

转型无畏

国际先进银行转型路径与比较

一本书洞察全球银行业变革路径，
把握局势，顺应趋势，预测未来

朱加麟 主编



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

BIG
Change

「**转型无畏**」

国际先进银行转型路径与比较

朱加麟 主编

图书在版编目 (CIP) 数据

转型无畏：国际先进银行转型路径与比较 / 朱加麟

主编. —北京：中信出版社，2016.11

(金融精英卓越计划系列)

ISBN 978-7-5086-6869-7

I. ①转… II. ①朱… III. ①商业银行—银行管理—
研究—中国 IV. ①F832.33

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第256011号

转型无畏：国际先进银行转型路径与比较

主 编：朱加麟

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者：中国电影出版社印刷厂

开 本：787mm × 1092mm 1/16

印 张：12.75

字 数：177千字

版 次：2016年11月第1版

印 次：2016年11月第1次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书 号：ISBN 978-7-5086-6869-7

定 价：48.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由销售部门负责退换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

序

2009年，在各国经济刺激计划的推动下，全球经济从衰退走向复苏，资本市场收复部分失地。国际银行业充分利用政府的各项救市举措，抓住经济复苏的机遇，充实了资本金，改善了盈利水平。尽管如此，金融危机的负面影响仍远未消除。英国《银行家》（*The Banker*）杂志2015年7月发布的全球1 000家大银行排行榜显示，发达国家银行业的全球地位继续下降，新兴市场银行业的竞争实力提升。截至2014年，英国《银行家》杂志推出全球大银行排名已经有40余年，回顾这些年来的排名，发达市场始终占据主导地位，美国、日本和欧洲轮流坐庄；新兴市场在最近10年开始迅猛发展，特别是在2008年全球金融风暴后，中国银行业的地位显著上升。

2014年，在全球经济复苏乏力的大背景下，银行业整体面临较大的经营压力，各国银行业的运行情况也出现较大的分化。美国、英国和中国银行业的态势整体较好，欧元区和日本银行业运行疲软。

随着我国经济金融进入“新常态”，银行经营环境发生了深刻变革，面临较大的挑战。这主要体现在以下几方面：第一，中国经济增速有所放缓，具有“亲周期特征”的商业银行面临规模增长、息差及资产质量等多方面压力；第二，互联网金融和利率市场的不断发展，加快了金融脱媒的进程，会进一步挤压银行的业务空间；第三，利率市场化深入推进，要求银行准确核算成本自主定价，银行的定价方式、定价策略面临市场竞争的巨大考验，加之受利率波动幅度加大、存款稳定性下降等因素的影响，银行利率风险、流动性风险的管理难度有所增加。

这是一个变革的时代，新常态下市场环境变化更快、对错误的容忍度更低，在借鉴国际先进经验的基础上开拓创新是当前我国商业银行的便捷之路。

银行也必须比以往更加勇于突破现状。制胜的关键在于当潜在的影响尚未凸显之时，就未雨绸缪、及时调整战略。基于此，中信银行高级管理人员组织本行研究人员，从国际先进银行的战略调整、激励、公司治理、业务结构等方面深入剖析，梳理了新形势下国际先进银行的发展脉络，形成了《转型无畏：国际先进银行转型路径与比较》一书，希望本书能够帮助读者研读全球银行业发展脉络和状况，在转型中把握方向、努力前行！

是为序。

A stylized handwritten signature in black ink, likely belonging to Wang Yong, the Chairman of the Board of CITIC Bank.

