

教授点评：作者创造性地从“先谋”、“后动”两个环节、“观局势、谋奇略、强队伍、勇创新”四个层面，结合中信银行昆明分行的经营管理实践，阐述了孙子兵法在企业管理中的价值。文章文字厚重大气，案例生动鲜活，逻辑流畅清晰，见解独到深刻，充分反映了作者思考的深度。是一篇有见解、有分量的佳作。

## 陆金根：浅谈现代商业银行的竞争之道

### ——基于《孙子兵法》的一个实例分析

#### 一、前言

正所谓“温故而知新”，选修北大国际 MBA《竞争战略与执行力》这门课，不仅让本人重温了我国传承几千年并影响世界的经典之作《孙子兵法》，也让本人在战国齐魏桂陵、马陵、孟良崮等著名战役解析引发的深度反思中，对本人所负责单位中信银行昆明分行（中信银行在云南省设立的省级分行，以下简称“昆明分行”或“全行”）近年来的战略布局和路径选择等“原点问题”进行了一次审视和总结。借此机会，本人将尝试在进一步学习《孙子兵法》的基础上，将昆明分行“凤凰涅槃”的转型发展作为一个“学以致用”的分析实例，以期能在古为今用的同时抛砖引玉，对我国商业银行的长远发展有所裨益。

#### 二、《孙子兵法》与企业经营管理之道

《孙子兵法》<sup>1</sup>出自齐国人孙武之手，是一部从战国时期起就风靡流传、备受推崇的军事著作，该书以博大的内容、深刻的思想、缜密的逻辑、精辟的诠释，被尊为世界三大兵书之首<sup>2</sup>，享有“兵学圣典”的美誉。长期以来，《孙子兵法》论述的基本理论和战略思想不局限于军事领域而是渗透至政治经济等方方面面，至今仍然充满令人心往神迷的独特魅力，也正因如此，《孙子兵法》不仅成为中华民族源远流长文化长廊中的一颗璀璨明珠，同时也早已跨越国界、走向世界，成为全人类共有、共享的一大瑰宝<sup>3</sup>。

《孙子兵法》之所以经久不衰，其中的一个重要原因当属该书综合性、全盘性地论述了最基本的竞争、生存和发展哲学，闪烁着大智慧、大谋略的大光芒，而其规律和特点正如被高度概括和系统总结的中国战略原理体系那样，不仅层次分明、协同连贯，而且经得起时间和实践的检验，对此可参见图 1：

---

<sup>1</sup> 1974 年 6 月 7 日，我国文物、考古工作者在山东临沂银雀山发掘西汉前期的两座墓葬中，发现了著名的《孙子兵法》，值得一提的是，同时发现的还有《孙臆兵法》，该书是孙武的孙子辈的后代孙臆所著。

<sup>2</sup> 另外两部分别是克劳塞维茨的《战争论》和官本武藏的《五轮书》。

<sup>3</sup> 《孙子兵法》共有 13 篇，分别是计篇、作战篇、谋攻篇、形篇、势篇、虚实篇、军争篇、九变篇、行军篇、地形篇、九地篇、火攻篇和用间篇。据不完全统计，《孙子兵法》被翻译成英、法、俄、德、日等 20 多种语言文字，在全世界有多达数千种的刊印本，是名副其实的军校、商界、政界等人士的必读之书。

