

葛兆强/著

商业银行 经营管理十论

Ten Theories Of
Commercial Bank
Management



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

葛兆强/著

商业银行 经营管理 论

On Theories Of
Commercial Bank
Management

藏书早



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

商业银行经营管理十论/葛兆强著. —北京: 经济管理出版社, 2012.3

ISBN 978-7-5096-1784-7

I. ①商… II. ①葛… III. ①商业银行—经营管理
IV. ①F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 016339 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 宋娜

责任编辑: 邱永辉

责任印制: 杨国强

责任校对: 陈颖

720mm×1000mm/16

25 印张

313 千字

2012 年 5 月第 1 版

2012 年 5 月第 1 次印刷

定价: 48.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-1784-7

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前 言

近年来，随着银行监管体制机制改革的不断深入和商业银行经营管理能力的不断提升，中国银行业改革的重点从注资、剥离不良资产向股权改造、公司治理完善和强化内控机制等方面纵深推进，商业银行的整体经营发展能力显著提高，风险管理能力不断增强，综合竞争实力也有了明显提高。

一方面，中国银行业的资产规模稳步扩大，经营效益不断提高。截至 2010 年年末，银行业金融机构资产总额达到 95.3 万亿元，负债总额达到 89.5 万亿元。在业务规模稳步扩大的同时，银行业金融机构的经营管理水平也在不断提升，许多新的经营管理手段和工具，如资本利润率（ROE）、资产利润率（ROA）、风险抵扣后的资本回报率（RAROC）和经济附加值（EVA）广泛应用于经营管理之中，管理的精准化程度大大提高。基于此，2010 年三季度末银行业的资产利润率、资本利润率分别达到 1.2% 和 21%。另一方面，商业银行改革取得了阶段性成果。随着中国农业银行 2009 年完成股份制改造，大型国有商业银行已经全部完成股改上市。目前，商业银行整体上在公司治理、发展战略、经营理念及激励约束机制等方面都发生了根本性变化。英国《银行家》杂志以一级资本和业绩表现为基础的全球前 1000 家银行排名中，2010 年中国的银行已经达到 84 家，上榜银行数目仅次于美国和日本。

但是也应冷静地看到，中国的商业银行与发达国家的先进银行



还存在着较大差距，这种差距并不表现在产品、业务、技术乃至服务水平方面，而是更多地表现在经营模式、管理体制层面。其中，经营模式上的差距本质上也是管理机制的差距。因此，管理上的差距是中国的商业银行与发达国家先进银行的最大差距。基于这一认识，加快经营模式转型，迅速提升管理能力，是中国商业银行在金融全球化背景下提高国际竞争力、实现可持续发展的必然选择。

近年来，在从事商业银行经营管理的具体实践中，笔者对其中的一些重大问题如经营转型、战略管理、风险管理、渠道整合、薪酬制度、组织架构改革以及私人银行业务发展等进行了较为全面的观察和思考。千虑一得，或有可取焉。本书选择了其中的十个问题，名曰《商业银行经营管理十论》。其实，这十论并没有涵盖商业银行经营管理的全部，也没有论及其他一些经营管理的重要内容。这些还有待于在今后的工作实践中，做进一步的观察和研究。

为便于读者对本书的内容有一个总括的了解，下面对各论题的内容进行扼要介绍。

第一，经营转型是当下中国银行业的一个热门话题。但是，人们对商业银行经营转型的内涵、方向和路径等方面的认识还不是很统一。由此，现实中的一个基本景象是，商业银行无论规模大小，在经营转型的方向和路径上都高度趋同，这对于中国银行业的可持续稳健发展并不是一件好事。《商业银行经营转型的国际经验与中国选择》一章对商业银行经营转型的内涵和现实动因进行了理论考察，对国际先进银行经营转型的三种模式进行了分析，并对中国商业银行经营转型的必要性、现状以及未来经营转型的方向、路径与策略进行了深入研究。

