

战略之道



金葵花理论探索

战略之道

商业银行战略管理理论
与招商银行实践

马蔚华 编著

华夏出版社

PDG

战略之道

一个企业的成功，决不是运气使然。清晰的商业模式和正确的战略定位，是招商银行赖以生存和发展的关键。招商银行注重实现“效益、质量、规模均衡发展”，在每个重要的发展阶段，都能够及时根据内外部环境的变化制定出正确的战略规划和相应的市场定位，并坚定不移地加以贯彻执行。强化战略管理，是招商银行提升管理水平和市场竞争力的重要举措。

——招商银行董事长 秦晓

战略之道
PDG

ISBN 978-7-5080-4236-7



9 787508 042367 >

定价：32.00 元



战略之道

商业银行战略管理理论
与招商银行实践

马蔚华
编著

新华书店

华夏出版社

PDG

图书在版编目 (CIP) 数据

战略之道：商业银行战略管理理论与招商银行实践 /

马蔚华编著. — 北京：华夏出版社，2007.3

ISBN 978-7-5080-4236-7

I. 战… II. 马… III. 商业银行—经济发展战略—研究—中国
IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 037456 号

战略之道：商业银行战略管理理论与招商银行实践

编 著：马蔚华

责任编辑：梅 子 陈 默

装帧设计：弘文馆·韩 捷

出版发行：华夏出版社

地 址：北京市东城区东直门外香河园北里四号

邮 编：100028

电 话：(010) 64663331

印 刷：北京宏伟双华印刷有限公司

开 本：710 × 1050 1/16

印 张：19

字 数：250 千字

版 次：2007 年 3 月北京第一版

印 次：2007 年 3 月北京第一次印刷

ISBN 978-7-5080-4236-7

定 价：32.00 元

华夏版图书，版权所有，侵权必究

如有印刷或装订错误，请随时联系

序 言

打造中国最好的商业银行

秦 晓

20 世纪 80 年代中期以后，为了进一步深化金融体制改革，增强银行体系活力，更好地支持和服务社会经济发展，我国按照商业化原则陆续组建了一批新型股份制商业银行，招商银行由此应运而生。她创立于 1987 年，是改革开放以来第一间由企业法人持股的商业银行。经过 20 年的不懈努力，今天的招商银行已从当初偏居蛇口一隅，只有 1 亿元资本金、1 个营业网点和 36 名员工的小银行，发展成为总资本超过 620 亿元、机构网点 510 多家、员工 2 万余人、总资产接近 1 万亿元，并在境内外上市的银行。

招商银行是 20 年来中国银行业改革和发展的一个缩影，她的成功首先得益于中国经济的持续、快速增长，得益于宏观经济环境的改善和金融改革的深化，更得益于社会各界和广大客户的关爱与支持。

若从招商银行自身的角度审视，以下四个方面值得总结：

第一，清晰的发展战略。一个企业的成功，决不是运气使然。清晰的商业模式和正确的战略定位，是招商银行赖以生存和发展的关键。招商银行注重实现“效益、质量、规模均衡发展”，在每个重要的发展阶段，都能够及时根据内外部环境的变化制定出正确的战略规划和相应的市场定位，并坚定不移地加以贯彻执行。强化战略管理，是招商

银行提升管理水平和市场竞争力的重要举措。

第二，审慎的风险管理。风险管理能力的高低，直接决定着银行长期稳定的盈利能力和持久的竞争能力，进而决定着银行经营的成败。由于没有政府的财政注资，2002年招商银行A股上市时股东拿出数十亿元核销呆坏账，因此有着切肤之痛。近年来，招商银行的董事会和管理层积极致力于风险管理工作，通过培育风险文化、建立健全制度基础、积极应用先进技术，培养和造就高层次专业人才等措施，实现了资产质量的根本好转，风险管理水平和素质有了较大提升。

