

银行战略联盟的风险诱因识别与分析

李挺

(西南财经大学中国金融研究中心, 成都, 610074)

内容摘要: 银行战略联盟是银行应对日益激烈的竞争而做出的策略调整, 其风险主要包括关系风险和操作风险两类。本文主要研究关系风险和操作风险的诱因及其识别, 并在此基础上探讨银行战略联盟的风险防范措施。

关键字: 银行战略联盟 关系风险 操作风险 风险防范

银行战略联盟的风险类型主要包括关系风险和操作风险两类。关系风险是指合作者不履行联盟承诺并可能采取机会主义行为从而使联盟可能受到损害。经营风险是指在充分合作的情况下战略联盟无法达到预期目标, 风险来自于合作之外的因素。

一、关系风险的诱因识别

银行战略联盟的关系风险主要表现在以下三个方面:

1. 盟友间不可避免的矛盾。有些成员加入联盟的真正目的并不在于联盟成功给它们带来的共同利益, 它们加盟的目的在于借助联盟的技术优势去研究开发其他项目。如果一个联盟组织存在数个这种“同床异梦”的成员, 那么它们将在联盟过程中将技术创新发展方向朝有利于自身的方向引导, 从而使联盟蒙受损失。

2. 文化差异导致联盟失败。当两个或两个以上具有不同文化背景的银行或企业进行联盟时, 便会产生一定程度的文化交汇。如果彼此之间文化差异较大, 便容易在日常沟通过程中产生文化摩擦现象。而当这种文化冲突无法协调时, 一些成员很有可能不得已退出联盟, 使得联盟分裂, 导致联盟蒙受损失。

3. 被收购与兼并。加入战略联盟的首要条件是加盟成员必须具有自身核心竞争优势和成员彼此之间能达成优势互补, 否则不易加盟。但由于某些成员急于加盟, 在加盟前并没有认真审视自身是否具有核心优势, 是否具备加盟的条件, 而盲目地加入战略联盟组织的话, 那么在结成联盟过程中很有可能被其他联盟方兼并。

二、经营风险的诱因及识别

银行战略联盟的经营风险主要有外部风险和内部风险两类:

1. 外部风险: 宏观经济风险、市场风险、金融风险、政治风险, 社会文化风险、政策监管制度和法律风险。

(1)宏观经济情况。整个经济环境及宏观经济发展对于银行战略联盟的影响作用是非常大的: 在整个联盟所处的经济上升的前提下, 联盟较易达成, 同时联盟成员对这个联盟的自信心、信任度比较大, 将会不遗余力的努力工作, 从而获得较大的利益; 反之, 则相反。另外, 对于

银行跨国战略联盟来说，联盟伙伴国之间的经济差异越大，联盟整合的难度也越增加，风险也就越大。

(2)政策监管和法律风险。各国或地区的金融监管政策对银行和其他产业的合作联盟的保护、限制政策都存在差异。具体来说，银行战略联盟的政策监管风险主要指监管政策的不同（如分业监管和混业监管）影响联盟的合作深度，法律风险主要指合作伙伴所属国家的可能因法律差异而导致部分契约难以执行，联盟存在解体风险。

(3)市场风险。由于各种因素的影响，消费者的市场需求发生变动、转移，市场营销困难或市场竞争等因素都可能造成联盟的市场风险。

(4)金融风险。利率、汇率等的变动可能影响到联盟间交易的金额、现金流量、资产、债务、收益等各个方面。

(5)社会文化差异。文化差异对联盟持久性的挑战主要作用于联盟成员共同处理问题的矛盾过程中。联盟中的成员如果分属两类社会文化，为了消除内在差异，考虑到各成员关系的平等性，联盟只能按照国际惯例进行协调，否则难以达成共识，而这些协调的过程将增加联盟决策层的负担，增加联盟的成本，这些成本的增加将大大影响联盟的稳定性。

(6)政治因素。这主要是指发生在银行跨国战略联盟的情况。跨国战略联盟处在国际政治关系的波动之中就会面临着政治风险。一般来说，政治风险主要包括国有化风险、战争风险、联盟伙伴国政变、动乱等引发的风险。

