

**China  
Knowledge**

金融与管理系列丛书

丛书主编/李志森

Case Study on Business Model Innovation  
of Chinese Commercial Banks

# 中国商业银行经营模式 创新案例研究

于宝山 陈作章 陈奕君 等 著



苏州大学出版社  
Soochow University Press

China Knowledge:  
金融与管理系列丛书  
丛书主编 李志森

# 中国商业银行经营 模式创新案例研究

于宝山 陈作章 陈奕君 等 著



苏州大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

中国商业银行经营模式创新案例研究 / 于宝山等著  
— 苏州: 苏州大学出版社, 2018. 10  
(China Knowledge: 金融与管理系列丛书 / 李志  
森主编)  
ISBN 978 - 7 - 5672 - 2427 - 8

I. ①中… II. ①于… III. ①商业银行-经营管理-  
管理模式-案例-中国 IV. ①F832.332

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 114875 号

## 中国商业银行经营模式创新案例研究

于宝山 陈作章 陈奕君 等著

责任编辑 肖 荣

---

苏州大学出版社出版发行

(地址: 苏州市十梓街 1 号 邮编: 215006)

镇江文苑制版印刷有限责任公司印装

(地址: 镇江市黄山南路 18 号润州花园 6-1 号 邮编: 212000)

---

开本 700 mm × 1 000 mm 1/16 印张 16 字数 270 千

2018 年 10 月第 1 版 2018 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5672 - 2427 - 8 定价: 48.00 元

---

苏州大学版图书若有印装错误, 本社负责调换  
苏州大学出版社营销部 电话: 0512-67481020  
苏州大学出版社网址 <http://www.sudapress.com>



# ◆ 序 一 ◆

中国古代丝绸之路为当时沿途各国人民友好往来、互利互惠做出了贡献。如今“一带一路”倡议通过“丝绸之路经济带”和“21 世纪海上丝绸之路”发展同各国的外交关系和经济、文化交流,构建人类命运共同体已经成为应对人类共同挑战的全球价值观,并逐步获得国际共识。

新加坡在“一带一路”特别是“21 世纪海上丝绸之路”中发挥着积极作用,并成为重要的战略支点之一。2015 年新加坡对华投资占“一带一路”沿线 64 个国家对华投资总额的 80% 以上,中国对新加坡投资占中国对“一带一路”沿线国家投资总额的 33.49%,中新贸易额占中国与“一带一路”沿线国家贸易总额的 8%,新加坡的地位和作用凸显。

继苏州工业园区和天津生态城之后,中新第三个政府间合作项目以“现代互联互通和现代服务经济”为主题,面向中国西部地区,项目运营中心落户重庆市,充分显示中新政治互信和经贸关系日益加强。

新加坡作为“一带一路”,特别是“海上丝绸之路”沿线重要国家,也是亚太金融、贸易、航运中心,其独特的地理位置和有目共睹的“软”实力,孕育了与“一带一路”交汇的巨大潜力和发展机会。新加坡是一个非常重要的金融中心,新加坡是大量资本聚集地之一,是全球第二大财富管理中心、第三大金融市场中心,也是最大的大宗商品交易中心。在东南亚所有项目融资中,有 60% 是由在新加坡运营的银行安排的。作为一个全球金融中心,新加坡既可帮助中国资本和贸易走出去,也可为中国引入外资发挥作用。随着中国资本市场的进一步开放,新加坡可为中国企业进入全球债券市场提供帮助。

阿里巴巴在新加坡设立研究中心说明未来中新两国共同推动“一带一路”相关项目的前景十分广阔。“一带一路”倡议给中国经济、企业和金融机

构带来很多机会,同时也给周边国家及区域经济体带来了一些机遇。世界各国都可以双赢模式共享发展成果。

新加坡是较早支持“一带一路”倡议的国家,中国对“一带一路”沿线国家的投资中有近三分之一均先流入新加坡,新加坡对中国的投资占“一带一路”国家对华投资总额的85%。新加坡现在正在打造四个平台以支持“一带一路”的发展。一是在金融方面,有很多中资企业到新加坡融资,这将为人民币率先在“一带一路”沿线国家实现国际化创造机会。二是在硬件设施方面,如正在推进的新加坡与苏州工业园区深度合作、重庆互联互通项目等。三是在三方合作领域,可为“一带一路”沿线国家的官员提供培训。四是在法务合作方面,可为国际商业纠纷提供帮助,新加坡已有完善的平台给企业提供这方面的服务。

