

光大金控杜建军：

深挖产业投资大纵深 助力实体经济转型升级

□本报记者 林荣华



杜建军,光大金控资产管理有限公司党委书记、总裁。

在积极应变中砥砺前行

聚焦产业投资,服务实体经济是光大金控不变的初心。近年来,受各种因素影响,股权投资行业募、投、管、退各环节都面临较大困难,但光大金控今年依然交出了一份出色答卷——

7月22日,历经7年艰难曲折,在光大金控党委直接指挥下成功破解限制项目发展的重大风险后,光大金控投资的西部超导终于登陆科创板,也为参与项目的其他光大系投资带来了丰厚回报;

8月30日,光大金控旗下PE基金投资的南华期货在主板首发上市,成为A股期货IPO第一股;

11月1日,光大金控参与出资重组成立的中国光大养老健康产业有限公司顺利重组揭牌,助力光大集团打造“光大养老”品牌这一重要战略单元。

面对这些成绩,杜建军坦言:“过去一年股权投资市场确实经受了比较大的考验,行业中有甚至用‘生死之年’形容这样一个比较困难的时刻。但正是在这个充满挑战的环境下,反而激发起大家奋斗求变的欲望,最终也在积极应变、砥砺前行中让自身抵御‘严寒’的能力更强。”

在杜建军看来,应对这些挑战更像是对光大金控的一次深度磨练。“行业整体面临压力,这也推动光大金控继续坚持在产业投资领域主要围绕大旅游、大健康、大环保这三个熟悉的产业发力。这些领域光大集团本身就有强大的产业支撑,比如文旅领域有中青旅控股,医药领域有嘉事堂以及原来对首都医疗集团的投资,环保领域有光大国际等等。围绕这些领域,光大金控就可以做很多的投资和创新,有很大的纵深度,目前也从中挖掘到了很多优质项目,因此在行业整体面临困难时的生存能力更强。”

杜建军进一步表示,虽然募资的规模体量受到一些影响,但在转变和适应的过程中,光大金控的综合能力得到了很大的提升。“个别基金的规模小了,就需要投得更精致,需要往更早期的项目去看,光大金控整合资源的能力和愿望就更强,提高了投资能力。同时,也会积极寻求引入新的资金,比如政府引导基金,这也是对销售能力的一种锻炼。”

杜建军表示:“办法总比困难多。光坐在家想总觉得问题成堆,但走向市场后就发现办法总比困难多。当打开门迎接市场、拥抱这个世界的时候,可作为的空间还是很大的。可以选择一些更好的方式去推进产业投资,比如可以利用光大金控的资源禀赋,利用光大金控对金融工具的深度理解和运用,和一些具备产业优势的央企集团进行资源整合。我们和华润资本的合作就是一个例子。”据杜建军介绍,光大金控和华润资本合作的大健康产业母基金即将落地,首期规模50亿元。

聚焦大旅游、大健康、大环保三大领域,深挖产业投资大纵深,诸多优质项目实现落地;拓展与地方政府引导基金的合作,成功引入相关企业项目,成为当地产业转型升级的桥梁;始终坚持“风险管理创造价值”理念,继续实现稳健经营——过去的一年,光大金控成绩斐然。

光大金控资产管理有限公司党委书记、总裁杜建军表示,尽管股权投资行业遭遇不少挑战,但光大金控在砥砺前行中反而激发了更加昂扬的奋斗意志,投资、销售等综合能力都得到提升。未来,光大金控将继续凭借自身在产业投资领域的专业能力和资源禀赋,凭借对中央政策的深入理解和坚决贯彻,继续助力实体经济转型升级。

担当地方产业升级的“桥梁”

近年来,各地政府引导基金规模增长迅速,但也在一定程度上出现了落地难的问题。凭借自身在产业投资领域的深厚积累和对政策的深入理解,光大金控成功助力一些政府引导基金实现市场化高效配置,引入相关企业项目,成为当地产业转型升级的桥梁。

“政府推行引导基金,是希望将资源换成资本,推动实体经济发展,最终形成产业优势。但是很多政府引导基金在投向上并没有十分明确的方向和可行的项目,因此需要专业的基金管理人帮忙引入资源,这时候,光大金控这样成熟管理机构的优势就发挥出来了。”杜建军说。

