

XIANDAI SHANGYE YINHANG

ZHANLUE

GUANLI LILUN YU SHIWU

现代商业银行

战略

管理理论与实务

王先玉 著



中国金融出版社

ZHANLUE

现代商业银行

战略

管理理论与实务

王健 著

中国金融出版社

现代商业银行战略管理 理论与实务

王先玉 著

 中国金融出版社

责任编辑：刘小平

责任校对：李俊英

责任印制：丁淮宾

图书在版编目 (CIP) 数据

现代商业银行战略管理理论与实务/王先玉著. —北京：中国金融出版社，2004. 8

ISBN 7-5049-3377-5

I. 现… II. 王… III. 商业银行—经济管理

IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 035088 号

出版

发行

中国金融出版社

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

市场开发部 (010) 63286832 (010) 63287107 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com> (010) 63365686

读者服务部 (010) 66070833 (010) 82672183

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 松源印刷有限公司

尺寸 148 毫米×210 毫米

印张 15.5

字数 459 千

版次 2004 年 9 月第 1 版

印次 2004 年 9 月第 1 次印刷

印数 1—4100

定价 30.00 元

如出现印装错误本社负责调换

目 录

导 言	1
第一章 现代商业银行进行战略管理的必要性	13
第一节 我国商业银行加强战略管理势在必行	13
一、科学技术的高速发展和知识经济时代的到来， 为商业银行管理的现代化提供了难逢的契机	13
二、西方发达国家金融业的战略调整图谋深远， 中国各商业银行应实施因变而变战略	22
三、市场环境形势严峻，中国商业银行冷静思考、 思谋良策，正逢其时	29
四、中国各商业银行的战略思维能力与管理能力 亟待加强	33
第二节 国有商业银行不断调整战略的必要性	35
一、商业银行努力更新管理理念	38
二、商业银行加强战略管理	38
三、进行战略结盟	39
四、加速金融创新	40
五、调整战略、制定特色战略	40
六、开展战略管理研究	41
七、加速国有商业银行的改革	41
八、确定战略优先事项	42
九、确定商业银行的战略地位与法律认定	44
十、要使银行战略深入人心	44
第三节 关于新兴股份制商业银行的战略思考	45

一、适应环境、因变应变	53
二、强调创新, 加强银行资源全面开发, 创造特有的竞争优势	53
第二章 现代商业银行战略管理概述	57
第一节 一般性企业战略	57
一、企业战略的涵义	57
二、企业战略管理	61
第二节 商业银行的战略及战略管理	70
一、商业银行战略的内容与类型	70
二、银行战略管理的特点与其内容	74
三、商业银行战略管理的准则	87
第三章 现代商业银行战略管理的过程与阶段	89
第一节 商业银行战略管理阶段的基本划分	89
一、几位著名管理学家关于战略管理阶段的划分	89
二、整合后战略管理阶段的划分	92
第二节 现代商业银行战略管理的准备阶段(一) ——商业银行战略管理中的自身因素分析	94
一、现代商业银行的基本要素分析	95
二、现代商业银行自身核心要素的分析	102
第三节 现代商业银行战略管理的准备阶段(二) ——商业银行战略管理的外部环境分析	124
一、PESTN 分析	124
二、行业结构分析	129
三、市场竞争结构分析	131
四、顾客分析	131
五、战略集团分析	132
六、外部利益相关者分析	133

七、银行影响力分析	138
第四节 现代商业银行战略的制定阶段	139
一、确定战略制定层次	140
二、确定战略目标	142
三、掌握战略制定的原则	143
四、了解战略形成的方式,选择战略制定方法	144
五、选择战略制定的方式	146
六、了解战略制定与相关要素之间的关系	147
七、确定制定战略的程序,注意利用现代科技手段	148
八、确定备选方案	148
九、制定战略要考虑的一些问题	150
十、确定预备性对策	150
第五节 商业银行的战略选择阶段	152
一、通过正确的战略思考与分析,进行好的战略选择	152
二、分析约束因素,明确战略选择的方向	153
三、确定战略选择的检验与评估标准	156
四、拓展战略选择的思路	157
五、消除战略选择过程中的个人偏见或偏好 以及人际关系的不良影响	166
六、列出按重要程度排序的战略方案清单	166
七、挑选战略方案的策略	167
八、董事会审查批准	167
第六节 现代商业银行战略的实施阶段	168
一、战略实施的特征	168
二、战略实施成功的根本保证	169
三、战略实施阶段的主要任务	172
四、战略实施的重点工作	172
第七节 现代商业银行战略的评价阶段	181
一、战略评价阶段的基本活动	181

