

协同化、品牌化、创新化、 市场化：纵览金控平台四 大制胜之道

普华永道
金融行业
管理咨询

2017年2月



目录

03	前言
04	各类巨头抢滩市场，四大因素驱动金控平台蓬勃发展
06	产融结合·融融结合——六大金控模式逐鹿市场
12	四大关键词纵览金控平台制胜点
14	协同化：同力协契，所在蜂起
17	品牌化：四两拨千斤，无形价值撬动亿万资本
18	创新化：弯道超车，科创决胜大金控
21	市场化：凝心聚力，撸起袖子加油干
24	普华永道专业服务：从金控战略到实施落地的端到端解决方案
25	与我们联系

前言

自2002年国务院批准综合金融集团开始试点以来，金控模式在中国经历了**四个阶段**，目前已进入了转型期。

缘何央企产业集团、地方政府、民营企业都热衷于布局金控，其驱动因素究竟是什么？面对竞争，传统金融机构也纷纷转型，多家金融机构将“多元化经营”写入了其十三五规划。加上互联网巨头的搅局，一时间金控平台可谓五花八门，风生水起。

在此背景下，产融和融融的金控平台究竟有何区别，他们各自的金控之路有何制胜之道？

本文将围绕中国金控平台的发展历程、主要驱动因素、类型、以及“**协同化、品牌化、创新化、市场化**”四个制胜关键点，来阐述产融和融融平台热衷于布局金控平台的原因，其中佼佼者又是如何扬长避短，脱颖而出的。



各类巨头抢滩市场，四大因素驱动金控平台蓬勃发展

(1/2)

随着金融改革的提速，混业经营成为实业企业、金融企业转型的一致方向。金控大时代已全面来临。近15年来，中国的金控平台主要经历了四个阶段：

第一阶段：试水期

2002年起，试点综合金控集团

第二阶段：蓬勃期

2005年起，各企业集团纷纷布局金融板块

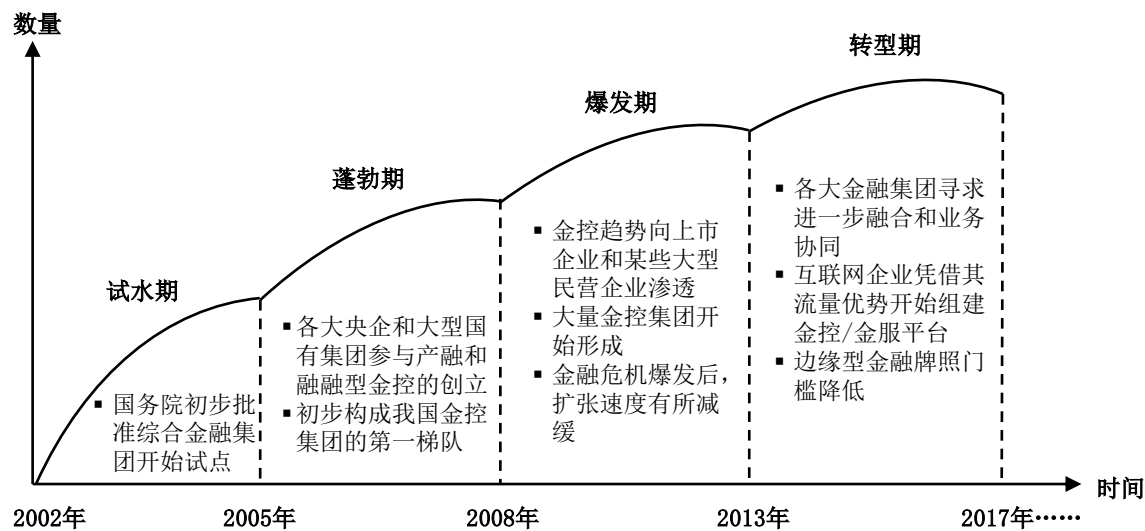
第三阶段：爆发期

2008年起，大量金控集团开始形成

第四阶段：转型期

2013年起，各大金控集团选择业务转型

中国金融业的金控模式迄今为止经历了4个重要的阶段



里程碑

- 中信、光大、平安获批首批综合金融集团试点
- 德隆系2004年破产
- 中银集团、建行集团成立，开启金控新模式
- 以复星集团、海航集团为代表的民营金控集团成立
- 蚂蚁金服筹建，阿里系为代表的互联网金服集团开始崭露头角

各类巨头抢滩市场，四大因素驱动金控平台蓬勃发展 (2/2)

当前驱使产业集团、地方性政府、民营企业和传统金融机构涉足金控平台主要由**四大因素驱动**：经济环境驱动因素、监管环境驱动因素、社会金融服务需求驱动因素和国企改革改革驱动因素。

驱动力一：经济环境打开金控空间

第三产业正逐步崛起成为我国国民经济的重要支柱，但在银行惜贷的背景下，新兴行业发展急需多元金融提供支持。从产业转型升级和产融结合的角度来看，地方金融机构提供多元金融也对地方产业转型升级起到了重要的支持作用。

驱动力二：宽松监管环境助力金控发展

近年来我国对金控平台发展的监管较为宽松：十二五金融业发展和改革规划中提出加强金融业综合经营试点的推进；十三五规划中提出对金融监管体制进行改革，建立适应综合经营趋势的现代金融监管体制。

驱动力三：社会金融服务需求多元化

伴随着中国实体经济和金融行业的快速发展，近年来，企业的金融需求呈现多元化的趋势，包括“小微金融”、“科技金融”、“供应链金融”在内的一系列多元金融需求被不断放大，同时居民财富需求的增长也催生了多元理财需求。

驱动力四：国改春风催生金控，金融核心地位显著

资产证券化是推进混合所有制改革最彻底及有效的路径，同时也能帮助国有资产定价回归理性，溢价效应十分明显。资产注入的同时推动混业经营，整体上市构建全面金控平台。

产融结合·融融结合——六大金控模式逐鹿市场（1/6）

经典案例

中石油集团：中油资本是负责集团公司金融业务管理的专业化公司，除自身财务公司外，还控股中意财险，参股昆仑银行，以获取长期、稳定、低价的资本，同时根据自身产业布局，涉足信托、金融租赁等行业，实现了产融间的密切合作与协同，促进资产和资本双重增值。

