

# 构建重庆市地方金融控股集团有效运行金融产业资本模式研究 ——助推重庆建设成为长江上游金融中心

范 琨

（重庆三峡银行）

**【摘要】**本文阐述了金融控股集团作为适应金融综合经营的一种组织形式，是当代金融体制变革过程中新近出现并成功运作的创新性组织；并着重论述了将重庆直辖市建设成为长江上游金融中心的发展路径——构建“超级金融航母”重庆市地方金融控股集团“大型发动机”，装上大功率引擎金融控股集团正当时。分析了加快打造重庆金融控股集团的重要性和迫切性，探索组建重庆金融控股集团的基础及发展模式，提出了构建金融控股集团的指导原则，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架构模式，分析了金融控股集团牵动的社会财富效应。分析了可能存在的风险，并设计相应的风险防范机制。

**【关键词】**金融控股；金融中心；重庆地方金融控股集团金融产业资本

## 1 重庆直辖市组建金融控股集团的现实选择和意义

- 1.1 构建重庆市地方金融控股集团，可以为重庆市金融机构增强风险承载能力，提升整体竞争水平，提供组织制度层面的支持。
- 1.2 构建重庆市地方金融控股集团，可以为完善地方金融机构的治理机制，加速其整合提供有力契机。
- 1.3 重庆市正在打造成为西部中心城市，建设成为长江上游金融中心，建立地方金融控股集团还能为其创建区域性金融中心提供必需的动力，促进区域经济发展。

## 2 重庆组建地方金融控股集团的可行性

（1）金融业发展趋势的必然。随着经济全球化浪潮的推进，金融自由化政策的实行，我国金融结构发生了重大变化，金融机构之间的界限逐渐模糊，而功能也开始趋向融合。

（2）国家宏观政策提供政策支持。2008年我国《金融业发展和改革“十一五”规划》明确提出，鼓励金融机构通过设立金融控股公司、交叉销售、相互代理等多种形式，促进资金在不同金融市场间的有序流动，提高金融市场配置资源的整体效率。

（3）重庆区域发展优势。重庆要落实胡锦涛总书记“314”总体部署，构建长江上游金融中心，抢占西部发展至高点，除了需要吸引重量级的金融机构落户重庆外，构建重庆本土的大型金融控股集团，推动在金融分业管理框架下银行、证券、保险等业务的相互融通，显得尤为重要。

(4) 重庆金融业发展现状。重庆已成为西部法人金融机构最为齐全、数量最多的省市，近年来渝富、城投、地产、交旅、机电控股等多家国有集团先后介入金融领域，重庆已具备组建金控集团的条件。据悉，截至 2008 年 9 月底，重庆市纳入统计的 8 户地方金融机构——农商行、重庆银行、重庆信托、三峡担保、安诚保险、大东方保险、西南证券、三峡银行，资产总额约 2460 亿元，地方金融体系已初步形成。

### 3 重庆直辖市建设长江上游地区金融中心的战略定位

区位定位：长江上游地区金融中心集聚和辐射范围是藏、青、陕、川、渝、云、贵、鄂的广大地区，具有鲜明的内陆开放特征。

服务定位：服务于建设“五个重庆”、重庆产业发展、统筹城乡、“后三峡”建设，促进区域协调发展，服务于中小企业和民营企业，为重庆经济建设提供创业孵化器、融资、资本经营和投资管理等金融支持。

产业定位：把金融业作重要支柱产业，积极引导金融机构调整和优化信贷结构，支持重点产业发展和产业结构调整；大力发展直接融资，拓宽企业融资渠道；继续深化金融改革，推动利率市场化进程，疏通货币政策传导机制。

重庆建设长江上游地区金融中心模式：政府推动、面向市场、辐射西部的融资型金融产业中心，是长江上游的金融中心。国家政策的支持，重庆市委、市政府的高度推动，市场机制等形成三方面的合力，重庆建设长江上游金融中心的政府主导模式。

### 4 重庆直辖市地方金融控股集团的方案设计

#### 4.1 集团发展战略构想

根据重庆市现有金融资源的存量状况、重庆经济发展的战略规划以及打造长江上游金融中心的战略目标，组建重庆地方金融控股集团，可以参考国内外金融控股集团的组建模式，坚持政府主导、市场化运作的方向，在遵循以下原则的基础上，逐步磊固，阶段推进。

##### 4.1.1 组建原则

(1) 战略导向原则。应以战略目标为导向设置集团内部战略业务单元，既要包括能够提供即期资金来源的业务模块，更应包括具有发展潜力的业务模块作为未来发展的后盾，以保证集团公司稳定的现金流和可持续发展。

(2) 市委、政府主导，市场运作，人大、政协依法合规原则。在平台公司不具备充分实力的情况下，不可能一蹴而就，应取得市委、市政府、人大、政协在政策扶持、环境改善、加强监管等方面的必要支持。但同时，作为先进的金融经营组织模式，地方金融控股集团的组建应严格按照现代企业制度的要求，理顺内部治理结构，在确保集团国有控制权的同时，发挥市场配置资源的基础性作用，积极引入国有、民营、外资等多种资金来源完善股权结构，实现同股同权、依法合规、市场化运作。

