

## 業 務

除另有說明外，本節所載關於宏觀經濟和本集團經營行業的信息及統計數據摘錄自多個官方或公開的數據來源。我們相信該等資料的來源適當，且我們已合理審慎摘錄及轉載該等數據。我們並無理由認為該等數據於任何重大方面存在錯誤或誤導，或遺漏任何事實致使該等數據於任何重大方面存在錯誤或誤導。我們、承銷商、我們或承銷商的聯屬人或顧問或參與[編纂]的任何其他各方並無獨立核實數據，亦未對數據是否準確發表任何聲明。此外，本節所載的部分財務數據(包括涉及我們的財務數據)可能是按照有別於本[編纂]其他地方所載按國際財務報告準則編製之財務數據的方法而編製。

### 概述

我們是中國資產規模最大的金融資產管理公司。我們以不良資產經營為基礎，以綜合金融服務為依托，成功構建了「跨周期運營」的獨特商業模式，為客戶提供多層次、全方位的金融產品及服務。

不良資產管理行業是中國金融體系的重要組成部分，在中國經濟結構轉型發展時期發揮着化解金融系統風險、盤活存量資產的關鍵作用。自成立以來，我們始終以創新引領行業發展，在思想觀念、發展模式、體制機制、業務平台、產品服務、管理方式、企業文化和隊伍建設等方面創新實踐。我們率先實現了從單一的不良資產處置機構向「專業的資產經營管理者，優秀的綜合金融服務商」的成功轉型。我們相信，我們是四大資產管理公司中：

- 第一家通過國際招標打包出售不良貸款資產，樹立了業內按照國際慣例批量處置金融不良資產的典範。
- 第一家託管處置大型綜合性民營企業集團，發揮了通過金融資產管理公司市場化處置危機企業集團、化解系統性金融風險的重要作用。
- 第一家規模化開展不良資產收購重組類業務，引領同業確立了市場化環境下不良資產經營業務的主流業務模式。
- 第一家用商業化重組債權資產構建資產池發行資產證券化產品，為金融資產管理公司探索出了輕資產運營的有效途徑。
- 第一家重組並設立商業銀行、金融租賃、信託等金融子公司，為打造全產業鏈綜合金融服務開創先河。

## 業 務

我們是中國經濟「新常態」下的新型金融機構，憑藉獨特的商業模式，持續、穩健發展，為股東實現極具競爭力的回報：

- **我們盈利能力最強，淨利潤規模與平均股權回報率均位居四大資產管理公司之首。** 依托以集團總部為主體、以遍佈全國的分支機構和運營多元的子公司為兩翼的「一體兩翼」戰略架構，我們實現集團核心資源的高效協同，形成了增長強勁且規模效益顯著的業務模式。截至2012年、2013年及2014年12月31日止年度，我們的淨利潤分別達到人民幣6,986.6百萬元、人民幣10,093.2百萬元和人民幣13,030.8百萬元，平均股權回報率分別為19.4%、22.7%和19.1%，位居四大資產管理公司之首。截至2015年3月31日止三個月，我們的淨利潤達到人民幣4,877.2百萬元，年化平均股權回報率達到22.6%。此外，我們擁有行業內人均創收領先的業務執行團隊。截至2014年12月31日止，我們的員工總人數達到8,352人，年度人均收入和人均淨利潤分別為人民幣6.1百萬元和人民幣1.6百萬元。
- **我們在中國經濟轉型和結構調整的背景下持續增長，構建了「跨周期運營」的獨特商業模式，盈利規模實現持續、穩健增長。** 我們擁有領先的不良資產獲取、管理和處置能力。以此為基礎，我們將不良資產經營業務和金融服務業務有機結合，創新構建了「跨周期運營」的商業模式。在經濟放緩及結構調整時期，我們注重於識別價值被低估的債權資產以及短時間內缺乏流動性的優質企業，結合我們豐富的業務經驗、專業化的技術能力和領先的風險管控能力，通過有效的投融資安排，挖掘資產和企業價值低估所帶來的商機。同時，我們能夠於經濟周期不同階段，通過綜合化的金融服務平台，為這些企業提供定制化的金融產品和服務。
- **我們創新建立了橫跨公司資本架構、縱跨企業生命周期的綜合性產品服務體系。** 我們擁有豐富的金融產品和多元的服務手段，全面覆蓋公司資本架構，包括高級債、夾層債、次級債以及股權投資。我們針對在早期、成長期、成熟期等不同生命周期的企業，提供定制化的金融產品和服務。我們以滿足客戶個性化、多元化需求為切入點，將客戶帶入我們的綜合金融服務增值鏈，為客戶提供一站式、綜合化金融服務。
- **我們的風險管理體系健全、風控流程先進，同時，我們有效地將風險管理文化貫徹到日常運營中。** 在過往十六年的發展歷程中，我們積累了寶貴的項目經驗以及對於各類風險識別、計量和管控的能力。我們把風險管理能力視為核心競爭力，成功建立了與集團管控相適應、與市場化業務運行機制相契合的全面風

## 業 務

險管理體系。我們通過先進的風險管理流程和有效的風險防範措施（包括審慎的撥備政策和嚴格的抵質押保證要求）有效地識別和化解風險，持續樹立風險偏好明確、責任制度分明、績效考核掛鈎的風險管理文化。我們始終貫徹審慎穩健的風險管理策略，各項風險指標始終保持在良好的水平，通過超額抵質押保證措施和審慎的撥備計提政策，實現潛在信用風險最大限度的降低和充分覆蓋。

我們的主要業務包括(i)不良資產經營、(ii)金融服務及(iii)資產管理和投資。截至2014年12月31日止年度，上述三個業務分部的收入分別佔收入總額的56.1%、35.1%和9.9%，稅前利潤分別佔稅前利潤總額的55.7%、32.9%和11.4%。截至2015年3月31日止三個月，上述三個業務分部的收入分別佔收入總額的56.7%、34.1%和9.8%，稅前利潤分別佔稅前利潤總額的60.1%、29.3%和10.6%。下表列示了各業務分部項下的主要業務種類：

不良資產經營	金融服務	資產管理和投資
<ul style="list-style-type: none"><li>■ 不良債權資產經營</li><li>■ 債轉股資產經營</li><li>■ 不良資產受託代理</li><li>■ 基於不良資產的特殊機遇投資</li><li>■ 基於不良資產的房地產開發</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 證券及期貨</li><li>■ 金融租賃</li><li>■ 銀行</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 資產管理</li><li>■ 財務性投資</li><li>■ 國際業務</li><li>■ 其他業務</li></ul>

我們的不良資產經營業務包括不良債權資產經營、債轉股資產經營、不良資產受託代理、基於不良資產的特殊機遇投資和房地產開發。我們的不良資產經營業務在截至2012年、2013年及2014年12月31日止年度分別實現平均稅前淨資產回報率31.1%，36.9%和26.3%，在截至2015年3月31日止三個月實現年化平均稅前淨資產回報率31.9%。

我們的不良債權資產經營業務包括收購處置類和收購重組類業務。我們在收購處置類債權資產經營過程中，積累了豐富的不良資產管理經驗和領先的不良資產獲取、管理和處置能力。為了把握中國經濟結構調整帶來的新市場機遇，我們由此將業務拓展至收購重

## 業 務

組類業務，有效識別出存在短期流動性問題的優質企業，並持續提升和實現不良債權資產的潛在價值。截至2015年3月31日止，我們收購處置類債權資產和收購重組類債權資產的賬面價值分別為人民幣28,086.9百萬元和人民幣201,483.6百萬元。

我們擁有多元化的債轉股資產組合，截至2015年3月31日止，我們債轉股資產組合的賬面價值為人民幣25,733.0百萬元，涵蓋包括工業、原材料、能源、信息技術等在內的十多個行業220戶企業。我們利用豐富的金融和行業資源，支持債轉股企業的改善與發展，並通過多元化處置手段和綜合化業務平台，最大化實現債轉股資產價值。我們利用在不良債權資產經營和債轉股資產經營積累的行業經驗和項目資源，還開拓了基於不良資產的特殊機遇投資和房地產開發業務。

我們以不良資產經營業務為基礎，逐步向產業鏈上游延伸，創新構建了涵蓋證券、金融租賃、銀行、期貨等多層次、強協同的全方位金融服務平台。在大力推進各業務平台的持續發展和協同運營的同時，我們利用通過不良資產經營業務所積累的核心競爭力，依托多牌照的金融子公司平台，搭建了「大資管」背景下極具競爭力的、差異化的資產管理和投資平台，通過促進非標準化資產向標準化資產的轉換，幫助投資者把握另類資產的投資機遇。截至2014年12月31日止，集團包括銀行理財、證券、信託及私募股權基金在內的第三方受託管理資產為人民幣228,561.9百萬元，同比增長38.8%。截至2015年3月31日止，集團包括銀行理財、證券、信託及私募股權基金在內的第三方受託管理資產為人民幣249,298.4百萬元，較年初增長9.1%。

我們在經營記錄期間取得了總資產、淨資產和盈利規模的快速增長。截至2012年、2013年、2014年12月31日和2015年3月31日止，我們的資產總額分別為人民幣315,033.6百萬元、人民幣408,367.3百萬元、人民幣600,521.1百萬元及人民幣669,232.3百萬元，2012年至2014年年均複合增長率達到38.1%；淨資產分別為人民幣42,571.5百萬元、人民幣52,534.2百萬元、人民幣83,532.1百萬元和人民幣90,918.4百萬元，2012年至2014年年均複合增長率達到40.1%。截至2012年、2013年及2014年12月31日止年度，我們的收入分別為人民幣26,063.3百萬元、人民幣37,319.4百萬元及人民幣51,060.7百萬元，2012年至2014年年均複合增長率達到40.0%；淨利潤分別為人民幣6,986.6百萬元、人民幣10,093.2百萬元及13,030.8百萬元，2012年至2014年年均複合增長率達到36.6%。截至2015年3月31日止三個月，我們的收入為人民幣17,272.1百萬元，同比增長57.9%；淨利潤為人民幣4,877.2百萬元，同比增長41.6%。

### 我們的競爭優勢

**我們的跨周期運營模式和綜合化業務平台最為契合中國經濟「新常態」、社會融資結構多元以及社會財富快速積累的發展趨勢**

中國經濟的減速增長和結構轉型、社會融資結構多元以及社會財富快速積累為我們

## 業 務

的業務帶來巨大的機遇。我們依托綜合化業務平台，創新滿足傳統金融機構無法覆蓋的金融服務需求。

- 「新常態」經濟環境下，我們擁有化解信用風險和盤活存量的獨特能力，我們領先的不良資產經營業務具有廣闊的增長空間。
  - 更加充沛的銀行不良貸款為我們收購處置類業務提供不良資產供給。根據中國銀監會披露，銀行業金融機構的不良貸款餘額從2011年12月31日的人民幣1.05萬億上升至2014年12月31日的人民幣1.43萬億，其中，商業銀行所持有不良貸款餘額則連續15個季度上升至2015年一季度末的人民幣9,825億元。我們相信，隨着貸款總量的持續增長和經濟結構調整的深化，商業銀行不良資產剝離和去槓桿化需求「常態化」，以及城市商業銀行、農村商業銀行和信用合作社的財務重組，中國銀行業的不良貸款總額還將繼續上升，預計將持續為我們不良債權資產經營業務提供穩定的不良債權資產供給。
  - 更加充沛的金融類債權資產為我們金融類債權資產收購重組類業務帶來商機。根據中國銀監會披露，截至2015年3月31日，商業銀行關注類貸款餘額已達到人民幣24,826億元。我們認為，相當一部分關注類貸款的債務企業為短時間內缺乏流動性的優質企業，對短期流動性支持和存量債務重組的需求強烈。另外，隨着實體經濟增長放緩、經濟結構轉型以及監管環境的趨緊，信託公司、基金子公司等非銀行金融機構預計也將會面臨較大的流動性需求。以上趨勢將為我們金融類債權資產收購重組業務的快速發展提供豐富的業務機會。
  - 更加充沛的非金融類債權資產供給為我們非金融類收購重組類業務帶來發展空間。隨着經濟的減速增長，部分企業面臨負債率偏高、應收賬款周轉率偏低的困境。根據國家統計局的統計，規模以上工業企業應收賬款從2010年末的5.8萬億元增長至2014年末的10.5萬億元，年均複合增長率達到了16.0%。我們相信，在「新常態」經濟環境下，「盤活存量」需求將持續增加，為我們非金融類債權資產收購重組業務以及問題企業重組業務帶來快速發展的空間。

## 業 務

- **社會融資結構多元，社會財富快速積累，我們擁有提供多元化融資和另類投資產品的領先能力，我們全方位的金融服務平台以及資產管理和投資平台大有可為。**
  - 中國金融體系以銀行為主體，直接融資佔比較低，但受限於傳統銀行服務範圍和手段，大量的社會融資需求尚未得到有效滿足。伴隨着中國金融體系改革持續深化和金融市場不斷成熟，社會融資結構也持續多元，傳統銀行貸款以外的其他融資佔比由2004年末的21%上升至2014年末的38%。我們擁有包括證券、金融租賃、銀行、信託等一系列較為齊全的金融牌照，在為廣泛客戶提供多元化融資產品和服務方面具有無可比擬的競爭優勢。
  - 中國社會財富不斷積累，但可投資資產類別的不足造成社會財富巨大的投資需求並未得到全面滿足。2012年以來新一輪的監管改革推動中國資產管理行業顯著擴張，包括銀行理財產品、信託資產、保險資金、證券資管、基金公司及其子公司專戶、私募基金等在內的投資資產規模於2015年3月31日已經超過人民幣50萬億。相比傳統的資產管理機構，我們具有將非標資產轉化為標準資產的領先能力，能夠有效匹配不同收益類型的融資項目與不同風險偏好的投資需求，更好地幫助社會財富參與另類資產的投資和增值。

**我們憑藉領先的業務創新能力、突出的專業技術優勢、豐富的資本運作經驗，持續鞏固不良資產經營業務的領先優勢**

中國不良資產管理行業有嚴格的准入標準，目前呈現以四大資產管理公司為主導的市場競爭格局。相比其他資產管理公司，我們相信，我們擁有商業化程度更高、創新能力更強的不良資產經營業務。截至2015年3月31日止，我們收購處置類債權資產、收購重組類債權資產以及債轉股組合的賬面價值分別為人民幣28,086.9百萬元、人民幣201,483.6百萬元和人民幣25,733.0百萬元。

- **領先的業務創新能力。**我們堅持通過創新驅動發展，積極探索市場機遇，在中國不良資產管理行業發展中起到重要引領作用。我們相信，我們是四大資產管理公司中：
  - 第一家通過國際招標打包出售不良貸款資產，樹立了業內按照國際慣例、規範化招標處置金融不良資產的典範。

## 業 務

- 第一家託管處置大型綜合性民營企業集團，發揮了通過金融資產管理公司市場化處置危機企業集團、化解系統性金融風險的重要作用。
- 第一家(也是截至最後實際可行日期唯一一家)與外資投資者共同發起設立專業子公司從事基於不良資產的特殊機遇投資業務，是不良資產管理行業中外合資的成功案例。
- 第一家規模化開展不良資產收購重組類業務，有效滿足優質企業的短期流動性需求，引領同業確立了市場化環境下金融資產管理公司的主流業務模式之一。
- 第一家用商業化重組債權資產構建資產池發行資產證券化產品，為金融資產管理公司探索出了輕資產運營的有效途徑。
- 第一家在上海自貿區成立分公司，積極利用自貿區的優惠政策和資源優勢拓展不良資產管理及相關業務，為推進集團的國際化戰略做出有益的嘗試。
- **突出的專業技術優勢。**我們在過去十六年的實踐中積累了大量跨行業、跨周期的專業技術優勢，集中體現在不良資產的獲取、運營和處置方面：
  - **突出的不良資產獲取能力。**(i)出色的盡職調查能力，我們制定了包括業務、財務、抵質押物以及法務等盡職調查內部指引。在對項目全面審慎盡職調查的基礎上，我們全面衡量債權資產的信用風險和價值，有效識別具有優質債務主體，或可靠的抵、質押物和擔保措施的債權資產。(ii)領先的資產定價能力，我們在過往十六年的實踐中積累了大量的不良資產處置項目案例和不良債權資產估值和定價的先進經驗。(iii)優異的交易結構設計能力，我們能夠針對不同特點的債權資產和債務主體及不同客戶的個性化需求，靈活搭配包括打包收購、債務重組、債權和股權複合投資等交易方式。此外，我們的品牌、豐富的產品類型和服務手段、遍佈全國的網絡，以及同地方政府、大型金融機構以及其他企業類客戶的長期戰略合作，使得我們持續擁有突出的不良資產獲取能力。
  - **突出的不良資產運營能力。**(i)在風險的持續評估和管理上，我們對抵、質押物實施精細化管理，並對債務人和保證人的日常經營持續密切監控。我們還在逐步建立房地產抵押物動態估值系統，以實現在項目投放期間對各債

## 業 務

權項目抵押物的價值定期跟蹤。(ii)在價值的深入挖掘上，我們能夠利用多元的業務平台，向債務人提供定制化的產品和服務，從而提升債務人的經營能力和償債能力。(iii)在業務的持續創新上，我們在集團總部專門成立了研究發展部，強調對宏觀經濟走勢和行業發展趨勢的前瞻性判斷。我們通過深化企業文化和設立激勵機制，鼓勵各業務單元的不斷創新，實現不良資產經營方式、方法的持續優化。

- **突出的不良資產處置能力。**我們對地方司法體系、社會環境和資本市場運作有深入的了解，並擁有豐富的處置手段，包括本息清收、訴訟追債、債務重組、以資產抵債、資產置換、債轉股、股權回購、實物資產租賃、追加投資、資產上市等。我們能夠根據債務主體和債權資產的不同特性，設計相應的處置方案，以實現資產回收價值的最大化。
- **豐富的資本運作經驗。**我們建立了明確的債轉股資產價值提升目標，通過差異化的債轉股經營策略，利用綜合化業務平台，有效運用多種股權增值技術，積極、持續提升債轉股資產組合的價值。我們主要通過上市和置換等方法持續提升債轉股資產組合的證券化率，該指標從2012年12月31日的40.6%顯著提升14.6個百分點至2015年3月31日的55.2%。我們的債轉股資產涉及包括工業、原材料、能源、信息技術等在內的10多個行業的領先企業。通過對債轉股資產的實際運作，我們不僅積累了廣泛、跨行業的項目經驗，還培養出了一支專業能力突出的投資管理團隊。

基於我們出色的商業化運營能力，我們在經營紀錄期間取得了優秀的經營業績。截至2012年、2013年及2014年12月31日止年度，我們不良資產經營業務分別實現稅前利潤人民幣4,067.1百萬元，人民幣7,636.0百萬元和人民幣9,340.3百萬元，平均稅前淨資產回報率達到31.1%，36.9%和26.3%。截至2015年3月31日止3個月，我們不良資產經營業務實現稅前利潤人民幣3,901.5百萬元，平均年化稅前淨資產回報率達到31.9%。

**我們通過全方位的金融服務平台以及差異化的資產管理和投資平台為客戶提供一攬子的金融產品和服務**

2006年以來，我們通過問題企業重組以及與政府機構合作，搭建了包括證券、金融租賃、銀行、信託、私募基金等業務平台。我們利用母公司專業的不良資產管理能力、豐富的運營管理經驗、優質的項目資源、廣泛的客戶群體以及遍佈全國的網絡佈局，幫助各



## 業 務

子公司形成了核心競爭力。另一方面，各子公司通過跨越式發展有力支撐了集團的多元化業務。截至2014年12月31日止年度，我們的金融子公司合計貢獻集團總資產的47.8%和營業收入的39.1%。截至2015年3月31日止三個月，我們金融子公司合計貢獻集團總資產的45.0%和營業收入的36.1%。

- **證券業務。**華融證券是四大資產管理公司控股的證券公司中唯一一家被中國證監會從2011年到2014年連續四年評為A類A級的證券公司，2014年平均股權回報率為13.6%，截至2015年3月31日止三個月的年化平均股權回報率為25.9%，居於行業前列。華融證券將集團豐富的項目資源與自身突出的產品設計、管理能力相結合，在資產管理業務上長期保持了行業領先的競爭優勢。華融證券於2014年榮獲第十二屆財經風雲榜「年度最佳資產管理券商」稱號。根據中國證券投資基金業協會的統計，華融證券2014年集合資產管理計劃產品管理資產規模為人民幣25,849百萬元，佔行業總規模的3.9%，在全行業排名第五。近年來，華融證券亦適時組建了業務能力強勁的投資銀行團隊，為集團廣泛的客戶提供投資銀行服務。華融證券入選2014年度中國債券市場優秀成員並獲得債券業務進步獎第一名，根據萬得資訊的數據，2014年華融證券的公司債主承銷金額行業排名第七位；資產支持證券承銷金額行業排名第十位；獲得全國首批新三板做市商資格，步入快速發展階段。
- **金融租賃業務。**借助集團遍佈全國的網絡優勢，華融金融租賃有效突破業務的地域限制，實現了領先的行業地位和突出的盈利能力。截至2014年12月31日，華融金融租賃是全國總資產最大的非銀行系金融租賃公司，其2014年平均資產回報率和平均股權回報率分別達到2.0%和19.3%，在總資產前十大的金融租賃公司中均位列第一。公司側重服務優質中小型企業，在公交、醫療、環保等民生領域已形成了核心競爭優勢，客戶資源廣泛。根據《世界租賃年鑒2015》的數據，截至2013年12月31日，中國租賃行業市場滲透率僅為3.1%，遠低於英國(31.0%)、美國(22.0%)等主要經濟體，仍處於行業發展的初期階段，具有巨大的增長空間。我們相信，華融金融租賃將充分把握國內租賃行業的歷史性發展機遇，繼續保持較快的增長和良好的盈利能力。

## 業 務

- **銀行業務。**我們率先在四大資產管理公司中控股商業銀行，並幫助華融湘江銀行構建了「小、精、專、新、特」的突出業務特點。2014年，華融湘江銀行在中國人民銀行綜合評價中被評為A類商業銀行，為城商行最高評級。2012年12月31日至2014年12月31日，公司總資產、存款總額、貸款總額年均複合增長率分別達12.1%、29.5%和26.5%，顯示了優異的成長性。華融湘江銀行在利用地域優勢實現業務快速發展的同時，充分貫徹集團風控理念，截至2015年3月31日止，不良貸款率僅為0.95%，遠低於行業平均水平。華融湘江銀行在零售業務和小微業務上逐漸建立了自身競爭優勢，從2012年到2014年，零售貸款、零售存款和小微企業貸款的年均複合增長率分別達到48.2%、19.2%和92.5%，這使得公司在金融脫媒的趨勢下能夠繼續保持較快的業務增長和較好的盈利能力。
- **信託業務。**華融信託是於2014年12月31日管理信託資產規模最大、2014年實現淨利潤最高的由四大資產管理公司控股的信託公司，利用集團的網絡優勢和項目資源建立了領先的主動資產管理能力，在中國信託業協會2013年信託公司財務綜合實力排名中列第6位。截至2015年3月31日止，華融信託管理信託資產規模達人民幣159,647.7百萬元；其中，集合資金信託餘額佔比達到45.7%，居於行業前列水平。華融信託運用業內先進的業務及風險管理系統實現信託項目全流程風險管控。華融信託嚴格控制信託產品投向的風險敞口，截至2015年3月31日止，投向房地產行業的信託產品餘額佔比僅為13.3%。截至最後實際可行日期華融信託所有項目均實現理財收益與本金安全兌付。
- **私募基金業務。**我們主要通過華融渝富開展私募基金業務。華融渝富是國有獨資金融機構與地方政府合作成立的第一家私募股權投資基金管理公司，通過充分利用中國華融和重慶渝富的品牌和資源優勢，目前已經在客戶資源、網絡佈局、以及項目經驗方面形成了顯著的競爭優勢。華融渝富產品類型豐富，覆蓋了高收益基金、併購基金、成長資本基金以及產業基金等各私募基金品種，在有效滿足客戶多樣化投資需求的同時，充分把握中國經濟結構轉型和股權市場跨越發展的歷史性機遇。截至2015年3月31日止，華融渝富管理的資金規模達到人民幣15,734.1百萬元，涉及17支類型多樣的基金產品，實際出資額達到人民幣14,052.7百萬元。

## 業 務

我們實施以「大客戶戰略」為核心的戰略協同，通過集團集中管控充分實現對同一客戶的深度覆蓋和不同業務的高效合作。

我們在集團層面上推進以「大客戶戰略」為核心的戰略協同，致力於與重點客戶的深度合作。我們強調資源、資本、風險、財務和組織等五方面的集團集中管控，引導網絡、客戶、業務、技術、資金等核心資源的高效共享，一方面實現對同一客戶的深度覆蓋，另一方面實現不同業務的高效合作：

- **以「大客戶戰略」為核心的戰略協同。**我們有選擇性地將各級政府、大企業、大集團、大金融機構定位為重點服務的客戶，通過持續深度合作獲得這些客戶的核心戰略資源，把握戰略機遇，優化戰略佈局，創造戰略價值。截至2015年3月31日止，我們與15家省級政府簽訂了18份戰略協議，並與85家領先的金融機構和89家大型企業類客戶簽署了戰略合作協議。
- **以「一體兩翼」為主體的網絡協同。**我們構建了以集團總部為主體、以遍佈全國的31家分公司和運營多元的8家主要子公司為兩翼的「一體兩翼」業務網絡，為集團核心資源的共享奠定了基礎。此外，截至2015年3月31日止，華融湘江銀行擁有14家分行、1家總行營業部和223家支行及社區支行，華融證券擁有6家分公司和55家營業部。而我們的境外業務平台華融國際，利用以香港為中心的國際化網絡，在捕捉業務機遇的同時為集團積累全球化的商業資源。
- **以「綜合金融解決方案」為目標的業務協同。**我們憑藉分公司和子公司各自金融牌照和專業技術的優勢，整合集團旗下豐富的產品條線形成產品集群，從而滿足客戶的個性化、多元化需求，為客戶提供「一站式」綜合金融服務解決方案。自2012年1月1日至2015年3月31日，我們各經營機構通過母、分、子公司之間的合作關係共實現累計投放資金規模為人民幣179,036.2百萬元，實現累計業務收入為人民幣21,680.3百萬元。

與此同時，我們在人才儲備、品牌共享、融資渠道、信息技術等方面亦受益於集團強大的協同能力：(i)我們推行總部與分公司、子公司高級管理人員輪崗任職；(ii)我們的各業務主體統一使用中國華融品牌參與市場競爭；(iii)我們通過集團的整體資本規劃，以及境內外資金獲取能力的持續提升，優化了融資結構和資金久期並降低了融資成本；(iv)我們已經初步建立起統一的信息和數據平台、客戶管理系統、辦公應用體系以及綜合業務管理體系，能夠在集團內部實現高效的信息整合。

## 業 務

我們持續拓寬融資渠道，建立了長期、穩定的資金來源，並積極探索輕資本業務模式、持續優化資產負債結構。

我們不斷拓寬融資渠道、改善資產負債結構，致力於為業務可持續發展提供穩定且低成本的資金來源。截至2012年、2013年、2014年12月31日和2015年3月31日止，我們包括央行借款、同業拆借、借款和應付債券在內的債務融資餘額為人民幣153,322.2百萬元、人民幣209,904.2百萬元、人民幣329,941.5百萬元和人民幣373,452.3百萬元，2012年至2014年的年均複合增長率達到46.7%。

- **我們持續拓寬多元化融資渠道。**我們從商業化初期主要依賴商業銀行貸款成功轉型，構建了由多元化融資渠道組成的綜合融資體系，包括拓展央行借款、同業借款、同業拆借、境內金融債、境外美元債、保險資金、戰略性股權融資等。
  - *充足的銀行授信。*經營記錄期間，本公司獲得授信的銀行家數由2012年12月31日的38家增至2015年3月31日的54家，授信總額由2012年12月31日的人民幣205,710.0百萬元增至2015年3月31日的人民幣421,180.0百萬元。
  - *發行境內債券。*截至2015年3月31日止，本公司在全國銀行間市場成功發行合計人民幣32,000.0百萬元的金融債；我們子公司亦積極創新債券融資，其中，華融金融租賃是國內金融租賃行業第一家發行金融債券的公司，截至2015年3月31日止，合計發行了金融債券達到人民幣2,800.0百萬元。
  - *發行境外債券。*我們獲得穆迪、標普、惠譽的A3/A-/A主體評級，是中國金融資產管理公司最高評級。我們於2014年7月成功發行了1,500.0百萬美元境外債券，隨後於2015年1月設立5,000.0百萬美元中期票據計劃，首期發行額達到3,200.0百萬美元，創下了發行時全球S規則最大規模高等級美元債券發行紀錄。
  - *引進境內、外戰略投資者。*我們於2014年8月完成了行業有史以來規模最大、投資者類型最全的戰略引資，合計引資人民幣14,540.0百萬元。我們引入了境內、外知名投資者，在增厚公司資本的同時，拓寬了國際視野並引入了跨行業資源。
- **我們成功優化資金期限結構。**我們積極調整資金的來源結構和期限結構，通過與大型商業銀行戰略合作並延長借款期限、引入保險等非銀行金融機構長期資

## 業 務

金、在境內外發行債券等創新方式，持續優化資金期限結構，有效緩解期限錯配和管理流動性風險。截至2012年、2013年、2014年12月31日和2015年3月31日止，我們母公司包括借款和債券在內的債務融資加權平均剩餘期限分別為22.9個月、26.4個月、39.3個月和31.2個月。

- **我們積極探索資產證券化。**我們是首家用商業化重組債權資產構建資產池開展信貸資產證券化業務的金融資產管理公司。截至2015年3月31日止，我們累計發行的信貸資產證券化產品金額達到人民幣7,171百萬元。我們所開展的資產證券化業務是金融資產管理公司探索輕資本運營模式的創新嘗試。我們的子公司華融湘江銀行、華融金融租賃亦較早開展了信貸資產和租賃資產證券化業務。

**我們擁有穩健及全面的風險管理體系和專業的風險管理隊伍，並持續深化風險管理文化。**

我們把風險管理能力視為我們的核心競爭力，始終貫徹審慎穩健的風險管理策略，持續深化風險偏好明確、責任制度分明、績效考核掛鉤的風險管理文化。我們成功建立了與集團管控相適應、與市場化業務運行機制相契合的全面風險管理體系，並通過全面的風險管理流程，以抵質押保證等直接有效的擔保措施為抓手，有效地識別和應對風險。

- **我們擁有與集團管控相適應、與市場化業務運行相契合的全面風險管理體系。**我們從三個層面開展風險管理工作——董事會直接統領並制定集團統一的風險政策和風險偏好，通過高管層貫徹落實，最終由監事會負責監督。我們通過(i)前台業務部門、(ii)集團風險管理部和其他風險管理職能部門以及(iii)集團審計部門三道防線進一步完善風險管控能力。
- **我們具備全面的風險管理流程，並輔之以完善的風險量化工具和指標體系。**我們建立了綜合管控、分兵把守的風險管控流程，覆蓋了風險識別、計量、監測、應對與控制及報告等主要環節。我們具備較為完善的風險量化工具和指標體系，通過經濟資本模型、內部評級模型、流動性風險模型和壓力測試等工具進行分析，通過一系列的風險預警指標進行監測。我們將良好資本充足水平視為風險管理的基礎。截至2012年、2013年及2014年12月31日止以及截至2015年3月31日，

