

中小商业银行核心竞争力研究

Research on the Core Competitiveness
of Small and Medium-Sized Commercial Banks

李镇西 著



中国金融出版社

中小商业银行 核心竞争力研究

李镇西 著



中国金融出版社

责任编辑：张哲强

责任校对：张京文

责任印制：裴 刚

图书在版编目 (CIP) 数据

中小商业银行核心竞争力研究 (Zhongxiao Shangye Yinhang Hexin Jingzhengli Yanjiu) / 李镇西著. —北京: 中国金融出版社, 2007. 7

ISBN 978 - 7 - 5049 - 4423 - 8

I. 中… II. 李… III. 商业银行—市场竞争—研究
IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 083719 号

出版 中国金融出版社

发行

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>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 82672183

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 北京欣舒印务有限公司

尺寸 170 毫米×240 毫米

印张 14.75

字数 209 千

版次 2007 年 10 月第 1 版

印次 2007 年 10 月第 1 次印刷

印数 1—6550

定价 32.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 4423 - 8/F. 3983

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010)63263947

序

初次听到“没有不还款的客户，只有做不好的银行”深感耳目一新，在此之前银行监管部门听到的大多是银行对不还款客户的抱怨，甚或是对客户苛刻的要求，如此的换位思考、如此的服务理念出自哪家银行，又是何人倡导？偶然的机会我碰到了他——包头市商业银行行长李镇西，听到了他对这一理念的诠释，还听到了他关于中小商业银行国际化、中小商业银行核心竞争力的思考等，这更加深了我对他的认识——他不仅仅是一位实践者。

中国加入世界贸易组织意味着各商业银行所面临的不仅是国内同行业的竞争，还有国际强手的挑战。外资银行将会以更大的规模、更多的业务、更快的速度加入我国金融领域，从而对我国现行的金融体制改革和银行业的发展带来不可避免的冲击。在我国的银行体系中，中小商业银行又是一个特殊的群体，因为他们有六个方面的特殊性，即资产总量小、法人机构多、历史包袱轻、管理体制活、发展速度快、经营差异大，在资金实力、政策支持、科技力量、人才储备等硬件设施上都难以与国内的大商业银行相抗衡，在制度流程的完善程度、所处的市场地位、对外部冲击的承受能力等软性条件方面也处于劣势，因而中小商业银行在生存与发展的抉择中更具危机感与紧迫感，只有发挥自身的优势提升核心竞争力，才能获得可持续发展，才能立于强手如林的金融市场。

近年来，国内外对银行竞争力的研究如火如荼，研究方法各异，研究重点各异，从不同的角度对银行竞争力理论进行了补充和完善，而对

中小商业银行核心竞争力作为专题研究还不是很多。银监会在 2004 年就提出中小商业银行要坚持科学发展观,从法人治理结构、风险防范、资本补充机制、信息披露等四个方面强化提升。特别对在中小商业银行中数量居多、发展又极不平衡、面临问题更为复杂的城市商业银行,也提出要从六大环节打造核心竞争力,确保其协调健康发展。一是要树立经济资本理念,形成资本约束,制定科学的发展战略,保持合理的发展速度。二是要建立起长效资本补充机制,尽快满足资本充足率要求,要逐年补足各项准备。三是要继续积极引进境外战略投资者,优化股权结构。四是要进一步完善公司治理,建立起合理制衡的“三会制度”和有效运行的决策、执行、监督与约束机制。五是要大力推动以扁平化管理为核心的风险管理体系建设,建立起高效的风险控制系统,做好风险防范工作。六是要继续巩固“三个服务”的市场定位,坚持特色经营,培养稳定的中小企业客户群,不断创新业务品种,提高服务质量,拓展发展空间。李镇西同志把中小商业银行的核心竞争力概括为管理者素质、技术创新能力、组织优化能力和金融生态四个方面,既不脱离中小商业银行实际,又与国际先进标准靠近,更符合银监会的监管要求。这也值得银行界同仁与监管当局共同思索与探讨。

