

# 牢记初心使命 筑牢资本运营之基 山东国投奋力谱写新旧动能转换新篇章

2021-02-05 来源：大众日报 18版

牢记初心使命 筑牢资本运营之基

## 山东国投奋力谱写新旧动能转换新篇章

2005年，山东省国有资产控股有限公司（以下简称“山东国投”）成立，资产总额84亿元，营业收入64亿元，利润0.4亿元。

2015年，改建成为全省唯一一家省属国有资本运营公司。

2020年，资产总额1546亿元，营业收入846亿元，利润总额37亿元。

山东国投大力实施“让出资人满意、员工满意、合作方满意、社会满意”的初心使命，以党建统领统领，发展为第一要务，以专业化、市场化之精英资本运营之基，以强担当、涉险滩之勇气完成特殊使命，“双轮驱动”实现经济效益和社会效益双丰收。

山东国投成立16年，资产总额增长17倍，营业收入增长12倍，利润总额增长90倍。近3年累计上缴税费69亿元，治理由债务重组、“僵尸”企业380户，安置冗员3.3万多人，盘活各类不良资产数十亿，交出了一份亮眼的成绩单，为山东新旧动能转换保驾护航，贡献力量。



□阮国威 刘峰 黄晨

### 坚守初心使命

#### 做新旧动能转换排头兵

坚守初心，不忘使命。自成立以来，山东国投始终牢记资本运营和资产管理的主定位，充分发挥资本运营和资产管理优势，积极引导社会资本向新动能聚集，争做新旧动能转换的排头兵，体现了国有资本的引导力、影响力。

近年来，山东国投坚持“面向山东、面向未来、面向新动能”原则，发挥资本运营优势，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。

助力全省产业优化整合，树立全省国资国企新观念。先后以现金选择权的方式，协助山钢集团完成上市公司济南钢铁、莱芜钢铁的合并重组，推动全省钢铁产业重组，以联合重组并指者的身份，协助鲁南集团重组ST万泰，打造具有地域影响力的服务型企业品牌。

以战略投资者身份，配合山东黄金重组整合，成功化解ST中鲁债务危机，维护了我国及我省自有世界级金矿资源的战略资源，树立了我国的“流动国土”。以资本注入方式协助山东地矿重组上市，抢抓机遇并助山大产业集团，股权投资上市公司山大华特，战略投资上市公司和成电子，一系列运作有力推动了全省产业资源的提升。

积极填补行业空白。论证筹建山东海洋投资集团和山东海运公司，填补我省没有海洋投资平台的空白，为经略海洋战略落地提供了基础，联合成立山东省文化产业投资集团，填补我省没有文化投资集团的空白，推动我省重点产业实现向大规模、高竞争力的层次跃升。出资成立中外合资企业德华安联人寿保险公司，填补山东省内没有纯人保公司的空白，进一步完善我省金融服务体系和社会保障体系等。

加快推进科技创新，大力实施创新驱动战略。保持高强研发投入力度，3年已近百亿元，支持创新集团打造全球一流企业，信息板块已成为服务器、大数据、云计算行业龙头，并实现IT产品自主研发，正全力突破关键技术“卡脖子”瓶颈；医药板块保持中国自主研发创新领先地位，市场占有率多年位居市场首位；金融板块积极研发智慧银行系统，开展数字银行工程。此外，在环保设备研发、高性能纤维复合材料等领域，都有重要自主创新。目前，公司“四新”收入占比已超80%。

### 勇于改革创新

#### 为新旧动能转换破局、解难事

加快新旧动能转换，核心是产业，如何以国资优势助力产业发展？山东国投敢啃硬骨头，勇于改革创新，为新旧动能转换破局、解难事。

创新资本运营，做现代管理模式的引领者。山东国投积极探索以“管资本”为主的国企产业整合布局改革改革思路，成功打造了国有资本运营和国有资产经营管理的商业模式，牢牢把住“定战略、控大数、管资产、控风险”12字方针，创新探索“三三三三三三”的投资逻辑和“三有三会三报三保”的投资要求，创新建立“放风筝”式的资本管理模式。使党的领导力和资本运营能力有机结合，经人大和政协经济委员会、国务院国资委对此项工作进行宣传推介。

