



GLOBAL BANKING
STRATEGY
Ambition and Execution

跨國方略

商业银行全球化布局与执行

林景臻◎著

跨国银行、跨国公司和本币国际化
“三位一体”的金融实力是强国的核心支撑力量，
大力培育具备核心竞争力的跨国银行集团
是中国成为世界强国的必由之路。



中信出版社·CHINACITICPRESS



GLOBAL BANKING
STRATEGY
Ambition and Execution

跨國方略

商业银行全球化布局与执行

林景臻◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

跨国方略：商业银行全球化布局与执行 / 林景臻著. —北京：中信出版社，2012. 12
ISBN 978-7-5086-3622-1

I. ①跨… II. ①林… III. ①商业银行—金融国际化—研究—中国 IV. ①F832. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 248072 号

跨国方略——商业银行全球化布局与执行

著 者：林景臻

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者：北京京师印务有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：36.75

字 数：560 千字

版 次：2012 年 12 月第 1 版

印 次：2012 年 12 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-3622-1/F·2751

定 价：78.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com

序 言

风雨兼程八十载。中国近现代银行业尝试迈出国门、走向世界始于上世纪二三十年代，但大范围、成体系地跨国经营应从上世纪末、本世纪初肇始。近年来，随着中国经济融入全球一体化以及大批中国企业“走出去”，中国商业银行海外发展的步伐加快。“十二五”规划明确提出：“加快实施‘走出去’战略，逐步发展我国大型跨国公司和跨国金融机构，提高国际化经营水平”，从国家的战略高度对中国商业银行跨国发展提出了要求，指明了方向。在商业银行贯彻国家战略、服务企业“走出去”的过程中，如何认识和发挥自身优势，积极参与全球资源配置，打造不可复制的、独特的核心竞争力，已经成为银行经营管理者必须解决的课题。

中国商业银行“走出去”，实现银行的跨国发展，到底有哪些优势？我认为最核心的优势有两个，一是我们的国家，二是我们的客户。

国家战略和政治经济实力决定了商业银行跨国发展的使命和方向，而商业银行的跨国发展又会对国家战略的实施和全球资源的配置提供有力的支持和保障。当今世界，除了传统的经济和军事实力之外，金融实力已经成为国家实力新的组成部分。中国日益增长的经济实力为金融体系的发展壮大奠定了坚实的基础，中国力量参与全球竞争、角逐全球资源也离不开金融的支持。未来中国商业银行要充分利用和发挥这个优势，牢记使命，顺势而为，在积极服务国家“走出去”战略的过程中实现自身的全球化目标。

当前是中国商业银行配合国家战略、推进跨国经营的重要机遇期。回顾中国近现代金融史，作为中国金融业的雏形，票号曾经汇通天下，盛极一时，但清朝政府衰落，外国银行介入，票号悄然消逝。国家积贫积弱的状况使本土金融业生存难保，走出国门更是无从谈起。民国时期，现代银行业出现并涉足海

外，但囿于国家实力，难以开展真正意义上的跨国经营。新中国成立特别是改革开放以来，国内银行业进行了多轮改革，大型商业银行甩掉包袱、轻装上阵，大刀阔斧地实施体制改革，将商业银行建成现代金融企业，增强国际竞争力，有能力着手实施海外发展。近年来，随着中国经济平稳较快增长，中国企业“走出去”步伐加快，海外兼并收购、跨国资金流动成为常态，客观上为中国商业银行创造了跨国经营的机遇，成为商业银行开展跨国经营的内在驱动力。

从国外金融发展史来看，西方跨国银行的全球经营往往服务于本国的海外扩张战略，母国的对外扩张以及对殖民地的绝对统治为金融资本输出海外扫清了道路，商业银行依附于国家的扩张战略和布局实现其海外布局和经营的目标。事易时移，中国奉行和平发展战略，不可能也不允许走西方国家的殖民老路，这决定了中国商业银行难以复制西方同业的跨国经营“捷径”，而必须根据国家战略因地制宜、因时制宜、因己制宜，摸索出一条适合自身特点的发展之路。

