

走近浙商

浙江金融业管理经验集粹

(第三辑)

浙江大学经济学院继续教育中心 组编



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大學出版社

走近浙商

——浙江金融业管理经验集粹

(第三辑)

浙江大学经济学院继续教育中心 组编

浙江大學出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

走近浙商. 浙江金融业管理经验集粹, 第三辑 / 浙江大学经济学院继续教育中心组编. —杭州: 浙江大学出版社, 2009. 3

ISBN 978-7-308-06442-2

I. 走... II. 浙... III. 金融机构—经济管理—经验—浙江省 IV. F832.755

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 199079 号

走近浙商——浙江金融业管理经验集粹 (第三辑) 浙江大学经济学院继续教育中心 组编

责任编辑 石国华
文字编辑 张 鸽
封面设计 宋纪浔
出版发行 浙江大学出版社
(杭州天目山路 148 号 邮政编码 310028)
(网址: <http://www.zjupress.com>
<http://www.press.zju.edu.cn>)

排 版 星云光电图文制作工作室
印 刷 德清县第二印刷厂
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 22
字 数 519 千字
版 次 2009 年 3 月第 1 版 2009 年 3 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-06442-2
定 价 38.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换
浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591

序

1978年党的十一届三中全会确立改革开放的路线后,中国大地掀起一波又一波的改革浪潮,中国经济呈现出前所未有的高速增长势头。在推动中国的经济体制改革和经济发展的进程中,中国的民营企业起到了无可替代的巨大作用。在中国民营企业迅速崛起的过程中,有一群企业家表现得尤为突出,引起了中国乃至世界的关注,这就是活跃在中国东南沿海、活跃在长江三角洲经济区、活跃在中国大地乃至世界各地的浙江企业家群体——浙商。

浙江大学处于中国民营经济最为发达的浙江省,为浙江的民营经济发展提供高水平的智力支持是浙江大学一项光荣的历史使命。浙江大学经济学院拥有两个重要的研究和教学机构,一是国家哲学社会科学研究的创新基地——浙江大学民营经济研究中心(CRPE);二是国内著名的教学培训基地——浙江大学经济学院继续教育中心(CCE)。前者的主要功能是为民营经济与区域经济发展提供决策咨询,后者主要职责是为全国各地政府部门、企事业单位和极具发展活力的民营企业提供专业经济管理培训服务。

浙江大学经济学院继续教育中心近年来通过自身的努力,与浙江省内的数千家企业建立了广泛联系,至今已有3000余名企业家及企业管理人员迈入浙江大学经济学院进一步学习和深造。浙江大学经济学院继续教育中心已经成为广大浙商的好朋友!

近日,由浙江大学经济学院继续教育中心提议,在中心同事的精心策划下,收集了浙江金融业成功的改制经验和丰富的管理经验,集录成册,命名为《走近浙商——浙江金融业管理经验集粹(第三辑)》。

书中收录的各篇论文,都是由在浙江大学经济学院继续教育中心参加学习的浙江金融管理者撰写的。这些论文一方面反映了浙江的优秀金融管理者经营管理方面的伟大实践,另一方面也反映了管理者们通过在浙江大学经济学院继续教育中心的经济管理理论学习,对他们各自实践的理论层面的深层思考。我们相信,本书的出版不仅是一次运用新的学习方法来提高管理者学习能力和经营管理水平的尝试,同时,从教学相长的角度来看,对浙江大学经济学院的专业教师来说,也提供了一次经济管理理论工作者向在经营管理实践第一线的管理者学习的机会。本书的出版所产生的重要社会影响将来一定會在浙江经济社会发展的进程中不断地显现出来。

同时,我们也希望,在浙江大学经济学院继续教育中心的老师和学员的共同努力下,将会有内容更为丰富、精彩的《走近浙商——浙江民营企业管理经验集粹》第四、五、六……辑的问世。

浙江大学经济学院常务副院长

史晋川

出版说明

《走近浙商——浙江金融业管理经验集粹》是浙江大学经济学院继续教育中心高级研修班学员学习结业所撰写的优秀论文的结集。该文集已连续出版了两辑。第二辑的出版同第一辑一样,仍然受到读者的热烈欢迎。读者反映认为,辑中论文的内容是企业家们亲身的实践和经验的总结,讨论研究的又是大家关心的热点和难点问题,对企业今后的持续发展壮大,可借鉴之处甚多,参考价值很大,希望我们继续出版新辑,以满足大家的需要。

