

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学 号: X2010157105

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

社区银行运营模式研究 --基于民生银行福州社区银行案例分析(2016)

Research on the Operating Model of Community Bank
- Based on the Case Study of Minsheng Bank, Fuzhou (2016)

张 琳 琳

指导教师姓名: 黄 炳 艺 教 授

专 业 名 称: 会 计 硕 士 (MPAcc)

论 文 提 交 日 期: 2 0 1 7 年 月

论 文 答 辩 时 间: 2 0 1 7 年 月

学 位 授 予 日 期: 2 0 1 7 年 月

答 辩 委 员 会 主 席: _____

评 阅 人: _____

2017 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（）课题（组）的研究成果，获得（）课题（组）经费或实验室的资助，在（）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

伴随三十多年的经济繁荣，中国家庭收入水平快速增长，中产阶级日益庞大，零售银行业成为 21 世纪最具增长前景的新兴金融业务，在此巨大的市场潜力面前，零售银行的挑战与机遇并存。一是银行业外延式扩张以及“重业务规模、轻客户管理”、“重经验、轻数据”的模式将难以持续，要求发展模式转型；二是利率市场化进程加速，银行面临净息差大幅收窄的现实压力，单纯的息差模式无法维持高水平盈利，要求构建多元化收入来源；三是在金融脱媒和互联网跨界竞争冲击下，居民及其家庭对金融需求发生了深刻变化，要求改变提升负债为目标的简单理财销售。正是基于这种背景，发展社区银行是我国中小商业银行寻求零售创新转型重要渠道，2013 年以来，我国银行业界逐渐掀起了社区银行建设的热潮，中小型商业银行无不将社区银行网点作为争夺零售业务市场份额的重要手段，以期通过社区银行运营转型来带动零售银行业快速增长，社区银行运营模式能否在国内金融市场站稳地位，是未来国内银行赢得市场的关键。当前，社区银行属于新生事物，有必要对社区银行运营模式进行探索。本文运用文献资料法、系统分析法和调查法等方法的研究，对社区银行基本理论和社区银行运营模式的基本概念阐述，通过介绍民生银行福州社区银行基本概况和现有运营模式，指出民生银行福州社区银行运营模式问题，从客户定位、产品体系、团队基础以及政府支持力度等方面进行分析，最后得出民生社区银行运营模式策略提供建设性优化思路，对探讨整个民生银行转型有一定的实际意义。

关键字：社区银行；运营模式；民生银行福州

ABSTRACT

With booming economies in the past few decades, family income has been raised significantly and it has developed a broad middle class in China. Retail banking has become one of the most promising financial businesses in the 21st century, which has a huge market potential, but challenge goes together with chance. Firstly, the existing administration mode of it is less and less adaptable to the ever-changing situation of more emphasis on business scale and experience than customer management and statistics, which calls for shifting the development model. Secondly, the accelerating of our country's interest rates marketing makes banks narrow interest rate differential. It cannot maintain the profitability of currently strong level, so expanding income resource will be needed. Lastly, in the competition of disintermediation and internet finance, people and their family have new financial requirement for simple financial service sales by increasing household debt. Under these circumstances, the development of community bank can greatly be helpful for the transitional development of small and medium commercial banks. Since 2013, most of small and medium commercial banks have established community bank outlets to chase market share of retail banking. They hope that community bank outlets can bring business growth and hold an advantage position in the market competition. However, community bank is still new and needs to explore the operating models. This paper uses literature, method of analysis and investigating to state the concept of community bank and its operating models, introduces the operation as well as operating patterns of community bank in Fuzhou, Minsheng Banking Corp., and then point out existing problems. On the basis of analysis of target customers, service system, work team and government support, it puts forward corresponding suggestion that will be conducive to banking transformation.