21 世纪是竞争更加激烈的世纪,而竞争又是市场经济的核心。20 世纪 90 年代以来,科学技术发展日新月异,世界经济一体化进程突飞猛进,人类社会不仅进入了一个信息和知识的新时代、经济科技全球化的新时代,也进入了一个竞争全球化的新时代。全球化的新时代意味着不仅是竞争范围的国际化、竞争领域的全面化、竞争方式的激烈化,还意味着竞争主体的多层化、竞争方式的复杂化。在这样的竞争新时代,不仅企业是竞争的主体,而且国家、地区、城市、个人以及各种形式的经济组织,也以多种方式参与全球资源、市场、生存空间和发展机会的争夺与较量,竞争主体与非主体的优势大小、力量强弱将成为竞争能否

取胜的关键。因此，在金融业全面开放之时，研究和探讨中小银行的核心竞争力，显然对处在生存与发展困境之中的的中小商业银行具有十分重要的现实意义和长远的指导作用。

楼文虎
二〇〇七.四.十九

自序

关于商业银行竞争力的研究已经成为当前金融领域的焦点课题，我对中小商业银行的核心竞争力展开了深入的研究。这是因为，我国的银行业已经进入了一个极富挑战性的时代。随着经济全球化、区域经济一体化的快速推进和我国金融体制改革步伐的加快，国有商业银行引进战略投资者和股改上市、股份制银行和城市商业银行吸收境外资本、外资银行全面进入国内市场、农村信用社和邮政储蓄的改革进一步深入，以及资本市场的改革、汇率改革和利率市场化，我国中小商业银行的生存环境正在发生深刻的变化，中小商业银行也将面对前所未有的压力和挑战。可以看到，未来几年是决定中小商业银行命运的关键时期。面对未来，中小商业银行的唯一出路就是，只争朝夕，培养和提升自己的核心竞争力，以赢得应有的市场地位。

核心竞争力的概念最早是由美国经济学家普拉哈尔德和哈默尔于1990年在《哈佛商业评论》上提出来的。普拉哈尔德和哈默尔认为：就短期而言，产品的质量 and 性能决定了公司的竞争力，但长期而言，起决定作用的是造就和增强公司的核心竞争力。但何谓核心竞争力？目前学术界和企业界有各种各样的定义。有人说是“永远领先竞争对手半步的能力”，也有人说是“善于学习、不断追赶并最终超出的能力”，应该说这些定义都有一定道理。我认为，核心竞争力是指企业在关键领域建立的独特的可持续竞争优势，包括企业多方面技能和运行机制的有机融合，不同的技术、服务、管理和系统的有机组合，是企业在长期经营环境中形成的核心合力。

我的研究围绕上述对核心竞争力的认识和理解展开。首先,从核心竞争力的范畴、维度、一般与特殊、评价体系等多个角度出发,沿着竞争力→核心竞争力→商业银行核心竞争力→中小商业银行核心竞争力的演绎逻辑进行层层剖析,指出商业银行的核心竞争力是在特定的环境要素下,以商业银行价值链(基本活动和辅助活动)中的核心资源和核心能力的有机融合为基础,整合银行价值链中的战略环节,在所处经营环境下所表现出的相对于竞争对手能够给顾客带来独特价值和利益的且不易被竞争对手所模仿和替代的动态能力。在此基础上,结合我国中小商业银行的市场功能、竞争环境和经营特点,提出了中小商业银行核心竞争力的基本要素。指出中小商业银行应在关注一般商业银行皆必备的多种资源要素和能力要素外,重点从管理者的素质、技术创新、组织优化和金融生态四个方面打造自身的核心竞争力。其次,根据商业银行核心竞争力的构成要素,结合我国中小商业银行的实际情况,借鉴国内外同类研究成果,将中小商业银行竞争力划分为现实竞争力和潜在竞争力两大层次,建立了评价中小商业银行核心竞争力的指标体系,并运用该指标体系对我国中小商业银行的核心竞争力进行了评价,结果表明,我国中小商业银行在现实核心竞争力方面与外资银行还存在较大差距,其潜在竞争力也低于四大国有商业银行。中小商业银行资产规模小,资本充足率低,在银行管理者素质、技术创新、组织优化和金融生态等方面较差,其核心竞争力亟待进一步提升。最后,进一步详细阐述了培育和提升我国中小商业银行核心竞争力的基本策略。指出银行管理者的素质是一切核心竞争力的源泉,银行管理者需要不断完善自身的知识结构和各项能力,适时转变经营理念,才能引领创造和保持核心竞争力的变革,为此,有必要把对银行管理者素质的管理纳入制度框架,以便对他们进行公平、公正的考评;在中小商业银行技术创新方面,指出它应该是一种包括业务技术、装备技术、管理技术、营销技术等全面提升,

