

中国社会科学出版社

银行

国外的 银行

走在大街上，随处可见富丽堂皇的金融大厦，以及遍布城乡大大小小的储蓄所、信用社。可以说，银行已经成为我们日常生活中最为常见的朋友之一。我们通过这本书，就是要让大家对世界大银行的基本情况有个概略的了解，能够更加深入地看到像花旗、汇丰、三菱东京日联等世界银行巨头是如何发展壮大，成为统治世界经济的“巨无霸”。

张洁 编著



中国银行业监督管理委员会公告

银行

中国
银行
的
国际化

中国银行业监督管理委员会公告



☉ 中国社会出版社

国外的 银行

张洁 编著

走在大街上，随处可见富丽堂皇的金融大厦，以及遍布城乡大大小小的储蓄所、信用社。可以说，银行已经成为我们日常生活中最为常见的朋友之一。我们通过这本书，就是让大家对世界大银行的基本情况有个概略的了解，能够更加深入地看到像花旗、汇丰、三菱东京日联等世界银行巨头是如何发展壮大，成为统治世界经济的“巨无霸”。



图书在版编目(CIP)数据

国外的银行/张洁编著. —北京: 中国社会出版社, 2007. 10

ISBN 978-7-5087-1918-4

I. 国… II. 张… III. 银行—概况—外国 IV. F831.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 157120 号

书 名: 国外的银行

编 著: 张 洁

责任编辑: 彭先芬

出版发行: 中国社会出版社 邮政编码: 100032

通联方法: 北京市西城区二龙路甲 33 号新龙大厦

电话: (010)66080300 电传: (010)66051713

邮购部: (010)66060275

经 销: 各地新华书店

印刷装订: 北京华创印务有限公司

开 本: 145mm×210mm 1/32

印 张: 5.75

字 数: 127 千字

版 次: 2008 年 1 月第 1 版

印 次: 2008 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 11.00 元

前 言

2001年12月11日，我国正式成为世贸组织第143位成员。6年来，中国认真履行各项承诺，从一个惶恐的世界家庭新成员，变成一个自信的经济大国。根据承诺，中国将在2006年12月11日前向外资银行开放境内公民的人民币业务，并取消开展业务的地域限制以及其他非审慎性限制，在承诺基础上对外资银行实行国民待遇。在一片“狼来了”的喊声中，外资银行开始出现在中国百姓的面前。

2004年，深圳发展银行成功引资美国新桥投资集团，成为国内首家外资作为第一大股东的中资银行。

2005年12月，银监会宣布对外资银行开放本地企业的人民币业务

2006年12月，银监会颁布的《外资银行管理条例》和《外资银行管理条例》细则，正式开始实行。

截至2007年5月，已有22个国家和地区的71家外资银行在中国25个城市设立145家外国银行分行。

2007年4月2日，首批4家外资法人银行正式开业，总部上海。迄今为止，汇丰银行、花旗银行、东亚银行、渣打银行、星展银行、恒生银行、日本瑞穗实业银行、华侨银行、摩根大通银



行、韩亚银行、永亨银行、荷兰银行在内的 12 家外资法人银行已完成改制并开业。而新加坡大华银行、新韩银行、德意志银行、法国兴业银行以及瑞银等多家外资法人银行均在筹建中。

据银监会最新统计数据，截至 2006 年 9 月，在华外资银行本外币资产总额达到 1051 亿美元，占中国银行业金融机构总资产的 1.9%。中国对外资银行开放人民币业务的城市已经达到 25 个；业务品种超过 100 种。

面对外来竞争，中国的商业银行大量引进外资，引进先进的国际管理经验和公司治理方式，以提高竞争力。目前不仅建设银行、中国银行、工商银行引入了海外战略伙伴，大量的城市商业银行、原有的股份制商业银行也引进了或正在引进国际战略投资者。提高银行的竞争力，不仅是提高一家银行的竞争力，而是提高整个银行体系的竞争力，最终使整个银行体系变得更有效率，能够更好地配置资源。中外资银行将同台竞技，这将推动本土银行进一步改进服务质量和产品创新，中国百姓将从中受益。数年前，电话银行、网上银行、存取款免填单等服务只能在一些西方发达国家看到，如今已经成为国内银行的标准服务。

我们同国外的银行打交道，就需要了解它们的历史和现状，了解它们的经营业务和海外活动。我们还可以从这些银行的发家史中找出某些带有规律性的东西，吸收和借鉴其中反映现代化生产规律的先进经营管理方法，做到知己知彼，百战百胜。在经济全球化的大趋势下，银行特别是跨国银行的数量、经营规模、活动范围和作用，都是以前任何时期所不能比拟的。了解它们，是了解所在国经济乃至全球经济的重要组成部分，对于准确地认识和把握我们生活的这个地球村落具有重要的作用。所有这些，就是我编写本书的根本目的。

