



编者按:在国内利率市场化改革稳步推进、新兴互联网金融颠覆扩张以及经济深刻转型的背景下,绝大多数商业银行都还没有做好准备,混合所有制概念就已高调亮相二级市场,改革浪潮甚至直接将银行股推向舞台中央,银行业国企混合所有制改革正式破题。金融问题研究专家陆岷峰率先关注这一课题,他认为,虽然大部分大中型商业银行已经完成了上市流程,但仅有混合所有制之名,尚无混合所有制之实,必须进行定向“爆破”改革,从而进一步激发商业银行发展的活力。

混合所有制改革是商业银行的必修课

——专访南京财经大学教授、金融研究中心首席研究员陆岷峰

的深化。

另一种是审视内外,保持观望。以股份制银行为代表的条件不甚成熟的中小型商业银行,历经市场经济与监管约束的洗礼,已经具备混合所有制的基本特征,但因为长期存在的同质化经营、内部管理薄弱等问题,其市场竞争力和风险抵抗力相对较弱,虽不排斥混合所有制改革,但将在一段时间内静待监管层表态,保持观望。

记者:这就是您所说的“目前商业银行的混合所有制改革尚无改革之实”?

陆岷峰:是的。目前来看,已经基本具备混合所有制基础的银行仅有交通银行率先行动,公开表示有意推进混合所有制,而更多银行仍在沉默中期待估值的回归。在国家对于商业银行混合所有制改革试点名单、整体改革思路、具体改革方案尚无定论的情况下,银行业自身需要在体制机制上进一步改革。

至今,由大型商业银行、股份制商业银行、外资银行、农村金融机构以及民营银行等银行业金融机构组成的整个行业体系密集度与饱和度已达较高水平,但经营运作机制、内部治理机制与金融市场化之间的矛盾依然存在。

记者:商业银行现行的国有控股制度会有哪些弊端与缺陷?

陆岷峰:我认为,弊端与缺陷主要表现在3个方面:

一是行业竞争充分度不足。在国内的商业银行结构中,大型国有银行与政府控股的商业银行占商业银行资产总规模的95%,民营银行仅占5%,而且,“工农中建交”占商业银行资产总规模的60%以上,虽不能说银行业完全垄断但可以竞争并不充分。一方面,行业内存在政府垄断规制。在市场未完全放开的情况下,国有资本的绝对控股决定整个银行体系实质上仍由政府主导。国内对于银行金融机构退出的规定多分布于不同的法律或监管框架之中,而且线条粗糙并无具体的实施细节,政策性屏障一定程度上会维护行业的垄断地位。另一方面,行业内存在垄断竞争因素。中国金融机构众多、发展模式趋同、股权结构单一,甚至完全由国家信用担保,其行业内竞争机制容易偏离市场规律,尤其是利率市场化尚未完全实现与存款保险制度尚未建立的时

期,商业银行以议价主导地位,低利率水平拒绝实体经济主体,最大程度地进行利润争夺。

二是决策市场化程度不高。国内商业银行虽然兼具国有、私有和外资股东,但产权主体虚位缺陷依然明显,这表现在两个方面:第一,国有资产多重委托代理主体模糊。国有资产管理部门名义上负有保值增值的责任,实际上对投资决策并无约束机制;非职业经理人制度下所配备的银行董事、监事、经理作为实际执行者,因为并非所有者,所以只对上级负责,其行为很难受到激励与约束;而普通员工并不参股,对资产关切度低,更是毫无话语权与积极性。第二,股份制内部决策行政化。在股份制商业银行国有控股的情况下,政企不分与监督机制弱化的内在弊端未得到根除,内部运营决策的市场化水平低,行业内市场竞争失衡。

三是政府政策保护相对多。目前,国有资本占据主导地位的商业银行股权结构决定了国家隐形担保是金融信用的前提,国家拥有对银行经营运作的最高话语权。在银行业尚未完全实现市场化的情况下,政府在金融市场的管理中握有较权重柄,使得商业银行经营运行机制偏离市场化轨道甚至违背基本的价值规律,带有严重的政府行政色彩。在权力无边界、权力无约束的隐性思想影响下,政府出于对重要经济命脉掌控的目的,给予商业银行过多的政策保护,最为明显的就是指令性利率差保护以及行政性破产保护。

记者:眼下,商业银行混合所有制改革面临怎样的机遇?

陆岷峰:目前,各家银行业金融机构尤其是大型商业银行处于经营业绩很好,股价却低位的徘徊期,是引进社会资本、深化混合所有制改革较好的窗口期。

此轮商业银行混合所有制改革是中国银行业改革持续和深化的必经环节,中国银行业必须以此为契机,一手抓内部经营机制的完善,一手抓市场化激励机制的建立,通过改革红利将“制度红利”转化为“智力红利”,打造真正的竞争优势。

记者:改革中需要注意哪些事项?

