# 敢为人先,不畏艰险,砥砺前行

## 伊宁市国有资产投资经营(集团)有限责任公司国企改革高质量发展纪实

李文胜 韩莎莎

伊宁市国有资产投资经营(集团)有限责任公司(以下简称"伊宁市国投集团")自1999年12月组建以来,始终以国有资产管理运营为核心使命,深耕新疆维吾尔自治区伊宁市这片热土。2024年,面对市场化转型的时代命题与区域发展的迫切需求,伊宁市国投集团以深化改革为破局之举,锚定"市场化、专业化、集约化、协同化"发展方向,成功构建"1+4+N"母子公司管理体系,实现从国有独资到国有控股的战略转型——由伊犁财恒投资有限责任公司控股60%,伊宁市国有资产监督管理局持股40%。改革后,企业运营效能显著提升,国有资本保值增值能力持续增强,在国企改革的浪潮中书写了高质量发展的伊宁答卷。

### 构建"1+4+N"发展全新格局,筑牢制度根基

改革之初,伊宁市国投集团直面"主业定位模糊、资产资源分散、组织层级冗余、经营效能偏低"的突出痛点,以系统性产权整合为切入点,大刀阔斧推进架构重塑,构建起"1+4+N"分级运营新格局,为实现高质量发展筑牢制度根基。

"1"个战略总部定位于"决策中枢+资本运营平台",聚焦战略统筹、资源配置、风险防控等核心职能,精简非核心业务,实现"总部强统筹、轻运营";"4"大专业集团(城投、农商、文旅、城运)精准卡位、差异化布局,形成主业鲜明、协同互补的经营矩阵;"N"个专业子公司深耕细分赛道,激活基层经营活力,构建起"总部统筹引领、子集团主战攻坚、子公司深耕落地"的高效运营体系。

在架构优化过程中,伊宁市国投集团坚持"瘦身健体"与"扩容提质"双向发力的改革思路。这一改革思路得到伊宁市委、市政府的充分认可与上级部门的全力支持。伊宁市财政局主动发挥牵头引领作用,积极协调相关单位,为伊宁市国投集团清算注销低效无效企业、提级管控优质潜力企业提供了精准政策指导与高效流程保障。通过多方协同,伊宁市国投集团清算注销13户低效无效企业,提级管控12户潜力企业,将管理层级严格压缩至三级以内;同步精简人员450人,实现管理成本同比下降18%、运营效率同比提升25%的双重突破。

伊宁市国投集团党委领导班子秉持"一荣俱荣、一损俱损"的协同理念,把调研走访作为破解发展难题的"金钥匙",常态化深入城投基建现场、城运民生一线、农商产业基地、文旅运营前沿。既摸清经营数据、项目进展等"家底",更精准破解资金周转不畅、市场拓展乏力、政策适配不精准等"堵点",累计解决各类经营难题72项。通过专题座谈、思路研讨等方式,引导各子企业摒弃传统思维,探索差异化发展路径,凝聚起"上下同心、共促发展"的改革合力。

### 全面深化改革,激发企业内生动力

紧扣"强总部、大产业"的改革要求,伊宁市国投集团精准发力,打造战略决策、资源配置、经营协调、共享服务、风险控制五大核心职能中心,构建起权责清晰、运转高效的管理体系。伊宁市国投集团总部明确"管理型中枢"战略定位,聚焦战略规划、财务管控、投融资管理、审计监督、人事管理等关键领域,统筹全局业务运营,为下属企业高质量发展精准赋能;运营类业务则全面下沉至二级子公司,总部仅保留金融投资、股权投资及管理、国有资本运营等核心职能,真正实现"专业的人做专业的事"的良好局面。

以国有资本市场化运作为核心使命,伊宁市国投集团深耕投融资、产业培育、资本整合三大主线。一方面,构建严密的债务风险防控体系,筑牢国有资产安全防线,以专业化运作推动国有资本保值增值;另一方面,立足金融业与战略性新兴产业两大股权投资方向,布局银行、担保、产业基金等金融板块,精准切入低空经济、新能源、新材料等新兴领域。目前,已成功培育5家优质潜力企业,推动8个新兴产业及重点项目落地,为区域产业转型升级注入强劲动力。

### 聚焦主业,赋能城市发展与民生福祉

改革的最终成效,终究要落到服务城市发展、保障民生福祉的实际行动上。而这一导向,恰与伊宁市国投集团的核心使命高度契合,也与伊宁市委、市政府"以人民为中心"的发展理念深度同频。伊宁市委、市政府始终将伊宁市国投集团作为服务城市发展、保障民生福祉的重要载体,在项目规划、资源配置、政策支持等方面给予大力支持;各上级主管部门围绕城市建设、民生保障、产业升级、文旅发展等核心领域,为伊宁市国投集团项目推进提供全程跟踪服务。伊宁市国投集团党委领导始终强调:"国投集团的根本与灵魂,在于服务城市发展、筑牢国有资产根基。"秉持这一核心理念,伊宁市国投集团旗下四大专业子集团立足自身功能定位、强化协同联动,将理念转化为实实在在的行动,在城市建设、民生保障、产业升级、文旅赋能等关键领域持续发力,交出了亮眼的成绩单。

