

金融控股集团 管理实务

The Management Practices
of Financial Holding Company

张春子 张维宸◎著

一本从经营管理角度，
指导金融控股集团运作的图书。



机械工业出版社
China Machine Press

金融控股集团 管理实务

在这次“二战”后最为严重的国际金融危机中，即便是花旗、汇丰等大型金融控股集团也难以独善其身。怎样看待金融控股集团的经营模式，如何规划金融控股集团的未来发展，是当前摆在金融机构和监管当局面前的重大课题。这本《金融控股集团管理实务》对上述问题做了初步回答，值得一读。

——**中信银行总行人力资源部总经理 陈潘武 博士**

近年来，有关金融控股集团研究的资料很多，但是还缺乏一本从经营管理角度分析金融控股集团运作的书籍。这本《金融控股集团管理实务》对此进行了初步探索，开卷有益。

——**上海浦东发展银行战略发展部总经理 李麟 博士**

张春子同志的《金融控股集团管理实务》一书对金融控股集团的发展和监管进行了深入探讨，对于正在推进综合化经营的金融机构，此书具有重要的参考价值。

——**中国交通银行总行发展研究部副总经理 周昆平 博士**

综合化经营是当前国内银行的重要发展趋势，然而如何吸取这次国际金融危机的教训，稳步推进商业银行综合化经营是当前需要深入探讨的重要问题，张春子同志的《金融控股集团管理实务》一书在这些方面进行了有益的尝试，可为一阅。

——**中国招商银行战略发展部副总经理 葛兆强 博士后**

The Management Practices of Financial Holding Company

图书上架建议 金融

ISBN 978-7-111-30977-2

地址：北京市百万庄大街22号
电话服务
社服务中心：(010)88361066
销售一部：(010)68326294
销售二部：(010)88379649
读者服务部：(010)68993821

邮政编码：100037
网络服务
门户网：<http://www.cmpbook.com>
教材网：<http://www.cmpedu.com>
封面无防伪标均为盗版



定价：49.00元

ISBN 978-7-111-30977-2



9 787111 309772 >

金融控股集团 管理实务

张春子 张维宸◎著

The Management Practices
of Financial Holding Company



机械工业出版社
China Machine Press

本书对后危机时代金融控股集团的发展环境、法人治理与组织架构、发展战略、资本运营、业务线整合、金融创新等问题进行了讲解。对如何根据《巴塞尔新资本协议》要求,建立健全现代金融控股集团风险管理和内部控制体系、金融监管体制等进行了研究。书中还介绍了金融控股集团案例。书末附有有关金融控股公司和商业银行综合化经营的法律法规。

本书具有较强的理论和现实意义,对我国现代金融控股集团发展和商业银行综合化经营具有较高的指导价值。本书可作为金融机构,尤其是国内商业银行金融控股集团化改造和其他金融控股集团员工培训的教材,也可作为经济金融类大中专学生、研究生、博士生、经济金融工作者参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

金融控股集团管理实务 / 张春子, 张维宸著.

—北京: 机械工业出版社, 2010. 6

ISBN 978-7-111-30977-2

I. ①金… II. ①张… ②张… III. ①金融公司: 持股公司-企业管理-研究
IV. ①F831. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 109823 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 任淑杰 责任编辑: 安虹萱

版式设计: 张文贵

责任印制: 乔 宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2010 年 7 月第 1 版 · 第 1 次印刷

170mm × 242mm · 21.75 印张 · 1 插页 · 395 千字

0001-4000 册

标准书号: ISBN 978-7-111-30977-2

定价: 49.00 元

凡购本书, 如有缺页, 倒页, 脱页, 由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心: (010) 88361066

门户网: <http://www.cmpbook.com>

销售一部: (010) 68326294

教材网: <http://www.cmpedu.com>

销售二部: (010) 88379649

读者服务部: (010) 68993821

封面无防伪标均为盗版

自序

2008年爆发的国际金融危机对全球金融发展格局冲击巨大、影响深远。在这次金融危机中，即便是花旗、汇丰等国际领先的金融控股集团也难以独善其身。当前我国金融业的综合经营正处于发展的关键时期，怎样看待这次金融危机中金融控股集团的表现，关系到后金融危机时代中国金融业发展的战略方向，关系到中国金融业能否继续大步走向国际金融竞争的前列。

