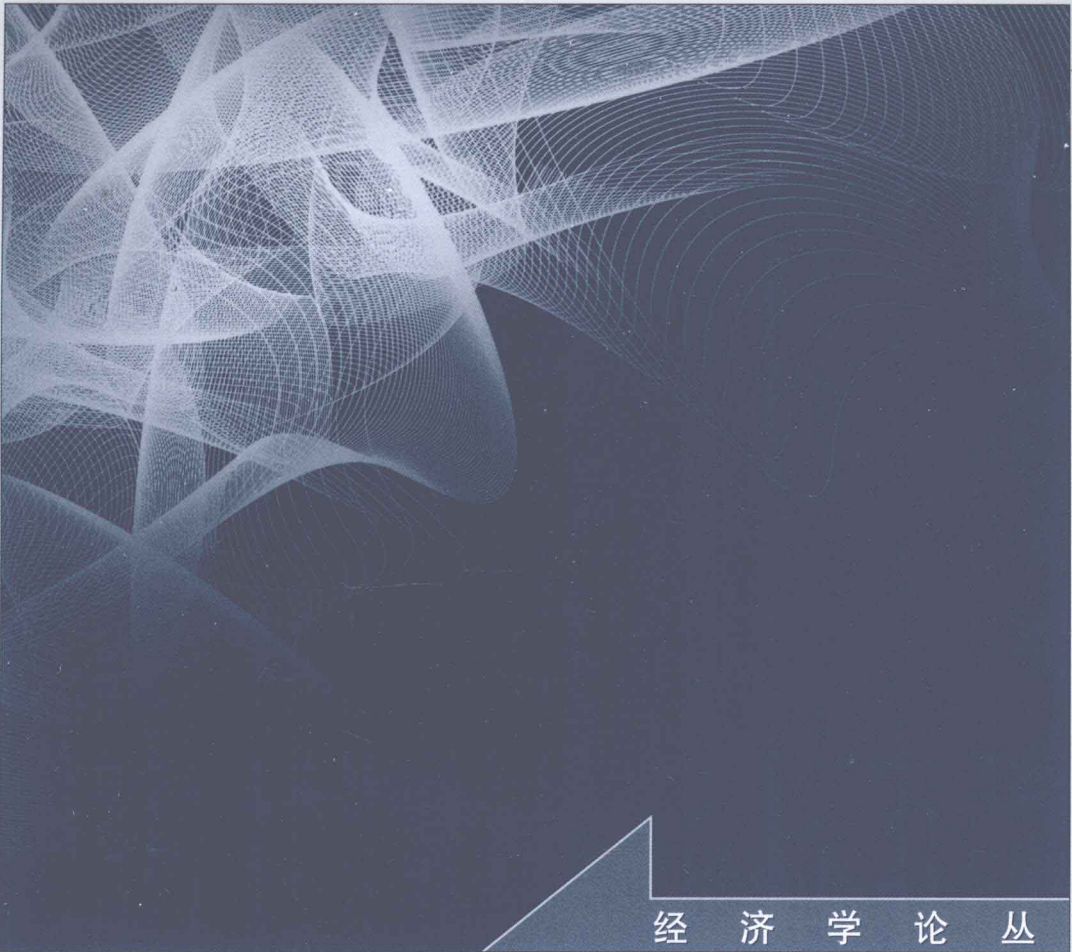




经 济 学 论 丛

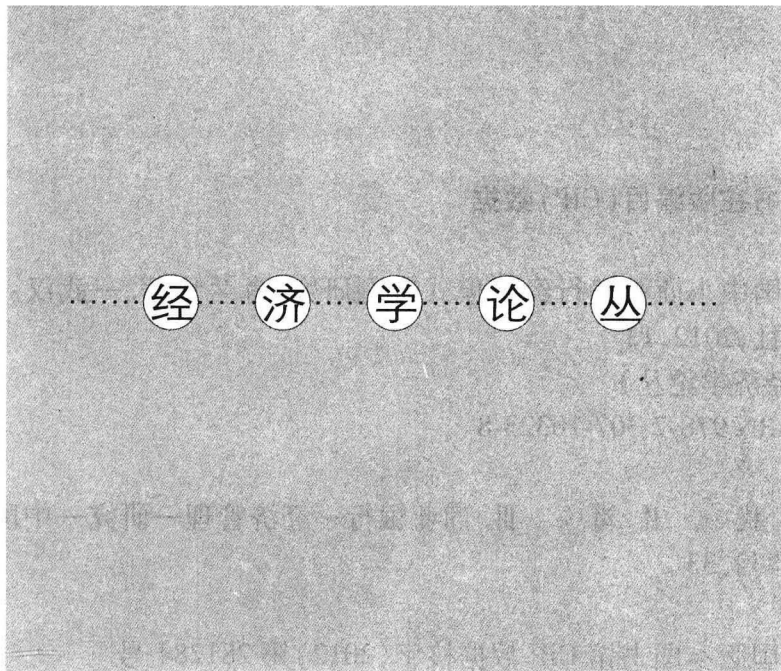
我国中小商业银行经营模式转型研究

肖兰华 著



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社



我国中小商业银行经营模式转型研究

肖兰华 著



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

我国中小商业银行经营模式转型研究/肖兰华著. —武汉: 武汉大学出版社, 2012. 12

(经济学论丛)

ISBN 978-7-307-10323-8

I. 我… II. 肖… III. 商业银行—经济管理—研究—中国
IV. F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 281284 号

责任编辑: 辛 凯 责任校对: 王 建 版式设计: 詹锦玲

出版发行: 武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件: cbs22@whu.edu.cn 网址: www.wdp.com.cn)

印刷: 湖北民政印刷厂

开本: 720 × 1000 1/16 印张: 9.5 字数: 130 千字

版次: 2012 年 12 月第 1 版 2012 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-307-10323-8/F · 1732 定价: 20.00 元

版权所有, 不得翻印; 凡购我社的图书, 如有质量问题, 请与当地图书销售部门联系调换。

