

21世纪银行家

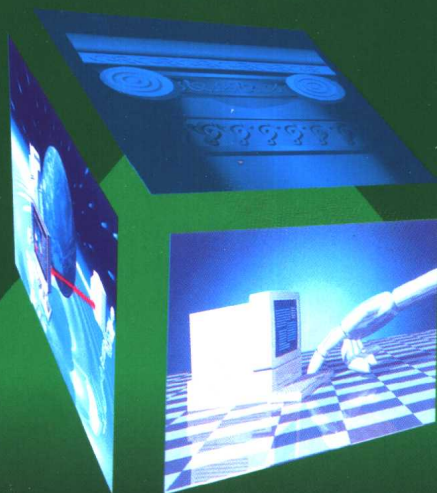
万建华 主编

ESSENTIALS OF  
COMMERCIAL BANK  
MANAGEMENT

李晓欣  
钱文宝

编译

# 商业银行 管理精要



海天出版社

21 世纪银行家

万建华 主编

# 商业银行 管理精要

李晓欣 编译  
钱文宝



海天出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

商业银行管理精要/李晓欣, 钱文宝编译. - 深圳:  
海天出版社, 2000.11

(21 世纪银行家/万建华主编)

ISBN 7-80654-322-8

I. 商... II. ①李...②钱... III. 商业银行-经济  
管理-研究 IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 51539 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518026)

<http://www.hthp.com>

责任编辑: 来小乔 廖 译 封面设计: 李 萌

责任技编: 陈 炯

深圳彩帝印刷厂印刷 海天出版社经销

2000 年 11 月第 1 版 2000 年 11 月第 1 次印刷

开本: 880mm × 1230mm 1/32 印张: 9.5

字数: 206 千 印数: 1-8000 册

定价: 18.00 元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

NA180/02

## 21 世纪初叶商业银行的发展与竞争

### (代序)

在以数字化方式生存的当今社会,一日千里发展的信息技术正改变着我们的思维方式、社会生活方式和行为方式,决定着人类社会的未来。对于银行业而言,信息技术的发展已经并继续以前所未有的广度和深度产生着意义深远的影响。在信息技术的推动下,全球商业银行正在经历一个激动人心的时代。站在新千年的入口处,让我们展望和描述 21 世纪初叶商业银行的发展与竞争趋势。

#### 一、商业银行的发展趋势

21 世纪 80 年代以来,全球商业银行经营方式和竞争格局演变的两大推进力量是市场化和信息化。就中国看,80 年代以来,商业银行组织体系的形成、竞争的兴起、经营方式和竞争格局的变化,主要是由渐进的经济金融体制市场化改革推动的;而全球商业银行竞争方式和竞争格局的变化,则更多地受到金融自由化和电子化、信息化的影响。当前全球商业银行的发展趋势集中体现为以下六方面:银行经营智能化;经营方式网络化;机构网点虚拟化;业务综合化、全

能化;金融活动全球化;组织体系集中化。

### (一) 商业银行经营智能化趋势

商业银行经营智能化的基础是全面电子化。随着信息技术日新月异的发展和银行之间的激烈竞争,商业银行广泛地使用电子计算机技术和信息处理技术,从而迅速推进了银行业务处理自动化和管理信息系统的建立与完善。

业务处理自动化体现为计算机系统取代传统的手工操作,以电子化方式自动处理日常业务。它包括电子计算机、数据库、网络通讯、电子自动化金融机具(ATM等)和商业结清机具(POS等)联网组成的电子银行业务处理系统。传统的存款、贷款、结算以及新型的理财业务,一旦输入银行柜台电脑、自助ATM、商场POS机、家庭或公司电脑、任意场所的固定电话或移动电话等任何形式的系统终端,就可以通过计算机系统自动完成记账、转账、核算、审核、储存等一系列复杂的业务处理过程。一切可程序化的业务都可以并不断以创新的形式纳入电子化处理和服务体系。