国际金融危机对金融控股集团教训深刻

本次国际金融危机对金融业的未来发展有许多经验教训，如金融创新不应过于超越实体经济需求，金融机构不应放松风险标准，不应违背资本覆盖风险的要求，不应降低信息透明度，不应脱离审慎监管等。但是对金融业综合经营的发展来讲，有以下三点重要启示。

第一，金融控股集团符合当代金融发展的趋势

金融控股集团是当代金融业发展到一定阶段的必然产物，国际金融危机并不能扭转这种发展趋势。20世纪70年代之后，西方国家金融自由化，市场竞争加剧，客户需求的个性化、多样化、综合化以及现代信息技术在金融业的广泛应用推动了金融业综合经营的迅速发展。不同种类金融机构之间加速相互渗透，金融机构业务界限逐渐模糊。在这种大的市场竞争环境下，各种金融机构之间的并购案件明显增加，金融业的经营组织形式开始孕育重大创新。20世纪90年代，以互联网为代表的现代信息技术开始广泛应用于金融服务业，各种金融业务之间的技术壁垒被打破，为金融经营体制创新创造了技术条件。1998年4月6日，花旗银行与旅行者集团宣布合并，组成了集商业银行、投资银行、资产管理、信用卡、保险等金融服务为一体的金融控股集团，实现了花旗银行多年梦寐以求的“一站式”金融服务理想。1999年11月，美国国会通过《金融服务现代化法案》，拆除了1933年《格拉斯-斯蒂格尔法》所建立的分业经营“防火墙”，为金融综合经营奠定了法律基础。十年来，国际金融业综合经营发展迅速，除中国之外的全球主要经济体全面进入金融综合经营阶段。

在这次金融危机中，一些投资银行为了避免走上雷曼兄弟的不归路，纷纷选

择了金融控股集团模式，如摩根大通银行收购贝尔斯登，美国银行收购美林公司，高盛和摩根士丹利纷纷转型为银行控股公司，并正在进一步向金融控股集团转型。这些事实说明，以金融控股集团为载体的金融综合化经营仍然是未来金融业发展的大方向。

第二，金融控股集团发展必须以有效的风险监管和风险控制为前提

在这次二战之后最为严重的国际金融危机中，华尔街五大投资银行全军覆没，全球主要金融控股集团也遭受了巨大的损失。在资产质量方面，2008年第三季度，美国资产规模排名前100家的商业银行房地产贷款、住宅类房地产贷款和商业房地产贷款违约率分别由危机爆发前的1.51%、1.75%和0.96%上升至5.11%、5.55%和4.47%；在资产规模增长方面，从2007年1月到2008年9月，美国商业银行信贷资产增速从11.18%下降到6.87%，下降幅度近40%；在赢利能力方面，美国商业银行在2007年下降30%的基础上进一步恶化，2008年第三季度全行业利润骤降94%。

金融危机对金融体系的巨大冲击引发人们的深刻思考。近几十年来，过度的金融自由化和放松管制，表面上刺激了经济增长，实质上却肆意践踏了金融机构经营的风险控制标准。在金融创新的幌子下，20世纪30年代大危机以来各国所采取的风险隔离与限制措施被彻底遗忘，西方发达国家实际上有意无意地创造了一个金融危机孕育的环境。对于金融控股集团而言，由于商业银行和资本市场“防火墙”被打开，以及集团内部管理文化、报酬、利益冲突的协调和管理难度较大，金融业务多元化经营带来的利益被大大抵消。在这场金融危机孕育和演变的过程中，由于金融市场之间的不断融合和过度杠杆化的金融创新，出现了CDO等大量复杂的金融衍生产品，形成了新的风险源和新的风险诱发机制。从金融控股集团内部来看，通过各种金融衍生工具的分割、打包，然后由表内实体转移到表外，单个金融机构基础资产的风险看不见了，但却增加了风险计量、辨认和控制的难度。在这一链条的不断延伸过程中，商业银行降低贷款标准，向没有还款能力的人发放贷款；投资银行放松风险标准，投资高风险的金融衍生产品，杠杆率被无节制地放大，个别产品的实际杠杆率甚至高达50~60倍，而花旗等金融控股集团同期的杠杆率只有十几倍；保险公司同样忽视风险控制标准，为从事高风险业务的金融机构和金融衍生产品提供了信用保险；评级机构在利益诱惑下进行模糊评级，使风险计量丧失科学基础。金融危机表明，如果没有有效的风险控制和风险监管，金融控股集团内部某类金融子公司或金融业务的风险转移不但不能分散自身的风险，还会导致整个金融控股集团的风险传染和集聚。同

