

中国 银行 国际 金融 研究 所

商业 银行发展战略与创新

— 案例分析

主编：华庆山



中国金融出版社

商业银行发展战略与创新 ——案例分析

主编 华庆山

中国银行国际金融研究所主办

中国金融出版社

责任编辑:赵天朗 李紫林

责任校对:潘 洁

责任印制:丁淮宾

图书在版编目(CIP)数据

商业银行发展战略与创新——案例分析/华庆山主编. —北京:中国金融出版社, 2001.3

ISBN 7-5049-2463-6

I. 商…

II. 华…

III. 商业银行 - 银行业务 - 研究 - 中国 - 文集

IV. F832.33-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 06367 号

出版 **中国金融出版社**

发行

社址 北京广安门外小红庙南里 3 号

发行部:66081679 读者服务部:66070833 82672183

<http://www.chinafph.com>

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 北京环科院印刷厂

尺寸 140 毫米 × 203 毫米

印张 28.375

字数 788 千

版次 2001 年 2 月第 1 版

印次 2001 年 2 月第 1 次印刷

印数 1—2100

定价 45.00 元

(内部交流)

编委会名单

主 编: 华庆山

编 委: 朱 民 刘丽京 袁跃东 丁亚非 鄂志寰
宗 良 曹建增 王 蕾 宋文兵 张兆杰
史静媛 李文政

序

新的世纪伊始,伴随着金融服务市场的竞争加剧和信息网络技术一日千里的发展,全球商业银行业进入了一个崭新的时代,如果说在工业经济时代,人们往往以富丽堂皇的办公大厦作为评判一家商业银行是否成功的最直接标志;那么,在以信息技术为动力的新经济时代,现代商业银行的成功,将更多地见之于它崭新的金融理念、丰富的金融产品和周到的个性化服务。其中的根本原因在于,在信息经济时代,整个世界经济金融运作的规律已悄然改变,商业银行的经营环境和业务运作都在发生着前所未有的根本性变化,从而推动商业银行的组织结构和运行机制实现一场强制性的制度变迁。

在 20 世纪 80 年代,商业银行所关切的目标是迅速增长的资产规模与膨胀的市场份额,这种扩张式发展道路的结果是,国际货币基金组织将近 75% 的成员国经历了严重的银行业问题。因此,自 20 世纪 90 年代初以来,效率与收益已成为银行所追逐的首要目标,然后在此基础上再追求资产规模 and 市场份额。

与新的战略目标相适应,商业银行的经营模式开始由“交易驱动”转变为“关系驱动”,商业银行经营的重点也由以前的以产品为中心转变为以客户为中心,客户关系管理

(Customer Relationship Management, CRM)在银行经营和营销中占据了最为重要的地位。

商业银行最令人瞩目的变革是业务范围的拓展。二十年前,商业银行还只是资金借贷双方的简单中介,而在今天,商业银行的职能已经逐步演变为集信用中介、支付清算、投资理财和风险管理于一体的高度复杂的金融机构。放眼国际银行业,商业银行不仅已经进入了证券业,而且已经进入保险业和资产管理业。今天的银行不仅可以向客户提供更广范围的金融服务,以抵制存款脱媒和资产流失,又可以增加大量的非利息收入。而且这几乎已成为国际资本市场上的投资者评价银行业未来竞争能力的最重要指标之一。

可以预见的是,未来一个时期商业银行的发展,将受到来自三大方面的重大挑战:

首当其冲的是信息技术的挑战。电信和信息处理技术的革命已经对传统的商业银行产生了前所未有的冲击,它急剧地降低了获取、传递与处理信息的成本,以及模仿竞争对手产品的成本,从而推动了金融创新的广泛扩散;它为金融产品的重新瓜分和市场结构的重新安排提供了条件,从而赋予了所有规模的银行平等的准入机会;它更对传统商业银行的经营方式、业务类型、组织架构、员工结构、管理体系等产生了穿透性的影响,从而迫使每一个银行家彻底反思其经营方略。一家银行要想跻身国际性一流银行的行列,必须在充分运用既有的信誉、品牌、专业经验和技能的同时,努力将传统优势和信息技术有机地结合起来,紧跟信息技术的发展步伐,应用电子化设备和电子金融产品的最

