

杨凯生的金融笔记

杨凯生的职业生涯基本是在金融领域度过的，他经历了中国金融体制不断深化改革和扩大开放的重要历史时刻。

文 | 本刊访谈主笔 马力

“我始终认为，银行有道十成，吾仅知其一二。”这是中国工商银行原行长杨凯生在他的著作《金融笔记》中的开场白。

这不是故作谦虚。杨凯生整个职业生涯基本是在金融领域度过的，经历中国金融体制不断深化改革和扩大开放的重要历史时刻。

银行改革践行者

1985年加入工行的杨凯生，先后担任规划信息部主任、深圳市分行行长等职，在1999~2005年间，杨凯生还担任了中国华融资产管理公司总裁一职，2004年华融托管中国最庞杂的金融产业“德隆帝国”，杨凯生主导了对其的风险处置和重组。

2004年9月，杨凯生回归工行担任常务副行长兼党委副书记。此时，工行正在进行股份制改革并谋划上市。2005年，工行将4600亿元可疑类贷款全部剥离给四大资产管理公司，同时引进高盛等战略投资者。股改、财务重组为上市扫清了障碍，杨凯生工行“幕后英雄”的称谓由此而来。此后，他担任工行行长，并于2013年退任。正是这一时期，中国银行业经历了一场巨变。

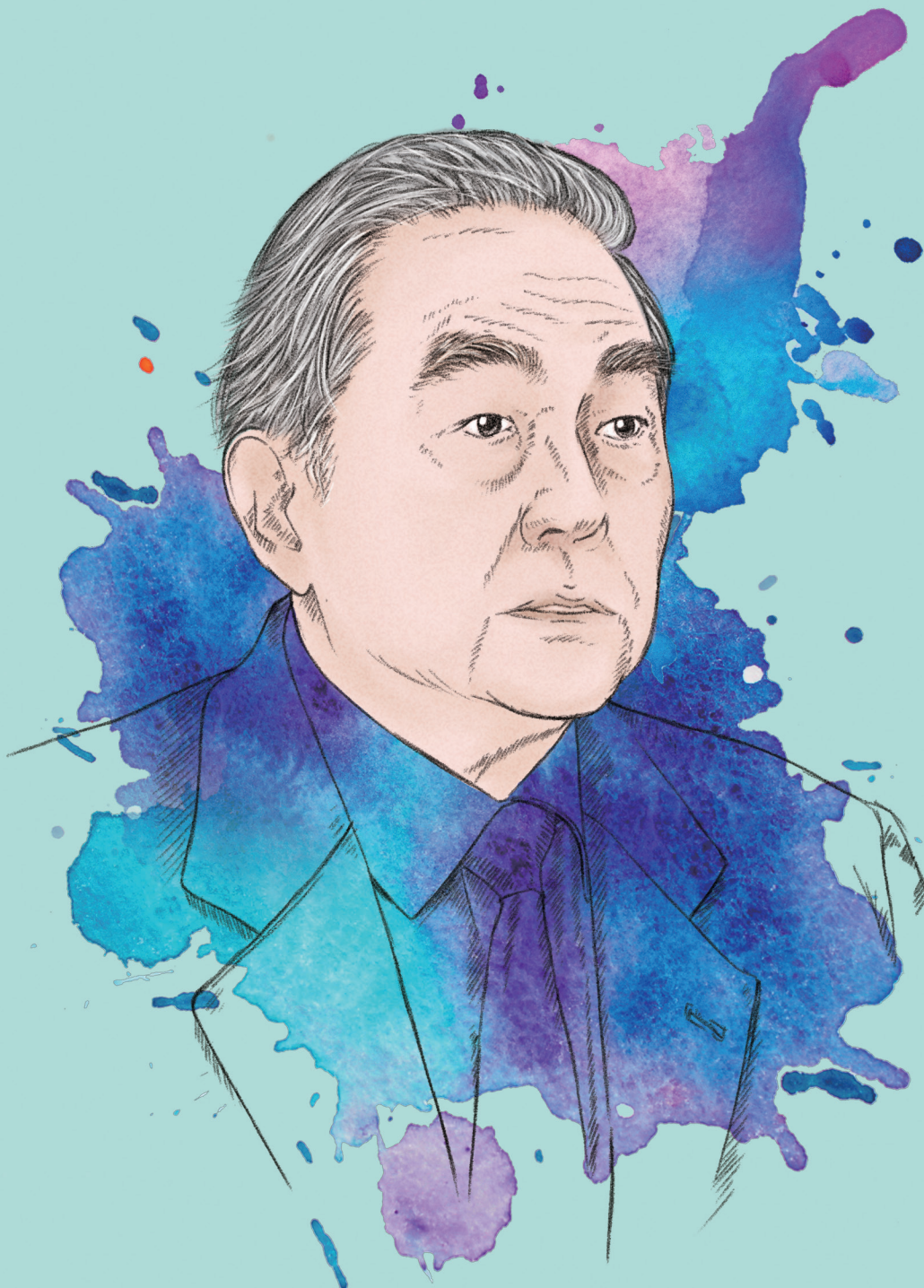
2005年，工行将4600亿元可疑类贷款全部剥离给四大资产管理公司，同时引进高盛等战略投资者。股改、财务重组为上市扫清了障碍，杨凯生工行“幕后英雄”的称谓由此而来。