2016年6月



序 / I

第一章 国际先进银行战略研究综述 / 1

一、国际商业银行发展概况 / 1

(一) 当前全球经济形势概述 / 1

(二) 全球银行业发展现状 / 2

二、欧美银行业战略动向探析 / 4

(一) 花旗集团 / 4

(二) 富国银行 / 8

(三) 德意志银行 / 15

(四) 渣打银行 / 19

三、结论 / 23

第二章 国际先进银行公司治理的比较研究 / 25

一、银行公司治理的核心要素 / 25

- (一) 银行公司治理的含义 / 25
- (二) 银行公司治理的特殊性 / 26
- (三) 银行公司治理模式 / 26
- (四) 银行公司治理结构与机制 / 26

二、英美银行公司治理模式 / 26

- (一) 英美银行公司治理特点 / 27
- (二) 英美银行公司治理典型案例 / 28

三、德日银行治理模式 / 37

- (一) 公司治理模式的特点 / 38
- (二) 德日银行公司治理典型案例 / 39

四、国际先进银行治理模式评鉴 / 45

- (一) 两种治理模式的优劣势分析 / 45
- (二) 两种治理模式发展趋同性 / 45

第三章 国际先进银行风险管理比较研究 / 47

一、全球银行业风险管理现状 / 47

- (一) 风险文化受到重视，但文化融入仍具挑战 / 48
- (二) 风险偏好占据重要地位，但执行落实仍是难题 / 48
- (三) 全面风险管理受到重视，但亚太地区覆盖率较低 / 49
- (四) 首席风险官地位提升，但仍需进一步与业务部门展开合作 / 49
- (五) 流动性风险依然是重点，但声誉风险和操作风险关注度有所提升 / 50

(六) 压力测试成为重要工具, 但自动化需求不断提高 / 50

二、国际先进银行风险管理动向探析 / 51

(一) 美国: 花旗集团 / 51

(二) 德国: 德意志银行 / 54

(三) 英国: 巴克莱银行 / 59

(四) 日本: 瑞穗金融集团 / 62

三、启示 / 67

第四章 国际先进银行零售业务战略研究 / 69

一、全球零售银行业务发展概况 / 69

(一) 面临的机遇 / 69

(二) 面临的挑战 / 72

二、国际先进银行零售业务发展动向 / 73

(一) 美国银行 / 73

(二) 巴克莱银行 / 80

(三) 西太平洋银行 / 86

三、启示 / 91

第五章 国际先进银行公司业务战略研究 / 93

一、公司银行业务整体发展概况 / 93

(一) 业务规模情况 / 94

(二) 盈利情况 / 96

二、公司业务战略动向探析 / 97

- (一) 汇丰控股 / 97
- (二) 摩根大通 / 102
- (三) 法国巴黎银行 / 107
- (四) 三菱日联金融集团 / 112

三、结论 / 117

- (一) 市场定位方面 / 117
- (二) 组织策略方面 / 118
- (三) 产品创新方面 / 118
- (四) 客户策略方面 / 119
- (五) 渠道建设方面 / 119

