

撬动市场资金做强主业 AMC转型投行化模式

本报记者 樊红敏 北京报道

种种迹象显示，“基金化”模式正在成为持牌不良资产处置机构（以下简称“AMC”），包括金融资产资产管理公司及地方资产管理公司）做

密集设立特殊资产基金

在经济形势承压和日益激烈的行业竞争格局下，AMC正加快向具有明显“轻资产”特征的投行化经营模式转型升级。

根据浙商资产近日发布的信息，5月10日，浙商资产及其子公司浙江金毅资产管理有限公司（以下简称“金毅资产”）召开了一场特殊资产基金交流会，交流会主要围绕浙商资产特殊资产基金（二期），该基金计划募资规模不超过20亿元，意在深度挖掘并积极把握因流动性危机或运营困境等特殊机遇带来的低价获取核心资产的投资机会。

记者注意到，今年以来，AMC机构围绕特殊资产设立各类基金的热情颇高。

比如，4月26日，陕西金融资产资产管理股份有限公司宣布将依托旗下陕西金资基金管理有限公司战略布局S基金，并发布全省首只S基金，该基金总规模20亿元，专注于防范化解陕西私募股权市场流动性不足、退出困难等风险。4月6日，深圳市创新投资集团与中国信达（01359.HK）签署战略合作协议，根据协议，在S基金业务方面，双方将通过共同发起设立基金等方式，参与盘活存量基金资产，服务实体经济。3月24日，湖北省资产管理股份有限公司（以下简称“湖北资管”）与华金资产管理（深圳）有限公司达成战略合作意向，湖北资管方面表示，期待联合后者发起成立特殊机遇基金。今年年初，中国信达还发起设立危困企业投资基金（二期），基金注册规模达200亿元，用途为强化破产企业纾困救助。

其中，AMC的身影在S基金市

场更是活跃。据统计，今年一季度，AMC在一级市场整体出资规模近30亿元，包括中国信达在内的多家AMC以LP身份进行出资。

就AMC密集设立特殊资产基金的背景，特殊资产综合服务平台资芽网创始人张洛夫在接受记者采访时表示，AMC定位于化解金融风险，已经形成了金融不良资产处置为主的业务结构，由于城投以及地产相关的不良风险暴露，加之政策导向为企业纾困、城投化债，部分金融资源有限的地区也形成了以非金不良为主业的业务结构。近年来，为应对宏观经济下行压力下不良资产收购及处置难度加大、市场竞争压力上升带来的挑战，部分地方AMC在不良资产经营业务的基础上衍生出围绕不良的特殊机遇投资基金等投行化业务。

标普信用评级机构评级部总经理李迎也向记者表示，“基金化”业务是“轻资本”业务，也就是“表外”业务，其重要背景在于不良资产管理公司目前的资本紧张状况。不良资产业务的性质决定了其业务风险高，如果作为表内业务开展，对资本的消耗很大。如果要不断拓展表内业务，就需要不断补充自身资本才能保证AMC的资本充足。受到房地产震荡等因素影响，AMC的盈利性和资本韧性近年来受到很大负面影响。在此背景下，传统的AMC表内业务模式（收购不良资产包，将其放入自己表内，再进行处理）对

造一个浙商资产”。在该活动上，浙商资产同时推出计划募资规模不超过20亿元的特殊资产基金（二期）。《中国经营报》记者注意到，除浙商资产之外，今年以来还有多家AMC宣布设立特殊资产类基金。

此外，AMC在S基金（一类专门从投资者手中收购另类资产基金份额、投资组合或出资承诺的基金产品）市场更是活跃，据统计，今年一季度，AMC在一级市场整体出资规模近30亿元。



近年来，部分地方AMC在不良资产经营业务的基础上衍生出了一些围绕不良的特殊机遇投资基金等投行化业务，这为其进一步做大做强不良资产处置主业孕育了新的空间。视觉中国/图

AMC的资本消耗太大，AMC目前的资本实力不允许其大量发展这种传统业务模式。

据了解，近年来，在经济形势承压和日益激烈的行业竞争格局下，AMC正加快向具有明显“轻资产”特征的投行化经营模式转型升级。

“基金化”则是投行业务的主要模式之一。“基金化是投行化的表现，投行化要统筹不同能力，这些能力背后往往对应的是不同主体、不同诉求，因为不同的江湖圈子有不同的思维模式和诉求。”“基金化”是投行化的结果，基金能够非常好地安排好各方的利益，好的“基金化”能让各方主体合作顺利，避免中途反水。”鼎晖投资夹层与信用投资部副总裁焦青伟向记者表示。