目前，产融和融融类的金控平台按照平台主体和资本来源看，主要有**六大模式**：包括央企产业集团、地方政府、民企和互联网企业四类的产融系金控平台，以及非银系和银行系两类金融机构为主的融融系。

模式一：央企产业集团

央企产业集团主要通过自己设立或者入股的方式进入金融领域。由于国家资源和政策导向优势，这类企业能在早期获得较齐全的金融牌照，或者划拨部分产业，在某些业务领域形成较强的能力和影响力。央企旗下金融企业在早期金融相关多元化的过程中，积累了较全的金融牌照，也形成了一定的协同效应。

在利率市场化的大背景下，央企产业集团通过布局金控不但可以获得较低的资金成本，反哺实业，还可以实现集团统一的资源整合，发挥协同效应，构建集团内的生态闭环。此外，业务的多元布局，能有效分散经营风险，在经济新常态下使其从更多渠道获得收益。

央企产业集团金控布局及主要金融牌照持牌情况

集团	产业布局	银行	证券	保险	信托	基金	租赁	期货
中国航空工业集团	航空武器装备、军用运输类飞机、直升机、机载系统与汽车零部件、通用航空、航空研究、飞行试验、航空供应链与军贸、金融、工程建设、汽车等		●	●	●	●	●	●
中国石油天然气集团公司	油气业务、工程技术服务、石油工程建设、石油装备制造、新能源开发等	●		●	●		●	
国家电网公司	电网建设与运营	●	●	●	●	●	●	●
中国华能集团公司	电源开发、投资、建设、经营和管理，电力（热力）生产和销售，金融、煤炭、交通运输、新能源、环保相关产业及产品的开发、投资、建设、生产、销售，实业投资经营及管理		●	●	●	●	●	●
中国五矿集团公司	金属矿产品勘探、开采、冶炼、加工、贸易、金融、地产等	●	●	●	●	●	●	●

资料来源：公开资料、集团年报、普华永道分析

产融结合·融融结合——六大金控模式逐鹿市场（2/6）

经典案例

越秀集团：旗下上市金控平台越秀金控集团拥有18个穗港两地金融业务平台，其在广州证券的基础上，通过收购香港创兴银行，形成了以银证为核心的强金融平台，并通过广州友谊借壳上市。

天津泰达：主要经营领域为区域开发与房地产、公用事业、金融和现代服务业，拥有18家全资子公司，19家控股公司，29家参股公司，为渤海银行最大股东。

模式二：地方平台类金控

相比于大型央企集团，地方平台类金控属于后起之秀。地方平台类金控是地方政府组建的国有资产投资平台，一般以“地方财政+金融资本”形式出现。

目前，不仅省级政府多数参与，甚至地区一级的政府也在整合当地金融资产，进行自身金融布局。尤其是在国改进展较快的上海市、广东、江苏、浙江、山东、安徽等省份，均至少拥有一个或以上金控平台，且旗下有一个或以上上市公司。

地方平台类金控集团借助地方政府力量，通过政府划拨进行资产配置，形成区域内的强强联合，其所成立的地方性金控集团往往可以直接控制地方核心金融企业，掌握齐全的金融牌照。此外，地方政府为了提升国有金融资产的资本水平，提高区域金融业竞争力，也可以通过转型开展金融业务以寻求新的利润增长点。

地方政府类金控集团产业布局及主要金融牌照持牌情况

集团	产业布局	银行	证券	保险	信托	基金	租赁	期货
上海国际集团有限公司	酒店、港口服务、其他事业投资等	●	●	●	●	●	●	●
广州越秀集团有限公司	房地产、金融、交通基建	●	●		●	●	●	●
天津泰达投资控股有限公司	区域开发、房地产、石油套管生产、公用事业、制造业、金融业、会展、旅游、酒店、物流服务、体育文化等	●	●	●	●	●	●	
重庆渝富资产经营管理集团有限公司	能源、农产品、房地产、通信、运输、传媒等	●	●	●		●	●	
江苏省国信资产管理集团有限公司	新能源、金融、房地产、贸易、酒店旅游和社会文化事业	●	●	●	●		●	

资料来源：公开资料、集团年报、普华永道分析

产融结合·融融结合——六大金控模式逐鹿市场（3/6）

模式三：民营金控

民营涉足金控的目的主要是为了产融协同，通过收购企业获取金融牌照，打通资产和资金端，实现产融共进。

目前国内布局较为成功的民营金控有泛海系、复星系、万向系等，他们均控股了核心金融企业，金融牌照已比较齐全。民营企业通过打造金控平台形成了内部资本市场，最终落实产融结合。

经典案例

海航集团：海航资本依托海航集团的产业运营经验及与之配套的专业化金融服务能力，发展实体金融与虚拟金融，打造综合金融服务及金融交易服务提供商。

复星集团：复星以保险业务长期稳定的资金撬动其他金融板块，通过保险打通资产和地产开发能力，形成了医药和房地产的双支柱。同时利用互联网金融的契机，参股浙江网商银行，布局创新金融。

民营金控集团产业布局及金融牌照持牌情况

集团	产业布局	银行	证券	保险	信托	基金	租赁	期货
中国泛海控股集团	房地产、基础设施建设、能源等	●	●	●	●			●
海航集团	航空、地产、酒店、商品零售、船舶制造、生态科技等		●	●	●		●	●
复星集团	医药健康，房地产，钢铁，矿业等	●	●	●		●		●
万向集团	汽车零部件制造、清洁能源、种业研发、远洋捕捞等			●	●	●	●	●
中国华信	原油、天然气、工业加工		●	●	●	●	●	●
秦禾集团	房地产、化工、生物医药等	●	●					