并着重分析了这种提升萌生的环境和机制；此外，运用历史的眼光从银行组织结构的演进过程中获取了中小商业银行组织优化的启示，指出组织结构是银行这个有机体的运动系统和神经反射系统，在组织结构的突出功能、区域布局、内部沟通机制、人力资源等方面提出构想；通过改善我国银行，特别是中小商业银行所处的经营环境，提升我国银行业的总体竞争力，以便更好地迎接国外银行同业的挑战。

我的研究采用了理论与实践相结合、发展与事实相结合、定量分析与定性分析相结合的方法，力求论证严密、观点鲜明；研究资料以国家权威部门、权威资料为基础，力求来源可靠、真实客观。

本书在核心竞争力理论的基础上，对中小商业银行核心竞争力的理论、影响要素、评价、培育及提升进行了一系列的研究，分别回答了“什么是中小商业银行核心竞争力”、“如何评价中小商业银行的核心竞争力”、“如何提升我国中小商业银行核心竞争力”、“如何评价银行管理者对银行绩效的影响”等一系列的问题，从而有利于我国中小商业银行进行合理的战略定位，及时有效地提升其核心竞争力。

然而，由于作者能力的不足和篇幅的限制，关于中小商业银行核心竞争力还有很多需要进一步研究的问题：

(1) 由于中小商业银行是个多活动的复杂系统，其核心竞争力的影响因素较多，其中环境要素是包括很多要素的复杂体系，本书在评价时没有考虑环境要素对核心竞争力的影响，需要进一步的补充，确定环境要素与核心竞争力之间的定性定量关系。

(2) 影响中小商业银行核心竞争力的因素很多，本书仅选择了流动性指标、盈利性指标、安全性指标、发展能力指标四个方面的指标对中小商业银行的现实核心竞争力进行了评价。以后还可以进一步收集数据，对中小商业银行的潜在核心竞争力进行评价。

(3) 由于资料收集的限制，在对我国中小商业银行现实核心竞争

力进行综合评价时仅选用了 2002 年的数据,但是对定性指标的打分往往会受到最近几年各银行经营数据的影响,从而使定量指标和定性指标的数据在确定上可能会存在一定的误差。因此在资料容易收集的情况下应尽量选择最新的数据,这样才能更加真实地反映实际情况,使计算结果更准确和可信。

(4) 由于 2006 年我国金融市场全部开放,中外商业银行将在同一平台上竞争,因此,在对我国中小商业银行进行核心竞争力综合评价和效率评价时,对评价单元的选取应把外资银行考虑在内,这样更能准确地判定我国中小商业银行核心竞争力的现状,评价结果将更符合实际,对中小商业银行核心竞争力的提升对策也会更有效。而本书由于收集资料的限制,在实证中没有选取外资银行作为评价单元,有待于补充。

我的研究只是结合实践提出了一些观点,由于中国银行业改革的艰巨性和复杂性,再加上中小商业银行的特殊性,鉴于自身学识水平所限,本书的错误与疏漏之处在所难免。我愿就中小商业银行核心竞争力的课题与学术界的朋友和银行界的广大从业人员互相学习交流、争鸣探讨。如果我的研究探讨能对大家有所启发和参考,进而能对我国中小商业银行改革和核心竞争力的提升有所裨益,我将不胜欣慰。

李镇西

2007 年 2 月于包头

目 录

1 导论	1
1.1 研究背景、目的和意义	1
1.2 国内外相关研究综述	3
1.2.1 关于中小商业银行的界定及其特点	3
1.2.2 关于企业核心竞争力	3
1.2.3 核心竞争力评价指标体系及其局限性	8
1.2.4 核心竞争力的维度	9
1.2.5 国外关于中小商业银行核心竞争力的研究	10
1.2.6 我国关于中小商业银行核心竞争力的研究	15
1.3 研究思路、内容与方法	18
1.3.1 研究思路	18
1.3.2 主要内容	18
1.3.3 研究方法	19
2 中小商业银行核心竞争力的理论分析	21
2.1 核心竞争力的内涵和特征	21
2.1.1 由竞争能力到核心竞争力	21
2.1.2 相关概念的比较及引申	23

