

中银浙商产业基金 通讯专刊

 中银投资浙商产业基金管理有限公司

2017年1月

目 录

01 基金工作动态

- ✚ 乘胜前进，再接再厉——浙商产业基金召开 2016 年合伙人大会
- ✚ 公司领导会见浙江省股权投资行业协会周业樑会长
- ✚ 钱晓枫总经理会见上城区投资控股集团陈凌军董事长
- ✚ 基金领投万事利丝绸文化 PRE-IPO 融资
- ✚ 投资总监黄汐强荣获“股权投资行业杰出青年投资人”称号
- ✚ 基金与帕瓦新能源签署投资协议
- ✚ 精心研判，妥善筹划新基金

02 重点项目进展

- ✚ 中策橡胶抓紧推进上市计划
- ✚ 爱学贷完成 C 轮融资，品牌升级为“爱又米”

03 媒体报道链接

04 工作交流专稿、专栏：股权投资基金项目投后管理探索研究

一、浙商产业投资基金及管理公司动态

（一）乘胜前进，再接再厉——浙商产业基金召开 2016 年合伙人大会

10 月下旬，浙商产业基金 2016 年合伙人大会在杭州隆重举行。合伙人代表、股东方领导、中国银行代表及特邀嘉宾共 70 余人出席会议。

公司总经理钱晓枫先生主持会议并做了题为“汇聚浙商智慧，共创天下财富”的工作报告。钱总结合全国私募股权投资情况，重点分析了浙江私募股权投资市场现状，将基金年度内投资工作进展及一期基金取得的阶段性成果进行了全面、完整、细致、深刻的汇报，并对二期基金展开设想。截至 2016 年 10 月，基金累计投资 20 亿元，累计退出 10 亿元，其中 85% 以上项目位于浙江省内。未来，基金将一如既往秉承“立足浙江，面向全国”的投资方向，遵循“回归商业本质、回归制造业”的投资策略，为优秀企业提供资金和管理增值服务，为企业发展提供多重助力，快速有效地实现合伙人投资回报。

中国银行浙江省分行副行长俞群先生在大会上致辞，指出“商行与投行联动”、“表内与表外联动”正迎来巨大历史机遇，中行与基金审时度势、加强联动、优势互补，共同为客户“一对一”定制联动金融服务方案，已就中策橡胶、硕维新能源等多个项目达成“投贷联动”合作，开启了集团内跨业、跨省联动业务合作的新篇章。俞行长表示，将继续携手基金，深耕浙江市场，探索创新、深度合作，开创“投贷联动”新局面。

中银集团投资有限公司董事长兼管理公司董事长黎晓静先生就会议总结发言。黎董事长首先感谢全体合伙人一直以来对基金的鼎力支持，并对基金近期业绩、专业能力、团队稳定性、项目生态储备库、项目搜索能力等方面予以肯定。黎董事长表示，中银投对基金的发展高度重视，已建立顺畅的协同投资机制，在政府沟通、项目调研、资源共享上将更加积极配合基金业务开展，给予最大力度的支持。希望基金继续保持增长后劲，以长期可持续的、高度市场化的标杆型股权投资基金为目标，给投资人带来更加稳健而且可持续的投资回报。

（二）公司领导会见浙江省股权投资行业协会周业樑会长

10 月中旬，钱晓枫总经理会见浙江省股权投资行业协会周业樑会长，并接受了周会长授予的副会长牌匾。

钱总向周会长介绍了管理公司的基本情况、浙商产业基金近期投资项目的情况，阐述了二期基金的设想。周会长对我司的工作表示肯定和赞赏，同时介绍了股权投资行业情况、关注领域及政策导向性内容。双方表示应增强沟通交流，互相促进，协会将开展更多活动以服务会员单位，希望管理公司积极参与、多提意见和建议，共促行业发展。

