

经济形势新常态 国资管理新征程

——浅谈中国诚通创新探索资产经营 2.0 新模式

□ 陈淳安

新冠肺炎疫情持续冲击,国际形势纷繁复杂,国际经贸摩擦加剧。新的市场形势对资产经营行业提出了更高的要求。资产经营行业迫切需要创新模式、加快发展,为推动供给侧结构性改革、促进国民经济和国有资本布局结构调整发挥新的更大作用。

国有资本运营公司的历史背景

1992年,伴随着国资国企改革,原物资部19家部属企业合并组建中国诚通控股集团有限公司(以下简称“中国诚通集团”)。2003年,中国诚通集团被确定为国资委首批建设规范董事会试点企业。2005年,基于改革发展和重组整合取得的良好成效及实践经验,中国诚通集团被国资委确定为国有资产经营公司试点。2016年开始,中国诚通集团承担国有资本运营公司试点任务。

基于20多年资产经营的实践探索,中国诚通集团结合试点任务,以资产经营为资本运营的重要功能和手段,在试体制、试机制、试模式等方面进行了积极探索,取得了诸多突破,形成了基金投资、资产经营、股权管理、金融服务四大功能,承担国有资本布局结构调整的重任,在供给侧结构性改革、国有经营性资产集中统一监管中发挥了重要作用。

国资管理的探索与实践

为深化国有资本运营公司战略定位和核心功能,中国诚通资产管理集团有限公司(以下简称“诚通资产”)作为集团的资产经营主业操作平台,始终坚持深化国资国企改革,通过长期资产经营实践和对国资国企改革的积极探索,主动适应国有资本布局结构调整、经济下行周期下央企“稳增长”“保就

业”“调结构”的需要,为中央企业化解风险、维护稳定,布局结构调整作出了重要贡献。特别是形成了资产经营2.0新模式,总结提炼了国资运管模型,创立了“三资”转化理论。

在资产经营的具体实践中,大多面对的是困难企业,处置的是瑕疵资产,存在着涉法、涉诉、涉税、涉人等棘手问题多、跨度大、处置难、周期长、风险高等诸多“老大难问题”,也涉及大量的职工安置、住房保障、离退休人员保障、遗留问题处理等工作。诚通资产通过对集团内部整合、受托处置其他央企不良资产、实体企业重组、改制退出、资产整合、债务重组、出资人义务、市场化运作等方面,进行了积极探索,深入总结出现代意义上资产经营的三个内涵。

首先,资产经营是市场经济的产物。随着社会主义市场经济逐步发育,企业生死呈现常态化,深化改革进入深水区,经济发展主要依托增量开发和存量调整,而资产经营是存量调整的重要手段。

其次,资产经营指资源的跨界整合行为。目前中央企业涉22个行业,随着国资国企改革向纵深推进,布局结构调整进一步深化,央企间战略性重组、专业化整合力度加大,需要资产经营在资本、人才、行业、产业链上下游间跨界做乘法。

再次,从业人员应成为“全科大夫”。从业人员尤其是管理层既要有领导能力,也要有做群众工作的能力;既要能驾驭突发局面,又要会处理复杂问题;既要具备专业素养,还要有担当和牺牲奉献精神。只有建设一支懂专业、善管理、能跨界的复合型弹性化队伍,才能有效推动资产经营工作。

国有资本运营的试点,是对改革的思路、方法、操作的探索。长期以

来,国有资本管理沿用计划思维,采用分层、分业的“两分”管理模式。在分层方面,依照行政管理体系,分为中央管理企业和地方管理企业;在分业方面,按照归口管理办法,按行业分类。“两分”模式指挥直接,行动迅速,为效率导向,但也存在效益导向不明显,资源流动受限等弊端,不利于整个社会范围内有效配置资源,容易造成经济结构失衡,国有企业综合竞争能力弱、大而不强现象显著。

随着市场经济的发育和完善,对国资国企提出了加快转型升级、提高核心竞争力、高质量发展等要求,与之相适应的体现效益导向的新型管理模式——资产经营2.0模式也应运而生。

