

姜建清 把工行推向世界的人

实习记者 伍良琴 成都报道

2012年11月,中国工商银行董事长姜建清荣获“最具影响力上市公司领袖奖”。2012年8月,《2012年胡润品牌榜》评选出100个国内最有价值的品牌。工商银行以2530亿元的品牌价值排名第二,仅次于中国移动(2760亿元),而去年工商银行的品牌价值排名第一。

工商银行华丽转身

中国工商银行(成立于1984年1月1日)经过近30年的发展,其总资产、总资本、核心资本、营业利润等多项指标都居国内业界第一位,在中国金融市场上有着无可比拟的优势。

截至2011年末,工商银行总资产154,768.68亿元,比上年末增加20,182.46亿元,增长15.0%;2011年末,总负债145,190.45亿元,比上年末增加18,820.80亿元,增长14.9%。2011年实现净利润2,084.45亿元,较上年增长25.6%,继续稳居全球最盈利银行地位;平均总资产回报率和加权平均权益回报率分别为1.44%和23.44%,处于全球银行业领先水平;基本每股收益为0.6元,较上年增加0.12元;不良贷款率降至0.94%,较上年下降0.14个百分点,不良贷款余额及不良贷款率连续12年保持“双降”;资本充足率和核心资本充足率分别提高至13.17%和10.07%。

2012年上市公司三季报显示,前三季度,工商银行实现净利润1856.02亿元,同比增长13.3%;第三季度净利润624.42亿元,同比增长14.9%。截至9月末,工行总资产173711.50亿元,比上年末增加18942.82亿元,增长12.2%。工商银行凭借前三季度1856亿元的净利润荣膺十大盈利王第一名,建设银行和农业银行紧随其后。十大盈利王中,除了中国石油、中国石化、中国神华外,其他均为上市银行。

工行华丽的国际化之路走得备受瞩目,如今,工行在全球34个国家和地区开展业务,有252家境外机构。工行境外机构总资产从2000年的36亿美元增加至2011年的1247亿美元,增长了35倍;利润从3400万美元增至近10亿美元,增长了29倍。除个别当年新设机构外,境外机构全部实现盈利。在衡量银行盈利能力的重要指标“净资产收益率”上,超过许多欧美银行,2011年为12.4%。

果断股改

2005年10月28日,中国工商银行股份有限公司宣告成立,正式整体改制为股份有限公司。工行股份有限公司注册资本2480亿元,中央汇金公司和财政部分别持有50%股权。姜建清完成由工行行长向工行股份有限公司董事长的角色转变。从行长到董事长,无论是对姜建清还是对工行人来说,这样的变化远不是改变头衔和称谓这么简单。从国有独资商业银行到股份制有限公司,可以说,中国工商银行刚刚经历了一个凤凰涅槃的过程。

“改制是一个痛苦的过程,是没有终结的战争。”作为董事长和党委书记的姜建清非常清醒前面的路还有多远。

工行仅用了短短6个月的时间,走过了中行、建行一年多走过的路程。仅这一点,就足以让姜建清感到自豪。姜建清承认,工行的动作之所以如此神速,与自身“以慢打快”的股改思路不无关系。

“这也是被逼出来的”,工商银行总行的一位高层坦诚告,从国家的大局出发,作为全国最大的商业银行,工行的改革“牵一发而动全身”,所以从制度安排上,中行、建行两行排在了它的前面。

当得知中央汇金公司宣布注资给中、建两行450亿美元这个消息时,姜建清这个铮铮铁汉流泪了,一向不服输的他开始为工行的前途而担忧。那一夜他彻夜未眠。

姜建清让工行快速变革还不止表现在股份制改革方面。1999年工行的毛利润还是负值,在姜建清上任后的2001年,工行即扭亏为盈。

国外媒体评价认为:“自姜建清成为中国工商银行行长以来,高度重视电子金融业务的发展,推出了国内最为成功的网上银行服务,并已经达到了欧美最大银行网上银行业务的相同经营水平”。简短的三句

