



现代商业银行创新发展论丛



国有商业银行 国际化经营战略

朱正罡 ◎ 著



中国金融出版社

现代商业银行创新发展论丛

国有商业银行国际化 经营战略

朱正罡 著



中国金融出版社

责任编辑：王海晔

责任校对：李俊英

责任印制：尹小平

图书在版编目（CIP）数据

国有商业银行国际化经营战略/朱正昱著. —北京：中国金融出版社，2004.6

（现代商业银行创新发展论丛）

ISBN 7-5049-3398-8

I. 国… II. 朱… III. 商业银行—经济管理—经济战略—世界 IV. F831.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 047164 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

发行部：66024766 读者服务部：66070833 82672183

<http://www.chinafph.com>

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 三河市印务有限公司（瑞丰）

尺寸 148 毫米 × 210 毫米

印张 6.75

字数 197 千

版次 2004 年 6 月第 1 版

印次 2004 年 6 月第 1 次印刷

印数 1—3000

定价 20.00 元

如出现印装错误本社负责调换

银行国际化经营是关于银行按照国际规则在国际金融市场上直接或间接加入全球性金融服务的重要问题。它涉及经济金融的多个方面，也是我国加入世界贸易组织后国有商业银行实施产权改革和业务创新过程中需要研究的一个重要理论课题。对这一问题的研究有助于探讨商业银行进行国际化经营的一般机理和规律，从而为实施正确而有效的改革措施提供理论依据。

这部著作是朱正罡同志根据其博士论文修改而成的。该博士论文得到了各评审专家和答辩委员会的好评，认为是一篇在方法上有所创新、理论和实践相结合的优秀论文。作者长期在国有商业银行工作，对我国的金融运行，特别是商业银行的业务活动有着亲身的体验和理解，具有独特的视角。纵观全书，可以看到这部著作主要有以下特点：一是突出结构分析。作者以规范分析为主线，以结构分析为重点，通过分析银行国际化经营的目标变量、经济金融变量之间的关系，提出了一系列新颖的见解。二是注重实证分析。作者不仅运用严谨、规范的理论分析，而且充分借鉴了国外先进的研究方法，运用大量材料实证分析了我国国有商业银行在国际化经营的起步、发展与改革等阶段的特征，有理有据，具有较强的说服力。三是强化重点问题的分析。商业银行国际化经营是一个涉及面很广的问题，可论述的方面很多，但作者并没有面面俱到，而是针对我国国有商业银行国际化经营

理论和实践中的若干重大问题，比如国有商业银行的业务多元化、业务流程再造、国际化经营的“双向对接”模式等做了重点分析，贴近我国现实。四是注重理论和实践相结合。作者在许多章节的分析，既有理论，又有实践，按照中国的特殊国情和现实情况提出有针对性的意见，显得有血有肉。既介绍了国内外在这一问题上的理论成果，也提出了符合中国实际的看法。比如，从银行国际化经营的理论依据出发，阐明了我国国有商业银行进行国际化经营的相对比较优势，并提出“梯次推进”的地域扩展策略、本外币一体化的业务经营策略、循序渐进的产品使用策略等非常有价值的见解，而且针对国有商业银行产权制度的改革，提出将优化其治理结构作为国际化经营的基础建设，符合当前的时代背景。

融于国际大舞台，与国际规范接轨，都对我国的国有商业银行向国际化经营方向转变提出了迫切的要求。本书在这方面做了很好的探索。作者下了一番功夫，收集了丰富的资料，对一些国家的银行制度做了比较研究，对我国银行经营制度的演变及现状做了介绍。这些都使得本书具有较高的学术价值和实践意义。