西方发达国家商业银行电子化已有近40年的历程。60年代初西方商业银行首先实行后台业务处理电子化,当时的数据处理以改善会计系统为主,在后台用电脑主机批量记账、核算和打印报表。70年代,西方商业银行争先恐后地实行前台业务处理电子化,这就是在前台柜面安设终端,并使之与批量业务自动处理中心的主机联接,柜台人员在前台直接以个案方式输入客户的交易,通过联机将交易数据信息输入主机进行业务集中处理,从而使前台柜员的操作简化,提高了前台的效率。到了80年代,西方商业银行开始进行电子化系统网络建设,各家银行先是分别设立总行集中的业务电子化处理中心,将各分行的业务系统与总行的业务处理中心联接;随后不同银行的

业务处理中心也相互联接。与此同时,各商业公司的财务系统和超级市场收款系统也随之与银行联机,ATM、POS、电话银行也随着系统网络的建设应运而生。进入 90 年代,西方商业银行在业务处理上,一方面在后台进行系统整合集成,提高自动化层级;另一方面,在前台更新通讯技术和增加交易输入方式,如联名卡、自助银行、家庭银行、电视银行、PC 银行、电话银行中心(call center)、移动电话银行等,花样翻新,层出不穷。

商业银行经营智能化的基础是业务处理自动化,而中心内容则是内部综合管理信息化。在发达国家,具有一定规模的商业银行都已经建立并在不断完善管理信息系统(MIS)。商业银行的管理信息系统是建立在业务处理系统和办公自动化系统之上,运用信息技术和管理方法对银行全部信息进行处理、分析、预测、风险控制和管理决策的高度集成化、网络化的人机信息系统。这包括三个层次的含义:其一,各业务处理子系统和办公自动化系统是整个银行管理信息系统的基础部分,是银行业务数据和基本信息的源泉和仓库;其二,建立在业务处理系统和办公自动化基础之上的分析、预测、风险控制和管理决策系统程序及其功能;其三,将上述两个层面的各业务子系统与管理子系统综合化、系统化和网络化,使整个管理信息系统成为相互连通、相互依存、有很高管理效率的有机体系。

MIS 的建立,使银行最高领导到各级管理层和一般分析人员、客户经理,都可以拥有并运用大量信息。在大量信息的基础上,根据需要进行分类统计,采用数学模型对信息进行加工、综合分析、研究和预测,通过专家软件系统和决策软件系统进行管理和控制。通过 MIS,各级用户可以及时进行银行内外的信息传递与信息交换。银行管理层可以将最新的管理决策及时发布,传达至银行的各个网点,各

分行可把基层的最新经营状况实时传送总行。总之,银行内部综合管理的信息化极大地消除了以往的信息传递缓慢和信息不对称现象,提高了科学管理的水平,增强了内部控制、分析研究和正确决策的能力,从而大大加强了银行的竞争能力。

近年来,西方商业银行业务电子化还有一个新的发展动向,就是纷纷把与信息技术相关的业务承包给外部信息技术服务商,把银行内部的信息技术人员转到外部服务机构去,倾向于使用外部开发的应用软件和产品,这被称之为商业银行的电子化外包。电子化外包的动力可以简要归结为科技和市场的迅速变化以及“银行再造”所提出的业务流程更新的需求。这种转变代表着信息技术利用形式以至经营观念上的重大转变,即:银行竞争优势不在于是否拥有这些技术,而在于银行是否能快速地采用这些技术。

