



普华永道



服务实体经济 金控数字化研究报告

—新管控 新赋能 新协同



1001 00 1011
0010 01 1 100
10 10 10 101 1
00 00 0 0010
0 00 00 0 1
100 0 10 00 0
1 01 01 010
1 110 1 0 01
010 010 1 01 1
10 1 010 10 10
01 11 10 001
001 11 101 10
0 1 0 1 1 101
0 1 0100 1 01 0
010 01 11101
0100 10 111 1 1
1001 1 00 10
0010 1 01 001
00 110 001 111
01 11 100 10
11 010 110 0
001 111010 10





001 10 11 01001
001010 1 0 0101
01 01 001 110
01001 0010100
01 110 1001 01
0 10 01 0 1
010 010 1 0 1
10 1000 001 010
01 00 000100100
1 1100 00010010
010001 00100101

序

加速数字化转型 数字时代共享共赢

近年来，以大数据、人工智能为代表的新一代信息技术迅猛发展，数字经济已成为引领全球经济社会变革、推动我国经济高质量发展的重要引擎。《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》明确要求“加快数字化发展，发展数字经济，推进数字产业化和产业数字化，推动数字经济和实体经济深度融合，打造具有国际竞争力的数字产业集群。”在全社会数字化转型全面推进的背景下，金融行业也应切实把握数字金融理念，树立数字化思维，培育数字化能力，优化数字化治理，形成数字化生态，以新金融模式推进自身数字化转型，满足数字经济发展的金融需求，开创高质量发展的新局面。

当前，我国产业金融已经进入生态化发展和产融深度结合的新阶段，产融结合的生态系统不再是单向流动的价值链，而是能促使多方共赢的商业生态系统。在此过程中，以大数据、人工智能为代表的新兴技术在产业金融的创新发展中扮演了重要角色，通过数字化手段赋能将众多的产业企业、金融机构和其他参与方有机整合，形成更有效的产业金融服务市场，驱动产业金融在连接手段、融通手段、风控手段等各环节实现创新突破，为金融发展提供源源不断的创新活力。数字化转型为产业链供应链的重构和升级带来前所未有的机遇，产业金融机构要牢牢抓住数字时代发展的历史机遇，提供多元化的金融服务，努力践行创新发展理念，更加有效服务于实体经济，实现企业高质量发展。

中航产融作为航空工业集团的产业投资和综合金融服务平台，承担着以融促产、以融强产的重要职责使命。十四五时期，中航产融确立了“立足航空产业，运用科技赋能，致力于成为一流的产业-金融集成服务商”的发展定位，创新探索“产业-金融”并行、互动、协同、集成发展的新战略和新模式。中航产融秉持“科技赋能”的驱动理念积极践行数字化转型战略，将产业投资、综合金融和供应链金融充分整合，沿着产融协同的互动发展新路径，整合租赁、信托、证券、财务公司、期货、基金等各成员单位及内外部机构的优势资源，通过专业化、体系化、综合化、全周期的金融服务赋能，推进产业基础高级化和产业链现代化，增强制造业内生增长动力，实现现代制造业与现代金融同频共振的高质量发展。中航产融希望通过此次《服务实体经济：金控数字化研究报告》倡导行业能够关注科技赋能的价值，充分发挥数字化在企业、区域乃至行业生态中的作用。未来，中航产融将继续携手各方持续合作，共同推动产融领域的数字化进步、应用与繁荣

中航产融党委书记、董事长 姚江涛
2021年11月8日



1001001011
0010010100
1010101011
0000010010
000000001
100010000
1010101010
111010101
010010101
101010101
011101001
001110101
010101010
0101001010
000111101
10111111
00110010
0010101001
001100111
01110010
11010110
00111101010

0101011010
1100100010
01010001111
0100010010
1110001001
0101010010
0100100101
101010001
010101010
010000000
000100101
100101000101
001110101
011101010
110010
0011101
0011110
00010111



前言

近年来，我国金融行业通过组建、改组等方式，形成了一批金融控股集团公司（以下简称“金控公司”）*，且存在中央企业、地方国企和民营企业等众多形态，金融综合经营快速发展。

上述金控公司具有体量大、数据资产多且业态广等显著特征。然而，与银行、保险和资管等其他金融业态相比，金控公司数字化水平相对较弱。究其原因，主要是这些金控公司普遍管控模式单一，管控能力不足。数字化转型既能满足日趋严格全面的监管要求，又符合自身转型及数据整合的发展诉求，实现多业态协同管理，不失为金控公司提质增效的新出路。金控公司要把握历史机遇，与时俱进推进数字化转型。

普华永道与中航产融、华为云联合发布的这份《金控数字化研究报告》，在这样的背景下应运而生。《研究报告》基于普华永道长期以来对金融行业的洞察与数字化转型项目实践，从金控公司发展趋势、数字化内涵和定位、数字化面临的主要问题、数字化趋势探查与案例分析以及数字化转型落地建议五个维度，提供行之有效的建议，助力它们顺利完成转型。

01 1001 101
01010010 001 1
010010 00 011
01 01 100101 0
0101 0 1 1 1
0 001 01 00 00
00 00 1 01 0
0 1 0010 1001
010 01 00 00 0
11 0 010 1

注*：本《白皮书》所指的金控公司包含广义的、多元化经营的金融集团，不特指满足《金融控股公司监督管理试行办法》申牌条件的对象。

鸣谢

本报告撰写过程中得到以下机构和人员的大力支持，
特此表示感谢。

联合发布机构

普华永道中国

吴家裕 张立钧 王建平 周瑾 李波 张为峰

范勇敏 徐娟 周明洁 李雨舟

蒋东辰 陈卓巍 高傲 肖丁 高晨 姚梦彤

中航工业产融控股股份有限公司

姚江涛 熊宏

刘清 李威 袁田 李耀峰

华为云计算技术有限公司

洪雨辰 王权 余七 王伟

郑智全 石健卿 潘伟庭 刘元章

案例支持机构

中信集团有限公司

中国光大集团股份公司*

招商局集团有限公司*

中化资本有限公司

中粮资本控股股份有限公司

珠海华发投资控股集团有限公司

中国平安保险（集团）股份有限公司*

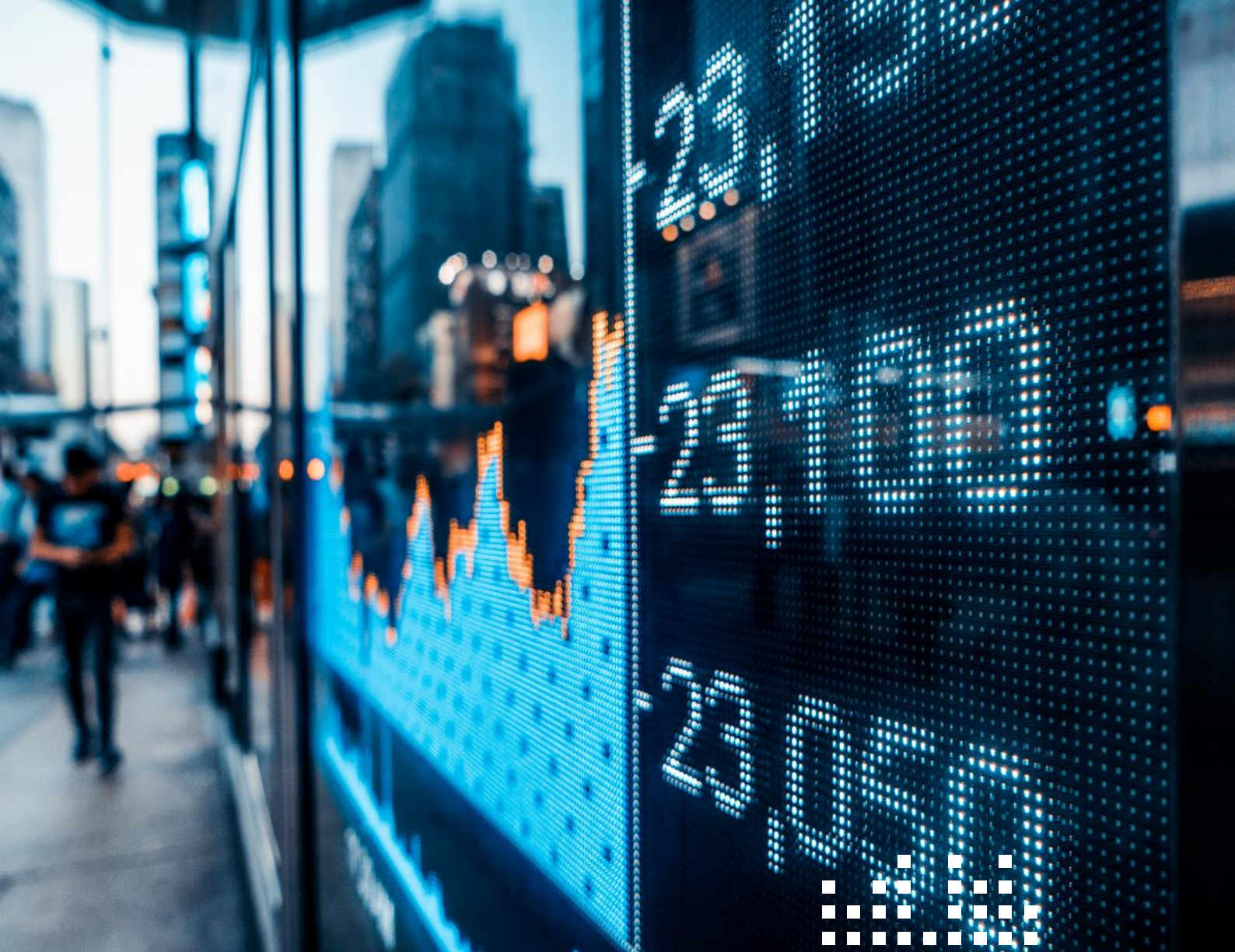
北京金融控股集团有限公司*

注*：案例来源于公开资料搜索

目录

金控行业发展趋势	07
金控公司数字化的定位和内涵	09
金控公司数字化面临的主要问题	11
1. 行业面临多元化监管要求	12
2. 管控模式有待明确	13
3. 数字化进程各不相同	14
4. 数据共享的合规问题突出	14
5. 数字化人才招聘困难	15
6. 数字化文化与理念亟待提升	15
金控公司数字化特征及案例分析	16
1. 金控数字化转型顶层设计，谋定而动	17
2. 产融、融融、生态协同，各显身手	22
3. 管控与赋能上下贯通，做实总部	29
4. 业务中台资源整合，赋能一线	39
5. 统筹构建科技底座，协同创新	42
金控公司数字化转型落地建议	47
1. 普华永道金控数字化转型方法论	48
2. 普华永道金控数字化转型落地步骤	49
3. 普华永道金控数字化转型解决方案	51

01 1001 101
01010010 001 1
010010 00 011
01 01 100101 0
0101 0 1 1 1
0 001 01 00 00
00 00 1 01 0
0 1 0010 1001
010 01 00 00 0
11 0 010 1



金控行业发展趋势

国家在发展战略中重点强调“着力提升发展质量效益，保持经济持续健康发展”，在中国共产党第十九次全国代表大会上，习近平总书记向大会作了题为《决胜全面建成小康社会 夺取新时代中国特色社会主义伟大胜利》的报告。报告中把现代金融归入产业体系，提到要深化金融体制改革，增强金融服务实体经济能力，提高直接融资比重，促进多层次资本市场健康发展。

