第35卷第4期
2005年7月

浙江大学学报(人文社会科学版)
Journal of Zhejiang University(Humanities and Social Sciences)

Vol.35, No.4
July 2005

我国商业银行合作竞争的意义及策略选择

黄燕君，应　娟
(浙江大学 金融学系，浙江 杭州 310027)

[摘　要] 合作竞争作为一种新的竞争方式,对我国商业银行的意义不像其他国际银行那样是获取规模经济和范围经济效益,而主要是增强竞争有效性,降低经营成本,提高经营效率,从而提升我国银行整体竞争力和核心竞争力,进而提高银行经营效益。选择适当的国际战略合作伙伴以及力争在合作竞争组织中获取最大经济利益,是我国银行合作竞争的策略选择重点。前者可以在"3C"原则基础上运用德尔菲法和层次分析法比较确定,后者可以综合考虑现有理论提出的多劳多得、风险补偿和效用最大三个原则及其模型,运用改进的群体重心模型来确定体现公平原则的最优收益分配方案。

[关键词] 合作竞争；中国商业银行；意义；合作伙伴选择；利益分配

[中图分类号] F832.3　[文献标志码] A　[文章编号] 1008－942X(2005)04－0060－09

随着全球经济金融一体化趋势的不断增强,市场竞争环境发生了深刻的变化,以消灭竞争对手为目的的传统对抗性竞争的缺陷日渐明显,由此推动了竞争理论与实践的创新。20世纪90年代中期以来,合作竞争的思想在西方理论文献中大量出现,并很快被包括银行在内的众多企业付诸实践。至今方兴未艾的以"强强联合"、"跨国兼并"为显著特征的国际银行业新一轮的购并、重组,便是国际银行业变对抗性竞争为合作性竞争的重大战略性调整。

中国作为改革开放不断深化的WTO成员国,已完全置身于世界经济金融一体化大潮之中。根据加入WTO的有关协议,到2006年年底,中国银行业将全面对外开放,外资银行将在中国享受国民待遇。我国银行业不仅要面对复杂多变的国际金融竞争形势,而且将直接面对外资银行在国内金融市场上的竞争。因此,我国商业银行如何应对国内外竞争环境变化所带来的挑战,以在更加激烈复杂的世界金融市场竞争中占据主动地位,是摆在我们面前的一个重要而紧迫的课题。合作竞争对提升我国银行整体竞争力和核心竞争力具有重要的战略意义,而选择适当的合作竞争策略则能提高合作竞争的效力。

一、我国商业银行进行合作竞争的意义

合作竞争是合作与竞争的动态结合,有别于传统竞争非赢即输的零和博弈,甚至两败俱伤的负和博弈,合作竞争是企业为了实现自身利润最大化而在业务、技术、组织制度等方面与竞争对手合作,形成正和博弈,实现双赢甚至多赢结果。也即是说,传统竞争是多家企业争抢一块"蛋糕",合作竞争是多家企业共同想方设法将"蛋糕"做大后再进行分割[1](p.3) [2](p.2)。做大"蛋糕"恰是合作竞

[收稿日期] 2004－11－15　[本刊网址·在线杂志] http://www.journals.zju.edu.cn/soc

[作者简介] 1.黄燕君(1955－　),女,浙江宁波人,浙江大学经济学院金融学系教授,主要从事国际金融学、金融理论与政策等方面的研究；2.应娟(1980－　),女,浙江杭州人,浙江大学经济学院金融学系硕士研究生,主要从事金融理论与政策方面的研究。

争的意义所在。那么，合作竞争何以能做大“蛋糕”呢？理论界分析较多的是，合作竞争可以通过组织边界的衍生，在短时期内迅速扩大银行规模，突破银行自身在经济实力、资本积累速度和经营范围等方面的制约，有效实现规模经济和范围经济效应。对国际银行业的并购研究表明[3][4](pp.103－105，pp.135－194)，银行通过并购所实现的规模经济和范围经济，能有效增强银行的盈利能力和抗风险能力。当一家银行资产规模达到 100—250 亿美元时，可获得相当于其 20%成本的规模经济效益。尤其是中小银行，由于其远在相对经济的规模以下，市场份额开拓空间较大，规模扩张后的收益增加更为明显。

