



宦国苍：追忆金人庆



【财新网】（专栏作家 宦国苍）今日得知财政部原部长金人庆先生因故去世的消息，十分难过。写下与他的几段交往，以表纪念。

1995 年，笔者到巴克莱银行投行部（BZW）服务，负责大中华地区的投行业务。1997 年 3 月的一天，亚太区公司银行部的同事过来求援：银行牵头贷给北京国际投资信托公司（北国投）的一笔贷款出现了问题。那笔 4500 万元美元贷款是由七八家银行组成银团，基于北京市政府的信用借出的。但是，贷款到期当天，巴克莱银行收到北国投的一份手写传真通知，“因为该笔贷款用于在海南岛的一个项目，无法到期偿还”，要求续期。25 年前，4500 万美元不算一个小数目。

1990 年代中期，一些地方政府控制的企业以“软担保”的方式借了一批外债。此为借贷双方的“擦边球”。因为各种原因，其中有一些到期无法偿还，例如广东国投（广信）、粤海集团，等等。时任副总理的朱镕基因此采取严厉措施，对地方企业在海外举债严加控制。当时，央行要求对于已经到期无法偿还的外债，地方政府与借贷双方必须及时报告，而海外媒体也高度关注中国的债务偿还能力。彼时，金人庆出任北京市副市长不久，负责经济工作，并且主导北京控股集团香港上市。在此之前，笔者与他见过面，但不算熟悉。

考虑再三，笔者建议巴克莱公司银行部召集贷款银团的几家银行代表开会，要求他们等待一个星期，严格保密。如果届时巴克莱银行无法解决问题，再按规定一起向央行报告。对银团而言，一旦作为不良贷款上报央

行，后续处理也许遥遥无期。毕竟，按照当时的规定，地方政府是无权对外做信用担保的。

随后，笔者写了一封函给金人庆，传真到巴克莱银行北京办事处，要求作为急件当天送达金副市长。笔者在信中说明债务违约的情况，以及巴克莱银行对银团成员做的工作，即暂时不向央行报告，高度保密，等待一周，希望北京市政府能尽快解决问题。在信中，笔者也提及，如果此笔债务不能及时偿还，对北京控股集团即将挂牌上市十分不利，因为都是北京市政府的信用和直属企业。

第二天，北国投联系巴克莱银行公司业务部，说金副市长收到信后立即召开会议，很快就会解决问题。三天之后，同事告知，贷款问题解决了，皆大欢喜。这种务实和极高的办事效率给笔者留下深刻印象。

2000年，笔者转到汇丰银行负责亚太区投资银行业务。期间也有几次机会拜访后任国家税务总局局长和财政部长的金人庆，请教中国经济问题。他毫无为官至正部级的架子，也不打官腔，相当实在，直率，坦然，切中时弊，也对海外局势，特别是国际资本市场的动态高度关心。

2004年，笔者的投行团队完成汇丰银行对交通银行的策略性投资。2005年，交行上市。当年秋天，世界银行和国际货币基金会在伊斯坦布尔召开年会。笔者与时任汇丰银行全球资本市场主管的欧智华（Stuart Gulliver）请金人庆一行晚餐。海阔天空，聊得十分尽兴。金人庆的一段话至今记忆犹新：“我们现在都是交通银行的股东了。财政部是第一大股东。

你们汇丰是唯一的外资策略性股东，希望我们合作愉快，也希望你们带给交行你们的技术、管理和产品，使它更加国际化”。晚餐结束时，他半开玩笑地对我们说：“如果你们汇丰与交行管理层合作有问题的话，请打电话给我，我来协调，处理”。

几年后，传来他去职财政部，转到国家发展研究中心的消息，颇为伤感：一位精干务实，精通财经，不说官话，不摆架子的部长从此淡出政界和公众视野。如今故人已经驾鹤西去，只能在此聊表追忆。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_34598