2020年9月，中国人民银行发布《金融控股公司监督管理试行办法》，进一步促进了各家金控公司转型升级、回归金融本源。

各类金控公司基于股东及自身背景不同，可大致划分为产业集团所属金控、地方背景金控和民营背景金控三类。

产业集团所属金控包含企业集团型金控和产业系央企金控。它们普遍通过自己设立或入股的方式进入金融领域，背靠央企资本实力和审慎经营优势，牌照布局较为完善，子公司也拥有较强的自主经营能力。该类金控公司在转型过程中应发挥自身产业优势，作为综合金融服务方，实现金融客户资源和市场规模的扩张。

产业集团所属金控中，中航产融为中国航空工业集团有限公司重要的金融服务平台和产业投资平台，公司践行产融结合发展战略，不断强化产融结合、以融促产服务能力并通过各类金融工具向航空工业等实体经济提供综合金融服务。2021年，中航资本将名称变更为“中航工业产融控股股份有限公司”，符合其目前业务现状，既能涵盖公司“十四五”业务布局，又确切突出“产融结合”的重要地位和业务发展方向。

地方背景金控大多为地方国有独资或控股企业。地方金融资源一般较分散、竞争力相对较弱，各地政府出于做大做强地方金融产业、提升金融机构竞争力的目的，通过划拨和重组方式形成了大量地方金控平台。该类金控的产业背景相对较弱，子公司的发展水平和协同水平偏低，转型主要目标和战略定位应该是整合地方金融资源，提升区域金融竞争力，服务本土客户，促进地方产业转型升级。典型代表为北京金控、广西金控等。

民营背景金控除了追求自身的盈利，普遍承担了为母集团融资的角色。它们的公司治理和经营独立性较低且股权关系复杂，虽然管理激励机制市场化，但也因此存在经营激进的特点，是近期监管关注的重点。该类金控的转型目标应是做实独立经营地位，转变和主业的协同模式，做好金融和实体企业间的防火墙，使金融业务回归助力实体经济发展的本源。

以上三类型金控公司由于股东及自身背景与经营关注重点的差异，其牌照布局和子公司经营能力也有所不同。无论是哪一类，当谈及其使命时都普遍围绕“管控+赋能+协同”三个核心价值：

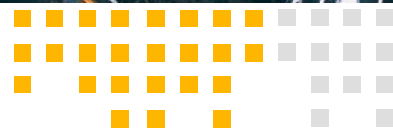
- **通过“管控”实现“上通下达”**：对上承接上级单位对金融板块的战略要求，向下对金融子公司制定利益最大化决策。
- **通过“赋能”促进“共享服务”**：通过科技引领实现数字创新、财务管理、风险管理、人力资源管理等多方面的资源共享与服务共享。
- **通过“协同”满足“多方共赢”**：通过生态圈、产业链上下游协同，以大带小、以强带弱，实现集团资源共享，形成金融合力，打造统一品牌形象，努力营造多方共赢局面。

实践过程中，金控公司要充分发挥以上三个价值，普遍面临“定位易，落地难”的问题。它们需要以服务国家战略来谋求突破，与此同时，它们也有数据整合、多业态协同、提升经营效率与业务赋能等发展诉求。大力投资新兴科技，推进数字化转型成为这些企业的战略方向与必经之路。。





金控数字化的 定位和内涵





银行和保险因直接面向客户，可通过数字化手段带动业务发展，在数字化转型方面较为积极。它们根据自身能力和业务发展需求，将数字化定位为“支撑”、“赋能”和“引领”三大类。

金控公司则因资源禀赋、管控模式各有千秋，数字化基础各不相同。民营背景金控公司，尤其是母集团来自互联网行业的机构，虽然具备强大的数字化基础，但金控公司层面的数字化建设仍处于起步阶段。产业系央企金控和地方金控，旗下子公司数字化基础普遍较弱，金控公司层面数字化建设起步较晚，数字化文化根基薄弱。

对于金控公司数字化是何定位与内涵，业界并未达成统一认识。结合普华永道对于金控公司及数字化转型的理解，重新定义金控数字化转型为：“新管控”、“新赋能”、“新协同”。

“新管控”

数字化成为管控体系落地的有效支撑手段，提升决策准确性。例如，通过数字化工具，战略与投资管理可由原先的季度、年度指标汇总，变为实时监测；风险管理由事后的关键指标报送，转变为面向事中及事前的风险实时监测预警

“新赋能”

数字化助力金控从传统的管控职能，向对子公司赋能型转变。赋能领域涵盖业务拓展、生态链接、智能风控、人才共享、技术平台、创新机制等。信息科技由支持传统系统建设，到通过共享、孵化、投资等形态，实现创新引领

“新协同”

数字化可作为客户协同的有力抓手，让客户经营由单点突破，转变为基于规则和平台的协同作战



金控公司数字化面临 的主要问题





行业面临多元化监管要求

监管部门以往偏重于对子公司具体金融业务合规性的监管，忽略了针对金控集团战略和风险状况的审查与监管，导致金控集团与子公司在发展战略与风险偏好上存在差异。

当前对金控平台的监管，宏观层面主要侧重于防止风险跨牌照集中和传染，提升金融稳定；微观层面主要关注金控平台的治理和运营独立性问题，防止利用金控平台进行各自利益输送行为。进入2019年以来，监管层开始进一步关注金控平台对下属企业进行合理管理的能力，直击金控平台的弱项及核心问题，指出了金控平台近期的发展方向。

《金融控股公司监督管理试行办法》明确金控数字化建设要求，倡导规范发挥协同效应、注重保护客户信息、明确监管的职责分工、建立健全风险隔离机制的思想为指导，积极有序地推进金控数字化工作，发挥“1+1>2”的集团优势。该办法对于金控数字化主要提出了以下三点要求：

- 规范客户信息共享，注重保护客户隐私；
- 将风险管理要求嵌入经营管理流程和信息科技系统；
- 注重信息系统隔离，有效防控风险。

在金控公司数字化建设中，如何应对多元化监管诉求将成为一大挑战。



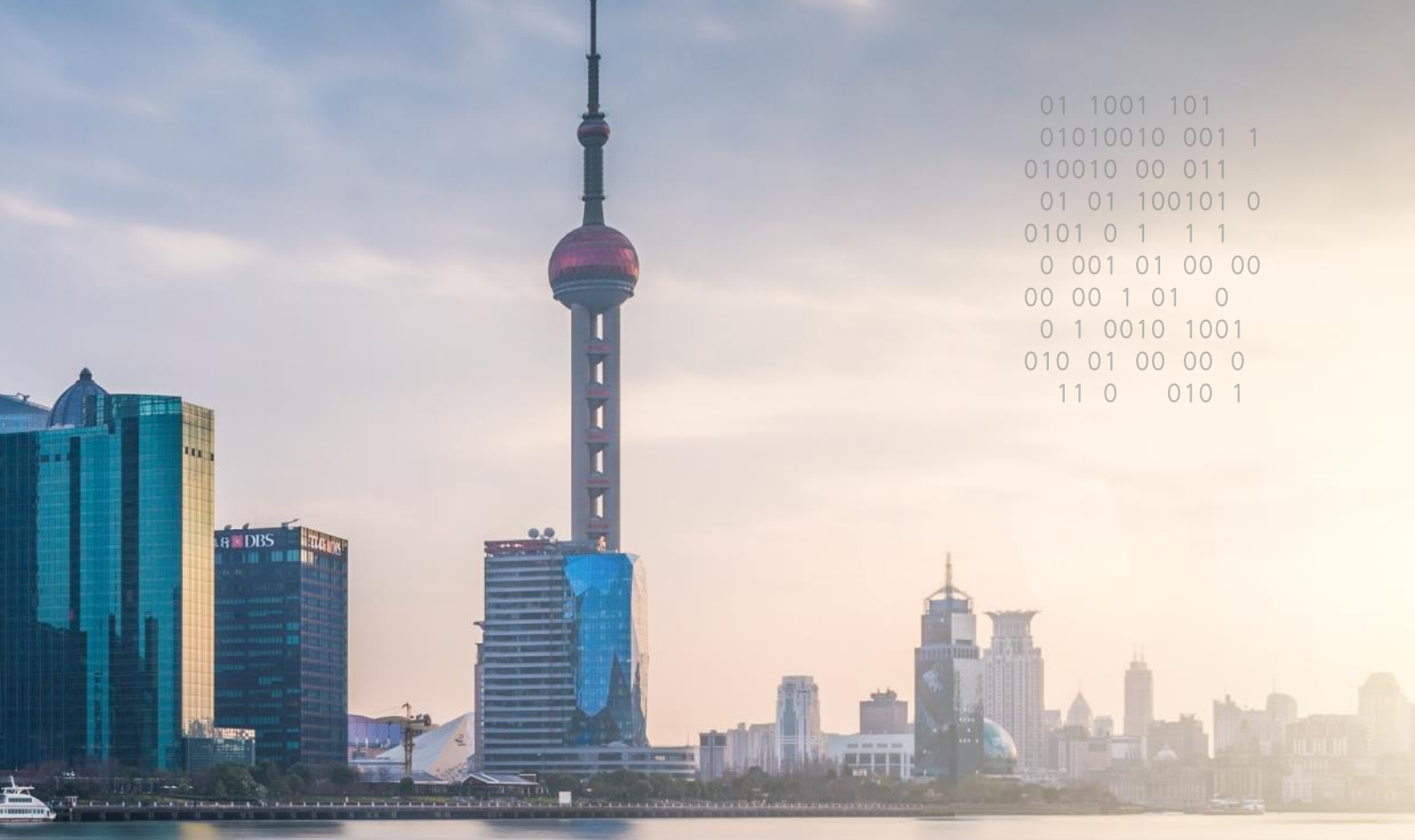
管控模式有待明确

现代企业集团对下属子公司通常有三种基本管控模式：

- **财务管控型：**相对分权的管控模式，基于财务型投资条件下的管控模式，以财务指标管控为核心，无业务管控能力，不参与下属子公司的业务及风险管控。
- **战略管控型：**介于分权和集权之间，保持下属子公司的独立经营自主权，充分授权的前提下保证核心职能的适度集中管控，把控子公司整体发展战略，对符合集团发展战略的具体运营不作过多控制。
- **运营管控型：**相对集权的管控模式，对下属子公司的日常经营运作进行管理，对全链条风险管理集中收口管理，对所属企业财务、营销、网络、业务开发、人力资源等进行统一管控。

这三种管控模式随分权到集权的变化，管控主体的定位、管理目标、核心管理架构都有所不同，这些因素都会对授权范围及管控主体的职能产生影响，进一步对业务流程梳理、业务需求确定等方面造成一定困难，影响金控数字化落地。

管控定位不清、职能边界不明、权责分配不当是金控管控主要痛点，多数金控公司缺乏管控原则，尚未明确管控模式，往往从单个关注事项出发简单梳理权责清单，难免有所疏漏，对于下属企业的管控仍存在一事一议的情况。同时，由于金控旗下金融企业多样，不同的下属企业其所处行业环境、公司发展背景、发展阶段、持股比例等差异较大，较难构建适用于所有企业的管控模式。金控及下属子公司到底在经营管理体系中担任什么样的角色，承接什么样的职能，构建什么样的管控模式，这都需要金控及下属子公司深入思考。明确两级法人的管控模式，明晰金控与子公司的权利与责任，为金控数字化落地奠定坚实基础。



数字化进程各不相同

金控集团旗下往往涵盖银行、保险、信托、租赁、资产管理（AMC）、证券、基金、期货等各行各业的金融子公司。由于业务特性和监管要求的不同，各金融行业间的数字化建设情况差异较大，金控集团旗下各子公司的数字化程度以及数据治理能力更是参差不齐，对在集团层面实现跨机构应用提出了很大的挑战。

