

# 研究报告

2017年第9期

2017.2.3

执笔：金昱

jinyu@icbc.com.cn

## 后危机时代国际银行业战略转型的主要趋势与启示

### 要点

➤ 金融危机以来，面对外部环境的剧烈变化，全球主要银行纷纷推出了战略性改革措施，其经营方式和管理模式由此呈现出一系列重要的新趋势：一是轻资本、低杠杆发展模式渐成国际银行业主流；二是通过数字化技术的应用提升经营管理效率；三是越来越重视合规发展和对银行经营文化的再造。

➤ 近两年来银行经营逐步回归正常模式，但一些新的风险因素值得关注。首先，国际政治经济环境的不确定性有上升趋势，严重影响银行经营活动的稳定性。其次，全球低利率环境持续，对银行经营的负面影响将逐渐显现。此外还有更为严格的金融监管政策环境的挑战。

➤ 面对日趋复杂的国际市场环境，中国商业银行在国际化发展过程中，需要紧密围绕“一带一路”战略优化国际区域布局；摒弃资本消耗型发展路径，谋求做优做强；创新境外业务组织管理模式，提升经营效率；加强内控合规管理，有效防控区域风险；并探索更具文化包容性的全球化管理新模式。

重要声明：本报告中的原始数据来源于官方统计机构和市场研究机构已公开的资料，但不保证所载信息的准确性和完整性。本报告不代表研究人员所在机构的观点和意见，不构成对阅读者的任何投资建议。本报告（含标识和宣传语）的版权为中国工商银行城市金融研究所所有，仅供内部参阅，未经作者书面许可，任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制、刊登、上网、引用或向其他人分发。

## 后危机时代国际银行业战略转型的主要趋势与启示

2007 年开始的金融危机对全球银行业造成了巨大冲击，尤其是处于风暴中心的欧美市场，银行普遍出现盈利下降、投资损失激增、资产质量恶化等问题。与此同时，各国政府纷纷出台更加严格的金融监管政策，对银行的资本充足率、风险管理等提出了更高的要求。面对外部环境的剧烈变化，许多银行纷纷推出了战略性改革措施。这些措施涉及银行的经营理念、业务范围、区域布局、内部管理等多个方面。国际主要银行的经营方式和管理模式由此呈现出一系列重要的新趋势。

### 一、轻资本、低杠杆发展模式渐成国际银行业主流

金融危机后，国际银行业面临的监管环境显著收紧。巴塞尔协议 III 不仅对银行的核心资本充足率提出更高要求，而且显著扩大了银行风险资产的计量范围。同时，各国政府也纷纷推出或抓紧研究更为严格的金融监管政策，对银行的组织管理模式、业务范围等提出了种种限制。这使得许多国际大行危机前奉行的以高杠杆、高风险谋取高收益的业务模式难以为继，银行面临的资本压力陡增。而另一方面，国际金融市场的持续动荡和银行业社会声誉的显著下跌，大大提升了银行从资本市场寻求外源融资的成本。

这种情况下，各家国际大行普遍采取削减风险加权资产规模，降低整体经营杠杆率的措施，探索轻资本、低杠杆的可持续发展新模式。从实践来看，银行业去杠杆化一般采用以下几种方式：

一是收缩资产规模，即通过出售风险资产来偿还债务，直至资本储备足以支撑其资产负债表。以花旗集团为例，该行在 2009 年初宣布重组计划，将集团业务分拆为 Citicorp 和 Citi Holdings 两部分。其中，Citicorp 集中了花旗的核心业务，而 Citi Holdings 涵盖了花旗集团各类非核心业务，主要包括经纪和资产管理业务、各类零售贷款业务（住宅和商业地产抵押贷款、汽车贷款、



助学贷款及其他个人贷款)和特殊资产池业务,资产总规模约8600亿美元。在随后几年中,花旗根据市场条件,对Citi Holdings中的资产逐步进行出售和处置。其中规模较大的交易包括分两次将旗下全球私人财富管理公司Smith Barney全部股权出售给摩根士丹利,剥离另类投资业务单元Citi Capital Advisor,出售个人贷款服务公司OneMain Financial等。截至2015年末,Citi Holdings的总资产规模已降至745亿美元,与2008年,下降超过90%。

