

金融服务产业前沿丛书

中小商业

银行

栗书茵 著

市场定位战略



经济科学出版社

金融服务产业前沿丛书

中小商业银行 市场定位战略

栗书茵 著

经济科学出版社

责任编辑：谭志军 王东岗

责任校对：董蔚挺

版式设计：周国强

技术编辑：潘泽新

中小商业银行市场定位战略

栗书茵 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：[www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件：[esp@esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

富达印刷厂印刷

华丰装订厂装订

880×1230 32 开 8.25 印张 200000 字

2005 年 9 月第一版 2005 年 9 月第一次印刷

ISBN 7-5058-5182-9/F·4452 定价：15.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

序 言

过去的 20 世纪是人类历史上一个大发展、大改革的世纪。在短短的一百年间，思想的进步、科技的飞跃以及世界各国经济的长足增长，都极大地改变了人类生存的面貌、相互关系和发展态势。我们有充足的理由相信，刚刚展现在世人面前的 21 世纪将延续这一进程，其中经济全球化、经济金融化和金融全球化是世界经济和金融发展的大趋势。

金融是现代经济运行的核心和枢纽。金融对一国经济发展中的作用，也从早期的适应性作用逐步提升为主动性作用和先导性作用，成为决定资源配置高效的决定性因素。金融问题不仅仅是金融领域本身的局部性问题，而是关系到整个经济发展的全局性问题。这就要求我们从事金融理论研究的同志们，必须具备全局的意识，长远的视角和广博的知识。

当前，我国的金融体制改革已经进入了一个关键性的攻坚阶段。用温家宝总理的话说是“一声输不起的改革”，足见金融改革任务之艰巨，改革困难之巨大，改革意义之深远。党的十六届三中全会通过的《中共中央关于完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》对我国的金融体制改革做出了全面的部署。政府在深化金融企业改革、健全金融调控机制和完善金融监管体制等方面进行了大刀阔斧、卓有成效的改革，我国金融业整体的效率和竞争能力正在进一步提高。

毫无疑问，对中国经济和金融体制改革的实践进行总结，无论是进一步推动我国金融体制改革，还是提高我国金融体系的稳

定和效率，都具有重要意义。新现象、新问题的出现迫切需要金融理论工作者有勇气去探索、去创新。在这方面，中国年轻一代的金融理论研究者承担着不可推卸的责任。北京工商大学经济学院的三位同志的专著《中小企业融资选择和策略》、《中小商业银行市场定位战略》和《金融监管问题研究》便是年青一代学者勇气和创新成果。

大量的实证研究表明，大力发展中小企业是促进我国经济快速稳定增长，提高人民生活水平的最佳途径，特别是在满足人们多样化和个性化需求、实现社会化专业协作、进行科技创新和增加社会就业总量等方面发挥着重要的作用。中小企业的经营困难尤其融资难问题也逐渐成为人们讨论的热点。秦艳梅同志所著的《中小企业融资选择和策略》一书对该问题进行了全面而细致的探讨。该书给我的一个总体感觉是，资料详尽、思路清晰、结构严谨、论证充分。作者在研究中小企业融资渠道时，把视角扩展至整个金融市场体系，尤其是与目前国家大力倡导的多层次资本市场体系结合起来，富有洞察力，使得本书的分析有了一个较高的起点。对我国中小企业融资难问题的分析，该书没有局限在一般性问题的讨论上，而是深入到中国的特殊现实之中，很有针对性。作者针对中小企业融资困境开出的“药方”也是多元化的，其中既有常规的股权融资、债权融资和风险投资，还对一般论著中较少涉及的贸易融资、信用担保融资和政策性融资进行了独特的分析。

