

上海国家会计学院学术丛书

持续成功之道

——商业银行竞争力研究

张向菁 著



经济科学出版社
Economic Science Press

F832.93
20146

P1

阅 览

上海国家会计学院学术丛书

持续成功之道

——商业银行竞争力研究

张向菁 著



经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

持续成功之道：商业银行竞争力研究 / 张向菁著.
—北京：经济科学出版社，2013. 11
(上海国家会计学院学术丛书)
ISBN 978 - 7 - 5141 - 3948 - 8

I. ①持… II. ①张… III. ①商业银行 - 竞争力 -
研究 - 中国 IV. ①F832. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 258196 号

责任编辑：白留杰 李 剑

责任校对：杨 海

责任印制：李 鹏

持续成功之道

——商业银行竞争力研究

张向菁 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

教材分社电话：010 - 88191354 发行部电话：010 - 88191522

网址：www. esp. com. cn

电子邮箱：bailiujie518@126. com

天猫网店：经济科学出版社旗舰店

网址：http://jjkxbs. tmall. com

北京欣舒印务有限公司印装

880 × 1230 32 开 13 印张 320000 字

2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 3948 - 8 定价：46. 00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换。电话：010 - 88191502)

(版权所有 翻印必究)

总 序

经过一年多的努力，上海国家会计学院新一套的学术研究丛书即将陆续付梓出版。在 30 多年的学术生涯中，我虽然也出版了不少研究成果，但在建院短短十年时间里，学院的科研工作能再获丰收，心中尤感激动与欣喜，也充满着自豪与喜悦。因此缀文数语于卷首，为丛书序。

本套丛书是上海国家会计学院第一个十年的发展所取得的标志性成果，是献给学院十周年庆的最好礼物，丛书的出版也是上海国家会计学院成长历程中的又一个里程碑式的事件。十年里，在各级领导的关怀和指导下，在社会各界的大力支持下，上海国家会计学院历经艰苦创业，积极探索高级财金、会计人才的教育规律，形成了清晰的办学模式和办学目标，影响力和知名度空前提升，被誉为会计人员的“精神家园”，建设成了名副其实的国家级的高级经济管理人才继续教育基地。其间迈出的每一个步伐，留下的每一个足迹，取得的每一个成果，都凝聚了学院从上到下每一个员工对中国会计事业——为社会主义市场经济奠基的事业——付出的心血，体现了全体员工对事业的无限的忠诚、不懈的追求和无怨无悔的付出。

1995 年 6 月 22 日，时任国务院副总理朱镕基在有关基地建设的批示中指出：“举办注册会计师培训中心很有必要，这是根据泽民同志关于要培养 30 万注册会计师的指示提出来的。这是千秋万

代的事业，是为社会主义市场经济奠基的一件极为重要的事情。”2000年9月，在朱镕基总理的亲自关怀和指导下，上海国家会计学院正式组建，成为全国性的企业高管、经济管理干部、注册会计师、总会计师（财务总监）的职业后续教育基地。2001年4月16日，一向惜墨如金的朱镕基总理在视察上海国家会计学院时，题写了著名的“不做假账”的校训。学院全体员工都深切地意识到了所肩负的重任和历史使命，围绕“高层次、国际化、数字化”的办学宗旨，奋发图强，不断努力。以财政部为坚强后盾，在董事会单位以及社会各界的大力支持和广泛关注下，成立以来，上海国家会计学院取得了显著的办学成效。十年里，学院形成了清晰的办学思路、办学模式以及短期培训、学位教育、远程教育“三足鼎立”的事业格局，截至2009年，学院已累计举办短期培训、学位教育、远程教育、国际培训等各类项目1 600多班次，培训学员40万多人次，这样的培训规模在全国的教育机构中是不多见的。2010年，学院与美国亚利桑那州立大学合作举办的金融与财务方向EMBA项目被英国《金融时报》评为全球第28名（中国大陆地区第3名），跻身全球30强（2008年、2009年全球排名分别为42名、41名）。该项目师资力量之强大、学员层次之高，在国内屈指可数，深受工商业界精英的欢迎，该项目的成功也标志着学院在探索高级经济管理人才培养模式方面取得了明显的成效。学院还是中国政府倡导成立的亚太财经与发展中心（AFDC）所在地，该中心是中国政府在亚太经济合作组织（APEC）框架下倡导建立的第一个旨在促进区域能力建设的机构，为加强区域内各经济体金融发展领域的能力建设作出了积极贡献，成为中国政府开展“财经外交”的重要平台。

