

化解金融风险 优化资源配置

案例

# 资产管理公司“盘活存量”任重道远

本报记者 孟飞

近日，中国华融资产管理股份有限公司(以下简称“中国华融”)引入美国华平集团、高盛集团、中信证券国际有限公司等8家战略投资者并签署战略合作协议。根据协议，中国华融将与战略投资者在资产管理、投资银行、金融租赁等业务以及风险管理、内控制度建设等领域开展广泛合作。

中国华融此次引入战略投资者，是国有金融资产管理公司对混合所有制经济的有益探索，也是其服务实体经济的具体实践。

## 立足主业 盘活存量

中国银监会目前公布的数据显示，今年上半年，金融机构不良贷款余额6944亿元，较去年末增加1023亿元，已超2013年全年992亿元的不良贷款增加规模；不良贷款率1.08%，较2013年末增长0.08%。在上证所举办的中报业绩发布会上，多家银行也均表示，今年下半年的银行资产质量仍不乐观。

在商业银行为不良资产担忧的同时，以不良资产处置为主业的资产管理公司却迎来了发展的最佳时机。

截至2013年末，中国华融累计收购、管理和处置政策性不良资产原值6800多亿元，商业化收购不良资产原值3458亿元。2013年，资产经营管理业务实现收入97.44亿元，同比增长96%。公司紧紧抓住不良资产包市场供给增加的有利时机，在公开市场竟得不良资产包76个，同业占比接近40%。

据了解，资产经营管理业务是中国华融的核心主业，也是中国华融的传统优势业务，是中国华融在实践中为政府解难、为企业解困、为金融机构解围的利器。

“资产经营管理业务不仅是公司可持续发展的优势领域，也是中国华融作为国家金融‘安全网’和‘稳定器’的使命所在。”中国华融董事长赖小民表示，通过收购金融机构不良资产，能够快速降低其不良资产率，提高其风险资产处置效率，调整其资产结构；通过综合运用债务重组、资产整合、问题企业重组等手段，化解债务人流动性风险，盘活其存量资产，修复企业信用，在不增加社会信贷总量的情况下，帮助企业渡过难关；通过“盘活存量、优化增量”，实现产业资本与金融资本有机融合，维护地方经济社会秩序和金融秩序稳定。

据业内专家介绍，上世纪90年代末，我国成立了华融、信达、东方、长城4家金融资产管理公司，承接四大国有商业银行剥离出的不良资产。2007年前后，4家公司全面完成政策性不良资产处置任务，开始业务转型。

中国华融自2009年回归不良资产经营主业以来，形成了“存量+增量”、“收购+处置”、“收购+重组”等系列业务创新模式，实现了跨越式发展。目前，中国华融已经拥有银行、证券、信托、期货等多个



上图：中国华融旗下子公司华融金融租赁经营性租赁船舶“华融1”轮顺利下水。

左图：中国华融与战略投资者签订战略合作协议。

子公司。据赖小民介绍，中国华融的特色是，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、基金等一揽子综合金融服务，发展成为国有大型金融控股集团。

## 提升能力 防控风险

赖小民认为，当前经济形势下，中国金融业面对的情况日益复杂，可以总结为“一增、一降、一紧、一窄、一冒泡”。他解释，“一增”，是银行业风险增大，不良率显著上升；“一降”，是指受互联网金融等冲击，银行业存款类负债业务显著下降；“一紧”，是指商业银行在双重压力下收缩资产业务，金融市场流动性显著趋紧；“一窄”，是指利率市场化和流动性压力推升资金成本，企业客户盈利普遍下降，使利差空间进一步收窄；“一冒泡”是指在经济下行背景下各领域集聚的风险在“冒泡”。

