

工商管理类硕士(MBA)教材

跨国银行管理

薛求知 杨 飞 编著



A1021124

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

跨国银行管理/薛求知编著. —上海:复旦大学出版社,
2002.9

工商管理类硕士(MBA)教材

ISBN 7-309-03322-1

I. 跨… II. 薛… III. 跨国银行-经济管理-研究生-
教材 IV. F831.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 063060 号

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 200433

86-21-65118853(发行部) 86-21-65642892(编辑部)

fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

经销 新华书店上海发行所

印刷 复旦大学印刷厂

开本 850×1168 1/32

印张 11.25 插页 1

字数 292 千

版次 2002 年 9 月第一版 2002 年 9 月第一次印刷

印数 1—6 000

定价 18.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

内 容 提 要

跨国银行和跨国银行管理,与我国的资本市场一样,都是近几年随着改革开放的深入而出现的新领域。在我国加入 WTO 之后,金融业的对外开放步伐将加快,这一新领域已引起银行实业界和教育界的充分关注。

本书在理论与实务紧密结合的基础上展开,共设跨国银行的演变和发展、跨国银行理论、跨国银行的战略管理、跨国银行的人力资源管理、跨国银行的兼并收购与战略联盟等十四章,并附有数个精彩的案例备教学之用。

目 录

导 言 跨国银行:管理的视角	1
第一章 跨国银行的演变和发展	6
第一节 跨国银行概念	6
第二节 跨国银行业的起源与发展	8
第三节 当代跨国银行业的发展	12
第四节 金融全球化与跨国银行的新发展	15
第五节 跨国银行发展的新趋势	19
第二章 跨国银行理论	26
第一节 跨国银行的成因理论	26
第二节 跨国银行的竞争理论优势	35
第三章 变化的银行跨国化经营环境	44
第一节 来自非银行金融机构的挑战	44
第二节 来自全球化的挑战	51
第三节 来自技术进步的挑战	55
第四章 跨国银行的战略管理	60
第一节 企业战略定位的一般认识	60
第二节 跨国银行参与全球竞争的基本战略	69
第三节 国外对跨国银行经营战略的具体研究	72
第四节 跨国银行战略管理的新动向	80
第五章 跨国银行的组织管理	83

第一节	跨国银行的组织再造	83
第二节	跨国银行的规模与经营效益分析	89
第三节	跨国银行的海外分支机构的网络化	93
第六章	跨国银行的营销管理	99
第一节	跨国银行全球营销战略的基本选择	99
第二节	跨国银行全球营销策略	105
第三节	跨国银行的网络营销策略	116
第七章	跨国银行的人力资源管理	119
第一节	跨国银行对人力资源管理的反思与探索	119
第二节	智力资本理论及其在跨国银行的实践	125
第三节	对智力资本及其管理实践的再认识	136
第八章	跨国银行的风险管理	141
第一节	跨国银行的风险类型及其特殊性	141
第二节	跨国银行风险的测定与规避	147
第三节	跨国银行风险管理发展趋势	154
第九章	跨国银行的信息系统管理	159
第一节	跨国银行信息管理的基本原则	159
第二节	信息技术的作用和风险	162
第三节	跨国银行信息管理的基本模式	167
第十章	跨国银行的企业文化建设	171
第一节	企业文化与企业竞争优势	171
第二节	跨国银行的企业文化	178
第十一章	跨国银行的兼并收购与战略联盟	187
第一节	跨国银行兼并收购的动因	187
第二节	跨国银行兼并收购和战略联盟的效应	193
第十二章	银行失败及其对跨国银行管理的启示	201
第一节	银行业失败的典型案例	201
第二节	导致跨国银行失败的因素分析	207

