

《公司介绍

中国投资咨询有限责任公司于1986年3月经国务院批准设立,是我国最早设立的,为投融资活动提供全方位、一体化咨询和资产管理服务的国有大型投资咨询公司,中国建银投资有限责任公司为公司全资股东。公司服务于中国投资体制改革与发展,为政府部门、金融机构、大型国企集团提供投资咨询服务,在成长过程中得到国家发改委、财政部、建设部、人民银行等政府有关部门的长期支持和关怀,在国内投资界和金融界积累了丰富的资源。

公司致力于发展成为一家具有较高社会影响力的投资咨询公司,为客户提供高附加值的咨询顾问和资产管理服务。构建“咨询顾问+资产管理”的全方位、多层次服务体系,提供专业的综合解决方案,全方位成就客户价值。

公司聚焦于基础设施、公用事业、新兴产业等领域,围绕国资国企改革、PPP融资、城镇化、政府投融资平台等主题,为政府机构、国有企业、大型企业集团、上市公司等客户提供PPP项目、国资国企改革、政府投融资平台公司转型、战略规划、财务顾问、管理咨询等咨询服务,为政府与企业提供问题解决方案,并通过资产管理业务着力解决政府与国有企业发展中的资金问题,助力地方经济发展。凭借专业尽职的团队、丰富的资源渠道和务实的实施路径三大核心优势,我们为来自政府机构、金融、公用事业、健康产业等二十多个行业和产业的客户提供专业、尽责、卓越的服务,成为客户最值得信赖的咨询顾问、投资者和合作伙伴,与客户共同实现愿景、创造卓越。

《我们的服务

- 政府与公共事业咨询
- 新兴产业咨询
- 基础设施与公用事业投资基金管理
- 大健康领域投资基金管理

说明

本材料为内部交流材料，仅供参考。

中国投资咨询公司对这些信息的准确性和完整性不做任何保证，所载观点不代表任何投资建议或承诺。部分图片、文字源自网络，作者无从考证。如涉及版权，请与我们联系。

本材料并非宣传推介资料，也不构成任何法律文件。

本材料的版权为中国投资咨询公司所有，未获得书面授权，任何机构和个人不得对外散发本材料或进行任何形式的发布、转载、复制或修改。

本材料目前仅提供部分内容的试阅读，如需获取完整研究报告，请联系 jinlan@cicoc.cn，或致电 021-60203022。

若为您带来不便，敬请谅解。

2017年国企改革主线：混改

如果说2016年是国企改革的实施之年，那么2017年可喻为国企改革的关键之年。2017年国企改革将围绕“统筹推进、重点突破”八个字推进。以推进股份制改革和整体上市为主导的混合所有制改革，无疑是本轮国企改革的重头戏。作为2017年国企改革的重点突破方向，混合所有制改革已具备较宽广的覆盖面，需进一步向纵深推进，需重视优化股权结构、完善公司治理等，并由文件落实转向实质进展。

从发展趋势来看，2017年国企混合所有制改革有三大看点：

看点一：集团层面整体上市将有所突破。中央企业大批国企资产证券化，推动央企公司制改制与上市是2017年国企改革中颇为抢眼的亮点。与“混改”并列提出的是公司制改制，尤其强调了集团层面的股权多元化和改制上市，这预示着2017年央企整体上市或有明显提速的趋势。中央企业整体改制、整体上市，将推开集团层面股权多元化改革，全面完成国有企业公司制改制，央企间、央企与地方国有企业交叉持股的混改将会大幅度突破。

看点二：七个垄断行业将进入实质性改革。中央经济工作会议定调了2017年混改七大领域，包括电力、石油、天然气、铁路、民航、电信、军工领域，已选择七家企业或项目开展第一批混合所有制改革试点。且石油、铁路、军工发展混合所有制经济改革的指导意见已经出台，在这些领域中，铁路、民航、电信等行业的“混改”空间相对较大。

看点三：地方混改大潮将汹涌而至。2017年地方“两会”对各省市国企改革提出更高要求，后续地方国企改革有望深化，其中混改将是国企改革重点突破领域。今年国企改革尤其是混改有望实现“由点到面”、“由央企到地方”的全面突破。

总体而言，2017年的国家形势是：缓中趋稳、稳中蓄进、稳中有进、稳中向好的发展态势；企业形势是：缓中趋稳、稳中趋分、分中有进、分化趋优的发展态势。混合所有制改革作为国企改革攻坚克难的重要手段，将有效发挥其影响力，放大国有资本的带动力，促进我国实体经济良性发展。■ ■ ■