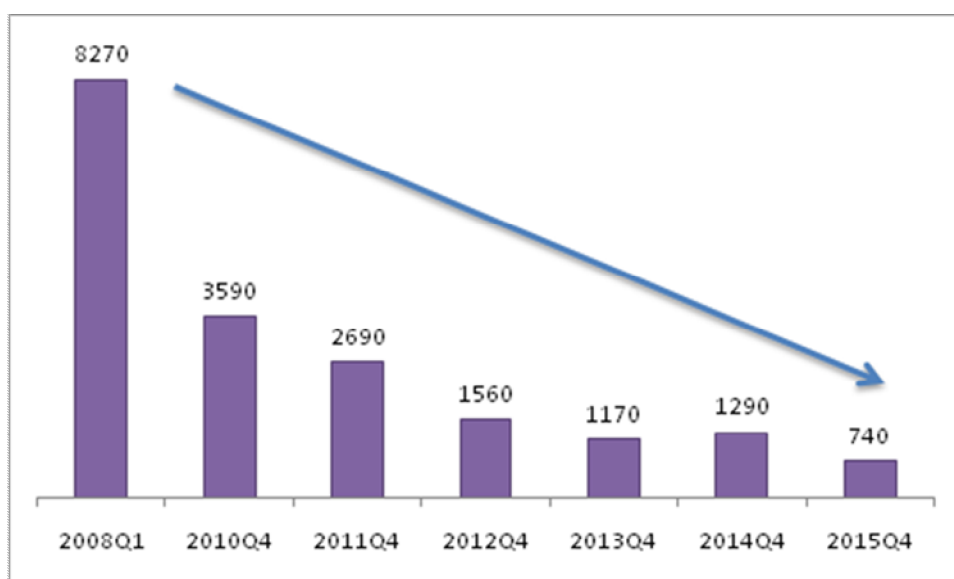


图1 Citi Holdings 总资产规模变动趋势(亿美元)

采取类似资产处置策略的还有苏格兰皇家银行。这家在金融危机中遭受重创的英国银行在2009年提出将全部业务分为核心业务与非核心业务的战略安排。RBS随后将非核心业务分为三个业务单元,分别负责落实相关处置计划。经过周密部署和有效执行,到2013年末,RBS实现非核心业务从26个国家和地区市场退出,非核心业务部门的资产规模由2009年的2580亿英镑减少至280亿英镑。

二是调整资产结构,即将风险转为良性范围内,使当前的杠杆水平重新支撑现有资本。国际大型银行积极提高安全、流动性强的资产持有比例,相应降低高风险资产在总资产中的占比。除中国金融机构之外的20家主要全球系统性重要银行中,有15家风险加权资产与总资产的比值2013年与2007年水平相比

出现下降。分国家和地区情况看，美国、日本、欧元区的全球系统性重要银行风险加权资产占总资产的平均百分比在 2007-2013 年间均出现明显下降趋势，累计最大降幅分别达到 10 个、5 个和 16 个百分点。英国的系统重要性金融机构这一比值也有一定下降。

