

姜建清的马拉松

从基层点钞员到“宇宙行”掌门人再到金融外交家和实干家，姜建清身体力行地诠释着何为一个马拉松式的银行家。

文 | 本刊访谈主笔 马力

“金融家俱乐部不欣赏百米短跑选手，尊重的是马拉松冠军。我常回想起 2000 年 2 月的一天，我去中组部接受担任工商银行行长职务的谈话，在路上自己心情十分沉重，因为我深知当时工商银行面临的巨额不良贷款的沉重压力，在 1998 年年中，工商银行按五级分类计算的不良贷款高达 47.5%，此外还有巨额的财务包袱。在汽车的广播里，报道着北京正在进行的国际马拉松比赛。我突然想到，银行改革和发展不就是一场马拉松吗，不能只盯着 100 米、1000 米、10000 米，不要期待短暂时间的掌声响起来。往往企盼短暂成绩和荣誉的选手是跑不到终点的。我和同事们坚持跑马拉松，终于取得了成功。”姜建清深情地说。

姜建清被外界称作马拉松式的银行家。从基层点钞员到银行家的距离有多远，姜建清以身体力行的方式给出了答案：“我从普通柜员开始就与工行结下不解之缘，几乎经历了所有业务管理岗位。”1986 年，姜建清进入工行，2000 年他接任工行行长职务，一路