第三节	从跨国银行的失败看跨国银行的管理·····	212
第十三章	跨国银行在华发展战略和管理·····	221
第一节	跨国银行在华战略·····	221
第二节	跨国银行在华竞争力分析·····	233
第三节	跨国银行在华经营模式分析·····	238
第十四章	中国银行业的跨国化发展·····	248
第一节	中国银行业的竞争力分析和跨国经营·····	248
第二节	中国银行业国际化的评估·····	253
第三节	中国银行业跨国经营的策略·····	260
附录:跨国银行管理案例	·····	272
案例一	大通曼哈顿兼并J·P·摩根·····	272
案例二	法国里昂信贷银行的资产重组·····	284
案例三	摩根·斯坦利与迪安·威特的合并·····	292
案例四	斯堪的亚保险有限公司的人力资本管理·····	295
案例五	中国银行纽约分行违规贷款案·····	301
案例六	爱尔兰联合银行外汇交易诈骗案·····	306
案例七	开辟疆土的汇丰“特种部队”·····	311
案例八	澳大利亚商业银行的营销策略及管理·····	316
案例九	从花旗和汇丰集团透视国际金融控股公司治理 结构·····	318
案例十	加拿大皇家银行在泰国·····	321
主要参考文献	·····	346
后记	·····	351

导言 跨国银行：管理的视角

当今所发生的历史大变革以信息化和全球化为先端,并对经济、社会乃至观念产生了很大的冲击,各个产业之间的界限正在变得模糊,历史正在书写产业史的新篇章,我们已经深切地感到:当今时代已经不能以“实业界”、“金融界”这样传统划分的视野来观察和考虑问题,也不应这样来观察和考虑问题。

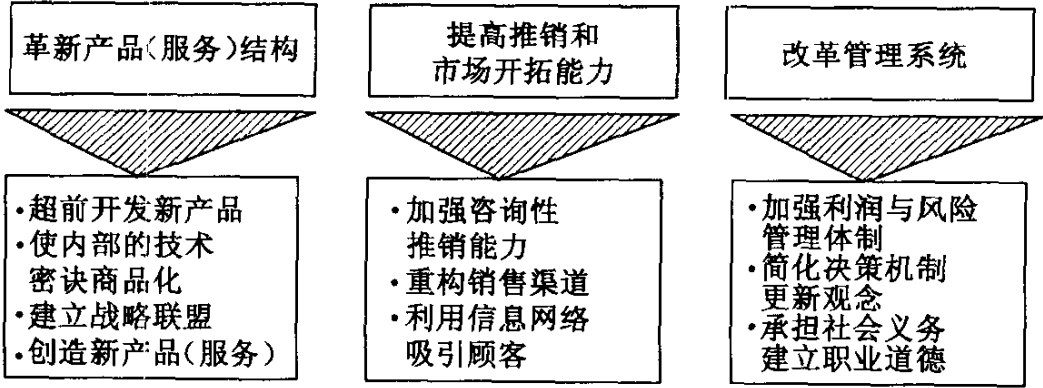
跨国银行如同跨国公司一样是银行(企业)史发展到一定阶段的产物,跨国银行的产生和发展既受到银行业发展规律的推动和左右,同时也是以盈利为目的经营实体(企业)在经济全球化影响下变动趋势的一种特定类型。当今,跨国公司已经成为世界经济舞台上的一个非常重要的角色,其经营规模不断扩大,其触角几乎遍及世界的每个角落,涉及生产、流通、分配和消费的所有领域。这些庞大的经营实体不仅完成了企业史上的一次飞跃,而且正在深刻而全面地改变着整个世界经济发展的格局,预示着世界经济和现代企业未来的发展。在当今金融活动成为社会经济活动非常重要的组成部分的经济网景中,我们不能仅把跨国银行看成是跨国企业的附属或支持系统,而应把跨国银行看成是跨国企业的一种类型。

从管理的角度来看,我们更倾向于把跨国银行看成是以从事金融活动为主,经营活动范围超越国界的企业。银行的管理有其特殊的内容和手段,但从本质上来看,却与其他类型的企业管理有