陆岷峰:商业银行混合所有制改革中市场化体制机制完备的标志就是实现真正的“股权多元化、管理专业

化”,所以,商业银行混合所有制改革的关键是围绕产权关系,从机制建设着手,实现市场化运作机制与激励机制。其间仍有一系列事项值得关注。

首先,要把握一个核心要点。商业银行实行混合所有制改革只是一种手段而非目的,真正的用意在于通过体制的改革适应市场经济发展要求,提高科学管理水平,着力打造包含治理机制、激励机制、退出机制等在内的经营机制,明确商业银行内部党委、董事会、监事会、经营层“四驾马车”的职责与权益关系,通过“去行政化”以及职业经理人管理使得所有权主体同等地享有混合所有制改革成果。

其次,要坚持“四项基本原则”。商业银行开展混合所有制改革的目的是探索适应市场的新体制、新机制、新模式。坚持“试点先行、一行一策、梯次展开、逐步推广”的原则,选择经营业绩良好、股权结构均衡、改革意愿强烈的商业银行制定改革方案,进行暂不设定时间和批次的试点改革,随着试点经验的积累和改革的推进,以市场为导向,因行制宜,逐步转化为商业银行改革的日常推进工作。

再次,防止改革过程偏向。混合所有制改革为民间资本和外资全面参与商业银行经营管理提供有效途径,多种经济成分的联合投资和联合经营在提高资金活力、增强市场配置力的同时,并不排除多方投资主体行为受到盈利最大化目标引导而偏离国民经济宏观经济轨道的现象。为防止改革过程偏向,需要综合运用市场价格杠杆与政府财政杠杆引导金融工具的创新,传递国家产业政策,促进商业银行将市场诉求转化为盈利目标。

最后,守住监管防线。混合所有制改革所引发的商业银行股权结构、投资渠道、利益关系、资产监管、治理结构、用人制度等多方面的变化都需要报送监管部门进行多流程审批,监管部门的审慎行权是防止国有资产流失的最后一道监管防线。切实加强金融监管创新,选择商业银行基本业绩、资本管理、资产质量和盈利能力四大类指标,建立评价指标监管体系,实时、客观、系统地对商业银行混合所有制改革进行客观综合评价,是改革所要坚守的最后一道防线。

■ 本报记者 静安

近期,国内系列改革又将进一步深化国有企业改革列入增强经济发展后劲的主要措施来抓,而从体制上改革来推行机制的转换是本轮改革的重点目标,在国有企业全面推行混合所有制已成为中央和地方国有企业改革的主要手段。

商业银行不仅规模大,还是国有企业的主要组成部分。虽然大部分大中型商业银行已经完成了上市流程,但仅有混合所有制之名,尚无混合所有制之实,其国有企业的性质及国有企业的管理特征仍然存在,特别是国有企业固有的弱点与不足在商业银行的经营管理中暴露无遗,推行混合所有制改革已成为商业银行的必修课。

8月17日,就商业银行推行混合所有制改革的相关问题,《中国贸易报》记者对南京财经大学金融研究中心首席研究员,现供职于江苏银行总行的陆岷峰教授进行了专访。

记者:虽然混合所有制改革的大方向已确定,但政策并不明朗,方案也不具体,据您了解,国内商业银行对混合所有制改革持怎样的态度?

陆岷峰:各家商业银行出于自身股权结构、公司治理结构等方面的考虑,对混合所有制改革的态度不尽相同。

一种是积极研究,筹备改革。以交通银行为代表的条件相对成熟的大型商业银行,国有持股比例相对较低,股权结构相对均衡,对试点混合所有制改革的意愿很明显,已高度关注国家在混合所有制经济以及金融体制改革等方面的要求,积极研究深化混合所有制改革、完善公司内部治理机制的可行方案,以此推动公司改革

引资增制:商业银行混合所有制改革的任督二脉

■ 陆岷峰

商业银行混合所有制改革并不是拉进非国有资本装点门面的“貌合”,更不是让非国有资本分食国有资本的价值创造的“神离”。从实现路径看,商业银行混合所有制改革的重点在于通过引资和增制,触及到银行的股权结构与治理结构改革的问题。

引资调整产权结构

在现有股权结构中,以调整企业股权结构为核心,引进个人、地方集体、民营企业、外资主体资金的注入,在保证非绝对的控制权地位的前提下,适当降低国有持股比例,维持股权结构均衡,是商业银行实现投资主体多元化目标的主要措施,通过股权再融资的方式引入新股东是上市商业银行引入多元化投资主体的主要方法。投资主体多元化的实现途径有以下3种:

