

Special Report

# 九问兴业:可持续发展“蓝海”如何绘就

## ——兴业银行 20 周年之际专访行长李仁杰

8月26日,兴业银行迎来了20岁生日。

20年光阴荏苒,兴业银行从一家偏居东南一隅的地方性银行,迅速成长为资产近万亿元、员工过万人、年实现利润超百亿元、创新精神强劲的主流上市银行之一,近5年总资产年均增长35%,净利润年均增长72%,发展态势在国内银行中处于最好水平,被视为中国银行业的奇迹。

兴业银行的发展历程亦是改革开放30年的一个缩影。兴业银行是改革开放的产物,也是中国金融体制改革的第一批探索者和获益者。弄潮儿的背后有着怎样的发展逻辑,本报记者专程采访该行行长李仁杰,请其为大家描绘兴业“蓝海”。

◎本报记者 凌云峰



### 经营目标适时调整

上海证券报:07年年报显示,兴业银行08年度经营目标为总资产增长20%,存款余额增长20%,贷款余额增长19%等。在货币从紧和信贷规模严控的环境下,在存贷比已经高企的情况下,兴业管理团队怎么保证上述经营目标的顺利实现?

李仁杰:本行2008年经营目标的确定,综合考虑了内外部形势的变化,反映了本行阶段性经营策略的调整。今年年初,我们对于外部形势的严峻性已经作了充分的估计,由此相应调整了本行的经营策略和经营目标,从前几年相对侧重资产扩张转变为相对侧重负债拓展,主动、适当调低资产增长目标,同时保持较高的负债增长目标。

从上半年的情况看,受国家严格控制信贷增长、去年末公司客户临时性存款增加较多导致年末存款基数较大等因素影响,上半年本行资产、存款增长速度略低于预期,本行将进一步改进经营管理政策,通过加大业务结构调整力度,积极开展业务创新,全力拓展优质客户,加大对经营机构吸收稳定优质的考核与激励等各项措施,推动业务持续、协调、健康发展。相信随着相关政策措施的不断落实,全年各项经营目标应该能够稳步实现。

### 严控房地产新增贷款

上海证券报:08年6月末兴业银行房地产业贷款余额为631亿元,占比14.29%。个人按揭贷款余额达1162亿

元。在目前宏观经济面临下滑风险、房地产价格下行压力增大的情况下,如何继续房贷的展业和控制其中的风险?

李仁杰:从去年下半年开始,本行就主动放慢房地产贷款发展速度,从严格控制房地产新增贷款。今年,房地产开发贷款主要以结构调整为主,确保已投放房地产开发贷款项目的顺利完工,新增开发贷款本着慎之又慎的原则,从严审批。目前,本行存量房地产开发贷款中大部分是在2007年上半年以前发放的,主要选择优质开发商的优质项目开展合作,风险总体可控。从6月末的数据看,本行房地产贷款不良比率仅为0.58%,房地产贷款质量好于全行平均资产质量水平。

本行将进一步加强房地产开发贷款管理,一方面严格控制房地产行业贷款规模和比例,提高房地产行业准入标准和条件;另一方面严格贷后管理,对存量房地产行业贷款,加强项目的全流程管理,强化资金的封闭运作和按计划回笼,确保资产质量。

从个人按揭贷款情况看,截止2008年6月末,本行个人按揭贷款余额1162亿元,不良贷款比率为0.12%。针对今年以来国内房地产市场变化情况,本行一方面主动放慢个人按揭贷款发展步伐,严格贷款审批条件,另一方面重点加强贷款监测、贷后管理和压力测试,有效防控风险。从国际银行的经验看,房地产市场剧烈调整,固然会对银行的个人按揭贷款质量带来冲击,但只要管理到位,应对得当,个人住房贷款的风险仍然可以控制在一个比较低的水平。比如香港房地产价格从1997年到2003

年连续下跌6年,跌幅高达70%,但由于香港银行业管理到位、应对有力,其个人住房贷款不良率仍然控制1.5%左右的低水平,到今年年初香港银行业个人住房贷款的不良率又恢复到0.09%的历史最好水平。

### 引进战略投资者和公开上市带来“脱胎换骨”

上海证券报:04年引入战略投资者和07年A股上市是兴业股权多元化的两大跨越,给兴业带来怎样的影响?