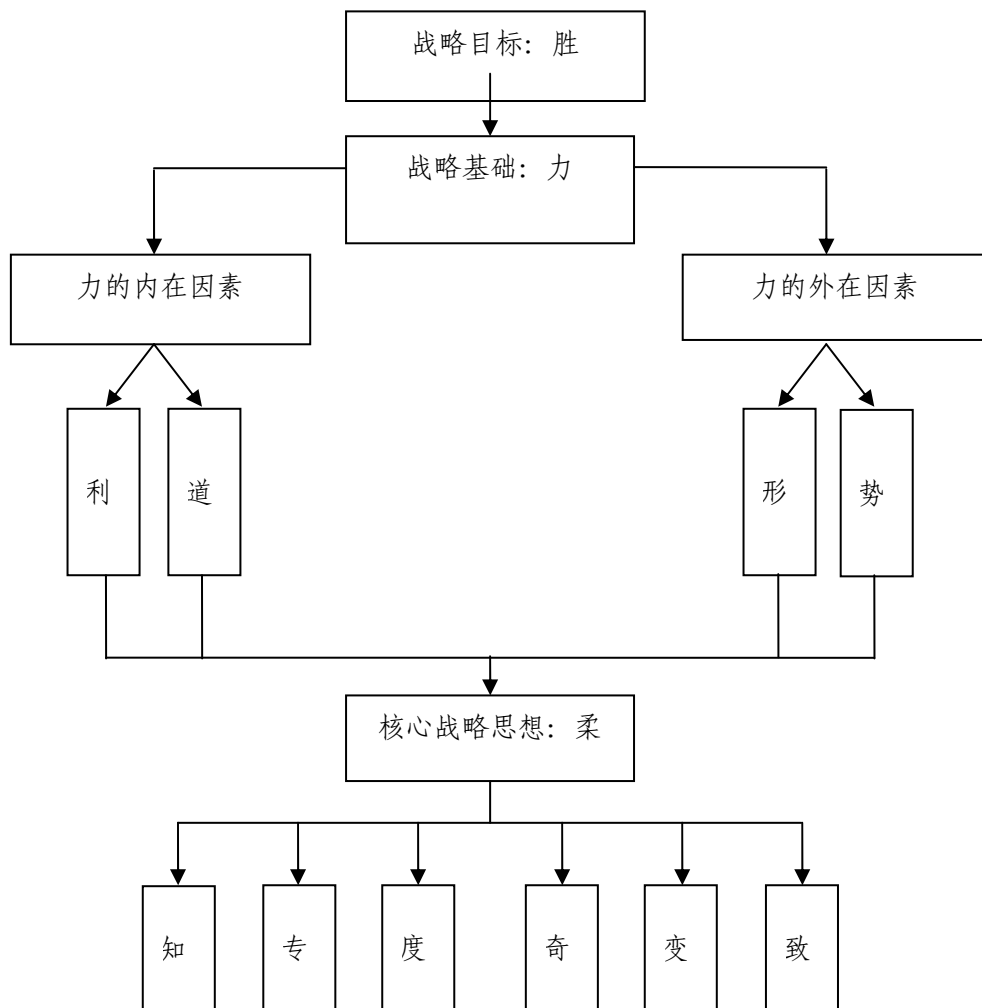


图1 中国战略原理体系框架

资料来源：《竞争战略与执行力》课程资料

值得一提的是，图1揭示的战略原理之逻辑和要素，可以进一步延伸、融合、变通在现代企业经营管理之中，这就使得战略原理突破传统兵法范畴而具有更大更强的普适性和实操性。具体而言，在优胜劣汰的铁血法则中，对于任何一家企业来说，要想挺立潮头、保持先进、永葆活力，必然要呈现出一种“天时、地利、人和”<sup>4</sup>的优良状态，而达到这种状态的一个重要条件就是要在充分发挥主观能动性的基础上紧抓主要矛盾和矛盾的主要方面，也即要善于把企业的自身优势和外部机会相结合，实现内外兼修、更上层楼。当然，此举绝非易事，要做到这一点，需要讲究科学和艺术的学问，需要系统化、专业化、人性化的体系和流程对企业的决策、管理和运营予以有力到位的支持和保障。而从实践来看，一个可行的、增大成功机率的方法便是按照“先谋后动”的路径导向，脉络清晰、有理有据的疏通和理顺“从想到做”的关键环节，并在此过程中努力培育和提升至至关重要的“八种力”，以此在降低企业不确定性、增强核心竞争力的同时，为企业探索出一条差异化、可持续的发展之路创造积极条件，综上，我们可用图2来加以概括和总结：

<sup>4</sup> “天时、地利、人和”蕴含着不少《孙子兵法》的思想与观念，比如说，“力”示于“形”而显，“力”乘于“势”而发，揭示的就是战略实施要与环境条件等外部因素在方向及合力上应当保持协同性、一致性。

