



金葵花理论探索

风险之本

风险之本

商业银行风险管理理论
与招商银行实践

马蔚华 编著

华夏出版社

序 言

打造中国最好的商业银行

秦 晓

20 世纪 80 年代中期以后，为了进一步深化金融体制改革，增强银行体系活力，更好地支持和服务社会经济发展，我国按照商业化原则陆续组建了一批新型股份制商业银行，招商银行由此应运而生。她创立于 1987 年，是改革开放以来第一间由企业法人持股的商业银行。经过 20 年的不懈努力，今天的招商银行已从当初偏居蛇口一隅，只有 1 亿元资本金、1 个营业网点和 36 名员工的小银行，发展成为总资本超过 620 亿元、机构网点 510 多家、员工 2 万余人、总资产接近 1 万亿元，并在境内外上市的银行。

招商银行是 20 年来中国银行业改革和发展的一个缩影，她的成功首先得益于中国经济的持续、快速增长，得益于宏观经济环境的改善和金融改革的深化，更得益于社会各界和广大客户的关爱与支持。

若从招商银行自身的角度审视，以下四个方面值得总结：

第一，清晰的发展战略。一个企业的成功，决不是运气使然。清晰的商业模式和正确的战略定位，是招商银行赖以生存和发展的关键。招商银行注重实现“效益、质量、规模均衡发展”，在每个重要的发展阶段，都能够及时根据内外部环境的变化制定出正确的战略规划和相应的市场定位，并坚定不移地加以贯彻执行。强化战略管理，是招商

银行提升管理水平和市场竞争力的重要举措。

第二，审慎的风险管理。风险管理能力的高低，决定着银行长期稳定的盈利能力和持久的竞争能力，进而决定着银行经营的成败。由于没有政府的财政注资，2002年招商银行A股上市时股东拿出数十亿元核销呆坏账，因此有着切肤之痛。近年来，招商银行的董事会和管理层积极致力于风险管理工作，通过培育风险文化、建立健全制度基础、积极应用先进技术，培养和造就高层次专业人才等措施，实现了资产质量的根本好转，风险管理水平和素质有了较大提升。

第三，持续的金融创新。作为我国第一家由企业法人持股的股份制商业银行，招商银行自诞生之日起就没有政府的财政资金支持和特殊优惠政策。面对大型国有银行一度垄断的市场竞争格局，为了赢得自身的生存发展空间，招商银行坚持以客户为中心，以市场为导向，从管理体制、经营机制、产品结构、业务流程等方面不断进行变革创新，不断提高服务水平和质量。目前，招商银行的一系列创新产品，如一卡通、一网通、信用卡以及金葵花理财等，均已成为国内知名的金融品牌，受到市场和客户的广泛认可。

第四，独特的企业文化。优秀的企业文化是企业取得成功的重要因素，是决定企业长期经营绩效和持续成长的关键变量。20年来，招商银行在致力于制度建设的同时，始终高度重视企业文化建设，形成了具有鲜明特色的公司文化。“力创股市蓝筹，打造百年招银”的愿景，“效益、质量、规模均衡发展”以及“因势而变”、“因您而变”等理念在全行不断深入人心，激励全行员工拼搏进取。独特的企业文化是招商银行宝贵的精神财富，是招商银行实现可持续发展的希望所在。

虽然招商银行在过去取得了一定成绩，但仍面临不少挑战和问题。特别是随着2007年国内金融市场全面对外开放，招商银行和国内同业一样，面对着更为艰难和多变的经营环境，更为激烈的市场竞争，更

加国际化和开放的政策和监管环境，加快经营模式和盈利结构转型的迫切性日益凸现。

展望未来，招商银行将按照 H 股发行上市时提出的“打造具有国际竞争力的、中国最好的商业银行”的目标，强力推进经营战略调整和管理国际化进程，努力缩小与国际先进银行的差距，保持盈利水平的稳定增长和资产质量的不断改善，为海内外投资者创造更为丰厚的回报，为社会大众提供更好的金融服务。

在招商银行成立 20 周年行庆之际，招商银行行长马蔚华先生主持编写的四本著作出版了。这些著作以相关的理论为基础，并将之融于招行的实践，对招商银行成立 20 年来的发展战略、风险管理、金融创新和企业文化进行了全面回顾与系统总结，探索分析了我国银行业改革与发展的路径和规律。我认为，这是一件很有意义的事情。对这些著作的出版，我表示衷心的祝贺。

