

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 _____

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

MBA 学位论文

论文题目 郑州市产业投资集团发展战略研究

研究生姓名： 石鑫

指导教师姓名、职称： 柳江教授

学科、专业名称： 工商管理

研究方向： 企业管理

提交日期： 2023年3月1日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 石鑫 签字日期： 2023.6.9

导师签名： 张江 签字日期： 2023.6.9

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名： 石鑫 签字日期： 2023.6.9

导师签名： 张江 签字日期： 2023.6.9

Research on the development strategy of Zhengzhou Industrial Investment Group

Candidate : Shi Xin

Supervisor: Liu Jiang

摘 要

国有投资公司是服务国家战略、优化国有资本布局、提升产业竞争力的重要力量。作为国有资本经营机构，不仅要在国资监管部门的指导下做好国有资产保值增值，而且要独立制定企业经营策略，适应市场的竞争要求。因此，研究国有投资公司的发展战略，提高专业化运营能力具有重要意义。

郑州市产业投资集团自成立以来，成功支持了郑州市重大项目和各类产业的发展。但公司成立时间短，在顶层设计上从未研究制定企业的发展战略，导致经营目标不清晰，核心竞争力不强，面对宏观经济环境变化产生的机遇与挑战，如何做好企业发展战略研究，帮助公司健康快速发展成为亟待解决的问题。

本文针对郑州市产业投资集团发展战略，运用 PEST 方法分析了公司所处的宏观外部环境，通过 SWOT 总结了自身存在的优劣势以及面临的市场机遇和威胁，作为市属唯一的国有投资公司，在面临郑州国家中心城市建设的重大历史发展机遇，自身存在资产规模小、信用评级低、市场化程度弱、功能定位不明确等发展劣势，应加快国有金融资本、产业资本的重组整合，实现金融、产业等关键要素的高效协同。在此分析基础上，制定出公司的发展战略以金融赋能、产融互动、产业投资为导向，以打造具有全国影响力的政府投资基金平台、国有金融资本运作平台及战略新兴产业投资平台为目标，采用多元化战略的总体战略，深入推进金融服务能力和产业投资能力的量质齐升，竞争战略以产业基金投资为引领，通过金融服务和产业园建设运营业务助力，推动形成产业引入、产业落地到产业服务的闭环生态链，有效提升金融资本服务实体经济水平，为推动郑州市产业转型升级和重大战略落地提供支撑和保障。同时为了确保该发展战略的有效实施，从建立管控系统提高业务协同性、完善组织系统强化组织凝聚力、优化人才系统激发员工创造性以及强化文化系统提高品牌影响力等四个方面提出具体的实施保障措施。

关键词：国有投资公司；发展战略；企业战略管理

Abstract

State-owned investment companies are an important force to serve the national strategy, optimize the distribution of state-owned capital and enhance industrial competitiveness. As a state-owned capital management organization, it is not only necessary to maintain and increase the value of state-owned assets under the guidance of the state-owned assets supervision department, but also to independently formulate enterprise management strategies to meet the requirements of market competition. Therefore, it is of great significance to study the development strategy of state-owned investment companies and improve their professional operation ability.

Since its establishment, Zhengzhou Industrial Investment Group has successfully supported the development of major projects and various industries in Zhengzhou. However, the company has been established for a short time, and has never studied and formulated its development strategy in the top-level design, resulting in unclear business objectives and weak core competitiveness. In the face of opportunities and challenges arising from changes in the macroeconomic environment, how to do a good job in enterprise development strategy research and help the company develop healthily and rapidly has become an urgent problem to be solved.

Aiming at the development strategy of Zhengzhou Industrial

Investment Group, this paper uses PEST method to analyze the company's macro-external environment, and summarizes its strengths and weaknesses as well as the market opportunities and threats it faces through SWOT. As the only state-owned investment company in Zhengzhou, facing the major historical development opportunities of the construction of Zhengzhou National Central City, it has its own small asset size, low credit rating, and weak marketization. Due to the development disadvantages such as unclear function orientation, the reorganization and integration of state-owned financial capital and industrial capital should be accelerated to achieve efficient coordination of key elements such as finance and industry. On the basis of this analysis, the development strategy of the company has been formulated, which is guided by financial empowerment, interaction between industry and finance, and industrial investment. The goal is to build a government investment fund platform with national influence, a state-owned financial capital operation platform, and a strategic emerging industry investment platform. The overall strategy of diversification strategy has been adopted to further promote the quality and quantity of financial service capacity and industrial investment capacity. The competitive strategy is guided by industrial fund investment, With the help of financial services and industrial park construction and operation business, promote the formation of a closed-loop ecological chain of industrial introduction,

industrial landing to industrial services, effectively improve the level of financial capital services to the real economy, and provide support and guarantee for promoting the industrial transformation and upgrading and major strategic landing in Zhengzhou. At the same time, in order to ensure the effective implementation of the development strategy, the implementation guarantee measures are proposed from four aspects: establishing a control system to improve business synergy, improving the organizational system to strengthen organizational cohesion, optimizing the talent system to stimulate employees' creativity, and strengthening the cultural system to improve brand influence.

Keywords: State-owned investment company; Development strategy; Enterprise strategic management

目 录

摘 要.....	I
Abstract.....	II
1 绪 论.....	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 国内外研究现状.....	2
1.2.1 国外研究现状.....	2
1.2.2 国内研究现状.....	5
1.2.3 文献述评.....	7
1.3 研究内容与方法.....	7
1.3.1 研究内容.....	7
1.3.2 研究方法.....	8
1.3.3 技术路线.....	10
2 理论基础及分析方法.....	11
2.1 理论基础.....	11
2.1.1 企业战略管理理论.....	11
2.1.2 企业战略管理过程.....	12
2.1.3 企业战略分类.....	12
2.2 战略分析方法.....	13
2.2.1 PEST 分析.....	13
2.2.2 SWOT 分析.....	14
2.3 本章小结.....	14
3 郑州市产业投资集团战略分析.....	15
3.1 公司概况.....	15
3.1.1 发展现状.....	15

3.1.2 财务现状	15
3.1.3 组织现状	16
3.2 公司外部环境分析——基于 PEST 分析	19
3.2.1 政治环境分析 (P)	19
3.2.2 经济环境分析 (E)	19
3.2.3 社会环境分析 (S)	20
3.2.4 技术环境分析 (T)	20
3.2.5 分析结论	21
3.3 公司内部环境分析——基于 SWOT 分析	21
3.3.1 发展优势 (S)	21
3.3.2 发展劣势 (W)	22
3.3.3 发展机遇 (O)	22
3.3.4 发展威胁 (T)	24
3.3.5 分析结论	25
3.4 访谈调查	25
3.4.1 访谈目的与内容	25
3.4.2 访谈结果汇总	26
3.5 本章小结	27
4 郑州市产业投资集团战略制定	28
4.1 愿景使命界定	28
4.2 功能定位分析	28
4.3 发展目标	29
4.3.1 总体目标	29
4.3.2 财务目标	30
4.4 总体战略	31
4.5 竞争战略	31
4.5.1 产业基金投资业务	31
4.5.2 金融服务业务	35
4.5.3 产业园建设运营业务	38

4.6 本章小结	40
5 郑州市产业投资集团战略实施保障	41
5.1 建立管控系统提高业务协同性	41
5.1.1 强化集团总部职能	41
5.1.2 建立集团管控模式	41
5.2 完善组织系统强化组织凝聚力	43
5.2.1 明确权责关系	43
5.2.2 优化组织结构	43
5.2.3 建立职位和流程体系	45
5.3 优化人才系统激发员工创造性	47
5.3.1 推进人才梯队建设	47
5.3.2 优化人力资源结构	47
5.3.3 建立考核激励机制	48
5.4 强化文化系统提高品牌影响力	48
5.4.1 提升品牌知名度	48
5.4.2 加强企业文化建设	49
5.5 本章小结	49
6 结论与展望	50
6.1 结论	50
6.2 不足与展望	51
参考文献	52
附录	56
致谢	58

1 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

改革开放以来，国企改革对国家经济体制改革而言意义突出。发展至今，国有企业在社会定位、企业形态、经营机制等方面都有了较大的改变，国有经济布局结构不断优化，市场竞争力明显增强，尤其在党的十八届三中全会明确提出，完善国有资产管理体制，以管资本为主加强国有资产监管，改革国有资本授权经营体制。推动国有资本经营加快落实，优化国有资产的傳統管理模式，由“管资产”转变为“管资本”，这对于调整国有经济结构、提高国有资产运行效率、增强国有资本战略导向作用、健全国有企业现代企业制度等有着显著影响，使得国有经济活力、控制力和影响力得以提升。

现阶段，我国的国有资本授权经营体制已经向“国资监管机构—国有资本经营机构—经营性国企”的三层次管理架构转变，在三层次国资监管体系中，国有投资公司作为国有资本经营机构扮演着承上启下的角色，不仅要在国家国有资产监管机构的指导下，行使相对独立处置国有资产的权利，而且要独立制定企业的经营和发展战略，并以资本运作的形式对被投资的公司行使管理权，从而获得相应的投资回报，实现国有资产的保值增值。因此，在这一背景下，国有投资公司如何确立和巩固其在市场中的竞争优势地位，明确发展战略目标，提高专业化运营能力，使其更好、更快、更健康地发展，是需要我们认真思考和实践的一个重大问题。

郑州市产业投资集团成立于 2018 年 7 月，是郑州市一家市属国有投资公司。由于组建成立时间较短，公司运营管理经验不足，至今从未研究制定公司的发展战略。鉴于此，本文希望通过运用企业战略管理研究的相关理论和成果，使用 PEST 和 SWOT 分析方法探讨公司所处的内外部环境以及存在的机遇与挑战，研究制定公司总体战略和竞争战略，并提出相适应的实施保障举措，能够指导该公司沿着规划路径健康、持续、稳定地发展，也使公司各级管理人员能够清楚企业的

发展方向，增强团队凝聚力和向心力，推动实现企业的高质量发展。

1.1.2 研究意义

当前面对艰巨繁重的国内改革发展任务，着力推动经济稳步回升、促进高质量发展的宏观经济环境下，做好国有投资公司发展战略，发挥国有投资公司优化国有资本布局的作用极为重要。因此，本文以郑州市产业投资集团为研究对象，在梳理相关企业战略管理理论和研究国有投资公司战略模式的基础上，应用 PEST 分析该公司所处的政治、经济、社会和技术环境，再通过 SWOT 分析，总结该公司经营发展存在的优势和劣势、机遇与挑战，通过整合重组集团内外部资源，制定适合该公司发展的总体战略及竞争战略，并提出相应的实施保障措施，帮助其实现持续经营和稳定发展。

(1) 理论意义

近几年来，国内外有关专家、学者围绕国企改革和战略变革进行了大量的探讨，并取得了一些成效。基于郑州市产业投资集团所处的区域经济及政策环境，在已有研究成果的基础上，分析该公司经营现状及其存在问题，研究制定能够提高该公司核心竞争力的总体战略和竞争战略。通过研究结论可以有效检验已有理论成果，进而充实丰富已有理论体系。

(2) 现实意义

通过对郑州市产业投资集团经营现状、存在问题进行调查和数据分析，制定具有可操作性的发展战略，可以使企业管理层更好地了解当前的经营状况以及未来的发展方向，及时纠正经营中存在的问题，降低不必要的人力、物力消耗，提高该公司在发挥国有投资公司的效率及效果，有利于该公司的经营业绩顺利实现及长久的立足与发展。同时也为同类型国有投资公司的发展战略制定提供借鉴。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

(1) 国外关于企业战略概念的相关研究

战略一词原来是军事术语，英语叫“strategy”，源自希腊语“strategos”，

《简明不列颠百科全书》对此作了如下解释：一种运用军事技术实现战争目标的科学与艺术。西方的企业战略概念是随着西方管理理论的发展而发展的，美国经济学家伯纳德（C. Bernard）是第一个将战略作为一种理论进行研究的人，他在 1938 年提出将战略理论与组织和管理理论分开，并将“战略因素”描述为“分析商业组织决策机制”的概念。企业战略与军事战略最大的区别是，企业竞争的目标是通过赢得市场来赢利，战争则是要占领领土与资源；企业是通过赢得顾客和市场来击败竞争者，而战争则是通过消灭对手取得战局胜利。

企业战略的概念起源于公司的生产和贸易活动，不同的管理学者和战略实践者以不同的方式定义和强调企业战略。有些关注战略与企业目标之间的关系，有些则关注环境能力与企业实力的协调，还有一些关注战略的主观意愿和心理特征。美国 20 世纪 60 年代早期的杰出的管理学家钱德勒（A. D. Chandler），在著作《战略与结构》一书的出版中首开企业战略问题研究之先河，并掀起了研究企业战略的浪潮，他认为“企业战略包括公司的长期目标，以及为实现这些目标而制定的具体行动计划和资源分配”。明兹伯格（H. Mintzberg）认为“企业战略是包括计划、计策、定位、模式和观念在内的一系列决策或行动模式”。波特（M. Porter）认为“企业战略的实质是建立一个独特的经营活动和不同的经营方式的组合，以实现独特的价值”。安索夫（I. Ansoff）认为“企业战略是贯穿于企业经营与产品与市场之间的一条共同主线，决定着企业目前所从事的或者计划要从事的经营业务的基本性质”。进入 21 世纪，随着战略管理理论体系的演化，对企业战略的定义又有了新的发展。Kaplan&Norton（2008）认为“狭义的企业战略可以划分为五个依次执行的步骤：制定战略目标、设计衡量指标、设定目标值、制定行动方案和编制预算”。Alrumaih S（2017）认为“战略计划是企业战略管理的支柱，是企业战略中最重要的过程之一”。Poliukhovych M（2019）认为“企业在生产经营活动中，不同阶段采取的企业战略不同，说明企业战略可以根据发展需要来多样化定义”。尽管学者们对企业战略的具体表述不尽相同，但总体来看，企业战略是一种管理过程，主要涵盖了目标的确定，以及为了达成目标而进行的计划和策略选择。

（2）国外国有投资公司战略实践的经验启示

国有投资公司是国家财政投资市场化运作的组织形式，作为一种国有企业类

型，不仅在我国很常见，在资本主义国家也大量存在，只是比例和地位的差别，西方发达国家对国有投资公司的管理依据本国的实际情况采取不同方式。总体来看，西方发达国家的国有投资公司主要集中于自然垄断、公共服务和国家安全领域，政府依法进行分类分目标管理，注重资产管理监督与激励并行，提倡市场化竞争是西方发达国家在国有投资公司管理方面的普遍做法。Landoni M (2020) 研究指出“国有企业既是企业，又是公共实体，兼具了国家所有权和公司治理优势的双重性质”。Kim, Chung (2018) 认为“国家所有权安排主要有两种模式：一是分散模式，履行国家所有权职责分散在不同的部委之间。二是集中模式，履行国家所有权职责集中在一个或多个实体中。从理论上讲，集中模式主要有两种类型：政府所有权机构和公司型结构。政府所有权机构类型的主体或出资人是国资委等政府特设机构；公司型结构的主体是国有投资公司，相较于政府所有权机构类型，标准意义上的公司型结构类型具有一定的优势。第一，公司型结构类型有利于扩大国有企业的自主权；第二，在公司型结构类型中，国有投资公司将在政府部门和国有企业之间形成“隔离墙”，阻断政府干预，实现政企分开；第三，在公司型结构类型中，国有投资公司可以有效促进公司治理规则等组织规范；第四，通过国有企业的横向整合和纵向整合，国有投资公司可以取得规模经济优势”。目前，已有多个国家采用这一类型，如瑞典，智利，秘鲁，法国，新西兰，新加坡，越南，马来西亚和哈萨克斯坦等。

