

■“中国商业银行进阶之路”系列报道之一

编者按:

随着改革开放的逐步深入和全球经济金融的加速融合,中国商业银行生存发展的空间正在发生深刻变化。商业银行的改革也面临更高要求和更大挑战。面对新形势,商业银行如何深化改革,转换机制,实行可持续发展?

是大力发展综合经营迈向金融控股,还是做“一招鲜”的专业银行?是走国际化拓展之路,还是深耕于“土壤肥沃”的区域?抑或谋取“赢家通吃”的江湖霸业?都是摆在眼前的问题。

上海证券报作为中国第一份财经类日报,一直以为投资者提供有价值的新闻为己任。自即日起,将邀请中欧国际工商学院专家一起走进商业银行,共同对话商业银行高管,探讨中国商业银行的战略转型之路。

◎本报记者 凌云峰

在深圳深南大道大幅邓小平画像斜对面,有一幢造型别致的船型建筑——深圳发展银行大厦——在阳光下熠熠闪光。

深发展这条船20年前起锚于吸纳深圳特区内的6个信用社并在此基础上公开招股,此后一直处于国内金融资本市场的风口浪尖。既经历过国内第一只挂牌交易的上市公司,成为深圳股市风向标的辉煌,也吞噬过管理混乱、不良资产居高不下,被迫

重组的苦果。3年前新桥投资成为深发展第一大股东后,这条船的掌舵人换成了美国资深银行家法兰克·纽曼先生。三年间纽曼这为改造银行的高手正在让深发展悄悄地发生着深刻变化。

资本市场对这家改头换面的银行既心生疑窦,又充满好奇。前几天巨额再融资的流言又和深发展撞了一下腰。

现在纽曼这位外表儒雅的老船长就坐在记者面前,目光炯炯,带着我们走进深发展独特的航程。

1 “我们的特点或者是亮点不在于做得多么广泛多么多元化,而是在我们自己擅长的领域不断地做深和挖掘一些创新业务”

上海证券报:中国银行业经过几年的高速发展,今年市场环境发生了明显改变。包括美国次贷危机的冲击,银行业的盈利预期也发生了变化,整个行业面临着战略转型。2008年央行明确提出要实行从紧的货币政策,特别是对信贷的增幅实行了比较严格的控制。深发展作为中大型股份制银行,保持较快的增速是很关键的。怎样做到既能符合监管要求,又能获得超越行业平均水平的增长速度?

纽曼:我觉得首先您提到的整个商业银行战略转型的问题,是一个非常有趣的问题。实际上对中国银行业整体而言,2007年是特别好的一年,尤其是对深发展而言。但今年我们面临着一些不同的挑战。这个对我来说,是个全新的、不同的角度,因为我过去曾经在其他的国家也有过管理银行的经验。

我们今年全行的信贷规模的增速,从中国银行业通常的增速来说,可能不算太高,但是相比其他国家,这个增长已经是一个很高的比例。我们不能对外披露这个数字,但我认为这样的增幅是可以的。对我们来说这就意味着要更为仔细的选择客户,与此同时,我们也会花更多精力去强调其他的一些重点业务,包括存款业务和中间业务。

对我们这挑战而言,在过去的几年中,经历了重大的转型。在转型过程中,我们克服了很多过去存在的问题。今年我们会采取一些举措提升我们的基础工作,包括普遍提升对客户的服务水平。同时我们也要开发一些为客户带来实际收益的新产品。同时我们也会开设一些新网点,为未来银行更长远的盈利和发展铺垫基础。

所以,我们今年的挑战不仅仅是收获今年的成功,也要在今年打好基础,从而让银行在未来的很多年里可以更加成功。

上海证券报:在过去一些报表中间,我们看到深发展二手房按揭贷款业务增长非常快。在宏观调控的背景下,房地产市场的经营环境正在发生变化。全国重点城市的房地产尤其是二手房交易急剧萎缩,还发生了大的房产中介关门倒门事件。深发展在打造自己独特竞争力的同时,如何能控制相关业务的风险呢?

