

# 混改“第一单”力争5年内上市

## 员工顶格持股,引入社会资本超过了国有资本

今年9月底,山东交运股权多元化的工商登记变更,标志着山东交运混改圆满完成,成为山东混改“第一单”。山东交运混改是全省首家在集团层面启动的整体改制,其实行的员工顶格持股,引入社会资本超过了国有资本等一系列的“首创”,为省国企混改提供了经验和示范作用。

本报记者 陈玮 张玉岩

### 客流断崖式下滑 员工改革愿望迫切

2015年年底,山东省国资委对外发布了《关于开展混合所有制改革试点工作的通知》,圈定了包括山东交运等在内的58家省属国企作为“混改”的试点单位。

“作为一家传统的道路运输企业,交运集团面临着严峻的市场形势。”山东交运集团董事战献祥表示,2000年至2012年道路客运形势很好,但是到了2013年出现了拐点,公路客运受高铁、出租车、私家车等不同交通运输方式的影响,造成客流每年都在下滑。“尤其是一些高铁沿线的线路,客流可谓断崖式下滑。”

卖的票比以前少了,许多班次客车开始坐不满了,很多交运集团的一线员工感受到了这种严峻的形势,要求改革的愿望也迫切起来。

“交通运输业是劳动密集型企业,驾驶员、售票员、检票员等员工数量大,每一位员工积极性的调动,对于企业的发展起着非常重要的作用。”战献祥说。山东交运集团资产规模不大,进行混改承担的风险相对就小;在2015年之前,每年净资产收益率保持在10%以上,企业的经营状况仍然保持良好势头,这些因素为混改提供了有利条件。

此外,山东组建了国惠改革发展母基金,发挥国有资本引导作用,吸引聚集各类社会资本,助推发展混合所有制经济,国惠改革发展母基金发起设立的子基金规模已突破300亿元。

在多种因素合力推动下,山东交运成功启动了混改。

### 员工积极持股 战略投资者跟进

在交易方案设置中,山东

### 山东交运集团注册资本6.8亿元

3家有限合伙企业入股**2.244**亿元。

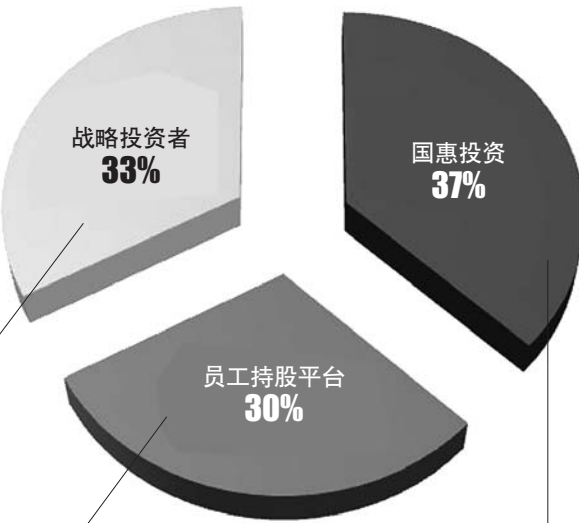
1.新余国寿尚信健隆投资中心持股**17%**。

2.济南福瑞长瑞股权投资合伙企业持股**11%**。

3.济南国惠兴鲁股权投资合伙企业持股**5%**。

员工持股平台出资**2.04**亿元。

计划**180**人持股,每个人认购股份最多不能超过**1%**,也就是**680**万元。



山东国惠投资有限公司出资**2.516**亿元。

该公司成立于2016年1月,是由山东省国资委履行出资人职责的省管企业。在省国资委授权下实施国有产权重组并购、托管经营和市值管理、不良资产处置等。

略转型,实现企业治理机制现代化、经营机制市场化和商业模式新型化。

战献祥表示,目前山东交运已经开始尝试与战略投资者开展新的深度合作。在上个月,交运集团与普洛斯签订了战略合作协议,物流园区建设,城市配送项目已经启动。下一步还会跟首汽约车进一步合作,拓展新的空间。

### 将启动B轮融资 力争五年内上市

谈到未来的发展方向,战献祥坚定地表示,客运主业不能丢。

“高铁、飞机等交通运输方式的发展和私家车的普及对我们的确有冲击,但并不能替代我们,我们还有自己的市场空间。只要我们深耕细作,经营创新发展,有信心保住应有的市场。”战献祥透露,在稳住主业的基础上,跟兄弟企业合作模式的创新,不管是站点布局设计,还是旅客的体验度等方面要更好地满足客户需求。“比如车头向下,着眼于中短线客运的创新等。”

山东交运完成混改之后,其上市进程一直为外界所关注。对于这个问题,战献祥透露,下一步将进行股改和启动B轮融资,净资产规模达到十亿元以上,力争在五年内实现上市目标。

据Wind资讯数据显示,目前山东各级国资委共有34家上市公司,涉及生物医药、化工等多个行业。截至9月27日收盘,这34家上市公司平均市值为185.46亿元,不过目前市值低于50亿元的仍有8家,最低的华纺股份(600448.SH)仅有25.43亿元;上半年的归属母公司股东净利润合计为214.55亿元,平均则有5.96亿元。值得注意的是,这些企业上半年没有一家出现亏损,归母净利润在1亿元以下的,则有16家。

