

做强做优国家主权财富基金 ——访中投公司总经理屠光绍

经济日报·中国经济网，温济聪，2018年11月25日

“风起于青萍之末。”谈及改革开放尤其是中国金融改革开放 40 年来最大的感受，中国投资有限责任公司总经理屠光绍发出了这样的感慨。

现年 59 岁的屠光绍，先后在北京市政府、央行、证监会、上海市政府任职，曾出任证监会副主席及上海证券交易所总经理，在证监系统工作时间长达 14 年，与我国的金融开放有着不解之缘。

从见证者到引领者

“中投刚成立时，只有两位正式员工，谁能料到它会成为世界上最大的主权财富基金之一？”屠光绍说，中投公司从诞生到发展壮大，不仅是我国外汇管理体制发生重大变革的标志，更是彰显了改革开放的重要成果。

2007 年 9 月 29 日，为深化外汇管理和金融体制改革，中投应运而生。“当时我在中国证监会工作，曾代表证监会参加中投的成立会议，当年的请柬现在还放在我办公桌的抽屉里。”屠光绍回忆说。此后，参加完中投成立大会的屠光绍，

从证监会调任上海市委常委、副市长，并在 2013 年成为上海市常务副市长。在上海任职的 8 年多时间，正是上海国际金融中心建设的黄金 10 年，屠光绍先后推动了上海国际金融中心和上海自贸区建设，开展了多项金融领域的创新，既包括金融市场产品和工具，也包括各项配套及服务等领域的创新。

与中投的不解之缘，或许早已命中注定。2016 年 7 月 19 日，屠光绍正式出任中投公司副董事长、总经理。时隔 9 年多，屠光绍从中投起步的见证者，变成了中投的引领者。

“我最早在证监会做监管工作，后来又到地方政府工作，如今在中投是做投资工作。这三段经历紧密相连。”屠光绍说，监管部门工作是当裁判员，地方政府任职是当公共管理服务者，建造更加开放公平的金融环境。如今，在中投的角色变成了运动员，直接下场踢球，是要实打实地直接做投资，尤其是境外投资。

“我在上海任职期间，恰逢上海打造国际化金融中心，与主要国有大型金融机构的负责人都有过工作交集，那时的任务是吸引他们来上海投资。现在，我到了中投工作，与他们之间的关系就变成了合作者，我们一起寻找投资的机会，建立好投资的网络，形成长期稳定的投资伙伴关系。现在，谈得更多的是商业投资合作。”屠光绍说。

创新孕育巨大生命力

今年是改革开放 40 周年，谈及 40 年来金融开放领域发生的变化，屠光绍由衷地感慨，改革的生命力在基层，微小

的创新可能孕育着巨大的生命力。

“中投从无到有、从小到大，书写了中国主权财富基金不平凡的创业发展史。”屠光绍介绍说，在改革方面，随着公司组织架构不断完善，直投平台不断优化，中投已发展出一套较为完善的投资管理流程与运营体系，成立至今基本建成了与国际接轨的专业投资平台，有效拓展了外汇资金运用渠道和方式。

在开放方面，随着综合国力的日益提升，中国企业在国际经贸合作中发挥的作用更加积极。组建中投公司是中国继续扩大开放、加强国际交流与合作的重大举措，是展示中国企业国际化、专业化、市场化的全新窗口。

10 余年来，中投公司积极参与高端外交和多双边对话活动，参与制定了全球主权财富基金国际规则，促进了国际资本和投资的自由、开放和有序流动。同时，中投积极参与“一带一路”建设和国际产能合作，投资了一批有影响力的项目。此外，中投还有效发挥了引领作用，助力国内行业企业与境外机构沟通合作。

2017 年是中投公司成立 10 周年，是公司第一个 10 年考核期的完成年。“回顾中投公司第一个 10 年发展历程，面对国际金融危机和市场动荡的巨大考验，我们始终迎难而上，开拓进取，走过了一段不平凡的历程，也取得了一系列发展成果，可以说较好地完成了党中央、国务院赋予的使命和任务。”屠光绍表示，在第一个 10 年里，中投有力支持了国内企业“走出去”和“引进来”，并探索形成了市场化的国有金融

资本管理“汇金模式”，创新发挥了“国有金融机构注资改制平台、国有金融资本投资运营平台、国有金融股权管理平台”三大平台作用，推动国有金融机构服务实体经济、防控金融风险、深化金融改革。

“走出去”更要“引进来”

在屠光绍看来，“走出去”和“引进来”（即对外投资和引进外资）的良性互动是对外开放水平和能力提升的重要标志。

当前，我国已成为对外投资和引进外资的大国，但我国引进外资和对外投资的互动还需要进一步完善，形成良性互动。屠光绍表示，在“走出去”和“引进来”方面要考虑三个问题：一是要有清晰的战略定位和战略规划，无论是对外投资还是引进外资，都要与我国的高质量发展阶段、供给侧结构性改革、产业转型升级和企业竞争力提升统筹协调。二是要建立并完善有利于促进对外投资与引进外资、“走出去”和“引进来”良性互动的机制和政策。三是要实现“走出去”和“引进来”的良性互动，可以通过建立双边基金为跨境投资提供新的渠道和平台，实现“走出去”和“引进来”的对接。

