



银行业发展战略：实践、分析及启示

赵延河收稿日期：2005-12-25

作者简介：赵延河（1963.5-），男，山东人，中央财经大学经济学院博士研究生。研究方向：市场国际化、金融国际化。供职于深圳发展银行北京分行。（中央财经大学经济学院，北京100081）

摘要面对世界银行业大型化、全能化（多元化）、国际化的发展趋势，每个银行都要面临发展战略、发展模式的制定与抉择问题。为此，本文考察了全能化、大型化和国际化三种发展战略（模式）的实施情况和遇到的问题。分析认为，大型化、全能化、国际化只是一种渐进的趋势，具有内在的良性扩展边界和约束条件，而不是一蹴而就的具体目标，有限度的全能化、大型化和国际化，追求合理的定位并培养核心竞争力是大多数银行的现实选择，从而提出实施上述战略的一些启示。

关键词 银行业；发展战略；启示

一、银行业发展战略（模式）及其实践

（一）全能化、大型化发展战略及其实践

全能化趋势已经席卷世界各地的银行业，但全能化是否意味着每家银行的业务都应当无所不包呢？实践表明，总体看，全能化应当是相对的。老牌的具有全能银行传统的英国清算银行从全能化的收缩、多元化能力极强的美国跨国银行曾经进行业务集中的事实、日本银行大型化发展所表现出来的不佳业绩都是对上述观点的有力验证。

1、劳埃德放弃全能，有所为、有所不为，培养核心竞争力

20世纪70、80年代，英国银行业普遍实施了全能化、多元化发展战略。劳埃德银行在培养核心竞争力方面进行了成功的尝试，其成功就在于强调了业务的重点，先后从国际业务萎缩、从投资银行撤出，重视对国内零售业的战略调整，“剔除了银行投资组合篮子里的一些坏鸡蛋”，增强了核心竞争力，成为英国银行业的领头羊。该行试图在英国建立一个多产品、多区域和多客户基础的零售金融服务业，并依托零售业进行海外的扩张和“疯狂”收购，进军欧洲零售业市场。从该行的经营范围看，除零售业务外，还有房屋抵押贷款、保险、批发市场和国际业务，仍属于全能型的银行。值得一提的是，该银行是将保险与传统存款、贷款产品结合最好的银行。

2、大型化，不是应付一切的尚方宝剑

巨型化的金融航母成为银行界、新闻界争相报道的新星，但大型化并不是每个银行盲目追求的目标。市场定位、规模效益、边际成本和驾驭能力等决定了经济规模，影响规模定位的又一因素是“大而不倒”的信念。日本银行在世界的排名一直名列前茅，在世界性兼并浪潮推动下，日本的银行也是不甘落后，瑞穗集团曾一度成为全球第一大银行集团，但日本银行的兼并以及巨型航母的诞生，并没有得到多少喝彩声。1995~1998年，除1996年微利外，日本全国银行连续出现亏损，亏损银行的家数不断上升，直接危及到自有资本能否达到巴塞尔标准的问题，日本银行业的国际地位明显下降。银行业的退出不同于一般的工商企业，由于对社会经济的影响面大，在出现危机时，国家（或大银行）可能会出手相救，尤其对于大银行而言。中小银行倒闭的概率要大，这是银行追求大的原因之一，但情况都是如此吗？在持续衰退的宏观经济影响下，日本银行业出现了前所未有的困难。不良资产率上升，不少的金融机构包括一些大的金融机构相继破产，打破了大而不倒的神话，山一证券、北海拓殖银行的倒闭就是明证。

从实践来看，世界最大的跨国银行并不是经营指标最好的银行，规模并不能解决所有的问题。单从效率与收益方面看，大未必高。1985年-1992年的数据显示，美国最大10家银行的净收益率不是最高的。我国银行业占统治地位的国有商业银行规模大，效率低，竞争力差，也反映了仅仅依靠“大”是远远不够的。

3、银行的规模与市场定位相关

80年代以前，英国银行界也普遍认为“大的是好的”，为占领市场、扩大规模，不断扩张，最终遭受到沉重打击。英国《金融时报》评论称，巴克莱在投行领域处于“进退维谷”的境地，在兼并收购、保险或者贸易等专业化市场方面，它显得太大，而作为全球性的投资银行和美国的大型投资银行美林证券、摩根斯坦利、高盛等相比，它又显得太小。因此，市场定位决定了一个银行的规模，决定了其在迎接各种挑战时所采取的不同发展策略。金融企业的适度规模还与其他发展战略相关。多元化的战略由于提供更多的产品、需要更多的机构、人力，一般决定了更大的规模；国际化银行必然要求银行在国际范围内扩张，规模相对来讲就会比较大、分支机构比较多，而致力于区域性服务的金融企业，规模则较小。因此有全球性、全国性或地区性银行（集团）之分。世界各国都有各种规模的银行。大银行有自己的发展天地，小银行有自己的生存空间，大型化并非盲目追求的目标。

