

为有源头活水来

——兴业银行股份有限公司董事长高建平先生访谈

◎杨伟中



诞生于1988年的兴业银行是中国首批股份制商业银行,尽管直到今年初才成为上市公司,但它却已经快速成为资本市场的一颗闪亮新星。随着越来越多商业银行登陆中国资本市场,“银行股”以其日渐厚实的经营业绩和富有魅力的发展前景,正成为股市上一道绚丽的风景线。昨天公布的兴业银行2007年度中期报告所呈现的经营业绩,则显露出这道风景线上的大亮点。

——题记

兴业银行近年来为何在业务发展上能够生机勃勃,其经营转型何以取得长足的进步,其内在的动因究竟是什么?带着这一系列问题,笔者采访了兴业银行董事长高建平先生。

种瓜得瓜,种豆得豆。高建平董事长坦言,兴业银行能够在不到20年的进程中快速发展到今天的规模和水平,有效的公司治理结构与良好的公司治理文化是重要的推动力量。

经营业绩当属可圈可点

问:高董事长,贵行今天公布了2007年中期业绩。从数据看,贵行在上半年来取得了令人瞩目的成绩,利润同比增长达108.65%。与此相应,贵行股价也从开盘时的24.8元上涨至目前的50元以上。可否请您更为具体地介绍一下贵行近年来取得的成就?

高建平:正如中期报告所披露的,2007年上半年兴业银行各项业务继续保持持续、快速、协调和健康的发展态势,实现了规模、速度、质量和效益的协调统一,取得了令人可喜的成绩。截至6月末,全行各项主要业务指标均创下历史最好水平。总资产、各项存款、各项贷款分别为8156亿元、4358亿元和3781亿元,近三年来年均增长分别达到42%、19%和28%。实现利润连年大幅增长。从税前利润看,2004年到2006年的三年间,比2005年增加了50多亿元,环比增速分别为26%和42%;到今年上半年,已经达到51亿元,同比增长达到125%,增长呈不断加速态势。资产质量持续向好,不良贷款实现“双降”。截至6月末,不良贷款率1.18%,比2004年末下降1.32个百分点。成功完成首次公开发行股票上市,累计募集资金近160亿元,资本实力大幅提升。截至6月末,全行资本净额464亿元,近三年来年均增长51%;股东权益余额346亿元,近三年来年均增长64%。

问:近年来堪称中国银行业高速增长成长的时期,那么兴业银行的业绩增长情况与同业相比较如何呢?

高建平:近几年兴业银行各项业务发展在国内同类银行中始终保持最佳、最好的态势。按照6月末人民银行的统计数据,兴业银行总资产在国内同类银行中(不包括交通银行,下同)列第5位,比2004年末上升2位;各项存款、各项贷款分别列第6位,分别比2004年末提升1位;同业资金余额和新增额、债券投资余额和新增额均列第1位;成本收入比保持最低,资本收益率保持最高,税前利润列第3位。按照英

国《银行家》今年最新发布的全球1000强银行排名,兴业银行按一级资本名列第260位,比去年上升37位,比2001年上升301位,按总资产排名列第145位,比去年上升19位,比2001年上升268位;另据该杂志今年最新发布的中国银行100强排名,兴业银行平均资本利润率继续保持各家全国性银行首位,一级资本和资产总额继续保持全国第10位。

经营模式展现勃勃生机

问:我们注意到,兴业银行近年不仅实现了业绩的快速增长,同时业务结构和盈利结构也发生了明显变化,可否请您更为具体地介绍一下这方面的情况?

高建平:兴业银行早在2003年就提出,要切实推进“两个转型”——业务发展模式与盈利模式的转型,并将之确定为我行2006—2010年发展规划的基本战略。经过近几年的艰苦努力,全行经营转型不断深入,转型成效逐步显现,新的业务和盈利增长点逐渐形成。

从业务结构上看,零售业务、新兴业务占比大幅上升。截至6月末,全行零售信贷资产在全行信贷资产中的占比已经接近25%,比2004年提升了16个百分点。新兴业务特别是资金营运业务规模大幅增长,总行资金营运中心本外币资产总额在全行资产总额的占比达到39%,全行资产结构日益多元化,对传统信贷业务的依赖不断减弱。

从收入结构上看,投资收益、非利息收入在全部营业收入中的占比稳步上升,存贷利差收入占比逐步下降。今年上半年,贷款利息收入占利息收入比重为62.4%,比2004年下降10个百分点;债券投资总收入占营业收入比重为28.5%,比2004年上升15.8个百分点;非利息收入占比6.8%,比2004年上升5.1个百分点;收入结构渐趋多元化,对传统存贷利差的依赖逐步降低。

从客户结构上看,公司核心客户、零售贵宾(VIP)客户群体迅速扩大,在全部客户结构中占比稳步上升。截至6月末,公司核心客户数比2005年末增加了6100户,占全部公司客户数的比例为11.5%,比2005年末上升了4.1个百分点;零售贵宾客户数接近35万户,比2005年末增加了22万多户,占全部零售客户数的比例为4%,比2005年末上升了1.71个百分点。客户群体稳步扩大,客户基础更加扎实。

问:上市银行搞好综合化经营业务将有助于为客户提供更多的金融服务产品,同时获得新利润增长空间,那么兴业银行在综合化经营方面有何打算,准备在哪些方面谋求突破?

