

深化国有商业银行改革，提升中资银行竞争力*

吴晓灵

(中国人民银行，北京，100000)

摘要： 国有商业银行的改革特别是国有商业银行的上市，在国内外引起了很大的关注，国内也有很多的议论，但总体上大家是肯定的。为什么要选择国有商业银行进行改革，而且要采取这样的方式，我想就我在工作当中遇到的问题和想到的问题来探讨一下。

一、加快国有商业银行改革是提升中资银行国际竞争力的关键

到 2005 年末，国有商业银行资产占比是 53.5%，贷款是 50.3%。但是在改革开放初资产占比达到百分之八九十。国际排名前 100 名的大银行，不良贷款率是 2%—3%，拨备率是 100%，股本回报率一般能达到 12%—14%，资产回报率能达到 1%，成本收益率在 35%—45% 之间。而我们的中资银行，2003 年 12 月，中行资本充足率是 0.82%，建行 4.02%；不良资产的比率，中行是 18.07%，建行 10.24%；拨备的覆盖率，中行是 24.13%，建行 14.7%。我们选择这两家银行来进行改革的时候，它们各方面的比率要比外资银行差得多。中资银行 2001 年的资产回报率是 0.20%。从这些数据可以看到，我们的银行和国外的银行有巨大的差距，怎么会有这种差距呢？关键的问题是我们有很多制度性因素制约了创造力。从改革开放以来，中国克服了很多制度性的障碍，经济发展势头让世界震惊，尽管我们的金融业有这样那样的问题，但是毕竟是这个金融系统支撑了中国 27 年的发展，而且使得经济取得了这样的成绩，我们的金融制度有它不好的地方，但是也有符合制度转轨过程的方面。这个转轨期间的中国金融制度应该是一个很好的课题。

哪些方面的制度因素制约了银行的发展呢？

第一：资本充足率

中国银行业从改革开放初期起就没有国家注资机制。但是 1983 年作了一个规定，对银行业实行全额留成制度，按照 1982 年底的经营状况，把银行需要的费用作为利润留成的一个额度，剩下的利润的一定的比例作为留成，62% 上缴财政，38% 作为国家对银行的注资，就是信贷基金的补充。由于各家银行的规模、费用率、利润率不同，利润留成，工行是 10%、农行 21%、建行 12.6%、中行 3%。一直到 1993 年之前，我们的银行资本金的主要来源，就是靠着利润，考虑留成之后的利润的分成。因此，我们的资本充足率缺少一个很好的补充机制，到 1992、1993 年之后，随着银行税负的加重，利改税以后，银行的利润越来越少，补充资本的能力越来越弱，特别是信贷扩张得很厉害，就使银行的资本充足率很低。

第二：盈利能力不高

1. 税负太重。改革开放以来，税收政策到现在为止，基本上是以保财政收入为原则，没有考虑公平税负，给银行一个公平发展的机会。1993 年以前是利润留成制度，之后是税制改革。银行缴纳 62% 的税收中，55% 的所得税，还有 7% 的调节税，体制转换并不给银行休养生息的机会，还加了 5% 的营业税。1997 年，把所得税降到了 33%，为了保财政的收入，加了 3 个点的营业税，但是，营业税的税金是以银行的营业收入来征的，而所得税是以利润为标准的，所以银行的税负实际并没有减少，反而增加了。到 2000 年的时候，由于亚洲金

