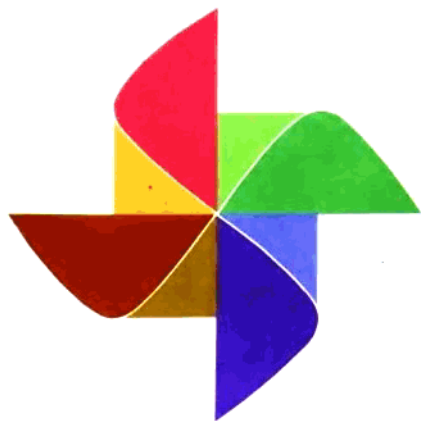


商业银行经营战略

张凯文 黄承志 谷源明 编著



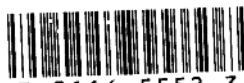
中国金融出版社

97
F830.3
88
2

商业银行经营战略

张凯文 黄承志 谷源明 编著

XAL13/1



3 0116 5552 3

中国金融出版社



C

402345

责任编辑：李 萼

责任校对：张京文

责任印制：张 莉

图书在版编目 (CIP) 数据

商业银行经营战略/张凯文等编著. —北京：中国金融出版社，1996.8

ISBN 7-5049-1637-4

I. 商…

II. 张…

III. 商业银行—财务管理—经济战略

IV. F830.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 13422 号

出版 **中国金融出版社**

发行

社址 北京广安门外小红庙南里 3 号

邮码 100055

经销 新华书店

印刷 国家统计局印刷厂

开本 850 毫米×1168 毫米 1/32

印张 9.375

字数 235 千

版次 1996 年 8 月第 1 版

印次 1996 年 8 月第 1 次印刷

印数 1—5580

定价 18.00 元

序 言

经过十几年的金融体制改革，我国的商业银行体系已经建立起来，银行的商业化带来了金融事业的空前繁荣，商业银行在国民经济中发挥着越来越重要的作用，而商业银行同社会的联系也更加广泛和密切。

商业银行体系的建立，并不意味着商业银行的运行机制已经完全到位，特别是按照《巴塞尔协议》的有关要求，我国的商业银行远没有真正同世界接轨，银行的管理方式与方法也或多或少地残留着计划经济的痕迹，加强经营管理仍是各家商业银行需要致力加以解决的问题。近几年来，有关商业银行经营管理的专著和文章可以说是车载斗量，但从战略管理的角度论述银行经营管理的专著还比较鲜见，《商业银行经营战略》一书的出版，大概可以称得上是这方面的滥觞。

战略管理发源于西方国家，经过许多年的发展完善，已经成为一个自成体系的经营管理学的分支。这门科学从创立的那一天起，就立即得到了企业管理界的认可和赞同，并且迅速普及，成为企业家改善和加强经营管理的一个利器。尽管战略管理引入我国的时间不长，但其应用和普及的程度也是十分可观的，许多工商企业通过实施战略管理，取得了令人瞩目的成果，特别是结合实行现代企业制度，战略管理更是具有不可替代的特殊魅力。《商

业银行经营战略》是专门论述银行部门实施战略管理的一本专著，它从商业银行的资产、负债和中间业务等基本的业务划分入手，全面地介绍了商业银行实施战略管理的方法、步骤和基本内容，区分银行的不同实际情况，阐明了进行战略管理的基本原则和具体对策。

战略从根本上说来源于军事术语，而运用到企业管理上则具有宏观和策略的含义，这是其他的管理方式所不具备的。而银行的管理又不同于其他工商企业，各家银行在经营上的差别是很小的，这个前提势必限制了银行战略管理的多样性和多变性，再加上战略管理本身所具有的全面性，使银行实施战略管理很难具有自己的特色。但《商业银行经营战略》一书的作者很好地解决了这个问题，在全书的结构和层次上不落窠臼，独辟蹊径，分别从银行管理的各个方面对战略管理的方式和方法进行论述，使银行战略管理的可行性得到了保证。

本书的作者来自银行的各级管理岗位，具有丰富的实践经验和心得。全书简明扼要，易学易懂，面向广大银行管理者和实际工作者，以实用性为主，同时兼顾了商业银行管理发展的超前性，为广大银行工作者提供了一本不可多得的工具书，这是一件十分有益的事情。为此，尽管本书尚有这样那样的不足，需要进一步加以补充和完善，但本书的优点也是显而易见的；所以我向广大读者推荐这本书，并希望该书的作者能够不断努力，在银行战略管理方面不断取得新的成果。

