

工商管理案例研究

重庆工商大学2010级MBA研究生案例成果精选

GONGSHANG GUANLI ANLI YANJIU
CHONGQING GONGSHANG DAXUE
2010 JI MBA YANJIUSHENG
ANLI CHENGGUO JINGXUAN

杨继瑞 主编



Southwestern University of Finance & Economics Press

西南财经大学出版社



013061944

F203.9
52

工商管理案例研究

重庆工商大学2010级MBA研究生案例成果精选

GONGSHANG GUANLI ANLI YANJIU

CHONGQING GONGSHANG DAXUE

2010 JI MBA YANJIUSHENG

ANLI CHENGGUO JINGXUAN

杨继瑞 主编



Southwestern University of Finance & Economics Press

西南财经大学出版社



北航

C1669899

F203.9
52

图书在版编目(CIP)数据

工商管理案例研究:重庆工商大学 2010 级 MBA 研究生案例成果
精选/杨继瑞主编. —成都:西南财经大学出版社,2013. 6

ISBN 978 - 7 - 5504 - 1061 - 9

I. ①工… II. ①杨… III. ①工商行政管理—案例—文集

IV. ①F203 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 119672 号

工商管理案例研究:重庆工商大学 2010 级 MBA 研究生案例成果精选

杨继瑞 主编

书名题字:刘诗白

责任编辑:李特军

助理编辑:文康林 冯 梅 李维洁

封面设计:士 心

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	http://www.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028 - 87353785 87352368
照 排	四川胜翔数码印务设计有限公司
印 刷	四川森林印务有限责任公司
成品尺寸	210mm × 285mm
印 张	33.25
字 数	970 千字
版 次	2013 年 6 月第 1 版
印 次	2013 年 6 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 5504 - 1061 - 9
定 价	78.00 元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。

序 言

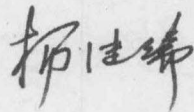
经过 20 多年的实践和探索,中国的 MBA 教育已经从模仿学习美欧模式进入自主创新的发展时期,每一家 MBA 培养单位都在探索适合自身定位的人才培养模式,为社会培养高素质应用型高级管理人才。重庆工商大学 MBA 教育尽管起步较晚,底子较薄,但我们始终着眼于为重庆本土经济服务,发挥财经类高校经济管理学科优势,精心提炼专业方向,优化设置课程体系,建设高素质师资队伍,培育品牌化学术和学生活动,经过短短三年的办学历程,初步形成了“产学研用”相结合的人才培养模式,在重庆乃至西部地区都具有了一定的影响力。

为了总结我校 MBA 教育“产学研用”相结合的人才培养模式的教学成果,进一步推动我校 MBA 教学改革,促进我校 MBA 教育发展,同时也是为了庆祝我校首届 MBA 学员毕业,我校 MBA 教育中心精心选择 2010 级 MBA 学员的部分优秀案例成果编纂成册,最终形成了这部《工商管理案例研究——重庆工商大学 2010 级 MBA 研究生案例成果精选》。

这部作品中的每一篇案例都凝结了学员的心血,展示了学员对课堂知识的理解和重构能力,也显示出学员多年工作积累的管理智慧和追求创新的品质。它既是学员三年学习的一个总结,也是我校 MBA 教育中心可供流传的一笔宝贵财富。当然,各篇案例的最终定稿,都离不开指导教师们的精心指导。我校 MBA 教师团队是一支思想开放、团结拼搏、务实创新的教师队伍,在教学工作中,他们的奉献意识、团队精神、创新意识给我留下了深刻的印象,常让我为之自豪。

教海无涯,学无止境;跬步至千里,耕耘香满园。一本案例集是一座熔炉,冶炼出成熟的 MBA 教育思想和学习实践;一本案例集是一场异彩纷呈的管理理念和管理实践的碰撞,折射出我校 MBA 教育成果的光芒。我们深知案例事业任重道远,希望我们的 MBA 学员能一届更比一届强,每一届学员都能有更好的作品与读者分享。当然,本书的编写,难免存在不足与缺憾,恳请读者斧正。

重庆工商大学校长



目 录

地方金融控股集团发展模式研究			
——以重庆渝富集团为例	蔡 焘	杨继瑞	(1)
建筑装饰“微企”竞争力研究	易晓涛	杨继瑞	(25)
国有企业 EVA 绩效考核实施研究			
——以赛迪集团为例	杨 宇	梅洪常	(78)
邮政储蓄银行合规风险管理体系研究			
——以重庆邮储为例	程 环	许世琴	(107)
重庆粮食集团境外基地产品国内营销战略模式研究	王 巍	靳俊喜	(133)
重庆友康网球俱乐部运营策略研究	范武凌	罗泽举	(153)
我国广电产业现状及发展对策分析			
——以重庆广电集团为例	吴恩桃	何淑明	(188)
Y 人力资源开发有限公司战略管理研究	丁 然	黄钟仪	(228)
恒丰银行重庆分行零售业务发展策略研究	温 融	许世琴	(256)
基于产业链延伸的中小企业并购研究			
——以泰鑫公司并购江林公司为案例	杨淑涵	唐 平	(291)
战略导向的重庆桐君阁组织结构优化研究	李玲芳	黄钟仪	(314)
全员绩效管理在电力企业 JX 公司的应用	张明媚	田喜洲	(341)
瑞安建设有限公司业务转型分析	张剑飞	王杏芬	(367)
重庆广电集团员工招聘问题及对策分析	唐 孟	何淑明	(392)
公益性事业单位绩效管理研究			
——以重庆市特检中心为例	谢春梅	何淑明	(422)
富滇银行跨区域发展模式研究	王 驰	靳景玉	(466)
“奶牛梦工场”营销策略研究	徐 蕾	徐世伟	(489)

地方金融控股集团发展模式研究

——以重庆渝富集团为例

作者：蔡焱 指导教师：杨继瑞

摘 要：地方金融控股集团泛指立足于一个省或者更大规模的经济区域，由一家资本运营具有显著优势的国有或者民营企业控股、投资多家金融机构，形成集团形式的金融企业组织形式。重庆打造金融控股集团的最优选择是市场为主、行政为辅。渝富集团在重庆改革发展新的历史阶段，面临着提升对重庆工商实体经济金融支撑能力的新使命。同时，国有投融资平台转型发展的必然趋势也倒逼着渝富集团加快转型发展。相比之下，渝富集团在重庆率先转型发展金融控股集团已初具雏形，并且在土地储备、收益结构、抗风险能力等方面有明显的优势。渝富集团转型发展金融控股集团可以分三步走，力争到2020年发展成资产超千亿、利润超百亿的“X+2+2”的金融控股集团。其核心要义是围绕中心、服务大局，围绕完善治理结构、提升管理水平、拓展业务领域三大重点，实现自身有赢利的可持续发展并为全市重大项目提供资金支持形成良性循环。

