



ZHONGXIAO JINRONG JIGOU
KECHIXU FAZHAN YU JINRONG SHENGTAI

中小金融机构可持续发展 与金融生态

程惠霞 著



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

全国哲学社会科学基金青年项目
北京市社会科学著作出版基金会2007年上半年资助项目



ZHONGXIAO JINRONG JIGOU
KECHIXU FAZHAN YU JINRONG SHENGTAI

中小金融机构可持续发展 与金融生态

程惠霞 著



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中小金融机构可持续发展与金融生态/程惠霞著. —北京:北京师范大学出版社, 2009. 1

ISBN 978-7-303-09509-4

I. 中… II. 程… III. 金融机构-可持续发展-研究-中国 IV. F832.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 114581 号

出版发行: 北京师范大学出版社 [www. bnup. com. cn](http://www.bnup.com.cn)

北京新街口外大街 19 号

邮政编码: 100875

印 刷: 唐山市润丰印务有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 148 mm × 210 mm

印 张: 10.375

字 数: 238 千字

印 数: 1~1 000 册

版 次: 2009 年 1 月第 1 版

印 次: 2009 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 22.00 元

责任编辑: 江 燕 装帧设计: 李葆芬

责任校对: 李 菡 责任印制: 李 丽

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010-58800825

序

1999—2003 年清华大学博士在读期间，我选择了当时鲜有专门列出来研究的中小银行作为博士论文课题。其时在恩师于永达教授的指导下，对于中小银行的制度变迁规律、并购与中小银行发展、中小银行与中小企业发展相关度、中小银行与金融危机等内容进行了一定程度的探索，也对后 WTO 时代中小银行的生存机理与生存发展策略进行了初步探索，提出“分层提纯”、“银行生态圈”等概念。后来在博士论文修改基础上，我将自己在该领域的研究成果《中小银行生存与发展研究》通过中国经济出版社出版。其后一些热心读者，例如中国招商银行、中国民生银行等实业人员和研究人员给我来电话或邮件，对于文中所提出的一些观点提出了看法；而我教职所在学校的管理专业学生也对我所提出的价值链矩阵策略颇有兴趣，时不时与我争论一番。

很幸运的是，在前期 4 年研究基础之上，2004 年我主持申请的《中小金融机构发展研究》课题研究计划获得国家哲学社会科学基金项目的支持，使得我有机会继续对以前所提出的中小银行发展模式和矩阵策略进行实证研究，并将之拓展到整个中小金融机构范畴。

2007 年以来的次级贷款危机波及范围与深度逐渐突显，美国一些中小银行出现倒闭；而中国宏观调控下的股市快速上升与下跌、中小企业贷款难、CPI、PPI 高企等，都在强烈要求政府采取果断行动。最坚定的自由主义者前美联

储主席格林斯潘也不例外，他认为政府采取有效行为有助于缓解次级贷款危机，并且不会危及美联储独立地位与货币政策。

在此背景下，进行中小金融机构发展研究显得更为困难，典型表现就是学者们对于是否成立中小企业(政策)银行应对中小企业贷款难现象的激烈争论。这一争论同时引入了担保公司、金融租赁公司、信托公司、典当行、中小银行存量、村镇银行与农村小额信贷机构增量等中小金融机构流动性问题、以及其作用发挥的大讨论。

外部环境变迁一方面带给中小金融机构风险能力的质疑，另一方面令我们更为关注中小金融机构如何在不良环境中稳健生存的同时确保其独特作用的发挥。这两个问题都可以归结为“如何发展”，这正是本书的研究焦点，其更深远的目的是为正确认识中小金融机构及其发展规律提供一个实用分析框架，便于处于困境中的中小金融机构寻找实际的操作方向，也便于公共部门寻求一个既能维护金融安全与稳定，又能够充分利用中小金融机构作用的平衡点，即以“金融生态重构”为契机，明晰(地方)政府与中小金融机构的距离。

