

中小城市商业银行战略转型策略探析以重庆银行为例

王 雨

【摘要】:我国的城市商业银行近年来发展迅速,但相对于国有银行、股份制银行,城商行无论从市场地位还是核心竞争力上都处于相对弱势。面对日趋严峻的竞争态势,中小银行必须通过分析自身的市场定位和发展方向,重新建立差异化、特色化的战略策略,制定清晰的、切实可行的战略保障措施,才能实现可持续发展。本文结合银行战略管理理论,以重庆银行为例,分析我国中小城市商业银行战略转型的策略选择,并试图对中小城市商业银行的战略转型的路径选择提出建议。

【关键词】:中小城市;商业银行;战略转型

【中图分类号】:F83233 **【文献标识码】**:A **【文章编号】**:1001-828X(2013)08-0380-02

一、商业银行战略管理的理论背景

20 世纪 60 年代以来的企业战略管理理论在商业银行的实践中获得了丰富的经验支持。商业银行作为特殊的企业形式也经历了几个典型的战略理论阶段。一是安德鲁斯和安索夫的经典战略理论阶段;二是波特的以定位为基础的战略管理理论阶段;三是戴维斯的优秀银行模型;四是赫夫·戈摩尼的银行全球化战略理论;五是肯约和玛莎的竞争战略“金融模型”。

银行战略是银行发展的长期性和全局性的谋划,它具有复杂性、风险性、竞争性、稳健性和动态性。总体来看,商业银行战略是一个战略体系,不仅包括银行整体层面的总体战略,而且还包括事业部层面、职能层面、运作层面三个层次的战略。

二、城市商业差异化战略转型

城市商业银行群体经过十几年的发展变迁,以自身顽强的生存发展能力,成长为中国现代银行体系不可忽视的力量,同时,城商行群体也在迅速的分化,不少银行正走在发展的十字路口,从“解决温饱”到“实现小康”,城商行面临了新环境下的战略转型选择。

学术界曾热衷于将城市商业银行的发展模式定位于社区银行。但是,监管部门在《城市商业银行监管与发展纲要》中指出,支持“城市商业银行联合和跨区域发展”,为城商行的重组、引资、上市、跨区域发展等开辟了巨大的空间。通过一系列的差异化战略转型措施,城商业银行的发展出现了明显的分化。从分化发展方向来看,主要有以下几种形式:

①省际重组,化零为整的合并模式。2005 年,徽商银行率先通过省内 6 家城商行和 7 家城市信用社合并重组成立,打开城市商业银行省内重组先河。截至 2009 年末,江苏银行、吉林银行、长安银行、龙江银行也分别完成省际重组。

②抓紧机遇实现 IPO 融资上市。从 2006 年 5 月开始,以北京银行、南京银行、宁波银行先后实现 IPO,极大补充了资本实力,为规模化发展打下基础。据了解,上海银行、盛京银行、杭州银行、重庆银行都在积极筹备上市。

③跨区域发展,向区域性银行转型。一部分底子较好,规模发展速度较快的银行的较早开始尝试跨区域设立分行,试图通过扩展分支机构网络扩大业务覆盖范围,进一步的做大做强。对于不同规模的城市商业银行而言,跨区域发展有三种可能的路

可以选择。一是全国性的股份制银行(北京银行、上海银行)，二是全省全覆盖，周边地区选择性的跨区域银行(重庆银行)，三是成为当地银行，类似于美国的社区银行。

三、重庆银行战略转型的现状与问题

(一)重庆银行战略转型的历程

重庆银行的战略转型经历大致三个阶段，一是“龙虾三吃”通过增资扩股、债务重组、引资上市系列创新改革措施实现历史性蜕变。二是 2007-2011 年，提出了向零售银行转型的战略目标，并以成为西部地区标杆银行作为五年内的战略愿景。三是特色化发展阶段，提出了向客户专家型的西部领先的综合性上市银行转型的战略。

