

全球化·金融创新·风险管理丛书

刘明康 吴敬琏 主编

东亚银行 风雨历程90年

BEA : 90 YEARS OF DEVELOPMENT

刘晓勇 执行主编

 上海远东出版社

中国工商银行
CHINA INDUSTRIAL BANK

中国工商银行
风雨历程90年

CHINA INDUSTRIAL BANK 90 YEARS OF DEVELOPMENT

中国工商银行

中国工商银行

全球化·金融创新·风险管理丛书
刘明康 吴敬琏 主编

东亚银行 风雨历程90年

刘晓勇 执行主编

 **上海远东出版社**

图书在版编目(CIP)数据

东亚银行: 风雨历程 90 年/刘晓勇执行主编. —上海:
上海远东出版社, 2010

(全球化·金融创新·风险管理丛书)

ISBN 978 - 7 - 5476 - 0088 - 7

I. 东… II. 刘… III. 银行—经济史—东亚 IV.
F833.109

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 194140 号

责任编辑: 陈占宏

封面设计: 李 廉

版式设计: 李如琬

责任制作: 李 昕

全球化·金融创新·风险管理丛书

东亚银行: 风雨历程 90 年

执行主编: 刘晓勇

出版: 上海世纪出版股份有限公司远东出版社

地址: 中国上海市仙霞路 357 号

邮编: 200336

网址: www.ydbook.com

发行: 新华书店上海发行所 上海远东出版社

制版: 南京展望文化发展有限公司

印刷: 昆山亭林印刷有限公司

装订: 昆山亭林印刷有限公司

版次: 2010 年 1 月第 1 版

印次: 2010 年 1 月第 1 次印刷

开本: 710×1000 1/16

字数: 189 千字

印张: 13.25 插页 2

印数: 1—3 250

ISBN 978 - 7 - 5476 - 0088 - 7/F · 397 定价: 40.00 元

版权所有 盗版必究 (举报电话: 62347733)

如发生质量问题, 读者可向工厂调换。

零售、邮购电话: 021 - 62347733 - 8555

总 序

经济全球化以及伴随着全球化而发展的金融市场融合与开放,构成了 20 世纪末期和新世纪金融业发展的基本背景。在这一背景下,传统的金融业经营模式正在被能够适应金融环境和金融需求变化的新模式所取代;过去带有明显国家或地区色彩的金融市场交易规则与金融活动规范,正在被相互融合的国际规则和惯例所取代;区域性或国家内的金融发展与竞争格局,正在被国际化的发展与竞争所取代;简单的以货币信用为基础的金融工具,正在被日益精细和复杂的以综合信用与风险为标的的金融产品所取代。同时,金融交易的速度也随着信息技术的发展步入便捷、高效的时代。

许许多多的金融机构已经看到了金融业发展环境所发生的重大变化,并据此开始重新规划自己的发展战略,调整企业的行为模式,重构金融业务和产品的流程。在这一过程中,金融创新被赋予了新的涵义。创新已不再是以简单地增加业务或产品种类、优化交易方式为主,而是围绕着如何切实提高金融机构的竞争能力,培育出适应社会分工变化、符合金融发展趋势、各有所长的相对竞争优势,不断展开的一系列制度、组织管理和业务产品的再造与更新。正是这种变化,使得近 20 年来金融创新层出不穷,金融创新的广度和深度达到了前所未有的境地。

然而,近些年出现的一些重大的金融风险案例表明,金融创新一方面为金融机构提供了更多、更有效的风险对冲、分散和交易的工具与手段,有助于金融机构更加科学、准确地按照各自的风险管理策略和风险偏好管理风险,但另一方面,不断提高的金融市场和金融创新的复杂性与技术性,不仅形成了许

多新的风险,而且对金融机构的风险管理提出了新的要求。金融机构风险管理水平的改进,能否适应金融风险的发展变化,满足市场对风险管理的要求,已经成为金融机构能否经受住市场冲击,保持持续健康发展的关键。

