资产总额从60亿元到5000亿元

山东高速资本运作驱动跨越发展

□吴荣欣 陈明

山东高速集团成立于2001年8月，理顺体制后仅用10年时间就由一家名不见经传的单一高速公路企业一跃成为以投资、建设、经营、管理高速公路、桥梁、铁路、港航、机场、物流为主业，集主业保障链上的金融、建设、置业、信息、建材为一体的现代化、国际化、高效化、综合型国有独资特大企业集团，创造了有目共睹的辉煌业绩：资产规模由60亿元增至5000亿元，增长82倍多，居全省企业和全国同行业第一位；注册资本由5亿元增至200亿元，增长39倍；经营收入由21亿元增至590亿元，增长27倍；利润由0.8亿元增至50亿元，增长62倍；资产负债率由98.9%降至62%，降低36.9个百分点；唯一一家荣获省管企业特别奖励一等奖；连续10年入选“中国企业500强”……

茫茫九脉流中国，纵横当有凌云笔。6月12日，山东高速集团董事长、党委书记孙亮向笔者透露了企业发展的秘诀：“有思路就有出路、有出路就有发展、有发展目标就能实现，我们坚持资本运作价值无穷大理念，严格按照‘效益高、可持续、有规模、见效快、可防控、能驾驭、不违规’要求，积极开展资本运作，引领经济发展新常态，实现了国有资产保值增值。”

△山东高速集团联合香港富泰资产管理有限公司收购法国图卢兹机场49.99%股权，为中资企业收购的首个海外机场项目

△山东高速集团控股建设的鲁南高铁是我省境内建设里程最长、投资规模最大、覆盖人口最多的铁路项目

△投资开发潍坊港

转型升级再造“新高速”

社会上有一种看法认为，依靠高速公路垄断经营，自然发展快。对此，业内人士表示，高速公路产业环境已发生巨大变化，山东省2000年以前建设的高速公路大多属于国家高速公路网中的干线公路，如济青高速、京沪高速、京台高速等，由于起步早、路段好、车流量大，经济效益相对好。2006年以来新建高速公路大多是区位差的“断头路”或路网规划的连接线路段，车流量小。特别是由于建设养护成本上涨、车辆超载以及绿色通道、节假日小型客车免费等原因，高速公路建设面临“投不起、建不起、修不起、养不起”的困境。

2008年8月，山东省高速公路集团去掉“公路”二字，更名为“山东高速集团”，在全国同行业率先拉开转型升级序幕，从有收费期限的高速公路产业向无收费期限的铁路、轨道交通、港口、航运等大交通产业转变，提升可持续发展力。目前，在山东高速集团资产总额中，高速公路占比由原来100%降至28%，成为第二大产业板块；金融产业快速崛起，占比达到43%，成为第一大产业板块；铁路产业占比17%，港航、物流、地产等占12%，形成了金融、高速公路、铁路、施工“四柱擎天”，置业、物流、信息、资源“四个新增长点”的多元化产业格局。集团大多数产业处于充分市场竞争环境，靠竞争和实力吃饭。

“山东高速集团跨越发展的关键在于抓住了‘发展’。”孙亮常引用诺贝尔经济学奖获得者斯蒂格利茨的一句话，“纵观世界企业发展史，那些大企业不是靠单纯生产经营发展起来的，都是通过兼并收购发展壮大的。”他认为，生产经营是“源”，资本运作是“本”，“源”抓不好没有品牌，“本”抓不好做不大。在此理念指导下，山东高速在资本市场这一“无限放大的空间”里“长袖善舞”：一是抢抓省国资委实施发展壮大一批、重组整合一批、放开退出一批、关闭破产一批“四个一批”的机遇，相继重组了路桥集团、齐鲁建设、省地铁局等7家省管企业，迅速扩展产业链条。二是积极培植上市公司，提高集团资产证券化水平。集团将京福、威乳、潍莱3条路290公里75.12亿元资产注入高速股份，成为山东省和全国同行业资产重组第一大单，资产增值40多亿元，高速股份成为我国运营里程最长、资产规模最大的路桥类上市公司；路桥集团借壳上市，资产增值40.56亿元，一跃成为全国排名前3位的省级路桥施工企业。2016年，集团收购香港上市公司中国新金融集团，在香港有了融资平台，实现集团非银行金融业务上市。三是融资“去银行化”，成为我省第一家在债券市场、银行间交易市场2个市场均为最高AAA级的企业。截至目前，高速集团累计发行债券1169.2亿元，余额494.75亿元。当前余额下，与同期限银行贷款基准利率相比，每年可节省财务费用4.93亿元。

