

银行变革前沿论丛 1

变革案例:

BIAN GE AN LI:

转型与重组

ZHUAN XING YU CHONG ZU

■ 张兴胜 王 祺 著 ■



中国金融出版社

银行变革前沿论丛①

变革案例:

BIAN GE AN LI:

转型与重组

ZHUAN XING YU CHONG ZU

■ 张兴胜 王 祺 著 ■

 中国金融出版社



责任编辑：刘小平 张翠华

责任校对：孙蕊

责任印制：丁淮宾

图书在版编目 (CIP) 数据

变革案例：转型与重组 (Biange Anli: Zhuanxing yu Chongzu) / 张兴胜, 王祺著. —北京：中国金融出版社, 2007.6

(银行变革前沿论丛; 1)

ISBN 978-7-5049-4304-0

I. 变… II. ①张…②王… III. 银行—研究—世界 IV. F831.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 045094 号

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

市场开发部 (010) 63272190, 66070804 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>
(010) 63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010) 66070833, 82672183

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 北京冶金大业印刷有限公司

尺寸 160 毫米 × 220 毫米

印张 19.25

字数 243 千

版次 2007 年 6 月第 1 版

印次 2007 年 6 月第 1 次印刷

印数 1-3090

定价 30.00 元

ISBN 978-7-5049-4304-0/F · 3864

如出现印装错误本社负责调换 联系电话(010)63263947



作者简介:

张兴胜,男,经济学博士,1971年9月出生于甘肃省武山县,在西北师范大学攻读并获得学士、硕士学位,在中国社会科学院研究生院攻读并获得博士学位,现在中国工商银行总行金融市场部就职。著有《经济转型与金融支持》、《银行变革:争鸣与思考》、《渐进改革与金融转轨》三部专著,合著《现代商业银行新业务与风险防范》、《前沿观察:聚焦银行IPO》,发表经济学论文100多篇,史学论文20多篇,随笔、杂谈、书评及书法作品等50多篇,曾获中国工商银行总行机关“十佳青年”称号,并两次获得中央国家机关优秀青年“学习奖”。

电子邮箱: xingshengzhang@sina.com

zhangxingsheng@icbc.com.cn



作者简介：

王祺，男，经济学硕士，1978年出生于四川省康定县。2000年毕业于四川大学经济学院国际金融专业，获得经济学学士学位，2003年在四川大学金融学院研究生部获得经济学硕士学位。现供职于中国工商银行总行城市金融研究所，从事商业银行应用及理论研究。近年来密切关注国际先进银行转型发展及国内股份制银行重组上市的相关案例，相继合作发表《德意志银行经营转型案例研究（1998~2004）》、《我国境内上市银行改制重组方式的比较研究》等系列论文，独立发表《央行货币信贷政策与银行业信贷变化》等多篇论文，本书是作者第一部合作撰写的论著。

电子邮箱：sietar@hotmail.com

siata@163.com

在中国银行业急剧变革的时期，置身改革洪流，是我们学习、研究最好的机缘。愿这份参稽分析国内外银行转型、重组案例的研究成果，为正积极推动中国银行业变革、发展的人们提供一份有益的借鉴。

——题记

序

在中国市场化改革进程中，银行业的变革发展一直受到国内外学者及社会各界的广泛关注。这一方面是因为银行体系的稳健性和银行组织的竞争实力，被普遍视为关系中国经济安全及综合竞争实力的关键因素；另一方面，20世纪末以来接连发生的东南亚金融危机、南美金融震荡等，日益显现了金融改革及金融理论前沿问题研究的紧迫性。在比较研究全球先进银行变革发展轨迹的同时，参稽分析中国银行业的变革思路，是正在积极推进市场化改革的中国金融界一直关注的重大现实问题。张兴胜、陈志彪等著的这套“银行变革前沿论丛”，便是一套跟踪分析国际先进银行变革发展的轨迹，探讨中国银行业变革发展的热点问题的论著。与许多立足于艰深晦涩的理论思辨的论著相比，这套丛书视野开阔，联系实际，密切关注近年来中国银行业变革发展中的一系列现实问题和理论热点，展现了新时期青年银行研究专家强烈的职业使命感和广阔的分析视野，值得学界一读。

在从传统计划体制向社会主义市场经济转轨过程中，中国银行业的变革受社会经济发展态势、金融市场发展水平、金融开放及同业竞争态势等诸多因素的影响和制约，经历了艰辛的转轨探索，取得了丰硕的成果。21世纪以来，中国银行业进入了一个以体制创新、结构调整和技术跃升为主要内容的蜂聚性的变革创新的新阶段。工商银行、建设银行、中国银行等国有商业银行在历经财务重组、战略引资、公司治理改革及首次公开发行（IPO）等重大改革举措后，已展现出了显著的投资价值和巨大的发展潜力，赢得了境内

外投资者的热烈追捧。这些已站在新的历史起点的新兴国有股份制上市银行，按市值、一级资本等排序，均居于全球大型银行排名前20位，已成为中国资本市场的超级航母和跻身全球最大金融企业行列的新成员。