时，由于金融控股集团内部可能存在的资本重复计算等问题，使资本更加难以有效覆盖集团的整体风险和所有的金融业务。因此，金融控股集团发展必须以有效风险监管和风险控制为前提。

第三，后危机时代金融控股集团将在不断完善中持续发展

虽然大型的金融控股集团在这次金融危机中遭受重创，但从这次金融危机中各类金融机构的业绩表现来看，损失最大的是投资银行等单一业务金融机构。这些金融机构的负债主要来自于市场上的短期批发资金，一旦遇到这种“百年一遇”的压力状态，按市场定价的交易账户必然会发生雪崩式的亏损。大型金融控股集团由于资金成本低、资产负债结构更为均衡、业务组合相对协调等原因，形成了规模经济、范围经济、协同效应，业绩相对稳定，在现有会计体系下表现出更强的抗周期冲击能力，以及持续、稳定的赢利能力。经过这次金融危机的洗礼，后金融危机时代金融控股集团在经营理念、发展战略、业务结构、金融创新等方面将发生相应变化：在经营理念上，将更加重视风险监管和风险控制，更加强调整投资银行业务与商业银行业务的协调发展；在发展战略上，将更加重视资产、业务和经营地域的多元化；在业务结构上，将更加重视发展资本消耗较低或者非资本消耗的资产托管、零售银行、财富管理和私人银行业务；在金融创新上，将更加注重基础资产质量，防止创新过度脱离实体经济发展的需要。评级机构在监管的约束下，也将更加重视评级的真实、可靠。监管机构将更加重视对这些综合化金融集团的风险监管等。

后金融危机时代中国金融控股集团发展潜力巨大

作为一个新兴的市场经济大国，中国要想进一步提升金融的综合实力，力争在后金融危机时代激烈的国际竞争中把握主动权，就必须进一步推进金融综合经营体制的变革，加快发展金融控股集团。

第一，应对后金融危机时代全球金融竞争需要综合化经营

随着全球金融重新走上正常运行轨道和中国金融业的进一步改革开放，一批有实力的中国金融机构“走出去”，大量国际金融机构进一步“走进来”，将成为未来几年中国金融业发展的亮丽风景线。如果说在全面开放之前，中国金融业的竞争还是在近海厮杀，那么后金融危机时代金融业的进一步开放就意味着中国金融业将全面置身于变幻莫测的国际金融市场。我国已履行市场准入和国民待遇等方面的承诺，汇丰控股集团、东亚银行等境外金融机构正积极准备在中国内地

资本市场上市，中国的金融机构不仅要在业务上与装备精良的国际金融控股集团展开激烈竞争，在资本补充的渠道上也必须与国际大型金融机构竞争。如果说在金融业全面开放之前，国内金融机构仍可以按照一套具有自己特色的游戏规则获得稳定的经营发展空间，那么金融业的全面开放，特别是资本市场对境外金融机构的开放，则意味着国内金融机构真正接受市场考验时代的来临，意味着中国金融业大门将完全打开。面对已经实行了综合化经营、金融产品和服务品种齐全、资本实力雄厚、网络发达、创新能力高超、在金融危机后恢复元气的国际金融控股集团，我们只有逐步实现从“分业”到“综合经营”的体制转变，加快发展具有强大竞争力的金融控股集团，才能有效提升国内金融业的核心竞争力。

