

# 成功完成引战 加快公开上市 努力实现中国华融战略性转型发展

中国华融资产管理股份有限公司党委书记、董事长 赖小民

根据国家上级部门批准的中国华融资产管理股份有限公司(以下简称“中国华融”)引入战略投资者方案,2014年8月28日,中国华融与中国人寿保险(集团)、美国华平集团、中信证券国际、马来西亚国库控股公司、中金公司、中粮集团、复星国际、高盛集团八家战略投资者正式签署战略合作协议。根据协议,本次中国人寿增持及七家投资者新增战略投资共计145.43亿元人民币,占中国华融增资后股份总额的20.98%。这是中国华融改革发展史上具有重要意义的历史时刻,是继2012年10月12日中国华融资产管理股份有限公司挂牌成立后的又一个重要里程碑事件,是国有金融资产管理中首次实现对混合所有制经济的有益探索,标志着中国华融改革创新、转型发展、积极推进战略性转型、努力打造“一流资产管理公司”取得新的重大阶段性成果,标志着中国华融开启市场化、多元化、综合化、国际化转型发展的新篇章。

从2013年初正式启动引入战略投资者工作到日前成功完成引入境内外优秀战略投资者,这一过程中,中国华融始终得到了上级主管部门和各级领导对中国华融改革发展、创新转型的高度重视和关心支持,得到了全球境内外80多家优秀机构和投资者的关注与青睐,得到了各类客户和合作伙伴对中国华融市场化转型、业务发展的合作奉献与鼎力扶持,得到了中国信达、中国东方、中国长城等兄弟资产管理公司和中国工商银行等国内外金融机构对中国华融转型发展的支持与帮助,得到了一大批新老华融人和8500多名华融员工对中国华融发展进步的热切期盼、倾情参与和卓越贡献,推动中国华融开创了不辱使命的昨天,收获了变化巨大的今天,并将以成功完成引战为契机,迎来任重道远、更加美好的明天。

中国华融成立于1999年10月19日,是中国四大金融资产公司之一,至今已走过15年的发展历程。15年来,中国华融全面完成了国家赋予的工商银行政策性不良资产处置任务,在支持国有银行改革发展、帮助国有企业脱困转型、防范化解系统金融风险、支持服务实体经济等方面发挥了独特作用,起到了经济金融“安全网”和“稳定器”的重要作用。在过去良好工作的基础上,从2009年开始,中国华融加大了市场化战略性转型新力度,开启了市场化转型发展的新篇章,取得了市场化转型发展的新业绩,走出了一条市场化转型发展的新路子。2009年至今五年多来,面对国际国内复杂多变不确定的经济金融形势和同业竞争发展的压力,全体华融人高举“五年三步走”的发展战略旗帜,咬定“四大转型”的战略发展目标,以“专业的资产经营管理者”和“优秀的综合金融服务商”为己任,坚持“听党的话,跟党走,按市场规律办事”的经营理念,坚持以“创新+稳健”引领市场化改革发展,取得了良好的经营业绩,涌现出了一大批忠诚华融事业、倾情奉献华融的优秀员工,实现了中国华融历史性飞跃。五年多来,公司规模做大了。资产总规模从2009年初的326.18亿元增加到目前4789.5亿元,增长了13倍多。净资产从2009年初154.52亿元,增加到目前738亿元,增长了近4倍,相当于五年多时间再造了四个中国华融。五年多来,公司业绩做强了。2009年至今累计实现利润总额518亿元,年度利润总额从2009年初的4.03亿元增加

到2013年199.85亿元,增长了48倍多,预计2014年利润总额有望突破200亿元大关。其中2009—2012年连续四年利润大幅翻番:2009年实现利润8.21亿元,比2008年的4.03亿元增长104%;2010年实现利润20.23亿元,比2009年增长146%;2011年实现利润50.07亿元,比2010年增长147%;2012年实现利润120.60亿元,比2011年增长141%。2013年实现利润199.85亿元,比2012年增长66%,各项指标创下市场化转型新纪录。2014年上半年,在经济下行压力加大、市场跌宕起伏、经营困难增多的情况下,实现集团拨备前利润118.04亿元,同比增长34.57%,延续良好发展态势。五年半时间,中国华融累计缴纳税金129.29亿元,超出中国华融1999年成立时国家投入的100亿元资本金近30亿元。五年多来,公司业务做开了。金融服务体系不断完善,金融服务功能不断增强,金融服务手段不断多元,成功实现了从“不良资产处置机构”到“专业的资产经营管理者,优秀的综合金融服务商”的战略性转型,搭建起了以总部为主体,全国32家分公司(营业部)和旗下华融湘江银行、华融证券、华融国际信托、华融金融租赁、华融期货、华融融德资产管理、华融渝富股权投资基金、华融汇通资产管理、华融置业、华融致远投资公司、华融(香港)国际、华融深圳前海财富管理12家控股子公司为两翼的“一体两翼”战略架构,能够向企业、政府、客户、市场提供资产经营管理、银行、证券、信托、租赁、基金、期货、投资、置业等一揽子综合金融服务,打业务“组合拳”,发展成为国有大型金融控股集团。五年多来,新增各类客户3100多家,与包括23个省市自治区政府在内的大客户签署了288个战略合作协议。目前,中国华融已经成为盈利能力较强的金融机构,最大限度实现了国有资产保值增值,经营业绩、品牌形象、品牌价值和影响力都发生了前所未有的巨大变化,中国华融主要负责同志光荣当选第十二届全国人大代表。

