

组 织 营 销 论 丛

1

甘碧群 总主编

中国商业银行 的能力构造

The Competence Construction
of Chinese Commercial Banks

徐学敏 著



WUHAN UNIVERSITY PRESS
武汉大学出版社

组 织 营 销 论 丛

1

甘碧群 总主编

中国商业银行 的能力构造

The Competence Construction
of Chinese Commercial Banks

徐学敏 著



WUHAN UNIVERSITY PRESS
武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国商业银行的能力构造/徐学敏著. —武汉: 武汉大学出版社,
2008. 3

组织营销论丛/甘碧群总主编

ISBN 978-7-307-06169-9

I. 中… II. 徐… III. 商业银行—经济发展—研究—中国
IV. F832. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 026753 号

责任编辑:范绪泉

责任校对:黄添生

版式设计:詹锦玲

出版发行: 武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件: wdp4@whu.edu.cn 网址: www.wdp.com.cn)

印刷: 湖北省通山县九宫印务有限公司

开本: 720×1000 1/16 印张: 14.75 字数: 271 千字 插页: 2

版次: 2008 年 3 月第 1 版 2008 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-307-06169-9/F · 1138 定价: 28.00 元

版权所有, 不得翻印; 凡购我社的图书, 如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请与当地图书销售部门联系调换。



徐学敏，湖北襄樊人，1953年4月生，经济学博士，武汉大学兼职教授。曾任中国建设银行武汉市分行常务副行长、武汉市人民政府副秘书长，现任中信银行武汉分行行长。长期从事商业银行经营管理工作，对金融体制改革、商业银行经营管理和市场营销等问题有较深入研究，在《财贸经济》、《财经研究》、《武汉大学学报》等期刊发表学术论文多篇。

组织营销论丛（一） 编委会

主 编 甘碧群

执行主编 周 南 汪 涛

编 委 （以拼音为序）

窦文字 黄敏学 黄 静

苏晨汀 王长征 熊元斌

杨志林 张广玲

总 序

众所周知，市场一般划分为消费者市场和组织市场，相应地，市场营销亦可分为消费者市场营销和组织市场营销。然而，长期以来，营销学界大多集中于对消费者市场营销的研究，而对于组织市场营销并未给予足够的重视，尤其国内学者对其研究更是屈指可数。组织市场是一个广阔的市场，它比消费者市场大得多，也复杂得多，是社会经济活动中不可缺少的重要部分。随着经济全球化及网络营销的发展，组织市场营销的地位日显突出。因而，组织市场营销也就成为一个极为重要、复杂多样并极具吸引力的市场，对其进行研究具有重要的理论与实践意义。

我们正是顺应社会经济发展的需要，近几年来，将研究的重点逐步转向组织市场营销的研究。于2005年，由武汉大学和香港城市大学共同组建了“武汉大学组织市场营销研究中心”，由我担任中心的名誉主任，香港城市大学市场学系主任、武汉大学长江学者讲座教授周南博士和武汉大学市场营销系主任汪涛教授担任联合主任，中心成员主要由武汉大学市场营销系和香港城市大学市场学系的教师组成，我们还打算聘请国内外有关这方面研究有成就的学者加入。

最近组织营销研究中心决定撰写出版《组织营销论丛（一）》，该丛书的主要内容一是研究组织市场中的营销行为；二是基于企业层次（firm-level）视角，将研究对象扩大到所有类型的组织，即除了各类型企业间营销外，宏观市场营销和社会市场营销也是我们的研究内容。

事实上，武汉大学也是国内最早开展对组织市场营销研究的单位之一。从1994年起，我本人就开始招收“宏观市场营销”方向的博士研究生，开设“宏观市场营销”课程，已出版的著作，如《宏

观市场营销》、《企业营销道德》等，就属于组织市场营销研究范畴。汪涛教授出版的《组织市场营销》也是该领域国内最早的著作之一。今后，我们研究中心将不断地围绕组织市场营销论题，从诸多视角对其展开深入研究，为推动对该领域的研究作出一点贡献。

