

深发展的康复之旅

——新桥投资改造深发展纪实

□记者 钟正

用“老夫聊发少年狂”来形容深发展(000001)近期的股价走势,恐怕再贴切不过了。从49元的高位一路不回头地跌到5块多钱,在漫长的熊市中,即使是外资并购这一重大利好,也没能令深发展摆脱“虎落平阳”的命运。直到4月7日、8日,事态发生了戏剧性的转变——深发展突然连续发力,量价齐升,强势封住涨停板,带动大盘人气急剧回升。

市场高呼:“王者归来!”

而此时,恰值新桥最新组建的管理团队对深发展展开了第一波救治和改造行动。

“新桥投资所收购的金融机构可能由于种种原因导致亏损甚至破产,我们则注入知识、资本及经验,使之扭亏为盈,重新走上正轨。”2002年秋,新桥投资的执行合伙人单伟建在收购深发展取得决定性突破时道出的这句话言犹在耳。

新桥究竟是如何解剖深发展的?它开出了什么药方?深发展的前途命运如何?事隔两年半,也就是新桥正式入主三个多月之后,本报展开了深入细致地调查,采访了新桥和深发展各个层面的权威人士,以求将深发展的过去、现在和未来全面地展现给读者。

暗夜迷惘

毫无疑问,在新的管理层接管之前,深发展经历了历史上最迷惘的黑夜。

仅仅一个“乱”字,不足以形容深发展公司治理之乱。

在深圳的同一个物业项目上,深发展被人坑了三次。第一次,深发展买了第八层作营业网点,结果发现这栋楼总共只有七层!第二次,同样是这座楼,被人用作抵押贷了款,变成一笔不良资产,而第三次,深发展又贷款给别人去收购此楼,造成了另一笔问题贷款。

这仅仅是众乱之一。

对于深发展的资产状况,更不是一个“差”字可以说得清楚的。

在深圳市中心区南侧,与购物公园、新落成的会展中心、地铁站毗邻的旺地上,有一大片崭新的高档住宅小区。从2004年春天完工至今,一直寂寞地空置着。

不明就里的人百思不得其解:十几栋别墅,几百套高层住宅,光投资就要有几个亿吧?这么靓的楼盖完了不卖,发展商的钱难道是白来的?

事实就是这样不幸被言中了。这片高档小区名叫发展苑,正是深发展为解决中高层领导住房而兴建的,行内俗称“行长楼”。据了解内情的人介绍,当初发展商的投资来自于深发展的贷款,所建住宅全部由深发展回购。

发展商横竖赚钱,风险全由银行背着。这样的“冤大头”买卖,在新桥入主前的深发展,屡见不鲜。以致于在上市银行当中,深发展成为不良资产比例最高,而拨备计提覆盖最低的双料“冠军”,历史的包袱沉重不堪。

据员工介绍,在深发展内部的一个培训班上,单伟建对一些中层干部提出了三个问题。他先问,有多少人认为我行在中国银行业中处于上流水平。无人举手。他又问,有多少人认为我行处于中流水平。举手的人大约不到20%。后来他再问,有多少人认为我行处于末流。举手的人较多,但仍有很多人举手。最后单伟建说,看来有的干部认为我行根本就不存在。

“这是一件多么悲哀的事情——我们都在为它工作,但却不认为它是一个优秀的银行。”这位员工一边转述,一边对记者这样感慨地说。

随着新旧股东的更迭,一笔又一笔的陈年老账开始浮出水面。一时间,哪里哪里又发现了不良贷款,成为行内茶余饭后最热门的话题。它们虽不一定都属实,但谁又说得清每一个流言后面是不是隐藏着一个可怕的危机?