各金融行业的具体业务特性以及监管要求大相径庭，系统规划、架构选型以及主流开发商和供应商不尽相同，如需进行系统功能性配套改造（例如嵌入流程的穿透式风控）将面临极大挑战，接口标准不一亦对集团与子公司间的信息打通带来不小工作量。

部分金控集团还面临子公司小而散、数字化能力不足的痛点。例如，中小租赁公司和地方AMC等机构的核心业务线上化程度低，原始数据积累极其有限。此外，中小金融机构在数据治理方面亦处于初级阶段，数据质量与一线机构存在较大差距，将进一步影响集团数据打通的效果。

数据共享的合规问题突出

个人数据保护已经成为国际社会关注的议题，目前各类个人数据保护框架和原则已逐渐成形，金控公司作为金融机构，对于客户信息保护十分重视，《金控办法》要求金控公司在充分发挥协同效应时，需重点关注客户数据共享和个人隐私保护，根据《网络安全法》、《个人信息安全规范》等监管法规，在获取客户书面授权或同意、不损害客户权益的基础上，合法合规的建立信息共享机制，以上监管要求均对于金控集团内部的数据共享提出了更高要求。

未来，金控公司在开展客户数据共享工作时，或需关注对于个人信息委托处理、共同处理、共享处理的责任和风险防范，完善隐私政策说明书，确保在保障消费者知情权的前提下，保证金融机构免责。

01 1001 101
01010010 001
010010 00 01
01 01 100101
0101 0 1 1 1
0 001 01 00 00
00 00 1 01 0
0 1 0010 1001
010 01 00 00 0
11 0 010 1

数字化人才招聘难

随着金融科技发展深化，新技术的投入门槛愈发提高、头部效应愈发显著，而金控集团及下属子公司往往面临科技团队及资源积累不足的挑战，因此更需要加强科技资源统筹、凝聚力量，优先攻克对自身业务提升最为明显的新技术，切实发挥集团科技协同及赋能效应。

从我国金控行业的发展历程看，大多数金控集团采取先有子公司、再有金融控股公司的逆序组建形式。金融控股公司成立时间较短，科技团队及资源积累有限。在团队层面，相当数量的金融控股公司未设置独立的信息科技部门，而是在综合部、战略部或其他部门下设少量IT岗位来满足日常运维需求。部分国企金控即使设置了独立的信息科技部门，也受限于编制和工资总额限制，难以把科技团队做大做强。在资源层面，很多金融控股公司在设立之初定位为成本中心，信息科技建设方面的投入十分有限。

子公司层面也面临同样的挑战。在团队层面，大多数中小金融机构虽然建立了独立的信息科技部门与团队，但由于市场化机制不足，难以与互联网和科技公司争抢顶尖IT人才，导致团队素质有限。在资源层面，很多新技术的初期投入极其巨大，子公司难以独立开发，亦希望通过集团统筹支持，与集团和其他兄弟公司共同开发、共享成果。

数字化文化与理念亟待提升

数字化文化与数字化技术相辅相成，数字化转型不仅仅是技术的变革，更需要自上而下转变文化思维与价值理念，金控推进数字化转型首先要重视数字化文化与理念的转变，否则可能事倍功半。

近年来，随着大数据、人工智能、云计算等技术逐渐成熟，以及国家发展战略的推动下，各行各业对于科技兴司的理念逐步强化。然而受传统经营管理理念和体制机制影响，多数金控管理者，特别是具有传统行业背景的金控管理者，很难跳脱出原有传统管理文化。金控公司数字化转型局限于基础管理系统建设，认知多停留在线上化层面，尚未了解数字化赋能为金控及下属企业带来的效益，对于数字化转型的目标及其成果未能有深入理解，对于数字化建设所需时间成本、资金成本存在疑虑及畏难情绪。

企业文化变革亟需匹配数字化转型步伐，重塑金控及下属企业管理理念、员工工作思路与方法，适应数字化发展要求，避免被原有经营惯性拉回既定轨道，导致数字化转型难以推进。



金控公司数字化 特征及案例分析



金控公司数字化转型顶层设计，谋定而动

数字化转型离不开自上而下的顶层设计。关键举措的识别更离不开对于自身战略定位与管控模式的精准分析。



案例：中航产融

中航工业集团旗下中航资本更名为中航产融，突出产融结合的重要地位和业务发展方向。中航产融数字化顶层设计具有如下特色：

将数字化列入战略高度：中航产融十四五规划中，制定其战略定位“立足航空产业，运用科技赋能，致力于成为一流的产业-金融集成服务商”，将数字化提升到前所未有的战略高度。

成立数字化转型委员会：为满足数字化转型需要，有序推进数字化转型工作，成立一把手牵头，涵盖产融及所属单位领导的数字化转型委员会进行重大事项决策，并配置数字化执行小组负责日常工作。

数字化规划先行：为更好的实现十四五规划制定的战略任务，在充分调研总部及子公司基础上，制定中航产融数字化战略。

数字化蓝图充分考虑产融特点：中航产融以**数字中航**为愿景，希望通过赋能产融转型发展、提升数字化建设能力，实现“**三新三化**”的业务及技术目标，即新体验、新产融、新管控、中台化、敏捷化、智能化。制定“**四横六纵**”数字化蓝图（见下图）。在服务产业方面，“四横”分别通过支持产业链客户经营、产业风险监测、产业研究与产业投资、产业数据分析等服务产业发展，“六纵”通过产业驾驶舱展示、产业人员调配、产业财务数据分析、产业项目数据审计、产业合规检查等实现管理赋能。

分阶段释放数字化价值：实施路径共分三阶段，第一阶段目标为夯实基础，数据贯通，第二阶段目标为管控赋能，全面建设，第三阶段目标为建立生态，智能升级。

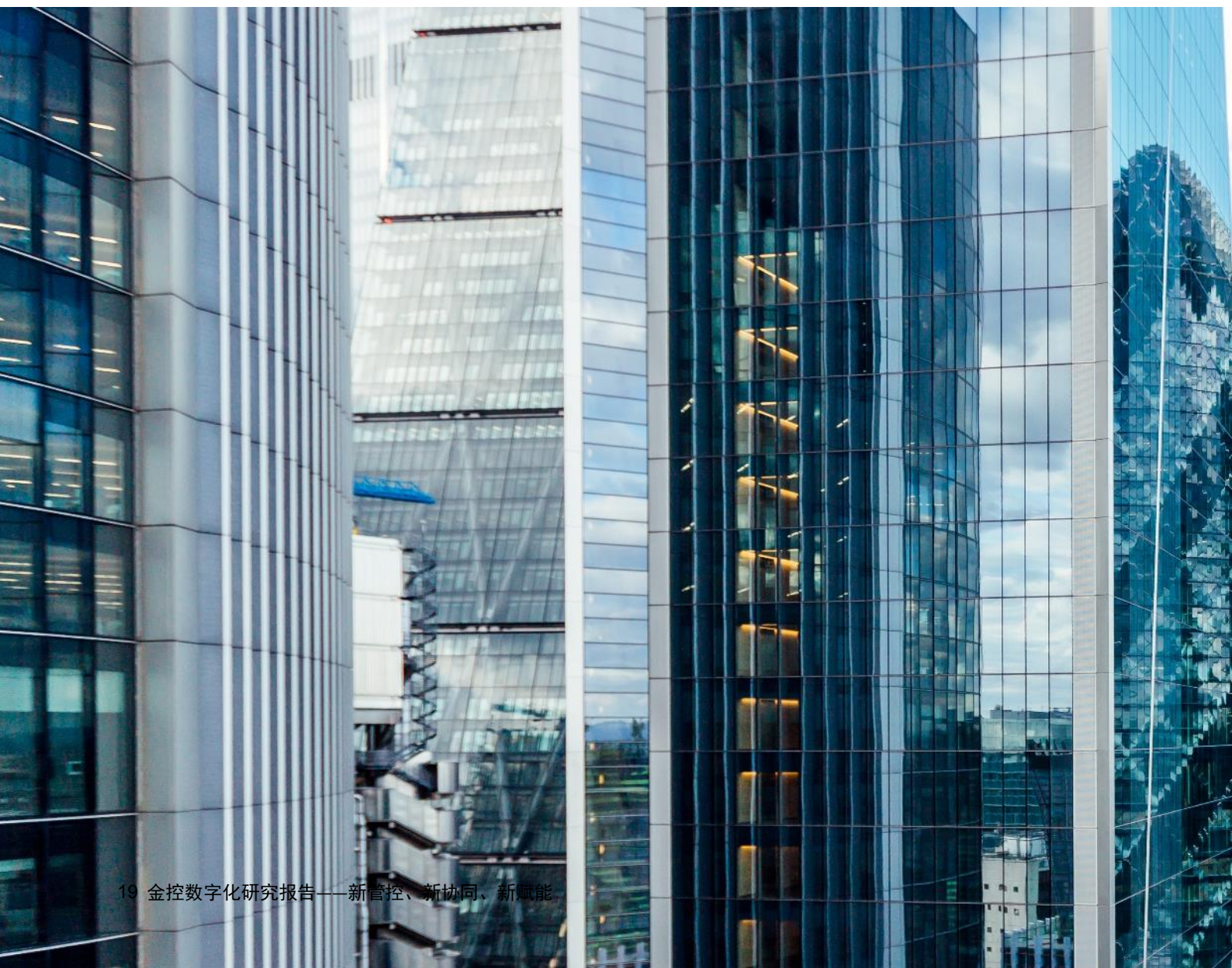
管控体系、流程制度建设同步推行：单纯的系统建设并不能有力的推动数字化工作有序进行，中航产融在进行数字化转型顶层设计的同时，推进了管控体系建设，厘清总部与成员单位的管控界面切分，同时通过流程梳理与制度建设，将管控体系在流程层面进行落实，同时为数字化转型提供了流程输入。





中国中化的金融业务起步于1991年，经过近30年稳健经营和创新发展，形成了资质齐备的金融业务组合，培育出外贸信托、远东宏信、中宏保险和诺安基金等在行业内具有较强竞争力和影响力的品牌。根据中央对中国中化重组组建的重要批示，贯彻不断提升经营质量效益和综合竞争力，为保持产业链供应链稳定、促进经济社会持续健康发展作出新贡献的指示精神，中化资本以创新金融服务，助力中国产业，成就美好生活作为使命，矢志成为行业领先、受人尊敬的产业金融综合服务商。在产业金融战略推进中，中化资本将充分发挥更懂产业的比较优势，以科技为纽带，做好产业和金融之间的桥梁，为集团产业及产业链上企业的发展创造价值。

回顾中化资本的数字化建设之路，从2018年中化资本设立伊始，就设立了金融科技创新中心（FIC）作为中化集团服务产业金融的智慧科技力量，通过大数据、人工智能、区块链等技术助力金融业务创新，赋能金融机构服务中化成员企业及产业链上下游客户。2019年中化资本建立网络安全与信息化工作领导小组，编制了中化资本总体信息化规划，确定了中化资本数字化建设的总体目标，明确了具体目标和实现路径；2020年，中化资本将科技管理与数字化管理两个条线整合，完善健全数字化体系；2021年，中化资本顺应中国中化“线上中化”数字化转型战略，提出了支撑金融业务数字化转型、促进科技驱动产金创新、探索参与产业数字化升级的数字化建设目标。



在中国中化“线上中化”四横两纵的总体蓝图框架下，中化资本聚焦业务发展，基于经营管理全局视角、推进各业务运营领域的数据标准化和流程标准化，实现各类运营操作的线上化，建设中台复用共享能力，固化流程、积累数据；实现所有业务的数字化，借助自建系统和外部系统多种方式实现获客、交易、服务等全流程数字化，数字化促进业务提质增效；利用科技与数字化链接产业和金融，围绕产业链条延伸场景，持续连接内外部数据、完善数据风控能力，探索新模式、新产品、新服务；以线上化、数据化、场景化、自动化的创新业务模式服务集团产业核心企业及其供应链生态圈。