在此，我们对香港渝振控股集团有限公司主席陈振东博士为研究中心的组织市场营销的学术研究提供的帮助，表示诚挚的谢意。

甘碧群

武汉大学组织市场营销研究中心 名誉主任
武汉大学经济与管理学院 教授、博士生导师

2008年3月于珞珈山

目 录

导 论	1
一、话题的引入	1
二、银行业竞争的本质	5
三、本书的设问和回答	7
四、研究对象的界定	7
五、本书的研究方法	9
六、本书的主要内容与结构安排	11
第一章 理论评述与分析框架	14
第一节 竞争优势的特性	15
一、静态竞争优势的特性	15
二、动态竞争优势的特性	17
第二节 竞争优势的根源	19
一、企业竞争优势的外生论	19
二、企业竞争优势的内生论	21
第三节 基于能力构建的分析框架	26
一、基于能力构建的战略分析模型	26
二、商业银行资源与能力的界定	29
第二章 中国商业银行的成长历程回顾	35
第一节 中国商业银行体系的建设	35
一、第一阶段：1979~1983 年	35
二、第二阶段：1984~1993 年	36
三、第三阶段：1994~2003 年	36
四、第四阶段：2004 年至今	37
第二节 中国商业银行的改革历程	38

一、中国商业银行改革的四个阶段	38
二、中国商业银行改革的重点突破	39
第三节 中国银行业的对外开放历程	45
一、中国银行业对外开放的历程	46
二、中国银行业对外开放的现状	48
三、中国银行业对外开放的积极作用	49
第四节 中国银行业的成长评价	51
一、银行业改革的成就	51
二、银行业改革的主要特点	53
三、银行业仍然存在的问题	55
第三章 中国商业银行有形资源现状	57
第一节 中国商业银行的资本资源	57
一、银行资本的特殊性	57
二、银行资本构成及相关规定	58
三、中国商业银行资本资源现状	61
第二节 中国商业银行的人力资源	65
一、中国商业银行人力资源现状	66
二、中国商业银行人力资源问题的根源	70
三、全面开放之后的中国银行业人才竞争	71
第四章 中国商业银行无形资源现状	74
第一节 中国商业银行的治理结构	74
一、公司治理的概念及内容	74
二、国外典型的公司治理模式	76
三、中国商业银行治理结构的现状及问题	77
第二节 中国商业银行的组织结构	84
一、组织结构的概念及形式	84
二、国际银行业组织结构的演化过程	86
三、中国商业银行的组织结构	89
四、中国商业银行的组织结构调整	93
第三节 中国商业银行的品牌资源	95
一、品牌的概念内涵	95
二、金融品牌及其特点	96

三、中国商业银行金融品牌的现状及问题	98
第五章 中国商业银行核心能力分析	103
第一节 中国商业银行的融资能力	103
一、影响商业银行筹资行为的因素	103
二、商业银行资本补充渠道分析	106
三、中国商业银行融资能力的现实情况	108
四、中国商业银行融资能力的特征	111
第二节 风险管理能力	114
一、银行风险的内涵	115
二、中国商业银行风险管理现状分析	117
三、中国商业银行风险管理中存在的突出问题	118
四、提升风险管理能力的思路	121
第三节 中国商业银行的服务能力	124
一、商业银行服务能力的内涵	124
二、中国商业银行服务能力的现状	124
三、尽快提升服务能力已成为当务之急	128
第四节 中国商业银行的盈利能力	128
一、影响商业银行盈利能力的因素	128
二、中国商业银行盈利能力现状分析	129
三、影响中国商业银行盈利能力的因素分析	131
第六章 中国商业银行其他重要能力分析	141
第一节 中国商业银行的市场营销能力	141
一、国外商业银行营销实践的发展及特点	142
二、中国商业银行市场营销的演变	144
三、中国商业银行市场营销现状	145
四、中国商业银行市场营销能力的不足之处	151
第二节 中国商业银行的创新能力	153
一、金融创新的含义	153
二、国外商业银行的金融创新	153
三、中国商业银行的金融创新现状	155
第三节 中国商业银行的企业文化	158
一、商业银行企业文化的内涵	159

