

全球化·金融创新·风险管理丛书

刘明康 吴敬琏 主编

BBVA 的 创新与全球化

BBVA'S INNOVATION AND
GLOBALIZATION

韩明智 执行主编

 上海远东出版社

全球化·金融创新·风险管理丛书
刘明康 吴敬琏 主编

BBVA 的
创新与全球化
BBVA'S INNOVATION AND
GLOBALIZATION

韩明智 执行主编

 上海远东出版社

图书在版编目(CIP)数据

BBVA的创新与全球化/韩明智主编. —上海:上海远东出版社, 2008

(金融创新与风险管理丛书)

ISBN 978 - 7 - 80706 - 831 - 0

I. B… II. 韩… III. 外资公司—商业银行—研究—中国 IV. F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 134154 号

责任编辑: 沈 岩

封面设计: 李 廉

版式设计: 李如琬

责任制作: 李 昕

全球化·金融创新·风险管理丛书

BBVA 的创新与全球化

执行主编: 韩明智

出版: 上海世纪出版股份有限公司远东出版社

地址: 中国上海市仙霞路 357 号

邮编: 200336

网址: www.ydbook.com

发行: 新华书店上海发行所 上海远东出版社

制版: 南京展望文化发展有限公司

印刷: 上海长阳印刷厂

装订: 上海长阳印刷厂

版次: 2009 年 10 月第 1 版

印次: 2009 年 10 月第 1 次印刷

开本: 710 × 1000 1/16

字数: 228 千字

印张: 13.5 插页 2

印数: 1—3 250

ISBN 978 - 7 - 80706 - 831 - 0/F · 345

定价: 40.00 元

版权所有 盗版必究(举报电话: 62347733)

如发生质量问题, 读者可向工厂调换。

零售、邮购电话: 021 - 62347733 - 8555

总 序

经济全球化以及伴随着全球化而发展的金融市场融合与开放,构成了 20 世纪末期和新世纪金融业发展的基本背景。在这一背景下,传统的金融业经营模式正在被能够适应金融环境和金融需求变化的新模式所取代;过去带有明显国家或地区色彩的金融市场交易规则与金融活动规范,正在被相互融合的国际规则和惯例所取代;区域性或国家内的金融发展与竞争格局,正在被国际化的发展与竞争所取代;简单的以货币信用为基础的金融工具,正在被日益精细和复杂的以综合信用与风险为标的的金融产品所取代。同时,金融交易的速度也随着信息科技的发展步入便捷、高效的时代。

许许多多的金融机构已经看到了金融业发展环境所发生的重大变化,并据此开始重新规划自己的发展战略,调整企业的行为模式,重构金融业务和产品的流程。在这一过程中,金融创新被赋予了新的涵义。创新已不再是以简单地增加业务或产品种类、优化交易方式为主,而是围绕着如何切实提高金融机构的竞争能力,培育出适应社会分工变化、符合金融发展趋势、各有所长的相对竞争优势,不断展开的一系列制度、组织管理和业务产品的再造与更新。正是这种变化,使得近 20 年来金融创新层出不穷,金融创新的广度和深度达到了前所未有的境地。

然而,近些年出现的一些重大的金融风险案例表明,金融创新一方面为金融机构提供了更多、更有效的风险对冲、分散和交易的工具与手段,有助于金融机构更加科学、准确地按照各自的风险管理策略和风险偏好管理风险,但另一方面,不断提高的金融市场和金融创新的复杂性与技术性,不仅形成了许

多新的风险,而且对金融机构的风险管理提出了新的要求。金融机构风险管理水平的改进,能否适应金融风险的发展变化,满足市场对风险管理的要求,已经成为金融机构能否经受市场冲击,保持持续健康发展的关键。

