

山东国投：借鉴淡马锡模式 三条主线运营国有资本

【来源：2015-11-20 21 世纪经济报道】

提升股权投资和资本运营效益，降低投资风险是资本运营公司一个极为重要的方面。对此，李广庆介绍说，成为资本运营公司，对公司所属的全资、控股、参股三种不同类型的企业实施分类管理，不干涉企业的日常经营事务，使企业发展更多地遵循市场规律。

作为迄今为止山东国企改革试点中唯一一家“资本运营”公司，山东国投董事长李广庆说：“虽然‘管资本’在形式上还有个‘管’字，但这是以股东的方式行使所有权。国有资本运营公司的重要职能之一就是股权管理，通过管理提升投资企业的盈利水平，进而提升股权价值。”

向淡马锡看齐

8 月 24 日，李广庆被任命为首批改建后的国有资本投资运营公司山东省国有资产投资控股有限公司董事长。山东国投也成为迄今为止唯一一家以“资本运营公司”定位的国企改革试点公司。

应该说，山东国投甫一出生就带有资本运营的“基因”。

2005 年山东省国资委以改组山东省交通开发投资公司的方

式组建山东省国有资产投资控股有限公司，同时将山东省企业信用担保公司、山东齐鲁石油化工联营开发总公司、浪潮集团等 9 户企业的国有出资划入新组建公司。

自 2005 年就在山东国投担任副总裁、2011 年出任总裁的李广庆认为，自诞生之日起，山东国投就承担着国企改革的重要角色，成为“省国资委-国有资本运营公司-实体企业”三级管理体制的试验者、探索者。

李广庆接受 21 世纪经济报道记者采访时介绍说：“山东国投公司成立后，高起点关注国内外优秀企业，多次到新加坡淡马锡等企业学习考察，同时也向国内先进省市学习，经过多次调研回来反复论证，确定将现代金融服务业、山东省有发展潜力的新兴产业等作为投资重点，明确确定了国有资本布局，集中投资于战略性新兴产业的定位。”

目前山东国投已形成投融资、资本运营、资产管理后产权交易四大板块。由于目标清晰，定位准确，从 2005 年到 2014 年九年时间，山东国投公司总资产由 83.9 亿元增长到 359.24 亿元；净资产由 29.8 亿元增长到 151 亿元；年度利润总额由 0.4 亿元增长到 12.68 亿元。

三条主线

李广庆介绍，2014 年 3 月，山东省出台深化国资国企改革

26 条意见后，山东国投迅速启动了谋划改革发展的一系列行动：集中组织了总部及相关业务板块的专题发展研讨会，期间，既广泛收集员工意见建议，又借脑借智召集专家座谈，并在 26 条出台后的第一时间形成了初步的“深化改革的设想和方案”，核心便是通过深入持续的市场化改革，打造成为国有资本运营公司。

李广庆说，结合过去的实践，国有资本运营公司今后将坚持突出三条业务主线。

他说：“我们的重点是开展战略新兴产业投资，有进有退，服务地方经济发展大局。”在这方面，山东国投有过成功经验。2012 年山东国投与山东大众报业集团共同投资成立了山东省文化产业投资公司，布局省内核心文化产业项目，将其打造成为文化产业的投资平台；2013 年考虑到山东省是经济大省，但寿险规模及人均购买保险金额并不相称的情况，于是与德国安顾保险集团共同投资成立了德华安顾人寿保险公司，完善了山东省内金融服务体系和养老保障体系，填补山东省内无寿险法人机构总部的空白。

第二条主线是以市场化方式在金融资本市场开展股权投资、市值管理。2012 年以来，山东国投积极参与了山东黄金（600547.SH）、山东地矿（000409.SZ）、山东钢铁（600022.SH）、日照港（600017.SH）等国有企业的重组或入股；同时运作完成

了招商银行（600036.SH）、招商证券（600999.SH）、积成电子（002339.SZ）等上市公司的股票。

其次是在服务国企改革、国有经济战略重组的进程中，以市场化方式开展并购重组、债务处置、资产经营管理。李广庆介绍，2014 年山东国投受山东省国资委委托先后托管省医药集团，重组整合了齐鲁联营公司和省皮革工业总公司，通过资本运作和债务重组方式，将山东远洋渔业公司剥离重建。同时还通过直接回购、收购转售、受托收购等方式投资收购省内金融不良债权，他说：“这方面，我们也是刚开展，开辟了资本运营新空间。”

风险控制

提升股权投资和资本运营效益，降低投资风险是资本运营公司一个极为重要的方面。对此，李广庆介绍说，成为资本运营公司，对公司所属的全资、控股、参股三种不同类型的企业实施分类管理，不干涉企业的日常经营事务，使企业发展更多地遵循市场规律。

对现有全资控股子公司，充分授权，抓好战略、找准定位，切实履行股东权力、承担股东责任，通过市场手段和契约方式进行管理。

李广庆说：“首先我们自己就要定好位，定位于股东，而不是传统的上级部门。”他认为现在要大力倡导一种新型的企业理

念，法人之间平等的经营理念，要尊重企业的法人财产权和经营自主权。权属企业并不是山东国投的下级单位，而是具有独立法人资格的企业，甚至也不是传统的母子公司关系，而是一个独立的市场主体。

而对参股经营企业，则是积极发挥股东作用、关注资本流动性，坚持用手投票与用脚投票并举的方式，获取国有资本财务性收益。

李广庆举例说：“我们的股权管理更像是则‘放风筝’，让企业按照市场规律自我管理自我发展，而我们则抓住‘公司治理’这条主线，借助派出的董监事加大话语权，建立起规范的治理结构，依法落实和保障我们的股东权益。”

成为试点企业之后，山东国投管理权限更加明确，束缚企业手脚的条条框框更少了。李广庆举例说：“我们下面有家权属企业要入股当地的城商行，以往要给上级打报告，可等到批复之后，可能三个星期就过去了，哪还有入股时机，现在这样的决策自己就能说了算，三天的时间就足够了。”