



赵建：商业银行战略管理的 异化、反思和重塑



文/新浪财经意见领袖专栏作家 赵建

商业银行战略管理的目的，说到底就是为了摆脱“周期律”的束缚，在外部环境的变动中保持盈利性、安全性和流动性的平衡。但从当前上市银行公布的财务数据来看，在战略管理层面我们并没有看到明显的效果，各家银行的经营指标仍然表现出明显的周期一致性或行业同质化。商业银行的战略为何没有发挥差异化的周期对冲能力？本报告就是带着这个问题，展开一系列尝试性的思考。



一、现状：商业银行几个主要的战略方向

综合上市银行年报中的战略概述，结合银行业近十年的经营表现来看，商业银行的战略无外乎聚焦以下五个主要方面：

1、零售银行战略。普遍认为零售银行具有稳定性高、风险低、客户潜力大、可持续性强等战略价值，加之美国、中国台湾等优秀零售银行的案例佐证，几乎所有的银行都将零售银行业务作为最主要的转型方向。代表性银行为招商银行，其长达十几年将零售业务作为转型业务进行战略变革，相继构建了一次转型和二次转型的战略阶梯，当前取得了比较显著的业绩表现：2016 年第一季度，零售业务的收入占比已经超过了 50%，并积累了相当可观的在经济下行期凸显成本优势的核心负债。即使考虑到统计上的一些可商榷的地方，这样的业绩表现仍然远高于业内平均水平。但大部分银行尤其是城市商业银行等小银行的零售业务并没有明显的改善，即使这些银行也将此作为主要的战略方向。

2、小微金融战略。因为大型企业尤其是国有企业具有风险小、成本低、关系资源可利用度高等优点，成为商业银行最青睐的服务对象，也是商业银行最主要盈利来源。但银行尤其是中小银行早就意识到，大客户也有竞争激烈、集中度高、定价弱势、稳定性差等缺点，肯定无法作为长期发展所依赖的力量。从市场的容量来看，中国的小微企业占整个企业数量的 90% 以上，具有巨大的金融服务需求潜力可挖，并可较好满足利率市场化对银行定价要求的提高。再加上监管和产业政策的鼓励，中小微企业曾经在某段时期被公认为银行的蓝海业务，几乎每个银行都将小微金融作为战略重点之一。民生银行是小微金融战略的典型代表，其将战略定位直接定义为“中小微企业的银行”，创新的一系列小微金融产品曾一度成为行业竞相模仿的对象。

3、互联网金融战略。与过去电话电信、电算化等技术对银行的冲击一样，互联网信息革命对商业银行业也产生了较大的冲击。尤其是 2012 年互联网金融元年以后，银行体制外的互联网金融企业比如第三方支付、p2p、股权众筹等机构野蛮生长，马云的“银行改变论”在业内引起了不小的恐慌。在这种局势下，大中小银行都纷纷加入了轰轰烈烈的互联网金融大潮中，从网上银行、手机银行、P2P 平台，到建立自己的电商平台、直销银行，不惜重金企图在互联网金融上确立自己的优势。于是最近几年，IT 科技领域成为商业银行投入的重点，笔者估计每年各家银行投入到其中的费用占总成本的比例在 1/8-1/4 之间。

4、同业金融战略。自 2011 年左右监管部门加强存贷比考核和对房地产及地方政府融资平台限制以来，同业金融因其不占贷款额度、可以绕过“两高一剩”的限制行业，同时可以节约资本和易于与“大资管”对接，逐渐成为所有银行的战略方向，无论是所谓的“一体两翼”还是“四轮驱动”，各家银行都明确将同业业务作为转型的重点。兴业银行是同业金融的先行者，被誉为“同业之王”的美名。

5、精细化、综合化、集约化、轻型化等转型战略。业务层面的战略之外，在中后台管理和组织架构方面，银行也积极展开了转型，管理的精细化、服务的综合化、资本的集约化、资产的轻型化，这四化成为银行管理转型的主要方向。在组织架构方面，事业部改革则成为各家银行进行推动专业化战略的重要方向。表 1 列示了主要上市银行的战略目标和定位：

表 1 主要上市银行的战略目标和定位

银行	战略目标和定位
工商银行	“三大一化”：大零售、大资管、大数据和信息化
建设银行	多元化服务、集约化发展的、含有创新银行+智慧银行基因的综合银行集团。
农业银行	立足三农，城乡联动；走向国际、服务多元的国际一流银行
中国银行	服务多元化、海内外一体化的大型跨国银行
交通银行	打造国际化、综合化的财富管理银行
招商银行	一体两翼：以零售银行为体，公司和同业金融为两翼，打造轻型银行
兴业银行	一体两翼服务体系+七大核心业务群
民生银行	特色鲜明、拥有全球竞争力的跨界互联、智慧共赢、平台型现代金融服务集团
浦发银行	围绕“spdb+”互联网金融战略为客户搭建共赢金融生态圈
光大银行	综合金融、大零售、互联网金融
平安银行	专业化、集约化、综合金融四大特色，公司、零售、同业、投行四轮驱动
华夏银行	中小企业金融服务商，定位“三中”业务
北京银行	综合化、差异化、精细化，以大零售和交易银行为基础确立可持续发展优势
南京银行	综合化、消费金融、金融市场专业银行
青岛银行	以接口银行为特色，以对公业务为基础，以金融市场业务为新增长点，全面树立零售业务优势
哈尔滨银行	打造国际一流的小额信贷银行