鼓励社会资金参与中小金融机构的重组改造，采取多种措施发展壮大中小金融机构，是中央政府和金融监管部门一贯的政策。诚然，当前我国中小金融机构的发展面临着一系列困难，它们的生存能力和竞争实力还有待于进一步提高。其中，如何进行准确的市场定位，发挥独特的竞争优势是关系到中小金融机构生存和发展的关键问题。栗书茵同志所著的《中小商业银行市场定

位战略》一书，关注的是中小商业银行的市场定位战略以及在我国中小商业银行中的应用。与同类研究相比，该书的一个显著特征是建立了该领域研究的一个比较完整的分析框架，综合运用经济学、金融学、市场营销学和管理学等学科的研究成果，使得问题的分析更具有整体性和系统性。在清晰地界定中小商业银行的概念和生存理论的基础上，作者对中小商业银行市场定位理论、市场定位分析以及我国中小商业银行求异型的市场战略的实施过程和战略运用等问题进行了层层深入地分析。同时本书在理论研究和实证研究的相互融合上达到了一个新的高度，突出了理论研究的指导性和应用性。作者注意到了影响我国中小商业银行市场定位的制约因素，并对其进行了多层次、多角度的分析，让人耳目一新。选取的案例不仅很有代表性，而且生动活泼，很有启发意义和借鉴意义。

可以说，金融监管问题是 20 世纪以来一直困扰世界各国金融和经济安全稳定的重大问题之一。无论是 20 世纪 30 年代的世界经济大危机和 90 年代频频爆发的金融风暴，都在时刻警示人们必须注意研究、防范和应对金融体系发展中消极影响，要求人们对金融监管研究视角扩展到超越国界的范围，使金融监管理论与实践对经济金融全球化在 21 世纪的继续深入做出合理、及时、有效的反应和调整。刘毅同志所著的《金融监管问题研究》一书便是该领域的又一新作。该书更多地从金融的本质属性和金融体系的特殊性来理解金融监管的理论基础，从金融体系的外部监管和内部激励相容制度相结合的角度来构建我国的金融监管制度。这种研究思路应当说具有一定的创新性和前瞻性。作者结合我国金融业未来发展的趋势，提出了我国未来金融监管中“三位一体”的监管模式。值得一提的是，作者对金融监管理论研究中尚未引起人们高度重视的监管成本、监管失灵、谁来监管监管者以及如何从提高人的素质入手，改善监督的现状等问题进行了深刻

的反思，强调了经济学伦理思想的回归。

理论必须扎根于实践，服务于实践，同时实践又是不断丰富和发展的，因此它必将不断催生新理论和新思路。我衷心希望三位作者在今后的研究中，能够继续紧密结合我国当前进一步完善社会主义市场经济体制，尤其是金融体制改革进入攻坚阶段的时代背景，对上述研究内容进行不断的补充和完善。我期待着她们有更高、更好的作品问世。

有鉴于此，我欣然接受上述三位同志的请求，作此序。

辽宁大学国际金融研究所所长、博士生导师、教授

白钦先

于 2005 年 5 月

前 言

中小商业银行是我国商业银行制度变革的产物。自 1986 年 7 月国务院批准恢复交通银行至今，我国的中小商业银行已经有了 19 年的历史。19 年来，中小商业银行取得了长足的进步。它们充分发挥其历史包袱轻、机制灵活、市场意识强的优势，逐步发展成为银行体系中一支生力军，发展成为我国金融体系的重要组成部分，对经济发展、体制改革起着独特的促进作用：一是打破四大国有商业银行的垄断，扩大了国内银行业的竞争主体。二是促进国有商业银行改革，提高银行业运行效率。三是促进利率的逐步放开，推进利率市场化。四是增强市场机制在资源配置中的作用，推动金融创新，提高我国银行业的整体服务水平。五是支持非国有经济和中小企业的发展，促进地区经济发展和满足地区金融需求。

