

金融企业管理系列教材

Financial Enterprises Strategy Management

金融企业 战略管理

郭建鸾 ©主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

F830.2/56

2008

Financial Enterprises Strategy Management

金融企业 战略管理

郭建鸾 ©主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

金融企业战略管理/郭建鸾主编. —北京:北京大学出版社, 2008.6
(金融企业管理系列教材)

ISBN 978 - 7 - 301 - 12880 - 0

I. 金… II. 郭… III. 金融—企业管理—高等学校—教材 IV. F830.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 192232 号

书 名: 金融企业战略管理

著作责任者: 郭建鸾 主编

策划编辑: 叶 楠

责任编辑: 任旭华

标准书号: ISBN 978 - 7 - 301 - 12880 - 0/F · 1743

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 出版部 62754962

电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京宏伟双华印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

730 毫米 × 980 毫米 16 开本 23.25 印张 372 千字

2008 年 6 月第 1 版 2008 年 6 月第 1 次印刷

印 数: 0001—4000 册

定 价: 36.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010 - 62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

教师反馈及课件申请表

北京大学出版社以“教材优先、学术为本、创建一流”为目标，主要为广大高等院校师生服务。为更有针对性地为广大教师服务，提升教学质量，在您确认将本书作为指定教材后，请您填好以下表格并经系主任签字盖章后寄回，我们将免费向您提供相应教学课件。

书号/书名			
所需要的教学资料	教学课件		
您的姓名			
系			
院/校			
您所讲授的课程名称			
每学期学生人数	_____ 人	_____ 年级	学时 _____
您目前采用的教材	作者： _____ 出版社： _____ 书名： _____		
您准备何时用此书授课			
您的联系地址			
邮政编码		联系电话 (必填)	
E-mail (必填)			
您对本书的建议：		系主任签字	
		盖章	

我们的联系方式：

北京大学出版社经济与管理图书事业部

北京市海淀区成府路 205 号，100871

联系人：石会敏

电话：010-62767312 / 62752926

传真：010-62556201

电子邮件：shm@pup.pku.edu.cn em@pup.pku.edu.cn

网址：<http://www.pup.cn>

总 序

金融是社会经济中最为活跃的领域,其变化多端和迅猛发展,导致金融企业这一金融市场微观主体,必须与时俱进不断调整与改变自己,即是说,金融企业的变化源于金融环境的不断变化,特定的金融环境实际上决定了金融企业的形态、管理方式及发展战略。面对金融全球化、金融市场竞争激烈的新环境、金融市场与实体经济的复杂关系,如何加强管理,在激烈的竞争中取胜,是各类金融企业面临的重要课题。

金融全球化

金融全球化是 20 世纪后期以来世界金融发展的趋势,一般而言,金融全球化就是金融资源在全球范围内的流动以及由此产生的普遍影响。金融全球化并不意味着地区金融之间差异的消失,源于制度、规模等因素的地区差异使金融全球化的内容更加复杂。金融全球化可理解为金融市场的全球化、金融资源的全球化以及金融风险的全球化。

金融市场的全球化包括两个方面:其一是市场范围的全球化,其二是市场规则的全球化。20 世纪后半叶,随着全球经济的飞速发展,全球经济总量的增加以及全球生产网络的发展演化使得金融市场的边界不断扩展,突破了国家和地区,国际金融往来日趋频繁。实际上,无论从形式还是从实际内容,资本跨国流动以及资本相关业务的跨国运作逐渐成为金融企业的日常工作。伴随资本的国际流动,已经相对成熟的各种金融市场规模普遍被模仿、接受和复制,与此同时,新市场规则的产生则以全球市场为基础。在此基础上,尽管没有统一的中央银行,已经存在的各个国际金融中心正在成为全球金融的

