

The Research on the Development Transformation Paths
of the City Commercial Banks in China
—on the 12th Five-Year Period Analytical Perspective

城商行 发展转型路径研究

—基于“十二五”时期的分析视角

滕冲 曾建中 著

 中国金融出版社

F 832.33
201313

阅 览

The Research on the Development Transformation Paths
of the City Commercial Banks in China
—on the 12th Five-Year Period Analytical Perspective

城商行 发展转型路径研究

—基于“十二五”时期的分析视角

滕冲 曾建中 著

 中国金融出版社

责任编辑：亓霞

责任校对：张志文

责任印制：陈晓川

图书在版编目 (CIP) 数据

城商行发展转型路径研究 (Chengshanghang Fazhan Zhuanxing Lujing Yanjiu): 基于“十二五”时期的分析视角/滕冲, 曾建中著. —北京: 中国金融出版社, 2012. 8

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6409 - 0

I. ①城… II. ①滕…②曾… III. ①城市商业银行—银行发展—研究—中国 IV. ①F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 113961 号

出版
发行 **中国金融出版社**

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 利兴印刷有限公司

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 22.5

字数 387 千

版次 2012 年 8 月第 1 版

印次 2012 年 8 月第 1 次印刷

定价 68.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6409 - 0/F. 5969

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

序

城商行作为地方性银行，是我国金融体系重要的组成部分。“十一五”时期，城商行在自身改革发展当中壮大，逐渐成长为继国有大型商业银行和全国股份制商业银行之后的第三梯队，在服务中小企业、支持地方经济建设当中发挥了不可替代的作用。

广西北部湾银行作为一家地方性银行，在改革重组濒临关门停业的南宁市商业银行的基础上，焕发出了蓬勃的生机，公司治理结构不断完善，经营管理不断规范，资产规模快速增长，微贷业务、国际业务、供应链融资、票据业务、资金业务、投行业务等各项业务从无到有，业务品种不断丰富。在短短的不到三年的时间里，广西北部湾银行取得了显著的成绩。截至2012年4月30日，广西北部湾银行资产1169.47亿元，是重组改制前的14.61倍；存款451.93亿元，是重组改制前的5.41倍；贷款264.16亿元，是重组改制前的5.56倍。广西北部湾银行先后荣获“亚洲十大最具成长性银行”、“亚洲最具发展潜力商业银行”、“中国最具成长性商业银行”、“中国十大最佳特色服务商业银行”、“中国最具特色的中小银行”、“最佳服务中小企业银行”、“全国银行业金融机构小微企业金融服务先进单位”、“金融机构支持广西发展突出贡献奖”、“广西五一劳动奖状”等荣誉称号。2011年8月，世界银行业权威杂志英国《银行家》公布了2010年世界1000强银行排行榜，广西北部湾银行名列第697位（上榜中国银行共101家，广西北部湾银行排名第56位）。据《银行家》统计，资产增长率前25名银行中，广西北部湾银行排名第4位（其中中国银行17家，广西北部湾银行排名第3位）。广西北部湾银行在服务北部湾开放开发和广西经济发展过程中，走出了一条有自身特色的发展道路，

初步打造成为了一家区域性、国际化、股份制、优质特色的现代化商业银行，为城商行的发展提供了可借鉴的经验。

进入“十二五”新的发展时期，城商行的发展将往何去，如何提高城商行的竞争力，成为城商行经营管理者、监管层和所有关心其发展的社会各界思考的问题。本书作者作为学术型商业银行经营管理者，既有成功改革重组并领导一家城商行迅速发展壮大的经历，又有丰富的商业银行理论研究能力，其从全球的视角、历史的视角和“十二五”时期的视角，对城商行的发展转型进行了深入、全面的研究。作者在研究过程中，一方面坚持理论分析与案例佐证相结合，既有基于比较优势理论、竞争优势理论和差异化理论对城商行为何需要转型以及如何进行转型等问题的规范分析，又辅以大量数据和案例证明观点，增强了说服力；另一方面，坚持归纳方法与演绎方法相结合，既有对国内外中小银行一般发展规律的总结研究，也有对转型相关理论的推理与运用，对“十二五”时期城商行如何在发展战略定位、业务发展模式、盈利模式、管理模式、风险管控模式等方面实现发展转型进行了全面阐述，具有较强的理论指导意义和实践运用价值。