第二，客户需求的急剧变化需要金融综合化经营

从居民角度看，各类金融资产已进入一个比较快的发展阶段。到 2009 年年底，中国居民储蓄余额已达到 26.5 万亿元人民币，个人可投资资产已经达到 42 万亿元。其中可投资资产在 1 000 万元的高净值阶层人士已经达到 40 多万人，控制着全国近 10 万亿元的财富，未来几年，这一财富的规模仍将保持 10% 以上的增长速度。到 2015 年，中国将拥有 400 多万个富裕家庭（家庭年收入超过 25 万元人民币的城市家庭），居全球第四。随着财富的不断积累，居民对于个人金融资产的配置习惯正在从以储蓄为主，向储蓄、理财、保险、投资等多种渠道转变，越来越多的银行储蓄存款将被各类理财产品所代替。金融控股集团可以借助综合经营的优势，为高净值客户提供一对一的财富管理服务，从提供理财产品向为客户财富保值增值和财富规划的价值型服务转变。通过财富管理、私人银行业务、家族办公室等高端金融服务，建立与客户及其家庭、家族企业长期稳定的合作伙伴关系。

从企业角度看，随着国有企业改革，特别是大中型企业经营管理体制和发展战略的调整，企业对现金管理、产业链金融、投资银行、资产托管、公司财富管理、公司网银、资产套期保值和增值等方面的需求日益增加。金融控股集团可以凭借其门类齐全的银行、证券、保险、基金、信托、期货等金融机构，为企业提供一揽子综合化金融解决方案。例如，银行与信托公司合作，为大型企业发行信托计划融资；与租赁公司合作，为企业提供租赁项目融资产品。为适应企业“走出去”的需要，金融控股集团可以根据企业特点及面临的国际金融环境，为企业量身打造适合的金融产品和服务。例如，通过产品创新帮助企业管理利率和汇率风险，与境外产业基金合作，为企业提供夹层式融资，实现企业资本结构优化等。对于需求复杂的高端企业客户，金融控股集团要通过为客户设计含融资、

理财、风险管理、现金管理、财务和政策法规、行业调研、企业资信评级、发展战略咨询、境内外 IPO 等方面的专业化与综合化金融服务方案，成为企业客户的资产管理专家、资本运营专家。通过与会计师事务所、律师事务所等中介机构的合作，为客户进入资本市场提供咨询顾问、并购顾问等服务。

中小企业在我国经济社会发展中的地位和作用日益上升，其发展壮大受到政府和监管部门的高度重视。金融控股集团可以在以下领域为中小企业发展提供重要的支持。例如，银行子公司发放并购贷款、设立消费信贷公司、建立中小企业专营机构、村镇银行、参与政府融资平台、提供小企业种子基金、开发小企业集合短期融资券等新产品，为中小企业客户提供包括创业板上市融资等在内的综合化金融解决方案等；证券子公司为企业发行短期融资券、中期票据、公司债、上创业板等提供服务；保险子公司运用企业保险资金投资股市、非上市公司股权；信托子公司发行房地产投资信托基金（REITS）等。这些新的金融工具拓展了中小企业的融资渠道。同时，宏观金融制度性安排，包括人民币跨境结算、货币互换协议、上海“两中心”定位、香港人民币离岸中心、对我国台湾省投资的放开等，也为金融控股集团帮助中小企业的发展提供了良好机遇。

从金融控股集团自身发展看，在后金融危机时代，金融监管部门对集团资本的监管将进一步强化，传统的依靠大规模资本消耗获取利差收入、提高资产回报率（ROA）的赢利模式，不仅受到股东的制约，也将面临监管的严格限制。金融控股集团必须寻找一种加快向低资本消耗、高资本回报率（ROE）的经营模式转变的发展道路。金融控股集团可以充分运用人力、资金、网络及渠道等方面的资源，加强银行、证券、保险等金融领域的业务协同作战，增强综合竞争力提升经营绩效。

第三，中国金融业综合化经营具有现实的基础

在现实的金融改革与发展实践中，我国目前已经涌现出多种类型的金融控股集团，主要有以下几类：第一类是由非银行金融机构投资形成的控股公司，如中信控股公司、光大金融控股集团、中国平安保险集团等；第二类是产业资本投资形成的控股公司，如首创集团、海尔集团、宝钢集团等相继投资多种金融机构，类似企业性质的金融控股公司在全国范围内还有很多；第三类是一些地方政府整合当地金融机构组建的金融控股集团，如上海新国际集团、河南省投资集团等；第四类是由商业银行搭建的金融控股集团平台。目前中国工商银行、中国农业银行、中国银行、中国建设银行、交通银行五大国有商业银行搭建的金融控股集团平台已现雏形。中国银行、交通银行都在加速向保险领域进军，部分国有商业银