20世纪90年代以来,以资产证券化、CDO和CDS为典型代表的金融风险转移技术以前所未有的速度创新,提高了金融资产的流动性,增强了商业银行资产负债表的弹性,一定程度上有助于改善金融资源配置效率。但是,我们必须认识到,风险只是被转移,并没有消失;随着风险在更大范围内的扩散,原本分离、性质不同的风险之间传染性增强,增加了金融体系的脆弱性,导致系统性金融危机的发生概率明显上升。以衍生产品为代表的金融创新一方面具有对冲风险的功能,另一方面也满足了投机的需要。衍生产品距离基础金融产品越远,越具有投机性,越可能演化为“大规模杀伤性武器”。

全球化要求金融机构要“因势而变”,主动变革与创新,而变革与创新又要求金融机构具备更加有效的风险管理体系作为基本保障。可以预言,在经历了价格竞争、服务竞争之后,风险管理以及建立在其基础上的金融创新必将成为金融竞争的核心和战略要点。金融机构能否在全球化、国际化中取胜,关键在此。

对本轮全球性金融危机滋生和扩散过程的分析结果表明,在“发起—分散”的创新商业模式下,金融机构普遍形成了“风险转移幻觉”,变得更加短视,抛弃了传统的行之有效的风险管理手段和工具,滋生了严重的道德风险。引发这次危机的美国次级贷款就是对原本不具备授信条件的借款人发放贷款,并且贷款合同约定贷款人对借款人没有追索权,信用风险完全取决于超出贷款人控制范围的抵押品价格变化,严重违背了审慎授信的基本原则。

就我国的金融机构而言,由于历史的原因,金融创新和风险管理从来都不是我们的强项,而我国作为最大的发展中国家又不可避免地承受着巨大的全球化与国际化的冲击。如何科学地把握全球化的发展趋势,切实提高中国金融业的创新能力和竞争能力,在融入国际竞争之中的同时尽快提升我们的风险管理水平和能力,已经成为中国金融界需要不断研究和探索的重要课题。“他山之石,可以攻玉。”只有充分地学习和借鉴历史经验与金融机构成功发展的经验,展开多方位的思考和探索,萃取更好的技术和方法,才有可能形成我们的“后发优势”,促进中国金融业国际竞争能力的

真正提高。

正是基于这种想法,我们联合了金融理论界和实务界的专家与同仁,编辑了“全球化·金融创新·风险管理丛书”。这是一套兼顾前沿性、完整性、适用性和实用性的参考书。它采用开放式架构,分辑推出,著译并重,力图通过介绍金融市场全球化、金融创新与风险管理领域的最新发展,拓展金融业者的视野;通过介绍发达国家金融业相关时期的经验和案例研究,为我国金融业从业人员,特别是中高级管理人员,提供借鉴。

刘明康 吴敬琏

2008年12月

全球化·金融创新·风险管理丛书

主 编

刘明康 吴敬琏

专家委员会

(以姓氏笔画为序)

尹 龙	文远华	王华庆	王洁风	刘立新	刘 俏
刘晓勇	约翰·霍克		宋宏谋	张瑞莲	杨大和
沈明高	沈联涛	阿琼·马特拉尼	陈 颖	陈德霖	
周永汉	杰拉尔德·科里根	赵晓菊	钱 俊	顾向圣	
黄金华	韩明智	廖 岷	蔡洪滨		

丛书执行编辑委员会

主 任

韩明智 廖 岷

副 主 任

尹 龙

执行委员

陈 颖 匡志宏

委 员

刘晓勇 宋宏谋 杨东宁 巴劲松 曾智萍 姚 洛

序一

展望 BBVA 的未来

对于 BBVA(Banco Bilbao Vizcaya Argentavia)的团队来说,本书的撰写是一次宝贵的经历。首先,我想借助本文对为本书作出贡献的所有人员给予充分的评价。为这本讲述 BBVA 经验的书作序,对于我本人来说,确系良好契机,可以借此提出整个金融体系特别是我们银行未来所面临的挑战。作为一家具有 150 年历史的金融机构,着眼未来始终是我们的战略指导方针,而近年来我们对此愈加重视。

