



中国华融

## 华融新闻 NEWS

Source: <http://www.chamc.com.cn/hrxw/hrxw/2016/11/62358.shtml>

### 创新发展不良资产管理 共同维护亚洲金融稳定 ——中国华融联合亚洲开发银行成功举办国有资产管理公司 国际论坛（IPAF）亚欧不良资产管理金融稳定研讨会 2016-11-15

经中国外交部和银监会批准，11月8日-10日，中国华融联合亚洲开发银行在上海举办国有资产管理公司国际论坛（International Public AMCs Forum, 简称IPAF）亚欧不良资产管理金融稳定研讨会。这是我国金融资产管理公司组建成立17年以来第一次在中国成功举办的大型国际性亚太会议，本次会议由中国华融主办，得到中国外交部、银监会、财政部、人民银行等国家有关部委大力支持和指导。会议举办非常成功，彰显了我国金融资产管理公司良好的品牌价值和国际影响力。



IPAF会员单位、准会员单位代表与研讨会嘉宾合影

本次会议由专家研讨和专题培训两部分组成，来自中国银监会、欧洲央行、亚洲开发银行、IPAF会员单位及准会员单位等二十多家机构的近150名代表出席会议，共同围绕会议主题“亚欧不良资产管理金融稳定”，深入探讨了各亚欧国有资产管理公司在防化经济金融风险、维护金融稳定中的角色和作用。中国银监会非银部周全胜副主任、欧洲中央银行宏观金融关联部Reiner Martin副部长、亚洲开发银行经济研究与区域合作部区域合作与一体化处主任朴信阳博士、中国华融马忠富监事长、胡英总裁助理、戴利佳董事等领导和嘉宾出席会议。



IPAF研讨会现场

国有资产管理公司国际论坛成立于2013年5月，论坛以“加强经济安全保障，增加亚洲人民及政府福祉”为愿景，旨在通过促进国有资产管理公司成员之间的合作、伙伴关系与知识技术共享，为地区及区域经济稳定做出贡献。IPAF秘书处设在亚洲开发银行，由亚洲主要国有资产管理公司组成，目前拥有12家会员单位。



马忠富监事长在IPAF研讨会上致开幕辞

本次研讨会上，中国华融马忠富监事长致开幕辞。他首先代表赖小民董事长向出席本次会议的亚洲开发银行、中国银监会和IPAF秘书处的领导、各会员单位代表以及出席会议的海内外嘉宾表示热烈的欢迎。他指出，当前不少国家面临经济下行、金融市场动荡、金融风险积聚等问题，为对冲金融危机风险而诞生的亚洲各国有资产管理公司，作为本国经济金融运行的“安全网”和“稳定器”，应当牢记责任使命，积极发挥收购、处置、重组不良资产的特殊功能，为防范化解亚洲区域性经济金融风险发挥应有作用。同时，中国作为全球第二大、亚洲第一大经济体，正积极推动亚洲国家的合作共赢，提出“一带一路”发展倡议，发起设立亚洲基础设施投资银行、丝路基金等新型多边金融机构。在此背景下，中国华融也正在全力推进国际化转型，全面对接“一带一路”框架下的亚洲区域合作和国际化发展新格局，并将亚洲市场作为中国华融最重要的海外市场，将IPAF各会员单位作为中国华融最重要的合作伙伴。他表示，希望中国华融与IPAF各会员单位携手并肩、互惠共赢，共同促进亚洲金融资产管理公司的稳健发展，为亚洲和世界经济的发展做出新的更大的贡献。



亚洲开发银行朴信阳博士做主旨演讲

会上，亚洲开发银行朴信阳博士致欢迎辞并做主旨演讲。她指出，当前不断深化的亚洲经济一体化趋势将会使全球经济更容易牵一发而动全身，而各国国有金融资产管理公司、存款保险公司则发挥了维护金融体系稳定运行、防范化解金融风险“安全网”的作用。在主旨演讲中，她表示亚洲经济发展和区域金融一体化的正面临着前所未有的挑战及难以预测的前景。在亚洲区域经济一体化的过程中，亚洲各国之间的贸易往来、垂直供应与中国的关联度日益增高，中国的重要性愈加凸显。各国金融全球一体化将成必然趋势，亚洲各国之间将更加休戚与共。她号召亚洲各国国有资产管理公司团结一致，齐心协力提升亚洲经济实力。



银监会非银部副主任周全胜出席研讨会并做专题演讲

中国华融胡英总裁助理在研讨会上发表了题为“中国不良资产业务创新和发展的理论与实践”的主旨演讲。胡英总裁助理向参会嘉宾详细介绍了中国的金融资产管理公司在不同历史阶段为金融体系和实体经济所发挥的独特作用。她指出，在政策性业务阶段，中国的金融资产管理公司通过处置银行不良资产，助推中国国有银行改制脱困，发挥了“安全网”和“稳定器”作用，为维护金融体系稳定运行做出了重要贡献；在商业化业务阶段，中国的金融资产管理公司则通过以不良资产经营为基础、以综合金融服务为依托的金融控股集团运营模式，为防范化解金融风险、推进供给侧结构性改革、服务实体经济转型发展做出积极贡献。她认为，新形势下，金融资产管理公司应顺势而为，积极转型，在做强做优主业的基础上，丰富业务类型、创新经营理念、转变经营模式、拓宽发展视野。她进一步指出，中国华融创新转型发展路径应包含以下三个要义：一是继续做强主业，发挥救助性金融对经济的稳定作用；二是加大创新力度，通过多种交易模式和处置手段参与供给侧结构性改革；三是提高综合金融服务能力，发挥好“综合金融服务商”的作用。



