

国企混改饕餮盛宴 机遇之门向 PE 打开

66 **提要:** 国资改革，正是当前资本市场最独一无二的大主题。国有金融企业总资产已超 130 万亿元，国有非金融总资产也跨过 100 万亿元大关，多位受访人士表示，未来 5~10 年，将是国资改革的爆发期。无疑，机遇之门正向 PE 打开。



陶楚波说，“尽管国资改革盘子很大，但我们不一定非要迈向这一领域。”

“靓女招婿”

不过，这些主动或被动的盛宴的旁观者并不否认，如果能趟过那条“深不见底的河流”，前方就是一望无际的国资混改的“财富海洋”。

国企投资高门槛，是旁观者被拒之于门外的最主要原因。

昆吾九鼎投资管理有限公司（下称九鼎）负责人对记者表示，“各级政府通过市场化的方式，推动下属企业实施混合所有制改革，如同‘靓女招婿’，要找出有实力、有追求、负责任、有安全感的机构。”

此前，数位国企投资部负责人曾表示，更看重 PE 机构与企业资源互补和业务协调，最好借此引入更加市场化的内部运作机制，而不是单纯地出钱。

联想旗下的弘毅投资基金是参与国资改制的领头羊之一。弘毅的前高管董卓然（化名）也表示，PE 能否参与这饕餮盛宴，既看资质，又看能力，PE 的品牌能否被国企接受和信服；经验是否足以支撑合作；规模体量是否与国企对等；能力是否能够实现国企体制的理顺、资源的打通、模式的转型；双方是否有高度的信任、维系良好的合作关系，这些至关重要。

但显然，这些几乎都是中小 PE 所不具备的。“2009 年创业板开启以后，我国 PE 机构才得以迅速发展。自那时起，民间 PE 机构形成投资、上市、退出的模式，养成简单财务投资的惯性，没有和所投企业形成良好的战略合作关系。目前，多数民间 PE 机构并不能为国企改革带来长远的发展。”陶楚波感叹。

当前，弘毅、九鼎、鼎晖和中信产业基金等少数几家大型 PE 参与国资改革，部分 PE

甚至还已经成立了国企投资部。前述九鼎投资负责人告诉记者，“2013 年，公司设立了独立部门——国企投资部，专门负责相关领域的国有企业投资。截至现在，已投的国有企业超过 20 家，投资金额近 20 亿元。”

事实上，2013 年以前，九鼎给外界的印象是聚焦于民营企业的投资，对此，上述负责人解释说，“基于对国企改革带来的投资机会的分析，九鼎投资设立国企投资部是在公司整体性战略发展的高度来考量的。”

与之相比，弘毅投资更早迈入这一领域。“2003 年弘毅投资成立以来一直就以国企改制和并购为对象。”董卓然说。据了解，弘毅投资曾参与过中国玻璃、中联重科、石药集团等一系列国企的改制，从 2011 年开始，开始布局上海国资改革，曾两次参与上海国企改制。迄今为止所投国企数量达到 27 家，累计投入本金 146 亿元。

蜜月期的风险

尽管大型 PE 机构在国资混改中深谙其道如鱼得水，但显然风险并不因为处于蜜月期就可以视而不见。业内人士指出，风险蕴藏在 PE 投资的每个环节和阶段：从投资前的谈判风险、审批风险，到投资后的企业运营管理风险、行业风险，而后还面临退出风险。前述九鼎投资负责人对记者坦言，最大的风险是改革“换汤不换药”或是半途而废。

这并非一家之言。某知名 PE 机构国资部门负责人说，对于资产标的的价值判断和操作过程中的风险控制，绝非交易核心问题。核心问题在于资本方对国企改制整个过程的把控，不论国企管理层、国资委或者集团公司，决策链中的所有入都是代理人，而不是资产所有者，这与民营所有者完全错位。“任何一个环节只要有人提出异议就可能把交易过程放缓，或者告吹”。

