

THE
GREAT
ACHIEVEMENTS

A Study on the Development Path of the Guangxi Investment Group

大跨越

广投集团发展之路研究

黄群慧 冯柳江◎等著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

THE
GREAT
ACHIEVEMENTS

A Study on the Development Path of the Guangxi Investment Group

大跨越

广投集团发展之路研究

黄群慧 冯柳江◎等著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

大跨越：广投集团发展之路研究/黄群慧，冯柳江等著. —北京：经济管理出版社，2016.11

ISBN 978-7-5096-4710-3

I. ①大… II. ①黄… ②冯… III. ①投资公司—概况—广西 IV. ①F832.39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 270842 号

组稿编辑：陈 力

责任编辑：陈 力 钱雨荷 周晓东

责任印制：黄章平

责任校对：王淑卿

出版发行：经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址：www. E-mp. com. cn

电 话：(010) 51915602

印 刷：三河市延风印装有限公司

经 销：新华书店

开 本：720mm×1000mm/16

印 张：34.25

字 数：543 千字

版 次：2016 年 11 月第 1 版 2016 年 11 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5096-4710-3

定 价：98.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部负责调换。

联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974 邮编：100836

课题组组长：

黄群慧 中国社会科学院工业经济研究所所长、研究员、博士生导师

冯柳江 广西投资集团有限公司党委书记、董事长、研究员

课题组副组长：

容贤标 广西投资集团有限公司总裁、副董事长、党委副书记

余 菁 中国社会科学院工业经济研究所企业制度研究室主任、研究员、博士生导师

郭 敏 广西投资集团有限公司副总裁

郭朝先 中国社会科学院工业经济研究所产业组织研究室副主任、研究员

课题组成员：

中国社会科学院工业经济研究所：王 涛、张航燕、孙承平、常 蕊、李芳芳

中国社会科学院研究生院：刘艳红、石 颖、杨晓琰

广西投资集团有限公司：莫小明、王 坤、冯旭波、李 娟、何卫红、周保林、
陈 晔

课题参与人：

广西投资集团有限公司：黄中良、杨 伟、焦 明、崔薇薇、陈晓风、李静丹、
何 志、唐少瀛、陈海波、潘江泓、庞 华、李启鹏、
欧素芬、林 琳、周 滨、胡 松、陈宇东、李小强、
冯志耕

精神成就典范

在我国的西南边陲广西，有这样一家公司，28年前从1500万元起步，发展到今天，已经成长为资产总额达到2492亿元，净资产511.7亿元，年营业收入超852亿元，利润总额超50亿元，产品和服务涵盖金融、能源、铝业、医药医疗健康、文化旅游和国际业务六个板块的产融控股型企业集团，2016年排名中国企业500强第166位，是地方国有企业的典范代表，被称为“广西第一国企”。

这家公司就是广西投资集团有限公司。

广西投资集团是中国第一批成立的地方国有投资公司，是创立中国投资协会的主要发起者之一。作为中国投资行业的一位老人，我见证了广西投资集团发展的全过程，为它取得的成就感到欣慰与自豪。广西投资集团是一家有着独特企业文化的公司，可以说是独特的公司精神成就了今天的广西投资集团。

广西投资集团富有学习精神。1988年我国开始投融资体制改革，一些省、自治区、直辖市政府相继成立了地方国有投资公司。这一批国有投资公司都是具有政府出资人身份的授权投资者，是相同的命运共同体，彼此学习共同发展有着扎实的基础。中国投资协会是一个学习与共享的平台，每一个会员都可以平等地享受其他会员的经验与进步，同时又将自己的先进经验分

享出来，以供其他会员学习借鉴，将个别公司的进步转化为行业的整体进步。在这个共享平台之上，广西投资集团是一个优秀的学习代表，学以致用，消化吸收他人先进经验，形成了自己的知识体系。

广西投资集团富有创新精神。国有投资公司是公司制企业的一种特殊类型，具有鲜明的中国特色。它的生存环境与发展模式缺少可借鉴的经验。国有投资公司发展之路是在摸索中前行，每一步都是在创新。国有投资公司的企业形态是投资控股公司；产品是股权；经营理念是阶段性持股；经营方式是资产经营和资本经营相结合，产业资本与金融资本双轮驱动。这些具有中国鲜明特色的创新理论认识与实践探索，丰富了社会主义市场经济的内涵。广西投资集团对凝聚了行业共同智慧的理论与实践进行创新发展，在公司的产业格局、战略导向、管控模式等方面形成了自己独有的广西特色。

