

学科门类: 管理学

中图分类号: F·820

单位代码: 10287

密 级: 公开

硕士学位论文

国有商业银行的竞争战略研究

硕士生姓名 徐 益 华

一级学科 管理科学与工程

学科、专业 管理科学与工程

研究方向 企业经营管理

指导教师 杨晓明 副教授

南京航空航天大学

二〇〇二年三月

学科门类：管理学

中图分类号：F·820

单位代码：10287

密 级：公开

硕 士 学 位 论 文

国有商业银行的竞争战略研究

硕士生姓名 徐 益 华

一 级 学 科 管理科学与工程

学 科、专 业 管理科学与工程

研 究 方 向 企业经营管理

指 导 教 师 杨晓明 副教授

南 京 航 空 航 天 大 学

二 〇 〇 二 年 三 月

摘 要

本文研究国有商业银行在加入 WTO 后国内银行业竞争环境发生剧烈变化条件下的竞争战略。本研究包括以下四个部分：

第一部分研究国有商业银行的现行竞争战略。首先厘定竞争战略的概念，分析制定竞争战略所必须考虑的关键因素；其次分析国有商业银行的现行竞争战略；最后进一步分析揭示国有商业银行现行竞争战略的隐含假设，得出结论：即国有商业银行的现行竞争战略是笼统、模糊与低效的。

第二部分研究国有商业银行加入 WTO 后的竞争环境。首先从产业竞争结构、同业竞争对手、宏观环境三个方面分析国有商业银行的外部竞争环境；其次从国有商业银行内部着手分析国有商业银行的自身能力与资源，从而为国有商业银行竞争战略的选择提供决策信息。

第三部分研究国有商业银行竞争战略的选择。首先揭示基本竞争优势是企业竞争战略的目标。接着引出实现基本竞争优势的三大基本战略。最后依据波特竞争战略选择模型进行国有商业银行竞争战略的选择，得出结论：总成本领先战略。

第四部分研究国有商业银行竞争战略的执行。首先分析国有商业银行的成本结构特性，得出结论：二维作业成本法是最佳的成本管理方法；其次建立以作业成本计算（ABC）为基础的成本计算系统，以作业管理（ABM）为基础的成本分析系统；最后解决国有商业银行几个历史遗留的成本问题。



关键词：国有商业银行 竞争战略 波特模型 作业成本计算 作业管理

Abstract

The subject of this paper is to study the competitive strategy of the national commercial bank after china takes part in the WTO, which includes four parts as follows:

The first section studies the present competitive strategy of the national commercial bank. Firstly the paper defines the concept of competitive strategy and analyzes the four essential factors that must be considered in building the competitive strategy. Secondly the paper further reveals the hypothesis on the present competitive strategy and draws a conclusion that the present competitive strategy of the national commercial bank is general, vague and inefficient.

The second section discusses the competitive environment of the national commercial bank after china takes part in the WTO. Firstly the paper studies the external competitive environment, which includes the analysis of industry competitive structure, competitive opponent, and macro environment. Secondly the paper studies the internal competitive environment on the capability and resources of the national commercial bank, which provides the information for making a strategic decision.

The third section probes the decision of the competitive strategy of the national commercial bank. Firstly the paper reveals that the competitive advantage is the aim of competitive strategy. Secondly the paper points out that there are three fundamental competitive strategies that can make the competitive advantage. Finally the paper makes a conclusion that the Cost-Leadership Strategy is the right competitive strategy for the national commercial bank.

The last section focuses on the implementing of the competitive strategy of the national commercial bank. Firstly the paper analyzes the characteristic of the cost structure in the national commercial bank and points out that the Activity-Based Costing System is the best method on the cost management. Secondly the paper explains how to establish the cost counting system with ABC (Activity-Based Costing) and the cost analysis system with ABM (Activity-Based Management). Finally the paper puts forward the suggestions to solve the several past cost problems.

Key words: National Business Bank, Competitive Strategy, Porter Model, Activity-Based Costing (ABC), And Activity-Based Management (ABM)

