

CHANGE

传统银行蝶变

——关于中国商业银行经营战略转型的思考

■在经济金融全球化发展的背景下，中国商业银行的经营与发展面临着严峻挑战。只有适应现代商业银行的发展趋势，因势而变，加快经营战略转型，才能够把握机遇、应对挑战，不断提升中国商业银行的国际竞争力。

◎ 马蔚华 著



 中国金融出版社

传统银行蝶变

——关于中国商业银行经营战略转型的思考

马蔚华 著



中国金融出版社

责任编辑：孔德蕴 戴早红

责任校对：潘 洁

责任印制：毛春明

图书在版编目 (CIP) 数据

传统银行蝶变：关于中国商业银行经营战略转型的思考 (Chuantong Yinhang Diebian: Guanyu Zhongguo Shangye Yinhang Jingying Zhanlue Zhuanxing de Sikao) / 马蔚华著. —北京：中国金融出版社，2012. 3

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6306 - 2

I. ①传… II. ①马… III. ①商业银行—经济发展战略—中国—文集
IV. ①F832. 33 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 033902 号

出版

发行

中国金融出版社

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 [http: //www. chinafph. com](http://www.chinafph.com)

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 北京汇林印务有限公司

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 30. 5

字数 360 千

版次 2012 年 3 月第 1 版

印次 2012 年 3 月第 1 次印刷

定价 68. 00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6306 - 2/F. 5866

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010)63263947

序

招商银行董事长 傅育宁

进入 21 世纪以来，国际国内金融格局经历着前所未有的重大变化，商业银行经营环境的不确定性越来越强。在这种背景下，商业银行纷纷启动了经营战略转型，期望实现从传统的以“高资本占用、高速资产扩张”为特征的外延型规模扩张到“低资本占用、高资本回报”的内涵型质量增长的根本转变。目前，商业银行的经营战略转型初现成效。但是，与国际先进银行相比，中国商业银行的经营战略转型还处于起步阶段。深入推进经营战略转型，是未来一段时间中国银行业改革与发展的重要内容。

—

从理论上讲，转型是指事物的结构形态、运转模式和人们观念根本性转变的过程。一个企业的成功转型，就是企业主动适应外部环境变化，对企业的管理体制、经营机制、运行模式和发展战略进行动态调整创新的过程，将旧的发展模式转变为符合时代要求的新模式。具

体到商业银行经营战略转型，其实质是指商业银行依赖什么要素，借助何种手段，通过怎样的途径，来实现业务规模的扩张、盈利能力的提升和银行价值的增长，是商业银行主动求变、主动创新的过程。

对于中国的商业银行来讲，经营战略转型的目的就是建立一个以现代经营管理核心价值观（资本约束、风险管理、资源配置、成本控制、效率提高、价值增长）为支撑、以适应经济金融发展和市场与客户需求的经营结构和管理架构为主体，以经营效益最大化和市场竞争能力持续提升为目标的现代商业银行发展模式。其核心内容就是以经营目标和发展战略调整为起点，以核心业务和一般业务的重新梳理为基础，依托组织管理架构调整和资本并购等手段，全力推动核心业务成长、经营结构转变和管理素质提升的创新过程。总体上看，中国商业银行的经营战略转型是一个系统工程，既包括经营转型、管理转型，更包括战略转型。从经营战略转型与商业银行可持续发展的关系来看，战略转型处于先导环节，经营转型是核心，管理转型则是根本保障。

二

招商银行是中国商业银行经营战略转型的探索者和践行者，它的第一次经营战略转型始于 2004 年。当时，中国银行业的同质化经营问题比较突出，客户几乎都是大企业，中小企业鲜有人问津；零售银行业务发展严重滞后，利差收入占比高达 90% 以上；业务结构、经营模式和管理手段几乎没有差异，高成本、低收益的同质化竞争非常激烈。在深入研究国际先进银行发展轨迹的基础上，招商银行实施了第一次转型，加快发展零售银行业务、中小企业业务和中间业务，积极推进资产结构、负债结构、客户结构与收入结构的调整，取得了显著成效。

截至2010年年末，招商银行储蓄存款占自营存款的比重超过36%，零售贷款占自营贷款的比重超过35%，中小企业贷款占对公贷款的比重接近50%，非利息净收入占营业净收入的比重接近20%。第一次转型的成功实施，使招商银行形成了自身的业务结构与经营特色，开始步入了效益、质量、规模协调发展的良性轨道。

