

打造轴承集采平台 助推轴承企业稳健发展

梁赛东

今年以来,新昌高新区投资集团根据县委县政府关于国有企业实体化转型发展的要求,坚持国有企业市场化、实体化的改革方向,围绕“六稳六保”要求,完善产业供应链,与企业开展原材料采购贸易,已完成贸易额2.1亿元,推动国有资本做强做优做大而努力。特别是在打造“新昌县轴承产业供应链集采平台”工作中,精心谋划,积极开拓,迈出了坚实的步伐。

一、实体化经营情况

1. 积极调研,抓好前期筹备。2020年4月,物产中大与新昌高投集团就新昌轴承行业贸易进行规划对接,通过高投平台,以量换价,集中采购,同时合理配置供应链金融、仓储物流、出口贸易、信息咨询等一系列集成服务,在降低钢材采购成本的同时提供更优质更全面的供应链集成服务。与物产中大一起走访金涛轴承、顺泰轴承、斯菱股份、三和轴承、五峰汽轴,调研新昌轴承企业100多家。
2. 分工合作,积极启动项目。物产中大负责对接上游资源,负责预付款风险管理,商务对接,成本优化,并协助高投集团及其子公司新高物资设定下游用户合作方式,包括协助新高物资遴选客户确定销售价格制定业务规范等。新高物资侧重解决获取下游用户,负责初选并推荐下游客户,拓展销售渠道,对客户进行应收账款授信、后续客户管理、风险提示及处理。
3. 平台上线,各方反响良好。8月中旬集团公司制定了《新昌县高新区投资集团有限公司产业链贸易业务实施办法》,实施办法主要以业务模式、合作标准、风险评价、审批流程、账款额度、风险防范等六大内容,严格

实行贸易业务。新高物资依托新昌轴承产业数字化互联网平台,积极对接行业优秀客户,遴选拟合作客户,收集客户采购需求。同时结合陀曼云大数据库,利用陀曼数字技术优势,打造集采数字化平台,掌握企业实时生产、运营和库存情况,确定授信额度,降低贸易风险。为企业合理配置供应链金融、仓储物流、信息咨询等一系列集成服务,为上下游平台客户提供更为良性的资金周转。最后收集企业现场生产数据、近三年的财务报表及纳税证明,在多家企业中甄选了3家企业作为平台首营客户。我们认真听取上下游客户的意见及建议,将平台的优势完全发挥,如下单更快捷、账期更灵活、价格更优惠等。平台线下贸易于9月10日迎来了第一单。“新昌县轴承产业供应链集采平台”已于11月19日上线,平台现有客户一共6家,累计贸易额300余万元。平台运行时间虽然不长,企业却纷纷表示集采平台为其降低了原材料采购成本,减少了库存,减轻了流动资金压力。

4. 明确目标,实现平台承载规模化。现阶段建设目标主要将线上平台搭建完成及顺利运行,服务好首营客户。集团目前已收集数家轴承企业生产、运营、库存数据,依托浙江陀曼精密机械有限公司研发的行业工业互联网平台,探索建设新昌轴承行业原材料集采平台,企业通过集采平台申请原材料采购所需流动资金额度,通过企业授权集采平台监管企业经营健康状态进行授信额度风险控制,平台根据企业经营健康状态生成月度采购资金的授信额度,并据此提出申请和风控。将实体化贸易、数字化经济真正融入到企业当中。轴承产业供应链集采平台项目全

面建成后将与100家轴承产业企业开展贸易,将增加高投集团营收3.6亿元,利税4680万元。2021年将平台用户扩展到70家,平台营收增加到1.76亿元,利税2293万元。

二、困难与问题

1. 货款回收存在风险。轴承企业通过集团向供应商采购钢管,公司需向上游供应商支付货款,给予轴承企业最长2个月的应收账款账期,下游企业按材料价格上浮0.5%(每月)进行结算。在货款回收方面缺乏有效的风险缓释手段,存在较大的安全风险。
 2. 专业对口人才不足。我司于年初开始实体化运行,并开展贸易业务,目前贸易额已近1亿,但人员只有2名兼职和1名外聘。在贸易、法务等方面的专业人才相对缺乏。
 3. 管理机制不够灵活。由于发展思路 and 核心思想的不同,导致两种完全不同的内部流程。在供应链集采平台上,每单贸易需要签署合同,因为轴承钢管产品的特殊性,价格存在不定期的涨跌,而且合同标的物数量上也存在无法与实际发货收货一致,较多企业不认可贸易合同,认为合同的签署只会为其增加工作量。因此,导致的结果是企业不愿意参与到贸易平台中。
- ## 三、下一步建议
- 在转型发展中,坚持支持改革、包容失败;坚持尊重历史、区别对待;坚持市场化运作,效益优先的原则。通过解放思想,放开手脚,大胆探索,切实加快推进国有企业转型发展。
1. 抢占有利先机,及早转型。平台公司转型发展必须争分夺秒、迅速推进,确保在市场竞争中抢占“先手”,尤其是要抢抓当前