新加坡淡马锡控股公司 (Tomassey Holdings) 是迄今为止最具有代表性的一家外国国有投资公司，它是由新加坡政府财政拨款设立的，负责新加坡国联集团的资产，并进行资产监督。淡马锡公司采取了一种将投资与运营相结合的经营模式，即把资金投入由国内向海外市场进行投资，由单一的退出向多元化的有进有退发展，最终实现了以投资回报为中心的产业发展布局战略。Chen C (2016) 认为“淡马锡在提高新加坡公司治理水平上，具有垂范的作用”。杨永胜 (2020) 研究提出“淡马锡公司通过坚持政企分开，明确功能定位，强化多元化决策，坚持投资收益最大化方面的实践，形成了协调运转，有效制衡的公司法人治理结构，对国有企业完善公司治理结构有着启发意义”。黄大千 (2022) 提出“淡马锡公司在享有自主经营决策权的同时仍围绕服务国家战略大局进行目标和方针设计，以及在员工激励机制上真正实现有效的激励约束机制等举措，对我国国有投资公

司改革有一定的借鉴意义”。潘泽清（2022）也认为“归纳淡马锡模式的公司治理结构设计的特点，在国有资本投资运营公司的公司治理结构设计上，应着重理顺公司与政府的关系，确保董事会的独立性，建立以价值为导向的激励和评估体系，开放多元的人才聘用机制”。

1.2.2 国内研究现状

（1）国内关于企业战略概念的相关研究

中国传统战略思想主要来自军事与政治领域，在经济领域由于长期处于封建社会，工商业欠发达，经营战略缺乏经典例证。随着我国改革开放与企业产权制度改革，一些现代企业的出现使得战略管理逐步在企业兴起。我国老一辈战略管理学者以陈炳富、周三多、苏东水、石世奇为代表，这些学者主要从中外战略管理比较的角度研究企业战略理论，尤其对中国传统战略思想进行了深入挖掘。从上世纪 90 年代开始，新一代的战略管理学者纷纷涌现，以项保华、蓝海林、芮明杰等为代表，开始从传播西方战略管理理论继而研究中国的战略实践。项保华认为“企业战略就是研究如何让人愉快地做正确的事”。蓝海林指出“动态竞争战略的制定是以重视动态管理竞争互动为基本前提，通过有效地实施企业战略管理，保证企业长期、稳定和持续地获得高于市场平均水平的收益率”。芮明杰提出了有限相关多元化战略，核心含义是“在核心专长与核心产业支撑下的有限相关多元化”。史颖佳（2020）提出“新时期的主要特点是市场经济已经趋于完善，绝大部分企业都需要按照市场经济的需求不断进行企业改革，其中主要改革方向就是企业对于未来的规划，其中包含了企业的人员调整、未来市场和转型方向等，统称为企业战略”。刘国林（2020）认为“企业战略是企业一段时间内的发展目标和方向，其涵盖人员能力的调整，转型方向的确定，技术发展趋势的掌握等。在企业创新发展中，企业战略的科学部署和有效管控至关重要”。刘尧禹，李珍玥（2020）总结“企业作为一种社会经济组织，其发展的各个过程都与社会大环境息息相关，在机遇与威胁共存的外部环境中，企业必须仔细研究分析外部环境，从而采取正确的企业战略与指导方案对外界环境的变化做出积极的应对”。

（2）国内国有投资公司战略实践的经验启示

我国国有投资公司是在国家授权下，独立设立的、以股份形式对国有资产行

使股东权益的公司。从本质上讲，国有投资公司实行“政企分离”，实行以市场为导向的国有资本经营，从而达到对国有资产的保值增值。首先，国有投资公司融合了政府与市场双力量驱动，既履行政府赋予的职责使命，又在市场竞争中激活自身成长动能。因此，必须以市场为导向推动运作与经营。其次，我国国有投资公司的资产多是由政府划拨，投资领域大多不具有自主选择权，而是由政府主导的投资项目，还要担负着处理不良资产和政府融资的功能。最后，国有投资公司通常采用“集团化”的母子公司治理结构，其核心是以资本运营的方式对国有资产进行管理，以达到国有资产的保值和增值。

自 2015 年 9 月《关于深化国有企业改革的指导意见》的发布，奠定了国有资本投资公司改革是深化国企改革重要部分的大基调。国有投资公司作为商业类国有企业，以增强国有经济活力、放大国有资本功能、实现国有资产保值增值为主要目标，按照市场化要求实行商业化运作，依法自主独立开展生产经营活动，实现优胜劣汰、有序进退。林琳（2022）建议“国有投资公司应按照母、子公司模式进行集团化管理，主要业务放在资本运营和投融资管理方面，遵循资本市场的运作规律，促进政企分离，使企业拥有更强的经营管理自主权”。郭凯（2022）通过总结国内国有投资公司同业对标，认为较为常见的发展模式有三类：区域投资集团主导型、产业园投资与运营主导型和金融控股集团型。

区域投资集团主导型的国有投资公司主要以通过直投加基金的形式带动产业引入和产业升级，结合产业园或办公物业、金融服务、资产管理等业务模式为辅助。从经济环境特点的角度来看，此类型公司区域内产业薄弱或缺少具有产业带动效应的产业龙头，地方以国有企业为主，市场化运营的民营企业和上市公司较少，当地中小企业缺乏一定活力。从企业能力特点来看，此类国有投资公司普遍具有强劲的现金资源及较强的投融资能力，普遍通过市场化基金管理团队或投资团队开展项目储备、遴选、投资、管理以及退出等工作。

产业园投资与运营主导型的国有投资公司普遍以产业园投资、开发、运营为先导，通过招商引资的方式带动产业发展，辅助以基金形式的资金支持、金融服务等，成为较典型的“产投园一体化”模式。经济环境特点上，此类公司与政府土地规划、产业发展趋势相辅相成，区域重点发展易发生集聚效应的产业领域。企业能力上来看，此类公司具有优质的土地储备，优秀的招商能力以及良好的园

区运营能力，普遍会通过自营或招商形式为入驻企业匹配投资引介、金融服务、创投服务等。

金融控股集团型的国有投资公司主导为通过组建金控集团集合当地金融资源或产生金融资源聚集，充分利用金融力量激活当地产业活力，辅助以匹配产业园或办公物业、基金资金支持等。经济环境特点上，当地国有企业数量相对有限，但市场化中小企业较多，中小企业经济活力较好。企业能力特点角度来看，在成为金控集团之前普遍已经具备较为雄厚的资产、资金实力、较好的资本管理能力和资产整合能力，通过并购等方式逐步获取金融牌照。

1.2.3 文献述评

通过梳理国内外研究现状可知，关于企业战略的研究源远流长，尤其是国外学者提出的战略管理理论，已经成为了管理学的经典理论与研究成果。从国内研究现状来看，国内学者不仅传播国外的先进战略理论，并且对中国的实践进行总结归纳，提出来不少本土化的战略理论。同时国外优秀的国有投资公司经过不断的探索发展，实践验证了成功的战略模式和运营策略，对我国国有投资公司战略选择和发展路径有重要的借鉴意义，在此基础上也逐步形成了具有中国特色的国有投资公司发展模式。因此，本文以郑州市产业投资集团为例，在国企改革三年行动的大背景下，通过战略分析方法，对其所处的内外部环境进行系统分析，充分发挥特点优势，规避不足劣势，制定出适合发展的总体战略及竞争战略，提出有效的实施保障措施，以达到帮助企业稳定健康、持续发展的目的，也为同类型的国有投资公司发展战略制定提供案例参考。

1.3 研究内容与方法

1.3.1 研究内容

随着国企改革不断深入，郑州市产业投资集团作为国有投资公司，亟须立足自身发展目标要求，明确公司愿景使命、功能定位和发展目标，制定适合自身发展的总体战略及竞争战略，以加强自身市场竞争能力。本文在基于文献理论研究的同时，结合作者本人在职工作经历，探讨制定公司发展战略，提出有实操价值

的实施保障措施，希望能够帮助该公司能够沿着科学的发展战略，健康、持续、稳定地发展。

本研究主要包括以下五个部分：

第一章是绪论，主要介绍本文的研究背景、目的与意义，梳理国内外研究现状，阐述研究内容方法与技术路线。

第二章是理论基础及分析方法，对已有的企业战略管理理论、战略管理过程、企业战略分类以及战略分析方法进行说明，为战略分析、制定与实施提供理论支撑。

第三章对郑州市产业投资集团进行战略分析，介绍公司概况和分析发展现状后，运用 PEST 和 SWOT 分析方法，对郑州市产业投资集团现阶段所处的外部环境以及内部掌握的资源和能力进行分析，找出公司存在的优势和短板，同时通过访谈调查，深入了解各级管理人员对公司的发展建议，为公司战略制定提供参考。

第四章是在分析结果的基础上，对郑州市产业投资集团发展战略进行制定，阐述公司的愿景使命、功能定位和发展目标等，对公司总体战略和竞争战略进行具体设计。

第五章是郑州市产业投资集团战略实施保障，基于已制定的公司发展战略，提出有针对性的实施保障措施，保证其发展战略实施的效率效果。

第六章是结论与展望，按照对研究对象提出问题、分析问题、解决问题的逻辑，对整体研究进行总结，并分析不足与展望。

1.3.2 研究方法

（1）文献研究法

通过查阅文献资料，厘清了企业战略管理的涵义，明确了战略管理过程，掌握了战略分析工具，研究了国有投资公司发展战略模式，根据逻辑关系理顺了论文的整体思路和框架。

（2）调查法

本文的作者从郑州市产业投资集团设立至今一直在公司就职，以实际工作经历为依托，通过在公司就地展开调研，查找公司近年财务审计报告和相关文件等资料，了解公司运营及业务开展情况，归纳整理后做出分析总结。并且通过与公

司决策层、经营层高管及下属公司主要负责人等进行面对面交流，从不同视角、不同层次搜集问题，了解目前公司在外部宏观环境变化下所面临的发展机遇和挑战，了解不同管理层面对公司未来发展战略、业务布局提供的思路想法和意见建议。

（3）系统分析法

运用 PEST、SWOT 等战略分析方法，对公司发展的外部环境和内部经营情况进行了分析论证，归纳整理后做出战略选择，提出战略实施措施，使发展战略研究具有实际价值。

（4）统计分析法

根据近三年财务数据和公司经营业绩，演算推导未来短中长期财务指标，量化总体战略及竞争战略目标，使发展战略制定有数据支撑。

1.3.3 技术路线

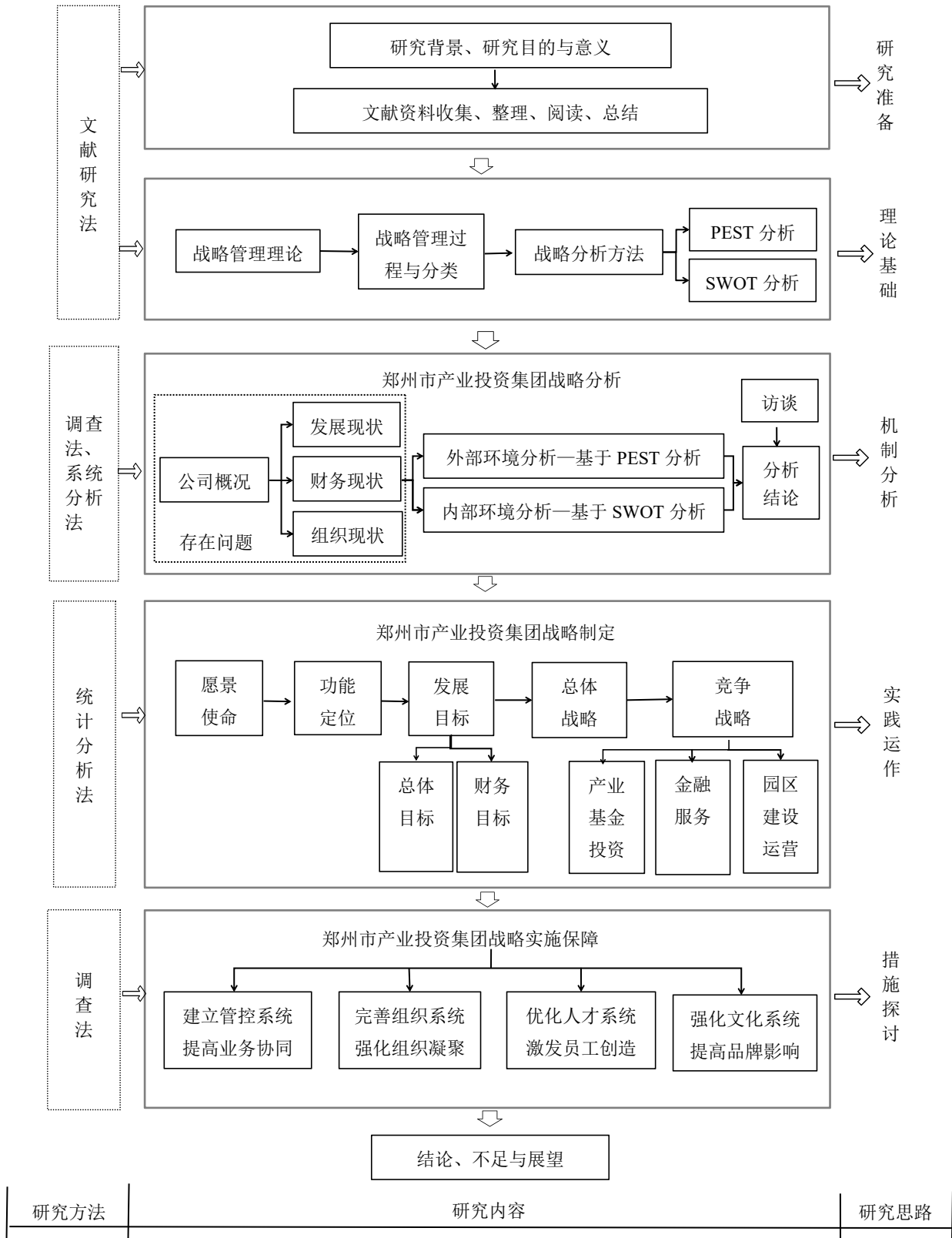


图 1.1 技术路线图

2 理论基础及分析方法

2.1 理论基础

2.1.1 企业战略管理理论

战略管理理论从 20 世纪 60 年代开始系统地用于指导企业实践,得到了长足的发展,该理论发展的过程一般可概括为三个重要的阶段:经典战略理论、竞争战略理论和资源基础观理论。

第一阶段是以安德鲁斯(K. Andrews)为核心的经典战略理论,从 1960 年代确立到现在一直得到承袭。20 世纪 60 年代初,美国著名管理学家钱德勒(A. D. Chandler),分析了环境、战略和组织之间的相互关系,提出了“结构追随战略”的论点。结构追随流派认为企业的战略制定应当强调对环境的适应,环境的改变会引发战略的调整,企业战略的有效执行,组织架构以及人员配备必须与战略相匹配。在此基础上,关于战略构造问题的研究,形成了两个相近的学派:以安德鲁斯为代表的“设计学派”和以安索夫(I. Ansoff)为代表的“计划学派”,对运营环境、组织战略和组织架构之间的关系进行了更为深入的探讨。SWOT 分析是这一时期的战略态势分析的经典方法,并一直沿用至今。

第二阶段是 1980 年代以波特(M. Porter)的竞争战略理论为核心,后来修改成为动态战略体系。随着市场竞争的加剧,作为企业运营环境重要因素之一的竞争日益成为战略研究的焦点。20 世纪 80 年代初,以哈佛大学商学院的波特为代表的产业定位理论取得了战略管理理论的主流地位,波特认为企业战略的核心是获取竞争优势,而影响竞争优势的因素是企业所处产业的盈利能力以及企业在产业中的相对竞争地位。企业在行业中的定位取决于行业中的五种力量,即新竞争者的加入、代用品的威胁、买方讨价还价的力量、供应商讨价还价的力量以及现有竞争者的对抗力,企业需要采取特定的基本战略,如总成本领先战略、差异化战略以及目标集中战略等对五种产业力量进行影响。