胡英总裁助理在IPAF研讨会上做主旨演讲

演讲结束后，朴博士与胡英总裁助理一同参加了开放式讨论，现场听众就亚洲不良资产管理业务的市场判断、不良资产业务实践等方面进行踊跃提问，两位嘉宾的精彩回答赢得了会场听众的阵阵掌声。



戴利佳董事主持分会讨论

研讨会设两场分会讨论，分别由中国华融戴利佳董事和亚洲开发银行李骏奎博士主持。第一场分会讨论以“亚欧不良资产”为主题，戴利佳董事首先用流利的英文介绍了亚洲开发银行李骏奎博士、南澳大学Ronald McIver教授以及香港大学Douglas Arner教授等三位演讲嘉宾丰富的金融业从业经历，接着邀请嘉宾们先后进行专题演讲。戴利佳董事结合自身在监管机构的工作经历，评价李博士用模型测算出宏观金融指标与银行不良贷款具有相关关系的研究非常有价值，并赞同Ronald教授的研究结论——亚洲国有资产管理公司在过去以及未来都是国企改革的助推器。戴利佳董事随后邀请场上听众就嘉宾讲演的主题踊跃提问，并请场上嘉宾对问题一一进行回答。



分会讨论演讲嘉宾

第二场分会讨论以“亚洲不良资产市场机遇与挑战”为主题。中国银监会非银部周全胜副主任、欧洲央行宏观金融关联部Reiner Martain副部长、ShoreVest资本公司Benjamin Fanger总裁等海内外不良资产领域的专家先后就“欧元区不良资产处置问题的经验”、“打造不良资产和全球资金的桥梁”、“亚洲不良资产市场的机遇与挑战”等主题进行了演讲。银监会非银部周全胜副主任指出，当今亚洲不良资产市场出现了三大机遇：一是逆周期业务机会持续涌现，监管部门引导银行业金融机构回收核销不良资产，不良资产包市场供给将进一步放大；二是经济转型升级打开了广阔的市场空间，新经济成长和传统产业升级带来不良资产市场的新客户和新市场；三是我国的“七大降杠杆措施”以及新一轮债转股等政策措施创造了发展机遇。他认为，四大金融资产管理公司在历史上为中国经济发展做出了贡献，在商业化阶段改革成效显著，在现阶段继续发挥管理处置不良资产、化解金融风险的独特功能的同时，增强了服务实体经济经营能力，促进了地区经济结构调整。最后，他提出对金融资产管理公司的四点发展展望：一是加强政策引导，化解金融风险，支持实体经济；二是突出核心竞争优势，打造稳健的业务和经营模式；三是发挥协同优势，提升集团管控能力；四是严守风险底线，加强全面风险管理。



培训现场进行专题讲授的嘉宾

11月9日-10日，研讨会举办了专题培训。来自欧洲央行的Reiner Martin、来自德勤英国的Will Newton和Andrew Orr以及来自德勤新加坡的Chi-Nang Kong等多位境外不良资产领域的知名专家、学者先后就“全球金融危机进展：欧洲银行业和监管机构共同特征”、“成熟不良贷款市场的关键要素”、“案例探讨：欧洲成功的故事”等进行专题讲授。



培训现场学员分组讨论、派代表发言

在培训会之后，IPAF召开协调委员会，胡英总裁助理出席并致辞。她指出，IPAF自2013年成立以来在促进成员单位的知识共享与交流合作方面发挥了重要作用。她同时称今年是IPAF的转折年，IPAF面临诸多挑战，希望各会员本着平等互利、合作共赢的原则，共同寻求合作发展的道路。最后，她引用中国的一句俗语——“道路是曲折的，前途是光明的”，表示坚信只要所有会员携手共进，IPAF的明天必定更加精彩！协调委员会经研究决定，由越南债务资产交易公司担任下一届主席单位。会议还就亚洲开发银行担任IPAF秘书处的期限、新一轮IPAF技术援助项目的发展方向、IPAF研究活动的加强、不良贷款工作委员会的建立、加强成员之间的交流等议题充分交换意见。IPAF各会员单位纷纷表示，将通过多元化、信息化的手段加强成员之间的交流，加强课题联合研究，进一步拓宽合作领域、深化合作层次，切实发挥IPAF维护亚太金融稳定的作用。



