

关于中国农业银行引进战略投资者问题的思考

杨 一

摘要:四大国有商业银行的股份制度改革是中国金融领域改革的核心课题。当建行、中行、工行的股份制度改革已经接近尾声时,人们把更多的目光投向了农行的股改。引入战略投资者作为农行股改中的最后一环,对农行股改的成功与否起着至关重要的作用。本文在总结建行、中行和工行引进战略投资者历程和成果的基础上,结合农行自身的实际情况和市场定位,提出农行引进战略投资者的选择标准和分布结构。

关键词: 商业银行 战略 投资者

2008年11月6日汇金公司向农行注资1300亿元人民币等值美元,并将持有农行50%的股份,与财政部并列成为农行第一大股东。农行作为最后一家国有大型商业银行,股份制度改革因此进入实质性阶段。回顾建行、中行和工行的股份制度改革,均经历了财务重组、股份制公司改造和引进战略投资者后上市三个阶段。目前,农行内部的财务重组活动已经接近尾声,股份制公司的挂牌也预计将在年底前完成,而关于引进战略投资者的问题农行尚没有展开。能否成功引进合适的战略投资者,对于国有商业银行股份制度改革的成败事关重大。

一、国有商业银行引进战略投资者的意义

(一)有利于改善公司治理结构,建立现代化的商业银行制度。公司治理结构完善的企业才是充满活力,能够适应市场经济发展的企业。国有独资企业的身份使得银行内部的治理结构十分混乱,董事会、监事会和公司经理层均由行政任命,缺乏相互监督相互制约的合理机制,并且由于缺乏经济利益的激励,国有产权仍然面临着所有者缺位的问题。引进合适的战略投资者,可以使公司的产权结构多元化。由于战略投资者更加关注于被投资企业给自己带来的商业利益和市场价值,因此他们有足够的动力去完善被投资企业的公司治理结构。公司董事会、监事会、股东大会和管理层地职责划分会更加明晰,相互监督相互约束的机制也会更加健全。

(二)有利于引进战略投资者先进的管理技术和经验,解决银行业务发展上的瓶颈问题,提高银行的经营效率和竞争力。

银行同战略投资者的合作不仅体现在股权投资上,更体现在业务层面的合作上,通过双方资源的共享和互补,拓宽银行的业务渠道和业务内容,打造银行的核心竞争力。

(三)通过战略投资者的引进,可以充实银行的资本金,有利于国有商业银行在资本市场上的融资。

战略投资者在国内甚至于国际上的影响力可以加强投资者对国有商业银行的信心,帮助国有商业银行顺利上市。

一、建行、中行、工行引资历程的分析

(一)首先,我们来看一下建行、中行和工行引进战略投资者的结构和合作领域。

建行引入美国银行作为战略投资者,在公司治理、风险控制、IT、财务管理、人力资源管理、零售银行、资金业务等七个方面同美国银行签订了战略合作协议。尤其是在零售银行业务方面,借助美国银行在该业务模块上先进的管理技术和经验,促进了建行“以零售银行业务为重点”的战略目标的实现。除此之外,建行还引进了新加坡淡马锡控股公司为财务投资者,使公司的产权主体更加多元化,公司治理结构更加完善。

中行引进苏格兰皇家银行、瑞士银行和亚洲开发银行作为战略投资者,分别在信用卡、财务管理、公司业务、个人保险、投行业务、内控制度、反洗钱方面进行合作和提供业务支持。同样,中行也引进了新加坡淡马锡控股公司为财务投资者,使产权主体更加多元化,公司治理结构更加完善。

而工行在引进战略投资者的步伐上更是有创新之笔,一改中行和建行各引进了一家商业银行作为战略投资者的先例,引入高盛、安联和运通作为自己的战略投资者。其中,高盛是国际知名的投行,安联是实力雄厚的保险集团,而美国运通是全球最大的独立信用卡公司和旅游服务公司。引入其他金融领域的战略投资者使得工行与他们在业务领域方面的互补性增强,符合目前工行作为国内最大商业银行的市场地位,公司的业务发展水平和治理结构得以实质性的提改善。

