

A close-up portrait of a middle-aged man with dark hair, smiling and looking slightly to the right. He is wearing a dark suit jacket over a light-colored shirt and a dark tie. The background is dark with some blurred light spots.

金融脱媒 下册 FINANCIAL
DISINTERMEDIATION
一场经历金融改革的实践与演说

张宇◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

金融脱媒 下册 FINANCIAL DISINTERMEDIATION

—— 一场经历金融改革的实践与演说

张宇◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

• 北 京 •

当然风险控制的方法有很多,在审查过程中要注意。你们的每一笔贷款我都会看,我看过以后每一个审贷会委员的意见都是独立的。开审贷会的时候,一是不要分散投票,一定问题讨论一下,而且一定要现场表决,不要影响任何人。每个人都独立地思考,我需要的是你们独立的思考,而不是迎合。不能是张宇总经理同意了,所以我也要同意,这样的话这个事情就坏了。因为如果我一错就坏事了,但是谁能不错呢。所以我不参加审贷会就是为了保证这个独立性。通过以后我只要关注一些关键点做到了,我就签了。还有我昨天让你们写的承诺,我希望以后在不是信用贷款里面也写上这种东西,这一点我觉得我们法务部做得很好。完善了一下,看起来就很像样了,这样的话不管是信用贷款还是其他贷款,我们都可以用来起诉,绝对不会出现败诉的情况。上次我们法务部审查下来和我讲有可能败诉,我相信法务部。那么明明知道有可能败诉的话,我们还打官司干什么?那不是白费力气?这种现象不是没有,深发展也有,但是很少。那就是办贷款的时候太水了,我们这里不能出现这种问题。风险管理部现在我不担心,从董总的工作态度方面来讲,我还是很认可的。技术上也没有多大的问题,只要你把书本上的内容都搞熟了,就没有解决不了的问题。交给你们的材料要加紧印出来,工作量可能比较大,但是意义非常大。培训的教材也要在一周内搞出来。像这样事务性的事情加班才有意义,动脑筋的事情别加班,那个再加班也没用。事务性的事情加班才能看出来效果,看出来进度。我建议你们加班搞出来,把这五本书都搞出来,然后尽快给企划部做一个封面,然后做做宣传。像这种教育的事情做做是很有意义的,不论对企业,还是对社会、对所有的事情都是良性的东西。我对这个很重视,对制度、对培训、对教育是很重视的。只有把这个基础搞好了,红岭才真的有未来。反正风险管理要抓紧时间,最起码最近是过了一个坎,审了上亿元的大单,也走了流程。通过这个阶段,大家把流程也走完了。后面我还会给大家提供一些东西,后面就是你们自己学习、验收的过程。不要讲书发下去以后就不管了,还要有验收。过一个阶段就要搞一个测试,搞一个座谈会,让大家谈谈体会,真正地把知识消化了,那样才真的有意义。马上我们的互联网金融学院要成立了,周学彬同志你马上就是院长了,你要好好考虑怎么当院长,如果没有经

验的话可以向别人学习。这样才能使你每天的生命变得充实一点,工作变得充实一点。这些小事先往边上放一放,等你真的站起来的时候,所有人都会给你赞扬和赞赏。我希望你能肩负起这些东西。

——2014年4月1日第18期总经理办公会议

对风控部的管理和业务提出要求

风控部才刚起步,后面的工作量会加大。要维护我们的网站,维护我们的发展,要建立营销的意识。比如说刮刮卡,不能走倾销的方式。在短时间内,任何一种商品供过于求时,价格就会上升。目前的风险管理的基础太差,100满分只能拿到15分。但工作态度值得表扬,很积极。我讲的是审查五单,不是做五单。你讲的项目评估大概要多长时间完成呢,至少一个月,至少三个人一个月才能完成。你想你一天搞完,那是天方夜谭。我们讲的不是一个内容。我讲的是一线的项目经理将所有的资料准备齐全后交给风险部门审查,一天怎么审不了五单?不就是几个重要数据吗?金额,贷多少,贷与不贷,贷款多少,期限长短,利率高低,担保方式,还款方式,就这些东西。有问题的切下去谈,没问题的就可以过了。但评估报告可不是一天就可以搞成的,所以你的反应是正常的。公司的运转才开始,后面的事情还很多,各部门都要去做一些事情。对于过去的一单一单搞的,东一单西一单的。有些东西不要汇报,各部门应该扮演好自身的角色,作为决策层,要自己进行决断,对结果进行汇报。各个主要的节点上还缺少解决研究方案的能力。