邓小平在1979年提出“要把银行办成真正的银行”。时光荏苒，40年过去了，四大国有银行从曾经“技术性破产”的“定时炸弹”，到如今全部跻身全球十大银行，在经历了一场“背水一战”的改革之后，脱胎换骨。中国国有银行是如何走出困境，又是怎样完成断腕求生的改革图新壮举呢？

杨凯生回忆，20世纪80年代早期的国有银行实为专业银行，不仅没有股本金概念，也没有风控理念。当时国有企业的固定资产投资主要由财政全额拨款，定额内流动资金也由财政核定拨款，只有临时性、超季节、超定额的资金需求才向银行申请贷款。随着拨改贷的推行，才有了企业的概念、银行贷款的概念。

20世纪90年代末爆发了亚洲金融危机，在总结了那场金融危机的经验教训之后，我国中央政府决定要加快银行业改革。

当时，制造业产能不断累积、企业利润率迅速下降，1998年和1999年国有商业银行不良贷款率分别高达33%和41%。在1.4万亿元的不良资产中，9800亿元在四家国有大型商业银行。



杨凯生



武汉大学经济学院毕业，博士，研究员。现为北京大学经济学院兼职教授、中国政法大学兼职教授、中国人民银行金融研究所博士生导师，北京大学互联网金融研究中心特约高级研究员；曾任中国华融资产管理公司总裁，中国工商银行副董事长、行长，工银瑞信资产管理公司董事长，南非标准银行副董事长；第十一届、十二届全国政协委员。

插画 | 网中鱼



“没有改革，没有开放，就不会有中国银行业脱胎换骨的改变，就不会有工商银行的今天。”杨凯生对工行的股改上市记忆犹深。

1999年，华融、东方等四家资产管理公司成立，剥离国有商业银行不良贷款。2002年第二次全国金融工作会议明确提出必须把银行办成现代金融企业，推进独资商业银行的综合改革。但改革启动必须先解决一个死结——资本金问题。鉴于前期2700亿元特别国债的投入已被侵蚀，财政资金紧张，已无力再度注资。时任央行行长周小川在《改革试点——国有商业

银行的财务重组》这份报告里，创造性地提出了用外汇储备为国有银行注资的建议，为注资提供了空间。

剥离不良资产后，按照既定的改革逻辑，引战启动，当时的想法是“引智重于引资”，即通过引进境外战略投资者，提升国内银行业的经营管理水平。

万事开头难。

“当年工行引入战略投资者时，境内投资者的热情不及境外投资者，某家机构高层人士在我几番电话沟通后，也只愿认购500万的股

票。而工行作为首家 A+H 两地同步上市的国有银行，如果境内投资者的认购更积极，那么其整体 IPO 的股价可以更高。”杨凯生回忆，这也侧面回应了“贱卖论”的偏颇之处。

短短几年间，工行从国家专业银行改革为国有独资商业银行，继而改革为国家控股的股份制商业银行。过去曾被西方媒体炒作的这些“技术上破产的银行”，股改后一跃在资产、资本、利润等多项指标上，跻身全球大银行排行榜前列。

2006 年 10 月 27 日，工行 A 股和 H 股于在上海证券交易所和香港联合交易所同步发行。作为改之后的首任“宇宙行”行长，杨凯生在上海交易所工行开盘致辞中说：“这不仅是在上海交易所工行开盘致辞中说：“这不仅是在中国银行业改革发展和对外开放的又一重大成果，是中国资本市场发展中具有开创意义的一次新的实践。”

很难设想，没有当时的财务重组，没有改制上市，在 2008 年全球金融危机后，中国经济能够一枝独秀。

金融扶贫记录者

杨凯生见证和亲历了中国金融改革，也因工作需要五进大巴山区，两进大凉山区，与扶贫、脱贫事业结缘，用手中的相机记录下许多真实的画面，用镜头定格和见证了当地乡亲从贫困与落后迈向幸福与希望的发展之路。

“我相信照片能记录或明亮或暗淡的光影；能承载或高亢或低沉的声音；能展现或已发生或终将发生的历史。”这是杨凯生写在自己的摄影作品集《浮生二十四小时》封底的一句话。

中国计划在 2020 年全面建成小康社会，实现第一个一百年的奋斗目标，精准脱贫是一项攻坚任务。中国改革开放四十年来，很多区域人口摆脱了绝对贫困的境地。2015 年联合国发

