新股申购“逼迫”银行资金再分配

同时也刺激货币市场利率短期内暴涨暴跌

⊙本报记者 邹靓

新股特别是大盘股的发行,不仅造就了股市的阶段性热点,也燃及商业银行的资金运营。

在经历了单纯的存款活期化及储蓄分流之后,银行体系内人民币存款再分配使得某些银行面临的资金来源的异常波动,同时,新股申购也刺激货币市场利率出现短期内暴涨暴跌。

10月,随着上证指数创出6124.04点的历史新高,以及以中国石油为代表的大盘蓝筹股IPO登陆沪市,大量资金从商业银行流向证券公司和结算公司。号称“资金高地”的上海,在10月创下本外币存款单月存款跌量历史新高。货币市场上,上海市银行间同业拆借市场也经历了10月24日短期利率品种暴涨以及10月29日回落千点两次考验。

央行上海总部在昨日发布的10月份上海市货币信贷运行报告中称,股市对银行存款的分流效应持续显现,其中中资金融机构人民币存款波动加剧,外资银行人民币储蓄存款首显跌势。数据显示,10月份,上海市中资金融机构本外币各项存款减少1009.4亿元,同比多减838.5亿元,其中中资金融机构人民币各项存款大幅减少1018.5亿元,同比多减882.4亿元。当月,上海市中外资金融机构本外币存款减少963.8亿元,同比多减834.1亿元,创单月存款跌量历史新高。

央行上海总部分析指出,除了定期存款出现节后规律性下降、和个人购房首付增加和房贷提前还款现象增多外,股市对银行存款的分流效应正持续显现,“10月份股指再创新高和新股IPO密集等因素导致大量资金流向证券公司和结算公司,同业存款大幅增加”。当月,中资金融机构人民币同业存款新增2461.8亿元,其中证券公司存放客户交易结算资金增加1849.5亿元,结算公司存款增加475.1亿元,两者占同业存款增量的94.4%。

一股份制商业银行资金运营中心人士称,今年以来的存款资金分流和活期化现象与去年相比有了新的特点,一是企业存款和储蓄存款的季节性和规律性越来越不明显,二是受第三方存管及新股申购验资行资格的影响,部分企业存款和储蓄存款转而以同业存款的形式出现。

“同时,在新股申购特别是像中国石油这样的大盘股申购期间,银行体系内流动性明显偏紧。因为资金来源结构的变化,使得银行间市场利率出现了暴涨暴跌。”上述人士称。10月24日,受中国石油网下申购和网上发行的影响,上海银行间同业拆放利率(Shibor)一周品种较上一交易日大涨230.18个基点。10月29日中国石油申购结束后,Shibor两周品种利率暴跌1059.48个基点。

像中国石油这样的大盘股申购期间,银行体系内流动性明显偏紧 资料图

央行上海总部:个别银行信贷增长过快

⊙本报记者 邹靓

央行上海总部昨日发布的10月份上海市货币信贷运行情况显示,当月中资金融机构贷款增势平缓,但外资银行人民币贷款仍持续迅猛增长。对此央行上海总部警示称,各中外资商业银行仍需加大贯彻落实各项宏观调控政策的力度,积极调整资产负债结构,控制贷款投放,确保贷款增长与自身的风险控制能力相适应。

数据显示,10月份上海市中资金融机构新增本外币贷款110.2亿元,同比多增 180.1亿元。其中新增人民币贷款79.2亿元,较上月少增105.3亿元。央行上海总部称,中资商业银行通过严格贷款审批管理,压缩票据业务等手段调整贷款结构,抑制信贷总量过快增长,“虽然目前上海市银行体系资金仍较充裕,但一系列宏观调控政策所产生的累积效应不容忽视”。

从当月中资银行新增贷款种类来看,短期贷款增加68.3亿元,同比多增71.9亿元;中长期贷款增加82.4亿元,同比多增66.4亿元;票据融资减少73.8亿元,同比多减8.1亿元。商业银行通过压缩票据业务抑制信贷增长的趋势明显。

值得关注的是,中资商业银行人民币个人消费贷款延续9月缓增态势,当月新增人民币个人消费贷款54.6亿元,比上月少增18.4亿元。其中个人住房贷款增加49.8亿元,比上月少增11.5亿元,较第3季度个人住房贷款月均增量少增14亿元。不过,10月份全市住房公积金贷款增加19.8亿元,比上月多增14亿元,也较前9个月月均增量多增7.95亿元。

央行上海总部分析指出,“9月末出台的房贷新政对未来本市商业银行个人住房贷款增量变化的影响还有待进一步观察”。

中资银行信贷增速放缓的同时,外资银行却热力不减。10月末,上海市外资银行人民币贷款余额同比增长87.3%,增幅比上月上升9.5个百分点,当月新增人民币贷款144.4亿元,同比多增116.3亿元,为上月增量的近2倍。外资银行人民币贷款增速和月度增量同时创出历史新高。

