

现代服务业领军企业

打造长三角平台经济“航母” 成为中国区域合作有影响力的平台服务商

——专访长江经济联合发展(集团)股份有限公司董事长王亚奇

■ 本报记者 何秀芳 刘宇

编者按:1992年9月28日,由长江沿岸的上海、南京、武汉、重庆4地政府及交通银行总行作为发起人,联合沿江其它27个地级城市政府和386家企业共同组建成立了长江经济联合发展(集团)股份有限公司(以下简称长江联合集团)。

二十年来,长江联合集团始终坚持打好“长江牌”和“中华牌”,把“服务长三角、放大区域经济合作的影响力”作为公司的主战略,在激烈的市场竞争中,不断根据自身特点创新经营理念和模式,大胆打破常规资本运作方式,充分运用信息技术和平台经济模式、较好地发挥了“集成商”和“服务商”的作用,逐步走出一条以平台经济为特征的发展道路,成为体现政府战略意图、整合长三角和长江流域资源的窗口和平台,在推动长三角及长江流域协调发展和促进优势互补中发挥了应有的作用。

长江联合集团是上海国企依靠创新驱动,实现转型发展的典型代表,对中国国有企业的改革与发展有重要借鉴意义。值此,长江联合集团成立20周年之际,本报记者在位于上海的集团总部专访了公司董事长王亚奇。

“2008年正式上线的56135上海陆交中心,如今交易额达到180亿元,其影响力非常大,不仅是一个平台,而且在平台经济中形成了典范。这些经验不仅使它发展,也可以在其他方面进行复制,成为长发公司的一个标志性的产业”。在2012年9月25日上海虹桥迎宾馆举办的“发展平台经济与促进区域合作”高峰论坛上,全国社会保障基金理事会党组书记、理事长戴相龙在主旨演讲中,对长江联合集团的发展模式给予了高度肯定。

曾任集团首任董事长的戴相龙,对长江联合集团有着更深的了解。他感言道,长江联合集团本身就是一个创新的组织模式公司。作为国有企业,国企的困难长江联合集团都有,国企没有的困难长江联合集团也有。在这种复杂的体制下,该企业不仅能够存活下来,而且目前净资产达20多亿元,年均回报率5.3%,近10年回报率都在10%以上,抵御了通货膨胀,这是非常了不起的。“更重要的是长江联合集团还创造了一个崭新的模式,找到了在区域经济发展当中一个重要的平台和阵地”,其赞美之词溢于言表。

初期扩展与调整夯实 两阶段奠定未来发展基础

1992年,浦东开发开放之际,上海市委、市政府明确提出要打“中华牌”,希望通过由中央有关部委、兄弟省市和上海市共同组建的市场化载体,利用浦东开发开放的效应,为长三角及长江沿岸地区经济联合、共同发展提供服务平台。同年,经长江沿岸中心城市经济协调会第六届市长联席会议倡议,由长江沿岸的上海、南京、武汉、重庆四地政府及交通银行总行作为发起人,联合沿江其它27个地级城市政府和386家企业共同组建



陆交中心外景

了长江联合集团,注册资金6.5亿元。“集团的宗旨就是打造长江经济带合作的市场化平台,推动长江流域经济的共同发展。作为跨省市、多元化投资的特例,1996年,集团被国务院批准为国家120家大型试点企业集团之一”。王亚奇用凝练的语言,首先向记者介绍了长江联合集团的由来。

长江联合集团成立20年来,始终把“服务长江、服务长三角当中发挥更大的作用,放大区域经济合作的影响力”作为公司的主战略,



长江经济联合发展(集团)股份有限公司董事长王亚奇

足迹遍布长江中下游主要城市。随着长江流域工业化、城市化、区域合作市场的不断演变,逐步走出一条以平台经济为特征的发展道路。王亚奇告诉记者,从功能作用上,长江联合集团大致经历了三个不同的发展阶段:

