

2024年将燃料成本占比分析偏差从传统方法的8%压缩到2.5%，抓好标煤耗下降是成本管控的核心举措，为企业设定“煤耗再降2克/千瓦时”的目标提供数据支撑。

5.2 决策支撑作用凸显

经对标分析发现利息保障倍数偏低问题，企业2024年调整融资结构，替换高息债务3.5亿元，预计全年省下财务费用1400万元；依据度电盈利分析结论，企业调整机组运作模式，优先调度高效机组发电，预估年增盈利2200万元。

5.3 分析结果可视化呈现

案例大型火力发电企业2022-2024年度电盈利和标煤

单价联动数据详见表2，2024年案例大型火力发电企业和海南地区对标企业的度电成本对比数据见表3，量化数据直观呈现优化后分析方法应用成效显著。

如表2所示，2022-2024年度电盈利随标煤单价反向变动，盈利能力持续上升。

如表3所示，案例企业综合度电成本低于海南区域平均水平，核心竞争力为度电燃料成本管控，凭借煤种配比优化和标煤耗控制达成；度电环保成本略超行业平均数值，因企业超低排放改造投入较高；度电固定成本管控贴近最优水平，仍存小幅优化空间。

表2 案例大型火力发电企业2022-2024年度电盈利与标煤单价联动数据表

年份	2022年	2023年	2024年
度电盈利(元/千瓦时)	-0.06	0.014	0.088
标煤单价(元/吨)	1206.59	996.39	902.39
核心影响因素	煤价高企+煤耗偏高	煤价回落+煤耗持续下降	上网电价上涨+煤价小幅回落

表3 2024年案例大型火力发电企业与海南区域对标企业度电成本对比表(单位:元/千瓦时)

对比对象	案例大型火力发电企业	海南区域平均水平	海南区域最优企业
度电燃料成本	0.286	0.329	0.304
度电环保成本	0.032	0.030	0.028
度电固定成本	0.098	0.063	0.054
综合度电成本	0.416	0.422	0.386

6 结语

本文大型火力发电企业优化实践的案例证明，电力企业财务报表分析要贴合火电行业燃料成本占比高、资产重的特点，优化分析核心、搭建“财务-业务”融合的分析方法框架，能切实破解传统分析方法的局限。改良后的分析体系将度电盈利、燃料成本联动、长期偿债能力等定为核心分析要点，采用趋势分析、对标分析、数据融合分析方法，精准找出企业经营症结，为成本管控、资本结构优化、生产运行调整提供可信决策参照。未来随着电力市场化改革逐步深

化，火电企业财务报表分析得进一步引入大数据、人工智能等技术，搭建动态预警分析模型，达成事后分析到事前预测的切换，帮火电企业借能源转型契机达成高质量发展。

参考文献

- [1] 王建强.财务报表分析视角下电力企业内部控制优化研究[J].金融文坛, 2025, (07): 142-144.
- [2] 严文琪.对电力企业财务报表分析体系及分析方法的若干思考[J].理财, 2024, (11): 75-77.
- [3] 张雨琪.电力企业财务报表分析——以大唐国际发电股份有限公司为例[J].金融文坛, 2023, (08): 127-129.

From “Financing End” to “Operation End”: Path and Practice Research on the Market-oriented Transformation of Local Urban Investment Companies—Taking Shihezi City Construction Investment Group Co.,Ltd as an example

Wei Xie

Xinjiang Tianzhu Construction Engineering Group Co.,Ltd., Shihezi, Xinjiang, 832000, China

Abstract

As China's economy enters a stage of high-quality development, the reform of local government investment and financing systems continues to deepen, leaving traditional urban investment companies facing multiple challenges such as “separation of government credit, tightening of financing channels, increased debt pressure, and insufficient self-sustaining capacity.” How to achieve a strategic transformation from “the main force of urban construction” to “a comprehensive urban operation service provider” has become the core issue for the urban investment industry. This paper takes Shihezi Urban Construction Investment Group Co., Ltd. (hereinafter referred to as “Shihezi Urban Investment Group”) as the research object. The study finds that Shihezi Urban Investment Group has established a value conversion chain of “resources-assets-capital-funds,” creating an industrial ecosystem where “three major platforms” and “three sectors” develop synergistically, providing a replicable “urban investment model” for the market-oriented transformation of corps-level urban investment companies.

