

国际金融参考译丛

商业银行的未来

组织机构、战略及趋势

The Big Four British Banks:
Organisation, Strategy and the Future
David Rogers

〔美〕戴维·罗杰斯 著

新华出版社

国际金融理论与实践

商业银行的未来

组织机构、战略及趋势

The Future of Commercial Banks

（美）詹姆斯·詹姆斯 著

中信出版社

国际金融参考译丛

商业银行的未来

——组织机构、战略与趋势

The Big Four British Banks:
Organisation, Strategy and the Future

David Rogers

〔美〕戴维·罗杰斯 著
王徽 汤建军 译

新华出版社

Bank

图书在版编目 (CIP) 数据

商业银行的未来: 组织机构、战略及趋势 / (美) 罗杰斯著;
王徽, 汤建军译. —北京: 新华出版社, 2001.8

(国际金融参考译丛)

ISBN 7-5011-5339-6

I. 商… II. ①罗…②王…③汤… III. 商业银行—研究—
英国 IV. F835.613

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 057982 号

北京市版权局著作权合同登记章 图字: 01-2001-3302 号

**The Big Four British Banks: Organisation,
Strategy and the Future**

Copyright © 1999 David Rogers

Chinese (Simplified Characters) translation

copyright © 2001 Xinhua Publishing House

Published by arrangement with Macmillan Press Ltd

All Rights Reserved

中文简体版权属新华出版社

商业银行的未来

——组织机构、战略及趋势

[美] 戴维·罗杰斯 著

王徽 汤建军 译

*

新华出版社出版发行

(北京宣武门西大街 57 号 邮编: 100803)

新华书店经销

新华出版社激光照排中心照排

新华出版社印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 7.75 印张 153 千字
2001 年 9 月第一版 2001 年 9 月北京第一次印刷
ISBN 7-5011-5339-6/F·776 定价: 15.80 元

致 谢

我一直以为，作为一个行业之外的人，一个美国人，来写一本有关英国银行业的书是非常困难的。这不仅仅因为我对英国的银行和文化知之甚少，还因为我生活在一个银行业的管理和科技水平都比英国国内银行相对高的国家。英国的银行人士会不会在谈论其银行业的成就和不足时采取避重就轻的态度，我的心中没有底数。

然而，事实上，我的担忧是多余的。我在英国银行业得到了热烈的欢迎。在很多时候，我甚至感到，他们给予我的热忱超过了美国。我在写美国银行业书时，访问美国银行的一些高级管理人员需要几个月，甚至一年多的时间。显然，我没有太多的时间研究英国银行业，在英国，我感到很幸运，我没有花太多的时间。

在此，我所访问的大多数英国银行人士和其他有关人员。他们在讨论自身机构的问题时坦率、真诚，没有他们的全面配合，本书是不可能写成的。

在访问时，我向所有的被访问者承诺保密，所以这里我不再列出他们的名字。除了银行业内部人员外，许多银行业外的人士也给了我大力的帮助。我要感谢银行业的记者、分析人

员、咨询机构人员、监管机构人员和对银行业进行专业研究的人士与我共享各自对银行业的见解。

我要特别感谢《每日电讯》和《观察家》的记者克里斯托弗·法尔茨，他为本书的写作给予了大量的帮助。他的聪明才智和热情是我未曾料到的。

感谢伦敦商学院组织行为学系。1995年夏、秋期间，我在这里担任访问教授，同时进行本书的有关研究。我实在难以表达自己对学院良好环境的感激。优良的图书馆、办公和电脑设施为我在这短暂的时间内有效地工作提供了很好的保障。我要感谢吉尔·尼克尔森、罗伯·古菲和其他几位同事，蒂姆·莫内斯、科斯塔·马克奇斯和约翰·亨特。我要感谢系教务长安吉·奎斯特和珍妮对我的关心。

