

我国银行业制度创新 与核心竞争力的打造

陈 燕

摘 要:长期受高度保护的我国银行业整体竞争不足是不争的事实。“爱立信倒戈”事件以及麦肯锡公司关于中国国有商业银行其中一家约 20% 最优质客户已经将其最主要的银行关系转移至其他银行的调查,引起国人的极大震惊。本文通过对我国银行业的分析,认为迅速提升我国银行业的核心竞争力,维持并扩大客户以及市场份额,已是刻不容缓。

关键词:银行业;制度创新;核心竞争力

中图分类号: F832.1 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-1894(2002)06-0038-04

一、我国银行业制度创新的迫切性

核心竞争力是一个企业使自己在所处行业、领域能够长期具有竞争优势的竞争力。核心竞争力最鲜明的特点是“价值性”,它最终表现为企业产品或服务能够满足市场需求,具有用户价值,从而为企业带来稳定增长的利润。我国银行业整体竞争力不足是不争的事实。“爱立信倒戈”事件以及麦肯锡公司关于中国国有商业银行其中一家约 20% 最优质客户已经将其最主要的银行关系转移至其他银行的调查,是最有说服力的注释。我国银行业竞争力低下的成因是错综复杂的,但长期的垄断经营体制和分业经营体制是导致我国银行业竞争力低下的主要原因。进行制度创新,改变现行的垄断经营和分业经营体制,成为提升我国银行业竞争力的关键。

1. 垄断经营 长期以来,我国银行业实际上一直处在政府垄断保护之下经营。银行业的产权制度基本上是国有产权制度,不仅国有独资银行是国有制的,大多数股份制银行实质上也是国有制的。银行国有制最大的弊端就是经营目标的多元化和非盈利性,它阻碍了银行创新进取的积极性,使银行感受不到市场竞争的压力,不能产生追求经营利润的冲动和本原的发展动力。长期以来,我国银行业基本靠储蓄和信贷过活,其向经济界所提供的金融产品传统而单一。我国银行业目前仅能向客户提供几十种金融产品,与发达国家银行可向客户提供几千种金融产品相比,反差太大。这种状况不仅难以满足客户需求,导致客户和市场份额的萎缩,同时也使我国银行不良资产不断增加,风险不断聚集。

2. 分业经营 传统银行在经济中的功能主要表现为充当支付中介和信用中介。但随着金融市场、信息技术的发展,整个传统银行业在这两方面所起的作用都在日益萎缩:在支付中介方面,随着信用卡的出现和广泛使用、支付手段的多样化,银行在提供支付中介方

面所扮演的角色越来越不重要了;在信用中介方面,随着金融市场的发展、金融工具种类的增加,经济界对直接融资的需求不断增加,“脱媒”趋势日益扩大。同时,随着资本市场各种融资工具和融资技术的发展,现代金融产品极大丰富等因素的共同作用,使传统的金融业分工和金融业界限日益模糊,金融机构的业务交叉越来越普遍。金融服务多元化成为客户对传统金融机构服务的基本要求,银行传统的存款、贷款以及结算等简单一般性业务已经不足以吸引他们。从国际上看,为摆脱“脱媒”带来的生存危机,从20世纪80年代以来,全球实行分业经营国家的商业银行普遍开始了向全能化经营模式的调整,全能化经营浪潮席卷全球。随着我国资本市场的发展,尤其是实行全能化经营的外国银行业的进入,实行分业经营的我国银行业正无情地受到并将愈来愈重地受到脱媒的挤压。如何有效地摆脱传统业务衰败带来的银行生存危机,事关我国银行业的生死存亡,同时也关系到我国经济金融的稳定与安全。