## (二)经营方式网络化趋势

20世纪90年代中期以来,网络银行自诞生之日起,就引起全球银行业的广泛关注,并迅速以几何级数的形式扩展,显示出其欲取传统银行业务方式而代之的发展趋势。毫无疑问,以当前网络银行的发展势头看,21世纪的银行市场将是建立在计算机通信技术基础上的网络银行的天下。网络银行利用国际互联网,一方面为客户提供开销户、查询、支付、转账、索取对账单、订购和止付支票、个人理财、信用卡等服务,另一方面为自己发布消息、搜集信息、新产品创新等提供便利。网络银行是由终端机和 Internet 形成的虚拟化电子空间,它没有建筑实体、没有地址,只有网址。它主要运用智能资本,依靠少量的智力劳动者,为客户提供超越时空的“AAA”式服务,即任何时间(Anytime)、任何地方(Anywhere)和任何方式(Anyhow)。网络银行本身是相对于传统银行的创新,同时也必须不断地推陈出新,以个性

化、多样化的产品贴近不断变化的市场需求。网络银行借助国际互联网,将服务触角延伸至全球每一个角落,从而轻松地实现全球化经营。网络银行的发展空间极为广阔,可以预见它将取代银行自身电子化系统,成为银行业务主体,并实现业务种类多样化和产品销售的品牌化。

自从世界第一家网络银行——美国安全第一网络银行于 1995 年在 Internet 网上开业以来,国际金融界便掀起了一股网络银行风潮,目前,已经有超过五分之一的美国客户在使用网络银行。欧洲已有 154 家银行在国际网络上建立网址,并以 90% 的年速度递增。网络银行市场利用率增加的速度更快,几乎所有设址的银行都计划提高网络位址的处理能力,并扩大服务范围。网络银行的成本十分低廉,利用网络进行付款交易的平均成本很低,而利用银行本身软件的个人电脑银行服务成本为其两倍,电话银行服务和银行分支行的服务成本则高达其数倍。网络银行的成本只占收入的 15% ~ 20%,而相比之下传统银行的成本占收入的 60% 左右。

网络银行的发展对传统银行业掀起了越来越猛烈的冲击。据英国艾伦米尔顿国际管理顾问公司最近调查显示,在未来三年中,国际网络银行的数量将大增,到 2003 年,网络银行将瓜分 30% 的银行业利润。网络银行将促使传统的银行经营观念发生转变。银行将不再以雄伟气派的建筑物为标志,不再以富丽堂皇的高楼大厦为信誉与实力的保障。传统的银行地理分支机构将会消失,网络银行将使 21 世纪的金融由具有地理概念的多中心走向无形化和无中心。网络银行还将使传统的银行营销方式发生改变。因为网络银行能够与客户进行“交互式”沟通,根据客户的具体要求创造出个性化的金融产品,从而使传统银行营销从以产品为导向转变为以客户为导向,从柜面



间接被动推销走向直接主动促销。网络银行创造出的电子货币将改变传统的货币流动形式,畅行于世界网络支付、结算、交易之中。网络银行的出现将带给我们全球金融一体化和世界货币一元化的新时代,也将在国际监管、法律等方面提出新的课题。

### (三) 银行机构网点虚拟化趋势

商业银行设立营业网点基于两点要求:一是传统银行依赖银行员工与顾客面对面服务,需要通过人工处理日常前台业务,银行员工按照顾客的口头指令将交易要求输入业务系统;二是方便客户,在客户比较集中的地点设立网点,以便就近提供银行服务。

随着银行业务处理自动化、电子化、网络化,随着金融产品和服务形式的不断创新,一大批电子化的金融服务机具逐渐取代人工,成为银行前台服务的主要形式。如 ATM 机、POS 机、贷款机、家庭银行、电话银行中心、掌上银行、电视银行、PC 银行、企业银行、网络银行等将主导银行服务形式,银行服务将实现家庭化、公司化、个人化、流动化。这就导致传统的银行网点朝两个方向发生变化。一是无人化。传统的以包括柜台人员、会计、信贷、保卫等方面业务人员为主的员工团队及其固定的工作场所——支行,将逐步由分布于城市人群比较集中地点的电子化金融机具所取代,从而使以人为主的银行网点被无人化的电子机器群甚至单机构成的网点所取代。二是无形化。由于顾客可以通过电话方式或操作家庭电脑、公司电脑、手提电脑甚至手提电话等方式,就可以直接指令计算机网络系统处理银行业务,作为一种趋势,这最终将导致传统银行网点的消亡,促使银行网点的无形化、虚拟化。传统物理形式的网点将逐渐减少甚至不再有固定网点。商业银行的员工结构也将发生重大变化,柜面人员、会计人员的比重将大大下降,产品设计人员、分析人员、客户经理、管理