2. 内部风险：能力风险、协作风险、投资风险、银行文化风险。

(1)能力风险。银行的能力包括经营能力、风险控制能力、管理能力、学习能力、执行能力、营销能力、开发业务和产品能力等多种能力、服务能力等多种能力。随着技术演进，新业务涌现，管理的复杂度将增加，对从事战略联盟管理者和员工的素质及上述能力提出新的挑战。结成联盟后，这些能力的好坏依然影响联盟的效果和稳定性。

(2)协作风险。具体包括：

信任问题。结成战略联盟后，伙伴之间相互冲突的一面仍将继续下去，并时刻威胁着联盟的存在。联盟内成员在通过学习获得所需要的技术诀窍、提高竞争能力、实现预期的战略目标后，一些成员会甩开联盟，去寻找新的合作机会和合作伙伴，联盟随之解体或名存实亡。如果联盟成员拒绝学习或不再相互信任，联盟便可能蜕变为市场；如果联盟内企业追求高度控制，联盟有可能演变成兼并或收购。

管理方式和组织结构差异。联盟中各成员在管理方式(如参与式还是独断式)和组织结构上的差异性，很容易导致联盟内领导权限不清、交流不畅、决策迟缓等弊端。为此，联盟应建立统一的管理程序和组织结构，以确保联盟决策的权威性和联盟组织的有效性。

战略导向差异。当联盟的最初目标实现以后，各联盟方的内部条件、战略目标和外部环境

等都有了新的变化，联盟先前的战略组合将被打破。这种情况在跨国银行联盟中比较容易出现。

双方分配和收益的不对称。一方面指由于双方投入资源比例的不平衡,造成了收益分配的难度。对资源丰富的一方而言,容易忽视联盟的协作性,而资源稀缺的一方则可能过分倚赖对方的资源。利润分配不公平导致联盟内的消极行为。联盟双方的收益结构有一部分是共享的,其他部分则不能共享。共享部分可以实现联盟双方收益最优化,分开部分有可能使一方收益较多而另一方收益较少或不收益。这时,一方或双方便有牺牲共享部分利益而让分开部分利益最大化的动机,从而造成双方联盟关系紧张。如银保联盟中,当银行代销人寿险影响到银行的储蓄存款时,银行就会放弃这种联盟。另一方面指双方竞争地位的平衡导致的双方各种关系不对称分配的不平衡。竞争地位的平衡问题随着联盟双方技术、管理能力的交换而发生变化。如果一方在联盟中技术、管理能力方面不断加强,而另一方却相对消弱,竞争地位的平衡便逐渐消失,联盟便面临分手的危险。特别是在银行跨国联盟中,如一方银行还停留于非重要角色,从联盟中分享的利益就有限。

合作者的机会主义行为。机会主义的假设认为由于人们的有限理性,使得交易者可以利用信息不对称环境或某种有利的讨价还价的地位欺诈对方,并且这种谋取私利的动机是强烈的,行为是复杂的。其具体表现有隐瞒和扭曲信息,躲避或不能履行承诺或义务,窃取合作方的技术和挖走关键人物,拖延付款和提供不合格的产品。

沟通不够。如在银行保险联盟中,双方的从业人员对于对方的经营方式、管理模式、操作惯例等方面可能缺乏足够的了解,沟通不够导致了合作效率较低、丧失市场机遇、产品创新缓慢等问题,在一定程度上影响了银行保险联盟的有效运行。

(3)投资风险。主要有投资套牢风险和投资到位问题。

(4)运行流程风险。主要指信息共享风险和信息传递风险。信息共享在促进银行战略联盟高效运行的同时有可能增加银行成本和资源损失及核心竞争力流失。信息传递风险指联盟在信息传递中发生的信息传递失误或延迟等。

