

杜建军:服务实体经济 创造稳健回报

□本报记者 林荣华



杜建军,光大金控资产管理有限公司党委副书记、总裁。

聚焦产业投资 服务实体经济

“着力培育有特色的产业投资公司，坚持市场化的产业投资方向，着眼满足长期回报要求，拓展产业投资渠道，这是中国光大集团党委书记、董事长李晓鹏对光大金控的转型发展要求。”杜建军说，“光大金控聚焦产业投资，主要有两方面原因：一是出于金融服务实体经济的责任担当，光大金控作为央企投资机构，理应深入产业，围绕熟悉的领域做投资。二是光大集团自1983年成立以来，积累了丰富的产业运营经历。”

据杜建军介绍，最初从实业起家的光大集团目前旗下有13家上市公司。在这些上市公司中，属于实体经济领域的有6家，其中就包括2017年底划入光大集团的中青旅和嘉事堂。目前，光大集团形成了大旅游、大健康、大环保、新科技的“三大一新”产业体系。在做好风控、防范内部关联交易的前提下，通过光大金控对该产业体系进行再丰富和拓展尤为重要。因此，产业投资处在光大金控“一体两翼”体系建设中的“一体”重要位置上，而“两翼”则是指资产管理和财富管理。

值得注意的是，光大金控近期通过旗下财富管理平台元聚资本管理有限公司，与德国匡特家族办公室旗下另类投资平台HQ Capital共同发起中德动能转换基金，规模初定为15亿元人民币。据杜建军介绍，该基金将依托德国匡特家族强大的产业资源和金融经验，利用其在欧洲高端制造工业领域已经取得的成绩，结合国内实业发展需求，将欧洲经济中细分产业领域的“隐形冠军”企业引入中国，推动核心技术落户国内，助力中国的产业升级和经济增长动能转换。目前该基金第一期5亿元已基本募集完毕，2019年二季度将完成德国资产的中国推广与授权，并在2019年年底前完成第一期储备项目的投资。

作为中国光大集团股份公司的全资子公司和核心资产管理业务平台，光大金控资产管理有限公司（简称“光大金控”）在2019年迎来了成立十周年。经历过IPO暂停后的艰难转型，面对高杠杆诱惑坚守长期稳健回报，十年的成长之路让光大金控更加成熟。如今，光大金控拥有15家控股子公司，业务覆盖全国；资金来源多元化，业务涵盖股权投资基金、并购夹层基金、证券投资基金等领域，并取得了骄人的投资回报和经营业绩，十年来，光大金控资产管理规模年复合增长率74%，净利润年复合增长率40%。

回顾过去十年的发展历程，光大金控资产管理有限公司党委副书记、总裁杜建军感慨“战地黄花分外香”。他表示，光大金控将继续坚持市场化产业投资方向，打造有特色的产业投资公司，服务实体经济。同时，公司还将通过设立基金，发挥长期资本对优质民营企业的支持，实现企业、基金、社会三方共赢。对于资产管理与财富管理，公司将始终把风险控制放在第一位，让投资者踏实赚到钱，实现长期稳健回报。

设立基金 缓解民企之难

自2018年4季度以来，一些纾困基金频频涌现。它们的设立旨在化解民营上市公司及其大股东的流动性风险和股票质押风险。此前，在2018年8月30日的第三届东北并购年会上，光大金控就已与中国并购公会共同发起设立困境基金——民营企业重组发展基金。

杜建军表示，这只基金总规模预计达300亿元，将重点关注亟需资金支持的质地优良、成长性高的民营企业。基金将遵守市场规律和产业规律，采取产业重组、资产重组、业务重组、人员重组等多种方式，由基金与产业投资人共同操刀。待产业整合和培育完成之后，基金再行退出，从而实现企业、投资人和社会多方共赢的局面。首期基金将专注于环保新能源、医疗健康、文化旅游、新科技、消费升级、装备制造等六大产业，全方位提供解决方案，助力上市公司走出困境与健康发展。

