

金融控股公司

风险控制研究

康华平 著

居实处厚，知明善行

金融混业已经是一种大势

金融控股公司是混业经营模式的现实选择

金融业分合之间，风险是最关键的考量因素

洞察关键因素，方明基业常青之道

因势利导，风控至重

持续创新，将使企业从“红海”驶入“蓝海”

资本与智本、机理与机制有机结合方能相得益彰



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

金融控股公司风险控制研究

康华平 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

金融控股公司风险控制研究/康华平著. 北京: 中国经济出版社, 2006. 9
ISBN 7-5017-7678-4

I. 金... II. 康... III. 金融公司: 持股公司—风险管理 IV. F831.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 082362 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 朱祝霞 (Tel: 68319283 Email: julia_bj2003@yahoo.com.cn)

责任印制: 石星岳

封面设计: 华子图文设计公司

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京东光印刷厂

开 本: 787mm × 960mm 1/16 印 张: 22.75 字 数: 330 千字

版 次: 2006 年 10 月第 1 版 印 次: 2006 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5017-7678-4/F · 6386 定 价: 36.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68369586 68346406 68309176



作者简介

康华平, KangHuaPing, 男, 20世纪70年代前期出生于四川省, 汉族。20世纪90年代中期毕业于西南财经大学会计学专业。经济学学士, 金融学硕士研究生, 管理学博士研究生。高级经济师。先后在中国人民银行总行、中华人民共和国人事部、中共中央金融工作委员会、中国银行业监督管理委员会工作。1996年前后, 曾在山东省泰安市锻炼1年。2004年秋开始, 参加中组部、团中央组织的“博士服务团”挂职广西壮族自治区柳州市市长助理。现就职于中国银行业监督管理委员会。先后在国家级省部级刊物发表经济金融专业论文和诗歌作品数十篇。2000年由作家出版社出版诗集《回归与出发》, 2004年由作家出版社出版诗集《性灵的祈祷》, 系中国诗歌学会会员。

· 内容简介

金融控股公司是我国金融分业体制下金融综合经营的主要载体，而其风险控制体现着复杂性：一是资本充足率存在重复计算，二是其复杂的内部结构产生大量关联交易并带来广泛的风险传递等。本书从金融控股公司特有的结构特征和经营特性出发，在内部风险管理层面上研究分析了公司治理结构、风险管理体系和防火墙在风险控制中的作用，在外部风险监管层面上研究分析了国际监管模式、准入风险、资本充足风险与退出风险等问题，从而为研究金融控股公司的风险控制建立了一个较为完整、系统的分析框架。

责任编辑：朱祝霞

封面设计： 华子图文平面设计
huazi103@vip.sina.com

序

与国际上的主要银行不同，作为我国金融机构主体的商业银行极度依赖净利息收入，因此信用风险与利率风险较高。从风险管理角度，开发非利息收入或费用收入是很重要的，目标是在利息收入与非利息收入间找到最佳的组合。同时，当前银行业流动性过剩问题的加剧使我国银行面临两难的选择：如果竞相追逐大户，非理性降低贷款条件，将导致银行业过度竞争，并将放大信贷和利率的风险；如果控制放贷速度，闲置的资金又将导致银行的盈利能力下降。于是，对银行业实行综合经营的呼声此起彼伏，而“金融控股公司”和“混业经营”则是被学界和业界提及最多的概念。发展金融控股公司，被认为有利于现有商业银行推进以发展中间业务为重点的资产结构调整和盈利模式转变，扩大咨询服务类、投资融资类以及金融衍生产品交易类等高技术含量、高附加值中间服务的业务，通过提高非利息收入或费用收入比重以降低风险和资本消耗。相应地，金融控股公司的风险识别、风险衡量与风险控制的重要性就不言而喻了！在这样的背景下，康华平博士的专著《金融控股公司风险控制研究》的出版发行应该说恰逢其时了。