课程开发与学术研究能力是一个学院核心竞争能力的重要方面。随着教育培训的发展，学院对科研提出了更高的要求，以保持学院的良性发展。毫无疑问，目前培训市场已经成为一块诱人的“蛋糕”，各类培训机构纷纷进入培训市场，可谓鱼龙混杂，鱼目混珠。在这种形势下，作为国家级的培训基地，切实提高学院科研

能力，不仅仅是为了满足学院的发展，培训学院的核心竞争能力，提高学院的知名度，更重要的意义在于，此举可以规范培训市场尤其是财务与会计的培训市场，建立财务与会计培训的行业标准，提升中国财务与会计培训的整体水平，这是学院义不容辞的责任。

教师是学校的核心竞争力所在，学院从一开始便着手建立一支具有较高专业素养和行业影响的专职师资队伍。目前学院已初步形成了老中青结合的、富有创新精神和责任感的、积极进取的科研队伍。他们广泛研究各种学术前沿理论，结合实际，充分调研，深入分析，从实践中来，到实践中去，以严谨的治学态度，真诚的奉献精神，编写了此套丛书。

我们的研究力图从中国实际出发，以市场需求为导向，但又不拘泥于它们的限制，引入国际和国内已被实践证明行之有效的先进的知识和方法，以引导企业改革与发展的潮流，建立符合中国自身的标准。相对于一般的高校而言，作为职业继续教育的基地，我们研究的一大特色，就是希望能更加注重与实务界精英的密切合作，通过大量的实地研究，使理论与实务实现非常有机的融合。

此套丛书的出版得到了经济科学出版社的大力支持。我为我们的真诚合作感到愉快，并对他们的支持表示衷心的感谢。

中国经济必将崛起！上海国家会计学院必将在中国经济发展大潮中取得长足的发展！让我们一起为中国的繁荣而努力！

是为序！

夏大慰

2010年10月13日

前 言

随着中国银行业改革开放的不断深入和金融危机后全球银行业竞争格局的调整，中国银行业将面临不断加速的国际竞争和浴火重生后“软实力”更加强大的竞争对手。如何切实地提升竞争力，成为中国商业银行需要认真思考和付诸行动的愈加紧迫的问题。

数年前，笔者博士论文研究的主题就是商业银行竞争力。博士毕业后，结合在银行业的工作实践以及从银行管理人员转型为学院教师后的理论研究，笔者对商业银行竞争力进行了持续的跟踪和研究。特别是本次由美国次贷引发的全球金融危机，对全球银行业乃至中国银行业带来的深刻的影响和变革，令笔者对中国商业银行竞争力有了新的认识和思考。

一、关于银行的“本分”和回归

这牵涉到三个问题：

1. 银行作为一类特殊企业，其存在的本质是什么？英国诗人 T. S. Eliot 在其名著 *Four Quarts*（四首四重奏）中写道：“我的终点，就是我的开始”。诗人用此描述人生，而令人惊讶的是，这也是全球银行业的真实写照。虽然过去这么多年银行业发生了翻天覆

地的变化，但有一个事实却从未改变：客户对银行服务需求的基本属性。生活在改变，人们的生活水平也因环境不同而或升或降，科技亦改变了世界的许多方面，但人们的需求实际上变化并没有那么大。当然，银行业提供服务的组织架构和方式已经发生重大变化，但人们所需要的银行服务本质上却和当初所需要的大致相同。事实上，银行为顾客提供服务只能被称为第二效用（Secondary Level of Utility）：顾客希望做他们真正想做的事或者是购买真正需要的商品，而银行提供的服务只是完成这些第一效用的手段，因而顾客总是希望以最快的速度办理完银行业务，这也解释了为什么快捷、方便和准确的银行服务为什么会如此受欢迎。因此，在“脱媒”的可能性加大的时代，银行业作为整体（以及每一个商业银行个体）在竞争中要思索自己的基本定位和应对策略。

2. 一家银行作为一个银行个体，在竞争中的独特定位和价值何在？每一家银行都有其特殊的使命吗？“我”的存在是否更好地促进了为有需求的特定客户提供其真正需要的产品和服务？“我”的存在是否对其他关键方（包括员工、股东等）提供了其真正所需的价值？

3. 银行作为企业，是否承担了一般企业都应承担的社会责任、遵循了应该的道德标准？其实，银行从最早成立之初，作为当时的社会商业中心，某种意义上讲是社会的支柱，人们希望银行拥有诸如审慎、节俭、克制和理智等品质，其具有很重要的道德上的意义，如今，虽然这已经成为历史的一部分，但银行仍然是现代社会的道德震源。所以，在竞争中，银行需要思考其言行的道德标准和社会影响效应，也应该把社会责任作为其长远发展的有机组成。

