

# 中国地方资产管理行业白皮书

—— 2018 ——

课题主持人 / 翟立宏 杨朝晖

# 《中国地方资产管理行业白皮书（2018）》

## 课题组介绍

### 课题主持人

翟立宏 西南财经大学信托与理财研究所

杨朝晖 四川发展资产管理有限公司

### 课题组成员（按姓氏拼音排序）

陈明理 深圳市招商平安资产管理有限责任公司

陈秋琛 厦门资产管理有限公司

成冬梅 河南资产管理有限公司

邓文超 宁波金融资产管理股份有限公司

冯 阳 重庆渝康资产经营管理有限公司

冯志华 天津滨海正信资产管理有限公司

甘成久 江西省金融资产管理股份有限公司

郭昊英 云南省资产管理有限公司

郭金利 天津津融资产管理有限公司

郭志国 北京市国通资产管理有限责任公司

何晓恩 安徽省中安金融资产管理股份有限公司

黄渝翔 宁夏顺亿资产管理有限公司

- |     |                    |
|-----|--------------------|
| 金同水 | 山东省金融资产管理有限公司      |
| 康 龙 | 光大金瓯资产管理有限公司       |
| 冷劲松 | 陕西金融资产管理有限公司       |
| 李厚文 | 国厚金融资产管理有限公司       |
| 李正友 | 湖北天乾资产管理有限公司       |
| 梁译之 | 海德资产管理有限公司         |
| 刘 平 | 重庆富城资产管理有限公司       |
| 刘双洋 | 海南联合资产管理有限公司       |
| 吕本献 | 泰合资产管理有限公司         |
| 马洪斌 | 中原资产管理有限公司         |
| 马若隼 | 广西广投资产管理有限公司       |
| 满翔宇 | 河北省资产管理有限公司        |
| 蒙 宇 | 四川发展资产管理有限公司       |
| 曲国民 | 内蒙古金融资产管理有限公司      |
| 史继勋 | 黑龙江省嘉实龙昇金融资产管理有限公司 |
| 苏文生 | 福建闽投资产管理有限公司       |
| 孙建华 | 浙江省浙商资产管理有限公司      |

- |     |                 |
|-----|-----------------|
| 汤兴良 | 江苏资产管理有限公司      |
| 唐凤梅 | 广西金控资产管理有限公司    |
| 王 林 | 湖北省资产管理有限公司     |
| 魏 丽 | 广东粤财资产管理有限公司    |
| 武 浚 | 甘肃资产管理有限公司      |
| 武宪章 | 新疆金投资产管理股份有限公司  |
| 徐 佳 | 贵州省资产管理股份有限公司   |
| 薛 臻 | 苏州资产管理有限公司      |
| 袁国利 | 辽宁富安金融资产管理有限公司  |
| 曾世民 | 湖南省资产管理有限公司     |
| 郑常美 | 兴业资产管理有限公司      |
| 郑木子 | 黑龙江国投穗甬资产管理有限公司 |
| 周 磊 | 上海国有资产经营有限公司    |
| 周驭杰 | 晋阳资产管理股份有限公司    |



# 服务地方实体经济，持续助力区域金融风险化解

## ——地方资产管理公司 2018 年纪实暨未来展望

### 代序

在刚刚过去的 2018 年，“纾困”二字成为中国经济中一个不容忽视的热词。决策层频频提及民营企业和中小企业的经营困难，并对缓解民营企业的融资难融资贵等问题作出一系列重大战略部署。在随后掀起的纾困行动中，一支支来自各个地方的“生力军”受到了人们的关注，湖南、河南、河北、浙江、山东、广东、福建、内蒙等地的多家地方资产管理公司（简称地方 AMC）发起或参与多个纾困项目，一大批上市公司获得驰援。

纾困是一个蕴含着丰富内涵的词汇，狭义的来讲，是指化解上市公司特别是民营上市公司的股权质押风险。更广义的来说，则是舒缓、缓解企业的经营困难，为实体经济“活血化瘀”，助力供给侧结构性改革深入推进。从这个意义上来说，以“为地方金融解压、为地方政府解围、为金融机构解难、为中小企业解困”为前行目标的地方 AMC 不仅仅是从去年才开始“纾困”，而是自他诞生的第一天开始，就天然地肩负起了纾困的责任，化险的使命。

追溯地方 AMC 诞生的历史背景和发展历程可以发现，地方 AMC 可以说是“为纾困而生”。与四大金融资产管理公司相比，地方 AMC 虽然在资金、规模等方面不占优势，但对地方经济更熟悉，和当地政府联系也更紧密，在处理地方不良资产和防范化解区域风险方面更加便利。同时，地方 AMC 更多采取“因地制宜”的差异化发展策略，助推地方企业债务重组，盘活存量资源。在一些地方，地方 AMC 已成为地方政府管理风险、为市场经济纾困和推动产业转型升级的重要抓手。

“疾风知劲草”，2018 年，在经济下行压力加大、困难挑战更多的背景下，各地方 AMC 充分发挥了逆周期调节作用，交出了一份令党委政府、监管部门和社会各界满意的答卷。行业调研显示，53 家地方 AMC 目前总资产已超 5000 亿元，2018 年批量收购不良资产的业务规模超 4000 亿元。此外，部分地方 AMC 积极探索创新主业，围绕不良资产行业产业链开展综合金融服务，在债务重组、债转股、投资投行、资产证券化等领域均取得不俗建树，使地方 AMC 服务实体经济、化解金融风险的“工具箱”更加充实，助力经济金融

稳定的效果更加凸显。

为了全面的反映地方 AMC 在 2018 年的发展成果，交流推广行业内的先进经验，由四川发展资产管理有限公司和西南财经大学信托与理财研究所牵头，各地方 AMC 联合编写了《中国地方资产管理行业白皮书（2018）》。“白皮书”不仅是对成绩的总结，更体现了对地方资管行业前进方向的探索，相信一定能够对整个行业的发展起到重要的参考和指导作用，成为国内外了解地方 AMC 的一个窗口。

2019 年 2 月 22 日，中共中央政治局就完善金融服务、防范金融风险进行了第十三次集体学习。习近平总书记在会上强调，金融要为实体经济服务，要坚决打好防范化解包括金融风险在内的重大风险攻坚战。对以不良资产处置为主业的地方 AMC 来说，化解金融风险是义不容辞的责任。地方 AMC 也必将因为肩负起了这份责任，承担起了这份使命，愈发成长为中国金融市场中不可或缺的重要组成部分，取得更大更辉煌的成绩和荣誉，“因化险而荣”。

作为地方资管行业政策制度的主要制定者和地方 AMC 发展的推动者，我有幸目睹了地方 AMC 起步成长、发展壮大，祝愿地方 AMC 在新时代继续担当起地方金融风险的“过滤器”、供给侧结构性改革的“生力军”、地方资源整合的“粘合剂”、优化地方企业资产的“助推器”的光荣使命，为中国经济发展作出新的重要的贡献。

潘功松

2019 年 3 月

## 目 录

第一章 宏观环境分析.....	1
一、宏观经济变化下的不良资产市场.....	1
二、金融环境变化下的不良资产市场.....	3
三、未来金融政策走势展望.....	5
第二章 不良资产行业发展情况.....	6
一、不良资产行业宏观环境分析.....	6
二、不良资产的形成分析.....	8
三、不良资产市场格局分析.....	13
四、不良资产市场运作：传统与创新.....	16
五、不良资产行业未来趋势分析.....	20
第三章 地方 AMC 行业整体发展情况.....	22
一、行业政策沿革.....	22
二、行业发展现状.....	23
三、不良资产收购.....	26
四、不良资产处置.....	29
五、AMC 的差异化发展.....	30
六、风险预警.....	32
第四章 地方 AMC 行业内部格局.....	33
一、机构情况.....	33
二、机构定位.....	43
三、经营指标.....	46
四、业务指标.....	48
五、经营管理分析.....	49
第五章 地方 AMC 行业发展瓶颈及建议.....	51
一、新环境下的发展瓶颈.....	51



二、对策及建议.....	54
第六章 地方 AMC 发展展望.....	59
一、政策红利期：利好政策进一步释放.....	59
二、业务机遇期：市场规模持续扩大，细分市场机会涌现.....	60
三、机构转型期.....	60
第七章 地方 AMC 公司展示.....	62
1、安徽省中安金融资产管理股份有限公司.....	62
2、国厚金融资产管理股份有限公司.....	62
3、北京市国通资产管理有限责任公司.....	63
4、福建省闽投资产管理有限公司.....	65
5、厦门资产管理有限公司.....	65
6、兴业资产管理有限公司.....	66
7、甘肃资产管理有限公司.....	67
8、广东粤财资产管理有限公司.....	68
9、广州资产管理有限公司.....	68
10、深圳市招商平安资产管理有限责任公司.....	69
11、广西广投资产管理有限公司.....	69
12、广西金控资产管理有限公司.....	70
13、贵州省资产管理股份有限公司.....	71
14、河北省资产管理有限公司.....	71
15、河南资产管理有限公司.....	73
16、中原资产管理有限公司.....	73
17、黑龙江国投穗甬资产管理有限公司.....	74
18、黑龙江省嘉实龙昇金融资产管理有限公司.....	75
19、湖北省资产管理有限公司.....	76
20、湖北天乾资产管理有限公司.....	77
21、湖南省资产管理有限公司.....	78
22、江苏资产管理有限公司.....	79
23、苏州资产管理有限公司.....	80

24、江西省金融资产管理股份有限公司.....	81
25、辽宁富安金融资产管理有限公司.....	81
26、辽宁省国有资产经营有限公司.....	82
27、内蒙古金融资产管理有限公司.....	83
28、内蒙古庆源绿色金融资产管理有限公司.....	84
29、宁夏顺亿资产管理有限公司.....	84
30、宁夏金融资产管理有限公司.....	86
31、华融昆仑青海资产管理股份有限公司.....	87
32、山东省金融资产管理股份有限公司.....	88
33、青岛市资产管理有限责任公司.....	88
34、华融晋商资产管理股份有限公司.....	89
35、晋阳资产管理股份有限公司.....	90
36、陕西金融资产管理股份有限公司.....	91
37、上海国有资产经营有限公司.....	92
38、上海睿银盛嘉资产管理有限公司.....	92
39、四川发展资产管理有限公司.....	93
40、天津津融资产管理有限公司.....	93
41、天津滨海正信资产管理有限公司.....	94
42、海德资产管理有限公司.....	95
43、新疆金投资资产管理股份有限公司.....	95
44、云南省资产管理有限公司.....	96
45、浙江省浙商资产管理有限公司.....	97
46、光大金瓯资产管理有限公司.....	98
47、宁波金融资产管理股份有限公司.....	98
48、重庆渝康资产经营管理有限公司.....	100
49、重庆富城资产管理有限公司.....	100
50、海南联合资产管理有限公司.....	101
51、泰合资产管理有限公司.....	102
52、甘肃长达金融资产管理股份有限公司.....	102

第八章 部分地方 AMC 案例展示.....	104
1、安徽中安——C 市经开区烂尾楼项目案例.....	104
2、河北资管——深入推进“三区同建”，优化提升农村产业结构.....	105
3、国投穗甬——海南儋州领时国际项目烂尾楼处置案例.....	107
4、湖北资管——湖北 X 市某地产重组项目.....	109
5、苏州资管——某上市公司纾困.....	109
6、四川发展——重组 BG 矿业有限公司案例.....	110
7、江西金资——浙江温州某地产项目不良资产处置.....	112
8、光大金瓯——帮扶实体 担当有为.....	113
9、江苏资管——P 银行某纺机不良债权项目案例.....	115
10、广西金控——债务重组与法律清收.....	117
11、湖南资管——上市公司（楚天科技）纾困案例.....	117
12、内蒙古金资——内蒙古 XX 房地产开发有限责任公司.....	118
13、新疆金投——返售选择权收购某公司不良债权（应收账款）项目.....	120
14、山东金资——联合成立产业基金化解地方不良.....	121
15、重庆渝康——“四量调整”支持某集团司法重组.....	122
16、陕西金资——灵活处置不良.....	125
17、厦门资管——纾解区域民营上市公司.....	125
18、云南资管——参与盘活涉农不良资产，积极助力金融兴农.....	126
19、浙商资管——创新资产处置方式，WB 项目资产整体处置案例.....	127
20、华融晋商——法律诉讼化解债务问题.....	129
21、中原资产——考虑多重因素精准定价 实现债权快速处置.....	130
22、辽宁富安——沈阳 PX 重组项目.....	132

## 表 录

表 1 部分地区国资驰援域内企业情况.....	1
表 2 2018 年部分地方 AMC 参与纾困情况（亿元） .....	2
表 3 2018 人民银行扶持中小企业金融政策一览.....	4
表 4 2015-2018 年商业银行贷款余额分类情况（亿元、%） .....	7
表 5 2014—2017 年分地区不良贷款余额（亿元） .....	11
表 6 2014—2017 年分地区不良贷款率（%） .....	12
表 7 不良资产处置传统及创新模式优缺点对比.....	20
表 8 我国不良资产政策一览（2012-2018） .....	22
表 9 2018 年地方 AMC 不良资产第二来源.....	29
表 10 部分地方 AMC 机构特色业务.....	31
表 11 2018 年四大 AMC 分支机构罚单情况.....	32
表 12 2019 年 3 月已获批复地方 AMC 名单.....	33
表 13 53 家地方 AMC 机构经营范围.....	34
表 14 2018 年以来地方 AMC 发债情况.....	43
表 15 2017 年部分地方 AMC 目标定位.....	44

## 图 录

图 1 2010-2018 年商业银行不良贷款情况.....	7
图 2 2015-2018 年商业银行三类贷款增速情况（%） .....	8
图 3 不良资产机构来源.....	9
图 4 截至 2017 年底不良资产余额主要行业分布（亿元） .....	10
图 5 截至 2017 年底不良资产率最大的行业分布（%） .....	10
图 6 不良资产管理价值链.....	13
图 7 不良资产处置行业格局“4+2+N+银行系” .....	14
图 8 收购处置类不良资产的经营模式.....	16
图 9 收购重组类不良资产的经营模式.....	17

图 10 不良资产债转股经营模式.....	18
图 11 不良资产证券化交易结构图.....	19
图 12 2018 年末地方 AMC 总资产规模分布图.....	24
图 13 从成立至 2018 年末地方 AMC 收购不良资产投入的资金分布情况.....	26
图 14 从成立至 2018 年末地方 AMC 收购不良资产总额分布情况.....	27
图 15 地方 AMC 机构收购不良资产费率情况.....	28
图 16 2018 年地方 AMC 机构不良资产来源情况.....	28
图 17 2018 年地方 AMC 机构不良资产处置情况.....	30
图 18 地方 AMC 现有三大发展模式.....	31
图 19 2019 年 3 月地方 AMC 注册资本分布图.....	41
图 20 2018 年末地方 AMC 股东背景分布情况.....	42
图 21 2016-2018 年地方 AMC 人员规模分布图.....	42
图 22 2018 年地方 AMC 营业收入分布图.....	46
图 23 地方 2018 年净利润散点分布图.....	47
图 24 截至 2018 年底地方 AMC 资产负债率分布情况.....	47
图 25 2018 年地方 AMC 资产收益率分布情况.....	48
图 26 2018 年地方 AMC 不同业务收入占比分布.....	48
图 27 地方 AMC 人力资源分布情况.....	50
图 28 地方 AMC 行业发展瓶颈.....	51
图 29 地方 AMC 业务瓶颈.....	52
图 30 地方 AMC 战略体系.....	54
图 31 地方 AMC 发展模式选择.....	55
图 32 地方 ACM 业务模块示例.....	56
图 33 不良资产处置关键业务能力.....	56
图 34 地方 AMC 合作生态系统.....	57
图 35 2019 年地方 AMC 行业三期共振.....	59

## 第一章 宏观环境分析

2018年，在以习近平同志为核心的党中央坚强领导下，全国各族人民以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，砥砺奋进，攻坚克难，完成全年经济社会发展主要目标任务，决胜全面建成小康社会又取得新的重大进展——经济运行保持在合理区间、经济结构不断优化、发展新动能快速成长、改革开放取得新突破、三大攻坚战开局良好、人民生活持续改善！

在世界格局迅速变迁、国内环境愈发复杂的背景下，全国上下取得了来之不易的成果。

### 一、宏观经济变化下的不良资产市场

#### （一）不良规模与占比创近年高位水平

2018年末，商业银行不良贷款余额2.03万亿元，较上季末减少68亿元；商业银行不良贷款率1.83%，较上季末下降0.04个百分点。从全年趋势看，不良贷款率从年初开始连续三个季度攀升，到4季度才有所下降。1季度不良贷款率为1.75%，2季度不良贷款率升至1.86%，在连续9个季度稳定在1.75%左右之后首次出现上升；3季度，商业银行不良贷款情况并未好转，不良贷款率上升0.01个百分点至1.87%；4季度，随着国家一系列防风险政策出台，不良率有明显下降，为1.83%，但仍处于近年高位。

整体来看，国内商业银行不良贷款不论是规模还是占比，在2018年都有较大幅度的上升。因此政府在2018年4季度出台了大量针对潜在不良资产的风险化解措施，以期稳定市场，这类举措在4季度确有明显效果。

#### （二）纾困民企化解股权质押风险，服务实体经济

2018年下半年以来，资本市场波动加剧，上市公司股权质押风险暴露、债务违约频繁发生。一些经营状况正常的民营上市公司陷入流动性困境，影响了金融市场和实体经济的稳定健康发展。为迅速化解股权质押风险，监管层释放积极信号，地方政府和国资企业多方联手，预防不良资产形成。不少地方政府纷纷从股权和债权两方面入手，设立专项基金，驰援上市公司。

表1 部分地区国资驰援域内企业情况

驰援上市企业的省市区	总金额（亿元）
深圳市	150亿
珠海市	100亿

中山市	50 亿
汕头市	50 亿
浙江省	100
湖南省	超 100 亿
四川省成都市	100 亿基金
北京市海淀区	100 亿
北京市西城区	目标 100 亿，首期 40 亿
杭州市	超 100 亿

资料来源：普益标准整理

除上表列明驰援规模的地区，还有上海市、福建省、河南省、四川省、山东省、广州市、东莞市、佛山市等地区国资同样在不遗余力驰援上市公司，只是规模未披露。

当上市公司股权质押和债券违约风险加速暴露，各家 AMC 更是积极参与此类风险的化解，设立纾困基金，探索开展债务重组、问题企业救助和托管等综合服务。地方 AMC 利用自身的贴近性优势，在为地方企业解困和化解区域金融风险等方面持续发力，在区域经济稳定、风险化解等方面正起着越来越重要的作用。据不完全统计，2018 年 20 家地方 AMC 机构参与纾困项目近 60 起，纾困金额近 230 亿元。

表 2 2018 年部分地方 AMC 参与纾困情况（亿元）

序号	机构名称	纾困项目		纾困平台		股票质押风险	
		数量	金额	规模	自有资金	数量	金额
1	苏州资产管理有限公司	3	29.8	25	25	1	2.8
2	厦门资产管理有限公司	2	3	0	0	2	3
3	宁波金融资产管理股份有限公司	1	0.2	0	0	0	0
4	天津滨海正信资产管理有限公司	1	0	0	0	0	0
5	浙江省浙商资产管理有限公司	12	15	0	0	2	9.78
6	重庆渝康资产经营管理有限公司	8	69.94	0	0	0	0
7	天津津融资产管理有限公司	10	38.19	0	0	0	0
8	安徽省中安金融资产管理股份有限公司	0	0	30	5	0	0
9	内蒙古金融资产管理有限公司	0	0	20	10	0	0
10	甘肃资产管理有限公司	1	1	0	0	1	1
11	湖北天乾资产管理有限公司	1	0.5	0	0	0	0
12	湖南省资产管理有限公司	2	8.27	0	0	2	8.27
13	云南省资产管理有限公司	1	1.6	0	0	0	0
14	新疆金投资产管理股份有限公司	3	4.7	50	5	3	4.7
15	贵州省资产管理股份有限公司	3	28.85	0	0	0	0
16	中原资产管理有限公司	6	17.2	1.2	0.24	0	0
17	光大金瓯资产管理有限公司	1	10	0	0	0	0
18	河南资产管理有限公司	2	不详	0	0	2	0
19	福建省闽投资产管理有限公司	有	不详	10	2	0	0
20	辽宁富安金融资产管理有限公司	有	0	0	0	0	0
总计		57	228.3	136.2	47.24	13	29.55

资料来源：普益标准整理

### **（三）修订《公司法》，稳定市场预期**

2018年10月26日，第十三届全国人大常委会第六次会议审议通过了《全国人民代表大会常务委员会关于修改〈中华人民共和国公司法〉的决定》，对《公司法》第一百四十二条有关公司股份回购的规定进行了专项修改。修改后的《公司法》适当补充完善了允许股份回购的情形，简化了股份回购的决策程序。本次条款的修订有利于公司增加股东回报、方便公司进行市值管理、缓解部分公司的质押危机，对市场信心恢复有积极的作用，在源头上阻隔了部分不良资产的产生。

## **二、金融环境变化下的不良资产市场**

2018年以来，资本市场波动加剧，上市公司股权质押风险暴露、债务违约频繁发生。一些经营状况正常的民营上市公司陷入流动性困境，影响了金融市场和实体经济的稳定健康发展。为迅速化解股权质押风险，监管层释放积极信号，进行了多种预防不良资产的新尝试。

### **（一）完善债转股顶层设计，银行不良资产压力或将缓解**

2018年1月26日，国务院联合央行等七部委印发《关于市场化银行债权转股权实施中有关具体政策问题的通知》（简称《通知》）。《通知》下发有利于完善债转股的顶层设计，加快债转股的推进速度，利好银行股资产质量的改善。一是拓展债转股的范围和形式，允许采用股债结合的综合方案，有助于降低转股过程中的风险。二是拓宽债转股的资金来源渠道，允许实施机构发起设立私募股权投资基金开展市场化债转股，符合条件的银行可对其出资，在一定程度上补充了资金来源。三是扩大债转股债权范围。除银行债权外，转股债权范围扩大至财务公司贷款债权、委托贷款债权、融资租赁债权等。四是丰富了债转股实施手段，允许上市公司、非上市公众公司发行权益类融资工具实施市场化债转股。五是推进银行业通过债转股处理不良贷款，允许实施机构受让各种质量分级类型债权（正常类、关注类、不良类），预计在市场化的加速推进下，银行不良资产压力或将有效缓解。

### **（二）险资运用范围放宽，民营经济融资环境向好**

2018年10月25日，银保监会发布《关于保险资产管理公司设立专项产品有关事项的通知》，允许保险资产管理公司设立专项产品，发挥保险资金长期稳健投资优势，参与化解上市公司股票质押流动性风险。2018年10月26日，银保监会对《保险资金投资股权暂行办法》进行了修订，并就修订后的《保险资金投资股权管理办法（征求意见稿）》



（简称《股权办法》）向社会公开征求意见。修订后的《股权办法》取消了保险资金开展股权投资的行业范围限制，要求保险公司综合考虑自身实际，自主审慎选择行业和企业类型，这赋予保险机构更多的投资自主权，引导保险资金为实体经济提供更多资本性资金，可以为民营经济发展提供更多长期资金支持，营造良好的融资环境，在一定程度上缓释了民营企业违约风险。

### （三）科创板出台，创新型中小企融资渠道拓宽

中央深改委会议审议通过《在上海证券交易所设立科创板并试点注册制总体实施方案》。会议指出，在上海证券交易所设立科创板并试点注册制是实施创新驱动发展战略、深化资本市场改革的重要举措。要增强资本市场对科技创新企业的包容性，着力支持关键核心技术创新，提高服务实体经济能力。要稳步试点注册制，统筹推进发行、上市、信息披露、交易、退市等基础制度改革，建立健全以信息披露为中心的发行上市制度。

科创板是对其他板块的补充和完善，相比功能类似的新三板，科创板服务重点是尚未进入成熟期但具有成长潜力的创新型中小企业，这部分企业较难通过资本市场进行融资。设立科创板完善了现有资本市场制度，在一定程度上降低了创新型中小企的融资成本，间接地降低了中小企不良发生的可能。

### （四）央行多措施助力中小企融资

为改善小微企业和民营企业融资环境，2018年中国人民银行积极运用多种货币信贷政策工具，畅通金融服务实体经济传导机制，提高小微企业和民营企业金融可及性，为其发展营造良好的融资环境。

表3 2018 人民银行扶持中小企业金融政策一览

日期	措施
2018/4/25	下调大型商业银行、股份制商业银行、城市商业银行、非县域农村商业银行和外资银行人民币存款准备金率1个百分点，置换中期借贷便利并支持小微企业融资
2018/6/1	决定适当扩大中期借贷便利（MLF）担保品范围，将不低于AA级的小微、绿色和“三农”金融债，AA+、AA级公司信用类债券、优质的小微企业贷款和绿色贷款纳入MLF担保品范围
2018/6/28	发布《中国人民银行办公厅关于加大再贷款再贴现支持力度引导金融机构增加小微企业信贷投放的通知》，进一步完善信贷政策支持再贷款、再贴现管理，将不低于AA级的小微、绿色和“三农”金融债，AA+、AA级公司信用类债券纳入信贷政策支持再贷款和常备借贷便利（SLF）担保品范围。同时增加再贷款和再贴现额度1500亿元，支持金融机构扩大对小微信贷投放
2018/6/29	联合召开全国深化小微企业金融服务电视电话会议，提出把做好小微企业金融服务作为服务实体经济、防范化解金融风险的重要抓手，加大政策贯彻落实力度，切实改进小微企业金融服务
2018/7/5	下调大型商业银行、股份制商业银行、城市商业银行、非县域农村商业银行和外资银

	行人民币存款准备金率 0.5 个百分点，以支持市场化、法治化“债转股”和小微企业融资
2018/9/4	和全国工商联联合召开民营企业和小微企业金融服务座谈会，深入了解民营企业、小微企业金融服务情况，搭建银企之间的沟通对接平台，进一步明确充分运用“几家抬”的思路，推动各部门间形成工作合力，加大民营、小微企业支持力度
2018/10/15	下调大型商业银行、股份制商业银行、城市商业银行、非县域农村商业银行和外资银行人民币存款准备金率 1 个百分点，置换其所借央行的中期借贷便利（MLF）并支持小微企业、民营企业及创新型企业融资
2018/10/26	印发《关于加大支小再贷款再贴现支持力度引导金融机构增加小微企业和民营企业信贷投放的通知》，增加再贷款和再贴现额度 1500 亿元，支持金融机构扩大对小微、民营企业的信贷投放
2018/12/19	决定从 2019 年 1 月起增设定向中期借贷便利（Targeted Medium-term Lending Facility, TMLF）工具，鼓励商业银行等金融机构将资金更多地配置到实体经济，尤其是小微企业、民营企业等重点领域
2018/12/21	印发《关于设立定向中期借贷便利支持小微企业和民营企业融资的通知》

资料来源：中国人民银行，普益标准整理

### 三、未来金融政策走势展望

宏观经济下行压力不断加大的预期，将促使未来金融监管政策偏向于平稳和相对宽松。“变中求稳”无疑还将是未来金融监管政策调整的重心，但并不意味着防范与化解系统性风险的大方向有所改变，去杠杆工作仍要坚定做好，不同的是要“把握好力度和节奏”，“把防范化解金融风险和服务实体经济更好结合起来”。而除了去杠杆的边际力度趋缓和节奏上的适度放缓，“防风险”与“稳增长”的平衡还依赖于“深化制度改革”和“扩大对外开放”两方面相关政策的加速推进。

## 第二章 不良资产行业发展情况

### 一、不良资产行业宏观环境分析

2018年，对整个金融系统而言都是不平凡的一年，信用风险的暴露较往年有所增加，银行业不良贷款呈现双升态势。

#### （一）商业银行贷款增速明显，小微企业贷款增长较快

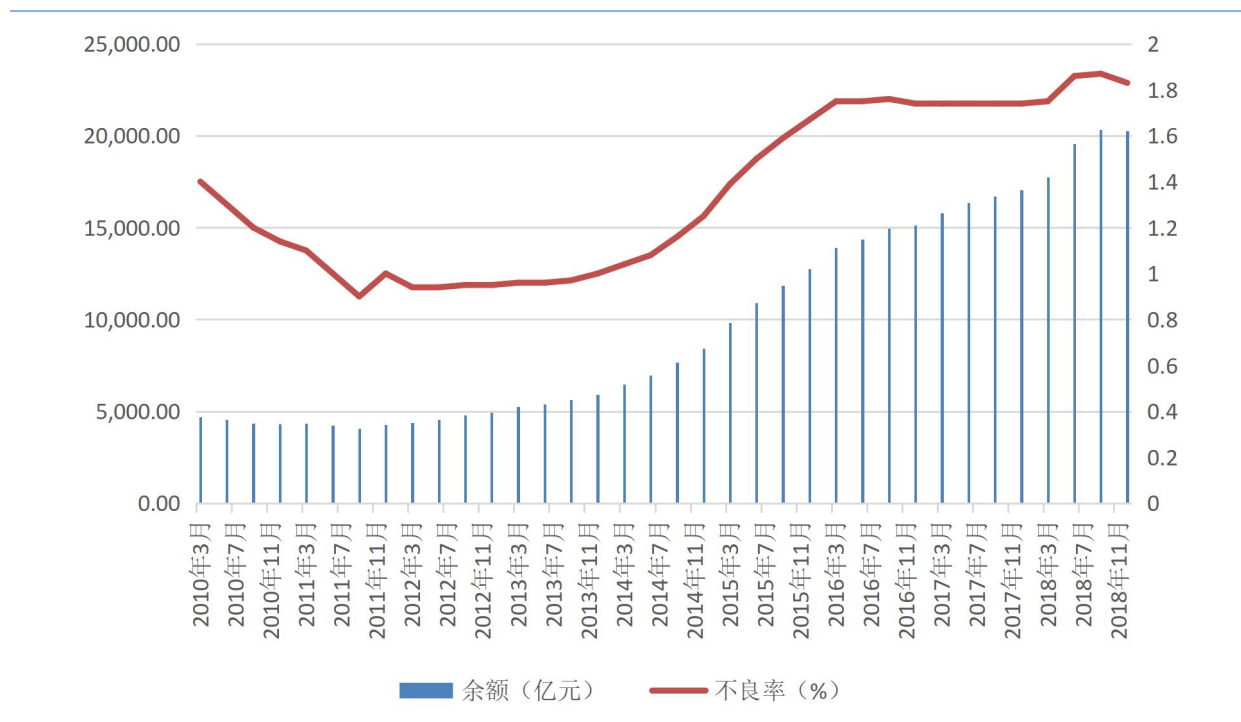
贷款保持较快增长，金融支持实体经济力度稳固。整个银行业2018年境内总资产268万亿元，同比增长6.3%，其中，人民币贷款余额136.3万亿元，同比增长13.5%，比年初增加16.2万亿，同比多增2.6万亿元，多增量是上年的3倍，一定程度上弥补了表外融资的减少。2018年第四季度以来，央行进一步强化逆周期调节，着力缓解资本、流动性、利率等信贷供给的制约因素，引导商业银行加大对实体经济的信贷支持力度，取得了较好的政策效果。

2018年以来，在人行引导金融机构加大对小微企业的贷款支持力度下，效果初步显现。截至2018年末，全国小微企业（包括小微企业贷款、个体工商户贷款和小微企业主贷款）贷款余额33.49万亿元，其中，其中单户授信总额1000万元及以下的普惠型小微贷款余额9.36万亿元，同比增长21.8%；贷款户数1723.23万户，比年初增加455.07万户。

#### （二）不良贷款规模与占比创下近来高位水平

不良贷款余额在2018年末达到2.03万亿元，较3季度末有所下降，但依旧处于近年来高位水平。

图 1 2010-2018 年商业银行不良贷款情况



数据来源：银保监会，普益标准整理

2018 年末，中国商业银行不良贷款率为 1.83%，为近 10 年较高水平。在居高不下的不良贷款率约束下，银行的风险控制使得经营状况不及大型企业和国有企业的中小企业、民营企业获得贷款的额度越来越受限制。

### （三）五级贷款分类：关注类开始分化

商业银行五级贷款方面，近两年，正常类贷款占比有小幅度提升，关注类贷款占比则一定程度的下降，不良类贷款占比升高。2018 年四季度末，商业银行正常类贷款余额 105.02 万亿元，关注类贷款余额 3.46 万亿元，不良贷款余额 2.03 万亿元。

表 4 2015-2018 年商业银行贷款余额分类情况（亿元、%）

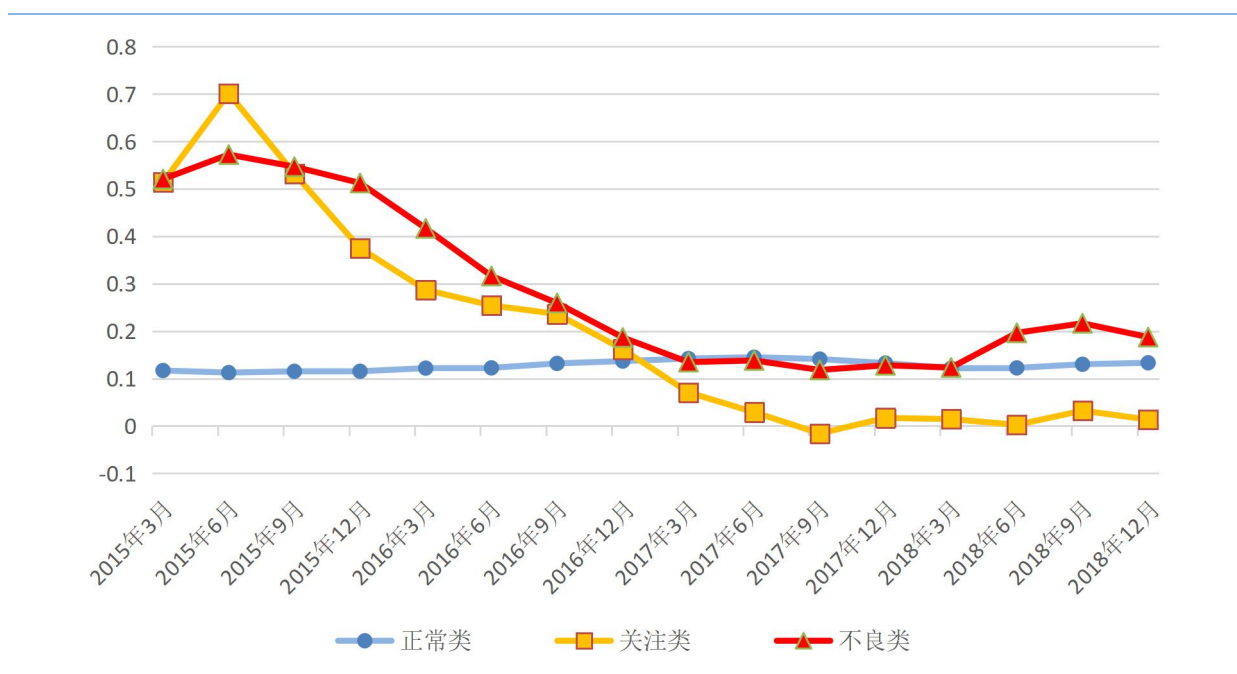
时间	正常类贷款	正常类贷款占比	关注类贷款	关注类贷款占比	不良类贷款	不良类贷款占比
2015-03	669,789	95.08	24,826	3.52	9,825	1.39
2015-06	690,695	94.87	26,465	3.64	10,919	1.5
2015-09	705,664	94.64	28,130	3.77	11,863	1.59
2015-12	719,756	94.54	28,854	3.79	12,744	1.67
2016-03	751,471	94.25	31,953	4.01	13,921	1.75
2016-06	775,293	94.22	33,196	4.03	14,373	1.75
2016-09	798,731	94.14	34,770	4.1	14,939	1.76
2016-12	818,231	94.39	33,524	3.87	15,122	1.74
2017-03	858,300	94.49	34,214	3.77	15,795	1.74
2017-06	887,679	94.62	34,161	3.64	16,358	1.74

2017-09	911,417	94.71	34,218	3.56	16,704	1.74
2017-12	926,711	94.77	34,092	3.49	17,057	1.74
2018-03	962,827	94.83	34,709	3.42	17,742	1.75
2018-06	996,363	94.88	34,241	3.26	19,571	1.86
2018-09	1,030,003	94.87	35,321	3.25	20,322	1.87
2018-12	1,050,169	95.04	34,555	3.13	20,254	1.83

数据来源：银保监会，普益标准整理

从三类贷款的增速来看，2015年以来，正常类贷款增速始终稳定在10%-15%区间内；关注类贷款从70%的增速逐渐下降，2017年下半年以来增速维持在0附近；不良贷款余额增速从55%高位下落，在2017年1季度稳定在10%左右，2018年2季度开始增速抬头，到3季度上升至21.66%，4季度增速放缓，为18.74%，环比下降2.92个百分点。

图2 2015-2018年商业银行三类贷款增速情况（%）



数据来源：银保监会；普益标准整理

## 二、不良资产的形成分析

### （一）三类不良资产来源

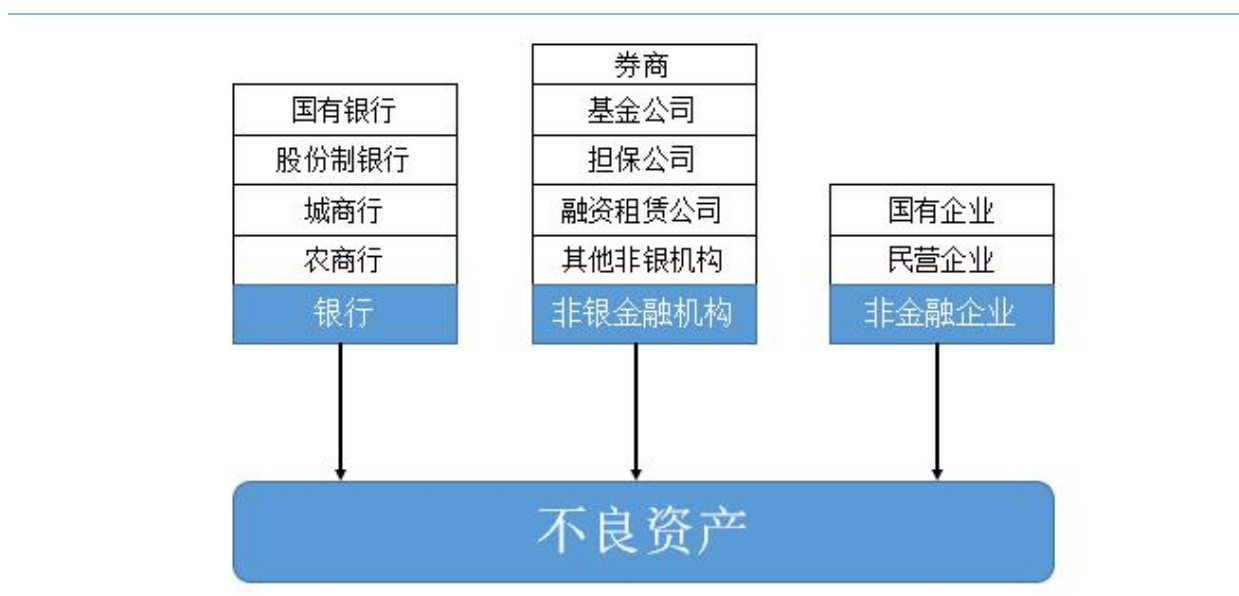
当前，中国经济面临经济增长速度换档期、结构调整阵痛期和前期刺激政策消化期“三期叠加”的宏观背景，商业银行、非银金融机构、非金融企业均面临较大的不良资产的压力。相对应的，我国不良资产主要来源大致可分为三类，包括银行业不良信贷资产、非银金融机构不良资产、非金融企业坏账。

银行不良资产是指处于非良好经营状态的、不能及时给银行带来正常利息收入甚至难以收回本金的银行资产。主要是不良贷款，包括次级、可疑和损失贷款及其利息。银保监会公布的数据显示，2018年4季度不良贷款余额达到2.03万亿，绝对值接近2003年的高位水平；对应不良率1.83%，处于2009年国际金融危机后的较高水平。不良资产规模持续增加，风险化解需求增加。

非银行金融机构主要包括信托、证券、基金等机构，由于部分业务存在不符合流动性、安全性、效应性原则的风险，同样也会滋生不良资产。以信托行业为例，信托业协会数据显示截至2018年末信托行业风险项目个数872个，规模2221.89亿元，比3季度2159.73亿元增长2.88%，信托资产风险率为0.98%，项目个数和规模分别较上季度增加40个、62.16亿元，自2017年4季度以来持续增长。非银金融机构的类信贷业务规模的快速增长，为不良资产行业的发展提供了巨大的空间。

非金融企业不良资产，主要指企业形成的各类应收账款，最常见的就是企业被拖欠的各种货款、工程款等。近年来，由于经济转型的压力，产能过剩行业、结构转型行业面临整合、转型、重组的境地，部分企业偿债能力下降，非金融企业的不良资产供给量增加。国家统计局数据显示，截至2018年末，中国规模以上工业企业应收账款余额达14.3万亿元，比上年增长8.6%，非金融企业应收账款逐步沉淀形成的坏账继续增厚不良资产储备。

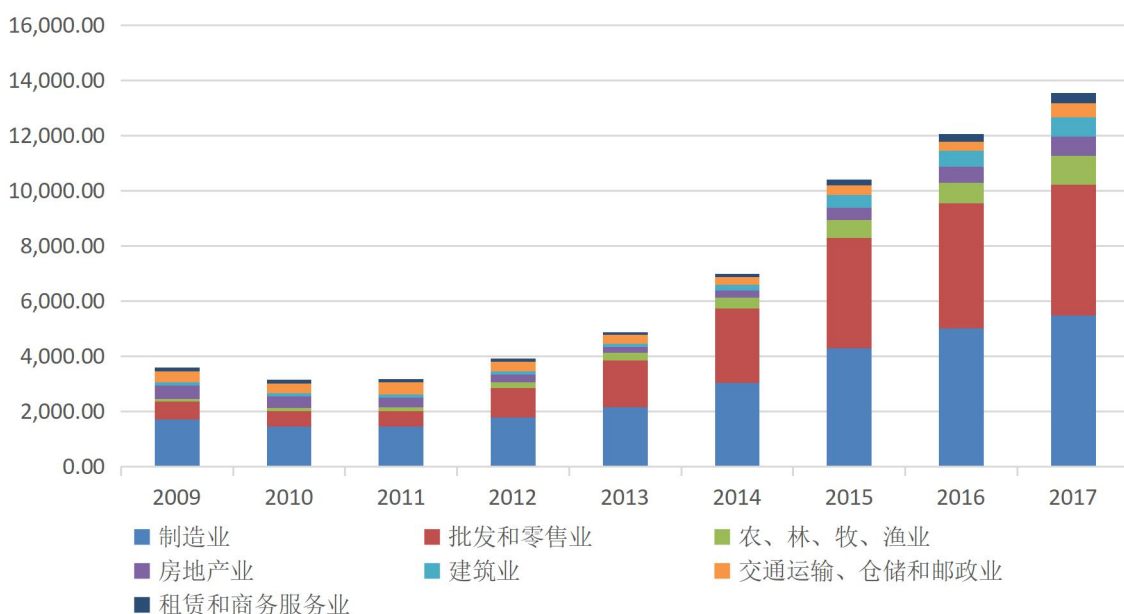
图3 不良资产机构来源



## （二）不良贷款分行业情况

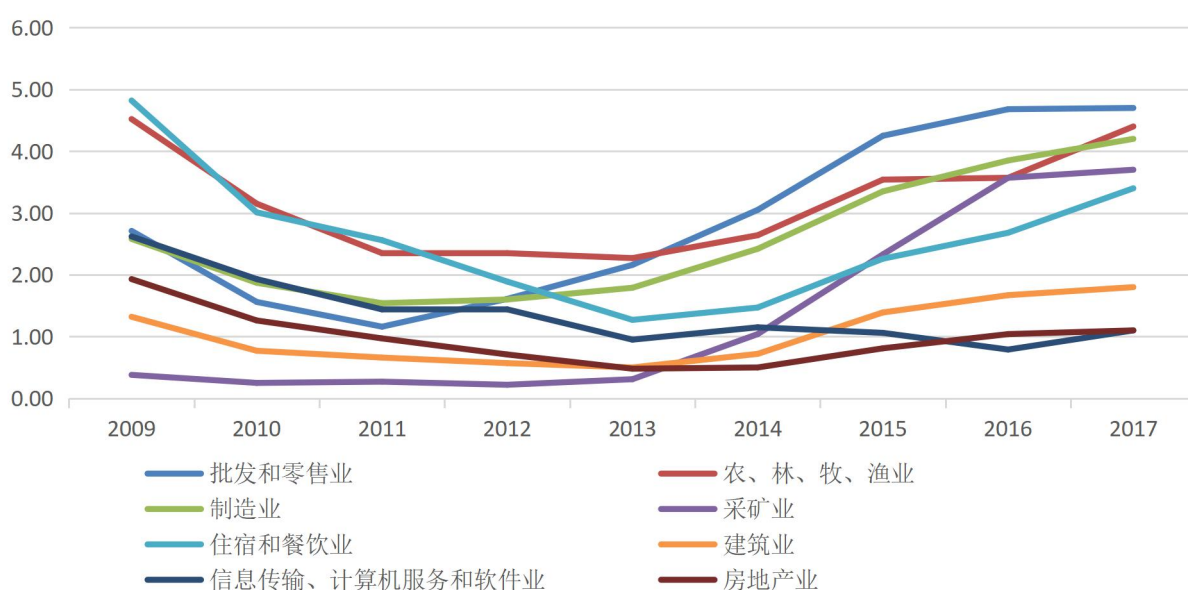
根据银保监会披露的数据显示，截至2017年底，商业银行不良贷款从行业分布看，主要集中于制造业、批发和零售业、农林牧渔业、房地产业、建筑业、交通运输仓储和邮政业以及租赁和商务服务业等七大类行业不良资产余额规模较大。而从不良贷款率看，采矿业和信息传输计算机服务软件行业同样较高。

