

智观



争做环保使者 共创绿色文明



建功新时代·国企先锋调研行

高投集团：融心聚力促改革 创新发展勇担当

党的二十大报告指出,要坚持把发展经济的着力点放在实体经济上。金融是实体经济的血脉,为实体经济服务是金融的天职,是金融的宗旨。在过去的十年里,以习近平同志为核心的党中央高度重视金融工作,作出了一系列重大决策部署,金融支持实体经济质效大幅度提升。未来的经济主战场,更加需要深谙金融与资本之道的生力军。党的二十大报告再次强调,在守住不发生系统性风险底线的前提下,更要健全资本市场功能,提高直接融资比重。

在江苏这片改革热土上,我省率先在全国范围内开始创业投资探索,1992年设立的江苏省高新技术风险投资公司,成为江苏高科技投资集团(以下简称“高投集团”)的发展起点。作为中国最早设立的专业化创业投资机构之一,高投集团深知私募股权和创投基金作为“智慧的资本”“耐心的资本”,在服务实体经济、支持中小企业创新发展等方面发挥了独特的作用。

改革,是企业发展的高频词。高投集团党委书记、董事长王会清感言:“高投集团从成立到发展壮大,始终与我国资本市场的发展改革、创投行业的发展改革、国有企业的发展改革高度契合、同频共振,这条道路是创新发展之路,是改革发展之路,也是服务实体经济、助力科技型中小企业创新发展之路。”

以改革提升治理水平, 发挥国企党建优势

坚持党的领导、加强党的建设,是国有企业的“根”和“魂”。作为国内最早一批设立的省属国有私募股权和创业投资机构,江苏高科技投资集团始终牢记“国之大者”,胸怀“两个大局”,坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,深入贯彻党中央关于国有企业党的建设工作会议精神,坚定落实“两个一以贯之”,旗帜鲜明讲政治、理直气壮抓党建,以高质量党建引领推动集团改革发展、管理提升取得重要进展,高质量发展的基础进一步夯实。

在学思践悟中提升“政治高度”,夯实集团思想根基。党旗所指,行动所向。高投集团深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想,把学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想作为首要任务,运用高投“智慧党建”平台,提高“三会一课”质量,认真开展批评与自我批评等党内组织生活,让党员干部经常接受政治体检,增强党内政治生活的政治性、时代性、原则性、战斗性。把建好集团党群活动中心、办好《高投动态》和集团微信公众号平台作为强化宣传、加强交流、推动工作的重要手段,围绕抓党建促发展开展专题报道、系列报道,形成多层次对外宣传格局。2022年以来,共刊发信息100余篇,推送工作动态50篇、党建动态60篇,其中多篇案例经验被“学习强国”学习平台、新华日报、省国资委公众号、国资党建公众号等主流媒体和官方媒体采用,切实提升了党建引领力、文化凝聚力、发展推动力。

在学思践悟中提升“融合深度”,探索完善集团现代企业制度。高投集团不断探索加强党的领导与完善公司治理有机结合,通过各项制度的“立、改、废、留”,搭建了“基本制度+专项制度+合规手册+工作指引”的制度规范体系。截至目前,高投集团及下属企业100%完成“党建入章”,100%完成党组织讨论前置程序,领导班子成员实行“一岗双责”,并以双重身份参与“三重一大”事项决策,把党组织的政治核心作用直接贯穿于企业决策、执行、监督的全过程。职责衔接上,把党的领导融入公司治理各环节,实现制度化、规范化、程序化。依据上级有关规定,结合创投行业实际,制定印发相关实施办法,明确集团及重要子企业党支部(总支)研究决定事项与研究讨论事项的边界,以及重大经营管理事项与一般性经营管理事项的边界。决策规则上,落实董事会职权,选聘一批经济管理、财务金融、资本运作等领域专业突出、实践经验丰富的资深