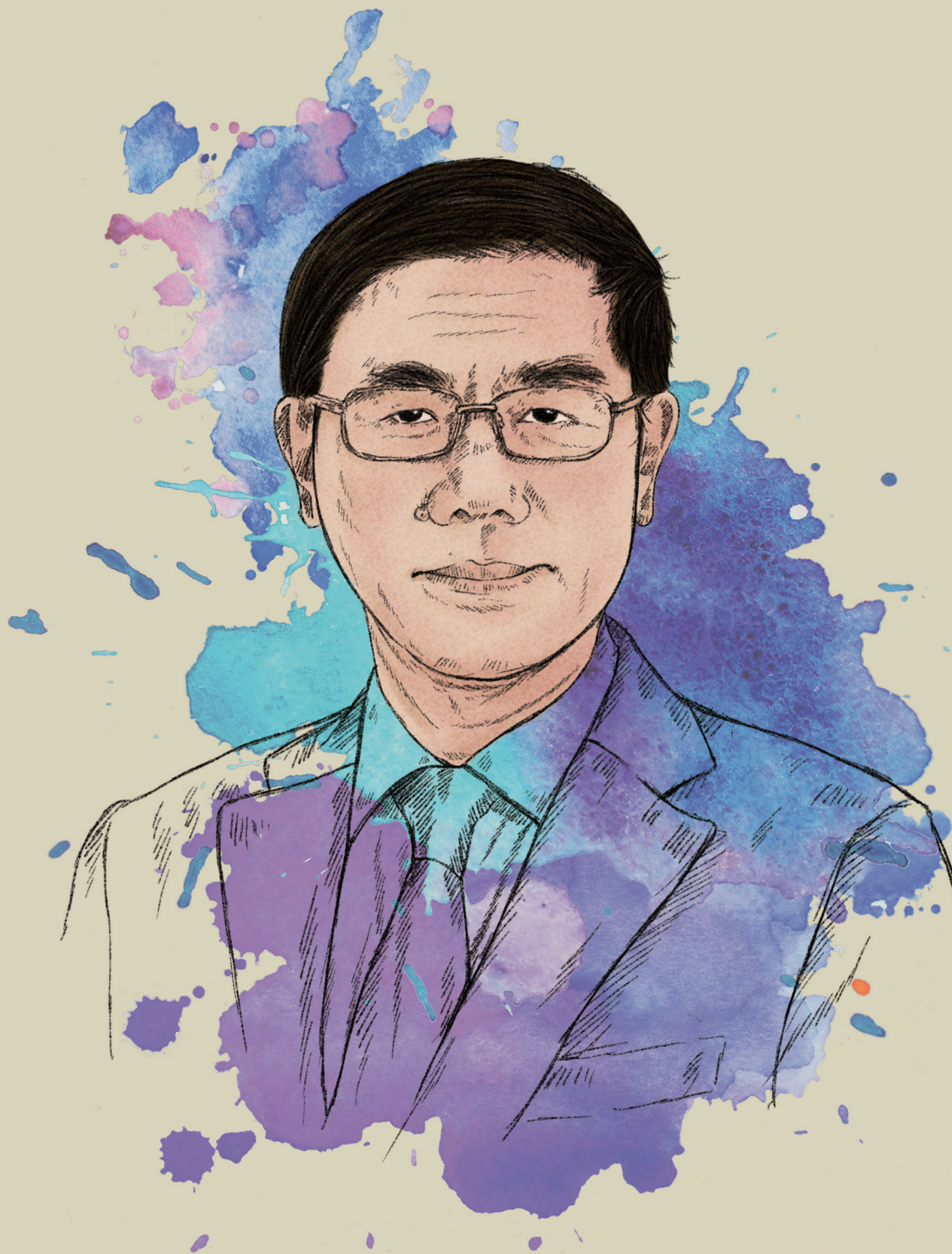
带领工行股改上市、转型突围、扬帆出海……完成了“宇宙大行”的华丽蜕变。

姜建清在《世界金融百年沧桑记忆》中写到：“银行史学是一门使银行家警醒的学问。在百年的金融变迁中，陵谷沧桑、白云苍狗，多少曾经声名显赫的银行如彗星划过夜空，短暂的绚丽后消失在浩瀚的星际。多少金融机构瞬息即逝，湮没在金融历史的长河中。又有多少默默无闻的银行涓涓细流汇成海，吹尽狂沙始到金，百年老店终成霸。成功者和失败者共同谱写了银行史，延续了千载百年的金融血脉。”

“历史不断告诉我们，在基业常青的银行俱乐部成员中，大部分其实并不是百米赛的高手，却是耐力和稳定性极好的马拉松健将。”姜建清由此讲起他的马拉松足迹。

掌舵工行十六年

“好多年前有一本国际名人录这样介绍我：从矿工到银行家。因为在欧美人看来，银行家是很高的位置，而我又做过矿工，他



姜建清



著名银行家，现任中国—中东欧金融公司（中国—中东欧基金）董事长。曾任中国工商银行董事长，执掌中国工商银行十六年间，成功带领该行完成股改上市、经营转型和国际化拓展，使其跃居全球领先大银行。兼任上海交通大学教授、博士生导师，中欧国际工商学院教授，主要著作有《金融风潮沉思录》《金融科技的发展及其深层影响研究》《国际商业银行监管环境与体制》《近代中国外商银行史》《银行足迹：亲历金融改革的思考》《世界金融百年沧桑记忆》等，并发表专业学术论文上百篇。



1



2



3

们就觉得非常传奇。我们那代人的经历很相似，都是工人、农民、解放军。我17岁上山下乡到了江西，成为一个农民，中间当过教师，后来随我哥哥去煤矿当了工人。”1979年他回到上海，从此和银行工作结下了不解之缘。

在姜建清看来，农民质朴的品质对他的影响很大，农耕的天气更让他认识到要按自然规律去办事。当工人则认识到纪律的重要性。当时煤矿里经常发生一些事故，每次事故发生之后，矿里的领导都会召集大家开会讨论事故产生的原因。一般一个事故会发生，背后往往有十几个环节没有按照规则去做，所以必须严格按照规则走。

1979年姜建清进入工商银行工作，成长道路走得坚实而沉稳。2000年2月，尚不满50岁的姜建清接替调任央行副行长的刘廷焕出任工行行长，是四大行中最年轻的“一把手”。彼时，包括工商银行在内的中国国有银行体系被市场广泛认为已陷入“技术性破产”。

当时工行存在三项历史遗留问题——巨额的不良贷款、较低的资本充足率以及严重不足的拨备覆盖。外界认为，当时的工行是一个坏账累累的臃肿机构。财务数据也显示，2000年工行的不良贷款余额为8309.99亿元，不良率高达34.43%。换言之，当时工行超过三分之一的贷款出现不良。此外，资本充足率仅5.38%，远低于巴塞尔协议8%的最低要求。

此后四年间，工行在姜建清的带领下开始了商业银行重生的“四部曲”：注资、剥离不良、引进战投和上市。首先，通过控制新增贷款不良率及清收、核销存量不良，工行不良率缓慢下降。2004年末工行不良率降至18.99%，相比2000年下降15.44个百分点。但历史所形成的不良资产包袱依然很重。2005年是工行历史上较为关键的一年，这一年，汇金公司向工商银行注入资本金150亿美元（约1240亿元），原所有者权益中实收资本1240亿元转为财政部资本金，由此工行形成汇金公司和财政部各持股50%的股权结构。