当然,员工最关心还是人事。

旧的深发展,冗员成群。“深发展总部有500多名员工,国外像这样规模的银行,总部只需要十分之一的人员就够了。”一位资深的国际银行家说。

旧的深发展,人事复杂。“不靠业绩而靠关系的用人政策和向下攀比的文化,正是导致深发展业绩不佳和士气低落根本原因。”

新桥入主,员工们期待着管理层耳目一新的变化。

然而,新行长上任两个多月,在团队建设上似乎了无新意。人们由期待转为失望,士气越发低落。江湖传闻,有近百名深发展员工准备报考深圳市公务员,甚至街道一级的职位都有人愿意应试。

3月22日,深发展似乎到了黑暗的尽头,它的股价以超过大盘的速度节节走低,时至3月30日,收报5.05元。从绝对价格看,这是深发展上市以来最低点。



这一刻,深发展给外界的感觉正是——英雄末路。人们不禁质疑,新桥蜚声中外的回春妙手何在?

星星点灯

“引而不发,跃如也。”经过漫长的暗夜和新桥入主后数月的蛰伏,深发展蠢蠢欲动。

夜来了,每个热爱光明的人都渴望有一盏灯,哪怕是星光指路。

新桥投资显然意识到了这个问题。“士气!士气!”单伟建在接受记者采访时反复强调着这两个字,显示出他对所谈话题的重视,“士气不高的话,什么都不要谈。”

记者遍访深发展高层人士后发现,“用人唯贤,提振士气”,已成为救治深发展的共识和当务之急。“事情都是人干的,光靠制度没有用。深发展像每家银行一样,都有一套自己的制度,每个制度都有手册,可是恐怕很多年没人看没人执行了。因此,关键要把人搞对了。人用对了新政就好推广,人用错了,再好的政策也无法推广。”深发展一位高管人士对记者如是说。

2005年春节前,深发展启动了一个名为“360度考核评分”的工作,对全行中高层领导干部进行全方位地考评。每一位考评的对象,被其领导、同僚、下属“背对背”地针对每一项能力逐条评比打分,最终由电脑汇总结果直报行长室。

以前深发展也作过各种考评,因而这次考评的目的何在,起初似乎并没有人过多的关心。

3月初,考评结束。有心人渐渐看出了一点端倪。

“这次考评是最认真、全面和迅速的,从启动到完成,不过两个星期。”一位外地分行副行长透露,“差不多每个分行级干部都与行长面谈过,有时候外地分行的人要连夜开车回深圳赶考。”

及至三月下旬,深发展救治行动箭发如雨。

3月21日,行长韦杰夫宣布总行管理体制的重大调整:任命因在杭州分行任上业绩突出而被提升为行长助理的周立,总管深圳管理部及深圳所有的分、支行;任命在广州分行任上表现突出而被提升为行长助理的胡跃飞,统领除深圳之外的全国所有分行。此二人指挥前线业务的两大方面军,直接向行长报告。

同日,韦杰夫宣布成立以他本人为主席,周立、胡跃飞以及副行长刘宝瑞为成员的总行策略委员会,帮助行长制定银行发展的重大策略。其中,刘宝瑞还分管系深发展前途命运的零售业务。据介绍,此三人在360度考核中评分突出,员工支持度高,业务经验丰富。

此后,深发展总行部分高管分工调整,10家分行行长换岗。其中京、沪、深作为深发展最为重要的市场,牵一发而动全身,因而考评中业务能力最强的干部被充实进了这些分行。

“夫贤人在而天下服,一人用而天下从。”中国的《战国策》,如今被新桥用来医治深发展的痼疾。“不费斗粮,未烦一兵,未战一士,未绝一弦,未折一矢,诸侯相亲,贤于兄弟。”

一时间,深发展士气大振。

4月1日,深发展股价触底反弹。

4月7日,该股突然发力,此后接连两天封住涨停。

“我觉得我们行最坏的时候已经过去了。深发展肯定会往好的方向发展的。”当日,一位负责宣传报道的员工向记者展示了长久以来少有的愉悦心情。

三剂猛药

一盏灯,驱不散整个黑夜。几种伤痛,需要多味良药。从深发展近期的举动不难看出,医者新桥,使出了治根固本的三剂猛药。

重整团队,是第一剂。

据了解,深发展目前分行级的领导队伍已基本调整完毕,下一步就是要大力发展业务。而在总行层面,基本的架构已建立起来,但在IT系统、零售、市场风险管理、人力资源和财务管理等薄弱领域,尚需有更多的专家加入,而且不排除将会从外界引入人才。

