

创新 协调 绿色 开放 共享

面对民营建筑、市政企业困境 如何聚合资源、联合发展的思路

——沈阳市政集团有限公司

一、民营企业面临的困境

纵观全国及辽宁中小民营企业(以规模而论)处于软、散、弱的状态。多数企业经营依靠人脉搞定项目,多数依靠挂靠、分包生存,品牌和规模建设、资金、技术、团队的积累与央企大型国企相比差异巨大。十几年来,民营企业走到现在,形势更为严峻。

一是央企、大型国企市场份额越来越大,民营企业散、弱、小的特点将失去市场,出局形势非常明显。

二是资金短缺成为新常态,这本是民企的短板。

三是传统项目越来越少,PPP、EPC、一体化、全产业链、总承包工程,已被央企、大型国企垄断,民营企业成为旁观者。

四是“四库一平台”的建立,企业人员、业绩平台公开化,民企投标人脉方式将逐步被淘汰。

可以预见,再过两年左右,众多民营企业生存空间将越来越小,生存极其艰苦,多数中小民营企业将不复存在。

二、联合经营,聚合资源抱团发展将是民营企业生存发展的一种选择

面对民营企业发展的困境,企业间如何由离散变聚集,由弱变强,由人才分离、资源分离到聚合资源,由“八仙过海各显神通”变个体到民营综合组团共同发展,都需要社会团体(协会)及民营企业中的骨干企业发起组建一个聚合民营企业的资本、人才、技术、市场等资源的运营管理平台公司(法人),进行优势互补,共谋发展。

(一)组建民营企业(资源)管理平台公司(以下简称“平台公司”)的宗旨

聚合资源,抱团取暖,整体突围,共荣、共赢、开放、共享、共赢。

1.以辽宁省及省外优质企业、核心企业多年树立的品牌、市场的优势为依托,以资源整合、优势互补、利益共享为目的,以联合经营、投融互助、品牌协作为合作形式,共同把平台公司品牌优势聚合放大,为核心企业和成员单位长期发展,不断提供各种需求和资源。在平台公司的管理协调下,不断加强各成员单位之间相互协作,各上下游产业链形成利益共同体,提高成员企业品牌竞争力。

2.共同开展建筑业发展专题研究管理模式创新,将实现成果及信息资源共享。

3.向成员企业开放平台公司的业务区域、空间领域,协调成员之间双边和多边合作。

4.探索联合投标、联合采购、联合培训等合作机制和模式,推进成员企业内部经营融合与品牌合作,积极发挥平台公司作用及成员企业联合力量。

5.建立民营资本(资产)运营管理公司,开展投融资互助,为成员企业搭建投资运营平台,为实施多元化经营提供资金支持。

6.组织成员企业家及高端人员培训、研讨,提升此类人员能力和境界、管理水平,为平台公司企业打造成利益、命运共同体、荣誉共同体和精神文化共同体奠定基础。

(二)组建资源管理平台主要运作模式

资源管理平台主要有:项目开发及交易平台,投资合作、金融互助平台,信息资源共享平台,物资采购平台。

1.建筑、市政开发运作板块,具有以下平台

1)工程项目开发及交易平台

初步设想是以核心、优质企业成员与各成员企业联盟为载体,以项目为纽带,以互利共赢为目的,开展规模项目、重大项目的施工合作,具体有以下几种形式:

一是核心优势企业承接项目优先由成员企业施工,核心企业收取一定比例管理费用。

二是成员企业以核心优势企业名义承接项目并自己施工的,核心优势企业收取一定比例管理费用。

三是成员企业提供项目信息并以核心优势企业名义承接,交由核心优势企业在成员中另外选择队伍施工,核心优势的施工方收取一定比例管理费,并向信息人支付一定比例信息费。(另行制定项目合作协议)

四是资源平台公司承接工程项目,向施工的企业收取一定费用。

以上项目施工过程按核心优势企业管理模式进行,逐步形成按平台公司管理要求统一执行。

2)资源平台公司成立建筑、市政市场开发组织机构

此机构完全采用市场经济方式运作,采取合伙制度面向成员企业和社会招聘市场开发人员,实行股权激励、绩效考核方式运营,不断提升平台公司市场开发能力,为成员企业提供市场份额。根据区域布局,可设立区域分支机构办公,可以和中介、协会、咨询公司建立合伙人制度,联合开发和经营。