发动机。它们吐纳、整合全球金融资源,制定并传播规则,发现并抵消金融风险,以实现金融资源的全球分布。

金融资源包括金融市场的参与者、资本以及各种金融工具。金融资源的全球化是指金融市场参与者在全球范围内参与市场分工以及资本与各种金融工具在全球的流动,在这个过程中,国际金融市场将消除由于文化、制度、习惯所形成的金融资源的差异,由于普通资本的同质性,金融资源全球化的速度要远远快于其他产品。实际上,在当今世界,在相同规模及制度的两个地区金融市场,金融资源的同质化程度是最高的。

金融风险的全球化包括两个方面:其一,对于发展中国家,金融制度还不健全,但是却引入发达金融市场的金融资源,由于应用不当导致市场失衡,形成金融危机。其二,金融风险在国际金融市场进行传递。这种风险的传递机制来源于国际金融市场的不平衡以及带有事后处理机制的市场规则,在缺少中央银行的事前控制之下,风险以资本为渠道在国际金融市场中传播。

金融市场竞争激烈

21 世纪,国际金融市场竞争日趋激烈。金融国际化极大地拓展了金融市场,同时金融风险和各国金融管制导致企业成本不断增加,因此,金融创新层出不穷。此外,各国银行通过合并实现多领域的复合经营,而非银行金融机构也在试图进入传统银行业务(例如,投资银行所属共同基金的现金管理账户服务),金融市场的竞争越来越激烈,其结果不仅进一步推进了金融创新,同时促使金融企业将目光从单纯的金融服务创新转变为向产品创新与深化管理、实施营销并重的方向发展。而计算机网络的发展则为金融企业提供了新的创新和竞争工具,实际上,作为渠道存在的计算机网络在缩短企业与消费者之间距离的同时,其带来的变化也导致企业产品之间的差异化更难实现,由此导致金融市场竞争更加激烈。

金融市场与实体经济的复杂关系

金融资源在全球的高速流动并不代表金融市场与实体经济之间关系的减弱,与之相反,金融市场实际上受到实体经济更加强有力、更加剧烈的影响。这种影响体现在,在宽松的金融管制下,一旦金融市场过于脱离实体经

济,最终市场机制将强行将其拉近均衡点。在无外力干预的条件下,这种拉力将会损害实体经济,导致整体经济衰退。日本从20世纪80年代后期发展停滞、亚洲金融危机的爆发等皆能证明这一点。当然由于国际经济地位不同,日本本国金融企业外逃使得本国经济发展停滞;而泰国、马来西亚等国,处于全球生产网络的制造环节,投资风险源于美国和欧洲等最终产品市场,所以在亚洲金融危机后能得以迅速恢复。

为了适应以上金融环境,金融企业管理体系应该从以下几方面进行重构:

一是金融企业的战略管理。战略管理的重要性毋庸置疑,金融企业战略管理的特殊性在于金融环境的复杂多变、金融产品的虚拟无形以及总量经济的特殊影响。为此,我们推出《金融企业战略管理》。

二是金融产品生产的运营管理。标准化、规范化的服务流程是降低金融风险的第一步,以成熟的运营理论重塑金融企业产品生产管理是完善金融企业的基础。为此,我们推出《金融企业运作管理》。

三是金融企业的人力资源管理。金融企业人力资源的重要性源于其培养的困难性,同时由于金融创新的不断深化,金融企业人员分工更加细化,因此,在金融企业中,对人力资源的组织将更加重要。基于此种理解,我们推出《金融企业人力资源管理》。

四是金融企业的营销管理。面对激烈的竞争,金融企业需要树立全方位的立体营销观念,并以服务营销的成熟理论来指导企业的整体经营活动。为此,我们推出《金融企业营销管理》。

我们集中了中央财经大学富有管理和金融交叉学科领域研究经验的教师,同时发挥中央财经大学与金融领域关系密切的天然优势,基于大量的调查研究,组织编写了这一系列教材,希望以此为金融企业的发展及其竞争力的提升开拓一条新的思路,同时也为管理学科和金融学科的教学创新寻找出一条新的途径。

