

Bank

商业银行
战略管理丛书

● 花旗 汇丰 瑞银 美国银行 摩根大通 苏格兰皇家银行……

国际大型银行 成长之路

● 潘功胜 等著

 中国金融出版社



Bank

F831.2
PGS

商业银行战略管理丛书

国际大型银行 成长之路

● 潘功胜 等著



中国金融出版社

责任编辑：戴 硕 仃 霞

责任校对：李俊英

责任印制：裴 刚

图书在版编目 (CIP) 数据

国际大型银行成长之路 (Guoji Daxing Yinhang Chengzhang zhi Lu) / 潘功胜等著. —北京: 中国金融出版社, 2008. 5

(商业银行战略管理丛书)

ISBN 978 - 7 - 5049 - 4655 - 3

I. 国… II. 潘… III. 银行—经济发展—研究—世界 IV. F831

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 048845 号

出版 **中国金融出版社**
发行

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

市场开发部 (010)63272190, 66070804 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com> (010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 82672183

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 北京松源印刷有限公司

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 14.75

字数 265 千

版次 2008 年 5 月第 1 版

印次 2008 年 5 月第 1 次印刷

印数 1—5090

定价 39.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 4655 - 3/F. 4215

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

序

随着工商银行、建设银行、中国银行三大国有商业银行相继完成改制上市，我国金融业对外开放的大门也全面开启，国内金融业迈入了一个全新的发展时期。

改制银行以优异的业绩充分展示了其蓬勃生机，受到国内外投资者的一致青睐和追捧。2007年下半年以来，工商银行、建设银行、中国银行三大行市值稳步增长，总市值居于全球上市银行总市值排行前五名，成为国际瞩目的焦点。

与此同时，我们也清醒地认识到，市值并不完全等同于竞争能力。从经营管理、风险控制、产品创新、国际化水平等方面比较，我们仍与国际一流银行存在差距，国际竞争能力总体有待提高。

在最近十多年的经济全球化大潮中，国际大银行主要是通过强强联合、大规模的兼并收购迅速成为业务网络遍及全球并覆盖所有金融领域的综合化金融巨擘。高速成长中的中国自然成为其全球化布局中的一个重要战略阵地。

如何与这些强大的国际竞争对手同台共舞是国内每一家银行都在思考的问题。魏源先生一个半世纪前提出的“师夷长技以制夷”思想对于我国今天的商业银行发展仍有重要借鉴意义。学习借鉴国际大银行屹立百年仍然兴盛的成功之道，特别是最近十几年中的战略变迁以及应对风险的策略，是我国商业银行优化战略目标、提高国际竞争力的有效之策。

基于上述考虑，中国工商银行从事战略管理研究的同志们在工作之余，倾注大量心血完成了此著作。全书共分十四章，分别对过去十多年间的国际宏观经济背景、国际金融业发展趋势以及花旗等十家国际大银行的战略选择和发展历程进行了深入分析，为我国商业银行走向国际化和综合化提供了及时而宝贵的借鉴参考。

展望未来，虽然全球经济发展中仍存在很多不确定因素，但作为“金砖四国”之一的中国还将延续高增长，为我国商业银行追赶超越国际同行提供了良好的发展环境和难得的历史机遇。把握机遇，借鉴国际同业经验，根据自身特点制定出切实可行的发

“雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。”最后，祝愿中国银行业在国际金融市场这个新的平台上昂首启航，为中国金融业的繁荣发展共同谱写华彩篇章！

