

【中国经济时报】山东国投：破解国有资本投资运营成功“密钥”

来源：中国经济时报-中国经济新闻网 日期:2019年10月01日 作者:马会

国有企业，是经济发展中流砥柱；国企改革，事关经济发展全局；国有资本运营公司，应运而生。它肩负双重使命：国资保值增值，优化国资布局。

山东省国有资产投资控股有限公司(以下简称：山东国投)在2005年成立，它是省内唯一一家省级国有资本运营公司，短短14年间，蓬勃快速发展，业绩表现抢眼。

一是实现国资保值增值。从成立之初2005年到2018年底，资产由83.9亿元增加到1311.5亿元；利润由0.4亿元增加到24.8亿元。

二是优化国企产业布局。借助资本力量，产业进退有序；处理大量“僵尸企业”，解决众多社会问题。

亮丽成绩背后原因何在？为此，中国经济时报记者走进山东国投，试图破解山东国投的成功之道。山东国投党委书记、董事长李广庆做了详细介绍。

在党建引领下，以股权为抓手的“放风筝”管理新模式、“四新四化”投资新模式、“僵尸企业”破产重组新模式，这三种新模式，就是亮丽成绩的“密钥”。

以股权为抓手的“放风筝”管理新模式

亮丽业绩的取得，需要好的经营管理模式。根据企业自身特点，山东国投以股权为抓手，打造独特的“放风筝”管理模式，这是企业成功的“密钥”之一。

从业务领域来看，公司从事投融资业务。它是山东省唯一省级国有资本运营公司，主要从事的业务是投融资、资本运营和资产管理。

从行业范围来看，公司涉及众多行业。拥有全资、控股等二级企业 20 余家，参股企业 30 余家。布局银行、保险、证券、资产管理、类金融、信息技术、文化产业、远洋渔业、国际贸易、医药等多个行业。

企业自身的特点，决定了企业的管理思路和管理模式。李广庆告诉本报记者，作为国企，在党建引领下，坚持“资本化、市场化、专业化”原则贯穿整个经营管理和投资运营全过程。

具体而言，就是用资本化的思维去做事情；用市场化的思维去投入和选人用人；专业事情交给专业人才去做。“三化”原则贯穿始终，助推山东国投稳健发展。

对于国企而言，党建是国企的“根”和“魂”。山东国投在党建领域书写浓墨重彩的一笔。

首先，构建了坚持党的领导和与完善国企现代企业制度有机统一的治理体系，党的领导核心和政治核心功能得到制度性落实；再者，构建党委书记履行第一责任人、党委常委成员履行“一岗双责”的党建

工作格局，党建工作全面纳入考核体系；最后，将党建工作深入基层，实现企业建设到哪里，党建工作就开展到哪里。

以“资本化”规范现代化治理

首先，要有资本化思维。李广庆说，只有“股本”变成“资本”，才会要求资产回报率，才能够完全按照市场思维办事情，才能真正激发市场活力，才能够真正推动公司现代化治理。

资本化思维意味着，对于众多权属企业，管理的是宏观战略方向；管理目标是优化资本布局和提高资金回报率；管理手段主要是以“股权”为抓手，坚持“用手投票”和“用脚投票”相结合。

资本化思维意味着，采取“放风筝”方式管理，以“股权”管理为抓手，秉承“定战略、议大事、管团队、控风险”十二字方针，李广庆说，“我们紧紧牵住线，以战略定位把好方向，严格按《公司法》和‘公司章程’操作，履行好股东职责，到位而不越位。至于风筝飞多高，我们不去干涉。”

“放风筝”管理的核心在于：一是紧紧抓住“公司治理”主线，在权属企业内部建立规范的法人治理结构；二是完善议事原则，强化过程监控；三是规范“三会”议案，保证对重大事项的流程化、规范化管理；四是委派股东代表、董事监事发表意见，切实维护股东权益。

“放风筝”管理背后，依托严密的制度。李广庆介绍道，“放风筝”管理，有严格的制度建设和管理。公司治理框架非常完善，“董监高”各自从自己层面去做事情，治理顺畅，执行顺畅。

“放风筝”管理的背后，有具体执行部门。2015 年底，山东国投率先成立股权管理部，将权属企业的议案形成“4 大类 75 个细项”分类清单，按照“清单管理、分类审理、职能审核”的管理原则，明确了承办部门、决策权限和办理流程，促进了管控水平提升。

