

第一章 简介

这是一本通过英国四大清算银行发展反映英国商业银行演变的书。本书以二十世纪 60 年代以来，在市场竞争不断加强的环境下，长期处于幽雅、闲适及垄断地位的传统英国银行业开始呈现危机为写作重点。我将写作时间限制在过去的几十年中，并不是忽略历史对英国银行形成的作用，而在于以下两方面的原因。第一，银行业的专家、学者们已经有大量有关银行历史的研究成果；第二，研究 60 年代以来银行业所发生的巨大变化，其本身具有必要性；另外，我可以结合自己过去对银行业的研究成果，分析银行业正在发生的一切。

因此，本书对发生迅速变化的行业采取了案例分析的方法，希望通过研究，进一步理解行业中的主要参与者如何适应变化和行业的未来前景。与以往对银行业的研究人员不同，我根据自己曾经是管理和组织行为学学生的背景，将这一领域的概念运用到研究过程中，努力从英国银行业中发现新的见解。这些概念包括机构如何适应变化，特别是如何建立适应战略和组织机构的基础设施等。

从更广义上看，银行业的发展越来越受有关金融服务业发展的影响。所以，在本书中，我将讨论诸如投资银行业、保

险业、住房抵押贷款和资产管理等业务中所发生的一切。因为，近几十年来，这些业务领域之间的界线日趋模糊，其变化对商业银行的发展趋势产生直接的影响。

这里提出的问题是：从现在起，今后 10 年，银行业将发生什么样的变化？何种发展战略、文化和组织结构形式才能将行业的胜利者和失败者区分开来？高度分散化的、全球性的金融超市将成为当今的“全能”银行的主导形式，还是更加专业化的机构形式，或者这两者共存？一句话，在英国银行业中，成为一个世界级的或国内顶级机构到底需要什么？

由于全球市场和金融机构的波动性和不确定性，银行业中的主要参与者，如银行家、监管人员、其他公共政策的制定者等必须要更主动、积极地应对竞争性挑战。在全球竞争激烈环境下，各国的银行选择的余地很小，如何适应变化便格外至关重要。

长期衰落的行业

我们知道，全球范围的商业银行是一个走向长期衰落的行业。体现这种状态的标志体现在包括商业银行金融资产的比重和存款及贷款的比重方面。在美国和英国，由于其他产品和竞争者逐渐占据更有利的地位，过去几十年里银行的上述比重均呈下降趋势。例如，在美国，有关的国内金融机构金融资产的比重已由 1946 年的 57.3% 下降到 1990 年的 31.2%。这些金融机构已被私人、州、地方养老保险基金、共同基金、货币市场基金和融资公司取代。同样，英国的下降更加显著。英国清算银行的总银行存款已由 50 年代初的略低于 70% 降到 1979 年的

18.2%。

在英国，其中主要的竞争机构是建筑业协会。到 80 年代中期，他们具有大约 44% 的居民英镑存款，而清算银行仅为 33%。80 年代中期担任巴克莱银行董事长的蒂蒙斯·比文认为：“现在，主宰英国零散存款市场的是建筑业协会，而不是清算银行。”

行业的衰落具有惊人的相似原因：全球化、放松管制、脱媒和资本市场的兴旺，而更加重要的原因是新的电子通讯技术和信息科技，所有这些降低了许多新的市场参与者，特别是非银行市场进入的障碍。

在很多方面，全球范围的商业银行面临着 70、80 年代制造业面临的同样困难。即所谓在竞争日益激烈的条件下，如何重组求生存问题。具体来说，银行业面临着传统产品的商品化和利润幅度窄的困难，以及大幅度地削减由过去保护性的、垄断的市场形成的开支膨胀问题。总之，为了在差别极大的竞争性环境下获得生存，银行业必须制定新的战略、文化、组织结构和专家管理。为此，本书希望通过深入地理解推动银行业演变的力量，帮助银行界完成上述任务。