## 業 務

本公司按照中國銀監會頒佈的《金融資產管理公司併表監管指引(試行)》要求計算的資本充足率分別為13.7%、13.5%、13.6%和13.5%，均高於監管要求的12.5%。

- **我們圍繞信用風險制定了極具針對性的管理措施，包括超額抵質押保證措施和審慎的撥備計提政策等。**我們通過超額抵質押保證措施最大限度降低潛在的信用風險，截至2015年3月31日止，本集團包括應收款項類投資的不良債權資產，客戶貸款及墊款及應收融資租賃款在內的信用風險資產具有抵押、質押或保證的比率高達97.8%，其中具備抵押或質押安排的比率達到74.4%，本公司具有抵押、質押或保證的收購重組類不良債權資產高達98.9%，其中具備抵押或質押安排的比率達到89.1%。截至2015年3月31日止，本公司有抵押物做擔保的收購重組類不良債權資產餘額佔其對應抵押物總評估價值的比例為37.0%。我們強調通過審慎的撥備計提政策充分覆蓋潛在的信用風險，截至2012年、2013年、2014年12月31日和2015年3月31日止，本公司應收賬款類不良債權計提的減值準備佔該類資產總額的比率分別達到7.1%、7.9%、6.8%和6.4%，遠遠高於商業銀行的貸款撥備率(同時期商業銀行的貸款撥備率分別為2.8%、2.8%、2.9%和3.0%)。
- **我們成功培育專業的風險管理隊伍，並持續深化集團風險管理文化。**我們在過去十六年的實踐中，培養了一支經驗豐富、專業過硬的風險管理隊伍。我們率先在四大資產管理公司中設立首席風險官協助總裁開展全集團風險管控，並與集團風險管控部門以及分、子公司和總部事業部的風險管理人員形成三個梯度，落實風險管理工作。此外，我們的法律事務部以及業務審查部分別對合規風險以及業務風險進行管控。我們在四大資產管理公司中率先建立了風險偏好管理機制，並將其逐層分解為涵蓋各類風險的管控指標，傳導至業務運營中。我們強化了「一把手」責任制，將其明確為各分、子公司風險第一責任人，實施貫徹風險控制職責。我們根據各業務條線的經風險調整後收益率進行考核，並對經濟資本佔用分配進行動態調整和優化。

### 我們擁有強大的股東背景以及銳意進取、極具戰略眼光的管理團隊

我們於1999年由財政部設立，是少數由財政部直接控股的金融機構之一。受益於此，我們擁有世界三大評級機構穆迪、標普、惠譽給予的中國金融資產管理公司的最高主體評級(A3/A-/A)。

## 業 務

在2014年，我們以「引資(本)、引制、引智、引資(源)」為目標，成功引入中國人壽集團、美國華平集團、中信証券國際、馬來西亞國庫控股、中金、中糧集團、復星國際以及高盛集團等八家戰略投資者，在四大資產管理公司中率先引入境內民營資本探索混合所有制改革。我們的戰略股東實力雄厚、專業突出、類型齊全，為中國華融多元化戰略提供強有力的支持。

我們的管理團隊經驗豐富、銳意進取，具有戰略性的視野和卓越的領導力，成功引領我們從單一的不良資產處置機構向市場化綜合金融服務提供商的轉型。我們的管理團隊成員平均擁有25年的金融業相關的管理經驗，曾在國務院有關部委和監管機構、大型商業銀行等重要機構擔任要職，對中國的宏觀經濟環境及金融體系具有深入、獨到的理解和把握。

- 我們的董事長賴小民先生擁有三十餘年金融行業管理經驗，加入中國華融之前，先後擔任中國人民銀行計劃資金司、信貸管理司、銀行監管二司負責人，並歷任中國銀監會北京銀監局局長、中國銀監會辦公廳主任和首席新聞發言人等職，積累了豐富的金融行業管理經驗。在加入中國華融之後，加入本公司以來，賴先生自2009年1月至2012年9月擔任公司總裁，自2012年9月至今擔任公司董事長。
- 我們的總裁柯卡生先生亦擁有三十餘年金融行業管理經驗，曾任職中國銀監會非銀行金融機構監管部主任，在此之前還曾在中國人民銀行廣東省分行以及中國銀監會廣東監管局擔任要職。

此外，我們也已經建立起一支技能紮實、經驗豐富的業務執行團隊，是我們取得持續發展的中堅力量。截至2015年3月31日止，母公司共有正式員工2,312人，其中本科及本科以上学历佔比達88.9%。公司員工擁有50餘類專業資質，包括特許金融分析師(CFA)、註冊會計師(CPA)、律師、金融風險管理師(FRM)和註冊資產評估師(CPV)等。我們還建立了市場化導向的崗位績效制度，對發揮員工的主觀能動性也起到了激勵作用。

### 我們擁有備受推崇的品牌和社會公認的影響力

在過去十六年的快速、穩健發展中，我們始終堅持「華英成秀，融通致遠」的品牌理念，建立了備受推崇且具有影響力的企業品牌。我們的品牌價值已經受到廣泛的認可：

- 中國華融先後榮獲亞洲品牌協會頒發的「2011年中國品牌100強」和「2014年亞洲品牌500強」，中國生產力學會頒發的「2010年度中國最具創新力企業」和「2011中國

## 業 務

經濟最具發展潛力企業」，中國銀行業協會頒發的「中國銀行業最佳社會責任實踐案例獎」，國務院扶貧開發領導小組頒發的「全國扶貧開發先進集體」，中國企業聯合會和中國企業家協會頒發的「全國企業文化優秀成果獎」等。

- 本公司董事長賴小民先生當選第十二屆全國人民代表大會代表，亦榮獲亞洲品牌協會評選的2014年第九屆「亞洲品牌十大傑出人物」和2013年第八屆「亞洲品牌年度人物大獎」，新華社、《經濟參考報》、新華網和《財經國家周刊》聯合評選的「2014年中國財經年度人物」，新華網與中國社科院主辦評選的「中國企業社會責任傑出企業家獎」，中國生產力學會評選的「2013年全國先進生產力傑出人物」，中國企業聯合會和中國企業家協會評選的「2011–2012年度全國優秀企業家」，鳳凰網評選的「年度金融人物」等。

我們實施「中國華融」品牌的集中管理和推廣。自公司成立以來，我們持續樹立「專業的資產經營管理者，優秀的綜合金融服務商」的品牌形象，擁有明顯的商譽優勢，對本公司及各子公司業務快速發展和新業務領域拓展提供了強大的品牌支持。

我們相信，我們備受推崇的品牌將繼續幫助我們有效地獲取戰略資源，不斷地拓展業務領域，同時增加客戶和商業夥伴的認可度和忠誠度。

### 我們的戰略

我們着力推動戰略轉型，充分發揮不良資產經營業務的既有優勢，在進一步完善綜合金融服務平台、提質控險、強化協同效應的同時，努力打造具有競爭力的第三方資產管理業務平台，推進公司國際化進程，實現可持續發展，成為領先的金融控股集團。

**充分發揮不良資產經營業務的既有優勢，加大創新改革力度，着力推動業務轉型升級。**

- 堅持做好不良資產經營主業，不斷擴大在收購重組類業務細分市場的領先優勢，密切關注下階段其他細分市場的業務機會。適時進一步擴大處置類資產在內的不良資產業務規模，充分把握中國經濟發展「新常態」下經濟結構調整和發展方式轉型升級所帶來的巨大機遇。
- 利用長期積累的行業和業務經驗，以各地分公司和子公司為觸角，對接全國各



## 業 務

地企業，通過盤活存量提高金融資源的配置效率，更好地滿足經濟「新常態」下傳統金融機構所無法滿足的實體經濟投融資需求。

- 積極把握國有資本管理改革和產業重組機會，推動債轉股資產重組置換，顯著提升資產流動性和價值。依托優質的債轉股客戶資源，結合集團多元化的金融服務能力，為債轉股客戶提供合適的金融服務，深度挖掘潛在業務發展空間。
- 積極探索「輕資本」運營模式，促進盈利模式從資本密集型向資本集約型轉型。對於存量業務，加大資產證券化力度，減少資本消耗；對於增量業務，進一步運用第三方資金和結構化投資進行展業。

**進一步完善綜合金融服務平台，繼續推進集團「一體兩翼」的核心戰略，加大總部、分公司、子公司的業務協同，持續為集團核心客戶群提供多元化的金融服務。**

- 進一步強化各金融子公司在集團總體戰略中的功能定位，鼓勵各金融子公司做大業務規模，優化業務結構，繼續提升盈利能力，增強金融服務功能，形成對主營業務的支撐。
- 堅定推行以「大客戶」為核心的價值導向，結合自身資源優勢，繼續優化業務協同機制。優化總部、分公司、子公司之間的客戶資源管理和交叉銷售系統，形成「一個窗口、多個產品、一站式服務」的現代營銷服務綜合體系。通過各金融牌照子公司的多樣化金融產品，為集團「核心客戶」群構建橫跨公司資本架構、縱跨企業生命周期的全方位金融服務組合。
- 持續關注中國金融行業的發展動態，擇機通過新設、併購重組、增資擴股等方式，進一步延伸我們的產業鏈，不斷完善公司綜合金融服務平台。

**把握「大資管」時代個人金融需求爆發式增長的歷史性機遇，打造富有深度、廣度的第三方資產管理平台。**

- 利用集團在各金融子行業累積的豐富經驗，積極把握一系列「資管新政」創造的業務空間，利用我們在不良資產經營和特殊機遇投資領域累積的豐富經驗、項目資源和技術優勢，大力發展差異化和定制化的資管服務。進一步發揮在非標資產轉化為標準理財產品方面的領先能力，持續降低投資者在另類資產投資中參與成本，把握另類資產的投資機遇。

## 業 務

- 充分發揮我們的項目資源優勢，繼續優化自有資金投資的同時，探索表外的「輕資本」運營模式，實現與資產管理產品的高效對接。充分依托集團的項目資源，通過與基金和信託公司等第三方資產管理機構的合作，做大資產管理業務規模。
- 有效整合集團內部客戶、產品渠道資源，構建集團一體化的資產管理體系。建立新興客戶營銷體系，加大與各類金融機構和企業合作力度。在持續服務核心企業客戶群的同時，以全方位的資產管理作為價值訴求，不斷擴大高淨值零售客戶群，挖掘潛在商機。
- 積極探索與新興互聯網公司的合作，利用互聯網、大數據和雲技術等互聯網金融管理平台和方式，滿足大眾客戶個性化、特色化、普惠化的金融服務需求。

### 繼續提高風險管理能力，建立與國際接軌的風險管理體系

- 繼續探索與國際標準接軌、符合我國金融資產管理行業實際的風險管理體系。以監管資本和內部經濟資本管理的有機結合為目標，通過基於大數據的現代化分析預測和採用先進的內部評級模型等量化手段，從本質上提升集團風險管理的能力。
- 進一步完善風險治理體系，持續優化分公司與總部之間、子公司與本公司之間、總部部門與集團管理層之間的匯報條線，加大集團層面的管理系統建設，提升風險管理工作的效率及質量。
- 加強各業務條線內風險管理崗位設置與人員配置，深化分公司、子公司合規與風控部門的「一級防線」建設。不斷強化機構與風險管理專業人員的建設投入，增加在職人員有關風險管理的培訓。

### 加大與戰略股東的合作，多方面開展深入合作，著力提升集團內在價值。

- 協調設置相應的內部委員會及部門，加強與戰略股東的合作；在業務的協同、市場的拓展、風險管理和信息技術等多領域分享經驗知識。我們相信相關合作將全方位提升自身綜合實力。
- 通過探索成立合資公司和共同管理基金等合作方式，進一步提高資產管理專業

## 業 務

水平，開拓業務發展的新領域；打通境內外資產管理的通道，持續拓展第三方融資渠道。

- 加強與國際戰略股東在國際業務板塊的合作，對海外潛在業務機會保持密切關注，擇機共同拓展至其他地區的國際業務。
- 借鑒國際領先同業的豐富經驗，包括促進我們的管理模式和經營理念與國際先進水平接軌。持續探索國有企業混合所有制，與海內外戰略股東一同優化公司治理結構。

**持續推進中國華融國際化進程，支持國際業務發展，實現地域的全覆蓋。**

- 充分發揮香港地區、上海自貿區、深圳前海地區等區域的政策地緣優勢，加快華融國際、華融上海自貿區分公司、華融前海財富等國際化業務平台的發展，打造國際化戰略的橋頭堡，加速國際化戰略的實施推進。
- 進一步豐富華融國際的金融牌照，深化業務發展，不斷多樣化業務手段和品種，為國內外客戶提供綜合金融解決方案。
- 密切關注人民幣國際化的進程中隨之而來的海外融資、投資機會，深入挖掘國家「一帶一路」戰略推進、亞洲基礎設施投資銀行和絲路基金設立和運營中的海外投資機會。
- 依托海外業務平台，合理運用籌集的海外資金，大力拓展全球化投資管理業務，保持對海外創新投資領域的關注。

## 業 務

### 我們的主營業務

我們的主營業務為(i)不良資產經營，(ii)金融服務，及(iii)資產管理和投資。下表載列了我們各業務分部項下的主要業務種類、收入來源和經營主體。

	不良資產經營	金融服務	資產管理和投資
主要業務種類	<ul style="list-style-type: none"> <li>不良債權資產經營</li> <li>債轉股資產經營</li> <li>不良資產受託代理</li> <li>基於不良資產的特殊機遇投資</li> <li>基於不良資產的房地產開發</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>證券及期貨</li> <li>金融租賃</li> <li>銀行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資產管理</li> <li>財務性投資</li> <li>國際業務</li> <li>其他業務</li> </ul>
主要收入來源 <sup>(1)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>應收款項類不良債權資產收入</li> <li>投資收益</li> <li>佣金及手續費收入</li> <li>不良債權資產公允價值變動</li> <li>其他收入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>利息收入</li> <li>投資收益</li> <li>佣金及手續費收入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資收益</li> <li>佣金及手續費收入</li> </ul>
主要經營主體	<ul style="list-style-type: none"> <li>本公司</li> <li>華融融德</li> <li>華融置業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>華融證券</li> <li>華融期貨</li> <li>華融金融租賃</li> <li>華融湘江銀行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本公司</li> <li>華融信託</li> <li>華融國際</li> </ul>

(1) 主要業務的收入來源以「附錄一—會計師報告」所載我們截至2012、2013及2014年12月31日止年度以及截至2015年3月31日止三個月期間經審計的合併損益表的組成部分列示。

## 業 務

下表載列所示期間我們各項業務的總收入及稅前利潤。

	截至12月31日止年度						截至3月31日止三個月	
	2012年		2013年		2014年		2015年	
	(人民幣百萬元，百分比除外)							
	金額	佔比(%)	金額	佔比(%)	金額	佔比(%)	金額	佔比(%)
<b>總收入</b>								
不良資產經營業務 .....	11,336.9	43.5%	19,806.6	53.1%	28,647.4	56.1%	9,801.0	56.7%
金融服務業務 .....	11,436.9	43.9%	13,792.6	36.9%	17,915.2	35.1%	5,891.9	34.1%
資產管理和投資業務 .....	4,206.3	16.1%	4,326.5	11.6%	5,049.7	9.9%	1,686.7	9.8%
分部間抵銷 .....	(916.8)	(3.5%)	(606.3)	(1.6%)	(551.6)	(1.1%)	(107.5)	(0.6%)
<b>總計</b> .....	<b>26,063.3</b>	<b>100.0%</b>	<b>37,319.4</b>	<b>100.0%</b>	<b>51,060.7</b>	<b>100.0%</b>	<b>17,272.1</b>	<b>100.0%</b>
	截至12月31日止年度						截至3月31日止三個月	
	2012年		2013年		2014年		2015年	
(人民幣百萬元，百分比除外)								
	金額	佔比(%)	金額	佔比(%)	金額	佔比(%)	金額	佔比(%)
<b>稅前利潤</b>								
不良資產經營業務 .....	4,067.1	44.6%	7,636.0	56.0%	9,340.3	55.7%	3,901.5	60.1%
金融服務業務 .....	3,028.4	33.2%	4,065.0	29.8%	5,523.8	32.9%	1,904.3	29.3%
資產管理和投資業務 .....	2,118.2	23.3%	1,940.0	14.2%	1,910.3	11.4%	686.2	10.6%
分部間抵銷 .....	(104.3)	(1.1%)	(1.3)	0.0%	—	—	—	—
<b>總計</b> .....	<b>9,109.4</b>	<b>100.0%</b>	<b>13,639.7</b>	<b>100.0%</b>	<b>16,774.4</b>	<b>100.0%</b>	<b>6,492.0</b>	<b>100.0%</b>

不良資產經營業務是我們產品業務體系的基礎。我們針對不良資產細分市場，通過差異化的經營管理模式，實現資產的增值收益及重組收益。我們的不良資產經營業務包括不良債權資產經營、債轉股資產經營、不良資產受託代理、基於不良資產的特殊機遇投資以及基於不良資產的房地產開發等業務。我們在過往16年中積累了豐富的不良資產管理經驗、專業技術和客戶資源，建立了穩健高效的運營體系、勤勉專業的執行團隊和互信共贏的地方政府關係，發展了出色的風險管理能力和領先的風險定價能力，並通過不斷進行理念、機制、產品和服務創新保持競爭優勢。同時，在受託清算問題機構、重組問題資產的過程中，我們通過戰略投資、併購重組等方式，成功地將業務擴展到資產管理和投資以及金融服務領域，搭建了多元化、綜合化的金融服務體系。

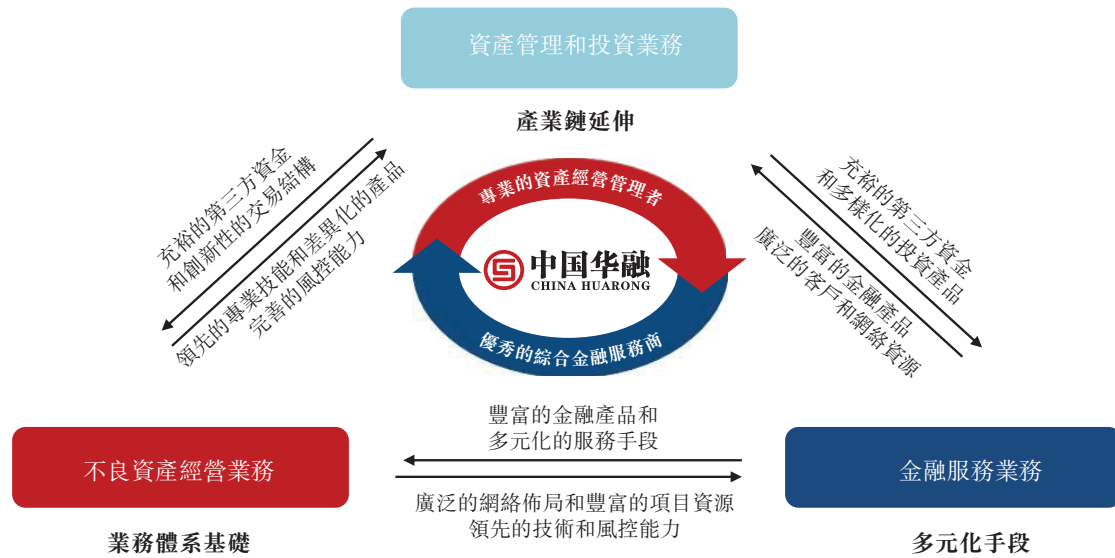
金融服務業務通過提供多元化的金融產品和服務支持，完善了我們的業務體系。我們依托多金融牌照優勢，通過華融證券、華融金融租賃、華融湘江銀行及華融期貨組成的全方位金融服務平台為客戶提供靈活、個性化和多元化的融資渠道及金融產品和服務，並

## 業 務

與不良資產經營業務以及資產管理和投資業務有機結合，形成覆蓋客戶不同生命週期和全產業鏈的綜合金融服務體系。

資產管理和投資業務是我們不良資產經營業務的延伸，能夠有效地豐富我們的資金來源和投資方式，提高不良資產經營業務的整體盈利能力，改善集團業務和收益結構。我們的資產管理和投資業務包括資產管理、財務性投資、國際業務及其他業務，主要實現佣金及手續費收入與投資收益。我們立足於不良資產經營業務所積累的客戶資源、專業技能、風控能力、項目資源，同時結合金融服務業務所賦予的融資渠道以及靈活的投資手段，有效地運用於第三方資產管理業務，逐步形成輕資本佔用的業務模式。

基於多元化、綜合化的產品和業務佈局，我們通過集團化運營和管控，在戰略資源、產品業務、機構網絡和客戶以及內部資源方面，有效發揮協同效應，創新性地構建了跨週期運營、全週期盈利的產品和業務體系。下圖顯示了我們的整體業務模式及三大業務板塊之間的協同關係。



我們將不良資產的獲取、運營和處置能力發展成為我們的核心競爭力，憑藉廣泛的客戶資源、領先的專業技能以及完善的風險管控能力，通過有效的業務協同，給我們的金融服務以及資產管理和投資業務提供了眾多業務機會。憑藉金融服務業務提供的多元化金融服務支持手段，我們形成了在產品和業務服務手段上的功能優勢，實現了為客戶提供綜合化的產品及服務以及金融解決方案的量身定制。例如華融證券通過提供資產重組顧問服務、上市、股權融資、債券融資等業務幫助客戶對接資本市場，華融金融租賃為客戶提供售後回租等金融租賃服務，華融湘江銀行為客戶提供穩定的資金來源。以資產管理和投資作為不良資產經營業務的延伸，我們可以突破運營中的資本和資金瓶頸，探索出輕資本運營的有效途徑。基於不良資產經營業務和金融服務業務中積累的資產、客戶、產品、行業經驗和技術優勢，資產管理和投資業務為不良資產經營和金融服務提供靈活、創新的交易

## 業 務

結構和充裕的第三方資本和資金，提高了不良資產經營和金融服務的整體回報。通過三個主要業務板塊之間的協同，我們成功建立了橫跨公司資本架構、縱跨企業生命周期的綜合性產品服務體系，有效地整合了資產端優勢、牌照優勢和資金優勢等三大優勢，實現了全產業鏈的產品和業務協同，通過為處於生命周期不同階段的企業，提供全方位、一站式、定制化的金融服務，實現了自身在經濟周期波動中的穩健增長和可持續發展。

### 不良資產經營業務

不良資產經營業務是我們所有產品業務體系的基礎。我們針對不良資產細分市場，通過差異化的經營管理模式，實現資產的增值收益及重組收益。我們的不良資產經營業務包括不良債權資產經營、債轉股資產經營、不良資產受託代理、基於不良資產的特殊機遇投資以及基於不良資產的房地產開發等業務。憑藉我們突出的專業技術優勢、豐富的資本運作經驗和多年積累的客戶資源，我們的專業團隊能夠最大化實現不良資產的價值增值。根據多年積累的經驗，我們逐步探索形成了符合自身業務特點的不良資產定價方法和風險管控體系。我們依托完善的業務流程管理系統及風險管理體系，通過細緻紮實的盡職調查、靈活的交易結構設計以及嚴格的項目風險控制，有效控制了我們的風險。我們在不良資產收購前會對資產進行嚴格的盡職調查和審慎的資產評估，項目投放後會定期對項目及抵押等進行持續監測和動態管理，對需要處置的資產，我們會對債權資產進行評估，採取公開方式進行處置。通過這一整套完善的項目流程體系，我們完成價值分類、重估和提升，實現不良資產經營收益最大化。

不良資產經營業務是我們的重要收入和利潤來源。2012年、2013年、2014年及截至2015年3月31日止三個月，不良資產經營業務的收入分別為人民幣11,336.9百萬元、人民幣19,806.6百萬元、人民幣28,647.4百萬元及人民幣9,801.0百萬元，佔我們收入總額的比例分別為43.5%、53.1%、56.1%及56.7%，其稅前利潤分別為人民幣4,067.1百萬元、人民幣7,636.0百萬元、人民幣9,340.3百萬元及人民幣3,901.5百萬元，佔我們稅前利潤總額的比例分別為44.6%、56.0%、55.7%及60.1%。截至2012年、2013年、2014年12月31日及2015年3月31日，我們收購不良債權資產的賬面價值分別為人民幣58,356.3百萬元、人民幣100,267.1百萬元、人民幣191,750.3百萬元及人民幣229,570.4百萬元。

我們的不良資產經營業務包括：

- 不良債權資產經營業務，即以參與競標、競拍、摘牌或協議收購等方式收購不

---

## 業 務

---

良債權資產，通過處置或重組手段進行經營，從而獲得現金收益或有經營價值的資產；

- 債轉股資產經營業務，即通過債轉股、以股抵債、追加投資等方式獲得股權資產，通過改善企業經營提升資產價值，再通過資產置換、併購、重組和上市等方式退出，賺取股權溢價；
- 不良資產受託代理業務，即我們代理委託人對不良資產或問題企業進行經營、管理、處置、清算或重組，以及提供與不良資產管理相關的代理、諮詢、顧問等服務；
- 基於不良資產的特殊機遇投資業務，即通過債權、股權、夾層資本等方式對在不良資產經營過程中發現的、存在價值提升空間的資產和存在短期流動性問題的企業進行投資，然後改善企業資本結構、管理水平及經營狀況，最終實現退出並獲得增值收益；及
- 基於不良資產的房地產開發業務，即重組、投資和開發在不良資產經營管理過程中獲得的優質房地產項目資源，實現資產增值獲利。



## 業 務

下表載列所示日期及期間上述不良資產經營業務的主要財務數據。

	於12月31日及截至該日止年度			於3月31日 及截至該日 止三個月
	2012年	2013年	2014年	2015年
	(人民幣百萬元)			
<b>不良債權資產經營業務</b>				
不良債權資產總額 <sup>(1)</sup> .....	58,356.3	100,267.2	191,750.4	229,570.5
減：不良債權資產減值準備 <sup>(2)</sup> .....	3,907.6	7,247.2	11,474.1	12,932.3
不良債權資產賬面淨額 .....	54,448.7	93,020.0	180,276.3	216,638.2
新增收購不良債權資產 .....	43,342.1	75,516.8	150,091.9	48,646.6
不良債權資產總收入				
不良債權資產經營收入 <sup>(3)</sup> .....	4,894.8	9,427.1	16,548.2	5,659.7
收購重組類財務顧問收入 .....	2,014.3	2,265.7	2,954.8	694.6
合計 .....	<u>6,909.1</u>	<u>11,692.8</u>	<u>19,503.0</u>	<u>6,354.3</u>
<b>債轉股資產經營業務</b>				
債轉股資產賬面價值 .....	21,482.6	21,587.0	24,388.6	25,733.0
債轉股資產股利收入 .....	262.1	357.4	234.3	0.4
處置債轉股資產收購成本 .....	595.6	751.4	2,790.5	621.0
債轉股資產股權處置淨收益 .....	1,159.8	3,158.6	2,477.1	1,942.1
<b>不良資產受託代理業務</b>				
管理資產業務收入 .....	415.1	454.6	452.2	82.7
<b>基於不良資產的特殊機遇投資業務</b>				
收入 .....	1,568.2	1,920.4	2,600.1	812.1
<b>基於不良資產的房地產開發業務</b>				
收入 .....	18.1	1,292.6	2,628.5	284.7
其他收入 <sup>(4)</sup> .....	1,004.5	930.2	752.2	324.7

(1) 不良債權資產總額等於「會計師報告」所指本公司的(i)指定為以公允價值計量且其變動計入當期損益的不良債權資產；及(ii)應收款項類不良債權資產之和。

(2) 不良債權資產減值準備等於「會計師報告」所指本公司的應收款項類投資資產減值。

(3) 不良債權資產經營收入等於「會計師報告」所指本公司的(i)不良債權資產公允價值變動及(ii)應收款項類不良債權資產收入之和。

(4) 其他收入主要為不良資產經營業務相關的利息收入。

### 不良債權資產經營業務

我們以參與競標、競拍、摘牌或協議收購等方式從金融機構和非金融機構收購不良債權資產，再緊密結合不良債權資產的特點及債務人的還款能力、抵質押物狀況及風險程度等因素，通過處置或重組手段實現資產保值增值，從而獲得現金收益或保留有經營價值的資產。我們不良債權資產的收購資金主要來自自有資金、商業銀行貸款以及債券發行。

### 不良債權資產的收購來源

按收購來源分類，我們的不良債權資產主要包括：(1)來自金融機構的不良貸款（「金融機構類不良資產」）；以及(2)非金融機構的應收賬款和其他不良債權（「非金融機構類不良

## 業 務

資產」)。通過收購金融機構類和非金融機構類不良資產，我們實現了收購來源全社會領域的覆蓋。下表載列於所示日期及期間，我們的不良債權資產按收購來源分類的主要財務數據。

	於12月31日及截至該日止年度						於3月31日及 截至該日止三個月	
	2012年		2013年		2014年		2015年	
	金額	佔比(%)	金額	佔比(%)	金額	佔比(%)	金額	佔比(%)
(人民幣百萬元，百分比除外)								
<b>新增不良債權資產收購成本</b>								
金融機構類 .....	41,065.1	94.7%	49,243.9	65.2%	44,516.6	29.7%	13,670.6	28.1%
非金融機構類 .....	2,277.0	5.3%	26,272.9	34.8%	105,575.3	70.3%	34,976.0	71.9%
<b>合計 .....</b>	<b>43,342.1</b>	<b>100.0%</b>	<b>75,516.8</b>	<b>100.0%</b>	<b>150,091.9</b>	<b>100.0%</b>	<b>48,646.6</b>	<b>100.0%</b>
<b>期末不良債權資產總額<sup>(1)</sup></b>								
金融機構類 .....	53,739.0	92.1%	72,083.0	71.9%	80,183.5	41.8%	89,476.2	39.0%
非金融機構類 .....	4,617.3	7.9%	28,184.2	28.1%	111,566.9	58.2%	140,094.3	61.0%
<b>合計 .....</b>	<b>58,356.3</b>	<b>100.0%</b>	<b>100,267.2</b>	<b>100.0%</b>	<b>191,750.4</b>	<b>100.0%</b>	<b>229,570.5</b>	<b>100.0%</b>
<b>當期不良債權資產經營收入<sup>(2)</sup></b>								
金融機構類 .....	4,459.8	91.1%	8,513.0	90.3%	8,292.7	50.1%	1,969.6	34.8%
非金融機構類 .....	435.0	8.9%	914.1	9.7%	8,255.5	49.9%	3,690.1	65.2%
<b>合計 .....</b>	<b>4,894.8</b>	<b>100.0%</b>	<b>9,427.1</b>	<b>100.0%</b>	<b>16,548.2</b>	<b>100.0%</b>	<b>5,659.7</b>	<b>100.0%</b>

- (1) 不良債權資產總額等於「會計師報告」所指本公司的(i)指定為以公允價值計量且其變動計入當期損益的不良債權資產；及(ii)應收款項類不良債權資產之和。
- (2) 不良債權資產經營收入等於「會計師報告」所指本公司的(i)不良債權資產公允價值變動及(ii)應收款項類不良債權資產收入之和。