感谢作者对城商行发展转型的深入思考，是为序。

王蒙贞

广西壮族自治区政府第六届、第七届常务副主席
2012年6月15日

前 言

“身在何处？将向何方？如何到达？”这具有哲学意味的思维模式，不仅对个人的成长具有指导意义，企业的发展战略也同样具有指导意义。这是我出任广西北部湾银行董事长以来经常思考的问题。

广西北部湾银行作为一家在改革重组南宁市商业银行基础上成立的区域性、国际化、股份制、优质特色银行，是伴随着北部湾经济区开放开发的大潮应运而生的，并恰好遇上了中国—东盟自由贸易区建成发展的大好机遇，可以说是生得逢时。然而，广西北部湾银行重组改制、发展壮大的过程也如同其他城商行一样，经历了危机重重、困难成长的过程。

我虽然曾在自治区经贸委副主任、区政府副秘书长、区政府办公厅金融办主任等岗位工作，对经济金融的运行有较深的认识和体会，但对城商行的认识和深入了解，还是缘于2007年以广西北部湾银行筹备组组长的身份领导南宁市商业银行的改革重组工作，从那时起，才逐步成为一名名副其实的城市商业银行人。从2007年12月正式进驻南宁市商业银行至2008年10月广西北部湾银行挂牌成立的300多天时间，我亲历了濒临关门停业的南宁市商业银行从处置不良资产、增资扩股、综合治理和申请更名，到成功组建一家服务于广西经济、服务于广西北部湾经济区开放开发的区域性、国际化、股份制、优质特色商业银行——广西北部湾银行的全过程。在这一过程中，我经历了一家城商行生与死的考验，面临着城商行生存与发展的抉择，深深体会了城商行生存与发展之不易，也体会到了城商行浴火重生、化蛹为蝶的快乐。这促使我开始深入思考城商行生存与发展的问題。

改革重组后的广西北部湾银行迸发出了蓬勃的生机，公司治理结构不断完善，资产规模快速增长，业务品种不断丰富，微贷业务、国际业务、供应链融资、票据业务、资金业务、投行业务等各项业务从无到

有，业务品牌初步形成。面对广西北部湾银行的快速发展，我在感受着带领一家银行成长所带来的快乐的同时，也不得不进入更深层次的思考。城商行的竞争优势在哪里？城商行未来的发展方向在何方？城商行的发展是否需要转型？如何成功实现转型？这些问题的思考，使我萌生了就城商行的发展转型写一本书的想法。恰好曾建中博士在北大博士后期间的选题也与城商行的发展转型有关，在与曾建中博士的探讨当中，我们的观点出奇的相似，最终促使我们成立了《城商行发展转型路径研究——基于“十二五”时期的分析视角》课题组，并获得了广西哲学社会科学规划领导小组办公室的资助。这就是本书的来源。

在本书的研究过程中，我们紧密围绕“如何提高城商行的竞争优势”这一主线展开。为增强说服力，我们还广泛借鉴了国外中小银行的发展转型经验和国内城商行发展转型的成功案例。我们深感到，城商行的发展，必须走差异化、特色化的发展道路，才能建立自身的竞争优势。正如中国银监会王兆星副主席到广西北部湾银行视察时指出的那样：城商行要坚持差异化、特色化的发展方针，不断强化风险管理，严守风险底线，走科学可持续发展之路。

在这里，我们要感谢各级领导的关怀，自治区领导、人民银行、银监部门的悉心指导和监管，他们为我们的艰苦研究提供了源源不断的思想火花和灵感源泉。苏思远、林岚、罗建、欧阳青东、赵侠、庞跃华等人参与了本书的研究工作，在此一并给予致谢！