我国国有商业银行已具相当规模，且在 2003 年均进入按核心资本额排列的世界前 40 家最大银行。而且我国银行业的集中程度相当高，从表 1 可见，四家国有商业银行的存款余额、贷款余额及总资产都占据着绝对多数的市场份额。但四家国有银行的规模经济优势并不明显，其资本回报率、资产回报率及人均利润率等各项效益指标不仅远落后于世界同等规模银行，甚至远在规模比其小得多的国内股份制商业银行之下。究其原因，主要是银行垄断所导致的竞争与市场激励不足，抵减了规模经济和范围经济优势。因此，我国银行进行合作竞争的意义主要不是获取规模经济效益，而是通过促进竞争、提高效率来增进效益。

表 1　我国商业银行市场集中率 CRn 指数　　（单位：%）

项　目 ＼ 年　份	1999	2000	2001	2002	2003
资　产	86.58	82.77	76.57	70.33	52.03
存　款	63.73	63.68	60.93	65.05	48.40
贷　款	61.32	59.20	57.57	66.87	44.36

①“CRn 指数”：指行业中前几家最大企业的有关数值的行业比重，指标数值越高，说明行业垄断性也越高。其计算方法如下：$CRn = \sum_{i=1}^{n} X_i / \sum_{i=1}^{全部} X_i$，这里 n 为四家国有银行，全部银行机构包括政策性银行、国有商业银行、股份制商业银行、城市商业银行、农村商业银行、城市信用社、农村信用社、财务公司、信托投资公司、租赁公司、邮政储汇局。

②资料来源：据 2000—2002 年《中国金融年鉴》及四家国有银行网站上公布的 2002 年和 2003 年年报相关数据整理，其中 2003 年的数据只包括除中国农业银行外的 3 家国有银行。

合作竞争重新塑造了市场竞争主体，改变了银行竞争的结构和范围，从而促进竞争并提高了竞争的有效性。首先，由于选择银行联盟较大的自由度以及建立联盟的相对较低的进入成本，各银行对合作伙伴的争夺会相当激烈。欲参与国际银行业的合作竞争，我国各家银行既要想方设法寻找满意的合作伙伴，又要积极努力改善自身经营状况，树立良好形象，以增强对合作伙伴的吸引力。这将有效激活我国银行间的市场竞争，打破原有的银行垄断格局；其次，银行合作伙伴之间也存在着很强的竞争关系，如对合作组织领导权的争夺以及扩大自己在合作组织中的影响力的竞争，并呈现出动态发展态势，各银行的相对地位在竞争中不断发生变化，促使各银行以始终不懈的精神参与竞争。而这一点正是目前中国的银行十分缺乏但又相当需要的；最后，即使在成功的合作竞争组织中，也存在着利益分配方面的矛盾和竞争，而谈判能力和要价能力的高低与银行自身的资源禀赋、核心竞争优势等密切相关，这也促使我国银行在合作竞争中不断改革创新，以增加自己的竞争力和谈判筹码，获取更多的合作利益。

合作竞争还可以通过建立介于企业与市场间的准市场组织降低银行经营成本，提高银行经营效率。在新制度经济学的传统分析中，将纯粹市场和科层企业看作是由交易成本决定的相互竞争和替代的两种制度安排。威廉姆森(Williamson)认为，当不确定性、交易频率和资产专用性较低时，市场是有效的协调手段。当这三个变量较高时，企业就会出现。而拉尔森(Picard Larsson)采用新制度经济学的现代分析方法，建议用“市场、组织间协调和科层企业”的三级制度分析框架来取代“市场与科层企业”两级制度分析框架。理由是市场交易的外部成本较高，内部化的管理成本较高，而

企业间合作竞争组织作为介于市场和企业之间的一种准市场组织,通过跨组织的协调和管理,提高了市场的组织化程度,较好地克服了纯粹市场形式较高的外部交易成本和纯粹企业科层较高的内部组织成本之缺陷,从而享受专业化分工和长期合作的收益[5](p.2)。新制度经济学的现代分析方法成为现代企业战略合作的重要理论基础,并得到了实证检验的支撑。鉴于此,银行合作竞争组织作为一种准市场组织,也能综合利用市场和组织两种机制来协调银行间的交易行为,降低交易费用和组织管理成本。我国银行尤其是四大国有银行普遍存在着机构臃肿、人浮于事、效率低下、经营单位成本较高的问题。通过建立银行间合作竞争的准市场组织,一方面可以将市场组织化,以协议的方式确定联盟银行间的信用关系、交易程序与交易规则,既规范了银行交易行为,又可使各家银行在不扩大组织机构、不增加管理成本的前提下,充分利用业务代理、合作协议、全方位战略合作安排等组织化确定性优势,节约纯粹市场交易中的相关费用与成本。另一方面,银行通过合作竞争可以将组织市场化,保持各联盟银行的相对独立性,避免银行一体化组织的激励失灵、信息扭曲和缺乏竞争等问题,利用市场机制来提高交易效率,从而较好地适应信息化时代将市场竞争和组织管理一体化运作的要求。此外,随着银行合作竞争的不断深化,合作银行彼此间的信任关系将不断增强,从而使合作组织的监督成本下降,合作效率提高。

