

银行转型 与收益结构研究

BANK
RESTRUCTURING

姜建清 编著

 中国金融出版社

银行转型 与收益结构研究

BANK
RESTRUCTURING

刘健明 著

中国金融出版社

银行转型与收益结构研究

姜建清 编著

 中国金融出版社

责任编辑：王效端 刘 瑜

责任校对：李俊英

责任印制：裴 刚

图书在版编目 (CIP) 数据

银行转型与收益结构研究 (Yinhang Zhuanxing yu Shouyi Jiegou Yanjiu) / 姜建清编著. —北京：中国金融出版社，2006. 11

ISBN 7 - 5049 - 4166 - 2

I. 银… II. 姜… III. ①银行体制—经济体制改革—研究—中国②银行—经济效果—经济结构—研究—中国 IV. F832. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 119190 号

出版 **中国金融出版社**

发行

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

市场开发部 (010) 63272190, 66070804 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010) 63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010) 66070833, 82672183

邮编 100055

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 29.75

字数 550 千

版次 2006 年 11 月第 1 版

印次 2006 年 11 月第 1 次印刷

印数 1—4000

定价 56.00 元

如出现印装错误本社负责调换



姜建清

管理学博士，中国

工商银行股份有限公司董事长。毕业于上海财经大学，先后在上海交通大学攻读硕士、博士研究生，并获得工学硕士、管理学博士学位；曾在美国哥伦比亚大学进修。目前是上海交通大学兼职教授、博士生导师。1979年起从事银行工作，曾任中国工商银行上海分行副行长、上海城市合作银行（现名为上海银行）行长、中国工商银行上海分行行长、中国工商银行副行长，2000年2月任中国工商银行行长，2005年10月任中国工商银行股份有限公司董事长。有多年丰富的金融工作经验，对金融改革等相关问题有深入研究并发表了众多学术文章，出版的主要著作有：《海外金融风潮评析》、《金融风潮沉思录》、《美国银行业的科技革命》、《金融高科技的发展及其深层次影响研究》、《商业银行资产证券化》等。

责任编辑: 王效端 刘 瑜

装帧设计: 红色观点

序

随着加入世界贸易组织后银行业全面开放的日益迫近，中国金融业改革已进入攻坚阶段。中国建设银行、中国银行已相继上市，中国工商银行也刚刚完成了香港和上海市场的同步上市，创造了全球最大规模 IPO 的记录，成为全球第五大上市银行和亚洲第一大上市银行。面对不断变化的客户需求，面对更为激烈的国内外竞争格局，各家银行都已经意识到必须进行创新，改革以信贷业务为主的经营模式和以规模扩张为主的增长方式。如何实施战略转型，优化收益结构，保持并提升核心竞争力，是各家银行决策者正在深入思考和积极求解的重要问题。

作为国内最大的银行，中国工商银行较早就确立了“质量、效益、管理、发展、创新”的十字方针，进行了转型的理论研究和实践探索。经过几年来的持续创新和不断改革，质量、效益得到显著改善，经营结构得到明显优化。从收入结构看，中间业务收入占净收入的比重由 2000 年的 5% 提高到 2005 年的 9%，债券投资和交易收入比重提高到 38%，存贷利差收入比重降至 53%，单一依靠利差收入的盈利模式有了较大变化。从资产结构来看，非信贷资产占总资产的比重由 2000 年的 33% 提高到 2005 年的 50%，信贷资产占绝对比重的资产格局发生了根本改变。从负债结构看，被动性负债虽仍占据主导地位，但主动性负债已开始有所发展。从分销渠道看，电子银行业务占整个业务的比重由 2000 年的

3%提高到2005年的26%，离柜业务日趋扩大，效率提高而成本下降。在创新的有力推动下，中国工商银行已经确立了国内科技领先的优势地位，成为国内最大的零售银行、结算银行、现金管理银行、电子银行和托管银行，并在商业银行的投资银行业务、基金管理等领域处于领先地位。

2006年年初，党中央国务院明确提出了加强自主创新、建设创新型国家的奋斗目标。银行业是创新最为活跃的领域之一。创新不仅是银行收益结构变迁的重要动因，更是推动银行动态调整战略、优化收益结构的最重要手段。面对改制上市的重要发展机遇，各家银行还应继续坚持走以创新推动转型的道路，以制度创新为核心，以业务创新为手段，以技术创新为平台，全面推进原始创新、集成创新和引进消化吸收再创新，建设具备自主创新能力的创新型现代银行，稳步向多元化、现代化、国际化的金融服务机构转型。