纽曼:您说得非常对,我们需要随时调整策略。中国整体而言是个巨大的市场。对我们这样

规模的银行来说,只要我们能提供可靠的、良好的客户服务,这个市场上存在着非常多的机会。当然,在现在这个市场的发展中,我非常关注维持设定的信贷标准。

从战略层面来说,我们所做的是保持在房地产市场上的活跃参与,也就是说我们一直会参与这个市场。与此同时,我们也会根据不同时期的市场情况适时调整,比如调整某个城市新增业务量的计划。

去年尤其是下半年,宏观政策发生了比较大的变化,而管理中很关键的一条是根据形势及时地调整策略。原则是在战略上仍然和银行的长期战略保持高度的一致性,但在具体的手段和策略上,需要做出调整。

相信今年我们还会告诉分行,事情又发生了变化,你们仍然必须做出调整。

上海证券报:董事长刚才提到要根据形势及时地对策略进行调整。刚才提到中型企业融资方面,还有支行正在研究供应链金融等。在今年的经营环境下,如何捕捉到新的高速增长的亮点呢?

纽曼:是的,我们的想法一直是在我们擅长的领域不断提供一些创新的产品。我也知道您曾经说到过有些银行在开始涉足非商业银行业务,但对我们这家银行来说,我们的特点或者是亮点不在于做得多么广泛多么多元化,而是在我们自己擅长的领域不断的做深和挖掘一些创新业务。

上海证券报:目前监管部门支持国有大型银行试水综合经营,像交通银行提出建设财富管理银行的三年目标,与综合经营态势密切相关。深发展作为非国有控股的股份制银行,情况有所区别。怎样面对银行业新的竞争格局?

纽曼:这个问题的一部分取决于你怎样定银行的核心业务。对我们来说,向客户提供财富管理的服务和财富管理相关的产品,是属于我们的核心业务。区别在于,我们向客户提供的理财产品有可能是由另外一家机构提供并管理的,所以我们可以从其他公司或机构所开发的产品中选取最好的产品,而不需要所有产品开发都由自己来完成。

我行具备的能力是在现有的产品中选择最好的产品并给我们客户提供更高质量的服务,从而获得市场份额,与此同时,我并不认为我们可以成为资产管理的专家,我们现在不具备这样的能力。

2 “对我个人来说,如果当人们说起深发展时,会说它虽然不是最大,却是最好的银行,而最好是指我们专注发展的一些领域。这样我就会很高兴”

上海证券报:董事长曾在美国多家本土银行和韩一银行做过高管,也曾出任美国副财长,在国际金融界可谓阅历很深。从个案来说,您想把深发展带到什么样状态?大家将来提到纽曼会和深发展哪些方面联系起来?

纽曼:中国的业务发展,比如零售业务方面增长这么快,以致于我们会很有机会。在从事这项业务时,不仅仅我们要确立零售业务的发展目标,更多地怎样把计划付诸行动。

很多其它的银行也有很多不错表现。对于深发展来说,不需要成为零售银行中唯一一家成功的银行,如果我们能做到行业前三名或前四名的话,那么整个零售业务已经非常强大了。

讲到未来是个很有意思的事情。对我来说,并不希望在这个过程中树立自己的名声或品牌,实际上这家银行是由一个良好的团队来管理和

领导的。

实际上从目前来讲,在把一家当时问题重重的银行改造为各方面经营非常良好、正常经营的银行过程中,这家银行的所有人已经相当成功了。我们的团队尤其感到自豪的一点,就是在这个过程之中,我们没有要过一分钱政府资助。

我们认为,我们的未来在于为客户提供良好的基础服务。对我个人来说,如果当人们说起深发展时,会说它虽然不是最大的银行,却是最好的银行,而最好的概念是指我们在选择的专注发展的一些领域当中,这样我就会很高兴。

上海证券报:董事长在深发展任职时间上有怎样的预期?你在国际上改造银行的高手,如果未来还有机会有一家新的银行需要改造,还会尝试吗?

纽曼:只要在这里工作能让我获得很多乐趣,我就会继续呆下去。这家银行的转型是我过去经历的若干家银行中最为成功的一家,取得转型的时间如此快,我都不知道怎样还能让他做的更好。

上海证券报:董事长个人解读,一家银行的可持续发展的几个关键要素是什么,中间的逻辑关系是什么?