孙国辉

2008年5月

前 言

从 20 世纪 80 年代起,我国学者开始致力于企业战略管理理论的研究,对我国企业在特定时期内的战略课题进行了深入探讨,有力地指导了企业的发展方向。然而,以金融企业为载体,特别是从市场竞争定位分析的角度去探讨金融企业战略管理问题的著述却寥寥无几。

金融业是从物质生产部门中分离出来的经营金融商品的特殊企业,它的发展以物质生产规模和水平为基础。作为金融企业,既有一般工商企业的共性,同时又有很大的特殊性。在金融业,各家金融企业为客户提供的产品和服务,就其功能上讲并没有太大质的差别,由此使金融企业的同业竞争更加激烈。随着改革的深化、市场化进程的加快、科学技术的进步、经济金融化和全球化趋势的明朗,中国金融企业面临着日益激烈的市场竞争。尤其是中国已加入世贸组织,企业竞争力问题从来没有像现在这样严峻地摆在金融企业面前。一个没有战略管理的金融企业,在激烈的竞争中难以生存,也不可能完成二次创业。金融企业只有面向未来,将自身纳入到战略管理的轨道,才能在激烈的竞争中求得生存与发展。

本教材按金融企业战略定位、形成及实施的基本构架安排教材的体系,在结构安排上力求简洁、紧凑。全书共分十章,第一章、第二章、第四章、第十章阐述金融企业的概况和发展趋势、金融行业的竞争分析、金融企业的期望与目标、金融企业的文化和领导,其余各章分别阐述金融企业的资源、能力与竞争优势分析、金融企业业务层战略、全球市场中金融企业的竞争战略、变化环境下的战略管理、金融企业经营风险与内部控制,使学生能从金融行业总体和金融企业微观结构两个层面上认识和把握金融企业的战略规划。在内

容安排上,着重阐明金融企业战略管理的基本概念、基础知识和基本理论,使学生能对金融企业战略定位、形成及实施有完整的认识,又可了解各个战略管理环节之间的有机联系,认识和把握金融企业战略实施与控制的总体情况。在较全面阐述金融企业战略管理运作机制的同时,注意结合中国金融企业近年来改革和发展的实践,引导学生在学习理论知识的同时,关注中国的金融企业战略层面的规划。在写作上,我们力求深入浅出、行文规范。为方便教学,每一章都有导入案例、本章小结、复习思考题、案例分析和案例思考题。

本书由郭建鸾担任主编并确定框架结构,各章的编写分工如下:第一、四、十章,林博、王连杰;第二、三、五章,刘佳、杨文;第六、七、八、九章,郭建鸾。全书由郭建鸾统一定稿。在本书编写过程中,得到了中央财经大学商学院和 MBA 教育中心的有关同志的大力帮助与支持,在此谨向王丹凤、闫松光、王润华、王立为、刘晓东、刘喆、郑菊芳、张星媛、丁霖等同志表示衷心的感谢。同时要感谢北京大学出版社的精心组织和协调,使本书得以顺利出版。

在本书编写过程中,参考了大量国内外有关研究成果,对所涉及的专家、学者表示衷心的感谢。当然,由于作者才疏学浅,书中难免有不妥和谬误之处,祈望各位专家、读者不吝指正。

郭建鸾

2008 年 5 月

目 录

第一章 金融企业与战略	(1)
【学习重点】	(1)
【导入案例】	(1)
第一节 金融企业概述	(2)
第二节 金融企业的基本职能	(11)
第三节 未来金融企业的发展趋势	(21)
第四节 金融企业的战略问题	(26)
【本章小结】	(33)
【复习思考题】	(33)
【案例分析】 光大集团	(33)
第二章 金融行业竞争分析	(35)
【学习重点】	(35)
【导入案例】	(35)
第一节 金融企业环境分析	(36)
第二节 行业经济特性分析	(43)
第三节 行业竞争结构分析	(49)
第四节 行业内战略群组分析	(56)
第五节 金融企业 SWOT 分析	(64)
【本章小结】	(68)
【复习思考题】	(69)
【案例分析】 我国保险业行业外部环境分析	(69)
第三章 金融企业的资源、能力与竞争优势分析	(74)
【学习重点】	(74)