李連清

2008 年 4 月于北京

目 录

第一章 全球经济发展现状与变化趋势	1
一、经济全球化趋势愈演愈烈	1
二、全球主要国家和地区的经济发 展态势	3
三、全球经济发展中的不确定因素	4
第二章 全球金融行业的主要发展趋势	9
一、全球金融业发展的趋势概况	9
二、国际大银行的全球化与综合化趋势	10
三、国际银行业并购潮流方兴未艾	12
四、金融业未来格局前瞻：集团化与非集团化	15
第三章 花旗集团全球化扩张中的十年沉浮	18
一、在并购中崛起的全能化金融霸主	18
二、全球扩张战略成就花旗帝国	21
三、急剧扩张招致合规风险挑战花旗内控	26
四、战略转型与业务结构的优化调整	28
五、卷入次贷危机，花旗又遭重创	34
六、经验与启示	35
第四章 以本土零售业务为主的国际大银行——美国银行	40
一、本土并购打造全美第一零售银行	40
二、以零售银行为核心的多元化业务发展战略	45
三、美国银行的盈利模式	53

四、经验与启示	56
第五章 贵族与平民的联姻——JP 摩根大通	61
一、不甘平凡的平民化商业银行——大通曼哈顿	61
二、走下“神坛”的贵族银行——JP 摩根	63
三、强强联合互补，实现商业银行与投资银行业务的协同	65
四、摩根大通的业务结构变迁与高增长解析	68
五、经验与启示	76
第六章 环球金融，地方智慧——汇丰集团的全球化与多元化发展战略	77
一、构建全球最广泛的金融服务网络	78
二、坚持多元化经营的发展战略	86
三、汇丰集团盈利的业务结构变迁	93
四、经验与启示	95
第七章 在经济衰退中打造的巨型联合舰队——三菱日联金融集团	99
一、合并联合——日本银行在经济衰退中的生存法则	99
二、三菱日联金融集团的全能化发展之路	103
三、以日本为中心的国际化发展战略	108
四、经验与启示	112
第八章 全球三大高端核心业务铸就瑞银集团	114
一、瑞银集团的成立——瑞士金融两巨头强强联合	114
二、由本土银行向国际化银行的转变	116
三、三大高端核心业务支撑瑞银集团全球化发展	119
四、瑞银集团的组织架构调整与一体化业务模式	123
五、经验与启示	126
第九章 以交叉销售取胜的金融百货商店——富国银行	129
一、由快递公司到金融百货商店的转变	129
二、平民化金融百货商店的经营模式	131
三、交叉销售助富国银行平稳增长	134

四、经验与启示·····	140
第十章 多元化的地区性金融服务公司——美联银行 ·····	143
一、以本土为中心的区域发展战略·····	143
二、多元化经营与四大利润中心的战略重点·····	145
三、通过境内并购继续拓展业务领域·····	150
四、实现高增长的四大经营原则·····	156
五、经验与启示·····	158
第十一章 多品牌综合化经营的苏格兰皇家银行 ·····	160
一、在苏格兰地区的漫长发展历程·····	160
二、收购国民西敏寺银行，成功进军国际舞台·····	161
三、以银行、保险为主的综合化经营模式·····	165
四、独特的品牌多元化战略·····	171
五、经验与启示·····	171
第十二章 由战略并购助推成功转型的德意志银行 ·····	175
一、战略并购推动德意志银行成功转型·····	175
二、德意志银行战略并购的实施框架·····	178
三、德意志银行的战略并购绩效评估·····	181
四、经验与启示·····	185
第十三章 成功扎根新兴市场的渣打银行 ·····	190
一、以新兴市场为重点的区域发展战略的延续与转型·····	190
二、传统商业银行业务的延续与转型·····	197
三、在新兴市场的经营特点与盈利模式分析·····	200
四、经验与启示·····	209
第十四章 国际大银行的成长经验及对我国商业银行的启示 ·····	217
参考文献 ·····	221
后记 ·····	223

第一章 全球经济发展现状与变化趋势

一、经济全球化趋势愈演愈烈

20 世纪 90 年代以来,随着世界科技革命和市场经济的发展,经济全球化已成为当今世界的基本特征。经济全球化突出表现为:跨国公司进行全球化资源配置,国际直接投资增长迅猛;世界贸易发展迅速。

