



加快转型再造 打造兴业“蓝海”

——专访兴业银行行长李仁杰

□陆宏

题记:近年来,兴业银行在历经更名、引进境外战略投资者、并购城市商业银行、国内首次级债和混合资本债券之后,又迎来了今年A股IPO第一单。在该行发行路演期间,本报记者有幸采访了该行行长李仁杰先生,与其一起分享兴业过去的成功、展望未来的发展。

探寻差异化经营之路

主持人:根据英国《银行家》杂志2006年6月公布的2005年度“中国银行业100强排行榜”,贵行平均资本利润率列各家全国性银行首位,一级资本和资产总额跻身全国前十。另据《亚洲周刊》最新排名,贵行按总资产列亚洲银行第42位,比去年大幅提升19位,是中国在亚洲排名上升最快的银行。

李仁杰:在国内银行业竞争日趋激烈、传统存贷款业务空间和利润空间逐步收窄的形势下,如何走出银行业同质化竞争的格局,创造并培育新的业务产品、利润来源和商业模式,一直是兴业银行致力解决的问题。为此,兴业银行近年来在把握市场机遇方面当机立断,在快速进入新兴市场业务方面探索新路,在布局机构网络的方式上敢为人先,均取得了良好成效。

在形势变化中把握机遇。机会存在于变化之中,宏观经济的周期性变化孕育着无限商机。兴业银行十分重视对宏观经济形势的研判,努力增强敏锐的市场反应能力。首先,经济周期的变化牵动着利率市场的神经。二十世纪九十年代后期以来,我国国债市场收益率经历了比较大的变化,兴业银行瞅准时机着力发展债券投资业务,总结积累经验。目前,以债券投资为主体的资金业务已成为兴业银行的特色业务之一,加上其所具有的免税、降低资本占用和优化资产结构等多重效应,已成为兴业银行新的利润增长点。其次,经济周期的变化对银行资产质量影响深远。基于对经济形势的准确判断,当人们担心经济过冷的时候,兴业银行抓住机遇拓展优势客户资源;而当人们开始担心经济过热时,兴业银行已提前进行了调整,最大程度地降低了资产质量受经济周期波动的影响。到2006年6月末,兴业银行的不良贷款率仅为2.01%。第三,在经济周期变化中适时创新。伴随着经济周期变化,国家宏观调控政策和措施也不断变化,商业银行一方面要积极响应,另一方面要注意防范政策风险。近年来,兴业银行在政策宽松的环境下加快业务创新,抢占市场先机,培育竞争优势;在政策导向变化时,及时调整业务发展策略,规避违规风险。强烈的市场意识和风险意识,使兴业银行的业绩表现一直持续平稳增长态势,没有因外部环境的变化而出现大的波动。

用批发的方式做零售。随着我国市场经济的发展和金融业对外开放的深化,商业银行面临的

政策和市场环境发生了巨大的变化,资本约束的增强、直接融资的大幅上升、利率市场化进程的加快,所有这些都预示着单纯依赖信贷资产规模扩张的传统发展模式将难以为继。商业银行唯有加快业务结构调整,大力发展零售银行业务,拓展新的利润增长点,才能实现可持续发展。为此,兴业银行规划在未来五年内要实现零售业务资产总额和利润贡献占比均达到30%以上。

做大做强零售业务,关键在于提高商业银行的产品销售能力,建立起庞大的服务和营销网络。而与国有大型银行相比,股份制商业机构少、网点覆盖率不高,先天不具备做大零售业务的条件。立足现状,要想在零售业务发展方面取得突破,兴业银行应当跳出常规发展的思维,通过与广大中小金融机构建立新型的合作关系,培育自己的“多渠道分销能力”,以期在资产规模和机构规模上均达到以点带面的指数增长效应,实现零售业务的跨越式发展。而这一思路在现实中也是可行的。因为中国幅员辽阔,经济地域性差异明显,少数大型银行不可能“独霸天下”,众多中小银行将长期存在。中小银行属于社区型银行,不仅经营区域受到限制,而且许多业务领域不能涉足,受规模和实力制约,也无法承受包括IT系统改造在内的高额经营管理成本。因此,中小金融机构为求生存、谋发展,有着强烈的合作诉求,这正与兴业银行关于构建“多渠道分销能力”的思路不谋而合。

