

国有资产操盘手讲述怎么管好国资

混改员工持股效率最高 明年改革重点就推它

当前,中央和地方纷纷搭建国有资本市场化运作的专业平台。而国有资本投资运营公司,作为国有资产的操盘手,究竟应该怎样运转,才能先看好国家的钱,再为国家赚更多的钱,使国有资产保值增值?如何保证国家在特定领域中的决策权?谁能参与市场化债转股?日前,在济南召开的全国地方国有资产投资运营公司圆桌会议透露出很多有价值的信息以及未来国企改革的方向和重点。

本报记者 张玉岩

诚通集团:
该用什么组织架构
管理好资本

国有资本投资运营公司的出现,改变了国资委。国资委的权力由原来的管人、管事、管资本成为只管资本。现在,国资委只要监管投资运营公司就可以了,投资运营公司成为国有资本的持股人,入股国有企业,代替国资委行使出资人的职责。那么,原来的国企在定位为资本运营公司之后,该如何从原来的管企业到管资本?

中国诚通集团董事会秘书苗卿华介绍,在诚通成为资本运营公司之后,在改组方案中遇到了一个难点,就是在组织机构的设计以及自身总部机构人员调整方面,需要用什么样的组织架构来管理好资本。

“原来是总部的管理机构,在成为资本运营公司后,因为会持有股权,所以诚通设立一些股权管理部。”苗卿华说。而作为资本运营公司,金融是服务于股权进退流转中不可缺少的一些手段。如何搭建金融板块,也成为诚通业务转型考虑的主要方面。

“诚通现在已经有了财务公司,但是下一步是否还需要银行、券商呢?”苗卿华说。未来的诚通可能会采取各种形式,比如并购、参股用来充实金融板块,在原有资本运营产业的同时,增加金融管理能力,在智能定位上也从产业管理向金融管理倾斜。因此,未来的诚通在组织机构上,会新设金融部、股权部。

不过,这些刚刚设立的部门如何和经营结合?总部金融管理职能和具体操作部门,职能之间又有怎样的支撑和逻辑结构?这正是苗卿华他们现在正在探讨的。

作为国有资本投资运营公司,将来可能会持有更多股权,这其中包括国资委划给的股权,还有原有控股的上市公司。如何做好股东,在股东大会上发挥积极作用;怎样做好控制权的管理;参股企业如何在财务控制角度下,和原有公司一起做好市值管理,这些对于资本运营



11月14日,建行与山东省国资委、山东省能源集团共同签署了市场化债转股框架协议。未来将牵头设立三只总规模共210亿元的基金,并与山东能源集团开展市场化债转股合作,债转股再一次受到市场关注。

来说都是值得思考和探索的问题。

山东国投:
联手泰康人寿、威
高成立产业基金

当前,在央企层面,已经有中粮、国投等8家企业开展了国有资本投资公司试点;诚通、国新开展国有资本运营公司试点,并已划转部分央企股权,发起设立了中国国有资本风险投资基金和中国国有企业结构调整基金。

诚通发起成立的国有企业结构调整基金,涉及规模是3500亿,首期募集1310亿,更多的是做国有资本的结构调整,包括供给侧改革。另一个投资运营公司国新公司,则发起风险投资基金,侧重于战略任务和,在布局方面做结构性和战略性培育。

在山东,国有资本投资运营公司也尝试通过设立基金引导省内国企发展。今年1月,山东国惠投资公司成立,成为山东国有资本投资运营公司中的新兵。到目前为止,国惠投资已经接管了山东交通运输集团、山东省城乡建设勘探设计院等15家省属企业。

山东国惠投资公司董事长、总经理苗伟介绍,在探索投资运营基金化方面,现在已经会同其他9家企业共同发起设立了60亿元的山东国惠改革发展基金,与相关经营机构等社会资本合作设立了综合性的投资基金150亿,另有债