感谢我的母校纽约斯特恩学院的同事伊克·沃尔特和罗伊·斯密斯。10多年来，沃尔特一直支持着我的研究工作，斯密斯阅读了本书的一些章节的初稿。他们自己是银行业研究的主要人员，随着本书研究的一步步深入，他们的才智愈发明显。

感谢设在斯特恩学院的银行和金融分析家协会给予我的资助，保证了我能够完成1995年在伦敦的研究工作。

感谢我的同事皮特·格林和乔治·斯密斯。格林是英国圣·安德鲁学院在斯特恩学院的访问教授，一个典型的伦敦人，他在阅读了本书几章后，在内容和编辑方面给了我很多建议。作为商业和金融史的专家，斯密斯阅读了本书其中的两章。他向我推荐了有关英国文化和经济发展的最近一些研究成果。我还要感谢斯特恩学院管理系的教务长凯伦·安吉尼罗和爱丽丝·黄对我的热情支持。比尔·古瑟接下了我在伦敦期间系主任的工作，我要感谢他。当然，我要对最初倡议我访问伦敦商学院的

致 谢

拉德·舒勒表示谢意。

感谢为本书的研究作出贡献的斯特恩学院工商管理学生乔纳森·福格森、朱丽叶·苏托内奇、艾丝·内亚塔和加布尼尔·艾普敦。

感谢我的老朋友贝尔纳多·巴伯，他阅读了本书初稿的主要内容，并给予我许多有益的建议。

最后，我要感谢我的家庭对我工作很好的支持。我的妻子特丽有自己的社会学研究工作，但她还是阅读了本书的所有章节。我无法形容她对我的爱。

特别感谢本书编辑斯蒂芬·普特，他除了向我提出许多建设性意见外，还显示出极大的耐心和管理技巧。同时，我要感谢印刷编辑德鲁克·阿特金斯为本书所做的出色的工作。

通过写作本书，我深深体会到在英国银行业存在着一个紧密的社交群体，我要感谢这一群体的所有人，他们将我介绍到这一群体中，使我能够与他们共享各自在银行业中的经验。我真诚地希望我的这本书能够报答他们。

戴维·罗杰斯

前 言

在 90 年代后期写一本关于英国商业银行的书，或其他工业国家的商业银行的书，这就好比追踪变化莫测的未来一样。企业战略的专业人员将银行业视为高度竞争和极度动荡的行业。自 70 年代以来，商业银行所面临的快速变化，无论是外部市场还是银行内部，都达到了很高的程度。即使在英国，虽然四大清算银行在银行业中发挥主导作用，但对整个银行业，变化也是仅次于对变化进行管理的第二大挑战。它要处理迅速变动的目标，其中惟一可见的是变化的速度。动荡不安是变化的标志。

通过对英国银行业近期的演变进行结构性研究，我希望本书能够进一步说明变化的原因。本书的形成是建立在 1994 年 6 月 - 1999 年 3 月间，我与英国四大清算银行以及一些银行外人士的会谈基础之上的，前者包括银行的董事会成员、银行高级人员、总行员工和分行的经理人员；后者包括监管人员、银行分析人员、咨询机构人员、记者和对银行进行研究或与银行打交道的专业人员。另外，本书使用了大量以往的研究资料、企业的史料、年报、金融报纸的报道和内部文件等。

表面上，英国和其他工业国家银行业变化的推动力众所周

知：全球化增强、科学技术变革、放松管制和银行业务的脱媒。简单地讲，即传统存贷款信贷业务正在不断下滑，伴随这一变化的是资本市场和新证券产品的兴起、不同金融服务产品的界线模糊、不同部门间和部门内部大规模调整。

事实上，大规模的“喂养狂热”在全球范围内发生。商业银行、投资银行、保险公司和资产管理等业务内及其之间出现了跨国境的收购活动。

在英国，以下例子显示变化的迅速和巨大：自 1997 年底以来，国民西敏寺银行和巴克莱银行均放弃了他们 10 年来长期努力发展的全球性批发和投资银行，放弃了他们的全能型银行战略。马丁·泰勒这位一度英国银行业的明星，也于 1998 年底辞去了巴克莱银行的总裁职务；1992 年英国最受人尊敬的银行——米德兰银行被汇丰银行收购，1998 年，汇丰银行的单一品牌最终取代米德兰银行的招牌。

