

银行业混改大幕开启

混改大幕启 银行股有戏？

■ 林晓丽 李婧暄 报道

6月16日晚,交行、招行和浦发银行纷纷发布推进“混改”或“混业经营”的重要公告。尤其是作为“混改第一标”的交行称,其深化改革方案已经国务院批准同意。分析称,这意味着银行业混改大幕自此拉开。

三大银行重要举措

交通银行深化改革方案已经国务院批准同意,招商银行第一期员工持股计划(草案)获得本公司职工代表大会审议通过。

浦发银行拟以16.36元/股向国际集团等对象发行10亿股,收购上海信托97.33%股权,作价163.5亿元。

正如此前的预测,16日晚间,作为“混改第一标”的交行发布公告称,交通银行深化改革方案已经国务院批准同意。

交行公告称,将坚持国有控股地位,优化股权结构,探索引入民营资本,积极发挥战略投资者作用,探索高管层和员工持股制度;完善授权经营制度;深化用人、薪酬和考核机制改革,落实风险责任制,强化企业内部监管。

招行通过员工持股走出混改第一步

此前,坊间传言,复星集团、腾讯等实力雄厚的民营资本与交行有过接洽。不过目前三方均表示,对此传闻不予评论。

在混改预期刺激下,6月以来交通银行股票出现三涨停。5月28日至6月16日,交行A股累计上涨34%,高居16家银行榜首。

6月16日晚间,招行发布公告称,公司第

一期员工持股计划(草案)获得职工代表大会审议通过。

有银行业内人士指出,员工持股是银行混改的第一步,也是健全激励和约束机制的一个很重要的方面。通过激励机制的建立,银行管理层可以与公司、资本所有者绑定为利益共同体,员工可以分享到国有银行改革的成果,发挥其作为股东的监督和制衡作用。

浦发推进混业经营

银行不仅要混改,更要混业经营。浦发银行16日晚间发布公告,拟以16.36元/股向国际集团等对象发行10亿股,收购上海信托97.33%的股权,作价163.5亿元。公司股票今天开市起复牌。此前,浦发银行因研究受让上海信托控股权,从6月8日起停牌至今。

本次交易完成后,浦发银行将成为国内第四家持有信托牌照的商业银行,不仅有助于弥补公司在资产管理方面的欠缺,更有利于大幅提升公司金融一体化和资产证券化服务能力。浦发银行称,本次收购有利于推进上海金融国资深化改革步伐。

中行、建行或也是混改逻辑下的好标的

国金证券银行业高级分析师马鲲鹏认为,交行混改的所有内容均可直接复制到其他银行。这意味着,交行混改试点是开端,银行业混改大幕自此拉开,有明确混改预期的中行、建行也是混改逻辑下的好标的。

“交行混改落地是今年银行业真正实现的第一个催化剂,后续催化剂仍十分充足,重申

银行混改是一剂中药

■ 董希淼 / 文

在银行业混改进程中,为什么交通银行会拔得头筹?当然,这不是偶然的:

首先,交通银行是我国五家大型商业银行之一,从它开始混改具有典型意义。金融是经济的核心,商业银行则我国金融体系的中坚力量,尤其是大型商业银行与经济联系最为紧密。因此,以交通银行作为银行业混改的突破口具有示范效用,其混改经验更值得总结。

其次,交通银行股权结构相对分散,具有混改的良好基础。该行作为第一家公开上市的大型银行,以较大股权比例引入了外资和社会资本。该行2014报显示,财政部、汇丰银行分别持有该行26.53%、18.70%的股份。股权结构上初步具备均衡化与多元化等特征。

再次,交通银行总体规模相对较小,适合作为试点单位。无论是资产规模、网点渠道还是人员总量,交行都是五家大型银行中最小的,如2014年该行总资产仅为工商银行的30.4%。以交通银行作为银行业混合所有制改革的试点,不确定的风险较小,执行也相对简单。

那么,混改对交通银行乃至整个银行业来说意味着什么,将会带来哪些改变呢?

