



新监管背景下 金融控股集团

战略管控进行时

构建从战略到运营一体化分析体系

七月 2019



普华永道



前言

近年来随着央企集团、地方平台、民营企业、互联网公司纷纷布局金融产业，金控平台及类金控数量快速增长。金控行业发展壮大的同时，出现了一些潜在风险。近期央行、银保监会、国资委等多部门对于规范金控平台多次发声，未来金控平台可能受到更为严格的监管。

监管加强的同时，随着金融行业增长放缓，金控平台的经营压力日渐增大，依靠牌照规模扩张的传统增长模式难以持续，少数金控平台甚至开始出售牌照收缩经营。

在此背景下，有相当一部分的金控平台开始积极寻求转型突破。各金控机构虽然在各种发展战略，新金融场景，产融/融融协同等方面均有深入思考及规划，但由于大部分金控对所属企业的管控仍较为表面，对所属企业战略执行状况和能力短板的提升情况均缺乏深入了解，也缺少推动子公司经营管理优化的抓手，造成转型举措往往落空。

基于在金控行业长期的专业服务经验及洞察，普华永道建议金控平台搭建“战略——经营分析——运营管控”一体化的数字化分析管理体系，以助力金控平台短期的经营业绩提升，以及中远期的战略及协同落地。

金控平台的 监管思路及趋势

当前对金控平台的监管，宏观层面主要侧重于防止风险跨牌照集中和传染，提升金融稳定；微观层面主要关注金控平台的治理和运营独立性问题，防止利用金控平台进行各自利益输送行为。进入2019年以来，监管层开始进一步关注金控平台对下属企业进行合理管理的能力，直击金控平台的弱项及核心问题，指出了金控平台近期的发展方向。

2018年以来金控相关 的主要监管动态

全国银行业监督管理工作会 — 2018.1
“清理规范金融控股集团，
推动出台金融控股公司监管办法”

2017年第四季度中国货币政策执行报告 — 2018.2
“继续推动出台金融控股公司监管规则，
明确市场准入、公司治理、资本充足、
关联交易等监管要求”

“十三五” — 2018.6
现代金融体系规划
“严格限制和规范金融机构多
牌照经营、将产融结合纳入金
融监管、加强并表管理和全面
风险管理”

2018.3 —
2018年国务院政府工作报告关于加强
非金融企业投资金融机构监管的指导
意见
“强化金融监管统筹协调，健全对影子
银行、互联网金融、金融控股公司等监
管，进一步完善金融监管，提升监管效
能”。明确投资金融机构应服务实体经
济的目标

2018.11 — 中国金融稳定报告2018
明确金控集团的七大风险：盲目介入金融业、虚假出资、
集团运作、隐匿架构、逃避监管、关联交易和急剧扩张；
并提出七大监管思路

2019.3 — 两会央行金融稳定局领导相关讲话及意见
金融控股公司为加强整体管理，应当掌握子公司的整体数据和信息，为
此，应当建立相应的信息系统，这也是实施金融控股公司监管的基础

2019.7 — 金融控股公司监督管理试行办法（征求意见稿）
对金融控股公司的管理提出六大监管要求：市场准入许可、股东资质、资本来源
真实性和资金运用合规性、股权结构管理、公司治理和关联交易、风险“防火墙”
制度

针对中国人民银行发布《金融控股公司监督管理试行办法（征求意见稿）》的解读

2019年7月26日，中国人民银行发布《金融控股公司监督管理试行办法（征求意见稿）》（以下简称“征求意见稿”），以宏观审慎管理、穿透监管、协调监管为原则，规范金融控股公司行为，加强对非金融企业设立金融控股公司的监管，在办法中明确市场准入，严格股权结构管理，明晰公司治理结构，要求资本充足并表监管、设置资产负债率要求，强化关联交易监管。

核心内容

金融牌照剥离

境内非金融企业和自然人的金融控股公司实际控制两个或两个以上不同类型金融机构，且达到一定规模的（如总资产超过1000亿元或受托管理资产超过5000亿元），应当向人行申请设立金融控股公司，控制并管理下属金融机构。