由于水平有限，也由于时间短促，错误之处在所难免，挂一漏万之处也是存在的，望请见谅。

编者
2007 年 12 月

目 录

第一章 世界银行业发展概况	1
一、并购浪潮风起云涌	1
二、全能银行与网络银行大行其道	3
三、个人银行业务成战略重点	6
四、金融风险阴影犹存	8
第二章 花旗银行:世界银行业的“巨无霸”	12
一、光辉的历史	12
二、长盛不衰的秘诀:以人为本	16
三、进军中国	21
四、多事之秋寻找出路	23
第三章 汇丰银行:诞生于中国本土的银行巨子	27
一、巨人的脚步	27
二、科学组织产生效益	30
三、锻造文化播种机	32
四、汇丰的中国情节	33
第四章 美洲银行:从小储蓄所走出来的金融巨头	38
一、从储蓄所变成跨国公司	38

国外^①银行

yin hang



二、致胜之道	41
三、美洲银行的超级舵手	43
四、剑指中国	48
第五章 摩根大通银行：现代金融业的“教父”	50
一、辉煌的“百年老店”	50
二、追求最好的管理	55
三、在中国的跨越式发展	59
第六章 日本三菱东京日联银行：强强合并打造“金融航母”	62
一、强强合并造就金融“航空母舰”	62
二、兼并之路波折起伏	64
三、进入中国后的“多事之秋”	67
第七章 法国农业信贷银行：半官方专业银行	71
一、靠为农民贷款起家	71
二、半官半民式的管理体系	74
三、与中国的历史渊源	78
第八章 苏格兰皇家银行：做就要做成	80
一、迅速崛起的“龙门之跃”	80
二、活力源于创新	83
三、科学的组织架构创造效率	85
第九章 富国银行：美国最好的银行	90
一、像快递一样的银行效率	90
二、全能型的银行	92
三、留住人更要留住心	94
第十章 瑞士瑞银集团：全球最令人信赖的银行	97
一、如日中天的金融巨头	97

二、成功秘诀：“四个一工程”	101
三、欧资银行中的先行者	107
第十一章 日本瑞穗金融集团：从失败到重新辉煌	109
一、最大发挥“协同效应”	109
二、儒家式的管理	111
三、布局中国	114
第十二章 英国巴克莱银行：三百年的“年轻”银行	117
一、充满活力的百年银行	117
二、追求股东价值最大化	120
三、中国的诱惑	124
第十三章 日本三井住友银行：靠铜矿起家的银行	126
一、靠铜矿起家的银行	126
二、期铜投机大败局	129
三、在中国施展“腾挪”技法	130
第十四章 西班牙国际银行：社会责任的践行者	132
一、超越“富不过三代”的咒语	132
二、把社会责任放在首位	134
第十五章 苏格兰哈利法克斯银行：“大象”的联姻	137
一、合并实现 $1+1>2$	137
二、税收筹划遭遇官司	139
第十六章 荷兰银行：待价而沽的百年老店	142
一、让员工永远说好	142
二、野心勃勃的全球战略	144
三、巨鳄追逐的“肥肉”	146
第十七章 德意志银行：德国的银行“战车”	148
一、首屈一指的全能型银行	148

国外^①银行

yin hang



二、发展才是硬道理	150
三、与中国的深厚缘份	151
第十八章 英国标准渣打银行：专注于发展中国家的银行 ...	153
一、植根于发展中国家	153
二、致力于中小企业	155
第十九章 意大利联合信贷银行：冲出西西里岛	158
一、并购产生竞争力	158
二、努力打造真正的欧洲银行	160
第二十章 新加坡星展银行：亚洲银行之星	163
一、星展之星照耀世界	163
二、注重服务质量投资	165
三、小银行成就大事业	167
参考文献	169

第一章 世界银行业发展概况

每当我们走进城市的大街小巷，总能看见富丽堂皇的金融大厦，以及遍布城乡的大大小小的储蓄所、信用社。这些就是现代社会必不可少的金融机构。可以说，这些金融机构已经成为我们日常生活中最为常见的朋友之一：我们能够在这些机构或存款、借款、汇款，或购买基金、股票开户，甚至交纳水电费、购买煤气……现代的这些银行业务似乎无所不能。我们打算通过这本书，把这些大大小小的金融机构当中的银行单独挑选出来，并就世界上的银行现象做个简单的描述，目的就是要让大家对世界大银行的基本情况有个概略的了解，能够更加深入地看到像花旗、汇丰、三菱东京日联等世界银行巨头是如何一步一步发展壮大，成为统治世界经济的“巨无霸”。