## 業 務

### 金融類不良資產

經營記錄期間，我們收購的金融類不良資產主要來自大型商業銀行、股份制商業銀行、城市和農村商業銀行以及非銀行金融機構出售的不良貸款和其他不良債權資產。我們的金融機構類不良債權資產總額從2012年12月31日的人民幣53,739.0百萬元增加到2015年3月31日的人民幣89,476.2百萬元，主要是由於(i)中國商業銀行所持不良資產餘額從2011年第三季度起連續15個季度上升，銀行類不良資產的供給增加；以及(ii)從2009年開始，企業去槓桿化壓力的增大以及信託等非銀行金融資產規模的高速增長，非銀行金融機構不良債權資產供給增加。下表載列所示期間，按收購成本計算，我們從各類金融機構收購的不良資產的明細分析。

	截至12月31日止年度						截至3月31日止三個月	
	2012年		2013年		2014年		2015年	
	金額	佔比(%)	金額	佔比(%)	金額	佔比(%)	金額	佔比(%)
	(人民幣百萬元，百分比除外)							
<b>銀行</b>								
大型商業銀行.....	10,690.9	26.0%	16,711.9	33.9%	13,943.2	31.3%	4,480.9	32.7%
股份制商業銀行.....	4,279.0	10.4%	4,223.0	8.6%	5,688.1	12.8%	1,830.8	13.4%
城市和農村商業銀行.....	3,277.0	8.0%	3,711.5	7.5%	4,036.0	9.1%	77.6	0.6%
其他銀行.....	231.0	0.6%	377.4	0.8%	472.1	1.0%	109.9	0.8%
小計.....	18,477.9	45.0%	25,023.8	50.8%	24,139.4	54.2%	6,499.2	47.5%
<b>非銀行金融機構</b>	22,587.2	55.0%	24,220.1	49.2%	20,377.2	45.8%	7,171.4	52.5%
<b>總計</b> .....	<u>41,065.1</u>	<u>100.0%</u>	<u>49,243.9</u>	<u>100.0%</u>	<u>44,516.6</u>	<u>100.0%</u>	<u>13,670.6</u>	<u>100.0%</u>

我們從各類銀行收購的不良資產佔全部金融類不良資產的比例從2012年的45.0%上升到截至2015年3月31日止三個月的47.5%，主要是由於我們順應銀行業不良資產供給增加的市場趨勢，增加從各類銀行收購不良資產。

### 非金融類不良資產

我們新增非金融類不良債權收購成本從2012年的人民幣2,277.0百萬元上升到2014年的人民幣105,575.3百萬元，佔全部新增不良債權收購成本的比例從2012年的5.3%上升到2014年的70.3%，主要是由於近年來，中國政府進一步推進經濟增長的轉型，在部分行業轉型、重組、整合和升級過程中，部分企業面臨負債率偏高且應收賬款周轉率偏低的局面，非金融類不良債權資產的供給大幅增加。

2013年8月以前，我們在收購金融機構類不良資產的過程中，出於整合債務人負債的考慮，選擇性地匹配收購相關的非金融類不良資產。自2013年8月開始，我們開始嘗試規模

---

## 業 務

---

化收購非金融類不良資產。我們目前收購的非金融類不良資產主要包括非金融企業的應收賬款及其他不良債權。該等不良債權資產包括(i)逾期應收款，(ii)預期可能發生違約的應收款以及(iii)債務人存在流動性問題的應收款。

### 不良債權資產的經營模式

按經營模式分類，我們的不良債權資產經營業務可以分為收購處置類業務和收購重組類業務。兩種經營模式主要在收購來源、法律關係以及收入模式等方面有所不同：

- 收購來源。收購處置類不良資產主要來自金融機構，特別是來自商業銀行的不良貸款。收購重組類不良資產同時來自金融機構和非金融企業，特別是流動性暫時出現問題的企業；
- 法律關係。在收購處置類不良資產經營模式下，我們與原債權人達成協議，收購債權後承繼原債權人對債務人的權利義務關係，原債權債務關係各要素中除了債權人以外的要素不變。在收購重組類不良資產經營模式下，我們與原債權人及債務人三方達成協議，以確定新的合同權利義務關係，替代原債權債務關係。我們通過收購協議向原債權人收購債權，同時與債務人及其關聯方達成重組協議，約定新的還款金額、還款方式、還款時間、抵質押物與擔保安排等；及
- 收入模式。在收購處置不良資產經營模式下，我們的收入主要取決於處置方式和能否及時處置所收購的不良債權資產。收購處置類不良資產經營模式的收益主要來自買入和賣出不良債權資產之間的差價，隨着經濟周期和資產價格變化具有較大波動性。在收購重組類不良資產經營模式下，我們在簽訂重組協議時已確定重組收入的金額與支付時間，因此，收購重組類不良資產經營模式的收益具有較大確定性。此外，兩個經營模式相應的會計處理方式亦有所不同。相關詳情請參考「財務信息」一節。

## 業 務

下表載列所示期間本公司不良債權資產經營業務按經營模式的細分信息。

	於12月31日及截至該日止年度						於3月31日及 截至該日止三個月	
	2012年		2013年		2014年		2015年	
	金額	百分比	金額	百分比	金額	百分比	金額	百分比
(人民幣百萬元，百分比除外)								
<b>新增不良債權資產收購成本</b>								
收購處置類.....	2,721.3	6.3%	9,241.8	12.2%	21,713.6	14.5%	6,350.8	13.1%
收購重組類.....	40,620.8	93.7%	66,275.0	87.8%	128,378.3	85.5%	42,295.8	86.9%
合計.....	<b>43,342.1</b>	<b>100.0%</b>	<b>75,516.8</b>	<b>100.0%</b>	<b>150,091.9</b>	<b>100.0%</b>	<b>48,646.6</b>	<b>100.0%</b>
<b>期末不良債權資產總額</b>								
收購處置類 <sup>(1)</sup> .....	3,126.3	5.4%	8,134.2	8.1%	22,337.6	11.6%	28,086.9	12.2%
收購重組類 <sup>(2)</sup> .....	55,230.0	94.6%	92,133.0	91.9%	169,412.8	88.4%	201,483.6	87.8%
合計.....	<b>58,356.3</b>	<b>100.0%</b>	<b>100,267.2</b>	<b>100.0%</b>	<b>191,750.4</b>	<b>100.0%</b>	<b>229,570.5</b>	<b>100.0%</b>
<b>不良債權收入</b>								
收購處置類 <sup>(3)</sup> .....	249.8	3.6%	509.1	4.4%	886.2	4.5%	186.2	2.9%
收購重組類.....	6,659.3	96.4%	11,183.7	95.6%	18,616.8	95.5%	6,168.1	97.1%
合計.....	<b>6,909.1</b>	<b>100.0%</b>	<b>11,692.8</b>	<b>100.0%</b>	<b>19,503.0</b>	<b>100.0%</b>	<b>6,354.3</b>	<b>100.0%</b>

- (1) 收購處置類不良債權資產總額等於「會計師報告」所指本公司指定為以公允價值計量且其變動計入當期損益的不良債權資產。
- (2) 收購重組類不良債權資產總額等於「會計師報告」所指本公司應收款項類不良債權資產總額。
- (3) 收購處置類不良債權收入等於「會計師報告」所指本公司的不良債權資產公允價值變動。

本公司新增收購處置類不良債權資產收購成本佔全部新增不良債權收購成本的比例由2012年6.3%增加到2014年的14.5%，主要是由於我們高效把握市場供給增加帶來的業務機會，增加收購金融類不良債權資產。

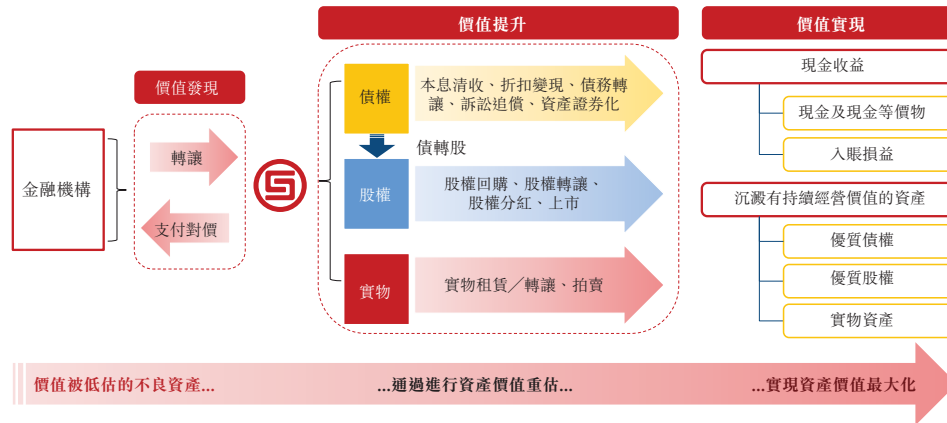
### 收購處置類業務

收購處置類業務是指我們按帳面原值的一定折扣收購不良債權資產，在資產分類的基礎上進行價值提升，然後尋機出售或通過其他方式實現債權回收，從而獲得收益。作為不良債權資產一級市場主要參與者，我們以公開競標或協議轉讓方式從金融機構批量收購不良資產包。以實現不良資產回收價值最大化為目標，我們結合不良資產特點、債務人情況、抵質押物情況等主客觀因素，靈活採用不同處置方式，包括階段性經營、資產重組、債轉股、單戶轉讓、打包轉讓、債務人折扣清償、破產清算、本息清收、訴訟追償、以物抵債、債務重組等。我們從事收購處置類業務的核心競爭力在於對不良資產的定價和處置能

## 業 務

力。收購處置類業務具有顯著的逆周期性，在宏觀經濟下行期，金融機構的整體資產質量下降，不良資產供給增多，給我們提供豐富的不良債權資產收購機會。我們的收購處置類業務主要通過本公司總部和分公司開展。

下圖顯示了我們收購處置類不良資產的經營模式。



下表載列所示期間本公司收購處置類業務的總體經營情況。

	截至12月31日止年度			於3月31日 及截至該日 止三個月
	2012年	2013年	2014年	2015年
	(人民幣百萬元，百分比除外)			
期初不良債權資產總額	1,850.3	3,126.3	8,134.2	22,337.6
新增不良債權資產收購成本	2,721.3	9,241.8	21,713.6	6,350.8
處置不良債權資產總額	1,341.4	3,849.8	7,639.5	647.0
期末不良債權資產總額 <sup>(1)</sup>	3,126.3	8,134.2	22,337.6	28,086.9
處置不良資產產生的淨損益 <sup>(2)</sup>				
已實現損益	353.7	893.2	756.9	140.7
未實現公允價值變動	(103.9)	(384.1)	129.3	45.5
<b>合計</b>	<b>249.8</b>	<b>509.1</b>	<b>886.2</b>	<b>186.2</b>
已結項目內含報酬率 <sup>(3)</sup>	14.7%	15.7%	16.0%	14.2%

(1) 期末不良債權資產總額等於「會計師報告」所指本公司指定為以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產項下的收購的不良債權。

(2) 處置不良資產產生的淨損益等於「會計師報告」所指本公司不良債權資產公允價值變動。

(3) 已結項目內含報酬率等於使當年完全處置的所有收購處置類項目自收購時點至完全處置時點的期間內所發生的所有現金流入和流出的淨現值等於零的折現率。

本公司收購處置類不良債權資產總額由2012年12月31日的人民幣3,126.3百萬元增加到2015年3月31日的人民幣28,086.9百萬元，主要是由於我們高效把握市場供給增加帶來的業務機會，收購金融類不良債權資產大幅增加。收購處置類不良資產產生的淨損益由2012年的

## 業 務

人民幣249.8百萬元增加到2014年的人民幣886.2百萬元，主要是由於收購處置類不良債權資產業務規模的擴大。

收購處置類項目的內含報酬率主要取決於債務人還款能力、資產風險程度、不良資產原債權財務成本、市場利率與流動性環境及類似金融產品定價。我們的收購處置類已結項目內含報酬率由2012年的14.7%上升到2013年的15.7%，再上升到2014年的16.0%。關於收購處置類業務的財務表現的更多信息，請參見「財務信息」章節。

下表載列於所示日期，本公司收購處置類不良債權資產總額按照收購資產包收購來源所在地區的明細分析。

	於12月31日						於3月31日	
	2012年		2013年		2014年		2015年	
	金額	百分比	金額	百分比	金額	百分比	金額	百分比
	(人民幣百萬元，百分比除外)							
長江三角洲 <sup>(1)</sup>	901.0	28.8%	4,919.8	60.5%	10,899.1	48.8%	12,081.2	42.9%
珠江三角洲 <sup>(2)</sup>	512.1	16.4%	700.8	8.6%	1,975.0	8.8%	5,324.0	19.0%
環渤海地區 <sup>(3)</sup>	880.1	28.1%	736.0	9.0%	1,217.7	5.5%	1,756.6	6.3%
中部地區 <sup>(4)</sup>	123.6	4.0%	477.0	5.9%	2,090.3	9.4%	2,342.8	8.3%
西部地區 <sup>(5)</sup>	583.5	18.7%	1,173.4	14.4%	5,068.4	22.7%	5,499.4	19.6%
東北地區 <sup>(6)</sup>	126.0	4.0%	127.2	1.6%	1,087.1	4.8%	1,082.9	3.9%
總計	<b>3,126.3</b>	<b>100.0%</b>	<b>8,134.2</b>	<b>100.0%</b>	<b>22,337.6</b>	<b>100.0%</b>	<b>28,086.9</b>	<b>100.0%</b>

(1) 長江三角洲包括上海、江蘇和浙江。

(2) 珠江三角洲包括廣東和福建。

(3) 環渤海地區包括北京、天津、河北和山東。

(4) 中部地區包括山西、河南、湖北、湖南、安徽、江西和海南。

(5) 西部地區包括重慶、四川、貴州、雲南、廣西、陝西、甘肅、青海、寧夏、新疆和內蒙古。

(6) 東北地區包括遼寧、黑龍江和吉林。

我們來自長江三角洲的收購處置類不良債權資產總額從2012年12月31日的人民幣901.0百萬元上升到2015年3月31日的人民幣12,081.2百萬元，主要是由於我們積極把握長江三角洲大型商業銀行在此期間集中剝離不良資產包的市場機遇，大力開拓在該地區的收購處置類業務。

### (1) 收購處置類業務的運營方式

#### a. 不良債權資產收購的信息來源

我們主要通過以下方式獲取銀行不良資產包的收購信息(i)與各金融機構建立聯繫渠道、指定專人對接、定期溝通，及時了解不良資產包一級市場情況、出讓方的資產處置偏好和處置計劃等信息；(ii)隨時跟蹤金融機構發佈的出售不良資產包公告、跟進資產轉讓邀

## 業 務

請函；及(iii)通過受託管理或簽署戰略合作協議或專項合作協議的方式提前介入。截至2015年3月31日，我們同85家金融機構建立了戰略合作關係，加強了與這些金融機構在不良資產收購方面的合作，並通過為這些金融機構提供與不良資產相關的培訓和定期交流等方式維護和這些金融機構的日常關係。

### b. 盡職調查

我們的盡職調查分為現場和非現場兩種方式。現場調查分為全面調查和抽樣調查。我們根據不良資產包的規模，調查條件和調查時間來選擇全面調查或者抽樣調查。全面調查指對不良資產包中的不良資產進行逐個調查。抽樣調查指從不良資產包中，抽選一部分具有重要性和代表性的不良資產進行調查，並據以對不良資產包內全部不良資產做出估計和推斷。我們根據資產的地域、行業、金額、擔保方式等情況確定抽樣調查的樣本資產，對樣本資產佔全部不良資產的比例也有嚴格的要求。非現場調查均為全面調查。

現場調查主要包括(i)實地走訪債務人或相關方的營業場所，查看其生產經營情況；(ii)實地察看抵質押資產以及其他重要資產，了解同類資產的銷售情況及市場價值；(iii)與債務人或保證人的實際控制人及高級管理層進行訪談，了解企業經營情況、財務情況、未來發展戰略及前景；(iv)進行債務人財務信息調查和分析，分析其資產負債、流動性等情況；(v)到工商、稅務、海關、房產、土地等政府部門和法院調查債務人及債務有關情況；及(vi)調查、研究當地信用環境、司法環境對資產處置的影響。

非現場調查主要是審查與資產有關的書面資料，包括借款合同或協議、相關會計憑證、證明債權在有效訴訟期內的法律文書以及訴訟類法律文書。我們通過盡職調查收集擬收購資產信息，對資料進行必要的分析，形成估值依據。

### c. 估值機制

資產估值是在盡職調查的基礎上，以現金流測算為核心，以覆蓋成本和控制風險為前提，合理估算資產按照收購時的靜態價值以及採取完善法律手續、整合資產、改善經營等各類技術手段全方位提升資產質量後的動態價值。在對資產進行估值時，我們在綜合考



## 業 務

慮國家有關政策、市場因素、環境因素的基礎上重點關注交易結構、資產權屬狀況、企業經營現狀及發展前景、以往評估情況、交易案例等因素，亦考慮地域經濟、行政、司法環境等對後續資產管理、經營和處置的影響與潛在競爭者[編纂]。

我們與多家資產評估的專業中介機構保持了合作關係，建立了資產評估中介機構備選庫，包含了620多家備選資產評估中介機構的信息，並每年進行更新。我們根據項目實際需要和可操作情況決定是否對不良債權資產進行評估。對於需要評估的項目，我們一般從備選庫中選聘資產評估中介機構進行資產評估。我們建立了區別並動態調整的評估授權體系，根據資金投放規模確定組織評估的主體。

我們非常注重對員工估值技術的培訓。我們為相關崗位員工提供估值領域的崗位技能培訓、任職資格培訓及專業技術管理能力培訓。我們的員工具備註冊資產評估師、房地產估價師、土地估價師等國家頒發的相關資質證書。同時，針對公司不同類型資產的特點，我們聘請了來自行業協會、評估中介機構的專家講解各類資產的估值方法、實務操作以及案例知識。

### d. 收購流程

我們通常以參與競標、競拍、摘牌或協議收購等方式獲取收購處置類不良資產。資產收購價格和帳面原值相比的折扣率主要取決於所收購資產的質量及市場競爭狀況等因素。在盡職調查與估值的基礎上，我們在決定是否收購某項收購處置類不良資產，以及在[編纂]時主要考慮以下因素：(i)現金回收情況的預期；(ii)資金成本以及投資回報；(iii)預計處置期限；(iv)競爭對手情況與競爭形勢；及(v)我們在資產包所在地區和行業的相對競爭優勢。我們多年來積累的、豐富的不良資產處置回收經驗為我們準確判斷不良資產的回收金額提供了良好的基礎。同時，我們擁有豐富的競價經驗，並在業務實踐中體現出較強的競價能力。

### e. 收購後日常管理流程

我們收購處置類不良資產日常管理的主要目的為進行不良資產價值發現與實現價值提升，同時避免價值減損。在日常管理中，我們重視對各類信息的收集。我們通過持續盡職調查深入了解債務人的經營動態、償債能力、負債及對外擔保變化情況、還款意願或債

## 業 務

務重組意向、企業管理層聲譽、在當地的信用形象、資產意向購買人、購買方式及購買能力等相關信息，並對抵質押品的變現能力與保證人的償債能力進行研究。

我們通常會指定管理責任人對不良資產進行全面管理。管理責任人的職責包括：(i)及時向債務人催收債務，並在訴訟時效、擔保時效等法定期間屆滿前及時採取相應措施，維護我們的權益；(ii)對債務人進行日常走訪，開展日常管理盡職調查，更新盡職調查信息系統數據；(iii)監控債務人或擔保人的履約情況，密切關注抵質押物價值的變化，對於債務人惡意逃避債務等重大事項及時報告並提出補救措施；(iv)定期對債權資產進行估值；以及(v)在訴訟或破產程序(如有)中主張我們的權利。

### f. 處置手段

我們根據收購時處置方案的安排，結合處置的具體情況和資金成本約束以及集團總體計劃，對收購處置類不良資產綜合運用以下處置手段。

- **階段性經營**。我們採取業務整合重組、追加投資和項目合作等方法幫助債務人清理業務條線並優化業務結構，以提升不良資產價值。
- **資產重組**。我們靈活地通過產權市場和資本市場重組債務企業的資產，以提升不良資產價值。對於涉及房地產業務的不良債權資產，我們通過與債務人進行合作等方式獲得房地產項目資源，通過我們基於不良資產的房地產開發業務進行房地產開發，以延長不良資產經營價值鏈，進一步提升不良資產價值。關於基於不良資產的房地產開發業務的經營，請參見本章節「— 我們的主要業務 — 不良資產經營業務 — 基於不良資產的房地產開發業務」。
- **債轉股**。我們通過與債務人協商，將所持有對債務人的債權轉化為對債務人的股權。關於債轉股資產的經營，請參見本章節「— 我們的主要業務 — 不良資產經營業務 — 債轉股資產經營業務」。
- **單戶轉讓**。我們直接在市場上出售單戶不良資產。
- **打包轉讓**。我們根據市場需求和營銷計劃，按照地域、行業及企業關聯度等標準將一定數量的債權、股權和實物等資產組合形成供出售的資產包，保證包內資產質量、形態等的合理性，針對不同投資人的投資偏好，整理和宣傳資產包，促使回收價值最大化。通過合理組合、打包出售的方式進行批量處置可以降低處置成本，提升資產整體價值。

## 業 務

- **債務人折扣清償。**我們接受債務人一次或分期部分支付原貸款合同下的債務，作為對全部債務的清償。
- **破產清算。**我們通過破產清算程序實現不良資產價值。
- **本息清收。**債務人按照原貸款合同的條款約定履行還款義務，適用於有還款意願並具備還款能力的債務人。
- **訴訟追償。**我們通過訴訟或仲裁追償等方式向有關方追償債務。
- **以股抵債或以物抵債。**我們通過協議或司法裁決獲得股權或實物資產抵償或者置換債權，適用於具有償還意願，沒有現金償還能力但持有質量相對較好的股權或實物資產的債務人。
- **債務重組。**我們通過債務更新、債務合併和債務轉移等方法重組債務。這部分不良債權資產的運營與收購重組類不良債權資產的運營基本一致。關於收購重組類不良債權資產的運營，請參見本章節「— 我們的主要業務 — 不良資產經營業務 — 不良債權資產經營業務 — 不良債權資產的經營模式 — 收購重組類業務」。

### g. 處置周期

我們的收購處置類項目的處置周期一般為12至36個月。處置周期受到不良資產包的特點、價值類型、處置手段、債權人、保證人的配合、市場情況、投資者意向等多重因素影響。我們根據最大化資產處置收益的需要，根據對不良資產升值潛力的判斷，靈活設定收購處置類不良資產的處置期限，並通過考核等手段合理控制處置周期。由於收購處置類業務的逆周期特點，升值潛力高的不良資產往往需要更長的處置期限以充分實現處置收益。我們為升值潛力低的不良資產設置了較短的處置期限以減少資金佔用、加速資產周轉，提高資金使用效率。

### (2) 收購處置類業務的風險管理

#### a. 資產收購環節

在資產收購環節，我們收購處置類業務的主要通過嚴格的盡職調查、審慎的資產定價和動態審批授權來管理相關風險。

- **盡職調查。**我們根據不良資產包的規模，調查條件和調查時間來確定調查方式。我們通過嚴格、詳盡的盡職調查來充分了解擬收購資產的的相關信息，以防範信息不對稱造成操作風險。
- **資產定價。**我們對收購處置類不良債權資產實施逐戶準確定價來控制業務風險，根據收購價格、內部借款成本以及預期資產收購、管理和處置的相關成本，確

## 業 務

定擬收購資產盈虧平衡點。我們審慎評估資產包的靜態價值和動態價值，避免非理性報價，實現收購成本和預期收益的匹配。

- 授權審批。我們對收購處置類業務根據各分公司的業務管理及風險管理水平，實施動態差別授權。

### b. 收購後日常管理環節

在不良債權資產包收購後，我們通過加強對債權資產的日常管理落實風險控制的各項要求，相應調整處置周期和處置策略。主要風險管理措施包括：

- 及時辦理債權轉讓通知、抵質押登記變更等相關手續，及時對債務人及相關方催收，確保債權的法律效力。
- 及時收集、監測債務人經營情況、負債及對外擔保情況、還款意願等重點信息，深入挖掘資產的潛在價值。
- 建立日常走訪制度，定期對管轄資產進行走訪，積極監測債權資產的價值變動情況，依據債權資產的實際狀況和貶損情況，對有可能導致新發生債權資產損失的事件及時預警，並提出資產保全策略與實施方案。

### c. 資產處置環節

在資產處置環節，我們嚴格執行相關審批程序，靈活選擇多種手段處置資產，有效控制風險，實現資產處置收益最大化。主要風險管理措施包括：

- 資產處置審批：根據不同處置手段、預期現金回收情況，嚴格執行相關審批程序。
- 資產處置方式：轉讓資產原則上應採取公開競價方式，包括但不限於招標、拍賣、要約邀請公開競價、公開詢價等方式，充分挖掘潛在市場，盡可能提升資產處置收益。

### 收購重組類業務

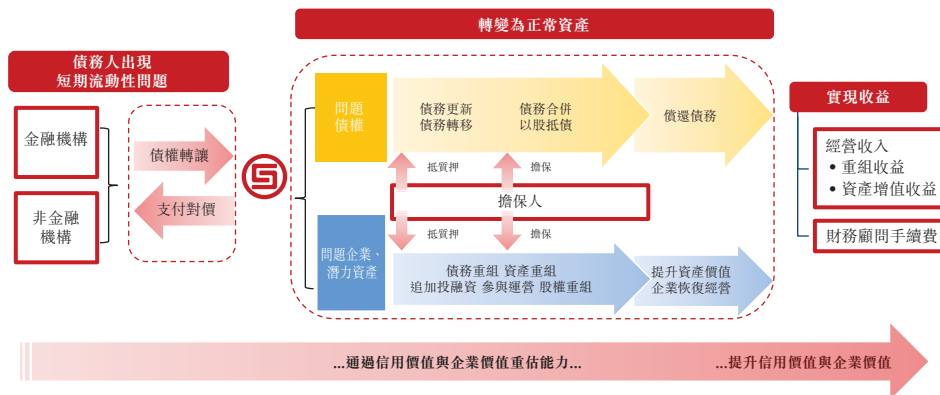
收購重組類業務是指我們在不良資產的收購環節，即根據不良資產風險程度確定實施債務或資產重組的手段，並與債務人及相關方達成重組協議的業務。我們於行業內率先規模化開展收購重組業務，針對流動性暫時出現問題的企業，憑藉靈活的個性化定制重組手段，進行信用風險重新定價並將信用風險的化解前移，盤活有存續經營價值的不良債權

## 業 務

資產，修復債務人企業信用，挖掘客戶核心資產價格和運營價值，實現資產價值發現和價值提升，在風險可控前提下追求較高重組溢價。我們從事收購重組類業務的核心競爭力在於對整體債權價值的發現、重估和提升能力。通過收購處置類不良資產經營業務，我們累積了突出的產品創新能力、企業重組能力和風險管控能力、豐富的行業經驗與資源優勢，為我們開展收購重組類不良資產經營業務奠定了堅實的基礎。

收購重組類不良資產經營模式通過重組手段優化存量債權資產，為流動性暫時出現問題的企業提供差異化的金融服務。在中國經濟去槓桿化的宏觀背景下，我們綜合運用多元化的重組手段，不僅解決了債務人的流動性問題並改善其經營狀況，同時有效強化實體企業供應鏈條上的信用薄弱環節，促進行業結構調整。我們相信，中國經濟發展和結構性的轉型將為我們帶來更充沛的不良資產供給，也為我們的收購重組類不良資產經營業務提供重大機遇。收購重組類業務可以使我們順應中國經濟逐步有序去槓桿化及提高資金流轉效率的發展方向，在經濟結構調整的長周期中實現穩健且可持續的增長。

下圖顯示了我們收購重組類不良資產的經營模式。



## 業 務

下表載列所示期間本公司收購重組類業務的總體經營情況。

	於12月31日及截至該日止年度			於3月31日 及截至該日 止三個月
	2012年	2013年	2014年	2015年
	(人民幣百萬元，項目數、百分比除外)			
新增項目數量	250	333	591	201
期末存量項目數量	315	516	853	1,013
不良債權資產總額 <sup>(1)</sup>	55,230.0	92,133.0	169,412.8	201,483.6
資產減值準備 <sup>(2)</sup>	3,907.6	7,247.2	11,474.1	12,932.3
不良債權資產賬面淨額 <sup>(3)</sup>	51,322.4	84,885.8	157,938.7	188,551.3
新增不良債權資產收購成本	40,620.8	66,275.0	128,378.3	42,295.8
不良債權資產收入				
不良債權資產經營收入 <sup>(4)</sup>	4,645.0	8,918.0	15,662.0	5,473.5
財務顧問收入	2,014.3	2,265.7	2,954.8	694.6
合計	<b>6,659.3</b>	<b>11,183.7</b>	<b>18,616.8</b>	<b>6,168.1</b>
不良債權資產月均年化收益率 <sup>(5)(10)</sup>	19.4%	17.9%	13.1%	12.8%
已減值不良債權資產 <sup>(6)</sup>	481.7	2,491.9	2,754.7	3,010.2
不良債權資產減值比率 <sup>(7)</sup>	0.9%	2.7%	1.6%	1.5%
不良債權資產撥備比 <sup>(8)</sup>	7.1%	7.9%	6.8%	6.4%
不良債權資產撥備覆蓋率 <sup>(9)</sup>	811.2%	290.8%	416.5%	429.6%

- (1) 不良債權資產總額等於「會計師報告」所指本公司應收款項類投資項下不良債權資產。
- (2) 資產減值準備等於「會計師報告」所指本公司應收款項類投資項下不良債權資產減值準備。
- (3) 不良債權資產賬面淨額等於「會計師報告」所指本公司應收款項類投資項下不良債權資產減去資產減值準備後的淨額。
- (4) 不良債權資產經營收入等於「會計師報告」所指本公司應收款項類不良債權資產收入。
- (5) 不良債權資產月均年化收益率等於不良資產年收入除以當年不良資產月末平均總額。
- (6) 已減值不良債權資產等於「會計師報告」所指本公司已減值的應收款項類投資項下不良債權資產。
- (7) 不良債權資產減值比率等於已減值不良債權資產除以不良債權資產總額。
- (8) 不良債權資產撥備比等於資產減值準備除以不良債權資產總額。
- (9) 不良債權資產撥備覆蓋率等於資產減值準備除以已減值不良債權資產。
- (10) 為方便說明，上表所示截至2015年3月31日止三個月的不良債權資產月均年化收益率以截至2015年3月31日止三個月的實際回報率乘以4化作年化數字，並不代表截至2015年12月31日止十二個月的回報率，亦不可與截至2012年、2013年及2014年12月31日止十二個月的回報率比較。

