

# 京能财务公司产融结合的路径与创新

杨克智 程恺之 刘颖

随着母子公司体制的建立,京能集团规模迅速壮大,成员单位数量不断增加,管理链条不断加长。集团内部多级法人资金分散的矛盾日益突出,成员单位资金失控、投资随意性大、资金沉淀、使用效率低下的问题日益显露。为加强集团资金管理,提高资金使用效益,京能集团2005年与东北制药集团有限责任公司签订《收购意向书》,对东北制药集团财务公司进行重组收购,更名为京能集团财务有限公司(本文简称京能财务公司)。目前,京能财务公司注册资本30亿元,其中集团出资29.4亿元,占98%,集团控股子公司北京京能清洁能源电力股份有限公司(在香港联交所主板上市)出资0.6亿元,占2%。京能财务公司按照监管要求,建立了由董事会、监事会、高级管理层组成的公司治理结构。董事会下设风险控制委员会、贷款审查委员会、薪酬委员会、审计委员会4个专门委员会。京能财务公司将贷款审查委员会直接隶属于董事会,提高了信贷业务决策的独立性、权威性和科学性。监事会由3名监事组成,高级管理层由总经理、副总经理、总经理助理以及风险总监和投资总监构成。京能财务公司单独设立风险总监和

投资总监,使得高级管理层更加专业化。高级管理层下还成立了客户服务中心、风险小组、信息化小组、人才小组以及文化小组5个跨部门的专门小组。京能财务公司设立了综合管理部、资金计划部、结算部、业务发展部、投资部、风险管理部、稽核部7个业务前台、中台和后台部门。

京能财务公司紧紧“依托集团、服务集团”,发挥了集团“资金”和“金融”两个平台功能,实现了集团产业资本和金融资本的有机融合与相互驱动。2015年年末,京能财务公司总资产规模超过286亿元(含委托资产),其中表内总资产超过160亿元,表外受托资产超过126亿元。资金归集实现了扁平化管理,完成结算13 000亿元,成员单位资金归集覆盖范围和可归集资金归集率均达到95%以上。2015年日均存款规模达到116亿元,贷款规模达到90亿元,委托贷款规模96亿元以上,不良贷款率0%,资本充足率达到10%以上。

## 一、产融结合的路径与创新

京能财务公司通过发挥集团“资金归集平台、资金结算平台、资金监控平台和金融服务平台”四个平台功能,促

进了集团及上下游产业的发展。京能财务公司产融结合的具体路径包括:

一是通过对成员单位发放结算贷款,促进成员单位之间业务交易。京能集团产业涵盖煤、煤电、热力、置业等,形成了较为完善的内部产业链,成员单位之间业务和资金往来十分频繁,如煤矿企业向电厂销售煤炭,电厂向煤矿企业支付资金;电厂向热力企业销售电力,热力企业向电厂支付资金;热力企业为置业企业提供热力,置业企业向热力企业支付资金。如果置业企业不能及时支付资金,就容易导致上下游成员单位之间的“三角债”问题,影响集团内部整个产业链的发展。京能财务公司通过向源头企业发放结算贷款,从而有效地解决了集团内部的债务链,也形成了“谁借款,谁负担成本”的内部资本市场市场化机制。

二是通过对成员单位发放项目贷款,支持集团的战略和业务布局。京能财务公司配合集团“以电力能源为主、适度多元”的战略目标,支持集团电力行业横向一体化战略,为风电、光电以及水电项目提供低成本的稳定资金支持,集团清洁能源占比超过40%。支持集团多元化战略,为集团煤、电、热、化、节能等纵向一体化项目提供项目

