深发展行长接受证券时报记者专访,深度解读“平深恋”剧情

理查德·杰克逊:希望3月底完成两行整合

资料图

【核心词一】尽管我们还差最后一步完成整合，但整合的协同效应已显现。在贸易融资和信用卡部门，这种影响已非常明显。
【核心词二】我们在沟通方面做了很多努力，因此股东认为自己的利益也获公平兼顾，而不是在整合进程中被忽视了。
【核心词三】我察觉不到任何迹象表明我们的员工在流失。总体来说，目前两家银行内部还没有出现系统性的人员流失状况。

证券时报记者 罗克关

2012年1月4日，深发展行长理查德·杰克逊在深圳接受证券时报记者专访。

尽管数日之后，深发展才正式公告启动吸收合并平安银行的重大事项，但4日的采访中，理查德·杰克逊已对记者明确表示了能尽快完成两行整合的信心。“我希望今年3月底，我们能够完成法律意义上合并所需的全部工作。但这并不意味着两行整合进程的完成，后续仍然有一些IT整合的工作需要做。我希望在今年夏天，包括IT整合在内的大部分整合工作可以顺利完成。”理查德当日称。

理查德强调，3月底并非两行整合事宜确定的最后期限，但现在来看这一时点走完所有法律程序“几率非常大”。据理查德介绍，深发展目前为止已经取得平安银行“过半数”小股东对整合对价的认同，并希望在3月底能够获得2/3以上小股东对整合方案的认同。

对于推进至今的平深整合，理查德对目前工作进度的整体评价是“很满意”。“从某种意义上来说，我们正努力弥补过去10年被行业拉开的差距。这不会是一个很快的过程，我们正在实施一个长达8年的战略计划，这个计划的头两年将用来打好基础，也就是过去的2011和目前的2012这两年。在此之后，我们才会完全进入高速增长的通道，并去达到我们应该达到的一个水准。”他如是对记者说。

整合篇

两行整合接近尾声

证券时报记者：去年9月15日，深发展正式披露与平安银行整合交易方案的当天，您接受我们采访时曾说过，未来将有1年左右时间重点放在整合，而在此之后的2~3年将会步入加速增长周期。1年时间基本结束，深发展是否将如期步入您当时预计的“加速增长周期”?

理查德·杰克逊：过去的1年中，我们平稳地将平安银行注入深发展当中，这已经是不小的进展。目前来看，我们也正在接近两行整合的尾声，各项工作的细节都有很大进展。去年10月份，我们非常平稳地升级了平安银行的核心银行系统。即便是非常复杂的信用卡部门的合并，也即将收尾。在两行公司文化、人事制度、信贷体系、产品体系等方面的整合也在推动，我们已经在部分项目中启动两行相互的交叉销售，交叉销售的重点也从平安银行转移到深发展。比如我们已经公告过，从去年6月底到12月份交叉销售带动了深发展信用卡100万张新增发卡量，这个成绩是非常不错的。两家银行的团队目前的合作也更加紧密，这就好比我说的这是一个很长的“订婚”过程，人们要对未来有充分的了解。

我们所未能完成的，实际上仅剩两家银行最后的合并，也就是从两家银行变成一家银行的步骤。我希望这一步能够尽快完成。你知道，我们已经与小股东进行过充分的沟通。我们必须确保各方面的利益都能够平衡且有保证。我们既要面对深发展的小股东，也需要面对平安银行的小股东，甚至需要与平安集团的少数股东进行沟通，因此在这各方之间，必须找到一个利益的平衡点。经过大量的沟通，我相信与小股东之间的互信有很大增进。我希望到今年3月底，我们能够完成合并所需的所有法律程序。

而在此之后，我们还有一些IT后台的整合工作要继续，因为这个部分的难度最大，必须格外小心。IT的整合可能要贯穿今年全年，但我希望到今年夏天，大部分与IT相关的整合事宜可以做完。在此之后，我们就可以将重点放在未来的发展。

至于是否已经如期步入加速增长周期，我需要谨慎回答，因为我们至今仍然没有完成整合的步骤。但是如果我们看看截至去年三季度的数据，存款的同比增长数据是历史最高的，手续费收入的增长速度也创历史新高，利润的增速同样是历史最高。步入今年，整体的盈利也依然将快速增长。而如果回过头去看2009年和2010年上半年，深发展的经营状况是远不如现在的。所以尽管我们还差最后一步完成整合，但整合的协同效应已经显现。在贸易融资和信用卡部门，这种影响已经非常明显，两个部门的业务增长都非常快。贸易融资部门去年增长了接近60%，信用卡的增长更为迅猛，从7月1日的零起点开始到现在已经突破100万张的量。