着眼未来历来十分重要,在今天这个瞬息万变的时代尤为关键。如今,我们也许正处在历史上变革最为迅疾的时期之一。变革涉及社会的方方面面,而对金融领域的影响尤为强烈。

这些变革的三个基本方面——全球化运营、科技进步和以人为本,也正是本书所关注的重点。BBVA 一直在积极寻求应对挑战的方法,以充分利用在这三个方面的优势。我们的目标是要从金融集团发展成为全球化的服务公司,利用技术的各种可能性为人提供更加便捷的生活服务。我们认为,这是实现我们的终极目标即创造价值的最佳途径。

事实上,BBVA 正日益成为一家全球化集团。尽管集团在其初期就将发展的目光延伸至西班牙以外,但在世界不同地区加速建立、发展全球化银行的模式则肇始于 20 世纪 90 年代中期。目前,集团已在 30 多个国家和地区开展业务,同时将全球化战略的重点放在未来发展前景广阔的市场。今天的 BBVA 是一家在西班牙和拉丁美洲占据主导地位金融机构。20 世

纪 90 年代中期和 21 世纪的前几年,集团在拉丁美洲进行了大规模的拓展。近来,借助在上述市场主导地位的优势,我们在世界其他地区的业务取得了显著的进展,特别是美国和亚洲这两个无论从其目前的地位还是发展潜力都极其重要的区域。

先说美国。应当指出,美国是世界第一大经济体,也是最大的金融市场,其增长潜力的稳固基础是市场的灵活性、技术创新和人力资本的培养。这个经济体吸引 BBVA 的另一个原因是,讲西班牙语的人口在美国占据着越来越重要的位置,已成为美国第一大少数民族。目前,美国人口的 15% 为西班牙语族裔,而在未来十年中,美国全部新增人口的一半有望来自这一群体。西班牙语族裔群体的收入水平和企业创新能力都在突飞猛进地发展。

BBVA 于 2007 年签署收购康帕斯银行(Compass)的协议,标志着 BBVA 在美国市场的战略转折点。BBVA 早在 20 世纪 80 年代就开始进入美国市场,从事一些私人银行业务。在此之后,通过一些小规模的收购,在美国南部建立起了一个业务全面的银行集团。收购康帕斯银行是 BBVA 历史上规模最大的一次收购行动,构建了我们进入美国市场的一个统一平台,并保持着我们的全面银行模式。

在美国发展的同时,亚洲也已成为 BBVA 的又一个战略发展重点。亚洲地区经济所蕴含的巨大活力、发展规模,以及对外国投资的不断开放,使之成为一个未来充满机遇和挑战的地区。尽管 BBVA 与亚洲最初的关系要追溯到 1977 年,但在该地区的真正快速发展是在 2005 年我们推出亚洲计划之后,而 2006 年与中信集团签署的战略合作协议更具有特别重要的意义。

进入亚洲地区对于 BBVA 是一次巨大的机遇。目前亚洲地区的经济处于加速变革时期,前景良好。因此,BBVA 不能作为目睹这里经济快速发展和变革的一个旁观者,而是要结合当地情况有机会参与到这一进程中,为这个令人震撼的地区贡献我们的经验。

全球化进程在很大程度上难以阻挡,它将继续成为各国经济和金融机构的主要挑战之一。缘于此认识,BBVA 在努力打造基础,目标是在未来成为世界金融领域中的重要一员。

如前所述,技术创新是当前社会变革的第二个轴心。技术使获取信息的渠道更加便捷顺畅,成本更低,改变了沟通和交流的方式,使人们和企业

的行为发生了根本性的转变。BBVA 一直特别关注这些变革,并努力调整自己以适应变革,提前作好应对准备,在世界不同地区恰当地满足人们的当前需求。为此,应努力扩大、增加产品和服务,让人们更加方便地获得产品和服务,满足不同需求,要特别照顾一些新的群体和阶层,让他们也能享受到金融服务。

