陆丰市国资国企三年发展规划
（2023-2025 年）

二〇二三年三月

目　录

单位名称对照表 1
一、指导思想和基本原则 5
二、规划编制的工作方法 5
（一）规划编制的原则和理念 5
（二）编制思路和过程 6
三、陆丰市国资国企改革发展历程及现状 8
（一）体制变化过程 8
（二）国资国企改革主要成效 9
（三） 市属国企基本情况 11
（四）存在的问题和不足 13
四、发展机遇与挑战分析 15
（一）机遇与优势 15
（二）制约与挑战 17
（三）结论 18
五、相关产业、业态和模式 18
（一）国有资本投资与运营公司 18
（二）市政基础设施建设与新基建 20
（三）工程代建 21
（四）供排水与治污 23
（五）沿海（临港）产业 24
（六）新媒体与文旅产业 25
（七）智慧城市 26
（八）产业园区建设 28
（九）城市后勤服务 29
（十）金融及产业投资 30
（十一）不良资产处置 31
六、发展目标与实现路径 32
（一）发展愿景 32
（二）主要经济指标 33
（三）工作方向 34
（四）主要举措 35
（五）保障措施 35
七、系统谋划、有序推进，做好市属国企的专业化整合和组建 36
（一）总体设想 36
（二）具体方案 37
八、一户一策，帮助企业解决制约生产经营和发展的瓶颈问题 39
九、对准条件，提前谋划，将投控公司和市政投资公司打造成重要投融资平台 40
（一）政策要求 40
（二）测算与分析 41
（三）结论与措施 42
（四）特别提示 42
十、大力支持国企承接和参与城市建设运营、后勤服务和民生工程 43
十一、扬优避短、精心策划，实施大项目大企业引领的精准招商引资 45
十二、以规划目标为导向，出台市属国企绩效考核办法 48
十三、核实家底，全面清查经营性和行政性国有资产 49

十四、挖掘资源、拓展业务，以生产自救为主，逐步解决企业遗留问题 50
十五、保障措施 51
（一）加强党对国有企业的全面领导，发挥党委领导核心和政治核心作用 51
（二）按市场化要求完善各种机制 52
（三）汇聚优质资源和有利优惠政策，加快融入“双区”，实现赶超发展 54
（四）举全市之力，落实规划实施任务清单，确保规划目标落地 55
十六、规划的特点和不足 59
（一）工作扎实、结论可信 59
（二）内容充实、思路清晰、逻辑性强 59
（三）抓住问题的关键和短板 59
（四）考核目标务实创新、概括词语准确精炼 60
（五）规划的不足 60
附件 1：企业调研情况 62
（一）陆丰市市政建设投资有限公司 62
（二）陆丰市碣石临港工业园开发有限公司 64
（三）陆丰市产业园投资开发有限公司 66
（四）陆丰市城乡自来水有限公司 67
（五）陆丰市城乡供水有限公司 68
（六）陆丰市兴水水利水电经营有限公司 70
（七）陆丰市金叶发展有限公司 71
（八）陆丰市商业企业集团有限公司 72
（九）陆丰市国有资产经营管理有限公司 77
（十）陆丰市皮影动漫文化产业有限公司 79
（十一）陆丰市正字戏文化产业有限公司 81
（十二）陆丰市医药总公司 82
（十三）陆丰市电影公司 84
（十四）陆丰市粮食集团有限公司 85
（十五）陆丰市中国旅行社 87
（十六）陆丰市第二运输有限公司 88
（十七）陆丰市崇文教育投资有限公司 90
（十八）陆丰市鸿祥港务有限公司 91
（十九）集体所有制企业 93
附件 2：39 家直管企业 2021 年基本情况 95
附件 3：39 家直管企业 2021 年财务数据情况表 97
主要参考文献资料目录 99

单位名称对照表

序号	单位全称	规划简称
1	广东省政府办公厅	省府办
2	广东省烟草专卖局	省烟草专卖局
3	中共汕尾市委机构编制委员会办公室	汕尾市委编办
4	中共汕尾市委全面深化改革委员会办公室	汕尾市委改革办
5	陆丰市人民政府	市政府
6	陆丰市国有资产监督管理局	市国资局
7	陆丰市国有资产管理办公室	市国资办
8	陆丰市财政局	市财政局
9	陆丰市自然资源局	市自然资源局
10	陆丰市发展和改革局	市发展改革局
11	陆丰市交通运输局	市交通运输局
12	中共陆丰市委宣传部	市委宣传部
13	陆丰市农业农村局	市农业农村局
14	陆丰市水务局	市水务局
15	陆丰市市场监督管理局	市市场监管局
16	陆丰市退役军人事务局	市退役军人事务局
17	陆丰市人力资源和社会保障局	市人力资源社会保障局
18	陆丰市科技工业和信息化局	市科技工业和信息化局
19	陆丰市住房和城乡建设局	市住房城乡建设局
20	中共陆丰市委全面深化改革委员会	市深改委
21	陆丰市教育局	市教育局
22	陆丰市文化广电旅游体育局	市文化广电旅游体育局
23	广东陆丰东海经济开发区管理委员会	东海开发区管委会
24	陆丰市国有资产经营管理公司	资产公司
25	陆丰市国有资产经营管理有限公司	资管公司
26	陆丰市金叶发展有限公司	金叶公司、金叶
27	陆丰市市政建设投资有限公司	市政公司
28	陆丰市市政投资建设有限公司	市政投资公司、市政投资
29	陆丰市产业园投资开发有限公司	产业园公司、产业园
30	陆丰市龙潭灌区水利水电经营有限公司	龙潭水利公司、龙潭水利
31	陆丰市金厢水产供销公司	金厢水产公司
32	陆丰市东珠糖饼有限公司	东珠糖饼公司

序号	单位全称	规划简称
33	陆丰市机械制造厂	机械制造厂、机械厂
34	陆丰市粮食集团有限公司	粮食集团
35	陆丰市城乡自来水有限公司	城乡自来水公司
36	陆丰市城乡供水有限公司	城乡供水公司
37	陆丰市商业企业集团有限公司	商业集团
38	陆丰市旅游公司	旅游公司
39	陆丰市鸿祥港务有限公司	鸿祥港务公司、鸿祥港务
40	陆丰市电影公司	电影公司
41	陆丰市崇文教育投资有限公司	崇文教育公司、崇文教育
42	陆丰市兴水水利水电经营有限公司	兴水水利公司、兴水水利
43	陆丰市皮影动漫文化产业有限公司	皮影动漫公司、皮影动漫
44	陆丰市碣石临港工业园开发有限公司	临港公司
45	陆丰市投资控股有限公司	投控公司、陆丰投控、投
46	陆丰市供水集团有限公司	供水集团
47	陆丰市食品有限公司	食品公司
48	陆丰市甲子商业有限公司	甲子商业公司
49	陆丰市市政建设工程公司	市政工程公司
50	陆丰市建筑工程总公司	建筑总公司
51	陆丰市建筑装饰工程公司	建筑装饰公司
52	陆丰市第二运输有限公司	二运公司
53	陆丰市中国旅行社	中国旅行社
54	陆丰市博美医药公司	博美医药公司、博美医药
55	陆丰市新特药公司	新特药公司、新特药
56	陆丰市正字戏文化产业有限公司	正字戏公司、正字戏
57	陆丰市甲子自来水公司	甲子自来水公司
58	陆丰市国有粮油购销有限责任公司	粮油购销公司
59	陆丰市粮油食品贸易公司	粮油食品贸易公司
60	陆丰市全美投资有限公司	全美投资公司
61	陆丰市百货有限公司	百货公司
62	陆丰市饮服有限公司	饮服公司
63	陆丰市五金交电化工有限公司	五金交电化工
64	陆丰市物资总公司	物资总公司
65	广东陆丰农村商业银行股份有限公司	陆丰农商行
66	陆丰市医药总公司	医药总公司

序号	单位全称	规划简称
67	陆丰市水产供销总公司	水产供销公司
68	陆丰市对外贸易有限公司	外贸公司
69	陆丰市木材公司	木材公司
70	陆丰市国营酒厂	国营酒厂
71	广东省陆丰水产进出口公司	水产进出口公司
72	陆丰市水产进出口公司冷冻加工厂	冷冻加工厂
73	陆丰市财贸中心	财贸中心
74	陆丰市农工商总公司	农工商总
75	陆丰市财贸信托总公司	财贸信托总
76	陆丰市中国旅行社华侨旅游服务公司	华侨旅游
77	广东省金洋进出口（集团）陆丰市公司	金洋进出口
78	汕尾市陆丰拍卖行	陆丰拍卖行
79	陆丰市林产品经销公司	林产品经销
80	陆丰市食品工业公司	食品工业
81	深圳市投资控股有限公司	深投控、深圳投控
82	深圳市资本运营集团有限公司	深圳资本集团
83	深圳市建筑科学研究院股份有限公司	建科院
84	深圳市科陆电子科技股份有限公司	科陆电子
85	深圳南山热电股份有限公司	深南电
86	深圳高速公路集团股份有限公司	深高速
87	深圳市天健（集团）股份有限公司	天健集团
88	深圳市路桥建设集团有限公司	路桥集团
89	深圳市自来水（集团）有限公司	自来水（集团）公司
90	深圳市水务（集团）有限公司	深水集团
91	广东深汕投资控股集团有限公司	深汕投控公司、深汕投控
92	广东烟草汕尾市有限公司	市烟草公司
93	广东省广播电视网络股份有限公司	省广电集团
94	广东省电影有限公司	省电影公司
95	汕尾市投资控股有限公司	汕尾投控公司、汕尾投控
96	汕尾市金融控股有限公司	汕尾金控公司、汕尾金控
97	汕尾交通投资有限责任公司	汕尾交投公司、汕尾交投
98	汕尾市华陆企业集团有限公司	华陆集团
99	普宁市恒吉粮食有限公司	普宁恒吉粮食公司
100	中国烟草总公司广东省公司	省烟草公司

序号	单位全称	规划简称
101	广东长风新能源装配制造有限公司	广东长风
102	中广核新能源港口投资（陆丰）有限公司	中广核新能源
103	明阳智慧能源集团股份公司	明阳智能
104	江苏有限公司中天科技股份	江苏中天
105	青岛天能重工股份有限公司	青岛天能

一、指导思想和基本原则

高举中国特色社会主义伟大旗帜，以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的十九大、二十大以及十九届二中、三中、四中、五中全会精神，深入贯彻习近平总书记对广东重要讲话和重要指示批示精神，全面贯彻党的基本理论、基本路线、基本方略，在全省构建“一核一带一区”区域发展格局机遇，向西全面接轨深圳、全力融入“双区”，向东携手汕潮揭，东承西接中借梯登高，努力融入以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局。以深化供给侧结构性改革为主线，以创新为根本动力，以满足人民对日益增长的美好生活需要为根本目的，统筹发展和安全，围绕“奋力裂变发展， 实现蓝色崛起”、做强做优做大市属国资国企总目标，坚持党的全面领导，坚持以人民为中心，坚持新发展理念，坚持深化改革开放，坚持全局观念。

二、规划编制的工作方法

（一）规划编制的原则和理念

——务实创新、规范严谨的原则和理念

本规划编制项目系依据陆丰市委市政府关于市属国资国企改革发展顶层设计的决策而启动，宗旨是做强做优做大国资国企。规划编制应当从陆丰的社会、经济、自然资源等客观实际出发，与陆丰市十四五规划、政府工作报告等全局性工作和市委市政府的相关战略意图协调一致；按照规划编制的一般业务技术方法、规范和逻辑开展调研、论证、沟通等必要程序，并力求用数据说话。要开阔思路，在理念、模式、业务等方面锐意创新，借鉴先进地区的经

验，力避讲套话空话，拿出能解决实际问题的意见和方案。

——目标明确、路径清晰的原则和理念

发展规划应当规定实施拟达到的目标。目标应当先进可行、含义明确、内容全面、抓住主要矛盾，既有定性目标，也有量化目标。实现路径和保障配套措施逻辑上应能支撑目标的实现，有一揽子实施方案和责任清单。应当拿出对发展目标整体实现情况进行评价的要件、指标以及企业绩效考核办法。评价和考核应以规划目标为导向，具备针对性、科学性、合理性和可操作性。

（二）编制思路和过程

——了解意图，拟订计划

首先听取陆丰领导和相关部门对规划编制的指示意见，主要内容：一是陆丰的基本情况特别是国企现状；二是规划编制的背景意图、目标要求、重点关切；三是规划的总体构想思路；四是相关政策法规和专业业务；拟订体现上述要点精神、有时间进度和人手安排等事项的工作计划，经双方磋商确认后据以实施。

——收集文献，熟悉资料

一是党和国家领导人相关重要讲话和文章，党中央国务院的相关文件；二是广东省及深圳、汕尾、陆丰地方相关文件资料；三是媒体和企业的相关重要文章和信息资料；四是编制陆丰发展规划需要的各种资料、书籍、数据、报表等。

——座谈走访，了解情况

一是通过实地调研方式，了解陆丰国资国企改革发展历程、现状、成效及问题等相关信息；二是通过对市国资局领导班子成员和部门负责人、企业负责人访谈的方式，

了解访谈者对陆丰国资国企发展规划的建议和意见等相关信息；三是对开发园区、产业基地、工程项目、港口码头、生产现场等进行实地调研考察，对陆丰国资国企已经或可能进入的产业、业态、模式进行分析研究。

——理顺逻辑，确定框架

在讨论规划逻辑、工作路径的基础上形成研究框架和报告目录，然后落实写作分工。经过充分酝酿反复切磋，形成按以下层次递进的研究框架:

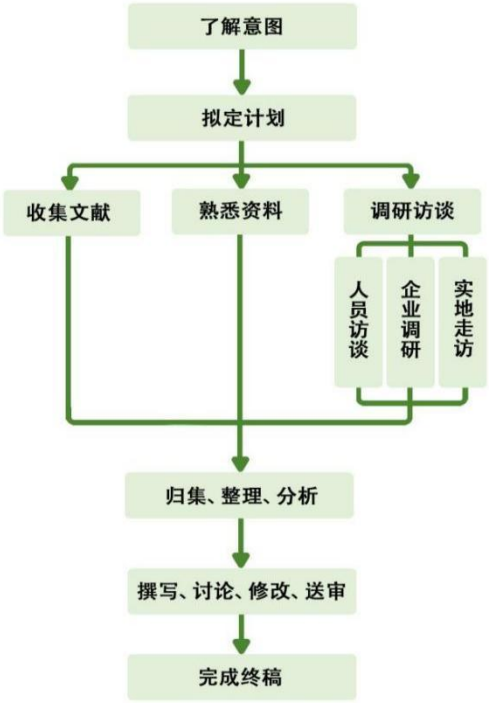


图 1　编制发展规划的工作方法

历史沿革→国资整体现状→企业现状调研→发展形势分析→相关产业、业态和模式→发展目标→实现途径和保障措施

——归纳研判，形成报告

将以上获得的情况信息数据合成汇总、分析研判，对每章节的写作内容和表述方式在项目组内集体研讨，融汇贯通达成共识，形成规划征求意见稿。征求意见稿交市国

资局审阅并反馈意见，上下联动，最终完成陆丰市国资国企三年发展规划正式文本。

三、陆丰市国资国企改革发展历程及现状

（一）体制变化过程

上世纪九十年代以前，陆丰市属国有企业一直由各行业职能部门管理。1991 年 6 月，在市财政局下设立副科级市国有资产管理办公室，主要管理行政性与经营性的国有资产。1996 年，市国有资产管理办公室更名为市国有资产管理局，仍在市财政局下设。2000 年，国有企业与市直属党政机关脱钩，成立陆丰市国有资产经营管理公司，代替原市国资局对市属国资进行监管，职能在管理资产基础上增加了管理人事任命。2005 年，恢复市国资办接管资产公司职能，资产公司保留但暂停运营。2016 年，资产公司作为市属国有企业重启运营，自负盈亏，取消行政职能，改制为陆丰市国有资产经营管理有限公司。2019 年 3 月，陆丰市进行机构改革，组建正科级的政府直属部门市国资局，定位为代表市政府履行出资人职责，对授权的国有企业进行监督管理；行政性、资源性国有资产仍由市财政局、市自然资源局等其他职能部门监管；资管公司纳入市国资局管理，职能限于僵尸企业及不良资产管理。2021 年末市属国有全资或控股企业共 39 户（以下简称直管企业），其中市国资局监管 27 户（含僵尸企业 3 户），市发展改革局 2 户，市交通运输局 1 户，市政府 3 户，市委宣传部 3 户，市农业农村局 2 户，市水务局 1 户。由于历史原因，有 8 户原集体所有制企业由市国资局监管。



图 2　陆丰市国资国企管理体制变化

（二）国资国企改革主要成效

——完善国资监管制度，做好国企改革顶层设计

根据国有资产管理的有关法律法规，近年先后制定出台了《陆丰市企业国有资产处置管理暂行办法》、《陆丰市国有不良资产处置管理办法》、《陆丰市国资监管企业重大事项审核备案意见》、《陆丰市国有企业财务管理和监督暂行办法》、《陆丰市市级国有资产经营预算试行办法》、《陆丰市国资监管企业与派驻财务总监暂行办法》、《关于加强国有企业产权管理工作的意见》等多个监管、改革文件。

2018 年，根据省府办文件精神，制定《陆丰市国资办以管资本为主推进职能转变方案》，强化转变国资监管职能 12 项。2020 年，参照国务院国资委“两个办法”、“两个清单”的管理模式，调整市国资局权责清单，界定监管范围，精简国资监管事项 14 项。2021 年，市深改委出台《陆丰市关于贯彻落实<关于深化省属国资国企改革发展的

若干措施>的实施意见》，对深化全市国资国企改革与发展进行了全面部署并提出时间节点要求。2022年3月市国资局根据市深改委实施意见精神，围绕“整合资源、培育产业、创造价值、服务城市”的工作方向，牵头起草了《陆丰市市属国有企业整合组建工作方案》、《陆丰市市属国有企业资产整合和业务拓展实施方案》报市政府和市深改委审定。2022年8月，市国资局聘请的著名咨询机构立信会计师事务所（特殊普通合伙）深圳分所进场，《陆丰市国资国企三年发展规划和构建成立陆丰市投资控股有限公司咨询》项目正式启动，未来3年（2023-2025）陆丰市国资国企将进入一个新的发展时期。

——有序推进国资职能转变

一是明确履职重点。落实以管资本为主的要求，进一步厘清职责边界，理顺市国资局与所监管企业的关系，将应由企业自主经营决策的事项归位于企业，将延伸到子企业的管理事项归位于一级企业。**二是加快职能转变。**将国有企业领导干部经济责任审计和国有企业监事会职责划归审计部门，按照权责法定的原则，对市国资局的权责进行全面梳理，共建立和完善权力和责任清单17项，及时对社会公开，保证清单内的权力规范运行，督促责任落实到位。**三是加快公司制改革。**完成全市被列入计划33户国有企业公司制改革工作任务。其中：市发展改革局所属粮食企业7家；市商业系统所属企业25家；市交通运输局所属企业1家。**四是加大授权放权力度。**成立市国资局深化“放管服”改革优化营商环境工作领导小组，对国资监管审批项目及非审批项目进行全面清理清查，建立和完善权力和责任清单17项。授权市政公司部分股东重大事项决策权，将金叶、

崇文教育、产业园、龙潭水利公司的出资人调整为市政公司。

——稳妥推进供给侧结构性改革

一是有效处置市属国有“僵尸企业”。截至2021年底，已完成15家僵尸企业处置任务，分流安置职工2,932人，完成工商注销12家。**二是按期完成国有企业退休人员社会化管理工作任务。**全市应移交国有企业退休人员社会化管理2,531人，党员组织关系转移919人，已全部完成移交协议签订和转移工作，人事档案移交率和党员组织关系转移率均为100％。**三是推进国有企业关闭改革。**2000年以来对金厢水产公司、东珠糖饼公司、机械制造厂等18户企业实施了关闭改革，顺利推进企业厂房及员工住户拆迁工作，妥善解决了土地回收、重点项目推进与员工安置、拆迁户合法权益保护的关系，维护了社会稳定。