然而，中小商业银行的发展也面临着不少问题，面临着严峻的生存压力。一方面，与四大国有大商业银行相比，它们无论在资本规模、网点设置、电子网络化水平方面，还是在资金来源、资产配置以及信用保证等方面都处于不利的地位，致使市场不断被蚕食；另一方面，它们还面临着加入 WTO 后带来的游戏规则的变化，外资银行参与竞争所带来的猛烈冲击和严峻挑战。造成这些问题的一个重要原因就是中小商业银行的市场定位模糊，金融服务尚未完全贴近中小企业和居民个人。除招商银行外，我国中小商业银行传统的市场定位战略是跟随型战略，基本上是模仿四大国有商业银行的经营业务，在四大国有商业银行以及外资银

行日趋激烈的竞争下，中小商业银行的盈利能力呈下降的趋势。因此，中小商业银行只有立足于自己的机制所长，制定和实施明确的市场定位战略，才有可能确立自身的市场竞争优势，谋求可持续发展的核心能力，以便在竞争中立于不败之地。

在这种形势下，研究中小商业银行的市场定位战略便具有十分重要的意义。遗憾的是，在国内外现存的理论文献中，专论中小商业银行定位的著作较少。我们迫切需要关于中小商业银行市场定位问题的理论指导。基于此，笔者编写了《中小商业银行市场定位战略》一书。

本书吸收企业管理学、市场营销学、金融学等有关学科的优秀成果，针对目前我国中小商业银行市场定位的现实状况，系统地分析其市场定位战略中存在的主要问题与不足以及影响中小商业银行市场定位的制约因素，进而有针对性地提出我国中小商业银行进行市场定位时可采取的有关措施及策略。

本书的研究方法主要运用了战略管理方面的模型和理论、包括 SWOT 分析，决定市场吸引力的五种力量分析、波特竞争优势和竞争战略理论等，结合定量和定性的分析及案例实证分析，并将营销思想应用于其中，在国内外有关研究的基础上，本书对中小商业银行的求异型市场定位战略进行了比较深入地研究，对求异型市场定位战略的必要性、可行性的分析，对定位战略具体实施过程的描述以及从整书的创新点。另外，本书扩大了传统的 CAP 定位模型，将其从狭义的顾客、经营领域以及产品的选择发展为广泛意义上的顾客、经营领域以及产品的定位。

根据加入 WTO 承诺，我国银行业将在 2006 年底全面对外资开放，届时外资银行将享受国民待遇，我国中小商业银行所面临的竞争将愈发激烈。因此，中小商业银行应当未雨绸缪，充分意识到正确实施市场定位战略的重要性，制定和实施适合自身的

市场定位战略，以己之长，攻彼之短，争取在竞争中立于不败之地。这也正是本书的写作目的所在。

栗书茵

于 2005 年 6 月

目 录

序言.....	(1)
前言.....	(1)
第一章 中小商业银行的生存理论.....	(1)
第一节 中小商业银行的界定.....	(1)
第二节 中小商业银行的生存理论.....	(4)
第二章 中小商业银行的市场定位分析	(12)
第一节 中小商业银行市场定位的内涵	(12)
第二节 中小商业银行市场定位的步骤及方法	(16)
第三章 国外中小商业银行定位及启示	(24)
第一节 各国中小商业银行市场定位实践	(24)
第二节 国外中小商业银行市场定位的指导思想	(40)
第四章 我国中小商业银行市场定位现状	(52)
第一节 我国中小商业银行的发展历程	(52)
第二节 中小商业银行的市场定位现状	(58)
第三节 中小商业银行市场定位的意义	(64)

第五章 我国中小商业银行定位的基础条件分析 (67)

- 第一节 中小商业银行的竞争优势 (67)
- 第二节 中小商业银行的竞争劣势 (75)
- 第三节 中小商业银行面临的机遇 (82)
- 第四节 中小商业银行面临的威胁 (86)

第六章 我国中小商业银行市场定位的影响因素 (93)