郑煤大平矿：首台弯道自动推车机研制成功

本报讯 近日，由郑煤集团大平矿技术人员自行设计安装的自动推车机在该矿副井口东侧安装成功，从而结束了该矿长期以来依靠人力推车的历史。

随着大平矿翻研系统改造的结束，运输距离减小，中间环节减少等有利条件，大大提高了翻研速度。但是人力推车速度慢、效率低的问题也逐步凸显，成为制约翻研工作提升的“瓶颈”。对此，负责该项工作的该矿运输队继成功设计安装研石山自动推车机后，决心再破难题，再立新功。但是，推车机一般都是在直线的轨道上使用，弯道使用目前在郑煤集团公司尚没有先例。主要原因是弯道运行，推车机直行的动力系统无法安装，在改变推车方向时车辆容易卡死，弯道推车车辆容易脱轨。科研小组经过多次研讨和实地试验，通过钢丝绳软连接牵引，解决了推车机的动力问题；采用圆弧形跑道设计，消除了弯道处车辆被卡死的现象；依靠跑道与轨道方向平行的运行轨迹，实现了曲线轨道推车的目的。弯道自动推车机的推广使用，既避免了人力推车，减轻了职工的劳动强度，又提高了安全系数，该设施全部采用现有材料加工而成，避免了整体外购所带来的资金投入；智能化程度高，操作方便，只需手持无线遥控即可，同时其适用范围广，所有直线、曲线轨道均可使用，具有极强的推广价值。

（记者 任二敏 通讯员 尹静）

荥阳市安全生产应急救援中心开展岗位大练兵

本报讯 近日，荥阳市安全生产应急救援中心积极开展岗位大练兵活动，切实提高应急救援队伍的整体素质和救援能力，提升了救援队伍形象。

本次活动按照救援系统开展岗位大练兵活动要求，结合矿山救护队质量标准化规范，利用金秋时节，组织救援队伍开展集中训练。重点进行了军事化队列、综合体能、闻警出动、模拟灾区侦察、医疗急救、高炮灭火训练科目等，分设场地和野外、个人全能和集体综合项目两大部分同时展开。训练中，全体救援指战员在训练中发扬一不怕苦、二不怕累的精神，保持良好的精神状态，扎实刻苦训练，取得了良好效果。

通过岗位大练兵活动的开展，救援队伍的整体面貌焕然一新，队伍形象大为改观；同时检验了救援队伍应对突发事件的执行能力；增强了队伍的身体素质，进一步提高了救援队伍的战斗力。

（记者 任二敏 通讯员 张权伟）

衡变“500kV 大容量组合变”获机械工业科学技术奖

本报讯 近日，中国机械工业科学技术奖励工作办公室发布消息，公布了 2014 年度中国机械工业科学技术奖评审结果。特变电工衡阳变压器有限公司自主完成的“500kV 特大容量组合式变压器”项目荣获中国机械工业科学技术奖三等奖。

“500kV 特大容量组合式变压器”项目由衡变公司结合市场需求自主研发。该项目研制完成了 SSP-H-860000/500 组合式变压器和 SFP-H-810000/500 组合式变压器两项产品，其中 SSP-H-860000/500 组合式变压器经国家级鉴定为目前世界容量最大的 500kV 组合式变压器，填补了国内多项技术空白。该项目研发难度大、创新性强，项目通过采取“分体运输、现场组合、三相组合一体”的方式，在总体结构设计、器身设计、干燥工艺、运输技术等方面进行了大胆创新，获得授权专利 7 项（包括 1 项发明专利），实现了 500kV 特大容量组合式变压器核心技术的突破和工艺难题的攻克，解决了超高压大容量产品在抗震、磁场和电场分布、干燥处理、运输技术等方面的难题，克服了大容量变压器因重量超百吨无法运输到施工现场的难题。

该项目产品满足了国内外用户，特别是水电资源丰富且地处偏僻、运输条件困难的大型电站项目对超高压特大容量变压器产品日益增长的市场需求。目前，项目产品已实现了从技术开发、产品研制到工程化应用的全过程成果转化，实现年销售收入超亿元，产生了巨大的经济效益和社会效益。该项目的成功实施提高了我国在超高压输变电装备制造领域的自主创新能力，促进了变压器行业产品结构优化与升级，保障了国家能源安全，为国家能源战略的实施和国民经济持续健康发展做出了重大贡献。

