

银行与未来

商业银行特征、转型与发展趋势

■ 张衢 著

跟随银行家的视角
探究银行的奥秘



中国金融出版社

银行与未来

商业银行特征、转型与发展趋势

■ 张 衢 著

常州大学图书馆
藏书章

 中国金融出版社

责任编辑：肖 炜

责任校对：李俊英

责任印制：裴 刚

图书在版编目 (CIP) 数据

银行与未来 (Yinhang yu Weilai) / 张衢著. — 北京：中国金融出版社, 2017. 9

ISBN 978 - 7 - 5049 - 9106 - 5

I. ①银… II. ①张… III. ①商业银行—经营管理—研究
IV. ①F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 174898 号

出版
发行 **中国金融出版社**

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 北京市松源印刷有限公司

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 31.25

字数 450 千

版次 2017 年 9 月第 1 版

印次 2017 年 9 月第 1 次印刷

定价 78.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 9106 - 5

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947



序·追梦者

什么是银行？未来向哪里去？这是经营的核心问题。懂银行才守规矩，明方向才走对路。

一百个人眼里的银行差不多，至多有点体验，因为眼下百姓与银行的依存度还浅。一百家公司眼里的银行就不同了，因为经营中往来多了，需求与利益更深了一层。银行为什么难懂？一是它经营行为的专业规范，在严厉的调控和监管之下，显露着货币特性；二是它的风险文化严密管理稳健苛刻，对微观实务十分谨慎，合规守制是行业特征；三是它的经营方式灵活多变，无孔不入去迎合引导市场需求，充满着市场精神。这样的融合体，使外人难测。

人们日常在支付、存贷款中接触银行，但这些业务作业不足以说清银行是什么，不能了解、理解一个真实完整的银行。常常是，政府从经济、企业从贷款看待银行，央行从货币政策、银监会从合规监管看待银行，分析师从价格、存款人从

产品看待银行，股东从绩效看待银行……各自的认识与银行经营的视角都不相同，就连金融学者也很少能讲得清银行，常见媒体热炒一些新闻，或自以为是地议论一番，但事实往往不是他们讲的那样。

走进银行才能体察经营内涵，跳出银行才能理解银行地位，真要搞懂银行不易。社会上研究证券投资的多，一亿人在炒股，无数人在切磋经验门道，但哪有讲述银行的？懂银行的少；因为股市是大众交易，炒股是个体行为，谁都能自主；而银行是专业技术，如同大生产流水线，个人变得渺小，其经营与证券大相径庭。

一位美国基金经理跟我说，他研究银行十几年并未真的懂得，深感弄懂银行之不易。一位年轻的中国基金经理跟我说，银行股价是由不懂银行的人定价的，是买卖交易，不关如何经营。两个人都讲了大实话，观点截然不同。我在基金公司工作5年，深感分析师们不了解银行，他们只关注指标与交易，无须了解真实的银行。我跟他们讲银行是怎么经营的，自感对牛弹琴，我只在跟银行高管讲授经营之道时，才如鱼得水有共鸣之乐，交流得十分热切。

一个人有没有金融意识？分水岭在：一是看他是不是关注信用风险，是看重借钱还是思考还钱的责任？二是看他是不是敬畏金融法规制度，因为金融首要是制度约束，这是防控风险的规矩、态度。三是是否能站在保护投资者视角，履行负责人的职责与义务。以上归纳为守信、守法、守责，这不只是知识，而是行为意识和处理金融业务的能力，更是社会责任。信用与风险是金融的内核，缺乏这个基本点，分析金融都容易出错。容易被各种诱惑迷惑，误入歧途，以致会造成损失。

一个人懂不懂商业银行？标志是：一是看他能不能顺着银行职能脉络，去看它的地位与作用、监管与政策；二是看他能不能顺着银行功能脉络，去看它的效能与效率、服务与经营；三是看他是不是顺着银行业务脉络，去看它的渠道与风险、竞争与创新。银行是一门经营的大学问，它连接从宏观到微观、政策到市场、货币到经营。不凭他能不能去银行办理什么业务，当然，能做业务懂点专业的人，会理解得更加细致透彻。如同人

们会使用各种电器，但不一定懂得电力行业一样。

怎样看未来？稳健审慎是银行业的紧箍咒，也是面对未来的心态。西方银行表面上繁琐保守，其实它们处在一个高度成熟的市场环境中，多种金融业态全方位、多样化地充分竞争，铸就了资本贪婪进取的鲜活本性。市场熙熙攘攘，顾客喜新厌旧，周围日日新、月月新、年年新，追逐时尚，稍不留意就落伍了。市场机制无情地汰旧，机会与危机并存，哪怕最著名的银行一旦走错就迅速坍塌。不凭今天的业绩，要看进入明天的姿态和力量，看谁能影响和创造未来。

