

# 齐鲁周刊：鲁企改革的资本动作

【来源：2015-09-28 齐鲁周刊 王欣芳】

编者按：2015年是我国全面深化改革的关键之年、“十二五”规划的收官之年和谋划“十三五”蓝图的重要之年，我国经济发展进入新常态。习近平总书记视察山东时，对山东工作作出重要指示，要求山东要“坚持腾笼换鸟、凤凰涅槃”的思路，努力在转变经济发展方式、全面提高经济发展质量和效益上起到领头雁的作用”。

9月11日至10月9日，本刊记者将参与“创新发展看鲁企”主题的采访报道，一个月的行程中，既有担当山东经济排头兵的省管国有企业，也有活力四射的民营企业，既有创新驱动、改革挖潜的传统制造业，也有独领风骚、世界领先的新兴产业，既有实力雄厚的大型企业，还有“双创”领先的小微企业：这些具有行业规模的示范性和地域特色的代表性的企业将绘制出鲁企新势力的发展地图。

## 山东高速的扩张密码

“原来每10年一次的公路大修变为3到4年大修，维修频次也大大提高，大修费用由150万元/公里增加到600万元以上，平均养护费用由15万元/年·公里提高到45万元。”

9月15日上午，在位于龙奥北路的山东高速大厦举办的“创新发展看鲁企”座谈会上，山东高速集团董事长孙亮用一系列数字透露出行业所面临的不利因素。可堪对比的是，山东高速集团去年逆势增长，实现营业收入442亿元，利润总额32.9亿元，继续在全省企业和全国同行业保持第一位。

孙亮毫不讳言，从面临解体到跻身山东国企第一梯队，从单一高速公路运营公司转型升级为以投资、建设、桥梁为主业的多元化产业集团……低成本高效率的资本运作成为山东高速集团高速发展的“密码”。

扩张需要资本，也需要时间沉淀。山东高速能在全国众多的高速集团中脱颖而出，在其一开始就具备的资本运作的思路，已然决定其具备快速布局扩张的能力。

早在1998年，山东高速以2亿元的代价就实现了对威海商业银行的控股，而目前威海商业银行资产总额已突破800亿元，经营利润已突破10亿元。此后又控股山东第一家保险法人机构泰山财产保险公司。金融的扩张，奠定了山东高速资本运作帝国的基础。

此后，山东高速运用收购、参股、合资合作等多种资本手段，实现在矿产、石化、化工等资源领域的快速扩张。在房产、创意文化、旅游等领域，更凸显出山东高速主动出击的资本扩张野心。其后，不管是控股成立山东海洋投资公司、山东海运股份公司，还是投资50亿元成立高速

物流集团，一系列的举措意味着山东高速从高速公路为主业向大交通、大物流的方向转变，意味着从“公路高速”到“产业高速”的重大战略转型。

“以前是借鸡取蛋、用蛋还鸡，现在实现了既不借鸡、又不还蛋，形成了资产换钱、钱购置资产、资产挣钱的良性发展。”据孙亮介绍，山东高速产业结构中高速公路占比由2006年的100%降至现在的30%，新兴产业快速崛起，金融占38%，铁路、港航、物流占16%，施工、地产、科研等占16%。“目前金融板块取代高速公路板块成为集团第一大产业板块，”而旗下七成产业没有自然垄断和政策扶持，而是靠“竞争和本事”吃饭。

数据显示，依靠资本运作，山东高速集团注册资本从成立之初的5亿元增至200亿元，增长了39倍;年经营收入由21亿元增长到450亿元，增长了20倍;利润总额由0.8亿元增长到35亿元，增长了42倍;资产负债率由98.9%降至62%，降低了37个百分点;资产规模从60亿元增长到3500亿元，增长了57倍，居全国同行业和省管企业第一位。

### “26条”背后的改革逻辑

历经多轮改革，一些深层次矛盾和问题依然没有得到根本解决，国企的下一步走向引人注目，特别是对于山东这样一个国有企业占据重要经济份额的省份来说更是如此

。

今年3月，山东相继公布了《省委办公厅、省政府办公厅关于深化省属国有企业改革几项重点工作的实施意见》、《山东省人民政府关于印发省属企业国有资本划转充实社会保障基金方案的通知》。在本次新闻发布会上，山东又公布了另外4个配套文件，整体被称为“1+5”文件。

6月底，山东省委、省政府日前发布《关于深化省属国有企业改革完善国有资产管理体制的意见》，被称为“26条意见”。业内人士认为，山东省此次出台的国资改革“26条意见”在国资管理体制、现代企业制度建立和国有经济布局调整上做了全面部署，具有浓厚的市场化色彩，特别是对于市场期待的股权激励、市场化重组、国有资本的进退、资产重组等方面均有涉及。

