



国资投资运营平台之 中粮集团模式： 趟水管资本代替管运营

■ 本报记者 陈青松

在全球范围的粮食企业中,来自中国的中粮集团资产排名第二、营收则排名第三。

近年来,由一家外贸公司变身的中粮集团在资本投资方面做了许多有效尝试,并通过重组、并购等一系列资本运作,在全球范围内成功实现全产业链布局。那么,中粮集团在资本运作方面成果具体如何?其投资模式对中粮集团的发展有着怎样的作用和意义?

资本运营构筑全产业链

据了解,中粮最早是国家政策支持下单纯经营农产品和食品的外贸公司。上世纪末国家开始推动粮食流通领域改革,粮食进出口经营权初步放开,中粮在粮油进出口领域的独家垄断地位受到挑战。为应对市场竞争,中粮开始转型,并迅速在粮食油脂加工、农副产品种植养殖、食品生产、地产投资等领域形成多个业务群。

2004年宁高宁从华贸空降中粮后,面对业务体系日益庞杂的中粮,宁高宁提出未来将中粮核心业务调整为五到六个业务单元或业务群。同时,中粮集团开始通过资本运营不断进行业务重组和资产整合,优化产业结构,积极向食品产业上下游延伸,构筑全产业链。

历史资料显示,2004年中粮集团并购中国土畜公司,并对其大力进行业务重组和资产整合,调整产业结构和商业模式。2005年,中粮全面重组新疆屯河投资股份公司,改称中粮新疆屯河股份公司。2006年,中粮对中粮国际实施了一套大规模的分拆重组计划,以53.3亿元向中粮旗下的中粮香港收购食品、饮料及农业相关业务,同时将旗下从事农业生产业务的中粮控股分拆,在香港主板独立上市。分析认为,香港资本市场的投资者青睐于投资专业化的公司,这是中粮国际分拆的原因所在。

2005年至2013年,中粮共完成近50起并购项目,投资额146亿元。

权威点评

自宁高宁2004年入主中粮后,前后收购并整合中粮屯河、中粮地产、中粮生化等。

业内人士称,资本市场的合纵连横是宁高宁的强项,也可能是其真正的兴趣所在。有人称宁高宁“红色摩根”。

资本成就了中粮的整合之王。有分析认为,中粮通过资本运营,将资本工具化地使用,以有形资



尤其是2014年,中粮在国有资本投资摸索方面大步前进,通过资本运作布局海外方面也是成果显著。如2月份收购荷兰农产品及大宗商品贸易集团尼德拉51%的股权,4月份收购香港农产品、能源产品、金属矿产品全球供应链管理公司来宝集团旗下的来宝农业51%的股权。收购荷兰尼德拉和香港来宝农业的多数股权,使得中粮集团迅速跻身全球大粮商之列,初步形成国际化资产布局和网络。

业内专家分析指出,中粮利用资本杠杆打造全产业链,从供应链源头到加工和销售,通过资本来撬动整个链条。

投资回报显著

而在投资回报方面,与主营业务的业绩相比,中粮的投资回报要好得多。媒体报道称,中粮在米面油加工主业的利润并不高,甚至亏钱。数据显示,2011年、2012年、2013年,中粮集团投资收益分别为54.96亿元、62.73亿元、51.42亿元,分别占营业利润的67.57%、107.62%、154.93%,比

重来创造无形资产,继而带来更多的有形资产。中粮的资本路线是对原来资本领域投资经营提出了一个新方向,也将引领未来,带出一大批诸如中粮的实体型资本运营商。

中投顾问高级研究员郑宇洁接受记者采访时认为,宁高宁在资本市场长袖善舞,为中粮实现国企改革,引入战略投资者、提高运营效率作出了贡献。

董事长说

资本市场可以融资,可以评价、监督企业,可以通过它的团队实现股东价值,用不用得好是我们自己的问题。

现在收购内地资产的成本很低,低的让国际投资者都不敢相信。股东们非常看好内地企业被低估的价值,希望借此时机迅速完成在内地的产业布局。

经理人还得是艺术家,艺要精,要把别人的钱财看好,算好。你是医生,你就要医好病人;你是律师,你就要打赢官司;你是经理人,你就要让你的人的财富不断增加,要不你就不是一个好的职业经理人。

大部分人是活在明天的,公司也是一样,是明天带动了今天,有了明天才有了今天的激情创造。

宁高宁 中粮集团董事长

重很高。这意味着如果没有投资业务贡献的利润,中粮集团其他业务的利润可能是亏损的。

对在资本运作方面取得卓越成效的中粮而言,全产业链的两端既需要保障农民的利益,又需要在保障市场产品供给的同时满足中国消费者日益发展的饮食升级需求,来自国家层面的政策支持或许会有更远的意义。