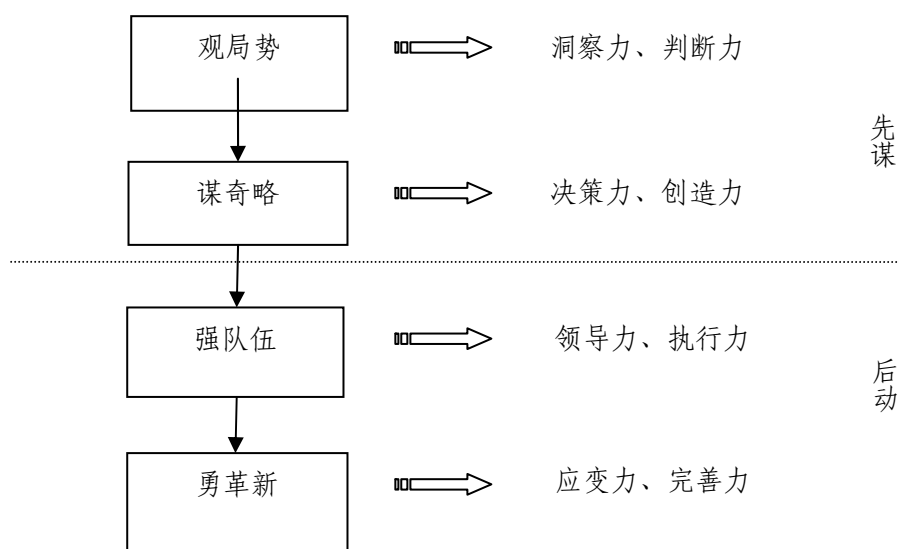


图 2 企业经营管理的逻辑与要点

鉴于此，本文便以由《孙子兵法》战略原理演变而来的企业经营管理的逻辑与要点，即以图 2 为分析框架对昆明分行的转型发展进行实例分析，从战略视角揭示和探讨商业银行的竞争之道。

### 三、一个实例分析：中信银行昆明分行的转型发展之路

昆明分行 2001 年入驻于彩云之南，今年刚好迎来了自己的十周岁生日。回首十年历程，昆明分行从小变大、从弱变强，在竞争早已白热化的银行业率先突出重围，不仅主要经营指标位居当地同业前列，在全行系统内的名次和关注度也不断攀升，同时也荣获越来越多的来自社会各界的嘉奖和赞誉，可谓是取得了经济效益和社会效益的双丰收<sup>5</sup>，日益成为政府器重、同业尊重、客户倚重的主流银行，在云南金融市场构筑起一道独特、亮丽的风景线。

然而，在上述阶段性成绩取得的背后，昆明分行也曾一度陷入迷茫和阵痛的困境之中，徘徊在自然粗放、业绩不振、士气低落、何去何从的十字路口，这在本人 2007 年从北京飞赴昆明履新上任之时尤为明显。而“怎么办”的思量和“做什么”的拷问也由此长绕心头，思来想去，应对之策其实只有一个，那就是“求新、求异、求变”，而这就意味着“转型”——只有在转型中发展，在发展中转型，才能逆市飞扬，拨开云雾见天日。事实证明，昆明分行今天华丽的转身，不断向跑赢大市、跑赢过去、跑赢同业、跑赢兄弟分行的目标挺进，

<sup>5</sup> 比如说，2011 年前 3 季度，云南大型优质企业省发行了 4 单中期票据，共融资 50 亿元，而中信银行昆明分行以牵头主承销商的资格发行了 2 家，额度达到 20 亿元，市场占有率达到 50%，而且，这 2 单中期票据均具有重要意义，一单实现了云南省浮息中期票据零的突破，一单则突破了政策限制，使得发行人成为云南唯一、全国仅有的 5 家政府平台类企业。又比如说，中信银行昆明分行于 2011 年 5 月在由国内著名财经杂志《当代金融家》组织，金融时报、新浪网等各大知名媒体参评，中国社会科学院、中央财经大学、对外经济贸易大学提供学术支持的中国银行业第三届“好分行”评选活动中，一举摘得“好分行——最佳产品创新奖”，不仅成为云南省金融创新的先锋和标兵，也改写了西部地区银行与此类评选基本无缘的历史。

就归功于印记有自身特色的转型发展战略<sup>6</sup>，而该战略的确立和实施在某种程度上就孕育和强化在“先谋后动”的四大环节之中。

### （一）观局势：高度决定视野

“知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃可全”，对环境、信息和趋势的研判再怎么强调也不足为过。我们知道，云南省是一个经济发展相对滞后的沿边少数民族大省，受“经济母体”的影响和制约，云南省银行业发展的水平与效率不高，深度与广度也较为有限，并形成了以传统银行业务为主要力量的路径依赖，引致银行业提供的产品、服务和渠道单一，低水平竞争和同质化现象严重。但是，差距与不足同时也意味着空间和潜力，在金融混业经营的趋势下，特别是在“社会融资总量”<sup>7</sup>的全景模式下，银行显然不能固步自封、墨守陈规，而是应当突破“就银行论银行”的视角局限性，全面而牢固地树立一种“大金融——大平台——大发展”的思维与理念，而这也是昆明分行明确提出要善于发挥比较优势，充分利用我国牌子最齐、规模最大、实力最强的中信综合金融平台的先天条件，整合证券、保险、信托、基金、租赁等金融同业一切可用资源，实现全面跨越发展的根本依据所在。可以说，在对未来思考、大势把握等方面，昆明分行在向“综合金融服务提供商”转变的过程中是快于众人先行了一步，并形成了“一览众山小”的全局观<sup>8</sup>，为抢占未来竞争制高点奠定了坚实基础。