经过2004—2007年期间研究小组多方调研、资料收集整理，《中小金融机构发展》课题如期完成，顺利通过验收。此后，我在项目结题报告基础上进一步深入研究，最终形成《中小金融机构可持续发展与金融生态》一书，呈献于读者。

本书的概念性框架在各章中得以扩展充实，围绕“可持续发展”这一核心主题展开了理论和实证调查研究。正如前文所言，在变迁环境当中，中小银行等中小金融机构的发展、作用及社会认识也在持续变迁，对它们的把握容易受

到客观环境、主观认识的牵引。为了不偏离主题，本书始终围绕“可持续发展”进行中小金融机构发展内在规律性的阐述。另外，为了符合中国以银行为主体的金融体系，本书将中小金融机构限制于中小股份制商业银行、城市银行、农村信用社(农村商业银行)、农村小额信贷机构范围之内。

如果想对本书的内容结构有一个最好的理解，建议读者先看看目录。

第一章首先就本课题研究现状进行了阐述，向读者陈述中小金融机构研究的出发点和研究焦点，试图表明脱离泛泛而论的对策研究，将中小金融机构公司治理结构、人力资源管理、风险管理与危机管理……纳入一个宏观整体框架，并佐以案例研究，提出建构可持续发展的中小金融机构与中国金融生态重构的关系，创新性地将公共部门纳入可持续发展的中小金融机构体系构建中。

第二章梳理了中小金融机构的发展路径，以事实说明中小金融机构在中间业务与金融创新、填补县域“金融真空”、服务“三农”和中小企业等方面不可替代的金融地位，表明可持续发展的中小金融机构与金融生态重构存在较高的相关度。

第三章在中小金融机构竞争的“五力”模型基础上，详细阐述了中国中小金融机构可持续发展面临的环境挑战与发展机遇，并以一个案例剖解中小金融机构自身问题及其改善方向。该部分还介绍了后WTO时期中国金融制度改革的不断深化，特别是消除金融抑制、问题机构市场化退出、农信社改革、小额信贷公司扩张等措施。

第四章基于中小金融机构资产规模、信用担保能力、网络覆盖范围、业务范围、服务手段与社会地位等现实基础，对其生存与发展进行战略分析。因为“可持续发展”这

样一个哲学命题，必须转换为相应的战略与策略探索。这一部分在理论上提出“四维度”动态选择模型，强调环境变迁中的中小金融机构模式必须“因势而变”，但不变的是公司治理结构、组织结构与管理技术等制度与技术保障。

第五章在机构化与系统化战略分析基础上，运用“价值链”和 USP 分析工具解构中小金融机构的价值创造过程，通过寻找“独特卖点”发展“核心竞争力”，将发展模式具体化，构建中小金融机构发展策略的矩阵模型。通过案例研究、实地调查问卷等研究方式，剖解经营绩效较好的中小金融机构，验证了价值链矩阵策略模型的有效性。

第六章的核心是强调中小金融机构发展不仅仅是一个微观经济问题，它更是一个涉及公共部门、中小金融机构和公众的公共问题。微观层面的发展策略与模式无法绕开宏观金融生态的重构与优化。基于构建可持续发展中小金融机构的角度，金融生态重构所涉及两个维度——政府与中小金融机构的适度距离、开放条件下的中小金融机构监管模式——都在本章有详细阐述。

而本研究的缺憾则在第七章提及。这些缺憾对研究者或学生也许有裨益。

中小金融机构及其发展是一个很有趣的问题，政府与中小金融机构的距离、金融监管与金融生态亦同样有趣，值得进一步关注和探索。中小金融机构如何完善治理结构与经营机制、平衡利益相关者利益、吸引激励高层管理人员和一线人员、控制和利用风险、吸引和维持客户基础等有关盈利能力或竞争力提升的问题必须在发展模式和策略之下完成，它们都不可能绕开政府及其监管。

