

解读



金融巨擘丛书



JPMorgan 摩根大通银行

□ 郑先炳 著

全世界唯一获得过AAA级评级的银行

在全球金融行业中有着深远影响力和广泛领头效应的大银行

对美国经济和世界经济产生重大影响的银行

任何时候都以第一流的方式做第一流业务的银行

立志要成为世界上最好的金融服务公司的银行



中国金融出版社

F837.123/6

2008

解读 JPMorgan 摩根大通银行

郑先炳 著

 中国金融出版社

责任编辑：亓 霞

责任校对：刘 明

责任印制：毛春明

图书在版编目 (CIP) 数据

解读摩根大通银行 (Jiedu Mogen Datong Yinhang) / 郑先炳著. —北京:
中国金融出版社, 2008. 5

(金融巨擘丛书)

ISBN 978 - 7 - 5049 - 4569 - 3

I. 解… II. 郑… III. 摩根银行—经济管理—经验 IV. F837. 123

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 188255 号

出版

发行

中国金融出版社

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 保利达印务有限公司

尺寸 170 毫米×260 毫米

印张 18

字数 312 千

版次 2008 年 5 月第 1 版

印次 2008 年 5 月第 1 次印刷

印数 1—5090

定价 40.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 4569 - 3/F. 4129

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

作者简介

郑先炳 经济学博士、高级经济师、国务院特殊津贴专家、深圳市杰出专家，现任招商银行总行投资银行部总经理。历任中南财经大学金融系副主任兼金融研究所副所长，湖北省金源城市信用社副董事长兼总经理，招商银行总行发展部副总经理、总经理，信托投资部总经理，机构管理部总经理，研究部总经理，商人银行部总经理，上海分行副行长，上市工作组组长，可转债融资工作组组长，融资办公室主任，香港招银国际金融有限公司总经理，深圳新江南投资有限公司董事长，兼任中国国际金融学会理事，湖北省金融学会理事，广东省金融学会理事等职。

已在《经济研究》、《财贸经济》、《金融研究》、《世界经济》等杂志上发表论文280余篇，出版大型工具书和学术专著多部，在宏观金融理论及银行经营管理方面有较深的造诣。主要著作有：《货币供应概论》（中国财政经济出版社1989年版）、《货币供求均衡论》（中国金融出版社1990年版）、《利率导论》（中国金融出版社1991年版，获湖北省金融学会优秀成果一等奖）、《货币控制论》（中国金融出版社1992年版，获深圳金融学会优秀成果一等奖）、《股份制度与证券市场》（武汉测绘科技大学出版社1993年版）、《银行千能》（复旦大学出版社1994年版）、《宏观金融管理有效性分析》（中国金融出版社1995年版，获深圳市第二届社会科学优秀著作二等奖）、《公司行为管理》（海天出版社1998年版）、《货币、银行与经济问题分析》（东北财经大学出版社2001年版）、《西方货币理论》（西南财经大学出版社2001年版）、《银行千面：国外金融管理随笔》（中国金融出版社2002年版）、《西方商业银行最新发展趋势》（中国金融出版社2001年第一版、2002年第二版、2003年第三版）、《感悟海外银行》（中国经济出版社2002年版）、《解读花旗银行》（中国金融出版社2004年版）等。

前 言

《解读摩根大通银行》作为中国金融出版社出版的《金融巨擘丛书》之一，是我在2004年完成了《解读花旗银行》之后，又一本专题介绍西方商业银行的书，两书之间相差三年。在这三年的时间里，从我的本职工作来看，虽然每天都在忙忙碌碌，多年都未能休假，不能找点时间做点自己想做的事，但就大的工作方面而言，我只做了三件事：一是参与了招商银行的股权分置改革工作；二是参与了招商银行22亿股的H股发行工作，募集资金206.9亿港元；三是完成《资本之路：招商银行融资三步曲》的写作任务（该书于2007年3月由华夏出版社出版）。在完成这些一件接一件的艰巨任务之后，我才得以抽空来写这本几年前就准备写的《解读摩根大通银行》。