新成果,不断以技术创新推动产品的创新,才能保持竞争优势。否则,必将被市场残酷地淘汰。

其次是市场竞争的挑战。随着资本市场的发展与深化,银行的中介作用逐渐减弱,银行的传统特权面临着极大的危机。在证券市场、资产管理公司等非银行机构,以及一些经营银行业务的“非金融机构”的争夺下,银行的资产和负债纷纷被分割,迫使银行寻求更有利可图的盈利渠道。应当看到,金融业竞争的焦点在于客户。由于客户已不像以前一样被动地接收产品销售,而是不断地提出越来越高的、复合式的要求,商业银行竞争性的服务使其要求水涨船高,客户的这种高期望值反过来又进一步强化了银行间的竞争。这就要求我们必须对产品进行整合,而这又需要整个业务流程的重大改变,需要治理机制和管理效率的根本改进,需要组织结构和管理体制的彻底再造才能真正完成。

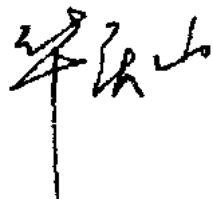
第三是控制风险的挑战。商业银行的经营对象决定了它要承担较高的信用风险,而其高杠杆的经营特征又带来了较高的流动性风险。除此之外,金融全球化、经营的电子化和业务的综合化又给商业银行带来前所未有的风险。这表现为:随着商业银行经营的全球化,资金的流动将不再有地域和空间的限制;随着商业银行经营的电子化,资金的流动将实现全天候和实时划拨;随着商业银行业务的综合化,将创造出层出不穷的金融新产品,资金的流动将具有高度的不稳定性。如何在业务拓展、技术和产品创新以及经营转型的过程中有效地控制新的风险,将是商业银行日常工作中一刻也不能放松的艰巨任务。

面对严峻的挑战,每一位银行工作者都肩负着历史的

重任。每一位同志都需要不断更新知识结构,认真钻研新形势、新背景下的新问题,并探讨行之有效的解决办法。为此,中国银行总行国际金融研究所组织全辖开展了一系列课题的调研。他们深入实践,广泛调查,辛苦备至。呈现在读者面前的这本书,就是这些调研课题成果的结晶,它凝聚了每一位参与者的心血与汗水。我愿借此机会,对这些辛勤工作的同志表示感谢,并对本书的结集出版表示祝贺!全书紧紧围绕中国银行在新的历史时期所面临的一系列新问题,进行了深入的剖析,提出了很多颇有见地的方法、思路和构想。从内容上看,既有对商业银行的经营环境和发展战略的宏观分析与规划,又有关于公司业务、零售业务、中间业务的微观操作与探讨,还有关于行业的研究报告和热点问题的微型调查。相信它将为各级、各部门和同业提供有益的启示和帮助。

“雄关漫道真如铁,而今迈步从头越”。在经历了14年的艰苦谈判之后,中国跨入WTO的门槛,中国的银行业真正融入国际竞争的时代就要到来。我深信,只要我们共同努力,中国的商业银行必将焕发出更加诱人的魅力和光彩!

中国银行 副行长



目 录

第一部分 市场与战略 (1)

“入世”对国有商业银行发展的影响及对策	(3)
加入 WTO 对沿海中行业务发展的影响和对策	(13)
加入 WTO 对中行上海市分行的影响及对策	(44)
西部大开发:中国银行的机遇与挑战	(62)
浅议西部大开发的政策机遇和中行重庆分行的对策	(109)
利率市场化改革及其对中国银行的影响	(123)
国有商业银行产权制度改革的合理化选择	(137)
实行股份化改革促进国有商业银行体制转化	(147)
论构建良好公司治理机制	(159)
关于中国银行机构网点状况的调查报告	(174)
中国银行西安城区机构网点布局调研	(190)
调整优化中行新疆分行机构设置布局的探讨	(207)
中行黑龙江省分行跨世纪发展宏图伟略	(223)
山西省分行发展战略——管理·创新·效益	(230)
关于中行顺德支行综合改革试点情况的调查报告	(237)

