

连育青 编著

现代商业银行 发展与竞争

Xiandai Shangye Yinhang

Fazhan yu Jingzheng



中国金融出版社

现代商业银行发展与竞争

连育青 编著



中国金融出版社

责任编辑：马云霞 黄海清

责任校对：李俊英

责任印制：尹小平

图书在版编目 (CIP) 数据

现代商业银行发展与竞争 (Xiandai shangye Yinhang Fazhan yu Jingzheng) / 连育青编著. —北京：中国金融出版社，2005.6

ISBN 7 - 5049 - 3733 - 9

I. 现… II. 连… III. 商业银行—经济发展—研究—中国
IV. F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 060532 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](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 北京东方七星印刷厂

尺寸 148 毫米 × 210 毫米

印张 17.375

字数 484 千

版次 2005 年 7 月第 1 版

印次 2005 年 11 月第 2 次印刷

印数 4301—6300

定价 39.00 元

如出现印装错误请与出版部调换

序 言

现代商业银行是一个承担风险、控制风险并在风险管理中获取收益的经济主体。在经济金融运行的不确定性不断加剧的世界里，如何有效地控制风险，实现效益、质量和规模的协调发展，是每一个商业银行孜孜以求的目标。一些国家或地区，尤其是美国、德国、英国、新加坡以及中国香港的商业银行，在这方面积累了许多先进的经验。其中，有许多成功的发展经验和科学的管理方法是值得我们学习和借鉴的。

改革开放二十多年来，中国银行业有了巨大发展，综合实力和竞争能力不断提高。然而，与发达国家的银行业比较，中国银行业整体上呈现国有独资商业银行“大而不强”、股份制商业银行“强而不大”的发展格局，并存在着许多抑制中国银行业综合竞争能力提高的问题。随着我国加入世界贸易组织后外资银行的不断进入，国内的资金流、客户流和信息流将发生跨国界的流动，这意味着我国的金融市场将成为一个面向全球的开放市场。风云变幻须从容，绝处逢生靠自强，面对加入世界贸易组织后来自各方面的挑战，国内商业银行能否把握未来发展脉络，抓住机遇，迅速做大做强做精做优，实现高质量、高效益、跨越式、可持续的发展，迅速缩小与世界银行业发展的差距，加快中国银行业全面融入国际金融市场的步伐，对每一家银行、每一位高级管理人员都是一个严峻的考验。思路决定出路，观念决定方向，对正处于转轨时期的国内商业银行来说，迫切要求我们树立一种全新的发展理念，理清发展思路，把握好发展目标，突出发展重点，推动商业银行自身的组织结构、管理结构和经营结构的新发展，真正形成一种“以市场为导向，以客户需求为中心”的良性发展机制，这是国内商业银行必须深思的问题。

连育青同志的这部专著就是这种认识而展开研究的，对提高我国商业银行的综合竞争力，实现高质量、高效益、可持续发展具有指导意义：

第一，在内容体系方面，结构严谨合理，理论联系实际。从加入世界贸易组织后所面临的挑战入手，结合国内商业银行的发展现状，全面探讨了现代商业银行发展观的形成、本质及其基本内涵的界定，提出了重塑我国商业银行的长期发展模式；着重介绍了现代商业银行的发展现状及我国商业银行的发展趋势，认为金融控股公司将成为我国商业银行发展的主流；从国际活跃商业银行核心竞争力和外资银行的中国发展战略的分析研究，辩证地看待中外银行竞争的优劣势，阐述了现代商业银行的竞争与合作格局以及培育我国商业银行竞争力的途径；依据国际大银行的战略导向机制，重点讨论了我国商业银行的国际化、差异化、中心城市化、品牌化、区域化、扁平化和精品战略的发展规划；着重剖析了我国商业银行主要业务的发展现状与潜力，及其发展思路与对策；按照《巴塞尔新资本协议》的要求，探索建立商业银行风险管理的长效机制；最后运用经济增加值（EVA）和平衡计分卡（BSC）原理，对我国商业银行发展进行业绩评价等内容，理论与实务并重，层次清楚，条理分明，分析透彻，逻辑性强，给读者提供了商业银行科学发展理念、未来发展趋势、整体发展战略布局，在有效控制风险下的主要业务发展思路和发展业绩评价的要旨。

