



中国金融文化系列丛书

SUZAONHONGXIAOSHANGYIYINHANG
HEXINJINGZHENGLI

主编 何世红 金岩
执行 中国金融网

中小商业银行 核心竞争力

——包头市商业银行现象解读

甘肃人民出版社

中小商业银行核心竞争力

何世红 金岩 主编

甘肃人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中小商业银行核心竞争力 / 何世红, 金岩主编. —兰州: 甘肃人民出版社, 2006. 12
ISBN 7-226-03499-9

I. 中... II. ①何...②金... III. 商业银行-市场竞争-研究 IV. F830.33

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第149939号

责任编辑: 梁宝毓

封面设计: 中飞时代

中小商业银行核心竞争力

何世红 金岩 主编

甘肃人民出版社出版发行

(730030 兰州市南滨河东路520号)

廊坊市华北石油华星印务有限公司印刷

开本 787毫米×1092毫米 1/16 印张 14.75 字数 200千

2006年12月第1版 2006年12月第1次印刷

印数: 1~5 000

ISBN 7-226-03499-9 定价: 28.00元

中国金融文化系列丛书编委会

总 策 划

何世红

总 执 行

中国金融网 (www.zgjr.com)

资讯支持

亚洲财讯

专家指导委员会主任委员

吴晓灵 史纪良 吴小平 唐双宁 屠光绍 姜建清 李连仲
夏 斌 汤 敏 夏保罗 刘张君 张建国 马蔚华 朱云来
林毅夫 马明哲 胡祖六 陈东升 刘纪鹏 郝演苏 郭 友
何世红

专家指导委员会委员

巴曙松 王国刚 易宪容 黄 明 傅建华 严晓燕 魏 杰
李治文 党均章 邱云章 李镇西 李敏实 胡 坚 贺 强
何 平 陈炎兵 曹凤岐 刘宇飞 陈栋生 吕随启 张亦春
王元龙 朱忠明 刘建军 刘锡良 刘曼红 沈伟基 樊志刚
丁建臣 孙祁祥 刘心愉 许施智 赵永海 陈忠阳 周春生
黄泽民 江曙霞

主 编

何世红 金 岩

编 委

水 皮 杨庆斌 田俊荣 边 琪 马方业 武仙鹤 甘哲斌
王卫平 林 俊 刘 鑫 魏丽峰 孙 铭 杨光明 王 炜
王子恢 陈 杰 李峻岭 王 智 苏培科 唐清建 王 旭
谢登科 郭永刚 吴雨珊 何彦清 刘 龙 张晓丹 季 炜
马 翠 周 庆

前 言

对核心竞争力这个概念，包头市商业银行行长、2005年中国城市商业银行年度人物李镇西有自己生动而准确的理解：“企业必须掌握核心竞争力，培育自己的特色也要培育出别人拿不走的東西。比如说我们现在的包头市商业银行是一个开放式的银行，我们怕不怕别人学习？我们不怕，除非是我们想法和思路枯竭了。”对包头市商业银行来说，不断适应新形势、满足市场新需要的能力，也许就是他们的核心竞争力吧。

1990年，C·K·普拉哈拉德和G·哈默在《哈佛商业评论》上发表文章，首次提出“核心竞争力”这一概念。商业银行核心竞争力是指商业银行独具的、支撑商业银行持续性竞争优势的核心能力。它是商业银行长时期形成的、蕴涵于商业银行本质中的、商业银行独具的、并使商业银行长时间内在竞争的环境中能取得主动的核心能力，可有力支持商业银行向更有发展空间的新业务领域拓展。核心竞争力理论的出现，使传统的对商业银行短期性资源配置能力的研究，延伸到对商业银行的长期性资源配置能力和商业银行可持续发展能力的研究。因此，这一理

论具有很强的实践意义。

我国银行业经历了两百多年的变革与发展，通过艰苦卓绝的努力，为我国改革开放和社会主义现代化建设做出了显著的贡献。相应地，我国中小城市商业银行经过近几年的探索和持续不断的改革，已在培育核心竞争力方面取得了一定成绩。拿包头市商业银行来说，从2002年10月到2005年末，存款规模从17亿元发展到199亿元，短短三年时间增长了10多倍。

打造核心竞争力是包头市商业银行的三大战略之一。李镇西客观地指出：“各家银行的核心竞争力是不一样的。因为每家银行所处的历史阶段、地理环境、人员整体的素质都不一样，因此在发展历程上也都不一样。”