现在的摩根大通银行是一家创立于1799年，比花旗银行还要早十三年成立的大银行；是一家对美国经济和世界经济产生过重大影响的银行；是一家在全球金融行业中有着深远影响力的银行；是一家在任何时候都要“以第一流的方式做第一流的业务”的银行；是一家立志要成为“世界上最好的金融服务公司”的银行；也是一家我曾多次访问过的银行，是一家同招商银行直接做过业务的银行。每每提到这家银行，我相信很多人都会有一种仰慕的感觉。

尽管这家银行有悠久的历史、有丰富的文化、有在业内令人骄傲的业绩、有广泛的影响力，但要用通俗的语言准确地介绍和客观地分析，又是很困难的，特别是要向那些对这家银行有较多了解的读者进行准确介绍，就是一件更为困难的事情。

鉴于国内很多读者对摩根大通银行都已有了一定程度的了解，因此，我在写这本书时，并没有力求全面，而是选择重点介绍其发展轨迹、管理哲学、法人治理结构、内部管理架构、业务条线的划分与特有的客户定位、资本管理、风险管理和薪酬管理。最后，我还将摩根大通银行留给我们的若干启示专辟为一章。

在2006年，我承担了招商银行发行H股并在香港联交所上市的任务。

经过一轮又一轮的“选秀”工作，摩根大通银行成为招商银行的3个联席账簿管理人（Joint Bookrunners）之一，使我有机会同摩根大通银行的投资银行家们共同工作，直接感受到了摩根大通银行的工作作风及其浓厚的文化氛围，特别是摩根大通银行中国区副主席刘小俞女士率领的团队，为招商银行提供了很多实质性的帮助，为我的工作提供了很多便利。摩根大通银行的高级副总裁朱庆先生则为本书的写作及时地提供了很多第一手材料，使我得以掌握摩根大通银行的不少最新动态和最及时的信息，这些直接的帮助使我能够更加顺利地完成本书的写作。

初稿形成后，中国金融出版社的同志非常认真地审阅书稿，帮我更正了不少错误，文字也润色很多。在本书出版之际，我要向本书的责任编辑亓霞女士和她所在的中国金融出版社表示由衷的感谢！向所有为本书的写作和出版提供过帮助的女士们和先生们表示由衷的感谢！

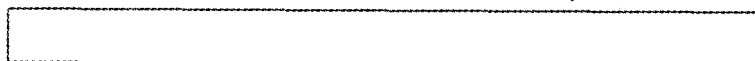
郑先炳
2007年11月11日

目 录

第一章 摩根大通银行的发展轨迹	(1)
一、摩根大通银行的基本发展脉络.....	(2)
二、摩根大通银行发展的七个重要阶段.....	(5)
三、J. P. 摩根银行的创建	(7)
四、曼哈顿银行的成立.....	(10)
五、摩根银行分家：摩根斯坦利独立门户.....	(13)
六、大通银行与曼哈顿银行合并：大鱼吃小鱼的艺术.....	(31)
七、摩根银行与担保信托公司合并：小鱼如何吃掉大鱼.....	(34)
八、摩根银行与大通曼哈顿银行合并：有情人终成眷属.....	(40)
九、收购第一银行：摩根大通银行再添一翼.....	(44)
第二章 摩根大通银行的管理哲学	(52)
一、摩根大通银行的商业准则.....	(52)
二、建立具有硬约束力的财务纪律.....	(60)
三、用系统管理杜绝浪费，提高效率.....	(61)
四、为业务增长和银行发展而投资.....	(63)
五、建立知名品牌.....	(64)
六、创立“赢”的文化	(65)
七、目标：做世界上最好的金融服务机构.....	(66)
第三章 摩根大通银行的法人治理结构	(68)
一、基本框架.....	(68)
二、董事会成员结构.....	(70)
三、摩根大通银行董事会的公司治理原则.....	(71)
四、董事会各专业委员会的职责.....	(79)
五、关于法人治理结构中的若干问题.....	(90)
第四章 摩根大通银行的内部管理架构	(97)
一、高层管理委员会.....	(97)
二、业务运作委员会.....	(98)
三、资产负债管理委员会.....	(99)
四、利益冲突管理办公室.....	(100)
五、文化多元化咨询委员会.....	(100)