图4 截至2017年底不良资产余额主要行业分布（亿元）



数据来源：银保监会，普益标准整理

图5 截至2017年底不良资产率最大的行业分布（%）



数据来源：银保监会，普益标准整理

### （三）不良贷款分区域情况

根据银保监会披露的数据显示，商业银行不良贷款地区分布上，各省市的不良贷款规模差异较大。2014年至2017年，东部沿海地区不良贷款体量较大，随着中西部地区不良贷款逐步被挖掘，不良资产管理行业整体呈现由沿海向内陆再向西部地区逐步拓展的趋势。

表5 2014—2017年分地区不良贷款余额（亿元）

地区	2014年	2015年	2016年	2017年
山东	716.80	1081.10	1321.10	1726.80
广东	802.20	1151.50	1300.90	1352.50
浙江	1219.90	1600.70	1568.10	1305.80
江苏	848.00	1104.40	1146.10	1148.60
四川	319.80	573.40	763.90	951.10
辽宁	362.60	444.30	606.20	928.50
福建	454.10	719.20	782.40	646.80
河北	146.20	272.30	502.20	619.90
河南	178.50	316.80	473.90	571.50
天津	190.60	304.00	375.80	525.50
内蒙古	221.20	441.10	438.90	507.80
湖南	166.80	287.60	361.60	464.40
云南	107.80	273.60	409.70	448.00
湖北	236.70	341.20	415.80	434.90
江西	158.30	268.30	357.80	433.30
贵州	82.00	165.60	249.00	427.30
山西	196.40	315.10	409.50	407.30
安徽	219.10	362.30	357.90	402.00
陕西	143.10	319.70	389.90	377.20
吉林	93.30	140.20	290.10	347.30
甘肃	25.30	85.80	155.30	336.10
上海	370.70	397.30	307.70	281.20
北京	293.00	366.30	260.20	274.10
重庆	75.90	180.30	256.30	267.40
黑龙江	110.00	138.50	182.60	237.70
广西	113.80	246.90	242.20	223.10
新疆	60.00	83.00	125.40	138.40
宁夏	37.50	54.50	77.40	97.00
青海	25.30	57.40	72.00	90.60
海南	14.20	21.90	27.70	33.70
西藏	3.50	4.30	6.00	9.20

数据来源：普益标准整理



银保监会披露的数据显示，2017年商业银行不良贷款率排名靠前的多为中西部和东北城市，这为地方AMC公司开展区域不良资产业务提供了基础。

表6 2014—2017年分地区不良贷款率（%）

指标名称	2014年	2015年	2016年	2017年
内蒙古	2.16	3.97	3.57	3.80
甘肃	0.47	1.13	1.77	3.40
山东	1.72	2.32	2.48	3.00
吉林	1.14	1.47	2.68	3.00
贵州	0.97	1.60	2.02	3.00
云南	0.94	2.18	3.07	3.00
辽宁	1.46	1.64	2.09	2.90
四川	1.26	2.00	2.33	2.50
山西	1.70	2.34	2.72	2.40
黑龙江	1.55	1.72	2.04	2.40
青海	1.00	1.90	2.10	2.40
天津	1.11	1.60	1.79	2.30
江西	1.44	2.08	2.22	2.30
宁夏	1.20	1.58	2.05	2.30
福建	1.94	2.77	2.73	2.10
福建	1.94	2.77	2.73	2.10
河北	0.74	1.18	1.87	2.00
陕西	1.08	1.99	2.23	2.00
河南	0.97	1.48	1.84	1.90
湖南	1.16	1.67	1.75	1.90
浙江	2.04	2.50	2.26	1.70
安徽	1.30	1.86	1.60	1.60
广西	1.13	2.18	1.91	1.60
湖北	1.28	1.58	1.68	1.50
新疆	0.84	1.00	1.40	1.40
江苏	1.31	1.55	1.42	1.30
广东	1.15	1.43	1.38	1.30
重庆	0.46	0.99	1.28	1.20
上海	1.02	1.01	0.68	0.60
北京	0.72	0.84	0.55	0.50
西藏	0.23	0.23	0.27	0.30

数据来源：普益标准整理

### 三、不良资产市场格局分析

#### （一）生态链构成

不良资产处置生态链包括四个环节，其中不良资产来源始于初始环节：

1) 上游来源：前文指出不良资产供给方主要有三类机构，包括银行、非银行金融机构、非金融企业。这三类机构作为不良资产一级市场出让方，通过直接出售、委托处置等多种方式将不良资产转让给处置方。

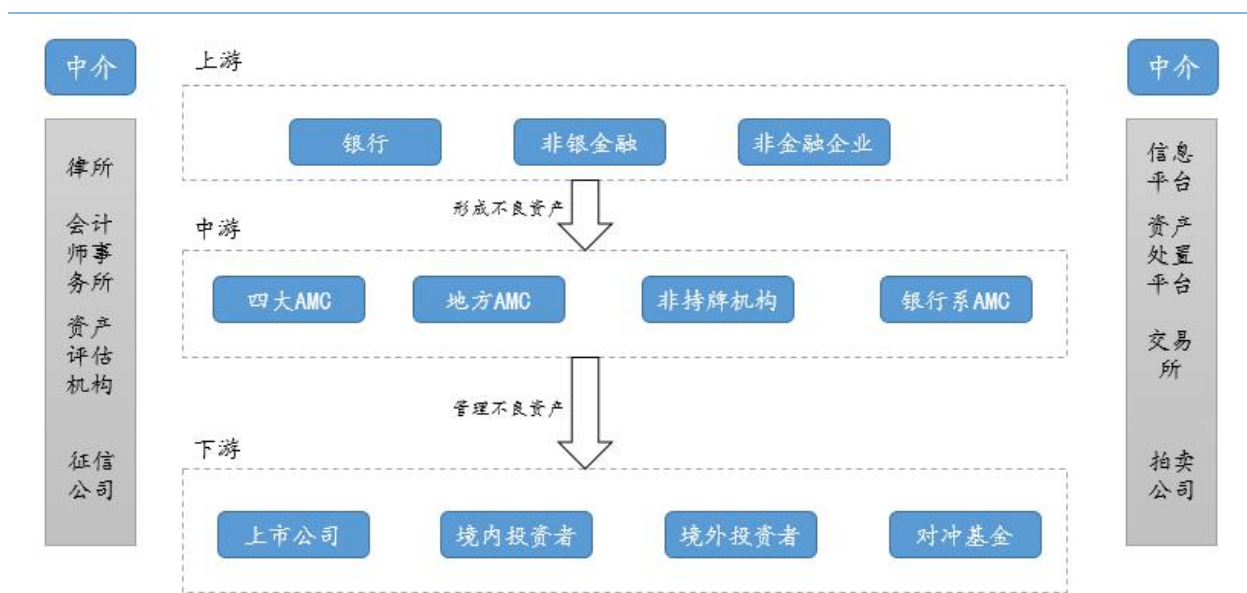
2) 处置环节：目前不良资产中间处置环节主要有国有四大 AMC、地方性 AMC、非持牌民营机构以及银行系 AMC 公司四类。它们既是不良资产一级市场的接收方、处置方，也是不良资产生态链中最主要的参与者。

3) 服务性机构：在不良资产生态链中存在大量包括律师事务所、会计师事务所、拍卖公司、征信公司、资产评估机构、证券交易所等机构为不良资产处置提供相应中介服务。其中，律所主要提供诉讼、清收、转让等法律咨询服务，资产评估机构主要在一级市场中帮助各类 AMC 评估出让方的资产价值，证券交易所则可以为债权转让中的资产证券化业务提供交易平台等等。

4) 下游投资者：是指需要这些不良资产（包括实物资产、债权、股权）并最终购买的买家，包括上市公司、个人投资者、境外投资者以及对冲基金等。

整体看，不良资产行业生态链如下图所示：

图 6 不良资产管理价值链



数据来源：普益标准整理

## （二）不良资产处置格局

在我国不良资产市场上,2013年以前不良资产市场的行业格局主要由四大AMC主导。随着2012年财政部和银监会联合下发的6号文允许各省可成立一家地方资产管理公司,2016年银监会在1738号文中允许各省增设一家地方资产管理公司等相关政策文件的出台。截至2018年末,获得银保监会批复开展不良资产业务的地方AMC为53家。地方牌照放开后,银行类AMC以及非牌照民营类不良资产处置公司亦得以较快发展。截至目前,工行、农行、中行、建行、交行五大行已成立专司债转股子公司,不良资产市场参与主体日渐扩大。总而言之,受益于政策鼓励和不良资产市场的发展,银监会调整了地方AMC相关政策,对地方AMC管制进行松绑。不良资产市场格局由原来的“四大AMC”寡头市场逐步分化为“4+2+N+银行系”的多元化格局,行业集中度降低

图7 不良资产处置行业格局“4+2+N+银行系”



数据来源：普益标准整理

### （1）四大行业龙头——国有四大AMC：信达、华融、东方、长城

自1999年国务院经研究决定成立设立华融、长城、东方和信达资产管理公司（即四大AMC）分别对接工、农、中、建四大国有商业银行的不良资产,经过近20年的发展,四大AMC已然成为行业领军者。依靠其全国性经营的特许权利、深厚的资本实力和专业化的处置手段,并结合旗下金融机构提供综合金融服务,四大AMC在开展大型批量不良资产的管理业务上具有先天优势。

### （2）后起之秀——每个区域可设两家地方AMC

2012年2月,财政部、银监会印发《金融企业不良资产批量转让管理办法》(财金(2012)6号),允许各省、自治区、直辖市人民政府设立或授权一家地方资产管理公司参与本省(自治区、直辖市)范围内的不良资产批量转让工作。2016年10月,经国务院同意,银

监会下发了《关于适当调整地方资产管理公司有关政策的函》，调整了地方 AMC 相关政策，对地方 AMC 管制进行松绑，允许各省增设一家 AMC。截至 2018 年底，获得银保监会批复开展不良资产业务的地方 AMC 为 53 家。

地方 AMC 主要针对四大 AMC 处置效率较低以及处置成本较高的区域不良资产开展业务，地方 AMC 的成立是有序推进金融市场开放和金融不良资产处置业务市场化的积极尝试。地方 AMC 的加入有利于提高市场的竞争度，形成合理的市场价格，使不良金融资产的价值得到最大实现。

### （3）其他机构——非持牌 AMC

除了目前已经获得银监会设立批准的 AMC 以外，还有大量非持牌 AMC 进入到不良资产市场。2018 年市场上便有大量非持牌机构通过设立不良资产投资部门或投资基金通过与上游供给方、中游服务商的合作，在全国各地收购不良资产包开展不良资产业务，进入到不良资产处置市场中。在我国浙江、广东等经济发达省份，从事不良资产处置的民营企业数量繁多，呈现欣欣向荣的态势。非持牌 AMC 主要包括：（1）由民间资本成立，专门从事不良资产管理业务，如一诺银华、海岸投资；（2）大型企业集团设立，以处理企业集团内部不良资产为主 AMC，如三一重工旗下中鑫资产；（3）从事不良资产清收、并购重组等业务的民间拍卖机构等。

### （4）银行系 AMC

2016 年，为推进“三去一降一补”任务进程，国务院发布《关于市场化银行债权转股的指导意见》，指出银行可以设立新机构开展市场化债转股；2017 年 8 月，为规范商业银行新设债转股实施机构的行为，推动市场化银行债转股股权健康有序开展，银监会起草《商业银行新设债转股实施机构管理办法（试行）》，银行系 AMC 随之诞生。2018 年，中农工建交五家银行系金融资产管理公司已正式开业经营不良资产处置业务。银行系 AMC 将依托母公司的客户资源与业务优势，在债转股业务方面深入发展，其债转股业务规模将持续扩大，盈利能力将会逐渐展现。

非持牌机构和银行系 AMC 的进入，让不良资产行业竞争加剧，不良资产来源的竞争压力随着卖方占优格局的形成而逐渐深化。

## 四、不良资产市场运作：传统与创新

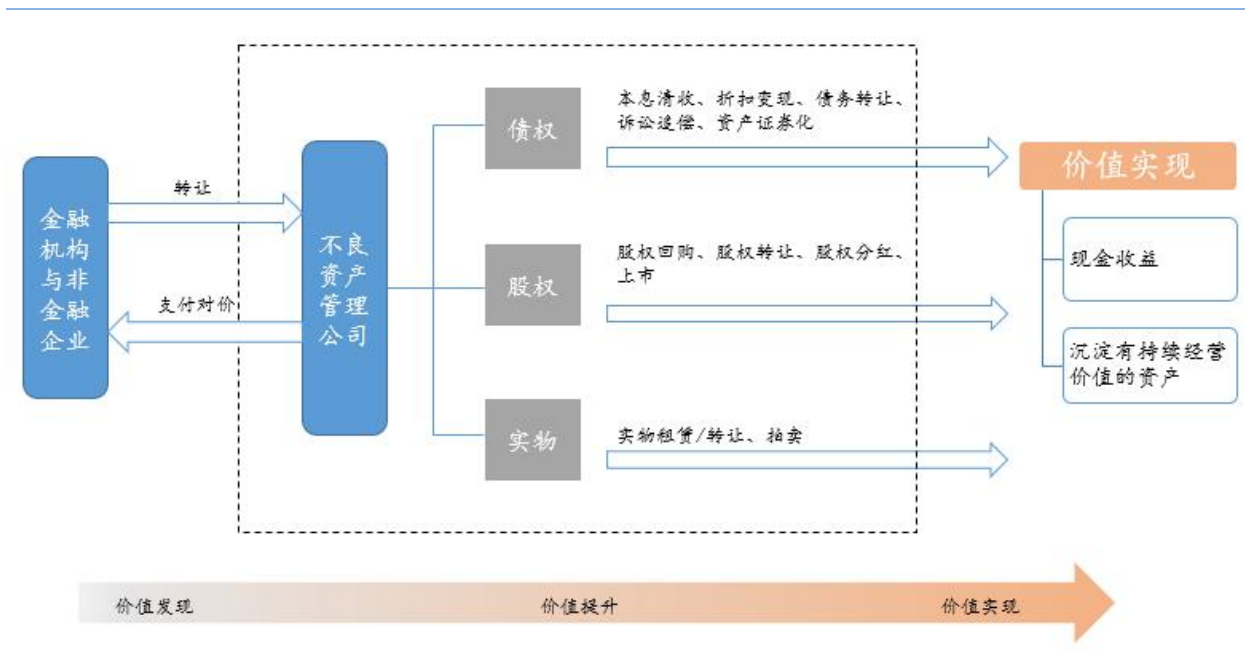
### （一）传统类处置模式

#### 1、收购处置

此种方式下，AMC 公司通过公开竞标或协议转让方式承接不良资产包，处置手段包括二次出售（单户转让、打包转让）、债务人折扣清偿、债权重组、本息清收、破产清算、诉讼追偿、债转股等方式，收购处置模式业务周期通常为 1~3 年。

收购处置的盈利模式为获取不良资产债权清收收益以及再次买卖价差收益等。收购处置模式处置收益的实现与经济周期有较强的正相关性，当前经济形势下，若实体经济企稳复苏将有利于债权资产的价值回升，处置效率提升，收益存在较大上升空间。若经济持续下行，内部收益率可能收窄，但预计仍能维持在较高水平。

图 8 收购处置类不良资产的经营模式



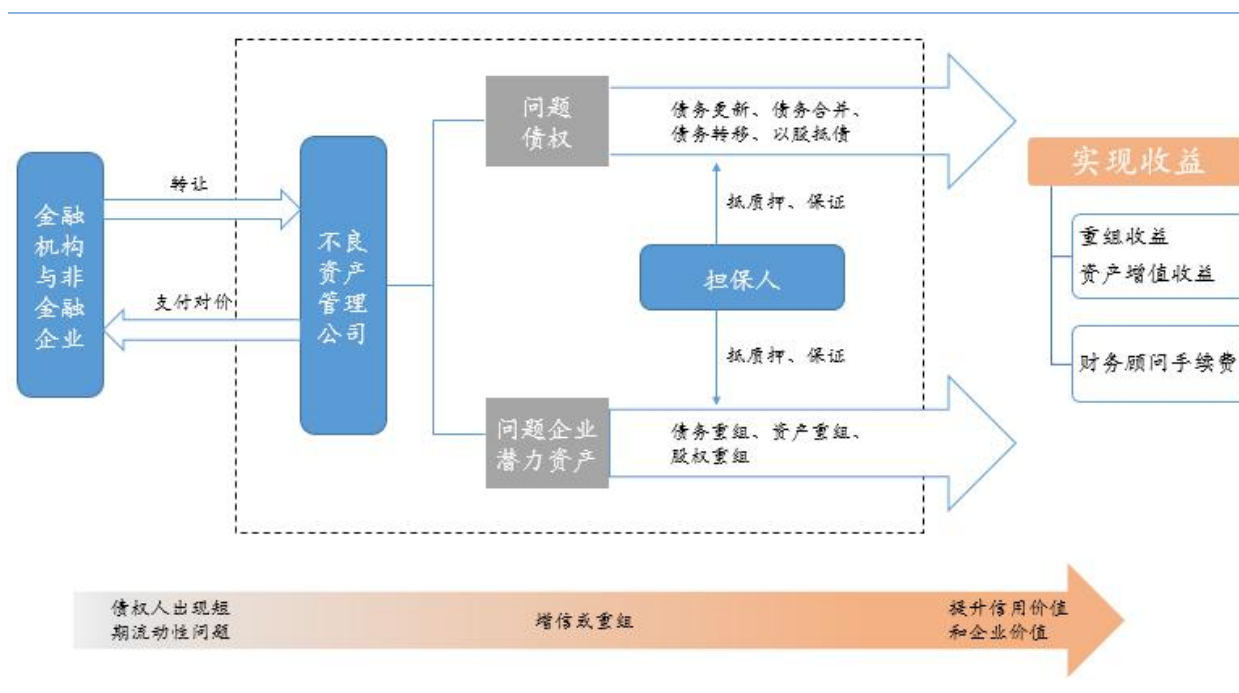
#### 2、传统重组模式

此种模式下，AMC 公司与债权人及债务人三方达成协议，以确定合同权利义务关系。AMC 公司在向债权企业收购债权的同时与债务企业及关联方达成重组协议，约定还款金额、还款方式、还款时间、抵质押物与担保安排。

采用重组方式处置不良资产的主要收益来源于重组过程中资产价值提升的溢价收益和企业经营咨询顾问费用。重组模式在风险可控的前提下可以追求较高重组溢价，AMC

公司的重估定价与资本运作价值提升能力是决定公司能否快速发展的核心竞争力。

图 9 收购重组类不良资产的经营模式



## （二）创新运作模式

### 1、债转股

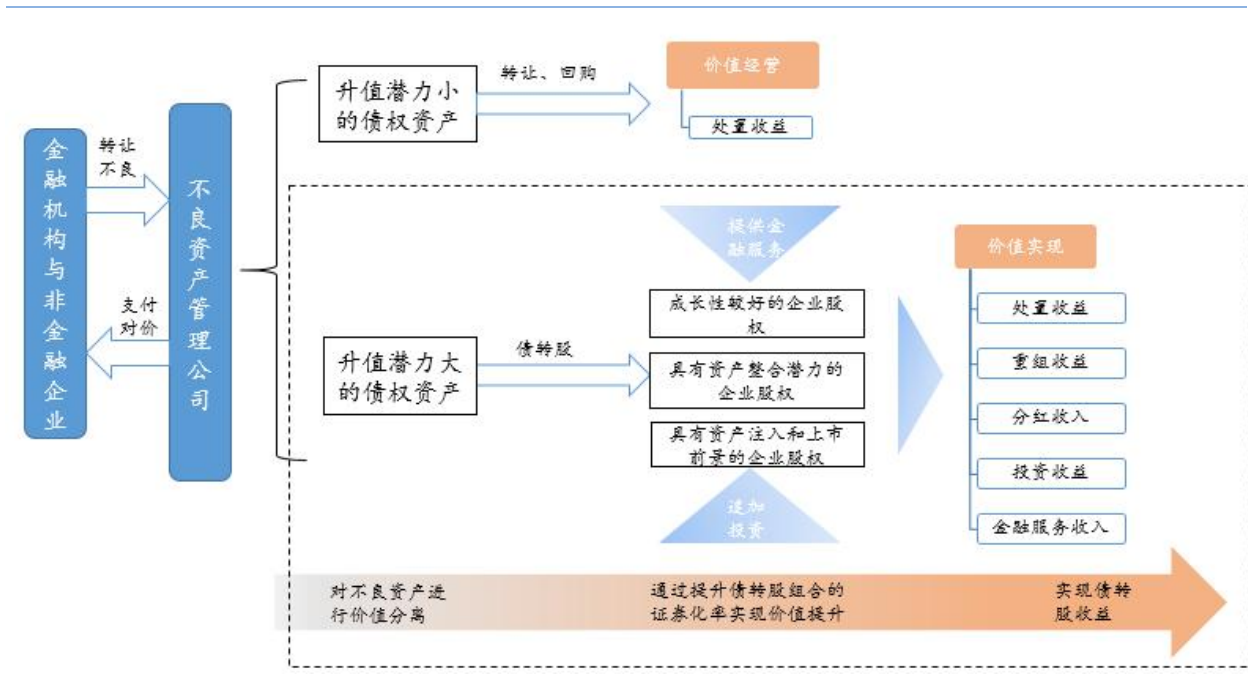
2016年10月10日，国务院印发了《关于积极稳妥降低企业杠杆率的意见》及《关于市场化银行债权转股权的指导意见》，正式提出市场化、法制化债转股，时隔17年后启动了新一轮债转股业务。相比于1999年的第一轮政策性债转股，本轮更加强调市场化。虽然本轮债转股参与主体较多，包含AMC、保险资管、国有资本投资运营公司、银行附属机构等，但AMC凭借在不良资产处置领域的经验积累，在债转股方面仍然是最有经验和竞争力的机构。在多样化处置过程中，AMC都能参与其中，帮助金融行业实现健康积极的发展。

AMC通过以股抵债等方式获得企业不良资产，随后通过改善企业经营模式逐步提升企业资产价值，最终通过资产置换、并购、重组和上市方式等退出，实现债转股资产增值。债转股整体依靠积极地资本化运作，提高证券化率推动企业资产流动性提升，同时通过资产价值重估推动未上市股权价值的提升，锁定未来退出收益。对于在上市公司债转股业务中持有的股份，AMC可以通过二级市场逐步进行减持；对于非上市公司中的股份，退出方式包括其他股东增持、债转股公司回购和股份转让。

债转股盈利方式包括处置收益、重组收益、分红收入、投资收益以金融服务收入。债

转股模式中，AMC 公司是否能有效提升债转股资产的证券化率，推动未来上市资产价格以及未上市资产评估价值提升，将决定 AMC 在债转股业务中是否具有较强的市场竞争力。

图 10 不良资产债转股经营模式



## 2、资产证券化

利用证券化方式处置不良资产在国内起步较晚，发展速度较慢，最早于 2005 年在国家开发银行和中国建设银行中试点施行，但数量少，规模小，并未引起重视，2008 年美国次贷危机的影响，一度被暂停。

直到 2014 年，随着宏观经济下行压力陡增，商业银行不良贷款率与余额攀升，银行不良资产处置的压力与迫切性增强，监管层开始着手重启不良资产证券化业务，协助银行处置表内不良。2016 年 2 月，不良资产证券化业务试点正式重启，银行间交易商协会也发布《不良贷款资产支持证券信息披露指引（试行）》予以配合。实务中，不良资产证券化一般有三种模式：

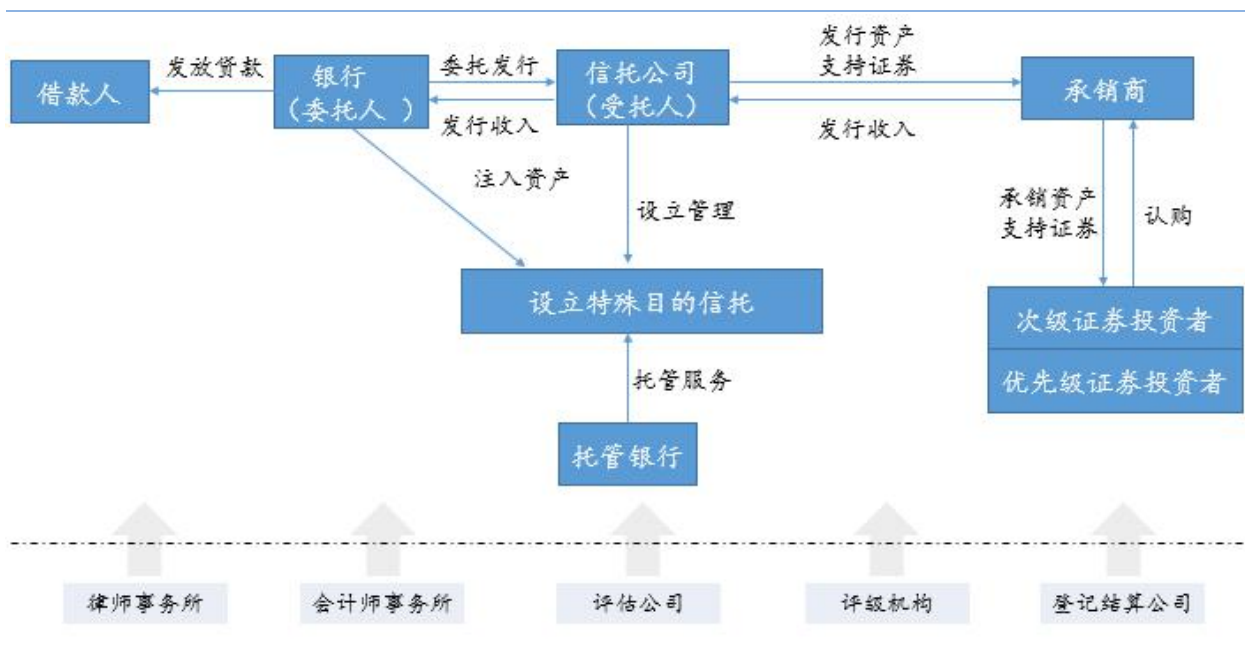
1) 银行将不良资产批量转让给 AMC 公司，由 AMC 公司作为主导方，委托信托公司设立专项信托计划，做证券化处理，发行 ABS。商业银行不参与认购，也不参与资产的清收与处置。

2) 银行将不良资产批量转让给 AMC 公司，同时作为主导方，委托信托公司设立专项信托发行 ABS 份额。AMC 公司仅作为通道参与其中，认购部分次级份额，而商业银行既要认购次级或优先级份额，也要负责不良的处置与清收。

3) 银行不进行转让，自己作为发起机构与主导方，委托信托公司进行证券化处理。在基础资产的选择上，银行一般选择可疑类的房贷、信用卡贷款、汽车贷款等较为零散的不良贷款，有些银行也会采取不良+正常类贷款的混合资产池。这种模式下，地方 AMC 不参与证券化过程。

与一般的正常类信贷资产 ABS 不同，不良信贷资产 ABS 的现金流主要取决于资产清收处置带来的收入，其回收时间与金额并不稳定，风险较高，机构投资者需要较强的专业能力来判断资产的风险与价格合理程度。

图 11 不良资产证券化交易结构图



### （三）传统与创新模式比较

随着“4+2+N+银行系”多元化格局的形成，行业竞争日益加剧，资产包收购价格呈现出整体走高趋势。资产包价格的上涨，导致资产管理公司收包成本增加，利润空间被压缩；资产管理公司仅仅依靠批量转让、委托处置等传统处置方式已变得不足以维持 AMC 的长远发展。不良资产领域并不缺传统模式的处置方（各地有很多以律师为代表的不良资产服务团队），行业缺乏的是不良资产的高端集成服务商（结合整个银行体系，从初始的不良资产如何从银行出表、如何评估、如何通过银行内部核准，到后续募集收购资金、设计产品结构，再到后期处置、运营、重整等，以及物业抵押物如何整合开发商、运营商等相关领域的资源，能够依托专业技术和配套资源提供整套全产业链服务）。

当前环境下，只依靠传统模式逐渐不能适应市场需求，采用多元化创新模式处置不良



资产是 AMC 公司当前及未来的发展方向。

表 7 不良资产处置传统及创新模式优缺点对比

	处置方式	优点	缺点
传统模式	协商催收	成本低、操作难度不高，降低对债务人的影响	清收处置的效果主要取决于借款人的还款意愿和还款能力
	诉讼追偿	有效控制债务人/担保人资产	耗时较长，成本较高
	批量转让	业务周期较短，资金使用效率高	价值增值低，单次处置收益率较低
	委托处置	委托非持牌服务商进行处置，提升处置效率	需支付委托代理费
	债务重组	加快实现资源整合和危机救助	对尽职调查以及产品设计、运营和处置能力要求高，操作难度大
创新模式	市场化债转股	快速降低企业负债率，缓解银行不良贷款等监管指标压力	流动性风险和信用风险大、逆向选择和道德风险高、目标企业选择难
	产融结合基金	扩大业务规模，提升处置效率，发挥综合金融服务功能	操作较复杂，对主动管理能力、交易结构设计、资金实力等要求高
	不良资产证券化	批量处置、市场化定价、资产真实出售	对底层资产要求高，资产定价难
	互联网+不良资产处置	方式灵活、信息透明、成本较低、处置效率高、利于监管	需要满足业务资质，缺乏权威和专业性的网络平台

资料来源：普益标准整理

## 五、不良资产行业未来趋势分析

### （一）经济转型期，不良抬头

近年来受宏观经济持续调整以及“去产能、降杠杆”等政策影响，自 2016 年初供给侧结构性改革序幕正式拉开，2018 年供给侧结构性改革进入深水区，需求减弱，生产放缓，投资下行，加之中美贸易战进一步升级影响，使得我国 GDP 增速放缓，经济下行压力增大，实体经济多年高速发展积累的风险逐步凸显，商业银行不良资产贷款额和不良资产贷款率出现抬头迹象。

不良资产行业具有明显的逆周期性。当前，中国经济面临增速换挡期、结构调整阵痛期和前期刺激政策消化期“三期叠加”的宏观背景，商业银行、非银金融机构、非金融企业均积累了较大的不良规模。不良资产规模的高企，给不良资产管理公司带来较大的发展空间。

银保监会公布的数据显示，2018 年末不良贷款余额达到 2.03 万亿，绝对值接近 2003 年的高位水平；对应不良率 1.83%，处于 2009 年国际金融危机后的较高水平。不良资产规模持续增加，为地方 AMC 提供了较为稳定的不良债权资产供给。

## （二）多类机构入场，差异化竞争是关键

自不良资产处置行业诞生，四大 AMC 一直起着主导地位。2016 政策空间释放，地方 AMC、非持牌机构和银行系 AMC 在设立条件、数量以及业务模式上均有受益，不良资产行业正式进入“4+2+N+银行系”格局，行业竞争，加剧，多类机构入场，差异化竞争是 AMC 公司争取业务，获得市场份额的重要途径。

四大 AMC 对于银行不良资产被动承接经营处置的包袱已经渐渐丢下，形成了以传统处置、收购重组、债转股以及资产证券化等多元处置体系。地方 AMC 行业经历了五年的快速发展期，宽松的政策环境让扎根本地的 AMC 能够和四大形成差异化经营策略。地方 AMC 通过深入了解地方企业的资金现状和融资需求，根据各行业/地区的不良资产质量、债务风险状况、投资者需求进行差异化分类，充分调动当地司法、国土、税务、金融办等行政资源，针对重点企业进行主动营销，同时提升风险评估和把控体系，在此基础上，地方 AMC 借鉴领先 AMC 的先进经验加强模式创新，打造差异化竞争优势。非持牌机构通过设立不良资产投资部门或投资基金与上游供给方、中游服务商紧密合作，在全国各地收购不良资产包开展不良资产业务，再通过灵活的手段处置不良资产，在整个不良资产市场中亦形成了一股不容忽视的力量。银行系 AMC 依托母公司的客户资源与业务优势，在债转股业务方面深入发展，其债转股业务规模持续扩大，盈利能力逐渐展现。

### 第三章 地方 AMC 行业整体发展情况

从本章开始，报告的分析内容将基于我们向各家地方 AMC 机构发放的调研问卷。本次白皮书调研共计收回 45 份问卷，各家机构在问卷中均提供了非常详实的内容，在此向各家机构表示感谢。

#### 一、行业政策沿革

本章简要梳理了 2012 年到 2018 年地方 AMC 行业政策情况，具体政策如下：

表 8 我国不良资产政策一览（2012-2018）

政策名称	发布时间	发布部门	政策重点内容
《金融企业不良资产批量转让管理办法》	2012 年 1 月 18 日	财政部和银监会	是地方资产管理公司设立的政策依据，该办法第三条规定，各省级人民政府原则上只可设立或授权一家资产管理或经营公司，核准设立或授权文件同时抄送财政部和银监会。上述资产管理或经营公司只能参与本省（区、市）范围内不良资产的批量转让工作，其购入的不良资产应采取债务重组的方式进行处置，不得对外转让
《中国银监会关于地方资产管理公司开展金融企业不良资产批量收购处置业务资质认可条件等有关问题的通知》	2013 年 11 月 28 日	银监会	在重申上述规定的基础上，明确了地方资产管理公司的准入条件，包括：注册资本最低限额为 10 亿元人民币；有具备任职专业知识和业务工作经验的董事、高级管理人员及适宜于从事金融企业不良资产批量收购、处置业务的专业团队；有健全的公司治理、完善的内部控制和风险管理制
《金融资产管理公司监管办法》	2014 年 11 月 28 日	五部委	对资产管理公司的综合经营及管控从监管制度上进行了规范。该《办法》的实施有利于建立对资产管理公司的监管框架，将原有的审慎监管延伸至整个集团范围，扩大监管协调，增加监管职能，从制度上确保资产管理公司的审慎经营，防范风险传递和外溢
《中国银监会关于地方资产管理公司开展金融企业不良资产批量收购处置业务资质认可条件等有关问题的通知》	2015 年 12 月 1 日	银监会	规定新成立的地方版 AMC 应符合注册资本最低限额为 10 亿元人民币，且为实缴资本
《关于规范金融资产管理公司不良资产收购业务的通知》	2016 年 3 月 19 日	银监会	就 AMC 存在的不良资产收购业务不规范、不审慎、项目风险有所暴露等问题出台了《关于规范金融资产管理公司不良资产收购业务的通知》（银监办发〔2016〕56 号），文件强调，在金融机构不良资产收购业务方面，资产公司收购银行业金融机构不良资产需通过评估或估值程序进行市场公允定价，实现资产和风险的真实、完全转移
《关于适当调整地方资产管理公司有关政策的函》	2016 年 10 月 14 日	银监会	提出放宽《金融企业不良资产批量转让管理办法》（财金〔2012〕6 号）中关于各省级人民政府原则上可设立一家地方资产管理公司的限制，允许有意愿的省级人民政府增设一家地方资产管理公司；此外，还放宽了 6 号文中

			关于地方资产管理公司收购的不良资产不得对外转让的限制，允许以债务重组、对外转让等方式处置不良资产，对外转让的受让主体不受地域限制。至此，不良资产管理行业由“4+1”格局变为“4+2”格局（即四大资产管理公司加两家地方资产管理公司），且取消地方资产管理公司不得对外转让不良资产的限制，使得方式多样化，处置效率得到提升
《关于公布云南省、海南省、湖北省、福建省、山东省、广西壮族自治区、天津市地方资产管理公司名单的通知》	2017年4月25日	银监会	公布了7家地方资产管理公司名单的同时，降低了不良资产批量转让门槛，将不良资产批量转让组包户数由10户以上降低为3户及以上。意味着地方资产管理公司继续扩容的同时，资产处置将效率越来越高
关于进一步做好银行业金融机构债权人委员会有关工作的通知》	2017年5月10日	银监会	鼓励金融资产管理公司支持实体经济发展，帮助化解企业债务危机，积极推进破产管理业务。2017年5月27日，湖南资产管理获批入围湖南省高级人民法院破产管理人名单，成为全国首家入围人民法院破产管理人名单的地方资产管理公司
《关于金融资产管理公司等机构业务经营中不动产抵押权登记若干问题的通知》	2017年5月15日	银监会、国土资源部	根据AMC经营过程中出现的不动产相关问题，《通知》解决了金融资产管理公司在办理抵押登记过程中遇到的下列四类问题，为金融资产管理公司办理不良资产收购业务开启绿色通道
《金融资产投资公司管理办法（试行）》	2018年6月29日	银保监会	对AIC的业务规则、资金来源、风险管理等提出了具体的指导意见。办法中明确，除了债转股业务，五大AIC可以对未能转股的债权资产进行重组、转让和处置

资料来源：普益标准整理

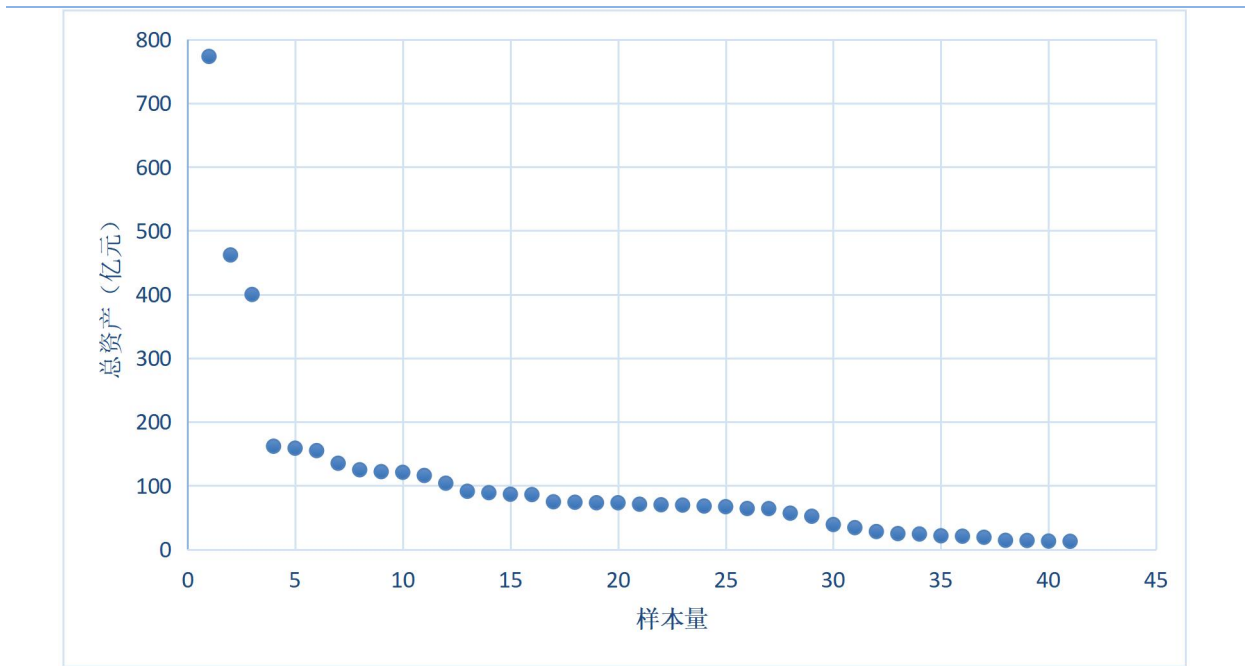
## 二、行业发展现状

### （一）总体规模

#### 1. 总资产估计

在反馈问卷的45家机构中，41家AMC公司透露了2018年末总资产规模（不计子公司），其中，总资产最大的为773.52亿元，最小为12.67亿元，中位数73.2亿元，平均总资产105.6亿元，地方AMC总资产约为5600亿元。考虑到2018年，部分地方AMC公司开始成立子公司，若考虑到子公司数据，地方AMC总资产规模有望超过6000亿元。

图 12 2018 年末地方 AMC 总资产规模分布图



资料来源：调研资料，普益标准整理

## （二）业务种类

一直以来银保监会仅对批量收购处置业务进行备案，且具体监管规则缺失、监管职责划分不明，相对宽松的环境使地方 AMC 自由生长数年，形成了多种业务模式。从目前市面上地方 AMC 机构开展的业务种类来看，大致可分为不良资产收购处置业务、资本市场重组业务、市场化债转股业务和融资类业务。

### （1）不良资产收购处置业务

地方 AMC 将批量收购处置业务作为主营业务开展并取得了不俗的业绩，归结起来大概有三个特点：一是与各地市成立合资子公司，依靠地方政府各方面的资源，对地方资产收购与处置都大有裨益；二是与当地城商行、农商行、农信社等建立总对总的业务关系，对于资产包收购业务影响重大。以再转让为主要处置模式的当下，低价成为资产包收购业务制胜的关键；三是搭建二级投资者生态圈，在地方 AMC 去收包时便有大量投资人跟随甚至早就定好了下家，进而收购成功后快速转手完成处置，取得了很好的规模效益

### （2）资本市场重组业务

地方 AMC 资本市场业务一般来说主要包括上市公司纾困、定向增发和一级股权投资三种类型。去年的股市下跌引发了大面积困境上市公司救助需求，纾困业务在 2018 年也备受地方 AMC 关注。

纾困业务模式一般为债权和股权两种，债权即长周期的高质押率股票质押业务，股权即通过大宗/协议转让直接受让大股东股权，通过两种途径，上市公司大股东获得流动性资金，解除濒临平仓的股票质押业务。也有地方 AMC 会同时投资上市公司体外的配套资产或者要求大股东将部分套现资金返投回纾困基金、基金再投向上市公司相关的配套产业，这为日后上市公司的资本运作和纾困基金的退出留下操作空间。对纾困对象的选择地方 AMC 一般秉持“三优原则”，即优势行业，优质上市公司，优秀团队。而这类困境公司一般选择余地也大，因此能落地的纾困业务很多时候也是一个双向选择的过程，因而地方 AMC 纾困的业务风格、专业度也颇为重要。地方 AMC 纾困业务成功的关键因素主要有三个方面：一是自身的实力和服务水平，有需求不代表能抓住需求，因为是双向的；二是高效率，多为国资背景的地方 AMC 授权决策体系一定要到位；三是创一代多讲合作少谈利益。

地方 AMC 的资本市场定向增发业务主要为配合当地招商引资，促进当地经济发展的同时取得较好的综合收益。一级股权投资业务因为与不良主业的相关性和协同性，多数地方 AMC 均有涉及，甚至作为战略性业务进行布局。

### （3）市场化债转股业务

地方 AMC 成立时间较短，债转股业务对其属于创新类业务，作为地方 AMC 的典型业务，通过股和债的平衡能够更好地匹配风险和收益，其中需要注意两点：第一是选择优质的标的，从退出途径角度反向推断，上市退出是最好的，因此有上市公司平台或符合上市方向资产的企业更优质，像募集资金置换银行债务的这类项目，对接哪块资产需要进一步甄选；第二是平衡资金期限和资金成本，寻找低成本资金合作是关键。

### （4）融资类业务：通道+配资+固收

因为低风险甚至无风险或者技术难度低且收益可观的特征，通道+配资+固收业务成为展业不久的地方 AMC 的首选，2018 年，部分地方 AMC 开展出表类通道业务异常猛烈，但随着监管的不断加码，该类业务操作空间越来越窄，地方 AMC 开始对该类业务进行收缩。通道业务中，部分非持牌 AMC 或者想跨区域收购资产包的地方 AMC，采用委托当地 AMC 从银行收购资产，该类业务目前受的限制较少，成为部分较为审慎的地方 AMC 的主要业务。配资业务中，AMC 是资产的名义持有人，表面上看是 AMC 进行的不良资产收购处置，30%保证金+资产名义所有权的低风险特征，使得该业务广受欢迎。但该项业务的规模化开展有赖于活跃的不良资产投资人群体，经济落后地区地方 AMC 或不具备该项业务开展的基础。同时在 2018 年，浙江银监局叫停了四大 AMC 分公司的延迟付款

业务（配资业务），也为该业务未来走向增加一层不确定。固定收益业务即融资类业务，多为房地产企业、政府平台和当地优质国企、上市公司融资。地方 AMC 对该类业务多有布局，但操作模式已不似之前赤裸裸的委贷模式，而是通过非金“不良”债权的模式进行。此次征求意见稿明确了地方 AMC 的业务范围包括收购、管理、经营和处置本地区非金融企业不良资产，也为日后固收业务操作提供了极大便利。