本公司收購重組類不良債權資產總額由2012年12月31日的人民幣55,230.0百萬元增加到2015年3月31日的人民幣201,483.6百萬元，主要由於經濟新常态下，去槓桿和結構性債務調整需求不斷增加，我們高效把握市場供給增加帶來的業務機會，大幅增加收購非金融類不良債權資產規模。收購重組類不良資產收入由2012年的人民幣6,659.3百萬元增加到2014年的人民幣18,616.8百萬元，主要是由於收購重組類業務規模擴大。我們收購重組類不良債權資產的月均年化收益率從2012年的19.4%下降到2014年的13.1%，主要是由於(i)我們加強優質客戶與項目遴選和風險管控力度；(ii)中央銀行下調基準利率，並下調準備金率，市場利率水平下降。

## 業 務

我們根據社會整體經濟形勢、金融市場狀況以及收購資產規模和減值資產規模，合理確定撥備水平。

- 我們不良債權資產的減值比率由2012年12月31日的0.9%上升到2013年12月31日的2.7%，資產撥備比由2012年12月31日的7.1%上升到2013年12月31日的7.9%，撥備覆蓋率由2012年12月31日的811.2%下降到2013年12月31日的290.8%，主要是由於我們採取審慎穩健的經營策略，在2013年貨幣市場整體流動性趨緊導致社會整體融資成本上升的環境下，對不良資產相應增加減值和減值準備計提。
- 我們不良債權資產減值比率下降到2014年12月31日的1.6%，資產撥備比下降到2014年12月31日的6.8%，撥備覆蓋率上升到2014年12月31日的416.5%，主要是由於市場流動性緊張情況緩解、社會融資環境改善，我們對不良資產減值和減值準備進行合理確認和計提。關於收購重組類業務財務表現的更多信息，請參見「財務信息」章節。

下表載列於所示日期，收購重組類不良債權資產總額按照債務人所在地區的明細分析。

	於12月31日						於3月31日	
	2012年		2013年		2014年		2015年	
	金額	百分比	金額	百分比	金額	百分比	金額	百分比
	(人民幣百萬元，百分比除外)							
長江三角洲 <sup>(1)</sup>	11,050.3	20.0%	18,142.9	19.7%	33,731.3	19.9%	40,542.8	20.1%
珠江三角洲 <sup>(2)</sup>	6,501.0	11.8%	7,234.3	7.9%	20,143.9	11.9%	23,789.2	11.8%
環渤海地區 <sup>(3)</sup>	12,151.3	22.0%	16,715.4	18.1%	20,787.1	12.3%	23,797.9	11.8%
中部地區 <sup>(4)</sup>	10,582.4	19.2%	17,095.1	18.6%	33,311.2	19.7%	42,845.0	21.3%
西部地區 <sup>(5)</sup>	13,556.4	24.5%	27,053.1	29.3%	52,020.6	30.6%	60,385.7	30.0%
東北地區 <sup>(6)</sup>	1,388.6	2.5%	5,892.2	6.4%	9,418.7	5.6%	10,123.0	5.0%
總計	<b>55,230.0</b>	<b>100.0%</b>	<b>92,133.0</b>	<b>100.0%</b>	<b>169,412.8</b>	<b>100.0%</b>	<b>201,483.6</b>	<b>100.0%</b>

(1) 長江三角洲包括上海、江蘇和浙江。

(2) 珠江三角洲包括廣東和福建。

(3) 環渤海地區包括北京、天津、河北和山東。

(4) 中部地區包括山西、河南、湖北、湖南、安徽、江西和海南。

(5) 西部地區包括重慶、四川、貴州、雲南、廣西、陝西、甘肅、青海、寧夏、新疆和內蒙古。

(6) 東北地區包括遼寧、黑龍江和吉林。

### (1) 收購重組類業務的運營方式

#### a. 不良債權資產收購信息來源

基於我們多年的收購經驗和市場聲譽，我們積累了豐富的收購重組類業務客戶資源。

## 業 務

我們主要通過以下方式獲取收購重組類不良資產的收購機會：(i)本公司總部或分公司的主動營銷；(ii)現有客戶推薦；及(iii)金融機構或其他合作機構的推薦。

### b. 盡職調查和估值機制

在收購重組類不良資產的收購過程中，我們重點對債務人及其關聯方的財務狀況、資產狀況、償債能力、行業前景、擔保人的擔保能力、抵質押物的價值變動、資產轉讓方轉讓資產的真實原因等情況進行全面的現場和非現場的盡職調查。對於非金融類不良資產的收購，我們還特別關注確認債權債務關係的真實性。

現場調查主要包括(i)實地走訪債務人或相關方的營業場所，查看其生產經營情況；(ii)實地察看抵質押資產以及其他重要資產，了解同類資產的銷售情況及市場價值；(iii)與其債務人或保證人的實際控制人及高級管理層進行訪談，了解企業經營情況、財務情況、未來發展戰略及前景；(iv)進行債務人財務信息調查和分析，分析其資產負債、流動性等情況；(v)到工商、稅務、海關、房產、土地等政府部門和法院調查債務人及債務有關情況；及(vi)調查、研究當地信用環境、司法環境對資產處置的影響。

非現場調查主要是審查與資產有關的書面資料，包括借款合同或協議類文書、相關會計憑證、證明債權在有效訴訟期內的法律文書以及擬收購資產涉及訴訟事項的訴訟類法律文書。

對於收購重組類項目，我們要求對主要抵質押資產進行盡職調查和評估。我們對抵質押資產的盡職調查包括：(1)走訪工商、房產、土地等政府部門、法院及證券交易所，查詢抵質押資產的抵押、質押、查封情況；(2)查閱抵質押資產的權屬交易信息；及(3)通過走訪當地市場，查閱行業分析信息等，獲得抵質押資產同類資產的交易價格。我們判斷抵質押資產價值主要採取了解與抵質押資產類似的資產的近期市場銷售價格並結合抵質押資產現狀進行定價，和外部評估機構評估相結合的方式。

我們擁有嚴謹的評估工作流程。我們根據項目實際需要和可操作情況決定是否對不良債權資產進行評估。對於需要評估的項目，我們一般從備選庫中選聘資產評估中介機構進行資產評估。我們建立了區別並動態調整的評估授權體系，根據資金投放規模確定組織評估的主體。



## 業 務

### c. 收購流程

在決定是否對某項收購重組類不良資產進行收購時，我們主要考慮的因素包括：(i) 本金與重組收益是否能按時全額回收；(ii) 交易對手的還款能力和還款意願，包括其資產的流動性和現金流量充足性情況；以及(iii) 擔保設定和擔保物的真實性、合法性、充分性、有效性和可實現性。

我們對於收購重組類不良資產的收購方式主要是協議收購。在簽署收購協議的同時，我們與債務人及其關聯方達成重組協議，對一系列履約條件進行重新安排。我們根據項目的風險、我們的資金成本以及對回報率的要求，決定收購價格與重組條件。通過重組協議的履行以及日常運營監管措施的實施，我們能夠按照重組協議約定的還款金額、還款方式與還款時間，實現債權回收並取得目標收益。當債務人及相關方無法按照約定履行重組協議時，我們將採用包括訴訟追償、出售等收購處置類不良資產的處置方式對收購重組類不良資產進行處置，或協助債務人引入投資者或其他融資方。關於收購處置類不良資產的處置方式，請參見本章節「— 我們的主要業務 — 不良資產經營業務 — 不良債權資產經營業務 — 不良債權資產的經營模式 — 收購處置類業務」。

### d. 重組方式

我們在不良資產的收購環節，即根據不良資產風險程度、債務關係特點及債務人實際情況，確定重組方式，並與債務人及相關方達成重組協議。我們的重組方式按複雜程度可以分為債務重組、資產整合和企業重組。債務重組方式最為簡單，主要對我們與債務人之間的債務關係進行重組。資產整合方式較為複雜，需要在重組我們與債務人之間債務關係的基礎上，立足於債務人的核心資產，對債務人的整體負債進行清理整合。企業重組方式最為複雜，通常需要立足於債務人的企業價值，採用債務重組、追加投資等多種方式幫助企業改善生產經營，提高償債能力。我們主要使用債務重組方式，並擇機使用資產整合及問題企業重組方式。

- **債務重組方式**：對於出現短期流動性問題的債務人，我們一般使用債務重組方式。立足於對債務人長期償債能力的把握，我們通過更改債務條款或實施債務合併，使債務人的還款能力與調整後債務的各項要素條件相匹配，從而化解企業流動性風險，並配套提供資本運作等財務顧問服務，實現債務重組收益。
- **資產整合方式**：對於債務人經營不善，負債結構複雜，但持有具有較大增值潛力核心資產的項目，我們一般使用資產整合方式。核心資產是指房地產、礦產等

## 業 務

單體價值較大的資產。立足於對債務人核心資產價值的把握，我們通過重組、清理債權債務、整合債權，使債務人的核心資產能夠重新開始建設、運營，並通過追加投資、參與運營等方式提升資產價值，從資產整合增值中獲得收益。

- **企業重組方式：**對於資金鏈斷裂、經營陷入困境，但仍具有持續經營價值的債務人，我們一般選擇企業重組方式。立足於對債務人企業價值的把握，我們採用債務重組、追加投資等方式，輔以資產整合，挖掘企業土地、廠房等生產性資產的經濟價值，幫助債務人改善生產經營，產生穩定現金流償還債務，從而實現債權收益。

### e. 通過重組提升資產價值的策略

為確保重組後債權可以按重組協議安排按期收回，實現目標收益，我們根據項目實際需要，靈活運用以下措施保障我們對收購重組項目的風險控制：

- 在重組協議的設計方面，我們根據項目實際情況對債務主體、擔保主體、債務期限、擔保方式及內容、其他保障措施等債權要素進行重新優化整合，確保重組協議與債務人還款能力相匹配。我們追加抵質押物等擔保措施，確保擔保措施足額且合法有效。我們根據債務企業的經營狀況和現金流狀況合理設計分期還款安排，確保債務企業按計劃還款。我們規定在債務企業發生實質性違約時，其在重組協議下承擔的資金成本將大幅提高，以此提高債務人違約成本、增強債務人還款意願。
- 在項目的後期管理方面，我們通常採取有效的措施，根據項目實際情況和可行性，通過銷售監控、資金監控、資金歸集、印章管理等措施，監控項目主要還款來源。我們通過嚴格的解押條件和定期現場檢查監管抵押物以強化抵押物管理。我們根據市場實際情況和項目實際需要，對主要還款人的現金流定期進行壓力測試，確保主要還款來源的抗壓能力。

### f. 運作周期

我們收購重組類項目的運作周期一般為12至36個月。收購重組類項目一般實行分期償還方式。我們綜合考慮收購重組類項目預期現金流和投資回收期等情況，合理確定項目還款期限和各期償還比例。

## 業 務

### (2) 收購重組類業務的風險管理

#### a. 嚴格的項目准入

在項目實施前，我們強化盡職調查、交易結構設計及風險管控手段，從源頭上降低產生風險的可能性。我們從業務准入和產品標準方面提前預防風險。我們從客戶選擇、行業選擇、盡職調查、資產定價、收購方式、交易結構設計等多方面明確產品標準和要求，嚴格執行業務審查審批程序。為了管理收購重組類業務的風險，我們規定收購重組類不良資產一般應滿足以下要求：

- 項目主要還款來源能夠承受壓力測試。對於涉房類項目，按還款來源的房產預計銷售價格降價幅度、銷售進度分別進行壓力測試。對於非房類項目，根據主要還款來源的資產最近3年市場價格波動情況進行壓力測試；
- 擔保措施充分且合法有效；
- 交易對手信用狀況較好；及
- 能夠採取必要且有效的銷售監管、資金監管和資金歸集、印章管理等措施，控制項目主要還款來源。

為避免對同一客戶投資過度集中，有效控制客戶信用風險，我們實行客戶集中度風險限額管理。我們通過持續監測客戶投放本金餘額佔公司淨資本的比例、債務人自身資產負債情況相關指標以及集團已投放餘額等因素，測算並控制客戶各業務條線投資餘額和信用使用餘額的最高限額。

#### b. 審慎的項目實施

我們在收購重組項目實施過程中注重採用風險緩釋措施嚴格管理風險，主要風險管理措施包括：

- 我們根據不同項目類型，從現金流、抵質押物價值、信用等級、收入規模、項目期限等多維度全方位評價項目質量，對收購重組類項目設立充足的擔保措施。截至2015年3月31日，本公司具有抵押、質押或保證的收購重組類不良債權資產高達98.9%，其中具備抵押或質押安排的比率達到89.1%。
- 對於不同類型的擔保品，我們設定了不同的抵質押率要求，以嚴格控制風險。我們要求按不良資產收購成本對抵質押物價值的比率計算的抵質押率原則上不超過50%。截至2012年、2013年、2014年12月31日和2015年3月31日止，本公司有

## 業 務

抵押物做擔保的收購重組類不良債權資產總額佔其對應抵押物總評估價值的比例分別為30.2%、30.7%、35.7%和37.0%。

- 對於債權資產對應的實物資產、抵質押物、擬留作經營的資產等，我們一般聘請外部獨立評估機構進行資產評估，並適時調整或追加抵質押物。對於房地產類型的抵質押品，我們還利用華融置業的專業知識在收購資產前進行估值。
- 根據分公司的風險控制能力、業務開拓能力和營業能力，我們按照收購成本進行了區別授權並動態調整。
- 我們對收購重組項目方案規定了嚴格的審核程序，由獨立的業務審查部門和法律事務部門對擬定的項目方案進行平行審查並出具審查意見，報分公司分管領導審核、風險總監獨立審查、業務審查委員會審議、總經理審批。審批通過後根據授權權限由業務審查委員會批覆或上報本公司總部進一步審批。
- 在項目投放前，由分公司風險總監對項目實施條件進行獨立、全面審核。

### c. 有效的後期管理

我們對收購重組項目有嚴格的後期管理要求和完備的後期管理手段。我們通過定期獲取債務人財務信息、走訪債務企業、實地查看抵押物狀況、回款計劃到期前一定時間向債務人發出到期還款通知、召開項目後期管理例會、建立項目風險預警機制等多種方式，密切關注債務人、保證人的經營情況以及抵質押物的重大不利變化，加強經營項目的後期管理。我們的後期管理人員至少每季度對項目進行一次現場巡訪。

### d. 嚴格的抵質押物管控

我們為收購重組類項目的抵押物規定了充分有效的管控手段。為保證抵質押物價值的客觀性，我們規定評估抵質押物價值必須基於(i)對抵質押物的周邊市場環境的盡職調查；(ii)對抵質押物所在地的抵質押政策的盡職調查；及(iii)對抵質押物相關的權屬證明的盡職調查。同時，我們充分考慮抵押物現狀，比如有無優先於抵押權的其他權利、抵押土地獲取手續是否完備、是否欠繳土地出讓金、是否存在產權瑕疵、是否處於租賃狀態等。

## 業 務

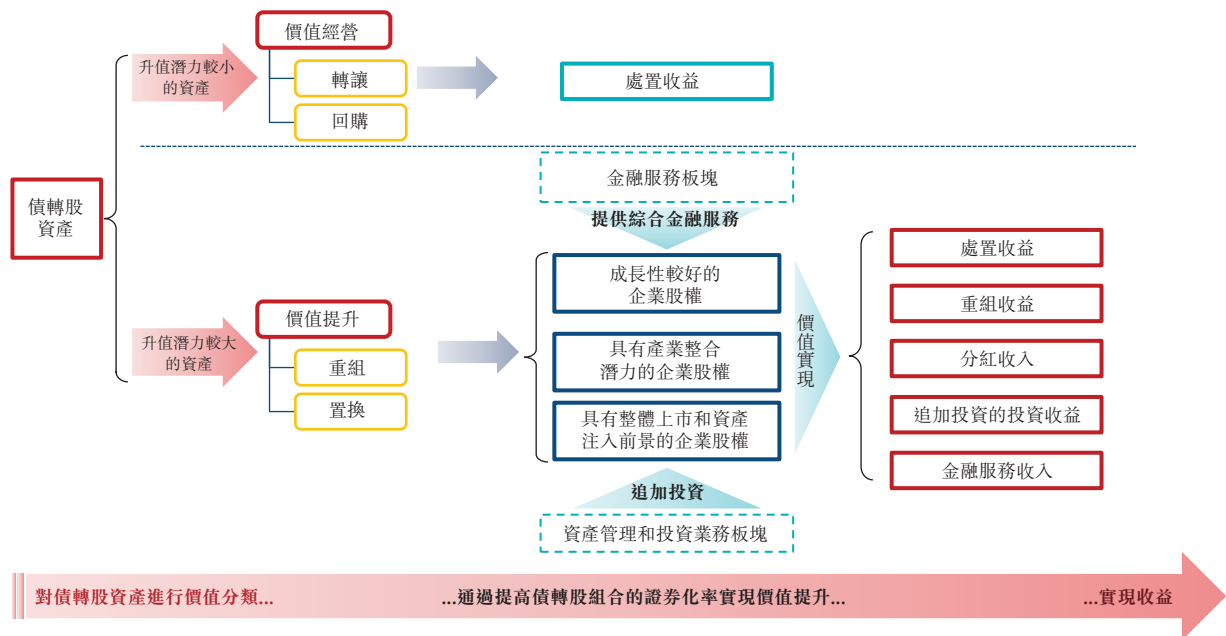
接收資產後，我們會及時與原債權人以公告或其他有效形式共同通知債務人、擔保人及其他相關人債權轉讓事宜，並及時辦理抵質押登記等手續。我們正在逐步建立抵質押物的評估和估值體系，定期對不良債權資產進行減值計量，對抵質押率持續監測。如果抵質押率大幅上升，我們會要求債務人提供額外抵質押物或償還債務。

項目實施期間需辦理抵質押物解押手續的，我們一般規定要配合設計銷售款留存、提供其他抵質押物等有效方式，以保證剩餘抵質押物價值對我們未獲償本金的抵押率不超過重組協議的設定。

### 債轉股資產經營業務

我們通過債轉股、以股抵債、追加投資等方式獲得債轉股資產，通過改善債持股企業經營提升債轉股資產價值。我們主要通過債轉股企業資產置換、併購、重組和上市等方式退出，實現債轉股資產增值。我們的債轉股企業大多都屬於工業、原材料、能源、信息技術等行業，其中部份是各自行業的領先企業，擁有技術、生產能力、資源等競爭優勢，在中國政府加快轉變經濟增長方式，包括進行產業轉型升級、淘汰落後產能、培育發展戰略性新興產業的新經濟環境中，具有較大的升值潛力。

下圖顯示了我們債轉股不良資產的經營模式。



## 業 務

### 債轉股資產的來源

我們的債轉股資產主要來源於：(i)改制前收購的國有大中型企業的不良債權，根據國家政策實施債權轉股權後所轉化成的股權；(ii)後續收購的資產包中所包含的前述企業的股權；(iii)對前述企業的追加投資；(iv)不良債權資產經營過程中獲得的抵債股權；及(v)我們1999年成立時的資本金中包括的少量股權。其中改制前收購的國有大中型企業的不良債權，按照國家政策實施債權轉股權後所轉化成的股權佔我們債轉股資產的絕大部分。

### 債轉股資產的分類

我們將債轉股資產分為債轉股企業的未上市股份（「未上市類債轉股資產」）和債轉股企業的上市股份（「上市類債轉股資產」）。於2015年3月31日，我們持有股權的未上市類債轉股資產共189戶、賬面價值為人民幣11,534.6百萬元，上市類債轉股資產共31戶、賬面價值為人民幣14,198.3百萬元。下表載列所示日期債轉股資產組合按分類的基本信息。

	於12月31日			於3月31日
	2012年	2013年	2014年	2015年
	(人民幣百萬元，戶數除外)			
<b>現有債轉股資產組合分佈</b>				
債轉股股權(戶) .....	269	250	230	220
未上市(戶) .....	239	210	197	189
已上市(戶) .....	30	40	33	31
<b>賬面價值</b> .....	21,482.6	21,587.0	24,388.6	25,733.0
未上市 .....	12,767.2	12,959.9	11,736.9	11,534.6
已上市 .....	8,715.4	8,627.1	12,651.7	14,198.3

對於上市類債轉股資產，我們以交易市值的方式計價。截至2015年3月31日，我們所持有的根據2015年3月31日賬面價值排名前20大上市類債轉股企業賬面價值為人民幣14,029.6百萬元，佔所有上市類債轉股資產的賬面價值的98.8%。下表列示了於2015年3月31日，我們所持有的根據2015年3月31日賬面價值排名前20大上市類債轉股資產。

排名	被投資企業	持股比例	行業
1	中航動力股份有限公司	5.9%	工業
2	中國船舶重工股份有限公司	1.8%	工業
3	青海鹽湖工業股份有限公司	2.1%	原材料
4	杭州杭氧股份有限公司	13.4%	工業
5	東北製藥集團股份有限公司	11.9%	其他
6	二重集團(德陽)重型裝備股份有限公司	11.0%	工業
7	中國第一重型機械股份公司	1.4%	工業

## 業 務

排名	被投資企業	持股比例	行業
8	秦川機床工具集團股份公司	5.2%	工業
9	中國航空科技工業股份有限公司	1.8%	工業
10	貴州盤江精煤股份有限公司	2.0%	能源
11	山東新北洋信息技術股份有限公司	5.2%	信息技術
12	杭州前進齒輪箱集團股份有限公司	9.8%	工業
13	海信科龍電器股份有限公司	2.0%	其他
14	中國西電電氣股份有限公司	0.7%	工業
15	重慶機電股份有限公司	5.3%	工業
16	東方電氣股份有限公司	0.3%	工業
17	陝西建設機械股份有限公司	6.3%	工業
18	安源煤業集團股份有限公司	1.5%	能源
19	河南大有能源股份有限公司	0.6%	能源
20	延邊石岷白麓紙業股份有限公司	2.2%	原材料

對於未上市類債轉股資產，我們以收購成本並扣除已識別減值損失的方式計價。對於大部分未上市類債轉股資產，我們從公開渠道和債轉股企業獲取了一定信息，具備進行價值計算的基礎。我們聘請的估值師仲量聯行就我們所持有主要未上市債轉股資產出具了以2015年3月31日為時點的計算價值報告。截至2015年3月31日，該計算價值報告所計及的未上市類債轉股資產的賬面價值為人民幣8,147.8百萬元，佔我們所持有的全部未上市類債轉股資產賬面價值的70.6%。由於該計算價值並非根據國際財務報告準則評估的公允價值，因此閣下不應過分依賴。更多資料請參閱「附錄三一計算價值報告」章節。我們的未上市類債轉股企業主要分佈在工業、原材料、能源、信息技術等行業。下表列示了截至2015年3月31日，我們主要未上市債轉股資產按行業細分的收購成本以及計算價值。

	於2015年3月31日	
	賬面價值 <sup>(1)</sup>	計算價值
	(人民幣百萬元)	
5家工業行業企業 .....	1,130.6	1,620
14家原材料行業企業 .....	4,340.9	11,501
5家能源行業企業 .....	838.0	887
4家信息技術行業企業 .....	677.3	2,589
6家其他行業企業 .....	1,161.0	3,407
<b>總計 .....</b>	<b>8,147.8</b>	<b>20,004</b>

(1) 主要未上市債轉股資產的收購成本為人民幣8,340.1百萬元。

## 業 務

下表列示了截至2015年3月31日，我們所持有的、按賬面價值排名的主要未上市債轉股資產。

排名	被投資企業	持股比例	行業
1	包頭鋼鐵(集團)有限責任公司	17.0%	原材料
2	西南鋁業(集團)有限責任公司	50.5%	原材料
3	廣西華錫集團股份有限公司	13.2%	原材料
4	津杉華融(天津)產業投資基金合夥企業(有限合夥)	44.5%	其他
5	寶鋼集團新疆八一鋼鐵有限公司	9.3%	原材料
6	大化集團有限責任公司	18.0%	原材料
7	太原重型機械(集團)製造有限公司	29.1%	工業
8	北京北重汽輪電機有限責任公司	69.8%	工業
9	北京華德液壓工業集團有限責任公司	68.4%	工業
10	中國華錄集團有限公司	19.5%	其他
11	西寧特殊鋼集團有限責任公司	19.8%	原材料
12	北京七星華電科技集團有限責任公司	45.2%	信息技術
13	義馬煤業集團股份有限公司	6.2%	能源
14	新余鋼鐵集團有限公司	23.7%	原材料
15	貴州開磷集團股份有限公司	2.7%	原材料
16	南京躍進汽車有限公司	10.0%	其他
17	重慶南桐礦業有限責任公司	5.1%	能源
18	北方重工集團有限公司	10.1%	工業
19	貴州水城礦業(集團)有限責任公司	1.7%	能源
20	熊貓電子集團有限公司	36.8%	信息技術
21	大冶有色金屬有限責任公司	4.7%	原材料
22	北京北電科林電子有限公司	56.9%	信息技術
23	北京輕工雪花電器有限責任公司	38.5%	其他
24	福建省南平鋁業有限公司	33.4%	原材料
25	北京牡丹電子集團有限責任公司	88.6%	信息技術
26	哈爾濱汽輪機廠有限責任公司	27.0%	工業
27	首鋼水城鋼鐵(集團)有限責任公司	16.2%	原材料
28	上海紡織(集團)有限公司	7.2%	其他
29	冀中能源峰峰集團有限公司	5.3%	能源
30	舞陽鋼鐵有限責任公司	8.3%	原材料
31	遵義鈦業股份有限公司	24.5%	原材料



## 業 務

排名	被投資企業	持股比例	行業
32	撫順礦業集團工貿有限責任公司	9.5%	能源
33	雲南錫業集團有限責任公司	14.3%	原材料
34	泰格林紙集團股份有限公司	5.6%	其他

我們的未上市債轉股企業戶數較多，且行業分佈比較分散。下表載列於2015年3月31日未上市債轉股企業數量按資產賬面價值的分佈情況。

	於2015年3月31日
<b>債轉股企業數量(戶)</b>	
人民幣50百萬元以下 .....	136
人民幣50百萬元-人民幣100百萬元 .....	17
人民幣100百萬元-人民幣200百萬元 .....	18
人民幣200百萬元以上 .....	18
<b>合計 .....</b>	<b>189</b>

### 債轉股資產的組成

我們的部份債轉股企業是各自行業的領先企業，擁有技術、生產能力、資源等競爭優勢。按賬面價值計量，我們的債轉股企業大多都屬於工業、原材料、能源、信息技術等行業，這些債轉股企業大多擁有多個業務條線、廣泛的產業鏈及強大的市場影響力，資產升值空間較大。

下表載列於所示日期，債轉股資產的行業組成情況。

	於2015年3月31日	
	戶數	百分比
<b>債轉股企業數量(戶)</b>		
工業 .....	61	27.7%
原材料 .....	71	32.3%
能源 .....	16	7.3%
信息技術 .....	25	11.4%
其他 .....	47	21.3%
<b>總計 .....</b>	<b>220</b>	<b>100.0%</b>
	金額	百分比
<b>債轉股資產賬面價值(人民幣百萬元)</b>		
工業 .....	13,606.6	52.9%
原材料 .....	6,358.0	24.7%
能源 .....	1,767.8	6.9%
信息技術 .....	1,167.2	4.5%
其他 .....	2,833.4	11.0%
<b>總計 .....</b>	<b>25,733.0</b>	<b>100.0%</b>

### (1) 工業行業

於2015年3月31日，我們持有亞洲最大的空氣分離設備設計和製造企業杭州杭氧股份有限公司13.4%的股權，中國最大的冶金成套設備、核電鍛件和重型壓力容器設備製造商中

## 業 務

國第一重型機械股份公司1.4%的股權以及中國最大的高壓、超高壓及特高壓輸配電成套設備研究開發、生產製造和試驗檢測企業中國西電電氣股份有限公司0.7%的股權。

企業名稱	持股比例 (2015年3月31日)	亮點
杭州杭氧股份有限公司	13.4%	亞洲最大的空氣分離設備設計和製造企業
中國第一重型機械股份公司	1.4%	中國最大的冶金成套設備、核電鍛件和重型壓力容器設備製造商
中國西電電氣股份有限公司	0.7%	中國最大的高壓、超高壓及特高壓輸配電設備研究開發、生產製造和試驗檢測企業

### (2) 原材料行業

我們的債轉股資產組合包括金屬、礦業等原材料行業中的龍頭企業。於2015年3月31日，我們持有稀土儲量位於世界第一位的包頭鋼鐵(集團)有限責任公司17.0%的股權，中國生產規模最大的鋁加工企業西南鋁業(集團)有限責任公司50.5%的股權，錳儲量居世界第一位、錫儲量佔中國總量1/3、鋅儲量居中國第二位的廣西華錫集團股份有限公司13.2%的股權以及中國最大的磷礦石地下開採企業貴州開磷集團股份有限公司2.7%的股權。

企業名稱	持股比例 (2015年3月31日)	亮點
包頭鋼鐵(集團)有限責任公司	17.0%	世界最大的稀土工業基地，同時也是中國重要的鋼鐵工業基地，稀土儲量居世界第一位，鈮儲量居世界第二位
西南鋁業(集團)有限責任公司	50.5%	中國綜合實力最強的特大型鋁加工企業
廣西華錫集團股份有限公司	13.2%	錳儲量居世界第一位，錫儲量約佔中國總量的三分之一，鋅儲量居中國第二位
貴州開磷集團股份有限公司	2.7%	中國最大的磷礦石地下開採企業和季戊四醇生產企業，高濃度磷複肥生產能力位居行業第二位

## 業 務

### (3) 能源行業

我們的債轉股資產組合包括以煤炭等重要能源生產為主的能源行業領軍企業。於2015年3月31日，我們持有位列世界500強企業第304位、中國企業500強第43位、中國煤炭企業100強第2位的冀中能源峰峰有限責任公司5.3%的股權，全國煤炭「百強企業」之一的重慶南桐礦業有限責任公司5.1%的股權以及中國國有特大型煤炭企業義馬煤業集團股份有限公司6.2%的股權。

企業名稱	持股比例 (2015年3月31日)	亮點
冀中能源峰峰有限責任公司	5.3%	位列世界500強企業第304位，中國企業500強第43位，中國煤炭企業100強第2位
重慶南桐礦業有限責任公司	5.1%	全國煤炭「百強企業」之一，重慶市最大的主焦煤、動力煤生產基地
義馬煤業集團股份有限公司	6.2%	2013年中國煤炭企業100強第23位、中國企業500強第305位

### (4) 信息技術行業

我們的債轉股資產組合包括具有核心技術優勢的信息技術領軍企業。於2015年3月31日，我們持有中國領先的電子企業熊貓電子集團有限公司36.8%的股權。

企業名稱	持股比例 (2015年3月31日)	亮點
熊貓電子集團有限公司	36.8%	連續24年躋身中國最大工業企業五百強，位列全國電子信息百強企業、中國軟件百強企業前列

### 債轉股資產的常規管理

我們不參與債轉股企業的日常經營管理，而是主要通過參與債轉股企業股東大會、董事會議及監事會議（「三會」）的形式行使出資人權利。我們通過項目經理和外派股東代表、董事、監事（「外派人員」）對債轉股資產進行跟蹤管理。我們為每一項債轉股資產指定項目經理，負責信息數據收集和上報及檢查債轉股企業三會決議落實情況。在常規管理中，我們的項目經理重點關注(i)企業重大發展趨勢、(ii)債轉股資產提升潛力及(iii)是否存在損害