重建组织管理构架,是第二剂。

现在,任何一个人走进深发展总行,都可以看到各间办公室在最醒目的位置悬挂着名为“One Bank”的系统计划图表。

“过去的深发展看起来不是1家银行,而是19家——18家分行各行其道,是不同的银行。”被委任起草该计划的离岸业务部总经理沈光朗介绍说,“因此,韦行长决定实行One Bank计划,再造深发展。”

据悉,经最后认定的“One Bank”计划包括八大序列,即:一致的服务界面、共同的操作平台、统一的控制体系、标准的工作流程、明晰的市场定位、一体的人本环境、一贯的经营理念、凝聚的企业文化。

“其实,我们更多地把One Bank看成是银行的风险控制措施。”深发展一位财务负责人指出。根据这一计划,深发展一改过去总分行划块管理的架构,把计划财会和授信风险管理变为垂直管理。

“传统的划块管理,总行对分行的控制力相对薄弱,各分支机构和总行的财务、风控标准不统一,这与国际通行的商业银行管理不符。”新的组织架构,实际上是在总行与分行之间形成一种制衡,既统一了管理,又旨在互相监督,良性互动。

3月底,深发展在它的17年发展历史中,首次委派了7名财务执行官和6名风险控制执行官,分赴京沪穗等地分行试行新体制。据悉,到今年底,其各地分行很可能都会迎来一位财务执行官和风险控制执行官,他们将直接对总行分管的总监负责。

至此,新桥救治深发展已出两招。

而第三招含而不露,据称为“力削不

良”。

这是一个全新的处理不良资产的管理架构。“简单地讲,我们就是要在行内设立一个‘仿真’的资产管理公司,采取一种市场化的方式,对不良贷款进行作价、剥离、追缴。”深发展设计这一方案的某位高层向记者这样解释。

“中国银行界为处置不良资产成立了几家资产管理公司,这些公司把其中一些不良资产打包卖了。同样一笔不良资产,为什么有人卖有人买?因为买卖双方对它的价值判断不同。国外的公司在这方面很有经验,他们对每一笔贷款都做尽职调查,详细分析,也有一套独特的追缴机制。同样是追缴,你可以追回来3分钱,它却能追回来5分钱。深发展也要建立起类似的机制,科学地对每笔不良资产进行分析,在此基础上用人,并让大家在追缴不良贷款时,既有激励,又有竞争。我们有信心自己解决不良资产问题,不会输给打包卖出去的价值。”

据了解,深发展未来的“仿真”资产管理公司现已初具雏形,除在总行设立专门部门外,各地分行也会有直属的人员负责相应工作。而这一做法,至少到目前为止国内尚无先例。

“首先,在被收购企业建立一个健康合理的法人治理结构,并组建优秀的管理团队。在重整组织架构后,新桥和它所选择的团队还会调整企业战略,就银行而言,还将重点改善其资产状况和风险管理。”2002年秋,单伟建在接受本报独家专访时如是说。看来这是“主治医生”新桥一贯的治疗思路。

冰冻三尺

在第一轮的救治行动结束后,深发展显然处于适应期。在这个阶段,员工的情绪似乎仍未平静,深发展的伤口也是时好时坏。

四月的鹏城,乍暖还寒。

4月7日和8日,深发展二级市场价格在强劲上涨后,随大盘回落,没能走出独立行情。

“乱了那么久,信心不可能一天两天就恢复。”总行行政部门的一位员工道出了大多数人的心声。

“去年总行把信贷权限收回去了,前一段才放开一点点,马上就看到业务的起色了。现在很多贷款还要上报,对拓展客户多少有些不利,如果总行审批能再提高效率就更好了。”这个意见,来自资产业务部门。

“为了降低成本,行里的费用压缩了很多,对我们的考核也从严了,这个方向是对的。但执行起来,有时候奖励不能兑现,弄得我们的日子挺不好过的,去年很多人就是拿着发票过的大年。”这种失落,来自基层客户经理。

