

四大国有商业银行的收缩战略研究

——从规模经济的角度探讨银行实施收缩战略的必要性

谭戈平

(暨南大学金融系, 广东广州 510632)

摘要: 在不断出现的全球银行业并购案例中, 人们往往只重视对商业银行的扩张战略进行研究, 但是收缩战略在当今的银行业中同样发挥着重要的作用。本文首先通过对银行业的背景和银行适度规模的分析, 探讨商业银行实施收缩战略的原因, 然后从实证的角度对我国国有商业银行的规模及其效益进行分析, 证明实施收缩战略的必要性。文章最后针对我国的现实情况, 提出实施收缩战略的两点具体措施。

关键词: 商业银行; 收缩战略; 规模经济

中图分类号: F832.1 **文献标识码:** A **文章编号:** 1009-3540(2002)04-0025-0004

收

缩战略是 20 世纪 80 年代后期以来提出的企业重组战略的主要内容。收缩战略是针对企业实施扩张战略以后, 随着规模扩大, 反而出现绩效下降而提出的一种战略。目前国内针对银行实施收缩战略的文献较难找到。虽然银行是特殊的企业, 然而追求经营效益是企业的共性。因此实行收缩战略对于银行来说同样有着重要的意义。针对我国四大国有商业银行效益较低的情况, 笔者打算从规模经济的角度论证我国四大国有商业银行实施收缩战略的必要性。

收缩战略是指银行为了适应外部环境变化带来的负面影响, 通过重组其业务和组织结构的办法, 以达到降低运营成本、提高经营效益、取得竞争优势的目的。收缩战略包括规模缩编 (downsizing) 和范围缩编 (downscoping)。规模缩编是企业重组中最为普遍的手法, 它是指对企业的员工和运营单位的精简, 但它不一定改变企业的业务组合构成。范围缩编着重于重组企业的业务结构构成, 通过资产剥离、分立以及其他方式来剔除企业的一些弱势业务, 降低企业多元化经营的程度, 将企业战略的重点放在企业的核心业务上。

一、银行实施收缩战略的背景

1、全球银行业重新整合的需要。随着银行间并购活动的增加, 银行业实行扩张战略似乎成为一股潮流。然而, 在银行重新整合过程中, 收缩战略也同

样发挥着重要的作用。一方面, 在银行整合的过程中, 往往伴随着收缩战略的实施。例如, 两家银行合并组成一家新的大银行, 撤并原来相互竞争的重复网点就属于收缩战略的范畴。另一方面, 随着银行业务范围的不断扩大, 银行有必要考察各项业务的成本效益情况, 将不符合成本效益原则的业务剥离出去, 这本身也是一种收缩战略。

2、银行业竞争加剧的需要。银行业竞争的加剧, 会带来行业利润率的下降。在这样一种环境下, 银行只有不断降低经营成本, 提高其竞争力, 才能生存和发展。为此, 不少银行采取了裁员、收缩利润空间较小业务的范围、进行业务分包等手段, 集中力量从事自己的优势项目, 使银行更富有竞争力。银行业竞争的加剧主要有以下三方面的原因: 第一, 近年来银行机构的超常发展, 银行的网点密度越来越大, 传统的银行服务市场出现饱和状态。第二, 新的竞争者的加入。随着 WTO 等国际组织在服务领域所作的努力, 金融服务业的进入壁垒正在逐步降低。我国加入世贸组织以后, 外资银行的进入将使得国内的银行业面临着更激烈的竞争。第三, 新技术手段的出现。以 ATM、电话银行服务、网上银行服务及电子支付手段为代表的新技术手段大大提高了银行的服务效率及服务质量。不少银行以此为契机, 迅速进行新市场的开拓。同时, 客户对不同银行所提供的服务有了更多的选择, 对银行服务的要求也在不断提高。