合作竞争对于我国银行的意义还在于能增强银行整体竞争力和核心竞争力。银行的经营过程是一个多环节相互连接、相互影响的价值创造过程,是一个价值链。金融资源和金融产品的异质性,银行的创新能力、管理与市场营销能力的不可交易性等特点,决定了各银行不同的核心竞争力,任何银行都只是在价值链的某些环节上拥有优势。对于我国多样化的银行体系来说,各银行之间的资源禀赋、关键技术、能力优势等差别较大。国有银行具有资产规模大、经营网点多、客户资源丰富、业务范围广泛等优点,但经营机制与治理结构较为僵化。股份制银行基本建立了现代公司治理架构,经营机制相对灵活,历史包袱较轻、资产质量较好,但其资产总量小、业务网点不足、对国家宏观金融调控政策及产业政策的研究薄弱。城市商业银行主要服务于地方经济,规模较小,业务范围受到地域限制,但其熟悉地方经济状况和客户信誉状况,有利于和客户保持良好的业务关系。中外资银行的互补性则更加明显。中资银行熟悉中国的政策、历史、民俗、文化,有着相对稳定的客户群和相对垄断的本币业务基础,有着丰富的社会资源和较高的公众信任度;外资银行则熟悉国际银行业运作规律和国际金融惯例,拥有全新的经营理念和先进的金融技术,经营管理效率高,风险控制能力较强。这种资源、能力上的差异性强化了合作竞争的可行性和互利性。通过不同性质的中资银行间及中外资银行间的合作竞争,不仅可以通过资源共享、组织与业务协整、优势互补、能力范围延伸来提高银行整体竞争力,而且合作伙伴之间通过共同研发,还可能创造出无法各自独立完成的产品创新、技术创新和管理创新成果,以此促进银行整个经营价值链的最大增值。另一方面,中资银行在与外资银行的合作(如建立知识联盟等)中,在近距离学习合作伙伴新型经营理念、先进管理模式、优秀企业文化和创新意识等隐性知识的同时,仍然可以保持相对独立性,充分发挥自己的比较优势,在最具相对竞争力的价值创造环节中集中精力发展核心业务,提高核心竞争力。

二、我国商业银行进行合作竞争的策略选择

(一)银行战略合作伙伴的选择

在银行合作竞争中,合作伙伴的选择至关重要。选择适当的合作伙伴,能够促进合作成功,实现双赢目标,否则可能导致银行丧失关键技术或市场,弱化银行核心竞争优势。国际经验表明,理

想的合作伙伴既要与自身发展战略具有兼容性，又要在业务、产品方面具有异质性，并在资源、技术、管理与创新能力方面拥有独特优势。我国国有银行在体制、治理结构与运作模式上具有顽固的同质性，相互组成合作联盟难以起到促进竞争、提高效率之效果。股份制银行相互间组成合作联盟虽然对提高其自身竞争力及促进金融市场竞争具有积极意义，但毕竟规模太小，不能从根本上改变中国银行的格局与经营状况。今后，我国应将促进中外资银行尤其是国有银行与国际大银行间的高层次合作作为策略重点，通过国有银行与著名国际银行以资本为纽带的高层次联盟，能够较好地发挥如前所述的银行合作竞争的各项作用。

那么，国有银行应该如何选择国际战略合作伙伴呢？根据国际上选择合作伙伴常用的兼容（compatibility）、能力（capability）和投入（commitment）的“3C”原则（笔者将之作为一级指标），笔者设计了若干二级指标，具体构成如表 2 所示：

