



高质量发展时期的

企业集团财务公司

回归本源的产业金融“助推器”



普华永道



# 引言

---

企业集团财务公司（以下简称“财务公司”）是由集团型公司发起成立，服务集团和成员单位的非银行金融机构，为集团起到提升资金使用效率，防范金融风险，助力产业发展等功能，是集团型公司“产融结合”的重要载体和关键力量。

随着党的二十大明确“高质量发展是全面建设社会主义现代化国家的首要任务”，提出“建设现代化产业体系”等重要举措，同时伴随着银保监会《企业集团财务公司管理办法》（以下简称《管理办法》）、国资委《关于推动中央企业加快司库体系建设进一步加强资金管理的意见》（以下简称“司库新规”）等法规的发布更新，财务公司的发展迎来历史性的契机。

普华永道认为，在目前阶段能够抓住本轮突破机遇、回归助力产业本源的财务公司将在群体中脱颖而出，以“定位重启、生态重构、能力重塑”三条变革主线开启新一轮转型变革，作为产业金融“助推器”与集团主业共同迈向高质量发展之路。

# 目录

引言	2
一、财务公司行业面临转型突破的历史性契机	5
二、财务公司发展面临的挑战和困境	8
三、财务公司实现高质量发展的转型路径要点	12
四、财务公司高质量发展产品服务框架	14
五、结语	20
联系我们	21



# 一、财务公司行业面临转型突破的历史性契机

## 在国家政策方面：

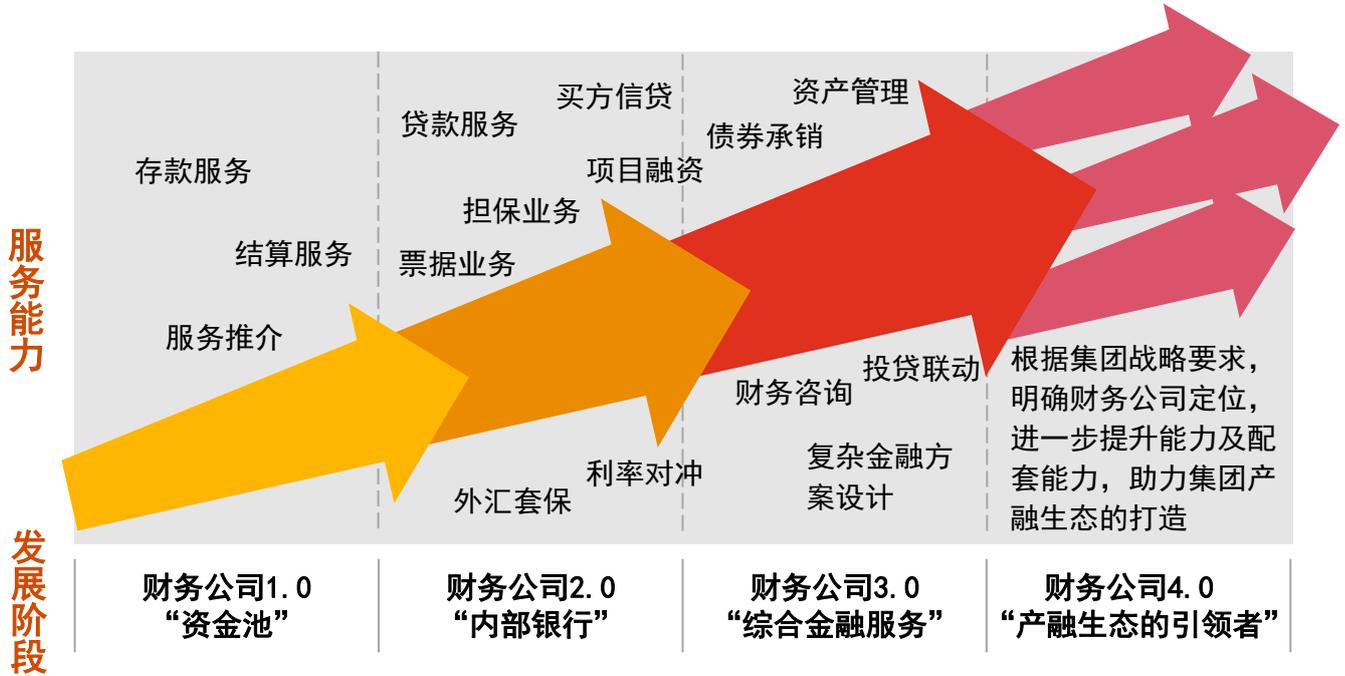
党的二十大基于“高质量发展”重点提出“建设现代化产业体系，坚持把发展经济的着力点放在实体经济上”举措及细化目标。政策推动趋势下，实体产业的各个环节将面临巨大的发展空间，行业中的大型集团型公司将成为此轮发展进程中的带头力量，财务公司也将随集团展现其关键作用。