【导入案例】	(74)
第一节 金融企业的资源、能力分析	(76)
第二节 金融企业的竞争优势分析	(80)
第三节 金融企业的价值链分析	(85)
第四节 金融企业的核心竞争力分析	(92)
第五节 金融企业产品及市场营销分析	(99)
【本章小结】	(107)
【复习思考题】	(107)
【案例分析】 招商银行	(107)
第四章 金融企业的期望与目标	(111)
【学习重点】	(111)
【导入案例】	(111)
第一节 金融企业的公司治理	(112)
第二节 金融道德风险	(118)
第三节 金融企业文化背景	(125)
第四节 金融企业的目标	(132)
【本章小结】	(137)
【复习思考题】	(137)
【案例分析】 德意志银行的治理结构	(138)
第五章 金融企业的业务层战略	(140)
【学习重点】	(140)
【导入案例】	(140)
第一节 以价格为基础的战略	(141)
第二节 金融产品差异化和利基市场	(147)
第三节 金融产品差异化与竞争战略	(154)
第四节 金融企业客户关系管理战略	(160)
第五节 超竞争状态下的竞争战略	(167)
【本章小结】	(172)
【复习思考题】	(173)
【案例分析】 美林证券的经纪业务模式与 FC 管理	(173)

第六章 金融企业竞争的原动力	(179)
【学习重点】	(179)
【导入案例】	(179)
第一节 新的竞争格局下日益激烈的竞争	(180)
第二节 竞争战的可能性和竞争行动	(188)
第三节 攻击的可能性	(196)
第四节 反应的可能性	(200)
第五节 金融企业竞争战略选择	(205)
【本章小结】	(212)
【复习思考题】	(213)
【案例分析】 国家开发银行、光大银行并购中国投资银行	(213)
第七章 全球市场中金融企业的竞争战略	(217)
【学习重点】	(217)
【导入案例】	(217)
第一节 国际竞争与金融企业跨国化经营	(218)
第二节 金融企业跨国化经营的环境分析	(224)
第三节 金融企业进入国外市场的战略选择	(231)
第四节 金融企业跨国竞争战略优势的形成	(237)
第五节 国际合作战略联盟的建立	(243)
【本章小结】	(249)
【复习思考题】	(250)
【案例分析】 金融业骄子——屡获殊荣的香港汇丰银行	(250)
第八章 金融企业经营风险	(253)
【学习重点】	(253)
【导入案例】	(253)
第一节 金融企业面临的主要风险	(254)
第二节 风险管理基础	(260)
第三节 风险管理的过程及其组织	(267)
第四节 风险的内部控制与外部监管	(278)
【本章小结】	(286)

【复习思考题】	(287)
【案例分析】 银行转账风险	(287)
第九章 变化环境下的战略管理	(289)
【学习重点】	(289)
【导入案例】	(289)
第一节 金融行业的演变历史	(290)
第二节 我国金融行业组织的演变	(299)
第三节 变革与竞争优势	(307)
第四节 管理战略性变革	(312)
【本章小结】	(318)
【复习思考题】	(319)
【案例分析】 花旗银行	(319)
第十章 金融企业的文化领导	(322)
【学习重点】	(322)
【导入案例】	(322)
第一节 企业文化概述	(323)
第二节 金融企业文化的构成要素	(330)
第三节 企业文化与企业战略的关系	(336)
第四节 战略与创造:支持战略的企业文化	(342)
第五节 金融企业文化战略	(346)
【本章小结】	(353)
【复习思考题】	(354)
【案例分析】 招商银行的发展	(354)
主要参考文献	(357)