(5)人才风险。主要指人才流失风险。

(6)联盟内跨文化风险。银行尤其是国外具有百年历史的大银行在长期经营中,都已经形成独特的个性,有着不同的价值观和行为方式,而一旦与其他企业或者银行结成联盟,不同银行或企业间的文化融合在短时间里是难以做到的。如银行和保险公司本身是两类不同的金融机构,各自的产品、结构、管理、组织结构、技术、营销方式和对客户的态度都不同,员工的报酬方式、激励方式和技术要求也不一样,银行坐等顾客主动购买的银行经营文化与保险公司必须主动招揽顾客购买的保险经营文化自然就会发生冲突。再加上银行保险的成功主要有赖于银行职员积极主动地向客户推荐,银行的工作人员又缺乏保险专业知识,保险公司的承保数量和质量必然难以控制。当这种文化冲突的协调失败或协调成本过高时,就会导致整个联盟的失败。

三、银行战略联盟的风险防范措施

联盟面临各种各样的风险，这些风险通过联盟内部的各种经营活动(如合作技术开发)作用于风险主体，使银行利益可能受到损害。联盟风险的负面性迫使银行关注联盟风险的防范。与通常的银行生产管理对策不同，制定联盟风险防范对策难度很大。银行管理对策针对的生产问题是确定的，自然的。围绕确定性问题总可以找到有效的对策;而联盟风险具有不确定性，即不能确定风险事件出现的时间、地点、方式和影响强度，这就意味着不能保证找到针对具体风险事件行之有效的防范措施。因此，联盟风险防范的重点不是制定具体的防范措施，而是尽量清除联盟风险可能出现的土壤。从这个意义上讲，只宜抽象、原则性地讨论联盟风险防范问题。

1、明确自己的竞争优势，确定合作领域,选择合作伙伴

银行要想加入联盟,首先要认真审视所处的环境以及自身的优势、劣势,确定发展的战略目标。清楚自己的策略及擅长，以及联盟合伙人的能力要求，以确保联盟实际可行。这些能力通常指能够更快、更好及更便宜地执行事务或部门职能的能力。要考虑市场状况及建立联盟的时间性。监管环境是否固定不变或正在改善?是否须待市场发展后才开始联盟?如须于特定时间成立联盟，延迟成立是否更为有利?清楚订立“精确”联盟目标以限制有潜质伙伴的范围：哪位伙伴具备公司投资组合所缺乏的必要产品?哪家银行或公司能够协助自己进入新市场、获取高新技术专门知识或竞争优势?其次,要仔细分析在不同的地区、市场上可能在哪些领域与联盟伙伴开展合作，避免盲目加入联盟。

联盟伙伴的选择是建立联盟的基础和关键环节，慎重地选择合作对象是联盟顺利发展的前提条件。根据国外的经验，战略联盟失败的重要原因之一是合作伙伴选择错误。因此，银行在选择合作伙伴时应谨慎小心。在挑选合适的联盟伙伴阶段，银行首先要树立明确的战略目标，认真探求合作各方的动机和各自追求的利益以及共同的利益所在，并据此来寻找能够带来本银行所渴望的技术、管理经验、风险分担、进入新市场的机会优势，以及文化上相容、相似的银行或企业作为本银行的合作伙伴。选择联盟伙伴必须考虑互补性、兼容性、信誉性、一致性和双赢性五种因素。互补性主要指资产互补性、产品互补性、技术互补性、人才互补性、信息互补性、市场互补性六个方面的因素，合作兼容性主要指历史兼容性、观念兼容性、策略兼容性三个方面的因素，此外，银行进行联盟还需要考虑文化氛围、经营理念能否互相接受;是否互相信任;实力是否相当等多种因素,对每个潜在合作伙伴进行有效分析，不仅对其有形资产数据(例如，银行资产质量情况和设备的状况等)分析，还要对无形资产的数据(包括品牌力、与顾客的关系质量和专业技术水平)以及组织能力的资料(例如，管理能力、雇员忠诚及共享价值观等)进行分析，选择最合适的战略伙伴。正是这些因素才能使联盟成员达到自觉、稳定的合作，使联盟之内银行核心竞争能力之间得到的协调、互补和融合，联盟在财产、产品、技术、人才、信息和市场的各方面达到资源整合，从而极大的增强了每个银行和整个联盟的竞争能力，使得银