(二)重庆银行战略转型过程中存在的主要问题分析

一是规模化发展的资本金约束。实施跨区域和全覆盖战略在加速资产规模扩张的同时增大了资本消耗。

二是尚未建立起全面风险管理体系。重庆银行距离全面风险管理的架构还有差距，如评级模型管理，组合和集中度管理、限额管理等管理岗位不够完整。

三是缺乏向客户中心型银行转型的组织基础。重庆银行在组织架构上，部分业务部门的设置仍然按照业务种类划分，并存在各项具体流程与客户特性的结合度不高的情况。

四是零售业务发展相对滞后，竞争力有待提高，需要从客户的风险特征和服务需求上打造运营、支持、管理等各项活动的业务流程。

五是基础性支持战略执行与业务发展不同步。随着重庆银行规模和业务的快速发展，客观上需要配套的激励机制、科技力量、研发能力等多方面达到一个综合性银行的管理要求。

四、重庆银行战略转型的策略分析

运用 SWOT 模型对重庆银行现阶段具有的优势和劣势与外部环境存在的机会和威胁进行对比分析，形成的 SwOT 分析结果如下表 1 所示

表1 重庆银行战略转型策略SWOT分析

		优势(S)	劣势(W)
		内部因素	外部因素
机会 (O)	西部大开发、长江上游金融中心、城乡统筹实验区、两江新区建设中的政策机遇 银监会对城商行鼓励差异化、特色化发展的监管政策 零售业务市场广阔，需求多样化 批发业务需求量稳步增长	良好的公司治理结构 逐步成熟的经营管理体系 优质的公司客户资源和强大的公司业务 市内网络渠道资源广泛 西部地区品牌认知度 快速发展的资会业务	未形成全流程化组织架构 IT 系统欠发达 全面风险管理体系不完善 人才储备和培训落后于发展速度 产品创新能力不强 业务发展的资本金缺口 规模较小
		S—O 策略： 把握政策机遇和市场需求，巩固和拓展公司业务优势 细分市场，加大零售业务中对中小、小、微企业的资源投入，提升零售业务占比 发挥总行优势，做强资金业务，提高中间业务收入水平	W—O 策略： 加快 IT 系统整合，支持业务流程改革和产品创新 逐步建立全面风险管理体系 增大产品研发的资源投入 展开组织架构改革，实现按照客户划分的条线化管理模式

威胁 (T)	本地市场竞争者迅速增加 市场产品同质化 资本充足率动态监管 金融业人才流动加剧 宏观经济周期的不确定性 利率市场化	S—T 策略： 提高特色产品的专业化、精细化、标准化程度。在客户价值链中创造全行特色化服务优势 打造企业文化，完善激励机制 加强银银、银政合作，降低竞争程度	W—T 策略： 尽早建立基于RAROC 的业绩考核模式 运用现代管理工具，对产品实现资本回报和风险覆盖的主动定价 完善人才发展计划和培训流程 加快 IPO 进程，及早补充资本金
-----------	--	---	--

五、重庆银行战略转型的基本策略框架

根据表 1 的分析比较，重庆银行在“向客户专家型零售银行转型的公司战略目标”的实现过程中，必须结合各个业务条线采取不同的竞争策略，也就是，在适当的阶段，采取适当的特色战略。

重庆银行要制定特色战略，首先要认清自身的优势，突出核心业务。

其次，明确服务对象，细分客户，根据客户价值定价，整合业务流程，特殊客户区别对待。重庆银行目前正在着力打造的客户关系管理系统，是进行客户细分和价值定价的基础。

第三，通过分析客户的价值链，寻求为客户创造价值的途径，通过业务多样化等方式，降低顾客成本，提高顾客收益，办出特色，提高竞争力。

第四，银行的价值链影响顾客的价值链。

第五，通过广告商标、形象、专业性服务等手段，不断扩大大行的价值信号，提高银行的知名度和信赖度。

在总体业务战略上，重庆银行还不能从规模化和历史经验中实现行业内的“成本领先地位”，而现阶段的支持保障体系也不具备做行业内的“广泛差异化”产品引领者的条件。因此，作为中小规模的城市商业银行，重庆银行应在自己的专业领域采取“产品差异专一化”策略，打造自己的特色产品，为基于细分客户群体的业务流程提供标准化服务，打造“客户专家型银行”银行，在“区域的”“中小的”客户价值链中的提升核心竞争力，实现战略目标转型。

