编者 区别于发展模式较为成熟的美国和英国财务公司，中国的财务公司定位于为企业集团内部各企业筹资和融通资金，促进其技术改造和技术进步。具有中国特色的发展模式蕴藏着机遇，但同时也带来了巨大的挑战，对于一些新成立的财务公司，如何在这个全新的环境下分好一杯羹，是他们接下来要努力去面对的。

财务公司方兴未艾 依托集团谋求发展

■ 稿件采写 胡萍

中国财务公司协会数据显示，近三年以来成立的财务公司有65家。企业集团纷纷设财务公司，是为资金集中管理，抑或是为其金融板块奠基，这些财务公司做了些什么、能有何种担当攸关整个集团甚至是整个行业的发展。

整体初显成效 个体略有差异

在日前召开的一次新成立财务公司内部座谈会上，到会的12名财务公司代表涵盖了能源、汽车、钢铁、交通运输等多个行业，所有制结构既包括国有企业，也包括民营企业。

能够对自身有明确定位，这是新成立财务公司的共性。如包钢财务公司就定位于“依靠集团、服务集团”，为包钢在新的历史时期提供资金结算和金融服务平台，提高包钢的资金管理水平，服务于包钢多元化发展的未来战略。在企业文化建设上，目前在财务公司已经形成了这样的共识：遵循服务第一的原则，日常经营中从来不把盈利当作唯一和优先考虑的指标。北汽财务公司副总经理周雪辉表示，随着北汽集团的跨越式发展，财务公司考虑的是如何根据集团发展的节拍准确进行自身定位，实现与集团同步的跨越式发展。

在“有限牌照”的监管之下，对于“做了什么”更多公司表态为“打基础”。一如公司的名号，新希望集团对财务公司给予了“新希望”，他们提出“规范、创新、发展”的口号，而公司成立之初的主要工作则是夯基础、筑平台。中移动财务公司表示，他们更看好财务公司中长期的表现，目前主要完成了营业场所及管理信息系统建设、业务规章制度编制、风险管理体系搭建、组织机构建设及人员配备、业务及系统培训等工作。中外运长航财务公司也表示，根据行业发展周期和自身企业特点，成立前两年主要打基础、建结构，根据现代企业管理制度要求搭建了公司管理制度结构。河北钢铁财务公司运营以来，着眼于“打基础、练队伍”，从制度和信息化建设、人员队伍组建和培训、银行账户上线归集、信贷业务等方面开展工作。

相比之下，同为“新人”的中铝财务公司的筹建及业务进程则快于同期批筹的其他央企集团财务公司。全力推进资金集中工作是该公司的主要工作之一。该公司总经理蔡安辉表示，“中铝公司资金50%以上集中在四家上市公司，目前上市公司关联交易实现重大突破，已与三家上市公司签署了存款上限总额68亿元的金融服务协议，扩大了可集中资金基数，为下一步经营发展奠定坚实基础。”与此同时，公司稳步拓展结算业务，提升结算服务质量，年度结算量突破千亿元。另外，该公司主动应对信贷市场变化，积极拓展贷款、贴现、担保等信贷业务，助力成员企业降本增效，开业以来至2012年年末信贷总投放规模达到89亿元，将集团内调剂的资金运用效率提高了2.95%，在企业集团资金运用效率方面的作用已经显现。

正视问题困惑 谋求发展主动

财务公司隶属于不同的企业集团，行业背景差异极大，业务模式也具有不可复制性。同样，对处于不同行业背景及不同发展阶段的财务公司而言，各自在发展中的困惑也不尽相同。

多位财务公司人士表示，当前遇到的核心问题是资金集中度不高且存款不稳定，这导致流动性管理压力大、资产配置难度高。究其原因，主要源于两个方面：一是成员单位对财务公司职能定位的认识需要统一。财务公司设立的目的是加强资金集中管理、提高资金使用效率，为集团整体降低财务成本、减少财务费用发挥作用。但因行业或市场不景气，集团所属企业多为高负债经营，对银行融资依存度高，以存保贷现象普遍存在，实体企业担心资金集中到财务公司会影响到银行贷款的获取，从企业自身考虑缺乏资金集中的动力。二是财务公司金融服务能力有限，如信贷规模受控、尚未取得委托投资、同业拆借等资格，极大地限制了公司的金融服务能力和业务发展能力。

中国南车集团财务公司总经理徐伟锋表达了现有的困惑：“财务公司与结算中心是否应并存，并存的有效模式是什么，财务公司的利润来源何在以及上市公司资金归集问题。”

