CHINY: SFERY DUCHA, MYŚLI I REALIÓW GOSPODARCZO-STRATEGICZNYCH SPRAWY GOSPODARCZE – MATERIAŁY

Bartosz Komasa

EKSPANSJA I TRANSFORMACJA CHIŃSKICH BANKÓW NA PRZYKŁADZIE BANK OF CHINA¹

Powstanie i globalna ekspansja Bank of China

Bank of China (BOC) powstał 5 lutego 1912 r. W latach 1912–1928 działał jako bank centralny, a w roku 1928 stał się rządowym bankiem rozliczeniowym. Już w roku 1929 BOC otworzył oddziały w Londynie, a następnie w Tokio, Singapurze oraz w Nowym Jorku. Od roku 1942 funkcjonował jako międzynarodowy bank handlowy.

Okres 1949–1978

Lata 1949–1978 można scharakteryzować jako typowy okres dominacji socjalistycznego systemu bankowego. Chińska Republika Ludowa skopiowała systemy gospodarcze Związku Radzieckiego. Gospodarką narodową zarządzano poprzez wysoce scentralizowane plany. Sektor bankowy nie stanowił wyjątku. W tym okresie w całym kraju istniały tylko trzy banki będące własnością państwa, mianowicie Ludowy Bank Chin, China Construction Bank i Bank of China. Ludowy Bank Chin był bankiem centralnym, ale oprócz funkcji emisji banknotów nie było innych różnic między nim a pozostałymi dwoma bankami. Wszystkie trzy banki były narzędziami rządu centralnego do realizacji planów gospodarczych. Dla zwykłych Chińczyków banki oznaczały jedynie miejsce, w którym mogli wpłacać pieniądze i otrzymywać odsetki.

Ekspansja zagraniczna

W roku 1994 BOC stał się państwowym bankiem komercyjnym, a w 2006 został pierwszym chińskim bankiem notowanym na giełdach zarówno w Chinach kontynentalnych, jak i w Hongkongu. Od roku 2011 Bank of China jest tzw. **Systemically Important Financial Institution (SIFI)** – Systemowo Ważną Instytucją Finansową. SIFI oznacza instytucję finansową, której niepowodzenie może spowodować kryzys finansowy. Są to instytucje potocznie określane jako „zbyt duże, by upaść”.

Poniższy graf pokazuje najważniejsze momenty w rozwoju banku po roku 1912.

Prezentacja Bank of China Group 2018.

Pierwsze oddziały Bank of China za granicą to chronologicznie: Hongkong (1917), Wielka Brytania (1929), Osaka (1931), USA (1936), Wietnam (1939) oraz Birma (1939). Pełna lista znajduje się w tabelce poniżej.

BOC Overseas Network before 1949

Overseas Institutions	Countries	Opening Date	Affiliated Institutions
Hong Kong Branch	China	1917.9.24	
Yangon Agency	Burma	1939.1.14	
Hanoi Agency	Vietnam	1938.11.24	Saigon, Haiphong
Bangkok Agency	Thailand	1947.10.10	
Calcutta Agency	India	1941.7.14	Bombay, New Delhi, Kalinpong
Chittagong Agency	Bangladesh	1948.12.20	
Singapore Branch	Singapore	1936.6.15	South, North
Kuala Lumpur Agency	Malaysia	1940.10.14	Penang, Ipoh
Jakarta Agency	Indonesia	1938.11.21	Surabaya, Medan
Sydney Agency	Australia	1942.7.1	
London Agency	UK	1929.11.4	Liverpool
New York Agency	USA	1936.7.1	Chinese Street
Cuba Agency	Cuba	1944.10.5	
Osaka Branch	Japan	1931.9.1	Tokyo sub-branch

Prezentacja Bank of China Group 2018.

Na potrzeby wojny chińsko-japońskiej powstały poniższe oddziały:

1937-1945

- To meet the need of the anti-Japanese War, mainly for overseas Chinese remittance
- Vietnam, Burma, Malaysia, Indonesia, India, Australia, Cuba

Prezentacja Bank of China Group 2018.

