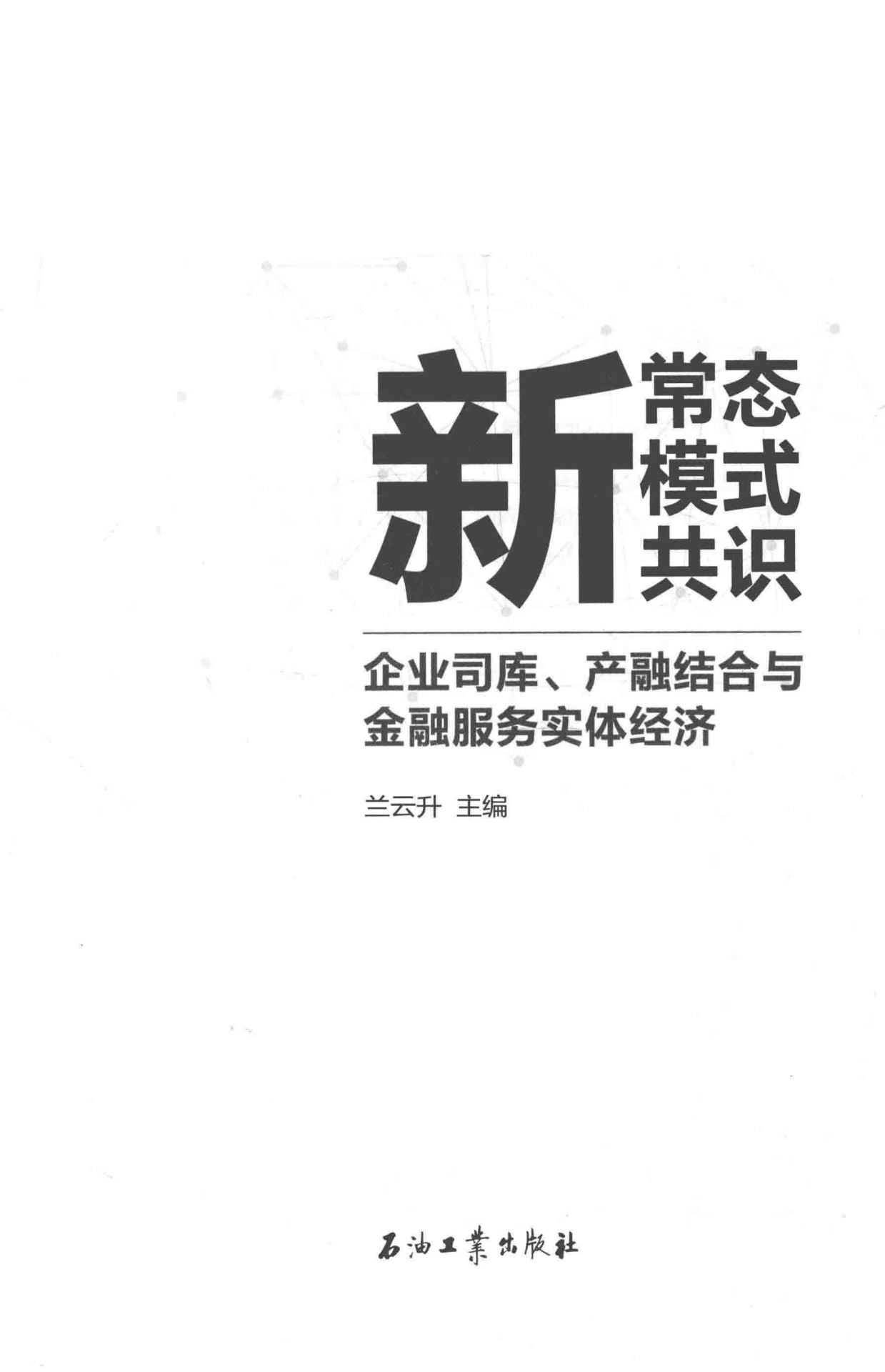


兰云升 主编

新常态 新模式 新共识

企业司库、产融结合与
金融服务实体经济

石油工业出版社



新常态 新模式 新共识

企业司库、产融结合与
金融服务实体经济

兰云升 主编

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新常态 新模式 新共识：企业司库、产融结合与金融服务实体经济 / 兰云升主编. —北京：石油工业出版社，2017.9