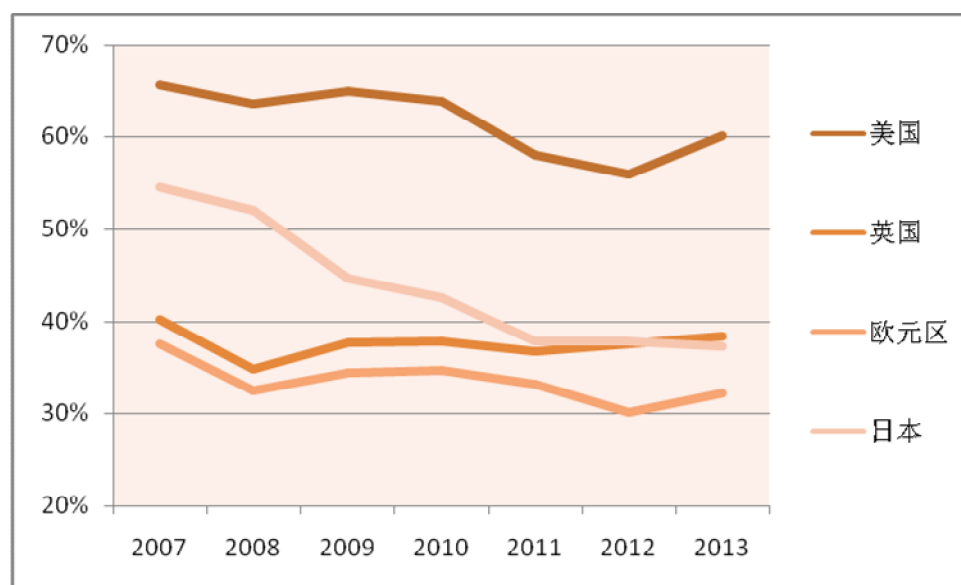


图2 主要全球系统性重要金融机构风险加权资产占总资产的平均百分比

三是补充资本，即通过吸收和扩大股权资本，或者发行其他资本工具增加自有资本规模，直至能支撑其资产负债表。针对监管规则调整中有关资本金的更高要求，国际大型银行通过资本市场融资和盈利留存，强化资本金基础、提高资本充足率。次贷危机以来，全球银行业一级资本的总量不断提升，千家大银行一级资本由 2007 年的 3.9 万亿美元升至 2015 年的 7.1 万亿美元，增幅达 58%。从全球千家大银行去杠杆的整体效果来看，一级资本/资产的比率已从 2007 年的 4.32% 提升至 2015 年的 6.44%。

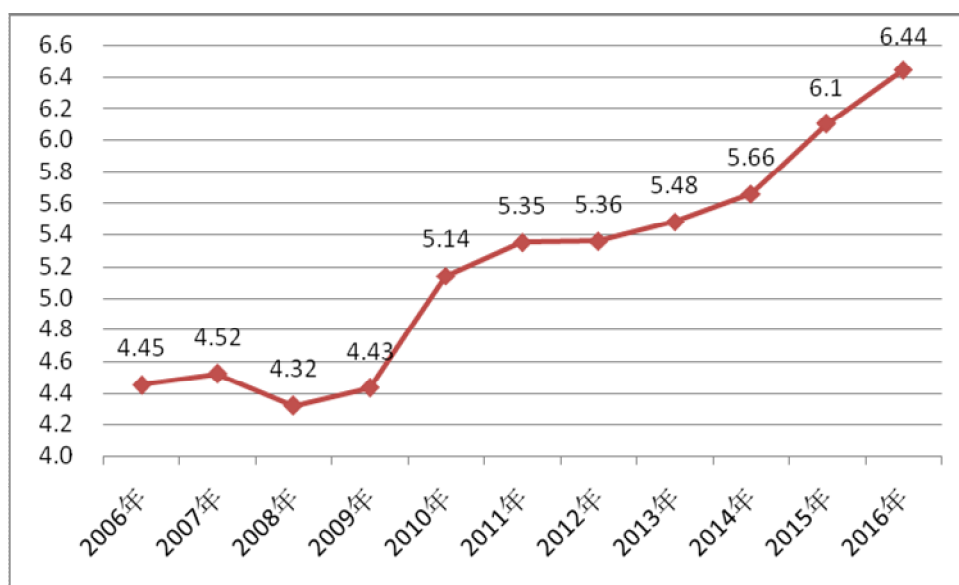


图 3 全球千家银行一级资本/资产的比率变动趋势 (%)

## 二、数字化发展热潮提升经营管理效率

金融危机以来，面临巨大成本削减压力的国际银行业普遍将新一代信息技术的应用作为经营管理模式转型的重要突破口，银行经营管理的数字化成为一场席卷全球的热潮。

银行经营管理的数字化首先体现在经营渠道的调整升级与多渠道协同策略的兴起。越来越多的银行正在打造传统物理网点与新兴电子银行渠道相融合的多渠道协同体系。借助先进的客户关系管理系统和业务管理系统，银行可以实现不同渠道间客户和业务信息的共享与即时传送。通过业务流程的重组优化，客户办理业务的全流程可以实现跨渠道的无缝衔接，将物理网点在便于深入沟通交流和个性化服务方面的优势与电子渠道低成本、高效率、不受时空限制的特点相结合，实现银行营销服务模式的跨越式变革。

