


变革二十年

——交通银行与中国银行业嬗变

吴雨珊摇王海明摇著

 中国金融出版社

在商业银行的发展道路上，

没有一成不变的模式。

惟一能将我们带向远方的，

是持续而坚定的改革。

谨以此书献给中国银行业变革二十周年。

——作者题记



刘明康
摇序

刘明康序

金融是现代经济的核心。金融运行正常有效，则货币资金的筹集、融通和使用充分而有效，社会资源的配置也就合理，对国民经济的良性循环所起的作用也就明显。银行业在我国目前的金融体系中居于主体地位，在国民经济和金融的运行中发挥着主导作用。

一个稳健高效的银行体系是一国金融稳定的关键所在。稳定的银行体系可以提供便捷、低成本的支付结算服务，降低金融经济活动的交易成本，使货币政策传导的利率渠道和信贷渠道畅通，从而保证政策效果的实现。在今后相当长的时间内，我国商业银行的支付中介、信用中介和信息中介等功能将依然十分重要，银行体系的稳健高效将继续对我国金融稳定起到至关重要的作用。

在党中央、国务院的正确领导下，通过国家注资、财务重组、引进国际战略投资者和境内外公开上市等途径，大型国有商业银行股份制改革取得了重大的阶段性成果，主要体现在五个方面：一是公司治理的基本框架初步建立，二是内部控制机制正在发生积极的转变，三是业务创新的步伐开始加快，四是市场监督得以强化，五是财务状况得到好转。目前我国的商业银行正努力朝着“资本充足、内控严密、运营安全、服务与效益良好”的现代商业银行目标迈进。

迅速提升核心竞争力是我国商业银行一项非常紧迫的



任务。按照中国加入世贸组织所做的庄严承诺，~~1999~~1999年底我国银行已经实行全面对外开放，我国商业银行面临的市场已经由原来的单一市场变为国际、国内两个市场，市场竞争已由原来产品和服务的单项竞争发展到包括体制、机制、人力、科技、战略以及企业文化等诸多方面的综合竞争。面对严峻的竞争形势，必须进一步加快我国商业银行的改革进程，建立符合国际惯例、适合中国国情、有效运作的现代商业银行制度，增强我国商业银行的竞争力、创新能力、盈利能力和抗风险能力，使中资商业银行在国际竞争中立于不败之地。

成立于~~1908~~1908年的交通银行是中国早期的商业银行之一，当时曾与中央银行、中国银行、农民银行并称为四大银行，是我国跨越两个世纪金融发展的历史见证者。~~1995~~1995年，为适应中国市场经济发展的需要，探索金融体制改革之路，打破专业银行体制僵化和业务垄断的局面，国务院决定重新组建交通银行。交通银行是我国金融改革的先行者，她是第一家全国性股份制商业银行、第一家完成财务重组的国有控股银行、第一家引进国际战略投资者的大型商业银行和第一家在境外公开上市的内地商业银行。

财务重组、引进战略投资者、香港上市对交通银行来说不是终点，而是新征途的起点。交通银行要办成一流国际公众持股银行，这是一个宏伟的蓝图，需要扎实地开展工作。值得高兴的是，交通银行正在积极实施战略转型，进一步规范公司治理，完善人力资源管理制度，推进流程银行建设和服务质量提升等工作。这些长效机制的建立和健全，都将为最终实现一流国际公众持股银行的目标奠定坚实的基础。

《变革二十年》记述了交通银行重新组建~~1995~~1995年来艰辛

的改革与发展历程，展示了交行人百折不挠的改革精神。它的出版发行，是中国银行业一件非常有意义的事情，因为交通银行的改革与发展是中国银行业发展的一个缩影，对我国商业银行深化改革、提升核心竞争力具有十分重要的借鉴意义。

劉明康

中国银行业监督管理委员会主席

二〇〇七年五月十八日

百年
二十年
交通银行与
中国银行业嬗变

刘明康
摇序

蒋超良序

银行是现代经济社会的命脉。一国的金融发展历程，是一国经济社会发展的镜子。曾经是中国历史上的主要银行之一，现在仍然是中国最重要的大型银行之一的交通银行，其变迁沉浮可以说是中国经济社会百年沧桑巨变的一个缩影。回顾交通银行的百年历程，每一次选择，每一段经历，都与中国经济社会的巨大变革紧密联系在一起。

1908年，时值内外交困的清政府末年，交通银行成立。它成为中国最早的具有现代意义的商业银行，肩负起了发展中国民族银行业的历史使命。解放前，交通银行与中央银行、中国银行、中国农民银行一起成为中国早期的四大银行，也是早期的发钞行之一，在近代中国金融史上占有重要的历史地位。1949年，因中国金融体制的变化，交通银行除香港分行继续营业外，其国内业务分别被并入当地中国人民银行和在交通银行基础上组建起来的中国人民建设银行。