从全球银行业发展看，伴随着经济全球化步伐的加快及金融高科技的迅猛发展，全球银行业近年来正在经历显著而深刻的变革。中国银行业在积极推进体制改革的同时，正在迅速融入全球银行业变革的洪流，成为全球银行业变革创新队伍中引人注目的重要群体。从近期发展态势看，中国及全球银行业的变革走势至少包括以下几个方面：

一是在全球经济周期性波动频繁、同业竞争更趋激烈的大背景下，经营转型成为全球银行业共同关注的焦点问题。在预先分析经济发展及同业竞争趋势的基础上，主动调整经营结构，实现由传统商业信贷银行向综合化金融服务企业的转变，打造信贷利息收入、佣金和手续费收入、投资收益和交易利润多元互促的收益新格局，提高应对经济周期性波动风险的能力，成为各国银行业经营转型的主线。

二是随着经济全球化的发展及多层次金融市场的快速成长，在提升自主创新能力的基础上培育核心竞争力正日益成为银行增强竞争和发展实力的关键问题。银行客户群金融服务需求的多元化、复杂化，对各国银行业变革提出了全新的要求，加快银行业务、管理和技术创新步伐，着眼于提升核心业务的市场竞争优势、核心客户的综合服务水平和核心技术的自主创新能力，成为影响各国银行业市场竞争地位的关键。

三是随着信息资讯技术的快速发展，银行服务模式正在发生革命性的变化。网上银行、自助银行与经营网点结合，拓展了银行服务领域，正在深刻地影响和改变居民和企业的金融消费习惯。相应地，全球银行业的经营方式

也正由网点服务向多渠道综合服务、由产品销售向销售—分销相结合、由本土化、区域性经营向全球化运营转变。

四是随着风险计量、监测技术的发展及银行成本核算的精细化，推动风险和价值精细评估技术的快速发展已成为全球银行共同努力的方向。目前，客户及债项风险评估技术、客户价值评估技术及员工绩效实时评估技术，已被越来越多的银行视为关系银行竞争优势的核心管理技术，获得了突飞猛进的发展。在优化经济资本配置的基础上，加快银行风险价值（VaR）和经济增加值（EVA）的精细化核算，硬化资本、成本和风险约束，推动集约化经营，正日益成为各国银行业变革发展的重要主题。

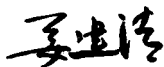
银行业是持续变革和创新的行业，顺应经济发展要求，在预判金融需求变化趋势及同业竞争走势的基础上，寻求“变革的价值”和创新优势，是银行业持续发展的基石。全球银行业变革发展的新态势，给处于新的历史起点的中国银行业提出了全新的变革和发展要求。以更为广阔的视野，擘画未来进一步创新发展的蓝图，成为新兴国有股份制银行的新使命。艰辛深入的研究，则是引领和推动银行业变革的重要动力。从各国银行业发展历史看，依托艰苦深入的理论研究和同业跟踪分析，引领业务发展和金融创新，是各国优秀银行的共同选择。

银行变革及相关理论问题的研究，既需要探赜烛幽的理论思辨，也需要结合银行改革实践的深入调查。张兴胜博士等著的这套“银行变革前沿论丛”涵容广泛，既包括对渐进改革中金融制度变迁的理论思考，又包括对改革热点问题争鸣与商榷，还展示了经营管理中很有见地的思考和心得，从多个侧面展现了作者们对新世纪以来中国银行业变革发展进行研究思考的新成果，对大量问题的讨论颇富创见，并可以引起思考或争论。总之，对于关注、思

考中国银行业变革前沿问题的人们而言，这套闪烁着大量创新思想的火花、笔锋犀利的丛书，提出了许多银行变革研究的新论题，应当是非常富有吸引力的。

现代银行业的竞争犹如马拉松赛跑，需要一往无前的气概，更需要坚毅的信念和持续的努力。站在新的历史起点的中国银行业，正面临着进一步发展和跃升的历史性机遇。从未来发展前景看，正如世界经济论坛前亚洲事务总裁 Richter 教授等在《全球化的未来：亚洲公司的下一个挑战》（*Global Future: the Next Challenge for Asian Business*）一书中所指出的，目前中国优势企业的全球化竞争还“只是洪流的前兆，中国已不仅仅是全球经济增长的引擎和巨大的消费市场，而且将成为占据行业领导地位的全球优势竞争企业的渊藪”。在变革跃升的新征程中，中国银行业需要持续的理论探索和艰辛的研究积累，不断创造和实现“研究的价值”。我希望这套丛书的年轻的作者们，继续围绕中国银行业变革、创新的前沿问题，深入开展应用及理论研究，不断取得新的成果。

是为序。



2006年12月26日

目 录

国际先进银行经营转型与变革案例

德意志银行经营转型案例研究(1998~2004)	3
一、德意志银行转型前的发展沿革概况.....	4
二、德意志银行经营转型的背景.....	10
三、德意志银行经营转型的举措.....	20
四、德意志银行经营转型的成效.....	46
五、德意志银行经营转型的启示.....	55
附：德意志银行公司治理框架.....	59
汇丰银行经营及治理研究(1993~2002)	70
引 言.....	71
一、汇丰银行的发展路径.....	72
二、汇丰银行经营规模及结构变动分析.....	75
三、汇丰银行损益及风险状况分析.....	84
四、汇丰集团的治理架构.....	97
研究结论.....	107