* 本文系中国人民银行副行长吴晓灵研究员 2006 年 6 月 26 日在西南财经大学的专题讲座整理。

融危机，看到如果没有一个健康的金融体系就会引起金融危机，因而国家决定给银行减负，从 2000 年始，每年减 1 个百分点的营业税，共减了 3 年。国有商业银行从 1997 年到 2000 年调整之后，银行多交营业税 474 亿元，所得税减了 80 亿元，当然有银行利润少的原因。国有商业银行的税前利润 1985 年是 130 亿元，1992 年达到顶峰 295 亿元，1998 年是 77 亿元。我们的盈利能力由于税负和其他原因，在逐渐减弱。商业银行的税负很高，还因为我们的会计制度不合理，造成了商业银行的利润虚增，主要指应收未收利息，在国外三个月就列表外，但我们为了保财政收入，在 1993 年到 1997 年期间，只有 3 年收不上利息的贷款才算表外，也就是说如果三年之内，企业没有给银行利息，银行没有收到利息，但是按照权责发生制，就算银行收到了利息，要向财政缴利润。最高的时候中资银行的税负 1997 年是 106%，1998 年 100.72%，1999 年之后才逐渐下降。因为 1997 年改成两年放表外，1998 年改成一年，2001 年才改成国际通用标准，三个月列表外。

2. 机关化的层级管理效率低下，风险控制能力低下。一个银行要有竞争力的话，它的办事效率要很高，决策效率要很高，风险控制能力要很强。我们的国有商业银行按照行政区划设置，从总行、省行、地市、县行到分理处到办事处，四五级的管理链。在 1993 年之前，商业银行（那时叫专业银行）各级分行都是以准法人的行为进行经营管理，各自为政，使得很多业务不统一、流程不统一、风险难以控制。大家看到现在股改制后，不断的爆发大案，报纸上经常报道几百万被提走，国外银行很不理解，怎么会被提走呢？反映了我们的内控机制很不完善。

3. 治理结构不完善，经营目标是多元化的。中国国有商业银行一直承担很多社会职能，而国外的追求盈利最大化，我们的银行承担过多的社会稳定责任，实际上承担了很多财政职能。这样一种多元化的经营目标，产生了很多不良资产。在银行承担很多转轨成本的情况下，不良资产的居高不下是不可避免的。1998 年注资 2700 亿元，1999 年剥离了 14000 亿元不良资产，到了这次注资和剥离的不良贷款将近 2 万亿元。到底怎么回事？这里面有统计上的问题，也有监管标准不一致的问题，原来是按四级分类，现在是按五级分类。当初剥离 14000 亿的时候，有 4000 亿是优良资产，因为要搞债转股。也有很多银行在不断承担着经济转轨的成本，比如政策性破产，就是拿银行的贷款来安置职工，这又是几千亿元。这就是银行在多重目标之下承担了过多的社会责任，影响了资产的质量。

4. 经营自主权不充分，缺乏创新动力。应该说，国外的银行之所以有活力，大量的金融创新是很重要的原因。国外的银行存贷差的比重已经很低了，中间业务已经占了很大的比重，好的银行 50%—70%，而我们的银行基本上靠存贷利差来盈利的，没有多少中间服务的收入。一方面，过去总是把银行服务当作无偿的应该提供的服务，到现在我们的银行要想收费，社会反响是很大的，这时我们已经提供的服务收费很难。另一方面，由于创新能力不够，我们很多中间业务，包括咨询、代客理财等又上不去，创新品种不够，即使在创新的过程中，也由于管理水平有限，没有带来利润反而带来风险。创新动力不足，还因为监管当局，非常谨慎，在审批新业务的时候非常谨慎。

第三：资产质量不高

资产质量不高，主要是因为缺乏审慎的会计财务制度和拨备核销制度。任何一个银行不可能不出坏帐、呆账，银行是一个经营风险的企业，看一个银行好不好，关键看拨备足不足。经营信用的行业必然要出风险，关键是要有一个冲销掉风险的机制。但是我们的指导思想是保财政收入，在计划经济条件下，银行、企业是财政的左右口袋。因此企业不核销，银行也不核销，只要在财政上一走账就行。在这种指导思想下，没有给银行留下提取呆账准备金的机制，对银行来说长期是竭泽而渔。我们的呆账准备金制度是 1993 年开始建立的，1993 年

