

商业银行 科学决策的基石

——上海银行研究资料集粹

韩文亮 主编



上海财经大学出版社

商业银行科学决策的基石

——上海银行研究资料集粹

韩文亮 主编

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业银行科学决策的基石——上海银行研究资料集粹/韩文亮主编. —
上海:上海财经大学出版社,2006.3
ISBN 7-81098-549-3/F·500

I. 商… II. 韩… III. 商业银行-发展战略-研究-上海市 IV. F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 157133 号

☐ 责任编辑 张小忠

☐ 封面设计 周卫民

SHANGYE YINHANG KEXUE JUECE DE JISHI

商业银行科学决策的基石

——上海银行研究资料集粹

韩文亮 主编

上海财经大学出版社出版发行

(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮件: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海市印刷七厂一分厂印刷装订

2006 年 3 月第 1 版 2006 年 3 月第 1 次印刷

700mm×960mm 1/16 20.25 印张 291 千字

印数: 0 001—2 000 定价: 33.00 元

序 言

现代社会已经进入信息化和知识经济时代。面对繁纷复杂的信息量,为了取得有关决策事项全面的、有效的和可靠的信息,进而形成正确的决策,必须加强科学研究,强化知识、智力对决策和发展的支持作用。这也日益成为现代企业组织实施科学决策的必然要求和普遍实践。

(一)

著名经济学家赫伯·西蒙在阐述管理的本质时指出:“决策是管理的核心,管理是由一系列决策组成,管理就是决策。”从管理过程来看,决策无疑是最重要的管理活动,也是管理者的基本职责。但决策的重要地位最终仍然是通过决策后果而加以检验的。决策正确,就能指导组织正确行动,取得成功;相反,决策错误,必然导致错误的行动,取得失败的结果。

20世纪80年代,有一本美国克莱斯勒汽车公司原总经理艾柯卡的自传曾长期位列畅销书排行榜,风靡全球。这本书其实向我们描述了正确决策和错误决策所带来的截然相反的结果。美国克莱斯勒汽车公司是美国三大汽车公司之一,也是世界知名企业,但1979年却亏损7亿美元,打破了美国有史以来的最高纪录。造成这种灾难性亏损的原因,并不是克莱斯勒汽车的质量问题,而是决策失误。20世纪70年代世界能源危机爆发,给美国汽车制造业带来严重冲击,加上日本节能型汽车的竞争,使得当时美国的汽车行业都遭受了一定程度的损失。在这种形势下,美国通用汽车公司和福特汽车公司随机应变,改变经营方针,作出了制造大量耗油少的小型汽车的决策,从而一改颓势。然

而,克莱斯勒汽车公司却一如既往,照样生产能耗大的大型汽车,结果存货如山,大量积压,以每天损失 200 万美元的速度濒临破产。后来,艾柯卡出任克莱斯勒汽车公司总经理,调整战略,作出了一系列正确的决策,才使这家汽车巨人起死回生。

克莱斯勒汽车公司之所以能起死回生,正是基于决策性支持研究的重要性,决策智囊机构或智库(Think Tank)建设得到了广泛的重视。

当今世界最负盛名的决策智囊机构当属美国的兰德公司。兰德公司声誉鹊起,与其在涉及多起重大决策中的成功分析和预测是分不开的。关于兰德公司在朝鲜战争中的故事,早已在中国广为流传,成为加强决策性支持研究和智囊机构建设的经典范例。故事梗概如下:1950年,美军越过“三八”线后,面对中国政府的警告,迫切希望了解中国的真实态度。于是,兰德公司组织大批专家对朝鲜战争进行评估,并对“中国是否出兵朝鲜”进行预测,提出了一份 380 页的研究报告和六个字的结论——China will dispatch troops to Korea(中国将出兵朝鲜)。当时,兰德公司欲以 200 万美元将研究报告转让给五角大楼。但美国军界高层对兰德公司的报告并不感兴趣。在他们看来,中国刚经历了八年抗日战争和三年解放战争,无论人力和财力都不具备出兵的可能性,因而对兰德公司提交的报告嗤之以鼻,置之不理。然而,战争的发展和结局却被兰德公司准确言中,引起美国军界一片哗然。由于不重视决策性支持研究成果,造成了决策失误,带来了大量的人员伤亡和数千亿美元的财产损失。战争结束后,当时的美国参谋长联席会议主席,五星上将奥玛尔·布莱德尔曾经如此总结此次战争:“在一个错误的时间,在一个错误的地点,与错误的敌人,进行一场错误的战争。”五角大楼为了全面检讨在朝鲜战争中的决策失误,还是花了 200 万美元买下了兰德公司那份已经过时的研究报告。