W roku 1950 BOC miał jedenaście zagranicznych oddziałów w dziewięciu krajach i regionach. W 1978 r. liczba ta spadła do czterech. Jednak po 1978 r. BOC ponownie przyspieszył ekspansję zagraniczną i pojawił się w 24 nowych państwach w regionie Azji i Pacyfiku, Afryki i Bliskiego Wschodu, Ameryki oraz Europy.

Poniższy wykres pokazuje przyrost oddziałów po roku 1949, częściowo uwzględniający prognozy do roku 2020:

BOC Overseas Network after 1949

Prezentacja Bank of China Group 2018.

Mapa pokazuje rozmieszczenie oddziałów BOC na świecie na koniec 2016 r.

Worldwide Network

➤ By the end of June 2016, BOC's overseas network comprised of 564 operating institutions, extending to 46 countries and regions.

Already Established

Prezentacja Bank of China Group 2018.

W latach 2008–2015 bank otworzył nowe oddziały w Belgii, Szwecji, Portugalii, Polsce, Czechach oraz w Austrii. Poza Europą nowe struktury BOC powstały

w Brazylii, Zjednoczonych Emiratach Arabskich, Kambodży, na Tajwanie, w Turcji, Kenii, Angoli, Mongolii, Nowej Zelandii, Laosie, Mjanmie i w Maroku.

Bank of China Luxembourg SA

Bank of China otworzył oddział w Luksemburgu jako tzw. hub na Europę. W Luksemburgu bank ma dwie licencje – Bank of China Luxembourg SA oraz Bank of China Branch.

W ramach struktury Bank of China Luxembourg SA istnieją następujące oddziały: Holandia, Belgia, Szwecja, Polska i Portugalia. Ciekawostką jest, że Polska została zakwalifikowana w tym układzie do grupy krajów zachodnich. Należy również dodać, że oddział w Polsce powstał przed oddziałem np. w Portugalii czy w Szwecji. Pokazuje to wagę Polski w oczach chińskich decydentów. Oddziały w Czechach i Austrii podlegają pod Bank of China Hungary SA.

Struktura Bank of China Luxembourg SA

Classification: cross-border sub-branches 中國銀行 BANK OF CHINA

Prezentacja Bank of China Group 2018.

Bank of China w czasie transformacji

Plan transformacji i reform został oficjalnie zainaugurowany na 3. Plenum 11 Komitetu Centralnego Partii w grudniu 1978 r. System finansowy miał przejść z epoki socjalizmu w wydaniu Mao Zedonga do „socjalizmu rynkowego”. Deng Xiaoping stwierdził: „Na chwilę obecną banki są jedynie księgowymi i kasjerami. Nie podejmują działań typowych dla banków. Banki muszą być dźwignią rozwoju ekonomicznego i postępu technologicznego. Musimy uczynić z naszych banków prawdziwe banki”².

W tym okresie niewielu było profesjonalistów w dziedzinie bankowości korporacyjnej, którzy znaliby się na księgowości i mogliby sprostać wyzwaniom rozwijającej się gospodarki. Bankierzy z Szanghaju w większości byli przeniesieni do Xinjiangu, aby wspierać rozwój tej prowincji, lub do Tajwanu czy Hongkongu. Osoby, które pozostały na miejscu, były już zbyt wiekowe, na emeryturze, inni mieli trudności z funkcjonowaniem po rewolucji kulturalnej, z ciągłymi podejrzeniami o ich przeszłość. Po rządach Mao Zedonga nie było wielu ludzi, którzy mogliby przestawić ekonomię na nowe tory rozwoju. Osoby pracujące w Chińskim Banku Ludowym nie miały odpowiednich kwalifikacji, jako że bank nie był miejscem, gdzie wymagano specjalnych umiejętności, liczyły się relacje i rekomendacje polityczne. Brakowało wykwalifikowanych ludzi.

Gros liderów zajmujących się reformą systemu finansowego byli to ludzie z końca rządów Mao i początku okresu reform Denga. Nie otrzymali oni podstawowego wykształcenia za młodu, większość z nich była zesłana na wieś do pracy. Te przeżycia odcisnęły na nich wszystkich piętno.