(一) 国际直接投资增长迅猛

20 世纪 80 年代初,全球外国直接投资流量每年为 500 亿~600 亿美元,到 90 年代初期达到 2 000 亿美元,1999 年增加至 8 000 亿美元。据联合国贸易和发展会议统计,2000 年国际直接投资流入量达 1.4 万亿美元,是 1980 年的 22 倍,同期国际直接投资占世界各国内投资比重由 2.3% 提高到 22%,外资流量的增长率超过了任何其他世界经济主要综合指数。

2001 年以后受恐怖主义等各种因素的影响,跨国直接投资有所萎缩,但从 2004 年开始就扭转了连续三年下降的颓势进入复苏,达到 6 120 亿美元。2005 年和 2006 年开始加速增长,增速分别达 29% 和 38%,直接投资流入量分别达到 9 160 亿美元和 1.3 万亿美元,已接近 2000 年的高点,这反映出世界很多地区强劲的经济表现。^①

2006 年,发达国家、发展中国家和经济转型国家的外国直接投资流入量都出现增长。其中,发达国家增长 45%,增幅远高于前两年;发展中国家和经济转型国家的外资流入量都达到了历史最高水平,分别为 3 790 亿美元和 690 亿美元。

2006 年,美国是吸引外国直接投资最多的发达国家,其后是英国、法国和比利时;中国是发展中国家中吸引外资最多的,居世界第五位;排在世界第十一位的俄罗斯是经济转型国家中引入外资最多的。

① 联合国贸易和发展会议,《2007 年世界投资报告》。

南亚、东亚和东南亚的外国直接投资流入量总体保持继续增长,2006 年创下 2 000 亿美元的新高。东亚外国直接投资的增长虽然有所放缓,但投向正转向知识密集型和高附加值的领域。

中国内地和香港地区保持了区域最大外国投资接受方的地位,然后是新加坡和印度。中国外资流入量 2006 年出现小幅下降,主要原因在于对金融服务业投资的下降。

发达国家的跨国公司仍是外国直接投资的主要来源,占全球外资流出量的 84%;来自发展中国家和经济转型国家的跨国公司也不断向海外扩展。南亚、东亚和东南亚的外国直接投资流出量增长 60%,中国和印度正成为外国直接投资的重要来源。

联合国贸易和发展会议预测,2007 年和 2008 年外国直接投资的上升趋势有望继续,不过比 2006 年的增长速度要慢,这与全球经济增长的趋势相吻合。

(二) 世界贸易发展迅速

到 2008 年 1 月 1 日,世界贸易组织(简称世贸组织)(前身为 GATTs)已成立 60 周年。该组织大大推动了全球贸易的发展,其成员也由最初的 23 个缔约国发展到现在的 150 多个国家和地区。特别是 20 世纪 80 年代中后期以来,世界贸易发展迅速,1987~2000 年,全球贸易总额的平均增速达 7.12%,远远高于同期全球 GDP3.5% 的平均增长速度;2001 年因受到恐怖主义等因素的影响,贸易量急剧萎缩,但在 2002 年又很快反弹,2003~2007 年,全球贸易平均增速达到 7.92%。