“在困境基金的投资决策中，要坚持市场化原则，并保证公正透明。”杜建军表示，中国并购公会在困境基金中也会参与决策，代表民营企业发展出声音。同时，在光大金控的资金来源中，民营资本占比约三分之一，其诉求

也会得到合理体现。据杜建军介绍，光大金控的困境基金目前已经有三四个标的正在运作当中，而且已经运作了半年左右的周期，近期还将有一些具备较强市场影响力的项目落地。

“在项目考察中，除了关注民营企业的综合基本面情况，还会看民营企业家或者实际控制人是否具备旺盛的斗志，是否依旧对未来充满信心。困境基金是帮助民营企业解决发展中的困难，而不是为大股东或者实际控制人实现‘大逃亡’。”杜建军说，“办法总比困难多，在投后管理中，光大金控也会提供更多综合性的帮助。”他进一步表示，目前部分民营企业面临较大压力，常常需要金融工具的综合植入。例如，通过债转股，可以解决民营企业短贷长投的问题。在这个过程中，金融集团的综合能力显得尤为重要。

对于困境基金将来的退出问题，杜建军充满乐观。他表示，困境基金的投资眼光会更加长远。事实上，海外很多股权投资基金的投资周期都很长，甚至在十年以上。而且，正是因为对这些优秀民营企业的长期看好，关于估值和价格上的分歧也很容易解决。长期资本对优质民营企业的支持，最终一定是企业、基金、社会共赢的局面。

筑牢风控底线 瞄准长期回报

“专业的资产管理、高附加值的财富管理”是光大金控“一体两翼”体系的“两翼”部分。经过多年的建设，这两翼已经取得了不小的成果。据杜建军介绍，截至2018年底，光大金控财富管理板块已经建立合作关系的银行、保险、券商、三方财富公司等渠道机构约102家，高净值客户超过3000名。可喜的是，在严控仓位、注重公司质地、关注分红、控制回撤等投资策略指导下，2018年光大金控的股票私募业绩取得了较好成绩，固收类私募产品也抓住了债券的结构性牛市机会，净值表现突出。

对于财富管理平台的建设，杜建军指出，合格投资者的队伍建设依旧任重道远。“得益于中国经济持续的高速增长，有段时间赚钱速度很快，也滋生了太多浮躁情绪。我们希望在未来经济趋稳乃至经济下行压力较大的情况下，能够引导投资者建立理性的投资回报预期，在风险可控的情况下赚取合理回报。”

赚取合理回报的背后是光大金控始终把风险控制放在第一位。“投资的核心之一就是要把最坏的情况都想到了。不光要看到未来，更要看到风险，只有做好风控，才能给投资者创造长期稳健的回报。”杜建军说，“光大金控的团队成员大都是光大集团金融体系长期培育的，传承了金融集团的稳健基因，对金融工具的理解更全面，

对金融风险的认知更全面。到目前为止，光大金控没有发生过重大的风险事件。”

在杜建军看来，光大金控资产管理与财富管理的核心竞争力之一是让投资者踏实地赚到钱。“很多投资者都和我说，在光大金控这里赚的钱比较踏实。可能我们的短期回报并不是最高的，但一定是赚得最踏实的。”他进一步表示，管理规模的增长不能是盲目的，而应是可驾驭的、可控的。

据杜建军介绍，光大金控还专门设立了重大事项委员会，每月定期召开会议。他说：“重大事项委员会开会我一定会参加。每当市场发生重大变化或者投资的项目发生了重大变化，都要上会讨论。只有每次把所有投资项目复盘，才能敏锐地发现问题并且及时地处理问题，真正做到先知先觉，防范风险。”

值得注意的是，光大集团旗下的光大银行此前也表示拟设立银行理财子公司。对于理财子公司和光大金控之间是否会形成同质竞争，杜建军并不担心。他说：“光大集团已经明确通过战略单元设置，让集团旗下的投资板块协同能力更强。比如，光大银行以融资能力突出，光大证券以投行能力突出。光大金控目前的综合投资能力优势明显，未来光大集团偏长期的股权投资布局主要还将依靠光大金控。”