在全球经济复苏不稳定,反全球化、民粹主义以及贸易保护主义抬头的背景下,新科技迅猛发展及地缘政治问题给世界经济发展带来巨大挑战,并且对世界各国就业市场带来巨大冲击。许多国家的企业,特别是中小企业,面临需求不振和成本居高不下等问题,迫切需要产业转型升级和开拓新市场。各国政府虽已采取许多鼓励措施帮助企业,并提高银行业对实体经济的支持力度,但中国银行业不仅要应对互联网企业的业务竞争,也要应对国内外同行业的业务竞争,其面临着许多亟待解决的问题和挑战,因此,需要从理论和实际上对这些难题进行深入探讨和研究。

China Knowledge 与苏州大学出版社合作出版的“金融与管理系列丛书”针对中国企业技术创新与金融业发展中的实践和理论问题进行深入研究,分析其原因并找到解决方案,这不仅对中国经济发展具有参考价值,而且对世界其他国家经济发展也具有借鉴意义。该系列丛书对增进国际经济发展与合作及学术交流具有推动作用。

新加坡中盛集团(China Knowledge)执行董事

赵中隆(Charles Chaw)

## ◆ 序二 ◆

本书是“China Knowledge:金融与管理系列丛书”中的一本,该系列丛书由法国 SKEMA 商学院(SKEMA BUSINESS SCHOOL)苏州分校前校长李志森教授主编。第一辑系列丛书包括四部著作,其中《中国商业银行经营模式创新案例研究》一书主要研究了上市商业银行竞争力问题、商业银行收入结构多元化的影响问题、商业银行理财产品业务发展问题、商业银行个人金融业务营销问题、商业银行贷款风险评估机制问题及城市商业银行操作风险问题等;《商业银行业务竞争与风险防范案例研究》一书主要研究了商业银行电商平台业务创新问题、商业银行个人理财业务营销策略问题、城市商业银行核心竞争力问题、中小企业信用贷款业务风险控制问题、商业银行个人住房贷款违约风险管理问题及商业银行宏观信用风险压力测试问题等;《企业技术创新与金融市场优化案例研究》一书主要研究了民营企业技术追赶战略和发展模式问题、价值链拆分的双重商业模式的战略选择问题、FDI 影响技术创新中间传导环节问题、L 时装公司供应链管理系统问题、江苏省创业板上市公司成长性内部因素问题、再生能源项目 PPP 融资风险管理问题、D 证券公司资产管理问题、明星基金的溢出效应问题、股权结构对上市公司财务困境影响及融资融券对我国股市波动性影响等;《金融机构业务创新与金融市场监管案例研究》一书主要研究了民生保险互补共赢机制与制度创新问题、互联网金融产品创新与风险防范问题、互联网消费金融资产证券化问题、P2P 网贷平台风险与监管机制问题、小额贷款公司的法律监管与制度创新问题、寿险个人代理人制度创新问题、股权众筹发展与监管问题、期货市场套期保值有效性问题、社保基金投资绩效问题、可转债发行的公告效用及其影响因素问题等。

本套丛书以理论联系实际为指导思想,运用案例分析或实证分析的研究方法,主要针对中国金融体系中的金融机构和金融市场在经济发展新常态大背景下所面临的发展困境与金融创新中的实际问题 and 对策进行深入探讨与研究,从中找到具有可操作性的解决方案。这些研究成果可以较全面地诠释在中国特色社会主义市场经济发展中,中国金融机构和企业的创新发展路径,因此,这套丛书不仅对中国金融机构和企业等的高层领导者的经营战略决策具有重要的参考价值,也对相关专业本科生和研究生及 MBA 学员深入探讨理论和从事工作实践具有一定的指导和参考价值。这也是 SKEMA 商学院在国际化教育的战略下,使国际校区也可以提供“为本地制造”的教学服务。

目前,随着“一带一路”倡议的提出,金融机构和企业也需要探索和把握今后如何开展中国产业全球布局和投融资业务。因此,这些研究成果不仅对于中国学者和金融从业人员具有实际参考价值,而且对于“一带一路”沿线国家金融业和实体经济发展也具有重要借鉴意义。

