

A COLLECTION OF THE GREAT STRATEGIC
TRANSFORMATION PRACTICES

*Typical Case Studies on Business Innovation &
Transformation of China Huarong*

战略大转型

实战汇编

中国华融创新转型业务经典案例

赖小民◎著



中国华融

 中国金融出版社

A COLLECTION OF THE GREAT STRATEGIC TRANSFORMATION PRACTICES

*Typical Case Studies on Business Innovation &
Transformation of China Huarong*

战略大转型 实战汇编

中国华融创新转型业务经典案例

赖小民◎著



中国华融

 中国金融出版社

责任编辑：张智慧 赵晨子

责任校对：李俊英

责任印制：程 颖

图书在版编目 (CIP) 数据

战略大转型实战汇编：中国华融创新转型业务经典案例 (Zhanlüe Dazhuanxing Shizhan Huibian: Zhongguo Huarong Chuangxin Zhuanxing Yewu Jingdian Anli) / 赖小民著. —北京：中国金融出版社，2017.6

ISBN 978 - 7 - 5049 - 8977 - 2

I. ①战… II. ①赖… III. ①金融企业—企业管理—案例—中国
IV. ①F832.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第079063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 天津银博印刷集团有限公司

尺寸 185毫米×260毫米

印张 27

字数 360千

版次 2017年6月第1版

印次 2017年6月第1次印刷

定价 78.00元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 8977 - 2

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

时间过得很快，一晃我到中国华融工作已有八年了。时值丁酉年季春，生机勃勃，万象更新。望着窗外金融大街上的车水马龙，心中感慨万千。大道至简，水利万物，金融似水灌溉实体，在经济与社会变迁的沧海桑田中，创造着历史，成就着现在，孕育着未来。以中国华融为代表的四大资产管理公司在金融这池活水中，顺势而为、顺时而变，历经蹒跚前进、谋新求变，实现了涅槃重生、破茧化蝶。从诞生于亚洲金融危机之时，圆满完成国家下达的政策性不良资产处置任务，到突破“十年大限”，探索商业化转型之路，再到创新引领发展，转型为综合经营的市场化金融控股集团，迅速成长为金融市场上的一支新兴力量，金融资产管理行业的同仁付出了难以想象的艰辛与努力。期间，我和全体华融人有幸投身改革、参与历史、见证时代，以金融实践书写时代气象，也成就了中国华融的跨越式发展。

1999年，以华融为代表的中国四大资产管理公司的诞生为维护金融体系稳健运行、防范化解金融风险发挥了“安全网”、“防火墙”和“稳定器”的重要作用。自2006年起，随着原有政策性处置任务的完成，四大资产管理公司共同面临着业务资源日趋枯竭的困境，生存与发展的的问题日益突出，亟需转型。在这一过程中，中国华融充分利用不良资产管理主业基础，创新引领全周期业务体系，并审时度势地根据国家宏观政策选择和调整行业侧重，广泛接触供应链上下游客户，挖掘到了自身在新形势下的全新价值，将历史

赋予的挑战转化为了时代浪潮中的华彩篇章。2009年初，我接受中国银监会党委任命正式执掌中国华融，在党中央、国务院的关心支持和银监会、财政部、人民银行悉心指导下，经过全体华融人创新努力，到2016年末，中国华融发展成为中国“资产规模最大、盈利能力最强、实现利润最多、股权回报良好、金融牌照齐全、总市值最高、品牌价值响亮”的大型国有金融资产管理公司，短短八年时间，在历史长河中只是惊鸿一瞥，但对于中国华融却是沧海桑田。期间，中国华融不但由过去单一的收购处置不良资产的政策性机构，成功地转型为集多种业务于一体的市场化机构，而且在多元化、市场化、综合化、国际化方面取得了长足的进步，实现了超常规、跨越式、又好又快又稳的发展。截至2016年末，中国华融员工为1.13万人，比2008年末增长近4倍；总资产突破1.4万亿元，比2008年末增长近43倍；集团净资产已超过1500亿元，比2008年末增长近10倍，相当于8年再造了10个中国华融；实现集团净利润231.1亿元，比2008年末增长近68倍；拨备覆盖率达444.4%，拨备比为8.8%；当年缴税139.5亿元，近4年累计缴纳税款439亿元，成为北京市西城区利税大户；ROE回报率为18.4%，ROA回报率为2.0%。各项指标优良，符合监管要求。中国华融跑赢大势、跑赢市场，成功入选“2016中国企业500强”、“2016中国服务业企业500强”、“《财富》中国500强”。特别是，继2015年10月30日成功在香港上市后，中国华融A股发行申请又于2016年12月23日获得中国证监会正式受理，为开启A股发行之路揭开了序幕。金融资产管理行业的发展和巨变，反映了历史浪潮下的必然选择，更展现了所有改革者勇为时代弄潮儿的开拓精神，中国华融作为其中一个重要的引领者，创新发展成为行业的领头羊、排头兵，以自己的故事讲述了时代更迭中的行业转型。

