

新尚资本茹华杰:

肩负产业发展使命 国有资本主动破局

□本报记者 杨晓玉



茹华杰,太湖新城集团投资总监、无锡新尚投资有限公司(简称“新尚资本”)总经理。曾任苏州元禾控股股份有限公司副总裁;广州国开投资管理有限公司董事、COO、投委会委员;苏州工业园区元禾重元股权投资基金管理有限公司董事、执行合伙人。拥有南京大学管理科学与工程博士学位。

变局与破局

“回望新世纪以来的20余年,经济局势切换之际,身处其中的投资人需要迅速做出抉择,以主动出击的变局达成开创新天地的破局。”茹华杰表示。

2017年,茹华杰到无锡太湖国际博览中心参会。他回忆道:“当时周边建设还未全面启动,博览中心显得有些孤独,但整个区域和苏州工业园区相似,有一番新气象在,面向未来充满期待。”

2019年初,无锡经开区挂牌成立,依托太湖新城十余年建设形成的都市骨架,将加快成为无锡市“生态环保示范区、科技创新先导区、现代产业引领区和高端人才聚集区”,这是无锡市推动城市国际化、科技化的战略举措,更是太湖新城集团在新时代承担的新使命。当然,这也是茹华杰和太湖新城集团的缘分。

“当时交给我的的是一个刚刚腾空的办公区、一张桌子和一把三条腿的凳子。”2020年3月5日,茹华杰正式到岗太湖新城集团,开始承担集团金融股权投资实体化经营的职责。在全新的基础上从零开始,挑战和困难不言而喻。

那时的太湖新城,“乍暖还寒”,方兴未艾。

“太湖新城集团领导层对加快金融股权投资市场化发展的决心和不遗余力的支持,让我充满信心 and 斗志。”茹华杰表示,历经三年创业,新尚资本崭新创立,注册资本三年三级跳,从36亿元增至100亿元;以股权投资为主体,FOF和投行服务为两翼的业务格局初见成效;行业认可度逐年攀升……

这已不是茹华杰第一次破局。1997年,东南亚金融危机爆发,时代变局中,香港百富勤倒闭引起了茹华杰的关注和研究。他在相关研究中看到“中国企业发展必定要走向生产经营跟资本经营相结合的双轮驱

动阶段”,以此为契机,开始了其二十多年研究与实践的投资生涯。

1999年金融危机余波尚存。中资公司大量回购海外已发行债券,在浦发银行苏州分行工作的茹华杰参与了其中部分工作。“浓烈感觉到资本市场和投行业务的魅力,于是就从银行去了投行,很想去见识见识。”他说。

2001年,中国的创业投资悄然开启新一轮发展大潮。当时的中新创投,如今的元禾控股,就在此时酝酿和筹备。“因为之前在苏州工业园区有过一年多工作经历,对园区有较好了解;加之创业投资与实体间有更加紧密的联系,就选择从投行变投资。”

那时,我国的创业投资,蓝图待展。在接下来的近20年,他参与并见证了苏州工业园区元禾控股从无到有、从小到大,直至成为全国国资创投一面旗帜的全过程。

对于转战无锡,茹华杰表示,每个城市都有其独有特质。无锡,是中国民族工商业的发源地;是乡镇企业“苏南模式”的发祥地;是“四千四万”精神的践行地。在国家确立制造业战略地位的新时代背景下,良好的亲商服务理念、雄厚的产业基础,展露出无锡加速发力而再立于潮头的新机遇。

如今户籍已落无锡的他,成了实实在在的新无锡人,在对外交流中,总会熟稔念叨着有关无锡的四句话:太湖佳绝处,运河水弄堂;灵山吉祥地,百年工商城。

从管理学中找到与资本的结合点,再从精致华丽的投行人转为国资创投的开拓者。世纪之交的金融动荡年代,茹华杰的这些选择在当时看起来“不是那么保险”。他自己谈及过往经历时说“人生是一场马拉松,过一时彼一时。一定要相信自己的选择,因为相信,才会热爱。有了热爱,路上的辛苦,终会因坚持而成为人生的风景。”

詹姆斯·卡斯在《有限与无限的游戏》中写道:“世上至少有两种游戏,一种称为有限游戏,另一种称为无限游戏。有限的游戏在边界内玩,无限的游戏玩的就是边界。”投资是一场无限游戏。想要在这场游戏中保持生命力,需要破局的能力,即不断打破投资的边界,进入新的游戏。

作为国有股权投资最早的一批从业者,新尚资本总经理茹华杰的职业历程便是一部不断变局、破局的“变奏曲”。如今他转战百年工商之城无锡,带着其20年来对国有资本投资的思考,在新时代“硬核科创”的背景下,在国内经济引擎转换之际,以主动破局的姿态,继续探索实现更高质量的国有资本产业担当和国有资产保值增值的双赢之道。

从一开始的单枪匹马,新尚资本现已形成超50人的团队,90%以上拥有硕士及以上学历,超30%拥有海外留学和工作经历;基本形成了涵盖Angel-VC-PE-FOF的股权投资生态系统;累计承诺对外投资的项目(基金)90余个,承诺投资金额超200亿元,项目估值及基金规模超3000亿元。

