

中国华融： 创新助推金融资产管理公司又好又快科学发展

赖小民

中国华融集团总资产近3000亿元，净资产超过300亿元，比1999年公司成立时的100亿元资本金增长2倍多，实现了国有资产保值增值；搭建起了以总部为主体，全国32家分公司（营业部）、10家平台子公司为两翼的“一体两翼”战略构架，已初步建设成为国有大型金融控股集团。

当前，举国上下正在深入学习贯彻党的十八大精神。通过学习，我深刻认识到党的十八大是在我国进入全面建成小康社会决定性阶段召开的一次高举旗帜、继往开来、承前启后、团结奋进的大会，对我们党团结和带领全国各族人民推进中国特色社会主义伟大事业具有重大现实意义和深远历史意义，也为中国未来5年乃至更长时期的科学发展指明了方向和目标。十八大后，习近平总书记一系列重要讲话寓意深远且平实动人，语重心长又催人奋进，进一步坚定了全党和全国人民在新一届中央领导集体带领下实现中华民族伟大复兴“中国梦”的信心和决心。

促进自身改革转型发展

党的十八大将科学发展观确立为党必须长期坚持的指导思想写入党章，提出要坚定不移沿着中国特色社会主义道路前进，加快完善社会主义市场经济体制，加快转变经济发展方式。在金融领域，提出要深化金融体制改革，健全促进宏观经济稳定、支持实体经济发展的现代金融体系。作为中央国有金融机构，金融资产管理公司学习贯彻党的十八大精神，以十八大精神指引自身改革转型发展，我认为，必须在思想观念、道路选择、转型方向、发展方式、经营理念上提高“五个认识”：

一是必须把科学发展观贯彻到金融资产管理公司改革转型发展的全过程。科学发展，是十八大报告的主题。我的体会，“思路决定出路”。金融资产管理公司改革转型，首先必须在思想观念上牢固树立“发展是硬道理，是第一要务；风险是硬约束，是第一责任；利润是硬任务，是第一目标”的科学发展观，把以人为本的核心立场、全面协调可持续的基本要素、统筹兼顾的根本方法贯彻到转型发展的全过程。

二是必须坚定不移走中国特色金融资产管理公司改革转型发展道路。“中国特色道路自信、理论自信、制度自信”成为十八大的一个重要亮点。习近平总书记说，道路决定命运，要坚定不移走中国特色社会主义道路。中国金融资产管理公司需要坚定“四个自信”，与中国经济增长与转型相伴同行，奋力开拓一条既符合国际惯例，又适应国情、司情的“中国特色金融资产管理公司改革转型发展之路”。

三是必须把服务实体经济作为金融资产管理公司改革转型发展的大方向。产业报国，实业兴邦。作为中央国有金融企业，金融资产管理公司之所系、责无旁贷，必须讲政治、顾大局、看长远，坚持金融服务实体经济的本质要求，在改革转型发展中紧跟政策导向、紧贴市场需求，时刻应中国实体经济之需，与之共生共赢、共同成长，才会不断发展壮大。

四是必须加快转变金融资产管理公司改革转型的发展方式。贯彻十八大“把推动发展的立足点转到提高质量和效益上来”精神，金融资产管理公司改革转型要坚持速度、质量、效益的统一，坚持“稳健型经营、集约式增长、可持续发展”，在“转方式”中大力调整业务结构，多做资本消耗少、收益相对高、风险隐患小的业务；大力调整资产结构，减持风险权重高、资本消耗高的资产。

五是必须把创新作为金融资产管理公司改革转型发展的重要驱动。十八大报告里，“创新”两个字被提了56次。作为在金融战线工作近30年的一名老兵，我对此感同身受。中国金融资产管理公司未来的转型发展，更需要注重协同创新，加快形成金融资产管理公司以“思想观念、发展模式、体制机制、业务平台、产品服务、管理方式、企业文化、队伍建设”八大创新为主要内容、以协同创新为主要特征的金融企业自主创新体系，以创新驱动改革转型又好又快科学发展。