更多的共同、共通之处。以往有关跨国银行的研究和教科书把大部分的精力和篇幅用于归纳和介绍跨国银行的经营业务内容和领域,而所谓的管理也是侧重于业务的管理。而本书试图建立一个新的框架,即重点在于基于把银行视作一个企业,围绕其战略和管理功能构建竞争能力。这样,管理学 1990 年代以来的理论发展,和实业界管理实践的成功就可以顺理成章地被引入跨国银行管理之中来了,这也成了本书区别于同类书的特别之处。

随着金融市场的自由化和全球化,银行面对来自不同国家,不同背景,不同专业的金融机构的进入而导致的异常激烈的竞争,因此它们必须吸收一般产业如制造业和流通业的经营战略。

一般产业的发展过程表明,为了适应市场的不断变化,经营观念必须从厂商导向转到用户导向。它们成功的要素是:加强营销和市场开拓能力,不断改进企业结构,并相应地改革管理系统。我们有必要将这些企业成功要素应用到银行服务业中来(见图一)。



来源:日立研究所。

图一 用户导向时代的事业成功要素

在世界范围,从产业生命周期的角度来看,制造业和流通业在以自由竞争为基础的市场机制下,经历从初创到成长,然后发展到成熟阶段。然而长期以来,银行金融服务业是一个特殊的产业,它基本上是在控制和保护下生存的。

纵观进入 21 世纪的银行金融服务业,它呈现出许多一般产业在生命周期中出现的特点。这些特点包括:

第一,货币型经济的增长势头放慢,实物型经济的增长势头回升。

第二,由于金融改革的前景难以预料,金融机构通过复杂和派生产品,逐步向服务多样化发展。

第三,随着进入金融市场的障碍迅速消失及金融产品和信息的经营方式愈类似于物质商品,导致竞争加剧,行业重组。

第四,为了在激烈的竞争中求得生存,对金融企业产生了降低成本的强烈要求。

换言之,通过引入市场机制,放松金融控制和保护,银行金融业已开始以不同寻常的发展方式,从成长期的后期进入到成熟期的前期。而这种产业生命周期中适应市场变化的过程,正是一个不断适应最终用户和客户需求变化的过程。

对于那些负有在激烈竞争中实现盈利责任,同时又面对经营环境不确定性不断增大的跨国银行来说,最重要的环节是正确辨认市场需求并选择与它们的管理资源相一致的战略地位。

从区位的角度看,新世纪市场需求的主要变化是由于各国金融市场管制放松,各国经济相互依赖性的加强,国际贸易和国际投资增大所引起的全球市场的扩大,以及由于国际经济格局的变化,新兴市场的发展所引起的区域市场重要性的强弱变化。

从客户的角度看,曾经长期是银行重要利润来源的批发业务,随着客户和银行都日益追求稳定性,减少高风险、高收益率的业务而导致批发市场成为低利市场,而零售市场,特别是消费者市场,却给银行提供了不断增长的业务机会:把个人看作完整的金融服务对象用户至上的时期将日臻完善。

从产品和服务看,在批发和零售两个方面,多样化将进一步发展,而多样化的特征将朝着两个方向发展,一种是交付型服务,稳

定可靠地提供标准的、较为廉价的服务,另一种是高附加价值型的经营,以超标准价格向市场的某些部分提供适合个别需要的服务。

跨国银行将不得不选择一种战略位置,以使它们在区位、客户、产品和服务三个方面结合的基础上确立它的定位。这就涉及了战略调整或战略的重构。比如不再致力于市场份额和发展壮大,而是致力于投资组合收益的提高,强调质量和获利性。更具实力和眼光的跨国银行则要构建其跨国解决的能力:即总行集权控制和协调跨国经营活动的效率(Global Efficiency)、对东道国市场变化的适应能力(Local Responsiveness),和世界范围内知识的创新和转移(World-Wide Knowledge Transfer)的综合。