### （二）谋奇略：思路决定出路

在上述“观局势”的阶段中，我们也清楚地看到，传统银行业务特别是对公业务，在某种程度上可以说拼的是喝酒，搏的是关系，拉的是“贷转存”，耗的是风险资本，走的是一条偏好于规模和速度的粗放式发展之路。昆明分行在自我审视的基础上，深知自身作为中小型银行较之大型银行面临更加突出、更加严格的资本、规模等多重约束，加之原有模式在“金融脱媒”的趋势下日趋不具有可持续性，因此必须主动加压、主动思变、主动调整，以创新化、差异化、集约化的要求和导向，去积极探索一条“低消耗、高产出”、“低风险、高收益”的精耕细作之路，才能化解矛盾、消除被动，在转型发展之路上迈出坚实一步，彰显“凡战者，以正合，以奇胜”之意。对此，昆明分行做出的一个重要选择是着力发展具有“新、特、奇”特点的投行业务<sup>9</sup>。截至目前，昆明分行通过多次打出“产品+人脉”、“服务+方案”的投行业务组合拳，不仅充分发挥了中信综合金融平台的优势与特色，实现了由“边缘银行”到“核心银行”的重大转变<sup>10</sup>，也为云南省在流动性趋紧的条件下累计融资近 200 亿元<sup>11</sup>，

<sup>6</sup> 简而言之，昆明分行转型发展战略的核心是业务结构适应外在经济结构的变化，盈利模式适应监管理念和外部环境的变化，努力构建“资本节约、产出高效”的特色化、差异化发展模式。

<sup>7</sup> 社会融资总量是指一定时期内（每月/季/年）实体经济从金融体系获得的全部资金总额。金融体系从机构看，包括银行、证券、保险等金融机构；从市场看，包括信贷市场、债券市场、股票市场、保险市场及中间业务市场等。

<sup>8</sup> 比如说，在传统视角下，银行存款有相当一部分来自于贷款（即贷款以一定比例或份额转化而成的存款），但在全景模式的视角下，银行存款除了了贷款，还有结算、机构、保证金、产品等来源渠道，可谓市场广阔、商机无限。

<sup>9</sup> 中信银行昆明分行于 2009 年 8 月专门成立了以“创新创造价值、专业塑造品牌、勤奋成就卓越”为发展理念的投行中心，2011 年 10 月又率先实施投行准事业部制改革，在赋予其相对独立的决策管理权的同时，进一步明晰和完善了费用、激励、考核等长效机制，高起点、高标准、高水平的在当地打造出一个竞争优势突出的投行业务平台。

<sup>10</sup> 以云南省某大型集团为例，由于该集团在传统银行业务方面具有相对强势的议价能力和博

弹奏了一曲曲银政、银企战略合作的金融圆舞曲，而与此同时，昆明分行也成功地在投行业务规模、产品数量、创新能力、服务覆盖面等方面当地同业中名列前茅，更将投行业务的多个第一和首创记在自己名下，在社会层面逐步形成了“创新领先型”银行的心理定格<sup>12</sup>，取得了良好的出奇制胜的预期效果。

### （三）强队伍：人才决定成效

毋庸置疑，昆明分行转型发展战略如果不能从宏观层面、思想层面切实转化在微观层面、行动层面，那么，不管这个战略再好再优，其都犹如镜中花、水中月，没有多少实际的意义和价值，而避免于此的一个核心与关键就在于是否拥有《孙子兵法》提出的人才——“将者，智、信、仁、勇、严也”<sup>13</sup>。正因为深刻地认识到“人才是第一资源”，昆明分行在人才队伍建设方面较之当地同业可谓有着不少过人之举，而这无疑也为转型发展战略提供了源源不断的智力之源。比如说，除了健全完善客户经理制度、推行前中后台轮岗等举措之外，步入2011年，昆明分行启动了“雏鹰计划”——寻找80后具有领导力的干部，经过全面考核与层层选拔，最终在全行提聘了一批素质好、干劲足、业绩突出的年轻人充实到现有的干部队伍中，不仅带来了新观念、新活力，也优化了队伍结构，更为重要的是，在全行上下营造出一种学习看齐的良好氛围，并全面激发出“能者上、平者让、庸者下”的激励约束效应，提升了全行干部员工的向心力与战斗力，加快了转型发展战略的实施步伐。此外，带着敏思好学的性格特点和言传身教的理念方法，本人也曾多次在全行主讲和举办关于领导力、执行力等方面的课程和讲座，不仅讲解“是什么”，更重视通过身边案例引导和启发干部员工去思考和琢磨“为什么”，进而使面授之地不仅成为一个互动热烈的畅谈心得、交流思想、拉近距离的重要场所，也由此潜移默化地促使干部员工走出“为做而做”的思维瓶颈，持续有效的为创建学习型组织以及转型发展战略的纵深推进保驾护航。

