

徐学敏 / 著

商业银行 战略转型通论

THE GENERAL THEORY OF
STRATEGIC TRANSFORMATION OF
COMMERCIAL BANK

中国财政经济出版社

商业银行



商业银行

战略转型通论

THE GENERAL THEORY OF
STRATEGIC TRANSFORMATION OF
COMMERCIAL BANK

徐学敏 / 著

▲ 中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业银行战略转型通论/徐学敏著. —北京:中国财政经济出版社,2008.12

ISBN 978-7-5095-1174-9

I. 商… II. 徐… III. 商业银行—体制改革—研究—中国
IV. F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 212402 号

责任编辑:张 园 责任校对:李亚丹

封面设计:王 梅 内文设计:曹 兰

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻版必究)

社址:北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100142

营销中心电话:010-88190406 财经书店电话:010-64033436

武汉市中远印务有限公司印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 21.25 印张 350 千字

2008 年 12 月第 1 版 2008 年 12 月第 1 次印刷 定价:45.00 元

ISBN 978-7-5095-1174-9

(图书出现印装问题,本社负责调换)

本社质量投诉电话:010-88190744

目 录

导 论

一、话题引入	1
二、转型是中国商业银行的必然选择	5
三、研究对象的界定	8
四、本书的主要内容与结构安排	9

——| 第一部分 转型动因 |——

第一章 中国商业银行的成长历程回顾

第一节 中国商业银行体系的建设	17
一、银行系统的恢复和重建(1979—1983)	18
二、股份制商业银行逐步建立(1984—1993)	18
三、中国银行业的基本框架和分业监管体系的形成(1994—2003)	19
四、多层次的银行体系形成(2004 至今)	20
第二节 中国商业银行的改革历程	21
一、中国商业银行改革的四个阶段	21
二、中国商业银行改革的重点突破	23
三、中国银行业改革的主要成就	31

四、中国银行业改革的主要特点	32
五、中国商业银行改革的路径分析	34
第三节 中国银行业对外开放历程	35
一、中国银行业对外开放的几个阶段	36
二、中国银行业对外开放的现状	38

第二章 中国商业银行生存状态分析

第一节 中国商业银行的生存状态	42
一、中国银行业机构的构成及其总体经营状况	42
二、各类商业银行的基本状况	45
第二节 中国商业银行的比较优势分析	49
一、中国商业银行的优势	50
二、中国商业银行的劣势	51
第三节 中国商业银行的商业模式分析	55
一、商业银行的商业模式及构成要素	55
二、中国商业银行的现行商业模式	57
三、中国商业银行现行商业模式评价	65

第三章 外资银行的生存状态分析

第一节 外资银行的市场进入	67
一、外资银行市场进入的几个阶段	68
二、外资银行的市场进入模式	69
三、外资银行的市场进入特点	70
四、外资银行的市场进入策略	71
第二节 外资银行的比较优势	73
一、外资银行的竞争优势	73
二、外资银行的经营理念	75
三、外资银行的业务策略	77
第三节 外资银行的经营“软肋”	78
一、网点“软肋”	79
二、成本“软肋”	79

三、效率“软肋”	80
四、需求“软肋”	80

第四章 中国商业银行面临的经营环境与挑战

第一节 中国商业银行的经营环境分析	81
一、监管环境	82
二、市场环境	84
三、客户需求环境	89
四、法律环境	90
五、金融生态环境	91
第二节 中国商业银行面临的外在挑战	93
一、监管约束的国际化挑战	93
二、金融竞争的国际化挑战	94
三、金融市场化的挑战	95
四、银行经营模式综合化的挑战	96
五、股东投资回报标准的国际化挑战	96
六、客户需求的个性化和综合化挑战	96
第三节 中国商业银行面临的内在压力	97
一、资本实力的压力	98
二、经营效益的压力	98
三、资产质量和风险管理的压力	98
四、公司治理结构的压力	99
五、经营机制和管理体制的压力	99
六、信息技术水平的压力	100
第四节 中国商业银行的出路	100