我知道你们的基础,你们的实力还有很多的欠缺。风险管理部最近的任务很多,前期的工作是市场的任务。现在老一批的员工在做什么,目前的人员工作太不均衡。我谈谈对一些项目的看法,昨天我听到一些情况,对于分公司,禁止“这个地方这么小的门贷档案,这个地区是三级城市”之类的言辞,或者“这儿的资金这么少,我们要贷也要贷大一点,怎么能这么少呢”,千万不要说这样的话。有人讲了,下面有人反映给我了。我们现在本来就在发展,这是刚开始。一切工作以是否能控制住风险,以是否能盈利为目的。第一,能控制住风险,第二,能赚钱。再辛苦都要做。那么就要在众多的城市中进行筛选。所以我们要尊重分公司的劳动成果。一再和总公司的每个

部门的经理说,一定要为分公司做好服务,客户是上帝,分公司就是我们的上帝,投资者就是我们的上帝,贷款者就是我们的上帝。只有这样去尊重别人,尊重别人的劳动,理性地进行分析,理性地给人一个结果,那么我们红岭创投就真的有希望了。所以说,董总回去要查一查手上的项目,不行了就我来查,当然我来查的话就不是那么简单就能过了。如果说你的部下们让分公司的人不敢说话,回去还一肚子气,那么就要有相应的措施了。你要给出合理的理由,有风险可以不做,但不能因为是三四线的城市之类的原因否决,有的项目很好,符合国家的政策;而且,现在二三线城市的机会是一样的,有的时候二三线城市的机会可能会跟好一点。可能调查比较辛苦一点,辛苦就辛苦一点喽,当然做大的城市可以飞来飞去,还能包吃住,但这样的地方有多少项目呢,也不是说没有,它有个过程。我们现在有多少做多少,只要风险能控制住,这就是我们公司发展的最大本钱。我这样要求可能对你们有点高了,毕竟你们部门下面的人员的素质还没那么高,看不清,看不清就不能担当,就容易乱说话,一乱说话就容易伤害人。不能伤害人,要保护。批评和警告都可以,但不能伤害人。我们50块钱都能投资,那什么不能做。我希望风险管理部落实我的想法,慢慢来,一步一个脚印。我要是说错了,大家可以指正,但是我认为我这样对我们只会有好处。你能说哪里有问题,哪里需要完善,可以让人家完善,不能一开始就拒绝。我们拒绝的原因是条件不齐。要告诉人家条件具备一定做。我最后得出一个经验,我写了这样一句话:这个项目是可行的,但是要满足1、2……如果其中有一条不满足,这个项目将存在大的风险。所有的项目都是可以做的,只是需要满足一定的条件。所有的人都会进步的,只是你要满足一定的条件。你的市场本身没打开肯定不行。这些问题在前面的量化问题中要有所表现。同样我们的贷款也一样,项目和我们的贷款对象和种类一样。“三个办法一个指引”所有信贷人员都要学习。一个是流动资金贷款,固定资产贷款,个人贷款,覆盖了所有的业务。技术含量最高的是项目贷款,其中最重要的是项目评估,把项目评估搞透了,前面就好解决了。我还是讲这句话,我们红岭什么不能克服,只要我们能有机地组合。

——2014年4月29日第22期总经理办公会议

风控档案的保管、借阅和保密

最后还有档案资料保管,由人力部门的档案室负责保管。这样风险管理人员不得随便调阅。信贷档案室应当在档案室内。所有的信贷资料都不得给客户自行浏览,客户只能了解公告所发信息,剩下的都是企业的商业秘密。因此,需注意:(1)培养助手的同时多培养手下的人员;(2)不良资产风险化解问题,由独立的资产保全部给出反馈意见。新项目按照新流程走,过去的按照过去的流程处理。不良资产的发现人为计划财务部门。