目 录

六、政策评估办公室	(103)
七、高层风险管理委员会	(103)
八、技术咨询委员会	(104)
第五章 摩根大通银行的客户定位与业务条线	(106)
一、J. P. 摩根银行时期的客户定位	(106)
二、摩根大通银行时期的客户定位	(113)
三、目前业务条线的划分	(114)
第六章 摩根大通银行的资本管理	(118)
一、银行资本管理的重要性分析	(118)
二、《巴塞尔新资本协议》对资本构成的一般规定	(122)
三、摩根大通银行的资本管理目标	(123)
四、摩根大通银行对资本的规定及构成	(127)
五、摩根大通银行的普通股股票	(131)
六、摩根大通银行的优先股股票	(133)
七、摩根大通银行的长期债务	(135)
八、摩根大通银行的股票回购	(138)
九、摩根大通银行对各业务条线上的股权分配	(140)
十、摩根大通银行的经济风险资本分布	(143)
第七章 摩根大通银行的风险管理	(148)
一、银行风险管理的双重性	(148)
二、摩根大通银行的风险管理架构	(151)
三、摩根大通银行的流动性风险管理	(155)
四、摩根大通银行的信用风险管理	(158)
五、摩根大通银行的风险评级方法	(164)
六、摩根大通银行的贷款审批过程	(167)
七、摩根大通银行批发业务组合	(175)
八、摩根大通银行的消费者业务组合	(189)
九、摩根大通银行对信用损失的拨备	(194)
十、摩根大通银行的市场风险管理	(198)
十一、摩根大通银行的操作风险管理	(208)
十二、摩根大通银行的信誉风险和信托风险管理	(216)



十三、摩根大通银行的私有股权风险管理·····	(218)
十四、摩根大通银行在风险管理方面所使用的重要会计估计·····	(218)

第八章 摩根大通银行的薪酬管理·····	(225)
一、摩根大通银行的薪酬政策·····	(225)
二、摩根大通银行的薪酬结构·····	(227)
三、摩根大通银行薪酬计划的设计·····	(231)
四、摩根大通银行主席的薪酬·····	(233)
五、摩根大通银行高管人员的薪酬·····	(238)
六、摩根大通银行高管人员的退休福利·····	(242)
七、摩根大通银行高管人员离职后的福利安排·····	(244)
八、摩根大通银行的董事薪酬·····	(245)
九、以股票为基础的员工激励计划·····	(247)
十、员工退休金和其他退休后的福利计划·····	(253)
十一、摩根大通银行最新一期长期激励计划·····	(264)
十二、关于股权激励计划的讨论·····	(272)

第九章 摩根大通银行留给我们的若干启示·····	(277)
---------------------------------	--------------

参考文献·····	(280)
------------------	--------------

第一章

摩根大通银行的发展轨迹

摩根大通银行 (J. P. Morgan Chase Co.) 是世界上最著名的大银行之一, 按照 2006 年 12 月 31 日的数据, 它的总资产为 13515 亿美元, 在全球 50 多个国家和地区设有分支机构, 每年赚取的纯利润在 100 亿美元以上, 2006 年为 144.44 亿美元。它是一家对美国经济和世界经济产生重大影响的大银行, 是一家在全球金融行业中有着深远影响力和广泛领头效应的大银行, 是全世界唯一一家获得过 AAA 级评级的银行, 是一家无论以何种尺度衡量, 质量都是第一的银行, 是一家任何时候都以第一流的方式做第一流业务的银行, 是一家立志要成为世界上最好的金融服务公司的银行。当然, 说它是一家“银行”并不准确, 它曾经是一家银行, 但经过 200 多年的发展变化, 它早已革新传统银行的业务模式, 创造出了一套全新的体制。按照它自己的定义, 它是一家全能的金融服务公司, 银行业务只是其中的一小部分。按照 2006 年的收入结构来看, 在 144.44 亿美元的净利润中, 来自传统银行业的利润贡献率为 50%, 我们把它称为“银行”, 只是一种习惯, 一种可以与中国银行业直接对应的词汇选择而已。