在十八届三中全会提出“积极发展混合所有制经济”之后,2014年7月国务院关于“四项改革”试点企业

首批名单公布,中粮集团成为国有资本投资运营公司试点企业。

其中试点内容包括中央企业改组国有资本投资公司试点、中央企业发展混合所有制经济试点等,这对采取了大量资本运营活动构筑全产业链的中粮集团而言有着特殊的意义。

据悉,作为国有资本投资运营公司试点企业,在2014年8月中粮制定的具体方案就包括国际化的全产业链、引进业外资本、业务板块分拆上市以及引进职业经理人等在内的四大改革方向。

郑宇洁还认为,中粮作为国企,自身规模大、资源广,但是也很难有一些国企通病,如效率低、负担重、管理松散等。如今进行改革,实行资本运营,虽然难以一改陋习,但是有利于理顺组织框架、提高企业经营效率、壮大企业资本实力,使企业更有活力与担当,更好地融入到市场竞争中去,提高自身竞争力以及抵御风险的能力。

“从中粮集团近期的动作以及相应国家政策的引导来看,中粮集团资本运作特点主要表现在:市场化趋势,向国际市场发展,做大、做强中粮主营业务,进一步履行保障国家粮食安全的任务;进行兼并重组,提高盈利水平,积极引入战略投资者,扩充资金实力;促进企业内部改革,提高管理水平,提高企业经营效率。”郑宇洁说。

相关视点

国资改革:资本有进有退 股权有大有小 回报率允许有高有低

■ 方

三中全会指出市场是资源配置的决定性力量,在一个企业,无论是管资产还是管资本,所谓的资源,一个企业的核心资源无外乎是两块:一块是资本,就是钱,一块是人,其他所有的东西都可以通过这两个资源去获得。有了钱可以去买矿山,可以去建大楼、修铁路,获得其他的资源,企业经营的核心资源就是两块,一块是资本,一块是人。

从国有资产经营向国有资本经营和国有资本管理的过渡当中,我自己总结了三条:一是资本要有进有退。资本不流动,它的价值会大打

折扣,如果说这个大楼值100亿元,如果不能变现可能就值50亿元,从定价的角度来说,所以流动性是非常重要的。

从资产管理向资本管理,第一条原则就是应该做到资本的有进有退,国有资本在有些地方要进,要加强,要提高,有些地方我们可以退出。

在股权分配方面,可以有大有小。我们可以是控股,也可以是相对控股,也可以是关键的少数,比例不大,但对于投票权可能是关键的少数,或者是具有否决权的少数等。从股权的角度,资本经营的思路和资产经营的思路是不同的,就是可大

可小,股权有大有小。

从资产经营到资本经营的角度上分析,资本回报率也可以有高有低,要针对不同行业设立不同的投资回报率的要求。

有一些社会服务性质或者政府职责性的资产,或者是这样一些投资的资产,对它的回报率要求太高,比如高速公路,就需要多收费,可能就涉及社会成本提高的问题,这些我们要设立比较适当的回报率。有一些可能会要求它有比较高的回报率,纯粹从投资的角度来看,如果回报率不够高可能就会退出,把资本投入到回报率更高的地方,因为国有资本管理公司理论上来说它的回报

是向全社会贡献的,如果我没有获得足够高的回报,可能我对社会的职责就没有尽到。有一些如果要求太高的话反过来会损害全社会的利益,这时候就要定低一点。

国有资本投资公司从管理资产到管理资本,要有这样三个变化,资本有进有退,股权有大有小,回报率允许有高有低,如果做到这样一个思路,对于总体的社会价值,对于全体老百姓的福祉来说,会达到最大化的效应,这也是我们习总书记说的,人民群众对幸福的追求就是我们的奋斗目标,中国梦就能够得以实现。

(作者系全国政协委员、香港特区政府策略发展委员会委员)

国资改革关键： 组建改组投资与运营公司

访全国政协委员、中国诚通控股公司董事长马正武

■ 本报记者 鲁扬 丁国明

国有企业如何在深化改革进程中适应新常态、发挥引领作用,是全社会普遍关心的问题,而改革国有资产授权经营体制、组建改组国有资本运营公司和国有资本投资公司这两类公司,是当前代表、委员、社会高度关注的话题。全国政协委员、中国诚通控股公司董事长马正武就此问题接受了《中国企业报》记者的采访。

《中国企业报》:两类公司在国企改革中体现为怎样的不同?