话,不仅让人们知道了工行现在的业务水平,更让人们了对姜建清有了充分的认识。

“股份制改造是一个全面走向市场的过程,今后全行将面临更加严格的市场监管,面临成本、风险控制和资本回报的刚性约束。因此,全行必须清醒地认识,改制后经营管理的要求更高、责任更大、担子更重”。姜建清的话像是在做某种提醒,更像是在给工行员工打气。面对股改后的问题,姜建清坦陈,除增加透明度外,工行正在进行大刀阔斧的改革,改善服务、撤并亏损营业网点。

掌舵工行A股和H股

2006年10月,姜建清率领工行完成了在上海(A股)和香港(H股)两地证券交易所上市,总市值超过1万亿元,创造出当时全球最大IPO。成为A股市场最大的上市公司,并跻身亚洲最大、全球前五大上市银行。中国工商银行这次发行同时创造出了多项纪录,除此之外,工行“A+H模式”是对传统体制和模式的一次重大突破,将促进工行实现完全市场化经营,并把中国银行业的一系列改革开放行动推向新高峰。“A+H”创造了8个“第一”和16个“之最”。

对于姜建清来说,下一步工作重点自然就是如何让工行这艘“巨轮”尽快驶入资本市场。种种迹象表明,工行IPO仍然还有很多变数,姜建清的面前还有难题待解:“工行股份公司挂牌后,仍然面临提高盈利能力、裁减人员两大问题。”

一个不容忽视的问题是,由于历史原因,工行的各种包袱比较沉重,就拿不良贷款来说,未来工行至少需要消化两类贷款损失4600多亿元,而据姜建清先前给出的规划:“工行将把每年利润的80%左右拿出来用于彻底解决呆坏账问题”,这就意味着要彻底消化掉这些损失,大约需要5年时间。

另外,工行这次实行的是整体改制模式,由股份公司接收工行原来所有资产和附属公司。姜建清在此前承诺,改制后,不大规模撤并机构和裁员。但他也说,“这不等于改制上市后我们就很快有能力大幅度提高员工的工资收入。”

如何让一个好政策正确执行,如何让员工心服口服,如何让全行上下齐心协力使明年的上市工作顺利推进……:还有一场并不容易的内部攻坚战等着姜建清。

姜建清在金融圈内口碑极佳,很多人认为他是中国少有的银行家,而姜建清却从不以此自居:“虽然我从业26年,但也只不过是银行管理者,从不敢自称是银行家。”

做事一向不显山、不露水的他,今后可能要面临一个转变,作为股份公司的当家人,他必须高调地面对来自外资以及国内其他对手的竞争。

姜建清十分看重工行这个平台,他说,“洋人能给我很高的薪酬,但他不能给我世界第十大银行CEO的位子。我有幸在银行业经历中国改革开放的全过程,亲身感受中国经济和金融业的腾飞,实在是难得的人生历程。如果在这个岗位上,让工行成为世界上最优、最大、最强的商业银行,这一生就没有白过。”

向国际化进军屡战屡胜

2006年12月,工行收购印度尼西亚Halim银行,成就了中国银行业首次跨国并购;2008年2月,入股南非标准银行,创下当时我国企业境外投资单笔金额纪录;2008年8月,收购澳门诚兴银行,使当地最大的本土银行成为工行集团成员;2009年9月,全面要约收购泰国ACL银行,使工行迅速进入泰国市场;2010年7月,收购富通证券北美PDS部门并成立工银金融,开创海外证券清算业务;2011年8月,收购阿根廷标准银行,探索中资银行在拉美并购成熟商业银行的道路;2012年7月,收购美国东亚银行,工行实现北美零售业务破冰……

有银行从业人士认为,同工行相比,中行和建行略显保守。中行一度计划收购法国洛希尔银行、印尼国际银行却都中途夭折,只在2006年收购了非本业的新加坡航空租赁公司。而建行则自2006年收购美国银行(亚洲)后,事隔3年,才在香港再次收购了AIG的香港资产。

一位业内人士评价说,工行近年来的海外并购步伐不断加快,并且主要集中于



『企业家小传』

●姜建清,中国工商银行董事长,生于1953年2月,1970年参加工作。姜建清在银行的从业生涯是从工行的柜台职员开始的,几乎经历了所有业务管理岗位,在不断学习和辗转几家银行工作了16年后,姜建清的才能得到认可。1995年,他被任命为中国工商银行上海市分行副行长。之后一路稳步走来,直到2000年2月出任中国工商银行党委书记、行长,是现任行长中最年轻的一位。