注册资本要求

设立金融控股公司，实缴注册资本不低于50亿元人民币，且不低于所控股金融机构注册资本总和的50%。

非金融投资约束

金融控股公司可以投资经金融管理部门认定与金融业务相关的机构，但投资总额账面价值原则上不得超过金融控股公司净资产的15%。企业集团整体被认定为金融控股集团的除外。

股权结构清晰

金融控股公司，金融控股公司股东、金融控股公司和所控股金融机构法人层级原则上不超过三级。所控股金融机构不得反向持有母公司股权。金融控股公司所控股金融机构之间不得交叉持股。

信息共享

金融控股公司与其所控股机构之间、其所控股机构之间可以共享客户信息、销售团队、IT系统、运营后台等资源。在集团内部共享客户信息时，应当确保依法合规、风险可控并经客户书面授权，防止客户信息被不当使用。

其他监管要求

此外，本次征求意见稿在金控设立许可、并表管理、资本管理要求等方面明确将另行制定实施细则，针对风险管理，进一步明确提出金控需要加强风险控制，建立整体风险管理体系，在合规的情况下支持融融协同与产融协同。针对股东准入方面，本次征求意见稿并没有设立太高的硬性门槛，值得注意的是其中对于主要股东、控股股东、实际控制人等要求中，要求其权益性投资余额不超过净资产的40%（合并财务报表口径），其中是否含对金融机构投资尚待进一步明确。

影响和挑战

本次征求意见稿将满足一定条件的非金融企业金融牌照纳入统一监管，以大型银行、平安集团等为代表的金融控股集团不在此次办法范围内。

以中油资本、五矿资本、中粮资本等为代表的上市和未上市央企金控均设立了单独的金控公司。此次办法一旦落地，对于部分地方系、民营系等尚未设立金融控股公司或持有的金融牌照股权相对分散的控股机构，都需要考虑股权划转和调整。

实缴50亿的要求对金融控股公司的设立门槛提出了较为具体的限制，实际上要求不得通过负债投资控制下属金融机构。值得注意的是，本次征求意见稿没有对金控股东集中度做出要求。从目前市场上来看，上市央企金控平台以及部分大型央企金控基本能够符合该要求，但是对于其他金控来说，面临着一定挑战。

从聚焦主业角度来看，金控需要防止实业板块和金融板块的交叉感染，这也符合国际相关监管实践。对于对金控发展有辅助作用的其他企业，例如金融科技等，本次征求意见稿也预留了一定空间。

股权结构简化为监管执行铺平道路，同时有利于防止关联交易的利益输送。从征求意见稿要求来看，新设的金控原则上要求不能超过三层，原有的需要限期整改。部分民营金融集团具有较为复杂的股权结构，存在股权层级多、交叉和反向持股的情况，需要大力推进股权结构调整以满足监管要求。

本次征求意见稿确认了可以在金控集团内，实现金控同下属金融子公司以及金融子公司之间的客户、销售、运营等共享，同时在客户信息共享方面明确了具体要求，包括客户书面授权等，这体现了依法合规前提下的客户共享，对于金控集团最大化实现集约和协同效应有重要意义。

金控平台的主要类型及管控模式

金控平台对下属企业管控,可以分为财务管控、战略管控和运营管控三种模式。财务管控模式下金控平台仅对下属金融企业提出要实现的收入利润等业绩指标要求,对下属企业经营管理介入少。

战略管控模式的金控平台除了制定业绩指标,还会对下属企业战略目标的制定和达成情况进行评估监控。

运营管控则需要直接参与下属金融企业的一些关键运营活动(如投资、风险、客户、人力资源等),进行统一的管理。

当前国内的主要金控平台接近60家左右,按股东背景,可以分为金融金控、大型企业集团、地方金控、央企金控、民营金控、互联网金控等几类。不同类型金控的业务模式和管控模式区别较大:

- 商业银行和非银金融机构为主体的金融

金控以及大型企业集团,一般较为聚焦主业。由于主业较强且管理水平高,对下属金融企业一般偏运营管控;

- 央企金控一般形成了较为完整的牌照布局,但由于央企产业集团在金融企业管理方面能力较弱,一般偏财务管控。随着对金融企业管理能力提升,有一部分正在逐步探索战略管控;
- 地方金控普遍还在进行金融牌照布局,管控和协同体系正在逐步完善;
- 民营金控市场化程度较高,业务和管控模式较为激进,正在逐步调整;
- 互联网金控依托互联网企业在线上获客以及金融科技方面的优势,往往在新金融业态的发展上较为积极,对传统金融牌照的获取关注度有所降低。