在本次引入战略投资者过程中,中国华融按照上级部门批复的中国华融引战方案,遵循“长期持股、优化治理、合作互补、竞争回避、共同发展”原则,围绕“引资(本)、引智(力)、引制(度)、引资(源)”“四引”目标,从表达投资意向的全球境内外80多家机构中,遴选了7家机构作为战略投资者,同时向现有股东中国人寿保险集团发行股份,引战规模、战投家数、释放股比创下同业新高,引战价格达到了理想目标,实现了国有资产最大限度保值增值,为未来上市奠定了重要基础。中国华融此次引入的战略投资者实力强、品牌好、价值高、多元化、类型全,覆盖金融和实业众多领域,都是国际国内同行业领先机构,具有良好的经营业绩和优秀的品牌价值。从资本类型看,投资者中既有人寿集团、中粮集团等国有企业,也有华平集团、高盛集团等外资机构及民营企业复星国际,实现了国有、外资、民营多种所有制资本共同持股,符合党的十八届三中全会“积极发展混合所有制经济”有关精神。从分布行业看,投资者中既有马国国库等主权基金,也有银行、证券、保险、私募基金等金融机构,以及中粮集团、复星国际等实业企业,有利于为中国华融提供多元化战略合作与支持。从选择过程看,中国华融启动多轮竞标程序遴选投资者,充分体现了市场机制发现公司价值的过程。这是一个股权结构很好的团队,为中国华融下一步上市和长远可持续发展打下了

了重要基础。

总结过去,成效显著;展望未来,任重道远。在看到发展成绩的同时,我们也清醒地认识到,中国华融仍处于“起步爬坡过坎”的市场化转型初级阶段,前面的路还很长,困难还很多,问题还不少,与成熟规范的国内外现代金融企业相比,发展中不平衡、不协调、不可持续的问题较多,发展方式还比较粗放,速度和规模的外延式扩张惯性仍然较大。特别是公司治理体系和治理能力建设、内控建设、风险管控、创新能力、队伍建设等方面还有许多问题需要解决,打造“一流资产管理公司”任重道远。对此,中国华融将按照全面深化改革的总要求,以成功完成引战为契机,加快公开上市进程,努力实现打造一流资产管理公司的“华融梦”,全力推进“十大战略性转型”。

一是发展模式转型:由规模速度型向质量效益型战略性转型。改变简单以发展速度论英雄的思维,更加注重发展的质量和效益。以全面资产负债管理统筹资源配置,以经济资本管理引导转方式、调结构,促进集团业务由规模和利润导向下的粗放式增长,向以风险调整后的资本回报率RAROC和经济增加值EVA为核心的内涵式增长转型,保持每年20%左右的合理增速。

二是治理结构转型:由非上市公司向公众上市公司战略性转型。以成功引战为契机,借力境内外优秀战略投资者管理经验、成熟制度、优秀人才、投资智慧、网络资源,弥补公司国际化短板;充分发挥民营经济激活国企改革鲑鱼效应,逐步革除行政化管理、公司治理流于形式、激励约束不对称等弊端。对照上市公司标准,改进与规范公司信息披露、财务管理、内部控制、风险管理、IT治理。

三是业务结构转型:由不良资产处置业务为主向真正意义上的资产管理公司业务战略性转型。发挥金融资产公司“资产处置、资产经营、资产管理、财富管理”四大功能:收购金融与非金融不良资产,参与国家化解产能过剩,推动产业重组和经济转型升级,为全社会提供逆周期救助型金融服务;接受政府、企业、金融机构委托管理各类金融与非金融资产;经营金融债权、央企国企资产、政府平台贷款、政府一般性资产、军队特殊资产;开展与银行理财同质的财富管理业务,创新资产管理公司独有的“另类理财”业务。