《中小金融机构可持续发展与金融生态》虽然主要面向中小银行等中小金融机构的实务工作者和研究者，但也面

向对于中小金融机构有兴趣的大学生和研究生、关注中小金融机构长远发展及自身资金安全的客户等广泛人群。希望社会共同关注中小金融机构的可持续发展，探索其特色与核心竞争力道路。

最后，我要深深地感谢我的母亲和女儿，母亲一力操持家务、照顾孩子免我后顾之忧而疾病缠身，女儿未出生即伴我写作，出生后则时常忍受与我的分离和焦虑，谨将此书送给她们，以此表达我的谢意和敬意。本书的出版得益于北京市社会科学理论著作出版基金的资助和北京师范大学出版集团的支持。在出版过程中，北京师范大学出版集团江燕编辑非常认真负责，她对本书的题目、语言表述、观点表达、注释规范等方面提出了有益建议，体现了一个出版人的严谨与踏实，在此由衷表示感谢。

程惠霞

北京师范大学主楼 A-503A

2008 年 8 月 8 日

目 录

1	第一章 导论
2	第一节 研究现状与文献综述
2	一、中小金融机构内涵界定
6	二、中小金融机构发展必要性研究
20	三、中小金融机构发展对策研究
25	第二节 研究内容与逻辑框架
26	第三节 结论与政策建议
28	第二章 构建可持续发展中小金融体系的基石： 历史变迁与金融地位
28	第一节 中国中小金融机构内涵
31	第二节 中小金融机构发展现状
34	第三节 中小金融机构地位分析
34	一、股份制商业银行积极创新， 中间业务异彩纷呈
38	二、城市商业银行与城市信用社、 农村信用社合力填补县域金融真空
42	三、农村信用社服务“三农”成效显著

51	第三章 中小金融机构可持续发展： 背景、问题与机遇
51	第一节 中小金融机构发展背景
52	一、金融发展格局不确定
54	二、金融竞争日趋白热化
63	三、资本市场运作逐渐展开
70	四、金融IT建设不断升级
75	五、金融监管逐步规范,但面临困境 有待完善
80	第二节 中小金融机构可持续发展的障碍
80	一、中小金融机构发展外部环境变迁
91	二、中小金融机构自身问题解析
105	三、案例分析:一个小信用社主任与 8.8亿元的“账外账”大案
107	第三节 中小金融机构可持续发展的历史机遇
108	一、消除金融抑制的整体觉醒为中小 金融机构发展创造了前提
118	二、问题机构重组与退出方案有助于 中小金融机构健康发展
122	三、国有商业银行战略调整与县域金 融空间的形成
125	四、城市信用社深化改革方向明确
130	五、农村信用社改革产生成效,有效 竞争尚待形成
138	第四节 小结

140	第四章 中小金融机构可持续发展:模式选择
141	第一节 中小金融机构战略规划
	——SWOT分析
142	一、发展初步认识
143	二、确认组织使命与相应法规
144	三、进行SWOT分析
145	四、确认组织的策略主题及序列
146	五、策略选择
151	第二节 中小金融机构发展模式选择的动态模型
153	一、完善的公司治理结构——中小金融机构选择发展模式的前提
159	二、管理技术挑战的解决——中小金融机构发展模式选择的基本条件
162	三、中小金融机构发展模式选择的“四维度”动态选择模型
170	第三节 案例分析
170	一、台州市商业银行“螺蛳壳里做道场”的“虾米”模式
173	二、北京农村商业银行立足城乡的“双头蛇”模式
178	第四节 小结
180	第五章 中小金融机构可持续发展: 基于价值链解构的策略选择
180	第一节 解构中小金融机构价值链
184	一、中小银行授信活动的价值链分解