近年来，国内学界和业界对金融控股公司的理论和实践问题进行了有益探索。尽管金融混业体制将成为不可逆转的主流趋势，尽管为投资者提供综合银行、证券、保险、信托等金融业务的“一站式”服务已经逐渐成为银行业和监管当局的共识，但在金融业开放的背景下，我们必须清楚地认识到金融控股公司中积聚的巨大风险及其可能带来的严重后果。我们不应该忘记上世纪90年代初，在中国的房地产和股票的投资热潮中，在强大的利益诱惑下，中国的商业银行也纷纷设立了自己的房地产开发公司和证券营业部，房地产泡沫的破灭给中国的银行体系留下了大量的不良资产——最终，在1995年通过的《中华人民共和国商业银行法》规定，商业银行不得从事非自用的

房地产和股票投资，从而确立了中国的分业经营体制。为了不让金融业综合经营的发展出现反复，为了有效而安全地驾驭金融控股公司这一创新的金融组织形式，我们的目光理应直指“风险”这一要害，我们的研究不仅不能落后、持平于实务发展，甚至一定程度上还要超越实务发展，从而指引金融控股公司发展的方向。在潘多拉盒子打开之前，“先谋而后动”胜于“摸着石头过河”。

康华平博士的《金融控股公司风险控制研究》正是这样的一部专著。作者长期在中央和国家金融部门工作，是我国金融监管领域的青年学者。我们能够从他的研究中感受到这位年轻人的严谨踏实和锐意进取。他力求突破国内有关金融控股公司研究中事实介绍多于理论分析、缺乏完整的理论框架、与我国特有国情结合不够等弊端，从内部风险管理和外部风险监管的视角出发，为中国金融控股公司的风险控制构建了一个较系统的分析框架。运用这一分析框架，系统研究了金融控股公司的风险控制问题：开篇以金融业运行模式的变迁入手，总结了金融控股公司特殊的风险成因；继而从两重层面、七个方面详细研究了金融控股公司风险的控制问题。其中涵盖了金融控股公司治理结构、风险管理体系与防火墙问题，分析了金融控股公司的准入风险、资本充足风险与退出风险及其控制问题。他的努力无疑具有重要的理论意义和现实政策价值，对我国金融体制改革的深化具有一定的参考价值。

康华平博士先后在中国人民银行总行、国家人事部、中央金融工委、中国银行业监督管理委员会工作，也曾在基层金融机构和地方政府挂职锻炼。一直以来，他勤奋好学，始终坚持着自己的理想追求。在西南财经大学会计专业本科毕业后，他继续攻读了金融学硕士和管理学博士学位。作为中国诗歌学会会员，作者于2000年、2004年由作家出版社先后出版了诗集《回归与出发》、《性灵的祈祷》。这本《金融控股公司风险控制研究》一书是在他博士学位论文的基础上进一步深化和扩展形成的，具有他工作经历和学术背景的鲜明特色。归纳起来有两方面：

第一，长期的中央和国家金融部门的工作经验使作者对金融控股公司风险的研究能站在金融业整体发展的高度，具有较强的全局观和国际视野。作者对金融控股公司风险的外部监管模式演变进行了系统的比较研究，利用金融约束理论的原理分析了金融控股公司的准入风险，还借鉴《巴塞尔新资本协议》，结合我国金融实践，提出了金融控股公司的外部风险监管要分为准入风险控制、资本充足风险控制与退出风险控制，深入分析了建立完善的外部

风险监管体系的政策、制度和法律基础，在一定程度上填补了我国在此方面研究的空白。

第二，作者贯通宏观和微观经济金融学的学术背景使他对金融控股公司的研究能够深入到金融机构本身的质地、财务政策、风险管理体系等诸多微观层面。他从公司治理结构的一般理论入手，结合金融控股公司在组织架构、股权制衡、董事会结构、高管薪酬激励等方面的特征，研究公司治理对金融控股公司风险的控制机制，提出从整体上构建完善的金融控股公司治理链条，以控制各级子公司风险的创新思路；通过对金融控股公司的子公司“法人有限责任”特性的重新审视，从金融法的视角分析金融控股公司的退出风险。“法人有限责任”曾被国内不少金融控股公司视为混业经营的比较优势，甚至作为其创办金融控股公司的原始动机之一。但作者一针见血地指出这是对“法人有限责任”严重的误解，而误解背后隐藏着巨大的道德风险。