由于近些年英国和美国商业银行利润状况创记录新高，因此，坚持认为银行业出现长期衰落趋势便显得不合乎规律。实际上，银行业是一个繁荣——破产相互出现的行业，这一行业的财富是与经济生活的商业周期密切关联的。以银行业出现的利润状况和周期性业绩情况、数据，如银行金融资产和存贷款比重的萎缩情况看，仍然是一致的和清楚的。在银行业中，基本的共识是，只有大幅度进行重组改造的银行才能在行业不断加强的竞争压力下生存下来，并在新世纪成为行业的主要参与

者。

行业走下坡路的另一个因素是发展的周期性。在经济繁荣阶段，银行管理人员对长期发展的前景产生了错误的估计。在英国和美国，一个共同的情况出现，这就是繁荣时期投入大量的贷款，而由于对牛市持续时间的错误乐观，贷款后来出现了问题（“感觉良好”因素）。在经济衰退中，大量贷款出现损失。

虽然这种判断上粗线条的错误只是孤立的事例，它不会产生负面的影响；但是，在近几十年里，这种情况不断出现。对发展中国家的贷款和对商业房地产的贷款便是典型的例子。在这些市场上，银行业人士没有能够从中得出经验教训，最终注定重复过去的错误。伦敦的一个金融创新研究中心的政策研究小组将银行业的这种状况称为不断“在香蕉皮上打滑”。

比较研究方法

为了更好地了解银行业在英国的前景，我在本书的写作过程中采取了比较研究方法。事实上，近些年来，在不同国家里，分析今后商业银行形态的文章如汗牛充栋。

本书与其他大部分研究银行业的文章相比，有其自己的三大特色。第一，它将不同国家的银行业发展与这些国家的文化、市场和机构等因素相结合；第二，从银行内部进行分析，了解如何对银行进行管理，特别是银行的文化、战略、组织结构和总裁对银行业绩的作用等。关于这一点，人们可以通过研究行业中具有代表性的企业如何发挥功能，了解该行业的未来发展。我在以前曾用这一方法研究过美国银行业，在本书中，

我仍将运用这一方法。第三，本书运用了战略管理和组织机构的概念，对银行的变化和未来发展加以阐述。这些概念即是关于企业在行业中如何定位、如何完成自身选择的战略（有关产品组合、客户和地理意义上的市场）。

总的看来，金融界人士和经济学家采取了全行业的方法看银行业的演变和经营业绩，但很少关注某个银行。行业的兴衰是企业的管理人员和企业调整结构，特别是更加大范围的市场和其他力量影响的结果。

虽然在不同国家（如银行业推动或资本市场推动）银行业的结构、集中程度、监管机构的作用、监管发展的程度、银行所选择的发展战略等不尽相同，但在银行业面临竞争威胁和如何回应威胁方面，又存在着非常突出的相同之处。

70 年代以来的战略调整

在激烈的竞争环境下，商业银行只有进行自身的投资，才能维护传统的商业银行形态。因为，影响商业银行的各种力量，诸如全球化、资本市场的兴起、放松管制、新技术和新的竞争者等在 70 年代已经出现。面对压力，银行业往往需要几十年的时间改变传统的运行模式来应对外部压力。在一些工业化国家中，一些银行已经作出反应，主要是采取银行合并、多元化、关闭分支机构、收缩和其他形式的成本削减、试验新的交割系统、绕过传统分行发展如电话银行、PC 银行及在购物中心、超级市场、火车站和其他公共场所提供自动提款机等。在全球范围内，银行过剩和膨胀的成本结构（特别与行政管理、人力和物理性设备相关）是必须要控制和管理的。

专家、咨询机构、监管机构和银行界自己都制定了各种不同的战略来适应银行业面临的激烈的竞争威胁。其中一种战略是银行通过将业务多元化到诸如投资银行、保险、资产管理和房屋抵押银行业务中，成为像典型的欧洲“全能型银行”。全能型银行在不同的国家有不同的类型，但这些银行都涉及零售和批发业务的多种产品领域。英国和典型的欧洲（德国、瑞士和法国）全能银行之间的主要区别在于后者以非金融企业作为大的股东，而这种形态在英国并不存在。