“走出去”打造国际竞争力

2016年6月17日，国家主席习近平出访塞尔维亚，第一站就是到首都贝尔格莱德市中国驻前南斯拉夫大使馆原址，为山东高速集团投资建设的贝尔格莱德中国文化中心项目奠基。这是山东高速集团参与“一带一路”建设的重要项目，也是集团实施“走出去”战略新的里程碑。

近年来，山东高速坚持“立足山东、面向省外、走向世界”，在海外承建了一大批有影响的交通、市政、电力工程等项目，成为山东省交通基础设施领域走出去的龙头企业，不仅让国内同行羡慕，更让国外公司刮目相看。

2013年，高速集团中标塞尔维亚全长50.2公里、合同额22亿元的E763高速公路项目，这是中国—中东欧国家合作框架下首个付诸实施的基础设施领域合作项目，也是首条中资企业在塞尔维亚建设的高速公路，在高速公路的发源地欧洲打响了“山东高速”品牌，项目将于今年11月实现主线贯通。

2014年，法国政府面向全球公开招标出售法国客运第四大、货运第二大机场图卢兹机场49.99%股权。高速集团控股的CASIL UROPE公司成功中标，一举打破了长期以来欧美资本对境外机场投资的垄断地位，进一步完善了中国资本“走出去”的产业布局。

特别是，高速集团在“走出去”中常常是“项目介绍项目”、“项目连着项目”。山东高速集团国际合作公司负责人介绍，集团在东帝汶因高质量完成了总统府办公楼、外交部办公楼等援外工程建设，依靠品牌和信誉，又成功中标了东帝汶电厂、司法部大楼、LOT1道路升级改造项目等，合同额超过10亿元人民币。

在省外，山东高速集团依靠品牌、资金和管理优势，低成本收购湖南衡邵高速公路、湖北武荆高速公路；用“山东高速”品牌，通过发行长期企业债券、中标施工单位上缴履约担保金、当地银行低息贷款、优惠政策补偿等资本运作方式，没花集团一分自有资金，在四川、河南、云南投资建设了5条高速公路。集团在外省“没花一分自有资金”投资建设高速公路项目，已由国家审计署对集团的专项审计结果中予以确认。

抢抓“一带一路”建设机遇，山东高速集团已在15个“一带一路”国家设立了分支机构。据介绍，高速集团将以国家两优贷款、亚投行、丝路基金等金融渠道为抓手，加快海外并购整合步伐，重点关注东南亚、南亚、中东欧、东部和南部非洲等我国政府重点支持区域的基础设施互联互通、产能合作等项目，预计到“十三五”末，集团海外业务营收比重将超过35%。

提速全省重点交通项目建设

6月5日，由山东高速集团控股建设的鲁南高铁临沂至曲阜段首孔箱梁架设成功，比国内其他高铁项目11个月架梁的平均工期缩短一半，刷新了中国高铁建设速度新纪录。

近年来，山东高速集团承担国有独资企业义不容辞的社会责任，积极推进省政府交给的总投资额2200多亿元的高速公路和高速铁路项目，争当我省“市市通高铁、县县通高速”投资、建设、经营的主力军。