周 骏
2004 年 3 月

· 摘 要 ·

银行国际化经营是当今世界银行业改革和发展的一个必然趋势。首先,金融的全球化使各国银行业加快了国际化的步伐。金融全球化是经济全球化的必然结果,是金融资源在全球进行配置的一个过程。金融全球化同经济全球化一样,经历了规模由小至大、范围由区域到全球的过程。特别是进入20世纪90年代以后,呈现了加快发展的趋势。从主要西方国家银行的国际化经营我们就可以看到这一点。从机构量来看,在20世纪50年代,美国银行的海外分行只有95家,60年代超过100家,70年代达到536家,80年代则达到789家,90年代中期达到1000多家。日本的银行在海外的分行在70年代初期只有70家,80年代增加到465家,90年代中期达到了1091家。20世纪70年代,英国银行的海外分行、附属行、联属行就达到了1101家。跨国银行的国际性资产规模迅速增长,据国际货币基金组织统计,1996年国际银行贷款中以美元计价的存量为31808亿美元,以德国马克、法国法郎、英镑、意大利里拉和欧洲货币单位计价的贷款存量达到22306亿美元。据国际清算银行(BIS)统计,跨国银行的债权总额,1992年为1855亿美元,到1997年底已增加到90383亿美元;国际融资总额1992年为3149亿美元,到1997年底增加到了88272亿美元^①。这些事实表明,金融的

^①《国际清算银行第68期年报》,1998年。

全球化是通过银行业的国际化发展来实现的，它使一国乃至全球金融系统内部发生了深刻的变革，金融在经济中的渗透力不断加强，并成为经济发展中最活跃的因素。

其次，中国加入世界贸易组织，中国银行业面临国际化经营的巨大压力。经过 15 年艰苦的谈判，我国终于于 2001 年 12 月加入了世界贸易组织。中国成为世贸大家庭的一员，一方面给我国各行各业展现了前所未有的广阔的市场前景，另一方面也带来了空前的竞争压力。中国的银行业特别是国有商业银行，如何在加入世界贸易组织的环境下，利用短暂的几年过渡期，练就经得住风雨的“体魄”，从而在风雨到来时能够生存并发展下去，是一个谁也回避不了的问题。

同时，我国经济已经逐步地融入了世界经济而外向化。外向型经济需要外向型经营银行来为它服务，而占中国绝大部分市场份额的国有商业银行要理所当然地承担起国际化经营的重任。故研究国有商业银行国际化经营具有特别重要的意义，它有利于促进我国封闭的金融市场向开放的金融市场转变，有利于提高国有商业银行的综合竞争能力，能够更好地维护我国经济金融安全并提高资金的使用效率。

在整体构架中，本书首先构筑商业银行国际化经营的理论平台。

——重新界定了跨国银行的定义。本书认为中外学者对跨国银行的定义各有侧重，有的是以机构为主（联合国），有的是以业务为主（《银行家》杂志），有的是对两者的综合，既有业务主导的要求，又有机构的规定（曾康霖教授）。总体而言，它们都反映了跨国银行的基本特征：一是国际化经营占主要地位，二是要有一定数量的境外机构。但笔者认

为，对跨国银行的界定还是相对“模糊”为好，只要是在境外金融中心设立分支机构从事国际化经营的银行就是跨国银行。这样避免了对跨国银行分支机构数量一定要求5个以上的硬性规定。尽管境外机构多少是银行国际化经营程度的标志，但过分追求机构数量也可能将银行的国际化经营引入重数量不重质量的误区，此其一。其二，也绕开了对资本实力的规定，正所谓大有大做，小有小做。还有一点就是“模糊”了国际业务的指标，每一家银行的专长不同，海外经营策略也各有侧重，有的擅长资金营运，有的擅长表外业务，我们很难把一家从事全球贸易融资业务为主的银行不称为跨国银行。

