

主编 ■ 周 路

谁将

来自银行业的思考

出局



文匯出版社

王康紀念文集

谁将

走出象牙塔的思维

出局



廣西人民出版社

谁将出局

来自银行业的思考

主编 周路

文匯出版社

图书在版编目(CIP)数据

谁将出局/周路主编. —上海:文汇出版社,
2002. 11

ISBN 7-80676-277-9

I. 谁... II. 周... III. 银行-经济管理-研究-
中国 IV. F832

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 085080 号

谁将出局

主 编/ 周 路

责任编辑/ 闻 之

封面设计/ 鲁继德

出版发行/ 文 匯 出版社

上海市虎丘路 50 号

(邮政编码 200002)

经 销/ 全国新华书店

印刷装订/ 上海浦东北联印刷厂

版 次/ 2002 年 11 月第 1 版

印 次/ 2002 年 11 月第 1 次印刷

开 本/ 640×940 1/16

字 数/ 450 千

印 张/ 31

ISBN 7-80676-277-9/F·037

定 价/ 38.00 元

序言

每个时代都有其追求与特征。二十一世纪以令世人瞩目的开局向人们昭示了更富挑战的未来,经济全球化与金融全球化以不可逆转的发展趋势影响着我们这个多变的时代,成为新世纪的一大亮点。

20 世纪 90 年代以来的全球化进程日益成就了金融这个时代骄子的丰功伟绩。作为一种核心生产要素,金融在社会经济生活中发挥着越来越重要的作用。通过近一二十年的深入扩展,现代金融极大地改变和正在继续改变着世界各国和全球经济的运行方式和运行特征。金融全球化进程发展如此迅速,以至于在很短的时间内就大大重绘了世界各国和全球金融的图景。现在,金融全球化的进程已经极大地扫除了设置在各国、各地区之间金融市场和金融服务间的障碍,加速了金融资源的全球流动,一个高度紧密联系的、一体化的全球金融体系与高度开放和高度流动性的真正的全球性金融市场正处在越来越快的生成过程之中。

在全球经济联系更为紧密、国际金融市场边缘日渐模糊的大背景下,2001 年 12 月 11 日,中国正式成为 WTO 成员国,从此,中国将更全面地融入经济金融全球化大潮。但是,这种融入在带来机遇的同时也带来了竞争和风险。金融全球化是一把“双刃剑”:一方面,它促进了更有效率的国际资本流动;另一方面,它也加快了金融风险的传递,削弱了各国经济金融运行的稳定性。如何趋利避害,在风云突变和竞争激烈的国际市场环境中立于不败之地?知己知彼方能百战百胜。认识复杂多变的环境和实力强大的竞争对手有时并不是件十分困难

的事情,但要真正认识自我,发现并有效地解决银行自身存在的要害问题就不那么简单了。实际上,强大的竞争对手并不足为惧,真正的竞争对手是我们自己。换句话说,中资银行要全力以赴,与之“抗争”的不是外资银行,而是中资银行自身在体制上、机制上、经营管理、运营模式、创新能力等各方面存在的一个个需要攻克的难题。如果我们不能在正确认识银行的状况和特性、优势和劣势的基础上制定出有效的经营战略,那就无法保障银行持久地生存和发展。

按照我国政府的承诺,中国的银行业将在入世后5年内逐步完成全面开放。虽然在经历了20多年的改革之后,我国已经初步建立起了产权制度多样、市场参与者众多的银行市场体系,我国商业银行整体的竞争力和业务规模得到了迅速的发展。然而,在逐步融入金融全球化大潮之际,我们必须正视这样一个事实,即我国商业银行的竞争优势尚未充分孕育形成,与外资银行相比,还有很大差距,在资本实力、经营理念、管理模式、技术水平等方面仍有明显缺陷。入世后的二至五年后,陆续进入中国金融市场的外资银行将以完全不同于以往的经营风格、经营理念和经营模式给我国银行业带来严峻的挑战。因此,加快商业银行的重组与再造,培育在新经济环境中的竞争优势已成为我国商业银行改革的当务之急。大幕已经拉开,一场没有硝烟的战局已经挑起,决战金融,谁主沉浮?

