

郑州银行股份有限公司博士后科研工作站

新常态下 城市商业银行战略转型研究

Study on the strategic transformation of city
commercial banks under the new normal

申学清/著



 中国金融出版社

新常态下 城市商业银行战略转型研究

Study on the strategic transformation of city
commercial banks under the new normal

申学清/著

 中国金融出版社

责任编辑：陈 翎 刘红卫

责任校对：孙 蕊

责任印制：丁淮宾

图书在版编目 (CIP) 数据

新常态下城市商业银行战略转型研究 (Xinchangtaixia Chengshi Shangye Yinhang Zhanlüe Zhuanxing Yanjiu) / 申学清著. —北京: 中国金融出版社, 2016. 2

ISBN 978 - 7 - 5049 - 8361 - 9

I. ①新… II. ①申… III. ①城市商业银行—体制改革—研究—中国 IV. ①F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 005993 号

出版 中国金融出版社
发行

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 北京市松源印刷有限公司

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 21.5

字数 267 千

版次 2016 年 2 月第 1 版

印次 2016 年 2 月第 1 次印刷

定价 35.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 8361 - 9/F. 7921

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010)63263947

序

新常态是对我国经济发展进入新阶段特征的集中概括。经过改革开放 30 多年的快速发展，我国经济发展进入了一个新阶段、新时期，增长速度换挡、经济结构升级、增长动力转型等推动着发展方式从要素投入驱动转向创新和服务引领，深刻影响着宏观市场环境和企业竞争格局。新常态下，金融环境也正在经历深刻变化，面临着市场竞争环境和宏观政策氛围的巨大变化，金融发展进入了一个新的时期。银行业市场准入的放宽和利率市场化使得传统条件下依赖高利差收入和信贷规模扩张的运营模式难以为继，银行商业模式转型和创新日益重要，不仅创造着新的业务，也塑造着未来的银行业竞争格局。经历了前期快速扩张发展的城市商业银行，如何适应和引领新常态，需要理论和实践层面的积极探讨和摸索。申学清同志的著作《新常态下城市商业银行战略转型研究》正是与实践紧密结合的有益成果，是有关新常态下金融机构如何实现有效转型发展的理论探索。

即将付梓出版之际，我感到非常的高兴，这是一本理论联系现实、理性分析结合感性认知的优秀著作，是对新常态下金融机构如何实现有效转型发展的有益理论尝试。

本书逻辑清楚，内容翔实，既是作者对长期金融实践工作的总结，更是对金融发展的理论性思考和提炼。基于对新常态下金融机构未来的竞争和转型趋势的深刻洞察，作者从我国城市商业银行的

定位和发展历程开始，详细分析了新常态下我国金融生态环境的变化，城市商业银行战略转型面临的优势、劣势、机会与威胁等市场竞争格局，全面论述了城市商业银行战略转型的基本原则、目标和策略，明确提出了新常态下城市商业银行在盈利模式转型、业务模式转型和风险管理转型上的实现路径。文中对商业银行发展和转型问题的分析详尽，研究观点和结论极富有启发意义。

本书论证结构合理，资料数据丰富，多视角、多维度地对城市商业银行现有发展状况进行了描述和概括，对比分析了国外商业银行战略转型的实践和主要特点，深入剖析了我国城市商业银行战略转型的主要内容。其中，既有理论文献的严谨梳理，也有统计数据的翔实分析，更有转型内容的具体解构和适用性对策的提出。本书介绍的战略转型内容涵盖了目前我国城商行经营运行的主要方面，如盈利模式的转型、业务模式的转型和风险管理的转型等。对转型思路和转型策略的描述论证，清晰而具体，不仅有概念的解释，现状的分析，还有具体操作路径的阐述，具有很强的针对性和应用性。书中写作文风严谨，语言表达贴切，论证思路清晰，对策建议凝练，抓住了事物发展和演变规律的本质。

从国际金融业的发展过程和经验来看，利率市场化必将倒逼金融机构的转型与变革，助推企业的市场创新、技术创新和工具创新。利率市场化的实现过程中，商业银行只有积极推进产品和服务创新，优化和重构业务流程，及时转换经营思路和商业模式，适应金融开放和混业经营的历史性趋势。我们知道，目前我国金融市场的资金融通主体还是商业银行，直接融资市场虽然发展很快，但是间接融资的比例依旧很大。在增速回落、经济结构转型和国际化大环境下，我国银行业的竞争日趋激烈，各类金融