资料来源：公开资料、集团年报、普华永道分析

产融结合·融融结合——六大金控模式逐鹿市场（4/6）

模式四：互联网企业金控

近两年来，互联网龙头企业也开始发展金控模式，其目的是通过组合边缘性牌照，形成新的业务能力，达到产融和融融协同的目标。

经过两三年的排兵布阵，目前阿里、腾讯和京东已经走在金融业务布局的前端，凭借着自身在账户、流量、数据、技术等多方面的优势，落地对金融账户体系和数据信息的掌控，形成“互联网+金控平台的模式”。

第三方支付和互联网综合理财的崛起凸显了混业经营将是互联网金融的发展趋势，金融领域势必会成为互联网企业手中亿级账户变现的决胜之地。

经典案例

蚂蚁金服：蚂蚁金服以“支付宝”为对外的主要引流入口及核心品牌，全面覆盖金融产品以增加客户粘性，并以大数据作为强大的后台支撑，透过Fin-Life战略将金融融入日常生活，打造多场景应用。

京东金融：于2016年三季度公布从京东集团剥离。依靠京东集团流量大、活跃用户多、电商体系风控强等得天独厚的资源条件，建成基于数据之上的京东金融生态。

互联网金控平台持牌情况

集团	产业链增强		业务增强		收益增强		
	支付	征信	P2P	银行	股权众筹	保险	在线理财
蚂蚁金服	●	●	投资	●	●	●	●
腾讯金融	●	●		●		●	●
京东金融	●	筹备			●	●	●
百度金融	●	筹备		●	●	●	●
网易金融	●		●		●		●
小米金融	●	筹备	投资	●	●		●
乐视	筹备	筹备	投资	筹备		投资	筹备
大众点评	●			●	筹备		●
携程	筹备					●	●
360	筹备	投资			●	●	●
唯品会	●					投资	●

资料来源：公开资料、公司年报。普华永道分析

产融结合·融融结合——六大金控模式逐鹿市场（5/6）

经典案例

平安集团：从自身金融业务协同效应突出的领域切入非金融业务场景和保险产业链上下游，在金融与非金融业务协同方面，亦形成独特的商业模式。

中信集团：中信集团借力旗下的金融协同平台——中信控股有限责任公司起到了推进中信集团所属金融子公司之间，以及金融子公司与非金融子公司之间的业务协同，增强集团了整合效应。

模式五：非银系金融机构控股

非银系金融机构通过控股、参股同类或其他类金融机构，通过综合优势逐步增强未来主营业务的市场地位，同时拓展新渠道，整合资源，为客户提供一站式金融服务。

非银系金控集团在发展初期十分注重做大规模，完善业务结构。通过兼并重组、自设子公司、与境外金融集团设立子公司等途径开展新业务。兼并重组能使此类金控集团在短期内获得较大规模的金融业务主体，迅速形成规模集群效应。

比如中信集团、光大集团和平安集团“老三家”，牌照基本齐全，且主业为金融，未来综合优势将逐步体现。这些大型金融控股集团呈现三大特点：集团资产规模庞大、金融牌照基本齐全并且掌握核心金融业务。另外还有保险系、券商系、基金系和创投系，牌照数量相对较少，但横向拓展的空间较大。

非银行系金融机构产业布局及金融牌照持牌情况

集团	产业布局	银行	证券	保险	信托	基金	租赁	期货
中国平安	金融保险、银行、投资等	●	●	●	●	●	●	●
中信集团	金融涉及银行、证券、信托、保险、基金、资产管理等；实业涉及房地产、资源能源、基础设施、信息产业等	●	●	●	●	●		
光大集团	银行、证券、保险、投资管理等	●	●	●	●	●	●	●
中国人寿	保险、资产管理等			●		●		
安邦集团	保险、银行和资产管理等	●	●	●		●	●	
宝能集团	物业开发、金融、现代物流、文化旅游、民生产业等			●		●	●	
安信信托	信托业务等	●		●	●			

资料来源：公开资料、公司年报、普华永道分析

产融结合·融融结合——六大金控模式逐鹿市场（6/6）

模式六：银行系金融机构控股

利率市场化背景下，混业经营成为了各家银行积极布局，谋求转型的关键举措，是银行改革与发展的必然趋势，对银行业未来发展起到至关重要作用。

目前，银行系金融机构控股集团的发展路径可以归纳为：以商业银行为主要运作平台，整合现有的金融资源，成立金融控股集团，作为控股母公司的商业银行仍然经营自身的主营业务，并在综合金融业务体系中保持银行业务的核心地位。同时，在母公司内部成立投资银行部门，通过新设或并购的方式参股、控股非银行金融机构，银行与证券、保险、基金等子公司以独立法人形式，实施分业经营、独立核算，分别由相关金融监管机构进行监管。

银行通过控股、参股其他类金融机构，不再单纯追求手续费收入，而是依托丰富的渠道和客户资源，衍生大量业务，整合资源以获得规模收益。

经典案例

工商银行：作为中国市值最大、资产规模最大的商业银行，工商银行旗下囊括工银国际、工银瑞信基金、工银金融租赁和工银安盛人寿等子公司，其中，工银租赁、工银安盛人寿等子公司在同业中处于领先地位。

银行系金融机构金融牌照持牌情况

集团	产业布局	银行	证券	保险	信托	基金	租赁	期货
工商银行	银行、保险、基金、租赁、期货等	●		●		●	●	
建设银行	银行、保险、信托、基金、租赁、期货等	●		●	●	●	●	●
中国银行	银行、保险、信托、基金、租赁等	●		●	●	●	●	
农业银行	银行、保险、基金、租赁等	●		●		●	●	
浦发银行	银行、信托、基金、租赁、期货等	●			●	●	●	●

资料来源：公开资料、银行年报、普华永道分析

四大关键词纵览金控平台制胜点（1/2）

随着企业对金融需求的更加多元化和深入化，监管层对业务创新和牌照逐渐放开，单一业务的聚集效应减弱，全产业链的金融模式应运而生。金控平台的平台化、规模化、市场化、国际化、协同化等优势，吸引诸多资本主体角逐，形成了当下蓬勃的金控行业。