兰德公司预测朝鲜战争事件典型地说明了决策性支持研究在科学决策中的重要地位。决策性支持研究工作以高水平的研究成果和独创的见解,显示了自身价值所在,成为科学决策的重要支持力量。决策智

囊机构和智库建设也成为加强决策性支持研究力量,推进科学决策的核心工作。

(二)

改革开放以来,我国政府对决策性支持研究工作给与了高度重视,其中一项重要的工作就是在党中央、国务院及所有的省、市政府下成立了政策研究室,为政府决策提供研究咨询和论证。这是文革结束后中央对建国前三十余年存在的缺乏经济研究、决策失误较多、经济增长缓慢的状况进行深刻反思之后,采取的重大制度性措施和体制保证。这套体制机制强化了决策性支持研究,无论是在我国早期的农村改革、流通体制改革、对外开放改革、财政体制改革,还是在中后期的住房制度改革、医疗保险制度改革、金融体制改革、国有企业改革等一系列方面都得到了很好的体现。它为保证科学决策,推进此后近三十年的我国经济沿着正确的方向和道路快速发展,发挥了重大作用,也成为我国改革开放取得成功的一条重要经验。

在政府加强决策性支持研究,推动科学决策的同时,我国企业实施科学决策也日益成为企业发展的必然要求,由此带动了我国民间决策智囊机构和决策研究论证工作的发展。

我国企业实施科学决策,是市场经济体制的逐步完善和现代企业制度逐步推进的内在要求和自觉实践。科学决策作为现代企业管理的一个基本命题,是市场经济和现代企业制度的必然产物,本质上反映了风险和责任的要求。

企业实施科学决策所需要的决策研究、论证等智力支持,通常通过两种方式实现:一种是借助外部专业机构的力量提供决策咨询,一种是在大企业内部建立自己的决策支持机构。

商业银行是经营风险的特殊企业,在国家经济社会发展中承担着重任。加强决策的研究论证,实行科学决策不仅是商业银行自身长期可持续发展的需要,更是商业银行必须承担的社会责任。

进入 21 世纪,我国开始了全面建设社会主义小康社会的伟大实践。金融是现代经济的核心,我国银行业在金融体系中居于主导地

位。预计 2005 年末,全国银行业金融资产规模超过 37 万亿元,占全国金融机构全部金融资产的 95% 以上。在 2005 年全年的融资总额中,银行贷款将占有 80% 的市场份额。在全面建设小康社会进程中,银行业扮演着更为重要的角色。随着加入 WTO 后市场开放的推进,银行业迎来了更加激烈的国际竞争。在新的变革面前,努力实现商业银行的长期可持续发展,对中国的小康社会建设举足轻重。完善科学决策,强化决策研究论证,推进银行长期可持续发展,进一步发挥银行业在全面建设小康社会中的作用,是我国当代银行家正在思考和实践的重大问题。