自美国次贷危机爆发以来,全球金融市场震动极大,旋即一场金融风暴席卷全球主要经济体,各国股市大幅下挫,跌势惨烈。面对这种严峻而复杂多变的金融经济形势,不仅各国政要极度重视,企业家们更是以从未有过的焦急心情关注金融市场风险以及自己企业的存亡和走向,他们迫切需要有关金融市场、资本运作、财务管理、投资理财等方面的知识、理论和经验,有鉴于此,本辑就专门汇集了这方面的论文。

本辑收集的48篇论文主要涉及金融管理和财务管理两方面的内容。投资、融资、税收、理财等对所有企业都是需要经常思考和面对的十分重要的问题。民营中小企业,融资不易,投资也难,与之相关的金融、财税部门是如何考虑这些问题的?又是打算如何更好地为企业做强做大、又好又快的发展服务?这些问题原本就是企业家们极为关心的问题,也与银行业自身改革发展密切相关,而在当前全球的经济金融形势下就更为大家所迫切关注。在浙江大学经济学院继续教育中心学习研修金融管理、财务管理的银行业界老总、公司财务总监们对这些问题有不少很有见地的看法、想法和做法,本辑就是将他们的践行做法、经验智慧、观点思考收集于此,贡献给读者,供大家参考和思考。如果本书对大家有些许帮助,那就是我们的最大欣慰了。

浙江大学经济学院继续教育中心

2008年9月

目 录

论中小银行的金融理财	任清尧 (1)
我国商业银行治理创新分析	
——基于中国银行零售业务创新开展的视角	姚惠英 (8)
金融创新与农村合作银行发展	陈春仿 (15)
浅析小企业信贷的业务创新	
——以中国银行潮州市分行为例	宋佳伟 (26)
外资银行进入后中资银行的应对策略探讨	曹秀双 (36)
谈谈如何提升银行内部控制的核心竞争力	吕秀珍 (47)
论经济发达地区农村金融和谐发展的难点和对策	包永良 (55)
农村金融需求的变动与农信社的发展	孙 赤 (62)
关于农村合作金融发展战略的思考	
——以潮州市为例	赵兴意 (71)
农信社法人治理的实践与思考	洪日强 (78)
改进和完善农村信用社法人治理结构	宋献礼 (88)
县级合作金融企业法人治理结构建设难点与对策	陈博恺 (94)
利益相关者共同治理与和谐农村合作金融构建	
——兼论农信社的改革与发展	徐国兴 (101)
论商业银行的公司客户营销管理	姜秀华 (109)
浅析商业银行客户经理制	陈 莉 (114)
农村信用社内控机制建设存在的缺陷及风险防范对策	洪忠田 (120)
浅析我国商业银行操作风险的管理模式和完善机制	翁宏奋 (128)
信息不对称引起的银行信贷风险及防范相关建议	陈光辉 (137)
住房贷款担保企业的管理及风险防范	王龙波 (144)
试论商业银行合规风险管理	施克林 (149)

仙居县农村信用社应对农村金融多元化的策略研究	王光华(157)
对农户和中小企业“贷款难”及农村合作金融机构“难贷款”问题的研究	韦凯华(164)
农村信用社小额农贷业务浅析 ——对东阳市农村信用社小额农贷业务的思考	杨俊华(170)
对构筑农村合作金融“以人为本”的人力资源管理的认识和思考	阮连根(177)
欠发达地区农村合作金融机构人力资源管理存在的问题及对策	田耀飞(183)
关于构建农村合作金融机构激励机制的思考	许建业(190)
农村信用合作金融机构人力资源管理探索	王才有(197)
强化成本管理 提高经济效益	胡根宝(204)
关于我国企业会计委派制的思考	卢铮铮(211)
浅议会计信息失真的原因与对策	肖旭葵(221)
论企业多元化经营的财务风险	周 健(227)
全面预算管理在商业银行的实践 ——以××商业银行Z分行为例	鲍关新(236)
企业并购中的目标企业价值评估与整合问题研究	夏卫东(243)
财务的管理功能及其在合作项目中的作用 ——兼谈集团公司改进合作项目财务管理	梁勇波(253)
我国推行资产证券化问题研究	王亚群(259)
银行经济资本管理实践现状及发展趋势研究	金旭君(267)
扬声器企业成本取胜之道	何媚媚(278)
浅析员工稳定性与总报酬满意度的关系	何剑敏(283)
我国开征物业税的问题探讨及制度设想	王 玮(292)
初探出口生产企业增值税纳税筹划	吴学美(305)
浅论企业集团财务管理的模式及其选择	盛秀兰(312)
千岛湖啤酒的供应链管理体系	余爱平(319)
民营企业融资现状及对策	俞铁刚(326)
试论中小民营企业融资难	董 慧(334)