作者简介: 谭戈平 (1976.8-), 男, 籍贯广东, 暨南大学金融系研究生, 研究方向为银行与金融。

3、我国银行业（尤其是四大国有商业银行）实施收缩战略的迫切性。近年来银行业面临经营上的困难，涉及各方面的原因，包括体制上的原因，不良资产的累积等。其中很重要的一点就是银行的摊子铺得过大，原来按行政区划设置的分支机构网，不符合现实经济的要求。不少网点不符合成本效益的原则，对银行的总体效益造成了一定的负面影响。虽然我国国情决定了现阶段银行在一定程度上仍有“揽存”的必要性，但是随着国内外环境的变化，“存款立行”的时代毕竟已经过去，仅仅以“揽存”的办法来提高银行效益显然是不够的。四大国有商业银行要真正提高竞争力，就必须针对其实际的情况，在一些领域实施收缩战略。

二、四大国有商业银行适度规模的判定

四大国有商业银行的规模是不是太大了？这实际上是一个相对的概念。我们可以从微观和宏观两个角度作进一步的分析。

1、微观上的相对适度规模。从单个银行的角度看，适度规模是多种因素共同作用的结果。①商业银行业务的主要内容；②客户的大小；③业务经营在地理上的跨度大小；④技术手段的影响；⑤经营管理水平和内部管理体制的科学程度。

就商业银行业务的内容而言，国外大银行凭借其雄厚的资金实力，逐渐把注意力集中到利润率较高的批发银行业务上来。而对零售银行业务，因其成本高，收益率较低，一般采取收缩战略。其具体措施有：对小额存户收取手续费、把零售业务出售等。我国四大国有商业银行依规模而言均属全球100家大银行之列，而效益排名则靠后。要改变目前这种低效益的状况，适度收缩其零售银行业务是一条较好的出路。这里的“适度”是指，对一些业务量不大，以零售业务为主的分支网点进行收缩或合并，以提高经营效益。

就技术手段而言，IT技术的发展对

银行业产生了深刻的影响，其中一点就是对银行的规模、银行的网点设置的影响。传统的零售银行业务由“砖块加水泥”构成，未来的零售银行业务由“鼠标加水泥”组成，即银行将通过几种不同形式来提供并实行多渠道的银行服务。也就是说，既可通过有形的分支机构网（“砖块加水泥”银行），又可通过个人计算机、WAP手机或网络电视机等电子手段提供服务。这样，银行会逐渐收缩分支机构网，逐渐集中精力去提供批发银行业务和咨询服务，大部分产品的销售和银行结算业务将在网上实现。由此可见，银行技术的发展，使银行有必要收缩其网点布局和调整其服务的侧重点，以提高其经营的效益。

2、宏观上的相对适度规模。从整个社会的角度看，单个商业银行的规模是否适度，主要取决于如下三方面的因素：①单个商业银行的规模是否有利于充分发挥竞争的积极作用；②单个商业银行的规模是否有利于其在国际金融市场上占有一席之地。在其他因素不变的情况下，经营规模越大、经营状况越好，在国际上的筹资成本越低、市场占有率越高；③商业银行业务集中度与企业的集中度是否相适应。企业是商业银行的客户，商业银行业务的集中度与企业的集中度相适应，是社会再生产正常进行的重要条件之一。小企业对于金融业务的需求量和单笔业务的规模小，大银行来做不符合成本核算的要求。因此，一个健全的银行体系必须是大、中、小银行同时并存，并且与企业的结构大体相适应。

以银行业务集中度与企业集中度为例，我国银行业的现状与国民经济基础有不协调的地方。改革开放以来，我国实行了以公有制为主体，多种经济成份共同发展的方针，我国的中小企业得到迅猛的发展，其产值占GDP的比重逐步上升。而国有大中型企业的产值在GDP中的份额逐步下降。近年来，由于发展中小型企业的重要性日益受到人们的重视，中小型企业有了更广阔的发展空间。在这样一种经济背景下，客观上要求改变四大国有商业银行集中度过高的状况。除了鼓励以股份制商业银行为主的中小型商业银行发展以外，四大国有商业银行也有必要对其规模进行压缩，以配合经济发展的需要。

三、四大国有商业银行规模经济的实证分析

1、银行业集中度

表一：中国金融体系结构（1999年末）

	机构数	职工人数	资产(单位: 10 亿元)	占资产总额%
中国工商银行	36908	540178	3539.866	28.9229266
中国农业银行	56539	539298	2275.835	18.5950001
中国银行	14368	197534	910.271	7.4374853
中国建设银行	27889	324360	2201.065	17.9840823
中国农业发展银行	2239	52912	793.891	6.4865877
中国进出口银行	1	376	59.609	0.4870429
国家开发银行	30	3551	686.646	5.6103287
交通银行	2756	46453	538.05	4.3962061
上海浦东发展银行	158	4149	103.21	0.8432905

