

# 吹尽黄沙始到金

——访鑫融基投资担保有限公司执行董事朱艳君



2007年11月22日,新华社、中央电视台等媒体同时播发了一则新闻:“由河南省洛阳市人民政府、国家开发银行河南省分行主办的‘洛阳市11·22诚信日’活动启动仪式22日在洛阳举行。”从当年起,我市将每年的11月22日定为“诚信日”。在第8

个“诚信日”来临之际,我们一起走进当时的发起单位之一鑫融基投资担保有限公司(以下简称“鑫融基担保”),听该公司执行董事朱艳君(左图)聊聊诚信建设与企业发展的故事,看金融高管如何运筹帷幄,在天时、地利、人和三维度谋篇布局。

## 天时 用大数据对抗传统担保业务的萎缩

问(记者):去年,在鑫融基7周年庆典的当天,我们对您进行了深入采访。今年,鑫融基8岁了,与去年相比,今年的鑫融基担保产生了哪些变化?

答(朱艳君):今年鑫融基担保产生了一个质的飞跃。首先,注册资本从5.3亿元增加到了10亿元,净资产价值达到了13亿元;其次,合作伙伴已经从单纯以银行为主的债权市场转向了资本市场,我们现在也能够和证券公司、信托公司、基金管理公司、小额贷款公司,以及P2P公司等合作开展融资租赁担保服务,以及资产证券化的担保业务等。这次跟以色列英飞尼迪集团,以及中以科技等业务,还会尝试做一些投资类业务,在现有的客户中选择一些优质的企业进行股权投资。

问:今年担保行业的大环境不太乐观,除了注册资本和创新业务之外,鑫融基担保在风控的制度设计,以及具体操作方面有调整吗?

答:担保行业的风险主要来自4个方面,即信用风险、操作和道德风险、经营风险,以及流动性风险。在风险管控方面,鑫融基担保建立了横向制衡和纵向制衡的风险管控体系,实行财务、机要秘书、独立风控官3个委派制,一方面充分授权,另一方面在事前、事中、事后同步监管。在经营风险方面,我们项目进一步完善,在原有的两级项目评审制度、集体

决策、总经理一票否决权的基础上,增加了“区域风控官一票复议权”的规定,克服项目决策“一支笔”的弊端。另外,各事业部采用分级授权模式,在项目评审和审批权限方面,以前2000万元以下的项目由事业部评审会审批,2000万元以上的项目上报总部评审会审批。由于今年行业环境特殊,为了更好地把控风险,现在已经将事业部的权限缩减至1000万元。

问:8年对担保公司来说,是一个不短的时间。这8年走过来,您最大的感触是什么?从创业到快速发展,您认为帮助鑫融基走到今天的内外部支撑力各是什么?

答:对于从事高风险行业的我们而言,能够坚持8年是一件非常不容易的事情。我最大的感触就是,一个企业一定要建立自己的企业文化,并且要做好顶层设计,决策者必须很清楚公司的核心竞争力是什么。从外部来说,离不开三方面的大力支持:一是政府的支持,在这8年中,政府给予了鑫融基担保最大的信任,同时在股权结构上我们得到省、市、县(区)财政资金的支持;二是股东的支持,鑫融基担保的股东都是一些非常优秀的企业家;三是合作机构的支持,我们与银行始终保持着比较顺畅的合作。

从内部支撑力来说,主要体现在4个方面,包括制度建设、团队建设、企业文化建设,以及不断创新。一是完善的管理机制与制度建设。我们在股东会、董事会、管理团队这3个层面上职责清晰、授权清晰、管理职能清晰,使整个团队的目标明确,运营过程简单化。二是团队建设。担保公

司经营的是风险,风控是公司的核心,所以无论是团队建设、管理控制体系的架构设计、业务操作的风险识别还是经营理念,统统围绕风控这个核心,这是我们的第一条主线。尤其在团队建设上,我们重点围绕专业性来引进和培养具备识别风险、控制风险、化解风险能力的人,现在鑫融基担保200多人的团队中,注册会计师、注册律师等专业人员所占比例近70%。三是企业文化建设。我们提出要“简简单单做人,开开心心做事”。对于每一名员工,只要有能力,就一定能够发光;只要能够把风险把控好,就一定能够得到最好的收益;只要能带团队,就一定有上升通道,给大家提供一个公平竞争的平台。四是创新。在创新方面我们做了很多,之前跟国开行合作的“洛阳模式”已在全国进行推广,这是在合作模式上的创新之一;在产品方面,除了工程保、诉讼保,我们还开展了质量保、履约保等业务。另外,我们在反担保措施上也进行了创新,采取“一户一策”,每个项目反担保方案的设定,都由律师团队把这个企业所有的资产,以及可能产生的风险都排列出来,然后设置一揽子的反担保措施。如果企业还款,这些反担保合同都是废纸;但如果企业不还款,将会损失掉所有财产。在很多项目上,我们还设定了差额连保连坐的反担保模式,这种模式推出之后被很多企业接受。对我们来说,这种差额担保也能做到最安全。

问:今年8月,鑫融基担保引入了“信贷工厂”模式,这对实现流程标准化与风险控制都具有推

动作作用。“信贷工厂”的引进对于鑫融基来说具有怎样的战略意义?