## 業 務

公司股東權益事項等。我們的外派人員負責在債轉股企業三會上行使提案權或表決權。根據債轉股企業的特點，我們通過多種手段提升債轉股資產價值，在降低股權管理風險的同時，實現收益最大化。

### 債轉股企業的分類管理

根據債轉股資產的特點，基於多年積累的股權管理經驗，我們對債轉股企業實施「一戶一策」的分類管理和處置策略，全面提升債轉股資產的流動性和市場價值。

我們實施債轉股資產分類經營管理策略，針對不同分類資產逐戶制定經營方案，提高對債轉股資產的管理水平。我們根據每個項目的具體情況制定管理目標、運作策略和處置方案。我們為債轉股企業提供完善治理結構、提高決策效率、資產重組、併購擴張、追加投資等多方面的支持。通過這些支持，我們幫助債轉股企業實現自身股權價值的提升。

我們分階段、分類別有序合理推動債轉股資產的價值提升和實現。我們關注國家產業結構政策導向及宏觀經濟政策，重視把握債轉股企業重組併購機會，積極將非上市債轉股企業股權置換為關聯上市公司股份，努力提高上市債轉股股權資產佔債轉股資產總額的比例，提高債轉股資產流動性並增加股權重組收益，主動退出個別充分競爭行業以及資產質量差、盈利能力低、增值潛力小、流動性低的股權，注重發揮公司綜合金融服務優勢，加強內部業務協同，提升債轉股資產組合的市值管理水平，提高對債轉股資產管理水平，提升整體債轉股資產經營收益。

### 債轉股資產價值提升

我們主要採用以下方法對債轉股企業進行資本化運作，提高債轉股資產組合的證券化率，提升債轉股資產價值：

- 利用企業重組、行業整合等機會，推動債轉股企業與其上市關聯公司的重組，獲取上市公司股份，增強債轉股資產的流動性及未來預期增值可能；
- 積極參與有改制上市意圖的債轉股企業的改制進程，將原債轉股公司的股權轉換為擬上市股份公司的股份；

## 業 務

- 以債轉股資產組合中的行業領先企業為基礎，實現跨地區同行業重組，組建資產質量高、競爭能力強的公司並爭取上市；
- 對負債過多但仍有競爭優勢的債轉股企業，通過債務重組、股權融資等方式擴大產能、增加利潤，提升股權質量；
- 靈活運用置換手段，將債轉股企業股份置換為央企、地方政府持有的各類金融機構、其他優質企業、地方資產經營公司平台、境外公司股份。

我們按上市類債轉股資產賬面價值除以全部債轉股資產賬面價值計算的證券化率從2012年12月31日的40.6%上升到了2015年3月31日的55.2%。同時，我們密切跟蹤債轉股企業當期經營情況和現金流充裕狀況。對具備分紅條件的債轉股企業，我們積極支持並充分利用股東權利推動利潤分配工作，確保股權資產持有過程中的定期現金流入。

### 為債轉股企業提供綜合金融服務

我們的債轉股企業包括眾多資產規模大、資產質量高、地方或全國影響力大的企業。這些債轉股企業通常擁有很多關聯企業，對金融服務及產品的需求廣泛。我們通過對債轉股資產組合的管理及時了解債轉股企業及其關聯企業對金融服務的需求，並通過金融子公司為這些企業提供量身定制的金融解決方案，在支持企業發展、提升債轉股企業價值的同時，擴大了債轉股資產帶來的業務收入。

### 債轉股資產的退出途徑

我們非上市債轉股企業股權的主要退出途徑包括企業原股東、實際控制人或國有出資人購買、債轉股企業減資回購、公開轉讓或通過股權置換向其他潛在受讓方轉讓。在處置非上市債轉股企業股權時，我們一般聘請外部中介機構進行審計評估，通過對擬處置股權企業進行評估，對擬處置股權進行合理定價。我們上市債轉股企業股權的主要退出途徑是擇機通過二級市場減持。

### 債轉股資產經營業務的收入

我們從債轉股資產經營業務獲取以下收入：(i)處置收益，即債轉股企業股權的轉讓收益；(ii)重組收益，即我們將債轉股企業的股權置換為其關聯方的股權時根據關聯方股權的公允價值確認的收益；(iii)分紅收入，即債轉股企業的股息及其他分配收入；(iv)追加投資

## 業 務

的投資收益，即參與債轉股企業的定向增發後轉讓增發股權的收益；及(v)金融服務收入，即我們通過金融服務子公司為債轉股企業提供各種金融服務獲取的收入。此外，我們還通過債轉股企業與其所在當地政府以及其他關聯企業建立互信共贏的合作關係，為我們提供衍生的商機和收益。

下表載列所示期間債轉股資產經營業務的收入情況。

	截至12月31日止年度		
	2012年	2013年	2014年
	(人民幣百萬元，戶數、倍數除外)		
處置債轉股企業戶數(戶).....	17	44	29
未上市.....	17	39	20
已上市.....	0	5	9
處置債轉股資產收購成本.....	595.6	751.4	2,790.5
未上市.....	595.6	643.5	1,372.9
已上市.....	—	107.9	1,417.6
債轉股資產處置淨收益.....	1,159.8	3,158.6	2,477.1
未上市.....	1,159.8	3,051.6	1,814.1
其中：換股.....	317.7	878.5	766.8
已上市.....	—	107.0	663.0
債轉股資產退出倍數 <sup>(1)</sup> .....	2.9倍	5.2倍	1.9倍
未上市.....	2.9倍	5.7倍	2.3倍
已上市.....	—	2.0倍	1.5倍
債轉股股利收入.....	262.1	357.4	234.3
未上市.....	141.4	264.6	160.0
已上市.....	120.7	92.8	74.3

(1) 債轉股資產退出倍數等於(i)當年發生的債轉股資產處置淨收益與(ii)被處置債轉股資產對應的收購成本之和除以被處置債轉股資產對應的收購成本。

2012年1月1日至2015年3月31日，我們的債轉股資產累計實現處置淨收益8,737.6百萬元，平均退出倍數為2.8倍。

## 業 務

下表載列於所示期間，債轉股資產按照行業劃分的處置情況。

	截至12月31日止年度					
	2012年		2013年		2014年	
	(人民幣百萬元，百分比及戶數除外)					
<b>處置債轉股企業戶數(戶)</b>						
工業.....	5	29.4%	12	27.3%	8	27.6%
原材料.....	3	17.6%	8	18.2%	8	27.6%
能源.....	5	29.4%	9	20.5%	3	10.3%
信息技術.....	—	—	7	15.9%	4	13.8%
其他.....	4	23.6%	8	18.1%	6	20.7%
<b>總計.....</b>	<b>17</b>	<b>100.0%</b>	<b>44</b>	<b>100.0%</b>	<b>29</b>	<b>100.0%</b>
<b>處置債轉股資產的收購成本</b>						
工業.....	68.9	11.6%	159.1	21.2%	2,061.3	73.9%
原材料.....	176.4	29.6%	65.7	8.7%	292.2	10.5%
能源.....	214.1	35.9%	316.8	42.2%	26.3	0.9%
信息技術.....	—	—	81.2	10.8%	172.6	6.2%
其他.....	136.2	22.9%	128.6	17.1%	238.1	8.5%
<b>總計.....</b>	<b>595.6</b>	<b>100.0%</b>	<b>751.4</b>	<b>100.0%</b>	<b>2,790.5</b>	<b>100.0%</b>
<b>債轉股資產處置淨收益</b>						
工業.....	156.0	13.5%	1,090.2	34.5%	1,054.7	42.6%
原材料.....	643.4	55.5%	1,152.7	36.5%	418.1	16.9%
能源.....	330.3	28.5%	558.4	17.7%	63.9	2.6%
信息技術.....	—	—	225.3	7.1%	526.6	21.3%
其他.....	30.1	2.5%	132.0	4.2%	413.8	16.6%
<b>總計.....</b>	<b>1,159.8</b>	<b>100.0%</b>	<b>3,158.6</b>	<b>100.0%</b>	<b>2,477.1</b>	<b>100.0%</b>

### 不良資產受託代理業務

通過不良資產受託代理業務，我們代理委託人對不良資產或問題企業進行經營、管理、處置、清算或重組，以及提供與不良資產管理相關的代理、諮詢、顧問等服務。下表載列所示期間不良資產受託代理業務的基本經營信息。

	截至12月31日止年度			截至3月31日
	2012年	2013年	2014年	止三個月
	(人民幣百萬元)			
新增管理資產規模.....	6,374.6	14,022.6	6,008.9	73.5
處置管理資產規模.....	6,618.0	56,511.5	8,355.5	1,376.4
管理資產規模餘額.....	79,577.8	37,088.8	34,742.2	33,439.3
管理資產業務收入.....	415.1	454.6	452.2	82.7

我們的不良資產受託代理業務包括不良資產受託經營管理與處置業務、問題企業託管清算與重組服務以及與不良資產管理相關的諮詢顧問服務。我們的不良資產受託經營管理與處置業務包括財政部、中國人民銀行、國有資產監管部門等政府部門、金融機構以及

## 業 務

企業委託的不良資產管理、經營和處置業務。我們的問題企業託管清算與重組業務包括金融監管部門批准的金融機構託管、破產清算與重整業務、以及企業託管、破產清算與重整業務。我們從不良資產受託經營管理與處置業務、問題企業託管清算與重組業務中視提供的工作量和取得的工作成果獲得佣金收益。我們與不良資產管理相關的諮詢顧問服務包括與不良資產收購、經營與處置相關的諮詢和顧問服務。

不良資產受託代理業務是我們不良資產經營業務的重要組成部分，對我們的業務持續發展上也具有戰略意義。憑藉我們在不良資產經營領域的豐富經驗，不良資產受託代理業務不但擴充了我們的業務範圍，豐富了我們的不良資產來源，還積累並維持與客戶（特別是政府客戶和銀行客戶）的關係，並通過對客戶提供量身定制的金融解決方案，實現更高的集團綜合收益。同時，在我們的不良資產受託代理業務中涉及許多持有各類金融牌照的問題實體。在對這些金融業問題實體的託管清算、重組問題資產的過程中，我們通過選擇性的戰略投資、併購重組等方式，保留金融業問題實體的優質資產，取得具稀缺性的金融牌照，將其重組為我們的金融服務子公司，逐步構建起了我們的多牌照綜合金融服務平台。關於我們金融服務子公司設立的詳細內容，參見「歷史及公司架構」。

### **基於不良資產的特殊機遇投資業務**

我們的基於不良資產的特殊機遇投資業務通過債權、股權、夾層資本等方式對在不良資產經營過程中發現的、存在價值提升空間的資產和存在短期流動性問題的企業進行投資，然後通過債務重組、資產重組、業務重組、管理重組等方式，改善企業資本結構、管理水平及經營狀況，最終以到期償債、轉讓、回購、上市、併購等方式實現退出並獲得增值收益。

我們的特殊機遇債權投資業務主要針對企業的中短期資金需求提供融資服務。我們的特殊機遇夾層資本投資業務利用可轉債、可分離債券或其他債權混合股權的方式投資有改組改建、擴大產能需求和併購重組融資等需求的企業。我們的特殊機遇股權投資業務主要投資處於業務擴張期的上市前或其他有明確退出通道的企業。我們的特殊機遇債券投資業務主要以取得絕對收益為目的，在銀行間債券市場及交易所債券市場對國債、金融債、次級債、企業債、可轉換公司債、公司債等債券品種進行投資和交易。我們的特殊機遇基金募集與管理業務管理多支私募股權投資基金和夾層資本投資基金。我們的特殊機遇受託資產管理服務業務接受金融機構、企業等各類社會主體委託管理、投資及處置資產。

我們主要通過華融融德開展基於不良資產的特殊機遇投資業務。依托本公司、德意志銀行和凱華投資等國際金融機構的品牌、技術、網絡和客戶優勢，華融融德保證了在投



## 業 務

資業務領域的專業性，可以為客戶提供個性化的投資服務，並實現業務高速增長。2012年、2013年和2014年，華融融德分別實現人均淨利潤(按淨利潤除以華融融德員工總數計算)人民幣12.8百萬元、人民幣12.9百萬元和人民幣14.0百萬元。

下表載列華融融德的基本經營情況。

	於12月31日截至該日止年度			於3月31日 及截至該日 止三個月
	2012年	2013年	2014年	2015年
	(人民幣百萬元，百分比、倍數除外)			
總資產	10,461.7	13,102.0	21,515.7	22,505.2
第三方管理資產規模	1,690.8	5,238.0	9,089.7	9,726.3
收入	1,568.2	1,920.4	2,600.1	812.1
淨利潤	616.1	708.7	979.7	349.6
平均資產回報率 <sup>(1)</sup>	7.2%	6.0%	5.7%	6.4%
平均股權回報率 <sup>(1)</sup>	22.5%	22.1%	25.6%	32.9%
總資產／所有者權益倍數	3.5倍	3.8倍	3.9倍	3.5倍
成本收入比率	24.3%	23.6%	17.5%	19.0%

(1) 為方便說明，上表所示截至2015年3月31日止三個月的平均資產回報率及平均股權回報率均以截至2015年3月31日止三個月的實際回報率乘以4化作年化數字，並不代表截至2015年12月31日止十二個月的回報率，亦不可與截至2012年、2013年及2014年12月31日止十二個月的回報率比較。

### 基於不良資產的房地產開發業務

我們基於不良資產的房地產開發業務對在不良資產經營管理過程中獲得的優質房地產項目資源進行重組、投資和開發，實現資產增值獲利。通過房地產開發業務，我們挖掘了存量房地產項目價值，盤活沉澱不良資產，延長了不良資產經營價值鏈，進一步提升了不良資產價值。

我們基於不良資產的房地產開發業務由華融置業開展。與一般房地產開發企業主要通過土地招拍掛公開市場等傳統方式獲取土地資源不同，我們利用所積累的不良資產獲取、經營和處置能力以及華融置業的地產專業能力，構建了由房地產金融業務、房地產開發管理業務和涉房不良資產管理業務組成的房地產業務體系，創新性開展基於不良資產的房地產開發業務。

在房地產金融業務中，本公司以及金融子公司與華融置業共同提前介入符合投資標準的房地產項目，共同為客戶提供滿足多樣需求、融合多種金融手段的鏈式地產金融產品，並在交易結構中提前設定接盤重組條件，在達到預定條件時，促進地產金融業務向地產開發業務轉化。在退出通道方面，我們既可以通過華融置業的專業開發能力銷售項目獲得項目開發利潤，又可以持有部分優質物業進行運營，並通過資產證券化等方式再轉化為地產金融業務，實現良性循環。

---

## 業 務

---

在房地產開發管理業務中，我們可以利用華融置業的房地產專業能力和團隊力量為全集團的涉房業務提供支持。在集團進行房地產股權或者債權投資時，華融置業提供可行性論證諮詢服務、期間管理及投資後的監督型管理服務從源頭和過程中加強對涉房項目的風險管控，促進投資項目良性發展。如果我們的投資項目出現風險預警，我們可以利用華融置業的專業團隊提前介入項目的開發過程，對成本、工程、營銷等進行全面監管、優化，降低項目風險。

在涉房不良資產管理業務中，我們可以利用華融置業協同本公司總部及分公司做好相關不良資產業務。華融置業挖掘不良資產包中的沉澱涉房資產價值，適時開展房地產開發，實現房地產處置收益與集團盈利的最大化。當債務人無法清償債務，我們可以發揮華融置業的地產平台作用，通過收購、重組和後續開發等方式，維護集團整體利益。

我們的房地產開發項目主要位於珠江三角洲地區以及環渤海地區，涉及物業類型包括住宅、寫字樓、商業、酒店等。我們也開展一級土地開發業務，參與城市區域開發、土地整理、基礎設施建設及運營管理。2012年、2013年、2014年和截至2015年3月31日止3個月，華融置業的收入為人民幣18.1百萬元、人民幣1,292.6百萬元、人民幣2,628.5百萬元和人民幣284.7百萬元，其中房地產相關業務收入分別為人民幣零元、人民幣1,268.8百萬元、人民幣2,487.1百萬元和人民幣257.9百萬元。截至2015年3月31日，華融置業正在開發的房地產項目總佔地面積約0.9百萬平方米，總規劃建築面積約3.0百萬平方米，開發的主要房地產項目包括華融琴海灣花園項目、中國華融大廈項目以及華融藍海洋項目等。此外，華融置業還開展涿州市京石客運專線站場新區土地一級開發建設項目，該項目總佔地面積約5.7百萬平方米，市政基礎設施總建設用地面積約1.8百萬平方米。

## 業 務

### 金融服務業務

我們依托多金融牌照優勢，通過華融證券、華融金融租賃、華融湘江銀行和華融期貨組成的全方位金融服務平台為客戶提供靈活、個性化和多元化的融資渠道及金融產品，形成覆蓋客戶不同生命周期、覆蓋產業鏈上下游長鏈條的綜合金融服務體系。我們有效地結合行業經驗和專業化能力，根據不同客戶群體的需求設計、提供豐富的、量身定製的金融產品和服務，滿足處於不同生命周期和發展階段的企業多樣化的金融服務需求。2012年、2013年、2014年及截至2015年3月31日止3個月，金融服務業務的收入佔我們收入總額的比例分別為43.9%、36.9%、35.1%及34.1%。下表載列所示期間，我們金融服務業務各經營主體的主要財務數據。

	於12月31日及截至該日止年度			於3月31日 及截至該日 止三個月
	2012年	2013年	2014年	2015年
	(人民幣百萬元)			
<b>證券及期貨</b>				
收入.....	813.5	1,341.7	3,799.6	1,963.5
稅前利潤.....	225.9	397.0	1,145.7	646.1
總資產.....	7,159.2	11,653.3	43,041.0	51,840.5
股東權益.....	4,505.7	5,371.6	7,303.2	7,759.2
<b>金融租賃</b>				
收入.....	3,851.6	4,478.2	5,218.5	1,393.7
稅前利潤.....	1,343.6	1,629.2	1,719.8	497.3
總資產.....	53,051.3	62,144.0	72,098.7	75,289.6
股東權益.....	5,445.9	6,338.1	7,329.5	9,063.9
<b>銀行</b>				
收入.....	6,771.8	7,738.9	8,897.1	2,534.7
稅前利潤.....	1,458.9	2,038.8	2,658.3	760.8
總資產.....	131,594.9	148,107.7	165,326.1	166,188.9
股東權益.....	6,678.7	9,468.4	11,090.9	11,651.4

我們的金融服務子公司是我們在問題金融機構進行重組基礎上設立的。我們自行或受託重組問題實體的業務涉及大量持有各類金融牌照的問題金融機構。例如，在全面參與德隆系風險處置工作中，我們對包括證券公司、信託公司、金融租賃公司、城市商業銀行、保險公司在內的13家金融機構分別實施了託管經營、停業整頓、關閉清算或重組處置工作。在對德隆系及其他問題金融機構的重組過程中，我們選擇性保留問題金融機構的優質資產，取得具稀缺性的金融牌照，將其重組為我們的金融服務子公司，大力支持其發展，豐富和完善其產品和服務手段，全面提升其業務水平和盈利能力，增強其市場競爭力，逐步構建起我們的綜合金融服務平台。

金融服務業務是我們構建綜合性資產管理業務平台的重要組成部分。作為與本公司進行交叉營銷、實現業務協同的重要渠道，金融子公司為我們的客戶群體提供更為多元化

## 業 務

的產品及服務，滿足客戶在不同階段的差異化金融服務需求，為我們開展綜合金融服務提供了技術支持和豐富的產品組合，同時豐富了經營不良資產的方式並提升了處置效益。我們相信，通過金融服務業務與我們不良資產管理平台的互動，我們將進一步整合集團的資源，發揮不同金融業務之間的協同效應，為集團整體的盈利帶來積極作用。

### 證券及期貨

我們通過華融證券進行證券業務。我們的證券業務主要包括自營業務、證券經紀和財富管理業務、資產管理業務以及投資銀行業務。此外，我們還分別通過華融證券的子公司華融期貨和華融天澤從事期貨業務和直接投資業務。本節披露的華融證券相關財務數據均為包含其子公司華融期貨及華融天澤的合併口徑數據。從2011年至2014年，華融證券連續四年被中國證監會評為A類A級證券公司。2012年、2013年、2014年及截至2015年3月31日止3個月，華融證券的收入分別為人民幣813.5百萬元、人民幣1,341.7百萬元、人民幣3,799.6百萬元及人民幣1,963.5百萬元，稅前利潤分別為人民幣225.9百萬元、人民幣397.0百萬元、人民幣1,145.7百萬元及人民幣646.1百萬元。華融證券通過不斷優化經營效率、探索創新，在經營記錄期間保持審慎的風險控制水平的同時，實現了盈利能力的大幅提升，各項監管指標顯著優於監管要求。下表載列於所示日期及期間，華融證券的關鍵財務、業務指標。

	於12月31日及截至該日止年度			於3月31日 及截至該日 止三個月	監管要求
	2012年	2013年	2014年	2015年	
	(百分比)				
<b>盈利能力指標<sup>(1)</sup></b>					
淨利潤率 <sup>(2)</sup> .....	19.9%	19.4%	22.8%	23.5%	—
平均股權回報率 <sup>(3)(6)</sup> .....	3.6%	6.3%	13.6%	25.9%	—
平均資產回報率 <sup>(4)(6)</sup> .....	2.3%	2.1%	2.6%	3.9%	—
成本收入比 .....	68.5%	55.3%	37.2%	27.7%	—
<b>風險控制指標<sup>(5)</sup></b>					
淨資本佔各項風險資本					不低於
準備之和比率 .....	1,142.7%	1,010.8%	741.4%	783.7%	100%
淨資本佔淨資產比率 .....	75.4%	105.0%	95.4%	105.9%	不低於40%
淨資本佔負債比率 .....	1,585.3%	128.6%	51.4%	51.7%	不低於8%
淨資產佔負債比率 .....	2,102.8%	122.4%	53.9%	48.8%	不低於20%
自營權益類證券及證券					不高於
衍生品佔淨資本比例 .....	27.4%	67.6%	63.0%	62.9%	100%
自營固定收益類證券					不高於
佔淨資本比率 .....	69.7%	18.4%	93.2%	72.1%	500%

## 業 務

- (1) 盈利能力指標基於華融證券合併財務信息計算。
- (2) 淨利潤率等於期間利潤除以總收入。
- (3) 平均股權回報率等於歸屬於母公司股東淨利潤除以期初期末歸屬於母公司股東權益平均餘額。
- (4) 平均資產回報率等於淨利潤除以期初期末平均總資產餘額。
- (5) 風險控制指標基於華融證券非合併財務信息計算。
- (6) 為方便說明，上表所示截至2015年3月31日止三個月的平均股權回報率及平均資產回報率均以截至2015年3月31日止三個月的實際回報率乘以4化作年化數字，並不代表截至2015年12月31日止十二個月的回報率，亦不可與截至2012年、2013年及2014年12月31日止十二個月的回報率比較。

下表載列了於所示期間我們證券業務的收入按業務條線的組成分佈。

	截至12月31日止年度						截至3月31日止三個月	
	2012年		2013年		2014年		2015年	
	金額	佔比(%)	金額	佔比(%)	金額	佔比(%)	金額	佔比(%)
	(人民幣百萬元，百分比除外)							
自營業務.....	284.3	34.9%	563.2	35.7%	2,197.8	57.8%	1,031.2	52.5%
證券經紀和財富管理業務.....	379.9	46.7%	673.2	42.7%	1,212.0	31.9%	625.1	31.8%
投資銀行業務.....	30.9	3.8%	60.7	3.9%	146.9	3.9%	30.9	1.6%
資產管理業務.....	64.0	7.9%	206.1	13.1%	137.0	3.6%	236.0	12.0%
其他.....	54.4	6.7%	72.3	4.6%	105.9	2.8%	40.3	2.1%
合計.....	<b>813.5</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,575.5</b>	<b>100.0%</b>	<b>3,799.6</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,963.5</b>	<b>100.0%</b>

### 自營業務

華融證券的自營業務主要是華融證券使用自有資金或者合法籌集的資金，以華融證券的名義參與股票二級市場投資、上市公司定向增發投資、以及固定收益投資，並自行承擔收益與風險。

華融證券還通過華融天澤從事直接投資業務。華融天澤使用自有資金或設立直投基金，對企業進行股權投資或債權投資，或投資於股權投資、債權投資相關的其他投資基金，為客戶提供與股權投資、債權投資相關的財務顧問服務。

2012年、2013年、2014年及截至2015年3月31日止3個月，華融證券自營業務的收入分別為人民幣284.3百萬元、人民幣563.2百萬元、人民幣2,197.8百萬元及人民幣1,031.2百萬元。華融證券自營業務收入大幅增長主要是由於華融證券有效把握市場機遇，多樣化投資收益來源，充分利用交易所及銀行間市場融入的資金，通過結構化投資獲得了較好的投資收益。

### 證券經紀和財富管理業務

華融證券的經紀和財富管理業務主要是為投資者提供上海證券交易所和深圳證券交易所主板、深圳證券交易所創業板和中小企業板、新主板市場等市場的交易服務，提供包括股票(包括A股和B股、港股通股票、兩網及退市公司股票、掛牌公司股票等)、債券(含國債、地方政府債券、企業債券、公司債券、可轉換公司債券及分離交易的可轉換公司債券

## 業 務

等)、債券質押式回購、基金、權證、股票期權等多元化的交易品種交易服務，提供投資顧問、融資融券、約定購回、上市公司股權激勵等豐富多樣的投資品種和業務服務。同時，華融證券依托集成化、開放式的綜合理財服務平台和賬戶體系為客戶提供專業化、綜合化的理財服務。

華融證券的「金福融」財富管理品牌涵蓋了資產配置、融資類產品與服務、權益類產品與服務、現金管理與固定收益類產品，財富管理業務規模持續增長。華融證券開發了涵蓋資訊、策略、組合、模擬賬戶、財智管家等五大產品系列的「華融金」投顧服務體系，為客戶量身定制個性化的投資建議和資產配置方案。

2015年1月，華融證券成為首批獲得上交所股票期權經紀和自營業務交易參與人資格的券商之一。2012年、2013年、2014年及截至2015年3月31日止3個月，華融證券經紀和財富管理業務的收入分別為人民幣379.9百萬元、人民幣673.2百萬元、人民幣1,212.0百萬元及人民幣625.1百萬元。

華融證券的子公司華融期貨主要從事期貨經紀業務和資產管理業務。期貨經紀業務可以為客戶代理商品期貨(如農產品、金屬、工業品及能源)與金融期貨(如利率期貨及股票指數期貨)所有已上市品種的標準期貨合約交易，向客戶提供交易、結算、交割、信息諮詢、培訓等全方位服務。資產管理業務包括為單一客戶辦理資產管理業務和為特定多個客戶辦理資產管理業務。華融期貨為中國金融期貨交易所、上海期貨交易所、鄭州商品交易所及大連商品交易所四家交易所的會員。

### 投資銀行業務

華融證券的投資銀行業務主要包括股票、債券保薦及承銷、併購重組顧問、綜合財務顧問業務和融資諮詢業務。得益於中國華融的客戶網絡和華融證券遍佈全國的55家營業部，華融證券積累了廣泛的客戶基礎。華融證券具備資產證券化、金融債券、公司債券主承銷商業資格、中國證監會批准的承銷保薦業務資格以及國家發改委批准的企業債券主承銷商資格。2014年華融證券獲得全國首批新三板做市商資格。2012年、2013年、2014年及截至2015年3月31日止三個月，華融證券的投資銀行業務收入分別為人民幣30.9百萬元、人民幣60.7百萬元、人民幣146.9百萬元及人民幣30.9百萬元。

華融證券的公司債券承銷和資產支持證券承銷等單項業務排名已進入行業一流券商行列。根據中國證券業協會證券公司經營數據統計，華融證券2014年證券公司財務顧問業務淨收入排名(合併口徑)行業第6位。依照萬得資訊的數據，2014年華融證券公司債主承銷

## 業 務

金額行業排名第七位，資產支持證券承銷金額行業排名第十位。依照中央國債登記結算有限責任公司公佈的《2014年度中國債券市場優秀成員名單》，華融證券入選2014年度中國債券市場優秀成員並獲得債券業務進步獎第一名。

### 資產管理業務

華融證券的資產管理業務主要包括定向資產管理業務、集合資產管理業務及專項資產管理業務。定向資產管理業務是指華融證券接受單一委託人的委託，設立定向資產管理計劃並投資於委託人充分認可並承擔所有風險的標的的業務。集合資產管理業務是指華融證券設立集合計劃等募資資金進行投資的業務。集合資產管理業務的投資標的主要有兩類，一是以滿足實體經濟融資需求為主要目的非標準化投資項目，二是投資於在交易所掛牌交易的股票、債券等標準化證券。專項資產管理業務是指針對客戶的特殊要求和基礎資產的具體情況，設定特定投資目標，通過專門賬戶為客戶提供的資產管理服務，主要投資於未通過證券交易所轉讓的股權、債權及其他財產權利。截至2012年、2013年和2014年12月31日及2015年3月31日，華融證券的資產管理規模分別達到人民幣15,381.4百萬元、人民幣66,626.0百萬元、人民幣79,184.6百萬元及人民幣84,080.3百萬元，2012年至2014年年均複合增長率達到126.9%。2012年、2013年、2014年及截至2015年3月31日止三個月，華融證券的資產管理業務收入分別為人民幣64.0百萬元、人民幣206.1百萬元、人民幣137.0百萬元及人民幣236.0百萬元。

華融證券資產管理業務的專業實力和業務優勢業內領先，獲得行業高度認可。華融證券2014年共發行83隻資產管理計劃，截至2014年12月31日存續資產管理計劃共185隻。根據中國證券投資基金業協會的統計，華融證券2014年12月31日集合資產管理計劃產品管理資產規模為人民幣25,849百萬元，佔行業總規模3.9%，在全行業中排名第五。在21世紀經濟報道資管研究中心的2013年券商資管排名中，華融證券綜合競爭力排名第四，產品能力排名第1。華融證券資產管理部分別於2010年和2012年被《理財周刊》評為中國證券公司最佳資產管理部門和中國證券公司最佳資產管理團隊，華融證券於2014年榮獲第十二屆財經風雲榜「年度最佳資產管理券商」稱號。

華融證券還從事公募基金管理業務。2013年12月，華融證券獲批公募基金管理業務資格，成為國內第一家經中國證監會批准以一級部門形式從事公募證券投資基金管理業務的證券公司。華融證券的公募證券投資基金管理業務包括基金募集、基金銷售、基金管理，可為投資者提供現金管理類、權益類及固定收益類等多種投資理財產品。2014年9月，華融