(3) 以纯粹型控股公司和子公司制作为组建模式的原则。我国的金融控股集团尚处于探索阶段，经营管理水平相对较低，人才、资金、经验都有待提高，在我国现阶段尚不具备全面混业所要求的完善金融市场和一元监管能力的情况下，采取纯粹型金融控股集团的控股模式和子公司制的经营组织模式，更具有比较优势。

(4) 专业化运营，风险集中控制原则。所谓专业化运营，就是不同金融业务要通过专业子公司进行独立运营，避免金融集团内部大包大揽一切金融业务，从而确保不同金融业务的专业化分工运作。所谓风险集中控制，就是要体现防火墙机制，避免

金融风险从集团内某一成员波及到其他成员，避免风险的无限制、无节制扩散和蔓延。

#### 4.1.2 战略管理目标

(1) 近期发展目标（1-3 年目标）。积极参与金融业务重组，成为重庆市政府整合区域内金融机构的基础性平台。积极借鉴国内外成熟的金融控股集团的组建模式，从维护重庆市地方金融业安全和稳定的角度出发，夯实现有战略业务单元（银行、保险、证券、信托等），初步组建重庆地方金融控股集团，初步搭建产业投资基金、地方法人保险等业务平台，参与重庆市地方商业银行重组，实业投资初见成效。

(2) 中长期发展目标（3-10 年目标）。成为控制重庆市地方金融行业的主导型金融航母，成为国内有较大影响力的地方金融控股集团，旗下拥有信托公司、证券公司、商业银行、产业投资基金、地方法人保险公司等门类齐全、风控严密、治理完善、效益显著的金融控股集团，为重庆经济发展提供一揽子金融产品和服务。

#### 4.1.3 战略管理路径

重庆市地方金融控股集团可以通过企业国有资产划转、并购重组、采取“1+n”（包括证券、信托、银行、基金、期货、创投、消费金融公司等各种金融和类金融机构）模式组建。除现有的证券、信托、期货、基金及风投等可以直接注入金融控股集团以外，目前迫切需要重振和新开拓的重要战略业务单元基本思路如下：

(1) 整合地方商业银行。重庆市金融控股集团主导参股重组重庆市地方商业银行。在重庆市现有三家地方商业银行基础上，采用资产置换、三家银行原股东增资或缩股、重庆市地方金融控股集团以现金或发行信托计划或地方政府债券等方式筹集资金按面值收购与未弥补完的实际亏损等值的损失类不良资产，以达到监管部门对资本充足率、不良贷款比率的监管要求，然后通过引进战略投资者进行增资重组成为全国性股份制银行或区域性商业银行（各注册资本金约为 100-200 亿元），建立独立的一级法人模式和总分行制度，重庆市地方金融控股集团成为各商业银行的控股或相对控股股东，代表重庆市人民政府行使国家控制权。

(2) 打造证券公司队伍，增强竞争力。证券公司是金融控股集团的重要组成部分，一个拥有成熟证券公司的金融控股集团可以在短时间内依靠证券公司在企业上市中的作用，实现旗下资产的快速增大。第一步，吸收西南证券，增资扩股：我国拥有 107 家证券公司，已上市的证券公司只有 9 家，其中西南证券是唯一一家地属重庆的证券公司。作为一家上市证券公司，西南证券发展较为成熟，内部治理制度健全，业务发展良好，重庆市金融控股集团必须将其纳入旗下。因为公司已上市，不能通过行政划拨手段将股权从重庆渝富资产经营管理有限公司名下归集到金融控股集团名下，建议采取兼并或者收购模式。第二步，3 年时间内再兼并或组建 2 家证券公司，使集团旗下证券公司注册资本金达到 200 亿元，证券业务覆盖全国，具有极强竞争力。

(3) 组建全国性保险公司。保险公司作为国家经济宏观调控的金融机构，保险公司的发展可以减轻国家的负担，同时可以增加人民的承受风险能力，提供人民的生活质量，维持社会安定。重庆市金融控股集团作为政府整合金融产业资本的平台，不管从自身的发展需要还是肩负的社会职责，都必须组建面向全国的重庆市地方法人保险公司。

安诚财产保险股份有限公司、中新大东方人寿保险有限公司作为两家注册地重庆的保险公司，应该成为重庆市金融控股集团吸纳对象。安诚财产保险股份有限公司为国有大型重点企业（占股比 92%）和实力雄厚的民营企业共同出资组建，股东构成为：重庆市城市建设投资公司、重庆渝富资产经营管理有限公司、重庆城建控股（集团）有限责任公司、重庆市水务控股（集团）有限公司等。中新大东方人寿保险由新加坡大东方人寿保险有限公司和中国重庆市地产集团合资组建，双方持股比例各占一半。重庆市金融控股集团在这两家注册地在重庆的保险公司须遵守市场经济原则，建议采用收购模式，可以减少资产剥离对现有国有企业的影响。

