

# 中资商业银行构建核心竞争力的路径选择

黄文忠

(厦门大学, 福建 厦门 361005)

**摘要:** 核心竞争力自20世纪90年代以来一直是研究热点。但由于多数研究缺乏对“核心竞争力”的准确定义, 目前“核心竞争力”在学界仍争论不休, 在业界也处于探索之中。本文试图提出经科学方法论证和严密逻辑推理的“核心竞争力”定义, 让人们对于“核心竞争力”有更清楚的认识, 并导出理论严密、操作可行的中资商业银行构建核心竞争力的路径选择, 以供中资商业银行业界构建核心竞争力借鉴参考。

**关键词:** 核心竞争力; 路径选择; 商业银行

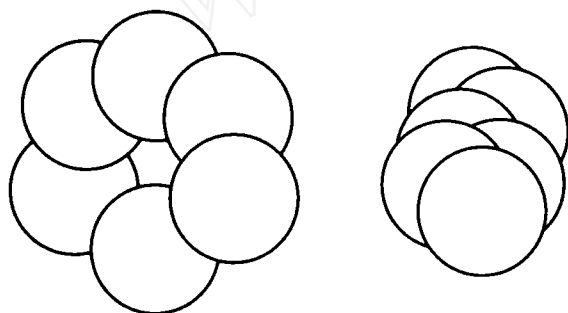
中图分类号: F832.5

文献标识码: A

文章编号: 1007-9041-2007(10)-0054-03

## 一、核心竞争力的内涵

笔者对核心竞争力相关理论和众多成功案例进行研究后发现, 运用数学集合理论可以更严密清晰地解释“核心竞争力”概念(如图1、图2)。



尽管六项必要竞争力的任何两者之间都存在交集, 但却不存在共同的交集, 即不存在核心竞争力。

六项必要竞争力存在共同的交集, 即存在核心竞争力。

图1 核心竞争力形成图

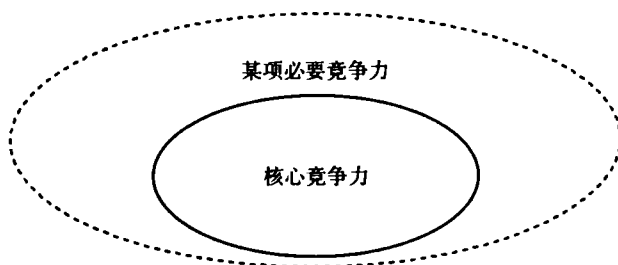


图2 核心竞争力与必要竞争力的关系图

说明: 1、核心竞争力是某项必要竞争力的子集。如图所示, 某项必要

竞争力以虚线为界, 其范围必然包含核心竞争力以实线为界的范围。2、在虚线与实线之间, 是必要竞争力业相关的专业要素, 包括两类内容: 一是与其他必要竞争力可以融合的要素; 另一是相互无法融合的“冲突”要素。

据此, 笔者认为, 公司核心竞争力是公司全部各项必要竞争力子集的“交集”。公司存在核心竞争力的充分必要条件是: 第一, 公司具备所处市场环境要求的各项必要竞争力, 任何单项必要竞争力足够强, 不存在“短板”; 且各项必要竞争力相互之间存在共同点; 第二, 公司存在促进各项必要竞争力形成“交集”的“粘合剂”——公司核心价值观和经营理念, 且“粘合剂”作用足够强, 使得各项必要竞争力可以顺利形成“交集”; 第三, 公司各项必要竞争力所形成的“交集”足够大, 足以支撑公司整体各项业务健康持续发展。

## 二、中资商业银行构建核心竞争力的路径选择

制度变迁的路径依赖理论认为, “人们过去的选择决定了他们现在可能的选择”。笔者认为, 沿着国际银行业等的成功轨道, 结合自身经验积累, 中资商业银行构建核心竞争力可以选择以下路径:

提升中资商业银行基于全球化环境的各项必要竞争力→倡导和践行中资商业银行核心竞争力赖以根植的经营理念→基于理念整合各项必要竞争力: 通过“核化过程”形成核心竞争力。

(一) 提升中资商业银行基于全球化环境的各项必要竞争力。

随着中国金融市场的进一步对外开放, 中资商业银行面临的生存环境将更加激烈。在国内市场, 已处于几乎完全开放的“无缝隙”市场中, 直面的竞争对

收稿日期: 2007-06-23

作者简介: 黄文忠(1965-), 男, 台湾台北人, 厦门大学博士生, 供职于中国建设银行广东省分行。

手已包括全球各地的各类金融机构,在国内客户资源既定的前提下,已受到全方位的市场“侵蚀”;除已经开展业务外的国外市场,准备实施国际化战略的中资商业银行是“市场新进入者”,尚不具备与当地各类外资金融机构竞争的的实力。因此,对中资商业银行来讲,从创立之日起,要生存发展,就必须具备适应所处环境的多项必要竞争力。根据本文模型,它们是构建核心竞争力的“要件”。