城市经济社会发展,要求城市商业银行必须准确把握其特点和趋势,作出正确的战略决策。这是城市商业银行实现可持续发展必须重视的重大课题。

历史发展到了今天,知识经济不断深入发展,知识在社会发展中的作用越来越突出,由此引起了城市经济社会结构的重大变化,其中一个突出特点就是经济结构和产业结构的知识化、轻型化。伦敦曾经是一个工业城市,经过 20 世纪 70 年代、80 年代、90 年代的转型,经济结构已经转变为以金融、教育、旅游、创意、文化等五大低消耗、高收益产业为主体的知识密集型产业结构。中国目前有 6 万名赴英留学生,一年形成近 300 亿元人民币现金流,流入英国教育界和服务业。又如英国一个哈利·波特文化商品,在全球销售收入几十亿元等。而 2005 年英国人把号称“英国贵族身上最后一件燕尾服”的罗孚汽车厂卖给了中国南京汽车制造厂,即说明英国人在转变经济结构进程中“壮士断腕”的决心。伦敦的发展代表了未来城市经济社会的发展方向。当前,我国许多城市都处于结构调整的重要阶段,面临着城市能级提升的艰巨任务,在此过程中产业结构和经济结构的知识含量也必然进一步提高。城市商业银行作为金融业的重要主体,本身就是知识经济的一个重要组成部分。更加重视知识、更加重视研究,不仅是城市商业银行正确决策和科学决策的需要,更是城市商业银行未来发展的根本动力和必然要求。

(三)

上海银行成立至今,已经走过了十年的历程。十年来,上海银行发生了一系列重大的变化,逐步确立起可持续发展战略,取得了一定的成绩。努力探索和实践科学决策,对推动上海银行的改革和发展发挥了积极作用。

1995年12月29日,上海银行在99家具有独立法人地位的城市信用社基础之上组建而成,成为一家按商业原则经营的单一法人股份制商业银行。从多个法人到一级法人,上海银行的资产规模接近300亿元,信用社时期的传统经验决策已无法适应新的竞争和发展要求。因此,上海银行成立伊始,时任行长的姜建清同志即和我一起决定,立即在总行成立了承担决策支持职能的“规划信息部”,并挑选了在金融研究方面有较强功底和敬业精神的韩文亮同志任负责人,制定了具体的实施机制,并决定编辑出版既有理论探索又有实践总结的刊物《城市银行》及《政策制度汇编》,显示了建行之初的上海银行走向科学决策的强烈意愿。规划信息部的设立,是上海银行实行科学决策的初步探索。规划信息部在运作时,主要力量集中于业务拓展和业务创新研究,对于完善上海银行的金融服务功能提供了有力的决策支持。

1998年起,上海银行开始逐步构建集约化经营管理模式。从分散管理到集中化管理,从粗放经营到集约化经营。在这次调整中,“规划信息部”改名为“发展研究部”。同时,建立了由行外专家组成的专家咨询委员会,为重大经营决策提供支持。研究机构组织建制及功能定位的调整、专业研究资源的配备等项工作,推进了上海银行的决策支持职能建设。在运行中,发展研究部的研究工作实现了由先前的随机性选题到系统性选题的转变,由先前的应急性零散型专题研究到专业性系列化研究的转变,由先前的不定期、不定向地向决策层及业务管理部门提交成果到定期、定向地按不同机密等级向决策层、经营管理层及分支行提交研究成果的转变,形成了规范化研究体系,成为有效推进科学决策的重要保证。

2004年以后,上海银行开始探索战略管理。从加强基础管理到实

施战略管理,从执行业务发展战略到确立可持续发展战略,从实施战略决策管理到推进全面战略管理,上海银行进入新的发展阶段,对决策支持职能的体制建设提出了更高的要求。随着法人治理的不断完善,上海银行在建制上撤销了“发展研究部”,其所承担的决策支持职能相应调整到新成立的“董事会办公室”,以适应建设和完善战略管理框架的总体需要。

上海银行发展研究部在实际工作中先后创办了《内部研究资料》和《决策参考》两份刊物,成为决策性支持研究成果的重要载体。虽然基于商业机密的考虑,部分重大研究成果没有在这两份刊物上刊载,但这无损于这两份刊物为上海银行提升科学决策水平和经营管理品质所发挥的重要作用。刊物上的部分研究结果不仅在当时的全行重大决策与经营管理方面产生了积极作用,甚至至今还在产生着积极的影响。

《商业银行科学决策的基石》一书以集粹的形式,选编了《内部研究资料》和《决策参考》两份刊物上适于公开的研究报告。本书的出版,既可被看做是对上海银行建行十年来在积极致力于加强决策支持职能建设,进而达到提升科学决策水平所做工作的历史回顾,又体现了上海银行对知识和科研工作的重视,以及对决策支持机构多年来所付心血与智慧的肯定,还可以被看做是对上海银行建行十周年的一份献礼。