第三，持续的金融创新。作为我国第一家由企业法人持股的股份制商业银行，招商银行自诞生之日起就没有政府的财政资金支持和特殊优惠政策。面对大型国有银行一度垄断的市场竞争格局，为了赢得自身的生存发展空间，招商银行坚持以客户为中心，以市场为导向，从管理体制、经营机制、产品结构、业务流程等方面不断进行变革创新，不断提高服务水平和质量。目前，招商银行的一系列创新产品，如一卡通、一网通、信用卡以及金葵花理财等，均已成为国内知名的金融品牌，受到市场和客户的广泛认可。

第四，独特的企业文化。优秀的企业文化是企业取得成功的重要因素，是决定企业长期经营绩效和持续成长的关键变量。20年来，招商银行在致力于制度建设的同时，始终高度重视企业文化建设，形成了具有鲜明特色的公司文化。“力创股市蓝筹，打造百年招银”的愿景，“效益、质量、规模均衡发展”以及“因势而变”、“因您而变”等理念在全行不断深入人心，激励全行员工拼搏进取。独特的企业文化是招商银行宝贵的精神财富，是招商银行实现长期可持续发展的希望所在。

虽然招商银行在过去取得了一定成绩，但仍面临不少挑战和问题。特别是随着2007年国内金融市场全面对外开放，招商银行和国内同业一样，面对着更为艰难和多变的经营环境，更为激烈的市场竞争，更

加国际化和开放的政策和监管环境，加快经营模式和盈利结构转型的迫切性日益凸现。

展望未来，招商银行将按照 H 股发行上市时提出的“打造具有国际竞争力的、中国最好的商业银行”的目标，强力推进经营战略调整和管理国际化进程，努力缩小与国际先进银行的差距，保持盈利水平的稳定增长和资产质量的不断改善，为海内外投资者创造更为丰厚的回报，为社会大众提供更好的金融服务。

在招商银行成立 20 周年行庆之际，招商银行行长马蔚华先生主持编写的四本著作出版了。这些著作以相关的理论为基础，并将之融于招行的实践，对招商银行成立 20 年来的发展战略、风险管理、金融创新和企业文化进行了全面回顾与系统总结，探索分析了我国银行业改革与发展的路径和规律。我认为，这是一件很有意义的事情。对这些著作的出版，我表示衷心的祝贺。

同时，我也相信招商银行在未来将续写其成功的故事，打造成为真正具有国际竞争力的、中国最好的商业银行，为中国银行业的更好更快发展作出新的贡献。

目 录

序 言 打造中国最好的商业银行 秦晓 / I

第一章 企业战略管理解读 /1

- 第一节 企业战略与企业战略管理 /3
- 第二节 企业战略管理的兴起与发展 /19
- 第三节 企业战略管理理论的演进与发展 /27

第二章 商业银行战略管理的理论与实践 /37

- 第一节 商业银行战略管理的理论阐释 /39
- 第二节 现代商业银行实施战略管理的动因 /50
- 第三节 现代商业银行战略管理的实践 /59
- 第四节 我国商业银行战略管理的演进 /68

第三章 招商银行战略管理的演进与总体框架 /81

- 第一节 艰苦创业时期的战略管理 /83
- 第二节 快速成长时期的战略管理 /91
- 第三节 稳健发展时期的战略管理 /96
- 第四节 提升管理国际化时期的战略管理 /106
- 第五节 招商银行战略管理的总体框架 /121

第四章 招商银行的业务发展战略 /129

第一节 业务发展战略的总体部署 /131

第二节 零售银行业务发展战略 /136

第三节 批发银行业务发展战略 /153

第五章 招商银行职能层发展战略 /169

第一节 生存信息化战略 /171

第二节 资本市场化战略 /184

第三节 管理国际化战略 /194

第四节 人力资源管理战略 /203

第六章 我国商业银行的经营战略转型 /215

第一节 现代商业银行发展的六大趋势 /217

第二节 我国商业银行面临的经济金融环境 /225

第三节 我国商业银行战略转型的重点与策略 /236

第七章 我国商业银行战略管理发展趋势 /249

第一节 金融全面开放背景下中国商业银行战略选择 /251

第二节 我国商业银行战略管理的发展方向 /280

参考文献 /292

后 记 /295



第一章

企业战略管理解读

根据美国学者斯坦纳的定义，所谓战略管理，是指确定企业使命，根据企业外部环境和内部条件认定企业组织目标，保证目标的正确落实并使企业使命最终得以实现的一个动态过程。自 20 世纪 60 年代以来，战略管理受到了世人的高度关注，在理论上不断发展且日臻成熟，在实践中不断推进且日趋完善。如今，战略管理已经成为现代企业管理的核心内容。