## 業 務

證券成功發行華融現金增利貨幣市場基金，成為中國首家以一級部門形式發行公募基金產品的證券公司。2015年4月，華融證券成功發行華融新銳靈活配置混合型證券投資基金。

### 金融租賃

我們通過華融金融租賃開展金融租賃業務。華融金融租賃是經中國銀監會批准主營融資租賃業務的金融機構，是中國首批金融租賃公司之一。「華融金融租賃」已成為我國金融租賃行業中最知名的品牌之一。截至2014年12月31日，華融金融租賃總資產人民幣72,098.7百萬元，淨資產人民幣7,329.5百萬元，平均股權回報率19.3%，在全國26家金融租賃公司中分別位列第八位、第七位和第一位。截至2012年、2013年及2014年12月31日以及2015年3月31日，華融金融租賃的應收融資租賃款淨額分別為人民幣48,439.0百萬元、人民幣56,379.5百萬元、人民幣64,393.1百萬元及人民幣69,735.9百萬元，2012年至2014年的年均複合增長率為15.3%。2012年、2013年、2014年及截至2015年3月31日止三個月，華融金融租賃分別實現淨利潤人民幣1,006.4百萬元、人民幣1,206.3百萬元及人民幣1,318.0百萬元及人民幣372.2百萬元，2012年至2014年的年均複合增長率為14.4%。根據《世界租賃年鑒2015》的數據，截至2013年底，中國租賃行業市場滲透率僅為3.1%，遠低於英國(31.0%)、美國(22.0%)等主要經濟體，仍處於行業發展的初期階段，具有巨大的增長空間。

經營記錄期內，華融金融租賃保持了穩健的經營水平、卓越的成本控制、優異的資產質量和優秀的盈利能力。下表載列了於所示日期及期間，華融金融租賃的關鍵財務、業務指標。

	於12月31日及截至該日止年度			於3月31日 及截至該日 止三個月
	2012年	2013年	2014年	2015年
	(百分比)			
<b>盈利能力指標</b>				
平均資產回報率 <sup>(1)(9)</sup>	2.1%	2.1%	2.0%	2.0%
平均股權回報率 <sup>(2)(9)</sup>	19.9%	20.5%	19.3%	18.2%
淨利差 <sup>(3)(9)</sup>	3.6%	3.8%	3.0%	3.0%
淨息差 <sup>(4)(9)</sup>	3.8%	3.9%	3.3%	3.3%
成本收入比 <sup>(5)</sup>	21.8%	22.1%	17.4%	14.5%
<b>資產質量指標</b>				
不良資產率 <sup>(6)</sup>	1.0%	1.0%	1.1%	1.0%
減值覆蓋率 <sup>(7)</sup>	159.1%	144.1%	132.7%	131.9%
<b>資本充足率指標</b>				
核心資本充足率 <sup>(8)</sup>	10.2%	10.2%	10.3%	11.9%
資本充足率 <sup>(8)</sup>	10.8%	10.5%	10.6%	12.3%

(1) 平均資產回報率等於淨利潤除以期初和期末資產總額的平均數。

(2) 平均股權回報率等於歸屬於股東的淨利潤佔期初及期末歸屬於股東的權益平均餘額的百分比。

(3) 淨利差等於日均生息資產平均收益率減日均計息負債平均成本率。

(4) 淨息差等於利息淨收入除以日均生息資產平均餘額。

(5) 成本收入比等於按其他支出與收入總額扣除佣金及手續費支出以及利息支出之後所得的金額相除所得的比率。



## 業 務

- (6) 不良資產率等於不良資產餘額除以應收融資租賃款。不良資產為初步確認有客觀證據證明由於發生一件或以上事件而減值的應收融資租賃款，而該事件影響應收融資租賃款的估計未來現金流且該影響可以可靠地估計。
- (7) 減值覆蓋率等於資產減值準備餘額除以不良資產餘額。
- (8) 按照上報中國銀監會計算方法披露。
- (9) 為方便說明，上表所示截至2015年3月31日止三個月的平均資產回報率、平均股權回報率、淨利差及淨息差均以截至2015年3月31日止三個月的實際回報率乘以4化作年化數字，並不代表截至2015年12月31日止十二個月的回報率，亦不可與截至2012年、2013年及2014年12月31日止十二個月的回報率比較。

下表載列了於所示期間我們金融租賃業務收入按業務條線的組成分佈。

	截至12月31日止年度						截至3月31日止三個月	
	2012年		2013年		2014年		2015年	
	(人民幣百萬元，百分比除外)							
	金額	佔比(%)	金額	佔比(%)	金額	佔比(%)	金額	佔比(%)
售後回租.....	3,224.6	83.7%	3,620.0	80.8%	4,190.7	80.3%	1,115.7	80.0%
直接租賃.....	568.1	14.7%	703.5	15.7%	963.5	18.5%	257.1	18.4%
其他.....	58.9	1.6%	154.7	3.5%	64.3	1.2%	21.0	1.6%
合計.....	<b>3,851.6</b>	<b>100.0%</b>	<b>4,478.2</b>	<b>100.0%</b>	<b>5,218.5</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,393.7</b>	<b>100.0%</b>

華融金融租賃主要通過以設備為基礎的金融租賃業務為客戶提供量身定制的金融解決方案，主要業務包括售後回租、直接租賃和經營性租賃業務。售後回租是指承租人將自有固定資產出賣給華融金融租賃，同時與華融金融租賃簽訂融資租賃合同，再將該固定資產從華融金融租賃處租回的融資租賃形式。直接租賃是指華融金融租賃根據承租人的申請，向承租人指定的供貨商，按承租人同意的條件，購買承租人指定的承租設備，並以承租人支付租金為條件，將該承租設備的佔有、使用和收益權轉讓給承租人的一種融資租賃方式。經營性租賃是以提供租賃物件的短期使用權為特點的租賃業務。在經營性租賃過程中承租人以支付租金為前提使用設備，華融金融租賃自始至終擁有設備所有權。

華融金融租賃大力發展直接租賃和經營性租賃業務。華融金融租賃直接租賃業務收入佔全部業務收入的比例比由2012年的14.7%上升至2014年的18.5%。在直接租賃業務中，華融金融租賃重點發展廠商租賃。華融金融租賃與追求擴大銷售、但無力承擔設備購買者大量賒銷或分期付款的設備製造廠商結成戰略合作關係。設備製造廠商向華融金融租賃推薦設備購買方，由華融金融租賃支付設備價款，並向推薦的設備購買方提供金融租賃服務。在經營性租賃業務中，華融金融租賃重點開展船舶和工程機械租賃。直租業務和經營性租賃業務的發展對華融金融租賃改變盈利模式、提升長期盈利能力、提高綜合競爭力具有重要意義，並有效提升華融金融租賃的發展潛力。

華融金融租賃為客戶量身打造個性化、專業化、系列化的融資產品，提供高效、便捷的金融租賃服務，如針對中小微企業融資需求開發廠商租賃特色產品。通過分析不同客戶的特點，甄別客戶償付水平，華融金融租賃獨立開發建設了業內首個對客戶和債項進行

## 業 務

科學評級的內部評級系統，充分利用數量化風險計量工具，建立了具有核心競爭力的風險定價機制，確保了良好的盈利能力。

於2015年3月31日，我們已經在中國境內30個省開展金融租賃業務。我們的客戶主要來自製造業、採礦業、水利、環境和公共設施、交通運輸設備、電子產品及通信設備、電氣設備及土地房屋及構築物業。其中，通過為包括製造、公共交通、環保能源、醫療、船運等行業在內的客戶提供全方位、靈活度高的金融租賃產品，華融金融租賃同時實現了服務實體經濟、助力民生工程、助推綠色租賃、以及支持海洋經濟。截至2012年、2013年、2014年12月31日及2015年3月31日，我們源於包括醫療、環境保護和公共交通在內的「大民生」相關行業的應收融資租賃款項餘額分別達到人民幣20,101.7百萬元、人民幣25,590.1百萬元、人民幣30,435.0百萬元及人民幣34,016.0百萬元，佔應收融資租賃款項餘額比例分別達到40.7%、44.6%、46.6%及48.8%。下表載列了於所示日期我們應收融資租賃款項餘額按行業的組成分佈。

	於12月31日						於3月31日	
	2012年		2013年		2014年		2015年	
	(人民幣百萬元，百分比除外)							
	金額	佔比(%)	金額	佔比(%)	金額	佔比(%)	金額	佔比(%)
製造業.....	22,251.1	45.9%	20,943.7	37.1%	21,776.4	33.8%	23,155.6	33.2%
水利、環境和公共設施管理業...	3,348.4	6.9%	9,028.3	16.0%	13,353.9	20.7%	16,189.7	23.2%
交通運輸、倉儲和郵政業.....	6,790.1	14.0%	6,533.8	11.6%	7,725.2	12.0%	7,950.7	11.4%
建築業.....	734.5	1.5%	1,247.6	2.2%	1,718.9	2.7%	1,687.9	2.4%
採礦業.....	607.3	1.3%	1,606.1	2.8%	1,421.8	2.2%	1,333.2	1.9%
租賃和商業服務業.....	826.3	1.7%	2,343.9	4.2%	3,030.9	4.7%	3,163.8	4.5%
房地產業.....	380.8	0.8%	97.6	0.2%	302.4	0.5%	302.6	0.4%
其他行業.....	13,500.5	27.9%	14,578.5	25.9%	15,063.6	23.4%	15,952.4	23.0%
合計.....	<b>48,439.0</b>	<b>100.0%</b>	<b>56,379.5</b>	<b>100.0%</b>	<b>64,393.1</b>	<b>100.0%</b>	<b>69,735.9</b>	<b>100.0%</b>

在中國市場，我們的金融租賃業務重點培養和維護以大型、特大型企業、行業龍頭企業和上市公司為代表的優質客戶群，擁有龐大堅實的客戶基礎。同時，我們重點開展符合國家產業政策和宏觀調控政策的行業和領域內的相關金融租賃業務，加強與重點行業和領域、重點企業的合作，提高優質客戶佔比和客戶粘度。

在浙江省內市場，我們的金融租賃業務重點開發維護具有發展潛力的中小企業客戶群。根據中小企業客戶需求，加大租賃產品創新力度，在人力、資金和操作流程等方面給予必要支持。在過去幾年我們的中小企業金融租賃客戶數量高速增長，收入不斷攀升。

華融金融租賃主要通過銀行貸款、同業借款、債券發行等方式為金融租賃交易提供資金。華融金融租賃是全國首家發行金融債券的金融租賃公司，於2010年5月發行了人民幣500百萬元的三年期固定利率金融債券和人民幣500百萬元的五年期固定利率金融債券。華融

## 業 務

金融租賃也是全國首批獲中國銀監會批覆開展租賃資產證券化的非銀行金融機構，於2014年12月完成第一個租賃資產證券化項目，在全國銀行間債券市場發行了人民幣644百萬元資產支持證券。

### 銀行

我們通過華融湘江銀行在中國開展銀行業務。華融湘江銀行是一家具有較強綜合實力和市場競爭力的區域性銀行。2014年，華融湘江銀行在湖南省百強企業的排名第32位。於2012年、2013年和2014年12月31日及2015年3月31日，華融湘江銀行資產總額分別為人民幣131,594.9百萬元、人民幣148,107.7百萬元、人民幣165,326.1百萬元及人民幣166,188.9百萬元；貸款總額分別為人民幣37,967.2百萬元、人民幣47,195.1百萬元、人民幣60,765.0百萬元及人民幣68,338.7百萬元；吸收存款總額分別為人民幣70,051.8百萬元、人民幣87,925.7百萬元、人民幣117,402.0百萬元及人民幣123,585.1百萬元。截至2012年、2013年和2014年12月31日止年度及截至2015年3月31日止三個月的歸屬於母公司的淨利潤分別為人民幣1,122.9百萬元、人民幣1,543.1百萬元、人民幣2,037.1百萬元及人民幣575.0百萬元。

在經營記錄期內，華融湘江銀行保持了資產規模的快速增長和盈利能力的大幅提升。從2012到2014年，華融湘江銀行總資產的年均複合增長率達到12.1%。從2012到2014年，華融湘江銀行稅後利潤的年均複合增長率達到34.3%。

在經營記錄期內，華融湘江銀行保持了優異的資產質量、良好的抗風險能力和充足的資本水平。於2012年、2013年和2014年12月31日及2015年3月31日，華融湘江銀行不良貸款率分別為0.2%、0.4%、0.8%及1.0%，撥備覆蓋率分別為457.9%、376.2%、250.1%及211.7%。於2012年12月31日，華融湘江銀行根據中國銀監會《商業銀行資本充足率管理辦法》計算而得的核心資本充足率為9.4%，資本充足率為11.8%；於2013年和2014年12月31日及2015年3月31日，華融湘江銀行根據中國銀監會《商業銀行資本管理辦法（試行）》計算而得的核心一級資本充足率分別為9.9%、9.3%及9.3%，資本充足率分別為11.9%、10.9%及10.7%。2014年，華融湘江銀行在中國人民銀行綜合評價中被評為A類商業銀行，是城市商業銀行的最高評級。

華融湘江銀行扎根地方經濟，專注於小銀行、小項目、小客戶、小企業和小產品，樹立了精品銀行、專業銀行、特色銀行的定位，逐步形成「小、精、專、新、特」的業務特點，致力於服務地方經濟、服務小微企業，服務農村、農業和農戶等涉農產業、服務民生。從2012年到2014年，華融湘江銀行的零售貸款、小微企業貸款和零售存款的年均複合增長率分別達到48.2%、92.5%及19.2%。華融湘江銀行在零售業務和小微企業業務方面建立了顯著的優勢。華融湘江銀行的業務、突出業績和優質服務讓華融湘江銀行成為了在湖南省享有

## 業 務

盛名的城市商業銀行，並獲得眾多獎項，其中包括2012年中國人民銀行長沙中心支行授予華融湘江銀行總行小微企業業務管理部的全國銀行業金融機構小微企業金融服務優秀團隊等。

下表載列於所示日期及期間，華融湘江銀行的關鍵財務、業務指標。

	於12月31日及截至該日止年度			於3月31日 及截至該日 止三個月
	2012年	2013年	2014年	2015年
<b>盈利能力指標</b>				
平均資產回報率 <sup>(1)(12)</sup> .....	1.0%	1.1%	1.3%	1.4%
平均股權回報率 <sup>(2)(12)</sup> .....	19.2%	19.2%	19.9%	20.4%
淨利差 <sup>(3)(12)</sup> .....	2.5%	2.5%	2.9%	3.1%
淨息差 <sup>(4)(12)</sup> .....	2.5%	2.5%	3.0%	3.1%
成本收入比 <sup>(5)</sup> .....	47.6%	44.8%	39.5%	35.2%
<b>資產質量指標</b>				
不良貸款率 <sup>(6)</sup> .....	0.23%	0.38%	0.78%	0.95%
撥備覆蓋率 <sup>(7)</sup> .....	457.9%	376.2%	250.1%	211.7%
撥貸比率 <sup>(8)</sup> .....	1.1%	1.4%	2.0%	2.0%
<b>資本充足率指標</b>				
核心資本充足率 <sup>(9)</sup> .....	9.4%	—	—	—
核心一級資本充足率 <sup>(9)</sup> .....	—	9.9%	9.3%	9.3%
資本充足率 <sup>(9)</sup> .....	11.8%	11.9%	10.9%	10.7%
<b>其他指標</b>				
貸存比 <sup>(10)</sup> .....	54.2%	53.7%	51.8%	55.3%
流動性比率 <sup>(11)</sup> .....	38.4%	36.3%	40.0%	39.5%

- (1) 平均資產回報率等於淨利潤除以期初和期末資產總額的平均數。
- (2) 平均股權回報率等於歸屬於股東的淨利潤佔期初及期末歸屬於股東的權益平均餘額的百分比。
- (3) 淨利差等於日均生息資產收益率減日均計息負債付息率。
- (4) 淨息差等於利息淨收入除以日均生息資產。
- (5) 成本收入比等於按其他支出與收入總額扣除佣金及手續費支出以及利息支出之後所得的金額相除所得的比率。
- (6) 不良貸款率等於不良貸款餘額除以客戶貸款及墊款總額。
- (7) 撥備覆蓋率等於貸款減值準備餘額除以不良貸款餘額。
- (8) 撥貸比率等於貸款減值準備餘額除以客戶貸款及墊款總額。
- (9) 核心資本充足率和資本充足率按照中國銀監會條例計算。2013年核心一級資本充足率和資本充足率按照中國銀監會最新頒佈指引計算(2013年1月1日生效)，2012年核心資本充足率和資本充足率按照《商業銀行資本充足率管理辦法》(中國銀行業監督管理委員會2004年第2號令頒佈實施，2006年12月28日修正)計算。
- (10) 貸存比等於客戶貸款及墊款總額除以客戶存款總額。
- (11) 流動性比率是參照中國銀監會頒佈的公式計算。
- (12) 為方便說明，上表所示截至2015年3月31日止三個月的平均資產回報率、平均股權回報率、淨利差及淨息差均以截至2015年3月31日止三個月的實際回報率乘以4化作年化數字，並不代表截至2015年12月31日止十二個月的回報率，亦不可與截至2012年、2013年及2014年12月31日止十二個月的回報率比較。

### 主要業務

華融湘江銀行致力為客戶提供優質、高效和多元化的銀行產品與服務，其主要業務包括公司銀行業務、零售銀行業務及金融市場業務。

## 業 務

### 公司銀行業務

華融湘江銀行以「財智融」品牌為公司銀行客戶提供多元化的金融產品和服務，包括公司貸款、票據貼現、公司存款以及手續費及佣金類服務。於2012年、2013年和2014年12月31日及2015年3月31日，華融湘江銀行的對公貸款餘額分別為人民幣32,630.1百萬元、人民幣38,610.2百萬元、人民幣49,043.3百萬元及人民幣54,757.1百萬元，佔總貸款餘額的比例分別為85.9%、81.8%、80.7%及80.1%；對公存款餘額分別為人民幣41,715.9百萬元、人民幣48,701.9百萬元、人民幣65,997.9百萬元及人民幣66,385.8百萬元，佔總存款餘額比例分別為59.6%、55.4%、56.2%及53.7%。

華融湘江銀行積極探索為小微企業服務的業務模式，基本構建覆蓋小微企業生命周期的金融產品體系。華融湘江銀行為小微客戶提供流動資金類授信業務、固定資產類貸款和國內貿易融資業務，還有針對性地開發了「給力貸」系列小微企業業務，包括組合貸、聯保貸、物業貸、工業用房地產按揭貸款、快捷貸、信用貸、信義貸和行業模式化解決方案等小微企業特色融資產品，涵蓋了資產組合擔保、強抵押、弱擔保以及信用貸款等業務品種，能夠全方位滿足各種類型小微企業客戶的融資需求。「給力貸」和「組合貸」產品均榮獲中國銀監會「全國銀行業金融機構小微企業金融服務特色產品」稱號。

同時，在業務模式方面，根據小微企業集聚共生的特性，建立標準化、規範化的操作與管理流程，形成了審批前移、平行作業的模式化批量授信審批機制，並通過對渠道開發、產品設計、流程優化、組織機構等方面實施調整，推出了核心企業平台模式、政府信用平台模式、園區商圈平台模式和商會協會平台模式等小微企業批量化金融服務方案。於2012年、2013年和2014年12月31日及2015年3月31日，華融湘江銀行的小微企業貸款餘額分別為人民幣3,295.5百萬元、人民幣5,782.3百萬元、人民幣12,213.2百萬元及人民幣13,853.2百萬元，佔對公貸款餘額比例分別為10.1%、15.0%、24.9%及25.3%。

### 零售銀行業務

華融湘江銀行向零售銀行客戶提供多樣化的產品和服務，包括零售貸款、零售存款、銀行卡、手續費及佣金類服務。華融湘江銀行零售銀行業務近年來增長顯著。於2012年、2013年和2014年12月31日及2015年3月31日，華融湘江銀行的零售貸款餘額分別為人民幣5,337.0百萬元、人民幣8,584.8百萬元、人民幣11,721.7百萬元及人民幣13,581.6百萬元，佔總貸款餘額比例分別為14.1%、18.2%、19.3%及19.9%；零售存款餘額分別為人民幣20,505.4百萬元、人民幣25,351.6百萬元、人民幣29,145.2百萬元及人民幣34,311.7百萬元，佔總存款餘額比例分別為29.3%、28.8%、24.8%及27.8%。

華融湘江銀行的零售銀行業務提供多種創新型的產品與服務，推出了「融易貸」、「融智理財」和「融通天下」系列零售業務，其中「融易貸」系列個人貸款產品，涵蓋消費類、投資

## 業 務

經營類業務領域；「融智理財」系列理財產品涵蓋理財、第三方存管、代理保險、代理信託、代理貴金屬等；「融通天下」系列電子銀行產品，涵蓋華融卡、公務卡、網上銀行、手機銀行、短信銀行、支付寶卡通等。下表載列於所示日期，華融湘江銀行零售銀行業務的貸款餘額按貸款類型的細分。

	於12月31日						於3月31日	
	2012年		2013年		2014年		2015年	
	(人民幣百萬元，百分比除外)							
	金額	佔比(%)	金額	佔比(%)	金額	佔比(%)	金額	佔比(%)
生產經營貸款.....	3,144.4	58.9%	4,509.0	52.5%	6,488.7	55.4%	7,031.5	51.8%
住房貸款.....	1,144.8	21.5%	2,283.1	26.6%	3,926.7	33.5%	4,893.2	36.0%
其他.....	1,047.8	19.6%	1,792.7	20.9%	1,306.3	11.1%	1,656.9	12.2%
總計.....	<b>5,337.0</b>	<b>100.0%</b>	<b>8,584.8</b>	<b>100.0%</b>	<b>11,721.7</b>	<b>100.0%</b>	<b>13,581.6</b>	<b>100.0%</b>

### 金融市場業務

華融湘江銀行的金融市場業務主要包括(i)與其他境內銀行及非銀行金融機構進行短期資金拆借；及(ii)與其他境內銀行及非銀行金融機構進行證券正回購和逆回購交易。正回購和逆回購交易涉及的金融資產主要為中國中央政府及政策性銀行發行的債券及銀行承兌匯票。下表載列於所示日期華融湘江銀行金融市場業務的基本經營情況。

	於12月31日			於3月31日
	2012年	2013年	2014年	2015年
	(人民幣百萬元)			
存放金融機構款項，				
拆出資金及買入返售金融資產款				
期末餘額.....	42,824.5	45,188.5	26,001.7	21,589.6
金融機構存放款項，				
拆入資金及賣出回購金融資產款				
期末餘額.....	52,068.4	46,789.5	32,009.4	25,963.4

### 分銷網絡

於2015年3月31日，華融湘江銀行的業務網絡覆蓋湖南全省，設有長沙市、湘潭市、株洲市、衡陽市、岳陽市、邵陽市、郴州市、常德市、懷化市、益陽市、婁底市、永州市、張家界市及湘西自治州14家分行及1個總行營業部以及223個支行及社區支行，並控股湘鄉市村鎮銀行。

### 資產管理和投資業務

基於我們在開展不良資產經營業務和金融服務業務中積累的資產、客戶和技術優勢，我們的資產管理和投資業務通過資產管理、財務性投資、國際業務及其他業務，實現佣金及手續費收益與投資收益，提高不良資產經營業務的整體盈利能力，優化本集團業務和收

## 業 務

益結構。資產管理和投資業務是我們不良資產經營管理業務的延伸和補充，同時也是我們為客戶提供多元化資產管理服務和投融資服務的重要功能性平台。我們立足於(i)不良資產經營業務所帶來的資產管理能力和項目資源以及(ii)各金融服務子公司所賦予的多元化融資渠道、客戶資源和營銷渠道，可以有效地開展第三方資產管理業務，並在降低信用風險和流動性風險的同時，持續探索輕資產、輕資本佔用的盈利模式。截至2012年、2013年和2014年12月31日及2015年3月31日，我們資產管理和投資業務的總資產分別為人民幣22,559.5百萬元、人民幣22,189.1百萬元、人民幣42,100.8百萬元及人民幣67,561.0百萬元，分別佔我們總資產的7.2%、5.4%、7.0%及10.1%；2012年、2013年、2014年及截至2015年3月31日止三個月，資產管理和投資業務的收入分別為人民幣4,206.3百萬元、人民幣4,326.5百萬元、人民幣5,049.7百萬元及人民幣1,686.7百萬元，佔我們收入總額的比例分別為16.1%、11.6%、9.9%及9.8%。

下表載列所示日期及期間資產管理和投資業務的主要財務數據。

	於12月31日及截至該日止年度			於3月31日 及截至該日 止三個月
	2012年	2013年	2014年	2015年
	(人民幣百萬元)			
<b>資產管理業務</b>				
<b>信託</b>				
期末存續信託管理資產餘額.....	70,010.2	97,050.3	145,001.5	159,647.7
當期信託業務營業收入總額.....	1,678.9	1,959.5	2,073.7	336.5
其中：當期信託業務手續費及 佣金收入 .....	1,512.5	1,769.3	1,505.9	257.1
<b>私募基金</b>				
期末私募基金規模 .....	4,890.2	9,538.2	14,034.1	15,734.1
當期收入總額 .....	86.0	144.6	267.7	186.7
<b>財務性投資業務</b>				
期末財務性投資餘額 <sup>(1)</sup> .....	10,185.7	8,196.5	12,244.1	14,774.4
當期財務性投資收益 <sup>(2)</sup> .....	1,082.2	1,274.2	1,109.9	352.5
<b>國際業務</b>				
期末資產餘額 .....	—	1,188.0	13,389.0	33,670.2
當期收入總額 .....	—	82.2	714.9	555.8
<b>其他業務</b>				
當期收入總額 .....	1,359.2	866.0	883.5	255.2

(1) 財務性投資餘額等於「會計師報告」所指歸屬於母公司資產管理及投資業務分部的交易性金融資產、應收款項類投資和於合併結構性主體之權益項下的基金、固定收益和結構性主體等投資；及(ii)可供出售金融資產項下的股票和基金等投資。

(2) 財務性投資收益等於「會計師報告」所指歸屬於母公司資產管理及投資業務分部的投資收益項下的應收款項類投資以及可供出售金融資產的投資收益之和。

## 業 務

### 資產管理業務

我們通過第三方資產管理業務滿足客戶個性化的理財需求。我們的資產管理業務主要包括信託業務和私募基金業務。

#### 信託業務

我們的信託業務主要通過華融信託進行。我們信託業務主要包括：(1)作為受託人受託管理、運用和處分信託財產，獲得信託報酬；以及(2)提供財務顧問及其他諮詢服務，獲得相應的佣金收入。華融信託不斷提升產品設計的專業能力，為客戶量身定制信託產品，業務結構多元化，產品類型覆蓋範圍廣。華融信託在行業中較早開發了中小企業集合信託，推出了不指定特定用途信託等創新業務品種，並開發出針對高淨值自然人和機構客戶的一攬子金融服務方案，實現了投融資全方位全流程的信託金融服務。華融信託風險管理與內部控制體制完善，通過運用業內先進的業務及風險管理系統實現了信託項目全流程風險管控，全面覆蓋信託業務中的合規風險、信用風險、市場風險和操作風險。截至最後實際可行日期，華融信託的信託產品全部實現本金與理財收益安全兌付。

華融信託在業界獲得認可，在經營記錄期間榮獲以下主要獎項：

- 在證券時報社主辦的2014中國信託業峰會暨第七屆中國優秀信託公司評選活動中獲得年度優秀財富管理中心稱號；
- 在清華大學五道口金融學院及金融界網站聯合主辦的2014年第三屆和2013年第二屆領航中國金融行業年度評選中分別獲得最佳品牌獎；
- 在中國信託業協會2013年度信託公司財務綜合實力排名中列第6位；
- 在證券時報社、《新財富》雜誌聯合主辦的2013中國財富管理論壇暨第六屆中國優秀信託公司評選活動中獲得優秀理財管理中心稱號；
- 獲得2013年中國國際金融展「金鼎獎」優秀金融服務品牌獎；
- 在《中國證券報》及金牛理財網主辦的2012年度「金牛理財產品」評選中獲得金牛集合信託公司獎；
- 在《金融理財》雜誌社主辦的2012年第三屆中國金牌理財TOP10總評榜金貔貅獎評選中獲得年度金牌成長力信託公司。



## 業 務

得益於良好的行業發展機遇，以及公司積極主動的營銷策略和穩健的風險管控能力，我們的信託業務得到穩步發展。於2012年、2013年和2014年12月31日及2015年3月31日，我們的存續信託管理資產餘額合計分別為人民幣70,010.2百萬元、人民幣97,050.3百萬元、人民幣145,001.5百萬元及人民幣159,647.7百萬元，2012年至2014年的年均複合增長率為43.9%；存續項目分別為181個、240個、331個及364個。2012年、2013年、2014年及截至2015年3月31日止三個月，華融信託的信託業務收入分別為人民幣1,512.5百萬元、人民幣1,769.3百萬元、人民幣1,505.9百萬元及人民幣257.1百萬元。

我們的信託產品按產品性質可劃分為資金信託和財產權信託。資金信託是指委託人基於對華融信託的信任，將自己合法擁有的資金委託給華融信託，由華融信託按委託人的意願以自己的名義，為受益人的利益或者特定目的管理、運用和處分的行為。我們的資金信託產品按照客戶類型可劃分為單一信託計劃和集合信託計劃。單一信託計劃是指委託人為單一主體，受託人將不同委託人的信託財產獨立地予以管理或者處分的信託，反映委託人與受託人一對一協商的結果。集合信託是指受託人把所受託的眾多委託人的信託財產集中成一個整體加以管理或者處分的信託。財產權信託是指委託人將有形財產或無形財產的財產所有權或其他權利委託給華融信託，由華融信託代為管理和運用，以實現委託人特殊的目的和利益。下表載列於所示期間我們信託產品餘額按照客戶類型劃分的明細分析。

	截至12月31日止年度			截至 3月31日 止三個月
	2012年	2013年	2014年	2015年
	(人民幣百萬元)			
集合資金信託計劃 .....	46,722.9	46,371.5	64,971.7	72,909.6
單一資金信託計劃 .....	21,629.4	45,119.3	72,269.4	79,082.4
財產權信託計劃 .....	1,658.0	5,559.5	7,760.4	7,655.7
<b>合計 .....</b>	<b>70,010.2</b>	<b>97,050.3</b>	<b>145,001.5</b>	<b>159,647.7</b>

我們的信託產品按照投資方式可劃分為融資類、投資類和事務管理類。融資類信託主要通過發放信託貸款滿足借款人的融資需求。我們的投資類信託主要包括私募股權投資信託與證券投資信託，我們作為投資管理人對信託財產進行投資運用。我們在事務管理信託中作為受託人，按約定覆行事務管理職責。下表載列於所示期間我們信託產品按照投資方式的明細分析。

	截至12月31日止年度			截至 3月31日 止三個月
	2012年	2013年	2014年	2015年
	(人民幣百萬元)			
融資類 .....	59,188.7	76,908.8	108,437.8	109,332.5
投資類 .....	10,772.0	19,857.0	32,056.9	37,657.8
事務管理類 .....	49.5	284.5	4,506.8	12,657.4
<b>合計 .....</b>	<b>70,010.2</b>	<b>97,050.3</b>	<b>145,001.5</b>	<b>159,647.7</b>