与中小银行合作的过程,就是重塑银行业价值链的过程,合作各方可以在价值链中各取所需。兴业银行通过输出管理和技术,设计适合客户需求的产品,实现创收;中小银行则提高了服务客户的能力和水平,留住了客户,提高了竞争力。与此同时,合作各方在业务发展过程中各有侧重、合理分工,还有利于强化自身在特定领域的特色和优势,避免伴随同质化发展的重复建设,顺应了构建和谐金融,建设节约型社会的时代潮流。在价值链分工中,兴业银行重在强化自身的前端分销能力和后端研发与运营管理能力,而中小银行则重在强化拓展客户和服务客户的能力。在此过程中,兴业银行可以通过增值服务等形式以合理比例分享合作机构的经营成果,节省自身拓展业务的前端费用和员工成本,达到增收节支双重功效。目前,已有数十家中小金融机构与兴业银行签约或实现系统联网,兴业银行有望藉此使零售业务在五年后跻身国内银行的第一方阵。

以并购的方式促发展。国内银行业改革开放二十多年来,我国商业

银行行走的基本是自我滚动发展之路。而纵观国际金融业发展历程,同业并购已成为不可逆转的潮流。洞察这一规律,兴业银行已将同业并购提升为未来发展战略之一。事实上,自2001年起,兴业银行便通过并购信用社陆续在义乌、温州、台州、无锡等地设立了机构,延伸了在长三角的网络布局。2004年,兴业银行更是斥资4.3亿元并购佛山市商业银行,在佛山、东莞、顺德和南海设立了机构,与广州、深圳等原有机构一起将业务覆盖整个珠江三角洲。与并购过程的艰辛相比,并购后的整合工作难度更大。通过这些并购实践,锻炼队伍、总结经验,有利于探索并购后适合的管理模式,提高并购后在管理、业务、人员、IT和文化等方面的整合能力。

加快银行转型

主持人:在传统观念里,“稳健”是银行经营的应有之意。这几年,兴业银行发展得很快,但不仅未暴露出大的风险,而且不良贷款率还呈逐年下降趋势。李行长能否与我们一起分享这方面的经验。

李仁杰:发展速度与资产质量的关系要用辩证的思维去看:发展慢并不意味着资产质量就好,但快速发展一定要拥有快速发展的“本领”,发展速度与资产质量并不对立。近年来,兴业在体制机制、业务流程、IT系统、企业文化、管理工具方法等方面实施了一系列再造,努力练就“本领”,并以此为基础,准确判断形势、把握市场机遇、注重平衡协调,实现了又好又快的发展。

顺应时势,再造流程银行。国内商业银行传统的组织模式是分支行体制,这种管理体制充分调动了分行的积极性,在特定的发展阶段发挥了重要作用,但面对新的形势,一些弊端便开始显现。比如有的分行为追求短期目标而忽视长期目标,经营基础可能不够扎实;再比如,信贷流程没有实现专业化分工,存在道德风险和操作风险隐患,服务水平也难以提高。因此,近段时期,兴业银行先后聘请了国内外一些知名咨询公司,帮助推进流程再造、架构重组、IT规划和管理会计等管理变革,以实现专业化分工、扁平化管理、集中化作业、精细化管理。

立足行情,重整业务结构。重新整合后,兴业银行的业务包括三大板块:一是零售业务,主要是面对个人客户的业务;二是机构业务,主要是面对机构客户的业务,包括公司业务、同业业务等;三是财富管理业务,包括资金交易业务、资产托管业务等。目前,兴业银行的机构业务和资

金业务已有一定的规模和基础,但零售业务还比较薄弱,因此当前和今后一段时间,兴业银行的工作重心主要在于零售业务,当前尤其要抓好个人按揭和其他消费性贷款业务。首先,这有利于银行建立客户数据库,培育优质个人客户群体,为零售业务大发展夯实基础。其次,与公司贷款相比,个人按揭和其他消费性贷款风险分散,利润贡献较高。到去年6月末,兴业银行个人贷款规模已达到420亿元,发展势头很好。按照兴业银行五年发展规划提出的目标,五年后个人贷款的规模要逐步占到所有信贷资产的30%以上。与大力发展零售业务相对应,兴业银行还十分注重发展中小企业贷款,此类业务的利润贡献率高,客户基础也比较牢固,目前兴业银行已经打出了中小企业的业务品牌——“金芝麻”,并逐步建立起全新的授信管理模式。

推进专业化管理,建立现代金融运营模式。为适应金融业经营管理专业化和组织架构扁平化的发展趋势,兴业银行通过一系列再造和技术革新,加强专业化、集中化的运营和管理。比如在信息技术方面,兴业银行本外币业务核心系统已投入运行,实现了全行数据逻辑大集中,在国内银行中首家真正实现所有产品在所有渠道的全天候服务;为降低信息系统运行风险,有效保障业务的正常开展,兴业银行实施了业务连续性计划,上海远程灾备中心和福州同城灾备中心投入运行,并荣获“2005年度中国企业信息化500强特别奖——最佳灾难恢复和业务连续性管理奖”。再比如,兴业银行坚持有所为有所不为,把自己不擅长的业务领域外包给业界领先公司,努力在自己擅长的业务领域培育特色。目前,兴业银行正在加紧建设上海张江业务营运中心,营运中心建成后,若干作业将转移至后台进行集中化批量处理,统一质量标准,提高银行运营效率。

厚积薄发增强活力

主持人:贵行很早就提出了“建设一流银行 打造百年兴业”的远景目标。为成就百年老店梦想,贵行基础准备工作如何?

