



国有商业银行

王江 著

战略 转型研究

GUOYOU SHANGYE YINHANG
ZHANLUE ZHUANXING YANJIU



经济科学出版社
Economic Science Press

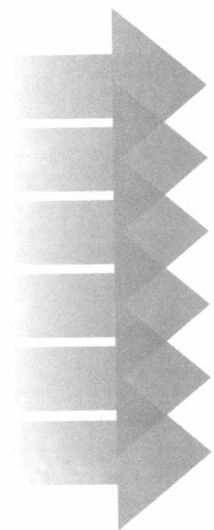


国有商业银行

王江 著

战略 转型研究

GUOYOU SHANGYE YINHANG
ZHANLUE ZHUANXING YANJIU



经济科学出版社
Economic Science Press

责任编辑：吕 萍 于海汛

责任校对：徐领柱

版式设计：代小卫

技术编辑：邱 天

图书在版编目 (CIP) 数据

国有商业银行战略转型研究/王江著. —北京：经济科学出版社，2009.6

ISBN 978 - 7 - 5058 - 8242 - 3

I. 国… II. 王… III. 商业银行 - 经济管理 - 研究 - 中国 IV. F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 090851 号

国有商业银行战略转型研究

王 江 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www. esp. com. cn

电子邮件：esp@ esp. com. cn

北京汉德鼎印刷厂印刷

华丰装订厂装订

880 × 1230 32 开 6 印张 140000 字

2009 年 6 月第 1 版 2009 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 8242 - 3 定价：15.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

内 容 摘 要

改革开放三十年来,在中国经济体制、金融体制改革不断推进和全面深化的过程中,中国商业银行得到了快速、健康的发展,无论在体制、机制的变革方面,还是业务发展规模和服务领域的拓展方面,都取得了举世瞩目的成效。中国国有商业银行由于在中国金融体系中的独特地位和作用,使其制度变革和业务发展备受关注,甚至可以说国有银行改革发展的状况直接决定了整个中国金融业改革发展的状况。但是对于脱胎于传统计划经济体制的国有商业银行而言,与西方发达国家商业银行的制度变迁相比,除了具有其共同的制度变迁特征之外,还具有其独特的变革轨迹和路径;即便是与国内新兴股份制商业银行的制度变革比较,在不同程度上也具有其独特的制度变迁特征。因此,中国国有商业银行的制度变迁具有其自身的特殊性和复杂性,集中表现在变革的“转轨性”和“渐进性”特征^①。特别是中国加入世贸组织后,在经济全球化和金融国际化的背景下,宏观经济的变化、金融市场的变化、同业竞争的加剧、客户需求的变化以及资本约束的强化,在对中国国有商业银行的改革发展提出了更加严峻挑战的同时,也对其提出了更高的要

^① 参见王江:《转轨经济中商业银行制度变革与风险控制》,经济科学出版社2000年版。

求。加快战略转型,是新形势下中国国有商业银行的必然抉择。

本书研究了中国国有商业银行战略转型问题。第一章主要对国内外相关商业银行特别是国有银行战略转型的研究成果进行了系统的归纳和介绍,以期提供借鉴和参考。第二章则是从经济学和管理学的视角,对转型理论和战略转型的实践进行了全面的讨论和分析,从而搭建了本书研究的基本理论框架。第三章主要从战略目标、客户需求、行业竞争、宏观经济环境、金融市场、发展范式和资本约束等七个方面的内外部因素的变化入手,全面揭示了国有商业银行战略转型的动因。战略转型的本质在于,是商业银行为了避免所具有的资源和能力与外部环境不匹配引起的生存危机或发展机会的丧失而进行的战略变化过程。第四章、第五章则在对国有银行已有的战略转型过程进行了基本回顾和评价的基础上,从体制转型、机制转型、业务转型、组织转型、文化转型五大方面,系统地分析了当前中国国有商业银行加快推进战略转型的重点和具体举措。第六章主要研究了中国国有商业银行战略转型过程中应关注的问题,进一步强调了战略转型的过程控制和风险管理,并深刻揭示了国有商业银行战略转型是一个过程,是一个不断变革、创新的过程。这一过程不是简单的、一蹴而就的,它是持续不断的,具有长期性、艰巨性和复杂性的特征。

