

中投修正腳步再「走出去」



中投的政治色彩，恰恰成為了其海外投資的限制條件。

(彭博圖片)

內地主權基金——中國投資公司（簡稱中投），在最近全球金融危機態勢持續明朗化，以及海外金融投資損失慘重的背景下，開始逐步調整自身的運作模式和投資領域，希望藉此走出這一輪的困境。

調整內部結構

根據4月29日的公開新聞報道，中投公司對投資部門進行了職能重組和結構調整，以進一步發揮整體投資優勢。此次調整根據資產類別、市場領域、投資方式、合規經營等因素和要求的不同，設立相對收益投資部、策略投資部、私募投資部、專項投資部四個部門，以取代原來的股權投資部、固定收益投資部和另類資產投資部。

這一次內部組織調整，重新界定了中投管理投資專案的標準；並突顯其投資目的，將更側重於財務收益。這是在中投公司成立一年多之後，根據其不斷調整的投資管理模式和逐步積累的專業人才隊伍，進行的一次較為全面的功能化組織調整。

中投公司在沒有專門法律法規，明確界定其投資方式和投資目的的前提下，大可以採取內地習慣的摸着石頭過河的思路，不斷試錯、不斷調整，尤其是在其對外投資效果不佳、內部政治鬥爭激烈之時。因此，中投此次組織結構調整效果

，還須等待最終投資實踐驗證。

中投公司在此前海外投資損失慘重之下，認識到內部智識資源的不足，轉而重視建立外部專家智庫隊伍，以尋求決策參考支持和關鍵人脈。為此，中投公司於7月8日宣布，成立國際諮詢委員會，作為公司內部非常設性機構。

這一機構的主要職能是，對公司重大發展戰略、境外投資戰略和重大決策提供諮詢；並加深公司對國際宏觀經濟形勢、全球金融市場、投資環境了解、拓寬決策思路。國際諮詢委員會每年召開一次全體會議，第一次會議已於7月5日在北京召開。

這一委員會十四名委員名單中包括三名香港人士：香港中文大學校長劉遵義、香港商務及經濟發展局前局長馬時亨，以及香港證券及期貨事務監察委員會前主席沈聯濤。這三人團的入選，突顯出香港經驗在中投決策層心中的地位。

巴西交易所主席、納斯達克公司主席和東京證券交易所主席構成第二方陣。而第三集團則主要來自國際金融機構高管：滙豐北美控股公司非執行主席、高盛集團前總裁約翰·桑頓、世界銀行前行長詹姆士·沃爾芬森、歐洲復興開發銀行前行長讓·勒米埃，以及世界銀行前首席經濟學家尼古拉斯·斯特恩勳爵。

中投通過下屬的中央匯金公司，已經絕對控制四大國有銀行及若干全國性證券公司；但是對於保險業，則由於歷史原因和政策限制，一直未能染指

。但是，在內地三大國有保險集團之一的中國再保險集團出現經營危機後，中投公司適時抓住了政策契機。

中投公司於6月17日宣布，中國再保險公司的管理團隊，已由中國保監會劃轉中投公司管理。中再集團是中國唯一的再保險集團公司，旗下擁有再保險、直接保險、資產管理、保險經紀和傳媒等六家子公司。這一人事控制權的移交，標誌着中投公司最終完成了對中國再保險公司的實際控制。

2009年7月3日中投公司宣布投資15億美元（約17.4億加元），以私募方式購買總部設在加拿大的泰克資源公司（Teck Resources Limited）次級投票權股票。加拿大泰克資源公司是礦業公司巨頭，業務包括鋅、銅、冶金煤。

去年為收購煤出口商Fording Canadian Coal Trust，泰克公司共貸款98億美元，這一收購使其成為冶金煤生產巨頭。但隨後遭遇全球經濟危機，金屬和能源價格下跌，公司損失嚴重。

雖然中投這一入股投資交易金額只是中流，但是這一交易卻可以成為中投公司發展過程中的一個標誌性事件。這一投資標誌着中投公司正式進入金融業以外的實體產業，是中投投資產業領域的根本性拓展；也預示着未來類似交易將不斷出現。

在收購的技術環節上，這一交易架構也標誌着中投公司的基本成熟。因為，首先中投公司在這次交易中擁有反攤薄權；其次，若泰克資源公司在一年內以低於入股價的價格發行B類股票，中投公司擁有相應的價格保護。這兩項投資保護制度設計，即是汲取此前投資摩根士丹利的教訓。

平衡商業化與政治色彩

所有主權財富基金都或多或少帶有政治色彩，中投尤其如此。中投雖然還在海外標榜自己投資的非政治性，但其在中國擁有幾乎所有重要銀行的控制權，這在以國有企業為基礎的內地金融業中，只有直接代表中央政府的強勢機構才可能做到。

但是在海外投資中，政治色彩過濃恰恰成為中投投資的限制條件；只有強調其財務投資性質，才可能些許消除各國政府和產業巨頭的擔心。

所以，如何在國內的超級政府機構地位和海外一般財務投資機構間平衡，找出更合理的投資治理（investment governance）機制，成為中投還需要很長一段時間摸索實踐。

何順文 澳門大學副校長兼教授
李元莎 美國威斯康辛大學商學院助理教授