——加强国资法制建设、健全风险防控机制

为推进国资法制工作，已成立法律办事机构，聘请法律顾问，针对建章立制、合同审查、企业改制、风险排查与应对、重大经营活动、法律纠纷案件等方面开展大量工作，基本形成了法律风险防范机制；强化产权管理基础工作的同时，加强产权交易监管，印发了《陆丰市企业国有资产处置管理暂行办法》、《企业国有资产评估备案暂行办法》等文件，进一步完善清产核资、资产评估备案管理制度，推动产权交易网上竞拍，有效防范国有资产流失；加强企业财务监管，建立健全财务管理制度，严肃财经纪律，规范会计核算行为，推进财务风险防范机制。

（三）市属国企基本情况

规划项目组通过对39户直管企业的相关数据进行汇总

梳理、对其中的26户典型企业（含一、二级公司）进行实地调研访谈（详见附件1、2、3）、查阅相关文件资料等方式，了解市属国企基本情况。

——一般情况

2021年底陆丰市直管企业39户，其中市国资局监管27户，其他部门监管12户；39户直管企业中，19户已改制，其余20户仍保留全民所有制的国营企业性质。国有企业涉及市政、供水、粮食、食品、园区开发、商贸等业务。市属国企收益的主要来源是烟草公司分红、粮食轮换及补贴收入、供水收入、租金收入、食品零售收入等。国有企业共有职工10,886人，其中离退休人员4,158人。

——企业资产负债总体情况

截至2021年末，纳入企业国有资产汇编企业39户资产总额39.60亿元。资产总额近3年增长16.04亿元，年平均增长率10.95%，负债总额25.26亿元，近3年增长17.30亿元，年平均增长率25.97%；资产负债率63.79%；净资产14.34亿元，近3年增长-1.26亿元，年平均增长率-1.66%。

2021年度列入汇编的39户企业中，第二产业6户，资产总额6.28亿元，占汇总资产总额15.86%；负债总额3.04亿元，占汇总负债总额12.03%。第三产业32户，其中：①商务服务业企业8户，资产总额25.80亿元，占汇总资产总额65.14%；负债总额17.78亿元，占汇总负债总额70.39%。②批发业企业17户，资产总额4.79亿元，占汇总资产总额12.09%；负债总额4.22亿元，占汇总负债总额16.72%。

——企业效益总体情况

2021年39户直管企业营业总收入1.57亿元，成本费

用总额 2.19 亿元，净利润 0.06 亿元。其中：国资监管企业营业总收入 0.10 亿元，成本费用总额 0.32 亿元，净利润 0.07 亿元。净利润总额主要分布在第三产业，占比为 110.24%；所属企业盈利单位主要是：①金叶公司实现净利润 1,122.66 万元；②市政公司实现净利润 11.47 万元。所属企业亏损单位主要是：资管公司、产业园公司。总体来看，经营性企业盈利能力仍有一定的提升空间。

（四）存在的问题和不足

——市属国企正常在产企业较少

纳入汇编的 39 户市属国企中仅市政公司、粮食集团、城乡自来水公司、城乡供水公司、临港公司、产业园公司、资管公司等 7 户正常经营，在产率 18%。其他企业不是处于歇业或半歇业状态，就是从未开展经营活动的空壳公司。前者如商业集团、物资总公司、医药总公司、旅游公司、鸿祥港务公司、电影公司等，后者如崇文教育公司、龙潭水利公司、兴水水利公司等。皮影动漫、正字戏两家公司从未也无能力开展经营活动。崇文教育公司、龙潭水利公司、兴水水利公司、电影公司的管理人员分别由市教育局、市水务局、市文化广电旅游体育局人员兼任。

处于半歇业状态的商业集团在册员工 1,945 人，离退休人员 1,349 人，在册员工中仅少数人在岗（集团本部在岗 22 人，二三级公司在岗人员均在几人至十几人不等），多数二三级公司在岗人员的主要工作为收房租，并未涉及商贸业务。这些公司歇业后数量不等的房产店铺租给下岗员工经商。

歇业半歇业的一级公司的二级公司也有尚能正常经营的情况。比如半歇业的商业集团，其二级公司食品公司经

营正常；半歇业的医药总公司，其二级公司博美医药、新特药 2 家公司经营基本正常。

——市属国企资产总量小、无支柱产业、管理滞后，综合实力弱

2021 年市属国企经济总量在全市占比不足 1%。市属国企户数较多，但规模普遍较小，正常经营的主要是市政、供水、粮食、食品、园区开发业务，基本未涉及制造业、高科技产业和现代服务业，传统商贸企业不少但基本处于歇业半歇业状态。绝大部分市属国企的改制只限于改名，核心内容诸如人员分流、清产核资、离退休人员管理、改制经费保障等工作均未配套进行。39 户一级国企中，2021 年仅市政公司、临港公司两户年度财务报表经审计。而由于未开展业务等原因，皮影戏、兴水水利、龙潭水利、产业园、鸿祥港务等一批企业未计提固定资产折旧。

由于受珠三角等地区发达城市的虹吸，市属国企普遍存在管理、技术、技能人才短缺的情况，迫切需要熟悉资本运作、企业管理、信息化管理、物业管理、土地综合开发及城市更新人才。部分干部和员工的精神面貌欠佳、业务能力偏低。一些人存在得过且过、等靠要的思想。这些对国资国企的工作运转和未来发展产生不利影响。

——分头监管和监管不到位导致部分企业信息屏蔽、管理缺失

虽然市国资局经市政府授权对市属经营性国有资产实行统一监管，但事实上部分企业仍由相关职能部门直接监管。比如粮食集团、城乡自来水公司的股东分别为市发展改革局、市水务局。出资人仍为相关政府部门或其下属事业单位的企业共有 12 户，涉及市科技工业和信息化局、市

发展改革局、市交通运输局、市农业农村局、市委宣传部、市水务局 6 个部门。

市国资局对其他职能部门监管的企业很难完全放手不顾。实际上双轨制的管理架构难免造成管理冲突或管理踩空。由于监管不力等主客观原因，医药总公司、物资总公司、商业集团等歇业半歇业的一级公司，客观上不同程度屏蔽了其二三级公司的信息。这些下级公司对监管部门而言成了信息孤岛和监管盲点，导致数量众多的公司自枯自荣的具体境况监管部门了解不多。有的拥有数百甚至数千平方米临街商业旺铺的商业国企歇业，其员工下岗回过头来低价租用公司商铺做生意。国企员工一夜之间变成企业商铺的租客，而商铺产权的所有者市国资局却分文无收。调研中这些企业的负责人称这种包产到户式的操作系无奈之举。对此从不同角度考量可能有不同的评价和解读。

四、发展机遇与挑战分析

（一）机遇与优势

——党的二十大和十九届五中全会为国资国企发展指明了前进方向

这两个具有重大历史意义的会议深刻分析我国发展环境面临的深刻复杂变化，提出到二〇三五年基本实现社会主义现代化的远景目标，明确了“十四五”时期经济社会发展指导方针、主要目标和主要任务，强调要全面贯彻新发展理念，着力构建新发展格局。我市国资国企要在全国、全省、全市中找准发展方位、优化发展策略、谋划重大抓手，在新发展阶段、新发展格局的大背景、大环境下，努力实现在跟跑中实现并跑，在并跑中谋求超越，在现代化建设新征程中奋力裂变发展，在新发展阶段中贡献力量、

展现国企担当。

——“特区带老区”对口帮扶政策红利持续释放

中央对革命老区的政策支持力度不断加大，省委、省政府出台《关于进一步推动我省革命老区和原中央苏区振兴发展的意见》等一系列政策，继续安排深圳罗湖区全面对口帮扶陆丰，为我市用好用活各级支持政策，善用特区和先行示范区建在家门口的区位优势，集聚整合各类要素资源，加快振兴发展提供了强力支撑。

——陆丰“东承西接”的区位优势进一步凸显

我省正在举全省之力推进粤港澳大湾区和深圳中国特色社会主义先行示范区建设，通过扩大有效投资推动“一核一带一区”战略部署落地落实，以交通基础设施为先导促进沿海经济带东西两翼发展提速和培育重要发展极，深入探索珠三角和粤东西北区域合作新模式等，这为加快省内后发地区实现赶超发展，促进产业扩能增效、城市发展扩容提质和乡村振兴带来新机遇。广东区域发展格局正加快重塑。我市处于粤港澳大湾区向外辐射发展的第一圈层，是珠三角岸线向粤东延伸的重要战略支点，在全面融入“湾区带”和东承“汕潮揭”都市圈新发展格局中具有显著的区位和资源禀赋优势。海洋、海岸、海港是我市三大王牌资源优势。深圳都市圈的加快建设带来重大战略机遇，陆丰应按照“规划共绘、设施共建、产业共兴、资源共享、机制共活”的思路加快全面接轨深圳，深度融入深莞惠大都市区，推动经济社会高质量跨越式发展。

——有市委市政府的坚强领导，市属国资国企当下可为、未来可期

十三五时期，市委市政府谋篇布局，强化责任担当，

以“项目双进”、“双招双引”为抓手，着力抓好大项目、搭建大平台，坚持补短板强弱项推进基础设施建设，坚持打造“平安陆丰”，坚持全面深化改革，坚持统筹城乡区域协调发展，坚持推进社会民生事业，坚持党的全面领导，为推动陆丰裂变式高质量发展注入强大动力。产业园区集聚动能不断增强，经济整体保持中高速增长，地区生产总值（GDP）在汕尾县域经济体中排名第一。国资国企改革发展取得初步成效，实力有所提升，为未来做强做优做大奠定了基础。

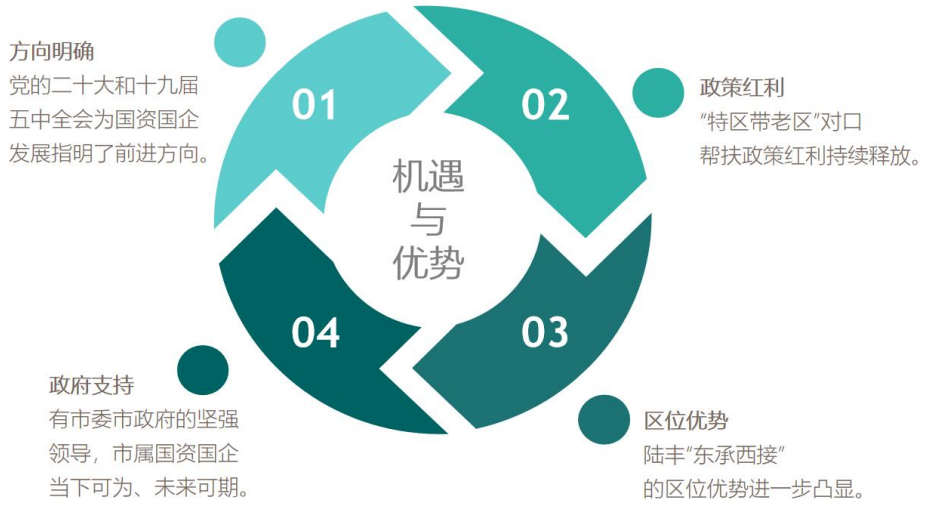


图 3　陆丰市国资国企未来三年发展机遇与优势

（二）制约与挑战

陆丰与经济发达地区有一定空间距离，受到其市场、产业的外溢辐射有限，但长期面临珠三角城市群对人才和产业要素的虹吸。

市属国资国企经济总量较小，在全市 GDP 中占比甚微，产业配套能力弱，主导产业不强，管理滞后，经济效益差。

市属国企多数处于歇业停摆状态，部分企业冗员多、包袱重，面对员工社保、工资福利欠账等各种棘手问题。

市属国企管理和业务技术人才缺乏，部分干部员工精

神面貌不佳，担当进取做好工作解决困难的积极性不高，等靠要思想严重。

由于各种历史原因，多年来外界对海陆丰一带投资环境的某些成见一时难以消除，给招商引资、业务拓展和人气聚集造成不利影响。

（三）结论

综合判断，“十四五”时期，陆丰国资国企发展虽然面临更加错综复杂的内外环境，发展机遇和风险挑战反复交织，但依然是实现裂变发展的重要机遇期和窗口期。总体来看机遇大于挑战，经济社会发展稳中向好、长期向好的基本趋势没有改变，应对重大风险和挑战的韧性明显增强。站在新的历史起点，面对发展大势的深刻变化，我们要保持战略定力，化挑战为机遇、变压力为动力，扬优补短，以改革创新的思维，迎难而上，为做强做优做大市属国资国企而不懈努力。

五、相关产业、业态和模式

（一）国有资本投资与运营公司

国有资本投资与运营公司统称国有资产经营公司。中国第一家国有资产经营公司是诞生于1988年的深圳市投资管理公司，彼时投资与运营功能并未分开。2018年，国务院发布的《关于推进国有资本投资、运营公司改革试点的实施意见》明确国有资本投资与运营公司的功能和定位。不同于过往各级政府设立的政府投融资平台公司，国有资本投资与运营公司聚焦主责主业，以管资本为主，坚持政企分开、政资分开，突出出资人职责，是做强做优做大国资国企行之有效的载体。

国有资本投资公司主要以服务国家战略、优化国有资本布局、提升产业竞争力为目标，按照政府确定的国有资本布局和结构优化要求，以对战略性核心业务控股为主。通过产业投资基金方式进行投资布局，实现一定的预期投资回报。国有资本运营公司主要以提升国有资本运营效率、提高国有资本回报为目标，以财务性持股为主，通过股权运作、基金投资、培育孵化等方式，盘活国有资产存量，引导和带动社会资本共同发展，实现国有资本合理流动和保值增值。

2004 年深圳在原来三家国有资产经营公司基础上组建国有资本投资公司——深圳市投资控股有限公司，对标新加坡淡马锡公司等国际一流企业，利用搭建的金融控股、科技园区、产业投资“三大平台”，构建“高端科技资源导入 + 科技园区+金融服务+上市平台+产业集群”五位一体的商业模式。经过十余年的发展，2022 年深投控以营业收入 2,425 亿元人民币的傲人成绩位列《财富》榜单第 372 位。深圳市资本运营集团有限公司是深圳市属唯一的国有资本运营公司。作为国资监管从管资产向管资本转变的试验田，参股企业涵盖绿色建筑、智能制造、新能源等诸多领域，目前，深圳资本集团旗下已有建科院、科陆电子、深南电 3 家上市公司，形成以新兴产业和金融类金融为主的产业布局。2019 年，汕尾国资系统进行资产整合和业务扩展，打造城市建设运营、交通基础设施、金融及产业投资三大业务板块，组建汕尾投控公司、汕尾金控公司、汕尾交投公司三大平台公司，至今累计发债 18 亿元人民币。

总结深圳、汕尾经验，组建国有资本投资、运营公司与组建产业集团公司是改变陆丰市国资国企弱小被动现状的必由之路。

（二）市政基础设施建设与新基建

市政基础设施建设是城市经济发展的重要支撑，是城市赖以生存之根本，对于改善人居环境、增强承载能力、保障城市运行、推动可持续发展具有不可替代的作用。

目前，我国基础设施建设处于传统基建与新基建并行的阶段，传统市政基础设施建设局限于城市供排水和污水处理、公共交通和城市道路桥梁等，难以满足社会经济建设发展需要。“新型基础设施建设”即 5G 基建、特高压、城际高速铁路和城际轨道交通、充电桩、大数据中心、人工智能、工业互联网的加入，一方面，刺激经济增长，更好地推动中国经济转型升级，另一方面，经济、商业和生活方式的改变，催生出很多新的就业机会，不但满足了大众的生活工作需求，同时推动了相关行业的发展。

在全球经济贸易摩擦加剧，海外疫情叠加导致各国经济存在不确定性的影响下，国家大力倡导厉行节约、坚持过紧日子。市政基础设施建设与新基建的融合发展，两者需综合平衡考虑。投资资金方面，大力提倡资金来源多元化，避免大规模、大范围的基础建设，造成市政建设投资资金不足，形成恶性循环。规划设计方面，加强项目前期研究论证，防止建设项目冲突，导致资源浪费。

深圳作为首个全国基础设施高质量发展试点城市，新基建与市政基础设施建设的融合模式受到全国各地关注。交通运输、海港扩容、空港扩建是此次重点发展方向。陆丰占据着得天独厚的优越地理位置，在建的深惠汕铁路、汕汕铁路是粤东地区与粤港澳大湾区紧密联系的重要通道，城际高速铁路大大增加了深圳对陆丰的的辐射带动作用，为陆丰城市增添新活力。海工基地、三甲工业园区等特色

产业集群园区是陆丰招才引智、招商引资重要窗口，新能源龙头企业的加入，顺利引进了风力发电能源产业链，陆丰市的产业结构也得到了有效改善。

加强完善基础设施建设是政府的责任和职能，国企自身的属性决定了其在基础设施建设中不可或缺。国企在基础设施建设中可充当代理业主（代建制）和施工企业两个角色，从中可获得应有的收益，促进国家财政资金内循环，拉动国企高质量发展。

结合陆丰国资国企实际，市政投资公司作为市政府实施城市建设的融资平台，以业主身份参与市政基础设施工程及相关项目建设的管理，代收代付工程款。“收支两条线”模式抑制了工程管理能动性，不利于国企持续健康发展。倘若市政公司从“政府基建办”角色转换为“工程项目代建人”，对节约财政支出、提高工程效率、企业创收和国有资产保值增值都有积极作用。

（三）工程代建

委托企业实施工程代建即通常所说的“代建制”，是近年来政府进行城市基础设施建设的重要方式。长期以来，我国各级政府对直接投资的项目多实行财政投资、政府管理的单一模式，导致投资责任主体不明确、监管不力、效益不高，还有可能滋生腐败现象。这些弊端给政府部门带来了不可避免的损失和难以转移的风险，亟需深化政府投资项目管理体制改革、创新建设管理模式。代建制就是在这种背景下提出来的。

代建制将传统的“投资、建设、监管、使用”多位一体的建设单位自建自用模式转变为“投资、建设、监管、使用”各市场主体互相分离的新模式，通过专业化、市场

化、法制化管理运作，有效克服和避免传统体制中各单位重复设置基建班子、非专业人员管理项目、管理水平低等弊端，提高项目管理水平和工作效率，降低项目成本，提高工程质量，避免“超规模、超标准、超投资”现象，从源头上遏制腐败行为。

代建制模式一般有两层含义，一是指责任分工，即以代建单位的确定为主要内容，包括各相关市场主体之间责任分工的制度规定；二是指利益分配，即以委托单位和代建单位之间的利益分配为主要内容，包括监管单位等各相关单位之间的利益分配的约定方案。由于较早推行工程代建制，深圳市代建制的模式一直为全国各地关注和借鉴。目前深圳市代建单位的确定主要有直接委托和招标决定两种方式。通过建立“预选库”、签订“代建合同”、引入担保和保险等市场化风险管理机制、引入独立第三方风险管理机构完善代建信用责任体系等措施，厘清权责，降低制度性交易成本，提高运作效率，保障全过程监督。这不仅为政府直接投资建设项目提质提速提供有力保障，更是培育和吸引了一大批兼具专业水准和社会责任感的高水平代建企业，真正实现政府和企业“双赢”。例如深高速、天健集团、路桥集团等，都是通过代建业务积累相关经验并发展壮大，最终实现多元化发展。

深圳市代建制下委托单位与代建单位利益分配主要有概算总额包干模式（动态回购模式）、概算比例包干模式、代建管理费+节余分成模式（代建费积极模式）、基本收益+履约考核奖励模式（代建费稳健模式）等四种模式。每种模式，对代建企业的融资、运营、成本控制、履约考核等方面各有优缺点。无论借鉴何种模式，结合陆丰的实际情