20 世纪 90 年代以来,以资产证券化、CDO 和 CDS 为典型代表的金融风险转移技术以前所未有的速度创新,提高了金融资产的流动性,增强了商业银行资产负债表的弹性,一定程度上有助于改善金融资源配置效率。但是,我们必须认识到,风险只是被转移,并没有消失;随着风险在更大范围内的扩散,原本分离的、性质不同的风险之间传染性增强,增加了金融体系的脆弱性,导致系统性金融危机的发生概率明显上升。以衍生产品为代表的金融创新一方面具有对冲风险的功能,另一方面也满足了投机的需要。衍生产品距离基础金融产品越远,越具有投机性,越可能演化为“大规模杀伤性武器”。

全球化要求金融机构要“因势而变”,主动变革与创新,而变革与创新又要求金融机构具备更加有效的风险管理体系作为基本保障。可以预言,在经历了价格竞争、服务竞争之后,风险管理及建立在其基础上的金融创新必将成为金融竞争的核心和战略要点。金融机构能否在全球化、国际化中取胜,关键在此。

对本轮全球性金融危机滋生和扩散过程的分析结果表明,在“发起——分散”的创新商业模式下,金融机构普遍形成了“风险转移幻觉”,变得更加短视,抛弃了传统的行之有效的风险管理手段和工具,滋生了严重的道德风险。引发这次危机的美国次级贷款就是对原本不具备授信条件的借款人发放贷款,并且贷款合同约定贷款人对借款人没有追索权,信用风险完全取决于超出贷款人控制范围的抵押品价格变化,严重违背了审慎授信的基本原则。

就我国的金融机构而言,由于历史的原因,金融创新和风险管理从来都不是我们的强项,而我国作为最大的发展中国家又不可避免地承受着巨大的全球化与国际化的冲击。如何科学把握全球化的发展趋势,切实提高中国金融业的创新能力和竞争能力,在融入国际竞争之中的同时尽快提升我们的风险管理水平和能力,已经成为中国金融界需要不断研究和探索的重要课题。“他山之石,可以攻玉”。只有充分地学习和借鉴历史经验与成功金融机构的发展经验,展开多方位的思考和探索,萃取更好的技术和方法,才有可能形成我们的“后发优势”,促进中国金融业国际竞争能力的真

正提高。

正是基于这种想法,我们联合了金融理论界和实务界的专家与同仁,编辑了“全球化·金融创新·风险管理丛书”。这是一套兼顾前沿性、完整性、适用性和实用性的参考书。它采用开放式架构,分辑推出,著译并重,力图通过介绍金融市场全球化、金融创新与风险管理领域的最新发展,拓展金融业者的视野;通过介绍发达国家金融业相关时期的经验和案例研究,为我国金融业从业人员,特别是中高级管理人员,提供借鉴。

刘明康 吴敬琏

2008年12月

全球化·金融创新·风险管理丛书

主 编

刘明康 吴敬琏

专家委员会

(以姓氏笔画为序)

尹 龙	文远华	王华庆	王洁风	刘立新	刘 俏
刘晓勇	约翰·霍克		宋宏谋	张瑞莲	杨大和
沈明高	沈联涛	阿琼·马特拉尼	陈 颖	陈德霖	
周永汉	杰拉尔德·科里根	赵晓菊	钱 俊	顾向圣	
黄金华	韩明智	廖 岷	蔡洪滨		

执行编辑委员会

主 任

韩明智 廖 岷

副 主 任

尹 龙

执行委员

陈 颖 匡志宏

委 员

刘晓勇 宋宏谋 杨东宁 巴劲松 曾智萍 姚 洛

序 一

东亚银行的发展是香港成功故事的重要一章。回顾过去 90 载,东亚银行与香港同步成长,见证香港发展成为国际金融中心。

东亚银行成立于 1918 年,多年来一直与时俱进,并时刻以“为祖国策富强”为己任。《东亚银行:风雨历程 90 年》一书,正好娓娓道出东亚银行在过去近一个世纪以来如何扎根香港,参与国家在金融和经济发展的重要阶段,并从中分享了丰硕的成果。

