



- [用户登录](#)
- [作者投稿](#)
- [稿件察看](#)

首页 上半月刊 下半月刊 综合信息

时代金融 => 下半月刊 => 正文

[2006年7月]我国商业银行实施战略联盟策略

[字体: 大 中 小]

作者: [林秀清] 来源: [本站] 浏览: [6] 评论: [0]

热门文章

- [\[2006年4月\]中国外汇储备现状分析与建...](#)
- [\[2006年1月\]如何加强会计人员职业道德...](#)
- [\[2008年7月\]运用多元线性回归模型分析...](#)
- [\[2006年1月\]中国衍生金融工具发展现状...](#)
- [\[2006年1月\]国有商业银行加快国际...](#)

相关文章

· 暂无

推荐文章

- [\[2006年1月\]产品市场竞争强度影响上市...](#)
- [\[2006年1月\]商业银行走混业经营是必然...](#)
- [\[2006年1月\]中国存款保险制度模式...](#)
- [\[2006年1月\]中国创业板市场风险成因及...](#)
- [\[2006年1月\]从华夏并购案看券商重组](#)

所谓银行战略联盟是指两个或两个以上的银行之间或银行和其他企业之间为了实现资源共享、风险或成本共担、优势互补等特定战略目标而融合互补性的利益,分享特权性的信息,通过股权参与或契约联结的方式建立较为稳固的合作伙伴关系,并在某些领域采取协作行动,从而取得“双赢”效果的一种经济活动。

当今时代是一个战略联盟的时代,基于单干的竞争已经演变成了基于合作的竞争。随着金融全球化浪潮的到来,银行成为运用战略联盟最为活跃的行业之一。我国商业银行已经广泛地开展各种形式的银行战略联盟,以期能更好地参与全球竞争。但并非所有的战略联盟都能取得成功并带来预期的好处。新的形式无疑将会让我们面临种种新的挑战和新问题,我们需要认真、冷静地思考和研究我国商业银行在实施战略联盟过程中应注意的问题。

一、加强银行监管
银行战略联盟在我国的兴起和发展,银行业大型化、全能化、电子化的加强,在给银行发展注入新的活力的同时,也引发了银行行业的风险形态与生成机理的重大变化,这对银行监管构成了严峻的挑战,给中国银行监管法制提出了更高的要求。为了提高金融监管的有效性,使监管原则更为灵敏地反映银行经营环境的变化,改进与完善银行监管与风险管理原则和框架显得尤为重要。面对国外大型金融集团的竞争压力,国内商业银行想做证券、保险方面的业务,而证券公司也想开办银行方面的业务。但在当前金融分业经营、分业监管的框架下,中央银行、证监会、保监会三者之间可能会竭力争取对某些新产品的监管权,同时在另外一些新产品上,又可能彼此都不愿去监管,而这类新产品对整个金融市场的秩序是有一定影响的。在适应新的金融工具创新的过程中,金融监管应适时而变。健全信息披露制度,提高银行监管的透明度,处理好内、外资银行的监管关系,创造条件实现对中资银行和外资银行一视同仁的监管,明确对金融新产品监管界线的界定,加强对网络银行的监管。我们需要转变监管理念,进一步提高监管水平和效率的要求。

我国现有银行监管法制应重视规范立法和系统立法,重视立足国情与借鉴外国立法经验相结合,协调和健全银行监管法制体系内部建设,改善监管方式与方法,完善具体监管制度、提高监管主体工作人员的业务素质、完善银行内部控制制度及其监管制度和规范市场退出监管制度,建立金融预警系统、提高金融风险防范能力,完善法律法规使之符合WTO标准,符合新形势的发展。