二、国际银行业经营模式变化的分析

全能化经营相对分业经营具有两方面的竞争优势:一是内在稳定性,即实施全能化经营有利于降低收入的不稳定性,提高规避风险的能力;二是范围经济性,这是实施全能化重组银行最希望获得的。由于全能银行同时经营不同性质的金融产品,其业务范围覆盖了金融服务市场的许多子市场,如商业银行、保险、投资银行等,这些子市场之间存在着价值链共享,因而能带来成本的节约,从而能达到范围经济点。就金融业本身而言,它是一种为经济体系提供支付方式、融资机制、转移经济资源、承担经营风险、提供物价信息等功能的行业,由于金融业的各个子行业如银行业、证券业、保险业、基金业等各业所经营的对象都是货币资产,故其经营具有强关联性和弱专用性。具体表现为,一方面,同一金融机构可以执行不同的金融功能。比如银行作为融资中介,当吸收存款时,他们把支付与集资的功能结合起来;贷款时则把转移经济资源与风险经营联系起来。另一方面,执行某项金融功能的载体有许多,既可以由银行、保险、信托、共同基金、养老基金等机构执行,也可以由证券市场和金融衍生品来执行。如签发支票的支付功能,可由商业银行办理,也可由货币市场共同基金完成;投资者对经营风险的规避,既可以向保险公司购买保险单来完成,也可以通过购买期权、期货合约来实现。各业所经营的金融资产之间的相互转换十分便利的特点,决定了金融业的全能化经营比其他行业更能形成范围经济。

作为现代金融制度的一项重要制度安排,全能化银行在内存多方面优势的同时,也存在着一定的缺陷,如引发金融系统稳定问题;形成垄断和抑制竞争,从而弱化效率问题等。银行实行专业化经营是否一定有利于形成范围经济效应?经济学家通过对日本和一些欧洲国家的经验研究表明,这种范围经济虽然存在,但并不明显。德国是一个传统上实行银行业全能化经营的国家。经济学家通过对德国全能银行范围经济性的研究指出,金融机构同时开展商业银行和投资银行业务时,表现出“范围不经济性”:范围经济被隐形的僵化成本、管理组织的复杂性引至的成本所冲销。因为第一,银行在实行全能化经营获得价值链共享的同时,会导致两种隐形的僵化成本:(1)会对竞争者迅速的反应变得更为困难。因为企图抵抗对某一部门的威胁可能会破坏或削弱与姐妹业务部门之间关联的价值;(2)会延长竞争劣势部门的退出时间。全能银行某一失去竞争优势的业务部门如果从该市场退出,可能会损害

与之共享价值链的其他业务部门,这种无形的退出壁垒延长了竞争劣势业务部门的存在。第二,全能银行的内部组织未必能有效协调。如商业银行业务与投资银行业务分别代表不同的经营文化,需要不同的经营技巧、经营理念和经营资源,要使两类业务有机地整合起来,相得益彰,决非易事。

经济学家的研究表明,金融机构通过内部业务扩展或通过并购都会弱化其核心竞争力。因为,全能化经营战略虽然可以使银行通过并购涉足许多领域,但在细化的每一个金融子市场中,与专业化金融机构竞争的并非全能银行本身,而是全能化银行中具体的业务部门。若一家银行追求独立地提供全方位的所有服务而无穷尽地扩展自己的经营范围和领域,使自己不得不从事一些并非优势业务,以及一些虽有需求,但需求量并不足以抵偿为之所费的业务,其结果只能是抑制自身原本的优势和长处,弱化了自身的核心竞争力。由于业务大而全导致全而不精,全能化被专业化打败的案例不胜枚举。例如,在英国,原本由全能银行垄断的信用卡业务已被一些来自美国的专营信用卡的公司瓜分掉相当部分的份额;在欧洲大陆,收费低廉的独立的财务咨询公司和免费共同基金已威胁到了由全能银行拥有的保险业务和共同基金业务;德国的“全能银行”在企业并购、全球证券承销等投资银行业务方面的实力及经验仍远远不如来自英国及美国的专业化竞争对手,尤其是高盛、美林、摩根-斯坦利等美国巨型投资银行;等等。

正是全能化经营的上述弊端,许多已实施全能化经营银行正在剥离非核心业务,把经营重点放在行业价值链上自己优势最大的环节,以增强核心技术和核心业务并使其带来持续的竞争优势。他们开始利用在同业内和同业外建立起合作伙伴关系来满足客户的其他非本行专长的需求,将一些本行不很专长、或自己作不够划算的业务以委托的方式交给其他银行或公司承担。这种联合竞争的方式,既可以更好地发挥各家银行的业务优势与特长,又可以保持银行对客户各种需求的全方位满足。从谋求多元化战略到实施归核化战略,这种变化为正在改革的我国银行业带来的启示是,在银行业的重组调整中,要注重全能化战略,更要注重核心竞争力的培育和发展。