中信实业银行	235	6664	157.334	1.2855175
中国光大银行	32	5334	167.893	1.3717912
中国民生银行	47	1948	36.389	0.297321
华夏银行	15	3345	61.131	0.4994786
招商银行	191	8721	164.478	1.3438885
广东发展银行	516	10707	121.897	0.995975
福建兴业银行	235	4660	49.183	0.401856
深圳发展银行	126	3724	45.869	0.3747785
烟台住房储蓄银行	79	1384	8.358	0.0682901
蚌埠住房储蓄银行	17	295	0.837	0.00683882
农村信用合作社	109176	645285	212.86	1.7391998
城市信用合作社	961	54068	104.29	0.8521147
总计	252518	2454946	12238.962	100

资料来源：2000年《中国金融年鉴》及2000年《中国统计年鉴》

四大国有商业银行的集中度

$$CR_4 = \frac{\sum_{i=1}^4 (28.9229266 + 18.5950001 + 7.4374853 + 17.9840823)}{100} = 72.94\%$$

由此可见，我国四大国有商业银行在我国银行体系中处于高度集中地位；其市场占有率达到整个市场份额的72.94%。这说明了四大国有商业银行在国内金融体系中的绝对垄断地位。

2. 银行规模的变化与产业集中度的变化

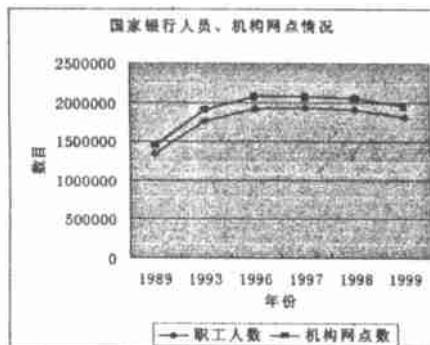
表二：金融系统人员、机构情况

	国家银行	其它商业银行	农村信用社	城市信用社
年末职工人数(人)				
1989	1343310	---	488116	60308
1993	1769196	---	594017	122675
1996	1919739	85505	648613	---
1997	1932632	95537	650122	136300
1998	1908604	92034	645285	---
1999	1818045	96485	642273	161432
年末机构数(个)				
1989	94563	---	58418	3409
1993	138862	---	50865	4957
1996	157365	3748	49692	4630
1997	152395	4675	50513	3716
1998	148847	4501	44258	3190
1999	140270	4753	41755	926

注：国家银行除了四大国有商业银行以外，还包括其他国有银行（如交通银行等）。其中城市信用社栏中包括城市商业银行的相应数字。

资料来源：《中国统计年鉴》及《中国金融年鉴》2000年版

图一：1989至1999年国家银行规模的变动情况



从上面图表可以看出，近十年来我国银行业的规模伴随着经济的增长规模一直在扩大。国家银行（其代表是四大国有银行）这一栏在1997年末首次出现了收缩的趋势，我们可以看到在1997年国家银行的网点数出现下降，1998年国家银行的职工人数开始下降。其背景是：随着经济的疲软，存贷息差减少，银行规模过于膨胀，网点过多，效益低下等因素导致了银行经营出现困难（这种矛盾以四大国有银行最为突出）。为了改变这一现状，四大国有银行均实行了以压缩网点和职工为形式的收缩战略。

笔者认为四大国有银行实行收缩战略的路还要走下去。这有其深刻的经济背景：在1995—1999年的短短四年中，大型企业的规模结构发生了较大的变化。一是前100名大型企业的集中度有所下降，前100名大型企业占全部工业企业增加值比重，由1995年的18.26%下降到1999年的16.16%，下降了2.1个百分点。这说明实力雄厚、市场占有率高和竞争力强的特大型企业在整个工业经济总量规模扩大的同时，并没有以相同或者超前的速度发展。二是产业的集中度有所下降，前100名大型企业产业集中度（以前5位行业工业增加值占全部100家企业比重计算），由1995年的79.4%下降到1999年的75.8%。与其相对比，四大国有商业银行的收缩战略显得不够及时，效果还不够理想。四大国有商业银行必须适应我国产业结构的调整，在某些领域实行收缩战略，以提高