一是员工持股计划。给予银行内部员工优先购买权,员工通过认购所在银行的股份,按股份享受银行利润分配,这是一项政策性强、操作复杂的工作。在明晰的商业银行产权结构中,制定相应的员工持股规定,明确员工持股职责与义务,无论是采取以职务、工龄为依

据的存量资产折股,以历年工资、奖金、福利为基准折股,还是以身份置换补偿金入股,都可以将资产明晰量化到员工个人,实现产权多元化,强化员工产权激励,提高员工对银行经营绩效的关注度。

二是经管人员收购。不同于一般员工,因为经管人员的能力水平与产权激励高度相关,通过股权收购加大对经管人员的产权激励,可以形成超强的银行发展动力。在确保国有资产不流失的前提下,将经管人员的人力资本转化为货币资本,使得经管人员获得人力资本产权股份;设计虚拟资本收益滞后期,激发经管人员制定并实施长远的经营管理战略;实行经管人员收购直接持股与期权、管理者干股相结合,在避免股权过度集中的同时,拉开经管人员与一般员工的持股差距,培养和发展大股东。

三是产权交易转让。商业银行混合所有制改革的内容就是按照市场经济要求,引进外部投资者,建立相互制衡的产权结构。首先,在清产核资的基础上进行资产评估,做好产权交易的前提准备工作,杜绝国有资产被低估而流失;其次,国有资本适当退出对商业银行的绝对控股地位,在多层次、多形式的产权交易市场与民营资本、外资资本主体进行产权交易,允许民营资本和

外资资本参股,提供商业银行发展所需要的投资资金,提高国有资本对更多资本的撬动力、资源利用率以及制度与机制创新的驱动力。

增制转换经营管理

股权结构的调整是混合所有制改革的具体形式,而混合所有制改革真正要解决的还是深层次的经营机制问题,为实现市场化经营机制扫除体制障碍。具体而言,增制就是增强市场化的用人机制、市场化的治理机制以及市场化的退出机制,从而建立与现代银行制度相适应的公司治理结构,引导各类资本主体共同参与内部重大事项的讨论和决策,提高银行业的管理水平。这需要注意3方面问题:

一是用人机制的市场化。作为高智力社会金融服务的提供者,商业银行需要建立体现现代银行制度、适应市场变化的用人机制与市场化的薪酬协商机制。在经营层面,打破受行政指令安排的任命制度,推行高管人员的市场化选聘,依据高管的能力与贡献,以市场化水平分配合理的薪酬;鼓励能力突出,经得起市场检验、具有业内认可业绩的员工通过内部竞聘走上管理岗位,享受市场化薪酬。在员工层面,坚持全面考核、动态管理、优胜劣汰



陆岷峰:江苏金湖县人。现任南京财经大学教授、金融研究中心首席研究员;南京大学博士后、北京大学访问学者;江苏省有突出贡献中青年专家;现供职于江苏银行总行。

相结合的原则,通过改制定人、定岗、定职、定责,根据经管人员与员工的价值贡献度以及实际工作能力核定职位与薪酬,不断提高员工的整体素质及自身市场竞争力。

二是治理机制的市场化。市场环境的变化倒逼商业银行适应混合所有制改革新形势,健全公司治理结构、完善现代企业制度。参照国际通用做法,公司治理结构的改革就是以董事会制的完善为核心,围绕治理和管控两大维度,根据市场改革的方向和要求,建立健全协调运转、有效制衡的法人治理结构,进一步淡化董事会、经理层的行政级别,强化经理层向董事会负责,董事会向出资人或股东负责的意识,最终契合股权结构的实现决策权与经营权的有效分离、专业管控权与自主经营权的有效统筹,契合混合所有制改革的大方向,实现集中的权力分散化、隐蔽的权力公开化。

三是退出机制的市场化。国有资产绝对控股的商业银行,以国家信用为支撑,是否可以退出市场,采用何种方式解决后续问题完全由政府绝对控制。商业银行混合所有制改革过程中应通过股权结构的多元化调整,将退出权力转回数量众多的股东手中,通过召开股东大会形成退出决议以及退出方案。一旦因为经营不善出现经营失败和破产情况,商业银行能够独立采用“股份支付式”定价资产重组模式或“股东协商式”定价资产重组模式,提升重组定价机制市场化水平,降低资产重组成本。最终以少量的国有资产盘活、重组大量的社会资本,实现风险的释放与国有资产保值增值。