第三阶段是 1990 年代以格兰特(R. Grant)、巴尼(J. Barney)和蒙哥马利(C. A. Montgomery)建立的资源基础观理论。资源基础理论认为,企业是各种资

源的集合体，由于各种不同的原因，企业拥有的资源各不相同，具有异质性，这种异质性决定了企业竞争力的差异。因此，企业战略的关注焦点应当放到如何培育独特的战略资源，战略制定核心就是开发与利用企业的独特资源与能力。20世纪90年代后期出现的战略联盟，强调企业间的竞争与合作，认为竞争优势构建在自身优势与他人竞争优势相结合的基础上，通过创新和创造来超越竞争，开始成为企业战略管理研究的一个新焦点。C Hübel & Schaltegger (2022) 研究表明在整个可持续性的战略联盟形成过程中，对联盟伙伴的学习是至关重要的。张华，顾新 (2022) 研究发现战略联盟的契约治理与关系治理均有助于促进企业突破性创新，通过并购整合、企业联盟会增强价值共创的战略效应。

2.1.2 企业战略管理过程

通常情况下，企业战略管理过程主要包括三个关键环节：战略分析、战略制定和战略实施。

第一个环节是战略分析，通过对制定战略的公司进行内外部环境分析，全面了解公司所处环境和内部资源状况。一方面分析企业所处宏观环境和行业环境的变化能产生哪些机会和威胁，通过对环境趋势的预测，决定如何利用或规避机会和威胁；另一方面，对公司的内部资源进行分析，并对其竞争优势与劣势进行了对比，从而为下一步的战略选择提供一个客观参考。

第二个环节是战略制定，在对企业内外部环境、自身资源条件、运营能力进行系统分析的基础上，进而为企业的发展做出正确的战略选择。这是一个涉及到公司未来运营重要方向的复杂决策过程，因此在做出决策时，需要运用科学的战略策略进行思考。

第三个环节是战略实施，将制定的发展战略转化为实际行动，需要配套实施保障措施，这是战略管理能否产生效果的重要环节。通常在为了实现企业目标，在战略实施过程中，运营管控建设、人力资源体系、法人治理结构、品牌与企业文化等都要经过调整和优化，以保障战略执行的效果。

2.1.3 企业战略分类

从实施战略的主体角度看，企业战略包括三个层次：总体战略、竞争战略和

职能战略。对企业战略进行层次划分，既保持企业经营战略的统一，使企业资源分配最大程度符合企业发展目标的要求，又适应分权管理的要求，保证企业经营活动的灵活性。

总体战略是由公司最高决策层制定，旨在通过建立业务组合实现经营收益的最大化，涉及全局性、长远性、方向性、整体性和协同性。作为企业最高层次的战略，总体战略决定了竞争战略和职能战略。

竞争战略又称业务层战略，它是公司的二级战略，主要是指公司某项业务的管理策略规划，充分体现在管理层为达到总体战略而制定的行动方案 and 经营模式，决定了企业的职能战略。

职能战略是管理者为特定的职能活动、业务流程所制定的策略规划，它主要描述在执行总体战略和竞争战略的过程中，企业职能部门的责任和要求，以及所应采用的方法和手段。

2.2 战略分析方法

2.2.1 PEST 分析

PEST 分析是一种战略外部环境分析的基本工具。P 是政治 (politics)，E 是经济 (economy)，S 是社会 (society)，T 是技术 (technology)，以上四个视角为主要手段，从整体上把握宏观环境，评估其对企业战略目标和策略制定的影响，从而为战略选择提供参考，见图 2.1。

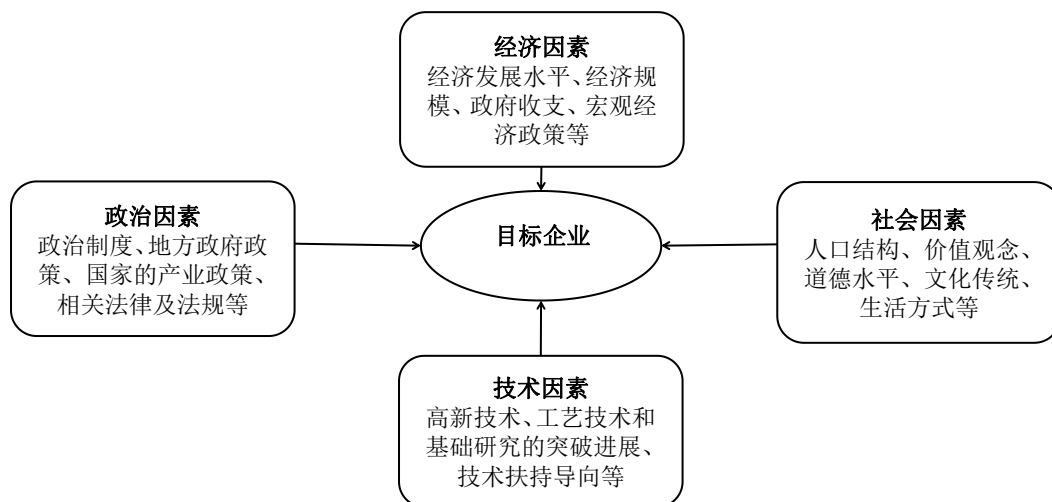


图2.1 PEST分析模型

2.2.2 SWOT 分析

SWOT 分析是一种战略内部环境分析的基本工具。它考察了与研究对象密切相关的内部优势（Strength）、劣势（Weakness）、机会（Opportunities）和威胁（Threat），并通过调查列举出来，依照矩阵形式排列，然后用系统分析的思想，把各种因素相互匹配起来加以分析，对研究对象所处的环境进行全面、系统、准确的研究，并据此制订相应的战略、计划和相应的对策，从而提高企业发展战略制定的科学性和完整性，见表 2.1。

表 2.1 SWOT 分析模型

	内部	优势（Strength）	劣势（Weakness）
外部			
机会(Opportunities)		SO 战略：结合内部优势利用有利环境，例如：增长战略	WO 战略：利用外部环境扭转内部劣势，例如：业务转型战略
威胁（Threat）		ST 战略：利用自身优势抵御外部威胁，例如：多元化战略	WT 战略：规避自身劣势以回避外部威胁，例如：收缩战略

2.3 本章小结

本章详细地介绍了战略管理理论的三个重要发展阶段，讲述了企业战略管理过程主要包括战略分析、战略制定以及战略实施三个关键环节，战略分类为总体战略、竞争战略和职能战略三个层次，介绍了论文研究采用的 PEST 和 SWOT 分析方法。本文将按照战略管理过程关键环节顺序，对郑州产业投资集团所处的内外部环境加以分析，制定适合企业的发展战略，并提出战略实施保障措施。

3 郑州市产业投资集团战略分析

3.1 公司概况

3.1.1 发展现状

郑州市产业投资集团是由郑州市财政局作为出资人，于 2018 年 7 月成立的国有投资公司。该公司主要是郑州市委、市政府建设郑州国家中心城市大型产业运作主体和郑州市政府财政性资金基金化改革承接主体，通过发挥战略投资、产业培育、并购重组等功能，探索政府引导和资本市场力量相结合的创新驱动路径，培育壮大经济增长新动能，夯实产业基础，从而支持郑州市重大项目落地和各类产业的发展。

公司自成立以来，通过产业投资与基金投资两大抓手，综合服务于省市重大项目招引工作，推动了区域传统产业提质增效。截至 2022 年 12 月 31 日，合并总资产 277.84 亿元，净资产 120.86 亿元，累计直接投资产业项目 17 个，实际完成投资金额 78.42 亿元，实现生产总值 195 亿元；同时围绕大数据、科技创新、智能制造 3 大核心领域，联合县（市、区）及优质社会资本先后设立子基金 8 支，完成项目投资 161 个，实现生产总值 92.12 亿元，有效扩大和支持了郑州市核心支柱产业、战略新兴产业及重点头部企业的发展，为郑州国家中心城市建设、中部地区崛起、黄河流域生态保护和高质量发展作出了积极贡献。

从目前公司发展现状来看，由于是初创期，公司虽然按照现代企业制度建立了法人治理结构，但在公司顶层设计上还未科学统一的研究制定企业发展战略，公司的功能定位及业务模式还在摸索，主营业务受政府项目影响而波动不稳，市场化程度较低。同时产业投资普遍具有投资规模较大、回报收益不确定等特点，且从投资落地、建设投产到运营退出，需要较长周期，目前公司所投的十余个产业项目均处于建设期内，相应资金无法在短期内实现回收，资金投入产出难以有效匹配。

3.1.2 财务现状

经过三年初创期的发展，郑州市产业投资集团的年度财务审计报告结果显示，2020-2022 年公司的主营业务收入、资产总额、净资产逐年提高，经营状况相对稳定，但因公司承接政府投资项目进行融资造成的成本费用不确定，使得利润总额、净利润波动不稳，净资产收益率高低起伏，公司缺乏发展战略的有效支撑，经营方向和目标不明确，主营业务存在政策性依赖，不利于长远健康发展，见表 3.1。

表 3.1 近三年集团主要财务数据

年度/指标	2020 年	2021 年	2022 年
主营业务收入（万元）	166,240.53	177,928.12	209,183.07
利润总额（万元）	7,486.44	19,990.84	12,752.86
净利润（万元）	4,271.49	10,391.54	3,009.76
资产总额（万元）	2,126,034.29	2,647,364.83	2,778,435.93
负债总额（万元）	1,067,770.93	1,456,859.49	1,569,850.39
净资产（万元）	1,058,263.36	1,190,505.34	1,208,585.54
净资产收益率（%）	0.40	0.87	0.25

同时在融资方面面临困境，公司产业项目投资均为股权或基金方式，受国家金融政策持续收紧影响，相应投资所需资金无法通过常规银行融资产品取得，后续融资需依赖其他市属 AAA 信用平台公司提供担保增信支持；并且公司信用等级偏低，相较其他市属 AAA 平台，公司目前资产体量较小，信用等级偏低，综合实力较弱，要通过公开市场融资取得产业投资所需的长期、大额、低成本资金较为困难；同时经营性资产规模小，目前公司产业项目股权资产占比较高，经营性资产规模小，资产结构极不均衡，公司缺乏持续平稳的经营性资金流入支撑，难以持续对后续产业投资提供有效资金支持。

3.1.3 组织现状

按照现代企业法人治理结构要求，该公司设董事会、监事会及经营层。根据实际经营发展需求，现设置投资管理部、风险合规部、股权管理部、组织人事部、财务管理部、综合管理部等 6 个职能部门，拥有参控股企业 17 家，见图 3.1。

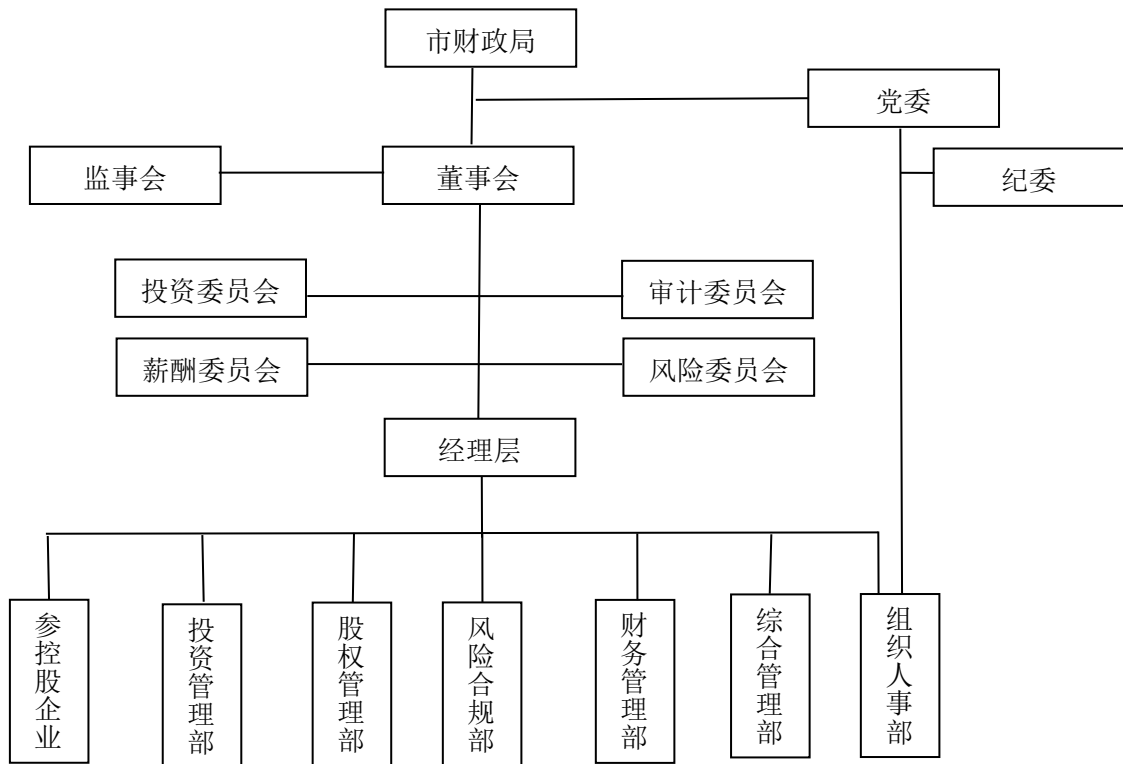


图 3.1 公司组织结构

(1) 组织人事部主要负责公司党组织建设、党风廉政建设、人力资源管理、企业文化等工作。

(2) 综合管理部主要负责公司行政管理、公共关系、内外宣传、会务办理、后勤保障等工作。

(3) 财务管理部主要负责公司会计核算、预决算管理、融资担保、资金调配、财务分析、税务筹划等工作。

(4) 风险合规部主要负责公司运营风险防控、合规审查、内部审计、处理诉讼等工作。

(5) 股权管理部主要负责公司投资项目运营监督、股权处置、并购重组、外派人员联络考评等工作。

(6) 投资管理部主要负责公司项目尽调、商务谈判、投资审批、投后评价等工作。

(7) 参控股企业共 17 家，见表 3.2。

表 3.2 参控股子公司一览表

序号	注册日期	子公司名称	股东出资及持股比例
1	2016.09	郑州国控产业发展投资有限公司 (划转)	郑州市产业投资集团 (5 亿元, 持股 50%)
2	2019.09	郑州国家中心城市产业发展基金股 份有限公司	郑州市产业投资集团 (150 亿元, 占比 65%)
3	2019.09	郑州大数据发展有限公司	郑州市产业投资集团 (2 亿元, 持股 100%)
4	2005.10	郑州投资控股有限公司 (划转)	郑州市产业投资集团 (35.1 亿元, 持股 100%)
5	2004.01	郑州中小企业融资担保有限公司 (划转)	郑州市产业投资集团 (9.9 亿元, 持股 92.51%)
6	2019.09	郑州商都实业有限公司	郑州市产业投资集团 (5.4 亿元, 持股 60%)
7	2018.11	郑州市天然气储运有限公司	郑州市产业投资集团 (0.49 亿元, 持股 49%)
8	2019.07	郑州阿帕斯数云信息科技有限公司	郑州市产业投资集团 (0.075 亿元, 持股 15%)
9	2019.11	黄河科技集团有限公司	郑州市产业投资集团 (3 亿元, 持股 30%)
10	2019.12	黄河科技集团创新有限公司	郑州市产业投资集团 (3000 万元, 持股 30%)
11	2020.01	河南数字小镇开发建设有限公司	郑州市产业投资集团 (10 亿元, 持股 40%)
12	2020.04	紫光计算机科技有限公司	郑州市产业投资集团 (1.5 亿元, 持股 30%)
13	2020.09	启迪科技服务(河南)有限公司	郑州市产业投资集团 (13 亿元, 持股 13%)
14	2019.09	数字郑州科技有限公司	郑州大数据发展有限公司 (6000 万元, 60%)
15	2017.01	河南省华锐光电产业有限公司 (划转)	郑州国控产业发展投资有限公司 (3 亿元, 持股 25%)
16	2017.11	郑州惠科光电科技有限公司(划转)	郑州国控产业发展投资有限公司 (84 亿元, 持股 30%)
17	2017.05	河南迈胜医疗科技有限公司(划转)	郑州国控产业发展投资有限公司 (3 亿元, 持股 37.5%)