本书既是我们在广西北部湾银行工作的思考与总结，也是借鉴国内外经验，对城商行群体“十二五”时期发展转型的展望，期望能带给从事城商行工作的同仁以及研究城商行的学者一些新的启示。



广西北部湾银行董事长
2012年初夏

摘 要

经过“十一五”期间的快速发展，城商行已从根本上扭转了原城市信用社治理结构不完善、资产质量堪忧、风险高企的不利局面，具备了进一步加快发展的良好基础，步入向现代化商业银行转型的关键时期。但是，城商行依然存在发展战略定位趋同、业务和盈利模式单一、管理粗放和风险管控能力薄弱等突出问题。受“次贷危机”、“欧债危机”等的影响，“十二五”时期的国际宏观经济环境依然充满不确定性，迫使我国经济不断加快转变发展方式，货币政策可能日趋稳健，金融监管制度更趋审慎，而且我国可能在“十二五”时期全面推进利率市场化改革。面对银行业市场日趋激烈的竞争，进一步加快发展转型已成为城商行亟待解决的重要课题。

鉴于此，本书选择以“十二五”这一特殊时期为分析视角，以比较优势理论和竞争优势理论等为基础，研究城商行的发展转型路径问题。首先，本书回顾了城商行发展转型理论基础及国内外研究现状。其次，分析了美国、德国、日本和中国香港等发达国家（地区）中小银行发展转型路径，发现了中小银行在国民经济的不同阶段将由同质化向差异化进而向高度差异化和专业化转型的一般规律。“十二五”时期，我国经济发展进入一个新阶段，人均 GDP 将在 5 000 ~ 10 000 美元之间徘徊。在此期间，我国城商行发展也进入了向差异化发展转型的关键时期。有鉴于此，本书进一步分析了城商行发展转型的内部动因和外部动因。从内部看，“十一五”时期城商行通过初步转型取得了良好的发展成效，已具备进一步发展转型的基础，但初次转型尚存一些突出问题，需要进一步深化发展转型；从外部看，外部宏观经济环境、金融监管政策及银行业市场竞争的变化，将迫使城商行进一

步加快发展转型。最后，本书提出了“十二五”时期我国城商行发展转型路径，指出通过差异化来实现发展战略转型、以专业化来实现业务发展模式转型、以多元化实现盈利模式转型、以流程银行再造来支持管理模式转型，并通过全面风险管理能力建设来提升风险管控水平。与此同时，本书还针对城商行如何利用“法人银行、总部银行”灵活、高效的特点和在获取“软信息”方面的优势，通过发展关系型贷款的方式培育中、小、微核心客户，以获取竞争优势等问题进行了探讨。

【关键词】 城商行 发展转型 战略 业务模式 盈利模式 流程银行 全面风险管理

目 录

第1章 导论	1
1.1 研究背景与应用价值	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 应用价值	2
1.2 研究对象与相关概念	3
1.2.1 研究对象	3
1.2.2 相关概念	5
1.3 研究思路和主要内容	5
1.3.1 研究思路	5
1.3.2 主要内容安排	5
1.4 研究方法与创新	8
1.4.1 研究方法	8
1.4.2 创新与不足	8
第2章 文献综述、理论基础和分析框架	10
2.1 国内外相关研究回顾	10
2.1.1 国外中小银行研究	10
2.1.2 国内相关研究现状	13
2.1.3 已有研究文献的简要评述	17
2.2 本书的理论基础	17
2.2.1 比较优势理论	18
2.2.2 竞争优势理论	19
2.2.3 理论的适用性分析	20
2.3 基本假设条件及分析框架	22
2.3.1 本书的基本假设	22