二、关于“看不见的手”和恩典

1. 全球银行业在这次金融危机中和之后的起伏（包括银行业从最初到现在所经历的数次的起伏），令人不由惊叹人类的盲目、

短视及其造成的严重的后果，以及即便如此仍是会有“看不见的手”在维持全球经济金融的基本秩序和促使国际银行业的回归，并再次给予机会使其能够快速恢复。不过这对全球银行业是又一次的警醒，关于今后的道路该怎么走才是正确的。

2. 经过这次金融危机的洗牌，中国商业银行在国际同业中的排名大幅提升，为自己赢得了更优的竞争位势，这也许令人骄傲，但更需要感恩，特别是这些年来国家为国内银行提供了很多保护、支持和引导，包括对大银行财务重组中实力上的扶持、维持相对封闭的竞争环境、提供稳定的高利差、创造很好的卖方市场，以及对业务发展和内部管理的密切指引等等，帮助国内银行打下了很好的基础，加上这次金融危机中中国银行业未遭受重创，反而在配合国家宏观政策的同时呈现出强劲的增长态势，这一切有自身的努力，但更多的可以说是一种“奇异恩典”。金融危机后，全球银行业竞争重心加速向包括中国在内的新兴市场转移，同时很多国际银行进行了积极地调整，并积累了更丰富的经验和提升了内在核心竞争力，而长远来看中国银行业的国际化是个必然的趋势，中国的商业银行将面临不断加速的激烈竞争和“内功”更强经验更丰富的国际竞争对手。面对危机后新的竞争态势，中国商业银行需要迫切地思考和履行自己应尽的“本分”，切实提升内在竞争力，在竞争中正确定位，发挥应有的价值。

基于上述研究和思考，本书尝试对商业银行竞争力的本质内涵和作用机理、商业银行竞争力的现状评估、商业银行竞争力的管理，以及商业银行竞争力提升的有效途径进行研究和探讨。不过，竞争力是个系统问题，它涉及多种因素，多个环节，具有动态复杂的特性，因此，对竞争力的研究虽然层出不穷，但至今为止，尚未形成统一的理论框架，对实践的指导还有待提升实质效果；对商业银行竞争力的研究亦是如此。这一方面为我们进行理论上的突破创新提供了契机，同时也意味着我们需要在缺少成熟理论体系支撑的情况下进行探索。

本书运用系统动力学系统思考的方法,在综合前人相关研究的基础上,根据利益攸关者理论、CS 战略理论,以及系列战略管理理论等相关理论的主要观点,富有建设性地从新的角度构建了企业竞争力的概念框架,并进一步结合商业银行的特性提出商业银行竞争力理论框架;在此基础上综合运用多种相关评估体系的原理和方法构建了商业银行竞争力静态评估指标体系,并进一步将系统动力学模型用于商业银行竞争力的动态评估;在对商业银行竞争力进行理论研究的基础上,本书提出了商业银行竞争力的战略管理模式,并根据企业持续成功的“杨三角”理论,把商业银行提升竞争力的关键环节,包括卓越的银行战略、合理的组织机制、有效的绩效管理、科学的风险管理以及人员和 IT 基础支撑力,进一步整合为正确的战略方向和组织能力及其三大支柱(分别为支柱 1 高素质的员工队伍、支柱 2 有效的员工治理、支柱 3 科学的风险管理);最后,本书选取中国银行业具有典型代表意义的 B 银行,对其竞争力现状及竞争力管理实践进行了研究分析。

需要说明的是,商业银行竞争力的研究范围是广泛的,本书的研究主要集中于商业银行企业个体层面,并偏重从商业银行自身的经营管理角度对商业银行竞争力进行研究。笔者力图构建一个较完整的框架以益于读者“看清全貌”,同时基本以国际银行业的最佳惯例为研究基准,并没有试图结合中国各商业银行的实际制定个性化的竞争力提升方案(事实上这也是不实际的)。

数年的商业银行竞争力研究和商业银行实践经历令笔者深刻感受到商业银行经营管理的复杂性,而竞争力作为商业银行经营管理的一个独特维度,同样让人觉得难以“看清全貌”。本书只是对商业银行竞争力理论和实践研究的一个初步探索,试图整合现有的一些研究成果,形成一个更完整和清晰的框架体系,期望能为银行实践者和理论研究者提供有益的参考框架。本书提出的一些新的理论、方法和观点,一定会由于还不够成熟而缺乏严密性和可操作性,而这正是笔者今后须继续研究和完善之处。在这里急切地将本