ISBN 978-7-5183-2149-0

I. ①新… II. ①兰… III. ①企业经济—经济发展—研究—中国
IV. ①F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 236488 号

出版发行：石油工业出版社

(北京市朝阳区安华里二区 1 号楼 100011)

网 址：www.petropub.com

编 辑：(010) 64523766

图书营销中心：(010) 64523633

经 销：全国新华书店

印 刷：北京中石油彩色印刷有限责任公司

2017 年 9 月第 1 版 2017 年 9 月第 1 次印刷

710×1000 毫米 开本：1/16 印张：30.5

字数：500 千字

定价：98.00 元

(如出现印装质量问题，我社图书营销中心负责调换)

版权所有，翻印必究

序言

新常态 新模式 新共识

企业司库、产融结合与金融服务实体经济

在三十多年的财务管理工作中，资金管理始终是笔者关注的中心。十年前，笔者有幸成为中油财务有限责任公司——中国石油集团资金集中管理平台——的负责人，从财务管理到金融企业的角色转换为笔者观察和思考金融行业与实体经济之间的关系提供了机会。近年来，以美国为代表的主要经济体为挽救 2008 年全球金融危机引发的经济衰退采取了规模庞大的量化宽松货币政策，从而引发了诸多问题，其影响至今仍未完全消除，甚至又产生了新的问题。在这一背景下，探讨和分析经济发展、实体产业与金融改革之间的内在联系，具有重要的现实意义。

2009 年以来，我国经济尤其是实体经济下行压力明显增大。随着投资、净出口这两大长期引领我国经济高增长的引擎逐渐熄火、人口红利的逐步消退以及环境保护压力的与日俱增，自 2011 年起国内经济增速逐步下滑，保持年均 10% 左右的经济增速已是力不能及，我国经济发展进入了“新常态”。如影随形的是，实体企业融资难、融资贵问题愈发突出，企业利润大幅下滑，部分行业甚至陷入整体亏损，资金脱实向虚明显，而金融机构却始终保持着较强的盈利能力和较高的利润水平，如此强烈的反差成为各方关注的热点。实体企业的日子不好过，在以间接融资为主的金融市场中，以银行为代表的金融机构自然成为社会议论的焦点。

与此同时，企业集团财务公司作为一支专注于服务实体经济的金融力量迅

速发展壮大，引起了广泛关注。1987年，财务公司作为企业集团的内部金融机构，以融通企业集团内部资金、提高资金使用效率和效益为主要目标登上了历史舞台。三十年来，财务公司的发展虽有波折但始终向前，尤其是2006年以来在人民银行、银监会、国资委等监管部门的大力支持下，财务公司在服务企业集团主业中发挥了独特和愈发重要的作用，整个行业也取得了快速发展。截至2016年末，财务公司行业已有法人机构236家，遍及国民经济所有骨干行业，资产规模7.5万亿元，服务成员企业超过7万家，服务的企业集团资产规模超过70万亿元，当年实现利润795.6亿元，为企业集团节约财务费用超过千亿元，全行业不良资产率仅为0.03%。

众多财务公司在坚持企业集团内部金融服务平台功能定位的基础上，积极地因企制宜、开拓创新，在金融服务的深度和广度上取得了突破性进展，在支持集团主业发展中发挥了外部金融企业无法替代的作用，成为产融结合的典范。