一、并购浪潮风起云涌

可以毫不夸张地说，一部世界银行史，就是一部“大鱼吃小鱼”、强者吞并弱者的历史。这种发生在金融领域的以强吃弱的现象通常被人们形象地称做“并购”行为。在并购风潮中，一批超级金融巨头由此产生。

据统计，1995年之前的10年时间里，发生在全球的金融并购案只有1000例左右，并购案涉及的总金额约为500亿美元，而1995年一年时间，世界金融业并购案就高达4100例，涉及资金



总金额高达 2500 亿美元。1997 年亚洲发生金融危机后，美国为谋求全球金融霸主地位，再度掀起国际银行业并购高潮。

1998 年 4 月 6 日，花旗银行将 10 家公司合并后组建花旗集团公司，成为当时世界最大的金融服务公司；但这一记录几个月后就被打破，11 月 30 日，德意志银行动用 101 亿美元收购了美国的信孚银行，收购后德意志银行的总资产超过 8200 亿美元，成为世界最大的银行和金融服务性公司。

2001 年日本兴业银行、第一劝业银行和富士银行三家组成了当今世界上资产规模最大的银行，总资产达到 12000 亿美元，超过了我国 2000 年 GDP 总值。

在这次并购浪潮中，发生在银行同其他金融机构之间的跨行业并购事例也不断增多，且规模之大，史无前例。这次并购的最大特点是方式新，过去是大鱼吃小鱼，是敌意收购，而现在是通过互相持有对方的股票和自筹资金支付方式进行善意合并；另一个特点就是跨国化，是强强合作。

考察这些兼并行为背后的原因，无非有这么一些：一是银行本身业务不再单纯依赖利差收入作为其经营支柱，而是要实现利润来源的多元化；二是超级银行能够充分发挥原有银行在业务范围和经营项目上的互补性，并形成巨大的规模效益，有利于提高经营效率，降低成本，增强竞争力；三是整个金融业的发展趋势也迫使银行只有通过合并才能继续生存和发展。

这么以来，随着并购重组的不断增加，就诞生了一批银行业的跨国巨头。银行业的国际化经营也日益明显。从 20 世纪 60～70 年代以来，大多数发达国家就对外资银行采取了完全开放的政策。他们一方面允许外国资本、外国金融机构更加自由地进入本国市场，同时也放宽了本国金融机构进入外国市场的种种限制。

这样一个进程，就是银行业实现的业务现代化和国际化。随后，许多发展中国家也逐渐适应国内金融业的现代化与国际化要求，逐步放开了本国金融市场。进入 90 年代以后，银行业的国际化趋势更加明显。

银行业国际化主要涵盖以下内容：

首先，银行资本国际化。布雷顿森林体系崩溃之后，特别是 20 世纪 80 年代末和 90 年代初期以来，许多国家相继放开其资本账户及相应的资本市场，国际资本流动呈现不断加速和扩大的趋势。当今世界，每天都有大量的国际资本跨越国界不断流动，也就是说，上千亿资金在转瞬之间就有可能转移到世界上的任何一个地方。

其次，银行机构和业务国际化。不仅包括本国银行可以在海外设立分支机构，扩张业务，也包括吸引外资银行在本国设点，开拓一线业务。20 世纪 80 年代，世界各大银行都致力于在世界各大洲、各个国家广设办事处、代表处和分行；90 年代以来，银行经营国际化进一步向全球化发展，并逐渐形成了银行国际业务与国内业务的合理分工，即大银行在国际金融市场上竞争，中小银行则在国内金融市场上打拼的局面。

二、全能银行与网络银行大行其道

从银行业发展的历史看，大体上经历了一个从混业经营到分业经营，又从分业经营发展到现在的混业经营的过程。1999 年 11 月，美国参众两院通过了《金融改革现代化法案》，废除了 1933 年制定的禁止银行承销证券的《格拉斯—斯蒂格尔法》，美国的这一立法行为，终于终止了长达 67 年之久的金融分业制度，标志着国际银行业混业经营已成为不可阻挡的发展潮流。

其实，以德国、瑞士和奥地利为代表的一些国家银行，一直实行全能银行制。早在上个世纪 80 年代中期，英国的银行业就率先完成了由分业经营向混业经营的过渡。1997 年日本发生了金融“大地震”之后，就在 1998 年实施了“金融体系改革一揽子法”，放宽了银行不能直接经营证券（主要指发行市场）、保险业务的禁令，也实行了混业经营。美国在进入 90 年代后，混业经营更是得到了空前的发展，特别是随着美国银行电子化的发展，传统的银行业务与证券、保险投资和各种代理业务有机地结合在一起，金融机构之间的业务界限也越来越模糊。而目前一些新兴的工业化国家也在积极推进混业经营。国际银行业纷纷实行混业经营的实质是适应放松金融管制、银行集团化、电子技术高速发展和国际资本市场变化的新形势，以及金融创新经营的结果，混业经营无论对银行自身、客户，还是各国经济的发展都发挥了积极的作用。

