

纪念浦发集团成立



周年

重组国资公司 贯穿融资渠道 探索产业导向型区域开发新模式

浦发集团：区属国企开拓创新的样本

应政企分开和投融资体制改革而生的浦发集团，自诞生之日起即自带“创新”基因。重组国资公司、贯穿融资渠道、探索形成产业导向型区域开发新模式，20年来，浦发集团在改革改制、投融资创新和开发模式转变等方面全面开拓创新，走出了一条属于自己的创新之路，交出了一份国企整合、国资优化的满意答卷。

■本报记者 张淑贤



►浦东建设“BT项目资产支持收益专项资产管理计划”批文。



2008年8月，浦发集团组织落实了总额逾130亿元的中环线浦东段和浦东机场北通道项目银团贷款。



截至2017年年末，浦发集团全面完成90家目标企业的改制工作。

投融资创新贯穿融资渠道

作为浦东基础设施投融资建设核心载体，20年来，浦发集团尝试了包括培育上市、组建银团、实施ABS(资产支持证券)、引入社保基金等各种融资途径，融资规模累计超过2000亿元，有效支持了浦东重大工程建设。

浦发集团成立仅5年后，2004年3月16日，其培育的浦东建设在上海证券交易所上市。登陆A股的浦东建设，利用资本市场直接融资的便利，于2008年6月公开增发A股，募集资金用于世博会配套工程浦东国际机场北通道项目建设。

为确保重大项目按时间节点顺利推进，浦发集团积极推动金融创新，进一步拓宽融资渠道、降低融资成本。

2006年6月，浦东建设“BT项目资产支持收益专项资产管理计划”在深交所上市。这是国内首个以市政基础设施为标的的企业ABS融资项目，为浦东基础设施项目提供了一种新的融资模式，对于盘活企业存量市政资产、缓解资金压力具有积极意义。

时任浦发集团党委副书记、副总裁的葛培健曾表示，如果说2004年浦东建设上市是浦发集团质变的开始，那么，2006年资产证券化的实施，对集团而言则是资本运作

的一次“革命性”突破。浦发集团投融资创新由此步入跨越式发展阶段。

2007年12月，浦发集团从全国社保基金理事会融入信托贷款10亿元，成为上海市首家成功引入全国社保基金进行债权融资的企业集团；2008年8月，浦发集团组织落实了总额逾130亿元的中环线浦东段和浦东机场北通道项目银团贷款；2009年5月注册中期票据50亿元，6月发行25亿元；2010年5月，“中国人寿-浦东建设债权投资计划”正式成立，到账资金30亿元。

至此，浦发集团融资渠道全面贯通银行、证券、保险、社保基金等多个领域，为新区基础设施建设提供了有力的资金保障。

“十二五”以来，配合浦东“二次创业”，浦发集团持续强化投融资功能，重点为区域开发、保障房建设、骨干路网、民生项目提供资金支持。具体包括：积极承接和下发200亿元中保投基金，集中用于新区重大基础设施、重点民生工程以及符合产业导向的项目，为9家用款单位增信、补贴资金成本；在进一步巩固货币市场、证券市场、保险市场等融资渠道基础上，注册公司债60亿元、发行20亿元；借助上海自贸区政策实施跨境人民币融资……

谈到浦发集团金融领域的探索创新，不得不提到浦发财务公司，中环线东段、罗山路快速化改造、迪士尼配套和商飞配套道路建设的融资，无不闪现着浦发财务公司的身影。

作为浦发集团金融服务功能的载体，浦发财务担当起集团重大项目战略预备队的重任，尤其面对传统融资渠道收窄的现状，积极探索权益类融资模式，创新设计结构性融资产品。

目前，浦发财务公司又承担一项新的任务，即根据浦东国资监管中“统一资金管理”工作要求，搭建浦发集团系统内的资金集中管理平台。

根据浦东国资委要求，区属企业要从资金集中管理入手，建立和完善资金集中管理平台。同时，在原国资监管系统内增设资金监管平台，对直属企业及成员单位的资金运行情况进行监管。

作为浦东国资监管“统一资金管理”的首批试点企业，浦发集团已率先完成资金监管模块的建设，资金集中管理平台也已试运行。在监督企业资金运行情况、防范资金风险同时，还为国资管理模式由“管企业”向“管资本”转变奠定了基础。

重组国资公司雕玉成器

从浦东新区各职能局“投资公司”归并而来的浦发集团，组建之初被认为是一块“玉石”。然而，不经工匠雕琢，这块“玉”很难成“器”。

曾担任浦发集团监事长的王泽民回忆，挂牌之初的浦发集团，总资产180亿元、下属大大小小的企业283家、员工32000多名，远看可谓是一块巨型“玉石”，走近细看，却发现成色不足。