高建平:金融业综合经营趋势对银行来说既有机遇也有挑战。非银行金融机构的发展会分流部分居民储蓄,还有可能抢夺部分银行贷款市场等,但综合经营也有利于银行扩大经营范围、提高服务水平、增强盈利能力。对此,兴业银行一方面将进一步深化与其他各类金融机构的业务合作,加强各类金融产品的交叉销售,大力发展财富管理、资产托管、资产证券化、债券承销、财务顾问等新业务,拓宽业务领域和收入来源渠道;另一方面将在法律、法规允许的前提下,探索设立或收购证券、保险、基金等金融机构,实现业务经营多元化。

公司治理是发展保障

问:良好的治理是银行发展的制度保障。近年来贵行的发展取得了市场瞩目的成就,这背后一定有良好的公司治理作依托。您作为董事长可否介绍一下兴业银行公司治理的一些特点?

高建平:正如您所说,良好的公司治理是银行发展的基础和保障。一家银行在发展的初期,可能可以依靠较强的业务拓展能力、抓住几次有利时机实现良好的开端,但是在发展到一定阶段之后,一定要有良好的公司治理作为保障乃至推动力,才能实现银行长远发展的目标。对兴业银行来说,要实现“一流银行、百年兴业”的长远目标,必须以良好的公司治理作为根基。综合来看,兴业银行的公司治理主要有以下几个特点:一是合理的股东结构和完善的治理架构;二是有利于银行可持续发展的治理理念;三是董事会决策职能不断加强;四是运作程序科学和规范。

问:合理的股东结构有何体现?

高建平:在1996年、2000年、2004年和2007年四次增资扩股后,兴业银行的股权结构由区域化走向全国化、国际化。截至2007年3月末,兴业银行国家股、国有法人股、境外法人股、社会公众股和公众股占比分别为24.51%、22.20%、19.98%、24.66%和9.01%,其中前十大股东持股比例20.40%,前十大股东持股比例合计55.82%,形成了结构多元、比例恰当、优势互补、和谐匹配的股东格局,这是兴业银行实现良好公司治理的基础。

问:完善的治理架构又是如何体现的?

高建平:较为理想的股权结构和良好的股东素质,促使兴业银行公司治理各层级权责明晰、有效制衡、协调运转的良好治理格局基本形成。目前,兴业银行董事会由14名董事构成,其中包括6名执行董事(含3名外资董事)、5名独立董事和3名高级管理层董事;监事会由9名监事构成,其中包括4名执行董事、2名外部监事和3名职工监事。

独立董事制度和专门委员会制度是改善和规范商业银行公司治理的重要制度安排。兴业银行构建专门委员会的出发点是,既要融合国际先进治理理念,保持较高的独立性,又要切合国内实际,保证较强的操作性。兴业银行董事会下设执行委员会、风险管理委员会、审计委员会、关联交易控制委员会和提名、薪酬与考核委员会。其中审计、关联交易控制和提名、薪酬与考核等3个委员会的独立董事席位占多数,且主任委员均由独立董事担任,同时3名外部董事在相应的委员会中发挥积极的作用。兴业银行监事会建立了外部监事制度,监事会下设监督委员会和提名、薪酬与考核委员会,均由外部监事担任主任委员。需要说明的是,虽然独立董事在英美公司董事会中发挥着主导作用,但目前国内独立董事发挥主导作用的政策和环境尚不完善,全部由独立董事组成董事会专门委员会既难以满足银行频繁决策的

需要,也缺少让独立董事对银行重大决策负全责的合理对价。

此外,以公开上市为契机,兴业银行于2006年全面修订章程,满足公开上市和规范运作需要。修订后的章程体现了新《公司法》、《证券法》《上市公司章程指引》和《股份制商业银行董事会尽职指引》等法律法规和部门规章的精神,以进一步规范银行运作、提高治理效率。使修订后的章程既满足新法规的要求,又适应未来发展需要;既借鉴吸收同业的优秀做法,又注重解决自身运作中出现的一些实际问题。比如,为切实保护中小股东利益,增加累积投票制和网络投票方式,为中小投资者参与银行重大决策提供便利;又如,丰富董事会会议形式、规范会议召集召开程序,以保障董事会更加独立、规范而有效地行使职权。

治理理念可谓厚积薄发

问:这么看来兴业银行一定有着独到的公司治理理念?

