

画龙点睛
扬帆启航

中国华融H
股上市纪实

赖小民◎著

中国金融出版社

画龙点睛
扬帆启航

中国华融H股上市纪实

赖小民◎著

 中国金融出版社

责任编辑：王素娟

责任校对：李俊英

责任印制：程颖

图书在版编目(CIP)数据

画龙点睛 扬帆启航 (Hualong Dianjing Yangfan Qihang) : 中国华融H股上市纪实 / 赖小民著. — 北京: 中国金融出版社, 2016.9

ISBN 978-7-5049-8625-2

I. ①画… II. ①赖… III. ①金融公司—转型经济—研究—中国
IV. ①F832.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第163184号

出版

发行 **中国金融出版社**

社址 北京市丰台区益泽路2号

市场开发部 (010) 63266347, 63805472, 63439533(传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010) 63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010) 66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 北京侨友印刷有限公司

装订 平阳装订厂

尺寸 185毫米×260毫米

印张 25.75

字数 486千

版次 2016年9月第1版

印次 2016年11月第3次印刷

定价 78.00元

ISBN 978-7-5049-8625-2/E.8185

如出现印装错误本社负责调换 联系电话(010) 63263947

序 言

近日，中国华融资产管理股份有限公司（以下简称：中国华融）党委书记、董事长赖小民同志邀请我为他的新著《画龙点睛 扬帆启航——中国华融H股上市纪实》作序。我欣然接受，因为我对中国华融和赖小民同志比较熟悉。这不仅因为中国华融是中国生产力协会的副会长单位，赖小民同志为协会做了大量工作，并多次参加协会举办的各项活动，更让我记忆深刻的是，2012年10月19日，全国企业创新（2012）现场会在中国华融召开，我当时出席了会议，听了赖小民同志对中国华融创新发展的工作汇报，中国华融创造形成的企业转型发展八大创新给我印象很深，中国华融坚持思想观念创新、发展模式创新、体制机制创新、业务平台创新、产品服务创新、管理方式创新、企业文化创新和队伍建设创新等，具有普遍的意义。我认为，中国华融创新工作有“三好”：创新理念好、创新机制好、创新成果好。也是在这次会议上，我代表中国生产力学会授予了赖小民同志和中国华融“全国企业创新示范基地”荣誉称号。

中国华融的成立有着深刻的时代背景。1999年，为应对亚洲金融危机，我国成立了四大金融资产管理公司，专门接收、管理和处置四家国有银行剥离的不良资产，以发挥专业机构的优势，全力化解金融风险。2006年起，随着原有政策性任务逐渐完成，金融资产管理公司开启了商业化转型之路。面对长期从

事政策性业务所形成的思想观念保守、市场化程度不高、商业化转型困难、经营业绩亏空等实际情况，中国华融以创新为引领，提出“五年三步走”发展战略，加大了市场化转型发展新力度，圆满完成了“改制—引战—上市”三部曲，成功实现了从政策性不良资产处置机构向国有大型现代金融资产管理公司、公众上市公司的转型，初步探索出了一条有中国特色的金融资产管理公司商业化转型发展之路，对助推我国的经济发展方式转变发挥了积极作用。

据了解，中国华融在赖小民同志的带领下，经过大家的艰苦努力，以创新为引领，经营业绩连年翻番，实现了超常规、跨越式发展。从2009年到2015年，公司面貌发生了巨大的变化：总资产由2009年的326亿元增加到2015年末的8665亿元，增长了25倍多；净资产由2009年初的155亿元增加到1188亿元，增长了6倍多；归属于本公司股东净利润由2009年的2.6亿元增加到2015年的144.8亿元，复合年增长率达78%。从2009年到2015年短短六年时间，中国华融在赖小民同志和他的同事们的艰苦努力下，已经发展成为中国“资产规模最大、实现利润最多、金融牌照齐全、资本回报最好、总市值最高”的大型国有资产管理公司。中国华融的创新转型实现成果令人赞赏，也证明了一个道理：国有企业只要改革创新、奋发有为，一定可以搞好。中国华融的创新成果让我们看到了国有企业做大、做强、做优的成功实践，感受到了国有经济充满活力、国有资本功能放大、国有资产最大限度实现了保值增值。中国华融的创新实践成果很值得大家思考和借鉴。