城投集团——城市建设的"主力军":伊宁市城建投资(集团)有限公司(简称"城投集团"))以城市建设为核心要务,确立了"以投融资驱动为引领,以基建与房产开发为双支柱"的"一核多翼"科学发展战略,同步合理布局传统与新型配套产业。在重点项目建设中持续积极发力,成功推动伊犁哈萨克自治州(以下简称"伊犁州")伊宁市空港冷链物流园区项目、伊犁州高等院校提升建设项目、伊宁市北山坡生态修复及全民义务植树基地建设项目等一批关键工程落地实施。其中,北山坡生态修复项目已完成近4万亩林地修复及种植,森林覆盖率提升12个百分点,达成了"以林养林、以林促富"的可持续良好成效;空港冷链物流园稳步推进,"枢纽+样板+基地+中心"的跨境物流生态加速构建成型。城投集团先后斩获国家优质工程金奖、新疆优秀施工企业、新疆市政金杯示范工程等省部级以上荣誉100余项,彰显了其在完善城市功能配套、优化生态环境方面的突出贡献。

城运集团——民生服务的"贴心人":伊宁市城市运营(集团)有限责任公司(简称"城运集团")聚焦"伊宁市城市资产资源运营主体"定位,精心打造集公用事业、公共交通、人防安保服务于一体的综合运营平台,以提升民生服务核心竞争力为明确目标持续深耕细作。累计投入18亿元用于供水、排水、供热、供气等民生基础设施改造,惠及全市48万群众,切实增强了群众生活的幸福感;全力争取供排水、新能源基础设施建设、智慧停车场运营管理等多项特许经营项目,积极拓展服务边界;创新打造伊宁服务业数字经济平台"伊犁生活",上线8项便民服务,注册用户超15万,以数字化手段赋能服务升级,实现了企业规模与服务能力的同步壮大。

农商集团——农牧产业的"融合者":伊宁市农商投资(集团)有限责任公司(简称"农商集团")以推动农牧产业高质量发展为光荣使命,以资源整合与品牌建设为有力抓手,重点积极推进伊牧欣乳业与西域春乳业签订增资扩股合作,新增投资8441万元,产能提升30%,为产业升级注入了新的强大动力;大力推广"伊牧欣""我从伊犁来""阿喜丽客""伊品集""乌孙姑娘"等自有品牌,2025年自有品牌销售额同比增长32%,充分激活了农、牧、种养殖与深加工两大板块的活力。在此基础上,逐步有序推进一、二、三产业融合发展,为打造综合性农牧产业集团奠定了坚实基础。

文旅集团——文旅发展的"引领者":伊宁市文旅投资(集团)有限责任公司(简称"文旅集团")立足"丝路天府,多彩伊宁"的战略定位,致力于打造全疆"全域旅游+全产业链"投资运营的领军企业。重点培育伊犁老城文化旅游区、六星街历史街区、伊犁河旅游风景区、百花生态园艺场等核心文旅品牌,通过资源整合与创新运营,形成了宣传推广、产品输出、线路共享、项目共建和文旅公共服务深度融合的崭新发展局面,助力区域文旅产业提质升级。

集团协同——民生福祉的"压舱石":各子集团在独立发展的同时,形成了强大的协同联动效应,围绕城市发展需求和民生保障任务持续不懈发力,取得了显著成效。

在民生保障领域,自来水公司坚守供水安全防线,完成20.06万户供水计量器具改造及86公里配水管网新建改建,供水普及率达100%,城区日最高供水量达37.8万吨,水质综合合格率99.6%;粮油购销公司筑牢地方粮食储备屏障,扎实履行保供稳储职责,完成1.39万吨市级储备小麦、3180吨成品粮油承储任务,粮油供应保障率100%;住房保障成效显著,已接管74个小区1.5万余套公租房,保障1.3万户低收入家庭住房需求,2026年计划交付1700余套,将进一步扩大住房保障覆盖面,同时积极推进老旧小区改造,让1500余名群众的居住环境得到显著改善。此外,伊宁市国投集团旗下污水处理厂探索光伏发电节能模式,伊美公司优化物业管理与垃圾转运服务,从居住环境到生活配套,全方位提升群众幸福感。