内 容 提 要

中小商业银行是一个国家金融机构组成体系中的重要部分,它与大型银行机构互为补充,是银行体系健康发展的基础。一个完善的银行体系,不仅意味着银行类型齐备,而且应具有一定的规模层次结构。在各国的金融体系中,既存在资产规模强大、资本实力雄厚、名列世界 500 强的大银行,也存在数量众多、种类齐全、各具特色的中小商业银行,中小银行和大银行共同组成了满足经济发展所需的银行体系。中小商业银行以机制灵活、决策链条短、决策速度快的经营特点,通过与大型银行展开错位竞争,找到了生存和发展空间,成为大型银行的有益补充,对促进经济和金融发展起到了不可替代的作用。

中小商业银行作为我国多层次银行体系中不可或缺的组成部分,以服务地方经济,服务中小企业、民生工程与城乡居民,满足他们的金融需要为切入点,在深化金融服务层次,增强金融服务深度,保持金融活力,促进金融市场竞争,提高资金配置效率,化解地区金融风险,促进金融体系健康均衡发展等方面,都发挥了重要作用,正成为服务中小企业的主力军,推动金融创新的先行军和深化金融改革的生力军。

为了适应金融市场变化,打造中小商业银行的品牌特色,提升差异化竞争优势,近几年来,围绕更新经营理念,改变发展方式,强化经济资本管理,调整业务结构,稳步推进综合经营的发展思路,以招商银行、中信银行、光大银行、民生银行、深圳发展银行、杭州银行、南京银行、包商银行等为代表的中小商业银行纷纷进行经营模式转型的实践探索,已取得了一些成果,积累了一些经验。但从上述中小商业银行的转型实践,尤其是从我国中小商业银行所处的历史发展阶段

和现实状况来看,其在经营模式转型变革中仍然存在着:市场定位不明确,经营特色不鲜明;盈利模式单一,业务结构不合理;缺乏有效的风险防控机制;经营方式较为粗放;创新意识不强,自主创新能力不足等问题。