李仁杰:引进战略投资者和公开上市对本行的影响是非常深远的,可以说是带来了“脱胎换骨”的变化。主要体现在几个方面:一是资本实力增强和股权结构更趋多元化、合理,进一步夯实了公司治理的基础。二是直接推动了经营管理理念的提升。比如外资股东更加强调风险控制和管理、上市银行更加强调的公司治理、信息透明和市值管理理念等,都已经被全行广为接受。三是管理水平有了长足的进步。通过借助外资股东,加速引进国际先进的管理方法、管理工具,同时按照上市银行要求,全面规范银行各项管理,本行管理能力特别是在公司治理、风险管理、财务管理、IT建设等方面,迅速提升。四是业务发展成果显著。近5年,本行总资产年均增长35%,净利润年均增长72%,增长态势在国内银行中处于最好水平,与成功引进战略投资者和公开上市是分不开的。与此同时,与恒生银行、国际金融公司在信用卡等方面的合作进展迅速。五是引进战略投资者和公开上市极大

提升了本行的品牌知名度和影响力,对本行未来的持续健康发展提供了良好的支持。

### 另类路径实现全国布局

上海证券报:兴业银行曾长期偏居福建,如何在短短几年时间实现了全国布局?可否谈谈兴业银行独特的扩张路径?

李仁杰:兴业银行的全国化发展实际上是从2000年开始全面发力。以2003年成功完成行名变更为标志,基本上实现从区域性银行向全国性银行的转变。之所以能够在短短几年时间实现全国化发展,主要有几条经验:一是厚积薄发。从1996年设立上海分行开始,就积极探索跨区域经营的模式。经过1996年到2000年的探索实践,基本形成一整套适应全国化发展的业务经营模式和管理模式,从而保证了2000年以后新设分行“开办一家,成功一家”,并以超常规的速度发展。

二是不走传统银行的老路。在机构网络扩张上,从自身资源实际出发,按照经济重要性原则合理确定市场进入顺序,同时坚持“虚实结合”,在设立实体经营机构的同时,大力发展虚拟的电子银行网络,先后建成覆盖全国的网上银行、电话银行和手机银行,同时,通过优势互补、资源共享方式,大力发展“银银合作”,建立代理网络,以最低的成本实现最优的网络覆盖。

三是大胆开展市场化兼并收购。从2001年收购义乌商城信社开始,本行先后通过市场化兼并收购方式设立了义乌支行、台州支行、无锡支行、哈尔滨分行等机构,特别是2004年以整体并购佛山市商业银行方式设立佛山分行,更是创下股份制银行全面收购城市商业银行的首个案例。



### 综合经营圈定近、中、远期目标

上海证券报:兴业曾公告正筹备成立合立基金,并将在天津设立金融租赁公司等。目前进展如何?兴业综合经营的思路是怎样的?

李仁杰:本行设立基金管理公司已经本行董事会审议通过,并由三方授权代表于4月3日正式签署基金公司发起人协议和公司章程草案;筹建金融租赁公司的议案经本行董事会审议通过,本行经营管理层正在积极组织实施。

在综合经营方面,本行专门制订了《兴业银行综合经营规划纲要》,规划纲

要重点针对新兴银行业务领域和非银行金融领域的拓展进行规划。其中,非银行金融领域拓展包括近期、中期及远期3个层次目标,近期目标主要包括启动设立证券投资基金管理公司、金融租赁公司、绝对控股或实际控制一家信托投资公司等内容,中期目标主要包括组建或收购证券公司、新建或并购设立股权投资基金公司等内容,远期目标主要包括新建或并购设立金融期货公司、新建或并购设立保险公司、形成综合经营的稳定模式等内容。本行将遵循“积极进取、稳健运作”的原则,稳步推进上述规划目标的逐步实现。

### 战略转型探索差异化之路

上海证券报:中国加入WTO后,中资商业银行加快了战略转型的步伐。零售银行和中间业务是多数银行一致的方向,兴业在这方面作何打算?