作为中国资产管理行业发展蜕变的见证人和亲历者，作为中国华融商业化转型的掌门人和引领者，我既因资产管理行业日新月异的变化而思绪

万千，也因中国华融突飞猛进的发展而感慨不已。回首来时路，无数画面历历在目，无数时刻记忆犹新。我有责任将中国华融披荆斩棘、开拓创新的商业化转型故事讲述出来，更有责任将金融资产管理公司在当今时代的新定位和新价值展现出来。因此，我带领一班人马全面梳理了中国华融商业化转型以来的经典项目案例，用61个实实在在的鲜活案例书写华融故事，从实战的角度还原中国华融自商业化转型以来脚踏实地、稳健创新、逐步推进业务开展的艰辛历程，凸显中国华融“五年三步走”转型发展的成功战略部署与实践，彰显中国华融从单一不良资产处置机构转型为金融控股集团的辉煌成果。与此同时，中国华融历经的不平凡之路展现了我国金融资产管理公司在特定历史时期的求索与创新，刻画了整个行业从亚洲金融危机到中国深化金融体制改革以来的蜕变和起伏，反映了金融资产管理公司在大资管时代重新定位的新内涵和转型中的新发展。另外，我们也借华融故事向外部读者发出一封走近中国华融、走近金融资产管理行业的邀请函，为大家展开一幅幅中国华融改革创新、艰苦创业、波澜壮阔、奋发有为的转型发展画卷，弥补外界对我国金融资产管理行业深度了解和认知的一个空白，给历史和后人留下深刻的记忆和励志篇章。

61个实战案例的选择，展现了中国华融战略大转型的实践之路，是所有华融人在转型发展道路上攻坚克难、砥砺前行的开拓精神和与时俱进、开拓创新的变革意识的具体体现。总的来说，中国华融的转型实践之路主要围绕三大方面展开，本书也正是围绕这三大方面对华融史上的经典案例进行拾捡和联串。

其一，紧跟中央要求，响应国家战略，贴近政府步伐，支持经济发展。“听党的话，跟政府走，按市场规律办事”，这一独特的经营理念是我在中国华融的业务实践中逐渐思考和提炼出来的，也是中国华融实现成功转型的首要因素。作为一名共产党员，我始终秉承着共产党员的党性、担当和责任，

致力于将中国华融打造成一家承担社会责任、践行央企义务的金融机构。中国华融在业务开展中夯实发展基础，把握发展方向，控制发展节奏，提升发展质量，自商业化转型以来，通过搭建多家子公司平台，借助“一体两翼”战略架构，自觉在思想上、行动上与党中央保持高度一致，紧密围绕国家的各项发展战略，以落地项目响应政府号召，同时按照“资源共享、优势互补、风险共担、利益均沾、互惠双赢、合作发展”的原则，积极推进与政府的合作关系，在八年的时间里与 20 多个省份的各级政府签订了战略合作协议。特别是以习近平总书记系列重要讲话和治国理政的新理念、新思想、新战略，统一思想、武装头脑、指导实践，在党的领导下，不断把中国华融做强做优做大，取得了一个又一个好的经营业绩。实践证明，党的十八大以来的五年时间里，在以习近平同志为核心的党中央坚强领导下，中国华融同所有国有企业一样，这五年是中国华融发展最快、挣钱最多、效益最好、抗风险能力最强、品牌最响、人员素质最高的五年。中国华融在业务开展中自觉地将党的思想、理论、路线、方针、政策与自身发展实践相结合，将党对经济社会发展规律的科学总结内化为自身的长期发展战略，始终坚持把党建工作与中心工作、业务工作一起谋划、一起部署、一起督察、一起落实，“把抓好党建作为最大的政绩”要求记在心中、想在脑中、扛在肩上、落实在行动上、体现在优良的经营业绩效果上，永葆“国企为国”本色。