据了解，中国机械工业科学技术奖是经国家科学技术部批准，由中国机械工业联合会和中国机械工程学会共同设立的面向全国机械行业的综合性奖项。

（记者 李凤发 通讯员 尹翔宇）

犹疑者

曾在国内大型 PE 机构任职的李国栋（化名），一年前和朋友一起创办了自己的 PE，如今，这家 PE 机构管理的资金规模已达数十亿元。对于国资混改，他甚为关注，但却仅限于“关注”。“徐工事件的警示犹在耳畔。第一个吃螃蟹的人是要冒风险的，在中小 PE 投资没有良好先例的情况下，和政府打交道并不容易，很容易将自己陷于政策风险之中。”这正是绝大部分 PE 机构的忧心之处。上海国有资本运营研究院秘书长罗新宇的研究团队曾走访多省市调研国资改革，并与多家上市国企、PE 机构座谈。他对记者表示：“据我们调查，参与国资改革的 PE 机构大多数担心国有资产定价机制不健全、不透明，害怕陷入到国有资产贱卖的漩涡之中。与此同时，他们也担心合作项目的稳定性、政策一致性。国企领导人为行政任命，一旦发生更换，项目的实施能否一以贯之，是个大问题。”

更多时候，PE 机构是无奈的“深有自知之明”。

“一个国企被小 PE 投资了，这是天大的笑话。”李国栋说，“国资混改是块大蛋糕，参与其中的机会是可遇而不可求。即使能有幸参与其中，也是被动的姿态，在国资改制中没有话语权。”这一认知和陶楚波（化名）不谋而合：“国企体量大，要参与其中，动辄需要数十亿元甚至上百亿元，一般 PE 机构望尘莫及。”

陶楚波在某中型 PE 机构任职，他告诉记者，“我们所涉足国资改革的项目甚少，即使要投资国企，也一定是国企股票价格有折扣才考虑，但这样的机会难以抢到。同时，由于公司的投资风格，大部分为募投资金存续期较短，不适于国企的长线投资。”

上述受访的两位 PE 人士皆坦言，从自身的资金实力、投资特点出发，所在的 PE 机构都能过上“小康生活”，更多的 PE 机构也着眼于新三板扩容等其他众多投资领域，没有必要去趟那条“深不见底的河流”。

“宝岛”探路者王智民

位于北京劲松的宝岛眼镜百货店开业于三年前，共计 4580 平米，上下共六层，如此体量的专业眼镜百货，在全国，甚至是世界，也是第一家。无疑，宝岛是乐于探索与挑战的。初见王智民便是在这家眼镜百货店内，这位宝岛少帅又将在未来做出新的大胆尝试。

专注眼镜

对于那枚以台湾地图和眼镜两种元素组成的品牌 logo，消费者们并不陌生。顾名思义，宝岛眼镜创办于中国台湾地区，1997 年正式进入大陆，在武汉开出第一家门店，逐步发展到今天的 1000 余家。“品质、技术、满意”——宝岛眼镜十几年来秉承着这三大承诺，

不断以消费者需求为焦点调整与市场间的距离。作为中国首屈一指的眼镜渠道商，宝岛的成功因素在王智民看来非常简单——专注，“因为我们始终把精力放在眼镜零售上。”近年来，房地产大热，跨界跻身房地产几乎成了一种潮流。“这就看你最终目的是想赚钱还是想做企业。”王智民淡淡地说。

王智民生在台湾，13 岁便赴美留学，回台工作了一段时间后，又前往澳洲深造，游走于世界各地。2001 年，他回到中国，任中国宝岛眼镜全国总经理。2010 年，任中国宝岛眼镜董事长兼执行长至今。

现在的王智民长居上海，丰富的游学经历，使他具备了宽阔的国际视野。对于“读万卷书不如行万里路”，他深信不疑，“如果一个人始终处在一个环境里面，接受着一种教育，看一种风景，听一种声音，那么对于事物的判断是无法客观的。”站在行业角度，王智民把将世界上的眼镜设计分为五个派别，以北欧和德国为代表的简约派，线条大方简洁；以法国为代表的浪漫派，又或者称为鸳鸯蝴蝶派，

颜色夸张，图案奔放；以意大利为代表的商业派，集众家之长，典雅而另类，引领时尚潮流；以日本为代表的精工细作派，材质精良，工艺精湛；最后是以美国洛杉矶为代表的 life style 派，休闲而生活化。五个派系各有所长，但在文化的传承和表现上，却都略显不足，这为中国眼镜市场留出了发展空间与机会。