综合比较,建行、中行和工行均引入了具有雄厚实力,在国际上具有一定影响力的大型金融企业作为自己的战略投资者,并专注于公司治理结构的进一步完善。在业务合作方面,三大行钟情于选择与自己目前的业务模式具有相关性和互补性的专业金融公司来进行进一步的深化合作,并希望能够得到战略投资者的资源共享和技术支持。但三者略有所区别的是,工行并没有再引入财务投资者,而是引入了纯粹的战略投资者,并且引入的战略投资者中已经没有了专业商业银行的身影,这从侧面说明了国有商业银行引入战略投资者的工作越来越理性和实际。

(二)接下来我们对比一下银监会和三大商业银行在引入战略投资者的问题上给出的各自不同的标准

银行名称	战略投资者		业务合作领域	财务投资者
	名称	性质		
建设银行	美国银行	商业银行	公司治理、风险控制、IT、财务管理、人力资源管理、零售银行、资金业务七个方面	新加坡淡马锡控股公司
中国银行	苏格兰皇家银行	商业银行	信用卡、财务管理、公司业务、个人保险	新加坡淡马锡控股公司
	瑞士银行	投资银行	投行业务	
	亚洲开发银行	区域性银行	内控制度、反洗钱	
工商银行	高盛集团	投资银行	投行业务、公司治理	无
	安联集团	保险公司	保险业务、资产管理	
	美国运通	信用卡公司和旅游公司	信用卡业务	

银监会	<ol style="list-style-type: none"> 1.投资者的持股比例必须在 5% 以上,否则难以形成牢固的战略合作关系; 2.投资者必须持股三年以上,以保证较长时间双方合作的稳定性; 3.投资者必须派出董事、派出相应的管理人员,帮助国内银行提高经营管理术; 4.投资者要提供技术和网络上的支持,这是中资银行目前所非常需要的。
建设银行	<ol style="list-style-type: none"> 1.具备一定的规模; 2.在业务领域具备专长和领先优势; 3.愿意向建行转移技术和管理经验; 4.其中国战略与建行无根本利益冲突。
中国银行	<ol style="list-style-type: none"> 1.国际知名的金融集团; 2.在业务上与中行目前的业务互补; 3.与中国银行无直接利益冲突; 4.在某一方面具有中国银行所不具备的较强实力,而且这正是中国银行的战略发展方向。
工商银行	<ol style="list-style-type: none"> 1.必须是国际一流的金融集团,要具有雄厚的实力,与中国工商银行门当户对; 2.要符合工商银行长期的发展战略,双方在战略上要形成优势互补; 3.要有助于提升工商银行的公司治理水平; 4.与工商银行不能形成利益冲突。

由上面的对比可以看出,无论是银监会,还是三大行本身,对引入的战略投资者都有一些共同的标准和要求。由于三家银行都计划在海外上市,因此要求引入的战略投资者是国际知名,实力雄厚的国际金融企业,以提高海外投资者对自身的信心,吸收引进最先进的管理和技术。其次要求引入的战略投资者与本身在利益上无直接的冲突。最后也最重要的一点是双方的长期发展战略要有互补性和合作性,能够提升三大行的市场价值和核心竞争力。因此,对于农行引入战略投资者的问题,我们既要借鉴之前工行、中行和建行的选择标准,又要结合农行本身的实际情况和市场定位,更加理性和实际的进行战略投资者的遴选。

三、农行引入战略投资者的选择和思考

农行是全国唯一一家几乎在每个县域都设立机构的商业银行,业务经营横跨城乡两大市场,具有极强的战略互补性,其股改的目标是成为资本充足、治理规范、内控严密、运营安全、服务优质、效益良好、创新能力和国际竞争力强的现代化商业银行。农行面向“三农”特殊的市场定位和农村金融特殊的发展状况决定了农行在引进战略投资者的问题上与定位于城市业务的工行、建行和中行相比,拥有自己的不同之处。