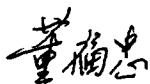
第二，在写作手法上，按照把我国商业银行建设成为“资本充足、内控严密、经营规范、服务与效益较好的现代金融企业”的要求，既吸收了发达国家商业银行发展的最新研究成果及经营思路，又总结了我国商业银行加快发展、提升综合竞争力的有益经验及向现代商业银行转轨中存在的现实问题。从宏观的战略规划到微观的业务发展对策，从发展的现状到未来的发展前景，从市场的动态变化到发展观念的更新等进行了较系统的探索，具有体系独创性、操作务实性、业务辅导性、观念前瞻性和经验借鉴性等特色，通俗易懂，深入浅出，面向基层管理人员，特别是高级管理人员，便于读者掌握与运

用,既有利于国内商业银行在近期的借鉴和操作,为把握未来发展脉络,加快调整发展战略步伐,提供了有价值的建议性意见,供各级行高级管理人员经营决策参考,又能够使读者较全面地了解现代商业银行的发展本质、发展趋势、竞争与合作格局,以便对发展战略的调整和发展布局的优化,促进我国商业银行能更快地与国际商业银行接轨。

第三,在资料的收集、运用及主要业务的发展思路及风险控制的介绍方面,新颖实用。能紧紧围绕我国商业银行如何按照国际水准,依托内外部资源优势,构建具有价值创造力的现代商业银行目标进行。注意将信息技术和传统商业银行业务有机结合,将国际先进银行的发展经验与国内银行各项业务发展现状相结合,将以经济增加值为核心的绩效考核系统与我国基层行的具体实际相结合,将国内外商业银行在有效控制风险的前提下,加快发展步伐的先进经验、科学管理方法介绍给读者,正确处理脱离实际、闭门造车的问题,具有很强的可操作性,对因地制宜地制定发展战略、发展对策,明确发展重点,具有较大的借鉴、参考价值,是商业银行培训基层管理人员,特别是高级管理人员的实用教材,也是基层行高级管理人员的必备工具书;同时,也可以作为其他金融员工学习国际现代金融知识的重要参考书。

本书作者长期在商业银行从事经营管理工作,一直关注商业银行的改革与发展问题,有着十分丰富的实践经验,同时也有深厚的理论基础,这部书记录了作者在银行实际工作中不断探索、潜心研究、独立思考的理论成果。正处于变革时期的我国商业银行有许多问题需要不断地探索与创新,预祝作者有新的成果问世。

中国技术经济学会常务副理事长、教授



2005年3月27日于北京

致 谢

与任何一本专著一样，本书的出版凝聚了很多无私热情的帮助。

我深深感谢中国建设银行福建省分行党委书记、行长陈轼高级经济师的悉心培养和亲切指导，从有写书的想法到完成全书大约一年半左右的时间，其间断断续续，在我工作繁忙之际，我曾几度想放弃写作，是这位领导给予极大的鼓励和热情的引导，使本书能够顺利完成；本书的每一个章节都渗透着这位长者的心血与睿智，正是他的辛勤剪枝与雕琢，才使本书结构得以逐步完善和优化，质量得以提高。尤其是在本书即将付梓之际，看到他一一指出文中的逻辑问题和病句错字时，既为这位长者科学严谨的风范所折服，又为自己的疏漏而惭愧。

感谢中国技术经济研究会常务副理事长、《技术经济》杂志的总编董福忠教授给予的大力支持和热情帮助，他审阅了初稿并提出了许多很好的建议，同时，还要衷心感谢董教授在百忙中抽出宝贵时间为本书撰写了序言和所作的评论。