微信订阅号:cicoc_sz

关注微信订阅号,随时获取第一手研究报告

目录

卷首语

01 2017年国企改革主线：混改

04 业务动态

案例研究

06 特殊资产并购重组案例研究

13 关于内蒙古自治区养老服务产业基金的案例

20 地方投融资平台“十三五”发展战略规划案例研究

30 华东某市级国资平台顶层设计

36 华中某省平台公司“三定”方案优化设计案例分享

44 华中某省平台公司管控体系设计项目

49 某市交通投资集团投融资规划案例

62 新疆天业（集团）有限公司投融资咨询案例

特殊资产并购重组案例研究

受到国内经济形势的影响和全球金融危机的波及，越来越多的企业发生财务危机，导致商业银行不良贷款规模不断扩大，同时信托公司的固有业务风险也逐步显现，为投资机构提供了更多的投资机会。目前，市场惯行的业务模式主要分为资产处置和债务重组。本文通过嘉粤集团和*ST超日两个案例说明并购重组是优化资源配置的最佳手段，往往能够通过资金与资源整合、发展思路的调整，盘活存量资产，实现效率与价值的提升，势必会成为未来特殊资产投资的主流手段。

文 中国投资咨询 王进 王建利 董鼎之 史诗 罗丹露

一、市场环境分析

受到国内经济形势的影响和全球金融危机的波及，越来越多的企业发生财务危机，导致商业银行不良贷款规模不断扩大：2016年全年银行不良贷款余额达到15122亿元，较2015年底增长18.66%，不良贷款率达到1.74%。在这种情况下，银行快速消化不良资产任务紧迫，大批不良贷款

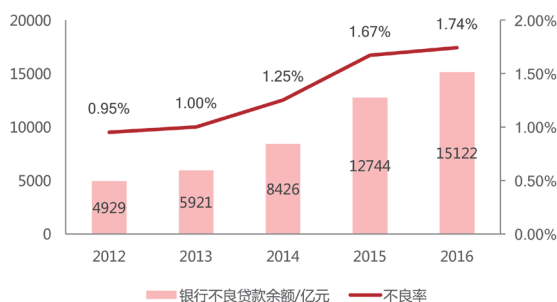


图1 银行不良贷款规模持续增长

关于内蒙古自治区 养老服务产业基金的案例

内蒙古自治区养老服务产业基金作为财政部和商务部开展以市场化方式发展养老服务产业的试点工作，是投资咨询和财信集团“咨询+资管”全面战略合作的成果之一。中咨华盖作为实施资管业务的承接主体，通过多方面资源的整合，联合财信集团，吸引中信银行、浦发银行、兴业银行等金融机构分别发起设立了内蒙古自治区养老服务产业基金，并积极推动首批养老产业项目的投资落地。内蒙古养老产业基金的成功设立，有助于促进内蒙古养老产业的发展，并进一步推动内蒙古自治区的经济和社会进步，体现了投资咨询作为国有企业的社会责任感，同时提升了投资咨询资管业务板块的市场影响力和资源整合能力。

文 || 中国投资咨询 杨光琰 李惊祥 吴云 郑惠斌

一、案例背景

中咨华盖投资管理（上海）有限公司（以下称中咨华盖）作为中国投资咨询有限责任公司（以下称投资咨询）实施“咨询+资管”战略的资管平台之一，主要以基础设施及公用事业等领域为发展方向。自中咨华盖成立伊始，内蒙古自治区的业务即为公司的发展重点之一，经过积极的努力，中咨华盖获得了参与组建内蒙古自治区养老服务产业基金的机会。考虑到内蒙古作为多民族的边疆地区，地广且民族关系复杂，中咨华盖与内蒙古自治区养老服务产业基金政府引导资金的托管机构内蒙古财信投资集团有限公司（以下称财信集团）展开深度合作，共同组建成立了由中咨华盖控股的财盈咨华投资管理（上海）有限公司（以下称财盈咨华），作为内蒙古自治区养老服务产业基金的管理机构。一方面有助于双方的合作关系，二是在发挥中咨华盖专业管理能力的同时，能够发挥财信集团作为内

地方投融资平台

“十三五”发展战略规划案例研究

客户公司是长三角某中心城市重要的基础设施建设和投融资功能平台，在经历了“十二五”时期的快速发展之后，成为了区域内的国有骨干企业。随着国资国企改革的深入推进，客户公司作为首批进行改革的直属企业，整建制划入区域内同类企业，进一步强化投融资和城市建设功能，但整合重组同时带来的转型升级要求成为制约客户公司可持续发展的瓶颈。中国投资咨询项目小组结合客户公司的现实情况和发展需求，提供了“十三五”发展战略规划编制服务，指导客户公司实现功能重塑和业务转型，打造成为区域城市建设运营综合服务提供商。

