

金融资产管理公司 战略转型的现实选择

●朱志强

(中国信达资产管理公司杭州办事处 浙江杭州 310006)

摘要 本文分析了金融资产管理公司在2006年底完成政策性不良资产处置任务后实施战略转型的内在要求、必然趋势和前提条件,探讨了资产管理公司商业化转型的目标和方向,并对资产管理公司总部及其分支机构如何实现战略转型问题提出了设想。

关键词 资产管理公司 战略转型 财务重组 现实选择

我国金融资产管理公司(Asset Management Company,以下简称AMC)自1999年成立以来,经过七年的处置运作,根据财政部2004年3月制定的《AMC资产处置回收目标考核责任制方案》规定,四家AMC政策性债权资产的处置任务必须于2006年底前完成。随着四家AMC政策性不良资产处置任务的陆续完成,AMC已走到了转型的十字路口,AMC未来将走向何方,以及怎样实现战略转型问题,受到社会各有关方面的高度关注。

一、资产管理公司战略转型是金融改革的内在要求和必然趋势

从客观上说,随着我国经济的持续高速发展和银行业综合改革的不断推进,我国银行业的整体经营状况已逐年好转,不良资产率也有逐年下降的趋势,但经济周期规律和市场经济行为中不确定因素的存在,在商业银行未来经营过程中,增量不良资产仍难以完全避免。特别是随着近年银行信贷的急骤扩张和国家实施宏观调控政策效果的逐步显现,不难预期,银行业未来的不良资产率仍可能反弹上升,作为国家花了极大成本培育起来的不良资产专业处置机构——AMC将不会从金融市场中退出。因此,政策性不良资产处置任务全面完成后,AMC存续的必要性和可能性已不再受到各方面的怀疑,无论是对AMC还是对财政部、银监会、人民银行来说,AMC如何进行商业化(市场化)转型是其目前唯一亟需讨论的主题。

各方面的信息表明,AMC的转型时机已经成

熟。据悉,在AMC“两率”承包方案实施后,财政部内部已对AMC未来去向确定了“区别对待、一司一策”的转型政策。具体来说,其允许AMC实施商业化转型的前提条件有三个:一是全面完成以“两率”(现金回收率和处置费用率)承包为主要内容的政策性债权资产处置回收目标考核任务;二是内部管理和内部控制情况良好,没有严重的违法违规行为;三是具有一支较高素质的员工队伍。从目前的情况看,随着2005年底信达公司首家宣布提前一年完成财政部下达的“两率”承包处置考核任务以来,2006年上半年,长城、东方公司先后完成了政策性不良资产处置“两率”承包考核任务,预计华融公司也将于年底前顺利完成“两率”承包任务。在内管内控方面,华融公司已于2005年取得了ISO9001质量管理体系认证。2006年10月,信达公司同时取得了国际国内ISO9001-2000质量管理体系双认证。通过引进国际先进的管理理念和管理方法,借助ISO进行全面的整章建制,从内部建立一整套标准化、程序化、规范化的制度管理体系,为AMC的长远发展奠定了坚实的内控制度基础。经过2004年国家审计署的审计与整改,四家AMC的内管内控水平得到很大的提高。同时,AMC经过七年多的不良资产处置实践,已培养和锻炼了一支具有较高专业素质的员工队伍。鉴于四家AMC已基本符合财政部规定的实施商业化转型的条件,因此AMC的战略转型时机已经成熟,目前四家AMC和财政部、银监会、人民银行正在抓紧研究转型方案报国务院审批。