在产业链协同领域,伊宁市国投集团立足伊犁河谷丰富的农牧资源,构建"从田间到餐桌"的全链条运营体系。建成道北空港冷链物流园,涵盖保税、冷链仓储、快递、绿配等业态,通过整合东站及全市资源,优化农产品、水产品流通链路,保障区域物资高效流通;同时运营管理伊宁市5家农贸市场,稳定群众"菜篮子"市场,让新鲜食材便捷直达市民餐桌。

在文化旅游领域,伊宁市国投集团深挖地域文化特色,精心打造六星街、伊犁老城等知名品牌,全力推进伊犁老城5A级景区创建工作。2025年,伊宁市国投集团旗下核心文旅景区累计接待游客1451.57万人次,较2024年增长38.69%,实现文旅收入1.3亿元,同比增长3.37%;文旅集团致力于强化非遗文化传播,提升文旅品牌吸引力,以高标准建设运营推动文旅产业高质量发展。在体育事业板块,伊宁市国投集团依托伊宁市体育馆、花城里体育馆等优质场馆资源,成功举办CBA青年篮球邀请赛、2025年伊宁市"国投金融杯"羽毛球邀请赛等各类体育赛事10余场,既丰富了人民群众的业余文体生活,同时进一步激活了城市文体消费活力,助力打造宜居宜业宜游的城市新形象,彰显"丝路天府,多彩伊宁"的独特魅力。

### 筑牢风险防控屏障,数字赋能提质增效

伊犁州党委常委、伊宁市委书记李伟高度重视市属国企改革,多次深入伊宁市国投集团调研指导,持续跟踪改革攻坚进展、密切关注改革实际成效。他对伊宁市属国企改革取得的阶段性成果给予充分肯定——改革布局持续优化、资产整合有序推进、人员重组科学落地、减员增效成效显著,明确强调深化国企改革是激活国有资本活力的核心举措,要求伊宁市属国企锚定主业、持续深化改革,以提质增效推动高质量发展。

伊宁市国企改革推进会

伊宁市国投集团领导班子调研农商集团市场

李伟同时指出,自深化国企改革以来,伊宁市属国企主动适应市场环境变化与政策调整要求,其中伊宁市国投集团始终坚守底线思维、靠前谋划,聚焦金融风险防控关键环节,构建形成"早识别、早预警、早处置" 全链条防控体系,以前瞻性举措精准化解各类风险隐患。这一系列实践不仅有力保障了伊宁市属国企金融市场平稳运行,为行业高质量发展筑牢安全屏障,更切实为全市经济社会稳定大局提供坚实支撑。

改革攻坚初期,伊宁市国投集团曾陷入历史遗留的债务困境,不仅债务长期承压,同时还面临金融机构认可度偏低、融资成本高的问题,企业生存发展承受较大负担。面对困难,伊宁市国投集团主动破局,将债务化解列为改革重点工作,创新推出"调结构、拓渠道、提信用、降成本"组合策略,通过五项关键举措精准发力,有效扭转困局,实现了从投资人谨慎观望到主动投资、从"高成本负债"到"低成本稳健运营"的两大跨越。

——融资拓展多点突破,金融活水精准滴灌。伊宁市国投集团多维发力拓宽融资渠道,一方面主动对接金融机构,获批农发行、中国银行等12家银行新增授信并完成资金投放21.61亿元;另一方面通过强化主体形象、精准开展路演,抢抓市场机遇发行多支债券,票面利率创当期同区域、同评级、同期限债券历史新低,市场认可度显著提升。

——债务结构持续优化,降本增效成效显著。伊宁市国投集团聚焦债务管理,通过与银行深度磋商,成功将13.49亿元短期债务置换为长期贷款,有效缓解短期偿债压力。同时多措并举压降融资成本,依托核心客户向金融机构充分展示伊宁市国投集团发展前景与合作诚意,主动谈判压降存量高息贷款利率,抢抓国家利率下行政策窗口,推动6家金融机构20笔业务,总额6.467亿元存量贷款降息,年化节省利息支出300余万元,实现减负增效、轻装上阵。

一系列精准化债举措成效凸显,伊宁市国投集团资产负债率稳定控制在65%以下,综合融资成本较2024年下降68个BP(基点),并入选2025财联社优秀发行人案例。与此同时,数字化转型同步发力成为提升效能的关键举措,伊宁市国投集团通过全面升级财务管理系统、搭建"智慧国资信息化平台"推进财务、人力等七大核心模块逐步实现线上运行,在资金管理领域构建一体化管控体系,建立统一账户平台并创新搭建"资金驾驶舱",实现穿透式查询与台账自动核对,减轻财务人员负担、提升财务核算效率60%,为企业高质量稳健发展筑牢金融安全防线,大幅提升整体运营效能。