银行家的一半是政治家，另一半是企业家。从来没有纯粹的职业经理人，每个人都在坚守信仰，缺失信仰会缺失经营灵魂，没有责任何谈担当。常见一种无趣的现象，不少银行热衷于把西方制度模式捧若神明，自以为抓住了市场经济的精髓，自鸣得意地张扬，恰恰暴露出不成熟、不自信。银行的经营建立在市场规律、政策调控与技术演进之上，金融工具与金融市场变化多端，市场发展与监管的魔道之争拉锯般地轮回，一次次深刻地冲击社会。银行高管要扪心自问：在民族崛起的时代进程中如何能走出自己的路？需要政治责任与经营能力，履行大国银行家的担当，坚定从容地踏向未来。

首要的是信仰，信仰的价值观、发展观是经营之舵。一旦模糊了国家信仰、银行信仰和经营信仰，就会缺失经营的灵魂。依靠信仰的高度去把握方向，依靠经营的本领来规避风险，市场处处激流险滩，不是船到桥头自会直，一个优秀的舵手才能坚定地驶向彼岸。我们信仰的是主流价值观，有信仰才不会陷入繁杂的事务而迷失方向。未来的经济与社会有无数的不确定性，尤其是不清楚中国的经济规律与财富积累会怎样驱动，需要去发现、实践、认识和遵循。带着信仰去思考明天，围绕经济建设中心为民族复兴，去开创银行未来，这才是原动力和方向。

重要的是责任，银行肩上有社会责任与经营责任。社会责任是出发点，决定能走多快、走多远；经营责任是落脚点，决定走多稳、走多好。银行的成功是国家的成就，它曾在磨难中经历了脱胎换骨的改革，但转型

的艰难还在前头，因为过去的改革有样板，而未来的发展靠实践，要走出中国之路。路向何方？若以 2014 年为界，前十年是转制立规矩，后十年要转型促发展，去追逐和创新市场。穿越才是勇敢者，发现才是开创者，举旗才是引领者，转型是创新转轨，迎接明天的新曙光，银行的新地位、新功能一定是在追逐潮流中炼成的。

风险行业从业者的职业习惯是押注未来，如同每放出一笔贷款就祈盼明天别出风险，希望和发展都在明天。有方向才有目标、有信心和力量，专业专注才走得更稳更远。当然，改革越深刻成果越大，但转折中风险也越大，挑战中痛苦越大、付出越多。人们在跟随中行进，如果是被动去适应就活得累受人嫌，如果能主动跟从就能品尝时尚，如果能动地担当就会感知未来的脉搏，关注明天就是关注自己的命运。

万变不离其宗，立足脚下，从了解银行开始。当你知根知底懂了银行，知道它怎样走过来，才感知会向哪里去。我在清华大学五道口金融学院给 EMBA 学员讲课的题目是“银行是什么？”为这个题目我整整准备了一年，慢慢深入进去才认识银行博大精深的学问。以前任职时，只是在做业务、做服务、做经营……讲课却要讲规律、讲理论、讲案例……揭示银行包罗万象的内涵，涉及整个金融经济。我总把银行与未来紧紧地结合起来，讲今天的特征动向，讲明天的演变趋势，讲银行应当为变化早做准备，转变认识去适应其变，能动地迎接未来，而不是被动应付。

未来是财富社会，金融越来越重要。财富将人们卷入了金融大潮，不管你是否情愿去了解它，都被裹挟着前行。温饱时人们少有金融意识，只是点支付；小康将人们融入多种货币功能的作用之中，燃起保值增值的投资欲望。谁也挡不住社会走向金融化，这是财富规律在驱动，不管愿意不愿意；谁也挡不住市场化，这是走向富裕社会的必由之路，不管喜欢不喜欢。经济与金融是实体与虚体，金融只是经济的影子，一旦财富聚集起来，金融的功能便压抑不住，金融的力量不断向社会散发出去，驾驭一切经济方式，这是经济的规律。财富是国家和人民创造的，应当去拥抱、期待、保护和珍惜它。金融化是一种市场的财富特征，是富裕的社会形式，