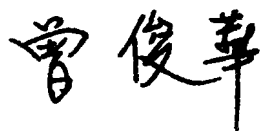
在国家银行业改革开放的过程中,东亚银行一直走在最前端。自 1920 年东亚银行在上海成立首家分行,多年来从未间断其在内地的业务。中国金融业自 20 世纪 80 年代起逐步实施改革开放,东亚银行亦就此作出大力配合。东亚银行在内地发展的卓越成就就是有目共睹的。

2007 年 3 月,东亚银行获中国银行业监督管理委员会正式批准在内地设立外资法人银行,成为首批获准在内地注册成立法人银行的外资银行之一。其子银行,即东亚银行(中国)有限公司(简称“东亚中国”),除了是内地首家经营人民币业务、全面外汇业务及网上银行业务的外资银行外,亦是首家获中国银行业监督管理委员会授予合格境内机构投资者(QDII)资格的外资银行。

东亚银行是现时全港最大的独立华资银行,于香港联合交易所上市,亦是恒生指数成分股之一。在过去 90 载,东亚银行与香港同发展、共奋斗,陪伴香港度过不少的挑战和冲击,包括亚洲金融风暴等,逐渐发展成为最具代表性的品牌之一,成绩斐然,享誉国际。

2007年1月,温家宝总理提出要进一步发展内地与香港两个金融体系的互助、互补和互动关系,并巩固和发挥香港国际金融中心的地位和作用。在这个纲领下,我相信东亚银行立足香港、背靠祖国、迈向国际的发展策略,不仅能配合内地与香港经济加速融合的大趋势,更能创造国家、香港和东亚银行三赢的局面。

展望未来,东亚银行一定能够充分地把握国家经济发展的机遇,紧密地配合内地资金融通的需要,协助香港更好地扮演促进内地企业“走出去”及融资平台的角色,让香港在国家改革开放的路途上,作出更大的贡献。

A handwritten signature in black ink, reading '曾俊華' (Tsang Tsou-tung).

香港财政司司长

2009年2月

序 二

值此“全球化·金融创新·风险管理丛书”隆重出版之际，本人首先要向中国银行业监督管理委员会在过去多年来取得的卓越管理成就表示衷心的祝贺，同时也为东亚银行能够参与这次出版工作感到万分荣幸。

2009年正值东亚银行成立90周年，《东亚银行：风雨历程90年》一书的出版，对我们而言尤其具有纪念意义。

本书共分为五章，包括东亚银行的创建历程、进军内地、业务布局、未来战略及危机与警示。其中，前两章着重对东亚银行自创立以来的发展历史进行梳理，并对一些重要事件进行重点叙述；业务布局和未来战略两章，是在中国金融业对外开放逐步深入、外资银行在华竞争日趋激烈的背景下，重点将东亚银行的业务框架、特色及发展战略等内容作了较为详尽的介绍；危机与警示一章，则是结合近年来发生的次贷危机及金融危机等背景，探讨商业银行从中得到的启示，未来如何处理业务创新与风险管理的关系，以及改进风险管理框架、流程等问题。

短短数年间，内地银行业在股权结构、资产质量、公司治理、业务模式等许多方面发生了巨大的变化，中国银行业在全球市场中所占的地位也日趋重要。自1920年进入内地市场，东亚银行一直保持业务发展，多年来服务从未间断，是内地历史最悠久的外资银行之一。更重要的是，这种承诺在将来也不会发生一丝一毫的改变。我们期盼未来能够继续与中国银行业共同成长，为中国经济的长期发展作出贡献。

历史经验告诉我们，经济发展从来不是一帆风顺的。全球金融环境动荡，美国的次贷危机给全球经济造成严重影响。在

经济全球化趋势日益明显的时代,包括香港等在内的中国经济体系也无法独善其身,全球各国政府正积极联手应对。虽然对这次全球性的金融危机最终的发展难以预测,但究竟是什么原因导致这场危机、拥有丰厚资本和精英人才的金融机构又该有哪些反思等问题的探讨将注定载入金融业发展史册。