——| 第二部分 转型定位 |——

第五章 中国商业银行战略转型的方向选择

第一节 商业银行战略转型的基本界定	105
-------------------------	-----

一、转型的概念	106
二、商业银行战略转型的实质	106
三、商业银行战略转型的特征	107
四、商业银行战略转型的功能	107
五、商业银行战略转型的环节与主要工作	108
六、商业银行战略转型的时机选择	109
第二节 中国商业银行的转型初探及其评价	111
一、从呼声到行动	111
二、国内关于银行转型的几种主张	114
三、中国商业银行转型的性质	116
第三节 中国商业银行战略转型的方向	118
一、战略转型的方向识别	118
二、中国商业银行战略转型的主要方向	119

第六章 中国商业银行战略转型的模式与路径选择

第一节 中国商业银行战略转型的商业模式选择	125
一、商业模式选择的环节	125
二、中国商业银行的商业模式选择	126
三、中国商业银行的商业模式构建	127
第二节 中国商业银行战略转型的步骤与路径	133
一、中国商业银行战略转型的步骤	133
二、中国商业银行战略转型的路径选择	134

——→ | 第三部分 转型策略 | ←——

第七章 中国商业银行的业务经营转型

第一节 客户结构转型	143
一、中国商业银行客户结构现状	144
二、客户结构调整的策略	149
第二节 业务结构转型	151

一、中国商业银行的业务结构现状	151
二、优化业务结构的路径	152
第三节 资产结构转型	56
一、中国商业银行资产结构的特征	156
二、资产结构调整的途径	158
第四节 负债结构转型	159
一、中国商业银行负债结构的特征	160
二、负债结构调整的途径	162
第五节 收入结构转型	163
一、中国商业银行收入结构现状	163
二、收入结构调整的总体方向	165
第六节 综合化经营	165
一、金融业综合化经营的趋势	166
二、中国商业银行实行综合化经营的必要性	169
三、综合化经营的几种模式	171
四、综合化经营需要具备的条件	173

第八章 中国商业银行的经营策略转型

第一节 区域结构调整策略	175
一、中国商业银行的区域结构现状	175
二、区域结构调整策略	177
第二节 营销策略	178
一、国际商业银行市场营销的发展	178
二、中国商业银行的营销现状与特点	180
三、中国商业银行市场营销面临的主要问题	181
四、中国商业银行的营销策略调整	182
第三节 国际化策略	185
一、中国商业银行实施国际化战略的现实意义	185
二、中国商业银行国际化的表现形式	186
三、中国商业银行国际化战略的推进	188
四、中国商业银行国际化经营的主要差距	189

五、中国商业银行国际化的策略选择	190
第四节 并购策略	193
一、国际银行业并购浪潮及动机分析	194
二、外资金融巨头在中国的并购情况	196
三、并购的成本分析	198
四、中国商业银行并购历程	202
五、中国商业银行并购发展的展望	206
第五节 战略联盟策略	206
一、联盟是能力形成的第三条途径	206
二、建立银行联盟的主要原则	207
第六节 业务外包策略	208
一、国际银行业业务外包的趋势	209
二、中国商业银行业务外包的尝试	210
三、商业银行业务外包的动因	210
四、商业银行业务外包的风险	211
五、中国商业银行业务外包的战略选择	212
六、加强商业银行业务外包的管理	213

第九章 中国商业银行的管理机制转型

第一节 公司治理机制转型	215
一、中国商业银行公司治理结构的初步建立	216
二、各类商业银行治理结构的特点	217
三、中国商业银行在公司治理方面存在的主要问题	218
四、公司治理机制转型的基本思路	220
第二节 组织结构转型	223
一、中国商业银行现行组织结构存在的问题	223
二、组织结构转换的基本思路	224
第三节 完善激励约束机制	228
一、中国商业银行激励约束机制存在的问题	228
二、完善激励机制的基本思路	230
第四节 风险管理机制转型	233

一、发达国家商业银行风险管理现状	233
二、中国商业银行风险管理现状	234
三、中国商业银行风险管理的差距	236
四、商业银行风险管理机制转型的途径	238