因此,经营模式转型问题是我国中小商业银行在完善公司治理改革之后面临的又一项重要课题。我国中小商业银行要实现经营模式转型,其总体目标就是要切实改变传统的重数量轻质量、重规模轻结构、重速度轻管理的外延粗放型的经营方式,真正构建起集约化经营,内涵式发展,具有市场竞争力的现代商业银行经营管理体系。总的来讲,要努力做到“一高两低三优”,即高经营效益,实现经营效益与经济利润的持续稳定增长;低资本消耗,实现资本充足率持续保持在较高水平及资本回报率的持续稳定提升;低成本投入,实现投入产出效率的持续改善;优化业务结构,形成零售业务与批发业务,中间业务与非中间业务,传统业务与新兴业务均衡发展经营格局;优质客户服务,形成真正的以客户为中心,以市场为导向,能够不断满足客户不断变化的金融需求的服务体系;优良资产质量,形成能够确保资产质量持续稳定向好的全面风险管理体系。因此,其经营模式转型的路径选择是:一是全面实现经营理念转型。树立以“客户为中心”和“以创造价值为中心”的经营理念。二是加快推进机制转型。健全和完善以综合绩效为中心的考核机制,适应市场环境变化的产品营销机制,科学高效的员工管理与激励机制。同时,进一步优化以利益驱动的部门间合作机制,产品与服务创新的运作机制。三是调整经营结构,深化业务转型。要大力发展零售业务,不断优化业务结构,加快发展中间业务和电子银行业务,以推动业务结构调整。四是打造特色,强推经营转型。首先,要明确市场定位,从同质化向差异化经营转型;其次,要从粗放式向资本约束下的理性经营转型;再次,要打造特色优势,深化运营模式转型;最后,要加快金融创新,强推经营模式转型。五是流程再造,深化管理模式转型。主要是从“部门银行”向“流程银行”管理模式转型,构建以技术为支撑的高效风险管理体系,实现向全面风险管理模式转型。六是抓实队伍建设,促经营模

式转型。主要是创建团队服务模式,为客户提供优质服务,同时建设一支能力强,素质高的经营管理人才队伍,尤其是要建立有效的激励约束机制。

序 言

中小商业银行作为银行体系中的有机组成部分,它与大型银行机构互为补充,并对各大银行之间市场缝隙的填充、拾遗补缺,在容易碰撞的市场板块之间安放了“安全阀”,有助于缓冲潜在金融压力,是银行体系健康发展的基础。中小商业银行的成立和发展,不仅增加了市场主体,增添了市场活力,增进了金融服务的深度和广度,促进了金融市场竞争,提高了资金配置效率,而且也促进了金融体系健康均衡发展,更使我国逐步形成了多层次、多类型的银行机构体系。更重要的是,有力地促进了我国银行业服务水平提升、金融产品创新、金融工具丰富和服务手段多样化。

中小商业银行以“立足本地、服务小微、打牢基础、形成特色、与大银行错位竞争”为发展思路,深化市场细分,明确市场定位,创新产品、服务和机制流程,改进提升金融服务,逐步拥有了特色化品牌和管理文化。因此在支持地方经济,服务中小企业、民生工程与城乡居民,发展消费金融等方面发挥着举足轻重的作用。有数据显示,截至2011年底,我国共有中小商业银行368家(包括12家股份制商业银行、144家城市商业银行、212家农村商业银行),其在2011年的信贷投放额比2010年增加了3万多亿元,达14.52万亿元,有力地支持了实体经济发展。

尤其是,近年来我国银行监管部门借鉴了第二、第三版巴塞尔协议而制定了我国新资本监管标准,将宏观审慎监管与微观审慎监管有机结合,以构建宏观审慎监管框架下的逆周期政策机制,以丰富和创新微观审慎监管工具。新监管标准的制定实施,不仅有助于增强我国银行业稳健性,防范系统性风险,提高判断经济周期的能力,而且也有助于推动银行业的发展转型。对此,国家银监部门在今年6月份颁布了《商业银行资本管理办法(试行)》,以落实资本达标规划,使商业银行多渠道拓宽资本补充来源,优化资产结构,控制风险

资产规模;着力加快差异化经营战略转型,全面加强风险定价能力建设,建立健全科学的激励机制;加强内部基础建设,切实提高管理能力,加快推进信息系统建设,加强数据管理,做好信息科技风险监测防范。进一步完善公司治理。