论中小银行的金融理财

广东发展银行杭州分行 任清尧副行长

(浙江大学现代企业家经理人高级研修 139 班学员)

摘要:本文从分析当代社会对银行金融理财的需求入手,提出金融理财是为客户创造价值的概念。运用理论和实践相结合,以实践为主的方法,论述了创新是金融理财的基础,利润最大化是金融理财的目的两大观点,总结了金融理财对银行的五大效用。

关键词:金融理财 金融创新 利润最大化 理财效用

银行和客户(包括法人和自然人)是战略合作的伙伴关系。银行的生存需要以客户为基础,客户事业的发展乃至基业长青都需要银行的合作和支持。广东发展银行杭州分行作为一家中小商业银行,以金融理财为主要服务形式,架起了银行和客户之间的新型银企桥梁。本文根据我们在金融理财工作中的实践,结合在浙江大学一年来的学习,对中小银行的金融理财做一些探讨。

一、社会呼唤银行理财

2004 年 11 月底,广发银行杭州分行在总结建行 7 年多工作实践经验以及对未来经济金融形势分析判断的基础上,将本行定位于理财银行,向社会、企业和居民推出了“广发银行·理财银行”的品牌形象。2005 年 4 月,我们把杭州城区的一家新建支行德胜支行,作为理财银行的试点,专门为社会大众提供金融理财服务,传统的授信业务在支行只有推荐权,具体操作全部由分行承担。对于这样一种全新的尝试,我们主要有如下三个方面的考虑。

(一) 国际金融业的发展趋势是理财

广发银行每年都要派一批中层以上人员去美国加州大学进行短期培训,并在美国 JP 摩根大通银行、美国富国银行等金融机构进行实地考察。几年来,无论是学校的短期培训还是对金融机构的考察,都使我们强烈地感受到当今美国的银行已不是单纯办理存款、贷款、结算业务的传统银行,而是以现金管理、财富管理为主要业务,为客户提供全方位、组合性的理财业务的金融百货超市。比如美国第二大银行 JP 摩根通过各种理财业务的开展,包括投资管理、财务管理、现金管理、资产与财富管理以及企业支持服务等业务,成为了美国银行业的领头者之一。它在公司债

券服务、股权及相关融资服务、美元清算、资产管理、共同基金管理、私人银行业务等方面的业务在全美均排名第1~3位。至2004年,该行管理着910亿美元投资资产、托管着610亿美元债务,通过各种理财业务获得的非利息收入达到263.26亿元,超过净利息收入95.75亿美元,占到净收入的61.1%。我们认为,今天蓬勃发展的美国银行理财业务正是明天中国银行业的发展方向。

(二) 中国的民营企业需要理财

政府一直在强调中国的企业要从粗放型向集约型转变,要从资源效益型向管理效益型转变。但如何转变,一直难以解决。国外有的经济学家考察了中国民营企业后说,中国的民营企业在规模小的时候能够成功,而在企业规模大了以后能够成功是偶然的。我们暂不评价这句话正确与否,但它给我们以深思和启示,起码说明我们的民营企业在管理上存在许多问题,我们的企业家还有许多可以提升的空间。我们的一些民营企业在经历了一段时间的辉煌以后,迅速地衰退,有的甚至走向破产,究其原因,很重要的一条就是企业不会理财,不是企业或企业的产品不赚钱,而是企业不会理财导致资金链的断裂,进而演变成企业的衰退甚至死亡。因此,理财已成为企业打造长青基业的现实课题。

