

THE COMPETITION STRATEGY
RESEARCH OF CHINA COMMERCIAL BANK

中国商业银行 竞争战略研究

高静娟 著

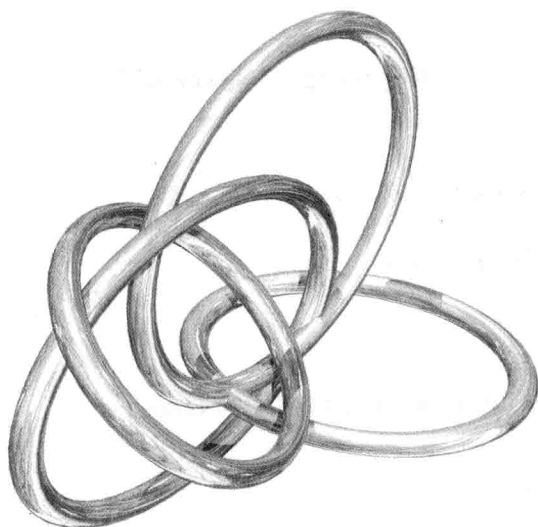


 中国经济出版社

THE COMPETITION STRATEGY
RESEARCH OF CHINA COMMERCIAL BANK

中国商业银行 竞争战略研究

高静娟 著



中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国商业银行竞争战略研究/高静娟著

- 北京:中国经济出版社,2004.2

ISBN 7-5017-6640-1

(朗园文丛/玖子主编)

I.中… II.高… III.金融-商业银行 IV.F830.33

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第63656号

责任编辑:管琦

装帧设计:丛山

·朗园文丛·

中国商业银行竞争战略研究

著者:高静娟

出版发行:中国经济出版社(北京百万庄北街3号)

印刷:北京光明印刷厂

开本:787mm×1092mm 1/16

印张:20.150

字数:200千字

印数:1-1000册

版次:2004年12月第1版 2004年12月第1次印刷

ISBN 7-5017-6640-1/F·18

定价:29元

序

邓小平先生有一句名言,谓之曰“金融是现代经济的核心”。我国目前大体有 30 多万亿元金融资产,而商业银行占有其中的 4/5。如果说金融是现代经济的核心,商业银行就是核心中的主体。

我们的这个“主体”怎么样呢?纵向比,跟自己比,可以说是今非昔比;横向比,同国际先进银行比,又可以说自叹弗如,甚至差距很大;再往前看,根据加入 WTO 的承诺,2006 年我国将全面开放银行业,我们的中资银行将与外资银行在公平对等的基础上展开全面竞争。这不能不令人担忧。

曹孟德云:“慨当以慷,忧思难忘;何以解忧,唯有杜康。”我们的“杜康”是什么?自 1999 年开始受命参加加入 WTO 金融方面的谈判、研究国有商业银行改革、致力防范金融风险,以及较前的参与防范亚洲金融危机的具体工作事项以来,由于职业的关系,我不得不在整天思考这个问题。我国的商业银行与国际先进的商业银行相比,表面上看,是运行质量和运行效率方面的差距;更长远地看,是战略管理方面的差距;往深层次看,根本的还是体制的差距。也就是说,管理问题是浅层次的差距,战略研

究是中层次的差距,体制问题是深层次的差距。这个问题在我 2000 年第一次在巴塞尔参加国际银行监督官大会时,就产生了非常强烈的感受。而现在国内,应该说人们对管理、体制上的差距已经给予了足够的重视,诸如当前采取的加强内部管理、加强外部监管、深化银行改革等等,都是缩小这些差距的具体行动。而对战略研究上的差距,人们的重视程度则显得不足。在国外,企业竞争战略研究已经是学术研究的一种前沿课题,我国学者尽管也从 20 世纪 80 年代开始对企业在特定时期内的战略课题进行过探讨,但是以我国商业银行为对象,特别是从市场定位的角度去全面、系统地探讨商业银行竞争战略问题的论著尚不多见,而且现有的一些研究在理论深度和应用效能上也做得不够。而如果中资银行不注重发展战略的研究,不能在正确、清晰的战略指引下缩小管理和体制上的差距,形成自己的核心竞争力,那么不但自身会受到巨大的冲击,而且会延缓我国改革和发展的进程。

