

Investigation·markets

编者按

2007年末,民生银行率先启动事业部改革,彼时,这一震动业内的大胆变革,带给民生银行的不是褒奖,而是贴上了一张“乱来”的标签。时过境迁。而今,事业部彰显出的竞争优势引来原本持全盘否认态度的部分同业暗中效仿,机构投资者对其认可度也由最初的两成增至八成。但改革并非一蹴而就。在事业部改革成效彰显的同时,事业部与分行利益再分配、分行定位与发展等问题,仍需民生银行进一步探索并渐次修正。而作为第一家正式启动事业部改革的银行,民生银行无疑承担更多的历史使命,其改革成功与否并不仅仅事关自身的发展,也关乎中国银行业未来可能的变革之路。

因此,在国庆六十周年之际,我们选择仍在改革进程中的民生银行为样本,以此记录中国银行业改革的探索进程。

事业部改革:
民生银行首吃“螃蟹”

不破不立。从传统的“总行-分行-支行”体制下三级经营三级管理模式窠臼中跳脱出来,事业部制以其一级经营一级管理新模式,开创出具有集约经营、决策链条短、市场反应快的特点的发展新格局。

民生银行成为第一个吃螃蟹的人。

◎记者 周鹏峰 ◎编辑 陈羽 颜剑

【事业部竞争优势凸显】

从分支行客户经理变身为能源金融事业部深圳分部客户经理,杨勇说,改革带给他的不仅仅是角色转变。

在传统的分支行体制下,作为客户经理的杨勇需要面对五花八门的行业、形形色色的客户,但知识广度与深度的制约则常让他在接触新行业新客户时有些力不从心,工作效率也随之降低,甚至引来客户不满,因此,无所适从与彷徨是杨勇工作中常有的心态。

银行客户经理多以一般化经验和要求对客户进行评判,对行业和企业专业化方面往往不够重视或予以忽略。而反复多次沟通后,银行信贷审批部门仍不能真正了解公司所处的市场地位和行业状况,不能真正根据公司的实际状况和金融需求来制定授信方案,不专业的人做专业的事必然降低金融服务效率和质量。”沁新煤焦一位长期与银行打交道的负责人对银行人员的不专业也颇有看法。

也因此,对于2007年年底传来的进一步深化事业部改革的消息,杨勇以“振奋人心”来形容他对改革期待。而如愿加入能源金融事业部深圳分部后,杨勇也得以在一专属领域纵深发展。

谈及加入事业部后,所做的第一笔煤炭企业贷款,杨勇依然颇为激动。

去年9月初,杨勇随同分部领导考察内蒙古鄂尔多斯恒泰煤炭有限公司,形成调查报告后,9月18日杨勇所在分部上报了该笔贷款,9月23日即获总部终审同意,而在分支行体系下,一笔授信从支行上报后,经常一个月甚至三个月才有结果。

因为高效,杨勇与其所在部门赢得客户的极大赞誉。而随着接触的煤炭企业增多,杨勇的专业性也得以增强,清楚了审核要点,考察也愈发得心应手,收集资料更为迅速,目前他已在鄂尔多斯地区考察六家煤炭企业旗下近十个煤矿,并拟筛选项目上报贷款材料。

杨勇只是能源金融事业部一名普通的客户经理,更让民生银行董事长董文标引以为傲的是,能源金融事业部总裁李志毅在一次鄂尔多斯市座谈会上发言所体现出的专业素养,让那些能源方面的专家以及当地政府官员都自愧不如。

因为专业与高效,以及对当地业务的迅猛开拓,能源部赢得了鄂尔多斯同业的刮目相看,也形成了系统内翘楚的“鄂尔多斯现象”。在鄂尔多斯地区,原先只有民生银行的分行零敲碎打地做了一些业务,能源部成立后,对该地区的业务开拓尤为迅猛,初步估计能源部今明两年至少能从该地区获得200多亿的业务规模。

与此同时,客户对改革后的便利也颇有感触。平煤集团副总会计师余青海说,民生银行能源金融事业部成立后,与公司交往的客户经理比以前更加专业,更好沟通,对企业的研究更加透彻,服务方案也更有针对性,审批效率大大提高。