Key words: community bank; operating model; Minsheng Banking Corp., Fuzhou

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景及意义	1
第二节 国内外研究现状	2
一、国内研究现状.....	2
二、国外研究现状.....	3
第三节 研究目标和研究内容	3
一、研究目标.....	3
二、研究内容.....	4
第四节 研究方法及技术路线	4
一、研究方法.....	4
二、技术路线.....	5
第五节 本文创新之处及主要不足	5
一、创新之处.....	6
二、主要不足.....	6
第二章 社区银行运营模式基本理论分析	7
第一节 社区银行基本概念	7
第二节 社区银行运营模式理论分析	8
一、运营模式的主要特征.....	8
二、运营模式影响因素.....	9
三、运营模式组成部分.....	10
第三节 国外的优秀经验	13
第三章 民生社区银行运营模式的调研分析	16
第一节 民生银行福州社区银行基本概况	16
一、社区银行地域分布.....	16
二、社区银行类型.....	17
三、社区银行规模.....	19

第二节 民生银行福州社区银行运营模式	22
一、社区银行组织配置.....	22
二、运行模式.....	25
三、考核模式.....	26
四、金融平台与非金融平台搭建.....	28
五、盈利模式.....	32
六、同业社区银行运营模式对比分析.....	37
第三节 民生银行福州社区银行运营模式问题探析	40
一、网点功能布局无特色化.....	40
二、客户定位模糊.....	41
三、产品体系单一、数据营销弱.....	41
四、团队基础薄弱.....	42
五、政府支持力度不足.....	43
第四章 民生福州社区银行运营模式策略建议	44
第一节 构建策略	44
一、差异化选址.....	45
二、差异化网点功能区置.....	45
三、多渠道功能整合.....	46
第二节 业务策略	47
一、大数据精准定位批量获客.....	47
二、完善平台建设.....	49
三、搭建大资管平台，个性化服务.....	50
四、培育习惯，商圈联动.....	53
第三节 管理策略	53
一、简化层级，完善自负盈亏机制.....	53
二、培育梯队，形成良性培训体系.....	53
第五章 结论与展望	55
参考文献.....	56
致 谢.....	59

Contents

Chapter 1 Introduction1

1.1 Background and the Topic Significance1

1.2 Literature Review2

 1.2.1 Domestic Research Status2

 1.2.2 Abroad Research Status3

1.3 The Structure of the Thesis3

 1.3.1 The Objective of Research3

 1.3.2 The Content of Research4

1.4 The Research Methods and Technical Route4

 1.4.1 The Methods of Research4

 1.4.2 The Technical Route of Research5

1.5 The Innovation and Shortcomings5

 1.5.1 Point of Innovation6

 1.5.2 Shortcomings6

Chapter 2 The Theroy of Community Bank Operating Models7

2.1 The Basic Concept of Community Bank Operating Models7

2.2 The Theoretical Analysis of Community Bank Operating Modle8

 1.2.1 The Key Features8

 1.2.2 The Influencing Factors9

 1.2.3 The Components10

2.3 The Foregin successful experience13

Chapter 3 Research on Operating Models of Minsheng Community Banks16

3.1 Basic situation of Minsheng Community Bank in Fuzhou City16

 3.1.1 The Areal Distrubution16

 3.1.2 The Type of Community Bank17

 3.1.3 The Scale ofCommunity Bank19

3.2 The Operating Modles of Minsheng community Banks22

 3.2.1The Organization Structure22

3.2.2 The Operating Model	25
3.2.3 The Assessment Model	26
3.2.4 The Financial and Non-financial platform Developing	28
3.2.5 The Profit Model	32
3.2.6 The Analysis Compared with the Competitors	37
3.3 The Problem Minsheng Community banks in Fuzhou City	40
3.3.1 The Disadvantage of Outlet Distribution	40
3.3.2 The Ambiguity Orientation	41
3.3.3 The Simple Product and Weak Database Marketing Service	41
3.3.4 The Weak Marketing Teams	42
3.3.5 The Inadequate Government Support	43
Chapter4The Suggestion on Operating Model of Minsheng	
Community Banks in Fuzhou City	44
4.1 The Suggestion on Establishment	44
4.1.1 Locating Different Outlets	45
4.1.2 Diversufying Functions	45
4.1.3 Integrating Multichannel Function	46
4.2 The Suggestion on Business	47
4.2.1Identifying Potential Customers Based on the Datebase	47
4.2.2 Improving Platform Construction	49
4.2.3Offering the Management Platform of“Big Capital”and Personalized Services	50
4.2.4 Interacting with Commercial Distret	53
4.3 The Suggestion on Management	53
4.3.1 Simplifying Process and improving self-sustaining Mechanism	53
4.3.2 Cultivating Work Teams and Setting up Training System	53
Chapter 5 Summary and Prospect	55
References	56
Acknowledgement	59