感谢清华大学杨诗秀、雷志栋、张思聪、谢传森等老教授给予鞭策和鼓励。同时，在本书的写作过程中，我参阅了许多国内外资料，这里特向这些作者们表示感谢。

感谢中国金融出版社责任编辑马云霞女士、黄海清先生，是他们认真负责的态度、细致和高效的工作、出色的文字润色，保证了本书的质量，并促使本书早日问世。

感谢我的同事李惠萍、陈齐栋、王宁渊、卓品文、孙少军以及孟滔、石芬、叶华、孙国民、陈挥艳、林祖贵、陈学松、林红文、徐子宁、郑东寅等同志为本书的写作和出版发行提供了无私的帮助，还有

陈彤、吴绣霞、曾顺、陈怡等同志花费了大量的时间对初稿的打印和校对，避免了很多疏漏，在此谨向他们表示最诚挚的谢意。我的妻子刘淑珠承担了全部的家务，使我能够有时间完成本书的写作，对家人，我的内心不仅是感激，更有深深的内疚，这也是激励我写作的一种动力。

由于本书所涉及的内容较多，加之我们的认识水平和实践经验有限，因此书中难免存在错误和疏漏，恳请并感谢广大读者不吝赐教，以便在今后修订中逐步完善。

感谢所有给予我帮助而上面没有提及的人们。

作者

2005年4月

目 录

第一章 现代商业银行的科学发展观	1
第一节 现代商业银行科学发展观的形成	1
第二节 现代商业银行科学发展观的基本内涵	6
第三节 现代商业银行的发展本质	10
第四节 现代商业银行的发展质量	20
第五节 现代商业银行的协调发展	23
第六节 现代商业银行的可持续发展	27
第七节 提升经营管理素质是落实科学发展观的关键	34
第八节 重塑我国商业银行长期发展模式	41
第二章 现代商业银行竞争与发展新趋势	54
第一节 现代商业银行现状及发展趋势	54
第二节 我国商业银行发展趋势	80
第三节 金融控股公司应成为我国商业银行发展主流	94
第三章 现代商业银行竞争与合作分析	105
第一节 核心竞争力理论及其应用	105
第二节 国际活跃商业银行核心竞争力的现状和趋势	111
第三节 中外资商业银行竞争力分析	116
第四节 培育我国商业银行核心竞争力的途径	126
第五节 外资银行在中国的发展战略	136
第六节 现代商业银行竞争与合作格局分析	149

第四章 我国商业银行竞争与发展战略	162
第一节 我国商业银行发展战略导向	162
第二节 我国银行业国际化战略	168
第三节 我国商业银行的差异化战略	178
第四节 我国商业银行的中心城市发展战略	188
第五节 我国商业银行的品牌化战略	194
第六节 我国商业银行分支机构的区域化、扁平化战略	204
第七节 我国商业银行的精品战略	217
第五章 我国商业银行竞争策略	231
第一节 商业银行公司业务发展战略	231
第二节 商业银行拓展跨国公司业务对策分析	240
第三节 商业银行对系统性集团客户整体营销策略分析	249
第四节 商业银行发展中小企业金融服务探析	263
第五节 商业银行票据市场现状及发展战略	275
第六节 商业银行表外业务发展构思	286
第七节 商业银行个人银行业务发展的策略	295
第八节 商业银行创建精品营业网点的思考	310
第九节 银行卡的竞争环境及对策分析	321
第十节 商业银行电子银行业务发展战略构思	329
第十一节 商业银行个人信贷业务发展策略	342
第十二节 商业银行个人理财业务发展策略选择	351
第十三节 商业银行中间业务发展战略	361
第十四节 借助资本市场发展我国商业银行业务的策略	371
第十五节 我国商业银行发展投资银行业务的策略	381
第六章 现代商业银行风险管理	389
第一节 《巴塞尔新资本协议》及其对我国的影响	389
第二节 中国银行业风险监管	401

第三节	建立我国商业银行全面风险管理体系的构想	424
第四节	商业银行经济资本	441
第五节	完善我国商业银行经济资本管理体系的若干建议	458
第六节	建立商业银行风险管理长效机制	477
第七章	现代商业银行发展业绩评价	485
第一节	经济增加值 (EVA) 和平衡计分卡 (BSC)	486
第二节	商业银行财务管理引进 EVA 的必要性	494
第三节	经济增加值 (EVA) 在西方商业银行的应用	497
第四节	商业银行如何引进和运用 EVA	511
第五节	以平衡计分卡为基础构建商业银行业绩评价 的非财务指标	528
参考文献		540