2.3.2 本书的分析框架	23
2.4 小结	24
第3章 发达国家（地区）中小银行转型一般规律分析	25
3.1 美国中小银行发展转型	25
3.1.1 美国银行体系演变特点	25
3.1.2 美国中小银行发展转型历程	28
3.1.3 美国中小银行发展转型：梅隆银行案例	30
3.1.4 美国中小银行发展转型规律	32
3.2 德国中小银行发展转型	33
3.2.1 德国银行体系演变特点	33
3.2.2 德国中小银行发展转型历程	35
3.2.3 德国中小银行发展转型：德国商业银行案例	36
3.2.4 德国中小银行发展转型规律	43
3.3 日本中小银行发展转型	44
3.3.1 日本银行体系演变特点	44
3.3.2 日本中小银行发展转型历程	46
3.3.3 日本中小银行发展转型规律	48
3.4 中国香港中小银行发展转型	48
3.4.1 香港银行体系演变特点	48
3.4.2 香港中小银行发展转型历程	50
3.4.3 香港中小银行发展转型规律	52
3.5 国内外中小银行发展转型规律及启示	52
3.5.1 金融体系演变的相似性	52
3.5.2 中小银行发展转型一般规律	52
3.5.3 对我国城商行发展转型的启示	54
3.6 小结	54
第4章 城商行发展转型的外部动因	55
4.1 “十二五”时期宏观经济环境分析	55
4.1.1 国际宏观经济形势	55
4.1.2 国内宏观经济形势	56
4.1.3 区域经济一体化	57

4.2	“十二五”时期货币政策与监管制度分析	58
4.2.1	宏观货币政策	58
4.2.2	银行业监管制度	60
4.2.3	利率市场化改革	63
4.3	“十二五”时期城商行竞争环境分析	65
4.3.1	混业经营发展趋势	65
4.3.2	替代市场的快速发展	65
4.3.3	银行业的市场竞争	67
4.4	小结	68
第5章	城商行发展转型的内部动因	69
5.1	城商行初步发展转型历程回顾	69
5.1.1	由城信社向城市合作银行过渡	69
5.1.2	城商行的初期发展转型	70
5.2	城商行初步发展转型的成效	82
5.2.1	规模快速增长	82
5.2.2	抗风险能力稳步提高	85
5.2.3	盈利能力显著增强	87
5.3	城商行初步转型后存在的突出问题	88
5.3.1	发展战略趋同	88
5.3.2	业务发展模式单一	91
5.3.3	盈利模式单一	95
5.3.4	管理模式粗放	96
5.3.5	风险控制能力薄弱	97
5.4	小结	98
第6章	城商行发展战略定位转型路径	99
6.1	发展战略转型的理论分析	99
6.1.1	发展战略定位的内涵	99
6.1.2	发展战略定位的理论依据	100
6.2	城商行市场竞争力及优势市场领域分析	104
6.2.1	城商行的市场竞争力分析	104
6.2.2	城商行的优势业务领域	105

6.2.3 城商行服务优势业务领域的案例	115
6.3 城商行差异化发展战略转型路径	125
6.3.1 城商行的竞争策略选择	125
6.3.2 差异化战略是城商行的正确选择	125
6.3.3 城商行差异化竞争实施路径	129
6.3.4 城商行发展转型的差异化发展战略愿景	131
6.4 城商行发展战略转型案例	134
6.4.1 北京银行发展战略转型案例	134
6.4.2 深圳发展银行发展战略转型案例	136
6.4.3 广西北部湾银行发展战略转型案例	137
6.4.4 浙江泰隆银行发展战略转型案例	138
6.5 小结	140
第7章 城商行业务发展模式转型路径	141
7.1 业务模式转型理论分析	141
7.1.1 城商行业务发展转型的内涵	141
7.1.2 城商行业务转型的理论依据	142
7.1.3 城商行业务发展模式转型的路径选择	146
7.2 零售业务发展模式转型路径	147
7.2.1 社区银行业务模式转型路径	147
7.2.2 财富管理业务模式转型路径	152
7.3 批发业务发展模式转型路径	160
7.3.1 “信贷工厂”业务模式转型路径	160
7.3.2 产业集群专业支行业务模式转型路径	166
7.3.3 供应链融资业务模式转型路径	172
7.4 电子银行业务发展模式转型路径	177
7.4.1 基于网上银行的电子银行业务转型	178
7.4.2 基于手机银行的电子银行业务转型	185
7.5 小结	191
第8章 城商行盈利模式转型路径	192
8.1 盈利模式转型的理论分析	192
8.1.1 城商行盈利模式转型的内涵	192