创新从一开始就构成了我们的特色。然而,在当今日趋激烈的竞争环境中,变革的速度越来越快,向我们提出了更高的要求。在最近几年中,BBVA 实施了一些新的经营模式,其中有些是为了向客户提供非金融服务。BBVA 对创新的重视更清晰地体现在其对机构的改革上。最近 4 年中,机构改革一直是变革创新的主角。2004 年,集团组建了研发机构,并于 2005 年末,在各个业务部门内设立了研发部,同时设立了公司创新部,以保证共同的行为标准。2007 年,在加强公司创新部的同时,我们又在最高层级设立了创新委员会,统筹负责所有部门的战略和计划。

此外,集团于 2007 年推出了“2010 年创新与改革计划”,该计划的目标明确、具体。尽管我们已经是世界上效率最高的金融机构之一,但我们的宗旨仍是要提高生产率,继续优化支出与收入比。我们深知,只有具备更高的经营水准,才能在世界经济的大环境中参与竞争、不断创造价值。我们同样十分清楚,这一切均应在非常透明的状况下进行,良好的公司治理和恰当的风险控制是我们成功的基本因素。

最后,同样重要的一点是,人是我们集团真正的关键所在,我们的战略主要是围绕人进行的。一方面,我们生活在一个需求不断变化的社会,要善于根据世界不同地区人们的需求提供服务,这比以往任何时候都更加重要。要善于观察人们的行为,预知他们的需求。另一方面,我们的团队是由不同文化背景的人组成,这对公司的管理也构成了挑战。要创造和保持一个高效率、高水平的人力资本团队,必须能够吸引人才,为他们制定激励计划。

基于这两方面的考虑,我们强化了企业文化建设,以便与我们对客户、股东、员工乃至社会的具体承诺保持一致。正如本书所介绍的,我们为企业文化建设作出了特殊的努力。

总之,我们处在一个瞬息万变的时代,这种快节奏可能会持续下去。BBVA 在努力打造基础,以便在未来能够继续创造价值,继续成为业界的

佼佼者。这要求我们必须继续改革,不断寻求机会,应对挑战。一个半世纪的成功历史和始终面向未来,是支撑我们战略的基石。

弗朗西斯科·冈萨雷斯

BBVA 董事长

序二

创新与 BBVA 的成长

我非常荣幸能够为这本介绍 BBVA 经验的书籍作序。书中讲述了这家银行 150 年来走过的历程,以及其所应对的挑战和采取的对策。本书讲述了 BBVA 的过去,同时也介绍了这家机构今天所面临的各项挑战。这里,我只想就 BBVA 的发展历程简单地谈一些我的看法,重点放在它能够成为一家国际一流银行的几个主要因素上面。

首先,应当指出的是,今天 BBVA 已经是一家全球性银行,这是不争的事实。这既得益于西班牙银行业在长达一个半世纪的时间里,坚持不断创新和现代化,同时也是最近几十年来我们所亲身经历的金融市场全球化进程快速发展的结果。了解这段历史很重要,因为我们可以看到,BBVA 在开始其国际发展之前是如何适应不断变化的环境,在西班牙坚持以零售为主的业务发展模式。其次,需要提到的是,西班牙银行业的发展是在西班牙经济深刻变革的大环境中取得的。这些变革包括在宏观经济、监管方面所发生的意义广泛的变革,以及西班牙加入欧盟的漫长过程和欧元体系建立所带来的影响。由于 20 世纪 80 年代初西班牙发生的银行危机,以及伴随欧盟一体化的法律变化进程,在最近 30 年里,西班牙的经济变得开放,监管体系经历变革。这些均有助于形成一个银行竞争的环境及与之相适应的监管体制,建立起稳固的业务发展模式。