关键词：金融控股公司 地方金融控股
渝富集团 企业发展规划

1 导论

金融控股集团已成为现代金融机构发展的国际潮流。近年来，国内金融控股集团飞速发展，

中信、光大、平安等金融控股集团已初具规模，不少金融机构也将建设金融控股集团作为推进资源整合、提升竞争力的重要举措。

地方金融控股集团作为地方金融组织形式的创新，是当前金融分业经营背景下，地方政府整合当地金融资源的重要手段。国内不少省市都已完成金融国资规划布局，并组建起地方金融控股集团，使之成为做大做强地方金融业的主力军。重庆作为国家支持建设的长江上游地区金融中心^①，组建地方金融控股集团也是题中应有之义。

1.1 研究背景

在今天的中国，正在延续着美、日等发达国家“昨天的故事”。监管上的分业，事实上的混业，而且，混业的态势愈演愈烈，最终或将推动监管层面的事后确认。在金融机构层面，金融综合经营正逐渐变成现实，并迅速蔓延：不管是国有的五大商业银行、国家开发银行等大型银行，还是中信集团、光大集团等酝酿已久的金融集团，还是平安集团等民营金融机构，还是中石油、中航工业等大型央企，旗下事实上已经拥有两个及以上的金融业务牌照。在人民币国际化、利率自由化、资本项目开放、中国企业和金融机构“走出去”等战略实施中，混业经营趋势，或称金融综合经营，更是难以逆转。

在分业经营、分业监管的金融体制下，各种

① 国务院关于推进重庆市统筹城乡改革和发展的若干意见，重庆市人民政府公报，2009（3）。

形式的金融控股集团正在浮现：有产融结合的，有商业银行为主体的，有保险公司为主体的，有金融资产管理公司为主体的，还有地方政府主导下的金融控股集团。尤其是后者，同地方政府融资平台运作模式等问题紧密相连，是地方经济改革发展中的重要创新，其兴起的趋势尤为引人关注^①。

中国共产党重庆市第四次党代会提出，要围绕“科学发展、富民兴渝”总任务，实施“一统三化两转变”战略，建成“三中心两集群一高地”，力争到 2017 年在西部率先全面建成小康社会^②。加快建成长江上游区域性金融中心，是市第四次党代会提出的一个重要目标——到 2017 年，全市金融业增加值占地区生产总值的比重达到 10%^③，金融发展规模、质量、环境等方面达到西部领先水平^④。

1.2 问题的提出

对于志在跨越发展的重庆金融业而言，培育和发展本土金融控股集团既具有重要意义，也十分必要。这不仅是加快建成长江上游金融中心的题中之意，也是重庆优化金融产业结构、增强金融服务实体经济能力、深化国资体制改革的重要举措。

第一，重庆金融业要实现跨越式突破，必须要有集团化、全能化、国际化的市场主体作为脊梁。随着建成西部地区重要增长极和国家中心城市步伐的不断加快，重庆金融业还有很大潜能需要挖掘，完全有条件实现跨越式突破。比如，到 2015 年全市金融业增加值可能突破 2000 亿元，金融 GDP（国内生产总值）占比达到 10% 左右，排在京、沪之后的第三位；贷款余额超过 3 万亿元，年均增长 22% 以上，与 GDP 之比可能达到 2:1 以上，也将排在京、沪之后的第三位。但是，重庆金融业跨越发展不能一味依靠政府的强力调度和扶持，也不能仅靠单兵实力弱的金融机构在数量上的扩张来实现，必须要形成大、中、

小金融机构合理共生的“金字塔形”金融市场主体结构。但凡世界级的金融中心，必然有立足其本土的金融控股集团作为金融市场的寡头，发挥中坚作用。比如，纽约有花旗，东京有瑞穗；京、沪的金融中心地位的巩固和加强，不仅是因为它们拥有特殊的区位、政策优势，还因为它们拥有比较合理的金融市场主体结构，特别是拥有大型金融控股集团作为脊梁骨，北京有中信集团、光大集团等“金控国家队”，上海也有像上海国际集团这样重量级的金融控股集团。然而，重庆目前最缺失的环节就是真正的大型金融控股集团。国有商业银行虽然块头较大，但它们只是地区分支机构。地方法人金融机构规模不大，并且业务单一。目前，重庆本土金融机构的产业聚集度仍远低于北京、上海。因此，对重庆金融发展而言，不管是扩量，还是提质都需要做大做强金融市场主体。成立大型金融控股集团是重庆金融业跨越、突破真正的关键领域和重要环节。

第二，重庆金融业要保持健康发展态势，必须要有与时俱进的金融机构组织形式肩负起防范风险重任。金融业的健康与否事关经济社会发展全局。防范和化解风险是金融永恒的主题。越是金融业快速发展，就越应高度警惕金融风险。随着金融产业丰厚度不断提高，纷繁复杂的金融创新工具、衍生产品必将突破现有的监管理念和手段，或有风险逐渐加大的趋势。由于监管层面进行思想创新、制度创新具有相对滞后性，所以单纯依靠加强行政监管和行业自律是不可能有效地、前瞻性地防范金融风险。因此，必须还要在市场主体层面进行组织创新，从源头上化解金融风险，在微观层面上确保金融业肌体的健康。同时，随着我国金融开放不断向纵深发展，重庆金融业也应当向国际惯例接轨，借鉴国际经验，培育壮大金融控股集团，使之成为业界的“高个子”。当系统性的金融风险一来，他能全力顶住，最大限度地确保地区金融安全。

第三，重庆金融业要在服务好实体经济中有

① 国研网金融研究部. 我国地方金控的发展与前景 [DB/OL]. 国务院发展研究中心信息网, <http://www.drcnet.com.cn/eDRCnet.common.web/docview.aspx?docid=3080812&leafid=221&chnid=623&version=Integrated>.

② 张德江. 深入贯彻落实科学发展观，为在西部率先实现全面建设小康社会目标而奋斗——在中国共产党重庆市第四次党代会上的报告 [N]. 重庆日报，2012-06-25: 001-002.

③ 重庆市金融中心建设“十二五”规划的通知. 重庆市人民政府公报，2011.

④ 重庆市人民政府关于加快建设长江上游区域性金融中心的意见. 重庆市人民政府公报，2013.