8.1.2 利率市场化改革的国际经验	194
8.1.3 国内外净利差变化趋势分析	198
8.1.4 利率市场化对城商行盈利模式的影响	200
8.1.5 城商行盈利模式转型路径选择	201
8.2 结算代理业务转型路径	201
8.2.1 大力发展信用卡为主导的银行卡业务	202
8.2.2 大力发展理财产品业务	204
8.2.3 大力发展特色国际业务	207
8.3 新兴银行业务转型路径	210
8.3.1 大力发展财务顾问业务	212
8.3.2 大力发展中小企业集合债承销业务	216
8.3.3 大力发展私募资产托管业务	219
8.3.4 大力发展资产证券化业务	224
8.3.5 大力发展重组并购贷款及咨询顾问业务	228
8.3.6 大力发展其他新兴业务	233
8.4 小结	236
第9章 城商行管理模式转型路径	237
9.1 城商行管理模式转型理论分析	237
9.1.1 城商行管理模式转型内涵	237
9.1.2 城商行管理模式转型的理论依据	237
9.1.3 城商行管理模式转型的路径选择	247
9.2 城商行的组织结构转型路径	249
9.2.1 总分行制、事业部制与矩阵式的比较分析	250
9.2.2 矩阵式组织结构更适合于现代商业银行	253
9.2.3 构建具有城商行特色组织架构的实施策略	256
9.3 城商行流程再造转型路径	258
9.3.1 城商行流程再造的目标	258
9.3.2 基于模块化技术的个性化流程再造	259
9.3.3 基于数据仓库技术的流程整合与协调	266
9.4 小结	272
第10章 城商行风险管理模式转型路径	273

10.1	城商行风险管理模式转型理论分析	273
10.1.1	城商行风险管理模式转型的内涵	273
10.1.2	全面风险管理的内涵和特征	274
10.1.3	城商行进行全面风险管理转型的必要性	280
10.2	城商行全面风险管理的转型路径	290
10.2.1	全面风险管理的总体框架和体系构建	291
10.2.2	城商行构建全面风险管理体系的思路	295
10.2.3	全面风险管理技术和模型	300
10.3	城商行风险管理实施策略	304
10.3.1	城商行信贷风险管理策略	306
10.3.2	城商行市场风险管理策略	315
10.3.3	城商行操作风险管理策略	318
10.3.4	城商行流动性风险管理策略	323
10.4	可借鉴的中小企业信贷风险控制案例分析	325
10.4.1	招商银行中小企业信贷风险控制案例分析	325
10.4.2	光大银行中小企业信贷风险控制的“阳光价值计划” 案例分析	328
10.4.3	民生银行小商户信贷风险控制的“商贷通”案例分析	330
10.5	小结	332
第11章	总结与展望	334
11.1	主要结论	334
11.2	展望	337
参考文献		338

第1章 导论

1.1 研究背景与应用价值

1.1.1 研究背景

发展转型是商业银行长期需要面临的重要课题。美国、德国、日本等发达国家的商业银行伴随着经济发展经历过多次转型，已形成了与经济发展相适应的现代银行经营机制和发展模式。在我国，大型国有商业银行在完成上市改造后，也加强了对业务发展模式和管理模式转型的探索，基本建立了具有现代化、国际化的经营机制和公司治理结构，初步确立了自身的核心竞争力，在国际银行业中的排名显著提升。招商银行、民生银行等部分全国股份制商业银行在完成一次转型的基础上，纷纷提出了二次发展转型以适应经济发展形势的变化。随着经济增长方式和发展环境的改变，发展转型已逐渐成为了银行的共识，大多数商业银行都提出了发展转型的战略目标。