在这种背景下，资产管理公司如何切实防范和化解风险？

据赖小民介绍，目前中国华融已逐步建立了与集团管控相适应的全面风险管理体系和组织架构：董事会负责制定和完善集团统一的风险管理政策；高级管理层负责把董事会风险管理政策落实到主要经营风险的分项管控目标和战略规划上；监事会负责对公司风险管理及内部控制的有效性进行监督。通过在董事会设立风险管理委员会和高级管理层设立风险管理及内部控制委员会；构建事前预防、事中控制、事后监督的风险管理“三道防线”；强化风险管理“一

把手”责任制，建立首席风险官和风险总监制度，并逐步建立垂直管理体系，促进风险总监的独立性和专业化。

这只是中国华融风险管理的整体架构变革的一个方面。而赖小民提出的风险管控“四个转变”，即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，则完整解释了中国华融对风险管理的全面认识。

根据实际情况，2013年中国华融建立了市场分级风险管理体制，认真研究宏观经济、金融形势和货币市场变化，采取限额监控、压力测试等有效措施，控制因市场利率变化而引起的利率风险，采取交易账户监测、压力测试和风险预警等有效措施，控制因资本市场变化而引起的股票、债券等金融工具价值变化的风险。

为了加强公司头寸管理，多渠道补充资金来源，中国华融去年首次成功发行120亿元金融债券，2014年在香港成功发行15亿美元境外债，同时通过同业拆借融入短期资金，建立了公司稳定的多元化资金来源，有效改善了公司负债结构，增强了风险抵御能力。

稳健的经营带来了优良的业绩。今年1月至6月，中国华融集团拨备前利润总额118.04亿元，各项业务指标均符合监管要求，核心指标优良稳定，继续在四家资产管理公司保持领先地位。

## 转型创新 践行责任

除了传统金融不良资产收购处置外，中

# 打铁还需自身硬

胡建忠

上述这些盘活存量的技术和手段，为AMC所独有的，具有较强的不可复制性，将是AMC未来在更大领域通过盘活存量服务于国家经济结构调整的关键之所在。

未来AMC盘活存量应着眼于结构调整中产生的不良资产。非金融不良资产将是AMC新的增长点，随着AMC在非金融不良资产领域业务和产品的不断丰富和完善，非金融债权巨大的市场存量及企业迫切的流动性需求，将为AMC提供广阔的市场空间。

化解地方政府平台风险将是AMC的新任务。目前，为化解地方政府平台债务风险，各地纷纷组建自己的AMC。地方AMC虽有政府支持的便利，但缺乏专业的技术和能力，而这是四大AMC的优势之所在。因此，四大AMC与地方AMC合作，参与地方政府平台债务风险化解将是其新任务。

在问题企业处置方面，AMC在实施政策性破产项目中，免除国有企业债务近2000亿元，使巨额社会资产得到重新配置。

近几年，金融资产管理公司(AMC)在商业化转型发展中，已成为盘活存量资产的重要力量。2013年4家AMC新增收购金融机构不良资产约2200亿元，期末存量约2700亿元；新增收购非金融机构不良资产约1100亿元，期末存量约1400亿元。但与150多万亿的金融机构存量资产和23万亿元的企业应收账款比，仍是杯水车薪，“盘活存量”任重道远。

“打铁还需自身硬”，AMC必须总结并提升“盘活存量”的核心技术和服务能力。在分类处置方面，面对可能出现的大量不良资产，需要总结提升资产分类技术。根据资产价值未来的提升空间，按经营类、处置类和搁置类对不良资产进行分类，经营类重点是提升价值，处置类快速变现，搁置类择机处置。

在定价技术方面，AMC已建立资产损失率数据库和不良资产估值模型，并形成相

关的行业准则。由于影响不良资产价值的因素复杂多变，需要依据新情况完善和修正数据及模型，提高在新环境下不良资产的定价能力，为“盘活存量”提供技术保障。

未来AMC盘活存量应着眼于结构调整中产生的不良资产。非金融不良资产将是AMC新的增长点，随着AMC在非金融不良资产领域业务和产品的不断丰富和完善，非金融债权巨大的市场存量及企业迫切的流动性需求，将为AMC提供广阔的市场空间。