行更是有意收购四大资产管理公司股份。招商银行、民生银行、北京银行等也在加快搭建自己的金融控股平台。可以说，中国分业经营体制正在加速向综合经营体制转变，银行、证券、保险、基金等金融业务相互交叉融合的时代正在加速到来。

客观地讲，从分业经营向综合经营转型可能会给我国的金融机构带来转型的阵痛，如风险可能在金融集团内部产生传染，大型金融控股集团的组建可能导致一定程度的市场垄断等。但与中国金融机构由于功能不全而在整体效益和长远利益方面的损失相比，金融控股集团模式更有利于提高金融业的国际竞争力和风险防范能力。政府有关金融控股集团的法律法规也在加速完善之中，2009年下半年财政部印发的《金融控股公司财务管理若干规定》，加强了对中信控股公司、光大金融控股集团的财务管理，这标志着我国对金融控股集团的管理迈开了实质性的步伐。

后金融危机时代中国金融控股集团必须制定科学的发展战略

制订和实施金融控股集团发展战略，加快金融控股团体体制机制建设，强化风险监管和风险控制，尽快打造一批资本充足、风险控制能力突出、在国内外金融市场具有强大竞争力的金融控股集团是今后几年中国金融业改革发展的重大课题。

第一，高度重视金融控股集团发展战略的制定

举凡国际先进金融控股集团的战略管理，至少有三个成功的要素：一是准确把握发展环境，审时度势，知己知彼；二是以利润为核心，找准适合自己的业务领域，进行重点拓展；三是循序渐进，因时、因地制宜，科学组织，并狠抓落实。金融控股集团拥有庞大的金融资产规模和广泛的业务范围，但能否有效运作金融资产，充分利用金融控股集团所具有的各种优势，实现规模经济、范围经济以及协同效应，关键在于金融控股集团是否制定和实施建立在“以客户为中心，以市场为导向”的经营理念之上的科学发展战略，使整个集团联合起来，发挥集团的整体竞争力。作为母公司，各家金融控股公司承担着确立整个金融控股集团的发展方向、策划和制定战略、决定最有效的设备投资、筹措资金、配置人员等重要职责。

第二，加快建立金融控股集团综合经营的体制机制

在我国具体国情下，金融控股集团应当建立什么样的公司治理和组织架构，

如何对集团内部金融子公司的人、财、物、信息和知识资源进行有效的整合与管理，怎样控制由于集团复杂的组织架构和公司治理关系带来的各种金融风险、防范金融风险的交叉传递，如何形成统一的集团文化等问题，无论对金融控股集团的领导者还是金融监管部门都具有很大挑战性。组建金融控股集团不是简单的金融机构叠加，实质性的金融机构产权改革才是关键，特别是解决政府对金融资源的支配权问题。任何市场化的改革都意味着政府支配权的弱化。削弱这种金融支配权，对现行金融体制会产生什么样的影响，如何化解这种改革可能带来的各种金融风险等都是必须正视的问题。

同时我们还应看到，作为母公司的金融控股公司，如果是一家纯粹的控股公司，它所拥有的仅仅是金融子公司的股份。在此种情况下，控股公司对子公司发挥的作用有限，主要表现为从子公司向控股公司转移股息和红利的能力。未来的金融控股公司除了管理在子公司投资的股权之外，还必须依托明确的集团发展战略，通过对整个金融控股集团的人力资源、财务资源、业务线、营销渠道、信息技术系统、客户信息平台的有效整合，提高整个集团综合运作的能力，依托门类齐全的各类金融业务协同作战，占领中外金融机构竞争的制高点。在金融控股集团经营体制建设过程中，金融控股公司必须重视其作为母公司的重要作用：加强集团内部不同业务单位之间的互动和协同效应；强化在公司总部和各业务单位之间的共享功能性或关联性服务；确定集团的发展战略等。另外，从国外金融控股集团的股权结构和管理体制看，其大部分都通过换股、母公司上市、子公司下市等方式实现了集团整体上市。我国具备条件的金融控股集团应争取早日在境内外资本市场上市，实现集团股权的多元化、国际化，公司治理的现代化，经营管理的现代化。