金融金控

大型商业银行: 工农中建交等

平安集团、中国人寿、中国人保等

四大资产管理公司等

大型企业集团

中信集团、光大集团等

央企金控

中航资本、五矿资本、中油资本等

地方金控

上海国际、北京金控、安徽国元等

民营金控

海航集团、复星国际、泛海控股等

互联网金控

蚂蚁金服、京东金融、腾讯金融等



金控集团 战略落地和运营管理 优化面临的核心挑战

当前金控集团虽然由于牌照、主业以及能力体系不同，在战略发展方向和路径上有一些差异，但核心思路基本是充分发挥金控平台的协同效应，推动产融协同、融融协同以及能力共享，构建资金、资源、客户渠道等闭环，形成综合金融服务场景和超越单个牌照的竞争优势。虽然在战略思路较为明确，但由于多方面原因，导致战略落地性较差，无法支撑金控平台的协同落地，进而导致金控平台的协同作用无法发挥，角色弱化。

金控和子公司战略 缺乏一致性

金控集团如何构建完整一致的战略目标体系，如何科学地向各子公司传导金控集团所确立的整体发展战略，以及如何确保各子公司战略定位与集团整体发展方向的有效衔接？

发展策略和举措缺失， 战略难落地

作为集团战略的制定者和推动者，金控集团如何确保集团与各子公司协同发展策略的有效执行及切实落地？

经营管理透明度较低

金控集团如何合理并且切实的全方位了解子公司的经营管理现状，并且指导评价子公司战略在日常经营中的执行情况？

金控集团面临的核心战略挑战

金控和子公司战略 缺乏一致性

普华永道发现，金控集团以及各子公司往往倾向于分别制定战略目标，从而导致缺乏较深入的衔接。对金控集团下属的各个子公司而言，从市场化独立经营角度出发制定自身战略有一定必要性，但是由于银行、保险、证券等行业集中度较高，同时大多数金控平台下属的金融企业在自身行业内均属于第二、第三梯队，独立发展的能力较为有限，需要金控集团层面的战略给予各子公司整体支持。

金控集团层面的战略可以起到三方面作用。一是协同产业和金融资源，推动金融业务发展；二是针对各个子公司薄弱的能力环节进行整体提升；三是优化资源投入，增强整体竞争力。

解决思路



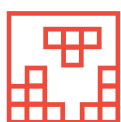
明确战略定位

明确各子公司在集团内的战略定位是金控集团向下有效传导集团战略和发展要求的先决条件



战略绩效评估机制

集团及子公司在设计战略执行评估机制时，应该关注对集团战略的传导部分以及协同部分，设计明确的考核目标



衔接集团战略

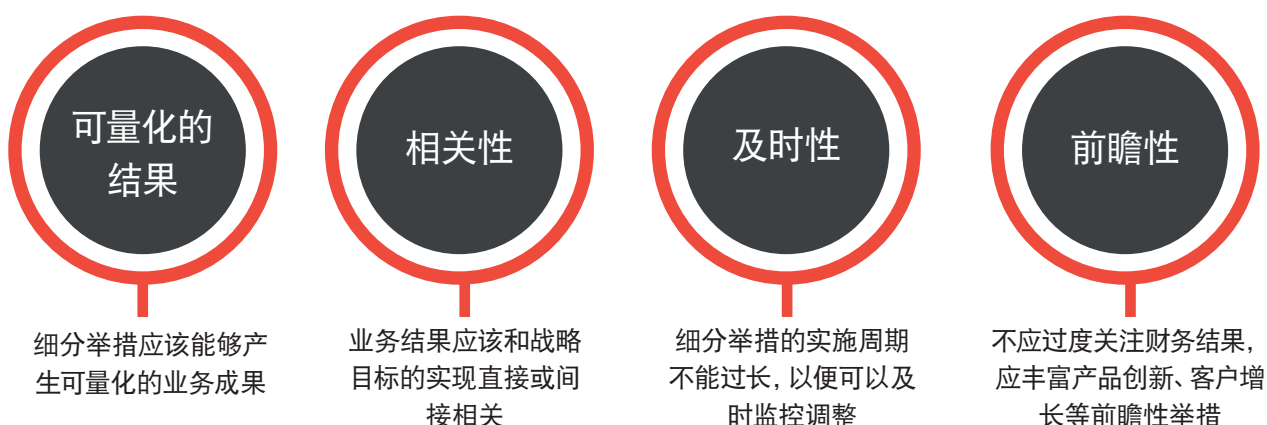
子公司战略的主干部分由两部分构成，一部分是基于子公司定位承接集团战略目标和举措，另一部分是子公司基于行业及自身特点进行的战略设计