化解地方政府平台风险将是AMC的新任务。目前，为化解地方政府平台债务风险，各地纷纷组建自己的AMC。地方AMC虽有政府支持的便利，但缺乏专业的技术和能力，而这是四大AMC的优势之所在。因此，四大AMC与地方AMC合作，参与地方政府平台债务风险化解将是其新任务。

(作者系中央财经大学教授)

打通上下游，

巧助小微买“大件”

本报记者 温宝臣

上游公司有产品卖不掉，下游公司需要产品却又买不起，两方都犯了难。针对上下游企业这种尴尬，中国华融旗下子公司华融金融租赁通过产品设计成功连接了供需两端。

某建设机械股份有限公司(以下简称“建机公司”)是一家上市公司，主要从事道路工程机械产品的研制、生产和销售。公司主导产品大型沥青混凝土摊铺机在国内的市场占有率居同行业前列，曾经被认定为国家火炬计划重点高新技术企业。

有着诸多优势的建机公司，市场份额却在近年不断萎缩。一方面，局限于现款交付的销售模式，无法提供配套的融资服务，导致客户流失。另一方面，受存货积压影响，建机公司营运能力下滑，经营活动现金流量呈净流出态势，再加上宏观调控等外部因素的影响，该公司连续2年出现亏损，面临退市风险。

在这种情况下，华融租赁与建机公司达成合作协议。华融租赁通过调研发现，应从产品销售问题上做文章，于是设计了厂商租赁产品为其客户提供融资服务，即由华融金融租赁与终端用户签订设备融资租赁合同，由建机公司提供担保，增加建机销售收入、提升其营运能力，进而改善公司的资金情况与整体实力。

通过分析建机公司的实际需求，华融金融租赁设计了多套首付比例不同、还款期限各异的标准租赁方案，供客户选择。同时，针对不同客户的资金情况与融资需求，华融金融租赁帮助建机公司的销售人员，在充分了解客户对收费、首付款、还款期限等因素的基础上，灵活调整付款周期、租息比率等方案细节，为客户贴身定制合适的付款方案，提升客户体验。

与此同时，面对大型国有企业等较强势的优质客户，华融金融租赁与建机公司一起，为客户量身定制合作方案，提供个性化金融服务以促成销售。

厂商租赁项目客户散、金额小、需求急，华融金融租赁自2011年起为该类业务设立简化审批流程及内部授权体系，全力提升该类项目内部流转效率。目前，针对不同类别的合同金额与客户品质，华融金融租赁已建立3种不同审批权限及流程，通过区别对待，解决风险控制与业务发展之间的矛盾。

截至2013年末，华融金融租赁累计向建机公司的75个客户投放租赁合同93个、金额4.68亿元。客户遍布20个省市地区，其中绝大多数为小微客户，真正发挥了融资租赁服务实体经济、支持小微企业的作用。

随着与华融金融租赁合作规模的逐步扩大，建机公司道路机械产品销售规模不断增长，2010年至2012年的营业收入年均复合增长率达12.92%，尤其是2012年在工程机械行业景气度下滑、行业整体销售下滑约30%的背景下，建机公司仍实现了8.43%的销售增长率，展现出较强的抗风险能力。

截至2013年末，华融金融租赁已累计实施厂商租赁项目1491个，投放金额28.01亿元，合同金额最小的仅为12.7万元，且未发生一笔不良项目。



近年来，中国华融不断加快“市场化、多元化、综合化、国际化”战略性转型发展，充分利用国际、国内两个市场、两种资源，在做好“走出去”和“引进来”工作的同时，积极主动融入亚洲及全球知名金融机构和金融市场的交流平台，深化同业交流，探讨业务合作机会。

图为“中国华融”参展北京国际金融博览会。

本版编辑 姜楠 陶玲

本版图片均为资料照片