一是助推国企改革进程，支持国家供给侧结构性改革。国企改革是中央实施做强做优做大国有企业方针的重大战略步骤，是整个经济体制改革的中心环节。中国华融成立之初，除负责处置工商银行的不良资产之外，还承担着对部分大中型骨干国有企业实施政策性债转股的重大使命，并先后接收了近 600 户大中型企业的拟转股债权。我们将债转股资产作为重要的战略性资源，一方面根据国家产业政策、行业运行趋势，并结合企业实际情况研判债转股企业的发展前景，制订分类管理、因企施策、有退有留的经营策略；另

一方面密切关注国企改革进程，紧扣国企改革脉搏，积极配合、顺势而为，在维护好股东权益的同时把握时机盘活存量，实现股权的重组、变现和价值提升。因此，面临着支付买断资金的压力，中国华融并没有对债转股资产“一卖了之”简单处置，而是统筹规划、专业运作，在妥善解决企业改制遗留问题、促进国企改革进程、提高国有经济竞争力、放大国有资本功能的同时，通过实施分类管理，向资产处置、资产经营、资产沉淀并重转型，为中国华融实现长期可持续发展发挥更大作用。2017年初，为支持国家供给侧结构性改革，在“去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板”中发挥资产管理公司的独特作用，中国华融专门成立了华融瑞通股权投资管理有限公司，积极参与本轮市场化债转股，充分发挥自身专业优势和功能作用，加强与政府、银行和企业的各方合作，积极把握市场先机，迅速参与其中，利用非债权人身份，在市场机制的规范下，更为公平、公正、客观地平衡各方债权主体利益，对银行体系剥离的拟转股债权更为公允地定价，实现洁净转让、真实出售，提高债转股工作的实施质量和效率，抓住发展新机遇，努力作出新贡献。

二是支持经济发展，服务实体经济，助力产业转型升级。当前，经济发展的新动力在不断增长，“十三五”规划继续实施区域发展总体战略，重点推进“一带一路”、京津冀协同发展、长江经济带和国家自贸区发展战略。中国华融紧跟国家战略步伐，不断强化协同管理，充分发挥资产管理公司的独特功能作用和辐射全国的网络优势，着力深化与地方政府及国有企业的合作，搭建新型战略平台。同时，以多元化的业务产品和服务解决企业危机、化解区域风险、支持实体经济转型升级，以一个个项目实践多方位、深层次地对接国家战略发展，推动区域经济提质增效升级。

三是贯彻“一带一路”政策，推进中国华融国际化转型。“一带一路”是我国新时期的对外开放战略，是金融机构积极“走出去”，提升跨境金融

服务能力，形成金融支持合力，为国家经济战略落地保驾护航的良好机遇。中国华融如何有效对接国家发展政策，真正“走出去”，规划好国际化发展布局尤为关键。中国华融的国际化战略定位于“立足港澳台、服务大中华、对接国家‘一带一路’、内外联动”。在以上战略引导下，中国华融先后搭建起华融国际、华融金控、华融澳门等境外平台公司，不断做开、做强、做优、做大国际业务，并通过实施“粤港澳深琼区域一体化协同发展”政策和积极推进境外发债工作，抢抓市场机遇，充分调动和发挥国际国内“两个市场”、“两种资源”、“两种优势”，优化盈利模式，将国际化发展的出发点和落脚点归结到服务和支撑国家“一带一路”战略上来。

其二，做强主业，立足主业开拓创新，坚持做“专业的资产经营管理者”。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，中国华融不能丢掉主业，也不能弱化主业，这是国家赋予我们的使命，也是资产管理公司生存的根基。2009年初，面对中国华融主业衰退、“无米下锅”的尴尬境地，凭借26年金融宏观政策设计和管理工作经验，基于对我国经济发展趋势和金融结构特征的判断，我果断做出“强势回归不良资产管理主业”的战略决策，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”。如今看来，当时的战略决策和打法十分正确，并且成效显著，不良资产经营业务已成为中国华融产品和服务体系的基础。2016年全国市场抛出5100多亿元不良资产包，中国华融接包2760亿元，在全国市场占比53.67%，再次成为主业的排头兵。目前，我们正在向“中国不良资产市场，中国华融占比最大；中国不良资产品牌，中国华融品牌最响；中国不良资产人才，中国华融素质最高”的方向努力。