### （四）勇革新：完善决定长远

放眼当下，在转型发展战略的引导和作用下，昆明分行可谓已经小有所成，但从中长期来看，转型发展战略需要不断的充实完善、调整优化，经营成果也需要不断的巩固和扩大。这是因为没有任何一家银行可以凭借既有的竞争优势而一劳永逸的“稳坐钓鱼台”，毕竟环境在变、条件在变、人也在变，可谓当今世界唯一不变的就是变，因此，只有“以变应变”才能长久，而这也正如《孙子兵法》指出的那样：“兵无常势、水无常形，能因敌变化而取

---

弈地位，加之自身受到资本、规模等约束，因此，中信银行昆明分行与之战略合作一直未有深层次、实质性的进展与突破。但是，中信银行昆明分行却另辟蹊径通过三个标记有“云南第一”的投行业务，即第一单中期票据、第一笔并购贷款、第一单公司债，巧妙地切入到该集团的产业价值链中，翻开了银企合作的新篇章。

<sup>11</sup> 这些资金大部分来自云南省外，是一种典型的“引金入滇”打造价值洼地的金融行为，可谓切实发挥了至关重要的支持和撬动作用，成功开辟了服务云南省“两强一堡”宏伟战略和现代新昆明建设的新战场。

<sup>12</sup> 在最新一期的中央深入开展创先争优活动简报（第1611期）——“中信集团把为民服务创先争优打造成为群众满意工程”的专刊中，展示了昆明分行通过创新金融服务积极践行“以客户为中心”的事迹，这是昆明分行首次在中央级党务工作信息中展示创新服务和社会责任的良好形象，可以说代表了中央、中信集团及总行对昆明分行转型发展的重要肯定。

<sup>13</sup> 回望历史，当年庞涓领导的魏国军队在与赵国、韩国、秦国的战斗中可谓攻无不破、战无不胜，号称“武足”，足见“将”、“帅”等人才的作用与重要性。而且，从推演的角度看，若不是孙膑巧妙用计破之，中国的历史恐怕也将由此改写。

胜者，谓之神”。在此方面，昆明分行已经按照“解放思想、勤学多问、与时俱进、精益求精”的原则和要求，根据市场发展的趋势性变化和特点，展开了前瞻性和针对性的研究与部署工作。以昆明分行转型发展战略的重要组成部分——支行经营模式为例，由于不同类型的客户日益呈现出不同的需求特点和消费行为，而为了适应这种变化并作出有效反应，昆明分行准备在“十二五”期间积极创建以公司业务为主的专业支行、以零售业务为主的专业支行、公司零售兼营的综合支行，以及具有某些比较优势如通过制度、产品和服务创新支持科技型小企业成长的特色支行，一改支行以往面面俱到、博而不专的经营模式，助推全行专业化运营、特色化发展不断迈上新台阶，促使昆明分行转型发展战略在自适应能力提升的过程中日臻完善，永葆长青。

#### **四、结束语**

《孙子兵法》的一个核心在于挑战规则，在某种程度上甚至可以说唯一的规则就是没有规则，也即只有出其不意、攻其不备，才能制敌取胜。从这个角度看，昆明分行在“先谋后动”即“观局势、谋奇略、强队伍、勤革新”过程中探索出来的转型发展之路就蕴含此等深意，实际上，这也犹如无形无态的“水”所折射出来的道理和启示一样，水之所以可以从容不迫地流过直道、弯道，宽隙、窄隙，最终气势恢宏的奔腾入海，归根结底就在于其拥有根据不同情况而随之千变万化的能力，而这种能力或许就是商业银行竞争之道的要义所在——变则通，通则达，达则胜！