只要中国一年一年不断地发展，一定会驶向这个阶段。以坦荡的心态去观察市场与财富社会规律，才不会少见多怪，许多事到了那个份上才有感知。

金融业追梦未来，我们面对市场变幻与技术进步的挑战，大变革常有颠覆式的。应当指出，假如连电商都能仿效银行经营货币，要么是金融风险将至，要么是银行模式正在过时，要么是监管已有漏洞或兼而有之。未来新模式应当蕴含着高度的专业智慧与技术含量，靠金融人才方能把握。

优秀者最鲜明的特征是思考未来、部署明天，明察秋毫掌好舵，从感知时代、感知客户、顺应市场开始，解决眼前的问题，策划未来的发展。每一个高级管理者，都是从一个驿站走向下一个驿站，成功只是新征程的平台，业绩只是新目标的起点，只因发展更牵动着金融市场，心存自信和希望。国家、社会、政府、公司、人民都关心未来，无数个领袖、各样的研究与论坛都在预测未来，只有它才能调动起力量。靠理想去汇集人气，靠事业去聚合人心。假如谁不谈论明天、不再预测了，人们很快离他而去，他便失去了吸引力。

成功常是一种负担，不代表成熟，更不代表未来，尤其在转型期。过去，因为不甘于长期的落后，银行家一心追求做被人尊敬、最盈利、最大的银行，但这些目标太狭隘，一旦达到就迷茫了。未来，只有紧紧与国家命运结合起来，才有更为宽阔的胸怀和视野，才有无尽的力量和担当。社会在发展，价值观在更新，未来不会也不能走老路，老路的尽头不远了，新的提升一定不靠求稳守旧；进一步意味着进取、攀登甚至另辟蹊径，依靠前瞻意识和激流探险；荣誉是守不来的，当旧的能量被燃尽，新的动力靠新目标去形成。以往的辉煌如驶过的里程碑，只代表一种模式的终结，未来要用新的阶梯，攀登一个更高的平台。

何以望远，莫属登高。未来的金融是希望的田野，是祈盼的境界，站上中国的高地，不可缺少市场眼光、专业能力和国际视野。因为金融要为国人服务，立足经济是业务的源泉，立足业务是银行的本分，立足服务是经营的宗旨，立足国情是市场的方法，立足资本是高管的归宿。

本书是我退休后写成的第三本。第一本《掀起银行的盖头》阐述银行各专业业务和脉络关系，讲业务管理的事；第二本《货币商人》阐述银行家的职业特征、履职及领导艺术，讲银行家的事；第三本《银行与未来》阐述银行特征及未来的变化趋势，讲银行发展的事。它以银行家的视角，告诉你怎样认识银行，以及我眼中未来银行向哪里去。还打算写一本《货币商道》，讲银行经营的事，仍需再辛劳耕耘。我以此书献给金融界及社会各界关心银行业发展的朋友们，报答热情的读者和粉丝们。