广西投资集团富有担当精神。地方国有投资公司成立初期，扮演的是投资主体和政府出资人的角色。随着市场经济体制改革的推进，国有投资公司的定位确定为政府投资主体、资本经营主体和市场竞争主体。广西投资集团自觉地“想地方政府之所想，急地方政府之所急”，将服务广西经济社会发展作为自己必须担当的政治使命；坚持以市场为导向配置资源，按照经济规律开展规范经营，担当公司的经济使命。广西投资集团很好地把握了政策性与市场化之间的平衡。

毛主席教导我们，“人是要有点精神的”。人有精神，则自信、自立、自强；公司有精神，则充满活力、百折不挠、健康壮大。在革命战争时期，革命精神成就了战争胜利；在经济建设时期，公司精神成就了国企典范。今天的广西投资集团已经是中国国有投资公司的佼佼者，是一些会员制定“十三五”规划时的对标公司。中国社会科学院工业经济研究所和广西投资集团开展的课题研究很合时宜，通过解剖“麻雀”，借助广西投资集团这个典型范本，梳理了国企改革发展历程，剖析国企的优势和发展中的问题，描绘出国企“大而图强”的路径，为审视国企发展之路开辟出一片崭新的天地。

广西投资集团董事长冯柳江先生是我的老朋友，相知多年，惺惺相惜。他是一个充满激情的人，其对公司有很深的个人感情，将工作当成事业，作为人生不断追求的目标。广西投资集团历任七届主要领导人的更迭，都很好地保持了在传承中创新，在创新中发展的优良传统。我相信广西投资集团的

传承创新精神，一定会在历史中沉淀，成为公司打造百年老店，基业长青的基石。

今天，中国经济正面临转型升级与结构调整的关键时期，需要我们打起精神，迎接这场具有历史意义的挑战。让我们以昂扬向上的精神面貌，在新的起点上，不负时代赋予国企的使命！



中国投资协会国有投资公司专业委员会会长
国家开发投资公司董事长、党组书记 王会生

二〇一六年十月八日

地方国有投资公司的创新发展样本

国有企业的改革、创新与发展是当今中国经济中的重要历史命题之一。国有投资公司是一种独具特色的国有企业组织形式，一直在中国经济中承担着重要的角色和任务。

广西投资集团有限公司（以下简称“广投集团”）是广西的一家地方国有投资公司，自1988年成立以来先后经历了“创业维艰、稳步发展、改革创新、乘风破浪”四个历史阶段，实现了“从无到有、从小到大、从弱到强”的跨越式发展，无论是经济体量，还是增长质量，都在不断地提升和增强。2015年，广投集团的资产总额、营业收入、利润总额、净利润、上缴税费等主要指标居于广西地方国企第一，2016年排名中国企业500强第166位，已经成为广西地区重要的投融资主体和国有资产经营实体，完成了从一个普通地方国企向广西第一国企的转变。

广投集团的发展历程既是中国国有企业改革、创新和发展的现实写照，也是国有投资公司的典型样本。是什么因素推动并实现了广投集团的跨越式发展？在广投集团的成长过程中具有哪些先进的经验？其他的国有企业又能从中学到什么？这些一直是本书希望去深入研究和探讨的核心问题。在广投集团的大力协助下，中国社会科学院工业经济研究所课题组对广投集团进行了较为详细的案例剖析，试图回答以上问题。经过我们的认真调研、沉淀和



思索，我认为广投集团作为一家卓有成效的地方国有投资公司在以下方面的经验是值得去总结和学习的：

第一，具有企业家精神的领导团队。具有企业家精神的领导团队是国有企业实现改革、创新和发展的灵魂所在。在广投集团 28 年的发展历程中，先后产生了从孔宪基到冯柳江等七届领导集体。从这群具有企业家精神的国有企业领导团队身上我们可以看到，广投集团之所以能够实现改革、创新和发展的根本，也在于优秀的企业家团队。正是在历届具有企业家精神的领导班子的带领下，广投人艰辛创业、奋发图强、持续创新、爱岗敬业、勇当重责，为广投集团的跨越发展做出了突出的贡献，促使企业从创业发展走向创新发展，再走向跨越发展，最终走出一条适合广投集团的发展道路。同时，广投集团的领导团队有别于其他企业的一个显著特点就是都怀有强烈的“做好企业，回报国家”的思想，具有很强的传承性。虽然广投集团的每一届领导团队都在发生变化，但是又能够保持一定的稳定性，使得关于企业发展的思路清晰且持续，能够做到一步一个脚印，把每一步都踩踏实。