胡英总裁助理在IPAF协调委员会上致辞



IPAF协调委员会现场

本次IPAF研讨会是一次思想的盛宴、一个共享的平台与一个创新的舞台。参会嘉宾与代表们通过形式多样的交流互动，相互启发了思考，彼此产生了共鸣，实现了观点的分享与智慧的碰撞。本次研讨会上取得的交流成果，必将有助于亚洲各国国有资产管理公司应对不良资产市场的新形势、履行防化金融风险的新使命，必将有助于亚洲各国国有资产管理公司共同开拓更宽领域、更深层次的全方位合作，必将有助于打造一个更加健康有序、欣欣向荣的亚洲资产管理新市场！

## 在国有资产管理公司国际论坛（IPAF） 亚欧不良资产管理金融稳定研讨会上的开幕辞

中国华融资产管理股份有限公司监事长 马忠富

（2016年11月8日 上海）

尊敬的各位来宾，女士们、先生们，朋友们：

大家下午好！

浦江深秋，金菊绽放，丹桂飘香。今天，我们齐聚中国上海，举办IPAF亚欧不良资产管理金融稳定研讨会，目的是共同探讨亚欧资产管理行业发展前景，共同促进IPAF成员间密切合作，致力为亚洲经济增长和金融稳定作出更多新贡献。作为本届论坛的主席单位，受中国华融董事长赖小民先生委托，请允许我代表会议主办方和中国华融全体员工，向出席本次会议的亚洲开发银行、中国银监会、IPAF秘书处的各位领导和各会员单位代表表示热烈的欢迎！向出席本次会议的海内外各位嘉宾和朋友们表示诚挚的问候！

**女士们、先生们，朋友们！**

IPAF自2013年成立以来，以“加强经济安全保障，增加亚洲人民及政府福祉”为使命，已先后在韩国、泰国、中国北京成功举办三届大会，为亚洲经济体之间分享不良资产专业知识与政策经验搭建了交流平台，为国有资产管理公司各成员单位之间巩固合作关系建立了重要桥梁，为防范化解亚洲区域金融风险、增强区域经济活力发挥了积极作用。当前，世界经济复杂多变，亚欧地区发展不均衡的问题依然突出，不少国家面临经济下行、金融市场动荡、金融风险积聚等问题。中国国家主席习近平在今年的G20峰会上指出，“如何让金融市场在保持稳定的同时有效服务实体经济，仍然是各国需要解决的重要课题”，而本届研讨会选择“金融稳定”为主题，恰逢其时，意义深远。新形势下，为对冲金融危机风险而诞生的亚洲国有资产管理公司，作为本国经济金融运行的“安全网”和“稳定器”，使命更加光荣、责任更加重大。为此，包括中国华融在内的亚洲国有资产管理公司，应当牢记责任使命，积极发挥收购、处置、重组不良资产的特殊功能，不断加大产品服务创新力度，为防范化解亚洲区域性经济金融风险发挥应有作用。在此，我也真诚希望各会员单位、各位来宾秉承合作、创新、务实的精神，在本次研讨会上畅所欲言，深入交流，为亚洲资产管理行业的发展贡献真知灼见，共同开拓更宽领域、更深层次的全方位合作，共同开创亚洲资产管理市场的崭新未来！

**女士们、先生们，朋友们！**

我们知道，亚洲是全球新兴经济体最集中的地区，总体保持良好的增长势头。2015年，亚洲发展中国家经济增速高达6.5%，对世界经济增长贡献率高达44%，显现出巨大的后发优势和深厚的发展潜力。作为全球第二大、亚洲第一大经济体，中国经济目前平稳运行、稳中向好，迈入由高速增长转向中高速、高质量增长的“新常态”。在推进自身转型发展的同时，中国还积极推动合作共赢、共同发展的全球经济治理变革，提出“一带一路”发展倡议，发起设立亚洲基础设施投资银行、丝路基金等新型多边金融机构，支持筹建亚洲金融合作协会，积极构建亚洲自由贸易网络等。中国政府李克强总理在博鳌亚洲论坛2016年年会上提出要“共绘充满活力的亚洲新愿景”，为实现这一目标，面对当前形势，我们更要牢牢把握亚洲经济一体化、区域融合、协作发展的大势，坚定信心、深化合作、同舟共济、共谋发展，既要做好为各国经济增长和金融稳定保驾护航的“稳定器”，又要当好亚洲经济转型升级的“助推器”！

**女士们、先生们，朋友们！**

海内存知己，天涯若比邻。近年来，在中国政府和监管部门的支持下，在海内外各位同仁、同业金融机构的关心帮助下，中国华融不断加快市场化转型步伐，实现经营业绩稳健快速增长，并在2015年成功完成在香港上市，资产规模突破人民币万亿元大关，核心竞争力持续提高，金融服务功能不断完善。当前，中国华融也正在全力推进国际化转型，全面对接“一带一路”框架下的亚洲区域合作和国际化发展新格局。亚洲市场是中国华融最重要的海外市场，IPAF各会员单位是中国华融最重要的合作伙伴，我们衷心希望通过举办本次研讨会，促进IPAF各会员单位之间融通互