国家战略在宏观层面指明了商业银行跨国发展的方向，服务客户全球化经营、因客户需求而变则是商业银行跨国发展的根本落脚点。中西方同业虽然实现跨国经营的路径不同，但有一些普遍的规律是所有商业银行实现全球经营的前提和基础，必须加以重视。其中，“以客户为中心”是最基本也是最重要的一条规律。相比国外同业，中国商业银行与“走出去”的中资企业在全球同呼吸共命运，更能理解跨出国门的中资企业的需求，更能为其提供全面、贴身的金融服务。

从上个世纪以来，包括中国银行在内的中国商业银行紧跟企业“走出去”步伐，在跨国经营方面开始了多种途径、多种形式的探索。中国银行是中国银行业海外经营的先行者，率先在海外设立分支机构，并与国外同业建立代理行关系，业务范围不断扩大。同时，近年来一些国内同业也启动跨国经营计划，并通过自设机构、并购、参股等多种手段，实现海外分支机构的扩张。

与西方跨国银行相比，中国商业银行的跨国经营之路仍然任重而道远。从客户端来看，中国“走出去”企业经营范围和内涵日益扩大，在全球范围内开展采购、生产和销售。客户的金融需求趋于复杂化、多元化和个性化，且对

信息化、智能化的要求越来越高，迫切要求中国商业银行围绕提升全球客户服务能力，加快构建不可复制的核心竞争力，全面满足企业的全球经营需要。

作者林景臻同志就中国商业银行建设大型跨国银行集团进行了一些有益的思考和分析，是一次很有意义的探索，可以说适逢其时。景臻同志在中国银行从业二十五年，兼有境内和海外工作经历，具备基层与总行经验，在理论和实践方面都有一定积累。

本书立足中国经济的改革开放和全球商业银行发展趋势，以中国经济全球化和中资企业“走出去”战略实施为大背景，系统总结了西方发达国家主动推进银行国际化以及主要跨国银行实施国际化战略的经验，深入分析了后金融危机时代全球商业银行监管变革趋势，明确提出了中国商业银行国际化战略的目标、阶段、路径和措施，紧密围绕全球布局和渠道管理、全球客户关系管理、全球产品创新和管理、全球风险管理、全球信息科技管理、全球财务管理和市场化的全球人力资源管理等方面，对战略的执行提出了具体措施和改革重点，为中国商业银行国际化经营提供了新的思路。

全书资料丰富，逻辑清晰，同时又贴近实践，具有一定的现实可操作性。希望本书能够为正在研究或从事中国商业银行国际化事业的读者提供有益的借鉴，同时也真诚地希望更多的从业人员、有志之士能够积极主动地投身、支持中国商业银行国际化经营的理论思考和实践探索，早日实现建设大型跨国银行集团的宏伟目标。

中国银行董事长



二〇一二年十月于北京

前言

这是我的梦想，25 年光阴铸就的梦想。1987 年大学毕业后，我有幸被中国银行录用并选拔为直接外派香港的人选，这对于当时的大学毕业生而言，是一个难得的机遇和很高的荣誉。回顾在中国银行 25 年的从业经历，我先后在海外分行、境内基层支行、市行、省行及总行等不同岗位工作过，自然而然地继承了几代中行人强烈的“金融兴国”的使命感。了解和学习全球金融先进同业的经营管理，建设中国自己的国际一流跨国银行集团，为国家富强贡献绵薄之力，是我恒久的梦想，是我持续参与并研究商业银行国际化经营的不懈动力。

“世界潮流，浩浩荡荡，顺之者昌，逆之者亡”。纵观全球近 50 年的发展，政治和经济格局发生了重大变化。苏联解体、东欧剧变、美国开始独霸世界。中国快速崛起成为全球第二大经济体，成为世界舞台上举足轻重的大国。

西方世界看待中国的眼光是复杂的。但不管是“棒杀”还是“捧杀”，我们都需要始终保持清醒的头脑。历史教训表明，任何一个国家，任何一个民族，谁保守或狂妄，谁就可能灭亡。只有直面与发达国家存在的差距、充分认识在全球化浪潮中潜在的风险和在地球村中不可推卸的责任，未来的中国，才能是全球化的大国，才能是经营全球的强国。