虽然我不想过于简单地概述这一个半世纪的历史,但大体上我们还是可以将 BBVA 的全球化进程分成界线清晰的两个阶段,尽管其发展战略是持续连贯的。

第一阶段,也是至今为止最长的一个历史阶段,从19世纪中叶在毕尔巴鄂创办银行开始,直至发展成为西班牙国内的一家主要银行。在这一阶段,银行的资本规模、分支机构网络、业务经营模式、风险控制、科技应用等均得到发展。这个阶段随着20世纪80年代西班牙金融业竞争的加剧而告结束。知道这一点,对于我们了解西班牙银行业的现状是十分重要的。在当时的环境下,西班牙银行业,包括后来合并组建成BBVA集团的各家银行,必须适应金融开放、外国银行进入和竞争加剧所带来的新的市场条件。

包括BBVA在内的西班牙银行界,在这个阶段之后学到了东西。当时的局面有利于它们向国外发展,主要目标是拉丁美洲市场,那里有良好的业务发展机会,同时在文化和语言方面与西班牙有着密切的关系。

第二阶段是从一个西班牙银行大规模向国外发展开始,一直延续至今。在向国外发展的过程中,BBVA始终保持其经过验证的经营模式,即以零售银行业务为主的经营模式。这个模式确保银行的稳定发展和盈利,为银行的支付能力和效益提供了必要的支撑。回顾历史,可以肯定地说,BBVA善于将其在国内市场获取的经验运用于新的市场环境之中,并能根据当地的实际情况进行调整,为新的客户设计专门的解决方案。在这方面,应该说BBVA将其在国内好的经验带了过去,并能融入当地。在墨西哥它是一家墨西哥银行,在哥伦比亚它是一家哥伦比亚银行,在秘鲁它是一家秘鲁银行,等等。正是因为适应了所在地的特点,BBVA才得以在一些新的市场中处于有利地位,发展一种新的银行模式。今天,BBVA以同样的策略在美国和亚洲成功发展。

西班牙的银行尤其是BBVA的现代化和国际化进程的一个重要特征是,在上述两个发展阶段中,善于将内延式增长与有效的、经选择的并购政策相结合。当然,这并不是说西班牙银行业的增长仅仅是依靠量的发展,新技术和信息系统的利用是西班牙银行业发展的基础。BBVA本身就体现了这一发展进程,用书中的话来讲,即BBVA善于借助技术创新的杠杆,实现增长和对全球化银行的管理。此外,创新不仅仅局限于技术层面。在风险管理方面的系统开发及现代化,使BBVA得以在整个发展历程中保持很高的偿付能力。

这里还可以得出一个结论,即不仅银行从其国际化发展进程中获得好处,也使所在地国家从中受益。对于西班牙银行业来讲,在拉丁美洲和其

他市场立足,意味着在经济增长潜力高的地区获得商业机会,实现经营多元化。今天,这些地区的银行化进程仍在不断推进。与此同时,西班牙的银行带去新的经营和风险管理模式、新的技术解决方案,为当地的金融系统现代化作出了重要贡献。

此外,我认为还需要强调指出的是,西班牙银行业的国际化发展显然是一个长远的计划,而非一项短期业务。具体到 BBVA,在经过近 15 年的跨国发展之后,我们可以清楚地看到,自 1995 年收购秘鲁大陆银行开始的大规模海外发展,至今已经成为银行长期发展的一个组成部分。从我目前任职的国际货币基金组织所关注的全球金融稳定的角度来看,像 BBVA 这样一家注重长远发展和适应当地需求的银行,为当地金融体系的发展发挥了积极的作用,是很受欢迎的。

那些国际化的金融机构,具备完整的风险控制体系,拥有长远的发展规划,能够根据所在地经济的特点和需求进行调整。例如,我在前面所提及的,这些金融机构不仅通过对银行系统进行现代化,为具体的微观经济作出贡献,而且有利于经济活动有序发展所必需的金融稳定和经营的持续性。