例如，花旗集团就制定了信息化发展战略，致力于成为全球信息化银行的领跑者。该行紧紧抓住客户对于数字化服务方式的偏好趋势，大规模增加对数字化金融服务技术的投资，在全球 30 多个国家和地区建立起来了高效的移动银行业务平台，全力打造包括多功能旗舰网点、传统网点、自助服务亭、多功能

ATM 机和各类电子银行渠道共同组成了一个综合化服务网络体系。花旗集团还致力于将其遍布全球的营业设施与最先进的信息科技相结合，为跨国公司客户提供一站式解决方案。该行推出的“花旗移动直通车”（Citi Direct Be Mobile）产品使企业可以在任何地点完成移动支付。这一平台目前在 90 个国家运行，使用 16 种语言，而且与超过 50 种设备兼容。根据花旗统计，使用“花旗移动直通车”的公司客户支付金额流量增长是所有企业客户平均支付金额增长率的 3 倍。

**银行经营管理数字化的另一大表现是业务管理系统和机制的再造。**为了适应多渠道业务体系和经营集约化的新要求，国际银行业普遍加快了对业务系统和管理系统的改造升级。许多大型跨国银行重点打造全球统一的 IT 管理系统，以此推动全球中后台体系的融合与共享，简化 IT 系统结构，精简 IT 部门人员，以实现更大的规模效益。

汇丰控股在其最近的战略规划中就提出，要对全球不同市场使用的业务系统进行优化整合，增进通用性，减少差异性。该行计划将不同市场使用的个人网银系统数量由目前的 41 个减少到 14 个，企业网银系统数量由目前的 11 个减少到 3 个。在信息系统的使用方面，汇丰将充分利用全球业务流程标准化建设的成果来提高信息系统的数据质量，以此提高业务管理和风险防控活动的效率。汇丰还将强化对系统平台的整合，减少以国家为范围的局部数据库数量，在非业务性关键领域，更多地应用云平台技术。

### 三、重视合规发展，再造银行经营文化

危机以来，随着各国对金融机构在危机前后违法违规经营调查的逐步深入，包括严重的金融产品不当销售、为洗钱活动提供便利、LIBOR 操纵等在内的金融丑闻接踵而至，众多国际知名银行不仅深陷持续的监管惩罚和司法诉讼泥潭，而且背负着巨大的信誉债，许多银行百年经营所积淀的品牌形象毁于一旦，给经营业绩的复苏带来沉重压力。吸取以往教训，危机以来国际主要银行都对过度注重短期收益，而忽视客户利益，内部管理和控制松懈的问题进行了深刻反





思。加之各国监管部门普遍加大了对银行合规经营和客户权益维护方面的监督处罚力度，严格内控管理，重塑企业文化成为全行业的普遍选择。

在加强合规管理方面，一个典型的例子是汇丰控股，这家业务高度全球化的大型金融控股集团在内部控制和风险管理方面面临的挑战十分突出。针对之前全球各地机构缺乏统一的内控管理机制和流程标准的问题，汇丰首先通过简化了集团结构，降低了风险管理难度，同时在集团范围内全面推广全球统一的风管和内控标准与流程，全面加强对业务操作、客户甄别等重要风险点的全面掌控。汇丰还构筑起由一线员工、中后台风险管理部门、内部审计等组成的三道全球风险管理防线，严密防范与金融犯罪相关的操作风险。2011年至2014年间，汇丰全球合规部门员工人数也由危机前的3200人增加至7200人。在2015年的新战略中，汇丰提出了将重点实施全球资产负债管理和制裁政策，以及客户尽职调查的全球新标准，提高客户信息质量，加强内控体系建设。汇丰的目标是，到2017年将全球统一标准全面融入到日常风险管理实践中，建立起持续有效的金融犯罪风险防范体系，实现不间断的监控。

在激励机制建设方面，国际主要银行都努力从校正过度激励、强化股东监督、加强责任追究三方面入手完善激励机制。一些银行对高级管理层的决策权进行了更多限制，对董事会活动也从制度上加强了监督和制约。还有一些银行强化了内部控制制度，增加了员工行为评价在职务晋升、薪酬决定中的参考权重，同时加大了对违规行为的处罚力度。一些银行已开始对薪酬机制进行改革，通过减少与业绩挂钩的绩效奖励、延长高管层递延奖励的递延期等措施，强化业绩考核的可持续性导向。一些银行还聘请了独立的外部委员会监督薪酬结构和管理。