新兴市场国家和地区,这被认为是商业银行实现本土化经营、提高整合效率的有效形式。

种种迹象表明,工行的海外扩张战略正在沿着姜建清的规划加速:以东南亚为重点,壮大亚洲、巩固欧洲、突破美洲;根据各地市场环境和监管准入等因素,综合运用多种方式进行海外布局。

一位银行业内人士如此评价工行的国际化战略:选择合适的对象,在合适的时间,以合适的价格出手并购,不一定追求“毕其功于一役”。

姜建清在十八大新闻中心举办的第三场集体采访中,说,工商银行其实不是国际化开展最早的银行,历史最悠久的是中国银行。但是,我们国际化的历史也已经有20年了。大概到今年末,我们营业网络会扩展到全世界40个国家。我们在海外的资产现在是1600多亿美元,上半年海外盈利了8.64亿美元。整个海外经营情况不错,比国内部分的增长率还要快一点。

姜建清表示,我们的国际化主要是有这么三个目的:一是促进对外贸易。现在中国贸易的平衡状况不断改善,对产业升级和技术创新都起到了重要的推动作用。对外贸易方面的发展给中资银行的国际化带来了巨大的业务空间。二是促进对外投资。现在中国企业的对外投资发展很快,一些中国的跨国公司正在诞生形成,这也给我们带来了巨大的业务空间。从金融机构来说,我们不仅是跟随企业“走出去”,而且在引导企业“走出去”方面,也发挥了金融系统掌握信息比较多的优势。很多国内的中小企业由于缺乏信息、人才,在国际化过程中遇到一些困难,我们就在其中起到牵线搭桥的作用。

11月29日,姜建清在中国工商银行正式并购阿根廷标准银行记者见面会上表示,本次收购是工行布局拉美的重要战略决策。工行海外布局的特点是重视亚洲、非洲和拉美地区成长性好的新兴国家,传统的友好关系和日益密切的经贸关系为双方开展市场合作奠定了很好的基础,此次控股性收购符合工行一贯的海外布局战略。

姜建清指出,之所以选择阿根廷标准银行,主要基于阿根廷在拉美地区重要的政治和经济地位。中国目前是阿根廷第一大农产品出口对象国、第二大贸易伙伴和第三大投资来源国,此次收购将为双边经贸合作搭建更加便利的金融桥梁。

谈到此次并购整合的前景和可能面临

的困难时,姜建清表示,国际并购市场存在风险,“从来都不是玫瑰园,而是战场”,但是过去工行所进行的十多次收购全部都是成功的,尽管金融危机中有些收购邀约价格便宜,但考虑到潜在风险还是拒绝了。实践证明,工行拒绝接盘的判断是正确的,其中一些企业在危机中已不复存在。

姜建清说,工行的海外拓展策略始终是稳扎稳打、步步为营,从不追求“毕其功于一役”,因此过去十多次并购绝大多数是中小型并购。他认为,至少从目前来看,工行海外拓展的步伐是成功的,而在此过程中的一些经验也值得总结。

他认为,并购必须符合公司和国家的长远发展战略。此外,并购的成功只是开始,更重要的是并购之后的整合,整合的内容非常多,包括技术标准、业务产品等,但最重要的还是人与人的整合以及企业和社会文化的融合,为此工行此次把标准银行管理层全部保留了下来。

如何办真正的银行

“干银行就像跑马拉松一样,不能只盯着100米、1000米、10000米,不要期待这时候的掌声响起。往往企盼这样短暂成绩和荣誉的选手是跑不到终点的。搞银行管理需要激情、耐力,当然也要技术、速度,更需要默默跑完全程才能获得成功。”姜建清对管理银行有自己的心得。“怎么办银行?10个字:效益、质量、管理、发展、创新。说来非常简单,效益是目标,质量是前提,实际上银行的生命线就是质量”。

将改革进行到底

姜建清在工行成立25周年时表示,要把银行办成“真正的银行”,首先必须坚持把解放思想和深化改革作为突破发展障碍的根本动力。25年来,从国家专业银行到国际公众持股的上市公司,工行发展史就是一部改革史。统一法人体制的建立,开启了自主经营、自负盈亏、自担风险、自求平衡的商业化改革征程;授权经营、绩效考核、风险控制、成本管理等一系列新体制、新机制的建立,使工行逐步克服旧体制的弊端,走上了商业银行发展的道路;改制上市的成功,使工行全面建立起适应市场经济发展要求的现代公司治理制度。