“放风筝”管理模式，得到业界认可。2018 年 11 月份，在国务院国有企业改革领导小组办公室召开的座谈会上，山东国投作为地方五家典型企业代表做了经验介绍。

“市场化”和“专业化”激发活力

“市场化能够激发企业活力。”李广庆说，投资运营市场化，能够带来更好效益；选人用人市场化，能够充分调动职工积极性。

投资市场化，是借助市场手段，推动产业布局调整。选人用人市场化，指的是职位能上能下、工资能高能低、职工能进能出。“这三项改革，山东国投基本上做到了。”李广庆说。

实施市场化招聘机制。通过多种渠道为权属企业德州银行、省文投、巨能资本等企业引进多名高管人员；支持鼓励权属企业浪潮集团、德华安顾等面向海内外广泛招聘，积极引进高端人才。

实施市场化考核机制。从 2011 年开始，总部职工实施 360 度绩效考核，考核结果按照 A、B、C、D 四档强制分布，与薪酬紧密挂钩，作为薪酬分配、职级晋升、岗位调整的主要依据，极大调动员工积极性。

“即使两个人都是部长职位，根据考核结果，绩效工资差别也较大，有时候能达到 30%左右。”李广庆说。

实施市场化股权激励机制。一是权属上市公司率先实施股权激励；二是在此基础上，积极推动非上市公司探索中长期激励工作，推动和鼓励有条件的权属企业试点先行。

“在山东省属国企中，我们率先实施股权激励。”李广庆谈论道，当时选择浪潮信息、浪潮软件两户上市公司作为试点。

山东国投凝聚大批人才。总部 80%以上具有研究生以上学历（学位），他们懂经营、会管理、熟悉资本运作、擅长投融资管理，在业内树立了“山东国投”的品牌优势及竞争优势。

“四新四化”的投资新模式

亮丽成绩的取得，离不开好的投资模式。只有投资方向正确，才能使得国资保值增值，才能优化国资产业结构和布局。

山东国投的投资方向，从“三高三新三关联”调整到“四新四化”，是伴随山东省政府要求，伴随山东省经济发展情况，按照“资本化、市场化、专业化”原则来调整的。

优化产业结构布局

从投资领域来看，一方面，投资服务于全省经济发展大局；另一方面，也积极发现市场新机遇新机会。这主要表现在以下两个方面：一是推动传统产业优化整合；二是培育和发现新市场。

一是推动传统产业优化整合。协助济钢和莱钢重组，助推山东钢铁产业整体布局；以战略投资者身份参与山东黄金重组整合，支持其重组和混改上市；以联合并购者身份协助、助推鲁商置业成功借壳上市；密切参与山东地矿借壳上市，打造全国地矿系统上市第一股；ST 中鲁 B 面临退市时，成功重组该公司，捍卫了我国“流动国土”。

“投资服务于山东省经济发展的大局，助推传统产业优化整合。”山东国投副总裁崔朋朋说。

两大钢铁企业重组。当时，山东钢铁产能要转移到日照，如果不能顺利重组，就会影响全省钢铁产业的发展，为此，山东国投作为第三方以提供现金选择权方式参与重组，助推了山东钢铁产业整体发展优化布局。

二是培育和发现新市场。2013 年，成立德华安顾人寿保险有限公司（以下简称“德华安顾人寿”），填补了山东省没有寿险法人机构总部的空白；2012 年，与山东大众报业集团联合成立山东省文化产业投资集团有限公司，打造了山东文化产业领域的投资平台；2010 年，投资

海运产业，为山东省实施山东半岛蓝色经济区战略、保障省内海洋运输提供了平台。

“投资新产业，并不是心血来潮。”李广庆告诉本报记者，山东国投站在全省角度去探索，哪些事情值得做。投资海洋产业和寿险公司，山东国投请国际知名机构进行专业论证；投资文化产业，山东国投和大众报业进行了反复论证。

2013年，山东国投和德国安顾集团合作，成立了德华安顾人寿，该公司注册资本12亿元，其中山东国投出资6亿元，持股50%。

“当时全国性的寿险公司基本上都在北上广，落户到地方很少。”崔朋朋说，德华安顾人寿是为数不多的将总部落户到地方省会城市的寿险公司。

投资“四新四化”产业

从投资理念来看，首先，公司坚持创造长远价值的投资理念、实施灵活的投资策略、创造长期回报的投资组合，为此明确了“三高三新三关联”的投资运营方向。

“三高”即高技术、高端制造、高品质的服务和消费；“三新”即新能源、新材料、新模式；“三关联”即与山东的资源和山东市场关联、与省内国有企业的发展关联、与公司的现有产业关联。