浙江省股权投资行业协会陆鹏飞秘书长、郑钧元副秘书长和管理公司朱明艳财务总监一并参加了会谈。

（三）钱晓枫总经理会见上城区投资控股集团陈凌军董事长

10月下旬，钱晓枫总经理会见了杭州市上城区投资控股集团董事长兼总经理陈凌军先生。

钱总向陈董事长介绍了基金在上城区支持下的投资情况、近期投资进展，并阐述了二期基金设想，陈董事长也介绍了上投集团投资和运营情况。双方表示将加强沟通交流，注重合作，共同促进上城区的企业做强做大。

上投集团战略投资部李国峰部长、上城区清波街道倪受南主任、管理公司朱明艳财务总监也参加了会谈。

杭州上城区投资控股集团有限公司成立于2008年8月，是一家隶属于杭州市上城区人民政府的国有独资公司，是全区推行国有经营性资产管理体制改革、全面实现国有资产统一经营的重要平台，注册资本5亿元，对外投资企业40家，另有经营性房产21万余方，资产规模约30亿元。公司通过资产经营与资本运营相结合的运行体制，为政府的建设项目提供投融资平台，为事业单位市场化改革搭建出资经营平台。

（四）基金领投万事利丝绸文化 PRE-IPO 融资

11月10日，浙商产业基金、万向三农集团、浙江国俊、浙江华媒投资、深圳卓元晋嘉投资等多家实力投资机构与杭州万事利丝绸文化有限公司联合召开战略投资暨银企合作发布会，共同签署战略投资协议，正式宣布万事利丝绸文化启动境内上市计划，本轮融资规模逾2亿人民币，其中浙商产业基金领投1亿人民币。

作为浙江省政府支持和引导下设立的省内第一支产业投资基金，浙商产业基金密切关注消费升级，将省内优秀制造行业企业作为主要投资方向。2016年1-9月，基金投资了包括万事利在内的四家企业，总投资金额约6.35亿元，基本都投向制造业。基金认为万事利凭借其品牌、创意和渠道等三大核心优势，在丝绸行业脱颖而出，是传统产业分享消费升级红利的一个最好例证。投资入股的同时，浙商产业基金还充分发挥平台优势，牵线中国银行与万事利集团达成银企战略合作，为企业争取到20亿授信额度。此外，基金还将牵头联系中银国际、中银香港、中银保险等组成金融业务服务团，充分发挥信息、技术、人才优势，在助推万事利丝绸文化上市、资源整合及对外投资并购等方面提供全方位、专业化金融服务。

（五）投资总监黄汐强荣获“股权投资行业杰出青年投资人”称号

12月10日，朱明艳财务总监、黄汐强投资总监代表管理公司参加由中国股权投资基金协会、北京市金融工作局、北京市海淀区人民政府、北京股权投资基金协会联合主办的“第八届全球PE北京论坛”。论坛作为业界的高端品牌会议，已成功举办过七届，旨在为嘉宾搭建相聚、沟通的平台，促进全球PE事业的发展。

当晚，“星云之夜——2016年中国PE/VC行业评选颁奖典礼”隆重举行，黄汐强投资总监凭借优秀的投资业绩荣获“2016年中国股权投资行业杰出青年投资人”称号。该奖项既是对个人投资成绩的肯定，也是对浙商产业基金近几年来投资成果的认可。

（六）基金与帕瓦新能源签署投资协议

12月底，基金与帕瓦新能源签署投资协议，拟投资1.6亿元，持股比例为17.39%。本次投资是继硕维后，基金在新能源产业链的又一布局。

帕瓦新能源成立于2014年，依托中南大学冶金研究院技术团队支持，致力于研发高性能钴镍锰动力电池三元正极前驱体材料。2016年11月，中汽协透露国家工信部关于汽车电池补贴政策导向，降低补贴力度，对符合补贴条件的新能源车将按照能量密度进行补贴，逐步淘汰低能量密度的电池类型，向高端化、优质化发展。三元锂电池作为未来主流技术路径得到市场普遍认同，三元正极材料