人员将成为银行人员结构的主体。

让我们看看商业银行是怎样一步步迈向虚拟化的：

——以自动存、取款机为代表的无人银行将使银行与客户的关系发生根本性变化。这种自动化服务系统将打破目前银行在商业繁华地段设点、以豪华装饰吸引顾客的传统做法。

——电话的普及无疑为电话银行拓展业务打下了良好的基础。通讯业和银行业的结合，其结晶就是电话银行。它的优点在于：可以不受时间和空间的限制，实现无店铺、无网点式的经营。

——但是，电话银行只能作语音交流，无法眼见为实。只有依靠网络银行才能满足顾客的视觉要求。如前所述，在电话银行方兴未艾的同时，网络银行又在迅速崛起，很可能后来居上。可以预言：21 世纪是完全的信息经济时代，21 世纪经济的主要特征是网络经济，任何传统的行业都将直接或间接地受到网络革命的深刻影响，任何管理者都不能丝毫忽视这一变革，金融业的领导者更应予以高度的重视。

——近年来兴起的银行再造运动，力求打破银行长期以来以传统的业务流程为基础的、呆板的组织体系，通过银行与信息企业、网络公司等进行战略联盟，建立一个以核心资源为基础的、各具优势的虚拟式组织，取得企业间合作的联合竞争优势。

在谈到商业银行虚拟化趋势问题时，不能不提一下与此相关的两个方面。其一是银行机构虚拟化的基本前提——货币虚拟化。就在十来年前，在大学经济系、金融系的讲台，还在讲授着政治经济学的基本命题：“金银天然不是货币，货币天然金银”。纸币只是贵金属货币的符号，纸币的流通曾经促进了传统的银行业的迅速发展。如今，信息技术孕育出新型的货币形式——电子货币，它将消除甚至

是以纸作为符号的物质形态的货币。电子货币以计算机网络系统作为货币流通系统,无实物形态,只需通过各种形式的电子网络终端,便可完成具有完全意义的流通手段、支付手段和贮藏手段的货币职能。正是由于虚拟化电子货币的产生,才导致了银行业务处理的电子化、自动化,才为银行机构网点的虚拟化准备了前提。可以预见,未来电子货币逐渐取代纸币并最终迫使纸币退出货币流通领域的过程,也就是银行有形网点逐渐消亡并最终实现完全虚拟化的过程。不仅如此,在经济日益信息化、全球化的发展趋势下,虚拟化的电子货币在全球货币流通网络中,必将冲破美元、欧元、日元等不等值国别货币及其汇率经常变动的桎梏,最终导向全球货币的一体化趋势。其二是与机构虚拟化相伴随的银行员工人数的急剧下降。随着银行业务处理自动化程度提高和机构网点的减少,银行逐渐由传统的劳务密集型企业向资本密集和知识密集型企业转变,银行雇员的需求大幅度下降,一些国际性大银行已经发生了大量裁员的情况。如去年以来,瑞士联合银行全球机构已裁员上万人,德意志银行裁员5000多人。商业银行在员工总数下降的同时,员工队伍在发生结构性调整。系统设计、分析人员,金融产品设计、创新人员,客户经理等将逐渐取代柜台人员,成为银行员工的主体,反映了银行提高应变能力和业务创新能力的趋势。