另外一种战略则与以上战略相反，专注于核心业务能力，使自己成为专业的机构。这种战略当然也涉及多元化，但是只限于金融服务的某一类产品或业务上，即作为主导性的零售或批发银行。英国的劳埃德银行就是这样的—一个高度多元化的超出其传统的贷款和存款业务进入房屋抵押贷款、人寿保险和资产管理业务的银行。总的看来，它不同于英国其他三家全能型银行竞争者，它仍然是英国主要的零售银行全能银行模式。

近年来，与在学术和咨询机构中不断获得垂青的新管理思路相一致，出现了对银行放弃策略联盟和合资经营进行竞争而将业务外包化的重要性的讨论。以“虚拟组织结构”这种银行业未来形态来满足客户对各类金融服务的需求逐渐获得支持。

以上战略的倡导者对每一种战略的看法不同，因为每一种产品都存在其利弊。到底哪一种战略可以使银行取得最佳业绩其实也并不明确。那么，这就取决于战略本身是怎样得以实现的。正如史密斯和沃尔特所言：“战略不是灵丹妙药。实现它才是重要的。”本书将针对不同的适应性战略优劣情况进行相关的数据分析，特别是针对全能型银行和突出重点的战略进行分析。

为什么选择英国银行业？

考虑到我以前研究过美国商业银行业，所以在本书中选择了英国银行。我认为，虽然美国银行业明显是美国社会特殊的机制的产物，但是，对其中一些东西进行比较分析还是有一定的价值：

(1) 战略重点，集中具有核心竞争能力的领域；

(2) 完成战略的紧迫性（关注完成战略的动态过程，对必要的变化进行及早的修正）是成功的关键；

(3) 内部整合有效管理，特别在不同的产品之间取得更大的合作和协调，是完成战略的关键内容。

70年代和80年代美国的经验证明，高速增长和多元化战略在竞争加强和动荡不安环境下已经不再可行。比如花旗银行和其他追求多元化战略的金融机构，其业务范围，例如证券经纪、兼并和合并和信息服务等已经有很多强有力的专业机构进入。花旗银行90年代不断地出售其亏损业务，业务出现集中的大逆转正好体现出我的结论。

另外，将业务更多地集中到具有核心业务能力的领域，尚不足于成为经营业绩好的机构。这就需要开发出一个强有力的基础设施，也就是战略管理上所说的一个战略建筑结构：一种文化、组织结构、管理系统、科技能力、人力资源规范和变化管理技术等配合来达到完成战略的要求。

最后，这一基础设施中最重要的部分必需能够最大化的推动不同产品之间的合作。分析银行业取得成功所得出的看法是，无论在零售，还是批发业务领域都需要向客户提供创造性

的、客户化的产品和服务一揽子方案。这种战略在零售业务上即所谓的“交叉销售”，在批发业务上则称作为“结构交易”。这是在其他行业中明显缺乏的跨产品之间取得协力效应的含义。

英国和其他国家的银行业对通过跨产品合作获得合力进行大规模的宣传。但是，除非企业文化非常支持（如 TSB/JP 摩根和高盛），通过合作取得协力是极其困难的，因此，事实上，全能型银行战略是一种困难重重的战略。在不同的文化、薪金制度和投资银行人员社会背景以及他们的政治利益（如在总行取得资本金的渠道等）下，毫无疑问，管理一家多种产品的金融服务机构是一件沉重的事情。由于这些问题在银行业中日益显出，可以设想，商业银行因此会离全能银行远远的。

但是，实际上并非如此。尽管美国的货币中心银行，如花旗银行有如此多困难，英国的大清算银行一直在追求多元化战略，所以在全球范围内，当然包含美国和英国，一直在向全能银行模式发展。这一模式的优点有分散风险、润滑收入来源、提供规模经济和协力机会及通过单一服务机构提供综合服务，限制客户的交易成本（“一站式”服务），非常符合时代要求。