前驱体正是决定三元锂电池技术、质量及能量密度的核心环节，将面临巨大市场空间。

帕瓦新能源拥有三元正极材料前驱体 NCM523、NCM622、小颗粒 NCM111 和 NCA 自主知识产权的制造技术，与同行业产品相比，产品性能优异、品质稳定、振实密度高、磁性物质含量低、杂质元素控制效果好。此外，公司采用间歇法和连续法相结合的工艺，产能高，单位产品成本低，市场竞争优势明显。

新能源行业是基金重点关注和投资的核心行业，目前基金已经完成在配套设备、车辆制造、正极材料前驱体环节的投资布局，并且正在建立正极材料、隔膜、电机电控系统等领域的储备。

(七)精心研判，妥善筹划新基金

自组建新基金筹备工作小组后，召开了多次会议并内部安排分配相应具体工作。投资团队对浙江基金募资市场进行重点调研，与区域内主要同业机构交流新基金募资情况，争取既有合作伙伴继续支持；公司高管分别拜访各级政府相关部门争取引导基金支持，并且带领团队与部分国企和优秀民企积极探讨新基金出资意向，形成基金初步框架并向总公司进行了书面报告；投资团队积极考察调研符合基金投资战略与方向的项目，到年底为止，已储备了新能源新材料、医药医疗、信息技术、教育、文化泛娱乐以及新商业等领域的项目 15 个左右。

二、重点项目进展

（一）中策橡胶抓紧推进上市计划

受杭州 G20 峰会期间要求停产、申请高新技术企业带来的研发费支出口径调整、外债预提汇兑损失等因素的影响，中策橡胶 2016 年净利润预计为 6.75 亿元，但上述因素只是阶段性影响，不至于产生持续性，在正常情况下，企业 2017 年净利润有望超过 9 亿元。在登陆资本市场方面，中策橡胶拟以独立 IPO 的路径作为上市主要方向，财务基础年度为 2015、2016、2017 年，计划于 2018 年申报材料，目前中策内部正在加紧推进该方案的咨询论证与启动准备。

（二）爱学贷完成 C 轮融资，品牌升级为“爱又米”

12 月下旬，爱财科技旗下品牌“爱学贷”品牌举办战略升级发布会，企业宣布获 C 轮融资，领投方为中信信托、顺丰、网易合资的中顺易金服，同时升级为全新品牌“爱又米”，向更广大的年轻人群体开放消费金融服务。此轮融资将用于增加信用，通过资源整合为年轻人搭建更广阔的平台。

三、媒体报道链接

关于基金投资万事利事宜，网易新闻、新华网、中国新闻网、浙江日报、杭州日报、钱江晚报、都市快报、浙江在线、杭州网、浙江新闻频道、杭州综合频道等 20 余家省内外主流媒体均做了新闻报道，通稿主要内容如下：

万事利引入浙江浙商产业投资基金等多家战略投资

11 月 10 日，万事利集团旗下的杭州万事利丝绸文化有限公司在杭州召开发布会，宣布引入浙江浙商产业投资基金、万向三农集团、浙江国俊、杭州盈思投资、浙江华媒投资、深圳卓元晋嘉投资、张家林、陈曙华、杭州乐世利投资等多家战略投资者，正式启动境内上市计划，首轮融资规模逾 2 亿人民币。由此，万事利“以现代金融力量助推丝绸产业品牌化国际化”的发展战略迈出实质性步伐。

作为国内丝绸文化创意领域的领军者，杭州万事利丝绸文化有限公司致力于挖掘、传承和弘扬中华丝绸文化，将丝绸与文化创意、高科技相结合，拓展研发出丝绸文化礼品、丝绸艺术装饰及丝绸艺术品三大创新领域。杭州万事利丝绸文化有限公司在综合考虑了战略协同、财务实力、品牌影响力等因素后引进了首批战略投资者。万事利与战略投资者将着眼于丝绸文化创意产业转型发展趋势，在渠道拓展、市场挖掘、产品研发、技术创新和人力资源开发等多方面开展深入且广泛合作。

