

新时期国有企业区域布局研究

黄子轩

(中国运载火箭技术研究院, 北京 100076)

【摘要】随着我国全面建设社会主义现代化国家新征程的顺利开启, 国有企业正处于快速增长和重要战略机遇期。作为我国经济发展与科技创新的主力军和骨干力量, 国有企业在高速发展过程中对区域布局能力也提出了更多的需求, 需要科学的区域布局体系进行指导。在总结多年的区域布局实践经验和借鉴国内外企业成功案例基础上, 本文构建了区域布局创新模型, 并在海南区域布局实践中实现了应用和完善, 为国有企业区域布局提供经验参考。

【关键词】战略规划; 区域布局; 能力统筹

引言

我国幅员辽阔, 不同地区在自然资源、人口、环境等方面的禀赋差异较大, 再加上发展历史和国家区域发展战略等因素的综合影响, 地区经济社会发展不平衡成为我国国民经济发展中的一个突出问题。新中国成立以来特别是党的十八大以来, 以总书记为核心的党中央系统谋划和推动实施一批重大区域发展战略, 形成了具有中国特色的区域协调发展思想体系。

一、企业区域布局因素分析

企业进行区域布局的核心在于帮助企业优化资源配置, 提升竞争力, 使原材料、人力、物力、智力、市场等要素达到优化配置。一般认为, 20 世纪初形成的现代布局理论聚焦低成本、近市场、密集聚等方面。进入 21 世纪, 现代布局也迈入新的发展阶段, 呈现出多变的特点。

一是随着全球化趋势的出现, 降低生产成本、获得更多资源、开拓国际市场都是企业在全局化发展中追求的目标, 企业布局尤其关注成本、资源和市场等因素。此外, 政治环境、经济政策等是否有利等也成为企业布局的重要考量。举例来说, 部分企业布局重点关注成本导向, 如 2009 年大众在中国成都建成第三个生产基地, 2015 年富士康宣布将继续投资百亿美元在印度建厂, 耐克、阿迪达斯、中兴、华为等企业近年来纷纷投资东南亚等。

二是技术进步改变时空对企业布局产生重大影响, 一是信息技术基础设施的空间分布对企业布局的影响, 使企业布局更倾向于基础设施较好, 信息化水平较高的地区; 二是信息技术对企业运行模式的影响, 企业信息化水平地提高能够缩短产品生命周期, 带来更多弹性灵活的生产方式。例如, 随着电子商务的发展, 电商巨头阿里巴巴启动了全国布局, 实现线上和线下相结合; 2016 年, 华为、中兴将部分基地迁出深圳等。

三是环境保护的趋势, 经济与环境的关系是当前非常重要的研究领域, 包括循环经济、环境管制、绿色制造、政治生态学等方面的问题, 这对企业布局也产生了重要影响。例如, 2014 年, 首钢布局迁至曹妃甸, 首钢旧址厂房将打造成产业园等。

综合考虑, 企业布局决策应与其战略目标相符合, 涉及多个方面, 其一市场占有率或市场竞争地位; 其二技术改进和发展目标; 其三提高生产力目标; 其四多渠道获取并有效利用物资和金融资源; 其五以经济目标表明期望的利润率; 其六人力资源的获取、人才的培训和发展; 其七职工积极性, 采取报酬等措施对职工进行激励; 其八社会责任, 重视企业的社会责任和社会影响。

二、新时期国家区域布局的要求

党的十八大以来, 国内外发展环境发生重大变革, 我国经济从高速增长向高质量发展转变, 经济发展方式的转变势必要求与之相对应的高质量区域发展格局。2019 年 8 月, 在中央财经委员会第五次会议上提到: “要根据各地区的条件, 走合理分工、优化发展的路子”, 推动“形成优势互补、高质量发展的区域经济布局”。党的十九大也将区域协调发展战略列为决胜全面建成小康社会、开启全面建设社会主义现代化国家新征程的七大战略之一。2021 年 3 月 5 日, 党的十九届五中全会通过了《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和 2035 年远景目标纲要(草案)》, 提出优化国土空间布局, 推进区域协调发展和新型城镇化, 其中明确强调坚持实施区域重大战略、区域协调发展战略、主体功能区战略, 这为“十四五”乃至更长时期我国区域经济发展和布局提供了方向和支撑。

三、国有企业区域布局存在的主要问题

国有企业是中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础, 是党领导的国家治理体系的重要组成部分。

长期以来，国有企业在落实国家重大战略上发挥了明显带动作用，并为地区建设发展作出了较大贡献。但是，国有企业在规划和实施区域布局过程中存在一些问题亟待解决。

当前，国有企业区域布局方式较为粗放，存在“先战后谋”的情况。随着国家区域发展支持政策出台和地区招商引资力度加大，很多企业盲目跟随政策优惠，脱离企业发展统筹和地方实际情况，缺乏科学的、系统的区域布局指导体系。