第一个阶段为初期扩展阶段。这个阶段,集团以建立“长江商贸走廊”为己任,以实业为主导,积极发展内联协作经济。王亚奇说,在政府推动下,集团抓住当时计划经济向市场经济转变阶段产业链分工相对简单,商品供不应求,生产要素短缺带来的商机,通过与沿江中心城市政府的密切联系和广泛协作,仅用5年左右时间,集团核心控股层企业就发展到58家,下属关联企业逾400家,为社会提供了4000多个就业岗位。十几年来,集团的经营范围涉及商业零售、物资贸易、房地产行业、工业投资、交通运输、宾馆服务以及信息服务等众多领域。

而随着规模的快速扩大和“战线”的不断拉长,集团发展中的一些问题开始逐步暴露。王亚奇向记者坦言,“由于这些投资比较分散,且分布在众多的领域和行业,联动和集聚效应比较差,十几年来,集团并没有形成自己的核心主业。而随着经济形势的发展,一些偏离主业和背离发展宗旨产业的弊端逐渐显现出来,并一度成为发展的障碍”。

“要增强自身的竞争力,更好地完成使命,集团的发展战略必须实现两个多元化转变:一是投资主体的多元化要朝提高质量转变;二是投资领域的多元化要朝投资结构多元化转变。发挥‘集成商’的作用,发挥‘投资杠杆’作用,明确主业,带动多元资本的投资,变投资领域多元化为投资的资金结构多元化”,王亚奇指出。

2004年4月,集团董事会决定进行重大



结构调整以实现战略转型。长江联合集团由此进入发展的第二个阶段即调整夯实阶段。

王亚奇告诉记者,这个阶段,集团以“社会资本带动力、产业发展服务力、城市功能优化力”为指导思想,通过改制来实现股本结构优化;通过改革来实现业务结构优化。几年间,集团大刀阔斧地对原有的近20个经营领域进行大规模收缩调整,将经营范围全部聚焦到物流业、房地产开发、投资服务业等主要领域。同时,经过股权结构调整,

集团目前核心企业减少到32户,凸显主业,减少了管理层级,成为上海国资系统第一批管理层级控制在三级以内的集团。初步扭转了股权过度分散和产业过度分散的局面。至2010年年底,集团公司通过资产变现、利润冲抵等途径消化不良资产4.29亿,不实资产5.6亿,两者累计相当于集团注册资本的1.5倍,实现了预期目标。期间,集团积极参与市场竞争,以投资为主导,立足物流、综合房地产、产业转移服务等领域,以及通过股权投资产品,引导投资,快速退出,以有限资源撬动更多的社会资本。集团的影响力和带动力得以进一步提升,开始成为一个政府功能和市场机制均较强的平台企业。

试水平台经济 打造长三角平台经济“航母”

“十一五”期间是长江联合集团发展的第三个阶段,即发展壮大阶段。王亚奇介绍说,此阶段正值中国互联网经济、电子商务模式不断成熟,专业化的产业链增值服务、内容服务、平台经济等新业态应运而生时期。因此,顺应时代发展的需要,运用信息等新技术手段,实现集团跨越式发展,更好地促进长江区域联合联动,成为集团发展的必由之路。

为此,长江联合集团把目光转向服务经济。王亚奇告诉记者,大量平台型企业通过互联网产生“裂变”反应,并集合各生产要素产生“聚变”效应,催生出令人瞩目的新业态、新模式和新速度。与传统企业相比,平台企业只要拥有大量的客户、找到适当的模式,借助于资本市场就会迅速壮大成为与跨国公司比肩的大企业,成为新兴市场主体。