中央财政及我县金融政策机遇。“开源、节流”同步开展,在开拓贸易范围和提高营收的同时,要降低融资成本,为公司减负。需要与金融系统合作,提供一部分长期低息贷款。

2. 坚持市场导向,主动转型。要按照市场化原则理清政府和企业的边界,建立和完善企业职工干事创业创业机制,形成千斤重担人人挑、人人肩上有指标,人人承担风险、人人肩负压力,人人与企业共进退的良好局面。通过市场化模式,将集采贸易服务外包给专业贸易公司,约定不同等级贸易额的人员数量、人员费用、运营基础开支、一定数量的团队奖励,以及自营业务的补贴。或是通过公开招聘,希望县政府能增加人员编制。
3. 完善风控制度,确保安全。贸易实体化进程中,我司目前与合作企业贸易模式主要为“赊销”模式,在应收账款回收上存在一定风险。在贸易合同签署之前做好风险评估的同时,对于贸易合作存在风险较大的企业,要求企业提供担保或者抵押,以此来降低出现坏账的概率。
4. 建立容忍机制,设立准备金。在缺乏行之有效的风险缓释手段的情况下,一方面为保障国资安全,另一方面继续支持新昌当地轴承产业的发展,建议建立风险容忍机制,设立风险准备金。按业务量提取一定比例的风险准备金,在对风险业务进行综合评定的基础上,对不可抗力造成的风险业务,可使用风险准备金给予补偿,并对相关人员给予免责,以鼓励集团做大做强该项业务。

(作者系高新区投资集团有限公司党委副书记、副总经理)

关于推进国有企业实体化运营改革的思考

徐洪源

加快国有企业实体化转型发展既是中央和省里的部署要求,也是县委县政府创新发展模式、发展路径的重要举措,对推动新昌实现高质量发展有着重要作用。近年来,县投发集团围绕县委、县政府决策部署,在国资办的直接指导下,积极探索实体化转型,不断加快国有资产盘活,为全县重大项目和经济社会发展快速发展提供有力的融资服务保障。

一、国有企业运行情况和现状

目前县直属企业有9家,是以“1+5+3”的模式出资成立,即由1家母公司县投发集团出资成立县城投集团、县高投集团、县工投集团、县交投集团、县旅游集团5家企业;由城投集团、交投集团、工投集团直接或间接出资分别成立县水务集团、县公共服务集团、浙江钦寸水库有限公司3家企业。县投发集团主要负责全县国企的投融资统筹工作,具体开展信用评级及管理、负债率管理、融资业务、产业基金设立与运用、中小微企业融资担保以及周转资金借款等各项工作,为全县国企打造一个优质的母公司平台,为全县国企项目建设提供必要的资金保障,也为全县中小微企业发展提供融资担保支持。

为进一步加快国有企业市场化转型步伐,优化国有企业产业结构,提高国有资产管理效率,一年来,县投发集团紧紧围绕县委、县政府的决策部署,结合集团实际,积极探索国有资产市场化、实体化的模式,充分发挥国有资产运营效益,促进国有企业持续健康稳定发展,为我县实体经济高质量发展做出不懈努力,同时也拥有了良好的市场化运作基础和优势。

(一)信用等级实现新提升。今年5月9日,投发集团获评AA+主体信用评级,这也是我县国有企业在信用评级史上的历史性重大突破。投发集团获得AA+主体信用评级,表明资本市场对集团整体实力、管理水平和信用程度等综合能力的高度认可,也是对集团转型发展成绩的充分肯定。同时,评级越高,

集团的融资渠道就会更加广阔,融资品种就会更加多样,融资成本明显下降,融资质量就会更加有保障!今年6月9日,实现了集团AA+评级后的首次发债,票面利率仅为4.3%,开创了新昌发债利率的历史新低!比AA信用等级时发的最低利率的债券5.7%足足又拉低1.4个百分点,这也就是说100亿债券每年可减少利息支出1.5亿元左右。

(二)融资工作迈上新台阶。2020年投发集团融资工作完成年度任务的148.7%,有力助推了新昌经济的高质量发展。融资渠道得到进一步拓宽,集团已于9月29日拿到PPN批文,顺利完成2020年后银行间市场产品PPN落地的目标。融资产品得到进一步丰富,目前集团已经获批短期私募债、PPN、美元债3只融资新产品,远超新增1只产品的全年目标任务。融资成本得到进一步压降,经多方努力,2020年融资平均价格比2019年降1.15%,同时融资安全性也得到了进一步提升。

