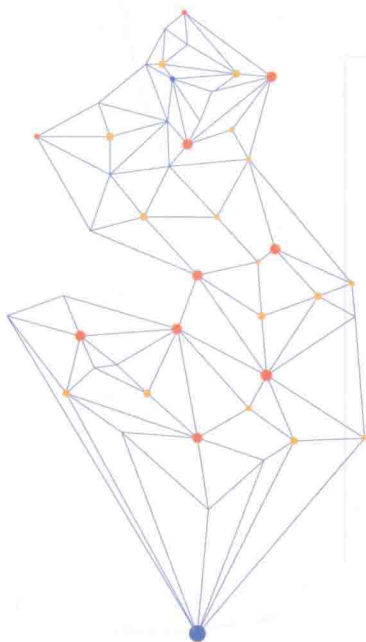




中国金融四十人论坛书系
CHINA FINANCE 40 FORUM BOOKS

转型与重构： 中国地方银行体制 模式框架分析

夏蜀◎著



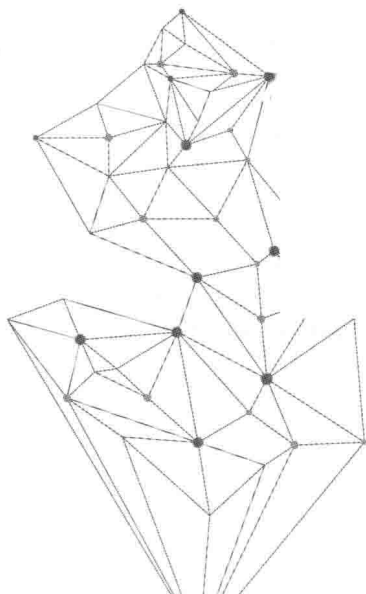
中国金融出版社



中国金融四十人论坛书系
CHINA FINANCE 40 FORUM BOOKS

转型与重构： 中国地方银行体制 模式框架分析

夏蜀◎著



 中国金融出版社

责任编辑：仲 垣 张黎黎

责任校对：刘 明

责任印制：陈晓川

图书在版编目 (CIP) 数据

转型与重构：中国地方银行体制模式框架分析 (Zhuanxing yu Chonggou: Zhongguo Difang Yinhang Tizhi Moshi Kuangjia Fenxi) / 夏蜀著. —北京：中国金融出版社，2014. 12
(中国金融四十人论坛书系)
ISBN 978 - 7 - 5049 - 7753 - 3

I. ①转… II. ①夏… III. ①银行体制改革—研究—中国
IV. ①F832. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 297851 号

出版
发行

中国金融出版社

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 [http: //www. chinafph. com](http://www.chinafph.com)

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 北京汇林印务有限公司

尺寸 170 毫米×230 毫米

印张 30

字数 410 千

版次 2014 年 12 月第 1 版

印次 2015 年 1 月第 2 次印刷

定价 65.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 7753 - 3/F. 7313

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010)63263947



CHINA FINANCE 40 FORUM
中国金融四十人论坛

致力于夯实中国金融学术基础，探究金融领域前沿课题，
引领金融理念突破与创新，推动中国金融改革与实践。



中国金融四十人论坛书系 CHINA FINANCE 40 FORUM BOOKS

“中国金融四十人论坛书系”专注于宏观经济和金融领域，着力金融政策研究，力图引领金融理念突破与创新，打造高端、权威、兼具学术品质与政策价值的智库书系品牌。

中国金融四十人论坛是一家非官方、非营利性的独立智库，专注于经济金融领域的政策研究。论坛由40位40岁上下的金融精锐组成，即“40×40俱乐部”。本智库的宗旨是：以前瞻视野和探索精神，致力于夯实中国金融学术基础，研究金融领域前沿课题，推动中国金融业改革与发展。