布了千年发展目标报告，中国的极端贫困人口已经从 1990 年的 61% 下降到 4%，中国对全球减贫的贡献率达到了 70%，这是整个人类发展过程中的重大事情。

五进大巴山，两进大凉山，杨凯生的镜头记录下很多扶贫故事。没有人要求他这样做，这只是他对自己的要求。

爱好摄影的杨凯生认为，自己有一份责任和义务来记录中国脱贫工作的成就。

杨凯生的镜头中有一张是一个襁褓中的婴儿，一双乌黑的大眼睛正好奇地向远处张望，但那张本该柔嫩润泽的小脸上却布满了皴裂的伤痕。每每看到这张照片，他就充满了怜惜和心痛，不无感慨地对银行的女同事说：“你们用的那有什么牌子的高级护肤品当中，这个孩子用什么护肤品合适啊？”

一张张照片穿越历史，镜头里的主角无论男女老幼，杨凯生都可以毫不费力地说出他们的名字、年龄以及近些年的生活变化，就好像说起自己的家人一般熟悉和亲近。

杨凯生讲到工商银行的一个母婴平安工程，而图片的主角依然是一个小姑娘。杨凯生回忆道：“这么多年，孩子看上去挺可爱的，但我们仔细看的话可以看出一些问题，四岁多的时候孩子穿着这件绿色领子的衣服，五岁的时候是这件衣服，六岁多的时候还是这件衣服，因为我每次去都是 12 月份，每次去她都穿着这件衣服。”

对于扶贫摄影的原则和标准，杨凯生制定出两条原则。

第一个原则是不能为了猎奇和博眼球去聚焦痛苦，而是要客观记录那些地区贫穷、落后的现象。更重要的是，要捕捉和反映这些地区这些年的发展变化，反映当地父老乡亲一种艰苦奋斗、敢于战天斗地、积极向上的昂扬和乐观的精神面貌。

第二个原则是注重选片的思想性、政治性和艺术性的结合。他希望通过扶贫摄影的真实记录来教育人、打动人，给予人们更多启迪和



深思。

在一次定点扶贫地区考察探访中，杨凯生听闻有农户反映，工商银行的小额贷款周期短，不利于农户市场交易和增收，他即建议该地区相关负责人尽快对农户反映的问题进行调查核实。后来再度踏上那片土地时，他依然不忘询问该问题是否已经得到解决，当听到的是肯定的回答时，他才放心。

五进大巴山，两进大凉山，杨凯生的镜头记录下很多扶贫故事。并没有人要求他这样做，这只是他对自己的要求，他说中华民族的历史长河上值得记录下这一段。

而面对未来，杨凯生则把目光投向了金融科技。

金融科技探索者

当今，中国正处于新一轮科技革命浪潮中，在这样一个大背景下，金融科技的发展成为业界深入研究和探讨的问题之一，其关系到整个金融业、银行业未来的发展格局，实际上已经成为银行在新的社会生活和发展模式下的

1 杨凯生拍摄的金融扶贫照片，镜头定格于一个襁褓中的婴儿，一双乌黑的大眼睛正好奇地向远处张望，但那张本该柔嫩润泽的小脸上却布满了皴裂的伤痕。

2 在扶贫摄影之路上，杨凯生邂逅了太多像小女孩这样的当地群众，他们从最初的陌生人逐渐成为杨凯生心中挥之不去的、且常常牵挂与惦念的远方的亲人。

一种生存能力。

说起银行的技术进步和管理提升，人们多从“银行这是为了应对竞争和发展需要而不得不为之”的角度来看待和分析这个问题。似乎银行就是一个偏传统偏保守的行业，面对科技进步只能被动适应。

杨凯生有不同的看法，他说银行业其实一直是对技术创新和社会进步非常敏感的一个行业，历史上每次重大科技变革总会深刻地反映在金融业、银行业的发展轨迹之中。

“就拿我曾经长期服务的中国工商银行来说，在我担任总行领导的那些年，从20世纪末到2013年，我们每年投入信息系统建设的资金量大概就将近达到100亿元人民币，后来投入就更大了。”

在杨凯生看来，金融科技直接触发银行业的三次重大转型和变革：第一次是电子化转变，即手工方式记账到业务自动化、电子化处理；第二次是网络化转变，银行业通过网络渠道不断创造金融产品，不断改造内部管理模式以及对外服务模式；第三次是服务场景化转变，以人工智能、大数据、云计算、物联网等为代表的新兴技术与金融业务开始深度融合，金融服务的触达面、惠及面明显扩大，金融成为发展数字经济的重要引擎。

随着金融科技的快速发展和更多互联网科技公司的跨界参与，金融业务的边界似乎正在逐渐模糊。但无论怎样，金融业特别是银行作为经济运行、商品交易的中介功能没有变，它们管理风险、经营风险的职责不会变。

杨凯生认为，无论是叫金融科技还是科技金融，时至今日，我们可以看到它们与传统银行、传统金融的关系更多的还是互补。科技发展会赋能于金融，让金融更贴近社会生活，更植根于大众。E