

郑先炳 著

感悟

海外银行

GANWU HAIWAI YINHANG

风险和利润是一枚硬币的正反面
重新构造银行组织架构
没有总裁的银行也是世界最好的银行
银行奖励 市场买单
银行制度设计的出发点：性本恶
银行要管理风险
风险和回报必须对称
按“四眼”原则办事
严格的信用评级制度
建立相应的风险控制标准



中国经济出版社
www.economyph.com

感悟海外银行

——国外银行业考察

郑先炳 著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

感悟海外银行/郑先炳著. —北京:中国经济出版社,2002.8
ISBN 7-5017-5415-2

I. 感… II. 郑… III. ①银行—考察报告—世界 ②金融机构—考察报告—世界 IV. F831.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 051450 号

责任编辑:苗 青

封面设计:白长江

感 悟 海 外 银 行

——国外银行业考察

郑先炳 著

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

邮政编码:100037

新华书店经销

北京市艺辉印刷有限公司印刷

开本:A5 1/32 印张:8.125 字数:209千字

2002年8月第1版 2002年8月第1次印刷

印数:3000册

ISBN 7-5017-5415-2/F·4347

定价:30.00元

前 言

现在您手上拿的这本《感悟海外银行》，是我 1994～2002 年 4 月间去国外学习和访问银行及有关金融机构而写的访问报告的汇集。这些报告都是我在结束访问任务之后，交给我所服务的招商银行的“作业”。从我在行内有限的接触面来看，大家对这些“作业”的认可度还相当的高，我的同事对这些报告普遍反映很好，因为从这个窗口，他们可以更简单、更方便、更直接的了解外面的情况，至少是可以让他们在最短的时间内知道他们感兴趣的外国银行界更多的做法。到今年初，我产生了将它们整理出来结集出版的想法。

我过去一直是研究宏观经济和金融问题的，自 1993 年进入招商银行以后，便开始考虑微观层面上的商业银行的业务运作和相应的管理体制设置与改革问题。这些年来，因为工作需要，我先后奉命换过七八个工作岗位，虽然每次调换岗位都是一种挑战，但也都是一种锻炼、一种提高。应该说，经过这么多年的“摸爬滚打”，我对商业



银行的几个主要业务领域和重要管理环节，有了比较多的感性认识，对企业和银行的市场化运作有了比较多的“亲身体会”。

银行业在中国作为一种产业、作为一种行业，已有200多年的历史。我们也积累了比较多的运作与管理经验。但是，从建立“现代商业银行”管理体制的角度来看、从加入WTO的角度看、从尽快与国际惯例接轨的角度看，我们还只是刚刚起步，还有很长的路要走。可另一方面，留给我们的时间又不多，所以，我们还需要多想点办法，还要找捷径。认真的学习、研究国外商业银行的先进做法，弄懂弄通他们的体制及背景，是我们必须做的“功课”之一。

这些年，因工作需要，我有不少机会独自或陪同招商银行的几位行领导去有关国家和地区的银行进行专题考察和学习。

1995~2002年4月期间，我先后访问和考察的银行有日本的东京—三菱银行（Tokyo-Mitsubishi bank）、三和银行（Sanwa Bank）、住友银行（Sumitomo Bank）、韩国的韩国外汇银行（Korea Exchange Bank）、现代国际商人银行（HYUNDAI International Merchant Bank）、韩亚银行（Hana Bank）、新加坡发展银行（Development Bank of Singapore）、新加坡大华银行（United Overseas Bank—