文 | 中国投资咨询 吴瑞

一、案例背景

在中国经济增速换挡期、结构调整阵痛期及前期刺激政策消化期三期复杂困局叠加的“新常态”局面下，国资国企改革从初步探索、侧重于制度创新逐步向纵深推进迈进。在国资国企改革的大浪潮下，长三角某中心城市也相继出台相关国资国企改革政策积极进行战略部署，客户公司作为首批改革的直属企业，整建制划入同类区域型投融资平台，以期强化投融资和城市建设功能，全面激发国有企业活力动力，提升国资运营效率。整合重组后，客户公司面临着如何通过功能重塑和业务转型解决自身发展与协同融合的难题。

另一方面，客户公司作为典型的地方投融资平台，随着国家加大力度建立以政府债券为主体的地方政府举债融资机制，要求地方政府不得再通过平台进行举债，不断剥离融资平台公司政府融资职能，地方投融资平

华东某市级国资平台顶层设计

2016年6月，客户公司被认定为华东某市六大国资平台之一，项目组为客户公司重新谋划功能定位和业务板块，梳理子公司的业务属性和发展阶段，创新性实践“差异化管理，协同化经营”的管控理念，即时性落实国有企业党组织的领导核心作用和政治核心作用，助力客户公司建设成为运作规范、管理科学、效益良好的现代化国有融资平台。

文 || 中国投资咨询 杨淼

一、案例背景

2015年8月，中共中央、国务院印发《关于深化国有企业改革的指导意见》，要求分类推进国有企业改革、完善现代企业制度和国有资产管理体制、发展混合所有制经济、强化企业内部监督制度。在国资国企改革全面纵深推进的过程中，浙江省已先行先试开展多项试点工作，推动国企转型升级。在国资国企创新改革的新要求下，华东某市认真贯彻市四届五次党代会和市四届八次人代会精神，整合重组六大市级平台公司，深化投融资体制改革，要求全市国有企业放眼长远做好顶层规划设计，明确企业发展方向，探索转型发展之路，着力推进“三大历史任务”进程，发挥国有资本对全市经济社会发展应有的贡献。

在国资国企创新改革的新常态和新要求下，国有企业作为国有经济的核心载体，要坚定不移地做强做优做大，发挥国有企业在供给侧结构性改革中的带动作用。客户公司作为被认定为六大市级平台之一，是该市最重要的基础设施建设投融资平台和实施主体，主要承担着城市投资开发、市政道路建设、公用事业发展等职能，拥有该地方平台企业中最高的信用主

华中某省平台公司 “三定”方案优化设计案例分享

客户公司在中国加快农业现代化建设的步伐下应运而生，自2012年成立以来，在过去几年的创业期内取得了突破性进展。即将进入跨越发展与腾飞新时期的客户公司，当前面临的首要问题不再是如何继续发挥优势条件和资源禀赋，而是通过改善薄弱能力，向现代企业管理模式转变，打造可循环、可持续的企业核心竞争力。其中，建立科学规范的管理体系是公司发展的重要动力和主要支撑，而“定机构、定岗位、定编制”的“三定”方案更是公司管理体系建设的重中之重。中投咨询项目小组受邀为客户公司量体裁衣，提供人力资源管理优化升级方案。本次“三定”方案基于客户公司的现实基础，进行了组织架构设计、部门职责梳理、岗位体系梳理，为客户公司奠定了跨越式发展的管理基础，以先进的现代企业管理理念助力客户公司发展成为综合性国有资本投资运营平台。

文 || 中国投资咨询 杨森

一、案例背景

伴随着中国加快改造传统农业、加速建设农业现代化的前进步伐，华中某省某中部城市入选第二批国家现代农业示范区，而推进农业现代化建设也成为该省支撑中部崛起的重要省级战略之一。客户公司位于该省级战略建设的起步区、先行区和引爆区，其作为助推和服务该省级战略的重要载体，自2012年成立以来，在过去几年的创业阶段内，把握发展机遇，发挥资源优势，取得了突破性进展。