仅仅有战略的调整和重构是不够的,跨国银行还要构建它的组织能力来跟随它的战略变化,并通过组织管理来支持和保证战略的有效实施。比如原来以收入为基础设计的管理信息系统如何随着战略的调整而重新设计以获利性为基础的报告系统。配合上述跨国解决能力的战略,就要构建三种组织能力:

第一,跨国银行建立一种多角度正确观察事物相互关系的能力(Multidimensional Perspectives),允许各种不同的观点合法存在,以便能及时把握复杂环境中的需求和机遇。

第二,跨国银行国际性分布的资产和管理能力具有相互依赖性(Interdependence)。

第三,跨国银行具备一种稳健、灵活的内部综合决策过程。这需要建立一种复杂却敏锐的决策机制,它以三种相互依存的管理过程为基础。一是集权形式的管理过程,它允许高层管理人员直接干预某些决策的内容;二是适当控制的组织过程,其中,重要的管理工作包括以规范化的形式规定个人的作用,并构造影响重大决策的辅助系统;三是社会化的复杂管理过程,其中高层管理人员的作用是建立一种宽容文化,并为分权决策创造一种合适的组织环境。

有了战略和组织的调整,跨国银行为了有效达到其目标,还要进行组织心理(Organizational Psychology)的调整。例如,银行的价值和共同信息。对跨国银行来说,这是很重要的组织特征。由于员工来自具有不同文化背景的国家,管理人员不能假定所有员工都遵守相同准则和拥有相同的价值观。而且,管理人员被距离和时间的障碍分开,相互之间的理解在协调各种跨国银行活动中要比正式结构和系统更重要。在能够影响组织心理的众多方法中,有三种方法对跨国银行是至关重要的。第一是要对银行的宗旨和目标有清晰、一致的理解。第二是高层管理人员在公共场合的行为和行动。第三是银行的人力资源管理政策、实践和管理系统。

在一些跨国银行中,管理组织变化的工作被认为是变换不同的组织结构图。这种观点忽略了组织结构图所代表的真正组织。组织结构图中每一部分的变动代表着具有一定能力、动机和利益的员工的变动,而不仅仅是具有特定职责的正式岗位的变动。组织结构图中连接各部分的线也不只是代表正式汇报渠道,还代表需要多年才能建立起的人际关系。所以,战略转变和组织转变之后更根本和更艰巨的任务是观念和行为的转变,在重构的组织中建立新的关系需要时间,转变员工的观念和和行为需要更长时间。

跳出业务经营和管理的传统论述框架,而代之以组织管理的线索,打破就银行论银行的传统思路,而放在金融服务业的背景下,并结合实业界的实践来讨论跨国银行的管理,这是我们编写此书的出发点,也是全书论述过程中力求体现的原则。

有人把 21 世纪称为“跨国公司时代”。不论这种说法是否准确,跨国公司在理论视野和实业范围都已受到了高度的重视。而人们对跨国银行,尤其是跨国银行的管理还未予以足够的关注,而随着跨国银行在全球经济活动中重要性的显现,跨国银行及跨国银行管理必将吸引人们的目光,这点是不会有疑问的。

第一章 跨国银行的演变和发展

银行作为从事金融服务的盈利性媒介机构,它的成长与发展既跟随着现代市场经济在深度和广度上的发展,同时又受到商业环境阶段性特征的影响。跨国银行作为银行业现代化和国际化的产物,其发展轨迹也很清晰地印证了这一变化的内涵。

第一节 跨国银行概念

从广义上说,经营国际业务的银行都可称为跨国银行,但这些银行的国际化程度却有很大差别。这种差别体现在银行国际业务的规模,国际业务及其利润占银行业务和利润总额的比重以及机构的分布上。在国际业务的规模方面,有的银行每年仅有几百万到几千万美元的业务额,有些则每年的业务额达几百亿美元以上。在国际业务及利润的比重方面,有的银行只占其业务和利润总额的5%~10%,有的银行高达60%~70%以上。根据以上两方面,跨国银行可以按规模在广度上分为大、中、小型跨国银行,或按国际业务比重在深度上分为高、中、低层次的国际银行。这种分类简单明了,在研究宏观经济方面有一定价值。但在认识跨国银行的微观方面,普遍引起重视的则是另一种分类——按机构分布进行的分类。