（二）国际化发展战略及其实践

经济全球化决定了银行业的国际化。不同国家的银行具有不同的国际化模式、路径，效果亦大相径庭。

1、巴克莱的国际化，从良性向粗放的转变

巴克莱是英国历史上第一家全球性银行。建行之初，就进行了大规模的政治色彩浓厚的国际化扩张，其国际业务随着大英帝国的扩展而发展，在英国殖民地和附属国如南非、利比亚、埃及、牙买加等先后建立了完全的分行业务体系，目标就是“在全球飘扬巴克莱的旗帜”。巴克莱银行20世纪80年代在欧洲如法德的收购活动就遭受了巨大的损失，因为在收购时市场价格处于高位，而后市场价格大幅下跌。这是其他许多国际性银行都有过的类似经历。对于德意志银行跨大西洋的合并（兼并摩根·戈伦菲尔银行），经济学家当时评论道：“其中一方为行动迟缓而又易于出事的综合银行，另外一方为多刺而又自由散漫的投资银行，只有那些有勇无谋的人才会相信能够取得成功。没有哪家银行能够成为美国资本市场的主要玩家”。

2、国际化大于国内化，花旗独一无二的全球性银行模式

花旗银行是1812年成立的老牌银行，它的国际化和全球化战略具有不同于一般银行的特点，即国际化成分要高于国内化成分，是“美国式”的典型代表。在经历了各种风雨之后，花旗制定了全球化战略，并逐步成功巩固了其国际化、全球化银行的地位。一般认为，零售业务主要在国内，而不是面向全球，但花旗集团表明，它有能力在全球范围开展此项业务。花旗已经在100多个国家地区设立3800多家分支机构，即使在规模不是最大的时期，其国际覆盖面也是最广的，就是这样国际化的银行在国内的业务覆盖面只有18个州（全国50个州）。1999年的159.48亿美元的税前利润的60%来自美国以外的地区。

巴克莱银行企图效仿花旗银行的发展，但不成功。70年代，英国的米德兰银行为了改变其传统的代理行和国际联合的国际化战略，效仿花旗，试图在全世界建立分支机构，实现国际业务的跳跃式发展（先后购买了芝加哥的一家大的保理公司，还匆忙购买了克罗克，目的是进入国际业务），但因过于草率、管理不善等原因并不成功。

3、积极推行国际化经营的小国模式

瑞士和新加坡分别是欧亚小国，两个国家都认识到国内资源的狭小和发展的局限性，经济上的对外依赖性强。在此背景下，两国的银行业都推行了国际化发展的战略并获得了成功。

瑞士的银行从一开始就把市场定位在国际市场。瑞士最大的商业银行瑞士联合银行（UBS）（99年世界排名第二），在海外的分支机构达到800多家。瑞士银行业来至国外的负债达55%，足见其对海外业务的依赖性。

新加坡作为一个岛国，为了使银行也有大的发展空间，制定了优先的海外发展战略。比如在国内位居第四的华联银行，已在17个国家、地区设立了30多个分行或代表处，重点发展目标是在海外华人密集区和亚太地区，目标市场十分明确。

（三）银行业发展战略存在问题及分析

总体看，全能化、大型化和国际化各有自己的优势和特点，但是也有着很强的约束边界和条件。马基亚德的研究认为，多元化有其局限性，多元化的边际成本是由更加动荡的、不确定的经济环境造成的。多元化与盈利性之间存在曲线关系，多元化增加盈利一个点之后，由于上述原因开始下降。

1、90年代英国银行从投资银行的退出行动至少表明，投资业务与商行业务的整合存在巨大的困难，主要问题是交叉销售、文化冲突与协力效应等。商业银行与投资银行在人员的文化背景、运作模式等方面存在过大的差异，在管理与协调上存在很大的障碍。英国几家银行运行的结果是他们为了保持两方面业务在统一组织下而采取的不同方法都没有特别的效率。最终，所有清算银行都采取了统一的方式，赋予投资银行更大的自主权，但没有达到令人满意的效果，从而加快了清算银行从投资银行业务中的撤离。

2、对于大型化、全能化和国际化战略来讲，要求更强的管理和驾驭能力和人才基础。英国的银行模仿花旗并不成功，表明战略实现的条件不同。花旗有比巴克莱和其他清算行更多的高级管理人才，花旗自在1950年以来通过积极聘任MBA建立了人才库，这些人构成了花旗的全球管理人员。花旗具有国际范围内发展零售业务的能力，劳埃德银行也表现了自身的优势，但是其他银行则可能没有这样的优势和经验。

3、国际化战略、模式差异很大。国情、政策、资本实力、机遇、法律甚至地理环境都是影响银行国际化程度与模式的因素。美国式的全球性跨国银行与瑞士新加坡的国际化模式不同，花旗国际化立足于全球战略，而其他一些银行的国际化，比较而言仍然是有限度的国际化。发达国家为资本输出国，跨国公司遍布世界各个角落，在金融自由化政策的推动下，其银行业的国际化水平整体高于发展中国家，而且发达国家的外推国际化趋势明显或内引、外推基本平衡，而大多数发展中国家则是主要是金融资本的输入，内引国际化突出，结构不平衡。