中移动财务公司财务总监向华翔认为信息系统建设存在较大挑战。“很多财务公司在系统建设上都走过弯路，能否通过总结现有财务公司信息系统建设方面的经验与教训，推出系统标准产品或者形成系统建设的基本规范？”向华翔说。另外，对于如何创造支撑财务公司行业长期发展的盈利点，提升行业价值，向华翔认为，目前财务公司缺少能够稳定产生盈利的来源，导致财务公司在面对集团业绩指标考核时很被动，也对行业的价值产生挑战。他提出应为财务公司行业提供人民银行支付系统联行号或者扩展财务公司的业务范围。

面对发展中的瓶颈，蔡安辉表示，财务公司的发展一方面要夯实基础、苦练内功，另一方面需要多方面的配套和保证，他希望在以下业务准入方面得到监管机构的政策支持：一是金融机构股权投资资格，这是财务公司在集团金融板块构建、产融结合过程中能否发挥核心作用的关键和基础；二是代理发债和有价证券投资，尤其是“短融中票”的承销资格，这是财务公司发展中间业务、拓展服务领域的重要渠道；三是委托投资，可提升财务公司金融服务能力、提高在集团的影响力和资金归集度；四是同业拆借，对于存款波动较大的财务公司是非常重要的流动性管理手段。

确定盈利模式 未来任重道远

财务公司的经营宗旨决定了不以盈利为最高目的，但也不是说盈利就不是财务公司的经营目的。无论是什么企业，盈利都是生存之本。作为自主经营的非银行金融机构，以利差为主的盈利模式是否可持续？包钢财务公司业务部部长高云飞认为，财务公司的利润和收入对集团合并报表来说并不能体现出盈利，财务公司的利润就是集团成员单位的财务费用。目前全牌照的财务公司对外盈利主要靠投资收益或外汇交易收益，但类似包钢财务公司这样成立时间短、牌照不全的财务公司，则对外的收入较为有限，主要是同业存款的利息收入，另外包钢财务公司的收入来源中，占总收入一半以上是在票据市场上进行票据转贴现与对成员单位票价直贴间的利差。未来随着对财务公司监管的适度放宽，肯定会有新的盈利增长点出现。

蔡安辉表示，未来几年，公司将融合主营产业发展需求，快速建成开放型综合金融服务平台，做大业务规模、做强服务能力、做实资金存量，努力打造中铝公司的多元金融服务品牌形象。2013年，提高资金集中度、扩大结算业务规模、优化信贷资源配置、完善信息系统建设及金融板块建设等将成为工作重点。

新希望财务公司综合管理部负责人罗治国认为，“财务公司仍要围绕农牧业这条主线，做好农村产业金融的发展模式探索和研究。要做农村产业金融，首先是要有效集中集团内的金融资源，其次才是金融资源的再配置。”

此外，中外运长航财务公司总经理张少军认为，利率市场化的趋势是对财务公司的一个很大挑战，这种挑战主要是盈利的压力。他认为，虽然监管机构对财务公司的定位“不是以营利为目的金融机构”，但实际上集团是要考评财务公司盈利性的。在利率市场化背景下，财务公司是在同商业银行竞争，然而不可否认，财务公司无论在规模、产品、服务素质等方面都不太具备同商业银行竞争的优势，这种竞争最终会削弱甚至使财务公司丧失议价能力。他建议，当前财务公司应着手做好应对利率市场化的准备，一是在企业集团内部要坚持利率市场化，推动企业集团做强；二是要在坚持内部利率市场化的条件下，企业集团应该调整对财务公司定位，降低对财务公司盈利的考评。

企业集团财务公司与金融机构竞合关系浅析

■ 狄立忠

随着国内企业集团产融结合步伐的持续推进，作为产业资本和金融资本结合主平台的企业集团财务公司，在经济金融中占有越来越重要的位置。财务公司首先是企业集团财资管理平台，同时还是金融产品服务内部提供者，在信贷、结算等方面，财务公司和商业银行存在一定的竞争关系，为履行好加强企业集团资金集中管理、提高资金效率和效益的核心使命，财务公司必须与金融机构保持一种既竞争又合作的关系。

一、正确理解银财竞合关系，要把握好三个重要背景

*一是竞合理念大行其道的时代背景。*在经历金融海啸重创的西方经济领域，企业集团经营者越来越体验到“竞合”对企业生存的重要，任何企业集团当务之急就是树立“合作性竞争”意识，愿意和善于通过合作参与竞争，以更快地促进自我发展。*二是国内企业集团产融结合的时代背景。*国内企业发展产融结合的历史不算短暂，通过总结国外和国内的一些经验，产融结合可以简单归结为产业资本和金融资本的结合，指两者以股权关系为纽带，通过参股、控股和人事参与等方式而进行的结合。产融结合是产业资本发展到一定程度，寻求经营多元化、资本虚拟化，从而提升资本运营档次的一种趋势，是产业资本与金融资本间的资本联系、信贷联系、资产证券化以及由此产生的人力资本结合、信息共享等等的总和。在我国，由于政策规定银行业不能投资实业，银行资本就难以在近期内与产业资本结合，所以目前我国大型集团企业产融结合的发展方式就不能沿着“由融而产”的路径发展，而主要是“由产而融”，多为产业集团从事金融业务，即“产业投资金融”。*三是财务公司与商业银行合作的现实背景。*财务公司是企业集团内部银行，了解企业集团经营情况，有企业集团金融业务授权，拥有同业合作良好金融平台，内部优势促使其成为商业银行参与集团业务的主要通道；财务公司核心职责是加强资金集中管理，金融功能不够完善，无央行清算账号，在国内经济金融环境下必然离不开与商业银行的业务合作，只能通过商业银行办理对外结算，且由于自身资产规模限制，一般情况下也难以保证内部融资需求，成为银财合作的现实背景。