第一章 金融企业与战略

【学习重点】

1. 了解金融业的发展趋势；
2. 掌握金融企业的含义及其分类；
3. 掌握各类金融企业的特征；
4. 理解战略的基本含义。

【导入案例】

中国工商银行股份有限公司(简称中国工商银行)在中国拥有领先的市場地位、优质的客户基础、多元的业务结构、强劲的创新能力和市场竞争力以及卓越的品牌价值。

2005年是中国工商银行股份制改革取得丰硕成果的一年。2005年4月21日,国家正式批准中国工商银行实施股份制改革,注资150亿美元,随后中国工商银行顺利完成了财务重组和国际审计。2005年10月28日,中国工商银行由国有独资商业银行整体改制为股份有限公司,正式更名为“中国工商银行股份有限公司”,注册资本为人民币2480亿元,全部资本划为等额股份,股份总数为2480亿股,每股面值为人民币1元,财政部和汇金公司各持1240亿股。

经过财务重组、发行长期次级债券、资产组合优化等工作,中国工商银行资本实力显著增强,资本充足水平大幅提升。2005年年末,中国工商银行资本净额达3118.44亿元,加权风险资产净额达31522.06亿元,核心资本充足率为8.11%,资本充足率为9.89%。中国工商银行的资产质量显著提高。

2006年1月27日,中国工商银行与高盛集团、安联集团、美国运通公司3家境外战略投资者签署战略投资与合作协议,获得投资37.82亿美元;2006年6月19日,中国工商银行与全国社会保障基金理事会签署战略投资与合作协议,社保基金会将以购买工行新发行股份方式投资180.28亿元人民币。中国工商银行多元化的股权结构业已形成。

资料来源:中融网,银行频道,http://www.jrjg.com/bank/single_bank/gsyh_jj.asp。

第一节 金融企业概述

企业是社会经济活动的“活细胞”。企业的生产经营状况决定了社会经济生活的状况。企业的素质体现了企业的综合实力,更显示出企业在市场经济大潮中的适应力和竞争力。根据企业经营的内容、特点和作用,我们可以大致把企业分为农业企业、制造企业、流通企业、金融企业、建筑企业、房地产企业、交通运输企业和邮电通信企业八大类。而本书讨论的重点是金融企业,关于什么是金融企业,首先要从金融产业谈起。

一、金融产业及其特征

(一) 金融产业的形成

金融业是从物质生产部门中分离出来的经营金融商品的特殊企业,它的发展以物质生产规模和水平为基础。在金融业发展的初期,它还不是一个独立的产业。19世纪70年代以后,随着第二次产业革命的突飞猛进,股份资本快速形成,为产业资本进入银行业和银行资本进入产业界提供了资金流动的渠道。19世纪末到20世纪初,在美、德、英等发达国家内,工业资本与银行资本融合生长,工业企业的高层人员与银行的高层人员相互兼任。借助银行的资金支持,大企业在竞争中淘汰了实力较弱的对手,在诸如钢铁、石化、造船、汽车、电力等重工业中逐步形成大型垄断企业,原先完全竞争的市场格局逐步转变为垄断竞争的市场格局;与此对应,借助大型工业企业的资本支持,大银行在竞争中也不断淘汰中小银行,形成了一批规模巨大的银行寡头,使银行业的竞争格局由完全竞争转变为以寡头垄断为主。而后,随着金融机构资

产的迅速增加、各类金融工具的不断涌现及金融商品价格形成的市场化,尤其是国际金融的一体化及世界金融市场的形成,使金融业走向了成熟和高级化。20世纪60年代,金融业已经成为一个重要的独立的现代产业。