## 業 務

下表載列於所示期間我們信託產品按照投向行業的明細分析。

	截至12月31日止年度			截至 3月31日 止三個月
	2012年	2013年	2014年	2015年
	(人民幣百萬元)			
工商企業.....	30,585.7	34,888.5	43,469.6	46,279.6
金融機構.....	3,412.0	12,100.7	33,457.3	34,974.6
證券投資.....	8,372.0	14,560.8	23,405.8	29,800.4
基礎產業.....	16,904.5	18,398.6	21,952.9	23,748.9
房地產.....	6,762.5	9,425.6	18,237.6	21,211.3
其他.....	3,973.5	7,676.1	4,478.3	3,632.9
合計.....	<b>70,010.2</b>	<b>97,050.3</b>	<b>145,001.5</b>	<b>159,647.7</b>

### 私募基金業務

我們的私募基金業務涵蓋股權投資、股權投資管理、固定收益投資及投資諮詢服務。我們以國家產業政策為導向，結合國家經濟發展和產業結構調整方向，以企業改制重組、支柱產業發展、行業整合、經濟結構調整和產業升級為契機，主要關注優質國有企業改制、重組和上市過程中的投資機會。同時，我們挖掘高成長民營企業投資機會，重點投資處於成熟期的行業龍頭企業、處於擴張期的行業領先企業、具有增長潛力的產業集群企業以及為產業集群配套的優質企業。我們主要通過華融渝富從事私募基金業務。

我們私募基金業務的競爭優勢在於豐富的客戶資源，遍佈全國的網絡佈局，綜合金融服務能力以及經驗豐富的專業團隊。我們與受資企業建立緊密合作，在向受資企業提供資本支持及全方位金融服務的同時，深入發掘企業成長潛在價值，提供有針對性的增值服務，在推動受資企業持續健康發展的過程中最大化受資企業的企業價值並實現我們的股權增值，為投資者持續創造價值。2014年，華融渝富獲得中國證券投資基金業協會頒發的私募基金管理人登記證書，成為中國證監會認可的從事私募證券投資、股權投資、創業投資等私募基金投資管理業務的金融機構。

於2015年3月31日，華融渝富共管理17隻私募基金，覆蓋高收益基金、併購基金、成長資本基金以及產業基金等各主要私募基金品種。我們管理基金的主要投資人包括各類投資公司、基金公司、銀行、保險公司、行業龍頭企業、房地產公司、貿易公司以及個人。

## 業 務

下表載列我們私募基金業務的基本經營情況。

	於2014年12月31日	於2015年3月31日
	及截至該日 止年度	及截至該日 止三個月
	(人民幣百萬元，基金個數除外)	
管理基金數量 <sup>(1)</sup> .....	17	17
管理基金募集規模 .....	14,034.1	15,734.1
實際出資額 .....	13,793.0	14,052.7
當期收入總額 .....	267.7	186.7

(1) 管理基金數量包括所有普通合夥人(或管理人)為我們的子公司且管理第三方資金的私募基金。

### 財務性投資業務

我們的財務性投資業務主要指本公司開展的固定收益投資業務和股權投資業務。此外，我們還充分融合固定收益投資和股權投資的特徵，以夾層投資的方式投資部分具備上市基礎的企業，在以固定收益投資的方式獲取相對穩定收益的基礎上，通過設置轉股權和認股權保留獲取更大收益的機會。我們的夾層投資項目視項目具體情況歸入固定收益投資業務或股權投資業務管理。截至2012年、2013年和2014年12月31日及2015年3月31日，我們的財務性投資餘額分別為人民幣10,185.7百萬元、人民幣8,196.5百萬元、人民幣12,244.1百萬元及人民幣14,774.4百萬元。2012年、2013年、2014年及截至2015年3月31日止三個月，我們的財務性投資收益分別為人民幣1,082.2百萬元、人民幣1,274.2百萬元、人民幣1,109.9百萬元及人民幣352.5百萬元。下表載列於所示日期，我們財務性投資業務投資餘額按投資類別的細分信息。

	於12月31日						於3月31日	
	2012年		2013年		2014年		2015年	
	(人民幣百萬元，百分比除外)							
	金額	佔比(%)	金額	佔比(%)	金額	佔比(%)	金額	佔比(%)
固定收益投資.....	7,636.4	75.0%	6,889.7	84.1%	10,798.9	88.2%	13,080.1	88.5%
股權投資.....	2,549.3	25.0%	1,306.8	15.9%	1,445.2	11.8%	1,694.3	11.5%
總計 .....	<b>10,185.7</b>	<b>100.0%</b>	<b>8,196.5</b>	<b>100.0%</b>	<b>12,244.1</b>	<b>100.0%</b>	<b>14,774.4</b>	<b>100.0%</b>

### 固定收益投資

我們的固定收益投資業務以獲得固定回報為目的，使用自有資金或外部機構投資者資金，通過基金、信託等投資工具投資於標的企業，到期收回資本金並獲取投資收益。我們主要以通過獨立第三方設立信託計劃、有限合夥企業、專項資產管理計劃等方式向融資方提供資金。截至2012年、2013年和2014年12月31日及2015年3月31日，我們的財務性固定收益投資餘額分別為人民幣7,636.4百萬元、人民幣6,889.7百萬元、人民幣10,798.9百萬元及人民幣13,080.1百萬元。

## 業 務

### 股權投資

我們以自有資金投資非上市企業股權、上市公司股權和其他權益。對於非上市企業股權投資，我們選擇具備上市基礎且具有較明確上市計劃的企業進行投資，或參與擬上市企業在發行階段的戰略配售。對於上市公司的股權投資，我們主要通過參與其配股、定向增發等方式開展。其他權益投資包括投資證券公司理財產品和有限合夥份額等。我們的股權投資主要投向能源行業和機械製造業，通過投資加快企業整合、重組，促進產業結構優化和升級，以此實現企業價值提升，並主要通過資本市場退出實現投資收益。

截至2012年、2013年和2014年12月31日及2015年3月31日，我們的財務性股權投資餘額分別為人民幣2,549.3百萬元、人民幣1,306.8百萬元、人民幣1,445.2百萬元及人民幣1,694.3百萬元。

### 國際業務

我們主要通過華融國際開展國際業務。作為中國華融的境外投融資平台，華融國際利用香港發達的資本市場和規範的法律環境，打通多層次境外融資渠道，廣泛開展股權、債權及夾層資本投融資業務。為發揮好香港地緣優勢和橋樑作用，華融國際利用海外資金建立跨境融資渠道，加強境內外的資金和業務聯動。同時，華融國際正着手深入調研海外市場，擇機參與海外項目投資，嘗試開展全球化資產管理業務。

截至2013年和2014年12月31日及2015年3月31日，華融國際的資產規模分別為人民幣1,188.0百萬元、人民幣13,389.0百萬元及人民幣33,670.2百萬元。2013年及2014年及截至2015年3月31日止三個月，華融國際的收入分別為人民幣82.2百萬元、人民幣714.9百萬元及人民幣555.8百萬元。

另外，為進一步增強華融國際的實力，拓展海外業務，更深入地實現境內外業務的聯動協同，華融國際與香港聯交所上市公司天行國際於2015年1月、3月及5月簽訂股權認購協議及補充協議（「認購協議」），約定按每股港幣0.275元（「認購價格」），以合計468.2百萬港元認購天行國際1,702.3百萬股新股（「認購股份」），佔天行國際因發行前述新股而擴大之全部股份的51.93%（「認購事項」）。認購價格乃由本集團與天行國際公平磋商釐定，並經參考(i)天行國際於2014年10月31日之每股未經審核資產淨值約港幣0.153元（假設完成分派及可換股票據獲悉數轉換）；(ii)認購股份數量；(iii)本集團廣受認同品牌、廣泛網絡、雄厚資金實力及優秀專業人才；(iv)本集團預期於財政、營運、管理及品牌推廣上對天行國際的支持；

## 業 務

(v)本集團就天行國際所制定之未來發展計劃；(vi)本集團給予天行國際的不競爭承諾；(vii)本集團預期對天行國際的注資；(viii)本集團為天行國際帶來之協同效應；及(ix)於完成認購事項後天行國際的預期前景。根據天行國際已刊發的年報，天行國際截至2013年和2014年4月30日止財政年度分別錄得年度虧損港幣56.9百萬元和年度溢利港幣45.2百萬元。認購事項將於各項條件達成或獲豁免(視情況而定)後第三個營業日(或本集團與天行國際可能協議之其他日期及時間)完成。本集團將於完成時清付認購價格總金額，而天行國際須同時向本集團配發及發行認購股份。天行國際將向聯交所上市委員會申請批准認購股份上市及買賣。

於最後實際可行日期，天行國際主要從事提供證券、期貨及期權合約之經紀及買賣、孖展融資、企業融資顧問、資產管理及保險諮詢服務、黃金及外匯合約之經紀及買賣以及貸款融資等業務。認購事項完成後，華融國際將會獲得根據證券及期貨條例所發第1類(證券交易)、第2類(期貨合約交易)、第4類(就證券提供意見)、第6類(就機構融資提供意見)及第9類(提供資產管理)牌照。就董事在作出一切合理查詢後所深知、全悉及確信，於最後實際可行日期，天行國際及其最終實益擁有人獨立於本公司及其關連人士。董事認為，認購事項符合本公司及股東整體利益。認購協議所載先決條件之最後截止日期為二零一五年八月三十一日(或本集團與天行國際可能協議之其他日期及時間)。認購股份須獲天行國際股東特別大會批准方予配發及發行。截至最後實際可行日期，天行國際股東特別大會尚未批准前述收購。

### 其他業務

我們還從事與資產管理和投資業務相關的諮詢、顧問以及物業出租和管理等業務。2012年、2013年、2014年及截至2015年3月31日止3個月，我們的其他業務收入分別為人民幣1,359.2百萬元、人民幣866.0百萬元、人民幣883.5百萬元及人民幣255.2百萬元。

### 業務的協同效應

#### 概述

我們的主要業務為不良資產經營、金融服務及資產管理和投資。我們一直將這三大業務板塊之間的協同合作、板塊聯動和共同發展，作為充分利用本集團整體優勢、最大化中國華融品牌價值、提高資源使用效率、提升收入能力的一項重要戰略舉措，以及實現為各發展階段客戶量身定制金融解決方案的核心步驟之一。我們服務手段多元、協同高效，

## 業 務

創新建立了橫跨公司資本架構、縱跨企業生命周期的綜合性產品服務體系。我們擁有豐富的金融產品和多元的服務手段，全面覆蓋公司資本架構，包括高級債、夾層債、次級債直至股權投資。我們針對在早期、成長期、成熟期等不同生命周期的企業，提供定制化的金融產品和服務。集團上下深入貫徹協同合作的企業文化、通過協同管理體系與建立在市場化原則上的收益分配與激勵考核指引，建立了一整套以多元化業務平台為核心，以資源共享為手段，以最優化服務客戶和最大化本集團價值為目的的協同機制，實現本集團總部與分公司、平台公司定位明確、資源共享、優勢互補、協同發展。

我們已初步形成了以協同策略為引領、協同規則為指引、協同產品為載體、協同信息平台為依托的綜合金融服務發展體系。在協同策略中，我們明確了公司總部作為「一體」，分公司和子公司作為「兩翼」在綜合金融服務體系中的角色定位，以及各個機構的主業及拓展策略，並形成優勢互補、有效協同的綜合金融產業鏈。在協同規則中，我們從協同項目的前期「組合拳」營銷、盡職調查、投放決策、各機構職責與風險分擔再到項目的後期管理等方面，進行了全面有效的規定，以引導協同業務的有序發展。我們的協同產品立足於客戶全生命周期的發展需要，通過交叉銷售為客戶提供不良資產綜合經營、綜合財富管理等「一攬子」金融服務。在協同信息平台中，我們為本集團各經營單元共享客戶及合作拓展業務提供信息技術支持。

我們在自願、依法、合規、市場導向的前提下開展協同。我們具有清晰的協同戰略，即通過有效配置、整合與共享本集團各類資源，以客戶為中心提供多元化綜合服務，提升本集團整體競爭力和品牌影響力。我們通過協同提升本集團差異化競爭優勢，實現本集團全面協調可持續發展。我們制定了指導協同業務拓展的指導意見，以及子公司與分公司和其他子公司之間協同開展業務的操作指引，明確業務協同的基本原則、協同方式、協同內容、協同流程、雙方責權利、工作要求等。我們建立了本集團業務協同管理體系與考核激勵機制，積極培育本集團協同效應最大化文化。我們的分公司和子公司在自身的考評體系中均建立了協同考核激勵機制，推動本集團協同效應的發揮。在組織結構上，我們在本公司總部、分公司與子公司層面均設專責部門推進業務協同，並定期召開本集團協同工作會議，檢討實施成效並制定未來目標以及工作方針。

### 戰略的協同

我們從綜合金融產業鏈的角度制定了適合本集團發展的整體戰略。在本集團整體戰略下，我們為各經營單元確定了清晰的角色定位，並要求子公司的發展戰略服從於總部的戰略。在集團綜合金融服務體系框架和總體戰略的指導下，子公司分別制定了符合自身發展的中長期戰略和業務拓展策略，從而形成了以總部為統領，各經營單元戰略有效對接的協同發展戰略。以集團層面整體、統一的戰略方針和業務策略為指引，各個經營單元有效實現了在產品業務層面上「產品集群化」和「執行高效化」的協同，機構網絡和客戶層面上「大客戶戰略」和「一體兩翼」的協同，以及內部資源層面上針對人才、品牌、資本和信息系統成的協同。

## 業 務

### 產品業務的協同

我們通過整合本集團旗下豐富的產品條線形成產品集群，對已成型的多個產品進行組合，快速高效滿足客戶的定制需求，依托綜合金融服務增值鏈，為客戶提供「一站式」的綜合金融服務解決方案。我們的分公司和子公司利用各自區域管理及金融牌照和專業優勢，聯合設計出滿足客戶需求的、融合多種金融手段的綜合性金融服務產品。在制度層面上，我們制定了指導各分公司和子公司拓展協同業務的指導意見和操作指引，明確了協同業務中涉及的合作模式、業務範圍、業務類型、項目風險、收入分配、客戶維護和後期管理等內容。為了更好開發協同產品，各業務板塊的前台分子公司、事業部都會將其推出的產品標準和產品協同案例統一發佈在本集團的協同信息平台，深化產品集群的概念和利用模式，更好的推進產品集群協同、提高綜合服務客戶的質量和效率。

我們注意在項目進行的各個階段盡可能發揮協同效應。在項目前期開發階段，子公司依托本集團分公司全國性網絡，顯著擴展了其覆蓋客戶和業務開展的有效地域範圍，同時增強了分公司原有客戶覆蓋的深度。來自我們不同專業團隊的深度覆蓋和聯合營銷也在為客戶、特別是大客戶提供優質的訂制產品和服務的過程中進一步夯實和加深客戶關係。

在項目中期執行階段，分公司、子公司之間網絡和各機構人員的協同提高了項目的執行效率、節約了執行成本，並提升了對項目風險的管控度，而分公司此前自身項目中對於客戶積累的深入了解又可以進一步幫助其他分、子公司在盡調過程中做到有的放矢、重點突出。針對協同項目的風險管控，子公司、分公司和最後集團層面的風險控制團隊都會對同一項目從自身負責的業務特點出發，實現共同調查、獨立評審，即實現了項目中對於風險的全面監控、交叉檢驗機制，提升了風險管控效果。

在項目後期管理階段，分公司在對客戶日常持續性的覆蓋過程中，協助子公司進行後期項目的定期檢查與監控，依托當地資源和本地信息優勢，及時了解和發現問題、積極與子公司溝通和解決問題，實現項目順利、高效的後期管理，達到項目全程管理的效果。

我們取得了可觀的協同業務機會和協同業務收入。2012年、2013年、2014年及截至2015年3月31日止3個月，各經營機構通過(i)分公司與子公司；(ii)分公司與分公司；(iii)分公司與總部事業部；(iv)子公司與子公司；(v)子公司與總部事業部等協同合作關係分別實現投資規模為人民幣48,068.2百萬元、人民幣57,409.3百萬元、人民幣58,781.6百萬元及人民幣14,777.1百萬元，實現業務收入分別為人民幣5,442.2百萬元、人民幣6,484.4百萬元、人民幣8,596.9百萬元及人民幣1,156.9百萬元。其中，經營紀錄期內與集團其他機構及部門合作累計

## 業 務

投資規模最大的子公司分別為華融信託、華融金融租賃和華融證券；實現累計收入最大的子公司分別為華融信託、華融金融租賃和華融融德。下表列示了2012年、2013年、2014年及截至2015年3月31日止3個月集團內協同合作關係中，分別由總部、分公司和子公司通過協同實現的合計投資規模和合計收入。

	2012年、2013年、2014年 及截至2015年3月31日止3個月	
	(人民幣百萬元)	
	合計投資規模	合計收入
總部通過協同實現 .....	4,424.3	707.5
分公司通過協同實現 .....	54,169.3	11,103.3
子公司通過協同實現 .....	120,442.6	9,869.5
合計 .....	<b>179,036.2</b>	<b>21,680.3</b>

### 機構網絡和客戶的協同

我們構建了以本集團總部為主體、以遍佈全國的31家分公司和運營多元的8家主要子公司為兩翼的「一體兩翼」業務網絡，提供包括證券、金融租賃、銀行、期貨、信託、資產管理、投資和房地產在內的全方位服務，為本集團業務資源共享奠定基礎。此外，於2015年3月31日，華融湘江銀行擁有14家分行、1個總行營業部和223個支行及社區支行，華融證券擁有55家業務網點，而我們的境外業務平台華融國際利用香港市場投資機構集中、信息充分的優勢，捕捉投資機遇同時及時把信息傳遞給分公司，為本集團積累全球化的商業資源，在最大程度上發揮協同作用。通過該等機構網絡及客戶資源共享體系，我們能夠系統性、高效率地實現集團的客戶協同效應。針對我們持有的債轉股企業客戶，我們通過及時了解企業客戶金融服務的需求，為債轉股企業提供量身定制的金融解決方案。

通過切實實施「大客戶戰略」，我們在業務開展中始終有選擇地深耕包括各級政府、大企業、大集團和大金融機構在內的重點客戶。在過去16年的經營歷史中，我們積累了深厚的政府合作關係、與大型企業集團和金融機構的長期戰略合作關係以及豐富的客戶資源。我們在集團層面利用信息化手段對這些關係和資源進行集中統一的運用和維護，實現客戶資源的集中化管理、平台式共享，為業務拓展以及多業務的協同拓展提供了廣泛的客戶資源基礎。

截至2015年3月31日，我們已與北京市、上海市、湖南省、新疆自治區等30個省、自治區、直轄市政府建立了業務合作關係。截至2015年3月31日，我們與15家省級政府簽訂了18份戰略協議。這些政府的豐富資源有利於我們獲取更多的財政支持型業務和政府委託推薦業務機會，並且在不良資產經營業務的開展過程中、特別是在較為複雜的問題企業重組項目中獲得政府方面更多的協助。截至2015年3月31日，我們已與包括中石化、杭氧股份等在內超過89家企業類客戶，和包括中國工商銀行、交通銀行、中國人壽集團、招商局等在內的超過85家金融機構，簽署了戰略合作協議。這些戰略合作協議的領域和內容涵蓋不



## 業 務

良資產收購與處置、資產重組與債務重組、金融資產與非金融資產盤活與證券化、授信與資金管理、客戶與渠道共享、業務互補與互換、資產受託與代理及人員與專業知識交流。該等戰略合作協議和客戶資源同時使我們的子公司和分公司受益，通過客戶推薦和客戶共享，為其與省市級以下政府和各家戰略合作機構的地方分支機構開展具體深入的合作提供了廣闊的平台。

我們的各家子公司在自身業務的發展過程中，同樣積累了重要的客戶基礎，成為子公司之間客戶協同的重要來源。截至2015年3月31日，我們通過銀行、證券、期貨和信託等金融服務子公司積累的零售客戶達到3百萬人。這些客戶對多元化金融服務的需求將隨着中國經濟的發展不斷提高，提供我們各金融服務子公司交叉銷售的寶貴機遇。

### 內部資源的協同

我們通過集團統一部署，在包括人才、品牌、資金、資本、信息系統方面實現了內部資源協同利用的最大化，為集團化協同運營戰略的貫徹實施提供了保障。

在人才層面，我們依托不良資產經營主業和多元化的金融平台業務，培養並儲備了一大批包括不良資產經營、證券、金融租賃、銀行、信託及房地產等方面的專業人才。我們積極整合本集團的人才、專業技能和信息，以提高我們的服務質量和整體收益。此外，我們通過開展總部與分公司、子公司高級管理人員輪崗任職等措施，加強總部、分公司與子公司管理人員的交流與合作。我們優秀的專業人才為集團化協同運營戰略的貫徹實施提供了人力資源上的保障。

在品牌層面，我們實施「中國華融」品牌的集中品牌管理和推廣，致力宣傳我們「專業的資產經營管理者，優秀的綜合金融服務商」的品牌形象，為現有業務快速發展和新業務領域拓展提供了強大的品牌支持。我們利用媒體廣告、戶外廣告、冠名贊助等多種形式，展現統一的品牌視覺形象，提高公眾對「中國華融」品牌的認知度，突出本集團在資產管理業務方面的專業水平及在綜合金融服務方面的協同優勢。我們的各業務主體統一使用中國華融的品牌參與市場競爭，有效共享中國華融強勢品牌的巨大影響力，更清晰並顯而易見地

## 業 務

表達我們的定位，讓客戶在選擇相關產品和服務的時候首先想到中國華融，在相對較短的時間內，提高我們產品和服務的競爭力。對中國華融品牌的統一使用也進一步擴大了中國華融的市場影響，增強了中國華融品牌的價值和吸引力。同時，統一的品牌也向各業務主體灌輸品牌文化，提高其品牌意識和素質，強化企業對員工的凝聚力和吸引力。

在資金層面，我們通過集團的整體資金規劃，以及境內外資金獲取能力的持續提升，優化了融資結構和資金久期並降低了融資成本。我們在集團層面構建了由多元化融資渠道組成的綜合融資體系，包括央行借款、銀行貸款、同業拆借、境內金融債、境外美元債、保險資金、戰略性股權融資等，集中為集團各個業務條線的可持續發展提供可穩定且低成本的資金來源。

在資本層面，根據各個子公司的資本回報率水平和子公司對於集團戰略架構中的重要性和協同效應，對集團資本進行合理、科學、有效配置，實現最優於集團盈利和集團發展最大化的資本配置。目前對於資本回報率較好的華融信託、華融金融租賃和華融湘江銀行已進行了多次增資，經營記錄期間增資金額分別達到人民幣1,000.0百萬元、人民幣2,500.0百萬元和人民幣1,281.0百萬元，對於為實現金融控股集團目標有重要意義的華融證券也進行了資本補充，經營記錄期間增資金額達到人民幣1,210.0百萬元，以助其夯實資本基礎，更好的把握發展機遇。

在信息系統層面，我們持續推進數據統一整合運用工程和現代金融流程企業信息化工程，不斷整合客戶、項目、資產、合同、資金等各類信息資源，為集團各級機構在風險管理、業務處理、財務管理、資金管理、決策分析等多方面工作提供了有力的保障。通過加快信息系統建設與應用，我們不斷整合各類信息資源與業務流程，強化數據治理和數據管理，建立了流程化的信息應用體系，實現了信息資源的有效共享和運用，有效提升了工作效率和業務協同能力，降低了運營成本。

### 資金來源

我們的不良資產經營對項目前期資金投入需求較高，而在項目中後期逐漸實現收益，而我們大部分不良資產經營項目的運營周期，即從收購到退出收回現金，為12到36個月，因此，我們需要外部融資渠道來補充部分運營資金。同時，根據我們的發展戰略，我們將繼續做大做強不良資產經營主業，不斷加大不良資產收購的規模，我們對資金的需求也將相應提高。

## 業 務

自從我們開始市場化運營以來，我們結合公司的業務特點，不斷拓展多元化、市場化和商業化的融資方式，以配合我們市場化拓展業務資金的需求，不斷改善公司的資產負債期限配置，降低公司整體的利率風險和匯率風險，為公司提供穩定且低成本的資金來源。我們主要通過下列措施來保證我們可以獲得穩定的資金來源：

- 與國內主要商業銀行和非銀行金融機構建立長期穩定的合作關係，以便獲得長期穩定的資金來源，並降低資金成本；
- 不斷拓展和建立多元化、市場化、商業化的融資渠道，降低資金來源的不穩定性；及
- 建立全面的資金監管體系，做好資產負債配比管理，有效監控和管理資金的流向，減少流動性風險。

我們拓展了多元化、市場化和商業化的其他外部融資渠道，包括：

### 債務融資

#### 同業拆借

同業拆借屬於短期債務融資渠道，我們同業拆入最長期限不超過3個月。我們通過銀行間同業拆借、債券質押式回購等方式實現短期資金融通與運營，滿足短期流動性需求。

#### 同業借款

同業借款屬於中期債務融資渠道，期限通常為4個月至3年。同業借款是我們重要的、穩定的外部資金來源，可用於我們業務拓展、日常運營等各類資金需求。截至2015年3月31日，我們共從54家銀行獲得了人民幣421,180.0百萬元的銀行授信額度。截至2015年3月31日，我們實際已向這些銀行提款金額為人民幣146,510.0百萬元，佔全部授信額度的34.8%。

#### 債券發行

債券發行屬於長期債務融資渠道，期限一般為3至5年，可以有效補充公司的運營資金，優化公司資產負債結構，有力支持我們的不良資產經營管理主業的發展。在中國資本市場，我們於2013年11月發行了3年期和5年期的金融債各人民幣6,000百萬元，共計人民幣12,000百萬元；我們於2014年12月發行了3年期和5年期的金融債各人民幣10,000百萬元，共計人民幣20,000百萬元。在境外資本市場，於2014年7月我們通過華融國際的子公司發行了3年期和5年期的美元債，金額分別為美元300百萬元和1,200百萬美元，共計美元1,500百萬元。於2015年1月我們通過華融國際的子公司設立了5,000百萬美元的中期票據計劃，並首期成功

## 業 務

發行3,200百萬美元債券，其中3年期、5年期和10年期的金額分別為美元600百萬元、1,200百萬元和1,400百萬元。憑藉自身優異的財務表現及獨特的股東背景，我們於2014年獲得了國際信用評級機構穆迪、標普、惠譽的A3/A-/A主體評級。

### 股本融資

2014年8月，我們完成引入中國人壽集團、美國華平集團、中信証券國際、馬來西亞國庫控股、中金、中糧集團、復星國際、高盛集團八家投資者的戰略投資，獲得戰略投資金額共計人民幣14,540百萬元。

### 創新型融資

我們積極創新資金來源，是首批探索保險資金作為融資渠道的資產管理公司。保險資金期限較長，可以有效調整我們資產負債的期限結構，進一步滿足我們業務快速發展的資金需求。我們於2013年首次引入保險資金人民幣10,000百萬元。截至2015年3月31日，我們引進保險資金人民幣45,500百萬元。

### 業務網絡及分支機構

我們廣泛的業務及分支機構網絡是本集團發展的重要引擎，為集團業務資源共享奠定基礎。基於該等業務及分支機構網絡，我們開展以不良資產經營管理為主業、輔以資產管理、證券、信託、金融租賃、銀行、基金、期貨、投資、房地產和私募基金在內的全方位綜合服務。

截至2015年3月31日，我們在全國設有31家分公司和8家主要子公司，覆蓋全國30個省、自治區、直轄市、計劃單列市和香港。我們也是首家在上海自貿區設立分公司的金融資產管理公司，依托自貿區的資源優勢，加速傳統業務向創新業務、國內業務為主向國際國內業務並重的戰略性轉型。

下表載列了截至2015年3月31日母公司31家分公司按地域分佈情況：

地區	分公司
華北地區	• 北京、河北、天津、山西、內蒙古
東北地區	• 遼寧(包括大連)、吉林、黑龍江
華東地區	• 上海(包括上海自貿區)、江蘇、浙江、安徽、江西、福建、山東
中南地區	• 河南、湖北、湖南、廣東(包括深圳)、廣西、海南
西南地區	• 貴州、四川、重慶、雲南
西北地區	• 陝西、甘肅、新疆

## 業 務

我們的8家主要子公司分別紮根於北京、浙江、湖南、新疆、海南、廣東和香港。華融湘江銀行擁有14家分行、1個總行營業部和223個支行及社區支行，實現湖南省內全覆蓋；華融證券擁有55家營業部，北京、上海、深圳、湖南、南昌、新疆6家分公司，上海和深圳2家投行業務部，覆蓋全國24個省、自治區、直轄市。通過子公司廣泛的分支機構網絡，我們在全國範圍內為客戶提供綜合化、多元化的金融服務，進一步拓展我們的業務網絡，將地域經濟發展、宏觀政策驅動及集團戰略相契合，充分實現我們分支機構的協同優勢，增強綜合競爭實力。例如，我們以華融國際為龍頭，帶動深圳、廣東、海南等地區形成「華南沿海創新業務走廊帶」。

下表載列了截至2015年3月31日我們8家主要子公司的網點分部情況：

子公司	分支機構
華融證券	• 註冊地及管理總部位於北京，下設55家營業部，北京、上海、深圳、湖南、南昌、新疆6家分公司，上海和深圳2家投行業務部，控股華融期貨和華融天澤
華融金融租賃	• 註冊地及管理總部位於浙江省杭州市，設有寧波、金華分公司
華融湘江銀行	• 總行位於湖南長沙，在湖南省開展業務。設有14家分行和1個總行營業部，223家支行及社區支行。
華融信託	• 註冊地位於新疆維吾爾自治區烏魯木齊市，管理總部位於北京
華融期貨	• 註冊地及管理總部位於海南省海口市，在瀋陽、佛山、杭州、鄭州、上海等地設有營業部
華融融德	• 註冊地及管理總部位於北京
華融置業	• 註冊地位於廣東省珠海市，管理總部位於北京，在廣東、貴州、河北、湖南、山東等地設子公司
華融國際	• 註冊地及管理總部位於香港

基於我們覆蓋全國的業務及分支機構網絡，我們形成了以集團總部為主體，分公司、子公司為兩翼的「一體兩翼」戰略架構。總部與分公司、子公司本着「資源共享、優勢互補、風險共擔、互惠雙贏、合作發展」的原則，融合企業與客戶雙方的資源優勢，形成範圍經濟和規模效應。我們以這樣獨特的戰略架構為核心，充分發揮綜合經營優勢；積極推進公司總部、分公司和子公司協調發展；並為商業化轉型、實現可持續發展提供了有效的組織保障。

## 業 務

### 信息技術

我們高度重視信息技術並認為信息技術是支持我們業務發展與內部控制的重要手段。

### 信息科技治理

我們建立了完善的信息科技治理組織架構。我們在公司高級管理層下設立信息科技管理委員會。信息科技管理委員會由公司領導以及主要相關部門負責人和信息科技專業委員組成，負責統一領導、指導和推動集團信息化發展。公司信息科技部為信息科技管理、服務和支持保障部門。風險管理部為信息科技風險管理工作的督促指導部門，審計部為信息科技風險的審計檢查部門。我們建立了以自身信息科技團隊為主導、第三方技術服務機構提供支持的信息系統開發、運行維護管理模式。我們自主開發的應用系統或定制開發的專門模塊均有自主知識產權。