况，欲在基础设施、城市运营板块培育壮大国资国企，延长产业链，进一步深挖市场化专业化，则应以工程代建为重要抓手，进行模式创新和理念创新，促进经济的裂变和崛起。

（四）供排水与治污

水是城市的血脉，是城市发展中紧扣民生的一环，水资源的利用和治理关乎陆丰的整体发展。

深圳作为全国最缺水的大城市之一，能有效为全市1,800万人口提供高效的水务服务，很大程度得益于深圳水务（集团）有限公司能够迅速响应号召，为城市发展提供强有力的水务保障。早在2001年，深圳将自来水（集团）公司与深圳市排水管理处合并，组建了全国大中城市第一家“供排水一体经营”的深水集团；经过此次跨越，深水集团从一家地方性自来水公司，快速成长为以供排水运营经营业务为核心，多元发展水务投资、工程建设、设计、咨询、自动化控制和技术解决方案等业务的大型综合水务服务商，开创了中国水务企业改革的“深水模式”。

供排水与治污，是具有一定自然垄断性的基础行业，其性质为市政基础设施，承担着政府公共服务的职能。水资源的利用和调度、水利设施的设计和建设，既离不开科学的规划，也需要统筹协调多方单位。以深水集团的成功经验为例，聚焦主业，并不断拓展产业链，是其成功的关键因素。

归并涉水工作职能，推动业务板块整合升级，对已有的资产、资源进行整合重组，是实现国资国企做强做优做大的重要部署。陆丰市现有的自来水公司，可进行产业整合后壮大自身实力，将供水职能向下游产业链延伸，通过

代建政府水利工程、管网建设获得盈利，逐步实现城市原水、供水、污水处理一体化的经营模式，待时机成熟时还可走出去，进行收购投资、开展水务业务。

（五）沿海（临港）产业

建设海洋强国，对于推动我国高质量发展、全面建设社会主义现代化国家、实现中华民族伟大复兴，具有重大而深远的意义。发展壮大海洋经济，不仅能满足我国破除资源瓶颈、加快新旧动能转换的迫切需要，也是扩大内部有效需求、拉动国民经济持续增长的重要途径。

珠三角地区地处我国沿海开放前沿，是广东海洋经济发展基础最好、发展水平最高的区域。广州市充分利用集聚一批前沿领域的涉海科研单位和龙头企业，加快海洋科技创新步伐，有效提升了自主创新水平；在南沙、番禺、黄埔等沿海经济带逐渐形成产业集群雏形，聚焦海洋交通运输业、海洋船舶与海洋工程装备业、滨海旅游业，初步构建了具有竞争力的海洋产业体系；依托丰富的海洋资源优势快速发展海洋金融业、海洋生物产业、海洋电子信息产业等战略新兴产业。深圳则提出以“两廊引领”，打造“广深港”海洋科技创新走廊和“深惠汕”海洋产业发展走廊。对所属11区承接产业进行规划，整合优势，加强联动，构建“两廊四区”海洋经济发展空间格局。还提出强化广深合作、“双城联动”，发挥广州基础创新与深圳应用创新优势，推动建立湾区海洋产业联盟及常态化合作平台，建立利益共享机制，打造湾区海洋产业的合作枢纽。

陆丰作为珠三角和粤东地区的主要通道，是广东省沿海经济带东西两翼的重要战略支点，是承接珠三角产业转移的重要区域。目前，我国已将风电产业列为国家战略性

新兴产业，碣石的海工基地，是目前国内最大的海上风电母港，也是汕尾海上风电项目和陆丰海洋工程基地的重要支撑性工程。把握产业政策有利条件，构建以海上风电高端装备制造为核心，关键配套为支撑，全链条式服务为特色的完整产业链，既是陆丰做强做大沿海产业的立足之处，还能创新以海上风电的产业集群效应、人才集聚效应，辐射带动周边企业的集聚集群发展模式。同时，主动对接大湾区，加强海洋科技创新资源共享，承接广深全球海洋中心城市辐射和珠三角地区产业转移，着力打造“双区”高端海洋产业延伸战略腹地，聚焦近海向陆区域，合理开展能源开发和资源利用，重点发展临港工业、海洋电子信息、海洋工程装备、滨海旅游等产业。建设与广深形成功能互补、一体联动的现代化海洋城市。

（六）新媒体与文旅产业

新媒体是一个宽泛的概念，利用数字技术、网络技术，通过互联网、宽带局域网、无形通信网、卫星等渠道，以及电脑、手机、数字电视机等终端，向用户提供信息和娱乐服务的传播形态。新媒体运营，是通过现代化移动互联网手段，利用新兴媒体平台工具进行产品宣传、推广、营销的一系列运营手段。

如今的新媒体时代，主流媒体的推动和引导具有重大影响力，前有四川理塘县丁真走红后，被邀请进入国企，成为当地旅游宣传大使；后有新疆伊犁昭苏县女副县长雪地红衣策马为当地旅游做宣传，他们都是在“国企员工”、“政府工作人员”等大众看来“官方”的身份加持下，利用新媒体运营的宣传效果，成功将“网红”的自我利益驱动转化为家乡的经济发展动力，并收到了良好的社会反响。

但想要让当地的新媒体成为有“官方背书”且运营稳定、有效益产出的产业，保证内容输出的高质量、专业的人才、成熟的平台三者缺一不可。

海陆丰地区是广东三大民系——广府、潮汕和客家的交界点，这三种地域文化的影子，特别是潮汕文化和客家文化的融合，在陆丰都能窥见一斑；此外，海陆丰地区自明朝以来，作为粤东海防阵地，曾设置过多个千户所，并由此吸收了北方的军屯文化。受历史因素和地缘文化因素的影响，陆丰呈现出复杂、独特的文化特征。陆丰还有丰富的红色旅游资源和正字戏、陆丰皮影戏、滚地金龙、甲子英歌舞等一批特色的非遗文化，有条件进一步挖掘城市文化底蕴。但是目前陆丰对新媒体行业缺乏相关研究和探索，技术和人才匮乏，且缺少成熟的平台，即使把报纸、广播、电视、广告、文艺演出单位等广义即“泛”媒体包括进去，也难以整合成有效传播的平台，短期内见成效难度较大。

线下文旅产业方面，鉴于现有的中国旅行社等国有旅游企业相关资质已被吊销多年，想要让国资国企在该产业发力，必须重新注册成立新的旅游公司，但在新冠疫情的影响下，全球旅游业基本处于停摆状态，目前阶段显然并非注册成立新旅游企业的最佳时机。

（七）智慧城市

智慧城市一方面是与市民息息相关的建设成果，通过工业互联网、5G 技术的推广应用以及数字化基础设施建设的完善，推进城市治理和城市公共服务科学化、精细化、智能化，不断改善民生福祉，满足人民群众对美好生活的向往；另一方面，智慧城市对物联网、云计算、大数据等

新一代信息技术的需求，催生并培育了智慧产业，为相关企业发展壮大、拓展业务经营范围、创收增益提供了客观条件。

通过数字化改造，打造服务型政府，是智慧城市发展的重点之一。深圳市通过数字政府改革助力政府服务能力持续领先，政务服务智能化、便捷化持续提升，营商环境不断优化，共建、共治、共享的社会治理统筹协同格局逐渐形成，智慧消防、城市管理、生态环境等领域智慧化治理成效日益凸显。在数字化改造中，市场需求拉动人工智能、5G、工业互联网等新技术高效推广，不断催生出普惠金融、互联网医疗创新、新个体经济、数字化研发与设计、工业互联网应用等众多新业态和新模式，推动社会经济高质量发展；在人工智能、云计算、区块链等技术领域，培育了一大批高速成长的创新型中小企业，为数字政府和智慧城市建设提供强有力的技术支撑，奠定雄厚的产业基础，形成了以业务带动数据归集，数字驱动经济，经济带动生活，生活再衍生新业务的良性循环。

智慧城市的建设离不开有力的数字底座支撑，陆丰作为欠发达地区，城市基础设施建设不完善且管理相对落后，智慧城市的建设应聚焦城市智能基础设施、城市数据资源体系等任务。在实现智慧城市目标过程中，要多考虑与国资国企或有国资背景的企业进行业务合作，例如陆丰市政府参股的省广电集团，在 5G 基站建设、三线整治、乡村振兴工程等方面都能够有所作为，在企业增效的同时能为地方政府带来红利，实现双赢。

（八）产业园区建设

产业园区能够创造聚集力，通过共享资源、克服外部负效应，带动关联产业的发展，从而推动产业集群的形成，是经济增长的重要途径。面对国内国际双循环相互促进的新发展格局和广东省“一核一带一区”区域发展格局等多重战略机遇，陆丰市想要“东承西接”，打造工业经济高质量发展的主阵地，进一步推动产业园区建设，整合资源集中发展是必由之路。

产业园区的建设，要避免规模小、布局零散、定位不明晰的误区，应坚持走“空间集中开发、资源集约利用、产业集群发展、服务集聚配套”的路子，努力盘活存量土地，促进土地资源的有效利用；二是要引入企业服务资源，便利政企对接，满足运营者需求，推进园区各管理模块互联互通，实现日常运营高效化；三是要不断完善园区基础设施配套，将道路交通、生产生活配套等内容纳入园区规划建设，全面提升园区服务水平，增强对企业、项目和人才的吸引力。

作为政府搭台、企业唱戏的组织形式，产业园区一般有五种运营模式：一是政府运营模式，由政府投资开发园区，为入驻的公司提供一些税务代理、行政事务代理的服务，然后收取一些服务费用，同时政府部门在招商代理和税收方面给予一定优惠；二是投资运营模式，通过政府投资建设园区，然后以房租、固定资产等作为合作资产，孵化有发展潜力的中小企业，待企业成长后引入外部战略投资者或上市，实现资产增值并收回投资；三是服务运营模式，园区为入驻企业提供人才招聘、人才派遣、信息提供等软服务，为企业提供更佳的生存发展环境；四是土地盈

利模式，通过控制大面积土地，在进行初步开发后，提升土地价值再进行地产开发和转让；五是产业运营模式，这种模式下通常园区设立的目的就是要做一个产业链，在投资初期就会进行招商引资，引入企业资本一起搭台，这种运营模式的产业园往往要具备行政职能、服务职能和企业投资运营职能，对管理能力和运营能力都有很高的要求。

陆丰海工基地园区作为发展临港海洋工程的省级重点项目，运营模式为土地盈利模式，健全完善园区配套措施后将土地售卖给入驻园区企业；产业转移工业园运营模式为服务运营模式，主要提供软服务收取租金和物业费；以上两个园区都取得了较大成功。其他产业园区在规划、建设、运营模式的选择上，可以借鉴相关经验，避免资产闲置，力争建立一批高质量、高服务水平的园区，促进产业集聚集群发展，持续激发制造业产业集群发展活力。

（九）城市后勤服务

以生活基础服务为主的城市后勤服务，不仅体现了一座城市的温度，更能直观反映出一个城市的管理水平和文化底蕴。我国经历了史无前例的大规模的城市化，城市的快速建设，致使城市服务市场规模不断增长，行业门槛低、竞争程度较弱，发展空间巨大。

然而，既要解决好快速城镇化过程中积累的一些突出短板风险，又要有效满足不同群体的多样化品质化需求，城市服务则是一项艰巨而繁重的社会系统工程。国有企业作为保障城市运营、服务社会民生的主力军，保障公共产品与服务的供给质量和效率，是国资国企在民生服务的重任。自新冠肺炎疫情爆发以来，部分地方城市后勤服务工作不足的问题逐一暴露。为克服国企自身投入资源有限的

问题，珠海横琴粤澳深度合作区大胆探索国企混改，突破传统边界，开创“物业城市”新兴模式，广州、深圳、成都等城市先后效仿。

发展混合所有制经济是国家深化国有企业改革的重要抓手，把国企真正改造成为更具活力的市场竞争主体。通过引入市场化机构提供的城市服务，借助专业化分工的力量，逐步减少资金投入，形成国企、第三方机构、居民三方共赢的格局，切实增强了国企发展活力和竞争力。

当前，陆丰国企在城市后勤服务领域的经济产值占全市份额微乎其微。该行业尚处于开创阶段，同时行业对从业人员文化程度和年龄的要求不苛刻，陆丰国企拓展此项业务不但可以实现创收，也有利于目前处于停产歇业的国企解决员工再就业的棘手问题。

（十）金融及产业投资

无论是传统产业的改造升级，还是新兴产业的培育，国企要做强做优做大，都离不开资金和金融的支持。随着“管资本”模式深入推进，各地方国企纷纷改组组建了国有资本投资公司和国有资本运营公司，资本投资、运营公司以专业化投资为发展方向，把资本运作、产业培育作为主业，最大化实现国有经济价值。开展资本运作主要依托于具体业务，一般涉及基金投资、金融服务、股权运作等业务，主要的投资形式包括金融投资和产业投资。

金融投资和产业投资两者的发展对做大国有资本均有不可或缺的作用，但两者经济范围相对比较独立，有较大区别。一是投资领域不同。金融投资以股票、债券、基金等金融产品为主，产业投资是针对某个实体产业进行投资。二是持有意图不同。金融投资以金融资产的增值收益为主

要目标，一般是以参股形式进行的，是一种间接投资，单纯追求短期利益。产业投资是产业发展为目标，以对战略性核心业务控股为主，一般是从整个行业研究为背景，着眼于获取长期收益。

上一次金融危机以来，深圳市国资系统能够保持良性稳定增长，很大程度上归功于充分利用资本市场，加大资本运作力度，增强市属国资的杠杆放大效应和影响力、带动力。国内现处于资本市场活跃，新兴行业蓬勃发展阶段，充满着巨大的潜能和机遇。理性的金融投资行为既可以取得较为丰厚的回报，也可为企业实体经济发展提供有力的支撑。如今陆丰国资国企综合实力暂不具备进行大额、频繁的资本运作条件，若要实现国有资产质量和效益水平裂变的目标，需要紧抓市场机遇，学习深圳、合肥等先进城市经验，储备行业优秀人才，积累原始资本，大胆探索出路，寻找合适的切入点，为更深一步涉足金融证券行业打好基础。

（十一）不良资产处置

不良资产处置起初是上世纪末我国为应对金融危机，将国有商业银行中的呆滞贷款和呆账贷款剥离至四大金融资产管理公司，实现最大化清收目的的解决途径。从政策性剥离、市场化转型，形成至今全面市场化发展的局面。现今的不良资产从传统意义上的不良债权扩展到了不良实物资产、不良股权。由于国企体制身份的特殊性，其不良资产处置通常伴随着职工安置、欠缴职工工资、社保、处置危房等问题。不良资产直接影响企业运营与发展，是国企混改的痛点和难点。

不良资产处置方式不是单一的。任何不良资产都有自

身的特点，处置方式的选择应根据实际情况的不同而有所变化。国有企业处置不良资产主要为促进地方国有企业的债务重组、改革发展服务，同时以回收不良资产收购成本，完成国有资产保值增值任务为目的。一般采用打包现金回购和土地抵债等方式进行不良资产处置。国有企业的原有土地是最有市场价值的资源，也是化解国有企业债务的重要筹码。例如在城市化进程中，地方政府为顺应城市规划发展，调整不合理的城市土地用途获得土地增值，实现国有资产保值增值，这亦是盘活存量资产，消化国企自身债务包袱的有效途径。

陆丰多数国企存在较多的大额坏账、危房、陈旧设备等不良资产，种类混杂尚未进行规范划分，掩盖了企业资产与财务的真实状况。不良资产的剥离需按“一企一策”原则，在清产核资的基础上，进行全面梳理，优化资产结构，其次加以谨慎评估，保证不良资产质量，充分利用资管平台集中优化管理，重组资源，卸掉国企历史包袱。

六、发展目标与实现路径

基于国资国企的基本属性、我市国资国企的现状、市委市政府的总体部署，并借鉴先进地区的经验，将未来 3 年的发展目标分为发展愿景和经济指标两个方面。

（一）发展愿景

——总体描述

党的领导进一步融入公司治理，党委在企业的领导核心和政治核心作用明显加强；与市场化相适应的国资监管、公司治理、企业经营等机制基本建立；专业化整合基本完成、业务拓展局面打开；国企经济增速超过全市水平，市

本级国有资产规模加速壮大，实现参股上市公司零的突破；市属国企城市运营商形象崭露头角，正在成为能创造更大经济价值和社会价值、有核心竞争力、有担当作为的市场主体。

——主题词

业务局面打开　经济效益提升　市场形象良好



图 4　发展愿景

（二）主要经济指标

—期末总资产 250 亿元。

—期末净资产 100 亿元。

—投控公司、市政投资公司融资规模合计不低于 50 亿元。

—“总资产”增长速度不低于同期全市“全社会固定资产投资额”增长速度的 60%。

—“营业收入”增长速度不低于同期全市“地区生产总值”增长速度的 70%。

—“利税总额”增长速度不低于同期全市“地方财政一般预算收入”增长速度的 50%。

—“人均经济增加值”不低于同期全市“全员劳动生产率”的60%。



图 5　主要经济指标

注：1、由于核算基础工作所限，期初数据（包括绝对值和增长比例）难以确认，4-7 项指标的增长值采用市属国企合计数与全市有一定关联度的指标挂钩进行评价的方式。

2、经济指标增长速度取值：市属国企数指的是市属国企汇总财务报表中该指标 2025 年实际数比 2022 年实际数增长比例，全市实际数以该两年陆丰市《政府工作报告》数为准。

（三）工作方向

整合资产 拓展业务 健全机制 迈上台阶

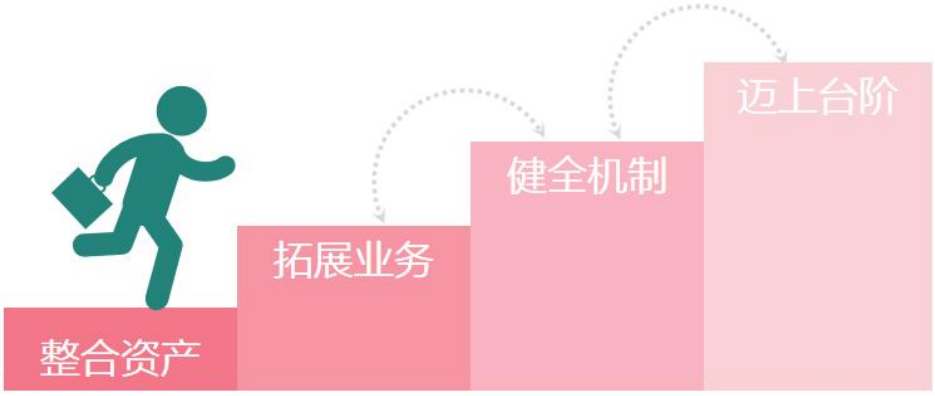


图 6　工作方向

（四）主要举措

——进行业务整合和企业重组
——重点解决制约企业发展的重大问题
——将投控公司和市政投资公司打造成投融资平台
——支持国企从事城市建设运营业务
——着力精准招商
——出台市属国企绩效考核办法
——开展资产清查
——解决困难企业的遗留问题

（五）保障措施

——加强党的领导
——完善各种机制
——用好优惠政策
——下发实施任务清单

表 1 实现路径

项目	主要内容
工作方向	◇ 整合资产　拓展业务　健全机制　迈上台阶
主要举措	1、进行业务整合和企业重组　2、重点解决制约企业发展的重大问题 3、将投控公司和市政投资公司打造成投融资平台　4、支持国企从事城市建设运营业务 5、着力精准招商　6、出台市属国企绩效考核办法 7、开展资产清查　8、解决困难企业的遗留问题
保障措施	◇ 加强党的领导　完善各种机制　用好优惠政策　下发实施任务清单