二、战略评价的主要内容·····	183
三、战略评价的困难·····	185
四、有效战略评价的基本要求·····	185
五、战略 IQ 测验·····	185
六、注意战略误区, 审视本行战略·····	185
七、战略生命周期·····	188
八、战略变革评价·····	188

第四章 现代商业银行管理中的综合性战略····· 200

第一节 商业银行的发展战略····· 201

一、稳健型发展战略·····	201
二、扩张型发展战略·····	205
三、配合型发展战略·····	216

第二节 商业银行的特色战略····· 221

一、特色战略的关键点·····	221
二、特色战略的原则·····	223
三、特色战略的特色来源·····	225
四、保持特色的关键措施·····	228

第三节 商业银行的竞争战略····· 229

一、竞争战略的核心内容·····	230
二、竞争战略指导下的竞争机制的内涵层次·····	240
三、竞争战略管理的重要条件·····	241
四、竞争战略的模式选择·····	246
五、常用竞争战略方案·····	255
六、竞争反应分析 (Competitive Response Analysis) ·····	273

第四节 现代商业银行的形象管理战略····· 274

一、商业银行形象概述·····	274
二、商业银行形象战略的主要内容·····	280
三、商业银行形象战略实施的步骤与方法·····	303

第五节 现代商业银行的文化战略	314
一、文化	315
二、组织文化与企业文化	319
三、商业银行的组织文化——银行文化	324
四、商业银行文化管理	334
五、商业银行的文化战略	338
 第五章 现代商业银行管理中的关键战略	 347
第一节 商业银行的人才战略	347
一、人才战略的目标	349
二、人才战略的核心	349
三、商业银行的人才战略管理的基本思路	353
四、人才战略实施的基本措施	355
五、实施人才战略的关键	359
六、人才战略的总体系	363
第二节 现代商业银行的质量战略	364
一、商业银行的全面质量管理体系	364
二、商业银行的质量战略	366
三、明确银行质量战略的核心	368
四、掌握银行质量战略的关键	369
五、质量战略中的质量特点	371
六、质量战略中产品与服务的质量内涵	372
七、银行质量战略的主要形式	374
八、实施质量战略的主要措施	374
第三节 商业银行的科技战略	375
一、现代商业银行的科技战略的主要内容	376
二、商业银行科技战略的类型	382
三、制定银行科技战略时要考虑的问题	387
四、加强知识管理是科技战略的有效保证	393

五、要有创新思维·····	398
第四节 商业银行的风险管理战略·····	399
一、全面理解风险的涵义·····	400
二、商业银行风险的特性·····	403
三、认识银行风险的类型·····	406
四、加强银行风险管理·····	415
五、制定银行风险管理战略·····	431
第五节 商业银行的全球化战略·····	440
一、全球化战略的基本涵义·····	440
二、实行全球化战略管理的特征·····	442
三、全球化战略的基本战略·····	443
四、实行全球化战略要注意的问题·····	451
第六章 现代商业银行战略成功的组织与人才保证·····	456
第一节 商业银行战略性组织管理·····	456
一、加强战略组织建设·····	456
二、建立高效的战略管理系统·····	459
三、组建战略家型领导班子·····	460
四、实施有效的战略领导·····	462
第二节 商业银行战略家人才的管理·····	464
一、正确地确定战略管理的参与者·····	464
二、战略人才的选配·····	464
三、战略管理班子的配备·····	470
四、战略管理班子整体应具备的能力·····	473
五、建立完善的激励体系与机制·····	475
参考文献·····	478
后 记·····	486