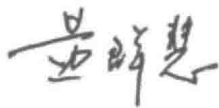
第二，具有高屋建瓴的企业战略引领。“听党的话，跟政府走，按市场规律办”的战略发展模式是广投集团实现跨越发展的重要指导思想。在企业实践运行中，广投集团将党对经济和社会发​​展规律的科学总结内化为基本遵循原则，确保企业“走得正，不迷失方向”；与各级地方政府密切合作，将地方经济发展、转型升级需求与广投集团经营实践相结合；同时，坚持以市场为导向配置资源，按照经济规律，作为市场主体来从事管理活动。这也使得广投集团在每次经济体制改革和战略调整中都能踩准节奏，先后形成了推动广投集团跨越发展的两大战略：资源优势转化为经济优势战略和“产融结合，双轮驱动”战略。根据前一个战略，广投集团始终围绕广西地方发展将丰富资源转化为产业优势和发展优势；结合后一个战略，广投集团稳步推进“三大结合”——“产产结合”、“融融结合”、“产融结合”，做到实体产业和金融并进。

第三，能够根据时代发展布局产业发展。根据时代发展来推动产业布局调整展现了广投集团持续改革的发展思路。在产业布局上，广投集团以国家产业政策和市场为导向，坚持以“产业链延伸、相关多元”为产业发展方向，提出不断“强化业务创新，调整资产结构”是产业发展的基本特征。广投集团在宏观层面上，通过“加减乘除”来调整产业结构和转型升级发展，着重

提高要素配置效率，打造以“金融为引擎、能源为基础、铝业为支撑、文化旅游地产为增长点、国际业务为重要补充、医药健康产业等战略性新兴产业为战略储备”的新业态结构。在微观层面上，努力打通集团内部业务板块间的壁垒，推动产业间实现协同，形成独特而有效的商业模式，先后提出了铝业“品牌联盟”的一体化产业发展模式、来宾“国家环保服务业试点”的循环经济产业链等优秀发展经验，增强了企业核心竞争力，促进了集团可持续发展。

第四，能够结合企业实践推动管理创新。创新是衡量一个国有企业健康、持续发展的重要指标。针对以往管理中的不足，广投集团结合国家政策要求，全面推进集团自身的改革，通过完善以管资本为主的国有资产管理体制，发挥国有资本运营平台的作用，推动公司股份制度改革，实现企业股权多元化，提高国有资产市场化、资本化、证券化水平，在发展混合所有制、组建国有资本投资运营公司等方面进行了有益的探索。在内部管理上，广投集团加快建立现代企业制度，完善管理制度体系建设，优化母子公司管控，引入要素管理，开展三项制度改革，健全公司法人结构、完善董事会治理、建立激励约束机制，在集团管控模式、职业经理人、企业文化建设等方面取得了先进经验，全面激发企业发展活力，提升管理效率、投资效率和企业效益，为跨越发展提供了保障。

中共十八届三中全会中提出，“组建和改组国有资本投资公司和国有资本运营公司，完善我国国有资产管理体制，引导国有资本投资运营更好地服务国家战略目标”，为广投集团今后的发展提供了很好的方向指引。广投集团作为广西地区的龙头企业，在服务广西经济社会发展中起到了很好的示范带头作用，已经成为服务和推动广西经济社会发展的重要支撑。我相信广投集团一定会在广西地区党委和政府的“四个标杆”要求下，进一步加大改革工作力度，实施新举措，形成新突破，踏上新途径，在“十三五”期间实现“一百双千”，进入世界 500 强的战略目标，为中国国有企业的改革、创新与发展提供更多的宝贵经验和现实借鉴。