---

(4) 做强做优重庆市信托。随着我国经济的发展，信托业已成为与银行、证券、保险比肩的金融支柱产业。因为信托业务的灵活性，信托行业被部分学者认为是银行、证券、保险三大产业的链接点及支撑点。

重庆国际信托投资有限公司在重庆市金融市场地位显著，重庆金融控股集团应将其作为重点吸纳对象，通过政府行政划拨等方式，纳入旗下。依靠金融控股集团的优势，进一步做优做大做强重庆国际信托，让它成为金融控股集团的连接器，更好服务为其他板块。

针对信托行业存在较强的地方保护色彩，为发展重庆金融控股集团信托业务，须再吸收两家处长江流域的信托公司。同时通过集团下属信托资产管理部，对三家信托公司统一管理，优势互补，使信托桥梁搭建在金融控股集团的每一个单元。

(5) 设立产业投资基金和创业投资引导私募基金。产业投资基金和创业投资引导私募基金是现代经济发展的产物，金融市场的重要补充，一般是指向具有高增长潜力的未上市企业进行股权或准股权投资，并参与被投资企业的经营管理，以期所投资企业发育成熟后通过股权转让实现资本增值。产业投资基金和创业投资引导私募基金可以加速地方有潜力的中小企业的发展，缓解中小企业融资难的问题。未来几年内，我市将组建一个 300 亿元至 500 亿元的产业投资私募基金，主要用于支持基础设施建设和县域经济发展。重庆市金融控股集团金融资产整合可以加快产业投资基金的实施进程。依靠旗下金融资产进行资金募集，设立控股产业投资基金和创业投资引导私募基金。

(6) 担保公司。目前，重庆市拥有重庆市三峡库区产业信用担保有限责任公司、重庆市农业担保有限公司、重庆市进出口信用担保有限公司等。重庆市政府可以通过政府划拨形式，将三大担保公司资产注入重庆市金融控股集团。同时对三大担保公司业务范围进行重新界定，实现担保行业专业化，作到专而精，设计担保风险评估标准体系，减少担保风险，走全国性担保公司之路。

## 4.2 基本框架：子战略实施计划

### 4.2.1 功能定位

重庆市地方金融控股集团旗下应设有资产经营、产权交易、信用担保、创业投资等业务平台以及信托、证券、银行、基金、保险、金融租赁、村镇银行、小额贷款公司、期货等业务单元。按照政府主导的原则，近期应通过重庆市政府的直接领导，对现有存量资产进行调整和重新布局，夯实磊固，并逐步构建最优化配置资源、完善金融资源平台。

### 4.2.2 战略业务单元

序号	业务单元	机构数	近期达到的注册 资本金 (亿元)	中期拟新增 投资 (亿元)	长期战略目标
1	商业银行	5	500	100	600
2	证券公司	3	200	100	300
3	保险公司	3	300	100	400
4	信托公司	3	300	100	400
5	产业基金及 其管理公司	5	500	100	600
6	产权交易所	6	200	50	250
7	金融租赁	3	200	100	300
8	财务公司	3	50	60	110
9	汽车金融公司	2	16	30	46
10	消费金融公司	3	15	30	45
11	期货公司	3	300	50	350
12	小额贷款公司	200	300	100	400
13	村镇银行	20	100	50	150
14	担保公司	5	50	50	100
15	其 它	5	100	20	120
	合计	269	3131	1040	4171

重庆金融控股集团成立后，整合以上业务单元将经历一个较长的过程，在整合初期，我们将以上业务分为核心业务单元和次级业务单元两个部分：信托业务、证券业务、保险业务、银行业务作为金融控股的四大核心业务单元，其它业务单元作为次级业务单元。在整体的发展过程中，我们将紧抓核心业务单元，大力拓展次级业务单元，实现各大业务单元协调发展。

(1) 信托业务。信托业务作为金融控股集团的核心业务，重庆金融控股集团将依托重庆国际信托投资公司现有平台，进一步作大作优信托业务。金融控股集团旗下信托公司将定位为“立足重庆本土，服务三峡库区，业务遍及全国”的大型信托公司。通过政府划拨、企业重组、引进战略投资者等多种模式，进一步增加信托公司资本金，增强核心竞争力。

(2) 证券业务。证券业务作为金融控股集团的核心业务，西南证券将成为控股集团重点发展单元。根据证券公司规模及业务水平区分，西南证券目前处于中上水平。我们将结合集团内部信托、银行等金融资源，大力发展证券业务中的投融资、保荐等业务，在未来3年内将期限证券公司打造成国内一流券商。同时，依靠旗下证券公司，加强银行、保险等单元的内部治理辅导，3-5年内为我市增加3-5家金融类上市企业。

(3) 银行业务。银行业务将作为金融控股的核心业务，成为重庆金融控股集团发展的供血机。重庆金融控股集团将整合旗下三大地方商业银行，增大三大银行的业务竞争能力和抵押风险能力。具体战略步骤如下：