同时，我也相信招商银行在未来将续写其成功的故事，打造成为真正具有国际竞争力的、中国最好的商业银行，为中国银行业的更好更快发展作出新的贡献。

目 录

序 言 打造中国最好的商业银行 秦晓 / I

第一章 风险管理与商业银行的本质 /1

第一节 商业银行本质的理论解读 /3

第二节 风险管理能力与商业银行核心竞争力 /21

第二章 商业银行风险管理的历史演变 /31

第一节 国外商业银行风险管理的几个发展阶段 /33

第二节 我国商业银行风险管理的发展历程 /46

第三节 商业银行风险管理的经验教训 /60

第三章 商业银行风险管理三要素 /73

第一节 为什么是体制、技术和文化? /75

第二节 体制、技术和文化的内涵是什么? /83

第四章 招商银行风险管理体制的演变 /95

第一节 招商银行风险管理体制的历史演变 /97

第二节 招商银行风险管理体制建设的经验 /113

第三节 招商银行风险管理体制未来建设构想 /126

第五章 招商银行风险管理技术体系建设 /139

第一节 招商银行风险管理技术的演进 /141

第二节 招商银行风险管理技术体系 /149

第三节 招商银行风险管理技术建设的方向 /172

第六章 招商银行风险管理文化建设 /183

第一节 招商银行风险管理理念的形成与发展 /185

第二节 招商银行风险管理文化体系框架 /192

第三节 招商银行风险管理文化的未来建设 /199

第七章 我国商业银行风险管理面临的挑战 /207

第一节 经营环境变化带来的挑战 /209

第二节 监管环境变化带来的挑战 /221

第三节 银行内部问题带来的挑战 /226

第八章 提升我国商业银行风险管理能力的策略 /241

第一节 重构风险管理体制 /243

第二节 提升风险管理技术 /250

第三节 培育风险管理文化 /259

第四节 改善金融生态环境 /265

参考文献 /269

后 记 /282

第一章

风险管理 with 商业银行的本质

对商业银行来说，风险和收益是一枚硬币的两面。无论从商业银行的起源，还是从商业银行的本质看，商业银行的产生、生存和发展都是围绕着管理风险和经营风险这一核心，通过接受风险、承担风险、转移风险来追求和实现利润最大化目标。追溯历史，商业银行的产生就是为了回避货币的运输、保管和兑换风险而出现的。随着经济运行不确定性的不断增强和商业银行职能的扩展与转变，现代商业银行风险管理的职能特征会越来越凸现。银行风险管理的体制、技术和文化日益成熟，风险管理逐渐发展成为商业银行的本质职能。

历史上, 商业银行是由古代货币经营业演变而来的, 而货币经营又是在货币兑换业的基础上逐渐形成的。早期的时候, 人们之间进行货物买卖, 采用的是实物货币, 这种物物交换的方式非常不方便。随

着经济的发展和商品交换规模的不断扩大,作为支付手段的货币逐渐由实物货币向金属货币演变,由私人铸币向国家铸币演变。在金属铸币的条件下,由于金属货币铸造权的不统一,不仅不同国家之间的金属铸币的单位、成色和品种不一样,即使是同一国家内部不同地区之间的金属铸币也是成色各异、重量不一,这使得人们在进行商品交换时,需要仔细鉴别铸币的重量和成色,才能完成对不同金属铸币的兑换,从而导致金属铸币的兑换非常繁琐和麻烦,给交易双方都带来了许多不便。这种不便本身就是一种风险,即金融货币兑换的风险。

随着商品交换的不断发展,这一问题变得越发突出。于是就有一部分人专门从事不同金属铸币之间的兑换,成为早期的货币兑换商。随着经济的发展,早期货币兑换商的业务也不断扩展,逐渐演变为货币经营商。由于人们需要有一个安全的场所保管自己暂时闲置的货币,早期的货币经营商在继续办理货币兑换以外,还开始办理货币保管业务。不过,与现在到银行存款不同,那时把钱放在货币经营商那里不仅得不到利息收入,还要给货币经营商缴纳货币保管费。但逐渐地,货币经营商从最初被动地为客户保管货币转为积极主动地争取货币保管业务,并通过降低货币保管费吸收更多的货币资金。再后来,货币兑换商不仅不收取保管费,还要给委托保管货币的客户一定的优惠。另外,商人们需要经常往返于各地,长途携带大量的金属货币既麻烦又不安全,他们就在当地把金属货币交给货币经营商,然后持货币经营商开出的汇兑文书到异地所指定的处所提取货币进行支付。这样汇兑业务也成为货币经营商的一项主要业务。