在高速公路方面，在建的长深高速公路高青至广饶段、岚山至菏泽公路临枣高速至枣木高速段、潍坊至日照高速公路滨海连接线、荣乌高速潍坊至日照联络线潍城至日照段、国高青兰线泰安至东阿界等大都属于全省路网瓶颈路、断头路和招标流标的路，经济效益差，有的预期25年收费期满也无法收回投资。山东高速集团坚持社会效益第一、经济效益第二，勇于担当，举全集团之力加快工程建设。2016年，岚山至菏泽公路临枣高速至枣木高速段、日照(岚山)至菏泽公路枣庄至菏泽段、济南至泰安高速公路三个项目创下了当年启动前期工作、当年开工建设的骄人纪录。济青高速改扩建已累计完成投资74.71亿元，占概算总投资的25.07%，将于今年10月份实施左右幅转序施工。济南二环南路东延、二环东路南延项目将于今年年底建成通车。

在高速铁路方面，山东高速集团控股建设的济青高铁、鲁南高铁总里程803公里、总投资达1350亿元，其中，鲁南高铁是山东省境内建设里程最长、投资规模最大、覆盖人口最多的铁路项目。目前，济青高铁建设进展顺利，跨荣潍高速公路特大桥顺利实现合龙，济青高铁青岛河套枢纽现雏形，确保2018年建成通车。鲁南高铁日照至临沂段已开工建设，曲阜至菏泽段、菏泽至兰考段已完成可行性研究报告，全线将于2019年底通车。

重点工程项目建设要加快提速，资金是首要保障。为了克服融资难题，山东高速集团在全国首创实施“入股施工一体化”模式，在合理合规的前提下，由资质高、信誉好、实力强的施工单位中标并出资入股，在济青高铁、鲁南高铁、济青高速等项目上成功引进中国建筑、中国中铁、中国铁建等央企施工单位入股资金214.9亿元。抓住央企“有资金、缺项目”的商机，山东高速集团经省政府批准向中国葛洲坝集团转让济南至泰安、巨野至单县、枣庄至菏泽3条高速公路资产和经营权，引进资金396亿元，这也是我省高速公路招商引资的最大成果。另外，利用控股的山东高速和山东路桥2家上市公司，通过非公开发行股票、定向增发共募集资金100亿元，专项用于重点项目建设。

据悉，山东高速集团成立至今共在我省内投资交通基础设施资金2600多亿元，投资建设高速公路和铁路42条，根据中国土木工程协会“每投资高速公路、高速铁路1亿元，可平均带动GDP增长2.1亿元”测算，这些项目可拉动我省GDP增长5200多亿元。

争当新旧动能转换排头兵

德州服务区是京台高速自北向南进入山东的第一个服务区，日均接待量在1万人次左右。装饰一新的卫生间人流不断，卫具、地面干净整洁，几乎没有异味，绿植和小喷泉装饰的天井温馨明亮，温水洗手，洗手液、干手设施俱全……“真是和星级酒店的卫生间一样干净卫生！”不少顾客赞叹道。

服务区改造提升是山东高速推进新旧动能转换的重要举措之一。在高速发展10余年，即将触摸“天花板”时，如何快速转入新一轮的“成长期”？山东高速集团的管理者越来越清楚地认识到，无论是撑杆跳的杆子，还是打破“天花板”的锤子，只能依靠新旧动能转换。按照“起点高、布局高、规划高”，“速度快、见效快、发展快”的要求，山东高速围绕新旧动能转换，确定了12项重点工作。

——打造综合服务体。服务区改造提升，不仅仅是推行“厕所革命”，更重要的是由原来提供加油、如厕、接水等基本服务，升级为提供多样化、高品质的餐饮、购物、旅游等综合服务，引导旅客留下来休闲消费。“京台高速德州服务区由服务区变身综合服务体，成为拉动地方经济增长的平台，引领了全国服务区改革的方向。”中国公路学会副秘书长、服务区工作委员会主任委员巨荣云说。以德州服务区为试点和标杆，山东高速正在改造提升31对高速公路服务区，实现硬件设施、软件服务同步提升，打造“全国一流服务区”，在建和拟建的13对服务区也将按照新的标准建设。

——建设智慧高速。在移动互联网时代，互联网+高速路会产生什么化学反应？在2016年中国“互联网+”峰会上，山东高速集团“高速公路‘互联网+’系统，构建高速公路产业新业态”入选中国“互联网+”行动百佳实践杰出案例。在高速公路产业新业态中，有服务公共出行的“e高速”平台、服务货车司机的满易网、线上交易平台和线下实体物流相结合的智慧物流以及集高速通行、加油、购物等消费功能于一体的第三方互联网支付平台等。目前，山东高速正加快“高速云”建设，并以“高速云”为依托，打造全国第一家、涵盖各大产业板块的智慧高速系统。

