

Universal Banking
the Bank Type of the Future

全能银行

未来的银行类型

汉斯·乌里希·德瑞克博士/著
Dr. Hans-Ulrich Doerig



中国金融出版社

全能银行

未来的银行类型

汉斯·乌里希·德瑞克博士 著



中国金融出版社

责任编辑：杨学钰 仝 霞

责任校对：潘 洁

责任印制：郝云山

图书在版编目 (CIP) 数据

全能银行：未来的银行类型/（瑞士）德瑞克（Doerig, H.U.）著. —北京：中国金融出版社，2002.9

ISBN 7 - 5049 - 2856 - 9

I . 全… II . 德… III . 银行业务—研究 IV . F830.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2002）第 068002 号

本书根据 Hans - Ulrich Doerig 1996 年同名著作德文版翻译修订

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

发行部：66024766 读者服务部：66070833 82672183

<http://www.chinafph.com>

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 北京地矿印刷厂

尺寸 148 毫米×210 毫米

印张 8.75

字数 223 千

版次 2003 年 1 月第 1 版

印次 2003 年 1 月第 1 次印刷

定价 25.00 元

如出现印装错误本社负责调换

谨以此书献给我的家人和父母。

在写作此书的过程中，我常常喋喋不休地在“业余时间”讲给他们听，从而极大地剥夺了他们的“自由”。

序

中国对外贸易经济合作部副部长·龙永图

加入世界贸易组织是中国历史的一个里程碑，它进一步拓展了国内外市场参与者的经济活动空间。同时，世界贸易组织各项协定已经开始对我国的经济活动发生明显的影响。当前的经济改革已经超越了社会结构和传统，而生动地表现在更迅速地发展的科学、教育和文化等活动等方面。

加入世界贸易组织的影响之一，是它加强了人们对于新理念的寻求。其目的在于进一步增强国内工业和服务业的竞争力。这对于中国的金融部门尤其重要。到目前为止，该部门仅仅经历了有限的全球一体化，由于中国经济的巨大规模，虽然迄今尚未实行资本项下的货币自由兑换，中国金融部门仍得到了持续的发展。

与亚太地区其他国家的情况相似，在很长一段时间内，中国的银行体系也深受过分强调放贷业务之害，其代价是金融服务尤其是咨询、资产管理及个人金融服务发展不足。某种程度上由计划经济继承下来的现有结构及定位，已不能保证银行的持续稳定及其竞争力，过小的利差已不足以弥补放贷业务的内在风险，而这种风险是在任何放贷业务中都存在的，在新经济中尤为如此。与此同时，机构和零售客户也在要求从根本上拓宽服务领域，其中包括债务与股本市场、衍生产品、财富管理、金融咨询、私人银行、资产组合管理、信用卡以及支付服务。

中国的分业监管体制，使得其商业银行无法像其他市场经济特别

是欧洲的主要全能银行那样，大规模采用定位于表外经营和交叉销售的业务模式。但恰好是这个新的理念，被认为有可能推动一系列问题的解决，而有助于提高中国金融机构特别是商业银行的盈利能力和竞争力。

汉斯·乌里希·德瑞克先生的这本书适时地向我们详尽介绍了全能银行的理念，这将极大地有助于学术研究者、监管者、金融专家以及企业领导对全能银行的深入探讨。本书系首部介绍给中国金融界的有关全能银行的详尽论著。由于德瑞克先生的分析尤其注重相关的专门知识、风险管理和人力资源问题，预计它会在中国金融界得到很热烈的欢迎。我衷心希望本书读者能从个人和专业角度双双受益，同时，我更希望本书能对中国金融业的持续发展和竞争力的增进有所贡献。



二零零二年十月

Preface

Marking a milestone in China's history, the accession of our nation to WTO has further widened the scope of economic activities available to both domestic and foreign market participants. In the meantime the deregulation enacted under the WTO accords has begun to cite a discernable impact on our country's economy. The economic metamorphosis currently underway transcends social structures and traditions among others finding its vivid expression in a rapid further growth of scientific, educational and cultural activities.

WTO accession has among others sparked an intensified search for new concepts enabling domestic industry and services to advance their competitive strength. The aspect is of particular relevance for China's financial sector, who has so far merely experienced limited global integration. Given the continental nature of our economy it has experienced sustained growth with capital account convertibility still remaining to be implemented.

As is the case with other economies in the Asia Pacific theatre China's banking system has suffered from an overemphasis of lending activities at the expense of financial services, notably those of an advisory, asset management and personal finance nature for a prolonged period of time. To some extent a

legacy from the planned economy the current structures and orientation are no longer capable to ensure the banks' sustained stability nor their competitive faculties. Interest spreads are too narrow in order to compensate for the inherent risks forming part of any lending activities, notably those in new economies. At the same time institutional as well as retail clients ask for a fundamentally widened range of services comprising areas as diverse as debt and equity capital markets, derivative products, wealth management, financial advisory, private banking, portfolio management, credit cards and payment services.