高投毅达研究院聘任仪式

中国·南京
2022.09.16

人士担任外部董事,并组织开展实地调研,落实重要信息公开共享,让外部董事深度参与经营管理,在江苏国企中最早实行“淡马锡”模式,实现董事会结构“外大于内”。制定《董事会向经理层授权管理制度》,保障经理层依法行权履职,明确集团及子企业董事会对经理层授权原则、事项范围、管理机制、权限条件等,保障经理层谋经营、抓落实、强管理。风险防范上,通过履行“一岗双责”,一级带动一级,层层压实责任,根据年度任务清单,全面排查重大安全风险和各类问题隐患,从严从速闭环整改。确立风险控制“三道防线”机制和重大风险报告制度,对各类风险进行全面梳理和评价;聚焦投资风险、金融风险、境外投资运营风险,对重大投资项目、境外投资项目开展后评价、专项审计;对证券类资产投资加强内部控制与管理;聚焦债务风险,加强财务分析和预算管理,集团资产负债率(40.85%)远低于预警线(60%)。

在学思践悟中提升“组织强度”,不断加强党的基层组织建设。根深叶茂,本固枝荣。高投集团党委以增强党组织政治功能和组织功能为重点,结合混合所有制企业数量多的实际,以打造“融、聚”党建品牌为抓手,持续强弱项、补短板、固根基,推动基层党组织活力呈现整体提升、全面加强的新气象。一是严密组织体系。贯彻落实党的建设“四同步”“四对接”要求,把建立党的组织、开展党的工作作为深化改革的必要前提,根据组织架构变化,动态调整党组织设置,规范设立临时党支部,实现组织体系全覆盖。混合所有制企业实现支委业务骨干担任,健全基层党组织按期换届提醒督促机制,党组织到期换届应换届、党组织成员应配尽配。二是狠抓支部建设。制定《党支部标准化规范化建设标准》,大力推进党支部标准化建设,实现基层党组织全面进步、全面过硬。在集团党委统一品牌指引下,积极开展党支部党建品牌创建,努力形成“一支部一品牌一特色”的良好局面。三是夯实基础保障。严格按照不少于在岗职工总数1%配备党务干部,不低于在职职工工资总额1%保障党组织工作经费,全面落实党务工作者和经营管理干部同职级同等待遇政策,保证党建工作有人抓、有人管、有人能干出彩。分级开展基层党支部书记、党务干部定期轮训和专项培训,提升党务工作人员的专业化水平、业务水平和综合能力。

以改革汇聚创新资源, 助力集团做优做强

2014年,为了解决纯国有体制机制难以适应以人力资本为核心、以高风险中小企业为投资对象、创业投资业务高度专业化市场化这一难题,经省国资委批准,集团进行了混合所有制改革,新设成立江苏毅达股权投资基金管理有限公司(以下简称“毅达资本”),按照“四同步四对接”原则,由集团党委统一领导,其他经营业务和人员管理实行充分市场化机制。经过多年混改实践探索,建立了良性发展机制,集团投资主业发展迈上“快车道”。集团改革经验也因此被评为“2017年全国改革十大案例”,并在2018年由刘鹤副总理主持召开的全国国企改革经验交流座谈会上进行交流。

改革与创新,不仅推动了高投集团快速发展,更重要的是促使集团私募股权和创业投资业务形成新模式,由国有独资公司(集团)单独运作变为“国有企业+混改企业”共同开展,有效破除了国有创投机

构发展束缚,也使得集团站位更高。近年来,面对错综复杂的宏观环境和持续变化的行业挑战,特别是新冠肺炎疫情的严重冲击,高投集团牢记初心使命,紧紧围绕省委省政府决策部署,在融入全省高质量发展大局中找准定位谋发展,集团私募股权和创业投资业务快速发展,不动产、并购等创新业务稳步拓展,专业平台建设成效显著,服务全省高质量发展的综合能力再上新台阶。

国有资本效率效益不断提升。高投集团牢记功能使命,坚持“政府实施产业转型升级、国企发展战略布局的专业化抓手和市场化有竞争力的品牌投资机构”的发展定位,聚焦“股权投资、资产管理、服务政策目标类业务”三大业务板块,以私募股权和创业投资专业化运作,积极布局战略性新兴产业、促进创新链和产业链深度对接;积极服务国企改革,推动我省国有资本、带动社会资本服务实体经济,不断优化国有资本布局,提高国有资本效率效益。截至2022年9月底,集团资产总额260.05亿元,负债总额120.18亿元,资产负债率46.22%;今年1-9月,集团实现营业收入8.77亿元,同比增长28.19%;利润总额7.36亿元,同比增长30.19%;净利润7.01亿元,同比增长29.84%。