目 录

引 言	1
第一章 国有商业银行的现行竞争战略.....	2
1.1 竞争战略概述	2
1.1.1 什么是竞争战略	2
1.1.2 竞争战略的制定所必须考虑的关键因素	3
1.1.3 国有商业银行竞争战略的研究程序及思路	4
1.2 国有商业银行的现行竞争战略	7
1.2.1 国有商业银行的发展现状	7
1.2.2 国有商业银行目前经营中存在的问题	8
1.2.3 国有商业银行的现行竞争战略	9
1.3 国有商业银行现行竞争战略的隐含假设	10
第二章 国有商业银行的竞争环境分析.....	12
2.1 国内银行业的产业竞争结构分析	12
2.1.1 产业竞争结构的分析理论	12
2.1.2 辨识国内银行业的五种竞争作用力	13
2.1.3 国内银行业五种竞争作用力的深刻来源	14
2.2 国有商业银行的竞争对手分析	18
2.2.1 竞争对手的分析理论	18
2.2.2 竞争对手的未来目标	19
2.2.3 竞争对手的经营假设	20
2.2.4 竞争对手的现行战略	21
2.2.5 竞争对手的资源与能力	22
2.2.6 竞争对手未来可能的竞争行动	25
2.3 宏观环境给国有商业银行带来的机会与威胁	26
2.3.1 政治环境带来的机遇与威胁	26
2.3.2 社会环境带来的机遇与威胁	27
2.3.3 经济环境带来的机遇与威胁	27
2.3.4 技术环境带来的机遇和威胁	29
2.4 国有商业银行自身能力与资源的评价	30
第三章 国有商业银行竞争战略的选择.....	34

3.1 竞争优势——企业基本竞争战略的目标	34
3.2 可供国有商业银行选择的竞争战略——三大基本竞争战略	35
3.2.1 总成本领先战略	35
3.2.2 标歧立异战略	36
3.2.3 目标集聚战略	36
3.2.4 夹在中间	37
3.3 国有商业银行竞争战略的选择	38
第四章 国有商业银行竞争战略的执行	40
4.1 国有商业银行的成本结构特性及其在成本核算上的问题	40
4.2 建立以作业成本计算(ABC)为基础的成本核算系统	43
4.2.1 作业成本计算(ABC)	43
4.2.2 建立以作业成本计算(ABC)为基础的成本核算系统	45
4.3 建立以作业管理(ABM)为基础的成本分析系统	47
4.3.1 作业管理(ABM)	47
4.3.2 建立以作业管理(ABM)为基础的成本分析系统	49
4.4 解决几个历史遗留的成本问题	53
4.4.1 优化国有商业银行的经营网点	54
4.4.2 优化国有商业银行的人力资源成本	54
4.4.3 优化国有商业银行的组织机构	55
致 谢	58
在校期间研究成果	59
主要参考文献	60

引 言

11月11日,我国政府代表在卡塔尔的多哈签署了《中国加入WTO议定书》,并宣布我国将于12月11日正式成为WTO成员。面对加入WTO,需要解决的问题很多,但本文想解决的是国有商业银行在加入WTO后的竞争战略问题,即解决国有商业银行在国内银行业竞争环境发生剧烈变化条件下如何进行有效竞争的问题。

加入WTO后,国内银行业的竞争环境将发生剧烈变化,到时国内银行业将是三分天下:即以美国、西欧为首的实力雄厚的外资银行、国内新兴以股份制商业银行为代表的商业银行以及以工、农、中、建四大银行为代表的国有商业银行。国内银行业之间的竞争也将发生在这三大类银行之间。外资银行拥有先进的经营管理经验、丰厚的人才储备以及低成本的国际融资,是加入WTO后国内银行业的一支重要竞争力量;与此同时,以股份制商业银行为代表的国内新兴商业银行凭借其机制灵活、历史负担轻、能迅速适应市场变化的优势在市场中经过十几年来的洗礼,从无到有,从小到大,蓬勃发展,也逐步成为国内银行业一支不可忽视的重要竞争力量。面对如此强大的同业竞争对手,国有商业银行何去何从?国有商业银行的目前现状显然不能适应将来的竞争要求,国有商业银行迫切需要一个适合自己、适应到时竞争环境、切实可行的竞争战略。

目前有关商业银行、尤其国有商业银行竞争与战略的研究显得极其缺乏。各类国内有关商业银行的研究主要集中于加入WTO后,国有商业银行面临的机遇和挑战这一方面。有一些研究也局部地提到加入WTO后,国有商业银行应如何采取对策的措施问题。但仔细研究,将会发现这些对策措施过于模糊、零散,有一些在逻辑上还存在问题,很少真正具有实用价值。同时,这一期间,绝大部分正式发表的有关中国金融的书籍主要侧重于我国金融业的发展与改革历程、我国金融业目前的现状与困境等。真正、彻底研究商业银行竞争力,尤其是竞争战略方面的书籍少之又少。出现以上情况,一方面可能是由于我国银行业改革的滞后,自1994年中央设立政策性银行,国有专业银行才真正成为国有商业银行。另一个方面的原因可能是目前非国有商业银行的规模不足,不足以与国有商业银行相抗衡,国内银行业的竞争显得过于宽松。