是为序。

上海银行副行长 王世豪

2005年12月29日

目 录

序 言	1
第一篇 宏观经济金融形势分析	1
一、1998~1999 年宏观经济金融形势回顾与展望	2
二、1999~2000 年宏观经济金融形势回顾与展望	8
三、2001~2002 年宏观经济金融形势回顾与展望	13
四、2002~2003 年宏观经济金融形势回顾与展望	20
五、2004 年第一季度宏观经济金融运行状况分析	27
六、2004 年前三季度宏观经济金融运行状况分析	33
七、2004~2005 年宏观经济金融形势回顾与展望	39
第二篇 宏观经济金融政策分析	43
一、利率调整对上海银行经营活动的影响	44
二、利率市场化对上海银行的影响及应对建议	48
三、中国金融改革趋势及货币政策走向	55
四、台湾地区“金融新政”对两岸金融交往的影响	60
五、商业银行设立基金公司的意义及对策研究	64
六、银监会成立后监管政策取向及央行职能转化	69
七、当前房地产市场调控趋势分析	79
第三篇 同业动态及同业竞争分析	86
一、20 世纪 90 年代以来国际银行业发展动态分析	87

二、2000 年上半年上海银行业竞争态势分析	92
三、加入 WTO 后中国商业银行业竞争环境分析	97
四、2003 年以来外资银行发展策略及对策研究	104
五、2004 年同业重大改革进展及比较分析	111
六、客户保证金存管模式变革对银行的影响分析	117
 第四篇 市场营销及营销环境分析	 122
一、中小商业银行营销战略的选择	123
二、1999 年上海银行市场营销状况调研	129
三、上海产业结构调整对上海银行市场营销的启示	135
四、“十五”期间上海产业发展趋势及重点布局	140
五、“十五”期间上海市区产业结构调整情况调研	151
六、“四重”营销战略的推进及公司金融营销重点	160
 第五篇 重点(房地产)行业分析	 171
一、2000 年上海银行市北各支行房地产信贷状况调查	172
二、上海房地产市场现状及发展趋势调研	179
三、2003 年上海房地产市场跟踪研究	192
四、2004 年上海房地产市场跟踪研究	201
五、外资银行个人房贷业务特点分析	207
六、上海市郊镇级园区开发贷款业务风险揭示研究	212
 第六篇 客户与业务市场分析	 222
一、2000 年上海银行公司客户市场分析	223
二、2000 年上海银行个人客户市场分析	230
三、2001 年上海银行公司客户市场分析	237
四、2001 年上海银行个人客户市场分析	244
五、上海银行中间业务发展现状及发展战略	252
六、国内商业银行中间业务收费情况调研	259

七、2003 年上海银行业中间业务发展状况调研	266
第七篇 风险管理研究	270
一、资产管理公司与银行不良资产的处置	271
二、城市商业银行不良资产处置方法探究	278
三、国内商业银行操作风险研究	287
四、股份制银行《风险评级体系》定量指标比较	294
五、中外资银行授信风险管理比较研究	302
后记	310

第一篇 宏观经济金融形势分析

这里选辑了 7 篇关于宏观经济金融形势的研究报告。这些报告主要采用年度或半年度分析方法,对当年或当年上半年经济金融形势的变化及特点予以描述与总结,对来年或当年下半年经济金融走势作出预测。这对上海银行修订与调整当年的业务发展计划指标,以及制定下一年度业务发展计划具有较高的参考价值。同时,有些报告还对一些足以影响当时商业银行经营管理的重大政策做了对策性研究,包括有针对性地分析上海地区经济金融运行状况及特点等。