走综合金融经营道路

探寻金融资产管理公司改革转型科学发展之路，我们需用辩证唯物主义的史观，透过整个13年的发展历程来客观认识。1999年，为应对亚洲金融风暴冲击，党中央国务院借鉴美国等发达国家经验，果断决定大幅剥离国有银行不良贷款，同时成立以中国华融为代表的4大金融资产管理公司，对口承接不良资产实施专业化处置，并设定10年存续期。到2005年前后，国有银行先后成功改制上市，国有企业赢利能力提高、中国经济高速增长，4家金融资产管理公司也陆续完成政策性资产处置使命，实现了国有资产价值最大化。金融资产管理公司完成政策性任务后，面对10年大限，是关停并转、回归母体行，还是另辟蹊径，面临何去何从的选择。特别是当初金融资产管理公司定位单一、业务范围窄，仅是金融机构不良资产处置，便使金融资产管理公司面临巨大的生存压力，更谈不上发展，拓宽业务范围，改革转型成为金融资产管理公司现实的选择。

在国务院“稳步推进金融资产管理公司商业化转型”“一司一策”政策指引下，4家公司选择了存续发展。以中国华融为例，2009年以来坚持面向实体经济提供综合金融服务的大方向，以创新为引领，加大市场化转型力度，经营业绩连续3年大幅翻番，3年多从市场拿回了160多亿元利润。目前，中国华融集团总资产近3000亿元，净资产超过300亿元，比1999年公司成立时的100亿元资本金增长2倍多，实现了国有资产保值增值；搭建起了以总部为主体，全国32家分公司（营业部）、10家平台子公司为两翼的“一体两翼”战略构架，已初步建设成为国有大型金融控股集团。2012年，经国务院批准成功完成股份制改革，中国华融股份公司挂牌成立。中国华融改革转型较为成功。但是，我们也深知，中国华融转型发展还处于不断探索的成长期，许多业务不规范，各方面工作尚不成熟。如何探索如何继续走好转型之路，实现永续经营和长期可持续发展，仍然任重道远，依然要不断创新探索。

中国金融资产管理公司要取得更大更好的发展，必须以十八大精神引领改革转型，要认真学习贯彻落实习近平总书记提出“改革不停顿、开放不止步”的要求，实现“前进不间断、发展不动摇”，进一步加大市场化创新转型，明确“五个努力方向”：

一是努力打造主业突出、市场化、多元化、综合化、国际化的现代金融服务企业。在多年的不良资产处置实践中，金融资产管理公司积累了专业化资产处置经验技术，培养锻炼了专业化队伍。同时，通过重组与并购，各家公司旗下都拥有几乎全牌照的平台子公司。金融资产管理公司要立足做强资产经营管理主业，形成稳定的利润增长点 and 可持续的盈利模式；与平台公司牌照业务交叉营销提供一揽子综合金融服务，打多元业务“组合拳”；完成“改制——引战——上市”三部曲，建立现代金融企业制度；通过国际合作、引入战投、境内外上市并设立海外平台“走出去”，最终谋得长期生存发展和永续经营。

二是深化改革，努力探索中国特色综合金融经营道路。中国金融资产管理公司需要在市场打拼中谋求综合金融经营转型发展。中国金融资产管理公司依托不良资产管理专长、发挥全牌照综合金融优势，开创一条中国特色综合金融经营道路；对危机企业、政府平台公司等实施兼并、重组、并购等救助型金融服务，对小微企业实施集投资、融资、财务顾问等为一体的综合支持，对高科技产业实施全生命周期金融支持等，充分发挥资产管理、银行、证券、信托、租赁、期货、基金管理等多牌照的综合金融经营优势，打好业务“组合拳”，支持服务实体经济。

三是找准定位，明确方向，努力增强支持服务

实体经济能力。十八大报告指出，要以改善需求结构、优化产业结构、促进区域协调发展、推进城镇化为重点。金融资产管理公司支持服务实体经济，就要按照十八大精神指引，着力支持战略性新兴产业、先进制造业等健康发展，支持传统产业转型升级，推动服务业特别是现代服务业发展壮大，实现经营方向与国家产业政策的有机统一；同时，牢固树立“与客户共成长”理念，认真做好市场需求调查和不同类型客户需求分析，针对企业全生命周期，创新有利于企业增加盈利、提高市场占有率的，集合“投融资、上市辅导、IPO承销、财务顾问”等全方位服务为一体的金融综合解决方案，为客户创造实实在在的价值，在客户的成长中分享收益、共赢未来。