由于缺乏顶层的设计和管理，国有企业在区域布局方面存在重复建设的问题，企业大而全、小而全的现象广泛存在，没有形成专业化、立体化的科研、生产能力。目前，大部分国有企业仍分布在传统产业，战略性新兴产业所占比重较低。这导致了一方面我国大部分产品处于国际产业链中低端，高端设备的关键零部件仍然严重依赖进口，优势产业和核心主业不突出，另一方面工业产品包括钢铁、煤炭、建材、机电、汽车、造船等，几乎都存在过剩能力。

同时，可以看到一些企业发展还主要依靠扩大规模、增加投入的方式，能力布局各自为战，从外延式扩张模式向内涵式增长模式转变的任务仍相当艰巨。一些行业产业集中度较低，资源配置效率不高，核心竞争能力不强，集聚效应发挥不够，各主导部门自成体系，能力释放不充分，整体效能不高。

四、区域布局创新模型

新时期国有企业需要积极探索科学有效的区域布局体系，以指导企业落实党和国家有关区域布局要求，规避过往区域布局中存在的问题，助力区域协调发展，推动实现企业自身高质量发展。基于新时期党和国家有关区域布局的要求，结合对国家区域协调发展战略、区域产业布局优化理论、国内外大型企业区域布局模式的研究，总结区域布局实践中存在的问题和经验，本文系统构建了区域布局创新模型，并以海南规划布局探索实践。

区域布局创新模型由五个模块构成：战略牵引—要素匹配—项目整合—能力统筹—模式论证。

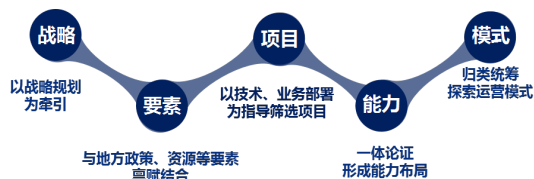


图1 区域布局创新模型构成

战略牵引即以国家和集团部署、企业《2021-2035年发展战略》和《“十四五”发展规划》为牵引，形成主动布局、优化和提升能力的方向。结合企业使命、愿景，确定区域布局的战略目标，围绕主责主业发展

需求长远分析，针对不足。

要素匹配即系统结合区域资源禀赋、政策、经济、科技等因素，进一步明确区域布局定位与目标。国家对各区域发展定位不同，各区域拥有的优势资源不同，在经济、科技、政治文化等因素方面也各有差异，这决定了不同区域适合布局的产业类型、项目类型和能够提供的资源与支撑内容不同，需要企业根据区域实际情况和区域发展规划进一步匹配区域布局的业务方向和战略目标。

项目整合即以战略定位、业务部署为指导，结合企业技术、能力布局等实际情况，筛选与战略定位相配套的领域、专业、技术及项目。在项目整合过程中，要充分考虑技术先进性、项目落地可行性、不同项目之间的关联性以及与区域发展的匹配度等。

能力统筹即以战略定位、发展目标为指引，结合区域布局项目提出的资源需求，一体论证，形成区域能力布局方案，为项目的实施提供资源、设施、技术、人才等方面的保障。

模式论证即在研究国内外大型企业运营模式的基础上，归类统筹区域布局项目和能力布局方案特征，探索运营模式，推动区域布局规划落地。

五、区域布局创新模型应用

（一）战略牵引

2018年4月11日，中共中央、国务院印发《关于支持海南全面深化改革开放的指导意见》（以下简称《指导意见》），赋予海南经济特区改革开放新使命，建设自由贸易试验区和中国特色自由贸易港。此后中央各部委和海南省共同推动出台了一系列配套实施方案，逐步形成了“1+N”政策体系。《指导意见》给出了海南的四大战略定位：

全面深化改革开放试验区。探索建立开放型经济新体系，把海南打造成为我国面向太平洋和印度洋的重要对外开放门户。

国家生态文明试验区。推动形成人与自然和谐发展的现代化建设新格局，为推动全国生态文明建设探索新经验。

国际旅游消费中心。大力推进旅游消费领域对外开放，打造业态丰富、品牌集聚、环境舒适、特色鲜明的国际旅游消费生地。

国家重大战略服务保障区。深度融入海洋强国、“一带一路”建设等重大战略，提升海南在国家战略格局中的地位和作用。

四大战略定位为海南在新时代的起点上推动形成改革开放新格局指明了方向，是海南新一轮改革开放的重要方向，也是海南可以大有作为的着力点。在国家战略牵引下，多家国有企业审时度势，在结合内部业务发展需要的基础上，充分发挥海南政策优势，实