大变之下,变则通,不变则亡。如果漠视经济金融化与金融全球化的浩浩发展趋势,不努力改革以适应这日益变化的世界,不能根据自身的实际情况及时地调整、准确地把握前进的方向,则极有可能在金融业激烈的竞争中被淘汰出局。

“路漫漫其修远兮,吾将上下而求索。”在改革的风口浪尖上,中国银行表现出一家跨国大银行应有的素质和行动能力,管理层高度重视银行自身的改革,并充分发挥员工的创造性思维,以一种学习型组织的气氛,在行内积极思索中国银行业在入世后面临的问题。

本书的作者是中国银行上海市分行的各级干部,他们奋斗在中国入世后的金融主战场。他们敏锐地感受到了市场脉搏的有力跳动,细致地观察到了竞争格局的变化与调整,深深地体会到了文化制度的短兵相接。他们思索工作中的经验得失与感受,分析外资银行对中资银

行的冲击源所在,探讨中资银行如何通过制度创新、业务创新、管理创新实现利益的最大化,毫无疑问,这本书是中国银行上海市分行的干部员工对中国入世的响应,其中既有对未来的理性思考,更有积极务实的探索。从对中国银行业竞争力的分析到银行业的再造和发展战略的研究,从银行业务的拓展创新到金融产品的营销组合,从新的风险管理体系到银行电子化建设的发展等等,在本书中均有涉及。由于时间和学识水平的限制,本书一些观点未及充分展开,有些看法或判断不尽准确,这些遗憾只能留待今后补救。

这本凝聚着中国银行上海市分行干部员工智慧和心血的著作的问世,使更多的人能分享到作者们在实际工作中的感受和对国际金融形势、理论的深刻见解。中行人借此书向业内外人士呼吁:市场的竞争是制度的竞争和文化的竞争,银行业对外开放使改革的任务更加紧迫;只有加快国内银行的改革,中国的金融业才会有更加光明的未来。

“大浪淘沙无尽时”,入世之后,中国的银行业应在 21 世纪经济金融全球化的大潮之中,充分认识到自己所扮演的角色和肩负的历史使命,锐意改革,勇于进取,不断提高自身核心竞争力,在一个更富挑战的环境中不断成长、壮大。

周 路
2002 年 9 月

目录

序言	1
导论：金融全球化与银行业变革	1
第一节 金融深化与金融国际化	4
第二节 国际银行业变革	16
第三节 中国银行业应采取的对策	24
第一章 入世与中国银行业竞争力分析	36
第一节 入世及金融服务业开放的原则	37
第二节 中国银行业的发展现状	47
第三节 中外银行竞争能力主要指标比较分析	54
第四节 中外银行竞争能力差距及原因分析	67
第五节 入世后中外银行业竞争格局及前景分析	77
第二章 走出电子银行的观念泥沼	94
第一节 电子银行的认识观——“技术”与“业务”	95
第二节 技术应用的选择观——“最好”与“最适合”	107
第三节 网络银行的地位观——“虚拟”与“实体”	121
第四节 发展进程的平衡观——“速度”与“规范”	134
第五节 内外互动的依托观——“发展”与“风险”	150

第三章 巴塞尔新资本协议下的风险管理	166
第一节 风险管理的产生及其发展	167
第二节 巴塞尔新资本协议的风险管理框架	168
第三节 巴塞尔新资本协议对我国银行业风险管理的 挑战	183
第四节 我国银行业实施风险管理的应对策略	190
第四章 中国银行业的发展战略选择	203
第一节 创造竞争优势	204
第二节 中资银行经营战略分析	208
第三节 在华外资银行的竞争战略	218
第四节 中资银行的战略选择	223
第五章 中国银行业的再造	242
第一节 银行再造的兴起和发展	243
第二节 银行再造的策略与工程	263
第三节 中国银行业再造的探索实践	272
第六章 金融市场的业务拓展与创新	292
第一节 创新与金融企业生存	293
第二节 传统银行的困境、创新与转型	297
第三节 中国金融市场发展与我国商业银行的创新之路	309
第四节 我国商业银行业务创新的未来趋势和策略选择	319
第七章 全球化变革时代中国银行业的营销管理	330
第一节 金融市场深化国家和地区银行营销的发展历程 及其现状	331
第二节 我国银行业营销的现状及其存在的问题	337
第三节 银行营销战略管理在入世初期的应用	344
第四节 市场、客户、产品和业务的营销组合管理	354
第五节 重点地区和合理成本控制下服务渠道的营销组	