长期以来，中国的商业银行在客户选择上习惯于“抓大放小”，这往往会降低其资本回报率。而且，对低风险业务的偏爱，导致商业银行的风险定价能力难以提高，无法有效提升风险管理能力。在我看来，一家优秀的银行必须能够在风险和收益之间实现平衡，能够在一定的风险容忍度下追求收益的最大化，并能够通过收益覆盖风险。在新的监管框架下，商业银行受到的资本约束更加严格，必然要求单位资本占用能够产生更高的回报。正是基于这种逻辑和背景，招商银行于2010年开始实施二次转型，旨在降低资本占用，提高风险定价能力，节约成本，提高资本收益率。经过一年多的艰苦努力，招商银行二次转型取得了积极进展，资本回报率、费用效率、贷款定价水平、价值客户占比与员工效能等均呈现出持续向好的发展态势。

三

招商银行的实践表明，商业银行经营战略转型的有效推进，必须充分考虑外部环境变化和内部资源配置能力的提高，在战略、经营和管理等方面作出全面安排。其中，首先必须正确处理好三个关系，在转型中求发展，在发展中实现转型。

一是正确处理好规模增长与结构优化的关系。在转型过程中，既要有适当的业务增长速度、合理的规模效应、有利的市场地位，又要

彻底摆脱传统的粗放经营、规模增长模式，通过转变经营发展方式，切实解决好资源配置的结构和效率问题。商业银行要通过持续发展、动态调整来实现结构优化，并在结构调整中寻找和拓宽新的发展空间，以结构调整促进经营发展，从而在结构优化的基础上推进规模的可持续有效增长。

二是正确处理好发挥传统优势与打造新优势的关系。经营战略转型是对现有经营结构、管理体制和发展方式的战略性调整。但是，这不意味着对传统优势的抛弃。对已经形成优势的领域，要进一步做大做强，已有的优势必须得到继续巩固、强化和扩大。同时，针对自己的不足和劣势，要集中力量加以弥补，努力变劣势为优势。更重要的是，在同业竞争白热化的趋势下，商业银行必须进一步开发独有优势、寻找潜在优势，在不断增进新优势的基础上，提升自己的竞争能力。

三是正确处理好发展业务和强化管理的关系。在经营战略转型过程中，要实现有质量、可持续的发展，管理是基础。商业银行必须大力建设能够全面、准确监测和防控信用风险、市场风险和操作风险的全面风险管理体系，形成全行统一的风险偏好、风险管理战略、风险管理制度和风险管理文化，使风险管理贯穿于经营决策、资本配置、产品定价、绩效考核等经营管理全过程。

四

商业银行经营战略转型最直接的表现是经营结构的调整，但其实质是管理的革命。在经营战略转型过程中，商业银行必须优化资源配置、科学进行产品定价、有效加强成本管控、不断增强市场拓展能力，而其前提基础是强化内部管理，提升管理能力。具体表现为：

一是深化组织体系改革，完善组织管理体制。适应经营战略转型的要求，商业银行应深化组织架构改革。考虑到中国的国情和中国商业银行的管理现实，当前的事业部制改革，应以分行为中心，在其内部设置零售业务、批发业务两大业务条线事业部，支行仅作为销售渠道，同时将支持服务部门和支行级机构剥离出来，形成两大业务条线的公共服务平台。这种改革一方面可以充分调动分行改革的积极性，减少改革阻力，另一方面可以充分体现传统组织架构与国际先进银行组织架构两个方面的优势。

二是有效整合资源和流程，提升资源配置效率。一要合理配置资本。在科学计量风险的基础上，确定整体的经济资本总量，并在不同的业务、区域和经营单位之间进行合理配置。二要采取有效措施整合客户、流程、渠道、信息、系统等多方面的资源，推动银行内部条线联动、公私联动、本外币联动和境内外联动，更好地实现产品交叉销售。三要切实做好流程改造工作。对关键业务流程和管理流程进行优化、改造，消除因流程不合理带来的资源浪费。四要不断提高网均和人均效能。通过机构的撤并重组、岗位设置的优化、人岗适配度的提高等措施，不断提高网点效能和人均效能。

三是改进绩效考核体系，通过合理的考核来引导转型的方向和力度。一要强化价值考核，加强对分支机构效益、效率、风险定价和高价值客户占比的考核。对批发业务和零售业务的考核要进一步加强对EVA、RAROC、净增价值客户、交叉销售率、新发放贷款利率加权平均浮动幅度、新发放贷款资本毛利、费用收入比等指标的考核，以强化效益意识、资本意识和成本意识。二要优化考核指标。本着效益为本、突出重点的原则，优化平衡计分卡指标数量，促使分支机构能够