不同于美国银行业，英国银行业的情况在这方面很有意思。自 1986 年“大震”和资本市场的放松管理以来，英国银行便开始从事全能银行业务。对于英国银行业这方面的经验的分析将有助于受限制性立法制约的处于发展初期的美国银行。另外，由于两国均属于资本市场驱动的金融系统，而不是银行导向的金融系统，所以，进行两国银行的比较非常有相关性。

本书的两个主要问题

将美国银行业作为比较的一面镜子，本书涉及到两个相关的问题。

第一个问题是有关英国四大清算银行的变化战略，特别是 70 年代初期以来的战略分析。例如，90 年代初英国经济衰退结束后，英国银行已经逐步放慢了追求大型（资产规模）和市场份额，而增加了重点、核心竞争力和股东利益的发展方向。

第二个问题是关注清算银行完成其发展战略的战略基础结构（换句话说，战略——结构关系）。更具体说，即分析银行如何管理在整合各种不同业务时，实现不同的部门和产品组之间的内在联系和协力效应。

关于全能型银行真正运行的研究不多，而且实际上对怎样管理跨产品和部门，管理他们和总行间不可避免的矛盾（文化和政治上）的研究更少。全能型银行也许能够产生规模经济和协力效应，但也可能产生不了这样的效果，这主要取决于对文化和政治上出现的矛盾的管理程度。如果不能产生规模经济和协力，增加价值的新业务就可能是成本膨胀而没有任何的补偿性收益。

因此，我将对以上两个问题分别进行分析，进而了解哪一种战略可行，哪一种不可行；表现好和坏的银行是谁，各自做了些什么？他们分散化程度多或少的情况如何？他们为实现其战略对内部的特色（基础设施）有是否特殊的分工？

设计和方法

归纳上述有关观点，我认为，传统意义上的吸收存款和发放贷款的商业银行在新的资本市场产品替代以往产品情况下，已经不断脱媒，在这种情况下，银行业迫切需要对行业进行再投资。这种投资行为在全球范围内已经产生，但在各国又各不相同。

虽然，银行在再投资时需要战略竞争方面是相同的，但除此以外，战略到底有什么内容并不清楚。两个比较突出的战略是全能型银行的大型化战略，即银行未来生存依赖于向多种金融服务的延伸，另一种是银行专门将业务放在自己最为擅长的领域，即所谓的特殊市场战略。除这两种战略之外，还有其它不同的类型。

银行业一直是个跟风的行业，因此，英国银行业以上两种战略都有。其中，劳埃德是后一种战略，其它三家清算银行则采取了全能化战略。需要说明的是，在英国，三大清算银行从事全能性银行服务是 1986 年“大震”开始的，而美国银行业在其国内，由于格拉斯——斯蒂格尔法和保险业大国会游说力量，受到了很大的限制。

这方面，英国的经验可能会给美国银行管理多元产品的金融企业带来经验和教训。假设规模经济并不一定能够产生，因此，理解这一过程的惟一渠道应当是进入正在发生多元化的银行内部，对其进行认真的分析。

本书在写作时采取深入内部的方法以及利用历史资料 and 进行大量的会谈方式的策略。历史资料中包括公司的历史、金融

报章上的文章、年报、银行分析报告、内部的文件和行业研究报告等。这些资料是对银行业、银行的过去和现在特征具有非常有用的第一手资料，但是，要真正了解推动银行和行业演变的文化、战略和管理活动，还需要作出更深的探索。所以，我正是通过大量的银行内外的非常规的会谈方式，完成了这一工作。

我在英国开始寻找大量银行外部的知情人，他们包括银行分析家、管理咨询人员、新闻记者、为银行提供培训计划或咨询服务的专业人士、监管人员、交易协会工作人员和退休的银行高级人员。在大多数情况下，这些外部人员包括曾经在银行的高层管理人员和有过交往的资深人士。我与这些人士会谈的内容涉及行业和银行本身的问题。前者是有关影响行业演变的主要推动力量问题，特别是不断增强的竞争以及如何对单个银行产生影响的问题。