第六章 国际先进银行绩效考核与激励机制研究 / 121

一、美国合众银行 / 121

- (一) 薪酬治理架构 / 121
- (二) 薪酬框架 / 123
- (三) 考核和变动薪酬确定方法 / 125
- (四) 薪酬设计的目的 / 129

二、西太平洋银行 / 131

- (一) 薪酬治理架构 / 132
- (二) 薪酬框架 / 134
- (三) 考核和变动薪酬确定方法 / 136

三、荷兰国际集团 / 142

- (一) 薪酬治理结构 / 142
- (二) 薪酬框架 / 143

(三) 绩效考核和变动薪酬的确定 / 144

(四) 2013 绩效年的薪酬决定 / 146

四、结论 / 148

第七章 国际先进银行互联网金融创新研究 / 151

一、互联网金融的发展现状 / 152

(一) 互联网金融的发展阶段 / 152

(二) 欧美国家发展互联网金融的主要特点 / 152

二、国际先进银行发展互联网金融的模式特征分析 / 153

(一) 直营银行——ING Direct USA / 153

(二) P2P 银行——Zopa / 157

(三) 纯粹的虚拟银行——Air Bank / 164

(四) 电商金融的新模式——乐天银行 / 165

三、结论 / 167

(一) 用户定位明确并强调用户体验 / 168

(二) 完善的客户信用评分制度 / 168

(三) 线上线下良性互动 / 169

(四) 完善的风控体系 / 170

四、我国互联网金融的发展趋势分析 / 170

第八章 国际先进银行金融市场战略研究 / 173

一、金融市场业务发展环境 / 173

(一) 机遇 / 174

(二) 挑战 / 175

二、金融市场业务战略动向探析 / 176

(一) 高盛集团 / 176

(二) 摩根士丹利 / 181

三、结论 / 188

参考文献 / 191

后记 / 193

第一章

国际先进银行战略研究综述

随着世界经济格局的持续重构，全球银行业版图正在发生深刻变化。为此，我们选取欧美银行业中花旗集团、富国银行、德意志银行和渣打银行四家典型的国际化银行，对其最新战略动向进行研究分析。

一、国际商业银行发展概况

（一）当前全球经济形势概述

1. 危机后发达经济体温温和复苏，新兴经济体全面减速

2013年以来，全球经济持续复苏增长。美国经济呈现的复苏向好态势预示着2008年金融危机的影响逐步消除，并将成为世界经济的主要增长动力；爱尔兰等债务危机国家融资成本下降并退出国际救助计划，预示着欧债危机影响逐步减弱；日本经济一季度超预期增长对全球经济有正面的促进作用。

作为全球经济增长主引擎的新兴经济体则呈现减速态势。中国主动调低经济增速以实施深层次的结构性改革，巴西、印度等新兴国家经济增长减速且

伴随着金融风险的上升，俄罗斯经济由于大宗商品景气周期调整等问题也进入减速通道。

2. 地缘政治冲突、量化宽松政策等带来不确定性

当今全球经济仍然面临较多不确定性。乌克兰局势升级引发欧美与俄罗斯之间的双向制裁，可能对全球经济产生负面溢出效应；主要发达国家实施的量化宽松政策退出，很可能引发部分新兴经济体国际金融风险升级；而欧洲经济居高不下的产出缺口和商品价格下跌导致的通货膨胀依然低于预期。这些都成为可能引发全球经济新一轮波动的导火索。

国际货币基金组织2014年7月公布的《世界经济展望报告》中指出，2014年全球经济增长预测下调0.3个百分点，降至3.4%。原因是第一季度增长疲软（特别是美国）产生的遗留影响，以及几个新兴市场的前景变得不那么乐观。该报告预计一些发达经济体2015年的增长将有所增强，2015年增长预测仍为4%。

同时，报告预期发达经济体2014年和2015年两年经济增速分别为1.8%和2.4%，其中美国经济两年内分别增长1.7%和3%，欧元区经济分别增长1.1%和1.5%，日本经济分别增长1.6%和1.1%。此外，预计新兴市场和发展中国家分别增长4.6%和5.2%，其中中国增速分别为7.4%和7.1%，较此前预期下调0.2个百分点。

（二）全球银行业发展现状

1. 资产情况

（1）总资产规模增长受限

2014年前三季度数据显示，在绝对值上，花旗集团仍然以其庞大的资产规模稳居第一；富国银行、德意志银行和渣打银行总资产恢复增长态势，但增长率较低。其中，富国银行和德意志银行季末总资产增长率保持在2%左右，

花旗集团则缩水1.4%。

（2）存款余额整体上升

随着欧美经济复苏和消费者预期改变，2014年各大银行存款数额整体呈现上升态势。其中，富国银行传统业务的优势显著，基数最大，但增长率较低；德意志银行2014年前三季度存款余额增速明显，最高达到4%；花旗集团则呈现连续下降趋势。具体如表1-1所示。

表1-1 2014年各银行1Q~3Q资产情况

	总资产（十亿美元）			存款余额（十亿美元）		
	1Q	2Q	3Q	1Q	2Q	3Q
花旗集团	1 894.7	1 909.7	1 882.8	966.3	965.7	942.7
富国银行	1 547	1 599	1 637	994	1 007	1 017
德意志银行	1 636	1 665	1 709	516.5	537.3	543
渣打银行	*	690.1	698.2	*	*	*