值得肯定的是本书提出的分析框架呈现出了多个层面的耦合性：第一，金融控股公司内部风险管理与外部风险监管的结合。作者通过把金融控股公司的风险控制这一大目标分解为内外两个子目标，把公司自身和监管当局两个对于风险控制所关注的内容、目标、手段以及评价体系等都不尽相同的主体统一在了本书的研究中。第二，风险爆发原因的宏观层面分析和微观层面分析的结合。作者既指出了风险产生的宏观政策导向和金融生态问题，也研究了微观层面关于金融控股公司的资本充足率重复计算问题、关联交易和风险传递等问题。第三，内部运营机制和外部约束环境的结合。进而，作者深入分析了当前我国金融控股公司产生风险的理论根源，指出了可能导致金融控股公司风险的关键因素。

理论的生命在于对现实问题的解释力。《金融控股公司风险控制研究》一书的出版问世，是件可喜可贺的事。作为作者的博士导师，我感到欣慰，也向他表示祝贺。同时，我也提醒作者，风险控制不可或缺的链条是对风险的预测、防范、监控与化解。进一步深入并量化研究金融控股公司可能给中国金融业带来的风险，建立起有效预测、密切追踪和积极防范的金融风险控制体系，是作为学者和金融监管人员双重身份的作者的责任和义务，需要在今后的工作和学习中做更多的努力和探索。

赵德武

2006年9月于光华园

自序：从“红海”转向“蓝海”

——商业银行综合经营的必然趋势

从“红海”转向“蓝海”是金融企业竞争的一种全新战略。金融企业在原有市场中由于竞争白热化导致产品趋同，致使利润空间不断缩小的状况称为“红海”；而“蓝海”则是指金融企业在传统业务中通过创新产品，满足客户多样化的需求来创造价值或依托自身特点推行多元化经营模式，开拓新的业务领域，创造新的价值增长来源的经营方式。商业银行从“红海”到“蓝海”转变的实质正是其演变为综合经营的金融控股公司的过程。本文是参加中国建设银行赴英国高级研修班学习过程中的思考，以此为序。

2006年7月，我和王贵亚、高扬、余静波、孟岩等二十余名同仁参加中国建设银行“现代商业银行经营管理高级研修班”赴英国进行了为期两周多的学习与考察，聆听了360度咨询公司专家和英国四位知名教授讲授全球金融市场的发展趋势、资产管理、私人银行财富管理、客户关系管理等课程，访问了伦敦的“城中城”——伦敦金融城及其里面的汇丰银行总部、苏格兰皇家银行及标准渣打银行总部，并利用机会随团到剑桥大学、约克郡、丘吉尔庄园、温莎城堡、湖区和苏格兰首府爱丁堡等地进行了参观考察。通过学习与考察的所见所闻，我深深认识到，金融机构在竞争中找到“蓝海”是非常重要的，新的业务或业务领域有“蓝海”，在现有的、竞争激烈的业务领域中也有“蓝海”，各金融机构根据自身实际找到自己的“蓝海”并成功地实现从“红海”到“蓝海”的转变，是各金融机构持续快速健康发展的重要保证。

一、发达国家商业银行对“蓝海”的探寻

金融服务业是英国经济的重要支柱产业，每年创造近 10% 的国民生产总值和 190 亿英镑的贸易顺差，雇佣员工 100 余万人。2004 年在英国 10 大公司排名中，银行业就占有 5 家，其中汇丰银行、苏格兰皇家银行、巴克莱银行和劳埃德 TSB 银行号称英国的 4 大银行，占有全国 54% 的市场份额。在过去几年，英国银行业经历了一个黄金发展时期，利润与回报双双强劲增长，成为全球瞩目的焦点。按市值计算，世界前十大银行中英国占到了三家。英国银行业在全球金融生活中举足轻重的地位毋庸置疑。但是，随着国内经济近年愈发吃紧，英国银行业出现了下降的征兆。另外，金融行业一如继往的激烈竞争也是英国银行家们无法回避、必须面对的现实。