二、深入分析银财竞合关系，要认识好三个核心要素

*一是以实现银企双赢为前提条件。*企业经营活动是一种特殊的博弈，是一种可以实现双赢的博弈，利用博弈理论和方法来制定财务公司和商业银行合作竞争战略，强调了战略制定的互动性和系统性，是一种合作下的博弈，博弈中各方的收益或损失的总和不是零值。财务公司与商业银行的竞合关系，是在竞争中共同发展进步，实现合作银行的优胜劣汰和业绩提高，实现财务公司的管理提升，在合作中谋求更好的共存、共赢方式。*二是以促进资金管理为核心目标。*按照中国银监会的官方说法，企业集团财务公司是以加强企业集团资金集中管理和提高企业集团资金使用效率为目的，为企业集团成员单位提供财务管理服务的非银行金融机构，对于促进集团提高资金使用整体效益，推进集团内各法人企业发展具有重大意义，与商业银行合作的核心目标就应是促进资金管理水平提升，在银财之间合作的各类金融业务，如对外结算、信贷支持、同业交易等，从财务公司角度来看，首要判断标准就是促进企业集团资金管理水平提升和资金效率、效益增加，其次才应是财务公司自身业绩的考虑。*三是以打造司库管理或财资管理为探索方向。*财务公司的起源与定位决定了财务公司具有三个重要性质：企业性、产业性、金融性，未来财务公司将进一步转变发展方式，强化突入金融属性，更加灵活、更加有效地为集团公司提供金融服务和管理，而发展司库管理、财资管理将是各机构积极探索的方向之一，银财间的合作也将随之不断更新升级。

三、健康发展银财竞合关系，要控制好三个关键环节

*一是要纳入发展战略核心。*财务公司在实力、规模、技术、经验和机构等方面，存在着明显的比较劣势，在很多方面离不开商业银行，与商业银行合作是否愉快，通过有效竞争是否能促进资金效率提升，都必然影响财务公司业绩成长，影响企业集团健康发展，因此财务公司应该把发展与商业银行竞合关系纳入不可或缺的业务发展战略。*二是要增进机构沟通互信。*财务公司对商业银行的业绩影响主要在银行存贷款量减少、银行利率利益“打折”、信用中介费用损失等方面，为此双方要在业务方面增进沟通，互相信任，促使合作银行谅解和接受沉没成本，在向企业集团提供结算清算、信贷支持等金融服务，在与财务公司战略注资、信贷资产转让、转贴现、人才培养等同业合作方面，更好、更深层次的开展合作，弥补前期损失，提高业绩回报，真正实现共赢。*三是要牢固风险防控意识。*财务公司在与商业银行的竞争合作中，要始终关注风险防控，特别是对利率风险、操作风险、法律风险和道德风险，切实保障财务公司和商业银行的有序竞争和 深度合作。

建设流程型财务公司 提升经营管理水平

为深入推进资金管理平台建设，更好地服务国家电网公司深化“两个转变”、创建“两个一流”，中国电力财务有限公司借鉴商业银行先进经验，在行业内首次创新提出建设流程型财务公司的经营管理模式，并进行了一系列创新实践，取得了阶段性成果，有效提升了经营管理水平。

服务公司科学发展

流程型财务公司源于流程银行，是中国电财对企业架构和业务流程进行彻底优化设计，打破了科层式结构的壁垒；以客户为中心，满足客户多样化的产品与服务需求；纵向实现扁平化组织的业务垂直运作；横向塑造前中后台的专业分工协作；构建以全面风险管理为保障、以先进信息技术为支撑、以集团价值为驱动的国际一流现代财务公司。

推进流程型财务公司建设是适应国家电网公司改革发展的需要。国家电网公司“三集五大”体系建设全面推进，坚强智能电网建设、国际业务和新型能源交易业务发展十分迅速，直属单位改革重组面临更大发展，这对中国电财的资金服务和资源优化配置提出新的要求，中国电财以建设流程型财务公司为契机，创新体制机制，加快增强服务国家电网公司科学发展的能力。