事业部在全国做那么多项目,熟悉行业的情况,可以对很多企业进行横向比较,有时候还能给企业提供咨询和建议。在跟客户打交道的过程中,客户也感觉到民生的事业部更专业,愿意打交道。企业对银行的信任度在提高,银行的话语权也在提高。”民生银行行长洪崎从“以客户为中心”的角度肯定了事业部改革的成效。

目前,民生银行已超越有的国有银行,合作规模位列平煤集团15家合作银行第二,双方资产负债合作总体规模达55亿左右,余青海说,这一切最主要的因素无疑是事业部改革。

让余青海感到满意的另一点则是,自2006年上半年开始进行事业部改革的前奏——公司业务专业化改革后,民生银行再也没有出现过两三家分支机构同时对其营销的局面,而目前国内银行对好企业多头营销的现象非常普遍。每一家银行至少有两家以上分支机构到平煤来营销,企业财务人员疲于应付。

实际上,在2008年上半年,市场尤其同业对事业部基本持全盘否认态度之时,客户对改革已非常认可,民生银行公司银行部总经理林云山说,这点非常重要,而截至目前,客户的认可度已超过99%。

拿该行冶金金融事业部总裁余华彬的话来说,事业部体制毕竟反映了市场的需求,把客户真正放在了“上帝”的位置,优势自然明显。

民生银行事业部改革运行一年半,成效显著,尤其地产、能源、交通、冶金四大行业事业部在受经济危机影响较大的业务领域经营,仍然保持了业务规模较快发展。截至6月末,民生银行包括四大行业金融事业部和贸易金融事业部、中小企业金融事业部在内的事业部存款余额分别为2208亿、2918亿,分别比2008年初成立时增长89.13%、58.30%,比全行公司业务同期存贷款增幅则分别高出32个和1个百分点。

同时,得益于专业评审、分级监控、专业贷后管理等多层次风险控制体系,尽管事业部主要业务领域的原材料、产成品价格大幅波动,企业盈利也有不同程度的恶化,但事业部的不良贷款余额和不良贷款率双双比去年末下降5.34亿元和0.48个百分点,继续向好。

与此同时,事业部风险定价优势也凸显,今年上半年事业部贷款平均利率5.77%,高于全行公司业务平均利率0.18个百分点;事业部新投放贷款中,基准利率以上占比29.79%,比同期全行新投放公司贷款基准利率以上占比则高出8.69个百分点。



【利益之争依然是改革最大的难点】

尽管事业部改革成效显著,但事业部与分行利益之争依然是改革的最大难点。

余华彬近日在该行内部撰文中总结过事业部改革的几大矛盾。他说,一是边界摩擦不断,这源于不同利润中心的利润追求,主要表现在分行和事业部之间。

据他所言,改革初期,几乎每天都有边界冲突,但目前这种冲突仅限于个别地区的一部分客户,但冲突的影响和负面效应却非常明显。由于两者在边界问题上明显和潜在的利益冲突,分行会利用被落地在分行的服务来影响事业部,而事业部也会利用评审通道来制约分行。这种内部寻租的行为减弱了民生银行的的市场影响,在一些客户中间还造成了混乱。

与此同时,事业部和分行潜在的利益冲突导致的内部竞争提高了民生银行的运营、管理成本,降低了收益率;而事业部制后,分行大部分核心资产负债、核心营销和管理人员划归事业部,分行突然失去公司业务的定位,当转型遭遇利润、成本、人才竞争的压力时,前面提及的两种矛盾还会进一步恶化。

或因上述改革中存在的问题,一业内人士对记者表示,民生银行改革争议其实很多,自己内部也在变来变去,并没有稳定下来。

也因此,包括该行私人银行事业部的一次优化,也引来市场对该行事业部改革在部分领域是否遭遇取缔的质疑。

业绩增速的放缓似乎也佐证了外界的非议。2006年之前,民生一度是增长最快的银行,2000-2006年公司的规模和贷款年复合增长率分别为47.5%和53.0%。而改革后的2007-2008年,公司的规模和贷款年复合增长率分别为23.7%和20.1%。

【机构争议大幅递减】

外界的非议,以及内部的争议伴随改革的始终,但可喜的是,随着改革被广泛接受与体制的进一步理顺,民生银行机构之间争议已大幅递减。

据林云山介绍,改革初期的2008年一季度争论有90多单,二季度80多单,三季度50多单,四季度30多单,今年一季度仅有1单,二季度则为0。林云山说,任何改革都有一个被理解接受的过程,而随着各分行和事业部对改革的理解与接受,争议自然会大幅减少,而体制的调整与改进则起到了很大的推动作用。