以浙商资产为例，该公司在2023年工作会议上就提到，“坚持以深化轻资产业务为重点”“全方位提升投行业务能力，加快发展股性、劣后性业务模式，强化定价策略研究，

建立更加灵活、科学的定价机制。”

至于AMC偏爱S基金的原因，广东金融学院招商引资与并购重组研究中心主任胡挺在接受记者采访时分析认为，一是两者有共同的目标，业务逻辑相似，S基金的出现是为了解决一级私募股权基金因项目退出受阻而产生的流动性问题，而AMC的使命就是化解金融风险，提升资产价值；AMC主动积极参与S基金实现公司聚焦主业、战略转型和业务高质量发展的内在需求。二是部分AMC的困境资产投行化运作能力逐步增强，专业团队在纾困基金市场化运作方面积累了丰富的经验，在资本市场上擅长通过投行和并购重组手段对问题企业开展实质性并购重组。三是AMC公司在募集资金能力、专业投资能力、风险管理能力、投后管理赋能等方面具有得天独厚的优势，以LP身份参与与其他专业机构合作优势互补，形成良好的S基金投资生态圈。

监管或收紧

值得关注的是，特殊资产基金作为一种较为新型的业务模式，对于AMC来说同时也面临多重挑战。

实际上，从AMC方面披露的信息也不难看出其布局特殊资产基金业务的用意。

根据浙商资产披露的信息，特殊资产基金（二期）在资金募集方面，只对机构投资者开放，浙商资产仍作为基石投资人，计划出资不低于30%，市场化募集不低于60%。

“在加快轻资产业务发展方面，要把握好‘做足表内、做大表外’关系，加快打造多元化募资渠道，提高资产端和资金端的对接和匹配；要发挥金毅资产‘大平台’运行管理机制的作用，加快打造标准化基金产品。”浙商资产在今年4月召开的2023年一季度经营工作会上提到。

另外，海德股份（000567.SZ）（海德股份全资子公司海德资产管理有限公司持有地方AMC牌照）近日发布的《海德股份投资者关系活动记录表》显示，在回复投资人关于“杠杆加大到一定水平后，公司继续加大业务规模还有哪些方式？”相关问题时，海德股份提到“逐步调整业务驱动方式，设立、发行困境资产投资基金开展业务，向轻资产转型”。在回复投资人关于“公司业绩与增长如何实现可持续？”这一提问时，海德股份提到“发起或参与发起设立困境资产基金，开展机构困境资产业务，快速扩大管理资产规模……”

“基金模式对于AMC来说，具有几方面优势：一是能通过撬动社会资本，扩大资产规模；二是实现风险隔离；三是投

资和处置决策更加灵活；四是特殊机遇投资基金可以与AMC的投行业务联动。”某地方AMC内部人士向记者表示。

不过，值得关注的是，特殊资产基金作为一种较为新型的业务模式，对于AMC来说同时也面临多重挑战。

“比如，如何寻找和赢得合适的基金投资人。再比如，不良资产处置业务具有高风险性，如果有基金发生重大损失，对于进一步扩大该模式会造成障碍。另外，如果是表内业务，只需AMC完成公司内部相应审批流程即可开展业务；而“基金化”模式需要有基金管理能力，与基金投资人不断进行充分沟通，对AMC的人才结构提出更高要求，AMC需要具有基金管理能力的人员来实现转型。”就AMC开展特殊资产基金业务可能面临的挑战，李迎向记者举例说明。

此外，AMC在S基金市场同样面临挑战，对此，胡挺向记者总结道：“一是S基金交易与政策监管不清晰性的矛盾，募集过程中资管新规禁止S基金交易过程中多层嵌套结构，比如国资转让份额合规性、交易过程、审批过程、监管主体等；二是投资过程中AMC公司投资内部决策与S基金底层资产多样复杂性导致定价难之间矛盾，重点在如何平衡资产质量与交易价格。”

对于AMC在特殊资产基金方面可能面临的挑战，上述地方AMC内部人士提示，“基金模式可能将面临严监管。”