(三) 已经富起来的中国百姓对银行理财提出了更高的要求

2004年初,有一位从日本创业归来的先生在我们一个支行有少量存款。据我们分析,该个人客户应该还有更多的资金存在银行。于是我们分行和支行领导及客户经理专程去他家进行拜访,在交谈过程中,该客户对我们说,他原先一直认为我们银行只有一般性存款业务,没有符合个人需要的理财业务。他还介绍说,日本银行有大量可供客户选择的银行理财品种与业务,可以提高客户的现金收益率。富起来的中国百姓也迫切要求银行为其提供各种理财服务。

基于以上三方面的认识,广发银行杭州分行近几年以不克隆任何一家银行的决心与勇气,积极探索现代商业银行市场化、商业化的发展之路,将银行与客户的关系从传统的借贷信用关系转变为定位于双赢互利的新型理财关系,开展财务顾问业务,为客户提供各种理财服务。这些服务有为公司授信客户提供的融资理财、投资理财、现金理财、担保理财、采购理财、库存理财、销售理财、应收账款理财、结算理财等服务;有资金富余的客户提供的结构存款理财、委托理财、信托理财、证券理财、租赁理财等资金增值理财服务,有为个人客户提供的以薪加薪产品为主线,主打“家庭理财,从广发薪加薪起步”,以人民币理财、外汇理财、房贷理财、保险理财等为主线,主打“广发银行,您可信赖的理财专家”,以共同账户、育儿账户、贵宾账户、退休金账户等为主线,主打“广发家庭理财账户”等个人理财业务。

二、金融理财是为客户创造价值

目前,社会各界所理解的金融理财大多是客户现金、资金的运作与增值。毫无疑问,这是理财的基础和重点,但我们所思考与实践的理财,广度更广、深度更深。我们理解的银行理财是银行机构充分利用各种有利条件,以资金为纽带,整合各种金融资源和社会资源,运用各种金融工具和手段,为银行客户创造价值的系列运作活动。我们认为,真正的银行理财是立足于资金或现金理财,但更高于资金或现金理财;立足于理财产品个体,但更高于理财产品个体。

我们认为银行理财的核心是为客户创造价值。客户价值不仅体现在现金或资金价值的提高与增值方面,而且还表现在资本价值、经营价值、财产价值、品牌价值、时间价值、风险价值、消费价值的提高与增值方面。因此,我们理解的银行理财不仅仅是一种业务、产品或工具,更是一种理念、要求、思路、方法和品牌。

把银行理财定位在为客户创造价值上。理财工作的具体实践就是给客户增收与节支,增收是理财,节支也是理财,并且必须拓宽增收节支理财的视野与外延。我们认为凡是在风险水平或成本支出不变的前提下增加的收益均是增收;凡是在收益不变前提下减少风险或节约成本支出均是节支。

所以,如何帮助客户增加资金来源、加快资金流动速度、扩大投资能力、扩大市场份额、增加营业收入、增加收益渠道、增加利润总额、提高收益水平、提高生活质量等,都是增收理财所涉的业务领域;如何帮助客户降低进货价格、节约融资成本、节约费用支出、降低消费价格、降低风险水平、减少耗用时间、减少耗用精力等,也都是节支理财所涉的业务领域。

因此,我们所思考与实践的理财是一种全新的全面的理财理念、理财思路与理财方法,据此实践的具体理财品种、业务和服务将是现代商业银行发展的必然趋势。

三、创新是金融理财的基础

创新是一个民族进步的灵魂,是一个国家兴旺发达的不竭动力,也是一个企业生生不息处于竞争优势的源泉。这几年,我们把金融理财的着力点放在金融创新上。“人无我有、人有我新、人新我特”,创新是银行服务于客户、为客户创造价值的基础,也是促进银行各项业务不断发展的主要手段。

这几年,我们一直致力于创建创新文化,要在每一位员工的头脑中牢固地树立创新的思想意识,用创新来推进全行管理的规范化和管理水平的提高,不用改推动全行业务的发展和盈利水平的提高,用创新来取得客户的信任和支持进而赢得市场。对于银行而言,创新并不仅仅局限于新的金融产品有机结合,而是为客户提供量身定做的个性化和差别化的金融服务,即金融理财。在经济快速发展、信息交流提速的今天,金融产品的创新只能算是一种初级层次的创新,且各家银行极易模仿和学习,唯有金融理财的创新才是一种高层次的创新,这种创新需要执行者有急客