高建平:兴业银行公司治理理念的发展经历了三个阶段:

第一阶段是从成立到1990年代末期,此时公司治理的目标就是股东利益最大化。兴业银行始终保持对股东的高回报,分享成长收益。

第二阶段是2000年以来,银行在实践中逐步认识到,一家企业的长远发展,应兼顾客户、员工、社会公众等利益相关者利益,而这反过来也会推动企业的长远发展。兴业银行在这方面有一些实实在在的举措,比如在同业率先提出投保银行财产险、员工忠诚险和董事高管责任险,有效地维护了银行和利益相关者权益;不良资产率逐年下降,拨备覆盖充分,这为保障股东投资收益和广大金融消费者利益、维护社会稳定发挥了积极作用;完善用人育人制度和薪酬管理,探索建立员工职业生涯规划 and 长期激励制度,保障员工的合法权益,促进员工自我价值实现。

第三阶段是近年来,兴业银行进一步探索银行的社会责任与自身可持续发展的关系,比如发展能效融资项目贷款,促进资源节约型、环境友好型社会建设,并由此获得国际金融公司和英国《金融时报》杂志评选的2006年度“可持续银行交易奖”,这是国内商业银行首次获此殊荣;又如力推银银平台,构建中小金融机构服务价值链,实现了资源共享,减少了重复建设,构建了一种和谐的金融生态;把握信贷投向,增强经济活力,改进民生,降低对“两高一资”(高能耗、高污染和资源型)企业的授信和贷款规模;发展个人住房按揭贷款和中小企业贷款,促进居民改善生活条件,培育壮大中小企业力量,培育市场经济活力;积极投身社会公益事业,如2007年6月,兴业银行捐资1000万元成立“兴业银行慈善助学金”,用于资助福建省五所高校中品学兼优的贫困大学生完成学业;在福建辖区上市公司发起倡议“践行社会责任,构建和谐海西”等等。

问:在大家的印象中,公司治理的运作程序只要按规定办就可以了,兴业银行何以在运作程序上体现科学与规范?

高建平:公司治理是企业的上层建筑,但完善公司治理却可以由一件一件小事做起。近年来,兴业银行致力于提高董事会决策的科学性和效率性,在董事会运作方面锐意进取、大胆创新,并取得了预期成效。比如在正式召开董事会会议前先召开预备会议的做法,在兴业银行董事会决策过程中正发挥着不可替代的作用,这在国内公司治理运作实践中还较为少见。由于董事会审议的议题越来越广泛,一些议题比较重要和敏感,

而大部分董事均为非执行董事,有的来自境外、有的来自非金融业,对银行事务的了解并非面面俱到,为此询问和了解情况占据了会议很多时间。引入预备会议制度,将“询问”和“了解情况”这一程序前置,对于加强董事会议事能力、决策水平和自身建设都很有益。

另一个重要的运作程序是“董事会决议执行情况反馈机制”的建立。这一反馈机制是指在每次董事会会议开始前,安排一定时间向董事会报告上次董事会决议的执行情况。比如,在第八次董事会上,管理层就主要介绍了本行首期100亿元金融债券的发行情况和第二期50亿元金融债券的发行准备情况,以及混合资本债券发行进展情况等,董事们可以针对这些报告提出意见或建议,切实维护董事会决议的严肃性和权威性,真正地将董事会最高决策机关的职能落到实处。

追求决策到位与过程科学

问:董事会是公司的最高决策机构,贵行董事会是如何履行决策职能的?

高建平:公司治理国际化已经成为一个大的政策取向,国际上先进银行的良好公司治理模式可能会被大胆引入,并成为国内银行公司治理改革的直接参照。而公司治理接轨国际的最根本一点就是:董事会作为最高决策层,要真正将其核心决策职能落到实处。

兴业银行在这方面做了积极探索,目前已形成了两个特点:一是决策作用到位。兴业银行董事会积极强化核心决策职能,议事范围由早期的利润分配,拓展到了现在的发展规划、资本补充、公司治理、风险管理、内部控制、财务审计、激励约束、重大投资、项目合作、呆账核销和基本制度建设各个领域。比如制定五年发展规划、资本补充方案、A股发行申报文件、发行金融债券、与民生银行开展信用卡业务合作、制定高管人员薪酬和考核办法等,这些重大决策对于兴业银行树立科学发展观、促进业务发展与资本约束相协调,以及为深入推进经营体制改革创造了积极条件。