普华永道认为，金控行业在**资源协同、品牌入口、创新突破、市场机制**上有诸多优势和灵活性。金控平台之所以成为众家关注的焦点，无外乎**四大关键词——协同化、品牌化、创新化、市场化**。而成功的金控平台都在上述一点或多点上有所建树。

关键词一：协同化

金控平台的协同效应在业务和财务层面均有体现。首先，集团子公司可以实现业务渠道嫁接，联动发展；其次，金控平台凭借多元化的金融资源可以形成内部资本市场，降低子公司之间资金的拆借成本，提高资金利用效率。

关键词二：品牌化

构建统一的品牌入口，增强集团的品牌效应，金控集团品牌化有利于为子业务板块外部融资增添竞争力，也助于抬高企业在资本市场上的估值。

金控平台项下某一业务单元的品牌知名度的增强，往往可以带动整个金控平台旗下各业务单元的整体知名度与可信度，从而为融资、获客、合作创造各种有利条件。

四大关键词纵览金控平台制胜点（2/2）

关键词三：创新化

随着互联网巨头阿里、腾讯等涉足金融，通过第三方支付起步，颠覆传统金融生态，中国也成为了金融创新的全球高地。在互联网金融的迅猛冲击下，无论是产融、还是融融类金控平台，都开始谋求转型，布局创新业务。但相比实业机构和传统金融机构，互联网巨头的步伐无疑更快、步子无疑更大。互联网龙头企业充分发挥其在社交、搜索、电子商务等领域积累的客户、产品、场景、品牌、技术等资源优势，选择差异化的创新金融业务布局与发展路径，以自建、投资并购、与传统金融机构合作等多种模式，全面出击，构建了渗透到人们衣食住行等生活领域的立体化金融网络，成为其他金控平台争相学习的目标。

关键词四：市场化

市场化，主要是通过改变股本结构，多元化经营，实现一定意义的体制机制创新，同时创造上市亮点。

实业企业，尤其是国资企业，布局金控本身是其混改市场化的亮点之一，对于国资背景的金控平台来说，民营企业战略入股后需要一个顺畅的市场化退出机制，旗下子公司可以分拆上市，重塑估值，分享高溢价，满足“混改”投资者高回报的需求。

通过市场化，金控子公司可以实现机制上的突破和创新。子公司体量小、经营灵活、产权多元化、业绩弹性大等特性更有利于股权激励和员工持股的实施、推进。这种机制突破可以对高管和员工产生更强的激励与约束，对于公司治理结构的改善以及盈利的提升有明显的帮助。

协同化： 同力协契， 所在蜂起 (1/3)

2016年中央经济会议明确指出，金融业的发展要服务于实业发展。就金融改革而言，当前核心问题是要改革金融资源的配置方式，大幅提高配置资源的效率和水平，实现平台内部资源效协与整合，让金融真正发挥对实体经济的支撑作用。

从业务组合和特点来说，产融协同和融融协同的金控模式各有侧重点，也服务于不同的业务目标：

产融——产业与金融资源的结合：以金融资本为手段推动产业资本的发展，以产业的发展促进金融业务的深化。实体产业通过现金流或业务收入形势支持金融发展和金融资本的聚集，实现产业规模与效益的扩张，提升产业竞争力。

融融——金融与金融资源的结合：致力于打造“客户-平台-资产”的金融闭环生态，实现资金流在闭环生态中的循环流转。融融结合的业态以金融为主，金融板块内部互相组合，实现协同效应，通过投资的方式控制实体产业并运营实体产业。

协同化：
同力协契，
所在蜂起
(2/3)

产业与金融资源协同

大多数的央企产业集团/地方政府在布局金融板块时，初衷是希望通过涉足金融领域获得更多元、稳定、长期、低成本的资金，然而随着金融版图的不断扩大，金融行业本身的轻资产、高利润使其迅速成为产业集团综合化经营的战略重点，甚至是主营业务。金融业务带来的资源，也逐步从资本拓展到客户甚至是技术，成为产业集团业务拓展的纽带和马达。

国企/央企产融结合实践案例

央企/国企	相关金融业务	金融业务和主营业务的关系
五矿	五矿财务公司 五矿期货 五矿信托	<ul style="list-style-type: none">• 服务于集团各分子公司的内部结算；• 在集团内部吸收成员单位的存款、发放贷款；• 以金属期货交易为主，为客户开展套利服务；• 为五矿集团的有色、地产板块提供融资支持。
中粮	中粮期货有限公司 龙江银行	<ul style="list-style-type: none">• 提供农产品的交易平台；• 通过对米业公司和农业合作社的贷款，增加对供应链的控制。
中石油	中油财务 昆仑银行 金融租赁公司	<ul style="list-style-type: none">• 集中成员单位之间的内部转账结算；• 为集团的核心业务发展提供企业金融服务；• 立足重庆，为石油装备升级改造提供资金支持，为项目投资建设提供融资支持。
中石化	中石化裕福支付	<ul style="list-style-type: none">• 通过POS收单、互联网支付、移动支付, 拓展中石化; 加油卡的销售、增值服务、延伸服务和互联网金融业务。
华能	华能资本服务有限公司	<ul style="list-style-type: none">• 打造“电为核心、煤为基础、金融支持、科技引领、产业协同”的战略定位，以金融为支撑做大做强主业。

资料来源：公开资料、公司年报、普华永道分析

协同化：
同力协契，
所在蜂起
(3/3)