当前，我国经济社会正面临深刻的战略转型，随着经济发展进入新常态，金融业的改革对我国经济转型发挥着重要作用。党的十八届五中全会通过的“十三五”规划，围绕创新发展、协调发展、绿色发展、开放发展和共享发展，为深化金融体制改革指明了方向。目前，我国已成长为全球第二大经济体，我国的金融业在全球金融市场中日益扮演着越来越重要的角色。近日，中共中央、

国务院印发的《关于深化国有企业改革的指导意见》，通篇体现了把国有企业打造为独立市场主体这一改革取向。从这个角度讲，中国华融从政策性金融机构成功转型为市场化经营主体，其实践经验，其适应市场变化的创新历程，对我们来说是弥足珍贵的。中国华融在市场化转型中的创新、在企业管理中积累的经验，不仅对中国华融本身有意义，而且对于我国国有企业改革创新，特别是金融体制改革下的金融机构转型创新很有借鉴意义，中国华融的故事和中国华融的经验很值得大家总结和借鉴。

赖小民同志的《画龙点睛 扬帆启航——中国华融H股上市纪实》一书是着眼于我国金融改革发展大局和国有金融企业改革创新转型的深化，结合中国华融创新发展实践，对探索金融资产管理公司商业化改革创新转型发展之路进行思考的理论结晶和实践总结，很值得大家一读。赖小民同志从事金融工作30年，有较为深厚的经济金融理论功底和丰富的金融实践工作经验，他还担任了中国企业家协会和中国企业家联合会副会长，为我国经济金融管理体制改革发展 and 金融企业创新转型做了许多有益的工作。小民同志勤于学习，善于思考，勇于创新，敢于担当，干事成事给我印象很深。该书是小民同志继《战略大转型——中国华融创新发展理论与实践》后的又一力作，全书内容脉络从“东南亚金融危机”背景下，中国华融的诞生讲起，不断创新转型、发展壮大，为读者展示了一幅波澜壮阔的“中国华融战略转型发展”画卷。读后，为之兴奋，为之敬佩。中国华融的故事，是创新发展的故事；中国华融的业绩，是骄人的；中国华融的发展，是超常规、跨越式的。同时，我也感到中国华融的成绩和光环背后是一段鲜为人知、披荆斩棘的创业之旅、创新之路。商业化转型、改制、上市一路走来，小民同志和大家克服了许多常人难以想象的艰难困苦，在中国华融党委的有力领导下，凭着华融人“特别能吃苦、特别能战斗”的精气神，硬是把一家资源枯竭、经营亏损的困难企业，创新转型发展成国内最大、在国

际上有一定影响力的公众上市公司，成功登陆香港联交所，在当时资本市场总体低迷的不利形势下，创造了中国金融资产管理公司一段险中取胜、画龙点睛的历史，书写了一曲振奋人心的故事，昭示了一个值得期待的未来。

思路决定出路，道路决定命运。大国经济发展需要大国金融支持。今天的中国，在金融改革进程中，在经济转型背景下，选择一条正确的道路，统筹利用国际、国内两个市场两种资源，最终达到大型国有金融机构商业化转型的战略目标，是一项艰巨而意义重大的历史性任务。中国华融的故事启示我们：中国金融企业只要牢牢把握住中国经济转型的历史机遇，以改革创新为引领、以转型发展为目的，顽强拼搏，开拓进取，奋发有为，就一定会在未来的某一天，站在国际金融的大舞台上，与具有国际影响力的、世界顶尖的金融企业比肩。

我们期待中国华融的明天会更好！

第十届全国人民代表大会常务委员会副委员长

中国生产力学会名誉会长

2016年5月于北京

蒋正华

开篇的话

2015年10月30日上午9点30分，这是一个极其普通的时刻，但对我和全体华融人却是一个永久镌刻脑海的时刻，也是一个必将永久载入中国华融改革发展历史的重要时刻。香港，联合交易所大厅，随着全场嘉宾齐声倒计时：“五、四、三、二、一！”我兴奋地举起手中的红锤，奋力一击，一声洪亮的锣声响彻大厅，中国华融资产管理股份有限公司（中国华融，2799.HK）成功在香港主板挂牌上市！这一刻，在场嘉宾难掩激动的心情，全场沸腾，掌声雷动，庆贺中国华融开市大吉！这一刻，我和全体华融人一道激动兴奋，同时倍感自豪。这一刻，击鼓传花，中国华融这条巨龙终于画龙点睛、雕琢成型了！这一刻，标志着中国华融“五年三步走”战略圆满收官、“改制—引战—上市”三部曲顺利完成；同时，也标志着中国华融成为国际公众公司，开启创新转型发展新征程！

