

担当作为， 为国企改革提质增效保驾护航

英大投资发挥资产管理平台优势，加强产融协同与融融协同，配合系统内各单位全面开展存量资产盘活利用相关工作。

文 | 国网英大投资管理有限公司董事长 赵现军



党的十九届四中全会提出，要“探索公有制多种实现形式，推进国有经济布局优化和结构调整，发展混合所有制经济，增强国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力，做强做优做大国有资本”。在经济新常态下，经济逐步进入高质量发展阶段，经济结构的优化升级是当前我国经济发展的关键问题，而国有资本的布局 and 结构是否合理将对整个经济结构调整和高质量发展产生重要影响。随着国有资本布局不断调整与优化，待盘活利用存量资产随着国有企业改革和转型发展而不断出现，降低了国有资产配置效率，给国有资本运行带来了负担。

待盘活利用存量资产是企业持续经营和未来发展中不能产生经济效益的沉淀、限制的资产，该类资产长期存在会造成国有资产的实质性贬值损失甚至流失，对企业的运营能力、运营成本以及盈利能力产生诸多负面影响。为此，要快速处理该类资产，充分地发挥国有资本在市场竞争中的优势，深入开展存量资产盘活利用是贯彻落实党中央国企改革三年行动方案的现实要求，是企业进行深化改革、实现高效发展的必经之路。

资产处置央企积极担责

2020年6月，党中央、国务院出台《国有企业改革三年行动方案（2020-2022年）》，把推进国有资本布局优化和结构调整作为重点任务之一；2020年11月，中央全面深化改革委员会审议通过了《关于新时代推进国有经济布局优化和结构调整的意见》，要求国有企业“调整存量结构，优化增量投向”；2020年12月，中央企业负责人会议对中央企业做出应进一步突出实业主业，抓好“两非两资”剥离处置工作的决策部署。

在国企改革进程中，中央企业强化责任担当，积极创新资产盘活模式，加快“两非两

资”剥离处置步伐。近年来，部分中央企业采取强化管理、改造提升、内部盘活、股权转让、无偿划转、债务重组、兼并重组、关闭撤销、破产重整、破产清算等多种措施，积极稳妥地开展“两非两资”清理处置工作。如中航工业在地产、煤炭等非主业有序退出的基础上，加强与其他中央企业的战略性资产重组，逐步完成船舶制造、地产业等非主业资产的剥离退出；国家电投通过内部盘活、兼并重组、股权转让、无偿划转、关闭撤销、破产清算等多种方式退出“黑色金属冶炼”等低效无效投资。同时，在中央企业系统内设立专业资产管理平台公司深度参与“两非两资”清理处置已成为行业通行做法，华润集团、中化集团、诚通控股、国家电投、国机集团、国新控股等中央企业通过设立专业资产管理公司，对系统内低效无效投资开展集中承接和专业清理处置工作，并发挥重要作用。华润集团通过华润资管承接集团委托资产包，通过各类手段累计重组资产规模580亿元，重组债务规模600亿元，重组企业466家；中化集团通过中化资产累计处置资产达200亿元，盘活企业20余家，清理关闭机构达150家；国家电投通过国电投资管以设立处置基金、资产划拨、市场化收购处置等方式累计处置低效无效资产达200亿元；诚通控股通过诚通资产累计完成系统内外102户困难企业重组整合，涉及资产上百亿元。

多种处置手段灵活利用

国家电网有限公司充分发挥“大国重器”和“顶梁柱”作用，深入学习贯彻习近平总书记关于国资国企改革的重要讲话精神，自觉落实“国企改革三年行动”工作部署，积极开展存量资产盘活利用工作，优化资产布局。

2019年8月，国家电网有限公司部署启动存量资产盘活利用工作，明确“利用三年左右时间，力争到2021年年底，公司存量资产基本

深入开展存量资产盘活利用是贯彻落实党中央国企改革三年行动方案的具体体现，是企业进行深化改革、实现高效发展的必经之路。

在资产处置的具体实践里，集中承接处置、协助解决相关问题后承接处置和协助清理处置，这三种处置思路较为常见。

实现盘活利用”的工作目标，系统内各单位认真履职尽责，有利有序推动国企改革落地落实，圆满完成了存量资产盘活利用三年总体目标，有效促进公司财务价值释放和资产质量提升。截至目前，国家电网公司已累计盘活存量资产近 2500 项，释放价值超过 100 亿元，为国有资产保值增值做出了重大贡献。

存量资产的成功盘活，离不开专业团队的奉献担当。国网英大投资管理有限公司（以下简称“英大投资”）作为国家电网公司批复成立的金融资产风险管理平台、专业化资产处置平台、能源行业特殊资产投资管理平台，积极响应国家电网公司战略部署，发挥资产管理平台优势，加强产融协同与融融协同，配合国家电网公司各单位全面开展存量资产盘活利用相关工作。