#### (四)银行业务种类综合化、全能化趋势

20世纪30年代由于金融危机引发世界性经济危机之后,以美国为代表的西方国家为了防止金融危机的再次发生,普遍推行了极其严格的金融管制政策。美国国会通过了严格划定商业银行与其他金融机构之间业务界限,实行所谓分业管理,商业银行、投资银行、企业投资和保险业之间建立“防火墙”的格拉斯·斯蒂格尔法案。

到了 70 年代,一方面由于西方国家金融业竞争日益激烈,金融市场日趋活跃,以美国商业银行绕过法规限制发行大额可转让存单(CD)为突破的金融工具的创新和金融电子化的迅速发展;另一方面,随着货币主义理论与政策的兴起、商业银行经营管理理论的发展和中央银行、金融监管当局宏观调控和金融监管能力的提高,促使西方国家金融监管法规逐渐放松,商业银行逐渐突破了与其他金融机构之间分工的界限,走上了业务经营综合化、全能化的道路。在笔者拟本文的时候,又传来了美国进一步实施金融自由化、放松金融管制的最新消息,1999 年 11 月 4 日美国国会通过了具有里程碑意义的取消商业银行、证券公司、保险公司跨界经营限制的《金融服务现代化法案》,这必将促使美国金融业迈入全能化经营的新时代。

商业银行的综合化、全能化趋势体现为以下三个方面:

其一,西方国家商业银行在传统的存、放、汇业务方面实行了多样化经营,特别在贷款上由以往只能为客户发放一年期以下短期贷款到经营多种资产业务,如中长期贷款、设备租赁、不动产抵押贷款、消费信贷、按揭贷款等等。

其二,在金融电子化和金融产品创新的推动下,传统商业银行正迅速向综合服务机构转变,业务范围扩展至社会生活的各个领域,如财务咨询、委托理财、外汇买卖、保管箱、信用卡、代理税务、代发工资、代收代付费用等,特别是通过电子网络,进一步提供诸如旅游、资讯、交通和娱乐等全方位的公共服务并充当电子商务的媒介角色。银行网点也由原来单一的存、取款发展成为集存款、取款、贷款、汇款、咨询、委托代理等多种功能于一身的“金融连锁店”。

其三,在商业银行与其他金融机构进行合并、兼并或收购控股的条件下,商业银行逐渐发展成为集银行、证券、投资、保险等业务于一

身的金融集团。作为金融集团旗舰角色的商业银行,通过电子银行网络和代客理财形式,实际上已经可以为任何单一客户提供包括银行业务、证券买卖、委托投资、代理保险、代理各种社会服务在内的综合金融服务,真正成为无所不能的“金融百货公司”。

### (五)金融活动全球化趋势

金融全球化是经济全球化的组成部分,是资金在全球范围内的流动,体现了金融机构的跨国经营、金融市场的全球联动、金融产品的全球运用和货币的全球一体化趋势。

经济全球化是金融全球化的基础。90年代以来,国际经济进行了新一轮产业结构调整和国际分工,各国经济的相互依赖程度大大提高,国际贸易的增长长期高于国际经济的增长。1998年世界贸易总额高达11万亿美元,全球跨国直接投资达到6440亿美元,随着经济全球化程度的加深,国际资金跨国流动日益频繁,世界各国也纷纷放松金融管制,金融全球自由化浪潮方兴未艾。1997年12月,世贸组织达成全球金融贸易服务协议,这项旨在开放成员国金融市场协议的内容包括:允许外国在国内建立金融服务公司并按竞争原则运行;外国公司享受与国内公司同等的进入市场的权利;取消跨边界服务限制;允许外国资本在投资项目中的比例超过50%。这项协议进一步加速了经济、贸易和金融的全球化进程。

当前金融全球化进程中有三方面的突出表现:其一,在电子科技迅猛发展的推动下,特别是全球电子商务网络的快速推进,为国际间资金的流动和商业银行国际业务的办理提供了更为方便、快捷、高效的途径。可以预见,在不久的将来,全球银行业可以通过互联网的公共商务系统实现联网,实现商业银行的全球化服务。其二,在各国放松金融监管、开放金融市场和推进金融自由化的条件下,大型商业银