法国 SKEMA 商学院(SKEMA BUSINESS SCHOOL)苏州分校前校长

李志森教授(Prof. Laubie Li)

# ◆ 前言 ◆

随着我国金融科技的飞速发展,金融机构将客户群体扩大至从前未获金融服务覆盖的群体。金融产品向追求体验至上转变,金融机构所提供产品和服务的重点也将从简单的标准化转变为创造个性化的体验。尤其是利用移动互联网渠道展开的网上银行业务量大幅度上升使得商业银行实体分支机构的重要性逐年下降。这些不仅使各商业银行之间的业务竞争加剧,商业银行与以第三方支付为代表的互联网金融机构之间也形成了激烈竞争的趋势。而未来人工智能、区块链和机器人流程自动化三项创新科技将给金融业带来深远的变化。

随着中国实体经济向工业 4.0、共享经济演变,信息化、智能化和个性化将成为主流商业与生活模式。为顺应这一潮流,未来金融服务模式也将向 3.0 转型,从“产品和渠道为王”,转变为以客户为中心。一方面,金融机构的实体网点功能向产品和服务的研究和生产中心、后台处理中心转型,所有的交易执行将通过智能渠道来完成。另一方面,金融服务也将融入生活,相关的支付、融资、保险等需求通过生活场景来挖掘。因此,未来的“新金融”服务模式,将包含“产品服务”“应用场景”“智能渠道”三大要素,而科技将是向“金融 3.0”时代转型的重要支柱。

随着国际银行业的运行环境和监管环境发生巨大的变化,信用风险和市场风险以外的风险破坏力日趋显现,《巴塞尔协议 I》的局限性逐渐暴露出来。由于《巴塞尔协议 I》本身在制度设计上存在缺陷,同时随着经济金融全球化的进一步发展,金融创新层出不穷,金融衍生品大量使用,银行业趋于多样化和复杂化,信用风险以外的其他风险逐渐凸显,诱发了多起重大银行倒闭和巨额亏损事件;此外银行通过开展表外业务等方式来规避管理的水平和能力不断提高。因此,《巴塞尔协议 II》在最低资本要求的基本原则基础上,增加了外部监管和市场约束来对银行风险进行监管,构建了三大支柱——资本充足率、外部监管和市场约束,形成了对银行风险全面监管的完整体系。但 2007 年金融危机的爆发使得《巴塞尔协议 II》的问题也日益暴露出来,为



应对金融危机,《巴塞尔协议Ⅲ》从银行个体和金融体系两方面提出了微观审慎监管和宏观审慎监管理念。2007年2月中国银监会发布了《中国银行业实施新资本协议指导意见》,标志着中国正式启动实施《巴塞尔协议Ⅲ》工程。按照中国商业银行的发展水平和外部环境,短期内中国银行业尚不具备全面实施《巴塞尔协议Ⅲ》的条件。而银监会确立了分类实施、分层推进、分步达标的基本原则。2012年6月银监会发布了《商业银行资本管理办法(试行)》,这对中国商业银行风险管理提出了更高的要求,因此,今后各商业银行如何推进风险防范与管理成为关注的焦点。

金融机构要提升自身业务竞争力就必须跟上金融科技发展的节奏。目前,金融机构不仅专注于系统升级,也着眼于相关解决方案,这除可提高客户服务质量外,还有助于金融机构提升效率、降低成本、强化安全性。这一切不仅对金融业从业者将产生巨大压力,也将对金融专业学生的学习产生巨大冲击。如果他们不能够在工作中发挥机器不可替代的作用,就将被新的金融科技冲击波所淘汰。因此,金融机构工作者需要具备扩大产品和服务的范围、拓展客户基础和更好地分析和利用现有数据的能力。在金融科技的竞争浪潮中,想要获得优势,金融机构需要的是复合型人才,其数字技能、商业头脑、管理能力缺一不可。因此,如何培养面向未来的人才,不仅是大学教育需要深入探究的问题,也是金融机构所面临的重要课题。本书针对上述问题进行了以下研究。