自2009年以来，“中国金融四十人论坛书系”已出版30余本专著、文集。凭借深入、严谨、前沿的研究成果，该书系已经在金融业内积累了良好口碑，并形成了广泛的影响力。

中国金融四十人论坛书系编委会

主 任：陈 元 全国政协副主席

谢 平 中国投资有限责任公司副总经理

钱颖一 清华大学经济管理学院院长

主 编：(按姓氏拼音排序)

管 涛 国家外汇管理局国际收支司司长

黄海洲 中国国际金融公司销售交易部负责人

潘功胜 中国人民银行副行长

阎庆民 天津市副市长

袁 力 国家开发银行副行长

钟 伟 北京师范大学金融研究中心主任

执行主编：王海明 中国金融四十人论坛秘书长

编 委：廉 薇 马冬冬

序一

时下，中国金融环境发生深刻变化，作为我国金融体系重要组成部分的地方商业银行，在经历十余年的发展以后，如何适应在“新常态”下展业，需要在理论和实践上探索。作者以其亲身经历，取得了从感性认识到理性认识的进步。在此基础上，撰写了《转型与重构：中国地方银行体制模式框架分析》一书，以飨读者。

该书结构分为七章，其中讨论了银行体制层面的公司治理、经营框架及风险管理等问题，以及模式层面的零售、同业投行以及理财等业务发展问题，涵盖了地方银行发展中面临的重大紧迫的前沿问题。应当说夏蜀先生在这些方面是有研究的，他以丰富的业界经验以及娴熟的文笔，刻画了地方银行尤其是城市商业银行体制转型和业务模式重构的方方面面，具有较强的启发性和可操作性，对推动理论研究及金融实践的发展具有借鉴意义。在此我向作者表示祝贺，同时也向读者推荐此书。

著名金融学家、西南财经大学中国金融研究中心名誉主任

曾康霖教授

序二

《转型与重构：中国地方银行体制模式框架分析》一书，以作者在地方银行工作多年的经验和思考，用平实的分析点中了地方银行体制的“大穴”。地方银行因政府支持而起，也因政府某些不当干预而将备受利率、金融脱媒、互联网金融等市场化的冲击和挑战。论著借中国改革转型之大景，把脉了中国经济转型的“大穴”，即中国经济的赶超源于政府积极干预，但转型时也因政府行政化思维而举步维艰。本书让我们领略到夏蜀同志的“点穴”和“借景大法”带来的思想“惊雷”。书中不仅体现了很多深思熟虑的思考，而且也体现了夏蜀作为科班博士的理论风范和扎实的研究，他从地方银行面临的利率市场化、金融脱媒、互联网金融和监管升级的四重叠加的严峻挑战入手，颠覆了地方银行传统的“存款立行”经营理念和“拉存放贷”的经营模式，探索了地方银行商业模式的重构，并运用新商业模式与理念架构了新的运营体系，形成了自己对地方银行运营新商业模式的系统思想。书中有“惊雷”，有方法，有对策，本书更是一本有着诙谐语言与智慧的好读之书，对专业和非专业人士都有着很好的思想和方法启示。

三次“孙冶方经济科学奖”获得者、

中国社会科学院经济研究所副所长

张平教授

序三

波澜壮阔的中国金融改革正在深刻改变银行和金融业的生态格局、价值链、增长模式和经营理念。利率市场化、汇率市场化、存款保险制度、市场准入放宽、金融进一步对外开放、人民币日益国际化，所有这一切重大改革的核心就是创造一个市场导向、公平竞争、富有活力的中国金融市场，从而有力推动实体经济持续稳定健康发展。地方商业银行和其他金融机构是我国深化金融改革的重要环节，是金融服务实体经济的重要桥梁，是探索新金融模式的重要试验田。夏蜀先生的著作《转型与重构：中国地方银行体制模式框架分析》将理论与实践相结合，全方位地分析了地方商业银行体制机制和经营模式面临的许多重大矛盾和问题，以及解决问题的基本思路。该书逻辑结构清楚，案例分析透彻，改革建议明确，是所有关心和研究中国银行金融业大变革和大转折人士的一部必读书。