更重大的担当,必须要有更坚强的业界领头羊。金融业是在服务实体经济过程中成长为现代经济核心的。脱离实体经济,金融就不再是核心,而是制造泡沫的“空心”。起点低、底子薄决定了重庆要追赶京、沪还有很长一段路要走。实体经济要超常规快速发展,金融业必须提供超强动力的支撑。根据资本循环原理和固定资产投资规律^①,如果每年工商业销售值匀速增长 20%,固定资产投资也稳定增长 20%,则全社会综合融资每年至少要保持 15% 以上的增速,五年要翻一番。同时,随着现代产业体系不断完善,实力不断增强,重庆产业资本也会有较大的上升空间。比如,电子信息产业的资本可能会在全世界上占据一席之地。与之相应,金融资本也需要相同或者相当重量级的搭档。近几年重庆市银行业贷款余额都保持了 20% 左右的增速,其新增额度基本占了全社会综合融资新增量的 60%。然而,银行独大的综合融资结构充满了很多不确定因素;并且,很多银行都是在渝分行,自主性不强。一旦银根收紧或者政策变化,重庆的综合融资将遭遇前所未有的困难。因此,培育大型金融控股集团,构建起多元、稳定的金融融资渠道,增强资金调度的自主性迫在眉睫。

第四,重庆金融业要在国内外激烈竞争中进取,必须要更有强大的战斗队长。金融产业是众多省、市在产业转型升级发展中重点瞄准的对象。目前,中国已有 26 个以上大中型城市提出了发展成为国际、国家或区域金融中心的目标与具体措施。如果加上有金融中心功能规划或设想的各类城市,则起码在 200 个以上。各地发展金融产业的竞争已经白热化。从区位来看,重庆建设金融中心最大的竞争对象依次是成都、武汉、西安。目前,重庆在金融产业增加值、金融业态种类等方面居于领先地位,但在市场主体方面则处于劣势。一是区域总部布局方面,由于存在计划经济体制遗留的问题,国有大型商业银行、股份制商业银行、商业保险等一般把西南地区的总部都放在成都而非重庆。同理,武汉和西安则坐拥华中、西北区域中心的优势。二是由于行政区

划阻隔,其他三地的省属法人金融机构业务根基覆盖全省,而重庆地方法人金融机构业务根基只能限于全市。市场主体的劣势,必须要依靠组织形式创新来弥补。当前,武汉、成都都先后提出了类似想法。但比较而言,由于重庆的金融生态更好,特别是金融增加值蛋糕更大,更有可能抢先培育出有实力的金融控股集团。在打造金融控股集团方面,我们有必要先行一步,真正培育发展起有影响力的金融控股集团。十个指头握成拳头,竞争实力将得到有效提升,重庆才真正有可能在激烈的区域金融中心之争中脱颖而出。

重庆渝富资产经营管理有限公司是经重庆市人民政府批准组建的国有独资综合性资产经营管理公司,被列为重庆市国资委归口管理的市属国有重点企业。自 2004 年 3 月成立以来,渝富集团主要履行了市政府赋予的三项职能:一是债务重组,通过打包打折处置工商银行、中国银行和市级金融机构不良资产,为金融机构不良资产大幅下降发挥了重要作用;二是土地资产重组,参与了国企实施破产关闭、“退二进三”^②、环保搬迁等工作,通过以土地置换方式为国企提供资金周转;三是资本重组,参与产业投资和对地方金融机构的参股、控股,为国企改革起到重要的支撑作用。几年来,渝富集团主要参与了西南证券、重庆银行、重庆农村商业银行、安诚保险、三峡担保、进出口担保、园区工业担保、银海租赁、渝创担保等地方金融和金融服务业的组建、重组、入股,并介入了 ST 东源、ST 重实、ST 长运、四维瓷业等上市公司的清欠、股改、重组、注资和托管等工作,参与了对市属工业、科技、外贸、工商、风险投资等行业的注资。目前,集团拥有参股控股企业 40 余家,经营范围包括资产收购、资产处置、土地储备、土地整治及相关产业投资、投资咨询、财务顾问、企业重组兼并顾问及代理、企业和资产托管等。2011 年 6 月 28 日,公司更名为重庆渝富资产经营管理集团有限公司^③(以下简称“渝富集团”)。成为集团公司后,新的发展战略正在规划中。转型发展金融控股集团,是可以有所作为的重大

① 陈泽浩. 流动资金与固定资产投资的比例关系 [J]. 上海金融, 1984 (11): 4-7.

② 指调整城市市区用地结构, 减少工业企业用地比重, 提高服务业用地比重。

③ 重庆渝富资产经营管理集团有限公司网站集团简介, <http://www.cqyfgs.com/more.php?k=about>.

战略。

1.3 研究的意义和目标

——理论意义

当前的理论界主要对准世界级的大型金融控股集团以及我国金融控股阵营中如光大、中银等“国家队”进行研究。专注对地方国有金融控股集团的理论研究基本还处于空白。特别是对于地方国有融资平台公司如何加强资产经营管理,逐步升级成为地方国有金融控股集团的意义认识还不够深,对路径规划、边界条件、主要任务的认知也不够清晰。在这种背景下,本研究既关注金融控股集团发展的一般性规律,同时也关注地方国有平台公司如何从资本经营逐步转化为金融控股集团,具有一定的理论探索意义。

——实践意义

本研究着眼于重庆经济金融发展背景,通过比选研究,探寻切合重庆实际的金融控股集团发展模式。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,都需要通盘考虑。特别是在现行金融国资管理体制下,既要避免徒增管理层级,又要避免名不符实,如何轻装上阵,做大做强,就显得十分重要。

重庆国企改革、资产重组、环保搬迁等主体任务基本完成,正在倒逼渝富公司转型发展。如果成功转型为金融控股集团,在重庆市乃至全国都将具有开创性意义。一方面,可以丰富“渝富模式”的发展内涵;另一方面,也可作为地方政府融资平台转型发展探索新路。

——预期目标

主要回答三个方面的问题:一是当前重庆有没有条件发展金融控股集团;二是重庆发展地方金融控股集团的可行性路径;三是地方金融控股集团的业务体系及发展模式。

1.4 研究的思路和方法

研究的基本思路是:第一步,从文献研究和案例对比中,总结出一般规律,特别是研究国有地方金融控股集团发展的一般性规律;第二步,立足重庆市情,分析重庆发展金融控股集团的意义;第三步,分析全市培育发展金融控股集团的最佳模式、路径优选;第四步,对比重点候选企

业,进行SWOT(态势)分析;第五步,选择最具优势企业作为个案,并量身设计对策。

研究的方法主要有:一是文献研究法,即研究国内外相关文献,消化吸收其思想精髓;二是实地调研法,即通过对相关市属重点国企特别是市级平台公司企划、投资等部门负责人或经办人座谈交流,深入了解转型发展金融控股集团的机遇和挑战;三是比较研究法,即通过文献研究、实地调研与实证分析,对市内各大“种子选手”进行有理、有据的比选;四是案例分析法,即重点确定某一家大型市属国企作为“头号”种子,深入展开具体研究。

1.5 研究的主要内容

本研究共六个部分:第一部分是导论,主要交代本研究的研究背景、意义、思路、方法、主要内容、创新点;第二部分是理论研究,主要是对金融控股集团的一般性、具有规律性的内容进行研究,回顾国内外相同或者类似研究,借鉴前人研究成果,找准目前尚未研究的可能创新之处;第三部分主要是对地方国有金融控股集团进行理论研究和案例分析,并提出重庆打造地方国有金融控股集团的模式选择;第四部分是对渝富集团打造金融控股集团的可行性进行研究。对比渝富、城投、西南证券等几家具有潜力的企业发展金融控股业务的优劣势,着重分析它们的财务状况、人才团队、现有基础等内容。第五部分提出渝富集团打造金融控股集团的总体思路、目标、原则,提出近期以及中远期重点任务、保障措施等。第六部分得出基本结论,并提出尚待深入研究的几个问题。