——本书初步建立起了对商业银行国际化经营的理论分析框架。通过对银行国际化经营成因的理论分析可以看出，虽然迄今为止还没有一个较完备的理论体系，但我们仍然可以认识到以下几点：一是古典经济学的绝对优势和相对优势理论是进行银行国际化经营成因理论分析的基础。各种不同流派对银行国际化经营的成因分析虽然侧重不同，但它们仍然是对绝对优势和相对优势理论的发展和延伸。二是国际贸易和国际投资是银行国际化经营的前提，两者都能带动银行跨国经营，在某一时期或某一地区可能是国际贸易为主或国际投资为主，或者两者同时存在。三是经营效益也是银行跨国经营的出发点和归宿。脱离了银行的企业特性去谈国际化经营也是不现实的。总之，对银行跨国经营的分析，一方面是对银行国际化经营实践在理论上的提升，另一方面也是寄希望于在理论指导下的实践活动更为有效。

——本书将上述理论分析框架运用于我国银行业，认为

我国银行业存在着资产规模小、不良资产占比高、资产利润率低、业务品种单一等各种劣势，但仍能从劣势中找到自己的相对优势。我国国有商业银行具有如下比较优势：（1）所有权优势。所有权优势有两种内涵，一是无形资产，一是有形资产。从无形资产来看，商誉是我国国有商业银行的巨大优势。因为四大国有商业银行全资由国家拥有，在投资者和居民眼中，其商业信誉几乎等同于国家信誉。从有形资产来看，公有制的特性决定了国有商业银行业务集中程度比较高，具有明显的垄断优势。（2）区位优势。加入世界贸易组织给中国的银行业带来了机遇和挑战。按照《全球金融服务协议》，成员国应遵循国民待遇原则，相应地对我国银行开放其金融市场。目前进入我国国有商业银行设立机构视野的主要是美、日、德、英和港澳地区。这些地方一般金融自由化程度较高、法制比较健全、有优越的地理环境和经济环境，中国国有商业银行能够进入这些地方，就等于取得了相应的区位优势。（3）内部化优势。我国国有商业银行的性质决定了其内部化优势较强。国有商业银行内部化优势主要体现在以下几个方面：一是可以合理地设置境内外机构，合理地分配业务和人员；二是可以实现信息资源、客户资源共享，从而降低成本；三是节省用于研发产品的人力物力资源；四是国有商业银行的高度集中化可以使它在特定时期组织特定资源（人、财、物），在短时间内去实现某个特定目标。

然后，本书回顾了西方银行业国际化发展的历程，可以看到国际化发展是银行业发展的内在要求。纵观世界银行国际化经营的兴替历程，我们能得到如下启示：

——经济实力是银行国际化经营的基础，脱离了它，银行国际化只能是一句空话。没有英国的工业革命使英国的经济实力空前提高，就不会有英国的银行在近代银行国际化经营中扮演主要角色。同样，近现代美国的银行业之所以能够独步天下，也依赖于有强大的经济实力做后盾。日本银行业在 20 世纪 80 年代独领风骚也是其经济、贸易迅速发展的结果。可以说，银行的国际化经营是随着经济的发展水到渠成的事。就我国而言，国有商业银行国际化经营早就提上了日程，但我们要正确地评估我国的经济实力。国际化经营要稳妥地建立在与本国的经济实力相当的水平上。既要避免在国际化经营过程中出现为国际化而国际化的“洋冒进”，又要防止国际化经营过程中的妄自菲薄和固步自封。

——银行国际化经营形式的多样性使得银行国际化经营有更多的选择。研究银行国际化发展历史，可以看到，各国经济条件不同，银行国际化经营的方式选择也不同。它们分别采取设立分支机构、建立代理行、确定策略联盟、附属行、实行并购等一种或多种方式。我们很难界定应该选择哪种方式或哪种方式更有效。日本的银行在其国际化经营发展初期，主要是采用设立附属机构的形式向美国扩展，而到了 80 年代，日本则凭其巨额贸易盈余和剩余资金，借坚挺的日元在境外进行并购。当美国的银行感到代理行方式不能满足其需要时，就开始设立境外机构，而米特朗银行却以代理行的形式进行国际化经营。由此我们看到，银行国际化经营的方式有多种，但每一家银行要根据自身实力选择最符合自身发展的方式。要对国际国内经济发展趋势有一个把握，对经济环境的变化要有敏锐的触觉。我们不能看到国际大银行都

