

国有资本投资运营大有可为

——写在青岛国投成立七周年之际

青岛国投党委书记、董事长 张世斌



党的十八届三中全会提出“组建若干国有资本投资运营公司”以来，从中央到地方，各级国资委和负责国有资本运营的平台公司纷纷推进试点工作，在国资监管机构职能转变、改革国资授权经营体制、提高国资配置运营效率、协同推进相关配套改革等方面取得了一定成效。日前，青岛市国资委批复了城投、华

通、国投、西发4家公司开展国有资本投资运营公司改革试点。青岛国投作为青岛市创新型国有资本运营平台，被列入改革试点公司之一，被寄厚望、重任在肩，我们将乘改革东风，明晰使命、牢固基础、主动作为，通过改革进一步释放国有资本活力，发挥国有资本的控制力、引导力、带动力、影响力，真正实现做强做优做大。

七年磨一剑 强基础方能谋长远

党的十八届三中全会以来，中央和地方各级国有资本投资运营公司相继成立，并进行了广泛而深刻的改革。2013年成立的青岛国投，历经7年寒暑，在自身发展壮大同时，对国有资本投资运营公司的使命定位也日渐清晰，就是“建立国有资本市场化、专业化的保值增值平台，推动国有资本优化布局，提升效率、实现可持续发展。具体就是做好国有资本的持有主体、进退流转主体和保值增值主体，实现资产、资金、股权等不同资本类型在更高层次上的转化。通过股权运作、价值管理、有序进退等方式，能够促进国有资本合理流动，并在国有资本流动当中实现经济、政治、社会资源的优化配置。”2014年以来，青岛国投先后发起设立了青钢搬迁基金、海湾搬迁基金，帮助两家国有大企业凤凰涅槃，实现新旧动能转换，更超前谋划了对青岛港的投资，助力其登陆资本市场，这一系列资本腾挪，都体现了股权运作和价值管理的精准。

“风物长宜放眼量”。7年来，青岛国投虽然在资产规模上没有快速膨胀，但却在筑牢自身基础的同时，种下了一颗颗希望的种子，并逐渐开枝散叶；7年来，青岛国投深耕资本运作，走轻资产发展模式，以基金模式撬动国有信用和市场资金，持续市场化、专业化的路子，“运营”早已融入了这家年轻企业的血液里。

“君子藏器于身，待时而动”。今年3月，青岛市国资委正式批复青岛国际投资有限公司开展国有资本投资运营公司试点，同时下发了《授权放权清单》，明确了权责利，我们也迅速在3月底前召开了动员大会，分解试点任务，成立领导小组和工作专班，每个部门、分公司，具体到每个员工，都迅速围绕“投资运营试点”展开运转。充分的准备和扎实的基础，让国投一班人在承接这一重要试点任务时，更加从容裕如，大家坚信，“运营”必将成为青岛国投站在7年新起点上的一个崭新名片。

深耕“运营”在改革中释放活力

按照国有资本改革的总体思路，国有资本应逐渐从资源配置效率低、发展潜力小的领域退出，转向资源配置效率高、发展潜力大的领域。多年来，青岛国投一直在以战略眼光研究怎样有效进行资源配置，从而提高生产效率，释放发展活力。承接试点任务，充分体现国投深耕“运营”的优势。

深耕“运营”优势在明晰产权。未来，青岛国投作为直接参与市场竞争的主体，对授权范围内的国有资本履行出资人职责，有利于完善产权制度，建立健全法人治理结构，明确治理主体的权责界面。通过充分行使国有资本的股东权利，建立科学有效的管理制度流程，从而提升企业效率，增强发展质量，推动企业健康良好发展，进而实现国有资本的保值增值。近年来，青岛国投对青岛港的投资、接受青岛工商中心公司股权划转、对青岛林业投资开发有限公司的资产重组，都在明晰产权方面充分彰显了由运营公司代表政府行使出资人权利的优势。

深耕“运营”重点在整合资源。作为投资运营公司，青岛国投将以国家、省、市战略为导向，综合考虑行业发展趋势，结合公司的资源禀赋，促进各类要素向优势企业集中，向行业龙头集聚，推动企业兼并重组，鼓励企业强强联合，引导企业向产业链上下游延伸、向价值链高端环节攀升，培育一批优质行业龙头企业。近年来，青岛国投通过基金等方式，在信息技术领域投资了高校信息、远盾网络等企业，在高端制造领域投资了克路德

机器人、乾运高科等企业，在文化领域投资了泽灵文化、龙冈旅游等企业，参与投资了电视剧《京港爱情故事》，在国际贸易领域投资了新锦桥棉纱网、格兰德征信等企业。未来，就是要把这些重点产业领域的各类优秀企业整合运营，打造出多个行业龙头。