第十章 中国商业银行的经营理念转型

第一节 资本约束理念	242
一、资本约束的内涵	242
二、资本约束对商业银行的影响	244
三、资本约束理念的建立	247
四、资本约束条件下的经营战略选择	249
第二节 风险管理理念	251
一、全面风险管理体系的内容与特点	251
二、中国商业银行风险管理的基本状况	253
三、中国商业银行风险管理理念的差距	254
四、建立全面风险管理体系的途径	256
第三节 客户导向理念	257
一、客户需求环境与客户竞争环境的变化	258
二、中国商业银行客户关系管理的现状	259
三、客户导向的内涵	260
四、客户导向理念的贯彻途径	260

——| 第四部分 转型管理 |——

第十一章 中国商业银行转型的阻力、风险及其控制

第一节 中国商业银行战略转型的阻力	265
一、转型的外部阻力	266
二、转型的内部阻力	268
第二节 中国商业银行战略转型的风险	270
一、客户流失的风险	271

二、股东抛弃的风险	271
三、人才流失的风险	271
四、业务波动的风险	272
第三节 商业银行战略转型的控制	273
一、认准转型方向	273
二、明确转型成本	274
三、选对转型模式	274
四、强化风险意识	275
五、注重风险评估	275
六、沟通化解矛盾	275

第十二章 中国商业银行战略转型的能力要求

第一节 商业银行战略转型的动力与能力	277
一、动力能力理论及其启示	278
二、企业战略转型的动力机制	279
三、中国商业银行转型的推动力	280
四、商业银行战略转型能力的构成	281
第二节 商业银行转型的几种基本能力	283
一、组织学习能力	283
二、战略管理能力	284
三、执行力	285
四、文化力	286
第三节 商业银行转型能力构筑的途径和原则	288
一、能力构建的途径	288
二、能力构建的原则	290
第四节 培育银行家群体	291
一、什么是真正的银行家	291
二、中国商业银行家的现状	292
三、银行家的培养	294

第十三章 次贷危机对中国商业银行转型的启示

第一节 美国次贷危机的产生及其原因	299
一、美国次贷危机的背景	299
二、美国次贷危机的爆发	300
三、美国次贷危机的扩散	301
四、各国政府的救市举措	302
五、美国次贷危机的严重性	303
六、美国次贷危机的深刻根源	306
第二节 次贷危机对国际银行业的影响	307
一、混业经营新趋势	308
二、金融创新新趋势	308
三、风险管理新趋势	309
四、金融监管新趋势	310
五、股权结构新趋势	311
第三节 次贷危机对中国商业银行转型的启示	312
一、重塑稳健经营理念	313
二、稳妥推进综合化经营	313
三、建立更加严格的风险管理体系	315
四、稳妥推进金融创新	315
五、稳妥推进国际化战略	316
参考文献	318
后 记	322

导 论

一、话题引入

每当社会经济面临一场重大变化或步入一个关键时期,理论界都会引发一场或大或小,或长或短的有关未来趋势、影响及其对策的讨论;每当时代的脚步迈开一段不平凡的历程,或跨越一道沟壑,或登临一座山峰,都会有论者争先对其动因与路径、经验与教训进行或深入系统、或浅显零散的总结与回顾。

时下关于中国商业银行战略转型的讨论,只是有关中国经济转型热议之中的一个特定方面。如果说中国经济转型的讨论导因于中国加入 WTO 的影响与中外经济发展模式对比的话,中国商业银行战略转型的话题,也是由中国加入 WTO 并承诺对金融市场实施全面开放而引起的。随着 5 年过渡保护期的结束,原有的那种对商业银行未来竞争格局与竞争对手的预测性分析,已变成了真真切切的“与狼共舞”;当我们有机会与对手近距离接触之时,才发现差距是如此明显;当环境的变化已经演变成一种深刻的结构性改变的时候,我们已看到自身长期赖以生存的经营模式正面临着被颠覆的危险;当经济全球化的车轮滚滚而来时,我们才发现,地球是如此之小,“慈祥的父爱”已无法庇护我们尚显稚嫩的身躯,我们再也无法偏安一隅。因此,与中国改革开放和经济发展的总体格局