表 2　选择合作伙伴的指标设计

总体目标	一级指标	单排序权重	二级指标	单排序权重
合作伙伴选择的衡量指标（ID）	兼容性（A）	WA	战略目标（A1）	WA1
			地域分布（A2）	WA2
			经营规模（A3）	WA3
			经营理念（A4）	WA4
			管理风格（A5）	WA5
			企业文化（A6）	WA6
	能力（B）	WB	银行财务状况（B1）	WB1
			金融营销能力（B2）	WB2
			研发能力（B3）	WB3
			经营管理能力（B4）	WB4
			金融技术优势（B5）	WB5
			金融人才优势（B6）	WB6
	投入（C）	WC	核心资产（C1）	WC1
			人力资源（C2）	WC2
			合作热情（C3）	WC3
			合作时间（C4）	WC4
			退出难度（C5）	WC5

为了较为准确地反映各项指标对于合作伙伴选择的影响，笔者采用德尔菲法（即专家咨询法）来确定各级指标的相对重要性，再根据层次分析法（AHP 法）来确定各指标的权重。具体做法如下：根据指标体系递阶层次结构，对各指标进行两两比较，并给出一个计分标准，经专家分析判断，确定各指标相对重要性比值，建立比较判断矩阵。通过矩阵运算和一致性检验，得到各指标对上层指标的重要性权值，即层次单排序。计算出各指标的单排序权值后，按照层次结构自上而下逐层与所对应的上层指标权值进行加权，计算出各指标相对于总目标的权重，即层次总排序，进而确定出各指标的权重。下面笔者以此法来确立第一层次（A、B、C）的权重 WA、WB 和 WC。假设根据专家咨询结果，可以得到有关 A（兼容性）、B（能力）、C（投入）的相对重要性描述与判断矩阵。

	A	B	C
A	1	2	3
B	1/2	1	3/2
C	1/3	2/3	1

图1 专家咨询指标相对重要性描述

$$x \longrightarrow = \begin{Bmatrix} 1 & 2 & 3 \\ 1/2 & 1 & 3/2 \\ 1/3 & 2/3 & 1 \end{Bmatrix}$$

图2 批标判断矩阵

根据对角线元素为1、右上三角和左下三角对应元素互为倒数、元素优先次序的传递关系(即:$x_{ij} = x_{ik}/x_{jk}, i, j, k = 1,2,3$ 且 $i \neq j$)的三个判断条件可知,该判断矩阵满足完全一致性条件。通过和积法计算出该判断矩阵的特征根为(0.545,0.273,0.182),因此,该特征根就是指标 A、B、C 的权重,分别记为 $WA = 0.545$, $WB = 0.273$, $WC = 0.182$。采用相同的方法,笔者确定二级指标相互间的权重大小,进而求得二级指标对于总体目标的相对重要性。二级指标 W_{ij} 对于总体目标的权重为 $ID_{ij} = W_i \times W_{ij}, i = A, B, C, j = 1 \sim 6$($i = A, B$ 时),$j = 1 \sim 5$($i = C$ 时)。设立指标体系后,我们就可以对潜在合作伙伴进行评估。为了使评估更加科学有效,可分为专家评价、董事评价、经理评价和本单位合作管理部门评价等四个评价小组;对于不同评价小组赋予不同权重;然后对各评价小组的等级评价赋值量化,从而计算出每个小组的评价分值,进而通过加权求得此合作伙伴的最终评价分值。在众多潜在的合作伙伴中,得分最高者即是较为理想的合作伙伴。

(二)银行合作竞争中的收益分配方案选择

银行合作竞争的实质是在金融活动过程中合力把"蛋糕"做大后再进行分割。在做大"蛋糕"的过程中,合作各方基本上是齐心协力的。但在分割"蛋糕"时,合作各方存在着复杂的博弈和激烈的竞争。因此,选择合理、公平的收益分配方案,对调动合作各方积极性、保证合作成功具有极为重要的意义。对于缺少国际合作经验的中国银行来说,更要努力探索适当的收益分配方案,争取在合作竞争中以合理合法的方式获取最大的经济利益。