其经营效益。

3. 经营效益及服务效率分析

根据 BANKER1999年的报告, 我们发现四大国有商业银行机构的经营效益与国际同规模的银行相比, 盈利能力明显较差。

表三: 三国最大四家银行的人均利润指标对比

(单位: 千美元)

国 家	英 国	美 国	中 国
最大 4 家银行的人均利润	53	57	1.5

我们除了从体制上及历史包袱沉重等原因去思考外, 规模过大所导致的服务效率过低也是其中一个重要原因。

如以每一网点服务居民个数为主要衡量指标。由于我国的银行集中于城镇, 因此笔者对我国城镇银行的服务效率进行估算, 并与发达国家银行的服务效率相比。2000年《中国统计年鉴》的资料显示: 市镇总人口 38892 万人, 城镇的银行机构网点数为 143342, 从而可以算出我国银行每一网点服务居民数目为 2713 人。而:

表四: 发达国家银行的服务效率 (1998 年末)

	美 国	英 国
每一网点服务居民数(人数)	4300	3700

资料来源: 国际货币基金组织的统计数据

从上面简单的分析可以看出, 我国银行密集程度远远高于发达国家, 这是不争的事实。这也从一个侧面反映了我国商业银行效益低下的原因。由此可见, 我国四大国有商业银行有必要实行收缩战略。

四、实行收缩战略的措施

四大国有商业银行实行收缩战略, 目的就是为了实行集约化经营, 提高服务效率与经营效益。笔者认为具体可以从以下两方面进行。

1. 实行以收缩网点为主要方向的规模收缩。针对近些年来网点建设方面存在的弊端, 加大机构和网点调整力度, 提高机构设置的规模经济, 改变按行政区划设置机构的格局。把那些只能给银行保本微利或造成长期亏损的营业网点, 果断地予以抛弃, 将业务量不大、没有发展前途的县级支行改为办事处, 或者撤销; 对那些连年亏损、近期又无法扭亏而且业务量过小的网点进行撤并。

2. 实行以逐步向批发银行业务为主要方向的范围收缩。一方面, 要因地制宜地评估各分支行的零售

业务的成本和收益。对以零售业务为主, 不符合效益原则的分支机构应尽快将其与其他网点进行合并。

另一方面, 要把握银行技术发展的大好时机, 尽量将零售银行服务实行自动化, 如网上银行服务、电话银行服务、移动银行服务及功能更齐全的 ATM 自助银行服务, 同时, 应集中其资源进行其他收益更好的业务, 如批发银行业务、中间业务等。 ▲

[参考文献]

- [1] 武捷思. 中国国有商业银行行为研究 [M]. 中国金融出版社.
- [2] 黄铁军. 中国国有商业银行运行机制研究 [M]. 中国金融出版社.
- [3] 王先玉. 现代商业银行战略管理与营销管理 [M]. 中国金融出版社.
- [4] 辛荣耀. 中国商业银行发展论 [M]. 海南出版社.
- [5] 芮明杰. 产业致胜 [M]. 浙江人民出版社.
- [6] 《中国统计年鉴》、《中国金融年鉴》 [M], 2000.
- [7] The Banker July [J], 1999.
- [8] 谭戈平. 欧洲银行新动向 [N]. 金融早报, 2000-5-16.

Research on the downsizing and downscoping of
the four major state-owned commercial banks in China
— from a prospective of the economies of scale

Tan Geping

Abstract: In the merger cases of commercial banks, concerns are usually focused on the expanding strategy. However the downsizing and downscoping strategies also play an important role in the banks sector. First we study the background of the commercial banks in China and the judgement on optimal scale for a bank, so that we can understand the reason for the downsizing and downscoping strategies. Then we carry out a positive study on relationship between the scale and the efficiency of the major banks to strengthen the importance of downsizing and downscoping strategies. Finally, we provide two specific measures for the major banks.

Key words: commercial banks; downsizing and downscoping strategies; economies of scale