——2014年5月24日第二十六期总经理办公会议

对风控部贷款管理的要求

我们的贷款流程一定要简化,同时明确各环节的责任人。回去专门安排人员跟进损失类资产,找出是否有可追回的贷款。贷后管理一定要专人负责,而且统计也要有专人负责。学院讲师问题,建议讲师费用写随行就市,不要分内外部讲师,分为初级中级高级三档,外加专家,专家待遇和高级相同,价格也定个区间。回去落实利率、学院、项目,包括岗位责任制,一个个都要落实。风险部很大的毛病是执行力的问题,风险部的力量尽快起来,无论是培养、借调还是招聘,靠一个人的力量是不够的。

——2014年6月7日第28期总经理办公会议

对风险管理委员会和资产保全部的要求

风险管理委员会的工作,一个是设计内部管理程序。从调查一直到贷款清收流程全部规范好。设计完后,每个岗位设置岗位职责,做到定岗定责,质量不行马上培训,建立人员结构,风险控制才能进入良性。另一个,资产保全要开始启动,慢慢将风险管理部、法务部、资产保全部的力量配置均衡,下周上会汇报。对于分公司风险管理部的要求非常严格,如果总公司风险管理部对分公司风险管理部有决定权。

——2014年6月21日第30期总经理办公会议

对风控部开展工作的要求

第二个问题是风险问题。有了市场,第二步就是风险问题。风控问题,应该说对银行、对企业,对像我们这样的企业是生命线,一旦控制不好,全部覆灭。风险的控制,包括我们人生经历方面,都是先从最坏的想法开始。贷款一旦出问题,先从最坏的方面控制住,再往后推,所以说我们对每笔贷款,如果存在终极风险的话,我们就不放贷款。第二个是流动性风险的问题,如何把每个环节的问题落实,落实就需要有操作流程。所以说风控的核心就是这些东西。风险的控制第一就是是否有抵押、担保、质押。如果是信用的话,其他条件是否能覆盖这些。有效市场和无效市场的辨别就是现金流问题。融资性的现金流通常都不可靠。对任何的项目,对下面风控人员说,千万不要轻易否定一个项目。只要有抵押的项目都能做,没有不能做的,只是对担保物打多少折的问题。感觉如果项目有风险的时候,这种方法是可控制住的。从理论上是可以讲得通的。我们红岭的风险管理人员较弱,所以说,牛总来了后对所有的风险人员从头到尾再进行筛选,再进行一次考试。测试一下他们到底什么水平,封闭的真实考试。因此,这支队伍一定要建设好。走出去,请进来,日常的培训,定点的培训,还有项目的研讨,都是培养干部,培养风控人员的方法。我们最终的目标是要把这支队伍培养起来,把每个人的能力培养起来,这样他们才能出去打仗,才能担当任务。特别是我们总公司的人员。所以说队伍的基础要搞好。第二点是管理的流程。队伍好了但是没有好的管理流程也不行。有一个程序:各分公司报来的项目要有人专门负责收这些项目,收了项目后先拿资料去核对,核对是否完成,不完成退回。完成后分发给风险经理。当中需要核实就下去核实,出现遗漏就要补充。然后等风险经理把项目调查完毕后,再交给审贷会。审贷会审查完后再走下一个流程。每个环节的人都要负责任,一定要有记录。一旦没了责任,风险就出来了;一旦可以摆脱责任,风险也出来了。哪怕水平不高,但是责任可以落实,都是可以培养的。一是学习,二是落实,三是监督。现在需要成立稽核部门,看放在哪个部门比较好。不仅对个业务的稽核,同时也可以多了解其他客户的来信等。稽查部门是让整件事搞清楚,最

起码大家有说话的地方。这个稽核部门怎么安排由综合委主任负责拿方案。部门最多两三个人,或者先让人兼职,这个职能一定要有。过去小,没有就没关系。但是分公司建立了,如果收到什么报告,一定要有人负责检查。所以说风险控制,一个是队伍,一个是流程,还有就是责任追究制度,这些以前都有,如何落实才是重点。风险管理说难不难,按照模板做没什么困难的。灵活也只是抵押物打折上,别人说不能带,我说能带。同时要求风险控制人员个人的约束能力要加强,特别是跟企业往来方面。一旦触犯法律,是法律不客气。在维护公司利益,在维护自己声誉上,都要加强这方面的教育。包括其他部门,在发送业务交往的时候,一定要以公司利益为重。对于过去的问题,先搞清楚,有些是可以原谅的。过去的问题,和董事长一起研究一下,尽可能不要去伤害人,但是一定要明确,过去可能不知道,但是现在知道了,就不能再搞了。其次,贷款还没有收回来的一定要落实贷后管理。以后关于逾期客户,让他们写出书面说明,让他们看下他们的信誉。像珠海宝塔这样,两次出现这种情况,客户经理进驻企业,一直到贷款收回。出账应避免年底、半年底、季度底、月底。在审批的时候,避开这些。这些由风险管理部负责。第二,具体的贷款预留的期限,应搞个百分比。风控第三个问题,是法务问题。三个业务要相对独立,有分有合。从五个委员会出来的问题,如果没有副总的签字,我不会签字。在会议上再宣布一次。