中化资本

全面的数字化公司





案例：



中信集团

中信集团作为金融与实业并举的大型综合性集团，业务覆盖综合金融服务业、先进智造、先进材料、新消费、新型城镇化五大板块。中信集团启动数字化转型，致力于打造“共生共享”的多元生态平台，已初步形成“体系化管理、平台化服务、数字化运营”的企业数字化能力，助力中国产业化能力提升和经济转型升级。

推进“互联网+转型”战略，助力集团高质量发展：中信集团始终坚持“数字化创新”思想，强化数字化顶层设计，形成与数字化转型发展进程相匹配的决策机制、执行机制、投入机制、人才机制。打造中信网络平台、中信云平台、工业互联网平台等数字基础设施，在保障数据安全前提下，通过云计算、大数据和物联网等互联网技术，连接用户、聚合数据，推进数据资源整合和开放共享。通过数字化应用创新，加快传统业务数字化转型，打造“五大板块”数字化领军企业；通过赋能“五大平台”，推进集团管理体系和管理能力现代化，实现全业务流程数字化。

打造一流金控平台，提升综合金融服务竞争力：中信集团坚持做强金融细分领域，以客户为中心加大协同力度，搭建统一客户服务体系、深度业务协同体系、全面风险防控体系和金融科技赋能体系，完善金融生态场景、数据共享中心、能力开放平台建设，推动一体化信息系统和数字化中台建设，实现传统金融业务数字化转型和智能化升级改造，打造结构简化、治理完善、管控优化、盈利突出、市场领先的一流金控平台。全力支持中信银行成为一流的科技型股份制银行，打造证券业航母，加大对保险业务的支持和投入，完善资产管理公司（AMC）的业务布局。

健全风险管理体系，打造数字化风控能力：中信集团不断强化风险合规管理，筑牢持续健康发展基础，确保不发生系统性金融风险。以跨法人治理为基础，以产融并举为特点，打造形成覆盖组织架构、政策制度、管理流程、风控技术、风险文化的全面风险防控体系。坚持合规安全底线，统一数据标准，加强跨业信息整合，全面推动风险管理的数字化、智能化。



产融、融融、生态协同，各显身手

面对品类丰富的金融产品货架，客户对于“一揽子”、“一站式”综合金融服务诉求愈发强烈。金控层面牵头提供以客户为中心的综合金融服务，不但能够帮助客户节约产品选择时间，且能够通过组合套餐获得价格优惠。国内多家头部金控集团已投入大量人力、物力开展协同经营，并获得显著成效。

各子公司对于资源共享协同经营同样存在很高呼声。因为产品同质化、客户需求多元化、来自互联网的跨界竞争等因素，中小规模的子公司在其业态面临发展红海和极大的生存压力。金控公司层面的协同，不仅可为子公司带来更多商机，子公司间产品组合而成的综合化、特色化解决方案均会改善各子公司所面临的单打独斗困局。

从宏观形式、监管导向、市场诉求及内部发展等多维度来看，金控集团进行“以客户为中心”的协同经营已经是势在必行的举措。在协同经营的过程中，金控集团以其在子公司中特殊的地位让其拥有信息打通、牵头协同、机制制定等多方面的天然优势。



结合自身业务现状及资源禀赋，构建特色化协同模式

金控集团在经营过程中面临的挑战，一是子公司间客户信息未打通，客户信息管理需加强；二是多元化业务协同性较弱，金控与子公司协同合作待提升；三是金控层面协同营销机制建设待优化。为推进数字化协同，首先应结合自身特点，制定协同模式，为数字化协同平台提供输入。

结合协同模式的选择，可借助客户中台、开放平台、客户数据集市等数字化系统的建设，赋能金控集团客户协同经营，达成客户价值最大化。典型实践包含综合服务平台、开放业务平台、协同作业平台、客户信息整合、产品信息整合等。

普华永道建议可以根据金控股东资源和子公司强弱的差异，选择四大类经营模式——全能型、产业服务型、综合金融服务型和区域经济型。

产业服务金控

子公司运营能力较弱的金控较难独立发展，需要依靠股东优势，借助服务集团的产业公司及其上下游实现客户积累、业务规模提升。

此类金控的重点是从服务集团产业出发，确定子公司在产业链各环节的功能定位及产品需求，打造围绕产业服务的金融链条，提升对集团产业链的客户服务综合化水平。

全能型金控

股东资源丰富且子公司实力较强的金控，对内可灵活运用产业资源获取优质资产，对外可通过金融服务能力吸引客户及外部投资，实现全面的综合化发展。

此类金控在追求跻身行业头部的同时，应该重点关注子公司的战略管控，避免出现由于子公司过度追求自身规模的扩张，偏离整体金控战略定位，导致金控的整体战略目标和业务价值无法实现。

区域经济型金控

股东资源较少的金控较难依靠产业力量发展金融业务。同时，由于子公司经营能力较弱，难以通过自身的产品及服务吸引客户，谋求规模扩张。

此类金控的重点是精细化管理，帮助子公司确定各自发展方向、发展目标及发展路径，在细分市场中做优做精，同时在金控层面组织中后台能力共享降低服务成本，谋求差异化以带动整体业务提升。

综合金融服务型金控

子公司经营能力较强，但股东资源少的金控可以通过自身的金融服务能力吸引外部资源独立发展，实现对股东规模及利润的贡献。

此类金控需要重点推动子公司不断丰富产品体系及服务类型，同时整合子公司资源，通过产品交叉销售、渠道及客户共享等方式，打造综合性金融服务平台。金融科技和互联网对此类金控非常重要，是实现外向型综合服务的关键手段。

全能型：内部融融协同，外部产融协同，多点开花

股东资源丰富且子公司实力较强的金控，对内可灵活运用产业资源获取优质资产，对外可通过金融服务能力吸引客户及外部投资，实现全面的综合化发展。



光大集团

中国光大集团作为大型金控公司，其产业涵盖了银行、证券、保险、信托、资产管理、投资等金融全业态，同时也覆盖了中青旅、光大环境、嘉事堂、光大养老、光大医疗健康等实业板块。光大集团在E-SBU战略的整体框架下，机制上建立战略客户经营的协议长制度，系统方面落地了ESBU协同核心系统、部署了光大云生活APP，从业务规划到数字化建设，实现融融协同与产融协同的多点开花。

制定E-SBU协同战略：光大集团围绕大财富+大民生打造六大ESBU，其中大财富下涵盖了财富、投资、投行三大ESBU，串联各金融业务板块，体现了集团金融控股集团的基本定位；大民生下涵盖了环保、旅游、健康三大ESBU，统领实业板块，体现集团社会责任和产融结合的特色商业价值。

光大“云生活”超级App：“云生活”App针对个人客户的财富管理和民生服务需求，提供包括银行理财、信用卡业务、证券开户、保险购买、信托理财等财富产品，以及云缴费、线上药店、家政保洁、商城购物、旅游等民生产品。客户无需在光大各企业间东奔西走，便可在App中查询自己在光大体系内的账户、订单等信息，享受光大系统各金融和产业企业提供的名品服务。

战略客户经营的“协议长”制度：为给大体量客户提供“一站式综合服务”，光大集团为每个战略客户配备一名协议长，代表集团牵头落实战略客户的合作事项。协议长可以充分发挥集团综合金融、产融结合、陆港两地特色优势，依据所负责的每家战略客户的特质和需求，为客户制定专属方案，组建专属柔性工作团队，全面与战略客户开展金融、环保、旅游、健康、科技等合作，提供跨机构、跨市场、跨行业的全流程综合服务。跨界产业的灵感碰撞，有利于加大协同创新力度，推动产品、模式、技术和机制创新，不断提升集团整体核心竞争能力和服务水平，赋能战略客户经营发展。

搭建协同核心系统：ESBU协同核心系统定位于集团的信息互通、交易引流和生态孵化，是集团E-SBU战略实施与“一个光大”综合服务的重要支撑。

案例基于公开资料整理

产业服务型：瞄准产融结合，立足产业，服务集团

产业背景的金控在牵头进行生态圈建设方面具备很强优势，可通过自身实力对产业链上下游进行支持，或通过自身能力构建场景化的生态圈，通过合理的资本收益和透彻的对业务的理解，在合理控制风险的前提下，帮助产业链生态共同提升硬实力，进行整体生态化转型，并反哺金融业务。





中航产融 — 客户中台

中航产融是中国航空工业集团控股的金融控股类上市公司，作为航空工业重要的金融服务平台和产业投资平台，中航产融以服务航空产业为己任，以产业优势带动社会资本聚集，助力航空产业布局、产业结构的转型升级。

客户综合经营的重点为产业链客户：结合股东背景、公司定位及十四五规划，中航产融客户综合经营的重点为主机厂及上下游企业，综合运用包括租赁、信托、财务公司、证券、期货、保险、基金等业务在内的多元金融工具，加强与航空产业链供应链的充分融合。

设立战略客户部，推进战略客户经营：为推进上述服务产业、综合经营的目标，中航产融在总部层面设立战略客户部，建立相关组织与机制，专职推进战略客户经营。

构建客户中台，赋能“自上而下”及“自下而上”的客户综合经营：中航产融深入践行“数据驱动、集成创新、协同共赢”的数字化转型理念，构建客户中台，整合客户信息、金融产品、投研能力、技术平台、外部服务等资源，支持总部及所属单位客户经理提供“自上而下”（指总部对所属单位）的商机分派与“自下而上”（指所属单位之间）的商机共享，为客户提供一站式、全方位综合金融服务，将金融服务覆盖企业的全生命周期，赋能企业不同发展阶段。



案例：中航产融 - 供应链金融

航空工业集团下属金网络（北京）电子商务有限公司，专注于供应链金融领域的科技服务，其建设运营的“航信”供应链金融服务平台，通过广泛应用人工智能、大数据、区块链等先进技术，联合金融机构，为军工、制造、建筑、医疗、科技等产业链供应链场景提供结算与融资、财务管理、运营服务、咨询及系统开发等综合服务，目前已累计为各类企业提供总额超过1500亿元的线上化供应链金融确权结算服务以及超过300亿元的融资服务。金网络联合中航信托推出的“订单贷+应收账款流转”模式，有效解决了军工场景以及线下供应链金融业务面临的信息不对称、操作成本高、响应速度慢、跨区域难等问题，充分整合资源和信息，引导资金实现对航空产业的精准滴灌。

综合金融服务型：以融融协同为突破口，交叉销售显成效

子公司经营能力较强，但股东资源少的金控可以通过自身的金融服务能力吸引外部资源独立发展，实现对股东规模及利润的贡献。



平安集团

平安集团为实现“一个客户、多种产品、一站式服务”的综合金融经营目标，成立了以银行为主导的团体综合金融发展委员会（简称“团金会”），汇聚了银行、基金、信托、保险、证券等多个产品，为客户提供综合金融解决方案，以提升单一客户价值和业务贡献。运营模式主要有以下四类：

第一类，针对简单产品和小微客户进行线上化运行和集中审批。把多家子公司的产品经理物理集中进行客户分析和产品推荐，譬如针对持有产险产品的客户，分析其是否有租赁、小微贷款或团体意外险等业务机会。此类模式主要涉及的子公司有财产险、养老险、租赁、银行小微，模式的目标是针对小微客户做1+N的产品渗透。