笔者认为,就当前的全球化环境而言,中资商业银行必须具备以下六项必要竞争力:第一,资本管理能力。银行要成立、生存和持续发展离不开股东的资本支持。股东投资于银行的根本动机是为获得满意回报。因此,“股东价值最大化”既是银行资本管理追求的目标,也是必须坚持的理念;第二,公司治理能力。当今几乎所有国际先进银行都是由股东交给代理人管理的。要成为国际一流银行,成为“百年老店”,需要国际一流和符合国际惯例的公司治理能力,这不能依靠“人治”,完善的公司治理是基础。中资商业银行也已经不能例外。研究表明,公司治理好的上市银行,其股票在资本市场会有大约20%的溢价,同时也直接促进银行取得好的经营业绩,创造更大的股东价值;第三,战略管理能力。银行战略能力可以清楚指出银行在全球化环境下如何生存、如何定位并走向何处。可以说,银行要成为基业长青的“百年老店”,必须具备战略管理能力;第四,市场营销能力。商业银行存在的意义在于实现银行使命。但客户对银行的需求是为了获得满意的银行产品和服务,同时,银行向客户提供满意的产品和服务是银行获得营业收入的唯一来源,也是银行生存发展、实现使命的手段和基础。在目前市场格局下,银行与客户关系的确立基于相互选择。银行在市场营销中能够持续成为客户的首选,决定于客户总体的心理感受是否满意,以及银行产品是否满足客户的金融需求。因此,银行市场营销能力是银行能否生存的“觅食”能力;第五,风险管理能力。银行“风险”指“对银行目标产生负面影响的事件发生的可能性”。从目前中资商业银行的生存环境看,银行在通过开展各项业务实现经营收入的过程中,可能面临可预见或不能预见的多种风险。风险管理能力就是银行平衡这些风险与实现收益最大化的重要手段;第六,人力资源管理能力。银行各项必要竞争力无不寓于银行人力资源之中,一流员工造就一流银行。笔者认为,人力资源管理能力强的中资商业银行应该通过市场化机制招聘合适人才,根据岗位需要有效培养、配置和交流员工,公平合理地考核员工业绩,基于员工业绩奖罚员工。

但是,就银行总行和不同分支机构而言,这六项必要竞争力对于构建核心竞争力的作用和重要性是不完全相同的。举例来讲,在银行总行层面这六项必要竞争力都是构建核心竞争力的“要件”,都同样重要,缺一不可。但在分支机构,相对其他必要竞争力,市场营销能力和风险管理能力才是构建核心竞争力更为重要和关键的“要件”。

(二) 倡导和践行中资商业银行核心竞争力赖以根植的经营理念。

根据本文模型,中资商业银行核心价值观和经营理念是促进形成核心竞争力的“粘合剂”。笔者认为,在全球化环境下,促进中资商业银行形成核心竞争力的经营理念主要包括以下四个方面:

一是银行使命和愿景所决定的经营理念。从理论上讲,银行使命和愿景决定了银行的经营理念,也决定了银行精神和核心价值观。银行经营理念是银行和银行人在经营中体现的思想追求和具体行为,与银行核心价值观一道,都服务于银行使命和愿景的实现。因此,由银行使命和愿景决定的经营理念体现了银行的个性特点。其相互关系如下图所示:

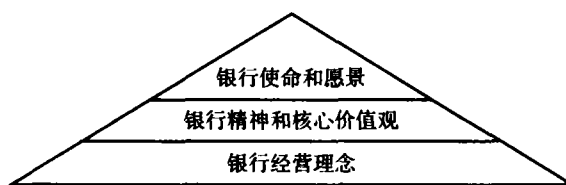


图3 银行使命和愿景、银行精神和核心价值观、银行经营理念关系图

二是各项必要竞争力根植的经营理念。如前所述,中资商业银行在全球化环境下必须具备六项必要竞争力,由于其所关注的业务对象和涉及的业务流程不相同,它们所倚重的经营理念不完全一致,甚至可能会存在矛盾之处。简言之,各项必要竞争力根植的关键理念包括但不限于以下要素:市场营销能力离不开“以客户为中心”的理念;资本管理能力需要“股东价值最大化”的理念;风险管理能力要有“稳健、务实、合规”的理念;战略管理能力离不开“前瞻、权变、市场导向”的理念;公司治理能力则要“合法、合规、以人为本”的理念;人力资源管理能力不能没有“素质 and 业绩并重”的理念。

三是经典理论要求核心竞争力根植的经营理念。经典文章认为,核心竞争力“应当对最终产品为客户带来的可感知价值有重大贡献”;是“组织中的积累性学识,特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术的学识”;是“一种集体学习能力”,也“能够为公司进入多个市场提供方便”;能够以“比对