比如,改革为新设分行设立缓冲带,即新开设分行在开业后前三年也可以做房地产以外的事业部业务,但分行的贷款要到事业部审批,贷款在分行落地三年,三年后这笔贷款将自动归事业部所有。

林云山说,对于新分行而言,重点是要解决三年之内的初步发展,事关生存,可以说这是一个折中的办法。

同样,对于老分行,改革也做了一些缓冲处理,一是集团客户根据具体情况确定业务归属;二因中小企业更多为中小属性,非行业属性,因此分行与事业部都可以做,也包括商贸类的企业,民生的方案更多考虑中国以及民生的特点,与国外做的方案有很大区别。

与此同时,为安抚势力被削弱的分行,事业部改革在资源配置上也做了很大的调整。

由于事业部主要集中在市场端,中后台服务的成本大部分留在了分行,因此,调整后,总行对分行费用配置予以了倾斜。

林云山说,民生内部以责任利润考核,如果以事业部责任利润占60%算,总行给事业部利润费用率则可能只有百分之十几,但给改革影响较大的分行利润费用率则可能超过100%,挣一块钱可

规模增长在中型上市银行中最低。

但改革应是螺旋式上升的,并非一蹴而就。一直跟踪民生银行改革的国金证券相关研究人员在做了大量的调研基础上认为,2007-2009年可以视作民生发展过程中的休整、储备阶段。

与此同时,经历了资产增速低潮的民生则再度制定了快速的规模扩张战略,拟三年实现资产翻番的目标,但是这次翻番是在结构调整和改革到位之后的内驱式强劲增长。

但彻底走向事业部经营仍有很长一段路走,问题也永远存在,就像每个分行永远存在问题一样,林云山说,不能拿事业部存在的问题去否认事业部改革。

同样,在坦陈问题的同时,余华彬仍坚称事业部是一个能创造奇迹的新型组织制度,并认为事业部与传统体制并存的摩擦是改革的必要成本,与其带来的收益比较不值一提。

余华彬得出如上判断的底气来自其所掌管的冶金金融事业部,在成本和人员没有明显增加的情况下,仅一年半规模便翻了一番,并且到6月底没有新增不良资产。

成立之初,冶金事业部贷款资产和负债都在200亿以下。而在2008年宏观经济政策和形势的巨变中,该部当年存款增量超过120亿,如果按冶金金融事业部240人计算,人均存款增加了5000万元,这在过去难以想象。

尤为值得一提的是,该部用不到40亿的贷款增量,创造了近2亿元的中间业务收入,且在2008年冶金市场价格崩溃的过程中,该部没有新增任何不良资产。2009年上半年,该部存款总量则突破500亿,贷款突破360亿。

以花一块多,比如受改革影响最大的昆明分行,其利润费用率很高,但各事业部昆明分部责任利润可能占到70%,但只能拿到15%的费用,这在很大程度上平衡了双方的关系。

而对于个人以及各机构合作利益分配,民生银行也花费很多成本建立了一套较复杂的体系。对于个人,无论其所做业务归属哪个机构,系统都能反映出他个人所做的贡献。而机构之间的业务合作,则鼓励双方达成协议,利润一九、五五开都行。林云山所在的公司银行部每个季度会根据双方达成的协议,调整合作业务的利润归属。

因此,对于个人,系统100%体现了其对民生的贡献,而利用利润分成的方式,则解决了机构合作的利益分配难题,也因此,争论越来越少。

相应,各机构之间的合作也在加强,上海分行即专门成立负责与事业部合作的代理团队,与事业部上海分部签订全面的合作协议。协议签订后,分行先后就30家大型客户与各事业部上海分部签订了合作经营备忘录,客户涉及宝钢集团、东方航空、中铁租赁、沪宁城际铁路等大型在沪央企和行业龙头企业。

在缓解事业部与分行利益冲突的同时,改革后的分行发展成效也初现。

面对改革以后优势行业、优质客户业务被划转、市场拓展空间相对收窄等经营发展压力,民生银行南京分行围绕做大做强区域特色公司业务和零售业务,形成超常规发展大思路。民生银行南京分行行长胡庆华告诉记者,特色公司业务的快速增长已成为该分行规模壮大和利润贡献的基石,不到一年的时间就把事业部划走的业务规模做回来了。到去年年底,成立时间较晚的民生南京分行的利润已经跃居当地股份制银行分行首位。