## 在监管体系方面：

2022年银保监会修订发布《管理办法》，进一步完善财务公司监管体系。普华永道解读本次修订是延续“强监管”态势，深化落实防范系统性风险和风险传染的宏观要求，虽对财务公司经营范围有所收紧和限制，但监管意图实则通过监管手段实施差异化管理，进一步引导和鼓励财务公司发展回归服务产业本源。对于专注服务集团主业、合规稳健经营的财务公司来说，此次修订从长远角度是机遇大于挑战的。此外，2022年初国资委印发司库新规，对央企司库体系建设提出了前瞻性的要求，也进一步强调财务公司在集团司库体系中的职能和作用。

## 在发展阶段方面：

根据普华永道的观察和研究，财务公司行业三十多年的发展历程可以分为三个主要阶段：



**1.0“资金池”阶段：**财务公司逐步汇集集团内部货币资金，通过提供基本存款、贷款和结算服务，履行集团“资金池”职能。

**2.0“内部银行”阶段：**财务公司进一步丰富各类存款、贷款和中间业务品种，加强对集团和成员单位的服务能力，成为集团的“内部银行”。

**3.0“综合金融服务”阶段：**财务公司发挥产业属性优势，对于集团和成员单位的各类金融需求，牵头集团内外部金融机构联动，集中满足集团内部的综合金融需求。

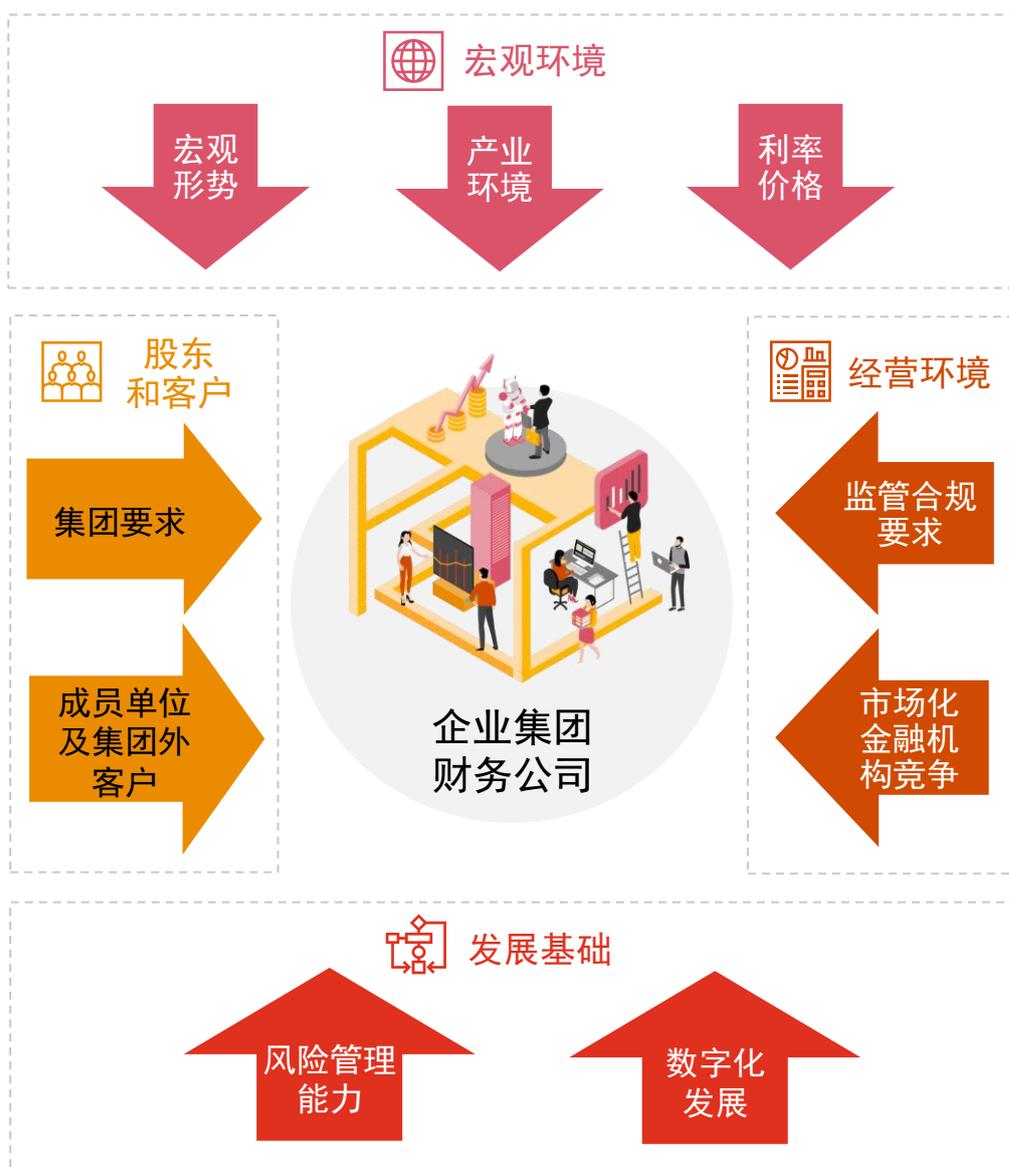
目前，国内发展较为领先的财务公司正在向**4.0“产融生态引领者”阶段**发展迈进，该阶段更为深入集团产业主线战略，从“金融服务”转向“金融引领”，以打造产融生态为目的推动集团战略发展。