打造创新产品、延伸业务链条、深化主业内涵是中国华融做强做优做大

主业的核心动力和重要保障。中国华融在转型发展中紧紧围绕“狠抓存量”和“拓展中国华融增量”两条主线，始终坚持做强主业，积累了丰富的不良资产管理经验和领先的不良资产获取、运营和处置能力，形成了具有核心竞争力的专业技术和客户资源，建立了稳健高效的运营体系、勤勉专业的执行团队和互信共赢的地方政府关系，发展了出色的风险管理能力和领先的风险定价能力，并通过不断进行理念、机制、产品和服务创新保持竞争优势，夯实行业领先地位。一是扩大不良资产收购范围，为中国华融拓宽主业领域、积累客户资源，进一步加大“调结构、转方式”转型力度找到了突破口。伴随信托公司等“类信贷”业务规模的快速发展，中国华融顺势而为，将收购范围由银行类金融机构不良债权，延伸到非银行类金融机构不良债权；后伴随经济结构调整、行业转型升级带来的企业负债率偏高且应收账款周转率偏低，非金融类不良资产供给增加的情况，中国华融积极探索，将收购范围由金融类不良债权，延伸到非金融类不良债权。二是创新不良资产运行模式，从单纯的收购处置到全面的价值提升。中国华融于业内率先规模化开展收购重组业务，针对不良资产细分市场，通过差异化的经营模式，针对流动性暂时出现问题的企业，凭借灵活的定制重组手段，进行信用风险重新定价并将信用风险的化解前移，盘活有存续经营价值的不良债权资产，修复债务人企业信用，挖掘客户核心资产价格和运营价值，实现资产价值发现和价值提升，并在此基础上进一步向“结构化投融资+管理”等长线经营模式转型，盘活沉淀不良资产，延长不良资产经营价值链，实现资产沉淀后价值的提升和再造。三是不良资产业务内涵的深化，从周期性的市场机遇到新的蓝海战略，以综合协同整合中国华融的资产管理业务链条，以债务重组、资产重组、业务重组、管理重组等方式，改善企业资本结构、管理水平和经营状况，最终以到期偿债、转让、回购、上市、并购等方式实现退出并获得增值收益，打开了不良资产业务全周期、全过程、全方位业务的新蓝海。

维护社会稳定、救助危机企业、服务实体经济是中国华融做强做优做大主业的根本出发点和最终落脚点。一方面是通过开展一系列问题企业和不良资产托管类业务，发挥中流砥柱作用，挽狂澜于既倒，并在业务开展中探索出一条以国家政策为指引，以监管部门制度为指导，按市场化、法制化、专业化方式处置集高风险企业集团、高风险金融机构和高风险民营企业等突发债务危机、金融风险 and 公共事件的有效途径。另一方面是通过问题企业和问题项目重组业务，治病救人妙手回春，扶大厦于将倾，在逆周期中充分发挥危机救助专业优势，因势利导，步步为营，通过金融债权与非金融债权的组合收购，收购处置与收购重组的组合打法，“增量+存量”的组合模式等，综合运用股权投资、债务重组、财务重组、资产重组、产业并购等并购重组手段，以及银行信贷、金融租赁、信托融资、证券投行、资产交易、产业基金等多样化金融工具，推动资本有效流动和资源优化配置，实现危机化解和企业重生。

在立足主业开拓创新的过程中，“创新+稳健”是推动中国华融成功转型的不二法宝，是推动中国华融取得良好业绩的核心灵魂，是推动中国华融实现科学可持续发展的重要驱动，是推动中国华融全系统面貌实现深刻变化的不懈动力。创新是往前走，是中国华融做强做优做大、生生不息发展的动力；稳健是接得住，是中国华融行稳致远、可持续发展的基础。创新方面，我提出“思想观念、发展模式、体制机制、业务平台、产品服务、管理方式、企业文化、队伍建设”的八大创新，引导中国华融在转型发展中因形势而变、因市场而变、因客户而变，大力拓展新的业务领域和业务模式，做到人无我有、人有我新、人新我变。稳健方面，我提出要正确处理好“八大关系”，包括速度与质量的关系、利润与风险的关系、创新与合规的关系、当前与长远的关系、内部与外部的关系、条条与块块的关系、总量与结构的关系以及企业发展成果与员工共享的关系，保证中国华融真正能够夯实发展基础，实现又好又稳发展。