合管理	362
第六节 服务管理和以人为本的经营	379
第七节 新技术下银行营销管理的最新发展动态	386
第八章 新世纪银行财务管理的困惑与转型	391
第一节 成长的烦恼:假账、避税及其他	392
第二节 重塑金身:制度设计	410
第三节 光荣与梦想:银行业的财务管理实践	427
第九章 中国银行业如何应对入世后的人才竞争与挑战	444
第一节 入世后中国银行业人力资源管理面临的挑战 及要求	444
第二节 中资银行和外资银行人力资源开发与管理的 比较	453
第三节 解决中国银行业人力资源管理存在问题的应 对策略	467
后记	485

导论：金融全球化与银行业变革

我国银行家们应肩负起历史赋予的重大使命，抓住加入 WTO 给我国带来的重大发展机遇，为中国金融业的改革与振兴以及推动国民经济持续发展做出积极贡献。^①

中国人民银行行长 戴相龙

无论设计上多么周全，没有一个企业治理制度可以保证将来永无过失。

高盛集团董事长、首席执行官
亨利·鲍尔森

中国加入世界贸易组织是中国现代金融发展史上一件里程碑事件，将会对中国金融业的未来产生深远影响。加入世贸组织对中国经济发展带来的最大好处不是引入多少资金或技术，它的最大好处是通过开放迫使中资金融业在严格的竞争中快速提高自己的竞争力，在提高竞争力的过程中彻底改革或重塑自己的管理制度使之与国际先进潮流一致。

银行业是一个古老的行业，几百年来，几乎每天都有新的银行产生，也有老的银行被淘汰。正是在这种不断出现又不断消亡的过程中银行业在发展。据统计，在 2002 年全球 1000 家大银行排名中，前 50

^① 《中国银行家必读教程·译丛总序》，中国计划出版社，2001 年。

名大银行中成立 50 年以上的为 68%，成立 100 年以上的不到 50%。在美国，从 1946—1984 年，美国的银行年平均倒闭率为 0.07%，但 1984—1987 年这个数字上升了 5 倍。从 1985 年到 1991 年，美国平均每年有近 160 家银行倒闭。商业银行总数从 14417 家减少到 9528 家，减少了 34%。1997 年全美银行总数降到 9711 家，比 1996 年减少 4%。之所以有如此之多的银行被淘汰，是因为银行业本身是一个高风险的行业。作为经营货币的企业，银行业是负债率最高的行业之一，它每天都在经受流动性和安全性的考验，银行一旦不能支付到期债务，比如应付存户提款，银行就得破产。银行的经营收益主要源自存贷利差，竞争已使得利差越来越小，这使得银行受行业周期波动影响越来越大，几乎每一次经济危机都会导致一些银行破产，几乎每一次重大技术革命，都会危及一些银行的生存，因为他们的客户消失了，就是恐龙型的大银行也不例外。

银行业是一个进入门槛很高的行业，也是一个表面上看现金流量最大而且似乎永远不会枯竭的行业，因此业外很多人把它看成是一个黄金铸成的行业，银行员工捧的都是金饭碗，但银行业的无情淘汰规律却是明明白白、清清楚楚的。

在自然界的长期进化过程中，物竞天择，适者生存，不能适应环境的一定会被淘汰。淘汰本身是残酷的，但残酷本身是自然的。没有弱肉强食，就没有种群的进化，就不能保持生态的平衡。竞争是严酷的，但竞争也是公平的、合理的，因为自然社会的任何种群，如果没有淘汰，种群繁殖泛滥失控就会形成灾难。没有竞争和淘汰就不会进化。为什么动物园中驯养动物一旦放归自然就很难生存？因为在长期无风险的优越的生活环境中，这些动物的生存能力已严重退化。它们在物竞天择的环境中受到巨大威胁，因而严酷的自然环境已没有它们的位置了。