第二，2008年爆发的全球金融危机给世界金融的未来发展造成了巨大影响。尽管中国在危机中独树一帜，但终难独善其身，中国经济体制和运行机制由此正在发生深刻嬗变，进而将引致商业银



行的经营理念、经营模式、业务结构、创新取向、管理机制发生变革，经营转型将成为未来一段时期中国商业银行改革与发展的主题。《商业银行经营转型的目标、内涵与策略》一章分析了未来一段时期国际经济和国内经济运行的基本趋势，深入研究了商业银行经营转型的目标、内涵与过程，并从九个方面提出了加快推进中国商业银行经营转型的策略建议。

第三，在经济全球化、金融综合化发展背景下，中国银行业的综合化经营已逐渐推开，并取得了一定成效。目前，许多中资商业银行都具备了实施综合化经营的条件，也早已开始了一些实践和探索，但多数银行的综合化经营还存在着这样或那样的问题与困难。当然，从外部环境看，商业银行综合化经营的制度环境、政策环境和市场环境也还存在着诸多不足。《商业银行综合化经营面临的问题与策略》一章对商业银行推进综合化经营面临的内部问题和外部环境约束进行了分析，并提出了相应的策略措施和政策建议。

第四，在金融全球化发展背景下，中国商业银行国际化发展的趋势日益显著。《商业银行国际化的动因、挑战与策略》一章在对商业银行国际化及其理论动因分析的基础上，对中国商业银行国际化的历史进程、现实基础和面临的诸多挑战进行了深入研究，最后从战略管理、发展路径选择和基础建设等方面提出了若干政策建议。

第五，近些年来，战略管理在中国银行业得到了前所未有的重视，无论是国有大银行还是中小商业银行都纷纷制定自己的战略规划，强化战略管理，以提升可持续发展能力。理论和实践表明，做正确的事甚于正确地做事，战略管理是商业银行经营成功和可持续发展的关键要素。但是，现实表明，许多商业银行在实施战略管理过程中，经常存在着一些认识和实践上的误区。《商业银行战略管理的基本框架》一章认为，商业银行战略管理主要包括三个方面的内容，即目前身在何处（此岸）？未来将往何处（彼岸）？如何由此



岸达到彼岸？围绕这三个方面，本章对商业银行战略管理的内外环境、经营发展战略的制定、经营发展战略的执行进行了较为全面深入的分析。

第六，近年来，操作风险管理已经成为国际银行业的一个重点话题，如何强化操作风险管理也是中国商业银行面临的一项重大现实课题。《操作风险管理体制的框架、模式与建构》一章从操作风险管理与内部控制和合规管理三者之间的关系界定入手，分析了操作风险及其管理的本质。基于“制度高于技术”这一命题，重点分析了操作风险管理体制的理论框架和几家国际先进银行的管理体制模式。在此基础上，对中国商业银行操作风险管理体制的建构提出了若干政策建议。

第七，自 20 世纪 90 年代以来，公司高管薪酬持续飞涨，即使在全球金融危机背景下，一些接受政府救助的公司高管们依然享受天价高薪，以致引起社会各界的口诛笔伐，改革高管薪酬制度的呼声此起彼伏。《公司治理、激励机制与高管薪酬制度设计》一章认为，企业高管薪酬的失衡从根本上源于传统薪酬制度假设的不合理，而这些理论假定的不合理则源于公司治理的内在缺陷。因此，重构薪酬制度，完善激励机制，必须以改革公司治理为逻辑起点。本论题在分析代理成本、公司治理与激励机制逻辑关系基础上，对高管薪酬制度的理论假定与现实困境进行了全面深入的剖析，对高管薪酬制度框架的设计与重构提出了具体设想。最后，针对中国国有银行高管薪酬制度的特殊性，提出了若干制度改革的政策建议。

