

■绿公司年会特别报道

民营企业金融化 别用做实业的思维做金融



朱云来在论坛现场发言。 本报记者 张中 摄

民企金融化为何这么热?

“热钱越来越多,产业越来越过剩,实体经济承受着持续下行压力,投资却越来越火爆。”

朱云来认为,目前企业金融化之所以这么热,首先是因为随着经济增长速度放缓,市场竞争越来越激烈,主业不再像以前那样好做了。为了提高竞争力,企业需要加强金融方面的管理。

朱云来以建业集团拓展融资手段、轻资产化的运作来举例。建业集团以地产为主业,过去,房地产企业只管盖房子,物业不用管,其他跟买房融资相关的业务也可以不管,但现在生意难做了,金融化是必经之路。

“如果还能像过去那么做,就不用改,要改一定也是面临了实际的压力。要轻资产化,想各种办法让其他的经济主体一起来参与。”朱云来分析。

当然,金融业有其不同于实业的自身优势,民营企业想更加稳健、可持续发展,金融也是个比较好的选择。

民企金融化的第二大背景是货币扩张,朱云来认为这个背景更重要。这就导致当今的民营企业家面对一个非常纠结的现实:很多人知道,一个国家实力真正的成长在于实业,金融因为是为实业服务,才能赚钱。但目前现实是实业赚的利润太少,举步维艰,经济面临下行压力,同时货币扩张又非常厉害。

“从美国历史上看,投行的收入肯定不超过微软和苹果,中国的情况却是金融赚的比实业多,我们有点倒过来了。”朱云来说。

当热钱越来越多,产业里面的机会越来越过剩,大量的钱排出来。资金持有者考虑的就不是怎么支持实业发展,而是保值增值。新希望集团副董事长王航说,这是金融资本的本性。

在王航看来,现在很多产业基金,就像准财政、准发改委,是国家靠它的信息来调控经济。而民间投资则是用个人智慧对产业趋势进行判断分析,把社会资源调到需要钱的地方。这本是投资的初衷,然而,出于金融资本的本性,经营方向出现了扭曲。

挑战: 从实业思维到金融思维

近几年,西王集团、晨鸣集团、南山集团、阳光纸业、华勤集团、新风祥集团等业绩优良的山东民企纷纷涉足金融业务。就在不久前,山东焦化集团更名为中融新大集团有限公司,基于转型需要,这家山东焦化行业的领头羊正在从传统能源化工为主业转向以金融投资为主业。

那么,民企金融化的路径是什么?这个过程中面临的挑战是什么?有哪些成功案例?在今年绿公司年会上,金融专业人士朱云来,新希望集团副董事长王航,建业集团首席人才官曹仰锋,中国泛海控股集团有限公司董事、中国民生信托有限公司董事、总裁张博对此进行了锐利的思想交锋。

本报记者 张亚楠

“拿传统的主业发展思维发展金融,结果往往都不是很好。”

朱云来认为,出于不同的背景成因,企业金融化有两个不同的类型。一是利用金融资源和金融服务发展主业,这是更重要、更长期的。另一种类型,实业企业进入到金融服务业发展。“如果有机会不是不可以跨界,但是需要一个系统的学习、理解和把握。”

王航的说法印证了朱云来对于民营企业进入金融服务业的审慎态度。王航说,金融资本和产业资本背后是不一样的逻辑。产业资本是缺什么补什么,要什么投什么,把钱花到生产要素上,为了发展。而金融资本的属性是保值增值。可能正是由于产业资本、金融资本背后逻辑的巨大差异,民营企业金融化面临的是全新的挑战。张博看到,很多民营企业没能适应实业和金融的巨大区别,拿传统的主业发展思维发展金融,“这样结果往往都不是很好。”

针对这种状况,张博给民营企业支了几招。首先民营企业要获得牌照。这两年金融牌照越来越贵。前三年金融牌照值5亿、10亿,现在突破10亿,金融牌照的价值越来越大。根据企业不同的情况,可以

有控股、参股两种方式获取牌照。

第二个方面是资本,有多少钱干多大事。张博认为,资本是金融根本性的基石,有一亿资本金的金融公司和有一百亿、上千亿的公司做的是完全不同的事情。在王航看来,做金融机构需要企业有一定实力,但不一定是实力越大越好。“没有实力就会忍不住给压力,或者短期跟不上,该增资扩股时,又怕稀释股权。”

