

金融控股集团的 发展思路与集约化战略

文 | 本刊实习记者 王若溪

中国金融控股行业在经历探索和扩张阶段后，已经迈入不断推进规范发展的新时期。中国人民银行印发的《金融控股公司监督管理办法》对金融控股公司股权架构设置、内部关联交易、用户信息共享、公司协同治理等问题提出了详细的规范要求和针对性监管措施，同时对综合金融及具有产融特色的金融控股公司向符合规定方向发展进行一定的鼓励与引导。中国金融控股平台的发展正处于不断规范化、完善化、专业化和特色化的过程。

金融控股行业集约化战略转型策略包括以下几项重点。

- 股权结构方面应具备简明、清晰、可穿透的特点，实际控制人和最终受益人明确可识，法人层级合理，符合自身资本规模、经营管理能力和风险管控水平。
- 业务方面应不断优化整合，做强核心特色业务，对开启新金融业务保持积极探索且审慎的态度，继续坚持混业经营，促进各业务板块有效协同；推进跨不同种类金融业务的组合销售，注重多元化金融服务互补，从而达到提升综合竞争力的目标。
- 管理方面应实施后台系统化集中管理，促进资源合理调配，简化决策流程，提升决策效率。明确的管理架构、专业的管理团队、及时有效的协调与监管是金融控股集团发展的必然选择。

从国内外金融控股集团的成长路径来看，集约化是金控集团经营发展到一定阶段的必然选择。花旗集团作为当今全球资产规模最大、国际化程度最高、业务门类最齐全的金融集团，在长期发展战略上已经有了新的转变。目前，国内也涌现出中国平安、中信集团等典型代表。从国内外金融控股行业发展趋势及代表性金融控股集团的实践经验看，未来金控集团将持续向特色定位、安全专业、协同共享的方向转型和发展。

机构客户集团 (ICG)

银行

投资银行
企业贷款
私人银行

市场及证券服务

固定收益市场
股权市场
证券服务



主要业务板块

全球消费者银行 (GCB)

北美洲、拉丁美洲、亚洲
零售银行和财富管理
信用卡

公司及其他业务

企业资金管理
全球员工职能
运营与技术
消费贷款
.....

花旗集团 Citigroup

发展阶段:

花旗银行 Citibank → 花旗公司 Citicorp → 花旗集团 Citigroup

花旗实现了从传统银行到单一银行控股公司，再到综合金融控股集团的转型，但其转型之路并未止步。花旗集团 2021 年年报和季度分析报告显示，花旗决定简化运营模式，逐渐退出部分地区消费者、小型企业和中型市场银行业务，战略转型向更轻盈、更集约、更强健的方向持续推进。

组织架构与业务板块

- 花旗股权高度分散但流转自由，机构投资者股东持股比例较高。据公开数据显示，截至今年 6 月底，花旗集团机构投资者合计持股比例为 73.88%，最大的两个股东为美国先锋集团 (Vanguard Group, Inc.) 和贝莱德集团 (BlackRock, Inc.)，分别持股 8.49% 和 8.41%。花旗集团股东主要通过股东大会选举董事会成员和对公司重大议题进行商议表决参与对公司的治理。
- 花旗组织架构具有独立性和制衡性。采用单层组织框架和实行独立董事制度保证其治理权力的独立性，通过引入外部独立董事对公司经营决策进行监督，保证其治理的制衡性。
- 花旗集团战略重组，向“更精简、更安全、更强大”转型。花旗集团拆分为花旗公司和花旗控股，精简业务结构，向特色化金融产品和服务倾斜，剥离非核心资产与市场。

目前，花旗集团主要业务板块分为三类：全球消费者银行 (GCB)、机构客户集团 (ICG)、公司及其他业务；产品和服务，涵盖信用卡、银行、贷款、投资和财富管理。

中国平安保险（集团）股份有限公司

发展阶段：

保险业务起家 → 先后增加证券、信托、投资和海外业务等 → 完成并购组建平安银行 → “综合金融+”



经验与策略

“一个客户、一个账户、多种金融产品、一站式服务”

平安综合金融战略的实施，主要依托于：

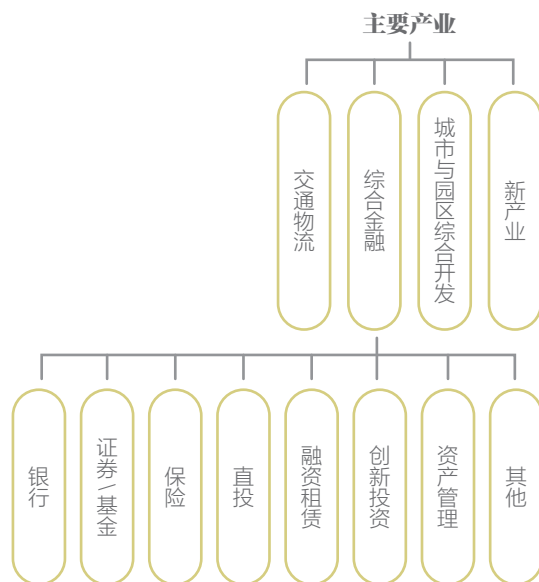
集团统一部署 后台集中管理 业务有效整合 资源优化配置
 信息数据共享 科技创新支撑 跨界业务延展 热心社会公益

最大限度实现集约化协同发展



招商局金融集团

作为产业系央企申请设立金融控股公司的代表，招商局金融集团凭借其产融结合的模式既降低了自身融资成本，也提高了资金利用效率，为其推进建设金融控股集团和发展综合金融产业奠定了基石。1月30日，央行发布了招融投资公司拟成立金融控股公司申请公告。招商局集团宣布，将以此为契机，加强风险管理、财富管理和金融科技三方面建设，致力于实现高质量发展。



业界认为，尽管设立金融控股公司有利于帮助产业系企业有效隔离金融与实业，防止风险交叉传递，实现股权集中统一管理，但在加速发展金融控股的过程中，金融监管往往滞后于发展。部分产业系金融控股平台可能存在股权过于单一、集中，市场化、透明化程度亟待提高的问题；同时，也应当警惕过度发展新金融产业、过分追求金融“全”牌照，避免造成管理失序、业务杂乱、成本增加、效率下降等问题，乃至引发金融与实业的风险传递。

大型央企产业集团可利用产业规模大、资本实力强、金融服务需求高的特点，聚焦核心业务，整合金融资源，开展产融协同，合理布局产业投资和多元化业务，实现金融与控股产业协同效应和优势互补的最大化。