而后，工行又相继转让可疑类贷款和损失类资产7050亿元，完成财务重组，解决了历史上形成的不良资产包袱。重组改制后，2005年底工行资本充足率达到9.89%，超过监管要求。不良贷款率则下降至4.6%，相比上一年度下降14.39个百分点。2005年10月28日，工商银行更名为中国工商银行股份有限公司。姜建清有了一个新身份——中国工商银行股份有限公司董事长。行长之职则由他的老搭档工行副行长杨凯生出任。

接下来就是引进战投和上市，引入高盛集团等战略投资者后，工行于2006年10月27日同步登陆上交所和香港联交所，成为第一家在内地与香港同步上市的内地企业。上市后，工行的经营步入“快车道”。其营业收入和净利润保持了较高的增速，2006~2015年十年间工行净利润平均增速达24.38%。公司治理结构也明显改善，资本充足率稳定在13%左右。

人们更愿意用“银行家”去描述这位掌门人的职业生涯。美国前财政部长保尔森说，与一些国有企业的高管不同，姜建清更像是一个纯粹的商业领袖。银监会前主席刘明康

曾称赞姜建清为职业银行家。姜建清也回应称，自己就是一个banker。

在2008年末中国推行“四万亿刺激”计划应对金融危机时，工行贷款投放量的增长速度较为缓慢。从2008年第四季度到2010年第二季度末，工行的新增贷款数额平均每季度比上年同期高20%，而中国银行则为33%，建设银行为24%。《华尔街日报》称，这显示工行在商业运作上努力保持了些许独立性。

受益于稳健的经营方针，工行避免了金融危机的直接冲击，2009年成为全球市值、盈利、客户存款第一的上市银行，并在此后年份继续保持和巩固。业界则将工行称之为“宇宙行”。“成之不易、持之更难。”姜建清在金融危机过后的2010年表示，“在新世纪头十年，本行犹如凤凰涅槃，浴火重生，从世界金融舞台的边缘走向了前台，迈入了国际领先大银行之列。”

自2001年起，工行披露的年报均有姜建清的致辞。从中可以看出姜建清对国际国内经济形势、金融改革及工行的理解。十六年间，姜建清面临着日趋复杂的国内国际经济形势，从中国入世到金融危机，再到欧债危机以及中国兴起的互联网金融。时势造英雄，他成长为一名杰出的中国银行家。“日月不淹，春秋代序。”这是姜建清在2013年年报中引用的一句古语。也在这一年，63岁的他卸任工行董事长，开始了他的下一站。

下一站中东欧基金

在2016年11月拉脱维亚举办的第五次中国-中东欧国家领导人会议上，中国-中东欧金融控股有限公司及其发起的中国-中东欧基金正式成立，李克强总理亲自为金融公司揭牌。金融公司和基金致力于以商业化和互惠互利的金融模式撬动全球资本，吸引

图1 2000年起，姜建清先后担任工行行长5年多、担任董事长近11年，工行在这16年中历经股改、引战、IPO，更完成从“技术性破产”到冠绝全球转变。

图2 姜建清在上海的中东欧基金办公室接受采访。

图3 姜建清的新书《世界百年金融沧桑记忆》。

来自中国、中东欧 16 国、欧洲以及全球的合作伙伴共同参与。

在当今世界经济全球化的进程中，中国 - 中东欧合作日趋成为区域合作的重要组成，更是响应“一带一路”倡议、推进中欧合作发展的关键媒介。中国和中东欧的经济金融纽带空前紧密背后，活跃着一个熟悉的身影——中国工商银行原董事长、中国 - 中东欧金融公司（中国 - 中东欧基金）董事长、中欧陆家嘴国际金融研究院院长姜建清。曾经一手打造和领导了“宇宙大行”的他，在功成身退后开始了“金融外交和实干家”的新征程。

在姜建清看来，中东欧国家市场化程度较高，该地区 16 个国家中，11 个加入了欧盟，5 个属于欧元区国家。这些国家有一些共同特点，市场经济程度比较高，很多国家的经济总量已经达到了发达国家水平，他们的电子行业和农业也非常发达，他们的基础设施建设也需要更多投资。