英大投资全面梳理国家电网公司系统内低效无效投资状况，对重点难点项目深入分析，提出了包括单户处置、组包处置、基金处置、协议转让、重组整合、减资退出等多种市场化处置方式，积极对接了主业单位、产业单位的清理处置需求，涉及项目超过 20 个、资产规模超过 30 亿元。目前，英大投资已派驻项目团队积极开展现场调研，针对不同项目特点制定处置盘活方案，并做好项目承接、托管和咨询服务的相关准备工作。

在资产处置的具体实践里，集中承接处置、协助解决相关问题后承接处置和协助清理处置，通常采用以下三种处置思路。

集中承接处置主要针对各单位缺乏手段渠道、自主清理处置存在一定障碍的低效无效投资。如阶段性陷入困境但具有增值潜力、不符合主业发展方向、价值持续贬损或评估价高于市场价、流动性较差、转让难度较大的各类资

产，可采取以内部无偿划转、协议转让等方式由英大投资集中承接。英大投资在承接后，联动内外部资源，发挥规模效应，创新处置方式，突破处置瓶颈，提高整体处置效能。

主要包括四种方式，一是与产权交易机构建立联合工作组，在产权交易所开辟资产推介专区，通过单户或打包方式挂牌出售；二是以诉促谈推动大股东回购，或通过非公开转让、重组整合、减资等方式退出；三是加强标的企业的公司治理和经营管理，推动企业通过重组、引战等方式引入其他资金，促进改善经营状况，待盈利能力和投资价值提升后择机退出；四是与其他央企资管平台、国有资本运营公司、金融资产管理公司等金融机构联合设立资产处置平台，由该平台通过市场化方式收购系统低效无效投资，进行下一步清理处置工作。

协助解决相关问题后承接处置是因历史遗留问题，部分低效无效投资短期内无法采取关停并转等实质性处置手段，比如部分资产存在证照不全、补办缺乏依据，有的资产处置和转让政策限制较多，部分资产涉及权属争议及社会舆情等问题。针对此类资产，英大投资先期可为相关单位提供委托管理或管理咨询服务，配备专业团队，调动内外部资源，通过采取司法手段、加强股东间协商和主管部门沟通等方式，协助尽快妥善解决相关问题和处置障碍之后，再由英大投资承接处置或共同制定其他切实可行的处置方案，尽快完成清理处置工作。

协助清理处置针对的是已启动或计划启动清算或破产清算程序的投资。这类投资由于主要涉及产权纠纷、债权债务交叉、法律诉讼等问题，处置进程大都受限于外部司法行政程序，短期内难以达到处置预期。英大投资可与相关单位建立合作机制，成立专项工作组，对资产

进一步梳理症结难点，寻找突破口，重点研究制定司法推进策略，加快清算或破产的各个流程和环节，同时对标的公司资产加大处置变现力度，推介外部资产收购方，协助处置工作尽快取得实质进展。

盘活存量资产再思考

存量资产盘活利用，是当前和今后金融体系的一个重要任务，要盘活存量资产，包括不动产资产，应发挥好金融体系作用。而在存量资产盘活利用的工作实践中，有以下三点特别需要重视。

首先要建立长效机制，健全制度建设。存量资产盘活利用是一项长期的动态工作，为不断优化提升资产管理与处置能力，持续加强制度建设，规范工作流程，加强过程督导协调，需建立健全存量资产盘活利用长效机制，实现该类资产常态化管理。补齐合规管理、产权管理、投资管理、参股管理等方面的制度短板，堵塞管理漏洞，加强源头管控，严防新增存量资产。强化考核问责机制，对违反相关制度导致公司权益受损的采取“零容忍”态度，严肃追责问责。

其次需实现全链条管理，形成闭环工作系统。夯实基础管理，严格审批流程管理，加强日常监控与过程管控，实现投前、投中和投后一体化管理，有效防范化解运营中潜在的各项风险，对可能存在风险的资产要早发现、早应对、早处置。英大投资积极参与各单位全链条管控体系，为各单位股权投资中出现的风险苗头进行诊断分析，提前进行风险防控。在各单位股权投资出现较大风险时，英大投资主动作为，发挥协同优势，协助各单位制定风险应对预案，避免国有资产价值贬损。

国企改革三年行动取得明显的阶段性成效，主要体现在“两个基本完成”和“六个明显”

“两个基本完成”

公司制改制基本完成

剥离国有企业办社会职能和解决历史遗留问题工作基本完成

“六个明显”

公司治理效能明显加强

活力效率明显提升

布局结构明显优化

科技创新力度明显加大

混改企业机制转换明显加快

国资监管针对性有效性明显增强

> 资料来源：根据公开资料整理

最后，可创新手段模式，建立资产盘活“朋友圈”。资产处置过程中面临存在手段单一、协同不足、统筹不够等困难，面临管理分散、手段有限、进度难以管控等问题，英大投资可配合国家电网公司系统内各单位，与其他央企国企、外部金融机构实现信息互通、资源互补，以市场化方式开展存量资产盘活利用相关工作，实现统筹运作，促进国有资产保值增值。通过参与投资有限合伙企业资产处置平台，整合内外部资源渠道创新盘活模式，积极运用市场化手段开展资本运作，推动存量资产价值持续释放。☐