在进行并购而情不自禁地参与其中（当然不能就说它不好，关键是要有一个审慎的决策过程）。对任何方式的选择都要有一个明确的目的。要知道我们想达到何种目标，它是否能满足我们的要求，然后做出取舍的判断。

——何时、何地、建成何种类型的银行，是我国国有商业银行在推进国际化经营时需要考虑的问题。总结跨国银行发展历程我们看到：跨国银行有由单一银行向银行集团再向全能化银行发展的趋势，在地域上也有由近及远的特点。我国银行在进行国际化经营时不能忽略这两个特点。在地域上我们不可能一朝一夕就设立覆盖全球的机构网络，还要一步一步来，孰先孰后是我们要做的决策；我们也不能指望短期内达到花旗银行的水平，成为一个全能银行。但在推进国际化经营的过程中，能否实行集团化经营呢？我们是否需要变成全能银行及何时变成全能银行？对这些问题的明晰解答将会使我国国有商业银行在国际化经营过程中少走弯路。

——适时的金融改革是银行国际化经营生存与发展的支撑。纵观国际银行业近几十年的发展历史，我们不难看出，它实际上是一部不断实行金融改革的历史。美国银行在 20 世纪 80 年代由于自身经营的问题和“外敌入侵”，一度导致银行业国际排位下降和国内外金融市场份额减少。面对这种局面，美联储打破以前的限制，允许美国银行在各州建立国际银行业务设施。这一举措使美国本土银行和海外分行享受同等待遇，都可以办理境外美元业务。这使得大量资金进入美国，改善了美国国际收支状况，提高了纽约作为国际金融中心中的地位。

日本的银行在 20 世纪 90 年代的并购则更有改革的味道。随着日本泡沫经济的破灭，银行产生了大量的坏账，日本银行业亏损严重。日本的银行期望通过并购形成新的竞争优势以提高其抵御风险的能力。

回头看我国的商业银行特别是国有商业银行，同日本的银行有相似之处。不良债权一直是困扰国有商业银行的主要问题。在经营环境上，却面临分业经营的法律管制框架和加入世贸组织后外资银行进入而带来的竞争加剧的局面。如何吸取别国金融业发展的有益经验进行金融改革，以提升国有商业银行自身的综合竞争能力，在国际化经营中走出一条自己的路子，这不但是管理当局的问题，也是金融从业者需要探索的问题。我国的国有商业银行经历了“大一统”的模式到专业银行再到商业银行的演变，每一种模式无不是改革的结果。在经济金融日益全球化的今天，惟有改革才是国有商业银行的生存与发展之路。

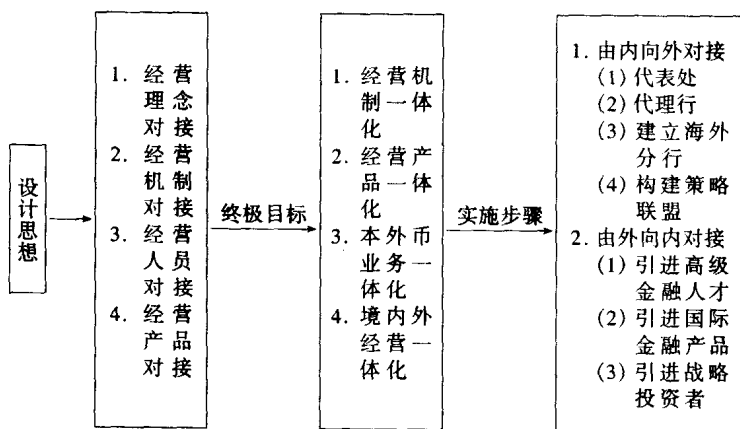
在理论分析和国际比较的基础上，本书还创新地提出了商业银行国际化经营的模式设计。

——通过对我国国有商业银行的现状分析，目前整体而言，我国银行业的国际化经营还处于萌芽状态。我国对外贸易的高速增长、外资规模和外向型经济的发展以及海外华人资源等因素是我国商业银行国际化的有利因素，但不可否认的是，我国国有商业银行还存在实力不够、经验和人才缺乏以及机构设置不合理等制约因素。由此也决定了我国国有商业银行国际化的渐进路径。