第一、成立银行业机构管理部。筹建银行业机构管理部，挑选业内精英，组建管理团队。对银行资源进行统一管理，集团行使人事任免权。建立完整的激励机制，解决三大银行间竞争惰性问题。同时，规划三大银行今后战略发展方向，避免相互间无序竞争，对IT巨大的投入、客户不能互享、人才不能交流、产品重复、人力资源基地脆弱，造成资源浪费。

---

第二、交易互通、数据共享。建立统一的 IT 管理系统，实现三大银行间交易互通，客户资料、物理网点共享。

(4) 保险业务。重庆金融控股集团组建后旗下将拥有安诚财产保险股份有限公司、中新大东方人寿保险有限公司两家保险公司。金融控股集团的保险业务相对较弱，将成为四大核心业务单元的主要抓发展单元，作好以下几个方面：

第一、传统保险险种与新型保险险种相结合，增加保险业务竞争力。在发展传统保险的同时，有针对性地开发各类新型保险，如推进公众责任保险、发展雇主责任险等。

第二、与重庆经济发展紧密结合，努力开拓保险业务发展新的增长点。

第三、加大与金融控股集团下属证券、银行、信托公司合作，充分利用集团金融资源宣传自己、发展自己，推动企财险、人寿险增长。

第四、人才队伍建设。引进业内精英管理人才，同时注重公司内部挖掘、培养，内外结合，和谐建设。

(5) 担保业务。担保业务作为金融控股集团的次级业务单元，地位同样重要。我们认为应注意以下两方面：第一、注册资本。注册资本决定担保公司单笔担保能力、担保业务规模。进一步提高注册资本将增加担保业务单元的竞争力。第二、行业划分。金融控股集团应该对旗下三个担保公司进行行业划分，避免过度竞争造成的资源浪费放大风险。

#### (6) 基金业务

基金业务单元主要针对产业投资基金和创业投资引导私募基金，作为一个新的基金品种，该业务尚处于探索阶段。我们应该引进行业内优秀的人才组建基金管理团队，做大做强现有益民基金公司，同时通过信托公司募集、政府划拨资金等形式，筹资基金运作资金。基金可以通过对不同工业园区、行业种类、区域经济成立不同业务板块，提高效率，减少风险。

(7) 投资业务。投资业务单元主要通过旗下资金运营部运作，资金运营部资金由地方政府财政资金、地方政府社保资金、地方政府闲置的住房公积金、地方企业债券、资金市场拆借、国务院批准的本地多个私募基金与本集团本部历年未分配利润多个板块组成。作为地方金融控股集团，争取有机会获得地方财政预算外资金的部分使用权、政府社保资金的营运权，同时委托集团旗下资金运营部门对资金进行再投资管理。因为社保资金、财政资金的特殊性，投资过程性须建立完善的风险防控机制和防火墙机制。

### 4.3 集团组织架构与管理模式

参照国外以及国内其他省份地方金融控股集团的组建经验，建议重庆市地方金融控股集团采用“股权转移”的方式：首先，新构建一个控股公司，然后，其他的金融子公司可以通过股权转让或营业让与方式成为金融控股公司的子公司，子公司在进入控股公司的过程中可以先进行合并、分割或让与，其他孙公司或曾孙公司根据其在新构建金融控股公司中的地位和作用，可以采取“兄弟化”（兄弟化是指原来位于不同层次的子孙公司，在金融控股公司成立过程中，在金融控股公司中成为同一层次公司的过程。）的方式进行重新定位，成为新成立的金融控股公司的子公司。

提请重庆市委、市政府、人大、政协采纳我们的建议并给予研究考虑，设置：

(1) 中共重庆金融资产管理委员会，由党的组织进行领导。定编设置重庆金融资产管理委员会，主要从事经营管理地方金融资产和对驻渝中外金融机构以及非公有类金融组织机构的协调、联络，推动管理，确保金融风险防范系统建设。（建议由副市

长级领导主管或兼董事长)

(2) 金融资产管理委员会直接领导重庆市人民政府金融工作办公室和重庆市地方金融控股集团; 市金融办、重庆市地方金融控股集团对地方金融产业实行双线管理职能。

(3) 重庆市地方金融控股集团是打造“超级金融航母”的“大型发动机”, 推进直辖市金融、经济再创新高。(建议该集团由年富力强、作风正派、廉洁自律、经营管理才华卓越, 具有强烈事业心、社会责任感的中青年优秀人才负责组织筹备, 推动其发展, 承担重任。)

重庆市地方金融控股集团的长期发展目标为: 发展机构目标 262 家, 达到模拟短期注册资本金 3131 亿, 中期增资本金 1040 亿, 长期资本金规模达到 4171 亿元左右, 由重庆市政府财政性现金注资及组建主体企业出资或信托理财计划或地方政府、企业债券组成。集团通过收购兼并、重组、参股等方式, 实现对商业银行、地方法人保险公司、证券公司、信托公司等金融机构的投资性控股, 力争实现中长期金融总资产 3 万亿元, 长期金融总资产 8 万亿元目标。