中国社会科学院工业经济研究所所长 黄群慧

二〇一六年十月八日

我的广投人生

——写在前面的话

2016年2月5日，应该在广投集团28年发展历程中予以铭记。这天下午，广西壮族自治区党委书记、自治区人大常委会主任彭清华，专门在百忙之中拨冗专题听取广投集团工作汇报。我和贤标同志就集团公司“十二五”、2015年工作情况和“十三五”发展思路、目标及2016年工作打算做了详细汇报。彭书记听取汇报后，充分肯定集团发展成就并对集团发展寄予厚望。彭书记指出，广投集团业绩非常辉煌，自治区党委对广投集团的工作是满意的，自治区党委全力支持广投集团改组为广西首家国有资本投资运营公司、全力支持将广投集团打造成广西首家世界500强企业，彭书记要求广投集团要勇担我区“两个建成”重任，肩负起广西战略发展重任，要做广西四个方面发展的标杆：一是要做广西国企改革标杆；二是要做广西创新发展的标杆；三是要做服务广西经济社会发展的标杆；四是要做广西国企党风廉政建设、企业文化建设的标杆。

“四个标杆”定位前所未有的，可见自治区党委政府对广投集团的重视前所未有的、对公司发展的信心前所未有的。正如彭书记所强调的，广西发展到当前，有信心、有能力培育广西首家本土世界500强企业。当时我的心情十分激动，深切感受到广投集团迎来了非常良好的政治环境和非常重大的发展契机，深



切感受到广投集团的改革和发展与自治区的战略、改革发展、整体形象紧密地联系在了一起，深切感受到公司的发展模式、路径、成绩，在一定程度上，代表了广西经济社会发展的一面镜子和一面旗帜。

作为一家广西地方国有企业，贯彻落实自治区党委政府战略意图，保值增值国有资产，是她的天然使命。自治区党委政府和彭书记赋予广投集团的新历史使命，一方面充分体现了自治区党委政府和彭书记对广投集团的关心关爱，对广投集团工作的肯定认可，对广投集团新的期望要求；另一方面也充分证明了广投集团三年来在打造新发展战略方面已经取得了阶段性重大成果，圆满完成了保值增值国有资产的历史性使命。过去三年来广投集团在宏观经济形势异常复杂的大背景下，坚决贯彻执行新的发展理念，坚决贯彻落实自治区党委政府战略意图，以转型升级为抓手成功实现大发展大跨越的历程。联想到三年前外界还在质疑广投集团“是不是在走下坡路”，我不禁感慨万千。谁能想到一家连续几年效益大幅下滑的企业通过发展战略的大转型，主要经济指标位列自治区国企第一位，产业结构优化升级，在经济不景气的大环境下创造了更加辉煌的业绩。

广投集团的大转型始于2013年下半年，当年5月我正式被任命为广投集团党委书记、董事长，林冠同志任广投集团副董事长、总经理、党委副书记。那一年，依托广投集团历届领导班子和近千名老广投人所打下的坚实基础，在自治区党委、政府的坚强领导下，在自治区国资委的正确指导下，在自治区党委政府办公厅、金融办、发改委、工信委、财政厅、环保厅、卫计委、旅发委等相关部门的帮助下，在2万多名广投人锐意进取、改革创新、顽强拼搏、克难攻坚推进战略大转型大调整的全面突围下，我和集团新一届领导班子对过去25年来集团发挥优势的战略进行了全面审视，在习近平总书记提出实现中华民族伟大复兴的“中国梦”的感召下，因势利导提出了“一百双千”的广投梦，围绕这个目标，在2013年下半年提出了“产融结合、双轮驱动”创新战略。实施战略转型三年来，广投集团发展迅猛、结构调整转型升级成效显著，集团资产增长了3.03倍，年均增速比自治区国资委企业高出36个百分点，占全区比重由5.60%提高到11.96%；营业收入增长了1.01倍，占全区比重从11.31%提高到17.10%；利润增长了5.11倍，占全区比重从7.77%提高到32.71%；营业收入在全国国有投资公司系统排名升至第2位、资产位