信、务实合作，真诚希望与在座各位同行携手并肩、互惠共赢，共同促进亚洲金融资产管理公司的稳健发展，为亚洲和世界经济的发展作出新的更大的贡献！

最后，预祝本次亚欧不良资产管理金融稳定研讨会获得圆满成功，预祝各位嘉宾在上海取得更大的收获！

谢谢大家！

## 中国不良资产业务创新发展的理论与实践 ——在IPAF亚欧不良资产管理金融稳定研讨会上的主旨演讲

中国华融资产管理股份有限公司总裁助理 胡英  
(2016年11月8日 中国上海)

尊敬的亚洲开发银行各位领导、各位来宾，女士们、先生们、朋友们：

大家下午好！很高兴、也很荣幸再次和大家相聚，共同就不良资产管理这个话题进行交流。2015年10月28日，作为IPAF主席单位，中国华融资产管理股份有限公司作为承办单位，成功在中国北京举办了IPAF第三届大会，这是一次亚洲地区资产管理公司的盛会，更是一次融汇多方专家学者的思想盛宴，得到了国内外参会代表的充分肯定与积极评价，会议取得的重要成果，对亚洲各国资产管理公司应对亚洲不良资产市场新形势、履行防化金融风险重要使命、把握业务发展新机遇和实现自身可持续发展，提供了积极有益的帮助。下面，我就中国不良资产业务的发展，结合中国华融的实际，谈几点认识和看法。

### 一、政策性业务阶段，发挥“安全网”和“稳定器”作用，为助推中国国有银行改制脱困、维护金融体系稳定运行作出重要贡献

中国四大金融资产管理公司诞生于亚洲经济危机之时，从1999年组建成立以来，华融、信达、长城、东方四大金融资产管理公司圆满完成了中国政府赋予的1.4万亿元政策性不良资产处置任务，有力支持了中国国有银行改制，为维护金融体系稳定运行、防范化解金融风险发挥了“安全网”和“稳定器”的重要作用。

在这一阶段，金融资产管理公司通过中国人民银行提供的再贷款、发行金融债等形式收购中国国有银行的不良资产。同时为大力支持大中型国有企业改革发展，协助优化其资产负债结构，我们根据中国国家经贸委及中国人民银行联合发布的《关于实施债权转股权若干问题的意见》要求，对大中型国有企业有选择性地实施不良债权资产转股权。具体而言，债转股业务针对的资产标的是发展潜力好、符合产业结构调整升级政策的企业，由于暂时的经营问题，在商业银行体系里形成的不良债务。

1999年，政策性债转股企业中经中国政府批准，与四大金融资产管理公司签订债转股协议的561户，涉及转股债权金额2500多亿元。2003年四大金融资产管理公司接收第一批军工有色债转股企业53户、涉及金额87亿元。上述行业主要分布于：机械、钢铁、煤炭、纺织、电子、化工、建材、冶金、外贸等。截至2015年末，四家金融资产管理公司已处置债转股资产回收现金近1000亿元。

金融资产管理公司债转股的实施对解决中国国有企业债务困难，防范金融风险，支持实体经济发展起到了重要作用。一是大大减轻了企业负担，改善了企业财务状况。二是有效地防范和化解了金融风险，使中国国有银行从技术上破产境地迅速变为“好银行”，给国有银行完善治理结构、转换经营机制争取了时间，为其改制上市奠定了基础。三

是推动企业建立现代企业制度，完善了法人治理结构。债转股的实施最大限度地减轻了实体经济对金融市场和信用秩序的影响，金融资产管理公司一手托两家，既化解了国企债务危机，又盘活了银行不良资产，有效防范和化解了金融风险，发挥了“安全网”和“稳定器”的重要作用。

中国华融在政策性业务阶段，通过加大创新处置不良资产，取得了多项中国业内首创并获得公认的不良资产处置方式。2001年，中国华融成为中国首家举行不良资产国际招标的金融资产管理公司，向包括高盛集团在内的国际投标人出售不良资产包，开创了中外合作处置中国不良资产的新模式；中国首家推出不良资产网上拍卖的金融资产管理公司、首家推出不良资产处置公示制度的金融资产管理公司。2003年，成为中国首家推出不良资产信托分层项目（准资产证券化业务）的金融资产管理公司。2001年，受中国人民银行委托，中国华融受托处置并清算中国新技术创业投资公司，成为首家受托实施问题企业行政清算的金融机构。2004年受中国国务院委托托管处置德隆系大型民营企业集团并化解其系统性风险，成为首家托管处置大型民营企业的金融资产管理公司。

## **二、商业化业务阶段，打造以不良资产经营为基础、以综合金融服务为依托的金融控股集团运营模式，为防范化解金融风险、推进供给侧结构性改革、服务实体经济转型发展做出积极贡献**

2006年起，随着原有政策性处置任务的完成，金融资产管理公司面临着业务资源日趋枯竭的难题，生存与发展的问題日益突出，亟需转型。依靠多年来积累的资产处置经验和专业化的人才队伍，四大金融资产管理公司开始探索商业化转型之路，经过近10年的努力，四大资产管理公司已经初步搭建形成了国有大型金融控股集团的框架。