普华永道认为，目前正是财务公司面临转型突破的历史性契机，近期密集发布的相关政策将提供充分的机遇和广阔的舞台，同时也面临可见的转型压力和挑战。财务公司群体经过该阶段的历练将迎来分化发展，能够抓住本轮突破机遇、回归助力产业本源的财务公司将在群体中脱颖而出，作为产业金融“助推器”与集团主业共同迈向高质量发展之路。



## 二、财务公司发展面临的挑战和困境

财务公司作为集团内部金融服务主体，其虽然不像市场化金融机构面临着经营业绩、份额排名和股价市值等方面的直接挑战，但在现阶段宏观经济压力犹存、产业处于关键转型期之时，财务公司内外部各领域的中长期转型发展压力逐渐凸显。



普华永道总结财务公司群体普遍面临的五方面的挑战和困境，也是有待通过转型突破的关注领域。

## 1. 规模和利差的基本盘“双杀”

财务公司的发展高度依托于集团，其收入和利润中最重要组成部分即为存贷款息差收入。初创期间由集团以行政手段提升资金集中度实现其规模和服务能力的增长，当资金集中度逐步饱和后财务公司的增长模式则主要倚靠集团整体规模和货币资金的发展，在我国过去经济高速发展期间，该增长模式使财务公司的资产规模和收入利润指标持续向好，即便在利率市场化持续推进的环境下也能实现较高的增长速度。

近年来，我国宏观经济已从高速增长阶段过渡到高质量发展阶段，不确定性因素也对各行业产生影响。集团资产规模和货币资金规模增速放缓，导致财务公司资产规模同步放缓。同时，市场利率持续下行，利差空间进一步被侵蚀。财务公司传统的存贷款息差“基本盘”受到规模和利差双重打击，原有增长模式难以长期维系。

## 2. 持牌金融机构面临“强监管”环境

财务公司目前由银保监会监管（未来将调整至国家金融监督管理总局监管）的非银行金融机构，其适用的监管法规除《管理办法》等专门法规外，主要参照商业银行适用的相关法规。在近年来金融监管趋严的大环境下，银保监会进一步加强财务公司的监管要求，并将商业银行的各项监管要求在财务公司予以落实，如公司治理要求、预期信用损失管理、EAST报送等，给财务公司实施了一定程度的压力。

此外，从本次《管理办法》修订也能窥探出，监管机构移除了财务公司营业范围中的投资金融机构、开展融资租赁业务、开展权益性投资等品种，并对存量业务要求有序退出，希望得到一个更“纯粹”、回归本源的财务公司。