中国农业银行首席经济学家、
中国人民大学国际货币研究所理事兼副所长、
前海国际资本管理学院院长
向松祚教授

目录

引言	1
1 中国地方银行的发展逻辑	9
1.1 中国地方银行体系的界定	9
1.1.1 中国银行体系中的地方银行	9
1.1.2 地方银行的适度规模与研究对象	18
1.2 地方银行商业模式的重构之感	24
1.2.1 中国地方银行面临的历史性变革	24
1.2.2 地方银行的商业模式急需重构	39
1.3 地方银行体制的结构分析	48
1.3.1 地方银行制度与组织的分析框架	49
1.3.2 体制与模式：本书整体逻辑结构	54
2 地方银行的管理与治理	62
2.1 地方银行的政府管理体制特征分析	62
2.1.1 地方银行的宏观管理体制模式	62
2.1.2 公司治理缺陷：理论与实践	67
2.1.3 地方银行完善公司治理的必然性	73
2.2 国家治理结构下的地方银行公司治理	79
2.2.1 国家治理结构对地方银行建立公司治理机制的重大影响	80



2.2.2 现行国家治理结构与地方银行完善公司治理的兼容模式	82
2.3 地方银行治理改革的事业部制改革	93
2.3.1 事业部制蕴涵的公司治理结构机理	93
2.3.2 地方银行事业部制模式选择的问题分析	98
2.3.3 地方银行事业部制体系构成	104
3 地方银行经营分析的框架	112
3.1 地方银行经营分析的管理框架	112
3.1.1 基于目标管理的经营分析	112
3.1.2 基于价值管理的经营活动分析	123
3.2 地方银行市场价值的整体分析	128
3.2.1 地方银行的规模性分析	128
3.2.2 地方银行的成长性分析	131
3.2.3 地方银行的盈利性分析	139
3.3 地方银行业务条线与机构经营分析	143
3.3.1 主要业务条线 KPI 体系	144
3.3.2 分支机构的评价分析	148
3.4 监管指标与地方银行风险经营分析	153
3.4.1 银行监管与地方银行经营的关系	154
3.4.2 银行风险监管核心指标构成	159
4 地方银行风险管理的框架	165
4.1 巴塞尔协议与地方银行风险管理	165
4.1.1 巴塞尔协议对地方银行风险管理的影响	165
4.1.2 地方银行的新资本管理办法	171
4.1.3 巴塞尔协议框架下的地方银行有关风险管理原则	178
4.2 地方银行风险管理的体制框架	182

4.2.1	顶层架构：董事会承担风险最终责任	183
4.2.2	中间架构：建立风险管理联席机制	189
4.2.3	基层架构：业务单元的独立专业管理	196
4.3	地方银行风险管理的核心技术	200
4.3.1	地方银行风险管理技术的升级	200
4.3.2	经济资本在风险管理技术中的核心作用	204
4.3.3	建立地方银行经济资本管理体系	212
4.4	地方银行的风险管理文化	218
4.4.1	地方银行风险管理文化分析及管理框架搭建	218
4.4.2	地方银行的风险理念	223
4.4.3	地方银行风险管理的价值	226
4.4.4	地方银行的风险管理文化行为模式	229
5	地方银行的零售金融模式	232
5.1	“大零售”模式建立与机构网点转型	232
5.1.1	地方银行网点的双重困境	232
5.1.2	地方银行“大零售”模式的建立	240
5.1.3	地方银行网点机构的差异化发展	246
5.2	个人金融业务定位与小微专营体制	252
5.2.1	个人金融业务的模式定位	252
5.2.2	打造基本服务供应商的基础性工程	258
5.2.3	小微金融业务的专营体制	266
5.3	社区支行与小微支行	273
5.3.1	社区银行的基层端分析	274
5.3.2	地方银行的社区支行模式	279
5.3.3	地方银行的小微支行模式	285
5.4	金融互联网与直销银行	290