城商行是我国金融体系中的重要组成部分。1995年第一家城商行正式组建，经过十多年的探索和努力，原有“治理结构不完善、资产质量堪忧、高风险”的城市信用社已初步转型为“具有现代化治理机制、最具创新能力、成长速度最快”的商业银行群体，在服务地方经济和促进中小企业发展方面发挥了巨大作用^①，成为我国商业银行体系中继大型国有商业银行和全国股份制商业银行之后的“第三梯队”，具备了进一步向现代化商业银行发展转型的良好基础。但城商行初次转型主要是依赖分支机构和信贷规模快速扩张等外延式粗放增长方式来实现的，在发展战略定位、业务发展模式、盈利模式、管理水平、风险控制

^① 据统计，截至2011年9月末，全国银行业金融机构小企业贷款余额达到10万亿元，占企业贷款余额的29.3%。而全国城商行对中小企业贷款余额超过2.5万亿元，约占其全部企业贷款余额的80%，其中小型微型企业贷款余额超过1.6万亿元，占全部企业贷款的51.71%，较上年同期增长43.69%，比全部贷款平均增速高20.99个百分点，中小企业贷款已连续三年实现“两个不低于”目标。

能力等方面存在较大的局限性和趋同性，这成为城商行进一步深化发展转型的内部动因。

从外部动因来看，无论是经营环境、监管环境，还是竞争环境，未来都将面临着巨大的变化。“十二五”期间，国际和国内经济形势的不确定性增加，形势将更加复杂，经济增长方式面临新的转变。《巴塞尔协议Ⅲ》和《中国银行业实施新监管标准指导意见》等监管新规的陆续推出和实施，对银行业的资本充足率、流动性、杠杆率、拨备覆盖率和拨备比等提出了更高的要求。与此同时，随着金融“脱媒化”、混业经营、金融市场开放和利率市场化的推进，将使银行业面临着更加激烈的竞争环境。这些外部因素将迫使城商行加快发展转型。

1.1.2 应用价值

当前，尽管大部分城商行经过初次转型已摆脱了生存危机，并进入快速发展的黄金时期，但仍然面临并亟待解决发展转型问题。首先，美国、德国、日本等发达国家的经验表明，伴随着经济发展进行转型是商业银行需要面临的长期问题。其次，2008年美国“次贷危机”引发的国际金融危机及“欧债危机”使得国际宏观经济、金融环境变得更加不确定，这种不确定性促使各国采取更趋谨慎的金融监管政策。我国也不例外，特别是“十二五”时期经济结构将发生较大变化，与此同时对商业银行的监管政策也随着《巴塞尔协议Ⅲ》的变化将更趋严格。再次，随着我国逐步兑现加入世贸组织时在金融服务贸易方面的相关承诺和我国金融改革的进一步深化，银行之间（包括中外资银行间和国内银行间）的竞争将更趋激烈。城商行既需要面对股份制改造后焕发出强大竞争力的大型国有商业银行，也需要应对向全国二线城市渗透的股份制商业银行和雨后春笋般出现的农村合作银行、村镇银行、小额贷款公司等。最后，城商行在初次转型后依然存在发展战略趋同、业务发展模式趋同、盈利模式单一、管理水平粗放、风险控制能力薄弱等突出问题。特别是我国极有可能在“十二五”期间推动利率市场化改革，这将给城商行现有盈利模式带来严峻的挑战。显然，城商行只有通过再次转型才能从根本上解决这些问题并取得进一步发展的竞争优势。

城商行未来的出路在何方？处在夹缝中的城商行是否需要进行发展转型？如何进行发展转型？这些问题不仅关系到整个城商行群体未来的健康发展，也关系到我国银行业和金融业的稳定性进而影响到整个国民经济体系的安全，越