自然社会如此，商品经济社会何尝不是如此。在我们刚刚踏入新世纪的时候，所有银行员工，特别是银行的各级管理人员都应该反思，怎样才能使银行长久地生存下去？怎样才能防止被淘汰出局？为防止被淘汰出局，我们对即将到来或已经到来的变化应该做出哪些迅速和正确的反应？新的市场环境告诉我们，必须加快提高自己的竞争力

或生存力,否则我们就难以生存。我们必须清醒地意识到在竞争中被淘汰的永远是竞争力不强的银行,不管它是中资还是外资,国有还是民营;在竞争中生存下来的也一定是竞争力最强、市场表现最好的银行,它可以是外资也可以是中资,可以是国有也可以是民营。

入世后,不同规模的银行都置身于市场经济环境中,不管是中资的银行还是外资的银行,都面临严酷的市场竞争压力。在信息化时代,竞争的领导者或最终胜利者,可能不是取决于谁最大或来自什么样国家,而是谁最强、谁最好。规模已不再是决定生存的惟一要素,对技术、市场变化的反应速度和随时对目标客户提供优质高效的服务才是决胜的关键。技术给所有银行带来的挑战和机会是平等的。即使是最强大的银行,如把握不住技术和市场的发展方向也会没落衰败。有的时候,一些发达银行现有的技术反而会影响他们采用最新、最优的设备与技术,因为有投资回收包袱。为什么移动通信在中国的发展速度超过美国,因为美国拥有强大的固定电话网络;为什么磁悬浮列车技术在一些西方国家运用不多,因为他们已经有快速轨道交通系统。已有的往往也是难以割舍的。过去并不一定能预示未来。因此,要立于不败之地,无论是中资的还是外资的银行,其聚焦点是各自的核心竞争能力(包括制度的竞争力),银行之间角逐的是各自的竞争力而非其国别或规模。

入世之后中国金融业将遇到巨大的挑战与竞争这是无疑的。由于长期的封闭与垄断,国有银行形成了带有体制特征的脆弱性,这不仅反映为目前国有商业银行的管理体制缺乏活力,不能对新出现的挑战与竞争作出灵活的反应,而且反映为它的客户基础即同样带有体制脆弱性的国有企业不能适应市场,它们的困难构成了国有银行的巨大不良资产包袱。这也是为什么中国的进一步对外开放,特别是金融业的对外开放成为一个特别难下决心或特别难做决策的问题。为什么现在要进一步开放?我们能够消化巨大的开放成本吗?我们在进一步开放的环境中真能趋利避害,实现我们国家的巨大的利益吗?人们已经注意到了国际环境的变化,经济一体化、金融全球化的浪潮席卷全球势不可挡。排斥在外不仅意味机遇的丧失,也意味着掉队,而加入 WTO 则会随历史潮流而进;同时人们也注意到因竞争起跑线不

同,各国、各地区所付出的成本与代价,所承受的压力与风险以及所获取的机遇和利益是各不相同的。全球化奉行的是市场规则,你的市场经济制度越不发达,你受到的冲击就越大。全球化奉行的是公平原则,你的竞争力越弱,你所受到的冲击也会越大。入世之后我们能否实现更大的发展?我们能否在入世后的一段时期内(3—10年内)使得我们的收益大于成本?在这场与以往完全不同的较量中谁将胜出呢?实事求是地说,这一问题目前尚不能做出完全肯定的答案,很多方面还存在着不确定性。这种状况提醒我们,必须保持清醒和冷静的头脑,沉着应对,趋利避害,争取所得大于所失,争取利益的天平朝我们倾斜,实现我国利益的最大化。

不管开门与否,窗外早已八面来风,无论迎战与否,较量早已开始,只有认清大趋势,把握大趋势,运筹帷幄,谋后而定,中国金融业才能在这场历史性的竞争中稳操胜局,在国际金融市场上留下自己应有的位置。

