

【大企业系列报道】

# 金融产业链的恒天式重构

■ 本报记者 洪鸿 丁国明

在北京CBD核心区的核心——国贸中心的对面,就是著名的地标建筑:中服大厦。

中国恒天,这家1998年由原国家纺织工业部所属多家公司组建成的央企,就在这里。近几年来,中国恒天频频在资本市场上演一出出好戏,同时还在资本市场之外的信托、资产管理等金融领域做得风生水起。

9月的北京,晴空万里,坐在记者对面的中国恒天董事长张杰非常健谈,对话中,中国恒天的金融与资本布局渐次展开,同时露出的一角天空则是张杰对于金融产业链创新的一场野心。



## 重构

在回首当年改革和重生的艰难历程后,张杰兴奋地告诉记者:“我前两天参加了一个国际市场方面的研讨会,对于传递出的信息比较高兴;下半年开始,全球订单包括中国订单都在稳步上升。我觉得这也是中央的大判断和一系列改革举措的成效。随着国家战略的实施,我相信未来的经济会稳中上升、有很好的表现。”

恒天集团目前有三大板块六大业务:纺机和商用汽车、贸易和新材料、金融和文化地产。张杰表示,六大业务在未来5年不会有大的变化,但会根据未来发展有所侧重地细化发展目标。在更长远的未来,他希望能形成三大业务板块:金融业,涵盖银行、证券、保险、基金、信托等整个系统的金融控股集团;制造业,有纺织机械、新能源汽车、新型纤维材料三大新技术支撑;服务业,主要是文化产业。而在制造业,恒天集团的改革也有很多新亮点,而且已经取得实质性的进展。

让张杰欣慰的是,作为集团“一体(制造业)两翼(金融与文化)”的重要部分,一翼即金融与资本的布局已经初具规模。目前,恒天在金融领域投入的资产累计为30多亿,同时通过这30多亿,可以撬动将近一万亿资本,这成为了恒天实体经济发展最稳固的后方。而且其投入与运营本身每年的利润也有几十亿,资本回报率率远超实体经济。一个集信托、证券投资、资金集中管理、担保、融资租赁、未来互联网支付平台为一体的绿色金融平台已经建成。

“金融投资业务的赢利能力和资金能力可以用于培育新的制造业技术和产品,金融不好时,我们有领先世界的技术,制造业产业不好时,我们有体验式的文化产业,这三个同时都不好——不太可能。”面对未来,张杰满怀信心、爽朗大笑。

“我觉得未来金融有三大趋势,财富管理、资产证券化以及支付凭证。新的支付凭证,是一种与现在完全不同的业态,而且未来通过互联网将重构新的金融产业链。谁要能把握好这些,谁就会在金融领域把握先机,也就占领了全球经济的制高点。”在说这些时,张杰引用了哈耶克《货币论》中的一些经典理论,为自己的观点佐证。

## 救赎

中国恒天本来并不是一个金融或者投资集团。

时间拉回到全球金融危机爆发的2008年。那一年,中国恒天也无例外地受到影响,甚至处于关停重组的边缘。张杰正是那个时候临危受命,执掌恒天。

走马上任之时,恒天的遭遇刚好是三重困境叠加,一是全球金融危机爆发;二是纺织行业发展的规律:高速增长七八年后市场需求下降;三是当时恒天旗下中纺机跟另一家企业的互保合作出了问题,恒天受累于此被查封了一些账号,冻结了部分股权——经营陷入前所未有的困境。这种困境如何突破,是摆在张杰面前的首要难题。

重塑市场的信心和形象,需要非凡的勇气和魄力。张杰成功了。他是如何做到的?8年后谈起当年,他内心依然澎湃。

其实所有的艰辛只有自己知道,恒天摆脱困境用了整整5年。5年后,恒天

不但保留住了一个企业发展的机会和作为一个央企的尊严,更在总资产规模扩大三倍的同时,成功将原有主业纺织机械从世界第三做到世界第一,成为真正的“全球纺机大王”。与此同时,它还以不可思议的方式,成功挺进商用车、新材料及创意文化等诸多全新的业务领域,尤其是商用车板块,大有后来者居上之势,而东风等行业前辈巨头也成了它的合作伙伴。