1998 年英国开始进行“大爆炸”式金融改革，出台了《金融服务法》，允许银行从事证券及其他投资等，使英国银行业成为没有业务界限，无所不包的金融集团。2002 年 2 月 20 日，汇丰控股集团决定把英国汇丰投资银行由独立法人地位，转移至汇丰银行公司旗下；2001 年整合其全球私人银行业务，在全球范围内向客户提供私人银行业务，到 2004 年其私人银行管理客户资产达 1800 亿美元。

在我们访问汇丰银行、苏格兰皇家银行这些世界级大银行时，他们都以自身可以从事商业银行、投资银行、资产管理、私人银行、保险等全方位金融业务而骄傲。就连给我们授课的金融专家，尽管很清楚商业银行与投资银行的区别，但他们仍把美林、高盛称为“银行”，由此也可看出，在英国或欧洲，金融业之间的相互渗透已相当普遍了。这些大银行标榜自己为国际化银行，纷纷向欧洲、美洲及亚洲的中国、印度等新兴地区进行扩张。同时，在英国本土，他们大力开展资产管理、外汇和衍生工具交易、私人银行等具有统治力的、高技术的非利差业务。概括讲，在大约 10 年以前，英国的商业银行与其他发达国家商业银行一样，都已经不约而同地加大体制、产品、业务流程的创新力度，走综合化经营之路，以逐步扩大非利差收入的占比。这就是西方商业银行的“蓝海业务”：

1. 大力开展投资银行业务。投资银行主要业务活动包括证券经纪、固定收益债券经纪、权益证券交易、做市商及衍生产品交易等，同时为公司进行 IPO、权益证券发行、兼并收购咨询及市场关系协调和信息披露等工作。2006

年到目前为止在 IPO 业务中赚取手续费最多的前 5 名为高盛、摩根斯坦利、花旗集团、瑞士联合银行和瑞士信贷银行。中国银行（中银国际）排在了第 10 位。JP 摩根、花旗集团、美国银行、德意志银行和雷曼兄弟公司占居着债务资本市场发行量的前 5 位。瑞士联合银行、德意志银行、汇丰银行、花旗银行、苏格兰皇家银行和荷兰银行 2005 年被评为最佳一级外汇交易做市商。2005 年，德意志银行投资银行业务相关业务占全部收入的比重为 62%，花旗为 34%，巴黎银行为 29%，美国银行为 16%。

2. 及时推出资产管理业务（财富管理业务）。商业银行资产管理业务的目标是在给定风险和回报的条件下，通过资产组合管理达到投资者要求的业绩目标。资产组合管理则通过资产配置实现。市场中各种金融资产的风险是不同的，因此，回报也是不同的。存款无风险，因此回报最低；债券次之；证券风险最大，因此要求的回报也最高。早期的资产组合理论寻找最佳投资组合，资本市场上有很多著名的公司定期发布最佳资产组合比重。近年来，市场上又兴起了其它投资产品，这就是对冲基金、结构化产品和私募资本及风险投资。对冲基金是 1949 年开始出现的，对冲基金选择的资产相关性较低，但经调整的风险回报较高。如 MSCI 全球证券的平均回报率为 15.2%，风险为 12.9，相关系数为 1，经风险调整的 SHAPE 回报率为 0.8；而对冲基金的平均回报率为 15.7%，风险为 7.9，相关系数为 0.7，但经风险调整的 SHAPE 回报率则达 1.3。结构化产品是首先保本，并与某些市场相连结的产品。它的风险高于现金，但低于股票。由于它能保证本金，收益一般高于存款，又能享受大众不可能投资的市场上升带来的回报，因此，深受大众的欢迎。目前，欧洲结构化产品达 600 亿欧元，美国和日本数量更大。汇丰银行最典型的结构性零售产品是其保本 FTSE（英国富时 100 指数）挂钩产品：投资期 5 年，保证本金 + 90% 英国富时 100 指数上涨幅度的回报。银行销售结构产品不承担风险，一般可获得 5% 的手续费收入。汇丰银行最成功的结构化产品叫汇丰收入和成长型产品（GCA）：6 年期的 GCA，一半的存款按基本利率加 1% 付利息（收入账户），另一半存款享受 60% 的 FTSE100 的成长（成长账户）。收入型账户可随时提取基金，而成长型账户的基金必须保证持续投资直到到期为止，不可随时提取。