UOB)、新加坡华联银行 (Overseas Union Bank—OUB)、法国的里昂信贷银行 (Credit Lyonnais)、德国的德意志银行 (Deutsche Bank)、德国商业银行 (Commerzbank)、意大利的国民劳动银行 (Banca Nazionale del Lavoro)、瑞士联合银行 (UBS—United Bank of Swiss)、瑞士信贷第一波士顿银行 (Credit Suisse First Boston)、英国的汇丰银行 (HSBC)、巴克莱银行 (Barclays Bank)、苏格兰皇家银行 (The Royal Bank of Scotland)、加拿大皇家银行 (Royal Bank of Canada)、摩根斯坦利纽约总部 (Morgan Stanley Dean Witter) 及其加拿大公司、美国的花旗银行 (Citi Bank)、美洲银行 (Bank of America)、纽约银行 (The Bank of New York)、美联银行 (First Union National Bank)、第一银行 (Bank One)、富国银行 (Wells Fargo)、北方信托银行 (Northern Trust Corporation)、富利银行 (Fleet Boston Bank)、荷兰银行北美总部 (ABN AMRO North America Inc) 等商业银行和投资银行, 美国费城联邦储备银行 (Philadelphia Federal Reserve Bank)、英国金融管理局 (British Financial Services Authority)、亚洲开发银行 (Asia Development Bank)、香港金融管理局 (Hong Kong Monetary Authority) 等官方金融管理机构, 美国银行同业清算所 (CHIPS)、伦敦证券交易所 (London Stock Exchange)、费城证券交易所 (Philadelphia Stock Exchange)



nee)、法兰克福证券交易所 (Frankfurt Stock Exchange) 等三十七个海外金融单位。

此外从 1994 年开始，我还借助于地理上的便利，多次往返香港，访问和考察了众多的香港外资银行和本土银行。在工作期间，也在国内接待过多批来自国外商业银行、投资银行和其他金融机构的代表团，并就一些大家都感兴趣的商业银行业务运作及管理体制等金融问题比较广泛地交换过意见。

更难得的是，1999 年，我所服务的招商银行派我去英国和美国学习，使我有一段较长的时间去具体感受西方商业银行的管理体制和运作机制，去比较中国的商业银行和西方的商业银行究竟有哪些差别、外国人究竟在哪些方面比我们更先进、我们究竟可以向外国人学什么。

这些考察报告和附录的几篇文章就是从这些角度出发来写的。我希望这本考察报告的出版能够在这方面有所帮助。需要特别说明的是，这些报告中，凡是涉及到对招商银行的具体建议，我都作了略化处理，相信读者能够理解。文中的不当之处，还请读者赐教。

郑先炳

2002 年 5 月 20 日



■ 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、招银银行总行商人银行部总经理。

已发表学术论文 260 余篇，出版专著多部。主要著作有：《货币供应概论》、《货币供应均衡论》、《利率导论》（获湖北省金融学会优秀成果一等奖）、《货币控制论》（获深圳金融学会优秀成果一等奖）、《股份制度与证券市场》、《银行千能》、《宏观金融管理有效性分析》、《公司行为管理》、《西方商业银行的最新发展趋势》、《货币、银行与经济问题分析》、《西方货币理论》、《花旗银行的用人之道》。另有多篇文章获各种奖励。

目 录

一 没有总裁的银行也是世界上最好的银行

- 再访花旗集团 (1)
- 一、花旗集团的业务组织模式 (2)
- 二、花旗集团的法人治理结构 (12)
- 三、花旗银行的经营理念 (36)

二 重新构造银行组织架构

- 韩国、新加坡商业银行访问报告 (41)
- 一、两国银行的基本情况 (42)
- 二、韩国和新加坡商业银行的组织架构概述 (47)
- 三、韩国和新加坡商业银行的风险管理体制 (58)
- 四、对招商银行的改革建议(略) (76)

三 风险和利润是一枚硬币的正反面

- 欧洲银行业务运行模式考察 (77)
- 一、欧洲三国五大银行的基本情况 (78)
- 二、欧洲五大商业银行的组织架构 (79)
- 三、欧洲商业银行分行的职能与总分行的关系 (90)



四、欧洲商业银行的风险控制体系	(100)
五、欧洲银行业务运行模式改革带给我们的若干启示	(109)
六、对招商银行工作的若干建议(略)	(118)