第一节 金融深化与金融国际化

一、金融国际化的经济基础

进入20世纪80年代后,全球经济一体化的趋势越来越明显。国际贸易和跨国公司的迅速发展成为全球经济一体化的主要推动力量。在全球经济一体化的过程中,中国的发展是令世人瞩目的。随着我国对外开放的不断扩大和对外贸易的发展,中国参与国际经济的程度不断加深。2001年,中国进出口总额约为5000亿美元,约占国内生产总值(GDP)的45%,作为对外开放标志,中国的对外依存度指标(进出口总额与GDP的比率)已经高达45%。^①今天,中国已经成为世界第7大进出口国家。中国已成为吸引外资最多的发展中国家。中国的经济要持续发展,已经离不开对外经贸往来,而中国的对外经贸要发展,

^① 吴念鲁:《中国对外依存有多大?》,《国际金融报》,2002年9月19日。

金融业、银行业就必须走向世界。经济全球化的滚滚浪潮已经改变了世界的经济地图。在入世之后的今天,无论是从应对外资银行竞争,还是从支持中国经济发展的角度出发,中国的银行业都不得不直面全球化的挑战,顺应潮流,迎接挑战,并争取在这一历史性机遇中崛起。

在经济全球一体化趋势的推动下,各国的经济增长都出现了国际化的发展特征。这种国际化表现在以下几个方面:

(一) 国际贸易蓬勃发展,目前世界贸易的增长已超过世界生产的增长。1950—1999年,全球生产GDP增长6倍,而同期的全球贸易则增长了16倍多。^① 随着越来越多的国家改革自己的贸易体制,鼓励自由贸易,减少贸易保护主义,这种贸易自由化趋势进一步推动了国际贸易的增长。由经常项目变动引起的货币流量加大,使全球外汇市场的货币供应量大增。目前,全球日平均外汇交易额已经超过了1.4万亿美元。1999年,全球贸易量强劲回升,当年增长高达4.5%,总额为6.95万亿美元,2000年,世界贸易创纪录地增长了12.4%,国际贸易近年来的平均年增幅都超过6%。在1994到2000年间,世界贸易的增长速度是GDP的2倍多,大大高于全球GDP的年均增幅。世界贸易组织作为一个具有完善法律地位框架和组织架构的多边贸易体,它的出现标志着国际贸易进入了一个制度化的崭新阶段。世界贸易组织的出现不仅实现了更高水平的贸易自由化,而且使得以商品物流为基础的资金流动能得到更大的发展。世界贸易的迅速增长为金融业提供了巨大的发展空间和市场。

(二) 国际资本流动呈现加快趋势。根据IMF的统计,20世纪80年代末到90年代末的十多年是国际资本流动增长最为迅速的时期,国际资本市场融资和外国直接投资总额由1986年的2.8万亿美元增加到1998年末的13.8万亿美元,增加了3.9倍。从1984年到1998年,国际资本市场融资累积额的年平均增长速度为12.34%,外国直接投资的年平均增长速度为13.53%。国际资本流动增长速度远高于GDP和国际贸易的增长速度。当今世界,资本在全球范围内流动的各种障碍越来越少,流动越来越快。资源在全球范围内的配置越来越方便。在国

① 李扬:《金融全球化问题研究》,《国际金融研究》,2002年第7期。

际资本流动中,跨国公司起到了很大的推动作用。1980 年全球跨国公司有 1.5 万家,到 90 年代初,全球跨国公司已达 3.86 万家,到 20 世纪末,全球跨国公司已达 63459 家,拥有超过 50 万家分支机构,其中 49 家资产超过 1000 亿美元,2000 年全球跨国直接投资达到创纪录的 13180 亿美元,投资存量超过 4.1 万亿美元。英国《经济学家》杂志预测,到 2005 年,全球吸收外国直接投资余额将达到 10 万亿美元以上。跨国公司投资合并兼并收购活动已成为国际资本流动的重要原因。

