

新华网：资本运作成山东国企改革转型升级的新出路

【来源：2015-9-23 新华网 迟焕东】

从面临解体到跻身山东国企第一梯队，从单一高速公路运营公司转型升级为以投资、建设、桥梁为主业的多元化产业集团……低成本高效率的资本运作成为山东高速集团高速发展中的“密码”。

数据显示，依靠资本运作，山东高速集团注册资本从成立之初的5亿元增至200亿元，增长了39倍；年经营收入由21亿元增长到450亿元，增长了20倍；利润总额由0.8亿元增长到35亿元，增长了42倍；资产负债率由98.9%降至62%，降低了37个百分点；资产规模从60亿元增长到3500亿元，增长了57倍，居全国同行业和省管企业第一位。

“作为国企，我们承担着国有资产保值增值的责任和使命。”山东高速集团董事长、党委书记孙亮说：“从实践来看，资本运作是实现低成本快速扩张的根本途径，是实现由大到强的必由之路，更是实现国有资产保值、增值的重要手段。”

孙亮介绍说：“早在2003年，我们提出‘以科学发展为主题，以科技创新为动力，以资本运作为支撑，以精细化

管理为切入点，实现又好又快、又快、又大、又强发展”的工作方针，把资本运作放在支撑集团发展的重要地位。”具体做法是：实施资产证券化，基本实现高速公路、建设施工整体上市。2012年，集团所属路桥集团借壳上市，这是我国股市退市新政下第一个恢复上市交易的ST股票，累计实现国有资产增值45.9亿元。

融资“去银行化”，降低财务成本。山东高速集团依托全国同行业最高的AAA信用评级，综合运用企业债券、中期票据等直接融资工具，累计直接融资823.2亿元，比同期银行贷款节约费用16.75亿元，为高速公路、铁路等重点项目“输血”。

以股权为纽带，引进战略投资者。2014年，高速集团通过股权融资，先后引进了中建公司、新加坡淡马锡公司等境内外投资者，并代持我省股份控股济青高铁，成功解决了济青高铁项目300亿元注册资本金，为地方主导投资建设高铁项目树立了样本。

推进兼并整合重组，实现低成本扩张。高速集团整合重组省路桥集团、齐鲁建设集团等7家省管企业，通过增资扩股、业务扶持、剥离整合等手段，实现国有资产效益最大化。省地铁局由整合前营业收入8.23亿元、利润总额0.16亿元，

到 2014 年分别增长到 32.14 亿元、1.04 亿元，分别增长 291% 和 54%。

在山东高速集团依靠资本运作驶入发展“快车道”的同时，山东省国有资产投资控股有限公司（以下简称山东国投公司）在实践中摸索形成了一整套以管资本为主的股权管理理念和经验。

2005 年，在国有企业改革的大背景下，山东省国资委成立了山东国投公司，赋予其“重大产业项目投融资平台、产权交易平台、不良资产处置平台”三大职能，将原 9 户省管企业的国有资本划入山东国投公司运营。之后，省国资委陆续将省皮革公司、省水产集团、省丝绸集团托管给山东国投公司，由其推动改革重组并管理运营。

“目前，我们陆续投资形成的股权公司有 46 家。这些股权涉及的行业多、门类多、性质不一、持股比例不一、规模及发展状况不一、彼此关联度也不高，管理起来比较复杂，难以采取‘一刀切’的管理模式。”山东国投公司董事长、党委书记李广庆认为：“管资本实质上是股东身份的一种回归，即立足于股东的责任、权力和义务，通过公司治理制度安排来行使股东职责。形象点说，就是我们的股权管理更像是‘放风筝’，让企业充分按照市场规律去自我管理和发展，而我们呢，只要紧紧抓好公司治理这条主线，在出资企业内

部建立起规范的治理结构，就能依法落实和保障我们的股东权益。”

在让股东身份回归理念下，山东国投公司倡导法人之间平等的经营理念，尊重企业的法人财产权和经营自主权平等经营；坚持有所不为有所为，不去干涉更不会代替企业进行日常的经营管理，而是让企业按照市场经济规律组织经营，让专业的人干专业的事。同时，积极参与和改进投资企业的公司治理，提高公司盈利能力，维护股东权益，防止股权价值受损。建立规范的现代企业制度。重视发挥董监事在公司治理中的积极作用。关注涉及股东权益的重大事项。抓好企业的业绩考核与评价。

省再担保集团是新三板上市企业，股东有 16 家，山东国投公司持股比例接近 63%。针对其行业高风险特点，股权管理重点是抓好业绩考核评价和风险评估管控。通过支持企业实施管理层契约化管理，员工市场化薪酬，进一步激发企业发展活力。在企业重大决策上，强化事前沟通环节，高度关注风险，积极发挥股东优势，与企业共同研究，促进企业提高管控风险的能力。

作为国有资本运营公司的“试验田”，山东国投公司交出一份满意的“答卷”：截至 2015 年 8 月 31 日，公司资产

总额 379.94 亿元，同比增长 18.1%；所有者权益总额 158.11 亿元，同比增长 15.75%；累计实现营业收入 128.72 亿元，同比增长 6.87%；利润总额 11.81 亿元，与去年同期相比翻了接近一番。