注：1. 除德意志银行以欧元计价外，其余均以美元为单位。

2. 渣打银行部分数据缺失，以*代替。

资料来源：各银行2014年1Q~3Q季报

2. 盈利情况

（1）盈利水平出现分化

近年来，美国经济回暖，各项经济指标逐步企稳。受益于此，美国两大银行盈利水平均表现良好，其中富国银行又一次依托坚实的传统业务基础在利息收入和非利息收入两项增长率中稳居第一。而德意志银行的盈利水平稳中略降。

（2）营业费用普遍缩水

削减成本和瘦身计划成为2013~2014年度欧美银行的关键词。银行营业费用均呈现缩水，其中花旗集团缩减幅度最大，达到16%。针对此问题，各大银行不仅制订了严格的支出计划，还纷纷通过裁员和剥离非核心业务等措施以压

缩营业成本，如表1-2所示。

表1-2 2014年各银行1Q~3Q盈利情况

	利息收入（百万美元）			非利息收入（百万美元）			营业费用（百万美元）		
	1Q	2Q	3Q	1Q	2Q	3Q	1Q	2Q	3Q
花旗集团	15 350	15 561	15 512	8 365	7 396	7 417	12 149	15 521	12 955
富国银行	11 612	11 793	11 964	10 010	10 275	10 272	12 945	13 196	13 271
德意志银行	6 246	6 362	5 909	5 018	4 194	4 451	9 337	9 389	9 024
渣打银行	*	5 604	*	*	3 665	*	*	5 083	5 058

注：1. 除德意志银行以欧元计价外，其余均以美元为单位。

2. 渣打银行部分数据缺失，以*代替。

资料来源：各银行2014年1Q~3Q季报

3. 风险情况

尽管全球银行业的整体风险水平有所缓解，特别是市场风险因国际金融市场趋稳而大幅下降，但银行业面临的风险仍十分复杂。在全球金融监管持续加强的大背景下，银行业面临的操作风险尤其值得关注。至今，针对操作LIBOR（伦敦银行间同业拆借利率）的罚款总额已高达60亿美元。2014年，法国巴黎银行（BNP Paribas）因违犯美国法律，帮助遭美国制裁的国家转移资金，更是面临高达89.7亿美元的巨额罚款。可以说，全球银行业面临的风险图景更加复杂多变。

二、欧美银行业战略动向探析

（一）花旗集团

花旗集团是当今世界上资产规模最大、利润最多、全球连锁性最高、业务门类最齐全的金融服务集团。花旗集团业务范围不仅遍及56个国家，为5 000万消费者提供服务，还在近100个国家为跨国、跨区及当地的企业客户提供服务。截至2013年年末，花旗集团共有员工251 000人，业务遍及北美地

区、欧洲、非洲、亚洲和拉丁美洲，2013年净收入764亿美元。

1. 总体经营业绩

(1) 资产规模稳中有升，净利润逐年攀升

纵观花旗集团近5年发展，整体规模比较平稳，总资产保持在1.86万亿美元左右，稳中有升。其中，2013年资产总规模达到1.88万亿美元，较2012年增长0.8个百分点；净利润基本呈现缓慢上升态势，但在2012年出现暂时性大幅下滑，下滑幅度达到31.9%，如图1-1所示，这主要因为2012年花旗集团出售了在土耳其私人商业银行（Akbank）中所持有的股份。