一、1998~1999 年宏观经济金融形势回顾与展望^①

1. 背景回溯

1998 年中国宏观经济金融运行的基本特征是:投资乘数过小,消费启动不力,再加之长江、松花江等流域发生特大洪灾等因素,一定程度上制约了经济的持续增长。该报告就是在这样的背景下,对 1998 年宏观经济金融运行特点作出总结,对 1999 年宏观经济金融走向作出展望。它对于上海银行在复杂多变的经济金融运行环境中采取合适的应对措施及制定来年的业务发展计划是有参考价值的,同时,作为上海银行首篇正式探讨宏观经济金融走向的研究报告本身就具有可读性。

2. 主题报告内容

2.1 1998 年宏观经济运行特点。1998 年 1~11 月,全国工业完成增加值 18 027 亿元,比上年同期增长 8.5%。9 月份工业增长率大幅度提高到 10.2%之后,10 月、11 月继续稳定提高,增长率分别达到 10.6%和 11.0%。

2.1.1 各经济类型企业的回升态势差异较大。股份制企业一路回升,11 月份增长率高达 18.2%;国有及国有控股工业也稳定回升,11 月份达到 7.2%;集体企业和三资企业的增长率则稍有下降。1998 年第三季度,由于投资拉动的作用逐渐明显,重工业增长率持续上升,9 月、10 月、11 月分别为 9.6%、10.3%和 11.0%。与之相比,轻工业的增长率则较为稳定,同期分别为 10.9%、10.9%和 11.0%。再一次

^① 根据上海银行《内部研究资料》No. 2. 1999. Total 11,整理。

表明,8、9月份消费市场的“回升”是水灾之后的短暂效应,没有显示出持续性回升的势头。

2.1.2 物价同比降幅趋小、环比转为正值。1998年第四季度,商品零售价格和居民消费价格仍延续了前三个季度的同时下降状态,但降幅趋小。全年商品零售价格比上年下降2.6%,居民消费价格下降0.8%。10月、11月和12月的商品零售价格的同比指数分别是:-2.9%、-2.8%和-2.7%;居民消费价格的同比指数分别是:-1.1%、-1.2%和-1.05%。在同比价格指数降幅趋小的同时,12月份,环比指数都从10月、11月负值(均为-0.3%)转为正值(均为0.2%)。

1998年1~11月,社会消费品零售总额26 021亿元,比上年同期增长6.6%,比1~9月份累积的7.0%要低0.4个百分点。扣除价格因素累计增长率为9.4%,仍然低于1~9月份累积的实际增长率10.3%的水平。城市和农村居民人均可支配收入分别为5 454元和2 150元,实际增长率分别为6.6%和4%。商品零售总额的实际增长率远远高于居民人均收入增长率,居民储蓄增长也很快,即使考虑到人口增长因素,还有很大的差距需要解释。储蓄额中的公款私存和消费中的集团购买力增长可能是两个重要的因素。

2.1.3 固定资产投资继续扩张。1998年1~11月累计,国有单位完成固定资产投资15 035亿元,比上年同期增长22.3%;比第一季度的10.3%高12个百分点,比上半年的13.8%高8.5个百分点,比前三个季度高2.3个百分点。如果考虑到负的物价指数,其实际增长率还要大。分月度看,9月、10月和11月分别比上年同月增长了33.8%、28.4%和28.9%,在9月份大幅扩张之后,第四季度呈现稳定的高增长态势,也显示出在没有消费跟进的情况下,投资单项突进面临某种极限约束。

基本建设投资继续领先增长,1998年1~11月累积同比增长率达到23.9%,比前三个季度的20.9%提高了3个百分点,比1~8月累积的17.7%则提高了5.3个百分点,显示出强劲的扩张势头。相比之

下,更新改造投资和房地产投资的扩张势头相对较弱,1998年1~11月累积的同比增长率分别为21.0%和18.3%,与前三个季度各自的同比增长率分别为18.7%和18.9%相比,更新改造投资增长率提高了2.3个百分点,房地产投资则下降了0.6个百分点。显示出房地产投资率先受到了消费增长缓慢的制约。投资增长率的行业分布,也显示出了基础设施和基础产业方面的强力推进,其他行业投资受需求约束而跟进不足的特征。