1.6 可能的创新点

可能的创新点主要有两个方面:

一是重庆市级平台公司拓展金融控股业务的规划:利用资本市场的新手段、新产品、新机制盘活土地储备资产,将单一的土地出让发展为REITs(房地产投资信托基金)、土地信托等金融产品,并通过金融创新大力发展担保、股权投资基金、小贷、要素市场、结算、海外金融平台等业务。

二是地方国有金融控股集团的产权治理结构对策建议:国资委、集团母公司、控股子公司的

权责配置,既兼顾现有的利益格局,又不影响清晰的权责边界,在治理结构上不至于架空国资委,同时又保证金融控股集团对子公司拥有必要的控制权。

2 金融控股集团的基本理论

2.1 金融控股集团的概念和基本特征

在经济大恐慌后,美系银行间所建立禁止银行跨业的银行业防火墙机制,在欧系的综合银行强力竞争之下欠缺竞争力,故在金融业百货公司化的市场要求下,20世纪80年代在美国出现以银行控股公司经营不同金融行业。

根据巴塞尔银行监管委员会、国际证监会组织、国际保险监管协会世界三大金融监管部门的界定,金融控股公司是指“在同一控制权下,所属的受监管实体至少明显地在从事两种以上的银行、证券和保险业务,同时每类业务的资本要求不同^①”。

笔者认为,金融控股集团是指在同一母公司控股下,拥有两家以上的子公司从事银行、证券、保险或其他金融业务的集团公司。在金融控股集团中,控股公司可视为集团公司,其他金融企业可视为成员企业。集团公司与成员企业间通过产权关系或管理关系相互联系。各成员企业虽受集团公司的控制和影响,但要承担独立的民事责任。

目前,知名的金融控股集团,在国际上有美国的花旗、日本的瑞穗、德国的安联;在国内有华融、民生、平安、中信、光大、上海国际等。随着金融企业组织形式不断演进,大型金融控股集团已成为金融集群化、国际化背景下业界优选的企业组织形态,成为世界性潮流。

金融控股公司按照不同的标准可以划分为不同的类型:以母公司是否参与经营活动为标准,可分为纯粹性金融控股公司和事业性金融控股公司;根据控股公司经营业务范围的不同,可分为单一银行控股公司和多元化控股公司;根据金融控股公司产权性质的不同,可分为国有金融控股公司和私有金融控股公司。在日本,金融控股公

司还分为业务发展型金融控股公司、分公司型金融控股公司以及合并型金融控股公司。

金融控股公司的基本特征^②有三:

第一,集团控股,联合经营。金融控股公司大多采用集团公司的组织形式,即集团有一个控股母公司,在此之下有若干个子子公司从事不同的金融服务业。站在集团控股母公司的层面,这些从事不同行业的金融子公司追求的是协同优势。它们是通过控股母公司的资本运营纽带,形成了一个联合经营的组织架构。

第二,法人分业,规避风险。金融控股公司并不能直接从事金融业务或其他商业。也就是说,站在控股母公司的层面,它不存在混业的问题。但它可投资控股的范围则包括了银行业、票券金融业、信用卡业、信托业、保险业、证券业、期货业、创投业、外国金融机构等。它控股投资的若干子公司可以分业经营上述行业种类中的一个。这样,每一个行业产生的风险,都限在每一个子公司内,在“有限责任”的制度设计下实现风险不交叉传递。

第三,财务并表,各负盈亏。从控股公司的角度,集团是要追求财务并表的,追求利润最大化的。也就是说控股公司有一套集团的财务并表,并据此开展集团内部的资本运营以及对各个子公司开展绩效的考核。但是,对各子公司而言,它们也有自己独立的财务,并且要做到对投资权益负有限责任。

2.2 关于金融控股公司的文献综述

2.2.1 国外文献综述

金融控股公司的实践兴起于欧美国家。欧美理论界对金融控股公司的研究也比较深入,集中体现在五个方面:

第一,关于金融机构业务综合化的绩效评价。克莱因和赛登伯格(Klein & Saldenberg, 2000)对美国银行控股公司的研究表明:银行可以从地域多元化及内部资本市场资源配置机会中获取利益。德姆塞茨和斯特拉恩(Demsetz & Strahan, 1997)研究了银行控股公司的多元化、

① 1999年2月巴塞尔银行监管委员会、国际证监会组织、国际保险监管协会联合发布的《对金融控股公司的监管原则》。

② 张春子,张维宸.金融控股集团管理实务[M].北京:机械工业出版社,2010(7):7-8.

规模和风险,结果表明:大的银行控股公司比小的银行控股公司能更好地进行多元化。比克和哈夫(Bikker & Haaf, 2002)认为:金融市场的一个重要发展趋势是银行和保险公司结合成金融集团,原因是风险的分散化,以及盈利性和清偿力的提高。

第二,关于金融控股公司的协同效应^①

默里和怀特(Murray & White, 1983)、劳伦斯和谢伊(Lawrence & Shay, 1986)研究证实规模经济和范围经济确实存在,而亨特、蒂姆和杨(Hunter, Timme & Yang, 1990)却得到了相反的结论。克拉克(Clark, 1988)和福雷斯蒂尔(Forestier, 1993)研究发现:在金融服务联合生产中,存在显著的范围经济。斯泰因海尔和胡-尼亚斯(Steinheer & Huve-neers, 1990)认为:全能银行可以将管理客户关系所发生的固定费用,分摊到更多的产品中去,从而能够从传统技术性范围经济中获得好处。

丽贝卡·德姆塞茨和菲利普·斯特拉恩(Rebecca S. Demsetz & Philip E. Strahan, 2003)集中研究了混业金融发展中存在的规模和风险问题。基于前人的研究,他们实证了:资本回报率是随着多元化经营递减的,但是静态比较分析,可以看出大金融控股集团因为能够整合更多资本,所以效益、效率都要好于小的金融控股集团。

第三,关于金融控股公司的债务扩张及治理结构

豪厄尔·杰克逊(Howell E. Jackson, 1994)对金融控股公司的债务扩张问题作了深度探讨。他首先回顾了债务扩张的历史进程,并对可能的发展趋势作了评估,最后提出一种可以选择的改革的策略。

蕾内·亚当斯和哈密德·迈赫兰(Renee B. Adams & Hamid Mehran, 2003)着重研究了银行控股公司的治理问题。他们对比了银行控股公司与制造业的公司在法人治理方面的异同。他们得出的政策建议就是应该根据不同的产业优化不同的治理结构,特别是对于银行控股公司而言,治理结构必须要有特别的考量。

第四,关于金融控股公司的风险评价

圣达米罗和春(Santamero & Chun, 1992),迪纳纽斯和纳拉(Dinenis & Nullah, 1995)指出:金融控股公司可以通过业务多元化分散风险。鲁宾斯坦和利兰(Rubinstein & Leland, 1981)的研究结果表明:由于“羊群效应”,相近的风险管理实践可能增加金融机构的系统风险。奥比和俄门罗古(Obi & Emenogu, 2003)通过分析美国商业银行进入非银行领域前后的风险和收益状况发现:扩张以后,总体风险有所下降,市场风险有所上升,经过风险调整后的收益状况有轻微改善。