关键词: 商业银行 战略 转型

Abstract

Since thirty years' Reform and Opening-up, in the process of the constantly advancing and overall deepening of the reform in economic system and financial system in China, China commercial banks have got the rapid and healthy development, gaining the world-known achievements both in the reform of the system and mechanism and in the expansion of business scale and service field. Owing to the unique position and role of the China state-owned commercial banks in the Chinese financial system, the system reform and business development attracts much attention, which can even be regarded that the status of the reform and development of the state-owned commercial banks directly determines the status of the whole Chinese financial development and reform. However, compared to the system evolution of the commercial banks in western developed countries, the state-owned commercial banks from the results of the traditional planned economic system possess the particular transformation trace and route, besides the common transformation characteristics; even taking the comparison to the system transformation of the rising commercial banks with the joint stock system in China, they also holds the special characteristics of the system transformation. Wherefore, the system transformation of Chinese state-owned commercial banks has its own particu-

larity and complexity, mainly concerning to the features of "Transition" and "Gradualness"^①. After China joined in WTO, in particular, under the background of the economic globalization and financial internationalization, the reform and development of the China state-owned commercial banks will be confronted with the severe challenges in the aspects of macroeconomic changes, financial market changes, horizontal competition, customer demand changes and the intensive capital restrain, along with the higher requirements. It will be the inevitable choice for the China state-owned commercial banks to accelerate the strategic transformation under the new situation.

In this book, the author focused on the issue of the strategic transformation of the China state-owned commercial banks. The first chapter mainly takes the systemic summary and introduction of the research findings on the strategic transformation of the relative commercial banks both here and abroad, especially the state-owned banks, in the hope to provide the lessons and references; the second chapter took the comprehensive discussion and analysis of the transformation theories and practice of the strategic transformation from the angles of the economics and management science, to build up the elementary theory structure for the research in this book; The third chapter roundly reveals the motivation of the strategic transformation of the state-owned commercial banks from the interior and exterior factors as the strategic objectives, customer requirements, industry competition, macroeconomic environment, financial market, development paradigm and capital restraint. The nature of the

① Refer to System Transformation and Risk Control of the Commercial Banks in the Transition Economy, Wang Jiang, Economic Science Press, March, 2000.

strategic transformation is that the commercial banks take the strategic changes for avoiding the existence crisis resulting from the mismatch between the possessed resources and capability and the external environment or the loss of the development opportunity; Based on the basic review and evaluation of the available strategic transformation of the state-owned banks, the forth and fifth chapter systematically analyzes the emphasis and specific measures to accelerate and advance the strategic transformation for the China state-owned commercial banks at present from five aspects as system transformation, mechanism transformation, business transformation, organization transformation and culture transformation; The sixth chapter mainly studies the corresponding problems during the strategic transformation of the China state-owned commercial banks and furthermore, it emphasizes the process control and risk management for the strategic transformation. It also profoundly reveals that the strategic transformation of the state-owned commercial banks is a process of revolution and innovation. Such process is not simple that can be accomplished in an action, while it is continual, possessing the characteristics of long-term, laboriousness and complexity.

Key Words: Commercial Bank Strategy Transformation

目 录

引言	1
第一章 理论综述	10
一、国有商业银行的产权变革	10
二、国有商业银行战略转型的目标	17
三、国有商业银行战略转型的动因	23
四、国有商业银行战略转型的内容	24
五、国有商业银行转型与引进战略投资者	27
六、国外商业银行的战略转型	33
第二章 国有商业银行战略转型的理论框架	38
一、国有商业银行战略转型的理论基础	39
二、制度变量在国有商业银行战略转型中的特殊地位	51
第三章 国有商业银行战略转型的根源分析	57
一、目标追求的变化	57
二、客户需求的变化	61
三、行业竞争的变化	65

四、宏观经济的变化	68
五、金融市场的变化	71
六、发展范式的变化	73
七、资本要求的变化	79
第四章 国有商业银行战略转型的回顾与评价	88
一、国有商业银行改革历程	88
二、国有商业银行战略转型的回顾	96
三、国有商业银行战略转型的评价	103
第五章 国有商业银行战略转型的内容	112
一、体制转型	112
二、机制转型	121
三、业务转型	126
四、组织转型	134
五、文化转型	141
第六章 国有商业银行实现战略转型应注意的几个问题	147
一、克服战略定位雷同	147
二、克服内部人抵制战略转型的可能	152
三、确保战略转型不同内容间的协调性	155
四、选择适当的战略转型时机	157
五、防范战略转型中的风险	159
六、战略转型是一个过程	160
参考文献	162
后记	173

