

國家意志主導內地銀行高管更替

企業管治

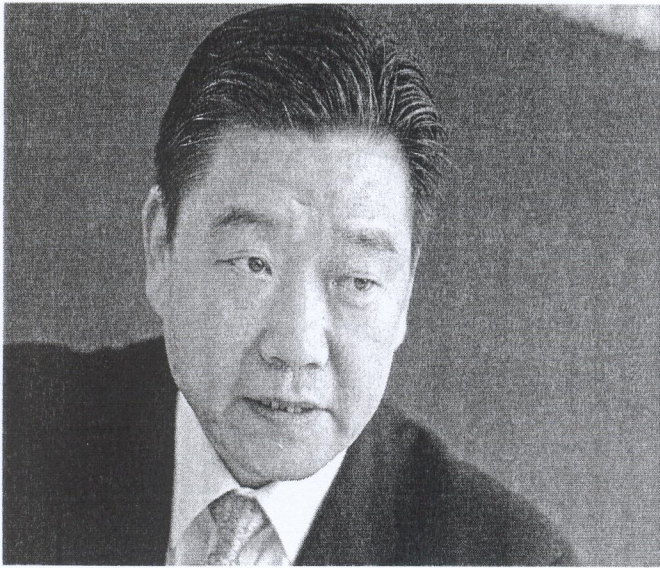


何順文
李元莎

近日涉及內地在港上市的兩

家國有銀行的核心高管更替的消息成為財經新聞焦點之一，數日之內，兩大銀行核心高管移換位：先有中國建設銀行行長常振明突然辭職，回到其長期供職的中國信託集團擔任總經理；同時交通銀行行長張建國辭職，接任建行行長一職。富有對比意味的是，幾乎在同一時間，內地唯一一家民營經濟控股的全國性銀行——民生銀行也進行了高管更替，在董事長更替之外，最大的亮點即是由退休的滙豐前中國業務總裁王澎世擔任新任行長。

綜觀內地兩大國有銀行此次人事調整，不難看出一個典型的內地金融官員的升遷路徑，背後的支配力量仍是傳統的黨政幹部任免邏輯，而非市場運作邏輯。外部資本意志，在代表國家意志和利益的國有資本股東面前，難以發揮有效的制衡和制約作用。國家資本居於絕對控股地位的國有銀行，其公開上市更多的旨在汲取國際資本彌補銀行巨額不良資產負擔，至多只有對於信貸審查、內部風險控制等技術層面促



交通銀行行長張建國辭職，接任建行行長一職，背後的支配力量仍是傳統黨政幹部任免邏輯，而非市場運作邏輯。(彭博圖片)

進作用。

政府或者政治意志主宰壟斷性國企高管任命再一次得到印證，這與去年的通訊業三大巨頭的高管崗位輪換驚人的一致，說明內地當局仍未接受對於這種做法的批評，甚至認為作為「中國特色」的機制應發揚光大。這種做法和東亞國家廣泛存在的上市公司股權高度集中、控制股東憑藉股權優勢支配公司如出一轍，難稱進步。而國企較之家族控制更進一步，非但對於處於公司管治核心地位的「董事長」須要嚴格控制，甚至於更多的負擔內部管理職責的「行長」也不能聽憑市場決定。

與企業管治精神背馳

體現市場邏輯的股東意志缺失，國有資本背後的國家意志成為主導，這和公司管治制度最為基本的權利保護和權力制衡背道而馳，從根本上削弱了公司良性管治的基礎。不遵循市場邏輯的國有股東將使資本市場無法以市場邏輯預期其行為，市場規則和市場標準也就難以有效發揮作用，這和內地銀行以及所有國企在上市前所宣稱的建立良好的公司管治的目標也不相符合。單純的以經濟利益為主導的市場邏輯雖然有時顯得殘酷和無情，但是市場的力量就在於這種簡單的邏輯，只有簡單的邏輯才可預測、才可預期，才能成為所有市場參與者進行博弈的平台。

一個富有隱喻意味的情節是交行因公開上市而提高了自身政治地位：在來港上市前，交通銀行雖由國家財政部控股，但因股東眾多「血統」不純，被劃入「股份制銀行」，與其他十幾家中等股份制銀行統一由銀行監督管理委員會的「二部」進行金融監管；在幾家國有銀行相繼在港上市後，因原有國有獨資的建行和中也實現了股東多元化和公開上市，與交通銀行更為接近，因而將交通銀行劃歸原來監管四大國有銀行的銀監會的監管一部管理，從而與原先的四大國有銀行「平起平坐」，實現了自身的政治地位提升。

與國有銀行的政治化高管升遷路徑形成鮮明對比的是，民生銀行成為內地第一家自主聘任外籍人士擔任行長的全國性銀行（此前深圳發展銀行因由新橋資本等國際私募基金控股，也曾聘任外

籍人士擔任行長，這與民生股東聘任沒有股權關係的人士擔任行長有本質不同）。

資本意志蠢蠢欲動

雖然坦白的講，作為主要由內地私營企業等私營資本發起和控制的銀行，民生銀行長期以來實行的也是一種類似於國有銀行管理的「民有國營」模式，政府意志仍是主宰銀行運作的決定力量。

但是一旦環境變遷，時機成熟，具有自身利益訴求的民營資本必然需要張揚話語權。在雖不持有股權，但依靠自身深厚的政治影響力，長期擔任民生銀行董事長的經叔平老先生因年邁久病無法繼續主持大局的情況下，一直被壓抑的資本意志上升成為支配力量。由此，民生銀行此次股東大會出現了一個富有標誌性含義的事件：作為單一最大股東的新希望集團實際控制人、民生銀行的創始倡議人、內地私營企業的代表性人物劉永好，在此次董事選舉中被淘汰出局。

出現這一現象的根本原因，即在於民生銀行股權相對分散，沒有居於控制地位的單一股東。新希望集團作為單一最大股東也僅持有不到百分之六的股份，在其他多家機構股東的聯手行動下，根本無法掌握董事選舉的結果。這也許就是國有銀行所缺失的資本邏輯、商業邏輯：即出自自願的「股東意志」在彼此制約和衝突中實現自身的利益，而不是在一個處於控制地位的國有資本和其背後的政府意志支配下，寄希望於依賴超市場力量的自律而實現自身利益。

何順文 浸會大學工商管理學院院長兼教授
李元莎 浸會大學工商管理學院博士研究生



雖然民生銀行是內地第一家自主聘請外籍人士任行長的全國性銀行，但政府意志仍是主宰銀行運作的決定力量。(彭博圖片)