

国有企业在新时代背景下的战略创新与可持续发展

孟雄

陕西水务发展投资集团有限公司，陕西省西安市，710016；

摘要：新时代背景下，国有企业战略创新与可持续发展已成为深化改革的核心理念。本文以陕西水务发展投资集团为典型案例，超越传统国企运营范式，探讨其如何通过深刻的战略重塑，构建“产融协同”生态体系。文章剖析了该集团从内部服务者向市场竞争类投融资平台的定位跃迁，及其通过融资租赁、商业保理、股权投资与产业园运营形成的多元化价值创造模式。研究进一步揭示，其可持续发展路径并非孤立的经济增长，而是经济效益、社会责任与绿色创新三者的有机统一，通过金融活水精准滴灌产业链与科创实体，最终实现国有资本功能放大、产业生态赋能与区域经济高质量发展的同频共振。

关键词：国有企业改革；战略创新；可持续发展；产融协同

DOI：10.64216/3080-1486.25.12.104

引言

党的二十届三中全会提出，“推进国有经济布局优化和结构调整，推动国有资本和国有企业做强做优做大，增强核心功能，提升核心竞争力”。进入新时代，国有企业增强核心功能和提升核心竞争力的战略意义更加凸显。当前全球经济竞争格局持续演变，国际形势日益严峻多变，逆全球化思潮涌动，给我国国有企业参与国际竞争带来诸多挑战^[1]。传统的、依赖资源与垄断优势的发展模式难以为继，迫切要求国企业在服务国家战略与提升市场竞争力之间找到新的平衡点。在此宏观图景下，陕西水务发展投资集团有限公司作为水务系统内孕育的类金融平台，其诞生与发展轨迹提供了极具价值的微观样本。本文旨在以其创新实践为蓝本，系统梳理国有企业如何通过功能重构、业务协同与资本运营，在履行特殊使命的同时，于市场大潮中锻造核心竞争力，探索一条兼具时代特色与行业特征的永续发展之路。

1 新时代国有企业的发展环境与使命

当前，我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段，这为国有企业的改革与发展设定了新的历史坐标。国家层面持续深化国资国企改革，推动国有企业从“管资产”向“管资本”转变，强调要增强国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力与抗风险能力。在此背景下，国有企业面临着市场化、专业化、国际化的发展要求，同时需兼顾服务国家战略与提升自身经济效益的双重目标。政策导向明确鼓励国有企业通过战略性重组、专业化整合以及商业模式创新，优化国有资本布局，提升运营效率。市场环境则呈现出竞争加剧、技术迭代加速、

风险挑战增多的复杂态势，这就要求国有企业必须摒弃传统路径依赖，主动适应并引领市场变化，在动态竞争中寻找新的增长极和发展空间。

新时代赋予了国有企业更为多元和深刻的使命。它们不仅是国民经济的重要支柱和稳定器，更应成为落实国家战略、引领产业升级、服务社会民生的先锋力量。具体而言，国有企业需在关系国家安全与国民经济命脉的关键领域发挥保障作用，在战略性新兴产业中发挥引领作用，在提供公共服务、应对重大挑战中发挥托底作用。以陕西水务发展投资集团有限公司为例，其作为陕西水务发展集团的类金融板块和利润中心，其使命就深刻体现了新时代的要求。对内，它承担着为水务主业发展提供投融资支持和资本杠杆的核心任务，确保基础设施建设的资金安全与效率；对外，它通过市场化的类金融业务，为更广泛的市场主体提供金融服务，助力区域经济血脉畅通，将国有资本的战略意图与市场机制的有效配置资源功能紧密结合，实现了从传统运营者向现代价值创造者的角色升华。

2 国企业在新时代背景下的战略创新发展

2.1 功能定位与商业模式创新

新时代国有企业被赋予新的使命，其战略定位和功能使命发生相应变化，亟须重新科学界定新时代国有企业核心竞争力的内涵和构成要素以促进其实现高质量发展^[2]。从理论层面审视，国有企业的战略创新首先源于其功能定位与商业模式的根本性重构。传统的国企往往局限于特定行业或区域的运营，而在新时代，其定位正从单一的生产经营者，向国有资本运营、产业生态组

织、创新平台构建等复合型角色转变。与之相应，商业模式也从依赖垄断资源或政策红利，转向依靠专业能力、资源整合与价值共创来获取市场竞争优势。这一转变的核心在于，国企需要成为一个灵活、高效的价值节点，既能承接国家意志，又能敏锐地对市场信号做出反应^[3]。