中国信达于2010年6月完成改制，2012年4月引进全国社会保障基金理事会、UBS AG、中信资本控股有限公司和渣打银行四家战略投资者，2013年12月12日在香港联合交易所主板上市，成为首家登陆国际资本市场的中国金融资产管理公司。中国华融于2012年10月完成改制，2014年8月引进中国人寿保险（集团）公司、美国华平集团、中信证券国际有限公司、马来西亚国库控股公司、中金公司、中粮集团、复星国际以及美国高盛集团八家战略投资者，2015年10月30日在香港联合交易所主板上市，目前已发展成为中国“资产规模最大、盈利能力最强、实现利润最多、ROE回报最好、金融牌照齐全、总市值最高、品牌价值响亮”的国有大型金融资产管理公司。中国东方于2016年10月完成改制，确定了“资产管理+银保”双轮驱动的战略定位。中国长城的改制工作也在积极推进之中，并确定了服务中小企业，推进以并购重组为核心的“大投行”战略，开展以上市公司为重点的并购重组和股权投资业务。通过积极转型和不断创新，目前，四大金融资产管理公司已经发展成为可以提供综合金融服务的国有大型金融控股集团。

### **（一）主要业务**

#### **1、批量收购处置金融机构不良资产包业务**

不良资产包收购业务是指金融资产管理公司以公开竞争方式或个别协商方式收购金融机构转让的3户/项及以上不良资产的业务。收购后对不良资产进行管理、经营和处置，以期回收现金或沉淀资产，实现资产保值、增值。批量收购处置金融机构不良资产包业务是金融资产管理公司化解金融体系不良资产，防范金融风险最为直接的一种方式。

2012年以来，中国银行业在经济长期高速增长过程中累积的风险逐步显现，不良贷款余额、不良贷款率持续保持双升，不良资产包市场重新活跃。据不完全统计，2013年至2016年上半年中国商业银行完成公开竞价的不良资产包累计1336个，总规模7221.99亿元。在过去两年已成交的资产包里，四大金融资产管理公司中标率超过了93.37%，可以说，四大金融资产管理公司是中国银行业不良资产处置和盘活的主力军。

2013年以来，中国华融高度重视不良资产包收购业务，集中财力、人力等资源，并通过创新不良资产包收购处置模式，积极参与不良资产包公开市场，不良资产包公开市场占比始终保持在30%以上。特别是今年上半年，中国华融的不良资产包公开市场占比为55.01%。

## 2、收购金融机构不良资产并重组业务

金融机构不良资产收购重组业务主要针对的是商业银行不良贷款，信托公司、证券、资管等非银行金融机构的不良资产。不良资产收购重组业务可以通过更改债的要素、消灭影响债权实现的不利条件等手段，使债务人的还款能力与调整后债务的各项要素条件相匹配，提升债权价值。此类业务是针对债权债务本身进行调整。主要适用于债务人出现短期流动性困难而无法按时清偿债务，形成不良资产，但债务人具有一定的长期偿债能力的项目。

截至2016年6月30日，中国华融收购重组业务投放额超过4500亿元，为缓解企业流动性困难，化解债务危机，支持实体经济的发展起到了重要作用。

## 3、收购非金融机构不良资产并重组业务

非金融机构不良资产业务，是指金融资产管理公司根据市场原则购买非金融机构不良资产，并通过债务重组、资产整合、追偿债务、资产托管等手段实现债务企业的资产升值，帮助企业走出困境的一种业务模式。收购非金融机构不良资产业务针对的资产标的主要是债务人无法清偿的企业之间的往来应收账款、委托贷款，企业沉淀淤积下来的低效权益资产等。在经济结构调整以及国企改革持续深入的双重因素作用下，中国非金类不良资产呈现存量高、增速快的特点。金融资产管理公司从积极为实体企业解困提供金融服务出发，以高度的责任感、使命感，推动了非金业务试点工作。

金融资产管理公司的业务范围由收购和处置金融机构不良资产，拓展到收购和处置非金融机构不良资产，不但有效化解了企业面临的存量风险，而且拓宽了企业的融资渠道，通过“存量+增量”的组合方式真正的把金融资产管理公司在盘活存量资产、化解企业债务危机、支持实体经济发展上的优势发挥了出来。

中国华融自2013年正式启动非金融机构不良资产业务试点，截至2016年6月30日，累计实施非金债权收购项目超过1000个，涉及投放金额2200多亿元，累计实现收入200多亿元，有利地支持了实体经济的发展，得到监管部门的肯定和良好的社会反响。

## 4、问题企业重组业务

问题企业重组是中国华融近年来在业务范围拓展，解决债务企业流动性困难，化解债务危机，支持实体经济发展的又一项重要的创新成果。问题企业重组业务融合了不良资产包收购处置、债务重组、非金债收购等多种业务手段，通过帮助债务人清理、整合债权债务关系，收购不良资产并进行债务重组，减轻或消灭债务危机对债务人生产经营的不利因素，促使债务人重新进行正常的生产经营，提升债权价值。问题企业重组的业务模式不但化解了金融机构不良资产，救活了企业，盘活了闲置生产要素，增加了政府税收；有些还解开了涉案、查封的连环套，盘活了涉案资产，使政府、法院、债权人、债务人多方共赢，体现了金融资产管理公司维护社会稳定、化解金融风险、服务实体经济的价值，实现了经济效益和社会效应的高度统一。在创新性的开展问题企业重组业务以来，中国华融已成功实施了系列具有代表性的项目。