列第5位、利润位列第6位；参股控股电力装机占全区的1/3，成为广西地方最大发电企业；铝业位居全国第5位，形成广西本土铝产业全链条整体竞争力；打造广西区内首家全牌照金融混业平台，先后控股北部湾银行、广西天然气管网、中恒集团等有实力的大公司、大企业。三年来，广投集团的综合竞争力不断提升，已经在规模、体量、效益、辐射力和带动力上，成为广西国企中的王牌军、主力军。目前，集团上下正凝心聚力，力争“十三五”时期再攀高峰，成为广西本土第一家世界500强企业。

站在新起点上，回首自己与广投集团共同走过、成长、发展的二十多年风雨路，特别是三年多来带领广投集团谋转型、争跨越的光荣历程，我不禁心潮澎湃，思绪万千。几十年来领导的关心、班子的奋斗、员工的拼搏，几十年来的改革与创新、转型与发展、艰难与荣耀，广投人凭借着负责任、勇担当、思进取、有包容的精神风貌所取得的光辉业绩……一幕幕的画卷、一桩桩的往事，一一闪现，历历在目，记忆犹新，令人难忘和感动。我想感谢的太多：自治区领导的关心指导、自治区国资委的大力领导、各有关部门的热心帮助、各家金融机构的鼎力支持、全体广投员工的拼搏努力、业务伙伴的真诚合作……应《大跨越：广投集团发展之路研究》课题组的要求，我想以“我的广投人生——写在前面的话”为题，用笔墨和自己的亲身感受记下广投集团波澜壮阔、大刀阔斧的改革创新、实现跨越发展的历程；记下自治区党委政府，自治区国资委、发改委、工信委、财政厅、金融办和各级地市党委政府等对广投集团跨越发展、改革的关心、支持和悉心指导；记下国投集团、云南城投、香港观澜湖、澳大利亚威秀、法国电力、国家电投、中国燃气、华为、三诺等十多家国内外知名企业以及复旦大学等高校和工、农、中、建、交等十多家金融机构与广投集团优势互补、真诚合作、共谋发展的路径；记下历届老领导的卓越领导、新老广投人的辛勤付出，特别要记下三年多来广投集团在公司党委的正确领导和带领下，2万多名广投人如何转型升级、如何改革创新、如何成功突破重围实现大跨越、如何再创辉煌的历程……这些让我激动、让我感慨、让我心中有千言万语要喷薄而出，让我很想借此契机，与大家分享广投集团大跨越大发展的感人故事。

从1988年作为广西计委工作人员带队筹备广投集团前身广西建设投资开发公司，1993年正式到广西建设投资开发公司工作算起，我在广投集团已经



工作了23年。历任副总经理、党委副书记、总裁、党委书记、董事长，我跟着广投一起成长，有幸经历了她发展的每一个阶段，走过的每一步。由于2008年国际金融危机的波及，集团面临的困境我也非常清楚，当我正式成为这家员工近两万名集团的负责人时，我深感责任重大，担子沉重。

成立于1988年的广投集团是广西第一批成立的地方国有投资公司，长期履历辉煌：成功做强广西电力产业，拥有总权益装机容量超过1000万千瓦，是广西地方最大的电源企业。20世纪80年代末我们投资建成单机12.5万千瓦的来宾电厂，就成为广西首家突破10万千瓦的火电厂；到90年代中期，柳电两台20万千瓦机组投产，成为当时广西第一家单机容量突破20万千瓦的火电厂；2000年的时候，黔桂公司五台机组全部投入运营，是西南地区首座百万千瓦电厂；采用BOT模式，引进法国资金和技术，2000年投产的来宾电厂B厂是新中国成立以来广西最大的利用外资项目；集团还先后参与投资了广西红水河10个梯级水电站中的9个；再到2010年，跟中广核共同投资建设西部首座核电站防城港核电等；携手国投集团等央企建成装机容量60万千瓦的北海电厂和120万千瓦的钦州电厂超临界燃煤发电机组；与神华集团筹划建设全球最大的北海能源基地，入股中石油、中石化天然气产业等，通过积极发展多元化能源格局，形成火电、水电、核电、天然气等多种类能源并存的能源形态。

20世纪90年代初期，自治区把大力开发利用铝土矿资源，加快发展铝产业，作为广西“兴桂富民”的重要举措。按照自治区的战略意图，集团开始涉足铝产业。在中国铝业公司还未组建、进入广西之前，集团就着手平果铝的前期开发工作，但由于技术、资金等诸多原因，后来平果铝的开发权让渡给中铝了，集团的铝产业一度规模很小。到了2000年，在“抓大放小”战略的指引下，集团公司决定将铝产业作为主导产业，承担起将广西丰富的铝土矿资源转化为产业优势、经济优势的重任。集团从2000年起开发铝产业，着力打造从铝土矿到铝加工的完整产业链。