杜建军认为,光大金控作为国企在助推政府引导基金落地上拥有独特优势。“在对政策的解读上,或者说在坚定执行中央政策方面,我们相比投资人有更广阔的视野,同时做政策的基石投资者是我们长期坚持的投资策略,与地方政府引导基金的设立初衷更为一致,会主动引导被投资企业利用好政府的政策,投资人也比较满意。”

“在经济下行压力较大的环境下,地方政府推动产业结构转型升级的需求十分迫切,需要通过引入产业推动结构优化升级,从而推动地区经济发展和就业。同时,地方政府也越来越理智,市场化意识很强,这和基金管理人、投资者的诉求是一致的。”杜建军继续说,“比如,我们在引入企业项目时,会更多地关注产业方和投资人的意见,基金的钱会更多地用在技术引进、股权激励等刀刃上,而不是用来买

地、买厂房,最后形成一笔无形资产,虽然这能够推高GDP,但并不意味着能真正产生经济效益和推动产业结构转型。因此,土地和厂房主要是采取租赁方式,约定一个合理的租金。这相当于将地方政府、产业方、基金投资人紧密捆绑在一起。事实上,地方政府也是基金投资人,项目成功了,地方政府也能够获得投资回报。”

据杜建军介绍,目前光大金控旗下的产业基金基本都有政府引导基金的参与。凭借自身在产业投资领域的丰富经验和充分的资源禀赋,光大金控推动了多地政府引导基金的市场化高效配置,成功引入相关企业项目,助力当地产业转型升级。“我曾跟地方招商局的领导说,‘与其招商跑断腿,不如先一起动动嘴’。”杜建军笑着说,“大家坐在一起,我可以把现有的一些项目前景说一说,你可以把当地的优势拿出来PK,比如交通便利、人才积累、资本优势等等,有时候大家能够一拍即合。当然,我们也会充分考虑产业方的需求,看落地后能不能更好地促进产业自身的发展。”

据了解,今年4月份,光大金控与上饶市政府进行战略合作,并就铅山文旅项目签署合作协议。此外,光大金控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,已经吸引了多地政府引导基金的关注和参与意愿。未来,该基金将把欧洲经济中细分产业领域的诸多“隐形冠军”企业引入中国,在各地引导基金和政府的支持下,推动这些核心技术落户到相应的产业聚集地区,助力当地产业升级和经济增长动能转换。

坚持“风险管理创造价值”理念

今年以来,个别财富管理机构出现风险事件,杜建军表示,这本质上是敬畏风险的意识不足和防范风险的制度不全引起的。“目前财富管理市场中,一些机构的风险防范理念、制度、文化建设都不健全,过分关注资产的回报率,而不是考虑底层资产有多少风险,如何防范这些风险,最终导致了风险事件的发生。”

在杜建军看来,光大金控有几个鲜明的特色:一是市场化特色,坚持用市场化机制推动业务发展,为机制体制改革保驾护航;二是严控风险,筑牢风控底线;三是坚持央企特色的投资逻辑,面向国家战略和政策导向;四是创新特色,善于创新运用各种金融工具。

“光大金控作为国有金融机构本身就承载着投资人的信任。在风控方面,我们始终坚持严控风险是底线、是资产管理机构的生命力、风险管理能够创造价值的原则。光大金控的财富管理始终贯彻这个原则,实行全员、全程、全面的风险管理。从项目准入到投资管理,再到后期的投资退出都是一个完整的链条,能够保证在企业出现风险时,都有一系列的处理手

段。”杜建军说。

杜建军表示,投资不可避免地伴随着风险,因此,控制风险,深入了解融资企业的方方面面十分重要。“如果不了解你的融资客户,在出现风险的时候就无从应对。一些财富管理机构之所以出现问题,常常是融资客户过度融资,机构也不了解这个客户有多少操作能力,出现风险的时候就没有办法和抓手。光大金控对每一个融资客户都十分了解,对每个融资企业都设计了风险预警方案,比如推动重组、推动资金链的改变等等,一旦发生风险,知道怎么去应对。而且光大金控有广泛的朋友圈,可以找到这个行业中强有力的龙头企业来帮助我们,比如要不要托管,要不要继续投资,是否需要输出管理等等。”

杜建军进一步指出,有些企业其实只是暂时遇到了困难,但是企业价值还在,这时候如何应对和化解风险更为重要。比如遇到短期资金风险,可以通过债务重组或者引入新资金的方式,把原来的债务进行有效清理,让企业的原有价值发挥出来,再经过长期的经营运作,寻找并购等其他退出渠道。