Niektórym udało się wyjechać za granicę i tam zdobyć doświadczenie. Przykładem może być Wang Yuqui, członek Rady Dyrektorów w Minsheng Bank. Na początku lat 80. wyjechał do Nowego Jorku, gdzie zdobył tytuł naukowy w dziedzinie ubezpieczeń. Po zakończeniu studiów zdecydował się wrócić do kraju i pomagać w odbudowie gospodarki. Zapytany, dlaczego wrócił do ciągle biednego i nierozwiniętego kraju, stwierdził, że był to jedyny sposób, aby nadać sens okresowi cierpienia, jakiego doznał za czasów rewolucji kulturalnej. Osoby zarządzające systemem finansowym pochodziły głównie z pokolenia Xi Jinpinga, który spędził kilka lat młodości w prowincji Shaanxi. Osoby te były jedynymi z pierwszych, które poszły na studia, gdy zostały one ponownie uruchomione w 1978 r. Część osób wyjechała za granicę i wróciła, jak wspomniany Wang Yuqui. Doświadczenia z przeszłości, walki o przeżycie w czasie rewolucji kulturalnej,

2 Guy Williams, *The Evolution of China's Banking System, 1993–2017*, Routledge, 2018.

jeszcze bardziej wpłynęły na ich motywacje do wspierania reform w Chinach. Lata 1978–1993 dla Ludowego Banku Chin (PBOC) to okres analiz i rozważań, jaką drogą powinna pójść chińska bankowość – ile ma być w niej socjalizmu, ile dominacji państwa, a ile rozwiązań wolnorynkowych. PBOC współpracował przy wypracowywaniu nowej polityki z instytutami analitycznymi ufundowanymi przez ówczesnego premiera Zhao Ziyanga.

Pierwszym krokiem podjętym w latach 1979 i 1984 było rozdzielenie funkcji banku centralnego i jednocześnie komercyjnego PBOC.

13 marca 1979 r. Bank of China, za zgodą Rady Państwa, został oddzielony od Chińskiego Banku Ludowego. Zaczął pełnić funkcję **State Administration of Foreign Exchange** (Państwowego Biura Wymiany Walut – SAFE) pod bezpośrednim nadzorem Rady Państwa. Po przekształceniu Departamentu Zarządu Bank of China w centralę Bank of China jego obowiązki koncentrowały się na scentralizowanym zarządzaniu działalnością w zakresie transakcji zagranicznych. We wrześniu 1983 r., jako że Ludowy Bank Chin został przekształcony w bank centralny, Bank of China został wyłączony z SAFE i nadal zajmował się operacjami zagranicznymi. Od tej pory BOC stał się dedykowanym i wyspecjalizowanym bankiem do obsługi handlu międzynarodowego i rozliczeń transakcji dewizowych pod nadzorem Ludowego Banku Chin.

Drugim krokiem, podjętym w latach 1984–1994, było odebranie czterem państwowym bankom (BOC, CCB, ICBC, ABC) ich specjalistycznych funkcji i rozszerzenie ich działalności na pozostałe sektory. Od tej pory każdy bank działał we wszystkich sektorach i obszarach gospodarki. BOC stracił swoją monopolistyczną rolę banku do obsługi handlu zagranicznego i obsługi dewiz.

Następnym krokiem było stworzenie odpowiednich struktur nadzorczych. W tym celu powołano **China Central Huijin**, który stał się większościowym udziałowcem w kilku chińskich bankach. Na początku właścicielem tej struktury był PBOC, co czyniło go zarówno właścicielem, jak i regulatorem głównych banków państwowych. Dlatego w roku 2007 Ministerstwo Finansów utworzyło **China Investment Corporation** (CIC) jako narodowy fundusz inwestycyjny, który przejął kontrolę nad **China Central Huijin**³.