3. 积极拓展私人银行业务。据美林公司估算，以 1000 万美元金融资产为标准，全球约有 870 万个富裕客户，其中 3000 万美元以上超富客户约有 85 万个。其分布为：北美 290 万个，欧洲 280 万个，亚太地区 240 万个，其它地区

70 万个。全球富裕财富客户中，中国有 32 万个，英国有 45 万个，美国有 267 万个。2005 年，中国的富裕客户上升了 7%，印度上升了 19%，韩国上升了 21%。富裕客户财富主要投资于房地产、现金、债券、股票和其它产品（主要为对冲基金、结构化产品和私募股本）中。2002~2005 年，富裕客户的财富投资比重发生了重要变化，所持现金比重从 25% 下降到 13%，股票比重从 20% 上升到 31%，其他产品（对冲基金、结构化产品和私募股本）比重从 10% 上升到 20%。2002 年全球私人银行业务 9 大领先者为美林证券、瑞士联合银行、瑞士信贷银行、德意志银行、高盛公司、花旗集团、荷兰银行、JP 摩根和 Pictet，分别管理着 14750 亿、4570 亿、2980 亿、1720 亿、1480 亿、1330 亿、800 亿、800 亿、800 亿美元的私人财富。

4. 全面介入保险业务。实际上，银行业与保险业相互结合已经有悠久的历史了。1980 年以前银行保险仅仅局限在银行充当保险公司的代理中介人（insurance broker）这一层面上。银行通过向保险公司收取手续费介入保险领域。这一阶段，银行尽管也直接出售保险单（银行信贷保险），但只是作为银行信贷业务的补充而进行的，银行与保险公司的关系纯粹是合作关系，不存在竞争，但在这一阶段为银行以后介入保险领域积累了经验。1980 年以后，银行开始开发出一些与银行传统业务大相径庭的财经产品，如养老保险合同，开始全面介入保险领域。这一阶段银行保险的发展主要是银行为应付银行业之间的竞争而扩展业务范围，力求在竞争中处于优势。20 世纪 80 年代末开始，银行为应付保险公司的激烈竞争在这一时期也全面拓展这项业务，采取了各种措施（如新设、并购、合资等等），将银行业务与保险业务结合起来。银行所推出的保险产品较上一阶段大大增加，银行介入保险的形式也趋于多样化。银行保险的组织形式更为复杂。如英国的银行开始直接提供纯粹的寿险产品，在欧洲其它国家，银行也推出了复杂多样的保险产品，西班牙的银行该时期就推出了一生寿险单。在该阶段银行借助于其特有的优势，银行保险业务发展迅速，具体表现就是银行所占的保费收入的份额占保费总额的比例不断上升。从 1989 年到 2000 年银行的保险业务收入占保险费总收入的比例，英国由 10% 上升到 28%，法国由 52% 上升到 60%，荷兰由 17% 上升到 35%。欧洲是银行保险的发源地，同时随着欧洲银行保险业的发展，其他国家纷纷仿效。在亚洲，银行销售保险渐占上风，香港的银行销售保险也是方兴未艾。尤其是近年来在全球范围内掀起银行保险发展的浪潮，而 1998 年 11 月美国花旗银行兼并旅行者集团将银行保险推向了高潮。可以说银行保险的

发展在全球范围内已经成为大势所趋。

二、我国商业银行的“蓝海”在哪里？

他山之石可以攻玉。尽管中国的经济社会环境、金融、法律制度、金融市场等与英国有很大区别，但随着经济全球化、金融国际化程度的加深，透过英国金融业的发展轨迹，结合我国的实际情况，我们似乎也可以勾画出我国商业银行“蓝海”的大致轮廓。