回顾以往走过的历程,本人深感东亚银行能够历经 90 年的风雨而不断成长壮大,最重要的是坚持稳健经营和注重风险管理。对于东亚银行而言,在今后的发展进程中,做到以下三个“坚持”极为重要。

一是要坚持稳健经营的企业文化。

稳健经营是东亚银行企业文化中的一个重要核心。近百年来,香港银行业曾发生过多次数信心危机和挤兑风波,东亚银行之所以每次都能安然度过,靠的就是稳健经营的企业文化和逐步建立起来的稳健可靠的声誉。这份声誉来之不易,这也是东亚银行历经 90 年风雨而屹立不倒的重要基石。

作为商业银行,我们在拓展业务时非常关注风险管理,在风险可控的基础上实现收益的最大化,而不只追求利润最大化。只有做到有所为、有所不为,坚持稳健经营的企业文化,才能保证我们在长期的发展过程中经受住各种考验。

二是要坚持把风险控制作为首要任务。

对于金融机构而言,风险控制尤其重要。在业务经营过程中,商业银行承受着信用风险、市场风险、操作风险、流动性风险等众多风险。东亚银行的每一位管理人员对各种风险都时刻保持警惕。正是这种对风险意识的高度强调,才使得东亚银行近年来的不良贷款率一直低于行业平均水平。

危机事件的发生具有很大的突然性,因而在平时的经营管理中,我们把危机处置能力的培养作为一项重要项目。东亚银行在长期的发展过程中,积累了丰富的经验,已经形成了一整套应对突发事件的机制。

三是要坚持自己的战略定位和服务特色。

随着中国金融业的不断发展,金融机构之间的竞争也将日趋激烈。竞争会促使金融机构提高经营效率,从而有利于金融机构自身的发展。但在参与竞争的过程中,一定要认清自己的定位和特色。

就东亚银行而言,我们凭借 90 年来的优良传统,矢志继往开来,在全力为客户服务的同时,实现成为香港乃至海外华人首选银行。故在发展海

外市场时，“为海外华人服务”是我们的战略定位。从 20 世纪 60 年代开始，东亚银行走向海外，在美国、加拿大、新加坡、印度尼西亚、马来西亚等地设立网点，逐渐成为一个全球性的银行。在拓展海外业务的过程中，东亚银行准确地分析了自己的优势和不足，并以海外华人作为我们的目标客户。初到海外，我们要跟一些在当地有着悠久历史的银行竞争，更要准确地确立自己的战略定位。正是由于海外华人对东亚银行服务的信心和认可，“为海外华人服务”成为东亚银行的战略定位和服务特色。

东亚银行在海外设立网点的时候，一直将华人聚居的地区作为重点，比如美国的唐人街。习惯了讲当地话的海外华人，走进东亚银行后听到地道的中文，那种回到家乡的亲切感便油然而生，东亚银行也因此在海外大受欢迎。

“来自香港，服务全国”，在中国内地为不同客户提供多元化及优质的银行服务是我们在内地市场的战略定位。东亚银行成立于 1918 年，现为香港最大的独立的本地银行。我们丰富的经验及对国内外市场的认识，使东亚银行成为内地客户的重要合作伙伴。2007 年初，在内地注册成立全资附属银行——东亚银行(中国)有限公司(“东亚中国”)，成为内地首批完成本地注册的外资银行之一，向广大的内地个人和企业提供全面的外汇和人民币服务。

东亚银行和内地居民“同根同源”，东亚银行扎根于内地市场的决心是经过时间考验的。早在 1920 年，东亚银行就已看准内地市场的发展潜力，在上海成立首家分行。自此以后，东亚银行坚持留在内地，业务发展至今从未间断。东亚银行根据以往的经验及具有专业知识的团队，将一如既往地为客户提供最优质的银行服务，为中国金融业发展作出贡献。