要成为真正的全球强国，中国必须构建经济金融实力雄厚、军事实力强大和自我修正能力较强的发展机制。金融是现代经济的血液，是国际化货币和跨国公司的重要支撑力量。中国经济的全球化，离不开中国金融的全球化。中国企业“走出去”进行国际化经营，在战略上不可能长期依赖外国银行的金融服务，必须要有中国的商业银行提供有力的全球金融支持。人民币的国际化，同样离不开中国商业银行的国际化。推进中国商业银行的国际化，既是银行自

身发展的要求，也是支持中国企业全球化经营和人民币国际化发展的必然选择。其中，大型商业银行责无旁贷肩负着引领中国银行业迈向国际化征程，促进中国建设世界强国的历史重任。

依托于中国经济的快速发展和金融改革的深入推进，中国银行业焕发出勃勃生机。工、农、中、建等大型商业银行位居全球市值前十大银行之列，竞争力与日俱增。为成绩欢欣鼓舞的同时，我们也清醒地认识到：中国商业银行资产业务依赖高、受资本约束较大、全球网点布局不足、国际化经营水平较低，仍与发达国家跨国银行集团存在较大差距，难以全面满足支持中国企业“走出去”、促进外资企业“走进来”和人民币国际化的要求，难以充分发挥中国为实现强国之路上的金融支撑保障作用。

百年一遇的全球金融风暴和不断蔓延的欧债危机，让国际经济、金融体系全面转型和重构。从长远发展的大局出发，中国必须大力推动企业“走出去”和“走进来”、人民币国际化和商业银行国际化“三位一体”的发展大战略。建设跨国经营的国际大型金融集团是国家明确提出的“十二五”期间的历史重任，也是中国金融业未来发展最为关键的顶层设计。

历史使命的召唤，新一代商业银行从业人员更需要拥有坚定的信念、明确国际化的战略目标、借鉴国际先进同业的经验、制定国际化的布局方案、探索国际化的发展模式、争取政府和监管机构对商业银行国际化发展的政策支持，不断在变革中提升经营管理水平，推动中国商业银行国际化进程，为我国经济社会发展进步作出新的更大贡献。

25年来，我一直在中国银行业务一线工作，同时努力收集素材、不断提炼，努力为行内外有关机构做培训，曾被中国金融教育发展基金会评为“金融教育先进工作者”。海内外工作期间，我接触到了大量的“走出去”和“走进来”企业的领军人，亲见这些企业国际化经营的艰辛历程和成功经验，参与设计安排许多跨国金融服务方案，更加深切地认识到商业银行国际化助力中国经济发展的重要意义。本书积聚了我对商业银行国际化经营管理系统性的思考与研究成果，希望与各位志同道合之士共同探讨和切磋中国银行业国际化发展缘何而来、迈向何处、如何推动等问题；同时也希望，本书可以为中国银行业和中国企业提供参考，帮助银行和企业国际化发展实践中，少走弯路，取得更大的成就，共同为中国建设强国之路，构建有力的支柱和向上的阶梯。

本书承中国银行肖钢董事长作序，他的高瞻远瞩，将为中国银行新的百年征程奠定坚实基础，谨此致以诚挚的谢意。本书出版得到中信出版社季红副总编辑的大力支持，在此一并致谢！囿于作者所见，文中偏颇和不当之处，文责在己，敬请读者批评指正！