深耕实体守正创新 河北银行稳健前行

绿树阴浓，芳草未歇。春夏之交的五月一派勃勃生机，处处投射着活力、孕育着希望。在燕赵大地扎根成长起来的河北银行，迎来了成立后的第二十七周年。

二十七年风雨兼程，河北银行在市场化改革中应运而生，在异常薄弱的基础上蹒跚起步，与地方经济共生共荣，经历多年创新变革、转型发展，一路披荆斩棘，走出了一条具有自身特色的高质量发展之路。当前，在新五年战略规划引领下，河北银行坚守“金融为民”本色，增强专业能力，改革创新带来的活力动力持续释放，掀开了高质量发展的新篇章。

专注专业 做最懂河北的银行

作为省属地方法人银行，河北银行深知“河北”二字的分量及意义，自诞生之日起便深深打上了“立足本土、服务地方”的烙印。始终牢记“服务实体经济”这一根本性任务，抢抓历史机遇，坚持与国家战略相融，与企业、民众需求相伴，实行差异化发展策略，聚焦细分市场，提升专业水平，致力于做最懂河北经济、河北产业的银行。

坚守服务实体经济本心。河北银行抓好用好重大国家战略和国家大事带来的宝贵机遇，聚焦服务雄安新区建设、京津冀协同发展、省级主导产业、县域特色产业和沿海经济等重点领域，在总行层面设立钢铁产业金融部、医药健康金融部、教育金融部、汽车金融部、乡村振兴部五个一级部门和绿色新型能源、海洋经济、省属国企、产业园区四个金融团队，深入开展行业研究，加快提高专业能力，将金融资源进一步聚焦到省内重大战略、产业体系、重点企业上。自觉置身于中国式现代化建设河北篇章，以高效务实的行动，改善金融服务，助力优化营商环境。截至2022年年末，支持实体经济余额达到1911亿元。

全力支持普惠小微和科技创新。河北银行积极践行社会责任，努力提升普惠金融服务水平。相继制定了服务小微企业敢贷愿贷能贷会贷长效机制、新市民金融服务工作方案等，创新业务产品，优化业务流程，积极减费让利。2022年超额完成“两增”“两控”任务目标，年末普惠型小微企

业贷款余额370.6亿元，增长32.9亿元。践行“科技是第一生产力”理念，针对科技型企业创新推出“科冀贷”信贷产品，专门出台专精特新企业支持政策，持续加大对钢铁等传统产业技术改造、产品升级等领域的信贷支持力度。截至2022年年末，向省级重点项目、战略性新兴产业等领域贷款余额148亿元，科技型企业贷款余额204亿元。

认真践行绿色发展理念。河北银行认真贯彻落实国家“双碳”战略和绿水青山就是金山银山理念，从战略高度将绿色金融作为转型发展的重要抓手。相继制定出台绿色信贷发展战略和绿色信贷授信政策，重点支持节能环保及新能源产业、循环经济、南水北调及污水处理等领域，并将环境与社会风险纳入授信审查的重要内容，实行环保“一票否决制”，推动信贷结构向绿色信贷转型。2022年成功发行50亿元绿色金融债券，所募集资金全部用于支持绿色产业项目。2022年发放新能源贷款19亿元，2022年年末绿色贷款余额达113.4亿元。

始终牢记服务乡村振兴使命。河北银行部署打响打赢“县域翻身仗”作战方案，推出解遗项目专项贷款、智慧城市建设、数字乡村等金融服务方案，2022年累计投放普惠小微信贷433.7亿元。其中，针对县域专精特新企业，构建数字化、线上化产品新模式，创新推出信用贷款产品“优易贷”，2022年累计投放25.6亿元，有效解决了企业贷款难题。

保持定力 锚定高质量发展方向

2020年年底，河北银行对标国内一流城商行，编制了2021至2025年新五年战略规划，搭建了新组织架构，实施“矩阵式”管理、“铁三角”服务模式，全面推进考核激励、风险管理、信息科技等各领域改革。为深化战略改革落地，提出了“一个总目标、两个驱动轮、四个主题年、八个支撑点”的“1248”总体工作布局。“1”是指高质量发展这一总目标；“2”是指“专业化+数字化”双轮驱动；“4”是持续深入开展“数字化转型年、核心能力提升年、内控合规建设年”等四个主题年活动；“8”是加快建设“战略支撑、‘矩阵式’管理、‘铁三角’服务、产品、人才工作、数字化考核、财务资金管理、责任”等八个支撑体系。经过两年来的探索、实践、创新，改革发展取得良好成效。