行之间可以取长补短，减少联盟内银行之间的资源浪费、重复建设，从而能够降低每个银行的运营成本，增加银行参与竞争的能力。

2、联盟要很好的实行跨文化管理

银行文化包括银行的价值观、传统、信仰以及处理问题的准则等等，它塑造着银行的管理风格和管理理念并指导着银行生产经营实践，其影响力是广泛而深人的。联盟伙伴之间如果存在着文化上的不一致，就可能被失败的阴影所笼罩。然而银行在选择联盟伙伴时，并不能苛求对方一定具有相同或相似的文化。因此联盟成功的关键在于伙伴之间应该具备一种对文化差异理解的态度，在面临文化冲突时能作出某些让步，并在结盟过程中积极地实施文化融合。

文化融合是让具有不同文化背景的联盟银行之间以及管理人员之间相互理解、相互尊重对方的文化，并创造出各种文化相融度很高的合作。一般来说，当联盟各方对各自的文化进行比较，发掘出各自的优势与不足后，就可以分析文化整合的可能性，选择适当的切入点和目标模式，重新构建融合了各自优势并有所发展的新的银行联盟文化。在文化融合的过程中需要注意以下几个方面:一是维护联盟成员的平等性，使各方能围绕目标齐心协力;二是保持高层管理人员的合作，增强联盟成功的软件因素;三是求同存异，灵活地协调相互间的文化差异。

3、做好联盟谈判和签约工作

要极度谨慎地撰写联盟协议的条款，界定绩效衡量方式(财务指标或进度衡量方法)及如何分享收益尤其重要。还须明确载述各方负责的职能，协定监察表现的标准及办法等等。若任何一位伙伴不能达到所要求的目标时，如何采取制裁措施。明确联盟终止的条款和规定解散程序，以便当战略联盟行为有损某一成员利益时,及时退出该联盟。成功的联盟不仅是以交叉许可安排、联合开发、合资经营、股权共享等联盟方式为基础的初始合作协议，还包括成本分摊、市场份额获得等通常的细节以及对知识创新、技术协作等方法进行设计。银行的高级管理层还应就联盟的共同目标与主要的中层经理和技术专家进行沟通。另外，由于联盟伙伴之间往往存在着既合作又竞争的双重关系，双方应对联合与合作的具体过程和结果进行谨慎细心的谈判，摒弃偏见，求大同，存小异，增强信任。

联盟的合同应充分指明基础服务的费用及其计算,包括任何开发、转化、重复的服务以及特殊需求的费用。还应明确购买和维护软、硬件的责任与成本,并明确在成本结构改变的条件下任何可能发生的情况,以限制成本的增加。必须在合同中提出终止合同的权利,包括控制和设备的变更、成本的显著增加、服务水平多次未达到、不能对关键服务提供支持、对方破产和倒闭以及资金周转不灵等。银行管理层应考虑是否允许在没有对联盟合伙方任何惩罚的前提下终止合同。应包括终止合同所需的时间以允许银行转向其他联盟伙伴。同时,合同必须要求联盟方在终止合同时,及时以机器可读的格式向银行提供其各种数据资源和其它资源,并补偿与转换联盟伙伴相关的费用。

4、做好联盟协调工作

战略联盟的本质在于交流和合作，有效的沟通与协作机制对双方都有利。对可能存在着跨文化难题的联盟双方来说，沟通的有效性是保证协作可行的前提。要想使战略联盟获得成功，应该确保各种信息在战略伙伴之间的沟通和传播。沟通的作用不仅在于提升个人的能力和水平，更重要的是它能凝聚成集体的能力。通过伙伴之间的信息沟通，可以促进相互知识的增长，形成学习的优势；可以提高伙伴对联盟的兴趣，求得对联盟的支持。只有上下同心、充分交流的联盟才具有持久的生命力。虽然沟通的意义如此重大，然而影响沟通的障碍却无处不在。不同的语言，不同的文化，不同的经历都使人们在沟通的过程中不可避免要发生冲突。沟通中的冲突并不可怕，可怕的是冲突无法协调，从而加深了彼此的敌意，而使沟通无法继续。因此，协调冲突、顺畅沟通便成为战略联盟持久的保证。要实现联盟成员间的有效沟通，首先需要形成相互理解的共同意识。联盟中友好相处的一个重要原则就是从合作对方的角度去分析他们的立场和行为，而不是光从自己的角度出发。由于沟通包括信息的传递和理解这两个不可分割的方面，为了降低由差异性而产生的理解障碍，有意识的组织交流也是必要的。如果合作伙伴之间都视组织交流为工作中的必修课，将大大提高联盟的持久性。