“三资”转化模型是资产经营2.0模式的理论基础,解决了国有资本在市场经济条件下的科学管理。三资即“资金、资产、资本”。资金主要指现金及其等价物等;资产主要指实物资产,包括非上市企业;资本主要指上市公司股权。“三资”转化的本质是通过不同形态财产的双向流转,流动性、聚合性、增值性、波动性的强弱变化,实现国有资本运营“资本聚集、布局结构优化、收益提升”三大目标。

资产经营2.0模式是长期实践探索的结果,在适应形势任务要求,破解资产经营发展瓶颈上,取得重要突破。资产经营2.0模式通过加大市场化手段推动资金向资产或资本转化,通过债务重组、资产重组、业务重组、行业重组等方式壮大资本实力、优化资本布局结构;通过提升企业经营能力、资产处置创造现金流;通过优化财务制度,开展资金管理,提高资金使用效率;通过吸引投资、基金募集、改制转让等方式进行资金筹集;通过人资分离、要素分解、企业重组、投资增资等方式开展资产有效配置,进而推动

资本运营,以资产盈利性、流动性、聚合性的提升来实现国有资产的保值增值和向管资本的转变。

国资管理改革的意义

企业高质量发展的需要。从整体上看,中央企业虽然在“量”上有显著增长,但仍存在主业不突出、产业不集中、效益不明显等问题。2020年中央审议通过的《国企改革三年行动方案(2020—2022)》标志着国企混改、重组整合、国资监管体制改革等方面进入了快速推进、实质进展阶段。央企资管平台通过批量接收中央企业剥离的“两非”“两资”资产及经营不善企业,在帮助中央企业聚焦主责主业,优化布局和结构,提高产业集中度,促进产业升级,提升国有资本运营质量和效率等方面大有可为。

国家抗系统性风险的需要。当前,全球疫情变化存在诸多不确定性,世界经济形势仍然十分复杂,国内经济恢复不平衡,疫情叠加周期、转型因素,货币政策持续宽松,导致不计后果的贷款和不切实际的预期,带来巨额无法偿还的债务,出现大量低效无效资产,一些企业(甚至头部企业)成为“不良”,资产经营市场的供给呈扩大态势。从历史上危机事件的演变过程来看,通过同业及其他行业的传导,大型机构的破产会产生巨大的外部效应,需要资产经营提前洞察看似微小,却可能成为极大隐患的问题,通过人资分离、要素分解、投资增资、债务重组、资产重组、业务重组、行业重组等方式有效配置资源,发挥作用、力挽狂澜。

打造大资管平台的需要。在全球经济基本面不稳固,国资国企改革需进一步深化的背景下,资产经营行业出现了新的发展趋势。一是价格向底部集中,不良资产占比上升,资产经营

可逆周期运作。二是资产向头部集中,各行各业的头部企业体现出更强的抗风险能力,资产经营行业头部企业将迎来重大发展机遇。三是业务向线上集中,不良资产交易顺应“互联网+”的趋势,从线下向线上加速转移,形成了聚集效应。但与此同时,央企资管行业集中度不高,缺乏“引领者”,各央企资产管理公司主要承担所属集团的存量资产盘活和增量资产管理,市场存在打造央企层面大资管平台的需求。

国资管理可尝试新思路

党的十八大以来,聚焦国资国企改革发展,围绕国资监管体制机制,国家出台了多个政策文件。这些新的政策文件明晰了国资监管体系的大变革,即从过去以管企业(资产)为主,转变为以管资本为主的发展路径,对深化国有资本投资公司和运营公司提出了更加具体的指导意见和新的要求,为新一轮国资国企改革营造了良好的政策环境。对国有资本运营公司来说,无疑是在原来的资产经营基础上赋予了新内涵,提出了新挑战,在新一轮国企改革中开展全新尝试。