第三，加强金融控股集团有效的风险管理

这次国际金融危机说明，如果金融控股集团忽视了全面、扎实的经营管理基础，缺乏有效的公司治理和风险控制，即使拥有庞大的资产规模、先进的技术和出色的产品创新能力，最终也要走向衰败。只有构建较强的风险控制能力，金融控股集团才能有效应对各种金融风险和危机考验，立于不败之地，这是当前的中国金融控股集团的必须高度重视的问题。

首先，金融控股集团必须科学确定自身的风险容忍度。花旗集团在经济高涨时期，实施了激进的扩张战略，但由于忽视集团层面的风险管理，过快发展顺周期业务，过度突出从事衍生类金融业务的战略意图，通过建立结构化金融工具等表外渠道，大量买入 CDO 产品，在危机中损失惨重。相比之下，摩根大通银行

集团审慎的风险管理风格使其主动放弃了竞争对手追捧的结构化金融工具，大幅减少次级抵押贷款业务，在金融危机中免受重创。这说明金融控股集团经营必须有一定的风险容忍度限制。

其次，金融控股集团必须要有充足的资本准备。对于金融机构这种经营风险的企业而言，资本是抵御风险的最后一道防线或者缓冲器，有限的资本不能推动规模的无限扩大，资本覆盖风险理应成为金融控股集团内各类金融机构共同遵守的基本原则。巴塞尔委员会把银行资本分为一级资本和二级资本，二级资本主要是通过发行次级债券获得；接着又将其划分为高风险资产、低风险资产，资本充足率要求被不断降低。然后会计制度又将银行资产分为表内资产和表外资产，表外资产不需要资本覆盖，导致资本约束作用完全失灵。从这次金融危机的情况看，由于国际金融控股集团近年来表外实体（SPV）的迅速膨胀，真实杠杆率大幅上升，使得集团的预期损失、非预期损失被严重低估，集团有限的资本根本不能有效覆盖流动性风险、衍生产品风险和交易账户的风险。据估计，这场金融危机已使全球银行业资本金缩水 1/3，如果按照 20 世纪 90 年代国际银行的合理杠杆水平计算，美欧银行的资本金总缺口高达 1.7 万亿美元，整个金融市场系统性风险明显加大。同时，在这次金融危机爆发前，非银行金融机构为了追逐赢利，高杠杆经营更为突出，违背了资本覆盖风险的理念，实际上成为这次金融危机的放大器。据统计，危机爆发前，贝尔斯登、雷曼、美林等五大投资银行拥有资产总额 4.3 万亿美元，但只有 2 003 亿美元的股权资本，杠杆率超过 21 倍。如果将表外负债投资工具 17.8 万亿美元名义价值计算在内，这些投资银行的实际杠杆率高达 89 倍。若按照资本充足率计算方法估计，它们的资本充足率仅为 1% ~ 2%。根据巴塞尔银行监管委员会的规定，金融控股集团在资本方面必须采用风险基础资本的计算方法来衡量其资本充足状况。资本充足指标主要是用来评估金融控股集团是否有能力达到合理且充足的资本比率，并且通过对资本充足状况的衡量，要求金融控股集团能够满足资本监管要求，以有效保护相关受益人及投资者的合法权益。

再次，金融控股集团必须保持高透明度。加强透明度可以避免金融控股集团更大范围的会计失真，防止集团内部一些经营本不完善的金融机构从事超出风险监管的业务活动，减少金融控股集团本身和整个金融体系的风险暴露程度。

最后，金融控股集团要建立严格的“防火墙”。金融控股集团实际上就是一个由银行、证券、保险、基金等金融机构组成的较大规模的复杂金融网络，网络越大，风险传递的问题就越大，必须在不同金融业务之间建立有效的“防火墙”制度。金融控股集团在组建和运营过程中，要保证银行的金融安全网不被延伸到