引 言

20 世纪 90 年代以来，中国的经济体制改革进入了加速推进的阶段。中国政府从国家发展战略的高度提出了建立社会主义市场经济体制的目标，从而展开了全面而深入的市场化进程。在这一过程中，金融改革始终处于重要地位。实际上，金融体制问题一直备受人们的关注，建立一个什么样的金融体制问题也一直存在着争论。表面上来看，金融体制属于经济体制的一部分，建立社会主义市场经济体制，自然也就是要建立市场化的金融体制，这样理解似乎对问题的解决并未有太多的帮助。事实上，金融体制改革的难度远远要超出想象的范围。因为在这一过程中不仅涉及未来体制的设计问题，还涉及历史问题的妥善解决，更重要的原因在于，金融与一般的实体经济不同，其在经济发展、国家战略等方面有独特的作用。整个中国的金融体制的建构是在存量基础上的改革，而并非是在一张干净的白纸上画画那样简单明了，人们越来越清楚地意识到改革的难点不仅仅局限于增量的改革，更多的在于存量的改革，在于增量改革全面推进过程中存量改革的协同和深化。这才是金融体制改革的关键所在。

鉴于中国金融体制改革的复杂性，选择渐进式的改革道路是比较明智的，事实也证明，中国的渐进改革之路是符合中国国情的，也取得了极大的成功，与有些国家所谓的“休克疗法”形成了鲜明

的对比。中国金融体制改革的“渐进式”思路，实际上体现了一种微观层面改革主导论：其基本出发点并非反对宏观意义上的汇率体制改革，而是认为包括汇率在内的价格机制必须在有效的金融市场、健康的市场主体和充分的市场工具背景下才可能发生作用，因此，“渐进式”改革的出发点是某种环环相扣的一揽子改革，且这种一揽子安排必须遵循一定的顺序进行。这种政策主张一般被称为是“金融渐进改革主义”。^① 中国建设银行董事长郭树清深刻指出，“金融改革开放的目标也是逐渐清晰的过程，不是说我们一开始就很清楚金融改革的目标，也是经历逐步认识和深化的过程，所以这也是我们改革步骤，金融改革比较谨慎，相对来说比较慢一些的原因。改革开放最早的时候，邓小平同志提出来把银行办成真正的银行，改革开放初主要从人民银行和财政部（独立出来），这些都是必要的，没有这些改革，就没有今天的改革，但是当时对银行的性质还没有认识，银行也是一个商业企业，特别是商业银行，甚至没有商业银行的概念。1993 年时候，我们才提出来，要建立商业银行，提出来要把政策性业务分离出去，成立专门的政策性银行，也是从那个时候开始建立股份制的商业银行，1997 年亚洲金融危机以后，我们更进一步明确把商业银行推向市场，直到 2003 年十六届三中全会我们才提出来要建立现代的商业银行制度、现代金融制度，这是一个过程。”^②

中国的经济体制改革遵循的是一条先易后难，先增量后存量的改革模式。从某种角度讲，中国的金融体制实际上是消化和吸收了整个经济体制改革的大部分成本，中国金融系统中的巨额不良资产正是这种成本的反映。“在过去 20 多年中，国有商业银行聚集了我

① 陆磊：《金融渐进改革主义》，载于《财经》2006 年第 10 期。

② 郭树清：《金融开放战略重点必须是机制转换》，新浪财经，2006 年 5 月 24 日。

国主要的金融资源，有力地支撑了经济的持续快速增长，同时也承担了中国经济体制转轨过程中的大量改革成本。”^① 马君潞认为，美国的麦金农（McKinnon）教授曾经提出过“中国之谜”的说法，就是中国在向市场化过渡过程中，财政状况持续恶化的同时，却维持了宏观经济的稳定，突出的表现就是没有出现通货膨胀。中国实行的是渐进式改革，既坚持公有制为主体，又促进非公有制经济发展……这种二元经济结构实际上也促成了金融体系的二元结构，就是以国有银行为主的正规金融制度安排，和以民间金融为主的灰色制度安排，改革过程中，正规金融机构承担了国有企业改革的制度成本，避免了转轨过程中的不稳定因素，营造了一个稳定的经济发展环境。中国在扩大企业自主权、财政方面实行一定放权行为后，并没有出现财政赤字和通货膨胀，说明一定有什么因素在一定程度上代替了财政的功能，这就是国有银行和资本市场，这也是金融业在渐进式改革中所起到的作用。^②