职业有界，修为无极。我坚信，大道归一，强国梦的实现，需要我们并肩携手，共踏前进征程，共生增长动力。

与广大读者共勉。

林景臻

二〇一二年十月于北京

目 录

第一篇 战略篇	1
第1章 中国在全球格局演变中的崛起与责任	3
第一节 全球格局的演变和中国的崛起	5
第二节 未来中国经济发展的大趋势	18
第三节 中国经济的战略转型	26
第四节 经济全球化与中国的国际责任	43
第2章 中国商业银行面临的机遇与挑战	49
第一节 中国银行业的改革与发展	51
第二节 中国银行业面临的风险、挑战与机遇	59
第三节 中国企业“走出去”给银行业带来的机遇与挑战	71
第四节 中国商业银行国际化的现状与挑战	80
第3章 发达国家银行业的国际化	87
第一节 发达国家推进银行业国际化的经验借鉴	89
第二节 英国银行业的国际化	94
第三节 法国银行业的国际化	100
第四节 美国银行业的国际化	103
第五节 德国银行业的国际化	108
第六节 日本银行业的国际化	114
第4章 主要跨国银行集团的国际化战略	123
第一节 汇丰银行的国际化战略	125
第二节 花旗银行的国际化战略	132

第三节	美国银行的国际化战略	137
第四节	德意志银行的国际化战略	141
第五节	东京三菱日联银行的国际化战略	145
第六节	中国商业银行与跨国银行集团的比较与借鉴	150
第5章	跨国银行的社会责任	161
第一节	跨国公司的社会责任	163
第二节	跨国银行的发展责任	165
第三节	跨国银行的环境责任	173
第四节	跨国银行的伦理责任	177
第6章	金融危机与金融监管的变革	187
第一节	金融危机的根源	189
第二节	跨国银行集团在金融危机中的生存之道	196
第三节	危机引发的国际银行业监管变革	211
第7章	中国商业银行国际化的战略和变革要求	227
第一节	中国商业银行国际化的战略目标、布局与路径	229
第二节	国家的战略布局：从顶层设计建立中国商业银行 国际化支持体系	247
第三节	政府的监管责任：按照国际标准监管国际业务	253
第四节	银行的社会责任：环境保护和人文关怀	258
第五节	银行的全球化布局：做大做强，建设跨国银行集团	272
第二篇	执行篇	283
第8章	全球布局和渠道管理战略	285
第一节	跨国银行全球布局特点和渠道管理经验借鉴	287
第二节	中国商业银行全球布局的现状和特点	292
第三节	跨国银行全球布局的理论依据	298
第四节	中国商业银行全球布局战略的执行	302
第五节	中国商业银行全球渠道管理战略的执行	324
第9章	全球客户关系管理战略	329
第一节	全球客户关系管理战略的内涵和构成	331

第二节	中国商业银行客户关系管理发展趋势	338
第三节	全球客户关系管理战略的执行	346
第 10 章	全球产品创新和管理战略	365
第一节	银行产品创新和管理经验借鉴	367
第二节	全球产品创新战略的目标和主要任务	373
第三节	全球产品创新战略的执行	380
第四节	全球产品管理战略的执行	387
第 11 章	全球风险管理战略	399
第一节	中国商业银行与跨国银行风险管理模式比较和经验借鉴	401
第二节	中国商业银行风险管理的业绩与挑战	407
第三节	中国商业银行的风险偏好选择	424
第四节	全球风险管理战略的执行	429
第 12 章	全球信息科技管理战略	441
第一节	跨国银行在全球信息系统建设中面临的机遇和挑战	443
第二节	中国商业银行与跨国银行技术战略比较	452
第三节	新技术的应用对银行产品和服务创新的支持	463
第四节	全球信息科技管理战略的执行	474
第 13 章	全球财务管理战略	483
第一节	中国商业银行与跨国银行财务管理的比较和经验借鉴	485
第二节	全球财务管理的目标和原则	489
第三节	全球财务管理战略的执行	493
第四节	跨国并购整合的财务管理预案	514
第 14 章	全球人力资源管理战略	521
第一节	跨国银行人力资源管理的挑战和中西方差异	523
第二节	国际化进程中的企业文化管理策略	532
第三节	国际化进程中的全球薪酬管理策略	541
第四节	国际化进程中的全球人力资源培养开发策略	548
第五节	国际化进程中的全球人力资源配置策略	553
	主要参考文献	567