第一章 绪论

第一节 研究背景及意义

伴随三十多年的经济繁荣,中国家庭收入水平快速增长,中产阶级日益庞大,零售银行业成为 21 世纪最具增长前景的新兴金融业务,在此巨大的市场潜力面前,零售银行的挑战与机遇并存。一是银行业外延式扩张以及“重业务规模、轻客户管理”、“重经验、轻数据”的模式将难以持续,要求发展模式转型;二是利率市场化进程加速,银行面临净息差大幅收窄的现实压力,单纯的息差模式无法维持高水平盈利,要求构建多元化收入来源;三是在金融脱媒和互联网跨界竞争冲击下,居民及其家庭对金融需求发生了深刻变化,要求改变提升负债为目标的简单理财销售。在上述背景下,2013 年以来,我国银行业界逐渐掀起社区银行建设的热潮,中小型商业银行无不将社区银行网点作为争夺零售业务市场份额的重要手段,以期通过社区银行运营转型来带动零售银行业快速增长,随着银监会 2013 年 12 月针对社区支行及小微支行印发文件予以规范,各家银行不得不放慢扩张脚步,但是由社区银行开辟的又一个零售业务战场已经形成。

目前,我国的社区银行主要由民生银行、浦发银行、兴业银行、平安银行、光大银行等构成,由于地理环境、政治环境、金融环境以及金融行业发展的进程与国外有较大的差异,因此我国的社区银行的选址规划、资产规模等方面也就不同于国外社区银行,社区银行的运营模式仍处于探究和摸索阶段。民生银行是我国商业银行中转型最早的、专注于发展社区银行的商业银行,其社区银行发展取得的巨大成绩为业界瞩目。本文通过对民生银行福州社区银行现有特色的运营模式经验进行研究,了解当前福州社区银行运营模式中存在的具体问题,通过对民生银行福州社区银行运营模式的研究,为社区银行的转型提供了一定的发展依据,有效带动经营策略的转型,提升发展空间,对探讨整个民生银行转型有一定的实际意义。

第二节 国内外研究现状

一、国内研究现状

国内在此方面的研究目前主要集中在社区银行运营模式可行性论证领域，研究的角度和方法基本是分析和总结国外社区银行运营模式实践的成功经验，结合本地本社区的现实情况分析运营模式的可行性与必要性。

王浩等人（2013）中借鉴国外社区银行运营模式的成功经验，以及其对于我国的启示作用，认为社区银行运营模式可以作为一个基本的金融支持区域经济发展。赵玉珍（2013）在专门针对促进区域经济的协调发展和经济领域，特地谈到了社区银行运营模式与当地经济发展的相互促进的作用。侯福宁（2013）结合其他学者的研究成果，谈到社区银行同大银行相比，尽管处于弱势地位，但在社区银行经营理念和运营模式有独特的优势。刘春航（2012）通过分析美国社区银行可持续经营模式，认为社区银行是在当地获得存款并为当地家庭和企业提供交易和授信服务的金融机构，通过服务过程中获得软信息作为与大银行竞争的优势，贴近社区，因地制宜，实现差异化发展模式。彭路（2007）认为银行可借鉴美国社区银行发展方面的成功经验，可将社区银行作为发展支持区域金融经济，解决经济和金融结构二元性问题，实现社区银行与区域经济的协同发展。魏先法（2012）在社区银行研究上，认为社区银行在激烈的市场竞争中取得成功，得益于其市场定位，锁定中小企业和居民为主要客户。社区银行的唯一标准是资产规模大小，同时他们指出：“社区银行的经营活动范围一般限定在当地社区，吸收存款和贷款的活动均在本地区进行。”^⑥何德旭等人（2011）关于社区银行其发展速度比大银行获取信息有更多的优势，通过提供贷款关系，廉价和高质量的金融服务，可以补充技术相对，提供金融产品不完整的缺陷。杨蔚东等人（2006）提出对于我国现有社区银行运营模式进行了简单的归类。这种竞争优势主要体现在“民粹主义”和“草根”的社区银行提供金融产品和服务的差异化。许岩（2014）专门提到了社区银行运营模式中有效地避免道德风险和逆向选择风险等风险问题需要注意的事项。钱水土及李国文（2006）中强调，就社区银行运营模式取向而言，进一步强调社区银行是面向当地中小企业和居民的融资战略，是社区居民主要的借贷关系。应宜逊及李国文（2005）肯定了社区金融产品创新的经营模式，希望未来