书献给读者，望起“抛砖引玉”之用，能引起更多的理论工作者、商业银行管理人员和其他实践者、政府管理人员都来关注商业银行的竞争力问题，切实为提升中国商业银行的竞争力、促进其可持续发展做些事儿。

中国银行业已经并还将经历翻天覆地的变化，身处其中的中国商业银行面临着巨大的挑战，但也拥有前所未有的发展机遇。未来属于在今天就为明天的变化做准备的人。只有那些“尽好本分”，切切实实采取行动，以创造性思路、协同作战的方式去满足人类社会对银行服务本质需求的银行，方有希望摘取持续成功的果实。

目 录

第一章 导论	(1)
第一节 银行业面临新竞争态势	(2)
第二节 商业银行竞争力研究的现实意义与理论价值	(25)
第三节 本书的研究目的、主要内容和研究方法简介	(30)
第二章 理论渊源和研究框架	(37)
第一节 企业竞争力研究的起源与发展	(37)
第二节 商业银行竞争力研究的相关理论和方法	(46)
第三节 一般企业竞争力框架研究	(62)
第四节 商业银行竞争力概念框架	(80)
第三章 商业银行竞争力因素分析和评估体系	(94)
第一节 商业银行竞争力相关评估体系	(94)
第二节 商业银行竞争力因素分析	(112)
第三节 商业银行竞争力静态评估框架	(139)
第四节 商业银行竞争力的动态评估	(163)

第四章 商业银行竞争力提升的整合框架	(179)
第一节 商业银行竞争力的提升是个系统工程	(179)
第二节 商业银行竞争力管理的性质	(187)
第三节 商业银行竞争力提升的关键环节	(189)
第四节 商业银行竞争力提升的整合框架	(199)
第五章 寻找和坚持正确的战略方向	(206)
第一节 银行战略管理概述	(206)
第二节 商业银行发展态势和竞争战略选择	(220)
第三节 通过银行战略确立独特的竞争地位的 实例	(226)
第四节 后危机时代中国商业银行的战略转型	(231)
第六章 组织能力支柱1：高素质的员工队伍	(242)
第一节 商业银行人力资源管理框架	(242)
第二节 银行员工的选择、使用和发展	(244)
第三节 银行员工的激励	(247)
第四节 银行的绩效管理	(253)
第七章 组织能力支柱2：有效的组织结构和信息系统	(268)
第一节 商业银行组织架构的要素	(268)
第二节 以客户为中心的组织设计	(270)
第三节 前中后台合理设置	(281)
第四节 完善的公司治理机制	(288)
第五节 组织设计的灵活性	(297)
第六节 构建高效的银行信息系统	(298)
第八章 组织能力支柱3：科学的风险管理	(308)
第一节 商业银行风险概述	(308)

第二节	构建全面风险管理体系	(317)
第三节	次贷危机及其对商业银行风险管理的 影响	(330)
第九章	中国商业银行竞争力管理实例研究：B 银行	(337)
第一节	B 银行概况	(337)
第二节	B 银行竞争分析	(342)
第三节	对 B 银行竞争力提升路径的研究	(349)
第四节	结论和未来展望	(366)
附录	商业银行竞争力静态评估指标体系	(373)
参考文献		(381)

第一章

导 论

金融危机后，全球银行业正面临着全新的竞争态势，一是原有的竞争格局被打破，多极化的全球银行业竞争格局将逐步形成；二是银行业的监管在不断地更新和加强，给银行业的竞争带来诸多影响。同时，受客户需求、IT 发展以及银行自身风险收益最大化追求的驱动，全球银行业自由化、国际化、电子化的大发展趋势在不断深入，这两者的交织作用使商业银行的竞争更为复杂和动态。而在中国银行业，一方面，随着中国经济金融改革开放的深化，中国实体经济的快速发展和经济结构的逐步转型给中国银行业的发展提供了市场总量增长和结构转型双方面的机会，同时，这次金融危机中中国银行业未遭受重创，在配合国家宏观政策的同时呈现出强劲的增长态势，在国际同业中的排名大幅提升，为自己赢得了更优的竞争位势；另一方面，金融危机后，全球银行业竞争重心加速向包括中国在内的新兴市场转移，同时通过金融危机很多国际银行进行了积极地调整，积累了更丰富的经验并进一步提升了内在核心竞争力，而长远来看中国银行业的国际化是个必然的趋势，中国的商业银行将面临不断加速的激烈竞争和“内功”更强经验更丰富的国际竞争对手。所以，如何切实地快速提升竞争力，是中国的商业银行需要认真思考和付诸行动的非常紧迫的问题。本章将首先对银行