正在这时,我的校友,现任上海浦东发展银行沈阳分行行长的高静娟女士送我一本博士学位论文,并拟出版,诚邀我作序,且情真意切,我岂有不从之理?由于政务繁忙,身不由己,这篇论文目前我只粗略浏览了一遍,感觉这是一部在我国商业银行竞争战略研究方面具有理论性、实用性、创新性兼备的著作。它既非单调的理论论述,也非简单的具体事例堆砌,而是采用规范研究与实证研究相结合的方法,在已有的研究成果和必要的理论假设基础上进行的规范性的逻辑推理。该书还引用了大量的数据和案例,对我国商业银行竞争战略进行了系统的实证分析,并加以理论论述。总体上看,依我的浅陋观

察,文章思路清晰,整体构思合理,既有一般原理的创新性,又有战略操作的务实性。它的问世,作为一家之言,我以为将为我国商业银行的战略管理工作提供新的思路 and 新的角度,也将会对促进我国商业银行早日与国际接轨有所裨益。

读者如不嫌我啰嗦,再展开一点来说,作者在以下三个方而提出了自己独到的见解。一是对战略的内涵进行了重新诠释。一般理解,“战略”的范畴应具全面性;该书更进一步认为战略是事物表现形式与实质内容的统一体,从另一个角度上讲战略又是一种文化,其出发点应基于事物的价值取向,其运作基础应是组织成员的共识、共享和共为,其载体和实现工具应是企业提供的各种产品和服务。二是针对我国银行业的具体竞争态势,提出了在不同竞争位次的商业银行竞争战略的基本框架。三是通过大量的商业银行战略管理实例,阐释了竞争战略问题。战略思想的形成是一种创造,将战略思想转化为现实同样需要创造。这些源于我国商业银行经营实践的战略管理案例,特别是对中小商业银行生存与发展案例的归纳和分析,是作者长期理论研究及在商业银行工作中知识、经验的厚积薄发,对商业银行的战略管理将具有很好的借鉴意义。

本书作者曾多年在高校进行财政金融理论教学和科研工作,又从事过中央银行监管和两家股份制商业银行分支机构的创建和经营,这一阅历使她对商业银行战略有着切身的感受和直接的理解,她所提出的“寓管理于经营之中,寓战略于管理之中;战略源于商业银行的经营管理实践,又必须服务于商业银行的经营管理实际”的理念

在本书中得到充分的体现。孟子云：“言近而旨远者，善言也。”套在这部论著中，孟子的话可以理解为“用眼前的事情，阐述长远的、战略性的道理，是最好的办法”。为此，我愿意将此书推荐给大家，让大家分享这一成果。我认为本书将会受到大家的欢迎，它的最大读者群将是中国银行业的经营管理者和员工，因为战略的制定和实施是所有企业的每个人的事情，离不开所有人的理解和认同。

是为序。



2004 年 9 月

前 言

伦敦商学院的哈默契(G. Hamel)副教授和密执根大学的普勒赫德(C. K. Prahalad)教授在分析日本企业成功奥秘时,将企业的成功归因于具有明确的战略目标。美国通用电气公司董事长威尔逊先生说过:“我整天没有做几件事,但有一件做不完的工作,那就是规划未来。”自从战略管理受到理论界和企业界的重视以来,各种经营战略理论应运而生。1962年,美国著名管理学家钱德勒的《战略与结构:工业企业史的考证》一书的出版,首开企业战略管理研究的先河,并在西方掀起了企业战略理论研究的高潮,形成了各种战略理论学派。随着企业经营实践的发展,战略理论的研究重点逐步转移到企业竞争方面。哈佛商学院的迈克尔·波特(Michael·Porter)教授将产业组织理论中结构行为绩效这一分析范式引入企业战略管理研究之中,提出了以产业结构分析为基础的竞争战略理论。此后,西方经济学界和管理学界一直将竞争战略理论置于学术研究的前沿地位,从而有力地推动了企业竞争战略理论的发展。

从20世纪80年代起,我国学者开始致力于企业竞争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,以商业银行为载体,特别是从市场定位的角度去探讨商业银行竞争战略问题的著述却寥寥无几。商业银行是相对于中央银行和政策性银行而言,以盈利为目标的金融企业。由于其资金来源主要依靠吸收存款,因此早期也称“存款银行”,而又由于其主要经营业务是向工商企业提供短期商业性贷款,故称“商业银行”。商业银行作为金融企业,既有一般工商企业的共性,同时又有很大特殊性。在银行业,各家商业银行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,由此使商业银行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,尤其是中国已加入世贸组织,中国商业银行竞争力问题从来没有像现在这样严峻地摆在商业银行面前。一个没有战略管理的银行,在激烈的竞争中难以生存,也不可能完成二次创业。商业银行只有面向未来,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。