在组织现状方面, 职能部门未按业务导向设置, 导致发展目标不清晰, 部门权责不明确, 核心竞争力偏弱; 同时对各参控股公司未进行有效的集团化管控,

运营管理模式较为松散，导致资金资源分散，各子公司之间没有战略协同，资源缺乏有效整合和配置，无法形成业务合力，公司整体发展缓慢，亟需分析内外部环境，制定发展战略并有效实施，帮助公司健康快速发展。

3.2 公司外部环境分析——基于 PEST 分析

3.2.1 政治环境分析（P）

政府投融资公司发展经历了“起步、探索、发展、调整、转型”五个阶段，是中国经济发展的特殊产物，对我国城市建设的高速发展起到重要的支撑作用。随着宏观环境的改变，政府投融资公司的定位也发生了变化，政府对投融资平台进行了重新的定位和引导，明确国有资本投资、运营公司是在国家授权范围内履行国有资本出资人职责的国有独资公司，是国有资本市场化运作的专业平台。2013年11月15日发布的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》，是开启我国新时期经济发展和深化改革的纲领性文件，该决定在论述发展混合所有制经济战略时提出，“完善国有资产管理体制，以管资本为主加强国有资产监管，改革国有资本授权经营体制，组建若干国有资本运营公司，支持有条件的国有企业改组为国有资本投资公司”，在此“国有资本投资公司”概念被明确地提了出来，将国有资本的投资职能授权给这类公司行使。2015年8月24日，党中央、国务院进一步明确了国有投资公司的性质和职责：“国有资本投资公司作为国有资本市场化运作的专业平台，依法自主开展国有资本运作，对所出资企业行使股东职责，按照责权对应原则切实承担起国有资产保值增值责任”，并提出开展政府直接授权国有资本投资公司履行出资人职责的试点。2015年10月25日，国务院对“建立国有资本授权经营体制”战略作出了具体的制度规划，改组组建国有投资公司。可以说，国有投资公司的职能职责和功能在国家层面有了明确定义，就是作为国有资本市场化运作专业平台，依法自主开展国有资本运作。

3.2.2 经济环境分析（E）

从经济发展趋势看，我国正由快速发展转向高质量发展，全面进入生态文明和数字时代，形成了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，对科技创新、产业层次、供给质量、流通体系提出了更高的要求。从郑州市的发展历程看，郑州已经发展成为经济总量上万亿、人口过千万的特大城市，具有良好的地理位置、丰富的人才资源、广阔的市场空间，随着黄河流域生态保护和高质量发展、中部地区崛起等国家战略的深入实施，郑州市在新的发展格局中具有较强的竞争优势。再从郑州市经济转型发展看，整体社会融资情况相对平稳，但融资难、融资渠道不畅、融资成本高等问题亟须解决；同时在经济新旧动能转换时期，需要新动能培育稳定经济增速。从经济环境看，公司处于发展机遇期，有利于充分发挥平台经济的作用。

3.2.3 社会环境分析 (S)

近十年来郑州市 GDP 总量总体保持稳定高速增长，生产总值已达到 1.2 万亿元，常住人口规模达到 1200 万，地方财政一般公共预算收入超过 1200 亿元，进入中国城市综合经济竞争力 20 强，“米”字型高铁网基本成型，四条“丝绸之路”不断拓展延伸，航空货邮吞吐量跃居全国机场第六位，进出口额稳居中部城市首位，对生产要素的集聚能力不断增强，成为全国重要的高质量发展区域增长极。但相比较成都、武汉、西安为代表的新兴国家中心城市，郑州市现阶段在产业结构调整、经济发展方式转型等方面还存在一定差距。公司应该充分发挥产业投资方面的引领作用，帮助郑州市加速调整产业结构，在国家中心城市建设中提质进位。

3.2.4 技术环境分析 (T)

在投融资方面，近年来受金融严监管，去杠杆以及股市不振等多种因素叠加影响，传统融资方式效果大打折扣，需要大力发展多元化融资方式以满足企业资金需求。同时随着不规范投资机构被淘汰，资本管理规模扩张放缓，投资机构动作谨慎，投资活跃度降低，整体投资环境朝着规范运行、良性竞争、注重质量的方向发展。在产业技术发展方面，郑州市将重点发展高质量的制造业，以大量高素质人才为支撑的高科技产业，持续提高产业链和供应链的现代化，努力建设全国先进制造业基地。特别是电子信息产业将作为战略支柱性产业，以智能终端的研发和生产为核心，产业集群将进一步增强，产业规模进一步壮大；同时加速培

育发展汽车制造、智能装备、新型材料、食品等优势产业，大力发展新能源、生物医药、物联网、大数据等新兴产业，积极培育区块链、量子信息等未来产业发展，通过数字化赋能、服务化转型、集群化培育，打造全国重要的产业基地。从技术环境看，公司应该突破传统的融资方式，紧盯郑州市产业布局目标，多元化融资保障产业投资的资金需求。

3.2.5 分析结论

通过 PEST 分析可以得出，目前宏观政策环境有利于郑州市产业投资集团职能发挥和经营发展，特别是在政治环境应充分发挥其在授权经营、资本运营、激发投资主体活力、服务实体经济等方面的职能；在经济环境可以充分利用资产负债率低、信用评级稳定等特点，充分发挥投融资功能，通过产业投资帮助新兴技术融合、产业集群打造等优化经济结构，推动产业链提升；在社会环境需要集中资金优势，分别围绕“金融、制造业、枢纽物流”三大功能开展经济建设，以科技创新为驱动、以数字化为引领，促进产业结构进一步优化，不断增强电子信息、汽车与装备制造业等战略产业的支撑力；在技术环境要充分发挥当前政府引导基金、母基金的资金募资优势，紧盯郑州产业技术发展总体目标，撬动更多社会资金，帮助加快产业体系数字化、产业基础化、产业链现代化、产业结构转型和质量升级，打造优势突出、竞争力和支撑力强大的现代产业体系。

3.3 公司内部环境分析——基于 SWOT 分析

3.3.1 发展优势 (S)

在行政资源方面，公司出资人为郑州市财政局，且是郑州市唯一一家国有投资公司，政府在资金、信用、项目资源等方面给予大力支持。

在财务资源方面，公司作为郑州市财政资金基金化的运作主体，市财政以每年 20 亿资金支持中心城市产业发展基金的运作，计划 10 年内到位 200 亿，以财政资金为杠杆，撬动社会资本。同时政府背书能够帮助获得更好的企业信用评级，未来债务融资、银行信贷等融资渠道均较为通畅。

在投资资源方面，当前公司及所属子公司下拥有实际管理权限的资产以政府

母基金和地产类企业为主，大部分投资项目均为省市重点招商引资项目，且集中在郑州市重点扶持的战略新兴产业，发展前景较好。

3.3.2 发展劣势 (W)

在经营状况方面，公司整体经营状况一般，盈利能力较弱，经营现金流不稳定，资产及营业收入主要来源于房地产销售业务为主，缺乏稳定的生息能力。同时总体规模偏小，融资能力有限，信用评级有待进一步提高。

在授权管理方面，出资人在对公司投资决策授权中存在“职责界面不清晰、企业自主决策权过小”的问题，业务开展独立性不强，经营没有完全摆脱对政府的依赖，市场化程度不够。

在资金管理方面，公司目前承接了较多的政策性项目，在开展产业股权投资、金融股权并购等方面面临一定的资金缺口，需要保障资金出资到位，使公司有能力开展投资，也有余力支持政策性项目建设。

在资产结构方面，目前公司产业项目股权资产占比高，经营性资产规模小，资产结构极不均衡，公司缺乏持续平稳的经营性资金流入支撑，难以持续对后续产业投资提供有效的资金支持。

在业务开展方面，产业投资普遍具有投资规模较大、回报低等特点，且从投资落地、建设投产到运营退出，需要较长周期，目前公司所投的产业项目均处于建设期内，相应资金无法在短期内实现回收，资金投入和产出难以有效匹配。

在风险管理方面，公司旗下不同企业的风险管控体系完备程度差异较大，业务相关性和协同性不足，而公司又处于初创期，缺少企业管理经验，特别是总部职能发挥不足，集团整体的风险管理体系亟待搭建。

在人力资源管理方面，公司在人力资源体系的完备度、市场化程度和人员建设方面都有待完善，在初期发展阶段，虽然可以借助中后台运营较为成熟的子公司的管理力量，帮助快速搭建高效的人力资源体系，但核心领导团队、投资、风控和基金管理等关键人才仍然存在缺口，需要按照市场化的原则开展人才引入，加速推进团队建设的进程。

3.3.3 发展机遇 (O)

首先是郑州发展成为中心城市的需要。郑州建设国家中心城市的过程中，在整体经济水平、支柱性产业转型升级和当地企业发展方面均面临机遇和挑战，只有进一步通过调整产业结构、实现产业转型才能形成新的增长动能。主要表现在：一是整体经济水平仍有发展空间。郑州近年来虽然发展迅速，但其经济基础相对薄弱，GDP 总量在国家中心城市中排名靠后，整体经济水平仍有发展空间；二是支柱型产业亟待升级转型。工业是郑州的支柱性产业，其中汽车及装备制造业等传统工业 GDP 占比较高，需要通过转型升级及产业链延伸进一步提升发展活力；三是市场经济主体活力不足。郑州 A 股上市公司数量仍显著落后于其他中心城市，且上市公司产业布局结构单一，主要集中在制造业，中小企业数量在中心城市中处于中等偏下水平。未来需要通过公司招引更多不同产业龙头企业，同时重点培育和服务中小企业，以带动当地经济整体的创新能力和活跃度。

其次是政府角色转变的需要。随着经济改革的深化以及当地经济结构的不断调整，政府在发展经济的角色和手段上也亟待转型，并应在全市层面加强扶持产业投资的统筹和管理平台，以适应新阶段经济发展和政府转型的需要。主要表现在：一是政府角色向“优化营商环境”转变。随着市场化经济逐步发挥作用，政府的角色向“优化营商环境”转变，通过国有投资公司筹备和提供物理空间、税收便利、统筹金融工具资源等方式为当地企业营造良好的经营环境；二是财政资金运作模式及投向多样化。地方政府过去多以债务融资、财政兜底的形式开展建设与投资，且基础设施投资对郑州地方经济的贡献很高，导致财政支出高，收入无法覆盖债务的问题。未来需要引入财政资金基金化等多种财政资金运作模式，提升对产业的投资力度，以提高财政出资效益，降低债务风险；三是产业投资的统筹和管理平台作用发挥不明显。郑州市目前投融资平台公司均以基础设施建设职能为主，从未来产业布局和投资的角度出发，全市层面缺少领军型的产业投资集团作为产业发展和转型的统筹者和引领者。

最后是提升国有企业经营效率的需要。政府从管资产向管资本转变，提倡企业发挥自我活力，通过市场化手段、专业化管理行使出资人职能。主要表现在：一是经营转变，从“管资产”到“管资本”。政府从台前转向幕后，从传统的深度参与经济活动中，转变为通过资本的手段赋能企业，整合资源、盘活存量，进一步使企业得到更多的发挥空间，激活创新力和创造力；二是理念转变，简政放

权。从“要你做”转变为“你要做”，扩大企业经营自主权，激发企业自身主观能动性，激活企业管理团队的企业家精神；三是机制转变，从行政化到市场化。政府充分适应国有企业市场化发展的趋势，通过市场化手段、专业化管理，推动管资本手段的落实，从市场化的角度落实出资人管理的职能，努力摆脱国有企业的发展困境。

3.3.4 发展威胁（T）

现阶段，按照郑州市关于深化国有企业改革工作部署，为统筹推进国有企业改革、投融资体制改革及国有金融资本管理改革，进一步整合盘活各类资源，充分发挥国有企业对郑州市“十大战略”实施及“四个高地”建设的支撑作用，已逐步开展对市级国有企业及国有资源（含国有金融资本、企事业单位国有经营性资产等），按照“整体谋划，分步实施，积极稳妥，防范风险”的原则，进行战略重组和专业化整合，以实现国有资本运营效益和国有企业投融资能力大幅提升、政府统筹作用和宏观调控能力明显增强、国有企业防风险能力大幅提升的目标。在此过程中，公司的功能定位可能会发生变化，业务发展空间可能会发生挤压。

同时受国家金融政策变动及资管新规出台影响，以往金融机构通过债权资金转化股权的通道基本关闭，金融市场上能够用于股权投资的产品极其稀少。随着2021年7月银保监会《银行保险机构进一步做好地方政府隐性债务风险防范化解工作的指导意见》的发布，又进一步增加了对政府投资平台公司融资的限制性条件，极大压缩了股权及基金投资等权益性资金的筹措来源及规模。公司产业项目投资均为股权或基金方式，受国家金融政策持续收紧影响，相应投资所需资金无法通过常规银行融资产品取得，后续融资能力薄弱将制约公司长期健康发展。同时相较其他市属AAA平台公司，目前公司资产总量较小，信用等级偏低，综合实力较弱，且由于没有基建项目包装，融资利息无法通过资本化进行转移，公司在没有外部资源注入和确保可持续发展前提下，通过公开市场融资取得产业投资所需的长期、大额、低成本资金较为困难，单靠自身盈利规模难以持续支撑大量新增融资，更无法填补逐年递增的产业投资本金缺口和收益差额。

最后产业培育及政策赋能机制缺失，目前政府招商理念和工作重心均在“引

入”，新项目逐年增多，投资规模不断加大，但对前期已落地项目缺乏关注，扶持力度逐年减弱，导致较多投资项目长期处于建设期，融资能力和抵御市场风险能力较弱，运营压力较大。公司自投入运营以来，已先后完成投资产业股权类项目投资金额近百亿元，在自身资源极为有限且兼顾新增项目投资的情形下，实在无力给予已投项目更多的资金及资源支持，从市场运作方面也难以协助项目运营方应对各类经营风险，从而可能导致所投项目经营目标无法如期实现，项目预期的退出时间延后。

3.3.5 分析结论

通过 SWOT 分析可以得出，公司的优势在于政府支持力度大，在政策、资金、项目有充分保障，但自身在经营状况、授权管理、资金管理、资产结构、业务开展、风险管控、人力资源管理方面的劣势和短板也非常明显，面对国家中心城市建设发展、政府角色转变、提升经营效率等方面需要充分发挥公司职能的发展机遇下，需要利用自身优势来抵御化解政府投融资平台公司整合、融资困境导致资金缺口以及产业培育及政策赋能机制缺失等潜在威胁。