——2014年7月5日第32期总经理办公会议

对风控部指导分公司的工作以及效率要求

这里面一个是跨分公司的指导原则。市场给出个分成的参照比例,如果有意见的话,协商定就可以了。这里要补充下,分公司报来的项目24小时内一定要给回复。这个前提是有个固定的人收项目清单,需要签字和注明接收时间,24小时内给出回复后,工作就完成了。不行就要退回去,行就交到下一步,环节不会漏掉。从材料提交完整开始,没有提交完整不能算。还需要做哪些事情,包括我们的风险经理进行跟踪。这是很具体、很细致、很敏感的环节。开办业务的速度和质量是很敏感的环节。根据很多人反馈说我们慢,但是慢到哪里,没有分析。我们风险部要把这个问题做个分析。到

底是慢在哪里,流程只要准确了,提速就简单了。但是如果原因不明,相互之间推来推去,这样就很麻烦了。一旦明确如果 24 小时内没有回复就是违反制度了,这个很简单。这些都是简单的操作问题,下一步要开始提速了,在此之前,十七个分公司一下派出去,一些分公司就要振作起来了。这样我们的项目就会开始提速了,项目数量也慢慢多起来,因此风险管理部这个通道很快才行。像过去我们有很多不熟悉,岗位设置不清楚,还有过去没有什么经验,形成的一些速度没起来。适应我们过去批量没有上去是可以搞的,今后一旦批量起来,做到 100 亿元没什么事,但是要做到 300 亿元呢?那就可能有问题了。我们的目标假设 100 亿元,但实际上在我内心里肯定不止 100 亿元。一个是技术的通道,别塞。一个是报项目的通道,都要完善。

——2014 年 7 月 19 日第 34 期总经理办公会议

对风险条线的要求

对于计划的做什么,谁去做,什么时间完成很完善,各部门在制订计划时要参考,不同时期有不同的重点。现阶段尽快地培养出一批合格的风险经理,保证所有客户经理的资料在 24 小时内给予回复、给出拒绝的原因。接信贷档案的人员,要有复核制度,实行双人监督、互帮制度,包括我们任何重要岗位要有双人在岗。再一个,建立单向贷款评级制度,只要这笔贷款按照正常的手续返还就在网上发放证书,AAA 级信用证书——是这笔贷款业务的事后评级。之前的可以补发,事先要通知客户。你们企划部、线上运营部需要设计证书的模板,可参照人人贷。

——2014 年 7 月 26 日第 35 期总经理办公会议

对风险条线的要求

目前风险条线有四个一级部门,已基本定位。每个部的主要负责人要尽职尽责,因为现在的管理和过去不一样了,对大家要求会很严格,有工作汇报的,由各委员会主任决定是否上会,并报到总经办,事先拟好议题,以方便安排办公会议安排工作汇报及时间。风控部最近工作进展很快,虽然存

在很多小插曲,但是随着时间的推移大家会磨合好。目前的瓶颈在于,风险条线特别是审批部结构性不对称,人数不少,但质量亟待提高,这一点希望金融学院再接再厉,继续安排培训课程以提升审批部人员质量及能力,使得下一步工作做得更好;

大家汇报工作时尽量归纳到最精炼,不要占用过多时间。以后工作思路遵循:本周做了什么,需要怎样的支持与配合,下一步什么计划。关于干部调整,我宣布一个决定:增补风险管理部叶丽娟同志为审贷委员会委员,任命叶丽娟同志为风险管理部副总经理,会后由总经办发文并交由人力资源部,人力根据职级定出薪金,再交给计财部实施;暂时将任命事宜交由总经办执行,日后交由人力资源部办理;明确各部门各岗位各人员固定工作量的管理分配,撤销/合并每日固定工作量在3小时以下的岗位/人员。综合部把人力资源部定岗、定责、三定工作做好,明确各条线需求人数,随着工作量变动来调整人数。我就讲这些,下面接着汇报。