16载春华秋实，16载筚路蓝缕，16载百转千回，中国华融终于成为2015年香港主板一颗闪亮的新星，璀璨夺目，气贯长虹，久久为功！中国华融从2009年实施市场化转型发展至今，七年来的变化翻天覆地，从数字看华融，可圈可点、精彩传奇。总资产从2009年初的326亿元增长到目前的8665亿元，增长了25倍多，成为中国最大的资产管理公司；净资产由2009年初的155亿元增长到1188亿元，增长了6倍多，相当于再造了6个多中国华融，实现了国有资产最大限度保值增值；归属于本公司股东利润由2009年初的2.6亿元增长到2015年的144.8亿元，增长了54倍多；总资产、净资产、归属于本公司

股东净利润年均复合增长率为 59.77%、33.76%、77.58%，近三年平均 ROE 保持在 20% 左右，核心指标全面超越并领跑同业，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、金融牌照最全、总市值最高”的国有金融资产管理公司和大型金融控股企业。七年来，华融人那些“敢为天下先，爱拼才会赢”的闯劲，那些“争创利润，比学赶超”可歌可泣的事迹，那些“五加二，白加黑”鲜活生动的场景总是历历在目，让我按耐不住内心的激动和喜悦，总想把我的亲身感受和华融精彩的故事用笔墨记录下来，告诉大家……

2009 年初，中国银监会党委决定派我到中国华融任职，时任中国银监会主席的刘明康同志到中国华融亲自宣布我的任命，从此我与中国华融结下了不解之缘。之前，我在中国银监会任办公厅主任、首席新闻发言人，曾先后在中国人民银行总行计划资金司、信贷管理司、北京银监局、中国银监会办公厅等多处任职，有 26 年的金融监管经验，对宏观经济和金融相当熟悉，到金融企业，“由猫变鼠”还是头一遭。上任之前，虽然对华融有所了解，对华融的困难也早有耳闻，但当我第一次看到华融的数据报表时，着实让我感到不小的压力，心情也颇有些沉重。来之前，知道资产管理公司经营困难，但没想到华融这么困难。虽然在前两任总裁杨凯生和丁仲篪同志带领下，中国华融有一支特别守规矩、特别能战斗的队伍，而且商业化转型也已经搭建起了初步的金融控股集团的构架，有发展的基础；但分支机构大面积严重亏损，子公司利润微薄，集团拨备少、抗风险能力弱，历史遗留案件多，员工结构严重老化……转型之初的华融困难重重，一片迷茫。我是一个不服输的人，既来之，则干之，干好之。带着种种疑问和不服输的劲头，我下定决心，不论是出于自身使命还是作为一名共产党员的党性、良心和责任，都一定要迎难而上，彻底改变华融的现状。

把准脉，才能下对药。我首先开始了深入的调研。当时的华融就像一条陷在浅滩、还没成型的龙，尽管大家非常努力，取得了一些成果，但是由于抱着回归工行的幻想，守着过去的经验，不能适应新的形势，只能“在迷茫中转型，在困难中前行，在夹缝中生存”。一是主业不足。原有政策性剥离的不良资产

已处置得所剩无几，新的资产包又很少，而且大家也不愿意做不良资产，普遍认为资产包处置难度大，盈利少，业务开展得不偿失，所以传统不良资产业务基本已被放弃。二是方向不明。虽然商业化转型搭建了一些金融领域子公司，但普遍行业排名靠后，子公司各自为战，竞争力不强，和母公司也没有发挥协同效应。三是思想守旧不创新。大多数同志还处在政策性时期，等靠要思想严重，市场开拓意识不强。四是经济形势不乐观。从外部环境看，国内外经济形势也是让人忧心忡忡，国际金融危机仍在发展中，世界经济疲弱不振；2008年中国经济连续四个月下行，第四季度GDP同比增速跌至6.8%，2009年第一季度甚至只有6.1%，创下多年来最低点。公司内外两相对照，真是让人感觉一副千斤重担压在肩头。