Wsparcie Banku Światowego

Bank Światowy odegrał ważną rolę w transformacji gospodarczej Chin od późnych lat 70. Chiny korzystały z jego wsparcia, a ten reagował na potrzeby Chin. Bank nie zalecał zbyt wczesnej i kompleksowej liberalizacji lub prywatyzacji rynku, jak to miało miejsce w niektórych innych gospodarkach w okresie transformacji,

³ James Stent, *China's Banking Transformation, The Untold Story*, Oxford University Press, 2016.

ale poparł pragmatyczne podejście Chin do reform gospodarczych. Naciskał jedynie na niezbędne reformy instytucjonalne i polityczne, prezentując perspektywę opartą na międzynarodowych doświadczeniach, zapewniając jednocześnie pomoc techniczną w wielu obszarach, często poprzez finansowanie lokalnych projektów. Gdy Chińczycy zdobyli wiedzę, zaufanie i dostęp do międzynarodowych rynków kapitałowych, rola Banku Światowego w Chinach zmalała.

Chociaż Chiny były członkiem założycielem Banku Światowego i Międzynarodowego Funduszu Walutowego (konferencja w Bretton Woods w 1944 r.), nie wykorzystywały przyznanych im limitów, dopóki siedziby obu instytucji nie zostały przeniesione z Tajpej do Pekinu w roku 1980. Chiny nie skorzystały z żadnego z instrumentów finansowych MFW. Jednak w 1986 r. wykorzystaly 597,7 mln dol. z transzy rezerwowej w MFW, aby wzmocnić rezerwy krajowe.

Stosunki Chin z MFW koncentrowały się na konsultacjach gospodarczych i pomocy technicznej w rozwoju instytucji państwowych. Relacje z Bankiem Światowym szybko stały się bardzo rozległe, obejmując większość sektorów gospodarki, rozwój społeczny i regionalny, ochronę środowiska, a także reformy makroekonomiczne. Chiny stały się największym kredytobiorcą Banku Światowego i jednym z największych beneficjentów pomocy technicznej na początku lat 90., zanim programy pomocowe zaczęły się kurczyć pod koniec dekady.

Niedługo po ustanowieniu stosunków dyplomatycznych między Stanami Zjednoczonymi a Chinami (1 stycznia 1979 r.) pojawiły się przesłanki, że rząd w Pekinie chce reaktywować reprezentację Chin w Zarządzie Banku Światowego. Pierwsza oficjalna misja Banku Światowego do Chin została przeprowadzona przez jej ówczesnego przewodniczącego Roberta McNamarę (kwiecień 1980 r.). Misja została przyjęta przez Deng Xiaopinga, który powiedział: „Jesteśmy bardzo biedni. Straciliśmy kontakt ze światem. Potrzebujemy Banku Światowego, aby nadrobić zaległości. Możemy to zrobić bez was, ale możemy zrobić to szybciej i lepiej z wami”. Reprezentacja Chin w Banku Światowym została zorganizowana i zatwierdzona z zadziwiającą szybkością: w maju 1980 r. zarząd BŚ zatwierdził wniosek Pekinu.

Pierwsze lata współpracy poświęcone były budowaniu wiedzy i tworzeniu profesjonalnych relacji między ekspertami BŚ a chińskimi odpowiednikami poprzez wspólne badania i stosunkowo proste projekty.

Jesienią 1980 r. Bank Światowy wysłał swoją pierwszą misję gospodarczą do Chin. Trzydziestu dwóch pracowników banku (ekonomiści, inżynierowie, eksperci ds. zdrowia, eksperci ds. edukacji i inni specjaliści branżowi) uczestniczyło w różnych konsultacjach w okresach od października do grudnia. Ponadto jedenastu wiodących chińskich ekspertów z różnych uniwersytetów z USA, Europy i Japonii przygotowało dokumenty źródłowe. Misja była prowadzona przez Parveza Hasana, jednego z najbardziej doświadczonych ekonomistów banku w tym

czasie, i Edwina Lima. Edwin Lim odegrał ważną rolę w rozwoju programów pomocowych BŚ dla rozwoju Chin w latach 80. Został pierwszym przedstawicielem banku w Chinach w roku 1985.

Chińczycy zorganizowali odpowiednik zespołu, w skład którego wchodził Zhu Rongji (premier Chin w latach 1998–2003), który właśnie został politycznie zrehabilitowany i pracował jako ekonomista w Instytucie Ekonomiki Przemysłowej.