第三是战略。所有的金融企业都在做两件事情,左手资产管理,右手资金财富管理。这是一个天然的同质化,这样的情况下,真正的核心竞争力是战略和市场定位决定的。

关键:人才是第一

“最大的挑战是人才能不能转型。”

和张博的排位有所不同,建业集团首席人才官曹仰锋把人才放到了第一位:人才战略优于企业战略。任何战略首先融入,再融事,最后是融资。人融不来,事不来,资金也不来。“对我们建业集团来讲,最大的挑战,向互联网转型,向平台企业转型,或者其他转型,首先考虑人才能不能转型。”

在新希望集团副董事长王航眼里,人才的重要性主要体现在了企业家身上。业务金融化需要企业家思维方式的变化。比如原来搞房地产主要看利润率,价格高一点,成本低一点,通过对细节的把握来对企业进行好的管理。现在,杠杆率要加进去,还有乘法、除法,不光看加法、减法。

王航援引新希望集团自身来解读这种思维方式的转变。新希望是做饲料的企业,但新希望和农村养殖户不是直接的买卖关系,中间有一个经销商。为什么会有经销商?新希望发现,农户扩大生产要融资,这个钱从哪来?农民没有融资手段。经销商现款现货从新希望这里把饲料买走,转手卖给农民,中间有一个配销差,其实是利息,年化率30%多。“为什么我不能做担保,或者做一些封闭式的P2P为我的客户服务呢?我只要有12%的利息,能让大家都赚钱了,农户就可以降低18%的成本。”王航说,这个意识就打破了传统金融服务方式。

民企金融化分几步走?

本报记者 张亚楠

新希望集团副董事长王航现身说法,以民企金融化路径谈实业如何介入金融。

第一阶段 自己打井

企业发展初期,缺少信用,评级不够,从银行很难贷到款,企业只好自己“打井”。投资一个小银行或者信用社,用这里面的钱支持主业。虽然这样做支持了实业,但是一定程度上瓜田李下,有时会伤害到民生。

第二阶段 资产配置

企业有了积累,自己做财务多元化,做资产配置,把钱放在一些流动性、安全性、收益性比较好的金融机构。这个时候,金融机构有牌照垄断,收益性很好,流动性也不错,各家监管机构帮你盯着,安全性很好,这是资产配置的一个好渠道。

第三阶段 供应链金融

当生意不好做时,企业必须为上游、下游企业提供信用支持,这就是所谓供应链金融,把产业链拉成价值链,让上下游企业获得流动性,以维持稳定生产。

第四阶段 资产管理

产能进一步过剩后,原有产业里的机会越来越少,大量的钱被抽出来,开辟新的空间,跨国家、跨周期、跨货币、跨品种、跨产品,通过各种安全的交易机构的设计,找到一个保值增值的办法,这就是资产管理。

案例

建业集团首席人才官曹仰锋揭秘——

河南地产老大 如何玩转金融

本报记者 张亚楠

曹仰锋说,涉足金融化,建业首先反观自身定位。“建业做什么的?我们做三件事,好房子、好服务、好生活。做这些事可以把金融作为重要的手段。”曹仰锋说,做金融化并不一定要去收购银行,也可以业务金融化。

前段时间,建业发行了39亿的债券,其中9个亿是物业收费权证证券化,把物业公司未来收费的权益证券化,拓宽了融资手段。

另外,建业正在从重资产转向轻资产运营。企业一旦轻资产了,出资人就多元化了,就不一定从银行拿钱了。别人出资,建业出品牌、出管理。建业的出资人来源很多,很多钱缺好项目,很多好项目缺团队,这些建业都有。

再者是去年做了员工跟投。原来员工是打工者,对企业收益不关心。对此,建业让员工部分跟投,集团补贴一部分,不仅融资了,更重要的是起到激励员工的作用,提高了决策的有效性。

建业也拥有自己的投资控股公司,做一些基金、投资,不过,投资要围绕建业的产业链来投,包括衣食、住行、健康、养老和娱乐等六个板块,投资的考量是强化建业未来主业的产业板块,形成合力。

曹仰锋认为,建业进入金融服务业最大的优势是客户资源。在中国房地产行业当中,建业24年来一直坚守在河南一个市场,如今有十几万户中高端业主,未来20年计划精准服务河南一千万人口。“河南非富即贵的业主基本上是在建业小区,我们定位中高端,十几万业主也做了资源上的考量。”未来,建业要把这些业主资源集中起来,请金融机构高端订制一些金融服务产品,把资源植入进来,做成平台。