2.1.3	国内外中小商业银行竞争力的研究体系	26
2.1.4	商业银行核心竞争力的特征	30
2.2	中小商业银行的界定与特征	33
2.2.1	中小商业银行的界定	33
2.2.2	中小商业银行的比较优势分析	35
2.3	中小商业银行核心竞争力的要素与分类	38
2.3.1	一般商业银行核心竞争力影响要素分析	38
2.3.2	中小商业银行核心竞争力要素	39
3	我国中小商业银行发展与核心竞争力现状分析	43
3.1	我国中小商业银行发展的现状分析	43
3.1.1	我国中小商业银行的概况	43
3.1.2	我国中小商业银行经营概况	45
3.2	我国中小商业银行的发展是金融市场 发展的必然要求	48
3.2.1	多种所有制经济发展对金融服务的需求	48
3.2.2	健全银行体系、增强竞争效率的需要	51
3.2.3	现有经济发展水平的要求	51
3.2.4	银行业稳定发展的需求	52
3.2.5	应对银行业市场开放冲击的要求	54
3.3	我国中小商业银行核心竞争力发展现状分析	54
3.3.1	基本实现了战略转型	54
3.3.2	组织和流程再造	63
3.3.3	以客户需求为导向开展金融产品和服务	67
3.4	影响我国中小商业银行核心竞争力 提升的三大市场障碍	70

3.4.1 市场壁垒	70
3.4.2 市场分割	74
3.4.3 市场需求约束	74
4 中小商业银行核心竞争力评价体系	77
4.1 国内外对商业银行核心竞争力评价的研究	77
4.1.1 国外对商业银行核心竞争力评价指标的研究	78
4.1.2 国内对中小商业银行核心竞争力 评价体系的研究	80
4.2 中小商业银行核心竞争力评价体系构建	82
4.2.1 建立中小商业银行核心竞争力 评价体系应遵循的原则	82
4.2.2 中小商业银行核心竞争力评价指标体系构架	83
4.3 数据来源及预处理	92
4.4 我国中小商业银行核心竞争力评价实例	93
4.4.1 现实竞争力的评价	93
4.4.2 潜在竞争力的评价	97
5 基于管理者素质的中小商业银行核心竞争力	105
5.1 银行管理者界定	105
5.1.1 管理者要为他人和他人的工作承担责任	105
5.1.2 管理者的成效是决定组织工作成效的 最关键因素	106
5.1.3 银行之间的竞争实质上就是 银行管理者之间的竞争	107
5.2 银行管理者素质构成	108
5.2.1 企业管理者素质应该是一个多维立体结构	108

5.2.2 银行家应具备的素质	109
5.2.3 银行中层管理者应具备的素质	117
5.2.4 专业人员应具备的素质	119
5.3 管理者素质与中小商业银行的核心竞争力	120
5.3.1 经营者人力资本与企业核心能力	120
5.3.2 银行管理者素质与核心竞争力的关系	124
5.4 管理管理者,提升中小商业银行核心竞争力	128
5.4.1 管理者配置	128
5.4.2 管理者激励	129
5.4.3 管理者培养	145
6 基于技术创新能力的中小商业银行核心竞争力	151
6.1 银行技术创新的环境与机制分析	151
6.1.1 技术创新是保持银行核心竞争力的 重要支撑条件	151
6.1.2 技术创新是银行竞争带来的必然产物	152
6.1.3 技术创新是市场需求推动的结果	154
6.1.4 技术创新依靠高技术作为支撑	155
6.2 国内商业银行技术创新的典型案例分析	155
6.2.1 以招商银行为典型的技术创新兴行的模式	155
6.2.2 其他银行在技术创新方面的探索与成果	157
6.2.3 中国银行业技术创新现状分析	158
6.3 技术创新能力与中小商业银行核心竞争力	160
6.3.1 银行产品和服务的竞争是银行 核心竞争力的载体	160
6.3.2 技术创新是金融产品开发设计的技术保障	160