第八，在总分行制的银行组织体制框架下，中国商业银行长期实行的是地区事业部制的组织结构，这种模式尽管与既有的行政架构高度耦合，而且与传统的“官本位”文化相融合，但也存在着诸多弊端。近些年来，国内许多商业银行开始进行业务条线事业部制改革，但改革效果并不理想。《组织结构、运营效率与商业银行发



展》一章对中国商业银行组织结构演变的过程和运营效率进行了深入分析，对国外先进银行的组织结构及其特点进行了梳理介绍，对国内商业银行组织结构的已有改革进行了评价。最后，提出了中国商业银行组织结构改革的原则、目标模式和改革策略。

第九，20世纪90年代以来，中国商业银行的渠道建设取得了显著成就，初步建立起物理渠道与虚拟渠道相互补充、共同发展的渠道体系，某些渠道甚至达到了国际先进水平。但是，由于历史、体制等方面的原因，商业银行渠道建设中还存在着诸多问题，尤其是渠道分割、渠道冲突以及客户信息难以共享等问题比较突出。因此，渠道整合是中国商业银行面临的一项巨大而又难以回避的现实任务。《商业银行渠道整合的原则、目标与策略》一章对中国商业银行渠道建设的现状进行了分析，对渠道整合的目标模式进行了具体设计，并从七个方面提出了相关对策建议。

第十，瑞士是当今世界银行业最发达的国家，也是世界著名的国际金融中心，其私人银行不仅发展历史悠久，誉冠全球，而且实力雄厚，绩效卓著。《瑞士私人银行业务发展的经验与启示》一章对瑞士私人银行业务发展的现状、特点以及成功原因进行了整体考察，对瑞士银行、瑞士信贷银行的私人银行业务发展模式进行了全面深入的分析，最后得出了中国银行业如何发展私人银行业务的六个方面的启示。

附录部分收录了《电子银行的本质与发展模式研究》、《数据仓库与商业银行战略管理》和《关于进一步推进我国利率市场化改革的若干思考》三篇文章。分别对电子银行的本质和发展模式、数据仓库在商业银行战略管理中的作用以及中国利率市场化的历史与未来演变进程进行分析研究。

目 录

第一章 商业银行经营转型的国际经验与中国选择	1
一、商业银行经营转型及其动因分析	2
二、国际先进银行经营转型的经验与启示	6
三、商业银行经营转型的中国选择	17
四、中国商业银行经营转型的方略	27
第二章 商业银行经营转型的目标、内涵与策略	37
一、未来时期世界经济格局与中国经济运行的演变	37
二、经营转型是中国商业银行的必然选择	50
三、加快推进中国商业银行经营转型的策略	60
第三章 商业银行综合化经营面临的问题与策略	73
一、商业银行综合化经营面临的问题	73
二、商业银行推进综合化经营的策略措施	82
三、推进商业银行综合化经营的政策建议	85
第四章 商业银行国际化的动因、挑战与策略	89
一、商业银行国际化及其动因分析	90
二、中国商业银行国际化发展的现实与挑战	105



三、中国商业银行国际化发展的策略	113
第五章 商业银行战略管理的基本框架	123
一、商业银行战略管理的重要性	124
二、商业银行战略环境分析	133
三、商业银行经营发展战略的制定	140
四、商业银行经营战略的执行	150
第六章 操作风险管理体制的框架、模式与建构	159
一、内部控制、合规管理与操作风险管理	160
二、操作风险管理体制的理论框架与现实模式	170
三、中国商业银行操作风险管理体制建构策略	187
第七章 公司治理、激励机制与高管薪酬制度设计	203
一、代理成本、公司治理与激励机制	203
二、高管薪酬制度的理论假定与现实困境	207
三、高管薪酬制度重构的制度基础	215
四、国有银行高管薪酬制度的特殊性与改革策略	219
第八章 组织结构、运营效率与商业银行发展	229
一、中国商业银行的组织结构及其运营效率	230
二、对更有利于商业银行发展的组织结构的探索	237
三、中国商业银行组织结构改革现状分析	246
四、中国商业银行深化组织结构改革的策略	253
第九章 商业银行渠道整合的原则、模式与策略	261
一、中国商业银行渠道建设的现状分析	262