## 5、创新资产证券化、类资产证券化、结构化产品

近年来，金融资产管理公司在资产证券化方面进行了许多有益的探索和创新，以此提高资产处置盘活的效率，缓解增量资产压力、释放存量资产的活力，增强资产的流动性、提高资金的使用效率。

中国华融在2014和2015年成功发行了华元一期、华元二期、新锐一期三单信贷资产支持证券化项目，涉及资产规模近80个亿。这些产品在发行规模、资产评级、发行方式等方面都实现了重大突破。不良资产证券化重启后，中国华融积极参与不良资产证券化业务，谋求传统不良资产包收购业务模式的创新和存量资产盘活模式的转型。

## 6、加大综合金融手段的运用，拓展全产业链产品

近年来，四大金融资产管理公司紧扣中国国家战略发展布局和经济金融发展的现实要求，打造多元化金融服务平台，为实体企业提供资产经营管理、银行、证券、信托、租赁、基金、期货、保险、投资、PE等全方位、一揽子综合金融服务。

中国华融目前已在全国设有31家分公司和20多家控股子公司，形成了“一体两翼”战略架构，通过发挥集团协同优势，为客户提供综合金融解决方案。比如，在收购存量债权进行重组的同时，通过设立股权信托计划、设立有限合伙基金等方式，间接实现对债务企业股权的控制，通过信托公司或有限合伙企业行使股东权利，帮助债务人有效盘活存量资产，在解决其流动性需求的同时优化了财务结构。通过对综合金融手段的运用，形成了覆盖企业客户全生命周期、覆盖上下游产业链条的综合金融服务体系。

### （二）主要工作成效

我们可以看到，在中国经济转型升级的过程中，盘活存量的需求十分巨大，区别于大部分金融机构主要以增量方式来配置金融资源，金融资产管理公司作为中国金融体系中的重要一员，扮演着“盘活存量”的重要角色。金融资产管理公司可以从存量入手，解决存量中的资源错配问题，通过收购处置金融机构的不良资产，救助问题实体企业，实现对存量资产的调整优化。金融资产管理公司在政策性时期收购和处置了1.4万亿的不良资产，商业化转型之后累计完成不良资产收购处置近3万亿，在盘活和优化存量方面积累了专业优势、技术优势和丰富经验，是盘活存量的天然主力军。

### 1、金融资产管理在化解金融机构不良资产、防范金融系统性风险方面发挥了重要作用

金融资产管理公司作为一级市场需求方，以公开竞价或协议转让方式从商业银行批量收购不良资产包，然后结合不良资产特点、债务人情况、抵质押物情况等主客观因素，通过重组等手段提升资产价值，使金融企业账面不良资产减少，流动性资产增加，在财务杠杆不变、社会融资总量不变的情况下化解了潜在的金融风险。

据不完全统计，在过去两年已成交的商业银行不良资产包里，四大金融资产管理公司中标率均超过了90%，今年上半年中国华融竞得的资产包资产规模市场占比超过了50%。可以说，四大资产管理公司是银行不良资产处置和盘活的主力军。中国华融2009年“强势回归不良资产管理主业”以来，大力开展商业化收购业务，拓展业务收购范围，创新业务运作模式，五年间不良资产管理业务收入年均复合增长率达到140%，收购资产规模已占据三分之一的市场份额，在化解金融机构不良资产，防范金融系统性风险方面发挥了重要作用。

## 2、非金资产管理成为拉动不良资产管理业务增长的引擎，为帮助实体企业盘活存量资产作出了积极贡献

在经济结构调整以及国企改革持续深入的双重因素作用下，中国非金类不良资产呈现存量高、增速快的特点。金融资产管理公司从积极为实体企业解困提供金融服务出发，以高度的责任感、使命感，推动了非金业务试点工作。金融资产管理公司的业务范围由收购和处置金融机构不良资产，拓展到收购和处置非金融机构不良资产，既是不动产管理业务的深入，也是进一步防范化解金融风险的需要；既是响应中共中央关于“盘活存量、优化增量”的政策号召，也是顺应市场变化的客观要求；既拓宽了不良资产业务的市场渠道和盈利空间，也扩大了金融资产管理公司发挥金融服务实体经济功能的空间。可以说，非金融机构不良资产的收购和处置业务真正的把金融资产管理公司在盘活存量上的优势发挥了出来。

中国华融自2013年正式启动非金融机构不良资产业务试点工作以来，收购非金项目投放余额已占不良资产收购业务投放总额的50%以上，成为拉动中国华融不良资产管理业务继续大幅度增长的引擎，并得到监管部门的肯定和良好的社会反响。