“蓝海”一：投资银行业务

尽管我国资本市场很不完善，上海、深圳两个股市上市公司才不到 1400 家，总市值不足 5 万亿元，5 年的熊市刚刚转暖，大批证券公司刚刚走出亏损泥潭，但是，大型企业转向股市债市融资已初露端倪，资金“脱媒”必将在我国重演，直接融资赶上甚至超过间接融资的趋势是可以预见的。虽然我国已有 100 多家证券公司，但近年来经营丑闻频出，社会形象、信任度、机构网络无法与银行相提并论。如中国银行资产收益率和资本收益不及中国建设银行，但这两家公开上市银行的股价却差不多，这与中国银行中间业务收入占比高、国际业务好于建行外，相当重要的一点是与中国银行的子公司——中银国际 IPO 排名国际前列、具有较高的国际声誉不无关系。投资银行业务是各银行联系大型企业的桥梁，也是开展资产管理业务、衍生金融工具、私人银行业务及开发高端金融产品的基础。当前，我国金融业仍是分业经营分业监管，我国银行在国内开展投资银行业务仍有政策障碍。因此，我国一些金融机构为混业经营做准备、拓展投资银行业务多仿照中国银行或工商银行那样从境外或香港做起，走自我发展、引进、兼并相结合的高起点道路。中国建设银行在香港有建银国际控股公司，旗下两个子公司建银国际金融公司和建银国际资产管理公司从事的投资银行业务和资产管理业务有很大的发展空间，并准备通过增资、收购等方式，进一步扩大规模，增加实力，尽可能与国内银行在拓展客户上相互联动，以期迅速做大境内企业在香港上市的业务，在香港树立建设银行投资银行业务的品牌，并在条件许可和时机成熟时进入国内市场。

“蓝海”二：外汇及衍生产品交易

在国际上，衍生交易市场是比货币市场、股票市场和债券市场大得多的市场。目前全球衍生交易市场中，掉期年交易量达 230 万亿美元，期货达 80

万亿美元，期权达 20 万亿美元，而债券和股票年交易量才分别为 35 万亿和 20 万亿美元。目前，中国的期货市场只有商品期货，没有金融期货，这与国外期货市场的发展水平有相当的差距。前不久，国务院正式批准在上海成立金融衍生产品交易所，这为中国金融企业开拓金融衍生产品业务创造了必要的条件。中国引入金融衍生产品市场后，将会弥补中国期货市场的功能缺陷，完善市场的结构，有助于现有的商品期货交易者、进出口企业更好的分散资金风险和外汇风险，实现整体风险水平的降低，将会吸引更多的理智投资者参与其中。人民银行于 2005 年 7 月 21 日启动人民币汇率体制改革，将人民币从固定汇率制度退出，允许每日 0.3% 的浮动空间。前不久人民银行允许商业银行开始居民境外理财试点，批准开展 QDII 等业务，这些政策的直接后果是扩大市场交易主体和市场交易量。综观国外金融市场的发展态势，外汇交易、境内外衍生产品交易在我国也将发挥越来越重要的作用。与西方商业银行及投资银行相比，外汇交易、衍生产品交易是国内银行的弱项，竞争也远没有传统银行业务那么激烈，但该方面业务的市场潜力却是巨大的。

“蓝海”三：私人银行业务

首先，社会财富格局的改变为商业银行发展私人金融业务提供了现实基础。改革开放以来，随着社会的进步和经济的发展，居民的私人财富不断积累。近 20 年来，我国居民的金融资产存量增长了 200 倍，年均名义增长率达到 30%，远高于同期 GDP 的增长速度。截止 2005 年年底，我国城乡居民储蓄存款余额达到了 14.1 万亿元（2001 年 8 月这一数字是 7 亿元，四年翻了一番），居民个人金融资产占全部金融资产的比重也由 20 世纪 90 年代初的 40% 左右上升到目前的 60% 多，且还在不断上升。另一方面，在国内私人金融资产这块“蛋糕”中，资产集中化的趋势已十分明显。据有关统计资料表明，我国 20% 的人掌握着 80% 的金融资产，目前国内资产超过 100 万元的家庭已经超过了 1000 万户，一个稳定的高收入富裕人群层次已经形成。此外，可以说，社会财富格局的改变为商业银行拓展私人金融业务提供了广阔的空间，并将极大地催发市场对私人金融业务的需求。其次，私人金融投资理念的不断成熟为私人金融业务发展带来了巨大的市场需求。在私人金融服务市场需求总量不断扩大的同时，老百姓的金融服务需求层次也正在发生深刻变化，私人金融资产由过去单纯的保存保值型向综合理财、增值型转变，我国城乡居民消费习惯正逐渐由生存型消费、数量型消费向发展型、质量型、消费型转变，居民正由单纯的消费者转变为借款者、投资者和消费者。尤其是那些