随着市场经济的发展,国有大型金融企业和民营资本的实力不断增强,在国际上的名声日渐响亮,参与金融领域改革的动力也日渐增强,农行自身面向“三农”的特殊市场定位使得农行引入的战略投资者已经不仅仅局限于国外战略投资者。在我看来,农行引入战略投资者的结构可以在工行的实践基础上进行进一步的创新,国外金融企业、国内金融企业和民营资本均应在农行的股权结构中占有一席之地。

(一)引入合适的国外战略投资者

1.背景:农行的战略目标是城市业务和农村业务两手发展,以县域支行为基础,以面向三农为重点,建立一个现代化的商业银行。由于历史上的政策原因,在农行面向三农的贷款中,有很大一部分是出于非商业目的的政策性贷款,这部分贷款不仅

收益较低,而且信用风险严重,造成了大量不良贷款的产生,给农行的财务状况和盈利状况带来了不利的影响。农行在近几十年来业务发展的过程中,缺少完善的风险控制机制,尤其是面向三农的信贷管理十分薄弱,给农行未来的发展造成了相当大的隐患。并且农行的业务结构十分单一,仍然以存贷款业务为主,在县域支行的层面上缺少符合农村金融实际情况的多样化的金融产品,核心竞争力不强。

2.选择标准:在国际市场上,从事涉农业务的大型商业银行并不多,因此选择一家合适的以涉农业务为主的国际商业银行显得十分重要。我们应该把目光瞄准现代农业发达的欧洲和美国等地方的涉农金融企业,尤其是在现代农业发达的法国,诸如法国农业信贷银行这类优秀的以涉农业务为核心的现代商业银行更应该成为农行引资的重点。

3.引入合适的国外战略投资者的意义:(1)农行的股权结构更加多元化,外资战略投资者的引进促进了公司治理结构的进一步完善。(2)通过引进国外涉农银行在涉农业务上先进的管理技术和经验,有利于农业银行自身战略目标的实现,提高农行在涉农业务上的盈利能力和风险管理水平。(3)通过和国外涉农银行在各个领域的合作,改变目前单一的业务发展模式,提高农行在产品创新、客户服务、人力资源管理等方面的竞争力。(4)引进知名的国外战略投资者可以增强普通投资者对农行的信心,顺利实施农行的上市融资。

4.单纯引入国外战略投资者的不足之处:首先,中国的农村金融市场还处于发展的初始阶段,市场化程度远远比不上国外发达的农村金融市场。中国农村金融市场的发展程度决定了国外先进的管理技术和经验并不能在中国的土地上完全适用,丰富多彩的国外农村金融产品在中国的市场上可能面临着水土不服的问题。其次,农行还肩负着支持三农事业,建设社会主义农村金融新体系的社会责任,外国战略投资者对农行的战略目标和组织架构在短时间内并不能完全赞同,对于中国的农村金融政策不能进行全方位的解读,双方在某些领域可能面临着价值冲突。再次,目前中国农村金融业务的低利润率现象在一段时间内可能还会存在,外国战略投资者对农行的市场价值并不能完全的认同,双方需要耐心和持久的合作。最后,全球金融危机导致许多国际知名金融企业的资本充足率和流动性受到考验,在目前恶劣的市场环境下,很难拿出一大笔现金对农行进行战略投资。

(二)引入合适的国内战略投资者

1.背景:随着市场经济的发展,无论是大型国有金融企业还是民营资本均实现了长足的进步和发展,进入金融领域改革的冲动也日趋强烈。因此,我们应该同样重视农行对国内战略投资者的引入工作。在引入国内战略投资者方面,我们对于国有大型金融企业和民营资本应该抱着平等开放的态度,以创新和实践的眼光去进行遴选。