另外,要督促商业银行建立行业自律机制。银行的内控和自律是建立有效监管体系的关键,也是进行有效监管的基础。因此必须把外部监督和银行内部自律有机结合起来。国内战略联盟的兴起和发展,要求行业协会发挥更大的作用,更好地发挥行业自律的内部监管职能。国内商业银行在内部自律方面正越来越完善,外资银行的作用越来越大,外资银行是纯商业性机构,业务行为较为规范,具备行业自律的基础。人民银行督促外资银行尽快建立内控机制,必要时可以与其母国的监管机构沟通,借助其来促使这些银行尽快建立内控机制。要督促外资银行按行政区域或经济区域组建外资银行同业协会。协会中应有金融问题研究专家、银行管理人员和监管当局代表。协会应以行业自律、协调和自我管理方式行使职权,以业务指导和信息交流为主要内容,制定同业市场规划,解决银行同业之间的自律问题。

二、选择合适的合作伙伴
银行战略联盟成功的重要条件之一是合作伙伴的选择,尤其是与跨国企业进行战略合作时,一定要谨慎选择合作伙伴。如伙伴选择不当,会导致银行丧失关键的技术或市场,为自己带来财务风险;也可能造成联盟企业对伙伴一边倒式的依赖,无法达到预期的目标。合作伙伴是否合适直接关系到未来战略联盟的生存和发展,出于建立成功战略联盟的目的,如果选择了合适的伙伴,联盟成功的可能性就会大得多。因此,一个银行在建立联盟以前,必须明确知道自己需要什么样的合作伙伴,只有在全面分析了潜在合作伙伴的各个方面,并确定真正适合自己的合作伙伴后,与其结成的联盟才有可能达到预期的成功。

应以“3C”为标准来选择良好的合作伙伴以建立战略联盟。3C即和谐(compatibility),能力(capability)和承诺(commitment)。

一是和谐。即联盟伙伴的目标应协调一致,否则会产生冲突,形成对立。如有的银行希望扩大资本金,而联盟伙伴的主要目标是在亏损状况中做些挽救工作,因而对投资不感兴趣。双方的联盟目标有冲突必然会造成矛盾的加剧,最终导致联盟破裂。

二是能力。双方能力如何,是否能形成优势互补?在具体合作伙伴的选择上,一定要客观评价双方的优势和劣势,以确定双方是否具有能够对联盟投入互补性资源的能力,以达到统一力量无法实现的目标。合作伙伴必须具有某种专长才行,而且这种专长和优势也应具有长期性和持久性。在大部分情况下,合伙人的优势应是自己的弱项,如2002年中国工商银行与用友软件达成战略联盟协议,就是为了利用友公司在企业软件管理方面的优势来弥补自己在此方面的缺陷。如果联盟各方都不具有某种明显的优势,甚至具有明显的弱项,又都想借助或利用对方发展自己,这样的联盟就很难逃脱失败的命运。要寻找战略互补,依据互补技能选择伙伴,寻找具有相当管理能力、寻找可能带来“适当”程度的相互依赖的伙伴。

三是承诺。结成什么样的联盟关系,承诺程度有多大?良好的信誉是一个企业的立身之本,也是建立战略联盟的基础,企业良好信誉是经过长期努力形成的。因此,在寻找联盟伙伴的过程中,对于联盟成员企业的信誉等方面要进行全面的考察,从而为建立一个稳定的联盟打下好的基础。当然,除此之外,还有许多问题需要考虑,如联盟伙伴的市场占有率、市场销售记录情况;财务管理情况,企业的风险;企业股东结构,融资能力;资金回笼是否有序及时;应付各种各样的意外的能力等等,此外,还要考察该银行或企业的客户状态及其结盟的历史。

总的来看,选择合作伙伴的一般原则是必须有利于双方开发并占领新的市场,降低各自的进入和退出风险,最终,为形成可持续的竞争优势和核心能力服务。那些最知名的企业并不总是合作伙伴的最佳选择,有时候它们与你具有太多的相似性而不能给你提供多少具有突破性的思想。