答:这套系统将从立项到项目调查、审查,以及保后监管实现全部实时监控。比如,每天有多少个项目进入受理阶段、多少个项目进入审批阶段,以及每个月、每个项目经理受理的客户数量、调查的客户数量、审批的客户数量、已通过的客户数量,都会显示出来。一些逾期、不良,以及有可能发生风险的预警数据,随时都可以分析出来,对于原来通过Excel表进行统计的模式来说,这将是一个大的突破。

同时,这个系统最大的可利用之处在于建立了一个数据库,在互联网高速发展的大数据时代,我们这个可能是小数据,但是这个大数据有自己的特点。有些客户已经跟鑫融基担保合作8年了,我们把以前的数据录入系统,就能看到这些客户以往的发展轨迹,挖掘一些经济规律。比如商贸行业,如果企业在今年整体出现利润率下滑,对我们就是个信号;如果整体回升,对我们来说也是个信号。也就是说,我们所掌握的数据更细化,对于担保业务而言更有针对性。

另外,前段时间,被平安收购的富登担保也采用这一系统。据我们了解,除了净资产以外,富登担保有一笔很大金额的溢价,这个溢价主要来源于两块:一是它的全国牌照,二是信贷工厂的信息化系统。同样,对我们来说,引进“信贷工厂”系统,已经不仅仅是为了使它服务于鑫融基担保,更是整个鑫融基金控集团未来做大规模、实现跨区域经营、拓展类金融服务发展战略的重要准备。

## 人和 担保先行 金控支撑

问:朱总,鑫融基的新三板上市工作进展如何?是以鑫融基担保还是金控公司上市?未来获得的融资将主要投放在哪些方面?

答:是鑫融基担保的股东——鑫融基金控股份有限公司启动的新三板上市计划。10月31日,申报材料已被全国中小企业股份转让系统正式受理,年内有望挂牌。目前,金控公司的注册资本是15亿元,控股两家担保公司、两家资产管理公司,一家基金管理公司,投资了河南担保集团,现在正在申报小贷公司和融资租赁公司,目的是要打造一个类金融的综合服务平台,形成金融超市。届时,这些类金融服务将全部成为金融超市里的产品。

如果上市成功,拿到融资的话,重点还是围绕类金融业务进行主要投放:一是扩充鑫融基担保的注册资本,做大做强,实现从区域向全国、从债权市场向资本市场两个扩张;二是要把未来的小贷公司做成一家全国性的小贷公司。鑫融基金控公司未来的目标就是做唯一客户,这个客户一旦需要融资,我们优先联系银行,银行贷款能解决的由银行贷款解决,银行贷款解决不了的,由小贷公司、融资租赁公司解决。如果客户需要股权投资,可以用基金管理公司募集的资金解决,相当

于一揽子把客户的融资问题解决掉。同时,客户信息做到全对称,针对一个客户我们只跟一家银行合作。这样的话,对客户的风控把控也就更容易一些。现在金控公司的这些类金融业务已经以金融超市的模式在洛阳和郑州首先开展起来。洛阳中小企业金融超市成立一年来,累计协助融资10亿多元,助推300多家中小微企业发展;河南正信中小企业互联网金融超市11月11日开业以来,助力中小企业融资6200万元。

问:鑫融基金控公司开设金融超市,开展全品类的类金融业务,业务线会不会有些长?

答:其实从本质上来讲,无论担保、小贷还是融资租赁,都是银行的信贷业务,项目选择、流程、风控,以及项目评审等都是相同的。只是说项目适合的产品不同,比如银行贷款,往往做流贷,不做固定资产,固定资产我们可以做融资租赁来做。其实融资租赁业务是融资贷款的一个产品组合。对于鑫融基担保而言,经过了8年的运营,团队和模式都可以在小贷和融资租赁业务上进行复制,因为对我们来说不是进入了陌生的行业,不需要重新打造流程,重新做。

金控公司选择的产品看似很

多,但实际上都是银行的信贷业务,这是我们最大的强项。另外,针对一个客户我们只跟一家银行合作。这样的话,对客户的风控把控也就更容易一些。现在金控公司的这些类金融业务已经以金融超市的模式在洛阳和郑州首先开展起来。洛阳中小企业金融超市成立一年来,累计协助融资10亿多元,助推300多家中小微企业发展;河南正信中小企业互联网金融超市11月11日开业以来,助力中小企业融资6200万元。

问:鑫融基金控公司开设金融超市,开展全品类的类金融业务,业务线会不会有些长?