这本书要描述的是作为银行业的标杆, 摩根大通银行是如何运行、管

理和发展起来的，它有何种经营理念。对一家有着 200 多年历史的银行和一家对美国经济和世界经济产生过重要影响的银行进行介绍和分析可以从不同角度入手，我们选择的是对中国银行业改革与发展有直接参考价值的若干侧面。

一、摩根大通银行的基本发展脉络

摩根大通银行主要的发展脉络及重要的里程碑可以用图 1-1 和图 1-2 来简要描述。

在现在的摩根大通银行的“血管”里，流淌着很多“贵族的血”。它的“家族”都是一些在美国历史上乃至世界经济发展史上赫赫有名的大银行，诸如 J. P. 摩根银行、担保信托公司、制造商信托公司、汉诺威银行、化学银行、曼哈顿银行、大通银行、第一银行等。这些银行的任何一家都是业界精英，都是顶尖高手，但在 200 多年的历史长河中，都因各种不同的原因而逐步归入摩根大通银行的大家族之中。

让我们对摩根大通主要的历史事件作一番回顾。

1799 年，在美国政治家阿朗·伯尔（Aaron Burr）和亚历山大·汉密尔顿（Alexander Hamilton）的推动下，纽约成立了一家经营自来水的合资公司，这家公司逐步发展成后来的曼哈顿银行（The Bank of the Manhattan Company）。

1823 年，又一家公司在纽约成立，后来这家公司演变成纽约化学银行（Chemical Bank of New York）。

1838 年，商人银行性质的摩根公司的前身在英国伦敦开业。

1861 年，J. P. 摩根公司（J. P. Morgan & Co.）在纽约成立，其基本的职能是为了销售欧洲的证券。

1865 年，化学银行获得国民银行的营业执照。

1877 年，大通国民银行（Chase National Bank）成立。

1895 年，摩根公司将其银行业务主要集中在纽约、费城、伦敦和巴黎四地进行。

1927 年，大通国民银行的资产超过 10 亿美元，一年之后，它成为美国最大的银行。

1935 年，在美国《1933 年银行法》颁布之后，摩根公司选择继续经营商业银行业务，并改称摩根银行，将投资银行业务和证券业务分拆出去，成立摩根斯坦利公司，后者很快成为世界最知名的投资银行之一，称为“大摩”。