六、重庆银行战略转型的保障措施

为实现“西部地区的综合性上市银行”的战略愿景，需要内外部多方面的保障措施，才能使得战略得以顺利执行。

（一）提升全面风险管理能力

1. 建设全面的风险管理文化

推行“理性、稳健、审慎”的风险理念，倡导全员风险管理的理念，培养员工稳健经营的风险管理理念和风险管理的自觉意识和能力。

2. 完善风险管理组织架构

进一步建设和完善集中和统一的信贷审批和监控体系和市场风险管理信息系统；建立独立垂直的操作风险管理系统，统一和完善全行操作风险相关政策及管理流程；完善风险的识别、度量、监测、报告和控制流程。

3. 引进先进的风险管理工具，加强内部控制管理

引入国际先进的风险评级工具和管理分析工具，为风险分析提供手段，不断完善信用风险、市场风险、流动性风险压力测试的广度和精度，优化各类风险的应急预案。

4. 积极实施全面风险管理规划，建立全面风险管理体系

引进中介咨询机构，对全行的风险管理现状进行全面诊断，为全行提供能够有效支持银行未来业务发展战略的全面风险管理框架的改进建议。

（二）形成拥有核心竞争力的组织架构和业务流程

1. 加强公司治理，提高决策和控制能力

充分发挥董事会在公司治理中的主导作用，进一步完善各类议事规则、风险控制、内部审计、信息披露、评估考核等规章和制度；加强董事会专门委员会的建设，提高决策的效率和科学性；建立规范的内审体系，充分发挥独立董事和外部监事的作用，推进合规文化建设。

2. 逐步建立条线化的组织架构

推行条线化改革,按照业务条线调整组织架构;推进以业务为驱动的综合计划和预算体系建设,进一步完善总行为管理中心、支行为营销中心的管理模式,实现纵向一体化。

3. 改造信息系统以支持架构改革

在条线化基础上,建立内部管理会计核算系统、客户关系管理系统等平台与工具,进一步完善多维度绩效报告系统。实现决策与流程的电子化,加强全流程监控,强化数据准确性,增强系统的信息搜集与预警控制功能;加快全行综合业务管理系统的建设,通过业务管理系统和信息管理系统的有效对接,及时准确地获取完整的信息,为前中后台人员提供进行定性定量分析的平台。

(三) 优化人力资源的配置与打造企业文化

1. 优化人力资源结构

增加高层次复合型人才、专业人才以及提高年轻员工在总量中的比重;采取外部招聘、内部培养相结合的人才补充策略;通过建立人员退出机制,加快劳动用工制度改革。

2. 建立多层次的员工培训

在内部加强各个业务条线专业技能培训;在外部通过与大新银行合作,对全行的董事、监事、高级管理人员和业务骨干培训。

3 构建新的职位体系和薪酬体系

按照国内外先进的商业银行人力资源管理标准,建立以岗位价值和工作业绩为导向的薪酬激励体系,为员工提供多通道的职业生涯发展路径。

4. 坚持以人为本的企业文化建设

建立以人为本的企业文化,使员工关心企业,与企业同心同德,尽职尽责,形成想干事、能干事、干成事的良好氛围。

(四) 建立区域化全方位的网点渠道

对现有网点按照经济效益贡献、市场潜力和客户资源进行综合评价,优化现有网点布局;基于目标客户市场的差异性,建立功能针对性强的多种网点类型;通过优化调整,一方面使资源更加集中,更有针对性地向目标客户提供其所需的产品与服务,以提升服务品质,另一方面降低成本,提高效率,最终提高网点的运营能力。

(五) 理顺业务发展与战略管理的关系

重庆银行在董事会层面建立了战略管理委员会,在经营层面也建立了发展研究部。要顺利推进转型,需要理顺业务发展和战略管理的关系,借助有效的工具和手段来推动战略的执行和战略的评估,将战略执行的好坏与绩效考核挂钩,处理好短期的经营目标与长期的战略目标之间的关系。

七、结语

现代商业银行处于一个复杂多变的时代。银行经营多样化，全球化以及信息技术的广泛应用，一方面导致金融机构之间的界限模糊，竞争更加激烈，经营成本上升，盈利能力下降，另一方面，导致金融创新加快，各银行在经营方式、产品结构上趋同，维持自己与众不同的特色很难。中小城市商业银行在面对竞争同质化、监管审慎化、利率市场化等外部因素下，需要不断分析自身的定位和战略执行情况，加强战略管理的宏观指导能力，在兼顾规模的同时，不断探索在流程化的“客户价值链”中打造符合自身特点的“产品差异专一化”的竞争力。