机构主体都在积极探寻实现转型发展和持续增长的新模式和新道路。新常态下，我国城市商业银行处在一个关键的发展时期，未来的发展不仅经受着巨大压力和挑战，同样也面临着推进战略转型的难得机遇。城市商业银行只有积极主动推进变革，更好地适应和引领经济新常态，才能增强市场竞争力，更好地迎接挑战。《新常态下城市商业银行战略转型研究》一书向我们展示了新常态下城市商业银行战略转型的历史轨迹与趋势方向。从过去展望未来，从国外成功经验到国内探索实践，从企业发展定位到战略环境分析，从金融环境到企业策略，从概念分析到转型路径，从具体管理到宏观趋势，体现了作者对我国深化金融改革的大框架、大图景、大空间的战略思考，为我们提供了推动城市商业银行为代表的中小商业银行战略转型和发展的分析范式和工具。

金融理论创新来自于金融实践又服务于金融实践，推动金融实践创新则是金融理论创新的源泉和目的。作为一名城市商业银行的领导者，申学清同志在实际工作中肩负着推动转型发展的重任。在繁忙的工作之余，他抽出宝贵时间坚持学习和思索，不断充实和提高自己的金融理论水平，虽辛苦但亦孜孜不倦，精神可嘉。申学清同志将自己常年的理论思考和工作实践进行总结，并和大家分享，值得肯定和鼓励，也希望从事金融工作的同志们能从本书得到启迪，勇于创新，敢于担当，锐意进取，努力推进新常态下金融事业的新发展。

是为序。

楊再平

2015年8月

目 录

1 相关理论与文献综述	1
1.1 战略管理理论	3
1.1.1 战略管理理论的发展	3
1.1.2 战略管理理论的主要流派	5
1.1.3 战略管理理论的最新发展	8
1.2 文献综述	11
1.2.1 战略转型文献综述	11
1.2.2 商业银行战略转型文献综述	13
1.2.3 城市商业银行战略转型文献综述	20
1.3 本章小结	22
2 国外商业银行战略转型的实践	25
2.1 国外商业银行业战略转型概况	28
2.2 国外商业银行战略转型实践	29
2.2.1 美国商业银行战略转型实践	30
2.2.2 英国商业银行战略转型实践	32
2.2.3 德国商业银行战略转型实践	36
2.2.4 发展中国家商业银行战略转型	38
2.3 国外商业银行战略转型的主要特征	40
2.4 国外商业银行战略转型的启示	41
2.5 本章小结	45

3 城市商业银行定位与发展历程	47
3.1 城市商业银行的界定和特征	49
3.1.1 城市商业银行的内涵特点	49
3.1.2 城市商业银行的产生背景	50
3.1.3 城市商业银行的功能作用	52
3.2 城市商业银行的发展历程	54
3.2.1 城市商业银行的艰难起步阶段	54
3.2.2 城市商业银行的改革发展阶段	56
3.2.3 城市商业银行的快速发展阶段	58
3.3 城市商业银行的发展现状	63
3.3.1 整体规模持续增长	63
3.3.2 盈利水平不断提高	65
3.3.3 风险控制问题开始显现	65
3.3.4 培育差异化的经营特色	67
3.4 本章小结	69
4 新常态下金融生态环境变化分析	71
4.1 新常态下的宏观经济环境	75
4.1.1 经济新常态的内涵	75
4.1.2 新常态经济的基本特征	77
4.1.3 经济新常态对金融体系的新要求	87
4.2 新常态下的金融行业环境	94
4.2.1 利率市场化不断加快	94
4.2.2 互联网金融快速兴起	101
4.2.3 影子银行体系蓬勃发展	114
4.2.4 金融脱媒日趋严重	119

4.2.5 存款保险制度实施	129
4.3 新常态下的金融监管环境	136
4.4 新常态对银行业的影响分析	138
4.5 本章小结	144
5 新常态下城市商业银行战略转型的 SWOT 分析	145
5.1 战略转型的含义	147
5.1.1 战略转型的概念	147
5.1.2 战略转型的特征	148
5.1.3 战略转型的影响因素	149
5.2 SWOT 战略分析方法概述	152
5.3 新常态下城市商业银行战略转型的 SWOT 分析	153
5.3.1 优势 (Strength)	154
5.3.2 劣势 (Weakness)	158
5.3.3 机会 (Opportunity)	165
5.3.4 威胁 (Threat)	168
5.4 本章小结	172
6 新常态下城市商业银行战略转型的策略分析	175
6.1 新常态下城市商业银行战略转型的动因分析	177
6.1.1 经济增速的下降迫使城市商业银行转型升级	178
6.1.2 经济结构的不断优化要求城市商业银行转型升级	180
6.1.3 金融领域的改革创新促使城市商业银行转型升级	181
6.1.4 金融监管的加强倒逼城市商业银行转型升级	182
6.1.5 存款保险制度的实施推动城市商业银行转型升级	183
6.2 城市商业银行战略转型的内涵	184
6.2.1 城市商业银行战略转型的原则	184