2.选择的的标准:(1)公司自身的治理水平较高,有充足的公司治理经验,并且了解国有企业公司治理的现状,能够帮助农行完善公司治理结构,解决农行制度上的弊端。在这一点上,公司治理结构已经改造完善的国有企业和民营资本应该成为首选。(2)公司的业务发展战略应与农行的长期战略有一定的互补性和相关性,双方之间没有利益上的直接冲突。在这一点上,诸如中国人寿、中国平安等非银行类的大型国有金融企业和民营资本具有一定的优势。(3)战略投资者至少持有农行 5% 的股票,并且在较长时间内不能进行减持。

3.引入国内战略投资者的意义:(1)国有企业拥有的公司治理结构改善的经验可以为农行的改革提供样本和帮助,而民营资本的逐利性和对公司管理话语权的渴求使得他们有足够的动

缅甸佤邦银行人民币经营及人民币跨境流动 对普洱市中缅边境经济金融的影响

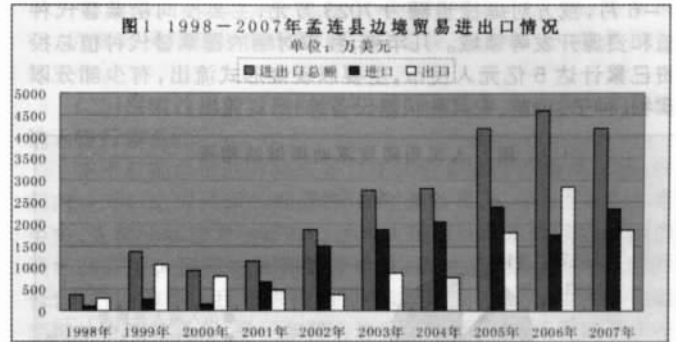
中国人民银行普洱市中心支行课题组

随着中国综合国力的迅速增强,以及澜沧江—湄公河次区域合作的不断深入,中国的法定货币——人民币在周边国家和地区被广泛流通和使用,为境外银行开办人民币存贷款业务创造了有利条件。与普洱市孟连县接壤的缅甸掸邦第二特区的邦康市商业银行——佤邦银行,1996年开始经营人民币业务以来,随着经营规模的不断扩大,对普洱市边境经济金融的影响力也在逐渐增强。为了解境外人民币的流通状况,佤邦银行的经营情况、存在的问题以及对普洱市边境地区经济金融的影响,人民银行普洱市中心支行进行了实地调查。

一、孟连口岸边境贸易概况

孟连县位于普洱市西南部,与缅甸毗邻,国境线长133.4公里,与缅甸掸邦第二特区的邦康市山水相连,两地隔江相望,相距约3公里,是我国与缅甸贸易的重要口岸,也是通往南亚、东南亚的重要通道。1991年8月1日,孟连县被云南省政府批准为以县城为中心的国家二类口岸(省政府[1991]140号),实行对外开放,加快了围绕以县城为中心,勐啊、芒信为轴线的“三点两线”口岸建设。目前,孟连口岸已纳入“十一五”国家一类口岸在建项目。缅甸邦康市原名“邦桑”,是缅甸掸邦第二特区自治政府所在地,也是特区政治、经济中心。人口约3万人,其中45%左右为中国人,主要从事经商、投资和劳务等活动。邦康市与孟连县自明、清以来双边居民就自发地通商、通婚、互市,进行经济交往、文化交流。上世纪九十年代中后期,特区政府大力发展赌博业,短短几年间带动了邦康市城市建设的快速发展,与此同时,中缅双边的贸易、跨境旅游也快速发展,双边合作也从单一化向多元化发展,合作水平不断提高,从1988年孟连县边贸办成立时,进出口总额110.5万元人民币,上升至2007年的4208万美元,占2007年全市进出口总额的77.3%,其中出口1875万美元,主要出口日用百货、建材、小型

