

试析提高我国股份制 商业银行的核心竞争力

夏嘉霖 孙芳

摘 要: 本文着眼于当代全球经济开放环境及股份制商业银行这一新兴金融力量两个要素,对后者在前者影响之下的核心竞争力塑造进行了分析。从核心竞争力的衡量指标体系出发,对我国股份制商业银行的竞争力来源进行了探究,并结合国内开放的情况,提出了相应的策略。

关键词: 股份制商业银行;核心竞争力;开放环境

中图分类号: F830.33 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-1894(2003)02-0041-05

一、核心竞争力的构成与衡量标准

核心竞争力,是 20 世纪 90 年代以来逐渐形成和不断发展的企业战略管理新理念,最初由美国管理学家普拉哈拉德(Prahalad)和哈默(Hamel)于 1990 年在《哈佛商业评论》发表《企业的核心能力》一文时提出。一般认为,企业的核心竞争力是决定企业生存和发展的主要力量,是形成企业竞争优势的综合能力和在关键领域建立的独特竞争优势。它是企业多方面技能和运行机制的有机融合,是不同的技术、管理和系统的有机组合,是企业长期经营环境中形成的竞争合力。其本质是企业特有的知识和资源。

股份制商业银行毫无疑问属于现代企业类型之一,其核心竞争力的内涵也符合以上表述。单就核心竞争力本身来说,具有不可度量性。基于此,我们可以发展其外延来对其进行更为准确的描述和比较。核心竞争力的外延即股份制商业银行的各项竞争能力,它是一个多层次、多因素的体系:第一层是“知识”,第二层是“制度”,第三层是“资源和要素”。这 3 个层次逐层丰富,紧密结合,协调发展,共同塑造出一个企业的核心竞争力。具体而言,股份制商业银行竞争能力包含如下因素:组织管理能力;战略管理能力;业务经营管理能力;研究开发能力;人力资源管理能力等。其中,业务经营管理能力又包括市场营销能力、风险管理能力、资本运营能力、负债管理能力、国际化能力。

对股份制商业银行的竞争能力可以设计一个指标系统加以衡量,分为显性指标和非显性指标两类。具体结构参照下表。

银行竞争能力衡量指标一览表

显性指标	盈利性	净资产收益率、资本利润率、自有资本利润率
	人员结构	员工的文化结构比率、员工进修和培训计划及支出
	规模	一级资本、总资产、资产比率
	市场份额	资本金份额、存贷款份额、利润份额、中间业务份额
	市场需求	年资产增长率与 GDP 的比率
	安全性	自有资本率、资本充足率
	流动性	银行存贷比率、流动资产比率、备付金比率、速动比率
非显性指标	产品差异化、进入标准、信息与策略、研究开发水平、技术装备、产权结构、管理层水平、政府产业政策和法律	

目前我国股份制商业银行的竞争能力可以通过上表所列指标水平反映出来。

二、目前我国股份制银行竞争力所在：以产权制度为基础的现代管理制度

1. 股份制商业银行竞争力来源探究 我国目前主要有 10 家股份制商业银行,其中大多数是 80 年代后期成立的,属于银行领域中的新兴力量。这些股份制商业银行成立之后发展很快,各方面指标都呈现出很强的竞争力。这种竞争力的来源是多方面制度的综合结果,但是其中比较突出的是其科学的产权制度:

(1) 法人治理结构。规范的法人治理结构是股份制银行防范风险、保障其正常运作的基础。独立董事制度、监事制度、董事会与经营层分工合作、注重股东权利的落实,这一系列制度安排避免了政企不分、股东股权虚置等弊病,使得股份制银行从本质上成为分工清楚,责、权、利统一的现代企业。

(2) 专业的管理团队。在股份制银行的制度框架内,按照国际通行的薪酬和其他制度安排组建起的国际水准的专业化管理团队,集合了国内外的人才精英,为银行的发展奠定基础 and 储备力量。

(3) 高效的激励机制。产权清晰、责任到位使得股份制银行能够建立起一套有实际意义的激励机制,包括期权在内的一系列激励手段可以充分调动起银行全体员工的积极性和创造性,使其事业理想与经济回报形成统一,在股东投资效益最大化的同时让银行与员工都得到充分的发展。