集团公司在打造实业的同时，积极追逐金融资本。集团最早涉足金融业始于1994年3月13日，自治区人民政府批复同意自治区计委上报的《关于组建广西信托投资公司的请示》（桂政函〔1994〕16号），组建广西开发信托投资有限公司，该公司属广西建设投资开发公司的全资子公司。2001年7月，

集团公司出资2亿元增资扩股广西证券公司，成为国海证券第一大股东。集团公司按照现代企业制度，全力推动国海证券业务拓展，并于2011年8月9日顺利实现借壳上市，成为资本市场的弄潮儿，并率先成为集团公司实践混合所有制经济的企业。2008年，集团出资2.5亿元入股北部湾银行，为以后集团成为北部湾银行第一大股东奠定了坚实基础。2009年还成立建设实业公司作为进军文化旅游地产业的平台，并延伸至文化旅游地产业务发展，积极谋划构建高端国际旅游度假区；组建桂发财务公司、印度尼西亚桂华资源有限公司为广投集团“走出去”埋下伏笔。这些辉煌的战绩都为公司日后的转型升级打下了坚实的基础。

魏征在《谏太宗十思疏》中写道：“有善始者实繁，能克终者盖寡。岂取之易而守之难乎？”此时，广投集团对守业难有着切身的体会，而转型已经刻不容缓。变幻莫测是市场最大的特点。正当公司发展蒸蒸日上之时，2008年出现的国际金融危机，让公司经受了前所未有的冲击，成为公司发展的一个重要分水岭。从2008年至2012年，此前以“实力、稳健、成功”形象傲居广西经济建设领域航空母舰的风光不再，我深深地感觉到公司发展喜忧参半、隐患重重。喜的是：广投集团底子好，基础扎实。这一时期做成了不少事情，包括龙滩水电站7台机组全部投产发电；华银氧化铝200万吨生产线相继投产；桥巩水电站8台机组并网发电；国海证券成功上市；作为参股方分别与中石油、中石化投资建设广西省级支线天然气管网、北海LNG项目及其配套管网，开始涉足天然气业务、参股银行业等，为广投集团发展注入了新活力。从2008年至2012年底，广投集团资产总额从446.89亿元上升到601.87亿元，营业收入从133.11亿元上升到423.29亿元，利税总额从16.58亿元上升到20.57亿元，在中国企业500强的排名也从第473位跃升至第303位。忧的是：经济效益持续亏损、负债不断攀升、新建项目盈利能力弱，有部分新建项目甚至出现“投产之日，即是亏损之时”的怪圈。那几年日子非常难过，尤其在2012年的时候，由于效益下滑、目标无法完成，我们不得不对集团全体员工实行不同幅度的降薪。社会上越来越多的人认为，广投集团在走下坡路。2013年9月，集团公司决定成立小额贷款公司的时候，我们派人去兄弟单位调研，人家直接问我们去调研的同志：你们投资公司还有钱成立小贷公司？当时，我们同志反馈这个信息的时候，我内心感到非常痛苦。



在这一艰难的时期，广投集团面临一系列问题：第一，发展面临三大主要挑战。一是增长质量存在隐忧，盈利水平对比行业标杆企业存在差距，大量资产沉淀在回报率较低的业务板块，资产周转率与净资产在较低的水平徘徊，负债水平逐渐升高，集团公司资产负债率已经连续几年突破 70% 的红线。我当时给大家作出一个判断，如果集团公司资产负债率再继续增加，严重的话可能造成资金链断裂，使集团陷入发展困境、逼近绝境。二是增长点单一，可持续性不强，缺乏稳定抗周期的健康现金流。当时，比较依赖国海和水电略显单一的增长机会。支撑集团公司体量规模的电解铝由于亏损面临关闭产能的巨大困境，火电厂效益不佳等。三是亏损企业户数及亏损额呈逐年上升趋势，利润增长的速度低于资产规模的增长速度。其中，由于受产能过剩铝价持续下跌影响，铝板块是集团公司亏损大户。集团公司传统的主导产业经济效益持续下滑，而且面对这种下滑的势头，我们当时还拿不出实际管用的措施。当时，作为集团公司最主要的主导产业，铝产业和电力产业未来预期盈利能力仍很弱。那几年，集团连续在开年一季度出现大幅亏损的局面，2012 年亏损 6 亿元，2013 年亏损 1.2 亿元。从 2011 年至 2013 年，集团公司连续几年没有尝到“时间过半、任务过半”的喜悦，大幅亏损使集团上下忧心忡忡。这种情形倒逼着我们不得不采取非常手段、非常办法去咬牙完成年度任务，负重前行，很不轻松。