四 银行奖励 市场买单

——美加“股票期权计划”考察情况	(119)
一、美加银行的员工薪酬水平决定方式及构成	(120)
二、股票期权计划的基本概况	(126)
三、股票期权计划设计上的七要素	(129)
四、股票期权计划的局限性	(138)
五、“限制性股票”计划	(140)
六、我国的“股票期权计划”实施情况及留给我们的任务 ..	(146)

五 “大即是美”

——访欧报告	(149)
一、关于本次所访问的几家银行的基本情况与发展趋势 ..	(150)
二、关于引进战略投资者与业务合作问题	(164)
三、关于招商银行与中国银行海外分行业务合作问题	(166)
四、关于招商银行在海外设立分支机构的问题	(168)
五、关于伦敦代表处问题	(169)
六、请示行领导研究考虑的问题(略)	(170)

六 投资中国

——访问亚洲开发银行	(171)
------------------	-------

一、基本情况	(171)
二、亚行对中国商业银行股权投资的 态度及有关程序	(173)
三、几点建议(略)	(175)

七 “性本恶”:银行制度设计的出发点

——赴美国美联银行学习汇报	(176)
一、美联银行概况	(177)
二、我们可以借鉴和参考的几个侧面	(186)

八 能进则进 该退则退

——赴新加坡华联银行考察访问	(197)
一、准确的市场定位	(197)
二、多元化的全能运作	(198)
三、务实的海外战略	(199)
四、较完善的风险控制	(200)
五、周到的个人理财	(201)
六、严格的人事管理	(203)

附录一 欧洲商业银行风险管理的 14 个理念	(205)
------------------------------	-------

银行不能“回避”风险,只能“管理”风险

风险和回报必须对称

风险管理意识必须贯穿到全行全员,贯穿到业务拓展的全过程

风险控制要同市场营销、市场拓展有机的结合起来

按“四眼原则”办事



严格的信用评级制度

按不同的情况细分不同的风险种类

建立规范的风险控制标准

建立完善的、垂直的风险控制体制

风险管理控制保持独立性

董事会和总行领导集体对全行的风险控制负最终责任

建立独特的风险文化

建立合适的风险控制的奖惩制度

共同分享经验共同吸取教训

附录二 欧洲商业银行组织架构改革方向及启示 (217)

附录三 西方商业银行三大改革及有关建议纲要 (227)

附录四 西方商业银行资产质量管理的几点经验 (237)

有一个好的信用环境

有一套有效的制约和惩罚债务人违约的措施

贷前对市场进行全面分析

严格复杂的贷款审批制度

独立的贷后检查制度

充足的呆账准备制度

及时的核销制度

附录五 国外境外银行业访问表 (246)



没有总裁的银行 也是世界上最好的银行

——再访花旗集团

(2002 年 4 月)

我一直觉得，花旗银行/花旗集团就是一本好书，一本很耐读的书，一本值得认真琢磨的书。最近我们有机会又翻看了其中的几页。

2002 年 3 月 29 日~4 月 12 日，借助赴美与招商银行的美方合作伙伴谈判与签约之机，我们陪同陈小宪常务副行长访问了花旗银行和美联银行（这是继 1999 年之后，我第二次访问这两家银行）。由于我们同这两家银行的业务合作越来越多，也因为招商银行近年来在国际上的知名度不断提高，因此，这两家银行对我们这次访问极为重视，都安排了非常高级别的官员与我们会面。在花旗银行，我们主要讨论业务组织模式、公司治理结构和公司经营理念等问题；在美联银行，我们主要讨论银行并购和业务流程管理问题。由于内容丰富且主题不同，我们分开综述。这一篇只讲花旗银行。

在花旗银行，我们会见了统领花旗集团分布于全球 106 个国家 26.8 万员工的“三把手”、集团高级副主席威廉·容兹先生(William R. Rhodes)、所罗门美邦公司的副主席杰夫·席佛先生(Jeffrey R. Shafer)、花旗集团亚太地区市场总管威廉·佛格森先生(William