户所急的热忱、以诚相见的坦率、综合全面的业务知识和融会贯通的能力。当客户在办理业务遇到困难时,银行的员工不轻言放弃,而是主动积极地为客户寻找各种解决方案,这样创新之举就会应运而生。

建立创新文化,为客户提供金融理财,除了打好思想基础,银行还必须辅以奖励手段。我行在全行牢固树立创新意识的同时,积极采取各种奖励手段,鼓励和引导全行员工大胆创新,对全行员工在工作实践中探索出来的、经实践检验证明卓有成效的理念创新、管理创新、科技创新、制度创新、服务创新和产品创新,实行专项奖励,并设立创新奖,奖励那些创新业绩优秀的支行和部门。此外,我行还专门设立了专项的合理化建议奖励,对于向分行提出合理化建议的员工,分别设立建议奖、建议被采纳奖和建议实施中取得显著成效奖,并在每季的员工晋级职中优先考虑。

创建创新文化,创造出更多的金融工具和产品,为客户量身定做金融方案,这是金融理财的基础,落实到行动上,我们进行了以下三个方面的探索。

(一) 定位明晰化

创新必须先明确市场定位,即为什么样的对象创新。1997 年建行之初,我们提出“不克隆一家银行”的口号,并确立了以市场为导向,在市场中求生存、在市场中求发展的主旋律。在对浙江经济与其他地区的差别点进行深入透彻的分析研究后,根据其“轻、小、集、加”的经济特点和以民营企业为主体的经济结构,我行发现了中小企业这块“资金的富矿”。但由于受到企业规模及内部条件的限制,中小企业在由萌芽期迈向成长期及由成长期进入成熟期时,往往很难得到银行的支持,形成了扩张的资金瓶颈。针对此种“浙江现象”,我行抓住了这一盈利空间,避免了因市场定位趋同而产生的与其他银行争抢大客户的无谓牺牲,独辟蹊径,于 1997 年在省内同行中第一次停止做“高息揽存”,打出“要私贷、找广发”的大旗,成了第一个吃螃蟹的人。此后,我行一直紧贴市场,把握市场脉搏,并于 1999 年正式提出“以中小企业为基础,努力争取优质大型客户”的市场定位。实践证明,正确的市场定位不仅使我们赢得了客户,创造了利润,也为客户建立新型的银企合作关系创造了条件,使金融理财目标明确,方法具体,效果明显。

(二) 策略个性化

一直以来,我行都积极地随着浙江经济的变化和本行业务的发展而不断调整、改进市场策略。建行初期,我们提出了“种芝麻、抱西瓜”的经营策略,扬长避短,不盲目追逐大客户,而是着力支持中小企业;2000 年底,我们推出以中小企业成长贷款为核心的信贷文化,培养了自己的黄金客户,也得到了广大中小企业的认可;2002 年底,我们又推出了“532”信贷计划,即细分目标市场,在信贷客户群中保持 50% 的中小企业、30% 由中小企业发展起来的“成长型”客户和 20% 的优质大型客户。这样,使我行的客户相对稳定,且目标市场理性分布。这一系列市场策略的建立和调整,都具有鲜明的广发个性和阶段性特征,不仅为我行的发展赢得了先机,也为我们对客户的理财细分市场,铺平了道路。

(三) 产品多样化

建行以来,全行上下,围绕金融理财,在产品的设计上大胆地创新。创造了解决中小企业贷款担保难的众多资产业务新品种、个私业务信誉盲区的新手段、企业之间信用链接的新方法和在市场营销中化独木为森林的新模式,从保全仓库到仓单质押,从保付代理到应收账款质押,从流动资产抵押贷款到品牌质押的一系列创新金融品种。在各家银行产品同质化时,我行又将着眼点放到了企业财务顾问上,帮助客户健全其财务体系,降低其财务费用,加快资金运转,为客户量身定做理财方案。在个人金融业务领域,我行设立了真情家庭理财工作室,并于2004年初推出了增值、保险、诚信、特色、贷款等五大家庭理财系列产品,为客户提供一对一式的个性化服务。此外,分行还陆续推出了诚信租车、手机钱包、保单质押等个人金融产品和服务。创新产品,创新服务,整合已有资源,设计琳琅满目的贴身贴心的理财服务方案,使客户得到了实惠,使我行在竞争异常激烈的浙江金融市场中异军突起,赢得了客户,赢得了市场,推动了各项业务的快速发展。