——发展新能源产业。在山东高速天桥服务区，一排排电池板矗立在草坪和高速公路两侧，成为一道亮丽的风景线。利用闲置空间建设分布式光伏电站，不仅能节约部分电费，还可以将用不完余电上网出售增加收益。目前，山东高速集团与英利集团合作，已经在天桥、德州、青州、泰安、曲阜等10个服务区建设分布式光伏电站，年发电总量达250万度，约占服务区总用电量的30%。下一步，集团将加快新能源项目建设步伐，稳步打造集团新能源产业。

此外，山东高速集团围绕省政府“10+1”重大项目领域，筛选出一批绿色养护、高端石化加工、高速公路和铁路新材料、养老地产等领域的重大项目，抢抓机遇，在省管企业新旧动能转换中争当排头兵，打造新标杆。

抓党建夯实企业发展根基

“山东高速集团超常规跨越式发展的根本原因是抓好党建。”集团党委认为，党的领导和党的建设是国企的“根”和“魂”，哪个单位党建抓得好、抓得牢，哪个单位班子就更团结、发展速度就更快。

企业要发展，班子建设是关键。高速集团党委发挥党组织的领导核心和政治核心作用，在权属单位中，推行“双向进入、交叉任职”的领导体制，党委书记任常务副总经理，总经理任党委副书记，其他行政领导任党委委员，确保党委主张在企业决策中得到实现。同时，集团党委按照民主集中制原则，在企业改革发展与生产经营重大问题上，把方向、管大局、保落实。凡属于“三重一大”事项，党委书记逐一征求其他党委成员意见，如有不同意见再进行沟通，统一思想并经党委研究通过，再上董事长办公会。

山东高速集团党委将抓好基层党组织建设作为固本强基的关键，根据业务点多、线长、面广的实际，坚持基层组织建设“四同步”，即：坚持党的建设同步谋划、党的组织及工作机构同步设置、党组织负责人及党务工作者同步配备、党的工作同步开展，加强“规范化、标准化、星级化、品牌化”的“四化”基层党组织建设。特别是随着“走出去”战略加快实施，集团党委高度重视海外党建。在30多个国家和地区的52个项目中，党员占员工总数80%以上，做到每个项目都有党员，不留一个空白点；有3名以上党员的设立了31个党组织，不足3名党员的苏丹水工保护、赤道几内亚小学等项目主动参加驻地使领馆的组织生活，不让一名党员掉队，做到“人散心不散，流动有党管”。2016年，南苏丹两次发生战乱，集团项目驻地上空流弹纷飞，周边炮火四起，党员干部主动请命，让普通职工先撤离，冒着生命危险保护了国有资产安全，战后又是第一批进入现场恢复生产。

针对集团主业基础设施建设、金融、房地产等廉洁风险系数较高的特点，山东高速集团党委积极履行主体责任，把纪律和规矩挺在前面，关键环节推行“阳光操作”：组建资金结算中心，实现了集团资金集中、调配、结算、核算一体化；成立集中采购中心，对建设项目所需的大宗物资全部实行公开招标采购，有效防范利益输送；向工程建设管理单位委派财务负责人，资金拨付实行“联审联签”；主动联系省检察院，联合开展济青高速公路拓宽项目职务犯罪预防工作，关口前移，打造廉洁工程。

“寄语洛城风日道，明年春色倍还人。”山东高速集团将在省委、省政府的正确领导下，认真学习贯彻落实省十一次党代会精神，紧紧扭住新旧动能转换这个牛鼻子，求真务实、攻坚克难，向着“打造中国高速集团、进军世界500强、富裕员工”的“高速梦”阔步迈进，为经济文化强省建设作出新的更大贡献！

△山东高速集团投资建设、运营管理的胶州湾大桥荣获世界桥梁界的诺贝尔奖“乔治·理查德森奖”