在该监管趋势下，财务公司面临如下的现实问题：符合愈发提高的监管要求需要付出额外的管理成本，而成为更“纯粹”的财务公司则面临业务战略调整进程。





### 3. 集团和成员单位日益提高的期待

随着近年来“产融生态”概念的兴起，一方面集团管理理念日渐提升，管理精细化水平持续增长；另一方面市场化金融机构进一步加深渗透至集团和成员单位的金融业务中。

集团和成员单位对财务公司的要求和期待随之日益提高，不满足于“我提要求，财务公司响应”的被动式业务，也不满足财务公司仅提供传统标准化金融业务品种，更希望财务公司能够突出自身产业特色，发挥相较于外部金融机构的差异化优势，更前置于产业项目前期，更深入产业全生命周期链条，发挥“内部产融专家顾问”，乃至“产融生态打造者”的作用。

### 4. 数字化潜力和数字化发展现状间的差距

随着数字经济渗透率的不断提升，市场对于数据资产进一步重视，其中关键行业的产业数据更是一块待发掘的宝藏。财务公司作为集团内部金融服务机构，天然具备“产融数据连通”职能和数据价值实现的能力，以往部分行业的财务公司以消费信贷对集团主业实现推动并创造一定的经济回报，随着国家“数据二十条”等政策发布，可预见产业数据在未来将爆发出更大的潜力。

与此同时，大部分财务公司数字化水平较各类市场化金融机构存在显著的差距，无论是基础设施、应用覆盖、数据运用、人员技能、数字化文化方面仍处于跟随和观望状态。在集团数字化转型的顶层战略中也许应该纳入这个问题：在产业数字化趋势爆发以及数字资产价值实现的机遇来临之际，财务公司是否已经做好承担此重任的充分准备？

### 5. 服务价值体现和量化的“难言之隐”

在集团内部和成员单位的认知中，部分处于发展阶段初期的财务公司仅是通过集团行政要求，受让了原先由外部金融机构赚取的利润，为集团节省了部分财务费用，财务公司仅为该体系的执行者，而没有创造额外利润。

随着财务公司发展阶段的提升，虽然其进一步为集团促进销售、资本运作、缓释风险、生态打造，甚至战略引领等方面付出了努力也创造了价值，但这些价值往往是无法量化甚至是不可见的。前期数年的思维惯性又制约了集团和成员单位的观点，认为这些工作成果是理所当然的。该种认知一定程度上消磨了部分财务公司创新进取之心，引导部分财务公司发展的保守主义之路。



## 三、财务公司实现高质量发展的转型路径要点

在目前发展态势和转型压力下，普华永道判断，财务公司群体未来将逐渐出现一定程度分化，能够抓住本轮契机成功开启转型之路的财务公司将在集团内部赢得更重要的地位，转型受挫或保守发展的财务公司则将不得不处于“温水煮青蛙”的环境下，甚至可能将在发展进程中“开倒车”。

财务公司实现高质量发展的转型路径要点主要包括三个关键词“重启”、“重构”和“重塑”：

**一是“重启定位”**：在战略层面需要充分考量集团发展战略和财务公司发展战略，制定基于集团发展大局的财务公司转型目标，明确财务公司在集团内的定位和角色，平衡自身管控、服务、监督、赋能等不同职责分工。

**二是“重构生态”**：自身作为持牌机构，财务公司经营范围和发展方式存在一定局限性，故财务公司应在服务集团方面起到金融引领作用。在集团内部与产业业态、其他金融类金融业态、数据和科技业态紧密结合，打造协同生态模式；跨出集团与产业链生态、数据资产生态相结合，打造基于集团主业的产业生态圈。

**三是“重塑能力”**：在明确战略定位和生态模式建设方向后，财务公司需要以更高、更远视野审视自身能力，对于短板进行查漏补缺，对于重点战略方向开展前瞻性建设工作，包括产品打造、司库管理、风险合规、数字化基础、数据资产管理等关键领域，逐步重塑领先于同业的能力。