其他非银行金融活动，要对可能带来的一系列关联交易、跨金融市场风险等问题进行规范，实施有效的风险隔离，避免其蔓延成为系统性风险。例如，要在金融衍生品业务部门内设交易部门和监控部门，强化对交易活动风险的实时控制；应加强创新产品的市场监控系统建设，制定和执行严格的信息报告、审批和止损制度。为了有效地控制金融创新风险，必须加快风险计量方法和技术的进一步发展。

第四，进一步建立健全金融控股集团的监管体制

这次金融危机爆发的另一个重要原因就是金融监管强度和监管水平跟不上金融市场发展和创新的速度。进入 21 世纪以来，美国监管当局更加信奉“没有监管就是最好的监管”的自由放任理念，特别是 2004 年美国证监会取消了 15 倍杠杆率的限制，由商业银行根据自己复杂的风险模型对其金融衍生产品进行估值，为过度杠杆化经营打开了方便之门。金融危机的实践说明，市场这只“无形的手”不是万能的。在我国金融市场不断完善和金融控股集团发展的初级阶段，各种创新手段和由此衍生的金融产品尚不成熟，各种金融机构可能会对市场潜在的风险认识不足。在这样的背景下，金融监管机构应当前瞻性地制定金融控股集团的监管政策，积极引导金融控股集团向健康的方向发展。要把金融控股集团的发展放在中国经济社会全面、协调、可持续发展的总体要求中来设计，必须与金融市场的接受程度、监管层的监管能力相适应。

金融控股集团的产品和服务日益丰富，对强化风险监管体制、机制的创新提出了要求。首先，更新风险监管理念。要把握好鼓励金融综合化经营与风险监管的尺度，通过反周期的监管要求和宏观政策，消除顺周期的风险叠加因素，重视金融控股集团合并资本充足率、大额风险暴露管理、流动性管理、不良资产监控、拨备覆盖率和信息透明度制度建设。其次，健全金融综合监管体制和制度。在健全金融监管法律的基础上，要适应金融业综合经营的新形势，加快现行金融法律法规的清理和修订工作。在金融监管体制上，构建功能监管与机构监管相结合的矩阵式监管架构。既要避免监管交叉和监管重叠，又要适应金融控股集团发展的趋势，完善金融监管协调机制，强化跨行业监管，避免监管空白和监管缺位。再次，完善差异化金融风险监管措施。对金融控股集团复杂的结构化金融创新业务要实行严格的审批制，对一般性的金融创新业务必须强化后监督控制机制建设。在市场准入监管上，对低资本准备的金融控股集团，只能从事风险级别较低的衍生品业务；高资本准备的金融控股集团，在风险有效控制的前提下可以从事基本金融衍生品业务；严格禁止金融控股集团从事过度杠杆化的金融衍生品业

务。最后，要注重金融控股集团监管的国际合作。不仅要监管金融控股集团在我国
的分支机构和子公司，还要通过国际金融监管合作监管该公司的母公司或者整个集团。
对于我国的金融控股集团，不仅要监管其在国内经营的风险，还必须加强与东道国金融
监管机构的合作，防范其境外分支机构的风险对国内母公司和集团整体业务的传染。
要推动国际金融监管向相对集中统一、公开透明、务实高效的方向发展；推动制定和
实施资本约束的国际普遍性规定；强化对资产证券化、表外风险敞口和交易账户活动
的资本要求。

阿喀琉斯是希腊神话中的英雄。他在特洛伊战争中杀死对方主将，使得希腊联
军转败为胜。但他也有一个致命的弱点，就是他的脚踵，金融业正是中国经济的“阿
喀琉斯之踵”。从长远看，随着金融控股集团内部经营管理水平的提高和国内金融市
场环境的改善，有关金融控股集团的优势会逐步体现出来。中国的金融控股集团可以
成为具有强大国际竞争力的金融服务集团，在资产规模、范围经济、综合型金融产品
的设计开发与销售、提供符合国际水准的全方位金融服务等方面，形成相当的竞争优
势。但是，金融控股集团没有犯错误的余地，任何失误都可能导致个别公司甚至整个
金融控股集团的失败。