第二部分 公司业务 (247)

重点客户金融服务需求调查及对策研究	(249)
不良资产剥离及债转股运行调查及对策分析	(265)
债转股及资产管理公司运作存在的问题及对策	(289)

对防范国有银行业风险的制度思考	(298)
略谈对授信业务的认识	(305)
对中行江苏省分行外汇贷款业务的调研与思考	(309)
广东省电信行业发展研究	(321)
宁夏电力行业调查分析报告	(360)
谈不良资产剥离后山东分行的信贷资产管理	(374)
关于湖北省国有专业外贸公司股份制改造的调查与思考	(379)
关于中行深圳市分行外汇业务市场份额下降的调研报告	(393)
中行江苏省分行不良资产调研报告	(407)

第三部分 零售业务

关于“大零售”发展战略的思考	(429)
长城人民币信用卡在港发行的需求分析及预测	(442)
关于消费信贷业务发展的调研报告	(455)
2000 年消费信贷业务发展蓝皮书	(476)
广东信用卡市场调查及中行长城卡的发展对策	(538)
楼宇按揭贷款逾期成因及对策	(562)
这里储蓄存款增幅缘何下降——对中行武汉市城(郊)区 储蓄存款情况的调查	(570)
适应市场需求,规范业务操作——关于南海、顺德“516” 科目业务情况的调查报告	(582)
山西消费信贷市场现状与消费信贷的发展策略选择	(590)
消费信贷业务的现状及发展趋势	(602)
甘肃银行卡市场的实证分析及甘肃分行的发展策略研究	(611)

第四部分 中间业务 (623)

- 中国银行国际结算业务市场份额下降原因和对策报告 (625)
- 跟单托收出口押汇的风险性分析 (641)
- 中行福建省分行国际结算业务发展现状及对策调研 (649)
- 中行山东省分行国际结算业务市场份额及对策 (665)
- 中行河北省分行国际结算业务市场份额的调查报告 (674)

第五部分 新业务 新问题 (685)

- 关于加强银行与证券、保险合作的研究报告 (687)
- 对开展银证合作的调查报告 (710)
- 我国网络银行发展现状及我行发展的对策建议 (725)
- 银校合作推动教育产业化发展——与吉林大学开展业务合作的可行性探究 (766)
- 高新科技园区的发展与我行的对策 (781)
- 浅析安徽分行金融资产与服务融入高新技术产业合作发展的现状及营销策略设想 (804)
- 对我国当前金融风险的认识及政策建议 (816)
- 中国中小企业发展及其与金融相关性的研究 (823)
- 新形势下银行会计风险防范初探 (837)
- 高等教育产业化发展状况与我行业务发展对策——兼对湖北省高教产业情况的调研分析 (845)
- 关于中行北京市分行本部资金营运特点的调研报告 (863)
- 关于广州地区自助银行情况的调查报告 (869)
- 关于储蓄网点效益与布局情况的对比分析 (877)
- 从银行业务实践看住房抵押贷款证券化 (887)

第一部分 市场与战略



“入世”对国有商业银行发展的影响及对策

一、“入世”后对金融全局的主要影响

(一)“入世”后对银行业的影响与冲击

承诺履行 WTO“服务贸易总协定(简称 GATS)”的相应条款,是我国加入 WTO 的必要步骤之一。根据 GATS 条款,金融服务的内容有 16 项,囊括了金融领域内所有的营利性业务。按照目前中美双方达成的协议,在客户限制上,“入世”两年后允许外资金融机构向中国企业提供人民币服务;“入世”五年后允许外资金融机构向所有中国客户提供人民币服务。而且,设在中国某一地区并拥有人民币业务许可证的外资金融机构可以向其他已开放人民币业务地区的客户提供服务。在此形势下,一方面由于外资金融机构的进入,将为国内金融机构提供参照体系和竞争对手,促进国内金融机构加快改革,加强管理,有利于提高从业人员素质和金融服务质量;极大改善企业融资环境,拓宽融资渠道,为经济发展提供较充分的金融支持和优质的金融服务。但是,另一方面在银行业逐步开放后也会带来以下不利影响:

一是外资银行进入后,中资银行不可避免的会遇到优良客户流失的问题,若不能尽快提高服务质量,保持相当的业务份额,便会面临由于业务萎缩带来的财务风险。二是四大国有独资商业银行体制性弊病严重,随着外资银行逐步进入,现有四大银行的机构规模会被迫压缩,银行就业人员的下岗现象也会普通化。三是近年来银行业透明度日益降低,造假数字,虚报情况的现象在四大国有商业银行中比较严重。外资银行进入后,其会计、报告、统计制度相对规范,四大国有商业银行不再处于一个相对封闭的金融体中,若不及时提高经

营管理透明度,强化内部制约监管机制,有可能形成系统性金融风险。四是国有商业银行用人机制、分配机制存在弊病,在“入世”后将面临人才流失问题,中外银行员工在个人收入方面的巨大差距将导致许多优秀业务骨干“跳槽”,而人才的流失又将恶化和削弱国有银行的竞争地位。五是国有银行目前实行的分业经营和管理的格局,“入世”后会在一定的程度上制约其经营效益的提高。进入中国的外资金融机构的业务投向不会像国有商业银行那样狭窄,这种经营范围上的不平等,既使外资银行享受了相对的超国民待遇,又使国有商业银行的经营效果受到一定的影响。

(二)“入世”后对国有商业银行发展的影响

逻辑地看,“入世”对银行业务的影响主要来自三个层面:

第一,我国加入 WTO 服务贸易总协定后,如前所述在宏观上将对我国银行业产生巨大影响。这些影响都将不同程度地反映到我行经营管理的各个方面:首先,“入世”后的结果,会使银行优质客户的流失问题更趋严重。其次,由于不良贷款居高不下,经营效益亏损比较严重,每年增量贷款较少,难以在“入世”后的竞争地位中占据主动地位。其三,银行人事管理机制不活,分配机制不合理,信贷、国际结算、电脑等关键部门的技术人员屡屡跳槽。这种情况若延续到“入世”后,加之当时业务可能被迫压缩,外资银行可以高薪聘用,委以重任、出国培训等优越条件和较科学的人才管理使用方式挖掘“金融精英”。外资银行进入后,势必吸纳更多的银行人才,尤其是业务全面、素质较高的经营管理人才,因此,人才流失会更加严重。

第二,外资银行的进入情况、经营手段、市场定位、发展策略,必然影响到国有银行微观的经营情况。据中美达成的协议,外汇业务“入世”即取消地域限制,四川成都不得不迟于 2002 年 1 月 1 日开放人民币业务,是第三批金融开放的地区;据我们调查,目前在川外资金融机构共有 12 家,其中外资银行在川机构有 8 家,包括 1 家分行和 7 家代表处(见附表 1),在川外资保险公司办事处 6 家(见附表 2)。就整个西南地区而言,外资银行目前仅在成都、重庆、昆明等三城市设

有代表机构,而在成都的机构占其总数的一半以上。虽然在川外资银行机构仅占全国2%,营业机构占全国0.6%,但其主要来源是港、欧、美、日,多数已符合总部资产超过200亿美元的准入从业规定(仅东亚银行为180亿美元,据称最近起加紧收购东南亚一小银行,将超过200亿美元)。在当地设立代表处超过3年可升格为分行,而且从四川尤其是成都在西部地区所占据的经济、金融地位来看,将是外资银行进军西部的“桥头堡”,也会是西部地区开放经营人民币业务的首选地。其对银行的影响大致有两方面:一是外资银行入川后开拓业务将对我行形成直接竞争影响;二是外资银行、相应的外资企业、外国商品对四川省经济、金融带来的挑战,以及由此引发的产业调整和企业兴衰对银行产生的延伸影响。