通过建立上市商业银行竞争力评价指标体系,对我国上市商业银行竞争力进行实证分析。并选取14家上市商业银行样本,以各银行公布的2011年年报为样本数据来源,采用多元因子分析法,利用因子综合评分的结果,从盈利能力、安全能力、流动能力、规模实力、发展能力和创新能力等方面对上市商业银行的竞争力进行分析,并确定各银行的竞争力排名。根据实证分析的结果对如何提升上市商业银行的竞争力提出对策和建议。

选取我国16家具有代表性的上市商业银行2008年第一季度至2015年第三季度的相关数据为研究样本,按照不同体制,将这16家上市商业银行分为国有控股商业银行与非国有控股商业银行两个样本组,基于面板数据模型,对其收入结构的多元化水平与银行绩效进行回归分析。回归结果表明,我国商业银行收入结构的多元化水平与经营绩效间的相关性较强:从短期来看,扩大非利息收入并未给我国商业银行带来显著的绩效水平提升,反而对银行的绩效水平产生负向影响;但从长期来看,推动我国商业银行收入结构多元化有利于提高银行的绩效水平,且其影响力度要大于当期对银行效益的负向影响。另外,无论从短期还是长期来看,国有控股商业银行回归模型中

影响系数的绝对值均大于非国有控股商业银行,表明国有控股商业银行收入结构的多元化水平对银行绩效的影响要大于非国有控股商业银行。其主要原因是:国有银行在营业网点和资金规模上均具有绝对优势,其在拓展非利息收入业务方面的规模效应要远大于规模、资金实力等相对较弱的非国有控股商业银行。最后,就如何优化商业银行的收入结构、实现战略转型、全面提升银行核心竞争力提出了针对性建议。

通过对 N 银行业务经营实地调研,分析 N 银行在理财产品创新方面的现状,发现其理财产品存在同质化严重、内部机制不健全、理财工作人员素质偏低和受到互联网金融产品冲击等诸多问题,并针对 N 银行产品创新的具体问题提出以下创新策略。第一,完善理财产品创新机制;第二,准确定位,按照个人生命周期部署差异化理财产品战略;第三,应从多方面拓展理财产品创新路径。为确保银行的理财产品创新改革策略有效实施,N 银行还应做好风险监控,做好理财业务风险控制保障。这些策略的提出旨在为 N 银行开展理财产品的创新策略调整提供理论参考,使 N 银行理财产品创新实施更加具有针对性和有效性。

随着个人财富不断积累,公众越来越需要商业银行提供全方位、高层次的金融服务,但由于受国内市场环境和银行科技发展水平的限制,个人金融业务的发展速度和服务水平均不能满足市场的需求。在此背景下,如何有效运用市场营销原理,通过产品创新发展个人金融业务,对银行的业务增长具有重要现实意义。以国内商业银行个人金融业务为切入点,对招商银行发展个人金融业务进行深入分析,指出国内商业银行个人金融业务发展存在的问题,提出商业银行个人金融业务的营销策略。

通过采用定性研究法和比较研究法对商业银行贷款风险评估机制进行研究,并提出构建相关商业银行贷款风险的防范策略。首先,对商业银行贷款风险的相关理论进行了系统性梳理,并以我国贷款五级分类法为基础对我国商业银行贷款的历史性数据进行分析。引入 VAR 方法对商业银行贷款风险评估进行了实证研究。从建立贷前风险预警体系、完善贷中审批决策制度和构筑贷后跟踪监控机制 3 个方面提出商业银行贷款风险的防范策略。

以 B 银行 S 市分行为研究对象,综合运用比较分析等多种方法进行研究。从分析该分行所面临的主要操作风险和操作风险管理机制入手,结合 S 市分行自身的实际运营情况,对 S 市分行的操作风险管理进行深入剖析,发现该银行在控制操作风险中存在的问题与原因,并提出适合 S 市分行实际情况的改进措施,希望能为该行业务的可持续性发展提供理论参考。