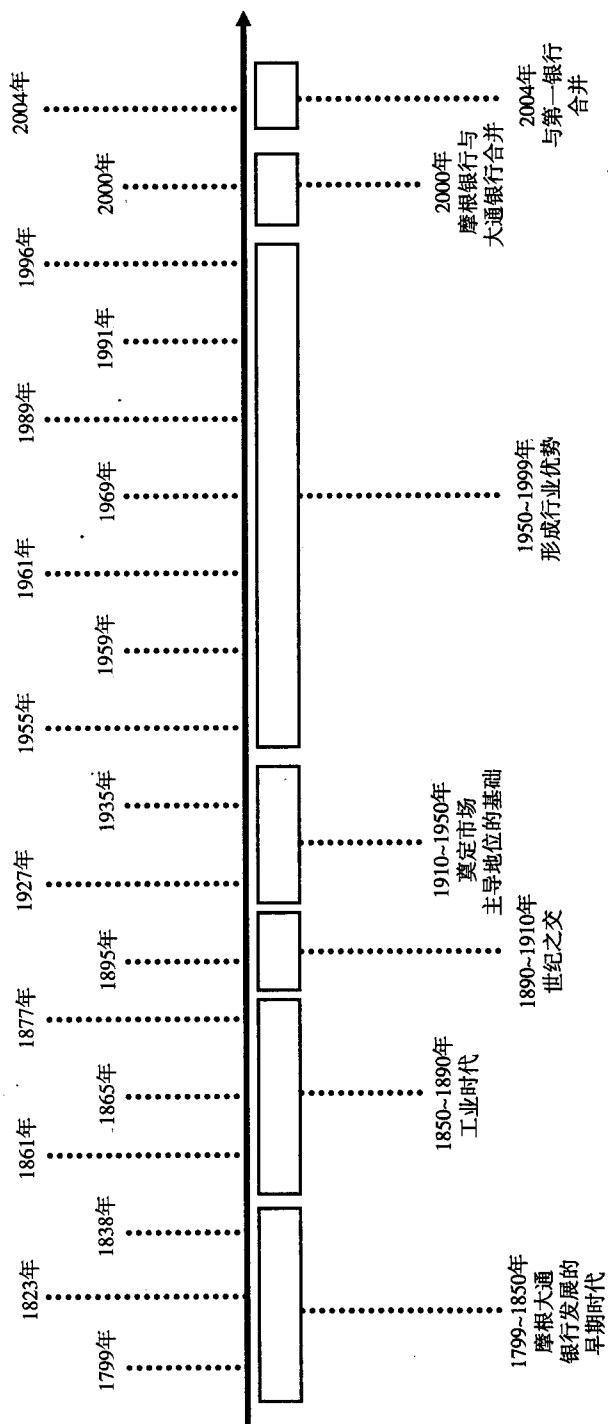


图1-1 摩根大通银行发展简史

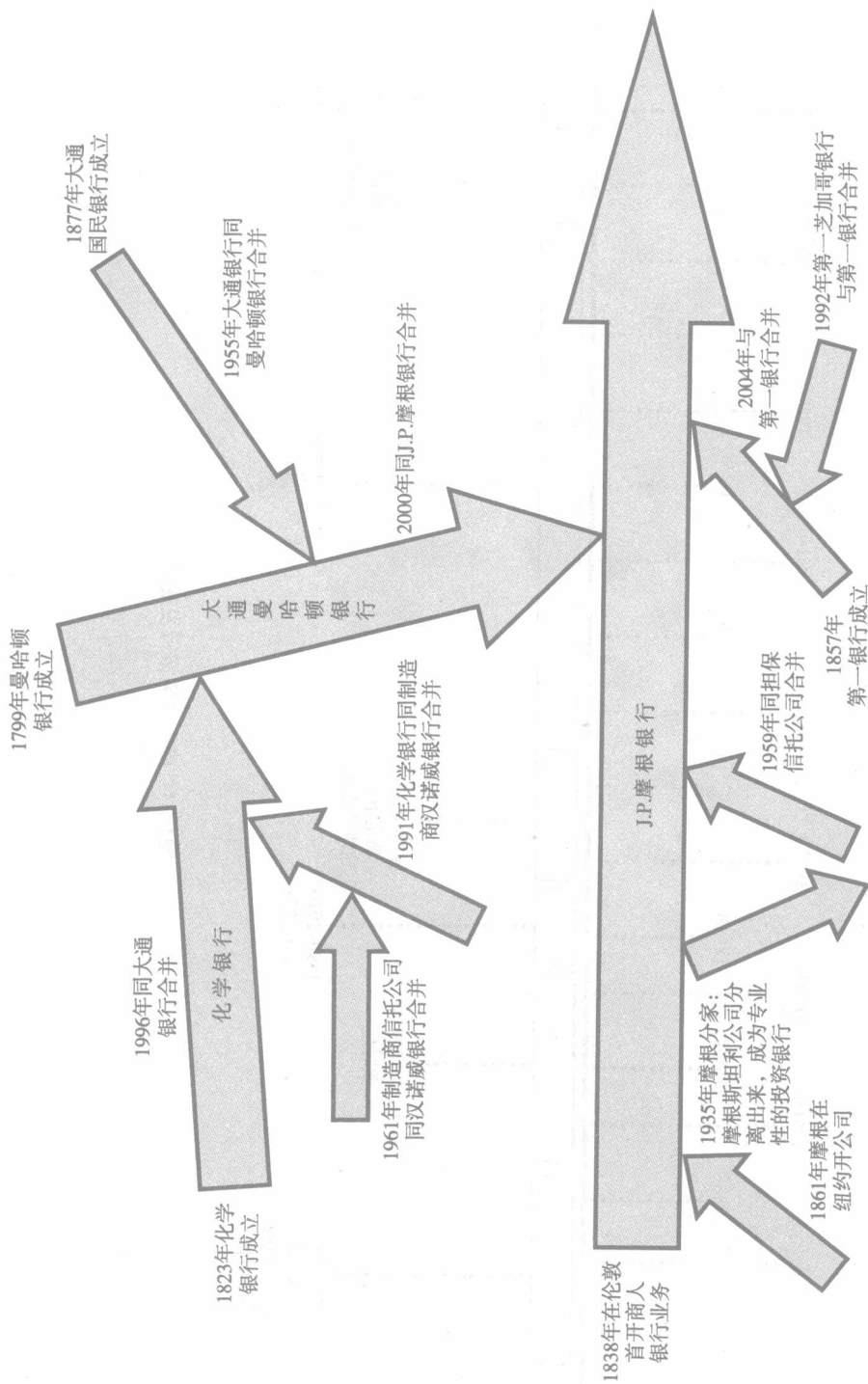


图1-2 摩根大通银行的发展脉络

1955年,大通国民银行收购曼哈顿银行,更名为“大通曼哈顿银行”(Chase Manhattan Bank)。

1959年,摩根银行同担保信托公司(Guaranty Trust Company)合并,形成新的摩根银行信托公司(Morgan Guaranty Trust Company)。

1961年,制造商信托公司(Manufactures Trust Co.)同汉诺威银行(Hanover Bank)合并,形成制造商汉诺威银行(Manufactures Hanover Bank)。

1969年,大通曼哈顿银行发行股票,在纽约证券交易所上市。

1989年,J. P. 摩根银行获得承销企业债券和从事企业债券交易的权利,随后的1990年,获得承销股票的权利。这成为摩根银行重返投资银行业务的重要标志。

1991年,化学银行同制造商汉诺威银行合并。

1996年,大通曼哈顿银行同化学银行合并。

2000年,J. P. 摩根银行同大通曼哈顿银行合并,更名为摩根大通银行。

2004年,摩根大通银行同第一银行合并。