四、利润最大化是金融理财的目的

银行是企业,企业追求的目标是利润最大化。因此,我行自成立以来,始终把金融理财的着力点放在为客户和银行创造利润上。对我行自身,为了把利润做大,追求以下三点。

(一) 功能的全面性

银行提供的是金融产品和金融服务,他如同一家百货公司,只有提供优质的服务和差别化的产品,才能赢得客户、创造更多利润,从而获得生存和发展的空间。坚持业务的全面性,目的是为了使一家商业银行有较强的综合竞争力,使各项业务的优势得到有机组合,为客户提供全方位的金融服务。我行深谙此理,并自建行之初就注重全面、系统的业务开展,努力做足政策法规允许范围内的各项银行业务,逐步形成了以传统业务为基础,国际业务、信用卡业务和票据业务等中间业务为方向的业务发展格局。我行于1997年7月16日正式成立,8月份即开办了国际业务,在总行推出“新外汇宝”业务后,我行随即于2002年10月份将此项业务推向市场,并取得了良好的业绩和收益。一直以来,“广发卡”在杭城百姓中极具人气,这其中一个主要原因是1997年各家银行还未意识到个人业务的重要性及盈利能力时,我行就不惜付400万元巨资投入杭州金卡工程,为银行卡业务的发展架设了绿色通道。1999年,在同业竞争日益激烈、存贷款利差收益逐渐缩小的情况下,我行积极探索新的盈利渠道,大力开拓票据贴现等中间业务,扩大经营利润。通过金融功能的全面建设,不但改变了我行的盈利结构,而且加快了我行利润的增长速度。1998年,我行利润1305万元,1999年我行利润为2782万元,2000年为5458万元,2001年为1.0169亿元,2002年达到了1.68亿,2003年为3.12亿元,2004年为5.47

亿元,2005年8.17亿。如此迅猛的发展势头,与我行以金融理财为主线地全面发展各项业务密不可分。

(二) 创利的持续性

持续创利要有制度来保证。这几年来,我们不但发挥各项制度的长处,尽可能多地产生短期效益,以加快分行的发展步伐,而且也注意集约经营,长期创利。随着社会经济的发展和金融需求的变化,我行陆续建立了房屋按揭中心、票据中心、市场一部、二部、三部、产品销售部等业务部门,其目的都是为了增加盈利点,起到横向扩张的目的。有合适的人选,有可开拓的市场,我们就可以根据需求在各项制度的框架内增设一个部门,有时甚至一个团队,可迅速组建成一个理财创利部门开展工作。这样,人才就不会由于部门设置的限制而不能施展才能,由理财而增长的利润空间永远是一个开放式的体系。

(三) 考核的有效性

我行自成立之日起,就对同城支行实行了非利润考核的财务报账制,开辟了一条有别于其他商业银行的内部管理新路子。财务报账制是指所有同城支行的收入和费用不各自单列,而是统一由分行财会部记账、统筹安排。该制度的实施,免去了同城支行内部财务管理的重担,使各家支行的经营状况与收支状况更加透明、公开。这不仅有利于支行集中大部分人力物力全力开拓业务,也便于分行从大局上全面把握经营状况、规范内部管理、控制风险。此外,财务报账制也决定了我行对同城支行不考核利润的新考核方式,而是实行质量和指标相结合的双百分考核体制,这杜绝了因盲目追逐利润而带来内部隐患和风险的短期行为,最大限度地让利于客户,从而使各家支行业务能全面、均衡、健康地发展。