著者

# · 目 录 ·

英文摘要 / 1

第一章 基于因子分析法的上市商业银行竞争力实证分析 / 5

一、引言 / 5

二、商业银行竞争力的相关理论 / 10

三、我国上市商业银行竞争力评价指标体系的构建 / 15

四、我国上市商业银行竞争力实证分析 / 23

五、提升我国上市商业银行竞争力的对策探讨 / 38

六、结论与展望 / 43

第二章 我国商业银行收入结构多元化对绩效的影响研究 / 45

一、引言 / 45

二、理论基础 / 55

三、商业银行收入结构多元化对绩效影响的理论分析 / 60

四、商业银行收入结构多元化对绩效影响的实证分析 / 68

五、结论与建议 / 81

第三章 N 银行个人理财产品业务的发展研究 / 87

一、引言 / 87

二、基本概念及相关理论 / 92

三、我国商业银行理财产品的发展现状 / 100

四、生命周期视角下 N 银行理财产品创新特点与不足分析 / 108

五、生命周期视角下 N 银行理财产品创新策略 / 126

六、结论与展望 / 134

#### 第四章 商业银行个人金融业务发展研究 / 136

- 一、商业银行个人金融业务概述及理论基础 / 136
- 二、国内外商业银行个人金融业务发展的研究现状 / 139
- 三、我国商业银行个人金融业务发展现状、存在问题及分析 / 141
- 四、我国商业银行个人金融业务发展策略——以招商银行为例 / 144
- 五、结论与展望 / 153

#### 第五章 我国商业银行贷款风险评估机制、问题与对策研究 / 154

- 一、引言 / 154
- 二、商业银行贷款风险理论概述 / 159
- 三、商业银行贷款风险分类制度 / 163
- 四、我国商业银行贷款风险评估机制及问题 / 172
- 五、商业银行贷款风险评估机制完善的对策 / 179

#### 第六章 B 银行城市分行操作风险管理研究 / 184

- 一、研究背景和意义 / 184
- 二、国内外文献综述及简要评析 / 185
- 三、操作风险管理的相关理论 / 193
- 四、城市分行操作风险管理现状分析 / 198
- 五、城市分行操作风险存在问题的原因分析 / 219
- 六、城市分行操作风险管理的对策 / 224

#### 参考文献 / 232

#### 后记 / 239

# 英文摘要

## **Chapter 1: Factor Analysis on the Competitiveness of Chinese Domestic Listed Commercial Banks**

This chapter systematically reviews the latest research outcomes in terms of the competitiveness of commercial banks, reinterprets the definition of competitiveness and competitiveness of commercial banks, and summarizes theories in terms of competitiveness of corporations. Based on these theoretical foundation, an evaluation index system is set up to assess listed commercial banks' competitiveness. In the part of empirical research, 14 listed commercial banks are chosen as sample and data is collected from the 2011 annual report of these commercial banks. By utilizing factor analysis, the competitiveness of these commercial banks are assessed and ranked in terms of profit generation, safety, liquidity, scale, development and ability of innovation. Based on this empirical analysis, managerial implications are proposed in the perspectives of internal and external factors.

## **Chapter 2: The Study on the Implications of Diversified Income Structure on the Performances of Chinese Domestic Commercial Banks**

Based on the previous research outcomes, the study collects data from 16 domestic commercial banks from their annual reports during the period 2008—2015. These banks are categorized as state-owned and non-state-owned commercial banks, and panel data is analyzed to assess the implication of diversified income structure on the performances of Chinese domestic commercial banks. Regression results indicate that there is strong connection between diversified income structures and bank performances: In the short-term, the non-interest income seems to be having negative impact on bank



performances; however, in the long-term, the diversified non-interest income would help banks improve their performances. This positive impact on performance is estimated to surpass the negative impact brought by non-interest income in the long run. Nevertheless in the short- or long-term, it is indicated that the diversified income structure would have a greater impact on state-owned commercial banks compared with that on non-state-owned banks. This is possibly due to the fact that state-owned commercial banks could fully take the advantage of their national level to explore new channel of generating profit. Finally, managerial implications on how to improve banks' performances are proposed in terms of diversifying income structure and improving competitiveness.

### **Chapter 3: The Study on the Development of Personal Banking Services of Bank N**

The study is about Bank N's innovation development in terms of delivering innovative personal banking services. The development of Information Technology is considered as an external factor when assessing the innovation activities in Bank N. Based on the literature review on the innovative personal banking services and life-cycle approach, as well as the field work conducted at Bank N, managerial strategies are proposed to Bank N for enhancing its services efficiency: (1) improve the mechanism of product or service innovation; (2) differentiate services and products based on the life-cycle approach; (3) implement the innovation strategy thoroughly. Besides, Bank N should improve the ability to manage risks to ensure the sustainable and transparent development of Bank N's personal banking services and related products. These proposed strategies are aimed at providing insights to Bank N to develop business in innovative personal banking sector and making its product and service innovation to be more efficient and specific.