3.4 访谈调查

3.4.1 访谈目的与内容

访谈调查的目的是为了深入了解公司目前经营现状以及管理层对发展战略的认识，验证通过战略分析方法得出的内外部环境分析结论，掌握公司发展战略制定及实施保障措施的关键内容，特向公司董事长、董事、总经理、副总经理、总会计师、业务总监、基金公司负责人、担保公司负责人、产业园公司负责人、外派董监高等主要领导人员进行了访谈调查。在访谈开展时对受访人员介绍了访谈的目的意义，引导受访人员从集团发展全局进行思考，提出有建设性的意见和建议，同时在访谈过程中针对不同层面和职位的受访者，采取了差异化的问题，以便区分访谈侧重点，尽可能得出客观科学的调查结论。

本次访谈从两个层面进行，共计访谈 20 人。一是集团层面，主要访谈公司董事长、董事、总经理、副总经理、总会计师、业务总监共计 15 人，了解其从

集团管理层面面对发展战略提出的思路和建议；二是下属公司层面，主要通过访谈下属公司主要负责人、外派高管人员共计 5 人，其中下属公司主要负责人 3 人，外派董监高 2 人，了解下属公司对于集团发展战略和业务协同方面的建议。

访谈时间为 2022 年 10 月 8 日—10 月 14 日，均采取现场一对一访谈形式。访谈的内容主要包括公司所处的外部宏观环境、内部存在的机遇和挑战、核心业务模式、功能定位、发展目标、总体战略及业务布局、战略实施与保障等，详细内容见附录。

3.4.2 访谈结果汇总

通过访谈调查发现，郑州市产业投资集团的决策层几乎都表示公司成立至今对战略管理的缺失，使得发展目标不清晰，业务开展依赖于政府，对子公司的管控没有形成协同合力，公司发展较为缓慢，希望尽快研究制定公司未来的发展战略；各级管理人员中有 14 位，即 70% 的受访者表示公司的功能定位模糊，核心业务塑造不清晰，没有达成统一的经营理念，各业务单位没有有效发挥战略协同，对公司的长远健康发展极为不利。

根据访谈收集的和建议和意见进行汇总整理，访谈调查结果主要如下：

公司成立以来，聚焦产业投资主责主业，坚持“资本+金融”双轮驱动发展模式，将产业投资和金融服务作为核心业务重点培育，并结合自身产业园建设与运营的能力禀赋，全力服务保障省、市战略产业项目落地，逐步从一家新建公司发展成为大型产业运作集团，业务范围已涵盖“产业投资、产业基金、产业金融、产业园区建设”四大核心板块，综合服务郑州市产业结构调整及产业发展。但作为市属唯一的国有投资公司，在面临郑州国家中心城市建设的重大历史发展机遇下，自身存在资产规模小、信用评级低、市场化程度弱、功能定位不明、集团协同效应低等劣势短板，不利于公司长远健康发展。

对于下一步公司的发展方向，面对国有资本优化重组的调整契机，应加快自身国有金融资本、产业资本的重组整合，实现金融、产业等关键要素的高效协同，以金融赋能、产融互动、产业投资为发展导向，紧盯金融服务实体经济、服务产业升级、服务城市发展战略的目标，深入推进金融服务能力和产业投资能力的量质齐升，以打造具有全国影响力的政府投资基金、国有金融要素管理和战略新兴

产业投资平台为蓝图，在较短时间内迅速壮大企业规模和运作实力，构建“产业资本运作+金融资本管理+产业园建设运营”的业务架构，高效服务郑州市产业转型升级，有效提升金融资本服务实体经济水平，为推动郑州市产业转型升级和重大战略落地提供支撑和保障。

访谈的结果辅助补充了 PEST 和 SWOT 方法对郑州市产业投资集团的分析结论，帮助厘清了公司存在的现实问题和未来功能定位及业务模式，为下一步制定公司发展战略提供了思路和借鉴依据。

3.5 本章小结

本章针对郑州市产业投资集团发展现状进行梳理，通过 PEST 分析了公司所处的宏观外部环境，结果显示在宏观环境变化情况下，公司应明确功能定位，进一步充分发挥职能职责；通过 SWOT 分析总结了公司自身优劣势以及面临的市场机遇和威胁，结果显示公司在政策、资金、项目存在优势，但在经营管理等方面存在明显劣势，在新的历史发展机遇下，需要找准发展战略来解决市场竞争威胁；同时通过访谈调查，深入了解了各级管理人员对公司发展所处现状提出的问题以及发展建议，访谈结果辅助补充了内外部环境的分析结论，帮助厘清了公司的功能定位和业务模式，为公司战略制定提供参考依据。

4 郑州市产业投资集团战略制定

4.1 愿景使命界定

郑州市产业投资集团应按照“政府引导、市场运作、专业管理”的原则，探索政府引导和资本市场力量相结合的创新驱动路径，采取“资本+金融”为核心的业务模式打造独特的“郑州模式”，以“做国家中心城市建设的实践者、中部崛起的助推者，成为具有全国影响力的专业化国有投资公司”作为全体员工不断奋斗的理想愿景。

作为郑州市属唯一的国有投资公司，郑州市产业投资集团履行市委市政府赋予的职能职责，既要激活自身成长动能，积极发挥地方经济的驱动力量，同时也要积极展现国企社会责任担当，承担着“肩负国企社会责任，领航郑州产业发展”的历史使命。

4.2 功能定位分析

通过对郑州市产业投资集团内外部环境分析，结合当前的运营管理状况，公司应以国有资本投资为重点，努力打造具有较强影响力、较强带动力和市场竞争力的国有资本投资平台，并充分发挥国有资本资源集中化运营的规模优势，以及市场在资源配置中发挥决定性作用的效率优势，有序、有效地发挥产业投资带动作用，促进郑州市国有经济的发展和壮大。

鉴于此，公司功能定位应确定为：政府投资基金平台、国有金融资本运作平台及战略新兴产业投资平台。重点以产业基金投资为引领，通过金融服务和产业园建设运营的助力，推动产业布局、产业转型和产业落地，形成产业引入、产业落地到产业服务的闭环生态链，作为财政资金基金化的承接主体，充分发挥资本优势与财政资金的放大作用，全力推进郑州国家中心城市建设。

公司首先应核心构造政府投资基金平台，承担放大财政资金的重任，充分利用财政资金的资金优势，通过撬动区域资金、社会资金的方式最大程度放大财政资金，拉动产业和经济增长，采取基金投资为导向的方式，从资本的角度推动产业转型升级，强化核心产业战略支撑，不断形成新的产业高地。

其次公司应逐步塑造国有金融资本运作平台，通过金融服务的集约管理，为产业发展提供全面金融服务，发挥产业扶持作用；通过金融工具的有效利用夯实产融结合效果，将金融作为核心要素，加强国有金融要素管理，夯实产融结合发展根基，快速提升公司资产规模，推动市场化专业化改革，提高综合金融服务能力。

同时公司应强力打造战略新兴产业投资平台，公司承担为郑州引入新兴产业的重任，以基金的方式引入、推动新兴领域产业资源，前瞻性布局价值链高端环节，培育发展产业经济新动能，通过产业投资引入优质新兴产业，优化郑州当地产业格局，推动产业发展，培育发展新经济新动能。

4.3 发展目标

4.3.1 总体目标

基于功能定位，公司应逐年开展投资业务资源布局，稳步推动金融牌照划转，渐进式发展产业园建设与运营。在确定未来总体目标上分为两个阶段：

第一阶段为中短期目标（2023年—2027年），此阶段发展以产业基金投资为引领、产业园与金融服务为配套。在核心能力构建方面，不断加强公司的核心管理团队、基金团队、产业园运营团队的组建，构建强有力的投融资能力、金融牌照整合能力、产业园运营与招商能力；在业务提升与结构优化方面，持续巩固现有业务能力，深入开展基金投资工作，加速布局金融牌照，提升产业园的经营效率，优化公司业务结构；在业务协同强化方面，加强子公司的协同管控，通过基金投资引入和发展当地产业，通过金融服务为企业提供融资环境，通过产业园进行产业落地，形成产业引入、产业落地、产业服务的闭环生态链。

第二阶段为远期目标（2028年—2030年），此阶段坚持以产业基金投资和金融服务为核心业务模式，完成基金投资能力的全面构建，完成金融全牌照的布局，成为郑州当地以基金投资和金融服务并重、引领产业运营与布局的国有投资公司。重点进一步巩固基金投资和金融服务的核心业务优势，持续发挥产业园投资与运营的优势。在业务结构优化方面，扩大基金投资领域、加大产业布局力度，持续优化牌照布局，形成金融控股集团的雏形，并对收益率低、增长率低、对核

心业务领域贡献度低的业务进行战略性转化和提升；在品牌影响力持续提升上，持续推广品牌知名度，提升品牌影响力，努力成为国内具有影响力的国有投资公司。

4.3.2 财务目标

经过五年的发展，公司实现约 873.38 亿元资产规模，营业收入 97.60 亿元，净利润水平达到 11.49 亿元左右。此测算基础如下：净利润率按照平均净利润率 11.33% 假设，金融服务板块的相关公司可以通过无偿划转、新设立等方式获得企业股权，包括不良资管公司、中小担保公司、融资租赁公司、保理公司、小贷公司；国家中心城市基金可用资金 60 亿元，并于 2023 年后可开展外部融资，具体见表 4.1。

表 4.1 财务目标（亿元）

主要经济指标	2023	2024	2025	2026	2027	
资产总额	产业基金投资	19.39	162.15	219.32	239.80	357
	金融服务	17.10	17.44	29.39	100.60	102.37
	产业园建设运营	283.44	311.05	342.15	376.37	414.01
	合计	319.93	490.64	590.86	716.77	873.38
营业收入	产业基金投资	0.04	11.40	29.09	30.62	55.94
	金融服务	0.92	0.97	2.53	12.05	12.67
	产业园建设运营	21.13	24.24	23.12	25.89	28.99
	合计	22.09	36.61	54.74	68.56	97.60
净利润	产业基金投资	0.01	1.48	2.81	3.11	4.26
	金融服务	0.21	0.22	2.89	3.86	3.95
	产业园建设运营	1.67	1.91	1.83	2.59	3.28
	合计	1.89	3.61	7.53	9.56	11.49

4.4 总体战略

根据 SWOT 矩阵分析，公司应采用多元化战略（ST 战略）的总体战略，采取“资本+金融”为核心的双轮驱动模式发展自身业务，将产业投资和金融服务作为核心业务模式进行重点塑造，结合产业园建设与运营的能力禀赋，共同为郑州当地企业营造良好的营商环境，推动产业发展。

产业投资为公司核心业务模式和手段，通过多种资本投资模式，形成对产业的资本运作和拉动。产业投资的核心为产业基金，通过国家中心城市母基金撬动社会资本，在产业投资中重点发挥引导作用，发挥社会资本的力量，引导市场化资金对郑州市目标发展的产业进行布局。除产业基金外，战略性直投、主动投资 GP、基础设施投资基金、另类投资等投资模式作为中长期的发展方向，目的是引导不同类型的资金，通过多种类型的资本结构投向不同类型、不同成熟度和不同所有制形式的产业标的。中短期重点发展母基金，适度利用战略性直投手段，远期逐步过渡到多种资本混合的资产管理型投资模式。

金融服务作为对市属金融要素进行统一管理和服务当地企业的重要手段，重点是为产业投资提供稳定的现金流来源，服从郑州市对产业开展投融资服务的要求，为郑州市重大企业及中小微企业提供产业金融配套服务。业务构成上，金融服务以全牌照金控平台为目标，统筹管理郑州市所辖的所有金融牌照，重点获取“银保证”为核心的主流金融牌照。中短期重点将已有的主流金融牌照争取划入公司，并统筹其他类金融牌照，远期逐步通过组建新业务牌照及并购其他未持有的金融牌照，来完善金控平台牌照布局。

4.5 竞争战略

4.5.1 产业基金投资业务

（1）业务布局

公司产业基金投资板块需充分利用财政资金基金化的优势，以新兴产业早期投资、重点技术投资、重点产业并购、优质股权投资助推产业布局，并通过直投的方式开展广泛的产业布局与合作。在产业布局上，首先要做优做强郑州支柱产

业，以汽车产业、装备制造产业、现代物流产业、公共事业及环保产业、现代农业建设为重心；其次要培育发展新兴产业，如数字经济产业及大健康产业；最后要优化做实文化产业，包括职业教育行业、文化旅游产业，见表 4.2。

表 4.2 产业投资领域

产业领域	产业项目
汽车产业	汽车产业上游零配件与整车制造产业升级；新能源汽车领域
装备制造产业	智能硬件的设计和制造领域；集成电路产业的制造环节；工业互联网的 SaaS 领域
现代物流产业	重点关注仓储地产领域，培养智能硬件、物联网、大数据等智慧化技术应用提升物流系统分析决策和智能执行的能力，提升物流系统的智能化、自动化水平；重点关注冷链物流产业
公用事业及环保产业	重点关注现金流稳定的民生行业；通过参股方式参与民生行业增量项目开发，保障现金流及收益
现代农业建设	重点开展三农建设；关注农业现代化布局，重点关注农业现代化产业相关领域
数字经济	大数据应用领域，包括提升政务管理效率、帮助传统产业集群提质增效；区块链商用及跨境电商；新基建包括 5G 商业基础、大数据中心、人工智能等
大健康产业	围绕社区养老领域开展投资，协助引入家政、餐饮等配套资源；综合考虑社会支撑效用和投资回报率，开展医疗机构投资
职业教育	在线教育领域；非学历职业教育领域
文化旅游	沿黄地区生态保护，黄河文化品牌建设；针对新兴文化旅游产业投资轻资产或平台型企业，通过投资引导领先的文旅运营品牌或团队，支持省市区三级的文化旅游资源的发掘与提升

(2) 发展策略

对于汽车产业、装备制造、现代物流等成熟期产业，以投资回报为主要目的，采用基金并购投资方式，力争在投资过程中巩固支柱产业地位；对于公共事业及环保、现代农业等具有良好财务回报产业，以培育研发技术为主要目的，采用战略性直接投资方式，通过投资努力成为控股股东；对于数字经济、大健康产业、职业教育、文化旅游等新兴产业，以激活创投企业活力为目的，采用天使投资方

式，引入其产业进入郑州当地，优化产业结构，带动产业布局与升级。

(3) 发展规划

产业基金投资板块在未来五年期间，需要合理分配工作任务，逐步开展基金筹建、基金募集、直接投资工作，逐步增大资产规模。按照财政资金 1 倍的放大作用，公司可以利用现有 60 亿自有资金实现 120 亿资产的撬动，并通过 70 亿债务资金带动约 140 亿资产增加，投资概况预测见表 4.3。

2023 年，完成基金总体筹划，招聘市场化基金人员，完成基金管理人备案，在此期间重点考虑开展债务融资，并寻找符合相关条件的战略性直接投资标的进行投资。

2024 年至 2026 年，重点发展基金管理业务，设立并管理 1 支早期基金，规模 3 亿左右；设立并管理 1 支股权投资基金，规模 30 亿左右；重点技术成果转化企业投资并落地郑州，规模 27 亿左右；出资 20 亿战略性直投并购约 40 亿资产。

2027 年，拓展基金管理业务，设立并管理 1 支早期基金，规模 3 亿左右；设立并管理 1 支产业引导并购基金，规模 30 亿左右并完成 1 起并购投资；重点技术成果转化企业投资并落地郑州，规模 27 亿左右；出资 50 亿战略性直投并购约 100 亿资产。

表 4.3 投资概况预测

投资布局	投资形式	投资目的	关注行业及标的	总规模	公司 出资	带动资 产增加
新兴产业 早期投资	拉动社会资本、引入域内资本开展社会化基金投资	以投资回报、激活创投企业活力为目的	文化旅游产业、数字经济产业。早期、初创型企业	按照 2 个领域基金进行布局，平均一只基金 3 亿规模 共 6 亿	50% 左 右， 3 亿	6 亿
成熟期 重点技术 投资	引入域内资本、财政资金开展政策性投资，研发技术领域投资	以培育战略性新兴产业领域为主要目的，技术成果转化导向，高科技公司	汽车产业（新能源应用类）、装备制造产业、现代物流产业、数字经济。成熟期、可商业应用企业	参考其他城市技术成果转化基金规模，27 亿一支，计划布局 2 只基金 共 54 亿	50% 左右 27 亿	54 亿