——2014年8月16日第38期总经理办公会议

对风控条线的要求

现在风险条线的工作压力很大,重点工作还是项目审批。根据牛总讲的,分公司随着筹建速度的加快,各分公司都有一批人员,可以借调到总公司来培训、交叉审查,这样可将熟练人手调用起来,调用期间新入职大学生也可跟着实习(现在大学生已经单独审批了)。另外风险条线或审批线在我们整个人员队伍中占多大比率,我们都尚在摸索中,一半都有可能,只能随着业务的发展再相应调整。一旦30个分公司成立起来,每个分公司每周两笔业务,双人制下每笔业务需要两人,需要120个人去完成,且周转期只有一周。所以日后审批人员至少要超过100人,行政部尽快解决人员办公位置问题,为审批部留出足够的办公位置,日后对30个分公司划区管理。

风险条线工作会越来越细,工作量会越来越大,担子会越来越大,办公会这边对风险条线所有的人、财、物需求给予全力支持,包括加班、费用等要给予倾斜,同时对员工要求也要相应提高。审批人员要明确自身责任,对风险保持敬畏。风险产生的要素点太多,需要我们风控人员在专业上、在实践

上、在判断上、在运用集体智慧上综合起来,保证风险可控。

目前风险条线做了巨大调整,现又增加特殊资产管理部,针对过去问题专人梳理。审批部戈总对专业负责。牛总负责整个风险条线的管理协调。风险管理是综合部门,审批和零售是专业部门,资产保全是贷后管理加资产处置的部门,都是一级部门,另外还有特殊资产管理部,它只是一个过渡部门,针对过去典型问题集中处理。其他部门需积极配合风险条线的需求,可按需求调回新入职大学生。

关于培训问题,综合各个条线提出,以后培训全部用业余时间,全部排晚上和周末,每周两三晚和周六或周末,从下一期开始执行。

——2014年8月23日第39期总经理办公会议

对风控委工作的要求

风险管理部要明确贷前、贷中、贷后自己部门要做什么工作,还有针对以前遗留的问题需要做什么工作。从这几个方向去考虑问题,以后还有一些研究方面的工作也要在风险管理部进行,包括流动性风险控制权问题、资产证券化问题等都是你们研究的问题。

——2014年9月5日第41期总经理办公会议

对风控条线管理的要求

风险条线这一块目前下面已经是5个部门了,审批部、风险管理部、零售部、资产保全部、特殊资产管理部这五个一级部门的设置应该讲比较周延了。风险管理通常有三个阶段:贷前、贷中、贷后。这个大家都知道,贷前应该做哪些工作,应该交给哪个部门管,贷中应该交给哪个部门管,贷后应该交给哪个部门管,这样一来就把大家思路理清了,分管风险条线的两个领导回去研究一下。

——2014年9月20日第42期总经理办公会议

对风控条线各部门工作的要求

我们做一项工作,不仅要发现问题,更重要的是提出解决问题的方案。

如果提不出解决问题的方案,你要提出解决问题的方向,如果这个方向提出来就等于把问题提给办公会了,那就是我来解答。比如人死了,到底死了没有?我们还不知道,落实了吗?查了吗?没查放着就过去了?办事不能这种习惯,这种习惯就麻烦了,发现个问题我一汇报我就不管了,后面你们看吧怎么搞就行,那怎么行。每个部门就是发现问题,然后把问题落实,怎么去处理。比如资产保全这边,已经起诉的有多少?未起诉的有多少?起诉和不起起诉之间的有多少?几个重点案件每天的进度情况怎样?包括广州纸业、安徽森海,我每天要知道进度,不要扔在边上不管,每天都要专人跟,必须管到底,哪怕花点钱包给别人,也要管到底,不能悬空。任何一件事情都有具体的责任人在那里,特别是风险管理这一块。广州纸业、安徽森海、南京项目、波特唐案件,这几个项目每次办公会议都要汇报,必须落实到相关人身上,每次都要有进度,如果没有管,时间一错过就完蛋了,搞风险管理就是这样,必须盯死。那么现在我们看到问题多数在资产保全这一块,所以陈总这边要辛苦一点,公司会给予全力配合,律师不够再聘两个都可以,但是每次办公会议我都要听到这些案件进展,如果你们办理得好,就是对公司发展的贡献,并不是说要求彻底地解决,就是科学合理解决就可以了,而不是悬在那个地方,一悬就麻烦了。再没希望也不能悬空,也要有人盯,也要有进度。