同时,按照现代金融企业制度的要求和监管标准,工行建立了较为完善的资本管理制度、资产负债管理体系、资金营运体系以及审慎、规范、透明的财务会计制度;构建起相对独立的内部审计与控制体系以及能够覆盖信用风险、市场风险、流动性风险和操作风险的全面风险管理体系;推进了分支机构改革和流程银行建设;不断完善了现代商业银行的组织机构体系;深化了劳动人事和分配制度改革,构建了市场化的新型人力资源管理体制和薪酬分配制度。

转变发展方式

姜建清说,发展是我们解决前进中各种问题和困难的根本方法。创业之初,我们靠发展迅速在银行基础业务领域奠定了第一大行的市场地位;在经济转轨的艰难阶段,面对巨额的不良贷款和实质的亏损局面,全行大打资产质量攻坚战和经营效益翻身仗,靠发展为消化历史包袱提供了财力支持,为改制上市创造了条件。

姜建清强调,工行始终坚持把转变发展方式作为实现可持续科学发展的根本途径。我们越来越深刻认识到银行的可持续发展必须坚持规模、质量和效益的协调统一,必须注重结构的不断优化和效率的持续提高。

我们股改后实施的首个三年发展战略规划(2006-2008年)的核心是推进经营转型、转变发展方式。经过近十年的资产、负债、渠道等结构的调整优化,工行的经营模式逐渐从传统主要依靠规模扩张的粗放经营向质量效益为主的集约经营转变,发展方式由主要依靠传统存贷款业务收益向多元化、综合化收益转变。

从数据上看,25年来,工行累计实现利润达4397亿元,共上交国家税收3400多亿元。按国际会计准则标准,自2003年以来,全行税后利润连续六年年均复合增长率超过37%。2006年、2007年分别净利润498亿元和820亿元,成长为亚洲最赚钱银行,2008年前三季度实现净利润930亿元,跃升为全球最赢利银行。

姜建清说工行的成长之路,就是一条创新之路。工行依托其在中国率先完成的信息大集中工程和先进的信息技术平台和专门的产品研发机构,加快产品创新速度,每年都投产一大批契合客户需要的新产品服务,到2008年9月末,我们拥有的各类产品已达2500多种,成为国内金融产品数量最多、门类最全的银行机构。此外,我们还从分销渠道、业务流程、IT系统、管理体制和服务模式等方面进行创新。

不断改进和完善管理体制

姜建清对风险管理有自己独到的见解:一直以来,我们把加强管理作为一项基础工程来抓,根据不同时期经营发展特点和监管要求,不断改进和完善管理体制、制度和技术,形成了规范、透明、严谨、稳健的管理文化。

前后台分离业务管理体制、垂直独立的风险管理和内部审计体系以及“下管一级、监控两级”管理体制的建立与完善,从机制上保障了管理的权威性、独立性;制度先行,规章制度建立健全,以及全领域覆盖的各类检查监督,使全行的创新发展形成了有效的安全保障;先进管理技术的大量引进和研发,尤其是内部评级法的率先应用,使全行风险计量与管理水平加速与国际接轨。

以不良贷款率为例,历史最高时1999年6月末为47.59%,股改启动前(2004年末)为21.16%,下降了26.43个百分点。2005年财务重组、剥离部分不良贷款后,不良贷款率进一步下降到4.69%。2008年9月末已降至2.37%。同时,潜在风险较大的近1万亿元借新还旧贷款也全部得以解决;建立了严格和科学的新增贷款质量管理体系,1999年以来的新增贷款质量一直保持在国际先进银行水平。同时作为全面衡量抵御风险能力核心指标的资本充足率和拨备覆盖率,均大幅提升,截至2008年9月末已分别达到12.62%和121.16%。

姜建清的一生与银行有着不解之缘,也与中国金融业有着不解之缘,在他的管理下,工行势如破竹,不断拓宽业务,影响着金融以及其他行业的发展,同时也影响着普通居民的生活和消费。工商银行在国内、国际舞台上的华丽蜕变也是姜建清的华丽蜕变。