投资布局	投资形式	投资目的	关注行业及标的	总规模	公司 出资	带动资 产增加
产业引导 并购	引入社会资本，利用基金投资	以投资回报、郑州产业升级或产业引入为目的	汽车产业、装备制造产业、现代物流行业。成熟期企业，具有良好的财务回报前景、可以形成当地产业引导企业	参考单笔成交价约 30 亿/笔；按照 4 年完成 1 笔成交进行计划，共 30 亿	50% 左右 15 亿	30 亿
优质股权 投资	拉动社会资本、域内资本开展社会化基金投资	以投资回报为主要目的	公用事业及环保产业、职业教育、汽车产业、装备制造产业。成熟期企业，具有良好的财务回报前景	按照行业投资成熟期企业基金规模 30 亿/支进行预估，计划成立 1 只基金，共 30 亿	50% 左右 15 亿	30 亿
战略性 直接投资	通过资本金、利润及分红、债务资金等可自由支配现金开展重点产业投资	以投资回报、郑州产业升级或产业引入为目的	装备制造产业、数字经济、现代物流行业。成熟期企业	按照市场化债务融资额度用满进行预估，共 70 亿左右	100% 70 亿	140 亿 (按照 50%左右持股并表预估)

(4) 财务目标

产业基金投资板块按照规划经过五年的发展，财务目标预期实现约 357 亿元资产规模，达成营业收入 55.94 亿元，净利润 4.26 亿元左右，见表 4.4。

原有直投资产规模上，原有战略性直投包括国控产业公司和大数据公司，按照目前的发展状态预估其资产增速。国控产业公司的投资按照持续持有进行预估，每年稳定产生分红收入；大数据公司属于新兴行业，需要长期培育，因此在可预见的 5 年内，营业收入暂时不做预估。

新增直接资产规模上，2023 年开始着手引入先进制造企业，按照约 40 亿资产规模进行引入，预期在 2025 年完成郑州当地落地，并按照行业水平进行持续增长，后续持续跟进先进制造、现代物流企业的战略性投资机会，按照 50 亿可用资金开展投资，目标在 2027 年引入约 100 亿资产落地郑州。

基金管理资产规模上，公司产业基金投资板块从 2024 年开始实现管理规模，

以新兴产业早期投资、重点技术投资、重点产业并购、优质股权投资助推产业布局。目标在 5 年时间内，利用 60 亿自有资金，对外实现社会化募资；规划实现 60 亿规模子基金管理。社会化募资按照 2%收取管理费，母基金管理费为 1%，5 年内处于投资期，管理费收入为主要的营业收入来源。

表 4.4 财务目标（亿元）

主要经济指标	2023	2024	2025	2026	2027	
资产 总额	原有直投资产	19.39	145.65	146.83	146.86	146.90
	新增直投资产	-	-	40	42	144.10
	基金管理资产	-	16.50	32.49	50.94	66
	合计	19.39	162.15	219.32	239.80	357
营业 收入	原有直投营业收入	0.04	10.20	14.12	14.12	4.03
	新增直投营业收入	-	-	13.77	14.70	50.11
	基金管理营业收入	-	1.20	1.20	1.80	1.80
	合计	0.04	11.40	29.09	30.62	55.94
净利 润	原有直投净利润	0.01	1.20	1.64	1.64	0.50
	新增直投净利润	-	-	0.89	0.95	3.24
	基金管理净利润	-	0.28	0.28	0.52	0.52
	合计	0.01	1.48	2.81	3.11	4.26

4.5.2 金融服务业务

（1）业务布局

公司金融服务板块肩负整合和管理郑州市域内金融资本及服务地方产业的使命，逐步搭建以银证保主流牌照为核心、以类金融牌照为补充的市级全牌照金控平台，推动地方金融企业市场化发展。业务布局上，以主流金融牌照及类金融牌照划分两个维度。主流金融牌照包括银行、证券、信托，重点服务于企业规模

大、业务增长与转型带来的扩建和提升需求多、融资体量大的企业；类金融牌照包括不良资管、担保、融资租赁、小额贷款，重点服务于产业链中小微企业的金融需求，利用非常规融资方式解决中小企业资金短缺问题。

（2）发展策略

金融服务板块是盘活当地金融要素、活跃金融资源的重要组成部分，当前郑州市金融资本较为分散，亟需统筹与整合，同时补充欠缺的重要金融牌照。公司金融服务板块的发展策略为对现有金融牌照尽快归集，保证公司未来资产规模迅速扩大，对待划转金融牌照及未获取金融牌照，争取明确划转或获取的时间点和规划。

首先，现有金融企业主要为担保公司，担保业务以政策性任务为主，可以采用财政资金扩充资本金、建立担保风险补偿机制、财政建立共同担保基金的方式，放大业务体量和规模，同时降低担保业务风险；同时，通过整合全市担保牌照资源、发展市场化担保业务、开展分层次再担保业务等方式提升盈利能力来反哺政策性任务。

其次，对于未持有牌照的获取策略主要为争取明确牌照划转时点、外部并购或筹建新公司。公司应在短时间内完成对系统内金融牌照的统筹和归并，包括融资租赁、保理等牌照，同时实现控股地位。针对其他待补充牌照，如证券、寿险和产险，申请难度较大，可通过外部并购的方式获取；小额贷款，牌照申请难度较小、组建公司较容易，可通过筹建新公司的方式获取。

最后，对于待划转牌照获取策略主要为明确银行、信托牌照的划转规划及获取条件。公司在完成郑州银行股权划转后，未来应争取实现对郑州银行和百瑞信托的控股地位，壮大公司合并报表资产规模。同时努力实现对郑州本地另外一家大型银行、信托的收并购。

（3）发展规划

金融服务业务板块在未来五年期间，应以 2023、2025 及 2027 年为三个重要的时间节点，基于不同金融牌照当前所处的获取状态，分解重点推进的获取计划，力争在 2027 年实现相对齐全金融牌照的整合和统筹管理。

2023 年末完成郑州银行和百瑞信托的股权划转工作，实现对市域内两家金融上市公司股权的集中统一管理。

2025 年末在全市层级完成对系统内担保牌照的统筹和归并，通过增资控股郑州银行完成整合体系内银行牌照资源；通过增资和全市资源整合，实现控股百瑞信托；同时在全市层级完成对系统内不良资管、保理、融资租赁金融牌照的统筹和归并。

2027 年末实现对郑州本地另外一家大型银行、信托的收并购；对已获取但仍参股的重要金融牌照实现控股地位，如融资租赁、保理等；完成其他未获取牌照的并购或者新公司筹建工作，包括证券、寿险、小额贷款牌照。

(4) 财务目标

金融服务业务板块按照规划经过五年的发展，财务目标预期实现约 102.37 亿元资产规模，达成营业收入 12.67 亿元，净利润 3.95 亿元左右，见表 4.5。

在类金融牌照中，不良资管测算主要参考河南本地不良资管公司中资产较小的一家；担保基于中小担保公司及郑州农业担保现有资产规模，以及中小担保过去 3 年平均增长率；融资租赁通过对标政府投融资平台旗下经营质量相对较高的融资租赁公司的资产规模，并参考河南本地大型融资租赁公司；保理主要参考行业数据和郑州市系统内持股的商业保理公司资产规模；小额贷款主要参考行业数据，按照 1 亿资本金及 5 倍杠杆预估。

在金融牌照中，银行通过对标政府投融资平台旗下中上游商业银行的资产规模，并参考当前郑州银行的资产规模情况；信托通过对标政府投融资平台旗下领先信托公司的资产规模，并参考百瑞信托的资产规模情况。

表 4.5 财务目标（亿元）

主要经济指标	2023	2024	2025	2026	2027
不良资管	-	-	0.60	1.20	1.80
担保	17.10	17.44	23.79	24.27	24.75
资产 总额	融资租赁	-	-	40	40.43
	保理	-	-	30	30.12
	小额贷款	-	-	5	5.13
合计	17.10	17.44	29.39	100.60	102.37

主要经济指标	2022	2023	2024	2025	2026	
营业收入	不良资管	-	-	0.60	0.60	0.60
	担保	0.92	0.97	1.33	1.40	1.47
	融资租赁	-	-	-	4.18	4.40
	保理	-	-	-	5.21	5.47
	小额贷款	-	-	0.60	0.66	0.73
	合计	0.92	0.97	2.53	12.05	12.67
净利润	不良资管	-	-	0.79	0.79	0.79
	担保	0.21	0.22	0.30	0.32	0.34
	融资租赁	-	-	-	0.72	0.76
	保理	-	-	-	0.21	0.22
	小额贷款	-	-	0.21	0.23	0.25
	银行	-	-	0.92	0.92	0.92
	信托	-	-	0.67	0.67	0.67
	合计	0.21	0.22	2.89	3.86	3.95

4.5.3 产业园建设运营业务

(1) 业务布局

公司产业园板块定位于为产业投资进行配套，通过产业园区的开发建设，帮助将被投资企业引导入园，为企业落地郑州提供良好的物理空间与服务。业务布局分为三个维度：产业园区投资、产业园区建设及产业园区运营。产业园区投资与产业基金投资板块协同联动，针对被投产业及企业的类型，投资建设配套产业园区，为产业的落地及企业的引入提供支持；同时重点打造产业园区运营能力，开展对外招商、深化重点企业对接、持续优化营商环境、提供多元配套园区服务、打造创新金融服务机制等工作。

（2）发展策略

公司在利用自有工业地产资源规划建设产业园区时，应根据产业基金投资的重点方向，投资建设相应类型的产业园，从而更好地服务各产业内企业，实现郑州当地的产业集聚。重点建设生产制造型产业园、物流仓储型产业园和商务办公型产业园。

在生产制造型产业园，公司建设开发标准厂房、多层厂房、基本办公、研发基地等，配套并购基金和战略性直投，支持核心企业的招商引入和配套落地工作。产业投资的重点方向应为汽车整车制造、汽车零配件制造、智能硬件制造、集成电路制造、工业互联网等。

在物流仓储型产业园，公司投资建设物流企业业务所需的现代物流设施，包括物流仓库、配送中心、分拨中心等，运用兰博尔智慧物流园建设经验，发挥郑州核心区区位优势，利用铁路与航空方面的充沛资源，满足郑州企业以及居民的物流需求。产业投资的重点方向应为物流配送、物流分拨、物流仓储、物流集散等。

在商务办公型产业园，公司应发挥中部数字经济港、天健湖大数据产业园、二砂文创园建设经验，通过吸引中小企业及龙头企业功能单元入驻，形成一定的产业集群和规模效应，将新兴产业落地，园区主要形态包括办公楼、商务独栋、研发中心及各类基础配套等。产业投资的重点方向应为 5G、区块链、大数据、跨境电商等。

（3）发展规划

公司产业园建设运营业务目前处于初期开发建设阶段，仍需要经历几个阶段的逐步建设从而打造成成熟产业园区。

2023 年末按期完成中部数字经济港一期建设、三个住宅地产与一个商业地产项目等产业园区建设；构建产业园区专业招商团队，负责规划开发、日常运营、基础服务提供等工作，提升现有产业园入住率。

2024 年至 2025 年，持续推进智能化园区建设，完成产业集聚所需的新兴基础设施建设；按期完成中部数字经济港二期建设、天健湖大数据产业园一期建设；提升产业园区销售与出租率。

2026 年至 2027 年，按期完成建设天健湖大数据产业园二期，产业园区运营服务产生稳定收入，逐步实现产业园区智能化升级；开展投资孵化业务，选取产

业链内具备发展潜力的小微企业，通过股权投资、基金投资等方式将其引入产业园区内进行孵化。

(4) 财务目标

产业园建设运营业务板块主要由所属郑州投资控股有限公司经营的住宅地产、产业园物业等构成，按照规划经过五年的发展，预期可以实现 414.01 亿元资产规模，营业收入 28.99 亿元，净利润 3.28 亿元左右，见表 4.6。

表 4.6 财务目标（亿元）

主要经济指标	2023	2024	2025	2026	2027
资产总额	283.44	311.05	342.15	376.37	414.01
营业收入	21.13	24.24	23.12	25.89	28.99
净利润	1.67	1.91	1.83	2.59	3.28

4.6 本章小结

本章依据战略分析结果对郑州市产业投资集团进行了战略制定，明确了以“做国家中心城市建设的实践者、中部崛起的助推者，成为具有全国影响力的专业化国有投资公司”为愿景，公司的功能定位为政府投资基金平台、国有金融资本运作平台及战略新兴产业投资平台，在发展目标上制定了总体目标和短中期财务目标，总体战略采用产业投资和金融服务为核心、配套产业园建设运营的多元化战略，竞争战略分别从产业基金投资业务、金融服务业务和产业园建设运营业务三个层面，对业务布局、发展策略、发展规划和财务目标等四个方面进行了详细设计，形成了一套较为完整的公司发展战略。

5 郑州市产业投资集团战略实施保障

5.1 建立管控系统提高业务协同性

5.1.1 强化集团总部职能

在战略实施过程中，资源配置、组织变革、人员重组等都涉及内部利益格局的调整，尤其是在战略驱动的变革中，首先需要加强集团的统一领导。那么集团总部作为推动战略实施的核心单元，应强化集团总部职能。集团总部职能主要包括：发展战略制定、业务投资决策、政府资源对接、扶持产业选择、业务协同发展、人力资源共享、资金融通调配、对子公司经营业绩考核和审计监察等。因此，集团总部应加强对集团整体战略统一性的管理，协调各所属公司进行不同的资源调配，监督战略实施执行，再根据实际的执行效果，调整发展战略的设定目标，以推动集团各项业务发展。同时遵循统一一致的原则，根据战略定分工，在集团制定的发展战略整体框架下，制定各子公司具体的实施战略。在这个过程中，同时要不断促进所属各子公司管理水平的提升，提高各核心业务板块的竞争优势，指导各子公司之间开展协同配合，实现资源优势共享，以达到统一战略目标、业务协同发展的目的。

5.1.2 建立集团管控模式

结合公司实施多元化的发展战略，应逐步加强集团管控模式的建立，按照“统一财务管控；统一战略管控；统一人力管控；统一经营管控”的集团管控运作模式，由集团总部对下属企业在运行过程中的实际管理和控制。由于所属子公司数量较多、业务关联性低、市场化水平不一且各子公司能力差异显著，因此应选择财务控制型、战略指导型、战略控制型和运营控制型等不同的管控模式。在分类管控模式下，考虑公司成立时间不久，应以层层授权、逐级管控为原则，整体采取分散运营的模式，针对不同企业的特点，可以对高风险公司实行严格的控制，对低风险公司适当授权经营，以达到实现各种资源的集约化和最佳配置的目的，力求实现企业价值的最大化。具体分类管控模式见图 5.1。



图 5.1 参控股公司管控模式

5.2 完善组织系统强化组织凝聚力

5.2.1 明确权责关系

由于公司初创阶段定位于财政局下设的企业集团，导致公司存在明显的行政化特色经营，需要进一步与出资人协商明确权责边界。为了保证国有资本投资效益进一步得到提升，公司应当严格遵守现代化企业制度，以规范自身的经营行为，鲜明企业的经营特性，遵循市场化运作机制，逐步摆脱行政权利对自身的干预，从而优化企业自身的经济效益，使国有资本在城市建设发展中起到良好的引导和保障功能，实现国有资本利益最大化的发展目标。同时应构建科学完善的清单管理制度，明确权力和责任清单的具体内容，从而逐步明确出资人所需承担的权利与义务，在权利范畴下严格进行科学化管理，防止越位和缺位问题的产生，有效规避公司运营过程中行政权力对其产生的强制性干预，保证发展战略顺利实施。