第一节 企业战略与企业战略管理

现代企业管理的实践表明,有效的战略管理是企业走向可持续发展的基本途径。科学地认识企业战略管理,首先要对战略与企业战略有基本的了解。

一、战略

“战略”一词在我国自古有之,“战”指战斗、战争,“略”指谋略、策略。在《左传》和《史记》中已有“战略”一词。例如,“习起翦之兵书,用关张之战略”(唐·郑数),“当时无战略,此地即边戎”(唐·高适)。春秋末年的孙武所著的《孙子兵法》、明朝的罗贯中所著的《三国演义》等更是世界著名的战略杰作。当时的词义是作战的谋略,或者指对战事的谋划。清朝末年,北洋陆军督练处在1906年编写的《军语》中,把战略解释为“筹划军国之方略也”。毛泽东同志曾深刻论述了中国革命战争的战略问题,他指出,“战略问题是研究战争全局规律性的东西”,“凡属带有要照顾各方面和各阶段性质的,都是战争的全局,研究带全局性的战争指导规律,是战略学的任务”。

在西方,战略一词源于希腊语“Strategos”,该词的意思是指军队的艺术和科学。公元579年,东罗马皇帝毛莱斯写了一本名为《Strategicon》的书,有人认为这是西方第一部战略著作。另一种说法认为法国人吉尔特1772年所写的《战术通论》中首次提出了战略的概念,书中有“大战术”与“小战术”的概念。“大战术”相当于今天所

说的战略。

19 世纪，瑞士人约米尼所著的《战争艺术》一书中提出，战略是在地图上进行战争的艺术，它所研究的对象是整个战场。总之，战略一词原来是一个军事方面的概念，指将帅的智谋对军事力量的运用。它要解决在一定时期内战争攻击的主要方向、兵力的总体部署和所要达到的基本目标。

今天，战略的运用早就超出军事的范畴了。20 世纪 60 年代中后期，正在法国著名军事理论家安德烈·博福尔抱怨——“真正的战略科学和艺术，早已像腓特烈大帝的鼻烟壶或拿破仑的帽子一样，变成了博物馆的陈列品”——的时候，战略思想开始运用于商业领域，并与达尔文“物竞天择”的生物进化思想共同发展成为战略管理科学的两大思想源流。

简单地说，所谓战略，是指对重大、带有全局性的或决定全局的问题的谋划和策略。战略问题，是关系全局的问题。凡是关系到全局的存在、巩固和发展的问題，凡涉及组织整体活动目标、方向、未来、成败和根本利益问题，凡在全局中带有共性、并有普遍指导作用的问题，都是战略问题。

二、企业战略

企业战略的确定与执行已经成为决定现代企业竞争成败的关键性要素。战略是企业的灵魂，在整个企业管理中居于核心地位。一个企业若没有战略，就好象一个人没有思想，没有理想，没有奋斗的目标，最终将走向灭亡。正如美国著名未来学家阿尔温·托夫勒所说：“没有战略的企业，就像一架迷失了方向且在险恶气候中飞行的飞机，即使不坠毁，也不无耗尽燃料之虞。”

(一) 企业战略的内涵

企业战略的概念来源于企业生产经营活动的实践,不同的管理学家或实际工作者由于自身的管理经历和对管理的不同认识,对企业战略给予了不同的定义。

美国哈佛大学商学院教授安德鲁斯认为,“战略是目标、意图或目的,以及为达到这些目的而制定的主要方针和计划的一种模式。这种模式界定着企业正在从事的或者应该从事的经营业务,以及界定着企业所属的或应该属于的经营类型。”哈佛大学的迈克尔·波特也认为,“战略是公司为之奋斗的一些终点与公司达到它们而寻求的途径的结合物。”

