

马蔚华 著

因势而变

转型时期中国商业银行
发展的理论与实践

 中国金融出版社

因 势 而 变

——转型时期中国商业银行发展的理论与实践

马蔚华 著

 中国金融出版社

责任编辑：古文君 倪莉莎

责任校对：潘 洁

责任印制：裴 刚

封面设计：陈 挺

图书在版编目 (CIP) 数据

因势而变：中国商业银行发展探索/马蔚华著. —北京：中国金融出版社，2004.9

ISBN 7 - 5049 - 3487 - 9

I. 因… II. 马… III. 商业银行—经济发展—研究—中国
IV. F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 090086 号

出版

发行

中国金融出版社

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

市场开发部 (010) 63286832 (010) 63287107 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com> (010) 63365686

读者服务部 (010) 66070833 (010) 82672183

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 北京东方七星印刷厂

尺寸 169 毫米×239 毫米

印张 28

字数 439 千

版次 2004 年 9 月第 1 版

印次 2004 年 9 月第 1 次印刷

定价 56.00 元

如出现印装错误本社负责调换

穷则变，变则通，通则久

——《易经》

序 言

I

商业银行是我国金融业的主体,在我国经济和社会发展中具有举足轻重的地位。虽然近年来我国商业银行各项改革与发展取得了明显成效,为国民经济发展作出了重要贡献,但自身还没有完全建立起现代企业制度,整体上竞争力不强。为适应经济全球化和信息化发展的国际环境,适应全面建设小康社会的新形势,我国商业银行必须加快改革进程,早日发展成为资本充足、内控严密、经营稳健、服务和效益良好的现代金融企业。为此,我们要深入研究中国商业银行,对商业银行的改革和发展作出战略性思考。

研究中国商业银行,要着眼于全球银行业的发展趋势。20世纪80年代以来,全球商业银行发展演变的两大推进力量是市场化和信息化。当前全球银行业的发展趋势集中体现为:银行业务的综合化、经营方式的网络化、金融活动的国际化、组织体系的集中化。提升中国银行业的国际竞争力,必须融入国际经济大家庭,与国际惯例接轨,主动实施网络化、市场化与国际化的发展战略。脱离金融业运营环境的变迁来设计和引领中国商业银行的改革与发展,是没有出路的。

研究中国商业银行,必须明确回答选择什么样的经营模式问题。选择什么样的经营模式,不仅关系到商业银行自身能否实现持续发展,还关系到整个金融体系的安全与稳定。近年来,我国商业银行通过转变经营机制,管理素

质已经有了较大提升,但是,仍然有不少银行在走只重眼前利益、不讲长期效益、片面追求规模扩张的发展路子,这在经济形势好转的环境中表现得更加突出。历史经验表明,规模扩张型的经营模式不仅会最终损害银行自身,而且还会扰乱金融秩序,危及金融稳定。如何按照银行发展规律来经营银行,如何从保障我国整个金融体系长治久安的认识高度来思考商业银行的经营方式与模式,是研究中国商业银行不可回避的一个重大课题。

研究中国商业银行,不能离开我国特有的制度环境。一方面,当前中国商业银行的改革和发展是在由计划经济向市场经济转轨这一特定的制度环境中进行的,这决定了商业银行改革的艰巨性、长期性与复杂性;另一方面,中国商业银行要承担着双重的历史责任,既要担负起完善金融体系、为经济发展提供资金支持、保持宏观经济稳定的重任,又要承担着一定程度的为体制转轨提供制度供给的历史责任,如推动经济结构调整、扩充内需等等。因此,关于中国商业银行的研究要有见地,提出的改革举措要有针对性,必须根植于中国国情,研究者要充分认识和考虑中国特有的经济、政治、社会体制等制度因素对商业银行发展的影响和作用。

本文集作者对中国商业银行的研究应该说是深谙此道的。作者马蔚华博士具有长期从事经济、金融工作的实际经验,熟知中国经济改革和发展的路径和逻辑,熟知世界经济金融的发展趋势,他既有宏观调控和金融监管的丰富阅历,又有股份制商业银行经营管理的实践经验。另一方面,长期以来,他始终保持着对经济和金融理论的浓厚兴趣。应当说,他坚实的理论功底、丰富的工作阅历、敏锐的洞察力,以及对中国经济问题的熟悉,使得他有可能就中国商业银行的改革与发展问题做出有分量的好文章来。