第一,抓住混改有利时机,进一步改善大银行的股权结构。应该说,包括交通银行在内的大型银行,从股权形式上看已经是国有股、

业内人士解惑 大行混改 民资组团或是可选路径

■ 周鹏峰 报道

混改或让沉寂有时 的银行股再迎春天,6月17日落地的交行深改方案如期囊括了市场预期 的引入民营资本、探索高管层和员工持股制度、深化用人、薪酬和考核机制改革等多个方面。

不过在市场热切期待混改带来的改变之时,有业内人士则对如何“混”依然充满疑虑,比如对于市值庞大的国有大行而言,一个百分点的股权变更即意味着百亿级资金的往来,但有此实力的民营企业屈指可数。

分析人士认为,一种可能的操作是,民资或可组团进驻,作为一个相对有诱惑力的对价,即使民资持股比例微不足道,但国有大行也可能考虑许以董事席位。

民资组团或是一大方向

以6月16日A股收盘价计算,工、农、中、建、交五大国有银行市值分别约为18639亿、12407亿、14219亿、17100亿、6405亿,市值庞大。

“出得起哪怕是1%股份资金的都得是大国企,民资钱不多,要接手要价肯定也会特别狠,”混“谁去?”一国有大行人士表示。

但交行方案明确要探索引入民营资本,建行董事长王洪章前日也在香港对外表示,建行目前已经是混合所有制企业,但会做进一步的资本调整,计划在未来引入大型民营企业入股。

以6月16日A股收盘价计算,五大行仅是

外资股、社会资本组成的混合所有制。像交通银行,第一大股东财政部持股比例仅为四分之一强,但事实上国有股独大的问题仍然十分突出。

所以,应通过民营资本的引入,使国有资本和非国有资本能够在经营过程中实现优势互补,进而强化外部监督机制,避免“一股独大”。尤其是四大银行,目前50%以上的国有股比例,通过混改逐步调低的空间很大;而四大行前些年在股改中引入的海外战略投资者已经所剩无几,客观上也为引入更多社会资本创造了条件。

第二,通过股权结构的改善,改进大银行的公司治理机制。尽管各大银行都已建立“三会一层”治理架构,但由于社会资本过于分散等原因,国有大股东往往拥有绝对的控制权,其他股东并不能阻止国有股东滥用权力及政府对其的行政干预,银行内部制衡机制仍然薄弱,这也是这次混改的重点和难点。

建设银行表示,有意在混改中引入大型民企。引入民企业以后,要真正落实其在银行经营过程中的话语权。只有让各方主体参与讨论和决策,才能真正发挥非国有资本对公司治理带来的积极作用。因此,比表面上股权比例调整更重要的是,要通过混改的实施,推进公司治理机制的改进和完善。

第三,以深化改革为契机,加快推进银行业相关配套改革。交行在公告中表示,将探索

百分之一的股份市值即达百亿美元,最小市值的交行1%的股份市值达到60多亿,工行则要186亿,于工行而言,5%的股份意味近千亿美元。

交行银行首席经济学家连平在接受记者采访时也承认,单个民营企业入股国有大行,并想获得一个董事席位有难度,因为难有民资能一次性予以这么大的投入。交行是国有大行混改第一单,其混改方案的制定研究单位据媒体报道为交行金研中心。

先行的交行或能给仍在困惑中的其他大行予以参考借鉴,上述大行人士就明确对记者说,“先看交行怎么改吧。”连平提及的一个可能的操作方向是,民营企业可以组团进驻国有大行,且这种模式前有借鉴。

“在工行上市前,高盛就组了一个投资团购入其约10%的股权,作为财务投资,在工行上市后出售获利丰厚。”连平说。只不过,高盛组建的这一投资团是以外资金融机构为主,但亦可作为国有大行引入民资的借鉴方向之一。

实际上,早在2103年,既有金融界前高管建议设立“商业银行改革发展投资基金”,聚集更多民间资本,通过资产管理公司专业运作,投资金融企业。

“如果此类基金规模迅速扩展,也可让这些基金投资国有控股的大型商业银行,或把一部分国有股权转让给有关基金。这样,既有利于集中民间资本更多进入金融业,也可缓解大型商业银行补充资本金的压力。”该高管指出。

吸引力何来

看好银行业在体制机制变革推动下的直接提估值机会。6月16日收盘A股银行板块PB为2015年1.2倍,重申今年之内板块向上空间50%,2015年对应1.8倍PB。”马鲲鹏认为,交行相对板块应该有明显溢价。混改落地之后,混业经营、金控牌照和业务分拆将是银行业迎来的新一轮催化劑。