深耕“运营”目标在重塑结构。我们的最终目标，是通过对所掌握的国有资本进行流动和重组，盘活存量、提高增量，有效放大国有资本控制力和影响力，发力区域、产业和城乡结构调整，形成规模效应与协同效应。去年下半年以来，青岛国投围绕承接运营公司业务，进行了多次有针对性的市场化招聘，从公司高管到部门负责人，到具体业务人员，并对董事会、监事会、专门委员会进行了重新梳理，建立了“运营总部—专业平台—持股企业”三级管控体系，总部定位为战略规划中心和资本投资运营中心，从不从事具体生产经营，主要突出战略引领、管控和考核等职能，同时保留重要、特殊事项审批权；专业平台公司定位为功能平台，持股企业成为成本和利润中心……未来，我们将主动承接市有关企业部分股权的逐步划入，形成“股权池”。积极参与资本市场的非公开定向增发、公开增发等资本运作，分享其他优质企业发展成果，迅速增强资本实力。发挥资源优势，人才优势和丰富的资本运作经验，通过IPO、借壳等方式推动国有企业或重点民营企业的股份制改造，实现部分资产上市，乃至整体上市。

以科学“流转”彰显控制力

今年4月9日，《中共中央国务院关于构建更加完善的要素市场化配置体制机制的意见》(以下简称《意见》)对外公布。这是党中央、国务院第一次对推进要素市场化配置改革进行总体部署，《意见》要求：“形成生产要素从低质低效领域向优质高效领域流动的机制，提高要素质量和配置效率。”

国有资本投资运营公司试点改革的一项重要任务，就是当好国有资本的持有主体和进退流转主体。怎样在“流转”中彰显“收放自如、进退自如”的科学管理水平，引导各类要素协同向先进生产力集聚，推动经济发展质量变革、效率变革、动力变革，是摆在每个投资运营试点公司面前的一道重要考题。

根据本次试点任务的安排，

青岛国投要继续突出资本运营特色，搭建产业孵化平台和上市服务平台，推动优质企业境内外上市，打通股权投资退出渠道，构建资本运作全链条；在战略性控股方面，按照青岛市国有资本布局规划控股运营产业资本项目，打造成为以要素流动、有序进退为主要特征的，以产业基金集群为重要抓手的国有资本市场化投资运营平台。

试点任务对青岛国投在资本流转中的控制力提出了更高更精准的要求。既要把握好民营资本和国有资本混合所有制改革这一国企改革的重要突破口，在推动国有资本做大做强同时，实现国企民企协同发展；又要抓好上市公司这一重要抓手，在做好上市公司资本合理化运营的同时，培育拟上市公司进入资本市场发展。

用好“授权放权”展现引导力和带动力

2019年4月，国务院下发《改革国有资本授权经营体制方案》。《方案》对国有资本投资运营公司在战略规划和主业管理、选人用人和股权激励、工资总额和重大财务事项等方面，一企一策有侧重分先后地向符合条件的企业赋予更多自主权。

“责任是权力的孪生物”。“授权放权”意味着赋予企业更大的责任，意味着对企业加强行权能力建设、自我约束、规范运行提出了新的更高要求。为确保各项授权放权“接得住、行得稳”，青岛国投在3月31日召开了改革试点动员大会，要求在改革



“投资青岛”在城市发展中提升影响力

王清宪多次强调：“投资青岛就是投资国家战略”。青岛国投作为市直国企，做好青岛市的“政府战略投资项目”是最重要的主业。青岛港、青农商行、青钢、海湾……多年来，青岛国投在青岛本土项目投资上总是全力以赴，今年更是硕果累累的一年，新年以来，青岛国投已先后签约了多个投资青岛的大项目，与城市共成长、同命运，在青岛的改革发展历程中留下青岛国投印记。

今年3月19日，中国-上海合作组织地方经贸合作示范区与国家电投集团基金管理有限公司、中国-欧亚经济合作基金视频会议举行。王清宪，国家电投集团党组书记、董事长钱智民，中国进出口银行副行长、中国-欧亚经济合作基金董事长宁咏出席会议。国家电投集团是中央直接管理的特大型国有重要骨干企业、全球最大光伏发电企业，国家电