在长期从事货币兑换、保管、汇兑等业务的过程中,货币经营商发现总有一部分货币沉淀在手中,可以用来对外发放贷款。随着信贷业务的开展,货币经营商也开始了向银行的转变,1580年建立的意大利威尼斯银行被认为是近代意义上的第一家银行。银行(bank)一词,

就来自意大利语“banco”，原意是交易商品所用的桌椅，因为当时意大利的货币兑换商都有一条板凳用来办理业务。在这一时期，资本主义生产关系在西欧已经出现并开始迅速发展，银行业也因此得到了快速的发展，1593年米兰银行成立，1609年阿姆斯特丹银行成立，1619年汉堡银行成立，1621年纽伦堡银行成立，1635年鹿特丹银行成立。这些银行不仅办理货币兑换、接受存款、办理汇兑、结算等业务，还开始发放贷款，但这一时期银行的贷款具有明显的高利贷性质和非生产性，如在17世纪英国的银行贷款年利率大都在20%—30%之间甚至更高，所以这一时期的银行还并不是现代意义上的银行。

（二）商业银行在经营风险中发展

1694年英格兰银行的成立，标志着现代意义上的商业银行正式走上了历史舞台。现代商业银行的出现，仍体现了其经营风险的本质特征。

1、逐渐失去的货币发行权，使银行经营风险的内涵更为突出。在商业银行发展史上，早期的货币发行权并不是由一家银行垄断，而是所有的商业银行都有货币发行权。商人们出于携带方便和安全性等方面的考虑，往往将贵金属货币委托给货币兑换商保管，仅携带这些原始银行开具的汇兑文书。渐渐的，信誉卓著的银行的汇兑文书可以起到与金属货币同样的作用，这些汇兑文书就逐渐演变成由银行发行的纸币。典型的如美国、英国和德国的历史上，都曾出现过上百种由不同银行发行的纸币同时流通的现象。一旦银行开始发行纸币，对金属货币鉴别的风险、保管的风险就变成了维护货币信誉的风险。在历史上，银行都被要求为所发行的纸币提供足额的黄金等发行准备，以应付客户的兑换要求。这一传统一直保留到20世纪40年代。布雷顿森林货币体系建立，美元作为国际货币必须与黄金挂钩，可随时兑换一定数量的黄金。但是，竞争性的货币发行，总是导致部分银行在远没

有充足黄金等准备的情况下发行货币，历史上多次出现因挤兑而倒闭的事件。于是，在政府的干预下，个别商业银行独占了货币发行权并逐渐成为中央银行。1694年成立的英格兰银行，一开始就兼任着英国中央银行的职责，独占了货币发行权。失去了货币发行权的其他商业银行作为资金中介的职能更为纯粹，它不再能依靠扩大货币发行来扩张信用，也无法再依靠货币发行抵减损失，而只能依靠良好的风险管理和风险经营的水平来求得生存和发展。

2、经营风险的组织形式的转变催生了现代商业银行。西方资本主义生产关系的进一步发展促进了工业化的发展。现代工业的发展需要大量的资金，单个借贷者的资金实力有限，难以承担巨额投入即资金长期占用的风险。于是，1533年在英国出现了原始的股份制。尽管最初原始的股份制是适应需要长期占用大量资金流的远距离贸易产生的，但这种分散风险的投资方式逐渐向其他领域扩展。同样，高利贷性质的，商人独资银行的形式也无法适应工商业巨额资本投入的需要，股份制商业银行逐渐出现。1694年在英国政府的支持下成立的英格兰银行，就是一家股份制商业银行。股份制银行的巨额资本，由公开发布预算平衡表导致的信任和创新银行业务的能力，使其在吸收公众存款、发放巨额的中长期贷款等方面，都较原始的商业银行有了巨大的进步。银行可以通过广泛地吸收小额存款，并依靠多元化的贷款来使银行抗风险能力和经营风险的能力有了巨大的提高。藉此，银行摆脱了对单个客户的依赖及依靠收取高息弥补风险损失的“高利贷者”的经营模式。借助风险管理的新能力，英格兰银行自成立之日的贷款利率就定为4.5%—6%，远低于高利贷贷款利率。这反过来进一步吸引了更多的客户，增加了银行的稳定性，强化了客户对银行抗风险能力的信任，于是高利贷行业和高利贷式的银行在与股份制商业银行的竞争中逐渐销声匿迹了。

