

论文 NO. 2017 年 10

发表时间：2017 年 10 月 14 日

# 金融控股集团的经营管理之道

中国社会科学院金融所所长助理

杨涛

摘要：作为一种企业组织创新，金融控股集团近年来在我国发展迅速。它在一定程度上能够通过资源和客户的分类、整合和资源协同，实现金融对社会发展需求的多方位服务，提高经济社会运行效率。同时我国金融集团发展时间相对较短，实践在探索中前进，有的还处于野蛮生长阶段。

声明：国家金融与发展实验室论文发表实验室工作人员的研究成果，以利于开展学术交流与研讨。论文内容仅代表作者个人学术观点。如需引用，请注明来源为《国家金融与发展实验室论文》。

作为一种企业组织创新，金融控股集团近年来在我国发展迅速。它在一定程度上能够通过资源和客户的分类、整合和资源协同，实现金融对社会发展需求的多方位服务，提高经济社会运行效率。同时我国金融集团发展时间相对较短，实践在探索中前进，有的还处于野蛮生长阶段。在今年全国金融工作会议上，习近平总书记强调，“金融要把为实体经济服务作为出发点和落脚点，全面提升服务效率和水平，把更多金融资源配置到经济社会发展的重点领域和薄弱环节，更好满足人民群众和实体经济多样化的金融需求。”深刻指出了我国金融行业发展的根本宗旨和经营目标。金融综合经营和产融结合发展也将进入正面引导，规范发展新阶段。在这样一个背景下，田晓林博士的《金融控股集团的经营管理之道》的出版，可谓适逢其时。该书具有系统性、理论创新性和实践指导性等特点，是近年来探讨金融集团相关问题的一部力作。

从发达国家金融业发展的历史看，受金融企业创新驱动和监管规制双重影响，金融业分业经营和混业经营模式是交互进行的，总体向着混业经营的趋势发展。目前我国金融集团大体主要有三类，第一类是以单一金融机构发起设立，逐渐向综合经营发展的金融集团，主要是一些大型银行、保险等机构。第二类是大型产业类企业发起设立金融机构，并将这些金融机构统一管理，形成集团化运营模式，主要是一些实力较强的央企。第三类是地方政府利用区域优势，通过重组整合新设等方式组建的金融集团，服务地方经济发展，主要是一些比较

开放、经济实力较强的地方区域。2008 年国际金融危机以来，国际上对金融监管有了新的动向，我国金融监管的思路和方向有一些新的变化。这些新的形势和政策变化，对金融控股公司的经营管理提出了新的要求和挑战，也为研究金融综合经营提供了新的素材。

全书介绍了金融控股集团的概念、学术研究成果，以及近年来国内金融控股集团发展所取得的成果。该书提出，金融集团是指由一个实际控制人主要发起设立两个或两个以上的金融机构，并受实际控制人影响形成相同发展方向，业务相互关联的联合体。作为金融控股集团管理问题的核心，本书主要从监管环境、货币环境、资本市场环境三个方面分析了外部环境对金融集团管理的影响。系统梳理了金融危机以来发达国家和经济体对金融监管政策变化，分析讨论了监管要求对金融集团内部业务的影响。

本书建立了一个双层的理论分析框架。本书从第一个层面，即金融集团总部战略管理层面，重点讨论金融集团经营管理过程中遇到的战略目标、管理模式、管理机制、资本管理、风险控制、人力资本配置等主要问题。本书认为金融控股集团战略管理的三大目标分别是资本管理、风险管理和价值创造。在体制机制配置下，分别深入分析了信息不对称、专业化和成本管理等金融行业特征对集团管理模式的决定，金融集团的风险资本管理，以及人力资本与不同业务模式的匹配问题。本书从第二个层面，即金融集团成员单位业务经营角度，重点讨论了金融产品与服务开发、客户开发与管理、渠道管理、集团内部资源协同、投资和营销等。这个双层框架，既是近年来国内较领先的

金融控股集团的经营范式，也是作者对这种经营范式的理论提炼和充实，为我国蓬勃发展的金控集团搭建管理架构和掌握管理要素提供了指导。

在今年的全国金融工作会议上，习近平总书记多次强调了金融业提高资源配置效率问题。金控集团产品多、客户覆盖广、业务链条长，客观上管理难度较大，降低经营成本一直是管理之要。作者在本书中首次创新性地提出了“两人模型”并将其进行了扩展。该模型抽象出了金融机构存在及其核心竞争力的一般条件，是分析金融企业竞争力的一个重要理论贡献。作者将“两人模型”运用到金融集团最主要的两个业务条线——资产端和负债端，以及由此引申出的投资业务和产品营销与客户服务业务。作者还将该模型扩展至“多人模型”，直至金融机构和金融集团的实际运作。“两人模型”在一定程度上揭示了金融机构以及金融集团内部提高资源配置效率的要点，有助于金融机构删繁就简，优化企业组织架构，降低营运成本，提高营运效率。作者还深入到业务领域，利用理论分析的优势，提出了客户价值和风险资本占用之比是衡量集团内部业务资源配置效率的重要依据这一观点，为金融集团内部优化资源配置，提高运营效率奠定了理论基础。

今年的全国金融工作会议强调，要遵循金融发展规律。金融发展规律既指金融行业与宏观经济的密切交融，又指金融行业和机构的自身特征规律。本书既有理论分析揭示规律，又有前瞻性分析，为金融机构和金融集团业务布局以及风险管控进行提示。例如信息技术的应用已经成为金融业成为变革创新的动力和压力，本书论述“信息技术

在金融领域的快速应用正在颠覆传统渠道” 和 “互联网金融出现的新形势”，提出了现代金融科技对传统的金融市场结构和体系构成了挑战，已经不断为市场实践所印证。又如，在分析金融集团的人力资本管理中，本书从资本和劳动力这一最基本的经济学概念出发，深入分析了资本和劳动力各自的性质特点，以及它们不同的相互要素组合，既从经济学的角度揭示“资本雇佣劳动”这一深刻命题的理论基础，又提示了金融集团的管理者们应注意金融行业中有别于其他行业的资本和劳动力特征，设计两者相互配合的适当比例，以提高金融机构的产出效率。