另外30个分公司每天报上来的项目很多,有些东西怎样梳理好,怎样把我们的队伍运用好?我们的队伍很差,确实很差,但是你们中是有强人的,像戈总、牛冰副总经理、陆总等,如果你们亲自审的话你看那是什么结果,不行就得亲自上,短期内带不出来那不上怎么办?指挥是培养人,在没有培养起来就得自己上。你们这五六个很强的人,一方面搞管理,另一方面抓项目。如果你们每天一个人看一两个项目的话,我觉得大项目也能周转过来。所以一定要有这种思路,司令员是不上去拼刺刀的,但是关键时刻也得上去拼刺刀,公司发展到了瓶颈的时候,还到处指挥来指挥去,那是不行的。冲锋我先冲,这个我是不会让你们去扛的,但是具体的事情你们是应该能办到的。马上要调那么多大学生回来,现在人基本上应该配得差不多了,不行就招,不行就调,要培养要花钱,什么都给你,没理由搞不好。我就这么感觉,

如果搞不好就反思一下是不是方法上有些不对,方法上、态度上等。

你们的付出我都看得到,没有哪个偷懒,都是很勤奋的,就是方法问题。这个方法不对就换一个方法,那个不行我们再换新的,陆总来了我很开心,他有他的方法,他也做了一辈子风险管理了,能够把一些好的方法、先进的方法运用到红岭创投的风险管理过程中,使我们整个风控队伍的建设、制度的建设、操作的实施所有东西都能达到合理科学的程度。实际上核心还是两个,就是控制终极风险、控制流动性风险,就这两点东西,就是你贷款有没有抵押、质押?抵押、质押是不是合法合规?终极风险没有后那流动性风险怎么控制?利息拿什么还?到期以后拿什么还本金?巴塞尔协议那么厚,那里面核心东西就是这两句话,包括现在搞的信用评级,内部评级法早在巴塞尔协议 I 里面就有了,都不是什么新东西,都是操作上面的东西。实际上核心问题就是把终极风险、流动性风险控制住就没事了,其他都是派生出来的问题。

广州事件我们要接受一个教训,它里面有相当一部分是操作风险,有一部分道德风险,还有一部分属于无知的风险。无知的风险也是操作类的,质押的东西它不懂,以为拍个照片回来货物就是你的了?质押的东西有哪些手续制度上全有,看一看不就知道了,结果给人家拿出去重复抵押,闹出天大的笑话。还有我们分公司搞贷款的时候拍胸脯说项目没问题,现在看出问题了都不敢打电话了。那有什么用?还是要解决,逃不了的!我最讨厌推卸责任的人了,有责任就担了,有错了就改。我早讲过,错了不要紧,改了就好,谁能不犯错。出问题了,事实在那,你能推得掉吗?推不了的!什么领导审批过了我们就没责任了?这是什么话?领导叫你怎么去做,你按制度做了吗?你叫公安部门来界定,这是领导的责任还是你们操作的责任,一界定就知道了。

当然无论哪一单,出风险到最后都能找到责任人,一些很明显的责任人我们已经做了调整,再不调整要出大问题的。还有具体的潜在责任人也一样,一个个要落实,但现在不是追究责任的时候。就像油瓶子倒了,我们当务之急不是讨论谁把油瓶子碰倒的,而是赶快把它扶起来,然后再说。我们有的人一倒了就立即推卸责任说不是我碰的,油都全倒完了。银行信贷资