权基金150亿,并购基金100亿,新兴战略产业基金80亿等已与多家机构达成了合作意向,年内改革发展基金有望突破500亿,明年有望突破1000亿。

山东国投成立比较早,投资领域涉及银行、保险、资产管理、类金融、信息技术、文化产业、远洋渔业、国际贸易、医药等多个行业。

据山东省国有资产投资控股有限公司副总裁崔朋朋介绍,目前国投共设立了3只产业基金,总规模为110亿元。一是和中国信达资产管理公司合作成立的山东聚赢产业发展基金,聚焦山东国资国企改革。二是与泰康人寿保险公司合作成立的山东国投泰康产业发展基金,基金规模50亿元,双方共同管理。三是与山东最大的民营机构医疗器械公司威高集团设立山东威高医疗健康投资基金,规模达到40亿元。

新一轮债转股:
五大行要打头阵

国有企业发展混合所有制是国有资本投资运营公司存在的前提及意义所在,在2017年,国企改革的主要方向上,对混合所有制改革的探索尤为重要。

国务院国资委研究中心主任楚序平介绍,2015年,曾经以2788家企业为样本进行了研究。在混合所有制企业中,员工持股效率最高。根据员工持股、外资、民营资本这三种不同的制度进行分类,效率

高低的顺序依次是,员工持股、外资、民营资本。同时,企业家持一定比例股份对企业效率具有显著正效应。所以在2017年,国企改革重点之一是进一步推进员工持股改革。

在混合所有制改革上,要积极探索国家特殊管理股。在少数特定领域探索建立国家特殊管理股制度。所谓特殊管理股是通过特殊股权结构设计,使创始人股东在股份制改造和融资过程中,始终保有最大决策权和控制权。国家特殊管理股运行模式,主要是金股制,只持有一股金股不干涉日常运营,但在某些特殊事项上享有否决权,这就保证了国家在特定领域中的决策权,可以有效防止类似“魏则西事件”的发生。

在处置不良资产上,可以探索市场化债转股。四大资产管理公司、保险公司以及国有资本投资运营公司等均可参与市场化债转股。重点鼓励因周期性波动导致困难但仍有逆转的企业,因高负债而财务负担过重的成长型企业,特别是战略性新兴产业领域的成长型企业。

据国务院国资委研究中心主任楚序平介绍,2016年11月24日,有报道称,工、农、中、建、交五家国有银行,均表示愿意申请成立债转股子公司,其中,农业银行11月23日发布公告,拟出资人民币100亿元,在北京投资设立全资子公司——农银资产管理公司,这标志着市场化债转股的大幕正式拉开。

美邦服饰周成建:
我把儿子女儿女婿都押上去,你们还担心什么

“老板今天都把自己家的人力资产全拿出来押宝到美邦企业上了,大家应该更加看到希望。社会各界有疑问,你用一句话去回答:老板把儿子女儿女婿都押上去,你们还有什么担心呢?”

——刚刚宣布从美邦服饰全面退位的创始人周成建,给美邦员工发了一封近2500字的公开信,详述他对于“二代接班”的考量。

“在中国只要从事房地产行业,或者从事不动产行业的绝大部分企业应该说都赚了钱。只不过是别人比我们早几年,再加上执行力强一点,现在不动产规模做到了全球的第一名。说穿了,就是行动早了几年。”

——11月29日,十六届福布斯全球CEO会议在印尼雅加达举行,万达集团董事长王健林获终身成就奖,成为历年唯一获该奖的中国大陆企业家。

创富荐书



作者: 泰勒
《错误的行为》

本书作者是行为经济学之父,2015年起担任美国经济学会主席。传统经济学的假设前提是,理性的经济人是经济活动的主体。但泰勒意识到,不管是购买闹钟、转售篮球门票,还是申请抵押贷款,我们都会存在某种偏见,所做出的决定与经济学家假设的标准理性模型相去甚远。

“我们要向数亿用户传递什么信号?!我们到底要什么?!我们终究去哪里?!在所谓的用户活跃度面前可以不择手段无节操?!”

——针对近期支付宝“校园日记”等圈子引发的争议,支付宝母公司蚂蚁金服的董事长彭蕾召集了22位蚂蚁管理团队成员深刻反思,并在内网发帖:自己做错的事,永远不要怪别人。

“中药材原料每年都会因为气候不同出现药材质量的差异,导致中成药颜色的细微差异,这种靠肉眼来检验的标准是不完全客观的。”

——11月25日,国家食药监总局发布通告,太极集团旗下子公司的小儿咳喘灵颗粒因性状不合格上榜,太极集团召回产品,并如此解释。

本报记者 张頔 整理