李仁杰:早在2002年,兴业银行提出“建设一流银行,打造百年兴业”远景目标,并为此在文化建设、体制改革、品牌管理等方面不断尝试、不懈探索,打牢基础,增强活力,厚积薄发。

建设兴业文化,迎接和应对各类挑战。有句话说得好,“小企业发展靠机遇,中小企业发展靠制度,大企业发展靠文化。”发扬光大优良传统和不断修正发展中出

现的弊端,是保持企业文化生生不息的根本,也是保持银行基业长青的根本。兴业银行在近二十年的发展历程中积淀了大量优秀的文化基因,比如权责利比较明晰、员工队伍务实敬业、经营管理讲求实效等,这是保障兴业百年事业发展的一笔财富,需要发扬光大。但同时,随着机构的扩张和业务的发展,一些传统的经营惯性亟待转变,面对新形势和新环境,一些思想和观念亟需更新。为此,兴业银行在2005年聘请知名文化顾问公司对企业文化重新进行了梳理、提炼和升华,统一了全行认识、用统一的价值观念规范全行员工行为。特别值得注意的是,兴业银行十分注意避免走入“成功的陷阱”,因为成功是在特定环境和特定条件下的成功,并不具有简单复制性,需要认真分析,取其精弃其糟。目前,兴业银行希望以自身特有的企业文化来培育一支优秀的金融从业队伍,兴业银行为员工提供工作和学习机会,提升其专业素养和职业操守,不强求员工服务终身,但希望其在任职期间认真做好本职工作。兴业银行的高级管理层成员重视做好职业经理人,不以为官的思维做企业,对构建强有力的兴业文化发挥着重要的示范作用。

强化成本观念,坚持精细化管理。成本节约是企业发展的关键,银行业竞争的实质也是“你赔钱我保本、你保本我赚钱”。兴业推行全面成本管理,强化成本节约观念,努力降低资本、风险、资金和行政等各项成本。在资本成本节约方面,以EVA(经济增加值)和RAROC(风险调整后的资本收益率)为核心,建立价值驱动型资源配置与考核激励体系,用最少的资本创造尽可能大的利润贡献;在风险成本节约方面,推行全面风险管理,启动风险管理与资本配置体系(RMCA)建设,推进构建以内部评级法为核心的风险量化体系,努力实现不良资产余额和比率稳步下降;在资金成本节约方面,顺应形势变化重点拓展

低成本资金来源,比如在今年货币市场流动性较为宽松的形势下,加大金融债券等主动负债的拓展力度等,同时,在银行内部建立起资金转移定价(FTP)系统,强化全行系统的资金成本观念;在行政成本节约方面,定期在内部公示各职能部门的费用开支(包括人员出差费用),敦促员工树立成本节约观念,做到节约每一分钱。受益于此,兴业银行这几年的利润增长率均高于业务增长率,税后利润增长率高于税前利润增长率,2005年度股本回报率更是跃居全国性商业银行首位。

注重全面发展,加强品牌建设与管理。与优秀的财务业绩和综合实力相比,兴业银行的品牌影响力未能充分显现。主要有两个原因使然:一是兴业银行的主要特点是理性、务实、实干,专注做好金融服务,不刻意张扬;二是与兴业银行原有业务结构主要以公司业务为主有关。但品牌问题

终究不容回避,银行上市以后,我们将加大商业策划和品牌管理工作力度,包括金融产品的研发、推广、维护,服务体系的构建、完善,以及银行形象的定位和宣传等,逐步实现银行品牌影响力与整体实力相匹配。

后记:近二十年来,兴业人艰苦奋斗、拼搏进取、改革创新,以自己的勤劳和智慧在中国金融发展史上写下了浓墨重彩的一笔。但这段征程相对于该行提出的“一流银行、百年兴业”还只是序曲,过去筚路蓝缕、风雨兼程的创业发展历程,比之于“建设一流银行,打造百年兴业”的漫漫征途,不过是弹指瞬间。相对于那些久经沧桑的百年老店,兴业银行要做的事还很多,要走的路还很长,我们期待着兴业银行以公开上市为契机,锐意改革、不断创新,继续为中国金融业的发展谱就更加华彩的乐章……