仅就目前形势来看,在川外资银行仅有1家营业机构,资产规模低于四大银行规模总和的1%,外汇贷款余额占四大银行总规模的2%多一点,短期外汇贷款为其主要业务品种,三资企业为其主要客户,占其业务总量的70%以上,主要营业收入约90万美元,还未经营人民币业务。在川外资银行代表处主要从事经济、金融情况分析,同业研究,推选和初步评估项目,办理其在中国总部委托事项和了解其母国在川投资状况等业务,有的甚至办理外卡等业务。从这8家外资银行机构的从业人员情况看,目前已设机构共有人员40人,雇员大部分为就地招聘,均具有国际金融、金融、投资和相应语种的外语,以及其他相关专业本科以上学历,这些雇员中大部分有在国内人行、外办、商业银行、投资公司、进出口公司等行业的从业背景,员工月收入一般在人民币4000元以上。根据以上仅有的信息推断,目前在川外资银行机构还只是“星星之火”,一时还不足以对我行形成较大威胁,也就是说,我们还有一段不太长的调整策略、适应变化的缓冲时间。

第三,“入世”后必将像前述的那样,对四川省的各个产业带来深刻影响,而这些影响又将通过国有银行信贷资产的行业配置情况,间接地延伸地影响到我行的业务发展和经营状况。根据有关对“入世”后对四川主要产品影响的分析,通讯业、医药业、烟酒为主的食物业、

化工业、机械工业、商品零售业、冶金业、纺织业在短期内都将受到挑战大于机遇的威胁,只有电子业、电力业、房地产业的负面影响相对小一些。可见,我省国有银行信贷资产将因行业受到的冲击而受到间接影响,并成为产业冲击的转嫁对象。

(三)“入世”后外资银行对银行主要业务的影响

1. 对公司业务方面的影响。目前在川外资银行仅经营外汇业务,主要存款来源于三资企业,且吸存规模不得超过其总资产的40%,贷款对象也是三资企业。“入世”后,在川外资银行要在一段时间后才能经营人民币业务,估计“入世”之初他们不会以高成本“铺网点”的方式进行外延发展,极可能以其擅长高质量的国际化经营服务,如通过提供财务顾问、投资银行、融资、重组、网络银行等多元业务服务手段与我行争揽客户,先在外汇存款市场、中长期外汇贷款市场上与中资行竭力竞争三资企业客户和外向型发展较大的中资企业客户。因为中资银行中长期外汇贷款比例较低,外资银行很可能选择这一“低进入壁垒区域”为竞争突破口,直接冲击中资银行业务,动摇我行外汇业务优势。根据有关预测,“入世”后三年内外资银行的外汇平均吸存余额将由1998年的2500万美元上升1倍,且进入我国的外资银行数量也将比1998年增加55%,这样“入世”三年后外资银行吸存外汇存款总和将相当于从1998年全国600多亿美元存款的10%。具体到四川则可能从1999年全省104.6亿美元中转走14.11亿美元。在人民币业务方面,虽然中资银行已占据“相对垄断”的地位,也会因四大银行发展的不平衡性冲击一些行本来份额不高的人民币业务。据有关测算,“入世”三年后外资银行吸收人民币存款速度将以10倍于现在速度增长(因目前基数较小),由目前每家分行1.48亿元吸存规模增加10倍,在总规模上占全国1998年份额的5%左右。同时,在外资银行对信贷对象的要求更规范、严格,放贷较审慎,贷款对象主要是三资企业和大型中资集团,对中小企业、风险投资不会很快涉足,肯定会加大中资银行与外资银行之间对优良客户和好的项目竞争,使我省国有银行受到损害。