### 锚定"十五五",开启新征程

站在"十四五"圆满收官与"十五五"全新开启的重要历史交汇点,伊宁市国投集团主动对标国家高质量发展战略以及新疆维吾尔自治区、伊犁州发展大局,锚定"区域产业引领者、国有资本运营标杆"目标定位,全力推动主体信用评级跃升AA+,计划于2027年前实现目标,为拓宽融资渠道、降低融资成本奠定基础,以主业升级为突破口,撬动产业能级跃迁,培育新质生产力,为伊犁河谷构建现代化产业体系注入强劲的国资动力。

培育新质生产力,引领产业升级。伊宁市国投集团精准把握产业发展趋势,重点布局战略性新兴产业与现代服务业融合赛道:计划投资建设超亿元的全周期医养综合体项目,预计2028年建成投用,填补区域高端康养空白;推进低空旅游基地建设,规划开通4条低空观光航线,2028年实现常态化运营,构建"空中观光+地面体验"全域旅游格局;深化历史文化名城保护开发,植入文创、研学等业态,擦亮"丝路天府,多彩伊宁"城市名片;布局再生资源回收利用产业,构建覆盖城乡的再生资源回收网络,打造集约化再生资源循环经济产业园,推动废旧物资高效回收、分拣与资源化利用,助力区域绿色循环经济发展。

通过重点项目牵引,伊宁市国投集团计划到2030年,新增培育1—2个营收超5亿元的支柱产业集群,推动产业链上下游协同联动,形成"主业突出、多点支撑、跨界融合"的产业发展新格局,以国企引领力推动区域产业结构向高端化、智能化、绿色化全面升级。在未来五年的关键时期,这些产业集群将深度融入伊犁河谷经济发展的主轴,成为推动区域经济提质增效的核心动力引擎,充分彰显国有资本在现代化产业体系建设中的战略支撑重要作用。

践行"双碳"战略,打造绿色标杆。站在国家"双碳"战略的全局高度,伊宁市国投集团将绿色低碳转型视为实现高质量发展的必由之路,主动肩负起国企的生态责任,以系统性举措推动生态优势转化为强劲的发展优势,积极助力美丽伊犁、美丽新疆建设:进一步深化绿色能源布局,谋划污水处理厂、产业园区等场景光伏发电项目,全面升级北山坡生态碳汇项目,精心构建"生态修复+碳汇培育+文旅融合"的创新发展模式,预计北山坡生态碳汇项目年固碳量达1.5万吨,积极探索碳汇交易变现路径,全力打造全疆生态碳汇示范工程,切实实现生态效益与经济效益的双向共赢;聚焦绿色基础设施与绿色制造领域,全方位布局新能源汽车充电桩网络,积极探索锂电池负极材料等低碳产业投资,建立科学完善的绿色项目评价体系,有力推动全产业链的低碳转型,努力打造区域性绿色发展标杆企业,引领区域产业绿色升级的时代潮流。通过一系列扎实有效的绿色发展举措,伊宁市国投集团将全面构建低碳发展模式,实现企业发展与生态保护的协同共进,为筑牢国家西部生态安全屏障贡献坚实力量。

融入"一带一路",拓展开放格局。立足伊宁作为"一带一路"向西开放重要节点城市的战略定位,伊宁市国投集团主动服务国家对外开放大局,以更高的站位、更宽的视野推进区域协同发展,全力构建"国内国际双循环"的开放合作崭新格局,精心打造沿边开放国企示范样本。伊宁市国投集团将重点依托空港冷链物流园,运营跨境电商与保税冷链物流仓库,规划仓储面积2.5万平方米,年通关量预计达50万单,搭建集通关、物流、金融于一体的跨境电商综合服务平台,积极推动伊犁特色农牧产品、文创产品"走出去",助力国外优质商品"引进来"。同时,积极与中亚国家企业开展能源、基建、文旅等领域深度合作,推动"伊犁制造""伊犁文化"大步走向中亚市场;搭建跨国文化交流平台,举办特色文化交流活动,增进民心相通,为"一带一路"建设营造良好的人文环境,以国资力量助力沿边地区高水平开放发展。

在新的历史起点上,伊宁市国投集团将始终秉持"敢为人先、不畏艰险、砥砺前行"的精神,以更强担当积极服务区域发展,持续深化国企改革,全面提升核心竞争力。展望"十五五",在优化产业布局方面,伊宁市国投集团将不断提升产业集群的竞争力和影响力,推动产业发展迈上新台阶;在绿色发展方面,持续加大投入,构建更加完善的绿色低碳发展体系,成为行业内绿色发展的典范;在民生保障领域,不断加大民生工程建设力度,提升公共服务水平,为伊宁市经济社会高质量发展、为伊犁河谷现代化建设、为服务国家向西开放大局贡献坚实可靠的国资力量,在新时代新征程上续写国企改革创新、实干担当、高质量发展的崭新篇章。