在服务功能上，财务公司从资金集中管理平台向企业司库平台演进，核心功能也从最初的账户管理、结算、资金归集和调配逐步拓宽到包括现金与流动性管理、营运资本管理、投融资管理、风险管理、金融机构关系管理、决策支持与信息管理等方面。在服务对象上，从集团成员企业向集团产业链上企业延伸，随着买方信贷、消费信贷以及“一头在外”的产业链金融业务逐步放开，财务公司的服务对象已不仅仅局限于集团成员企业，而是拓展到与成员企业有密切业务往来的非成员企业和消费者。长期以来围绕大型核心企业所生的众多中小微型企业，它们也许是大型企业具有重要地位的供应商，但由于缺少足够的金融支持，致使其资金需求满足程度低、业绩波动大、存续期限短。财务公司作为熟悉产业与金融的服务供应商，介入与集团相关的众多供应商、经销商的行为，改善了集团产业链的金融生态环境，有力地支持了集团主业的发展，深化了产融的有机结合。在服务手段上，财务公司正从传统金融业务向现代金融产品拓展，积极借助金融衍生品、资产证券化等创新工具丰富金融服务产品，利用“互联网+”、大数据、云计算、区块链等技术创新，探索与IT领域新技术、新思维深度融合的服务平

台，探索财务公司金融服务的新模式。在服务地域上，从境内跨越到境外，部分财务公司设立了专门服务于企业集团“走出去”的境外子公司，通过建立境外资金池实现了对境外资金的高效集中管理，并借助国际金融市场极大地拓宽了低成本融资通道，助推大型企业集团海外发展战略的实施，在“一带一路”建设中发挥了重要作用，也为今后财务公司大规模“走出去”积累了宝贵经验。

十几年来，作为财务公司从业者，笔者一直关注着影响财务公司及其所属企业集团的政策、市场环境及其发展变化，也思索着如何让财务公司更好地发挥产融结合的作用、如何在微观层面上推进金融服务实体经济。因此，除了对企业集团、财务公司行业发展面临的困难和问题进行思考，同时也借助全国政协委员的身份，发出企业和行业诸多政策诉求和呼声。将这些所思所想记录下来，是编写本书的初衷。

本书收录的文章主要来自三个方面：一部分是自2010年以来笔者参加全国政协会议的部分政协提案，内容涉及企业集团、石油石化行业、财务公司行业发展的一些政策建议，以及参加中组部组织的浦东干部管理学院研讨班后对我国金融领域改革发展的一些思考；另一部分是中油财务公司的同事们对经济和行业发展中面临问题的探讨、解析和政策解读；还有一部分是一些对财务公司行业了解较深的来自高校、金融机构的学者专家对相关领域的研究心得。

本书分为四篇。第一篇共有15篇文章，主要内容是在经济发展新常态下，对经济、行业和企业发展中有关政策的一些思考。供给侧结构性改革是我国为应对经济新常态作出的战略决策安排，而从企业从业者的视角看，政策的供给侧改革同样不可或缺，它直接关系到国家发展战略能否落地生根、开花结果。第二篇包含了15篇文章，主要内容是企业司库的探索研究，作为资金集中管理的升级版，企业司库越来越受到国内大型企业集团的关注，不少企业集团已经建立或着手建立企业司库，这也是财务公司未来发展的一个重要方向。第三篇收录了14篇文章，主要内容是对产融结合的探讨。产融结合是个老话题，长期以来很多跨国企业集团进行了积极的产融结合实践，有得亦有失。如何理解产融结合并使其

在我国大型企业集团快速发展的过程中真正发挥作用，值得分析总结。第四篇也有 14 篇文章，主要是关于金融服务实体经济的一些思考。本次全球金融危机让全世界不得不重新审视金融发展与实体经济的关系，过度的金融创新和监管滞后，以及实体产业空心化是本次金融危机带来的深刻教训。实体产业是国民经济的根和本，金融企业是实体经济的助推器，两者相伴相生、不可偏废，而我国企业集团财务公司三十年的发展历程已经证明了它是“天然”可以有效服务实体经济的金融机构。

本书的出版，要感谢其他所收录文章的作者，他（她）们欣然同意将文章收录其中，使本书的内容、结构更加完整，他（她）们的真知灼见既让笔者获益良多，也为本书增色不少。

本书的顺利出版，得益于石油工业出版社和中石油彩印公司的鼎力支持，相关领导、责任编辑和工作人员对本书出版极为重视，数次来公司商议相关事宜，对他们认真负责的态度和高效率的工作表示衷心的感谢。