(4) 统一的企业文化。股份制银行的企业文化与国有银行最大的区别就在于其商业化的服务理念所形成顾客至上的文化内核。在这样的文化中,银行与顾客、银行与员工、员工与顾客是在有偿服务的商业原则下,按照平等、有序、有竞争选择的原则统一在一起,从而保证了企业文化与市场经济的一致性。

在具体操作中,股份制商业银行都普遍地在建立了符合现代企业制度的银行治理结构的基础上,健全和完善了银行的股东大会、董事会和监事会制度,有效地实现了所有权与经营权的分离;较早地推行了资产负债比例管理和风险管理,制定审贷分离制度、审贷委员会制度、抵押担保制度和信贷资产质量管理责任制度;参照国际惯例并结合实际情况,探索推行五级信贷资产分类和考核办法;按照审慎会计原则改革呆账准备金提取和核销制度,完善资本金补充制度;推进人力资源管理和劳动工资制度改革,建立了有效的激励机制。股份制商业银行的经营业绩表明,其在探索建立符合中国实际情况的现代商业银行制度方面是卓

有成效的,表现出了较强的自我发展和自我约束能力,这正是股份制银行竞争力的来源。

2. 股份制商业银行目前存在的问题 股份制商业银行得益于时代的发展和时机的把握,从而具备了一系列国有商业银行所不可比拟的优点,但是目前仍然存在各种不同层次和程度的问题。

(1) 实际资本金不足。相对国有商业银行来说,股份制银行的资本金比率较高,账面资本充足率基本达到巴塞尔协议规定的标准。但是从风险防范能力角度来看,目前股份制银行的资本仍然不足。而且,除了几家上市银行具有更广的资本补充渠道外,一般的股份制银行都缺少资本补充机制。

(2) 除了少数几家上市银行之外,大部分股份制银行,比如说城市商业银行的不良资产占比仍然很高。截至 2000 年底,99 家城市商业银行的不良贷款率达 31.01%。不良资产的积累和上升,降低了银行的流动性和盈利性资产,制约了银行自我补充资本和科技投入的能力,对提高市场竞争能力带来深刻影响。

(3) 科学的产权制度没有彻底落到实处。股份制提供了一种在银行内部形成董事会、股东大会、监事会以及经营者相互制约和相互协调的机制,以实现决策机制的民主化和科学化。但大多数新兴商业银行在创立之初是建立在国有企业全资附属的基础上,存在先天的制度缺陷。股份制没有彻底得到运作和贯彻,其优越性也无法得到充分发挥。

(4) 成熟的经营机制尚未完全形成,内部控制机制仍显薄弱。股份制商业银行成立时间短,正处于国内经济环境发生巨大变革的时期,经常面临新的业务挑战,难以形成比较成熟的经营机制,一些先进的经营管理方法和制度尚未得到深入应用。

(5) 银行规模偏小,难以形成规模经济效益,容易被危机状况影响。

三、提高核心竞争力的战略技术

现代股份制商业银行的竞争环境是全方位的逐步开放式的,这是和以前完全不同的地方。显而易见,开放既带来了更多的更强的竞争对手,但是也多渠道地为国内银行创造了机会。股份制商业银行唯一的选择就是因时而变,把握时机,集中和提升自身的核心竞争力。我们可以从以下几方面全面地考虑股份制商业银行的核心竞争力塑造战略。

1. 机遇 除了经济金融全球化、国内经济结构变革和良好的宏观运行环境等提供的机遇之外,中国股份制商业银行目前还面临着一些新的机遇。目前最显著的可能给股份制商业银行带来影响的有两大事件,即外资金融机构入股国内商业银行和 QFII 制度的引进。中资银行需要引进外资先进的技术和管理经验,外资银行需要借助中资的银行网点开展部分业务并实现本土的亲和力。2001 年底,南京市商业银行、上海银行外资参股比例已经达到总股本的 18% 和 15%。紧接其后,深圳发展银行、交通银行、民生银行、浦发银行、招商银行、西安商业银行等都已经有意向和外资银行合作。除此之外,QFII 制度的引进,对于扩大资本市场资金量有着重大影响,特别是,QFII 的重点关注对象之一就是国内股份制商业银行。对股份制银行而言,这些都是非常好的发展机遇。