第二，产业结构不合理，产业缺乏核心竞争力。优秀的集团发展战略被不合理的产业结构所累，导致项目盈利不佳，可持续发展能力弱。当时新建项目能实现盈利的非常之少，甚至可以说是屈指可数：前几年做的来宾电厂扩建、银海发电、来宾铝材、广银项目、来宾铝等。当时我翻看集团的财务报表，发现我们陷入了一个怪圈：作为主角的行业几乎不赚钱，赚钱的行业我们都是配角，没有发言权。几大产业还没有真正形成突出的核心竞争力，产业结构不尽合理，主要体现在产品缺乏高端技术含量、生产运营成本结构不具备明显优势、技术研发的能力不足等。能源产业水电盈利火电亏损；金融产业靠国海一枝独秀、靠股市行情吃饭；铝板块靠氧化铝、靠市场行情吃饭，品牌没有形成；几大业务板块中的控股参股企业缺乏真正的行业领先技术或缺乏成为行业龙头潜力的优质资产等。当时我就在想，集团公司当务之急就是解决结构调整这个核心问题以及利润低下、负债率高的问题，防止发

生系统性风险。

第三，体制机制存在三方面的突出问题。一是在市场化机制方面，人才培养和用人机制还不够科学，尚未形成系统的人才培养规划，内部人才的培育缺乏针对性，人才选拔尚未实现市场化。同时，对人才的激励幅度、激励方式和手段有限，仍然存在“大锅饭”的情况，有些地方人浮于事，要编制、要机构、要权力，但真正干事成事、干大事的人不多，企业缺乏活力。二是管理方面，要素管理、精细化管理没有完全落实到每个岗位和环节，特别是执行力不强、落实不力，管理粗放，内部管理效率较低，要素管理落地执行存在“瓶颈”。全面从严治党机制与经营管理机制还没有有效融合。三是管控方面，总部和平台的职能职责界定还不够清晰，各二级平台的机构设置、人员能力还不能完全满足现有的发展需求，职能从总部至平台再到三级企业协同的连续性不强，机制不健全，许多常规性的内部部门间协同仍需要经过多层对接，降低了内部协作的效率和速度，总部和企业一些干部还存在不良的机关“衙门作风”，处理问题敷衍了事、上交矛盾，办事效率低下，造成工作延误。

第四，核心中后台能力有四点不足。一是思想观念不适应形势发展变化。一些干部学习时认识很高，做起事来南辕北辙，质量效益意识不强，规模扩张冲动依然强烈，改革创新精神不够，甚至“官本位”思想很重，不想干事，只想做官。二是人才能力不足。综合管理人才如国际化金融管理人才、高层次贸易管理人才、投资人才等均不足。高层次设计研发等技术人才也不能满足发展需要。三是创新能力不足。主动创新的能力匮乏，没有科学系统的技术创新、产品创新和模式创新的体系。四是信息化能力不足。信息化、互联网技术与产业的结合还不深入，信息化技术的应用广度和深度均较落后，未能充分发挥信息化系统对于决策的辅助支持作用。

总体来看，那个时候的广投集团，历史矛盾和现实问题相互交织，不利影响和积极变化同时显现。在严峻的形势和现实面前，我很清楚，集团公司正在面临严峻的挑战和残酷的危机，如果不进行战略层面的大调整，按原有产业和方式发展下去，集团公司的发展空间将越来越窄，全体广投人的日子将会越来越难过。在刚刚任党委书记、董事长的那些日子里，由于角色的转变和经济大环境的错综复杂，我时常感到压力巨大，当时我就在问自己：有