

FENGXIAN

风险

ZIBEN

资本

SHIZHI

市值

陈小宪  
著

中国商业银行实现  
飞跃的核心问题



中国金融出版社  
CHINA FINANCIAL PUBLISHING HOUSE

# 风险 资本

中国创业板上市企业

# 市值

中国创业板上市企业实现  
飞跃的核心问题

◎ 中国创业板上市企业

FENGXIAN

风险。

ZIBEN

资本。

SHIZHI

市值。

陈小宪 / 著

——中国商业银行实现  
飞跃的核心问题



中国金融出版社

责任编辑：彭元勋

责任校对：李俊英

责任印制：程建国

## 图书在版编目 (CIP) 数据

风险·资本·市值——中国商业银行实现飞跃的核心问题/陈小宪著.  
—北京：中国金融出版社，2004.8  
ISBN 7-5049-3482-8

I. 风… II. 陈… III. 商业银行—经济理论 IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 081280 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 北京原创阳光印业有限公司

尺寸 169毫米×239毫米

印张 23

字数 279千

版次 2004年8月第1版

印次 2004年8月第1次印刷

印数 1—12000

定价 38.00元

如出现印装错误本社负责调换

# 前 言

中国银行业的改革与发展目前已经步入一个重要关口。

中国的商业银行如何才能实现向现代化银行的飞跃？世人的目光密切注视着中国，国人也在苦苦思索。

……

## 一、面对加入世界贸易组织的挑战，我们准备好了吗？

按照中国加入世界贸易组织时所做的庄严承诺，2007年我国银行业将全面对外开放。这意味着什么呢？意味着虎视眈眈的海外银行即将享受完全的国民待遇，意味着国内银行即将在一个完全国际化的环境中，在同一条起跑线上与强大的竞争对手进行全方位的厮杀。

大战在即。但是，坦率地讲，对于这场战争的残酷性，国内银行业的认识还远不够深刻；对于这场挑战带来的巨大冲击，国内银行业并没有做好充分的准备。对于国际先进银行的竞争优势，我觉得现在我们还不能完全想像得到。比如说，从银行价值的稳定增长来看，国内银行的总资产收益率最好水平的也就是0.6%~0.7%，国有商业银行更是远远低于这个水平。而国际先进银行呢？基本上稳定在1%以

上，是国内最好银行的一倍以上。在国际上，衡量银行总资产收益率的标准是按0.1个百分点计算的，每提高0.1个百分点（指多年的平均水平）就意味着一个本质的区别，可见我们与国际先进银行的差距之大；如果算人均利润，国内银行与国际先进银行的差距就更加巨大。以这样的一种赢利能力，当然在产品定价上，在客户竞争上处于非常不利的地位。我们一旦打开国门，就会很明显地看到与国际先进银行之间的这种巨大差距。

## 二、民族金融业能像民族家电业一样再生吗？

当前的情景让我想起了改革开放之初民族家电业所面临的形势。20世纪80年代初，紧紧关闭了几十年的国门刚刚打开一条缝，洋家电就一下子像潮水般地涌将进来。国人在享受着这些价格昂贵的消费品所带来的愉悦的同时，也发现自己的民族家电业仿佛侏儒一样，可怜地站在西方发达国家工业巨人的面前。有人曾经悲观地认为，我国不堪一击的家电工业体系将被迅速挤垮，家电市场将是国际品牌的一统天下。但事实上，不过十年，中国家电行业就翻身了，如海尔等国内有名的牌子大家都能够叫得出来，而且已经在国内市场上占据了绝对份额，许多产品还开始大量出口。又如中国的汽车行业，也是随着国门的开放，通过使价格不断具有竞争性，目前已经得到了迅速的发展。曾有学者对这一现象进行过深入研究，指出企业可以通过学习—经验曲线降低成本、提高效率，获得后发优势，并将其概括为“产品竞争的再生性”。

但金融行业则是另外一种情况，金融产品竞争的再生性比较困难。如今已有大量的案例说明，现代金融产品的复杂性和高难性决定了一

般金融机构可能很难完全理解先进金融机构的专业深度。比如保险行业，有些设计精巧的寿险产品，一办就是 30 年，它的那种优质服务，就像吸盘一样，只要你接触，就紧紧地吸住你，很难再变化，对于这样的客户，丢一个就少一个。银行产品也是一样，许多国际先进的银行产品中蕴涵着复杂的金融工程技术，其高收益、高流动性的背后有银行强大的风险控制能力和交易技巧做支撑，一般银行即便在一段时间后模仿出来了，但由于没有好的风险加权，没有低廉的成本分摊，这些金融产品的竞争性还是不强，通常也很难维持下去。而目前国内金融产品之所以非常容易被仿效，主要是因为它们的金融技术含量太低。