(4) 金融控股集团打造成功后, 接国际惯例资本 8-10 倍与货币乘数理论预测值: 短期形成可运用信贷资金 2.51 万亿元; 中期 3.35 万亿元; 长期 3.58 万亿元。催生社会经济快速成长, 以金融产业资本传导货币产生, 推动产业资本循环, 创造产品供给, 引导民众消费。群体内需促进产业链连续循环, 拉动社会财富效应; 集约化金融控股集团是完全金融产业资本化并与整个国民经济再生产联系的载体, 在整个国民经济环流中不断循环与周转并能为重庆市地方政府带来价值增值。

将地方金融业机构的资本视为一个独立的市场主体, 将地方金融机构资产视为一个独立运作的金融产业。创造地方金融控股集团, 通过市场信用交易追逐利润最大化的权利实现, 实现地方金融资本集聚、循环、周转、扩张、经营、绩效、风险及其有效监管。从而日趋合理化区域金融产业布局战略, 增强重庆经济可持续发展之抓手。

金融产业资本功能发挥效应后, 核心联动行业区间: 15 个①区域内 GDP 增长; ②城乡统筹助力; ③第三产业快速发展; ④工业行业扩大生产; ⑤人居环境改观; ⑥社会失业率下降; ⑦农业产品增值; ⑧城市设施完善; ⑨社会稳定和谐; ⑩商贸流通扩大; 财税收入增加; 两江新区建设加快; 外贸出口增加; 居民消费水平提高; 后三峡建设有保障。随着金融产品的多样化和专业化水平的提高以及监管的进一步到位, 事业部制将最终取代子公司制成为现代金融控股集团的首选经营组织模式。

目前, 已有许多国际著名的老牌金融集团进行了这方面的改制, 以事业部模式取代子公司模式, 统一品牌战略取代独立品牌战略。当事业部的作用得到强化后, 为增加各个事业部之间的协同, 采用配套的矩阵式管理就是顺理成章的事。这其实与前面的“客户中心”理念是统一的, 也应当被看作是我国金融控股集团发展的最终方向。

金融控股集团在搭建经营组织框架时, 应当将银行、信托等金融机构作为控股体系的核心, 并由其担当面向整个集团的控制管理职能。目前国内不少以往一直从事各种实业投资的企业开始热衷于向金融控股集团转型, 它们以兼并和收购等资产运作方式进入金融业务领域, 控股或参股各类金融企业, 并把产业实体作为控股公司, 形成以实业为核心的金融控股体系。

相对于标准意义上的以银行等金融机构为主体的金融控股集团来说, 实业主导型金融控股集团的最大弊端在于风险过大, 尤其在当前我国宏观微观监管能力还难胜其任的情况下, 极易出现难以预料的局面, 德隆事件就是一个例证, 而且产业资本通过直接和间接的方式控制金融资本, 这本身就是一种市场不成熟、不健康的表现。

争取控股母公司上市做大做强。金融控股集团的母公司不是一般意义上的行政管理总部, 而是金融控股集团战略规划的制定者和领导者, 其主要职能是监督管理, 具备投资功能。母公司基本不从事经营业务, 其工作的重心主要放在收购、兼并、转让和子公司的股权结构变动, 协调内部资源共享形成合力及新领域投资等方面。金融控股母公司通过上市可以迅速扩大资本规

---

模，改善内部企业治理结构，提高竞争力。同时，母公司上市后能够更方便的利用收购、合并等资本运作手段以优化业务和管理布局。所以，实现控股母公司上市是整个金融控股集团的一项具有战略意义的长远工作。

正如整个金融行业一样，我国的金融控股集团尚处于探索阶段，经营管理水平还相对较低，人才、资金、经验都需要提高。由于我国的现实国情，在短时期内实现和国际先进模式的完全接轨是不现实的，我国金融控股集团向国际化迈进只能采取有步骤的渐进模式，而且要贯彻“边实践、边学习、边创新、边筹建、边整合、边发展”的“六边”原则。

## 5 金融控股集团风险及其防范机制设计

### 5.1 金融控股集团风险分析

#### (1) 系统传染风险

系统传染风险是指某一集团成员发生的经营事故可能引发另一个成员的流动性困难，或大幅度影响后者的业务量。系统传染的根源是控股公司内各子公司之间为了产生高度协同效率的关联交易，这种交易可能是明显的，比如集团成员之间交叉持股，集团成员之间交易往来，成员之间的贷款、担保和承诺，集团内部转移定价，集团成员提供的服务管理。在关联交易的影响下，集团内一个部门的危机可通过系统传递，使其他业务部门乃至全系统都面临危机。当一个集团成员陷入财务困难时，其他成员可能迫于已有资金往来而救助，这是一种“多米诺骨牌”效应。如果金融控股集团占有金融资源过大，其系统风险危害将不可估量。