第一篇 战略篇

发达国家利用其跨国银行、跨国公司和国际货币等“三位一体”的机制有效地支配着全球经济金融，加快其全球化步伐，跨国银行是其“三位一体”机制的轴心。

在全球格局演变中，得益于改革开放并积极融入第三次全球化浪潮，中国正在崛起。中国要成为强国，必须坚持改革开放战略，在这一进程中，必须建立起自身的跨国银行、跨国公司和国际货币的“三位一体”机制，在国际经济金融体系中拥有自身的话语权。中国商业银行的国际化是中国企业“走出去”和人民币国际化的基础，是培育中国未来的核心竞争力，也是构筑中国的强国之基。

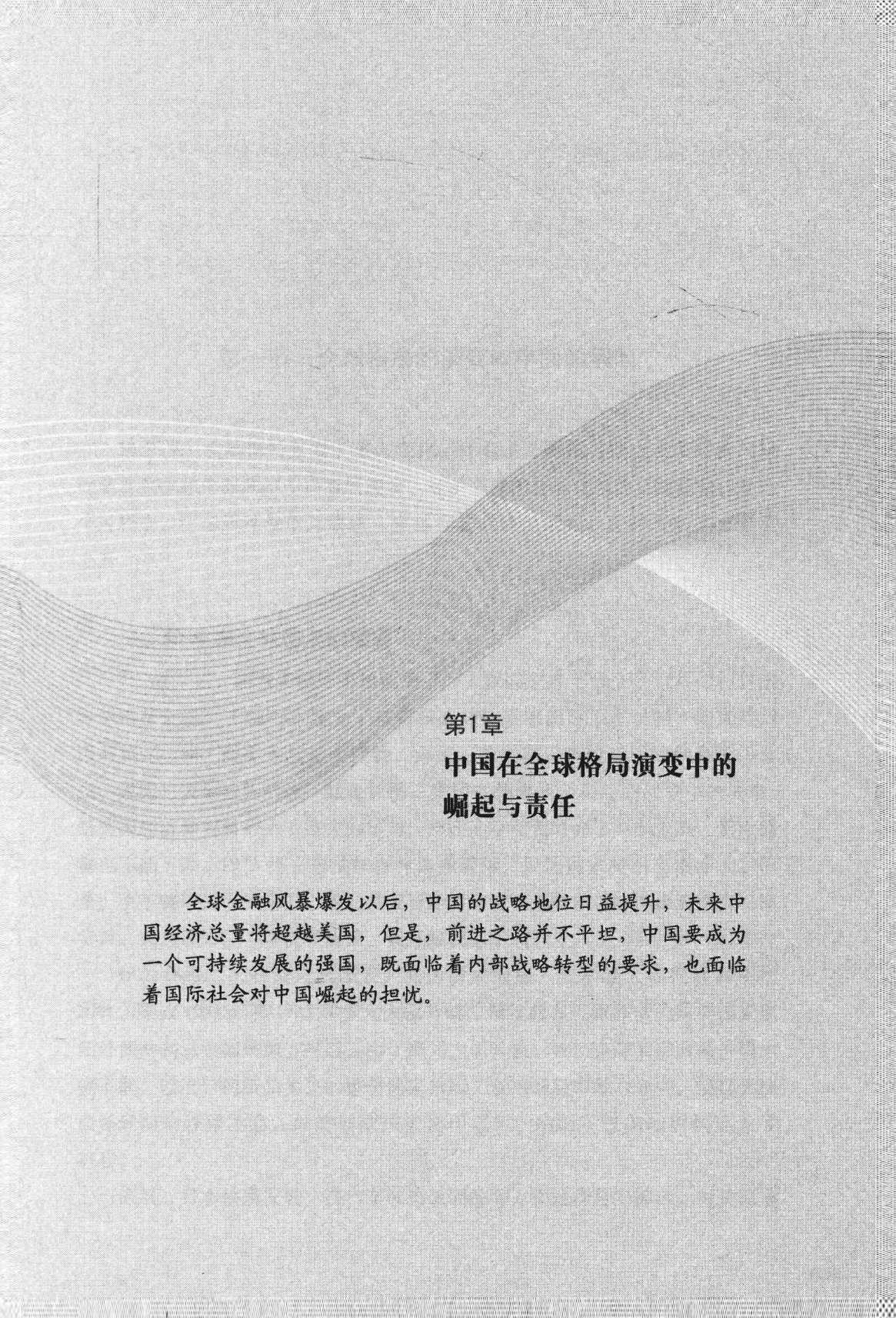
中国商业银行如何走好国际化之路？一方面，发达国家银行业国际化的经验可资借鉴。西方银行业国际化与全球化的三次浪潮紧密相关。从殖民地时期，至第二次世界大战后的恢复期，甚至是在 20 世纪 80 年代开始的资本自由流动和金融自由化时期，西方银行业的国际化既充分利用了其先发优势，也充分体现了其国家意志和国家实力。另一方面，发达国家大型跨国银行集团的发展战略也为我们提供了丰富的经验。汇丰银行、花旗银行、美国银行、德意志银行、巴黎银行和东京三菱银行的国际化战略，都充分体现了自身的特点，是中国商业银行国际化的重要参考。