本文集涉及面广，论述深刻。作者对我国商业银行进行了多角度、多视野的考察，有关于传统银行经营管理体制的分析，也有关于现代商业银行如何创新、往什么方向发展的思考；有关于银行业务营运的分析，也有关于如何强化管理、培育管理文化的思考；有对微观层面的商业银行主体的分析，也有对宏观层面的金融监管体系的思考。作者对我国商业银行的研究是全方位的，问题的分析也是很有深度的。如文中对我国金融业加入世贸组织后与国际惯例接轨将带来的各种金融风险的分析，关于通过资本市场运作对中国股份制商业银行的影响的分析等等，读后印象深刻，也颇有收获。

本文集的另一特色是创新点多，时代感强。作者敏锐地捕捉住商业银行发展进程中所面对的或即将面对的那些最为根本的经济社会因素，并对此进行了深入的研究，提出了一系列的新观点，形成了一系列的新论断。在关于加入世贸组织与中国银行业发展关系的研究中，作者认为，国际化、信息化和个性化是中国银行业发展的三大谋略。在关于网络经济与金融信息化课题的研究中，作者认为，银行最适合担当网络经济时代资源整合者的角色；在关于商业银行发展模式的思考中，作者强调了商业银行的科学发展观即坚持效益、质量、规模协调发展。另外，作者还提出了“因您而变”的服务理念，等等。这些观点的提出与形成，论证缜密，条理清晰，解释力强，其中许多观点是国内银行界和学术界首次提出，也有许多观点是对已有理论的发展和深化，赋予了很强的时代特色，是对经济发展和体制转轨进程中的中国商业银行的深刻把握和剖析。

此外，主线明确，立意鲜明，充满着强烈的社会责任感，是本文集的又一特色。作者的研究，涉及面虽然较广，但始终是围绕着现代商业银行的经营理念这一主线来展开

和进行演绎的。如何实现由传统银行向现代商业银行的转变,如何矢志不渝地坚持正确的经营理念从而促进中国银行业的健康发展,这一主旨贯穿在本文集的每一篇文章中。文集字里行间洋溢着发展中国民族银行业,提升中国银行业国际竞争力的赤子之心和坚定信念,体现了一个银行家强烈的社会责任感。

我相信,以目前这部文集为基础,马蔚华博士将会对中国商业银行改革和发展的研究作出更多的贡献。是书即将付梓,承邀为序,欣然命笔,谨致以最美好的祝愿。

劉傳白

2004 年 8 月 9 日

目 录

I

第一篇 协调发展

论商业银行的科学发展观·····	3
关于商业银行保持理性发展的思考·····	15
现代商业银行经营管理中的五大关系·····	25
“因您而变”：现代商业银行的服务理念·····	39

第二篇 改革探索

中国新型商业银行的发展回顾与展望·····	51
现代商业银行探索与招商银行的未来发展·····	63
营造招商银行的管理文化·····	78
再造股份制银行法人治理结构·····	89
招商银行上市：一个全面提升管理素质的艰难过程·····	97
能力建设与中国金融全球化·····	111
立足香港 放眼世界 积极推进国际化经营·····	115
与时俱进 因势而变 打造百年招银·····	126
我国商业银行营销的现状与发展趋势·····	133
中国银行业的竞争能力与现代企业制度建设·····	140
强有力地执行：实施我行发展战略的关键·····	144
构建监管新格局 促进银行业稳健发展·····	148
弘扬企业社会责任 推动社会进步发展·····	151
中国转轨时期的企业家精神·····	157
现代商业银行经营与发展趋势·····	161
强化资本约束对商业银行的影响及应对策略·····	182

第三篇 应对“入世”挑战

股份制商业银行发展的新历史机遇·····	191
“入世”与中国银行业的改革和发展·····	197
加入世贸组织与金融信息化·····	216
加强金融监管 应对全球化挑战·····	228
接轨的风险·····	238
“入世”与银行上市·····	249
“入世”元年中国银行业的压力与商机·····	260