凯文和艾德里安娜(Kevin J. Stiroh & Adrienne Rumble, 2006)在金融危机前夕,反思了美国金融控股集团混业经营的黑暗面。他们首先回顾了从1997年到2002年,美国混业金融发展的历程,也肯定了金融控股集团的直接收益和非利润效益。但是,他们最大的发现在于:金融控股的各种好处是以牺牲金融监管为代价的。

第五,关于金融控股公司的风险监管

蔡斯和明戈(Chase & Mingo, 1975)认为:银行控股公司多样化经营所带来的范围经济和潜在竞争,造成了监管真空。卡纳尔斯(Canals, 1997)的研究表明:监管当局要求金融集团的防火墙筑得越高,其隐含成本越高,妨碍两者利益也越明显。因此,他建议放宽金融集团防火墙的限制。

哈弗(Harv L. Rev, 1992)特别深入地研究了金融控股公司的各种突破监管的“野心”,对各种负面的利益动因作了深度的探讨。他对金融监管的研究,特别是对金融创新的监管的研究具有较大的影响。

2.2.2 国内文献综述

关于金融控股公司的研究一直是国内金融、经济理论研究的热点。近年来,这些理论研究主要集中在以下几个方面:

第一,关于金融控股集团作用及绩效的研究

方洁、漆腊应(2004)提出,金融控股公司作为一种金融组织创新形式,是当前我国金融

^① 协同效应(Synergy Effects)原本为一种物理化学现象,又称增效作用。20世纪60年代美国战略管理学家伊戈尔·安索夫(H. Igor Ansoff)将协同的理念引入企业管理领域。并购中的协同效应指并购后竞争力增强,导致净现金流量超过两家公司预期现金流之和,或者合并后公司业绩比两个公司独立存在时的预期业绩高。

业分业经营框架下整合金融资源的有效方式和重要载体,是解决地区金融发展需求与监管能力之间矛盾的过渡性经营模式,是做大做强地方金融、建立区域金融体系的重要支撑。

刘浩(2010)通过一个博弈模型,证明了金融控股公司与其他金融业综合经营形式相比,存在着比较优势,并从风险与收益的角度,证明了金融控股公司在一定条件下确实存在效率,从而进一步提出金融控股公司模式应该成为我国金融业经营模式从分业到综合的转型过程中的首选模式的观点。

罗时芳和卢文民(Shih-fang Lo & Wen-min LU, 2006)运用DEA(数据包络分析)实证研究了一个小型开放经济体(以中国台湾为例)中金融控股集团的利润、市场两个阶段的实际绩效。研究结果发现,对于短期的绩效表现方面,平均异常报酬及累积平均异常报酬的表现都是变差的。在会计信息方面,营运综效及市场综效在购并后有些许的改善,尤其是净利率的部分。长期方面,成长率及净利率都有改善,但股东权益报酬率及资产报酬率方面都没有显著的结果。在研究的最后,他们试着使用皮尔森相关系数来得到累积平均异常报酬及长期会计信息之间的关系,但结果是不显著的。

郑鸣、蔡颀铭(2010)以台湾地区金融控股公司辖下银行为研究对象,通过DEA模型实证:金融控股集团能发挥预期综效,提高经营效率。艾洪德、周继燕、于君(2011)以花旗集团和瑞银集团为例,分析了金融控股集团的规模经济的范围;同时对损害绩效的规模作了必要的反思。

第二,关于金融控股集团本质以及基于本质对其治理问题的研究

王姝(2010)认为从世界各国金融业经营制度和金融企业组织模式在演进上的这种部分趋同性表明,金融控股公司本质上是一种混业经营的金融企业组织模式。金融控股集团本质上是金融业集群化发展的高等级的市场组织形态。

姚军(2012)认为金融控股集团是一种重要的金融市场经营组织形式,虽有特殊的市场角色与功能,但其治理结构与约束机制必须建立在公司法的一般规范基础之上。其经营模式是“集团统一决策、子公司负责落实”,具体路径

分为控股公司治理层次、控股公司对子公司治理层次、子公司治理层次三个层次。

第三,关于金融控股集团风险控制和监管的研究

巴曙松(2004)认为,金融控股集团要防范六个层次的风险:防范因为不同监管机构之间的沟通欠缺导致的风险;防范因为监管法律体系不完善导致的风险;防止在市场准入和退出方面可能出现的风险;关注资本充足水平及其波动状况;关注高级经营管理人员的资格审查和经营状况的监控;建立及时、有效的信息披露机制。胡松(2008)认为在发展初期,还主要以完善公司治理结构为主要手段,防控金融风险。

王子立、罗莹、杨洁(2011)认为在我国金融监管模式的选择上,应充分借鉴和参考国际金融监管的原则和经验,根据我国的具体国情和混业经营发展的不同阶段,逐步建立健全相关的监管机构和体制,由分业监管模式向统一监管模式过渡。

刘瑛(2010)对分别监管、合并监管、伞形监管模式进行了比较分析,并在此基础上提出伞形监管模式更加适应金融控股集团的监管;在监管机构设置上,应该在现有的银监会、证监会、保监会分业监管基础上指定中国人民银行为综合监管人,并逐步实现机构监管向功能监管的转变;为了保障监管制度的有效运作,应当采用整体修法的形式进行金融控股公司立法。

第四,关于国内金融控股集团法制的研究

傅鹏(2009)提出要加强立法,作出对中小股东权益保护、信息披露的制度安排。唐香宇(2009)认为,有必要从“准入”这一环节上防控民营资本进入金融控股公司领域的风险,并加强民营企业打造金融控股集团的法制建设。朱仕栋、刘先军(2010)认为在制定监管立法方面,应先制定“金融控股公司监管条例”,有一定成效后再制定“金融控股公司法”。

第五,关于国内金融控股集团发展构想、对策的研究

吉林大学中国国有经济研究中心课题组(2003)着重研究了国有或国有控股的“准金融控股公司”转型发展金融控股集团的组建方式、监管对策、发展路径等方面的问题。

魏峰、王安(2010)辨析了地方政府组建

金融控股集团的利弊：优势是规模经济收益较高，能够有效降低单位产品的成本，并且还存在着协同效应、风险分散等优势；劣势是易受地方政府过度干预、降低竞争水平、盲目多元化和监管困难等风险。

范海荣、张晔（2012）提出了产融型金融控股集团发展的构想：产业集团办金融，通过追求资本投资最优化、实现实体产业与金融业融合发展，同时也实现金融混业经营发展。

彭小兵（2010）结合把重庆建设成长江上游地区金融中心的目标，提出由重庆市政府引导统筹，选取已涉足金融领域的大型国有企业为主体，通过行政划拨和兼并收购，控股或参股地方金融企业，整合地方金融资源，统一运用网络信息平台，推动金融机构聚集，加强重庆市的金融调控能力并起到辐射周边的作用。