(三)担保业务获得新进展。全面铺开全额抵押和无反担保业务,丰富企业融资方式,全额抵押和无反担保业务办理39笔,总担保笔数89笔,占比43.82%,超额完成年度目标。截至目前,集团已完成新增担保1.61亿。同时积极拓展银行合作业务,目前已完成存量银行协议续签,二八分担合作新增6家银行机构。此外,集团正式运行“应急转贷基金”新模式,全面助力中小微企业稳步发展。

(四)集团效益有了新增长。1-11月,集团实体化经营收入达10468万元,同比增长378%,完成年度2000万实体化经营收入目标任务的523.4%;集团下属产业投资公司1-11月净利润达6186万元,完成年度1500万净利润目标的412.4%。截至今年11月末,集团本级依法合规上缴各项税费2703万元,同比增长2594万元,为进一步增加县财政收入作出新的贡献,体现了国企担当。

二、国有企业实体化运作存在的困难和

问题

(一)市场化运作能力有待进一步加强。我县国有企业自开建主要是以政府运作为主导,注入的资本主要是公共基础设施及公益性资产,经营性资产较少,无法实现直接收益,因此,自我造血功能不强。加之,国有企业承接的项目主要以基础设施建设等项目为主,投资大、周期长,投入和收益没有实现良性循环,致使滚动发展的后劲不足。此外,国有企业很大程度上要依靠政府推动发展,与政府之间权、责、利关系相互关联,客观上形成了企业的依附性,自我发展的能动性不足。

(二)发展面临巨大压力。随着国家《关于规范金融企业对地方政府和国有企业投融资行为有关问题的通知》等一系列规范性政策出台,融资政策逐渐收紧,融资渠道更加窄小,致使我县国有企业融资难问题进一步凸显。同时,国家政策要求国有企业要与政府剥离经营,没有了政府相关资金、资产的注入和扶持,企业发展受到越来越多的限制,经营难度和市场风险越来越大。

(三)国企复合型人才短缺。随着业务的不断深入发展,急需一批既具有企业经营管理经验,又具有投融资、债券分析等业务知识的复合型人才,从而全面加强企业内部管理、开拓企业经营业务,促进建立现代企业制度。

三、国有企业实体化运作的建议

近年来,各县属国有企业在全县的基础设施建设、经济社会发展、保障民生需求等方面作出了很大的贡献。当前,国际国内经济形势、政策要求已经发生了巨大变化,作为各县属国有企业的母公司,县投发集团必须坚持市场导向,主动转型,增强自我盈利能力、可持续发展能力,推动向实体化转型发展。

(一)强化政策支持,进一步做优资产。结合我县实际,要完善国有企业市场化、实体化涉及的政策支持、税费减免、财税管理、土地处置等方面的配套政策,全力支持国有企业市场化、实体化运营。通过划转、并购、股

权投资等方式加快对我县优质资源及配套资产的重组整合,做大集团资产规模,降低集团整体资产负债率,增加现金流,以满足新形势下银行贷款、债券发行等融资条件,夯实转型发展基础。鼓励企业通过产权、股权、证券市场,大力引入高质量战略投资者。围绕我县重大项目,加强与省市国有企业的产业合作、资本合作、管理合作。

(二)拓宽投融资渠道,进一步做大收入。根据国有企业定位及业务发展要求,加大融资力度,积极做好各国有企业的融资参谋与统筹协调工作,确保各国有企业融资的顺利有效开展。强化与上市拟上市公司对接,拓展并做强产业投资业务。围绕支持新昌企业发展的目的,充分利用县内众多优质上市、拟上市企业资源,积极加强对接走访,采用设立基金、参股、购买股票等各种灵活多样形式,在支持企业发展壮大的同时自身取得合理的回报。

(三)加强制度建设,进一步做精企业。要坚持完善公司法人治理结构,建立健全产权清晰、权责分明、管理科学的现代企业制度,加快形成新机制、树立新风尚、创造新业绩。要严格落实上级关于国有企业薪酬制度改革要求,优化企业经营业绩考核办法,科学合理确定薪酬结构和水平,同时建立竞争择优、责任到人、充满活力的选人用人机制,调动国企广大干部职工的积极性。

(四)加强党建引领,进一步做强队伍。扎实开展党建工作,全面加强思想建设、组织建设、廉政建设、作风建设,确保集团公司党委的政治核心和领导核心作用。充分发挥好党支部的战斗堡垒作用、党员的先锋模范作用,切实为公司深化改革、转型发展提供坚强有力的政治保障。切实发挥工会作用,加强企业文化阵地硬件设施建设,为员工提供学习、交流活动场所,丰富员工精神文化生活,增强职工队伍凝聚力、战斗力。

(作者系县投发集团负责人)