七、系统谋划、有序推进，做好市属国企的专业化整合和组建

（一）总体设想

根据市委市政府的部署和规划项目组对实际情况的调研，市属国企以整合为三大业务板块、四大运营公司为宜。

三大业务板块：城市建设运营、基础设施投资建设、金融及产业投资。

四大运营公司：投控公司、市政投资公司、供水集团、资管公司。

三大业务板块与四大运营公司并非一一对应关系，视情况经批准可有所交叉。各运营公司应当有明显分工侧重。投控公司主要从事城市运营、金融及产业投资，资管公司主要负责不良资产处置，其他两家公司主要从事基础设施投资与建设。通过业务整合和企业重组，构建市属国资国企“城市运营商”主力的形象，发挥国资国企在全市经济社会中的重要支撑作用。金叶公司的持股人按市政府与省烟草公司协商的结果而定，可以放在投控公司或市政投资公司之下，也可以由市国资局直接持有。

注：1、鉴于正字戏、皮影动漫两公司进行商业运营暂时无法操作，陆丰市在广东省广播电视网络股份有限公司汕尾陆丰分公司持股比例仅为0.25%，崇文教育公司从未从事经营活动，市属国企并无广告公司，中国旅行社已被吊销执照多年，陆丰地区缺乏网络信息和自媒体人才，新媒体公司无基础、载体和抓手，暂时难以组建。日后如有条件，可在投控公司之下设立，待发展壮大后再考虑组建为集团公司。

2、现市属国资国企投资金融产业仅陆丰农商行一家且持股比例仅1.99%，远未形成金融板块，故暂无必要设立金融投资的专门企业。但要实现业务和效益的裂变，应当寻找机会进一步涉足金融证券行业。投资金融证券业既可能获得比投资实业丰厚的回报，也可更为便利地享受金融为实业发展提供的支持服务。

（二）具体方案

——注册成立陆丰市投资控股有限公司

立即注册成立投控公司并使之正常运转，迅速使其成为全市资源资产整合及融资投资的平台和抓手。首先将粮食集团等公司的股权划入；其次将市直行政事业单位已确权的闲置办公用房、铺面、场地及周转房等资产划入，由投控公司或委托下属企业承接并进行后续租赁经营；最后将市直行政事业单位闲置土地由政府协议收回，统一规划后进行挂牌出让，并将土地出让收入以出资形式注入投控公司，将市直行政事业单位属下非国资监管国有企业改制后划转至投控公司。

——重组陆丰市市政投资建设有限公司

将临港公司、产业园公司的股权及其他国有企业划入市政投资公司，使之扩建成为市政集团公司，主要承担陆丰市范围内市政基础设施工程及相关项目建设的策划、投资、经营、管理、土地开发经营。

——组建陆丰市供水集团有限公司

以生产经营稳定的城乡自来水公司为基础，整合周边乡镇自来水公司，将自来水公司和城乡供水公司整合扩建为供水集团，将城市供水、排水处理、地下井取水收费进行重组，实现城市原水、供水、污水处理一体化的经营模式，逐步构建专业化管理、企业化经营、社会化服务，市场化运作，投资主体多元化的管理体制，使供水集团能够承担城市供水、污水处理等企业国有资产的经营，参与城乡供水设施工程的设计和建设。

——整合陆丰市国有资产经营管理有限公司

将市直单位移交但暂时不宜注入业务板块公司的企业（含事转企）、资产资源和债权债务以及业务板块公司剥离的低效资产注入资管公司，将资管公司使用扶贫资金建设的几个项目的业务和资产以及其他优质资产转到其他三家运营公司名下，使资管公司成为全市不良资产管理激活、消化处置的平台和窗口，能够盘活、经营、管理存量国有资产以及处理“僵尸”企业等历史遗留问题，并将经盘活的优质资产通过股权投资等途径注入相应的业务板块公司。

——对进入投控公司、市政投资、供水集团的企业和资产进行筛选

无利用价值的空壳公司、无优质资产且历史包袱沉重的歇业公司，不宜进入新组建的 3 家产业平台公司。将歇业或半歇业的一级公司下属尚能正常经营或有发展后劲或有优质资产的二三级公司的股权剥离原母公司，按业务属性划入 3 家产业平台公司。如：将商业集团下属的食品公司、甲子商业公司、华陆集团的股权划到投控公司名下。

——向市属国企注入数额足够大的优质资产和业务

2021 年末市属国企总资产和净资产分别为 39.6 亿元和 14.3 亿元。基于此现实情况（见附件 3），应向包括 3 家产业平台公司在内的市属国企注入数额足够大的优质资产和业务，否则本规划第六章根据市委市政府部署提出的规划期末市属国企总资产 250 亿元、净资产 100 亿元的目标难以实现。

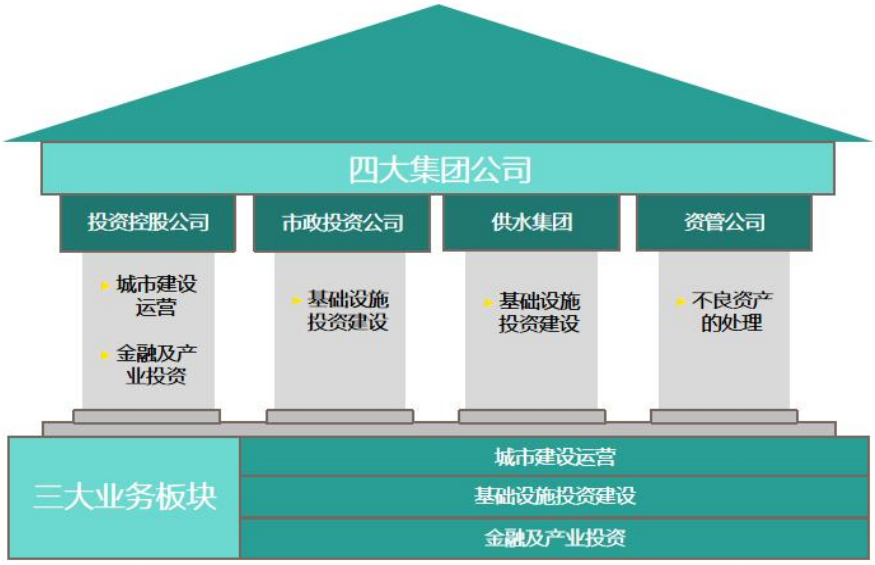


图 7　三大业务板块与四大集团公司

八、一户一策，帮助企业解决制约生产经营和发展的瓶颈问题

专业化整合组建的几家国有运营公司及其下属企业是实现规划目标、做强做优做大市属国资国企的主力军，必须集中力量重点支持帮助。在将本规划的任务分解下达到企业、实行绩效考核的同时，要帮助企业解决影响生产经营和发展的实际问题。

一是业务定位、商业模式、流动资金、资产注入、历史包袱等经营条件方面的问题。

二是权责统一、绩效考核、薪酬制度、监管制度、用人制度等体制机制方面的问题。

三是土地房产、社保劳动、营业资质、财政税收、招商引资等政策法规方面的问题。

四是生产安全、环保处罚、疫情防控、维稳事件、司法诉讼等危机处理方面的问题。

五是班子团结、精神面貌、工作效率、内控风控、组织纪律等企业文化方面的问题。

坚持逐户把脉诊断，强身健体与吃药祛病相结合，实行“一户一策”原则，有什么问题就解决什么问题。要抓住主要矛盾，讲求工作方法，寻求问题突破和业务扩展。有的企业主业明确且做得不错，一旦市场主体定位明确、赋予新的资质，企业积极性充分调动起来，将能创造巨大的价值。有的企业有技术、产品系民生“刚需”、市场容量大，缺的就是增加投入扩大产能。不少企业有“熟手”、有市场，只需把因未年审被吊销的资质恢复即可大展拳脚。有些企业的产品处于产业链的低端，如能向附加值高的方向延伸，又是另一番景象。一些企业被长期闲置的土地、房产等宝贵资产如能突破法规障碍得到盘活，历史遗留问题和业务发展都可望得到解决。而建材沙石、停车场地、加油站、充电桩、智慧城市、特色旅游、城市后勤服务等业务，更是市属国资国企可以大有作为的领域。

结合资产清查摸清家底，厘清资产归属、梳理债权债务关系。剥离非主业、非优势产业，清退低效、无效资产，把资产向核心主业集中，恢复和发挥国企自我造血功能。借助国有企业身份特质，盘活、合理配置闲置资源，通过招商引资、实行混改等措施，完善经营机制，解决国企长期被搁置的历史遗留问题，让那些“静下来”企业“动起来”、“活起来”直至做强做优做大。

九、对准条件，提前谋划，将投控公司和市政投资公司打造成重要投融资平台

（一）政策要求

《公司法》和《证券法》对企业在资本市场发行债券应具备的基本条件作了规定，中国证监会等业务主管部门根据两个法律，近些年来在不同时期曾经对企业的市场信

用评级、总资产、净资产、营业收入、利润、偿债能力等财务指标提出不同要求。最新版的《公司债券发行与交易管理办法》（以下简称“管理办法”）明确了企业公开发行债券的以下三项积极条件:

——发行人应当具备健全且运行良好的组织机构;

——具有合理的资产负债结构和正常的现金流量;

——最近三年平均可分配利润足以支付公司债券一年的利息。

前两项作为定性条件，第三项则是对公司利润指标（实质为偿债能力）的硬性要求。虽然三项积极条件中并无对信用评级、资产、收入等财务指标的要求，鉴于一般投资者对发债企业前两项条件的情况难以判断，通常借助于企业的信用评级指标; 而发债企业为了提高市场吸引力，避免债券发行时出现“未募足”的危机，一般会通过获得较好的信用评级进行推广宣传，故应从利润指标和信用评级两个维度对投控公司、市政投资进行测算和考量。

（二）测算与分析

利润指标方面。以汕尾投控、深汕投控发债的实例为参考进行大致测算: 陆丰投控和市政投资两家公司首次进入债券市场，发债规模均为 10 亿元左右。以 2022 年 9 月 20 日 5 年期贷款基准利率（LPR）4.3%为票面利率、融资金额 10 亿元测算，两家公司三年年均可分配利润应达到 4,300 万元。即使三年后宏观经济政策发生变化、货币政策宽松、发债票面利率降低，三年平均可分配利润也应该保证有 3,000-4,000 万元。如按照市政府打造投控公司和市政投资两家投融资平台拟融资金额 50 亿元的目标进行测算，则三年平均可分配利润应保证有 1.5-2 亿元，才能满足发债的利润指标。根据市国资局拟订的整合组建方案，划入

投控公司的7户企业及划入市政投资的4户企业大部分都处于亏损状态，与发债的利润要求差距很大。即使把金叶公司、供水集团等所有市属国企包装进去，按2021年的利润700万元计算，也只是杯水车薪。

信用评级方面。虽然现行《企业信用评价标准》并无对企业的资产、收入、利润等财务指标绝对数额的硬性规定，但在“经济偿付能力评价”部分对资产负债率、流动比率、净利润增长率、现金流量情况等均有明确具体的要求。将这些要求与前述“管理办法”对利润指标的硬性要求结合起来倒推匡算，以市属国企目前状况，信用评级AA+的目标难以实现。

（三）结论与措施

综上，除非注入数额足够大且有良好流动性、偿债能力和获利能力的资产和业务，否则投控公司、市政投资信用评级AA+和在资本市场发行债券的目标难以实现。此难题的破解可主要从以下几方面着力:

一是将市直行政事业单位拥有的数量可观的闲置土地、房产等资产注入;

二是将市属国企部分停产歇业企业的闲置土地、房产注入;

（以上两项资产经市国资局测算总值达260.5亿元）

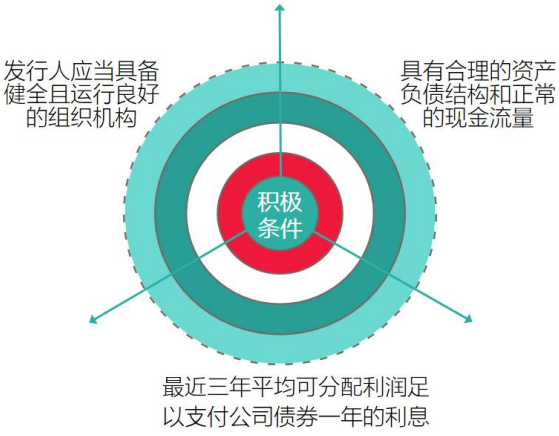
三是如本规划第十章所述，大力支持国企承接和参与城市建设运营、后勤服务和民生工程，在对市属国企进行专业化整合建构时，赋予市政投资、供水集团政府工程代建资质，从而使巨额财政支出转化为国有企业利润。

（四）特别提示

打造投融资平台和发债融资是手段而不是目的，不能为发债而发债，必须有真实且具备偿债能力的投资项目。

投资项目评价关注的重点是货币时间价值和现金流量两方面。切忌将所融资金长期放在银行睡大觉吃存款利息，也应避免拆东墙补西墙将所融资金挪作他用，特别是将大笔资金用于不直接创造价值的费用性甚至消费性支出。否则企业难以消化沉重的利息费用，甚至可能陷入现金流断裂、不能偿还到期债务的信用危机、财务危机及法律诉讼。

表 2 发债及信用评级达至条件

法律法规的积极条件	信用评级 AA+主要财务指标应满足保底要求
	以发债金额十亿元测算年平均利润总额：3,000-4,000 万元
	资产负债率：≤75% （接近 50%为宜，与信用评分反向变动）
	流动比率：＞0.1 （达到 0.7 为宜，与信用评分同向变动）
	净利润增长率：＞3% （达到 7.5%为宜，与信用评分同向变动）
	具体要求应以发债信用评级机构为准

十、大力支持国企承接和参与城市建设运营、后勤服务和民生工程

城市建设是经济发展的重要动力源，其正外部性使城市公共服务实现增值，通过有效运营将城市资源转化为经济效益。市属国企承接和参与城市建设运营服务项目，不但可能收到公共项目效率提高、成本降低、质量优化的效果，更给国企的业务拓展打开一扇大门、利润开辟一个渠道，打造国企城市运营商的社会形象。

——首先是城市基础设施建设

通过工程代建、引进社会资本参与 PPP 项目建设等模

式，提升城建专业化水平；用好政府专项债券、专项基金，助力企业推进重点工程项目；以建设智慧城市为契机，布局和完善新基建；将规划砂石资源的开发利用、提升城市园林绿化工程品质纳入产业布局，延伸建筑行业上下游产业链。

在对市属国企进行专业化整合建构时，可赋予市政投资公司、供水集团政府工程代建资质，将目前该两家公司仅作为政府“基建办”角色提升成为代表政府当甲方、自负盈亏的市场主体，从而激活该两家国企的竞争意识，使其积极性得到充分释放。前述对一级建筑施工资质企业的收购完成后，该公司可承担市政基础设施的施工业务，充当乙方角色；同时帮助市政工程公司、建筑总公司、建筑装饰公司等几家施工企业提升资质，协同有一级资质的公司承接工程项目。此“内循环”模式可使政府财政支出转化为国企营业收入，收到“肥水不落外人田”、一举几得的效果。

——其次是城市运营和后勤服务

整合公共停车场地、提升改造停车位，打造智慧生态停车场，满足市民停车需求；立足产业园区建设，拓展物业管理服务，促进园区日常运营高效化；盘活闲置店面，对老旧房屋进行改造升级，助力租赁业务规范开展；结合智慧城市、信息化数字化建设，加强养老与智慧医疗、智慧城市、数字政府的连接，提升健康养老水平；以城乡供水为切入点，提升水务保障能力，多元发展水务建设、工程咨询等业务；参与加油站经营、新能源充电桩建设运营，分享能源行业高利润。通过拓展城市后勤服务等民生项目，可解决部分歇业停工企业员工的再就业和员工养老保险交

缴问题。

——充分利用和激活企业闲置资质

鼓励相关企业充分利用资质许可价值，恢复或扩展经营业务、实施生产自救：运输行业申请公交线路、挖掘公交广告经济价值，拓展物流业务；旅游企业结合乡村振兴和红色旅游开发精品旅游线路，实现旅游市场的突破；医药企业收回承包给社会人士的药品经营许可，回归经营本质，提升企业造血功能。

支持和帮助医药总公司、各食品分公司、兴水水利公司、龙潭水利公司、中国旅行社、二运公司、崇文教育公司等国企恢复营业资质或增加业务内容，延伸业务链条，做大做强自身主业。参与和协调甲子商业公司近万平方米临街商业旺铺的危房改造，规范业务模式，在促使企业恢复生机活力的同时实现国有房产的裂变增值。启动鸿祥港务公司码头资产和土地产权的确认和处置，在实现国有资产大幅增值的同时，也可解决员工安置问题。

十一、扬优避短、精心策划，实施大项目大企业引领的精准招商引资

——招商引资是陆丰国资国企业务拓展的关键一招

陆丰地区制造业薄弱，高新技术产业尚在起步，整体产业配套需求不足。市属国企在全市经济总量中占比甚小，业务拓展要迅速打开局面、将“蛋糕”做大，缺乏产业基础也缺乏人才和资金，关键的一招是招商引资，借助外力、获得增量，连通市外大市场。

——客观认识陆丰招商引资的难度

陆丰“东承西接”的区位优势、海洋海岸海港的资源优势、革命老区的政策优势、发达城市对口帮扶的优势，惠州、海丰、揭阳同样具备；陆丰距离珠三角发达地区空

间距离较远的劣势，与海丰、揭阳相差无几；而营商环境名声欠佳则是海陆丰地区的共同痛点。陆丰与珠三角的距离较惠州、海丰远，与汕头的距离比揭阳远。如果以广州深圳或珠三角、大湾区为招商目标地，从一定意义上说，陆丰的竞争对手主要是上述周边几个地区，甚至可以扩大到有“三海”资源的汕头、潮州、中山、江门等城市。在竞争对手环伺的情势下，陆丰招商只有提倡精准和差异化，以“人无我有、人有我优”的形象才能获得投资者认可。

——扬优避短，精准招商

拥有“三海”王牌资源，存量充足、价格相对较低的土地资源，碣石临港工业园等项目成功招商的经验，更有“风光水火核”大能源产业集群的吸引力，这是现今及未来若干年陆丰招商引资的几大优势。陆丰的营商环境正不断改善，只要在产业、地区、客户诸方面均能实行适合自己的精准招商，善用已有和出台新的优惠政策，提供温馨、全方位的店小二服务，深巷好酒、精诚所至，栽好梧桐树、引得凤凰来，陆丰招商引资的前景应当充满希望。

——以现有大项目大产业为基础扎实推进

以大企业、大产业、大项目为抓手，巩固提升做大新能源等支柱产业，加快筹划石化产业，少建或不建无目标、守株待兔式的产业园区。着力强化重点行业的建链、稳链、补链、延链、强链，推动重点产业集聚化。围绕陆丰核电项目取得国家核准，筹划与核电相关的产业园区和提供系列服务业务。提高海上风电核心竞争力，依托后湖和甲子海上风电项目，重点引进主机和相关生产性服务企业，构建强大的陆丰海上风电特色产业链。支持中山明阳智能、广东长风、青岛天能等龙头企业将采购、运输、仓储、配送等物流业务外包，构建供应链一体化协作体系。吸引、支持和配合新的风电链上企业进入海工基地。围绕已成气候的风电产业和即将闪亮登台的核电产业，以及有广阔空

间的石化产业，把工作做足做深做透，做到极致。而对于无目标客户的项目必须谨慎从事。

——引进外力深耕城市运营业务

围绕将市属国资国企打造为“城市建设运营商”角色的主题，诚邀发达城市有经验、有实力的企业以独资、合资、提供服务等各种形式参与陆丰基础设施、智慧城市、新媒体、信息化、加油站、充电桩、停车场、康养业、城市后勤服务等有广阔市场的刚性需求业务。如果说能源、石化等产业的需求来自市外，城市运营业务则是陆丰的“内需”。做好这一块业务将会获得经济效益和社会效益双丰收，起到不可估量的杠杆作用，应当组织市自然资源局、市交通运输局、市住房城乡建设局、城乡建设服务中心等相关职能部门多方面的力量认真予以谋划。