#### (2) 法人治理结构风险

法人治理结构风险主要是由控股公司的治理结构与各子公司的治理结构的健全性问题而引起的风险。如果控股公司对子公司的控制与管理影响到各子公司的独立经营，或者子公司的决策层缺乏必要的自主权，则法人治理结构是有缺陷的。此外金融控股公司往往是规模庞大的大型金融集团，具有相对复杂的法人结构、业务活动结构和管理结构，增大了集团内部控制和风险管理难度，使对金融控股公司监管的难度大大增加。对金融控股公司监管涉及多个行业监管当局，需要各方统一协调行动。尽管每个监管当局能够有效控制各自监管对象的风险，但由于缺乏有效的信息交换机制，很难掌握集团整体的风险状况，易产生监管盲区和监管隐患。

#### (3) 政策变动风险

目前国内监管部门尚未颁布专门针对金融控股公司资历要求和业务发展的法律法规，金融控股公司的法律地位并未得到法律认可，未来可能出台有针对性的金融控股公司监管指标和原则，其对重庆金融控股集团的影响尚难以预计。此外，金融控股集团业务范围覆盖银行、证券、保险、信托等多个行业，单个行业的监管标准和政策变动可能对金融控股公司的筹建和经营工作造成重大影响。

#### (4) 行业竞争风险

根据我国加入 WTO 的承诺，国内金融业将对外资金融机构进行全面开放，同时国内金融机构的跨区域整合趋势日益显现，外资金融机构和境内大型金融集团对重庆金融资源的争夺将日趋激烈，而其中部分金融机构可能在技术资源、财务管理和产品营销等方面具有更强的市场竞争力，从而会对重庆市地方金融控股平台的搭建、资源整合和未来金融控股业务的发展构成不利影响。

#### (5) 利益博弈风险

---

在金融控股集团内部，有些子公司之间利益在本质上相冲突。产生利益冲突的根源是信息不对称（客户不了解金融机构的内部信息），此时金融机构可滥用信息为自己谋利。如银行储蓄客户的主要目的是金融资产的安全，但银行把资金用于自己控股的证券公司交易，追求股票高额利润，则违背了投资者安全性意愿，这就是利益冲突。混业经营的业务种类越多，利益主体越多元化，利益冲突问题就越严重。

#### （6）关联交易风险

金融控股集团不正当的内部交易或关联交易将直接导致风险集中，即由于集团内部各子公司间的信用风险、投资风险、保险风险等使得控股公司实体的清偿能力或金融受到影响。集团内部分支机构之间进行的关联交易，使得集团内各分支机构的经营状况相互影响，这就增大了内幕交易和利益冲突的风险。而且，由于集团内分支机构的利益相互影响，可能导致促成它们之间进行损害消费者利益的内幕交易的冲动的现象。

#### （7）资本重复计算风险

金融控股集团是以资本为纽带的金融集团，控股公司对子公司的管理也是以资本控制力来实现的。当控股母公司向子公司投入资本后，子公司将资本再次投向新的子公司时，就会发生同一笔资本被多次使用，形成一定的财务杠杆，产生资本的重复使用问题，从而影响到实际的资本充足率。金融控股集团的子公司相互持股参股以及子公司与控股公司的相互持股，无疑放大了投入资本的使用。巴塞尔银行监管委员会和国际证券联合会、国际保险监管协会在1999年联合发布的《金融控股集团的监管原则》指导性文件中提出了资本金重复计算的监管问题。当控股公司从外部筹集资本后再向子公司拨付资本金时，一方面控股公司的资产负债表上记录了这块资本，另一方面子公司也会在其资产负债表上记录这块资本，资本被计算了两次。重复计算会对控股公司的整体资产评估结果产生影响，当存在重复计算资本金时，根据单个资本衡量办法评估的集团整体资本可能会高于集团从外部筹集的资本金，从而导致财务杠杆过高风险。

### 5.2 集团风险防范机制

金融控股集团的组织架构由于在一定程度上规避了分业经营的法规限制，从而也给公司和行业带来了诸多的风险问题，因此加强集团本身的内部控制和宏观层面的监管安排对于金融控股集团的稳健发展至关重要。

#### 5.2.1 内部控制

就金融控股集团自身的内部控制而言，应当遵循以下三个原则：一是在实现控股公司协同效应的同时，内部交易要有公开性、公平性，符合市场条件的原则；二是在明晰控股公司自身组织结构、业务层次的基础上，使得风险控制对象具体化，风险控制手段专业化，风险管理能落到实处，符合实时监控原则；三是统一协调控股公司整体的风险管理，赋予子公司在允许的、可控风险下的决策自主权。在三原则的框架下，针对关联交易、利益冲突、风险传递、资本重复计算等问题，金融控股集团必须通过设立“防火墙”制度进行规范。有效的“防火墙”制度一般应包含以下规制内容：