#### 四、全球经济失衡背景下的行业风险新特点

近两年来，金融危机对国际银行业的遗留影响将进一步消退，银行经营逐步回归正常模式，危机后新的发展战略也进入全面实施阶段。然而，在全球经济复苏进程缓慢，区域经济发展不平衡状况加剧的背景下，银行业经营风险出现了

一些值得关注的新趋势。

**首先，国际政治经济环境的不确定性有上升趋势，严重影响银行经营活动的稳定性。**在全球经济复苏动能不足的大背景下，由需求萎缩导致的全球能源和大宗商品价格暴跌，严重影响主要资源输出国，特别是其中发展中国家的经济和政治稳定性，银行在相关高危行业和区域的贷款和投资资产面临日益加剧的质量劣变和 market 价值损失风险。与此同时，全球范围内地缘政治风险全面发酵。难民危机的持续发酵威胁欧洲的社会稳定和正常经贸活动，对当地金融服务需求的良性复苏进程造成了很大干扰。英国脱欧公投结果不仅大大增加了英、欧银行业经营环境的不确定性，由此带来的金融市场剧烈波动将令银行的投资、交易业务的风险水平激增。

**其次，全球低利率环境持续，对银行经营的负面影响将逐渐显现，**银行因此将面临以下三方面的冲击。一是银行利差收窄的压力进一步加剧，存贷款业务和投资业务的利润空间都将受到挤压，影响银行的盈利复苏进程。二是金融市场整体风险水平上升，银行按市值计价的资产和负债价值波动可能显著上升，冲击银行业绩的稳定性。三是客户的存款意愿可能将显著下降，从而冲击银行存款资金来源的稳定性。

**第三，全球银行业面临更为严格的金融监管政策环境。**除了巴塞尔协议 III 实施过渡期内，资本充足率监管要求逐年提高的压力外，银行还可能面临新监管政策的要求。比如，巴塞尔委员会正在酝酿针对全球系统性重要银行制定更高的杠杆比率要求，而欧洲单一清算机制已于 2016 年 1 月 1 日起全面启动，未来欧洲单一清算委员会可能对被监管银行实施最低自有资金和合规负债监管要求，该项要求可能与银行最小损失吸收能力监管指标相结合，令银行面临进一步去杠杆的压力。

2016 年 7 月发布的《欧洲银行压力测试报告》显示，欧洲银行业信用风险压力突出，是影响资本稳定性的最大因素，同时操作风险和市场风险的影响也不容忽视。极端条件下最为脆弱的 12 家银行包括德意志银行、德意志商业银行，以及英国的巴克莱银行，均有可能引发系统性风险。





## 五、对中国商业银行国际化经营的启示

### 1. 紧密围绕“一带一路”战略优化国际区域布局

国际银行业的发展经验表明，一国经济的国际影响力的上升期往往是本国银行业拓展国际市场的黄金时期。银行的国际化战略必须与国家整体战略部署紧密结合，才能具备坚实的发展根基。随着全球影响力的迅速上升，未来中国经济走向全球的步伐将进一步加快。近期中央明确提出“一带一路”发展新战略，这是中国积极应对国内外复杂形势挑战、主动融入世界、承担全球性大国重任而做出的重大战略举措。受此鼓舞，我国企业和居民“走出去”步伐将进一步加快，中外经贸合作与交流将更加频繁，各类跨境贸易、跨境投资活动将更趋活跃。而随着中外经济金融往来更上一个台阶，人民币国际化也有望进入加速发展期，离岸人民币市场的广度和深度都将达到空前水平。

对于商业银行而言，在这个过程蕴含着丰富的业务机会和发展机遇，可以充分发挥自身综合服务能力较强、国际化基础较好的优势，通过国内、国际两个市场的联动发展，为客户提供多币种、跨市场的综合性金融服务，帮助客户更好实现跨境投资和经营目标。同时，商业银行可以利用本币优势，在人民币国际化进程中发挥更大作用，并以此为契机全面提升在国际金融市场的竞争实力和市场影响。