二、关于资产管理公司商业化转型的目标和方向问题。

AMC战略转型的关键是公司体制和经营机制的转型,而不仅仅是经营策略和业务功能的转型。因

此,当务之急是要改革 AMC 当前行政性官办色彩浓重的公司体制,按我国《公司法》要求,通过引进国内外投资者将原来的政策性公司重新改造成股份有限公司或有限责任公司,以完善公司治理结构。同时,应根据向市场化转型的需要,打破现有按行政区域设置的机构布局,建立适应按经济区域需要的市场化战略布局,以优化公司组织机构体系。当然,实现上述战略转型目标的基本前提是,在 2006 年底政策性债权资产处置任务完成后,由财政部负责对 AMC 进行财务重组和清算,对 AMC 再贷款、金融债券停息挂账和已处置政策性债权资产形成的近亿元账面净亏损作出安排,比如剥离给当地国有资产经营公司进行挂账,或在 AMC 清分后的政策性业务负债、剩余资产和处置损失经财政部核准确认后,从 AMC 负债表剥离出来,移至表外单独反映,由财政部逐年安排专项预算内资金进行逐步核销。同时对尚未处置完毕的剩余政策性资产作出安排,具体来说,财政部可以委托 AMC 继续处置,也可以通过市场化方式卖断给 AMC 处置,但政策性不良资产和商业化不良资产必须分账管理,或者直接剥离给当地国有资产经营公司处置等。只有通过财务重组和清算了断 AMC 政策性不良资产处置形成的巨额账面亏损,改善 AMC 财务基本面,才有可能引入国内外战略投资者进行公司制改革,否则一切都无从谈起。AMC 只有真正解决了体制问题,脱下行政性公司的外衣,成为真正的市场法人主体,才能建立起按市场化运作的经营机制,建立以利润最大化为目标的考核奖励机制、激励约束机制、风险控制机制等经营机制。

三、关于资产管理公司总部及其分支机构如何实现战略转型问题

考虑到 AMC 这几年不良资产处置过程中形成的核心技术优势,因此在 AMC 总部层面上,商业化转型后仍应坚持以不良资产处置为主业,同时大力拓展业务功能,扩大经营范围,充分利用其自身和各地分支机构现有资源优势,积极向银监会等监管部门争取证券、金融租赁、信托、基金、托管清算、参股商业银行、征信服务、信用评级、风险投资等市场准入牌照,使转型后的 AMC 成为以不良资产处置为主业,具有多种金融服务功能的综合性金融服务企业,并在今后的市场锤炼中逐步确立具有核心竞争优势的业务领域和盈利模式。就目前 AMC 基层办事处的转型问题,应具体分析各办事处所在的市场情况、外部环境和资源优势,按照‘分类改革,一办一策’的指

导原则,分三类不同情况分别决定其具体转型策略。一类是不良资产(包括政策性和商业性收购)存量仍然很大,继续处置任务艰巨的办事处(如广东、山东、河南、吉林等)。这类办事处在 AMC 商业化转型中宜继续以不良资产处置为主业,以充分发挥其在不良资产处置上的专业优势,同时可根据业务发展需要,适当兼顾其他金融服务业务,在 AMC 商业化转型改造中应改造成为 AMC 总部的分公司。分公司在不良资产处置过程中,应在总部的统一安排下,根据成本效益原则,按商业化运作模式,采取市场化收购、管理和处置不良资产,以最大限度地实现盈利目标。AMC 总部对分公司的内管内控制度建设上,应摒弃现行以符合外部监管需要为主、以免责为核心内容的管理理念,真正建立起以实现自身经营目标为主、以有效防控风险为主要内容的管理制度。第二类是地处东部沿海发达地区,其所在省份金融生态环境良好,政策性不良资产已处置完毕,商业性不良资产市场总量很小,资源趋于枯竭,战略转型后无法以不良资产处置为主业的办事处(如上海、浙江、福建、深圳等)。这类办事处由于所在省份市场经济发达,在投资银行、证券、信托、融资租赁、托管清算等金融服务市场领域机会甚多,具有一定的市场优势。故在战略转型上应充分利用其地域资源与市场优势,借助相关业务平台,有选择地进入某一特定金融服务领域,成为 AMC 下属具有经营特色的利润中心。考虑到不同金融服务领域的业务差异很大,为了有效阻断不同业务领域的经营风险相互传递,防止某类业务因经营不善亏损殃及 AMC 全局,这类办事处宜改制成为 AMC 的全资子公司或参股、控股子公司。AMC 作为母公司,以其出资额为限对子公司承担责任。母公司对子公司的管理主要通过其派出的股东代表、董事、监事对子公司的重大经营活动进行决策和监督,以实现母公司的整体经营战略目标。第三类是不良资产资源枯竭,所在省份市场经济不发达,在其他金融服务领域缺乏市场机会的办事处,特别是经济落后的西部内陆省份办事处,若与 AMC 商业化转型后的公司经营目标(利润最大化)不符或没有存续必要的,应适时予以撤销,以利于 AMC 按经济区域实现有进有退的市场化战略布局。

作者简介 朱志强,男(1967-),浙江富阳人,浙江大学本科毕业,获经济学、法学双学士,金融经济师,高级副经理。中国信达资产管理公司金融风险研究中心特约研究员。

责任编辑 李三鱼