刘鸿儒

1996年4月20日

目 录

第一章 银行战略管理定位	(1)
第一节 银行服务特点与战略管理	(1)
第二节 战略与战略管理	(7)
第三节 企业使命与企业社会职责	(13)
第二章 银行战略体系	(17)
第一节 银行的战略特征	(17)
第二节 银行战略目标	(23)
第三节 银行战略实施	(30)
第三章 银行战略环境分析与战略选择	(40)
第一节 银行战略环境分析的基本内容	(40)
第二节 银行外部战略环境分析	(46)
第三节 银行内部战略环境分析	(50)
第四节 银行战略的形成与选择	(55)

第四章 银行市场战略	(64)
第一节 金融市场的结构与功能	(64)
第二节 银行目标市场细分	(70)
第三节 银行市场营销战略	(75)
第四节 银行信用卡市场营销战略	(85)
第五章 银行风险战略	(92)
第一节 银行经营面临的风险挑战	(92)
第二节 银行风险战略	(99)
第三节 银行风险的识别与控制	(109)
第四节 建立银行风险机制	(116)
第六章 商业秘密与银行竞争战略	(121)
第一节 银行商业秘密及其保护和运用	(121)
第二节 银行竞争领域与竞争对手	(130)
第三节 对竞争对手银行策略的分析	(140)
第四节 银行竞争的战略	(144)
第七章 银行技术与创新战略	(153)
第一节 新技术革命对银行的冲击	(153)
第二节 银行技术战略的制定与选择	(159)
第三节 银行创新战略的制定与实施	(166)
第八章 银行信息优化选择战略	(178)

第一节	银行信息的作用	(178)
第二节	银行信息的特点	(182)
第三节	银行信息的优化选择战略	(186)
第九章	银行人才战略	(198)
第一节	银行人才战略观念	(198)
第二节	银行人才结构	(205)
第三节	银行人才的管理	(213)
第四节	银行人才战略与组织实施	(220)
第十章	银行公共关系与文化战略	(227)
第一节	银行公共关系的战略意义	(227)
第二节	银行公共关系的对象	(234)
第三节	银行公共关系战略的基本内容	(239)
第四节	银行文化战略	(242)
第十一章	银行成长战略	(251)
第一节	银行规模经营与成长前提	(251)
第二节	银行成长战略的类型	(258)
第三节	银行成长的主要方式	(268)
第十二章	银行跨国经营战略	(274)
第一节	银行国际金融业务	(274)
第二节	银行进入国际市场战略	(281)
第三节	银行跨国经营战略的实施	(287)

第一章 银行战略管理定位

在当今世界上，战略管理已经移向管理领域的中心地位，在各种各样的企业里面，战略已成为最基本的一元化管理手段，得到了广泛的应用。银行是一种竞争性比较强的金融企业，在瞬息万变的经济环境中，一家银行对其生存和发展，必须有非常清晰的远景规划和明确的目标。也就是说，银行在竞争中必须做到先发制人，才能适应各种变化。所以，银行实行战略管理，就像航船航行在波涛起伏的大海里一样，采用战略管理的新概念及其方法，犹如有了可靠的罗盘和舵柄，才能够引导银行到达成功的彼岸。

第一节 银行服务特点与战略管理

银行开展战略管理已经具备了一定的前提条件，尤其是银行实行商业化经营，为战略管理定位提供了最基本的前提。银行加强经营管理，必须具有内在的要求和适宜的内、外部环境，否则，所谓加强经营管理和采用有效的经营管理方式与方法，容易变成一种轰轰烈烈的形式，由于实行战略管理的时间跨度很大，就更容易变成不了了之的“花架子”。

一、银行服务的特点

银行所处的战略环境与一般的工商企业不完全一样，这一方面是因为银行的经营管理活动独具特色，与其他工商企业有显著的不同，另一方面则因为银行的服务由其业务特殊性所决定，有其自己的特点，在银行外部环境和内部条件上也就有其独特之处。所以，要分析银行所处的战略环境，必须明了银行服务的基本特点。一般来说，商业银行的主要服务功能有：（1）资金安全保障功能。从银行所能提供服务的角度来说，就是为了使客户的资金获得安全，个人和企业将其资金存入银行，不仅安全，并可获得相应的利息。而从银行本身的角度，这种功能也常被称为存款功能；（2）贷款功能。即个人和企业可以按一定的条件在银行取得周转或投资用的资金；（3）提供与上述两种银行主要功能有间接关系的各种金融及其有关服务，如汇款服务等。根据银行的服务功能可以得出银行服务的特点。