二、摩根大通银行发展的七个重要阶段

(一) 1799~1850年

1799年,亚历山大·汉密尔顿和阿朗·伯尔帮助设立曼哈顿公司,当时的主要业务是为曼哈顿下城(Lower Manhattan)的居民提供自来水服务。当时公司的名称为“曼哈顿公司”,伯尔和他的同事在营业执照中悄悄塞进了一句话:“允许公司用其富余资金购买公共债券或其他股票,或者从事与纽约州法律法规不相冲突的任何货币交易”。^①这实际上包含有可以办银行的条款。而与此同时,在大西洋彼岸,早期的摩根公司则在伦敦开业,开始涉足当时已蓬勃兴起的商人银行业务。而在美国,纽约化学银行的前身,其最早的领导人也开始做着同样的业务。

(二) 1850~1890年

在J. P. 摩根公司于纽约市开业后,摩根银行就开始了其最早的业务扩张过程。后来在1870年贷款给法国政府让其挫败德意志帝国的“俾斯麦计划”(Bismarck's Plans)时,它开始转向充当国家政府的财务顾问。在美国,开始为其铁路系统的建设而融资,并在美国工业革命时期安排了

^① 戴维·洛克菲勒:《洛克菲勒回忆录》,170页,中信出版社,2004。

大量的并购交易，包括参与了通用电气公司（GE）的创建工作。与此同时，现在摩根家族的其他公司也都非常繁忙地从事着各自的业务，大通银行在帮助伊利运河（Erie Canal）和其他重大建设项目进行融资，并提供各种基础性设备等。