本书从公司治理、组织架构到管理模式的选择，从公司资本运营管理到公司业务管
理，从风险管理到对金融控股公司的监管分析，时刻与管理实践相结合，力图以浅显
的语言说明金融控股公司管理的相关问题，以便与读者产生共鸣。

目 录

自序

第一章 现代金融控股集团发展的轨迹 / 1

- 第一节 现代金融综合经营的兴起 / 1
- 第二节 金融控股集团的发展模式 / 4
- 第三节 金融控股集团在国内外的发展 / 8

第二章 后危机时代金融控股集团的发展环境 / 18

- 第一节 后危机时代的全球金融发展 / 18
- 第二节 后危机时代国内金融发展趋势 / 32
- 第三节 后危机时代中国金融控股集团面临的机遇和挑战 / 37

第三章 金融控股集团的法人治理与组织架构 / 40

- 第一节 金融控股集团公司治理的基本结构 / 40
- 第二节 金融控股集团高级管理层激励机制 / 54
- 第三节 典型金融控股集团的公司治理结构 / 57
- 第四节 我国金融控股集团公司治理结构建设 / 62
- 第五节 金融控股集团组织架构 / 66

第四章 金融控股集团的发展战略 / 79

- 第一节 金融控股集团发展战略的内涵 / 79
- 第二节 金融控股集团发展战略愿景和目标 / 83
- 第三节 金融控股集团的战略分解 / 92
- 第四节 金融控股集团战略发展路径 / 96

第五章 金融控股集团的资本运营 / 100

- 第一节 金融控股集团资本运营的内涵和特点 / 100
- 第二节 金融控股集团资本运营的模式与操作 / 103

第三节	金融控股集团并购的动因与模式 / 105
第四节	金融控股集团并购战略与操作 / 108
第五节	国际金融控股集团的并购实践 / 112
第六章	金融控股集团的财务与资本管理 / 122
第一节	金融控股集团财务管理特征 / 122
第二节	金融控股集团财务管理体制 / 126
第三节	金融控股集团资本管理 / 137
第七章	金融控股集团公司与投资银行业务 / 148
第一节	金融控股集团公司与投资银行业务概述 / 148
第二节	金融控股集团公司与投资银行业务组织架构 / 152
第三节	金融控股集团公司与投资银行发展战略和管理 / 157
第八章	金融控股集团零售和私人银行业务 / 167
第一节	金融控股集团零售金融业务概述 / 167
第二节	金融控股集团零售金融战略与组织 / 175
第三节	金融控股集团私人银行与财富管理业务 / 185
第九章	金融控股集团综合经营业务 / 201
第一节	金融控股集团内部业务交叉与互动的基础 / 201
第二节	金融控股集团内部商业银行与投资银行的关联与互动 / 205
第三节	金融控股集团内部银行与基金的互动 / 209
第四节	金融控股集团内部银行与保险公司的互动 / 210
第五节	金融控股集团内部投资银行与保险公司的互动 / 214
第六节	金融控股集团综合金融业务发展方向 / 216
第十章	金融控股集团金融创新 / 219
第一节	金融控股集团金融创新的概念和原则 / 219
第二节	金融控股集团创新的策略 / 223
第三节	金融控股集团金融创新模式 / 227
第四节	金融控股集团创新管理 / 229

第十一章 金融控股集团的风险控制和内部控制 / 232

第一节 金融控股集团的风险暴露 / 232

第二节 金融控股集团风险管理体系 / 243

第三节 国际主流金融控股集团风险管理案例 / 253

第四节 金融控股集团的内部控制机制 / 258

第十二章 金融控股集团监管 / 263

第一节 金融控股集团监管概述 / 263

第二节 金融控股集团主要监管问题 / 269

第三节 我国金融控股集团监管 / 277

第四节 金融控股集团监管创新 / 281

附录

附录 A 金融控股集团案例 / 288

第一节 花旗集团 / 288

第二节 瑞穗金融控股集团 / 299

附录 B 我国有关金融控股公司的监管条例 / 318

中华人民共和国财政部《金融控股公司财务管理若干规定》 / 318

参考文献 / 323

后记 / 329