1.现有合作伙伴收益分配模型比较

根据合作伙伴各自投入合作组织的资源及其资源的独特性进行收益分配,是最为常见的收益分配方法,称为基于多劳多得的收益分配模型[6](p.13),即:

$$x_i = \frac{\alpha_i I_i}{\sum_{i=1}^{n} \alpha_i I_i} \tag{1}$$

(1)式中 x_i 为银行 i 的收益,I_i 为其投入合作的各种资源,α_i 代表资源的贡献系数,其大小取决于银行核心能力的独特性和相对重要性。$\alpha_i I_i$ 即为经过评估后银行投入合作的实际有效资源。n 为参与合作的银行数,此模型基于多劳多得进行分配,较好地体现了公平原则,但却没有考虑风险因素和不同银行的风险承担能力。

为了更好地激励合作积极性,实践中发展了基于风险补偿的收益分配模型[7](p.5)。

即:$x_1/R_1 = x_2/R_2 = \cdots = x_n/R_n$, $R = \lambda\alpha I = (pa)\alpha I$,$\lambda$ 为风险损失率 a 和风险发生概率 p 的乘积,其数值可由分析相关历史数据和市场预测得出,合作伙伴承担的最大损失即为其投入合作的全部有效资源,则有:

$$x_i = \frac{\lambda_i \alpha_i I_i}{\sum_{i=1}^{n} \lambda_i \alpha_i I_i} V(V \text{ 为合作整体收益}) \tag{2}$$

作为理性个体参与合作，是为了获取比单干更大的利益。因而收益分配实则为各理性主体利益争夺的博弈过程，其间需要各成员相互协商或谈判来解决。而且银行对合作收益的预期不同，导致各利益主体产生效用差异，而满意度差异会极大地影响合作成功与否。基于效用最大的 Nash 谈判模型分析了理性人的博弈过程，设 U_i 为伙伴 i 的效用函数，谈判起点 $d=(d_1,d_2,\cdots d_n)$，表示各利益主体愿意接受的分配下限值(即银行运用同样资源单干时所获取的收益)。谈判模型的惟一理性解是下列规划问题的最优解[8](p.94)：

$$\text{Max } Z = \prod_{i=1} (U_i(x_i) - U_i(d_i)) \tag{3}$$

(3)式必须满足的条件是：参与合作的各银行收益之和既定，i 银行参与合作所获得的收益 x_i 要大于其运用同样资源单平时所获得的收益 d_i。Nash 模型使各利益主体达到最大的满意度，这更加符合收益分配的现实情况。

为了实践操作的方便，笔者进一步构建效用函数。假设参与银行风险中立，通过对参与行的标准测问可得：当收益为 x_m 时，$U(x_m)=1$；当收益为 0 时，$U(0)=0$，则其效用函数为：$U(x)=x/x_m$

2.对基于综合化原则的群体重心模型的改进设计

上述三个模型虽然各有内在合理性，但却都只考虑了影响收益分配的单一因素，未能注意到合作伙伴关系的复杂性和具体差异。实际上，不同规模、实力的银行的风险承担能力是不同的，完全按照投入资源进行收益分配，会逆向刺激合作伙伴尽量规避风险，产生各种机会主义行为，从而使合作中各种创新活动受阻，合作效益低下。此外，由于不同银行的价值观及其对投资收益效用的评价存在着较大差异，即使公平的分配方案也会带来各个利益主体的效用差异。收益分配决策影响因素的多元化，决定了科学合理的收益分配方案必须综合考虑多种影响因素。因此，笔者寻求用改进的群体重心模型来解决上述单一模型的内在缺陷，以为我国银行提供更为合理有效的合作竞争收益分配选择方案。

群体重心模型是把上述几种利益分配方案集结成各参与银行可能接受的利益分配方案[9](p.11)，这主要是基于这样一种思想：寻找一种距理想分配方案最近的分配方案集，记为分配向量 $p=(p_1,p_2,\cdots,p_n)$，存在 m 种利益分配方案，其中第 i 种方案为 $X_i=(x_{i1},x_{i2},\cdots,x_{in})$，$1\leqslant i\leqslant m$。

我们引入效用函数，即用分配方案 P 与 Xi 的距离量表示为方案 Xi 的损失：

$$d_i(p) = [(p_1 - x_{i1})^2 + (p_2 - x_{i2})^2 + \cdots + (p_n - x_{in})^2]^{1/2} \tag{4}$$

定义群体损失函数为：$f(p)=d_1^2(p)+d_2^2(p)+\cdots\cdots+d_m^2(p)$。$f(p)$是个体损失函数平方和，表明群体对方案 p 的不满意度。群体决策是选择一个 p，使 $f(p)$达到最小，即 $\min f(p)$。