之前是逐笔核销，1992 年是按千分之五计提呆账准备金，以后按照每一年增加千分之一，增加到了百分之一的拨备，而最初还是按照年初余额拨备，后来才改成年末余额。到了 2000 年，就是股份制商业银行上市的时候，上市的企业按照会计标准必须有足额的风险拨备，才迫使财政部 2001 年颁布了新的金融企业呆账准备金提取和核销的管理办法，允许按照五级分类，也就是正常 1%、关注 2%、次级 25%、可疑 50%、损失 100%，特别的专项可以按照实际发生额来提呆账准备金，这才从制度上放开了提呆账准备金。但是我们的银行已经没有多少利润了，如果按照这个比例把呆账准备金拨足的话，不但利润都用掉，而且还不够。国外的银行也会遇到很多风险，也会遇到大企业的垮台，关键是他们有充足的拨备，能够用自己的拨备把这些风险给消化掉。长期以来我们的监管标准是按照四级分类，比较粗放的，国际上的标准是比较严格的。

我们的国有商业银行面临着这么多制度上的约束，使得它的经营能力跟国际上的大银行有差距。国有银行改革的核心是为银行提升竞争力创造良好的环境。银行的问题出在制度约束，改革的核心就是要改革制度，完善制度。首先，国有商业银行改革重组促进了会计标准和不良资产处置办法的完善。其次，国有商业银行引入战略投资者和在境外上市促进了商业银行按国际共同接受的原则完善治理结构，这个是国有商业银行改革的最主要的着眼点。应该说，在现有的情况下，中国不缺资金，缺的是良好的制度环境。因此通过国有商业银行的财务重组、股份制改造、上市来促进制度的完善。

二、开放是制度变迁的催化剂

以开放促改革是中国经济体制实现转轨的重要经验，中国几十年的发展，改革和开放是相互促进的，如果光讲改革没有开放，实际上有很多过去计划经济留下来的制度是很难得到变更的，一是缺少压力，二是缺少好的样板。开放使得我们看到了国外的先进经验，一个是开放之后面对国际竞争的时候就有一种压力，这种示范效应和压力促使我们的改革一步步的走向深化。

随着改革开放，社会对国有商业银行的理念也发生了很大变化。在改革开放初期，在很多人眼中，银行是国家的调控工具，1986 年的时候，曾经颁布过一个银行的管理条例，写到各家银行应该以发展经济、稳定货币、提高社会经济效益为目标，在那个时候，其实对央行和商行没有严格的划分，专业银行也有调控的职能。1993 年才把商业银行看成一个真正的商业银行，正是这个观念的转变，才促成了 1995 年《中国人民银行法》和《商业银行法》的出台。法规的设立反映了大家一个认识的过程。国有商业银行已经不像 80 年代那样对企业进行现金管理、工资基金管理和流动资金管理了。1984 年银行统管流动资金的时候，银行认为是一件很好的事情，实际上那一次是把企业的流动资金从财政补充变成到银行全面供给。1994 年的改革从理念上就全面划开了，但是，因为这么多年的发展，银行已经成了国有企业的资金供应者，因此实际上很难摆脱这种控制。一直到近几年的政策性破产，还是让国有银行为国有企业的解困付出代价，例如，债转股实际上就是停息挂帐。所以不对国有商业银行进行彻底的股份制改造，完全在国家的手里头，国家还是要拿国有商业银行当作解决国有企业困难、解决社会问题的一个很重要的工具。所以 2000 年决定一定要对国有商业银行进行彻底的改造，要不很难面对 2006 年外资银行的全面竞争。首先必须尽早让国有商业银行满足最低资本充足率的要求，在特别国债不好走的情况下，就走了用外汇注资的方法，因为这一条路要容易走的通。

国有商业银行的改革开放促进了会计准则的彻底实施，明确了国家对国有商业银行的有限责任和银行财务的独立性。过去总是对银行和财政的关系划分不清楚，那么通过这一次国有商业银行的重组改造，基本上是划清了财政和银行的关系了。

