

银行战略联盟的价值链分析

汪波, 陈晓茜

(天津大学 管理学院, 天津 300072)

摘要:从价值链的角度诠释银行战略联盟,可以认为战略联盟的实质是价值链核心环节的互补。银行战略联盟有三种策略:交易联盟、职能联盟和动态联盟。从实际出发,银行组建战略联盟应该遵循一些基本原则。我国银行应实施战略联盟,以提高我国金融业的核心能力。

关键词:银行战略联盟; 价值链; 基本原则; 核心能力

中图分类号:F830

文献标识码:A

文章编号:1009-3370(2005)02-0041-02

20世纪60年代以来,国际银行业不仅面临来自银行业内部日益激烈的竞争,而且在金融自由化和一体化的趋势下,还要应对非银行金融机构强有力的挑战。如何在竞争中立于不败之地,如何迅速提高核心能力成为银行业最重要的课题,而从价值链出发组建战略联盟无疑是该课题最好的答案。

从价值链的角度,银行战略联盟可以理解两个或多个潜在的或实际的银行之间或银行与其他企业之间,通过在价值链某个或某几个核心环节的协调和共享达到扩展价值链和增强竞争力的目的的活动。通过战略联盟,银行可以与其它银行或企业在各自具有优势的价值链环节上展开合作,从而突破自身资源条件的限制,打破资源条件与战略目标相匹配的平衡原则,最大限度地提高竞争力,创意性地实现银行业务在客户、品种、地域范围上的超常规扩张。

一、联盟的动因:实现价值链环节的互补

战略联盟是银行寻求资源共享、优势互补,增强综合服务能力 and 提高竞争能力的理性选择。市场发展规律表明,在市场培育初始阶段,各个市场主体之间进行“势不两立,你死我活”的对抗性竞争。随着竞争的进行和市场的发展,竞争中的各方逐渐认识到彼此都难以取代对方,通过联盟得到的收益比单独进行博弈时要大,真正的合作博弈能使各博弈方利益都得到帕累托改进。而且,随着金融市场的发展,客户的需求也不再停留在传统的资金融通上,而是同时注重价值组合、风险控制、信息咨询等更高层次的金融需求,仅依靠单个银行的资源和优势无法满足客户的需求。

战略联盟使银行集中精力于核心战略环节。M. Porter 的价值链理论认为,企业创造价值的过程可以分解为一系列互不相同、但又互相关联的增值活动,其中各个环节之间相互影响,共同决定整条价值链的收益。而实际上,并非每个环节都能创造价值,其价值创造来自于某些特定的活动,即战略环

节。如果银行在优势战略环节上专注于发展自身的核心能力,而在其它环节上与其它银行或企业展开合作,使价值链上的每个环节都由具有比较优势的公司来完成,实现不同企业优势价值链环节的互补。这样,银行就能突破自身资源质与量的限制,实现各个环节对价值链增值的最大贡献,把有限的核心资源发挥到极致,达到超越自我的发展,获得基于合作的竞争优势。

二、联盟的策略分析:三种方案

花旗银行咨询顾问塞斯·查伦认为,“单纯地为了节约金钱,不足以考虑战略联盟,建立战略联盟是为了进入一个新的市场,获得一种专门的技术,或者击败市场上的竞争对手。如果达不到上述目的,就不要建立战略联盟。”成本的节约只是战略联盟一个小的方面,主要目的是集中银行的有限资源,培育核心能力,并通过企业间的资源共享、优势互补,突破自身资源约束,尽可能地改进银行价值链的每个环节,同时通过合作过程中的组织学习,从根本上改变银行的思考方式和运用技术的方式。

银行利用价值链理论,对经营活动进行剖析,可以细分为金融产品设计、营销、售后服务、技术支持等环节,在不具备优势的环节寻求战略伙伴组建联盟,以实现价值链的增值。

1. 低附加值业务外包的交易联盟——与外部服务公司联盟

传统上,银行对战略联盟的运用多限于交易联盟,即银行以合同为基础同企业签订有关物品、设备的采购协议。按照价值链理论,银行的竞争优势实际就是银行在某几个特定的战略环节上的优势。如果银行价值链中某些环节的成本太高,质量过于平常,而一些能提供相同环节的外部服务公司又有较高的效率,那么,通过战略联盟把这些环节外包给外部服务公司,必定会使银行的经营效率得以提高。银行业务外包的主旨是要银行有效运用自身核心能力,关注战略环节,而把一般性