资料来源：各上市银行近两年年报总结

二、反思：商业银行战略管理的痛点分析

过去十几年，商业银行战略管理从实际效果来看并不如意，一方面业务同质化的现象仍然存在，各家银行的业务大同小异，战略转型方向也都基本一致；另一方面在经济周期掉头向下后，并没有看到有哪家银行能够通过战略管理摆脱“周期律”。究其原因，我们认为是银行没有准确找到战略的痛点，或者找到战略痛点但并没有得到实质、有效解决。

1、“慢工出细活”的零售银行，痛点是成本和缺乏优质资产。众所周知，零售业务是银行费时费力且盈利较难的领域，就当前的情况来粗略估

算，零售银行能盈利的银行不多，其进步主要体现在存款的提升和资产管理业务的发展。但作为“费用驱动型”和“人海战术”的零售业务，投入的成本可能也很高，大部分银行的成本收入比远远高于全行平均值。零售银行业务另外的一个痛点是缺乏优质资产，这方面与西方发达国家的情况不一样，美国等西方国家的杠杆率较高，因此在个人抵押贷款、教育基金、消费金融、信用卡、有价证券等方面创造的资产非常庞大。但由于中国居民过高的净储蓄率，杠杆较低且主要集中在住房按揭贷款，导致零售金融主要集中于负债业务，在当前资产荒的局势面前，无法供给有效的零售生息资产，因此也就无法形成完整的价值链闭环，导致短期内中国的零售业务无法产生成熟有力的利润贡献点。

2、“周期敏感型”的小微金融，痛点是风险管理。与国有企业、政府融资平台、大型民营企业等具有较强的主体信用和抵押品相比，小微企业的信用更加强调第一还款来源，因此风险管理更加复杂、更加专业。当前，一方面经济下行周期恶化了小微企业的生存环境，小微企业的整体状况不容乐观；另一方面，商业银行没有建立起与小微企业相匹配的风险管理技术和成本管理体系，主要靠主体信用和第二还款来源（抵押品）的大型企业风控模式并不适用小微企业。而在经济上行期创设的联保贷、集群贷、商圈贷等为了节约风险管理成本的模式和产品，也不能有效对冲反而很可能放大经济下行引发的信用风险。

3、“野蛮生长”的互联网金融，痛点是工具异化。对于此次互联网金

融大潮，商业银行有点反应过度，过于看重了互联网科技的冲击而忽略了金融的本质，有些几乎被体制外的互联网企业拉入“星球大战”式的“军备竞赛”，投入了大量的“人财物”。在新的科技革命面前，互联网金融的重要性不言而喻，尤其是在渠道方面的替代，但最重要的是要回归工具的本质。金融本质上是一种商业模式，核心点在于风险管理；互联网本质上是一种技术，核心点在于效率和成本的竞争力。如果不能正确处理好互联网与金融之间的这种关系，那么其战略导向将可能发生偏移，从而带来不必要的战略风险。

4、“新兴盈利点”的同业金融，痛点是如何去伪存真。从表面上来看，同业金融开启了“大资管”时代，加快了中国的金融深化，丰富了金融的业态。但剖开同业业务相对复杂的交易结构来看，其产品中作为监管套利的创新品种占大多数，许多同业合作模式本质上就是结构化的信贷产品。当前商业银行竞相将同业金融作为战略重点之一，主要是看中了其在业务摆布过程中，因部分摆脱表内监管约束和资本约束带来的经营自由度。实际上监管部门也早就认识到了这一点，已经和正在出台一系列针对同业业务的监管政策，遵从“穿透原则”以便去伪存真促使同业业务回归本源。

5、“艰难推进”的管理转型，痛点是利益平衡。大多数银行都将战略聚焦在前台业务而不是后台管理上，主要原因是面临着巨大的组织壁垒和惯性阻碍。客户的需求越来越综合化，与银行内部组织仍然处于部门和条线主义之间的矛盾日益突出，让银行家头疼的跨机构合作问题一直无法解

决，条线、部门、分支行之间无法形成有效的合力。而在推动综合化、集约化、精细化等管理转型和组织改造过程中，需要对岗位、职责、人员等进行大幅调整，势必触碰到一大部分人的利益，这会对组织的稳定性产生较大的冲击，如何规避由于利益再平衡产生的组织损耗成本和不确定性，是银行管理层在推动战略转型中必须考虑的问题。

洞察到了各大战略的关键问题后，银行在战略管理过程中就需要围绕这些关键问题进行布局和推进。如果不能直面和解决关键痛点，各大战略短期内也就无法取得实质性进展。比如，如果没有在服务、渠道、获客模式等方面形成成本和效率优势，零售业务就很难在短期内取得明显的成效；如果没有专业化的基于中国现实的小企业风险管理体系，没有经受过风险洗礼和经验丰富的人员队伍，小微金融战略也难以顺利推进；如果没有将大数据、云计算等科技工具与业务模式有效融合，只是人云亦云或者缺乏主见盲目参与“军备竞赛”，那么互联网金融战略势必也会陷入成本黑洞无法自拔。而在管理转型方面，如果缺乏有效的组织保障和资源配置支撑，改革的成本、风险及收益没有实现合理匹配，那么利益刚性和路径依赖也很难在短时间内跨越。因此可以说，每一个战略的背后，都需要一套精准

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_33239