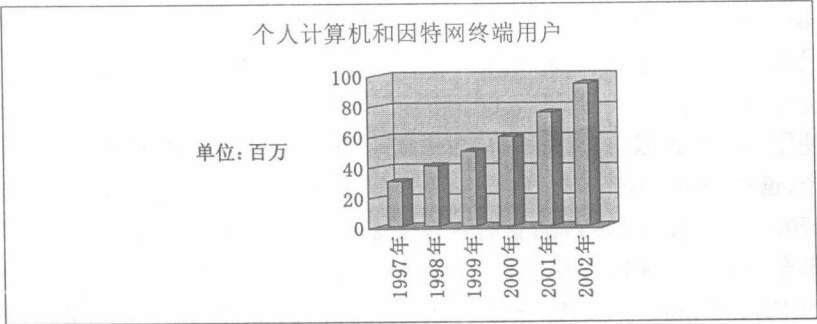
(三) 金融信息及金融危机的传播速度明显加快。20 世纪 90 年代以来各国一直被货币危机所困扰。从 1992 年欧洲货币市场的连续波动到 1994 年墨西哥危机引起的拉美振荡,特别是 1997 年泰国金融危机引发的亚洲金融危机,在一年不到的时间内,该危机波及东亚、东南亚几乎所有国家并局部影响到欧美地区。危机波及之快、范围之大、程度之深是过去没有过的。信息技术的迅速发展,天文数字的短期游资,相互经济联系程度的加深,使得全球金融安全与稳定的问题日益突出。经济增长中的利益和风险从来就是紧密联系在一起的,在日益开放的政策环境和迅速发展的信息技术条件下,加强对国际资本流动的有效监管,防范金融危机的爆发和蔓延已成为国际社会普遍关注的问题。越来越多的国家意识到,离开国际合作来单独解决一国金融稳定与安全问题是不可可能的。

二、金融全球化的科技基础

二十世纪的技术进步是推动社会经济发展的主要因素之一。目前人类科技进步成果的 90% 来自 20 世纪的后 30 年,最伟大的成就出现在 20 世纪的后 50 年。新世纪新技术的发展趋势有三个特点:趋向复杂和非线性;日益逼近极限的本原;分类趋于综合与统一,学科相互交叉影响日甚,新技术在信息技术领域、生物技术领域、材料能源技术领域孕育重大突破。尤其是进入 90 年代以来,以信息技术进步为核心的技术进步正改变全球经济地图的面貌,技术要素、信息技术要素正成为推动生产力发展最为核心的原因。比尔·盖茨说:“在这个工业革命 25 年中,我从未见过在每个单一的领域内如此激烈的竞争。新的竞争者不断出现。我们现在的产品再过四到五年就会一钱不值。

惟一的问题在于,我们是否能在未来不断改进。”英特尔公司的创办人摩尔在 1965 年发表了一篇只有三页纸,但对整个半导体行业发展具有深远影响的论文。摩尔预言,电脑处理器的运算能力每 18 个月便会翻一番,价格也会降一半。尽管摩尔已于 2001 年 9 月退休,但摩尔定律已被计算机近 40 年的发展史证明是正确的。按照摩尔定律,集成芯片的集成度每 18 个月提高一个数量级,如按目前已经达到 0.13 微米计算,到 2012 年,芯片加工精度将达到 0.05 微米,芯片集成度将达到 4 亿个元件,事实上,逼近极限的时间可能不超过 10 年。在人类科技发展史上总是一次次逼近极限,但又一次次突破极限。当现有光刻技术逼近极限之后,紫外线光刻技术的突破不是很久的事,光刻更细或进入纳米领域之后,微观尺度的理论也许不再适用。计算机由于核心模块的突破,运算速度会更快,可能会出现分子、量子、光子、生物计算机,通讯带宽将大大提高网络的速度,第二代因特网的速度可能将比现在快 1000 倍。

加拿大北电网络公司总裁约翰·罗斯提出了互联网光纤定律。他指出,Internet 频宽每 9 个月会增加一倍的容量,但成本同时降低一半。罗斯定律表明,互联网的发展速度比芯片发展速度要快一倍。事实的确如此,网络频宽的“光纤定律”带动着网络应用的革命。1996 年全球互联网用户不足 4000 万,1997 年达到 6800 万,1998 年达到 9700 万,1999 年 9 月已达到 2 亿,据国际数据公司 1998 年预测,美国个人计算机和因特网终端用户到 2002 年将达到 1 亿户。



注:国际数据公司(WWW. IDC. COM)1998