Ustalenia misji znalazły odzwierciedlenie w tysiącstronicowym wielotomowym raporcie zatytułowanym *Chiny: socjalistyczny rozwój gospodarczy*, który został przedłożony zarządowi BŚ przed przedstawieniem do zatwierdzenia pierwszej pożyczki na projekt w czerwcu 1981 r. Raport analizował sytuację gospodarczą Chin i metody planowania, obejmując większość sektorów gospodarki i śledząc część historii gospodarczej kraju od czasu ustanowienia Chińskiej Republiki Ludowej w 1949 r. Podsumowanie raportu zostało omówione na najwyższych szczeblach w rządzie. Dwa lata później, w 1983 r., Chińczycy zgodzili się na nieograniczoną dystrybucję raportu. Chociaż chińscy partnerzy współpracowali przy jego przygotowaniu, raport końcowy był wyłączną odpowiedzialnością Banku Światowego. Miał głównie charakter retrospektywny, badając, dlaczego Chiny pozostawały tak daleko w tyle pod względem technologii i poziomu życia. Zalecając cierpliwość i ostrożność, raport nakreślił kierunek, w którym można znaleźć rozwiązania problemów gospodarczych Chin.

Raport był spójny, ale wykraczał poza wnioski, do których doszli już niektórzy czołowi chińscy ekonomiści, tacy jak Xue Muqiao, Yu Guanyuan, Liu Guoguang, Ma Hong i Dong Furen.

Te i inne złożone kwestie były przedmiotem intensywnej debaty w rządzie jesienią 1993 r. Komitety techniczne w Pekinie spędzały tygodnie w odosobnieniu, przygotowując decyzje, które zostaną przedstawione do zatwierdzenia na trzecim posiedzeniu 14 komitetu centralnego Komunistycznej Partii Chin w listopadzie 1993 r. Ośmiostronicowa ocena sytuacji makroekonomicznej Chin i potrzeba dodatkowych reform wskazane przez starszego ekonomistę Banku Światowego w Pekinie, Ercheng Hwa, zrobiły wrażenie na Zhu Rongji, który poprosił Bank Światowy o opublikowanie całego artykułu w Instytucie Banku Światowego. Instytut prowadził liczne kursy i programy szkoleniowe dla chińskich urzędników – w Waszyngtonie i na całym świecie.

Organizacja Narodów Zjednoczonych przygotowała specjalne Programy Rozwojowe (United Nations Development Program – UNDP), tzw. EDI, dopasowane do potrzeb i wymagań gospodarki chińskiej. Bank Światowy przygotował jednoroczny program treningowy (sfinansowany przez UNDP i Fundację Forda) dla

chińskich ekonomistów na Oxfordzie. Wielu absolwentów powyższych programów zajmuje obecnie wysokie stanowiska w rządzie chińskim⁴.

Zarządzenie korporacyjne Bank of China w czasie transformacji – corporate governance

W okresie reform BOC sukcesywnie wdrażał nowoczesne procedury zarządzające w określonych obszarach, wchodząc na giełdę oraz rynki międzynarodowe, bez pozbywania się kontroli politycznej i partyjnej. Stopniowa reforma własnościowa wskazywała na dominację zarządzania politycznego nad zarządzaniem korporacyjnym. Finansowa globalizacja wymuszała przyśpieszenie niektórych procedur i zaadaptowanie do międzynarodowych standardów.