笔者曾在高校从事财政金融理论教学和科研工作多年。1996年到中国人民银行抚顺市分行挂职锻炼,任副行长,从事金融监管工作。1998年参与创建广东发展银行沈阳支行,任副行长。2002年初创建了上海浦东发展银行沈阳分行,任行长。从基础理论研究到中央银行监管,再到商业银行经营,笔者深感,如果能将战略理论与商业银行的经营结合起来,使商业银行在市场竞争中获得战略理论的指导和支持是十分有益的。作为商业银行的管理者,只有对战略给予充分的认识并认真地制定、贯

彻,才可能真正发挥其应有的作用。而一个好的战略可以使商业银行少走很多弯路,相反,没有战略规划的商业银行则会十分迷茫。基于上述想法,本人将中国商业银行竞争战略作为博士论文的选题,并在博士论文基础上,进行了部分修改,最终将其成书呈现给众位读者。期望能将自己的所学和所用有机结合,在导师和学界专家的指导下得到理论升华,更好地指导实践,并进而能对我国商业银行(包括四大国有商业银行、11家全国性新兴股份制商业银行和112家城市商业银行)应对复杂的竞争局面有所裨益。

本书在战略环境分析的基础上,从市场定位的角度,将商业银行划分为市场主导者、市场挑战者和市场追随者三大类,论述了其各自为取得竞争优势所应采取的战略手段。本书主体部分采取总分结构,首先论证了商业银行竞争战略的基本模式,在此基础上分别阐述了处于不同竞争地位的商业银行的具体竞争战略。为更好地理解和运用竞争战略,在本书开篇对商业银行竞争战略所涉及到的基础理论问题进行了讨论。理论的价值在于解释现在和预测未来。本书最后,还预测了未来商业银行竞争战略的发展趋势。

全书主要采用规范研究与实证研究相结合的方法,在前人研究成果和必要的理论假设的基础上进行了规范性的逻辑推理。同时,引用了大量的数据和案例,在归纳和总结实际管理经验的基础上进行了实证分析和论述。

本书试图从以下三个方面体现出作者的见解和贡献,期望能为理论研究和实践工作提供些许启示和参考:

第一,对战略的内涵进行了重新诠释,认为战略是其

表现形式与实质内容的统一体,在本质上战略是一种文化,其核心是基于价值取向的使命和价值主张的承诺,其运作方式是组织成员的共识、共享和共为,其载体和实现工具是企业提供的各种产品和服务。首先,企业战略的目标就是企业的使命或宗旨,企业的使命或宗旨又取决于企业的价值取向,而价值取向则恰恰就是企业文化的核心,即精神层次上的企业文化。其次,战略管理是通过战略的制定和执行以保证战略目标得以实现的动态过程,它需要动员企业的所有成员,形成共同遵循的行为规范,而这正是组织层次或制度层次上的企业文化。最后,战略的实现需要借助于一系列基于价值主张的承诺及其手段和工具,即企业文化表层的器物文化。

第二,针对我国银行业的具体竞争态势,笔者将商业银行划分为市场主导者、市场挑战者和市场追随者三大类,提出了商业银行竞争战略的基本框架。战略需要依托于实施战略组织的具体状况,但是,作为理论研究,又必须能够在众多的特殊性、差异性中找出一般性、规律性的东西,这样才能对实践有所帮助和借鉴。为此,笔者选择商业银行在市场竞争中的位次差别来作为运用不同战略的切入点,概括性地划分出现阶段我国商业银行的市场主导者、市场挑战者和市场追随者。

第三,理论与实践相结合,通过大量的商业银行战略管理实例来阐释竞争战略问题。20世纪90年代以来,战略管理研究一改单纯的理论推理与模型计量分析的特征,开始重视从实践中学习的思想。如愿景驱动型管理、核心竞争力模型、战略转折点管理等,都是在大量实例研究基础之上总结提炼出来的。笔者在两家股份制银行分