2.1.4 对外贸易由增转降。1998年第四季度中国外贸进出口增长率进一步下降。1998年全年进出口总额3239.3亿美元,已由前三个季度比去年同期增长2.4%,转为下降0.4%。从进口和出口的比较来看,出口同比增长率由前三个季度的3.9%进一步降低到0.5%,而进口则由0.4%转为下降1.5%。全年实现净出口额435.9亿美元,比1997年增长7.9%。第四季度的月均净出口额为27亿美元,比前三个季度的39亿美元减少了12亿美元。

从全年增长率来看,进出口总额的下降主要是由进口下降带来的,但第四季度从前三个季度的小幅增长转为下降的直接原因则是出口的大幅下降,10月和11月,分别比上年同月下降17.2%和9.7%,12月份转为增长4.3%;10月、11月和12月进口的同比增长率则分别为-9.1%、-2.1%和-7.4%。月度增长率的回升还不足以表明,外贸形势的恶化已经到达谷底,未来国际经贸形势的变化仍有很多不确定的因素。一般贸易进口的增长主要与1997年底的关税下调和1998年初开始的鼓励设备进口政策等有关,但打击走私和商业欺诈行为也在一定程度上抑制了加工贸易的进口。

出口增长速度的变动状态是由出口企业体制结构、出口产品结构及出口地区结构等几个方面因素综合作用决定的。亚洲金融危机是出口下降的主要原因,国有企业对国际市场突变的适应能力差也是一个因素。国有企业全年出口967.9亿美元,比上年下降5.8%;外商投资企业出口809.6亿美元,比上年增长8%,有力地减缓了中国出口的下降。在出口地区结构方面,对亚洲地区出口982亿美元,下降9.9%,

而对亚洲以外地区出口 856 亿美元,增长 15.8%。在出口的产品结构方面,初级产品出口 206 亿美元,下降 14%;工业制成品出口 1 632 亿美元,增长 2.7%;工业制成品中,除玩具外,服装等其他劳动密集型产品出口均出现下降,而资本和技术密集型的机电产品出口额为 665.4 亿美元,增长了 12.2%。

2.1.5 财政收支扩张,收入增长。1998 年 1~11 月累计财政支出(不含债务支出)8 509 亿元,增长 17.8%,比前三个季度的 17.5% 提高了 0.3 个百分点,比 1~8 月累计的 14.5% 则提高了 3.3 个百分点。1~11 月累计财政收入(不含债务收入)8 317 亿元,增长 11.6%,比前三个季度的 10.4% 提高了 1.2 个百分点,比同期财政收入增长速度快 6.2 个百分点。全年财政税收 8 551.74 亿元,比上年增长 13.3%,增收 1 003.36 亿元。

2.2 货币市场运行状况及特点。截至 1998 年 12 月末,全国货币市场流通中的货币 M_0 余额为 11 204.2 亿元,增长 10.1%,比 1998 年 6 月末的 6.6% 提高了 3.5 个百分点,但比 9 月末的 11.7% 降低了 1.6 个百分点;狭义货币 M_1 余额为 38 953.7 亿元,增长 11.9%,比 6 月末的 8.7% 高 3.2 个百分点,比 9 月末的 13.2% 低 1.3 个百分点;广义货币 M_2 余额为 104 498.5 亿元,增长 15.3%,比 6 月末的 14.0% 提高了 1.3 个百分点,比 9 月末的 16.0% 低 0.7 个百分点。分别比上年下降 4.5、4.6 和 2 个百分点,表明货币供应并未随经济增速的回升而增加。这一点需特别注意。

截至 1998 年 12 月末,全国金融机构各项贷款余额为 86 524.1 亿元,增长 15.5%,增速比上年下降 1.2 个百分点,各项贷款增加 11 490.9 亿元,比上年多增 778.4 亿元。中长期贷款,尤其是基建贷款大幅度增加,全年增加 3 068.5 亿元,比上年多增 1 219.1 亿元,其中基建贷款增加 2 364.6 亿元,比上年多增 1 227.1 亿元。中长期贷款和基建贷款的增加额大大超过贷款总量的增加额表明,短期流动资金贷款是减少的。

截至 1998 年 12 月末,全国金融机构各项存款余额为 95 697.9 亿