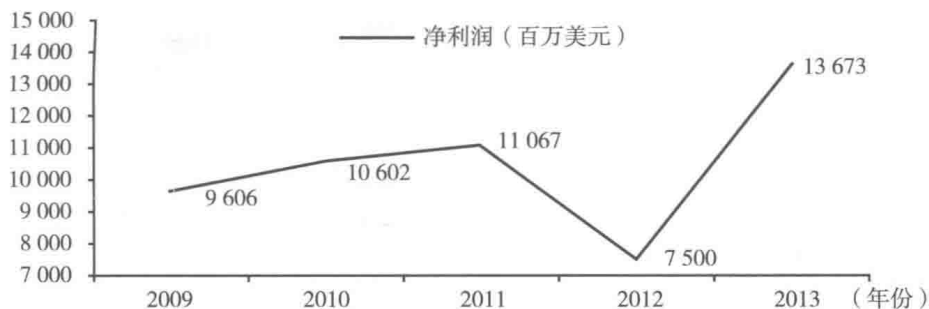


图1-1 花旗集团2013年净利润

资料来源：花旗集团2013年年报

(2) 北美市场占据主导地位，全球消费者银行业务贡献最大

花旗集团2013年净收入764亿美元，其中44%源于北美市场，全球消费者银行业务收入占比超过50%，贡献最大，如图1-2所示。图1-3显示，北美地区的全球消费者银行业务发展最好，欧洲、中东及非洲地区交易服务收入占比最好，亚洲地区三类业务发展相对比较均衡。

2. 战略新动向

(1) 重新优化资源配置，严格控制支出

花旗集团2013年的重要战略之一是通过严格的支出管理和有效的资源再配置来降低费用。其资源配置主要通过资产出售和裁员得以实现。

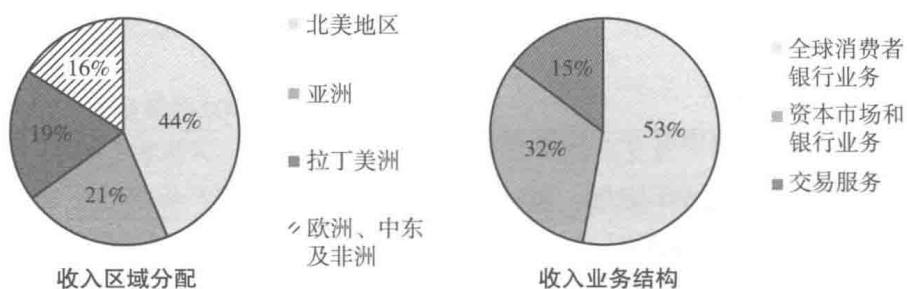


图 1-2 收入区域分配与收入业务结构

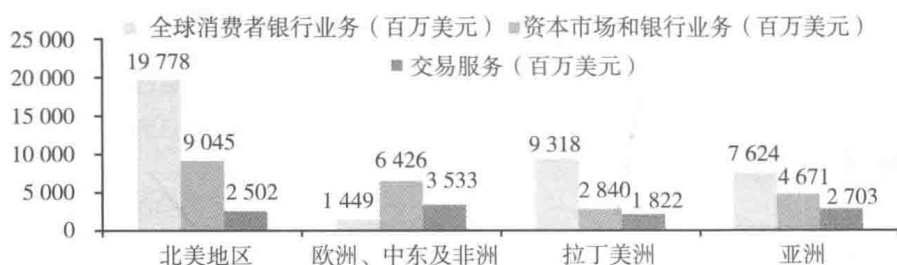


图 1-3 2013 年各区域业务收入构成

资料来源：花旗集团 2013 年年报

继 2009 年花旗集团出售在日本的部分资产后，2013 年其资产出售继续在亚洲上演，包括将部分亚太分行销售渠道出让给寿险公司。它也是继摩根大通集团（以下简称摩根大通）、摩根士坦利之后，美国第三家为达到《多德-弗兰克华尔街改革和消费者保护法案》（Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act）及监管部门新规要求而剥离非核心业务，逐步退出非银行业务的金融集团。

花旗集团另一项“瘦身”举措则是全球大裁员。2012 年，裁员 1.1 万人，约占员工总数的 4%；2014 年第一季度裁员 200~300 人，占全球市场业务人员的 2%。

（2）着力改善花旗控股亏损局势

战略重组后的花旗控股一直未摆脱亏损局面。2013 年的数据显示，花旗控股支出较上年增长 13%，高达 59 亿美元，主要归因于大量不良资产和法律