### 2. 摒弃资本消耗型发展路径，谋求做优做强

金融危机催生了国际金融监管理念和措施的重大变革。更严格的资本监管政策将对银行资产规模和杠杆率的增长能力构成持续的约束，保持合理的银行规模，已经成为监管者和银行未来共同关注的焦点。对于中国商业银行，特别是已经建立一定的国际化经营基础的大型商业银行而言，从长远发展考虑，需要将更多的资源和经历投入到提升综合服务能力、提高经营效率、打造核心竞争力上来，由做大转而谋求做强。

下一阶段需要紧紧依托集团整体优势，坚持服务中国经济全球化和推动经营本土化的原则。一是在全球化经营网络初步成型的基础上，积极推进海外业

务本土化发展，拓展本地客户基础，发展特色业务，打造完备的全球产品线。二是全面挺进国际金融市场，在国际市场上发展投资银行、资产管理、大宗商品交易以及衍生产品交易业务，形成与中国经济实力相称的国际市场定价能力。三是要夯实国际化经营的风险管理、科技、人才支持保障基础，提高国际化发展的可持续性。

### 3. 创新境外业务组织管理模式，提升经营效率

国际银行业经验表明，高效的组织管理模式对于银行国际化经营的成败具有重要影响。中国商业银行在今后的国际化发展中，需要加快探索形成既适应国际市场经营竞争环境，又与集团整体管理架构向兼容的组织架构和业务管理新模式，保证外部效率和内部效率的有机统一，具体而言，需要注意以下原则。

**一是要保证集团对国际业务经营与发展的有效控制。**国际业务组织管理模式既要保证集团的整体战略意图与部署能够高效的传递到每个境外机构，并在各类机构的经营活动中得到切实的贯彻落实，也要确保集团对全球经营风险的整体管控能力。

**二是要组织管理架构应遵循扁平化原则，减少不必要的管理层级。**境外机构组织管理的构建应当更多以面向市场、面向客户为着眼点，尽量避免在境外设立纯管理职能的层级，缩短市场和客户信息在集团内部的传递路径，提高整体经营效率。

**三是积极试点事业部制经营和矩阵式管理新架构。**可以充分利用境外机构没有历史包袱和行政级别因素的优势，依据业务线自身特点和市场经营需要，探索将业务条线纵向管理和区域横向管理相结合，构建适合自身经营实际的矩阵式管理架构。

### 4. 加强内控合规管理，有效防控区域风险

近年来日益严峻的全球金融合规监管形势和主要国际银行在合规经营方面的惨痛教训表明，有效的合规管理越来越成为保证商业银行持续经营和稳健发展的基础，是商业银行必须坚守的原则和底线。中国商业银行在国际化发展中，必须把从战略高度重视合规管理。



首先，要厘清管理理念，将合规经营作为推进各项业务发展的前提和基础。特别是在业务和产品创新中，必须严格遵守相关国家的监管法规和本行的制度管理要求，严格杜绝各种试图逃避监管或钻法律法规空子的机会主义倾向。

其次，要建立有效的内控合规管理和制度框架。可以借鉴国际银行业经营，在董事会或相关专门委员会领导下设立独立的全球合规管理部门，实现合规经理的专人专职化，并作为独立条线嵌入全球各级经营机构。同时在制度上明确合规部门履职所需的工作权限，确保内控合规管理的客观性、有效性和执行力。

第三，加强信息化建设，进一步提高合规工作效率。重点是要建立集团统一的合规管理平台，将合规审查功能内嵌到业务操作流程中，实现业务运行与合规工作的有效联动，做到对合规风险因素的早发现、早处置。

此外，还需要进一步加强区域风险的防控，建立完善对区域风险研究、监控、预警、应急处置等全流程管理。

## 5. 探索文化包容性全球化管理新模式

主要跨国银行发展的经验表明，具有包容性的企业文化是银行跨国经营中提升集团整体凝聚力，实现有效的国际化管理的关键。随着全球业务布局向纵深发展，许多银行的员工在国别、民族、文化背景等方面的多元化程度日益上升，给银行传统的管理模式提出了越来越大的挑战。为此，在今后的国际化发展中，银行必须把企业文化建设提升到战略高度，着力增强中国企业主体文化与各国各地区多元文化的包容性，以文化融合促进管理提升。