Owing to China's compartmentalized regulatory system the scope of activities available to her commercial banks has so far prevented them to significantly embrace an off - balance sheet and cross - selling oriented business model as practiced by major universal banks in other market economies, notably in Europe. It is however this very concept that is deemed to feature a number of potential solutions towards an increased profitability and rising competitive strength of China's financial institutions and notably her commercial banks.

H. U. Doerig's detailed introduction into the universal banking concept forms a timely and highly relevant contribution towards an intensified discussion of the universal banking model within academia and research as well as among regulators, financial experts and business leaders. The publication reaches China's financial circles as one of the first detailed assessments of universal banking and the numerous aspects and implications forming part of the concept. As H. U. Doerig's analysis notably also embarks on the related know

how, risk management and human resources aspects it is anticipated to find particularly avid reception by China's financial community. Wishing the reader of this publication every personal and professional reward I at the same time hope that it will contribute towards the sustained development and competitive strength of China's financial industry.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Long Yongtu' in Chinese characters, written in a cursive style.

Long Yongtu

Vice-Minister

Ministry of Foreign Trade and Economic Cooperation

People's Republic of China

导 言

未来的日常金融生活将成为冒险，而冒险则成为家常便饭。没几年以前，欧洲的银行尚处在相对悠闲、封闭和僵化的环境中；今天，它们不得不在残酷的争夺战中保存自己。争夺的对象是知识、控制和实施。危机感日益增加，迷茫情绪四处蔓延，无所作为者在增多，关联性在萎缩。竞争取代了舒适。

有关价格、产品和地域的新价值和自由面临着在变革中变革的新局面。行业特有的和外来的结构变化的节奏更加紧迫，也更加迅猛。以下挑战虽然不是结论性的，但是作为关键词必须提及：储蓄总量的减少和形式的改变、投资人行为的改变、盈利空间的变小、成本的急剧攀升、标准化和专业化之间的矛盾、信息技术的跳跃性发展、新的销售渠道、分行结构问题、客户要求的提高、新工具、新产品、新的风险管理、管制放松、管制的重新加强、欧盟带来的新变数、全球化、证券化、能力过剩、风险、价值变革、股东机会主义、对资本充足率的高要求等。当然，首当其冲的是激烈的竞争。

银行管理层、员工和银行监管当局面临着几十年来所不曾有过的挑战。会有多少人不能胜任这一挑战呢？我认为，对于许多人来说，调整需求和有效调整之间的鸿沟已经扩大到危险的地步。“好光景”过去之后难道就是“艰难时世”吗？

变革、适应和规划是正常现象，是众望所归，甚至是异口同声的要求。“改变”总是意味着机遇，但要想使它变成机会，还需要采取行动。当前的行动能够限定未来的战略风险。但是，如果发展是非直线型的、无法预见的、不以所希望的方式或来势过于迅猛，则会使人感到惴惴不安。很快人们就会谈到“危机”一词。“危机”一词在中文中也有“机会”的意思。希望我们欧洲人多引入一些这样的哲学思

想，特别是在很多地方的基本前提尚完好无损的情况下。

在快节奏的年代，很多预测往往自相矛盾、迅速变化，因此也就缺乏可信度。其所以这样说，是因为一来它出现的方式与人们想像的不同，二来它比人们想像的要快。面对未来的不确定性，我坚信，为了成功地生存下去，一些相对固定的前提和前景将会脱颖而出。个别的发展完全可以成为未来固定的路标。发展可能会使很多静止论者感到不安，但也许会给动态论者带来动力。为了应对这些挑战，要尽量避开可能的歧途，重新发现新的道路。

但是，把握机会并通往前进的战略没有康庄大道。在全球化过程中，即使在将来，各国的金融体制也会各不相同。历史、传统、社会、文化、语言、教育、法律和商业习惯等因素的作用不可低估。各个金融机构现有的不同的业务结构必须放到这一背景下去考察。

尽管如此，在迅速变革的时代，一些相对不可动摇的基本原则可能对大多数银行都适用。尽管会有局限性，本书的内容就是关于这种“紧急求生的方法”的。如果我设想的未来景象不能变成现实，那么起码可以暂时“得心应手”管理银行。

尽管事物具有多样性，我仍然相信，**专注型全能银行会作为未来流行的银行类型而在世界各地大行其道**。在欧洲，这种类型的银行已经占上风。在日本和美国，这一发展趋势也是有目共睹的。特别是在迅速变革的时代，灵活的全能银行类型可以不断地调整自己，而不会“落马”。