五、金融理财对银行的意义

根据近几年理财工作的实践,我们体会到金融理财对银行来说有着十分重大的意义。

(一) 有利于银行客户关系的巩固

银行经营的基础在于客户,客户的规模与质量直接决定了一家银行的业务发展和经营效益水平;银行要发展业务,提高效益,必须要大力吸引、开拓、巩固和发展客户。而客户能否与银行进行业务合作,完全取决于银行能否为该客户创造有效价值,能否为其提高收益。银行为客户创造价值、提高收益的有效途径和方法就是理财,银行通过各种理财品种的具体运用和理财业务的具体操作,使客户在增收或节支上获得利益,使客户价值最大化,因此可以说银行经营的基础是客户,客户合作的前提是利益,利益取得的手段是理财。理财将使银行与客户的关系更密切、持久和巩固。

(二) 有利于银行竞争能力的提高

一家银行与同业竞争能力的强弱,从外部看最主要是能否为客户创造价值;从内部看最主要是员工素质的高低。而理财业务的开展有利于上述同业竞争内外部影响因素的优势创造与形成。理财为客户创造了价值,促使客户在同业竞争比较中更愿意与该家银行建立扩大金融业务合作关系;理财促使银行员工素质有质的提高,要求银行员工不仅会苦干,还要会巧干,在同业竞争中赢得人才竞争的最终优势。

(三) 有利于银行创新能力的增强

理财是对传统银行的改革与创造,它必然要求银行在发展战略、经营理念、市场定位、营销方法、业务品种、操作流程、组织架构、内部管理等方面进行创新改革。没有这些方面的创新改革就不可能有效拓展理财业务。这几年,我行在中小企业客户合作中具有较强的同业竞争能力,其中一个很重要的原因就是使用许多创新的思路和方法为中小企业提供理财业务,有效地解决了中小企业发展中如担保资源缺乏、担保风险较高、担保成本较大等难题。我行在个人金融业务中用创造了“薪加薪”、“家多好”、“共同账户”等创新理财业务品种,在社会上形成良好的品牌形象。

(四) 有利于银行盈利模式的转变

在利率日益市场化、资本管理日益加强、风险管理日益提高的三大压力因素下,今后银行的授信规模将会受到较大限制,存贷利差将进一步缩小,银行盈利空间变小,原有以存贷利差为主的盈利模式将受到极大的挑战,而理财业务的拓展将开辟银行非利息收入,扩大银行的盈利渠道,增加银行的盈利来源,转变银行的盈利模式。2006年上半年,我行实现的中间业务收入占到全行营业总收入的8.02%,这充分说明了理财业务对银行利润创造的贡献度。

(五) 有利于银行混业经营的探索

尽管我国现有法律规定银行是分业经营,但纵观当今世界经济金融发展现状与趋势,混业经营是银行发展必然的方向,理财业务不仅要求银行组合运用各种银行业务资源与品种,而且也必须要求银行组合运用各种非银行金融业务资源与品种,如信托、租赁、证券、保险、基金、期货、典当等,甚至其他社会资源,这就有利于加强银行业务与其他非银行金融业务的合作模式探索,为银行混业经营积累经验,打下基础。

我国商业银行治理创新分析

——基于中国银行零售业务创新开展的视角

中国银行浙江省分行个人金融部 姚惠英副总经理

(浙江大学金融管理高级研修中国银行班学员)

摘要:随着金融市场化进程的加快和各银行改制上市的推进,国内商业银行正面临着由以批发性信贷业务为主导的传统经营模式向批发零售双引擎的综合经营模式转型,以及由以利差收入为主导的传统盈利模式向以非利息收入为主的盈利模式转型。这一过程的主要特征就是零售业务规模的跨越式增长和内部贡献率的提升,并伴随着大量可作分析素材的金融创新。本文选择以中国银行零售业务为切入点,希望通过分析该行现阶段零售业务治理领域的创新现象,为研究我国商业银行金融创新问题提供新的视角。本文在分析我国商业银行零售业务创新现状的基础上,分析其开展的引致因素与客观约束,并尝试通过构建抽象模型来勾勒商业银行金融创新的形成机制,以期能对我国商业银行的发展提供些指导性建议。