Keywords

Urban investment company; Market-oriented transformation; Urban integrated operation; Industry-city integration; Digital transformation

从“融资端”到“运营端”：地方城投公司市场化转型的路径与实践研究——以石河子城市建设投资集团有限公司为例

谢炜

新疆天筑建工集团有限公司，中国·新疆 石河子 832000

摘要

随着中国经济进入高质量发展阶段，地方政府投融资体制改革持续深化，传统的城投公司面临着“政府信用剥离、融资渠道收紧、债务压力加剧、造血能力不足”的多重困境。如何实现从“城市建设主力军”向“城市综合运营服务商”的战略转型，已成为城投行业的核心命题。本文以石河子城市建设投资集团有限公司（以下简称“石河子城投集团”）为研究对象，研究发现，石河子城投集团通过构建“资源-资产-资本-资金”的价值转化链，打造“三大平台”与“三个板块”协同发展的产业生态，为兵团级城投公司的市场化转型提供了可复制的“城投样板”。

关键词

城投公司；市场化转型；城市综合运营；产城融合；数字化转型

1 引言

石河子城投集团作为新疆生产建设兵团第八师石河子市最重要的国有资本投资运营平台，在 2025 年底成功获评

“AA+”主体信用评级，并通过对所属 13 家子公司的全覆盖调研，系统梳理了“十四五”收官与“十五五”开局的关键战略节点。其转型实践兼具典型性、前沿性与可复制性，是研究地方城投市场化转型不可多得的鲜活样本。

3 理论框架：城投公司市场化转型的四个维度

3.1 战略定位的“身份困境”

城投公司普遍存在“政企不分”的历史遗留问题。部

【作者简介】谢炜（1975—），男，中国四川成都人，本科，高级经济师，从事公司战略管理、风险控制、企业经营管理、资本运营管理研究。

分企业甚至被上级单位视为内设部门，缺乏独立的市场主体地位。转型的首要任务是明确“我是谁”——从政府的“左手”转变为自负盈亏的城市运营商。

3.2 业务结构的“虚胖体质”

大多数城投公司资产规模动辄百亿，但可经营性资产占比极低。大量资产为道路、桥梁、管网等不具备直接经营收益的公益性资产。转型的关键在于将“死资产”转化为“活资本”，培育具有稳定现金流的市场化业务。

3.3 融资模式的“路径依赖”

过去城投依赖政府信用背书，融资渠道单一且债务期限错配严重。转型要求企业重构信用体系，通过提升主体信用评级、培育产业子公司、探索混改上市等方式，打通资本市场的直接融资渠道。

3.4 体制机制的“行政惯性”

沿袭行政事业单位的管理模式，导致城投公司普遍存在决策链条长、人才结构老化、激励约束软化等问题。市场化转型必须以三项制度改革（劳动、人事、分配）为抓手，建立现代企业制度。

4 实践探索：石河子城投集团的转型解码

4.1 战略升维：从“建设者”到“运营者”的身份重塑

石河子城投集团明确提出打造“百万人口区域中心城市综合运营服务商”的战略愿景。这一战略定位绝非简单的文字游戏，而是对企业功能属性的根本性重构^[1]。

从产业链角度看，集团不再满足于传统的“拿地-建设-移交”模式，而是着力构建城市大基建全产业链与城市现代服务产业链的双轮驱动体系。通过打通投资、设计、建设、运营、服务全链条，实现了从单一环节的工程商向全周期运营商的跃升。