5.2.2 优化组织结构

战略是通过组织来实施的，战略与组织结构的关系是决定与服从的关系，即企业战略决定组织的类型。为了保障并支撑公司发展战略有效实施，应按照现代企业制度完善党委会、董事会和经理层，建立各司其职、各负其责、协调运转、有效制衡的法人治理结构，充分发挥党组织的领导作用、董事会的决策作用、经理层的经营管理作用。

首先，加强党对国有企业的领导，明确国有企业党委“把方向、管大局、促落实”的定位，规范企业党委前置讨论重大事项的职权边界和决策程序，所有上报董事会事项需提前经过党委会审议，同时将党建工作融入公司治理，形成在党委领导下的公司治理模式，充分发挥企业党组织所应当具有的领导力和凝聚力，设置党委办公室与组织人事部合署办公，专门负责公司党的组织建设工作。其次，合理优化董事会成员结构，适当增加外部董事席位，设置董事会办公室与综合管理部合署办公，加强对董事会研究决定事项的跟踪协调督办，并且在董事会领导下，在原有的专业委员会基础上，优化调整设置为战略计划委员会、投资决策委员会、风险管理委员会和薪酬提名委员会等四个专业委员会，加强集团整体在战

略计划、投资决策、风险控制以及薪酬和干部统一调配等方面的集中管理。第三，加强监事会建设，设置监事会办公室与审计监察部合署办公，建立健全监事会监督机制，充分发挥监事会在企业内部的监督和控制能力，不断拓展监督范围，确保公司持续健康地发展。最后，优化和调整经营层，组织结构采用“职能部门+事业部”的模式搭建，在职能部门上设置按照“精简高效、集团管控”的原则，改设战略规划部、风险合规部、股权管理部、财务管理部、审计监察部、组织人事部、综合管理部等七个职能部门，同时按照竞争战略的业务划分，增设产业基金投资事业部、金融服务事业部、产业园建设运营事业部等三个事业部群，充分整合集团内部资源，形成业务合力，达到战略协同目标。

针对组织结构的调整以及集团管控的需要，优化调整后的公司组织结构见图 5.2，重新梳理完善各部门以及事业部的职能职责如下：

(1) 战略规划部：将之前的投资管理部调整为战略规划部，主要负责公司整体的战略管理、项目资源管理、经营计划管理及统筹业务布局等职能，是战略规划委员会的联络执行机构。

(2) 风险合规部：部门职责将内部审计职能划出，制定和完善集团风险合规管理体系，同时是风险管理委员会的联络执行机构。

(3) 财务管理部：部门职责不做调整，制定和完善集团财务管理系统，加强财务集团化管控。

(4) 审计监察部（监事会办公室）：新设部门，主要负责对公司及下属子公司经营管理活动进行独立审计监督，对接联络外部审计机构，履行纪检监察、党风廉政建设等职能，同时是监事会办公室，负责监事会的日常事务，指导监事开展监督检查工作。

(5) 组织人事部（党委办公室）：部门职责将纪检监察职能划出，加强人力资源集团化管控，制订和完善集团组织人事管理体系，是薪酬提名委员会的联络执行机构；同时是党委办公室，统筹集团整体党组织建设，负责落实公司党委各项部署安排，加强党的集中统一领导作用的发挥。

(6) 综合管理部（董事会办公室）：部门职责不做调整，制订和完善集团行政管理体系，同时作为董事会的落地执行机构，跟踪督促检查董事会决议的落实执行，及时向董事会反馈实施情况。

(7) 股权管理部：部门职责不做调整，制定和完善集团投后管理体系，重点加强对存续投资企业进行归口管理，提高投资企业的运营效率，追求投资股权分红收益，管理下属财务管控型子公司：郑州市天然气储运有限公司、郑州阿帕斯数云信息科技有限公司、黄河科技集团有限公司、黄河科技集团创新有限公司、紫光计算机科技有限公司、河南迈胜医疗科技有限公司、郑州惠科光电科技有限公司、启迪科技服务河南有限公司、河南省华锐光电产业有限公司等。

(8) 产业基金投资事业部：新设事业部，主要负责公司核心的产业基金投资业务，制定和完善集团投资管理体系，是投资决策委员会的联络执行机构，管理下属运营控制型子公司：郑州国家中心城市基金股份有限公司、郑州国控产业发展投资有限公司，未来筹建一家基金管理公司。

(9) 金融服务事业部：新设事业部，主要负责公司核心的金融服务业务，管理下属战略控制型子公司：郑州中小企业融资担保有限公司、郑州大数据发展有限公司、数字郑州科技有限公司等，未来筹建或划转若干金融、类金融牌照公司。

(10) 产业园建设运营事业部：新设事业部，主要负责公司产业园建设运营业务，管理下属战略指导型子公司：郑州投资控股有限公司、郑州商都实业有限公司和郑州数字小镇开发建设有限公司等。

5.2.3 建立职位和流程体系

针对公司组织架构优化调整后导致原有的业务组合发生变化，公司应尽快建立职位和流程体系。职位体系的关键内容主要包括：一是职位描述，即编制岗位说明书，把每个岗位的工作任务和职责描述清楚；二是职位序列，即把职位进行职族、职等、职级进行划分，将岗位划分为管理类、专业类、操作类三大序列类别进行管理，配套再设计职业发展通道和晋升机制；三是组织三定，即定岗定编定员，根据企业发展的目标，进行人力资源规划，预测合理调配人员，合理控制人员数量，避免人才资源的浪费。同时公司应以发展战略需要为出发点，以流程价值再增值设计为中心，打破传统的职能部门界限，提倡组织改进、结果导向以及正确运用信息技术，建立合理的企业内部管理流程，补充完善内部管理制度，从而使公司适应发展战略实施的需要。

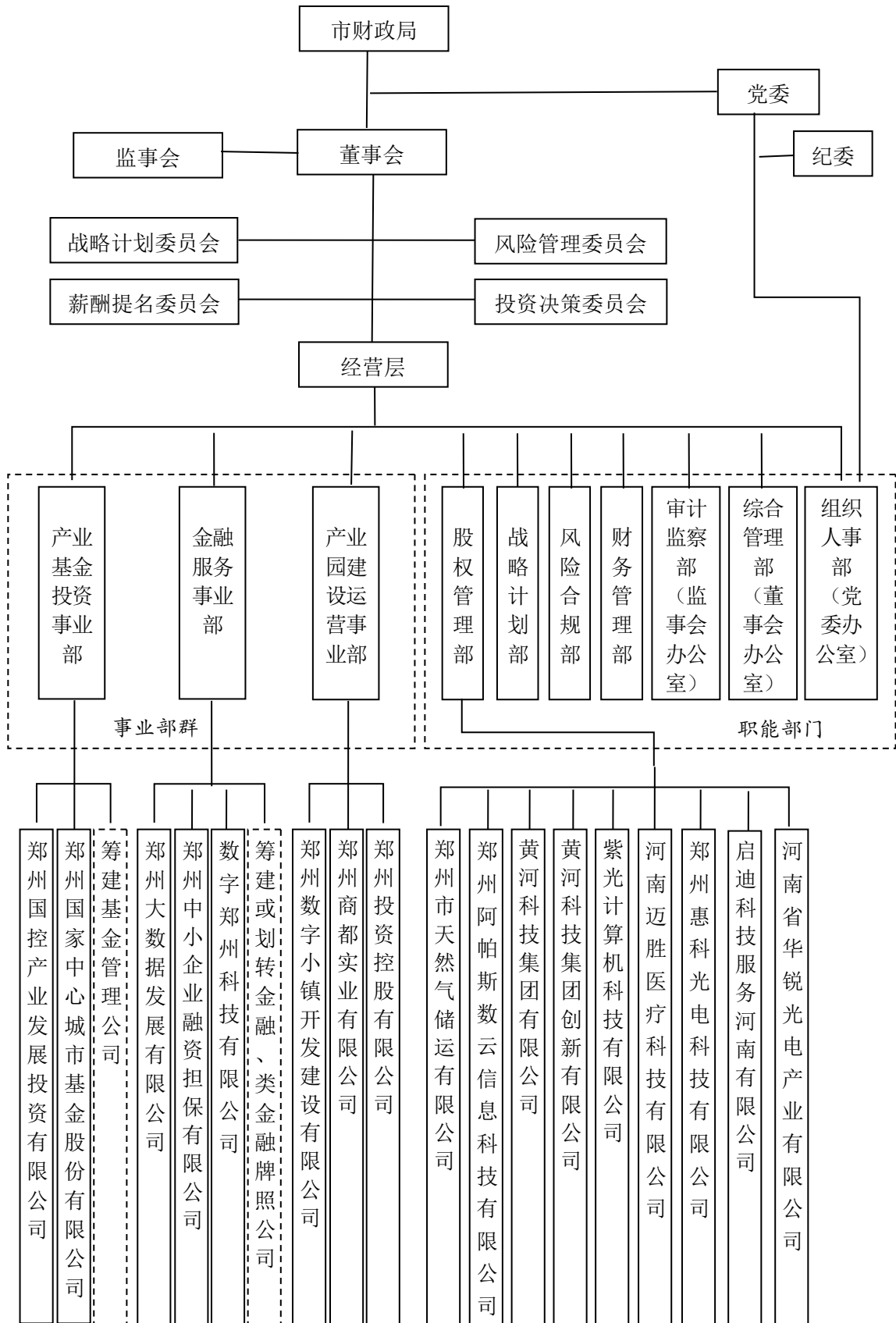


图 5.2 优化调整后的组织结构

5.3 优化人才系统激发员工创造性

5.3.1 推进人才梯队建设

在发展战略实施中逐步开展人力资源集团化管理，建好用活人力资源“总蓄水池”，加大人才的调配使用力度，让人才能够在集团内部合理流动，建立干部培养赛马机制，聚焦后备干部的锻炼培养。一是以“识马”机制对人才进行识别，开展本部及下属实控公司后备人才选拔，建立系统性、前瞻性、精准性的干部人才库。二是以“试马”机制进行人才培养，开辟人才职业生涯发展渠道，完善培养计划，坚持公开、平等、竞争、择优的原则，把优秀人才选拔到后备干部、中层领导岗位。三是以“赛马”机制检验干部能力水平，坚持以业绩、能力和贡献为导向，近距离、全方位、立体式考察了解干部，建立干部考核评价机制。四是以“下马”机制实现干部能上能下，以结果为导向，根据工作业绩和综合管理能力进行岗位调整，充分激发各级管理人员的岗位竞争意识和职业风险意识。

5.3.2 优化人力资源结构

从竞争战略上看，公司核心业务板块涵盖了投资、金融、房地产等多种行业业态，对各类专业人才的需求非常突出，尤其是在资本运作、投资运营、经营管理等方面，更是亟待补充配置。而在具体配置时需要从人力资源的构成、招聘、培训等三个方面考虑。公司现有的青年职工数量众多，受教育程度、专业技术水平和综合素质都比较高，虽不能适应公司的战略发展需求，但首要为各个核心单元科学分配现有的优秀管理和技术人才，重点调配各个业务领军型骨干人员。对战略实施中缺少的人才进行外部招聘，一方面及时提供战略实施需要的人才，另一方面适时增加公司的人才储备。除了通过外部招聘补充人才外，公司还可以在培训上持续努力，以“提升员工素质、提高履职能力、解决发展实际问题”为目标，建立分层分类的教育培训体系，丰富学习形式，有针对性地采取请专家授课、外出教学等方式，拓宽员工知识眼界，提升员工履职尽责能力，打造复合型人才队伍，提高专业型人才比重，建立学习型组织，从而逐步优化公司的人力资源结构，以适应公司发展战略对人力资源的需求。

5.3.3 建立考核激励机制

高效的薪酬激励机制是留住人才的有效途径,能够更好地吸引以及留住高素质的复合型人才,满足集团业务发展需要。公司应改革现行的薪酬制度,对岗位价值进行评估和宽带薪酬设计,进行薪酬调查和薪酬定位,参照市场行业的薪酬标准,对高端人才薪酬进行适当的调整,对于特殊紧缺的人才可以建立更为高效的激励机制。与此同时,通过绩效管理承接战略,把战略转化为战略地图,并分解成关键绩效指标,科学合理地传递到各级组织和员工,保证各业务单元的经营管理和员工的工作行为符合公司的战略需要,促进公司整体战略的执行与达成。公司可以采取关键业绩指标 KPI、目标管理 MBO、平衡积分卡等考核方法,通过定量和定性的方式,衡量评价各所属公司业绩和员工工作完成情况,并将考核结果与薪酬奖励、职位晋升、精神激励等直接挂钩,最大化调动组织和员工的积极性,促进发展战略目标得以实现。

5.4 强化文化系统提高品牌影响力

5.4.1 提升品牌知名度

企业品牌是将产品品牌、服务品牌、管理品牌以及文化品牌综合为一体的整体概念,企业的市场竞争力与其品牌形象有着密不可分的联系,品牌形象也直接关系到企业能否做到可持续发展。为了实现发展战略目标,公司应着重提高在产业投资、金融服务方面的吸引力,努力得到市场充分的认知和认可,全面系统地梳理、提炼、整合形成具有自身特色的品牌。特别是在打响企业品牌知名度上,可以在各类投资年会、建设项目中采取品牌冠名手段,集中有效地塑造“郑州产投集团”品牌形象,通过微信公众号、视频号、抖音广告及公关活动等形式的传播资源进行宣传,让更多的企业了解到公司的主营业务,积极向外界传递出企业的核心竞争力,实现价值理念的辐射效应,转化为企业的品牌形象和社会美誉,在同类型公司中企业品牌度和认知度上能够得到社会资本的充分认可,不仅有利于帮助公司得到政府投资项目以及资金资源方面的支持与倾斜,更有利于提高公司在招商引资方面充分发挥效能作用。

5.4.2 加强企业文化建设

企业文化是决定企业成败的关键因素，而发展战略与企业文化相辅相成。为了使战略能够有效执行，公司必须建立以战略为导向的企业文化。企业文化是企业在生产经营实践中，逐步形成的且为全体员工所认同并遵守的带有本组织特点的使命、愿景、宗旨、精神、价值观和经营理念，以及这些理念在生产经营实践、管理制度、员工行为方式与企业对外形象方面的综合体现。由此，在经营发展过程与日常管理中，公司应牢牢把握住企业文化与愿景使命、企业精神、经营理念、发展目标的渗透融合，使企业的核心价值导向发挥出最大的作用。对于战略实施来说，首先要使管理人员理解实施战略的必要性及重大意义，并根据战略需要，加强对员工的引导，逐步面向全员进行沟通宣讲，以增强对战略思想、战略目标、战略方针和战略举措的理解，最终使战略与全体员工的价值观念达成一致，从而实现企业文化与发展战略的一致性塑造。同时对所属各子公司的管理更应严谨规范，建立落实完善的统一形象识别体系，保证所属企业的行为与公司整体的企业文化和谐一致，进一步提高企业文化软实力，推动发展战略在下属子公司的有效执行，达到公司整体战略协调统一发展。

5.5 本章小结

本章为了有效实施郑州市产业投资集团制定的发展战略，从四个方面给出了实施保障措施。一是建立管控系统提高业务协同性，争取放宽对公司管控授权，建立集团管控模式，强化集团总部职能；二是完善组织系统强化组织凝聚力，明确权责关系，优化组织结构，建立职位和流程体系；三是优化人才系统激发员工创造性，深入推进人才梯队建设，优化人力资源结构，建立高效的考核激励机制；四是强化文化系统提高品牌影响力，不断提升品牌知名度，加强企业文化建设，推动公司实现制定的发展战略。