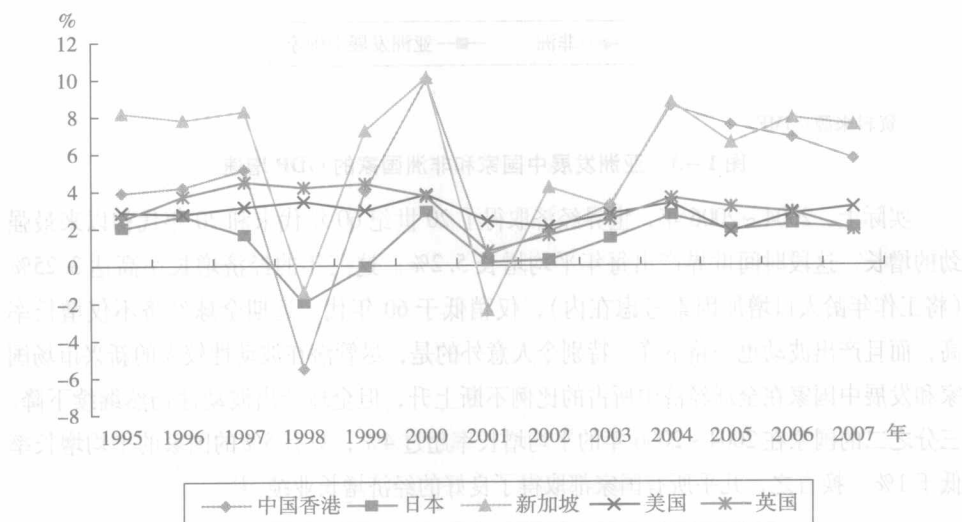
资料来源:IMF。

图 1-1 全球贸易增长速度与世界 GDP 增长

从图 1-1 可以看到,全球贸易增长趋势与世界 GDP 增长趋势基本一致,但波动相对比较剧烈。据世贸组织统计,2007 年从出口角度计算的世界贸易总额(包括货物贸易和服务贸易)达 14.47 万亿美元,相当于 1980 年的 5.9 倍。

二、全球主要国家和地区的经济发 展态势

20 世纪 90 年代初,克林顿政府时期的美国经济景气周期带动全球经济出现高速增长低通胀,但随着 1997 年亚洲金融危机的爆发、2000 年网络经济泡沫破灭以及 2001 年“9·11”事件等恐怖主义活动的猖獗,亚洲各国和地区及欧美各国先后受到较大影响,经济出现大幅调整,中国香港、新加坡和日本等亚洲国家和地区一度出现负增长(见图 1-2)。但在 2002 年之后,欧美、日本、中国香港、新加坡等发达国家和地区纷纷走出衰退,呈现强劲的增长态势。



资料来源: IMF。

图 1-2 发达国家和地区 GDP 增速变化

亚洲的发展中国家和非洲各国从 20 世纪 90 年代以来则一直持续了稳定的高增长态势,尽管也受亚洲金融危机和发达国家因恐怖主义危机出现短暂衰退的影响,但在 1995~2007 年,亚洲的发展中国家和地区的平均经济增长率仍高达 7.7%,同期的非洲

国家为 4.3%（见图 1-3）。21 世纪以来，俄罗斯从长达十年的“解体”阴影中走出来，开始进入高速增长阶段，巴西也从金融危机中逐步解脱出来，与亚洲的两大“增长极”——中国和印度一起并称为“金砖四国”，成为全球经济发展的引擎（见图 1-4）。



资料来源：IMF。

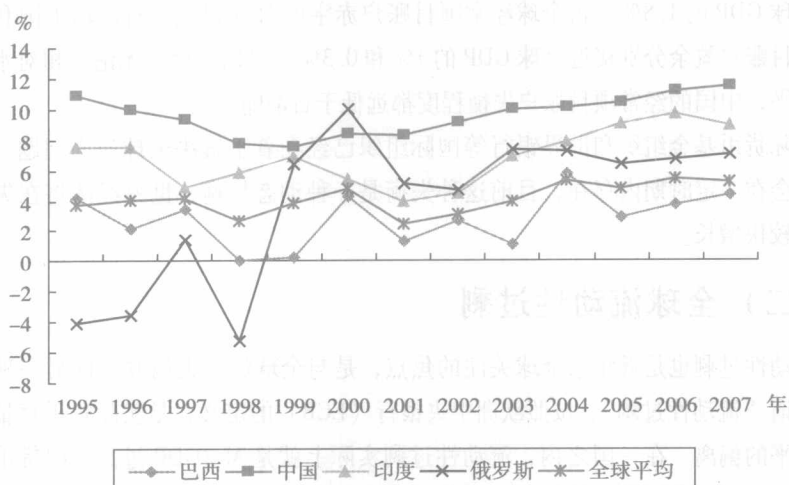
图 1-3 亚洲发展中国家和非洲国家的 GDP 增速

实际上，2004~2006 年，世界经济取得了 20 世纪 60 年代末和 70 年代初以来最强劲的增长。这段时间世界产出每年平均增长 5.2%。这三年的经济增长率高达 3.25%（将工作年龄人口增加因素考虑在内），仅稍低于 60 年代。近期全球经济不仅增长率高，而且产出波动也一路下降。特别令人意外的是，尽管潜在波动性较大的新兴市场国家和发展中国家在全球经济中所占的比例不断上升，但全球产出波动性仍然继续下降。三分之二的国家在 2004~2006 年的平均增长率超过 4%，只有 5% 的国家的平均增长率低于 1%。换言之，几乎所有国家都取得了良好的经济增长业绩。^①