3、历史上银行风险制度的特殊安排，为银行经营风险的本质打上了深深的烙印。由于商业银行在经营中面临大量的风险，在历史上，曾出现过银行股东独特的负债制度。在最初的特许银行制度中，1694年成立的英格兰银行的股东被赋予了有限责任，在苏格兰仅有的3家特许银行也是有限股东责任银行。而其他的合股银行在很多方面类似于私人银行，股份仅代表银行的份额，股东也仅是合伙人的性质。合股银行在本质上也通常仅是合伙企业或劳资合伙企业的延伸，股东的义务和合伙人的责任一样都是无限的。但在政府干预、银行监管等的替代效应下，无限责任的实际意义越来越小且会制约银行的发展。英国在1858年和1862年两次出台《公司法》，到1879年所有大型合股银行的股东依据《公司法》放弃了无限责任。作为无限责任的保留，股东将认购资本的倍数登记为保留负债，这是在银行清算时股东需要偿付的负债份额。19世纪初到20世纪30年代初，美国大多数州对银行一般强制规定双倍负债(double liability provision)，以限制股东或银行董事从事“有危害性的经营行为”(hazardous operations)。在澳大利亚、加拿大和英联邦的大部分地区，从1830年以来一直适用双倍负债。这种独特的负债制度可以看作是银行监管过程中，为了减少银行股东的投机行为并加强对银行股东的约束而做出的制度性保留。这一制度直到1930年才为银行保险制度所取代。

(三) 经营风险是现代商业银行的本质特征

商业银行的职能随着经济的发展而不断丰富和发展，进入新世纪，现代商业银行国际化、资本化、综合化、信息化等趋势日益显著，风险管理职能更加突出。美联储副主席罗杰·弗格森(Roger W. Ferguson, Jr.)在2002年初的一次关于银行风险的演讲中指出：“银行因为承担风险而生存和繁荣，而承担风险正是银行最重要的经济职能，

是银行存在的原因。”这充分肯定了银行在风险管理中的地位和作用。

1、国际化。第一次世界大战以后，国际贸易与日俱增，随着国际资本加速流动和区域经济一体化的发展，许多国家的大型商业银行开始设立跨国经营机构，推进商业银行业务国际化。一些工业化国家的超级大银行甚至跨越了简单的国际化经营阶段，在全球范围内扩张机构网络，建立非银行金融机构或非金融附属机构，在全球范围内为居民和非居民提供批发型或零售型金融业务，成为真正意义上全球性的银行。商业银行国际化可以分散国家风险和外汇风险，也有助于银行利用国际市场间的利差和汇差来套利和套汇。其间，银行为管理风险、经营风险创造了大量的金融工具，银行经营风险的范围从国内走向国际。银行也因此前所未有地集中了各类风险，尤其是与衍生金融工具有关的风险，并创造了前所未有的利润。

2、资本化。近几十年以来，工业化国家金融体系的一个重要变化是，资本市场取代商业银行成为金融体系的核心。在农业经济和工业经济时代，资金供需双方在融资的期限和数量的结构匹配等方面存在矛盾和困难，商业银行存在与发展的价值，主要在于解决这些矛盾，充当社会的融资中介。马克思就曾明确指出：“银行是存者与贷者的集中。”但在当今信息经济时代，资本市场非常发达，市场上存在多种期限、多种方式的融资工具，资金供需双方在融资的期限和金额等方面不匹配的问题已经不再是资金融通过程中的一个主要问题。另外，随着股票和债券等金融工具被广泛的使用，一些业绩良好、收益稳定的所谓蓝筹公司也不再需要银行作为融资的中介人，它们可以直接到资本市场上凭借其良好的声誉以更低的成本筹集资金，银行融资中介功能的重要性在下降。而且这些依靠资本市场解决融资问题的企业往往都是银行的优质客户，他们的离开导致了银行贷款客户总体质量的下降，这使得银行面临的信用风险显著增大了。为适应这一变化，商业

银行已成功地实现由单纯的融资中介向综合性金融服务机构转变，成为了资本市场的主要参与者，也成为了资本市场重要的中介机构和专业性服务机构，是资本市场工具的重要创造者。利用发达的资本市场，商业银行能够发行主动负债工具，开展多元化的筹资业务，或者发行可转债或次级金融债，增加附属资本，提高资本充足率，利用发达的资本市场，商业银行通过买卖有价证券，实现其各种资产的有效组合，在保证安全性和流动性的同时，最大限度地获取资产收益；利用发达的资本市场，商业银行依托期权、期货、掉期、资产证券化等金融工具防范和化解经营风险。借助资本市场，商业银行在经营风险的能力方面又有了新的突破。