从现在来看，世界主要银行绝大多数都为集团银行，集团内部分业经营、独立核算、单独法人，整个集团既经营银行业务，又从事证券、保险、投资、信用卡、财务公司等各类相关金融业务，把现在的银行称做为“金融超市”的话，一点都不为过。这种超市情形，有利于银行对营销网络和资讯科技的合理利用，同时也适应了规模经济发展的实际需要，以便于银行在激烈的市场竞争中立于不败之地。如花旗银行和旅行者集团的合并，我们称之为全球最大的金融服务公司，而不叫银行。这样称花旗银行，不在于它有 6686 亿美元的资产，也不在于它有 419 亿美元的总资本，更不在于它拥有 1 亿的客户，而在于它的业务囊括了零售、信用卡、投资银行、证券销售、资产管理、人寿保险等更加广泛的领域。对于一个企业来说，在任何一个时间、地点，银行账号

可以给它提供贷款、存款、结构融资、投资银行、咨询、项目融资、证券承销、上市等金融服务，这样的便利服务基本上可以满足任何一个企业的所有金融需求。

现在，在全能型银行迅速发展的同时，随着网络技术的迅速提高与普及，网上银行也异军突起。在新经济、高科技和信息产业的助推下，网上银行迅速崛起并快速发展，在对传统银行构成新的压力和挑战的同时，显示出世界银行业网络化、科技化和虚拟化发展的方向。

网上银行具有以下特征：一是以客户为中心，以技术为基础；二是以品牌为市场竞争和营销手段；三是机构虚拟化，操作无纸化；四是有效成本控制，产品价格竞争力强；五是为客户提供超越时空的“AAA”式服务。网上银行的这些特征不仅使传统的银行经营理念和经营方式发生了变化，而且正在使传统的银行外部组织结构由物理形态向虚拟形态变化，内部组织结构也由垂直式形态向扁平式形态发展。

目前，世界各国的货币、证券交易市场及金融日常业务都以电子计算机及相关设备为基础且不断更新以适应更大的交易额需求，美国、欧洲、日本的各大金融机构和金融中心都通过计算机及通讯设备联结成为一体。金融业已经由一个与信息高度相关的产业演变为一个以信息为基础的资本、技术高度密集的产业，金融服务逐步实现 3A 模式，即在任何时间、任何地点、任何方式都可实施全方位服务。我们以商业银行的支付、转账手段为例，从现金、支票、发展到信用卡、ATM 自动柜员机、POS 零售点终端机和电话银行，从汇兑、SWIFT（环球金融电讯协会）、CHIPS（国际美元收付计算机网络）到 EDI（电子数据交换）等，都体现了银行支付手段的高速发展，今天的网络银行可以瞬

间完成各种收付业务，而交易成本下降到几乎为零。

从金融组织来看，银行概念从实体向虚拟银行方向演化。1995年10月，美国诞生了第一家网上银行——安全第一网络银行，它借助因特网向它的客户提供全天24小时全球范围的金融服务。截止1999年底，全欧洲约有1200家金融机构提供这类网络银行服务，全世界最大的100家银行中，几乎都已经建立了WEB站点。网络银行是银行业的一次划时代的革命，网络银行作为网上交易中介将随电子商务的巨大发展成为未来银行的主流模式。

更为重要的是，网上银行的发展正在改写着银行这个古老词汇的内涵和外延，改变着人们的支付观念、支付体系和支付方式、信用体系，乃至人类社会的生活方式。互联网引入银行服务以后，大幅度降低了银行的经营成本，提高了决策速度，突破了现有业务时间和空间上的各种限制。尤其是网上银行实现了从产品种类的安全交易到有效监管的质的突破。世界IT业巨子普遍预测，在未来15年中，全球将有越来越多的家庭将在国际互联网上办理银行业务。网上银行正在成为金融机构非常看好的一个潜在市场，代表了金融业未来的发展方向。

三、个人银行业务成战略重点

在西方发达国家，许多商业银行依托其发达的营业网点，将业务重点转向个人银行服务方面，将盈利的空间盯住了存、放款以外的个人业务领域。

除欧洲、美国以外，亚洲等许多国家和地区的个人储蓄大部分还都在银行，但是，当代社会财富的管理越来越需要专业知识和技术，人们对财富管理的实际需求也在逐步增大，金融机构就