李仁杰:兴业银行是国内最早提出战略转型的银行之一。早在2004年初,当国内大多数银行还热衷于规模扩张的时候,我们就率先提出要回归银行服务本质,推动业务发展模式和盈利模式两个战略转变的思路。零售业务和中间业务是本行战略转型的重要方向。在转型的路径选择上,我们一直致力于探索差异化的发展道路,努力避免陷入同质化、低水平的竞争困境。

比如零售业务,我们摒弃从抓储蓄入手的传统零售业务发展模式,从抓客户入手,以零售信贷特别是按揭贷款为切入点,先发展优质客户群,再带动零售业务全面发展,取得显著成效。

近3年,本行个人贷款从306亿元迅速增加到1337亿元,3年翻了两番多,拓展了一大批有价值的零售客户,进而带动了储蓄、借记卡、信用卡、理财业务等其他零售业务的快速发展。

又比如中间业务,我们重点从资金业务、理财业务、资产托管、投资银行等高附加值的新兴业务入手,通过打造业务先发优势带动中间业务发展。目前,本行在人民币衍生产品、本外币理财、短期融资融券发行、中小企业财务顾问等方面已经初步树立起一定的特色和竞争力,中间业务发展态势良好。

### 寻找企业效益和社会责任平衡点

上海证券报:从资金运营,到银银平台,再到绿色信贷,我们看到了兴业一系列亮点。兴业现在及将来的核心竞争力是如何造就的?如何在企业效益和社会责任上找到平衡点?

李仁杰:成立20年来,兴业银行一直在努力构建属于自己的核心竞争力。其中,富有特色的产品和服务体系是至关重要的一部分。从开业初期以主动服务、优质服务、上门服务打开市场、赢得客户,到1990年代最早介入证券市场银行服务,在证券资金清算业务领域占据行业一定地位,再到近几年业务营运、银银平台、节能减排“绿色信贷”等特色产品的推出,本行已经基本建立起一个覆盖机构、零售、财富管理3大板块、品种齐全、具有较强竞争力的产品和服务体系。

概括起来,本行的核心竞争力可以归结为几个方面:一是持续前瞻的战略谋划能力;二是长期经受市场检验的自主发展能力和抵御风险能力;三是富有特色的产品和服务体系;四是既符合现代银行规律又符合国内市场情况的经营管理体制和机制;五是精诚团结、拼搏进取的员工队伍和企业文化。

企业效益与社会责任其实并不矛盾。一家基业常青的企业必然是勇于承担社会责任、善于构筑社会和谐的企业。20年来,兴业银行在各项业务持续

快速健康发展的同时,也时时不忘服务国家、回报社会。据不完全统计,20年来本行在各类社会公益事业上累计捐款已超5000万元。与此同时,努力探索可持续金融发展道路,努力把履行社会责任与银行自身商业行为更加紧密地结合起来。近年来本行率先推出的节能减排“绿色信贷”就是一个典型案例。作为本行与国际金融公司合作推出的国内第一个“绿色信贷”产品,节能减排贷款主要为国内企业提高能源使用效率、开发利用清洁能源和可再生能源等项目提供信贷支持。截至6月末,本行已累计为全国69个节能减排项目提供融资支持21.53亿元,所支持项目预计可实现年节约标准煤超过230万吨,年减排二氧化碳超过650万吨,相当于38万辆出租车一年二氧化碳排放量的总和。

### 成功根本:对各类专业人才的吸引和集聚

上海证券报:在企业高速发展阶段,留住人才吸引人才和集聚人才是非常重要的。兴业在考核和激励制度安排上怎样做到超常规发展对人才的需求?

李仁杰:人才是商业银行最宝贵的资源。兴业银行20年成功发展,最根本的一条经验是对各类专业人才吸引和集聚。本行的考核和激励制度安排体现了高度市场化的特征。一方面,重素质、重能力,各类人才都要接受市场的检验和挑选,以综合绩效考核为准;另一方面,考核结果与人才使用、优胜劣汰、薪酬分配直接挂钩,努力实现员工能进能出、职位能上能下、薪酬能高能低,以岗定薪、岗变薪变。为不断提高考核激励的科学性,近几年本行先后引入了平衡计分卡、360度考评、宽带薪酬等一系列先进方法,建立了企业年金、风险基金等长效激励机制,进一步强化对人才的吸引。除了科学合理的考核激励制度,良好的发展平台和优良的企业文化也是本行吸引和集聚人才的重要手段。

作为一家中型商业银行,本行的业务成长空间仍然十分广阔,这将为本行各类人才的事业生涯发展和自我价值实现提供良好机遇和平台。同时,本行多年来形成的简单和谐、纯洁健康、积极向上的工作氛围和家园文化也为吸引和留住人才提供了良好的空间和土壤。

### “希望公众对兴业的第一印象是理性、负责任”

上海证券报:兴业走过了不平凡的20年,它的锐意进取和创新精神给人深刻印象。你个人希望公众对兴业的第一印象是什么?在你和兴业团队的带领下,期望把兴业带到怎样的一个状态?