6.2.2	城市商业银行战略转型的目标	185
6.2.3	城市商业银行战略转型的理念	186
6.3	城市商业银行战略转型的策略分析	188
6.3.1	城市商业银行战略转型的主要内容	188
6.3.2	城市商业银行战略转型的重点	193
6.3.3	城市商业银行战略转型应注意的问题	196
6.4	本章小结	197
7	新常态下城市商业银行盈利模式转型研究	199
7.1	商业银行盈利模式分析	201
7.1.1	商业银行盈利模式的内涵及特点	201
7.1.2	商业银行盈利模式的类型	202
7.1.3	我国商业银行盈利模式的定位及原因	203
7.2	发达国家商业银行盈利模式的经验借鉴	207
7.2.1	发达国家商业银行盈利模式分析	208
7.2.2	发达国家银行盈利模式对我国的启示	210
7.3	城市商业银行盈利模式分析	211
7.3.1	城市商业银行盈利模式存在的问题	211
7.3.2	城市商业银行盈利模式转型的障碍	214
7.4	城市商业银行盈利模式转型的方向	216
7.4.1	多举措维持适宜净利差水平	217
7.4.2	挖掘和拓宽非利息收入渠道	220
7.4.3	精细化管理强化成本管控	224
7.4.4	聚焦小微金融的增值服务	225
7.5	本章小结	227

8 新常态下城市商业银行业务模式转型研究	229
8.1 零售业务转型	231
8.1.1 零售业务的现状分析	231
8.1.2 零售业务的转型思路	234
8.1.3 零售业务的转型策略	237
8.2 公司业务转型	243
8.2.1 公司业务的现状分析	244
8.2.2 公司业务的转型思路	247
8.2.3 公司业务的转型策略	250
8.3 投行业务转型	254
8.3.1 投行业务的现状分析	254
8.3.2 投行业务的转型思路	257
8.3.3 投行业务的转型策略	258
8.4 同业业务转型	261
8.4.1 同业业务的现状分析	261
8.4.2 同业业务的转型之路	263
8.4.3 同业业务的转型策略	263
8.5 转型发展新兴业务	266
8.5.1 综合化经营	266
8.5.2 私人银行	267
8.6 本章小结	271
9 新常态下城市商业银行风险管理转型研究	273
9.1 商业银行风险管理理论	275
9.1.1 风险管理概述	275
9.1.2 商业银行风险管理内涵与发展	277
9.1.3 商业银行风险分类	279

9.1.4 商业银行风险管理的巴塞尔协议	282
9.2 国外商业银行风险管理借鉴	284
9.2.1 美国商业银行风险管理现状	284
9.2.2 德国商业银行风险管理现状	287
9.2.3 国际先进商业银行风险管理的启示	291
9.3 新常态对城市商业银行风险管理转型的要求	295
9.3.1 城市商业银行风险管理的现状及问题	295
9.3.2 新常态对城市商业银行风险管理形成考验	299
9.3.3 新常态对城市商业银行风险管理转型的要求	301
9.4 城市商业银行风险管理的转型策略	308
9.4.1 风险管理转型的基本原则	309
9.4.2 风险管理建设目标及内容	311
9.4.3 风险管理转型的主要措施	315
9.4.4 风险管理转型应注意的问题	321
9.5 本章小结	322
参考文献	325
后记	330

1

相关理论与文献综述

1.1 战略管理理论

“企业战略管理”最初由伊戈尔·安索夫（H. Igor Ansoff, 1976）提出，他认为日常的企业业务决策与长期决策共同形成的一系列经营管理决策就是“企业战略管理”。斯坦纳（Steiner, 1982）在《企业政策与战略》一书中进一步指出：“企业战略管理是确定企业使命，根据企业外部环境和内部经营要素确定企业目标，保证目标的正确落实并使企业使命最终得以实现的一个动态过程”。

1.1.1 战略管理理论的发展

自20世纪60年代以来，战略及战略管理逐渐形成一门学科，被不断深入研究，到20世纪80年代左右战略管理理论逐渐走向成熟。

一、20世纪60、70年代的环境战略理论

20世纪60年代初，美国管理学家艾尔弗雷德·D. 钱德勒（Alfred D. Chandler, Jr.）最先提出“战略问题”的研究，他的著名论点“结构追随战略”在其《战略与结构：工业企业史的考证》（1962）被阐释，他认为企业组织结构必须与企业的战略相协调并且处于一种动态调整之中，以此来满足不断变化的市场需求，他也被看作是“环境—战略—组织”这一理论表述的权威。