二、中国商业银行企业文化现状	160
三、企业文化的新趋势	162
第七章 中国商业银行面临的现实挑战	164
第一节 中国商业银行的经营环境分析	164
一、监管环境	165
二、市场环境	167
三、客户需求环境	170
四、法律环境	171
五、金融生态环境	172
第二节 中国商业银行面临的挑战分析	173
一、监管约束的国际化挑战	174
二、金融竞争的国际化挑战	174
三、金融市场化的挑战	176
四、银行经营模式综合化的挑战	176
五、股东投资回报标准的国际化挑战	177
六、客户需求的个性化和综合化挑战	177
第八章 中国商业银行的核心能力构造	179
第一节 核心能力构造的框架	179
一、核心能力构造的方向	179
二、核心能力构造的途径	182
三、核心能力构造的原则	184
第二节 转型是核心能力构造的现实选择	185
一、中国商业银行战略转型的动因分析	186
二、中国商业银行战略转型的路径选择	187
三、中国商业银行战略转型的方向	189
四、对中国商业银行战略转型的评价	190
第三节 组织学习能力的培育	191
一、通过组织学习进行能力培育	191
二、组织学习的途径	193
第四节 银行家的职业化	196
一、银行家为何要职业化	197
二、中国银行高管远未职业化	198

三、职业化银行家的培育机制·····	200
第五节 并购获取能力·····	203
一、国际银行业并购浪潮及动机分析·····	204
二、外资金金融巨头在中国的并购情况·····	206
三、并购的成本分析·····	210
四、中国商业银行并购与资源能力获取·····	213
五、中国商业银行并购发展的展望·····	217
第六节 联盟形成能力·····	217
一、联盟是能力形成的第三条途径·····	218
二、建立银行联盟的主要原则·····	218
第七节 业务外包强化能力·····	220
一、银行业务外包的利弊分析·····	220
二、银行业务外包的具体形式·····	221
参考文献·····	223
后记·····	226



导 论

一、话题的引入

进入 21 世纪,在中国经济持续快速增长的良好环境中,在政府强有力的推动下,中国商业银行的改革与发展取得了重大成就。在国有商业银行省市合并、不良资产剥离、财务重组、股改上市和结构调整与战略转型等一系列举措之后,商业银行的体系不断完善,其风险管理能力、盈利能力、产品开发能力和服务水平都得到了快速提高,竞争力不断增强,银行的资本规模与资产规模迅速扩大,市值快速提升,在国际上的相关排名也迅速前移。

中国商业银行的发展及其对国际金融体系的影响,已经引起了全世界尤其是银行同业的高度关注。2007 年 7 月,英国《银行家》杂志发布了 2006 年度全球 1 000 家最大商业银行排行榜,在以一级资本规模为主要衡量标准的前十名榜单上,中国工商银行(简称工行)、中国银行(简称中行)分别以 591.66 亿美元和 525.18 亿美元赫然名列第七名和第九名^①。不仅如此,最新榜单显示,中国本土商业银行成功闯入千强俱乐部的已达 31 家,比上年增加 5 家,创下新的历史纪录,而且上榜的银行名次普遍前移。如果考虑到中国建设银行(简称建行)2007 年 9 月份在国内 A 股上市筹集 570 多亿元人民币资本金的现实,可以预见的是在 2008 年的前十名单中,我们一定会看到建设银行亮丽的身影。英国《银行家》杂志推出的全球商业银行排名,历来被视为全球商业银行综合实力的最权威评估标尺。在这一尺度面前,中国商业银行表现出了如此强劲的势头,给国人以极大的鼓舞!

