

# 內地金融資源再組合

7月18日，作為已經上市的四大有銀行（交通銀行、中國銀行、建設銀行和工商銀行）的控股股東的中央匯金公司（簡稱匯金公司）新一屆董事會正式召開，以原財政部常務副部長、現任中國投資公司（簡稱中投公司）董事長樓繼偉為董事長的新董事會人員名單也正式公布。由此，作為內地近幾年金融改革的焦點，控制了內地核心金融資產的這兩大超級機構，繼去年明確統屬關係後，完成更為關鍵的人事架構調整，通過樓繼偉一人擔任兩家機構的董事長，正式融為一體。

此次內地金融資源的再組合，一方面是前幾年金融體制改革和金融機構重組後的一個收尾之舉——作為國有銀行改革中股東結構設計產物的匯金公司，以及承擔國家外匯儲備體制改革中獨立管理資產管理公司職責的中投公司，需要整合協同，以減少管理層次、提高管理效率。

另一方面，也是內地國有金融資產和金融機構整體監管架構設計的需要，在國有資產法迴避國有金融資產具體管理模式的背景下，中央政府仍然需要一個獨立機構扮演起超級股東的角色。而中國投資公司無疑成為一個最為適合的選擇。

## 金融官僚再組合

正如筆者在此前本專欄分析內地國有金融體制改革中反覆談及，高級職業金融官僚仍然是此次內地金融資源再組合的一個重要看點，尤其是此次直接涉及的僅是匯金公司董事會人員的調整，金融官僚的再組合成為此次金融資源組合的實質所在。按照內地的政治邏輯，實力性人物是決定一個機構實際權力空間的決定因素，中投公司之所以能夠統轄匯金公司，並未因為其資本更為雄厚、經營更為優異，而是其自誕生之日起就享有比匯金更高的政治待遇和更為豐富的政府資源。

樓繼偉以正部級官員身份兼任匯金董事長，即直接提升了匯金的政治地位，而其他三名原副部級官員（擔任過證監會副主席、國務院體改辦副主任和國務院發展研究中心副主任的李劍閣，擔任過中



中投董事長樓繼偉以正部級官員身份兼任匯金董事長，直接提升了匯金的政治地位。（彭博圖片）

國人民銀行副行長和外匯管理局局長的吳曉靈，擔任過財政部紀檢組長的金淑蓮）的加盟，更是把一個正部級機構的格局夯實。從匯金新一屆董事會組成即可以看出，內地金融官僚主導所有金融機構的情勢不僅沒有減弱，反而更為強化。

此次進步之處即在於，在最初的匯金公司，中投公司和幾大有銀行的人員組合經驗基礎上，此次重組匯金董事會的邏輯更為直接和清晰，人員安排也更為精幹和圓熟。

比如，由學者色彩濃烈的李劍閣擔任副董事長（李劍閣曾三次獲得內地經濟學研究的最高獎項——孫治方經濟學獎），即是在內地政治語境中一個開明之舉，希望借助其學者型官員身份，提高匯金公司決策的獨立性；而擔任獨立董事的吳曉靈和金淑蓮，作為內地少有的兩位女性金融高官，更是給這一董事會平添了知性色彩。

## 金融資產再組合

成立於2003年年底的匯金公司，作為國有銀行改革過程中，原本僅是承接國家以外匯儲備注資國有銀行的中間平台，後因金融機構改革的現實需要

，也注資控制了不少的證券公司（內地行翹楚的中國金融國際金融公司及申銀國、銀河、國泰君安等八家內地大型證券公司），接收不少實業資產，並逐漸發展成為一個代表國家對幾大有銀行和若干大型證券公司行使股東職責的運營實體。

而成立於2007年9月的中投公司2000億美元的註冊資本來自國家外匯儲備，成立後主要進行海外投資，目前主要投資包括30億美元入股百仕通（Blackstone）、50億美元投資摩根士丹利（Morgan Stanley）。後因投資賬面損失嚴重和國際市場上對於主權基金的負面輿論而減緩了投資步伐。匯金和中投公司融合後，將統轄上述國內主要國有金融機構的股權和國家海外投資，從而成為一個在資本規模、股本分布和政治地位上的超級機構。

## 無法迴避的衝突

中投公司成立後，一度扮演了兩個角色：一個是正式的國家外匯儲備管理者的

角色，另一個則是國際金融界眼中的中國國家主權基金，尤其是中投公司完成若干美國投資後，中投公司更成為美國金融界關注的焦點之一。而匯金公司成立的本意就是為了金融機構的商業化運作，否則就不會改變原以財政部名義直接持有的幾大有銀行股權。但是，在中行和建行上市過程中，為避免作為控股股東直接持有兩個競爭公司而不符合香港上市條件，匯金公司又將自己定義為了「準政府機構」，而這一位則給中投公司的海外投資帶來了麻煩。

就在今年6月份中美第四次戰略經濟對話期間，美國即提出中投公司擁有匯金公司這個「準政府機構」，而應該歸類為金融控股公司，而不符合主權基金條件。

而在美國和其他歐洲國家的金融監管體系中，金融控股公司作為一個運營實體，需要接受多方的行政監管。而主權基金，則可以作為一類特殊的金融機構，以消極財務投資者身份，享有更大的投資自由空間。所以，當符合內地自我金融資源組合邏輯的匯金和中投融合後，如何協調其外部形象和定位，仍是一個有待解決的問題。

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