“进入资本市场是企业成长的一个重大标志，是企业转型跨越发展的战略步骤，更是万事利品牌提升的重大举措。”杭州万事利丝绸文化有限公司董事长李建华表示，万事利已迈出改革创新发展的关键一步，公司将借助成功引进战略投资的东风，继续以丝绸文化创意为引领，国际化品牌发展为目标，通过进一步优化产业结构、加大技术创新、强化市场开发和营销网络建设、加强队伍建设和完善公司治理等措施，将公司打造成受人尊敬的中国丝绸领导品牌。

当日，万事利集团还与中国银行、中银投资浙商产业基金管理（浙江）有限公司分别签署银企战略合作协议，建立面向未来的全面战略合作伙伴关系，合力探索金融与产业的良性发展新模式。

其他媒体对此的新闻报道链接有：

<http://news.163.com/16/1111/04/C5IICFL5000187VI.html>;

<http://forex.hexun.com/2016-11-11/186838795.html>;

<http://www.zj.chinanews.com.cn/news/2016/1114/1147.html>;

http://hzdaily.hangzhou.com.cn/hzrb/html/2016-11/11/content_2400698.htm;

http://ori.hangzhou.com.cn/ornews/content/2016-11/10/content_6388142.htm;

<http://pe.pedaily.cn/201611/20161110405269.shtml>;

http://www.qnsb.com/fzepaper/site1/qnsb/html/2016-11/11/content_598802.h

[tm](#);

http://qjwb.zjol.com.cn/html/2016-11/11/content_3434745.htm?div=-1;

http://zjrb.zjol.com.cn/html/2016-11/11/content_3017676.htm?div=-1;

http://hzdaily.hangzhou.com.cn/mrsb/html/2016-11/11/content_2401217.htm;

http://hzdaily.hangzhou.com.cn/dskb/html/2016-11/11/content_2401006.htm。

四、工作交流专稿、专栏

股权投资基金项目投后管理探索研究

股权投资基金管理分为“融、投、管、退”四个主要环节，融是前提，投是重点，管是保障，退是目标。由于股权基金项目多为参股，在投资实施时就意味着对项目的预期风险的承担，而主要不是靠后期投资人管理来保障风险的降低。基金是对现有标的企业管理团队的信任才决定投资该企业，而不是取代。此种格局在股权投资行业普遍存在，因此，处在参股地位的基金在对投后项目管理时呈现出较为复杂且相对被动的一面，尽管投资协议中会有种种对于结果的约束，但过程中的参与力度有限，如何科学、合理、有效地管控好投资项目，一定程度折射出基金管理水平的高低。虽然各种基金管理机构能力、资源、风险偏好、方式方法有很大差异，对于投后项目的管理仍有一些共同之处可供探讨借鉴。以下分三个方面阐述：

一、投后管理的组织体系

组织是保障任务完成的重要手段。投后管理有别于投前管理，通常有以下组织与职能分工，以不同层次从事相应的投后项目的管理工作。

董事会：基金管理公司的董事会常常是重大事项的决策机构，由董事会决定投资的项目一般也要由其决定退出，由经营层负责实施。其他除非项目有重大价值变化，董事会通常不再直接参与投后管理事务的决策，以经营层负责具体的工作为主。

经营层：董事会权限以外的一切项目管理工作，公司经理层高管虽分工有所不同，从各自专业的角度出发都应参与投后的管理。具体职能体现且不限于以下几个方面：

1、投后管理小组的设立、变更、撤销。每一个项目投出之后就是项目小组的成立之时，以跟进具体工作的落实，明确相应的责任，不留空档期，其中明确项目经理作为第一责任人的角色尤其重要，最好还有 B 角。每个项目都应有投后管理小组，并确定相应的议事规则。