范琨（2010）分析了加快打造重庆金融控股集团的重要性和迫切性；探索了组建重庆金融控股集团的基础及发展模式；构架了业务单元功能定位在新的发展时期推行“市场化、金融产业资本化、国际化”，打造国内一流的现代金融控股集团以及组织的架构模式。

2.2.3 述评

近年来，关于金融控股公司的研究已成为热点，国内的相关研究成果逐渐增多，陆续有多部专著问世，先后有大量论文发表，研究领域主要集中在国外金融业务综合经营的研究成果介绍、金融控股公司发展模式的探讨以及风险控制和金融监管方面。但总体而言，这些研究仍处于引进国外金融控股公司理论的阶段，对于实业型金融控股公司（类金融控股公司）和地方政府主导的金融控股公司等领域的系统研究还不多见。

在当前国际国内经济形势下，显得尤为迫切的是：从各个金融控股公司在金融危机中的表现出发，重新评价审视发展模式、经营战略；着重分析后危机时代金融控股公司发展趋势、监管改革；有针对性地研究国有企业进军金融领域的产融结合战略模式与风险防控，侧重于对国外金融控股公司的实践模式和经验进行比较借鉴研究，为我国（包括国家和地方多个层面）金融控股

公司的发展提出建设性的政策建议。

2.3 演化经济学视角的金融控股集团的成因和发展动因

演化经济学^①是以达尔文的生物进化论和拉马克的获得性遗传理论为基本思想，将经济系统与生物系统加以类比和研究，从而形成的新的经济学理论。该理论框架借用生物学基因遗传机制、变异（创新）机制、选择机制的运作，为解释经济系统演化过程提供了一个动态变化的研究框架。演化经济学是现代西方经济学研究中一个富有生命力和发展前景的新领域，与新古典经济学的静态均衡分析相比，演化经济学注重对“变化”的研究，强调时间与历史在经济演化中的重要地位，强调制度变迁。它以历史不可逆的视角观察经济现象。目前演化经济学主要涉及组织、技术和制度三个维度，并正逐渐扩张至主流经济学一直忽视的空间地理维度。

对于产业组织的演化研究，也是近年来演化经济学领域的一大热点。达尔文的物竞天择、适者生存是生物学的铁律，他认为自然选择会对变异和遗传产生作用，并会导致旧物种的灭绝和新物种的产生，这种“天择”和“适者”恰恰类似于经济社会中的市场竞争。在纳尔逊和温特的著作中，他们将经济系统视作一个开放的、演化的、复杂的动态系统，他们借用达尔文生物进化论的基本思想，提出企业在市场中互相竞争，赢利的企业规模扩大而不赢利企业规模收缩、日益衰弱直至被淘汰出局，这就是在经济社会中自然选择的结果。

为什么有的企业会赢利，而有的企业会亏损呢？其中一个原因就在于企业组织形式。决定企业组织形式的因素主要涉及两大视域：

第一，分工与交易。例如银行、证券与保险等金融活动是满足各种金融需求的分工的产物，但作为一个企业组织，只要内部组织费用低于市场交易费用，它就会把相关金融业务都纳入自己的体系。从金融业发展历史看，由于客户需求和金融技术（包括金融创新和信息技术的支

① 陈劲：《演化经济学》[M]，北京：清华大学出版社，2008。

导致的主要结果就是同一金融机构生产多种金融产品而每类产品又需要组织系统支撑,综合演变的结果即是金融控股公司的产生。

第二,交易费用。这决定了金融企业为什么存在以及规模大小。金融企业是选择市场交易,还是选择组织内部交易,取决于交易成本的大小。为最大程度降低金融市场的不确定性,金融企业总会越来越多地选择组织内部交易。然而,当金融企业规模扩大(即将金融市场交易更多地变为金融企业内部交易)超过某一点时,金融企业内部组织的成本就会上升,就有可能发生规模效益递减。

金融控股集团(包括其他类型的企业集团)就是既非单体金融企业也非金融市场,而是介于金融市场与单体金融企业之间的一种“中间形态”,是金融市场和单体金融企业的“混合形态”。历经1998年、2008年两次世界性金融危机,大型金融控股集团已成为金融集群化、国际化潮流下业界优选的企业组织形态。

从金融控股集团发展的角度来看,金融市场组织形式演化的内在逻辑有三条主线:范围经济^①、防范风险和降低交易成本。纵观国际趋势,大型金融控股集团已成为世界金融集群化、国际化发展背景下金融市场组织的潮流,主要是因为它具备三大优势:

第一,金融控股集团具有较明显的范围经济效应。集团控股、联合经营是金融控股集团的重大运营特征。金融控股集团有一个控股母公司,可能是单纯的投资机构,也可能是以一项金融业务为载体的经营机构,前者如金融控股公司,后者如银行控股公司、保险控股公司等。金融控股集团的范围经济效应表现在三大方面:一是多元金融业务的协同效应。集团母公司统筹规划各种子公司的发展业务,协调各子公司联合经营,将不同地区、不同金融品种之间的优势加以组合利用,并通过在精简的组织机构上扩展金融服务产品的种类,降低平均成本,从而最大限度地发挥多元化业务的范围经济和规范经济效应。二是推动业务创新,从金融零售转向金融批发。通过金

融部门内部各要素的重新组合和衍生,在控股公司下,子公司独立运作,业务发展空间更大、自由度更高,有利于各子公司在各自领域更充分地发展业务并实现业务和产品的交叉销售。20世纪后半叶是金融创新业务飞速发展的时期,与金融控股公司相关的金融创新业务主要内容包括“金融超市”或“一站式金融服务”以及网络金融服务。三是构建起产业资本、虚拟资本融合的通道,成为拥有庞大资产体量的金融寡头。众多先例证实,随着大型金融控股集团不断壮大,它们必然通过资本市场控制各类实体经济。很多金融控股集团甚至成长为横跨实业界和金融界的巨无霸,它们最大限度地追求范围经济。比如,2002年台湾地区前十大企业集团,金融控股集团就占了一半,分别为霖园、兆丰金融控股、富邦、新光、华南金融控股,其资产总额达6.4万亿元新台币,相当于台湾地区当年GDP的65%^②。

第二,金融控股集团具有较强的防控金融风险的能力。金融深化的初级阶段,金融风险的生成一般集中在某个特定领域,扩散速度相对较慢、广度相对小,分业经营的金融机构能够较好地应对、防范和化解本领域的金融风险。随着金融创新大大提高了信用杠杆化程度,金融风险的“蝴蝶效应”更加显著。分业经营的金融机构,一旦遭受金融风险“核裂变”,在很短时间内就可能被击垮。然而,如果金融业务能够多元化,从静态上讲可以依靠不同地区、不同品种的金融资产,分散金融风险;从动态上看,不同金融资产有不同的周期,金融风险可能在时序上被拉平,而不至于集中在一个时点上爆发。

同时,金融控股集团自身的两大特征,也有利于防范“准混业经营”可能产生的市场风险和集团内部的财务风险:一是子公司法人分业经营,能够较好地规避风险。不同金融业务分别由不同法人经营。它的作用是防止不同金融业务风险的相互传递,并对内部交易起到遏制作用。二是财务并表,各负盈亏,能够较好地防范集团内

① 当同时生产两种产品的费用低于分别生产每种产品时,所存在的状况就被称为范围经济(economies of scope)。范围经济的概念是由美国学者蒂斯(Teece, 1980)、潘萨尔和维林(Panzar & Willing, 1981)以及钱德勒(Chandler, 1990)等人首先使用。

② 民进党政商关系观察[DB/OL]. 中国网, http://www.china.com.cn/overseas/zhuanti/txt/2006-11/28/content_7420607.htm.