美国著名管理学家安索夫认为,企业战略是贯穿于企业经营业务的基本性质。这条经营的主线由四个要素构成:(1) 产品和市场范围,是指企业所生产的产品和竞争所在的市场;(2) 增长向量。是指企业计划对其产品和市场范围进行变动的方向;(3) 竞争优势,是指那些可以使企业处于强有力竞争地位的产品和市场的特性;(4) 协同作用,是指企业内部联合协作可以达到的效果,即 $1+1 > 2$ 的现象。

美国学者霍弗和申德尔进一步认为,企业在制定自己的战略时,应该考虑企业资源配置和外部环境的相互作用。他们给企业战略下的定义是:“战略是企业目前的和计划的资源配置与环境相互作用的基本模式。该模式表明企业将如何实现自己的目标。”

上述定义尽管有所不同,但都强调了企业战略的计划性、全局性和长远性。近年来,由于企业外部环境变化速度加快,使得以计划为基点的定义受到不少批评,于是企业战略的现代概念受到广泛的重视。

加拿大麦吉尔大学教授明茨伯格把战略定位为一系列行为方式的组合。他借鉴市场营销学中营销四要素的提法,用计划、计策、模式、定位、观念等要素来对企业战略进行描述。其中,“计划”强调战略作为一种有意识、有组织的行动方案;“计策”强调战略作为威慑和战胜竞争对手的一种手段;“模式”强调战略最终体现为一系列具体行动及实际结果;“定位”强调战略应使企业根据环境的变化进行资源配置,

从而获得有利的竞争地位和独特的竞争优势；“观念”强调战略作为经营哲学的范畴体现其对客观世界的价值取向。

明茨伯格的定义与传统定义最大的不同在于，他认为战略作为一系列决策或行动方式，既包括可以安排的战略和任何临时出现的战略。事实上，企业大部分战略是事先的计划和突发应变的组合。许多学者开始研究组织的优先理性，并将重点放在组织不可预测的或未知的内外部因素约束下的适应性上。所以，传统定义与现代定义的本质区别在于，现代化概念更强调企业战略的另一方面属性，即应变性、竞争性和风险性。

归纳以上的观点，结合我国的具体情况，我们将企业战略定义为：企业战略是在符合和保证实现企业宗旨的条件下，在充分利用环境中存在的各种机会和创造新机会的基础上，确定企业同环境的关系，规定企业从事的经营范围、成长方略和竞争对策，合理地调整企业结构和配置企业的资源，从而使企业获得某种竞争优势。简而言之，企业战略是企业发展的长期性和全局性的谋划。

（二）企业战略的特征

1、全局性与复杂性。企业战略不是企业单一的一个部门的谋划，不是单纯的技术部门、财务部门或是行政部门的谋划，而是包括考虑到企业各部门的战略。形象地说，企业战略就是企业发展的蓝图，制约着企业经营管理的一切具体活动。企业战略是对企业的未来经营方向 and 目标的纲领性的规划和设计，对企业经营管理的所有方面都具有普遍的、全面的、权威的指导意义。

2、长远性与风险性。企业战略具有长远性，战略制定的着眼点是企业长远的发展，谋求的是短期效率和长期效能的协调统一。同时，企业战略具有风险性，战略是对企业在将来情况的一个预测和谋划，存在着很多的不可预知性，而不可预知性带来的就是风险性的存在。

3、竞争性与合作性。战略的制定和实施注重与竞争对手的抗争，

目的就是要击败对手，获得竞争优势，保持企业的生存和发展。企业战略像军事战略一样，其目的也是为了克敌制胜，赢得市场竞争的胜利。但有些时候，也会因为有共同竞争对手而考虑合作的可能。