二、中国商业银行渠道整合的原则与模式	271
三、中国商业银行渠道整合的策略建议	277
第十章 瑞士私人银行业务发展的经验与启示	289
一、瑞士私人银行业务的现状与特点	289
二、瑞士银行与瑞士信贷银行私人银行业务模式与 比较	296
三、瑞士私人银行业务发展给中国银行业带来的 启示	319
附录一 电子银行的本质与发展模式研究	327
一、电子银行的本质与发展趋势	327
二、电子银行发展的四种理论模式	333
三、电子银行发展模式的比较与评价	336
四、结语	343
附录二 数据仓库与商业银行战略管理	347
一、商业银行战略管理及数据仓库应用现状	347
二、数据仓库在战略管理中的应用领域分析	349
三、基于数据仓库的战略管理系统建设	357
四、通过数据仓库应用提升银行战略管理能力的建议	367
附录三 关于进一步推进我国利率市场化改革的若干思考	373
一	374
二	376
三	379
四	382

第一章 商业银行经营转型的国际经验与中国选择

中国改革开放 30 年来，金融改革取得了巨大进展，但这种进展具有的“深化但狭窄”的特征，导致当前中国银行体系混杂着传统的、政府管制的、现代的和市场的各种成分，呈现一种极不寻常的多样性和复杂性。本质而言，这一格局源自两个未完成的转型：一是中国的金融体制仍然在完善从计划体制向市场体制的转型；二是中国的商业银行仍在延续从传统的融资中介向现代金融服务中介的转型。近年来，随着中国金融改革的纵深推进以及政策环境、监管环境和市场环境的不断演变，商业银行纷纷启动了经营转型战略，试图从传统的以“高资本占用、高速资产扩张”为特征的外延数量增长模式转向“低资本占用、高资本回报”的内涵质量增长模式。尽管经营转型初见成效，但总体上还仅仅是纵向自我比较而言的，与国际先进银行经营转型相比，中国银行的经营转型还处于初级阶段，转型的深度和广度还远远不够。因此，借鉴国际先进银行成功转型的经验，深入推进中国商业银行经营转型，是未来一段时间中国银行业改革的重要内容。



一、商业银行经营转型及其动因分析

转型，无疑是近 30 年来中国语境中出现频率最高的关键词汇。在很大程度上，转型属于宏观经济学尤其是制度经济学的一个词汇，指的是从计划经济制度转向市场经济制度。但是，在企业管理理论中，转型使用的频率也越来越高。2005 年，拉里·博西迪和拉姆·查兰出版了《转型》一书，他们认为，当前全球商业环境已经发生了质的变化，过去的做法和熟悉的管理办法已经不再灵验，以往取得巨大成功的商业模式已经不再奏效，但许多管理者仍沉溺于以往的思维方式和商业智慧，没有意识到自身危机的来临。基于此，《转型》一书揭示了近年来商业环境正在发生的变化和重新确立的游戏规则，以提醒企业管理者重新思考自己的商业模式，实现自我转型。在他们看来，转型就是面对那些不同于以往所熟知的现实，重新设计商业模式。如果从理论层面考察，转型是指事物的结构形态、运转模式和人们观念的根本性转变过程。本质上，转型是一个主动求变、主动创新的过程。转型主体的状态及其与客观环境的适应程度，决定了转型的方向和内容。一个企业、一个组织的成功转型，就是决策层适应外部环境变化，对企业的管理体制、经营机制、运行模式和发展战略大范围地进行动态调整和创新，将旧的发展模式转变为符合时代要求的新模式。

具体到商业银行经营转型，它是指商业银行的经营模式和发展方式的转变，即驱动商业银行业务、利润和价值增长的各种经营管理要素投入及其组合方式的转变，其实质是指商业银行依赖什么要