2.投资合作平台

以资源管理平台中核心企业及其他成员企业共同筹集资金,市政管理、人才等方面的资源,形成联合投资,资源优势和规模优势,共同开展 PPP、EPC、BOT 等关联产业项目投资合作。

投资合作要严格按现代企业制度规范运作、利益共享、风险共担,股权结构、治理结构等根据项目具体情况和合作方意愿协商确定。具体可拟采取以下几种方式。

1)工程项目 3-5 年工期,4:3:3 拨款;在政府信用可靠的情况下,可采取股份合作制。

资源管理平台、承包企业、分包企业按工程分包量联合入股,解决工程项目过程中资金不足问题,利润收益按股金分配,风险也同时共担。

2)适度规模的 EPC、BOT、PPP 项目,从项目立项到项目落地,到施工及运营,咨询、设计、施工等参与单位,同样采用股份合作方式运营。由于联合体和资格要求,联合体组成单位有数量限制,SPV 组成可采用明股及暗股方式由成员企业入股,平台公司可短期解决明股、暗股入股企业短期资金。

3)正常投标项目,根据成员企业有地域资源优势,也可以在平台中选取符合招标条件的企业,在项目初期发起股份合作形式,组建投标联合体,中标后实行项目利润分成或分包工程等形式合作,一旦未中标费用分摊,解决了单一企业成本较大问题。

3.投融互助担保平台

1)平台公司与各成员之间通过循环担保,短期拆借等各种形式相互提供融资协助。

2)平台公司可为成员单位提供母子公司担保,帮助成员企业解决短期贷款。

3)平台公司成员制定综合能力评价机制和项目风险评估机制,并建立相应的融资审核体系,从而保证融资互助及平台公司担保的风险控制的顺利实施,融资互助及担保办法由投融资专门机构来制定,包括收费标准、资产抵押等具体规定。

4.信息共享平台

平台公司成员中要引进国内具有专业和实力的咨询培训机构、管理咨询公司和智库平台。在成员企业中,广泛开展建筑、市政市场的发展专题研究,将实现成员企业共享成果,并对有需求的成员企业进行管理咨询、战略规划制定、经营模式、股权结构策划,提高成员企业团队战略思维、策划能力、管理水平能力,眼界不断提升和扩展。积极探索联合投标、联合采购、联合培训等合作

机制和模式。

5.采购、设计、研发、咨询管理综合平台

使成员企业在项目全产业链方面提供资源支持,利用平台资源在资金成本、采购成本和全产业链支持上降低战略成本。

三、平台资金募集与运营

(一)成立民营资本(资产)管理公司(简称民营资本/产)

1.民营资本的定位:以投资互助为目的,独立封闭运作专项资金,主要用途搭建融资平台,为成员企业提供一定额度融资互助(过桥、短期借款、大额投标保证金),拓宽成员企业投资渠道,也为社会资本提供一条稳定、长期、可靠的投资渠道,集中一定规模的资金,共同开拓市场、开发项目,追求资金规模效益。