从贷款机构看,在沪转制为法人机构的10家外资银行上海分行当月新增人民币贷款77.8亿元,占全部外资银行贷款增量的53.9%。

对此央行上海总部警示称,应高度关注外资银行和个别中资银行信贷增长过快、贷存比过高以及资金来源波动较大等情况。

业内动态

银行急需构建跨信贷周期风险评级系统

⊙本报记者 石贝贝

受美国次贷危机引发的亏损影响,以花旗、美林等华尔街金融巨头为首的 CEO 相继下课。这也引发了人们对金融机构信贷危机的进一步思考。

在昨日举办的 InterACT 亚洲太平洋会议上,渣打银行常务首席信贷官牛佳耕表示,中国内地可以参考周边新兴市场的经验从而有效避免风险,而识别预警信号则是第一步。“信贷危机的预警信号主要包括两方面:第一,整个无担保借贷市场的超常增长;第二,无担保借贷市场以比 GDP 快 10 倍以上的速度增长。”牛佳耕说。

从其他国家的信贷危机中汲取教训,牛佳耕认为金融机构应当实现风险与收益平衡下的增长。比如,利用最优产品组合稳定损益波动率、信用评级系统、风险转移、资产与负债筹资策略等工具。而由于中国内地市场的独特性、不断增长的信用卡及其他无担保产品、信用评级不够完善等原因,中国零售银行业急需在构建跨整个信贷周期的风险评级系统、控制信贷风险程度和能力、以及风险管理人才和道德规范等方面进一步改善。

专为金融机构提供分析与决策管理技术的费埃哲(Fair Isaac)中国副总裁陈建表示:“中国银行业目前最迫切需要解决的风险管理问题在于,提升银行信贷审批系统的流程和决策能力,提高整个过程的精确性和效率。此外,建立先进的账户管理和客户行为分析系统,提高信用卡账户管理效益。”

张燕生:加强房地产贷款管理

⊙本报记者 邹靓

在昨日举行的 InterACT 亚太区零售信贷论坛上,国家发改委对外经济研究所所长张燕生就目前我国经济高增长时期的零售金融发展及风险管理提出四点建议。

他认为,首先应当重新定位零售贷款,特别对房地产市场应更加谨慎的管控风险,同时对零售贷款尤其是房地产零售贷款加强管理、规范操作。其次,应当加快建设和完善全社会的个人征信体系、商业银行的个人信用评价体系、银行内部消费信贷的风险管理体系及消费贷款的担保制度。在小企业贷款方面,则可通过探索多形式的信用担保体系推进小企业担保融资机制创新。此外也要建立信息沟通机制,防范外部欺诈风险。

·公司巡礼·

平衡计分卡:青啤成功转型背后的管理利器

⊙青文

近日,青岛啤酒运用平衡计分卡帮助公司实现整合与转型,将企业做强做大的独特实践以及所取得的显著成果征服了来自国内外的评审,使青岛啤酒登上“2007 中国战略执行明星组织奖”的领奖台,成为中国战略执行明星组织的第一批获奖企业,也是中国啤酒行业唯一一家获奖企业。

“整体看来,青岛啤酒在持续扩张之后能够恰逢其时地引入平衡计分卡,使企业既保持高速扩张又实现健康稳定的管理。而且在自行运作的条件下将战略逐层分解到组织的各个层级,确实称得上是惊人的飞跃。”评委会如此评价。

管理学博士、分管战略与发展的青啤公司常务副总裁孙明波说:“从‘扩张’到‘整合’再到‘整合与扩张并举’,青岛啤酒的战略随着市场的需要不断调整,而公司也成功实现了从生产型企业向市场型企业的转型,在这个重大的转型过程中,平衡计分卡作为管理工具起到了根本性的作用,保障了青岛啤酒战略的落实和整合的效果”。

孙明波所说的“扩张”,是指 1996 年到 2001 年青岛啤酒依托名牌和资金优势,率先在行业内发起的收购兼并浪潮,通过“扩张”战略的实施,青啤解决了品牌大规模小的矛盾。2001 年下半年开始,青岛啤酒审势度势,及时调整,进入战略“整合期”,整合的目标就是要把分散的资源整合起来,转变成为整个公司一体化的经营,把青啤公司变成一个啤酒公司,而不是由数十家啤酒公司组合起来的松散公司,同时实现从生产型企业到市场型企业的战略“转型”。可以说通过这 5 年的整合,从浅层次到深层次,从模块到系统,都取得了历史性的突破,对于青岛啤酒这样一个国际化大公司,内部的管控力度和运营能力得到显著提高,为下一轮更高层次的竞争以及企业更快的扩张奠定了坚实的基础。而在这个过程中,平衡计分卡作为国际化的先进管理工具,起到了保驾护航的作用。

从战略到执行

有一则寓言故事说,天鹅、虾、梭子鱼一起拉车,天鹅拼命往天上飞,虾用力向后倒拖,梭子鱼使劲往池塘拉,而车子却停在老地方一动也不动。就像这个寓言故事里讲的那样,在实施平衡计分卡战略之前,企业的各个部门、岗位看起来都是朝着战略目标努力工作,而工作的整体结果却未必能保证公司整体目标的实现,问题在哪里?曾经让很多管理者为之头疼。通过对平衡计分卡的解读,我们不难发现,问题的核心就在于战略目标和具体行动之间存在严重的脱节。