在我国经济新常态下，金融资产管理公司基于不良资产处置的专业经验和综合金融服务的多元化手段，拥有化解信用风险和盘活存量的独特定位，拥有提供多元化融资和另类投资的先行优势，拥有持续的业务创新动力、突出的专业技术能力、丰富的资本运作经验，拥有跨周期运营模式、全方位金融服务平台、差异化资产管理和投资平台，在实体企业去杠杆、过剩行业去产能、“僵尸企业”市场出清、支持国家发展战略等方面具有较为显著的天然内生优势。依托上述优势，金融资产管理公司主动适应新常态、寻找新动力、实现新发展，在化解金融系统风险、服务实体经济方面积极发挥“资产收持、资产重组、资产流转和金融保理”四大功能。一是资产收持功能，通过加大投入，大力收购不良资产包或单体收购政府、企业、金融机构等各类不良资产，建立实物和现金形态并重的“资产池”，通过实物资产沉淀和股债结合的长线打法，以上下游收购重组、同行业资产整合、“结构化投资+管理”的长线经营模式，着力化解金融系统风险。二是资产重组功能，以盘活存量资产和整合低效资产为切入点，通过梳理债权债务、优化项目要素、重新配置生产资源和社会资源、整合上下游产业链，帮助实体企业短期解困、远期脱困，盘活银行等金融机构不良资产和企业间“三角”债权，发挥资金链补缺作用；同时，依托丰富的问题企业重组和投行业务经验以及多元化的产融结合资本运作平台，通过运用债务重组、投资完善、以物抵债、以股抵债、商业化债转股、资产整合等手段，可以在配合国家实施化解过剩产能、出清僵尸企业以及防化因担保链等引起的局部金融风险，助推产业链的完整布局和行业的转型升级。三是资产流转功能，通过联合产业资本、探索“不良资产+互联网”模式、开展不良资产证券化等方式，引入具有行业经验和并购重组能力的实业，吸引更多成熟的社会投资者和社会资本，共同围绕不良资产价值链完善和提升开展合作，加快不良资产处置进度，促进资产市场交投，为实体经济转型发展注入新活力。四是金融保理功能，以不良资产主业为切入点，以综合金

融服务为依托，在“不良资产+”上下工夫，通过资产管理、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，为金融企业和工商企业提供资产买卖、资金融通、应收账款管理等一系列的金融保理服务，为实体经济健康发展贡献特殊功能。

其三，开拓进取积极转型，不断向“优秀的综合金融服务商”迈进。除了做强主业，做好“专业的资产经营管理者”之外，我思考较多的就是走综合金融控股集团的路子，把中国华融打造成“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，当时，中国工商银行、中国银行、中国建设银行和交通银行等几大国有银行均已不约而同地将转型方向定义为“综合金融服务商”。对于中国华融来说，由于自身业务的特殊性，要实现综合金融控股集团的目标，必须依托于不良资产经营管理主业的核心优势，通过搭建多元化子公司平台，形成旗下分公司和控股子公司的“一体两翼”的战略架构，逐步实现由传统单一的不良资产处置业务向“逆周期金融救助+顺周期多牌照投融资”于一体的现代综合金融服务业务转型。

首先是组建“一体两翼”架构，搭建金融控股平台。在确定了综合经营和构建金融控股集团的战略发展方向后，中国华融逐步搭建多元化业务平台，丰富自身业务牌照。2006 年中国华融完成收购浙江租赁，正式拉开搭建金融控股平台的序幕。之后，中国华融又陆续获得了证券、信托、银行、期货、基金、地方 AMC 等金融牌照，并搭建了特殊资产管理、私募基金等平台公司，这些业务平台成为中国华融商业化转型后重要的业务支柱和利润来源。目前，中国华融已拥有 33 家分公司（营业部）、30 家子公司，拥有 1 万多名员工，已构建起了能够较好地发挥“一体两翼、协同发展”战略优势的金融控股集团体系，在业务上一方面能够实现不良资产处置业务的专业化、市场化和法治化；另一方面又能够利用综合金融服务手段和功能，支持经济发展、服务实体经济、防

范化解金融风险。

其次是充分发挥“一体两翼”协同效应，最大限度地实现业务联动和融合，打造具有中国华融特色的综合金融服务体系。一是以不良资产主业为基础，优化总部、分公司、子公司之间的客户资源管理和交叉销售系统，将业务沿客户所处产业链上下延伸，逐步实现公司业务链条化，以客户需求为导向，通过全方位的金融服务平台以及差异化的资产管理和投资平台，建立起横跨公司资本架构、纵跨企业生命周期的综合性产品服务体系，为客户提供一揽子、一站式、全生命周期的金融服务。二是化被动为主动，深入挖掘客户需求，寻找客户利益诉求点，切实做到“以客户为中心”，通过产品创新和加强联动，为客户提供量身定制式金融服务方案，并通过加强配套政策跟进和落实，谋求深度合作。三是不断强化各子公司在集团总体战略中的定位，引导子公司不断做大业务规模、优化业务结构、提升盈利能力、增强金融服务功能，最终成为中国华融主营业务的有力支撑和有效补充，为中国华融在“大资管”背景下构建多元化、综合化的金融服务体系奠定了坚实基础。在扎实卓越的工作基础上，中国华融的协同发展进一步由“加法”转变为“乘法”，沿着多元化、综合化、协同化的发展路线，以“一体两翼，协同发展”为原则，走出了具有华融特色的金融控股集团发展道路，这条道路不仅融合了中国华融独一无二的核心特色和综合化经营的多平台优势，而且为将中国华融打造成“一流的资产管理公司”提供了可行的路径。