2、投后管理小组成员的调整。由于分工、专业匹配、人员进退等因素，管理小组要适时调整，以保持工作的连续性。

3、对被投资企业董事或监事、高级管理人员的委派、变更及有关权限的授

予或调整；若是有董事、监事席位的，经营层要委派相应的人员，并对他们的履职内容、程序进行规定。

4、被投资企业股权结构变化、出现较大的资产减值、承担较大金额债务或提供较大金额对外担保、管理层股权激励、经济补偿等一切与经济权益调整相关或虽不涉及经济利益调整但存在权利放弃的事项；

5、涉及被投资项目非经济权益调整相关的日常投后管理事项；协助办理标的的企业要求的一些法律手续或是资格要求等。

6、其它项目管理日常事项的处理。

投资管理项目组：一般由公司分管高管，团队负责人，项目经理，风控部（或投后管理部、法务人员），其他部门（财务等）组成，具体的投后管理工作由项目组承担。

专职投后管理部门：一些机构为了克服项目组过于保护或袒护自己所承做项目的弊端，通过内部再设投资管理监督服务的部门，以促进对所投项目更为全面的了解或提供更多的专业性增值服务，防止项目经理对其所管某些项目的偏护，这也是督促投后管理工作更好落实的一种内部措施。

二、投后管理的主要工作方式与内容

项目组的项目经理作为首要承担投后管理职能的成员，具体工作可以分为以下几类：

1、项目基本信息。包括完成收集项目交割法律文件，完成收集项目财务报告，完成收集被投资企业年度、临时股东会、董事会会议相关会议议案，完成收集项目经营数据、发展规划、其它财务和交易信息等。

2、调研访谈。定期或不定期对被投资企业访谈，与行业龙头企业、产业上下游、中介机构、金融机构交流。

3、项目报告。投资交割报告、投资协议落实报告、季度、年度报告、月度复盘会议、完成退出报告，其他不定期报告。报告的格式与内容要求应基本一致。

4、重大事项协调沟通决定。项目重大事件，股东会、董事会议案等。一般以涉及利益变化为最重要内容，根据规定的程序形成统一的意见面向项目单位。

5、增值服务。针对不同项目拟定投后管理方案、促成企业改善管理的百日服务计划、专项服务计划（比如投贷联动，中介机构咨询帮助，督促尽调中发现

问题的规范，机构已有的上下游客户的联络)。

6、工作底稿集成。书面或电子的文档归集、归档工作。这是项目档案的定期归档问题，项目经理要根据要求总结一年的工作，归集成册，统一归档。为方便管理，项目经理要序时连续管理项目情况，防止断档。

7、退出决策与实施。项目组起草退出方案，根据有权决策意见实施退出。退出过程可能较长，要定期报告再决策，分阶段实施。

8、项目后评价(报告)。主要是对项目经验教训的总结而非仅针对收益部分。

以上工作内容都有时间性的要求和程序的要求，负责监督的工作人员要定期、定项校对这些工作的落实情况并将结果返馈给分管经营层成员或主要领导，必要时直接参与了解工作的真实情况，共同查找问题，分析原因，提出对策。

建立项目数据库。一个项目存续时间少则三四年，多则十来年，所有项目一开始就要设立符合投后管理的序时资料库，以方便对照检查与传承，避免因人员变动带来的工作不连续问题。这个基础工作非常重要，可以达到事半功倍的效果。现在电子技术比较成熟，所有投后工作都可以记录在案，数据连续可对比。

三、投后管理的成果应用

基金投资找到好的项目似乎是成功的一半，重投轻管的情况普遍存在，由于项目存续时间长，不确定性大，基金业管理人员变动频繁，许多投资经理等不到项目退的那天可能已经离职。如何将“融、投、管、退”融为一体加以考虑投资经理的业绩需要一开始就有顶层谋划，其中涉及投后管理成果的应用也要纳入到业绩体现的重要一环中去，以增强对投后管理的重视。

