



汉峪金谷

# 15周岁的济高控股 是个怎样的“斜杠青年”

齐鲁晚报·齐鲁壹点  
记者 修从涛

## 作为政府园区开发 平台,有先天禀赋更承 担社会责任

为进行国有经营性资产运营,济南高新区前后成立了国有资本运营有限公司等多个国有公司。这些公司在经历了多企分立、集中管理之后,最终走向了集团式管控。2005年12月26日,济南高新区原八大国有公司合并成立集团公司,济南高新控股集团有限公司(后称“济高控股集团”)应运而生。

2007年6月1日,济南高新区IT经济总部基地“舜泰广场”项目开工建设,这是济高控股集团正式运营后的首个大型商业地产项目。一出手即为不凡,舜泰广场项目总占地面积约11公顷,总建筑面积约63万平方米,是当时济南市乃至山东省最大的综合性整体开发和规划设计的办公楼群。

牛刀小试之后,紧接着,雅居园、舜奥华府、涵玉翠岭、凤凰国际等一大批高品质住宅项目的顺利交付,以及济南药谷、侨梦苑、汉峪金谷、创新谷晶格广场等重大产业载体项目的建成投用,让济高控股集团在产业园区开发建设方面的主力军作用更加凸显,在行业内站稳了脚跟。

其中,2013年开工建设的汉峪金谷项目更是济高控股集团的扛鼎之作,该项目总建筑面积约660万平方米,前后总投资约550亿,成为山东省和济南市“十二五”和“十三五”期间的重点建设工程,是济南市委、市政府及省金融监管部门打造区域性金融中心的破题之作,承担着重要的金融商务、总部办公、商业服务、科研办公等重要职能。对济高控股集团来说,汉峪金谷项目不仅是其实力之作,更是其品牌之作。

有人说,济高控股集团作为政府园区平台公司,有着地方政府背书等先天禀赋。但是,与先天禀赋相随的,还有社会责任。作为济南高新区下属的国有独资开发建设运营主体,济高控股集团自诞生伊始,就肩负着特殊的职能,既要承担高新区园区开发、基础设施建设、公用事业保障、投融资及资产管理等任务,也要承担区域发展与产业导入的社会责任。

高新区鸡山小学、大正小学、实验中学等中小学的重建扩建;凤凰南路、龙奥北路、奥体4号路、奥体10号路、旅游路南侧辅路、11号路南延工程和小汉峪沟、电力沟“六路两沟”建设;高新区辛庄、埠东等十多个安置房项目建设……济高控股集团出色地履行着作为政府园区平台公司应承担

的职能任务和社会责任。12月10日,具有行业公信力和影响力的“2020中国产业地产30强”榜单在南京揭榜。济高控股集团与中新集团、临港集团、张江高科、宏泰发展、东湖高新、华夏幸福、中业慧谷等标杆企业,一同位居榜单前十。这是济高控股集团连续两年荣膺这一重量级奖项。

高光时刻的背后,浓缩着济高控股集团15年来的奋斗史。从最初的八大公司合并,到如今拥有全资、参控股及托管企业130余家的控股集团,从最初的片区开发地产商到如今的产业园区运营商,15年里,济高控股经历了怎样的蜕变,又长成了一个怎样的“斜杠青年”?



正在建设中的国家级大数据产业基地。(效果图)

的职能任务和社会责任。

## 化解“三座大山”弊病,形成“一体两翼”业务新格局

实际上,政府园区平台公司在享有先天禀赋的同时,也有“副作用”。以片区开发为例,一个新片区的开发,需要庞大的资金投入,而产出往往需要5年甚至10年以上的时间,这就对承担片区开发的政府园区平台公司的现金流和负债率带来较大压力。

如果地方政府还要让园区平台公司在片区里投资建设大量厂房、研发办公载体,再以极为优惠的价格租售给客户,以促进区域发展及产业、人口导入,那么平台公司的压力就会更大。

很长一段时间,济高控股集团也曾面临着政府园区平台公司的典型病症:亏损大、债务高、库存高。如何化解“三座大山”弊病,是济高控股集团管理层面临的首要任务。

2016年,济高控股集团的企业战略定位重新调整为立足于服务发展高新区的园区综合运营商,园区开发和地产开发业务下沉到二级公司,组建财金投资公司,涉足金融投资与产业布局,涵盖基金、担保、小贷、租赁、保理等板块,构建投融资一体化平台。

2019年以来,响应高新区新时期的发展诉求,济高控股提出“打造世界一流园区运营商”的目标,形成“园区开发(片区、商业、住宅)+产业金融+实业运营”一体两翼业务格局,并策划山东产研院科技园、山东省大数据产业基地、中国“算谷”、扁鹊健康小

镇、大生命科学研究院、中英石墨烯产业园、未来智造大街、中欧装备制造小镇等诸多专业园区。

历经几番大刀阔斧的战略调整与转型创新,济高控股的经营数据大幅改善,2020年末总资产达到780亿元,净资产约260亿元,全年实现营业收入80亿元,完成固定资产投资85亿元,财政贡献31亿元。当前,济高控股集团全资、参控股及托管企业达到130余家。