但随着公司规模迅速扩大、人员不断增长、业务水平日趋提高，

华中某省平台公司管控体系设计项目

客户公司是服务华中某省农业战略的重要抓手和建设载体，项目组基于客户发展战略，对客户公司的现行管理体系作出诊断，对业务架构进行梳理并按照国资分类监管的要求进行分类，搭建了分类管控框架。为实现分类管控，项目组明确了总部定位和能力强化方向，将管理权责在总部和子公司之间切分，实现合理授权和规范化管理。

文 || 中国投资咨询 杨森

一、案例背景：

党的十八大以来，党中央、国务院要求倍加重视农业现代化与工业化、信息化、新型城镇化同步推进和协调发展，加快发展现代农业。在党中央、国务院的号召下，华中某省将发展农业升级为省级战略，客户公司正是服务该省省级农业战略的重要抓手和建设载体。

农业现代化、农垦体制改革以及国资国企改革，形成国家产业政策和体制机制改革的“叠加”效应和政策红利，有利于客户公司获得更广泛的业务机遇和更强的组织活力，为客户公司实现跨越式发展创造了有利的外部环境。2014年中国投资咨询公司为客户公司提供了战略规划咨询服务，2015年后客户公司在商业战略和运营环境变化的驱动下，面临公司管理体系不能支撑公司发展战略的瓶颈，再次邀请中国投资咨询公司为其设计集团管控体系和薪酬绩效管控体系，以确保公司战略落地，成就长远卓越绩效。

二、案例事件及过程

（一）项目实施步骤

本次集团化管控体系设计方案分为四个部分，首先，项目组对客户

某市交通投资集团投融资规划案例

该集团原有融资模式单一，主要是依靠政府信用从事银行贷款。在国家加强地方政府性债务管理，禁止地方政府为平台公司融资提供信用担保的形势下，如何筹集十三五期间投资资金和企业发展资金成为该集团面临的首要难题。

我们通过分析集团资产情况、集团所处投融资环境、集团所处行业发展情况、集团发展战略等，对该集团未来五年内的资金需求进行了详细测算。在此基础上，结合资本市场上各种融资模式特点，分别为该集团设计了成本合理可持续的多元融资策略。

文 | 中国投资咨询 常宏渊

一、案例背景

集团成立于2013年12月，负责该市公路投资、建设与养护，轨道交通、铁路项目投资，是该市交通基础设施投融资平台。集团目前承担的项目均为非经营性交通基础设施，主要为市本级公路、乡村公路、非经营性高速公路等。

融资模式方面，与全国其他地方政府融资平台类似，集团成立至今主要依靠政府出具相关承诺文件主向银行贷款。在集团项目资金总额中，银行信贷资金占比高达90%左右，其余10%的资金主要是母公司国资运营中心调拨资金和政府补贴资金。2014年10月，国务院发布《关于加强地方政府性债务管理的意见》，禁止地方政府为地方平台融资提供任何形式担保，集团原有融资模式严重受限，亟需优化融资结构，建立可持续、成本合理的多元融资模式。

与此同时，在国家和集团所在省市大力推进国企改革的背景下，集团积极响应政策号召，制定了“十三五”期间转型升级战略，集团拟从单

新疆天业（集团）有限公司投融资咨询案例

财金[2014]113号文明确规定了政府和社会资本合作（PPP）项目由政府或社会资本发起。实践中通常情况下，PPP项目主要由政府方发起，随着PPP模式在各地的推进和广泛运用，政府方启动PPP模式逐渐成熟与完善。然而PPP推进路径中社会资本如何主动发起项目？如何发挥社会资本方启动项目的优势即激发社会资本的积极性、加速项目落地？实践中缺乏操作和借鉴经验。本案例中新疆天业（集团）有限公司借助中国投资咨询有限责任公司提供的投融资咨询与产业规划的专业服务反推了当地政府采取PPP模式对将军山绿网工程项目建设，具有一定代表性和创新性，为当地乃至全国范围内社会资本发起PPP项目积累了宝贵的经验。本文通过详细介绍案例进展整个过程以期供PPP推进过程中社会资本方如何发起项目学习和参考。

文 II 中国投资咨询 高明

一、案例背景

新疆生产建设兵团位于新疆维吾尔自治区境内，属于国务院计划单列的省（部）级单位。其享有省级政府权限，受中央政府和新疆维吾尔自治区政府的双重管辖，在国民经济和社会发展方面实行国家计划单列，实行党政军企高度统一的特殊管理体制，是国内特殊的政治经济体。新疆天业（集团）有限公司（以下简称“天业集团”）是新疆生产建设兵团第八师的大型国有企业，天业集团连续十一年进入中国制造业500强，连续六年进入中国企业500强，是全国第一批循环经济试点企业、技术创新示范