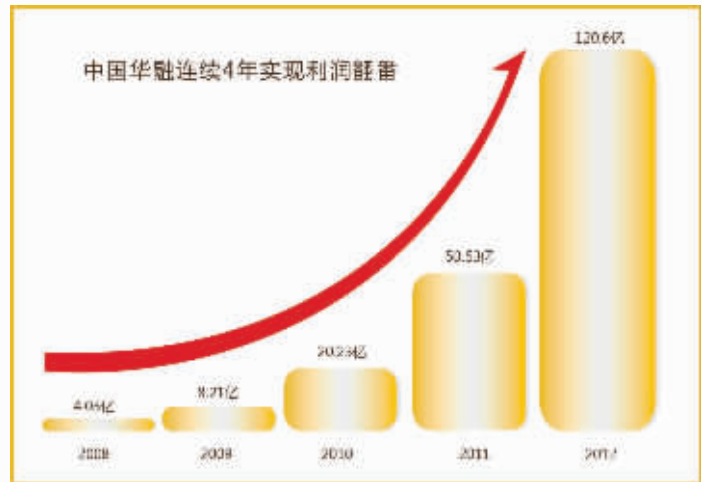


# 中国华融：创新引领做强主业 不断增强可持续发展能力

中国华融资产管理股份有限公司以创新为引领，坚持“做强主业、做大利润、做响品牌，不断增强中国华融可持续发展能力”，按市场规律办事，走出了一条具有鲜明的中国华融特色国有大型金融服务企业的道路，经营业绩连续四年大幅翻番：

中国华融2009年实现利润8.21亿元，比2008年增长了104%；2010年实现利润20.23亿元，比2009年增长了147%；2011年实现利润50.53亿元，比2010年增长了148%；2012年实现利润120.60亿元，首次突破百亿元大关，较2011年利润再度增长了140%，强势延续超常规跨越式发展的良好态势。资产规模居四大金融资产管理公司之首，截至2012年底，集团总资产3100亿元，归属母公司净资产325亿元，是公司成立时100亿元资本金的3倍多。其中，2009—2012年净资产增加了179亿元，实现了国有资产保值增值，四年再造了近两个中国华融。搭建起了以总部为主体，全国32家分公司（营业部）、11家子公司为两翼的“一体两翼”战略架构，对外能够提供逆周期的不良资产经营与管理主营业务，能够提供顺周期的金融牌照业务，而且依托集团优势实现交叉销售，可以提供资产管理、银行、证券、信托、租赁、基金、期货、投资、房地产、PE等全牌照、多功能、一揽子综合金融服务。同时成功实现改制，由政策性机构彻底转型为永续经营的市场化企业。基于2009年以来快速发展取得的良好成效，国家批准中国华融率先实施改制。2012年10月12日，中国华融资产管理股份有限公司正式挂牌成立。



## “八大创新”：丰富市场化发展理念

中国华融这些成绩的取得，主要源于创新，集中体现在互为依托、相辅相成并协同联动的“八大创新”。一，创新思想观念。华融提出并不断丰富了一系列独具中国华融特色的市场化发展新理念：“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”，“大发展小困难，小发展大困难，不发展最困难”，“稳健型经营、集约式增长、可持续发展”。坚持“以业绩论英雄，以风险论成败，以质量论高低”，努力培养一支“想干事、能干事、会干事、干成事、不出事”的高素质人才队伍，把中国华融办成“真正的资产管理公司”等。二，创新发展模式。提出在金融控股集团架构下，以资产经营管理为主业，开展综合金融服务，打业务“组合拳”，努力将中国华融打造成为“专业的资产管理者、优秀的综合金融服务商”。三，创新体制机制。建立以股份制公司治理为核心的现代金融企业制度是国有金融企业永续经营的理想模式。目前中国华融“三会一层”治理架构下的金融控股集团雏形初显。四，创新业务平台。与湖南省合作，重组建立华融湘江银行，成为控股商业银行的资产管理公司；与重庆市合作，组建华融渝富PE公司；与海南省合作，组建华融期货公司。构建政企合作、互惠共赢的新机制。五，创新产品服务。赋予资产管理新的内涵和外延，积极探索“老业务”新做法，强调债权股权资产的固本拓新，更加注重资产的经营和增殖，依托多牌照业务平台不断创新资产经营产品。六，创新管理方式。实行前中后台分离，打造流程企业；推行集团经济资本管理，强化分公司授权管理和子公司“十管七加强”股权管理。七，创新企业文化。建设“华英成秀、融通致远”的品牌文化、“想干事、会干事、能干事、干成事、不出事”的廉政文化、“辛苦理应得到回报，贡献理应获得表彰，成绩理应充分肯定”的感恩文化等。八，创新队伍建设。大力实施人才建司、人才强司工程，努力构建合理的人才梯次结构，坚持在创新实践中发现人才，在创新活动中培育人才，在创新事业中凝聚人才。