素、借助何种手段、通过怎样的途径，来实现业务规模的扩张、盈利能力的提升和银行价值的增长。经营转型的方向，就是建立一个以现代经营管理核心价值观（资本约束、风险管理、资源配置、成本控制、效率提高、价值增长）为支撑，以适应经济金融发展和市场与客户需求的经营结构和管理架构为主体，以经营效率和效益最大化及市场竞争能力持续提升为目标的现代商业银行发展模式。经营转型的内容，就是以经营目标和发展战略调整为起点，以核心业务和一般业务的重新梳理、区分为基础，依托组织架构调整和资本并购等手段，全力推动核心业务成长、经营结构转变和管理素质提升的创新过程。经营转型的目的，不仅要实现业务规模的增长，更要达到经营绩效和管理效率的全面提升，经营管理结构的动态优化，资产组合和业务组合的精巧协调，人力资源的合理匹配，最终增强商业银行长期可持续发展的能力。

从人类发展史的角度观察，无论是经济转型还是社会转型都源于外部环境的巨大变化，商业银行经营转型则是金融制度变迁和金融价值链裂变的必然结果。传统金融教科书认为，商业银行是以经营工商业存款、贷款为主要业务，并以获取利润为目的的货币经营企业。因此，20世纪80年代以前，世界各国商业银行的经营模式都是以贷款规模扩张来获得利差收入最大化为基本特征的，这是一种数量扩张型的外延增长模式。然而，随着资本市场的迅猛发展、金融全球化进程的不断加快、信息技术在金融业的广泛普及以及各国政府对金融业进入壁垒的不断降低，银行业的功能、地位和作用都发生了巨大变化。传统的以存贷款为主体业务的商业银行在功能上开始裂变，从纯粹的融资中介逐步转向提供服务范围广泛的金融服务企业，或帮助客户进行资产风险控制的风险管理企业、资产经营企业、财富管理企业，商业银行从依赖利差收入转向以中间业务收入为主、以利差收入为辅的盈利模式，业务模式也由传统的以存



贷款量的扩张转向以各种价值增值服务为主体的内涵式增长模式。

1. 金融市场的迅猛发展和完善

20 世纪 70 年代以后，金融市场迅猛发展，对间接融资形成了持续的挤压。从资本市场方面看，随着资本市场的爆发性增长，整个金融系统出现了专业化分工的“裂变”，银行体系内部的裂变趋势更加明显。在公司业务方面，出现了专业化的投资银行、中小企业融资银行、贸易融资银行、融资租赁公司等；在零售业务方面，出现了专业化的信用卡公司、抵押贷款银行、教育贷款银行、资产管理银行等。由此，企业融资需求开始从依赖银行贷款转向主要依靠在资本市场上发行股票和债券。与此同时，货币市场的快速发展也对银行的短期信贷业务提出了挑战。由此，商业银行在社会融资中的份额不断降低。以美国为例，商业银行的资产份额占有所有金融机构资产总额的比重 1970 年为 61%，目前已不足 30%。更重要的是，金融市场发展催生了许多新的金融机构，金融系统变得越来越复杂。例如，在消费者金融服务方面，出现了共同基金、养老基金等资产管理机构；在企业金融服务方面，从传统银行中分化出投资银行，专门从事证券化打包、担保的金融机构，以及提高资本市场效率的替代投资机构、改善资本市场流动性的做市商、提供资本市场交易服务的证券经纪公司等。同时，在居民财富快速积累的情况下，兴起了私人银行，为高端客户提供一对一的理财服务。20 世纪 80 年代以后，私人股权基金、风险投资公司、房地产基金、基金中的基金、对冲基金、结构性债券基金等金融机构不断涌现。这些新型金融机构日益侵蚀或蚕食着传统商业银行的服务边界，使商业银行这个传统金融体系的核心沦落为金融系统的一个环节。