金控集团面临的核心战略挑战

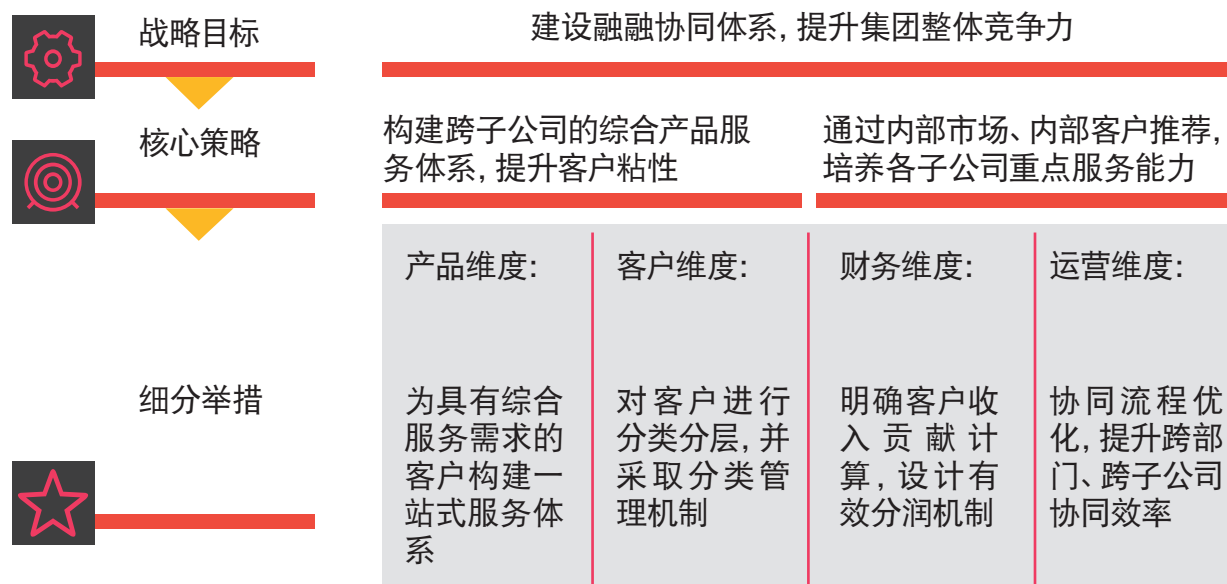
发展策略和举措缺失， 战略难落地

金控集团及各子公司战略举措的有效执行是推动集团整体发展战略最终落地的关键。随着各业态的不断创新发展，其业务的复杂性和协同难度正不断加剧。普华永道发现，金控集团与各子公司的发展策略，尤其是跨公司的协同发展策略缺失，战略难以落地已成为金控面临的另一核心挑战，导致金控层面提出的各项战略流于形式，难以实现预设目标。

解决思路：从战略目标开始，逐层分解为核心策略和细分举措



以协同发展策略在金控和各子公司落地为例：



金控集团面临的核心战略挑战

经营管理透明度较低

由于跨牌照的业务运营管理较为复杂，很多金控集团在管理及技术数据资源均较为有限的情况下，往往仅能在财务结果层面进行较粗的经营情况分析。对表现优异的财务指标，难以深入了解是偶然性结果还是具有可持续性，对不良的财务指标也难以判断到底是哪方面的业务出现了问题。此外，更难以细化到分析业务运营情况对各个具体战略目标的支撑情况，并进行针对性的资源投入优化。

解决思路：

传统上基于战略地图和平衡记分卡的战略执行评价体系在颗粒度上不够支撑战略及经营情况的分解，而经营管理分析缺乏较为完整的体系，过于关注财务方面，且主要从职能条线出发。