同时,我们也要清晰地看到,我国中小银行业在发展进程中仍存在许多深层次矛盾和问题,服务实体经济能力仍有待提高,其发展方式和盈利模式亟待转变。中小商业银行业应牢牢把握加快转变发展方式这一主线,通过自身的发展转型,继续深化战略调整 and 经营转型,优化股权和董事会结构,加强资本约束和成本管控,通过管理体制创新提升风险管理能力,进而总体经营平稳有序。同时,以经营战略转型为契机,进一步明确市场定位,从特色发展着手,在经营管理模式、市场客户选择、业务流程改造、产品服务创新等方面因地制宜、精耕细作,以服务中小微企业、城乡居民为重点,加强产品和服务创新。以差异化竞争优势,做出特色和品牌,形成比较优势,全面提升市场竞争能力,并要努力改进服务质量,提升服务水平,树立良好的行业品牌和社会形象。就此,作者在本书中作了一些有益的探索和研究,对实务部门有很好的参考价值。

肖兰华博士的这本学术专著从经营战略的高度,从提升竞争实力的视角,对我国中小商业银行经营模式转型的金融生态环境及路径选择,作了一些有益的研究,体现出了作者丰富的工作经验、良好的专业功底、前瞻的专业视野。加上作者有在大型军工央企、国有外贸公司、财产保险公司以及商业银行等实务部门工作经历,这些为他将专业理论和实务工作紧密结合来进行学术研究打下了良好基础,这也为他取得一些科研成果创造了前提条件。希望他能“百尺竿头,更进一步”,在今后的工作和学术研究中,沿着理论和实践相互支撑起来的阶梯,不断有所突破,取得新的成绩,为我国金融理论研究和实践探索贡献力量。



2012年10月28日于浙江大学玉泉

目 录

引 言	1
第一章 中小商业银行的界定和特征	2
一、中小商业银行的一般界定	2
二、中小商业银行的特点	3
1. 中小商业银行具有特定市场功能	4
2. 中小商业银行具有较强区域性优势	5
3. 中小商业银行具有突出的业务特色	7
4. 中小商业银行具有经营机制灵活的优势	8
三、中小商业银行的地位和作用	9
1. 促进了地方经济发展	9
2. 促进了中小企业融资难题缓解	10
3. 促进了银行结构体系优化	12
4. 促进了银行同业竞争	14
5. 促进了银行业稳健发展	14
第二章 我国中小商业银行经营模式转型的动因	17
一、我国经济发展方式转变的客观要求	17
二、国内监管要求逐渐与国际接轨	19
三、面临“金融脱媒”的挑战	20
四、利率市场化加速推进	25

五、提高商业银行核心竞争力的必然要求·····	28
六、社会金融需求日益多元化·····	31
七、电子信息技术广泛运用·····	33
第三章 国际商业银行主要经营模式及转型实践 ·····	34
一、综合化经营趋势强劲·····	36
二、专业化经营各具特色·····	38
三、分销渠道多元化与传统分支网点再造·····	39
1. 互联网分销渠道迅猛发展·····	39
2. 对传统分支网点再造·····	40
四、以客户为中心进行价值管理·····	44
五、零售银行主体多元化·····	46
六、国际业务全球化·····	50
第四章 我国中小商业银行经营模式的定位 ·····	54
一、立足于地方经济·····	54
二、为中小企业服务·····	56
三、为社区发展服务·····	58
四、以效益为中心·····	58
五、以差异化经营为特色·····	59
第五章 我国中小商业银行经营模式转型过程中的问题 ·····	62
一、中小商业银行经营模式转型的实践探索·····	62
1. 招商银行:推进集约化经营,加快经营模式二次转型·····	62
2. 光大银行:优化收入结构,强推模式化经营·····	66
3. 中信银行:打造有特色的经营模式,做有特色的零售银行·····	70
4. 杭州银行:清晰市场定位,实现经营模式转型·····	73
二、中小商业银行经营模式转型中存在的问题·····	75
1. 市场定位不明确,经营特色不鲜明·····	75
2. 盈利模式单一,业务结构不合理·····	76
3. 缺乏有效的风险防控机制·····	79