## 四、财务公司高质量发展产品服务框架

结合“重启-重构-重塑”高质量发展转型路径要点，普华永道针对不同发展阶段的财务公司在战略转型、体系建设、工具搭建等方面的需求，制定了如下产品服务框架：



## 重启：战略规划与转型

- **财务公司战略规划：**为新设立财务公司进行规划论证，为不同发展阶段财务公司的整体战略发展规划和转型规划，提供各专项业务规划等。同时依靠普华永道自身在风险合规和实施落地等方面的经验，为各项规划提供实施落地、监管工作辅导、配套机制建设等工作
- **数字化转型规划：**紧贴业务发展战略，提供财务公司整体数字化战略制定、数字化发展和转型规划、数据战略规划等。同可以衔接配套机制建设和实施落地辅导等服务。
- **集团内部协同战略规划：**为财务公司制定产融协同、融融协同、金融+科技、财务公司+共享等各类协同规划。普华永道可同时提供机制建设、产品打造、风控方案设计等进一步工作。

### 案例1：



**客户：**某能源集团下属财务公司



**项目：**金融事业部筹建规划和战略举措制定



**服务内容：**普华永道为该财务公司制定战略转型规划，深入研究财务公司定位和职能，为其升格为集团下属金融事业部制定筹建方案和落地措施，对以事业部模式运作的发展规划、牌照获取、治理架构、管控模式、财务预测、支撑体系等进行设计和论证。以财务公司带动整个金融板块，更好实现事业部与集团主业之间的产融协同，以及各类金融业务间的融融协同能力。

### 案例2：



**客户：**某省级交通集团下属财务公司



**项目：**数字化转型规划项目



**服务内容：**普华永道为该财务公司制定数字化转型规划，基于集团和财务公司“十四五”战略，明确数字化发展战略目标，构建“数字大脑、两个平台、数字化治理”的总体架构，逐层细化形成财务公司的业务架构、应用架构、数据架构和技术架构设计，对于重点的司库管理、产业链金融和数据资产应用领域制定专项规划，并设计具备落地性的实施路径及预算和人力方案。



## 重构：生态模式和生态圈建设

- **集团司库管理生态：**在集团整体司库管理框架下，立足于财务公司经营职能，规划设计集团司库管理体系和司库协同生态圈，并可对于管理制度、管理模型和工具、风险监测和管理、系统功能规划、司库数据可视化等领域进行能力建设。
- **产业链金融生态服务：**规划和建设产业链金融服务生态体系，包括业务策略、产品设计、风险管理模型和工具、流程设计和优化、系统功能规划、产业数据资产管理与应用等各领域。
- **协同服务生态：**规划集团内部协同策略和方案，设计协同服务产品和管理工具，系统功能规划等。

### 案例3：



**客户：**某大型民营集团财务公司



**项目：**司库和流动性风险管理体系优化项目



**服务内容：**普华永道为该财务公司优化司库和流动性风险管理体系，通过对财务公司管理现状的全面诊断分析，为其完善组织架构和治理职责，建立资产负债组合分析、流动性储备管理、优质流动性资产管理、指标和限额体系、压力测试、应急预案和报告体系等管理要素，并规划短期和中长期能力建设路线图，助力其进一步提升其履行集团司库管理职能和自身流动性管理的能力，加强对集团的服务深度和财务公司经营稳健性。

## 重塑：风险管理和数字化能力的全方位提升

- **全面风险管理各模块和工具：**在财务公司自身全面风险管理体系建设、集团整体金融风险把控以及成员单位风险管理服务方面打造各项风险管理能力，在内部信用评级、预期信用损失、信用风险预警、利率汇率风险管理、跨境业务风险管理、流动性风险管理、操作风险管理、内审监督等领域建设适用于财务公司的风险管理模块和工具，更进一层对集团资产负债管理、集团市场风险管理、产业项目投融资等方面起到风险管理专业服务效果。
- **数字化基座：**包括财务公司企业架构管理、数据治理服务、业务中台和数据中台设计与实施、数据可视化等方面，助力财务公司推动整体数字化发展进程，具备充分挖掘数据资产潜能的能力

### 案例4：



**客户：**某上市集团下属财务公司



**项目：**信用预期损失（ECL）体系建设项目



**服务内容：**普华永道为该财务公司实施信用预期损失（ECL）体系建设项目，建立符合IFRS9准则标准和银保监会相关要求的信用预期损失管理体系。项目针对财务公司的信贷资产和投资资产进行专业研判，充分考虑资产特性和风险规律运用统计模型计量预期损失，并将宏观前瞻性影响和非预期因子影响的纳入模型，从而有效识别这些资产的信用风险，及时充足计提信用风险损失准备，进一步精细化财务公司风险管理。