4、稳定性与动态性。企业战略一方面是有意识地对企业长期行为的计划，具有稳定性的特点。同时，它也可以是企业无预先计划地对环境变化的行为方式。在这里，企业战略反映了企业对环境变化的动态性适应，而这种动态性是由企业具有持续性、稳定性的长期行为方式决定的。企业战略一经制定后，在较长时期内要保持稳定，以利于企业各级单位、部门努力贯彻执行。它又区别于传统的年度计划和长期计划，因为外界环境变化也会对其进行局部调整，企业战略更加强调创新和变革，以获取与环境的适应性。

（三）企业战略的结构

一般来说，企业战略可以划分为网络层战略、公司层战略、业务层或者事业部级战略、职能层战略、运作层等五个层次，如图 1-1 所示。过去，人们往往把企业从周围的环境中独立出来，忽略网络层战略，随着跨国企业业务的不断拓展，越来越多的企业认识到战略联盟在市场竞争中的重要作用。

1、网络层战略。网络层战略就是两个大的企业联盟之间的竞争和合作问题。这些联盟包括技术的联盟、市场的联盟等。联盟中的战略，包括企业如何选择联盟及在联盟里选择什么样的姿态等问题，是企业的最高层次的战略。

2、公司层战略。公司层战略

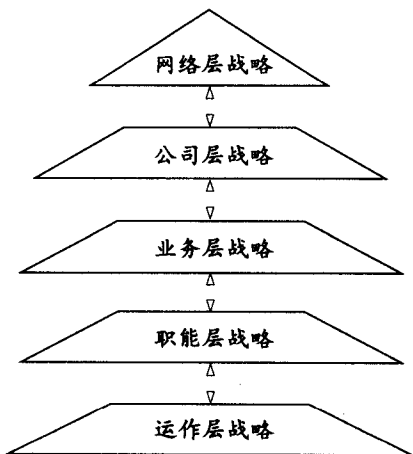


图 1-1 企业战略的结构

又称总体战略，是企业的战略总纲，是企业最高管理层指导和控制企业的一切行为的最高行动纲领。从公司的经营发展方向到公司各经营单位之间的协调以及资源的充分利用到整个公司的价值观念、企业文化的建立，都是公司层战略的重要内容。

公司层战略主要有发展战略、稳定战略和收缩战略。在这三种战略中最重要的是发展战略，它主要解决三个问题：一是企业的发展方向。一个从事多种经营的企业，它的发展总是伴随着经营领域的调整。那些市场前景看好、充满发展机会的领域会被优先考虑，企业也可能进入某些新领域同时撤出另一些领域，还可能向某些领域的上游或下游扩张。企业对发展方向的选择决定了它将如何配置资源，特别是资金和人力资源；二是不同的业务单元之间的协调机制。企业战略中应该指出那些可共享的资源及共享方式，设立必要的横向协调机构来促进协作，消除可能出现的组织内摩擦；三是关键资源的开发与积蓄。企业一般要直接担负起一些资源的开发积蓄功能。如许多大企业都设有直属企业总部的规模庞大的科研机构，负责研制重大技术项目和技术成果的推广。但就许多关键资源而言，业务单元是开发和积蓄这些资源的基本组织。企业的功能主要体现在选择、组织与协调上。在这些方面做出明确的规划，也是企业战略的一项任务。

3、业务层战略。业务层战略也称事业部战略、竞争战略或分公司战略，是在企业公司战略的指导下，各个战略事业单位指定的部门战略，是公司层战略之下的子战略。业务战略作为企业战略的一项子战略，必须遵循企业设定的发展目标。其主要研究的是产品和服务在市场上的竞争问题。重点是保证战略经营单位在它所从事的行业中或某一细分市场中的竞争地位。它通常强调：如何贯彻企业使命；业务发展的机会和挑战分析；业务发展的内在条件分析；业务发展的目标和要求；业务发展的重点、阶段和措施。

4、职能层战略。职能层战略是为贯彻、实施和支持公司战略与竞争战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略。职能层战略一般可