2. 金融全球化进程的加快

在经济全球化进程不断加快的背景下，越来越多的国家逐步放松了外汇管制和投融资限制，更多的商业银行进行跨国购并活动，



在世界范围内扩展自己的版图，促使各国金融市场逐渐连接成为世界统一的大市场。商业银行原有的主要客户，包括大型集团公司、跨国机构甚至政府部门可以便捷地在全球范围内按合理的价格和有利的条件选择融资，这就导致了传统商业银行国际信贷在国际融资中所占市场份额逐渐下降。1986 年以来，在国际融资活动中，以债券形式融资的长期借款（国际债券）和中短期借款（欧洲票据发行便利）的增长速度都超过了银团贷款，银行国际信贷比重大大下降。

3. 信息技术在银行业的广泛普及应用

20 世纪 70 年代后，科技的发展日益动摇着传统商业银行对利率和客户资信等有关风险管理信息的垄断性。许多新非银行机构获准进入银行业务领域，如英国电讯、通用电气、得士古都能提供银行服务。20 世纪 90 年代以来，计算机和互联网技术的迅猛发展，迅速改写着金融发展的轨迹。银行业作为最适合信息技术应用的领域之一，通过互联网技术可以在瞬息间完成信息和资金的双向交流，资金交易的时空距离大大缩短，这对传统商业银行的业务分销和支付优势形成巨大挑战。目前，越来越多的非金融电子商务企业，都在积极为客户提供第三方支付服务，一些电子商务企业甚至获得了金融监管当局颁发的网上支付牌照，这对商业银行的功能产生了革命性的动摇。

4. 银行业进入壁垒不断降低

20 世纪 70 年代后期，随着自由主义的盛行，各国政府放松管制成为一种普遍趋势，即由原来强调公共利益优先逐渐转向强调加强竞争和减少保护来提高金融市场效率。随着银行业机构与非银行金融机构经营范围边界的日益模糊，越来越多的一般工商企业也被允许经营银行业务。例如，英国最大零售集团之一的 Marks & Spencer 于 1993 年获得了经营银行业务的营业执照，可以从事广泛



的金融服务业务和出售大量金融产品，甚至还可以向客户提供普通贷款。因此，原先在缺乏竞争保护环境下所形成的传统银行业结构，在更具竞争性的市场条件下，变得越来越脆弱和不稳定。

基于以上环境的深刻变化，传统商业银行的核心竞争力大大削弱。新兴金融机构的发展对传统商业银行的核心竞争力，如处理信息不对称、业务分销渠道、支付优势、资源配置等方面的能力构成了威胁和侵蚀；商业银行的利差收入持续下降，盈利能力不断减弱，许多中小银行面临着巨大的生存压力。同时，银行业的生产能力过剩问题也日益凸显，银行机构的数量以及重叠的分支机构显得相对过多。在这种情况下，发达国家的银行业被迫进行经营转型。

二、国际先进银行经营转型的经验与启示

基于以上分析，从 20 世纪 70 年代末期开始，发达国家的先进银行纷纷开始转型。总体上，经营转型呈现以下特征：一是许多国际大型银行开始在巩固传统银行业务的同时，积极发展投资银行和财富管理等业务，在实现综合化经营的基础上把自己锻造成为全能银行，如德意志银行、花旗银行等。二是部分银行开始专注于零售银行业务或财富管理业务，把自己建设成为具有自身特色的商业银行。美国银行是这个方面的杰出代表。三是一些商业银行逐步退出传统商业银行业务领域，在金融裂变中使自己蜕变成成为资产服务和投资管理的专业性金融服务机构，如纽约银行等。就目前来看，发达国家的先进银行经过对经营战略、技术手段和市场组织结构的调整，通过提供全方位或专业性的金融服务，借助信息技术并通过裁员和削减分支机构等措施，成功实现经营转型，初步确立起自己的