- 第一节 宏观环境与中小商业银行市场定位 (93)
- 第二节 制度差异与中小商业银行市场定位 (99)
- 第三节 资本市场与中小商业银行市场定位 (106)
- 第四节 金融政策与中小商业银行市场定位 (109)
- 第五节 金融科技与中小商业银行市场定位 (113)
- 第六节 外资银行与中小商业银行市场定位 (117)

第七章 中小商业银行准确市场定位战略研究 (135)

- 第一节 跟随型和求异型市场定位战略 (135)
- 第二节 求异型市场定位战略的选择 (141)

第八章 我国中小商业银行求异型市场定位战略

实施过程研究 (146)

- 第一节 市场细分 (146)
- 第二节 市场机会寻找 (148)
- 第三节 目标市场的选择 (149)
- 第四节 求异型市场定位战略的实现 (153)

第九章 我国中小商业银行求异型市场定位战略运用 (169)

- 第一节 顾客定位——以中小企业为主要服务对象 (169)

第二节 经营领域定位.....	(181)
第三节 产品定位.....	(187)
第十章 案例剖析.....	(197)
银川市商业银行的发展策略.....	(197)
北京银行的发展.....	(204)
民生银行的市场定位.....	(219)
交通银行的市场定位战略.....	(224)
从选择“wepec”为基本客户的尝试看商业银行 的市场定位.....	(230)
参考文献.....	(240)
后记.....	(245)

第一章 中小商业银行的生存理论

随着我国社会主义市场经济的建立与发展，经济组成日益复杂，金融体制也进行了重大改革，其中最显著的特征就是中小商业银行的迅速发展。它标志着我国在计划经济时期形成的国有商业银行垄断金融服务的格局已经被打破。只有国有商业银行与中小商业银行共同生存、共同发展，才能适应市场经济不断发展的需要。

第一节 中小商业银行的界定

一、中小商业银行的一般界定

企业理论认为，资本金、资产额、经营地区、分支机构、业务范围以及员工数量等指标都是划分企业规模的衡量标准。那么，按照这一理论，银行作为一种特殊的企业，在划分其规模时当然也不例外。具体来说，银行的资本金是决定其市场风险抵御能力的首要因素，资产额则是其实力的重要象征，而银行的经营范围大小与经营能力高低则主要依据它的分支机构和业务范围来衡量。

一般地，西方学术界和实务界以净资产为标准来划分银行的规模大小：净资产在 10 亿美元以上的银行被认定为大银行，净

资产在 10 亿美元以下 1 亿美元以上的被划分为中等规模银行，而净资产在 1 亿美元以下的则属于小规模银行。也就是说，我们将净资产在 10 亿美元以下的银行统称为中小商业银行。

同时，相对于大规模银行资本金充足，分支机构多，具有从事全面金融业务的能力，中小商业银行资产规模小，且没有数量众多庞大的分支体系，典型的如美国的州银行体系、社区银行储蓄银行和地方信用社；德国的区域性商业银行、私人银行、储蓄银行和信用合作银行以及日本的地方银行、互助银行及中小城市银行。

另外，在实际中，还有一种划分银行规模的方法，即以员工的数量来衡量。但在具体运用过程中，各国的标准还存在着一定的差异。如在美国，常雇员工在 200 人以下的银行也被称之为中小商业银行；在日本、韩国，常雇员工在 300 人以下的被定义为中小商业银行；而在德国，常雇员工在 500 人以下的银行被认为是属于中小商业银行的范畴。通常，根据各国人口分布情况和人口密度标准，将常雇员工数量在 500 人以下的银行界定为中小商业银行。

二、中国等发展中国家对中小商业银行的界定

与国外对银行规模的界定相比较，我国对中小商业银行的界定具有不同的特点，以所有制和垄断力为主要特征。

新中国成立以来，由于资金限制和快速集中资金发展重点产业的需要，我国一般由政府主办银行，银行归国家所有。为了最大限度吸收资金资源，国有银行按照行政区划设置了庞大的分支机构，垄断了几乎全部银行业市场。随着我国市场经济体制改革的深入，逐渐出现一些新兴股份制商业银行，逐步打破了国有商业银行对市场的垄断地位。