张杰分析说,成功的原因很多,有一点不可或缺就是金融与投资的布局改革。那时的信托行业正处于重组、整合的关键档期,董事会果断出击,选择收购了中融信托。

除了信托,恒天在这8年里先后进入证券投资、资产管理、创业投资、担保、融资租赁、互联网金融等多个金融与投资领域,利用金融杠杆解决了公司实体主业发展中的许多问题,也将一部分业务培育成为公司新的增长点。



戴敬摄

“我觉得未来金融有三大趋势:财富管理、资产证券化,还有支付革命。一种新的支付体系的出现将会使金融产业链被重构,体现为一种全新的业态。”

——中国恒天集团董事长 张杰

## 棋局

张杰在下一盘很大的棋:打造集团的绿色金融平台。目的是增强实业资本与金融资本的结合,实现产融结合,支撑中国恒天主业发展。而在著名国资评论专家李锦看来,恒天集团正在实践的这条“通过资本运作、资源整合促进创新,通过创新带动产业转型升级”的道路,或许会成为众多央企未来改革的一条现实路径。

中国恒天集团,一家活跃得有些异类的央企逐渐来到所有人面前,2006年,远

远早于第一批央企混合所有制改革试点,恒天成为了前几家国资委推动董事会试点的央企之一。而掌门人张杰,更是被媒体称作央企资本运作和金融创新的高手。

2011年3月,恒天财富从中融信托的私人银行部脱胎成立。5年后的2016年,恒天财富已成长为国内领先的大型金融服务集团,拥有70多家分支机构和近3400名专业人员,在财富管理、资产管理、公募基金销售、互联网金融等多个领域提供专业服务。截止到2016年第一季度,

恒天财富已为5万多个高净值家庭进行了资产配置;累计配置资产规模突破3300亿元人民币,受到超过68万名高端客户的持续关注。

2015年,进军互联网金融。11月,旗下恒天资产对P2P平台银豆网战略投资3亿元,从而完成其B轮融资。2016年6

月,恒天财富集团旗下的互联网高端理财平台——恒天金服(www.hengtianjif.com)公测上线,致力于用技术驱动和用户思维打造极致财富体验,是恒天财富利用互联网、云计算、大数据等技术,面向上游资管方、理财师和下游投资者开发的一款互联网一站式高端理财平台。

## “就实”

在张杰看来,恒天集团筹集资本的目的,其实是为了推动纺织机械、纺织贸易、新兴纤维材料、新能源汽车等实体新业务板块的转型升级——用资本市场的力量推动科技选择,也正是恒天集团的战略选择。

作为一家主要从事机械制造的传统国有企业,必须不断创新才有发展动力,但创新就意味着需要大量的资金投入。在技术研发上,恒天集团也确实殚精竭虑,以恒天天鹅为例,该公司正在完善的莱赛尔纤维生产工艺,是一种以木

浆作为原料、用溶剂法生产的新型高品质纤维,恒天是拥有该技术的全球两家企业之一。而恒天集团已经在莱赛尔纤维项目上投入了近10亿元,在另一种高性能纤维材料碳纤维上也已投入近8亿元。

“但这两种产品尚不能盈利,都处于培养期,以传统企业利润实在难以支撑,10多亿资金到位无异于输血。”张杰表示。

这样,2014年相继出售了中国服装(更名新洋丰)与恒天天鹅的控股权,从

资本市场上回收了20多亿元的现金。重组后的恒天天鹅在2016年迎来“改行”军事通信,给股价带来8个涨停板,从而使恒天集团仍然持有的18.27%的股权权益大涨。2015年5月,又将旗下恒天海龙控股权以10.38亿元价格售予温州乐清虞文品家族旗下的兴乐集团。恒天集团只持有恒天海龙的29.77%股权,控股股东变更为兴乐集团。

