

长沙市开福区招商引资突围之路

陈新 毕登

“问渠哪得清如许，为有源头活水来。”招商引资是地区经济发展的活力之源，是推动经济蓬勃发展的关键力量。

2024年以来，国家全面治理规范各地招商引资行为。党的二十届三中全会提出，规范地方招商引资法规制度，严禁违法违规给予政策优惠行为。面对新形势，如何调整招商方式，成为摆在各地面前的共同课题。

长沙市开福区创新招商引资“打法”，以“等不起、坐不住、慢不得”的紧迫感和责任感，紧扣高质量发展要求，全力推进落实招商引资“一号工程”。截至目前，全区新签约重点产业项目142个，总投资275.15亿元。其中经省级认定的“三类500强”项目9个（全市第一），亿元以上项目33个。在全市“五比五看”评比活动中，半年度、三季度项目招引指标均位列内五区第一，并荣获“校友回湘”2024年招商引资落地金额靠前的县市区。

不依赖优惠，不依靠政策，开福招商有何取胜之道？从开福区这份成绩单中，可以窥见其在招商路径上的创新求变之路。

打造科创IP，开启招商新模式

作为长沙向北发展的门户，开福的区域价值正在稳步提升。在建设全球研发中心城市的具体路径上，长沙提出要着力打造“三基地”，其中两个便是位于开福区的马栏山基地、科大金霞基地。

开福区因地制宜，发挥自身的禀赋，挖掘自身优势，提出建设长沙·开福科创谷，坚持“科创在高校院所周边，产业化在马栏山、金霞及全市各园区”的发展思路，以国防科技大学等院所为技术策源地，将其周边打造成政策最优、生态最好、活力最强的科技成果转化、新兴产业发展新引擎，助力全球研发中心城市建设。

今年2月20日，长沙·开福科创谷2024年重点项目集中开工仪式，拉开了开福区科创时代序幕。



↑开福区委主要负责人率考察团赴贵阳、钦州开展招商考察。

→开福区举行长沙·开福科创谷推介暨“湘商回归·校友回湘”重点项目集中签约大会。（本文图片均由长沙市开福区商务局提供）

如何从招商引资红海竞争中脱颖而出？纵观长沙，开福科创谷在众多科创平台中独树一帜，成为开福区精心打造的科创IP。开福以科技招商思维链接科创项目，依托开福科创谷，开启科创IP招商引资新模式，构建招商引资“强磁场”。

在此背景下，开福区主要领导以身作则，全力以赴开展招商工作。开福区委书记罗玉环，开福区委副书记、区长高伟分别带队赴京津冀、长三角、粤港澳等重点区域开展项目考察对接，宣传推介长沙·开福科创谷，协调解决引进项目落地难题，高效促成得物长沙研发中心、真视通智算研发中心、华如长沙研发中心等优质项目在开福落地生根。据了解，今年以来，区主要领导带队外出招商7次，小分队累计外出招商30余次。

开福科创谷建设以来，已成功引进落地一家国家级实验室、星路宇航互联网技术研究院、中勘北斗创新应用研发中心等一批优质科创平台，招商落地真通智用、银丰生物、致空无人机等83个

科创项目，“兴湘·国科科创园”加快建设，湖南省低空经济发展集团有限公司入驻，助力打造国家现代化低空经济发展示范区。

科创IP招商，不仅提升了开福的自身区域价值，还为长沙建设全球研发中心城市注入了强劲动力。

拓宽多元渠道，创新招商新打法

新形势下，区域间的招商引资已从单一的资源争夺转变为综合环境的比拼，开福区紧跟时代步伐，通过完善招商机制，拓展多种招商渠道，努力推动本地区的招商引资工作从简单的“政策洼地”转变为多种打法的“集成高地”。

天下武功，唯快不破。招商引资，尤其如此。

今年以来，在全区“大招商”体制下，开福区推动开福招商引资本体系“迭代升级”，建立了“大招商专班+区园融合+产业招商攻坚小组+要素服务单位”

的日常招商联系沟通机制，整合了全区的招引资源，提高效率，实现了各部门的协同共振和协同合作。

招商不能“放到篮子里都是菜”，而是要根据地方资源禀赋、发展特点、产业链有的放矢。

不同于以前的资源招商，开福区遵循以链引商的逻辑。今年以来，开福区聚焦加快推进招商引资“一号工程”，围绕培育壮大“4+4”产业链，坚持“点”上强龙头、“线”上延链条、“面”上聚生态，制定《长沙市开福区贯彻落实招商引资“一号工程”2024年工作要点》，明确招引目标、招引体系、招引方向，深化重大招引项目协调推进、区园融合大招商、产业链招商领导联点等工作机制，持续协同抓信息、促在谈，抓签约、促落地，精准招引建