未来，金控集团应该建立起从战略目标出发，连接各项发展策略和举措，并落地到经营过程中各项财务及非财务指标的完整体系，从而实现经营活动对战略影响的准确分析。



横向对标分析

构建符合所属子公司行业特点的对比体系，建立横向客观评价体系。



战略目标



业务运营



纵向经营分析

构建从战略出发的，体现短期、中长期战略评价分析的经营分析体系



如何构建从战略到运营的一体化分析评估体系？

普华永道建议，应从全局角度构建从战略到运营的一体化分析评估体系。首先，搭建金控集团战略与各子公司战略衔接的完整战略体系；然后，通过各战略目标在核心策略和细分举措层面分解，确保战略落地；最后，搭建对应运营层面的经营和对标分析体系，形成战略到运营的闭环。该一体化分析体系的构建，可以帮助金控集团深化战略执行及评价，逐步实现精细化的战略管控，并为在关键职能形成运营管控和共享打好基础。



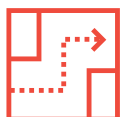
数字化战略管控执行 及经营分析平台建设

根据普华永道经验，构建和战略目标紧密联系的经营分析指标体系，即使对单个子公司也可能需要收集和分析数百个指标，基本无法依靠手工进行处理。因此，需要在金控集团层面建设数据集市，以及相应的战略执行及经营分析管理驾驶舱和仪表盘，形成数字化战略管控平台。此平台不仅可以作为金控集团推动各项战略举措及协同举措的抓手，也可以支持集团和各个子公司的高级管理层及时了解子公司各项业务运行动态，包括财务结果的归因分析，以及各种前瞻性的非财务分析。



主要经营数据可视化

贴合不同行业特点，主要经营数据可视化展示，包括预算完成比例，目前进度等。



主要战略目标灵活跳转

从战略出发，就各具体战略表现情况进行跳转，形成全方位的评价体系。



历史趋势展示

结合底层数据库，实现从各个月度、年度等多角度的经营数据趋势展示，多角度进行综合分析。



战略执行及经营分析驾驶舱

扩展到数字化的对标分析体系

在战略执行及经营分析过程中，大量的评价需要结合行业对标进行分析，对标分析同样需要进行大量的数据处理和展现。因此，战略执行及经营分析平台应该支持各个子公司的对标分析。针对不同金融业态，建立符合行业特征的数字化对标体系，包括行业趋势、排名变动、具体对标表现等。该对标分析体系能够直观的反映行业近年来主要变动趋势，从各个角度分析自身财务、业务表现，有助于明确公司自身定位。