5、处理好联盟损害自身利益的行为

联盟中关系风险的一个重要源头就是联盟中盈利的不公平。银行在评估合作关系时更多的是看重公平而不仅仅是效率，所以利率的公平分配问题对信任的建立有极大影响。银行需要从实际出发，同合作伙伴公司协商，努力构造一个“风险分担，收益共享”的协议。必须使收益分配透明化，防止一些独吞联盟整体收益或收益分配不公的现象。在具体的分配上，可以参照合作方投资与承担风险的程度，按比例酌情分配。此外，在联盟中，恰当的办事方式或者公平的程序和政策对合作伙伴的信任影响也很大，甚至强过分配的公平，因此，合作伙伴在结盟时应当注意相互的办事程序，因为那在很大程度上是其真实态度的体现。程序公正应该建立在三个原则之上：以礼相待、知己知彼和职权明确。

对于战略联盟的成员，一条简单的法则是：明确向战略联盟中的其他成员发出“如果你采取任何投机行为那么我将以牙还牙”的信号。即使战略联盟建立了责任约束机制，某个成员在关键时候采取有利于自己利益的投机行为的风险依然存在。针对这种普遍存在的现象，博弈论给出了一个简单的游戏规则，就是针锋相对、以牙还牙。即开始时进行合作，其他任何时候作对手做的事情。实践证明，如果每个成员都遵循这个规则，发生投机行为的风险最低。当然，在实施这一简单规则前，各个成员必须共同制定一个责任约束机制。因为这个共同认可的责任约束机制是每个成员判断其他成员是否“违规”从而决定是否采取以牙还牙措施的依据。

参考文献：

- 1、 员晓浙：《战略联盟理论与实践》，经济科学出版社，2006，277.
- 2、 李国津：《战略联盟》，天津人民出版社，1997。

- 3、郑先炳：《西方商业银行最新发展趋势》，中国金融出版社，2002。
- 4、王先玉：《现代商业银行战略管理与营销管理》，中国金融出版社，1999。
- 5、胡浩：《银行同业竞争与合作》，中国金融出版社，2007。
- 6、朱正罡：《国有商业银行国际化经营战略》，中国金融出版社，2004。
- 7、约尔格·伊切特：《国际银行战略联盟——透视巴黎国民银行和德累斯顿银行联盟》，中国金融出版社，2007。
- 8、员晓哲：《战略联盟理论与实践》，经济科学出版社，2006
- 9、叶飞，张红：《战略联盟的风险分析及其防范对策》，《科学管理研究》，1999，（10）。
- 10、李洪斌：《银行战略联盟：一种新的金融制度安排》，《现代商业银行》，2001，（5）。
11. Das T. K, Bing-Sheng Teng: A Resource-Based Theory of Strategic Alliance, Journal of Management, 2000, (1)
12. T.K.Das, Bing-Sheng-Teng: "a Resource-Based Theory of Strategic Alliance", Journal of Management, Vol.26, No.1, 2000.

Identification and Analysis of Risk Factors about The Bank Strategic

Alliance

Li Ting

(Chinese Financial Research Centre of Southwestern University of Finance and
Economics, Chengdu, 610074)

Abstract: the Bank Strategic Alliance is the strategy adjustments of the bank which deal with increasing competition, the risks include the risk relationship and the operational risk. This paper studies the relationship between risk and operational risk and to identify the incentives, , and on this base of the banks strategic alliance to explore of the risk prevention measures.

Keywords: the Bank Strategic Alliances The Relationship Risk the Operational Risk Risk Prevention

收稿日期: 2009-01-27

作者简介: 李挺，西南财经大学中国金融研究中心金融学博士，研究方向：金融理论与实践