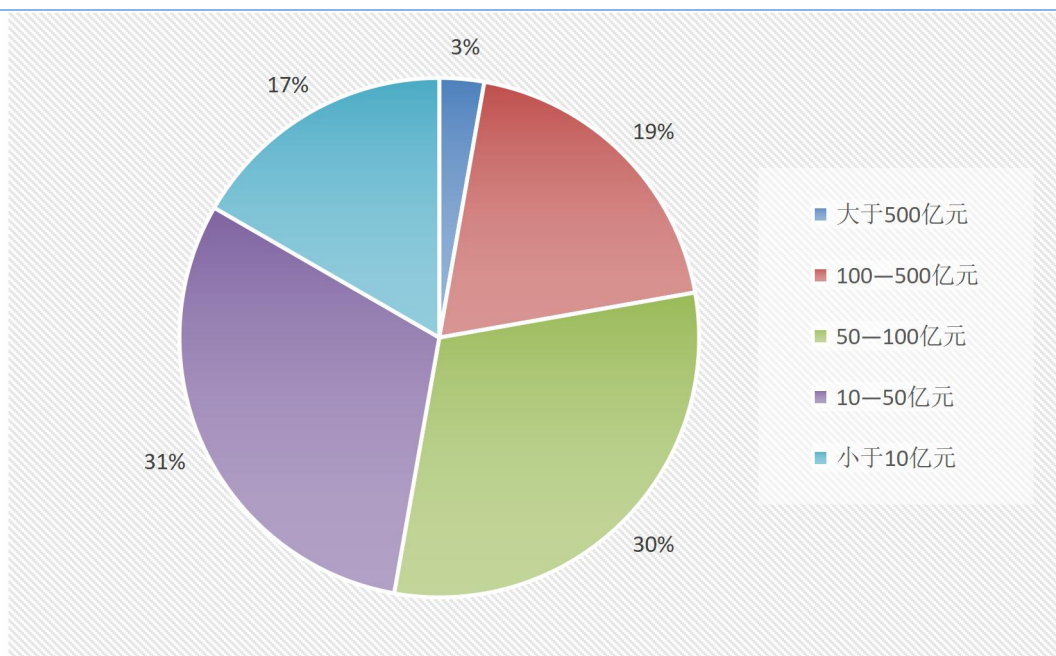
### 三、不良资产收购

根据调研数据初步估算，2018 年，全行业 53 家机构投入资金量约 2000 亿元，收购不良资产价值总额（含本金、利息）约 4000 亿元。

#### （一）历史情况

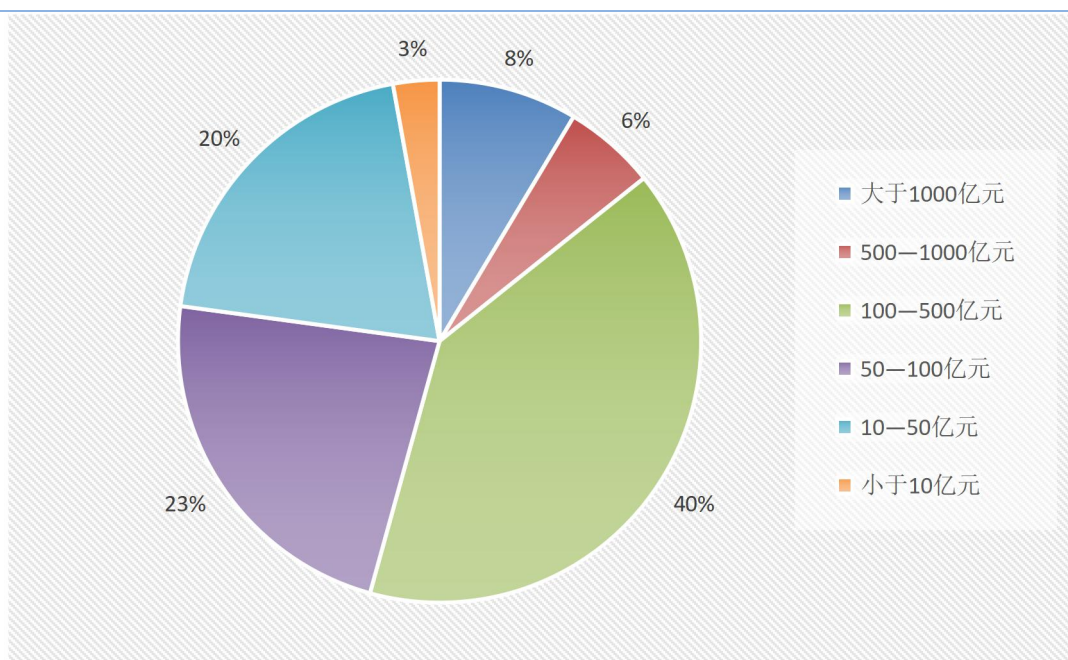
从成立以来的历史情况看，披露信息的 40 家 AMC 公司收购不良资产投入的资金量总额为 4467.13 亿元，平均每家公司投入资金为 111.68 亿元；收购的不良资产价值总额（含本金、利息）11070.5 亿元，平均每家收购不良资产价值 276.76 亿元。行业整体收购费率为 40.35%，价格约为四折。考虑到行业内各家机构成立时间较短且各不相同，不便于从 40 家公司的情况反推行业整体情况，因此，我们不做行业历史收购数据的估算。

图 13 从成立至 2018 年末地方 AMC 收购不良资产投入的资金分布情况



资料来源：问卷调研，普益标准整理

图 14 从成立至 2018 年末地方 AMC 收购不良资产总额分布情况



资料来源：问卷调研，普益标准整理

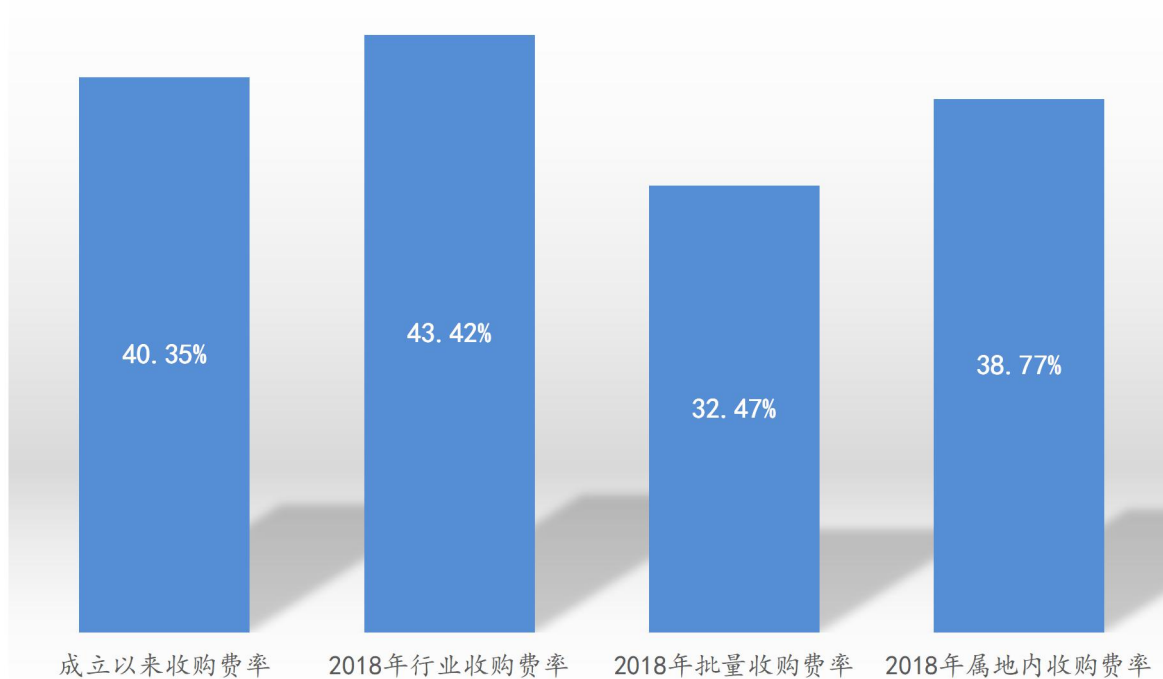
## （二）2018 年情况

2018 年全年，地方 AMC 机构收购不良资产的费率较往年有一定程度上升，而批量收购的方式能够适当降低成本。具体来看，披露信息的 AMC 公司在收购不良资产投入的资金量总额为 1423.76 亿元，平均每家公司投入资金为 36.51 亿元；其收购的不良资产价值总额（含本金、利息）为 3279.19 亿元，平均每家收购不良资产价值 84.08 亿元。全年整体收购费率为 43.42%，略高于“成立以来”收购不良资产的费率（40.35%）。其中，全年批量收购投入资金 741.75 亿元，平均每家 20.05 亿元；收购资产价值总额（含本金、利息）2284.45 亿元，平均每家 61.74 亿元；批量收购的费率约为 32.47%。

从属地经营来看，2018 年全年，披露信息的 AMC 公司在区域内收购不良资产投入资金为 849.18 亿元，平均每家投入 22.95 亿元；收购的不良资产总额（含本金、利息）为 2190.31 亿元，平均每家 59.20 亿元。属地内收购不良资产费率约 38.77%，低于全年行业整体收购水平（43.42%）。



图 15 地方 AMC 机构收购不良资产费率情况

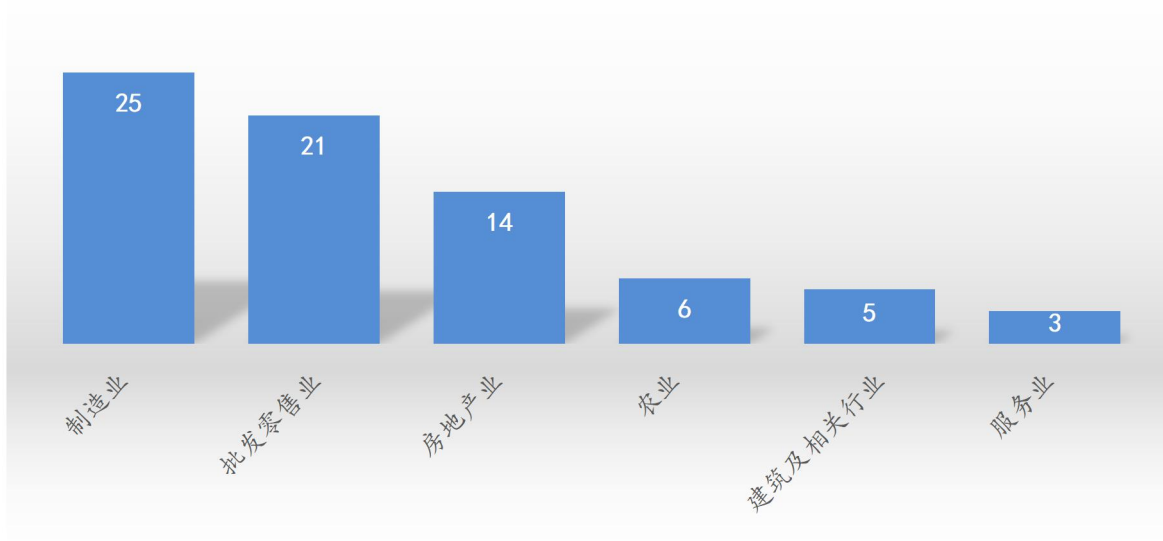


资料来源：问卷调研，普益标准整理

### （三）不良资产来源

分来源行业看，在 45 份问卷中，有 31 家 AMC 机构展示了其不良资产的主要上游来源行业（占比排名前三），从上游来源行业的提及频次看，各家地方 AMC 不良资产来源以制造业、批发零售业为主，其次是房地产业，少数机构不良资产来源还包括农业、建筑业及相关产业、服务业、采矿业等。

图 16 2018 年地方 AMC 机构不良资产来源情况



资料来源：问卷调研，普益标准整理

分来源机构看，各家地方 AMC 的不良资产除了来自于商业银行外，还包括信托公司、证券公司、基金公司、国有企业、民营企业等多个渠道。我们通过调研，了解了业内部分机构除银行以外的不良资产两个来源渠道。

在 45 份问卷中，43 家地方 AMC 反馈了不良资产的第二来源，除 1 家机构的不良资产全部来自于银行外，其余 42 家不良资产的第二来源包括信托公司、国有企业、基金/融资租赁/贷款公司等其他金融机构、证券公司等。具体情况如下：

**表 9 2018 年地方 AMC 不良资产第二来源**

不良资产第二来源	地方 AMC 数量
信托公司	13
国有企业	12
基金、融资租赁、贷款公司等其他金融机构；	9
证券公司	5
民营企业	3

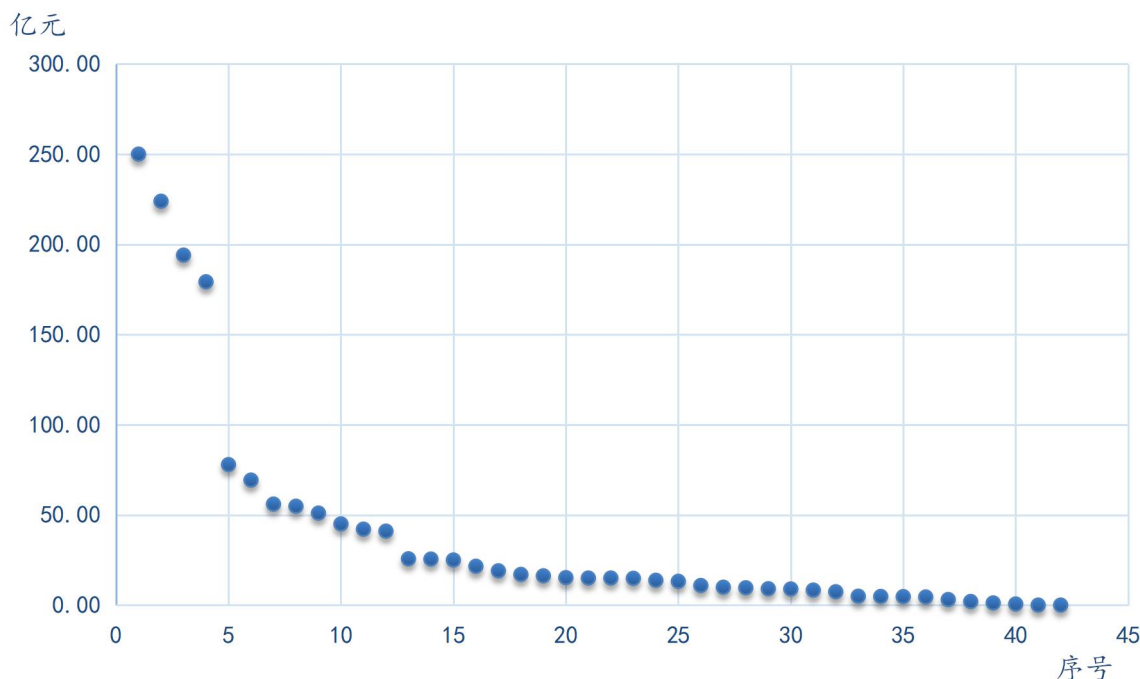
资料来源：问卷调研，普益标准整理

#### 四、不良资产处置

从成立以来，披露信息的 AMC 公司共计处置不良资产总额 5067.26 亿元（以收购价格计），平均每家机构处置不良资产 123.59 亿元。

2018 年全年，披露信息的 AMC 公司共计处置不良资产总额 1610.97 亿元，平均每家机构处置资产 38.36 亿元。

图 17 2018 年地方 AMC 机构不良资产处置情况



资料来源：问卷调查，普益标准整理

处置方式上，目前行业处置不良资产主要有 4 个处置途径，最常用的处置方式主要是债权转让，其次是司法途径，而债务重组、辅助经营管理也是不少机构处置不良资产的重要方式。部分公司还通过转让、和解等方式处置不良资产。

## 五、AMC 的差异化发展

### （一）地方 AMC 定位与发展模式

根据各地方 AMC 机构的收入分布以及经营战略情况，目前可以将其分为三大类型：一是聚焦不良主业的资产管理公司，深耕区域业务；二是多元化布局的综合金融服务商，在投融资、基金管理等业务板块广泛布局，如浙商资产、江苏 AMC 等。因不良资产业务具有较强的周期性，且变现时间长，对专业技术要求较高，拓展其他板块的业务有助于开拓新的利润增长点。但是部分地方 AMC 未综合考虑自身资源禀赋，盲目进行多元化，陷入不良业务能力不足，新开拓业务增长迟缓的发展瓶颈。三是在国有资本支持下的投资运营公司。由于大部分地方 AMC 公司都与国有资本相关相连，而国有企业具有扩张的本性，希望利用自身资源，通过地方 AMC 不断投资，扩张新的平台。

图 18 地方 AMC 现有三大发展模式



资料来源：普益标准整理

## （二）地方 AMC 特色业务

在前行摸索自身发展模式的道路上，部分地方 AMC 逐步找到了适合自身的发展方向，形成了自身的特色业务，如陕西金资的债转股业务，中原资产的股权投资业务。

作为河南省地方 AMC，中原资产一直在寻求自身差异化的经营模式，施行差异化的“综合化的投行”战略，在其特色业务的股权投资领域，中原资产则逐步探索出了一条以资本为纽带，引资引智的道路。2017 年以来，中原资产已斥资近百亿元参与上汽集团、中国国航、中铁工业、中国电建等大型企业的定向增发，助力上汽集团年产 60 万辆整车项目落户河南。

表 10 部分地方 AMC 机构特色业务

机构名称	特色业务
陕西金资	债转股
中原资管	股权投资
重庆富城	不动产
重庆渝康	股权投资

资料来源：普益标准整理

## 六、风险预警

2018年，四大AMC收到10余张罚单，违规原因涉及违规经营，会计记录缺失，违规掩盖内生不良，违规约定保底清收条款，未实现资产真实转移等。各家地方AMC机构应当加以警示，加强风险管理，流程管理与内部控制，在2019年的经营中进行规避。

表 11 2018年四大AMC分支机构罚单情况

公司	分支机构	原因
华融	山西省分公司	未经授权审批办理业务，内部控制失效；未落实风险控制措施，导致担保权悬空并出现风险等情况，被罚70万元
	深圳分公司	与债券出让方的关联企业违规约定保底清收条款，未实现资产真实转移；超授权违规经营，业务及会计记录缺失，违规掩盖内生不良，合计罚款200万元
东方	安徽分公司	因超出范围开展业务及不良贷款确认依据不充分，被罚80万
	海南分公司	因虚增利润的违法行为，被罚30万元
	湖南分公司	在办理非金融机构不良资产收购业务中存在尽职调查不到位、项目审查不审慎、岗位相互分离制衡原则落实不到位、投后管理不到位等多项违规行为，被罚80万
长城	湖北分公司	因商业化收购不良债权时内控管理失职失察，导致收购的债权形成风险，被罚50万
	河南分公司	存在违规收购金融机构非不良资产；违规隐匿不良资产，掩盖真实风险等违规情况，合计被罚80万元

数据来源：银保监会、普益标准整理

## 第四章 地方 AMC 行业内部格局

### 一、机构情况

#### （一）机构名单

根据 2013 年原银监会发布的《关于地方资产管理公司开展金融不良资产批量收购处置业务资质认可条件等有关问题的通知》（45 号文），在审批程序上，“真正意义”上的地方 AMC，除了需要省级政府授权之外，还需要取得银监会的备案。部分地级市 AMC，需要在地级市批准之后，然后上报到省级政府部门核准，并由省政府向银监会备案。

因此，本白皮书所讨论的地方 AMC 机构，均为获得了银保监会备案的公司，共计 53 家，具体名单如下：

表 12 2019 年 3 月已获批复地方 AMC 名单

地区	公司名称	注册资本 (亿元)	成立时间	银监会批复时间
福建	福建省闽投资产管理有限公司	15	2008 年 11 月	2014 年 11 月
福建	厦门资产管理有限公司	16	2015 年 12 月	2016 年 5 月
福建	兴业资产管理有限公司	19.5	2017 年 2 月	2017 年 4 月
广东	广东粤财资产管理有限公司	30	2006 年 9 月	2014 年 7 月
广东	广州资产管理有限公司	30	2017 年 4 月	2017 年 7 月
广东	深圳市招商平安资产管理有限责任公司	30	2017 年 3 月	2017 年 7 月
山东	青岛市资产管理有限责任公司	30	2015 年 9 月	2016 年 2 月
山东	山东省金融资产管理股份有限公司	101.1	2014 年 12 月	2015 年 9 月
山东	泰合资产管理有限公司	100	2017 年 1 月	2017 年 4 月
浙江	光大金瓯资产管理有限公司	10	2015 年 12 月	2016 年 11 月
浙江	宁波金融资产管理股份有限公司	10	2017 年 2 月	2017 年 6 月
浙江	浙江省浙商资产管理有限公司	60.18	2013 年 8 月	2014 年 7 月
安徽	安徽省中安金融资产管理股份有限公司	40	2017 年 6 月	2018 年 1 月
安徽	国厚金融资产管理股份有限公司	25	2014 年 4 月	2014 年 7 月
重庆	重庆富城资产管理有限公司	15	2017 年 3 月	2017 年 6 月
重庆	重庆渝康资产经营管理有限公司	50	2016 年 6 月	2014 年 11 月
甘肃	甘肃长达金融资产管理股份有限公司	10	2017 年 8 月	2018 年 1 月
甘肃	甘肃资产管理有限公司	20	2016 年 3 月	2016 年 3 月
广西	广西广投资产管理有限公司	10	2016 年 10 月	2017 年 4 月
广西	广西金控资产管理有限公司	100	2013 年 6 月	2015 年 9 月
黑龙江	黑龙江国投穗甬资产管理有限公司	10	2017 年 7 月	2018 年 1 月
黑龙江	黑龙江省嘉实龙昇金融资产管理有限公司	10	2016 年 6 月	2016 年 11 月
河南	河南资产管理有限公司	50	2017 年 8 月	2018 年 3 月
河南	中原资产管理有限公司	50	2015 年 8 月	2015 年 10 月
湖北	湖北省资产管理有限公司	30	2015 年 2 月	2015 年 9 月
湖北	湖北天乾资产管理有限公司	26.94	2016 年 12 月	2017 年 4 月
江苏	江苏资产管理有限公司	50	2013 年 5 月	2014 年 7 月
江苏	苏州资产管理有限公司	20	2016 年 5 月	2016 年 11 月

辽宁	辽宁富安金融资产管理有限公司	10	2017年5月	2018年1月
辽宁	辽宁省国有资产经营有限公司	10	2006年3月	2014年11月
内蒙古	内蒙古金融资产管理有限公司	26.3	2015年8月	2015年10月
内蒙古	内蒙古庆源绿色金融资产管理有限公司	14	2017年12月	2018年3月
宁夏	宁夏金融资产管理有限公司	10	2017年8月	2018年3月
宁夏	宁夏顺亿资产管理有限公司	102	2015年4月	2015年9月
山西	华融晋商资产管理股份有限公司	30	2016年2月	2016年10月
山西	晋阳资产管理股份有限公司	30	2017年3月	2018年3月
上海	上海国有资产经营有限公司	55	1999年10月	2014年7月
上海	上海睿银盛嘉资产管理有限公司	20	2015年6月	2016年11月
天津	天津滨海正信资产管理有限公司	10	2016年11月	2017年4月
天津	天津津融资产管理有限公司	30	2016年4月	2014年11月
北京	北京市国通资产管理有限责任公司	10	2005年2月	2014年11月
贵州	贵州省资产管理股份有限公司	10	2017年6月	2018年1月
海南	海南联合资产管理有限公司	10.34	2003年7月	2017年4月
河北	河北省资产管理有限公司	10	2015年11月	2015年12月
湖南	湖南省资产管理有限公司	30	2015年12月	2016年10月
吉林	吉林省金融资产管理有限公司	10	2015年2月	2015年9月
江西	江西省金融资产管理股份有限公司	13	2016年2月	2016年5月
青海	华融昆仑青海资产管理股份有限公司	10	2016年6月	2016年11月
陕西	陕西金融资产管理股份有限公司	45.09	2016年8月	2016年11月
四川	四川发展资产管理有限公司	30	2015年1月	2015年11月
西藏	海德资产管理有限公司	47.21	2016年7月	2016年10月
新疆	新疆金投资资产管理股份有限公司	10	2017年8月	2018年3月
云南	云南省资产管理有限公司	20	2016年12月	2017年4月

数据来源：国家企业信用信息公示系统，普益标准整理

## （二）经营范围

表 13 53 家地方 AMC 机构经营范围

公司名称	成立时间	经营范围
安徽省中安金融资产管理有限公司	2017年6月	对金融机构和非金融机构的不良资产的收购、受托经营、投资和处置；资产管理及评估；股权管理及投资；投资管理及咨询；资产证券化业务；企业重组、并购及破产管理；对外投资；财务、法律及风险管理咨询及顾问。（依法须经批准的项目，经相关部门批准后方可开展经营活动）
国厚金融资产管理有限公司	2014年4月	资产收购、管理、处置，资产重组，接受委托或委托对资产进行管理、处置，资产管理咨询。（以上项目涉及前置许可的除外）
北京市国通资产管理有限责任公司	2005年2月	资产管理；投资及投资管理；投资咨询；企业管理咨询；财务顾问。“（一）未经有关部门批准，不得以公开方式募集资金；（二）不得公开开展证券类产品和金融衍生品交易活动；（三）不得发放贷款；（四）不得对所投资企业以外的其他企业提供担保；（五）不得向投资者承诺投资本金不受损失或者承诺最低收益”；企业依法自主选择经营项目，开展经营活动；依法须经批准的项目，经相关部门批准后依批准的内容开展经营活动；不得从事本市产业政策禁止和限制类项目的经营活动）

兴业资产管理有限公司	2017年2月	投资与资产管理；参与省内金融机构不良资产的批量收购、转让和处置业务；收购、转让和处置非金融机构不良资产；债务重组及企业重组；债权转股权，对股权资产进行管理、投资和处置；破产管理；资产证券化业务；企业托管和清算业务；买卖有价证券；同业往来及向金融机构进行商业融资；受托管理各类基金；金融通道业务；财务、投资、风险管理、资产及项目评估咨询和顾问；省政府授权和批准的其他业务。（依法须经批准的项目，经相关部门批准后方可开展经营活动）
厦门资产管理有限公司	2015年12月	金融资产管理（开展金融企业不良资产的批量收购、处置业务）；资产管理（法律、法规另有规定除外）；兼营与主营业务有关的商业保理业务；从事企业购并、投资、资产管理、产权转让的中介服务。
福建省闽投资产管理有限公司	2008年11月	开展福建省范围内金融企业不良资产的批量收购、处置业务；对金融、基础设施、高新技术产业、工业、制造业、服务业的投资与管理；资产管理相关的企业并购、重组；投资管理咨询服务。（依法须经批准的项目，经相关部门批准后方可开展经营活动）
甘肃资产管理有限公司	2016年3月	批量收购、受托经营省内金融机构不良资产，对不良资产进行管理、投资和处置；收购、处置非金融机构不良资产；债务重组及企业重组；债权转股权，对股权资产进行管理、投资和处置；破产管理；资产证券化业务；企业托管和清算业务；对外投资；买卖有价证券；同业往来及向金融机构进行商业融资；财富及资产管理；受托管理各类基金；企业助贷业务及金融通道业务；财务、投资、风险管理、资产及项目评估咨询和顾问；有色金属投资和交易（不含自设交易场所及平台）；省政府授权和批准的其他业务。（依法须经批准的项目，经相关部门批准后方可开展）
甘肃长达金融资产管理股份有限公司	2017年8月	收购、受托经营省内金融机构不良资产，对不良资产进行管理、投资和处置；收购、处置非金融机构不良资产；企业资产的并购、重组及咨询服务；债权转股权，对股权资产进行管理、投资和处置；资产证券化业务；企业托管和清算义务；对外投资；受托资产管理；财务、投资、法律及风险管理咨询和顾问；省政府授权和批准的其他业务。（依法须经批准的项目，经相关部门批准后方可开展）
广东粤财资产管理有限公司	2006年9月	收购、处置并经营资产；债权债务清理；为企业的重组及债务重组提供策划、咨询；投资、财务及法律咨询与顾问（不含证券、期货）。（依法须经批准的项目，经相关部门批准后方可开展经营活动）
广州资产管理有限公司	2017年4月	参与省内金融企业不良资产的批量转让业务（凭广东省人民政府金融工作办公室文件经营）。资产管理，资产投资及资产管理相关的重组、兼并、投资管理咨询服务，企业管理、财务咨询及服务。（仅限广州资产管理有限公司经营）
深圳市招商平安资产管理有限责任公司	2017年3月	收购、受托经营金融机构和非金融机构不良资产，对不良资产进行管理、投资和处置；在不良资产业务项下，追偿本外币债务，对收购本外币不良资产所形成的资产进行租赁、置换、转让与销售；本外币债权转股权及阶段性持股，以及相关的实业投资；资产管理；财务、投资、法律及风险管理咨询和顾问；金融信息咨询；资产及项目评估；经批准的资产证券化业务、金融机构托管和关闭清算业务；破产管理；接受其他金融机构、企业的委托，管理和处置不良资产；依法需经批准的项目，经相关部门批准后方可开展经营活动。（以上经营范围法律、行政法规、国务院规定禁止的项目除外，限制的项目须取得许可后方可经营）
广西金控资产管理有限公司	2013年6月	收购、受托经营金融机构和非金融机构不良资产，对不良资产进行管理、投资和处置；债务重组及企业重组；债权转股权，对股权资产进行管理、投资和处置；破产管理；对外投资；财务、投资、法律及风险管理咨询和顾问；资产及项目评估咨询；经监管部门批准的其他业务。



广西广投资产管理有限公司	2016年10月	资产管理及处置，企业并购及债务重组服务，从事非证券类股权投资及咨询，财务咨询、投资咨询、法律咨询及风险管理咨询（以上项目除国家有专项规定外）
贵州省资产管理股份有限公司	2017年6月	法律、法规、国务院决定规定禁止的不得经营；法律、法规、国务院决定规定应当许可（审批）的，经审批机关批准后凭许可（审批）文件经营；法律、法规、国务院决定规定无需许可（审批）的，市场主体自主选择经营。（省内金融企业不良资产的批量收购、处置；经营和管理授权范围内的国有资产；企业并购与重组；对外投资；受托资产管理；投资管理及相关咨询服务业务。）
海南联合资产管理有限公司	2003年7月	承接、收购、管理和处置国有独资商业银行和四大资产管理公司的积压房地产和债权，参与本省范围内金融企业不良资产批量转让、收购和处置业务，房地产开发经营，房地产咨询、价格评估、经纪中介服务，清理解决债务、资产置换、转让及销售，债务重组及企业重组，债权转股权及阶段性持股，企业收购，兼并和项目委托运营，财务及法律咨询服务，资产及项目评估，经金融主管部门批准的有关业务。
河北省资产管理有限公司	2015年11月	河北省范围内金融不良资产的批量转让处置，企业资产的并购、重组，对外投资，受托资产管理，投资管理及相关咨询服务。（依法须经批准的项目，经相关部门批准后方可开展经营活动）
河南资产管理有限公司	2017年8月	不良资产收购、管理和处置；投资及资产管理；私募基金管理；股权托管管理，受托资产管理；企业破产、清算等管理服务；企业并购服务、企业上市重组服务；财务、投资、法律及风险管理咨询服务。
中原资产管理有限公司	2015年8月	投资与资产管理；不良资产收购、管理及处置；私募基金管理；财务咨询服务；互联网信息服务。
黑龙江国投穗甬资产管理有限公司	2017年7月	参与省内金融企业不良资产的批量转让业务，收购、受托经营省内金融机构不良资产，收购、受托经营非金融机构不良资产，并依法对不良资产进行管理和处置；托管重组与投行服务；基金管理业务；代理业务；投资业务；资产管理；投资管理；实务投资；投资咨询；融通业务；经批准的其他业务。
黑龙江省嘉实龙昇金融资产管理有限公司	2016年6月	参与省内金融企业不良资产的批量转让业务，收购、受托经营省内金融机构不良资产，收购、受托经营非金融机构不良资产，并依法对不良资产进行管理和处置；托管重组与投行服务；基金管理业务；代理业务；投资业务；融通业务；经批准的其他业务。
湖北省资产管理有限公司	2015年2月	参与省内金融企业不良资产批量转让业务（凭湖北省人民政府文件经营）；资产管理、资产投资及资产管理相关的重组、兼并、投资管理咨询服务；企业管理咨询及服务；对外投资；财务、投资、法律及风险管理咨询和顾问。（涉及许可经营项目，应取得相关部门许可后方可经营）
湖北天乾资产管理有限公司	2016年12月	在湖北省内开展金融企业不良资产批量收购、处置业务；其他企业资产收购与处置；受托资产管理和处置；企业股权投资、债权投资、资产并购与重组；私募投资基金管理业务；财务、投资、企业管理咨询及顾问等其他业务。（不得从事吸收公众存款或变相吸收公众存款，不得从事发放贷款等金融业务；依法须经批准的项目，经相关部门批准后方可开展经营活动）
湖南省资产管理有限公司	2015年12月	省内金融机构不良资产批量收购；收购、管理和处置金融机构、类金融机构和其他机构的不良资产；资产管理；资产投资及资产管理相关的重组、兼并、投资管理咨询服务；企业管理及企业破产管理、财务顾问；接受地方政府、企业等的委托或委托其他机构对资产进行管理、处置；承接国有企业改制、重组和国有企业办社会职能剥离的资产；债务重组；债权转股权；追偿债务和利息；根据省政府授权开展其他资产管理业务；监管部门批准开展的其他业务（不得

		从事吸收存款、集资收款、受托贷款、发放贷款等国家金融监管及财政信用业务)。(依法须经批准的项目,经相关部门批准后方可开展经营活动)
吉林省金融资产管理有限公司	2015年2月	金融企业不良资产批量收购、处置;受托对资产进行经营、管理和处置;从事企业各类资产、并购和重组;对外投资;投资设立金融机构或类金融机构;开展资产及项目评估,提供企业上市、风险管理服务;受托管理私募股权投资基金、并购基金、创业投资基金、产业引导基金;票据贴现业务;提供破产管理、审计和清算服务;从事财务、投资咨询服务,投资风险管理;经有关部门批准的其他业务(法律、法规和国务院决定禁止的,不得经营;许可经营项目凭有效许可证或批准文件经营;一般经营项目可自主选择经营)
江苏资产管理有限公司	2013年5月	江苏省内金融不良资产的批量转让;从事企业资产的并购、重组(法律法规禁止的除外);对外投资;受托资产管理;企业项目策划;企业上市、风险管理服务;受托管理私募股权投资基金,从事投资管理及相关咨询服务业务;企业破产清算服务。(依法须经批准的项目,经相关部门批准后方可开展经营活动)
苏州资产管理有限公司	2016年5月	对金融机构和非金融机构不良资产的收购、受托经营管理、投资和处置;债权转股权,对股权资产进行管理、投资和处置;对外投资;财务、投资、法律及风险管理咨询和顾问,资产及项目评估;企业破产清算服务。(依法须经批准的项目,经相关部门批准后方可开展经营活动)
江西省金融资产管理有限公司	2016年2月	经相关部门批准的批量收购、管理和处置省内金融企业不良资产;收购、管理和处置金融企业、类金融企业及其他企业的不良资产;追偿债务;对所收购不良资产进行整合、重组和经营;对所管理的不良资产进行必要投资;债权转股权,并对企业阶段性持股;资产管理范围内公司的上市推荐及债券、股票发行承销;对外投资和财务性投融资;发行债券,向金融机构借款;经相关部门批准的资产证券化;财务、投资、法律及风险管理等咨询和顾问;资产及项目评估;接受地方政府、金融企业、类金融企业及其他企业委托,管理和处置不良资产;接受委托,从事经监管部门批准的金融企业、类金融企业关闭清算业务;经批准的其他业务(依法须经批准的项目,经相关部门批准后方可开展经营活动)
辽宁富安金融资产管理有限公司	2017年5月	收购、受托经营金融机构和非金融机构不良资产,对不良资产进行管理、投资和处置;债务重组及企业重组;债权转股权,对股权资产进行管理、投资和处置对外投资及管理;财务、投资、法律及风险管理咨询和顾问业务。(依法须经批准的项目,经相关部门批准后方可开展经营活动。)
辽宁省国有资产经营有限公司	2006年3月	国有资产经营、管理咨询,不良资产收购与处置;股权投资及管理。房地产开发、物业管理、自有房屋租赁;酒店服务、仓储物流、一般贸易。(依法须经批准的项目,经相关部门批准后方可开展经营活动。)
内蒙古金融资产管理有限公司	2015年8月	许可经营项目:无。一般经营项目:收购、受托经营金融企业和非金融企业不良资产,对不良资产进行管理、投资和处置,债权转股权;对外投资;资产管理;相关咨询服务业务
内蒙古庆源绿色金融资产管理有限公司	2017年12月	收购、受托经营金融机构不良资产,对不良资产进行管理、投资和处置;债权转股权,对股权资产进行管理、投资和处置;对外投资;买卖有价证券;发行债券,资金拆借和向其他金融机构进行商业融资;破产管理;财务、投资、法律及风险管理咨询和顾问;资产及项目评估;经批准的资产证券化业务、金融机构托管和关闭清算业务;非金融机构低效无效资产业务;企业资产的重组、阶段性持股、财富管理;监管部门批准的其他业务。
宁夏顺亿资产管理有限公司	2015年4月	参与自治区内金融企业不良资产批量转让业务;资产管理、资产投资;企业资产的重组、并购;财富管理、私募股权投资及咨询;投资管理咨询服务;企业管理咨询;财务、投资、法律及风险管理咨询;金融信息咨询。(依法须经批准的项目,经相关部门批准后方可开展经营活动)

宁夏金融资产管理有限公司	2017年8月	收购、受托经营金融机构不良资产、对不良资产进行管理、投资和处置；债权转股权、对股权资产进行管理、投资和处置；对外投资；买卖有价证券；发行债权、资金拆借和向其它金融机构进行商业融资；破产管理；财务、投资、法律及风险管理咨询和顾问；资产及项目评估；经批准的资产证券化业务、金融机构托管和关闭清算业务；非金融机构低效无效资产业务；企业资产的重组、阶段性持股、财富管理；银监会和地方监督管理机构批准的其它业务。（依法须经批准的项目，经相关部门批准后方可开展经营活动）
华融昆仑青海资产管理股份有限公司	2016年6月	不良资产经营（收购、经营、管理和处置金融机构以及非金融机构的债权、股权以及实物不良资产，受托管理金融机构以及非金融机构的债权、股权以及实物不良资产）；投资业务（股权投资、债权投资、证券投资、基金投资等业务）；资产管理业务（与不良资产经营和投资业务相关的各类金融权益类、金融物资类资产管理业务，通过设立专项基金的方式引入资金投资资产或项目）；托管重组业务；综合金融服务（与不良资产经营相关的各类企业股权融资、债权融资、租赁融资、结构化融资、债权转股权等投融资服务及财务顾问、投资咨询、管理咨询服务，为境内外投资收购不良资产提供专业尽职调查、法律咨询、法律分析论证等服务，开展担保业务和投资银行等大资产管理业务和资产增值服务）；资产证券化、发行债券；向金融机构进行商业融资；监管机构批准的其他业务。
山东省金融资产管理有限公司	2014年12月	收购、受托经营金融机构和非金融机构不良资产，对不良资产进行管理、投资和处置；债权转股权，对股权资产进行管理、投资和处置；对外投资；买卖有价证券；资产证券化业务、发行债券；同业往来及向金融机构进行商业融资；财务、投资、法律及风险管理咨询和顾问；资产及项目评估；破产管理、金融机构托管与清算；监管机构批准的其他业务活动。（依法须经批准的项目，经相关部门批准后方可开展经营活动）
泰合资产管理有限公司	2017年1月	以自有资金投资及其对投资项目进行资产管理、投资管理、投资咨询；受托管理股权投资企业，从事投资管理及相关咨询服务（未经金融监管部门批准，不得从事吸收存款、融资担保、代客理财等金融业务）；企业管理咨询服务；企业并购服务；企业重组服务；不良资产管理、处置。（依法须经批准的项目，经相关部门批准后方可开展经营活动）
青岛市资产管理有限责任公司	2015年9月	收购、受托经营金融机构和非金融机构不良资产，对不良资产进行管理、投资和处置；债权转股权，对股权资产进行管理、投资和处置，对外投资，买卖有价证券，资产证券化业务、发行债券，同业往来及向金融机构进行商业融资，财务、投资、法律及风险管理咨询和顾问，资产及项目评估，破产管理、金融机构托管与清算，监管机构批准的其他业务。（依法须经批准的项目，经相关部门批准后方可开展经营活动）
华融晋商资产管理股份有限公司	2016年2月	收购、受托经营金融机构和非金融机构不良资产，对各类不良资产进行管理、投资和处置；债权转股权，对股权资产进行管理、投资和处置；对外投资；买卖有价证券；资产证券化业务、发行债券；同业往来及向金融机构进行商业融资；资产管理、财富管理、私募股权投资；财务、投资、法律及风险管理咨询和顾问；资产及项目评估；破产管理、金融机构托管与清算；监管机构批准的其他业务活动。（依法须经批准的项目，经相关部门批准后方可开展经营活动）
晋阳资产管理股份有限公司	2017年3月	收购、受托经营金融机构和非金融机构不良资产，对各类不良资产进行管理、投资和处置；债权转股权，对股权资产进行管理、投资和处置；对外投资；买卖有价证券；资产证券化业务、发行债券；同业往来及向金融机构进行商业融资；资产管理、财富管理、私募股权投资；财务、投资、法律及风险管理咨询和顾问；资产及项目评估；破产管理、金融机构托管与清算；监管机构批准的其他业务活动。（依法须经批准的项目，经相关部门批准后方可开展经营活动）
陕西金融资产管理有限公司	2016年8月	收购或受托经营金融机构和非金融机构不良资产，对不良资产进行管理、投资和处置；资产经营与管理；对外投资与管理；企业并购与重组；金融机构托管与清算；财富管理、私募股权投资及咨询；资产及项目评估；财务、投资、法律及风险管理咨询与顾问；监管机构批准的其他业务活动。（依法须经批准的项目，经相关部门批准后方可开展经营活动）

		目，经相关部门批准后方可开展经营活动)
上海国有资产经营有限公司	1999年10月	实业投资、资本运作、资产收购、包装和出让、企业和资产托管、债务重组、产权经纪、房地产中介、财务顾问、投资咨询及与经营范围相关的咨询服务，与资产经营，资本运作业务相关的担保。(依法须经批准的项目，经相关部门批准后方可开展经营活动)
上海睿银盛嘉资产管理有限公司	2015年6月	资产管理，创业投资，投资管理，实业投资，财政咨询（不得从事代理记账），企业管理咨询，投资咨询（除金融、证券），法律咨询，开展本市范围内金融企业不良资产批量转让、处置业务。(依法须经批准的项目，经相关部门批准后方可开展经营活动)
四川发展资产管理有限公司	2015年1月	收购、受托经营金融企业和非金融企业的不良资产，对不良资产进行管理、投资和处置；资产置换、转让与销售；债务重组及企业重组；投资与资产管理；资产管理范围内的非融资性担保；投资、财务及法律咨询与顾问；项目评估。(依法须经批准的项目，经相关部门批准后方可开展经营活动)
天津津融资产管理有限公司	2016年4月	资产管理；财务、法律及风险管理咨询和顾问；资产及项目评估。(依法须经批准的项目，经相关部门批准后方可开展经营活动)
天津滨海正信资产管理有限公司	2016年11月	开展金融企业不良资产批量收购、处置业务；资产管理；财务咨询；商务信息咨询；房屋租赁；法律咨询服务。(依法须经批准的项目，经相关部门批准后方可开展经营活动)
海德资产管理有限公司	2016年7月	收购、受托经营不良资产，对不良资产进行管理、投资和处置；资产置换、转让与销售；债务重组及企业重组；资产管理范围内的非融资性担保；投资、财务及法律咨询与顾问（不含证券、保险、金融业务）；项目评估。(依法须经批准的项目，经相关部门批准后方可开展经营活动。)
新疆金投资产管理股份有限公司	2017年8月	批量收购、处置、转让金融企业和非金融企业不良资产业务。对外投资与资产管理；债务重组与企业重组；企业托管与清算业务；破产管理；债权转股权，股权资产的管理、投资和处置；买卖有价证券；受托管理私募基金；向金融机构进行商业融资；资产证券化业务；财务、法律、投资及风险管理咨询和顾问服务；资产及项目评估服务。
云南省资产管理有限公司	2016年12月	不良资产收购和处置；资产经营管理；受托管理资产；经济咨询与服务。(依法须经批准的项目，经相关部门批准后方可开展经营活动)
浙江省浙商资产管理有限公司	2013年8月	参与省内金融企业不良资产的批量转让业务(凭浙江省人民政府文件经营)。资产管理，资产投资及资产管理相关的重组、兼并、投资管理咨询服务，企业管理、财务咨询及服务。
光大金瓯资产管理有限公司	2015年12月	参与浙江省范围内金融企业不良资产的批量转让业务（凭浙江省人民政府文件和有效资质经营）；资产管理；资产投资及资产管理相关的重组、兼并、投资管理咨询服务；企业管理、财务咨询及服务。
宁波金融资产管理股份有限公司	2017年2月	参与宁波市范围内金融企业不良资产的批量收购处置业务（凭宁波市人民政府文件经营）。资产管理，项目投资，投资管理，资产管理相关的重组、兼并、投资管理咨询服务，财务咨询，投资咨询（除金融期货）及企业管理咨询，法律咨询服务（不含诉讼代理）。(未经金融等监管部门批准不得从事吸收存款、融资担保、代客理财、向社会公众集（融）资等金融业务)

重庆渝康 资产管理有限 公司	2016年6 月	金融（含类金融）不良资产的收购、营运和处置，承接国有企业改制上市、战略重组、改组组建国有资本投资运营公司等剥离的非主业资产和低效无效资产（不包括企业办社会职能剥离移交资产），以市场化方式收购、托管社会不良资产。（依法须经批准的项目，经相关部门批准后方可开展经营活动）
重庆富城 资产管理有限 公司	2017年3 月	参与市内金融企业不良资产的批量转让业务，收购、受托经营市内金融机构不良资产，收购、受托经营非金融机构不良资产，并对不良资产进行管理和处置；对股权资产进行管理和处置；以自有资金投资及投后管理；财务、投资、法律及风险管理咨询和顾问（不得从事律师事务）（以上范围不得从事吸收公众存款或变相吸收公众存款、发放贷款以及证券、期货等金融业务）。（依法须经批准的项目，经相关部门批准后方可开展经营活动）