当然，首次出版谬误之处在所难免，还望同行专家与读者不吝赐教。



2017 年 7 月

目 录

新常态 新模式 新共识

企业司库、产融结合与金融服务实体经济

第一篇 政策供给侧改革：经济发展新常态·····	01
篇首语 ·····	02
加快解决国企历史包袱和办社会负担 ·····	03
合并缴纳所得税为企业集团减负 ·····	06
简政放权 推动国有企业深化改革 ·····	08
取消石油特别收益金 提升石油企业竞争力 ·····	10
拓宽用汇渠道 提高国家战略资源储备水平 ·····	13
优化财税政策 提高油气资源开发保障潜力 ·····	15
完善企业年金税收优惠政策 支持企业年金健康发展 ·····	18
财务公司存款准备金的政策悖论 ·····	20
解读《关于深化国有企业改革的指导意见》 ·····	25
利率新常态：从需求扩张到供给收缩 ·····	37
货币政策新常态：总量稳定、结构优化 ·····	54
近年汇改的成就、困境与展望 ·····	66
近期国内宏观经济形势的分析与展望 ·····	82
稳中求进以质取胜——解读 2016 年中央经济工作会议精神···	89
供给侧结构性改革：吹响决胜的号角 ——解读 2015 年中央经济工作会议精神·····	99

第二篇 企业司库：资金管理新模式..... 107

篇首语	108
重视企业资金管理 强化财务公司司库职能	109
司库管理：资金管理升级版.....	112
司库在企业集团中的角色定位与职责范围	121
企业集团司库管理体系构建与职能构成研究	127
全球司库管理——历史与现实的梳理	135
跨国公司司库管理经验及启示	142
新常态下国际司库风险管理的特点及启示	157
建设中国特色的现代司库体系	163
以财务公司为基础搭建企业司库问题探讨	169
基于金融资源管理的中国石油司库体系建设	178
关于构建公司 FTP 体系的思考	190
石油企业集团资金集中管理浅析	203
学习跨国公司经验 提升外汇资金管理	213
企业司库人员胜任能力框架研究	222
财务人员如何向企业司库管理转变	227

第三篇 产融结合：产业发展新方向..... 231

篇首语	232
定向降低财务公司存款准备金率 支持企业集团发展	233
改革监管政策 提升财务公司服务能力	235
浅议产融结合与金融业务的发展思路	237

中国需要怎样的产融结合？

——兼论大型央企如何发展金融业务	245
金融控股公司：缘起与监管	253
基于资产负债表观的产融结合探析	259
财务公司服务转型寄望产融结合平台	264
关于产融结合涵义的几点思考	267
从企业文化角度看产融结合平台	276
停下来，缓口气，央企产融结合该去哪儿	281
我国企业集团产融结合的发展方向	311
GE：产融结合的典范？	321
加油站的产融结合	330
延伸产业链金融业务的经验介绍与启示	335

第四篇 金融服务实体经济：金融发展新共识..... 343

篇首语	344
对新常态下深化金融改革服务实体经济的几点思考	345
深化金融监管政策改革 助力实体经济发展	357
改善政策环境 提升财务公司支持实体经济的能力	363
取消合意贷款管理 促进财务公司发展以支持实体经济 ..	366
加强精细化管理 提升财务公司运营效率	369
坚持财务公司职能定位 提升集团财务管理水平	376
财务公司：价值创造还是价值折损？	383
利率市场化：财务公司的挑战与应对	390

关于国内财务公司功能定位的思考 412

从企业文化核心体系看财务公司定位 422

财务公司发展方向、管理模式与监管改革 441

对财务公司发展方向的几点思考 450

财务公司服务实体经济的新思维 465

财务公司产融协奏 谱服务实体经济锦绣云图 468

第一篇

政策供给侧改革： 经济发展新常态

篇首语

“十二五”时期，全球经济整体持续低迷、外需乏力，在“三期叠加”作用下，我国经济增速逐步下滑，以宽松货币政策刺激需求来拉动经济增长的政策效果日渐式微。为有效提升经济增长的内生动力、改善经济结构和发展质量，2015 年底召开的中央经济工作会议明确提出，要大力推进供给侧结构性改革。发展经济学的基本原理和众多国家经济增长的实践表明，破解发展中国家经济长期增长之谜的钥匙不在需求端，而在供给端。人力资源、资本和全要素生产率是实现经济长期增长的三大要素。当前，我国的人力资源拐点已现，实体产业资本回报率普遍下行，通过深化改革、改善制度（政策）供给，更多地依靠市场机制来提升要素生产率和供给效率，这是未来经济持续健康和较快发展的唯一选择。