第二类，针对有复杂融资需求的大型客户，因其具有多样且复杂的金融产品需求，潜在需求的产品有贷款、公司债、银行间市场短融票，资产ABS、再融资、永续债、企业员工福利保障计划、企业年金、职业年金、团体车险、建工险、设备险等等。这类客户不是某一个客户经理可以全面掌握的，所以集团将5-6个专家聚到一起汇总设计方案。整体方案里面会有多种产品，在复杂投融资方案设计及业务的开展过程中，可以极大的增加客户黏性产生更多合作机会。

第三类，针对金融机构客户，平安集团内与金融机构交易的子公司有保险资管、养老险年金、平安基金、理财子、证券的资管、银行的金融市场部，平安叫TOF端交易模块。这个模式是把所有属性相似的交易模块变成一个单元进行管理，统一研究成果，统一债券信用评级、统一系统、统一评价，部分统一策略，让子公司间共赢，取长补短。

第四类，针对特定生态和交易场景，根据生态和场景的特定业务需求，促进不同子公司间的紧密协同，将一家子公司的产品内嵌入另一家子公司成熟的业务场景。比如银行的抵押贷款需要抵押物有一定规模的保险才可以放款，再这个贷款场景下引入产险的财产险产品促进银保合作。

案例基于公开资料整理

01 1001 101
01010010 001 1
010010 00 011
01 01 100101 0
0101 0 1 1 1
0 001 01 00 00
00 00 1 01 0
0 1 0010 1001
010 01 00 00 0
11 0 010 1

区域经济型：找准细分优势，谋求差异化发展

股东资源较少的金控较难依靠产业力量发展金融业务，尤以地方金控为甚，此时可挖掘其自身优势，如地方金控的区域优势，实现差异化发展。



北京金控

由北京金融控股集团有限公司设立的北京小微企业金融综合服务平台，充分发挥集团的专业化优势和各业务板块的协同作用，通过金融科技手段提高小微企业融资效率，为小微企业提供涵盖全生命周期的金融服务。

平台主要为小微企业提供“助贷”、“助投”、“助保”等一系列金融服务。小微平台上线以来，市区两级小微金服平台注册企业已超过3万家，累计发布债权融资需求1190亿元，通过平台金融机构授信审批317亿元，实现放款185亿元。金融公共数据专区已从市大数据平台累计汇集整合28家单位涵盖200余万市场主体的纳税、社保、司法、政府采购等258类3369项高价值数据，涉及数据约17亿条；公共数据服务已实现对入驻首贷服务中心的22家银行全覆盖；累计支撑受理1.28万笔企业融资业务，为7607家企业对接融资授信需求，并已有4101家企业获得230亿元融资服务。

案例基于公开资料整理



华发投控集团

华发投控集团（原珠海金控集团）成立于2012年，AAA主体信用评级，经过数年发展，构建了以牌照金融业务为核心、以创新金融业务和金融科技业务为支撑的“1+2”业务格局，是中国地级市中牌照最齐全的综合型金融投资平台之一。

在协同领域经营领域，华发投控集团建设“华发一账通”互联网开放中台，依托“八通”能力打造具备华发特色的综合金融服务生态圈。协同母公司华发集团，以为客户提供综合服务为目标，建设账户通、产品通、支付通、资产通、风控通、积分通、消息通、客服通等“八通”中台能力，并以此为依托，整合体系内外渠道、业务、产品资源，同时打通账户，强化风控、客服等中后台能力，全面构建具备华发产品、服务、区域特色的金融生态圈。目前“账户通”、“产品通”、“支付通”已全面建设完成，并且在华发集团体系内的渠道整合、业务协同融合等方面落地多个应用场景。

华发投控集团落地“华发供应链金融平台”，以科技创新提升服务实体经济能力。2020年9月，获广东省金融局批准，华发投控成为广东省第一批供应链金融“监管沙盒”试点企业。2020年12月，华发供应链金融平台建成上线；平台使用区块链、OCR智能识别、分布式架构等技术，集团核心企业可基于对供应商产生的应付账款，在平台开具可拆分、可流转、可持有到期、可融资的“粤融易”数字债权凭证，使核心企业的信用在供应链链条中可传递，解决中小企业融资难融资贵难题，实现普惠金融，打造健康良性供应链金融生态。

管控与赋能上下贯通，做实总部

数字化金控风险管理，助力风险穿透式管控

金控公司控股的各类金融机构业务繁多，业态差异较大，所面临的合规环境和风险类别也较复杂，传统的风险管理方法和工具将难以满足金控公司的风险管理需要。另一方面，《金融控股公司监督管理试行办法》也对金控公司提出应当将风险管理嵌入信息科技系统的监管要求。在自身转型发展和监管机构要求的驱动下，金控公司在风险管理数字化转型领域的推进步伐对其显现为至关重要。

风险管理：顶层规划，以数据为基础逐步搭建数字化风控体系

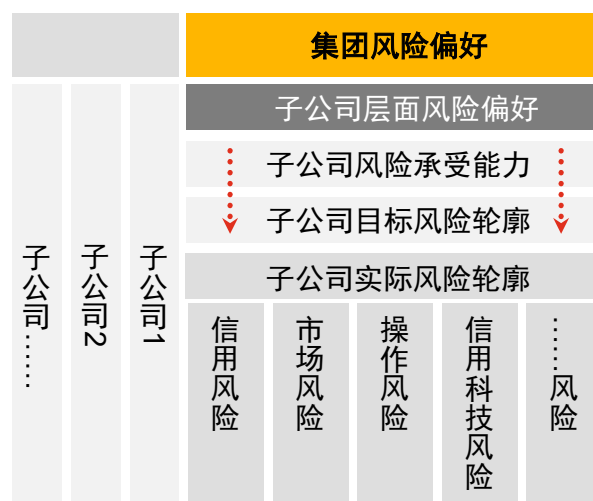
金控公司控股不同业态的金融机构，面临较为复杂的风险管理环境。同时，各子公司对各类风险的容忍度、计量工具及方法都有所不同，且发展阶段和监管标准也不尽相同。因此，金控公司亟需建立统一而完善的风险管理政策体系，梳理清晰的管控界面，将风险管理流程标准化，以保证在防范系统性风险中发挥关键有效作用。

针对金控公司风险管控的特殊性，建议通过“四步走”开展风控数字化建设：

第一步：规划风险管理顶层设计。核心问题是理清金控公司风险管理“管什么”和“怎么管”。金控公司应结合自身基础和特点进行风险管理顶层设计，以“放、管、服”三个维度设计对于不同子公司在事前、中、后各阶段的具体管控事项，据此确定风控数字化建设的目标和具体需求。



第二步：建立集团风险偏好体系。风险偏好的建立能够帮助公司层面建立风险管理的高层基调，并形成统一的风险语言，统一管理层对公司风险管理目标的认识与理解。明确集团层面的风险偏好后，进而形成子公司层面的风险偏好。在这个过程中，由于各子公司所处发展阶段、业务状况和风险各不相同，要综合考虑它们的业务发展和实际风险轮廓，制定符合其业务实际、可落地的风险偏好。



第三步：统一风险数据管理平台。无论是并表管理下的风险计量、统一授信和大额风险暴露的管理，还是风险偏好和风险限额的监督和管理、关联交易的识别与管理以及金控公司面向监管机构的报告，都需要大量收集和整理各家金融机构的各类风险数据。金控公司可考虑在集团范围内制定统一的数据标准，搭建一体化的数据管理平台，整合各类风险管理数据，为风险管理提供数据支撑。

1 自下而上、自上而下相结合收集数据需求



2 整理共享信息项，制定数据标准初稿



3 分析差异分析、调整修正制定落地方案



第四步：搭建风险管理平台。在风险数据整合和标准落地的基础上，金控公司可以根据管理需求搭建风险管控平台，平台包含风险指标监测与预警、风险评估和评价、风险报告及处置跟踪等功能，并与现有各业务系统和风险管理系统进行衔接，在业务流程中集成各类风险管理控制点。为实现精细化的风险管控，未来，金控公司还可探索大数据、云计算和人工智能等技术的深度应用，进一步促进风险管控的智能化水平。

合规：以数字化进程为抓手将合规管理渗透至经营的每个节点

近年来，我国合规管理经历了由浅入深、由点到面，步步深化的过程。2018年《中央企业合规管理指引（试行）》的发布为央企合规管理提出了新的要求，增加了合规管理的投入成本，金融机构合规管理面临挑战。金控公司的现有合规管理模式主要存在以下痛点：一是缺少公司内部合规制度的结构化数据库，合规文档集成化水平较低。二是公司总部与各业态子公司之间的合规管理缺少统筹管控，合规管理协同性较弱。三是合规管理缺少智能辅助系统，合规管理效率较低。为了解决如上痛点，各大金控公司通过制度管理新上化、法务管理自动化、合规管理智能化来进一步提升合规管理数字化水平。

审计：加强审计自动化和智能化应用，筑牢风险管理第三道防线

伴随数字化技术的浪潮，国家进一步加速科技审计的落地进程：中央审计委员会办公室、审计署于本年6月印发《“十四五”国家审计工作发展规划》提出加大创新力度的要求，并明确“坚持科技强审”，要求从提升信息化支撑业务能力、提升数据管理水平、加强数据资源分析利用三个方面提高审计的质量与效率。金控公司由于其经济活动体量大和业态的多样性特征，对内审工作存在更高的难度和要求，目前主要存在以下几个痛点：一是审计工作缺乏数字化支撑，工作效率较低；二是内部信息流转不畅通，存在部分信息孤岛情况；三是缺少审计前瞻性与预测性，投入产出比低。金控公司的审计数字化转型常分为审计作业线上化、远程审计自动化、审计分析智能化三个步骤。



平安集团

平安集团的定位是“战略的方向盘、经营的红绿灯、业务的加油站”。平安走的是“纯金控”模式的综合金融道路，“集团控股，分业经营，分业监管，整体上市”，集团不经营任何具体业务，仅以股权为纽带，通过对金融子公司的投资控股实现管理职能。平安集团在风控层面进行了如下建设。

一是平安有完善的风控机制。在组织架构上，成立了独立风控中心，对风险防范实施专业管理。在此基础上，还将各业务条线的一把手纳入进来，成立了风险管理执行委员会，定期检视业务风险。集团稽核部门在全国各地都有机构，垂直管理、独立运作。

二是有领先的“251”风控体系。2是指双重管控，集团与专业公司双重稽核、审计、内控管理。5是指五大风险管理支柱，包括信息安全、资产质量、流动性风险、合规操作风险、品牌声誉。1是指统一的协同管控平台，集团每月对子公司的业务风险进行动态检视。

三是利用领先的金融科技提升风控实力。除了陆金所，平安还有金融科技公司，有金融一账通，有征信公司，利用大数据，利用人工智能等先进的科技进行风险管理。平安智风控（iRisk）是面向全用户的一体化、智能化、场景化的AI风险管理平台。通过交互分析平台、AI工具平台、数据标签平台实现功能落地、智慧风控和精益管理。交互分析平台是统一门户，核心是风控AskBob。AI工具平台是支撑，实现风险的识、测、报、控，目前已有40多个AI工具，嵌入集团8大业态、风控全流程。数据标签平台是基础，实现数据统一治理。

案例基于公开资料整理



中粮资本

中粮资本下属企业包含信托、保险、期货、产业基金、商业保理等不同业态，接受不同监管部门的监督，业务特点和风险特征各不相同，需要有统一的风控系统平台提供有力保障和重要抓手，提高风险管理工作效率，加强风险监测预警能力。中粮资本按照标准化、集中化、智能化三步走的规划，逐步完善智能化风控体系建设。