导 言

现代商业银行与整个金融业是一个战略产业（行业），其发展不仅关系到利润，更关系到国家安全和国家在世界政治、经济、军事中的战略行动能力与战略地位，它必须有其战略和战略管理。由于近几年来经济全球化、金融自由化的发展和金融危机的冲击，国际银行界已着手战略的重大调整，如商业银行大力进入投资银行业务领域和国际大扩张等，也必然引发我国银行业的战略调整。因此，研究商业银行的发展战略及其创新战略、营销战略等子战略已成为一项十分紧迫的任务。

战略，即作战的谋略，是典型的军事术语。唐朝诗人高适的《高常侍集》中有诗曰：“当时无战略，此地即边戍”。显然，“战略”最早、最基本的含义是对战争策划与安排的描述。毛泽东（1936年12月）明确指出，战略问题是研究战争全局的规律的东西^①。在西方，“战略”一词来源于希腊文的 Strategos，其含义是“将军”，其意义是指军队的艺术和科学，相当于英语中的 Strategy，即战略、战略学、兵法等。[德]克劳塞维茨认为，“战略是为了达到战争目的而对战斗的运用”，“战略必须为整个军事行动规定一个适应战争目的的目标，即拟制战争计划，并把达到这一目标的一系列行动与这个目标联系起来，也即拟制各个战局的方案和部署其中的战斗”。战略是事先做好的，任何时候都不能停止工作，要到战场上实施，要不断修改^②。P·F. 德鲁克（1968）认为，战略是“将你的愿望转化为现实”。

① 《毛泽东选集》，第二卷。

② [德]克劳塞维茨著，中国人民解放军军事科学院译：《战争论》，第一卷，商务印书馆，1978年7月第一版。

《孙子兵法》是世界关于战略的、也是战略思想最深邃的第一部论著，最早把军事战略思想引入经营管理的应是中国春秋末期的政治家范蠡，他提出“旱则资舟，水则资本”，“论其有余、不足，则知贵贱。贵极则贱，贱极则贵。贵出如粪土，贱取如珠玉”的经营思想，以至于他能达到“居官至卿相，居家至千金”的境界^①。美国经济学家 C·I·巴纳德则是较早把战略思维引入现代企业管理的西方学者之一，他在《经理的职能》（1938）一书中认为，企业是一个由物质的、生物的、个人的和社会的多方面因素构成的综合系统，要运用战略思想对企业诸因素及其相互影响进行分析，但是没有提出明晰的战略理论。直到 1962 年美国企业经营史学家小阿尔福莱德·D·钱德勒（Chandler）出版《战略与结构——工业企业史的考证》，才揭开了现代战略管理研究的序幕，并首次分析了“环境—战略—组织结构”的相互关系，提出“战略适应环境、结构追随战略”的思想。1965 年，安索夫（H. Igor Ansoff）出版《企业战略》，研究了企业发展的基本原理、理论和程序，提出企业高层的任务就是制定和实施战略计划的思想，使企业战略理论框架得以雏成；安索夫 1972 年在《企业经营政策》杂志发表《战略管理思想》一文，正式提出“战略管理”的概念，1976 年发表《从战略计划走向战略管理》、1979 年发表《战略管理论》、1984 年出版《树立战略管理》，提出颇具新意的三个观点：环境服务组织、战略追随结构、战略管理过程是一个开系统。从而成为“计划学派”的代表人物。1971 年，哈佛商学院的肯尼斯·R·安德鲁斯（Kenneth R Andrews）在其《公司战略概念》一书中首次提出公司战略思想问题、战略定义和制定、实施公司战略的两阶段的基本战略管理模式以及 SWOT 分析框架，被认为是现代战略理论研究开始的标志（Collis, Montgomey, 1995）；1979 年，安德鲁斯又出版《战略管理》一书，进一步系统地提出战略管理模式，成为“设计学派”的代表人物。1978 年，霍弗发表《战略制定》，克里兰和 W R King 发表《战略规划与政策》；1984 年，Lloyd L Byars