（一）银行服务的无形性

除特殊情况以外，银行的服务是满足一般的顾客需要，而不是满足特殊的需要，但其服务的收益并不是显而易见的。银行所提供的服务如信用服务，一般都体现在存款和贷款活动中，银行所“出售”的是一种无形的产品或一种观念，并不是一种物质产品，所以，银行必须向金融服务和产品的购买者说明它有什么用途。由于银行提供的是无形的产品，所以，一般有关产品的贮藏、运输和库存管理以及为以上这些经营过程提供外部条件的要求并不太多，银行服务的外部配套要求与其他企业相比并不强烈。

（二）银行服务的不可分性

由于银行服务具有提供和分配的同时性，银行管理人员所关心的是提供服务的时间和地点的适用性，即使这些银行服务在适当的时间和地点为人们所利用。这说明，银行提供的服务往往是不可分的，它不能截然分成几个部分，也不能采用间接的方式向

社会提供金融服务，必须直接面向客户。这种银行服务的不可分性，决定了银行与外部环境的接触往往是直接的，与社会经济活动的联系也是十分频繁的。

（三）银行服务缺少特性

对社会公众来说，一个银行和另一个银行的服务并没有特别的差异，所以客户使用某一银行或分行服务的原因也常常是为了方便，如地域上比较接近和获得贷款的便利以及服务的快速化等等，所以，银行对服务对象是十分重视的，其开展经营活动的主要精力和目标也都大部分集中于服务对象之上。因此，服务对象将成为银行外部环境的主要因素。鉴于各家银行之间所能提供的服务都是十分相似的，所以，银行就要下大力气搞好公共关系，以更加广泛地赢得客户的信赖。一旦一个客户相信了某一家银行，那就很难使他改变主意，除非客户搬迁或银行变得效率极差，服务态度恶劣，才可能使客户转向另一家银行。当然，由于在同业竞争中采用了有效的促销手段，也可能使客户转移。

（四）银行产品或服务领域的广泛性

银行必须提供广泛的产品和服务，满足不同地区、不同客户的各种金融以及有关的需要。所以，银行一方面要为工商客户提供特殊的、一次性的管理服务，另一方面，也要提供包括放款、收款、资金储存、供应和汇款等零售服务。

（五）银行机构地理上的分散性

为了提供方便的金融服务和满足全国以及地方性的需要，任何具有一定规模的银行都必须设立分支网络。所以，银行与外部环境的联系上也有一定的广泛性和地域性，其在服务上也更要注重吸引力和广泛的适应性。

（六）发展必须与风险取得平衡

银行借出贷款也就是购进了风险，所以，银行在扩大业务与谨慎行事之间，必须进行平衡和风险控制。

二、银行开展战略管理的意义

目前，我国处于经济体制改革不断深入，政治、社会环境比较稳定，国民经济迅速发展的大好局面，为银行搞好经营管理创造了良好的外部环境。同时，由于国民经济的发展和商品流通的扩大，带来了市场的繁荣，人民收入的增加，也为银行扩大市场，增加资金来源和进行更大范围的金融活动开辟了途径。但是，有了这些前提条件，并不等于银行就可以顺理成章地强化经营管理，堵塞漏洞，创造较好的经济效益了。所以，要促进银行加强经营管理，实行战略管理，必须大力加快银行企业化和向商业银行迈进的步伐，正确处理银行在经营中同各方面的关系，搞好银行内部的两个文明建设，激发职工的主动性、积极性和创造性，发扬艰苦奋斗的优良作风，创造良好的经营条件，这样才能真正把经营管理活动抓实抓好。

所以，银行实行企业化经营，向商业银行转换，为实行战略管理创造了基本的前提条件，而银行战略管理的推进，则可以大大加快银行向商业化转换的步伐。两者是相辅相成的。因此，银行实行战略管理具有十分重要的意义。

（一）有利于培养高级经营管理人才

人是生产力中最积极、最活跃的因素，没有各项素质较高的人才，银行经营管理活动就难以正常进行。银行经营管理活动是由它的职工安排或具体操作的，职工素质的高低直接关系到经营效果的好坏。所以，各级各类银行都希望有一批既会经营，又能管理的人才。银行实行战略管理，对高级人才的要求就更为苛刻，他们不仅要懂得银行本身的经营管理和具体业务，而且还必须了解经济发展、电子计算机和经济分析预测、国际经济形势等方面的知识，特别是运用管理科学的理论指导银行管理实践也必不可少。当然，在银行实行战略管理之初不可能完全达到以上要求，但是随着战略管理活动的逐步展开，银行的各级管理人员就会受到