首先是要创新发展观念，合理确定收益结构调整目标。国内银行应积极分析发展形势，加快推进业务多元化进程，以业务结构调整带动收益结构的优化。在稳步提高信贷业务收益率的同时，大力增加中间业务收入，扩大投资及交易资产收益，逐年提高非存贷利差收入占总收益的比重，使其达到合理水平。在改善总体收益结构的同时，进一步分类优化各项业务收益的内部构成，努力提高中小企业和个人金融业务的利润贡献率，在中间业务收入中重点扩大投资银行、信

用卡、电子银行、理财、托管等高技术含量、高附加值业务和新业务收益比重，提高外汇和境外业务收益比重。

其次是要推动制度创新，努力取得综合化经营的新突破。综合化经营已成为金融业发展的重要方向，众多国内金融机构已经进行了有益的探索。中国工商银行2002年成立了投资银行部，在重组并购、资产证券化、财务顾问、银团贷款等商业银行的投资银行业务领域确立了同业优势地位。2005年合资设立工银瑞信基金，银行保险业务也得到快速发展。下一步国内银行应进一步深化与保险业、基金业、证券业的战略合作，稳步推进银保、银证等跨行业、综合化产品的创新发展，在政策允许的情况下适时以并购、新设等方式成立专业的证券、保险机构，进行外部综合化经营。

第三是要强化产品创新，进一步促进收益结构的优化。建立由总部统一规划协调，以各分支机构和业务线为创新主体的上下互动、整合协调的产品创新体系，开展以市场为导向、以客户需求为中心的创新活动。一方面大力加强在投资银行、理财、银行保险、电子银行、现金管理、金融衍生产品等新兴业务领域的创新，以新业务的高速增长来带动收入和盈利水平的不断提高。另一方面要继续推动信贷产品的创新，如开发“主动替代”型的过桥贷款、并购贷款等产品来改变银行信贷业务因企业融资方式改变而形成的“被动替代”局面，推出中小企业及贸易融资创新信贷产品等。

第四是要创新服务模式和业务流程，促进信贷批发业务和投资银行等业务的融合互动。为此，需要加强业务部门的协作与整合，建立综合化的大企业金融服务模式。一方面积极开展交叉销售和组合营销，组建以客户经理和产品经理为主的专业服务团队，通过为客户提供企业财务顾问、银团筹组及安排、资产证券化和综合金融服务方案，提升信贷批发业务和投资银行业务的综合贡献度。另一方面要继续以融资优势来促进投资银行业务发展，通过为客户提供融资便利来争取债券承销、重组并购等各类投资银行业务机会。对于中小型企业，可以通过为其提供综合性的财务顾问服务更多地了解它们的信息，降低信贷及其他业务风险。

应该看到，以全方位创新来推进转型战略的实现，离不开科学的战略转型目标与合理的收益结构调整策略。中国工商银行较早就开始了对国际、国内银行业收益结构变迁的跟踪研究，并针对我国银行改制上市、加入世界贸易组织后银行业全面开放等新形势进行了分析，在此基础上形成了此书。全书分为上下两篇，上篇主要阐述银行收益结构相关理论，通过大量的数据分析及国际和国内银行业收益结构的对比研究，提出了国内银行收益结构调整的方向和措施。下篇重点剖析了花旗、汇丰、德意志、瑞穗集团等国际大银行收益结构变迁的历程及原因。在机遇与挑战并存的改革关键时

期，希望本书能够抛砖引玉，为国内银行调整收益结构和实施转型战略提供一点借鉴和参考。

二〇〇六年十一月

目 录

上篇 银行收益结构转型研究与启示

第一章 现代银行收益结构概述	3
第一节 商业银行收益结构定义	3
第二节 基于收入的收益结构指标	11
第三节 基于利润和价值的收益结构指标	14
第二章 银行收益结构影响因素分析	27
第一节 经济增长对银行收益结构的影响	27
第二节 金融市场发展对银行收益结构的影响	34
第三节 监管政策对银行收益结构的影响	39
第四节 金融创新对银行收益结构的影响	47
第五节 金融国际化对银行收益结构的影响	52
第六节 其他非经济因素对银行收益结构的影响	57
第三章 银行收益结构与核心竞争力	64
第一节 核心竞争力概述	64
第二节 银行核心竞争力结构	70
第三节 收益结构与核心竞争力及战略转型的互动	76
第四章 国际银行收益结构变迁分析	86
第一节 美国银行业收益结构变迁分析	86
第二节 日本及欧洲银行业收益结构变迁简述	94
第三节 国际大银行转型与收益结构变迁分析	102
第五章 我国银行收益结构分析及启示	114
第一节 我国银行收益结构发展情况分析	114