1. 资本金核销亏损。资本金就是用来承担风险的，当你亏钱的时候，就应该先亏自己的钱。过去连提呆账准备金都不让，这一次国有商业银行的财务重组中第一条就是拿原来的资本金核销历史的坏账。中行 2003 年底的财务资源是 2900 亿元，其中所有者权益 2184 亿元，准备金 271 亿元，利润 385 亿元。这些收入把中国银行历年的呆、坏账和亏损都给冲销掉了。2003 年底建行的财务资源是 1671 亿元，其中所有者权益 951 亿，准备金 269 亿，利润 508 亿。为什么选择这两家银行进行股份制改造，就是预计这些可用的资源和它所对应的应该核销掉的呆坏账是打平的，这个时候注进取的外汇不去填窟窿，而是作为股本，不用补历史的窟窿，能够保证外汇的保值增值。虽然还是出现了一些窟窿，但是人民银行都给核销掉了。

2. 通过这次注资完成了用资本金承担历史亏损的任务。把这样一种会计准则落实下来了，但到了工商银行改革的时候，财政部觉得吃亏了。财政部提出要注资，先是资本金充一半，剩下的一半先不充，而是建立了一个共管账户，由财政全额担保。

在这个财务重组的整个过程当中，让以往的财务重组进入实质运行，特别国债和国债资产管理公司的债券的利息计入银行利润。商业银行进行了两次重组了，一次是 1998 年 2700 亿元的注资，当时财政没有钱，而是把存款准备金降低了 5 个百分点，这样商业银行就有了 2700 亿可用资金，用这个钱买财政的债券，财政再把这个债券当作资本金注资到商业银行里面去。虽然是转了一个圈，但是如果财政真正付息，银行实际上有了一笔很好的资产。但是当时约定计息不付息。如果要上市的话，要付息的。第二次剥离是 99 年，剥离了 14000 亿元，当时商业银行欠央行 6000 多亿元的再贷款，这笔钱就全额剥离给了四大资产管理公司，还有 8000 多亿，资产管理公司发债，变成了商业银行持有对应的资产管理公司的债券。这些办法也是在不得已的情况下采用的办法。国有商业银行的重组促使了过去的财务重组做实了。

3. 过去的剥离都是等额剥离。银行不承担风险，存在很大的道德风险，所以剥离的时候是打折了的。这种按照市价剥离不良资产、让银行承担不良资产的损失，对于以后来说是严肃了市场纪律的。不能总指望让财政兜底，股东承担损失是非常有意义的。

4. 银行股权的多元化为国家减少风险偿付责任创造了条件。我们的金融机构出了风险过去都是财政兜底的。人民银行从清理城市信用社和关闭一些资不抵债的银行，都是拿人行的钱来抵债的。因此我们希望建立存款保险制度实现有限赔付，国际上对于要不要建立存款保险制度一直是有争论的。但是中国当从一个无限责任全额赔付的情况下变到有限赔付是一个巨大的进步，但是存款保险制度从 1998 年到现在都没有出台，关键是四大国有商业银行不愿意参加，认为他们要是参加就是为小银行交费，只有缴费的可能没有用钱的可能。现在国有商业银行进行改造了，股权多元化，要引入战略投资者，要上市了，不是完全国家所有了。而且，外资银行进来了。所以，国有商业银行的股份制改造为存款准备金保险制度的建立创造了条件。

5. 国有商业银行改革开放促进了银行治理结构的改善。现在的中行、建行改革以后，都建立了董事会、党委会、监事会、股东大会、管理层，并在董事会下面设立了各种委员会，都是按照国外的标准做到了。治理结构的核心是处理好委托和代理的关系，完善国有商业银行治理结构，就是要处理好董事会、经理人、股东和其他利益相关者的权利和责任，如果要完善这个，我们的国有商业银行是面临着一些列的挑战的。