但我们仍有很多工作要做。某种意义上说，我们现正在努力弥补过去10年被行业拉开的差距。这不会是一个很快的过程，我们正在实施一个长达8年的战略计划，这个计划的头两年将用来打好基础，也就是过去的2011和目前的2012这两年。在此之后，我们才会完全进入高速增长的通道，并去达到我们应该达到的一个水准。考虑到我们现有的市场占有率，我们目前显然已经取得了长足的进步。

现在如果通过现金对价获得现金后，再买入深发展的股票，其能够实现的换股比例是更高的。

银行的估值是非常复杂的问题，可以有各种模式。但是目前不仅在中国市场，还是全球市场，你已经很难找到按2倍市净率交易的银行资产。从公平性的角度出发，特别是从深发展股东的角度出发，我们认为目前的方案是比较合适的。因此我们对推进这个方案还是比较乐观，这不是估值定价的问题，而是如何理解这一估值和价格的问题。

过去12个月中曾出现一些情况，比如在某些产权交易中心中，有人将一些平安银行的股份以高于方案定价的价格拍卖。不过这只说明有少数股权通过这一渠道在进行流通，但并不能证明我们的定价是错的。

在平安银行员工持股的部分，目前在职员工和已离职员工给到的反馈也还是比较理想。当初制定员工持股计划的时候，整个银行的经营状况是非常差的。在2004年~2005年左右，当时平安银行的股权按账面的每股净资产来看，基本没有任何价值。但员工对银行的未来发展有强烈的憧憬和信心，于是后来平安的估值也从谷底反弹了，因此这也很好地解释了为什么平安的员工愿意积极地响应我们的方案。要做到所有人百分之百满意是不可能的，但到最后，所有人或许都会意识到整合方案是公正合理、不失偏颇的。

证券时报记者：您预计大概多长时间能够获得小股东2/3以上的同意票?

理查德·杰克逊：我个人希望3月底能获得2/3股东的通过。尽管今年的春节提早，只剩下2月份可以进行沟通工作，不过我还是比较乐观3月底可以达成这个目标。

考核体系未有负面影响

证券时报记者：在人事的整合方面，据我了解2011年深发展已经引入了平安银行的考核体系，并在多个业务部门推行下去，但争议还是比较大，不少此前的骨干员工因此离职。您对目前两行人事整合的效果作何评价?是否与当初整合提出的“不减员、不降级、不减薪”承诺相吻合?

理查德·杰克逊：我们必须准确来理解这个问题。首先，我们没有引入新的理念，实际上深发展此前就已经有自身的考核体系，但问题是不同的部门有不同的考核体系。有时候同一个分行，公司条线有自己一套体系，零售上也有自己的一套。这样我们有20个分行，这样就有40套不同的考核体系，这很显然是不实际的。

其次，考虑到未来银行的发展需要，薪酬和考核机制就必须要有吸引力。因此从去年6月份开始，我们在全行的公司和零售条线各引入了一套统一的薪酬考核机制。尽管考虑到区域差异，比如北京和昆明的生活成本不同，但整体来说考核的体系是一致的。这么做的目的，是为了吸引更优秀的人才。在过去的一年中，我们招聘了大约800名新的客户经理。这在我看来是非常不容易的，因为目前整合还没有完成，仍然存在一些不确定性，但我们的业务和人员仍然在不断扩大。

另外一个我非常认同的理念是，一旦招募到需要的人才，还需要对员工的努力给出正向激励，也即让表现好的员工有更大的收入和职务提升空间。这是任何一个现代企业都持有的人才管理观念。另外，公司也会提供培训、管理工具等，让员工提升工作质量。

通过这些努力，员工可以更清晰透明地知道自己的提升空间在哪里。去年我们还引入了更多的层级，让员工的升职变得更加容易。因此，人事薪酬考核是一个系统，目的是吸引人才。如果我们希望业务高速增长，银行的资产规模变成现在的两倍，那么就需要员工为此努力。一旦业务规模扩大，我们很显然也需要更多的员工，比如我们今年新增了30个分支行网点机构，尽管不多，但比之以往已经大大增加，明年或许还要进一步新增60个网点机构。因此，能否提供一套激励有效、公开透明的考核体系是至关重要的，员工可以很明确地知道在付出努力后，能够得到怎样的回报。我相信，优秀的人才是更愿意在这样公开透明的环境中工作的。