第四篇 金融创新

金融电子化、金融创新与商业银行发展·····	267
网络经济时代银行业的变革与发展策略·····	275
电子商务、网上支付与网上银行发展·····	285
网上银行管理模式与我国网上银行发展策略·····	298
电子商务与传统银行变革·····	311
金融产品创新与股份制商业银行发展·····	319
整合网络经济资源 拓展银行服务功能·····	338
银行业的信息化与IT产业的未来发展·····	347
招商银行零售银行业务的创新与发展·····	352

第五篇 合作共赢

加强合作 锐意创新 推动新兴商业银行共同发展·····	359
加强区域金融合作 促进亚太金融稳定发展·····	366
发展消费信贷 实现政府、银行与消费者的互动·····	376
加强银行电信合作 共同迎接“入世”挑战·····	383
竞争、合作与共同发展·····	394
加强金融同业合作 提升国际竞争能力·····	398
银企互动 在客户经济时代寻求双赢·····	407
促进科技和金融共同发展·····	419
招商银行在中俄经贸合作战略中的角色定位·····	424
推动全面合作 促进共同发展·····	432
优势互补 共同发展·····	435

第一篇 协调发展

- 商业银行的科学发展观是效益、质量、规模协调发展。商业银行要摆脱片面、盲目地注重规模扩张的惯性思维和经营取向，工作中统筹兼顾，在保证质量的前提下，通过适度增加规模，实现利润的长期稳定增长。
- 在经济变革转型期，银行经营管理者要在思想认识和行动方法上把握好“三个理性”：理性地对待市场、理性地对待同业、理性地对待自己。
- 在企业发展过程中，管理始终为主要矛盾。有管理的发展，才是有效的发展、可持续的发展；强化管理是为了更好地发展，更好地发展必须要有严格的管理。
- 质量是商业银行的生命线。商业银行必须始终坚持“质量是发展的第一主题”的理念，在保证质量的前提下使各项业务保持适度的发展速度。
- 能否处理好长期利益和短期利益的关系，是检验一个企业成熟与否的重要标准。在任何时候、任何条件下，商业银行的短期利益都必须服从、服务于长期利益。
- “因您而变”是商业银行的服务理念。它既是现代商业银行发展的自我市场角色定位，也是一个不断追求的持续创新过程，同时还是银行工作中的一种思想方法。

论商业银行的科学发发展观

一、经济体制与商业银行的发展观

经济体制与商业银行发展之间不是一个简单的决定与被决定的关系,而是一种相互影响的作用与反作用关系。一方面,世界各国经济学家普遍认为,一定的经济体制塑造了一定的金融制度和银行运行模式。例如,梅耶(Mayer 1988)以及富兰克尔和蒙哥马利(Frankel 和 Montgomery 1991)的研究发现,法国、德国、日本和英国的股票市场在1970~1985年期间并不是企业融资的一种重要手段,而美国公司极大地依赖股票市场进行证券融资。就银行体系而言,成熟市场经济体之间也存在较大差别,如梅耶和卫夫斯(Mayer 和 Vives 1992)以及格林鲍姆和萨克尔(Greenbaum 和 Thakor 1995)的实证研究证明了以下事实:美国比欧洲和日本的银行数量多,市场集中度小;在日本和德国,银行和借款人之间形成的长期关系比美国更为普遍;在美国,上市公司的数量远远多于别的国家,对公司控制权进行交易的市场比在别的国家活跃得多,金融衍生品市场更为发达。由此,一些经济学家认为经济制度对金融体系和银行运行及其基本规则起关键性作用(Bordo 和 Sylla 1995)。显然,在分别处于银行主导型和市场主导型的金融体系中,商业银行的发展理念、管理体制、经营策略和产品开发必然存在某些差别。对于英美式金融体制下的银行发展观,宏观经济学鼻祖凯恩斯曾作了如下评论:“一家好的银行并非是那种能预见风险并可加以规避的银行,而是那些按照经典正统理念运行的银行,它也可能会遭遇危机,但是却不会因此招致责难”。由此给我们的思考是,什