三、全球经济发展中的不确定因素

但我们也看到，在全球经济高速增长的背后，也隐藏着很多不稳定因素，这些因素在最近一两年逐渐暴露并成为全球关注的焦点，是全球经济未来持续高速发展的隐患。

^① 世界银行：《世界经济展望》，2007 年 10 月，世界银行网站。



资料来源：IMF。

图 1-4 “金砖四国”的 GDP 增速

这些问题包括国际收支的严重失衡、流动性过剩和在 2007 年爆发的美国次级按揭贷款危机（简称次贷危机）。

（一）全球经济失衡

由于经济全球化进程加快、国际分工格局变化以及世界经济结构调整困难，世界经济出现失衡。主要表现为美国经常项目的巨额逆差和亚洲国家及石油输出国经常项目账户的盈余。2000 年美国经常项目逆差为 4 160 亿美元，2004 年扩大为 6 659 亿美元，2006 年达到 8 567 亿美元，占国内生产总值（GDP）的比率为 6.5%；2000 年亚洲国家和地区经常项目顺差为 2 057 亿美元，2004 年扩大为 2 487 亿美元，2005 年达到 3 557 亿美元。中东国家 2006 年的经常项目账户盈余金额为 2 124 亿美元，占 GDP 的比率为 18.1%。

从经常项目账户余额的相对水平来看，经常项目账户失衡按严重程度排序分别为中东国家、中国、美国、亚洲其他发展中国家、日本和欧元区国家。中东国家的经常项目账户盈余从 2002 年开始迅速上升，其原因主要是全球的原油价格从 2001 年以来一路飙升。

从经常项目账户余额的绝对水平来看，经常项目账户失衡按严重程度排序分别为美国、石油输出国、其他发达国家、中国和其他发展中国家。美国的经常项目账户赤字

接近全球 GDP 的 1.8%，占全球经常项目账户赤字的 75% 以上。石油输出国和中国的经常项目账户盈余分别接近全球 GDP 的 1% 和 0.3%。可以看出，无论是相对水平还是绝对水平，中国的经常项目账户失衡程度都远低于石油输出国。

国际货币基金组织和世界银行等国际组织已经在着手解决全球失衡问题。但失衡现象将会在一定时期内存在，目前这种失衡是一种动态均衡，世界经济将在失衡中继续保持较快增长。

（二）全球流动性过剩

流动性过剩也是近年来全球关注的焦点，是与全球经济失衡并存的另一种失衡现象。所谓“流动性过剩”，按照欧洲中央银行（ECB）的定义，是实际货币存量对预期均衡水平的偏离。在一国之内，流动性过剩实际上就是 M_2/GDP 过高，即货币出现超发，有可能引起物价普遍、持续地上涨。由于大量的货币可以购买国际市场上的虚拟金融衍生产品，流动性过剩就从一国之内走向世界。据统计，在 1997 年以前，全球货币供应量与 GDP 的相对比例保持平缓上升的趋势。近 10 年来，全球货币供应则以惊人的速度扩张。1997~2006 年，全球主要经济体 M_1 与 GDP 的相对比例，美国从 40.6% 提高到 53.3%，欧盟从 24.1% 提高到 44.6%，日本从 29.5% 提高到 78.5%。过去 10 年，全球狭义货币 M_1 与 GDP 的相对比例上升了 50% 以上，广义货币 M_2 与 GDP 的相对比例上升了 30% 以上。这是一个快速的货币全球化、全球货币化的过程。