充分的训练；而实施商业银行人才战略，建立有效的人才竞争机制，会使优秀的人才脱颖而出，并不断地充实到银行管理层，使银行战略管理的水平不断提高，直接促进银行经济效益的上升。

（二）有利于增进银行经营的稳定性

银行是经营资金的专门机构，应当拥有一定数量的自有资金，包括固定资金和信贷资金，这是银行开展经营活动的基本前提。一家银行自有资金的比例和规模，表明该行风险承受能力、债务清偿能力、资金积累能力和对环境适应能力的高低。银行实行战略管理，目的就在于建立一种基本的经营机制，这种机制有利于银行不断发展和壮大，使自有资金的数量不断增长，从而使其经营规模也不断扩大。由于银行战略是一种发展的战略，所以，在资金实力不断增强的同时，银行经营的稳定性也大大提高。

（三）有利于推进银行电算化的进程

随着科学技术的发展，发达国家已经进入“电子金融”时代，以电子计算机为标志的现代管理工具已经在银行全面推广和使用。银行实行战略管理的一个重要方面，就是大力推进银行业务和管理电算化的进程，这是银行战略管理中的一个重要组成部分。由于银行实行战略管理的内在要求和拓展业务领域的技术支持的需要，必然使银行的电子化进程大大加快，而银行在经营管理活动中运用这些现代化的工具，也会大大提高管理工作的效率和质量。

（四）有利于提高银行经营管理水平

银行实行战略管理可以大幅度地提高经营管理的水平。战略管理对提高银行经营管理水平的作用有四个方面：一是由于制定银行经营战略，要对外部环境和内部条件进行调查分析，这样对自身在市场竞争中所处的地位就有了更为清醒的认识，在增强银行的经营实力上就有了明确的方向；二是银行有了经营战略，就有了经营发展的总纲，就能兼顾当前业务和长远发展，做到远近

结合，增强后劲，持续发展，使银行的一切活动围绕经营战略协调动作，发挥银行的整体效益，就能起到调动职工积极性和激励他们奋发向上的作用；三是银行有了经营战略，也有利于全面推行银行管理现代化。因为制定经营战略是银行管理工作最重要的管理工作，是否制定经营战略，也是区别银行传统管理和现代管理的一个重要标志；四是银行有了经营战略，也有利于国家、中央银行和其他部门对商业银行经营进行指导和监督，有利于宏观经济和微观经济的有机结合和协调发展。

（五）有利于促进金融服务不断深化

现代社会对金融服务的要求越来越多，金融服务的内容也越来越广泛，银行的媒介作用也越来越重要。在计划管理时期，银行对于发挥金融服务功能的认识并不充分，只能开办简单的银行存放汇业务，对间接业务和其他金融服务都不感兴趣，也不会主动去开拓新的业务领域。在银行转向商业化以后实行战略管理，为了达成银行发展的目标，除了在经营地域和基本的银行业务上进行开拓以外，势必要大力开展金融创新活动，以不断开辟新的市场，抓住不断涌现的市场机会，以谋得自身的发展壮大。这样，由于各家银行纷纷实行战略管理并千方百计开发新的金融服务项目，必然促使金融服务的水平不断得到提高。

（六）有利于强化银行竞争性和实力

经过多年的改革，我国银行之间有限的业务竞争已经十分普遍，但这种竞争只是一种自发性的、在存款方面的争夺，并没有上升到争夺市场的高度上来。随着国有银行向商业化方向转化，开展战略管理的银行越来越多，银行之间的竞争就会发生质的变化。各家银行通过制定经营战略，认真评估自身的优势和劣势，估量自己的竞争实力，并在这个基础上，制定进攻型或防守型的竞争战略，完善竞争手段和办法，以在日益激烈的市场竞争中站稳脚跟并伺机扩大地盘。这样一来，银行就具备了内在的竞争需要，其

竞争性也就大大增强。而随着银行竞争性的增强和竞争战略的花样翻新，必然促使金融市场得到完善，金融服务得以深化，人们得到的金融利益也越来越多，银行自身的实力也会越来越强。

第二节 战略与战略管理

众所周知，“战略”是一个军事术语，其含义大致是指对战争的谋划。这里所说的战略则是指对企业经营管理的总体策划与部署，已经远离了战争策略的本来意义。银行战略管理也就是对银行经营管理活动所开展的总体性管理，是银行组织制定和实施战略的一系列管理决策与行动，其核心问题是使银行自身条件与环境相适应。