的财务风险。根据国际通行的会计准则,控股公司对控股 51% 以上的子公司,在会计核算时合并财务报表。合并报表的意义是防止各子公司资本金以及财务损益的重复计算,避免过高的财务杠杆。另一方面,在控股公司构架下,各子公司具有独立的法人地位,控股公司对子公司的责任、子公司相互之间的责任,仅限于出资额,而不是由控股公司统负盈亏,从而防止风险扩散。

第三,金融控股集团具有降低交易成本的优势。这主要体现在两个方面:一是资金综合调度更便利。控股公司在资金调配上拥有更大的灵活性。例如,当银行因资本金过剩要降低资本金水平时,需要得到有关监管当局的认可,这一过程可能会耗时较长,而控股公司则没有上述限制,因此有利于减少时间成本和不必要的监管成本,提高资本金的使用效率。比如,在后续融资时,母公司向控股公司注入其他资产,一般不需要特别监管;然而,任何资产注入上市银行时,一般都要接受监管。二是降低金融服务成本。不同金融业务的营销网络资源可以共享,从而极大地提高金融服务的便利程度,降低金融服务的成本。比如银行的一个网点,可以同时销售证券、基金、保险等不同金融服务产品,比分别设立网点要节省许多人力和设立网点的费用。

金融危机是金融市场生态演化的重要推动因素。为了抵御危机,金融市场组织形式必须要做出适应性的演化选择。在 1998 年的亚洲金融风暴席卷之后,当时全球排名前八的金融控股集团在两年之内通过兼并进一步确立了自己在业界的地位。这是因为,大型金融控股集团是能够较充分发挥规模效应的组织形式,拥有全能化、规模化、国际化特点,能极大地降低交易成本,提高资本利用率、投资收益率,增强抗风险能力。

根据英国《银行家》(The Banker)的研究,2011 年排名前 20 的全球大银行中,以商业银行为主营业务,以多种金融业务为辅助的金融机构达到 18 家,均已成为事实上的金融控股集团。即便是以投资银行业务为主的高盛和摩根士丹利,虽然业务范围较为集中,但也设有若干专业

子公司。从这个意义上讲,排名前 20 的各大银行机构,采取金融控股模式的金融机构在数量和分量上明显地居于主流地位,没有一家还在采用单一公司制组织形式。若把考察范围扩大到前 100 家机构,情况也大致如此。^①

3 地方金融控股集团发展模式

3.1 地方金融控股集团

地方金融控股集团并不是一个严格意义上的学术专业名词。它泛指立足于一个省或者更大规模的经济区域,由一家资本运营具有显著优势的国有或者民营企业控股、投资多家金融机构,形成集团形式的金融企业组织形式。其中,在控股母公司层面,并不直接从事金融业,主要是从事资本运营,追求多元化的协同效应;在子公司层面,主要是在分业监管体制下从事单业经营,但各子公司保持法人独立性。

地方金融控股集团是相对于世界级金融控股集团和国家级金融控股集团而言的。地方金融控股集团之所以是地方级,而非国家级,主要是与其脱胎的历史基础有关。地方金融控股集团的控股母公司主要是地方企业,而非央企;同时,它控股、投资的金融机构也主要是地方法人金融机构,而不是全国性金融企业或者其地方分支机构。当然,地方级与国家级、世界级的划分并不绝对。它们之间的界限是因时因地因势而变化的。比如一个地方金融控股集团它本身也可以成长为国家级甚至世界级金融控股集团。从这个意义上讲,金融控股集团本质上就具有开放性。

3.2 发展地方金融控股集团的利弊

发展地方金融控股集团主要有三大好处:首先,金融机构与实体经济相比盈利能力非常强,利润高。现在普通商业银行的利润在 20% 以上,股份制银行在 30% 以上。一个普通地级市的城市商业银行,一年也能有 2 个亿的利润,这成为地方政府倚重的财政收入来源,同时地方融资平

^① 金融控股公司是当今金融业的主流模式 [DB/OL]. 国务院发展研究中心信息网, <http://www.drcnet.com.cn/eDRCnet.com.mon.web/docview.aspx?SearchRecordID=1750405&version=Integrated&DocID=3147352&leafid=18&chnid=13&querystring=%bd%f0%c8%da%bf%d8%b9%c9&searchquerystring=%E9%87%91%E8%9E%8D%E6%8E%A7%E8%82%A1&SearchItem=subject>.

台负债率已经过高,如果发展控股商业银行这样的金融机构,将有利于地方政府进行融资,从而拉动地方投资建设。其次,从产融结合的角度来讲,地方金融机构对当地实体经济有重要的支持作用。现在金融控股集团的发展不仅体现在地方,大型央企也在谋求金融控股,如中信、光大、平安,还有海航、中粮、五矿等,所以地方也不甘落后。地方金融控股公司是地方增强实体经济的金融支撑的重要举措。最后,金融控股集团能够实现协同效应。地方金融控股的前身大部分是信托和证券公司,在前一轮清理整顿的过程中,地方政府握有这些公司的股权,把它们装在一起,建立一个金融控股集团有利于实现不同金融业务之间的混业协同。地方金融控股集团不光在形式上要控股两家以上的子公司,从事两种以上金融业务,关键还要实现分业经营向混业经营的转型,形成多种金融业务协同效应,降低交易成本,实现规模经济,提高资本效率,增强风险防控能力的内涵。

地方金融控股的弊端也非常明显。现在地方政府主导的金融控股集团主要以“地方财政+金融资本”形式出现,一方面对分散的地方金融机构的地方财政性质股份进行了整合,对地方金融资源实现集中控制;另一方面也引起了监管的担忧。由于针对金融控股的监管的法律制度框架尚未建立健全,地方政府主导的金融控股将引出资人监管的难题,使得地方金融控股带有先天性的体制缺陷。

3.3 金融危机后地方金融控股集团的演进

培育壮大金融控股集团,构建起多元、自主、稳定的融资平台迫在眉睫,这是一个地方充分发挥金融服务功能的重要战略选择。大凡经济中心必然有金融控股集团,纽约、东京如此,北京、上海也如此。一方面,经济中心有较大的经济体量承载金融控股集团生存发展;另一方面,经济中心客观上也需要大型金融控股集团为其金融业、实体经济聚集世界资源,为辐射区域腹地提供强大的金融支撑。按照经济发展规律,大型金融控股集团最终可能发展成为横跨金融界、实业界的金融寡头。当金融寡头形成之后,