本篇收录了 15 篇长短不一、风格不同的文章，既有政协提案，也有政策解读，既涉及宏观层面的货币政策、汇率政策的解析，也包括对实体产业、财务公司行业发展政策困境的剖析。这些文章均为近年来业内研究者和从业人员对经济政策的思考和诉求，重点是反映实体经济发展中面临的困难，倾诉行业、企业的政策呼声。当然，经过坚持不懈的努力，这些呼声或多或少得到了政策制定者的回应和采纳，从这个角度上讲这些作者也是供给侧改革的亲历者和推动者。

加快解决国企历史包袱和办社会负担¹

兰云升

近年来，国有企业抓住战略机遇期取得了较快发展，规模体量快速增加，国际竞争力明显增强，在保证国民经济持续健康发展、维护社会稳定、带动就业等方面发挥了重要支柱作用。2016年，我国共有110家企业进入《财富》世界500强，数量仅次于美国，居世界第二，其中83家为国有企业。截至2016年底，国有企业资产总额达131.7万亿元，所有者权益44.7万亿元，实现利润总额2.3万亿元。

然而，与知名大型跨国公司相比，国有企业整体大而不强、投资管理效率偏低、核心竞争力不足等问题依然比较突出。2016年，全部国企收入增长2.6%，利润增长1.7%，其中央企收入增长仅为2%，利润却下降4.7%，指标增速明显低于全国6.7%的GDP增速。国有企业深陷困境的原因有很多，其中历史包袱沉重、企业办社会负担难以分离、税费比重过高是不可忽视的重要原因。

第一，国有企业历史包袱依然沉重。从改革之初到现在，尽管国企在裁减冗员、技术改造更新、精干主业等方面按照国家相应政策做了大量努力，但是由于政策统筹协调性差、连贯性不足，相关措施时断时续，改革并不彻底。从业人员包括离退休人员规模大、负担沉重。传统产业比重高、转产成本高、难度大。与机制灵活、转型快、决策高效的民企外企相比，传统国企普遍存在决策链条长、超编超员、技术改造投入少、升级慢、业务范围宽、主业不精不专不强等问题。

第二，国有企业办社会负担仍未完全剥离。尽管国有企业改革取得了瞩目成效，但企业历史遗留问题、分离企业办社会职能等问题，还未完全解决，一直延

¹ 该文系作者2017年3月全国政协十二届五次会议提案，相关内容载于2017年3月12日《人民政协网》，题目为《兰云升：将国企视为市场化主体 避免行政干预过宽过细》。

续至今。不少国有企业未能完全剥离的离退休、医院、环卫、教育、消防等非营利性办社会项目，以及公共交通、公园、道路、图书馆、文化宫、社区服务中心等大量公共服务职能，相关支出随着经济发展也水涨船高。一些企业部分已移交业务存在“后遗症”，出现“业务和人剥离、经济不剥离”等问题，企业仍需持续补贴已移交机构，这些都给国有企业经营管理带来了沉重负担。以某大型国企为例，2008年至2015年其物业及公用事业、社会公益性事业、离退休管理及医疗等累计支出高达3300亿元，其中企业补贴超过2100亿元，严重削弱了该企业的盈利能力。

第三，国有企业上缴税费比例过高。国有企业改革发展需要还清历史欠账和包袱，但是近年来有所起色的国有企业成为各级政府的“香饽饽”，以各种名目征收的税费不断增加。建筑、能源、汽车等行业保持着较高税负水平，如石油石化行业先后被开征石油特别收益金、大幅提高成品油消费税、油气资源税（增加超过6倍）、国有资本经营收益上缴政策等。除此以外，地方政府还纷纷出台了标准不一的各类行政法规，包括大幅提高城镇土地使用税（提高5倍）、提高水土流失补偿费和设施恢复费等地方性政策。各类税费改革标准不一，中央地方层层递进，互有叠加，企业苦不堪言。