答:其实从本质上来讲,无论担保、小贷还是融资租赁,都是银行的信贷业务,项目选择、流程、风控,以及项目评审等都是相同的。只是说项目适合的产品不同,比如银行贷款,往往做流贷,不做固定资产,固定资产我们可以做融资租赁来做。其实融资租赁业务是融资贷款的一个产品组合。对于鑫融基担保而言,经过了8年的运营,团队和模式都可以在小贷和融资租赁业务上进行复制,因为对我们来说不是进入了陌生的行业,不需要重新打造流程,重新做。

问:鑫融基金控公司开设金融超市,开展全品类的类金融业务,业务线会不会有些长?

答:其实从本质上来讲,无论担保、小贷还是融资租赁,都是银行的信贷业务,项目选择、流程、风控,以及项目评审等都是相同的。只是说项目适合的产品不同,比如银行贷款,往往做流贷,不做固定资产,固定资产我们可以做融资租赁来做。其实融资租赁业务是融资贷款的一个产品组合。对于鑫融基担保而言,经过了8年的运营,团队和模式都可以在小贷和融资租赁业务上进行复制,因为对我们来说不是进入了陌生的行业,不需要重新打造流程,重新做。

越大,所从事的非融资性担保的可能性就越大。现在我们的非融资性担保所占比例非常低,未来规模扩大后,一定要加大非融资性担保的占比,而且非融资性担保的风险相对较小,这是最大优势。第二,跨区域经营都要在当地成立团队,这个和我们现在实行的“总部+事业部”的模式比较匹配,完全可以把这种模式复制到其他业务领域,也就是说我们的商业模式早已经做好了布局全国的准备。

目前,金控公司计划在2015年把这个拿到牌照全部拿到,今年主要是在河南选2个至3个城市先建立金融超市,把整个模式、流程做好,做成熟。从2015年起,可能首先选择北京、上海、深圳这些地区启动担保业务与金融超市的布局,因为当地有我们的股东,他们都是实力很强、在产业链上做得比较好的企业。这对我们而言,不仅有人才优势,而且本土化也会更快些。第二批将选择省会城市进驻,主要采取两种途径:一种是成立分公司,另一种是并购。目前各省都有一些比较好的担保机构,届时我们可能会直接并购一些。随着鑫融基担保在全国的布局,担保走到哪个城市,金控的金融超市就会跟进,实现同步进驻。



领导团队



团结向前



拓展训练

## 地利 五年布局全国 两年实现转板

问:依据您多年来对行业的研究,您认为未来一两年担保行业可能会面临怎样的机遇与挑战?

答:依照现在的发展状况来看,担保业在未来的一两年内应该还会面临比较严峻的考验,担保公司还是要转型的。但是,对于那些在这种恶劣环境中活下来的企业,一定会在将来有很好的机遇。在这个过程中,担保公司要生存首先就是要在困境中找到生存的路子,鑫融基担保也在努力从单一的融资性担保转向多方面、全方位地开发产品,这是我们想要做大做强所必须做的调整。

另外,我觉得担保业的发展还在于公司自身对行业的分析判断,未来中国产业结构调整的大趋势是无法改变的,必然会有大批企业走向破产,所以担保公司对国家政策、各行业的分析就变得非常重要。这也是我们一直要求在业务的同时将对行业的分析植入风险控制体系中的重要原因,要随时保持对行业判断的前瞻性。

问:今年鑫融基担保已增资至10亿元,未来3年至5年鑫融基担保的发展是如何规划的?

答:按照现在的净资产量,我们可以做到130亿元,明年这130亿元是我们的第一目标。如果明年我们能增资扩股的话,应该是在10亿元这样的规模,每年增资10亿元,第二年做满,使我们5年时间注册资本能达到50亿元。根据这个速度也会做全国性布局,争取3年后能够在全国50%的省会建

机构,5年后能够扩展到全国,真正成为一个全国性的担保机构。同时,我们希望能够把鑫融基担保做成一个在全国业绩、产品、区域规模等方面都居全国前五位的担保机构。另外,希望在鑫融基10周年的时候,金控公司能够从新三板成功转到主板。

问:朱总,今年11月22日是第8个洛阳市“诚信日”,听说鑫融基是“洛阳市11·22诚信日”的发起单位之一,并且这几年你们一直在为诚信建设倾情倾力,你觉得诚信与企业发展是一种什么样的关系?

答:选择11月22日,其谐音“一是一,二是二”,寓含倡导诚信之意。2007年11月22日,洛阳在全国率先举办了“诚信日”活动,市领导当场宣布将每年的11月22日定为洛阳市的“诚信日”。这项活动在全国是首创,中央电视台《新闻联播》还播出了这条消息。

“洛阳要发展起来,一定要打造诚信洛阳!”市领导高度重视诚信建设。诚信对一个人、一个企业、一个城市来说,都很重要。鑫融基担保愿从我做起,所以这些年在“诚信日”宣传方面投入了大量财力和人力。诚信是一个企业的生命,一个企业如果不讲诚信,将无法生存,更别说发展。“诚信日”是全市人民的“诚信日”,呼吁大家都参与到诚信建设中来,只有全城联动,才能让诚信成为洛阳的血脉,才能让“诚信之都”成为洛阳的又一张名片。

(原载于《中小企业融资与互联网金融高层参考》)