第一章 现代商业银行的科学发展观

商业银行作为一个自主经营的经济主体，总是自觉不自觉地在一定的科学发展观影响下从事经营管理活动。不同的科学发展观，决定了不同的发展道路、发展模式和发展战略，从而对银行工作产生根本性、全局性的重大影响，最终决定发展的结果。特别是对于当前正处在进行根本性变革的特殊历史阶段的商业银行来说，以科学的科学发展观来指导全行的各项工作尤为重要。

第一节 现代商业银行科学发展观的形成

一、经济体制与商业银行的关系

经济体制与商业银行之间不是一种简单的决定与被决定的关系，而是一种交互影响的作用与反作用的关系。

一方面，一定的经济体制塑造了一定的金融制度和银行运行模式，这已经成为 20 多年来世界各国经济学家的共识。例如，梅耶（Mayer 1988）以及富兰克尔和蒙哥马利（Frankel 和 Montgomery 1991）的研究发现，在 1970 ~ 1985 年间，法国、德国、日本和英国的股票市场并不是企业融资的重要手段，而美国公司却极大地依赖股票市场进行证券融资。就银行体系而言，成熟市场经济体之间也存在较大差别，如梅耶和卫夫斯（Mayer 和 Vives 1992）以及格林鲍姆和萨克尔（Greenbaum 和 Thakor 1995）的实证研究证明了以下事实：美国比欧洲和日本的银行数量多，但市场集中度却小；在日本和德国，银行和借款人之间形成的长期关系比在美国更为普遍；在美国，上市公司的数量远远多于别的国家，对公司控制权进行交易的市场也

比在别的国家活跃得多,金融衍生品市场更为发达。由此,一些经济学家认为制度对金融体系和银行运行及其基本规则起关键性作用。显然,分别处于银行主导型和市场主导型的金融体系中,商业银行的发展理念、管理体制、经营策略和产品开发必然存在某些差别。对于英美式金融体制下的银行发展观,宏观经济学鼻祖凯恩斯曾作了如下评论:“一家好的银行并不是能预见风险并加以规避的银行,而是那些按照经典正统理念运行的银行,它也可能遭遇危机,但是却不会因此招致责难。”由此给我们的思考是,什么是商业银行经营的经典正统理念?在中国这样不断变迁的经济和金融体制下,商业银行的发展观应该是什么?如何与时俱进地适应体制转型?

另一方面,商业银行对经济发展和体制变迁的塑造作用是十分显著的。作为由专业性金融机构操作、中介或管理的“有组织”正规金融活动,商业银行所承担的角色远远高于简单的交易和资金让渡:储蓄动员力、配置资本、监控借款人行为以及风险转化等都是商业银行的直接职能或派生职能范畴。于是,不同的银行发展观决定了银行体系在整体经济中的储蓄动员能力和风险转化效率,进而影响资源配置和经济稳定性。正如卡迪特(Cadette 1995)和施瓦茨(Schwartz 1995)对银行理念的基本概括:银行的发展理念就是在稳定性与效率间的协调,而影响稳定的因素是制度、宏观经济和银行的风险态度,影响效率的因素是金融创新。反观我国,随着经济金融改革的深化和对外开放力度的加大,我国商业银行的经营环境发生了很大变化,金融产品创新步伐持续加快,经营效率不断提高,对经济发展的推动作用日益显著。但是,由于商业银行发展仍存在诸多体制性、机制性障碍,还受到许多来自内部和外部因素的制约,其资源配置与风险转化职能还不能得到充分发挥。在目前以银行中介为主导的金融体制下,银行的发展观与经营方略不仅影响着自身的稳健与效率,也在客观上制约着国家经济发展的稳定性与效率。这就提出了一个更为现实的问题:什么样的商业银行发展观才能既有利于银行发展壮大,又有利于经济健康成长和体制平稳转型。