正是基于以上两个方面的原因,我认为对国有商业银行的竞争战略进行研究是必要的,并具有重大的实际意义。它将能指导加入WTO后国有商业银行如何面对竞争、适应竞争、有效竞争以至战胜竞争。

第一章 国有商业银行的现行竞争战略

1.1 竞争战略概述

1.1.1 什么是竞争战略

“战略”一词，源于希腊语“Strategos”，意为军事将领或地方行政长官。在军事学中是与战术一词相对而言的。一般来说，战略是指对于任何一个组织的具有全局性或决定性的谋划。

把战略一词引入经营学领域，形成企业战略这一概念，产生于 20 世纪 60 年代的西方国家。60 年代以前，在某些企业中虽然也存在着类似谋划的活动，但使用的概念不是企业战略，而是长期计划（企业计划、企业政策）等术语。把战略与企业经营活动结合起来的代表人物是美国的管理学者安德鲁斯（K·Andrews）、钱德勒（A·D·Chandler）和安索夫（H·I·Ansoff）等人。1962 年，钱德勒出版了《战略和结构：美国工业企业历史的篇章》一书，在这本书中他给企业经营战略下的定义是：决定企业的长期基本目标与目的，选择企业达到这些目标的途径，并为实现这些目标和途径而对企业的重要资源进行分配。1965 年安索夫出版了《企业战略论》一书，首次提出了“企业战略管理”的思想，并对企业战略的基本原理、理论和程序进行了一系列的研究和说明，企业战略才以一种具有科学性的概念开始在企业管理学中使用。同年，安东尼出版了《计划与控制系统：一个分析框架》。1979 年，安索夫又出版了《战略经营论》一书，进一步阐述了其战略思想。

竞争战略的提出相对于企业战略而言则要晚一些，最初萌芽于 70 年代，而其蓬勃发展主要在八十年代。一般而言，一个企业的竞争战略不是孤立存在的，它存在于企业的战略体系中，与企业的经营战略相一致。企业的经营战略是企业的总体战略。而竞争战略是企业为了自身生存与发展，在竞争中保持或者发展其实力地位而确定企业目标与达到此目标所采取的各项政策的有机结合体。竞争战略是以不断变革为实质的，使企业经营能力适应千变万化的外部环境，实现企业资源的最佳配置。而形成竞争战略的实质是将一个公司的内部环境与其外部环境建立联系，因此对环境（内、外环境）的准确把握是制定竞争战略的前提。

从一定意义上讲，企业的经营战略具体到某种业务层次，主要是竞争战略。对企业来说所做的一切主要就是为产品或服务获得顾客而竞争，为了能比竞争者更加有效地满足顾客的需要。而企业经营战略研究的核心问题之一是竞争问题，即研究企业如何在行业中竞争，提高其在所处行业或市场中的竞争位置，研究如何发挥企业的某种优势或独特功能以获得、维持和加强竞争优势，实现扩大产品或服务的竞

争力、市场占有率和利润收入等目的。所以，竞争战略是企业经营战略的具体化和重要组成部分。

对竞争战略这一领域有着重要贡献的迈克尔·波特在其重要著作《竞争战略》中将竞争战略定义为：采取进攻性或防守性行动，在产业中建立进退有据的地位，成功的对付五种竞争作用力¹，从而为企业赢得超常的投资收益的一系列行动。随后，其理论的重要发展者乔治·达伊则将竞争战略概括为追求竞争优势的整体行动。

对比以上对竞争战略的分析与波特的定义，可以将竞争战略归纳精简定义为：明确树立、维持与发展企业持久的竞争优势，与竞争对手相抗衡的一系列行动。

1.1.2 竞争战略的制定所必须考虑的关键因素

从根本上讲，制订一项竞争战略也就是为某一企业规定一种广泛适用的程式以便指导企业如何投入竞争，应当确立什么样的竞争目标，以及在贯彻执行这些目标时需要采取什么样的方针。我们首先来考察在制定竞争战略时所必须考虑的关键因素。

图 1.1 是一个将企业竞争战略诸方面以一简图形式统一阐明的工具。它表示竞争战略是企业为之奋斗的一些终点（目标）与企业为达到它们而寻求的途径（政策）的结合物。轮毂处是企业的总目标——企业将要如何从事竞争以及其应实现的特定经济与非经济目标。辐条处则是用来达到这些目标的主要经营方针。在轮盘的每一栏目下，应当根据企业的活动简要说明在该职能范围中的主要经营方针。根据企业业务性质的不同，管理层在阐明主要经营方针时会或多或少融入些特色。这些方针一旦具体化，战略观念就可用来指导公司的整个行动。正如一个车轮，辐条（方针）出自又反射回轮毂（目标），并且辐条必须相互连接，否则车轮无法转动。