国民西敏寺银行和巴克莱银行撤出投资银行业务领域，使人们对他们的战略方向、风险管理、公司治理机制这些导致银行损失并最终离开的有关业务状况产生很大的疑问。同时，人们还对英国银行业在全球银行业中的领导地位提出怀疑。自 90 年代初期，英国的商人银行已经被国外竞争者收购。英国银行业最大的两家全球性投资银行，国民西敏寺市场和 BZW 也被剥离和出售。

劳埃德银行、国民西敏寺银行和巴克莱银行从投资银行领域的撤出，英国银行在一段时间内将重点放在传统上的产生主要收入的核心业务——国内零售业务领域。即便如此，这一看来很安全的业务领域也遭到来自国内和国外银行以及非银行的竞争。这一非常特殊的业务领域，其前途也不明了。天堂不复

存在。

为此，我进行了本书的研究工作。在完成了关于美国银行业 70、80 年代如何发展的研究后，我想看一看美国的经验能否给予英国银行一些启示，反过来，美国和其他国家又能从英国的经验中学到什么。特别是过去几十年中，在变化速度加快的环境下，从英国银行业中可以获得什么样的教训。很显然，上面提到的推动力会在很长时期内存在，因此，银行的高级管理人员行动与否将直接影响银行的业绩。

因此，有关银行组织结构的案例分析成了本书的核心（第四—九章）。前三章比较近几十年来英国和美国银行业的发展，通过分析商业银行全球范围内所发生的情况，为案例分析奠定基础。第十章通过对英国全能银行经营标准化和对全能型银行战略在其它国家运用可行性提出疑问，对案例研究作出了概括。

根据对美国商业银行和投资银行复杂的科技和管理的了解程度，再来看英国银行业，我们可以较容易发现英国银行业落后的程度及其局限性。但事实上不是这样。美国银行现在仍然在消化他们在 90 年代管理收购合并后的整合问题。

与动荡不安的英国银行相同，欧洲大多数的全能型银行经营状况也不好。受国家控制和僵化的劳动力市场的制约，加上许多银行中存在的官僚僵化体制，有人甚至认为英国银行尽管存在困难，但他们在管理的现代化程度上远高于欧洲的银行。

因此，我认为，根据大量的会谈和历史数据进行的结构性分析，将有助于了解英国银行业发生的一切和未来的前景。我所受的教育主要是社会学和管理学，所以书中的分析有一些这方面的知识。我所收集和分析的数据是我的知识领域中有关概

念所必要的，当然我也希望我的见解能够完善以往的学者和观察家对银行业的看法。

本书所进行的结构性分析，采取了跨国角度，同时考虑了正在发生的许多变化，应当能为今后研究银行业前景提供一定的借鉴。

最后，我希望本书在分析英国银行业近些年的发展时，在同情和批评之间找到一个平衡点。英国银行业在过去几十年中进行了很多深思熟虑的工作，在今后，肯定会一如既往。对此，在本书中，我用了很大篇幅进行了分析。当然，将银行所做工作详细列出来，比银行陷入的困难简单的多。将传统的、成型的银行转变成高度灵敏的、经营业绩良好的市场竞争者是极具挑战性的工作。

读者将会注意到，在有关的案例分析章节中，有许多通过数据反映银行的经营业绩内容，但没有用图表来描述和支持有关观点。

目 录

致 谢	(1)
前 言	(1)
第一章 简介	(1)
第二章 英国和美国银行业：相似与不同	(15)
第三章 英国银行的近期发展和战略调整	(26)
第四章 劳埃德：拒绝全能型银行	(40)
第五章 巴克莱：英国银行业中的教友派农场主势力 ...	(62)
第六章 领导人：从洞察力到实施战略	(85)
第七章 国民西敏寺：又一个国家的全球型银行	(116)
第八章 唤醒沉睡的巨人	(145)
第九章 米德兰：起死回生	(170)
第十章 全能银行业：来自英国的标准	(200)
附 表	(230)
译后记	(234)