思路决定出路。经过深入调研，我初步形成了一套中国华融改革的完整思路，并与当时兼任中国华融党委书记的姜建清同志沟通汇报，建清同志非常支持我的工作，鼓励我放手干。紧接着，我与党委班子其他同志统一了思想，强调：靠天靠地不如靠自己，华融已没有退路，回归工行不可能也不现实，转型发展没有成功的国际经验，只能横下一条心，破釜沉舟，背水一战，通过创新，深化改革，加快发展，实现转型。2009年2月26日，我在公司全系统年初工作会议上，响亮地提出了“12345”工作思路，以及“五年三步走”发展战略，为华融这条龙描绘蓝图，确定了中国华融当时转型发展的总目标、任务书、路线图和时间表。“总目标”就是通过改革创新、转型发展实现企业新的定位：“专业的资产经营管理者，优秀的综合金融服务商。”“任务书”就是“做强主业，做大利润，做响品牌，不断增强可持续发展能力”，完成“四大转型”：由政策性机构向市场化企业转型，由传统单一的不良资产处置业务向现代综合金融服务业务转型，由非上市公司向公众上市公司转型，由国内业务为主向国内国际业务并重的国际化转型。“路线图”和“时间表”就是实现中国华融“五年三步走”创新转型发展战略：一是大力推进大客户战略，彻底走市场化路子；二是改制、引战，适时引进优秀的境内外战略投资者，走市场化、多元化、综

合化、国际化的现代金融企业发展路子；三是择机上市，实现公司跨越式发展，走可持续发展之路。大政方针已定，接下来是如何落实具体的“打法”。这几年，我带领华融团队在市场上“摸爬滚打”，感触比较深刻的是“七大举措”：

思想观念先行。来华融之初，有的同志善意提醒我：“不是你改变华融，就是华融改变你。”听后，我一笑了之，因为我坚信我能改变华融。要改变华融，从何入手？我首先把思想观念作为突破口，持续进行洗脑“风暴”，为华融确定了“以市场为导向，以客户为中心，以盈利为目标”“听党的话，跟政府走，按市场规律办事”“大发展小困难，小发展大困难，不发展最困难”“比较看差距，落后求奋进”等一系列商业化转型的新理念，让这些先进的企业文化入耳、入脑、入心、入行动。这些新理念系统总结整理成178条“中国华融理念与信条”，朗朗上口、管用有效，一直引领中国华融不断创新发展。

强势回归主业。来到华融之初，我就有一种强烈的意识，国家专门成立资产管理公司就是专司不良资产处置的，这是主业。中国华融不能没有主业，也不能不做主业，这是国家赋予我们的使命，也是我们资产管理公司生存的根基。资产管理公司不做不良资产主业，于情于理都说不过去。从政策性阶段的“给米做饭”到商业化转型的“找米下锅”，“米”在哪里？我的答案就是“找市场”！2009年初，我就带领华融喊出了“强势回归主业”这个响亮的口号。因为随着中国经济增速回落，银行业不良贷款余额及比例必将上升，非金融企业应收账款也会持续增加，同时，国家推进产业结构转型升级，金融资产管理公司不良资产主业必将迎来新一轮发展周期。基于上述判断，我和党委一班人果断决策，重新组建华融资产经营管理部门，选调得力团队，专做不良资产业务，并提出“只要有资产管理的市场，就要有中国华融的声音；只要有资产管理的人才，就要有中国华融的团队；只要有资产管理的经验，就要有中国华融的成功案例”。我要求，各分公司要在市场上大力开展不良资产商业化收购，改变简单的“收购+处置”一卖了之的传统做法，向“收购+重组”、“结构化投融资+管理”的长线经营转型，以增量盘存量、以时间换空间，用股债结合、产融结合的长

线打法，实现资产沉淀后价值的提升和再造。与此同时，2009年初我又激活了华融置业这一地产平台，用“存量+增量”，实施“金融+实业+地产+重组”等一系列创新业务，把产业链、服务链、增值链加长，实现国有资产保值增值，取得了很好的效果。如今，这一打法收到显著成效，实现了同业市场占比“三分天下有其一”，主业核心竞争力不断增强。

实施大客户战略。自2009年以来，中国华融另一个重要打法就是坚持“听党的话，跟政府走，按市场规律办事”经营理念，推进大客户战略，与大政府、大企业、大金融机构等建立“资源共享、优势互补、风险共担、利益均沾、互惠双赢、合作发展”的新型战略合作伙伴关系。七年来，我作为中国华融首席市场营销官，每年都要飞30多万公里，相当于一年绕地球七八圈，走遍了30多个省市，人不歇脚、马不停蹄，身先士卒、亲力亲为，每到一处都去拜访当地党政领导和大客户，宣传华融品牌、寻求合作商机，签订战略合作协议。目前，中国华融与包括4个直辖市在内的15家省级政府、众多金融机构和大型企业类客户签署全面战略合作协议，成为与地方政府签署战略合作协议最多的国有金融企业。截至2015年底，中国华融累计签署战略合作协议325份，客户总量7143家，客户综合满意度达98.6%。