三、注重联盟运作中的学习
银行发展战略联盟的最终目的是通过相互合作和学习来不断增强自己的竞争力,实现自己的经营目标。许多银行在联盟过程中不注意对方的先进管理经验和核心技术,无法提高自身研发能力,合作仅仅是为了资金来源和技术等,这固与合作方对核心知识的学习与战略安排有关,但主要原因是自身缺乏学习动机和学习能力。这种现象在国有银行特别突出,这主要是体制、产权制度的原因,使银行缺少生存危机。

银行需学习的知识包括组织、技术和管理等方面的知识,知识才是最重要的资源。由于知识传播中的特殊性,在知识产品市场中往往存在失灵现象。而在联盟中,知识的交流在一种半开放性状态下完成,可以克服知识产品市场失灵问题,解决企业无法高效获得自身所稀缺的知识资源的状况。从组织学习理论来看,成功的知识转移依赖许多因素,需要一个设计良好的学习系统。首先,要有明确的学习目标。其次,要能够接触到联盟知识。再次,学习能力和知识吸收能力是关键。第四,联盟中学到的知识要能够移植到母公司。第五,需要克服知识转移中的其他障碍。如短视的财务绩效标准,对企业文化与管理风格差异的认同等等都会影响知识转移中的其他障碍。如短视的财务绩效标准,对企业学习取得自己稀缺的资源是其成功的重要经验。

学习能力则要靠企业不断积累和努力提高。我国商业银行在实施战略联盟的过程中,决不能只是付出自己的所有,而应该积极学习联盟伙伴的长处,并把这种长处与自己银行的实际工作紧密结合起来,发扬光大。若不能通过学习不断提升自身能力,又丧失了自己的核心优势,将使银行处于更危险的境地。在任何形式的战略联盟中,国有商业银行都要加强对战略联盟伙伴学习的能力,善于学习别人的优势,以增强自己的活力,最终实现共同发展和共同繁荣富强的目的。

四、建立完善的信用体系
相互信任、信守承诺既是联盟成员间互利互惠的需要,又是联盟健康发展的基础,迈向成功必不可少的行为路径。由于在战略联盟中各方仍存在信息的不对称性,因而不排除会出现道德风险和机会主义行为,如单方面违约,弄虚作假,泄露合同机密,另起炉灶,损人利己等现象,这些机会主义行为正是银行战略联盟的最大风险,将给联盟带来无法挽回的损失。

当前,我国整个社会的信用机制还没有建立和完善起来,人们诚信意识淡薄。随意毁约、信息欺诈、制假售假的失信行为频频发生,严重的信用缺失,极大地影响了经济的正常运行,影响了银行进行国际经济合作的广度和深度。法律不能解决所有问题,使得一些企业不愿意进行联盟合作。银行是经营信用的特殊企业,银行战略联盟的初衷是获取最大化经济利润,而在一个毫无诚信可言的社会,银行的发展必将步履维艰,目前,信用体系的缺乏已成为阻碍中国商业银行开展个人消费信贷业务,进行业务创新的主要障碍。因此,应加快信用体系建设,大力培养和强化诚信观念,尽快制定关于信用管理规则,完善信用市场环境。

可以尝试在联盟内部建立阻止相互欺骗等行为的机制,在信息不对称的情况下,抵抗住外部的巨大诱惑,提高欺骗成本,增加合作收益。首先,提高退出壁垒,即如果某成员放弃联盟关系,那么它的某些资产将受到很大的损失。其次,可通过成员企业相互间的不可撤回性投资来“锁定”对方。各成员企业必须像关心自己的利益一样来关心整个联盟的兴衰。最后,可通过保护性合同或合法的契约来阻止欺骗行为,从法律上根除投机心理。

五、做好跨文化的沟通与管理
银行战略联盟的组建并不意味着最后的成功,相反仅仅是开始,联盟中各成员在管理方式和组织结构上的差异使联盟内很容易出现领导权不清、交流不畅和决策迟缓等问题,直接威胁着联盟的效率和持久性,联盟失败的案例非常普遍。因此,在战略联盟中做好跨文化的沟通与管理是各方实现联盟目标的重要保证。