① [汉]司马迁著：《史记·货殖列传》。

出版《战略管理》，进一步把战略管理由理论研究推向实际应用研究。此后，著者蜂起。战略管理自20世纪60年代以来，从早期的以哈佛的安德鲁斯为代表的设计学派、以安索夫为代表的计划学派，到80年代的产业组织学派（波特定位学派），发展到90年代的资源学派、核心能力学派等，以至亨利·明茨伯格等归纳为十大流派。这既展现了战略管理实践与理论研究的全面发展与繁荣的景象，又反映出战略与战略管理的系统整体性和各个学派认识与研究的局部性之间的特殊关系。其基本状况如表0-1、表0-2、表0-3所示。所以，当我们研究现代商业银行的战略管理时，一定要兼收并蓄，整合各学派的观点，以构建新的战略管理体系。

在这种战略管理实践与理论研究的潮流中，世界银行界的有关专家也一直高度地关注着商业银行的战略管理问题。美国中田纳西州立大学金融学教授D. B. 格拉迪、西卡里纳大学金融学教授A. A. 斯宾塞尔等人（1985. 10.）合著的《商业银行经营管理（Commercial Banking and The Financial Services Industry）》就明确提出，商业银行必须研究制定适合于自己的战略模型，加强战略和战略计划的管理。肯约（Kenyon）和马莎（Mathur，1987）研究了20世纪80年代14家国际商业银行面对日益增加的国际竞争所选择的战略反应，根据他们分别采取的战略，总结出五种战略模型，即：全球化战略、产品差别化战略、客户差别化战略、扩张性战略、地域差别化战略等。戴维斯（Davis，1989）在其《优秀银行把握变革》一书中专门讨论了银行战略和战略定位问题，并指出，银行战略对于1984年的优秀银行并不起关键作用，但1988年以后，战略发展方向问题就非常重要。戴维斯（1989）还概括了优秀银行的四个成功因素：最关键的是必须拥有核心业务基础、战略方向的选择、通过有效控制来管理多元化经营的能力、建立精英管理制度。赫夫·戈莫尼（Herve de Carmoy，1990）以国际银行家的亲身经验为跨国银行设计全球性战略，提出三种战略思路：征服战略、变革战略、巩固战略。伦敦与多伦多的MBA课题组（1992）进行了银行全球化战略专题研究，其任务是比

表 0-1 公司战略的各种观点

观点	公司战略的概念	组织结构	多角化	业务组合计划	基于价值	通用的公司战略	基于资源的观点
作者代表	安索夫(1965) 安德鲁斯(1971)	钱德勒(1962) 威格利(1970) 波尔(1970) 宛斯尔(1978)	罗曼尔特(1974) 蒙哥马利(1985)	BCG公司(1968) 海派斯拉夫(1982)	杰森(1985) 科普兰德(1990) 斯迈林西(1985) 罗曼尔特(1991)	波特(1987) 顾尔德、坎贝尔(1987) 麦肯锡公司(1989)	沃纳维尔特(1984) 潘汉尔德、哈默(1990) 巴尼(1991)
时间	20世纪60年代	20世纪60~70年代	20世纪70年代	20世纪70年代	20世纪80年代	20世纪80年代	20世纪80年代
关心的问题	普通管理者的角色	组织结构	多元化经营的程度与模式	资源配置	公司对战略业务单位位的贡献	公司优势的来源	公司特质与成长
贡献	公司与竞争战略的最初陈述(模糊的)	结构服从于战略、适合性、分权化	把一系列业务视为战略变量,协同效应	资产/业务组合管理	公司价值的有限证据、公司控制市场	公司优势类型学	有形与无形资产
产出或结论	公司愿景规划、不同的能力、SWOT分析	M型多事业部组织结构	相关性的测量、绩效分析	成长/市场份额矩阵	自由现金流、价值增值战略	公司角色	有价值的资源的特征