1985年，作为新中国第一家全国性股份制商业银行，交通银行重新组建。它打破了专业银行垄断的市场格局，承担起中国金融改革试验田的任务。交通银行成为中国第一家资本来源和产权形式实行股份制，第一家按市场原则和成本效益原则设置分支机构，第一家打破金融行业业务范围垄断，第一家引进资产负债比例管理，第一家建立双向选择的新型银企关系，第一家从事银行、证券、保险业



务综合经营的商业银行。交通银行的重建，是中国金融改革的标志性事件，对中国金融改革起到了巨大的推进和催化作用。

2005年，伴随着中国经济发展和金融改革的深入，交通银行再一次被推上了改革的潮头浪尖，承担起国有商业银行改革先行者的使命。在短短一年时间里，交通银行先后完成了“财务重组——引进外资——公开上市”改革三部曲，于2005年8月18日在香港联交所成功挂牌上市，成为首家完成财务重组的国有大银行、首家成功引进境外战略投资者的国有大银行和首家在境外公开上市的中国内地商业银行。境外公开上市标志着交通银行深化股份制改革阶段性目标顺利实现，也是交通银行走向一流公众持股银行的新起点。同时，交通银行深化股份制改革的成功实践，为其他国有商业银行推进股份制改革作出了积极的探索。

肩负着百年民族金融品牌继承者和中国金融体制改革探索者的双重历史使命，交通银行重新组建20年来，取得了令人瞩目的成绩，正逐步成长为一家“发展战略明确、公司治理完善、机构网络健全、经营管理先进、金融服务优质、财务状况良好”的现代商业银行。按一级资本排名，交通银行位列中国商业银行的第12位，世界500家大银行的第12位，已跻身全球银行百强行列。在香港公开上市后，交通银行的企业形象和品牌价值大幅提升，股价一路攀升，较好地展示了中国经济发展和金融改革的成果。

《21世纪经济报道》的两位资深记者，吴雨珊女士和王海明先生长期从事金融财经采访和报道工作，对中国金融业的改革发展有着比较深入的了解和独到深刻的见解。在与交通银行的长期交往过程中，他们对交通银行的百年历史，尤其是重新组建后的20年历程表现出了浓厚的兴趣。

在他们看来，交通银行的发展史，是中国银行业改革发展的一个缩影，并从一个侧面见证了中国改革开放的艰苦历程和辉煌成就。他们感到，中国银行业改革正进入新的转折期和发展期，在此时刻以独立、全新的视角，通过对交通银行重新组建 20 年的客观描述，管中窥豹，反映中国银行业近 20 年来改革发展的艰辛曲折和取得的巨大成绩，对人们全面审视中国银行业的改革定将有所裨益。于是他们决定撰写《变革二十年》一书。在本书成稿过程中，两位作者以严谨、求实的作风，历时一年，亲身采访了数十位历史事件的亲历者，查阅了数百万字的文件资料，收集了大量的第一手素材。现在展现在我们面前的《变革二十年》，正是他们智慧和辛劳的结晶。

本书以我国 20 世纪 80 年代中期和 21 世纪初的两轮金融改革为背景，围绕交通银行重新组建、统一法人和引资上市“三次飞跃”，选取了交通银行历史上的一系列重大事件，生动地还原了诸多重大历史事件的决策和实施过程，清晰地勾勒了交通银行改革发展的脉络，对交通银行重新组建 20 年来改革发展的经验教训提出了自己的见解。我相信，本书的出版不仅增强了交行人的自豪感和使命感，为交通银行下一步改革发展提供借鉴，同时，也将有助于社会各界更加历史地、客观地、全面地了解中国金融业改革的历程。

交通银行是一家百年老行，却又正值重新组建的弱冠之年；饱经沧桑，却又激情永在。值此交通银行重建 20 周年，又是中国商业银行股份制改革 20 周年之际，交行人正在描绘新的历史蓝图——建成一流公众持股银行。“沧海横流，方显英雄本色”，面对错综变幻的经营环境和复杂繁重的改革任务，交行人将秉承深厚的百年文化底蕴，总结重



变革二十年——摇摇摇摇
交通银行与中国银行业嬗变

建 国 四 十 年 来 的 经 验 教 训 ， 继 往 开 来 ， 开 拓 奋 进 ， 书 写 新 的 辉 煌 历 史 ， 为 中 国 金 融 业 的 改 革 发 展 作 出 新 的 贡 献 ！

交通银行董事长

二〇〇七年四月十八日



目 录

刘明康 序

蒋超良 序

序 摇幕

1

第一章 第一家综合性银行突围摇 **灵愿原京京京京**

第一节 摇改革先行者

灵愿原 圆月 灵日，邓小平来到上海。与深圳彰显出的活力相比，上海实在没有给他太多的惊喜。邓小平直言不讳地批评道：“上海的变化太小了！这几年来，我年年来上海，年年看到的都是老样子。能不能变得快一些，让我下次来这里时感到耳目一新？”