1、指标设定。衡量投后管理的好坏也要有一些指标的设定，比如投资报告中预期指标实现情况、能够单列的项目管理费用的大小、项目增值或贬值情况，股权的流通性，收现与收益情况。

2、成果应运。基金经理薪水通常由基本年薪、年度绩效薪水、长期(分成)奖励组成。在项目退出之前，主要应当与其年度绩效薪水挂钩。

3、年度绩效薪水的比重。为了增加整体工作的责任性以及保障投后工作有效开展，不建议将基本年薪定得过高，特别是投资经理，一旦基本年薪过高即能过上高枕无忧的生活，会减少对项目成功与否的关心度，甚好出现急功近利或逆向选择等不良现象。基本薪水即保证正常的基本生活，体面的生活要靠绩效年薪，

优越的生活则要靠基金整体收益分成部分。根据投资团队的职级，从高到低绩效年薪可以为基本年薪的 100%至 50%不等，并根据年度的投后工作考核结果(分值)计算。比方：某投资总监年薪是 40 万，那他最高的年度绩薪可以设为 40 万，如果考核分数只有 80 分，年绩薪就是 32 万。若某投资经理的年薪是 25 万，年绩薪最高可设为 20 万，如果考核为 100 分，可得 20 万绩薪。绩效薪水作为基金管理过程中的奖励方式比较合适。

4、奖励薪酬。员工对基金的念想主要来自基金整体收益中的分成部分，因为有放大效应，好的基金可以有巨额的奖励资金池。通常，在满足投资人的本金与优先回报后，管理机构可以拿到余下收益的 20%作为管理收益，经营团队全体可以拿到该收益的 30%。比如：某基金本金投入 10 亿，总计优先回报 5 亿，项目全部退出获得了 20 亿，显然支付上述两项后仍余 5 亿，若 20%为管理收益，则管理机构可以提取 1 亿元，若 30%用于团队，则团队可以获得 3000 万元。如果这个机构只有 30 人，人均 100 万元，而奖励主要面向经营者和投资团队，奖励更为丰厚。关于这部分的分配，许多机构是以岗位计点数的办法加以累计，最终按总的点数分配，过程管理业绩也会被以点数的方法逐年记录，产生收益分成时一并兑现。所以投后管理不仅要事关当年的绩效薪水，也应关乎最终的奖励薪酬，使员工的近、中、长期的利益有一个预期和分步实现，以维护团队与管理的稳定。

5、奖励点数。理论上跟“融、投、管、退”四个环节都有关系，一些机构对“融”和“投”是单设奖励的，那今后的点数主要考虑投后管理与退出工作。点数一般与岗位的重要性、贡献度为基本系数，结合年度常规考核结果，特别年度专项贡献分（可设为 1-20 分，不参与年度绩薪的分配）来累加计算。比方前述某投资总监年度考核是 80 分，又有专项贡献分 10 分，假定其岗位系数为 0.4(岗位系数可以从 1-0.1 设定)，则当年的绩薪不变，但当年的奖励点数可以是 $(80+10)*0.4=36$ 点，如果没有专项贡献分，奖励点数为 32 点。每年对全公司的点数统计，值到兑现，分成取得收益越多，每一点就越值钱，反之，点虽多也不值钱。

基金项目管理永远是个难题，同时也是基金业魅力所在。有的时候，岗位是可以人为区分的，但贡献度往往很难区分，成事有时、地利、人和等众多主、

客观因素促成，要真正运作好一个基金，检验的过程又相对较长，最重要的还是在机制、体制上要确保管理团队的利益与风险，职业生涯与生活前景与基金的成败紧密相连，从而营造稳定、有序、共盈的生态环境才是根本之策。

(注：本文由朱明艳财务总监供稿)

友情提示：

有关公司的最新资讯请关注公司官网：<http://www.bocgi-zs.com/>。

编辑：包宜凡 电话：0571-87929521，18758021708