——借助对口帮扶政策

研究深圳对陆丰的帮扶政策、合作机制及其合作内容，结合陆丰实际进行谋划。深化“总部研发在深圳、转化落地在陆丰”的产业协同发展模式，努力融入深圳供应链、产业链、创新链和生态链。借助深圳对陆丰的对口帮扶，加强陆丰与深圳特别是罗湖区的战略合作，促成“深圳（罗湖）企业进陆丰”活动的举办并形成机制。大力发展“陆丰人”经济，搜索、探访和邀请在外成功人士大力宣传陆丰、回乡投资陆丰。

——合作模式多样化

实行灵活多样的与产业园区入驻企业的合作模式，将目前以卖地给对方建房、我方收取物业管理费或我方建房收取租金为主，增加我方提供土地、场地，对方提供资金、机器设备、技术，双方共同管理或对方全权管理等合作模式。投资入股模式对陆丰国资国企意义重大，既可以分享投资收益，又可以学习业务技术、直接涉足市场，培养未来可用之才。

——实施招商引资绩效考核

改变少数干部“等靠要”的不作为精神状态，摒弃那种既无考核机制也无重点对象、例行公事、“姜太公钓鱼”式的招商引资方式。成立专门机构，建立奖惩办法，实行责任到人。对招商引资工作进行绩效考核，对于未能保质保量完成工作的人员予以惩罚，对招商引资工作作出重大贡献的团队及人员予以重奖。在招商引资工作中发现人才、培养和提拔干部，确保招商引资工作取得实效。

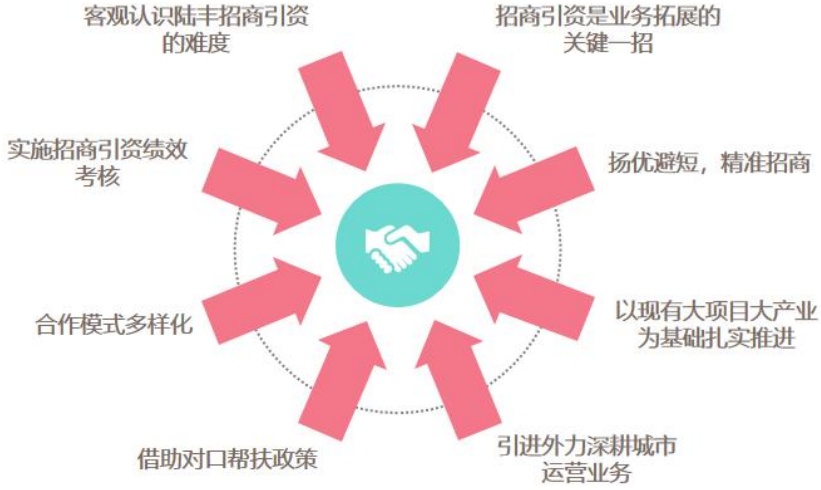


图 8　招商引资的立体思维

十二、以规划目标为导向，出台市属国企绩效考核办法

为确保计划目标的完成，应当将本规划的目标进行分解，以年度计划的形式下达市属各企业，同时出台对企业的绩效考核制度。鉴于考核工作尚处于起步阶段，相关核算统计数据和原始记录的完整性和规范性欠缺，本规划期对市属国企的考核拟实施一个可操作、体现规划导向的过渡办法。应逐步创造条件，对标国务院国资委及深圳市国资委对其下属国企的先进考核办法。过渡办法要点如下：

—考核目标分为“财务经济指标”和“重大工作事项”两个方面。第一年二者权重相等，后两年指标权重可增大，但不宜超过 2/3。

—按产业行业、发展阶段、管理基础不同，实行差异化考核甚至一企一策。

—规划的评价和考核以三年为周期，即在规划期最后一年 2025 年一并进行。企业可根据本规划制订本企业的分年度计划。

—主要考核指标为总资产、净资产、营业收入、利润总额、净利润、净资产利润率、资产负债率、国有资产保值增值率和上缴国有资产收益等。重大工作事项视各被考核企业的具体情况而定。



图 9　市属国企考核目标

十三、核实家底，全面清查经营性和行政性国有资产

发展规划需要确认包括资产在内的基期财务数据、企业整合资产注入需要账面期初数据、投融资平台发债需要资产负债数据，而这些数据的取得都离不开资产清查；由于各种原因，市属行政性国有资产从未进行全面清查，国有企业资产也无完整规范的清查数据。作为规划实施的起步和基础工作之一，有必要进行一次认真、全面、彻底的资产清查。

清查对象为经营性、行政性国有资产（不含资源性国有资产），包括固定资产、流动资产、无形资产等。土地、房产、在建工程、对外投资、办公设备、运输工具等均在

清查之列。清查基准日为2022年末。成立由市领导牵头、各相关部门和单位参加的全市国有资产清查工作领导小组。具体清查实行谁监管谁负责的原则。各相关部门和单位应当提前作好准备。聘请有资质有经验的第三方机构参与和协助，以提高清查工作的专业性、清查结果的规范性和完整性。

十四、挖掘资源、拓展业务，以生产自救为主，逐步解决企业遗留问题

解放思想、群策群力，调动一切可调动的积极因素，开动脑筋找窍门，挖掘土地、房产、资质、业务、股权、债权、投资、政策、智力、人脉等资源，增加和提升歇业半歇业及其他困难企业的变现支付能力。

与国土部门协调，务实稳妥解决好国资国企土地房屋产权历史遗留问题，明确相关资产的产权确认；盘点企业土地房屋，加快处置可变现资产，通过出售、拍卖、政府协议收回土地挂牌出让等方式，获取资金用以解决退休人员社保补缴、落实企业分流职工经济补偿、解决历史债务纠纷。

充分挖掘沉淀资质的经济价值，将闲置或半闲置的资质利用起来。那些全靠出借资质收管理费为生的企业，可以考虑逐步恢复直接经营业务。那些公司歇业，办公场地或商铺却租给同行民营企业或本公司下岗员工，用于从事与公司相同的业务。这些企业可否逐步收回场地，恢复正常经营，让员工返岗就业。少数公司有经营资质甚至有房产和场地，但因政策限制或领导不力而未充分利用，让资质吊销、资产闲置、公司歇业、员工受穷。有关部门要敦促和帮助企业负责人振作精神、敢于担当，带领员工盘活

资产、走出困境。

解决企业历史遗留问题总体而言要实行“政策让一点、国家补一点、企业拿一点、个人出一点”，但主要还得依靠企业和员工同舟共济，挖掘潜力，拓展业务，实行生产自救，在发展中纾难解困。

十五、保障措施

（一）加强党对国有企业的全面领导，发挥党委领导核心和政治核心作用

——坚持把党的领导融入公司治理

各级党委要发挥领导核心和政治核心作用，真正履行好党委“把方向、管大局、保落实”职能，保障党和国家的方针政策和市委市政府的重大工作部署在国有企业得到贯彻执行。健全党组织工作规则、议事规则和“三重一大”事项决策内容清单，厘清党组织与董事会、经理层的权责边界，明确党组织在决策、执行、监督各环节的权责和工作方式，将党的领导全面融入公司治理结构。全面推行市管企业党组织书记和董事长“一肩挑”，将党建工作作为各级企业负责人绩效考核和审计的重要内容，压实各级企业-把手党建工作责任，真正实现以全面落实党的领导和扎实有效的党建工作为企业高质量发展提供坚强政治保障、正确思想保障、充足人才保障和严格纪律保障。

——提高基层党建工作质量

坚持全面从严治党，全面贯彻《中国共产党国有企业基层组织工作条例（试行）》和党中央关于国企党建30项任务及省80条措施，全面加强市属国有企业党的建设，完善党务、党群、纪检监察相关机构，加强党建带工建、带团建、带妇建，真正通过“+党建”和“党建+”，创新市

属国有企业党的建设，走出陆丰模式。坚持全面从严治党，切实履行好党风廉政建设主体责任，真正把党的领导、党的建设和全面从严治党体现和落实到国有企业中，特别是在改革重组过程中。

（二）按市场化要求完善各种机制

——完善国资监管体制

所有市属国企不分行业由市国资局统一监管。市国资局要担起监管责任、提高监管水平、加强监管力量。除落实已有的“三重一大”等规定外，对日常的表报、会议、请示汇报批复等事宜，要订制度、立规矩，形成例行常态化的“规定动作”。

以管资本为主，加快监管队伍建设，厘清市国资局与市属国企的职责边界，推进市属国有资本授权经营体制改革。强化国资监管机构以股东身份和市场化方式监管运营国有资本，提高国资监管效率。推行“一企一策”优化监管，深化国有资本投资、运营公司改革试点，明确市属国有资本平台公司的功能定位和战略目标。完善考核激励机制。当前要特别给市投控公司等新组建的国有资本平台公司压担子，探索长效激励约束机制。构建集中统一、全面覆盖、权威高效的综合监督体制。加强风控团队建设，防范化解重大风险，推动市属国企建立部门设置健全、职责明确、流程清晰、管理科学的合规管理和风险控制体系。

——优化公司治理机制

建立健全权责对等、运转协调、有效制衡的决策执行和监督机制。优化董事会成员结构、董事会监事会运行机制，建立健全董事、监事储备库和选聘、考评与培训机制，完善履职报告、年度工作报告制度。形成权责清晰、运转

协调、制衡有效的法人治理结构。逐步建立可追溯、可量化、可考核、可问责的履职记录制度。加大经理层市场化选聘力度，按照“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”原则，严格实行任期制和契约化管理，明确聘用、解聘、续聘等合同条款，逐步建立职业经理人制度。

——健全企业经营机制

打造精干高效的组织结构，建立职责清晰、精简高效、专业运作的管控模式，重点负责战略规划、制度建设、资源配置、资本运营、财务监管、风险管控、绩效评价等事项，打造集规划、决策、风控、审计、考核、保障等功能于一体的企业总部。深化市场化选人用人机制改革，统筹推荐各领域、各类型、各层次的人才队伍培养，全面提升国有企业人才队伍专业化能力。推进市属国有企业工资决定机制改革。遵从“效益决定分配、效率决定收入、效能对标市场”原则，建立健全与企业经济效益和劳动生产率挂钩、与市场水平相当的工资总额决定机制和职工工资正常增长机制。健全完善国有企业经营亏损和资产损失责任追究制度与容错机制，配套纠错改正、有效防错、澄清保护等保障机制，加快制度供给、强化正向激励，解放思想、更新观念，营造改革创新的氛围环境，鼓励先行先试、实事求是容错纠错，倡导干事担当的精神面貌。

——稳妥推动混合所有制改革

混合所有制改革是改善国企经营机制的重要举措。在具备条件和符合发展战略的企业开展混改探索，按照“宜混则混”、“一企一策”的原则稳妥推行。通过合理设计和优化股权结构，促进企业转换经营机制。支持和鼓励国有企业集团对相对控股的混合所有制企业实施更加市场化的差异化管控。以混合所有制为抓手，在产业链、供应链

上，与民营企业、中小企业不断深化合作，形成相互融合、共同发展的局面。通过发展混合制经济，进一步放大我市国有资本功能，加快技术创新、管理创新、商业模式创新、增强企业发展活力，提高经济效益，实现国有资本保值增值。

（三）汇聚优质资源和有利优惠政策，加快融入“双区”，实现赶超发展

把握省委省政府构建“一核一带一区”区域发展新格局和“双区”建设的重要战略机遇；利用广东省对珠三角与粤东西北产业共建的财政扶持、推动革命老区与原中央苏区振兴发展和海陆丰革命老区振兴发展的优惠政策，发挥广州、深圳的双核作用；善用广东省加快先进制造业项目投资建设若干政策措施；充分利用深圳罗湖区对陆丰的对口帮扶机制，携手罗湖区开展引企业、建园区、招项目等一系列帮扶合作行动；依托“双区”丰富的资源和经济业态、成熟的金融市场，以及陆丰市丰富的土地资源和海洋资源，毗邻港澳、东承西接的地缘优势和具有重大历史意义的红色资源，以投资、产业、金融、土地、人才、民生、生态这7个方面为发展重点，助推陆丰加快融入“双区”，持续深化与粤港澳大湾区产业共兴、机制共活和联动发展，统筹抓好重大平台建设，提高协同发展水平，加强内外资一体化全产业链招商，加紧构建现代产业体系，激发陆丰发展后劲，实现赶超发展。

（四）举全市之力，落实规划实施任务清单，确保规划目标落地

全市上下形成高度共识，凝心聚力，围绕“整合资产、拓展业务、完善机制、迈上台阶”的工作方向和12条实施举措，举全市之力确保规划目标落地，支持国资国企做强做优做大。由市领导牵头，成立全市国资国企三年发展规划实施专项工作领导小组（办公室设市国资局）。领导小组制定和下发落实规划的“部门任务清单”（见表03），办公室对规划实施事宜进行日常协调。规划期内领导小组工作会议至少半年召开一次，年终进行总结考评，次年市长在陆丰“两会”上通过《政府工作报告》公布。

表 3　部门任务清单

类别	工作任务	牵头单位（待确认）	相关单位（待确认）
加快形成城市建设运营、基础设施投资建设、产业投资三大业务板块和资本布局	按照市委、市政府国资国企三年规划的工作部署，成立全市国资国企三年发展规划实施专项工作领导小组，制定 2023 年度工作计划，列明清单，以时间为轴线，贯穿整个项目。定期分析项目、工作推进情况，以半年为结点，向市政府报告整体推进情况。	市政府	
	组建投控公司、供水集团、整合市政投资公司、资管公司。制定整合总体方案，明确整合过程中股权、资产划转路径。	市政府	市财政局、市国资局、市发展改革局、市水务局、市市场监管
	推进全民所有制企业公司制改制，加快剩余“僵尸企业”处置。	市国资局	
	实现投控、市政投资两家公司信用评级 AA + 目标。	市国资局	
全面摸清经营性和行政性国有资产，因户施策，分类推进国有资产处置盘活工作，解决历史遗留问题。	成立全市国有资产清查工作领导小组，确定清查基准日。按照全领域、全口径、全覆盖的要求，摸清全市国有企业资产资源存量、经营收益、经营模式等情况，全面彻底开展清查工作。	市政府	市国资局、市财政局、市发展改革局、市交通运输局、市农业农村局、市委宣传部、市水务局
	精心制定相应国有资产资源处置具体实施方案，建立工作任务台账，形成可盘活资产资源清单。	市国资局	市自然资源局、市财政局、市发展改革局、市交通运输局、市农业农村局、市委宣传部、市水务局
	按照“成熟一个，处置一个”的原则，通过多渠道、多方式分批分步推进存量资产资源盘活，相关职能部门精简和优化办事流程，合法合规提升资产价值。	市国资局	市财政局、市发展改革局、市交通运输局、市农业农村局、市委宣传部、市水务局

类别	工作任务	牵头单位（待确认）	相关单位（待确认）
	解决企业历史遗留问题。因户施策，处置不良资产、解决土地及房屋产权确权问题、人员社保补缴、落实企业职工分流安置、经济补偿、解决历史债务纠纷等问题。	市国资局	市财政局、市退役军人事务局、市自然资源局、市人力资源社会保障局
稳妥推进市属国有企业进行混合所有制改革。	精准招商。优先引入产业链上下游的大型集团企业，积极引进行业内的技术领先企业，吸引战略投资者以独资、合资、建立合作关系等各种形式加入陆丰市场。	市政府	市财政局、市国资局、市科技工业和信息化局、市市场监管局
	启用“绿色通道”，助力招商引资企业快速落户。通过一窗办理、全程跟踪、上下协调，打造一流营商环境贡献市场监管力量。	市政府	市财政局、市科技工业和信息化局、市市场监管局
出台市属国企绩效考核办法，组织落实企业经营业绩考核激励	按行业和管理基础制定差异化考核指标，从“财务经济指标”和“重大工作事项”两个维度对企业经营进行考核。	市国资局	
	组织落实制定市管企业2023年度企业负责人绩效考核方案、工资总额预算方案、薪酬分配预算方案。	市国资局	
	成立专门负责招商引资的机构，对招商工作进行绩效考核，建立奖惩办法，实行责任到人。	市政府	市国资局、市科技工业和信息化局
聚焦平台公司主责主业，培育发展重点产业	深挖城市公共资源价值。通过工程代建、引进社会资本参与PPP项目建设等模式，承接城市道路交通、园林绿化、涉水、市政公用设施等城市建设项目；拓展智慧停车运营、物业管理以及专业中介、人力资源服务等业务。	市政府	市财政局、市国资局、市发展改革局、市水务局、市住房城乡建设局、市自然资源局、市交通运输局

类别	工作任务	牵头单位（待确认）	相关单位（待确认）
	恢复、提升国企营业资质，延伸上下游产业链条。支持市政公司、供水集团向下游收购一级建筑施工资质企业。	市政府	市国资局、市发展改革局
	加大存量土地盘活利用，重点拓展土地委托整理、农田垦造、工程建设项目砂石土余渣利用等业务。	市政府	市财政局、市国资局、市发展改革局、市水务局、市住房城乡建设局、市自然资源局、市交通运输局
建立完善现代企业制度	推进市属国有资本授权经营体制改革，制定授权放权清单，以股东身份和市场化方式监管运营国有资本，提高国资监管效率。	市国资局	
	平台公司设置总部组织架构，合理配置人员编制，结合职能定位明确管控模式、内设机构、职责权限、岗位编制、工作流程。	市国资局	
	加强制度建设和人才队伍建设，深化管理改革，提升管理水平；健全生产安全、疫情防控、维稳事件、司法诉讼等危机处理机制。	市国资局	
加强党的领导和党的建设	抓好企业领导班子和人才队伍建设。配齐一级企业董事会和班子领导成员，制定领导班子和专业人才培训计划。	市国资局	
	落实党对国有企业的全面领导。将党的领导嵌入公司章程，出台党组织工作规则、议事规则和“三重一大”事项决策内容清单。	市国资局	
	推进全面从严治党，完善反腐倡廉制度体系。	市国资局	

十六、规划的特点和不足

（一）工作扎实、结论可信

规划在领会陆丰市领导及有关方面意图，学习中央和省市有关文件精神，采用收集表报资料、发放调查表格、人员访谈、现场调研等较为广泛深入的调查研究，对陆丰国资国企已经或可能进入的产业、业态、模式进行分析研究，借鉴发达地区经验，采用综合分析研判方法编制而成，工作较为扎实、结论较为可信。花大功夫将纳入国有资产汇编的 39 户企业的相关数据进行梳理统计汇总，对 26 户典型企业以及重大项目、重大工程进行实地调研并提出一户一策的调研报告，是本规划的突出亮点。

（二）内容充实、思路清晰、逻辑性强

规划内容包括宗旨、理念、原则、思路、工作方法、历程回顾、成效梳理、总体描述、分户调研、形势研判、业态分析、发展目标、工作方向、主要举措等组成部分和一般要素。规划在讨论编写思路、工作路径的基础上形成逻辑清晰、层次递进的研究框架：历史沿革→国资整体现状→企业现状调研→发展形势分析→相关产业、业务和模式分析→发展目标和工作方向→实现路径和保障措施。规划在“机遇大于挑战”总体研判的基础上，按陆丰市十四五规划等发展战略和工作安排，确定市属国资国企的未来 3 年的发展愿景和具体目标，以及愿景目标的工作方向和实现路径，提高了规划的方位感、整体性和可行性。

（三）抓住问题的关键和短板

为获取企业情况的第一手资料，项目组十分注重到企业和项目现场调研访谈。通过认真分析研判，规划提出市属国企统一由市国资局监管，市国资局应提高监管水平，对日常监管订制度、立规矩，形成“规定动作”的建议，

提出实施专业化整合、投融资平台打造、招商引资、资产清查等实现规划目标的组合拳，并强调招商引资是市属国企业务蛋糕做大关键一招的建议。就调研中发现的国资监管、国企管理的一些突出问题，规划提出了有针对性的建议。如：对市属国资国企基期（2021年末）资产总量与未来总资产250亿元、净资产100亿元的目标及与投融资平台的要求距离较大；上级公司屏蔽下属企业信息；歇业公司下属企业优质资产的管理；履行政府基建办职能企业积极性的调动；商贸企业以收房租为主等，均提出了针对性较强的建议。