收稿日期:2004-11-01

作者简介:汪波(1948—),男,副院长、教授、博士生导师,研究方向为市场营销、企业战略管理。

的业务交给外部服务公司去做。目前,美国68%的信用卡业务处理、10%的ATM处理都是由外部服务公司完成的;美国最大的储蓄账户处理中心也属于非银行的信息技术公司。此外,诸如设备管理、人员培训等银行不具备优势的业务都可外包出去。

2.充分利用资源展开业务能力的职能联盟——与其他金融机构联盟

职能联盟是把合作各方的职能人员集中在一起,交换和分享彼此的显性资源,通过共同努力来实现具体目标,并建立一种不断发展的管理工作关系。麦肯锡信息咨询公司的研究表明,银行比一般制造业具有更高比例的共同成本,营运系统的成本在一定时期内是固定的,业务规模的扩大能有效的降低平均成本。因此,在不引起边际交付成本的情况下,银行与各类银行及非银行金融机构结成联盟,利用自己的分销网络系统,为他们销售产品,或几家银行共用一个技术支持系统或后台处理中心,这样尽可能的利用银行剩余的生产能力,使银行资源的规模经济性发挥到极致。如“银证通”、“银保通”业务,就是银行利用发达的清算系统和分销系统,与证券公司和保险公司的结盟。

3.借助外部智力运用信息技术的动态联盟——与信息技术企业结盟

动态联盟是基于知识的联盟,是最紧密的合作关系。它涉及双方隐性资源如知识、技术和专业诀窍等,强调如何运用技术快速变化所带来的好处,对市场竞争做出反应。由于银行经营货币和信用的同质性,决定了银行间的差异实际上来源于各自服务流程。服务流程是一组共同为客户创造价值而又相互关联的活动,银行的核心能力便渗透在服务流程之中,服务流程由此成为建立竞争优势最重要的因素。因此,利用信息技术优化服务流程成为银行提高核心能力的首选。但从技术角度分析,银行不可能站在技术发展的前沿,而与一流的信息技术企业结盟便成为银行充分利用信息技术的一条捷径。如美国班克·万银行曾与信息技术公司EDS结成联盟,利用EDS善于整合信息系统的技能,压缩、精简和集成服务流程,建立了新型的中心辐射式组织机构。

三、组建联盟应该遵循的基本原则

组建战略联盟可以提高银行的核心能力,使银行在经营管理、技术开发、信息共享和资源配置等环节产生规模效益,同时提高银行对瞬息万变市场的应变能力。然而,银行顺利实施战略联盟并非易事,这是由战略联盟关系的复杂性和不同企业文化的差异性等因素所决定的。因此,银行在规划和实施战略联盟的过程中,遵循一些基本原则是十分必要的。

一是要注重发挥自身的核心竞争优势。在加入联盟前,银行应该运用价值链理论,对自身进行准确和客观的分析和定位,找出核心能力之所在,并通过改革和创新来进一步完善和巩固这些核心竞争优势,使之稳定发展和长期保持,并通过联盟建立更多的伙伴关系,不断创建新的核心竞争力。

二是要注重选择合适的战略联盟伙伴。合伙人是否合适直接关系到未来战略联盟的生存和发展,出于建立成功联盟的目的,合伙人必须具有某种竞争优势,而且这种竞争优势应具有长期性和持久性,并且合伙人的优势应该是自己的弱项。

三是要加强向战略联盟伙伴学习的能力。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,实现经营目标。因此,银行在实施战略联盟的过程中,决不能只是付出,而应该积极学习和善于学习联盟伙伴的优势,并将这种优势与自身的实际工作紧密结合起来,以提高核心能力,最终达到实现共同发展的目的。

四是要明确界定伙伴之间的协议关系,重视联盟管理,努力克服管理、文化和利益的冲突。银行战略联盟关系面临的最大挑战就是如何建立和谐、融洽的伙伴关系,减少不必要的矛盾和争执。因此,在联盟伊始,就要重视联盟管理,将各方的责任、权利和义务等以联盟协议的形式加以界定,同时努力建立开放式沟通和平等相待的合作关系,建立信任和承诺机制。