诚然，中国华融在成长的过程中也有不少发展中的问题、不足和矛盾，主要体现在资本实力和不良资产吸纳能力有限，在不良资产市场供给不断增加、资产市场价格下行压力不断加大的形势下，不能充分吸纳金融体系内不良资产，支持金融机构化解风险以及实体经济修复的需要；经济新常态下市场及信用风险防控压力加大，危机企业救助及问题资产整合面临更大挑战，致使救助性功能的发挥受到影响；外部政策环境、法律环境尚不健全，经济

不确定性因素尚未消除，使仅仅依靠金融资产管理公司一己之力的业务经营难以全面满足助力供给侧改革以及实体经济发展的需要。尽管问题和困难不少，但中国华融仍将坚定地把“改革、发展、稳定”作为总揽全局的关键词，始终做到“改革不停顿，发展不止步，稳定不动摇”，坚持发展是硬道理，牢牢把握发展主旋律、紧紧牵住发展牛鼻子、着力解决发展新障碍、多方寻求发展新机会、努力争取发展新成效，实现又好又稳科学可持续发展。

中国华融自成立以来，18载春华秋实，18载筚路蓝缕，18载栉风沐雨，尤其是2009年强势回归主业、开启彻底市场化的转型以来，全体华融人迎难而上、主动出击，中国华融不断锐意进取、开拓创新，实现了成功转型，取得了丰硕成果。在取得傲人业绩的同时，中国华融始终高度重视培育与商业化转型相适应的企业文化，提升企业软实力，积聚发展正能量，形成“稳健、创新、和谐、发展”的核心文化和“华英成秀，融通致远”的品牌理念，打造了一支“想干事、能干事、会干事、干成事、不出事”的敢于担当、奋发有为、开拓进取的团队。中国华融取得的良好成绩，得益于党和政府的指导引领，得益于社会各界的关心支持，得益于全系统干部职工的拼搏努力，而这些全部都体现在一个个的成功案例上，体现在每个成功项目背后高瞻远瞩、剥茧抽丝、严控风险的专业能力上，体现在每个参与者百折不挠、攻坚克难、齐心协力的敬业精神上。铿锵八年转型路，八千里路云和月！在这不平凡的转型道路中，中国华融积攒了许多经验和智慧，将这些闪光点进行总结和提炼，并服务于下一步探索和前进，无疑有着重要的价值和意义。

总结过去，成效显著；展望未来，任重道远。金融市场百舸争流、风云变幻，中国华融将继续保持“敢为天下先，爱拼才会赢”的奋斗精神，不忘初心，砥砺前行，“撸起袖子加油干”，不断做强主业、做大利润、做实风控、做响品牌，增强核心竞争力和国际影响力，努力打造“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，朝着“世界 500 强”目标大步迈进。忆往昔峥嵘岁月，瞻远景再创辉煌！相信中国华融将继续乘风破浪、扬帆前行……

中国华融的明天一定会更加美好！

杨明

2017 年 4 月

目录 >>> CONTENTS

第一篇

响应国家战略，紧跟政府步伐，支持经济发展

1 “一带一路”抓机遇，丝绸古道添助力	02
发挥资产主业优势 服务地方民生实体	
——支持盖斯集团发展案例	04
布局区域业务 化解债务危机 帮扶企业脱困	
——明峰建材问题企业重组案例	08
盘活存量不良债权 支持特色产业“走出去”	
——羚花绒业金融服务案例	13
创新服务旅游业 古城再展汉唐韵	
——汉文投信托计划案例	16
2 京畿重地补优势，协同发展作贡献	20
立足主业优势 服务环京筑巢引凤	
——阪华集团金融服务案例	22
化解企业债务风险 助力滨海新区建设	
——海匀公司系列合作案例	27