群体重心模型综合考虑了影响收益分配的多种因素，结合了单一模型的优势。但对于银行合作中收益分配考虑的相关因素，如资源、风险和效用，传统群体重心模型赋予了同等的权重，即认为这些因素对于收益分配的影响程度是完全一样的，而这与现实明显不符。因此，笔者对原有群体重心模型加以改进，对不同的收益分配方案赋予不同的权重，引入重要度系数 c_k 来体现上述资源、风险和效用在不同情况下的相对重要性，即 $c_1+c_2+c_3=1$，并结合使用德尔菲法和层次分析法来确定 c_k 的具体数值。

改进的群体重心模型使各参与银行的收益分配额与基于资源、风险和效用三原则确定的收益分配额的差额的平方和最小，而且满足了三原则重要度不同的要求。即：

$$\min f(p) = c_1\sum_{i=1}^{n}(p_i - x_{1i})^2 + c_2\sum_{i=1}^{n}(p_i - x_{2i})^2 + c_3\sum_{i=1}^{n}(p_i - x_{3i})^2 \tag{5}$$

(5)式中：p_i 表示合作伙伴 i 在最优分配方案中的分配额，x_{ij}表示合作伙伴 j 在第 i 种分配方案中的分配额。于是，p_i 的求解就变成了求解方程：$\partial f/\partial p_i=0$。解该方程得：$p_i=c_1x_{1i}+c_2x_{2i}+c_3x_{3i}$

3.合作伙伴收益分配模型的运用

下面笔者用一个简单的例子来说明上述合作伙伴收益分配模型的实用意义。假设某合作项目由3家银行组成,经过专家、3家银行高级管理层等共同评估商议确认,银行1投入的实际有效资源折合资金100万,银行2投入的实际有效资源折合资金80万元,银行3投入的实际有效资源折合资金70万元。合作后各种有形收益和无形收益总计折合为500万元。

按照基于多劳多得原则的收益分配方案(1)式得:$v_1 = 200$ 万,$v_2 = 160$ 万,$v_3 = 140$ 万

运用基于风险补偿原则的收益分配方案,并假设通过分析相关历史数据和科学预测,确定3个伙伴的 λ 值分别为0.7,0.5,0.4,根据(2)式得:$v_1 = 254$ 万,$v_2 = 145$ 万,$v_3 = 101$ 万

运用基于效用最大原则的收益分配方案(3)式,并假设3家银行以同样的资源进行单干的收益为 $d = (d_1, d_2, d_3) = (165, 120, 95)$,通过进行标准测定法的提问求得3个合作伙伴的 x_m 分别为 $(2d_1, 1.8d_2, 1.8d_3) = (330, 216, 171)$。则3个伙伴的效用函数分别为:$U_1(x_1) = x_1/330$, $U_2(x_2) = x_2/216$, $U_3(x_3) = x_3/171$,根据(4)式建立模型得:

$$\max Z = [(x_1 - 165)/330] \times [(x_2 - 120)/216] \times [(x_3 - 95)/171]$$

$$x_1 + x_2 + x_3 = 500 \quad (d_i \leqslant x_i \leqslant V,\ i = 1.2.3)$$

利用动态规划求得此分式的最优解为:$x_1 = 205$, $x_2 = 160$, $x_3 = 135$

根据改进的群体重心模型分配方案,结合使用德尔菲法和层次分析法,建立上述三原则的判断矩阵,然后对矩阵进行求解,可得到上述三原则的重要度系数。假设重要度系数为:

$$c = (c_1, c_2, c_3) = (0.59, 0.25, 0.16)$$

则根据上述分析有最优分配方案为:$p_1 = 214$ 万,$p_2 = 156$ 万,$p_3 = 130$ 万

可见,改进的群体重心模型分配方案通过确定重要度系数,较好地兼顾了多劳多得、风险补偿和效用最大化的原则,体现了合作组织收益分配的公平性和合理性,可供我国银行借鉴运用。需要强调的是,随着时间的推移,合作伙伴的核心能力及资源独特性会发生变化,加之各参与银行在合作中的努力程度不同,改进的群体重心模型中的合作整体收益的贡献系数必须进行动态调整。此外,随着外部环境的变化,银行合作中风险事件的发生概率、风险承担能力、参与银行的效用满意程度等也会发生重大改变,在实际运用中,还需要结合外部形势与环境的变化情况,对改进的群体重心模型进行灵活调整,这样才能保持其合理性。