以“管资本”为核心，厘清管控要素，在管资本上，重点是优化资本布局，提高资产和投资的回报率，促进企业市场主体发展能力，实现总部与权属企业的资源共享。在管控中，立足资本布局，而不是企业的具体经营。在授权的经营权中获得授权的溢价。在管控模式上，以战略型资本布局为引领，兼任权属企业重大事项的“牛鼻子”，不干预具体经营事项。在管控手段上，支持出资企业改革创新发展，对不符合产业布局和规划、经营管理和治理改善的劣势企业，逐步实行股权转让，优化资本布局。

以“管股权”为抓手，提升管控效能。积极探索股权投资思路，形成“三会议案管理流程”，章程管理制度化，重大事项管理规范化，董监高管理科学化”的股权投资管理模式。以“管清账”为基础，完善管控制度。按照“清单管理、分类治理、职能转移”的管理原则，制定《公司权属企业重大事项管理办法》，制定《权属企业董监高管理办法》，完善对权属企业重大事项出现异常的管理措施。体现了对股东的权益保障。

多元化退出方式，做企业纾困主力军。山东国投积极探索“僵尸”企业清理和困境企业重组的责任任务。为省委、省政府“办好事、解难题、除隐患”，成为防范风险和化解风险的重要火墙。通过市场化方式，盘活存量资产配置效能，维护了国有资产运行安全稳定。2020年，山东国投通过资产转让、资产处置、业务整合、资产重组等方式，出清“僵尸”企业126户，占省属企业总资产总数的45.8%，通过系列改革治理，这些公司获得轻装上阵，实现涅槃重生。

实施市场化手段，坚持市场化运营手段，把

资本运营理念，市场化运营理念引入到国资治管、不良资产处置中。通过打包回购金融不良债权，以4000余万元完成了省皮革公司数亿元的土地资产，以4000余万元盘活盘活鲁石化重组公司破产工业地产。近年来，山东国投以小博大，用资本运营手段盘活金融不良资产数十亿元，遏制了国有资产严重流失。

挖掘价值潜力，主动挖掘“僵尸”企业和困境企业的经济价值，通过金融人员的专业分析和研究，实现“沙里淘金”，注资重组和再造。通过债务重组方式，大力挖掘公司高净值业资产价值，投资1.3亿元新建由10楼远洋渔业船舶，实现公司远洋渔业产业的战略重组。

坚持依法合规，坚持依法合规，有情操作，在资产处置上不搞简单的“一卖了之”，在人员安置上不搞简单的“一推了之”，坚持出资人、企业管理者和职工利益三统一原则，尊重企业管理者和职工利益诉求，妥善处理好“法”“理”“情”的关系。坚持“政策引导、去留自愿化、方案人性化、人员妥善安置”，对多名困境企业职工得到妥善安置，维护了企业稳定和社会稳定，推动了国企改革突破，被《人民日报》头版报道。

### 履行社会责任

#### 新旧动能转换中彰显企业担当

山东国投作为省属重要国有企业，怀有强烈的责任感和使命感，积极主动履行社会责任，积极投入扶贫、救灾、慈善事业，主动履行救灾、扶贫、捐赠职责。连续6年独立发布企业社会责任报告，连续6年被评为省级文明单位。疫情以来，落实捐赠防疫物资资金2000多万元，通过发放专项贷款、减免贷款逾期、落实利率优惠、开设绿色通道等方式，防止中小微企业资金链断裂。公司金融板块企业累计向中小微企业放贷超4000多万元，支持企业9000多户，致力为经济企稳、客户需求、公众福祉和社会可持续发展创造更大价值，特别是在困难时期守牢金融企业文化，维护区域金融安全，助力省属企业发展，维护社会稳定大局方面，强化责任担当，树立起山东国投公司的良好社会形象。

厚植企业文化根基。“厚德爱人、守法合规”是山东国投企业文化的核心价值，守法合规就是强化管理，就是防控风险，就是委责自律，就是守牢底线，有效的企业文化为企业发展提供了凝聚力、向心力和开拓创新能力，护航企业可持续发展。“以人为本”做到企业内部和谐，“义利兼顾”做到企业外部和谐，“奉献社会”做到企业文化和和谐。