（1）法人分离。金融控股集团内必须设立不同的独立法人，从事不同的金融业务。金融控股集团只能通过各个子公司经营不同的金融业务。

（2）业务限制。金融控股集团必须严格限制银行、证券、保险子公司之间的业务往来，集团内部的交易应以通常的“公平交易”原则进行，并不得损害银行经营的稳健要求，禁止或严格限制银行向证券公司援以贷款，证券公司向银行出售证券等。

（3）资本流动限制。银行、证券、保险子公司之间的资本流动不得损害银行健全经营的要求，最低不得低于银行资本充足

率的限制水平。

(4) 信息流动限制。金融控股集团为防止各控股子公司之间有害的信息流动，应做到：第一，限制交换客户未公布的信息，集团母公司与各控股子公司间原则上不得交换客户未公布信息，只有经过客户书面同意的例外。第二，禁止联合访问，除非应客户要求，集团母公司不得与控股子公司联合访问客户。第三，限制共享营业场所，集团母公司与各控股子公司的营业场所不得设置于同一建筑内，双方不得共用电脑设备、交易室等。第四，限制董事兼职，控股公司的常务董事，除经金融监管部门和集团董事会特殊许可外，不得兼任其他公司的常务董事。另外，金融控股集团在实施“防火墙”制度的同时，还必须注意如何在减少控股子公司之间利益冲突与实现混业经营之经济效率二者间取得一种平衡。“防火墙”太严格，将使金融控股集团无法实现多样化经营的目的，降低其经营效率；“防火墙”太松太薄，则会突出银行、证券、保险等业务兼营的各种弊端。在未来的综合化金融业务模式下，设立适度的“防火墙”将是金融控股集团健康发展的共同选择。

### 5.2.2 构建风险预警系统

风险预警系统建设也是金融控股集团内部风险控制的核心内容之一。风险预警工作应当在集团内部各成员和整个集团层面上进行，并涵盖集团主要风险。可在集团总部专设风险管理委员会，由其全面负责风险评估与风险预警工作，相关部门也应积极配合。从运行体系看，金融控股集团的风险预警体系主要由指标体系和预警界限标准的确立、数据处理、预警信号显示和风险应对策略四大部分组成。

(1) 风险预警的指标体系和预警界限标准的确立。借鉴国际经验并根据我国的实际情况，金融控股集团各个成员和整个集团层面的预警指标应该主要包括资本充足性、资产流动性、股份变动、资产质量和盈利能力等，这些指标能充分反映金融集团经营的安全性和流动性问题。当然在整个集团层面的预警指标要更加复杂一些，要充分考虑到集团所面临的资本重复计算风险、关联交易风险、系统传染风险、利益冲突风险等，而不是各个成员风险指标的简单相加。从风险预警界限标准的确立看，有的金融指标在国际上已经有公认的预警界限标准。

(2) 数据处理。对于外部经济环境变化指标和集团各种经营指标进行分析和处理，即建立有效的预警体系的风险计量系统，是集团风险预警系统的重要环节。而这个风险计量系统的功能就是根据预警分析模型，对输入的信息进行计算分析，得出量化的风险预测。该系统可以通过设计计算机运算平台来实现，主要包括方法库、模型库、知识库、数据预处理库、返回检验库以及算法优化子系统的建立。同时，风险预警的数据处理系统应当根据金融控股集团所面临风险的可度量性和可控制性，将不同的风险区分开来。对可以控制的风险，应当决定是接受还是以一定的代价转移给其他愿意接受的机构；对不能控制的风险，应当决定是接受、放弃、还是减少该种业务的规模。

(3) 预警信号显示。为了直观预报不同类型的警情，可对风险警度采取类似交通管制的绿灯、黄灯、红灯信号来分别表示正常状态、中度风险警戒、高度风险警戒不同等级的警度。风险管理委员会应该跟踪某个时期各项预警指标的数值变化加以相关的信号描述，并制作相应的预警指标信号图。

(4) 风险应对策略。对于风险的预警信号，金融控股集团就可以采取相应的对策措施。如果预警信号显示绿灯，集团可以继续监控，无须采取特别的风险防范措施；如果预警信号显示黄灯，集团需要提高监控力度，采取动态监控，及时反馈信息，并采取一定措施，尽可能地化解风险；如果预警信号显示红灯，集团应采取一级警戒监控，提防随时可能出现的可能严重影响金融机构的事件，同时采取强有力的化解措施，否则经营危机可能很快就会来临。一般而言，预警对策系统中的对策不可能很细，而只能是思路性、提示性的，目的在于当发生警报时决策者不至于手忙脚乱、忙中出错，而是提示集团去寻求更具体的实施方案。5.2.3 监管协调机制