对于战略构造这一研究问题，后来的学者在此基础上进行了进一步深入研究，形成了以伊戈尔·安索夫（H. Igor Ansoff）为代表的“计划学派”和以肯尼斯·安德鲁斯（Kenneth R. Andrews）教授为代表的“设计学派”。“计划学派”认为战略是一个自主控制的有计划有目的的实施过程，其具体包含一个组织如何实现目标，如何拟订方案，如何实施方案等。“设计学派”认为战略的制定要结合企业自身的特征以及环境的特点，应当是一种非正式的构造模式，同时具有灵活性和创

新性。

“计划学派”和“设计学派”有着一些共同之处，例如：战略制定应当结合企业自身的特点并考虑其所处的环境；战略目标是企业的短期目标与长期目标的综合考虑；战略实施要求企业自身的组织架构能够与时俱进、相互协调、相互适应。

二、20 世纪 80 年代的竞争战略管理理论

20 世纪 80 年代，美国著名管理学者迈克尔·波特（Michael E. Porter）^① 提出的战略管理理论成为主流代表。他认为有两个关键因素影响企业的竞争优势，具体表现在：1. 该企业所在产业的发展周期；2. 该企业在产业中是否具有相对优势。根据迈克尔·波特（Michael E. Porter）的竞争战略理论，竞争战略的选择应主要基于以下两点来考虑：1. 选择正确的产业，这一产业对于企业而言，就是具备吸引力，还能够产生未来潜在的高额回报。我们知道，产业的发展具有不同的特点和吸引力，在未来产业演化中所具有的市场盈利机会也会变化，对于产业发展阶段的不同选择会带来市场结果上的较大差异。2. 在企业所处的产业中，确定并保持企业的竞争优势。在不同的产业业态中，无论整体上的盈利机会和市场吸引力如何，必然有些企业享有市场优势而另一些企业处于竞争劣势，因此，作为一个企业首先要选择“适合自己”的产业，并在这一产业中培养塑造自身的竞争优势。综上所述，迈克尔·波特（Michael E. Porter）的竞争战略理论核心内容是：1. 产业结构选择是影响企业未来盈利能力的关键要素；2. 通过低成本或差异化等具体策略，企业可以实现或保持自身在所处产业中的优势地位；3. 企业能够借助价值链活动和价值链关系^②的调整完善来执行所确定的战略规划。过去数十年来，这一建立在比较优势和差异化竞

^① 迈克尔·波特（Michael E. Porter）最有影响力的著作有：《品牌间选择、战略及双边市场力量》（1976）、《竞争战略》（1980）、《竞争优势》（1985）、《国家竞争力》（1990）等。

^② 价值链关系包括一条价值链内的活动之间及两条或多条价值链之间的关系。

争基础上的企业竞争理论得到了学界和企业界的普遍接受和认可，已经成为广泛采用的、用来进行竞争环境分析和确定战略选择的重要理论工具。

三、20 世纪 90 年代的战略管理理论

20 世纪 90 年代以后，内部控制和企业核心能力建设成为了企业战略管理的热点问题。企业核心能力最早出现在哥印拜陀·克利修那·普拉哈拉德（C. K. Prahalad）和加里·哈默尔（Gary Hamel）于 1990 年发表的《企业核心能力》中，从此掀起了对核心能力的研究热潮。他们指出：由于不同的企业拥有不同的资源，利用这些资源又形成了不同的市场竞争能力，且具有企业的独享性，很难被其他企业模仿（这主要是因为企业所拥有的资源在不同企业之间是很难流动的），这样就形成了企业自身的竞争优势。该理论弥补了迈克尔·波特（Michael E. Porter）的结构理论中过度关注企业外部分析的缺陷，具有一定的进步意义。为了解决企业内外部分析失衡的问题，戴维·柯林斯（David J. Collins）和辛西娅·蒙哥马利（Cynthia A. Motgomery）于 1995 年在其发表的《资源竞争：90 年代的战略》一文中提出了资源观^①，他们指出，可以将企业看作是一个拥有不同资源的经济组合，有些资源可以被用来助推企业发展，有的对于企业的发展显得不那么重要，企业只有拥有与企业战略发展紧密联系的独特资源时，这时的资源才是最有价值的。

1.1.2 战略管理理论的主要流派

自 1976 年以来，战略管理理论经历了快速的发展，形成了许多不同的流派和观点，约瑟夫·拉蒙珀（Joseph Lampel）、布鲁斯·阿尔斯

^① 所谓企业的资源是公司在向社会提供产品和服务的过程中能够实现公司战略目标的各种要素的组合。