（四）考核目标务实创新、概括词语准确精炼

将发展目标纳入考核；考核目标分为经济指标和重大发展事项两个方面；经济指标选择与发展关联度较大、取值方便的几个指标且只考核增长速度不考核绝对值；指标增长速度直接与全市水平挂钩。这些科学、务实、导向性强、与陆丰当前发展阶段相适应的设计和安排，是本规划的创新点之一。发展目标的主题词“业务局面打开、经济效益提升、市场形象良好”、工作方向的主题词“整合资产、拓展业务、健全机制、迈上台阶”、招商引资的主题词“人无我有、人有我优”、“深巷好酒、精诚所至”、“栽好梧桐树、引得凤凰来” 朗朗上口、较为生动形象，有利于宣传推广和凝聚人心。

（五）规划的不足

1、规划使用的市属国企财务数据主要来自企业上报的财务报表及监管部门的统计数据，由于大部分企业财务报表未经审计，受企业财务人员人手和业务水平不足限制，影响这些数据的准确性。受条件所限，项目组未能对部分二三级公司、歇业半歇业公司以及僵尸企业进行调研，也尚未对海丰、揭阳、汕头等周边地区展开深入调研。

2、由于时间要求紧，项目组成员理论素养、业务水平和行业经验欠缺等原因，规划的工作方法、研判结论、提出的意见建议可能有不当和偏颇。



图 10 规划的特点和不足

附件：1.企业调研情况

2.39 家直管企业 2021 年基本情况

3.39 家直管企业 2021 年财务数据情况表

附件 1：企业调研情况

项目组对以下 26 家企业进行了调研：市政公司、临港公司、产业园公司、城乡自来水公司、城乡供水公司、兴水水利公司、金叶公司、商业集团（华陆集团、甲子商业公司、食品公司）、资管公司、皮影动漫、正字戏、医药总公司、电影公司、粮食集团、中国旅行社、二运公司、崇文教育、鸿祥港务、建筑总公司、建筑装饰公司、市政工程公司、陆丰农商行、鸿祥港务以及省广电集团汕尾陆丰分公司。由于陆丰市国资持有陆丰农商行、省广电集团汕尾陆丰分公司的股份分别只有 1.99%和 0.25%，影响甚微，企业调研情况未包含上述两家企业。

（一）陆丰市市政建设投资有限公司

1、基本情况

陆丰市市政建设投资有限公司是 2006 年 4 月 26 日市政府批准设立的国有独资公司，并于 2006 年 6 月 23 日取得营业执照。市政公司成立初期注册资金为 300 万元，出资人为金叶公司，实际控制人为市国资局。2015 年，为充分发挥市政投资投融资平台的杠杆作用，加快推进陆丰经济建设。市政府将金叶公司收归至市国资局持有，由市国资局划拨至市政公司。注册资本金增至 6,000 万元，由市财政以现金方式注入。2016 年，接受政府划入龙潭水利公司、崇文教育公司、产业园公司 100%股权，将其打造为全市最大规模的国有企业，承担市属国有资本运营管理等重要职能。2017 年，因金叶公司下属市烟草公司特殊身份导致发债失败。

市政公司主要依靠政府补助和对外投资取得收益维持，未对外经营。运营资金来源于地方专项债券和财政下拨资金，地方专项债券本金及利息由财政拨付。公司主要业务分为两大模块，一是作为政府筹融资平台，以业主单位身份承接政府指定的基础设施项目建设，如三甲工业园区、污水处理厂及排污管道、汕汕铁路、富余土方处置等；二是对外参与投资，中广核新能源港口投资（陆丰）有限公司占股25%、广东陆丰农村商业银行股份有限公司占股1.9891%、陆丰市上英镇乡村产业发展有限公司占股60%，投资收益微薄。

2、主要困难和问题

（1）经营自主性不强。市政公司长期以来承担地方政府的战略部署任务，业务具有特殊性，政企分开程度较低，企业经营自主性不强。

（2）公司债务负担重，偿债风险高。市政公司作为政府项目筹融资平台，后期依靠财政拨款返还债务。

（3）完工项目的经营管理权具有不确定性。未明确三甲产业园的运营管理权。

（4）长期亏损，经营资金不足。公司目前处于亏损状态，缺乏自主造血功能，主要原因是公司在履行政府指定的建设项目，并未向政府收取代建费用，权利与义务不对等。

（5）公司战略定位不清晰。公司无形资金占资产总额70%以上，无形资产大部分来源于代政府竞拍的土地，土地大部分处于闲置状态，一直未规划。

（6）专业人才紧缺。公司现有员工10人，其中管理层2人，劳务派遣人员3人。

3、对策措施建议

（1）明确政企关系。赋予市政公司代建资质，签订代建管理服务协议，市政府与市政公司应签订购买服务协议或代建协议，约定市政公司提供代建管理服务并按一定比例收取服务费用，及时结算资金，保证企业能按照正常企业开展经营活动，增强国企员工的积极性和国企经济效益。

（2）加大政府扶持力度。市政府大力支持市政公司承接和参与城市建设运营、后勤服务和民生工程，构建财政资金良性循环机制。

（3）确定公司战略定位。市政公司规划应从顶层设计入手。从产业布局、发展转型、融资创新、资质管理、集结人才等多方面为下一步发展做好准备，当好城市建设运营的“主力军”。

（4）盘活闲置资源。做好前期可行性研究工作，盘活现有土地资源，做好长期规划；提升资质，协同有一级资质的公司承接工程项目。

（二）陆丰市碣石临港工业园开发有限公司

1、基本情况

陆丰市碣石临港工业园开发有限公司于2019年11月26日成立，现负责中国国内最大的海上风电母港——汕尾海洋工程基地园（简称海工基地）的配套设施建设工作。建设项目实施方式以业主委托管理模式，通过招标形式由建设单位来建设，项目共分两期建设。项目现处于建设开发阶段，公司日常工作主要以确保园区安全生产、建设质量的为主。目前，海工基地一期基本完工，项目二期已动工，预计2024年底全面完工。现有中广核新能源、中山明阳智能、江苏中天、青岛天能等七家龙头企业入园投资建厂，

依托海上风电开发建设，以海上风电项目资源为牵引，吸引市场上游下游企业入驻，将海工基地打造成全国首例一条完整的海上风电装备制造产业链。

项目预算总投入8亿元，建设资金来源于上级中央预算补助资金、县本级投资资金以及地方政府专项债券资金。截至2022年6月底，一期项目已申请地方政府专项债券资金9,000万元，二期项目已申请政府专项债券30,000万元。总实际投入78,200万元资金。

2、主要困难和问题

（1）专业化人才匮乏。临港公司成立至今仅有两名正式员工，两名劳务派遣人员。董事和总经理分别由市政公司董事长、总经理兼任，后续若拓展园区运营业务缺乏专业化人才。

（2）海工基地项目的经营管理权具有不确定性。

（3）无实际主营业务，仅负责海工基地开发建设管理。

（4）企业入园门槛高。入驻企业需购买土地、自建厂房、办公楼，前期投资成本较高。

（5）海外市场受限。海工基地园区企业主要以制造风电装备为主，大型产品装备，海外市场跨境收费、海运物流成本较高，形成对外出口阻碍，园区企业未来发展受限，影响战略投资者决策。

3、对策措施建议

（1）明确发展定位，确定临港公司待海工基地完工后的经营模式。

（2）加大招商引资力度。建立招商企业落地“快速通道”，提升招商服务，营造良好投资环境。依托入园的龙头企业资源，借助税收优惠政策及相比周边地区地理位置

和价格优势，吸引上下游企业，打造风电装备全产业链生产基地。

（3）积极探索持续的发展模式。如以土地使用权出资入股入园企业，通过合作方式，与战略投资者实现资源优势互补，地方国企与外来企业协同发展，做大国有资产份额，实现国有企业健康持续发展。

（4）加强后备人才队伍建设，做好人才储备的规划，为后续的园区智能化运营管理、合资合作园区企业做准备。

（三）陆丰市产业园投资开发有限公司

1、基本情况

陆丰市产业园投资开发有限公司为市政公司下属全资子公司，2016 年成立，受市政府委托以业主身份负责管理零星建设工程项目的工作，目前产业园公司由市政府委托管委会管理，公司领导班子成员由管委会职工兼任，陆丰产业园的租金收入是公司收入唯一来源。园区共有五栋厂房、两栋宿舍、一栋办公楼，其中四栋已全部出租，剩余一栋政府留用于电商平台，办公楼目前处于闲置状态，尚未出租。租金收入年末全额上缴财政。

2、主要困难和问题

（1）收入来源单一，公司收入仅靠陆丰产业园四栋厂房租金。

（2）未有自有资金。租金收入全额上缴，未有留存资金，不符合公司法要求。

（3）账务处理不规范，陆丰产业园一直未计提折旧，可能存在高估资产、高估利润的情况。

（4）企业缺乏自主经营权。受管委会管理，日常管理以

管委会为主，公司职能类似于政府基建办。

3、对策措施建议

（1）打破政企不分瓶颈，彻底脱离“基建办”职能，学习借鉴深圳、汕尾城市基础设施建设方式——“代建制”，实现市场化经营。

（2）优化物业服务。对入园企业的服务做到细化、量化，为入园企业营造良好的建设环境，宣传并做大做强园区品牌，将打造服务优质的产业园。

（3）根据公司法要求上缴利润，按比例计提盈余公积，根据公司发展需要留用一定的资金便于未来业务拓展。聘请专业机构厘清账务，规范记账方式。

（4）加快推介闲置厂房，积极跟进电商平台招商进度。

（四）陆丰市城乡自来水有限公司

1、基本情况

陆丰市城乡自来水有限公司（原陆丰市自来水公司），创建于1981年，原系陆丰市建设委员会下属股级建制企业单位，1996年12月经市编委会批准升格为副科级单位；2006年6月经市政府同意和市编委会批准，明确为副科级事业单位，仍实行企业化管理。2016年9月，经市委常委会（扩大）会议决定，市编委会批准，由市住建局划归市水务局管理；2020年3月，经市委同意并报汕尾市委编办批准，同意改制为企业，并按相关规定办理转企改制，改制后的公司正式更名为“陆丰市城乡自来水有限公司”。

城乡自来水公司现有在岗干部职工291人。水厂日供水能力为8万立方米，供水区域东到城东镇高美村火车站、西到螺河沿岸、南到金厢镇、北到河东镇霞湖高速路出入口，供水范围覆盖陆城、城东、河东（部分）、金厢几个

乡镇，供水区域面积100多平方公里，用水户约7万户、月用水量大约150多万立方米，水费综合回收率70%以上；供水人口约60万人（常住人口约45万，外来人口约15万），100毫米以上的供水主干管道约190公里。

现有陆丰望洋水厂规模偏小，建设年代较久，设计标准偏低，不具备应急能力和深度处理能力；目前陆丰望洋水厂供水安全性和供水保障率偏低。即将建设完工的陆丰市陆城自来水厂工程（一期）的运营将有效提高陆丰市供水安全性和供水保障率。

截至2021年底，公司资产总额2.36亿元，2021年自来水销售收入4,706万元，用户安装水管工料费收入359万元。

2、主要困难及问题:

（1）城乡自来水公司仅经营陆丰市城区、城东街道、河西镇及金厢镇的自来水，占整个陆丰市自来水比重不大。

（2）城乡自来水公司与城乡供水公司两块牌子同一套人马，城乡自来水公司隶属市水务局，城乡供水公司隶属市国资局。

3、对策措施建议

整合陆丰市乡镇级的经营自来水的公司及城乡供水公司，扩大供水规模，组建水务集团公司，统一经营管理。在此基础上，投资陆丰市排水，污水处理，供排水设施工程建设，桶装水生产经营等与水相关的多元化业务。

（五）陆丰市城乡供水有限公司

1、基本情况

陆丰市城乡供水有限公司成立于2016年9月9日，主要经营：城乡自来水的生产、供应，供水管道和基础配套设

施的规划、建设、维护，供水水源引水工程建设投资，对城乡的水利基础设施的建设、投资、运营。截至2021年底，公司资产总额3.81亿元，无经营收入。

截止目前公司尚未实际经营，存在两项在建工程，一是陆城自来水厂，陆城自来水厂总规模为20万m³/天，占地约62,500平方米，分两期建设，一期规模为10万m³/天，陆城自来水厂工程主水源为螺河。目前正在建设的为一期，一期项目总投资2.1亿元，一期工程项目于2020年3月开始动工建设。一期工程目前完成投资约2.00亿元；目前陆城自来水厂一期完成形象进度达97%以上。二是为解决碣石镇未来经济社会发展的用水要求，建设陆丰市漯河至碣石引水工程，项目总投资估算4.85亿元，工程全长48.37KM，铺设漯河至碣石镇供水主管网，从陆城自来水厂依次途径东海镇、城东镇、博美镇、桥冲镇、碣石镇。陆丰市螺河至碣石引水工程于2022年3月开始建设，2022年5月正式动工进行管沟开挖和管道安装，目前完成工程形象进度25%。

该企业目前共有在职人员11人，临时工1人。

2、主要困难和问题

（1）陆城自来水厂进厂道路用地性质未调整规划（目前是农田和耕地，需要调整成建设用地）。

（2）为了保证陆城自来水厂顺利完工，需要市财政局配套资金的支持，目前尚有6,000万元配套资金未到位。

3、对策措施建议

（1）加紧办理相关手续，将相关土地性质及时调整，保证水厂的正常生产运营。及时注入配套建设资金，保证水厂的工期。

（2）与城乡自来水公司及乡镇级自来水公司组建水务集

团公司，统一经营管理。

（六）陆丰市兴水水利水电经营有限公司

1、基本情况

陆丰市兴水水利水电经营有限公司成立于2016年9月28日，注册资本500万元，股东为市国资局。截至2021年底，兴水水利公司资产总额2.41亿元，其中：固定资产为2.25亿元，无形资产0.16亿元，资产由陆丰市水利系统的划拨而来，主要为水坝、水库、灌区大堤等水利基础设施（产权证登记仍为水利系统，未变更到兴水水利公司）。公司目前未实际经营及管理上述公司资产，无经营收入，公司账上的资产仍由水利系统实际使用及管理。现有员工5人，其中3人为水利系统人员兼任，3名兼职人员工资福利待遇及社会保险在水利系统办理；雇用人员2人。

2、主要困难及问题

（1）公司人员少，无法实际经营管理公司账上的水利基础设施，无相关经营收入。

（2）固定资产较多，如果公司经营水利基础设施，资产收益率较，如按照企业会计准则的要求对资产计提折旧，将导致大额亏损，目前资产划拨到公司账上后也一直未对固定资产进行折旧。

3、对策措施建议

兴水水利公司水利基础设施投资大，收益小，主要是造福百姓的民生基础工程。部分资产无法产生收益，不适合作为企业的经营性资产，建议将无法产生收益的资产进行剥离。

（七）陆丰市金叶发展有限公司

1、基本情况

陆丰市金叶发展有限公司前身为广东省烟草公司陆丰市公司，是由省烟草公司和省烟草专卖局批准设立的全民所有制企业，1984 年 11 月 12 日取得注册号为 19687206-1 的营业执照。后因进一步深化烟草企业的改革的需要，经市政府批准，更名为陆丰市金叶发展公司，隶属市国资办领导管理。

2016 年 12 月，为加强国有资产经营管理，确保国有资产安全运行和保值增值，经政府批准，将市国资办持有的金叶公司 100%股权以 2015 年 6 月 30 日为基准日无偿划转给市政公司。2017 年金叶公司进行改制，改制后企业股东为市国资办，持股比例为 100%。2018 年 1 月，金叶公司在市市场监督局办理工商变更登记，将企业类型由国有独资有限责任公司变更为法人独资有限责任公司，股东由市国资办变更为市政公司。

截至2022 年 6 月 30 日，金叶公司职工在岗人员 109人，待岗人员 36 人，退休人员 76 人。从人员结构上看，大专以上学历占比较低，员工年龄普遍偏大，40 岁以上员工占比较多。金叶公司员工整体专业素养有待提升，进取精神不强。

自 2001 年金叶公司退出烟草经营后，与汕尾市金叶发展公司、海丰县金叶发展公司、陆河县金叶发展公司及中国烟草总公司广东省公司共同参股合并重组广东烟草汕尾市有限公司，金叶公司占比 9.2%。每年公司的主要经济来源为从市烟草公司获得的分红，每年大约收到分红 2,000 余万元，分红款按每年固定 500 万元上缴财政。此外，金叶

公司依靠办公大楼一楼商铺，每年可获得约10万元左右的租金收入。

2、主要困难和问题

（1）业务模式单一。金叶公司的收入主要来源于分红，没有开拓其他的增收渠道，员工从整体风貌上缺乏市场竞争意识，没有锐意进取的精神风貌。

（2）资金使用率低。公司近年来从市烟草公司收到的年分红款约2,000余万元，除固定上缴财政500万以外，剩下的资金用于公司日常经营运转后还有较多盈余，但是没有明确的投资计划，长期有超过5,000万元的流动资金在银行账户内闲置，造成资金使用效率低下。

3、对策措施建议

金叶作为政府在烟草系统的窗口公司，应充分认识到收取分红只是代理角色的任务，并非公司本身的主业，当务之急为明确经营方向，提升公司的盈利能力。

（1）转变“等靠要”的消极被动观念，积极拓展业务。金叶公司在陆丰市国资国企中，属于基础较好、运行有序、组织架构较为完善的公司，需制定可行的发展规划，拓展新的业务，增强市场竞争力。

（2）以业务为基础，盘活资产资源，提高资金使用效率，把企业的有形资源和无形资源利用起来，深挖经营效能，提升业务拓展和增盈能力。

（八）陆丰市商业企业集团有限公司

1、基本情况

陆丰市商业企业集团公司系1993年3月成立的全民所有

制企业，1994 年 2 月进行注册登记，同时缴纳注册资本 1,080 万元，股东为市国资办，持股比例 100%。与原陆丰县商业局实行“两块牌子、一套人马”，1997 年陆丰市商业局成建制转为陆丰市商业企业集团公司，完成“二合一”的机构模式，归口陆丰市经济贸易局。转制后商业集团本部主要承担原市商业局的大部分管理职能，内设机构沿用原市商业局时的设置。2021 年 6 月集团本部及下属正常经营子公司完成公司制改制，由全民所有制改制为有限责任公司，股东为市国资局，设立董事会与监事会。截至 2022 年 6 月 30 日，商业集团（含下级子公司）共有在职人员 3,566 人、退休人员 2,623 人，其中本部在职人员 22 人，劳务派遣人员 1 人，退休人员 24 人。

商业集团下辖 15 家二级公司和 18 家三级公司，其中华陆集团出资人为市国资局，实际管理人为商业集团，具体信息详见下表:

序号	层级	公司名称	经营状态	公司性质
1	集团本部	陆丰市商业企业集团有限公司	歇业	公司制
2	二级	陆丰市甲子商业有限公司	在营	公司制
3	二级	陆丰市五金交电化工有限公司	歇业	公司制
4	二级	陆丰市百货有限公司	歇业	公司制
5	二级	陆丰市饮服有限公司	歇业	公司制
6	二级	汕尾市华陆企业集团有限公司	在营	公司制
7	二级	陆丰市食品有限公司（下辖基层食品公司 18 家）	在营	公司制
8	三级	陆丰市甲东食品有限公司	在营	公司制
9	三级	陆丰市潭西食品有限公司	在营	公司制
10	三级	陆丰市河西食品有限公司	在营	公司制
11	三级	陆丰市桥冲食品有限公司	在营	公司制
12	三级	陆丰市博美食品有限公司	在营	公司制
13	三级	陆丰市大安食品有限公司	在营	公司制
14	三级	陆丰市陂洋食品有限公司	在营	公司制
15	三级	陆丰市甲西食品有限公司	在营	公司制
16	三级	陆丰市南塘食品有限公司	在营	公司制
17	三级	陆丰市西南食品有限公司	在营	公司制
18	三级	陆丰市内湖食品有限公司	在营	公司制