当前，新一轮国资、国企改革已经开始，我们要发挥市场在资源配置中的决定性作用并更好地发挥政府作用，进一步全面推进依法治国。国有企业作为我国经济运行的重要力量，应尽快剥离企业办社会职能和解决历史遗留问题，为国有企业公平参与市场竞争创造条件。

为此，提出以下建议：

一是尽快出台相关政策实施细则，分步剥离国企办社会职能。应按照《中共中央、国务院关于深化国有企业改革的指导意见》要求，尽快出台关于剥离移交国有企业市政服务社区管理职能的实施细则，加快完善在建立合理分担成本机制、分离接受主体资质等方面的相关政策，多渠道筹措资金，通过财务分离移交、重组改制、关闭撤销等方式，剥离国有企业职工家属区“三供一业”¹和所

1 “三供一业”指国有企业家属区供水、供电、供热（供气）及物业管理。

办医院、学校、社区等公共服务机构，对国有企业退休人员实施社会化管理，对于企业所办的社会职能，政府应下决心接过去，让企业轻装前进。

二是多渠道支持国企减负。加强税费立法及监督，减少行政机关税费征收的随意性，提高税费合法性与透明度，加快清理重复性税费，减轻国有企业税费负担。同时，在技术升级改造、企业改制分流、战略性资产并购与处置等方面，加大财政金融政策支持力度，多渠道减轻企业改革发展压力，降低国有企业发展成本。

三是尊重国企市场主体地位。市场经济要求对所有经济主体“一视同仁”，过宽过细的行政干预是造成市场不公的主要原因，要更好地发挥政府作用，就必须约束政府那只“看得见的手”，让它在法治权限内行动，而让市场那只“看不见的手”发挥决定性作用，使各类要素包括煤、电、油、气、电信乃至国企职工薪酬形成市场化价格，使国企的市场主体地位真正落到实处。

合并缴纳所得税为企业集团减负¹

兰云升

企业所得税作为调节企业所创造的财富在国家和企业之间的直接分配关系，保障其公平性是税制设计的基本出发点。随着国际竞争的加剧和企业集团跨区域、跨产业、全球化发展，实行企业集团合并纳税制度已成国际趋势。目前全球主要经济体均允许企业集团作为一个整体来合并申报缴纳企业所得税，如：美国允许企业集团对控股 80% 以上的子公司实行合并纳税，德国允许母公司持有 50% 以上的子公司合并纳税，英国持股 75% 以上企业构成的法人集团实行合并纳税，法国允许对控股比例大于 95% 的国内子公司实行合并纳税，澳大利亚允许企业集团对全资子公司实行合并纳税。

从我国情况看，1994 年为配合国家经济、财税、金融、投资、外贸等领域的重大改革，国家准予部分试点企业集团合并缴纳企业所得税。2008 年，我国新的《企业所得税法》改变了“独立核算”作为纳税主体的做法，实行法人所得税制，规定“除国务院另有规定外，企业之间不得合并缴纳企业所得税”，企业集团所属子公司，无论控股比例多少，都要独立纳税，不得合并缴纳。由此，曾获批合并纳税的试点企业集团自 2009 年起停止执行原政策，目前全国仅有改制后的中国铁路总公司实行汇总纳税政策。

当前，我国宏观经济环境相比前一时期已发生重大变化。一方面，随着国内经济增速持续下行，结构调整深入推进，相当一部分企业集团合并利润锐减甚至出现大规模亏损，考虑到我国企业集团大都属于传统产业且普遍成长于最近十几

1 该文系作者 2016 年 3 月全国政协十二届四次会议提案，相关内容载于 2016 年 3 月 3 日《中国经济网》，题目为《兰云升委员：合并缴纳所得税为企业集团减负》。