花旗战略：从“急剧增长”到稳健调整（1998~2005）...109

一、花旗集团的成立与“急剧增长”战略的推行.....	110
二、花旗集团“急剧增长”战略的实施后果.....	114
三、花旗集团稳健调整战略的提出与推行.....	128
四、花旗集团战略调整的主要启示.....	138
附 1：2003 年以前花旗银行及花旗集团的并购路线.....	142
附 2：2004~2005 年花旗集团的并购事项.....	147

我国境内银行重组、上市案例

我国境内上市股份制银行重组、引资方式的比较研究...153

一、财务重组方式的比较分析.....	154
二、引资方式及股权结构的比较分析.....	175
三、股份公司治理结构的比较分析.....	181
四、结论及借鉴.....	188

我国境内股份制银行上市方式及上市绩效的比较研究...191

引言.....	192
一、上市方式的比较分析.....	193
二、上市前后经营绩效的对比分析.....	205
三、上市后市场绩效的变动与分析.....	221
四、上市后公司治理机制的构建与完善.....	226

区域管理与利率改革调研

商业银行区域差别及特色经营问题的调查研究

——以某国有商业银行东、中、西部典型行为例·····241

- 一、东、中、西部典型行区域差别及经营现状·····243
- 二、东、中、西部典型行经营中的代表性问题·····254
- 三、东、中、西部典型行特色经营与差别化管理的思路·····262
- 附：东、中、西部典型行选取依据·····272

利率改革趋于加快，国有银行宜未雨绸缪

——关于温州农村信用社利率改革的调查·····278

- 一、温州农村信用社利率改革试点的基本情况·····278
- 二、温州农村信用社利率改革的成效和对国有商业银行的影响·····281
- 三、利率改革的前景及国有商业银行需要研究的问题·····285

后 记·····288

Contents

Cases of transformation of international active banks

Cases of operation-transformation of Deutsche bank(1998 ~ 2004)	3
---	---

I. The situation before operation- transformation of Deutsche bank	4
II. The background of operation- transformation of Deutsche bank	10
III. Measures of operation- transformation of Deutsche bank	20
IV. Effect of operation- transformation of Deutsche bank	46
V. Enlightenment of operation- transformation of Deutsche bank	55
Appendix: The corporate governance frame of Deutsche bank	59

Research on operation and governance in HSBC (1993 ~ 2002) ...70

Preface	71
I. Development of HSBC	72
II. Analysis on operating scale and structural changes in HSBC	75
III. Analysis on the performance and risk of HSBC	84
IV. Corporative governance system in HSBC	97

Cases of Bank Reform: Transformation and Re-construction

Conclusion.....	107
-----------------	-----

Strategy of Citygroup: from rapid increase to stable adjustment ...109

I. The founding of implement of <i>rapid increase</i> strategy.....	110
II. Result of implement of <i>rapid increase</i> strategy.....	114
III. The proposal and implement of stable adjustment strategy	128
IV. Enlightenment of strategic transformation of Citygroup	138
Appendix: M&A of Citygroup before 2003.....	142
Appendix: M&A of Citygroup between 2004 & 2005.....	147

Cases of reconstruction and IPO of domestic banks

Research on reform and reconstruction of domestic listed banks...153

I. Analysis on financial reconstruction methods of listed banks.....	154
II. Analysis on methods of system reform and investors leading-in.....	175
III. Analysis on corporate governance framework.....	181
IV Conclusion.....	188

Research on IPO and market performance of domestic listed banks.....191

Preface.....	192
I. Analysis on IPO of domestic listed banks.....	193
II. Analysis on the changes after IPO	205

III. Performance of domestic listed banks after IPO.....	221
IV. Improvement of corporate governance of domestic listed banks after IPO.....	226

Research on regional management and interests' reform

Research on regional differences of commercial banks and on specialized operation: Cases of state-owned bank's representative branches (respectively represent East, Middle, and West branches) as examples.....	241
--	-----

I. Regional differences and operational situation of East, Middle, and West representative branches.....	243
II. Typical problems of East, Middle, and West representative branches operation.....	254
III. Specialized operation and differential administration of East, Middle, and West representative branches.....	262
Appendix: The methodology of selecting East, Middle, and West representative branches.....	272

Facing interest rate reform, State-owned banks's preparation: Case of <i>Wenzhou rural credit cooperative</i> -interest reform and related problems.....	278
--	-----

I. The situation of interest reform of <i>Wenzhou rural credit cooperatives</i>	278
II. The achievement of <i>Wenzhou rural credit cooperatives</i> and influence on	

Cases of Bank Reform: Transformation and Re-construction

state-owned commercial banks.....	281
III. The future of interest reform and state-owned commercial banks' consideration....	285
Postscript.....	288