激发企业内生活力。市场找到了，客户也有了，接下来就是调动公司内部积极性。一是下达利润计划。我始终认为，一个企业没有利润谈不上发展，生存都困难；一个企业利润太少没有核心竞争力，没有话语权，终究会被市场淘汰出局。2009年初，我破天荒地第一次提出要给全公司下达年度利润计划，大家觉得压力很大，搞商业化经营还“两眼一抹黑”，完成利润指标更是无从下手。但我的态度异常坚定，对大家说，“同志们要统一思想、坚定信心、迎难而上，在下达年度利润计划这个问题上分公司、子公司都不许有杂音，不能等靠要，不要有幻想，中国华融25家分支机构不能再亏损下去了，否则对不起国家，对不起良心和责任，大家必须背水一战，奋发有为，改变面貌；必须下利润计划，而且必须完成利润计划”。然后，我和党委成员一起，每人包片

3~5个省，将公司领导和大家捆在一起干。二是绩效考核优先。将绩效与利润等经营业绩挂钩，鼓励员工“多创利润、多劳多得”，允许业绩好的员工收入比公司高管收入高，倡导“以业绩论英雄，以风险论成败，以质量论高低，以绩效论报酬”。并且，我提议专门设立总裁奖励基金，重点奖励有重大创新、有重大贡献、能解决实际问题的先进集体和先进个人，这极大地激活了员工积极性，各单位“不用扬鞭自奋蹄”，就像打了“鸡血”似的，迅速在全系统形成了“你追我赶，比学赶超，争优创先”的热潮。三是引进专业人才。“万事皆靠人。”七年来，华融引进各类人才5000人，为华融发展提供了内生动力，尤其是引进了一个“疯子”——广东分公司总经理周伙荣同志，成为中国华融最会挣钱的人。当年的周伙荣在广东金融界是一个较有名气的人物，深耕广东市场几十年。为了打动他，我开门见山：“中国华融是国企，没办法给你高薪，但可以给你一个放手干事业的平台。”最终，中国华融的国企平台、我的感召力打动了他，他毅然决定放弃几百万元的年薪，义无反顾来到中国华融。周伙荣来的当年就提出广东分公司要“摘掉亏损帽子”的“大话”，公司上下几乎没人相信，因为广东分公司已连续三年亏损了，仅2008年就亏损1800多万元，是个老大难的亏损大户，要改变广东分公司的亏损状况谈何容易。但周伙荣做到了，他彻底改变了广东分公司的现状。在他的带领下，广东分公司上下奋力拼搏、创新转型，发挥“5+2”、“白+黑”、“夜总会”（夜里总开会）精神，2009年一举扭亏为盈，实现盈利700万元！2010年又再创佳绩，实现1.33亿元利润，相当于2010年32家分公司（营业部）总利润的1/7还多！2011年，实现利润2.74亿元；2012年，实现利润5.62亿元；2013年，实现利润8.8亿元；2014年实现利润13亿元！广东分公司成为全系统的“领头羊”，周伙荣同志成为了中国华融的英雄。在我的提议下，并经公司党委一致通过，号召全系统学习“周伙荣工作法”，其核心是“新时代的老黄牛精神”，要义是“创新、激情、勤奋、坚毅、执着、效益”。一石激起千层浪，广东分公司的榜样力量和“周伙荣精神”迅速引燃了中国华融“聚是一团火，散是满天星，星火燎原，照亮华融”的精气神。大家比学赶超、你追我赶，公司利润实现连续高速增长。到2015年底，32家分

分支机构实现总利润192亿元，与2010年公司下达全系统32家分支机构利润计划1亿元相比千差万别。其中，广东分公司2015年实现利润总额19.5亿元，人均创利2000多万元，一直成为全系统学习的标兵和发展的“领头羊”。周伙荣同志功不可没！