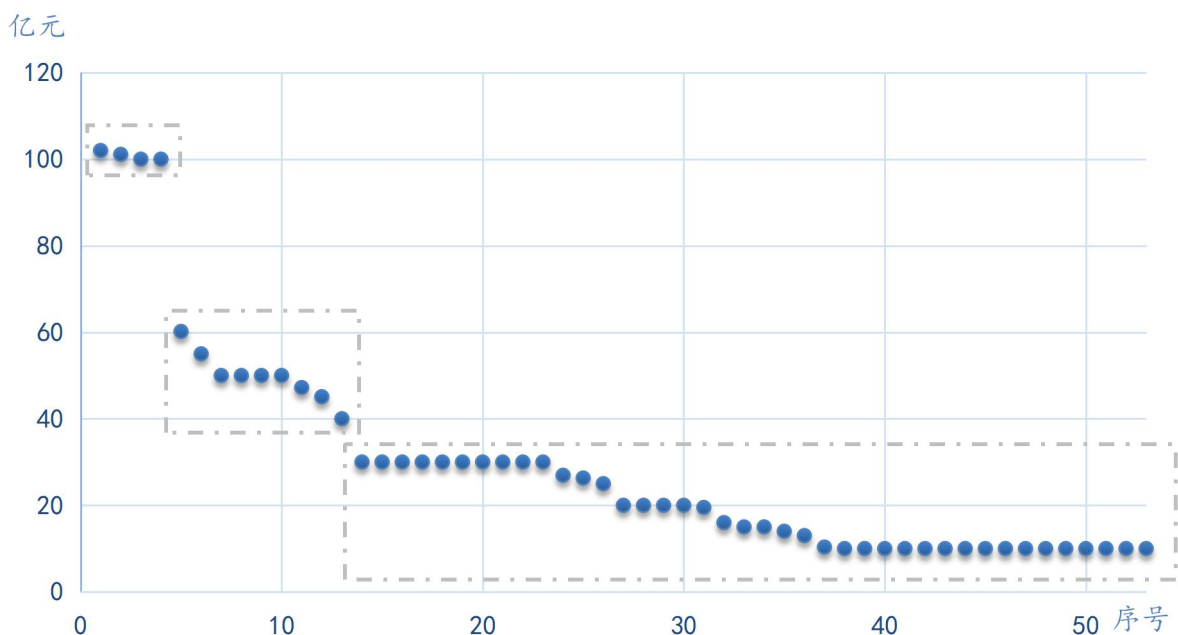
资料来源：中国工商企业信息网，普益标准整理

### （三）注册资本

截止到2019年3月，53家地方AMC注册资本共1571.66亿元，平均注册资本为29.65亿。2018年以来，行业内有9家机构进行了增资，共计增资124.23亿元，5家机构增资规模超过10亿元；其中，增资规模最大的两家依次为海德资产管理有限公司（增37.21亿元）、浙江省浙商资产管理有限公司（增33亿元）。反映出这些公司及其股东对行业未来发展趋势的肯定。

截止到2019年3月，53家地方AMC注册资本达100亿元的有4家，分布地区分别是山东2家，广西、宁夏各1家。

图 19 2019 年 3 月地方 AMC 注册资本分布图



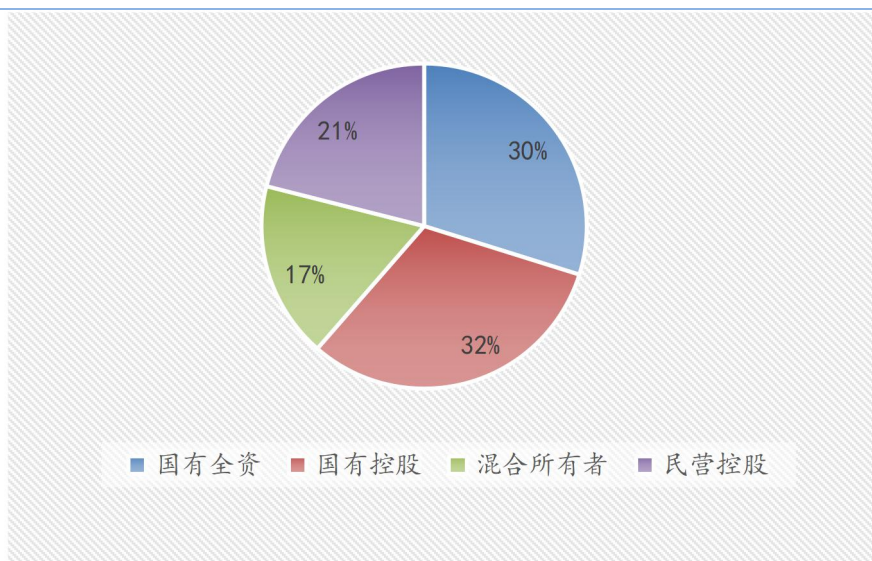
数据来源：普益标准整理

大体来看，现阶段 53 家地方 AMC 的注册资本规模大致可以分为 3 个区间，100 亿元区间 4 家，40-60 亿元区间 9 家，10-30 亿元区间 40 家。

#### （四）股权结构

从股东结构上来看，区别于四大 AMC 财政部一股独大的股权结构，地方 AMC 股权结构呈现多元化形态，银行、四大 AMC、地方政府及其控股企业、地方龙头企业均出现在了地方 AMC 股东名单上。多元化的股东结构一方面能帮助地方 AMC 搭建自身的金融平台，更快捷地募集资金，减少融资成本；另一方面复合股东背景能为具体业务的开展提供一定的信息优势、隐性担保和更多的选择，进而提高地方 AMC 的资金筹集能力和使用效率。

图 20 2018 年末地方 AMC 股东背景分布情况

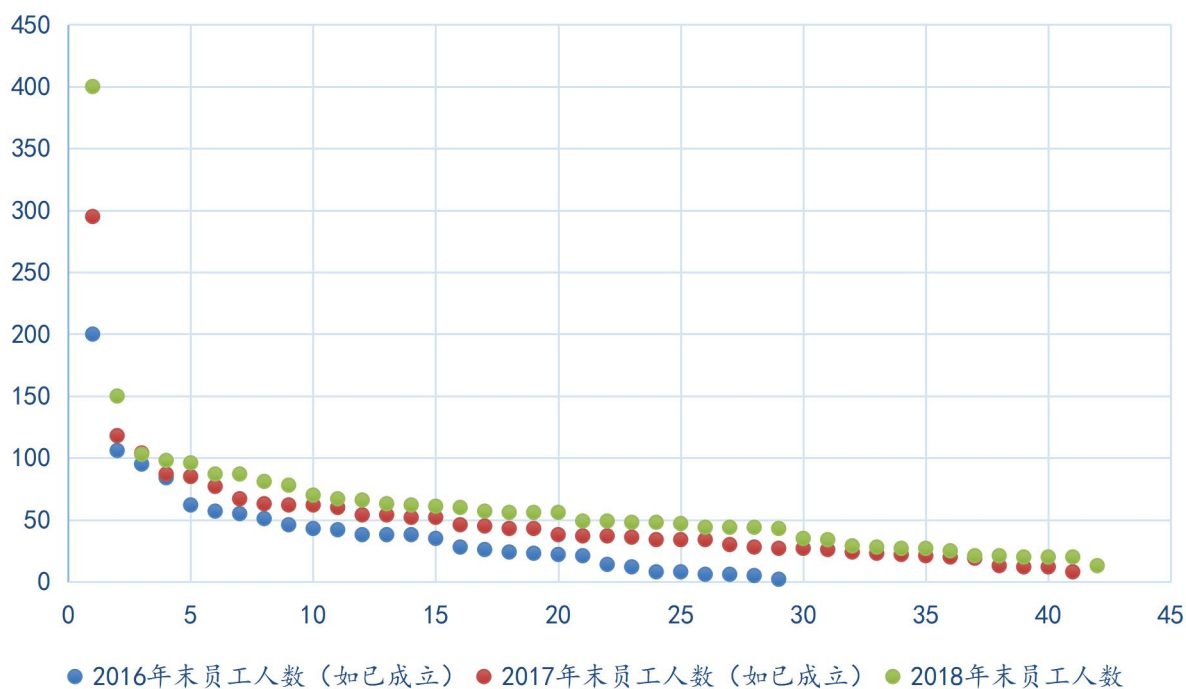


资料来源：调研资料，普益标准整理

### （五）人员规模

据不完全统计，地方 AMC 人员规模自 2016 年呈逐年递增状态，2016、2017 年平均每家公司员工数量分别为 41 人、50 人，2018 年平均员工数量增长为 62 人。

图 21 2016-2018 年地方 AMC 人员规模分布图



资料来源：调研资料，普益标准整理

## （六）融资情况

地方 AMC 融资渠道主要包括银行贷款、股东借款、发行债券和其他融资方式。我们通过公开渠道，统计了业内公司的发债情况，具体如下：

表 14 2018 年以来地方 AMC 发债情况

序号	机构	超短融	中期票据	公司债	ABN	PPN	债转股专项债
1	兴业资产 AMC					√	
2	华融晋商 AMC				√	√	
3	浙商 AMC			√			
4	山东省金融 AMC		√	√			
5	江西省金融 AMC					√	
6	陕西金融 AMC						√
7	重庆渝康 AMC					√	
8	国厚金融 AMC			√		√	
9	河北 AMC			√			
10	河南 AMC						
11	内蒙古 AMC						
12	湖北 AMC			√			
13	中原资产			√	√	√	
14	上海国资	√	√	√			
15	川发资管			√			
16	广州 AMC					√	
17	辽宁国资		√				

资料来源：普益标准整理

## 二、机构定位

在 2017 年的行业发展白皮书中，我们对彼时部分机构的定位进行了梳理；而 2018 年行业的发展定位出现了较为明显的差异。

### （一）2017 年定位

2017 年，地方 AMC 立足某一区域，对于当地市场的敏锐度更高，也更能与政府联动来处理一些单户不良或危机企业，呈现明显的地域性特征。不良资产处置方式上，地方 AMC 处理方式更加灵活且有针对性，在处置体量小、数量多且分散的地方不良资产方面更具优势，和当地政府、司法部门的协作优势亦能提高处置效率，这是地方 AMC 较之四大具有的最大优势。四大 AMC 在各省的分支机构普遍只聚焦省会城市，着眼于和省级机构平台之间的联系与沟通，很少向下延伸。相反，地方 AMC 则有非常便利的条件进行下沉，逐步向当地经济相对活跃的地市发展，下设地市级 AMC。这一特点决定了地方 AMC 区域化、专业化、精细化发展的公司定位。例如有些地方 AMC 将自身定位为地方不良资



产的“收集器”，因此主要以收购不良资产业务为主；而有些地方 AMC 则侧重于解决地方政府和国有企业的不良资产问题，在开展不良资产业务的同时还开展结构化业务；还有部分地方 AMC 以市场化的资金业务为主，将自身打造为地方综合金融服务平台。部分地方 AMC 战略定位如下：

表 15 2017 年部分地方 AMC 目标定位

公司	目标定位
河北省资产管理有 限公司	深入学习贯彻党的十九大精神，落实省委省政府的决策部署，紧抓京津冀协同发展和雄安新区建设历史机遇，一手整合政府资源、一手紧握市场机会，牢固树立“投行思维、价值思维、资本思维”，加强主动资产管理和价值再造能力建设，坚持“市场化运作、专业化发展、差异化竞争”的经营方针，践行“优化金融生态，助力国企改革，服务实体经济，共筑经济强省”的企业使命，努力打造成为国内有竞争力的专业资产管理者和综合金融服务商。
湖北省资产管理有 限公司	紧紧围绕“打造省级不良资产收购处置平台，同时为企业提供多元化金融服务”的整体定位，完善传统业务模式，创新资产管理方式，一方面做大做强区域性不良资产的收购处置业务，为银行金融机构服务；另一方面，探索通过托管、债务重组、资产重组、并购重组等方式，为企业提供多元化金融服务。逐步形成“大金控”格局下的“大资管”载体，在全省经济发展中发挥“金融稳定器”、“资源优化器”、“经济助推器”的作用。
湖南省资产管理有 限公司	与地方政府、金融机构和各类企业搭建深度合作平台，以“金融不良资产收购与处置、地方债务处置、国有企业改革以及集团内部协同”为业务定位，为地方经济转型升级提供金融服务，致力成为极具业务特色和品牌影响力的省级资产管理公司。
江西省金融资产管理股份有 限公司	战略定位：立足江西、聚焦资产、服务主流金融、服务实体经济； 战略目标：成为国内一流地方资产管理公司。
上海睿银盛嘉资产管理有限 公司	把“企业债务重组金融专家”作为自己的目标定位，围绕着上海市政府调结构、促转型的战略部署，正在积极参与到地方企业债务重组与金融不良资产的处置中去，发挥 AMC 对地方经济的缓冲作用，并将充分利用体制的优势，争取最大的社会效应与企业效益。
四川发展资产管理有 限公司	基于“优化调整国有资本布局结构、重组整合问题企业、收购处置金融机构不良贷款”的总体定位，通过创新手段和市场化机制，协同、整合地方资源，发挥四川金融控股集团的综合金融优势，充分发挥资产管理公司国有资本的引领、托底周转、整体运作功能，有效防范和化解区域性金融风险，积极维护地方经济、金融的稳定；将公司建设成为四川金融控股集团的重要支撑板块，支持和推动四川发展建设成为国内一流、西部第一的大型现代金融控股集团，助推西部金融中心建设。
国厚金融资产管理股份有 限公司	以“为金融机构解难、为地方政府解围、为中小企业解困”为公司使命和发展定位，不断做大做强不良资产主业，提升综合金融服务能力，积极防范化解地方金融风险，服务实体经济，努力打造成为以不良资产管理为特色的一流资管平台。
辽宁省国有资产经营有限公 司	立足国企改革和国企监管模式创新，坚持“服务国企”和“自身发展”两条主线，定位“股权管理平台、资金运作平台、战略投资平台、不良资产经营平台、企业托管平台”五大平台，围绕聚集资本和资本运作两大主要任务，落实战略发展举措，把公司打造成类金融服务控股集团，成为国有资本运营管理公司中具有影响力的优秀企业。

资料来源：普益标准整理

## （二）2018 年策略

2018 年，不同地方 AMC 机构的策略较 2017 年定位发生了较大的变化。各机构在经过了几年的成长，逐渐形成了差异化的发展路径及核心优势，我们对各家机构在 2018 年策略进行了梳理。

回顾 2018 年，总体来讲，业内机构以“拓展”为主题，行业聚焦主业的同时，逐渐壮大，包括：主营业务突破、业务渠道拓展、资本层面拓展、业务模式拓展等。

主营业务层面，各家地方 AMC 机构聚焦主业，并不断拓展业务模式，多家公司实现了较大突破。例如，重庆渝康 AMC 全面聚焦不良资产主业，年度银行不良资产包收购市场占有率跻身全市第一，并被市政府列为重庆市一级集团混改试点企业，启动改制引战重组上市战略；江西省金融 AMC 的金融类不良资产包收购金额占全省银行不良资产市场份额近一半；安徽省中安金融 AMC 创新金融不良资产处置路径，设立不良资产处置专项基金；广西金控 AMC 成功被区高院指定为区内某有影响力问题企业的重组方深度介入重组盘活工作；河北省 AMC 作为省级国资委唯一一家监管企业，入选国家国企改革“双百行动”；内蒙古金融 AMC 成立企业流动性风险防控基金和企业纾困发展基金，化解企业流动性风险，纾解上市公司困境；晋阳 AMC 完成某集团应收账款收购重组业务，为公司第一笔非金融不良资产收购业务。

机构渠道层面，多家 AMC 机构开始加大渠道建设，包括设立异地分支机构、合作成立子公司、成立基金公司拓展业务、与其他机构成立战略合作伙伴等。例如，天津滨海正信 AMC 建立了北京分公司；山东省金融 AMC 建立了潍坊、临沂、泰安等地方合资平台公司；江西省金融 AMC 新设省内地市 3 家子公司；黑龙江国投穗甬 AMC 完成了国内北方地区落地业务团队的布局建设；泰合 AMC 与行业伙伴签订战略合作协议，培育经营生态圈；河南 AMC 设立融资租赁公司并经省商务厅批准从事内资融资租赁试点业务、全资设立河南资产管理基金管理有限公司并获得私募基金管理人牌照；辽宁富安 AMC 与地方国资委下属资产管理公司合资设立公司，并在大连市设立业务部，加快布局资源网络；晋阳 AMC 新设深圳晋阳股权投资管理公司，专注于服务公司处置不良资产、对外进行股权投资和资本运作。

资本层面，多家公司完成增资或已进入增资流程，部分公司成功拓展了融资渠道，提升了公司资本层面的实力。例如，海德 AMC、浙江省浙商 AMC、中原 AMC 已完成大幅度增资；山东省金融 AMC 实现直接融资突破，通过发行地方 AMC 首单公募债券及中票，作为地方 AMC 首单获批首单获批发行纾困专项债券；重庆渝康 AMC 发行 PPN，融

资额度 30 亿元；中原 AMC、上海国资、华融晋商 AMC、浙商 AMC 等公司发行债券进行直接融资。

业务模式层面，多家公司成功探索了新的不良资产业务模式。例如，重庆富城 AMC 创新不良资产经营和不动产重组等业务模式；山西省金融 AMC 市场化债转股再上台阶；重庆渝康 AMC 创新开展了不良资产受益权转让业务；福建省闽投 AMC 参投 ABS 项目处置资产；山西省金融 AMC 开展权益性融资工具债转股；深圳市招商平安 AMC 开展场外类资产证券化业务。

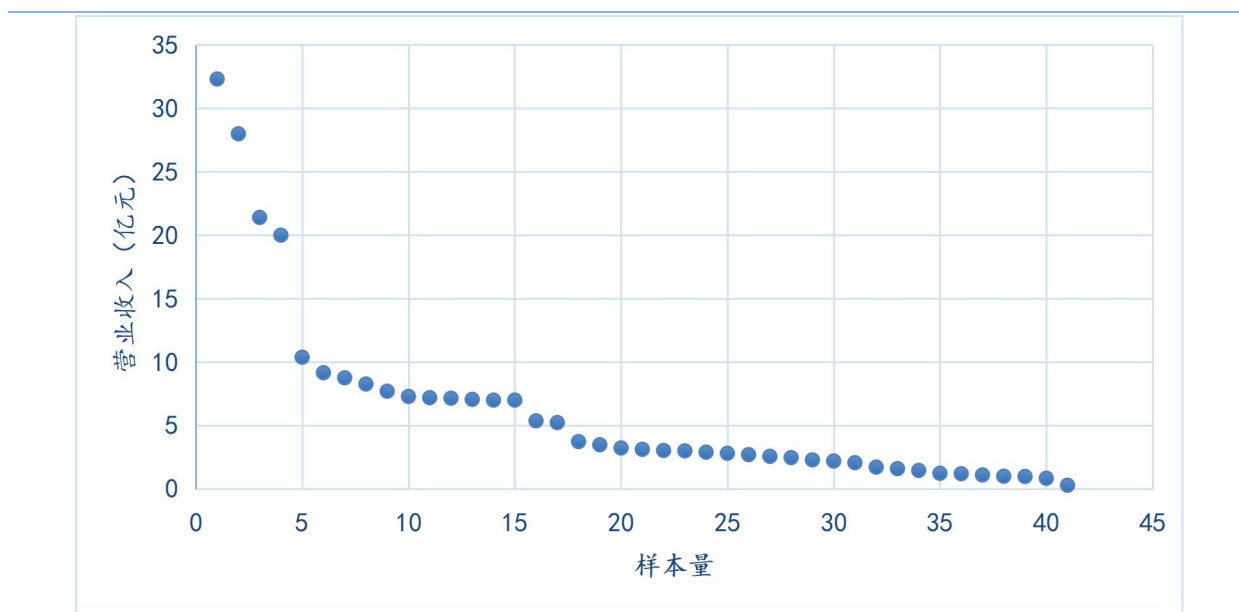
2018 年，各家公司在发展上呈现出蒸蒸日上的景象。

### 三、经营指标

#### （一）营业收入

根据 41 家有效调研资料统计，地方 AMC 营业收入最大为 32.31 亿元，最小 0.29 亿元，中位数 3.23 亿元，平均营业收入 6.1 亿元，地方 AMC 总营业收入约为 323.53 亿元。

图 22 2018 年地方 AMC 营业收入分布图

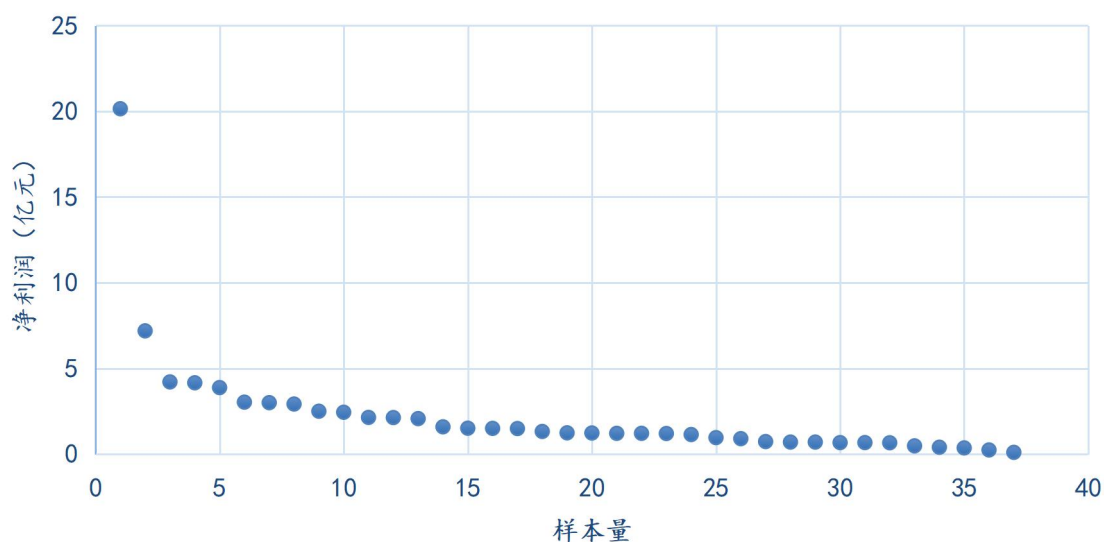


资料来源：调研资料，普益标准整理

## （二）净利润

根据 41 家有效调研资料统计，地方 AMC 净利润最高位 20.15 亿元，最低 0.1 亿元，中位数 1.32 亿元，行业平均净利润 2.21 亿元。

图 23 地方 2018 年净利润散点分布图

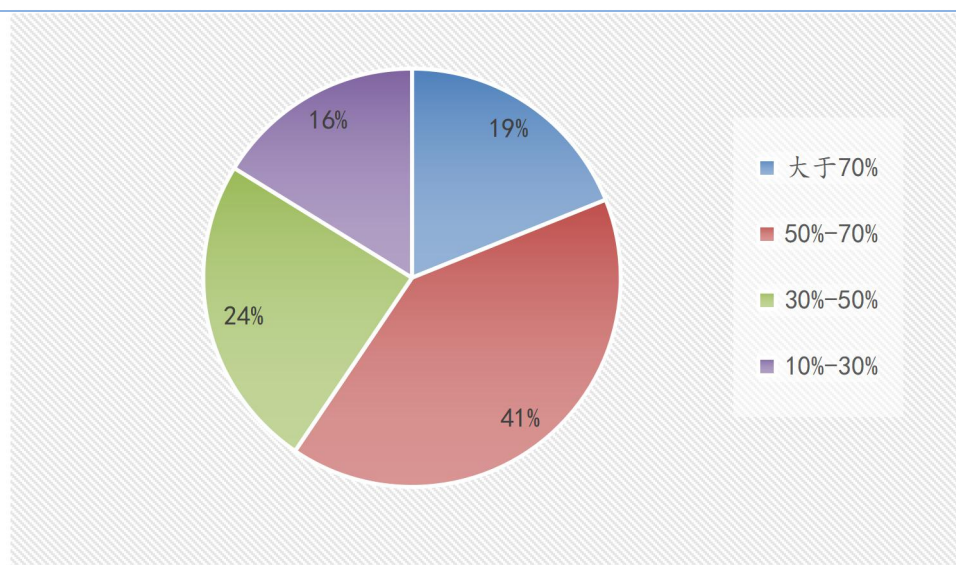


资料来源：调研资料，普益标准整理

## （三）比率指标

从资产负债率看，根据 41 家有效调研资料统计，地方 AMC 公司平均资产负债率为 52.43%。不同公司，资产负债率差异较大，最高的达到 86.13%，最低的仅为 15.48%。

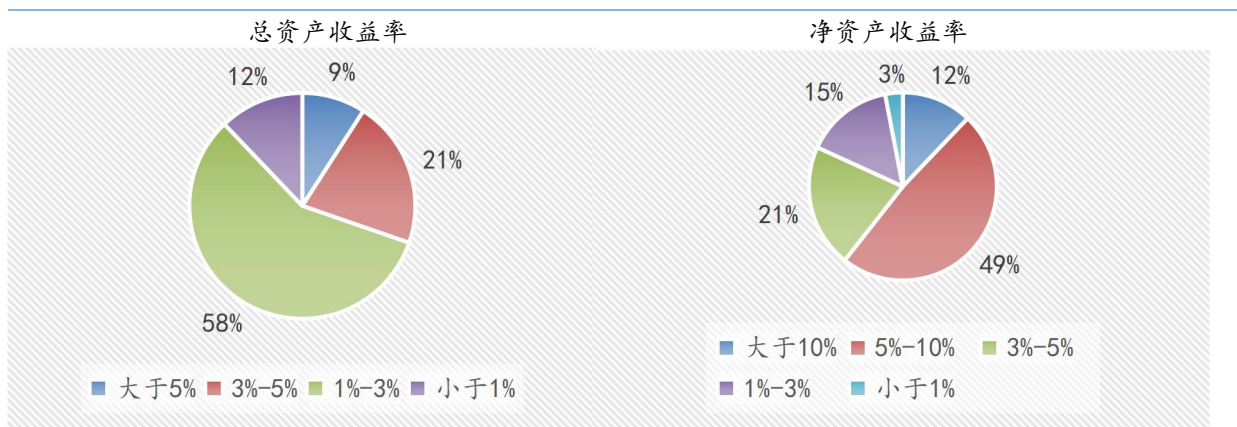
图 24 截至 2018 年底地方 AMC 资产负债率分布情况



资料来源：调研资料，普益标准整理

从资产收益率看，根据 41 家有效调研资料统计，所调研地方 AMC 中，最高总资产收益率为 5.69%，最低总资产收益率为 0.4%，行业平均总资产收益率 2.47%；最高净资产收益率为 15.58%，最低净资产收益率为 0.99%，行业平均净资产收益率 5.74%。

图 25 2018 年地方 AMC 资产收益率分布情况

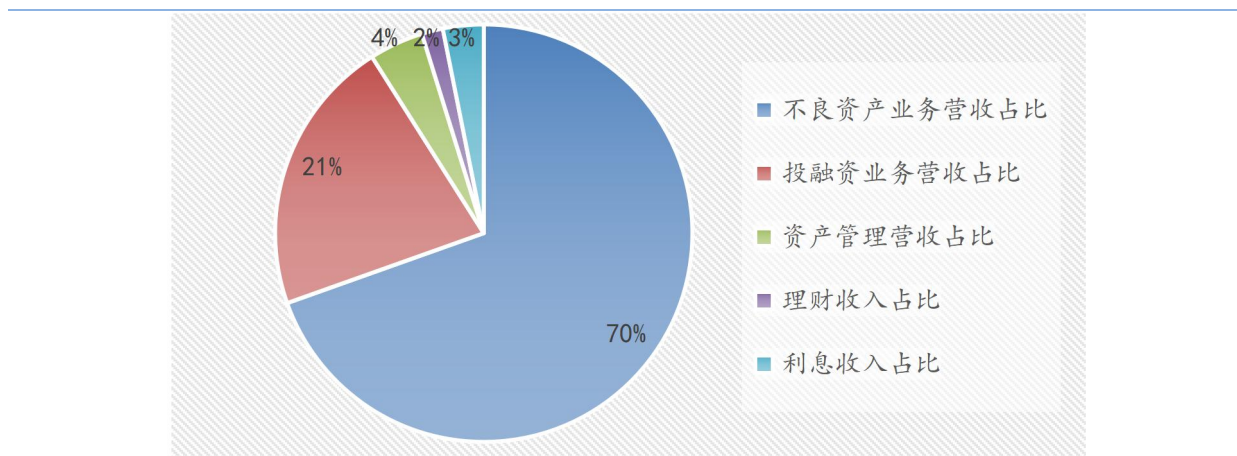


资料来源：调研资料，普益标准整理

#### 四、业务指标

从地方 AMC 细分业务指标来看，我们将地方 AMC 的收入来源分为不良资产板块业务收入、投融资板块业务收入、资产管理业务收入、理财收入和利息收入等五项。从反馈问卷的 45 家机构数据来看，不良资产业务作为地方 AMC 的主营业务，占据总收入比重为 70%；投融资业务收入次之，占行业总营收比重约为 21%；相较而言，资产管理业务、固收业务合计占总营收比重约为 9%。数据反映出，2018 年地方 AMC 机构对主业有较强聚焦。

图 26 2018 年地方 AMC 不同业务收入占比分布



资料来源：调研资料，普益标准整理

## 五、经营管理分析

### （一）管理机制

管理机制方面，地方 AMC 机构内存在一定差异。部分地方 AMC 治理结构较为完善，按照现代企业制度要求，建立了股东会、董事会、监事会、高级管理层，即“三会一层”有效运行的法人治理结构。并在董事会下设立战略发展委员会、审计委员会、风险管理委员会、关联交易控制委员会等各专门委员会，保证董事会议事规范有序开展；在管理层设立总裁办公室、风险管理和内部控制委员会、业务审查委员会、稽核审计部等部门，保证经营管理工作根据授权高效开展。此类机构持续动态优化组织体系，不断适应市场和公司发展节奏需求，通过市场化选聘经营管理者、推行职业经理人制度，已组建了管理理念先进、专业素质过硬、风险控制审慎、资本运营经验丰富的高效团队，建立起强有力的人力资源管理模型和丰富多元的激励机制，打造极具竞争力的专业化团队。

### （二）风险控制

银监会发布的《金融资产管理公司资本管理办法（试行）》从资本充足率入手，制订了 AMC 的公司风险控制标准，于 2018 年 1 月 1 日开始正式实施。部分地方 AMC 公司通过吸收银行、信托、基金等优秀金融人才，充实风险管理团队，搭建了组织架构健全、职责边界清晰的风险治理架构，并相应建设起事前预防、事中监督、事后跟踪的全方位风险管理体系。

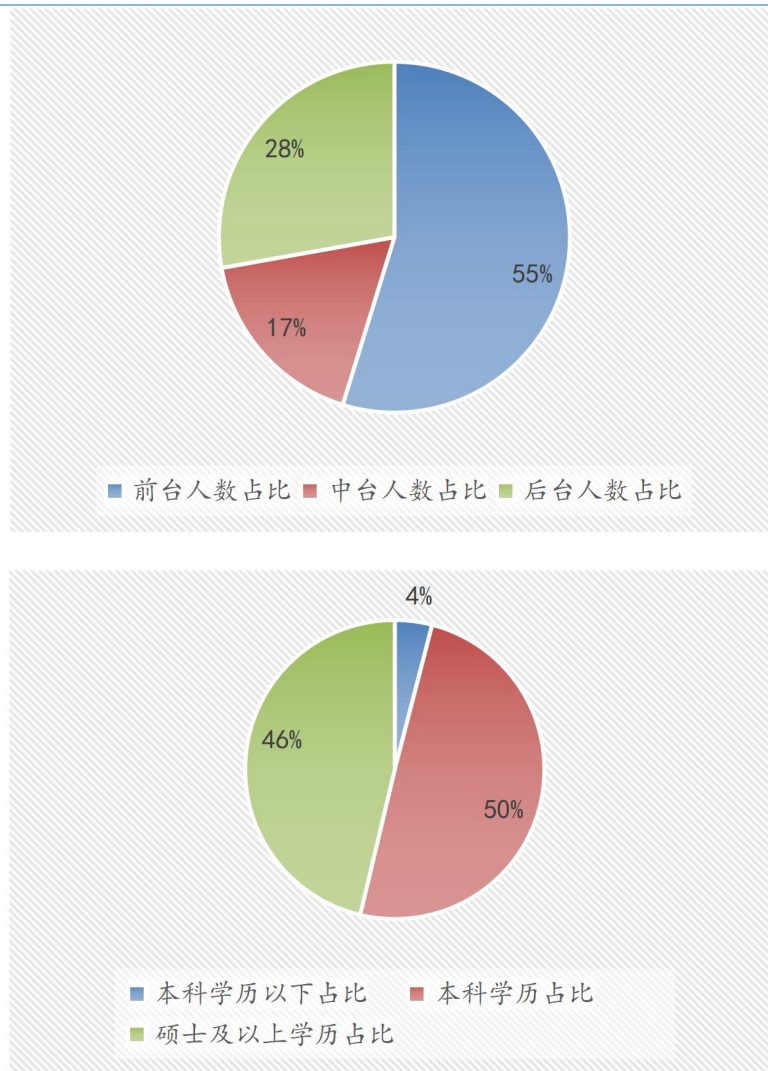
### （三）人力资源

2018 年末，调研的 45 家地方 AMC 公司员工数量平均每家 42 人，平均每家公司配置风控人员 4 人。

从前后台人员配置情况来看，前台员工居多，占总员工数量比重达到 60%，中后台人员比重分别为 14%和 26%。

从学历构成上看，本科学历占比最大，达到 55%，硕士及以上学历占比次之，为 41%，本科以下学历最少，比重仅为 4%，总体而言，地方 AMC 公司员工素质较高。

图 27 地方 AMC 人力资源分布情况



资料来源：调研资料，普益标准整理

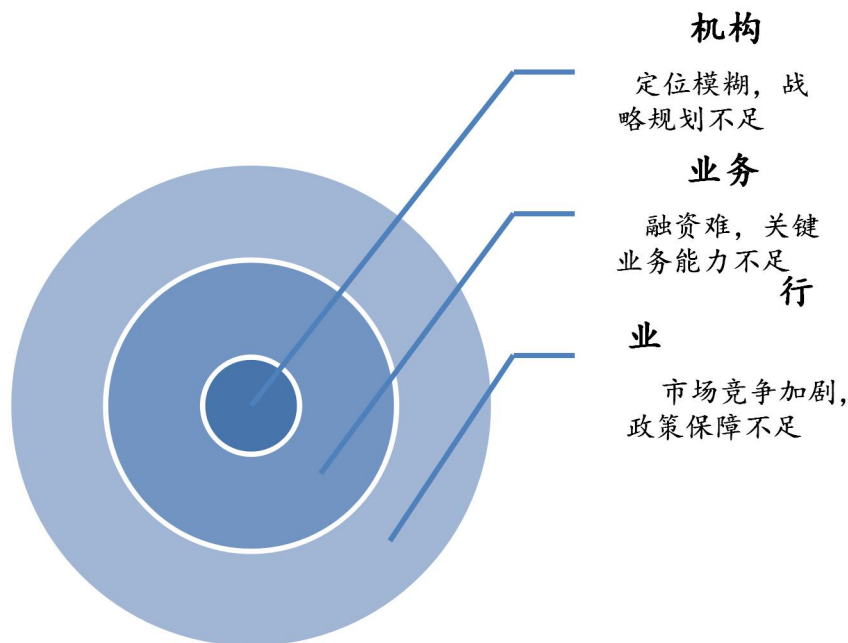
## 第五章 地方 AMC 行业发展瓶颈及建议

### 一、新环境下的发展瓶颈

以下根据各机构调查问卷的反馈，结合当下行业现状，对行业发展瓶颈进行了分析。

在 2018 年之后，地方 AMC 行业的环境发生了显著变化。金融监管环境趋严、国家经济政策支持小微、民营企业股权质押、部分地方 AMC 成功进入交易商协会发行债券募资，融资成本问题得到缓解。但发展的瓶颈依旧存在，战略不清晰、处置能力欠缺、专业人才建设不足、融资难等问题。

图 28 地方 AMC 行业发展瓶颈



资料来源：普益标准整理

#### （一）行业层面：竞争加剧，政策保障不足

##### 1、市场竞争加剧，利润空间压缩

AMC 市场主体增加，牌照资源逐步稀释，一级市场竞争加剧。一是银行系债转股公司以及理财公司的成立，极大的削减了不良的流出。AIC 的成立和运营，势必对大型银行出包和相关债务人实施债转股造成影响。AIC 由于和银行集团同根同源，相较于地方 AMC，其在前端收包的数量与价格中较有优势；二是四大 AMC 回归主业，将会加大与地方 AMC 在市场上的竞争；三是金融开放后，外资进入将进一步加大行业竞争。

资产包价格上行，处置难度增加，利润空间压缩。随着不良资产包一级市场竞争加剧，



价格上行并处于高位，传统业务收益渐薄。一方面，资产质量下降。行业和债权关系更为复杂，因此处置难度比过去更大，处置周期也可能拉长；另一方面，银行供给市场化，市场逐步走向均衡，超额收益已经不能持续。银行对不良资产的处置由原来的政策性行为转为市场化行为，因此更倾向于持有相对优质的不良资产等待经济上行。如果 AMC 要保持成长性，就必须寻找蓝海，推行业务创新。

## 2、政策保障不足，法律资源不均衡

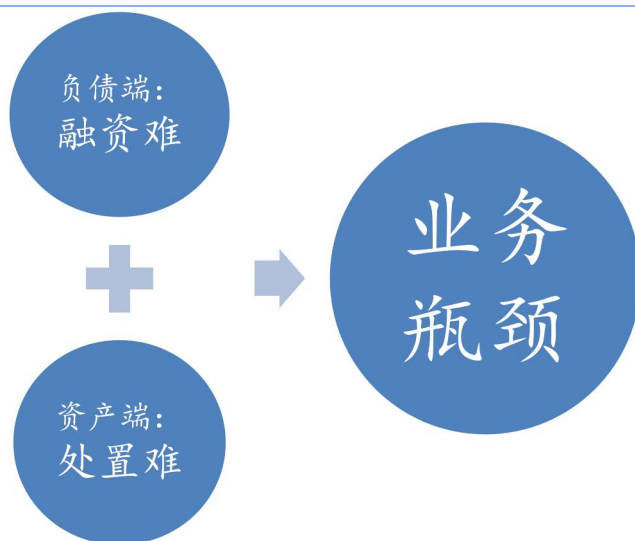
相关政策配套不够完善、监管和司法保障不足等问题，不同程度地制约了不良资产的有效处置。地方 AMC 没有平等的法律主体地位，相关资金资源有限，金融工具相对不足，融资渠道狭窄，导致地方 AMC 融资难、融资贵，进而影响不良资产处置的效率。

地方 AMC 在收购金融机构不良资产后，常采取打包转让方式，将债权转让给社会投资者。但业务实践中，遇到部分法院对债权受让方申请变更诉讼主体不予受理，仅能接受诉讼主体由出让方银行变更至地方 AMC 名下，给转让处置业务的开展带来较大困难。

地方 AMC 从金融机构受让已进入司法程序且判决生效的不良债权的，存在部分法院不受理以地方 AMC 作为执行主体的申请强制执行案件，仅能接受以原债权人金融机构作为执行申请人申请强制执行，待执行立案后再由地方 AMC 申请执行主体变更，从而导致已成为真正债权人的地方 AMC，无法参与债权执行环节，不能有效把控执行流程，从而给债务人逃废债提供操作空间。

## （二）业务层面：融资难，关键业务能力有待提升

图 29 地方 AMC 业务瓶颈



资料来源：普益标准整理

## 1、负债端：融资难

从负债端看，地方 AMC 资金渠道较少，资本成本处于上升趋势，呈现出融资期限短、成本高、渠道少三大特征。尤其地方 AMC 不是金融机构，加之不少机构主体评级资质较弱，融资渠道更加受限，成本更高，限制了不良资产业务开展，对地方 AMC 不良资产项目处置周期和资金的匹配性管理以及流动性管理提出了更高的要求。

## 2、资产端：处置难

一是，在不良资产市场供给端增加之时，资产价格也在下行，不良资产管理难度大，现阶段面临淘汰的传统产业和企业仍占有较大比重，处置难度与收益均存在较大的不确定性，将对处置效率和处置收益形成负面影响；二是，相关政策配套不够完善、监管和司法保障不足等问题，不同程度地制约了不良资产的有效处置；三是相较于四大 AMC 丰富的不良资产处置经验，地方 AMC 普遍成立时间较短，处置经验与业务能力不足。从项目挖掘到关键投资条款设计等关键环节存在着资产包估值定价能力与风险识别能力欠缺，专业人才缺失、风控体系不健全等问题。目前，多数地方 AMC 仍然缺少具有完整业务操作经验的中高层管理人员和具有银行信贷背景的中层与风控团队，且大多尚未与外部专业能力，如重点行业的资深专家、估值机构、法律顾问等达成有效合作，导致业务落地困难、执行力不足，因而在估值定价和项目实操方面难以与四大 AMC 实现差异化竞争。

### （三）机构层面：定位模糊，盲目多元化发展，战略规划不足

许多地方 AMC 未根据自身资源禀赋要素制定适合的发展战略，简单复制四大 AMC 的发展经验，从成立之初就追求较为成熟的大型企业才应考虑的业务多元化，希望打造板块间协同效应，以求整体业务规模扩张，最后陷入不良主业缺乏竞争力、其他业态的持续增长动力不足的发展瓶颈。

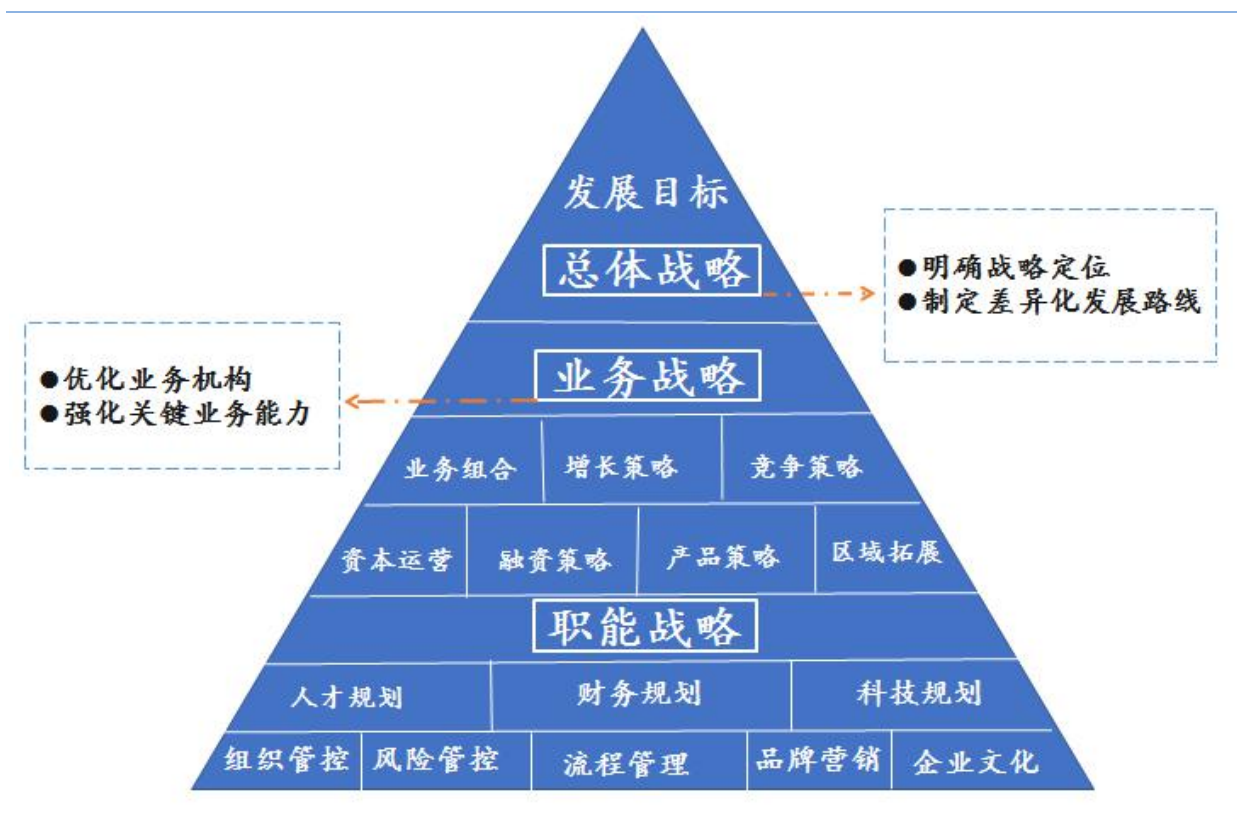
同时，不少地方 AMC 缺乏自身长远的发展规划，过于依赖通道类业务，未能在不良业务方面精耕细作，忽视了债务清收和重组等核心能力的培养，通过各种更为隐蔽的方式大量开展通道类业务，长远来看将影响其资产处置核心能力和差异化竞争优势的打造，不利于公司自身的可持续发展和政府赋予战略使命的实现，违背了监管机构授予其金融牌照的初衷，也给整个不良资产处置市场健康发展带来隐患。

## 二、对策及建议

为了最终实现“服务实体经济、防控金融风险”的国家战略目的，针对 AMC 行业的发展瓶颈，下面将从机构层面和政策层面两个维度梳理建议。

### （一）对地方 AMC 机构的建议

图 30 地方 AMC 战略体系



资料来源：普益标准整理

#### 1、明确战略定位，制定差异化发展路线

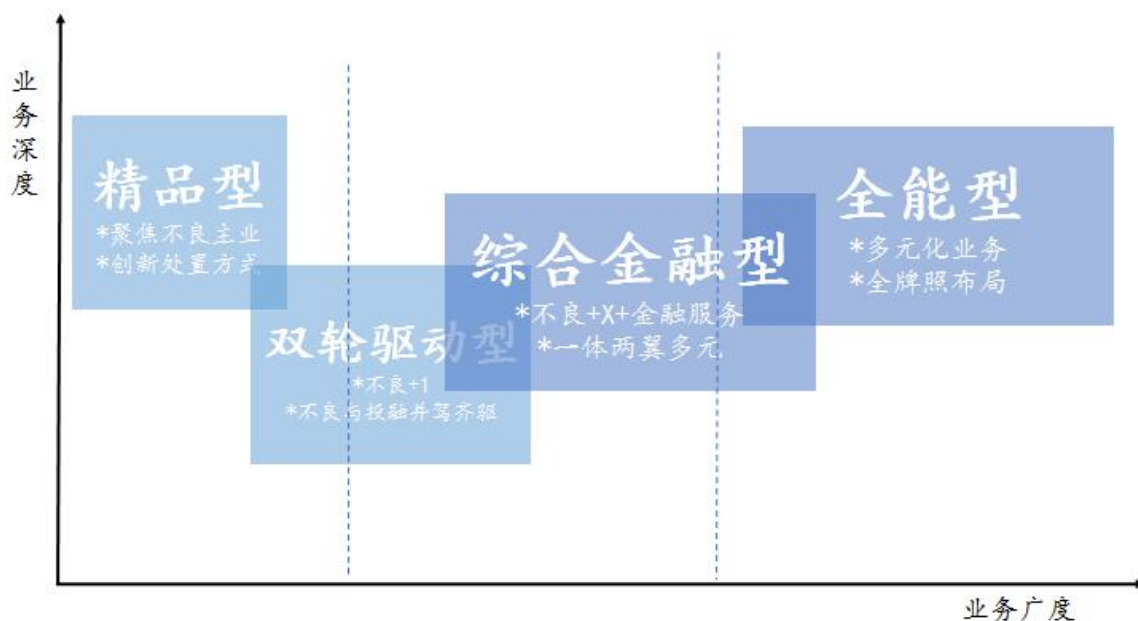
地方 AMC 应把握国家政策导向和地方经济环境，根据宏观大势和自身资源禀赋，明确整体战略体系，确立总体发展战略、业务战略和职能战略，进而确定短、中、长期发展模式。