三、小 结

综上所述,合作竞争是我国商业银行应对复杂多变的金融形势与竞争环境的重要战略选择。当前,我国银行业存在的主要问题是垄断所导致的竞争与市场激励不足,经营效益低下,因此,我国银行进行合作竞争的意义,主要不是诸如其他国际银行那样获取规模经济和范围经济效益,而是促进竞争、降低成本、提高效率,进而增进经营效益。从微观经济主体角度来看,我国银行合作竞争的策略选择可以按市场原则自主决定是否要进行合作竞争及如何选择合作伙伴。而从提高我国银行整体竞争力和核心竞争力的宏观决策角度出发,则应将促进中外资银行、尤其是国有银行与国际大银行间的高层次合作作为合作竞争的重点。在中外资银行合作竞争中,至关重要的是如何选择适当的国际战略合作伙伴和在合作竞争组织中获取最大经济利益。前者较好的方法是:根据国际上常用的兼容、能力和投入的"3C"原则细分设计若干二级指标,然后运用德尔菲法来确定各指标的相对重要性,运用层次分析法确定各指标的权重,最后通过加权求得合作伙伴的最终评价分值,得分最高者即为较为理想的合作伙伴。后者可以在综合考虑多劳多得、风险补偿和效用最大三原则的基础上,采用改进的群体重心模型来确定体现公平原则的银行合作伙伴间的最优收益分配方案。

[参　考　文　献]

[1] Barry J. Nalebuff, Adam N. Brandenburger. Co-opetition[M]. Bantam Doubleday Dell Publishing Group, 1996.

[2] Joel Bleeke, David Ernstn. Collaborating to Compete: Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace [M]. John Wilry, McKinsey Company, 1993.

[3] Berger A. N. Demsetz, Rebecca S., Strahan Philip E. The Consolidation of the Financial Services Industry: Causes, Consequences, and Implication for the Future[J]. Journal of Banking and Finance, 1999,(23): 135 - 194.

[4] 李平,张慧萍.国际银行业并购的效应分析[J].经济学家,2002,(5):103 - 109.

[5] 孙天琦.准市场组织的发展与"寡头主导,大、中、小共生"的金融组织结构研究[J].金融研究,2001,(10):1 - 12.

[6] 陈菊红.虚拟企业收益分配问题博弈研究[J].运筹与管理,2002,(2):11 - 16.

[7] 杨屹.动态联盟合作伙伴间收益分配模型及其求解方法的研究[J].数量经济技术经济研究,2003,(11):5 - 8.

[8] 孙东川,叶飞.动态联盟利益分配的谈判模型研究[J].科研管理,2001,(3):91 - 95.

[9] 叶飞.虚拟企业成员之间利益分配方法研究[J].统计与决策,2000,(7):11 - 12.

[责任编辑　徐丽静]

A Study on the Coopetition in China's Commercial Banks: Significance and Strategies

HUANG Yan-jun, YING Juan

(*Department of Finance, Zhejiang University, Hangzhou* 310027, *China*)

Abstract: Since the middle of the 1990s, co-operative competition has become an important trend in the development of international banking industry. Commercial banks in China should also take co-operative competition strategies into serious consideration to meet with challenges of the ever-changing international financial environment and competition. The significance of co-operative competition lies in: changing the competition pattern of the banking industry and thus improving the efficiency of the competition by changing the structure and scope of competition among banks; reducing administrative cost and enhancing banks' operating efficiency by the establishment of the quasi-market organization; upgrading the competitiveness of the banking industry through resource sharing, organization and operation synergism, advantage complementing and capability extending; then at the same time fully exerting comparative advantage of individual banks, concentrating on the core business in which they have the most competitive advantage in value-creation, and enhancing the core competitiveness.

As to the strategy of co-operative competition, from the perspective of the microeconomic participant, each bank is free to decide on whether to apply co-operative competition strategies and how to choose partners by following market principles, while from the view of the macroeconomic decision of improving the whole and core competitiveness of the banking industry, emphasis should be put on the cooperation between domestic and foreign banks, especially on high level cooperation between state-owned banks and foreign banks. In the co-operative competition between domestic and foreign banks, the most important thing is to choose the appropriate international strategic partners and to gain as much economic benefit as possible from the

co-operative competition. The method developed for the former is to design, first of all, some subdivision and, secondly, some rate indexes according to the three commonly used principles, i.e. compatibility, capability and commitment. Then decide the relative importance of each index by adopting DELPHI method, and work out the weight of each index through using AHP method. Finally, figure out the partner's final evaluation score, the one with the highest score being the most suitable. As to the latter, an improved group weight model is developed for benefit allocation, which combines the advantage of the three principles-more pains more gains, risk compensation and utility maximization. By using this benefit allocation model, the problem of distributing the revenue fairly and reasonably among different members of the bank's cooperation organization can be solved efficiently.