事实上中国的商业银行同时还收获了更多的鲜花与荣誉:美国《财富》杂志 2007 年 7 月刊公布了 2007 年世界 500 强企业的排名,按 2006 年度营业

^① 在 2006 年《银行家》公布的 2005 年全球 1 000 家商业银行排名榜上,这两家银行一级资本规模还远在十名开外,分别为第 16 和第 17 名。之所以取得如此快速的上升,是因为两家银行通过成功 IPO 补充了大量资本。

总收入计，中国工商银行以 368.329 亿美元位列全球第 170 位，排名较 2005 年上升了 29 位。更令人兴奋的是，在沪深 A 股和香港股市“大牛市”的背景下，中国商业银行的市值节节攀升，2007 年 8 月 10 日，中国工商银行笑傲群雄，超过花旗银行（简称花旗）登上了全球银行业市值的榜首，在全球上市公司中市值排名第四……

由于人们对数字的天然崇拜，所以习惯于引用那些有优势的指标来证明自身的强大，而对那些“不好看”的指标往往采取回避或视而不见的态度。正是在国人这种“大就是好”的认知逻辑下，中国的商业银行就这样轻松地跻身于世界银行的巨擘之林，前几年还“濒临技术破产”，似乎几大举措就将其改造为一个新的“金融巨人”。

虽然中国商业银行的前身后世颇为坎坷，但经过 20 多年的改革发展确实取得了举世瞩目的成绩。一个脱胎于计划经济体制的商业银行体系，20 年前仅仅是国家的财政出纳和一般结算工具。20 世纪 70 年代末，随着国家大政方针逐渐向“以经济建设为中心”转变，中国银行体系的恢复和重建才被提上了议事日程。1978 年中国人民银行恢复了其独立的部级单位地位，由此中国银行体系的改革大幕才徐徐拉开。从 1979 年初开始，在改革开放方针的指导下，国家相继恢复和设立了工商银行、农业银行（简称农行）、中国银行、建设银行四大专业银行，1986 年交通银行重组成以公有制为主体的股份制银行。其后，作为改革试点和国有专业银行补充的中信实业银行、招商银行（简称招行）、深圳发展银行（简称深发展）等一批股份制银行也相继成立，在中国银行体系中引入了竞争机制。1994 年又陆续建立了三大政策性银行，国有专业银行也开始了其商业化改革的痛苦历程。1995 年后城市商业银行、农村商业银行逐步出现，外资银行开始大举进军中国，国内的银行业体系渐趋成型。

中国商业银行体系的建立是在中国经济体制改革和市场化建设的进程中逐步实现的。在这个由传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制转变的过程中，中国社会经济经历了一场全面而深刻的转型，一系列规则的建立和逐步完善，是靠“摸着石头过河”的方式才逐步实现的。由于没有现成的可资借鉴的经验，所以中国的商业银行经历了一个艰难的探索发展过程，虽然每一个时期都实现了预期的目标，但也出现了一些严重的问题，诸如机构网点的快速扩张、经营管理混乱、不良资产迅速积累、资本不足、核心竞争力缺乏、依靠政府信用作为后盾、技术上已经破产等，不一而足。而中国加入 WTO，金融业全面开放的承诺，将转型中的中国银行业几乎逼上了绝境。在“武装到牙齿”的外资银行面前，中国银行业的生存和发展已上升成了关系到民族银行业存亡的沉重话题，也拉开了中国银行业“五年跑步前进”的序幕。在政府的主导

下，先易后难、一行一策的财务重组和股改上市工作逐步完成，商业银行的公司治理、风险管理、财务实力、产品开发、机构优化等工作取得了非常明显的成效，中国商业银行的竞争实力得到了较快的提高。在 2006 年底中国按照加入 WTO 协议全面开放金融业后，在外资银行咄咄逼人的攻势面前，中国商业银行并不像有的人预料的那样仅仅是毫无反抗能力的“羔羊”，它已经显现出了较强的竞争实力。