4. 经营方式较为粗放,营销能力尚待提高	80
5. 创新意识不强,自主创新能力不足	81
第六章 我国中小商业银行经营模式转型的路径选择	83
一、全面实现经营理念转型	84
1. 从保守传统向开放创新的经营理念转型	84
2. 从以产品为中心向以客户为中心的经营理念转型	84
3. 从规模冲动向创造价值为中心的经营理念转型	85
4. 从粗放式经营向集约化经营的理念转型	85
5. 从无差异化向个性化服务经营理念转型	85
6. 从被动营销向主动型营销的理念转型	86
二、加快推进机制转型	86
1. 建立以综合绩效为中心的考核机制	86
2. 完善适应市场变化的产品营销机制	87
3. 建立以利益驱动部门间合作机制	88
4. 完善科学高效员工管理与激励机制	88
5. 健全产品与服务创新的运作机制	88
三、调整经营结构,深化业务转型	89
1. 大力发展零售业务,不断优化业务结构	89
2. 加快发展中间业务,推动业务结构调整	93
3. 发展电子银行业务,加快业务结构调整	95
四、打造特色,强推经营转型	97
1. 明确市场定位、向差异化经营转型	98
2. 塑造经营特色、向专业化经营转型	99
3. 夯实竞争实力、向品质化经营转型	100
4. 适应监管要求、向理性化经营转型	103
5. 优化经营机制、深化运营模式转型	104
6. 加快金融创新、强推经营模式转型	105
7. 经营模式转型与价值链重构——来自兴业银行的案例	107
五、流程再造,深化管理模式转型	113
1. 大胆尝试,向流程银行管理模式转型	113

2. 强化风险意识,向全面风险管理模式转型	115
六、抓实队伍建设,促经营模式转型	117
1. 创建团队服务模式,为客户提供优质服务	118
2. 造就一支能力强、素质高的经营管理队伍	119
3. 坚持市场化取向,建立有效激励约束机制	119
参考文献	121
后 记	133

表 目 录

表 1	浙江省部分中小商业银行基本情况表	6
表 2	中小商业银行品牌市场影响力情况表	8
表 3	2007—2011 年我国城市商业银行信贷投放情况表	10
表 4	2011 年我国金融机构回购及拆借资金净出入情况表	24
表 5	2011 年 1—12 月金融机构人民币贷款各利率区间占比	26
表 6	中国 12 家中小银行竞争力上榜排名情况表	29
表 7	2009 年全国性股份制中小商业银行综合竞争力相关情况表	31
表 8	2007—2011 年招商银行中间业务收入情况表	32
表 9	不同分销渠道对银行产品销售的影响情况表	40
表 10	非银行零售银行业务供应商所提供的金融产品	47
表 11	2005—2008 年英国 Tesco 超市集团个人金融业务情况表	50
表 12	2007—2010 年招商银行业务收入情况表	63
表 13	2008—2010 年招商银行经营情况表	64
表 14	普益标准·银行理财能力排名前十名(2011 年第一季度)	68
表 15	2009 年部分全国性中小股份制商业银行业务结构情况分析表	77
表 16	2006—2010 年部分中小商业银行中间业务收入占比情况表	78
表 17	兴业银行的价值链关键要素重组	109

图 目 录

图 1	2003—2011 年中小商业银行占金融市场份额(按资产)	13
图 2	2003—2011 年资本充足率达到 8% 的银行数量和资产占比	15
图 3	2007—2011 年我国商业银行不良贷款余额和比率	16
图 4	2006—2011 年我国国内生产总值及增长比例图	18
图 5	近年来我国间接融资占比和银行总资产变化情况	21
图 6	近年来银行间债券市场主要债券品种发行情况表	22
图 7	2006—2010 年城乡居民人民币储蓄存款余额及其增长速度	22
图 8	1980—2008 年美国银行业收入情况	35