第一章 简介

这是一本通过英国四大清算银行发展反映英国商业银行演变的书。本书以二十世纪 60 年代以来，在市场竞争不断加强的环境下，长期处于幽雅、闲适及垄断地位的传统英国银行业开始呈现危机为写作重点。我将写作时间限制在过去的几十年中，并不是忽略历史对英国银行形成的作用，而在于以下两方面的原因。第一，银行业的专家、学者们已经有大量有关银行历史的研究成果；第二，研究 60 年代以来银行业所发生的巨大变化，其本身具有必要性；另外，我可以结合自己过去对银行业的研究成果，分析银行业正在发生的一切。

因此，本书对发生迅速变化的行业采取了案例分析的方法，希望通过研究，进一步理解行业中的主要参与者如何适应变化和行业的未来前景。与以往对银行业的研究人员不同，我根据自己曾经是管理和组织行为学学生的背景，将这一领域的概念运用到研究过程中，努力从英国银行业中发现新的见解。这些概念包括机构如何适应变化，特别是如何建立适应战略和组织机构的基础设施等。

从更广意义上看，银行业的发展越来越受有关金融服务业发展的影响。所以，在本书中，我将讨论诸如投资银行业、保

险业、住房抵押贷款和资产管理等业务中所发生的一切。因为，近几十年来，这些业务领域之间的界线日趋模糊，其变化对商业银行的发展趋势产生直接的影响。

这里提出的问题是：从现在起，今后 10 年，银行业将发生什么样的变化？何种发展战略、文化和组织结构形式才能将行业的胜利者和失败者区分开来？高度分散化的、全球性的金融超市将成为当今的“全能”银行的主导形式，还是更加专业化的机构形式，或者这两者共存？一句话，在英国银行业中，成为一个世界级的或国内顶级机构到底需要什么？

由于全球市场和金融机构的波动性和不确定性，银行业中的主要参与者，如银行家、监管人员、其他公共政策的制定者等必须要更主动、积极地应对竞争性挑战。在全球竞争激烈环境下，各国的银行选择的余地很小，如何适应变化便格外至关重要。

长期衰落的行业

我们知道，全球范围的商业银行是一个走向长期衰落的行业。体现这种状态的标志体现在包括商业银行金融资产的比重和存款及贷款的比重方面。在美国和英国，由于其他产品和竞争者逐渐占据更有利的地位，过去几十年里银行的上述比重均呈下降趋势。例如，在美国，有关的国内金融机构金融资产的比重已由 1946 年的 57.3% 下降到 1990 年的 31.2%。这些金融机构已被私人、州、地方养老保险基金、共同基金、货币市场基金和融资公司取代。同样，英国的下降更加显著。英国清算银行的总银行存款已由 50 年代初的略低于 70% 降到 1979 年的

18.2%。

在英国，其中主要的竞争机构是建筑业协会。到 80 年代中期，他们具有大约 44% 的居民英镑存款，而清算银行仅为 33%。80 年代中期担任巴克莱银行董事长的蒂蒙斯·比文认为：“现在，主宰英国零散存款市场的是建筑业协会，而不是清算银行。”

行业的衰落具有惊人的相似原因：全球化、放松管制、脱媒和资本市场的兴旺，而更加重要的原因是新的电子通讯技术和信息科技，所有这些降低了许多新的市场参与者，特别是非银行市场进入的障碍。

