

# 国企国资改革—引入民资机制趋变

【来源：2016-06-05 经济导报 作者：韩祖亦】

作为国企国资成分居重的大省，山东国企在国资监管模式、国企创新发展、省管企业混合所有制改革等方面的先行先试，备受瞩目。如今，被业内视为国企国资改革突破年的2016年即将过半，山东国企取得了哪些突破，成效如何，在经济导报记者的采访中，已有迹可循。

## 投身资本市场的“执念”

不论是A股，H股，还是新三板，对于资本市场的不懈追求，成为山东此轮国企国资改革的新亮点。

“力争2017年前完成A股上市，并适时启动H股上市。”虽然去年“股灾”后，IPO形势出现了一些变化，但中泰证券对此仍势在必得。“具体能不能完成要看政策，虽然目前IPO融资额和审批节奏发生变化，但如果跨界定增和中概股回归实质收紧的话，ST股退市步伐将加快，A股入口也会放大，注册制可能提前到来。因此，公司在2017年完成上市，可能性是很大的。”中泰证券纪委副书记、党务工作部部长崔建忠对导报记者表示。

山东影视传媒集团（下称“山影集团”）也已启动旗下山东影视制作有限公司的股份制改革和上市工作，拟吸纳优质影视文

化产业资源注入。“目前，已完成评估测算，正在引进战投，争取以 IPO 的方式尽快登陆创业板。”山影集团总经理晋亮表示。

鲁信集团旗下的主要子公司山东省国际信托股份有限公司，亦于 2014 年引入新股东中油资产管理有限公司，注册资本由 14.67 亿元增至 20 亿元，2015 年顺利完成股份制改造，目前上市工作正在有序推进中。

2015 年 4 月，完成对法国客运第四大、货运第二大机场——图卢兹机场 49.99% 股权交割的山东高速 (5.52 +2.03%, 买入) 集团，在打破长期以来欧美资本对境外机场投资垄断地位的同时，也品尝到了收购成熟机场项目带来的甜头。

“我们是从资源稀缺性角度来考虑收购法国机场的。它在法国甚至在欧洲客货运量上都很可观，还是空客的集聚地。下一步，集团还将追踪欧洲其他的机场项目，包括巴基斯坦的机场，打算并购更多的机场，并在未来将机场板块打包在香港上市。机场项目虽然一次性投资非常大，但其后的现金流比较好。”中国山东国际经济技术合作公司副总经理周昕对导报记者表示。

山东国有资产投资控股有限公司（下称“山东国投”）亦在投身资本市场方面收获颇丰。旗下再担保集团已于 2015 年登陆新三板，省水利工程局利用行业领先地位收购贵州威德环境科技有限公司 51% 股权，并启动新三板上市进程。

不过，喜悦中亦有烦恼。“再担保集团在新三板成功挂牌，是山东国投进行混合所有制改革的一种途径，使公司治理更规范，财务结构更清晰。但也因为国资背景，在新三板交易受阻，对再担保集团进一步融资产生不小影响，虽然总体利大于弊，但这一点很麻烦。”山东国投董事长李广庆坦言。

### **国资重器+民资活力**

2015年，对于中泰证券而言，无疑具有里程碑意义。当年9月，其改旗易帜，由“齐鲁证券”改制更名为“中泰证券”，并在这个股指巨幅调整、飞转直下的年份，实现了高达80亿元的可观利润。目前，中泰证券正向着打造系统重要性现代投资(6.86+0.73%, 买入)银行的目标迈进。这背后，民营资本的轮番引入，成为中泰证券释放活力的强大动力。

2008年，经山东省政府和中国证监会批准，中泰证券实施了第三次增资扩股，注册资本由22亿元增加到52亿元，当时引入了18家民营企业，占注册资本的20.11%，公司实现了由国有独资企业向混合所有制企业的转变；2015年公司实施了第四次增资扩股，股本增至62亿股，民营资本在公司资本中的占比达到22.75%。

在中泰证券董事长李玮看来，民营资本的引入，使公司治理更加完善，机制更加灵活。“去年‘股灾’后，在股指期货、高频交易、场外配资先后受到限制和清理的不利背景下，公司迅速

调整业务方向，打造投行、资产管理、金融衍生产品等业务体系，优化产品布局，提升了服务客户的能力。”李玮对导报记者表示。

同样，即便拥有强大的资金实力和因出品《琅琊榜》《北平无战事》《父母爱情》《大圣归来》《欢乐颂》等多部知名影视剧而在行业内获得傲人口碑，山影集团依旧在影视项目投资中，为民间资本留了一块“绿洲”。

“目前，全国共有 9000 多家影视剧制作公司和机构，其中 95% 为民营，5% 为国有。在此背景下，山影集团能在去年位居前十，与公司一直坚持的‘三条腿原则’密切相关。”晋亮说。