图 1.1 竞争战略轮盘

¹ 五种竞争作用力：详见本文章节 2.1。

图 1.2 表示，在最广义的范围内，制定竞争战略意味着要考虑四种关键要素，即企业的优势与劣势、关键实施者的个人价值观、产业机会与威胁、广泛的社会期望²。这四种关键因素决定了一个企业可以取得成功的限度。

①企业的优势与劣势：它是指企业在形象、商誉、商标、资产、资源、技术技能等方面相对竞争对手而言的优势与劣势的综合表现，实施竞争战略就是要尽可能地发挥企业的优势，回避企业的劣势。

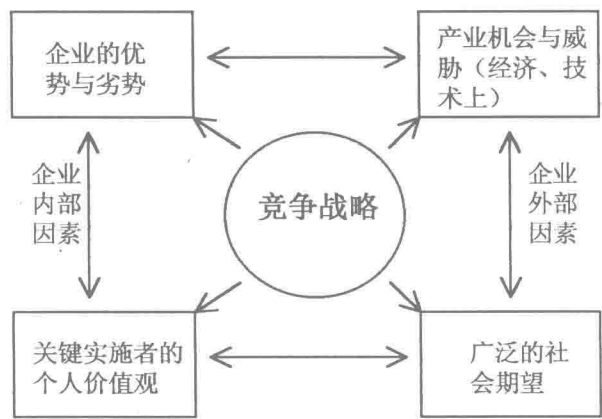


图 1.2 制定竞争战略的环境

②关键实施者的个人价值观：它是指主要的执行经理以及其他执行既定战略所涉及的人员动机和需求的体现。关键实施者的个人价值观不同，所采取的竞争战略也就不同。如果关键实施者具有较强的进取精神，大多可能采取进攻性战略，以追求企业的经营业绩；如果关键实施者比较稳健谨慎，则大多采取保守性战略。

企业的优势与劣势与关键实施者的个人价值观相结合决定了一个企业能成功地实施竞争战略的内部（企业内部的）极限。

③产业机会与威胁：它决定了企业的竞争环境。这种环境既伴随着风险，又蕴含着回报。

④广泛的社会期望：它是对企业产生作用的如下因素的反映：政府政策、社会关注、正在演变的风俗以及其它一些社会因素。

同样，产业机会与威胁与广泛的社会期望相结合决定了一个企业能成功地实施竞争战略的外部（外部环境的）极限。

1.1.3 国有商业银行竞争战略的研究程序及思路

任何研究，都离不开成熟理论与方法的指导。在本研究中，情况也是如此，比如本研究第二、三部分的主要理论与方法源自哈佛商学院教授迈克尔·波特（Michael E·Porter）的竞争战略理论，主要有第二部分的五因素模型、竞争对手分析模型与第三部分的竞争战略选择模型，根据研究的需要本研究第二部分也运用

² 四种关键要素：实际上就是企业的内、外部环境，引出第二章（竞争环境分析）的分析结构。

了其它战略专家的理论与方法,比如第二部分的 PEST 模型等;第四部分竞争战略的执行又主要运用了哈佛商学院著名会计学家罗伯特·科普兰(Robert S·Kaplan)和罗宾·库伯(Robin Cooper)所极力提倡的二维作业成本法;另外唐·埃思里奇(Don Ethridge)的《应用经济学研究方法论》在方法论上对本研究也起了很大的指引作用。由于本文的写作与研究的进展是相一致的,故研究的程序与思路就是本文的写作结构,现概括如下:

◎ 第一章:国有商业银行的现行竞争战略 这一章解决了国有商业银行竞争战略研究的必要性问题。本章首先辨识了国有商业银行的现行竞争战略,其战略是通过制定计划,在计划过程中以显式提出,还是通过银行各职能部门的经营以隐式演进?该战略的执行效果怎么样?是否达到了国有商业银行的战略目标?其次进一步分析揭示了使国有商业银行的现行竞争战略行之有效而必须建立的关于国有商业银行相对地位、优势与劣势、竞争对手以及国内银行业发展趋势的隐含假设条件是什么?并对这些隐含假设进行了评价。

◎ 第二章:国有商业银行的竞争环境分析 这一章的主要目的是分析国有商业银行的内、外部环境,以便为第三章竞争战略的选择提供决策信息。本章首先对国内银行业的产业竞争结构进行分析,识别和分析影响国内银行业竞争环境的五种竞争作用力——潜在进入者、供方、买方、替代品、产业内竞争对手。揭示国内银行竞争胜利的关键因素及银行业中重要的机遇和威胁是什么?其次对国有商业银行的竞争对手进行分析,主要分析竞争对手的未来目标、现行战略、经营假设、优势与劣势及竞争对手未来可能的行动。揭示国有商业银行现有的和潜在的竞争对手的能力与局限性如何?它们将来可能的行动是什么?再次从政治(P)、社会(S)、经济(E)和技术(T)四个方面分析了宏观环境给国有商业银行带来的机会与威胁。最后从产品与服务、销售渠道、市场营销、研究与开发能力、经济实力等七个方面对国有商业银行的自身能力和资源进行了评价,从而揭示国有商业银行相对于其当前和潜在竞争对手的优势与劣势。