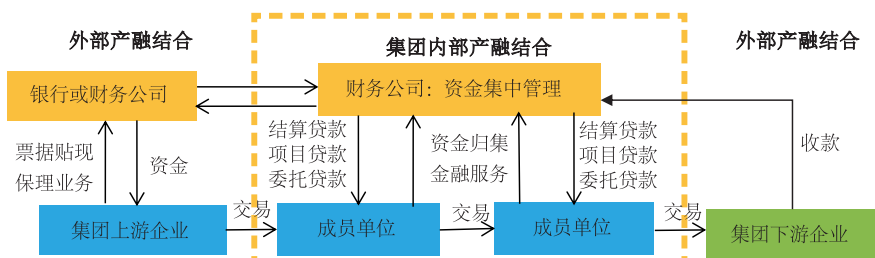


图1 京能集团财务公司产融结合的路径

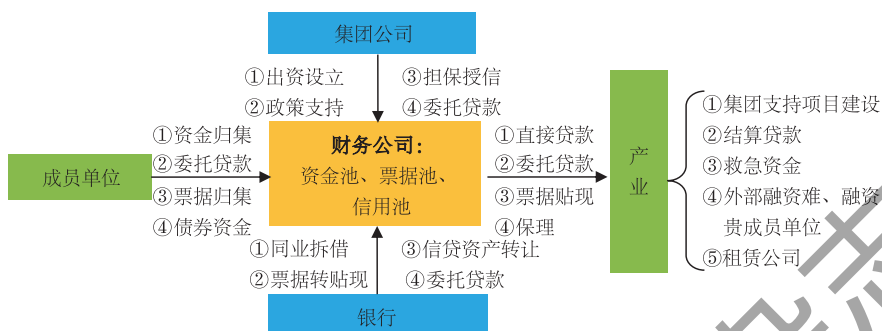


图2 京能集团财务公司产融结合的方式

款（或委托存贷款）方式集中和运用集团资金；三是从银行同业市场拆借资金，为集团进行融资；四是具有部分投资银行功能。京能财务公司资金来源包括注册资本金、吸收成员单位存款、同业拆借、票据再贴现以及信贷资产转让等，资金的运用主要通过直接贷款、票据贴现、保理等业务运用到集团支持的产业项目、结算贷款等方面。京能财务公司产融结合的机制具有“低成本、便利性、多样化、高效率”等特点（详见图2）。

京能财务公司产融结合机制的创新性主要表现在授信管理体系、票据池业务、产业链金融、客户服务管理体系等方面。

1. 资金配置方式的创新。集团内部产融结合的核心是如何优化信贷资源配置。优化信贷资源配置，首先要建立科学的授信体系、确定授信额度，并在授信额度内提供信贷资金。因此，授信额度是信贷资源配置的关键。京能财务公司针对集团成员单位特点，创造性地提出了“522”授信管理体系，即在五级信用等级框架基础上，以两种类别和两套指标体系作为评价核心、以总量动态调整为手段的授信管理体系：京能财务公司参照国际通行的信用评级分类方法，结合集团行业特性，根据信用风险程度构建了五级信用等级，包括AAA级、AA级、A级、B级、C级；根据成员单位经营性质将成员单位划分为生产类企业和基建类企业，生产类企业是指已进入生产运营的、独立核算的集团成员单位，基建类企业是指因项目建设而设立尚未进入生产运营阶段的独立核算的集团成员单位；依据两类企业的运营特点，分类建立相关信用评价指标（包括定量和定性指标），生产类企业定量指标包括客户的偿债能力、盈利能力、资金周转能力和发展能力四个方面，定性

资金，有效促进了集团产业链延伸。

三是通过办理委托贷款，促进成员单位之间的产融结合。我国法规不允许企业间有偿借贷，这就需要依靠财务公司作为金融机构属性为成员单位之间办理委托贷款业务，打通成员单位之间资金借贷通道。京能财务公司2015年日均委托贷款规模96亿元以上，超过了自营贷款规模，降低了成员单位的融资成本，实现了成员单位内部资金的“融资脱媒”。

四是通过产业链金融，促进成员单位与集团外部企业之间的业务交易。对于集团产业链上游企业，为促进成员单位与外部供应商之间的交易，京能财务公司通过与银行等金融机构合作，以财务公司在银行的授信额度为供应商持有的财务公司承兑票据或应收成员单位应收账款进行贴现或保理，降低供应商的交易风险和交易成本，促进供应商和成员单位之间更加紧密的合作。对于集团产业链下

游企业，京能财务公司为成员单位办理应收票据和应收账款的贴现和保理等业务，为成员单位销售产品提供资金支持。京能财务公司通过提供多元化的金融服务，促进集团成员单位与上下游企业之间的协同发展。

五是通过金融咨询服务，为成员单位提供专业的金融服务。京能财务公司利用金融专业优势，为成员单位提供金融咨询服务，深化产融结合的深度和广度。如为成员单位提供有针对性的融资方案、结算方案以及承销成员单位的企业债券等金融服务。京能财务公司产融结合的路径详见图1。

## 二、产融结合的机制与创新

一般来说，企业集团财务公司产融结合的机制主要体现在以下几个方面：一是依托集团、服务集团，对成员单位办理财务和融资顾问、信用鉴证及相关的咨询、代理等金融服务业务；二是利用持有金融牌照，用存贷

指标包括经营管理水平、市场竞争力及发展前景、执行集团资金管理政策与财务公司业务往来等方面,定量指标和定性指标分值各占一半,基建类客户信用评价指标以定性指标为主,包括集团控制及支持力度、项目评价、执行集团资金管理规定以财务公司业务往来等方面。京能财务公司通过授信管理信息系统,对授信进行信息化控制。在“522”授信管理体系下,京能财务公司通过对成员单位自营贷款、票据承兑、贴现、担保、保理等业务实现资金的统一配置,确保资金服务于集团发展战略。