现在，我国银行界存在着一种盲目自信的错误倾向。有人认为，与国际先进银行相比，我国银行业在文化、习惯、语言、网点等许多方面有着无可比拟的优势，因此银行业的全面开放并不会对我国商业银行的生存和发展形成多大冲击。这种看法是十分幼稚的，因为上述优势国外银行完全可以通过本土化、收购兼并等策略轻松逾越，而国际银行业在风险管理、资本配置、金融工程等方面的优势则远非国内银行业在短期内所能赶超的。

当然，我绝不是说中国的银行业就失去振兴的机会和希望了，而是说我们在树立信心、坚定斗志的同时，也一定要清醒地看到，我国金融业与国际先进水平之间还存在着巨大的差距，这个差距要远远大于当初民族家电业与海外家电业之间的差距，因此只有在增强危机感和紧迫感的同时，进一步加快改革步伐，方能迎头赶上。

### 三、我们的差距在哪里？

应当承认，经过这么些年的改革，国内银行也确实已在营销意识、服务态度等方面取得了不少长进。但是，我认为在建立现代商业银行经营管理体制方面，国内许多银行还没有真正地破题，还一直没有找到问题的症结所在。

那么，我们与现代商业银行的差距到底在哪里呢？最近几十年来，国际银行业发展迅速，其中最突出的三大进步，一是风险计量的进步，二是资本管理的进步，三是组织体制扁平化、专业化的进步。这三大进步已经渗透到国际商业银行的各个领域。近年来，我曾经多次造访欧洲、美洲和亚洲的一些成功的商业银行，这些银行的资产收益率连续多年保持在1%以上，而不良资产率则一直位于1%以下。在访问过程中，我越来越强烈地体会到：正是由于取得了上述三大进步，这些银行才能够以低廉的成本不断推出有竞争力的产品，才能够在风云变幻的市场形势中把握好风险与收益的平衡关系，才能够通过资本的有效配置在各条业务线进退自如，才能够持续地推动银行市值的长期稳定增长，才能够最终为股东源源不断地创造财富。

反观国内，我们有的银行论规模不可谓不大，人员动辄数十万，资产动辄几万亿元，但是若论质量和效益，确实令人着急，许多国内银行的不良资产率即使按不太令人信服的公布数字看，也早已超过了国际上高风险银行的标准，而效益却十分低下，总资产收益率往往只有千分之几。为什么悬殊如此之大？就是因为许多银行经营者对于如何管好一家商业银行还缺乏正确的认识，我将它们归结为中国银行业认识上的“三个不充分”：对资产质量及其风险减除的重要性认识不充



分、对资本必须覆盖风险进而最终限制银行过度扩张认识不充分、对商业银行短期目标和长期目标相互协调认识不充分。

如果我们看不到国内银行业与国际银行业之间的这些本质性的差距，我们就不能正确地面对和解决这些问题，当然我们也就不能迈入现代商业银行的殿堂。

#### 四、学“形”还是学“神”？

国内银行改革应当从哪里入手，如何才能尽快缩小差距？可能有的人会随口说出个一二三来。例如，有人一看到国外银行组织体制的扁平化潮流，便跟着说我们也要搞扁平化管理，但直至目前，我在国内还没有看到一起成功的先例。什么原因呢？主要是由于他们只学了“形”而没有学到“神”。

商业银行扁平化体制确实有很多好处，它适应了以市场为中心、以客户为导向的现代商业银行的潮流，将来我们也必然要走这条路，但是我们的经验甚至教训告诉了我们，不能简单照搬。现代商业银行扁平化体制的背后有一系列的东西在支撑，如统一的风险评级体系、统一的内部资金转移定价、统一的资本分配机制、统一的RAROC衡量标准，等等。而这些都离不开本书要讲的三个核心问题：风险、资本和市值。有了这些现代管理技术，银行的扁平化体制才真正有了生存的基础，才能真正发挥出它巨大的功效！这就是现代商业银行经营管理的“神”。

我们常常讲，银行应该以市场为导向，以客户为中心来设计我们的产品。这些道理都对，产品也能设计出来，但是产品的核心竞争力，不仅仅在于你产品花样的不断翻新，更重要的还在于你定价的合理性，

在于你的定价是否有好的竞争性。那些国际先进银行为什么能够有这样好的业绩、有这样强的竞争能力呢？关键就在于它们内在的风险控制能力相当强，能够对各种各样风险进行精确量化，进行分门别类的管理，进行风险分散、对冲和转移。这是一个发展非常快的领域，确实确实不是我们过去所熟悉的银行传统的存、放、汇三项业务所能解决的。