产就是这样，一旦倒了要赶快想尽一切办法把它扶起来，然后再讨论谁碰倒的，该负什么责任。如果损失不大批评批评就算了，损失大了就按照合理的方式处理，我们不想跟谁过不去。现在贷款逾期了，这时千万不要想着推卸责任或者追究责任，那没有意义，没用！先想办法解决，因为时间还来得及。以后搞风险也是一样，一旦发现前期的逾期苗头，什么都别说，先控制住，这就是你们的责任，后面再追究责任。这样的态度和方法才是对的，不像有的人为了泄私愤，宁愿让贷款坏账也要证明谁有问题，这种品德在红岭不准出现！这是国家的财产，这是老百姓的财产，我们不能让他们受损失，把财产拿回来以后，后面再说谁的责任那都不要紧。因为在我的经历中出现过这种现象。为了把某人搞倒，硬是让一笔可以收回的贷款坏账。

我们做风险管理的职业道德就是控制风险、救风险，出问题要立刻把问题解决，其他问题都好说。现在我们的风控人员在金融界也算大佬，无论是理论上还是实践上，现在就是对红岭所有贷款的管理态度上要端正，方法要对。红岭的体系要我们去建立，而不是原来在银行是国家在建，由人行和银监会在管控风险。我们是没人管，全靠我们自己管，就按照银行的方法管，比没有依靠、轨迹和思路好。当然 P2P 行业以后的风险还有哪些新的特点也是我们要研究的东西。有些特别是进入保全环节的资产，我每周都要听汇报，尤其是广州这种大单需要我们做什么一定要及时汇报，一直要盯到我们的钱回来或者他们破产。因为我们这种企业经不起这种事。

今天我讲的多了点，随着我们公司越来越大，这条线越来越重要，因为我们现在做得比银行还大，而我们的风控措施有很多东西还不成熟，我们的队伍很多地方还不完善，制度都有，但是执行能力有待加强，人员素质还没有跟上，制度与制度之间的衔接管理还没有周延。这些都是我们在下一步的工作中要加强的，现在我们风险控制两个高级领导，我都是百分百信任的，他们的专业、品质、能力都没有问题，就是怎样找出一条适合红岭创投这样企业的风险管理体系，过去哪些经验可以用，哪些经验不能用，还有一些新的东西我们怎样去发展，我对风控部门就讲这些，要落实要可操作。

——2014 年 9 月 20 日第 42 期总经理办公会议

解决市场风险和信用风险的思路和方法

成立资产管理公司,我一直是同意的,但是我从理论上把根本问题告诉你们,实际上从巴塞尔协议Ⅲ里面主要控制两个风险:市场风险和信用风险。

市场风险就是价格、利率,就是房子能不能卖得掉,整个货币出现波动了,利率出现波动了,房价出现波动了,房子卖不掉了,这是市场风险。信用风险就是违约率,企业贷了款以后能不能按期归还我,这就是信用。巴塞尔协议中最核心的研究对象就是这两个,用资本充足率的办法,用内部评级法的办法,用五级分类的办法,最后把风险逐步控制住,实际上市场风险我们是控制不了的,它是根据经济周期来的,一旦出现的时候国家都可能崩盘,我们只能说出现市场风险时选择一个有利位置,比别人跑得快,或者比别人损失小,逃掉是不可能的。但是信用风险是可以控制的,对它的审查、对它的资产质量分析、对它的评级等这些东西,根据它的过去的违约率推算它的违约概率,给它一个评级,再决定是否给它贷款。那么贷款的银行资本充足率多少,能覆盖多少风险,这一套就是这个东西。现在我们互联网金融企业怎么控制风险,这个十几倍的测算是根据巨大的样本抽出来的规律,这就是为什么核心资本充足率定为7.5%、8%。

——2014年11月1日第47期总经理办公会议

风控要做好新系统或新的特定项目上线的准备,这意味着红岭创投整个的金融脱媒实践开始启动

下一步就是说我们风控条线要做好一切准备,准备新系统的上线,就是我们的新的特定项目的上线。特定项目上线了,我们才真正地解放了,我们各个分公司解放了,我们市场部也解放了,市场部下面各分公司的业务人员也解放了。因为它的风险低多了,而且项目都是很大的,可能几千亿元的项目就上来了。那个时候就全部都由电脑来运算了,人工来做是做不来的。那么授信下去以后,页面上的标可能一下子就是几十个标,每一种类型每天