记者调查发现,目前,作为银行业“混改”举措,推出员工持股和一线业务人员的奖励弹性。一场银行业自上而下的薪酬变革大幕正在开启,部分高层降薪四成,基层业务考核方面也在进行多方调整,单靠一笔存款和业务就能养活银行中层基层员工的日子不复存在,未来将更加考验银行员工的综合金融能力。

员工增加业务奖励弹性

据知情人士透露,交行对于人事绩效薪酬的一些改革已经出现“试运行”迹象,总体的方向是用人制度更趋于市场化,加大一线业务人员的奖励弹性。交行高管也已两轮从二级市场“团购”该行股票,人员覆盖总行董事和高管、总行部门高管和分行正、副行长级别。

交通银行首席经济学家连平曾表示,在商业银行混合所有制改革上,一是股权结构的改革,银行公司治理的目标是维护利益相关者的权益;另一块是公司治理。

“一些国有银行,国有比例过高,将国有股比例适当降下来,腾出一些国有资金用于国家建设,还可引进一些民营、外资等成分比较复杂的所有制形式,使得股权结构更加多元化,能够更好地体现市场意志。”连平指出。

基层 风险保证金、业绩考核调整

高管层和员工持股制度,深化用人、薪酬和考核机制改革,推进事业部制等内部配套改革。诚然,在设计混改方案时,除了引入外部资本,更要着力推进内部机制和体制改革。

主要包括两个方面:一是完善内部激励机制,建立高管和员工股权激励机制,如在更大范围实施员工持股计划,形成资本所有者和劳动者利益共同体,提高员工的工作效率和积极性;二是结合本行实际,推进事业部制、子公司制改革,加快经营模式转型,让银行真正成为经营决策和承担责任的主体,激发体制机制活力和市场竞争力。

当然,商业银行尤其是大型商业银行的公司治理具有特殊性,实施混改需要统筹兼顾、稳步推进。在银行利益相关者中,除了各大股东外,还有广大客户,如何在混改中维护客户权益十分重要。混改之后,大量民营资本和海外资本进入银行体系,资本的“经济人”属性可能也会随之而来,可能导致银行只重视股东利益而忽视客户利益。

所以,在引入多元化社会资本、逐步降低国有股比例的同时,稳固国有资本对大型商业银行的控股地位还是必要的。这从宏观上看有利于维护国家的金融安全和稳定,从微观上看有利于保护中小客户的利益。

此次交通银行深化改革方案的核心内容在于混合所有制改革,交行在公告中明确表示,将“坚持国有控股地位,优化股权结构,探

民资可以组团解决资金量小的难题,而国有大行需要解决的是,如何使得其股权看起来更有吸引力。

当下的现实是,对于大行而言,引入民资对国有大行的发展有很大促进作用,比如新理念、新做法,但即使混改,国有大行控制权仍将掌控在以汇金、财政部为代表的国有股东名下,交行公告也明确坚持国有控股地位。

对于斥巨资入股国有大行的民营企业或民营企业投资团亦要考虑,在无法获得控制权的前提下,如何衡量投入产出比,且利率市场化正在到来,经济下行期银行业绩前景亦在下行,今年一季度16家上市银行平均业绩增幅不足10%,市场普遍预期银行业绩增速仍将下行。

“银行股那点涨幅根本不入不了民营机构的眼,又控不了股,影响不了经营决策,谁有兴趣?”有大行人士觉得大行的混改颇有难度。

同样的投入,如果进驻的是成长性更高的股份制银行或城商行则完全是不一样的境遇,比如去年以来安邦总计斥资几百亿资金从二级市场购入民生银行股份,且已晋升为该行第一大股东,但几百亿资金放在国有大行仅能成为一个微不足道的小股东,难言话语权。

在一系列约束性前提下,如何吸引民资入股是大行混改需要考量的难题。连平的看法显得相对乐观,他认为目前还是有很多民营企业有积极性入股银行,且不少民营企业市值也达到千亿级,亦有投资诉求,而对于大规模的投资而言,大行无疑是一个不错的选择,毕竟风险小,“大而不倒”,大行也会考虑在此次混改