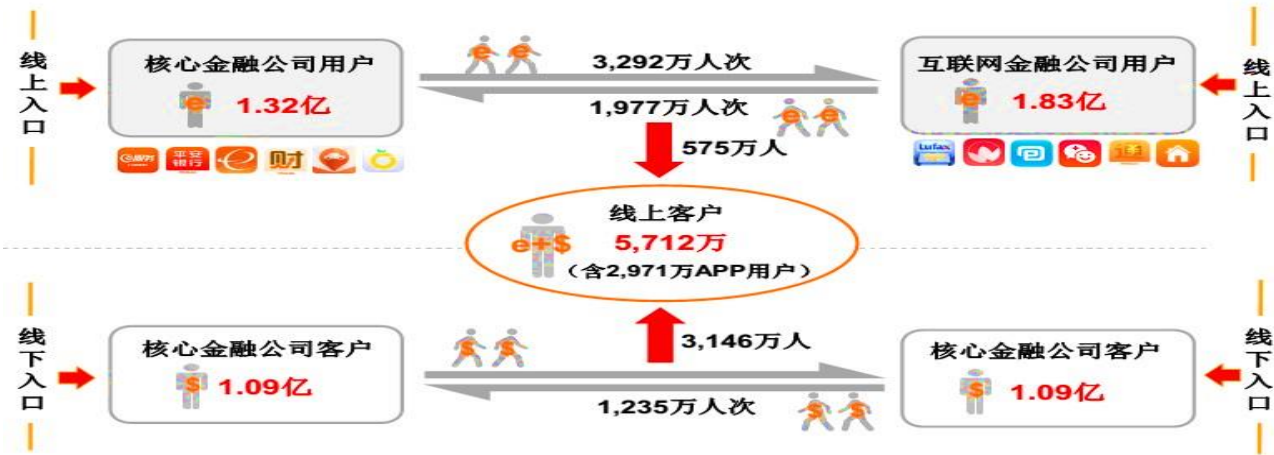
金融与金融资源协同——平安集团案例

平安集团借助互联网手段，打通旗下各金融板块的客户、渠道资源，为客户提供一站式平台入口，提升交叉销售。通过金融板块产品、服务、客户、技术的融通，实现**客户协同**与**业务协同**齐头并进：

客户协同：

核心金融公司的互联网服务平台的用户与互联网金融公司的用户间相互迁徙：2015年，互联网用户从互联网金融公司向核心金融公司迁徙人次达1,977万；互联网用户从核心金融公司向互联网金融公司迁徙人次达3,292万；

核心金融公司客户间的相互迁徙：2015年迁徙客户约 1,235 万人次，集团内各子公司新增客户中的33.9%来自客户迁徙。

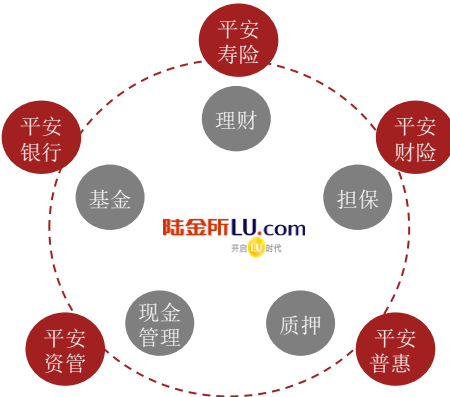


资料来源：中国平安年报、普华永道分析

业务协同：

经过两次转型，陆金所建立了一个开放的互联网金融生态体系，成为众多投资者一站式互联网理财入口，为个人及机构投资者、资产提供方提供金融资产交易信息服务；

无论是投资类的担保、质押，还是理财类的保险、资管、信托，平安集团将旗下子公司的各类产品融合进陆金所平台进行销售，形成众多子公司的产品协同。



品牌化： 四两拨千斤， 无形价值撬动 亿万资本

金控模式除了加强资本管控模式外，也可以通过服务平台的模式运作。这种相对松散的金融服务平台模式，通过某一个或某几个核心能力作为线索贯穿整个业务版图，通过某一主推品牌引领其他业务发展。金服平台内的某个知名品牌可以为其他子业务板块外部融资增添竞争力，也有助于抬高企业在资本市场上的估值，将品牌真正塑造成为撬动资本的重要抓手；与此同时，整体资本实力的增强也会提高品牌知名度与可信度，最终实现品牌和资本实力相辅相成的良性循环。

支付宝——蚂蚁金服品牌效应案例

蚂蚁金服是阿里巴巴整合旗下各类金融业务板块形成的金控集团，但其实质是一种更为松散的金服平台模式。

日经BP咨询公布的“品牌亚洲2015”排行榜中，“支付宝”超越苹果和腾讯，在中国位居首位。蚂蚁金服以支付宝作为其旗下包括蚂蚁花呗、蚂蚁借呗、芝麻信用在内所有应用的**唯一入口**和**核心品牌**，形成了高度集成的一体化金融服务平台。同时，依托支付宝多年积累的品牌知名度和庞大客群，蚂蚁金服解决了新应用缺乏客户流量的问题，创造了丰富多元的数据和场景。而丰富的产品叠加和深度的场景应用，又提升了支付宝的品牌价值和品牌影响力。

蚂蚁金服利用核心品牌拉动其他业务模块发展新业务的模式，值得其他金控平台借鉴。



资料来源：中国电子商务研究中心、普华永道分析

创新化：
弯道超车，
科创决胜大
金控
(1/3)