但他们法律监管体系繁复，环保和工会组织影响力大，无论是开展投资活动还是提供融资支持，都面临着较高的准入门槛。因此，必须通过创新金融服务模式，遵循欧盟的贸易投资规则，才能更好地与中国企业和资本携手“走出去”，将广阔的市场潜力、强大的制造能力和坚实的金融实力充分结合，达到互利双赢的结果。

“通过全球资本嫁接和中国动力注入，搭建区域性的产业和资本平台，提供领先的‘投资 + 投行 + 商行’一体化金融解决方案。这是‘全球化’和‘金融创新’的一次重要实践。”姜建清说。

“百年金融白云苍狗，以史为鉴可知兴替。”这是姜建清用在《外商银行史》序言里的 16 个字。金也有形，融也有情，姜建清在 2018 年出版了《世界金融百年沧桑记忆》。

“通过全球资本嫁接和中国动力注入，搭建区域性的产业和资本平台，提供领先的‘投资 + 投行 + 商行’一体化金融解决方案。这是‘全球化’和‘金融创新’的一次重要实践。”姜建清说。

这本书由饱经历史沧桑的银行纪念币章作引，百年间，许多当年的发行银行都已经不复存在，那些历史也早已被人们遗忘，但是，这些坚硬的金属币章，犹如一枚枚金融历史的“指纹”，在今天这个世界金融业最精彩的时代，继续散发出厚重而耀眼的光芒。

让我们随着姜建清的视角，从一枚枚金属币章的角度切入，来回顾金融历史百年长跑的脚步印记……

金融百年沧桑记忆

“为什么自己会对银行史和金融史感兴趣呢？回想 20 世纪 80 年代，我在工商银行上海市分行当办公室主任，每年春节前会例行慰问解放前银行业的董事长、总经理，这些八九十岁的风度翩翩的老银行家，常会聊起旧银行的往事。我当时才 30 多岁，对那段银行的历史并不了解，于是促使自己去读银行历史的书，从而对银行历史的兴趣倍增。”姜建清说。

1995 年姜建清担任上海城市合作银行行长时，提议并支持原信用社的老同志撰写上海信用合作社史。受参观英格兰银行博物馆的启发，他担任工商银行上海市分行行长时，提议并实施了上海银行博物馆的建设。2000 年后，姜建清担任了工商银行行长、董事长，与许多跨国银行的董事长和总裁们会面时常听他们聊起自身银行的历史，也感觉到每家银行受其历史与文化的影响很大。

“他们的银行在百年甚至几百年的历程中产生了非常大的变化。全世界很多银行如流星一样在天空闪过消失不见了，也有很多银行通过涓涓细流汇聚成大海，最后成为一家伟大的企业。中国古人说，以史为鉴可以知兴替。英国前首相温斯顿·丘吉尔说，你能看到多远的过去，你就能看到多远的未来。



我对这些非常感兴趣。所以，我就把银行史作为研究、写作的爱好，写了一些札记，主要是关于银行业的沧桑变迁。”

2008年金融危机的时候，姜建清写了一篇文章叫《英雄失去了小红伞》，讲述花旗的历史。“1962年，花旗150周年庆的时候发布了一枚铜章，这个铜章上面是一个英雄伸开双臂，庇护着天下众生，背后讲的是花旗的雄心。1993年，花旗收购旅行者保险公司时获得‘小红伞’标志，这次金融危机的时候卖掉了，就剩下了一个痕迹。我就把这个铜章的历史和银行的历史结合起来写了一篇文章，这个文章发表了之后别人觉得这个题裁非常好，说你能不能再按照这个题材写一个，我就写了英格兰银行的事情，每篇都

会用铜章串起来。”

“由兴趣驱使，我寻找、阅读了许多国外银行史，对银行经营和金融风险有了更深的领悟。历史上许多银行的风险案例，其实在我们身边比比皆是。我撰写的《世界金融百年沧桑记忆》，是多年来自己阅读和思考世界银行和金融历史的随笔或札记。”

“鉴往知来，现代金融的发展离不开历史、文化底蕴的支撑。忘记了银行业的历史，不可能深刻地了解现在和正确地走向未来。回顾历史不是为了怀旧，所有的历史都是当代史，历史学是一门使人聪明的学问，而银行史学是一门使银行家警醒的学问。智者爱史，善于总结，就是为了避免重蹈覆辙。”姜建清陷入了沉思。☐