去年以来,部分银行分支机构开始调整业绩考核方式,如有部分国有大行开始全行营销。广州部分银行甚至开始实行完不成任务就拿不到奖金的严格考核。

银行业在风险保证方面也开始从员工薪酬计提着手。中信银行已从2014年开始对高管薪酬中的绩效奖金实行“5113”延期支付方案:即当年仅支付高管绩效奖金的50%,第二年和第三年分别再支付10%,剩余的30%在第四年支付。此外,平安银行、民生银行、兴业银行、华夏银行、中信银行等股份制银行也已实行了高管薪酬延期支付方案,延期支付期限大多为3年。

高层 大行高管收入最少减四成

各行近日的年报均表示,2015年1月1日起,董事长、行长、监事长以及其他副职负责人的薪酬,按国家关于中央管理企业负责人薪酬制度改革的意见执行。

各大行高管披露的2014年薪酬基本约100万元人民币。不过,这并非这些银行高管的全部薪酬。上市银行高管薪酬披露分为两次,最终薪酬情况通常在年报公布的半年内以“年报补充公告”的方式披露。2013年度,建行董事长王洪章薪酬为214.58万元、工行董事长姜建清为199.56万元、中行田国立为135.82万元(2013年5月上任)、农行蒋超良为113.36万元。

执行限薪令后,最高年薪不能超60万元,这意味着即使按现在在公布的部分薪酬算,这些大行高管的收入最少也要削减四成;若按2013年的水平,则只有原来的三分之一。

索引入民营资本,探索高管层和员工持股制度”。下一个实施混合所有制改革的大型银行,无论是中国银行还是建设银行,无论是引入民营资本还是海外资本,坚持国有控股地位这一点作为一条核心原则,是不会改变的。

当然,混合所有制改革对大型商业银行来说,不是“春药”而是“中药”。尽管混改即将落地消息传出之后,交通银行本月出现三次涨停、累计上涨31%,但是那种将混改视为刺激银行股价上涨“春药”的想法,显然太过于天真。在我看来,混改是一味温和甚至略带苦味的中药,混改不会一蹴而就,其疗效需要经过一段时间才会开始显现。当然,从长远看,这无疑将提升银行的估值水平。

混合所有制改革是关乎我国国民经济和社会发展的的重要举措。在这样的背景下,大型商业银行混合所有制改革既是形势所迫,也是内在需求。但是改革只是手段,不是目的。以混改为契机,商业银行尤其是大型商业银行要进一步提升公司治理水平,深化内部体制机制改革,完善员工激励和绩效考核,激发银行作为真正市场主体的生机和活力,不断提高员工的积极性和主动性,提升银行的市场竞争力和价值创造力。

从这个意义上讲,我们对大型商业银行的混改,充满信心也充满期待。(作者系零售银行观察者、兼职财经评论员,中国人民大学重阳金融研究院客座研究员。)

之时予以民资董事席位,让其真实了解国有银行的经营情况,把控其投资风险。

对于是否得是持股比例达到5%以上的股东才能获得董事席位的问题,连平说,如果要求太高就没有吸引力,持股比例应该较5%宽松。

目前四大国有银行董事或非执行董事多来自汇金或财政部委派,交行董事会构成相对多元,除了大股东财政部委派的董事,还有董事来自汇丰银行、首都机场集团,后者持有交行股份比例仅有1.68%。

薪酬或区分对待

不过大行混改不是单纯的引入民资,中国银行国际金融研究所副所长宗良在接受记者采访时说,其目的是要使得国有大行股权结构和公司治理机制等方面进一步优化,期望带来重大变革。

交行混改的另一大方向是薪酬和人事制度的市场化,不过目前金融机构高管薪酬“被限”,与交行所提混改方向看起来背道而驰,且有业内人士认为,国有大行人事任命权不可能真的做到市场化。

连平的说法则是可以考虑区分对待,比如监事长、副行长级别以上的高管团队、党委委员等仍为中管干部,但其其他人事安排可以考虑市场化,薪酬设定也会考虑同样的区分设置。

宗良颇为赞同上述区分的考量,不过他说,市场化的薪酬也应有相应的约束机制,比如股权激励,“不能一下子就给出去了。”