

內地金融機構跨業經營為解決發展困境

企業管治



自世紀八十年代以來，

在世界範圍內的金融自由化環境下，銀行業務自由化和企業融資證券化成為金融發展的兩個重要趨勢，由此帶來金融業的產品創新和組織創新。隨之而來的是監管創新，各國金融

分業經營紛紛為跨業經營體制所取代。尤其是九十年代左右，一系列標誌性事件把跨業經營推上高潮：如在一九八六年，英國重新允許商業銀行進入投資銀行領域；日本在一九九三年出台的金融制度改革法，銀行與證券業綜合經營成為現實；美國至一九九九年正式通過《金融服務現代化法案》，導致美國金融業分業經營的體制的徹底破除。

分業經營及監管時間不長

中國在當前股票市場內在缺陷制約行業發展，國有銀行改革尚需時的階段，一個鼓吹金融機構跨業經營可以以有效提升產業競爭力的論調開始流行起來。其基本思路就是通過修改相關的金融監管法律法規，允許金融機構進行跨業經營，以期增強不同金融機構的盈利水準，提高金融產業的整體發展水準；實際上滋生這種政策建議的原因，更多的是希望解決國有銀行等金融機構的發展困境，為釋放過多資金壓力尋找投資管道，而並不是從金融機構內在發展的真實市場需要出發。

為方便探討，筆者在此試圖對內地輿論中，共通使用的「跨業務」和「混業務」兩個概念加以理清：即「混業經營」定義為在直接結合模式下，同一金融機構法人同時經營不同種類的金融業務；「跨業經營」則指在間接結合模式下同一金融集團不同子公司經營不同種類的金融業務。所謂「直接結合模式」，是指全面整合銀行業務、證券業務、信託業務、保險業務及其他金融業務，完全由單一金融機構法人以分設事業部門的方式全盤經營，又稱為「全能銀行」模式。該種模式以瑞士及德國為代表；「間接結合模式」，則是相對於直接結合模式而言的，即金融機構另行投資設立獨立的子機構法人實體，以經營不同種類的金融業務，以美國及日本為典型。

從內地金融業實際發展狀況和具體金融機構的實力分布來看，真正具有跨業經營實力的，只有銀行業、保險業的幾個國有巨頭和個別國有金融集團。從目前政府監管部門的政策傾向看，實際結果只能是銀行業向其他行業的滲透和巨型金融集團的進一步擴張。就銀行業而言，跨業經營的主體只能是尚處在「建立現代企業制度」階段的「四大」國有銀行，一個例證就是目前正在進行的銀行發起設立基金管理公司的試點，三個榮獲試點資格的正是中國工商銀行、中國

建設銀行，以及急於在本港上市的第五大國有控股銀行的交通銀行。這些自身管治水平仍然難稱滿意的銀行機構，除具有先天的資金優勢外，恐怕對行業創新不會有太大的貢獻。

三類型金融控股公司

其實稍稱回顧內地金融業的發展歷程就可以發現，內地正式確立分業經營和分業監管也只是九十年代末的事，距今時間並不長。此前金融機構對外投資和經營範圍並無明確限制，在當時的金融發展水準和國家政策指引下，國有銀行機構事實上充當了發起設立其他金融機構的角色，內地第一批的股份制保險公司和最初的幾家證券公司無不具有濃厚的銀行「血緣」。但是隨後的金融跨業經營產生了嚴重的金融秩序混亂和巨大的金融風險，政府監管機構為維護金融穩定才痛下決心推行分業體制。

但是在「上有政策，下有對策」的生存智慧下，內地的跨業經營實踐從來也沒有完全消失過，目前基本為轉投資子公司和金融控股公司形態的間接結合模式。按母公司的投資主體類別劃分，大致有三類：專業金融機構、大型金融投資集團和一般產業資本集團，它們跨業經營型態形成的原因和發展歷程各不相同，且同類公司中不同個案之間也有較大差異。前者代表機構為三大國有銀行成立的投資銀行：中國建設銀行和摩根士丹利等合資組建的中國國際金融公司(CIC)、中國銀行成立的中銀國際(BOCI)，以及中國工商銀行和東亞銀行合資設立的工商東亞(ICE)。大型金融投資集團的典例是中國信集



包括人民銀行在內的監管機構，在金融跨業發展時，要重視機構的國際管理。

團成立的中信控股公司(CITIC)，集中了旗下一內地的銀行、保險、證券、基金等金融機構，成為比較完備的金融控股公司。

內地這些跨業經營機構是在特定歷史條件下特殊政策的產物，雖然在內地的金融產業發展中發揮了不小的積極作用，但是隱患也不小。至少因其投資關係複雜、關聯交易眾多，對公司少數股東和債權人利益不無侵害之虞。同時在法律明文禁止跨業經營的規則下，利用特殊地位獲得的經營優勢，不無濫斷之嫌。即便是連作較為規範的中信控股，作為跨業經營的重要倡議者和最大的實踐者，雖然其內部研究機構發表的有關的跨業經營的論文和專著成為相關領域的翹楚，但其實際經營效果並不明顯，迄今也沒有重大利好證明為自己經營模式的先進和有效。

盲目多元化不可取

所謂引進和借鑑先進國家經驗，不應簡單仿效跨業經營的表面形式，而要深入考察實際的經濟環境和金融發展水準與客觀市場需要。美國金融業執世界的牛耳，也是在嚴格分業經營的條件下逐步發展起來的，在科技高度發達、行業界限模糊的情況下，才開始混業經營，而且在數年前通過相關議案的時候也是意見高度分歧，阻力極大。目前內地的銀行業、證券業和保險業自身尚問題重重，經營之善可陳，那能談跨業經營？從一般企業管理角度來說，盲目多元化更不可取，至少在內地整體企業管理和企業管治水平不高的基本背景下，遵循專業化發展思路更為現實可行。

當然，對於市場競爭中自發形成經營優勢的金融機構的跨業發展需要，只要不涉及行業壟斷和公平競爭，則應根據其組織創新需要予以適當放開，保持一定的政策靈活性和制度創新空間。如在申請設立跨業機構的時候，要求申請機構行業履歷清白就是一個簡單可行的限制辦法。在現有的分業經營、分業監管的整體框架下，要加強前瞻性的立法和制度建設，並要求金融機構完善內部風險控制和公司管治制度。同時加強外部監管，進行重點監控，並適時進行相應的監管模式改革，從而在整體上為金融機構的產業經營奠定合理基礎。

需要強調的是，監管的「重中之重」應是金融機構跨業經營的風險控制和風險隔離機制，在大案頻發、道德風險高企的行業背景下，各個專業的監管尚不到位，綜合監管更須謹慎而全面。但對於監管機構的設置毋須太多的前瞻性，適當予以關注即可，因為一個基本框架是「一行三會」(人民銀行、證監會、銀監會、保監會)，都是中央政府的直屬機構，在統一領導下分工協作，另行設立獨立機構意義不大。目前的「聯繫會議制度」應該已經能夠滿足綜合監管的需要。

何順文 浸會大學工商管理學院院長兼教授
李元莎 浸會大學工商管理學院博士研究生