纽曼:在全世界任何一家银行,发展业务和管理风险是银行的本质,两者之间要取得很好的平衡。所以我们前几年在这家银行重点做的是,要确保银行的控制措施到位。一旦控制的系统到位,可以更快的发展业务,也能够更好的发展业务。

记得很多年以前我在美国接受一次培训的时候,老师讲过一个案例,让大家看为什么汽车需要刹车。由于参训人员都是银行家,大家经过讨论后就得出自己的结论,实际上汽车需要刹车是因为这样才能把车开的更快。拥有刹车时,开车会更有自信,如果汽车没有刹车只有傻瓜才会开的很快。

『转型如此快,都不知道怎样才能让它做得更好』

专访深圳发展银行董事长法兰克·纽曼



3 “如果要使银行资本充足率达到8%以上,不需要等待宝钢投资的完成,但宝钢的投资会进一步提高核心资本,是对未来的长期发展的资本补充”

上海证券报:想问一下深发展补充资本的相关情况。除了认股权证的发行之外,去年底宝钢与深发展达成财务投资协议,目前的进展情况怎样?另外就是关于银行拨备这块,第三季度财报显示深发展拨备覆盖率为48.5%,市场评论不一。对深发展拨备情况能否给出一个准确的说法?

纽曼:我相信你一定知道在去年年底(认股权证)已经有很大一部分行权。所以我们核心资本充足率已经达到5%以上。我们也预期在今年6月底最后一批权证也就是第二批到期行权。

宝钢的人股事项除了已经公告的我们现在没有更多可披露的内容,因为我们相关的申请已经报给监管部门,下一步要看监管部门意见。

我行也公告了发行次级债的计划。不管怎样都可以预计到我行的整体资本充足率将提高到8%以上。如果要使银行资本充足率达到8%以上,不需要等待宝钢投资的完成,但宝钢的投资会进一步提高核心资本,是对未来的长期发展的资本补充。(编者注:该行14发布公告表示,已获得中国银保监会和中国人民银行批准,将于近期在银行间债券市场公开发行不超过70亿元人民币的次级债券,并按照《商业银行资本充足率管理办法》等有关规定计入附属资本。)

讲到拨备这个问题确实相当的复杂。我们也知道您提到的拨备覆盖

率是业内经常使用的指标,但是这个指标确实没有实际的帮助。因为这个指标没有关注银行的不良贷款组合的不同风险分类。

实际上银监会的监管指标中有一个衡量拨备更有效的指标,这个指标则是根据银行不同类别贷款的不同风险程度以及相应需要的拨备来计算的,叫做拨备充足率。对于风险程度低,不是需要更多拨备的贷款来说,拨备的金额相对会小一些。当2005年我们接手这家银行时,当时拨备金额比银监会要求的少将近20%,这块的缺口已经填平。

我们现在还没有公告2007年底的数字,但截止到去年第三季度我们的拨备已经远远超过银监会指引要求的拨备水平,超过的比例大概是100%。

上海证券报:另外大家比较关注的是,深发展去年三季度贷款不良率为6.41%,在国内上市银行中处于偏高水平。与此同时,随着经营环境的变化,银行业经营难度增加。国有银行的不良率在第四季度有所抬头。在业务高速增长的同时,如何控制不良率抬头?

纽曼:这也是一个很有意思的问题。这家银行的情况确实不太寻常,历史上发放的贷款中不良贷款比例较高,但自从2005年年初以来发放的新增信贷资产质量都非常好。也就是说我们现在处理不良贷款问题时,主要是集中解决历史不良贷款问题。随着

处置的进程,历史的不良贷款金额会越来越小,这个过程会持续一段时间。这几年来深发展不良率已经显著下降,但是我们还希望不良率会有进一步的改善。

上海证券报:各家银行目前都对网点展开新一轮功能改造。有两个层面,一个是现有网点的改造,二是新网点的铺设。我看了你们三季报,在发展很快的中西部地区城市,现在在网点的城市加深分销网络,比如在上海和北京我们还有很大空间来增设网点。

纽曼:资本充足率提升后对我们来说意味着更多新的机会。即便在中国东部,经济增长速度也远远超过世界大多数国家。资本充足率达标后,我行在满足新分行的条件的情况下,会去申请新分行的开设,但每年新开分行数量取决于银监会的审批。我们每年会计划在几个新城市开设分行,同时,我们也会在已有分行和网点的城市加深分销网络,比如在上海和北京我们还有很大空间来增设网点。

今年我们准备新开的支行数比历史上任何一年都要高,我们也正在做的一个项目是现有网点的提升和改造。我们聘请了一家网点再造的公司,我们要把深发展的网点改造得对客户更友好、更便利、更有效率。