◎ 第三章:国有商业银行竞争战略的选择 本章首先分析了取得基本竞争优势是企业竞争战略的目标,并揭示了两种基本的竞争优势——低成本、歧异性,接着引出能实现这两种基本竞争优势的三大基本竞争战略。其次仔细分析可供国有商业银行进行选择的三大基本竞争战略——总成本领先战略、标歧立异战略、目标集聚战略。最后运用第二章所提供的内、外部环境的信息依据波特竞争战略选择模型进行了国有商业银行竞争战略的选择——总成本领先战略,即揭示总成本领先战略能将国有商业银行的自身能力与资源与外部机遇和威胁建立最佳联系。

◎ 第四章:国有商业银行竞争战略的执行——建立以作业成本制度为基础的成本管理系统 这一章承接第三章,制定了竞争战略的执行系统。本章分为四节,第一节分析了国有商业银行特有的成本结构特性及目前国有商业银行在成本管理上存在的问题,揭示了二维作业成本法对国有商业银行来说是最佳的成本管理方法,

这里的二维作业法包括两部分——作业成本计算（ABC）、作业管理（ABM）。第二节依据作业成本计算（ABC）建立了国有商业银行以作业成本计算（ABC）为基础的成本核算系统。第三节依据作业管理（ABM）建立国有商业银行以作业管理（ABM）为基础的作业成本分析系统。这两个系统相辅相成，辩证统一，共同构成国有商业银行以作业成本制度为基础的成本管理系统，也即国有商业银行总成本领先战略的执行系统。第四节分析了国有商业银行的几个历史遗留的成本问题——经营网点、人力资源成本与组织机构，并针对各自的特点提出了优化的方法。