引 言

中小商业银行是一个国家金融机构组成体系中的重要部分，它与大型银行机构互为补充，是银行体系健康发展的基础。一个完善的银行体系，不仅意味着银行类型齐备，而且应具有一定的规模层次结构。在各国的金融体系中，既存在资产规模强大、资本实力雄厚、名列世界 500 强的大银行，也存在数量众多、种类齐全、各具特色的中小商业银行，中小银行和大银行共同组成了满足经济发展所需的银行体系。中小商业银行以机制灵活，决策链条短，决策速度快的经营特点，通过与大型银行展开错位竞争，找到了生存和发展空间，成为大型银行的有益补充，对促进经济和金融发展起到了不可替代的作用。

第一章 中小商业银行的 界定和特征

一、中小商业银行的一般界定

对于中小商业银行内涵的界定，不同国家由于金融体制，以及对中小银行功能定位的认识和业界认同的标准不同，则界定的依据也不同。但一般从资本金、资产总额、经营区域、营业网点、业务范围、员工数量等指标来区分银行的类别。西方国家是根据净资产规模和员工数量来界定中小商业银行的。

若以净资产规模来衡量，则一般将净资产在 10 亿美元以上的为大银行，1 亿美元以上 10 亿美元以下的为中等银行，1 亿美元以下的属于小型银行。

若以员工数量来衡量，则根据各国对中小企业划分的不同标准来确定。在美国，雇员人数在 200 人以下的银行属于中小银行；在韩国、日本，雇员人数在 300 人以下的银行属于中小银行；在德国，雇员人数在 500 人以下的银行属于中小银行。

另外，不同国家的中小商业银行，其覆盖范围也有所不同。由于历史的影响和政策的演变，美国一般将社区银行、储蓄银行和信用合作社列为中小商业银行范围；日本一般将地方银行、互助银行和中小城市银行列为中小商业银行；德国一般将区域性商业银行、私人银行、储蓄银行和信用合作银行列为中小商业银行。

西方国家的银行体系经过长时间发展和完善，对于银行大小规模的定义已经比较成熟。在我国，由于银行发展历史的特殊性，其层次较多，现主要有中央银行、政策性银行、国有商业银行、全国

性股份制商业银行、区域性商业银行、城市商业银行、农村商业银行、村镇银行、城市信用合作社、农村信用合作社、外资银行，还有外国银行的代表处等几个层次，在对中小商业银行的界定上还没有完全统一。现在的一种普遍的认识是，在非证券类、保险类金融机构中，除了中国工商银行、建设银行、中国银行、农业银行和交通银行五大国有商业银行之外，其余都是中小商业银行。另一种观点认为我国中小商业银行是指除了五大国有商业银行以外的股份制商业银行、城市商业银行和农村商业银行，这里主要包括两大类：一类是全国性或跨区域经营的股份制商业银行，如招商银行、中信银行、民生银行、兴业银行等 12 家银行，这些银行基本上进行了规范的股份制改造，是我国中小商业银行的主力军；另一类是区域性或地方性的城市商业银行、农村商业银行、城市信用社、农村信用社、农村合作金融机构、村镇银行等。

为了便于数据的收集和分析，本书将中小商业银行界定为：除五大国有商业银行以外的全国性或区域性股份制商业银行、城市商业银行和农村商业银行，但不包括城市信用社、农村信用社、农村合作金融机构、村镇银行等。根据中国银监会网站（www.cbrc.gov.cn）披露，截至 2011 年底，我国有全国性股份制商业银行 12 家，城市商业银行 144 家，农村商业银行 212 家。

二、中小商业银行的特点

和大银行比较起来，中小商业银行的特点表现在资本金规模较小，分支机构较少，有些甚至不设分行；经营地区范围狭小，经营业务种类不具有全面性、综合性特点，主要在特定地区经营，为特定客户群提供金融产品和服务。中小商业银行与大银行一样具有资金配置功能，按照利润最大化原则，遵从安全性、流动性与盈利性的经营原则。但中小商业银行在组织体制、业务品种、客户群体、服务区域的独特特征，也使得中小商业银行拥有某些特殊的竞争优势。总体来说，中小商业银行的独特性表现在以下几个方面：