“基金+”体系逐步形成。“基金+政策”,对接国家级引导基金落地江苏,紧密围绕省级以上重大政策,在科技成果转化、支持中小企业发展等方面发力,至2022年9月底,共组建21只基金,规模166.27亿元。“基金+行业”,针对生物医药、装备制造、新材料等我省战略性新兴产业组建11只行业基金,规模149.55亿元。“基金+区域”,在全省组建以科技型中小企业为投资对象的区域基金60只,规模473.19亿元;省外在长三角其他地区、粤港澳大湾区、北京、山东等重点布局,组建13只基金,规模185.58亿元。“基金+人才”,专门针对科技创新最为关键的人才要素组建5期全省人才系列基金,总规模9.77亿元。截至今年9月底,集团累计发起组建117只基金,80%的基金注册在省内,包括国家级引导基金出资的基金8只,省级引导基金出资的基金16只,国家级及省级引导基金出资的基金总额合计281.81亿元。省级以下引导基金出资的基金51只,基金规模合计466.5亿元,其中省级以下引导基金出资152.885亿元。共吸引社会资本500多亿元,其中,国有企业出资近150亿元,机构投资者出资220多亿元,民营企业及高净值个人出资130多亿元。

以改革服务战略发展, 践行国企使命担当

混合所有制改革为高投集团带来了显著的发展成效,但高投集团并没有因此停下脚步。如何更好地服务产业发展实现战略转型,更好地发挥专业优势勇担国企使命,是高投集团一直在思考和探索的新课题。

优化产业布局,助力核心技术突破。高投集团始终坚持以科技自立自强和产业链自主可控需求为导向,加强对“硬科技”企业投资,帮助一批企业实现快速成长。破关键点,瞄准关键核心技术开展投资,集团在半导体、生物医药、新能源、新材料、航空航天等行业深度布局,已投资近百家企业,助力行业实现自主创新、自主可控、“卡脖子”技术突破和企业成长。以点带链,瞄准“强链补链”工程开展投资,重点围绕我省“产业强链”三年行动计划进行投资布局,帮助一批企业实现进口替



创投新时代

创投“国家队”崛起 基金投资进入“新时代”



江苏高投：混改“非典型”样本

在江苏国资创投领域调研时，江苏高投集团以其“非典型”混改样本，成为创投圈关注的焦点。

“高投集团作为省属国有企业，一直将履行社会责任、彰显国企担当作为自己的天职，近年来全力落实好省政府交办的重大专项任务，运用基金手段积极助力区域发展、助企纾困等工作。集团抽调基金、交易、法务等业务骨干，成立专项工作专班，克服时间紧、交易复杂性高、规范程度和信息披露要求等诸多困难，有效防范操作风险，确保资金安全，最大限度提高资金使用效率，为江苏金融市场安全作出积极贡献。集团贯彻落实省委省政府决策部署，融入全省发展大局，发挥省属国有资本在关键领域带动力，按时向省环保集团履行10.6亿元的出资任务，持股比例20.8090%，成为第一大股东。集团还积极探索创新服务模式，为承接更多政府专业化抓手职能打下坚实基础。”

“盘活创新要素，打造创投‘生态圈’。科技创新离不开高校的源头活水，离不开银行的鼎力支持，离不开创投机构的慧眼如炬，离不开社会的广泛共识，高投集团为了更好地支持全省中小企业发展，以‘平台+’模式实现‘两个‘朋友圈’、两个‘交易所’、一个‘江苏生物医药投融资大数据服务中心’”的建设目标，为创新创业提供优质“生态圈”。“平台+创投机构”，建设江苏人才创投联盟，130多家国内优秀投资机构资源支持江苏。目前，这些机构落地江苏的基金超过700只，规模达数千亿元。“平台+创业企业”，在省人才办指导下，建设江苏人才双创路演中心，定期为人才和企业提供路演对接服务，已举办118场路演，为1000多家企业提供服务。“平台+资本市场”，在省地方金融监管局指导下，分别和上交所、深交所合作共建江苏企业上市培育基地，凝聚资本市场资源支持服务江苏。“平台+重要行业”，在省科技厅指导下，建设全省生物医药投融资大数据服务中心，整合全省6000余家生物医药企业，20余万条研发及投融资信息，开展线上线下结合的投融资对接工作，以资本赋能助力行业高质量发展。

“以改革释放人才红利，激发企业发展活力”