综合国内外资产管理机构的发展经验，地方 AMC 有四种发展模式：深耕不良主业的精品型；不良+投融的双轮驱动型；不良+X+金融服务的综合金融型；多元化布局的金控全能型，各机构应根据自身战略目标，资源禀赋和发展阶段进行战略选择与调整。

具体而言，地方 AMC 在成立初期可聚焦不良业务；随着业务的发展，则可以选择继续打造以不良业务为主体的特殊资产投资与运营集团，或开辟其他业务，例如结合债权、

股权工具开展私募股权投资等另类投资业务，实现“不良+其他业务”的发展模式；另外，综合考虑自身能力、市场机会和政策因素后，地方 AMC 还可选择布局金融牌照，择机进入证券、保险、信托等核心金融服务领域。地方 AMC 应在成熟运营已有业务的基础上，正确把握宏观经济形势，积极探索转型机遇，快速调整战略定位，形成各自特色的发展模式。

图 31 地方 AMC 发展模式选择



资料来源：普益标准整理

例如中原资管以股权投资为重点，形成了自生特色的发展路线，在扶持本地企业的同时获取财务收益，实现双赢。

同时，《关于加强地方资产管理公司监督管理有关工作的通知》或于 2019 年出台，地方 AMC 需在满足合规前提下，结合最新监管政策，探索差异化创新发展路径。

## 2、优化业务结构，前瞻布局创新业务

地方 AMC 机构应根据宏观经济环境，适时调整业务战略，优化业务结构。就不良资产主业来看，AMC 不良资产业务主要分为处置类、重组类和创新类业务三大类型。新形势下，不良资产市场下细分市场与机会越来越多，地方 AMC 机构要突破现有业务思维定势，在债券市场、应收账款市场等领域开拓新的细分业务。同时，应对不良资产证券化、“互联网+不良资产”与特殊机会基金等创新型业务进行前瞻性布局。

图 32 地方 ACM 业务模块示例



资料来源：普益标准整理

### 3、强化关键业务能力，培育专业人才

在不良资产接收-处置-变现的业务过程中，需要地方 AMC 具备相应的专业业务能力。

图 33 不良资产处置关键业务能力



资料来源：普益标准整理

在不良资产接收环节，资产定价能力是地方 AMC 未来生存、发展的关键。AMC 的盈利仍然依赖于对资产包真实价值的判断，只有具备较高的资产定价能力，AMC 获取较高水平的盈利才能得到保障。不良资产处置类业务的收益来源主要来自于买入和卖出不良债权资产之间的差价，资产定价能力直接决定着 AMC 的盈利能力，但资产包的真实价值确定却极为复杂。

一般来讲，银行不良资产的出售主要分为 10 笔（户）债权以下和债权资产包两类。以非批量不良债权为例，投标前往往要对债务人（企业）进行尽职调查，持续运营能力、经营性现金流、还款意愿及能力、抵押物价值、抵质押手续是否齐全、是否存在重复抵押

导致抵押物灭失、主张抵押物的法律程序和时间成本、人力成本等一系列技术问题都需要有一个通盘考虑。而不良资产包可能由几百甚至上千项不良债权构成，AMC 要在准备投标的短时间内对资产包的诸多单项资产一一做出判断，确定整个资产包的价值，从而给出商务谈判的策略与价格指引，以及资产包处置的时间周期和资金成本。

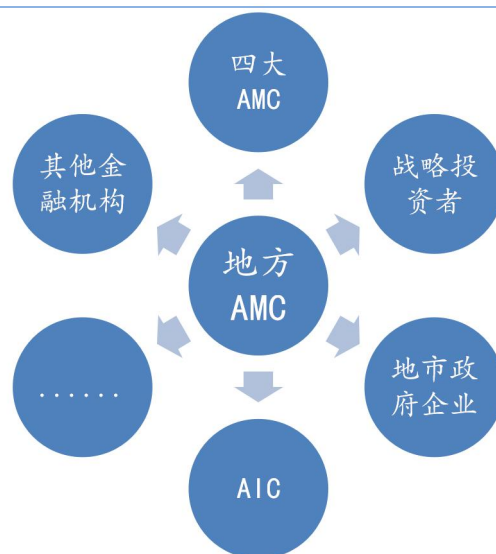
在不良资产处置环节，要强化资产处置能力与方式创新能力。在新的经济金融形势下，不良资产处置将面临经济增速放缓、市场准入放开、资产价格重估、流动性偏紧的市场环境，面对周期更长、难度更大的处置压力。因此，未来不良资产处置方式的选择将以价值提升为核心，呈现多元化，并购重组将成为最重要的处置方式。

地方 AMC 机构要以并购重组为核心，综合运用债务重组、资产重组、资产置换、债转股、资产证券化、收益权转让、追加投资等多种手段，并充分发挥交易所、互联网、拍卖行、律师事务所、评估机构等产业生态网络的功能作用，通过综合运用多种处置手段，实现价值的深度挖掘和提升。

业务能力的提升有赖于专业人才团队的建设。地方 AMC 也根据自身业务能力短板，引入和培养优质人才，引进熟悉当地市场与政策的人才助力政策研究和风险控制，以提高不良资产处置业务的本土化程度和运作效率，在深入钻研核心业务与行业情况的基础上打造核心竞争力。对大部分地方 AMC 机构来说，需重点加强资产包尽职调查和定价能力，培养问题企业价值发现能力，形成自身独特的差异化发展能力。

#### 4、整合资源，强化合作，引进战略投资者

图 34 地方 AMC 合作生态系统



资料来源：普益标准整理

受制于地方 AMC 的发展定位与规模掣肘，地方 AMC 机构需全盘梳理整合自身资源，加强与多方的合作，实现共赢。

地方 AMC 之间的协同发展是行业的大势所趋，也是必然选择。发展较先的地方 AMC 面临省内市场规模瓶颈，发展靠后的地方 AMC 则缺乏资金和处置技术，因此各地 AMC 合作协同能够相互取长补短，实现地方 AMC 整体实力的提升；地方 AMC 要明确错位经营的定位，同时积极与四大 AMC 展开合作，将自身有限的资源嫁接过去，打造符合自身特色、可持续发展的经营模式，提高地方 AMC 的影响力。

与各行业、各市场领先者建立战略合作关系，积极寻找外生的能力建设以提升业务机会，为快速战略转型和多元化发展打造专业化、高水平的资本运作能力；做好地市合资公司谋篇布局，持续深化与省内各地市的合作，联合地市政府、优质龙头企业和社会资本设立合资公司，打通不良资产业务“最后一公里”。

对于有能力与资源的地方 AMC 机构，可与拥有其他牌照的金融机构共同搭建金控平台。以浙商资产为例，浙江东方拟注入包括浙商资产在内的 71.69 亿金融资产，打造不良资产管理、信托、期货与保险为一体的金控平台。通过打通 AMC 业务开展过程中不良资产获取、处置、融资渠道等关键环节，形成专业化全产业链，激发协同效应。

## （二）对地方 AMC 政策层面的建议

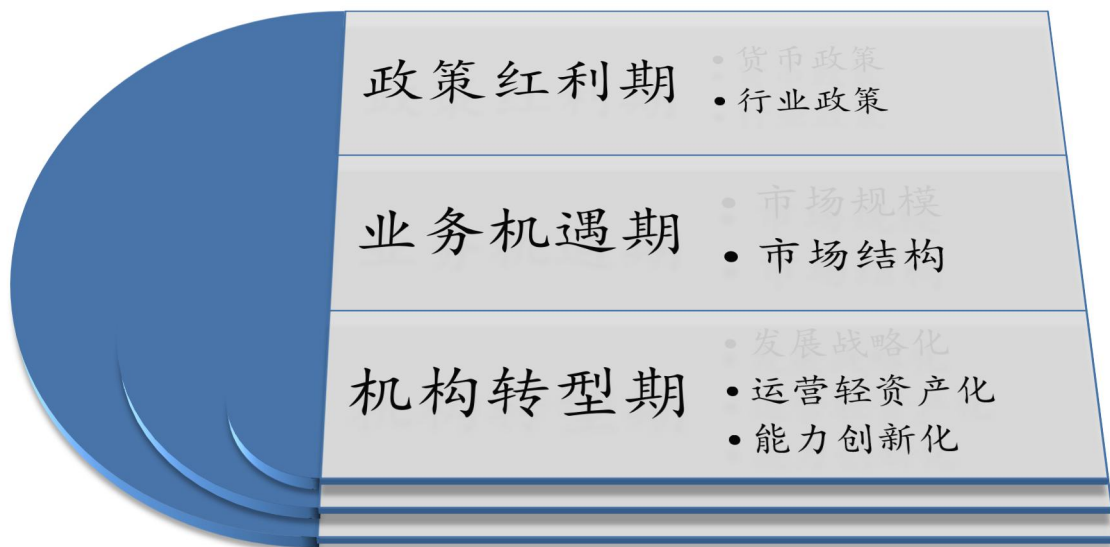
完善相关政策配套，增强司法保障，为不良资产的有效处置提供有利的制度环境。在地方 AMC 行业发展瓶颈，如融资难、金融工具不足、业务范围受限等问题上给予相应的政策支持，缓解地方 AMC 资金成本压力，缓解不良资产市场主体竞争不均衡现象，扩大业务范围。同时，地方 AMC 在处置不良资产的过程中，在涉及房产契税、土地增值税等税种缴纳时，往往面临税负较高的问题，建议监管层应在相关税收政策上给予地方 AMC 一定程度的优惠。

如银保监会《关于加强地方资产管理公司监督管理有关工作的通知》能够下发，明确地方 AMC 的法律地位及业务范围，并给予一定的政策支持，将为地方 AMC 主营业务的开展提供较大的便利，能够更有效地化解区域金融风险、支持民营企业发展，服务实体经济。

## 第六章 地方 AMC 发展展望

新形势下，2019 年将是地方 AMC “政策红利期”、“业务机遇期”和“机构转型期”三期共振之年，地方 AMC 行业机遇与挑战并存。（挑战方面在发展瓶颈部分已有涉及，本部分重点展望未来机遇）

图 35 2019 年地方 AMC 行业三期共振



资料来源：普益标准整理

### 一、政策红利期：利好政策进一步释放

货币政策方面，央行货币政策转向宽松。我国经济已经转向高质量发展阶段，2019 年更是优化经济结构、转换增长动力的攻关期，产业结构调整以及持续的宽松货币政策将不断推高不良资产规模，使市场流动性压力减轻。同时中央经济会议以及习总书记的多次讲话提到的多渠道、多工具、多方式支持民营经济。

行业政策方面，防范重大金融风险攻坚战的深入推进，不断完善的金融体系监管，均为地方 AMC 快速发展提供更多机会。受监管政策影响商业银行不良供给加大，不良资产市场将由卖方市场变为买方市场。同时，银保监会在 2019 年将很有可能下发支持地方 AMC 发展的相关政策，未来的监管办法可能明确地方资产管理公司金融机构身份，地方 AMC 未来在贷款、发债、增资扩股等方面将获得政策支持。



## 二、业务机遇期：市场规模持续扩大，细分市场机会涌现

### 市场规模：持续扩大

金融机构方面，宏观经济经济面临下行压力，供给侧结构性改革深入推进，商业银行不良贷款总体规模继续呈现“双升”上涨趋势；随着资产管理统一规制的颁布与实施，预计资产管理领域的不良资产将逐步暴露，券商资管、保险资管等机构的不良，也将是一个蓝海市场；四大 AMC 和国有企业体系内不良资产处置压力加大，资产外溢形成市场机会。

非金融机构方面，2018 年市场的变化，导致很多非理性投资机构发生各种投资风险，民营企业信用风险事件频发，对不良资产投资和处置的要求提高，市场需要不同定位的专业化机构，这为地方 AMC 能逐渐回归主业、精准定位、充分发挥牌照功能和专业水平都带来很大的机会。据不完全统计，2018 年新增违约主体 45 个，以民企为主，违约债券 123 只，违约金额 1198.51 亿元，违约总量创新高。

### 市场结构：细分市场业务机会涌现

财政部与银监会联合印发《金融资产管理公司开展非金融机构不良资产业务管理办法》以来，非金融机构不良资产业务获得快速发展，未来，不良资产细分市场业务机会将不断涌现。如在债券市场、股权市场、应收账款市场、信贷市场中的非银机构消费信贷和网络借贷等诸多市场存在大量潜在的细分业务机会，有待地方 AMC 机构探索介入的路径和策略，深入研究顾客需求，进行产品和服务的创新，为顾客提供定制化的非金融不良资产收购处置服务。例如，股权市场上的不良股权资产是待开拓的蓝海。截至 2018 年末，上市公司 3584 家，市场价值 55.92 万亿元，其中 ST 股权 85 家，市场价值 2801 亿元。

## 三、机构转型期

在行业与业务发展变化之下，地方 AMC 机构也将逐步脱离粗放的发展模式，向战略化、轻资产化和创新化方向转型发展。

### 1、发展战略化

地方 AMC 业务受资产新规的影响，在通道业务、分层嵌套和非标业务出现重大限制，同时，随着银行系 AIC 等市场主体增加，AMC 市场竞争格局将迎来新的变化，这对地方 AMC 机构的发展战略，业务战略，职能战略等整个动态战略体系都提出了较高的要求。倒逼各机构在充分研究市场状况及变化趋势，依据自身的资源禀赋和能力，找准市场定位，进行体制机制转换，业务结构调整，推动经营模式转型，形成自身独特的竞争优势。

## 2、运营轻资产化

面对目前地方 AMC 行业融资难、处置难等发展瓶颈，地方 AMC 机构要突破瓶颈，轻资产运营模式不仅是一种战略选择，更是基于对新一轮不良资产市场孕育带来业务机遇的前瞻之举，从负债驱动向资产管理驱动转变，向轻资产化方向转型发展。如针对资金渠道狭窄单一问题，可以着力发展不良资产收购处置业务基金化的轻资产运营模式，发挥自有资金的杠杆作用，通过共享收益、分担风险，引入社会投资者的资金，做大不良资产管理规模，提高基金投资回报率。

## 3、能力创新化

地方 AMC 机构作为金融企业，金融创新能力是其生存发展的根基。新一轮不良资产的显著特点是抵押物较多，在实体产业结构转型升级背景下，地方 AMC 应创新金融发展方式，对银行不良贷款从简单处置，转变为深度处置经营；对资产从转卖为主，转变到并购重组并重；对资产从卖断为主，转变到合作收购处置；对资产从收购处置，转变到先托管、再重组清算，同时搭建“互联网+资产处置”平台，探索新型业务模式，不断深化不良资产传统主业的广度和深度，提高金融市场效率，进一步引导资金脱虚向实，助力经济去杠杆，化解金融风险，以实现经济良好有序发展。

## 第七章 地方 AMC 公司展示

### 1、安徽省中安金融资产管理股份有限公司

安徽省中安金融资产管理股份有限公司是经安徽省人民政府批准设立的唯一省属国有控股地方资产管理公司，获得银监会金融企业不良资产批量收购处置业务资质认可批复备案。公司于 2017 年 6 月 26 日成立，注册资本 40 亿元人民币，由安徽省投资集团、信达资产管理公司下属全资子公司中润经济发展有限责任公司、安徽省供销社旗下上市公司安徽新力金融股份有限公司联合发起设立。2018 年 4 月 28 日，公司获得中诚信国际信用评级公司评定的主体信用等级 AAA 级。

中安资产公司现有员工 44 人，下设三个业务部门，以及风控、财务、金融市场、综合发展 4 个中后台部门。截至 2018 年底，共完成不良资产收购 60 亿元，对收购的不良资产包进行推介处置，全年金融不良资产处置率达 21.11%，实现利润总额 2.4 亿元。超过行业平均水平。

2018 年 12 月 12 日，中安资产公司成功投放安徽建工市场化债转股项目首笔资金 10.9 亿元，公司首单市场化债转股项目成功落地。

面向新时代，公司将坚持“服务实体经济、服务供给侧改革、维护供给侧改革、维护区域金融稳定、助力安徽经济转型升级的企业使命”的公司使命，秉持“立足安徽、聚焦不良、深耕地市、协同发展”的业务策略，充分发挥地方 AMC 牌照优势，大力发展不良资产经营这一核心主业，全力做大做强资产规模与质量，发挥股东资源优势，逐步形成“大资管、大投行、大协同”的综合金融服务体系，着力化解区域金融风险，助力安徽实体经济发展，走出一条富有特色的发展之路。

### 2、国厚金融资产管理股份有限公司

国厚金融资产管理股份有限公司（简称“国厚资产”）是经安徽省人民政府批准设立，并经国家财政部备案和中国银监会核准公布的国内首批具有金融不良资产批量收购处置业务资质的省级地方金融资产管理公司。

国厚资产成立于 2014 年 4 月，注册资本为人民币 25 亿元，由中国东方资产全资子公司上海东兴投资控股发展有限公司牵头发起，联合省内外优势资源企业共同设立，北京文投、中国保利等作为战略投资者以旗下平台公司入股。公司主体长期信用等级被评定为

AA+，评级展望为稳定。国厚资产以不良资产业务为核心，收购、管理、经营和处置各类金融企业和非金企业的不良资产，并通过追加投资、债务重组、债转股、企业重整、困境企业托管与救助等多种方式，为企业重组、产业整合、转型升级提供高质量、专业化的综合金融服务，助力地方化解金融风险、服务实体经济。

截至 2018 年 12 月 31 日，国厚资产累计收购不良资产逾 1000 亿元，涉及工农中建数十家银行和近千家企业；参与管理各类不良资产基金、产业基金、城镇化基金及中小企业发展基金约百支，规模逾 1200 亿元。公司全面贯彻“深耕安徽、布局全国、面向国际”发展战略，通过丰富的金融产品和灵活的合作模式，持续深化与地方政府、股东单位、金融同业和不良资产处置服务商等产业链各方战略合作，增强业务协同能力。在省内陆续与地方政府平台公司合资设立 30 余家市县级资产管理公司，充分发挥地方 AMC 防范化解风险的功能；在京、沪、深、港等城市，与知名机构合作，搭建起面向全国的不良资产处置产业链体系及投资投行业务平台，建立不良资产生态圈，积极探索引入境外资金化解国内不良资产风险。

未来，国厚资产将继续秉承“为金融机构解难、为地方政府解围、为中小企业解困”的使命，以“化解区域金融风险、打造一流资管平台”为愿景，全面贯彻“深耕安徽、布局全国、面向国际”发展战略，持续聚焦不良资产主业，不断延伸产业链价值，发挥在地方经济发展中的金融“稳定器和安全网”作用，为地方防范化解金融风险，服务实体经济作出应有的贡献。

### 3、北京市国通资产管理有限责任公司

#### 一、公司概况

北京市国通资产管理有限责任公司成立于 2005 年 2 月，是北京市人民政府独家授权的、由北京市国有资产经营有限责任公司全额出资的地方资产管理公司。2014 年 10 月，经北京市人民政府授权、银监会备案，国通公司成为北京市首家可开展金融不良资产批量收购和处置业务的地方资产管理公司（AMC）。截至 2018 年底，公司注册资本 10 亿元人民币，总资产 21.35 亿元，净资产 13.25 亿元，通过自主和受托等方式实际收购、管理及处置的不良资产规模逾 580 亿元。

公司成立十余年来，始终践行“踏实、创新、合法、增值”的核心价值观，秉持“社会效益为首，经济效益为本”的企业宗旨，综合运用收购兼并、整合重组、股权投资、合作开发等市场化手段，在资产管理、重组并购等领域形成了独特的竞争优势，充分发挥了

北京市重要资产管理平台的职能，促进北京市金融环境的健康发展和实体经济转型升级，维护地方金融系统的稳定，在行业内形成了强大的影响力，取得了良好的社会效益和经济效益。

## 二、核心优势

### 强大的股东支持：

公司股东为北京市国有资产经营有限责任公司，是经北京市人民政府授权的、专门从事资本运营的大型国有投资公司，对北京市重要的国有资产进行经营和管理。主要产业集中在金融与现代服务业领域，科技、现代制造业与新能源领域，城市功能开发、环保与社会事业领域，文化创意、旅游休闲与体育领域等四大领域。

作为北京金融领域的重要推动者，北京国资公司构建起金融控股模式，领域涵盖银行、证券、信托、基金、产权市场、担保/再担保、风险投资、PE基金、资产管理等各类业务，成为北京市投资金融产业“规模最大、项目最多、影响力最大”的国有投资控股公司。

### 丰富的资源渠道：

公司依托股东背景及自身努力，与各级政府、监管机构、行业主管部门等建立紧密的合作关系，与大量金融机构、北京市国资系统企业等建立深厚的合作基础。

### 先进的服务理念：

公司致力于借鉴国内外先进的资产管理经验，创新开发适应国内不同性质、不同行业企业特点的资产管理模式，为客户提供个性化的综合解决方案。公司秉承专业精神。以客户需求为首，以严谨负责的态度，为客户全方位提升价值，助力客户成长。

### 专业的团队力量：

公司在不断的业务实践中，培养了一支高素质、具备国际化视野的专业团队，团队核心成员具有资产管理的丰富实践经验。多数团队成员拥有资产管理公司、银行、券商、会计师事务所、律师事务所等专业机构从业经验。

## 三、业务体系

公司致力于成为以不良资产业务为核心的北京市重要资产管理平台。目前，公司初步形成了不良资产、重组并购和资管服务三大业务板块。

### 不良资产业务：

通过完成财政性资金清理和政策性金融不良资产包的收购与处置工作，公司在不良资产管理领域积累了丰富的经验。截止 2018 年底，国通公司通过自主和受托等方式实际收购、管理及处置的不良资产（包括实物资产）规模逾 580 亿元。

#### 重组并购业务：

作为国资公司战略投资项目孵化器，公司依靠强大的综合运作能力，以收购兼并、资产重组等市场化手段，对低估资产或闲置资产进行盘活整合、升级改造，为国资公司文化创意、社会事业等重要业务板块提供优质项目资源。公司先后策划、出资、建设了北京莱锦文化创意产业园区和北京爱育华妇儿医院等项目。2018 年公司重点运作了金鹰铜业、日化二厂和华腾大塘等老旧园区盘活项目。

#### 资管服务业务：

在大资管背景下，不断提高资管服务业务能力是国通公司提升市场化运作能力、促进业务升级的重要手段和途径。近些年来，国通公司与系统内外的企业广泛开展合作，完成多项系统内外资产的托管清算、财务顾问及股权管理等工作。

## 4、福建省闽投资产管理有限公司

福建省闽投资产管理有限公司成立于 2014 年 6 月，系第二批经公开发布资质的地方 AMC 之一，为福建省第一家省级地方 AMC，系国有全资企业。公司现注册资本金人民币 15 亿元。

公司始终坚持以防范和化解区域性金融风险为己任，以改善和优化地方金融生态环境为宗旨，专注主业，聚焦主责，通过多种手段深耕不良资产经营，求实、求变、求新，不断拓展不良经营的内涵和外延。截至 2018 年末，公司收购福建省内金融不良债权本息总额突破 270 亿元，为稳定地方经济做出了积极贡献。

未来，公司仍将立足本省，充分发挥公司独特的资源优势 and 地缘优势，围绕做强做大做优主业，积极创新创造创利，努力将公司打造成一流的地方资产管理公司。

## 5、厦门资产管理有限公司

厦门资产管理有限公司成立于 2015 年 12 月。截至 2018 年 12 月底，公司注册资本金 16 亿元，为厦门市属国有控股企业。公司成立至今，已累计收购不良资产规模超 200 亿

元，2018年获主体信用“AA+”评级。公司主营业务为：（1）开展金融企业不良资产的批量收购、处置业务；（2）资产管理；（3）兼营与主营业务有关的商业保理业务；（4）从事企业购并、投资、资产管理、产权转让相关的中介服务。

厦门资产管理公司专注不良资产收购和处置业务，并以此为基础，延伸现代金融，打造“控风险、创价值、拼能力、重市场”的综合性资产管理公司品牌。

（一）地域维度上，按照“立足厦门、辐射周边、延伸中心城市”的进度实现逐步扩张。

1. “立足厦门”——践行建设两岸金融中心、化解区域金融风险、服务地方经济发展之根本使命。

2. “辐射周边”——发挥专业优势，服务实体经济，为区域经济发展创造健康稳定的金融环境。

3. “延伸中心城市”——以上海、深圳和浙江等金融创新活跃、资本市场发达地区为重点，以合资、合作方式积极对接行业内领先的金融机构、民营资本，更新经营理念、紧跟市场脉搏，最大限度提升与发挥公司综合资产管理能力。

（二）在产品维度上，构建多层次的综合化资产管理业务组合。

“金融企业不良资产收购与处置”——通过不良资产收购业务的持续开展，尤其是买断持有型业务的深度开发，挖掘超额收益来源、培育高水平经营团队、提升公司核心竞争力，在以资产处置实现当期收益的同时，为公司长远发展挖掘和储备资源。

“联动地方政府化解区域性金融风险”——依托集团国企背景，联动地方政府，为规模大、波及广、影响深的区域性金融风险化解提供专业服务与资金支持，同时积极为股东其它业务板块发掘新的利润增长点。

“综合类资产管理业务”——遵循行业发展规律，围绕不良资产经营核心业务，向客户提供综合化的资产管理服务，为股东创造经济价值。

## 6、兴业资产管理有限公司

兴业资产管理有限公司（以下简称“兴业资管”）为兴业银行控股子公司，注册资本19.5亿元。兴业资管成立于2017年2月20日，由福建省人民政府批准设立，并经中国银监会核准具有金融企业不良资产批量收购处置业务资质的省级资产管理公司。经营范围包

括：参与省内金融机构不良资产的批量收购、转让和处置业务；收购、转让和处置非金融机构不良资产；债务重组及企业重组；债权转股权，对股权资产进行管理、投资和处置；破产管理；资产证券化业务；受托管理各类基金等。

兴业资管紧紧围绕建设“国内一流的特殊资产综合服务提供商”的战略目标，2018年公司扎实践行“合规致胜、专业致胜”经营理念，坚持业务发展与规范管理并重，不良资产市场化收储有效突破，批量处置业务稳步开展，经营业绩实现平稳较快增长。截至2018年末，兴业资管资产总额133.76亿元，较期初增加37.66亿元；负债总额102.34亿元，较期初增加36.62亿元；所有者权益31.42亿元，较期初增加1.05亿元。

兴业资管根植福建、面向全国，充分发挥地方AMC牌照优势，持续深耕不良资产收处经营业务，有效发挥在地方经济发展中的“金融稳定器和安全网”的作用，进一步强化区域主战场领头羊的市场地位。2018年兴业资管累计收储不良资产债权包41个，债权金额155.16亿元，截至2018年末持有不良资产债权包44个，债权金额191.37亿元。就福建市场而言，2018年兴业资管累计收购福建内一级市场不良资产包19个，收购债权本金67.1亿元，市场占比超24%，位居市场前列。

兴业资管探索多元筹融资途径，优化资产负债结构。2018年成功发行首期定向债务融资工具，发行规模10亿元，发行利率及全场认购倍数均优于同类型地方AMC公司。兴业资管将持续拓宽直接融资渠道和搭建多层融资架构，以融资品种的健全降低融资成本，补充中长期资金来源，保驾护航不良收储主业的稳健发展，筑牢经营保障。

## 7、甘肃资产管理有限公司

### 一、公司基本情况

甘肃资产管理有限公司成立于2016年8月，是甘肃省人民政府批准设立，并经银监会备案的甘肃第一家地方AMC，由甘肃省国有资产投资集团有限公司发起组建，注册资金20亿元。自公司成立以来，实现了从点到面，从无到有的“加速起步”与“跨越发展”，获得了省政府及主管部门的肯定，并荣获2016年度甘肃省省长金融奖。

主要从事省内金融机构不良资产的批量收购和受托经营，对不良资产进行管理、投资和处置；非金融机构不良资产得收购和处置业务；债务重组及企业重组业务、债权转股权业务、资产证券化业务；破产管理业务、企业托管与清算业务；对外投资及债券发行业务、商业融资服务、财富管理服务、基金受托管理业务、企业助贷业务及金融通道业务；财务、投资、法律、风险管理、资产及项目评估咨询与顾问服务等。主要业务模式是参与不良资



产处置、债务重组。在不良资产处置工作中，甘肃资产管理公司不以简单回收为单一目标，而是通过对债务企业分类，分别按照债务重组、诉讼追偿、择机处置等多种方式进行处置。

## 二、公司目标及定位

成为甘肃省不良资产处置平台，助推企业转型升级的平台，金融服务平台，危重企业托管、僵尸企业出清的通道，化解地方金融风险，增强地方金融机构实力，服务地方经济发展。

## 8、广东粤财资产管理有限公司

### 公司基本情况：

广东粤财资产管理有限公司（以下简称“粤财资产公司”）经广东省人民政府第十届99次常务会议审议批准，于2006年9月14日注册成立，现注册资本人民币30亿元，是广东省人民政府授权经营单位----广东粤财投资控股有限公司的全资子公司。2014年，经广东省人民政府批准，并获中国银行业监督管理委员会核准成为广东省具备商业银行不良资产管理资质的省级资产管理公司。

目前，粤财资产公司主要从事资产收购、资产处置、资产经营、债权债务清理；为企业的重组及债务重组提供策划、咨询；投资、财务及法律咨询与顾问（不含证券、期货）等业务。

### 公司目标及定位：

致力于从传统不良资产业务向泛资产管理业务模式转变，努力打造成为“行业领先、国内一流的资产管理公司”。

### 公司经营战略：

集中力量进行业务创新和客户拓展，并将互联网模式融入主营业务之中，紧跟时代发展。积极开展商业化转型，落实“泛资产管理”理念，推行“三位一体商业模式”，全力打造粤财资产公司的专业特色和核心优势，着力提升“资产收购、资产处置、资产经营、财富管理”四大业务功能。

## 9、广州资产管理有限公司

### 一、公司基本情况

广州资产管理有限公司自 2017 年 4 月 24 日注册成立，主要参与省内金融企业不良资产的批量转让业务（凭广东省人民政府金融工作办公室文件经营）。资产管理，资产投资及资产管理相关的重组、兼并、投资管理咨询服务，企业管理、财务咨询及服务。

## 二、公司治理结构

根据公司治理有关要求，公司设股东会、董事会、监事会、战略发展委员会、提名与薪酬委员会、风险与资本管理委员会、审计委员会等。其中，董事会成员五人，分别来自广州资产四大股东单位。

## 三、公司经营战略

一是聚焦不良资产主业，自成立以来已取得重大突破；二是不良资产收购前端和重组后端协同发力，成效明显；三是不良资产处置长中短期期限相结合。

# 10、深圳市招商平安资产管理有限责任公司

深圳市招商平安资产管理有限责任公司（简称“招商平安资产”）成立于 2017 年 3 月 10 日，是深圳市首家具有金融机构不良资产批量收购处置业务资质的地方资产管理公司。公司注册资本 30 亿元，由招商局集团有限公司、中国平安人寿保险股份有限公司、深圳市投资控股有限公司和中证信用增进股份有限公司共同组建。公司以不良资产管理为基础，以大资管为目标，以大风险化解为导向，服务市场需求，创新盈利模式，用投资银行理念、基金化运作方式投资管理另类资产，致力打造国内最具特色的一流资产管理公司。

截至 2018 年末，公司管理资产规模 424 亿元，投资规模 107.7 亿元，已投业务涵盖不良资产收购处置、资产证券化、债转股、资产重组、基金管理等领域。

# 11、广西广投资产管理有限公司

广西广投资产管理有限公司（以下简称“广投资管”或“公司”）成立于 2016 年 10 月 21 日，是经中国银监会和广西壮族自治区人民政府批准设立的广西区内具有金融不良资产批量收购处置业务资质的省级地方资产管理公司，肩负着服务广西区内实体经济、优化广西地方金融生态、助力金融市场发展的重任。

广投资管由中国五百强企业广西投资集团有限公司牵头发起，联合实力雄厚的上市公司共同设立，公司实缴注册资本人民币 10 亿元。2017 年 4 月 25 日获批地方资产管理公司牌照，成为广西区内第二家地方资产管理公司。2018 年 4 月获得 AA 主体长期信用评级，

评级展望为稳定。

广投资管专注于不良资产处置与经营，业务范围包括金融企业不良资产批量转让、处置业务，资产管理，企业并购及债务重组服务，从事非证券类股权投资及咨询，财务咨询、投资咨询、法律咨询及风险管理咨询及其他综合性金融服务等。作为地方资产管理公司，广投资管努力提高核心竞争力、为客户提供多元化、全生命周期的金融服务，致力于打造成为国内领先的地方资产管理公司，为优化地方金融生态，盘活区域金融不良资产，增强地方金融企业抵御风险的能力，维护金融市场稳定做贡献。目前，广投资管已同步配套 50 亿元的不良资产基金，通过基金与公司并行的结构，打造灵活的组织形式，快速地整合各类资源、扩大融资渠道，实现对不良资产领域的项目进行投资。

## 12、广西金控资产管理有限公司

广西金控资产管理有限公司（以下简称“金控资产公司”）是经广西壮族自治区人民政府根据财政部及中国银监会关于“各省人民政府原则上只可设立或授权一家地方资产管理公司”的文件要求，授权广西金融投资集团（以下简称“金融集团”）出资组建的广西唯一的一家地方资产管理公司。金控资产公司注册资本金 100 亿元人民币，实缴资本 40 亿元人民币。通过开展金融企业不良资产收购处置业务，缓释地方金融机构风险压力，维护广西金融体系稳定，促进地方金融行业发展，优化广西区域金融生态环境。

### （一）公司定位

发展战略：作为广西唯一的自治区级资产管理公司，立足为广西金融企业服务。未来，将凭借独特的政策优势，通过多种渠道增加自身资金实力，不断扩大资产处置规模，发展成为全区性的、具有知名度和影响力的资产管理公司；随着国家政策的逐步落实，不断充实资产管理的内涵，扩大服务外延，成为一支在金融企业不良资产管理领域具有专业优势的金融服务主力军。

经营范围：一是资产收购和处置、资产重组、资产盘活等资产处置业务。二是受托业务、债务融资、财务性股权融资、资产证券化等资产业务。三是融资顾问和财务、投资、法律及风险管理咨询和顾问等中间业务。

### （二）不良资产业务处置模式

一是债权直接追偿，即通过诉讼或非诉途径，在未放弃债权的前提下清收债权本息。二是资产租赁，即通过出租物权资产，收取租金。该模式通过对暂时无法处置的资产进行

租赁，在遵守国家有关规定和不影响资产处置的前提下，合理确定租赁条件，确保租赁资产的安全和租赁收益。三是资产转让，即将资产以拍卖转让、招标转让、竞价转让、协议转让等方式出售给受让人。四是资产重组，即通过债务减免、非现金资产偿债、资产置换、以资抵债、资产投资、修改其他偿债条件等方式处置资产。五是债权转股权，即将公司持有的债权转为债务企业的股权。在综合考虑转股债权或实物类资产的价值、入股企业的经营管理水平和发展前景以及转股股权未来的价值趋势等，做出合理的出资决策。六是委托处置，即选择委托其他资产管理公司、投资公司、中介机构等清收债权本息。七是破产清偿，即按照《破产法》进行破产清算处置资产。

### **13、贵州省资产管理股份有限公司**

贵州省资产管理股份有限公司是经贵州省人民政府批准设立的大（二）型公司，公司注册资本为人民币 10 亿元。2017 年 6 月成立，2018 年 1 月经中国银监会批准取得地方资产管理公司资质，贵州省辖区内金融企业可依法合规向贵州省资产管理股份有限公司批量转让不良资产。

公司经营范围：（一）省内金融企业不良资产的批量收购、处置；（二）经营和管理授权范围内的国有资产；（三）收购、管理和处置非金融企业的不良资产；（四）企业并购与重组；（五）对外投资；（六）受托资产管理；（七）投资管理及相关咨询服务业务；（八）股东大会决定的其他经营事项。

公司的经营宗旨：盘活省内金融企业不良资产，改善省内金融企业的财务状况和资产质量，防范化解省内金融风险，继续保持省内稳定的金融形势和良好的金融生态环境，提升省内金融企业为全省经济社会发展持续提供金融服务支持的综合能力，为实现全省经济社会跨越发展贡献更多支撑力量。

公司内设综合部、财务部、业务一部、法务和风险控制部共 4 个部门。

### **14、河北省资产管理有限公司**

河北资产是 2015 年 8 月 24 日经河北省人民政府批准成立的国有控股混合所有制企业，2015 年 12 月 10 日经中国银监会授权成为河北省第一家具有批量收购、处置金融不良资产资格的地方资产管理公司。截至目前，公司已出资设立了冀资唐山资产管理有限公司、冀资河北置业有限公司、河北冀资资本管理有限公司、北京冀兴资产管理有限公司、北京冀信基金管理有限公司五家二级子公司，初步完成了重点区域布局。

2018 年度公司累计实现营业收入 34,827.47 万元，同比增长 61.97%；利润总额 20,258.44 万元，同比增长 52.58%；净利润 15,144.91 万元，同比增长 52.59%。截止到 2018 年末，公司资产总额 341,438.06 万元，负债总额 202,058.77 万元，所有者权益 139,379.30 万元（含少数股东权益 15,840.62 万元），较年初增加 15,946.91 万元，增长 12.92%。资产负债率 59.18%，较年初下降 8.45 个百分点。

2018 年，河北资产不忘初心、牢记使命，聚焦主业、调整结构，努力发挥省政府处理风险资产平台作用，企业转型升级迈出了坚定步伐，为实现高质量发展奠定了坚实基础。一是资产管理主业日渐突出，主动资产管理能力不断提升。2018 年新投放业务规模 26.93 亿元，其中资产管理类业务投放规模 18.43 亿元，投资类业务投放规模 8.5 亿元，资产管理类业务余额占比由 2017 年末的 50.44% 提高至 57.70%，收入占比由 2017 年度的 29.57% 提高至 53.84%，资产管理类业务占比、收入贡献度均有较大提高。累计批量收购不良资产规模已达 106 亿元。二是压缩房地产等高风险领域业务占比，逐步退出委托贷款等利息收入类项目。参照对金融资产管理公司房地产业务不超总投放规模 50% 的监管政策要求，我公司房地产类业务规模占比由 2017 年末的 31.57% 降至 2018 年末的 12.14%。

2018 年 10 月，国内排名第一的综合性信用服务机构——中诚信国际评定我公司主体信用等级为 AA+，评级展望为稳定，在全国地方 AMC 中开创了成立时间最短、注册资本金最低获此评级的先河。12 月 6 日，上海证交所为我公司出具了非公开发行公司债券的无异议函。12 月 27 日，公司成功发行 2018 年非公开发行公司债券（第一期），发行规模 5 亿元，票面利率为固定利率 6%。在年末资金普遍趋紧、流动性紧张、资金成本上升的情况下，本期债券票面利率仍较同期限同资质的其他债权低约 40-100BP。公司成功叩开了资本市场的大门，真正成为一家资本市场的公众公司，融资能力、企业实力和在区域经中发挥作用的能力显著提升。

下一步，河北资产以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的十九大精神，落实省委省政府的决策部署，紧抓京津冀协同发展和雄安新区建设历史机遇，树立“投行思维、价值思维、资本思维”，秉承“阳光、责任、创新、笃行”的价值观，践行“优化金融生态，助力国企改革，服务实体经济，共筑经济强省”的企业使命，充分发挥自身优势，以增强金融资本服务实体经济的能力，提升资本运营及资金集约化水平为主攻方向，扎实开展主动资产管理、综合金融服务业务，确保资产管理主业做大做强，力争通过 3 年左右时间，发展成为国内有竞争力的专业资产管理者。

## 15、河南资产管理有限公司

河南资产成立于2017年8月，注册资本50亿元，是银保监会批准成立的河南省第二家地方资产管理公司。

按照河南省政府“股权多元化、机制市场化”、“不设行政级别，采用市场化方式独立运作”的原则要求，由河南投资集团作为主发起人，联合国家开发投资公司、中原证券、中原信托、河南日报报业集团、中原高速、建业集团等8家股东，以混合所有制形式组建而成，获得中诚信和联合资信双AAA信用评级。

公司围绕省委省政府战略部署和中心工作，以“化解区域金融风险、服务国资国企改革、支持产业转型升级”为使命，聚焦主业、引资入豫、深耕河南，发挥牌照、渠道、资金、人才、专业优势，综合运用资产收处、债务重组、债转股、并购重组等手段，为河南区域经济发展贡献力量。截至2018年底，总资产122亿元，净资产52亿元，管理资产245亿元。

## 16、中原资产管理有限公司

中原资产管理有限公司成立于2015年8月，是经银保监会和财政部核准的具有金融不良资产批量收购业务资质的省级地方资产管理公司。公司注册资本50亿元，隶属于河南省人民政府、省财政厅履行出资人职责，省金融管理局履行行业监管职责。

作为省管骨干金融企业，公司立足于河南金融业发展大局，围绕维护区域金融稳定、服务实体经济发展、助推省委省政府重大战略实施三大战略定位，以不良资产经营业务为主体，以投资与资产管理、综合金融服务为两翼，以总公司、专业性子公司和合资公司为三个驱动引擎，通过“产业+资本”、“产业+金融”的有效联动，打造“一体两翼三核驱动”的多元化金融资产管理集团。目前，公司已形成不良资产经营、股权投资、投资银行、财富管理、基金管理、融资租赁、商业保理、金融资产交易等多元业务板块协同发展的良好格局。

截至2018年底，公司资产规模达到724亿元，先后被中诚信国际信用评级有限责任公司和上海新世纪资信评估投资服务有限公司评为AAA级，发展速度与质量走在地方资产管理公司前列。

在不良资产经营板块，截至2018年底，公司累计收购各类不良资产400多亿元，当年新增不良资产规模达105.6亿元，在区域金融风险化解、国资国企改革、民营企业纾困

等方面做出突出贡献。公司通过与省内市县政府设立合资公司聚焦省内资产端，逐步完善不良资产收购与处置网络，提高不良资产经营效率，优化地方金融生态。

在投资与资产管理板块，公司通过股权投资、基金管理、投资银行、财富管理等手段为企业提供融资融智服务。通过深化与上市公司合作，支持产业整合与优质企业引进。通过与政府及知名投资机构合作设立产业投资基金，服务地方经济发展。目前，河南邓亚萍体育产业投资基金、沪豫区域均衡发展产业基金、中原中铁产业基金等基金已相继落地。

在综合金融服务板块，中原资产通过融资租赁的手段，以航空交通物流业为重点，服务实体经济发展，已累计完成 6 架飞机租赁项目落地实施，确立河南租赁飞机的入关模式，推动了郑州航空港飞机租赁业务流程样本的形成。依托供应链核心企业，开展供应链金融服务，通过与银行等金融机构开展资产证券化业务，缓解中小企业融资难问题。充分发挥金融资产交易平台功能，通过连接资产端与资金端，加快金融不良资产处置，盘活金融存量资产，促进金融资产合理流动，改善实体经济融资难、融资贵等局面。

## 17、黑龙江国投穗甬资产管理有限公司

黑龙江国投穗甬资产管理有限公司是经黑龙江省政府批准设立的省内第二家地方资产管理公司，成立于 2017 年 7 月 7 日，注册地为哈尔滨市道里区，实缴注册资本 10 亿元人民币。并于 2018 年 1 月 2 日在中国银行业监督管理委员会成功备案，具备了参与黑龙江省内不良资产批量转让工作的资质。公司股东分别为国投资产管理公司（持股比例 40%）、宁波穗甬汇智投资管理合伙企业（有限合伙）（持股比例 39%）、锦州益海商务中心（有限合伙）（持股比例 12%）、黑龙江辰能投资管理有限责任公司（持股比例 9%）。公司是混合所有制改革的先行者，结合了作为央企唯一的投资公司国投丰富的市场资源和影响力以及穗甬强大的特殊机会资产管理能力。

国投穗甬以特殊机会资产投资为主业，已在黑龙江、北京、陕西、山东、河南部署了相应的资产收购及处置团队，并先后在陕西、上海、海南、四川、广东、山东等地完成了 10 亿元的投资，储备了逾 60 亿元价值的债权。

公司初步确定了在不良资产业务开展、基金管理和参与重大项目投资三个方面的发展方向。

（一）不良资产经营主业。公司将依托各股东在不良资产业务方面的卓越资源优势，充分发挥和调动优秀的专业资产管理团队积极性，充分展示不良资产一级市场主力军的风采，积极打造不良资产全产业链，在不良资产收购、处置、并购重组等方面全面展业。

（二）不良资产管理。不良资产是典型的资金密集型业务，资金募集能力决定了公司未来的业务发展规模，不良资产基金已经成为业界主流。公司将充分发挥地方 AMC 的牌照优势，尽快获得基金管理人资格，争取早日发起设立不良资产基金，从发达地区和黑龙江本地金融机构积极募集资金，不仅把公司不良资产主业做大做强，还将在不良资产管理方面成为一支重要力量。

（三）参与省内重大项目投资。公司将充分依托股东优势力量，积极参与黑龙江重大项目投资、重要国企混改，特别是发挥不良资产主业优势，在国企混改、结构调整等投资机遇中派生出的不良资产剥离、企业破产重整、项目并购重组等方面发挥专业作用。