## 3、金融资产管理公司发挥逆周期金融救助功能、通过对问题企业重组，帮助实体企业脱困，助推实体经济发展

供给侧结构改革面临的一大突出难题是问题企业如何顺利脱困。在经济结构调整转型升级的过程中，会产生大量经营陷入困境、技术水平低下、资金周转不力的问题企业。金融资产管理公司可以对问题企业进行债务重组、资产整合，通过清理债务、整合债权、盘活资产等手段最大限度的帮助实体企业缓解流动性困难，实现近期解危、远期解困，帮助危机企业造血再生。

中国华融自2011年以来开始推广问题企业重组项目，引导分公司以收购债权为切入点，对陷入困境的危机企业实施救助性金融服务。通过债权债务要素的重新安排实现微观主体存量资产的效益提升，达到盘活存量的目的。经过近五年的不断摸索和创新，中国华融已成功实施了珠海时代广场烂尾楼盘活项目、凯翔集团债务重组项目、新飞跃问题企业重组项目、大连华龙非金项目等一大批具有代表性的项目。可以说，中国华融问题企业重组业务模式已成为化解企业存量不良资产的一种切实有效的创新方式。中国华融近年来不断加大在这一类业务上的投入，目前已累计投放了100多个亿。类似问题企业重组的业务模式不但化解了金融机构不良资产，救活了企业，盘活了闲置生产要素，增加了政府税收；有些还解开了涉案、查封的连环套，盘活了涉案资产，使政府、法院、债权人、债务人多方共赢，体现了金融资产管理公司维护社会稳定、化解金融风险、服务实体经济的独有价值，实现了经济效益和社会效应的高度统一。

中国华融自2006年商业化转型以来，通过托管、收购、重组等模式，在盘活存量的基础上搭建起了华融租赁、华融置业、华融湘江银行等一批优秀的业务平台，并成为公司重要的利润来源。这些专业的机构平台，本身是中国华融在盘活不良资产、化解金融风险的过程中搭建起来的。目前与中国华融母体公司一道成为了盘活存量资产的重要力量，有了这些专业的平台机构，中国华融在资产盘活、债务重整等方面的技术手段更加丰富，专业优势也更加明显。

## 三、新形势下金融资产管理公司的创新转型发展

当前，中国经济基本面总体向好，经济结构调整、产业升级、科技创新、扩大内需、改革转型等取得了新的进展。但是在经济运行中也存在着一些问题，如银行不良贷款增加、GDP增速放缓，企业盈利空间收窄，各种风险不断积聚和反映。在此形势下，中共中央、中国国务院精准发力，提出推进以“三去一降一补”即“去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板”为主要内容的供给侧结构性改革，正当其时。金融是现代经济的核心，是国家安全的重要基石，中国金融机构在推进结构性改革，去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板等方面充当着非常重要的角色，这为

金融资产管理公司的创新发展创造了历史机遇。未来，金融资产管理公司应顺势而为，积极转型，在做强做优主业的基础上，丰富业务类型、创新经营理念、转变经营模式、拓宽发展视野，为中国经济转型升级做出应有的贡献。

### （一）中国金融资产管理公司队伍扩容，金融资产管理公司行业形成“4+1”竞争格局

2014年，中国银监会发布政策，明确各省、自治区、直辖市政府根据相应条件设立或授权一家地方资产管理公司开展金融企业不良资产批量收购、处置业务，核准后将相关文件同时抄送财政部和银监会。经银监会公布名单后，金融企业可按照《金融企业不良资产批量转让管理办法》等规定向地方资产管理公司批量转让不良资产。根据公开资料统计，截止2016年10月底，全国共成立了30家地方资产管理公司。

2016年10月14日，中国银监会对地方资产管理公司有关政策进行了调整，在原有省级政府允许成立1家地方资产管理公司基础上，允许省级人民政府增设1家地方资产管理公司，同时，取消了原有的地方资产管理公司收购的不良资产不得对外转让的限制，允许以债务重组、对外转让等方式处置不良资产，对外转让的受让主体不受地域限制等。

可以预测，在2014年中国不良资产行业“4+1”格局形成后，未来地方资产管理公司还将进一步扩容，中国不良资产管理行业竞争也将进一步加剧，也必将推动金融资产管理公司加大创新力度，以创新转型引领发展。

### （二）金融资产管理公司转型发展方向

**一是丰富业务类型，由传统业务向创新业务转型。**立足金融资产管理公司“以时间换空间，以增量盘存量，化不良为优良”经营特点和多牌照优势，主动探索以“存量+增量”“债权+股权”“收购+经营”“实际出资+信用增级”“自主资金+结构化融资”为手段的全产业链产品体系。以不良资产经营为基础，以综合金融服务为依托，以第三方资产管理为新的利润增长点，打造有金融资产管理公司特色的“跨周期运营”商业模式。

**二是创新经营理念，处置资产由资产处置向与资产经营、资产沉淀并重转型。**随着供给侧结构性改革的推进，僵尸企业的退出和落后产能的淘汰，不良资产的总体规模将持续上升。金融资产管理公司应继续在发挥自身优势的基础上，创新经营理念，创新不良资产管理业务的经营模式，提升资产管理的能力和水平。按照本息清收、债务重组、公开转让、委托处置、诉讼追偿、申请执行、以物抵债、经营沉淀等思路，加大资产分类经营和处置的力度。同时，筛选有重组价值或价值提升空间的不良资产，将债务重组、资产重组、并购重组、资产证券化等手段有机结合，或引进平台子公司进行追加投资、债转股、参与法院拍卖竞得抵押物产权等方式提升资产价值、经营沉淀核心资产，通过多元化的方式逐步实现“资产经营-价值提升-处置退出-实现收益”的资产处置路径。在经营中提升资产价值，用经营能力的提升带动定价能力的提升，从而提高市场竞争能力。