我国中小城市商业银行针对减员增效、精简机构、改进管理等方面做了不少探索，各自形成了自己的特色和优势。虽然，中小城市商业银行的经营效益和资产质量正在稳步回升，但是，与世界发达国家和地区的一些大银行相比，综合实力和竞争能力仍存在不小的差距。2006年是我国入世后过渡期的最后一年，我国银行业已进入了全面开放的倒计时阶段。面对外资银行进入带来的挑战，提高核心竞争力是我国中小城市商业银行急需解决的重大课题。

核心竞争力的形成是一个整体、系统的工程。塑造核心竞争力，是中小商业银行迎接外资银行涌入带来的新挑战，跨出未来长远发展的第一步。经过短期的历练之后，我国的中小商业银行将踏出国门在世界金融业的舞台上驰骋，并在不久的将来，我国的中小商业银行终将以一个崭新的姿态攀登上世界金融业的巅峰！

本书基于包头市商业银行构建自身核心竞争力的实践，分析了塑造城市商业银行核心竞争力的几个方面。由于编者能力有限，对核心竞争力进行的各种论述肯定还有一些不足之处。唯愿本书的出版对中小商业银行核心竞争力的塑造能起到抛砖引玉的作用，引来广大银行业内人士、金融界专家学者以及更多关注中小商业银行发展的各界人士的讨

论，为我国城市商业银行得到更好地长远发展献计献策。

真挚地感谢包头市商业银行各级领导、中国金融网、天下名商网、博克世纪工作室的鼎力支持。本书引用了大量的有关资料，无法一一列举作者姓名，在此向他们表示衷心的感谢。

编者

2006年11月

目 录

前 言	001
第一章 中小商业银行的核心竞争力	001
第一节 何谓企业的核心竞争力	001
一、核心竞争力概念溯源	002
二、解读核心竞争力	002
三、核心竞争力的特征	004
四、核心竞争力的主要来源	006
第二节 我国商业银行及其核心竞争力	008
一、关于商业银行核心竞争力的研究成果	008
二、国有商业银行核心竞争力现状	009
三、城市商业银行的核心竞争力	010
四、2005年商业银行核心竞争力排名	011
五、城市商业银行核心竞争力的形成	013
第三节 我国中小商业银行的诞生与发展	016
一、在改革中应运而生：中小商业银行诞生始末	016
二、商业银行体系的生力军：中小商业银行的发展之路 ...	018
三、中小商业银行的公司治理	022
第四节 概论中小商业银行的核心竞争力	023
一、我国中小商业银行的核心竞争力	023
二、中小商业银行提高核心竞争力的四个步骤 ...	024

第二章 银行家的领导能力是中小商业银行核心竞争力	
的源头	026
第一节 中国银行家队伍扫描	027
一、中国银行家的成长	028
二、中国银行家的身份	029
三、中国银行家的职能	031
第二节 银行家的素质	032
一、战略管理与创新能力	033
二、风险管理与控制能力	035
三、吸引识别与激励人才的能力	038
第三节 现代职业银行家的培养	040
一、职业银行家的培养目标	041
二、职业银行家的培养方式	043
三、建立职业银行家的市场环境	044
第四节 我国银行家对中小商业银行提高核心	
竞争力的作用	045
第三章 国际化战略是中小商业银行提高核心竞争力的	
必由之路	049
第一节 我国中小城市商业银行的国际化背景	050
一、我国商业银行国际化的紧迫性	050
二、我国中小商业银行国际化的现状及存在问题	052
三、包头市商业银行的国际化思维	054
第二节 巴塞尔资本协议与我国银行业的策略	058
一、新资本协议的积极因素与主要内容	059
二、新资本协议中存在的主要问题	061

三、我国银监会对实施新资本协议的意见	063
四、国际经验对我国的启示	064
第三节 外国银行业国际化发展策略概述	067
一、典型国家银行业国际化发展的比较与启示 ...	067
二、中国银行业国际化发展战略对策	069
第四章 提高中小商业银行核心竞争力就要全心全意为	
客户服务	073
第一节 我国中小商业银行客户服务的的现状和意义	074
一、中小商业银行客户服务现状	074
二、把服务做好，构造服务利润链	076
第二节 中小商业银行的客户服务战略	079
一、中小商业银行的差别化服务	080
二、服务中小企业：包头市商业银行市场博弈的 新选择	083
三、包头市商业银行向社区发展	088
第三节 中小商业银行的全面服务质量管理	092
一、全面服务管理的概念和特点	093
二、全面服务管理的指导思想和措施	094
三、中小商业银行实行全面服务管理的措施 ...	095
第五章 以创新精神开拓中小商业银行核心竞争力	097
第一节 创新与城市商业银行的核心竞争力	098
一、企业核心竞争力与创新	098
二、中小商业银行核心竞争力与创新	100
三、中小商业银行业务创新的现状及存在问题	101