农机具、化肥农药、成品油以及副食品等,进口2333万美元,主要进口木材、矿产、橡胶等(见图1)。孟连口岸已成为我市对外贸易最活跃的地区。



二、人民币跨境流动的现状和特点

(一)人民币已成为主要流通货币

由于缅甸掸邦第二特区特殊的地理位置和政治体制,当地政府采取默许态度允许人民币在其境内自由流通,人民币已取代缅币、美元成为主要的流通货币和结算货币。究其原因:一是人民币持续坚挺,汇率风险较小,使之成为主要边贸计价结算货币;二是缅甸掸邦第二特区外汇资金匮乏,外币结算困难,人民币结算成为必然;三是双边贸易和投资快速发展,人民币跨境使用频繁;四是目前孟连县中缅边境地区仅有一家地方性商业银行——邦康市商业银行,与国内银行均无支付协议和相互代理关系,人民币现钞结算显得更为方便、快捷;五是缅甸联邦政府对掸邦第二特区政府实行封压政策,造成特区政府实际上对外贸易对象主要为中国,客观上促使人民币成为主要结算货币。据统计,人民币在缅甸北部边贸结算中的比例已达99%。此

力去帮助农行完善自身的治理结构,从内部制度上解决农行未来发展的瓶颈。同时,引进国内战略投资者,尤其是国有大型金融企业,可以使国有股的股权结构更加合理,在国家没有丧失对农行绝对控股权的基础上,国有企业法人的市场主体地位使得国有股权所有者缺位的问题得以解决,公司的治理结构得到实质性的改善。(2)通过与国内战略投资者(如中国人寿、中国平安)的长期合作,利用农行现有的资源优势,提高农行的经营水平和核心竞争力。中国人寿作为全国最大的保险集团,无论是其资本实力、资产规模、市场份额还是网点建设在全国都处于第一位,尤其是它在中国农村地区的网点布局和发展战略同农行城乡联动的发展战略相一致。而且双方的业务合作已经进行了数年,不存在公司价值观上的冲突和业务交流的障碍。其次,中国人寿作为国有大型金融企业,在自己数十年的发展,对中国农村金融现状和支农政策有自己充分的了解和解读。在承担社会责任方面,有着和农行同样的国有企业责任意识,有利于农行面向三农这一市场定位的实现,减少股东之间的利益博弈。最重要的一点是农行和国寿在业务合作层面上,尤其是农村金融业务这一块,可以展开更加广泛和深化的协作,共同建设中国农村金融的良好生态环境。而中国平安作为一个业务全面的金融控股集团,其在保险、银行、证券、信托和资产管理上的全面竞争力,可以帮助农行拓宽自己的业务范围,丰富农行提供的金融产品

种类,促进农行业务发展模式的进一步改善。(3)引入国内大型金融企业作为战略投资者,使得国有金融企业的投资渠道得以拓宽,金融企业的相互参股使得双方的业务联系更加紧密,符合国际金融企业混业化经营的趋势。(4)相对于引入外国战略投资者可能存在着国有资产流失的嫌疑,引入境内国有资本,既可以保证国有资产不至于流失,又实现了国有资本的保值增值。(5)合理引导民营资本进入金融领域的改革,可以使得农行的股权结构更加合理,农行市场主体的地位更加明晰,保证农行在面向三农的定位上坚持商业化的运作手段,并且表明了国家在支持民营资本发展上的坚定态度。

农行在引入战略投资者后,国有资本、民营资本和国外资本在农行股权结构中三足鼎立的态势,是适应农行的实际情况和长期发展战略的。农行通过与不同战略投资者在不同层面和不同领域上的合作,使得公司的治理结构日趋完善,业务发展更加稳健和全面,市场化程度更高,在承担服务三农的社会责任的同时又为股东创造最大价值。中国农村金融市场的发展是具有无限潜力的,农行和其各个战略投资者都应该坚持长期合作发展的战略,双方共赢互利,共同分享农村金融发展的成果。

参考文献:

刘锡良 王正耀 国有商业银行股份制改革思考 [J] 中国金融 2004(11)
(作者单位:西南财经大学保险学院)