005

一个多月后，根据邓小平的建议，包括上海在内的灵愿个沿海港口城市开放。机遇与挑战同时摆在了这个老工业基地的面前，上海将何去何从？



015

第二节 摇夹缝中求生存

国内市场已经被四大专业银行瓜分殆尽，特别是银行赖以生存的存款来源已分别归各专业银行所有，交通银行的生存空间在哪里？

在专业银行看来，交行的设想匪夷所思，既要开展专业银行能做的所有业务，还要尝试专业银行也不曾涉猎过的领域。专业银行最担心的有两件事，一是交通银行会不会引起新一轮的业务范围的划分？二是会不会跟专业银行因业务交叉而产生竞争？

第三节 摇综合性银行探路

重建交通银行作为上海经济崛起的起点，也寄托着中国金融体制改革的希望。它不循窠臼，全面、灵活地提供金融服务，改变了国内金融体系中只有专业银行没有综合性银行的状况。

国务院“~~源~~号文件”和中国人民银行“~~源~~号文件”相继下发，交行从此有了安身立命之本，得以大踏步地改革发展，也得以在日后的危机时刻“起死回生”。

025

第四节 摇生死两重天

一场前所未有的利率大战发生了，局面之混乱，甚至让一些地方的人民银行分支机构到了无计可施的地步。它们退而求其次，希望将交行逐步纳入专业化的轨道，或至少划出一块比较固定的阵地，由交行主导经营，减少专业银行和交行之间的“不当竞争”，以利于管理。

038

1995年源月，人民银行行长陈慕华卸任，安徽省原省委书记李贵鲜接任。新行长李贵鲜接待了不少告状的人，他们称交通银行挑起了利率大战。

第二章 “社会主义商业银行”起锚摇

第一节摇“综合性银行”起死回生

戴相龙接到正式任命的前三天，交通银行在京召开全国分支行负责人会议。这是一次特别的会议，国务委员兼中国人民银行行长李贵鲜、人民银行主管金融改革的常务副行长刘鸿儒的到来给会议平添了一份凝重。交行人预感到，这次会议可能从此终结他们三年多来四面楚歌的生存状态，或取缔，抑或重生……

057

戴相龙大胆提出“社会主义商业银行”的设想。在当时的情况下，这并不是一个简单的概念问题，它涉及改革的方向与路径的选择，没有远见卓识和超凡的魄力是难以做到的。

第二节摇“社会主义商业银行”的扩张之路

沿着社会主义商业银行的方向，戴相龙带领交行披荆斩棘，大刀阔斧展开改革，很快在扩张分支机构、定位服务对象、综合性经营、资产负债比例管理方面开辟出一条新路，并开始了统一法人的探索……

070

第三章 危机下的进退摇

第一节摇统一法人

大规模扩张带来了交行的迅速发展，也让两级法人的弊端暴露无遗。四年后，曾亲身推动交行重建的刘鸿儒提起两级法人，作出如此评价：“两级法人是我们的教训。现在如果再让我做，我就不图快，慢慢做。”

091



第二节 摇摇扩张与收缩

规模与管理、速度与质量的矛盾越发严重地摆在了交行面前——若再设置机构，它可能面临三年内难以达到全行平均利润水平的困境。王明权顶住巨大的压力，硬生生给迅速扩张的交行踩了刹车。

与之相比，“脱钩”却是一次情非得已的收缩。1995年底，交行雄心勃勃地制定了集团化发展的大框架：以交通银行为本体并成立中国太平洋保险公司、海通证券公司、中国太平洋信托投资公司三大控股子公司。可惜，这个美好的混业经营梦想生不逢时，“分业经营、分业管理”的令牌连连紧逼，交行已无路可退。

第三节 摇摇第一次上市流产

从计划经济中突围出来的交通银行，身上也披带了许多计划经济体制的痕迹。在与四大国有银行同一的监管模式下，交行的改革优势逐渐丧失。两级法人的病灶尚未全除，亚洲金融危机又席卷而来，在最为艰难的1998年，交行不良资产达1500亿元，占比达10%，上市成为上上之选。

摇摇

第四章 再造交行摇摇

第一节 摇摇上市让路于引资

尽管最初的上市计划被否定了，但从长远的眼光来看，先引资后上市的方案对于交行可能是更切实际的复兴计划。让外界纳闷的是，方诚国高调发出引资信号后，接踵而至的是长久的沉寂，引资一事仿佛石沉大海了。而波澜不惊的水面之下，是一场艰苦卓绝而又默默无闻的整体再造工程。