## 五、为什么写这本书？

作为一名银行实务工作者，我写这本书的起因不是来自于理论的研究，而是来自于实践的启示。20世纪80年代中期开始，我先是在人民银行工作了10年，1994年我受命组建招商银行北京分行，2000年调总行工作。记得北京分行成立初期，金融市场上违规经营曾一度大行其道，为了规避政策风险，我们选择了稳健经营的发展道路。实事求是地讲，当时我们并没有得到什么高深的理论指导，而主要是基于对风险和收益的一种朴素认识，才选择了这条道路。现在回过头来看，10年间北京分行累计实现盈利40亿元，平均资产收益率高达1.85%，而“五级分类”口径的不良贷款率仅为0.26%，比许多欧美银行的经营指标还要好，这些数据说明，我们当初选择的路子是正确的。

到总行之后，我主管风险控制工作。在总行集体领导下，在“质量是发展第一主题”的旗帜下，全行上下经过多年的艰苦努力，我们终于将一度较高的不良贷款率降至3%以下，实现了我行资产质量的根本好转，各项业务逐渐步入“效益、质量、规模协调发展”的良性轨道。在这一过程中，我也进一步加深了对风险、资本、市值这几大现代银行核心问题的认识，并结合工作实践更加系统地学习和钻研了现

代商业银行管理理论。

但与此同时，我也在经营中发现，目前在我国银行业，其中也包括我们行的个别分支机构，还存在着比较严重的盲目追求规模扩张的现象，与这一现象相伴生的又恰恰是风险的难以控制和利润的大起大落。国内银行的资本如此稀缺，但是许多银行还在片面扩张规模，忽视了这种盲目的规模扩张到底隐含了多少风险，忽视了这些风险是否能够为资本所完全覆盖，忽视了今天的利润会不会在明天又全部亏掉。通过正反两方面的对比，通过对实践中各种现象的不断反思，通过对国外银行的考察分析，我越来越深刻地认为：对风险、资本、市值的认识不足正是中国银行业的病根所在。

正是由于这些年我在商业银行的实践中常常面对这些问题、思考这些问题，近年来抽空围绕我面对的这些问题写了一些文章。最近，我把这些文章整理了一下，同时也把自己的思想和体会重新梳理了一遍，挤时间新写了一些东西，遂成此书。为了让读者更清楚地了解我思想脉络的形成过程，我特地选出六篇在全国性刊物上公开发表过的文章，作为附录供参阅。

## 六、关于本书的几点说明

要说明的是，作为一个实务工作者，我并没有着意深抠理论。在最后一稿中，我还有意删掉了一些定义和公式。因此，本书并不是一本学术论著，从学术角度看，本书不见得很严谨，主要是为了面对像我一样的银行实际工作者。为此目的，本书也尽量使用了比较白话式的通俗易懂的语言，我想，只要能把想说的道理讲清楚，目的就达到了。

还要简单介绍一下本书的谋篇布局：第一篇是认识篇，因为中国银行业的问题首先是认识不到位，只要认识入了门，其他就好办了；第二篇是资本篇，对于资本，国内银行过去接触得少，但却又非常重要，因此本篇将讲述“资本的故事”；第三篇是理论篇，这里说的理论不是其他理论，而是风险计量方面的理论；第四篇是实践篇，主要是结合当前的银行工作实际谈谈怎样管好三大风险；第五篇是启示篇，主要是谈一下我对国内银行业未来改革发展的一些体会和看法，也希望对读者能够有所启示。后面附录几篇文章，主要是为了向读者展示我的思想演进历程。

在本书的写作过程中，我得到了许世清、夏样芳、高亮、刘辉、霍建军、陶铄等同志的大力协助，他们帮助我查阅了大量的资料，同时本书中有些思想认识的形成，也是在与他们的共同讨论中产生的，在此，我特地向他们致以深切的谢意。同时，我还要特别感谢这些年来和我共同工作过的同事们，是我们共同的实践不断给我以新的启发和灵感，给我以写作的动力。可以这么说，正是在大家的推动和鼓励之下，才使得这本书得以付梓出版。