## “五个方向”：打造现代金融服务企业

今天，我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，在管理部门支持下积极拓展业务领域，把公司业务由传统的金融不良资产向非金融不良资产延伸，由传统的不良资产处置向对公、对高端私人客户的典型意义上的各类资产管理延伸，把资产管理公司“办成真正的资产管理公司”。我国金融资产管理公司要想在综合经营的道路上走得更好、更远、更稳，必



中国华融资产管理股份有限公司参加第八届北京国际金融博览会

须明确“五个努力方向”：一是结合自身专长和核心优势，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；二是根据经济发展和市场变化，努力探索具有中国特色的综合金融经营道路；三是配合国家政策导向和客户需求，努力开发支持实体经济发展的特色产品和服务；四是按照稳健型经营和集约式增长的目标，努力实现企业又好又稳科学可持续发展；五是通过拓宽业务领域和创新发展模式，努力把金融资产管理公司“办成真正的资产管理公司”。

## “五个底线”：保证又好又稳可持续发展

在2013年严峻复杂的国内外宏观经济形势下，我国金融资产管理公司贯彻落实党的十八大精神，要着手短期调整，着眼长期转型，把发展的重心由以往的更多靠高速增长、规模扩张的“过高过快”转到更加理性、更有内涵的“质量和效益”导向上来，实现又好又稳科学可持续发展，必须牢牢守住“五个底线”。一，公司发展的底线。随着资本、资金、资产的规模硬约束及审慎监管政策的强化，理性发展不是片面盲目追求过高、过快的速度，而是要追求又好又稳的可持续发展速度。二，业务风险的底线。风险仍然是公司发展的硬约束，各项工作的重中之重。要做到“创新不违法、业务不违规、行为不违纪”，确保不出现重大项目风险和流动性风险。三，员工收入保障的底线。实现发展与收入同步增长，经过发展力争员工收入每年有合理适度的增长。四，组织用人的底线。坚持“德才兼备，以德为先”，坚持“公正、公平、公开”，坚持“年力、学历、经历、能力、体力”五力（历）干部的评价标准。五，个人行为规范的底线。坚持“讲话把握一个准、做事把握一个度、用权把握一个廉、行为把握一个正”，严防个人道德风险，确保“不发一案、不倒一人”。稳中求进，稳中求新，稳中求变，稳中求实。

## “八大关系”：推动发展方式转变

转变发展方式，是党的十八大和中央经济工作会议确定的发展“主线”。我国金融资产管理公司把2013年作为企业的“转变方式质量年 and 风险管理效益年”。要按照“稳健型经营、集约式增长、可持续发展”目标，下更大决心、用更大气力加快“控总量、转方

式、调结构”的步伐，把发展的重心转移到“质量和效益”上来，为企业又好又稳可持续发展打牢基础，主要是正确处理好“八大关系”。

一，速度与质量的关系。又好又稳，“好”是质量、是内涵，“稳”是速度、是节奏，要强调经营管理的科学化、规范化



中国华融与工商银行双方代表签署战略合作协议

和安全性、流动性、盈利性，实现高质量的合理速度增长；二，效益与风险的关系。既要实现利润，又要防范风险，在发展中化解风险，真正做到成本可算、风险可控、效益可获；三，创新与合规的关系。把握好监管政策，准确理解监管标准，创新不违法，经营不违规，行为不违纪；四，总量与结构的关系。既开源、又节流，提高我国金融资产管理公司资本管控能力，实现一个健康的客户结构、产品结构和业务结构；五，集权与分权的关系。既要做好“顶层设计”，强化集团统一管控，又要放手、授权，发挥“基层首创精神”，完善对分公司的授权管理和对子公司的股权管理，做到效率优先、兼顾公平、正向激励、有效问责；六，当前与长远的关系。统筹兼顾我国金融资产管理公司当前发展与实现永续经营、长期可持续发展的两个需要；七，条条与块块的关系。要充分考虑“纵”向垂直关系和“横”向平行关系，既充分发挥经营单元的市场主体和盈利中心作用，又发挥好集团协同优势，打好为客户服务的“组合拳”；八，发展成果与员工共享的关系。要建立健全更为市场化的绩效考核和激励机制，建立员工成长进步保障计划，切实为员工办实事、办好事，让发展成果与全体员工共享。