从角色定位看，集团创新性地提出了“政府做导演，城投做主演”的角色转换机制。这一表述精准破解了政企边界难题：政府从指令下达者转变为规则制定者与资源赋能者，城投从被动执行者转变为市场主演与价值创造者。

从价值逻辑看，集团确立了“资源变资产、资产变资本、资本变资金”的四资循环路径。这彻底颠覆了传统城投“负债驱动增长”的粗放模式，转向以运营能力驱动价值释放的精益模式。

4.2 业务重构：三大板块的协同生态

在业务布局层面，石河子城投集团摒弃了“大而不强、全面不精”的摊大饼式扩张，而是围绕城市建设更新、城市运营服务、城市产业投资三大板块，构建错位发展、协同赋能的产业生态。

4.2.1 城市建设更新：守正创新，打造“好房子”品牌

泰安建筑公司与民用设计院的调研实录生动展示了集团在传统基建板块的转型思路。

首先是市场逻辑的重塑。泰安建筑公司被明确要求摒

弃“等靠要”思想，内外并举开拓市场，争做“兵团有影响力的建筑施工品牌”。这意味着企业必须走出“内部配套”的舒适区，直面外部市场的优胜劣汰。

其次是产品内涵的升级。集团敏锐捕捉到房地产市场从“有房住”向“住好房”的深刻转变，率先提出聚焦好标准、好设计、好材料、好建造、好运维五大核心要素，打造“安全、舒适、绿色、智慧”的“好房子”，并推出“好房子·城投造”的品牌矩阵。

再次是模式创新。民用设计院作为新纳入的混改企业，被赋予探索“以设计院为龙头的EPC总包模式”的战略使命。

4.2.2 城市运营服务：民生兜底与市场突围的辩证统一

一是平台化运营。加快绿配货运平台、智行平台、公务用车平台的常态化运营，将分散的运力资源整合为可调度的线上运力网络。

二是场景化变现。充分发挥公交站点“串联成网”的触点优势，聚焦生活物流、车辆后市场、零担物流等高频场景，将存量场站资源转化为可运营资产。

三是品牌化塑造。致力打造“师市线上线下绿色出行赋能的城市物流运营品牌”，将成本中心转化为价值中心。

4.2.3 城市产业投资：混改赋能与产业链延伸

涇虹药业的调研是集团产业投资板块的典型示例。面对国有资本与民营资本的融合命题，贺双普董事长提出“双向赋能、凝聚合力”的融合方针。

一是体制优势互补。充分发挥国企的信用背书、资源整合能力与民企的市场敏锐度、决策效率优势。

二是产业链协同。强化与物业等内部板块的联动，延伸药品配送、器械销售及为老服务链条，从单一贸易商向供应链集成服务商转型。

三是治理规范提升。针对应收账款高企、内控薄弱等民企常见短板，加快在文化、管理上全面融入城投体系，实现“形神兼备”的混改效果。

4.3 机制破壁：现代企业制度的三重再造

4.3.1 治理结构去行政化

石河子城投集团明确要求各子公司“加快理念转变与制度建设，健全现代企业管理制度”。针对长期以来“决策走程序、执行慢半拍”的顽疾，集团通过分类授权、清单管理，厘清了党委会、董事会、经理层的权责边界。

4.3.2 人才队伍市场化

在数投公司调研时，集团特别强调“加快引进高端核心人才，打造专业化创新型技术团队”。针对文旅投公司“人才储备不足、创新能力不强”的问题，明确要求“推动运营思维从内部配套向市场导向转变”。

这种“外联内培”的人才战略，既依托高校科研机构引进“外脑”，又通过“骨干优才”计划培养本土梯队，有效破解了兵团城市引才留才的区位优势。

4.3.3 激励约束刚性化

虽然资料中未详细披露具体的薪酬改革细节，但从“加