5.4.1	地方银行的金融互联网基础	290
5.4.2	地方银行的直销银行模式	297
6	地方银行理财业务的模式	306
6.1	银行理财业务的内涵与外延	306
6.1.1	银行理财业务的本质内涵	306
6.1.2	银行理财产品的整体类型	309
6.1.3	财富管理、私人银行和资产管理的比较	312
6.2	银行理财产品的发展演进	319
6.2.1	传统银行理财产品的功能与缺陷	319
6.2.2	银行理财业务的监管政策演进	325
6.2.3	理财产品与影子银行的关系辨析	329
6.2.4	利率市场化与银行理财业务的演进	336
6.3	地方银行理财业务的模式选择	345
6.3.1	地方银行理财业务的优劣势分析	345
6.3.2	地方银行理财业务模式的定位	350
6.4	地方银行理财业务的组织架构	357
6.4.1	国内银行理财业务组织架构的比较	358
6.4.2	地方银行理财业务组织架构的协作模式	362
6.4.3	地方银行理财业务组织架构的事业部制	366
7	地方银行同业及投行的模式	373
7.1	银行同业业务套利模式分析	373
7.1.1	同业业务的发展脉络与业务特性	373
7.1.2	同业业务套利中的“非标资产”	378
7.1.3	买入返售资产与信托受益权投资	383
7.1.4	同业业务套利的动因与风险分析	389

7.2 银行同业业务的规范与发展·····	395
7.2.1 关于同业业务规范的监管政策·····	395
7.2.2 银行同业业务的发展路径·····	401
7.2.3 资产证券化与类资产证券化的比较分析·····	411
7.3 地方银行的投行业务发展模式·····	415
7.3.1 国内银行投行业务的主要模式·····	416
7.3.2 同业条线中的地方银行投行模式·····	420
7.3.3 地方银行同业投行制的核心业务模式·····	429
7.3.4 地方银行投行业务的体系分析·····	437
参考文献·····	444
后记·····	449
附录一 中国金融四十人论坛简介·····	451
附录二 中国金融四十人论坛组织架构与成员名单（2014 年）·····	452

引言

中国经济正处于新常态的转型之中，中国社会也处于“中国梦”的践行之中，中国银行业则处于利率和汇率市场化、资本项目可兑换的阵痛之中。转型和重构冲击着社会经济生活的方方面面。目前，中国利率市场化改革只剩下存款利率管制放开这“最后一公里”了。五大国有商业银行、12家全国性股份制商业银行和以140多家城市商业银行为主的地方银行，构成了中国商业银行体系三个层次的梯队，它们都面临着转型和重构的严峻考验。国际银行业的经验证明，利率市场化是伴随着一批商业银行倒闭或被兼并的“市场出清”而完成的。部分地方银行最有可能倒在这“最后一公里”上。

之所以是这部分地方银行，是因为它们一定没有国有商业银行和全国股份制商业银行所拥有的资本实力、管理体系、技术支撑、人才队伍和网点品牌等，但一定有着国有商业银行和全国股份制商业银行所没有的体制性障碍。这种体制性障碍在很大程度上来自地方政府对银行的行政化管理。

国有商业银行都通过股份制改造与上市，组织架构优化与流程改造，以及全球化综合经营，而极大地解决了原有的体制性障碍问题。作为地处经济发达地区和多已成为公众上市公司的全国股份制商业银行，从出生落地起便进行了较好的公司治理结构安排，其经营体制的市场化程度甚至高于国有商业银行。分析地方政府对银行不当干预的体制性障碍，其主要体



现在没有按照党的十八届三中全会提出的要求“健全协调运转、有效制衡的公司法人治理结构。建立职业经理人制度，更好发挥企业家作用”。在这种行政化管理下，地方银行与地方政府的关系往往纠缠不清，影响地方银行的业绩。