李仁杰:我希望公众对兴业银行的第一印象是理性、负责任。事实上,这也是本行20年来一直身体力行的。开业以来,兴业银行之所以能够屡次成功把握大的机遇,规避大的风险,不断发展壮大,关键在于我们一直坚持理性务实、稳健进取,在处于逆境的时候不消极懈怠,扎扎实实、一步一个脚印地往前走。同时,作为一个社会联系面广、利益主体众多的特殊企业,我们始终牢记自身肩负的使命和责任,努力为国家、为股东、为客户、为员工、为社会创造更大价值。

身为兴业银行的一员,我很庆幸能够投身这一蓬勃发展的事业并为推动这一事业的进一步发展竭尽自己的每一份力量。希望与全体兴业同仁一起,努力把兴业银行打造成为一家值得信赖、值得期待、品牌信誉卓著、价值贡献突出的一流综合金融集团。

证券代码:600840 证券简称:新潮创业 编号:临 2008-24

## 浙江新潮创业投资股份有限公司独立董事公开征集投票权催告通知书

本公司曾于2008年8月19日在《中国证券报》、《上海证券报》和上海证券交易所网站(www.sse.com.cn)刊登了《浙江新潮创业投资股份有限公司独立董事公开征集投票权催告通知书》(以下简称“催告书”)。根据中国证监会《关于加强社会公众股股东权益保护的若干规定》等相关法律法规的要求,现公告催告通知书。  
重要提示  
浙江新潮创业投资股份有限公司(以下简称“本公司”)全体独立董事一致同意作为征集人,就拟于2008年9月1日召开的本公司二〇〇八年第四次临时股东大会审议的《浙江新潮创业投资股份有限公司股票期权激励计划(草案-修订稿)》,向本公司股东征集投票权。  
中国证监会、上海证券交易所未对本报公告所述内容的真实性、准确性和完整性发表任何意见,对本报公告内容的真实性不承担任何责任,任何与此相反的声明均属虚假不实陈述。  
一、征集人声明  
征集人仅就本公司二〇〇八年第四次临时股东大会审议的《浙江新潮创业投资股份有限公司股票期权激励计划(草案-修订稿)》征集投票权,征集人保证本报告书不存在虚假记载、误导性陈述或重大遗漏,并对其真实性、准确性、完整性和合法性承担法律责任,保证不会利用本次征集投票权从事内幕交易、操纵市场等证券欺诈行为。  
本次征集投票权活动以无记名方式进行,本报告书在主管辖区指定的报刊上发布,本次征集投票权活动仅限于征集人作为征集人申报,所发布信息未构成任何误导性陈述,全体征集人已同意签署本报告书,本报告书的内容不会违反中国证监会或内部制度中的任何条款或与之产生冲突。  
二、公司基本情况及本次征集事项  
(一)公司基本情况简介  
1、公司名称:浙江新潮创业投资股份有限公司  
2、公司证券简称:新潮创业  
3、公司证券代码:600840  
4、公司注册地址:杭州市体育场路田家桥2号5楼  
5、公司办公地址:杭州市体育场路田家桥2号5楼  
6、联系电话:(0571)85101861  
7、传真:(0571)85101870  
8、电子邮箱:zhxy@080840@hotmail.com  
9、公司网址:www.zhxy.com.cn  
10、邮政编码:310004  
(二)征集事项:  
1、征集对象:截止2008年8月25日下午收市后,在中国证券登记结算有限责任公司上海分公司登记在册的本公司全体股东。  
2、征集时间:2008年8月26日至8月29日的每日8:30-17:00。  
3、征集方式:本次征集投票权由征集人(公司独立董事)无偿自愿征集,本次征集采用公开方式在指定的报刊(《中国证券报》、《上海证券报》)和上海证券交易所网站上发布公告征集投票权。  
4、征集程序和步骤:  
第一步:填写授权委托书。征集对象范围内的股东决定委托征集人投票的,须按照本报告书确定的格式逐项填写授权委托书。  
第二步:签署授权委托书并按规定提交以下相关文件:法人股东须提供以下文件:  
a.通过最近年度工商年检且有效的法人营业执照复印件;  
b.法定代表人身份证明复印件;  
c.授权委托书原件由法定代表人签署;如系由法定代表人授权他人签署,则须同时提供经公证的法定代表人授权委托书;  
d.法人股东账户卡复印件;  
(注:请在上述所有文件上加盖法人股东公章、法定代表人签字)