营造风清气正的发展环境，认真贯彻落实

从严治党主体责任，实施党建考核结果与权属企业党委领导班子成员绩效考核挂钩，深化政治巡察，建立监督长效机制，彻底从源头上解决向题的有效规范，严明政治纪律和政治规矩，让人不敢乱、乱人不敢乱，持之以恒纠正“四风”，大力整治形式主义、官僚主义、享乐主义、奢靡之风，警示教育并形成长效机制，一体推进不敢腐、不能腐、不想腐的机制，连续6年独立发布企业社会责任报告。

有力维护区域金融安全，为防范化解金融风险化解地方潜在金融风险的战略部署，2017年公司启动在鲁新增增信再担保，2018年完成新一轮增信扩行工作，补充“德州银行”资金实力，提高地方金融风险防范能力，国家再担保集团支持中小企业融资担保发展的资金困难，公司积极履行再担保职责，为其提供流动性资金支持，积极推动省再担保集团依法化解金融风险。

凡是过往，皆为序章。站在新的历史起点，山东国投将深入践行“资本助力实体经济、运营服务山东战略”企业使命，以“立足山东经济发展、聚焦全省重大战略，推动国有资本布局优化和结构调整，培育壮大高新技术产业、发展“十强”产业，服务全省高质量发展走在前列”为要求，深入开展山东国投国有资本运营2.0升级版新模式，聚力推动国资运营理念从战略落地到实施，在山东省产业布局和经济结构调整中发挥更加重要的作用，积极参与社会公益慈善事业和生态环境保护，继续强化责任意识，为社会、经济、环境的和谐发展贡献力量。

- ①2019年4月，山东国投公司党委一届一次党员代表大会暨职工大会
- ②2019年9月，开展“不忘初心、牢记使命”主题教育
- ③2020年2月，济南高新区、软件集团、云服集团联合，由20多名党员党员组成支援武汉先锋队，在鲁支援抗击疫情
- ④山东省中泰远洋渔业食品公司标准化管理工作间
- ⑤山东华特医药高科技医药研究院科研人员身穿防护服进行产品实验
- ⑥山东省中泰远洋渔业大型冷链物流园项目现场
- ⑦山东华特医药生产大型地心药片高纯度原料制备
- ⑧由中国远洋渔业协会认证的“中国金枪鱼交易中心”落户山东省中泰远洋烟台食品有限公司
- ⑨2020年3月，山东国投公司集团总部员工参加无偿献血助力疫情防控工作
- ⑩山东省中泰远洋渔业大型冷链物流园项目“标准”的制备现场，向中国远洋渔业市场



2005年，山东省国有资产投资控股有限公司（以下简称“山东国投”）成立，资产总额84亿元，营业收入64亿元，利润0.4亿元。2015年，改建成为全省唯一一家省级国有资本运营公司。2020年，资产总额1546亿元，营业收入846亿元，利润总额37亿元。

山东国投大力践行“让出资人满意、员工满意、合作者满意、社会满意”的初心追求，以党建强根铸魂，视发展为首一要务，以专业化、市场化之精筑牢资本运营之基，以强担当、涉险滩之勇全力完成特殊使命，“双轮驱动”实现经济效益和社会效益双丰收。

山东国投成立16年，资产总额增长17倍，营业收入增长12倍，利润总额增长90倍，近3年累计上缴税费69亿元。治理出清各类困难、“僵尸”企业386户，妥善安置职工3万多人，盘活各类不良资产数十亿元，交出了一份亮眼的成绩单，为山东新旧动能转换保驾护航，贡献力量。