本文的基本结构用逻辑思路模型表示如下（图 1.3）：

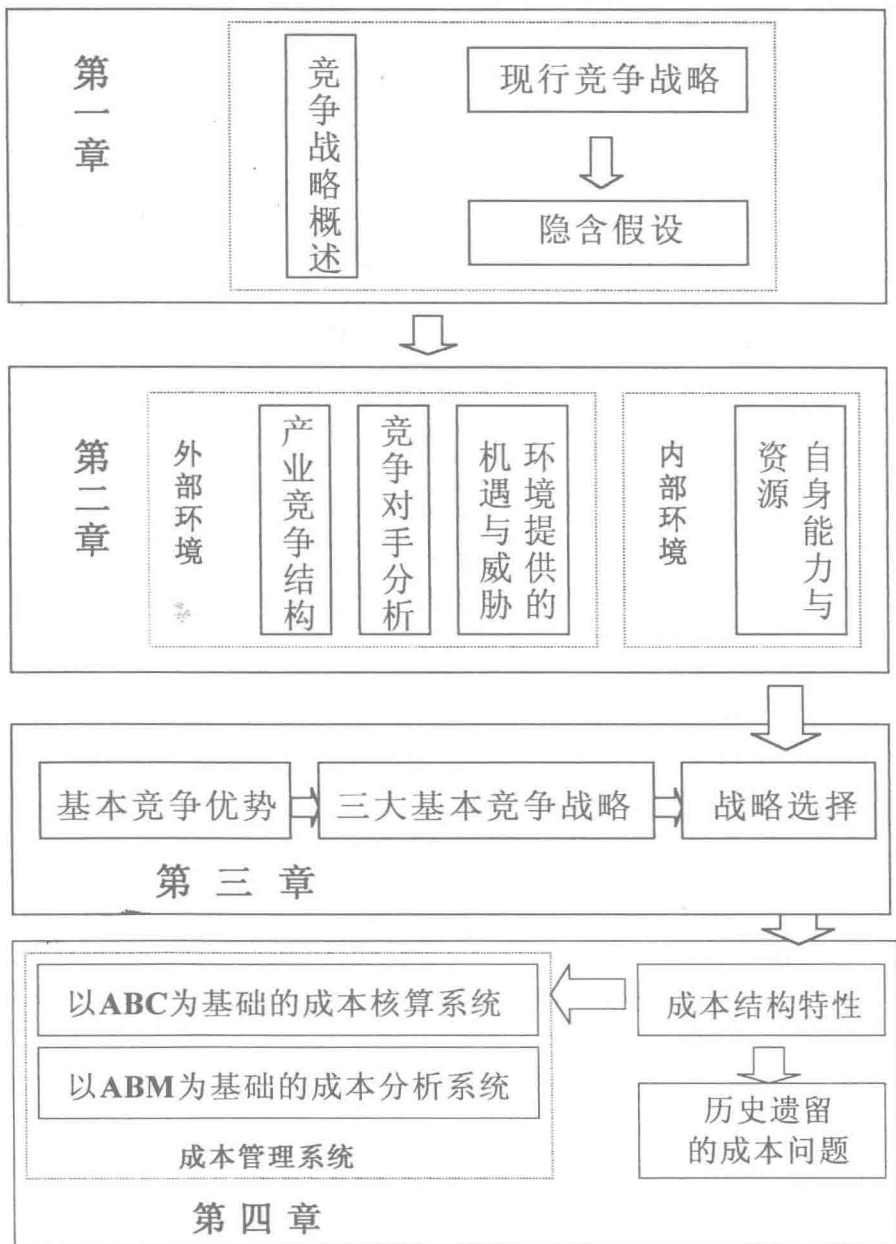


图 1.3 本文的逻辑思路模型

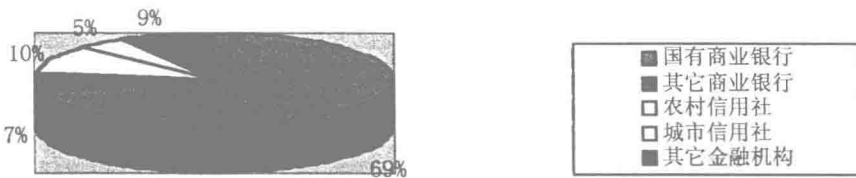
1.2 国有商业银行的现行竞争战略

1.2.1 国有商业银行的发展现状

1982年2月，国务院发出《关于恢复中国农业银行的通知》，确定中国农业银行为国务院直属机构，由中国人民银行代管；1983年1月，国务院恢复中国农业银行，使其成为专门从事开展农业信贷及相关业务的专业银行。同月，原中国人民建设银行从长期隶属的财政部分离出来，成为专门从事基本建设信贷业务的专业银行。1983年9月，中国银行总管理处成为中国银行总行，中国银行恢复成立，并开展对外信贷及外汇结算业务。1984年1月1日，中国工商银行成立，开始对工商企业发放流动资金贷款。至此四大专业银行恢复和组建均告完成。

1992年10月召开的党的十四大和1993年11月召开的十四届三中全会，标志着中国的改革进入了一个新的时期，十四届三中全会提出了政策性银行与商业银行分设、国家专业银行向商业银行转变的目标。1994年先后成立了国家开发银行、中国进出口银行、中国农业发展银行三家政策性银行。国有专业银行逐步划转了政策性业务，经营机制发生了较大的改革。1993年12月25日，国务院下发了《关于金融体制改革的决定》，制定了金融体制改革的目标，指导思想是实现银行从企业化到商业化的转变。其目标为：建立在国务院领导下的独立执行货币政策的中央银行宏观调控体系；建立以国有商业银行为主体、多种金融机构并存的金融组织体系；建立统一开放、有序竞争、严格管理的金融市场体系。为了保证金融体制改革的顺利进行，我国先后颁布实施了《中国人民银行法》、《商业银行法》。

从恢复和设立始³，国有商业银行经过近二十来年的发展，在各个方面都取得了长足进展。到1998年底，国有商业银行的总资产达11898.61亿美元，占我国金融机构资产总额的69.8%，如图1.4，占我国商业银行总资产的90%。



资料来源：《中国人民银行统计季报》1999年第二季度。

图 1.4 1998 年金融机构资产分布图

截止到1999年第三季度，国有商业银行的各项存款为78353.54亿元，占全国存款总额的64.4%。1997年国有商业银行的机构总数为158395个，是股份制银行

³ 前期是国有专业银行，1994年后才为国有商业银行。

机构总数的 34 倍（而股份制银行仅 4675 个）。到 1999 年 9 月，国有商业银行累计发放贷款 73757.27 亿元，占全国贷款市场的 71.69%。国有商业银行虽说在中间业务上与外资银行相比有不小的差距，但也取得了了不小的成绩。1997 年，中国银行共办理进出口结算业务 1398.5 亿元，非贸易结算 709.2 亿元；中国工商银行共办理结算业务 14.2 亿笔，结算金额 47 亿元。到 1997 年末，中国工商银行累计发行牡丹卡 3009 万张，当年发卡量 1086 万张，交易额 5615 亿元；中国建设银行累计发行龙卡 2070 万张，当年发卡量 982 万张，交易额 3742 亿元。