摇摇

第二节 摇千回百转引资路

一番寒暄之后，这家美国银行的董事长进入正题的第一句话就令远道而来的客人大跌眼镜，他问：“你们是搞交通的吗？”由于交行不良资产高企以及国际社会对中国银行业的误解，**1994**年，世界顶级投资银行高盛遭遇了“滑铁卢之战”——没有投资者愿意为交行下单。直到**1995**年，汇丰、渣打等多家投资者向交行伸出了橄榄枝，中国第一家大型银行的引资终于柳暗花明。

149

第五章 改革“三部曲”摇**1995**袁原**1995**缘

第一节 摇自费改革

六年来，无数次寻求国家外援的申请都以失败告终，化解不良资产风险的压力越来越大，交行的发展受到严重制约。**1995**年 苑月，他们终于得知国家银行业改革的初步思路，进而摸索出一套全面而务实的市场化整体改革方案，后来广为流传、具有标本价值的“财务重组—引资—上市”三部曲也就在这时初成了。该“自费改革”方案变可能为不可能，把交行这个股份制银行推上了国有商业银行改革的平台，并直接推动了一种新的改革模式生成，成为其他国有银行改革的模板。

173

第二节 摇财务重组

蒋超良，一个从不讳言出自“草根阶层”的人，在他**36**岁的壮年里，成了改变交通银行命运的关键人物。在国务院和有关部门的鼎力支持下，他突破重重障碍，使交行在短短的时间内，以惊人的速度清理和处置了数百亿元不良资产，并通过发行次级债、社保基金入股、财政部和老股东增资等一系列令人眼花缭乱的动作，完成了财务重组。

190



215

第三节 摇摇牵手汇丰

监管部门的批评、接二连三曝光的案件令舆论环境突然恶化，汇丰入股事宜险些破裂，蒋超良于关键时刻力挽狂澜，谈判局势绝处逢生。经过艰苦的拉锯，交行争取到的优惠条款甚至让监管部门的官员们惊讶。中国银行史上第一例大型银行的巨额引资终告成功。

第四节 摇摇境外上市第一股

对于交行来说，“粤垣匀”模式是带着荣耀的印记，它表明了国家对交行的支持与信赖，推动交行再次作为改革的先锋走在同业的前面。但内地市场低迷、股权分置改革启动，迫使交行暂时放弃粤股上市。

登陆匀股时，路演团队在粤垣天里辗转三大洲的九个城市，召开了粤垣场投资者见面会，化解了境外投资者对交行及中国银行业的质疑，最终以粤垣倍超额认购成功谢幕。粤垣年远月粤垣日上午粤垣点永远定格为中国银行业境外上市的历史性时刻。

240

第六章 转型国际公众持股银行摇摇粤垣年至今

第一节 摇摇战略转型

中国银行业的生存环境急剧变化，为了求得持久的生存与发展，各商业银行不约而同地谋求战略转型。交行也反躬自省，聆听并追逐全球席卷而来的金融浪潮，最终确立了国际公众持股银行的转型方向。

291

第二节 摇摇资本管理魔方

资本在银行的生存与发展中究竟担负着怎样的使命？上市之后，资本管理的新课题摆上了交行决策层的桌面。资本是灼热的烙铁，既可以帮助银行家们锻造利

301

剑，也可能灼伤他们的双手。对于交行这样传统的商业银行更是如此，他们必须小心地寻求资本约束和资本推动之间的平衡点，避免随时可能降临的资本匮乏或资本过剩。这时候，交行开始引进和使用经济资本管理、风险容忍度等前沿的管理工具。

第三节 业务转型

310

承受着宏观经济调控和资本市场回报需求的双重压力，交通银行需要找到一条突围之道。在 2005 年年度工作会议上，蒋超良对交行员工言之切切：“目前中国零售银行业务市场远未成熟，中国商业银行零售业务的竞争才刚刚拉开序幕。机会稍纵即逝，大力推动零售业务加速发展、抢占市场机会已是刻不容缓。”

第四节 管理谋变

320

暴风骤雨式的改革之后，交行进入了更为艰巨、更加漫长的转型之旅。它要用数年乃至数十年的时间，革新传统的管理制度和管理工具，启动以经营资本为核心的约束机制，辅之以现代薪酬管理制度为主的激励机制，变“部门银行”为“流程银行”，迈向国际一流商业银行的目标。

第五节 优化公司治理

328

从某一天开始，媒体发现，曾似铜墙铁壁的交行居然也打开了“心扉”。新的信息披露制度、激励约束机制、投资者关系管理逐渐发挥作用，国际公众持股银行的全新形象渐渐鲜活起来。股东结构多元化、公司治理结构优化、规章制度更趋完善，以及巧妙定位党委的角色，都为交行从公司治理的“形似”到“神似”打下了基础。