### 信息科技基礎設施和信息安全建設

我們建成了以總部為核心，將分公司和子公司連成一體的數據、語音、圖像三網合一的通信網絡。構建了由防火牆、入侵檢測系統等組成的多層次企業級網絡安全技術體系。我們的通信網絡連接了公司總部、分公司和子公司，並具備較高的線路防中斷能力。同時，我們構建了一個全方位、立體交叉式的監控體系，對網絡、存儲、服務器、應用系統以及機房環境進行有效的監控和管理。此外，公司數據中心符合國家新頒佈的電子信息系統機房設計規範中A級機房標準，達到了中國銀監會監管的要求，為公司信息系統持續、穩定運行提供了紮實的基礎保障。我們還構建了數據災難備份中心，形成了數據災備體系，實現了自動備份管理，有效保證了數據的安全性。此外，我們通過定期開展備份數據準確性核查、定期執行備份恢復演練等多種方式，有利保證了生產系統備份數據的有效性、可用性、完整性。

### 綜合業務管理和辦公協同信息系統建設

我們已經建立了較為完善的業務應用體系和辦公應用體系，滿足了公司各級機構在風險管理、業務處理、財務管理、資金管理、決策分析等多方面的需求。

- **項目管理系統。**我們的項目管理系統實現了針對業務全生命周期、全方位和流程化管理，全面覆蓋項目立項、審查、投放、日常管理、後期巡訪、回收等主要環節，有效支持公司業務開展。

## 業 務

- **風險管理信息系統。**我們的風險管理信息系統全面整合集團內部風險管理信息資源，涵蓋了總部、分公司、子公司各級工作層面，構建了風險分類、風險監測、風險報告、合規管理、風險管控、反洗錢管理的工作平台。
- **客戶信息管理系統。**我們的客戶信息管理系統是我們客戶信息化管理的核心，通過信息化手段有效管理和推進客戶營銷工作，提高客戶管理的質量和效率。
- **資產信息管理系統。**我們的資產信息管理系統以債權、實物等資產的經營管理為中心，實現資產建賬、資產組包、資產計息、資產處置等資產全生命周期的管理，提供了資產信息的靈活查詢與匯總服務，為資產管理處置、統計分析、經營決策提供了信息支持。
- **股權經營管理系統。**我們的股權經營管理系統實現了對現存股權資產的管理，主要功能包括股權企業管理、股權資產管理、股權資產估值、日常管理、數據統計分析。
- **財務核算系統。**我們的財務核算系統包含總賬、固定資產管理、應收付管理、會計事務引擎、金融資產管理等功能，實現了財務核算的規則化、標準化、集中化，已在公司總部、分公司和多個子公司得到廣泛應用。
- **管理會計系統。**我們的管理會計系統支持內部服務轉移計價、成本分攤，提供機構、條線、產品、項目的盈利分析，滿足了精細化財務管理的需要。
- **費用管理系統。**我們的費用管理系統提供管理費用、業務費用的申請、借款、報銷功能，實現了在報銷過程中的預算控制。
- **資金運營業務管理系統。**我們的資金運營業務管理系統提供對外融資管理、內部借款管理、短期理財管理等功能，能夠準確核算內部資金成本，及時計算公司資金頭寸。
- **數據統一平台。**我們的數據平台基於統一的數據倉庫架構，開展了母公司、子公司的數據整合，滿足公司信息披露、財務管控、風險管控、外部監管數據要求。
- **報表管理平台。**我們的報表管理平台支持信息披露、外部監管、管理會計、內部管理報表的生成，支持公司財務數據分析成果的集中展示。
- **知識管理系統。**我們的知識管理系統實現了內部信息發佈管理功能，在促進企

## 業 務

業內部信息交流、知識共享，促進企業文化建設、提高企業凝聚力等方面起到了重要作用。

- **辦公管理系統**。我們的辦公管理系統提供公文管理、檔案管理、會議審查管理等功能。其中公文管理為公司總部、分公司、子公司提供統一的電子化的公文製作、傳輸、閱覽和流轉服務。檔案管理系統實現了對實體文件及電子文件的收集、整理、保管、鑒定、統計、利用、銷毀等整個檔案生命周期的管理。
- **人力資源管理系統**。我們的人力資源管理系統實現了人力資源信息的統一管理，在總部人力資源管理系統的統一架構下，共有公司總部及31家分公司、多家子公司使用該系統。

### 信息科技研發和運營保障能力

我們有能力進行信息系統的整體規劃、需求分析、架構設計、軟件質量控制、系統部署和運營維護工作。我們通過不斷完善應用開發、運營維護和外包管理流程，提高軟件質量，增強系統運營的穩定性。

### 信息科技服務

我們具備高品質信息科技服務的能力，基於集團已建立的ISO 20000：2011信息科技服務管理體系，發佈了《信息科技服務水平標準》，涵蓋集團科技服務的各個領域。我們通過制定科技服務目錄、服務指標，完善科技服務流程，構建信息科技服務台，建立服務監測、服務報告以及服務滿意度調查機制，促進了集團信息科技服務水平不斷提升。2014年，我們通過了中國信息安全中心ISO 20000-1：2005信息科技服務管理體系認證。

### 信息技術風險管理

我們的信息技術風險管理是我們全面風險管理體系的重要組成部分，詳細內容請參見「風險管理」。我們結合已建立的ISO 27001：2005信息安全管理体系中的信息安全控制措施以及其他中國銀監會監管要求作為審核要點，全面覆蓋集團信息科技工作中的各項活動。另外，自2011年起，我們每年通過中國信息安全認證中心(ISCCC)開展的信息安全管理體系認證審核。

### 信息化規劃

我們制定並發佈了《中國華融信息系統應用建設五年規劃(2014–2018年)》，作為集團戰略規劃的重要組成部分，確定了系統建設的總體架構，以及財務、風險、客戶、業務和數據五大分部架構的管控策略，明確了未來幾年的信息系統建設實施策略。在信息化建設



## 業 務

中，我們充分考慮集團業務協同和資源共享的需要，促進我們在集團化模式下的信息化建設工作的開展，推進集團各系統數據的有效共享，促進集團信息技術架構和業務發展相互協調，支持集團優質、高效發展。

### 競爭

我們主要於中國國內從事不良資產經營、金融服務及資產管理和投資業務，面臨同業金融資產管理公司以及其他類型金融機構的競爭。我們與該等市場參與者的競爭主要集中於產品及服務種類、服務質量、定價、客戶網絡、規模、風險管控、信息系統、團隊以及品牌等方面。

我們的不良資產經營業務主要面臨其他金融資產管理公司以及地方性資產管理公司的競爭。我們的主要競爭對手是中國長城、中國東方及中國信達，並於產品及服務種類、服務質量、定價以及客戶等方面存在競爭。此外，地方性資產管理公司的成立亦增加了不良資產市場整體競爭性，但由於目前監管的限制，該等市場參與者只可參與其省內的不良資產批量轉讓，且只能對債務進行重組，不能對外轉讓。此外，地方性資產管理公司在資金規模、經驗以及業務覆蓋網絡方面尚不成熟，因此我們認為短期內難以對四大資產管理公司產生實質性的影響。長期來看，我們認為地方性資產管理公司的成立有利於進一步增加中國不良資產管理行業的市場活力和提高處置效率，促進行業良性健康發展。面對以上競爭，我們將充分發揮自身資金充裕、團隊專業、經驗豐富、處置手段更靈活以及產業鏈完善等優勢，推進市場化和商業化運作。目前，我們是中國資產規模最大、盈利能力最強的金融資產管理公司。

我們金融服務業務主要面臨來自於中國境內商業銀行、租賃公司及證券公司的競爭。首先，我們的證券業務平台華融證券主要面臨來自中國境內證券公司及合資證券公司的競爭，我們將繼續發揮華融證券作為全國性綜合券商的優勢，積極開拓創新產品，把握資本市場改革帶來的發展契機。其次，我們的金融租賃業務主要與專業租賃公司及各類金融集團旗下租賃業務板塊展開競爭。我們堅持「服務中小企業、支持民生工程」的宗旨，重點發展與公共交通、環保能源、醫療等與民生緊密相關的、且受經濟周期波動影響較小的行業，相比於競爭對手而言，我們盈利能力突出、增長穩健。第三，華融湘江銀行主要於湖南省範圍內開展業務，面臨來自大型商業銀行湖南省內分支機構及湖南省地方性城市商業銀行的競爭。與該等競爭對手相比，我們的銀行業務的資產質量突出、不良貸款率較低、撥備覆蓋充足。此外，我們充分利用集團資源和品牌優勢，增強資本實力，積極創新。

我們的資產管理和投資業務主要與其他私募或公募基金、信託公司、財富管理公司等展開競爭，該類市場參與者在自身領域具有一定的專業性。面對這些市場參與者的競爭，

## 業 務

我們充分借助自身平台優勢，實現業務協同發展，通過優異的投資收益帶動第三方資產管理業務，提高集團整體盈利能力，並滿足客戶多元化的資產管理需求。

### 員工

截至2012年、2013年及2014年12月31日及2015年3月31日，我們的員工總數分別為7,253人、7,688人、8,352人及8,448人。截至2015年3月31日，我們僱傭的8,448名員工中，2,312人就職於本公司，6,136人就職於各級子公司。我們的員工擁有50餘類職業／執業資格，其中包括註冊會計師、特許金融分析師、律師、註冊資產評估師、國際註冊內部審計師、銀行從業資格、證券從業資格等。

下表載列本集團截至2015年3月31日按職能劃分的員工人數。

	人數	佔比(%)
管理層.....	539	6.4%
前台業務人員.....	4,733	56.0%
中後台支持人員.....	3,176	37.6%
合計.....	<b>8,448</b>	<b>100.0%</b>

下表載列本集團截至2015年3月31日按年齡劃分的員工人數。

	人數	佔比(%)
35歲及以下.....	4,009	47.5%
36歲-45歲.....	2,398	28.4%
46歲-55歲.....	1,738	20.6%
55歲以上.....	303	3.6%
合計.....	<b>8,448</b>	<b>100.0%</b>

下表載列本集團截至2015年3月31日按學歷劃分的員工人數。

	人數	佔比(%)
博士學位或博士研究生學歷.....	140	1.7%
碩士學位或碩士研究生學歷.....	1,911	22.6%
學士學位或本科學歷.....	4,553	53.9%
大專及以下.....	1,844	21.8%
合計.....	<b>8,448</b>	<b>100.0%</b>

我們認為我們的員工是本集團最為寶貴的資產，是我們高速發展的重要引擎。我們通過完善的薪酬體系和充分發展機會保障員工利益。我們按相中國關法規規定為本集團員工參加完善的社會保險體系，包括基本養老保險、基本醫療保險、工傷保險、生育保險、失業保險等。同時，我們積極探索員工薪酬與業務表現相掛鈎的激勵機制，定期對員工進行績效考核。

我們深知人力資源對業績增長和業務創新的重要性，我們圍繞集團業務和市場化、專業化、多元化、綜合化、國際化的發展需要及員工職業發展規劃，投入大量精力和資源

## 業 務

對員工開展持續性培訓，內容涵蓋資產管理、風險管理、財富管理、金融產品創新、財務審計、法律法規等專業條線培訓及各類綜合管理培訓。

我們積極維護員工的權益，在勞動人事方面與我們的管理層緊密配合。至今為止，我們並無發生過任何罷工和其他影響我們運營的重大勞務糾紛。我們相信，我們的高級管理層、工會和員工會繼續保持相互的良好關係。

### 物業

#### 總部

我們的總部位於中國北京市西城區金融大街8號。

#### 自有物業

截至2015年5月31日，我們在中國境內擁有352處合計建築面積約394,076.2平方米的房屋，分佈於北京、湖南、重慶等省市。

我們在中國境內擁有的房屋主要用作分支機構及子公司的辦公及業務經營場所，建築面積為約20.0平方米至60,010.5平方米不等。

就在中國境內擁有的352處合計建築面積約394,076.2平方米的房屋，我們取得該等房屋權屬文件的情況如下：

- 我們已就315處、建築面積合計約259,763.1平方米的房屋取得房屋所有權證，且通過出讓、作價出資等方式取得該等房屋佔用範圍內土地的國有土地使用證。該等房屋佔我們的自有房屋總建築面積的65.9%。根據我們的中國法律顧問金杜律師事務所的意見，我們合法擁有上述房屋的所有權和該等房屋佔用範圍土地的使用權，有權依法佔有、使用、轉讓、出租、抵押或以其他方式處置該等房屋。
- 我們已就4處、建築面積合計約10,604.4平方米的房屋取得房屋所有權證，且通過劃撥方式取得該等房屋佔用範圍內的國有土地使用證。該等房屋佔我們的自有房屋總建築面積的2.7%。根據我們的中國法律顧問金杜律師事務所的意見，鑒於我們已就上述房屋取得房屋所有權證和所佔用範圍內土地的國有土地使用證，我們佔有、使用該等房屋不存在實質性法律障礙，但我們轉讓、出租、抵押或以其他方式處置該等房屋前應取得土地管理部門的批准並交納土地使用權出讓金等費用。
- 我們已就17處、建築面積合計約86,521.1平方米的房屋取得房屋所有權證，但尚未就該等房屋所佔用範圍內的土地取得國有土地使用證。該等房屋佔我們的自有房屋總建築面積的22.0%。我們正就取得該等房屋所佔用範圍內的土地使用權

## 業 務

積極與獨立第三方進行協商，並已就其中3處、建築面積合計約11,898.6平方米的房屋與土地使用權人簽訂關於土地使用權過戶的協議，正在辦理過戶相關手續。根據我們的中國法律顧問金杜律師事務所的意見，(i)鑒於我們已就上述17處房屋取得房屋所有權證，我們佔有、使用該等房屋不存在實質性法律障礙；以及(ii)在我們就該等房屋所佔用範圍內土地辦理取得國有土地使用證後，我們有權依法佔有、使用、轉讓、出租、抵押或以其他方式處置上述17處房屋。但是，我們轉讓、抵押或以其他方式處置該等房屋前，應依法取得該等土地的土地使用證；就所佔用土地的土地使用證為第三方名下的房屋，如因土地使用權人的原因導致該等房屋佔用範圍內的土地被處置，而該等房屋需被一併處置的情況下，我們可能喪失該等房屋的所有權，但我們有權主張房屋處置所得款項。

- 我們實際佔用16處、建築面積合計約37,187.6平方米的房屋。我們未就該等房屋取得房屋所有權證，也未就該等房屋所佔用範圍內的土地取得國有土地使用證。該等房屋佔我們的自有房屋總建築面積的9.4%。我們正就取得該等房屋房屋所有權證及其所佔用範圍內的土地使用權積極與獨立第三方進行協商，並已就其中7處、建築面積合計約20,163.5平方米的房屋與房屋所有權人及土地使用權人簽訂關於房屋所有權及土地使用權過戶的協議，正在辦理過戶相關手續。該等房屋不存在權屬爭議或糾紛，也沒有任何第三方就此提出任何權利主張。根據我們的中國法律顧問金杜律師事務所的意見，上述房屋所有權及土地使用權權屬瑕疵不會對我們業務經營構成重大不利影響。在我們就該等房屋取得房屋所有權證和就該等房屋所佔用範圍內土地辦理取得國有土地使用證後，我們有權依法佔有、使用、轉讓、出租、抵押或以其他方式處置該等房屋。

我們尚未取得部分自有物業的房屋所有權證及／或國有土地使用證，主要原因是，部分土地管理部門不予單獨核發部分我們擁有房屋所有權證的物業的國有土地使用證。

據我們所知，我們以上的物業沒有已知的安全問題。

我們在中國境內佔有和實際使用的房屋的權屬具有瑕疵的物業（「瑕疵物業」）主要用於辦公等用途。我們認為，若該等物業沒有權屬瑕疵，我們須支付的土地成本不存在重大差異。我們的董事認為瑕疵物業個別及整體上對我們的業務及經營並非至關重要，原因為：(i)

## 業 務

瑕疵物業的總建築面積佔我們自有物業比重較小，與我們權屬完善的物業相比並不重大；及(ii)作為一家金融機構，瑕疵物業對我們的收入及利潤的影響並不重大。除因部分土地管理部門不予單獨核發國有土地使用證、物業開發商不配合辦理相關證書或資料缺失無法辦理等原因無法取得相關證書的物業外，我們目前正在申請瑕疵物業的相關業權證書，預計在合理時間內可以取得業權證書。我們不會因瑕疵物業承擔重大法律責任；如果我們需要從瑕疵物業中搬出，我們能夠在合理時間內找到替代物業，且我們預計搬遷不會產生重大成本和開支，亦不會對我們的業務及財務狀況產生重大影響。

### 土地使用權

截至2015年5月31日，除上述物業及下述在建工程所對應的土地使用權外，我們佔有4宗總土地面積為169,739.9平方米的土地：

- 我們已取得1宗土地面積為27,273.5平方米的土地的國有土地使用證。我們的中國法律顧問金杜律師事務所認為，我們合法擁有該等土地的使用權，有權依法轉讓、出租、抵押或以其他方式處置該等土地使用權；及
- 我們已就3宗土地面積合計142,466.4平方米的土地簽署土地使用權出讓合同且已按照出讓合同約定繳納土地使用權出讓價款，但尚未取得國有土地使用證。我們的中國法律顧問金杜律師事務所認為，我們申請相關國有土地使用證不存在實質性法律障礙。

於最後實際可行日期，本集團擁有國有土地使用權證的土地不存在被政府部門認定為閑置土地的情況。於經營記錄期間，本集團擁有國有土地使用證的土地未被監管部門徵繳土地閑置費或收回土地。

### 在建工程

截至2015年5月31日，我們擁有9項在建工程，規劃建築面積合計約1,217,156.1平方米。我們已取得該等在建工程所在土地的土地使用權證。根據我們的中國法律顧問金杜律師事務所的意見，我們已按照建設進度取得上述在建工程的土地使用權及相應的批准或許可，項目建設符合相關法律法規，待相關在建工程完成竣工驗收後，我們辦理相關房屋所有權證不存在實質性法律障礙。

### 租賃物業

截至2015年5月31日，我們在中國境內向獨立第三方承租了428處合計建築面積約238,452.5平方米的房屋（建築面積為約10.0平方米至10,526.3平方米不等）。

## 業 務

就我們在中國境內承租的428處合計建築面積約238,452.5平方米的房屋：

1. 就294處合計建築面積約154,307.4平方米的房屋，出租方擁有該等房產的房屋所有權證或該等房產的所有權人同意出租方轉租或授權出租該等房產的函件。根據我們的中國法律顧問金杜律師事務所的意見，該等租賃合法有效；
2. 就55處、建築面積合計約54,459.0平方米的租賃房屋，出租方雖然未能提供對該等房屋的房屋所有權證，但已提供房屋所在地縣級以上人民政府或房屋主管部門出具的證明相關房屋所有權屬於出租人的證明文件，或已提供其他能夠證明其後續辦理房屋所有權證不存在實質性法律障礙的證明文件；及
3. 就79處合計建築面積約29,686.1平方米的房屋，出租方未提供該等房屋的房屋所有權證或該等房屋的所有權人同意出租方轉租或授權出租該等房屋的證明文件。其中，約9,107.0平方米的房屋出租方已出具書面確認函，承諾如因房屋權屬出現爭議或瑕疵影響我們根據相關房屋租賃協議的權益時，出租方將賠償我們因此遭受的損失。

在我們承租的上述428處房產中，有12處合計建築面積約4,154.8平方米的房屋辦理了租賃備案手續，其餘416處總建築面積約234,297.8平方米的房屋未辦理租賃備案手續，主要原因是部分出租人並不配合我們辦理登記手續，以及部分地方物業監管部門尚未提供租賃登記備案服務。根據《商品房屋租賃管理辦法》，如果房屋租賃協議訂約方未辦理租賃登記備案，房地產管理部門可處以最高人民幣10,000元的罰款。自2012年1月1日至2015年3月31日，我們並無因未辦理租賃登記備案受到任何管理部門的處罰。本公司董事確認，我們的業務、財務狀況、經營業績及前景不會因管理部門由於我們未辦理租賃登記備案而可能對我們作出的罰款或處罰而受到重大影響。

根據我們的中國法律顧問金杜律師事務所的意見：(i)若出租方未擁有該等房屋的所有權或房屋所有權人的同意，則出租方無權出租該等房屋。如第三方針對該等房屋的所有權或出租權提出異議，我們對該等房屋的租賃可能會受到影響，但可根據出租方出具的承諾函向其要求賠償；及(ii)根據中國法律的相關規定，未辦理租賃登記備案手續不影響相關房屋租賃協議的效力，但房地產管理部門有權責令租賃協議雙方限期辦理租賃登記備案，逾期不辦理的，對單位可處以人民幣1,000元以上人民幣10,000元以下的罰款。因此，我們有權根據房屋租賃協議約定使用該等房屋，但是如我們未按照房地產管理部門的要求辦理租賃登記備案手續，可能面臨罰款的風險。

## 業 務

我們確認，如果因租賃房屋的權屬瑕疵原因或未辦理租賃備案導致無法繼續租賃關係的，需要相關子公司或分支機構搬遷時，相關子公司或分支機構可以在相關區域內找到相當的替代性經營場所，該等搬遷不會對我們的經營和財務狀況產生重大不利影響。

於2015年3月31日，我們房地產開發業務相關的每一項物業權益的賬面價值均低於我們總資產的1%，且全部該等權益的賬面總值不高於我們總資產的10%；此外，我們非房地產業務相關的物業權益的賬面價值均未超過我們總資產的15%。因此，根據公司條例（豁免公司及招股說明書遵從條文）（香港法例第32L章）第6條規定，我們並未就我們的物業權益取得估值報告。我們認為，我們持有的物業權益對我們的整體運營並非重要。

### 知識產權

我們以「中國華融」、「Huarong」、「華融」、「CHAMC」及「China Huarong Asset Management Co., Ltd.」等若干其他品牌名稱及標識經營業務。截至最後實際可行日期，我們已在中國註冊149項商標，在中國境外申請註冊9項商標。截至最後實際可行日期，我們亦擁有17個域名，包括www.chamc.com.cn。上述網站是我們客戶獲得我們信息及與我們開展業務時經常使用的網站。我們重大知識產權的詳情載於本[編纂]「附錄七一法定及一般信息—II.有關我們業務的進一步資料—b.知識產權」。

截至2015年3月31日，我們並未發現經營記錄期間任何他人對我們提起或被我們提起侵犯知識產權的重大索賠或訴訟。

### 法律及監管程序

#### 概覽

我們在日常業務過程中可能牽涉法律或監管程序或糾紛。截至最後實際可行日期，我們概不知悉管理層認為會對我們的業務、財務狀況、經營業績或前景造成重大不利影響的任何法律或監管程序或糾紛。

我們在中國境內的業務受到中國銀監會、財政部、中國人民銀行、中國證監會、國家外匯管理局、國家審計署、國家稅務總局等相關政府部門的審查和檢查。截至最後實際可行日期，我們並不知悉中國銀監會、財政部及中國其他監管部門進行的任何檢查或審計會對我們的業務、財務狀況、經營業績或前景造成重大不利影響。根據《金融資產管理公司併表監管指引（試行）》，中國銀監會對金融資產管理公司的監督管理，採取非現場監管與現場檢查相結合的方式。中國銀監會可以根據非現場併表監管情況，以及金融資產管理公司的風險狀況、規模、組織架構及業務複雜程度，合理制定和安排現場檢查計劃。

2012年、2013年、2014年及截至2015年3月31日止三個月，我們就有關已知但未決訴

## 業 務

訟已作出的準備分別為人民幣101.7百萬元、人民幣178.0百萬元、人民幣117.5百萬元及人民幣128.2百萬元，我們的董事認為該撥備金額是充足的。

### 營業資質

截至最後實際可行日期，我們在所有重大方面已遵守中國的相關監管規定，並已根據中國法律法規要求獲得業務經營所需的所有重要資質和許可。

我們國際業務平台華融國際依據香港法律開展業務，目前正按法律相關要求，擬通過收購方式間接持有受香港證監會規管的業務牌照。

### 訴訟及仲裁

截至2015年3月31日，除我們在不良資產處置過程中主動通過訴訟方式回收不良債權的案件外，我們涉及75宗單筆爭議目標金額在人民幣10百萬元以上的尚未了結的重大訴訟案件，其中：

- 我們作為原告的尚未了結的重大訴訟案件共72宗，涉及總爭議目標金額約為人民幣4,215百萬元。相關案件主要涉及借款合同糾紛、委託貸款合同糾紛、信託貸款合同糾紛、股權收購糾紛。上述案件中，15宗仍處於審理階段，57宗處於已終審但尚未執行完畢階段。
- 我們作為被告的尚未了結的重大訴訟案件共3宗，涉及總爭議目標金額約為人民幣62.1百萬元。相關案件主要涉及土地使用權轉讓合同糾紛、債權轉讓合同糾紛、侵權糾紛。上述3宗案件仍處於審理階段。

我們的董事認為，我們在法律方面的內部控制充足且有效，不存在重大缺陷；如上述訴訟結果對我們不利，有關結果個別或整體不會對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響。

### 行政程序及處罰

截至最後實際可行日期，我們概不知悉針對我們正在進行的任何重大檢查或調查。於經營記錄期間及截至最後實際可行日期，並無本公司董事涉及任何重大行政違規、程序或處罰。

於經營記錄期間，我們被中國稅務機關處以19宗行政處罰，罰款合計約人民幣77,082.56元。導致該等行政處罰的主要原因為欠繳、延期繳納稅款等。

鑒於(i)我們受到的行政處罰主要為警告和小額罰款且已悉數繳清所有罰款；(ii)我們未收到任何嚴重的行政處罰；(iii)我們所受到的行政罰款總額僅佔我們總資產及淨資產非常小的部分；及(iv)受到行政處罰的分支機構數量佔我們分支機構總量的比重小，因此，我們



## 業 務

的董事認為，上述行政處罰個別及整體均不會對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響。

### 監管檢查

中國監管機構就我們遵守適用於我們及我們業務的法律、法規、指引及監管要求的情況進行例行或專項監管審查或檢查。於經營記錄期間及截至最後實際可行日期，我們接受了財政部、中國銀監會、中國證監會、中國人民銀行及其地方派出機構的監管檢查，共收到82份監管意見書、檢查意見書或者類似文件，涵蓋了我們的業務經營、風險管理、內部監控、公司治理的各個領域，範圍包括總部、分公司和子公司。該等檢查雖不致我們遭罰款或處罰，但已發現我們在業務經營、公司治理、風險管理和內部監控多個方面存在缺陷或不合規情況，某些監管意見函所實施的監管措施甚至可能影響我們的正常業務經營。我們於經營記錄期間及截至最後實際可行日期的重大監管檢查結果及監管意見書的相關情況載於下表：

<u>監管檢查及監管意見書</u>	<u>主要問題</u>	<u>我們的主要補救措施</u>
中國銀監會辦公廳於2015年5月向本公司下發了2014年度監管情況的通報。	本公司存在如下問題：(1)業務擴張較快，現有資本難以滿足資產高速增長的需要；(2)流動性風險管理存在壓力；及(3)信息系統不能完全滿足日常經營管理和風險管控的需要。	自2015年5月起，本公司採取了如下整改措施：(1)規劃方面，對公司資本的獲取、使用及結構進行合理規劃，適度降低規模和增長速度；管理方面，細化資本控制，將合規目標分解至季度，既堅持資本底線的原則性，又確保業務發展的靈活性；(2)進一步加強公司流動性風險管理，豐富流動性風險管理手段，提高流動性管理專業化、精細化水平；及(3)進一步增強信息系統建設，改進主要業務信息系統和風險管理信息系統。
浙江銀監局於2013年12月向華融金融租賃下發了現場檢查意見。	華融金融租賃存在如下問題：(1)租賃業務管理基礎存在不足；(2)內部控制存在薄弱環節；及(3)租賃業務管理不到位，部分項目盡職調查不夠充分，後期管理較為粗放。	自2013年12月，華融金融租賃採取了如下整改措施：(1)提升租賃業務精細化管理水平，嚴格審查審批，加強租賃項目的現場稽核；(2)加強資產風險的識別和監控，降低不良資產水平，成立風險化解推進工作領導小組；及(3)進一步增強風險意識，實現風險排查工作常態化，定期開展存續租賃項目的風險排查，及時採取補救措施。華融金融租賃於2014年2月19日向浙江銀監局提交了整改情況

## 業 務

監管檢查及監管意見書	主要問題	我們的主要補救措施
上海銀監局於2012年3月向華融公司上海辦事處下發2011年度監管意見。	上海分公司存在如下問題：(1)粗放式經營模式尚未改變，房地產行業集中度高；(2)創新業務市場准入手續不完備，從事新業務未報備；及(3)中間業務收費項目有待進一步規範。	報告，匯報了對上述問題的整改情況，截至最後實際可行日期尚未收到浙江銀監局對整改報告的任何異議或跟進建議。  上海分公司採取了如下整改措施：(1)重新評估行業集中度限額和客戶集中度限額，進一步加強對集中度風險的管理；(2)進一步增強合規意識，及時採取補救措施進行新業務報備，進一步強化創新業務產品審核工作；及(3)加強對中間業務收費的審批，規範中間業務收費行為，對相關項目進行整改，對涉及的工作人員進行處罰。

當獲悉監管機構要求和建議，我們立即仔細對各事件進行調查，採取一系列補救及整改措施，包括加強內部控制執行力度、完善公司治理結構、提升業務管控能力、採取嚴格財務審核和監控措施。截至最後實際可行日期，相關問題已得到有效改善並已糾正所有不合規情況。同時，我們根據要求就我們的整改情況向相關監管機構報送了相應整改報告，截至最後實際可行日期並未收到監管機構對整改報告的異議或跟進建議。

因此，我們的董事認為，我們的補救措施及整改方案適當有效，已經糾正上述監管檢查所發現的缺陷或不合規情況，有關情況個別及整體均不會對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響。經改善後的風險管理及內部控制措施是有效而且充分的。

### 匯報及監控員工的不合規行為

我們就員工的不合規行為制定內部匯報程序，確保及時向總部匯報所有員工失當行為事件。此外，我們須向中國銀監會匯報重大員工不合規行為個案。對於重大員工不合規行為，我們實行逐級上報，再由總部及時向中國銀監會匯報。於經營記錄期內，本集團有83名員工因違反本集團內部規章制度而受到紀律處分；有2名員工因涉嫌違法犯罪而受到開除處分，主要涉嫌偽造業務合同或涉嫌在加入本集團前從事經濟犯罪行為。我們在發現該2

---

## 業 務

---

宗涉嫌違法犯罪的行為後，及時移送當地司法機關並實時跟蹤事件進展。截至最後實際可行日期，我們並未收到當地司法機關就事件的進一步通報或通知。

我們概無董事或高級管理人員曾經涉及任何員工不合規行為事件。我們的董事認為，上述個別員工不合規事件不會對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響。我們針對不合規事件涉及的具體問題，不斷加強內控體系建設，推行員工問責制度等監督、防範和處置員工不合規行為的內部制度，加強組織專題培訓以及對全集團執行例行和專項檢查。我們將繼續致力於改善及強化內部監控和風險管理職能，務求杜絕類似事件再度發生。鑒於以上，我們的董事認為確保日後合規的風險管理及內部控制措施是有效而且充分的。