所有制差异直接决定了国有商业银行和新兴股份制商业银行

在资产额、资本金、分支机构方面的差异，也决定了两者在生存环境方面的差异。新兴商业银行发展时间短，其资产、资本、业务范围、经营区域都很小，基本属于中小商业银行范畴。如我国的全国性股份制商业银行、区域性股份制银行、由城市信用社改组组成的城市商业银行、农村信用合作社改组试点的农村商业银行、地方专业银行都属于此列。这类特殊中小商业银行以所在区域为服务范围、以中小企业和区域居民为主要服务对象、以专业化经营为特色，在国有商业银行垄断空隙中生存。尽管存在严格的环境约束，但它们已经表现出承担培育经济增长点、加速产业结构升级转化等重任的能力。

改革开放以来，我国金融体制改革步伐的逐步深入，银行体系在过去的几十年中有了长足的发展。银行组织结构设置开始呈现多样化发展的局面，具体表现为三个层次：一是以工商银行、农业银行、中国银行及建设银行为代表的四大国有商业银行。二是新兴的跨区域的股份制商业银行。三是在各自区域的城市信用社基础上组建而成的地方性的城市商业银行。

目前，理论界和实务界对中小商业银行的界定普遍达成共识的是指后两类，即跨区域的股份制商业银行以及地方性的城市商业银行。前者包括交通银行、民生银行、招商银行、深圳发展银行、福建兴业银行、广东发展银行、中国光大银行、华夏银行、上海浦东发展银行等股份制商业银行和独资的中信实业银行。它们在国内大部分经济发达的城市和地区设有分支机构，业务从经济中心辐射全国；同时它们基本都经历了规范的股份制改造，自成立之日起就基本上是以单纯的商业银行面貌出现。而城市商业银行，它们分别局限于各自所在的城市。虽然目前发展迅速，是渐趋显著的地方性金融力量，但由于其所处的市场环境千差万别，因此规模和影响力较前者而言相对较小。

多家中小商业银行的迅速崛起，以及它们在发展过程中显示

出的较强的生命力是金融体制改革的一大硕果。同时，随着我国入世承诺的逐步履行以及现代企业制度的建立健全，中小商业银行的生存和发展将不断面对新的机遇和挑战，因此明确中小商业银行的范围是研究和探索其市场定位战略与发展的基础。

三、中小商业银行是一个相对的、发展的概念

事实上，中小商业银行是一个相对的、发展的概念。如美国1930年以前，将州银行划分为中小商业银行的范畴，而国民银行属于规模较大的银行，但由于金融业的不断发展，目前，某些州银行已经在实质上成为大银行，而一些国民银行的规模却没有太大的进展，有的甚至逐步萎缩。这就说明，随着经济的不断发展，不同经济发展阶段对银行注册资本金与资产总额的要求是不同的，因此，不能用一个绝对的标准来划分银行的规模。同时，由于货币购买力与通货膨胀因素的存在，以净资产为标准来界定银行的规模在不同国家也有所区别，即使是在同一个国家，不同地区和不同时期的规定也会在一定程度上有所差异。

第二节 中小商业银行的生存理论

银行界曾经流行“以大取胜”，“规模是效率的代名词”等观点曾经主导了大多数决策者的思维。诚然，银行大有大的好处，今天的大银行必须在全球化和全能化上下功夫，凭借雄厚的资本实力，在大宗融资交易上得心应手。然而，大并不等于成功。经营灵活、业务有特色的中小商业银行也有其较大的发展空间，也具有其存在和发展的合理性。

一、银行业的规模经济争论

银行业是一个容易形成规模经济的行业。规模经济，即在保