在授信额度下,京能财务公司进一步创新信贷资源配置方式,根据成员单位资金需求提供差异化的信贷产品,如为成员单位解决临时资金周转问题累计发放循环贷款301亿元,循环贷款在循环额度内客户可以随借随还,以集团为例,每笔贷款平均周转期为31.18天,其中最短周转期仅为2天,最长周转期为119天,提高了集团资金周转能力、降低了财务费用;开展银团贷款,为成员单位一次性解决28亿元项目融资缺口;在长期项目融资未到位之前为项目提供周转贷款,累计发放救急贷款140亿元;开展票据池综合服务模式,票据池集收票与代管、出票与承兑、质押与质出、转贴现与再贴现等各项业务为一体,实现纸票池、电票池以及资金池的三池融通,内外源资金融通,跨区域上下游企业融通,盘活了成员单位票据资产,拓展了票据再融资渠道。

2. 产业链金融创新。为了促进集团外上下游产业链企业之间的业务,联合商业银行和上下游企业集团财务公司,为产业链上相关企业提供金融产品和服务,实现了集团上下游产业链之间的产融结合。一种方式是京能财务公司通过与商业银行合作,在成

员单位对外采购业务中,对成员单位支付给供应商的票据进行承兑,成员单位供应商可以将京能财务公司承兑的票据转让给京能财务公司的合作金融机构,合作金融机构以京能财务公司在其机构的授信额度基础上,为持票人进行贴现融资。该业务的特点是票据贴现不占用持票人(即供应商)银行授信,而是占用银行对京能财务公司授信额度,并且银行会从京能财务公司的规模、信用等方面考虑,给予供应商较低的市场贴现价格。另一种方式是京能财务公司联合上下游企业集团财务公司签订合作协议,共同为成员单位提供融资服务。如京能财务公司根据集团成员单位锡林煤化项目融资及结算需求,与项目施工方所在集团财务公司(中化工程财务公司)沟通协商,为锡林煤化提供票据结算支付便利,同时通过双方票据互认,为双方成员单位提供票据融资方式,以降低融资成本。自2015年9月29日至今,京能财务公司累计为锡林煤化开立电子银行承兑汇票39笔,金额合计4 243.52万元。锡林煤化持票人在中化工程财务公司贴现(贴现利率为3.60%),与同期贷款基准利率(4.35%)相比,节省财务成本31.83万元。

3. 金融咨询服务创新。京能财务公司为更好地满足成员单位金融服务需求,构建了客户服务管理体系。以前台业务部门为基础,建立跨部门的客户服务中心,主管业务的高层领导担任客户服务中心主管领导,前台主管客户服务的部门经理担任中心主任,在前台业务岗人员中选拔客户经理,形成职责清晰、分工明确的组织体系。建立客户服务中心的工作机制,形成定期会议制度,实行首问负责制和定期拜访制。客户服务中心建立了与成员单位之间多渠道的沟通平台(QQ工作群、网站服务平台、《财

智》专刊、短信服务平台),建立了定期的信息反馈机制,开展客户满意度调查、专题座谈、问卷调查,组织高端论坛、客户联谊会和客户培训。树立了专业化、规范化和品牌化的金融服务形象,全面提升了客户服务能力水平。在完善金融咨询服务组织结构的基础上,京能财务公司通过发挥金融机构的优势,围绕集团筹融资平台和智库服务功能,在集团发债和其他金融运作方面提供专业咨询和顾问服务,为集团及所属企业提供投资并购、资本运作和决策支持等服务,促进成员单位与外部金融机构之间的产融结合。如为成员单位提供融资整体解决方案,包括融资结构的设计、融资方式设计、融资机构选择、融资具体操作等。特别是根据集团国际化战略,积极开展外汇结售汇业务以及外汇资金的集中管理,有力支持了集团国际化发展。

京能财务公司为集团跨越式发展提供了有力的金融支持,“十二五”期间,为集团成员单位提供107亿元项目贷款和213亿元流动资金贷款,为集团节省融资成本13亿元,发放委托贷款425亿元,获得存放同业利息收入近4亿元,开展外源融资74.6亿元,融资成本不足3%。实现了财务公司“低成本外源融资、高效利用内源资金、有效促进集团产业链延伸和业务布局”的产融结合模式。

(本文受国家社科基金重点项目<14AJY005>、北京社科重大项目<15ZDA51>、北京社科青年项目<15JGC161>、北京市属高校科研能力提升计划<PXM2013\_014213\_000099>和北京市教委创新团队项目<IDHT20140503>的资助)

(作者单位:北京工商大学商学院/国有资产管理协同创新中心 京能集团财务有限公司)

责任编辑 李斐然