最后,我想再谈一下银行监管在 BBVA 的发展历程中所发挥的作用。正如霍塞·维尼尔斯所指出的那样,BBVA 与整个西班牙银行业一样,与其母国的监管部门,即西班牙银行保持着紧密和建设性的合作关系。BBVA 在其国际发展进程中秉承这种合作精神,同样与所在地市场的监管者和政府相关部门建立了良好的合作关系。

总之,BBVA 的历史在某种程度上也是西班牙银行业的历史。这部历史的特征是不断创新、坚持现代化、积极进取发展。阅读本书您会了解到,作为西班牙银行业发展进程的积极参与者,今天的 BBVA 仍保持着进取精神,参与到(对西班牙银行业来说)新的市场当中。这里我谨祝愿 BBVA 及其全体员工在这个不断发展和增长的过程中取得更多成绩。

哈伊梅·卡鲁亚纳

国际货币基金组织货币和资本市场部主任、董事

2008 年 4 月 15 日于美国华盛顿

目 录

总序	刘明康 吴敬琏	i
----------	---------	---

序一 展望 BBVA 的未来	弗朗西斯科·冈萨雷斯	v
----------------------	------------	---

序二 创新与 BBVA 的成长	哈伊梅·卡鲁亚纳	ix
-----------------------	----------	----

导言		1
----------	--	---

第 1 章	BBVA 西班牙银行业的领先者	13
	1.1 引言	15
	1.2 西班牙：具有良好增长前景的经济体	15
	1.3 银行业务的发展	20
	1.4 BBVA 的国内银行业务	21
	1.5 结论	34

第 2 章	BBVA 在拉丁美洲发展的十年	35
	2.1 引言	37
	2.2 BBVA 在拉丁美洲的发展历程	39
	2.3 下一步的发展	47
	2.4 结论	48
	附录 南美洲的挑战与机遇：养老金制度改革	49

第 3 章	北美洲: BBVA 大力发展的市场	55
	3.1 引言	57
	3.2 墨西哥银行业自 1982 年至今的发展历程	57
	3.3 资本进入: BBVA 在墨西哥的历史	61
	3.4 收购墨西哥商业银行的战略构想	63
	3.5 BBVA 普罗武萨与墨西哥商业银行: 双赢的联合	66
	3.6 BBVA 在美国	69
	3.7 讲西班牙语人群的市场: BBVA 进入美国市场的大门	70
	3.8 美国“阳光带”(Sunbelt)最重要的银行	74
	附录 BBVA 墨西哥商业银行 2000~2006 年发展历程	77
第 4 章	亚洲: BBVA 的未来	85
	4.1 引言	87
	4.2 亚洲计划	88
	4.3 增长机遇: 中国	91
	4.4 结论	94
第 5 章	全球化经营	97
	5.1 引言	99
	5.2 BBVA 如何面对全球化?	100
	5.3 BBVA 全球业务总部	101
	5.4 实施全球化经营的关键	108
第 6 章	全球化银行的风险管理	111
	6.1 引言	113
	6.2 信用风险管理	114
	6.3 市场风险的管理	115

	6.4 非银行风险	119
	6.5 操作风险的管理	122
	6.6 风险的全球管理和趋势	125
第7章	多元文化与人力资源管理	129
	7.1 引言	131
	7.2 企业文化	131
	7.3 实践中的人力资源管理模式	134
	7.4 结论	146
第8章	科技：全球化银行成功的关键	147
	8.1 技术：全球化的核心内容	149
	8.2 技术在 BBVA：创造价值、出类拔萃	151
	8.3 技术战略	153
	8.4 技术：获得更大效率的杠杆	157
	8.5 其他价值管理和提高效率的辅助工具	159
	8.6 在 BBVA 集团，技术是业务经营的伙伴(相关实例)	160
	8.7 结论	163
第9章	前景：不断创新	165
	9.1 目前的环境	167
	9.2 150 年的创新历程	170
	9.3 创新模式和组织架构的发展过程	175
	9.4 BBVA 创新的不同侧重点	177
	9.5 信息和知识的管理	179
	9.6 未来的计划	180