一、从事一般国际业务的银行

这一类银行指的是在国外没有自己的分支机构的银行。其国际业务(欧洲货币业务以及与非居民进行的本币业务)一般是银行的国内机构通过与外国银行建立的代理行关系进行的。

二、跨国银行

这一类银行在国外设有分支机构,其国际业务很大程度上是通过其国外分支机构进行的。虽然在一般意义上说一家在另一国家设有分支机构的银行就可称为跨国银行,但跨国银行的一般定义对设在国外的分支机构的形式和数目或分支机构所在国家数目有所规定。对这些规定尚无统一说法。联合国跨国公司中心历来把跨国银行列为跨国企业的一部分。1974年,联合国秘书处对跨国企业的定义是“在它们基地之外拥有或控制着生产和服务设施的企业”。1983年,联合国跨国公司中心在其《世界发展中的跨国公司》中又规定,跨国公司(包括跨国银行)是设在两个或两个以上国家的实体,不问其制度如何,它是在一个决策体系下进行经营,各实体之间通过股权或其他形式联系起来。联合国贸发会议(UNCTAD)从分支机构的地理分布角度出发,认为至少在五个国家或地区设有分行或拥有掌握大部分股权附属机构的银行,才能称为跨国银行。英国《银行家》杂志评选跨国银行的主要标志是:

1. 资本实力,跨国银行的实缴资本或实缴普通股本和未公开储备两部分之和必须在10亿美元以上,这一定义是由《巴塞尔协议》确定的。

2. 境外业务情况,跨国银行的境外业务在其全部业务中应占较大比重,且必须在伦敦、东京、纽约这三大国际金融中心设有分(支)行,经营国际融资业务,并派出一定比例的境外工作人员。

本书所指的跨国银行是上述第二种含义的跨国银行。跨国银

行(Multinational Bank)是指在一个国家或地区设立总部,在五个或五个以上国家或地区以多种金融负债筹集资金,以多种金融资产为其经营对象,能利用负债进行信用创造,并向客户提供多功能、综合性服务的金融企业。把这类银行冠以“跨国”,主要在于强调其银行业务地域上的“跨国性”,以及在经营和管理上控制和协调的“跨国性”。

此外,根据银行的性质,亦可分为商业银行和投资银行:商业银行是以经营存款(主要是活期存款)和对工商业贷款业务为主的银行。投资银行不接受存款,而是承销股票与债券,面向养老金基金,保险公司、共同基金等机构投资者销售股票与债券。现在由于这两种银行之间的界限已经不再像 20 世纪时那样泾渭分明,因此出现了多功能银行之说。当今的跨国银行既是商业银行又是投资银行。现代商业银行综合提供 19 世纪伦敦银行业所开展的各种业务。作为商业银行为国际贸易融资提供短期贷款,向外国政府与外国企业提供中长期贷款,承兑汇票以提供短期贸易融资,商业银行系统还是国内支付和跨国支付的流通渠道。作为投资银行则继续通过股票和债券的形式,为外国政府或跨国公司筹集长期资金。商业银行与投资银行均从事外汇交易,为客户建立风险管理项目,并且在世界各地使用存款开展交易。这两类银行拥有许多共同的客户,国外的一些跨国银行之中有些还继承了其公司创办时的商业企业的名称与历史。