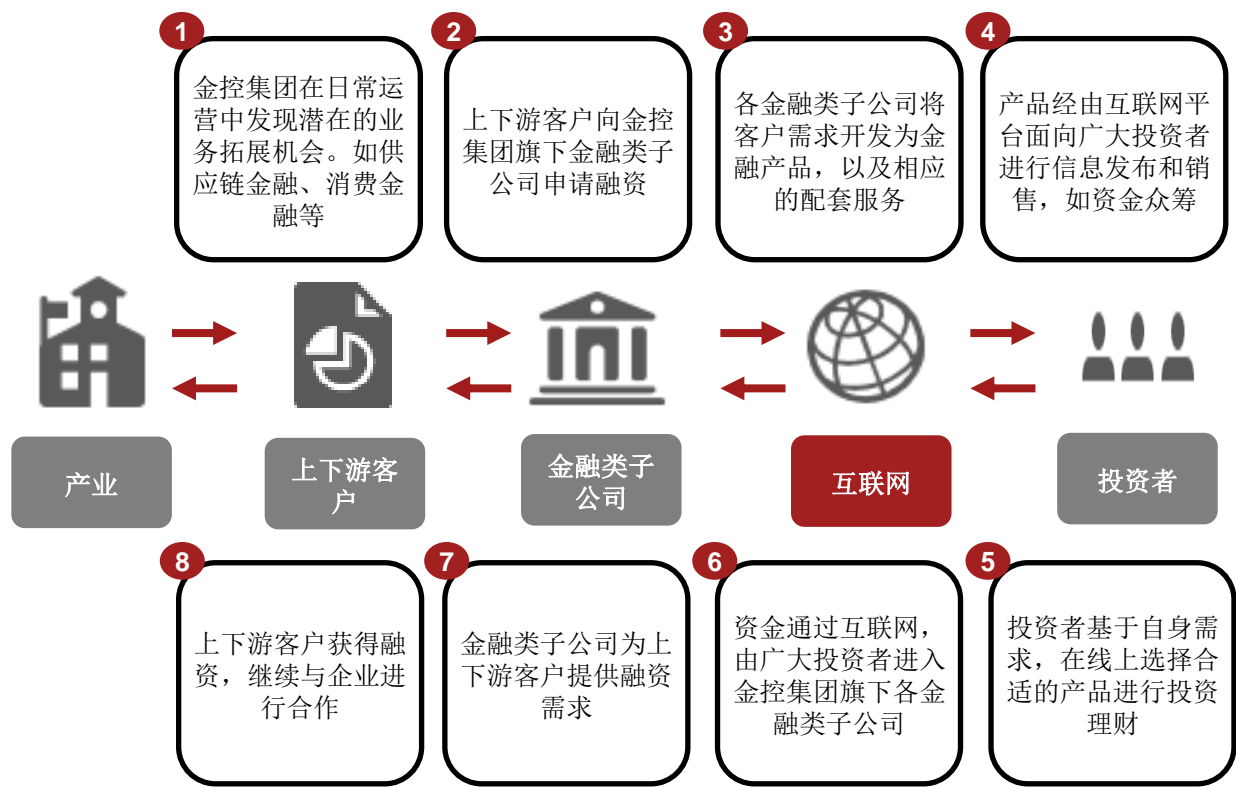
互联网金融的飞速发展凸显了其强大的客户粘性和渗透性，引流和虹吸作用愈发明显（如下图所示）。强劲的资金、客户、数据汇聚可协助金控集团拓展新的业务场景，进一步增强各业务板块之间的协同效应。

对于传统实业企业而言，互联网金融提供了一个弯道超车的机会，让产融类平台和融融类平台站在了同一起跑线上。

对于传统金融机构而言，其相比产融类企业的行业经验优势荡然无存，面对互联网金融日益迅猛的冲击，传统金融机构在布局金控平台的过程中也逐步在“互联网+”化，通过构建直销银行、基金投资子公司、财富管理子公司等方式挽留客户、抢占新市场。

第三方支付、线上财富管理、网贷、第三方征信服务、互联网保险、天使基金、众筹、物联网金融等形形色色的创新业态已经成为了产融和融融类金控平台探索创新发展的试验田。

互联网金融引流作用示意图



创新化： 弯道超车， 科创决胜大 金控 (2/3)

相比于传统企业，以阿里、腾讯、百度为代表的互联网巨头在创新发展上，起步更早，扎根更深。通过结合自身在电商、娱乐、搜索、数据等方面的优势，互联网巨头们几乎全面开花的渗入了客户的所有生活领域。这种与自身核心业务紧密结合发展而来的创新金融模式，值得所有金控平台学习。

京东金融案例

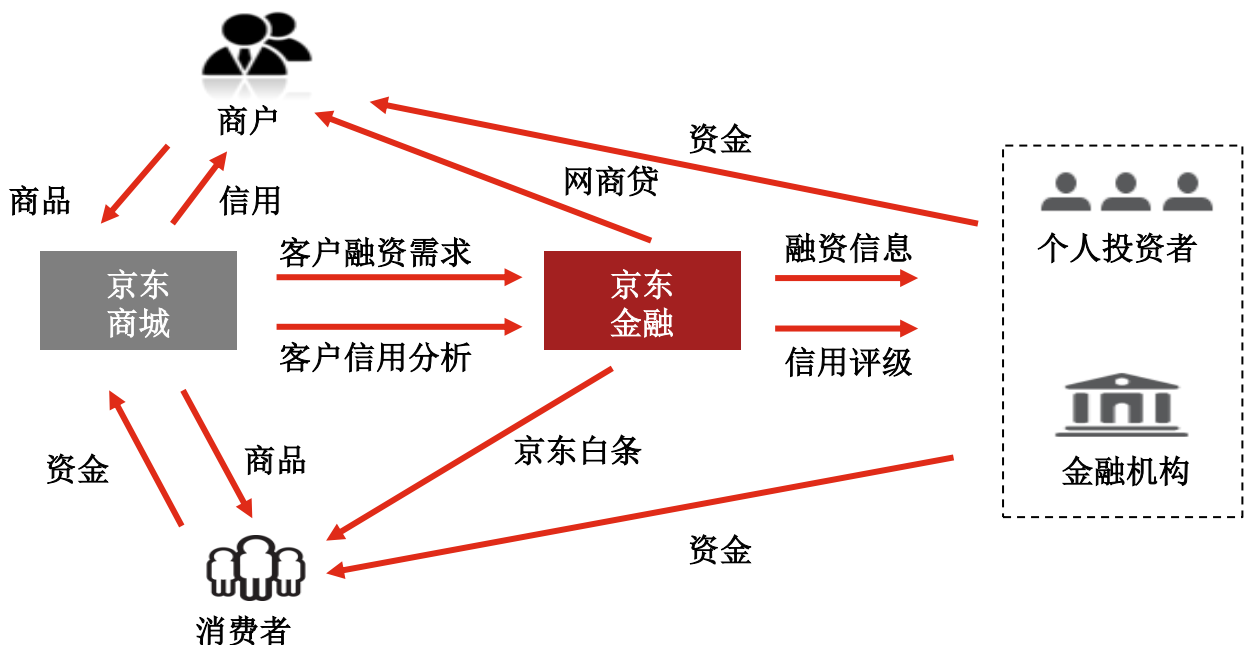
京东金融依靠自身电商的优势，借助互联网拓展其业务至七大板块，实现电商与金融服务的协同：