缺乏相对多样性会被证明为成功幸存下去的最后依托。这一点特别适用于一个更强大的整体，因为整体是建立在各部分真正实力的基础上。当然，除了全能银行，也会有其他类型的银行和金融专门机构成功地幸存下来。但是，新型的全能银行起码会在世界范围内将商业银行业务和投资银行业务统一起来。

在后面的章节里我将论述以下 12 个观点，它们是：

- 全球化和信息技术的戏剧性结果是什么？
- 欧洲银行的优势和劣势在哪里？
- 欧洲银行可以从其美国竞争对手那里学到些什么？

● 专注型全能银行为什么会成为世界流行的银行类型？何谓“专注”？

● 如何降低成本、提高收益？从何处着手？

● 为了成功地生存下去，“2000 年的金融服务机构”需要做些什么，不需要做些什么？

● 在欧洲银行的结构变革中，通往前进战略的相关要素和指向牌是什么？

● 何谓创新管理？

● 对人力资本提出了哪些要求？

● 在戏剧性的变革中，欧洲银行可以选择哪些战略？

● 更新风险文化对欧洲意味着什么？

● 何谓变革管理？

为了从形式上和内容上理解本书，我认为以下 12 个观点和注释非常重要：

1. 本书共分 12 章，各章的题目相互协调，但也完全可以单独和有选择地阅读，“不会造成损失”。

2. 这 12 章反映了作者本人的观点，不一定与瑞士信贷银行或瑞士信贷控股公司的战略或正式公告相一致。

3. 本书可能勾勒了一幅残酷的画面，但作者无意靠耸人听闻来促销本书，也不是以世界性的银行崩溃来进一步提高人们的血压和增加末日恐惧感。本书是真诚努力地对未来进行务实评估的结果。观察证明，“革命”这一说法常常使人措手不及。本书偏重于展示实用的，但愿也是现实的“具有戏剧性规模的演变”之路。

4. 本书也是针对一目十行的快速阅读者和有选择的阅读者。由于作者本人就是一个急性子的读者，所以在各章的开头，只要合适，作者就进行简短的综述。48 个概览、对照、比较、图表和附录的目的同样是想使读者阅读起来更轻松。在文字方面，我希望在读者阅读时参照相关的插图。本书结尾的关键术语解释是为了方便那些对银行专业了解不多的读者。关键术语主要以瑞士信贷银行的年报为基础。

5. 有倾向性的读者会发现，应用英语看来已经成为银行家的语

言习惯。这可能会令坚持语言纯洁化者大为震惊。如果法国的官方规定都不能阻止英美语言文化的影响，那么想阻止日常经济和金融生活中的代表性词汇的应用就更困难了。

此外，互联网将不可避免地额外强化美国语言的世界“殖民主义”，即使人们作为公民想抵制它也无济于事。因此，全球化的结果也包括英语应用的流行。

6. 读者可能会发现，在风格上我偏爱使用引号和破折号。在我看来，这种风格常常是为了达到形象和简明扼要的目的。它也是银行日常工作气氛的真实写照：产生于“冒着蒸气的压力锅和灼热的机舱”的银行行话并非总是优雅和纯洁的。

7. 将问题减少到为数不多的几个观点和概述的方法比“平铺直叙的散文”要费力得多，但这种方法的好处是简单明了，通俗易懂。明确的观点就是明确的立场表达，不找“借口”，也不“一分为二”。此外，明确的观点和简略还决定了适度的自我约束，对公正和知识分子式的诚实进行不断的审查。

8. 本书是在提契诺石桌、阿尔卑斯山木桌和飞行旅途中的塑料贴面折叠桌上写就的，没有雇用捉刀人。

9. 必要的参考文献出处已在文中注明。但本书的生命力主要来自很多可以公开获得的信息、多年的观察和与很多不同的国家的人进行的交谈。随时记下出现的灵感也很重要。同样重要的是认真阅读相关的报纸、杂志和期刊。从很多短讯中，包括路透社屏幕上的信息，常常可以看到未来发展趋势的蛛丝马迹。

本书的一小部分已经以另外的形式发表在瑞士信贷银行的“简报”中和麦肯锡的特刊中。

10. 在此，我谨向女性读者保证，书中所有提到“人”的地方，语法上使用阳性仅仅是为了阅读的方便。所有地方都同时考虑到了女性方面。

11. 我特别感谢我的个人助理 T·拉姆帕齐先生和 R·范·贝克尔先生。他们两个人先后负责了计算各种统计数字和使用电脑描绘书中的大量插图。我也特别感谢 R·麦希勒女士在整理手稿和“校对”方面