——在理论和实践中，对银行国际化经营的方式没有什么异议。各银行根据自身情况各有侧重，但主要是采取建立

代理行、设立代表处、设立海外分行、附属行、构建战略联盟等方式。

——对商业银行国际化经营的内涵进行了拓展，创新地提出了“双向对接”的经营模式。传统意义上的商业银行国际化经营是指商业银行在境外采取不同方式进行经营活动，国内外学者也多从此展开研究。但这种认识并不全面，它实际上只研究了银行国际化经营的一个方面。笔者认为，从境外引入战略投资者，引进国际金融产品，引进高级金融经营管理人才，引进国际经营管理方法与技术，也是商业银行国际化经营活动的有机组成部分。对我国国有商业银行来讲，这两者缺一不可，相辅相成。否则，就很可能使我们在国际化经营过程中顾此失彼，最终很难顺利实现国际化经营目标。基于此种认识，笔者提出了我国国有商业银行“双向对接”的国际化经营模式，并设计了“双向对接”如下的模式图：



由此，本书按照“四 P”设计思想和终极目标，在地域扩展、业务经营、产品使用和境内外互动等方面提出了国有银行国际化经营策略。

——在地域扩展上，坚持“梯次推进”的思路，首先以我国香港、新加坡为国际化经营基地，其次以日本、韩国、美国为国际化经营区域重点，然后以东盟地区为国际化经营目标地区，最后再向全球的其他金融中心发展。

——在业务经营上，推行本外币一体化的业务经营策略。就目前现状来看，中国四大国有商业银行长期以来都存在着本外币“两张皮”的问题。中国工商银行、中国农业银行、中国建设银行由于其先天都是经营人民币业务，经营外汇业务也不过是这十多年的事，由于认识上的差异和业务运行过程中的路径依赖，在经营中存在着重本币、轻外币的倾向。中国银行由于其历史的外汇专业银行地位，也使得其刚好相反，外汇业务相对较强，人民币业务相对不足。这种本外币业务相互脱节、业务经营“两张皮”的问题，实际上是割裂了客户完整的金融需求，如不能很好地解决，就不可避免地会出现业务在部门之间的推诿、运行的低效和资源的内耗，不能有效地形成合力，更谈不上国际化经营了。

——在产品使用策略上，要采取循序渐进的原则。以贸易融资类产品为先导，以外汇交易类及相关衍生产品为辅助，以投资类产品提升国际化经营层次，逐渐实现金融产品的多样化。

——在境内外互动方面，由于市场环境不同，法律框架不同，对客户的认知程度不同，本土分行与海外分行在经营策略和目标上不可避免地存在一些甚至是较大的差异。我们

应通过协调境内外机构利益、规范运行机制、建立有效的业务协调机制来缩小境内外机构的差异。

本书认为，国有商业银行产权制度和治理结构的改革是银行国际化经营的基础。按“四 P”设计思想，国有商业银行的国际化经营不可避免地面临着产权制度安排与公司治理结构同国际接轨的问题。在产权结构不相适应的条件下，仅仅是从外部移植西方商业银行的经营方式和产品，难免会造成经营方式的扭曲和产品的变形，国有商业银行也难以真正进行有效的国际化经营。可以说，建立现代企业制度、完善公司治理结构是国有商业银行实行国际化经营的基础。

——从西方商业银行的产权机构我们看出，西方商业银行特别是大银行早已经股份化了，从股份化的广度和深度看，它实质上就是社会化性质的私有化。银行因其在社会资源配置上处于中枢地位及其资本来源的社会性，通过股份制形式来保证其业务运作的公开、财务状况的透明和社会责任感是一种较为有效的产权制度安排。