东亚银行屹立中国多年，一些细节都足以成为东亚银行对内地市场长期承诺的佐证。目前，我们在内地的大多数分行的办公楼都是购买下来的，而不是租来的，这表明了我们要在内地长期发展的决心，也是我们给客户的承诺。

一直以来，我们在内地市场赢得了很多“第一”。比如，1979 年，率先在中国提供外币信用卡结算服务和成立中国第一家中外合营公司——北京航空食品有限公司；1988 年，率先在内地提供房地产抵押贷款服务；1998 年，透过上海和深圳分行成为首批为外国客户和外资企业提供人民币服务的银行；2002 年，成为首家获准在内地经营网上银行服务的外资银

行;2006年,成为首批获得境内机构投资者资格的外资银行;2007年,成为首批完成本地注册的外资法人银行;2008年,成为首家发行人民币借记卡和信用卡的外资银行,等等。这些事例说明,我们一直以客户为先,不断引进及开创新业务,在内地为不同客户提供多元化及优质的银行服务。

东亚中国也延续市场领导者的传统,2007年,成为首批在内地注册成立的外资法人银行,2008年,成为首家发行人民币借记卡及人民币信用卡的外资银行。

此外,我们十分注重本地人才,为他们提供长远的、充分的发展空间。一般说来,外资银行较少把内地的人才直接放到一个分行的最高管理层位置上,但是东亚银行就把本地具有丰富经验的中资银行的高管人才直接引进东亚中国成为高管或分行行长。2007年,东亚中国的员工人数增长了80%,其中很多都是本地精英。

内地广阔的市场前景和所蕴含的无限商机,为我们提供了千载难逢的大好时机。在东亚银行迎来90周年华诞之际,我们向长期关心、支持东亚银行发展的广大客户和各界人士表示诚挚的感谢。我们将继续发扬勇于开拓、勤奋进取的精神,为促进两地金融业合作和我国金融业的繁荣发展作出更大贡献,并希望社会各界继续鼎力支持东亚银行的发展,迈向新里程!

李国宝

东亚银行主席兼行政总裁

2009年2月

目 录

总序	刘明康 吴敬琏	i
序一	曾俊华	vii
序二	李国宝	ix

第 1 章	创建历程	1
	1.1 东亚银行创建的背景	4
	1.2 创办初期的构想和架构	7
	1.3 安然度过多次危机	11
	1.4 与时俱进 拓展业务	18
	1.5 立足亚太 拓展海外	27
	1.6 大胆改革 开创新纪元	34

第 2 章	进军内地	41
	2.1 上海分行沧桑沉浮	44
	2.2 业务拓展 广建分行	49
	2.3 参与组建中国首家合资企业	55
	2.4 与中国银行的长期合作	58
	2.5 协助外资企业进入中国	60
	2.6 为内地企业“走出去”铺路	62
	2.7 东亚中国成功改制	64
	2.8 先发之后如何继续领跑	70

第 3 章	业务布局	75
	3.1 人民币零售业务	78
	3.2 理财产品	86
	3.3 房地产贷款业务	90
	3.4 企业贷款业务	102
	3.5 在内地的信用卡业务	107
	3.6 电子银行业务	117
	3.7 资讯科技发展规划	118
	3.8 业务部门的进一步完善	123
第 4 章	未来战略	129
	4.1 公司治理和内控系统建设	131
	4.2 东亚中国的人力资源战略	135
	4.3 “两条腿走路”的扩张战略	142
	4.4 广结盟友 共拓内地市场	145
	4.5 东亚中国的金融创新战略	147
第 5 章	危机与警示	153
	5.1 经受住亚洲金融危机考验	156
	5.2 金融海啸席卷全球	162
	5.3 警示：风险控制是重中之重	169
	专家点评	185
	风险管理创造价值	刘晓勇 187
	东亚银行大事记	192
	后记	195

第 1 章

创建历程