作为创投机构，人才是高投集团的第一资源。通过不断深化人才体制机制改革，建立完善与市场、行业相匹配的人才引进、培养、使用、激励等机制，充分激发人才活力，为高投集团可持续发展和高质量发展奠定坚实基础。

“选优配强合伙人队伍，凝聚发展的中坚力量。创投行业，很重要的理念是合伙人文化，选优配强合伙人至关重要。毅达资本成立之初，经过严格的选拔程序筛选，最终确定6名兼具股权投资、投资银行、财务审计、兼并收购、法律等专业背景的创始合伙人。随着公司的快速发展和骨干人才的成长，毅达资本先后分两批选拔18位本部业务合伙人，均是行业投资、区域投资、法务、CPA、公司中后台管理方面的骨干，在公司平均工作年限超过10年，构成了业务发展和团队培养的骨干力量。为拓展公司多元化板块和区域发展，近年来，毅达资本先后在北京、上

海、广东等地区成立区域公司,吸引10位合伙人加入,为公司在全国的布局筑牢了人才根基。

加大多层次人才引进,打造高素质专业化团队。为引进高素质、复合型人才,广开渠道、分层实施,集团本部注重从(境)内外一流高校招聘有复合学科背景和培养潜力的优秀硕博毕业生,建设并用好集团国家级博士后科研工作站,突出实战型研究,让其在业务一线历练成长,加快培养;通过市场化招聘平台、猎头公司等引进认同文化、专业能力较强、有相当行业积淀的成熟人才,持续扩充团队。毅达资本通过市场化方式在长三角、京津冀、粤港澳大湾区建成引进国内顶尖的不动产、并购、财富管理等团队,加快区域布局。近5年来,集团体系累计引进高素质人才160余人,其中硕士以上学历占71.8%,专业投资人才超300人,团队平均从业经验5年以上,90%以上具备产业金融复合背景,成为国内规模最大的投资机构之一。目前,集团已构建了行业团队、区域团队、风控团队联合工作的高效机制,打造了一支懂产业发展趋势、懂中小企业发展规律、懂金融资本运作的复合型人才队伍。毅达资本行业团队覆盖生物医药、清洁技术、先进制造、ICT(信息和通信技术)、新材料等战略性新兴产业和文化、现代服务业等;区域团队已实现省内13个设区市全覆盖,并在北京、上海、广东、山东、安徽、浙江、福建等全国重点区域完成布局;风控团队包括独立的法务和CPA团队,将风险控制贯穿基金投资运作的全流程。

健全完善市场化激励机制,充分激发人才队伍活力。毅达资本注重对投资业务人员实行分层分类激励。合伙人层面强调整体利益和长远利益,薪酬待遇和承接基金整体收益关联,不拿当期项目奖;合伙人以下业务人员,突出中短期激励,薪酬与具体项目挂钩,及时兑现激励;法务、CPA等中后台,根据业务数量、质量综合确定;后平台人员薪酬与公司总体业绩挂钩。坚持激励与约束并重,实行360°考核评价方式,在勤勉敬业、廉洁从业的基础上,突出业绩评价,考评结果作为发放绩效奖金、评优评先、职级调整、培训上岗和退出的刚性兑现依据。不断完善激励约束机制,建立合伙人选拔机制,推行员工基金跟投计划,优化职级设置,探索“精英储备计划”和“核心业务骨干股权激励计划”,构建全面激励体系,激发人才活力。

人才体制机制改革成效突出,品牌影响力显著提升。集团本部围绕人才引进、培养使用、薪酬激励、发展环境、工作机制等5个方面出台16条具体措施,通过实施青年员工导师制度,完善培训机制,选拔干部挂职外派等务实举措,吸引留住优秀人才,激发干事创业活力。通过不断深化人才体制机制改革,毅达资本的团队活力、创造力也被充分激发,改革红利不断释放。到2022年9月底,团队累计支持各类管理规模超过1200亿元,投资支持各类创新创业企业1100多家,助推其中225家企业登陆境内资本市场,今年以来已收获15个IPO,位居行业前茅。近年来,在清科集团、投中信息、证券时报、中国创投网、福布斯等重量级榜单中蝉联“年度中国创业投资机构”“最佳中国创业投资机构”“最具竞争力创业投资机构”“优秀创业投资机构卓越成就奖”“最佳投资机构前10强”等奖项,稳居国内创投机构第一方阵。

(作者单位:江苏省社会科学院区域现代化研究院)