**三是转变经营模式，由被动式资产管理向主动式资产管理转型。**大资管时代，回归主动管理是大势所趋。金融资产管理公司应强化市场意识，提升业务管理、风险管控的前瞻性和主动性。业务管理上要主动，对接政府、企业、金融机构等各类资产业务，提供重组、转让、兼并、托管与咨询等专业服务。风险管控上也要主动，要主动作为、化危为机，通过“技术创新+平台协同+客户+社会资源”的“四条腿走路”，积极创新科学合理的风险化解方式，盘活风险资产，确保国有资产保值增值。

**四是拓宽发展视野，由国内市场为主向国内和国际两个市场并重转型。**把握全球资产配置机会，充分用好国际国内两个市场、两种资源。加快国际化平台搭建，密切关注全球产业结构布局和产业链调整蕴含的机遇，敏锐把握后金融危机时代国际市场盘整的有利时机，探索设立海外不良资产收购基金，发展海外不良资产业务。同时重点关注“跨境本外币融资、租赁业务、跨境双向资金池业务、股权投资和投资基金、跨境资产交易、资产管理与财富管理”等六类国际业务，主动探索中国动力嫁接国际资源的主动资产管理模式。

### （三）中国华融创新转型发展路径

当前，供给侧结构性改革的步伐不断加快，作为金融企业，服务实体经济既是责任和使命所在，更是立身之本。下一步，中国华融将更好地贯彻中共中央“盘活存量、优化增量”的政策导向，着眼于提升金融支持实体经济效率，不断增强服务供给侧结构性改革的能力，发挥支持供给侧结构性改革的积极作用，时刻应实体经济之需，与之共生共赢、共同成长。

**一是继续做强主业，发挥救助性金融对经济的稳定作用。**中国华融将依托长期积累的专业优势，充分发挥自身在化解金融风险、逆周期金融救助功能和盘活存量方面的核心优势，更加积极地参与不良资产包公开市场，加大对不良资产的收购处置力度。进一步通过创新手段，如积极参与不良资产证券化业务，参与地方资产管理公司，设立不良资产专业子公司等方式增强不良资产处置能力，由此更好地帮助政府和企业“去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板”，发挥“安全网”和“稳定器”的作用，助推供给侧结构性改革。

**二是加大创新力度，通过多种交易模式和处置手段参与供给侧结构性改革。**中国华融将加大对交易模式和处置手段的创新。如灵活运用设立合资公司、设立资管计划等手段，探索出与商业银行合作收购并处置不良资产的创新模式。积极利用互联网交易平台用户多、效率高、费用低的特点，探索资产处置新平台，利用多元化的方式逐步实现“资产经营-价值提升-处置退出-实现高收益”的资产处置路径。推动更多证券化、基金化、结构化产品落地，拓展表外资金募集渠道，引入表外资金做大管理资产规模，向“真正的资产管理和财富管理业务”转变。

**三是提高综合金融服务能力，发挥好“综合金融服务商”的作用。**新常态下，中国华融将服务于供给侧结构性改革的要求，充分发挥集团“一体两翼”的战略优势和系统功能，“横跨公司资本架构，纵跨企业生命周期”的综合产品和服务体系的作用，整合公司牌照资源，统筹旗下金融牌照公司与非金融牌照公司之间、分子公司之间、子子公司之间的协同合作，打造主业突出、综合服务的现代金融控股集团。打好业务组合拳，加大“四个融合”——融合逆周期收购、顺周期投融资业务；融合资产经营管理主业、多牌照金融服务功能；融合金融资金、产业资本；融合金融、非金融资产管理，充分发挥综合金融服务的优势，为中国经济结构转型升级提供多元化、特色化和创新性的金融产品和服务。

不忘初心，勇于创新。中国华融将以“创新、协调、绿色、开放、共享”发展理念为指引，以“不到长城非好汉”的奋斗精神为动力，以金融支持服务国家供给侧改革为使命，迎着改革发展的潮头，乘风破浪，披荆斩棘，以不良资产经营为基础，以综合金融服务为依托，以资产管理（财富管理）为发展方向，向实现打造“一流资产管理公司”的“华融梦”不断奋进、不断前行！为新常态下支持供给侧结构性改革、助推中国经济转型升级发挥更积极的作用！

女士们、先生们、朋友们，让我们共同努力，精诚合作、相互支持、共谋发展，在亚洲资产管理市场上实现更大范围、更宽领域、更大程度的互利互惠、合作共赢，为防范亚洲区域金融风险、保持亚洲金融市场运行稳定、增进亚洲人民福祉发挥更大的作用！

**谢谢大家！**