□苑国威 刘峰 黄薇

## 坚守初心使命 做新旧动能转换排头兵

坚守初心，不忘使命。自成立以来，山东国投始终坚守资本运营和资产管理的主业定位，充分发挥资本运营和资产

管理优势，积极引导社会资本向新动能聚集，争做新旧动能转换的排头兵，体现了国有资本的引导力、影响力。

近年来，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。

助力全省产业优化整合。树立全省国资国企大局观念，先后以现金选择权的方式，协助山钢集团完成上市公司济南钢铁、莱芜钢铁的合并重组，推动全省钢铁产业重组。以联合重组并购者的身份，协助鲁商集团重组ST万杰，打造具有地域影响力的服务业企业品牌。以战略投资者身份，配合山东黄金重组整合。成功纾解ST中鲁B退市困局，维护了我国及我省占有世界渔业资源的份额和资质，捍卫了我国的“流动国土”。以资本注入方式协助山东地矿借壳上市，抢抓机遇并购山大产业集团，控股优质上市公司山大华特，战略投资上市公司积成电子，一系列动作有力推动了全省产业资源的提升。

积极填补行业空白。论证筹建山东海洋投资集团和山东海运公司，填补我省没有海洋投资平台的空白，为经略海洋战略落地提供了基础。联合成立山东省文化产业投资集团，填补我省没有文化投资集团的空白，推动我省重点文化企业实现向大规模、高竞争力的层次跃升。出资成立中外合资企

业德华安顾人寿保险公司，填补山东省内无寿险法人机构总部的空白，进一步完善我省金融服务体系和养老保障体系等。

加快推进科技创新。大力实施创新驱动战略，保持高强度科研投入，3年已近百亿元。支持浪潮集团打造世界一流企业。信息板块已成为服务器、大数据、云计算行业龙头，并实现IT产品完全自主研发，正全力攻破关键核心技术“卡脖子”瓶颈；医药板块保持中国儿童保健用药领先地位，市场占有率多年位居市场首位；金融板块积极研发智慧银行系统、开展数字银行工程。此外，在环保设备研发、高性能纤维复合材料等领域，都有重要自主创新。目前，公司“四新”收入占比已达85%。

## 勇于改革创新

### 为新旧动能转换破困局、解难事

加快新旧动能转换，核心是产业，如何以国资优势助力产业发展？山东国投敢啃硬骨头，勇于改革创新，为新旧动能转换破困局，解难事。

创新资本运营，做现代管理模式引领者。山东国投积极探索以“管资本”为主的国企产业整合布局和改革改制路径，成功打造了国有资本运营和国有股权管理的商业模式。牢牢把握“定战略、议大事、管团队、控风险”12字方针，创新

探索“三高三新三关联”的投资逻辑和“三有三会三报告”的投资要求，创新建立“放风筝”式的资本管控模式，使党的领导作用和资本管控实现有机结合，全国人大财政经济委员会、国务院国资委对此专门进行宣传推广。

以“管资本”为核心，厘清管控要素。在管控目标上，重点是优化资本布局、提高资产和投资资本的回报，促进各业务板块自主发展能力，实现总部与权属企业的资源共享。在管控导向上，管资本布局，而不是实体企业的具体经营，在股权的动态流转中获得股权的溢价。在管控模式上，以战略定位和资本布局为引领，牵住权属企业发展方向的“牛鼻子”，不干预具体经营事项。在管控手段上，支持出资企业公司改革创新，对不符合产业布局和投资方向、经营管理长期没有改善的劣势企业，坚决实行股权退出，优化资本布局。

以“管股权”为抓手，提升管控效能。积极探索股权管理思路，形成“三会议案管理清单化、章程管理制度化、重大事项管理规范化的股权管理模式。

以“管清单”为基础，完善管控制度。按照“清单管理、分类审理、职能审核”的管理原则，制定《公司权属企业重大事项管理办法》，修订《权属企业章程管理办法》，完善对权属企业重大事项及章程的管理幅度，体现了做积极股东的权益诉求。

多元化出僵治亏，做国企纾困生力军。山东国投承接山

东“僵尸”企业清理和困难企业处置的重要任务，为省委、省政府“分忧事、解难题、除隐患”，成为债务风险和维稳风险的重要防火墙。通过优化资产产业布局，激活沉睡资源配置效能，维护了国有企业运行安全稳定。2020年，山东国投通过产权转让、资产处置、业务整合、资产重组等方式，出清“僵尸”企业126户，占省属企业出清总数的45.8%。通过系列改革治理，这些公司获得轻装上阵，实现包袱变财富。