众所周知，中国商业银行的成长有着深刻而特殊的国情背景，这些国情背景决定了中国商业银行辉煌或困局的后面都有其复杂的政治、经济和社会原因。在短短二十多年间，中国商业银行不仅要改变计划经济时代的行政角色，更要逐步建立起现代商业规则下的组织架构、管理制度和运营体系，以跟上中国经济发展和国际银行业前进的步伐。由于长期以来被当成国家经济和社会的稳定器以及发展的配套环境看待，金融领域的改革安排极大地滞后于国有企业改革的进展。因此，从这些角度来看，中国商业银行的任何成就，即使只是资本和资产规模上的排名都来之不易，一定程度上反映了我国金融改革的阶段性成果，无疑是值得充分肯定的。

但是，用行业的通行标准来分析，中国商业银行业远没有到欢呼胜利的时候。掩盖在这些数字表面之下的真实，或许需要足够的冷静加以挖掘。我们在充分肯定中国商业银行的发展与成长成就的同时，还必须以行业运行的通行标准、用比较的眼光来分析中国商业银行的真实状况。其实，这是一个非常沉重的话题，因为从这种视角进行考察，中国商业银行的状况并不乐观。

实际上，虽然英国《银行家》杂志的排名榜是一种公认的权威，但是这一排名也受到了非常广泛的质疑，认为它存在明显的缺陷：它仅仅是一定时间段内一些数据指标的比较，对于影响银行竞争力的其他要素分析不够，如制度因素、市场结构等，所以不足以衡量和评价一国某一银行及该国银行的总体实力和竞争能力。一般认为，对商业银行进行整体评价，应从财务实力、公司治理、风险管理、盈利水平、创新能力等角度进行全面分析，而不仅仅是资产规模和资本规模，而这些方面恰恰是中国商业银行的“短板”。在穆迪、标准普尔和惠誉等国际权威机构的评级中，虽然近年来中国商业银行的各项评级已得到了一定的上调，基本摆脱了“负面”的评级结果，但均处于较低状态，并不能达到最高水平，与花旗、汇丰等国际活跃银行存在较大的差距^①。这似乎是对中国商业银行竞争实力一个相对真实的评价。

^① 如穆迪直到 2007 年 8 月才将工商银行的财务实力评级（BFSR）的前景展望调升至“正面”。

或许，盈利能力更能全面说明这一问题。长期稳定的盈利及市值的不断增长是商业银行经营管理的最终目标，也是衡量一家银行好坏的根本标准。比较国内主要银行与国际先进银行主要财务指标会发现，尽管中国商业银行已经建立起雄厚的资本规模和巨大的资产规模，但其所表现出来的经营管理能力却难以让人乐观。从资本回报和资产回报来看，国际先进银行长期平均资本收益率（ROE）和资产收益率（ROA）分别在20%和1%以上，一些顶级的国际先进银行更是保持在30%和1.5%以上。国内盈利能力较好的银行的平均资本收益率和资产收益率分别在15%和0.5%左右。就资产收益率而言，同国际银行业的平均水平相比，中国商业银行并不是0.5%的差距问题，而是几个竞争级次的概念，每0.1个百分点都意味着银行盈利能力一次质的提升。

因此，从总体上把握，当前的中国商业银行无疑是“规模大而能力较弱”的。这一局面的形成，和国情因素有莫大的干系，其中受制最多的当属经济体制和文化传统。国有控股商业银行是从传统的行政管理中转型而来，在长期垄断经营的过程中，在商业银行这样一个具有规模经济的行业，追求规模几乎是任何一个银行业经营管理者的原始情结和本能冲动。另一方面，我国传统文化中即有“做大便是做强”的朴素看法，银行的发展战略也难免深受影响，在传统的以存贷利差为主要收入来源的经营模式下，各商业银行普遍存在追求资产规模、市场份额、全球影响、产品 and 市场多样化的倾向。与此同时，由于历史包袱沉重，再加上制度上的缺陷，内部管理较为薄弱，金融创新不足等原因，国有控股商业银行的竞争能力普遍较弱。