“每一个公司的老总都可以把公司战略制定得很好,关键的问题就是公司战略的执行。公司竞争力的差距就表现在执行到位不到位上。平衡计分卡的好处就是保证了战略与执行的一致性”,孙明波说。

对于企业战略来说,存在一个五层的“战略金字塔”。在塔尖位置的,是企业的愿景,就是企业发展的远景目标;第二层是使命;第三层是战略,就是为什么以及如何来实现企业的发展目标;位于第五层是行动。企业的所有发展无论是战略规划还是使命,都要依托于具体的行动,而很多企业往往在金字塔的第四层是空白,也就是战略与行动之间存在空白。

“对于很多中国企业来讲,往往在战略执行这个环节脱节,战略规划制定了很多,但是能够执行下来的很少。”青啤公司战略发展总部战略管理主管李辉告诉计者,而平衡计分卡的作用,就是衔接战略与执行的一个很好的纽带。

2001 年下半年,顺利实施第一轮扩张之后,青岛啤酒在全国拥有 40 多个工厂,300 多个品类,产能达到了 450 万吨。品牌众多,各自为战,各有各的战略目标,各有各的发展方向,难以统一。总部对工厂的资源调配和协调管理都显得力不从心,公司层面的战略目标和工厂层面的具体行动之间存在脱节,难以落实执行。

2007中国战略执行峰会暨颁奖典礼——青啤公司孙明波副总裁领奖

企业规模的扩张一定要和企业的能力匹配,否则就可能出现管理失控。正是基于对经济规律的把握和对企业内外环境的清醒认识,金志国上任后确定了深度整合的战略目标。

“大脑转了,肢体能否执行下去,这是个问题,要解决这个问题,需要一个工具,于是我们引入了平衡计分卡”,孙明波说。

从执行到转型

孙明波说:“我们从公司战略目标出发,然后按照财务、客户、内部流程和学习成长四个维度来分解,做到每一个人,每一个组织,每一个部门都有一个平衡计分卡”。

笔者了解到,在青啤集团内部有一个专门的小组,其职责就是根据每年的战略目标,对各个部门进行战略目标的分解。同时定期回顾、寻找差距、提出解决办法,使战略成为一种持续的管理活动。

任何事情的推广都不会一帆风顺,实施平衡计分卡的过程当然也会有阻力,同样是平衡计分卡,在很多企业根本无法推行,还有一些企业虎头蛇尾、不了了之。问题在哪里?推行平衡计分卡前部门领导或者个人,习惯于自己认为什么重要就做什么、自己擅长做什么就做什么,完全根据自己的意愿做事,所以部门的工作总是和公司的战略目标有出入,就像寓言故事中几种动物按自己意愿拉车的一样。而平衡计分卡的推行,在明确了要干什么的同时,也明确了卡上没有的事项就不能做,这当然会使一些部门和个人感觉不“舒服”,“受约束”,阻力自然产生。

青啤开始推行平衡计分卡时,也遇到过阻力。孙明波认为:“推行平衡计分卡需要思想统一、聚焦,现在有很多的诱惑,不同的管理工具太多了,有的说这个好,有的说那个好,其实都好,关键是你能不能够做透,这才是有效的。”青啤以特有的专注和执着,坚持了平衡计分卡的推进,从宏观上确保了公司能够做强做大,微观层面保证了公司的每一个人都能够统一在企业的战略目标之下。实施以来,在公司内部运作上发生了良好的变化:第一,统一了大家沟通的语言;第二,使工作流程基本一致,效率更高了。第三,方便了资源调配,促进了职能部门的专业化。基于战略的指导,青啤实现了产销分离,人力资源、工艺技术、生产设备、财务等专业部门服务于统一的价值链,不断挖掘价值空间,提升了价值链的竞争力。

由于内部运作的驱动作用,青啤绩效也有了明显提升:公司连续五年销量增长超过两位数,2007 年上半年营业收入同比增长 16.93%、营业利润同比增长 50.41%。据权威评估机构测评,品牌价值达到 258.27 亿元。品牌结构和品种结构持续优化,前四大品牌销量达到 190.4 万千升,同比增长 24.6%,整合后批量采购,降低成本减少损耗,千升酒收入持续提升。青岛啤酒之所以能够在全行业原料上涨等不利因素下业绩飘红,很大程度得益于前五年深度整合期的这种雄厚的“内功”。

如今的青岛啤酒,正在“整合与扩张”战略的指引下“释放激情”,“未来的企业只会做酒或者只会卖酒,都是没有出路的,需要具备整个价值链各环节协同产生的竞争力,并不断调整战略适应市场需求,平衡计分卡的实施让我们找到了持续提升能力、落实战略的管理工具”,孙明波这样告诉笔者。