行、投资银行和其他金融机构的跨国合并、兼并和分支机构延伸,实现金融机构的全球化经营。其三,由于金融自由化、金融产品的不断创新和国际资金的频繁流动,国际金融市场波澜起伏、剧烈波动,投机性大大增强,由证券投资基金和对冲基金为主体的数以万亿计的巨额游资活跃在由股票、债券、外汇和各种类型的金融衍生产品构成的金融市场上,常常在不同地区、不同金融产品交易市场上实施有组织的配合冲击,造成区域性乃至全球性金融风暴,加剧了全球金融的动荡。防范金融风险,保持金融稳定已经成为国际社会关注的焦点。

#### (六)组织体系集中化趋势

20 世纪 90 年代以来,国际银行业领域的并购浪潮此起彼伏,一浪高过一浪,体现了全球银行业乃至整个金融业以前所未有的规模和速度进行组织体系的集中化趋势。不仅大量的中小银行和金融机构相互整合,一些排名国际银行业前列的大型银行之间的并购也是高潮迭起,各领风骚。我们以时间顺序略举几例令世界瞩目的大型银行并购案例。1995 年 3 月,日本三菱银行与东京银行合并,产生了总资产达 6000 亿美元当时全球排名第一的东京三菱银行;随后,美国大通银行与化学银行合并,以 2970 亿美元资产规模跃居美国第一;该年底,日本大和银行与住友银行合并,又以 6100 亿美元资产再执世界银行业牛耳;1997 年,瑞士两家最大的银行即瑞士信贷银行与瑞士联合银行合并,以 6700 亿美元资产成为全球最大的资产管理机构。1998 年银行并购再掀高潮,先是花旗银行与旅行者集团联姻,以 7000 亿美元总资产成为全球最大的金融服务集团;接着美洲银行又与国民银行携手,成为美国首屈一指的大银行;第一银行与第一芝加哥银行紧随其后,合并后排行全美第五。与此同时,欧洲的银行并购也持续升温。法国国家巴黎银行成功收购百利达银行;德国

柏林银行和北德洲银行合并为德国第四大银行;荷兰银行业之首荷兰商业银行正努力并购比利时通用银行,成为欧洲第三大银行。1998年12月,德意志银行宣布收购美国信孚银行全部股权,以高达8200亿美元资产,成为全球最大的跨国银行。1999年8月,日本第二大银行——第一劝业银行会同富士银行和兴业银行联合宣布将于2000年秋季合并,从而将以约13000亿美元的总资产问鼎全球最大银行的宝座;而最新公布的消息透露,住友银行与樱花银行也将合并,从而以9200亿美元资产位居全球第二大银行。

当前,全球银行业组织体系的集中化趋势有四个特点。

一是集中的速度越来越快。以美国为例,整个80年代商业银行总数一直徘徊在15000家左右,而在90年代则锐减了35%,降为8000多家。二是大银行之间强强联合,并购的规模越来越大。如前所述,近五年来,国际银行业的大宗并购案不仅数量多、频率快,而且交易额和并购后的资产总额记录也一破再破。伴随着国际银行业组织体系的集中化趋势,国际银行业的市场份额也迅速集中于少数国际大银行控制之下。以美国为例,到目前为止的前8~9年间,美国前八大银行的资产份额由22%上升到近40%。三是商业银行与其他金融服务机构之间跨行业并购成为热点,这类合并旨在实现业务种类的优势互补,反映商业银行综合化、全能化趋势。这类并购典型有花旗银行与旅行者集团的合并,瑞士信贷银行与瑞士联合银行的合并等。以花旗与旅行者合并案为例。花旗银行是美国最大的零售业务银行,拥有庞大的零售银行网络和众多的公司客户关系;旅行者集团是美国最大的金融服务公司,旗下拥有世界知名的投资银行——所罗门兄弟公司和保险公司、资产管理公司等。花旗银行与旅行者集团合并后,新的“花旗集团”集银行、证券、保险、信托、基金、租赁