### **Chapter 4: Marketing Strategies of Personal Banking Services in Commercial Banks**

Personal banking services are banking or other financial services designed for individual or family in terms of savings, clearance, investment consulting, financing, in-

termediary services and consumer financial services. Since 1990s, personal banking service sector is at the core of competition among commercial banks owing to its high return, low risk and high market potential. High quality and comprehensive financial services are needed by consumers with continuously increasing disposable income. But the banking sector in China had difficulty in satisfying the growing demand in terms of speed of development and quality of services due to domestic market environment nowadays and limited technological progress. Within this context, it is of high significance to encourage innovation activities in terms of personal banking services by utilizing marketing theories. Marketing strategies are proposed based on the comparative analysis between China Merchants Bank and other commercial banks in China.

### **Chapter 5: Mechanism, Issues and Implications in Loan Risk Management of Chinese Domestic Commercial Banks**

The study adopts qualitative research methods and comparative research methods to investigate the loan risk management mechanism of commercial banks and tries to propose the strategies of avoiding or reducing risks. First, this chapter reviews the general theories in bank loans and associated risks, including categorizing bank loan risks and characteristics, causes and implications of loan risks. Secondly, the five-level risk classification approach and China's classification approach are reviewed. Then, based on China's risk classification approach, historical data in terms of bank loans are analyzed. Thirdly, this chapter redefines and reinterprets the concept of loan risk management and defines the process of risk assessment as three stages namely pre-loan assessment, mid-term assessment and post-loan assessment. Besides, the study summarizes the methods of classifying risks and empirical research is conducted employing the VAR method. Finally, risk avoiding strategies such as developing an early warning system in the pre-loan phase, a refined approval process and a post-loan risk monitoring mechanism are proposed.

### **Chapter 6: Study on Operational Risk Management of City Branch of Bank B**

This study combines theories and practices and investigates the operation of a branch of Bank B in City S. Relevant literature has been reviewed to gain insights from

theories in terms of risk management in the financial service sector. Then the study takes a branch of Bank B in City S as an example in the comparative research and its risk management process has been examined based on data and cases collected from daily operations. Issues and causes are analyzed for the branch in terms of risk management with a focus on the branch's operational risks and its risk management tools. Meanwhile, the analysis is also based on the comparison of the branch's risk management process given the latest research findings in this field. Also, managerial implications are proposed, which are aimed at providing insights for the sustainable development of this sector and Bank B as well as other financial services providers.

# 第一章

## 基于因子分析法的上市商业银行 竞争力实证分析

本章系统地梳理了商业银行竞争力的相关研究文献,并界定了竞争力及商业银行竞争力的内涵,同时对企业竞争力理论进行概括和总结,在此基础上,遵循科学、全面、可得性等原则,建立上市商业银行竞争力评价指标体系,并选取 14 家上市商业银行为研究样本,以各银行公布的 2011 年年报为样本数据来源,采用多元统计分析中的因子分析法,利用因子综合评分的结果,从盈利能力、安全能力、流动能力、规模实力、发展能力和创新能力等方面对这些上市商业银行的竞争力情况进行分析,确定各银行的竞争力排名,根据实证分析的结果分别从银行内部因素和外部金融环境方面对提升上市商业银行的竞争力提出对策和建议。

### 一、引言

#### (一) 选题背景及意义

##### 1. 选题背景

金融业是现代经济的核心,是国民经济的基石和命脉。根据中国银行业监督管理委员会公布的统计数据,截至 2011 年年底,我国的银行业金融机构资产总额约为 113.3 万亿元,占到我国金融业份额的 90% 以上。商业银行作为我国金融体系的主体,其竞争力水平和经营状况对我国国民经济的发展具有重要影响,其改革和创新直接关系到我国金融业的变革与成长,是金融业的重要枢纽。

从国际上来看,我国自 2001 年加入世界贸易组织后,国内商业银行在改革中不断发展,各大银行在业务种类、服务质量和抵御风险等方面均取得了