实施资本撬动。坚持市场化运营手段，把资本运营理念、市场化运营理念引入到出僵治亏、不良资产处置中。通过打包回购金融不良债权，以4000余万元保全了省皮革公司数亿元的土地房产，以400余万元保全盘活齐鲁石化联营公司近亿元商业地产。近些年来，山东国投以小博大，用资本运营手段撬动盘活不良资产数十亿元，遏制了国有资产的严重流失。

挖掘价值潜力。主动挖掘“僵尸”企业和困难企业的经济价值点，通过全面深入的调查分析和研究，实现“沙里淘金”，注重价值提升和再造。通过债务重组方式，大力挖掘公司远洋渔业资质价值，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。

坚持依法有情。坚持依法合规，有情操作，在产权处置上不搞简单的“一退了之”，在人员安置上不搞简单的“一推了之”。坚持出资人、企业管理者和职工利益三统一原则，尊

重企业管理者和职工利益诉求，妥善处理“法”“理”“情”的关系。坚持“政策类别化、去留自愿化、方案人性化”人员安置原则，3万多名困难企业职工得到妥善安置，维护了企业稳定和社会稳定，推动了国企改革进展，被《人民日报》头版报道。

## 履行社会责任

### 新旧动能转换中彰显企业担当

山东国投作为省属重要国有企业，怀有强烈的责任感和使命感，积极主动履行社会责任，积极投入扶贫、支农、助教事业，主动履行救灾、抗疫、捐赠职责，连续8年独立发布企业社会责任报告，连续6年被评为省级文明单位。疫情以来，落实房租减免政策资金达5000多万元，通过发放专项贷款、延长还款周期、落实利率优惠、开设绿色通道等方式，防止中小微企业资金链断裂。公司金融板块企业累计向中小企业投放贷款500多亿元，支持企业6000多户。致力于为股东利益、客户需求、公众福祉和社会可持续发展创造更大价值，特别是在倡树守法合规企业文化、维护区域金融安全、助力省属企业发展、维护社会稳定大局方面，强化担当作为，树立起山东国投公司的良好社会形象。

厚植企业文化根基。“厚德爱人、守法合规”是山东国投

公司企业文化的核心价值。守法合规就是强化管理，就是防控风险，就是廉洁自律，就是守住底线。有效的企业文化为公司发展增添了凝聚力、向心力和开拓创新精神，护航企业可持续发展，“以人为本”做到企业内部和谐，“义利兼顾”做到企业外部和谐，“奉献社会”做到企业文化和谐。

营造风清气正的发展环境。认真落实全面从严治党主体责任，实施党建考核结果与权属企业党委领导班子成员绩效薪酬挂钩。深化政治巡察，建立监督长效机制，彻底实现巡察发现问题的有效根治。严明政治纪律和政治规矩，深入落实中央八项规定精神，持之以恒纠治“四风”，大力整治形式主义、官僚主义，深入开展“以案为鉴、以案促改”警示教育并形成制度，一体推进建立不敢腐、不能腐、不想腐的机制。连续8年独立发布企业合规反腐报告。

有力维护区域金融安全。为落实省委、省政府化解地方潜在金融风险的战略部署，2017年公司临危受命增资德州银行，2018年完成新一轮增资扩股工作，补充了德州银行资金实力，提高地方金融风险防范能力。面对省再担保集团支持中小企业融资担保代偿造成的资金困境，公司积极履行大股东职责，为其提供流动性资金支持，积极推动省再担保集团稳妥化解金融风险。

凡是过往，皆为序章。站在新的历史起点，山东国投将深入践行“资本助力实体经济、运营服务山东战略”企业使

命，以“立足山东经济发展，聚焦全省重大战略，推动国有资本布局优化和结构调整，在培育壮大高新技术产业、发展‘十强’产业、服务省属企业高质量发展中走在前列”为要求，深度开创山东国投国有资本运营的 2.0 升级版新模式，聚力推动国有资本运营从试点向示范转变，在山东省产业布局和经济结构的战略性调整中发挥更加重要的作用。积极参与社会公益事业和生态环境保护，继续强化责任意识，为社会、经济、环境的和谐发展贡献力量。