打造综合金融服务商。除“强势回归主业”，做好“专业的资产经营管理者”之外，另一个就是走综合金融控股集团的路子，做“优秀的综合金融服务商”。放眼全球，综合经营是金融业大势所趋，也是中国金融机构转型发展的现实选择。过去在监管部门我一直对金融控股集团发展十分关注，但都停留在理论知识层面上，来到华融这个舞台恰好是一次很好的实践机会，可以大展身手。来到华融之初，我就坚定了要把华融打造成金融控股集团、成为国内优秀的综合金融服务商的决心。这几年，中国华融牢牢把握创新驱动战略，依托自身不良资产经营管理主业的核心优势，创新思路，有效整合金融牌照，形成旗下分公司和控股子公司“一体两翼”的战略架构，依托各类金融业务协同作战、协同创新，打好“组合拳”，推动综合经营效益从“加法”到“乘法”，在已经拥有租赁、证券、信托等牌照的基础上，激活房地产公司、重组拿下银行牌照、成功获批准筹建消费金融公司，收购香港持牌公司组建华融金控，进一步推动前海财富、西部投资等新的平台子公司，金融控股集团架构日渐清晰，金融服务功能和手段不断增强，走出一条有中国特色的金融资产管理公司市场化转型为现代金融控股集团的新路子。

加快国际化进程。在做强做大国内业务的同时，我也在思考由国内业务为主向国内国际业务并重的国际化转型。随着国内各家金融机构的快速发展，金融领域的竞争越来越激烈，各项业务的利润率越来越低，正在走向红海。在此情况下，开拓国际市场的蓝海就成为一个必然选择，一方面国际市场上资金充裕、成本低；另一方面随着国家战略的推动，中国企业“走出去”，也需要我国金融企业在国际市场上给予支持。因此，中国华融积极加快国际化转型，开拓国际业务，努力构建一个“政府推动、企业主导、金融支撑、市场运作”四

位一体的海外投资服务体系，通过不断提速国际化战略转型、积极响应国家“一带一路”、自贸区建设等发展战略，加大海外布局。为了实现这一战略转型，我一方面在国际市场上打响中国华融品牌的知名度，另一方面在国际资本市场上加大投融资和经营力度，培育利润增长极。目前，中国华融的品牌已经获得了境内外资本市场的高度认可，国际三大信用评级公司穆迪、标普和惠誉分别给予了“A3”、“A-”和“A”的国内同类金融机构最高评级，所有评级展望均为稳定。2015年1月5日，中国华融通过境外平台公司设立50亿美元中期票据计划；1月8日，中国华融在该中期票据计划项下成功定价发行32亿美元境外债券，受到境外债券市场和广大国际投资者的好评和市场认可，成为全球S规则最大规模高等级美元金融机构债券发行。11月12日，中国华融又通过境外平台公司发行了剩余18亿美元境外债券，市场反响依然热烈，投资者踊跃认购，彰显了中国华融良好的品牌实力和国际影响力。在国际化平台布局上，中国华融近年来先后新设华融（香港）国际、上海自贸区分公司、深圳前海财富管理公司等国际化业务平台，其中，华融国际经过两年多经营运作，2015年上半年实现净利润16亿元人民币，是2014年同期的47倍，盈利能力在系统内名列前茅。2015年8月31日，华融顺利完成了对香港挂牌上市公司天行国际的股权交割，以之为基础组建的“华融国际金融控股有限公司”正式成为中国华融的第一家海外挂牌券商，迈出了打造多牌照国际化金融平台战略的重要一步。以收购天行国际并组建华融金控为契机，中国华融积极开展“1、2、4、6、9”牌照和QFLP基金业务，加大对并购业务和投行业务的实践探索，以牌照业务获取不占资本的利润资金流，以多元化的盈利模式形成业务的良性循环。在国际业务开展上，中国华融在持续推进传统业务的同时，不断加大创新力度，积极探索技术型、智力型、效益型业务，提高轻资本、技术推动型的业务占比；通过综合运用债+认购权证、股+认沽权证、普通股/优先股+认购权证等混合证券金融工具，打造了以债权和可转债确保前期基本收益，股权、可转股债（EB）、认购权证等混合证券（夹层投资），获取远期红利的“前端薄利、中期厚利、长期红利”的盈利链条。