晋亮说的“三条腿原则”，指集团投资的影视剧中，必须引入两家民间投资方，以相互制约、相互帮助、相互监管，从而优势互补，实现国企效益最大化。“例如 1 亿元的投资中，即便我们有足够的资金，也最多拿出 8000 万元，剩下的引入民资。借用他们的管理和机制，导入人才、供销渠道等市场元素。此前出品的《大秧歌》，便是因这种模式，在投资额放大后，实现了效益翻番。”

此外，山东高速集团也已将旗下信联支付公司、科技集团、信息工程公司、轨道设备材料公司、高速建材公司、生物工程公司等 6 户企业列为混合所有制改革试点单位，积极引进战略投资者和员工持股，目前各试点企业正在加快研究制定混改方案，有 2 户企业混改方案已经基本成熟。

## 从官员到职业经理人

作为山东省重要的投融资主体和资产管理平台鲁信集团的负责人，导报记者面前的相开进，已完成了从政府官员到职业经理人的华丽转身。

“去年3月，省国资委确定鲁信集团为首批改建国有资本投资运营公司试点单位。去年5月，集团30%国有资本划转省社保基金理事会。在9月召开的改建后首次董事会会议上，集团聘任了契约化管理的总经理1名、副总经理3名、首席财务官（兼）1名。”在相开进看来，这是国企国资改革，完善企业法人治理结构的重要一步。“今后，干得好或者不好就将由市场来检验，3年任期能否完成目标，对每个人来说都是一个考验，任免自此由公司董事会决定。”

2015年6月进入第二批国有资本投资运营公司改建试点单位的山东高速集团，也已在满易科技公司等5家企业开展职业经理人试点，设计了以业绩考核、薪酬管理为重点，契约化管理为手段的工作方案。“目前，试点单位积极开展相关工作，各试点方案正在研究制定，配套措施逐步成熟。”山东高速集团董事徐军峰对导报记者表示。

因总部驻地金融环境处于“洼地”，缺乏对高端人才的吸引，中泰证券一直备受人才困扰。

所谓不破不立，中泰证券在推行高管人员契约化管理试点时，对领导人员选拔任用机制进行了创新。结合行业特点和公司实际，依据岗位不同性质，建立了市场化的考核评价体系，并坚持‘异岗异薪’‘同岗异人异薪’，强化薪酬分配体系改革。制定了由基本年薪、绩效年薪和任期激励三部分组成的公司高管人员薪酬体系。

### 以“资本家”角度进行资本运作

如果说在这轮国企国资改革中，上述国企是在“管企业”上下功夫，那2015年6月改建成为目前山东省唯一一家国有资本运营公司的山东国投，便堪称“管国资”的试验田了。

在不少人看来，“管资本”就是简政放权，不管少管，或者是管少管准，其核心落脚点在“管”上。但李广庆却认为，对于国有资本运营公司而言，“管资本”的重点是在“资本”二字上，管的是资本布局而不是实体企业，就是要以“资本家”的角度进行资本运作，而不是以“产业家”的角度搞实体经济。

“看待权属企业不再是产业单元，而是资本单元，即如何研发新产品、提高市场占有率等不是我们要考虑的事情，我们要考虑的事情是企业资产能否证券化、能否进行重组整合等。看待股权不再是静态持有，而是要进行资本聚变（兼并重组）或裂变（剥离分立），要以资本市场为主要战场，以资本工具为主要工具，

以资本运营为主要手段，坚持市场化运营，最终实现优化资本布局，提高资本回报的目的。”李广庆对导报记者表示。

提及众所周知的“放风筝”理论，导报记者了解到，山东国投近期主要在“拉”上做文章。“如充分利用总部优势，在资源上提供支持，在运营上提供思路，在管理上提供高效便利服务。充分利用公司总部所掌握的资源，进行项目对接，盘活企业资产，并提供资金支持或担保增信，助推企业做大做强。”李广庆说。

此外，山东高速集团在管控体系上进行了优化。建立集团总部、产业子集团、专业公司三级管控架构，“集团总部作为资本运作中心、协同服务中心和资产证券化平台，以战略为导向，强化资源配置与资本运营；产业子集团（出资企业）作为专业化投资中心、运营中心、产业和资本互动平台，专注于大交通产业、金融产业、股权投资等业务的运营；专业公司作为成本管理中心、利润中心，是各产业板块的实施主体，专注于具体项目的投资与运作，注重提升运营效率和效益。”徐军峰表示，目前正全面清理集团三级以下企业，压缩管理层级。“对已有的四级及以下企业采取整合重组、吸收合并、股权划转等方式，提升企业规模和管理层级，增强综合竞争力。”