188	二、中小金融机构客户关系管理的价值链分解
193	第二节 中小金融机构发展策略选择—模型构建
194	一、中小金融机构USP分析与核心竞争力的形成
198	二、中小金融机构发展策略模型之构建
199	第三节 案例分析
199	一、台州市商业银行以风险管理为中心的发展策略矩阵
202	二、浙商银行创新模式下的差异化发展策略矩阵
209	第四节 小结
209	一、与目标市场细分有关的发展策略
213	二、与产品/服务范围及特色有关的发展策略
215	三、与服务渠道整合有关的发展策略
217	四、与地理范围覆盖有关的发展策略
220	五、与竞争武器相关的发展策略
224	第六章 中小金融机构可持续发展与金融生态重构
225	第一节 中小金融机构与金融生态
225	一、中国金融生态的缘起与发展
229	二、中小金融机构与金融生态重构
253	第二节 基于中小金融机构可持续发展的金融生态重构路径选择

254	一、政府与中小金融机构的距离选择
267	二、开放环境下的中小金融机构监管 模式选择
279	第三节 小结
282	第七章 研究结论与未来展望
282	第一节 研究结论
284	第二节 未来研究展望
286	参考文献
299	附 录

第一章 导 论

在经历了加入 WTO 可能引起“鲶鱼效应”——金融竞争压力的恐慌之后，绝大多数中小金融机构的实际表现远比想象的好得多^①，其治理结构、经营绩效、不良资产比率与金融创新等方面都有了明显改善。这固然是外资金融机构竞争战略权衡选择带来的时间缓冲结果，也与银监会等监管层面加强了支持与监管密切相关，更与中小金融机构在压力之下改善经营的各种努力分不开。

然而，随着国有大型金融机构重组上市、引入战略投资者、组织机构与业务调整等各项改革措施的施行，外资金融机构从开设代表处、分支机构转向注资国内金融机构尤其是经营较好的中小金融机构之后，中小金融机构再次面临如何突破竞争压力获取长远发展的问题。在此背景下，研究中小金融机构如何确定合适的发展模式与发展策略意义重大。

^① 曾经有很多观点认为问题缠身的中小金融机构在外来竞争压力之下会面临更大压力，甚至会被挤出市场，从而忧心忡忡，提出包括要求政府保护等在内的诸多政策与策略建议。

第一节 研究现状与文献综述

基于中国以银行业为主的金融体系特征，国内对于中小金融机构的研究开始于20世纪80年代对“非国有”或“体制外”银行的研究。当时将股份制银行、地方银行等非国有商业银行等等同于中小银行，并由此开始了中国金融体系如何变革实现金融效率的深入研究。目前对中国金融体系的关注焦点同样着眼于银行类中小金融机构，但信托公司、财务公司与汽车金融公司等非银行类中小金融机构也开始进入大家的研究视野。总的来看，中小金融机构研究内容主要集中在以下三个方面：内涵界定、发展必要性研究和发展战略研究，其中必要性方面的“中小企业与中小金融机构”关系研究已经得到长足发展。

一、中小金融机构内涵界定

由于不同国家之间的经济发展水平、经济体制与历史沿革的差异，中小金融机构与中小银行、中小企业一样面临着内涵认识与界定方面的问题。

有学者这样界定中小金融机构，“中小金融机构不是一个十分明确的概念，一般主要是指相对于国有独资或国家控股商业银行而言，其宏观调控能力、资产负债规模、信用担保体系、网络覆盖范围、机构整体功能及服务手段、社会地位等明显低于国有银行的一类金融群体。这类金融群体主要包括城乡信用社、城市商业银行、股份制商业银行以及各种地方信托投资公司等金融机构”。^①事实上，这个概念的指向是中国中小金融机构的基本范围，而不是真正的中小金融机构内涵。

^① 何嗣江：《发展中小金融机构的制约因素及战略研究》，《浙江社会科学》，2000年第7期，第68～70页。

按照传统企业规模理论,各国对企业规模界定的通行规则是资本规模与雇员数量,另外(净)资产额、市场份额、分支机构、经营地区与业务范围也都可作为衡量标准,其差别仅仅在于具体数量标准的差异^①,因此中小企业是一个“动态的相对概念,它取决于经济的发展程度”^②。如果以这一概念作为参照标准的话,中小金融机构(含中小银行)指的就是资本规模、资产额、员工数量、分支机构等方面处于比较弱小的金融机构,这种弱小也是相对的、动态的。