序号	层级	公司名称	经营状态	公司性质
19	三级	陆丰市碣石食品有限公司	在营	公司制
20	三级	陆丰市八万食品有限公司	在营	公司制
21	三级	陆丰市甲子食品有限公司	在营	公司制
22	三级	陆丰市湖东食品有限公司	在营	公司制
23	三级	陆丰市金厢食品有限公司	在营	公司制
24	三级	陆丰市上英食品有限公司	在营	公司制
25	三级	陆丰市城东食品有限公司	在营	公司制
26	二级	陆丰市糖烟酒总公司	歇业	全民所有制
27	二级	陆丰市国营商业物资公司	歇业	全民所有制
28	二级	陆丰市国营商业总公司	歇业	全民所有制
29	二级	陆丰市信托贸易公司	歇业	全民所有制
30	二级	陆丰市国营商业综合公司	歇业	全民所有制
31	二级	陆丰市国营商业联营公司	歇业	全民所有制
32	二级	陆丰市旅游商品服务公司	歇业	全民所有制
33	二级	陆丰市华侨商品供应公司	歇业	全民所有制
34	二级	陆丰市纺织品公司	歇业	全民所有制

集团本部收入来源主要为财政拨款，下属子公司业务经营均较为困难，不向本部上缴利润，自负盈亏。除财政拨款外，集团还有租赁收入和生猪屠宰收入，涉及企业及业务详细情况如下表所示：

业务类型	相关企业	业务详情	其他说明
房屋租赁	商业集团 甲子商业公司 五金交电化工 百货公司 华陆集团 饮服公司	将门店出租/承包给员工，收取租金，门店的经营者自负盈亏，其中大部分门店出租给职工，少部分出租给社会人士。企业将收取的租金作为日常运营资金，出租给职工的价格低于市场价，企业现金流少，经营困难，基本没有结余资金。	企业现在能支配的门店，大部分建造于上世纪50年代计划经济时期，当时对于土地使用权的手续不齐全，相关建筑都没有产权证，属于历史遗留问题，目前每年需向房管所缴纳相应的费用。
生猪屠宰	食品公司 （含基层食品公司18家）	食品公司在2019年因政策调整将原有权经营的18个屠宰场归并为11个生猪定点屠宰场，屠宰场每年需完成政府规定的生猪屠宰任务，向对应的食品公司（食品站）缴纳固定金额的管理费，剩余部分自由支配；没有生猪屠宰场的食品	按汕尾和陆丰的屠宰场规划布局，食品公司保留10家屠宰场，其中3家农业部已经备案，另外7家由于国家政策调整，需要标准化建设，现在的经营模式仍处于过渡阶段。

业务类型	相关企业	业务详情	其他说明
		站，通过收购生猪去定点屠宰场屠宰赚取收入。食品公司（食品站）将收取的管理费用于日常公司经营，食品公司及下级食品站均独立核算，自负盈亏。	

2、主要困难和问题

（1）原商业局经事转企转制为商业公司后，主要职能为领导和管理计划经济时期的国有商业企业，集团本自身并没有开展经营性业务，延续原作为行政机关时的大部分行政职能，对属下企业在人财物方面进行管理，工作经费参照事业单位实行差额拨款。由于本部本身没有经营业务，无法在资金方面对下属公司进行支持，对于下级公司日常经营管理难以面面俱到，造成了监管的盲区和信息的屏蔽。

（2）改制不彻底，核心问题尚未完全解决。商业集团的改制，只是形式上的改制，核心部分例如人员分流、清产核资、改制经费保障等工作均没有配套进行。目前仍在经营的企业中，在岗职工只占在职职工人数的小部分，在岗职工由公司发放工资，但社保缴纳情况不一，租金收入多的公司可以承担社保，租金收入少的公司经营困难，无力承担;

（3）历史遗留问题多，企业发展背负了沉重的包袱。商业集团及下属企业中，有些历史借款纠纷诉讼问题没有解决；部分房屋建筑物建成时间较长，存在安全隐患；企业社保医保、人员分流等历史遗留问题未能妥善解决。

（4）门店租赁工作没有标准化运作。国有商业系统铺面、门店等经营实体数量较多，分布比较散，内部租金差别较大，租赁基数、租金、租期都没有统一、标准化，出租给职工单价与市场单价有一定差距。

3、对策措施建议

（1）集团本部要承担起全面管理职责，健全监管机制。计划经济时代遗留下的经济组织数量众多，除了部分确实不适应市场经济被淘汰的关停企业外，仍然有部分子公司有资产、有业务、有收入来源、有发展潜力。应加强对企业经营情况、资产情况的了解，不仅管人事，还要强化全面监管，避免形成信息孤岛和监管盲点。

（2）剥离关停企业，解决历史遗留问题，减轻企业负担。将已经没有正常经营的二级公司纳入资管公司进行托管，“轻装上阵”减少日常管理上的压力；加快推进部分危房资产改造改建，树立“安全重于泰山”的安全意识；集中力量解决借款合同纠纷以及员工安置相关问题，减轻历史包袱。

（3）加快历史遗留问题的解决。对历史债务分类依法处理，以资产包形式存在的债权，可通过谈判依法赎回，尽可能多收回涉诉财产；对计划经济时期遗留的部分企业资产特别是房屋建筑类资产，通过补偿、调换或政府收回等形式予以明确归属，进行确权登记；妥善处理企业历史欠缴社保医保问题，根据不同人员类别和参加工作时间等制订解决方案。

（4）加强内部承包经营管理工作。认真清理现有的各类出租、承包等合同，登记造册，对经营实体名称、租赁期限、租金及上缴方式登记台账，便于日常管理；新一轮的租金要与市场价相对应，避免差异过大；落实集团的两级管理机制，由公司提出租赁方案报主管部门同意备案后才能确定签订合同。确保公司的相关规章制度能落到实处。加强企业领导班子建设和干部培养选拔工作。要进一步优化国有商业企业人才结构，建立优胜劣汰的选人用人机制，

切实建立勤政、务实、廉洁、高效的企业领导班子。

（九）陆丰市国有资产经营管理有限公司

1、基本情况

陆丰市国有资产经营管理有限公司前身为陆丰市国有资产经营管理公司。2000年，国有企业与市直属党政机关脱钩，成立陆丰市国有资产经营管理公司，注册资本1,000万元。职能为管理国有资产及下属国有企业人事任命。2005年，设立国资办接管资产公司职能，资产公司保留但暂停运营。2016年，资管公司作为市属国有企业重启运营，自负盈亏，取消行政职能，改制为有限责任公司。

截至2021年12月31日，资管公司在职人员8人，无离退休人员。公司账上资产主要有使用扶贫资金建设的陆城美食文化广场、碣石美食城（目前该工程已完工，投入运营后通过收取租金方式获取收益）、投资甲子自来水公司管网工程建设三个项目，其中陆城美食文化广场（毛坯房）在2021年7月前整体出租给陆丰市全美投资公司，获取1,137.50万元的租金收入，由于疫情及经营困难，全美投资公司做出解除合同，经市政府批准，2022年在终止与全美投资公司的合作后，再次公开挂牌出租给陆丰市房企商业运营管理有限公司，并签订出租合同，租期20年（前一年半为免租期，第二年下半年及第三年租金为400.5万元/年，后续租金按照一定的幅度递增）。碣石美食城（毛坯房）在完工后将整体出租给陆丰市领成物业管理有限公司，租期为20年（半年免租期，免租期外第一年租金100万元，第二年租金200万元，第三年租金523.2万元，后续租金按照一定的幅度递增）。甲子自来水公司目前已完工，现市政工程造价审核中，已获取20万元收益。资管公司账上

共拥有 2 处土地，为陆丰市文化广场用地和陆丰市玉照公园用地，两地均办理土地使用权证，陆丰市文化广场占地 33,040 平方米，玉照公园占地 33,749 平方米，陆丰市文化广场和玉照公园为公益性建筑，不产生收入。除上述两处土地外，陆城美食文化广场占地 14,666.76 平方米，但由于价值无法确定未能入账。碣石美食城与碣石镇政府合作建设，土地由碣石镇政府提供。

除上述资产外，未入账的资产还有 5 处房屋建筑物，总面积约为 2,500 平方米，其中 2 处房屋建筑物招租中，三处房屋建筑物用于出租，获取租金。

在 2021 年度，资管公司主营业务收入 472.98 万元，除了上面已述陆城美食文化广场产生的 456 万元租金收入外，剩余的 16.98 万元为东海镇人民路和陆河公路西侧的三处房屋建筑物的租金收入。

在市属国企改革规划中，将没有纳入各业务板块的市属企业划入资管公司，由资管公司履行出资人职责，主要负责盘活、经营、管理存量国有资产以及处理“僵尸”企业等历史遗留问题，负责承接市直单位移交但暂时不宜注入业务板块公司的企业、资产资源和债权债务，以及业务板块公司剥离的低效资产，并将经盘活的优质资产通过股权投资等途径注入相应的业务板块公司。

2、主要困难和问题

（1）资管公司业务方面存在不足。根据资管公司的业务和职能来看，目前资管公司表面上是一个独立的公司，但实际上是类似于政府的职能部门，目前主要经营管理使用扶贫资金建设的几个项目，获取的利润需要全部上缴财政，公司发展受限。

（2）由于历史原因，公司的部分划拨的房屋建筑物未办理产权证书，未进行资产评估作为未入账资产进行管理。

（3）资管公司缺乏专业人才，尤其是法律方面，不利于构建四大运营公司工作的开展。

（4）缺乏相应的政策用以支持资管公司对后续划入的公司、资产等资源进行管理。

（5）资管公司现有项目多为政府扶贫资金支持，而较少对外承担项目，导致资管公司无法独立发展。

3、对策措施建议

（1）强化公司法人身份，加强国有市场化建设，让公司拥有更多的自主经营权，建立业绩考核机制，调动职工积极性。

（2）按照自然资源局的要求，补充相关手续，办理房屋土地的产权登记。

（3）补充、培养高层次人才，为重组整合国有资产经营管理有限公司做好准备。

（4）完善政策与制度，对资管公司后续管理划入资源做出明确规定，对明显不会带来经济利益的资产，支持资管公司予以处置。

（5）加大招商引资工作力度，争取对外承接更多项目，支持其独立经营。

（十）陆丰市皮影动漫文化产业有限公司

1、基本情况

陆丰市皮影动漫文化产业有限公司成立于2010年，注册资本1000万元，2012年改制为有限公司，公司主要经营皮影戏演出。

截至2021年12月31日，皮影动漫公司职工44人，无离退休员工。公司主要资产是一幢12层的皮影大厦，部分建设资金来源于银行借款，皮影动漫公司将皮影大厦其中的10层用于出租，所获租金全部用于还款，截至2021年12月公司尚欠银行借款428万元。皮影动漫公司是皮影戏传承保护中心的全资子公司，实行一套人马二块牌子的管理模式，职工均由皮影戏传承保护中心人员兼任，职工工资由政府拨付。公司每年按照政府的要求进行几十场公益演出，2021年的营业收入16万元为销售工艺品收入。

2、主要困难和问题

（1）皮影动漫公司自疫情以来没有商业演出，无法产生演出收入，其经营依靠财政拨款。

（2）公司管理人员多是戏团曾经的演员，缺乏专业的管理知识。

（3）皮影戏作为陆丰市的非物质文化遗产，要传承这一中国特色文化，皮影动漫公司承担着历史责任和使命。但是现在大多数年轻人对其兴趣平平，传承技艺和开拓市场变得越来越困难。

（4）公司未对公司的资产皮影大厦进行折旧，不符合企业会计准则的规定。

3、对策措施建议

（1）公司要加强市场化运作，有关部门应利用政府采购平台、旅游景点、示范带等各种渠道，帮助该公司在皮影戏及其他文化产品方面加强宣传营销推广力度。

（2）有关部门要着力培养和提升年轻群体对皮影戏的兴趣，培育皮影戏市场，在需求侧下功夫。

（3）加大对公司财务人员及其他管理人员的业务培训，补充专业管理人才，提高公司的经营管理水平。

（4）按照企业会计准则，对公司的固定资产皮影大厦进行折旧。

（十一）陆丰市正字戏文化产业有限公司

1、基本情况

陆丰市正字戏文化产业有限公司成立于2015年，注册资本30万。公司主要经营正字戏创作与表演、工艺美术品加工、制造与销售业务。

截至2021年12月31日，正字戏公司资产41.81万元，其中31.09万元的固定资产为演出服、大鼓、灯光设备等演出道具，办公大楼是由市正字戏传承保护中心提供，不属于正字戏公司资产。自疫情以来，公司没有商业演出，没有产生演出收入，2021年度仅有销售工艺品脸谱的5,000余元收入。公司目前有职工51人，无离退休员工，这些员工全部由市正字戏传承保护中心人员兼任，管理人员由中心演员担任。

2、主要问题

（1）正字戏公司自疫情以来完全没有商业演出，日常经营资金由市正字戏传承保护中心提供，但中心可提供的支持有限，导致正字戏公司发展资金严重不足。

（2）正字戏虽有700多年历史，扎根于海陆丰地区，后传播到港澳台及东南亚等地。但正字戏的表演形式较为复杂，所用语言为中州官腔，晦涩难懂，观众主要分布在农村，多为老年人，年轻人对其却知之甚少，使得正字戏市场不大，发展受限。

3、对策措施建议

（1）加大市场宣传力度，提升年轻群体对正字戏的兴趣，培养或补充公司的专业管理人才，专人专职。

（2）正字戏公司应“走出去”，寻求与一些运营较好的戏剧院合作，让更多的人接触、了解到正字戏，增加正字戏的知名度。

（十二）陆丰市医药总公司

1、基本情况

陆丰市医药总公司成立于1958年，位于陆丰市东海镇龙山大道东侧大湖山老药材仓库二楼201室，为全民所有制企业，企业实行独立核算，自负盈亏。2002年以前医药总公司与陆丰市医药管理局为“两块牌子，一套人马”，2002年人员分离后医药总公司开始停业，至今已有20年未经营，营业执照、药品经营许可证均已吊销，GSP认证证书到期后一直未重新办理。

医药总公司收入来源主要为下属单位上缴管理费、资助款及市国资局下拨企业维稳经费，用于医药总公司发放工作人员工资。

陆丰市医药总公司下属单位共18家:

单位名称	经营状态	经济性质
陆丰市药材公司	歇业	全民
陆丰市医药公司	歇业	全民
陆丰市新特药公司	在营	全民
陆丰市博美医药公司	在营	全民
陆丰市医药物资公司	歇业	全民
陆丰市药品商行	歇业	全民
陆丰市康华公司	歇业	全民
陆丰市甲子医药公司	歇业	全民
陆丰市碣石医药公司	歇业	全民
陆丰市南丰医药药材公司	歇业	全民
陆丰市南塘医药公司	吊销	全民

单位名称	经营状态	经济性质
陆丰市大安医药站	吊销	无
陆丰市潭西医药站	吊销	无
陆丰市城东医药站	吊销	无
陆丰市医药经营公司	吊销	无
陆丰市医药保健公司	吊销	无
陆丰市河西医药站	吊销	无
陆丰市西南医药站	吊销	无

其中9家工商登记为在营业状态，医药总公司为保住新特药公司、博美医药公司的牌子，将两家公司承包给私人经营，每年收取固定管理费，新特药公司每年上缴2.4万元，博美医药公司每年上缴3.6万元。其余7家公司均已没有医药批发权限，处于歇业状态，现仅提供给各私人门店挂靠零售，收取管理费。截至2022年6月，在职员工共491人。

2、主要困难和问题

（1）医药总公司目前处于停业状态，公司资产规模较小，长期资不抵债。医药总公司对下属公司疏于管理，下属公司经营自负盈亏，医药总公司主要负责下属公司的人事档案管理工作。下属企业数量众多，经营情况各不相同，医药总公司对下属企业经营情况的管理欠缺客观上形成了信息的屏蔽，出现了监管的盲区。

（2）医药总公司自2002年至今，全体员工未发放工资、缴纳社保，退休人员需自行缴纳社保退休，部分生活困难的员工已达到退休年龄，因无经济能力缴纳社保而无法正常退休。

（3）医药总公司现办公地点所在办公楼，主要用作医药总公司及下属子公司办公、储存药品，未办理产权证明，医药总公司账面未列入公司资产核算。

3、对策措施建议

（1）医药总公司需承担起全面管理职责，健全监管机制。对下属公司的业务经营、资产状况进行全面了解，力避监管盲区。

（2）拖欠社保的情况，有可能产生高额的行政处罚，或产生不利于公司的劳动仲裁及高额赔偿。由于利益冲突引发的国有企业维稳事件不断增多，使国有企业内部的矛盾问题不断深化，公司员工未缴纳社保存在法律风险，不利于国有企业的健康发展。建议及时解决员工分流安置问题，化解历史包袱，避免员工与企业发生利益冲突，产生不利于公司的法律诉讼、行政处罚及赔偿金。

（3）及时办理产权证明，厘清公司资产，房屋按要求入账，避免出现表外资产。

（十三）陆丰市电影公司

1、基本情况

陆丰市电影公司前身为陆丰市电影管理中心，1960 年建立，属于陆丰县文教科，由财政支持，收入上交。1980 年，陆丰市电影管理中心改制为陆丰市电影公司，独立核算自负盈亏，企业性质为全民所有制。电影公司的主要业务为经营电影拷贝发行和农村电影业务放映。二十世纪九十年代开始，由于电视、光碟影视、互联网等现代文化产业的迅猛发展。电影市场受到严重冲击，大量电影院关门停业，电影发行、放映业务运作举步维艰，公司影片发行停止，公司没有发行收入处于半停业状态。

电影公司于甲子、东海、博美三地各拥有一家电影院，因经营困难，均已停业多年。电影公司于电影公司本部、甲子电影院、东海电影院、博美电影院拥有土地 4 宗，共

计约 8,828.55 平方米。其中：甲子电影院于 1994 年成为危房，由于影院缺乏资金，与开发商共同开发后返还影院二楼一层，约 1300 平方米。甲子电影院的土地与房产已进行银行抵押；博美电影院属市电影公司分支机构，占地面积 2,368 平方米，影院资产属省电影公司与电影公司共有，所有权益各占 50%。

2013 年，“2131”工程在陆丰实施，由文化局组建的电影队开始实施农村公益电影的放映，电影队的放映工作则由电影公司管理。电影公司才得以从农村公益电影的补贴中发放公司留守人员的工资。目前企业职工人数为 36 人，其中在岗人数为 5 人。

根据粤发[2010]6 号《中共广东省委、广东省人民政府关于印发<广东省事业单位分类改革的意见>的通知》精神，电影公司及下属电影院因对无市场前景、转企成本过高、转企后难以生存目前正在进行改制撤销，人员将全数进行分流安置，土地房产等固定资产将由政府土地交易部门收回，债权债务及改制经费由政府财政支付。目前，碣石电影院已落实完成改制撤销，其他主体的改制撤销方案于 2021 年底已上报市政府审批。

（十四）陆丰市粮食集团有限公司

1、基本情况

陆丰市粮食集团有限公司系由陆丰市粮食局投资组建，于 1994 年 6 月 8 日经批准成立的全民所有制企业，注册资本人民币 1,000 万元。2021 年 6 月 22 日，改制为有限责任公司，注册地址为陆丰市东海镇建设路中段北侧，法定代表人江泽新，公司员工 89 人，其中在岗 65 人，不在岗 17 人，退休 7 人。

粮食集团主要经营范围包括：粮食收购、储存、销售、加工；食用油储存；批发、零售、代购、代销：饲料、不再分装包装种子、家具、劳保用品；应急物资储备、供应；非居住房地产租赁。粮食集团按政府指令收储粮油共43,657.00吨，分别存放于东桥储备库、河西储备库、城北库点；和盛合丰仓库代储点、莱福仓库代储点。