链延链补链强链的产业项目，推动形成“链主企业领航、关联企业配套、产业园区承载”的集群化发展模式，助力开福区加快构建具有竞争力的高质量现代产业体系。

业内人士认为，当前的招商策略已经转变为不再单纯依赖优惠政策，而是吸引长期资本的投入，支持耐心资本发掘早期或细分赛道的价值，从而形成“科技—产业—金融”的良性循环。

为丰富产业招商“工具箱”，开福区成立总规模30亿元的开福区产业发展母基金，已投资设立子基金一支，目前全区共有基金4支，初步形成了服务基金招商的基金矩阵。开福区通过“招投联动”的方式引进优质项目，全年累计对接基金项目52个，基金招引落地项目19个，其中基金投资项目7个，资源招引项目12个，累计投资额1.61亿元，基金招商引导效应初步彰显。

除了科创招商，产业链招商、基金招商外，开福区还积极链接湘商资源，不断壮大招商朋友圈。开福区发挥专家、企业家实力强、人脉广的优势，聘请刘仲华、廖克勤、杨瑛等24人为开福区招商、项目、金融等领域的高质量发展顾问，为开福经济社会高质量发展献智聚力。同时，举办2024年春暖湘商“校友回湘”新春座谈会、开福科创谷推介暨“湘商回归·校友回湘”重点项目集中签约；开展校友企业家开福行活动，还邀请国防科大、中南大学湘雅医学院、复旦大学、华侨大学、中国人民大学等多所知名高校校友企业家考察开福。据统计，1—11月，经省级认定的新注册湘商回归企业达24家，累计引资高达94.77亿元，均位于内五区的前列。

在多方共同努力下，开福区的招商引资合力持续凸显。今年以来，包括达诺智能、广汽能源、松恒低碳、埃福思科技、趣链科技、淘天集团、湖南粮食科技创新有限公司、南京睿显等重大项目纷纷落户开福区，为地区的经济社会发展注入了强劲动力。

厚植营商沃土，助力企业新发展

在招商引资这场双向奔赴中，城市与企业间的相互选择愈发关键。归根结底，是营商环境与服务质量的综合竞争。

淘天集团是阿里巴巴集团的业务集团、全球领先的科技商业公司，2024年9月30日成立子公司即长沙优品家居有限公司，以零售家电业为主的企业，已入围长沙市节能智能家电以旧换新平台。“我们靠前服务，精准对接推荐、全程指导，区市场监督管理局开辟绿色通道，东风路街道专人负责服务，仅用半天时间就完成了营业执照注册，又一次刷新了开福速度。”开福区商务局党组书记、局长彭礼介绍，截至目前，该公司营收突破3亿元，税收已突破千万元。

像这样用心用情服务企业的例子，在开福区很多。今年3月底，小米汽车长沙交付中心在开福区开业，开福区商

务局联合城管、税务、交警等部门组建工作专班，建立了临时机动车登记服务站，极大提升了临时牌照的办理速度，使得小米日交付量从原先的5台迅速增长至20台，预计年度销售额超过10亿元。

开福区人社局聚焦就业创业、社会保障、维护劳动关系和谐稳定方面做了大量服务工作，为企业解决了用人的后顾之忧，也为企业员工提供了坚实的保障，进一步增强了企业在开福区发展的信心和稳定性。

“水积而鱼聚，木茂而鸟集。”开福区深谙此道。在狠抓招商引资的同时，该区更是不遗余力地为项目排忧解难，让每一位企业家都能安心扎根于此。

开福区充分发挥“区领导+产业招商攻坚小组+招商主体部门+要素服务部门”工作体系优势，对重大重点招商项目，组建工作专班开展“一对一”服务。这种做法不仅提高了工作效率，还确保了企业诉求能够得到及时响应。

同时，开福区积极推行靠前代办服务，针对招商引资企业在工商注册、税务登记等方面的需求，提供高效、专业的服务支持。这一举措有效减少了企业办事的跑腿次数，缩短了办证时间，并降低了相关成本，赢得了众多招引企业的一致好评。

小象超市（原美团买菜）是美团自营的即时零售业务，提供最快30分钟内为附近2—3公里的社区居民提供果蔬生鲜、超市百货等品类的即时零售服务。项目对接过程中，开福区商务局等相关单位、属地街道全方位跟踪服务，协同联动，择优选址，容缺受理，优质高效服务美团小象超市湖南区域独立法人主体“长沙象鲜科技有限公司”注册落户开福。