发展平台经济,长江联合集团有独特优势。王亚奇给记者分析道,作为承担特殊功能的投资性企业,长江联合集团本身就是一个兼具政府功能和市场机制双重属性的服务平台,配置资源优势突出,在服务长三角平台建设中的作用日渐凸显。但传统“点对点”的资产布局和项目投资难以真正体现这些功能。如果通过搭建跨区域、跨产业链的经济性服务平台,依托政府政策导向,联合各类先进产品和服务产品,发展平台经济模式,通过“对称信息、集聚产品、引导投资、快速退出”,以有限资源撬动更多的社会资本,就能够体现上海国资在区域经济的影响力和带动力。而在国家长三角战略大背景下,沿江各地政府都希望利用上海在区域经济的号召力和带动力,通过提升长江联合集团的市场化载体功能,实现长江经济联动。因此,长江联合集团发展平台经济能发挥重要的作用。

2008年,长江联合集团通过建设56135网站平台,试水平台经济。这个全称为“上海陆交中心”的企业,依托物联网、互联网技术,运用平台经济模式,改变了原来的物流运营方式,通过采集物流供需双方信息,采用市场竞价、诚信管理、定位跟踪、第三方结算等一系列手段,实现全社会物流资源以货物为中心进行合理配置。短短几年时间,就形成了十多万家覆盖全国的物流供应商、需求商和配套企业会员,100多万次的日访问量,80多

万条日有效物流服务供求信息,16万笔撮合交易数,271亿元撮合交易总额。近两年内,实现实盘交易运费总计2.2亿,营业收入年增幅达50%以上。被评为中国企业信息化500强,最佳电子商务应用商,上海市高新技术企业。成为国内最专业的第三方物流服务交易平台,资源配置能力越来越强,服务长三角、服务全国的功能也越来越强大。

“十一五”期间,长江联合集团通过自身投资和引导投资,累计对外投资项目数量42个,投资总规模146亿元,基本形成了一批有影响力、有服务功能、有盈利能力和可持续发展的现代物流、产业综合体开发、城市基础设施建设以及城市综合体开发等产业。以6.47亿元自有资金撬动146亿元总投资,资本放大倍数超过22倍,社会资本带动作用明显;在产业发展服务方面,除上海陆交中心,长江联合集团还积极发展小额贷款机构、保险经纪、典当等生产性服务业,产业发展服务促进作用增强;在城市功能优化作用上,长江联合集团以先进理念为依托,在绍兴、苏州、南京等地主导开发大型城市综合体,探索产业港总部经济运作模式,投资长三角城市基础设施建设,促进了长三角城市群产业结构调整和经济协调发展。2011年,长江联合集团实现主营收入24.04亿元,比2005年增长34.2%;利润总额1.4986亿元,比2005年增长173.5%;历年的净资产收益率达5%;总资产达67.3亿元左右,比2005年末增长46.3%;股东权益24.12亿元,比2005年末增长63%。2011年集团对所有资产进行了系统调查,实际评估的股东权益接近50亿元,资本运作已具备了一定的空间。

“随着主业的进一步确立,企业经济实



长江经济联合发展(集团)股份有限公司集团总部

力和服务功能得到了很大增强,社会影响力逐步提升。集团发展的3个阶段充分证明了它的必要性、重要性和进一步理顺体制后的更大发展前景”,王亚奇表示。

成为中国区域合作领域有重要影响力的平台服务商

王亚奇告诉记者,中央要求上海推进“四个率先”,建设“四个中心”,上海市第十次党代会提出要坚持“创新驱动,转型发展”,未来五年基本形成以现代服务业为主体的新兴产业体系。中央政治局委员、上海市委书记俞正声在最近召开的上海市科技创新大会上指出,要高度重视新业态发展,重视和支持企业经营模式创新,支持“两头在沪”企业的集聚发展,重视和支持企业商业模式创新,支持基于网络的数字化制造、内容服务和平台经济发展。这为长江联合集团的未来发展指明了方向。

