

大众网系列报道之山东国投：股权管理就像“放风筝”

【来源：201509-29 大众网 刘小芳】

面对行业多门类多的 46 家股权公司，山东国投摒弃“一刀切”的管理模式，采用“放风筝”的新模式，让企业充分按照市场规律去自我管理和发展，山东国投则只紧紧抓好“公司治理”这条主线，在出资企业内部建立起规范的治理结构，依法落实和保障股东权益。

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，将原 9 户省管企业的国有资本划入山东国投公司运营。之后，省国资委陆续将省皮革公司、省水产集团、省丝绸集团托管给山东国投公司，由其推动改革重组并管理运营。

“目前我们投资形成的股权公司一共有 46 家。这些股权涉及的行业多、门类多、性质不一、持股比例不一、规模及发展状况不一、彼此关联度也不高，管理起来比较复杂，难以采取‘一刀切’的管理模式。”山东国投公司董事长、党委书记李广庆这样介绍。

经过多年的实践和探索，山东国投突破了传统的管理方式，

形成了一整套以管资本为主的股权管理理念和做法。

在实际操作中，公司将自己定位于股东而非上级部门，倡导法人之间平等的经营理念，尊重企业的法人财产权和经营自主权。同时，公司也不断提升和强化出资企业的独立法人意识，使他们认识到，自身不是下级单位，甚至不是传统的母子公司关系，而是具有独立法人资格的企业，是一个市场主体，必须遵循市场规律，依法依章程自主经营、自负盈亏，独自承担国有资产的保值增值责任。

山东国投坚持有所不为有所为。有所不为，就是公司不去干涉更不会代替企业进行日常的经营管理，而是让企业按照市场经济规律组织经营，让专业的人干专业的事，公司就只负责行使股东职责。有所为，就是不当“甩手掌柜”、不坐等公司分红，而是要做积极股东。积极参与和改进投资企业的公司治理，提高公司盈利能力，维护股东权益；同时根据产业政策及时分析研判投资企业及所处行业的发展前景和潜在风险，跟踪企业重大决策事项实施情况，监控企业运行情况，防止股权价值受损。

“‘管资本’实质上是股东身份的一种回归，就是立足于股东的责任、权力和义务，通过公司治理制度安排来行使股东职责。形象点说，就是我们的股权管理更像是‘放风筝’，让企业充分按照市场规律去自我管理和发展，而我们呢，只要紧紧抓好‘公

司治理’这条主线，在出资企业内部建立起规范的治理结构，就能依法落实和保障我们的股东权益。”李广庆这样告诉记者。

据了解，山东国投在这种以管资本为主、依托法人治理的管理模式之下，权属企业的市场竞争能力显著增强，原处于亏损状态的省资产运营公司、东银投资公司等企业实现扭亏为盈，盈利水平逐年上升；当时处于微利状态的省再担保集团、浪潮集团、产权交易中心、省轻工供销总公司、省水利工程局等企业利润大幅度增长；濒临破产的省水产集团、省丝绸集团、青岛渔业公司等几户困难企业的亏损也大幅度减少，逐步走出困境。

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。