首先说谁是出资人的代表，过去基本上是财政在履行这个职责，但是主要是在财务方面，我们的国有商业银行的治理结构，大家看德勤给人民银行作过一个课题，是关于国有商业银

行的治理结构的问题，它就看到了国有商业银行受七八个部门的管理，财务上受财政部的管理，人事上受中组部的管理，人民银行监管，审计署的审计，纪委的检查等等。本来一个法人的人、财、物的管理权都应该集中在法人的代表机构——董事会上，可是我们现在没有。我们注册一个汇金公司，作为国有的独资的投资机构，本意是通过这么一个公司的设立，让它成为一个完整的独立的出资人代表，但是非常之难。难在两个方面，一个是如果你真正做实了，真正是一个控股公司、投资公司的话，它也会面临着它下面的控股公司的关联交易问题，因为是同一个出资人，所以它就会退到完全是国家背景的投资公司，代表公权利，这样它投资的企业的交易就可以避免关联交易，避免把它纳入到关联交易的范围里去，可是如果你把它变成代表国家权利的一个公司，人民银行就不可能有那么大的全权的处理这个事情，还要把权利分散给各个部委，这样的话，又很难形成一个人财物统一管理的制度。最近还在研究汇金应该是一个什么角色和它能够成为一个什么角色，这是两个问题，应该成为什么角色很好说，能够成为什么角色取决于现有的方方面面的条件的约束了。

还有一个就是怎么处理党委和董事会的关系，我们是党领导一切的，党要管干部的，尤其是国有银行这么大的一个机构怎么可以让党和政府失去控制权呢？在我们的转轨时期，这是必须掌握的原则，但是我们要市场化的推进，在这种情况下采取什么样的方式让党的决策、党的意志能够通过市场化的合理、合法的方式贯彻到企业当中去，这是一个很大的艺术性。这给我们提出了一个很重要的问题，就是在现有的情况下，怎么把党的意志、决策贯彻到金融机构，这是第二个。

第三个是党管干部的原则和人力资源管理的改革。大家都知道，中行、建行已经取消了行政级别了，而且全球聘任风险管理官、财务管理运营官，董事只要出资到一定股份之后，就可以派一名董事，还有独立董事。同样是董事会的成员，外方是董事派，中方是组织部门派，而且有一些干部还要到中组部备案。这个关系该怎么处理，我们原来提党管干部，现在提党管人才，这种转变实际上是一种过去靠行政手段能够当干部过渡到既要有组织上的推荐也要有一定的专业水准、社会认可才行。金融是一个专业化的机构，到现在为止，银行的经营从组织管理到财务管理到业务创新越来越专业化而且技术含量越来越高，但是党还要控制干部，怎么处理这个事情？我去年写过文章就是组织推荐、社会认可，组织推荐就是中国能人很多都在党内，把党员之中的“又红又专”的干部推荐出去，推荐之后还要面对竞争，这样就能够检验我们的党员干部的能力了。所以我想随着金融改革的深化，在干部管理制度上，应该是党把最优秀的人才推荐出去，而且也要得到社会认可。

第四个呢，我们的债权人的权利保护。改革后，还能搞政策性破产吗？实际上是不行了，政策性破产是拿债权人的钱补财政的窟窿。我们的《破产法》从去年到现在就卡在一个问题上，就是在破产的程序上是抵押债权优先还是劳动债权优先。有人说现在国有企业困难，很多人就提出劳动债权优先，但是国际上是不能这么做的，金融是经营信用的产业，如果抵押的债权得不到保证，谁还会放款？这里就涉及到一个债权人的保护问题，国外的战略投资者进来了，定的协定里面有一条：如果审计的结果，比2004年底的资产质量有了变更的话，汇金公司对外方的战略投资者是有赔偿责任的，现在呢，有一些资产，由于政府的干预，一个企业如果依法破产的话，赔付率是20%—30%，如果是政策性破产的话，银行的赔付率只有1%—2%，甚至是零，政策性破产使得投资者损失很大的，这样就对我们的政策性破产不能再继续下去了。还有要精简人员，在国有企业比较困难的情况下，银行几万块钱买断工龄，相对来说给的补偿金比较高的。但是现在国有企业的经营状况不断改善，很多人对原来的补偿金不满，出现了一些情况。这就要求我们现在要完善社会保障制度，依法合理的精简人员。再有董事会的权力和监管的边界也提出了挑战，过去是国家的银行，监管当局想怎么做就怎么做，现在董事会会说哪些是监管当局的权利、哪些是董事会的权利要划分清楚。再有一个，