以此为重心，确定了相应产业投资板块：文化产业、健康产业、信息产业、金融产业、新能源产业等。

随着山东省新旧动能转换重大工程的深入推动，山东国投主动对接全省产业需求，围绕“四新四化”方向，将投资总额的 86%投向“十强产业”。

金融产业，收购德州银行，获取稀缺牌照资源；信息产业，支持浪潮集团建设“国家健康医疗数据中心”和“浪潮云服务基地”项目；新能源产业，投资中通客车，投资电网自动化领军企业积成电子。

同时，山东国投还在向国内一流企业看齐。李广庆介绍道，股权运作和基金投资，山东国投对标中国国新；管理实体公司，山东国投对标国开投；对于“僵尸企业”、不良资产，主要处理方式是有序进退，以退为主，对标中国诚通。

“僵尸企业”破产重组蜕变重生

亮丽成绩的取得，离不开“僵尸企业”处理的扎实工作。“处理不良资产”也是山东国投的重要职能之一。借助资本运营手段，山东国投取得显著成绩。

数据显示，近年来，山东国投共处置各类企业 200 多户，安置职工 3 万余人，公司权属企业实现全盈利。

山东国投已经成为山东“僵尸企业”、不良资产的关键处理器，债务风险、维稳风险的重要防火墙。

“废墟”中开出“繁荣之花”

处理“僵尸企业”、不良资产，牵涉问题良多。一方面，大量的国有企业职工下岗等问题，牵涉到职工就业和社会稳定等众多问题；另一方面，不能流失国有资产，要使国有资产保值增值。

面对困难，山东国投公司迎难而上。近年来，山东国投陆续接收了山东省皮革公司、水产集团、丝绸集团、医药集团等省属特困企业，借助资本运营手段，山东国投公司推动其重组和整合。

通过不良债务打包回购方式，以 4000 万元盘活了山东省皮革公司数亿元的土地房产；以 400 余万元盘活了齐鲁石化联营公司价值上亿元 1.1 万平方米的商业地产。

处理不良资产，如果成功运作，可以通过“治理重生”的方式，实现质的飞跃，使得“废墟”中开出“繁荣之花”，这其中的典型案例就是中鲁远洋。

“当时发展困难，给谁谁不要，因为是上市公司，省里又不让退市，我们就把它接过来了。”李广庆告诉本报记者，山东国投先后两次出资受让中鲁远洋渔业公司 47.25% 的股权，支持其高质量发展。

理念思路不转变，没有战略很难发展。李广庆强调，“精准定位，选好人才，适量输血”企业就能够获得良性发展。

山东国投党委常委卢连兴兼任中鲁远洋董事长，这几年来，大刀阔斧进行改革，挖掘中鲁远洋的潜在价值。公司“营收利润”双高增长，实现高质量发展。

2018年,营业收入10.23亿元,同比上升10.74%;利润总额1.02亿元,公司成立20年,这是首次突破亿元大关。中鲁远洋已经成为国内远洋渔业企业发展质量最好的企业之一。同时,作为远洋渔业的领军国有企业,中鲁远洋发挥“领头羊”作用,足迹遍布大西洋、印度洋、太平洋;“中国金枪鱼交易中心”的设立,更极大地增强了我国在金枪鱼领域的定价权。

债务风险、维稳风险的防火墙

据曾经主导处置多家困难和“僵尸企业”的卢连兴介绍,通过近年来的努力,在处理不良资产领域,山东国投取得显著成绩。

目前,山东国投已经成为“僵尸企业”、不良资产的关键处理器,债务风险、维稳风险的重要防火墙。

一是实现了困难企业重生。目前,省皮革公司、齐鲁联营公司、丝绸集团、医药集团、青岛渔业公司等昔日的传统困难企业均已实现“蜕变”重生。

二是维护企业和社会稳定。下岗职工安置是大问题,如果处理不好,则会引发社会问题。坚持“政策类别化,去留自愿化,方案人性化”处置原则,在解除劳动合同的近3000名职工中,没有群体性上访,在推动改革进展的同时维护了一方稳定。

三是省内公认的“最难啃的骨头”省经济技术开发中心（联大集团）治理工作取得突破性进展，目前，正按照“转企改制”工作方案步入“治理重生”的良性轨道。

四是一次性从各省直部门接收 130 多户处于“僵尸”、亏损状态的企事业单位，占到全省全部应划转任务的 62%，清理退出工作正在稳步推进中。