“180亿元总资产中，可经营资产只有5亿多元；283家企业中，产权链多达5-6级，缺少品牌企业和品牌产品。”王泽民说。

这样一块“玉石”，如何雕琢成浦东开发建设投融资和资产经营管理的“大器”？

组建新国资公司、明晰主业、压缩管理层级，这是作为玉器雕琢工匠——浦发人给出的答案！

作为集团深化改革和国有资产重组的一项重大举措，2001年8月，浦发集团将新区原各职能部门的投资公司重组为新国资公司，由新国资公司统一对下属206家企业的资产进行经营重组。仅用一年时间，新国资公司就完成了156家企业的改制。

经过改革改制，截至2003年年底，浦发集团企业总数从1999年的283家调整至80余家，产权链从1999年的6级缩短至2至3级，初步建立了与市场经济运行机制相适应的扁平化管理架构。

十几年后，类似的重大改革改制使命再次降临到浦发集团。作为浦东新一轮国资国企改革首批试点单位，2015年6月，按照区委、区政府“南北对接、同类整合、做强功能”的要求，南汇发展(集团)有限公司(南发集团)并入浦发集团。截至2016年年底，浦发集团系统企业达442家(含托管企业178家)，管理层级多达7级。

这一次，浦发人有了可供借鉴的经验。按照浦东国资国企“三个优化”(优化资源配置、优化管理层级、优化考核体系)工作要求，浦发集团按照有无控制权、是否主业、是否正常经营等多项指标，深度梳理企业家底，“进、退、留、转”，因企制宜、分类施策。

消除施工板块同业竞争、组建南北统一的综合养护集团；做实南发本部生态建设、南部国资管理功能；加快“两司”深度融合，实施浦东新一轮国资国企改革的“大集团”战略……仅一年时间，截至2017年年末，浦发集团全面完成90家目标企业的改制工作，实现了产权与管理架构压缩至3个层面以内。

下一步，浦发集团改革改制的重心将由纵向压缩层级转为横向资源集聚整合，加快推进主业资产整合，包括提升施工板块综合实力，梳理房产、物业同类企业，做优做强养护产业等。通过合并同类项，加强南北深度融合，尽快实现资产整合的化学反应。

区域开发更加注重产业导向

步入新时代，国家和浦东相关政策机制出现调整，以土地出让金返还来平衡开发成本的开发机制已不符合政策要求，土地一级开发所需资金必须由财政预算安排，开发主体不得为政府举债或变相举债。

深耕浦东区域开发的浦发集团，面对新形势迅速转变思维，从过去惯用的开发区模式(依赖土地资源和外在形态)中走出来，改变城市发展中的“摊大饼”状况，更加注重产业导向型开发模式。

这一新的开发模式已应用到合庆区域综合开发等项目上。作为开发主体，浦发集团编制的合庆区域综合开发方案中，将主导产业或产业集群的选择与培育作为开发的重中之重，联合农委、相关镇政府，在既有自然村落、火龙果种植基地、河口研究所等基础上，导入高标准现代农业，打造网

络化的田园综合体。

开发模式的转变，对应着开发主体的角色转变。在合庆区域综合开发中，浦发集团扮演的已不再是单纯的开发商角色，而是“系统集成服务商”，需要对所有环节进行系统安排，不再是一项项地考量完成。

围绕“统一规划、整体开发、总体平衡”的要求，浦发集团在合庆区域综合开发项目中努力通过统筹和集成创新，探索形成可复制、可推广、可平衡、可持续的“合庆模式”。

“合庆模式”简单概括就是三个“落”，分别为落图、落表和落政。其中，落图解决的是建设目标，将诸多规划整合成一张蓝图，以解决重复建设的问题；落表是明确建设的内容和任务；落政是明确每项任务对应哪个政策、哪个投资主体。

浦发集团还大力推进位于城郊的唐镇

新市镇的开发，以“创新、人文、国际化”为目标，打造高品质、有温度的人文社区，力争将之建成生态环境建设和城乡一体化建设的示范区。

未来，浦发集团将发挥唐镇新市镇开发的经验，以区域开发带动主业发展，以主业发展提升区域开发品质，把投融资优势和产业链优势转化为区域开发优势。

创新无止境！未来的浦发集团将坚定“创新强企”的发展思路，大力培育创新能力，围绕浦东推进高水平城乡一体化建设、生态文明建设等相关要求，强化协同意识，强化统筹管理，切实履行城市开发建设运维主力军的职责，更好地服务浦东开发开放。