拥有富裕资产和稳定高收入的个人群体，需要有专业的金融机构为其提供全方位、专业化、个性化的资产管理服务，以确保私人资产在安全的前提下不断增值，这就为商业银行拓展私人金融业务提供了广阔的市场前景。第三，私人金融业务增长是我国商业银行发展的必然趋势。在银行分业管理的体制下，我国商业银行传统的公司类批发业务获利空间逐步降低，信贷风险不断聚集，迫使商业银行必须拓展零售类私人银行业务去化解。据不完全统计：银行提供公司类批发性业务，只有2%~4%的利润空间。而提供零售类私人银行业务，则有5%~8%的利润空间。私人银行业务具有领域广、批量多、风险小和个性化以及收入稳定、附加值高等特点，是银行业务发展的战略重点和金融产品创新的重点。从利润贡献上来看，香港恒生银行私人业务对该行赢利的贡献率已达48%，私人业务在美国、英国、新加坡等国家银行业务中占30%~50%左右，而国内银行都在20%以下，但这也正说明了私人金融业务的拓展对我国商业银行未来发展的重要作用。拥有成功的私人银行业务是很多国际性商业银行的共同特征，在中国，随着人均GDP的增长和家庭可支配收入的增加，为个人和家庭提供全面服务的私人银行业务必将成为金融业的发展方向 and 竞争热点。

蓝海四：公司客户资产管理和现金管理业务

发展资产管理业务，是实现银行业务功能转变的重要途径。这方面对商业银行而言面临巨大的机会。一是我国国有资产的战略性调整将给银行资产管理业务带来巨大的机会。二是多达上万亿的各种专项基金和资金开始青睐外部理财安排。三是跨国公司客户资产管理需求强烈。近十年来，新技术、区域货币的出现、内部业务的外购和协调作为跨国公司业务管理和财务运作的主要推动力，已经把跨国公司的经营重点转到流动性管理方面。几乎所有跨国公司都在想方设法重构流动性管理程序和体系，这一形势的变化必将大大刺激资产管理市场的发展。目前，世界前500强跨国公司已有400余家在华进行了投资。跨国公司在对华投资规模不断加大的同时，业务发展将日趋本地化和系统化，因而对具有国内网络 and 资金优势的商业银行的服务提出了更多、更高的需求，这为开拓跨国公司资产管理及相关市场提供了难得的机遇。四是国内集团公司的发展为资产管理市场带来新的需求。如“海尔”、“春兰”、“长虹”、“红塔”等大集团，他们各自在海内外有数千个销售网点，市场覆盖面大，资产管理需求意识很强。

作为资产管理业务的一个重要领域，现金管理业务为我国金融机构的市

场拓展提供了新的武器。现金管理作为国外商业银行一项成熟的业务产品，虽然在我国发展时间还不太长，但是其在未来同业竞争中的重要作用已经凸显出来。随着企业经营管理水平和电子化程度的提高，企业迫切要求银行根据个性化的需求，提供高层次的现金管理方案，以便提高自身银行账户资金的效益。通常情况下，一旦银行的现金管理方案被企业采纳，则企业对其他银行的产品具有很强的排它性，因此银企合作非常稳定，并且银行可通过现金管理服务，介入到企业的产业链，包揽对企业上下游的金融服务。自 20 世纪 90 年代初开始，我国各银行都先后建立了各自的销售结算网络（有的甚至有上 100 个），这些网络实质上已经具备了资金归集、账户查询等初步的现金管理功能。然而，随着技术的不断发展和客户管理水平的提高，我国银行的现金管理手段已经滞后于客户的需求。目前客户要求现金管理业务不仅限于简单的现金收、付款业务，更主要的是要提供包括结算、银行账户管理、融资、投资、咨询、账户透支、循环贷款等在内的一系列广义的现金管理服务。因此为客户提供一揽子的现金管理服务前景非常广阔。