这让更多人对山东交运的上市充满了期待。

交运采用了“存量+增量”的形式,一方面通过增资扩股引进战投与核心骨干持股;另一方面出售部分存量股权,这样既保证了引入增量资金的规模,也解决了员工入股资金压力大的问题。

战略投资者入股山东交运,首先关心的是资产是不是干净,有没有历史遗留问题和包袱;其次是山东交运以后的发展方向和实现路径。还有一点,就是此次混改能不能实现员工持股。

“如果员工持股不能实现,战略投资者也不会进入。自己的员工都不敢投资,战略投资者又怎么敢投!”战献祥说,“事实证明,我们的员工都看好自己的企业,愿意与企业同呼吸、共命运,大家很有积极性。”

根据混改相关文件规定,员工持股只能由企业骨干技术人员中进行,同时,为了给下一步上市做准备,山东交运参与员工持股计划的骨干成员控制在180人以内,每个人认购股份最多不能超过1%,也就是680万元。

“员工的积极性确实提高了。”战献祥说,“混改结束,代表着企业全新的开始。”目前山东交运已经启动了内部改革,在组织架构、人事制度、薪酬制度等方面推进改革,彻底改变原来的体制机制,解决能上不能下,能进不能退的问题。

山东交运集团混合所有制改革完成后,注册资本变更为6.8亿元,其中国惠投资出资2.516亿元;员工持股平台出资2.04亿元;战略投资者出资2.244亿元。这意味着在山东交运混改中,引入的社会资本超过了国有资本。

### 股东会形成决议 无需报上级批准

在混改过程中,社会资本成功引入了普洛斯、建信投资、长城资本、远洋地产、首汽约车、大地财险等多家具有产业协同效应和行业领先优势的投资者。

山东交运的决策方式也发生了改变。现在重大决策由股东会形成决议,无需报上级批准。最近一个重大的投资项目,就是提交到股东会上讨论的。战献祥认为,战略投资者参与股东大会,对企业的决策有着非常大的作用。“战略投资者是专业的投资人,有专业的投资知识,对项目的分析、风险的把控、市场的研判都有独到的地方,有助于进行科学决策。”

战献祥表示,战略投资者在各自的行业内都是佼佼者,把这些战略投资者引进来,不仅是资金的引入,更重要的是引进了先进的管理理念和商业模式。

国惠投资董事长于少明也曾公开表示,此次混改实现了地方国企与中央企业的融合,国有资本与外国资本、民营资本的融合,产业资本与金融资本的融合,这有助于山东交运深度开发现代物流、网约车、汽车服务等新业态,加速业务战

分类广告 电话: 0531-85196204 85196234

地址: 济南市泺源大街2号大众传媒大厦东门

**快速获取国家承认本科学历**  
一年制高端自考 教育部注册 学信网可查  
15552518888 山东大学柴老师  
诚邀银行、保险等单位洽谈合作

**电子厂寻合作**  
电子线圈外发加工, 适合家庭妇女,  
需办小型加工厂 电话: 0537-4256555

**专业快速清欠 不成功不收费**  
15168828913

**食品饮料生产企业诚招合作伙伴或转让**  
工厂概况: 工厂占地135亩, 厂房面积2万平方米  
拥有瓶装水及乳饮料生产线8条, 年生产能力6万吨, 可达产值5亿元。  
①寻找想在食品饮料行业发展的有实力合作伙伴共同发展, 具体合作方法可协商。②转让地址: 山东省德州市平原县开发区  
电话: 18815077019 联系人: 潘先生

**肺纤维化如何逆转, 中药复方,**  
它通过抑制成纤维细胞的过度分泌,  
可安全、有效逆转纤维化。  
咨询电话: 0535-6223736

**石墨烯光波房登陆山东**  
适用范围: 酒店订制 家庭 养生馆  
**2000亿财富市场**

**石墨烯远红外 冯冠平研发**  
智能服饰、护具、家纺、采暖、涂料  
送亲人 智能温控电热毛巾让妈妈过一个暖冬  
送朋友 智能护眼罩28元 眼干、眼眩、黑眼圈等  
**诚招山东各地代理商**  
0537-2257288 15253716999



挂失、声明、公告、寻人、寻物等信息可以通过本报官方网站在线办理, 格式扫描二维码参考  
www.qjwb.com.cn

### 深圳松茂堂糖尿病研究院

唐力停草本膳食纤维**1元**申购(限每天100份)  
国家发明专利配方公布号及专利名称: (CN106343570A)  
抑制和控制糖分吸收的糖尿病特殊膳食即食配方谷物粉



唐力停通过美国食品和药物管理局(FDA)注册。中国人保(PICC)食品安全责任承保。组方成分: 枇杷叶提取物、桑叶提取物、玉竹提取物、菊花提取物、葛根提取物、玉米须提取物、苦瓜提取物、苦荞提取物、蒲公英提取物、燕麦提取物。天然成分提取, 超浓缩, 是大自然献给糖尿病老朋友最珍贵的礼物, 一大盒30袋, 每袋7克每天只需饭前一袋, 一大盒是一个月的用量。  
**订购电话: 400-065-8761**

敬告读者: 发布挂失、公告等广告, 请务必拨打本报分类广告版面上的订版电话0531-85196204、85196234、85196352, 由本报业务人员办理或通过本报授权的分发点代理点办理, 核实代理点真伪请拨打本报电话0531-85196199确认。切勿轻信网上办理、400开头的电话等非官方渠道。如未按照上述要求办理刊登事宜造成的损失, 本报概不负责。