【同业暗中效仿 执行力最重要】

而在内部争议减少的同时,来自市场的非议也逐渐减少。

事业部改革初期,市场尤其同业基本持全盘否认态度,认为民生银行“乱来”,机构投资者怀疑的声音也超过八成。

但体制的进一步理顺以及事业部优势的凸显则让非议骤减,原本不看好的一些同业转而褒奖或暗中效仿;机构投资者认可度则上升至目前的80%以上。

据民生银行上海分行消息,今年以来,该行事业部改革已在当地起到示范效应,包括工行上海分行、建行上海分行、浦发银行在内的多家银行也开始启动事业部改革。而近一年来,林云山做为事业部改革的全程参与及操作者之一,则接待了多家银行有关事业部改革的来访与咨询。

事业部改革在其他行是否具备推广的可行性也逐渐成了业内论述的议题。林云山认为,事业部改革是否可行,除了取决于方案本身是否适合中国国情,适合银行自身情况之外,最重要的是在银行的企业文化中还要有较强的执行力。他说,改革不可能绝对合理,总会有人受伤,而民生总部的强势所带来的企业文化和执行力则对改革的进行起到了关键的作用。

一个被业界乐道的执行力例证是,2007年10月底民生银行一次性调整了60多个三级、四级行员,即分行行长、总行老总一级,包括少部分副总,几乎涉及所有分行。

林云山形象地说:当时一下子调动六十多个人,几十个面谈,领导拿着一张纸先念了一遍纪律,然后念了一通你去哪儿,他去哪儿,然后问有意见吗?大概15分钟谈话结束,随后一个星期即全部平稳到位。这在别的行是不可能发生的,但我们就是一纸通知,你不执行就辞职,别的银行谁敢做?”

据记者了解,很多股份制银行的特点是:分行的拳头比总行部门大,分行行长级别比总行老总高半级,且分行行长有授信权,其总行对分行的掌控能力跟民生的掌控能力是两码事。一位业内人士告诉记者,其他股份制银行的“诸侯”特点就使得以“削藩”为主要体现的事业部改革难度很大。

总部强势的同时,来自高层的坚定支持也非常重要。

在争议不断、“砖头”横飞时,董文标基本采取了无为而治的方略,而期间有无数人去告状,甚至也有分行行长的哭诉,但他都以不闻不问来回。直到去年下半年,改革进入第三个季度他才开始出来回应。在事业部改革一年之后,他在一次内部讲话中如此总结:事业部制度改革是行里最大的一次利益再分配,它涉及到每个人的利益,尤其是一线员工的利益,涉及面非常广。在这种情况下,大家在短短一年内思想有这么大的转变,从不理解到支持,再到主动参与,这其他任何一家银行都做不到的。像钢铁、冶金行业还有能源行业,价格在一年中发生这么大的变化,我们也很稳定,没有出现大的风险,为什么?就是进行事业部改革的结果。像地产出现这么大的行业问题,但现在我们的资产没有恶化,这些贷款处于什么样的位置、什么样的状态,我们地产部都非常清楚,都处于可控状态,这都是改革的成果,有些分行行长确实做得非常好,事业部一下剥离一大块业务,对分行行长来说无所适从,但是分行还能放弃自己局部的东西,支持事业部改革,这让我非常感动。所以我认为我们民生银行这个团队在变革面前,确实表现非常优异。”

是否具备事业部改革条件的另一个因素则要看银行的价值取向。

从2000年到2005年,民生银行依靠传统的组织架构和增长方式,主要通过公司业务快速发展来实现大幅度扩张,年复合增长率在70%左右。但是从2005年开始,董文标就提出民生银行要实现“调整中的提升”,在他看来,同质化的业务再继续发展没有多大前途。因为传统的那种模式,我们已经走到了尽头。那种发展越快今后问题越大,董文标多次强调。正是在这种认识之下,民生银行主动放慢脚步,进行业务结构调整和推进事业部改革。

事业部改革我们先走一步,我觉得我们的方向是对的,效果是好的,在改革进行了一年多之后,董文标对于民生银行这次“吃螃蟹之举”进行了自我评价。