等综合金融业务于一身,成为美国全能银行的代表。四是银行跨国界的并购活动不断增加。这类并购典型案例有德意志银行收购美国的信孚银行,荷兰国际银行收购英国老牌巴林银行,荷兰商业银行与比利时布鲁塞尔银行的合并等等。这反映了商业银行的国际化、全球化趋势。

为什么国际银行业能以前所未有的规模和速度掀起并购浪潮呢?究其原因,不外乎外部竞争的压力、科技进步的推动和银行自身发展的要求等诸多因素。

首先,从银行竞争压力看,80年代以来的金融自由化,加剧了银行业的竞争。各商业银行为了在竞争激烈的金融领域站稳脚跟并寻求竞争优势,努力扩大自身的规模以提高自身的竞争能力。而银行相互并购是迅速扩大规模最为便捷的途径。其次,从科技进步的推动作用和银行服务的特点看,银行并购可以取得规模经济的效应。在当代银行电子化、自动化经营的时代,银行经营需要不断改进的电子技术设备和不断开发新的信息系统,这都需要巨额投资。许多中小银行感到力不从心,因而选择与其他银行合并的途径;而大银行扩大规模可以充分利用自身电子化系统的资源,取得规模效应。从财务角度分析,规模越大,随着可变成本的增加,可以降低单位资产的平均成本。同时,银行规模扩大,也有利于机构内部的专业分工更细,可以更程序化作业,效率也相应更高。在健全的业务处理系统和管理信息系统条件下,随着创新金融产品交易的大量增加,扩大业务量的边际成本趋于零,规模经济效应更为明显。再次,从银行自身经营的要求看,银行规模大,意味着银行实力强、信誉好和具有资产安全感。面对各种金融风险,大银行通常具有雄厚的资本渡过难关;监管当局也出于社会稳定考虑而力保大银行不倒闭(Too big to fail)。



而且银行越大,可以提供的金融产品和服务种类越多。大银行有强大的业务开发和产品创新能力,能不断推陈出新,提供多样化、方便、快捷的服务,实现经营的协同效益。总之,银行组织体系的集中化,是为了增强竞争优势,是为了业务联动、优势互补,是为了综合化和国际化经营。

但是,银行组织体系的集中化也可能带来负面效应。银行机构规模太大,一是可能带来内部管理效率的下降,决策环节过长,应变能力降低;二是可能导致垄断程度的提高。由于银行规模过于集中,市场置于少数大银行控制之下,大银行有可能提高服务价格而使客户利益受到损害。因此,不能单纯地认为银行“大即是好”,重要的是要实现规模和效益的相对均衡。

## 二、商业银行的竞争态势与面临的挑战

### (一) 商业银行的竞争态势

随着商业银行业务的全球化、电子化,传统市场趋于饱和,传统业务的边际利润正在下降,业务竞争日益激烈。

在商业银行体系内部,竞争态势正在发生如下变化:银行服务将实现综合化,以“Yes, we can!”(我们能办到)为宗旨,向客户提供全方位的服务。不仅如此,面对客户多样化的需求,银行必须提高服务层次,为客户度身订造个性化的金融产品,加大创新力度和服务深度。面对日渐缩小的利差和多样化的服务需求,银行必须控制服务价格,确保竞争中的成本优势。而这要求银行提高经营管理水平,实施高效率的管理,控制好风险,减少呆账准备金,从而在达到平均利润率的前提下,实施成本竞争。在人力资源方面,随着电子化业务处理系统外包趋势的演进,业务处理电子化所导致的业务处理人员和柜台人员的急剧减少,以及物理网点的迅速减少,商业银行必须改善