过去十余年（2003—2013年），在“人口红利”、“资源红利”和“政策红利”的支撑下，加之处于宏观经济上行周期，以城市商业银行为代表的地方银行实现了高速增长，城市商业银行这十余年资产规模的年平均增速达到22.93%，超过整个银行业增速近10个百分点。地方政府对这份业绩单的作用居功至伟，它不仅在地方银行的增资重组中发挥着决定性作用，而且对银行的存款等资源方面给予很大的帮助和支持。在利率管制、牌照管制的金融体制下，地方银行体制性障碍被经济高速增长带来的红利所稀释，有了存款就有了利差、利润和规模，体制性障碍对银行的影响只是效率高或低、风险大点或小点，而未来，这种掣肘甚至可能影响到生或死。

中国利率市场化改革进程实质上是垄断性金融市场向竞争性金融市场的演进，利率市场化使得资金价格具有灵活性，促进金融资源供给与需求达到均衡的市场出清机制形成。在一个没有定量供给的出清市场上，一家金融机构存续与否，取决于其市场化能力以及在这种能力下取得的市场绩效。依据制度安排决定绩效的经济学逻辑原理，在利率市场化条件下，银行的体制结构决定其绩效水平。

“市场在资源配置中起决定性作用”意味着地方政府不仅无法再以行政方式将存款等资源配置给地方银行，而且原有的体制性障碍已成为地方银行的致命伤。地方政府要让地方银行在利率市场化这场残酷的银行生死“淘汰赛”中存活下来，首先能做的、甚至唯一要做的就是，按照党的十八届三中全会的精神，“改革国有资本授权经营体制”，“推动国有企业完善现代企业制度”，“积极发展混合所有制经济”，推动具有体制性障碍的地方银行进行体制转型。没有体制转型，地方银行任何应对利率市场化挑

战的举措都将无济于事；体制转型关系地方银行的生与死。

二

利率市场化改革加剧了中国银行业早已经面临的金融脱媒程度。以交易佣金为主要盈利模式的投资银行类金融机构和以股权投资套现收益为主要盈利模式的股权投资基金等另类金融机构，对商业银行在金融体系中的地位提出挑战；货币市场基金类产品的投资与交易严重地动摇了银行的存款业务基础；结构化融资与银行的贷款业务形成强有力的竞争。与此同时，以互联网金融为代表的技术脱媒正蓬勃兴起；以巴塞尔协议Ⅲ为核心内容的新资本办法实施又不期而遇，因此，中国银行业在处于利率市场化改革关键时刻的同时，又面临着影子银行系统带来的资本脱媒、互联网金融崛起带来的技术脱媒和监管转型升级不断强化的四重挑战的重重叠加。

这四重挑战叠加直接颠覆了地方银行“存款立行”的经营理念 and “拉存放贷”的经营模式。从近些年储蓄存款市场的机构分化和金融市场资金拆出入双方的角色扮演来看，可以确认的是，国有商业银行、邮政储蓄银行和农村信用社（包括农村商业银行）已牢牢地掌握了储蓄存款的主动权，并在资金拆借市场上扮演着“金主”的角色，而股份制商业银行和城市商业银行则在存款市场上疲于奔命、步履艰难，极大地依赖于同业市场的资金拆借。利率市场化的存款保险制度推出之后，股份制商业银行尤其是城市商业银行的“吸存”能力会更加弱化。城市商业银行的资本实力本来就弱，资本补充渠道又有限，新资本管理办法的实施，使其指望靠贷款去赚钱的套路将受到严格的资本约束。

中国二元经济结构下的农村人口金融消费习惯，加之庞大储蓄网点，使得邮政储蓄银行和农村信用社（包括农村商业银行）在利率市场化完成的将来，很可能就类似国外银行业中的储蓄机构，在金融市场上扮演着资