对于金融控股集团这样一个创新型的金融经营组织，仅靠集团内部控制防范化解风险是远远不够的，还必须有宏观层面的

制度安排，加强组织和行业监管。对金融控股集团的监管安排可以从以下角度展开：

(1) 尽快出台规范金融控股集团运作的规章制度。“立法先行”是保证金融体制改革在法律框架下稳健推进的根本前提。目前由于我国对金融控股集团没有明确的司法解释，不仅使其发展受到限制，而且在其不规范运作中蕴藏了大量的金融风险。针对重庆市地方金融控股集团的立法的重点问题是：提请市人大依法拟定《重庆市建立地方金融控股集团经营管理试行办法》，依法通过以条规、办法等规定金融控股集团的设立条件，明确金融控股集团的经营模式，审批金融控股集团的业务范围，规范和约束金融集团的内部交易和其他业务活动，制定关于股本充足率、资本充足率、风险的集中控制、公司的信息披露和高级管理人员的任职资格等问题的审定程序等。

(2) 加强金融监管制度体系建设，实施有效的功能性监管。对金融控股集团加以监管，首先应解决的问题即是由谁来履行监管职能。尽管金融控股公司本身不直接从事银行、证券、保险等金融业务，但由于大部分资本投资于金融企业，其经营决策行为对金融市场直接产生影响，因此，应把金融控股公司列入金融监管部门的监管中。在分业监管的情况下，为避免监管真空，应指定一家主要监管部门，或者监管协调机构。主要监管部门的选择由监管资金支付体系的部门作为金融控股集团的主要监管部门或监管协调部门，从而直接关注其资金流动，保证直接涉及、影响集团资金支付体系的安全运作。同时，银监会、证监会、保监会还可通过分别向金融控股集团内部派驻监管代表，定期交流彼此的监管信息，实现信息共享，并以此协调各自对金融控股集团的监管举措，避免重复监管和监管缺位。

(3) 规范信息披露，控制关联交易。建立“金融控股集团信息披露制度”，要针对目前金融控股集团信息披露中存在的重复计算资本金、夸大集团利润、掩盖集团真实风险等问题来制定。这种制度安排至少应包括如下几方面内容：一是建立相关金融集团的内部交易和对外交易的强制信息披露制度，制定信息公开的程度、准确性、完整性的准则要求；二是通过对集团结构和集团法人的层次提出要求，增加内部交易的透明度；三是遵循并表监管、综合评价的原则，更客观、全面真实地反映集团整体经营风险和发展能力；四是统一监管标准，并实现监管标准的充分透明和信息共享。

(4) 严格市场准入，引入退出机制。应对金融控股集团的设立条件、经营模式、业务范围等进行规范和约束，对被监管的子公司的高级管理人员进行任职资格审查，提高进入门槛。但是，即使是最有效的金融监管，也无法保证金融机构的经营不出现问题。因此，监管当局还必须制定好金融控股集团及其分支机构的退出机制。尤其是关于金融控股集团分支机构的财务危机处理问题，必须对母公司给予子公司的援救行为做出一定的限制，必要时对于公司进行破产处理，防止由于对分支机构的援助而导致的母公司倒闭。此外，监管当局还可以通过协调和组织行业支持、提供中央银行贷款等方式开展紧急援救。

关于“构建重庆市地方金融控股集团有效运行金融产业资本模式研究”这一课题我们已作了 5 年多的深入调查研究分析。在重庆市成为直辖市以来历届市委、市府领导全身心推动全重庆发展，以及中国全面加入 WTO 后带来的优势，全球经济不断的波浪式变化，但我们一直认为重庆的经济底子厚、经济基本面扎实，干部群众上下同欲，国有资产保值增值，非公有制经济发展迅猛，五个重庆工程有条不紊地推进，金融经济繁荣，社会和谐，全社会正面临跨越式发展。重庆人正在创造“重庆新时代”。我们作为金融领域的理论与实践者，更多的关注思考重庆金融产业的发展格局走向。特别是在胡主席“314”讲话以及 2009 年国务院的 3 号文件贯彻落实，我们倍感重庆金融产业即将开创历史新篇章。

我国金融市场直接融资的快速发展和金融业的全面开放，商业银行战略转型的重点正在向金融产业资本集约型再造经营、收入多元化和差异化竞争等模式转变，催生重庆地方金融控股（集团）公司正是顺应了金融市场变革特性的需要。“穷则变，变则通，通则久”。我们在纵观美国、英国、日本等国家以及台湾地区的金融控股（集团）公司的成功实践以及结合国内已有的金融控股公司雏形来看，结合重庆正在打造西部经济中心以及成为长江上游的金融中心的战略定位，并根据重庆现有的金融环境——我们大胆探讨了构建重庆市地方金融控股集团的模式并设计了运行方案。由于时间仓促，对金融控股集团未来发展走势研究还有待于继续探索。

---

我们更希望该研究成果能成为重庆打造长江上游金融中心的星星之火并成燎原之势。

#### **参考文献**

- [1]国务院 3 号文件，国务院关于推进重庆市统筹城乡改革和发展的若干意见
- [2]薄熙来书记“五个重庆”，<http://baike.baidu.com/view/2454316.htm?fr=ala0>
- [3]黄奇帆市长近期政府工作报告
- [4]重庆十一五规划
- [5]中华人民共和国公司法