目前为止，我察觉不到任何迹象表明我们的员工在流失。实际上，我们每个月都紧密地关注员工的流失率，包括深发展和平安银行。特别是在两行整合这种充满不确定性的时段，当不确定性存在时，员工便会变得不稳定。应承认的是，去年一段时间内，信用卡和IT部门的人员流失率都曾经比较高，但这一情况后来变得稳定下来。

总体来说，目前两家银行内部还没出现系统性的人员流失状况。实际上，从去年起包括今年，我们的人均薪酬指标将会有大幅提升。我看到很多媒体在谈论我们的保险公司文化，但我的确不知道这其中有什么特别。因为我本人在跨国公司有过超过20年的从业经历，这些考核做法都是一样的。

不会放弃平安银行

证券时报记者：这里有一个关于平安银行的问题。由于两行整合的原因，平安银行有多位高管以及核心管理团队陆续来到深发展任职，但是由于各种原因导致整合的进展慢于预期，这种高管人员的缺位是否会对平安银行的经营现状也带来一定影响?如何妥善解决这个问题?（平安银行信用卡发卡量去年似乎较往年有比较明显的下滑）

理查德·杰克逊：在证监会和银监会的监管框架下，深发展对平安银行的资本、业务、战略、名誉负有不可推卸的责任。因此我们实行了一套综合管理结构，让平安银行得以顺利运行。实际上第三季度，平安的表现达到了我们之前的预期。

至于信用卡业务的表现，是我们已经将交叉销售的重点由平安银行转移到深圳发展银行。正如你所知道的，信用卡业务从零起步的话，第一年出现亏损不奇怪，因为发卡的成本大于收入，可能两三年后才会开始有盈利。因此我们将信用卡销售重点转到深发展，事实上是在给平安减负，同时，因为深发展的网络覆盖比平安广阔，是一个更佳的销售平台。但并不意味我们放弃在平安销售信用卡，我们确实有在做顾客回馈，确保信用卡销量不会下滑。从目前来看，平安银行的整体资产质量也符合预期，并没有因为高层管理人员有变动而出现异动。

业务篇

资本补充计划不受影响

证券时报记者：目前银监会已暂缓了新资本管理办法部分条款，在资本补充方面深发展是否仍存在压力?深发展向平安集团的定向增发预计何时实施完毕?新的监管政策框架下，这一计划是否有调整的可能?

理查德·杰克逊：这个问题应该这样看。首先，尽管整合期间会面临各种不确定性，但从全球趋势来看，银行资本进一步补强是一种趋势。其次，尽管过去1年我们的资本金也得到补充，目前核心资本充足率超过8%，资本充足率超过11%，但考虑到未来发展计划，理想状况还是能够一劳永逸地解决资本问题，而不需总顾及业务发展是否会导致资本金不足。因此深发展资本补充的计划不会受到任何外界因素变动的影响。

目前监管对我们最大的要求是首先完成整合，因此，资本补充的计划最快也要等整合获得监管批准完成之后才能启动。

证券时报记者：去年3月成立小微金融事业部后，整体小微企业贷款增速明显快过其他贷款业务。目前整体资产质量状况如何?今年有何计划?200亿的小微金融债进展情况如何?

理查德·杰克逊：我们计划到今年底小微企业贷款余额将达到300亿元，明年底要达到500亿元~600亿元。此部分资产的质量到目前还不错，小微企业贷款银行通常会比一般贷款有更高的不良容忍度，但到目前为止我们的不良率仍然大幅低于1%，这是一个比较不错的水平。整合后新银行的战略点将放在贸易融资和小微金融，这是整个行业未来的发展方向。

说到金融债，这又涉及到监管批准的问题。我们认为金融债的进度，跟监管政策的走向将是一致的。是否能够获批小微金融债，对我们整体业务的大方向是没有影响的，只会让我们的业务空间更有弹性。但我们也很期待能够得到监管的批准，因为这将有助于我们加快业务发展的进度。

业务调整空间仍然很大

证券时报记者：在一般性贷款方面，深发展今年的规划将是怎样?主要的发力点会在哪里?重点规避的风险点会在哪里?今年管理层对负债业务的前景怎么看?存款市场是否会重现今年全行业普遍存在的紧张局面?