二、银行发展战略的启示（结论）与建议

通过对银行业发展战略及其实践的考察和分析表明，国外银行在发展的过程中也并非一帆风顺，为了适应变化、控制风险、维护竞争优势，一些银行不得不调整发展战略或重新定位，许多做法给我们以有益的启示，值得深思。

1、在金融业深化改革和对外开放的形势下，应充分认识我国银行业发展的社会条件，加强商业银行发展战略、国情与现状的研究，明确发展的现实与差距，审慎处理金融变革当中存在的问题，尤其总结世界银行业发展过程中的经验和教训，制定符合我国国情的金融发展战略，培育后发优势，防止盲从。认真研究并妥善处理混业经营、国际化经营可能带来的交叉销售、文化冲突、协力效应、战略架构等问题，解决可能存在各种操作障碍，为发展战略的有效实施创造条件。

2、重视差异化发展，以发展核心竞争力为手段，以有选择的全能化和国际化为相当长的阶段性发展目标，以此确立我国银行业发展的战略。这种定位有利于防止扩张的盲目性，防止粗放经营，在金融业落实科学发展观。

3、根据国际经贸关系现状、发展方向和参与国际金融竞争的需要，逐步推进银行业的市场化和国际化，同时注意控制金融风险，尤其是金融并购，跨国、离岸经营、汇率利率市场化、混业经营、衍生金融业务等所可能遇到的风险。

4、从自身发展状况和国家的整个金融体系来考虑银行的规模问题，除考虑管理水平、规模效益、抗风险能力、社会信任度、国际化能力外，还要分析金融市场结构的效率。一个完善、有效率的金融体系不仅要有大银行，还要有众多的中小银行。金融业的集中度不能太高，否则就会产生垄断，降低金融体系的效率。发达国家金融机构相对优势相当明显，对外开放应防止外资金融的垄断与控制。合理的金融市场结构和体系才能实现有效竞争，促进产品创新，满足不同层次、不同背景客户的多方面需求。

5、大国与小国银行业的发展模式对于我国银行业都有借鉴意义。发展离岸金融和保税区金融服务业可以借鉴小国国际化发展的经验。国有大型商业银行的跨国经营则可以从花旗、劳埃德、汇丰等跨国银行那里吸取营养。

6、为了增强银行业的国际竞争力，必须确立相应的人才战略，积累业务创新潜能，提高驾驭和管理大型化、国际化、全能化金融集团的能力，增强防范、控制风险和实现交叉销售的能力。

参考文献：

- [1] (美)戴维·罗杰斯：商业银行的未来，组织机构、战略及趋势 [M] 新华出版社，2001，9
- [2] 罗清：日本金融的繁荣、危机与变革 [M] 2000，8
- [3] 钱弘道：金融革命 [M] 北京大学出版社，1999，4
- [4] 郑先炳：西方商业银行最新发展趋势 [M] 中国金融出版社，2001
- [5] 朱正罡：国有商业银行国际化经营战略 [M] 中国金融出版社，2004，6

(责任编辑罗梁波) 中图分类号：F830 9文献标识码：A文章编号：1009-4997 (2006) 01-0074-02

网络维护：甘肃行政学院网络中心 电话：0931-8555319 地址：甘肃省兰州市城关区雁滩路2926号

相关资料：仙三修改器 仙剑奇侠传三修改器 仙剑奇侠传4修改器 qq英雄岛外挂 校内刷人气工具 校内网开心农场助手 qq开心农场外挂 qq堂外挂网 热血三国刷元宝外挂 弹弹堂刷箱子外挂 qq丝路英雄外挂 商业大亨免费外挂 英雄之城免费外挂 qq音速无限加速外挂 彩虹岛小草下载 舞街区最新免费外挂 流星蝴蝶剑无敌外挂 天书奇谈刷钱外挂 dnf免费无毒外挂 天堂2免费外挂 特种部队外挂网 qq自由幻想刷钱外挂 fifa online2刷钱 qq华夏刷钱外挂 兽血沸腾刷钱外挂 梦幻龙族外挂 泡泡堂刷分外挂 qq三国刷钱外挂 劲舞团私服免费外挂 彩虹岛天天外挂 成吉思汗刷钱外挂 新武林外传外挂 神鬼传奇加速外挂 冒险岛私服秒杀外挂 天龙八部物品修改器 qq飞车刷车外挂 qq炫舞免费连p外挂 穿越火线加速外挂 穿越火线无敌外挂 真三国无双5修改器 猫游记刷钱外挂 帝国争霸外挂 三国争霸刷钱外挂 口袋精灵2官网外挂 乐土免费外挂 雄霸三国外挂 热舞街在线小游戏 封神无敌免费外挂 哪牛七龙纪外挂 江湖风云外挂