2. 规划 战略规划是塑造银行核心竞争力的起点。只有制定了一个科学长远的规划,才能继而发展外在的竞争优势。领导层本身必须培育核心竞争力意识,将资源集中于关键领域。在认准市场需求和产品技术变化趋势的基础上,制定塑造和提升核心竞争力的计

划,并随机修改,确保规划实施的过程中赢得显性竞争优势直至胜势。

3. 业务

(1) 定位准确,填补空白。股份制商业银行应该摒弃跟随型的市场定位战略,根据自身实力和市场环境的变化在金融产品和服务的提供、目标客户的选择以及主要竞争地域方面做出准确定位。此外,设立营业网点要注意功能分工。我国各地区经济发展水平差别大,居民生活习俗、服务需求各异,商业银行应该对其分支机构实行灵活的市场定位战略,通过对分支机构市场定位的合理细分,突出自身优势,以更高效的服务质量来赢得客户,占领市场。

(2) 积极拓展,开源节流。1)网络银行应是新兴股份制商业银行业务拓展的一个方向。网络银行的竞争力在于低成本与个性化的服务能力。网络银行将通过改变银行经营环境使银行的核心竞争力发生转移——从规模转向技术和服务能力。现在各商业银行都意识到了网络银行是延伸的市场,但是在此方面各家水平参差不齐。2)中间业务值得重视。由于我国商业银行的中间业务只是在近几年才逐渐发展起来的,企业和居民对其还不太了解,目前还处于认识、适应阶段,因而业务量偏小。一旦广大企业和居民认识和体验到中间业务给自己带来的便利和收益,市场将相当可观。再者,加入WTO后,有更多的中国企业走向国际市场,企业对国际结算业务及相关中间业务的需求增长是可预见的,这是一个不容忽视的巨大市场。

(3) 产品创新,打造品牌。股份制商业银行无论从其组织和制度方面,还是从业务与手段方面、乃至产品方面来看,变革和创新空间非常之大。但是,鉴于股份制商业银行目前的综合实力还不够强大,因此,创新应坚持“有所为,有所不为”的原则,注重研究客户潜在需求,注重私人金融业务创新。特别是在新产品开发方面,要努力打造具有自身鲜明特色和个性的金融产品,像工商企业一样创立名牌产品,发挥品牌效应,通过发展各色各样的名牌金融产品以壮大实力。

(4) 业内联合,实现多元化经营。资本市场、保险市场的逐步发育完善,为商业银行金融服务范围的拓展提供了市场空间。在我国目前还实行严格的分业经营管制的情况下,商业银行必须努力探索与证券、保险等非银行金融机构合作的途径,以满足客户不同的服务需求。在现存法律框架下,要解决中国金融机构分业经营与现代商业银行混业经营趋势之间的矛盾,一个可行的办法就是通过金融持股公司的形式来实现金融机构之间的业务融合。2001年初,光大集团成功地兼并申银万国证券,成为中国第一家业务横跨银行、证券、保险的金融机构,在跨业经营上做出了新的探索。

4. 制度 股份制商业银行诞生之初就采用了现代企业制度,但是目前的现状显示仍然有外部监督机制不健全、内部人控制现象存在。因此,应该(1)优化股权结构,争取达标上市。此外,还要积极引入国际战略投资者入股,提高银行股本国际化水平。(2)完善公司内部治理结构,要建立独立董事制度,完善董事会治理结构;要加强银行章程约束、契约与合同约束、道德约束、媒体约束、市场约束,特别是要加强市场纪律,提高银行行为的自律性和自觉性,真正实现公司法人治理结构在内涵上的深刻转变。(3)对经营者实施股权期权激励机制,提高经营者的积极性。(4)建立符合国际惯例和国际标准的财务会计体系,加强外部审计监督力量,提高商业银行的经营管理透明度。(5)深化改革绩效考评制度、人事干部管理制度和劳动用工制度。

5. 人力 必须设计激励机制,巩固人力资本优势。银行业的竞争归根结底是人才的