Zgodnie z Umową Spółki Bank of China (1980 i 1984) Bank był *socjalistycznym państwowym przedsiębiorstwem oraz państwowym specjalistycznym bankiem do rozliczeń dewizowych*. Kapitał zakładowy wyniósł 1 mld juanów. Wszyscy członkowie zarządu, prezes i wiceprezesi, kadra wyższego szczebla, przewodniczący rady nadzorczej oraz dyrektorzy byli wskazywani przez rząd centralny. A zatem władze rządowe, jak i bank centralny mogli w każdej chwili interweniować w działania korporacyjne banku jako element kontroli politycznej. Kontrola partyjna nad władzami banku zapewniała realizację polityki partii, jednocześnie neutralizując wpływowe niekomunistyczne elity partyjne poprzez delegowanie ich do symbolicznych zarządów czy rad nadzorczych. W 1979 r. wykonawcza rola partii w banku została zatwierdzona, opierając się na nomenklaturze w stylu sowieckim, który został wprowadzony w roku 1980. W roku 1983 bank z jednostki rządowej został przekształcony w przedsiębiorstwo państwowe (SOE – State-Owned Enterprise) na szczeblu biura/departamentu pod kontrolą rządu centralnego. W bankach został wprowadzony podwójny system zarządzania. Kadra zarządzająca oddziałów BOC była wspólnie nadzorowana przez lokalne komitety partyjne (sprawdzające polityczne kwalifikacje) oraz oddziały banku centralnego (pilnujące kwalifikacji profesjonalnych). Taki podział własnościowy oraz kontrolny banku niestety nie wpływał na poprawę decyzyjności i szybkości działania. W celu adaptowania do standardów międzynarodowych kapitał zakładowy BOC został powiększony w latach 1980–1981 z 1 mld juanów do 63,8 mld juanów. Chodziło o dopasowanie do wymogów kapitałowych, a dokładnie tzw. współczynnika wypłacalności. Współczynnik aktywów ważonych ryzykiem wzrósł z 1,7% w 1988 r. do 15,6% w roku 1993, co spełniało oczekiwania Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego z roku 1988.

W 1980 r. w banku wprowadzono nowy system księgowy, a w roku 1983 nowe regulacje podatkowe. W ich konsekwencji, zamiast zwracać wypracowane zyski

⁴ Pieter Bottelier, *China and the World Bank: How a Partnership Was Built*, Stanford Center for International Development Working Paper No. 277, Stanford University, Stanford Ca, April 2006.

banku do rządu centralnego, BOC mógł zachować od 2,3% do 3,5% zysków jako zachętę do jak najlepszej wydajności.

Jeden z bardzo otwartych światopoglądowo prezesów BOC, Wang Deyan, wprowadził w 1987 r. pilotażowy program polegający na mechanizmie odpowiedzialności kontraktowej powiązanej ze wskaźnikami wydajności. Niestety program nie odniósł sukcesu ze względu na brak niezależności decyzyjnej, ograniczone możliwości finansowe itp. Jednakże równolegle z obowiązującym systemem nomenklatury profesjonalny system tytułarny został zastosowany w ramach kadry zarządzającej, gdzie wprowadzono elementy konkurencji. Doprowadziło to do stworzenia technokratycznego systemu pracy opartego na specjalizacji i profesjonalizmie.

Kolejnym krokiem było wdrożenie zaawansowanych technik menedżerskich w banku. Oprócz systemu zarządzania aktywami-pasywami, który został wprowadzony w 1991 r. w celu zminimalizowania ryzyka braku płynności, unowocześniono również system księgowy, audyt, zarządzanie kredytami oraz system rozliczeń.

Powstanie nowych banków komercyjnych oraz wejście do Chin zagranicznych instytucji finansowych od roku 1980 wprowadziło konkurencję i zdywersyfikowało chiński system bankowy.

Okres reform bankowych z końca lat 70. i początku lat 80. charakteryzowała delegacja władzy i udział w zyskach, zachęty podatkowe (powiązane z wydajnością i wynikami) oraz nowe procedury udzielania kredytów. Poprzez stopniowe zmiany rynkowe, w przeciwieństwie do doświadczeń rosyjskich, Chiny stworzyły wszechstronną strukturę instytucjonalną mającą na celu transformację państwowych przedsiębiorstw poprzez oddzielenie warstwy właścicielskiej od zarządczej. Zastosowano również podwójny system cenowy (rynkowy i planowy), aby rozwijać efektywność i konkurencję. Połączono system rynkowy z planowanym, wprowadzono system odpowiedzialności menedżerskiej, decyzyjność została przekazana menedżerom, a zachęty finansowe były powiązane z zyskiem banku.