3、综合化。1960年以来，由于经济发展的需要，国外银行业纷纷通过各种形式的金融创新冲破了分业经营的限制，逐步向综合化方向发展，并最终美国1999年《现代金融服务法案》的出台为标志，使综合化经营成为现代商业银行发展的基本趋势。需要强调的是，新一轮银行的综合化经营与传统的混业经营并不是同一个概念，两者有着明显的区别，前者是对后者的扬弃和升华。新一轮的综合化经营在强调银行集团经营综合化的同时，集团内部更强调专业化运作。以美国银行业为例，尽管花旗集团是以混业经营为主导的金融集团，但集团内的花旗银行主要是重组传统银行业务，以优势银行资源为中心开展银行产品和经营方式创新；对非传统业务的拓展主要集中于为非银行金融机构提供交叉销售平台，向银行客户提供基金销售、保险销售和商人银行等业务；同时加强与金融市场的互动，积极发展主动负债工具、货币市场基金、信贷资产证券化、证券抵押融资、证券经纪等新型银行业务。这样，就使得商业银行能够更加有效地对传统银行产品或经营方式进行改进和创新，并借助综合化经营的优势实现更高层次的风险组合管理。商业银行还可以借助银行与非银行金融机构的紧密

合作以及网络信息技术的发展,实现客户资源共享,从而增强银行盈利能力和抗风险能力,谋取更好的生存与发展机会。

4、信息化。20世纪末期以来,随着信息技术和网络技术的迅猛发展,特别是它们在金融领域应用的广度和深度不断加强,现代商业银行经营风险有了新的渠道。最初,信息化手段在商业银行采用的范围有限,为此早在1996年,比尔·盖茨就宣称传统意义上的商业银行在不远的将来就会变成“行将灭绝的恐龙”。尽管这一观点有些偏激,但它昭示了这样一种发展趋势:只有信息化,现代商业银行才能生存。而实现信息化,说到底就是要具备高效率风险经营所需要的高效的信息处理与加工能力。银行能否被其他商业机构所淘汰,最终还是要看谁依靠现代技术手段拥有更加强大的风险经营能力。

银行的信息化经历了两个发展阶段:第一个阶段是1970—1980年,主要是借助信息技术,实现业务处理自动化和管理系统信息化,通过业务流程的再造,提高银行对客户的服务质量和服务效率,增强银行对市场的反应能力,使得银行超规模、超范围经营成为现实。第二个阶段是1990年至今,主要是对传统银行进行变革,实现机构网点的虚拟化和经营方式的网络化,简单地说,就是“水泥加鼠标”。随着金融产品和服务渠道的创新,诸如ATM、POS、电话银行、网上银行等虚拟服务逐渐部分的取代传统的面对面人工服务,成为银行服务的主要通道。在这些新的服务手段的支持下,银行风险经营的效率得到了前所未有的提高。银行不但没有被淘汰,而且发展得很好。

现代金融理论认为,商业银行不仅为货物和服务的交易提供支付功能,为企业投资提供融资功能,为经济资源转移提供平台,为社会提供决策和激励的信息支持,而且最重要的是为管理不确定性和控制风险提供手段。信息化发展的趋势本身也凸现了商业银行风险经营者的社会职能。在电子化货币和网络经济迅猛发展的今天,网络经济的

发展拓宽了支付服务提供者的范围空间，支付服务的提供不再是商业银行的专利，商业银行向社会提供的支付服务功能面临着来自非银行机构和新兴电子支付机构的竞争，一些非银行金融机构和信息技术产业的软件公司已介入支付服务领域，商业银行支付服务面临的竞争对手越来越多，银行在支付中的支配地位已受到冲击，银行的支付中介功能受到了巨大的挑战。在当今社会，支付中介功能并不是商业银行的本质功能，它只是商业银行的一种辅助功能，是商业银行实现其本质功能——风险管理职能的一种手段或者工具。银行的核心价值就在于他们能以低的成本为客户、为社会提供有效的风险管理和风险配置的功能。

所以，因为商业银行在风险管理方面具有比较优势，他们可以利用各种金融工具在投资者之间发挥风险转移的功能，在全社会范围内配置金融风险。随着经济金融运行不确定性程度的不断提升，风险管理成为商业银行最主要的管理问题，商业银行的风险管理职能已成为其最本质的职能，商业银行的经营过程就是通过经营各种风险来实现盈利的过程。

二、商业银行的风险

（一）商业银行风险的种类

融通社会资金，是商业银行最传统的职能。即是说，商业银行的传统功能就是通过吸收小额、短期的闲散资金，积少成多，续短为长，将存款人取存之间的沉淀资金转变成为期限更长的贷款，调剂社会资金的余缺。传统意义上的银行家本质上就是一个存款吸收人和贷款发放人。因此，传统商业银行面临的风险主要是从事信贷业务中出现的