引入战略投资者和境外上市要透明，过去很多事情都不透明。2700 亿的国债注资，14000 亿的剥离是很不透明的，内部比较清楚，而且也充分利用了所有人的智慧。但是那是在转轨时期不得已的情况下采取的方式。真正要加强约束的话，还是要信息透明、市场约束。有的人做一些损害公众利益的事情，在不透明的情况下能干的下去，在透明的情况下，这种损害公众利益的事情就做不下去了或者是只维护了少部分人的利益而损害了其他人利益也很难做到了。增加透明度有利于维护绝大多数投资人和存款人的利益。应该说，国有商业银行的重组和股份制的改造，从我们的财务制度上、治理结构上、增加运营的透明度上，在制度上都给了我们很大的促进。最近也会提出税制的改革，对我们最大的影响就是税制上面，外资银行的所得税是 15%，外资好多费用都不交，在计提的标准上面很多也不一样。在外资银行进来之后，中资银行和外资银行都会提出现有制度的不平等，内外的压力就会进一步促进银行在税制上面受到更公平的待遇。

三、关于国有商业银行改革几个有争议的问题

1. 国有商业银行引进战略投资者的承诺和权利。有的同志说引进外国的战略投资者，给国外的承诺太多，是不是中国人有点吃亏了？其实，在引进战略投资者的谈判过程中，是比较平等的。第一个，派出董事，他们都会给我们很多业务上的支持，比如在信用卡业务上，风险管理上，资金交易，资产管理。很多个国外比较先进的经验都会给我们支持。如果中方数据失真的话，影响了 2004 年的所有者权益的话，中方要给与赔偿。外方如果没有履行承诺的话，是有赔偿条款的。再一个就是双向的价格调整，会计准则是不断变化的，如果在五年内，会计准则发生变化，使得 2004 年的净资产有什么变化，价格就可以按照溢价和减价来调整，而且外方不谋求对中资银行的控制权。中方政府也不会放弃绝对控制权。再一个就是在汇率风险上，满足交割条件之后第十个工作日的汇率作为交割汇率，谈判到交割还是有很多时间的。这样的条款使我们减少了很多损失。外方是承担了很多风险的。建行锁定了五年，中行锁定了三年，使得投资不能转让。汇金承诺如果不能实现 IPO 的话，会按照原价把股权买回来。锁定期以后，如果战略投资者要转让股权的话，汇金有优先认购权。从这个意义上讲，保障了汇金的权利。

2. 引进战略者和上市的作用。为什么要引进外国战略投资者呢？（1）战略投资人和财务投资人难以区分，但并不矛盾。只有把金融机构干好了，才能赚钱。战略投资者和财务投资者好比投资和投机，很难区分，如果短期操作，不关心银行盈利的话，是财务投资者，但是一个投资人，特别是我们引入的都是世界上一些著名的投资人，如果在管理上没有起到应起的作用，一方面对自己不负责任，价值难以提升，一方面对自身信誉有影响。在市场经济条件下，信誉是无价的。一个企业如果要建立好的信誉可能需要几十年甚至上百年的时间，但是如果毁掉信誉，可能一两件小事情就可以了。所以，我们应该相信这些战略投资者。

（2）国有银行在引进战略投资者上，我们很重视管理经验、经营机制和先进技术的。避免利益冲突，为了这个事情，都作了竞争回避的承诺的。特别是美洲银行，承诺在合理的时间之内，在中国境内停止任何零售业务，不在中国境内开展新的零售业务。淡马锡也同意在商业银行领域不做竞争。淡马锡作为投资者，很成功的收购了一些银行的股权，而且在全球聘请最有经验的高级管理人员，把很多银行最后都整理的非常好。（3）股权相对集中更有利于完善治理结构，上市是为了增强市场的约束。大家会说为什么要引进那么多的战略投资者，直接上市不就可以了吗？实际上呢，对很多公司的调查发现，相对集中权的机构，大股东会更加负责的对待问题，有些小股东太分散了，对治理结构的监督不是很有利，而且谈判成本很高，决策效率不高。上市股权比较分散会起到市场约束的作用。（4）引入战略投资者，增强国际社会对中国国有银行的认识。国际上对中国银行业的认识有很多误区。国内的战略投资者不看好中国的银行。国外的苏格兰皇家银行把入股中国银行的议题提交董事会讨论之