目前,新尚资本直接股权投资和FOF投资规模相当。“从根本上讲新尚资本是一家直接股权投资机构,但FOF业务在促进自身生态体系建设中发挥了引领作用。”茹华杰表示。

对新尚资本来说,首先需要正视自身发展的客观现实,在竞争白热化的私募股权投资领域,仅成立三年的新尚资本还未形成亮眼的历史业绩和品牌积累。短期内,如果想要平衡财务与产业双重投资目标,需通过FOF投资,自身做LP(出资人)争取优质GP(管理人),特别是与那些确实能够给无锡产业带来反哺资源的投资机构合作,以实现快速凝聚市场资源,让新尚资本在优秀GP的肩膀上迅速启航自身事业。

产业发展担当和国资保值增值的协调统一

对于新尚资本这类国资股权投资机构来说,他们既肩负着国有资产保值增值的责任,也承担着通过投资带动当地产业升级的使命。即通过投资新尚资本既要实现财务目标,还要为当地产业发展作贡献。这就是国企独特的发展目标“二重性”。

“对平衡地方发展和国有资本保值增值,市场总是会解读其为一对矛盾,其实不然。”在茹华杰看来,我国近三十年的城市化进程,本质也是产业发展和升级的进程,抓住城市产业发展红利的投资机构,其发展都不会太差。“股权投资机构核心价值是和产业共同成长,通过产业的成长来实现资本的投资回报。”

因此在他看来,国有股权投资机构首先应是一个股权投资机构,其次是国有企业,构建起股权投资的专业能力是做好国有股权投资机构的基础。“地方国有股权投资机构应根植地方产业土壤,锤炼出自身的核心竞争力。”这一核心能力,在早期投资阶段可概括为服务产业的专业化能力。茹华杰直言,“在高度竞争的私募股权投资行业,越好的企业越是看重资本背后的服务能力,因为他们知道,如果你成为了他们的股东,能带来的不仅仅是资本。”

国有股权投资机构是否做到了国有资产保值增值,DPI(基金对投资者已分配收益)是一个重要衡量指标。而在多重因素影响下,不少机构对自己的DPI讳莫如深。

当中国证券报记者将此问题抛

给新尚资本,茹华杰坦荡回应道,首先,作为一个新团队,新尚资本的DPI尚未显现;其次,国有股权投资机构发展目标的二重性,决定了其追求的应是包括财务收益、社会效益在内的综合收益最大化,而非以单纯的财务盈利为全部。

茹华杰表示,基于服务本地产业发展的使命,一些其他机构不愿做的事情,国有股权投资机构必须做,比如投早、投小、投创新方面,相较于市场化投资机构,可能会投的更早、更小以助力产业发展。“市场还在观望时,国资要率先作为。观望不代表不可行,而是风险程度不确定,国资率先介入可能成功也可能失败,如果失败了就需要依靠平台盈利业务去平衡。”

在他看来,成为一家优秀的国有股权投资机构,需要在能赚到钱的地方赚到钱,还要在该挑担子的地方挑担子。同时,挑哪副担子也很重要,要在促进产业发展的关键环节上挑担子,并且力争高收益。“这一点不比做一家优秀的市场化机构容易。大致来说,一方面,国有投资机构要有市场化的经营理念、专业化的业务能力、规范化的风控体系;另一方面,国有投资机构要体自身的角色性质、工作特性琢磨明白,才能真正找到自己的发展道路,而这是作为国企的要求。两个要求的有机统一,是一家国有股权投资机构要做的答卷,而且必须答出好成绩。”

以主动性赢得机会

“FOF投资是相对间接的投资工具,在产业返投落地等方面具有偶然性特征。有时候有GP汹涌而来各显神通,有时候我又望眼欲穿,好消息一个都等不来。”茹华杰打趣地说道。

他表示,在这种情况下,着力提升FOF的系统化业务能力,以专业性提高合作效能和成果转化率,做主动型LP显得尤为重要,需要主动出击寻找匹配自身策略的优秀GP,主动挖掘合作GP投资组合中的合适资源,主动评估潜在项目,以主动性发现更多机会,提高协作效率,促成更多合作落地。

“直接股权投资始终是新尚资本孜孜不倦的追求和持续提升的核心竞争能力。”茹华杰表示,新尚资本成立之际,直接股权投资和FOF是同时起步,2022年新尚资本直投项目个数已远超投资基金个数,当年对项目的实际出资金额也超过了对基金的实际出资金额。

从投资方向上来看,新尚资本以无锡市“465”产业发展规划及无锡经开区“333+5”现代化产业体系为纲领,瞄准“集成电路、数字经济、

新能源、大健康”四大投资方向,坚持“投早、投小、投科技”,坚持遵循产业布局规律,坚持国有资产保值增值和产业促进相结合。

茹华杰认为,直接股权投资业务所形成的专业的产业研究能力和资源整合能力,是国有机构为地方产业做出贡献的核心能力,亦是公司主动性策略的基础。当前,各个地方均在积极推动产业基金设立,一些地方集中资源和财力,打造出百亿甚至千亿的基金集群,是否具备专业化、规范化和市场化的直接股权投资能力,直接决定了地方在产业投入上的效率,也决定了相关国有股权投资机构能否承担起使命并借势而飞。

“国有投资机构一定要有政治站位和国企担当,需要具备对城市产业发展的深度思考能力和寻找解决方法的能力,要对地方政府提出来的产业发展规划进行深入的系统性学习和研究,主动寻找匹配的策略和资源,以主动投资赢得发展机会,才能既投出优质企业,为城市产业发展作出贡献,又能为所管理的国有资产实现更优回报。”茹华杰这样总结。