推进流程型财务公司建设是适应金融市场改革发展的需要。从金融市场层面看，价格机制的市场化改革呼声日益增强，金融宏观审慎监管趋于更加严格，商业银行流程化改革正朝纵深推进，对中国电财传统业务发展模式和盈利模式将带来巨大的冲击，要求通过流程型财务公司建设提高业务创新能力和规范化发展能力。

推进流程型财务公司建设是实现中国电财战略发展的需要。近年来，中国电财明确了持续深入推进资金管理平台建设，建设国际一流“四型”现代财务公司的战略目标，流程型强调了财务公司管理效率和服务能力的提升，是从根本上解决制约企业发展体制机制问题的重大管理创新，是实现中国电财发展战略目标的基础，是中国电财落实国家电网公司管理提升要求的主要抓手。

探索创新发展之路

流程型财务公司建设的工作目标是积极构建企业级流程架构，科学完善体制机制，合理再造业务流程，不断提升信息化保障，逐步建成经营管理五大体系，即优质高效的客户服务体系、运转顺畅的产品运营体系、防控有效的风险管理体系、统筹协调的内部管理体系、安全先进的信息化保障体系。

科学设计企业级业务体系蓝图。以统一信息平台、统一管理标准、统一支撑服务为路径，优化设计管理模式、组织机构和流程，实现业务模块、管理模块和技术支撑的有序衔接和高度协同，科学构建具有前瞻性、全局性、协同性的企业级业务体系蓝图。

初步搭建经营管理五大体系。建设优质高效的客户服务体系，设计客户服务体系管理蓝图，优化管理模式和职责内容。建设运转顺畅的产品运营体系，界定产品运营体系范畴，优化业务管理模式，压缩管理层级，提高产品效率和效益。建设防控有效的风险管理体系，推进风险管理“联防联控”“协防协控”机制建设。建设统筹协调的内部管理体系，加强人财物集约化管理，提高内部管理效率。建设安全先进的信息化保障体系，加强信息化建设、应用和运维管理，提升信息化保障能力。

梳理优化业务管理流程。以集约化、扁平化、专业化为原则，推进五大体系流程梳理与优化工作，结合新形势对流程不断进行动态调整优化。

逐步完善管理体制机制。科学优化管理体制机制，对原有的组织架构和管理模式进行必要的优化调整，完善岗位体系；研究界定三级管理界面，实现核心业务专业化、扁平化垂直管理；推进前中后台分离、后台集中作业、扁平化管理等问题研究，加强业务条线、管理条线纵向管理，实现业务统一规划和资源优化配置。

稳步推进建设成果应用。编写客户编码规则，实现客户编码规则在试点单位的初步应用。推进核心业务流程应用实施，在258个新建和优化流程中已应用215个；推进核心业务重要优化点应用实施，实现资金扁平化调度，推行存款准备金总部核算，完成贷款双签审批的设计与应用，实现电票业务系统上线应用，压缩结算运行管理层级，简化结算清算业务核算；实现外汇业务等信息系统优化功能实施上线。

提升经营管理水平

通过流程型财务公司建设，中国电财取得了阶段性成果。2012年，中国电财实现利润30.35亿元，创历史最高水平。资金归集率99.89%，同比提高0.91个百分点。结算业务笔数427.79万笔，同比提高12.83%。

核心业务竞争能力有效增强。加强资产负债管理，合理配置资金资源，强化资金集中管理；推进外汇业务、保理业务等新业务开展，主营收入稳步增长；积极探索短期资金运作渠道，大力开展货币市场基金投资、同业拆借和债券回购业务，短期资金运作进一步加强。

服务能力显著增强。建立健全协同运作机制，提高资金配置效率和效益；开展外汇业务，提升服务国家电网公司国际化水平；构建顺畅高效的企、财、银合作关系，提升服务客户能力；加快构建统一客户服务体系，自身服务质量有效提升。调整客户服务组织机构设置，强化客户服务职能，实现客户服务与核心业务的垂直专业化管理，实现客户服务与产品运营的协调运转。

管理效率显著提高。加强创新机制建设，形成横向协同、纵向贯通和资源共享的管理界面。推动核心业务扁平化管理，实现部分核心业务从三级管理向两级管理过渡。加强运行机制建设，推动资源集中管理和优化配置，提升管理效率。加强内控机制建设，健全统一规范的制度和标准体系。加强考核机制建设，强化薪酬激励作用，提升员工的工作积极性和主动性。

风险防控更加有效。畅通外部融资渠道，推进信贷资产回购业务，严防流动性风险。规范操作流程，加强应急管理，严控操作风险。修订完善制度体系，强化制度执行，加强合规风险管理。强化授信管理，严格信贷审批，加强信用风险管理。优化投资决策流程，强化市场分析预判，有效防范市场风险。 （国电）