6.3.3 技术创新打造银行新的服务渠道和 业务流程	163
6.3.4 技术创新使银行业务处理 日趋集成化、高效化	164
6.4 增强技术创新能力, 打造中小商业银行 核心竞争力	165
6.4.1 中小商业银行的特点决定其创新之路	167
6.4.2 中小商业银行的金融电子化建设规划	167
6.4.3 规范创新技术管理制度	171
6.4.4 中小商业银行技术创新的策略	172
7 基于组织能力优化的中小商业银行核心竞争力	175
7.1 商业银行组织能力优化的概述	175
7.1.1 组织能力优化的定义	175
7.1.2 判断中小商业银行组织优化程度的标准	176
7.1.3 组织能力优化的影响因素	178
7.2 组织能力优化与核心竞争力	180
7.2.1 西方商业银行组织结构类型	183
7.2.2 西方商业银行组织结构实例	185
7.2.3 国内商业银行的组织结构	188
7.2.4 组织能力优化与核心竞争力	189
7.3 我国中小商业银行组织结构的设计	190
7.3.1 股份制商业银行谋求组织结构转型	190
7.3.2 城市商业银行优化自身组织结构	192
7.4 强化组织能力优化, 提升中小商业银行 核心竞争力	195

7.4.1	强化组织能力优化的考虑因素	195
7.4.2	提升中小商业银行组织能力优化的对策	197
8	基于金融生态的中小商业银行核心竞争力	200
8.1	金融生态的内涵	200
8.1.1	金融生态界说	200
8.1.2	中小商业银行核心竞争力 研究视角下的金融生态	200
8.2	金融生态与中小商业银行核心竞争力的关系	201
8.2.1	金融生态环境是银行核心竞争力 发挥效能的前提	201
8.2.2	金融活动主体是形成银行 核心竞争力的压力和动力	204
8.2.3	金融生态本身就是一种核心竞争力	205
8.2.4	金融生态与中小商业银行核心竞争力 关系的特殊性	207
8.3	当前金融生态环境对中小商业银行 构建核心竞争力的不利影响	208
8.3.1	不良的信用环境	209
8.3.2	不利的法治环境	209
8.3.3	缺乏公平竞争的经营环境	210
8.4	参与金融生态建设, 凸显中小商业银行 核心竞争力	212
8.4.1	承担诚信建设责任, 创造信用服务新市场	212
8.4.2	回避正面竞争转向细分市场或专业化	215
8.4.3	依靠创新手段再造良性外部关系	216

1 导论

1.1 研究背景、目的和意义

一个完善的银行体系不仅意味着银行类型齐备，而且具有一定的规模层次结构。中小商业银行是大多数国家金融体系的重要组成部分，与大型银行机构互为补充，是银行业体系健康持续发展的基础，是世界多数国家银行体系不可或缺的组成部分。我国中小商业银行从成立至今，在化解地方金融风险、金融创新、业务拓展、支持地方经济和中小企业的发展、人才的培养与员工队伍综合素质的提高等方面都取得了较好的成绩。但是中小商业银行由于先天不足和其他诸多因素的制约，整体竞争力弱，而经济金融全球化已是不争的事实，国际金融市场呈现纵横开合之势，各种金融创新不断。同时银行业面临来自非银行金融机构和非金融机构在业务、工具、资金来源和市场份额等方面的激烈竞争。为了在激烈的国际与国内竞争中占据有利地位，各国银行逐渐朝全能化、大型化转变。我国中小商业银行在加入世贸组织的大环境下，受中外强手的双重夹击，在竞争格局中处于明显劣势，面临着严峻的挑战，遭遇生存与发展的危机。中小商业银行在激烈的同业竞争中，要想既克服自身的弱点和不足，又保持快速、稳健的发展态势，关键是要培育和提升核心竞争力。因此，如何提升我国中小商业银行的核心竞争力已经成为摆在我国众多中小商业银行面前的重大课题。

本书旨在通过对企业竞争力和核心竞争力的理论研究，结合中小商业银行的特点，建立中小商业银行核心竞争力评价体系，通过分析我国