推行“改制、引战、上市”。随着公司规模不断做大、业绩不断做强、业务不断做开，经国务院批准，2012年10月12日，中国华融资产管理股份有限公司揭牌成立，标志着中国华融完成了从政策性向商业化的转型。2014年8月18日，公司在保持大股东财政部控股、原股东中国人寿增持的基础上，引入美国华平集团、中金公司、马来西亚国库、中粮集团等八家境内外优秀的战略投资者，融入资本145.43亿元人民币，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，最大限度实现了国有资产保值增值，为未来上市奠定了重要基础。成功引战后，又迅速启动上市，我们专门成立了上市领导小组，组建了上市办公室，从2014年底着手上市工作，经过近一年的时间，于2015年10月30日成功在香港主板上市。上市工作在书里有详细介绍，我这里特别想说一些上市背景及过程。

中国华融在港上市可谓一波三折，我们是在市场低迷的情况下，冒着“枪林弹雨”冲出去的，而且发行相当成功，是香港2015年下半年最大的一单IPO。2015年上半年，境内外股市气势如虹，华泰证券等上半年在港发行的金融类公司都获得超额认购，形势一片大好。但紧接着股灾来袭，股市掉头急转直下，前期与华融沟通良好的国内外投资者都开始犹豫，成功上市的难度大增，原定的上市日期被迫推迟。尽管如此，仍然有一批投资者十分看好华融，对中国华融的上市举全力支持，比如我们的基石投资者之一——远洋地产，我亲自与远洋地产李明董事长谈，双方谈得十分投机，我说：“李董事长，您是远洋一把手，我是华融一把手，这个事我们今天就定下来，您看怎么样？”李明董事长当场就拍板，投资10亿美元，第二天我们就签了协议。还有英皇集团的杨老先生，得知中国华融要上市，他和我谈：“小民，华融上市你需要多少资金和我谈一声，我一定鼎力支持！”这让我十分感动。还有国网英大、重庆渝富、中融信托等等，正是这些华融的“铁哥们”为华融的上市打下了最坚实的基础，我也对他们表示最衷心的感谢！基石投资者确定后，是否启动全球路演成为最艰难的决定，因为一旦启动就是开弓没有回头箭。当时，市场刚刚结束一轮下跌，

前景还不明朗，我将华融上市的投行团队一起请来，开会分析市场前景和美联储加息可能性，听取大家对华融上市时机选择的意见。大家意见非常一致，都认为市场情况不好，虽然当时美联储加息可能性不大，但仍不建议那时启动全球路演。经过慎重考虑，我决定暂缓启动，时刻关注市场变动，做好随时启动的准备。作出这个决定，主要是基于中国华融在启动路演时主要面临三大挑战：一是市场行情低迷的挑战。上市前A股和H股均遭重挫，恒生指数从第二季度的28 000点左右回调至9月底时的不足23 000点，给投资者信心带来严重影响，机构投资者对香港IPO市场情绪普遍不高，此时上市，让不少投行为中国华融捏了一把汗。二是同业上市公司估值较低的挑战。同业上市公司股票估值跌破发行价，也跌破每股净资产值，根据资本市场惯例，IPO发行价不仅要参考同业公司的估值，还要给予10%~15%的IPO折扣，这对中国华融的IPO定价提出了极大的挑战。三是发行时间窗口撞车的挑战。10月26日，内地一家大型金融机构赶在中国华融前面发行，给投资者投资选择带来难题，分流了部分机构投资者。但是随着中央一系列救市措施的逐渐到位，市场开始企稳，投资者情绪也已渐渐稳定。虽然此时市场氛围仍然比较紧张，很多投行也都不建议暂缓后不久就启动，但是我决定即使“冒着枪林弹雨也要冲出去”，因为华融就像是我自己的孩子一样，我心里非常清楚它是好还是丑，我坚信一定能发出去，这份坚定既源于我对中国华融良好业绩的自信，也源于我对市场走势的准确判断。我预估了中国华融发行的各种结果，并针对各种结果一一做了预案。同业公司的低估值是困扰中国华融发行定价的最大挑战，为此，我对股票定价提出三大原则：一是底线原则，不低于每股净资产值，确保国有资产保值增值；二是对比原则，参照同业上市公司的估值水平，优于同业；三是投资者合理回报原则，让市场对中国华融股票充满信心。居安思危，心底有数，做最坏的打算，求最好的结果，我要把这份笃定和信心带给整个团队，这是我做事的一贯风格，也是中国华融迈向成功上市最重要的保障。整个十一假期，全体上市团队都加班加点，紧跟各家投资者，收集市场和投资者的最新动态。10月8日国庆长假结束一早，我就召开党委会议，