手更低的成本”和“比对手更快的速度”向客户提供产品和服务；能够“使各项业务及时能够把握不断变化的机遇”；“是沟通，是参与，是对跨越组织界限协同工作的深度承诺”；“应当是竞争对手难以模仿的，需要构建和保护”。

由于“为大树提供养分和起支撑固定作用的根系就是公司的核心竞争力”，根据有关植物学常识和企业文化有关理论，这些“养分”和起支撑固定作用的“成分”就是银行的经营理念。据此，经典理论要求核心竞争力必须根植“以客户为中心”、“学习”、“节俭”、“效率”、“迅速”、“灵活”、“务实”、“以市场为导向”、“团队合作”、“沟通”、“协助”、“独特”和“创新”等理念。

(三)基于经营理念整合各项必要竞争力：通过“核化过程”形成核心竞争力。

笔者认为，此时，中资商业银行应该已经具备强大的各项必要竞争力和清晰的经营理念，构建核心竞争力可以看作是经营理念整合各项必要竞争力的“核化过程”。“核化过程”主要着力于两点：

一是通过强化各项必要竞争力所根植的可以相互融合的共同理念，做大核心竞争力。根据本文模型，由于各项必要竞争力涉及业务存在不同，只有强化各项必要竞争力所根植的可以相互融合的共同理念，才能够做大核心竞争力。

首先，运用银行经营理念对包括董事、监事和高级管理层人员在内的全体员工进行“洗脑”。组织理念只有自觉转化为组织行为时才能够发挥积极作用，各级员工接受并认同银行经营理念是根本前提。“洗脑”是快捷有效的办法：通过“洗脑”，新员工在进入银行前必须先接受银行文化宣导，全面了解银行文化要素和内涵，这样，确保留下的人员都认同银行的经营理念，让不认同的人员选择离开。

其次，运用银行经营理念对各项必要竞争力涉及的银行管理制度进行全面梳理。银行管理制度是银行不可突破的“硬底线”，经营理念则是不具硬约束力的“软指标”。任何管理制度背后，都存在所依赖的核心价值观和理念，它们对制度执行效果产生深远影响。因此，通过清除银行制度与理念相悖的“壁垒”，使制度与理念一致，可以避免制度目标与执行结果背道而驰的现象，优化制度执行效果。

最后，运用银行经营理念对各项必要竞争力涉及的业务流程进行再造。目前众多中资银行已经意识到



“部门银行”存在的弊端，也正在向“流程银行”转型。笔者认为，中资商业银行要成为真正的“流程银行”，就必须运用核心理念对各项必要竞争力涉及的业务流程进行再造。值得注意的是，目前部分中资商业银行基于总行部门主导的“流程银行”再造，存在“做大部门”的误区，结果可能仍保持“部门银行”特征。如

不能正确把握，将与国际先进银行距离越走越远，总体效果不容乐观。例如，国际先进银行中的美国银行，其机构设置更体现“以客户为中心”的理念，“流程银行”特征突出，其总行仅设置全球个人和小型企业银行业务、全球财富及投资管理业务、全球企业金融及投资银行业务三个“简单”清晰的业务条线，条线下则设置服务对象清晰的若干细分的业务单元。

二是通过“求同存异”将各项必要竞争力中不属于核心竞争力的冲突部分尽可能减少。减少各项必要竞争力中不属于核心竞争力的冲突部分，实质就是要将图二中虚线与实线之间各项必要竞争力相互无法融合的“冲突”要素尽可能减少。

首先，区分各项必要竞争力所涉及内容的异同点。由于各项必要竞争力涉及的业务对象、业务流程、专业技能和特点可能存在重大差异，因此，区分各竞争力所涉及内容的异同点是减少“冲突”要素的基础。笔者认为，根据各项必要竞争力所根植的关键理念的异同，结合所涉及的管理制度和业务流程，可以清楚区分各项必要竞争力所涉及内容的异同点。

其次，将各项必要竞争力容易存在冲突和矛盾的部分减到最少。在区分所涉及内容的异同点后，找出各项必要竞争力相互之间容易发生冲突和矛盾的内容，以对实现银行整体目标贡献度大小为标准，通过相互衡量共同点和相容差异点后取大者、冲突和矛盾点取小者的原则进行取舍，可以将容易存在冲突和矛盾的部分减到最少。

#### 参考文献

- [1] RON SEWELL 著,姜法奎译.核心竞争力[M].华夏出版社.
- [2] 黄锡伟.打造核心竞争力[M].人民邮电出版社.
- [3] 魏春旗,朱枫.商业银行竞争力[M].中国金融出版社.
- [4] 王吉鹏.企业文化理念体系构建实务[M].中央编译出版社.

(责任编辑:梁红漫;校对:LHM)