二、我国商业银行发展所面临的现实分析

通过对经济金融体制与商业银行发展观的互动分析,在外部、内部和风险三种因素约束下,我国商业银行需要确立一种与时俱进、因势而变的科学发展观。

(一) 外部因素

转轨期的商业银行处在一个复杂多变、多种矛盾相互交织的经营环境之中。一方面,市场化取向改革纵深推进,市场经济发展水平逐步提高;另一方面,传统体制的烙印尚未完全消除,计划与市场两种调节机制相互摩擦,经济法制化的程度有待提高。在这样的经营环境中,商业银行如果没有一个科学的发展观,就往往经受不住考验。

在经济环境方面,转轨期经济运行的波动性与周期性更加复杂。由于市场调节功能还不完善,经济发展的粗放式增长特征比较突出,投资的快速增长与低水平重复建设并行发展,往往导致经济运行的不均衡和国民经济的不稳定。2002年下半年以来,我国经济虽然呈现出良好的快速发展势头,但由于长期积累下来的一些深层次的矛盾还没有彻底解决,固定资产投资增长过快、新开工项目过多、在建规模过大、投资结构不合理,部分行业和地区盲目投资和低水平重复建设问题比较严重。2003年,我国全社会固定资产投资扣除价格因素后实际增长24.5%,仅次于1992年和1993年经济过热时期29.1%和35.2%的水平;我国投资率为42.7%,仅次于1993年45.3%的最高水平;全国金融机构全年新增贷款近3万亿元,同比增长21.4%。2004年上半年,我国全社会固定资产投资同比名义增长43%,比上年同期加快15.2%,实际增长35.5%,比上年同期加快8.5%。在快速增长的社会投资中,背后不乏银行信贷的大力支持,某些过热行业甚至过分依赖银行贷款。中国人民银行近期对钢铁、水泥、电解铝等几个过热行业的投融资情况作了一个调查,结果显示,截至2004年6月末,以上三个行业的投资项目中,有42%

的资金是来自银行贷款。历史经验表明,投资过热常常伴随着信贷过热,而一旦市场需求发生变化、经济形势发生逆转,大量的信贷投放往往就要形成大量的不良资产。

面对转轨期不均衡的经济运行势态,特别是经常出现的投资过热问题,商业银行如果没有一个科学的发展观,就难以理性地对待市场环境和经济形势,就有可能盲目跟风,被经济形势所左右,从而使自身陷入流动性、违约和价格波动的多重风险之中。

在市场环境方面,随着经济体制改革开放的深入,社会资源配置的市场化程度有了很大的提高,不同经济主体之间的交易活动更为频繁,中国经济与世界经济的融合度也进一步提高。由此,影响我国市场变化的不确定性因素随之增加,市场对经济金融政策的敏感性随之提高,企业所依存的市场环境变得越来越复杂。当前我国商业银行就是处于一个错综复杂、不断变化的市场环境当中,信用风险、市场风险、操作风险、政策风险相互交织。中央银行、监管当局的每一个政策变化,国际金融市场的风吹草动,都将对商业银行的经营活动带来或大或小的影响。面对这样变幻莫测的市场,商业银行如果没有一个科学的发展观,很容易迷失方向。

在信用环境方面,由于我国产权制度改革和建设起步不久,市场声誉机制还没有充分发挥作用,法制环境还不健全,社会信用体系尚未建立,社会上坑蒙拐骗、失信赖账的现象时有发生,金融诈骗、借款人逃债现象屡有发生。外部信用制度的缺失,再加上信息的不对称,商业银行很难审慎地分析借款人的真实信用水平,这往往导致商业银行缺乏以自主风险分析为基础的“从众”行为:从政府项目贷款、上市公司融资、房地产金融到支持民营经济,乃至居民消费信贷,都体现为一哄而上的情形,而最终由于屡屡发生的借款人逃废债务问题,使得银行短期迅速膨胀起来的资产转化为不良资产。实践表明,商业银行树立科学的发展观,有利于在信用缺失的经营环境中约束这样的“从众”行为。