深发展历年主要财务指标一览表

	每股收益(元)	净资产收益率(%)	不良贷款率(年末)	资本充足率(年末)
2004年9月30日	0.21	9.31%	—	—
2004年6月30日	0.15	6.72%	8.84%	—
2003年	0.16	7.98%	8.49%	6.96%
2002年	0.22	11.47%	10.29%	9.49%
2001年	0.21	11.09%	14.84%	10.57%

制表人:吴育平
(—表示没有披露)

“我们行的资产质量差,几乎尽人皆知,我觉得行领导应该尽快想办法解决,否则一天不解决,别人就会觉得深发展的历史遗留问题没处理好。”这种忧虑,来自风险控制部门。

“用人唯贤”是的,从近期分行行长的调整看,确实比以前好很多。但还有庸人没有调整,而且有的人事调整看起来像是过渡性质。希望这种人事变化尽快结束,大家才好安心做事。”这种不安,来自不少被访者。

“看一个企业,且不用看它的业务如何,只要看它上上下下对外界的心态是否开放,就知道它管理是不是规范,有没有前途了。深发展至今在信息披露上遮遮掩掩,透明度很低,很难让人满意。”这种失望,来自多年采访深发展的一位资深记者。

在第一轮的救治行动结束后,深发展显然处于适应期。在这个阶段,员工的情绪似乎仍未平静,深发展的伤口也是时好时坏。

康复之路

一团乱麻,用一把梳子,梳理一遍,是很难起到作用的。深发展需要刮骨疗伤。新桥需要时间。

“深发展的问题非常多。所以,我们要做的重要工作一是控制风险,二是不断地开展新业务。把原有的不良贷款追回来,让新增的贷款风险减小到最低,这样,我们就会不断向好的方向发展。”一位高管详细向记者介绍了今后的发展思路。

长期以来,深发展是一个主要做对公业务的银行,个人业务比重很小。据了解,新桥时代的深发展,在对公和个人业务上将会有个平衡的发展。“在三五年后,我们希望能够看到一个比较平衡的资产负债表,不会在哪个方面太强或太弱。”

这位高管进一步表示,“这就要求我们银行里要有两个好机制。一是优秀的风险控制机制,这样才能把风险降到最小。至于道德风险,只能靠任用那些德才兼备的人来解决。因此,我们一定也要有一个优胜劣汰的机制,要有一个明确的奖惩办法,做得好的一定要奖,做得不好的一定要惩,把它形成一种文化,就没有搞不好的道理。”

其实,旧的深发展也并非一无是处。

据了解,该行行长韦杰夫最近做了一系列调查和考核,得出的结论是深发展有些分行是很不错的,例如杭州、广州和南京等地分行。而今后,深圳、北京、上海等地将成为该行业务发展的重要地区。“这是因为,对于整个中国经济,这些市场的影响是非常巨大的。”

据悉,由于资本对银行的经营约束很强烈,而深发展的资本金又非常低,所以,该行目前正紧锣密鼓履行着配股的审批程序,同时对于发行可转债、次级债以及引入战略投资者等融资方式,也已开始了相应的研究讨论。“我相信,配股工作今年内一定可以完成,这对我们进一步扩张非常重要。”

“深发展现在特有的优势在于外资控股管理,这是中国任何其他银行不可比拟的。这种体制加上政府的大力支持,令深发展今后能够在很大程度上摆脱‘关系贷款’和人事上的行政干预。这也是其他银行难以做到的。”作为外资控股股东,单伟建显然对深发展的法人治理所带来的优越性非常自信。

“我们在收购深发展的过程中,感到我们国家是真正的‘大国心态’。市场和媒体对外资的欢迎,政府和监管部门的支持,都体现了真正开放的思路。大家关心的是银行搞得好不好,而不是谁来搞。所以,中国能兼纳并蓄,把好的东西都拿来。现在我们作为外资股东,得到了中国政府和监管部门的支持,我们没理由搞不好。”

独一无二的股权结构,外资先进的管理方法,深发展原有的业务基础,这或许正是深发展未来发展可以倚重的三大要素。

“新桥要从根本上改善这个银行,而不是为股票市场的表现而改善。股市是外在变数,不在我们随时的掌握当中。银行健康的根本是一个内在的变数,与外在变数有一定关系,但不是百分百的。只要企业管的好,素质高,最起码是不会弱于市场的。”