陕西水务发展投资集团的实践是这一创新的生动注脚。它并非简单地作为一个内部资金管理部门存在，而是被定位为独立的、市场竞争类的投融资企业。在商业模式上，它构建了“双轮驱动”模型：对内作为集团的投融资平台，以杠杆效应支撑水务主业发展；对外则打造了一个专业化的类金融集群，通过融资租赁、商业保理等多元化工具，为产业链上下游企业提供市场化金融服务。这种“以内育外、以外促内”的商业模式，打破了国企传统上封闭循环的体系，使其成为一个开放的价值交换枢纽，实现了国有资本功能与市场活力的有效嫁接。

2.2 业务体系与产业链协同创新

业务结构的优化与产业链的协同是国企战略创新的关键落点。理论认为，现代企业的竞争已演变为产业链与生态圈的竞争。国有企业凭借其规模、信用和资源禀赋，具备天然的优势去构建以自身为核心、辐射广泛的产业生态网络。通过纵向延伸与横向拓展业务链条，国能够强化对关键环节的控制力，降低交易成本，并发现新的利润增长点。这种协同创新不仅提升了全产业链的韧性与效率，也放大了国有资本的带动力和影响力。

投资集团的业务布局清晰地展现了这一协同逻辑。它旗下设立的五大子公司，并非业务的简单叠加，而是构成了一个内在关联、相互支撑的金融服务生态。融资租赁公司盘活实体资产，商业保理公司加速资金周转，供应链管理公司则整合物流、信息流和资金流，力合投资专注于股权债权投资以发现和培育未来产业之星，而水务科创公司则通过运营产业园区，为整个生态提供物理空间和创新土壤。这些业务围绕“水”相关产业链，形成了从初创企业孵化、到成长企业融资、再到成熟企业供应链优化的全生命周期服务能力，极大地增强了其母集团在整个水务生态中的核心地位与话语权。

2.3 资本运作与价值管理创新

在资本层面，国有企业的战略创新体现在从传统的资产管理者向现代的价值运营者转变。资本运作不再是简单的融资行为，而是优化资本结构、布局未来产业、提升国有资本回报率的战略工具。其核心在于通过专业化的资本运营，实现资产的流动、增值与最优配置。这

要求国企建立市场化的投资决策机制、健全的风险控制体系，并科学地运用多种金融工具，在动态中保持最优的资本结构，确保国有资本的保值增值与安全可控^[4]。

陕西水务发展投资集团的资本运作实践体现了这一导向。作为拥有30亿元注册资本的专业投融资平台，它通过设立和管理一系列类金融子公司，将资本精准投向具有发展潜力的领域和项目。例如，其私募股权投资活动旨在发掘和投资优质企业，通过资本赋能换取长期价值增长；其对秦创园·水务科技产业园的投资建设，则是将资本投向实体资产和创新平台，以期获得长期的资产升值和产业集聚效益。上年度实现利润总额的规模，以及国有资本回报率高于行业同类企业的成绩，正是其资本运作与价值管理创新有效性的直接证明。

2.4 组织架构与人才机制创新

战略的落地最终依赖于组织与人才的支撑。组织与人才机制的创新是国企激发内生活力的根本保障。在组织层面，这意味着构建扁平化、敏捷化、专业化的架构，以快速响应市场变化。在人才层面，则需要打破“铁饭碗”思维，建立市场化选人用人、差异化薪酬激励与科学化绩效评价体系，吸引、留住并激活关键人才，尤其是具备金融、投资、科技等复合背景的专业人才，形成与企业战略相匹配的核心人力资本。

投资集团的组织与人才机制创新体现在其治理结构中。集团本部设有6个精干的职能部门，确保了决策与管控的效率。旗下五大专业化子公司则被赋予充分的经营自主权，使其能够在各自领域内深耕细作，形成专业竞争力。这种“强总部、活子公司”的架构，既保证了战略的统一，又释放了经营的活力。在人才方面，作为类金融企业，它必然需要大量精通金融、投资、风险管理的专业人才，这势必推动其在招聘、薪酬、晋升等方面采取更贴近市场的机制，从而在传统国企体系中构建起一个高度专业化、充满竞争力的“人才特区”。

3 可持续发展路径探索

3.1 构筑经济效益的可持续性根基

企业可持续发展的首要前提是经济上的可持续。这意味着不仅要实现短期的盈利，更要建立能够抵御周期波动、具备长期盈利能力的商业模式和资产组合。对于国有资本运营公司而言，关键在于实现投资组合的多元化与优质化，平衡风险与收益，确保稳定的现金流和资本回报。同时，精细化的财务管理、严格的成本控制是保障利润空间的基础。通过持续优化资产质量，提升资本周转效率，企业才能夯实生存与发展的物质基础，并