作为现代产业的金融业不仅有产业自身发展的规律,而且还以连续不断地为社会提供产品为基本标志,并通过竞争提高效率。作为现代产业的金融业已经具备了独立的投入—产出过程,能够不断地向社会提供多样化的金融产品、发达完善的市场结构和重要的金融价格体系,从而全方位地成为社会资金运动和经济发展的命脉。因此,金融产业是由金融企业组成的、以社会金融资源为利用对象、经过加工后能够为社会提供具有特殊功能和规模的金融产品;并通过市场交换带来收益的企业群体。

金融业本身是一个庞大的体系,可以分为中央银行、商业银行及其他非银行金融机构,如证券、信托等。金融业从社会吸收的资源主要是货币,它为社会提供的产品也主要是货币以及货币的衍生产品。

(二) 金融产业的特征

1. 金融产业是经营货币信用的特殊行业

与非金融业依赖于提供、销售实用性产品获得收益不同,金融业经营的是货币信用这种特殊商品。它的产品形态不是物质的,没有最终消费领域,并且这种产品一旦进入市场,不仅同个别的受信者的利益有关,而且同社会公共的利益发生深远的连锁效应。同时,货币信用经营者在市场上具有巨大的市场导向作用,它的影响远远超出一般商品经营者。

2. 金融产品具有同质性或相似性

从金融业提供的产品和服务来看,同类金融业之间具有明显的相似性或同质性。这种业务特性必然成为其提高利润率的瓶颈,同时也决定了在竞争性环境中,金融业不可能存在类似其他高科技行业一样的暴利基础。

3. 金融产业具有高负债的特征

金融业是以借钱(存款)来赚钱(利差)的行业,其自有资本占总资产的比例较低,而负债占总资产的比重很高,属于“举债”经营的企业。因此,除了像一般企业注意盈利能力之外,金融企业相对更侧重于安全性和流动性,更关注资本充足水平。而信用、声誉和服务质量,不仅是金融企业获利的源泉,更是其赖以生存和持续经营的关键。

4. 金融产业属于专业化、高科技化、信息化的知识密集型和资本密集型产业

随着信息技术的迅速发展与广泛应用,金融产品中的信用卡、IC卡、电子银行、网络银行等各项业务都属于信息化、电子化程度高的产业;而一般的放款等授信业务及外汇、信托、国际金融等相关金融业务则属于高度专业化的产业。

5. 金融产业具有高风险性

由于金融业从事的货币经营和信用活动具有不确定性,会导致实际收益与预期收益的背离;同时,大量的金融衍生产品的交易也具有较大的不确定性,所以极易产生风险。另外,与非金融企业的风险因素更多地集中在本行业之中不同,金融业的服务对象几乎遍及所有行业,其他行业的变化都会对金融业的经营产生影响。

二、金融企业的含义及其类型

(一) 金融企业的含义

金融企业是指专门经营货币和信用业务的企业,它所经营的业务范围包括吸收存款,发放贷款,发行有价证券,从事保险、投资、信托业务,发行信用流通工具,办理货币支付、转账结算、国内外汇兑,经营黄金、白银、外汇交易,提供咨询服务及其他金融服务等。

(二) 金融企业的分类及各种类型的性质

金融企业的类型很多,其中最主要的是银行。在历史上,商业银行的建立先于其他金融机构。但是,金融市场的扩大和复杂化以及信用关系的不断延伸使一些新的金融机构应运而生,这类机构的种类也很多,一般包括信用合作社、信托公司(或称信托投资公司)、证券公司、保险公司、财务公司(或称商人银行)、金融投资公司、租赁公司等。作为金融市场的融资活动的参与者,这类金融机构主要通过吸收个人小额专项储蓄存款以及个人为某种特定目的(如保险、养老、投资等)而积攒的即期货币收入,在与个人签订的金融合同规定的支付期到来之前将由此汇总成的大额、稳定的资金来源进行投资,购买一些期限较长、收益较高的金融工具,从而向市场上的大规模资金需求者提供融资。由于各种金融机构开展业务的形式和范围多有不同,故发挥的