### 案例5:



**客户:** 某直辖市属国有集团下属财务公司



**项目:** 流程梳理及提升项目



**服务内容:** 普华永道为该财务公司开展涵盖前中后台各领域的流程梳理和提升工作，项目实施对于财务公司的信贷业务流程、外汇业务流程、同业业务流程、投资业务流程、结算管理流程、财务管理流程、综合管理流程等流程各环节进行梳理、拆解和分析，基于普华永道流程管理方法论对流程提出优化完善建议，对存在的风险点提出整改方案，并针对每个流程形成标准化操作手册。

### 案例6:



**客户:** 某汽车集团下属财务公司



**项目:** 业务中台建设规划咨询项目



**服务内容:** 普华永道为该财务公司规划和协助建设贯穿全财务公司的企业级业务中台，充分运用财务公司数据中台基础和数据资产价值，将财务公司核心功能进行整合和打通，以业务中台的形式支持各应用模块。该业务中台的建立以较为先进的架构理念，打通原有系统架构“孤岛”，使财务公司在系统建设和迭代过程中具备较强的通用性和灵活性，减少重复建设投入，并能够在业务需求变化的情况下敏捷响应前端变化。



## 五、结语

---

随着“建设现代化产业体系”在全国展开，作为产业高质量发展“助推器”的财务公司将如何筹划和应对，肩扛起产融共同发展的重任值得深入思考。

普华永道认为，作为市场上较为特殊的一类金融机构，各家财务公司均具有其自身的独特性和显著的差异化发展特征，无论在战略规划和实施、生态搭建和培育，以及能力建设和提升方面财务公司均应将各方面的条件和限制纳入考量，在目前关键时期能够及早规划，稳步实施，抓住本轮转型突破的机遇，深入推进改革，逐步向财务公司“4.0：产融生态引领者阶段”发展，与集团主业共同迈向高质量发展之路。

# 联系我们

---

## 张立钧

普华永道中国金融业主管合伙人  
+ 86 (755) 8261 8882  
[james.chang@cn.pwc.com](mailto:james.chang@cn.pwc.com)

## 王建平

普华永道中国金融业管理咨询主管合伙人  
+ 86 (21) 2323 5682  
[jianping.j.wang@cn.pwc.com](mailto:jianping.j.wang@cn.pwc.com)

## 陈静

普华永道中国国企业务主管合伙人  
+ 86 (10) 6533 2067  
[jim.chen@cn.pwc.com](mailto:jim.chen@cn.pwc.com)

## 周瑾

普华永道中国金融业管理咨询合伙人  
+ 86 (10) 6533 5464  
[jimi.zhou@cn.pwc.com](mailto:jimi.zhou@cn.pwc.com)

## 周莹

普华永道中国金融业管理咨询合伙人  
+ 86 (10) 6533 2860  
[ying.x.zhou@cn.pwc.com](mailto:ying.x.zhou@cn.pwc.com)

## 戴正宜

普华永道中国金融业管理咨询经理  
+ 86 (21) 2323 1569  
[zhengyi.z.dai@cn.pwc.com](mailto:zhengyi.z.dai@cn.pwc.com)

# 普华永道财务公司咨询服务手册

普华永道中国金融业管理咨询是“四大”唯一一家具有成建制的端到端的金融服务专门团队，我们的解决方案涵盖各类主要金融子业态领域：银行，保险，金控，资管，汽车金融、租赁、财务公司、消费金融等。其中针对企业集团财务公司，普华永道配备专门团队研究和设计适应于财务公司客群的解决方案体系，从战略运营、产融协同、风险合规、财务转型到数字化落地提供专业服务。如需索取普华永道财务公司咨询服务手册和其他金融子业态服务手册，也请联系我们。



© 2023 普华永道版权所有。普华永道版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。详情请进入[www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)。

免责声明：本文章中的信息仅供一般参考之用，不可视为详尽说明，亦不构成普华永道的法律、税务或其他专业建议或服务。普华永道各成员机构不对任何主体因使用本文内容而导致的任何损失承担责任。

您可以全文转载，但不得修改，且须附注以上全部声明。如转载本文时修改任何内容，您须在发布前取得普华永道中国的书面同意。