对于积重难返的深发展,改革绝非一日之功。相信整个的国内银行界都在关注着它,所有深发展的股东也在关注它,并祈愿它能早日康复,重振雄风。

链接

新桥收购深发展

大事记

2002年9月11日,深发展宣布拟引入战略投资者。

2002年9月27日,深发展花落美国新桥投资,后者拟收购深发展17.89%国有股股权,开创外资收购国内上市银行股权先河。

2002年10月10日,深发展宣布设立收购过渡期管理委员会。

2003年5月12日,管委会撤销,深发展引入新桥作为战略投资者首次谈判破裂。

2003年5月底,新桥状告深发展“一女二嫁”。

2003年10月,深发展与新桥股权转让纠纷诉诸国际商会仲裁院。

2004年4月,新桥与深发展仲裁官司达成和解,新桥重新启动收购谈判。

2004年6月1日,新桥投资发布收购深发展报告书。

2004年9月22日,中国银监会批复同意深发展引入新桥作为战略投资者。

2004年10月23日,国资委批复深发展国有股股权转让方案。

2004年11月20日,深发展提名改选董事会,15个席位中新桥方面人选占据7位。

2004年12月14日,深发展董事会改选获临时股东大会通过,随后董事会任命韦杰夫代理行长,至此,国内银行出现首位“洋董事长”和“洋行长”。

2004年12月31日,深发展股权转让交割完毕,新桥投资正式入主深发展。

新桥背景

新桥投资是于1994年由德克萨斯太平洋集团(Texas Pacific Group, TPG)和布兰投资公司(Blum Capital Partners)发起设立的,实际上是这两家公司在亚洲的延伸。其中,TPG是一家合伙制直接投资公司,管理的资本金超过100亿美元,投资领域涉及金融、通信、航空公司、食品等,曾经收购了著名的硬盘制造商希捷、美洲航空、西北航空和美国第二大快餐连锁店公司汉堡王等;BLUM投资基金管理的资本金超过20亿美金,其投资范围包括金融服务机构、消费类产品和医疗保健等。

据介绍,新桥投资公司定位是主要从事战略性金融投资。其银行收购经验一方面来自于David bonderman——TPG的执行合伙人及创始人,他曾在1988年主导收购了陷入破产境地的美国储蓄银行。另一方面,新桥投资执行合伙人、深发展单伟建本人早年曾经担任过世界银行的投资官员、JP摩根的执行董事等职务,有着丰富的银行从业经验,并于1999年主持收购了韩国第一银行。此外,新桥投资的合伙人及专业人士,大多具有金融背景。

美国储蓄银行收购案非常值得一提。它与纳贝斯克-雷诺食品烟草公司并购案并称为美国20世纪80年代最著名的两大收购案,为美国整个银行体制改革的发端。该行是当年美国的储蓄和贷款危机中损失最为惨重的银行之一,新的股东们在购买这家银行后,采用了“好银行/坏银行”的模式来使之摆脱困境,即:将其拆成两家不同的储蓄和贷款金融机构,再由一家控股公司来控制。所谓的“好银行”,也叫作美国储蓄银行,继承了所有的健康贷款,拥有140亿美元的稳定储蓄及零售分支机构网络;所谓的“坏银行”,叫作新西部联邦储蓄和贷款银行,继承了所有的不良资产,包括50亿美元的房地产贷款及资产,以及150亿美元左右亏损的房地产抵押证券。“坏银行”随即安排将这些不良资产进行清算,没有任何分支机构,也没有再做任何家庭住房贷款。这样,“好银行”被注入了新的管理和资金后,不久就实现了扭亏为盈。

上述做法在新桥收购韩国第一银行时再次被使用,并为其收购成功奠定了良好的基础。新桥介入韩国第一银行的效应是显著的:当年,韩国第一银行的亏损几近10亿美元;收购后仅一年,其税后利润就已经达到了近3亿美元,资产健康,资本充足率达到13.6%,一跃成为韩国资本最充足的银行。