所投入的大量精力。借助他们“富有个性的批评”能力，以上三位为本书的出版做出了杰出的贡献。

12. 细心的读者此时一定会发现我对数字 12 或其倍数特别偏爱。一方面是因为数字 12 在传统上具有完美和完整的象征性作用，对于一个积极投身于日常银行业务的银行家来说，这听起来实在有些野心勃勃，甚至有些深奥；另一方面，而且是更重要的一方面，我的经验是，基本观点和“信息”应当可以压缩至 3 个、6 个或 12 个，如果一页上的观点超过了 12 个，那么这些“信息”常常就不再一目了然，因而对读者也就失去了吸引力。

读者，特别是现职银行家在阅读时，可以以约翰·沃尔夫冈·冯·歌德的观点作为自己的座右铭：

“仅仅知道是不够的，
还必须去实践；
仅仅想要是不够的，
还必须动手去做。”

汉斯·乌里希·德瑞克于 1996 年春

目 录

序

Preface

导言

第一章 专注型全能银行作为未来世界流行的银行类型	1
一、计划与现实之间：全能银行的 12 个机会和优势	1
二、专注创造价值：对 12 个“K”的管理	12
第二章 欧洲银行与世界同业的比较	24
一、启发性数据和事实：资产规模可以作为未来 的基础吗？	24
二、竞争对手比较：在美洲受熏陶，为欧洲寻结论	31
第三章 全球化金融市场的残酷金融逻辑	44
一、全球化的驱动力：借信息技术之东风，现代 竞技场无国界	44
二、市场和客户作为赢家：12 个新的机会和危险	48
第四章 处于新的紧迫感之下的欧洲证券交易 所和资本市场	54
一、标准的日益趋同乃全球化的结果：24 个实例	54
二、新“股权文化”的必要性：现代证券交易 所是催化剂	58
第五章 金融服务机构面临的全球化挑战	65
一、处于压力之下的银行：36 个挑战	65
二、全球化和信息技术（IT）：养尊处优的银行面临的 无限神秘的活动范围	72
三、多数人的愿望和创痛，少数人拌着痛苦的奇迹：全球	

化金融业务中的 12 个成功因素	75
第六章 全球对最优惠资本的争夺	78
一、新的股东导向对欧洲很有必要：深入其中， 而非蜻蜓点水	78
二、更合理的资本分配：用现代资本管理取代 传统的“资产积累”	85
第七章 降低成本只是生存战略的一部分	92
一、降低成本作为永恒的规划：36 个里程碑或绊脚石	92
二、处于标准化和个性化之间的全能银行：现代标准化 的 12 个好处	102
三、分销渠道：用昨日的处方治明天的病能奏效吗？	107
第八章 在战略上，增加收益比降低成本更重要	113
一、设法打动客户：100 道自查题	113
二、客户创造价值，而不是去揣摩竞争对手的 价格：不打价格战的 100 个理由	121
三、始终存在于要求和现实之间的金融和风险 问题：12 个具有未来前景的潜力领域	125
第九章 创新是防止老化的免疫防护剂	158
一、过程创新：产品创新的基础	158
二、产品创新：由于与市场息息相关而“再生”	160
三、创新管理：氛围可以组织，而创造性不能	163
第十章 现代经理和员工必须是“多面手”	170
一、员工是更好的专业人员：以新形象应对 能力缺陷	170
二、对未来经理的形象要求：12 个以“i”开头 的理想形象	175
三、对未来的员工和经理的激励：12 个以“S”开头 的激励手段	182
第十一章 未来专注型全能银行的战略	194
一、优质服务（High Service）、高技术（High Tech）、	

密切接触 (High Touch)、基本决策 (High Noon)	
作为基础和目标: 12 个前提和优先	194
二、欧洲银行的基本战略: 12 个选择	200
第十二章 范例的改变取决于更新的风险	
文化和巧妙的变革管理	215
一、风险即变革, 变革即风险: 更新风险	
文化的 12 条途径	215
二、巧妙的变革管理: 保证机会的 12 个要求	227
三、2000 年后的全能银行: 3 个主要业务领域	237
关键术语解释 *	246
附录 1 世界上 200 家最大的银行: 资本、资产、利润	255
附录 2 世界上 100 家最大的银行: 资本、资产、利润	255
附录 3 世界上 200 家最大的银行: 地区分布	256
附录 4 世界上 100 家最大的银行: 地区分布	256
附录 5 世界上 200 家最大的银行: 杠杆和盈利性	257
附录 6 世界上 100 家最大的银行: 杠杆和盈利性	257
附录 7 按资产规模排列的欧洲银行数量	258
附录 8a 1994 年分地区关键数字	259
附录 8b 1994 年分地区关键数字	259