业的新竞争态势进行分析,包括全球银行业的发展趋势和新竞争态势,以及在此大背景下中国银行业的发展状况和竞争形势,这部分亦是对本书的研究背景的剖析;之后,对商业银行竞争力研究的现实意义和理论价值进行了阐述;最后,对本书的研究目的、主要内容、体系以及研究方法进行了简介。

第一节 银行业面临新竞争态势

一、金融危机后的国际银行业新竞争态势

2008年爆发的全球金融危机使全球银行业的经营环境发生了数十年来最为深刻的变化:一是原有的竞争格局被打破,多极化的全球银行业竞争格局将逐步形成;二是主要国家已经或者将要运用新的金融监管框架对银行业加强监管。而这样的新格局将对国际银行业未来的发展战略、业务模式和竞争动态产生深远影响。

1. 多极化的银行业全球新竞争格局逐步形成。经过本次金融危机的洗礼,全球银行业正经历着一场重要而深刻的变化,竞争的天平在逐步向新兴市场倾斜,向借助危机扩大了自身市场份额的金融机构倾斜,向传统、简单和透明的业务种类倾斜。

由于金融危机中发达国家银行业严重亏损,2009年全球1000家大银行税前利润总额从2008年的7808亿美元降至1150亿美元,其中,美国银行业159家上榜银行税前利润合计-911亿美元,欧盟27国的258家上榜银行税前利润合计-161亿美元,而亚洲(日本除外)银行业一枝独秀,193家上榜银行税前利润合计1461亿美元。与此同时,新兴市场银行业资本实力显著提升,66家首次上榜银行中有47家来自新兴市场。而中国银行业在这次金融危机中受损较小,其地位与影响力上升,领跑亚洲国家银行业。所以,未来一段时期,由美国和欧洲银行业占主导地位的传统银行

业格局将会发生变化,新兴经济体国家的银行地位尤其是中国银行业地位将会不断上升,这将会对全球银行业的格局产生重要的影响。根据英国的《银行家》杂志 2010 年 7 月发布的全球 1 000 家大银行排名,中国共有 84 家银行跻身全球 1 000 家大银行之列,其一级资本占 1 000 家银行一级资本总额的 8.9%,而税前利润则高达 1 000 家银行利润总额的 25.39%。

同时,全球未来经济格局的改变将直接影响国际银行业的竞争态势。从国际经济形势看,全球经济和金融市场力量对比发生变化。新兴市场国家增长强劲,在美欧经济可能陷入长期疲软的情况下,中国、印度、巴西等新兴市场国家正在以稳定的增长势头,对全球经济增长发挥更为重要的推动作用。未来十年内,美国虽然仍将是全球最大经济体,但未来出口对其经济的贡献会增大;随着中国国内需求释放,消费在中国经济中的占比将显著提高;此外,俄罗斯、中东、非洲等资源类国家的经济中期内可能会重返增长势头;欧洲和日本则受人口老龄化、社会与经济结构问题等因素制约,经济可能较为疲软。对于服务于实体经济的银行业,全球未来经济增长状况对其在业务布局、业务模式和经营管理等方面都提出了新的要求。

不过,虽然国际金融危机的影响仍未过去,但欧美银行业目前已经逐渐走出危机最为深重的时期。从 2010 年银行业的经营情况来看,虽然美国银行业盈利状况仍处于历史低位,问题银行数量也在不断增长,但总体来看发展态势向好。2010 年前三季度,美国银行业净利润分别为 177 亿美元、214 亿美元、145 亿美元。若剔除单一金融机构带来的 101 亿美元商誉损失的影响,美国银行业 2010 年第三季度盈利达到三年来高点,63.3% 的银行业金融机构盈利同比上升,亏损金融机构占比下降至 18.9%,达到 2008 年第二季度以来的最低水平;问题银行新增 54 家,单季新增数量环比有所减少;银行业从业人员数量从 2010 年第二季度开始实现环比上升,扭转了之前连续 12 个月的下降趋势。2010 年欧洲银行业资本实力有所增强,压力测试显示,91 家银行中仅有 7 家未达到 6%