为此,集团的“十二五”战略规划在指导思想上,体现了“三个服务”,即服务经济增长方式转变,服务国家长三角战略,服务国有企业发挥影响力、带动力。在运作模式上,突出“平台经济”功能,重点培育和集聚产品及服务产品,着力于实施新的设计理念、合作方式和商业模式,融入和影响沿江地区经济发展。在业务框架上,突出和聚焦主业,明确现代物流、产业综合体和城市综合体开发作为发挥平台经济的重要阵地。在奋斗目标上,到2020年,成为国内区域合作领域最有影响力的平台服务商之一。在产品和服务产品领域,成为国内专业物流交易平台的行业标杆,成为长江地区产业综合体开发的行业翘楚,成为长三角城市综合体

开发的行业先锋,王亚奇如数家珍般地向记者娓娓道来,他说,围绕集团“十二五”规划确定的主业发展方向,集团将加快推进产业结构优化和合理调整,重点发展五个领域:

一是现代物流领域。集团将以陆交中心为抓手和突破口,不断完善商业模式,打造集物流供应商、需求商、增值服务商等为一体的服务平台,推动物流资源配置社会化和科学化,降低全社会物流成本。目前,集团已经在钢铁物流交易领域形成一整套交易规则和交易流程,拥有500多家钢铁物流交易会员,其中包括浙江物产集团、上海大宗钢铁电子交易平台等大型交易会员。前不久,集团与上海百联、光明、医药等六家企业协调,按照国家商务部、财政部要求筹划建立“上海城市共同配送体系”,促进上海物流配送产业升级。

二是城市基础设施投资领域。利用国家规范政府融资平台,新一轮公共投入方式转变的契机,集团将运用准金融投资商模式,搭建政府、设计与施工企业、银行、基金、信托、券商、咨询机构等为一体的服务平台,根据上海及长三角不同城市规划要求,实施投融资创新,突破现有资源瓶颈,发挥杠杆效用,实现项目快速滚动开发。目前,集团正与嘉定区政府签订50亿规模的BT战略合作协议,今年在建BT项目规模约15亿。

三是产业综合体领域。为了响应上海发展先进制造业和生产型服务业的要求,集团将在对苏州产业港项目实施整体运作基础上,搭建政府、园区开发商、服务商及企业为一体的服务平台,集中精力与漕河泾工业园区合作,创建长三角产业园,以客户需求为导向,创新服务和盈利模式,充分发挥集



团的特长和独特功能,走可持续发展道路。

四是城市综合体领域。在前几年综合房地产开发基础上,为适应当前的宏观形势,集团将努力盘整存量资产、梳理产权体系,优化资本结构,以“新理念、新科技、新业态”为核心,积极寻找合适的战略合作伙伴,依托房产人才和管理优势,开发、开拓新的城市综合体产品。

五是金融服务领域。利用上海构建金融中心以及国家鼓励金融创新的机遇,集团将以现有的保险经纪、金融担保、小额贷款、产业基金等服务性企业为抓手和突破口,统一规划、集聚能力,增加投资、扩展功能,形成具有一定规模的为长三角地区中小型企业服务的金融服务业。目前,由长江投资作为主发起人成立的“上海长江鼎立小额贷款有限公司”,注册资本1亿元,将进一步促进和深化陆交中心电子商务平台的金融增值服务功能。集团联合上海市住房置业担保有限公司,出资3800万元共同成立了“上海地产融资担保公司”,由于新公司承接了住房置业担保公司的金融担保业务,年内即实现盈利。

对长江联合集团的未来,戴相龙同样给予了厚望。他说,“长发公司的‘十二五’发展报告,凝聚了心血,我觉得非常好,大胆向前走。长三角仍是中国今后发展的重要龙头地区。在下一个十年二十年当中,要抓住长三角发展的大好形势,要有一个崭新的面貌”。

历史正在赋予长江联合集团以新的内涵,作为长江流域产业合作的综合平台服务商,长江联合集团必将成为上海“三个服务”战略的一个核心载体和区域合作战略的推动者、实施者,在中国未来的经济发展中发挥重要作用。