对标分析体系数字化仪表盘



行业特色指标

贴合不同行业特点，设定特色指标，能够灵活配置，灵活筛选。



多维度筛选和展示

能够根据不同金融行业属性进行灵活的多维度筛选，例如股东背景、监管评级等。



灵活的排名分析

从目标公司出发，能够根据行业属性，进行排名分析，包括各指标排名，排名变动，相似公司排名等。



全面的指标分析

灵活配置各类对标指标，多维度展示对标指标表现情况，发现潜在问题。

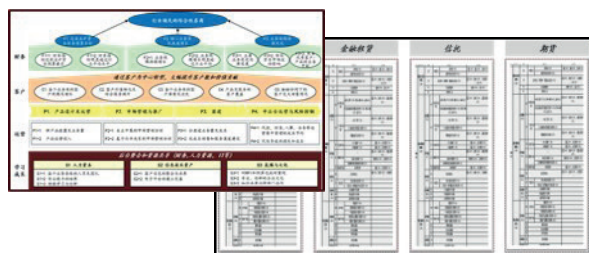
普华永道的专业服务支持

针对金控集团战略及运营一体化体系搭建，普华永道拥有丰富的实践经验，可以提供从战略澄清整合，到运营分析以及数字化平台落地实施的端到端服务。

1

战略规划、澄清和整合

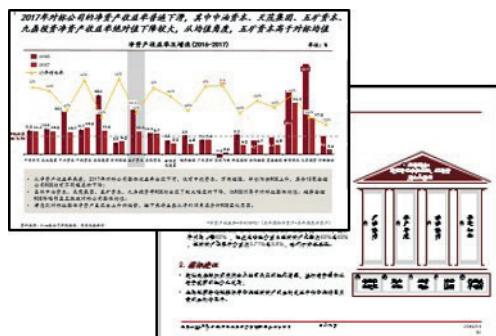
从金控到各个子公司的战略规划、战略整理、战略分解等



3

经营分析和对标分析

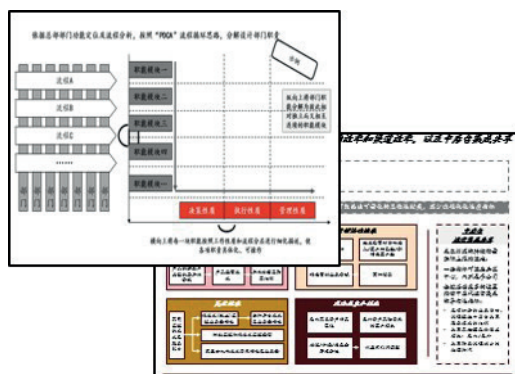
设计从战略分解出发的经营分析体系，以及对应完整的对标分析体系，包括指标选取，表现情况分析等，并收集和应用真实数据帮助金控集团完成子公司的经营动态分析，提出业务优化建议



2

协同机制及流程优化设计

金控及子公司战略中协同落地一般均较为缺失，普华永道可协助设计详细的协同机制和流程



4

数字化平台设计和落地

全面规划金控的战略执行及经营管理数字化平台，包括数据集市设计、驾驶舱设计、以及系统实施架构和计划等



金控相关的其他专业服务支持

5

客户综合管理体系

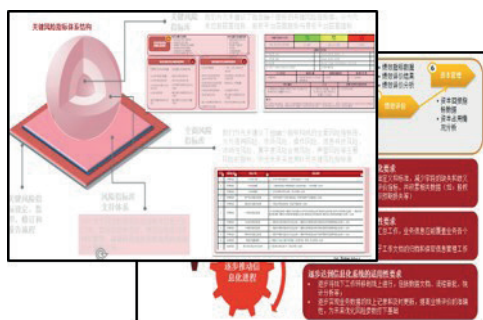
金控协同的一大重点是形成跨子公司的客户综合服务以及战略客户服务体系，普华永道可帮助设计客户管理体系，包括战略客户管理、客户分级分类管理、客户管理机制等



7

风险管控体系

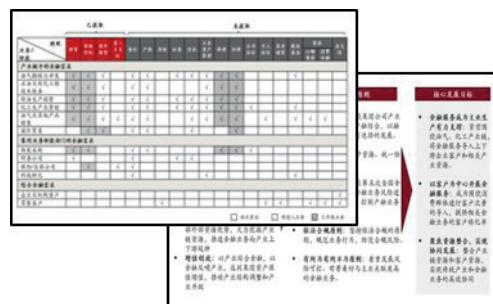
在子公司独立风险管控体系之上，设计金控层面的统一风控体系，实现风险数据收集、识别和处置，可以帮助金控快速形成竞争优势



6

产品管理及协同营销

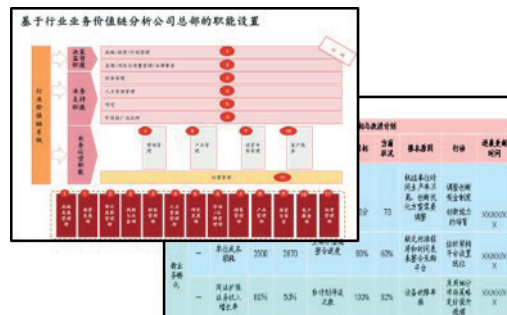
金控集团的产品体系较为复杂、零散，普华永道可以帮助设计综合金融产品清单，构建产品协同营销体系，直接承载产融、融融政策落地



8

管控架构及战略绩效

在分析方法、数字化平台之外，金控集团要实现战略执行和运营落地，应在管控架构，以及战略绩效考核设计相应的机制



联系我们

张立钧

普华永道中国管理咨询业务主管合伙人

+86 (10) 6533 2755

James.chang@cn.pwc.com

秦政

普华永道中国金融业管理咨询合伙人

+86 (10) 6533 5356

harry.qin@cn.pwc.com

李波

普华永道中国金融业战略与运营管理咨询合伙人

+86 (10) 6533 7676

jason.b.li@cn.pwc.com

马骁

普华永道中国金融业战略与运营管理咨询经理

+86 (21) 2323 5773

max.ma.ma@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。

©2019 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。