全球出现的流动性过剩导致金融资产膨胀。据麦肯锡全球研究所的数字显示，全球金融资产与全球年产出的比率已从 1980 年的 109% 飙升至 2005 年的 316%。2005 年，全球核心金融资产储备达到 140 万亿美元，相当于同年全球 GDP 的 3 倍以上。据国际掉期与衍生工具协会的统计，截至 2006 年，已发行的利率掉期产品、货币掉期产品和利率期权产品的价值已从 1990 年的 3.45 万亿美元增加到 286 万亿美元，几乎是全球总产值的 6 倍。

流动性过剩与 2000 年以来全球各主要经济体普遍实行超低利率政策密切相关。20 世纪末，美国高科技泡沫开始破裂，美国联邦储备委员会（简称美联储）为恢复经济增长于 2001 年 1 月 3 日开始降息，随后的“9·11”事件更加快了美联储的降息步伐。从 2001 年 1 月至 2003 年 6 月，美联储经过 13 次连续降息，将联邦基金利率从 6.5% 降至 1%，并将 1% 的超低利率保持到 2004 年 6 月，长达一年多之久。同时欧洲中央银行也在 2001 年后进入降息周期，其中 2001 年降息 4 次共计 150 个基点，随后将 2% 的低利率维持了 4 年之久；日本中央银行为了刺激经济复苏更是实行了长达数年的零利率政

策。全球三大经济体长时间的宽松货币政策导致各主要货币的流动性空前增长。长期的低利率使得金融资产的收益率很低，因此资金开始寻找更高的回报，“另类投资”也就应运而生。“另类投资”包括房地产、私募股权基金、对冲基金、大宗商品、次级房贷、衍生产品和艺术品。特别是在全球游荡的私募股权基金加速了资金的流动，并推动股票和房地产等大宗商品价格在两三年内翻了两三倍。“另类投资”让金融机构进入了高风险的投资领域，而且“另类投资”本身又放大了流动性。据统计，1980年全球银行存款占各类金融资产的40%，截至2005年，这个比例已降至27%。金融更多地以交易为目的，并从传统的债券、股票、商品和外汇派生出一大批包括期权、期货和掉期等在内的复杂的新金融产品，由此产生了衍生金融工具。

全球经济失衡和全球流动性过剩推动的房地产等大宗商品价格攀升，也在加息周期中引发了美国次贷危机的爆发，并进而影响到国际金融体系的稳定和未来全球经济的走势。

（三）美国次贷危机

从2007年上半年开始爆发的美国次贷危机愈演愈烈，尽管上半年全球经济仍保持强劲增长，但此次危机引发的全球金融市场动荡给2008年全球的经济增长蒙上了一层阴影。

在次贷危机爆发之前，各国中央银行普遍收紧货币政策，以抵制刚刚出现的通货膨胀压力。但在2007年8月，面对日益加剧的市场动荡，欧洲、美国以及日本全球三大经济主体的中央银行联手向货币市场注入流动性，以稳定短期利率。9月，美联储将联邦基金利率下调了50个基点，并在之后的几个月中连续降息。次贷危机加剧了市场对美国经济的担心，美元继续趋弱，欧元、人民币对美元继续逐步升值。美联储的大幅降息不仅加剧了美元的贬值，也让市场担心美国的通货膨胀会进一步恶化。

次贷危机不仅造成了美国一些房地产抵押贷款公司和对冲基金的倒闭，也给花旗、瑞银集团（UBS）、美林等国际大型金融机构造成了巨大损失，但由于次贷问题还没有完全见底，而且由次贷衍生的各种衍生产品市场价值不易估算，因此目前还没有哪个机构可以估计出次贷在全球造成的确切损失数据。而金融机构自己的预估在事后总是成倍增加。美联储主席在2007年7月的损失估计为1000亿美元，到10月增加到1500亿美元。一方面由于主观上的估计倾向于保守，另一方面，从次级债损失发生的机制上看，损失本身也是动态变化的。截至2008年2月前，大部分研究者愿意引用IMF在《金融稳定报告》（2007年10月）所作的估计。该报告设次级贷款为1.3万亿美元，