但是，也应看到渐进之路也有其明显的弊端，其中最重要的问题就是有些困难问题会越积越大，改革的成本也越来越高，这需要改革的决策者从整体上反思改革战略和时机的选择问题。钟伟等人在 2002 年 10 月的《中国金融风险的总体评估报告》中就认为，中国国有银行体系的困境很大程度上是充当渐进改革成本支付者的角色，银行体系的高度垄断性保证了中国政府对金融资源的行政占有和支配权，而任何市场取向的改革都是对这种占有和支配权的弱化，这是中国国有银行业改革几乎没有起步的根本原因。银行业风险暂时可控，但可控程度正面临

① 转引自史建平：《国有商业银行改革应慎重引进外国战略投资者》，载于《财经科学》2006 年第 1 期。

② 陈黛：《金融改革就是使灰色金融正规化 正规金融市场化》，载于《第一财经日报》，2005 年 11 月 1 日。

挑战。^① 易宪容也认为,“从国内银行业产生与发展来看,它完全是从计划经济脱胎而来,不仅深深印上计划经济的烙印,而且正在成为国内计划经济最后一个堡垒。这使得国有银行的转轨常常徘徊在计划与市场之间,而相关利益者也往往会借助于这种徘徊把计划与市场缺陷糅合在一起并把它推向极端。也就是说,国内银行业的转型不仅表现为一种漫长的过程,而且表现为一种进程的复杂性与艰难性。比如,现代银行制度的供给不足、运作机制的激励与约束不对称、现代企业文化无法建立,银行改革的滞后使其不适应国内经济的快速成长,并导致了国内金融风险越来越向银行业集聚。”^② 金融改革滞后的负面效应应引起我们的高度关注。

由于种种历史因素所致,中国的金融体系经过自新中国成立以来将近半个多世纪的发展,逐渐形成了以银行为主导型(甚至是纯粹的银行主导)金融体系。正如有的学者所指出的,“我国的金融结构长期以来缺乏有效的分散性、选择性和灵活性,这直接导致国有银行资产质量控制面临巨大压力,使银行体系在分享经济快速增长带来的信贷需求的同时,也承担着经济波动最终的成本。金融结构的问题已经成为影响整个中国金融体系发展的关键问题,如果直接融资,特别是支持创新的直接融资没有发展,中国的自主创新之路就不能够走通。”^③ 在这种以银行为主导的间接融资体系中,又以国有银行为主体,从而使金融体系更加扭曲。国有经济与国有银行形成了独特的“姻缘”关系。当进行社会主义市场经济体制改革时,人们发现这种人为形成的特殊体系成了改革的最大阻力,由于

① 国务院研究中心:《中国金融改革发展实证分析研究》,中信证券网站,2006年1月13日。

② 易宪容:《银行改革是中国现代化的基础》,载于《中国经济时报》,2005年10月12日。

③ 巴曙松:《今年金融改革将加剧》,载于《中国经济时报》,2006年2月21日。

金融体制改革的影响涉及面广且有牵一发而动全身的特性，金融体制改革对于整个经济体制改革来说实际上是拖后了。

即便如此，中国的金融体制改革也取得了非凡的成就，其主要表现就是：金融体系发生了根本性的变革，资本市场从无到有，由小到大，银行主导型金融体制的内容发生了变化，资本市场在金融体系中的地位越来越突出；银行体系也发生了较大变化，国有商业银行的垄断性地位开始动摇，各种形式的商业银行、合作银行等融资机构等得到快速发展；国有银行的改革获得了新的突破，产权结构和公司治理结构逐步改善，质量较好的国有商业银行已经逐步走向资本市场，开辟了新的融资渠道，并引进了国内外战略投资者；等等。所有这些成就的取得都为中国金融体制的健康发展奠定了良好的基础。

国有商业银行上市以后，基本的公司治理结构已经明确。但是也应看到，未来的改革与发展任务并不轻松，其根源在于：国有商业银行近年来的发展基本上是政府强力推动的结果，包括历史包袱的化解和体制方面的改革，但很多历史遗留问题仍没有从根本上得到解决，国有商业银行面临着适应市场竞争的能力建设问题；国有商业银行还肩负着自身发展与稳定整个宏观经济局势的双重任务，这使其市场经济主体地位受到严重约束；中国的金融开放正在实质性地展开，国外同类金融机构的竞争将会变得越来越剧烈；中国经济面临着结构调整的严峻任务，在这一过程中，作为融资主体的国有商业银行还面临着种种压力；金融创新不断推进，旧有体制还对国有商业银行的发展形成严重束缚；等等。