一样,历经 30 年的成长探索,进入已经全面开放的市场竞争时代,中国商业银行也面临着对其发展历程进行系统总结,对转型战略进行认真探索的双重命题。

与发达国家商业银行的成长演进不同,中国商业银行伴随着中国经济改革开放的总体进程,并在其特殊的体制背景下,走过了一条独特却又无比艰难的成长探索之路。而如今由于国际金融业的发展、中国金融市场的开放及其竞争环境的深刻变化,又使中国商业银行面临诸多严峻的挑战。因此,为了讨论新环境下中国商业银行的发展与战略转型问题,我们认为有必要将其纳入历史回顾与比较分析的视角。

在中国经济 30 年改革开放的总体进程中,中国的商业银行实现了从无到有,由弱到强的天翻地覆的变化。这种变化,无论从体系建设、整体实力、抗风险能力以及资产规模、盈利水平、资产质量、资本充足水平,还是市值增长、核心资本排名等方面都有明显的体现。

尤其是 2004 年以来的新一轮改革推进后,中国商业银行彻底改变了其“三钱不值两钱”和“在技术上已经破产”的负面形象。2007 年 7 月,英国《银行家》杂志发布了 2006 年度全球 1000 家最大商业银行排行榜,在以一级资本规模为主要衡量标准的前十名榜单上,中国工商银行、中国银行分别以 591.66 亿美元和 525.18 亿美元赫然名列第七名和第九名^①。不仅如此,据该榜单显示,中国本土商业银行成功闯入千强俱乐部的已高达 31 家,比上年增加 5 家,创下新的历史纪录,而且上榜的银行名次普遍前移。2008 年 8 月,英国《银行家》再一次公布了其世界银行业 2007 年度 1000 强的排名榜,中国的上榜银行增加到 45 家,其中,中国工商银行和中国银行分列第八和第十,中国建设银行列第十三位。英国《银行家》杂志推出的全球商业银行排名,历来被视为全球商业银行综合实力的最权威评估标尺。在这一尺度面前,中国商业银行表现出了如此强劲的势头,令业界极为震惊,令国人大受鼓舞!

事实上中国商业银行同时还收获了更多的鲜花与荣誉:美国《财富》杂志 2008 年 7 月刊公布了 2008 年世界 500 强企业的排名,按 2007 年度营业总收入计,中国工商银行以 515.26 亿美元位列全球第 133 位,排名较上年上升了 37 位,中国建设银行、中国银行、中国农业银行分列第 171 位、第 187 位和第 223 位。更

^① 在 2006 年《银行家》公布的 2005 年全球 1000 家商业银行排名榜上,这两家银行一级资本规模分别为第 16 和 17 名。之所以取得如此快速的上升,是因为两家银行通过成功 IPO 补充了大量资本。

令人兴奋的是,在国内 A 股和香港股市“大牛市”的背景下,中国商业银行的市值节节攀升,2007 年 8 月 10 日,中国工商银行笑傲群雄,超过花旗银行登上了全球银行业市值的榜首,在全球上市公司中市值排名第四。在《银行家》公布的 2008 年世界前 1000 家大银行中,如果按照市值计算,工商银行、中国银行和建设银行已占据了世界市值最大的四大银行中的三个席位!同样是 2008 年 8 月,中国工商银行公布的 2008 年半年报显示,上半年实现税后利润 648.79 亿元,同比增长 56.75%,每股收益为 0.19 元。从已经披露的中期业绩来看,工行成为全球最盈利的银行。

与此同时,实力大增的中国商业银行纷纷走出国门,挥舞着资本的大旗,开始了新一轮海外机构扩张及全球范围内的收购。至此,中国商业银行在国际并购案例中的不对等地位已开始逐步改变……

然而,在鲜花和掌声的背后,我们看到,中国商业银行体系的建立与发展是在中国经济体制改革和市场化建设的进程中逐步实现的,中国银行业的商业化发展历史也只有 20 来年,这与国际先进银行相比,仍然存在很大的差距。中国商业银行从专业银行起步,向现代商业银行转化的过程仍然不完善、不彻底,传统的、与现代商业银行经营管理要求不相称的一些体制性因素仍然存在,并还在继续影响着中国商业银行的发展。