那些只与银行本身有关的会谈内容主要集中体现在银行的特点和业绩比较上。无疑，这些会谈使我更深刻地理解了银行业，也对我后来与银行人士会谈时更加有信心。另外，采取“滚雪球”的方式，让我经常成功地从前一个访问者那里了解下一个访问人的有关情况。我对这些接受访问的外部人员在这方面帮助感激不尽，通过这种渠道，我访问了很多事先没有想遇到的人。

我对外部人员的访问是从 1995 年春天开始的，并且一直贯彻在本书写作的过程中。1995 年春天，我同时还开始了对英国四大清算银行高级管理人员和董事会成员的访问。我的银行业内外采访对象各为 100 名。银行业内部的受访问对象包括总裁、董事长、战略规划和人力资源管理部门的总负责人、

部门的和产品主管、一些中、低级员工。巴克莱和国民西敏寺银行是我花时间最多的地方，然后是劳埃德和米德兰银行。

以下的章节是我从上述两方面渠道获得的信息进行分析后，对英国银行业未来所作的理解。其中，我尽可能地将这些看法与美国银行进行比较，并进而将注意力放在通过比较从中了解到英国银行在未来成为国内乃至国际性大银行所需要做到的方面。

全能型银行和大型化机构的衰落

在分析英国银行业和四大清算银行之前，我们有必要对其他行业的大型化机构业绩作一个简单的回顾，因为这将有助于我们理解金融服务业中大型化机构，即全能银行的可行性分析。对大型化战略在很多行业中运行得并不成功，且正逐渐地被舍弃。罗伯特·格兰特认为：“在 80 90 年代里，多元化趋势出现了明显地逆转。”在北美和西欧形成了一股很强的“回归本质”运动，即对不相关的业务放弃投资，并围绕关联密切的业务进行重组。这种趋势产生的原因主要是由于高度的分散化导致了管理复杂问题。需要对设想的能够产生不同产品之间协力进行管理，而这在大型企业中，跨越多种业务的不同文化和政治矛盾是非常难处理的。很简单，管理人员没有这方面的经验和技巧。

马基亚德斯对于在高度多元化的企业中因合作和控制的成本非比例性增加产生的低效率进行了大量的研究，他认为，多元化存在理论上的局限。多元化的边际成本是由更加动荡的和不确定的经济环境造成的，因为，在多种业务中保持盈利是极

其困难的。他指出，多元化和盈利性之间存在曲线关系。多元化增加盈利性一个点之后，由于上述的原因，开始下降。

所有这些都是理论性的，那么有什么证据支持吗？马基亚德斯列出了以下一些证据：

(1) 在 80、90 年代里，英国和西欧的大型金融机构出现了业务削减和再侧重业务活动。

(2) 在进行变化之前，这类高度分散化的大型机构表现出不佳业绩。这暗示着大型机构在面对可能由过度多元化带来的较差业绩时准备改变重点。

(3) 与不正常的股票市场回报同时宣布这样的变化。

另外一个更大意义是大型企业时代将终结，因此，企业不得不进行战略变化。

为更靠近我们的议题，格兰特对 1977 - 1986 年间在美国金融服务重点业务战略和大型多元化战略下的业绩进行了比较。他选取的大型机构样本是这一时期最活跃的六大机构，包括美洲银行和花旗银行两大商业银行。通过比较两种不同类型机构的业绩，他发现大型企业的股本回报和资产回报总体上低于采取重点业务战略的机构。同时他发现多元化并不能改善机构的业绩。

格兰特认为向个人和企业客户提供一站式服务的要求事实证明有其局限性。同时，他引用著名经济学家亨利·考夫曼的有关大型机构的看法：“管理金融大型机构是一种额外的挑战，形成极大的风险。我始终不能相信在当今的金融环境下，在金融机构的五、六、七种不同业务中，在高级经理这一层面上会有透视和理解变化战略的管理技术。”

总之，与其他行业不断放弃多元化和大型化战略一样，商

业银行却好像在向另一个方向发展。当然，全能银行的多元化与工业企业的大型化不尽相同。在工业大型企业中，其多元化一直是如同不相关领域，而银行的多元化绝大多数是在金融服务相关业务上。但不管怎样，工业大型企业中存在的经济的、政治的和管理上的问题同样存在金融行业中。我们在分析英国四大清算银行近期演变过程时，要解决这些问题。