第二节	金融产品创新与中小商业银行发展	102
一、	金融产品创新是我国中小商业银行发展的 重要推动力	103
二、	中小商业银行产品创新迫在眉睫	105
三、	我国商业银行金融产品创新的约束因素	106
四、	推进中小商业银行金融产品创新的设想与建议	107
第三节	金融创新——中小商业银行后WTO时代的 完美转身	109
一、	中小商业银行塑造核心竞争力的创新途径 ...	109
二、	科技金融创新是银行核心竞争力的有力支撑	112
三、	当前商业银行在开展金融创新过程中应 注重的几个问题	114
第六章	以经营战略构造中小商业银行核心竞争力	117
第一节	经营战略对提升企业核心竞争力的重要性	118
一、	恰当的市场战略定位是提升企业核心竞 争力的基本途径	118
二、	准确的经营战略定位是提升企业核心竞 争力的关键因素	121
三、	企业从战略上提高核心竞争力的方法	124
四、	以联盟战略提升企业核心竞争力	126
第二节	中小商业银行经营战略的转变势在必行	128
一、	当前我国银行业发展面临的问题	129
二、	国际金融业的发展态势要求我国中小商业 银行必须转变增长方式	131
第三节	保持中小商业银行的草根性	133

一、国民经济持续协调发展的要求	134
二、外部环境竞争激烈的要求	135
三、有利于优化我国银行机构的整体布局	137
四、有助于实现城市商业银行建立现代银行的目标 ...	137
五、有助于充分发挥城市商业银行的比较优势	139
第七章 以管理艺术保障中小商业银行核心竞争力	141
第一节 用管理打造企业核心竞争力	142
一、通过组织设计获取竞争力的基础结构优势	142
二、通过专业智能化管理营造内部竞争力	145
第二节 对提高中小商业银行管理方法的思考	146
一、中小商业银行的管理现状及原因	146
二、提高中小商业银行经营效益的管理手段	147
第三节 加强中小商业银行内部控制管理	148
一、中小商业银行内部控制存在问题分析	149
二、中小商业银行内部管理问题溯源	153
三、加强中小商业银行内部管理的对策	155
第四节 调整中小商业银行信贷结构势在必行	160
一、我国中小商业银行必须要调整信贷结构	161
二、中小商业银行如何有效调整信贷结构	163
第八章 以人才优势缔造中小商业银行核心竞争力	168
第一节 人才是企业核心竞争力的缔造者	168
第二节 中小商业银行人力资源管理的现状	171
一、中小商业银行人力资源管理中存在的问题 ...	172

二、金融业步入混业经营，中小商业银行人才匮乏现状凸显	176
第三节 加强人力资源管理，缔造中小商业银行核心竞争力	178
一、中小商业银行加强人力资源管理的重要性和必要性	178
二、加强中小商业银行人力资源管理的对策	180
第四节 包头市商业银行锻造新型客户经理	189
一、新颖的招聘	189
二、“一对一”师傅带徒弟	190
三、走街串巷找“朋友”	191
四、客户经理为何动力十足？	192
第九章 以企业文化彰显中小商业银行核心竞争力	194
第一节 企业文化概述	194
一、企业文化的概念	195
二、制定核心价值观的三个标准	196
三、如何推行核心价值观	197
四、建设企业文化的必要性	199
第二节 企业文化的解读	200
一、企业文化对提升核心竞争力的功能	200
二、企业文化的结构	203
三、企业文化大大降低了企业内部的交易成本	205
第三节 中小商业银行企业文化与核心竞争力	207
一、中小商业银行的企业文化	208
二、企业文化是中小商业银行提升核心竞争力的基础	209

三、中小商业银行企业文化建设是一个系统工程	211
四、中小商业银行的企业文化层次	214
五、中小商业银行建设企业文化对于自身发展的 战略意义	215
六、中小商业银行创立企业文化的方法	217

第一章

中小商业银行的核心竞争力

核心竞争力的概念是从西方传播过来的。从学术角度谈，它是各种技术、技能和知识的一种融合，是一种集成性能力，因此不易模仿，它支撑企业从一个核心的业务向相关的业务领域去延伸。核心竞争力起始于对日本企业的研究，包括对NEC、佳能、本田等企业。