四是努力实现稳健型经营、集约式增长、可持续发展。金融资产管理公司按照银监会尚福林主席对中国银行业提出“稳定健康发展”的目标和“六个准确把握”的要求，实现稳健型经营、集约式增长、可持续发展。按照大股东财政部的战略目标和价值取向，公司风险战略定位应选择风险稳健型，做到“成本可算、风险可控、效益可获”，实现“成本、风险、收益”的综合平衡。将利润增长方式由主要靠大规模资金投入，将业务结构由资金规模驱动型向资金杠杆撬动型转变。立足内生增长、增强“造血”功能，确保提高自我发展能力和支持实体经济的能力。

五是拓宽业务领域，创新发展模式，努力把金融资产管理公司“办成真正的资产管理公司”。十八大提出实施创新驱动发展战略，走中国特色自主创新道路。在金融领域，正是一大批中国金融改革者通过一系列创新手段，推动了中国金融体制改革和金融市场建设取得举世瞩目的辉煌成就，初步形成中国现代金融体系。十八大强调要深化对金融体制的改革，健全“促进宏观经济稳定、支持实体经济发展的现代金融体系”。我认为，中国资产管理市场是现代金融体系需要着力健全的一个重要方面，要改变资产管理市场“大舞台、小演员”的现状，尽快弥补上这一短板。全国各地各类形形色色的资产管理公司有1万多家，但专业化大型金融资产管理公司只有华融、信达、长城、东方四家，这四家公司由于历史原因大部分被局限在金融不良资产的狭窄经营范围内，难以施展“拳脚”，实为资源浪费。一方面，由于监管政策市场准入限制，使得金融资产管理公司业务范围仅限于金融机构不良债权；而另一方面，大量非金融机构（如企业、政府、军队等）有大量的不良资产急需专业的金融资产管理公司进入，大量社会资产和财富得不到专业化金融资产管理服务。这些问题的解决，既需要管理层深化改革，改变传统的业务观念，创新理念，放开市场、支持规范创新，也需要金融资产管理公司改变传统的经营理念、思维方式、经营模式，创新发展思路。中国金融资产管理公司需要大胆解放思想、深化改革、开阔视野，把资产管理公司“办成真正的资产管理公司”。

正确处理“八大关系”

学习贯彻十八大精神，贵在理论联系实际，重在狠抓落实，关键在于实实在在的效果。金融资产管理公司商业化转型后，成为完全市场化的经营主体，税收、拨备、资本、杠杆率及流动性监管约束强化，要实现又好又快科学发展，知易行难，面临大量现实的考验。这要求我们在下一阶段发展中，要秉承科学发展观“发展的第一要义、以人为本的核心立场、全面协调可持续的基本要求、统筹兼顾的根本方法”，既牢牢把握好“稳中求进”，更要在“稳中求新、稳中求变、稳中求实”上下功夫，正确处理“八大关系”：

一是正确处理速度与质量的关系。第一，企业发展需要一个合理的速度。粗放式的高速扩张不可持续，急刹车式的硬着陆亦不可取；经济上升周期要乘势而上，调整、下行周期则要稳中求进。第二，质量是企业的生命线。第

三，稳增长、求实效，在注重业务增长的同时，更加要强调经营管理的科学化、规范化和安全性、稳健性。

二是正确处理效益与风险的关系。追求利润最大化是企业的永恒目标。金融企业经营风险的特殊属性，决定了其效益的实现必须是经过风险调整后的。能否正确处理好效益和 risk 的关系，实现两者的动态平衡，将是金融企业最核心的竞争力。我认为，要有三种意识：第一，主动管理风险。科学把握风险管理规律，将风险防范从被动防御转向主动进攻，调整完善企业信用评价模型，把握好准入标准、提高客户甄别和利率定价技术等。第二，及早化解风险。金融资产管理公司主业就是经营不良资产，对风险的认知和化解应该说是很专业的。我们要与时俱进，加强监测，及时处置。第三，要学会在发展中化解风险。风险处置既要果断决策，又要动脑思考如何盘活，坚持在客户发展和公司发展化解发展中的风险问题。