都有二三十个标挂着,然后我们下面体验店的工作就要上去了,我们全国的体验店就要全部铺开,开始大量发展投资者。这就是整个红岭创投的金融脱媒实践开始启动,我这样一讲,大家就懂我们现在在做什么了。实际上,我们就是在做金融脱媒,也不完全是互联网银行,因为银行有银行的特点,我们仅仅做的是金融脱媒,就是投融资双方直接见面。风险部要把这个作为重点工作。

——2014年12月13日第53期总经理办公会议

风险控制的难点与未来的解决思路

第二块,就是风险控制这块,我们牛总到我们公司正式工作也就两个月。也不容易,各种各样的风险,各种各样的情况,各种各样的模板,包括你们提出的很多东西都很有道理。我听了你们讲得都很好,我们也想更加简洁,更加有效,客户用起来更快,而且上下沟通起来更加方便。牛总比我更着急,他现在也是每天晚上只睡三个小时,业务又怕上不去,又怕出风险。队伍又跟不上,还要培养人。我不是在诉苦,我跟你们讲的都是实事求是的话,这就需要我们大家一条心,相互理解、相互谅解、相互支持。你相信我们,我们总公司所有的人,包括我在内,都是为大家服务的。你们提出的所有要求,只要我能做到,我会全力以赴,我一定是这样的,包括我们风控部牛总也是这样的。风控上面实际上我已经把它简化到不能再简化了,就是一个终极风险,一个流动性风险。终极风险就是抵押问题,流动性风险就是能够按期支付利息,按期还本,就这两个问题。只要能控制住,这是最高原则,其他都不重要。这两个一个都不能放弃,放弃了一个就要出问题,就要出大问题。就不是一般的问题。有的企业破产不是终极风险,而是出现了资金链断裂,资金链断裂就是流动性风险。有的企业产生终极风险,那是另外一码事。还有我们1%的风险准备金和基本的风险备付金,和我们每年的利润加起来去控制,我们这个风控水平控制在1%左右的绝对风险,也就是终极风险,它出现的话,我们覆盖它是没有问题的,我们担心的就是流动性风险。流动性风险通常影响是比较大的。随着我们整个业务的发展,刚才在投资发布会上我讲了我的观点,理论上的一些认识和方法就是解决这个问题的,这个问题一旦解

决,需要量。我们严格按天数算,是截止到本月的17号,接上以后,我们流动性风险控制这种轨迹就拉通了。一拉通再往上就不会有可怕的事情发生了。再挺七天,而且我问了一下项总能不能挺得住?没问题!那么在此期间也希望大家能够帮助我们一起把这七天挺过去,这是出现的一些障碍和挫折,在这七天内大家都忍受一下。当然有的人,多数同志都感觉不到,肯定98%都感觉不到,少数能感觉到,没有问题,也就挺一下而已。最多挺个一两天两三天,这不会有很大的问题,做个解释就行了,这是我讲风控这一块。下一步,我相信牛总他们会把今天大家提到的意见全部做个归纳,归纳了以后经常搞个交流。我们现在搞了一个内部刊物,周刊现在的内容还不是很充实,就通过这次会议以后我希望我们每个分公司要有一个通讯员,把分公司的发展、包括筹备组的发展的情况,做一个沟通,大家做一个交流。我们在上面公布出来,哪怕是一句话,一句话新闻都可以。然后每一周发给我们各个分公司的筹备组和分公司,大家看看我们整个红岭公司在发展过程当中的一些轨迹和可以启发的一些东西。我们周报现在已经出到第二期了,原来是我们总经办在搞,现在把它交给企划部了,企划部我们肖总今天也来了,周报以后再发展也可能会变成一个刊物,到最后,可能会变成一个对外发行的刊物。慢慢来,就跟我们互联网金融学院一样,一开始我们是在内部培训,下一步可能就对外招生,最后可以跟大学来一起合办这都有可能。这一步一步往下走。这是讲到风险控制这一块。

——南京分公司开业总经理座谈会

风险管理的细化工作要加强

风险管理始终是非常重要的一个工作,刚刚听了一下,牛总的意见我是同意的,日常的、一般性的管理现在已经上了这个台阶,就像信贷工厂一样,每天生产出多少产品来。但是一般管理的细化工作还是要加强,包括每个人的劳动生产率多高,每个人每天的贷款量是多大,这都是劳动生产率的问题,怎样进行有效的组合能够使劳动生产率尽量提高。

——2015年2月7日第5期总裁办公会议