——本书提出了国有商业银行股份制改造的步骤。首先，把国有商业银行转变为有限责任公司制的银行；其次，变有限责任公司制银行为国有控股商业银行；最后，实现股权社会化。与此同时，我们还要进一步完善国有商业银行的治理结构和运行机制：以中国人民银行 2002 年 6 月 4 日发布的《股份制商业银行公司治理指引》（以下简称《指引》）为导向，确立国有银行公司治理结构的框架。同时，国有商业银行在公司治理结构建设中要以市场为导向，打破机构设置行政化的倾向，商业银行组织机构设置扁平化，实行矩阵式管理，实现业务专业化、管理相互交叉和制衡。

在分析银行国际化经营的深层次动机和需求时，本书认为业务多元化是国际化经营银行的内在需求。

——银行业务多元化包括两方面的内容：一是银行业务品种的增加，是指银行在原有的业务范围内，通过对资产、负债和中间业务产品进行整合、完善和创新，创造出新的业务品种。二是业务领域的扩大，指银行的经营范围从传统的银行业务扩展到证券、保险、投资等业务领域。

——业务多元化是建立在范围经济和规模经济的基础上的。尽管规模经济和范围经济对于银行经营来说都是必要的，但规模和业务范围的扩张必须是适度的，不能无限度扩张，否则扩展到一定程度以后，也会出现规模不经济、范围不经济的现象。那么业务多元化如何才是适度的呢？它主要受制于资源与管理两个因素。

——我国目前的分业经营模式存在着诸多弊端，要想提高国有商业银行的盈利能力、创新能力和国际竞争力，要打造能与国际大商业银行相抗衡的中资银行，就应实行多元化经营。如果不能顺应历史条件的变化对经营模式进行适当调整，不仅会使中外资银行在竞争中处于不平等地位，使外资银行享受超国民待遇，而且会使本身就不强大的民族银行业面临更加艰难的生存环境，更谈不上国际化经营。所以，我们必须推进银行业的多元化经营，以实现优势互补，提高银行的竞争力。

——本书创新地提出了银行实现多元化经营的路径。在组织模式上，通过组建金融控股公司的方式实现多元化经营；在业务安排上，实现银行业务与投资银行业务及保险业务的全面对接。

因此,本书提出,国有商业银行国际化经营的现实选择就是进行业务流程的再造。业务流程再造(Business Process Reengineering, BPR)是商业银行针对竞争和顾客需要的变化,充分利用现代信息技术,以市场为导向,以客户为目标,对业务流程进行根本性的重新思考和彻底的重新设计。再造新的业务流程,以期在成本、质量、客户满意度和反应速度等方面取得显著的改善,使银行提高核心能力,获得可持续竞争的优势。

——国有商业银行在业务流程上存在着诸多的弊端,阻碍了自身的国际化经营。如业务流程以自我为中心;而非以客户为中心;管理模式以防范风险为中心,而非以效益为中心;营销层次低,营销能力弱。所以,国有商业银行要实行国际化经营战略,提高国际竞争力,必须认真学习和借鉴西方商业银行先进的管理经验,按照国际标准查找差距,对业务流程进行系统性改造。按“四P”设计思想,在业务运营上逐步与西方商业银行接轨,并遵循效能优先原则、功能虚拟化原则、资源集成原则和国际接轨原则。

——前台业务流程的再造主要遵循效能的原则,坚持以客户为中心,从如何将“恰当的产品”在“恰当的地方和时间”提供给“恰当的客户”这一基本要求出发,重塑国有商业银行的市场营销体系、前台服务和前后台的配合与衔接流程。前台业务流程再造主要是通过内部资源的重新整合,尽可能地减少客户办理业务的环节,从而达到简化业务流程的目的。国有商业银行前台业务流程的再造可以通过实施客户经理制以及建立金融超市,客户与银行的接触从原来的“一对多”变为“一对一”,使客户感到方便和快捷。