2.民营资本以资本运作为经营重点,主要是进行项目投资,在成员企业内部开展股权投资、债权投资,信托投资等投融资业务等。

3.民营资产聘请专业投融资管理职业经理人和精英团队进行经营,实行风险抵押承包,确保资本回报率达到一定比例,超额分成,严格奖惩。

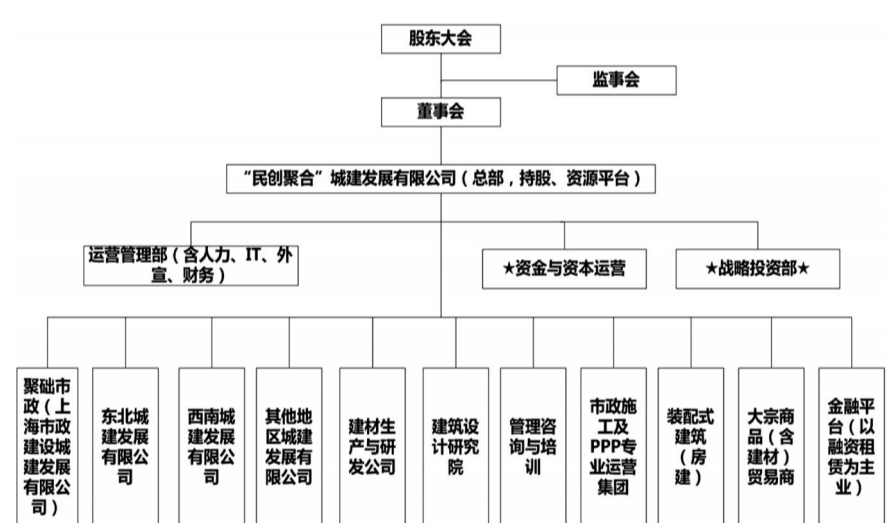
项基金向民营资本管理公司注入,成员企业扩大后,再继续发放专项基金注入到民营资本管理公司,增资扩容。基金公司的股东,实际上就是民营资本管理公司股东。基金公司由民营资本管理公司是一个管理团队,严格按照公司制度规范运作独立经营、自负盈亏;股东成员依据民营资本管理公司及基金公司章程,享受权利、承担义务。

四、平台公司设立

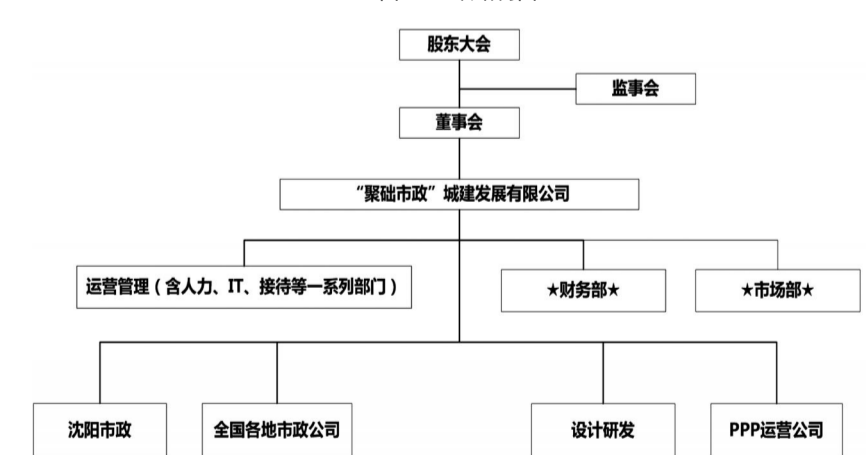
沈阳市政集团有限公司与若干之前保持长期合作的浙江、江苏等地企业,成立了全国民营市政企业第一家民营企业基金管理公司——华信基业基金管理公司,注册地在苏州,分别在苏州、上海两地有办公地点。并于 2018 年 4 月,沈阳市政集团率先设立新的大型民营城建公司——上海民创聚合城建发展有限公司,注册资本 10 亿元,注册地在上海虹桥,总部楼房正在装修中。我的想法是用上海民创聚合城建发展有限公司,为平台(持股)公司,同时我们在浙江湖州设立民营资本管理公司,已在湖州工商局核名完毕,正在注册企业,名称为浙江民创资产管理公司。

五、民创聚合城建发展有限公司组建方式

图一:组织结构图



图二:组织结构图



(二)民营资本的募集方式

1.民营资本的资金由加入平台公司成员认缴,按份认缴,每份 100 万,成员企业最少认缴 5 份,最多认缴 20 份。不是成员企业的社会资本,可以认缴最高份额 100 份,原则上是收取固定回报不参与经营。

2.民营资本管理公司注册方式

鉴于民营资本管理公司是有限责任公司,股东限定于 50 个以下,考虑成员企业数量应大于 50 个,随着逐步扩展会更加增多。在这种情况下,利用基金管理公司,发专项基金形式募集成员企业投入资金。基金管理公司募集专

(一)股权出资:组建总部及各区域大型城市建设(集团)有限公司

1.组织结构图(图 1,图 2)

2.股权出资进入方式

(1)有意向抱团取暖、合作共赢、发挥集体协同力量的企业签订《增资意向书》;

(2)民创聚合选定专业审计团队进场,对拟抱团取暖企业进行尽职调查,主要调查企业的资产规模、产值、利润、负债率、对外担保等生产经营及财务状况,确保进入的企业较为优质及干净(无互保圈),不成为整体的累赘。

(下转第八版)