即使是后来成立的股份制商业银行，其高管人员、核心业务人员大多是从国有银行转型而来，其思维方式、经营理念、行为模式在一定程度上都留有国有银行的痕迹，其经营模式、网点布局、业务体系也多是拷贝国有控股商业银行的相关模式；另一方面，在五大国有控股商业银行——工商银行、农业银行、中国银行、建设银行和交通银行（简称交行）五大银行——的垄断下，股份制商业银行面临着国有控股商业银行的挤压，在市场的夹缝中生存的现实，也迫使股份制商业银行做大做强。因此，无论是国有控股商业银行，还是股份制商业银行，选择规模扩张就成为必然，这种必然的选择往往导致经营的粗放与效益的低下，与真正的商业化、市场化经营还有较大的距离。在金融业全面开放后，面对外资银行的咄咄逼人的攻势，这种竞争能力的劣势已十分明显。

认清中国商业银行规模大而能力弱这一“表面下的真实”，意味着在为“辉煌成就”而感到兴奋或欣慰的同时，也要有足够的危机意识来重新审视自身的竞争和发展战略，既不盲目自大，也不妄自菲薄。在外资竞争威胁迫在眉

捷、金融安全日益关乎国计民生的今天，也许我们更应该关注什么是银行业的能力和竞争的本质。

二、银行业竞争的本质

“当下，银行竞争已经进入 3G 时代”，招商银行行长马蔚华在接受央视某栏目采访时说，“中国商业银行最初的竞争，也就是 1G 时代的竞争，是存折竞争，一杯咖啡一个笑脸式的文明服务就能赢来客户好评，2G 时代是银行卡等产品竞争，3G 时代则是品牌、服务竞争。”

中国银行业竞争升级的基本路径无外乎此。在存折竞争时代，银行只要占据网点、人员和政策庇护这些优势资源，就能够在市场上轻松地生存；银行卡时代的来临标志着行业的竞争开始激化，产品创新、流程优化逐渐从概念走向实践；而在最新的 3G 时代，硬性资源的优势已不再具有决定意义，定位营销、客户关系管理、成本控制以及勇于开拓的创新精神，不断地为一些中小银行以小博大提供了可能。中国商业银行从卖方市场转向买方市场的整体失落，迫使着行业竞争沿着资源依赖到能力培育的路径不断升级。这一升级受以下几股合力的驱动。

1. 与国际银行业的发展趋势合拍

长期以来，人们形成了这样一种思维定势：经济金融的资金基础在商业银行，现代商业银行是各国经济活动中最主要的资金集散机构和金融体系中最重要的重要组成部分，因而被认为是国民经济的核心。然而，最近 30 年以来，随着金融自由化、金融电子化和金融证券化的蓬勃发展，国际银行业正经历着一场基础性和结构性的变革，使得“一直以来都是山顶上的城市”（马汀·迈耶）的商业银行面临前所未有的生存危机。比尔·盖茨甚至在《财富》杂志上冷嘲热讽：传统的商业银行已经走入绝境，成为一群即将灭种的“恐龙”。在此背景下，国际银行业掀起了一股组织再造的潮流，充分利用现代信息技术，以客户为中心、以业务流程改革为核心，重新设计银行的业务流程和管理模式，以期在成本、质量、客户满意度和反应速度上有所突破，使银行集中核心能力，获得可持续的竞争优势。银行再造的最终目的在于有效培育和运用自身的核心竞争能力。

2. 规模型成长战略的弊端日益凸显

中国商业银行长期以来走的是规模导向型成长道路，其基本特征是过分追求业务规模和机构规模的大型化、经营范围的综合化和市场广度的扩展化，比较注重业务数量和机构数量的增长，而对利润、股东利益和银行业的核心业务能力关心不够，数量规模成为衡量银行实力和银行成长性的关键性指标。一味