(一)及时进行信息沟通,消除不必要的摩擦

信息沟通可提高联盟各方对联盟的兴趣,求得对联盟的支持,还可促进相互知识的增长,形成学习优势,因此必须建立完备的信息沟通与反馈机制。由于联盟双方各自的利益侧重点并不相同,在合作过程中,难免出现一些摩擦,有必要建立完善的信息传达系统,使各自意见能畅快地反馈给对方,了解问题的症结所在,使矛盾能在高效运行的协调机制下迅速加以解决。对于一些关系到双方直接利益的环节,如各自投入资本的评估与计价,合作成本的分摊,利润的分配和返还,无形资产的保值与增值等,则必须经过慎重地协商谈判,并以具有法律效力的契约合同形式加以确定,力求双方权利与义务的对等,避免今后不必要的纠纷。

(二)要做好跨文化的管理和整合
银行战略联盟中的双方有不同的企业文化,尤其是在国际银行战略联盟中,联盟双方来自不同社会文化的经济实体,其经营理念、管理风格差异更大,需要在战略目标、组织体制、规章制度等方面取得协调一致,这就要求建立团结的管理团队和有效的分歧协调机制,灵活地协调文化差异,做好人力资源、战略目标、研究开发等方面的管理和整合,真正取得联盟的协同效应。必须加强联盟双方组织文化的融合。与国外银行相比,我国银行在价值观、企业精神、经营理念、企业制度等方面差异较大。员工的文化背景、生活习惯等差异更加明显。同一联盟中两种异质性的组织文化如果不能实现兼容,最终可能演化为经营理念上的显性差异,甚至导致联盟的解体。所以,必须求同存异,在联盟内部培养为双方所接受的企业价值观,做到既在企业宗旨、战略目标、组织制度等方面协调一致,又不至于损害双方的特有文化传统和民族精神。

英国战略联盟专家戴维福克纳认为影响战略联盟成功率最基本的两个因素是战略联盟成员之间的战略协同程度和合作伙伴之间的文化融合状况。当协同作用程度较高、文化融合较一致时,二者的组合效果最好;而当协同作用程度低、文化融合程度低同时发生时,组合的效果最差,战略联盟的稳定性也就最弱。由此可见,文化的融合对于战略联盟的成功起着关键的作用,它通过战略联盟组织的意识和实施战略联盟的工作人员的意识、价值观念而影响战略联盟的运行。融合为一体的企业文化将因此减少战略联盟的运行成本和协调成本,从而提高银行战略联盟的运行效率。

参考文献:
【1】李国津 战略联盟 [M] 天津:天津人民出版社 1997
【2】王大为 我国商业银行战略联盟兴起的动因和实施策略研究[C] 西安交通大学硕士学位论文2001-4
【3】何群编 战略联盟——现代企业的竞争模式[M] 广州:广东经济出版社 2000
【4】迈克尔·波特 竞争战略 [M] 北京:华夏出版社 1997
【5】史占中 企业战略联盟 [M] 上海:上海财经大学出版社 2001
【6】郑瑛 全球银行业步入战略联盟时代 [N] 国际金融报 2002-02-26(6)
【7】田晓军 银行再造 [M] 上海:上海财经大学出版社 2002.
【8】跨国公司战略联盟 [M] 北京:经济科学出版社 2003
(作者单位:福建外经贸学院)

【评论】 【推荐】

评一评

· 暂无评论

笔名:
评论:

发表评论 重写评论

[评论将在5分钟内被审核,请耐心等待]

【注】 发表评论必需遵守以下条例:

- 尊重网上道德,遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事法律责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
- 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款

Copyright ©2007-2008 时代金融 XML RSS 2.0



EliteArticle System Version 3.00 Beta2

当前风格: 经典风格

云南省昆明市正义路69号金融大厦