支机构的工作实践中积累了一些管理经验,经过归纳总结和融合提炼,形成了源于实践的战略案例。尤其是针对处于市场追随者地位的中小商业银行,在长期的管理工作中,笔者创造性地运用了适合初创期小企业生存和发展战略的小生位战略和柔道战略,并取得了令人满意的效果。在亲身实战中笔者深深体会到,在一个小的领域里做到第一,比在一个大的领域里做到第二、第三要容易得多,也成功得多。中小商业银行如果能在竞争中很好地运用小生位战略和柔道战略的思想,就可能在某一小的领域内迅速做到第一,达到出奇制胜的效果。战略思想的形成是一种创造,将战略思想转化为现实同样需要创造。笔者在职业生涯中成就了一个个竞争战略案例,而对这些案例的理论升华,则构成了本书研究的重要论点。

作 者

2004 年 6 月

内容提要

随着银行商业化改革的深入,以及新兴商业银行的大量涌现和外资银行进入步伐的不断加快,在各商业银行之间,客户重新组合,市场重新瓜分,我国银行业原有的垄断格局被逐渐打破,行业竞争骤然加剧。尤其是在当今经济全球化和一体化的形势下,金融监管环境的变化以及业务经营模式的不断创新,使任何一家银行都面临着大量现实的和潜在的竞争对手。如何正视宏观经济环境的变化,找准自己的生存点和发展方向,抓住机遇,迎接挑战,从而更有效地参与市场竞争,获取竞争优势,已成为我国商业银行面临的重大课题。

本书在基础理论分析和战略环境分析的基础上,主要以我国现有的四大国有商业银行、11家全国性的新兴股份制商业银行、112家城市商业银行为研究对象,论述了商业银行竞争战略模式,从市场定位的角度,将商业银行划分为市场主导者、市场挑战者和市场追随者三大类,阐述了其各自为取得竞争优势所应采取的战略手段,并分析了商业银行竞争战略的发展趋势。全书共分七章,其层次结构、基本内容和主要观点如下:

第一章讨论了商业银行竞争战略的基础理论,包括

企业战略理论、金融监管理论和生命周期理论。在企业战略理论中,阐述了战略的内涵、战略理论变迁、战略构成要素和战略层次。通过对设计学派、计划学派、定位学派、核心能力学派、战略资源学派等各理论学派主要观点的探讨,以及对安德鲁斯、魁因、安索夫、明茨伯格等不同学者对战略概念阐释的研究,笔者认为,战略是其表现形式与实质内容的统一体:从表现形式上看,战略是对企业从事的经营范围、成长方向、竞争对策、资源配置等进行的长期性总体谋划,体现为战略的全局性、长远性、指导性、现实性、竞争性、风险性、创新性和相对稳定性等特征;从实质内容上看,战略是一种文化,其核心是基于价值取向的使命和价值主张的承诺,其运作方式是组织成员的共识、共享和共为,其载体和实现工具是企业提供的各种产品和服务。在金融监管理论中,论证了金融监管的动因,阐述了金融监管理论演进,分析了金融监管模式。研究表明,金融监管存在的客观必然性体现在金融体系的外部性、信息不完备和不对称、金融体系的公共产品特性,以及金融机构自由竞争悖论等几个方面。金融监管理论的演进,充分表明了金融监管活动具有很强的实践性和历史性,受到了主流经济学思想和理论以及当时金融领域的实践活动和监管理念的影响。经过20年的发展,目前我国已逐步形成了分业经营、分业管理的金融监管模式,但监管工作仍然存在着方式和手段较落后、监管信息支持系统薄弱、过分强调管制而压制金融创新等很多问题。从世界金融发展的角度,混业经营和监管是一种大趋势。这就要求商业银行能够妥善地处理与监管者的关系,研究金融监管的发展动态,为自己的持续发展

创造良好的条件,同时使自己的战略自觉地适应监管政策的发展变化。在生命周期理论中,探讨了企业生命周期和产品生命周期的基本理论问题,分析了生命周期不同阶段对企业战略的制约与影响。研究表明,生命周期理论提出了动态管理的思想,为思考企业的战略管理提供了一个新的视角。企业发展的不同阶段、不同规模必须要有不同的管理。在战略转折点上,机会和危机并存。如果一个企业能清醒地知道自己所处的生命阶段,抓住从量变到质变的机遇,采取新的管理方式和手段,平稳地实现突破和转折,就会不断创造业绩,健康成长。商业银行作为金融企业,需要根据生命周期理论确定自身不同发展阶段的竞争战略及产品战略。