（二）内部因素

长期以来,我国商业银行缺乏资本观念,缺少资本约束,加之公司治理结构和激励约束机制不完善,因此,普遍存在“速度情结”和“规模冲动”。有些银行为了抢占市场份额,追求虚假的高速度或当前的账面利润,展开无序竞争,如高息揽存、循环做虚假票据虚增存款、不计成本地降低贷款利率,等等。非理性经营的结果,在宏观上助长了经济泡沫的产生,在微观上则往往使自身背上了沉重的不良资产包袱,积累大量的金融风险,并为此付出沉重的代价甚至被监管当局接管整顿、撤销关闭。我国一些股份制商业银行以及城市信用社、信托投资公司、农村基金会等非银行金融机构的发展都曾有过这方面的教训。据统计,仅1997~1998年,中国人民银行就依法关闭了42家有问题的吸存金融机构和3家信托投资公司。被关闭的金融机构账面资产总额达1089亿元人民币。这些机构都曾经历过大规模扩张、高账面赢利和之后风险迅速积累的过程。

规模冲动、规模竞赛,与现代商业银行的经营规律是背道而驰的,与我国金融改革的国际化趋势也是不相适应的。我国商业银行如果继续热衷于规模竞赛和无序竞争,就难以在国内外市场与外资银行竞争,并最终危及自身的生存。

（三）风险因素

金融是现代经济的核心,是现代市场经济中最活跃的部分,也是最敏感、最脆弱的环节。金融作为一种高风险行业,其风险具有突发性强、涉及面广、危害性大等显著特征。金融一旦出现重大问题,就会危及社会经济稳定,严重影响改革开放和现代化建设进程。当前,金融全球化步伐加快,金融创新日趋活跃,而我国金融业整体竞争力还不强,金融风险隐患仍然较大。特别是加入世界贸易组织后5年过渡期很快过去,国际金融机构将大举进入我国市场,金融风险的产生条件、形成机理和表现特征将更加复杂,有可能由内生转变为一种内外互动条件下的高成长性风险。从国际的经验教训看,经济发展中重大的风险往往源于金融风险。维护金融安全对我

们这样一个发展中大国来说,尤为重要。我们知道,银行业在中国金融体系中居于主体地位,银行业能否稳健经营、健康发展,直接关系到我国的金融安全和社会稳定。20世纪90年代,我国曾有部分城市和地区的金融安全问题令人堪忧,一度被视为金融重灾区和风险高发地带,主要就是由于当地金融机构的非理性发展所造成的。

同时,银行是货币流通的主渠道,是联结微观经济和宏观经济的桥梁,银行的信贷活动直接影响着国民经济运行的速度和质量。在市场机制还不够健全、国家宏观调控体系还不太完善的情况下,如果银行非理性发展,盲目追求规模扩张,往往会对国民经济的健康运行产生不利影响。回顾我国社会主义经济建设历程,国民经济曾出现过多次的大起大落,这固然有经济体制和机制上的问题,但银行的非理性行为在当中也起了推波助澜的作用。因此,商业银行树立科学的发展观,是实现我国经济平稳、快速发展的现实需要。

第二节 现代商业银行发展观的基本内涵

发展观是关于发展的本质、目的、内涵和要求的总体看法和根本观点,新一届中央领导集体站在历史的高度提出了新时期我国社会经济的发展观:“坚持以人为本,树立全面、协调、可持续的发展观,促进经济社会和人的全面发展。”全面、协调、可持续发展是科学发展观的基本内容,统筹兼顾是科学发展观的根本要求。

树立和落实科学发展观,要真正领会、吃透它的核心内涵。商业银行作为经营货币资金和提供金融服务的企业,其科学发展观,就是要明确发展不是简单的数量增长和规模扩张,高质量、高效益的增长才是真正的发展;发展的质量要经得起时间和市场的检验,在经济周期性变化中长久保持良性循环的发展才是高质量的发展;发展的效益必须综合衡量,既要看利润数量的绝对增长,又要看资本利润率、人均利润等相对指标,还要看利润的构成及其风险补偿准备;发展是有条件的,发展的规模和速度不仅取决于市场环境,