陈小宪

2004年7月15日于深圳

# 目 录

前 言 .....	( 1 )
<b>第一篇 认识篇</b> .....	( 1 )
第一章 中国银行业认识上的三个严重缺陷 .....	( 3 )
第二章 商业银行是一部风险机器 .....	( 10 )
第三章 风险·资本·市值:现代银行的三个核心 .....	( 27 )
<b>第二篇 资本篇</b> .....	( 35 )
第四章 资本对银行的特殊意义 .....	( 37 )
第一节 资本为什么重要 .....	( 37 )
第二节 银行资本的特殊意义 .....	( 40 )
第三节 几种不同的银行资本概念 .....	( 44 )
第五章 资本是昂贵而稀缺的资源 .....	( 52 )
第一节 资本是昂贵的资源 .....	( 52 )
第二节 资本是稀缺的资源 .....	( 55 )
第六章 资本的约束 .....	( 59 )

第一节	资本对银行的内在约束 .....	( 59 )
第二节	监管资本要求的硬性约束 .....	( 62 )
第七章	资本的认识与现实 .....	( 71 )
第一节	资本认识的误区——规模陷阱 .....	( 71 )
第二节	资本约束在实践中越来越明显 .....	( 77 )
第八章	资本的管理 .....	( 89 )
第一节	银行资本管理的内容与目标 .....	( 89 )
第二节	资本配置的脉络 .....	( 95 )
第三节	资本管理的实施体系 .....	( 100 )
第三篇	理论篇 .....	( 105 )
第九章	风险量化的基本原理 .....	( 107 )
第一节	预期损失、非预期损失和极端损失 .....	( 107 )
第二节	对付风险的基本手段 .....	( 118 )
第十章	风险量化的基本手段 .....	( 129 )
第一节	信用评级 .....	( 129 )
第二节	VaR 法 .....	( 136 )
第三节	资产组合管理 .....	( 140 )
第十一章	商业银行全面风险管理 .....	( 148 )
第一节	从风险管理到资本管理 .....	( 148 )
第二节	用 RAROC 分配资源 .....	( 155 )
第四篇	实践篇 .....	( 167 )
第十二章	信用风险 .....	( 169 )

第一节	信用风险的量化——现代风险管理的目标 .....	(169)
第二节	如何对信用风险进行量化 .....	(173)
第三节	信用风险量化的实践做法与应用 .....	(187)
第四节	信用风险管理的其他手段——风险出售 .....	(191)
第十三章	市场风险 .....	(196)
第一节	市场风险——银行家们面临的又一挑战 .....	(196)
第二节	资产负债管理——攻克市场风险的 战略武器 .....	(201)
第三节	缺口管理——一个简单而实用的工具 .....	(207)
第四节	存续期管理——从经济价值角度看风险 .....	(213)
第五节	情景分析——资产负债管理最前沿的应用 .....	(217)
第六节	管理交易风险——戴上金融工程师的帽子 .....	(219)
第七节	表内调节与表外对冲——风险管理的 两板斧 .....	(222)
第八节	资金转移定价——市场风险分离器 .....	(224)
第十四章	操作风险 .....	(229)
第一节	操作风险:一个十分重要但没有引起足够 重视的风险领域 .....	(229)
第二节	操作风险的定义和分类 .....	(231)
第三节	操作风险的资本金计量与实例分析 .....	(233)
第四节	操作风险度量的最新实践 .....	(237)
第五节	操作风险管理方法及其应用 .....	(242)
第五篇	启示篇 .....	(249)

---

第十五章	市值:商业银行永恒的追求 .....	(251)
第十六章	当心成为“煮熟的青蛙” .....	(256)
第十七章	什么样的银行才是好银行 .....	(271)
第十八章	怎样插上飞跃的翅膀 .....	(278)
 <b>参考书目</b> .....		(284)
附录一	商业银行的风险控制与发展 .....	(288)
附录二	加速建立现代商业银行的资产负债管理体系 .....	(299)
附录三	商业银行构建竞争力的基本途径 .....	(313)
附录四	重塑商业银行长期发展模式 .....	(319)
附录五	中国商业银行风险管理的认识与实践 .....	(335)
附录六	资本约束,鞭子还是缰绳 .....	(343)



# 第一篇

## 认识篇

中国银行业与国际先进银行的差距是多方面的，但追溯经营管理中存在问题的根源，有许多原因都是由于人们的认识肤浅和不足造成的。从我国商业银行并不太长的历史实践来看，认识的不足严重制约了我国商业银行过去和今天的经营管理与业务发展。这些认识上的问题集中地反映为三个反面：一是片面追求规模扩张，对资产质量及风险减除的重要性认识不充分；二是对资本必须覆盖风险，进而最终将限制银行过度扩张认识不充分；三是对商业银行短期目标和长期目标相互协调认识不充分。而这几个不充分的认识，又反映出对现代商业银行这部“风险机器”的本质认识不够，使得风险、资本、市值成为我国商业银行的软肋。