标准化 集中化 智能化

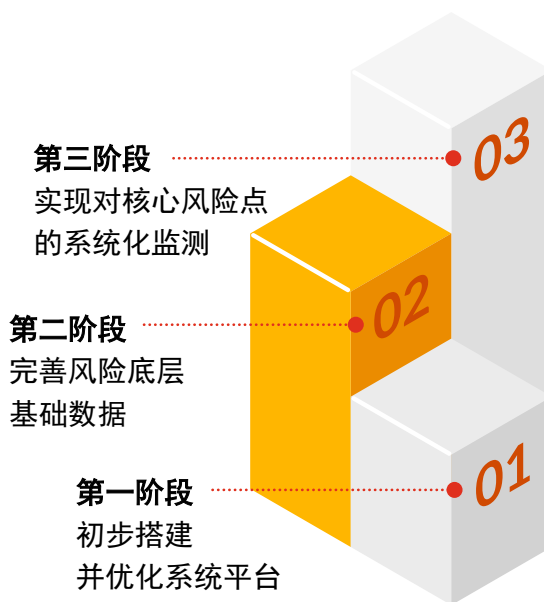
全面风险管理框架	风险数字化集中并表	智能化风险
• 对标办法要求，建立金控平台风险管理体系，完善组织架构，制度体系，流程机制等； • 统一框架下各直属企业完善自身风控体系。	• 实现资本层面的各类风险并表管理； • 实现并表风险的量化计量和监测分析； • 实现统一风险偏好目标、统一授信协调、统一风险管理工具等。	• 实现各直属企业风险要素的数字化存储和对接； • 建立资本风险数据集市，统一管理风险基础数据； • 基于基础数据的积累和引入外部数据，通过机器学习、大数据分析等实现智能化风控，提升风险预判和预警能力。
第一节阶段 (2020-2021)	第二节阶段 (2022-2023)	第三节阶段 (2024-2025)

风险管理系统平台的建设遵循循序渐进，分步实施的思路。系统平台的整体规划分为三个阶段，第一阶段初步搭建并优化系统平台，实现各下属公司风险信息的及时获取；第二阶段完善风险底层基础数据，通过数据积累提升风险分析预警能力，建立定期风险分析评估及报告机制；第三阶段建立资本对各下属公司自上而下的风险目标分解和日常监测，实现对核心风险点的系统化控制。

第一阶段：完善对各下属单位的风险指标监测体系，补充优化系统相关功能，推动实现各下属公司风险指标报送、风险事件报送、报告报送以及风险事件整改过程的系统化操作；

第二阶段：扩充风险管控所需底层基础数据，建立与子公司的系统自动对接，建立风险数据集市；在风险数据积累的基础上，建立风险指标的分析和预警；

第三阶段：提升精细化管理，建立风险目标的逐层分解和执行情况的定期监测，运用风控管理模型等多种计量手段推动对子公司各类核心业务的系统化风险管控。





华发投控集团

华发投控集团上线华发投控运营合规风控平台，管控数字化能力实现飞跃。平台立足运营、风险、合规审计三大管理痛点，通过运营、风险指标体系、流动性风险管理、内外部数据审计等手段与措施，构建起投控经营、风险、审计的三道防线，在管理上实现了“将制度建立在流程上，将流程建立在系统上”。并通过手机仪表盘实现含华发投控集团在内的13家业务单元共350多个指标的移动可视化展现，结合完成率、趋势图、预警灯等展现形式，便于管理层直观监控关键业绩达成及风险偏好运行情况，及时制定应对策略，有效提升管理水平，建立企业持续竞争优势。



数字化金控战略闭环，支撑全流程战略管控

依靠数字化手段，打造金控及子公司战略目标设定、策略举措执行、经营分析评估的闭环，提升金控战略协同及管控能力。

构建从战略到运营的一体化分析评估体系

由于监管要求金控公司仅开展股权投资管理、不直接从事商业性经营活动，金控公司的战略目标大部分需要通过子公司的经营活动才能实现，金控公司必须加强对子公司战略执行的过程管理，防止子公司业务发展偏离集团的战略主航道。



推进数字化战略管控及经营分析平台建设

然而金控公司要通过加强战略执行管理实现战略落地，仍然存在较大挑战，一是数据广度和分析深度难以满足，二是战略执行和经营分析容易脱节，三是战略执行过程和成果展现不直观。为了解决如上痛点问题，目前金控公司逐步启动战略执行和经营分析数字化系统建设以支持战略分解与跟踪，助力金控公司优化战略执行经营分析，实现经营指标可视化、决策反馈便捷化、信息数据集成化。



主要经营数据可视化

贴合不同行业特点，主要经营数据可 视化展示，包括预算完成比例，目前 进度等。



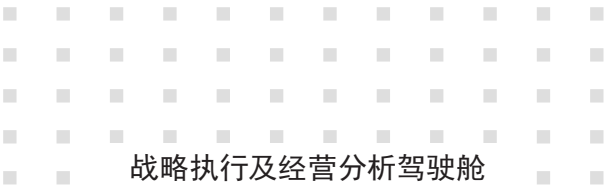
主要战略目标灵活跳转

从战略出发，就各具体战略表现情况 进行跳转，形成全方位的 评价体系。



历史趋势展示

结合底层数据库，实现从各个 月、 年度等多角度的经营数据趋势展示， 多角度进行综合分析。



战略执行及经营分析驾驶舱



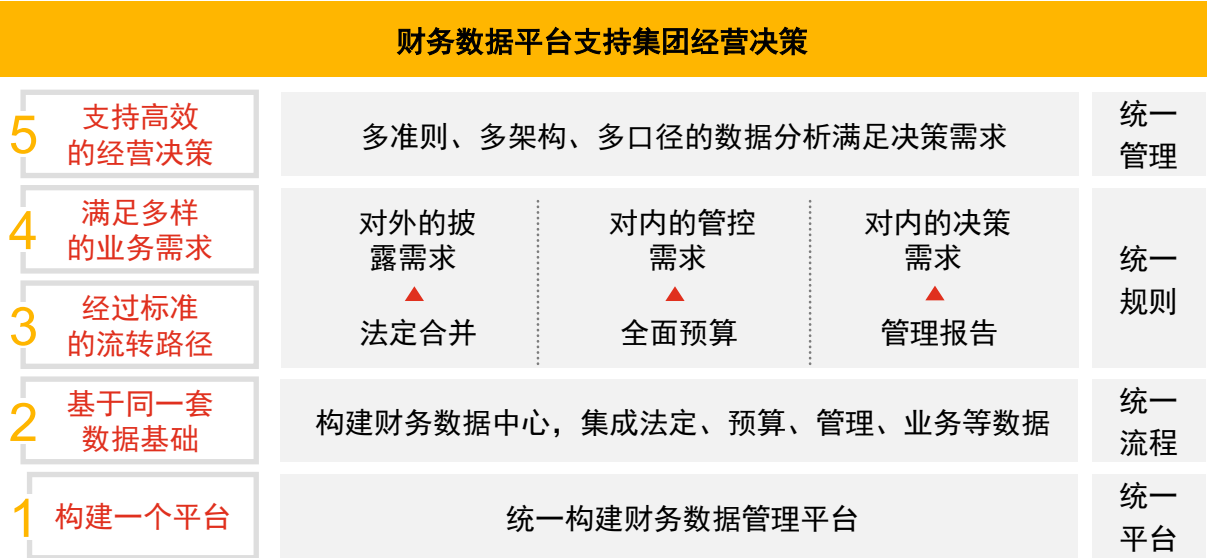
数字化人力与财务管理，实现资源精准化管控

数字化人力管理，实现精准的“按岗定才”“择才配岗”

金控公司普遍面临组织改革、人才机制与创新、组织与人关系重构关系等问题。因此金控公司希望通过数字化手段全方面识别人才，满足岗位需求，精准实现“按岗定才”“择才配岗”的业务目标，如何通过数字化手段最大化发挥人才价值尤为重要。传统人力资源管理中，以政策条文代替人力资源管理，经常忽视人力资源管理的能动性、可开发性和发展性，不能将人员规划、配置、开发和利用最大化。数字化人力资源管理中，通过数字化人员测评、体系化培训、绩效管理等数字化手段，构建金控全局人才档案库及人才池，优化人才队伍储备，支持人才流动，成为推动组织与员工不断成长的新动能。

以并表为基础，助力财务报告精准化，最终实现智慧财务

目前大多数金控公司的财务管理数字化程度较低，主要为记录经营结果，缺乏对绩效管理、风控管理和前瞻性经营预测的支持。对于金控公司而言，如何高效地编制法定合并报表是一项很有挑战的工作。建议以集团法定合并报表的编制为切入点，通过建立财务数据平台，优化编报效率和规范性，提升报表结果的准确性，推进支持多准则多架构的报表应用。以法定合并的数据为基础，进一步编制管理报表和绩效报告、分析预算与实际差异，确保整个财务报告体系的严谨性、准确性、可追溯性，支持分析与决策。



智能化协同办公，提升员工归属感和获得感

金控公司长期以来在办公领域数字化程度较低，现有数字化办公应用中经常存在登录体验差、入口多、待办杂等需求痛点。统一办公平台提供统一用户认证、移动办公、智能职场和员工家园等功能，提升企业运营效率，全面推动业绩增长。



案例：



招商局集团

2020年，招商局集团应公司数字化战略发展需要与新形势，招商局数字化工作协同平台—招商随行正式上线。在招商局集团数字化转型的浪潮中，为用户提供更好的服务。

截至2020年11月，招商随行总用户量逾4万名，日活跃用户有2万人以上，不仅已经在年初计划的集团总部、招商蛇口、招商港口落地，也在金融事业群/平台、长航集团、招商工业等单位实现了全面覆盖。招商随行打破系统竖井，构建连接“人、事、物”集团共性管控系统，具备统一入口的连接中枢和技术开发平台。

案例基于公开资料整理



业务中台资源整合，赋能一线

从金控的金融业务类型来看，强监管的牌照类业务（如银行、保险、信托、证券、期货、租赁等）均自行建立各自的核心系统，金控旗下的规模相对较小的类金融业务（如担保、小贷、私募股权投资、拍卖、保理等）业务因其自身IT能力较弱，存在金控层面帮助其建立业务系统以支持其业务发展的情况。目前金控公司统建的业务中台主要呈现如下发展趋势。

统建智能投研平台，促进投研成果共享，提升投研效率

投资研究方面，因金控公司具有拥有多个金融牌照的特性，不同金融牌照对投资研究均有不同程度及领域的需求，目前业内大多金控旗下金融牌照均对投资研究自行投入、自用成果。存在一定程度投研资源浪费以及投研质量不高的问题。借助数字化手段在金控层面建设统一的投研平台，统一投研需求，减少投研资源重复投入，帮助租赁、期货等聚焦少数行业研究的公司扩充数据来源，降低投研成本；同时集中投研资源，合力提升投研质量，有助信托、证券等研究行业范围广，研究深度要求高等公司通过投研数字化工具建设提升投研效率。

统建投资类业务中台，支持募投管退业务数据化，为进一步的智能化发展做铺垫

伴随近年私募基金规模的不断扩大，管理的复杂性会带来更多的负担和成本，而股权投资的数字化正处于起步阶段，各机构都在探讨如何利用数字化和科技的手段标准化管理。不少机构亦逐步转向精细化运营，打通前中后台的核心数据和关键流程，建设募投管退闭环的私募股权管理系统。利用数字化建立数据资产、提高决策效率。从而实现募要勤、投要准、管要精、退要快的业务目标。