四、结束语

随着现代经济社会分工的细致、专业化发展,金融业的竞争已经不单纯是在产品或服务的最后阶段进行竞争,而是在价值链的每个环节上都在展开竞争。然而,无论从技术角度还是财务角度,银行不可能在价值链的各个环节都保持领先。因此,构建基于价值链的战略联盟,银行不仅可以集中精力在优势环节追求卓越,提高核心能力,还可以互相学习借鉴,并实现价值链的最大增值。

长期以来,我国银行习惯于建立全面、完整的组织机构,在这种“大而全”、“小而全”的经营思路下,组织臃肿、反应迟钝,资源不能高效利用,尤其是大量真正创造高附加值的活动不为人所重视,管理人员的精力耗散在众多低附加值的活动上。长此以往,无助于银行积蓄起真正具有竞争优势的能力。基于此,我国商业银行亟须从战略高度出发,开拓思维,跳出内部化的经营管理模式,不失时机地与外部企业建立全方位、多层次的战略联盟,走一条“大而精”,或“小而精”的发展之路。

(下转第46页)

参考文献:

- [1] 万晓兰,庄碧蓉. 新编国际货物贸易实务与操作[M]. 北京:经济科学出版社,2001
- [2] Kedia, B.L., Nordtvedt, R., Perez, L.M., International business strategies, decision-making theories, and leadership styles: an integrative framework, *Competitive Review*[J], 12, 2002,38-52.
- [3] B Charles Tatum; Richard Eberlin; Carin Kottraba; Travis Bradberry, Leadership, decision making, and organizational justice, *Management Decision*[J], Vol. 41 No. 10 2003, 1006-1016
- [4] Teresa A. Omar, Brian H. Kleiner, Effective decision making in the defence industry, *Aircraft Engineering and Aerospace Technology*[J], Vol. 69 No. 2 1997, 151-159
- [5] Audrey Gilmore, Quality in management decision making within a changing context, *The Journal of Management Development* [J], Vol. 17 No.2 1998, 106-120

Decision-making on the Terms of Payment: Exporter's Perspective

LI Jing

(Beijing Institute of Technology, Beijing 100081)

Abstract: The scientific decision making on the terms of payment is critical for exporters to get reimbursement of the shipped goods safely, timely and economically and to achieve the objective with the trade partners on a win-win basis. To the largest extent it can avoid later losses or disputes resulted from a decision-making lacking full considerations. Exporters should locate the right dimensions of decisions, find correct evaluation criteria, carry out qualitative as well as quantitative analysis and relate past experiences to get the best solution under certain circumstances, and provide evaluation result and feedback. Several managerial concerns should be taken to ensure the effectiveness and efficiency of the whole process.

Keywords: Exporters; Terms of payment; Decision-making.

(上接第 42 页)

参考文献:

- [1] 迈克尔·波特. 竞争优势[M]. 北京:华夏出版社,1997.
- [2] 冯嗣全. 欧阳令南. 银行跨过战略联盟: 基于价值链的分析框架[J]. 当代经济科学, 2003, (9).
- [3] 田晓军. 基于战略联盟的银行再造[J]. 国际金融研究, 1999, (9).
- [4] 邓瑛. 国际银行业发展的新方向——银行战略联盟[J]. 上海金融, 2002, (2).
- [5] 陈一君. 郭耀煌. 企业战略联盟的价值链分析[J]. 科技情报开发与经济, 2002, (3).
- [6] 蔡向辉. 战略联盟: 合作竞争时代的我国商业银行成长策略[J]. 新金融, 2003, (8)

The Value Chain Analysis of Bank Strategic Alliance

WANG Bo, CHEN Xiao-qian

(Management School of Tianjin University, Tianjin 300072)

Abstract: At the point of value chain, Bank Strategic Alliance is reinterpreted. The essence of strategic alliance is complementary to the core links of value chain. Banking strategic alliance includes three kinds of strategies: trade alliance, function alliance and dynamic alliance. Starting from the reality, the bank should follow some basic principles while setting up the strategic alliance. China's banks should implement strategic alliance in order to improve the core competence of financial circles in our country.

Keywords: Banking strategic alliance; Value chain; Basic principle; Core competence.