第二节 我国银行业面临新的经济金融形势挑战	139
第三节 中外银行收益结构对比及启示	151

第六章 我国银行收益结构转型策略及措施	161
第一节 制定转型战略实现收益结构调整	161
第二节 大力发展中间业务推进综合化经营转型	177
第三节 优化信贷结构促进传统业务均衡发展	187
第四节 以客户为中心重组业务促进收益结构转型	197

下篇 国外银行收益结构变迁案例分析

第七章 花旗集团收益结构及变迁	203
第一节 美国银行体系简介	203
第二节 花旗银行概述	209
第三节 经济危机前后花旗银行的收益结构	236
第四节 20 世纪 80 年代以前花旗银行收益结构变迁	247
第五节 20 世纪 90 年代以来花旗公司收益结构变革	264
第六节 花旗集团近期战略转型与收益结构调整	291

第八章 汇丰集团收益结构及变迁	302
第一节 汇丰集团简介	302
第二节 第二次世界大战前汇丰银行收益结构变迁	310
第三节 20 世纪 90 年代以前汇丰集团收益变迁	316
第四节 20 世纪 90 年代末汇丰集团收益变迁	322
第五节 近期汇丰集团收益结构转型	329

第九章 德意志银行收益结构及变迁	341
第一节 德国银行体系概述	341
第二节 德意志银行简介	346

第三节	两德统一之前德意志银行的收益结构	353
第四节	近期德意志银行收益结构转型	364
第十章	瑞穗集团收益结构及变迁	403
第一节	瑞穗集团综述	403
第二节	早期日本银行业务发展情况	411
第三节	20 世纪 80 年代以前日本银行业务发展	421
第四节	金融大改革时期日本银行业务发展	429
第五节	近期瑞穗集团收益结构转型	445
参考文献		462

上 篇

银行收益结构转型 研究与启示

第一章 现代银行收益结构概述

经过二十多年的发展和变革，我国逐渐形成了以银行业为主，包括证券、保险、基金、信托等在内的较为全面的金融体系。随着加入世界贸易组织后银行业全面开放的迫近，金融体系的进一步变革已经提速。国外强大竞争者的直接进入，利率市场化进程加快和汇率制度改革的推进，短期融资券、企业债券、企业资产收益计划等直接融资渠道的快速发展，迫使国内商业银行必须重新审视自己的发展思路和增长方式。因此改变传统的以规模扩张和信贷收入为主的经营模式和增长方式，实施战略转型就成为国内各家银行的共识。从国外的情况来看，利用自身的竞争优势，将其转换为自身的竞争能力并持续改进，是商业银行核心竞争力的具体体现。百年金融发展的历程表明，能够基业常青的银行，恰恰是那些能够及时根据外部环境和自身特征，持续优化改进战略的银行。研究这些优秀银行的发展历程、各个时期的战略转型，对于目前我国的金融改革有重要的借鉴意义。而战略转型最终都会体现到具体的业务品种和收益结构上，同时收益结构也是我们能够透视各家银行战略转型的最好素材。本书将以此为切入点，通过审视国际大银行收益结构变迁的发展历程，以及国际银行转型和收益结构调整的一般规律，为我国现阶段银行收益结构调整提供重要借鉴。

第一节 商业银行收益结构定义

收益结构是指企业各产品线（业务部门）收益占总收益的比例。根据对收益范畴的不同理解，我们将商业银行收益结构分为三个层次：首先是收入结构（revenue structure），仅仅考虑各业务线直接收入的结构，如信贷利息收入、银行卡业务收入、投资银行业务收入等项目；其次是利润结构（profit structure/earnings structure），考虑各种产品对账面利润贡献程度；再次是价值结构（value structure），考虑产品或者业务线对银行长期价值和竞争力的影响，如未来利润贡献度、品牌等无形资产等。

价值结构对以股东价值为导向的现代银行来说非常重要，在企业内部决策的时候应该作为重点分析；利润结构是银行直接关心的业绩指标，对于企业短