良好的环境既是优化营商环境的“软实力”，也是助力招商引资的“硬实力”。在线下，开福区以“心贴心”的服务和“实打实”的举措为企业群众提供优质政务服务，持续深化“一件事一次办”主题应用套餐和“无证明城市”升级版，99项政务服务“减证办”。在线上，通过数字赋能，在微信二维码小程序上设立“福企码”企业服务直通平台，为经营主体提供“不见面”“无纸化”“网上办”的服务新模式，全力打造近悦远来的投资兴业沃土。

风劲潮涌，自当扬帆破浪；任重道远，更须快马加鞭。开福区将持续打开招商引资大门，提升服务水平，以更加积极的姿态、更加优质的环境，吸引更多的投资者来开福，开创新的幸福。

纵深推改革 全力谋发展

——株洲市国资国企改革探索与实践

柳杨 张建平

湘江奔涌，不舍昼夜。

2022年以来，针对国企主营主业不聚焦、业务不突出、盈利能力较弱、市场化转型不快等突出问题，株洲市以三项制度改革为突破口，以完善现代企业制度为核心，以市场化、实体化、效益化为方向，全力推进国资国企改革，先后出台了《株洲市国有企业改革深化行动实施方案（2024—2026）》《2024年国资国企改革“十大专项行动”实施方案》等政策文件。

三年来，国企改革发展呈现了新局面，开始全面向独立经营主体转型。

明晰战略定位，推进结构调整和布局优化

要大力推进国企改革，主责主业就必须明晰。

坚持从功能定位明确主业，围绕主业谋发展。将城发集团定位为城市资源运营商；产投集团定位为产业发展商；资源集团定位为乡村振兴和资源投资运营商。

按照“有进有退，整体平衡”原则，稳妥推进国有企业资产重组和业务重建。

出台了《株洲市属国有企业主责主业认定及资产整合方案》，完成了文化旅游、商贸物流、乡村振兴、建设等板块的专业化整合，新建组建了人才集团、九郎山集团、北斗集团、物流集团、低空经济产业投资有限公司，将市水利勘测设计院改制整合到了市规划测绘设计院公司，加紧组建文旅集团、建投集团。

近年来，株洲大力推动市属国企内部资源整合，着力构建多层次信用格局，市属国有企业中AAA企业达3家、AA+企业达到5家。

优化资源配置，推动瘦身健体和降本增效

要奋力实现高质量发展，国有企业就必须“拆庙减人”。

围绕提质增效升级，通过“瘦身健体”，减去不必要的包袱、清理过剩产能、精简业务链条、优化资源配置。

按照“大集团、小总部”原则，株洲从2022年开始开展“瘦身健体提质增效”专项行动，深入开展集团总部机关化治理。

各市属国企总部人数均压缩到100人以内，部门机构控制在8个以内，企业中层干部人数减少30%以上，累计减员1201人，下降12.27%。

同时将各类成本控制目标纳入企业负责人综合业绩考核，实行“降本增效”指标与企业工资总额挂钩，推动人员、项目建设、可控经费等成本全面下降。

与2022年相比，2023年市属国企人工成本减少2.8亿元，可控费用减少11.63亿元，新增融资成本下降106个BP、年节约利息超10亿元。

株洲2022、2023两年累计减少营业总成本49.5亿元、节约项目建设成本13.09亿元。

今年以来共盘活处置资产191项，账面净值48.77亿元，实现资产盘活处置收入8.82亿元。

城发集团“三资”盘活创新实践入选2024国资国企高质量发展创新经验案例。

发展实体经济，提升运营能力和竞争能力

要全力推动市场化转型，核心盈利能力就必须提升。

以做实做强做优实体经济为核心，全力推动市场化转型，提升核心盈利能力。

株洲将各市属国有企业的核心主业控制在3个，做强做精核心业务。2022年以来，市属国企新增投资主业占比超80%，企业核心运营能力显著提升。截至今年11月末，市属国企核心型口径汇总营收65.5亿元，同比增长5.21%，其中市场化业务营收50亿元，占比达76%。