三、我国银行业战略重组与核心竞争力的打造

垄断经营和分业经营体制,是制约我国银行业竞争力发展的主要因素,我国银行业的战略重组,应从这两方面着手。关于产权制度的改革,其关键是打破国有垄断的银行体制,使非国有的民间资本能够进入国有银行体系并形成对国有银行实行有效的企业控股权,形成银行体制内的市场有效竞争,为银行业的发展提供真正的动力和源泉。下面主要就银行经营模式的战略重组进行分析。

所谓核心竞争力是一种将技能、资产和运作机制有机融合的企业组织能力,是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。核心竞争力的培养和发展,是通过企业各个层次的重组和积累实现的。国际上实行分业经营国家银行业实施全能化经营战略重组,围绕以下 3 个环节展开:首先,银行进行外部的重组,通过外部重组,获取银行核心竞争力所需要的竞争力要素;然后,银行要进行内部重组,通过内部重组,对所获取的竞争力要素进行有效整合,形成实实在在的核心竞争力;最后,是将核心竞争力转化为多层次的产品和服务,获取利润的阶段,此时,银行进行的是市场

重组。这3个阶段的重组是一个持续不断的过程,在不断的重组中,银行不断提升自身的竞争力。借鉴国际银行业改革的成功经验,我国银行业在经营模式上的改革,应选择“全能化”和“专业化”齐头并进的模式,即从推进银行业的全能化经营和建立一批特色鲜明的专业化金融企业两方面同时入手进行银行业的重组,而不要重蹈国外银行业先全能化,再专业化的覆辙,避免弯路,实现后发优势。

比较国际上实行分业经营国家的银行业重组过程可知,随着传统银行业务不断萎缩,以及金融市场相关业务的巨大发展空间,银行业向证券市场相关业务渗透、扩张,是银行业重组、进行跨业经营的主要目标。这点,在国际银行业改革历程中能清晰反映出来。以美国为例,《金融现代》出台以后,商业银行收购投资银行及保险公司的活动多,而后者对商业银行的收购则比较鲜见。其原因是多方面的,但其中很重要的一点是,投资银行业的利润率比商业银行高,对收购商业银行缺乏兴趣。而商业银行则不同,商业银行试图通过购并,将自己的业务触角扩展到更广阔的金融业务领域。关于商业银行采用何种方式实现跨业经营,目前理论界和实务界共同的倾向是,以商业银行为主体组建“集团混业,经营分业”的金融控股公司,由金融控股公司收购一些证券、保险类金融结构,以及其他与自己在功能、业务、性质等方面互补的企业,形成对国际金融市场具有较强适应性、兼容性和竞争性的大型金融企业集团。至于经营这类业务的相关的人才、技术等资源的获取,按照核心竞争力理论,最快捷有效的方式是吸收“外来”资源,如吸引掌握相关金融技能的关键技术人才,与拥有证券业核心专长的金融企业建立战略联盟,或通过购并等方式直接将这些金融企业纳入本企业等。在实施全能化战略时,应高度重视对所吸收的竞争力要素的整合。因为所吸收的外来资源仅仅只是一组分散的技能、专长和竞争力要素。若这些技能、专长和竞争力要素不能有效整合,例如金融控股公司成员企业之间在技术、市场和管理等方面缺乏有效协作,则不仅创造不出新的优势,反而会因集团结构的复杂化引发各种“大企业”病,削弱原来银行的竞争优势。

在推进全能化经营的同时,金融企业集团内的各子机构、其他银行、非银行金融机构等应根据自身的特点和优势,通过购并相关的核心技术和人才,剥离非核心业务,形成一批特色鲜明的专业化金融企业。商业票据公司、信用卡公司、专业消费信贷公司、保理公司、基金及证券托管、代理销售公司、保险代理公司等,都是有极大发展潜力的新型金融企业种类,我国的各金融机构应把握机遇,在竞争中形成自己的经营特色,打造自己的品牌,形成企业的核心竞争力,并最终转化为多层次、高附加值的金融产品,满足市场需求,取得竞争优势。

(作者单位:华东政法学院)