1.2.2 国有商业银行目前经营中存在的问题

我国国有商业银行经过近二十年来的发展和探索，进行了许多富有成效的改革，取得了一定的成绩，但对于中国加入 WTO 后，参与越来越激烈的国际大环境的竞争还存在很多方面的问题。

1、资产质量低下 我国国有商业银行的不良贷款所占的比例远高于中国人民银行规定的 17% 的比例，同期逾期贷款、呆滞贷款和呆帐的比例也都大大超过 8%、5% 和 2% 的界限。据 1997 年 6 月末的统计，国有商业银行的不良资产比例已超过 30%。如果考虑帐外贷款和其它各种变相贷款的因素，则实际不良贷款的比例至少高出帐面比例的 10%。虽然国家为四大国有商业银行成立了各自的资产管理公司⁴，进行了富有成效的资产剥离工作，使银行的不良贷款比例大大降低。但从一些地区、一些机构的客观实际看，剥离后的银行不良资产的比例仍然很高，与国际上通行的商业银行经营管理标准相去甚远。

2、人浮于事，经营效率低 国内商业银行尤其是国有商业银行往往机构臃肿，人浮于事，经营效率极其低下。据最近公布的资料，四大国有商业银行在规模上全部进入世界银行 100 强行列，但在资本回报率方面却远低于国外的银行同行。工商银行 1998 年资金收益率为 2.5%，资本回报率为 0.11%，中国银行稍好一点，也不过是 3.4% 和 0.14%，而国际上银行业的平均资本回报率为 0.5%—1%，汇丰银行的资金收益率和资本回报率达 23%、1.36%，德意志银行达 25%、0.64%。四大国有商业银行的资产占全国银行的 90%，存款占 90%，贷款占 92%，营业收入占 89%，但税前利润却只占 47%。可是四大国有商业银行的人员之多却使世界第一的美国花旗银行也叹为观止。花旗银行仅 9.1 万人，而中国工行有 54 万人，农行有 52 万人，建行 38 万人，中行 20 万人。工行人均利润 740 美元，而花旗则高达 3.4 万美元。

3、收入结构不合理 国有商业银行还处在以借贷为主要业务的传统银行业务经营上，这就决定了银行业务的收入绝大部分来自存贷利差，利差的大小决定银行的收益，而一旦贷款利息形成应收或者完全收不上来，银行就失去了绝大部分来源。

⁴ 这四家资产管理公司分别是信达、东方、长城、华融四家资产管理公司。

据估计, 国有商业银行 90%以上的收入来自贷款。贷款企业经营的好坏直接影响银行的收入, 加之现在银行经营的主导思想上存在做大客户、做优质客户的倾向, 有的基层行 70%—80%的贷款集中在一个或几个大户上, 银行收入完全靠一两个客户的经营好坏所决定, 一旦企业生产经营出现危机, 第一个受害者就是银行。这一切都说明了国有商业银行在收入结构上存在极大的不合理, 中间业务收入偏少, 占比偏低, 有的银行不足 1%, 从结构上来看, 国有商业银行中间业务还存在项目单一、范围狭窄的问题。

4、对人才的重视程度不够 商业银行不仅是一个资本密集型行业, 而且是一个知识密集型行业。特别是在当今知识经济时代, 高素质金融人才的多寡已经是决定一个银行能否立于不败之地的决定性因素。这一方面, 国有商业银行显然存在着不小的差距, 就是在国内对人才比较重视的中国银行具有硕士、博士学历的职员仅占总人数的 0.4%, 而本科以下的职员则高达 86.8%。相比之下, 国内非国有商业银行这方面就好的多, 如光大银行具有硕士、博士学历的职员达 7.53%, 具本科学历的达 35.18%。这种情况显然不利于国有商业银行在加入 WTO 后的竞争。