W. Ferguson)、花旗银行负责拉丁美洲投资战略选择的主任容格·哈登先生(Roger K. Hardon)、花旗银行负责亚太地区公司银行业务的助理副总裁凯润·张女士(Karin Cheung)等人。我们就花旗银行的法人治理结构、公司战略、新产品设计、业务结构等问题进行了广泛的讨论。此后,我又就这些问题通过电话和电子邮件与花旗方面进行了多次交流。在交流的基础上,我又阅读了花旗银行1997~2001年各年度的年报及有关资料。现就花旗集团的业务组织模式、法人治理结构和相应的经营理念问题作一讨论。

一、花旗集团的业务组织模式

业内业外人士都知道,花旗集团是庞大的,其业务可谓无所不包。现在是集银行、证券、保险、信托(资产管理)、基金、租赁等全部金融业务于一身的超级“航空母舰”,客户通过任何一个营业网点或通过非物理渠道(网络等)都可以得到存款、结算、贷款、证券买卖、保险、信托、基金投资、财务咨询、资产管理等“一站式”的服务。如何去有效的组织和运作这部机器,应该说是很大的难题。花旗集团从内部运作、业务推动有效的角度,对其业务进行了不断的重组和精简,目前,将它的全部业务分成四大块:一是消费金融集团(Citigroup COOnSUMER Group),二是新兴市场(Citigroup Emerging MarketS),三是公司业务与投资银行业务(Citigroup's Corporate and Investment Bank),四是全球投资管理与私人银行业务(Citigroup GlobalInvestment and Private Banking Group)。有时,为了财务分析和统计的需求,在出季度报告和年终报告时,他们往往将“新兴市场”的业务划分成“消费金融”和“公司与投资银行业务”两大块。具体如何划分,取决于业务本身的属性。

花旗集团目前的业务组织模式和运作结构见图1-1。

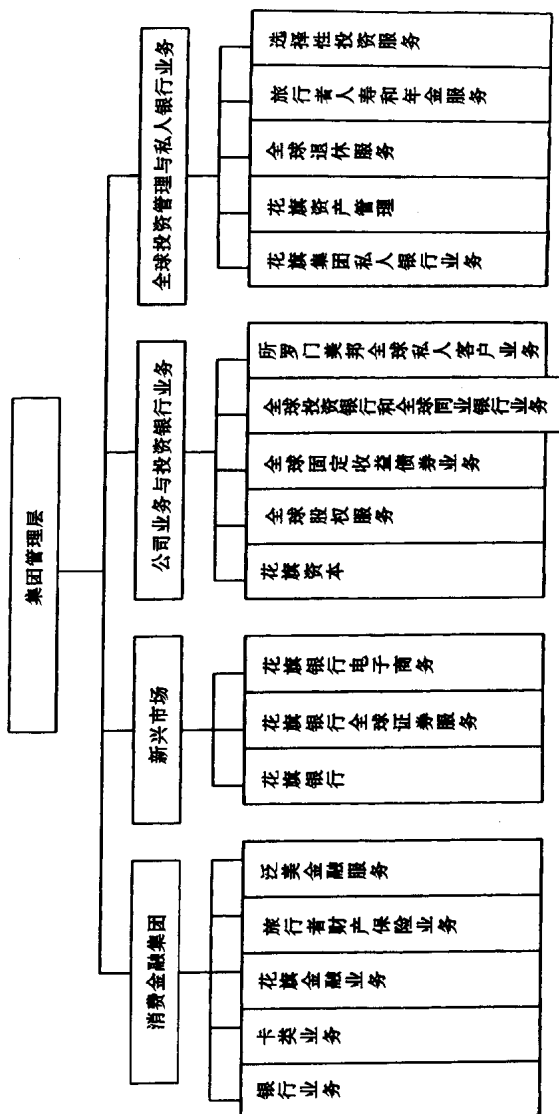


图 1-1 花旗集团的业务组织模式



需要说明的是，这个结构是花旗集团从 1998 年 4 月两大公司合并以来开始不断重组，到目前为止的一个架构，并不等于这个架构就是非常完善的，也不表示今后就不会改变，毕竟改革本身就是无止境的，更何况内外形势还在不断变化之中。