密集的政策显然为省内国资、国企深化改革提供了马力。据了解，山东省国资委目前直接监管的省属企业共有18家，这18家企业大致分三种类型，一类是山东省政府在香港、深圳和上海的窗口公司，以华鲁集团、东华集团和上海齐鲁集团为代表。这类公司在特定历史时期应运而生，像华鲁集团就承担着山东省委、省政府驻香港联系公司职责，但在随后的运营中有向平台公司转变的趋势，山东省政府将新华、鲁抗等国有大型制药企业划归华鲁，目前已成为山东省国资委确定的煤化工、医药和投融资及资本运

营发展平台，下属华鲁恒升、新华制药、鲁抗医药三家上市公司。

第二种是实业类公司，山东能源集团、兖矿集团和山东黄金均属此类；第三则是综合平台类公司，像鲁信集团、山东省国有资产投资控股有限公司(下称“山东国投”)，承担的是“投融资主体和资产管理平台”职责。

山东省国资委选定鲁信和山东国投两家公司试点改建成为投资运营公司，显然有为山东国企改革“破题”的考虑。

2005年，在国有企业改革的大背景下，山东省国资委成立了山东国投公司，赋予其“重大产业项目投融资平台、产权交易平台、不良资产处置平台”三大职能。

“国企改革发展和国有资本运营需要更多系统性和全局性的思考，山东国投将力争打造成为国内领先的国有资本运营公司。”山东国投总裁李广庆说。

据了解，在确定为山东首批国资运营公司后，山东国投开始大力推动内外市场化，对外努力探索市场化的股权运营和股权管理，对内加快建设适应市场化要求的经营机制，由内而外争创改建国有资本运营公司的示范企业。如去年除托管山东省医药集团外，还重组整合齐鲁联营公司和省皮革工业总公司，剥离重建山东远洋渔业公司。通过直接回购、收购转售、受托收购等方式投资收购金融不良债权，开辟了资本运营新空间。

作为国有资本运营公司的“试验田”，山东国投公司交出一份满意的“答卷”：截至2015年8月31日，公司资产总额379.94亿元，同比增长18.1%;所有者权益总额158.11亿元，同比增长15.75%;累计实现营业收入128.72亿元，同比增长6.87%;利润总额11.81亿元，与去年同期相比翻了接近一番。目前该公司拥有山东省轻工业供销总公司等9家全资子公司，浪潮集团等4家控股子公司，参股齐鲁证券等26户企业，此外还托管山东产权交易中心有限公司等4家公司。

### **山东产权交易中心：如何激活“要素市场”**

山东省产权交易中心位于高新区舜华路，办公格局简单明了。“我们是个轻资产的单位，固定资产只有190万，但去年却创造了3800万的利润。”山东产权交易中心总裁苗伟说。

山东产权交易中心成立于2003年，是为促进我省国资国企改革，实现国资规范流转、保值增值而由省国资委出资设立的专业化市场平台。

“许多资源很难进行价值评估，我们的模式是让市场来评估，为资源找买家。”苗伟举例说，济南市的高新区火炬大厦实物资产转让项目，转让方在前期广泛招商无果的情况下，拟通过交易中心降价处置，在交易中心精心运作，挂牌价1.27亿元的项目最终以1.56亿元成交，不仅没有降价，还溢价2907.20万元，实现增值23%。泰安市泰山区人民

法院委托交易中心变卖的泰安市海普嘉园某房产项目通过中心以底价108%的价格成交，成为我省以竞价方式成交的司法变卖项目第一单。齐鲁银行的山东普利建设发展有限公司债权项目，挂牌起始价7720万元，经市场化、多渠道推介形成两家意向购买方竞价，经过竞买人历经6个多小时556轮激烈竞争，最终项目以14010万元成交，实现溢价6290万元，增值率达81.48%，最终成交额超出债权本息近1000多万元，在全社会引起广泛关注。

此类项目众多，不胜枚举。目前，全省各级企业国有资产、行政事业资产、文化资产、海洋资产、体育资产、涉讼国有资产以及中央级企业、国有金融资产、行政事业资产等公共资源已进入交易中心交易，形成了黄蓝经济区、海洋、文化、体育、农村产权等多品种的横向业务板块，和覆盖中央、省、市、县四级的纵向市场网络。

截至2015年6月，山东产权交易中心累计受理各类产权交易项目8072宗，成交7764宗，交易额6047多亿元，实现项目成交率96.18%，增值率24%。2014年实现交易额846亿元，同比增长12.35%，交易额、项目增值率连续多年位列全国省级产权交易机构首位。

实际上，在服务于我省企业国有产权高效有序流转的同时，山东产权交易中心还承担了我省众多公共资源的基础配置平台职能。目前，山东产权交易中心下辖蓝色经济

区产权交易中心、黄河三角洲产权交易中心、山东文化产权交易所、海洋产权交易中心等5家分支机构。

“经济体制改革进入深水区，要素市场化成为当前深化改革的焦点和难点。”据苗伟介绍，山东产权交易中心将继续扩大服务领域，主导建设文化、海洋、体育、环保等要素市场，构建全省基本要素市场体系，推动要素向资本转化，促进要素活力迸发。