统建信贷类业务中台，实现信贷类业务流程标准化、自动化、智能化

金控公司通过统建信贷类业务中台系统，可打通旗下各公司的数据壁垒，融入丰富的外部数据，实现内外部数据统一采集、加工、服务，建设成统一的信贷类数据资产共享平台；还可以借助大数据、云计算、人工智能等前沿科技，对信贷类业务流程进行数字化和自动化改造，降低运营成本，缩短审批时间，提高审批效率。综上，金控公司对信贷类系统进行统建的好处一是可以将旗下各公司信贷类业务流程标准化，二是可以通过统一的外部数据引入等方面，加强对于信贷类业务的赋能。

案例：



中航产融

中航产融的产业投资体系日益完善，组建独立、专业化运营的中航产投、誉华基金管理公司、航融基金管理公司、航证科创投资有限公司，参股融富基金管理公司，逐步构建更加丰富、层次多元的产业投资体系。中航产融投资领域的数字化转型有以下特色：

投研层面，总部设立产业研究部统筹产业研究体系：为更好推进提高投资研究质量的目标，中航产融在总部层面设立产业研究部并建立相关组织与保障机制，全力推动产业研究。

参设航空产业链引导基金，聚焦航空工业制造产业链：通过设立产业基金，精准对接产业发展需求，以金融的思维、金融的要素、金融的功能，深度融入到产业生态中，融入到服务产业的每个细节，赋能于产业发展的每个阶段，从机会型产融结合向常态化、体系化产融结合转变。

提升产业基金中后台运营效率：中航将规范化各产业基金的中后台运营，覆盖基金全生命周期运营的多个环节，含基金估值、信息披露等，以提升运营效率。

构建投资中台，赋能投研及投资业务发展：借助数字化手段建设投资中台，覆盖投研及投资管理，建立包含“募、投、管、退”闭环的私募股权管理系统，协助投资业务的信息化、流程化、系统化。

01 1001 101
01010010 001 1
010010 00 011
01 01 100101 0
0101 0 1 1 1
0 001 01 00 00
00 00 1 01 0
0 1 0010 1001
00 01 00 00 0
11 0 010 1



普华永道投资管理行业数字化解决方案

为应对投资管理行业整体变化带来的挑战，普华永道与华为云联合打造了数字化解决方案，帮助机构打通前中后台的核心数据和关键流程，为投资机构的投前管理、投后管理、基金运营等场景提供了智能化的方案。普华永道通过系统平台对接了大量外部数据，指导机构建立数据资产，进行复盘及修正投资策略，覆盖投资全流程管理，提升投资决策效率。结构化的信息管理也让投后管理工作轻松有序；在基金方面，针对有限合伙人需求，极大提升基金运营水平。

为了覆盖客户的审批流程、风控规则等个性化场景，普华永道团队支持根据客户的实际需求，针对部分场景提供定制化服务。

投资管理行业数字化解决方案框架



统筹构建科技底座，协同创新

构建数据中台，挖掘数据价值

金控公司需构建数据中台，以支持上述协同、管控及业务赋能。但当前金控集团数据管理面临数据语言不统一、数据找不到、数据读不懂、数据不可信、数据应用难等诸多问题。

金控公司搭建数据中台时，对于数据上收，在数据合规性及统一的数据标准制定方面需有充分的设计与考虑。首先，金控在进行数据集中时应充分满足合规性要求，涉及到监管有特殊要求和规定的客户信息和业务结构信息在技术手段上可先脱敏再集中，也可使用隐私计算技术实现数据共享；其次，为使客户、产品、运营、风控分析等数据可用，需制定统一的标准，并由子公司配合进行数据治理，确保数据可用。

通过将数据汇总到金控层面，可以进行更加全面和准确的客户画像、风险描述和盈利分解，为精准营销、交叉销售、风险管控、效率分析提供信息支持。通过数据中台的构建，可以更好得实现数据汇集，萃取加工，服务可视等关键能力。利用金控强大的数据资源，充分释放数据价值。



案例：



华为云数据中台解决方案

华为云数据使能DAYU结合华为数字化转型实践和30多年在ICT基础设施领域积累的技术，携手行业伙伴，从“管理体系”、“技术平台”、“应用场景”三方面打造出跨越孤立系统、感知业务、承载业务的数据中台解决方案，如下图所示。



以华为财经数据治理实践为例，华为业务遍及170多个国家和地区，治理前存在很多问题，如烟囪式IT系统，数据存在孤岛，效率低；数据获取难，手工处理多，单一个收入管理需要从5个系统导出数据，约11个人总共花费50小时完成分析。通过数据治理，将交易核算自动化、ERP优化、数据调度优化、数据质量监控以及提升数据分析平台的性能，华为实现了全球核算实时可视，过程可跟踪、可管理。做到3天月度财务报告出初稿、5天月度财务报告出终稿、11天年度财务报告完成初稿。

另外，华为云智能数据湖，作为数据使能的技术平台，承载数据全生命周期处理，基于同一可持续演进的架构构建离线、实时、逻辑三种数据湖。

实现跨源跨域协同分析，构建逻辑数据湖：通过数据虚拟化引擎和湖仓一体的架构实现协同分析，减少80%数据搬迁。

实现T+0数据时效性，构建实时数据湖：通过大数据实时增量处理框架、毫秒级OLAP分析以及批流合一等能力，支撑全自助实时报表分析，数据时效性从T+1到T+0。

提升数据湖建设性价比，构建离线数据湖：通过存算分离，统一数据存储，TCO降低30%。采用企业级EC算法代替Hadoop的3副本，资源利用率提高至80%+。支持X86、ARM、GPU等多种硬件架构，灵活建设多计算引擎。

构建统一云平台，实现硬件资源高效利用

近几年随着云计算技术的逐渐普及以及政策的支持下，越来越多的金融企业开始选择了部署云计算方案。金控集团通过统一云平台建设，不仅为自身还可以为各子公司提供安全可靠、弹性扩展的云计算的基础设施能力。用以支撑金控集团和子公司各类传统业务和创新业务的信息化、平台化、智能化的发展，满足日益增长的在线业务与高效安全的运维管理需求。

公有云的优势是成本低，扩展性好。随着数据量的增加，可以不断的扩展。缺点是对云端的资源缺乏控制、保密数据的安全性、网络性能等问题。

私有云对数据保密、数据安全、服务质量都能有效控制，其最大的特点是安全性与私有化，对于对数据安全与稳定有要求的企业来说是非常好的选择。缺点是所有软硬件及安防资源都需自己购置，并且需要配置自己的维护团队，成本比较高。

混合云集公有云的方便便捷与私有云的安全稳定为一体。企业将敏感数据或是运行关键性的工作负载放在私有云上，而一般的工作或是需要扩展的工作放在公有云上，达到节约成本又能确保数据安全性的目的。

国家十四五规划倡导用混合云培育行业解决方案，加快云操作系统迭代升级，推动超大规模分布式存储、弹性计算、数据虚拟 隔离等技术创新，提高云安全水平。以混合云为重点，培育行业解决方案、系统集成、运维管理等云服务产业。

2020年10月，《中国人民银行关于发布金融行业标准强化金融云规范管理的通知》（银发〔2020〕247号，下称“247号文”）下发，要求金融机构在采用金融云时，应选择通过标准符合性自律备案的金融云。《金融云备案管理办法（试行）征求意见稿》显示，金融团体云与私有云将分别备案，私有云可自愿备案。但值得注意的是，金融团体云备案要求，为金融机构提供PaaS、SaaS类别服务的，承载上述服务的IaaS须进行备案。

综上，在私有云存在运维难、部署实践长、动态扩展难的现阶段，混合云是一种较为理想的平滑过渡方式。

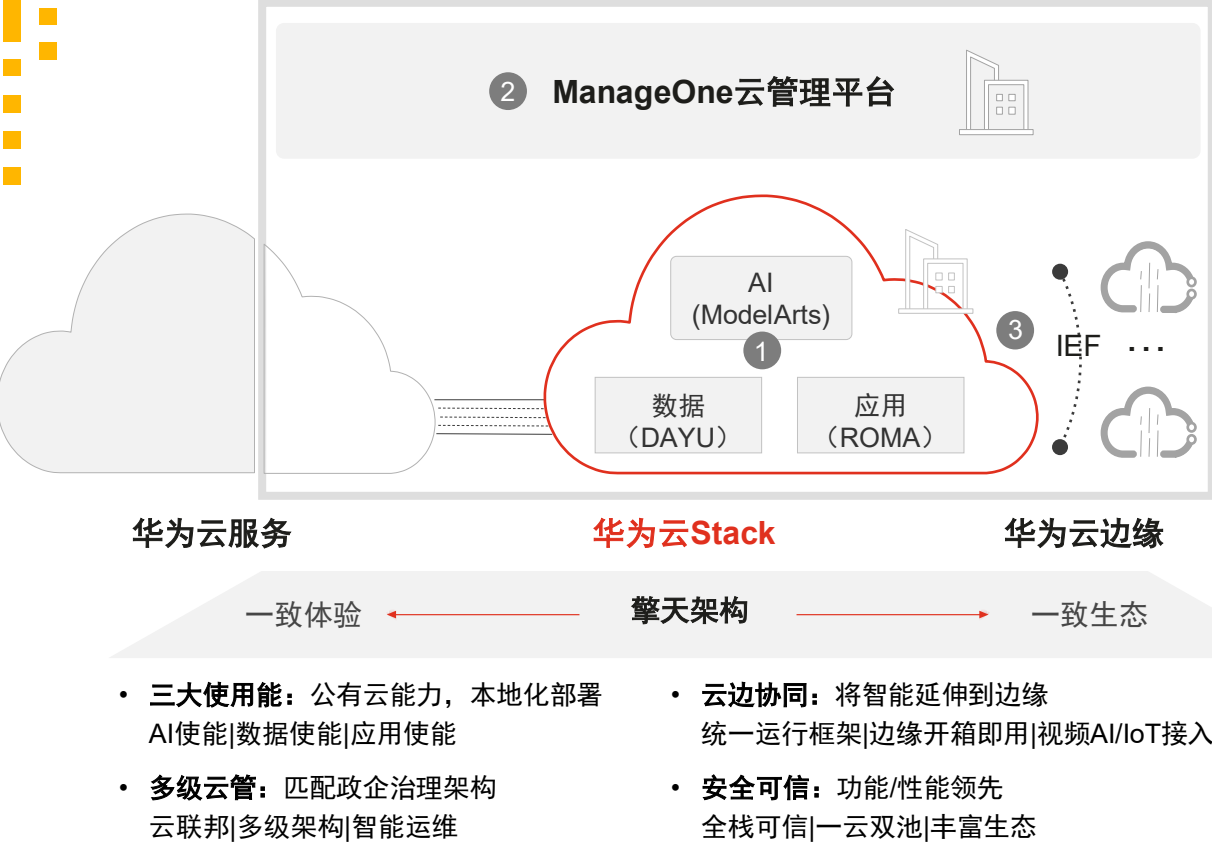


案例：



华为云

华为云Stack是华为云的一种混合云解决方案，是位于政企客户本地数据中心的云基础设施，为政企客户提供在云上和本地部署体验一致的云服务；并通过ManageOne实现用户视角一朵云。



华为云Stack结合了：华为云公有云服务的不断创新，华为在IT软硬件方面的多年开发积累，以及华为自身的IT平台能力的的能力复制，并重点在4个方面提供差异化的能力：