关键词:商业银行 微观治理领域 银行零售业务 金融创新

一、引 言

商业银行金融创新作为创新理论的主要分支以及我国商业银行发展的重要支撑,历来受到理论界和实践界的广泛重视。

学术界关于金融创新的探讨,角度各异,分析详尽,为我们的后续研究提供了许多必要的指导,然而,多数分析倾向于理论研究,且以宏观层面的视角为主,而商业银行微观治理领域的创新现象并没有获得足够的重视,尤其是对于现阶段零售业务迅速增长过程中所蕴含的大量创新现象,尚缺少深入的分析与研究。

本文认为,随着金融市场化进程的加快和各银行改制上市的推进,国内商业银行正面临着以批发性信贷业务为主导的传统经营模式向批发零售双引擎的综合经营模式转型,以及以利差收入为主导的传统盈利模式向以非利息收入为主的盈利模式转型,这一过程的主要特征就是零售业务规模的跨越式增长和内部贡献率的提升,并伴随着大量可作为分析素材的金融创新现象的出现,这在某种程度上也可理解为本文分析的出发点和落脚点。

本文选择以中国银行零售业务为切入点,希望通过分析该行现阶段零售业务治理领域的创新现象,为研究我国商业银行金融创新问题提供新的视角。研究发现,我国商业银行开展的创新形式主要集中在理念创新、管理创新、流程创新、产品

创新、营销创新、科技创新等经营管理领域,而发达国家聚焦的金融工具创新在我国并没有得到同等的重视,这主要是因为,对于国内的众多商业银行来说,目前更为重要的是,如何通过一系列的创新行为迅速而彻底地完成微观市场主体的重构,尽快成长为符合国际治理标准的成熟市场参与者。在这一过程中,创新决不能仅限于或主要落脚于各类金融工具的设计与开发,而应围绕市场,坚持以差异化为宗旨,进行全面而系统的涉及管理、制度、科技、产品等多个层面的尝试与努力。有鉴于此,本文在分析我国商业银行零售业务创新现状的基础上,分析了其开展的引致因素与客观约束,并尝试通过构建抽象模型来勾勒商业银行金融创新的形成机制,以期能对我国商业银行的发展提供些指导性建议。

二、商业银行零售业务领域创新的现状

随着国内商业银行以产权治理和公开上市为核心内容的改革进程的深入,以批发性信贷业务为主的传统经营模式开始出现深刻变化,零售业务在我国商业银行经营中的占比不断增加,以中国银行为例,上市后的 2006、2007 年两年中,零售资产业务平均每年增幅为 250%,是同期批发性信贷业务增速的 2.5 倍,全行资产业务占比也由 2005 年末的 20% 增加到 2007 年 11 月末的 35%;贡献度也迅速提升。综合国内其他商业银行的情况,我们发现这一趋势具有共性。推动这一转变发生的客观因素固然是政策指引、市场需求等,但导致这一转变真正实现的因素则离不开其中的创新元素。中国银行零售业务领域的创新主要围绕理念创新、产品创新、管理创新、流程创新、营销创新、科技创新等形式开展。

(一) 理念创新——以需求为导向,以市场为中心

改革开放二十多年来,国民经济飞速发展,人民生活水平不断提高。虽然与发达国家相比,我国的个人信贷和理财水平仍然不高,但是国民对于个人信贷和理财的理念正在逐步改变。零售业务也逐渐成为商业银行发展的一大潜力品种。在过去的十年里,中国银行(以下简称“中行”)不断加大理念创新以提高市场竞争力与客户认同度。我国正式加入 WTO 之后,中行充分意识到个人高端客户将是外资银行竞争的焦点之一,优质服务和产品创新是提高市场竞争力的核心内容,由此创建了“理想之家”个人贷款品牌,包括:住房贷款、汽车贷款、助学贷款创业贷款、个人投资经营贷款等。目前,该品牌是国内商业银行中内容最齐全的个贷品牌,与“选择中国银行,实现心中理想”广告语相吻合,具有冲击力较强的品牌效应。其理财业务创建“中银理财”品牌,推出外汇宝、期权宝、两得宝、汇聚宝、春夏秋冬外汇理财产品、代客境外理财产品、博弈理财产品、中银新股增值理财计划、中银平稳收益理财计划等,充分迎合各层次客户需求,努力提高服务水平和质量。

(二) 产品创新——零售产品设计与标准化建设

产品是连接银行与客户的纽带,也是商业银行竞争力的集中体现。以中国银