战略目标更加稳健聚焦，规模质量效益同步提升。近年来，银行业正在从过去的追求规模增长向追求价值提升方面转变。河北银行核心指标持续向好，正是源自经营理念发生的深刻变化，更加注重向效益、质量转变。截至2022年年末，河北银行集团资产总额4892.12亿元，较2021年年末增长10.78%；存、贷款本金额分别为3656.93亿元和3001.06亿元，较2021年年末分别增长19.13%和9.60%；全年累计实现营业收入104.29亿元，较2021年增加6亿元；实现净利润26.60亿元，较2021年增长16.85%。

业务结构发生深刻变化，零售业务转型成效显著。截至2022年年末，零售金融资产余额2355.25亿元，较上年末增长20.46%；推

出享贷、工保贷、房E贷等个人信贷产品，为新市民打造专属信贷产品“冀速贷”，个人贷款余额1203.75亿元，较上年末增长5.38%；着眼于提振消费，发力场景金融，已覆盖教育、医疗、餐饮、缴费等多类民生场景；持续夯实客户基础，深化“分层+分群”差异化服务，丰富中高端客户服务内涵，2022年年末全行零售客户较年初增长26.9万户，其中中高端客户较年初增加11万户。

运营模式发生深刻变化，大力推动管理赋能、敏捷转型、文化驱动。河北银行借鉴国内优秀银行同业领先实践经验，建立了敏捷化、可迭代的组织架构，总行成立个人、个贷、公司、政务、小企业、资金与资管、特殊资产经营等七大前台金融中心，风险与内控、计财与资负、科技与数据等三大中台中心，监督与安全、治理与保障等三大后台支持板块。形成了前中后台分离、条块结合的矩阵式管理体系，管理体制机制更加完善，内部协同更加高效。倡导“人人都是英雄”的企业核心价值观，“我有责任”理念进一步树牢，大家置身事内、奋发进取，营造了风清气正、团结奋进的良好氛围。

更加注重风险防控和合规经营，资产质量持续夯实，内控合规管理水平持续提升。河北银行站在打赢打好防范化解金融风险攻坚战的政治高度，深入推动“矩阵式”风险管理改革，部署打好打赢“存量资产质量大会战”专项行动，有效提升风险管控效果。牢固树立“内控优先，合规为本”“道路千万条，合规第一条”的理念，培育深



河北银行总行新办公大楼外景

植内控合规文化。持续开展“内控合规管理建设年”活动，完善合规制度体系，对授信管理、创新业务管理、消费者权益保护等重点领域进行自查自纠，对内外部检查发现问题持续整改。截至2022年年末，河北银行集团不良贷款率1.52%，较年初下降0.25个百分点，该行不良贷款率1.63%，较年初下降0.29个百分点，连续三年均实现“双降”；拨备覆盖率181.66%，较年初提升6.23个百分点。

数字化转型加快推进，金融科技赋能成效凸显。河北银行围绕高质量发展目标和“专业化+数字化”两条主线，扎实推动以创新驱动为目标的“数字化转型年”活动。持续加大科技软硬件资金投入，坚持自主研发与外部引进相结合，持续完善各类信息系统，提升

硬件建设水平。加大科技人才培养引进力度，实行数字化骨干人才百人训练营，向各中心派驻科技与管理、消费者权益保护等重点领域进行自查自纠，对内外部检查发现问题持续整改。截至2022年年末，河北银行集团不良贷款率1.52%，较年初下降0.25个百分点，该行不良贷款率1.63%，较年初下降0.29个百分点，连续三年均实现“双降”；拨备覆盖率181.66%，较年初提升6.23个百分点。

2023年是实施“十四五”规划承上启下的关键之年，也是河北银行新一轮战略规划深入推进之年。河北银行将对标国内一流城商行，扎实推进改革创新，统筹经营管理，推动河北银行高质量发展取得更大成效，为加快建设经济强省、美丽河北，奋力谱写中国式现代化建设河北篇章贡献金融力量！

广告