坚持分类引导，鼓励企业走出传统业务模式的舒适圈，寻找和培育“第二曲线”。

城发集团以“一通道一中心”为支撑大力发展商贸物流产业，湘粤非铁海联运达550列，增长20%，荣获全国铁水联运优秀案例，B保中心全国排名上升至第37位。

产投集团创新金融服务，“优享票据”“赎楼贷”等新品实现投放，金融服务类收入同比增长50%。

水务集团连续中标域外项目，中标金额累计达2.2亿元。

公交公司开拓公交汽配、售后服务、定制公交、研学旅运等业务，市场化业务收入同比增长16.4%。

以重经营、强实体为核心，引导市属国企积极融入城市发展战略，大力布局一批未来产业，不断培育壮大新兴产业，加快产业转型升级。近年来，围绕支撑“3+

3+2”产业体系，株洲把有限的资金集中投向战略性新兴产业、本地优势产业。

积极参与本地优势产业的孵化裂变，催生生出九方装备、星途航空、中车双碳等一批优质项目。坚持投研联动，积极布局北斗产业和低空经济产业，在市属国企的推动下，北斗产业园区已汇聚关联企业20家，低空经济领域落地星航实业、华宇航空、南通航发等企业120余家。

制定《监管企业基金业务管理暂行办法》，鼓励“投早、投小、投硬科技”，建立“直接投资+基金投资”的双层投资架构，形成“募投管退”的良性循环体系。2022年以来，株洲市国资国企先后投资40家专精特新“小巨人”企业，有力推动时代华鑫、菲斯罗克、火炬安泰、立方新能源等株洲本地优质企业和专精特新项目发展，已投企业中已有10余家走进资本市场。

株洲还积极策划推动央地、省地项目合作，成功召开与央企合作对接座谈会、“国资国企走进株洲”活动，重点推介了与央企合作对接项目57个，签约项目8个，金额285.4亿元，与省企签约项目16个、金额361.9亿元，合计647.3亿元。

实施三项制度改革，激发企业动力和发展活力

要全力提升市场竞争力，传统“铁饭碗”就必须打破。

为激发企业活力，积极调动员工的主观能动性，出台《深化国有企业三项制度改革的实施方案》及相关配套制度，推动企业建立市场化运行管理机制，“员工市场化流转、能力决定位置、贡献决定薪酬”成为常态。

健全市场化劳动用工制度，让人员能进能出。一企一策编制“三定”方案，坚持用工总量与劳动生产效率相适应，合理控制用工总量。实行全员市场化招聘，新进员工凡进必考，全程公示公开。自2023年开始，市场化招聘344人，解除劳动合同268人。

健全以实绩论英雄为导向的人事机制，让干部能上能下。健全完善适应市场要求和企业发展的岗位职级体系，合理控制各级管理人员占比，企业中层干部由737人压降至504人，“80、90后”年轻干部占比达52.8%，研究生占比达到23.6%，分别提高10个百分点和6个百分点。建立“技术+管理”双通道，推行管理人员竞聘上岗，推行末等调整和不胜任退出机制，末等调整和淘汰率达到3.6%。

健全差异化薪酬分配机制，让收入能增能减。将工资总额与绩效挂钩，对考核排名首位的给予工资总额提高7%的奖励、排名末位下降5%的惩罚。合理确定绩效工资占比，竞争类、功能类、公益类企业绩效工资占比分别达到70%、50%和30%以上。突出多劳多得、优绩优效，将同级企业负责人薪酬差距拉开到30%以上。探索中长期激励机制，对干金药业146名高管和中层干部实施股权激励，国投集团市场化项目100%跟投。

完善监管机制，提升监督效能和质量效益

要稳步推进可持续健康发展，监管体系就必须健全。

锚定提升质量效益精准发力，不断改进全周期监管体系，持续引导市属国企提效益、防风险。

市国资委修订出台了投资管理暂行办法，明确提升质量效益精准发力，不断改进全周期监管体系，持续引导市属国企提效益、防风险。

市属国企重点根据新《公司法》规定，调整公司治理结构、职权分配和议事规则，并更新《公司章程》及其他相关制度。

针对前几年国资系统暴露出的重大风险问题，加大对重大投资和大额资金使用、存量资金规模、基金运作、非标融资等事项的监督，构建国资监管与纪检监察、巡视巡察、人大、审计等监督贯通协同机制，建设跨部门、跨系统、跨层级的国资在线监管信息化系统，对各级子公司200万元以上的资金使用情况实时在线监测。

切实发挥外部董事的决策和监督作用，通过参加或列席各项会议和审查相关文件，深入掌握企业经营发展情况，今年以来外部董事共参加董事会会议65次，审议议案387个，出具风险提示函19份，向出资人报告重点工作5次。