理查德·杰克逊：先说说贷款。首先从宏观层面来说，贷款额度管理今年仍然存在，我们银行都必须遵循宏观调控的指引。不过在额度以内，深发展在资产结构调整上仍然有很大空间，这也是我们的发展空间所在。比如我刚才说的贸易融资业务和小额信贷业务，还有信用卡业务，信用卡应收账款在去年一共增长了32%之多。在这一基础上，我们可以进一步压缩资产负债表中与战略目标不一致的业务，比如一般的信贷业务。新的一年里，这种资产结构调整会继续，在最近的2~3年里这会成为深发展业务增长的主要动力。结构调整到位后，我们才会将重点放到进一步的规模增长上。

这是贷款方面的策略。在我们的整体战略规划下，深发展现有的存款结构也有很大调整空间。如果你分析过我们的存款结构会发现，定期存款、活期存款和保证金存款各占1/3。保证金存款跟贸易融资是互相联系的，只要贸易融资业务持续增长，保证金存款也会不断扩大。

我们过去5年的弱点，是在客户的结算业务方面，我将此称之为基础银行业务。我们希望能够将客户的结算账户留在行内，在这方面，深发展的市场份额是比其他银行要低的。此块业务的关键在于提升产品和服务，因此今年我们投入了很多资源在IT系统支持上，提高了客户关系经理为客户规划的能力。我希望在未来2年~3年时间里，结算业务的增长速度能持续超过存款增长速度。因为相对于存款，结算业务规模的波动性比活期存款要小，但需要较长时间的积累。

如果在未来2年~3年内，我们能够通过结算业务巩固负债业务基础，最好是能够占到整体负债规模的50%，这样就能够有效地降低资金成本。除此之外，我们的存款整体来说是不错的。

交叉销售至少支持5年增长

证券时报记者：从去年来看，整合带动了深发展信用卡发卡量的快速增长。今年信用卡业务模块的整体计划是什么?管理层是否测算过目前对平安集团客户资源的覆盖率，能够支撑未来多少年零售交叉销售业务的快速增长?

理查德·杰克逊：后一个问题与综合金融的理念相关。平安集团的客户群每年都在增长，大约每年增长300万到400万户，这个趋势目前来看能够持续比较长的时间。抛开银行已经有的客户基础不论，集团目前可供挖掘的客户群体在6000万左右，但在这其中成功转化为活跃银行客户的比例还很小，因此在交叉销售方面对银行业务的推动会持续很多年。

但是，交叉销售并不是推动银行客户增长的唯一动力。在未来的2年~3年中，我们仍然会大量招聘银行员工，我们希望员工规模的增长也能推动客户数量的增长。所以，即便保守估计在未来5年内银行业务的规模都会维持很快的增长速度。

（见习记者蔡恺对本文亦有贡献）

小股东问题重点在沟通

证券时报记者：正如您所说，股东的批准是整合进程的重要一步。由于深发展仍需要进一步收购平安银行9.25%的小股东股权，以完成两银行的全面整合。但这一事项目前的进展似乎也遇到一定阻力，目前管理层对此持何种解决态度?这个问题会在多大程度上影响到未来的两行合并?

理查德·杰克逊：我认为小股东的问题很大程度上是沟通的问题。此前在整合方案公布之后，平安集团董事会曾经花了大量精力对平安银行股权价值进行评估，分别聘请了境内和境外机构提供估值意见，并参考了其他银行的估值原则。当时的舆论认为，对平安银行的估值过高，但这也没有超出评估机构给出的参考范围。我们也说过，重要的原则是做到同股同权，包括换股部分，但仅仅提供换股一种解决方案在监管上很难通过。所以，我们当初的解决方案是，平安小股东可以拿现金或换成深发展股票。方案已宣布一段时间了，现在深发展的估值已经较当时出现折让，若小股东选择拿现金然后转手购入深发展股票，还是能获得一定收益的。

但目前的情况有些复杂。许多小股东对于银行估值的细节并不是特别熟悉，因此我的同事们就此也跟股东方做了大量的沟通工作。到目前为止，我们已经获得超过半数左右小股东对整合对价的认同。因此我认为此部分的工作应该在不久的将来可以结束。需要强调的是，因为我们在沟通方面做了很多努力，因此股东认为自己的利益也被公平兼顾，而不是在整合进程中被忽视了。

最后我想强调的一点是，由于目前的整合在行业中并无先例可循，因此尽管各方都希望尽快完成整合，但如何妥善完成这项整合应该是排在第一位的。

证券时报记者：双方分歧的焦点是否在估值方法之上?会不会有一个折中的方案?

理查德·杰克逊：你知道，当初公布方案时确定的现金对价，是当时平安银行每股净资产的两倍。但从此之后，由于市场下跌的原因，市场对银行市净率的估值水平也在下行。这不仅是中国市场的现象，全球市场也是如此。原始的方案包括现金对价和换股两种方式，所以

对话 银行家系列