第二章是商业银行竞争战略环境分析。首先,阐释了我国银行业的制度变迁与发展格局。通过历史的分析,描述了我国从“供给制”的大一统银行制度到专业银行制度,再到最终实现商业银行体制的历程。概括性地阐述了以中国人民银行为中央银行、四大国有独资商业银行为主体、三家政策性银行和多家股份制商业银行、城市商业银行及信用社、外资银行等金融机构构成的银行体系的总体格局。其次,从经济一体化与全球化、信用危机与债务清偿、经济结构调整、金融监管和利率市场化五个方面,分析了宏观经济环境的变化给商业银行带来的机遇与挑战。最后,从银行与非银行金融机构的竞争、新兴股份制银行与国有银行的竞争、内资银行与外资银行的竞争三个方面,说明了中国金融产业的竞争态势。研究发现,我国20多年的银行体制改革取得巨大成效,但同时也出现了制度安排上的问题和矛盾,这些问题和矛盾

是在中国银行业体制改革进程中,由于多种约束条件的存在所必然形成的。经济环境的剧烈变化,要求商业银行要从战略的高度去看待生存和发展问题。面对行业竞争的加剧,商业银行必须审时度势,依托战略管理,获取竞争优势。

第三章论述了商业银行竞争战略模式。第一,从战略目标、战略定位及核心竞争力三个方面,阐述了商业银行竞争战略的基本范式。通过对新古典经济学、契约经济学等经济理论的研究,认为企业价值最大化是截止到目前为止企业理论中最为合理的目标函数,具有引导企业长期发展的功能。由于商业银行主要是通过吸收社会存款形成资金来源的,各种具体业务管理都要在保证银行流动性的前提下实现其价值最大化。在战略定位方面,从迈克尔·波特的行业竞争结构分析理论出发,讨论了商业银行的行业定位和市场定位问题,提出了市场定位分析模型,并据此大致界定了我国商业银行的市场主导者、市场挑战者和市场追随者。研究认为,从总体上说,我国四大国有商业银行在全国和地区银行同业中都堪称为市场主导者,11家全国性的新兴股份制商业银行在某些业务领域或在某一局部地区成为国有银行的挑战者,而112家城市商业银行及各家商业银行新开设的分支机构大多处于市场追随者的地位。在核心竞争力方面,笔者认为,银行所拥有的各类潜在的成功因素,必须通过管理来有效整合。核心竞争力就是在市场经济条件下以生产力内涵的演变趋势来衡量整个企业的竞争能力,是企业技能和技术的集合体,是不同的技术系统、管理系统与知识系统的有机组合,是企业在长期经营环境中形成

的竞争合力。核心竞争力具有独特性、动态性、不可分离性、不易模仿性等特点。人力资源是企业核心竞争力的关键因素。培育和提升核心竞争力,并把它转换成竞争优势的机制,主要是企业的组织结构和流程制度。第二,根据市场定位的不同,将位次竞争战略分成了市场主导者竞争战略、市场挑战者竞争战略和市场追随者竞争战略,并从行动目标、战略重点、战略方式和战略手段等方面,描述了不同市场竞争主体的模式特征。市场主导者在竞争战略选择时的主要行动目标是使市场竞争结构处于平衡稳定的状态,并要与市场挑战者保持差距,而对市场追随者则采取宽容的政策,利用市场追随者的发展来牵制市场挑战者。处于市场主导者地位的商业银行其战略的重点是:肩负行业使命,保持基业长青;设置障碍,进行防守;迫使追随者服从。其战略方式主要有扩大市场需求总量、保护和提高市场占有率。市场挑战者的竞争战略主要体现为攻击性,包括正面进攻、侧面进攻、全方位进攻、迂回进攻和游击进攻等。处于市场挑战者地位的商业银行其战略选择的重点应从两方面考虑:一是在企业资源达到极限时要与市场主导者休战;二是努力寻找新的市场,并成为新市场的主导者,在条件具备和时机成熟时向市场主导者挑战。市场追随者的竞争战略不是追求高位次的竞争,而是努力寻求与市场主导者共存,稳定市场。生存和发展是市场追随者的根本问题,它必须找到一条不致引起竞争性报复的发展道路。市场追随者成功的关键在于主动地细分和集中市场、有效地研究和开发市场、着重于盈利而不着重于市场份额等因素。通过模仿或改进革新者推出的新产品,大量促进市场销售。