依托京东商城，助力金融发展：

- 京东金融可通过京东商城推送的客户综合信用分析对客户信用进行评级；
- 京东商城成功将上下游客户的融资需求引流至京东金融，实现客户迁移及业务拓展。

发力消费金融，提升电商业务收入：

- 京东金融开发出以客户信用为标准的分期付款产品“京东白条”；
- 客户通过京东白条在商城上购买商品并分期还款；
- 提升客户消费能力，增加电商业务收入。成功参与消费者的购买、融资以及还贷，实现业务协同。



创新化： 弯道超车， 科创决胜大 金控 (3/3)

上汽投资案例

作为地方性国企，上汽是较早开展混改，并布局金融投资，开展创新业务的集团公司之一。上汽集团拥有整车、汽车服务贸易、汽车零部件及金融等39家子公司。其中，上汽金融板块包括上汽财务、上汽金融、上汽投资及上汽保险，各有侧重。上汽投资公司成立于2011年，主要开展股权投资及第三方资产管理公司，以汽车产业链科创和战略投资为核心能力，承担了集团创新及产业升级的**孵化器**功能。

与互联网企业的金控创新不同，产业资本的投资与传统产业的联系更为紧密。作为A股上市的国内最大汽车集团，上汽拥有丰富的集团专家资源和内部资源，灵活而高效的投资机制，以及汽车领域的高度话语权，可以很大程度上降低投资项目的风险。尤其是上汽投资旗下的VC基金，聚焦全球汽车产业链投资，关注行业早期科创孵化，包括自动驾驶、整车集成与轻量化、节能与新能源汽车、车联网、汽车后市场和网络，甚至是汽车生活领域内前沿技术。风投基金也为集团内工程师创业提供帮助，并逐步扩大影响范围强化汽车行业专业优势，为集团主业进行**产业前瞻投资**，打造上汽“**科创**”特色，实现以融助产，在获取投资收益的同时，有效帮助集团延伸产业链。

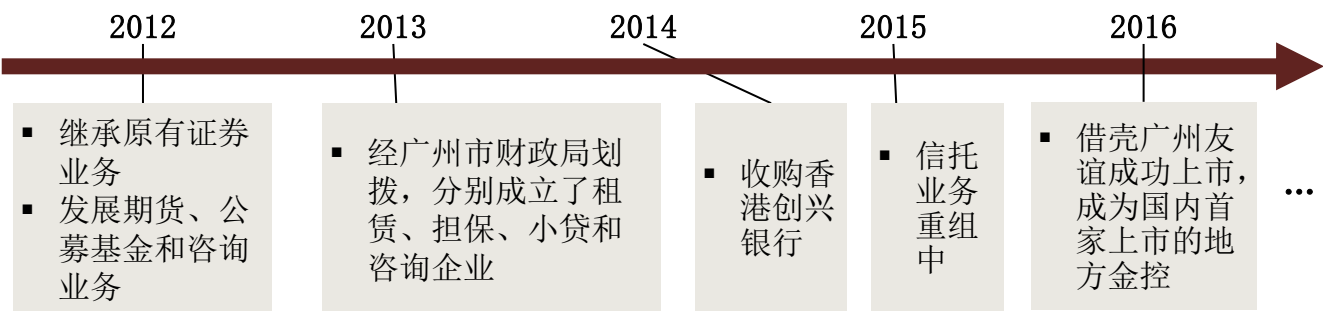
市场化：
凝心聚力，
撸起袖子加油干
(1/3)

金控平台拥有丰富的金融资源，熟悉上市公司治理结构、运作方式等，可以为子公司分拆上市提供良好的环境。金控平台丰富的金融和产业资源将为企业**外部融资**创造更好的条件，每一块业务在一定阶段都有机会获得市场垂青，持续地为公司业务扩张**补充资本金**，壮大集团资本实力。同时，借助金控平台的资本市场功能，各版块业务**资产证券化**水平大幅提升，有望享受资本市场溢价效应带来的价值增值。

广州越秀上市案例

自2012年成立以来，广州越秀金控不断通过内生扩张、政府划拨和兼并收购扩大业务规模和范围。收购香港创兴银行后，其资产规模从2012年的150亿元增至2015年的1700多亿，实现了“证券+银行”的双核驱动发展模式。2014年底广州友谊百货发布第一个“百亿”定增计划，收购越秀金控100%股权，2016年8月“广州友谊”改名为“越秀金控”，下半年再次启动第二个“百亿级定增”，收购广州证券少数股权并补充广州证券资本金，进一步提升了越秀金控对广州证券的管控力。越秀金控是地方性产业集团，依托金控亮点上市，成功实现混改的典型案例。

广州越秀金控主要发展历程



2012年至今，广州越秀集团通过不断内生扩张、政府划拨和兼并收购，在资产规模、盈利水平和企业员工数量三个方面均获得了**突破性增长**

资料来源：越秀金控年报、普华永道分析

市场化：
凝心聚力，
撸起袖子加油干
(2/3)

公司治理与人力资源管理都是一门运用科学的手段、灵活的制度调动员工的归属感和积极性的艺术。激励的方式多种多样，金控平台需要根据实际情况，综合运用多种激励机制，真正建立起适应企业特色、时代特点和员工需求的激励约束体系，激发员工的潜力和工作热情，提高企业的核心竞争力，让员工真正能够“撸起袖子加油干”。

对于央企产业集团与地方政府金控平台而言，如何在现有框架内带着镣铐起舞，通过合理规划，实现一定程度上的员工持股等长期激励是摆在企业面前的一大难题。金控平台的一大优势在于通过**股权配置、多层布局**，实现子公司的多元化。而这种多元化，在一定程度上赋予了机制上的灵活性。使得上述类型的金控平台，能够在子公司层面进行机制突破的尝试，丰富员工长期激励的方式，帮助挽留核心人才，提升公司多元化经营的能力。