另外一种标准是专门针对中小企业融资的金融机构,国外文献偏向于使用以“服务对象”作为界定的标准,因为某些为中小企业融资的金融机构规模并不小。但对于中小银行则采用资本作为衡量标准,净资产在10亿美元以上的银行为大银行,10亿美元以下1亿美元以上的银行属于中等规模银行,1亿美元以下的银行属于小规模银行。^③

由于中国经济体制的变化、中央与地方政府在分税制下的关系变化、中小企业发展需要、以及应对加入WTO的发展对策等因素的存在,国内中小金融机构内涵界定出现了一种看似清楚实则模糊的状态:一方面许多学者认为资本/资产规模较小的全国性与地方性金融机构是中小金融机构,例如李炜从区

① 资本金能够直接决定金融机构的风险抵御能力,资产额则是金融机构实力的标志,市场份额、分支机构、经营地区与业务范围则是金融机构辐射范围与经营能力的直接体现。需要强调的是,关于中小金融机构的界定与作者原有的思想基本一致,即中小金融机构就是广义的中小银行,包括银行和非银行中小金融机构;而狭义的中小银行则专门指从事商业银行业务的商业银行。考虑金融混业/综合经营趋势,严格区分银行与非银行金融机构的意义已经不大。

② 史晋川课题组:《中小金融机构与中小企业发展研究》,2002,第4页,转引自 <http://www.ccc.zju.edu.cn/zdtz/investigate/putoutfileother.asp?ID=49&tablename=investigate>,2006年5月9日。

③ Dymski, Gary A., *The Bank Merger Wave—The Economic Causes and Social Consequences of Financial Consolidation*, ME. Sharpe Inc. 1999, pp. 2~37.

域经济发展角度出发认为,资本金 8000 万元以下的金融法人组织都属于中小金融机构,包括城市商业银行—城市合作银行—城市信用社、农村商业银行—农村合作银行—农村信用社、财务公司、信托投资公司、保险公司、证券公司、汽车金融公司、期货公司、储蓄银行等^①;徐创风认为中小金融机构的范畴是股份制商业银行、地方性商业银行、城市信用社和农村信用社^②。另一方面基于发展中小企业、推进就业与地方经济发展的需要,许多学者强调建立中小企业融资与担保体系,因此主张为中小企业提供融资和担保的金融机构属于中小金融机构^③。随着民营资本介入金融领域,“民营银行”似乎也成为中小金融机构的一个组成,甚至在某种程度上被混同于中小金融机构。

这些模糊的概念带来一个约定俗成的规定,即民营资本介入的金融机构属于中小金融机构,中小金融机构只能为中小企业、民营企业融资。这种默认与实际相差太远,例如随着 2002 年中央出台中小企业贷款支持政策以来,国有商业银行也大量从事(民营)中小企业融资业务;而股份制银行和地方性金融机构选择富有发展潜力的中小企业作为主要融资与服务对象,但也并不限定为中小企业服务。

我们认为仅着眼于融资功能与对象而不考虑我国经济体制发展沿革、金融体系变革、机构规模、服务对象等因素的界定都是有欠妥当的。2000 年曾培炎曾经谈到“中小金融机构是国家政策性银行、国有商业银行之外的非证券、非保险类金融机

① 李炜:《论区域经济发展中中小金融机构的市场选择》,《经济学动态》,2000 年第 12 期。

② 徐创风:《关于发展我国中小企业的对策思考》,引自中国网 <http://big5.china.com.cn/chinese/lianghui/116758.htm>,2002 年 3 月 9 日。

③ 林毅夫、李永军:《中小金融机构发展与中小企业融资》,《经济研究》,2001 年第 1 期,第 10~18 页。