



## (16) 王剑：银行战略



文/意见领袖专栏作家 王剑



银行战略是指商业银行根据外部经营环境、自身禀赋优劣势等因素，选择合适的重点发展领域，形成核心竞争力。银行纠错成本高，战略一旦失误则影响银行的价值创造。综上，战略分析理应成为银行分析中的重要部分。

### 一、 银行战略主要内容

银行战略概念内涵丰富，我们在分析工作中一般主要指银行发展战略，更具体而言是战略定位或方向的选择。银行战略工作流程大致包括：确定战略愿景、选择战略重点、制定实现路径，以及后期的推动、执行、检视等。我国银行业所制定的战略愿景普遍较为宏大，类似“全球一流的商业银行集团”等。

战略选择主要结合外部经营环境（宏观经济、区域经济、社会文化、行业竞争格局等）、内部自身条件两方面来确定。银行首先需要仔细分析当地经济情况和社会、文化情况，审慎选择战略重点。证券分析师想去评判一家地方银行的战略选择是否得当时，也需要了解当地的经营环境。

内部自身条件则包括资源禀赋或专业优势。一般来说，我国大型银行、地方银行由于网点优势，先天拥有较好的客户基础。一些全国性股份制商业银行曾经的优势是制度，更加能够按照商业化规则开展业务。

还有些时候，银行是基于外部经营环境、内部自身条件，做出了唯一选择，并非主动选择。比如，一些地区的企业结构几乎 90%以上是中小微企业，且大型企业已经是大型银行当地分行的客户，那么中小银行只能从事中小微企业业务。

## 二、 我国银行战略的历史形成

我国银行业经过几十年的发展，形成了相对稳固的市场格局，也形成了几种较为典型的战略模式。

大行战略：我国目前有六家国有大型商业银行，最大的特点是分支机构遍布全国城乡，服务全国 6 亿以上个人客户。网点和客户构成了国有大行的资源禀赋，但劣势是体量庞大，层级过多，组织管理难度较大，个人积极性有时难以调动。大部分国有大行在区域、行业、业务选择上不可能过度倾注，没有明确战略。

股份行战略：股份行先是在一些大中城市设立分支机构，近几年才慢慢将分支机构设立到三四线城市，基本上是从零开始慢慢积累客户，客户基础较为薄弱。但它们恰恰建立了国有大行不具备的优势，即股份制的体制优势，人才机制市场化，创新意识较强。因此，很多股份行逐渐在一些领域形成独特优势，比如招商银行的零售业务，兴业银行的同业业务，民生银行的民营企业业务等。

城商行与农商行战略：农商行与城商行在城乡网点及客户方面也有不少积累，尤其在长三角、珠三角等县域经济、民营经济较为发达的地区。但是，农商行、城商行人才、产品、管理等各方面较为薄弱，无法与大中型银行正面对抗，大部分也形成了差异化战略定位，专注于服务城乡中小企业、个体工商户、居民（尤其是农村居民）等群体，不以产品、技术见长，而以服务见长，下沉网点给予便利的服务。

### 三、 银行战略的重要性

可见，我国不同类型银行之间形成了有所差异的战略定位，使整个银行业避免陷入过度的恶性竞争。银行战略并不是简单一家银行的问题，若

**预览已结束，完整报告链接和二维码如下：**

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_29422](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_29422)