国有商业银行未来的发展道路与发展模式仍然需要艰辛探索，这是由金融的特殊重要性以及国有商业银行的特殊地位所决定的。众所周知，金融是现代经济的核心，在经济全球化、金融全球化和经济金融化的条件下，金融在社会经济发展中的地位将更加突出，

金融不仅为整个经济发展提供重要的资金支持,而且还是财富累积和创造的重要渠道;金融不仅是经济社会发展的“助推器”,还是经济和社会稳定的“稳定剂”;金融不仅是社会经济各部分的有效连接纽带,而且还是各国政府最重要的宏观经济管理工具。在现代经济条件下,金融的作用不是在减小和下降,而是在不断提升并得到加强。作为现代市场经济的核心和动脉,金融体系的稳健、有序、高效和可持续性运行,对一国的经济安全乃至国家安全都有着重要的影响,这是金融安全的真正含义;在经济全球化的大趋势下,金融对经济和社会发展的独特作用正在被人们所认知,政府越来越重视金融的功能利用和对金融秩序的维护。前美国政治学会会长、哈佛大学战略研究所所长亨廷顿(Samuel Huntington)出版的轰动西方的《文明冲突与重建世界秩序》一书中,在讨论后冷战时代的全球战略时,列举了西方文明控制世界的14个战略要点,其中第一条“控制国际银行系统”,第二条“控制全部硬通货”,第五条“掌握国际资本市场”都同金融密切相关,而控制高科技军火工业和控制航天工业则分别退居到倒数第一和倒数第三的位置。由此可见,金融在后冷战时期已上升到首要的战略位置。金融在经济发展中的特殊地位已经被有些发达国家充分地认识,金融成为这些国家发展经济和控制世界的“重型武器”,美国量子基金的总裁索罗斯有一段话是非常深刻的。他说,“任何发达工业国家,日本、德国,甚至法国,要在科技创新、产业发展、人力资本等方面超过美国,并不是特别困难的事情,但要在金融机器的运转方面超过美国 and 替代美国,就非得要依赖一次革命才行,只要这种状况不变,美国第一的世界经济格局就会继续保持下去。”^①

^① 韩康:《21世纪:全球经济战略的较量》,经济科学出版社2003年版。前言,第8页。

国有银行在整个金融体系中的特殊地位则不言自明，无论是在改革开放以前，还是在改革开放以后，国有银行在整个经济发展中发挥了不可替代的作用。在改革开放以前，国有银行不仅担当了财政出纳的角色，还为整个经济的增长提供了大量的资金支持，尤其是在专业银行时代，不同性质和功能的各专业银行为相关领域的经济发展提供了重要的金融支持；专业银行商业化改革以来，虽然国有银行在整个金融体系中的作用正在发生改变，但是其在整个金融体系的主导地位仍然没有改变，改革开放以来经济长期的高速增长，国有银行发挥了重要作用，相信在未来相当长的一段历史时期内，国有商业银行的这种主导地位还会持续下去。因此，“在我国，国有商业银行掌握了我国大部分的金融资源，而金融在经济中的核心地位，又决定了国有商业银行在我国经济中具有极为重要的战略地位。如果我们自身缺乏大国意识，将重要战略资源拱手出让给外资，或过度地依赖外资，则后果不堪设想。国人应当树立大国意识，从国家和民族的最高利益出发，审慎考虑国有商业银行的改革，避免出现不该出现的后果。”^①唐双宁在谈到中国金融体制改革时也指出，“国有商业银行是我国银行业的主体，在国家经济资源配置和支付系统运转中处于十分重要的地位。国有商业银行改革涉及方方面面，需要统筹兼顾，精心准备，周密部署。”^② 在中国的未来银行体系中，国有商业银行与其他性质的商业银行将形成互相依赖、协同共生、一起推动经济发展的局面。

在这种形势下，如何搞好国有商业银行就显得非常重要。虽然

① 史建平：《国有商业银行改革应慎重引进外国战略投资者》，载于《财经科学》2006年第1期。

② 唐双宁：《关于国有商业银行改革的几个问题——在中国金融学会2005学术年会上的演讲》，银监会网站，2005年3月27日。