资料来源:[美]大卫·J·科利斯等著,王永贵等译:《公司战略》,第19页,东北财经大学出版社,2000年3月第一版。

表 0-2 战略管理思想演化一览表

时间	代表流派	代表人物及其著作	特点与贡献	竞争定位
20 世纪 30 年代末期 ~ 60 年代	计划学派	C. I. 巴纳德:《经理的职能》(1938) 钱德勒:《战略与结构:工业企业史的考证》(1962) H. A. 安索夫:《企业战略论》(1965) K. N. 安东尼:《计划与控制系统》(1965)	对战略的含义、性质进行了广泛的探索	竞争性弱
	计划学派	安索夫:《战略管理思想》(1972)、《从战略计划走向战略管理》(1976)、《战略管理论》(1979)	强调战略管理是一个正式的计划过程	竞争性弱
20 世纪 70 年代	设计学派	K. R. 安德鲁斯:《经营战略论》(1971)、《战略管理》(1979) C. W. 霍弗:《战略制定》(1978) W. R. 金、D. I. 克里兰:《战略规划与政策》(1978)	提出了战略管理的基本分析框架;SWOT 分析—战略制定—战略实施	竞争性强:竞争优势来自于对 SWOT 的正确分析
	结构学派	M. E. 波特:《竞争战略》(1980)、《竞争优势》(1985)	强调产业结构分析,提出五种竞争力量模型、三种基本竞争战略、价值链分析工具	强调竞争对抗;竞争优势来自于优势产业定位
20 世纪 80 年代初 ~ 90 年代初	能力学派	沃纳菲尔德:《基于资源的企业观点》(1984) G. 哈默尔、C. K. 普拉哈拉德:《公司核心能力》(1990) 斯多克、伊万斯:《能力竞争:公司核心能力》(1992) 哈默尔、赫尼:《基于能力的竞争》(1994)	强调企业核心能力的建立与维护、核心能力的界定、培育与维护	强调竞争对抗;竞争优势来自于企业内部核心能力的建立与维护
	资源学派	沃纳菲尔德:《基于资源的企业观点》(1984) David Collis, Cynthia A. Montgomery:《资源观:90 年代的战略》(1995) D. 福克纳、C. 鲍曼:《竞争战略》(1995)	强调产业环境分析,建立能力和资源优势相结合	强调竞争对抗;竞争优势来自于核心资源、能力与产业环境的匹配
20 世纪 90 年代中期开始	战略联盟学派	简·霍普兰德、罗杰·奈格尔(90 年代)	强调联盟合作、资源互补共享	强调竞争合作;竞争优势来自于自身优势和他人优势
	IT 战略学派	Wiseman C.:《战略信息系统》(1988) Michael Hammer James Champy B.:《再造公司》(1993) Yoefie:《信息技术中的战略管理》(1994) 杰克·D. 卡普:《信息技术与竞争优势》(1996)	强调 IT/IS 在战略管理中的核心作用,视 IT/IS 为竞争优势器;虚拟经营模式	

资料来源:《经济管理》杂志(新管理),第 6 页,2001 年 6 月。

续表

各学派主要内容	学派									
	设计学派 (蜘蛛)	计划学派 (松鼠)	定位学派 (水牛)	企业家学派 (狼)	认识学派 (猫头鹰)	学习学派 (猴子)	权力学派 (狮子)	文化学派 (孔雀)	环境学派 (鸵鸟)	结构学派 (变色龙)
预期要点	适合	形式化	分析	展望	塑造	学习	掠夺	联合	处理	结合、改造
实现要点	思考(战略决策作为案例研究)	规划(而非程式化)	计算(而非创作或委派)	集权(然后希望)	担忧或想像	赌博(而非追求)	囤积(而非分享)	维持(而非改变)	投降(而非面对)	汇总、彻底变革(而非非细分差别化)
信奉格言	三思而后行	及时处理,事半功倍	让事实说话吧	带我们见你的头	一旦我相信了就会看到	失败了,再来	当心第一	苹果掉下来的地方从不会离树太远	要看情况而定	任何事都有个季节
关键词	吻合/适合、特色竞争、力、竞争优势、SWOT、明确阐述/执行	规划、预算、日程安排、愿景方案	通用战略、战略集团、竞争分析、资产组合、经验曲线	壮举、远见、洞察力	图表、框架、概念、纲要、观念、诠释、有限理性、认识风格	渐进主义、应急战略、理性决策、企业家的股份、风险经营、拥护者、核心竞争力	契约、冲突、联合、利益、相关者、政治游戏、集体战略、网络、联盟	价值观、信念、神话、文化、思维方、式、象征义	适应、进化、偶然性、选择、复杂性、利基	构建、原型、时期、阶段、生命周期、转化、变革、转向、复苏

学派的根基