本文刊于《金融研究》2004年第7期,主要内容刊于2004年6月5日《人民日报》。

么是商业银行经营的经典正统理念，在中国这样不断变迁的经济和金融体制下，商业银行如何与时俱进地适应体制转型。

另一方面，商业银行对经济发展和体制变迁的塑造作用也是十分显著的。作为由专业性金融机构操作、中介或管理的“有组织”正规金融活动，商业银行所承担的角色远远高于简单的交易和资金让渡：储蓄动员力、配置资本、监控借款人行为以及风险转化等都是商业银行的直接或派生职能范畴（Levine 1997；Merton 和 Bodie 2000）。于是，不同的银行发展观决定了银行体系在整体经济中的储蓄动员能力和风险转化效率，进而影响资源配置和经济稳定性。正如卡迪特（Cadette 1995）和施瓦茨（Schwartz 1995）对银行理念的基本概括：银行的发展理念就是在稳定性与效率间的协调，而影响稳定的因素是制度、宏观经济和银行的风险态度，影响效率的因素是金融创新。反观我国，随着经济金融改革的深化和对外开放力度的加大，我国商业银行的经营环境发生了很大变化，金融产品创新步伐持续加快，经营效率不断提高，对经济发展的推动作用日益显著。但是，由于商业银行发展仍存在诸多体制性、机制性障碍，还受到许多来自内部和外部因素的制约，其资源配置与风险转化职能还不能得到充分发挥。在目前以银行中介为主导的金融体制下，银行的发展观与经营方略不仅影响着自身的稳健与效率，也在客观上制约着国家经济发展的稳定性与效率。这就提出了一个更为现实的问题：什么样的商业银行发展观是既有利于银行发展壮大，又有利于经济健康成长和体制平稳转型。

二、转轨期我国商业银行必须确立科学的发展观

根据上面关于经济体制与商业银行发展观的互动分析，对于正处于转轨期的我国商业银行来说，由于市场经济体制还不完善，宏观调控体系还不健全，发展中仍然存在诸多体制性、机制性障碍，还受到来自外部环境、内部机制和银行风险特质等方面的多重制约。因此，转轨期商业银行要实现更快、更好的发展，尤其需要牢固树立科学发展观。

(一) 外部环境约束

转轨期的商业银行处在一个复杂多变、多种矛盾相互交织的经营环境之中。一方面,市场化取向使改革向纵深推进,市场经济发展水平逐步提高;另一方面,传统体制的烙印尚未完全消除,计划与市场两种调节机制相互摩擦,经济法治化的程度有待提高。在这样的经营环境中,商业银行如果没有一个科学的发展观,就往往经受不住考验。

在经济环境方面,转轨期经济运行的波动性与周期性更加复杂。由于市场调节功能还不充分,经济发展的粗放式增长特征比较突出,投资的快速增长与低水平重复建设并行发展,往往导致经济运行的不均衡和国民经济的不稳定。2002年下半年以来,我国经济虽然呈现出良好的快速发展势头,但由于长期积累下来的一些深层次的矛盾还没有彻底解决,固定资产投资增长过快、新开工项目过多、在建规模过大、投资结构不合理,部分行业和地区盲目投资和低水平重复建设问题比较严重。2003年,我国全社会固定资产投资扣除价格因素后实际增长24.5%,仅次于1992年和1993年经济过热时期29.1%和35.2%的水平;我国投资率为42.7%,仅次于1993年45.3%的最高水平;全国金融机构全年新增贷款近3万亿元,同比增长21.4%。2004年一季度,我国全社会固定资产投资同比名义增长43%,比上年同期加快15.2%,实际增长35.5%,比上年同期加快8.5%。在快速增长的社会投资中,背后不乏有银行信贷的大力支持,某些过热行业甚至过分依赖银行贷款。中国人民银行近期对钢铁、水泥、电解铝等几个过热行业的投融资情况作了一个调查,结果显示,截至2004年2月末,以上三个行业的投资项目中,有42%的资金是来自银行贷款。历史经验表明,投资过热常常伴随着信贷过热,而一旦市场需求发生变化、经济形势发生逆转,大量的信贷投放往往就要形成大量的不良资产。

面对转轨期不均衡的经济运行势态,特别是经常出现的投资过热问题,商业银行如果没有一个科学的发展观,就难以理性地对待市场环境和经济形势,就有可能盲目跟风,被经济形势所左右,从而使自身陷入流动性、违约和价格波动的多重风险之中。