6 结论与展望

6.1 结论

从 2018 年成立至今，郑州市产业投资集团在市委市政府的大力支持下已经步入稳定发展阶段。随着国企改革的深入推进，以及郑州建设国家中心城市的环境背景下，公司将迎来空前的机遇和挑战。因此，制定企业自身的发展战略已刻不容缓。本文通过梳理企业战略管理相关理论研究，在总结国有投资公司发展战略模式的基础上，对郑州市产业投资集团采用 PEST 和 SWOT 分析方法进行了战略分析，依据分析结果进行了战略制定，并提出了战略实施保障措施，得出以下结论：

首先，通过 PEST 分析得出，在当前宏观政策环境有利于公司职能发挥和经营发展的背景下，公司应充分发挥其在授权经营、资本运营、激发投资主体活力、服务实体经济等方面的职能，利用当前政府引导基金、母基金的资金募资优势，撬动更多社会资金，紧盯郑州产业技术发展总体目标，加快产业体系数字化、产业基础化、产业链现代化、产业结构转型和质量升级，打造优势突出、竞争力和支撑力强大的现代产业体系。其次，通过 SWOT 总结得出公司在资金、信用、项目资源等方面政府给予大力支持，但总体规模偏小，融资能力有限，整体经营状况一般，盈利能力较弱，业务开展独立性不强，市场化程度不够等不足和劣势，面对郑州国家中心城市建设的历史发展机遇，应加快国有金融资本、产业资本的重组整合，实现金融、产业等关键要素的高效协同。同时通过访谈调查，深入了解了各级管理人员对公司发展所处现状提出的问题以及发展建议，结果辅助补充了内外部环境的分析结论，帮助厘清了公司的功能定位和业务模式，为公司战略制定提供参考依据。

根据对郑州市产业投资集团的战略分析结果，制定出公司的发展战略以金融赋能、产融互动、产业投资为导向，以打造具有全国影响力的政府投资基金平台、国有金融资本运作平台及战略新兴产业投资平台为目标，采用多元化战略的总体战略，深入推进金融服务能力和产业投资能力的量质齐升，竞争战略以产业基金投资为引领，充分利用财政资金的资金优势，通过撬动区域资金、社会资金的方

式最大程度放大财政资金，从资本的角度推动产业转型升级，强化核心产业战略支撑，拉动产业和经济增长，不断形成新的产业高地；并且通过金融要素的集约管理，快速提升企业发展规模，有效夯实产融结合效果，为产业发展提供全面的金融服务，充分发挥产业扶持作用；同时通过产业园建设运营的助力，推动产业布局、产业转型和产业落地，形成产业引入、产业落地到产业服务的闭环生态链，有效提升金融资本服务实体经济水平，为推动郑州市产业转型升级和重大战略落地提供支撑和保障。

为保证该发展战略实施的效率效果，公司首先应建立管控系统提高业务协同性，强化集团总部职能，组建集团管控模式，从集团整体出发进行各种资源调配，进一步推动集团范围内各业务单元的协同配合；并且要完善组织系统强化组织凝聚力，明确权责关系，优化组织结构，建立职级及流程体系，提高企业的实际经营管理能力；同时还应优化人才系统激发员工创造性，推动人才结构优化，推进人才梯队建设，建立高效的考核激励机制，最大化调动组织和员工的积极性；最后强化文化系统提高品牌影响力，提升品牌知名度，推动企业品牌与文化建设。通过这些保障措施的实施，确保实现公司制定的发展战略目标。

总体来讲，虽然郑州市产业投资集团成立时间不长，但在企业战略管理方面有较大主动性，希望通过对该公司发展战略得出的研究结论，能够帮助其更好的理清未来发展路径，实现持续经营和稳步发展。同时也为同类型的国有投资公司制定发展战略提供有益的经验借鉴。

6.2 不足与展望

由于受到客观条件的制约，数据及资料收集不够全面，理论知识水平和精力有限，本文的研究尚不够深入细致，仅止步于初步设计，缺乏后续更具体准确的研究，郑州市产业投资集团的发展战略还需要进一步地实践来验证。伴随着宏观经济、区域经济以及产业环境的变化，公司未来发展战略、经营目标存在变化的可能性，仍需进行动态地跟踪，制定相适应的办法举措适时调整，指导该公司能够沿着发展战略路线健康、持续、稳定地发展。

参考文献

- [1] Chen C . Solving the Puzzle of Corporate Governance of State-Owned Enterprises: The Path of the Temasek Model in Singapore and Lessons for China[J].Northwestern Journal of International Law & Business,2016,2(2):33-37.
- [2] C Hübel , Weissbrod I , Schaltegger S . Strategic alliances for corporate sustainability innovation:The ‘how’ and ‘when’ of learning processes Science Direct[J].Long Range Planning,2022,10(12):77-81.
- [3] Kim , Chung . Can state-owned holding (SOH) companies improve SOE performance in Asia?Evidence from Singapore,Malaysia and China[J].Journal of Asian Public Policy,2018,11(2):206-225.
- [4] Kaplan R S , Norton D P , Ansari S . The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage[J].Accounting Review,2008,85(4):99-101.
- [5] Matteo Landoni. Knowledge creation in state-owned enterprises[J]. Structural Change and Economic Dynamics,2020,53(C).77-85.
- [6] Poliukhovych M. Competitive Enterprise Development Strategy as a Modern Effective Management Tool[J].Modern Economics,2019,4(18):138-144.
- [7] Samiah Alrumaih . Organizational development strategy and its impact on achieving strategic objectives[J]. Information and Knowledge Management, 2017,7(6).6-7.
- [8] 陈赟. 国有资本投资运营公司的困境与改革[J]. 科学发展, 2021 (09) :32-38.
- [9] 陈冬梅, 王俐珍, 陈安霓. 数字化与战略管理理论——回顾、挑战与展望[J]. 管理世界, 2020 (05) :220-236.
- [10] 陈劲, 曲冠楠, 王璐瑶. 基于系统整合观的战略管理新框架[J]. 经济管理, 2019 (07) :5-19.
- [11] 邓晓楠, 郝霞. 国有企业战略管理存在的问题及对策[J]. 经济管理, 2022 (1) :3-5.

- [12]冯子尧. 国有资本投资运营公司高质量发展分析[J]. 中国商论, 2022(18): 153-155.
- [13]郭凯. 国有资本投资运营公司发展路径研究[J]. 现代商业, 2022(13): 43-45.
- [14]葛家玉. 中小企业成长环境国际比较及对我国的启示——基于 PEST 模型的分析[J]. 对外经贸, 2020(3): 113-115.
- [15]黄大力. 运用 PEST 分析宏观环境在企业的应用[J]. 交通企业管理, 2021(3): 28-31.
- [16]黄大千. 淡马锡五年(2017-2021)投资及治理特点研究[J]. 国有资产管理, 2022(4): 59-63.
- [17]李佳霖, 张倩肖, 董嘉昌. 金融发展、企业多元化战略与高质量发展[J]. 经济管理, 2021(02): 88-105.
- [18]廉志端. 基于战略分析背景下的中国企业商业模式创新路径选择[J]. 经济研究参考, 2014(05): 62-65.
- [19]刘尧禹, 李珍玥. 外界环境对企业的影响——对华为的 PEST 分析[J]. 市场周刊: 商务营销, 2020(075): 1-2.
- [20]李琦, 陆思博, 马驰等. 企业国际化战略选择下的国际战略联盟研究综述——基于新制度主义理论[J]. 现代商业, 2022(36): 11-13.
- [21]连婷婷. 基于现代经济环境探析企业战略管理[J]. 中小企业管理与科技, 2021(020): 31-32.
- [22]林琳. 关于国有投资公司发展战略规划的几点思考[J]. 经济管理, 2022(6): 3-5.
- [23]刘国林. 关于新时期企业战略管理的思考[J]. 经济学, 2020(4): 167-168.
- [24]马浩. 战略管理研究: 40 年纵览[J]. 外国经济与管理, 2019(12): 19-49.
- [25]覃剑, 赵蓓蕾, 巫细波. 中心城市对接服务国家重大区域发展战略研究[J]. 区域经济评论, 2022(03): 99-106.
- [26]潘泽清. 完善国有资本投资运营公司治理结构的建议——基于对淡马锡模式的分析[J]. 财政科学, 2022, (12): 66-75.
- [27]宋波, 徐飞, 伍青生. 企业战略管理理论研究的若干前沿问题[J]. 上海管理科学, 2011(33): 43-51.

- [28] 孙漪琦, 崔惠颖, 王泽旭. 农村金融机构发展及其风险监管研究——基于 PEST 分析法[J]. 商业经济, 2022(9): 3-5.
- [29] 史颖佳. 新时期企业战略管理研究[J]. 现代商业, 2020(5): 143-144.
- [30] 谭啸. 改组组建国有资本投资运营公司的思考与建议[J]. 中国发展观察, 2020(1): 53-56.
- [31] 王欣. 论企业战略管理理论的嬗变与新趋势[J]. 经济与社会发展研究, 2020(2): 2-5.
- [32] 吴小节, 陈小梅, 谭晓霞. 企业纵向整合战略理论视角研究述评[J]. 管理学报, 2020(3): 11-13.
- [33] 王伟红, 苏琪琪, 王金磊. 国有资本投资运营公司规范发展路径构建[J]. 财务与会计, 2019(22): 77-78.
- [34] 王国丰, 邢德江, 吴海云, 袁东波, 贾先保, 聂徐春, 王红霞. 国有资本投资公司“三位一体”治理模式[J]. 国企管理, 2022(2): 54-61.
- [35] 王真. 新形势下国有资本投资运营平台发展策略研究[J]. 企业改革与管理, 2020(14): 15-16.
- [36] 邢玉杰. 当前国有企业发展存在的问题及改革和转型策略探讨[J]. 企业改革与管理, 2021(022): 30-31.
- [37] 肖小波. 企业战略性新兴产业投资中的风险与对策探讨[J]. 中国民商, 2021(007): 37-39.
- [38] 肖红军. 国有资本运营公司改革进展与深化方向[J]. 改革, 2021(11): 42-61.
- [39] 徐二明, 肖建强. 战略管理研究的演进[J]. 管理科学, 2021(04): 101-114.
- [40] 徐亚东. SWOT 分析法在国有企业战略管理中的应用探讨[J]. 中国市场, 2022(10): 95-97.
- [41] 薛萌, 俞雅玲, 郭斌. 新加坡“淡马锡模式”对我国国企改革的启示[J]. 管理观察, 2020(13): 2-5.
- [42] 杨瑞龙. 新时代深化国有企业改革的战略取向——对习近平总书记关于国有企业改革重要论述的研究[J]. 改革, 2022(06): 10-19.
- [43] 杨华江. 公司战略和战略风险管理理论的演进研究[J]. 科学决策, 2021(07): 124-135.

- [44]杨叔军. 地方国有资本投资运营公司高质量发展研究[J]. 产权导刊, 2021(04):38-42.
- [45]杨永胜. 新加坡淡马锡公司治理的启示[J]. 中国领导科学, 2020(04):89-91.
- [46]张东生, 王宏伟. 战略管理理论前沿与演变规律——基于文献的科学计量分析[J]. 管理现代化, 2021(04):121-125.
- [47]张东生, 丁玉婉, 刘宏波. 企业战略管理基本原理探索的质性研究[J]. 企业经济, 2019(09):92-99.
- [48]张志勇. 经济新常态下地方政府投融资平台转型发展问题及对策分析[J]. 商业经济研究, 2017(09):165-168.
- [49]张华, 顾新. 战略联盟治理对企业突破性创新的影响机理研究[J]. 管理学报, 2022(19):9-12.
- [50]郑天琪. 郑州市产业结构评价研究[J]. 合作经济与科技, 2020(6):30-31.

附录 郑州市产业投资集团发展战略访谈调查提纲（一）

访谈主题：公司发展战略相关问题

访谈对象：公司董事长/董事/总经理/副总经理/总会计师

访谈内容：

1. 请您评价一下郑州作为国家中心城市发展的前景？您认为郑州未来发展国家中心城市应将重点放在哪些领域？
2. 与其他国家中心城市相比，您认为郑州在建设国家中心城市中将面临哪些机遇和挑战？
3. 请您谈谈郑州市的产业发展未来将聚焦于哪些领域？除了汽车行业、制造业等郑州市传统优势产业，还存在哪些有潜力的新兴产业有待进一步发掘？
4. 请您介绍一下郑州产业投资集团在郑州建设国家中心城市进程中承担哪些历史使命？公司应如何定位？
5. 您如何看待公司作为产业运作主体和财政资金基金化主体这两个主要职能职责的？下一步如何构造公司核心业务模式？
6. 作为产业运作主体，您认为公司具体应投资于哪些产业，来帮助郑州实现产业结构调整与升级？
7. 您认为财政资金基金化会给公司带来什么样的机遇和挑战？未来如果想要达成财政资金基金化的目标，您认为过程中会遇到过哪些困难？在现阶段可以做哪些工作？
8. 请您谈谈公司未来面临政策性机遇和市场化发展两种发展模式时，应如何在发展中保持平衡？
9. 面对新一轮国有企业改革重组，您认为对公司功能定位将产生哪些影响？公司的优劣势主要有哪些？发展方向是怎样的？
10. 请您谈谈公司未来的发展目标及总体战略是什么？
11. 请您谈谈公司未来的业务应该拓展哪些核心业务板块？如何布局？
12. 请您谈谈如何保障公司发展目标的实现，在运营管控、公司治理、业务协同等应该着力加强哪些方面？

附录 郑州市产业投资集团发展战略访谈调查提纲（二）

访谈主题：公司发展战略相关问题

访谈对象：业务总监/基金公司负责人/担保公司负责人/产业园公司负责人/下属企业主要负责人/外派董监高人员

访谈内容：

1. 请您介绍一下郑州产业投资集团在郑州建设国家中心城市进程中承担哪些历史使命？公司应如何定位？
2. 您如何看待公司作为产业运作主体和财政资金基金化主体这两个主要职能职责的？下一步如何构造公司核心业务模式？
3. 作为产业运作主体，您认为公司具体应投资于哪些产业，来帮助郑州实现产业结构调整与升级？
4. 您认为财政资金基金化会给公司带来什么样的机遇和挑战？未来如果想要达成财政资金基金化的目标，您认为过程中会遇到过哪些困难？在现阶段可以做哪些工作？
5. 请您谈谈公司未来面临政策性机遇和市场化发展两种发展模式时，应如何在发展中保持平衡？
6. 面对新一轮国有企业改革重组，您认为对公司功能定位将产生哪些影响？公司的优劣势主要有哪些？发展方向是怎样的？
7. 请您谈谈公司未来的业务应该拓展哪些核心业务板块？如何布局？

致 谢

光阴似箭，日月如梭，三年的 MBA 研究生求学即将结束。回想三年的学习生活，面对培育我的母校，百感交集。既有对过去的不舍，又有对未来的期待，最多的还是感谢。

经师易遇，人师难求。首先要感谢我的指导老师柳江教授。无论是治学水平，还是专业素养，都是校内的佼佼者。从论文选题到定稿的过程中，给出了诸多关键性的修改建议。感谢导师对我的鼓励与信任、包容与耐心，帮助我顺利完成了毕业论文设计。人生之幸，得遇良师，愿老师桃李芬芳，教泽绵长。还要感谢学校的各位老师和 2020 级 MBA 的同学们，是你们让我收获了知识和快乐。

最后感谢郑州市产业投资集团及下属企业工作人员在实地调研、访谈中给予的支持和帮助，给我提供了便利的调研环境。感谢单位领导、同事的体谅和家人的支持，使我有时间和精力来完成学业。