在很多方面，全球范围的商业银行面临着 70、80 年代制造业面临的同样困难。即所谓在竞争日益激烈的条件下，如何重组求生存问题。具体来说，银行业面临着传统产品的商品化和利润幅度窄的困难，以及大幅度地削减由过去保护性的、垄断的市场形成的开支膨胀问题。总之，为了在差别极大的竞争性环境下获得生存，银行业必须制定新的战略、文化、组织结构和专家管理。为此，本书希望通过深入地理解推动银行业演变的力量，帮助银行界完成上述任务。

由于近些年英国和美国商业银行利润状况创记录新高，因此，坚持认为银行业出现长期衰落趋势便显得不合乎规律。实际上，银行业是一个繁荣——破产相互出现的行业，这一行业的财富是与经济生活的商业周期密切关联的。以银行业出现的利润状况和周期性业绩情况、数据，如银行金融资产和存贷款比重的萎缩情况看，仍然是一致的和清楚的。在银行业中，基本的共识是，只有大幅度进行重组改造的银行才能在行业不断加强的竞争压力下生存下来，并在新世纪成为行业的主要参与

者。

行业走下坡路的另一个因素是发展的周期性。在经济繁荣阶段，银行管理人员对长期发展的前景产生了错误的估计。在英国和美国，一个共同的情况出现，这就是繁荣时期投入大量的贷款，而由于对牛市持续时间的错误乐观，贷款后来出现了问题（“感觉良好”因素）。在经济衰退中，大量贷款出现损失。

虽然这种判断上粗线条的错误只是孤立的事例，它不会产生负面的影响；但是，在近几十年里，这种情况不断出现。对发展中国的贷款和对商业房地产的贷款便是典型的例子。在这些市场上，银行业人士没有能够从中得出经验教训，最终注定重复过去的错误。伦敦的一个金融创新研究中心的政策研究小组将银行业的这种状况称为不断“在香蕉皮上打滑”。

比较研究方法

为了更好地了解银行业在英国的前景，我在本书的写作过程中采取了比较研究方法。事实上，近些年来，在不同国家里，分析今后商业银行形态的文章如汗牛充栋。

本书与其他大部分研究银行业的文章相比，有其自己的三大特色。第一，它将不同国家的银行业发展与这些国家的文化、市场和机构等因素相结合；第二，从银行内部进行分析，了解如何对银行进行管理，特别是银行的文化、战略、组织结构和总裁对银行业绩的作用等。关于这一点，人们可以通过研究行业中具有代表性的企业如何发挥功能，了解该行业的未来发展。我在以前曾用这一方法研究过美国银行业，在本书中，

我仍将运用这一方法。第三，本书运用了战略管理和组织机构的概念，对银行的变化和未来发展加以阐述。这些概念即是关于企业在行业中如何定位、如何完成自身选择的战略（有关产品组合、客户和地理意义上的市场）。

总的看来，金融界人士和经济学家采取了全行业的方法看银行业的演变和经营业绩，但很少关注某个银行。行业的兴衰是企业的管理人员和企业调整结构，特别是更加大范围的市场和其他力量影响的结果。

虽然在不同国家（如银行业推动或资本市场推动）银行业的结构、集中程度、监管机构的作用、监管发展的程度、银行所选择的发展战略等不尽相同，但在银行业面临竞争威胁和如何回应威胁方面，又存在着非常突出的相同之处。

70 年代以来的战略调整

在激烈的竞争环境下，商业银行只有进行自身的投资，才能维护传统的商业银行形态。因为，影响商业银行的各种力量，诸如全球化、资本市场的兴起、放松管制、新技术和新的竞争者等在 70 年代已经出现。面对压力，银行业往往需要几十年的时间改变传统的运行模式来应对外部压力。在一些工业化国家中，一些银行已经作出反应，主要是采取银行合并、多元化、关闭分支机构、收缩和其他形式的成本削减、试验新的交割系统、绕过传统分行发展如电话银行、PC 银行及在购物中心、超级市场、火车站和其他公共场所提供自动提款机等。在全球范围内，银行过剩和膨胀的成本结构（特别与行政管理、人力和物理性设备相关）是必须要控制和管理的。