为未来战略投入储备充足的“弹药”^[5]。

陕西水务发展投资集团通过其多元化的业务布局，有效地分散了单一行业的风险，构筑了稳定的利润来源。其营收与利润的稳健增长，以及将资产负债率持续控制在集团红线以下的实践，证明了其对财务稳健性的高度重视。旗下融资租赁、商业保理业务能提供稳定的利息收入，股权投资业务则着眼于未来的高回报，产业园区运营则贡献长期资产增值和租金收益。这种“长短结合、虚实并举”的收入结构，使其能够穿越经济周期，实现经济效益的持续增长，为履行更广泛的社会责任提供了坚实的财务保障。

3.2 深化履行社会责任的战略内涵

现代企业的可持续发展，要求其将社会责任内化为核心战略的一部分。国有企业尤其如此，其存在的价值不仅在于创造利润，更在于通过自身活动产生积极的社会与环境外部性。这包括支持产业链上的中小企业发展、促进就业、推动区域经济协调、以及投身社会公益事业等。将社会责任与主营业务相结合，利用核心优势来解决社会痛点，能够实现企业价值与社会价值的共赢，并塑造负责任的品牌形象，赢得政府、客户和公众的长期信任。

投资集团的社会责任履行紧密围绕其业务特长展开。其供应链金融业务，直接服务于产业链上下游的中小企业，缓解其融资难、融资贵的问题，起到了“雪中送炭”的作用。作为陕西省商业保理行业协会的会长单位，它积极推动行业规范与发展，展现了行业引领者的担当。特别是秦创园·水务科技产业园的建设，不仅是一个商业项目，更是一个集科技研发、成果转化、人才培养于一体的公共服务平台，对地方吸引高端人才、集聚创新要素、推动产业升级具有深远的社会意义，将企业的发展深深嵌入区域经济社会发展的宏图之中。

3.3 践行绿色发展与创新驱动的融合之道

在全球倡导绿色低碳发展和科技自立自强的今天，将可持续发展与绿色、创新相融合，已成为企业，特别是国企，构建未来竞争力的必然选择。这意味着企业需将环境保护和资源节约理念融入战略决策与运营全过程，大力发展战略金融，投资节能环保产业。同时，必须将创新驱动作为核心战略，通过加大研发投入、建设创新平台、拥抱数字科技，来提升生产效率、开发新产品、开拓新市场，从而在技术变革中抢占制高点，实现

增长动能的根本转换。

陕西水务发展投资集团的未来发展展望，明确将“创新驱动和绿色可持续发展”作为引领。其业务本身就具有天然的绿色属性，服务于水务环保这一基础性民生行业。在具体路径上，它可以通过旗下的金融工具，优先为节水技术、水污染治理、智慧水务等绿色项目提供融资支持，发展绿色租赁、绿色保理等业务。而水务科创产业发展有限公司及其运营的秦创园水务科技产业园，则是其创新驱动战略的核心载体。该平台旨在孵化水务领域的科技创新企业，推动科技成果的产业化，这不仅是其自身寻找新的投资机会、布局未来产业的需要，更是以金融和平台之力，驱动整个水务行业向绿色、智慧化转型升级的关键举措，实现了商业价值与环境价值、创新价值的统一。

4 结语

综上所述，国有企业在新时代的航程中，唯有将战略创新内化为发展基因，将可持续发展锚定为终极目标，方能行稳致远。陕西水务发展投资集团的实践表明，通过精准的功能定位、协同的生态布局、专业的资本运作以及对社会责任与绿色创新的主动担当，国有企业完全能够突破传统边界，焕发新的生机。这条路径不仅实现了国有资本的保值增值与功能放大，更深刻地促进了产业链的韧性与区域经济的活力。其经验启示在于，未来的国企改革应继续深化市场化机制，鼓励基于自身资源禀赋的商业模式探索，从而在服务国家大局与实现自身高质量发展的辩证统一中，铸就不可替代的核心价值与长久生命力。

参考文献

- [1] 王欣,王梅知.新时代国有企业核心竞争力的构成要素、现实基础与提升方略[J].改革,2025,(02):49–61.
- [2] 张喜亮.高起点谋划国有企业改革的思考[J].党员干部之友,2025,(09):36–37.
- [3] 李丽达.新时代背景下国有企业科技创新人才战略研究[J].中国战略新兴产业,2025,(26):169–171.
- [4] 张越超.新时代国有企业改革背景下央企财务战略的风险防范与创新实践[J].中国市场,2025,(24):147–150.
- [5] 梁智程.数字化转型背景下国有企业财务管理战略创新研究[J].中外企业文化,2025,(05):55–57.