四是业务打法转型:由单一资产管理业务向“一体两翼”协同发展的综合金融服务战略性转型。加强“一体两翼”业务“组合拳”创新,推进多牌照金融平台功能的战略设计和资源整合,凝聚全系统各单元合力加大“四个融合”:逆周期收购、顺周期投融资相融合,覆盖全经济周期;金融债业务、非金融债业务相融合,覆盖全社会领域;不良资产收购、正常资产管理相融合,覆盖全类型资产;总分公司主业、子公司平台业务相融合,覆盖全牌照金融产业服务,覆盖企业全生命周期,覆盖产业上下游全链条,覆盖行业战略重组并购。

五是产品服务转型:由传统业务向创新业务战略性转型。创新“存量+增量、收购+重组、金融+产业”业务模式,实现由简单的债务重组向上下游资产、行业资产整合转型,向“结构化投资+管理”的长线持有、产业经营、价值再造延伸,以时间换空间、以增量盘存量、化不

良为优良。加大产融结合,扩大“金融+地产”“金融+消费”项目开发,为实体经济提供更有力的金融支持。

六是资金管理转型:由以国内银行为主筹措资金向国内国际两个市场借款、发债等多渠道筹措资金战略性转型。加强资产负债和流动性管理,巩固商业银行业务传统渠道,探索设立不良资产收购专项基金,积极引入保险公司长期资金。统筹利用好国际国内两个市场、两种资源,加大境内外债券发行频率与规模,形成“资本、借款、发债、基金、保险”五渠引水的良好局面。

七是风险管控转型:由粗放式的项目风险管控向精细化的集团风险管控战略性转型。树立“风险管理全过程意识、风险责任全过程意识、风险管理全员参与意识”的“大风险管理”理念,坚持对风险早发现、早预警、早下手、早处置、早见效“五早”原则,坚持增量项目“引+防”、存量项目“查+疏”、风险项目“解+销”,实现风险管控“四个转变”:由粗放式风险管控向精细化风险管控转变,由项目风险管控向集团风险管控转变,由偏重定性管理向定量管理转变,由屡查屡改向切实加强流程管控转变。

八是管理方式转型:由传统企业低层次管理向现代企业高层次管理战略性转型。以“简政放权、加大授权、优化考核、加大问责”为导向,强化内部管理。建设“强大的前台、高效的中台、稳健的后台”,建立“流程科学、职责明确、责任清楚、风险可控、赏罚分明”的管控体系,确保经营管理、资源配置高效,资本约束、风险管控有力,市场响应、业务审批高速,信息传递、联动协同快捷,组织用人、财务管理到位,正向激励有效、监督约束严格,打造“制度管人、流程管事”的现代流程企业。

九是国际化转型:由国内业务为主向拓展国际化业务战略性转型。做大做强境外平台公司华融(香港)国际,积极拓展海外投融资业务。打通外资引入渠道,综合利用境外市场与客户资源,形成华南和华东创新业务走廊带,打造中国华融国际化战略的桥头堡、市场化管理的示范区、业务创新的新领地、人才培养的制高点、本外币资金有效运用的新平台、经营管理业绩的排头兵和新的增长极。

十是队伍建设转型:由传统的人力资源管理向现代化的人力资源经营战略性转型。在进人、选人、用人方面,既“盘活存量”,用好现有人员,发挥其最大效能;又“优化增量”,招聘、引进优秀人才,重点充实创新型、国际化等专业人才。努力打造“政治坚定、奋发有为、风清气正、务实高效”的班子队伍和“市场化、专业化、综合化、国际化”的高素质人才队伍。

千帆竞发东风劲,百舸争流奋楫先。我们坚信,有上级部门的亲切关怀,有大股东国家财政相关部门和中国人民银行、中国银保监会的关心支持,有各位股东和社会各界的大力帮助,中国华融一定能够以此次成功引入战略投资者为契机,进一步加强公司治理体系和治理能力建设,不断提高内控管理和风险管理水平,大力增强创新能力和加强队伍建设,全力加快上市进程,为国家、为股东、为客户、为员工、为社会创造更大价值,早日实现打造“治理科学、管控有序、主业突出、综合经营、业绩优良”的一流资产管理公司的“华融梦”,真正实现中国华融战略性转型发展!中国华融的明天一定会更加美好!

 中国华融资产管理股份有限公司  
CHINA HUARONG ASSET MANAGEMENT CO., LTD.

## 热烈祝贺中国华融 引进境内外战略投资者圆满成功

- ✓ 资产管理
- ✓ 银行
- ✓ 金融租赁
- ✓ 证券
- ✓ 信托
- ✓ 投资
- ✓ 基金
- ✓ 期货
- ✓ 置业

地址:北京市西城区金融大街8号 邮编:100033  
电话:(010) 59618888 传真:(010) 59618000