投基金公司是国家电投基金运作平台。青岛国投从去年开始主动接触国家电投，通过多次召开联席会议、互相拜访等方式，商定了国家电投基金在青岛发展的有关方案，并作为合作伙伴成功吸引了国电投落地。根据战略合作协议，国家电投基金公司将在青岛设立首期规模30亿元、总规模100亿元的中俄能源合作投资基金，并在新能源发电、综合智慧能源、智能农业等领域开展深入合作。深入推进双向投资、对外交流、资本和金融等领域合作，拟在青岛发起建设上合组织股权投资联合会，打造“一带一路”国家主权基金的合作平台。目前，该项目山东省引导基金出资6亿元已经在省政府有关平台上公示完毕，年内将正式落地。

今年3月28日，青岛国际邮轮母港区建设开工暨全球招商仪式在青岛港举行。在王清宪和市委

副书记、市长孟凡利共同见证下，青岛国投与市北区政府签署了数字经济与科技金融项目，该项目将通过导入产业头部企业，加快推进数字经济总部基地等项目落地，推动线上虚拟经济和线下体验产业融合互动发展。此外，国投公司还将凭借其优质创新型投融资及国有资本运营平台资源整合能力，在私募股权投资、财务管理和金融服务、资本运营等方面加强与市北区的全面合作，围绕市北区建设国际航运贸易金融创新中心核心区的攻势方向，助力“新金融”产业发展。

积极发挥自身优势，吸引百亿级的大项目落地，充分体现了

试点中“坚持中国特色现代国有企业制度，把加强党的领导和完善公司治理统一起来，加快形成有效制衡的公司法人治理结构、灵活高效的市场化经营机制；通过不断夯实管理基础，优化集团管控，深化企业内部人事、劳动、分配三项制度改革，健全完善风险、内控和合规体系。”

“授权放权”意味着国有“投资”的引导力和带动力将进一步被激发。以创投为例，在青岛市直企业认定中，青岛国投是唯一把“创业投资”明确写在主业范畴里的企业。在去年的青岛全球创投风投大会上，省委常委、市委书记王清宪高度赞赏了创投风投企业在引领行业生态发展中的重要贡献，青岛国投两只规模超过20亿元的基金也在大会上签约。《方案》针对国有资本投资运营公司的“授权放权”，给了国有创投核心团队持股和跟投这一有效激励手段，青岛国投也将顺势而上，打造青岛本土创投优势企业，助力青岛建设全球创投风投中心。

同时积极引进“外脑”，邀请德勤等专业机构专家为公司做战略咨询，另外还积极筹建建设国有企业智库。二是强化资本运作能力。把战略规划部和资产管理部拆分，并引进有经验的、能够熟练掌握资本运营手段的人员，力求在资本运作上实现新突破。三是确保风险管控能力。进一步充实风控部门人员，加快完善构建与资本运营相适应的风险治理架构，明确各类风险责任在组织架构中的分配，形成各负其责、协同运作的风险管理体系。下一步要探索建立风险限额管理机制和风险监控预警指标体系，评估运营公司风险承受能力，指导业务经营决策、资产配置和资本管理，实现风险与收益的均衡，明确针对各业务板块的风险管理重点策略。

成立7年来，青岛国投累计对7家新三板企业、2家瞪羚企业进行了投资。今年，我们还与青岛银行、建设银行青岛市分行合作开展了“融企创新，债投联动”的项目，通过把股权投资和债权融资有机结合，以创投机构为纽带，实现传统信贷投入与股权投资的有机结合，既充分发挥了金融对实体经济的服务支撑作用，也为我们寻找合适的投资标的开辟了路径。去年我们与香港鼎成集团合作成立的国投鼎成，打造了青岛市中小企业香港上市服务基地，举行了8场上市培训会，参会创业企业上千人，既为中小企业赴港上市提供了管家式服务，也储备了优质投资标的。目前，青岛国投正积极探索在新的“授权放权”机制下，怎样实现激励和约束的最佳平衡，包括核心团队持股是在集团层面还是子公司层面，跟投具体什么范围的人员可以跟投，跟投是强制还是可选择，跟投的比例如何设计等技术层面问题，为下一步更好地做好创投主业打下制度基础。

青岛国投“扎根青岛、投资青岛”的拳拳之心。7周岁的青岛国投正如一叶轻舟，渡过山峦万重，开启了崭新航程。我们坚信，“莫道春寒尚料峭，危中有机关地宽”，我们将以“咬定青山不放松”的韧劲、“不破楼兰终不还”的拼劲，把国有资本投资运营公司的试点工作做深做好做扎实，把政府赋予我们的三大主业做精做透做大做强。到2022年末，青岛国投将成为资产规模超过300亿元，利润10亿元，控股两家上市公司的国企巨轮。“长江破浪会有时，直挂云帆济沧海”，让我们期待青岛国投更加辉煌的十周年。