中国服装回收近10亿现金,这一步是为了品牌建设——中服股份是服装界资深国企,拥有名为“社稷”的男装品牌。

而塑造品牌同样是一件“烧钱”的事情。

“这方面,我们也遇到了问题。”在谈到恒天集团目前财富管理改革的现状时,张杰分析认为,国家关于资本市场的政策变化,比如想从海外回归A股的游戏类、文化类公司,从原来鼓励政策到后来适当控制,再到现在的停止状态,影响了改革的进程。由于政策的变化,加上一些股东有不同的意见,利益诉求不同,这些都是摆在面前的困难。但是,总体上进展良好,未来能否实现目标,还是要付出艰苦的努力。

## 原理

张杰说,过去金融对实体经济和社会而言,只是一个服务的功能,而现代金融却已经发展成为一个完整的产业。而另一方面,现代金融发展的最大难点是,金融的功能已经远远地强过实体经济。相对金融领域实体经济会变得很弱小,再加上金融的特殊性,比如它的杠杆属

性,加剧了这种情况。有统计数据证明,现在的货币发行量远超实体经济本身需要量的好几倍。“因此,下一步金融怎么回归到本身的功能上,使得整个经济更加协调地发展是需要考虑的重要问题。”张杰强调指出,目前金融领域所提出的发展绿色金融,其本质就是希望未来的

金融回归服务,为这些产业发展和社会发展提供新的服务模式和新的产品,其中创新必不可少。

在张杰看来,全球经济的制高点主要是两个,一个是技术,另一个是金融,把这两点把握好,就是赢家。中国现在有个巨大的优势,就是互联网使用对人

的影响范围远远高于欧美一些国家,通过互联网尤其是移动互联网的技术和平台以及所生成的大数据,我们有能力把握好技术创新和新金融时代。由此,中国企业就可以赢得与世界其他国家企业的竞争。张杰进一步认为,这背后其实也是国家利益的博弈。

## 梦想

张杰告诉记者,恒天今后在金融与资本布局方面的发展方向是在绿色金融基础上做好服务,并要做得更加人文。尤其在互联网金融以及产业投资方面,需要改变原来以信托为主力的业务模式,要不断创新。现在更多关注于理财、资产的证券化和流动性,关注未来支付体系的变化。

“支付体系变化是我的一个梦想,我本来是不想说的,因为这涉及到商业秘密。”张杰说到这里,笑着和记者开起了玩笑。

张杰进一步解释说:“新的支付体系的变化,就是非主权货币在互联网上的支付凭证和信用体系。我们已经有一套设计方案,怎么实施,在现有的金融条件下完全可以做到。不过,以恒天目前的现状,还没有这么大的能力,所以还在寻找一种新的办法,使恒天能够更好地推动和介入这件事。”

张杰认为,这种金融体系的变革是全球性的,会带来非常大的变化。如果中国能率先创新出来,就会抢占金融的制高点,就不需要再用人民币国际化来应对美元霸权。我们所创新的这样一种新的支付体系,以互联网金融方式结算,支付时现有的货币及交换功能的中介都不用,只用我们中国的支付凭证也就是一种信用体系就可以了。

它的好处在哪里?张杰为记者举了一个例子,比如纺织业,纺织厂要买棉花,要先贷款、付钱。棉花生产出纱后,织布厂要贷款去买纱,服装厂要贷款去买布,商场要贷款去买服装,而服装卖了以后钱回来了,这样形成的产业链是传统的金融模式,所谓的货币就是每一家都需要把钱拿出来进行交易。但是,同样的产业链对恒天来说,因为已经积累了极高的信誉,买棉花的厂家不用付钱,恒天可以给它信用凭证。第二家也同样,这样交易完之后,再回过头来结算,中间就省掉大量的所谓主权货币的功能,企业的成本就会大大降低,交易就会变得很简单。另外,恒天为什么能给出信用凭证?那就要通过大数据分析企业有没有信用。

张杰说,“目前恒天正在做这件事,至于凭证怎么设计,怎么防伪,怎么流动,另外怎么和现有的金融政策和体系结合起来,这些都还在思考和研讨之中。”