日，股价跌了 5%，最后是跟李嘉诚和亚洲金融公司一起摊 10% 的股份。正因为外国不看好中国银行，所以引入他们所信任的银行入股，对提高市场认识中国银行业是十分有利的。应该说我们的中行、建行在境外上市，能够得到那么多的投资人的认可，一是因中国经济 20 多年的快速发展，再就是我们下这么多力气冲坏帐、注资，还有就是战略投资者的认可。

3. 国有银行的控制权和金融安全。为什么不引入国内的战略投资者，为什么不在境内上市呢？为什么非得引进国外的战略投资者？我们曾经想引入国内的战略投资者，但是国内的投资者对中国了解的太多，对中国银行业没有信心。中海油就否决了对建行的投资。还有民营企业的资本不够，而且管理水平比较弱。我们国家的民营企业基本上处于一种家族式的管理，现代化的管理理念还是比较缺的。再有就是银行在跟战略投资者谈判的时候，关心的内容不同。国内的关心分红，外国的也关心分红，但是方法不同，他们关心怎么通过改善经营管理、提升业务能力来最后达到分红。并不是我们不想引入国内的投资者，主要是因为缺少合格的投资者和他们的要价太高。再有，政府重申对国有银行的绝对控股权，从这个意义上讲，外资公司是有风险的。改革开放以来，取消了合资公司的限制以后，很多都退回到了独资公司去了。就是因为董事会尤其是大的公司的人事问题、机构调整问题很多。例如，罗马尼亚在国有商业银行的改革过程中，政府把国有企业卖掉了，买了部分国有银行的资产，资产质量很高，想卖都卖不出去。为什么？就是因为这么一个大银行，进去后很难控制。最后欧洲复兴开发银行和国际金融公司，用净资产三倍的价格买了 25% 的股份，但是前提条件是否决权，用了三年的时间对其文化理念各个方面进行整合。而在我国银行里面，中方是要绝对控制权的。从这个意义上说，如果我们的改革成功，他们就会和我们一起分享得益，如果不成功，他们就会一起分担风险。金融安全是一个宏观的概念，和外资合作，从技术上说、微观上说没什么风险，唯一的一个风险就是信息，我们签订的是有保密协议的。

4. 是价格。刚才讲过了卖给中国人价格更低，第二个就是私募的价格和 IPO 的价格必然要有一个差距，因为原始股承担了创业的风险，溢价必然归其所有。战略投资者发行能不能成功，他有这个权利让汇金公司按原价把股权买回去。另外建行的实际引入的价格，每股对亚洲金融控股公司 1.198 元，但是 IPO 时 2.35 元买了一些，平均下来 1.51 元。国有银行的弊病不是引入几个独立董事就能够克服了的，中国国有商业银行的改革路漫漫，任重道远。

5. 为什么不在国内上市？如果没有国有商业银行在国外上市，国内未必接受国有商业银行在国内上市。股市要发展，还是要靠优质的好的公司进来，很多个公司到现在已经跌到投资价值的范围内了，关键是一个信心的问题。还有一个国内上市，会计标准是不一样的。为什么不两地上市呢？主要是谁监管呢？用什么样的标准监管，都没有讨论清楚。现在随着中行两地上市，这些问题都解决好了，也可以在境外上市再转到境内来。

Deepening the reform of state-owned commercial banks and enhancing the competence of Chinese banks

WU Xiao-ling

(The People's bank of China, Beijing, 100000)

收稿日期: 2006-03-10;

作者简介: 吴晓灵 (19347-), 女, 2001 年 4 月任中国人民银行副行长