第二节 跨国银行业的起源与发展

一、跨国银行的起源及早期发展

跨国银行的起源可以追溯到 12 世纪,和银行业有几乎同样长的历史。

在 12 世纪,意大利的威尼斯首先出现了商人银行机构(Merchant Bank),这些银行除提供票据贴现等融资业务外,还从事金银买卖、货币兑换以及普通的贸易活动。随着国际贸易的迅速发展,到 14 世纪,一些大的国际性商人银行在货币兑换的基础上,开始拓展他们对进出口的融资业务,并且也直接进行新的工业与贸易投资。其中一些银行已形成了相当规模,如 14 世纪后期建立于佛罗伦萨的梅迪西银行(Medici Bank),其在罗马、米兰、比萨、阿维尼翁(法国南部城市)、布鲁日(比利时西北部城市)、伦敦和日内瓦等都有分支机构,是当时欧洲最重要的银行之一。

15 世纪末,由于银行管理问题和坏帐等因素以及战争和政治经济动乱,意大利及其他地中海沿岸的商人银行开始衰落,德国、荷兰、法国、比利时和英国等国银行开始崛起。到 16 世纪,这些银行实力进一步加强,在它们当中,德国银行以最强的实力占据领先地位,其时德国南部的繁荣使一些城市如纽伦堡等成为经济、商业和金融中心,带动了国际银行的发展。新大陆的发现和南亚市场的开发使荷兰、卢森堡和比利时等国成为重要的贸易中心,从而使安特卫普发展成为国际性金融中心,在这个金融中心,德国银行继续占据主要地位,里昂在当时也是重要的国际性金融中心。

在 17 世纪和 18 世纪欧洲战争持续不断,各国经济受到很大破坏,跨国银行业呈现萧条。在 17 世纪,阿姆斯特丹成为主要的金融中心,荷兰银行在国际银行业中占主要地位。到了 18 世纪,英国的工业革命使英国经济突飞猛进,成为经济大国,伦敦自然地取代阿姆斯特丹成为最主要的金融中心,英国的银行也上升为国际银行业的领导力量,尤其是英国庞大的海外殖民地使英国银行得以在海外迅速扩张。这一时期,巴黎的金融地位也有所上升,但远不及伦敦。

从 14 世纪到 18 世纪,国际银行业虽然经历了很长历史,但发展却很缓慢,是跨国银行发展的初级阶段。在这一历史时期内,跨

国银行与对外贸易关系密切。贸易融资是跨国银行的主要业务,随着经济和商业中心的变化,国际金融中心也随之更换,经济中心国的银行也随之占据国际银行业领先地位。

二、近代和现代跨国银行的发展

近现代跨国银行业的时间跨度主要是从法国大革命和拿破仑战争后到第二次世界大战。在 19 世纪,跨国银行有了较大的发展。在该世纪初,英国由于免受 18 世纪欧洲战争之灾,被认为是资金最安全的去处,再加上英国工业革命以来经济的飞速发展,伦敦金融中心聚集了大量资金,许多国家政府都到伦敦寻求贷款。这些国外的贷款大多是以发行债券进行的,当时跨国银行主要作为外国债券发行的代理人 and 包销人。一批跨国银行迅速崛起,这些银行业务广泛,分支机构遍布各国,不仅与各国政府有密切的业务往来,与各国企业界也有大量信贷业务和投资业务。在欧洲工业化过程中,跨国银行业起了十分重要的作用。

第一次世界大战前后,世界经济意义最重大的变化就是美国的工业和金融方面的崛起,以及欧洲的衰落。在金融方面最突出的一点就是欧洲各国从债权国沦为债务国。在战争中,作为世界金融贸易中心的欧洲受到了巨大损害,经济实力大为削弱,恢复战前的金本位制已困难重重,欧洲货币可兑性和稳定性都受到不利影响。结果,除伦敦尚有余威外,法国、德国等国均已失去金融中心的地位,而被美国,具体言之,被纽约取代了。美元开始取代英镑成为世界主要货币。

美国银行原来受政府的种种限制,国际业务极为有限,随着美国经济地位的上升,美国政府开始改变对国际银行的态度,先后几次修改或制定新的法令,在一定程度上鼓励美国银行发展国际业务,一方面允许资本在 100 万美元以上的美国银行在海外设立分行,另外还允许银行投资设立特许公司,专门从事国际银行业务。