与中国经济体制改革跌宕起伏的大背景相一致,中国商业银行的改革发展亦异常艰难。虽然有市场经济体制下国际先进商业银行作标杆,但发展目标的确立与路径的选择却总是迷雾重重。中国金融最高管理当局基于观念、条件、时机与能力的限制,虽然在每一个阶段都提出了预期的战略安排与目标,但从中长期看,并没有连成一条持续向上的完美曲线,转折与起伏掺杂其间,一些原始的冲动在经济的周期性波动与市场的无序状态下被迅速放大,一场场惊心动魄的金融风波相继上演……。中国商业银行机构网点的快速扩张、经营管理混乱、不良资产迅速积累、资本不足、核心竞争力缺乏、依靠政府信用作为后盾、技术上已经破产等等,又可能成为滋生金融风险的土壤。正因为如此,中国银行业也一直处于不断的改革、调整与整顿之中。而当中国加入 WTO,并承诺 5 年后对金融业实施全面开放之时,中国商业银行几乎又被逼上了绝路。在一批行业志士看来,这条路的前方是外资银行的虎视眈眈,他们的身后是正在坍塌的中国银行业过往的阴暗陈腐。自从背负起这 13 亿人口泱泱大国的金融重担,历史便暗藏了这惊天动地的一战。自此中国银行业的生存和发展又上升成为关系民族银行业存亡的沉重话题,这也拉开了中国银行业“五

年跑步前进”的序幕。还是在政府的主导下，一直没能涉足的产权问题迎刃而解，中国商业银行按照先易后难、一行一策的原则逐步完成了财务重组和股改上市工作，商业银行的公司治理、风险管理、财务实力、产品开发、机构优化等工作取得了非常明显的成效，中国商业银行的竞争实力得到了较快的提高。在2006年底中国按照加入WTO协议全面开放金融业后，在外资银行咄咄逼人的攻势面前，中国商业银行却显现出了较强的竞争实力，而不是人们想象中的一群毫无反抗能力的“羔羊”。

但是，用行业的通行标准来分析，中国商业银行业远没有到欢呼胜利的时候。掩盖在这些数字表面之下的真实状况，或许更需要足够的冷静加以挖掘。我们在充分肯定中国商业银行的发展与成就的同时，还必须以行业运行的通行标准、用比较的眼光来分析中国商业银行的真实状况。其实，这是一个非常沉重的话题，因为从这种视角进行考察，中国商业银行的状况并不乐观。虽然近年来中国商业银行在穆迪、标准普尔和惠誉等国际权威机构的评级中得到了一定的上调，基本摆脱了“负面”的评级结果，但均处于较低状态，并不能达到最高水平，与花旗、汇丰等国际先进银行存在较大的差距^①。但这似乎又是对中国商业银行竞争实力的一个相对真实的评价。

而且中国商业银行在股改上市过程中所引入的战略投资者——基本是美洲银行、汇丰银行、苏格兰皇家银行等国际先进大银行和一些大型的投资集团如新加坡淡马锡等，这些机构在协定的禁售期后，纷纷减少其持有的中国商业银行的股份。这一方面是它们为了兑现账面利润，锁定盈利，另一方面也说明它们对中国商业银行的前景仍然存在种种疑问与分歧。

长期稳定的盈利及市值的不断增长是商业银行经营管理的最终目标，也是衡量一家银行优秀与否的公认的最根本标准。比较国内主要银行与国际先进银行核心财务指标会发现，尽管中国商业银行已经建立起雄厚的资本规模和巨大的资产规模，但其所表现出来的经营管理能力却难以让人乐观，资本回报和资产回报均存在一定的差距。一旦国内经济增长速度放缓，中国商业银行的这种高歌猛进式的增长是否还能维持，其资产质量是否还能保持优良状态，人们普遍心存疑虑。

因此，从总体上把握，当前的中国商业银行无疑是“规模大而能力较弱”的。而认识到这一“表面下的真实”，意味着我们在为中国商业银行的辉煌成就而

^① 穆迪直到2007年才将中国工商银行的财务实力评级(BFSR)的前景展望调升至“正面”。