施海南区域布局。

（二）要素匹配

海南区域布局应深入研究海南省地方政策、经济基础、自然资源、产业基础等相关要素，论证海南布局的可行性与战略定位，在此基础上结合企业实际情况明确规划目标。以国有航天企业在海南省文昌市布局为例进行要素分析。

海南省文昌市在航天产业发展方面拥有良好的基础和资源，文昌市是我国第四座航天之城，文昌发射基地具有低纬度、靠海安全性高、交通运输方便等优势，是一座发射能力强、运载效率高、射向范围宽、安全可靠、生态环保的现代化新型航天发射场。2016年6月25日20时00分，中国载人航天工程为发射货运飞船而全新研制的长征七号运载火箭在文昌航天发射场点火升空，长征七号运载火箭首次发射圆满成功。之后，长征五号、天宫一号、长征五号遥二火箭等都成功在文昌升空。

海南省政策环境利好，国家对海南的发展给予了高度重视，海南省政府积极落实国家政策，出台多项政策完善投资环境和吸引投资，招商引资政策力度非常大，海南文昌国际航天城建设工作稳步推进。

海南省具有良好的运载火箭产业基础，并且得到国家政策和地方政策的全力支持，航天企业在海南省布局运载火箭配套产业是可行的。但论证过程中，我们也发现海南省经济基础、人才供给和技术能力比较薄弱，航天企业在海南布局时需要有序统筹内外资源，稳步推进相应的人才和技术配套体系搭建，主动对接外部能力，探索最优模式。

综合内外部环境、企业现有能力布局和海南省地方实际，企业可明确海南布局的战略定位，例如商业航天与技术转化产业基地，航天科技创新、文化传播、国际合作与对外交流平台等。同时，制定企业海南布局的近期目标和远期目标，到2025年，形成航天技术创新能力，引进一批产业项目，海南区域布局初具规模；到2035年，航天技术创新能力达到国内一流水平，围绕海南布局形成聚集航天及技术转化上下游的产业集群。

（三）项目整合

落实国家战略要求，以海南布局定位和目标为指引，航天企业可围绕国家重大任务保障、商业航天、产业落地等有关业务推进项目论证。通过充分论证项目技术先进性，项目落地可行性，项目与区域定位、政策要求和航天一院发展的匹配度，形成与海南布局战略定位相配套的产业与项目，相关产业涵盖商业火箭发射、太空旅游等商业航天产业，以及科技创新平台、文化传播平台、国际交流平台等。与此同时，充分考虑海南省人才供给和技术能力等薄弱环节，布局可增加人才引进、高校培训、试验设施等配套规划。

（四）能力统筹

根据海南布局的战略定位、战略目标、产业布局、项目布局，结合各项目提出的资源需求，国有企业在海南布局可遵循整体规划、分步实施的原则，强调需求牵引与目标导向的结合，形成涵盖创新能力、产业发展及文化旅游等方面的能力布局方案。

（五）模式论证

国有企业可积极探索与政府、基金公司、运营公司的合作模式，通过与地方政府、市场机构的紧密合作，充分挖掘海南政策及地缘特点，发挥技术特长、品牌优势以及产业聚集带动作用，从运营管理、能力建设等方面入手，推动海南区域规划落地。

六、区域布局工作建议

（一）以科学管理体系指导区域布局

区域布局是战略问题，同样也是基础问题，与业务的关联大，对业务的影响大。当前仅以能力建设为中心的布局逻辑已不能满足大型国有企业主业发展的需求，建立以“战略牵引-要素匹配-项目整合-能力统筹-模式论证”的区域布局统筹管理机制势在必行。

（二）树立区域布局统筹概念

面对当前大型国有企业布局中存在的顶层设计统筹不足、科研生产流程不顺畅、业务不聚集、能力与主业发展不协调等问题，树立“专业技术牵引”+“优化科研生产流程”的布局原则，将有助于实现区域布局优化和能力提升。

（三）在区域项目论证与实施管理中推进部门协同

针对大型国有企业能力不统筹、效能释放不充分、各主导部门自成体系、整体效能低的难题，在区域布局项目中需系统整合部门职责、业务发展、能力布局、运营模式等各要素，建立部门协同的区域项目论证与实施管理方案，以推动高效率高效益资源配置，支撑主业发展。

参考文献：

- [1] 李芳芳,冯艳玲.区域协调发展背景下的中国产业经济研究——2021中国产业经济研究学术年会观点综述[J].产业经济评论,2022(01):220-232.
- [2] 刘耀彬,郑维伟.新时代区域协调发展新格局的战略选择[J].华东经济管理,2022,36(02):1-11.
- [3] 蒋丽萍,马国华.海南自由贸易港建设的模式选择与政策创新[J].现代营销(学苑版),2022(01):62-64.

作者简介：黄子轩(1991.07-)，女，汉族，河北石家庄人，硕士毕业，工程师，研究方向为战略规划、区域布局。