随着各地团队的稳定以及扩大，未来围绕着公司的黑龙江业务团队、北京业务团队、陕西业务团队、山东业务团队以及河南业务团队，以长江以北为公司的主战场，继续在此区域内深度挖掘不良资产相关的特殊机会资产投资机遇。

## 18、黑龙江省嘉实龙昇金融资产管理有限公司

### 一、公司基本情况

黑龙江省嘉实龙昇金融资产管理有限公司，2015 年 12 月 30 日由黑龙江省政府批准成立，2016 年 6 月 13 日取得工商营业执照，2016 年 11 月 7 日获中国银监会审核公布具备金融不良资产批量收购处置业务资质，2016 年 12 月 19 日在黑龙江省政府金融管理办公室支持下挂牌运营。

嘉实龙昇金融资产管理有限公司是黑龙江首家获银监会审核备案的省级地方 AMC，实缴注册资本金 10 亿元。公司经营范围包括省内金融企业不良资产的批量转让，收购、处置、管理、受托经营省内金融机构与非金融机构不良资产；托管重组与投行服务；以及基金管理、投资、融通、代理等。

黑龙江省嘉实龙昇金融资产管理有限公司 5 个股东分别是，嘉实资本管理有限公司、中晟合银资产管理（北京）有限公司、黑龙江文化产业投资控股集团有限公司、嘉创投资管理有限公司、深圳市尚瑞投资发展有限公司，持股比例分别为 50%，20%、10%、10%、10%。

### 二、公司治理结构

嘉实龙昇公司治理架构为“三会一层”，公司股东会、董事会和监事会均按照公司章程和相关议事规则的要求独立运作。



嘉实龙昇公司的最高权利机构是股东会，负责管理和表决公司重大事宜。

嘉实龙昇董事会主要履行战略决策和监督的角色。

嘉实龙昇监事会主要职责是对公司财务、风险管理和内部控制的监督，在人员方面是对董事和高管人员的履职情况进行监督。

嘉实龙昇管理层主要职责是履行董事会的决策，并负责公司日常的运营管理。

### 三、公司目标及定位

与金融机构联手，整合区域目标资产，推动产业结构升级，提升资源配置水平，加速产业融合发展，优化黑龙江金融环境，化解区域金融风险。

## 19、湖北省资产管理有限公司

2018年面对异常复杂的资本市场环境，在国家强监管、去杠杆等相关政策背景下，湖北省资产管理有限公司牢固树立“化解区域金融风险，服务实体经济发展”的企业使命，坚持以党的十九大会议精神和习近平同志新时代中国特色社会主义思想理论为指导，切实贯彻中央和湖北省经济工作会议精神，提高政治站位，迎难而上，主动作为，充分发挥区域金融市场稳定器、调节器的作用，深度参与市州政府平台公司合作，积极参会地方去产能、调结构，改善供给侧改革相关工作，全力应对经济下行不利局面，较好地完成了业务发展与风险化解各项工作。截止2018年底，公司资产总额达74.7亿元，比上年同期增长42.69%，负债总额35.11亿元，净资产额39.59亿元，公司资产负债率为47%。2018年实现营业收入7.19亿元，比上年同期增长95.38%，实现利润总额3.18亿元，比上年同期增长66.84%。公司目前主体信用等级为AA+，评级展望为稳定。

一是稳健发展主营不良资产业务，积极开展不良资产的收购、管理和处置工作。全年购入不良资产债权规模排名全国地方AMC第7位。除传统的银行不良资产收购处置业务外，公司还积极拓展基于不良业务模式下的业务种类创新，探索开展非金不良收购。

二是为加快地方金融生态建设，构建省级区域内各地市良好金融生态圈，深耕省内不良资产业务，打通我司不良资产业务“最后一公里”，我司秉着将业务前移、阵地前移指导思想，通过与地方政府平台公司合作，大力发展各地市子公司的布局，其中，已开始运营的子公司5家（襄阳、孝感、黄冈、咸宁、宜昌），推进待落地3家（荆门、黄石、荆州）。

三是公司在抓主营业务的同时，按照投资长短结合、提高资金使用收益的原则，大力

推进重点优质项目财务性投资，获取投资收益支撑可持续发展。

四是为保障业务发展需要、提高资金使用效率，公司以扩额度、增品种、降成本为指导思想，大力开展融资工作。在持续推进银行传统授信融资业务的同时，开创了利用海外资金的先例。在获得主体信用评级 AA+的情况下，今年公司首期上交所私募债已发行 5 亿元，期限 5 年。

展望未来，公司将紧紧围绕中央和湖北省经济工作会精神，保持稳中求进的基调，以不良资产收购处置主业，拓宽渠道和领域，延长生态链；积极推进企业（债务）重组业务，盘活资源，提升价值；审慎开展财务性投资业务和资本市场业务，提高资金回报收益；全面展开融资工作，优化资源配置和运作；强化风险防控，规范内部管理，加强和充分发挥党组织的领导作用，切实推动湖北资管做大、做优、做强。

## 20、湖北天乾资产管理有限公司

湖北天乾资产管理有限公司是经湖北省人民政府批准，并在中国银保监会备案的具有金融不良资产批量收购处置业务资质的省级地方金融资产管理公司。公司成立于 2016 年 12 月 12 日，注册资金 26.9 亿元人民币，由武汉天盈投资集团有限公司牵头，联合省内外优势国有、民营企业共同设立。

公司紧紧围绕支持地方经济发展，防范化解区域金融风险，逐步做大做强不良资产主业，主要有五大业务板块：一是不动产收购。主要收购、处置湖北省内金融机构以及各类类金融机构的不良贷款。二是并购重组。针对流动性暂时出现问题，有发展潜力的企业，通过收购协议向原债权人收购债权，同时与债务人及其关联方达成重组协议，确定重组方式；重组方式主要有债务重组、资产整合和企业重组。三是固定收益投资。通过基金、信托等投资工具投资于标的企业，到期收回资本金并获取投资收益。主要通过独立第三方设立信托计划、有限合伙企业、专项资产管理计划等方式向融资方提供资金。四是股权投资。以自有资金投资非上市企业股权、上市公司股权和其它权益。五是资产受托管理。向合格投资者提供资产委托管理服务，根据资产委托方对预期收益要求，科学合理、综合考虑投资资产的收益及安全性，对固定收益类和浮动收益类投资比例做出专业配置。

2018 年，公司顺利完成主体评级，获联合资信长期信用等级 AA 认定，评级展望为稳定。截止 2018 年底，公司总资产 73 亿元，净资产 31 亿元，营业收入 7 亿元，税后净利润 2.5 亿元，年化 ROE9.2%。

下一步，公司将坚持困境企业投行业务定位，继续服务于实体经济。不断扩大不良资

产收购处置规模，加大化解区域金融风险力度。加强与地方政府协作，有序推动业务下沉，促进业务规模上台阶。运用多元化手段，打造精品处置项目，促进业务质量上档次。为在化解区域金融风险、支持实体经济发展中发挥更大作用，计划通过股份制改造，进一步扩充公司资本实力和竞争能力，致力打造全国领先的困境企业投行。

## 21、湖南省资产管理有限公司

湖南省资产管理有限公司（简称“湖南 AMC”）是湖南省唯一一家具备金融机构不良资产批量收购处置业务资质的省级金融资产管理公司，于 2015 年 12 月 31 日成立，系湖南财信金融控股集团有限公司的全资子公司，目前注册资本为 30 亿元。公司依托集团雄厚的金融牌照优势，贯彻落实“精干主业、精耕实业、精作湖南”的发展理念。成立以来，立足省内金融风险化解，从“盘活金融机构不良资产、优化地方政府债务结构、服务国有企业改革重组、促进实体经济转型升级”等方面进行业务布局，与各地市政府合资设立地市级资产管理公司，下沉业务重心，寻求差异化竞争优势，充分发挥地方经济发展中“金融运行缓冲器和调节器”的功能。

公司业务范围涵盖：不良资产收购与处置，包含收购、处置或受托管理金融机构及非金融机构的不良资产；资产盘活运营，围绕存量不良资产及托管资产、国有企业重组转型剥离资产、行政事业单位闲置资产等，与专业机构进行合作，综合运用多种金融工具进行有效盘活；投资银行业务，以纾困上市民营企业、市场化债转股、不良资产证券化等方式开展专业性投融资服务；破产管理业务，作为破产管理人依法开展破产管理业务；此外，还针对地方融资平台存量债务风险开展平滑缓释工作。

截至 2018 年年末，湖南 AMC 共设立子公司 9 家，其中全资子公司 1 家——湖南南华舍弘投资管理有限公司，专注于私募基金投资管理；与省内娄底市、湘潭市、衡阳市、邵阳市、怀化市、株洲市、郴州市、湘西州地市政府分别合作设立我司控股的地市级资产管理公司 8 家，子公司致力于区域不良资产收购处置、地方政府隐性债务缓释化解、融资平台资产整合优化、地方国企改革重组及债转股等，切实维护地方金融稳定，促进地方实体经济发展。

截至 2018 年年末，公司资产总额 69.37 亿元，负债总额 41.89 亿元，所有者权益 27.48 亿元，实现合并报表收入 25716 万元，净利润 4952 万元，不良资产处置回现 4.39 亿元。公司正积极构建服务网络、提升专业水平、推行精细化管理、严格风险防控，努力将自身打造成为极具业务特色和品牌影响力的地方资产管理公司。

## 22、江苏资产管理有限公司

江苏资产管理有限公司自 2013 年 5 月成立以来，按照“布局全省、服务全省”总体思路，以发展不良资产全产业链为目标、以优化省内金融环境为己任，全力打造面向全省的不良资产处置和综合金融方案服务商，业务规模快速提升，主要经营指标连年增长，截至 2018 年末，公司总资产超 160 亿元，净资产约 60 亿元，化解不良资产规模近千亿元，公司经营效益、处置规模 and 专业化程度均位列全国地方资产管理公司第一梯队。

### （一）携手地方布局全省，推动金融生态稳定

公司通过与全省 13 个市、县两级国有控股公司合作设立分公司、合资企业、合伙企业等，实现省内业务布局“全覆盖”。目前，已在南京、苏州成立 2 家分公司；在无锡成立 1 家全资子公司；在南通、镇江、连云港、苏州、徐州、盐城、常州等地成立 7 家合资公司；在泰州、扬州、宿迁、淮安等地成立 4 个办事处；在宜兴、丹阳、无锡惠山区、无锡滨湖区、江苏省惠山经济开发区设立 5 个产业升级调整合伙企业；与不良资产经营能力较为突出的两家社会机构设立了 2 个不良资产专项处置合伙企业。

### （二）聚焦主业多元发展，服务实体企业发展

公司成立以来，一方面，立足不良资产收购处置主业，与省内近 100 家金融机构建立合作关系，交易对手涵盖国有商业银行、全国股份制银行、地方性商业银行、信托公司、担保公司等，特别加大与省内法人金融机构的合作力度，先后与江苏省农村信用社联合社、江苏银行等建立“总对总”级战略合作关系，全力提升“资产+银行”、“资产+证券”、“资产+信托”等合作模式的服务规模，共同支持与服务区域实体经济发展。另一方面，积极探索业务创新，充分利用母公司国联集团在企业重整、资产处置等方面的成功经验和综合优势，重点从“去产能、去杠杆”入手，在帮助上市公司、地方国资、困境企业等实体企业脱困解难、升级换代、动能转换的同时，全力保障金融机构、实体企业、地方政府权益，全力服务地方产业转型升级。

### （三）发挥优势深化改革，助推地方机构上市

公司积极与省内法人金融机构合作，利用自身优势，为各家上市地方法人机构排忧解难“卸包袱”。同时，抓住不良处置契机，参与南通农商行定增项目共计取得 1.94 亿股股权；在帮助江苏银行实现债权回收的同时，收购江苏银行 1.16 亿股股权，为公司进一步创新转型发展打下了基础。

## 23、苏州资产管理有限公司

苏州资产管理有限公司是经苏州市人民政府批准成立的全资国有企业，并经江苏省人民政府同意，由中国银监会公布在江苏省范围内开展批量收购、处置金融企业不良资产业务。2017年6月，公司正式开业运营，注册资本金20亿元，目前设立业务一部、业务二部、创新投资部、固定收益部、风险管理部、综合管理部（组织宣传部）、财务管理部、审计监察部8个部门，员工总数41人，平均年龄36岁，党员占比73%，研究生学历占比55%，下设基金管理、投资管理2家全资子公司和淮安、常熟2家合资公司。截至2018年底，公司总资产规模66.6亿元，全年实现营业收入1.13亿元，实现净利润6906万元，净利润同比增长190%。

2018年，公司聚焦不良主业，有效拓展业务渠道，加快创新业务模式。一是不良资产业务。全年收购不良资产投入资金总额41.18亿元，全年收购不良资产规模本利合计64.40亿元；二是救助困难企业。救助3家上市企业，投资金额合计7.22亿元，共参与40次法院破产案件管理人遴选，成功取得吴中区木渎农村小额贷款有限公司等4家企业破产管理人资格；三是投资业务。新增金融资产投资项目9个，投资金额合计2.82亿元，新增股权投资项目2个，投资金额合计0.18亿元。

公司积极参与全市重点工作，服务地方经济转型升级。一是积极参与上市公司纾困工作。设立胜利精密纾困专项基金，参与促进上市公司持续稳定健康发展引导基金，收购中利能源科技有限公司不良债权，推动发行纾困专项公司债券工作；二是扎实推进市场化债转股业务。认真履行市降杠杆联席会议成员单位职责，推动设立特殊机会投资基金，与建信投资合作以债转股形式帮助江苏斯尔邦石化有限公司化解存量负债；三是探索开展“破圈解链”债务清理整合。主动对接相关部门，积极推进昆山五丰广场项目、常熟县南街项目，帮助化解债务问题。梳理地方担保圈、债务链情况，研究“破圈解链”实施方案，寻找债务清理整合业务切入点；四是战略布局和资源整合。在淮安、常熟等地区进行战略布局，新增淮元禾控股、建信投资、苏州信托等8家战略合作伙伴。

公司秉持“聚焦主业 创新发展”经营理念，以“优化区域金融生态环境，服务实体经济发展，助推地方经济转型升级，促进资源集约节约利用”为使命，打造区域性优秀综合金融服务商。

公司坚持差异化发展战略定位，扎根区域，围绕地方“政府、银行、企业”提供多元化金融服务，打造区域性专属业务，成为专业化、特色化、有影响力的一流地方资产管理公司，逐步向地方金融控股集团发展。

## 24、江西省金融资产管理股份有限公司

江西省金融资产管理股份有限公司是江西省人民政府批准设立的江西省第一家地方性金融资产管理公司。公司由江西省金融控股集团作为主发起人，联合省内 4 家著名企业发起设立，公司注册资本金 13 亿元人民币，注册地址为江西省南昌市红谷滩新区雅苑路 196 号江西金控大厦 19 层。

公司主要经营范围包括省内金融企业不良资产批量收购、管理和处置，金融企业、类金融企业及其他企业不良资产收购、管理和处置，债务追偿、债权转股权并对企业阶段性持股，资产管理范围内公司的上市推荐及债券、股票发行承销，对外投资及财务性投融资等。

江西省金融资产管理股份有限公司坚持立足江西，聚焦资产，秉持专业、特色、优质，服务主流金融和实体经济，提升企业价值，跻身全国一流地方 AMC 行列。致力成为卓越的资产管理人和不良资产价值发掘者。

## 25、辽宁富安金融资产管理有限公司

### 一、公司基本情况

辽宁富安金融资产管理有限公司（简称“富安金融资产”）是经辽宁省人民政府批准设立，由辽宁省人民政府金融工作办公室批复开业，并获中国银保监会核准备案的辽宁省首家混合所有制金融资产管理机构，也是省内第二家具有批量收购和转让金融不良资产资质的地方 AMC。富安金融资产成立于 2017 年 3 月，由瀚华金控股份有限公司、沈阳恒信国有资产经营集团有限公司联合优秀民营企业共同发起设立，目前注册资本为人民币 10 亿元。

富安金融资产不忘初心，牢记使命，以化解区域金融风险，支持地方实体经济蓬勃发展为己任，以金融不良资产收购处置为核心，收购管理各类债权、股权、动产、不动产等形式的不良资产，通过债务追偿、债务重组、债转股、企业重整、资产证券化等多种处置方式，致力于在资产收购、处置、经营、管理等方面，为地方企业重组、产业整合、转型升级提供高质量、专业化的金融服务。截止 2018 年末，富安金融资产累计收购不良资产债权规模 99 亿元，在管理债权余额 60 亿元；已为省内多家金融机构处理不良资产 78 亿元。借助债务重组、再投资等处置手段成功盘活 3 家企业，促使呆滞资产“变废为宝”，实现资产增值近 5 亿元；同时也为多家民营企业提供流动性支持服务，帮助危困民营企业解决资金问题。

## 二、公司治理结构

富安金融资产按照现代企业制度要求，建立股东会、董事会、监事会、高级管理层，即“三会一层”有效运行的法人治理结构；在董事会设立战略发展委员会、审计委员会、风险管理委员会、关联交易控制委员会等各专门委员会，保证董事会议事规范有序；在高层管理层设立总裁办公室、风险管理和内部控制委员会、业务审查委员会、稽核审计部，保证经营管理工作根据授权高效开展。企业通过持续动态优化组织体系，不断适应市场和公司发展节奏需求，建立起强有力的人力资源管理模型和丰富多元的激励机制，打造富安金融资产极具竞争力的专业化团队。

## 三、公司目标及定位

以“挖掘资产价值，发挥牌照价值，创造组织价值，成就员工价值”为愿景；以“优化金融生态，改善营商环境，服务实体经济，助力企业发展”为特色定位，坚持“诚信、审慎、开放、创新”的核心价值观，重点化解地方金融及类金融机构的中小微企业不良资产，与现有国有资产公司形成互补发展格局，始终以中小微企业客户为中心，深耕细作，为客户提供债权活化、股权投资、并购重组及财务顾问等一站式全链条金融服务。

## 26、辽宁省国有资产经营有限公司

### 一、公司基本情况

辽宁省国有资产经营有限公司组建于2006年3月，是省国资委出资设立的国有独资公司，公司主要业务包括国有资本运营、国有资产经营与管理、股权投资、企业托管、不良资产经营等。2014年11月，经省政府授权，公司成为第二批在银监会备案的地方AMC，在省内批量收购处置金融机构不良资产。公司董事长孙宝伟，总经理陈跃刚，监事长丁景昌，自取得AMC牌照以来董事长、总经理、监事长无变动情况。

截至2017年末，公司本部总资产为50.22亿元，总负债为19.10亿元，净资产为31.12亿元，净资产收益率为4.26%。营业收入为8.53亿元，利润总额为1.33亿元。主要从事国有资本的投资运营及管理，包括资金运作、战略投资、股权管理、不良资产处理、企业托管五大业务板块。

### 二、公司目标及定位

以股权经营、资金运作、战略投资、不良资产经营开发为主业支撑，以咨询服务、企业托管为辅助工具，逐渐形成公司融、投、管、退一体化资本运营及企业管理模式。服务

全省国资系统企业，服务全省战略发展，带动区域国资发展；聚合国有资本，放大国有资本，调整国有资本布局，实现国有资本保值增值，提高国有经济竞争力；以资本运营的手段，推动国企整合重组、转型上市，推动产业结构调整升级等，完善新兴产业战略投资布局等，发展成为辽宁省国资委直属的大型、综合资本运营平台。计划于 2020 年底，实现公司总资产和营业收入均达到 1000 亿元。同时实现不少于 10 家企业新三板上市、不少于 3 家企业主板上市或增发，不少于 20 家准上市企业在几个市场排队；完成至少 8-10 家战略新兴企业的孵化。使所属企业资产证券化率 50%以上；完成充分竞争企业股权多元化的改革目标，股权多元化企业户数比重超 80%。

### 三、公司经营战略

立足国企改革和国企监管模式创新，坚持“服务国企”和“自身发展”两条主线，定位“股权管理平台、资金运作平台、战略投资平台、不良资产经营平台、企业托管平台”五大平台，围绕聚集资本和资本运作两大主要任务，落实战略发展举措，把公司打造成类金融服务控股集团，成为国有资本运营管理公司中具有影响力的优秀企业。在聚集资本的基础上，围绕股权管理，提升融资能力，建成并运转“以股权管理为核心，资金运作为支撑，战略投资为纽带，不良资产经营为补充，企业托管为保障”的“五位一体”的国有资本运营平台体系，实现产权代表职能、产权管理职能、产权运作职能和服务职能。依托“五位一体”的实施与推进，助力经营性国有资产实现集中监管，国有资产保值增值责任全面落实，与辽宁省老工业基地的全面振兴产业升级、产业结构调整相衔接，为战略新兴产业的布局发挥国有资本的牵动力、影响力和带动力，实现国有资本配置效率显著提高，国有经济布局结构不断优化，在提升自主创新能力、保护资源环境、加快转型升级、履行社会责任中的引领和表率作用充分发挥。

## 27、内蒙古金融资产管理有限公司

内蒙古金融资产管理有限公司是自治区人民政府批准授权经营域内金融企业不良资产的地方金融资产管理公司，是银监会备案公布的第 17 家地方资产管理公司，由自治区政府、各盟行署、市人民政府和内蒙古水务投资（集团）有限公司共同出资。

2018 年，在自治区财政厅正确监管和地方金融监管局大力支持下，内蒙古金融资产管理有限公司不忘初心、牢记使命，聚焦主责主业，紧紧围绕自治区党委、政府中心工作，全力以赴防范化解金融风险，服务实体经济高质量发展，实现了社会效益和经济效益双丰收。截至 2018 年 12 月 31 日，全年实现总收入 3.00 亿元，同比增长 10.20%；实现利润总



额 1.35 亿元，同比增长 10.59%；实现净利润 1.14 亿元，同比增长 11.02%；资产总规模达 89.07 亿元，同比增长 68.54%；累计缴纳税收近 1 亿元。实现了国有资本保值增值。

面对错综复杂的经济形势，内蒙古金融资产管理有限公司积极响应自治党委、政府号召，迎难而上，主动作为，快速出手。自治区党委、政府《关于促进民营经济高质量发展若干措施》发布后，公司立即行动，与中国农业银行农银投资公司、内蒙古分行共同组建了内蒙古首支企业纾困发展基金——内蒙古蒙兴助力发展基金投资中心（有限合伙），基金总规模 50 亿元，首期规模 20 亿元。正在发起设立第二支自治区企业纾困发展基金，支持企业特别是民营经济走出困境、实现高质量发展。全年累计投放企业流动性风险防控基金 74.24 亿元，缓释了自治区 14 家企业刚性兑付风险和 26 家金融机构资产质量下迁风险，总额 221.11 亿元。累计收购银行不良资产 138.06 亿元，处置 100.34 亿元，实现了不良资产收处并举“双百亿”突破。参与政府债务化解项目 15 个、涵盖自治区 12 个盟市，收购债权总额 6.94 亿元，延长政府偿债期限，减少地方政府债务支出 2.08 亿元，创新政府债务化解模式。与包钢（集团）公司签署了战略合作协议，积极参与债转股。以上措施一定程度上隔离了金融风险、政府债务风险和企业流动性风险间的相互传导，为维护自治区金融生态环境发挥了积极作用。

## 28、内蒙古庆源绿色金融资产管理有限公司

2017 年 12 月 26 日成立，注册资本 14 亿元，经营范围：收购、受托经营金融机构不良资产，对不良资产进行管理、投资和处置；债权转股权，对股权资产进行管理、投资和处置；对外投资；买卖有价证券；发行债券，资金拆借和向其他金融机构进行商业融资；破产管理；财务、投资、法律及风险管理咨询和顾问；资产及项目评估；经批准的资产证券化业务、金融机构托管和关闭清算业务；非金融机构低效无效资产业务；企业资产的重组、阶段性持股、财富管理；监管部门批准的其他业务。

## 29、宁夏顺亿资产管理有限公司

### 一、公司基本情况

宁夏顺亿资产管理有限公司（以下简称“顺亿资产”）成立于 2015 年 4 月 22 日，是宁夏回族自治区人民政府批准并经中国银监会备案核准具备开展金融资产批量收购处置业务的省级民营金融资产管理有限公司。公司注册资本 102 亿元，实收资本 57 亿元，全部以货币方式出资。公司 2017 年主体长期信用评级为 AA+。

主要业务类型为：（一）不良资产商业化买断处置业务、（二）结构化不良资产业务、（三）主动管理类业务、（四）基金管理类业务。

## 二、公司治理结构

### 公司组织架构

公司目前设有办公室、人力资源部、资金财务部、风险管理部、监察审计部 5 个中后台服务支撑部门和 8 个业务经营部门，在上海设有资金运营中心，在全国重点区域和主要城市设有 6 大运营中心。截至 2018 年 3 月 19 日，顺亿资产员工人数为 43 人，41 人具有大专及以上学历，占在职员工总数的 95%；9 人具有研究生及以上学历，占在职员工总数的 21%。公司现有人员所学专业紧密对口本职工作，其中金融学/经济学相关专业人员 13 人、工商管理相关专业 4 人、财务管理/会计专业 8 人、法律专业 4 人、人力资源管理专业 1 人。原银行、信托、证券、资管等知名金融企业工作人员占到 80%以上。

### 公司治理结构

公司按照《公司法》、《金融企业不良资产批量转让管理办法》等有关法律、法规和规范性文件的要求，建立健全了法人治理结构，形成了股东会、董事会、监事和高级管理层组成的公司治理架构，规范公司经营决策和日常运行机制。公司制定了股东会、董事会和高级管理层各自的议事规则、工作程序及监事职责，形成了决策、执行、监督的职责权限分工和相互制衡的内部运行机制。目前，公司正在组建监事会。公司最高权力机构为股东会，董事会和监事对股东会负责，分别履行决策、管理和监督职能。

公司暂未设监事会，设有监事 1 名。公司高级管理层包括总裁 1 名、执行总裁 1 名，副总裁 5 名，风险总监 1 名（由副总裁兼任）。公司总裁、副总裁及其他高级管理人员根据董事长的授权，实行分工负责制。

## 三、公司目标及定位

积极发挥地方金融资产管理公司在地方经济发展中的“金融稳定器和金融安全网”作用，帮助维护地方金融体系稳定运行，优化地方金融生态环境，助力地方金融市场健康发展。

## 四、公司经营战略

公司作为宁夏回族自治区人民政府授权开展金融资产收购处置业务的地方法人金融资产管理公司，公司将以“大资管”业务和“大投行”思维理念为核心，以不良资产收购、管

理和处置为依托，积极通过融合多种金融功能提升资源配置和运用效率，为客户企业提供综合的金融服务。在客户选择方面，目前公司将重点营销有利于公司快速拓展业务、做大规模和利润的“差异化项目和业务”，包括处于经营困难但未来经营状况可期的困境企业；具有并购重组和债转股需求的上市公司；具有结构调整、体制改革需求的大型企业集团；有资产管理需要的地方金融机构和大中型房地产企业；有良好市场前景的大型民营企业等。

### **30、宁夏金融资产管理有限公司**

#### 一、公司基本情况

宁夏金融资产管理有限公司（简称宁夏金资）经宁夏回族自治区人民政府批准设立，于2017年8月18日成立，注册资本10亿元，由宁夏国有资产投资控股集团有限公司、长城国融投资管理有限公司、宁夏旅游资本管理有限公司、中铁资本有限公司共同发起设立。是经中国银监会核准的具有不良资产批量收购处置业务资质的金融资产管理公司。公司内设综合管理部、投资投行部、资产经营部、业务管理部、法律合规部、监察审计部、资金财务部7个职能部门。现有人员27名，平均年龄37岁，其中，博士生1名、硕士研究生8名，拥有注册会计师资格证1名、国家法律职业资格证书2名，其他员工大部分毕业于211和985工程院校。

公司重点开展六大业务板块：传统不良资产收购处置业务；投资投行业务；不良资产并购重组基金业务；资产托管业务；企业破产清算、管理人及债委会业务；金融租赁等代理业务。

#### 二、公司治理结构

宁夏金资按照现代企业制度要求，建立了股东会、董事会、监事会和管理层组成的“三会一层”公司治理架构的法人治理结构。按照“双向进入、交叉任职”的要求，坚持董事长与党委书记“一肩挑”，建立健全了与法人治理结构相匹配的党委决策机制。对事关企业改革发展的重大决策，党委提前研究提出意见，董事会依法定程序决策。公司董事会和监事对股东会负责，分别履行决策、管理和监督职能。“三会”相互独立、相互制衡，履职尽责，确保公司管理规范科学高效运营。

#### 三、公司目标及定位

宁夏金资以“化解金融风险、提升资产价值、服务地方经济、创造社会财富”为使命，紧紧锁定金融机构、实体经济、社会大众三大服务对象，通过资产收购处置、资产受托管

理、综合融资服务、股权投资经营、顾问咨询服务等业务板块，当好金融改革的助推器、风险化解的新抓手、国企改革的减压阀、民企转型的催化剂、结构调整的生力军，努力将公司建成资本充足、产权清晰、制度健全、机制到位、内控严密、服务优良、运行高效的现代化金融资产管理公司，以做精、做优、做强为目标，不断优化公司治理结构和内部组织架构，培育核心竞争优势。

为加快发展，宁夏金资制定了“五年三步走”战略发展规划，以四大国有资产管理公司为榜样和标杆，以建设西部一流品牌和竞争力的现代资产管理公司为目标，在管理上，做到制度健全、内控严密、运行高效；在经营上，做到稳步推进，健康发展；在特色上，以特殊资产经营、并购重组和第三方资产管理为主要方向，为金融机构、企业提供专业化、差异化、特色化的服务，做到主业突出、体现特色；在效益上，通过培育核心竞争优势，提升市场竞争力，创造显著的经济效益和社会效益，为区域金融稳定和地方经济发展保驾护航。

### **31、华融昆仑青海资产管理股份有限公司**

#### 一、公司基本情况

华融昆仑青海资产管理股份有限公司于2016年6月挂牌成立，注册资本10亿元，主营业务为：不良资产经营（收购、经营、管理和处置金融机构以及非金融机构的债权、股权以及实物不良资产，受托管理金融机构以及非金融机构的债权、股权以及实物不良资产）；投资业务（股权投资、债权投资、证券投资、基金投资等业务）；资产管理业务（与不良资产经营和投资业务相关的各类金融权益类、金融物资类资产管理业务，通过设立专项基金的方式引入资金投资资产或项目）；托管重组业务；综合金融服务（与不良资产经营相关的各类企业股权融资、债权融资、租赁融资、结构化融资、债权转股权等投融资服务及财务顾问、投资咨询、管理咨询服务，为境内外投资收购不良资产提供专业尽职调查、法律咨询、法律分析论证等服务，开展担保业务和投资银行等大资产管理业务和资产增值服务）；资产证券化、发行债券；向金融机构进行商业融资；监管机构批准的其他业务。

#### 二、公司目标及定位

秉承规范经营，科学管理，诚实守信，开拓创新的理念，为客户提供全面的资产管理等金融服务，维护股东、委托人、受益人等利益相关者的合法权益，立足青海，服务青海，做好股东之间的业务协同，为员工、为股东、为青海、为社会创造价值，与股东产生协同效应。

### 三、公司经营战略

立足青海、依托华融、辐射全国、合作发展。

## 32、山东省金融资产管理股份有限公司

山东省金融资产管理股份有限公司（简称“山东金融资产”）是山东省政府批准设立，经银监会备案具有金融机构不良资产经营资质的地方资产管理公司。公司于2014年12月31日完成工商登记；2015年7月10日，银监会第三批正式公布公司从事金融机构不良资产的经营资质。2016年，公司进行了增资扩股，注册资本增至101.1亿元，是目前国内资本实力最强的地方资产管理公司。公司拥有中诚信和联合资信授予的双“AAA”主体信用评级。公司坚持“合作创造价值”的经营理念，致力于打造地方不良资产经营行业的领先者，具有竞争优势的特色金融企业。成立四年来，公司坚持聚焦“防范和化解区域金融风险”的主业主责，立足全省金融业稳定发展大局，聚焦不良资产经营主业，充分发挥金融稳定器的作用，切实履行优化省内金融生态的责任担当。

2018年，公司坚守金融本源，深耕省内，服务实体，实现经营发展的重大突破。业务指标平稳增长，累计收购不良资产超过1200亿元，资产管理规模近800亿元；完善不良资产处置网络化布局，先后成立即墨、济南、乳山、潍坊、临沂、泰安六个合资平台公司，设立不良资产处置基金超过30支，为不良资产处置“最后一公里”铺平道路；探索服务新旧动能转换新模式，先后与潍坊、临沂、烟台、济宁等多个地市签署新旧动能转换合作协议，设立产业基金支持盛瑞传动8AT自动变速箱产业基地建设，出资1.3亿支持东营贝斯特新建两条高端绿色炭黑生产线；负债结构调整成效显著，依托双“AAA”信用评级拓展债券市场直接融资，累计发债募集资金50亿元，公募债券及中票发行均开创地方AMC先例，新增85亿元债券发行已通过审批，成功获批行业首单60亿元纾困债；行业影响迈上新台阶，联合重庆渝康资产成功举办首届地方国有AMC高层圆桌会议，并推进设立地方国有AMC协同发展基金。

## 33、青岛市资产管理有限责任公司

### 一、公司基本情况

青岛市资产管理有限责任公司于2015年9月9日经青岛市政府（青政字〔2015〕90号）批准，由青岛国际投资有限公司发起设立，公司注册成立于2015年9月21日，注册资本金为10亿元。2016年2月22日，市资管公司正式获中国银监会公告核准，具备了

批量收购、处置金融机构不良资产业务资质，成为全国第一家市级 AMC（资产管理公司）。

目前，公司主要从事金融机构和非金融机构不良资产的收购和受托经营业务，并对不良资产进行管理、投资和处置；债权转股权业务，对股权资产进行管理、投资和处置；对外投资业务；资产证券化业务；商业融资业务；财务、投资、法律及风险管理咨询和顾问服务；资产及项目评估业务；破产管理、金融机构托管与清算业务等。

## 二、公司目标及定位

发挥“金融稳定器”作用，防范和化解区域金融风险，发挥“资源优化器”作用，助推青岛企业深化改革，全面提升青岛市金融业发展水平、支持当地实体经济发展。

## 三、公司经营战略

建立市场化、专业化经营管理团队，服务青岛市金融行业；深耕资金市场，破解中小企业融资难，服务实体经济；积极参与资本市场，引导产业升级；探索基金管理模式，化解区域金融风险。公司将积极布局其他金融行业，由易到难，从地方行政许可的类金融行业开始，逐步向拥有牌照的金融行业过渡，积极探索构建领先的专业化、市场化、多元化综合性金融服务商。

# 34、华融晋商资产管理股份有限公司

## 一、公司基本情况

2015年9月，中国华融与山西省委、省政府达成战略合作意向，决定共同出资组建地方 AMC。2016年2月18日，公司正式揭牌开业。10月8日，中国银监会办公厅印发《中国银监会办公厅关于印发湖南省、山西省、西藏自治区地方资产管理公司名单的通知》（银监办便函〔2016〕1692号），我公司正式获得银监会地方 AMC 备案。

截至2017年末，公司共设有13个部门，其中业务部门7个，中后台部门6个，包括综合管理部、计划财务部、资金运营部、业务审查部、法律事务部（与风险管理部合署办公）、审计部，未设立分公司、子公司。公司正式编制员工共有103名，平均年龄32.1岁，硕士以上学历占比43.1%，拥有注册会计师、注册评估师、注册税务师、律师等专业资格的人才占比达到80%以上。

公司主营业务为：1.不良资产的收购处置；2.问题企业重组、问题企业家再生；3.债权转股权，对股权资产进行管理、投资和处置；4.对外投资，买卖有价证券，资产证券化业务、发行债券等。

## 二、公司目标及定位

有效防范和化解地方金融风险、为地方经济发展提供和发挥“安全网”、“稳定器”和“助推器”的作用。

## 三、公司经营战略

借助作为主要股东的四大 AMC 之一——中国华融“品牌、资源、专业、牌照、网络”等“五大”优势，明确“差异化、特色化、专业化”的发展思路，充分依托不良资产管理专业经验，努力为山西经济转型升级、良性发展发挥作用。

## 35、晋阳资产管理股份有限公司

晋阳资产管理股份有限公司（以下简称“晋阳资产”或“公司”），成立于 2017 年 3 月 30 日，注册资本 30 亿元人民币，注册地址位于山西转型综改示范区内，是山西省人民政府批准设立，银保监会公布，具备开展金融业不良资产批量收购处置业务资质的地方性国有资产管理公司。

公司股东综合实力雄厚，股东方包括晋商信用增进投资股份有限公司、中国海外控股集团集团有限公司、大同煤矿集团有限责任公司，实际控制人为山西省国有资本投资运营有限公司。公司依托股东资源优势，围绕省委省政府重大战略部署，立足健全完善公司企业法人治理结构，激发释放公司发展活力，化解地方金融风险，优化配置金融资源，助力国企改革，服务实体经济，推动山西经济转型发展这一定位。。力争成为“治理科学、主业突出、特色经营、业绩优良”的国内领先资产管理公司。

目前，公司已组建了一支管理理念先进、专业素质过硬、风险控制审慎、资本运营经验丰富的高效团队。业务骨干均选拔于银行、信托、基金、资产管理等金融各界优秀人才，70%以上员工具备硕士及以上学历，60%以上员工具备注册会计师、律师或基金、证券等从业资格，员工普遍具有深厚的专业知识及丰富的实践经验。

公司坚持不良资产经营、资产专业化管理以及投融资等主业并举的发展思路，主要业务涵盖：

**不良资产经营：**公司聚焦不良金融债权和非金融债权的收购与处置、债转股资产经营、不良资产受托代理、债务重组、基于不良资产的机遇投资；

**投资及资产管理：**公司利用自有资金进行固定收益类投资、股权投资、股债联投、并购整合、资产置换、联合开发；

特色金融服务：公司运用自身在不良资产领域的平台、经验及投融资渠道，为客户提供包括财务顾问、企业托管、资金清算、撮合交易等金融服务。

新时代、新蓝图、新征程，公司将以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻落实省委省政府的战略决策部署，奋发有为、改革创新，坚定不移地推进精品发展战略，为实现山西经济转型发展作出新的更大贡献。

## 36、陕西金融资产管理有限公司

### 一、公司简介

陕西金融资产管理有限公司（以下简称：陕西金资）成立于2016年8月，是经陕西省人民政府批准设立并经财政部和银保监会备案的具有金融不良资产批量收购资质的地方法人金融资管机构。公司直属陕西省政府管理，注册资本45亿元，省财投、延长石油、陕煤集团、远东租赁、陕国投等大型国企、金融机构为战略投资者。

陕西金资成立以来，按照省委、省政府关于“支持陕西金资加快建设防范化解金融风险，服务实体经济发展的综合金融服务平台”部署和要求，秉持“投资+投行”理念，创新实践“不良资产处置、问题资产化解、优质资产经营”全资产管理模式，积极服务地方政府、金融机构、优质企业三类客户，实现了快速健康发展，目前公司资产管理规模达到530亿元，不良资产收购金额占全省市场份额的一半，获得双AAA信用评级；率先创新实施市场化债转股业务，签约规模达到640亿元，落地金额200亿元。成功发行全国首单债转股专项债，获得中国债券登记公司授予的全国唯一“创新企业债发行人”奖；获得陕西省国资委“2018年省属企业追赶超越高质量发展贡献奖”。

围绕提升防范化解金融风险综合服务能力，陕西金资组建了3家子公司，在北京等地设有分支机构。其中，陕西投融资担保公司是陕西首家具备公开市场增信资格的大型担保公司，联合创设了西北地区首单“信用风险缓释工具（CRM）”；榆林金资是省内首家地市级金融资产管理机构；陕西金资基金管理公司是中国证券投资基金业协会登记的创投及私募股权基金管理公司，备案管理基金规模居全省同类机构前列。

截至2018年底，陕西金资管理资产规模超过530亿元，是成立之初的16倍，实现利润同比增长3倍、上缴税收同比增长2倍，成为全省打好防范化解金融风险攻坚战的重要力量。



### 37、上海国有资产经营有限公司

上海国有资产经营有限公司是1999年10月经上海市人民政府批准成立的国有独资有限责任公司，是上海国际集团系统战略性金融资产的重要持股公司。目前公司持有国泰君安、浦发银行、上海农商行、中国太保等多家重点金融机构股权，成功主导、参与市属金融机构及重点国企的重组与改制，有力促进国有资本有序进退。

上海国资经营公司将重点打造本部为体、子公司为两翼的“一体两翼”业务布局，形成股权经营、不良资产经营和财务投资等三方面的主体业态，聚焦地方AMC核心主业、提升管理技术能力、加强品牌经营，全面推进公司市场化自主发展新战略。

### 38、上海睿银盛嘉资产管理有限公司

#### 一、公司基本情况

上海睿银盛嘉资产管理有限公司是经上海市人民政府批准设立的,并于2016年11月7日获得中国银监会核准,具有从事地方金融不良资产一级批发处置业务资格的专业金融机构。作为地方国资及国有企业联合发起设立,经营层进行市场化管理的混合所有制地方AMC,公司注册资本20亿元人民币,总资产42亿元人民币。公司主要股东为上海市嘉定区国有资产经营(集团)有限公司(占股10%)、北大荒粮食集团有限公司(占股9.9%)、睿银控股集团有限公司(占股9.8%)。在对区域不良资产特点的深入研究和探索的基础上,公司将不良资产处置业务、并购重组业务、金融市场业务、投资投行业务、机构业务作为公司业务发展的主线。

#### 二、公司目标及定位

公司把“企业债务重组金融专家”作为自己的目标定位,围绕着上海市政府调结构、促转型的战略部署,积极参与到地方企业债务重组与金融不良资产的处置,发挥AMC对地方经济的缓冲作用,并将充分利用体制的优势,争取最大的社会效应与企业效益。

#### 三、公司经营战略

截至2017年末,公司共设立了29家合伙子公司。在上海区域范围内已经做到了区一级的子公司全覆盖。公司致力于依托上海、面向长三角、辐射全国,打造开放、包容、高效、规范、多赢的,以金融不良资产与企业债务重组为核心的另类资产投资、交易、服务平台;致力于在服务好地方经济的同时,逐步提高影响力,成为全国不良资产处置行业的排头兵,打造不良资产行业瞩目的上海版地方AMC“新名片”。

### 39、四川发展资产管理有限公司

四川发展资产管理有限公司（以下简称川发资管）是四川省第一家省级地方资产管理公司，系国有全资企业。川发资管是四川金融控股集团有限公司打造三大体系（资金支持实体经济体系、覆盖全省的担保增信体系、不良资产化解体系）中的重要支柱，是四川金控集团实施“多牌照、双万亿”战略的重要支撑。公司现注册资本金 30 亿元人民币，主要业务包括但不限于不良资产收购处置，对问题企业的盘活重整和资源整合，基于资产价值的投资业务，肩负着“服务实体经济、化解地方金融风险”的特殊使命。

川发资管自 2015 年成立以来，实现了当年成立当年盈利，资产规模及利润额连续四年稳健增长，并逐年向股东单位完成了全额现金分红。上海证券交易所对川发资管主体及债项评级均为 AA，2018 年 8 月、10 月，川发资管先后在上海证交所发行 2018 年非公开募集公司债券（第一期、第二期），期限 2+1 年，总规模 10 亿元。

在业绩稳步增长的同时，川发资管积极践行社会责任，已收购金融机构不良资产 40 余笔、债权债务 160 多亿元；通过资产与债务重组、合作搭建帮扶基金、危困企业托管等方式，推动多家地方重点企业扭亏为盈；特别是有效支持四川省农村信用社改制及参与 13 家城市商业银行风险资产的化解，在践行“脱虚向实”调整产业结构，助力供给侧结构性改革，稳定地方金融体系等方面作出积极贡献。

### 40、天津津融资产管理有限公司

天津津融资产管理有限公司（以下简称津融资产）由天津津融投资服务集团有限公司于 2016 年 4 月 25 日出资 10 亿元在天津自贸区东疆保税港区注册成立。同年 12 月 23 日，津融资产经天津市人民政府批准、中国银监会审核备案承接了津融集团在天津市范围内开展金融不良资产批量收购处置的业务资质，成为天津市唯一一家国有地方资产管理公司。2018 年 6 月，津融资产顺利完成混合所有制改革，通过增资引入东方资产、远东宏信、星河控股、东疆控股等国内业内知名企业作为战略投资者，资本金自 10 亿元增至 30 亿元，向“引资、引制、引智”的国企改革迈出坚定步伐，成为天津市市属集团二级公司推动混合所有制改革的靓丽名片。

作为在混合所有制改革方面率先实现突破的地方骨干国有企业，津融资产经多轮筛选成功入选由国务院国资委发起的“国企改革双百行动”，制定了国企改革“双百行动”实施方案，确定了在“党建工作”“股权多元化和混合所有制改革”“法人治理”“市场化经营机制”“激励约束机制”等五个方面推动“双百行动”的重点改革任务举措。津融资产

以混合所有制改革和“双百行动”为契机，进一步完善法人治理，建立科学高效的“三会一层”治理结构，强化经营团队，并引入战投股东的先进经营管理、风险控制理念，建立起组织架构健全、职责边界清晰的风险治理架构和 risk 管理制度体系。

津融资产紧紧围绕建设“不良资产收购处置平台”的战略发展定位，积极发挥金融“稳定器”、经济“助推器”和企业“服务器”功能，践行国企改革“双百企业”责任，坚持市场化、专业化经营理念，坚持科学化、精细化管理方法，创新业务发展模式，加强人才队伍建设，全面推动公司高质量发展。公司自成立至 2018 年末，累计资产运营规模 221 亿元，累计实现营业总收入 3.9 亿元，完成利润总额 2.8 亿元，净利润 2.1 亿元，贡献税收近 8000 万元，实现了社会效益与经济效益的共赢。