（三）1890～1910 年

在 20 世纪到来的前夕，摩根银行家族的所有银行都在持续扩大其商业银行业务，并帮助在伦敦修建世界上最早的地铁而融资，在美国钢铁公司募集 14 亿美元的资本活动中，摩根扮演很重要的角色，在 1907 年美国因为挤兑存款而爆发金融危机时，这些银行也都在出手挽救美国的银行体系，并因此而导致了美国联邦储备体系的诞生。

（四）1910～1950 年

在整个 20 世纪，J. P. 摩根银行作为银行业领袖的地位和声誉在稳步的增长中，它在世界各地开始拓展自己的营业机构，为关键的行业 and 大型公司进行融资，促进其发展。在整个 20 世纪里，摩根银行同样在许许多多的大型交易活动中扮演着重要的角色。与此同时，摩根家族的其他银行性公司也都在稳步发展，其市场份额不断提高，业务经营能力得以扩张，并且在机会到来时，果断出手收购比自己规模更小一些的银行。

（五）1950～1999 年

摩根家族的各银行在 20 世纪的现代金融服务行业的形成过程中，分别扮演着极其重要的角色。在 20 世纪中叶，大通曼哈顿银行已发展成为一家具有庞大的国际化分行网络的银行，当时它的国际化网络在世界上仅次于花旗银行。它在 1996 年同化学银行合并后，就成了美国历史上规模最大的银行之一。为了强化自己的资本实力，扩大资本基础和贷款规模，J. P. 摩根银行于 1959 年同担保信托公司合并，在不断增长的公司贷款领域，担保信托公司的市场规模比摩根银行要大四倍。这期间，其他的创新活动包括：化学银行在 1985 年完成了世界上第一笔 ATM 交易。四年之后，J. P. 摩根银行成了美国第一家被允许承销和出售美国企业债券的商业银行，为美国银行业法律的重大改变开辟了道路。十年之后，J. P. 摩根银行成了全球最主要的投资银行。在世界上著名的资产管理机构中，J. P. 摩根银行的品牌在世界各地也极具影响力。

（六）2000 年

2000 年，J. P. 摩根银行同大通曼哈顿银行合并，成为当时全球按一级资本总额排名的第三大金融服务公司（仅次于花旗集团和美国银行。当年，花旗集团以 477 亿美元的一级资本位列第一；美国银行以 382 亿美元

的一级资本列第二；J. P. 摩根银行的一级资本为 116 亿美元，大通银行的一级资本为 255 亿美元，两者相加为 371 亿美元）。大通银行的零售银行业务网络，在国内市场上起主导作用的商业银行业务，以及对高科技行业的深入了解与专家服务，与 J. P. 摩根银行在投资银行业务领域和资产管理领域的领导地位实现了完美的统一和优势互补。合并后新形成的摩根大通银行不仅在原有各自的优势领域继续保持着领先地位，而且在固定收益债券市场取得了很好的市场位置，企业贷款能力也得到增强。不仅如此，它在收购兼并顾问行业，在衍生品交易领域，在风险管理行业，在投资管理行业，在私人银行业务方面，在私有股权投资方面，在银行业务运行服务方面，都处于行业顶尖的位置。

（七）2004 年

2004 年 1 月，摩根大通银行宣布与第一银行合并，合并后的银行继续以“摩根大通银行”之名运作，并于 2004 年 7 月 1 日起正式按合并后的架构运作。这次合并进一步强化了摩根大通银行在批发银行业务服务和零售银行服务方面的市场领导地位，也使其收入来源更加平衡，使银行的规模进一步扩大，银行的财务优势进一步强化，金融实力进一步增强。这次合并还使摩根大通银行的商业银行业务运作平台进一步扩大，实力得到强化，其服务于美国国内市场中等规模企业的能力得到很大的提高。