张 衢

2017. 6. 22 于北京



目 录

1. 第一篇 经营·银行的奥秘

第一章 银行的本性：七项经营特征/3

最鲜明的特点是讲政策、守规矩/4

寻优逐劣、锦上添花是天性/8

中小户构成客户主体/13

贷款户数量少、比重很小/18

规避、控制但不忌讳风险/25

现金与银行难解难分/30

技术是发展的主色调/35

第二章 经营管理的脉络：线条、要素及机理/43

三性原则：安全性、流动性、效益性/44

三化运行：精细化、规范化、标准化/46

机构三模式：实体机构、电子银行、电话银行/48

三客宗旨：客户、客户管理、客户服务/51

管理三要素：经营特色、核心竞争力、管理信息化/53

业务四板块：资产业务、负债业务、中间业务、

表外业务/55

管控三层次：前台、中台、后台/57

第三章 中西方银行的经营比较/60

发展模式各具特色/60

存款导出不同的经营方式/68

金融开放度引出中间业务不同/88

人均绩效谁优谁劣/100

西方强在国际，我们强在国内/117

第四章 银行模式、架构、技术与制度/130

经营模式之争：同质化与差异性/130

管理架构之争：事业部制与分级经营/139

盈利的特征：银行暴利与危机/152

技术的痛点：高风险、高成本与效能局限/166

纠正伪命题：只需形似、无须神似、本来就是/178

甄别银行的标准：分类、视角、观点与方法/182

2. 第二篇 趋势·金融新需求

第五章 银行职能、功能与力量/195

金融的简述/195

银行是什么？/198

银行的市场定位/201

银行的力量/203

第六章 银行未来的金融核心地位不变/208

当今：金融角色与地位/208

未来：演进与成长空间/217

第七章 对公银行的市场趋势/227

十六年公存增长，趋势能持续吗/227

中小银行在对公市场的胜利/233

对公存款的变数/237

未来转型，风起公存？/240

第八章 社会变革引发金融新需求新机会/244

驱动银行变革的因素与机遇/245

银行发展的四大引擎/254

未来业务和经营的走向与变化/256

第九章 客户与财富奠基小康型银行/263

富裕客户在挑战银行/263

客户结构是转型依据/268

未来银行的属性：小康型银行/271

西方模式走不通/274

第十章 金融大爆发的时代/277

一个大爆发时期的到来/277

银行转型的八大特征/280

发展空间：大银行能长多大？/285

资本改变观念，驱动金融市场/288

躲不过去的是金融危机/291

第十一章 银行发展模式和经营要素的评判/303

银行未来的发展方式：外延式？内涵式？/303

评价银行机构：数量缺，服务力不足/307

银行从业人员：总量不够，缺口不少/311

发展中的银行三个方阵/315

第十二章 成长期银行的压力与转型/319

银行快速成长期未结束/319

内外双重的压力/323

处处是制度性难题/325

转型的规律与定势/329

附：工行业务转型的思路/331

第十三章 三道金融制度性改革难关/335

第一道难关：利率市场化/335

第二道难关：人民币国际化/340

第三道难关：开启资产证券化之门/343

3. 第三篇 发展·未来的银行

第十四章 城镇化：未来银行的战略重点/351

城镇化进程的经济意义/352

强劲的城镇金融需求/359

银行的城镇化战略/363

城镇与县域银行机构/367

第十五章 国际化：未来银行的战略高地/371

- 大银行在国内市场不断下降/371
- 大银行不要顾忌在国内市场份额的升降/374
- 怎样评价我国银行的国际性/377
- 走出去，开辟第二市场/381

第十六章 理财是一场金融业大转型/386

- 渐行渐近的理财/386
- 有钱的责任与烦恼/390
- 理财属风险类业务/393
- 为国民创造第二收入/396
- 理财师与银行品牌/401
- 收益的金融坐标/405

第十七章 金融科技的大挑战/410

- 银行因技术而演进/410
- 技术的礼物：云计算、大数据、互联网、人工智能……/431
- 各方资本借科技跻身金融/442

第十八章 未来银行的账户与介质/456

- 社会的账户、客户的桥梁、经营的基础/456
- 资金是账户价值，着力开发现金流/459
- 账户连客户，从账户做强竞争力/462
- 开放的账户，移动拓展了时空价值/464
- 新型的、未来的、竞争的账户工具/467

第十九章 金融中心的形成与发展模式/472

北京是国家金融中心/472

上海是新兴的国际金融中心/478

各地区域金融中心正在形成/482

第一篇
经营·银行的奥秘



什么叫银行？现代意义上的银行是鸦片战争后由西方传入的。1819年英国人穆里逊（R. Morrison）的《汉文字典》（Dictionary of the Chinese Language）中，只有银铺、银票，而没有银行。1845年第一家 Bank 在香港开业。1849年的《英汉历》（Anglo-Chinese Calendar, 1849）里的名单中，有 Oriental Bank（东方银行）一家，译作“银房”，那时不用银行这一名词。1856年香港出版的《智环启蒙墅课初步》一书，其中 Bank Note 译作银行钞票。1866年香港出版的《英华字典》中的 Bank 字下，第一个译语是银行，其次是银铺、银号、钱铺等。同年英国的 Oriental Bank 在香港发行的钞票上，出现了“东藩汇理银行”^①的字样。

银行是什么？从市场功能和资本界定，它是货币经营商，十足的金融中介。可银行的地位远在经营之外，而在担当社会职能与责任之中。它早已是社会经济生活中不可缺少的角色，具有被称为现代经济核心的定论。它承办金融服务，是资金枢纽、是金融血脉，这个灵巧的机关保障着全社会资金配置的聚集融通、流通支付。它的存在与发展归属于社会金融需求与服务功能，当然终究落脚到市场化经营之中。

市场的银行无孔不入，延续着历史脉络，每家银行都有各自的经营思想，有系统、有网络、有资源……完全是一个个鲜活的机体。经营中有动机有动力、有行动有力量、有竞争有发展，时而张狂，时而温顺，更多的是中庸，八面玲珑的中介商，只有在信贷受损时才显得激烈。它也会破产疯狂，甚至引发金融大危机，搅得全社会经济动荡。它有极其广泛的社会网络，信息灵敏、神通广大，因而要认识这个经济动物不易，驾驭它更难。

① 彭信威：《中国货币史》第八章“银行的兴起”。