一、战略管理的由来与发展

企业战略理论是生产的社会化和商品经济发展的必然产物，也是信息时代的必然产物。从时间来看，它萌芽于本世纪30年代，形成于60年代；从国家来看，它产生于经济比较发达的国家；而从传播的范围来看，已经在世界范围内的各个国家的各行各业生根发芽。企业战略的实践和理论有其发展的过程，这一过程与西方国家、特别是美国的经济的发展密切相关，其发展大致可分成三个阶段。

（一）长期计划阶段

长期计划阶段主要开始于60年代，当时，美国的经济比较繁荣，为企业提供了发展的机会。长期计划强调从企业的内部进行观察，使人员、设备、技术、产品和财务等各种要素得到长期的平衡和发展。长期计划的重点相应地放到自我诊断、扩张和兼并以及多种经营上。当时战略管理的文献也体现多种经营的特点，其中最有代表性的是钱德勒的《战略与结构》、安索夫的《企业战略》和哈佛商学院的教科书《经营方略》。

（二）战略规划阶段

它产生于 70 年代，当时，美国的经济处于停滞状态，企业战略规划的重点转向行业。这时，企业要在严峻的竞争环境下，研究自身所处的行业，认真对待潜在的进入者、供应者、顾客、替代产品以及本行业内的竞争者。这一时期的经典著作是哈佛商学院教授波特的《竞争战略》。

（三）战略管理阶段

从 80 年代开始，美国的企业进入全球性竞争，战略思维进一步拓宽。此时，企业战略要用系统的方法来处理企业内在的各种要素，检测它们是否具有更大的竞争能力和适应突变性事件的能力。同时，企业的高层管理者和管理部门，也把效益的注重点从增长转向投资收益。

二、战略管理的基本程序

战略管理的基本程序是：首先，企业高层管理人员要分析企业经营的外部环境，确定存在的经营机会和威胁，评估内部的经营条件，认清企业经营的优势和劣势。在此基础上确定自己的使命和目标，制定完成使命、达到目标的战略规划。然后，根据战略规划的要求，配置企业资源，调整组织结构和分配管理工作，并通过计划、预算和进程等形式，实施既定的战略。在执行战略的过程中，还要对战略的实施成果和效益进行评价，同时，将战略实施中的各种信息及时反馈到战略管理系统中来，确保对企业整体经营活动的有效控制，并且根据情况的变化修订原有的战略，或者制定新的战略，开始新的战略管理过程。由此可见，企业战略管理是一种循环往复、不断发展的全过程的总体性管理。

三、企业战略的特点

企业是现代社会的经济细胞，企业战略应同地区经济发展战略和国家的总体经济发展战略要求相一致。处于基层的企业战略一般具有以下五个特点。

(一) 全局性

战略是带有全局性的策略，确定企业战略就要从整个企业的生存与发展来考虑。企业战略强调，局部利益要服从全局利益，如果某项战略只对某个局部有利而不利于整个企业的发展，这个战略就不能采用。

(二) 长远性

战略决策者面临的问题并不是他的企业明天该怎么办，而是“为了应付不确定的明天，我们今天该如何做？”战略是着眼于未来的，它要管一个较长的时期，它的效果有时不能马上或在短期内看得很清楚，但从长远看一定会给企业带来很大的好处。

(三) 政策性

战略对企业各方面的工作都具有指导意义。战略一经制定，企业上下都要为完成这个战略所制定的任务而努力。战略的政策性就是指企业战略不能违反政府的政策和法令的规定，另一方面企业战略确定后，还要进一步在企业内部制定阐明企业战略的一系列政策，以保证战略正确无误地得到执行。

(四) 风险性

企业的经济活动就是把现有的资源运用于不确定的未来。经济活动的本质就是冒险。企业战略不能消除风险，也难以把风险降为最小，但是，企业战略强调的是要冒该冒的险。成功的战略应具有承受更大风险的能力。

(五) 应变性

企业战略制定以后不是一成不变的，它应根据企业外部环境和内部条件的变化，适时地加以调整，以适应变化后的情况。

四、战略管理的基本内容

企业战略管理就是企业管理人员确定组织的长期经营发展方向、制定具体的战略目标，根据有关的内部和外部环境因素，研究实行这些目标的战略并贯彻执行选定的战略计划的过程。企业