未来，津融资产将以“深耕天津、面向京津冀、辐射全国”的视野，以“干事创业、创新竞进、担当作为”的勇气，在更深层次、更广范围、更大力度地推动深化改革，将公司打造成治理结构科学完善、党的领导坚强有力、经营机制灵活高效、创新能力和市场竞争力显著提升的国企改革尖兵，努力建设成“主业突出、治理完善、运行高效、业绩一流”的国资地方不良资产收购处置平台，走出具有地方特色和自身特点的健康发展之路。

## 41、天津滨海正信资产管理有限公司

### 公司简介

天津滨海正信资产管理有限公司（简称滨海正信）是由中国银行业监督管理委员会核准公布的具有金融企业不良资产批量收购处置业务资质的地方资产管理公司。

滨海正信实缴注册资本人民币 10 亿元，注册地为滨海新区中心商务区。公司以不良资产收购处置、投资管理、专项发展基金、综合金融服务四大业务板块为核心，业务涵盖金融不良资产批量收购处置、非金融债权收购重组、地方国有企业改制、商业银行债转股、不良资产 ABS、资产并购重组发展基金发起设立等，为金融债权和企业债务重整搭建整合、交易、处置综合服务平台。

滨海正信自成立以来，各项业务健康稳步发展，并与众多金融机构和实力企业建立起战略合作关系，充分发挥地方资产管理公司防范化解金融风险的功能，努力构建“资产管理+投资管理”双轮驱动的发展模式，促进社会经济与金融的良性互动，助力金融市场发展，开创地方金融生态健康发展的共赢局面。

### 治理结构和投资决策机制

为加强公司全面风险管理，体现投资决策的科学性、专业性，公司建立了三级决策机制，即：业务分管负责人、经营管理办公会、投资决策委员会三个决策层级。

业务分管负责人作为公司初级决策层级，负责开展项目尽职调查，通过对尽职调查结果的判断，决定是否将项目报送经营管理办公会审批。

经营管理办公会作为公司中级决策层级，负责对公司日常经营管理及投资、收购、经营、处置等事项进行立项审批。

投资决策委员会作为公司最高决策层级，负责对公司所有投资、收购、经营、处置等重大事项和其他重大事项的决策进行审批。

公司在项目开展过程中，以三级决策方式，对项目决策进行了合理的分工，三个决策层级与各部门之间共同组成公司内部控制及风险控制体系，相互配合、相互制约，为公司业务发展提供了保障，较好地控制了项目操作风险。

## 42、海德资产管理有限公司

海德资产管理有限公司成立于2016年7月，是经西藏自治区人民政府和银监会批准，由海德股份（000567）全资设立的西藏自治区唯一具有金融不良资产批量收购处置业务资质的省级地方AMC。公司定位为化解风险、创造价值的金融服务专家，成为团队一流、管理一流、风控一流、效益一流的不良资产管理公司。海德资管作为民营上市公司的控股子公司，能够最大化发挥民企优势，合作机制开放灵活，同时可以依托上市融资平台优势，为公司提供大量资金支持。2018年4月完成定增后，公司注册资本已增至47.21亿元。目前，公司已开展的业务种类包括收购及处置不良资产、债转股资产的管理和处置、不良资产受托管理业务和金融服务、投资业务及资产管理业务等。

2019年，公司按照“加快转型，稳健发展”的工作思路，秉持合法性、安全性、经济性的业务发展原则，按照“合法为底线、合规是基准，业务为核心、业绩是根本，风控为前提、内审是保障，管理为基础、考核是关键”的要求，聚焦主业，开拓创新，提升价值，加速发展。

## 43、新疆金投资产管理股份有限公司

新疆金投资产管理股份有限公司（以下简称“新疆资管”）是经新疆维吾尔自治区人民政府批准筹建、中国银监会备案准入，新疆地方唯一一家批量处置金融及非金融不良资

产的法人主体。新疆资管于2017年8月29日注册成立，由新疆金融投资有限公司联合申万宏源集团股份有限公司发起设立，主要业务范围包括：不良资产业务、投融资业务、投行创新业务和综合金融服务业务。

新疆资管自成立以来，始终坚持主责主业，大力推进金融机构不良资产批量收购处置；积极创新各类非金不良资产业务，重点探索围绕新疆供给侧结构性改革，通过破产重整、债务重组、资产并购、市场化债转股等投行创新手段，盘活陷入经营困境的企业，着力防范和化解区域金融风险。新疆资管致力于成为“大资管”时代的金融服务平台，发挥好“金融稳定器和安全网”的作用，助推地方实体经济高质量发展。

## 44、云南省资产管理有限公司

### 一、公司基本情况

云南省资产管理有限公司成立于2016年12月19日，目前注册资本达20亿元。公司是经云南省人民政府批准，由云南省投资控股集团有限公司全资发起设立的资产管理公司，也是经中国银监会批准的云南省内唯一一家具有批量收购、处置金融不良资产资格的地方资产管理公司。公司通过为省内各类企业提供融资服务、资金支持，收购处置金融机构不良资产，起到了消化区域性金融风险，推动实体经济运行质量提升的重要作用。

公司现有员工34人，团队呈现出年轻化、市场化、高素质的总体特征：员工平均年龄34岁；拥有高级职称3人，注册会计师4人，注册资产评估师2人，法律职业资格6人，具备银行、证券、基金、期货等各类金融从业资格的人员27人次。

### 二、公司主要优势

一是股东实力雄厚。云投资管公司股东云南省投资控股集团有限公司是省内目前资产规模最大的综合类投资控股集团，是云南省重点产业建设的骨干企业，拥有控参股公司346户，经营行业涉及能源、铁路、金融、信息、旅游、医疗等。

二是地缘优势突出。依托股东强大的产业影响力，云投资管服务地方产业优势明显，与地方金融机构和各类地方企业均建立了良好的业务合作关系。积极参与化解地州金融经济风险，促进地州经济发展，屡屡获得地州政府、金融机构的好评。

三是牌照价值显著。2017年4月25日，公司获得银监会发布批准的参与本省范围内不良资产批量转让的资质，成为省内首家专业从事金融企业不良资产批量收购、处置的省级资产管理公司。

四是协同效应明显。公司股东云投集团产业板块多元，公司在全省兄弟单位众多，依托内外部协同资源可在全省统筹不良资产经营和各类业务开展，具有明显的协同优势。

### 三、公司业务开展情况

公司坚持差异化发展战略，立足地方金融市场，以不良资产经营为基础、固定收益业务为依托、投资银行业务为利润增长点，实现业务板块均衡、协同发展。积极履行地方AMC职能，帮助省属企业及其他省内企业并购重组，整合资产，国企支持项目投放已超25亿元。公司不良资产业务以省内地方银行如富滇银行、农信社资产为主，涉及昆明、昭通、玉溪、文山、红河、版纳、普洱、楚雄、大理、保山、德宏等州市；涉及300余户中小企业。公司通过固定收益类业务等为各省内企业缓解短期资金周转压力提供融资支持，发挥推动国有资本与社会资本、产业资本与金融资本融合联动的桥梁作用。

## 45、浙江省浙商资产管理有限公司

浙江省浙商资产管理有限公司（以下简称“浙商资产”）成立于2013年8月，是全国首批5家、浙江省内第一家具有批量转让金融不良资产资质的省级资产管理公司，主体信用评级AAA，注册资本60.18亿元。今年8月，公司完成首轮引战，引战后股东为浙江省国贸集团、财通证券和远东宏信，公司目前设置杭、宁、温三大业务总部，旗下拥有6家地市级资管公司，囊括GP、保理、破产管理、基金管理等多个功能平台，拥有从事不良资产业务人员400余人。成立以来，公司保持高速增长，截至2018年底，公司总资产462亿元、净资产107亿元，2013-2018年总资产、净资产年复合增长率分别为185%和160%。

成立以来，公司聚焦“防化区域风险、服务实体经济”的中心工作，深耕细作不良资产，累计收购债权规模2000多亿元，协助地方政府化解担保圈超300亿元，服务困境企业超80家，涉及债务600亿元，有力压降全省银行业不良率，充分发挥了金融稳定器和转型助推器的功能，得到来自国家发改委、银保监会等领导的高度认可，成功入选国务院国资委“双百行动计划”，成为了地方AMC行业的佼佼者。

公司瞄准“化危机、盘存量、促转型、引发展”的业务定位，制定了“三围、四圈、五类型”的业务发展策略。“三围”即紧紧围绕银行、政府和企业的需求开展业务，“四圈”即建设股东圈、“1+N”资管平台圈、“1+F”基金圈建设和“1+C”战略合作圈建设；“五类型”即构筑以不良资产收购处置为基础，资产经营、基金管理、投行服务、融通服务等于一体的五大业务板块。

下阶段，公司将紧扣“引战（混改）、股改、上市”的战略主轴，以成为具有国际视

野、全国一流、具备多重金融服务能力的综合资产管理平台为目标，推动公司实现高质量发展。

## 46、光大金瓯资产管理有限公司

光大金瓯资产管理有限公司是经国家工商总局核准，由中国光大集团与温州市政府共同组建，是中国光大集团经济逆周期的重要战略板块、特殊金融资产管理的专业平台。光大金瓯于2015年12月取得工商营业执照，2016年11月，正式获得参与浙江省范围内不良资产批量转让资质，12月在“金融风险防范与处置（温州）峰会”期间举办揭牌仪式并正式运营。

光大金瓯资产管理有限公司成立的初心就是化解区域金融风险支持实体经济，光大集团给予公司的定位也是发挥地方AMC在支持地方实体经济发展同时作为集团经济逆周期战略布局。光大金瓯资产管理有限公司一直坚持这一初心和使命，利用光大集团的资源优势和地方AMC的牌照优势，不忘初心、牢记使命。截止2018年末，光大金瓯资产管理有限公司累计实现资产管理规模超过250亿元，实现净利润“连续两年翻番”的良好业绩，其中，主营业务（不良资产）收购处置的利润贡献率为90%，在浙江省内的投资额占年度投资总额的90%。光大金瓯资产管理有限公司坚守主业，敢于担当，得到浙江省政府和温州市政府的高度认可，先后荣获温州市“十大最具价值金改案例”荣誉称号、浙江省2017年度支持浙江经济社会发展优秀金融机构、2017年度支持浙江经济社会发展先进单位荣誉。

光大金瓯资产管理有限公司依托光大集团金融全牌照的协同发展和实业优势，结合温州金融改革试验区的金融创新与政府支持，发挥产融结合优势，履行金融服务实体经济的理念，力争建成“产融结合、机制创新，立足浙江、辐射全国，打通境内外资本运营渠道”的专业金融不良资产处置与管理机构，打造中央金融机构和地方合作共赢的新样板，努力在五年内成长为全国一流的地方不良资产管理公司。

## 47、宁波金融资产管理股份有限公司

### 一、公司基本情况

宁波金融资产管理股份有限公司成立于2017年2月，是国有控股企业，主要股东有：宁波市金融控股有限公司，占股40%；邦信资产管理有限公司（中国东方资产委托邦信资产代持），占股34%；昆仑信托有限责任公司，占股13%；宁波开发投资集团有限公司，

占股 13%。公司注册资本金 10 亿元。

截止 2018 年底，公司总资产 70.9 亿元，投资余额为 63.24 亿元，其中不良资产业务投资余额为 56.24 亿元，占比 88.93%。

经营范围：参与宁波市范围内金融企业不良资产的批量收购处置业务。资产管理，项目投资，投资管理，资产管理相关的重组、兼并、投资管理咨询服务，财务咨询，投资咨询（除金融期货）及企业管理咨询，法律咨询服务（不含诉讼代理）

## 二、公司经营战略

公司坚定“围绕主业、双轮驱动”的发展战略，立足本源、专注主业，以化解区域金融风险为己任，积极参与宁波辖内不良资产的收购与处置，深入挖掘不良资产的价值体系；发挥专业优势，创新帮扶模式，通过资金输入、债务重整等形式，实现困难企业的再造提升；结合地方经济发展特点和产业结构调整方向，为上市公司、行业龙头企业提供全方位、全流程金融服务，为实体经济转型升级发挥积极作用。

## 三、业务开展情况

### 不良资产业务开展情况：

一是积极参与一级不良资产包的收购。在一级市场批量收购不良资产包 8 个，收购单户债权 88 户，债权本息 49.1 亿元。二是创新拓展不良资产二级市场，做深做大不良债权结构化业务。创新不良资产业务新机制，拓展不良资产收购二级市场，累计收购不良资产包 14 个，债权 234 户，债权本息 93.8 亿元。三是尝试拓展非金不良业务。累计收购非金不良共计 4 户，债权本息 8.2 亿元。四是积极介入地方困境企业帮扶。先后参与 7 家地方困企的帮扶重组，受让不良债权 11.27 亿元，有效盘活企业不良债权。对化解区域经济的风险、促进区域经济平稳发展、提振当地实体经济、改善区域金融信用环境产生了积极的作用，同时对提升广大企业家发展的信心，协助地方政府维护社会稳定都具有重要的现实意义。

2018 年通过债权转让、司法拍卖等方式处置不良资产 9.6 亿元。

### 投资投行业务开展情况：

公司积极关注宁波区域内上市公司、龙头企业的金融需求，结合地方经济发展特点和产业结构调整方向，提供全方位全流程金融服务，为实体经济转型升级发挥积极作用。2018 年投资投行类业务累计投放 5 个项目，累计投放 21.9 亿元，投资余额为 7.0 亿元。



## 48、重庆渝康资产经营管理有限公司

重庆渝康资产经营管理有限公司成立于2016年7月1日，是重庆市委、市政府立足全面深化改革需要，设立推进服务供给侧结构性改革、国企改革、金融体制改革的市场化专业平台，属市属国有重点企业，本轮深化国企改革首家纳入混改试点的一级集团，重庆市首家地方金融资产管理公司。公司初始注册资本金50亿元，现有股东为重庆渝富控股集团、重庆市地产集团、重庆市城投集团、重庆市水务资产公司。总体定位为：服务改革、矢志不渝，解决问题、促进健康；使命定位为：当好供给侧结构性改革的“生力军”，当好优化国有资本布局的“助推器”，当好激发企业市场活力的“催化剂”；业务定位为：国有企业问题资产重组整合，金融风险资产收购处置，非公低效资产盘活增值。

渝康公司紧扣使命功能定位，崇尚“早快细实好”，坚持“项目化、清单式、倒计时、责任人、考核制”原则，推行“人员能进能出、干部能上能下、薪酬能高能低”的三项改革，通过有力、有序、有度、有效的专业开拓和探索，基本构建起“资产管理形成项目库、资金融通形成资金池、资本运作形成价值链、资源整合形成共同体”的“四资”闭环赋能商业模式，持续打造从利益共同体到责任共同体、再到命运共同体的企业文化，公司实现持续稳健发展。

截至2018年12月31日，公司成立30个月，累计收购管理资产500亿元（本部，不含控股子公司），国有资本保值增值率109%。设有全国地方AMC首家资产管理博士后工作站。主体信用评级“双AAA”，成功发行两期共30亿元PPN；2018年金融不良资产市场占有率跻身重庆前列，全市占比超过50%。联合发起并成功举办首届地方国有AMC高层圆桌会议，当选中国AMC联盟副理事长单位。在“西洽会”上，渝康联合5家金融机构签订设立340亿元市场化债转股基金，120亿元渝康健信国企并购重组基金。公司发展经验被国务院国资委精选录入《国企改革12样本》，被喻为“企业医院”。

## 49、重庆富城资产管理有限公司

### 一、公司基本情况

重庆富城资产管理有限公司是经重庆市人民政府批准设立，银监会审核公布的重庆市第二家金融资产管理公司。公司于2017年3月28日注册成立，注册资本金15亿元人民币。

主要从事市内银行业金融机构不良资产批量转让业务；非银行金融机构及其他机构不良资产批量转让业务；自营、受托经营、管理、处置不良资产；以自有资金投资及投后管

理；对股权资产进行管理和处置；财务、投资、法律及风险管理咨询和顾问业务。

截至 2018 年底，公司总资产为 135.2 亿元，营业收入 10.4 亿元，实现净利润 2.9 亿元。

## 二、公司的目标及定位

公司立足重庆、面向全国，服务地方和国家经济社会发展，以金融资产收购、处置为重点，以大资产管理为发展方向，以不动产不良资产的并购重组特色，实现公司资产质量、规模、效益协调发展，努力成为国内一流的专业化、特色化的金融资产管理公司。

## 三、公司的经营特点

公司自成立以来，坚持以市场为导向、以客户为中心，构建“三大平台”、“四大体系”的商业模式，开发并形成了具有富城特色的富资、富投、富融、富信、富盈五大系列产品，通过不动产领域的不良资产批量收购和处置、问题地产救助、不动产并购重组、不动产破产重整项目共益债权投资、优质不动产项目股权直投等方式，发展以不动产为特色的不良资产经营管理模式。

## 四、公司经营战略

公司坚持“走正道、守规矩、不折腾、负责任”的经营原则，秉承“简单、专注、持久、阳光”的企业文化。围绕地方 AMC 社会责任和经济责任的核心，以服务地方实体经济、助推区域金融风险的防范和化解为己任，充分发挥地方金融稳定器、经济助推器和企业服务器的作用，为社会和股东创造价值。

## 50、海南联合资产管理有限公司

海南联合资产管理有限公司是海南省国资委省属重点监管企业。前身为海南联合资产管理公司，系海南省人民政府依据国务院办公厅《关于印发处置海南省积压房地产补充方案的通知》（国办发[2002]60号），于 2003 年 7 月出资设立的国有独资资产管理公司。2017 年 4 月，被中国银监会公布为海南省地方资产管理公司，注册资本金 10.33 亿元。

公司是全国唯一经国务院办公厅下文批准成立的地方性资产管理公司，是省政府指定的不良资产收购与处置平台。作为海南省唯一一家地方 AMC，公司可以批量购买、处置金融机构不良债权；是海南省政府批准的省财政专项资金股权投资管理公司；是海南省中

小企业公共服务平台的运营管理机构和海南省信用协会会长单位；是海南省住建厅确定的停缓建工程处置平台；是海南省国资委确定的全省政策性保障房投资运营公司。

公司旗下现有全资子公司 12 家、控股企业 3 家、参股企业 4 家、托管企业 4 家，业务范围涵盖担保小贷、地产、传统实业、文化、信息等产业。公司成立以来，已累计收购金融机构不良资产 200 多亿元人民币，为促进当地国有企业改革和助力地方经济建设作出了积极贡献，取得了良好的社会效益和经济效益。

## 51、泰合资产管理有限公司

泰合资产管理公司贯彻落实省委省政府指示要求，在省地方金融监督管理局的领导下，紧紧围绕地方金融风险化解任务目标，外拓业务，内强管理，用好增量资金，盘活存量不良，发挥了金融稳定器作用，对促进全省经济结构调整和产业升级转型做出了贡献。截至 2018 年底，公司资产总额 86.46 亿元，资产负债比例 56%。2018 年公司实现营业收入 3.03 亿元，利润总额 1.88 亿元，呈现稳定发展态势。

公司立足地方资产管理公司设立初衷，把握不良资产行业特性，肩负风险化解使命，充分利用政策、市场、技术给我们带来的基本支持，坚持经营主旨，坚定价值投资理念，坚守风险管理底线，秉承专业、严谨、精细、规范的工作精神，不断优化投资策略，完善管理制度，心无旁骛的做好主业，寻求公司发展行稳致远。通过分析市场、扎实尽调、评估资产、经营风险，初步形成了良好的企业发展愿景，资产管理服务商的商业模式和通过资金项目运营提升资源价值的盈利模式日渐清晰。

## 52、甘肃长达金融资产管理股份有限公司

甘肃长达金融资产管理股份有限公司（简称长达资产）是经甘肃省人民政府批准设立，经国家财政部备案和银监会核准公布后，具有在吉林省开展金融机构不良资产批量收购处置业务资质的地方金融资产管理公司。

公司成立于 2017 年 8 月，注册资本 10 亿元，由甘肃金融控股集团有限公司、中国长城资产管理股份有限公司、甘肃盛达集团股份有限公司等 5 家企业共同发起设立的混合所有制股份公司。

长达资产立足甘肃，着力提升金融资源配置与服务水平，专注于价值创造，服务于经济社会发展。坚持审慎经营，实施严格的风险管理和内部管控体系，致力于成为甘肃最具特色的可持续价值创造能力的资产管理企业。



## 第八章 部分地方 AMC 案例展示

### 1、安徽中安——C 市经开区烂尾楼项目案例

#### 案例背景：

C 市经济技术开发区内有一处民营置业公司开发的商住综合项目。项目分 A、B 两地块开发，其中商业房产已开发完成，由一座 7.3 万 m<sup>2</sup> 商业中心，6 幢酒店式公寓组成，总占地近 130 亩，总建筑面积 13.54 万 m<sup>2</sup>；住宅土地占地近 60 亩，未开发。后因该民营置业公司经营不善，资金链条断裂，与多方陷入债务纠纷，无力继续投资建设，造成整个项目烂尾，给地方经济及政府形象带来极大的负面影响。

项目组围绕公司业务发展战略，并结合当地政府的经济痛点，在经开区管委会的牵头下，以问题资产、问题企业为切入点，与当地国有集团公司合作，旨在盘活“烂尾楼”项目和土地资源。项目位于 C 市经开区工业经济的主战场，工业项目居多，商业配套不完善。在该项目中，中安资产公司出资 3 亿元收购 C 市经开区 XX 公司到期应付债权，为区域内烂尾楼项目的收购提供了资金支持。该项目的重新投资建设有利于完善开发区城东北片区的生活配套，进一步健全开发区的功能。

#### 案例操作：

在地方政府的指导下，中安资产对项目的基本情况进行了深入的摸底：该项目在政策方面得到 C 市经开区的积极推动，项目所在地附近由政府牵头配套建设一所九年一贯制学校，有利于住宅用地的开发；同时政策引入的战略合作单位当地国有集团在房地产开发、商贸服务方面拥有较为成熟的管理模式和专业团队，将会对烂尾楼项目和商业开发进行技术性投入，确保项目实现预期目标和收益。

为发挥公司专业优势，践行化解区域金融风险和推进供给侧结构性改革的战略使命，在 C 市、区两级政府的指引下，中安公司依托不良债权收购手段，出资 3 亿元，成功完成对该烂尾楼项目的收购，为后期项目的重整和项目开发提供了条件。

#### 案例成效：

C 市经开区烂尾楼的收购项目，成功化解了预期债务风险，盘活了存量资产，提升的资产价值，实现了多方共赢。现该项目在 C 市、区两级政府的推动下，已完成了股权的变更和企业全新经营模式的注入。战略合作方国有集团公司管理团队已进驻项目公司，采用

新的管理模式提升项目的运营效率，依托自身资源有效盘活项目资产。

该项目作为我公司与地方政府开展战略合作的突破口，以问题资产、问题企业为切入点，不仅成功地化解预期债务风险，还完善了区域基础设施，一定程度上促进了当地的产业升级。该项目围绕公司“立足安徽、聚焦不良、深耕地市、协同发展”的业务发展策略，充分发挥了其他金融机构难以发挥的专业优势，树立了地方 AMC 与地市合作的典范，推进公司深耕地市战略的成功落地。

## 2、河北资管——深入推进“三区同建”，优化提升农村产业结构

### （一）项目情况介绍

为全面贯彻落实中央、省、市关于加快推进新型城镇化和城乡统筹及河北省政府《2017 年中心村（新型社区）建设实施方案》文件精神，充分发挥国家级贫困县城乡建设用地增减挂钩政策优势，以改革思路和市场手段盘活农村闲置资源，通过人口向社区集中、产业向园区集中，推进新型社区、产业园区、生态园区三区同建，优化提升农村产业结构，彻底改善农村人居环境。河北省衡水市饶阳县人民政府于 2017 年开始启动饶阳县合方村三区同建新型社区项目。由于项目大、时间紧、任务重，饶阳县人民政府资金压力较大。向我司发出邀请函，希望我司能够全方位考察饶阳的发展情况，精准对接，共创美好未来。

项目团队在公司党委的正确领导和各中后台部门的大力配合下，随同公司领导多次赴饶阳县进行现场调研，拟以本项目作为初始合作项目，在历史遗留问题处置、三区同建新型社区建设、农业转型升级项目中与饶阳县政府开展合作。

项目组经过多轮谈判和方案沟通，广泛对接各类合作方，在各级领导的指导下，最终与饶阳县人民政府、河北某农业发展有限公司、饶阳县鸿源城市建设开发有限公司、河北省某知名建设工程有限公司、国内著名置业发展集团有限公司等各相关方确定了项目方案。

河北省资产管理有限公司以其全资子公司冀资河北置业有限公司出资 13130 万元，通过信托公司单一资金信托计划，收购某农业公司项下对应饶阳城建应收账款债权。由第三方债权人收购人对某农业应收账款债权进行远期收购，并以项下房地产项目土地对腾兴农业之应收账款债权远期收购义务进行抵押担保。河北省某知名对第三方债权人收购人远期收购某农业公司之应收账款债权义务提供连带责任担保。

该项目于 2018 年 12 月 28 日成功投放，是我公司首次参与化解新农村建设遗留问题，对于公司的战略落地和能力建设具有重大意义。

## （二）项目当前存续现状

项目组于资金投放之前，完成了项目公司执行董事、副总经理任命工作，完成全部监管账户预留印鉴、银行 U-KEY 设置等相关风控手续。完善公司内部用印及其他重要事项审批流程。

项目组现场实地考察了合方村“三区同建”项目进度，督促饶阳县委县政府对饶阳县鸿源城市建设开发有限公司应收账款遗留问题进行确认并组织相关部门再次核验了合方村“三区同建”项目工程进度，并对项目后续资金安排以及保障措施进行了详细说明。目前该项目已基本具备项目工程验收条件，在与县农工委有关领导确认付款条件后将于今年上半年落实相关地块土地增减挂指标流转工作并及时拨付应付给某农业发展有限公司农村民居搬迁整理费用。

## （三）项目意义

1、该项目是河北资产防范化解区域金融风险的充分体现：该项目运用投行思维，根据饶阳县政府三区同建项目的实际情况，发掘不良资产价值，创新投资模式，多管齐下，设计并推动实施项目方案，成功化解了饶阳县新农村建设项目的流动性问题。河北资产主动帮助地方政府进行风险资产的管理和低效资产的盘活，将风险遏止在形成之前，体现了河北资产积极承担防范和化解区域金融风险的责任，为建设健康、活力的金融生态环境主动承担更多的责任与义务。

2、该项目是河北资产打造区域资本运作平台的充分体现：该项目立足于冀资置业的主业，围绕地产类不良资产收购以及相关投资业务进行业务开拓，进一步延伸公司产业链条，成功参与并解决饶阳县新农村建设项目的流动性问题。通过与河北省某知名建设工程有限公司、国内著名置业发展集团有限公司等相关机构的业务合作，逐步组建利益共同体，通过与饶阳县人民政府的合作，逐步加强区域协同能力，从而构建产业、资本、区域一体化的商业模式，以资本促进产业，以产业振兴区域，与河北省经济发展同频共振。

3、该项目是河北资产服务实体经济的充分体现：该项目有力地协助了饶阳县人民政府推进城镇化建设。通过抓住城市双修和雄安新区建设带来的重大投资机会，服务河北省域内民生工程的建设。保障了饶阳县新农村建设项目的顺利进行，对于稳定民生、区域经济发展具有重大意义。

4、该项目是河北资产积极探索助力乡村振兴战略的充分体现：该项目立足区域经济发展，为有效推动河北省新农村建设，员工深入一线与当地政府和机构就新农村建设过程

中遇到的情况进行走访交流，并结合贫困县城乡建设用地的政策优势，通过资源引入和增量资金投放的方式，以改革的思路和市场的手段盘活了农村闲置资源，解决了新农村建设的流动性问题，为新农村建设资金问题提供了有效的解决方案，是河北资产探索助力乡村振兴战略的重要尝试。

### 3、国投穗甬——海南儋州领时国际项目烂尾楼处置案例

#### （一）项目基本情况

海南省儋州市领时国际项目于 2011 年正式开工建设，建筑设计规格颇高，规划落成成为儋州市首个五星级酒店。由于开发商主营业务资金链断裂，历经数载，最终其 1 号楼沦为海南代表性烂尾楼项目。

债务人海南领时地产开发有限公司即领时国际项目开发商，2013 年该公司向海南工行融资 19,750 万元；另开发商实控人所有的另一家公司海南冶通进出口贸易有限公司于 2014 年先后在海南工行办理融资累计 17,815.90 万元。两家公司贷款抵押物均为领时国际 1 号楼项目整体和 2-4 号楼部分住宅及车库。后海南工行又将该债权转让至海南瑞华国银投资管理有限公司。

虽然该项目具有区位较佳、建筑工程部分已较完善等特点，但由于开发和预售时手续不完善、内部法律问题错综复杂、海南地产市场及政策变动频繁等原因，该项目的处置始终未能顺畅推进。

#### （二）准备工作

黑龙江国投穗甬资产管理有限公司团队和穗甬融信资产管理股份有限公司海南团队密切配合，早在 2018 年初就开始对该项目保持密切关注并进行详细尽调。国投穗甬团队对一手资料进行研判并反复论证，最终一致认为该项目具有重整价值。

为有效防范项目风险，连接“募、投、管、退”各流程以实现项目处置闭环，项目组在对接客户的过程中根据客户实力和特点灵活探索处置和退出模式。最终，项目组锁定了海南本地具有较强资金实力和开发经验的地产商进行合作。双方结合各自优势，达成合作意向和合作模式达成共识并签订承诺书。

项目端和客户端都锁定后，项目组即全力推动收购和交易工作。

#### （三）项目实施



2018年5月，黑龙江国投穗甬资产管理有限公司联合穗甬融信资产管理股份有限公司共同出资22,300.00万元竞得由瑞华国银投资管理有限公司出让的海南领时房地产开发有限公司、海南冶通进出口贸易有限公司2户企业债权。截止至2017年12月31日，该资产包债权总额44,222.38万元，其中本金37,278.23万元，利息6,944.15万元。

### 1、海南领时项目

资产包成功收购后，项目组迅速开展处置工作，一方面积极对接法院，推动以法院为主导与工程队多次谈判，最终在两个月内即成功收购领时国际1号楼所涉优先工程款，并取得该楼以物抵债裁定书及结案裁定书。另一方面同时为提前锁定收益，项目组设计了股权转让及债务承继式的交易结构，于6月底正式引入海南当地开发商作为战略合作方联手盘活“领时国际1号楼”项目。

根据交易协议约定，取得以物抵债裁定后，项目组溢价将该项目以转让给海南当地开发商，快速锁定利润。在转让债权后，海南当地开发商负责该项目的销售和后续工程。

此外，项目组全方位加强风控设计，把控项目整体风险：销售端，项目组与开发商共同搭建了项目公司，并委任、派驻专员至现场对章证照进行管理。内控端，为监督、把控销售回款，设立专门回款账户，所有销售款项须回到该指定账户中接受统一管理和分配。从项目收购到处置，项目组展现了高效、专业的作风。

10月26日，领时国际顺利开盘，整体耗时仅5个月。

至此，海南领时国际1号楼项目顺利重建。资产管理公司和开发商的强强合作成为海南跨界重组不良资产的成功案例，双方也在合作中各自发挥所长，实现共赢。

### 2、海南冶通项目

该项目设计儋州抵押物资产为领时国际2-4号楼部分住宅和车位。

项目组自8月底着手推动了该二处资产的司法评估，司法拍卖等工作。其中，二拍过程中，工程队优先债权人海南全通汇公司介入干扰，其态度强硬，明确表示参与物权分配，且其志在的是价值较高的住宅部分。项目组又面临着因实际办理抵押登记面积、判决确认面积、实际处置面积不一致，执行法官拥有较大自由裁量权的问题。为保证资产的完整性及锁定资产处置收益，项目组根据儋州市人民法院函件请求向海南省高级人民法院要求进行优先债权收购款项分配处置。高院分配执行完成后，海南全通汇即无权参与物权分配，项目组也选择不参与竞拍，在二拍流拍后法院直接裁定以物抵债。目前以顺利获得以物抵

债裁定。

资产包内两个项目不同的处置方式，实现了公司较高的收益。

#### 4、湖北资管——湖北 X 市某地产重组项目

项目背景：

湖北资管按照省委省政府“布局全省”的战略指引，2016年开始，积极走出武汉与各地市政府加强沟通与合作，通过《湖北资管与地方政府战略合作协议》的形式，各地市政府向湖北资管推荐了一批当地困难企业。湖北资管从中选择了部分企业实施了重组工作，其中 X 市的某地产重组项目已于 2018 年 11 月完成并退出，项目得到了当地政府的好评，取得了良好口碑，实现了经济效益和社会效益的双赢。

案例操作：

X 市某地产公司开发的 JT 项目，一期包括 8 栋住宅楼，该项目因开发商资金链断裂停工，金融机构贷款违约、当地国有担保公司也深陷其中，建筑商以及购房居民多次上访，矛盾异常尖锐。

2016 年，湖北资管介入后，对项目进行了全面尽调，跟当地政府、施工方、供应商、购房居民多方沟通。通过“协议重组”+“资金注入”的方式，使企业恢复正常施工，通过 2 年的努力，销售达到了 90%，项目基本达到了交房状况，企业恢复了自身造血功能，湖北资管也于 2018 年成功退出。

案例成效：

该项目是湖北资管实施并完成退出的第一单重组项目，为公司积累了重组经验，锻炼了队伍，树立了信心，意义重大。2018 年开始，湖北资管深化与地市政府的合作，通过组建合资公司形式在当地扎根落脚。在重组方面尝试多种方案，有“破产重整”+“共益债务”形式、有“剥离资产”+“组建 SPV 公司”形式、也有“协议重组”+“债转股”形式，真正践行了湖北资管防范化解区域金融风险、服好当地实体经济发展的使命与担当。

#### 5、苏州资管——某上市公司纾困

2018 年股票质押风险不断暴露，为防范化解区域金融风险，支持上市公司稳定健康发展，公司发起设立并投资私募股权投资基金（契约型），通过受让 A 上市公司控股股东 5.03% 的股权，成功化解上市公司流动性风险。本基金是国内首个落地的契约型纾困基金。

推动基金设立过程中，公司重点解决了三方面突出问题。一是金融机构质权人多、协调难度大。质权人包括三家银行和三家券商，质权人各自操作业务时间不同、质押时股价不同、质押物履约金额不同等因素导致各家履约保障比例不同，增加了协调难度。纾困基金介入后，质权人所持股权质押余额有所减少，风险总量得到有效降低，同时充分协调多家质权人开设共管账户。二是股权解质押及过户操作风险大。按照常规操作模式，场内股票质押解质押后需 T+1 日才能标记为未质押股份进行交易，若在期间发生第三方司法冻结，则可能导致质权人已经解除质押的股份不能交易到纾困基金名下，导致质权人以及纾困基金财产受到损失。针对前述情况，纾困基金向中登公司深圳分公司提出带质押转让的申请，以一事一议方式实施本次纾困股份转让操作。在这样交易模式下，若解质押以及过户的过程中发生第三方司法冻结，则过户以及解质押都不会成功，可以全面地保护各方财产安全。三是交易环节众多且交割时间紧迫。由于实际控制人质押的股票逾期情况严重，部分质权人已进行部分抛售，同时临近年底，考虑到减持额度等因素，纾困基金面临交易时间紧迫的情况。为加快基金设立工作，纾困团队最终采用契约型基金模式，简化基金设立流程，精心设计和多方协调，各方最终在短时间内确定了基金结构及实施步骤方案，并最终在 2018 年最后一个交易日顺利完成股份交割。

纾困基金的落地切实降低了 A 上市公司实际控制人的股权质押余额，及时缓解了实控人流动性压力，为上市公司稳定健康发展打下坚实基础。目前，上市公司生产经营正常，实际控制人债务压力得到有效纾解，上市公司股价平稳上行。在纾困过程中，公司立足地方实际，优选具备救助价值的困境上市公司；坚持一企一策，用投行方式为上市公司定做良性救助方案；探索市场化手段，缓解企业短期流动性压力。

## 6、四川发展——重组 BG 矿业有限公司案例

### 一、项目背景

四川 BG 矿业有限公司（以下简称“BG 矿业”）主要从事铅锌矿的开采、洗选和冶炼。经 2010 年股份制改造后，注册资本为 12.5 亿元，其中：WM 集团持股 64%，MS 信托持股 13.92%，四川省某政府机关持股 16%，GW 矿业持股 6.08%。由于种种历史原因，BG 矿业的经营状况一直不容乐观，2013 年-2015 年连续亏损，合计亏损近 6 亿元。此外，BG 矿业在股份制改造过程中背负上了大额的股东债务，合计约 11.8 亿元左右，其中：WM 集团 6.3 亿元左右、某政府机关 2.5 亿元左右。

WM 集团作为 BG 矿业控股股东，同时持有上市公司 WM 公司 28.21% 的股份，系上

市公司控股股东。四川发展资产管理有限公司（以下简称“川发资管”）经与 WM 集团及上市公司进行初步接触，了解到 WM 公司为提升市场竞争力，同时为解决其与控股股东 WM 集团同业竞争问题，有发行股份收购 BG 矿业实施资产重组的需求。但是，四川省某政府机关作为 BG 矿业股东由于其自身原因无法持有上市公司股票，因此对此次债务重组形成了实质性障碍。

## 二、案例操作

川发资管与 WM 集团取得联系，经过多次磋商，最终为 BG 矿业债务重组提供了如下整体解决方案：1.收购某政府机关持有的 BG 矿业的债权及股权；2.川发资管受让 BG 矿业股权后参与上市公司资产重组，并对债权进行债转股；3.与 WM 集团建立战略合作关系，充分发挥各自资源优势，以“并购基金”模式，解决矿产开发和并购中的资金瓶颈，调整上市公司资产负债结构，推动上市公司上下游的产业链整合，为不良资产处置打开通道。4.在合理的估值区间向上市公司转让 BG 矿业股权。

## 三、案例成效

在实施了剥离不良资产、减资、整改历史遗留问题等一系列措施后，BG 矿业的整体经营管理水平得到了极大的增强，同时受铅锌矿价格上涨和有色金属行业回暖的影响，其销售收入及净利润方面也得到了极大提高。BG 矿业重组之前，由于连年亏损，净资产仅剩余 7 亿元左右且远远低于收购前 12.5 亿元的注入资本。在重组之后，短短不到一年时间增值近 3 亿元。川发资管投入的股权收购资金，也在新的资产评估中获得了丰厚的回报，实现了较大的账面盈利，国有资产实现了较好的保值增值。

BG 矿业在重组上市后进入高速发展快车道，使得四川省内的优质矿产资源发挥出更大的经济价值，为属地地方政府增加了大量的财政收入，对带动地区发展起到重要作用。

## 四、案例启示

川发资管在了解上市公司的重组需求后，根据项目的具体情况，结合行业所处阶段、经济大环境以及企业自身资产现状和经营状况等对项目的可行性进行全面的分析，尤其是对有色金属行业进行了深入而充分的调研，并作出了市场即将进入价格回升周期的准确判断，为后续的一系列操作奠定了坚实的基础。在这个项目中，川发资管出色地履行了资产重组职能，积累了宝贵的资源型企业的重组经验，也发挥了地方资源整合“粘合剂”、优化地方企业资产“助推器”的重要作用。

## 7、江西金资——浙江温州某地产项目不良资产处置

### 一、背景

2016年8月，公司收购了某四大资产公司不良债权包，其中浙江温州某地产项目（简称“项目”）涉及本金30000万元，利息和费用13860万元，本息共计43860万元。

项目位于浙江省温州市下辖县城，临近县城高铁站，项目总占地面积近200亩，总建筑面积约27万平方米，地理位置非常优越。因开发商前任董事长个人涉及挪用资金等犯罪行为，导致资金链断裂，并被多起法律诉讼，项目处于停工状态。当地县政府为保护当地经济正常发展，保证债权人权益和已购房业主的利益不受损，组建了“烂尾工程”工作组，抽调县政府各部门工作人员进行动员协调，组织救盘行动。

### 二、主要问题

1、众多诉讼，项目濒临破产。经查询最高人民法院全国法院被执行人信息查询系统，债务人共有127个被执行案件，涉及金额约6.5亿元。多家法院查封了项目公司股权；楼盘土地、房产；保证人名下在温州、杭州、上海等地房产；保证人部分投资股权；部分保证人及开发商部分银行账户。

2、巨额负债，债务错综复杂。除公司收购的3亿元金融机构负债外，温州地产公司涉及5-6亿元的民间负债，拖欠5-6亿元工程款。

3、资金断裂，工程全面停工。由于项目之前发生过资金链断裂，后续未能及时支付工程款，导致项目现场各个施工单元计划与进度严重脱节滞后。

4、无法交房，项目形象受损。由于项目资金断裂，工程全面停工，导致无法按时交房，在县城造成了很大负面效应，影响十分恶劣，直接影响项目销售。

### 三、主要做法

1、与建设方合作。为了盘活项目，公司与项目建设方协商，就共同就盘活楼盘达成一致。

2、全面介入监管。为了有效控制风险，公司对开发商的印章、证照、账户进行全面监管，对项目工程、销售进行管控。

3、政府全面支持。由于楼盘涉及大量业主，为了维护稳定，当地政府全面介入，积极协调当地法院、住建局等部门监管账户、办理预售以及协调诉讼，为盘活楼盘提供了有

益的环境。

4、逐步注入资金。2016年追加投资2000万元，用于缓解工程款压力；2018年追加3亿元用于工程款施工，直至工程完工。

5、解封解押配合销售。公司全面配合项目进行解封解压，推进项目办理预售许可证及销售。

#### 四、处置成效

2017年项目在当地政府及相关单位的支持下已取得四栋商品房预售许可证，并累计实现销售房源近200套，销售金额约3亿元。在当地银行的协助下也重新启动商品房按揭贷款工作，累计共收约8000多万元按揭贷款资金；在施工方的配合下，项目主体工程已经相继完工，着力开展楼盘附属工程建设，例如楼盘绿化，景观区，样板房装修等，保证了项目的施工进度；在当地县法院的协助执行下，及时有效的支付了工程款。历经两年多的项目梳理和追加投资，提升了楼盘货值，提高了不良债权的权益保障，公司最后于2018年通过不良债权的转让实现了60%的回报。

#### 五、经验启示

本案例通过不良收购、不良追加投资、债务重组等工具和手段，发挥地方AMC优势，破解烂尾楼困局，有效帮助地方政府解决了社会稳定问题。

本项目是房地产企业，当前房地产市场发展态势火热，公司及时通过债务重组方式盘活该户不良，时间上安排合理，且当地政府为保证地方经济平稳有序发展，本着为保障债权人合法利益和当地老百姓民生安居等出发点，就该“烂尾楼盘”设立工作小组，汇多方之力协同解决涉及该楼盘的阻力，确保楼盘施工正常推进。同时，本次资产处置具有良好的收益预期，也存在一定的操作、市场和公司经营等风险，在合理、合规且合法的处置下，通过适当的风险控制措施，资金监管措施，使不良变为优良资产，为社会、政府带来良好的效果，也给公司带来了一定的收益，是一个比较成功的不良资产处置案例。

## 8、光大金瓯——帮扶实体 担当有为

光大金瓯资产管理有限公司成立的初心就是化解区域金融风险支持实体经济，光大集团给予公司的定位也是发挥地方AMC在支持地方实体经济发展同时作为集团经济逆周期战略布局。公司一直坚持这一初心和使命，利用光大集团的资源优势和地方AMC的牌照优势，不忘初心、牢记使命，坚守主业，敢于担当。

一是加强分类管理，帮扶实体企业解决两链及流动性问题。光大金瓯资产管理有限公司将收购的不良资产分为优质保护类、风险帮扶类、破产处置类、逃废债打击类等进行分类管理，避免简单地通过市场化交易方式处理，更好地帮助温州化解企业金融风险，改善区域金融生态环境。截至 2018 年末帮助浙江天朗卫浴有限公司、温州吉尔达鞋业有限公司、河田集团有限公司等多家企业解决两链及流动性问题，得到浙江省政府和温州市政府的高度认可。

#### 典型案例：浙江天朗卫浴有限公司流动性支持项目。

浙江天朗卫浴有限公司（以下简称“天朗卫浴”）成立于 2005 年，公司类型为有限责任公司，注册资本 1636.59 万元。经营范围包括卫浴五金洁具、玻璃制品、建筑材料、装饰材料制造、加工销售等。该公司由于股东退股及过度融资的影响，企业出现风险，无法偿还到期贷款，导致企业资金紧张进而停产。截至基准日 2017 年 1 月 31 日，债权本金 2,000.00 万元，利息 800 万元，合计债权本息 2,800 万元。

光大金瓯于 2017 年 8 月从浦发银行温州分行收购了该笔债权。公司本着“做透温州，做熟浙江”，助力地方经济转型升级，化解地方区域金融风险，本着帮扶企业的目标，公司引入战略投资方科恩卫浴，并给予战略投资方 1380 万的分期付款。科恩卫浴租赁天朗卫浴的厂房及土地作为生产基地，统合已有的品牌价值及渠道，达到有效减轻天朗卫浴的债务负担，盘活天朗卫浴的存量资产，最终挽救企业，助力温州地区经济发展。

二是组建纾困基金，纾解上市公司流动性困难。光大金瓯资产管理有限公司积极与温州市政府沟通交流，拟与温州市金融办组建纾困基金 10 亿元，利用政府财政资金和温州市金投旗下的产业基金，联合社会投资者，设立基金。主要投向于温州地区有现金流危机的上市公司及上市公司集团母公司，为化解其股票质押等引起的现金流危险，助力企业去杠杆，促进温州经济发展和稳定。

三是践行当担有为央企精神，助力政府解决当地危机。应武义县政府要求，帮助其收购困难企业债权，实现存量土地收储，推进浙江某项目债权分期，解决了武义县 300 余人的购房债权问题；落实浙江某项目，解决当地 600 余在岗职工的就业问题，既解决了困难企业债权处置难，又解决政府危旧企业拆迁难的问题。武义人民政府授予公司“政企联动、勇于担当、办事高效、央企典范”的锦旗。