二是决策过程科学。兴业银行董事会决策独立、专业、审慎。比如在讨论五年发展规划时,董事们针对规划导向还是素质导向、发展基础是否扎实、总行执行力等突出问题提出了富有针对性的建议。举个实例,2004年兴业银行将并购佛山商行的最初方案提交审议时,董事会成员便提出若干不同意见,包括不赞成只为扩展规模而并购,要求讲投入产出、成本核算和风险控制;要明确收购佛山商行方案的标的、或有资产以及风险;要明确谈判对象和具体条件;要有不同方案的比较与选择。直到后来董事会、监事会组织小组专程到佛山实地考察后,才最终确定了并购思路,并调整了并购方案。这一案例后来得到了中国银监会主要领导的肯定。

深化公司治理建设有待不断探索

问:要做好“百年老店”,必须有持续、有效的约束和激励机制作为保障,也就是建立公司治理的长效机制。那么在现阶段,兴业银行如何进行有效的约束和激励,以实现银行的长远发展目标?

高建平:2004年,兴业银行聘请专业人力资源顾问对全行岗位、薪酬现状进行了全面调查。在此基础上,按照保持外部市场竞争力和保证内部激励效应的基本原则,全面改革了薪酬管理制度。在董事、监事与高管层面,在薪酬结构中引入“风险基金”,突出强调薪酬在长期激励方面的作用,分别制定有关

考核评价与薪酬制度;在职能管理层面,改进固定薪酬与效益薪酬间的结构比例,提高薪酬在引进人才方面的吸引力;在业务拓展层面,在“经济增加值”综合考评体系的基础上,根据全行发展规划,进一步优化有关指标体系,平衡短期利益与长期利益之间的关系,引导业务经营从“粗放式”向“精细化”方向发展。此外,兴业银行正在探索建立必要的股权激励机制。

问:兴业银行如何搞好公司治理文化建设,有何具体做法?

高建平:随着本行规模、资产、利润的快速增长及分支机构的扩张,迫切需要建立一个更统一、更系统、更全面的治理文化来统领全行。但培育形成适应自身发展要求的公司治理文化需要一个长期而持续的过程。为此,本行于2005年启动了企业文化建设的系统工程,将公司治理的精神与理念融入其中。聘请了专业咨询机构协助本行系统整理企业文化,对本行发展历程、经营指导思想、发展战略目标、标杆银行等进行深入研究,形成系统的、符合本行发展战略需要的文化理念体系——《兴业银行文化纲领》、《兴业银行管理者行为规范》和《兴业银行员工行为规范》,同时做好文化宣传和落地实施工作,推动全行对治理理念的认知、认同和践行。

问:正如您所说,兴业银行的公司治理取得了很大提升,对银行业务发展和管理水平的提升起到了很大的推动作用。那么展望未来,兴业银行在公司治理方面的核心任务是什么呢?

高建平:正如前面所说的,兴业银行股权基础较好,公司治理理念较先进,董事会决策内容广泛,决策程序日益科学和规范,激励机制也逐步到位。良好的公司治理通过内部机制层层传导,对全行各项业务的发展、经营管理水平的全面提升起到了至关重要的导向作用和纠错功能。可以说,没有良好的公司治理作基础,兴业银行无法取得今天这样的发展成就。

坦率地说,我国商业银行这几年来发展势头良好有着一个非常重要的客观有利因素,就是中国经济一直快速、健康发展。这就要求我们银行从业者更要主观上上下下下功夫,而抓公司治理建设就是我们兴业银行抓住机遇谋发展的一大抓手。

当然,公司治理建设是现代企业制度的基础和源头,是现代商业银行经营管理独特属性的内在要求。公司治理建设无止境,必须随着兴业银行事业的发展稳步推进和不断提升。真正实现完善的公司治理,兴业银行还有很长的路要走。就当前而言,如何建立清晰有效、完整规范的公司治理传导机制,促进最高权力层、决策层、监督层、管理层、执行层、操作层等全行各层级制度体系、运行机制的全面衔接,确保公司治理的理念、精神和原则切实有效地传导到全行经营管理的各个方面,是兴业银行现阶段深化公司治理建设的核心任务。与确立公司治理核心制度和上层架构相比,这项任务的涉及面更广、难度更大,需要我们全面、系统、深入和创造性的探索。

结语

自兴业银行上市以来,其依托于良好的公司治理和有效的管理机制,使得公司业务生机勃勃,经营业绩蒸蒸日上。从国际证券市场的实际经验来看,在财务状况类似的情况下,投资者总是愿意为那些公司治理良好的上市公司支付一定的溢价。那么,兴业银行近期不断攀升的股价走势在一定程度上,既反映了市场投资者对公司现有价值的一种认可,也体现了对公司发展前景的热烈期待。