在全球化进程中，跨国商业银行面临着共同的生存和发展问题，面临着共同的人类伦理要求，面临着共同的环境和气候问题，因此，中国的跨国银行如何承担社会责任，如何协调自身的发展和社会责任的关系，如何成为公平、合理的国际责任的参与者和创造者，对于中国商业银行国际化的发展和中国自身的长远发展，都意义深远。

历次金融危机都对银行业带来了巨大冲击，全球金融监管也随之变革和完

善，把握目前的监管环境，有助于中国政府以恰当的方式推动中国商业银行的国际化，有助于中国商业银行把握国际化的节奏，适时调整国际化的经营模式。

由此，本篇借鉴发达国家银行业国际化和跨国银行集团发展的经验，结合中国经济和银行业的发展，明确商业银行国际化所处的阶段，确定中国商业银行国际化战略目标、布局和路径，明确政府的责任、监管的责任、银行的社会责任和经营责任，为读者描绘了一幅清晰的中国商业银行国际化战略图景。



第1章

中国在全球格局演变中的 崛起与责任

全球金融风暴爆发以后，中国的战略地位日益提升，未来中国经济总量将超越美国，但是，前进之路并不平坦，中国要成为一个可持续发展的强国，既面临着内部战略转型的要求，也面临着国际社会对中国崛起的担忧。

第一节 全球格局的演变和中国的崛起

50 年来，全球格局发生了重大变化。资本主义阵营与社会主义阵营的对立随着东欧和前苏联剧变而有所缓解，经济金融的全球化趋势日益深化。在这个过程中，中国通过改革开放融入全球市场并快速崛起，经济金融实力显著上升。

一、50 年来全球格局的演变

“二战”后，随着美国军事地位的上升，在其主导下成立了世界银行、国际货币基金组织（IMF），建立了布雷顿森林体系的固定汇率机制，即其他货币与美元挂钩，而美元与黄金挂钩。由此，美元取代其他货币的储备货币地位，成为与黄金挂钩的唯一储备货币。美国在朝鲜战争和越南战争中的失败，给美国经济和贸易带来了巨大的压力。财政赤字和贸易赤字不断上升，黄金储备也不断下降。1973 年，布雷顿森林体系解体，发达国家货币自由浮动。但是，由于美国强大的实力，美元并没有因为布雷顿森林体系解体而沦为二流货币，而是成为了一种世界货币，美元霸权也正式确立。

1979 年第二次石油危机爆发，发达国家滞胀，美联储大幅提高利率至 20%，导致 1982 年和 1983 年美元大幅升值，导致拥有巨额外债的拉美国家偿还外债的利息大幅增加。同时，由于美元大幅升值，致使全球大宗商品价格大幅下跌，以出口初级品为主的拉美国家出现了巨额的经常账户赤字，使其无法偿还到期的外债本息，最终导致拉美货币危机，中断了拉美战后快速发展进程。

战后，日本快速发展，在汽车和机械制品等方面逐步赶上美国，对美国形