Komercjalizacja banków (1994–2003)

Podróż na Południe Denga w 1992 r. przyśpieszyła reformy w Chinach, które jednakże odzwierciedliły się w deregulacjach systemu finansowego. Zhu Rongji ogłosił hasło Trzech Głównych Zasad, które dotyczyły regulacji na rynku kredytów międzybankowych, oprocentowania lokat oraz oddzielenia banków od przedsiębiorstw. W 1994 r. Bank of China stał się bankiem komercyjnym⁵.

⁵ Xuming Yang, *The Political Economy of Banking Governance in China*, Routledge, New York 2017.

Ważne osoby w okresie transformacji

Jeśli chodzi o transformację chińskich banków, w tym Bank of China, niezwykle ważną rolę odegrali politycy, ekonomiści, bankierzy oraz eksperci z wielu sektorów gospodarki.

W kontekście politycznego wsparcia reform wolnorynkowych ważną rolę odegrał **Chen Yun**, chiński polityk komunistyczny, ekonomista, główny obok Deng Xiaopinga architekt reform.

Kolejną ważną osobą to **Chen Muhua**, członkini Komunistycznej Partii Chin. W latach 1978–1982 sprawowała urząd wicepremiera ChRL, od 1982 do 1985 r. pełniła funkcję ministra handlu zagranicznego, w latach 1982–1987 była członkinią Rady Państwa, a w latach 1985–1988 prezesem Ludowego Banku Chin. Miała duży wpływ na wprowadzane reformy w obszarze bankowym.

Liu Mingkang jest byłym chińskim politykiem, urzędnikiem i ekonomistą. Ukończył University of London w 1987 r. W 1988 r. uzyskał tytuł MBA w Cass Business School. Pełnił funkcję przewodniczącego Chińskiej Komisji Regulacyjnej ds. Bankowości od jej utworzenia w 2003 r. Liu dorastał w Szanghaju, po ukończeniu szkoły średniej w 1965 r. został wysłany do pracy fizycznej na farmie w prowincji Giangsu, gdzie nauczył się angielskiego, studiując stare podręczniki BBC. W 1979 r., w wieku 29 lat, zdał egzamin służby cywilnej. W roku 1984 pracował w oddziale Bank of China w Londynie. Bardzo duży wpływ wywarła na niego polityka Margaret Thatcher. W latach 1988–1993 był zastępcą gubernatora w oddziale Bank of China w Prowincji Fujian, a w latach 2000–2003 prezesem Bank of China.

Prezesami Bank of China byli kolejno: Qiao Peixin (1978–1982), Bu Ming (1982–1986), Wang Deyan (1986–1993) oraz Wang Qiren (1993–1995).

Podsumowując, należy zauważyć, że reformy bankowe zapoczątkowane przez Deng Xiaopinga były odważne i dalekowzroczne. Politycy najwyższego szczebla byli zmotywowani i zmobilizowani do wprowadzenia nowych rozwiązań, opierając się na chińskich fundamentach i uwarunkowaniach politycznych, ale wprowadzając rynkowe standardy. Korzystali przy tym ze wsparcia własnych ekonomistów, Banku Światowego oraz Międzynarodowego Funduszu Walutowego. Bank of China czerpał z wiedzy doświadczonych chińskich ekonomistów, którzy kształcili się na Zachodzie, a którzy wrócili do kraju. BOC miał doradców z Hongkongu, Singapuru, Wielkiej Brytanii i USA. Doradcy finansowi, profesjonalni bankierzy nie zajmowali jednak stanowisk liderów, którzy zawsze byli wskazywani przez partię i mieli odpowiednie umocowania polityczne.

Bibliografia

1. Bottelier P., *China and the World Bank: How a Partnership Was Built*, Stanford Center for International Development Working Paper No. 277, Stanford Ca, April 2006.
2. Stent J., *China's Banking Transformation, The Untold Story*, Oxford 2016.
3. Williams G., *The Evolution of China's Banking System, 1993–2017*, Routledge 2018.
4. Xuming Yang, *The Political Economy of Banking Governance in China*, New York 2017.