（一）消费金融业务(Consumer Group)

每一个成功的企业都有它的特别之处，花旗银行的成功不仅在于它的创新意识和处处领先于同业的战略眼光，还在于它的市场定位。同一般人想象不一样的是，这个多年来一直雄居世界第一的大银行，它所瞄准的其实是零售市场，是世界各地的消费金融业务，是那种能够为银行带来 80% 收入的 20% 的高收入阶层。花旗集团的消费金融业务指对消费者提供的各种各样的金融产品，按照他们自己的说法，包括银行业务、信用卡业务、贷款、保险，同时还为客户提供行业领先的技术，提供在全球特别有影响力的“花旗银行”这一金融品牌。其主要内容包括：

1. 银行业务(Citibanking)

指花旗集团对单个消费者(individual Consumers)和每年的销售额在 1000 万美元以内的工商企业所提供的各种银行业务、贷款和投资服务等。

2. 卡类业务(Cards)

指万事达卡、维萨卡等信用卡和借记卡业务。花旗银行从 1965 年开始启动信用卡业务，1967 年首创信用卡服务系统，并推出了著名的 Everything Card 品牌，后几经改造，成为现在众所周知的 Master Card。信用卡的使用和推广，一举改变了世界零售银行业的形象，现在的 ATM 系统就是因此而发展起来的，“ $1 \times 24 + 1 \times 7 + 1 \times 365$ ”的业务模式和“花旗银行从不休息”(Citibank Never Sleeps)的广告也是因此而派生出来的。花旗银行的信用卡和借记卡业务是全球行业的“龙头老大”，其国际信用卡账户超过 1 亿个。

信用卡不仅在美国的发行量很大，当它收购了 AT&T 全能信用卡服务公司之后，在美国市场上的占有率就从 11% 跳到 15%，现在达到 17%。另外，在国外市场上的占有率也相当的高。1996 年，台湾成为美国本土以外信用卡发行量第一个超过 100 万张的地区。目前，在墨西哥、印度、巴基斯坦、菲律宾、印度尼西亚等地，信用卡的市场占有率超过 30%，在波多黎哥为 43%，在波兰、马来西亚、泰国、新加坡等地，信用卡的市场占有率超过 20%，在台湾、香港、埃及、巴西等地，也超过 10%。

3. 花旗金融业务 (CitiFinancial)

指消费者金融业务和横跨北美洲、欧洲和日本的以社区为基点的贷款业务。

4. 旅行者财产保险业务 (Travelers Property Casualty)

据说，旅行者的红雨伞是美国保险行业中最有信誉的商标之一。在花旗银行与旅行者集团合并之后，新的集团保留了“花旗”之名，同时采用旅行者的红雨伞作为整个花旗集团的标志，喻示着整个花旗集团都是其客户的一把“保护伞”。旅行者财险从汽车保险起家，现在则包括个人财产保险和商业财产保险、政府单位以及团体协会财产保险，个人财产保险涉及个人物品、游艇、洪水灾害等几十个品种。

5. 泛美金融服务 (Premier Financial Services)

这个公司最初是一家直接向美国中产阶级销售人寿保险产品的机构，现在则是花旗集团旗下经营汽车和家庭财产保险、共同基金、年金和零售贷款的综合性的金融机构。花旗集团在这一领域内拥有超过 10 万个全职和业余的代理网点，与上千万个美国中产阶级家庭保持着一对一的业务联系，帮助人们制定其今后的财务计划，解决其职业生涯中的各种挑战性的问题。

(二) 公司业务与投资银行业务 (Citigroup's Corporate and In-