四是推进共益债权投资和财务顾问业务，助推破产企业重生。为提升破产企业价值，保障债权人利益，同时又能有效消除城市烂尾楼伤疤，光大金瓯资产管理有限公司积极探

索开展破产企业的共益债权投资业务和财务顾问业务。应当地政府和破产管理人请求，光大金瓯资产管理有限公司先后对浙江某商贸城债权收购重组项目和江苏镇江某破产重整项目，牵头促进开发，整体解决相关债权债务纠纷和社会稳定等问题，协同司法破产推进，优化城市建设服务，创造更大的经济效益和社会效益。

五是开展结构化业务，帮助村镇银行降低不良率。光大金瓯资产管理有限公司与义乌农商行和信托合作，与浙江某村镇银行开展了结构化业务，帮助村镇银行不良率从 25% 降到 5%，下降 20 个百分点。

六是创新业务模式，助力普惠金融发展与小微企业帮扶。本着服务社会的宗旨，光大金瓯资产管理有限公司大力拓展普惠金融与小微贷市场，潜心助力小微企业、普惠金融业务发展。在杭州地区打造并着力推广“云快金通”类产品，助力银行对小微企业放款。截至 2018 年末，助力银行实现放款逾 14 亿元，管理户数 708 户。为了更好地助力小微金融业务，提升普惠金融服务，公司将对原有业务模式进行优化升级，推出“房押快贷”业务模式，进一步做大小微、普惠金融市场规模。

## 9、江苏资管——P 银行某纺机不良债权项目案例

### 一、案例背景

某纺机公司为江苏某沿海城市重点招商引资项目，该企业的发展曾对当地经济、就业等作出重大贡献。因行业问题以及实控人经营战略问题，该纺机公司出现经营困境，导致大量负债到期无法兑付。江苏资产管理有限公司（以下简称“江苏资产”或“我司”）对该项目保持了持续关注，并在当地政府的邀请下，对该项目提供了优质的金融解决方案。

P 银行于一季度向江苏资产发出邀请，拟向我司转让该纺机公司的不良债权，债权总额 1 亿多元。担保方式为“保证+担保”，抵押物为其股东 C 公司名下住宅用地。

我司受邀后，立即成立相关项目小组，对该不良债权进行充分尽调。当时债务人已停止经营，项目组考虑从其保证人及处置抵押物方面入手，实行清收。经调查发现：

1) 本笔债权项下其中一位保证人 D 为当地大型国有平台，该平台为纺机公司及其股东提供了多项融资担保，因此，当地政府密切关注并影响纺机公司的处置进展。

2) 抵押物性质为住宅用地，位于当地市中心，区位良好，价值较高，如顺利处置可以足额清偿债权本息。

3)、P 银行的代理律所对标的债权相关情况十分熟悉。



## 二、案例操作

鉴于上述情况，项目组设计了联合清收的解决方案，经公司评审小组讨论决议后，我可以超过本金余额的对价向 P 银行买断上述债权，随后展开清收工作。

1) 我司收购债权后，继续由 P 银行的名义进行清收处置，同时继续聘请原代理律所作为顾问机构，进行跟踪清收。

2) 保证人 D 作为大型国有平台，对自身资信情况极为重视。经多方沟通后，D 支付了较高额的保证金，并配合我司及 P 银行进行标的债权处置，特别是通过抵押物之变现偿付债务。保证人 D 的上述举动为本案的顺利推进并最终完成退出提供了强有力的保障，为本项目清收过程中非常重要也非常成功的一步。

3) 经过我司、P 银行、代理律所、保证人 D 等多方努力，债权转让 5 个月后，抵押物土地以 16.67 亿元的价格启动淘宝司法拍卖，最终以 26.33 亿元的价格成交（标的债权抵押物为整款土地一部分），成为当时淘宝司拍第一大单。

4) 最终我司成功获得债权清偿，并实现相对可观的收益。

## 三、经验总结

### 1) 充分利用地方平台资源

地方政府平台出于企业社会责任，有意愿帮助银行和企业共同解决问题，维护地方金融稳定；同时，引入地方政府平台企业，能够利用其良好的地缘优势、资源优势等，因地制宜、最大限度地提升不良资产处置效率，该项目最终创下当时（截至 2017 年 8 月）单体淘宝司法拍卖最高交易金额记录。

### 2) 充分利用专业机构力量

委托律所代理清收，相对隔断了资产公司从业人员与债务人直接接触，防范了不良资产从业人员可能因清收工作而引发的渎职问题；通过让出部分收益，委托知悉债权详细信息的律所，可以提高律所工作积极性，充分发掘多方位信息、协调各方关系，使得债务清收效率大大提高。

### 3) 充分发挥地方 AMC 综合优势

本项目的顺利推进，江苏资产充分利用了各项优势：在与 P 银行沟通对接过程中发掘了此项目，并开始实施；积极与社会投资人沟通对接，为项目的处置提供帮助；加强与地

方政府沟通协调，商洽合作方案，通过收益互换的方式妥善解决该项目的收益分配；充分利用资产处置的资源优势，在司法对接、评估等领域提供综合服务。

## 10、广西金控——债务重组与法律清收

### 1) 某南宁繁华地段星级酒店——债务重组模式

某四星级酒店楼高9层，租用地块为集体土地，使用权为20年，共有客房188个，位于南宁市中心五象广场，地理位置优越。该酒店因实际控制人投资失败，无力偿还贷款濒临破产。金控资产公司在接到债权人委托后积极与酒店实际控制人沟通，最终双方协商以资抵债方式，用酒店剩余12年使用权冲抵债务。鉴于该项目涉及租用村民土地问题，金控资产公司在政府部门的协助下，通过与生产队队长及核心村民沟通联系，最终实现土地使用权让渡债权人，达到资产剥离目的。

### 2) 某广西特色行业糖厂——受托诉讼清收处置模式

广西区内某糖厂涉及借贷达4.9亿元，并且由于资金链断裂拖欠1000多户蔗农甘蔗款，债权人只有部分工业用地使用权、厂房及制糖设备抵押，实现债权难度很大。不良资产处置团队与各级司法机关、其他债权人及当地政府积极进行沟通协商，在获得当地政府和中级人民法院的高度重视后，该项目在三个月内即完成司法拍卖程序，并拍出了5.42亿元的价格。委托人最终以优先受偿权人身份全额收回债权。

## 11、湖南资管——上市公司（楚天科技）纾困案例

### （一）案例介绍

楚天科技股份有限公司（简称“楚天科技”）是一家主要从事制药装备研发、生产与销售的机电一体化高新技术企业。系中国优秀民营科技企业、中国工业行业排头兵企业、“中国驰名商标”企业、“全国五一劳动奖状”单位。近年来，楚天科技创业团队稳定、专注制药装备研发制造，为提升产业竞争力，其控股股东进行股票质押融资，并购德国Romaco公司，但受资本市场波动影响，其股票质押率上升至79.78%，出现债务风险。

2018年11月5日，湖南资产与楚天科技以及其控股股东长沙楚天投资集团有限公司（简称“楚天投资”）签订《战略合作框架协议》，湖南资产作为实施单位，与楚天投资和楚天科技建立战略合作关系，三方初步达成一致共识：引进湖南资产成为楚天科技的战略投资者，参与上市公司治理、促进上市公司产业协同和升级优化。

## （二）操作方式

因楚天投资持有的楚天科技股份还处于限售期，湖南资产采取了“债权+股权”的模式，先通过债权提供短期流动性支持，化解到期债务风险，再通过受让股权提供长期资金，彻底解决股权质押风险问题。2018年11月29日，湖南资产通过信托贷款方式向楚天投资提供2.68亿元资金支持，楚天投资将获得的资金用于偿还部分股权质押融资，解除部分股票质押手续。2019年1月22日，湖南资产与楚天投资签订《股份转让协议》，受让楚天科技5000万股，占上市公司总股本的10.56%，为楚天投资提供4亿元资金，质押爆仓风险得以解除。

## （三）案例成效

上市公司多为行业龙头企业，是产业发展和转型升级的排头兵，但受资本市场大幅波动影响，部分民营上市公司股票质押触及平仓线甚至出现爆仓，大股东或实际控制人面临债务危机和丧失控制权的风险。湖南资产及时发挥“化解区域金融风险、促进金融市场稳定、服务实体经济”的职能，以“市场化、法治化”为指导，遵从“三优”标准（优势产业、优质企业、优秀团队），坚持“三不”原则（不做上市公司第一大股东、不谋求上市公司控制权、不干预上市公司具体经营），及时对省内重点领域上市公司进行救助和扶持。

楚天科技作为中国制药装备行业龙头企业，也是湖南资产开展上市公司纾困的首单，通过债权+股权方式使楚天科技大股东的资产负债率由81%下降至26%，股票质押率从79.78%下降至59.44%，有效化解了其债务危机，保持楚天科技控股权稳定，并为楚天科技继续并购德国Romaco公司剩余股权提供了资金保障，也为其他上市公司化解股权质押风险发挥了良好的示范效应。2019年3月2日，湖南资产“化解上市公司股权质押风险项目”入选“2018年湖南金融力量”。

## 12、内蒙古金资——内蒙古XX房地产开发有限责任公司

### 一、债权形成过程

2012年12月，中国XX银行有限公司呼和浩特分行（简称“XX呼分”）为内蒙古XX房地产开发有限责任公司（简称“XX地产”）发放1.5亿元项目开发贷款，利率为基准利率上浮18%，期限为2012年12月20日至2016年12月20日。截止2016年12月20日，贷款本金余额为10883.14万元，利息已还清。由于经济下行，楼盘销售困难，企业资金回笼缓慢，按期还款艰难。因此，XX呼分为XX地产办理了贷款展期，共五笔，总金额10883.14万元，期限2年，年利率不低于五年期基准利率上浮50%，即当前利率

为 7.35%。后 XX 地产逾期，XX 呼分将该贷款列为不良贷款。

2017 年 2 月，我公司收到 XX 呼分发送的《信贷资产转卖邀约函》。该行欲出售 XXXX 债权，邀请我公司参与调查。经初步调查，公司认为，XX 地产遇到暂时困难无法还款，但担保措施完备，有一定收购价值，可深入尽调，经对该债权抵押物进行评估，在结合尽调结果的基础上，公司于 3 月完成《关于收购 XXXX 债权项目的实施方案》，并签署了《债权转让合同》，完成债权收购。

## 二、债权重组清收

为缓解 XX 地产资金压力，维护双方利益，我公司与其签订《债务重组协议》，对该债权进行重组，调整还款期限，收取财务顾问费。2017 年 6 月，XX 地产应向我公司偿付借款本金 2500 万元及相应利息、财务顾问费。但经公司多次催收，XX 地产函告表示无力如约偿付上述资金，债权清收陷入僵局。

## 三、改变清收思路，实施以资抵债

公司考虑债权抵押物为商业写字楼，由内蒙古 XX 房地产开发有限责任公司开发，国家顶级设计院 XX 大学建筑设计研究院设计，国家特级施工单位中建二局承建。楼内设施完备，设计理念先进，地理位置优越，已有多家央企、民营企业入驻。同时，呼和浩特市房地产市场向好，房价上涨空间较大，将资产抵入我公司具有可行性。因此，公司与债务人展开谈判，要求其以资抵债，并承诺我公司可优先选择抵押物中地理位置好的优质资产。经过几轮谈判，债务人考虑其近期实际销售情况不容乐观，仅依靠销售收入短期内难以清偿全部欠款，至 2017 年底其合计还款金额超过 5000 万元，届时可能还会出现违约情况，最终达成一致意见。

为确定抵债资产的公允价格，公司对拟抵债资产 XXXX6 号楼及配套车位进行评估，并聘请内蒙古公鉴房地产估价有限公司完成评估报告。

7 月，公司根据项目实际情况及外评报告，完成《关于 XXXX 债权以资抵债的方案》，从必要性、抵债价格和升值空间三个方面详细分析了以资抵债的可行性，办理完成抵债资产网签手续。

至此，我公司收购的 XX 地产债权以资抵债告一段落。由于债务人缺乏资金，抵押物在 2017 年未能全部完工，不能交付我公司。因此，2018 年监督债务人加快施工进度，尽早付对该债权以资抵债工作是否成功至关重要。

2018 年公司项目人员建立定期查访制度，对以资抵债房地产施工情况定期查看，并与债务人相关人员进行沟通，以保证公司权益不受损失，在维护公司利益面前，寸土必争。在此情况下，2018 年，我公司抵债资产 XXXX6 号楼 14000 余平方米顺利交付我公司。到目前为止，抵债资产每平方米价格上涨幅度超过 50%，该项目获得了较好收益。

#### 四、案例启示

不良资产处置不能按照传统“三打”方式进行简单处置，要深度经营，提升不良资产价值，特别是具备重组运作条件的资产，不能简单一卖了之，要运用多样化的金融工具，综合金融、财务、法律等手段，通过重组、重整、重构，盘活存量资产，优化资源配置，提升不良资产价值，实现提质增效。

### 13、新疆金投——返售选择权收购某公司不良债权（应收账款）项目

为贯彻落实中央、自治区党委、政府关于支持民营企业发展、化解民营企业流动性风险的政策精神，新疆金投资产管理股份有限公司充分发挥自身职能，被自治区国资委推荐为新疆地区纾困基金组织牵头单位。在 2018 年 9 月，我公司率先垂范，通过创设附返售条件的长期应收账款收购业务，出资收购我区民营上市公司全资子公司一笔长期应收账款，帮助企业盘活存量资产，有效缓解企业短期流动性问题。该笔业务是在全国上下刚刚启动纾困大背景下开展的，具有较强的政治意义和创新意义。我公司以“政府引导、市场化运作、专业化管理”为原则，代表政府履行化解我区民营上市公司流动性紧张等危机的职责，促进新疆经济金融稳定。

#### 案例简介：

2018 年 9 月，我区民营上市公司 A 公司面临较大的资金压力，A 公司发行的公募债即将于 2018 年 10 月到期，若到期无法偿还将会极大影响公司评级和资本市场评价，势必造成评级下调、融资受阻、股票下跌等系统性风险。

面对 A 公司的债务危机及会产生的致命影响,我公司积极发挥化解潜在风险的功能，在了解企业情况后，充分发挥优势，通过附返售选择权的长期应收款收购模式，有效盘活低洼资产，化解了企业的债务危机。

A 公司为国内 AAA 级融资租赁公司，其下属全资子公司 B 与承租人 C 公司于 2009 年签订了《在建船坞码头构筑物及设备的融资租赁合同》及《在建船坞码头构筑物及设备的资产出让合同》，约定双方采用售后回租的方式建立融资租赁合同关系，承租人 C 按季

按照中国人民银行五年期以上贷款基准利率向出租人支付租金，租赁期满后承租人 C 按照一定价格回购该项目租赁标的物。2009 年 B 公司、C 公司及 A 控股股东 D 公司签订《在建船坞码头构筑物及设备的担保协议》，约定由 D 公司为该项目提供租赁期内连带保证担保。

经协商，我公司与 B 公司签订了《附返售选择权的长期应收款收购协议》，协议约定我公司分两期出资购买 B 公司持有的对 C 公司的长期应收款，首期出资 XX 亿元；12 个月后我公司可以选择继续第二期出资完成收购或按约定价格返售给标的出让方 B 公司。作为 B 公司履行回购义务的担保措施，A 公司将其持有的 B 公司部分股权质押给我公司。在此 12 个月期间，按照会计准则规定，风险报酬未完全转移，承租人 C 公司继续按照标的的合同向出租人 B 公司履行租金的支付义务。

案例成果：

盘活存量资产是化解 A 公司资金链断裂的有效途径，我公司通过附返售条件收购 A 公司下属全资子公司长期应收款项，有效盘活了存量资产，帮助企业渡过流动性危机。

## 14、山东金资——联合成立产业基金化解地方不良

随着去杠杆工作的不断深入，山东省内部分企业虽然自身经营良好但受互保影响出现暂时性经营困难，我司与地方政府联合成立产业基金，积极参与企业担保圈风险化解，同时补偿其流动性新增优势产能，让企业重新焕发活力。

以山东某橡胶添加剂企业为例，该公司位于中国轮胎制造的集中地广饶，该公司自 2009 年聘请美籍化学专家 W 博士归国，依托自有先进技术和工艺，公司的技术水平、品牌影响力等有了质的飞跃，具有自主知识产权的特种高端添加剂 BL 系列，打破了该行业高端添加剂被国外长期垄断的格局，使该公司成为国内唯一一家具有高端添加剂生产能力的企业。但受整体经济环境影响互保企业相继停产、多家银行抽贷，该公司资金链断裂，无法正常经营。

案例操作：

为有效化解企业流动性不足和担保圈问题，推动有重组价值的企业转型升级，公司与广饶县政府联合设立 Y 基金。Y 基金成立后对公司进行救助，同时利用公司优势对其原金融机构债务进行清理，力争利用 3 年左右的时间将该公司的债务进行化解，并让新公司轻装上阵。

经过对企业的尽调、评估，结合同类上市公司的估值，Y 按照较为合理的估值倍数将部分债权转为新公司股权，成为该公司股东。基金资金的投入使新公司获得了充足流动资金，为企业运营注入了动力，同时使其获得了更多的现金净流入来处理原公司遗留债务。

案例成效：

目前新公司经营状况良好，高端添加剂的产量在企业总产量中的占比不断提高。该公司不仅与三角轮胎、成山轮胎、杭州中策、赛轮金宇，双星等国内大型轮胎制造企业建立了稳定的供货关系，同时系普利司通、固特异、韩泰、锦湖等国际前十位中的七家轮胎公司的全球合格供货商，产品得到了国内、国际企业的一致认可，并使该企业转型为高端添加剂供应商。

经验总结：

本项目中，山东金融资产公司按照“投资+不良处置”联动的模式开展工作，在当地政府的配合下，充分发挥公司专业优势，对原公司债务进行收购清理，隔断对新公司的追索，同时对新公司注入流动性，挽救了一家主业优质而被担保圈拖累的企业，让企业重新焕发活力。

## 15、重庆渝康——“四量调整”支持某集团司法重组

作为服务供给侧结构性改革、国资国企改革、金融体制改革的市场化专业平台，重庆渝康公司充分发挥地方 AMC 专业平台作用，通过自身和组建专业子公司（千信国际），累计向某钢铁集团及其上市公司提供 88.85 亿资金支持，通过“四量调整”保信用、降成本、促生产、增效益，为该集团化解债务危机、恢复生产水平、顺利推进司法重整奠定坚实基础，协同化解 417 亿元巨额债务，完成目前全国涉及资产及债务规模最大的国有控股上市公司重整、首家钢铁行业上市公司重整。

案例背景：

该集团是一家有 100 多年历史的大型钢铁企业，于 2006 年底启动“退二进三”搬迁，2011 年 9 月在郊区建成投产，2013 年全面完成搬迁。搬迁后，由于各类因素叠加，集团连年巨亏。期间遇到四大问题，使企业濒临破产：一是产品结构和产线布局失误，产能与市场错配；二是迁建投资总额不断攀升，折旧及财务成本高；三是市场化改革不到位，生产经营效率低下；四是钢铁市场持续低迷，发展雪上加霜。在资本市场上，该集团的下属上市公司也一度进入到一元股梯队，两年巨亏 100 亿以上，成为资本市场的“亏损大王”，

截至 2017 年已资不抵债。

### 案例操作：

一是增信资金支持注入流量，置换债务维护金融信用，解决临时性到期贷款和过渡性本息资金兑付问题。渝康公司直接向该集团提供 5 亿元借款，并通过牵头设立的千信国际间接向其提供 9.6 亿元资金支持，确保及时偿付债券发行利息和银行借款所应付本息，有效避免陷入银企债务“死结”，维系与金融、非金融债权人信用合作关系，同时避免另一大型国企发生超过 80 亿元的连带担保责任危机。有效维持了该集团与金融、非金融债权人的良好信用合作关系，为后续的重组计划奠定了基础。

二是组建专业平台做好增量，重组资产保障提产降本，有效补充流动性资金周转和经营性采购销售支持。在民营企业中止合作、资产面临冻结查封的背景下，为保障集团正常生产经营，渝康公司出资 5 亿元联合长寿经开投、重庆钢构出资 10 亿元，共同组建千信国际。为推动该集团转型发展，妥善化解集团部分经营性债务，渝康引入中冶赛迪、中节能等央企和重庆市城投集团、市地产集团等重庆国企对千信国际进行增资扩股，使其注册资本金增至 33.33 亿元，渝康累计出资 9 亿元，占比 27%。支持千信国际累计花费 110 亿元，为该集团提供 315 万吨煤炭、579 万吨铁矿石、51 万吨废钢以及其他耐辅料，同时助力集团销售钢材 365 万吨，实现销售收入 142 亿元。在千信国际保供、保销的基础上，该集团实现了供销体系的封闭运行和商贸生产的联动协同，集团煤炭采购成本在西南地区及长江沿线钢厂对标中名列前茅，集团造血功能逐步恢复。

三是通过并购重组盘活存量，整合产业助力剥离辅助，对优质资产进行债权转股，对低效资产实施剥离转让。首先，为化解集团面临的严峻流动性压力，同时也为进一步推进供给侧结构性改革，助力集团移交企业办社会职能。渝康公司启动了对该集团总医院的重组整合，引入在医疗健康领域具有专业运营优势和深耕细作经验的产业投资者出资 10 亿元收购该集团总医院，实现三方共赢：该集团出售辅助资产实现价值最大化，投资机构收购医疗资产实现产业链整合，渝康收回借款资金放大功能投入其他国企项目。其次，渝康公司发挥“龙头”实施机构定位，推动中国信达将重庆列为首个市场化债转股试点地区，以 1 亿元撬动信达 4.24 亿元，联合完成西昌矿业公司 5.24 亿元债转股。债转股完成后西昌矿业资产负债率将下降 11%，增强了其他战略投资者参与增资扩股的预期；股改完成后其资本实力将从目前的 15.73 亿元提升至 24.75 亿元，净利润实现增长逾 3 倍，同步培育并推动 2020 年上市。同时，作为重庆首单“真实出售，洁净转让”市场化债转股案例，突破“明股实债”方式束缚，被发改委评价为具有较强的示范效应和带动效应。最后，为



帮助该集团扭亏脱困、转型发展，进一步降低债务风险，通过千信国际筹资 5.77 亿元先后收购了集团所持有的中节能三峰公司 40%的股权、三峰港务 35%的股权、新港长龙 30%的股权，以及集团矿业公司所持西昌矿业有限公司 7.27%的股权，妥善解决了集团的三峰港务、新港长龙两个长期亏损源。

四是支持完成技改恢复产量，摆脱连年亏损扭亏为赢，实现保障性产能的恢复和基础性问题的解决。在保供、保产、保销的同时，渝康公司支持子公司千信国际累计出资 48.88 亿元为集团代付电费、工资、原材料款及技改资金，帮助该集团棒材生产线、高层建筑用钢、桥梁钢等品种生产陆续恢复生产。在千信国际的支持下，该集团扭亏为盈，摆脱连年亏损；千信国际助力集团完成 5 号、6 号焦炉的技改，实现 5 号、6 号焦炉的复产，使集团产能提升具备了条件；千信国际完成对 4 号高炉进行恢复性的技术改造，顺利恢复生产。至此，集团保持三座高炉正常生产，为 2018 年集团实现 600 万吨的产能目标提供了保障。此外，千信受让和偿还了中冶赛迪、市城投集团、长寿经开投等国有企业对集团债权共计 9.56 亿元，受让了华夏银行等金融机构对集团债权共计 3 亿元，同时承接集团及集团为三峰港务、新港长龙在 4 家金融机构的 8.34 亿元借款提供连带保证责任担保，有效化解了集团法律诉讼、债务危机及经营风险，为集团司法重整成功奠定了良好的基础。

五是完成重整实现多赢，渝康做大平台实力退为二股东。“四量调整”协同完成该集团司法重整实现“多赢”：“巨亏王”变“盈利大户”，根据业绩预增公告，预计 2018 年归属于上市公司股东的净利润将增加 13.60 亿元至 16.32 亿元，同比增长 425%至 510%，全年盈利可达 16.80 亿元至 19.52 亿元，创出历史最好水平；改革平台实现持续发展，渝康设立的千信国际公司，全年向该集团供应原材料实现收入约 47.15 亿元，占千信国际全年营业收入 227.28 亿元的 20.74%，千信国际 2018 年合并报表净利润 3.92 亿元，同比增长 137.15%；渝康完成使命退为二股东，渝康支持推动千信国际增资扩股做大资本实力，2018 年完成增资后，千信国际资本金增加到 42.55348 亿元，渝康公司股比降为 21.15%退身第一大股东。

### 案例效果：

该集团司法重整是目前全国涉及资产及债务规模最大的国有控股上市公司重整、首例股票同时在上交所和联交所挂牌交易的“A+H”股上市公司重整、首家钢铁行业上市公司重整，而被认为属于“特别重大且无先例”。

该集团司法重整具有“短、大、高、好”四大特点：“短”指时间短，司法重整全部过程只有 249 天。“大”指规模大，地方国企 A+H 上市公司中规模最大的司法重整案例。

“高”指评价高，被最高法院列为全国十大司法重整成功案例，同时也被银保监会列为化解金融债务最有效的案例，还被国务院国资委评价为全国供给侧结构性改革的典型案列。“好”指效果好，司法重整完成后不仅实现了扭亏为盈，经营业绩还创下自2011年环保搬迁以来新高。

## 16、陕西金资——灵活处置不良

我公司在2017年底收购了某银行不良贷款包，2018年上半年与其中一户债务人多次沟通，在沟通过程中，项目组判断债务人实际还款能力不足，遂将目标锁定至该户债权的保证人，在多方打探之下，了解到保证人具有一定的还款能力，但其并不愿替债务人偿还该笔债务。

项目组经过考虑之后，聘请律师加大对该户的司法强制力度，在面临保证人多次申请再审的情况下，迅速申请了强制执行，在法院执行立案之后，又以最快的速度将债务人、保证人列入限制高消费名单。保证人此时尚未意识到限制高消费的后果，在保证人单位准备组织出国游玩时，发现只有保证人无法购买机票，对其造成了较大的声誉损失，再加上项目组多次寻找其洽谈债务偿还事宜，迫于无奈，保证人最终同意替债务人偿还部分债务，最终以较高的价格解决了该户不良债权。

该案例的启示在于，一是即使没有抵押物这个抓手，也需要仔细分析债务人、保证人痛点，争取打到其七寸之上；第二，抓住处置时机，面对稍纵即逝的机会，必须要快、准、狠的推进，施加压力，争取速战速决。

## 17、厦门资管——纾解区域民营上市公司

“融资难”问题长期困扰着国内中小微企业的生存与发展，民营上市公司及其大股东同样因缺少抵（质）押物、主体信用较弱等固有短板，导致融资渠道窄、成本高。2018年国内证券市场的整体下行，对以股权质押为主要融资手段的上市公司大股东和上市公司而言，无疑雪上加霜。若不即时为民营上市公司补充流动性，资本市场流动性风险势必加剧、扩散。

为响应党中央、国务院关于纾解民营企业融资难的号召，贯彻落实厦门市委、市政府提出的积极化解上市公司流动性风险的工作部署，厦门资产管理有限公司在控股股东金圆集团的组织协调和厦门国际信托等兄弟单位协同下，承担以市场化方式纾解区域内民营上市公司流动性困境的重要职责。

针对区域内上市公司普遍存在股票质押比例已近极限、股价徘徊于机构平仓线等现实困境，为维护上市公司声誉、稳定股价，同时隔离风险，厦门资产明确方向——以无追索保理业务模式、收购上市公司对下游企业的应收账款，直接为上市公司补充流动资金。在收购标的选择上，厦门资产优先选择自身在确权、清收、监管中具有比较优势的应收账款；在资金筹措上，厦门资产携手兄弟公司厦门国际信托，采取集合资金信托计划的方式——厦门资产以自有资金出资结合厦门国际信托募集资金，在严格控制并充分揭示风险的前提下，积极调动社会资金、扩大纾困范围；项目具体操作中，借助厦门国际信托多年来在项目管理、资金监管等方面积累的经验优势，确保风险控制要求绝不放松。

项目推进过程中亦存在应收账款确权、后期资金监管困难等问题。为急上市公司之所急，项目组加班加点，从接触、掌握上市公司需求到拟订方案、内部审批、监管备案、资金筹措、发放首批资金，仅用时一周。如此高效的运作，得力于期间厦门市财政局、银监局、金融办等主管部门的大力支持，以及股东和兄弟单位的鼎力协助。至2018年12月31日，该项目2亿元资金已全部投放到位。无追索保理的商业模式，在为上市公司提供流动资金的同时，也实现了帮助企业优化资产结构与财务报表的目的。

该项目的实施，实现了以市场化方式为上市公司纾困的目标，为化解上市公司流动性问题提供了参考。未来，厦门资产仍将牢记化解区域金融风险、履行国企社会责任之使命，响应政策号召，着眼自身优势，探索行之有效的业务模式，积极践行金融服务实体经济的职责。

## **18、云南资管——参与盘活涉农不良资产，积极助力金融兴农**

2017年11月，中国农业银行云南省分行批量转让国营橄榄坝农场等13户国营农场不良资产，累计债权总额36,174.97万元，利息余额10,815.55万元，抵押物共12块橡胶林地，债务人主要分布于西双版纳、勐腊及勐海地区。为切实解决长期困扰银行及当地政府的农垦不良贷款，云投资管积极参与该项目，用时仅一个月完成参加银行组织的公开竞拍，并成功中标。中标后，通过积极协商，云投资管将整包协议转让至西双版纳州政府。

成功实施该项目，一方面帮助解决了西双版纳州政府和金融机构长期历史遗留的胶林不良贷款问题，促进当地政府整合橡胶产业，盘活橡胶林资产，化解胶农生产生活稳定问题，另一方面有利于建立与银行更加紧密的合作关系，打通与地方政府合作开展银行不良贷款业务的通道，真正成为市场化运作的、有特色的地方资产管理公司。

## 19、浙商资管——创新资产处置方式，WB 项目资产整体处置案例

HH 系企业托管是浙商资产协助某区政府化解区域金融风险的首单业务，也是公司开展托管业务的标志性重点项目。在以“三个一点”为原则推进项目受阻的情况下，浙商资产灵活应变，通过准确把握投资者需求、整合其他债权人持有专业设备所对应的债权等方式，实现了以机器设备带动土地厂房处置的创新模式，成功完成了 WB 项目的处置，在充分践行企业化解区域风险使命的同时，为后续开展各类托管项目提供了可借鉴的模式。

### 一、一波三折，风险化解方案遇阻

HH 集团有限公司及其关联企业（并称“HH 系企业”）是一家涉及建筑节能幕墙玻璃、太阳能光伏玻璃等多行业的综合性民营企业，2014 年因担保链危机而陷入困境，是当地政府重点帮扶企业。鉴于浙商资产在不良领域的专业实力，当地金融办引入浙商资产希望对 HH 系企业进行托管，以防范担保链风险进一步蔓延。

浙商资产进入 HH 企业托管后提出了“三个一点”的处置思路，即由银行承担一部分损失、政府对 HH 系企业的土地厂房进行收储、担保企业承担一部分担保责任。方案项目初期进展较为顺利，浙商资产于 2014 年 9 月依照方案对 HH 系债权进行了收购。

债权收购后，托管工作遇到了前所未有的困难：一是部分银行不同意按原方案出包；二是担保企业以各种原因怠于履行责任；三是当地政府难以按承诺收储抵押土地，而希望浙商资产按市场化处置债权相应资产。原方案的执行遇到了难以逾越的障碍。

### 二、顺势而为，迅速启动处置

如果继续履行原方案将成为耗时费力的持久战且结果较为悲观，而若采取市场化处置尽管困难重重，但若处理得当，能够迅速降低项目风险。据此，项目组形成了“两策并举”的处置思路：即一方面继续保持与区政府的沟通及对担保企业的压力，另一方面启动 HH 系资产的市场化处置工作。

在系统梳理已收购的 HH 系资产包的过程中，项目组发现 HH 系旗下一家玻璃制造企业 WB，因具有先进的生产设备和工艺、良好的行业口碑等而具有潜在的重组价值。项目组以此为突破口，积极和玻璃产业链上下游的知名企业进行对接，过程中虽有一家龙头企业表达过浓厚兴趣，但最终因客观原因仍与 WB 失之交臂。

### 三、设备着手，仍然困难重重

虽然初战不利，但项目组仍信心满满。项目组判断 WB 资产的处置关键在于其先进的

生产设备，而设备处置的重点在于尚未收购的 HR 租赁债权。

经过多轮艰苦的谈判，浙商资产与 HR 租赁初步达成了收购意向。但由于暂未锁定下游买家，HR 租赁设备债权的收购只能暂时搁置。

#### 四、巧妙设计方案，终迎柳暗花明

正当一筹莫展之时，KR 玻璃股份有限公司（以下简称“KR 玻璃”）由玻璃行业协会介绍至项目组。该企业为北方排名前列的玻璃深加工企业，计划在华东地区进行一些资产收购。而项目组认为像 WB 这样具备土地、厂房、设备、品牌等一系列生产要素的企业正是 KR 玻璃优质的并购对象。

与 KR 玻璃的谈判很快取得了进展，但彼时尚有两个难点需要解决。一是此时浙商资产尚未完成对 HR 租赁的债权收购；另一方面，KR 玻璃资金较为紧张。针对以上难题，浙商资产首先与 KR 玻璃就具体收购模式进行了协商并达成初步收购意向；同时项目组放宽了保证金设置条件，确定将 1000 万元作为 KR 玻璃委托收购 WB 债权和履行收购承诺的双重保证金，从而启动 WB 资产的整体处置。

在地方政府的支持下，最终双方在 2015 底正式签订了《资产收购合作协议》。

#### 五、曲折中前行，多方合力结硕果

协议签订后，实操过程依然障碍重重：一是浙商资产向省高院成功申请了对 HH 集团进行司法集中管辖，所有涉及的执行案件均暂缓执行；二是投资者因登陆新三板，要求延缓推进速度；三是 HR 租赁债权所涉案件移送法院出现滞后，导致变更困难；四是投资者资金出现困难。

面对以上问题，项目组首先取得了当地政府要求市场化处置的回函，并通过当地化解办协调法院，启动了对抵押资产的拍卖。同时与区法院多次沟通，最终完成执行主体变更。而且在浙商资产的协助下，KR 玻璃成功获取了多家银行授信，在新三板上市后按约定完成了竞拍。

#### 六、WB 项目成功处置的意义

##### （一）重组落地，提升浙商资产的行业形象

作为浙商资产在当地真正意义上重组成功的“第一单”，WB 的整体处置不仅塑造了浙商资产在业内专业的品牌形象，也大大提升了在地方政府心目中的地位。

## （二）实现区外招商引资，促进产业升级

KR 玻璃在当地落地的企业主打高端产品，提升了 WB 原有产品技术含量，2018 年已实现营收超 1 亿元，净利润近 1000 万。这为盘活区域低效资产、促进地方经济转型升级具有重要意义。

## （三）变危机为契机，积累宝贵业务经验

在该项目中，面对重重困难，浙商资产项目组积极应对，通过投行手段，实现了处置款的回收以及较为可观的利润，为后续公司托管重组工作探索了可复制的发展模式。

## 七、经验与启示

### （一）坚持两条腿走路，以我为主适度依靠政府

在 HH 托管中，项目组并未一味地等待政府行动，而是积极开展市场化处置。因此资产管理公司在开展业务时，要坚持两条腿走路，以我为主适度依靠政府，依托合理的商业判断及风控措施，实现经营效益。

### （二）强化产业投资人对接，实现资产价值最大化

WB 项目得以顺利推进主要在于公司积极对接产业链上下游并最终引进了 KR 玻璃。因此资产管理公司在经营过程中，应有意识地与持有资产的行业中的产业资本建立紧密的业务合作关系，以实现资产的精准营销和迅速盘活。

### （三）运用投行思维，整合多方资源促成方案落地

在本次 WB 项目中，项目组通过收购 HR 租赁债权从而实现核心设备的整合，同时充分发挥了政府资源优势。因此，在不良资产处置中，公司应有意识地运用投行思维，充当资源整合者的角色而非仅仅作为资产的出售方。

### （四）“三个一点”方案仍具有重要借鉴意义

“三个一点”方案是项目初期公司和各参与方经过多次探讨后达成的整体方案，尽管最终未能成形，但“三个一点”整体构想对于公司后续开展重组业务仍具有重要借鉴意义。

## 20、华融晋商——法律诉讼化解债务问题

我司收购某不良资产包中的一户企业是所在县域相对知名企业，因之前连续投资扩张加之银行抽贷，导致资金链断裂，2017 年年初该企业陷入全面停产状态。2017 年 9 月，

银行将该企业债权转让予我司，转让前该户债权债务入已经被多家债权人起诉，重要资产已被司法查封，实际控制人也陷入失联状态，但是核心保证人为山西省属某国有政策性融资担保公司。我司收购后与该融资担保公司进行了多次会谈，希望其能主动履行代偿义务，但该保证人一直以债务企业正进行重组为由拖延。在多次会谈无果后，2018年5月，我司决定对该笔债权起诉追偿，此时需要有明确的诉讼方向及诉讼策略才能取得较好的追偿效果，我司仔细研究案情、参考各种现实因素，建议采用一般诉讼程序而非实现担保物权特殊程序，同时，为了避免常规诉讼中一审、二审、执行过程中债务人“失联”无法送达等耗时长、效率低的讼累，诉讼中最好能够达成和解，对方能主动提前履行还款义务，避免强制执行带来对双方伤害，因此，进行行之有效的财产保全必不可少，以合理的压力迫使对方尽快履行义务。诉前及诉中对财产保全提供担保是为了防止财产保全申请人滥用保全给被申请人造成损失，在现实中适用时法官审核条件非常严格，同时还需要申请人即我方提供担保，如果保全错误给被申请人造成损失，需要赔偿因此造成的损失。

财产保全申请人提供担保的方式常规的有如下几种，首先是足额的保证金，诉讼结束后进行退还；其次是购买财产保全责任险，常规的费率为争议标的额的千分之五，部分法院还对保险公司进行限制，要求为人保、平安、太平洋等大型保险公司；最后是以足额房产、土地、优质股权提供担保，部分先进地区的法院接受该种担保方式。出于节约资金成本及诉讼成本、减少内外部审批时间的考虑，上述担保方式均不是最优的选择，我司在查阅司法解释时发现，法律层面允许金融机构以保函形式为财产保全提供担保，但是我司区别于金融资产管理公司之处在于没有金融许可证，现实操作中法官均以是否具有监管部门颁发的金融许可证作为认定金融机构的标准，我司与相关法院、承办法官进行多次沟通，向其提供我司作为地方资产管理公司在银监会备案的通知以及省级政府批复，对比金融资产管理公司处置不良资产相关司法解释，反复阐明地方资产管理公司与金融资产管理公司的共性，经过多次沟通，承办法官认可我司金融机构身份，申请财产保全时，享有与银行、保险公司等持牌金融机构同等待遇，我司以自己名义出具保函为自身诉讼财产保全提供担保，并积极寻找相关财产线索，冻结了保证人账户内与诉讼标的额相等的银行存款，实现了山西省内非金融机构仅提供自有保函达成“诉中财产保全”第一例，也是国内地方版资产管理公司第一例。在掌握主动局面后，多次与相关人员会谈，最终达成诉讼和解，该户资产实现本息全收。

## 21、中原资产——考虑多重因素精准定价 实现债权快速处置

### 对 A 公司债权竞价转让处置案例

内容摘要：2018年6月28日，中原资产管理有限公司（以下简称“中原资产”或“公司”）受让中国农业发展银行股份有限公司河南省分行（以下简称“农发行”）对河南A饲料科技有限公司（以下简称“A公司”）不良债权资产，债权本息合计26474.35万元。中原资产项目组（以下简称“项目组”）对该债权组织尽调并成功收购，2018年12月29日通过竞价出售，成功转让债权并取得较好收益。

### 一、企业基本信息与项目背景

A公司成立于2001年1月，注册资本5000万元。法人代表和实际控制人为黄某。主要经营范围饲料生产加工、渔业养殖等。由于企业资产实力弱，盲目决策，高息集资，短债长用，造成贷款逾期，企业不堪重负。A公司2018年2月末总资产36796.57万元，总负债36286.75万元，资产负债率98.61%。A公司及其三家子公司已停产。

截止债权基准日，农发行对A公司债权总额为26474.35万元，其中：本金22398.80万元，利息4075.55万元，涉及13笔贷款项目，其中有抵质押贷款8笔，纯保证贷款5笔。抵、质押物涉及郑州市周边工业用地、政府债权、三门峡地区林权等。

农发行将该户十三笔借款合并，分为五次向郑州市中级人民法院提起诉讼，一审判决农发行胜诉，除保证人B公司外其他被告均对判决结果无异议。

### 二、债权处置“三步走”

在完成整包交接后，该项目进入处理保证人B公司上诉和再审案件的关键节点。项目组在听取律师建议后，认为虽然抵押物、质押物、查封物较多，但价值远低于债权，债权全面清偿困难。虽然B公司置业下应收账款已被查封，但二审和再审缺乏胜诉把握，B公司是否最终能够承担责任尚存在一定的变数，该项目整体情况繁冗复杂。经慎重考虑，结合案件诉讼进展情况，项目组把确定债权转让估价、加快推进该债权处置的作为重中之重。

#### （一）前期处置、营销等工作

中原资产利用在省级报刊和公司网站、微信平台发布债权处置公告。项目组面对咨询来访，积极开展营销，寻找处置机会。2018年10月-12月，项目组及律师多次前往债务人住所地，开展处置前的尽职调查，进一步调查了解债务人和各保证人名下的资产状况。通过走访国土资源局，了解保证人被政府收储土地和抵押土地情况。

#### （二）精准定价、确定处置方案

项目组对诉讼案件涉及土地收储款，按判决结果分情况讨论后估值；对价格难以准确



估值的林地使用权，按区间价格评估；对抵押土地、房产、机器设备，结合评估师意见科学估价；同时，考虑债务人欠缴税费、员工工资等因素最终确定该债权价值。

通过对比处置方案，在公告期间已有多家投资人有竞买意向。为使本次拍卖更加公开公平、合法规范，尽快实现该债权处置，减少公司相关费用支出，项目组决定以公开拍卖的方式进行处置。在拍卖公告期限内，意向投资者按照公司要求提交竞价申请，确认相关文件，并缴纳竞价保证金。

### （三）拍卖

考虑到投资者在竞拍成交后的违约风险，意向投资者需按照公司要求向公司提交竞价申请，确认相关文件，并缴纳 3000 万元竞价保证金。如有两名及以上竞拍人，则出价最高且高于公司底价的竞拍人成为买受人。

### 三、债权处置效果与启示

在中原资产转让 A 公司不良债权项目中，项目组及时启动债权转让方案，在短时间内进行了处置，并获得了较优的经济效益，按购入债权计算，现金回收率超过 30%。该项目的成功处置说明，在不良资产处置中，需考虑实际多重复杂情况，以精准定价为前提，采取法律手段，保障国有资产保值增值。

## 22、辽宁富安——沈阳 PX 重组项目

### 一、项目概况

沈阳 PX 重组项目，是我司与合作伙伴联合重组处置的单体不良资产项目。沈阳 PX 房地产开发有限公司，于 2012 年开发了位于沈阳市皇姑区的某住宅项目，建筑面积 5 万平方米，后因资金链断裂，形成烂尾，位列“沈阳十大烂尾楼”前三位。我司与合作伙伴通过近半年的时间，对沈阳 PX 所涉及的诉讼、查封、抵押等法律问题进行了详细梳理，与各债权人、施工方、购房人进行了多轮协商谈判，并对项目后期可能存在的风险以及后期投入及收益进行了详细的评估和测算后，经公司业务审查委员会批准，于 2018 年 6 月初正式出资收购沈阳 PX 债权及股权，对其进行重组。

### 二、取得经验和显著效果

1. 为公司处置“烂尾楼盘”不良资产项目提供了宝贵经验。沈阳 PX 重组项目，是我司重组处置的首个涉及烂尾楼盘的不良资产项目。重组处置烂尾项目，难点在于如何解决极其复杂的法律问题、如何处理历史遗留的债务问题以及在后期如何消除烂尾项目之前带

来的不良影响，重点在于对风险的严格控制和投入、收益的精确测算。只有将这些问题全部处理妥当，才能够确保项目成功操作并顺利退出。沈阳PX重组项目，虽是我司重组处置的首个涉及烂尾楼盘的不良资产项目，但通过详细的前期调查，专业律师团队和专业开发团队的配合，成功解决了所有已经存在或可能存在的风险和问题，将风险降到最低、收益做到最大，为我司今后处置烂尾楼盘积累了丰富经验。

2.是我司与合作伙伴各自发挥优势、紧密合作的成功案例。沈阳PX重组项目，是我司、沈阳某发展集团和某律师事务所联合重组处置的不良资产项目。在与沈阳PX原最大债权人和股东某信托机构的收购谈判中，充分展现了我司地方AMC的品牌优势，取得了某信托机构的充分信任，对确定收购价格和保证收购顺利进行起到了决定性作用；某发展集团作为具有30年开发经验的沈阳本土开发企业，在后续开发建设、销售中充分发挥自身优势，为整个项目的顺利复工建设、快速销售去化提供了得力保障；某律师事务所在梳理解决各项法律问题上，也充分发挥了自身的专业优势，使所有债务问题能够顺利解决。在该项目中，我司与合作伙伴真正发挥了“产融结合、伙伴金融、合作共赢、品牌力量”的优势，安全、顺利、快速的重组处置了该项目。

3.体现了企业的社会责任感，受到政府、社会、百姓的高度赞扬，扩大了我司在业界及社会的影响力。作为“沈阳十大烂尾楼盘”之一的沈阳PX项目，购房业主多次到各级政府部门上访上诉，造成了非常恶劣的影响，多年来一直困扰沈阳市、皇姑区两级政府。我司和合作伙伴对沈阳PX的成功重组处置，使百姓能够在楼盘烂尾7年之后终于住上了自己的房子，也获得了沈阳市、皇姑区两级政府的大力支持和高度赞扬。同时，能够成功重组处置如此复杂的烂尾项目，并保全了各方的利益，也体现了我司的社会责任感，扩大了富安在业界和社会的影响力。