

山东国投：国资“大运营”探路者

时间：2019-10-09 来源：大众日报

国企改革一直在深化，在从“管资产”向“管资本”转变的关键一步中，国有资本投资运营公司开始布局。2005年成立的山东省国有资产投资控股有限公司牢牢抓住资本专业化运营这一改革逻辑，仅2015年至2018年，以不到全部省属企业3%的资产总量，贡献了12%的归母净利润，成为山东新旧动能转换的强劲助力。

破困局，解难事 新旧动能“转换器”

年营业收入突破10亿元、利润总额超1亿元，在山东乃至全国经略海洋的整体布局中，山东省中鲁远洋渔业股份有限公司是一颗冉冉升起的新星。而推动这家企业从“靠政府输血”到“靠自己吃饭”的，正是山东国投。

中鲁远洋董事长卢连兴仍记得，作为我省唯一一家国有远洋渔业上市企业，2006年，公司因经营不善面临退市，是山东国投通过竞购法人股和妥善解决大股东占款问题，成功解决其债务危机，维护了我省世界渔业资源份额和资质。此后，山东国投为中鲁远洋量身定制发展方案，推动其持续明晰发展方向和战略定位，增强资源整合力度。

国企改革是个重塑市场竞争力的过程，当中有大量资产重组等“急难险重”任务，这也是全国各国有资产投资运营公司成立之初的主要职能。“若简单出清，那容易；但山东国投要做‘沙里淘金’，发现价值再对其改造、赋能。”山东国投总裁王洪说。截至今年上半年，山东国投已推动完成106户企业改革重组，帮各类僵尸企业盘活土地、房产、无形资产等10多亿元，一批实体企业实现“浴火重生”，山东国投也在股权的进退流转间获取了大量资本市场收益，为自己长期可持续发展打下坚实基础。

补短板，强动力 产业发展“助推器”

8月初，位于济南市的国家健康医疗大数据北方中心施工现场，4栋主体建筑已拔地而起，预计年底竣工。这一由山东国投权属企业浪潮集团主导的山东新旧动能转换重点项目，将作为“神经中枢”为科学研究、产品研发、临床发展等提供数据支撑，开启“十强”产业中医养健康产业的新局面。

实行国有资本运营与国有企业经营的“资企分离”，是为站在更高的战略层面进行国有资本布局优化，使其在动态调整中与地区产业升级方向、与经济发展新内涵相适应。这方面山东国投“大手笔”不断：2016年至2018年，公司总部对外股权投资约92亿元，投资于“十强”产业的就占到82%，不少领域是第一个“吃螃蟹”的。

在山东国投投资中心总经理韩俊鹏看来，整个优化调整过程可概括为“控股一部分优势企业、参股一部分优质企业、投资一部分新兴行业”。以入股高端装备制造领域的民企积成电子为例，一方面助力后者优化公司治理结构，引进更多战略及业务资源，另一方面，山东国投有了进一步进行资本运营的平台。目前，山东国投已成为近十家标的企业的第二大股东。

建章程，列清单 运营管控“好管家”

去年底，国务院国资委组织的国有资本投资、运营公司座谈会上，山东国投被选作全国五个代表之一进行发言，意味着其改革改建经验获得了认可。

“都说管资本，但清楚怎么管的不多。”王洪告诉记者，近3年来改建是山东国投头等大事，山东国投已摸索出较成熟的“管资本”经验。

头一招是“章程管理”。自成立起，山东国投先后对权属企业进行了三轮章程的修订与充实，每家权属企业有了属于自己的个性化章程。以此为指引，权属企业查漏补缺、除旧建新，逐步构建起以章程为核心的有效制度体系。

再就是“清单管理”。“管的是资本布局，不是具体经营。”山东国投明确，战略发展、公司治理、财务、投资运营、安全生产等八个方面的重大事项，由总部决议，其他的出资企业自主决议，充分激发权属企业积极性。

更值得注意的是，山东国投一直倡导并大力推行“善意审计”。三年一轮全覆盖，以“好顾问”角色帮助权属企业查找问题缺陷，将风险关在门内自我过滤、自我排除，仅去年一年就列出100多个问题大类，整改情况好的最高在考核中获得了30%的权重。

王洪解释说，区别于许多人将落点放在“管”，山东国投将“管资本”的重点放在“资本”二字，权属企业不再是产业单元，而是资本单元，考虑的也就从单纯的研发新产品、提高市场占有率等上升到资本聚变、裂变，由此形成“宏观加强、微观放开”方针，牢牢地将企业未来把控在手中。（记者 付玉婷）