1.2.3 国有商业银行的现行竞争战略

在一个产业中, 参加竞争的每一个企业都有其显式或隐式的竞争战略。这一战略可能在计划过程中以显式提出, 或者可能通过公司各职能部门的活动以隐式演进。如果听任各部门自行其是, 则它们不可避免的将依从于其业务性质和负责人兴趣的驱使而各自为政。显然, 这些部门各自为政的集合却极少是企业的最佳策略。当今, 国外与国内对战略规划强调反映了这样一种观点: 即一个显式的战略制定过程总能产生显著的效益, 它保证职能部门至少在政策上(如果不是行动上)与一系列共同的目标相协调, 并受这些目标指导。到目前为止, 各国有商业银行还没有提出明确的竞争战略, 其现行的竞争战略可以说是隐式的, 主要零散地体现在各国有商业银行的经营宗旨和发展战略之中。进入 90 年代后, 针对其他银行先后提出的发展战略, 中国工商银行提出了“突出大中城市、竞争优质客户、扩大国际业务、加快服务创新”的 20 字发展战略。而中国银行也不甘落后, 将其经营宗旨定为: “科学管理, 稳健经营, 娴熟操作, 质量至上, 创建一流的国际大银行; 建立以客户为中心的企业文化, 满足客户需要, 提高盈利水平; 不断提高科技水平, 改善服务手段, 在竞争中立于不败之地; 发挥海内外业务优势, 为促进我国对外经贸发展, 促进我国经济增长做出更大的贡献”。并且为了适应国内外经营环境的巨大变化, 中国银行逐步统一了认识, 明确了方向, 制定了“改革、管理、发展、质量、效益”的十字工作方针, 并确定了发展战略, 即: “致力于城市化、国际化、全能化的发展方向, 把国内、国外市场作为拓展业务的两个着眼点, 全面发展公司业务、零售业务和投资银行业务三个领域, 把资源配置的重点放在有效益的地区、行业、客户、产

品上”。通过以上分析我们发现国有商业银行的现行竞争战略主要体现在这样几个方面：一是网点设置的地理布局。大中城市的经济地理位置决定了国有商业银行营业网点的设置范围，隐含的意思是国有商业银行应从经济状况不好的非大中城市的区域中撤出，让给其它银行和金融机构去经营。二是客户选择。优质客户是在银行客户中属于经营效益好，对银行获利贡献大的客户，成为国有商业银行的重点竞争的服务对象。三是银行的国际化。提出国内、国际业务并重的发展战略，顺应金融全球化的发展趋势。四是服务质量。银行服务创新内容很广，包括服务思想、服务方式、服务工具、服务态度等，但其基本载体是以现代科技为支撑的现代化金融工具或金融产品，为客户提供快捷、方便、安全、盈利的金融服务。

1.3 国有商业银行现行竞争战略的隐含假设

国有商业银行各自都有自己的竞争战略（可能蕴含于发展战略之中），他们制定的竞争战略是其对外部环境的认识分析和对自身能力和资源认真评价的结果。我们现在的任务是辨识国有商业银行之所以制定现行战略的前提假设条件——即使现行战略行之有效而必须建立的关于国有商业银行相对地位、优势与弱势、竞争对手以及银行业发展趋势的假设条件。通过上节分析，我们知道国有商业银行现行竞争战略的第一个方面是网点设置的地理布局。这一战略决策是建立在如下假设的基础上：①大中城市的经济发展情况较好，是国有商业银行经营的主要地区，是国有商业银行利润的主要来源。国有商业银行现行竞争战略的第二个方面是争夺银行的优质客户。该战略决策的假设基础是：②国有商业银行利润的绝大部分是由一小部分的优质客户所创造的，优质客户是各银行市场争夺的重点。国有商业银行的现行竞争战略的第三个方面是银行的国际化。这一方面的假设前提是：③中国即将加入 WTO，在国内外资银行与中资银行共同享有国民待遇，同时中资银行也可以在国际上同外资银行平等地展开竞争，这无形给国有商业银行提供了进入国际市场的机会。国有商业银行的现行竞争战略的最后一个方面是关注银行的服务质量。这一方面的假设前提是：④银行业说到底是一个向顾客提供服务的行业，一般而言，服务业是由服务提供者面对面的向顾客提供顾客所需要服务的行业，服务业的这种性质使得所提供服务的数量对银行的经营显得尤为重要，提高服务质量是银行提高其竞争力的前提条件。我们仔细考察上述这些假设条件后，会发现它们尽管具有合理性，但过于笼统和模糊，并没有恰如其分的将银行业外部环境提供的机遇与国有商业银行本身的能力与资源紧密的结合起来，特别是没有分析国有商业银行竞争对手的能力和预测其未来的行动，其战略决策仅仅是建立在静态地分析国有商业银行外部环境的基础上。而没有深刻认识到未来国内银行业的竞争态势是一个动态、不停的变化中的均衡状态，是银行业竞争对手之间的博弈与整个国内银行业外部环境作用的结果。

总之，国有商业银行的经营现状与经营中存在的问题，以及加入 WTO 后经营环境的剧烈变化都表明国有商业银行确实需要一个明确地、切实可行地竞争战略以指导其未来的竞争行动。国有商业银行的现行竞争战略是隐式的，零散的体现在其发展战略与经营活动之中，是笼统和模糊的，不能说完全没用，但最起码是低效的、不具体的。远不能适应国内银行业未来的竞争环境。