结合当地实际做出特色、发挥优势。三要形成考核合力。持续优化与有机衔接各条线重要考核指标体系、横向指标体系及业务竞赛等考核手段和工具，避免相互冲突。

四是强化成本费用管控，切实降低运营成本。一要降低资金成本。努力拓展低成本负债来源，加强存款结构的监测分析，采取各种措施有效控制存款成本上升。根据监管政策和市场形势，扩大金融债券的发行力度，在缓解负债压力的同时，锁定长期负债成本。二要厉行节约。通过加快流程改造、科学规划网点布局、重组 IT 架构设计等措施，降低运营成本。同时，要严格控制会议、营销、差旅和招待费用支出。三要严格财经纪律。进一步加大财务督导、审计检查和违规处罚力度。

五是切实加强信贷管理，有效防范信贷风险。要坚守宏观调控政策的边界和底线，主动加快调整信贷结构，促进小企业贷款的持续增长。要认真贯彻执行“三个办法一个指引”。市场部门要认真解决流贷授信额度测算问题，重视借款人及其交易对手乃至整个交易链条的风险；信息技术部门要开发和完善信贷资金用途监控管理系统；风险管理部门要协调解决信贷资金额度审批、用途审批、资金支用审核问题。要积极推进信贷管理全流程优化，健全和完善信用风险管理委员会和信用风险管理部门的职责，进一步完善风险报告与评价机制，落实主审批人制度，提高审批效率。

中国经济的持续增长和经济增长方式的深刻转变，为中国银行业的稳健发展奠定了坚实的基础，也为那些有才华、有使命感、有远见卓识的银行家提供了广阔的舞台。马蔚华同志以高远的战略眼光，在中国银行业率先求变，带领招商银行走出了一条成功的经营转型之路，初步实现了从传统银行向现代商业银行的蝶变，得到了股东、投资者、

监管机构和社会的广泛赞誉。时值招商银行成立 25 周年之际，马蔚华同志将其近 10 年来有关招商银行战略转型、经营转型和管理转型的一些实践和思考整理出版，这是一件很有意义的事情，我谨表示衷心祝贺。

是为序。

目 录

CONTENTS

战略转型篇 1

 现代商业银行经营与发展趋势 3

 强化资本约束 走向理性发展 26

 战略转型与商业银行的发展路径 39

 关于推进经营战略转型的几个问题 52

 应对严峻挑战 加快经营战略转型 65

 中国经济崛起与商业银行国际化 76

 认识变化的世界 突破成长的瓶颈 82

 战略、管理、文化与招商银行发展 95

 次贷危机、宏观调控与招商银行经营转型 109

 进一步转变经营方式 加快经营战略转型 123

 在路上：中国银行业的国际化 136

 推进二次转型 再创新的辉煌 151

 中国银行业步入转型季 162



战略转型篇



现代商业银行经营与发展趋势^{*}

在经济全球化、自由化和信息化的背景下，随着中国金融改革的不断深化和加入世界贸易组织压力的日益增强，商业银行经营管理的规范化和国际化程度不断提升，经营理念、经营机制、风险管理方法和内部控制机制日益向国际先进银行靠拢。同时，中国银行业的竞争也越来越激烈。其中，管理竞争已成为银行同业竞争的主要方面。在未来的银行同业竞争中，只有拥有先进管理文化并将之转化为现实竞争力的银行，才能实现健康、稳健、可持续发展。中国加入世界贸易组织以后，商业银行尽管在市场转型的过程中面临着许多发展机遇，但同时也面临着更加严峻的挑战。因此，中国的商业银行必须科学把握现代商业银行经营与发展的基本趋势，深入分析自身面临的主要挑战，积极寻求综合化、信息化、资本化和国际化发展的有效途径。

一、全球银行业呈现四大发展趋势

从全球金融发展的视角观察，现代商业银行的经营与发展日益呈

^{*} 本文原载于《当代银行家》2004年第3期。

现综合化、信息化、资本化、国际化四大基本趋势。

（一）综合化经营趋势

20 世纪 60 年代以来，世界各国银行业通过金融创新冲破了分业经营的限制，纷纷向综合化经营方向发展，以美国 1999 年《金融服务现代化法案》的出台为标志，最终使综合化经营成为现代商业银行发展的基本趋势。