三、我国银行如何从“红海”转向“蓝海”

应该说，发现“蓝海”是容易的，但到达并畅游“蓝海”却绝非易事，国内外银行业拓展新业务、开发新产品的成功经验与失败教训，值得我们认真地研究、思考与借鉴。

客观地讲，近几年我国一些银行早已发现了自己的“蓝海”，并及时做出了突出抓好私人银行业务、成功实现业务转型，加大中间业务考核激励力度，提出并强化“以客户为中心”和“因您而变”的经营理念等，对产品、体制、业务流程等实施了一系列改革措施，这些决策无疑是正确、及时的，极大地推动了我国商业银行的改革和业务发展战略的调整。但总体看，决策的实施效率、改革进程的把握，以及相关措施的跟进方面不尽如人意。我国银行要快速地到达并畅游“蓝海”，还迫切需要尽快推进“四项工程”，即新产品研发工程、客户关系管理工程、人才开发工程和机制改革创新工程：

1. 新产品研发推广工程。每家银行尤其是国际性的大银行，必须有强大的新产品研发能力。目前我国有关银行产品的创新存在着过度与不足并存的矛盾，主要表现为产品创新多头管理，产品功能单一、重复且互通性差，缺乏完整的产品评价和考核机制等，为解决这一矛盾，建议：（1）加强创新组

织管理。各银行总行应专门设立产品研发部或研发中心，对创新的制度、组织、产品和流程创新等方面进行统一协调、运作和管理。改变过去将研发工作分散到对公和对私人银行两条线的做法，克服联动不够，协调不够、配合不够的问题，改变过去各自为政开发产品的现象。(2) 加强创新评价与激励。各银行应制定统一的创新管理办法，确定创新评价标准，制定创新的评估、立项、审批、实施、评价、激励等一系列流程。对一项创新，事前要进行评估、立项，经过批准后再实施。创新之后，还应该按照统一的标准对创新的成果进行评估，对创新带来积极效果的应给予创新人员一定奖励，特别是对给全行带来重大收益的创新人员，要给予重奖。(3) 加强创新成果的推广运用。创新的前提来自于客户的需求。创新之后的成果需要经得起市场的检验，要能够得到客户的好评。看准了的就要做，做好了就马上投入使用，尽快推广，尽快见效，尽快转化为生产力。(4) 加强创新的持续改进。创新的成果要在推广使用过程中不断收集客户和市场的反映，及时根据市场反馈的信息，进行跟踪完善，持续改进，增强创新产品的竞争力。

2. 客户关系管理工程。目前，英国 80% 以上的银行都实施了客户关系管理。实施客户关系管理是理念、价值观、组织结构、管理机制、发展战略等一系列的变革，它可以帮助银行留住客户、吸引客户、发现机会、提高收益、加快增长。它可以帮助银行发现并到达“蓝海”。目前，我国银行在客户关系管理方面存在职责不清，职能重叠，多头营销，客户维护不落实的情况。实施客户关系管理需要从理念上进行更新，从组织结构上进行适应，从流程上进行再造，从管理机制上进行改革，是“以客户为中心”理念为核心的系统工程，绝不仅仅是开发、应用一套或几套客户关系管理软件的事情。通过客户关系管理留住客户的关键是提高客户忠诚度。传统观点认为，客户满意即可导致客户忠诚度。但通过研究发现，客户满意并不直接导致客户忠诚。客户忠诚度由客户满意、信任和决心所决定。因此，各银行要从提高服务质量、开发适合客户需求的产品、多接触客户、增强认同感、与客户建立长期的关系、为客户带来价值增值等多方面下功夫。客户关系管理必须强调的是，银行自己的员工也是银行的重要内部客户，只有坚持“以人为本”，充分调动内部客户的积极性，外部客户的满意度才能得到提高。这就需要各银行应用市场营销的理念和方法，通过沟通、培训、管理支持、组建团队、奖励等措施，来使员工满意，达到留住员工的目的，并进而提高员工的效率和外部服务质量，提高外部客户的忠诚度。此外，要加强银行的决策支持系统建设，严格