别的城市，湾里亲商、爱商、护商，为我们提供了1700平方米装修好的办公场地，我们直接拎包入驻，非常便捷。三年的时间，湾里管理局给了我们很多关怀，我也把自己当作湾里的一分子，自觉回报社会，承担起社会责任。”江南出行运输服务有限公司董事长李晓东如此感慨。

大湾集团将持续营造“随叫随到、说到做到、服务周到”的营商环境，为优化湾里管理局营商环境助力。

更长远的布局还在不断拉开序幕。为更好服务湾里文旅发展，2023年成立的大湾集团梅岭农林投资开发公司，申请了特许经营权，计划将湾里闲置的土地、林地、水面等盘活利用，规模化开发，打造“乡村旅游+民宿”业态。该项目既创新了旅游盈利模式，也帮助了当地农民增收和就业，促进地方经济发展。

如今，大湾集团正按“三核两擎”思路聚焦主责主业，即做强以资产经营、总部经济、城市建设为核心的三个业务板块，打造文旅文创与城乡管养两大增长引擎。通过持续挖掘实业投资机会和利润增长空间，做强做优企业，扎实做好国企改革“后半篇文章”。

历史照亮未来，征程未有穷期。和着时代的铿锵节拍，大湾集团将以创新发展、绿色发展、开放发展等理念在新的产业领域搏击，为“四合一”增添更加精彩的诠释。

而矢志不渝、砥砺前行的大湾人，将以更饱满的激情，更昂扬的斗志，在新时代的宏阔答卷里，书写属于他们的荣光和奇迹。



江中食疗科技方舟项目效果图

（本版文图由大湾集团提供）