第二章 英国和美国银行业： 相似与不同

在第一章中，我认为，从 60 年代起，银行业已经开始实现从传统的受保护、垄断形态向适应日益加强的竞争威胁的形态的转变。同时，金融业范围也发生了变化。金融业已经从传统的市场壁垒森严状态，即投资银行业、商业银行业、保险业、房屋抵押贷款业务和资产管理业务的相互分隔，到向各种业务综合经营形态发展。由于推动变化的力量——全球化、资本市场的兴起、新的科学技术、低市场准入要求以及银行业的一系列脱媒等力量日益强大，全球的银行迫切需要接受变化、适应变化。

历史的、变化的比较

通过对各个国家内和国家之间银行的变化做的各种适应性工作分析，以及对变化过程的比较分析，我们可以更多地了解变化的原因和如何对之进行管理的方法。

我将美国作为比较的一方。这是因为，我对美国银行业进行过研究；而且，美国银行业近些年的发展经验对我将要研究的英国银行业中大型银行和专业银行具有一定的参考意义。

反过来看，英国的银行业也可以向美国同行学到一些东西。例如，美国银行业将先进的电子通讯技术、销售以及市场营销技巧和策略分析运用到银行经营中，在这些方面，美国比英国快得多。

在银行业竞争日益激烈的条件下，通过比较研究方法可以加深我们对为什么有些银行成功，而有些银行失败的理解。对国内和跨国银行进行比较，还会有助于我们理解银行如何适应变化情况。

英国和美国银行业主要相似之处

美国和英国的银行业有许多相似和不同之处。不同之处主要体现在两个国家不同的文化、机制、市场和监管机构的功能差别上。

相似之处则体现在两国金融体系都是资本市场推动的，有别于德国和日本的银行业推动体系。在银行推动的金融体系中，银行实际上拥有企业，并对企业进行管理，而股票和债券市场发展程度相对较低。德国的银行体系和日本的银行体系便是这方面的例子。在德国，大型企业依赖一间或主要银行进行外部融资。德国的金融体系还通过在企业的大量持股和管理，包括进入企业的董事会积极地参与企业的战略决策。相比之下，美国 and 英国的银行大多不拥有非金融企业，银行拥有企业的股份在英国是非正式禁止的，在美国则是法律明文规定不允许的。

其他的主要相同之处是英国、美国和其他发达工业国家的银行业有着相同的发展经验。英国和美国的银行业都经历了全

球范围内出现的金融服务业专业化向分散化的发展趋势。两国的银行业都曾出现了从受保护的、垄断的过去向竞争现状发展。而且，两国的银行业特别受新技术的影响，开始对传统的分行进行重组。在重组中，两国银行关闭了大量分行，并且引进了许多新的、电子化的替代产品及服务交割系统——自动提款机、电脑银行、家庭银行、销售点银行等。

同时，为适应批发和零售银行业务中增强的竞争，两国的银行日益全球化，产品和客户的基础实现了分散化，并且进行了不断的整合工作。全球化发展开始于第一次世界大战前，其中，花旗银行、巴克莱银行和劳埃德银行自 1910 年起就已经有国外分行；但银行业大规模的全球扩展发生在 60 年代和 70 年代，美国一直是领先国家。全球化发展与跨国公司的扩展、国际货币市场的兴旺，特别是欧洲货币市场的发展同时出现。

在这些年里，英国和美国的银行开始向信用卡、资产管理、投资银行和保险等新业务和市场扩展。两国银行对竞争性环境都作出反应。更突出的是，由于两国银行能力过剩，行业不断地进行着重组工作。

主 要 区 别

我列举了两国银行的主要的相似方面，但实际上，这两个国家银行的区别是巨大的。分析英国银行业的近期发展史和未来发展前景，分析区别重要性很大。区别将主要体现在以下七方面：集中化、监管、全能型银行、员工聘任政策、市场营销方法、银行经营失败和投资银行业务等。