Key words: co-operative competition; commercial banks in China; significance; partner choosing; benefit allocation

改进和创新高校办公室工作的几点思考

高校管理体制改革的深入和办学自主权的增大,要求高校必须结合实际创造性地开展工作。办公室作为高校的管理中枢,在新时期不能墨守成规,必须与时俱进、开拓创新,全面提升办公室工作的整体水平,使办公室从传统的执行型、操作型、事务型向研究型、参谋型、开拓型转变,以适应时代、社会和学校发展的新要求。

(一)增强服务意识和开放意识,实现工作思路创新

高校办公室人员应积极提高管理水平,对内由被动完成领导交办的任务向自觉主动服务、搞好超前服务转变。为领导服务不仅要做到"想领导所想,急领导所急,办领导之所需",还要结合国内外高等教育的发展动态、学校的建设大局和工作重点,努力做到"想领导之应想而未想,急领导之应急而未急",力求服务在领导决策之前,工作在领导举措之前,谋划在领导思想之前,增强工作的主动性和创造性。对外则由被动接待来访向主动加强对外联络,充分发挥窗口作用及公关作用转变。办公室应牢固树立公关意识,主动加强对外联系,发挥好桥梁和中介作用,拓展和改善学校发展的外部环境。在对外协调工作中,办公室要与上级部门和地方政府、兄弟高校等有关部门建立密切联系,在积极维护学校权益和形象的同时,为学校的发展带来更多的间接效益。

(二)健全和完善各项规章制度,实现制度创新

学校要依法治校就必须及时建立健全各种规章制度,并与时俱进地及时修订和完善,实现制度创新。办公室处在管理中枢,应在学校党政领导的支持下,及时会同有关部门认真研究当前的形势和国家有关法规,分析已有规章、制度存在的缺陷和弊端,及时修订有关规章制度,完善有关机制,充分发挥制度的约束力,提高办学效益和办学水平。近年来,不断有学生诉学校教育行政案见诸报端,且已有部分名校在这类案例中败诉。这些案例提醒我们,必须根据国家最新颁布、修订的法律法规及时修订校内有关的规章制度,使学校管理由经验型向科学型转变,使各项工作走上规范化、制度化的轨道。

(三)树立现代意识,实现管理手段创新

要树立现代化的教育观念、价值观念、效益观念和信息观念,在工作实践中实现管理手段的创新。一方面,要及时购置和更新办公设备,大力推进无纸化办公,充分利用投影仪等现代办公设备来提高工作质量和效率,减少时间、精力和纸张的浪费。另一方面,要充分利用校园网络等有利条件,建立、健全办公自动化网络系统。要结合办公室的行政、文件、督查等方面的工作需要,开发和提升有关软件系统,建立适应学校发展所需的数据库、信息系统和有关的工作主页,真正实现办公的自动化和信息化。这就要求办公室每一位成员既要熟悉业务,又要懂得熟练操作计算机,并灵活运用系统工程、决策科学、行政管理等现代科学知识,向事务处理信息化、咨询决策智能化、指挥调控现代化的管理目标迈进。

(四)增强参谋助手作用,实现工作职能创新

长期以来,高校办公室普遍停留在办文、办事、办会的"交办型"事务上,参谋助手作用发挥得很不够。在专家治校的新形势下,办公室要树立全局观念,强化出谋献策职能。办公室要时刻把自己置于学校改革和发展的高度,紧紧围绕学校中心任务、阶段性工作重点和领导关注的热点问题,主动抓好信息、调研、协调和督查工作,协助领导抓大事,为领导决策提供参考依据和建议。只有这样,才能由办好具体事务向抓大事、谋全局、当高参转变,使办公室不仅成为精干高效的办事机构,而且能充分发挥参谋咨询的智囊作用,真正提高高效办公室工作的层次和水平。

(童晓明,斯荣喜)