2、存在问题

粮食集团的主营业务收入为粮食储备收入，主要按照政府每年下达的政策性粮食储备任务，每年按实际库存计算粮食代储费用收入。虽然全年的收入整体水平不低（2021年度营业收入4,759万元），但相应的成本，包括折旧费用、人员工资社保、配件备件采购、利息费用、器具保管、消耗品等也非常高（2021年度营业成本5,457万元），因储备粮的特殊性，粮食集团无法利用粮食市场的季节性价格波动对储备粮的购入成本与销售收入进行有效的控制，导致整体盈利水平有限，2021年毛利率为-14.67%，且主营业务的毛利长期为负，为粮油推陈入新价差所致 。同时客户单一、业务单一，市场化程度有限，抗风险能力较弱。

从功能上，粮食集团的主要任务是负责国家计划的储备粮保管和轮换拍卖。目前仅承担储备粮储存的社会管理功能，尚未具备粮食经营、上下游产业链拓展经营的功能，也无法有效履行国有资产做强做大的职能。

由于原粮食系统历史遗留问题较多，原并入21户企业固定资产及建筑物一部分是废弃的危仓危房，涉及陈旧老化、残破、已倒塌与被私人无偿占用的房屋，部分机械设备几乎不能使用。给公司带来较大的安全隐患和沉重包袱。

3、对策与建议

与上级部门积极沟通，深入研究拓宽业务范围的可能性，尝试合理利用现有的采购、销售渠道，充分利用现有的生产资料，向仓储、饲料的经营及加工、销售，食品等产业链上下游延伸，扩展主营业务收入的来源。如业务拓展可行，可考虑与深粮控股等同行业先进单位建立合作，加强学习、经验交流，探讨与深圳国企的合作的多种可能性。研究与深圳国企成立合资公司的可行性，探索业务合作新机制、新模式。进而提高公司经济效益，将企业做强、做优、做大，为国有资产保值增值做出更大贡献。

对企业的固定资产进行全面清理，对房屋建筑物、土地、机械设备的可使用状态进行评估。盘活仍可使用的资产，挖掘潜力，让闲置或使用率低的固定资产得到充分利用；对于已倒塌的房屋建筑物、被私人无偿占用的房屋及土地、过于老旧的机械设备等无法正常使用的固定资产，报请上级部门与市委市政府，协商讨论收回管理或收储。

（十五）陆丰市中国旅行社

1、基本情况

陆丰市中国旅行社前身为陆丰县华侨旅行社，成立时间于1979年，为副科级单位，属市侨务局管理。1995年变更为陆丰市中国旅行社。2000年移交至市国资局管理，性质由副科级单位变为市属国有企业，注册资本40万元。自2004年起，因无法继续缴纳年检费用，旅行社经营业务许可证已作废。

2、存在问题

中国旅行社的主营业务为国内旅游业务，因陆丰本地人

员的旅游意识淡薄，客源有限。同时，陆丰本地的旅游资源尚未充分开发，外地游客不多，中国旅行社本身的效益不高，无法支撑开发本地线路的费用，旅游市场难以打开。因经营状况欠佳，入不敷出，中国旅行社营业执照于2006年吊销。目前，中国旅行社拥有土地785平方米，房产共计2,741平方米。

现有职工93人，离退休职工42人，在职51人，在职职工需要全数进行安置分流。

3、对策与建议

支持和帮助中国旅行社恢复旅行社经营业务许可证，加大宣传省内外旅游景点，开发更有竞争力的旅游产品，拓展客源；同时有效利用陆丰本地的自然生态、历史文化、民俗风情等资源优势，大力开发旅游资源，提高现有的接待能力，建设相应的配套服务设施，加强省内及省外的旅游宣传，增加业务内容，延伸业务链条，做大做强自身主业。

（十六）陆丰市第二运输有限公司

1、基本情况

陆丰市第二运输有限公司成立于1987年，前身为陆丰市交通运输局。2008年实行政企分开改革措施，二运公司从市交通运输局移交至市国资局统一监管，市国资局实际仅接收二运公司员工20余人，公司无其余实物、无形资产。

1985年，根据改革开放初期“三来一补”贸易方式，经省外贸厅批准二运公司与港资企业香港嘉顺运输公司合作成立陆港汽车货运公司，开通陆丰至香港往返货运线路，嘉顺公司以26台货运汽车出资250万元港币，二运公司仅

收取固定收益。2016 年，经省商务局批准合作方嘉顺公司将陆港公司股权转让至立志运输有限公司，合作方式不变，按原合作协议执行。受新冠疫情影响，该货运公司亏损严重，二运公司减免其固定收益。

2010 年，经市交通运输局批准，火车站至农村三条公交线路由二运公司管理运营。公司无运营能力，将公交线路运营权出租，每年收取固定管理费 9.6 万元，加上财政补助公司勉强维持运营。公司现有员工 32 人均在外兼职，其中 8 名员工维持公司运营。公司给予每人工资 1,200 元。公司员工均未缴纳社保，待员工办理退休前发放 1-2 万的补贴用于社保缴纳，欠缴部分由公司陆续补缴。省粤运公司陆续收购省内交通运输公司，目前汕尾市国企运输行业仅二运公司尚未被收购。

2、存在问题

（1）公司经营困难，仅靠三条线路出租收取管理费，公交车辆均为承包方所有。

（2）受网约车营运载客的冲击，直接造成客源流失，油价居高不下，经营成本过大。外加疫情叠加影响，客源减少，另一方面防疫支出，导致亏损严重。

（3）公司缺乏具备较强专业素养和业务拓展能力的人才。

3、对策与建议

（1）开发新线路。借助广汕铁路、汕汕铁路两条衔接省内东西重要交通枢纽线路的开通，陆丰南站、陆丰东站启运契机，以及依托陆丰“1+5”景观示范带、网红打卡点等充分优势条件，拓展新公交线路。

（2）探索新业务。充分利用陆丰逐步成熟的电商物流刚需，拓展快递、物流、仓储等相关产业链；积极整合陆丰

停车公共资源，政府部门倾力支持二运公司承接智慧停车运营新项目；深挖公司现有的资源，例如将公交车打造成具有本地特色的“流动宣传体”，在公交车站、车体投放招商广告，吸引广告商投放，获取广告宣传收入。

（3）新业务领域的扩展，亟需大量财力、人力。充分发挥国资独特的优势，积极探索与有技术优势、发展潜力的民营、中小企业合作模式，将经营权、土地作为对价，参股合作。通过优势互补，改变企业经营机制，吸引社会资金流入，引入技术支持，培养未来可用之才。

（十七）陆丰市崇文教育投资有限公司

1、基本情况

陆丰市崇文教育投资有限公司，成立于2017年03月27日。公司注册资本1亿元（实缴出资1亿元），主管部门：陆丰市国有资产监督管理局，公司内设董事会，管理公司日常事务和工作，办公地址：陆丰市东海镇人民路教育局大院内办公大楼，经营范围：教育国有资产的营运、投资、管理、开发，教育培训，物业管理，教育工程代建代管，教育现代设备、设施及相关技术服务与业务咨询。

截至2021年底，公司资产总额10,030万元，其中：其他应收款-陆丰市教育局1亿元，其余资产除少量的办公设备外主要为货币资金。公司成立后并未实际经营，日常办公费用通过政府经费维持，目前在职职工3人（均为董事会成员），3人的工资、五险一金等薪酬待遇都归属于陆丰市教育局，未在公司支取。

2、存在问题

（1）崇文教育成立的初步设想，是为了与陆丰市教育局

联合运营龙山中学新校区建设项目，但成立后该项目并未落地，目前公司有教育相关资质，但并没有明确主营业务和未来发展方向，造成资源闲置。

（2）公司没有专职员工。现有的职工都是教育局员工兼任，既没有经营目标也没有考核机制，员工没有精力也没有动力为崇文教育未来的发展争取资源、出谋划策。

3、对策与建议

（1）摒弃等靠要，提振精气神。充分利用教育行业的相关资质，开展生产自救、经营自救。崇文教育因项目而设立，虽然项目并未落地，但为了承接该项目，应具备的资质条件，崇文教育均已具备。守株待兔、看天吃饭的经营模式显然不适合如今激烈的市场竞争，要提振精神寻找主业，明确发展方向，承担起国有企业在新发展格局中的更大担当作为。

（2）加强人才队伍建设和培养，通过多渠道补充人才、充实队伍，确保关于企业未来发展的构想和举措能够落到实处，避免“好剧本无人演”的尴尬局面。

（十八）陆丰市鸿祥港务有限公司

1、基本情况

陆丰市鸿祥港务有限公司（简称“鸿祥港务”）成立于1997年，位于陆丰市东海镇乌坎港，陆丰市交通运输局持股51%，其余49%股份由一自然人持有。企业实行独立核算，自负盈亏。

鸿祥港务码头乌坎港系国家二类口岸，1988年省计委批准立项建设，1989年正式动工建设一期工程，累计投入资金3,000多万元，建成港岸线长120米，重力空心方块码

头 1 座，有 500 吨级泊位 2 个，构筑前沿护岸长 1,000 米，东西两护岸共长 865 米，东西拦沙堤共长 643 米，配备 400 吨级自动固定吊机 1 台和相应装卸设施，一期工程经省和上级有关部门验收合格，被批准为国家二类口岸并于 1997 年 3 月正式通航，2014 年吞吐量 10 多万吨。建设口岸联检大楼 1 幢（于 2013 年 4 月装修完工）并分配给四个联检部门办公使用。

由于历史原因，鸿翔港务自 2006 年起出现无人管理状态，航线、航道无法进行有效维护，造成航道淤积，船舶无法进港，于 2015 年全面停业。停业后，码头的 4 万多平米土地未得到有效规划再利用，其中 2 万多平米划拨给乌坎村使用，办公楼划拨给乌坎村作鱼摊、厂房，均未给予鸿翔港务相应补偿。

2、主要困难及问题

鸿祥港务自 2006 年开始无人管理，经营无法持续；港口码头建设周期长，资金投入大，不使用即造成了资源闲置和浪费。

3、对策措施建议

（1）上级部门应加强对企业的监管。鸿翔港务虽停止运营，除去划拨给乌坎村的房屋土地外，还有 2 万平米左右的土地，由于码头处于村落，如缺少监管则极有可能形成村民占用土地等难以解决的问题。

（2）应加强对闲置资源的规划再利用。鸿翔港务仍拥有沿海土地资源，可考虑通过盘活、处置等多种方法，挖掘闲置资源的经济价值，避免闲置和浪费。

（十九）集体所有制企业

1、基本情况

陆丰市国资监管的集体所有制企业共有8家，分别是建筑总公司、二建公司、三建公司、建筑装饰公司、市政工程公司、土木公司、住宅建设总公司以及陆丰市航运公司。这8家公司独立经营，自负盈亏，其中7家建筑公司主要经营建筑工程承包、建筑施工以及房屋施工，航运公司经营水上运输业务。目前只有建筑总公司的建筑资质为二级，其他公司的建筑资质为三级。这7家建筑公司账上固定资产1,505.82万元，主要是公司办公楼以及配套设施，2021年全年收入23,284.05万元，主要为公司挂靠收入和承接陆丰市道路建设收入。建筑总公司在职员工有140余人，在岗职工十余人；其余几家建筑公司的在职员工均少于100人，并且实际在岗员工均少于10人。

2、主要困难及问题

（1）这些集体所有制企业的建筑资质大部分为三级，只有建筑总公司的建筑资质为二级资质，与一级建筑资质企业相比不具优势，难以承接大项目。

（2）各建筑公司业务主要是依靠挂靠收取管理费收入，自身承接工程较少，也无相应的技术人才。

（3）各建筑公司成立于上世纪五六十年代，存在一些废弃的危房，该类危房未产生相应的价值及存在安全隐患。

（4）各建筑公司大部分职工未购买社保，公司盈利能力弱，无力承担所有职工的社保。

3、对策措施建议

（1）支持和帮助集体所有制建筑企业提升施工资质，参

与城市基础设施的建设，配合市属国企“城市建设运营商”角色的打造。

（2）各建筑公司应加强自身承接基础设施工程项目的能力，强化管理、规范运作、合规经营。

（3）各建筑公司积极盘活废弃的危房等资产，将有价值的土地尝试与第三方合作进行重新开发。

附件 2：39 家直管企业 2021 年基本情况

序号	公司名称	持股比例	工商登记股东	状态	监管单位
1	陆丰市金叶发展有限公司	100%	市政公司	半歇业	
2	陆丰市崇文教育投资有限公司	100%	市政公司	空壳	
3	陆丰市第二运输有限公司	100%	市国资局	半歇业	
4	陆丰市城乡供水有限公司	100%	市国资局	在业	
5	陆丰市兴水水利水电经营有限公司	100%	市国资局	休眠	
6	陆丰市龙潭灌区水利水电经营有限公司	100%	市政公司	空壳	
7	陆丰市市政建设投资有限公司	100%	市国资局	在业	
8	陆丰市碣石临港工业园开发有限公司	100%	市国资局	在业	
9	陆丰市产业园投资开发有限公司	100%	市政公司	在业	
10	陆丰市国有资产经营管理有限公司	60%	市国资局	在业	
11	陆丰市木材公司	100%	市国资局	僵尸企业	
12	陆丰市国营酒厂	100%	市国资局	僵尸企业	国资监管企业
13	陆丰市水产进出口公司冷冻加工厂	100%	资管公司	歇业	
14	陆丰市财贸中心	100%	资管公司	吊销	
15	陆丰市农工商总公司	100%	资管公司	歇业	
16	汕尾市陆丰拍卖行	100%	资管公司	歇业	
17	陆丰市水产供销总公司	100%	市国资办	歇业	
18	陆丰市对外贸易有限公司	100%	市国资局	歇业	
19	广东省陆丰水产进出口公司		无股东信息	吊销	
20	陆丰市财贸信托总公司		无股东信息	吊销	
21	陆丰市中国旅行社		无股东信息	吊销	
22	陆丰市中国旅行社华侨旅游服务公司		无股东信息	吊销	
23	广东省金洋进出口（集团）陆丰市公司		无股东信息	吊销	
24	陆丰市林产品经销公司		无股东信息	吊销	
25	陆丰市医药总公司		无工商登记信息	吊销	
26	陆丰市食品工业公司	100%	市经济委员会	僵尸企业	
27	陆丰市东珠糖饼有限公司	100%	资管公司	僵尸企业	

序号	公司名称	持股比例	工商登记股东	状态	监管单位
28	陆丰市粮食集团有限公司	100%	市发展和改革局	在业	非国资监管企业
29	陆丰市鸿祥港务有限公司	51%	市港口服务中心	歇业	
30	陆丰市皮影动漫文化产业有限公司	100%	市皮影戏传承保护中心	歇业	
31	陆丰市正字戏文化产业有限公司	100%	市正字戏传承保护中心	歇业	
32	陆丰市城乡自来水有限公司	100%	市水务局	在业	
33	陆丰市电影公司	100%	市文化广电旅游体育局	歇业	
34	陆丰市商业企业集团有限公司	100%	市国资局	歇业	
35	汕尾市华陆企业集团有限公司	100%	市国资办	半歇业	
36	陆丰市旅游公司	100%	市政府	吊销	
37	陆丰市物资总公司	100%	市物资局	歇业	
38	陆丰市鱼苗养殖场	100%	市海洋与渔业局	在业	
39	陆丰市畜牧果林场	100%	市农业农村局（陆丰市乡村振兴局）	在业	

注：1、城乡供水公司工商登记市国资局持有12.50%股份，中国农发重点建设基金有限公司87.50%。实际中国农发重点建设基金有限公司87.50%股份已转让给市国资局，尚未工商变更。

2、资管公司剩余40%为市政公司持有。

3、鸿祥港务公司工商登记显示陈胜南持50%股份，实际持49%，尚未工商变更。

附件 3：39 家直管企业 2021 年财务数据情况表

单位：万元

序号	公司名称	资产	负债	净资产	营业总收入	利润总额
1	金叶公司	9,621.14	278.30	9,342.83	21.36	1,122.66
2	粮食集团	25,917.97	25,845.95	72.02	4,759.36	6.00
3	崇文教育公司	10,030.64		10,030.64		2.77
4	二运公司	26.85	77.08	-50.23	9.60	-0.09
5	皮影动漫公司	2,531.14	1,570.02	961.12	16.08	-6.07
6	正字戏公司	41.81	10.90	30.91	0.58	-4.11
7	城乡自来水公司	23,616.04	5,309.72	18,306.32	5,064.85	-74.07
8	城乡供水公司	38,080.40	23,977.80	14,102.60		-72.10
9	兴水水利公司	24,170.82		24,170.82		1.58
10	龙潭水利公司	5.12		5.12		-5.32
11	电影公司	252.53	192.67	59.86		4.35
12	市政公司	143,871.76	131,342.57	12,529.19	8.56	21.58
13	临港公司	17,885.84	17,875.05	10.79		1.86
14	产业园公司	32,489.25	4,756.65	27,732.60	270.17	-94.81
15	资管公司	53,701.69	23,844.62	29,857.07	472.99	-195.07
16	商业集团	4,685.16	6,324.46	-1,639.31	4,910.44	-55.87
17	华陆集团	3,477.99	4,355.50	-877.51		-22.02
18	木材公司	562.77	108.37	454.40		-15.68
19	国营酒厂	472.01	580.77	-108.76		
20	水产公司	984.48	1,144.45	-159.97		2.62
21	医药总公司	0.45	51.71	-51.26		-4.06
22	水产供销公司	1,763.31	3,138.02	-1,374.71		0.00
23	外贸公司	872.30	1,038.99	-166.69		-24.10
24	东珠糖饼公司	655.07	463.52	191.54	170.45	1.13
25	鱼苗养殖场	112.30	168.00	-55.70	1.85	-0.19
26	畜牧果林场	196.70	169.90	26.80	14.15	0.12
合计		396,025.54	252,625.02	143,400.49	15,720.44	591.11

注：1、39 家直管企业中，木材公司、国营酒厂、水产进出口公司、东珠糖饼 4 家公司财务数据为以前年度上报至市国资局的最新留档数据；鸿祥港务、冷冻加工厂、财贸中心、农工商总、财贸信托总、中

国旅行社、华侨旅游、金洋进出口、陆丰拍卖行、林产品经销、食品工业、旅游公司、物资总公司13家企业因无法获取财务数据，未列入上表。

2、商业集团本部处于歇业状态，合并总收入来源主要于下属甲子商业公司及食品公司，甲子商业公司及食品公司总收入合计4,908.20万元，占商业集团合并总收入99.95%。

3、医药总公司仅为本部数据，未提供其下属子公司数据。

4、华陆集团将租金收入90余万元计入营业外收入，因此上表中华陆集团营业总收入为0万元。

主要参考文献资料目录

1. 《陆丰市海洋经《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》

2. 中共中央、国务院《关于深化国有企业改革的指导意见》

3. 《国务院关于推进国有资本投资、运营公司改革试点的实施意见》

4. 《中共中央国务院关于支持深圳建设中国特色社会主义先行示范区的意见》

5. 中共中央国务院印发的《粤港澳大湾区发展规划纲要》

6. 广东省委、省政府《关于深化国有企业改革的实施意见》

7. 广东省委、省政府《关于构建“一核一带一区”区域发展新格局促进全省区域协调发展的意见》

8. 广东省国资委《以管资本为主推进职能转变方案的通知》

9. 广东省委、省政府《关于进一步推动我省革命老区和原中央苏区振兴发展的意见》

10. 《广东省人民政府关于海陆丰革命老区振兴发展规划的批复》

11. 《2022 年陆丰市政府工作报告》

12. 《陆丰市国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标纲要》

13. 济发展“十四五”规划》

14. 《陆丰市关于贯彻落实<关于深化省属国资国企改革发展的若干措施>的实施意见》

15. 陆丰市国资局《陆丰市市属国有企业资产整合和业务拓展实施方案》