搭建“两非”“两资”资管平台。为更好地接收央企“两非”“两资”,推动中央企业改革发展,建议由中国诚通集团牵头,联合国家级智库、央企、国企、非银行金融机构和其他社会资本,发起设立战略管控平台或对诚通资产实施改造,分级分类打造专业高效的央企“两非”“两资”资管新平台,开展实体不良和金融不良全链条资管业务,推动引领行业向更高水平发展,实现资产经营行业转型升级,推进国有经济布局优化和结构调整,促进要素合理流动和优化配置,通过市场化、专业化、规模化处置,实现价值

修复和企业再生。

根据管理模式和业务需要搭建四大业务平台,承接政策性划入、市场化买入、托管的资产,下设政策性业务平台、市场化业务平台、人力资源管理平台、遗留问题处置平台四个操作平台,经综合诊断后,进行分类处置。平台间业务联动,形成闭环。

设立央企资管全国性AMC牌照。为更好地担当央企资管平台的使命,促进国有资本布局结构调整,立足金融服务于实体经济的本源,建议国务院国资委协调银保监会等相关部门,支持中国诚通集团取得央企资管平台全国性AMC牌照,通过批量接收央企的金融债务,有力推进央企的金融债务市场化重组,在央企和金融机构之间搭建防火墙,充分发挥实体不良和金融不良的协同效应,在化解大企业风险、金融风险方面发挥更大作用,在推动国有资本布局优化、提升效率、可持续发展方面作出更大贡献。

发起中国企业再生基金。为在更大范围、更广领域、更高层次上防范化解风险,促进资本合理流动、优化配置,更好服务国资国企改革、实现存量调整的战略目标,建议由中国诚通集团牵头,组建国家级“中国企业再生基金”。基金将聚焦化解重大风险、服务“两非”“两资”剥离处置工作,深入推进央企间专业化整合和战略重组等,通过和政府、金融机构等合作,采用授信、贴息等办法,撬动社会资本化解重大风险,推进企业重组重生,促进实体经济发展和社会稳定。

中国诚通集团被确定为国有资本运营公司试点4年来,坚持党的领导,践行国家战略,构建符合资本运营特点的组织架构和运行机制,按照“管资本”方向调整管控方式,大力推动结构调整和转型升级,努力破解“处僵治困”难题,在打造一流国有资本运营公司上取得了良好的成绩。中国诚通集团努力探索新的国有资产经营模式,为打造中国特色的国有资产管理迈出新的步伐,成为中央企业的“防火墙”和金融风险的“隔离带”。



大国品牌传播工程（北京）启动仪式暨品牌建设工作交流会

大国品牌 时代共享
2021年12月29日（中国 北京）

指导单位：中国管理科学研究院品牌推进委员会

主办单位：大国国品（北京）科技发展中心

支持单位：北京烙印品牌管理咨询中心

承办单位：京视网（北京）新媒体科技有限公司

运营单位：大国品牌（北京）网络科技有限公司

会议时间：2021年12月29日（上午9：00）

担当国家品牌战略责任 赋能中国品牌影响世界

全媒体发布平台-京视网手机台

会议内容：品牌管理专家解析大国品牌“一个中心五个工程”细则；即大国品牌企业产品展示大数据中心、社区党建品牌传播工程、大国品牌传播工程、自主品牌传播工程、科技创新品牌价值评估传播工程、大国品牌产品质量追溯系统工程等实施方案。

树立品牌 培育品牌 传播品牌 营销品牌
集智聚势 醒脑赋能 深层服务 强企富民

特别邀请品牌管理嘉宾：解艾兰、刘瑛、刘国林、万力、郭占斌、刘永湘、张百慧等讲述品牌建设的深层故事。深入探讨组建大国品牌智库专家顾问团，全方位系统化为全国各个行业大国品牌建设服务。

会议联络：大国品牌传播工程组委会

主任：陈淳安（兼）

常务主任：寇迎

副主任：杨旺 关高峰

成员：陈琳 李泓兴 王洪春 倪真真

地址：北京石景山区京原路8号新华社二工作区

电话：010-68628100 18811199797 18612059377

网址：http://www.大国品牌.cc