个人股东须提供以下文件:  
a.股东本人身份证明复印件;  
b.股东账户卡复印件;  
c.股东签署的授权委托书原件;  
(注:请股东本人亲笔在文件上签字)  
第三步:委托投票的股东按上述第二步要求准备相关文件后,应在规定的征集时间内将授权委托书及相关文件采取专人送达或邮寄的方式,按本通知指定地点送达。采取专人送达的,以本通知指定收件人的签收日期为送达日;采取邮寄方式的,以到达地邮局加贴邮戳日为送达日。委托投票的股东送达授权委托书及相关文件的地址和收件人如下:  
地址:杭州市体育场路田家桥2号5楼证券部  
收件人:张瑞峰  
联系电话:(0571)85101861  
传真:(0571)85101870  
5、委托投票股东提交的授权委托书及相关文件送达后,由浙江君安世纪律师事务所见证律师对提交的文件进行形式审核,经审核确认有效的授权委托书将由见证律师提交征集人,股东的授权委托书经审核确认后下列情况为有效:  
(1)已按本报告书征集投票权要求将授权委托书及相关文件送达指定地点;  
(2)股东提交的授权委托书,符合前述第二步所列示的文件要求;  
(3)授权委托书的授权委托事项及相关文件信息与授权委托书记载的信息一致。  
(4)授权委托书内容明确,股东未将表决事项的投票权同时委托给征集人以外的人。  
六、其他  
1、股东将授权委托书交给征集人后,如亲自或委托代理人登记并出席股东大会,或在会议登记时截止之前以书面方式有效撤回投票委托,则被撤回的投票委托自动失效。  
2、股东重复委托同一受托人投票,或以不同受托人投票,或以同一受托人同时委托征集人投票的,以最后收到的委托为有效。  
3、股东将征集事项授权委托书交给征集人后,股东如亲自或委托代理人登记并出席股东大会并对征集事项进行了现场投票,则以现场投票为有效。  
4、由于征集事项的特殊性,见证律师仅对股东根据本报告书提交的授权委托书进行形式审核,并不对授权委托书及相关文件上的签字和盖章是否确为股东本人签字或盖章进行实质审核,符合本报告书规定形式要件的授权委托书和相关证明文件将被确认为有效。因此,特别提醒股东注意保护自己的投票

权不被他人侵犯。  
征集人:浙江新潮创业投资股份有限公司独立董事  
陈和生、张仁寿、孙宇辉  
二〇〇八年八月十九日  
附件:  
浙江新潮创业投资股份有限公司  
独立董事公开征集投票权授权委托书  
征集人声明:本人或本人授权他人作为征集人,就拟于2008年9月1日召开的浙江新潮创业投资股份有限公司二〇〇八年第四次临时股东大会审议的《浙江新潮创业投资股份有限公司股票期权激励计划(草案-修订稿)》征集投票权,征集人保证本报告书不存在虚假记载、误导性陈述或重大遗漏,并对其真实性、准确性和完整性发表任何意见,对本报公告内容的真实性不承担任何责任,任何与此相反的声明均属虚假不实陈述。  
本人作为征集人申报,所发布信息未构成任何误导性陈述,全体征集人已同意签署本报告书,本报告书的内容不会违反中国证监会或内部制度中的任何条款或与之产生冲突。  
征集人姓名或名称: 股  
征集人联系电话: 股  
征集人电子邮箱: 股  
征集人联系地址: 股  
征集人身份证或营业执照注册号: 股  
征集人账户名称: 股  
征集人账户号码: 股  
征集人委托日期:2008年8月25日  
浙江新潮创业投资股份有限公司董事会  
二〇〇八年八月二十五日