1. 通过与华为云的能力持续同步，为客户提供AI、数据和应用使能等多种服务，支撑客户持续创新。
2. 通过多级云管平台，匹配政企治理架构，帮助客户实现用户视角一朵云，屏蔽云的复杂性。
3. 通过IEF边缘操作系统，实现边缘侧设备和云在资源、数据、AI、应用等多个方面的协同，将AI能力从云端延伸到边缘。
4. 华为云Stack是业界唯一的具有全栈自主创新能力的云服务提供商，能力覆盖从芯片（鲲鹏+昇腾）、IT基础设施到云平台、操作系统（欧拉OS）、数据库（GaussDB）等，同时大力投入构筑鲲鹏产业生态，帮助客户实现应用的自主创新。同时支持鲲鹏平台与X86平台的混合部署，帮助客户的业务平滑演进到自主的新平台。



构建科技子公司，实现对内赋能与对外输出

在传统的信息化时代，IT部门主要为需求响应型角色，数字化转型时代，IT部门从后台走向前台，从支撑型向引领型转变。整体数字化工作，除了原有的系统建设外，还囊括了数字化创新共享、新业务孵化、数字化战略投资等工作。

数字化时代同业纷纷布局科技子公司，存在对内服务、科技输出、创新孵化三种模式，各有特色。

	 对内服务	 科技输出	 创新孵化
主要动因模式特点	- 自身科技转型，突破传统体制，通过自身力量培育金融科技核心竞争力 - 市场化、服务化结算机制，解决不同实体的财务分摊问题	- 技术和服务成熟后，通过金融科技输出盈利，并获得技术市场话语权 - 设立防火墙和保密机制，以子公司名义进行金融科技输出，解决业务合规风险、同行间信任问题	专注业务创新，拓展生态，布局产业链上下游或新兴领域 - 外部以股权为纽带，对创新科技生态进行孵化，孵化成1个或者多个独立的科技子公司，降低运作风险
同业案例	- 建新金融科技 - 平安科技 - 太平洋保险 - 太平金科	- 金融壹帐通 - 建新金融科技	- 人保金服 - 平安科技



金控公司数字化 转型落地建议

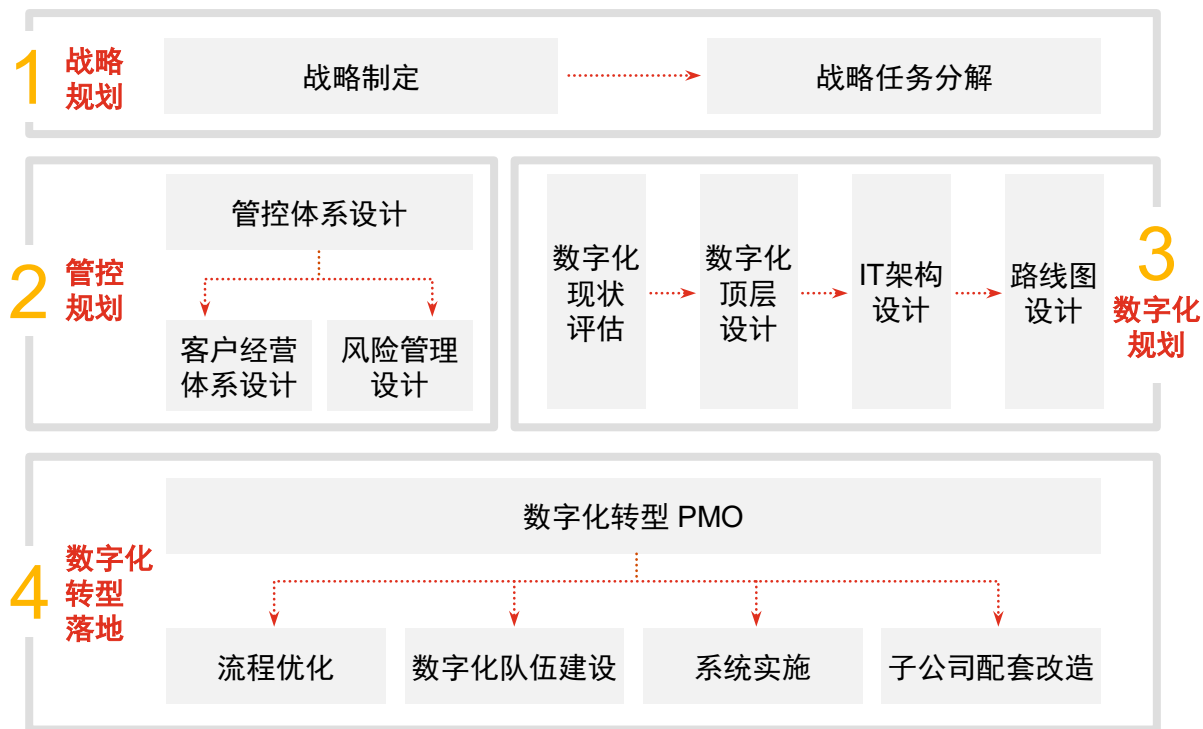
普华永道金控数字化转型方法论

如上文所述，金控公司数字化转型过程中存在的监管要求高、管控模式复杂、建设标准不统一、资源匮乏及数字化理念不明确等痛点，都对转型的落地提出更高的要求。转型方法论必须充分考虑以上痛点，多举措确保转型平稳高效落地。



普华永道金控数字化转型落地步骤

基于特点分析，金控公司的数字化转型应该从战略规划、管控规划、数字化转型规划和数字化转型落地等四步入手。



第一步：战略规划

战略规划要分析外部行业趋势，结合同业实践和金控公司资源禀赋，制定差异化战略，明确公司定位、愿景与目标，结合战略目标进行任务分解，落实到具体执行部门，明确阶段目标。

第二步：管控规划

管控规划可拆分为管控体系设计、客户经营体系设计和风险管理设计三个环节。

管控体系设计：基于对金控公司战略规划解读，对金控公司未来对下属各专业金融子公司的管控与组织架构进行设计，并梳理核心管控流程，搭建核心管控制度体系。搭建人力支撑体系，对金控公司建立以胜任力与绩效为核心的岗位管理模式、薪酬总量管理模式以及市场化职业经理人模式提出策略规划。

客户经营体系设计：通过分析金控公司现有资源禀赋，结合同业实践，识别目标场景及重点客群，设计客户经营顶层框架，并进行客户管理、产品管理、商机管理、销售管理等流程梳理及机制设计。

风险管理设计：通过完善风险管理组织架构、厘清风险管理职责边界、明确风险管理标准，统一集团风险管理战略和风险偏好。按照整体规划，逐步细化明确的金控公司风险管理监管细则，分阶段分步骤建立完善的全面风险管理体系。

第三步：数字化转型规划

数字化转型规划可拆分为数字化现状评估、数字化顶层设计、IT架构设计和路线图设计四个环节。

数字化现状评估：进行公司内部外部数字化现状分析，通过对领先实践的研究明晰发展方向，同时进行内部调研明确数字化痛点，依据内部现状及领先实践初步制定数字化蓝图方向。

数字化顶层设计：进行数字化转型的蓝图规划与路径规划，蓝图制定是指为数字化转型制定总目标，指引转型的总方向。路径规划的主要任务是识别转型约束条件与资源需求，制定切实可行的实施规划，确保目标达成。

IT架构设计：依据数字化顶层设计，进行应用架构、数据架构、技术架构设计。其中应用架构包含整体IT架构设计与关键平台设计，明确总部系统间、子公司系统间关系设计；数据架构包含数据中台及关键数据集市设计；技术架构包含资源测算及云架构规划。

路线图设计：路径规划的主要任务是识别转型约束条件与资源需求，制定切实可行的实施规划，确保目标达成。

第四步：数字化转型落地

数字化转型落地可拆分为数字化转型PMO、流程优化、数字化队伍建设、系统实施和子公司配套改造五个环节。

数字化转型PMO：数字化转型需要强有力的组织来支撑，需要明确转型的责任主体，制定合理的组织业务目标，配套考核和激励机制，优化组织间协作流程。普华永道可协助金控成立专门的数字化转型组织，借助决策层力量，协调总部及子公司业务和技术资源，有力推进数字化转型。

流程优化：覆盖金控各个领域，通过制度查阅、部门访谈、现状调研等方式，了解现阶段流程管理及运行中主要存在的问题，提出优化方案，并建立流程管理机制，为后续流程的持续优化和完善提出职责分工和工作要求，形成管理闭环。

数字化队伍建设：数字化转型平稳落地急需坚实的保障措施，其中数字化人才队伍建设包含人员薪酬、激励机制等极为重要，金控公司需基于数字化规划影响进行组织重塑，调整人力机制，以培养及引进数字化转型的变革人才。

系统实施：依据规划中实施路径切分的任务，进行自研/采购决策，按照项目范围及周期约定进行系统落地实施。

子公司配套改造：基于金控层面整体数字化规划方案，首先对子公司进行宣贯以统一明确数字化转型理念及具体方案，贯彻落实金控公司数字化转型。其次，在各落地项目中，明确对于子公司的系统及数据要求，子公司根据总部要求，配套进行系统改造及数据治理。

普华永道金控数字化转型解决方案

结合数字化转型方法论，制定金控数字化转型解决方案。通过数字化体验、专业化经营、中台化赋能和数字化支撑四大方面入手，协助金控公司实现数字化战略愿景。

数字化体验：面向A（销售人员）B（合作机构）C（客户）D（决策层）E（员工）五大用户方向，通过“超级APP”“数字化展业平台”“生态合作平台”“协同工作平台”四大渠道提升用户数字化体验。

专业化经营：通过贯彻数据驱动客户洞察、线上线下全渠道协同、数字化运营及核心平台服务化举措，实现专业子公司打造“数字信托”“数字资管”“数字普惠”“数字基金”的愿景。

中台化赋能：通过集中建设客户中台、风控中台、全域数据中台、包含数字技术平台、统一技术平台、集团云平台的技术中台对专业子公司进行统一赋能。

数字化支撑：从业务和IT两方面入手，通过从管控模式、客户经营模式、风险管理、流程优化、IT治理、数字化能力中心、敏捷及资源投入保障对数字化进行支撑。





联系我们

普华永道

梁伟坚

普华永道中国市场主管合伙人

电话: +86 (10) 6533 2838

邮箱: thomas.w.leung@cn.pwc.com

吴家裕

普华永道中国咨询部主管合伙人

电话: +86 (21) 2323 1828

邮箱: peter.ng@cn.pwc.com

黄启佳

普华永道中国华为全球客户关系合伙人

普华永道中国数字化与科技咨询主管合伙人

电话: +852 2289 1909

邮箱: horatio.kk.wong@cn.pwc.com

王建平

普华永道中国金融行业管理咨询主管合伙人

电话: +86 (21) 2323 5682

邮箱: jianping.j.wang@cn.pwc.com

周瑾

普华永道中国金融行业管理咨询合伙人

电话: +86 (10) 6533 5464

邮箱: jimi.zhou@cn.pwc.com

李波

普华永道中国金融行业管理咨询合伙人

电话: +86 (10) 6533 7676

邮箱: jason.b.li@cn.pwc.com

周莹

普华永道中国金融行业管理咨询合伙人

电话: + 86 (10) 6533 2860

邮箱: ying.x.zhou@cn.pwc.com

鲁可

普华永道中国组织与人才咨询合伙人

电话: +86 (10) 6533 7066

邮箱: Olive.k.lu@cn.pwc.com

联系我们

普华永道

范勇敏

普华永道中国金融业数字化转型管理咨询总监

电话: +86 (21) 2323 3477

邮箱: peter.y.fan@cn.pwc.com

徐娟

普华永道中国金融业数字化转型管理咨询高级经理

电话: +86 (10) 6533 7794

邮箱: color.xu@cn.pwc.com

华为云

余七

华为云解决方案架构师

邮箱: yuqi11@huawei.com

王伟

华为云资深生态发展总监

邮箱: wangwei55@huawei.com



www.pwccn.com

© 2021 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。