在市场环境方面,随着经济体制改革开放的深入,社会资源配置的市场化程度有了很大的提高,不同经济主体之间的交易活动更为频繁,中国经济与世界经济的融合度也进一步提高。由此,影响我国市场变化的不确定性因素随之增加,市场对经济金融政策的敏感性随之提高,企业所依存的市场环境变得越来越复杂。当前我国商业银行就是处于一个错综复杂、不断变化的市场环境,信用风险、市场风险、操作风险、政策风险相互交织。中央银行、监管当局的一个政策变化,国际金融市场的风吹草动,都将对商业银行的经营活动带来或大或小的影响。面对这样变幻莫测的市场,商业银行如果没有一个科学的发展观,很容易迷失方向。

在信用环境方面,由于我国产权制度改革和建设起步不久,市场声誉机制还没有充分发挥作用,法制环境还不健全,社会信用体系尚未建立,社会上坑蒙拐骗、失信赖账的现象时有发生,金融诈骗、借款人逃债现象屡有发生。外部信用制度的缺失,再加上信息的不对称,商业银行很难审慎地分析借款人的真实信用水平,这往往导致了商业银行缺乏以自主风险分析为基础的“从众”行为:从政府项目贷款、上市公司融资、房地产金融到支持民营经济,乃至居民消费信贷,都体现为一哄而上的情形,而最终由于屡屡发生的借款人逃废债务问题,使得银行短期迅速膨胀起来的资产转化为不良资产。实践表明,商业银行树立科学的发展观,有利于在信用缺失的经营环境中约束这样的从众行为。

(二) 内部机制约束

长期以来,我国商业银行缺乏资本观念,缺少资本约束,加之公司治理结构和激励约束机制不完善,因此,普遍存在“速度情结”和“规模冲动”。有些银行为了抢占市场份额,追求虚假的高速度或当前的账面利润,展开无序竞争,如高息揽储、循环做虚假票据虚增存款、不计成本地降低贷款利率,等等。非理性经营的结果,在宏观上助长了经济泡沫,在微观上则往往使自身背上了沉重的不良资产包袱,积累大量的金融风险,并为此付出沉重的代价甚至被监管当局接管整顿、撤销关闭。我国一些股份制商业银行以及城市信用社、信托

投资公司、农村基金会等非银行金融机构的发展都曾有过这方面的教训。据统计,仅1997~1998年,中国人民银行就依法关闭了42家有问题的吸存金融机构和3家信托投资公司。被关闭的金融机构账面资产总额达1089亿元人民币。这些机构都曾经历过大规模扩张、高账面盈利和之后风险迅速积累的过程。

规模冲动、规模竞赛,与现代商业银行的经营规律是背道而驰的,与我国金融改革的国际化趋势也是不相适应的。我国商业银行如果继续热衷于规模竞赛和无序竞争,就难以在国内外市场与外资银行竞争,并最终危及自身的生存。

(三) 风险特质约束

金融是现代经济的核心,是现代市场经济中最活跃的部分,也是最敏感、最脆弱的环节。金融作为一种高风险行业,其风险具有突发性强、涉及面广、危害性大等显著特征。金融一旦出现重大问题,就会危及经济、社会稳定,严重影响改革开放和现代化建设进程。当前,金融全球化步伐加快,金融创新日趋活跃,而我国金融业整体竞争力还不强,金融风险隐患仍然较大。特别是,加入世界贸易组织五年过渡期很快过去,国际金融机构将大举进入我国市场,金融风险的产生条件、形成机理和表现特征将更加复杂,有可能由内生转变为一种内外互动条件下的高成长性风险。从国际的经验教训看,经济发展中重大的风险往往源于金融风险。维护金融安全对我们这样一个发展中大国来说,尤为重要。我们知道,银行业在我国金融体系中居于主体地位。银行业能否稳健经营、健康发展,直接关系到我国的金融安全和社会稳定。20世纪90年代,我国曾有部分城市和地区的金融安全问题令人堪忧,一度被视为金融重灾区和风险高发地带,主要就是由于当地金融机构的非理性发展所造成的。

同时,银行是货币流通的主渠道,是联结微观经济和宏观经济的桥梁,银行的信贷活动直接影响着国民经济运行的速度和质量。在市场机制还不够健全、国家宏观调控体系还不太完善的情况下,如果银行非理性发展,盲目追求规模扩张,往往会对国民经济的健康运行产生不利影响。回顾我国社会主义经济建设历程,国民经济曾出现过多次的大起大落,这固然有经济体制和机制上