马正武:组建若干国有资本公司,改组有条件的国有企业成为投资公司,也就是两类公司,是全面深化国企改革的关键环节,是完善国资管理体制、推动国有经济布局结构、完善现代企业制度,加强国有经济活力、控制力、影响力的重要举措,两类公司将成为服务国家战略、优化配置资源的抓手,完善国资管理体制的重要渠道和深化改革建立现代企业制度、打造市场竞争力的市场主体重要运作平台。

两类公司实际上有一致性,也有区别。国有资本运营公司应该以国有资本配置效率提升,追求国有资本回报为目标,通过发展混合所有制、股权运作、价值管理、整合退出等方式,实现国有资本的合理流动,保值增值。国有资本运营公司应该重点关注国有资本的流动性和政治,持股比例、持股期限应该根据市场的状况实行动态的调整。国有资本投资公司应该以服务国家战略、带动重要产业发展为目标,在国家安全、经济命脉的重要行业和关键领域开展投融资、产业整合、项目建设,培育企业的核心竞争力,强化产业聚集和转型升级,优化布局结构调整。资本投资公司对所投资的企业以战略核心业务的控股为主,实现战略和财务管控模式,重点关注所筹企业执行战略和资本回报,持股的期限一般以中长期为主。

《中国企业报》:应该如何处理好两类公司的相同点以利于投资活动?

马正武:两类公司又有相同性,主要在投资、持股管理、资本运作、资产经营等方面有一些共同性。

投资公司主要强调控制和产业安全,而运营公司更多强调流动性和营利性。从管控重点看,投资公司以战略管控和财务管控为主,而运营公司以财务管控为主。从控制程度来看,投资公司以核心业务的控股为主,强调控制,运营公司更多以财务持股为主,不追求对产业和企业的控制;从功能定位来看,投资公司一般是战略、财务、风险、资源、控制,包括资源配置中心,而运营中心基本是财务控制,风险控制和资源的配置中心为主。从产业特征看,资本投资公司,产业有一定的相关性,或者在产业链,或者在供应链上有相关性,而运营公司基本是多元的。从流动性看,投资公司流动性相对较低,而运营公司相对高。从出资企业管理的跨度来看,投资公司相对少,运营公司相对多一些。从盈利方式看,投资公司基本是经营增值,运营公司基本是交易升值,包括分红来获得。资本运营公司更多对所出投资企业成为经营中心和利润中心,企业享受自由的自主权,投资公司更多是战略控制、财务控制、风险控制、资源配置,两类公司的功能定位应根据不同的任务、不同的阶段,应该做动态调整,而自身公司也会根据发展的状况,产生建议性变化。具体的业务,包括子公司,两类公司之间可能会产生扭转、整合、配置和共同持有。资本运营公司孵化整合的业务可以注入投资公司,而投资公司需要调整退出的业务也可以交由运营公司运作。

《中国企业报》:运营公司和投资公司在发展混合所有制方面的功能有什么不同?

马正武:要抓紧对两类公司试点,要以问题为导向,对央企现有企业改造,还要经过充足改造,避免简单充足和反弹,资本运营公司的组建,包括新设组建、吸收组建、合并组建等方式,方式的不同也各自有难点、重点,根据具体情况和具体目标加以设计。运营公司目前主要任务前期试点重点从组建方式看,划入企业的股权、资产,包括承担企业的改组任务,发展混合所有制,整体上市、持股,包括低效无效处理,包括职工安置、历史遗留问题解决等等。通过资产梳理、股权运作、优化配置、培育孵化、资产证券化等,应该实现动态调整,有进有出。投资公司按照战略定位、产业特征、规模实例、产业条件等条件进行改组,目前国资委有两家公司进入投资公司的改组试点,进展比较顺利,大家也期待更好的成果。投资公司主要在重点产业整合和新兴产业投资方面发挥作用。

《中国企业报》:做好这两类公司的难点是什么?

马正武:要处理好四个关系。

一是出资人包括政府部门的关系,同时要处理好授权与被监督的关系,整合监督资源。监督的东西比较多,监事会监督、内部审计监督、巡视监督、出资人监督等,同时还应加强第三方评估和监督,包括社会的监督,同时建立责任追究和调查机制。

二是要处理好与所出资企业的关系。无论是改组运营公司还是改组投资公司,对所出资的企业,都应该按照规范的管理。

三是要协调好跟社保经营的关系。目前国有资产补充社保,社会各方面很关心,两类公司应该成为补充社保的重要渠道,同时也要和社保机构成为相互股东的关系,并可以承担社保机构的委托资产管理。

四是要加强政策配套给予支持,以两类公司的成立,包括我们原来成立的四大金融资产公司,也有特殊的法律支持,对这些公司也应该给予支持。