时尚之悟

对于今天的都市人来说，眼镜的功能早已千变万化，除了矫正视力、防强光、防辐射以外，还有修饰面部轮廓等装饰性作用。尤其是对于年轻人来说，眼镜还是一件可以彰显个性的时尚配饰。

采访当日，王智民就戴着一副简单的细边眼镜，身着一件黑白条 polo 衬衫，简洁大方。对于潮流与时尚，他也有着自己的理解。所谓时尚，绝不仅仅是品牌，小众或者是夸张，它更像是一种仁者见仁智者见智的文化表现。他认为，如果以“时尚”为内涵去打造一个国内新品牌的话，那么有两条鸿沟是难以跨越的：一是顶级时尚品牌的百年历史；二是这些品牌自身的皇家血统。如 Burberry、Cartier 和 Tiffany 这些耳熟能详的时尚大牌，他们都有着属于各自悠久的品牌故事，和以欧洲王室贵族为首的品牌代言人。

当然，传统与经典不足以构成时尚的全部，更重要的还有“创新”。王智民认为，快时尚品牌的重点在于商品更迭频率之“快”，但从本质上来说，它们始终是潮流的跟随者，而非创造者。

在创新方面，不得不提的便是苹果教父——史蒂夫·乔布斯。王智民说，“乔布斯是一名佛教徒，这是我们谈及他时较少注意到的一点。”乔布斯曾在斯坦福大学的演讲中

说，“勇敢地追随自己的心灵和直觉。”这与禅宗中“不假文字，直指人心”遥相呼应。而佛学思想也在不同程度上也给予了王智民极大启发，即使是非常晦涩的书籍，他也会耐心读完，从中汲取知识和灵感。

作为苹果产品的忠实用户，王智民赞许的却不只是其硬件产品的设计，而是以 iTunes 为介质的 App Store。“随着技术的进步，杰出的硬件总会被超越，软件则不同。”App Store 则提供了一个平台，让所有开发者都能通过这里分享自己的作品，网罗全世界的优秀人才汇聚于此。这样一来，优秀的人才就突破了公司的界线，通过 App Store 将苹果产品的功能不断扩大、升级。王智民称之为“让我们自己娱乐自己”，他希望 KDX 也能像 App Store 一样，成为一个吸引概念、汇聚思想的平台，这也是 KDX 品牌的杂志与网站构建的目的——建立新时代话语权，从而最大程度提升品牌知名度。

其实，宝岛眼镜一直不遗余力地加强与消费者的互动。在王智民看来，意见领袖在中国是每个潮流趋势的基点，保守天性的中国人都要等到意见领袖认可之后才会卸下心防接受一个陌生的品牌或是商品。未来，KDX 的任务是通过市场前端的 5% 意见领袖来驱使市场 68% 的大众跟随 KDX 所引领的思潮。目前，王智民也在进行 O2O 变革的思考和实验，他曾经写的一篇 O2O 文章在网络大火，但他说，O2O 的进化之路任重而道远，还需继续探索完善商业模式。

王智民在采访过程中不止一次提到，中国零售业目前的发展阶段仍旧比较“躁进”，有些盲目，真正的零售并不是出售商品那么简单。中国的山寨眼镜市场也从一个层面体现这个问题。从宏观环境上来看，国家的知识产权保护仍旧不够完善，这对于创新者来说

是一个极大的阻力。而消费者的经济文化水平以及消费意识也需要增强。企业只能独善其身，顺势而为。宝岛曾不止一次成为行业的探路者，目前的开拓之势同样可谓勇敢，王智民感慨道，“急功近利的企业太多，才导致山寨横行，因为‘拿来’很容易，‘创立’太难，但往往创立的过程本身对于企业和个人的成长才是最重要的。目前我们在走的是一条非常艰险的路，但这是值得的。”

“为什么让自己置身艰险？”

“人总要做些有挑战的事，才不会让自己太无聊啊！”王智民爽朗地笑起来。追随者如过眼云烟，唯有创造者才能立足于深刻。

（罗贵希）

国药准字H46020636

快克[®]

复方氨酚烷胺胶囊

请在医生指导下
购买和使用

海南亚洲制药股份有限公司生产

海南快克药业总经销