Alt - A 贷款为 1 万亿美元, 分别占美国住宅贷款总额的 15% 和 11%; 设次级贷款的违约概率为 25%, Alt - A 的违约概率为 7%; 在假设次级贷款违约以后最终发生损失的概率为 45%, Alt - A 的违约概率为 35%, 则整个次级贷款的预估损失是 1 462.5 亿美元 ($13\,000 \times 25\% \times 45\%$); Alt - A 的预估损失是 245 亿美元 ($10\,000 \times 7\% \times 35\%$); 合计为 1 707.5 亿美元。这个数字大概相当于美国 2006 年 GDP 的 1.3%。此外, 随着贷款损失的发生和住宅价格的下跌, MBS 的估值损失大约为 650 亿美元; ABS CDO 估值损失为 1 200 亿~1 300 亿美元, 合计约为 2 000 亿美元, 占 GDP 的 1.5% 左右。^①

从全球角度看, 这次次贷危机对欧洲和美国的影响特点大, 因为全能化的国际大银行主要集中在这两个地区, 而这些金融机构在近年来又着力打造其投资银行业务、另类投资等业务。而且, 次贷危机还引发了“多米诺骨牌效应”, 债券保险、信用卡贷款等的信用评级也纷纷受到影响。

总的来看, 世界经济仍面临多种挑战, 全球经常项目失衡造成汇率突变、石油价格和金融市场的不稳定, 以及全球各国政府为应付通货膨胀可能收紧货币政策等因素都可能给全球经济前景蒙上阴影。

2007 年上半年, 全球经济继续强有力地扩张, 增长率超过 5%; 中国的经济增长势头进一步加强, 增长率达 11%, 印度、俄罗斯、其他新兴市场和发展中国家 (包括非洲低收入国家) 的经济也继续强劲增长。尽管如此, 基于以上不确定性, 各研究机构纷纷调低了对 2008 年的预测。世界银行 2007 年 10 月发布的《世界经济展望》与 7 月的预测相比, 对 2008 年全球增长的基线预测下调了近 0.5 个百分点, 预计增长 4.8%; 预测增长率下调幅度最大的是美国, 目前预计其 2008 年增长为 1.9%。

^① 瞿强:《次级债危机评估: 美国的损失与其他市场的损失》, 载《上海证券报》, 2008-02-22。

第二章 全球金融行业的主要发展趋势

一、全球金融业发展的趋势概况

近年来，随着全球经济的持续快速发展以及金融市场的繁荣，金融机构积累了大量资本，为了寻求更快的增长，国际大银行等金融机构开始倚重于通过并购实现全球化扩张，并在脱媒化趋势显现的环境中向综合化、全能化转型，大部分市场的信贷成本处于周期中的低位，零售银行面临巨大的发展机遇（见表2-1）。

表 2-1 全球金融业的主要发展趋势

1	金融机构正在积累大量资本，但部分国际领先银行所处的发达国家和地区经济增长相对缓慢，多余资本面临保持资本回报的挑战。
2	为了增长而寻求并购。
3	脱媒化趋势显著。部分机构开始发展全方位的金融服务，但是在“全能型金融”与专业化之间摇摆。
4	全球化加速：在部分产品线或行业出现全球领导者。交易所、市场和交易平台发展成熟、快速整合，全球资本流动加速。
5	大部分市场的信贷成本仍处于周期中的低位，将逐步回升，可能产生负面影响。
6	具有良好资本回报和增长前景的企业将获得较高的估值。
7	投资银行业呈现全球化、集中化的趋势。随着竞争的加剧，传统投资银行产品的利润率被显著压缩（股票、固定收益产品、并购等），业务模式正在从单纯地注重手续费收入或传统产品，转向资本回报（如资产管理和投资资产回报）。
8	零售银行业面临巨大的发展机遇，但竞争加剧要求银行更加重视客户细分和产品交叉销售，以提高盈利能力。