屠光绍认为，我国的金融服务行业还有很大的提升空间，金融“走出去”也需要进一步加快速度。具体说，有“三个覆盖”：第一，区域覆盖。“一带一路”倡议是推动我国实体经济、企业“走出去”很重要的布局，但是“一带一路”沿线区域金融服务覆盖方面还有很大的不足，还有很多真空地带和薄弱点，特别是新兴市场地区。第二，领域覆盖。过去我国企业“走出去”主要是商品走出去，金融服务覆盖的主要是这一块。但是

现在随着我国企业“走出去”要对外投资并购，这些领域对金融服务有着很大的需求，也为金融服务对外拓展提供了很大的空间。第三，企业需求覆盖。现在很多企业“走出去”有新的方式，包括有些新的业态也走出去了，但金融服务很欠缺。

维护金融市场稳定

中投公司下设的中央汇金根据国务院授权，对国有重点金融企业进行股权投资，以出资额为限代表国家依法对国有重点金融企业行使出资人权利和履行出资人义务，实现国有金融资产保值增值。中央汇金不开展其他任何商业性经营活动，不干预其控股的国有重点金融企业的日常经营活动。

屠光绍表示，中央汇金的诞生是金融改革开放的产物，彼时国有金融机构要通过体制机制改革走向市场，建立起现代企业制度，中央汇金就是通过对国有金融机构进行注资，推动金融机构财务重组、股份制改造、引进战略投资者和公开发行上市等推进国有金融机构的市场化改革。自成立以来，中央汇金代表国家向国有重点金融机构注资，并推动完善公司治理，形成了独具特色的市场化国有金融资本管理模式，较好发挥了“国有金融机构注资改制平台、国有金融资本投资运营平台、国有金融股权管理平台”三大平台作用。

对于在国内金融业“拥抱”外资的过程中，中央汇金将扮演怎样的角色？屠光绍表示，今年是改革开放 40 周年，进一步扩大金融业对外开放，有利于引入国际先进的管理模式、技术和规则，提升我国金融体系的竞争力和稳健性。中央汇金作为国有金融资本的股权管理人，将以金融业进一步扩大

开放为契机，通过公司治理渠道，积极引导和推动控参股机构持续完善公司治理、加快业务转型升级，实现高质量发展。同时，推动控参股机构平衡好业务发展与风险防控，守住不发生系统性风险的底线。

当前，为加速金融开放，我国正逐渐放开外资在银、证、保等领域的持股比例和相关控制权。对此，屠光绍表示，中央汇金成立 10 余年来，先后对国有商业银行、证券公司、保险公司、开发性政策性金融机构等共计 19 家机构进行注资，增强了这些机构的资本实力、抗风险能力和可持续发展能力。同时，通过行使出资人权利和履行出资人义务，提高了这些机构的经营效率和公司治理水平，探索形成了市场化的国有金融资本管理模式——“汇金模式”。

“过去，中央汇金发挥国有资本投资运营平台作用，通过市场化方式退出了部分完成注资任务的非系统性金融机构，同时推动部分证券公司进行了重组整合，实现优势互补，打造行业旗舰。未来，中央汇金将进一步发挥好国有金融资本投资运营平台作用，分类研究国有金融机构科学合理的持股比例，推动国有金融资本优化布局，实现国有金融资本保值增值。”屠光绍说。

“千岩万壑不辞劳，远看方知出处高”。对于改革开放，屠光绍常怀感恩之心。2018 年是中国改革开放 40 周年，也是中投公司踏上第二个 10 年征程的起步之时。制定并实施新的发展规划，不断创新对外投资方式，接续完善国有金融资本管理模式，大力推进机构能力建设，中投公司必将实现

新的更大作为。

屠光绍介绍，为深入贯彻落实党的十九大精神和习近平新时代中国特色社会主义思想，做强做优国家主权财富基金，更好地服务改革开放大局，公司全力以赴对当前发展中面临的重大问题进行了深入细致的研究和梳理，已基本完成未来5年主要发展目标的制定工作。

“我们将以持续提升经营效益为中心，以国际化、市场化、专业化为原则，以完善和创新对外投资方式和‘汇金模式’，全面提升机构化投资能力，优化公司管理架构，全面加强人才队伍建设等为重大任务”。屠光绍表示，步入新时代，迎接新挑战，中投公司将不断用创新，用发展守护初心，继续忠于使命，戮力同心，为致力于成为稳健、专业、负责和有声望的国际大型机构投资者不断奋斗。