这个概念传播到中国以后，范围比较宽泛。有人说核心产品是企业的竞争力，例如东阿集团认为阿胶就是它的核心竞争力，基于这个核心竞争力再进行相关的开发、二次开发。还有人说企业家是企业的核心竞争力，例如，有人认为张瑞敏就是海尔的核心竞争力。

包头市商业银行行长李镇西则认为：“各家银行的核心竞争力是不一样的。因为每家银行所处的历史阶段、地理环境、人员素质都不一样。”

那么，企业核心竞争力究竟是什么？中小商业银行要怎样做才能提升自身的核心竞争力？本章将开宗明义，为大家做一个关于中小商业银行核心竞争力的概述。

第一节 何谓企业的核心竞争力

我国金融企业已经普遍意识到市场竞争的持续制胜之道，就是在金融产品、管理营销、客户服务等各个要素上进行提高，比竞争对手做得更强更好。那么，怎样才能实现呢？中外企业的经验说明，用有限的资源，做自己最擅长的事，就可以在竞争中领先对手，保持企业的持续发展。通过企业一系列或成功或失败的经验教训，人们逐步形成了对核心竞争力的宝贵认识。

一、核心竞争力概念溯源

“核心竞争力（Core Competence）”这一术语首次出现是在1990年。这一年，美国经济学家普拉哈拉德和哈默在他们合著的《哈佛商业评论》中，首次提出核心竞争力概念。他们认为“就短期而言，产品的质量 and 性能决定了公司的竞争力，但长期而言，起决定作用的是造就和增强公司的核心竞争力”。此观点一提出，就得到了学术界和企业界的广泛认可，并引起了企业家的高度重视。

“核心竞争力是在一组织内部经过整合了的知识和技能，尤其是关于怎样协调多种生产技能和整合不同技术的知识和技能。”形象地说，一家多元化经营的企业好比一棵大树，核心产品是树干，业务单位是树枝，树叶、花朵和果实则是顾客所需要的最终产品。而支撑着所有这一切的正是企业内部能力的不同组合。而核心竞争力实际上是隐含在核心产品里面的知识、技能或是它们二者的集合。

二、解读核心竞争力

企业是由一系列生产要素有机组合而成的。当企业能够比竞争对手更好地使用这些要素完成某项工作时，企业就拥有了一定的竞争优势，

就拥有一定的竞争力。企业竞争力的实质就是企业有效使用生产要素的能力。竞争力的形式极其多样，如由掌握某种重要技术专利而具有的技术方面的竞争力，由出色的市场营销经验和高效的市场分销网络形成的市场营销方面的竞争力，等等。对具体企业来说，不是每种竞争力都同样重要，如丰田公司与中间商打交道的经验和能力，就远不及它在汽车发动机方面的专长重要。企业竞争力中那些最基本的，能使整个企业保持长期稳定的竞争优势，获得稳定超额利润的竞争力，就是企业的核心竞争力。

严格地讲，核心竞争力是指某一组织内部一系列互补的技能和知识的结合，它具有使一项或多项业务达到竞争领域一流水平、具有明显优势的能力。简单地说，就是企业在经营过程中形成的不易被竞争对手效仿的能带来超额利润的独特的能力。它是企业在生产经营、新产品研发、售后服务等一系列营销过程和各种决策中形成的，具有自己独特优势的技术、文化或机制所决定的巨大的资本能量和经营实力。核心竞争力是企业获得长期稳定的竞争优势的基础。核心竞争力主要包括核心技术能力、组织协调能力、对外影响能力和应变能力，其本质内涵是让消费者得到真正好于、高于竞争对手的不可替代的价值、产品、服务和文化。其中创新是核心竞争力的灵魂，主导产品（服务）是核心竞争力的精髓。

核心竞争力是企业持续竞争优势的源泉，然而它本身不会自动转化成竞争优势。如果没有相应的机制和条件加以支持，核心竞争力将一无是处，毫无价值。也正是基于这一点，如今人们又把核心竞争力的外延拓展到企业的方方面面，包括各个职能系统，而不是像过去那样主要局限在研究开发和产品生产上。

企业拥有的竞争优势有可能有很多，但这些竞争优势并不能都算是核心竞争力。一项竞争优势要成为核心竞争力，必须具备以下几个条件：第一，要具备充分的用户价值。也是它必须能够为用户提供根本性的好处或效用。第二，应具备独特性。如果企业专长很容易被竞争对手