三是正确处理创新与合规的关系。金融资产管理公司推进综合经营，把握好监管政策，准确理解监管标准，处理好创新与合规的关系，不违规经营、不撞高压线，是核心原则。要按照银监会尚福林主席所指出的，做到“三个充分认识”：第一，充分认识监管标准的前瞻性。监管机构的审慎态度及其对行业发展的合理预期。第二，充分认识监管要求的激励性，要与监管者形成良性互动。第三，充分认识监管政策的引导性，针对原则性、指导性监管意见，要积极配合、主动适应。

四是正确处理总量与结构的关系。金融资产管理公司要建立低资本消耗、高收益回报的资金资源配置导向，减少对资本的过度依赖。同时，要转方式、调结构。健康的结构没有标准答案，但要把握好三个原则：第一，客户结构要健康。形成一个纵向长链条、横向多产业的客户板块结构。第二，产品结构要健康。不良资产经营是核心主业，要切实做强；投融资业务要控制规模和风险，平稳发展；中间业务是重要方向，要大力做好做优，平台公司牌照业务，要依托集团优势做大做强。第三，要紧跟产业政策导向。要在国家支持倡导的产业中找机会，提高前瞻性、预判能力，早介入，握“第一桶金”，不要跟在别人后面走。

五是正确处理好集权与分权的关系。作为集团公司，既要强化统一管控，又要完善对分公司的授权管理和对子公司的股权管理。第一，强化集团管控。第二，效率优先、兼顾公平。第三，正向激励、有效问责。提高经济资本配置、管理和考核能力，形成有效问责对正向激励的补充。

六是正确处理好当前与长远的关系。立足当前，放眼长远，既要考虑当下的利润增长，又要追求又好又快长期科学可持续发展。第一，董事会要提高战略思维和全局把控能力，研究思考公司发展中有方向性、长远性的问题，多做长期可持续发展的宏观谋划。第二，经营层要树立科学经营、长期经营理念，避免任内短期行为。第三，各级经营单位要努力为股东创造最优回报，为公司创造最大价值，为客户提供最优服务，为员工创造良好职业发展空间，为国家和社会作出更大贡献。

七是正确处理好多条与块块的关系。既充分发挥经营单元的市场主体和盈利中心作用，又发挥好协同优势，打好综合金融服务“组合拳”，要做到以下三点：第一，做稳做实做新分公司，把分公司打造成经营单元、盈利中心和市场主体。支持有条件的分公司加快发展。第二，做大做强做好子公司，推动子公司真正成为“发展潜力大、竞争优势强、投资回报好、协同效应高”的好公司。三是加强总部协同，提高协同基层单位联合作战的指导能力和协调水平，为其打好“组合拳”做好“指挥官”和“服务员”。

八是正确处理发展成果与员工共享的关系。以人为本是科学发展观的核心立场。要努力实现发展成果由员工共享、促进员工的全面发展。第一，要建立健全更为市场化的绩效考核和激励机制，进一步加强薪酬分配的科学性、公平性和规范性。第二，要建立员工成长进步保障计划，实行培训普惠制，扩展员工职业发展通道，在行政职务通道之外试点建立专业职务通道，构建管理人才、专业技术人才纵向可进退、横向可交流的机制。第三，要切实为员工办实事、办好事，关心员工福利、关怀退休员工、关爱员工身心健康，加强人文关怀，不断积累、聚合员工热爱公司的正能量。

（作者系中国华融资产管理股份有限公司党委书记、董事长）

题图：中国华融资产管理股份有限公司大楼。

图①：2012年12月4日，中国华融资产管理股份有限公司召开宣讲党的十八大精神座谈会。

图②：中国华融资产管理股份有限公司党委书记、董事长赖小民在中国华融学习党的十八大精神会议上讲话。

图③：2012年12月19日，中国华融资产管理股份有限公司召开党委中心组（扩大）视频会议，集中学习党的十八大精神。