

推动资本高效重组，盘活赋能僵尸企业，投入向“十强”产业集聚……

山东国投——

# “首吃螃蟹”，蹚出国资运营新路

2021-05-31 来源：大众日报 01 版

本报记者 王爽



这是三条斜率超过 60 度的曲线，横坐标是年份，纵坐标分别对应资产总额、营业收入和利润总额。从 2005 年初成立到 2020 年底，山东省国有资产投资控股有限公司（下称“山东国投”）用 15 年多的时间，使资产总额增加 17 倍，营业收

入增长 12 倍，利润总额增长高达 90 倍，走出了一条独具“山东国投”特色的高质量发展之路。

作为省级国有资本运营的“首吃螃蟹者”，山东国投从最初的底子薄、效能低、管理散，如何成长为 1500 亿元资产规模，高度市场化、专业化的国有资本运营公司？近日，记者蹲点山东国投，剖析企业发展的基因与密码。

## “双线管控放风筝” 创新资本管控模式

混合所有制改革作为我省国企“倒计时”改革的核心内容，山东国投正是其中“操盘”混改的佼佼者。2020 年 12 月 29 日，山东融越金融控股有限公司（下称“融越金控”）成功引入青岛融汇作为战略投资者，参与公司增资扩股项目，成为山东国投旗下率先完成混改的权属企业。目前，融越金控已获得中国银保监会审批的互联网小额贷款公司牌照，可拓展全国线上小贷业务。

山东国投一直没有停止全面探索混改的步伐，推动浪潮集团正向混改、推动省水利工程局公司探索逆向混改……截至 2020 年底，山东国投混改企业资产占比 86.34%、户数占比 84.66%，提前达成“双 75%”目标，公司整体资产证券化率近 70%。

针对混改后的企业，山东国投继续全方位探索、多模式

尝试，持续优化国资运营管控模式，不断提高国资运行效率。

借鉴“双线管控”技巧，创新建立的“放风筝”式资本管控模式，是山东国投“摸着石头过河”蹚出的“管资本”新路。

所谓“双线管控放风筝”，简而言之就是党建引领、有效管控、文化传承、放飞“自我”。山东国投党委书记、董事长李广庆说：“我们紧紧牵住党建这条‘主线’，以股权为副线，贯彻‘定战略、议大事、管团队、控风险’的方针，形成了‘三会议案管理清单化、章程管理制度化、重大事项管理流程化、董监事管理规范化的股权管理模式。山东国投只履行好股东职责，到位而不越位。至于‘风筝’飞多高，我们不去干涉。”

目前，山东国投拥有全资、控股及合营二级企业 20 余家，管理投资领域涉及信息技术、银行、担保、文化产业等行业。

### 不要简单出清而要“沙里淘金”

大量困难、僵尸资产亟待重整，是我国国有资本运营公司成立的初衷。这些“急难险重”任务，均考验着“操盘手”的担当精神、创新意识和专业水平。

以小搏大，山东国投成立以来用资本运营手段撬动盘活

不良资产数十亿元。仅 2020 年，山东国投顺利推进了永大工贸公司 25%股权转让退出，实现处置收入 2451 万元。陆续完成安达汽车公司、银海盐业、鲁轻软件等 16 户统一监管企业国有产权划转，将纺织设计院、山东宾馆、机关汽车服务中心、鲁房集团等 4 户企业委托泰富公司管理，产权关系和管理关系进一步理顺。截至目前，通过产权转让、资产处置、业务整合、资产重组等方式，126 户“僵尸企业”全部按时完成处置，占省属企业出清总数的 46%。

“若只是简单出清，其实不难；但山东国投是要做‘沙里淘金’，发现企业价值后，再对其改造、赋能。”李广庆说。发现和主动挖掘“僵尸企业”、困难企业的经济价值点，是山东国投处置不良资产的一项“法宝”。

比如，对于进入破产程序的山东水产集团，山东国投深入挖掘其“牌照”价值，通过投资 1.3 亿元新建造 10 艘远洋渔业捕捞船，实现公司过洋性远洋渔业产业的战略重组，目前已成为企业新的经济增长点。

山东国投在产权处置上并不搞简单的“一退了之”，在人员安置上也不是“一推了之”，而是始终坚持“政策类别化、去留自愿化、方案人性化”人员安置原则，妥善安置了人员。

## 近九成投资投向“十强”产业

多年来，山东国投坚持“面向山东、面向实体、面向新动能”原则，发挥资本市场经验优势，推动资源向“十强”产业集聚，投资总额的近90%集中投向“十强”产业和关键领域。

按照积极融入山东新旧动能转换重大工程的战略部署，山东国投对山大天维、山东拓普、山东实成等企业发展前景广阔的项目加大投入，积极培育新的增长点。

从投资逻辑看，山东国投的投资标明确了“三高、三新、三关联”的产业布局和投资方向。“‘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’，即与山东资源和山东市场关联、与省内国有企业发展关联、与公司现有产业关联。”李广庆介绍。

此外，山东国投还积极填补“四新”行业空白。论证筹建山东海洋投资集团和山东海运公司，填补了我省没有海洋投资平台的空白；联合成立山东省文化产业投资集团，填补了我省没有文化投资集团的空白；出资成立德华安顾人寿保险公司，填补了山东省内无寿险法人机构总部的空白等。

山东国投，眼下正向着国内一流企业看齐。李广庆说，“股权运作和基金投资，对标中国国新；投资实体公司，对标国开投；困难企业的优化重组，对标中国诚通。”