三、J. P. 摩根银行的创建

J. P. 摩根银行的创建最早要追溯到乔治·皮博迪（George Peabody）1838 年在英国伦敦开设的一家名为“Peabody, Riggs and Company”的小银行。皮博迪出生在美国马萨诸塞州丹弗斯市（Danvers, Massachusetts），只上过几年学。在他只有十几岁时，父亲去世了，他开始在他哥哥的店里干活以养活自己的寡母和 6 个同胞弟妹。后来他在巴尔的摩同一个有钱的商人伊莱沙·里格斯（Elisha Riggs）合伙做干货生意并取得成功。但昔日的情景一直纠缠着他，他曾经对外界说：“我从来不敢忘记，也永远不会忘记我早年所历经的贫困。”他努力地积聚钱财、拼命地工作，并且孤芳自赏。

1837 年，皮博迪迁居伦敦。一年后他在伦敦穆尔门街 31 号开了一个商号，其办公用具只有一张红木柜台、一个保险箱和几张书桌。虽然简陋，但他却开始进入一个由卓越商人银行家组成的圈子。这些人既做干货生意，又为这种生意提供融资，于是，他们的商号就慢慢演变成了商人银行。1854 年朱利尔斯·摩根（Junius Spencor Morgan）成为皮博迪的合伙

人，并很快成为皮博迪的得力助手。由于皮博迪一直独身，故 1864 年在他年事稍高时，便把他的公司交给了摩根。摩根接手后便按照皮博迪的要求将皮博迪的股本退回并将公司改名为“J. S. 摩根公司”（皮博迪退出公司后，要求公司不能再用他的名字冠名），这个公司名一直延续到 1910 年摩根建富公司（Morgan Grenfell）成立。它完善了批发处理银行业务的各种形式，很快摆脱了需要银行存折、出纳窗口及支票存款账户的“平庸世界”。它的特长是高额融资，只为各国政府、大公司和有钱人服务。它为海外贸易提供资金、发行股票和债券，也从事商品交易。普通人根本不可能与朱利尔斯·摩根做生意，就像他们现在不可能在摩根银行或摩根斯坦利公司拥有存款一样。1890 年朱利尔斯·摩根去世，其子约翰·皮尔庞特·摩根（John Pierpont Morgan, 1837 ~ 1913）继承了他的公司，并改名为 J. P. 摩根公司。皮尔庞特经过一番努力，将他父亲的生意不断发扬光大。

皮尔庞特·摩根的成就在当时被描述得如神话一般。“摩根”的名字也开始具有传奇色彩。他成就了美国钢铁公司、美国通用电气公司等一大批世界级的大公司，他控制了美国 17% 的铁路，他向法国、英国、墨西哥等国家政府提供大量贷款。他还多次在美国的金融体系面临崩溃时出手，将美国挽救回来。美国《生活》杂志 1950 年 6 月曾记录了一次令人难忘的教义问答式的对话：

问：“查尔斯，谁创造了世界？”

答：“公元前 4004 年上帝创造了世界，但是 1901 年詹姆斯·希文、皮尔庞特·摩根及约翰·洛克菲勒将这个世界重新改组。”

芬利·彼得·邓恩笔下的特杜利先生是这样描述皮尔庞特·摩根的：皮尔庞特·摩根叫来了他的一名办公人员（这个人后来成为国民银行的总裁），说：“詹姆斯，从银行里拿点零钱出来去把欧洲给我买回来”，“我想把它重新组织一下，并让它一直给我付钱”。

当有人引用皮尔庞特·摩根的话“我对美国相当满意”时，威廉·詹宁斯·布赖恩的《普通人》杂志马上反击：“你千万别忘了，一旦他不喜欢美国了，他会立刻把它还回去。”

华尔街各大报刊的社论撰稿人在很长一段时期内争相授予皮尔庞特·摩根许多头衔——托拉斯之王、将世界“摩根化”的人、金融巨人、金融界的拿破仑，或者更简单地称他为宙斯或朱庇特，即“众神之神”。

对于一个没有封建历史的共和制国家来说，在美国，摩根及其他 19