集团内部就构建起宽阔的融资通道,高速、低成本地完成虚拟资本向产业资本“输血”。地方金融控股集团体现了政府行政指挥棒与市场无形之手的角力,地方政府通过对稀缺资源尤其是货币资本的集中控制,保证地方政府的行政目标(如经济发展、社会利益最大化等)变成现实。由于总的来看地方金融控股是利大于弊,因此各地发展的内在动因仍是非常强烈。

地方金融控股,在某种程度上,是地方投融资平台改革发展的产物,体现了地方在推进工业化和城市化进程中的重要创新。特别是在当前地方投融资平台运作中的问题凸显的背景下,改变传统融资模式存在严重缺陷,探索推动其合理转型和规范化运作的途径和模式显得尤为重要。而地方金融为地方投融资平台的健康发展提供了良方,部分省市也热衷于整合地方金融资源,谋求成立地方政府控制下的金融控股集团。起步较早的天津泰达集团、上海国际集团、江苏国信资产管理集团等,俨然已经成为我国金融综合经营主要形式之一的代表。而近期,由于地方债务问题的困扰,地方政府金融控股建设的步伐有所加快。例如,2012年9月11日,山东省鲁信投资控股集团有限公司、山东机场有限公司和鲁信创业投资集团股份有限公司共同发起设立的山东省鲁信金融控股有限公司宣告成立,注册资本5亿元人民币。

同时,越来越多的省级政府表示了对地方金融控股的建设热忱。例如,《广东省金融改革发展“十二五”规划》^①明确提出要“打造1~2家省属金融控股公司,成立10家地方金融控股公司”。在湖南,以湖南财信为主导的湖南金融控股集团已呼之欲出。作为湖南省唯一的地方金融控股平台,目前财信控股拥有湖南省信托有限责任公司、财富证券有限责任公司、湖南省国有投资经营有限公司、湖南省联合产权交易所、湖南财信创业投资有限责任公司、湖南农业信用担保有限公司、湖南财信工程投资担保有限公司、湖南省财信房地产开发有限责任公司、湖南财信典当有限责任公司、湖南湘西财信投资置业有限公司、财信国际商务酒店等11家全资、控股子公司和分公司。

^① 广东省人民政府. 广东省金融改革发展“十二五”规划 [DB/OL]. 广东金融网, http://www.gdjr.gov.cn/open_show.jsp?news_id=230.

3.4 地方金融控股集团的主要类型

3.4.1 纯金融控股型

这种类型的金融控股集团是名副其实的。它们非但母体是脱胎于金融业，并且它们控股或者投资的子公司也主要是从事金融业。比较著名的有两个例子：

一是上海国际集团^①。它具有投资控股、资本经营和国有资产管理三大功能，经上海市人民政府授权，开展以金融为主、非金融为辅的投资、资本运作与资产管理业务，进行金融研究，提供社会经济咨询等服务。现阶段的发展定位是战略控制型的以金融投资为主业的投资集团，其发展目标是成为以金融产业为核心，涵盖银行、信托、证券、基金、保险、资产管理、金融服务等多个金融领域，拥有优秀品牌与特色，逐步实现金融综合经营的控股集团，在建设上海国际金融中心的国家战略和实施上海经济、社会发展战略中发挥重要作用。上海国际集团在原上海国际信托投的基础上组建成立，带有浓厚的行政色彩；之后收购浦发银行，上海国有资产经营有限公司转让股份背后又有“行政之手”推动。

二是浙江金融控股^②。2012 年 9 月，浙江省宣布成立省金融控股有限公司（以下简称浙江金融控股），注册资本 120 亿元。这家总部位于杭州的公司，将按照“地方财政 + 金融资本”的模式，通过全资及控股和参股的方式对下属 10 家子公司进行管理运作。据《浙江日报》的报道，浙江金融控股将开展银行、证券、信托、股权投资和融资担保五大类型业务。在刚刚成立的浙江省金融控股公司的版图上，旗下有全资子公司——省中小企业再担保有限公司、省创业风险投资引导基金管理公司和省海洋产业投资基金公司；另外控股、参股公司——财通证券、浙商银行、万向信托、交通银行，浙江义乌农村商业银行和浙江舟山定海农村合作银行。虽然号称开展银行、证券、信托等五大类型业务，但实际核心资产只是一家担保公司和引导型基金。

3.4.2 产融结合型

这一类是准金融控股集团，有金融控股的框

架，但与国际上传统的金融控股公司最大的不同是，它不但投资、参股、控股金融机构，同时它也开展对多种非金融产业的投融资。这一类地方金融控股集团一般都脱胎于地方投融资平台公司。比较著名的例子有：

一是江苏国信集团^③。它是以电力为主的能源产业平台，以信托为主的金融服务业平台和以房地产开发、酒店业为主的不动产平台，并不断拓展投资领域、完善业务功能。先后介入天然气管网建设、新能源开发、江苏软件园建设等实业投资领域，拓展了担保、保险经纪、金融租赁等业务功能。2006 年年底，集团与江苏省国有资产经营控股公司合并重组；2010 年，集团与江苏舜天合并重组。两次重组使江苏国信在贸易、证券、银行、酒店旅游、房地产和社会文化事业等领域注入了新资源。

二是天津泰达控股^④。它成立于 1984 年 12 月，主要经营领域为区域开发与房地产、公用事业、制造业、金融和现代服务业等。在金融领域，构建了以渤海银行、北方信托、渤海证券为主体的金融发展平台。但它不止是从事金融业投资。

3.5 重庆培育金融控股集团的模式选择

3.5.1 国内外经验

发达市场经济体的大型金融控股集团，基本上是通过市场方式搭建起“集团控股，法人分业经营”的架构，比如花旗金融控股集团就是花旗银行并购旅行者集团形成的，日本瑞穗金融控股集团就是日本第一劝业、富士、兴业合并成立的。国内大型金融控股集团的形成之路大致可分为两种：一是光大、民生、中信等“国家队”走的市场之路。它们母体是财大气粗的银行、保险，在金融市场化初期通过“大鱼吃小鱼”、出资新设等方式比较轻松地拥有了多种金融业态，实现了集团混业经营。二是上海国际等“地方队”走的“市场 + 行政”双轨之路。比如，上海国际集团在原上海国际信托投的基础上组建成立，带有浓厚的行政色彩；之后收购浦发银行，上海国有资产经营有限公司转让股份背后又有

① 上海国际集团有限公司简介，<http://www.sigchina.com/index.php/home/about>。

② 浙江政府投资设立金融控股公司 [DB/OL]。财新网，<http://finance.caixin.com/2012-09-20/100440444.html>。

③ 江苏省国信资产管理集团有限公司简介，http://www.jsgx.net/guoxin/corp.jsp?col_id=7000&flag=2。

④ 天津泰达投资控股有限公司简介，<http://www.teda.com.cn/gsgk/index.asp>。