我们这家银行不会拥有最多的网点,但会努力成为拥有最好的网点的银行。

创新与专注:深发展的可持续发展之道

过于严格的风险控制有可能使得银行错失了一些投资机会而影响了业务的发展。不过,保守也许在今后的几年中反而是一种正确的选择

◎朱宏晖

深圳发展银行这几年取得了很大的进步,用纽曼先生的话就是“把一家当时问题重重的银行改造为各方面经营非常良好、正常经营的银行”。

深发展的进步主要受益于两个方面,一是近年中国经济的宏观环境为深发展提供了一个非常好的发展机会;其次是股权结构的变化改善了公司治理水平,并促进了管理水平的提高。

在这个银行业的整体繁荣期中,深发展的进步可以说是超出了行业平均水平的增长。深发展能很好地把握住这个机会,表明深发展在管理水平方面获得了很大的提升,这要归功于新桥资本获得控制权后,在公司治理和银行管理方面进行的改善。新桥资本在2004年底正式获得了深发展的控制权,随后聘请了国际银行行业的专家纽曼先生担任深发展的董事长。新桥进入深发展后,投资回报成为深发展经营活动的中心。新桥还为深发展带来了国际领先的银行经营管理理念。在清理历史不良贷款问题的同时,深发展建立了比较全面的风险管理体系,为业务发展提供了一个良好的平台。而在战略方面,深发展将业务重点放在中小企业融资和按揭贷款两大类业务上,从目前的运营绩效看,深发展无疑是成功的。同时,深发展在这些年的发展,在组织内

部形成了一种不断创新的文化,在金融创新能力方面建立了一定的竞争优势。

深发展在中小企业融资方面提出的供应链融资解决方案是我国近年金融创新中非常成功的一个案例。深发展考虑到自身的竞争能力,意识到在向大企业的贷款市场中自己已没有什么竞争优势,而深发展依靠金融创新,也的确找到了打开中小企业融资困境的钥匙。供应链融资以企业贸易为基础,充分利用抵押、质押、应收账款转移等风险控制手段,解决了中小企业融资中风险管理的难题,为深发展打开了一个新的成长空间,同时也为我国解决中小企业融资困难做出了贡献。深发展在供应链融资中建立的竞争优势其他银行短期内还难以模仿,这种竞争优势是建立在深发展统一的风险管理平台和管理层对于供应链融资的重视上。

近一两年,深发展在供应链融资方面的增长速度反而落后于其他一些商业银行。对于深发展在供应链融资方面是否过于保守也有一些分歧看法。因为到目前为止,深发展在供应链融资中几乎没有发生过一笔无法回收的贷款。过于严格的风险控制有可能使得银行错失了一些投资机会而影响了业务的发展。不过,2007年底美国次贷危机的爆发对全球经济发展产生了一定影响,保守也许在今后的几年中反而是一种正确的选择。

同供应链融资的保守相反,深发展开展的按揭贷款业务发展可以认为是激进的。深发展在零售业务发展中采用了两步走的策略,即先重点发展零售贷款业务,然后逐步完善零售存款业务。截至2007年9月30日,深发展零售贷款余额607亿元,较2006年末增长56%,而零售存款余额为412亿元,较2006年末增长18%。深发展的零售贷款增长基本来自于按揭贷款业务。这一比例远远高出同业水平。2008年起,受全球经济发展的影响,我国经济很可能出现一些调整,深发展是否会在零售业务发展中进行一些调整也是投资者需要关注的问题。

除了零售业务和供应链融资业务,深发展目前似乎没有其他过多的想法,纽曼先生明确表示深发展的特点不在于做得多么广泛,多么多元化,而是要在擅长得领域不断提供一些创新产品和服务。这种理念非常值得我国众多商业银行参考。我国许多商业银行制定战略时没有充分考虑本银行的定位和竞争优势所在,因此在开展业务时追求大而全,最终形成同质化竞争。在美国,大型银行也只有寥寥数家,而中小型商业银行有3千多家。这些银行的生存之道就是提供特色的服务或针对细分的客户。深发展在的经营理念和对自身的定位是非常贴切的。

(中欧国际工商中国金融研究中心研究员)

法兰克·纽曼

- 1943年出生
- 哈佛大学经济学系本科毕业
- 1963-1969年,毕马威事务所咨询经理
- 1969-1973年,花旗集团副总裁
- 1986-1993年,美国美洲银行副主席、首席财务官和副董事长
- 1993-1995年,美国财政部美国金融首席秘书、副财长
- 1995-1999年,美国信号银行高级副主席、总裁、主席、首席执行官
- 2000-2005年,韩国第一银行董事
- 2005年6月,深圳发展银行董事长兼首席执行官