目前国内大型金融、金控公司大都实行长期激励机制，其中以合伙人模式与合伙企业入股的模式最具代表性。

长期激励机制的常见模式

激励模式	实践企业名称
合伙企业入股形式	东吴基金、华富基金、国泰基金、广州证券 广发基金、东方基金、华安基金、嘉实基金
全员股权激励	天弘基金
高管直接持有股权	中欧基金、前海开源基金

资料来源：中国证券业协会、普华永道分析

市场化：
凝心聚力，
撸起袖子加
油干
(3/3)

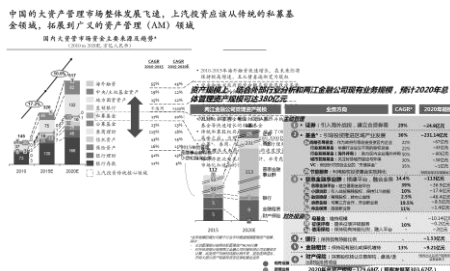
广州证券激励机制设计方式示例

合伙企业入股形式	
模式特色	广州证券建立高管持股、即刻分红等市场化高管激励机制
资本情况	<ul style="list-style-type: none">基金注册资本1亿元，其中：<ul style="list-style-type: none">部分资金由管理层在创立时认缴其余资金来源于金控平台
关键机制介绍	<ul style="list-style-type: none">高管持股<ul style="list-style-type: none">在产投成立之初，便由管理层共同出资，并拥有相应的股权即刻分红<ul style="list-style-type: none">一旦有项目推出，立即向所有有限合伙人和普通合伙人分红

资料来源：公开数据、普华永道分析

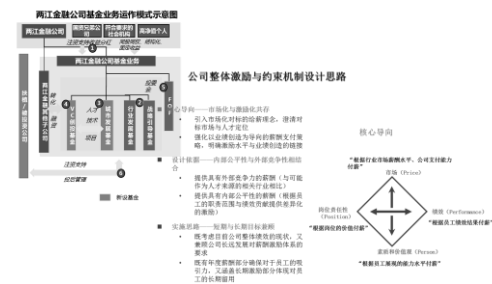
普华永道专业服务：从金控战略到实施落地的端到端解决方案

1 金控战略规划及新业务进入



- 普华永道的金控战略规划，从您自身业务能力出发，通过外部市场研究、对比产融及融融同业实践，为金控集团/平台子公司规划期战略定位、愿景、价值观及发展目标，设计相应的金控业务模式、商业案例、战略实施路径等。
- 通过对互联网金融、第三方征信、智能投顾、物联网金融等行业的研究，深度挖掘各类金融创新业务的发展机会，梳理行业价值链，给予您新业务进入的建议。

3 组织管控及激励机制



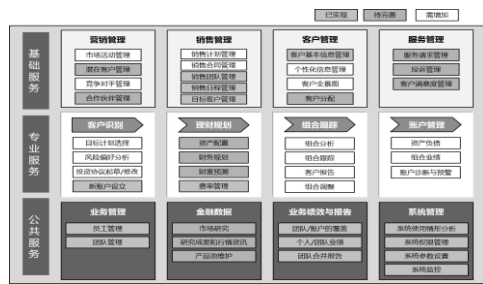
- 普华永道可以根据金控集团或子公司战略规划，为您设计合理的管控模式和金控板块架构，帮助落实金控战略。
- 普华永道可以为您提供战略绩效分解，包括依据战略规划，构建金控集团及子公司的战略地图，分解平衡积分卡，帮助战略落地。
- 普华永道能够为您带来合理的长、中、短期激励机制和绩效考核模式设计，通过激励与约束机制帮助金控集团或子公司实现市场化。

2 金控运营模式设计



- 普华永道的金控运营模式设计，包括根据战略规划和客户洞察，为您设计最合适的金控集团层面或子公司层面的运营模式设计：运营集中、共享中心筹建、流程优化、投前投中及投后管理、风控管理等
- 普华永道可以为您提供运营实施的项目管理及实施，确保设计出的运营模式能够顺利落地，并满足客户、市场及监管的要求。

4 大数据分析及系统规划



- 普华永道可以基于您的整体金控布局或新业务进入规划，结合大数据，为您带来包括用户习惯、客户体验、互联网金融入口搭建、创新业务品牌及营销方案等。
- 普华永道可以依据金控平台的布局或子公司业务规划，帮助您设计相应的IT架构，并提供从规划、项目管理到实施的服务。

与我们联系

如果您有任何想法或者问题请随时联系我们。普华永道专业咨询团队很乐意与您共同探讨、研究、规划金控平台发展。



普华永道管理咨询 北京
张立钧
金融业管理咨询主管合伙人

+86 (10) 6533 2755
james.chang@cn.pwc.com



普华永道管理咨询 上海
郭誉清
金融业管理咨询合伙人
数字化体验中心科技和数字化负责人
上海数字化体验中心负责人

+86 (21) 2323 2655
yuqing.guo@cn.pwc.com



普华永道管理咨询 上海
李嘉佳
金融业管理咨询 高级经理

+86 (21) 2323 3822
lafer.j.li@cn.pwc.com



普华永道管理咨询 上海
黄意
金融业管理咨询 经理
数字化体验中心 经理

+86 (21) 2323 2129
kylie.huang@cn.pwc.com



普华永道管理咨询 上海
王琚
金融业管理咨询 经理

+86 (21) 2323 3377
keren.j.wang@cn.pwc.com



普华永道管理咨询 上海
刘同尘
金融业管理咨询 高级顾问
数字化体验中心高级顾问

+86 (21) 2323 7155
max.tc.liu@cn.pwc.com

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

© 2017 普华永道管理咨询（上海）有限公司版权所有。普华永道系指普华永道网络中国成员机构，有时也指普华永道网络。每家成员机构各自独立。详情请进入www.pwc.com/structure。