着眼于企业内控体系建设，指导企业建立标准业务流程及风险清单，完善内部控制组织结构、授权决策体系、风险预警体系，开展内控审计监督管理抽查评价，共提醒通报各类问题72个，督促企业梳理了10余个大类业务流程风险点，并制定了相应的应急预案。

国有企业改革是全面深化改革的重要组成部分，是做强做优做大国有资本、增强核心功能、提升核心竞争力的关键举措。株洲市国资国企将深入学习贯彻党的二十届三中全会精神，坚决贯彻省委省政府、市委市政府的重要部署，按照既定目标，以赶考的状态和奋进的姿态，全力以赴加快国资国企改革步伐，为“培育制造名城，建设幸福株洲”贡献国资力量。

冷水滩集锦

打好“组合拳”，提升纪法教育穿透力

观看一个警示教育片、聆听一堂纪法教育课、参观一次廉政教育基地、进行一次纪法考试……永州市冷水滩区纪委监委以身边人身边事为镜鉴，分层分类靶向开展警示教育，通过“观、听、阅、答”等方式打出“线上+线下”纪法教育组合拳，为党员干部呈现丰富多彩的纪法教育套餐，引导全区广大党员干部增强党性修养，严守纪法底线，树立正确的人生观、价值观、权力观。

身边案是最好的教科书，也是最好的“清醒剂”。与此同时，冷水滩区纪委监委把查办的典型案例“活教材”转化为纪法教育资源，通过组织层级接近、有相似廉政风险的公职人员旁听庭审，将警示教育搬到法庭审判现场，让党员干部“零距离、面对面”接受警示教育，切实把“教训”变“教材”，持续强化震慑、传导压力，提高党员干部拒腐防变意识。同时，筛选全区近年来查处的违纪违法典型案例，结合新修订的纪律处分条例对案例进行深刻剖析，编印党员干部违纪违法典型案例选编，自编自导自演《送礼》等微电影4部，设计《图解〈中国共产党纪律处分条例〉》长图27期，制作微动漫《纪检监察检举控告攻略》4期，通过微电影、情景剧场、动漫、长图等生动的形式将“纪言纪语”转化为群众语言，对党纪法规进行解读，扩大纪法教育覆盖面和影响力，推动广大党员干部干部从思想上正本清源、固本培元。

（李秦姝 陈雨航）

“联村访户”，筑牢乡村振兴纪律防线

“今年收入怎么样？享受了哪些惠民政策？生产生活上还存在困难吗？”时至仲冬，冷水滩区纪委监委组织30余名纪检监察干部来到花桥街镇秀井头村、新铺村开展联村入户走访，为帮扶对象带来浓浓暖意。

今年以来，冷水滩区纪委监委以干部联村入户走访为契机，委主要领导带头深入定点联系帮扶乡村，走访群众的同时聚焦巩固拓展脱贫攻坚成果、村集体经济“三资”管理、乡村振兴共享债“资金使用归还情况、工程项目管理等重点方面，采取“全面排查+重点抽查”等方式，全面核查农村集体资产管理领域存在的问题，督促边查边改、立行立改。截至目前，全区共排查问题76个，整改到位76个，整改完成率100%，区纪委监委立案68件，给予党纪政务处分68人，追缴资金25.12万元。

（李秦姝 陈雨航）

以案促改，护航园区高质量发展

临近年终，在永州经济技术开发区冷水滩片区，企业车间生产线高速运转，工人们马不停蹄抢夺工期，全力冲刺年终订单任务，一派热火朝天的生产景象。

今年以来，冷水滩区纪委监委把深化以案为鉴、以案促改作为一体推进“三不”的重要举措，指导督促园区坚持标本兼治、全面推进以案促改工作，扎实做好查办案件“后半篇文章”。为推动以案促改工作落到实处、改出实效，园区先后14次召开“镜鉴”以案促改相关工作会议，推动聚焦权力观、政绩观扭曲错位、亲清不分政商勾连、资源配置不合理、管党

治党宽松软、服务企业不到位、园区机制不活运行不畅等六大方面问题，开展自查自纠、深入整改。同时，坚持从根上改、从制上“治”，废止不合规范招商引资的文件，出台招商合同履行考核、“三重一大”事项集体决策制度等一系列规章制度，形成用制度管权、管事、管人的长效机制，切实达到查处一案、警示一片、治理一域的效果。截至目前，园区共排查整改问题19个，分层分类开展谈话88人次，主动投案或主动说明问题1人次，建章立制4项，盘活“三类”土地2052.7亩、厂房5.75万平方米。

（李秦姝 陈雨航）