关于综合化经营的优劣，理论之争由来已久。但事实表明，综合化经营的优势明显大于劣势。1986 年出炉的《怀特报告》认为，在 1929—1933 年美国经济危机中，5 000 多家商业银行倒闭的主要原因并不在于混业经营，而是政府的监管不力和决策失误。具体理由有二：一是美国在大危机中倒闭的商业银行占银行总数的 26.3%，而在 207 家综合化经营的商业银行中，倒闭的只有 15 家，仅占 7.2%。这意味着，综合化经营的银行比单一经营的银行具有更强的抗风险能力。二是在倒闭的 15 家综合化经营银行中，倒闭的主要原因不是因为涉足证券或证券资产占比太高，因为它们的证券资产占其总资产的比例不足 10%。《怀特报告》动摇了分业经营的立法依据，为现代商业银行的综合化经营奠定了舆论基础。

1986 年，英国率先改革分业经营的金融体制，允许商业银行介入证券业，拉开了综合化经营的序幕。此后，欧洲各国先后放宽对银行分业经营的限制，金融自由化影响到更多的工业化国家，美国最终于 1999 年 11 月加入到综合化经营的行列，世界银行业从此进入综合化经营的新时代。

需要强调的是，本轮商业银行综合化经营与传统的混业经营是两个不同的范畴，前者是对后者的扬弃，它在强调银行集团经营综合化

的同时，更强调集团内部专业化运作。以美国花旗集团为例，尽管花旗集团是以混业经营为主导的金融集团，但集团内的花旗银行主要是经营传统银行业务，以优势银行资源为中心开展银行产品和经营方式创新；对非传统银行业务的拓展主要集中于为非银行金融机构提供交叉销售平台，向银行客户提供基金销售、保险销售和商人银行等业务；同时，加强与金融市场的互动，积极发展主动负债工具、货币市场基金、信贷资产证券化、证券抵（质）押融资、证券经纪等新型银行业务。

这表明，综合化经营与混业经营既不能画等号，也不存在根本性冲突。国际先进银行经验表明，商业银行的综合化经营，首先强调对传统银行产品或经营方式的改进与创新，而不是简单地进行所谓的“银行+证券+保险+信托”的混业经营。商业银行通过积极开展跨市场、交叉性的金融业务，努力推进金融工具创新和经营方式创新，大幅度提高非利息收入比重。其次，遵循“文化同质、风险可控、资源共享、交叉销售”的经营原则，以资本市场为运作平台，借助网络信息技术，加强商业银行与非银行金融机构的合作，实现客户资源共享，增强盈利能力和抗风险能力，谋取更多更好的发展机会。

同时，对于商业银行的综合化经营，必须澄清两个认识误区：一是把综合化经营等同于股票买卖和股票承销。综合化经营要求商业银行与资本市场互动，但其关键是如何通过资本市场来提升自己的产品组合能力和市场发展能力，如何通过与非银行金融机构的合作来拓展自身的业务发展空间，而不是片面地追求高风险的直接投资和股票承销。二是把综合化经营等同于商业银行同时兼营所有类型的金融业务。事实上，由于商业银行与投资银行、保险公司在产品、业务、管理、

激励机制和企业文化上存在较大差异，也存在较大的利益冲突，所以，世界上还没有任何一家商业银行可以同时兼做银行、证券、保险、信托等一切金融业务。

（二）信息化生存趋势

20 世纪末期以来，随着信息技术的迅猛发展及其在金融领域应用广度和深度的不断加强，现代商业银行不仅面临银行同业和非银行金融机构的竞争，而且面临着高科技企业的严峻挑战。1996 年比尔·盖茨就宣称，商业银行在不远的将来就会变成“行将灭绝的恐龙”。尽管这一观点有些偏激，但它昭示了一种发展趋势：只有信息化，现代商业银行才能生存。

迄今为止，商业银行的信息化经历了两个发展阶段：第一个阶段是 20 世纪 70—80 年代，商业银行借助信息技术，实现了业务处理自动化和管理系统信息化，通过业务流程再造，提高了服务质量和效率，增强了对市场的反应能力和速度，使商业银行超规模、超范围经营成为现实。第二个阶段是 20 世纪 90 年代以后，商业银行通过信息技术对传统经营管理模式进行变革，实现经营方式的虚拟化，“水泥 + 鼠标”成为新的商业银行运营模式。随着服务渠道的创新，诸如 ATM、POS 机、电话银行、网上银行等虚拟服务逐渐部分取代传统的面对面人工服务，成为银行服务的主要通道。在这种情况下，信息技术改变了银行经营的游戏规则，所有银行不论规模大小，也不论历史长短，都站在同一起跑线上。

从发展趋势上看，“水泥 + 鼠标”只是银行信息化发展的过渡阶段。随着信息技术的发展，商业银行最终将成为网络经济资源的整合者。电子商务的效率与网络经济的发展，客观上需要有一个经济主体