## 挑战中寻觅新机遇,开启园区运营的服务时代

既能在政府要求与市场化诉求之间闪转腾挪,找到各方利益的平衡点,又能在机制创新与市场化引领中大胆迈进,尽可能利用好政策窗口红利、资本市场支点、区域发展趋势、产业资源转移等主客观条件,为自己争取到足够的发展空间,可以说,济高控股集团的发展,走出了一条政府园区平台公司的特色之路。

然而,新的经济环境又对济高控股集团的发展提出了新的挑战。2019年开始,产业地产行业营收持续增长,但净利润首降,行业利润空间开始萎缩,盈利能力下降,盈利模式亟待调整。与此同时,近两年开始逐步席卷全国的新型产业用地政策,要求提高自持比例或全部自持,极大地弱化房地产逻辑,精准反制营销类园区开发商,使得规模化、高周转的产业地产巨头生存环境变得困难。

自持园区增多的重资产化下,是否要适应并主动开启园区

运营的服务时代?是否应通过房地产信托投资基金走房地产证券化之路?在重投入、回报周期长的现状下,打造产业金融平台,走产业金融之路是否可行?……诸多战略思考已经进入济高控股集团的决策层。

机遇与挑战总是伴生。2019年5月颁布的国务院“11号文”《关于推进国家级经济技术开发区创新提升打造改革开放新高地的意见》,明确支持对有条件的经开区开发建设主体IPO上市;同年7月,山东省委省政府颁布了《关于推动开发区体制机制改革创新促进高质量发展的意见》,其核心内容就是“管委会+公司”的方式,鼓励平台公司市场化转型,进行更务实的业绩考核。这为济高控股集团走资本化、市场化之路提供了政策支持,尤其是在打通多层次资本市场,实现多元化融资方面,破解了政府园区开发公司长期以来面临的“短债长投、现代公司治理结构缺失”的痼疾。

今年7月,济高发展公司正式撤销其他风险警示,证券简称变更为“济南高新”,标志着济高控股集团历时两年的区域金融风险化解工作取得重大成功,开创了省内成功化解上市公司债务风险的范例。随后,济高控股收购玉龙股份24%的股份,成为第二大股东,并将玉龙股份总部迁至济南高新区。目前济高控股在资本市场已形成境内2家、境外1家上市公司的“济高资本系”布局,给未来打通“片区开发-园区运营-产业构建-资本市场退出”完整链条层面增加了更多可想象的空间。

## 探索实施“五化”路径,打造世界一流园区运营商

今年是济高控股集团成立15周年,这个15周岁的“斜杠青年”未来的路又该怎么走呢?经过这些年的转型实践后,济高控股集团更深刻地认识到,政府园区平台公司要想良性发展,必须不忘初心,勇担使命,做地方建设发展的先锋队和主力军,同时要回归企业的本质属性,按照现代企业的标准和逻辑实现高质量发展。

在成立15周年之际,济高控股集团以十九届五中全会精神为指引,聚焦新阶段、新理念和“双循环”的新发展格局,结合省市发展战略和高新区改革契机,提出了“十四五”发展目标:以“世界一流园区运营商”为愿景,到十四五末,实现总资产过千亿,确保年营业收入200亿,实现2-3家主板上市公司、国外上市企业1-2家的资本布局,全面开创高质量可持续发展的新发展格局。

如何实现这一目标呢?12月10日,在2020中国产业地产30强榜单发布会上,济高控股集团董事长李昊首次对外系统阐述了企业高质量发展路径,提出了“市场化、资本化、国际化、品牌化、精细化”的“五化”高质量发展理念。

所谓市场化方面,就是要实现体制机制市场化、园区开发市场化、园区运营市场化;资本化方面,要在上市公司布局、资本招商布局、获取金融牌照、资产证券化上下功夫;国际化就是贸易国际化、产业国际化;品牌化就是强化品牌建设、加强品牌传播,打造品牌集群;精细化就是要求项目运作精细化、管理工具精细化、风险管控精细化。

值得关注的是,在园区开发市场化方面,济高控股集团将充分发挥上市公司的资本运营能力,依托集团园区开发运营经验,逐步向大湾区、长三角等地区拓展,实现“走出去”“引进来”的“双循环发展模式”,一方面避免与集团内部同业竞争,另一方面实现优质资源导入高新区,最终实现集团实力壮大与助推高新区发展的双赢局面。

济高控股集团的未来发展也受到多方关注,在不久前济高控股集团举办的高质量发展论坛上,火花S-Park园区商学院院长、园区资本联盟执行主席,张江高科原董事长葛培健指出,济高控股应继续和济南高新区的市场化改革步调一致,利用自身介于行政与市场之间的身份优势,跳好与济南高新区管委会的“双人华尔兹”。