可以在注重机制创新。杨晔（2008）总结我国发展社区银行运营模式为基本形式的金融社区的意义，既能够弥补大银行在中小企业和个人客户缺乏金融服务水平，还可以起到催化剂的作用，起到完成完善我国金融服务体系使命的作用，社区银行运营模式是自下而上的诱导制度变迁的产物。

二、国外研究现状

国外对于社区银行运营模式的研究已有时日，通过大量实证调研，取得突出成果。对社区银行运营模式实践方面，国外学者主要关注社区银行运营模式对宏观经济的影响。

Markw • olson (2003)认为，社区银行具有与生俱来的地理位置优势，社区银行运营模式通过合理规划社区信贷、揽储加强社区居民的紧密联系，保持其生命力，可提升社区银行的未来发展空间。Berger、Hasan 和 Klapperd(2003)提出社区银行可运用地缘、组织架构简化的优势为社区内居民、中小企业提供个性化的金融服务。DeYoung 和 Duffy (2002)认为社区银行需从内外部环境方面出发，获取自身竞争力的经营模式，完善地理和业务管理制度。Carter 和 McNulty (2004)则认为是社区银行目前最大挑战是“并行的银行体系”，社区银行充分面临挑战，加强产品创新和银行内部治理，赢得市场。Acharya、kagan 和 Rao Linggam(2008)等人认为中小企业的资产状况和大型企业信贷条件很穷，社区银行运营模式是最好的中小企业融资渠道。Gregroy (2016)等人分析结果表明，社区银行是促进中小企业发展的重要动力。Greg Filbeck (2016)等人专注于社区银行对中小企业信贷影响，以 3 亿美元的资产为银行规模标准、银行规模和中小企业信用额度的回归分析。

第三节 研究目标和研究内容

一、研究目标

通过对民生银行福州社区银行目前的现有特色运营模式现状研究，了解当前民生银行福州社区银行运营模式中存在问题，归纳出可提升的运营模式，进一步明确社区银行发展方向，对探讨整个民生银行转型有一定的实际意义。

二、研究内容

本文的研究主要包括五个部分。

第一部分，绪论。通过目前对社区银行运营模式的研究综述分析，确定本文研究背景和研究目的。

第二部分，阐述社区银行基本概念，结合当前社区银行运营模式，对运营模式主要特征、影响因素、重要组成部分，从网点功能配置、运营模式、金融平台与非金融平台搭建和盈利模式等运营模式，同时结合国内外经验对社区银行的运营模式进行研究。

第三部分，阐述民生银行福州社区银行基本概况以及现行的运营模式，通过对现行运营模式的研究，总结出运营模式的具体问题，提出构建、业务、管理策略建议。

第四部分，民生福州社区银行运营模式策略建议。通过优化网点布局，完善平台建设，搭建开放式资管平台，简化层级，形成社区银行商圈以及团队培训等方面确定了合理的策略。

第五部分，结论与展望。通过以民生银行福州社区银行发展的运营模式为例，提出社区银行应实行差异化的运营模式，实行差异化竞争，实现社区银行回报最大化。

第四节 研究方法及技术路线

一、研究方法

文献分析法：任何的研究都需要一定的理论依据，而文献分析法正是这种理论依据的重要工具，通过阅读相关的文献，发现并对比目前的研究，找出其中的共同点与不同点，对接下来的研究有很大的帮助。

系统分析法：本文对社区银行运营模式的研究作为一个完整的系统，以中国民生银行福州社区银行作为系统中的重要内容来展开研究，将社区银行作为研究对象，分析探讨现状、社区银行运营模式的发展现状及存在问题，并提出社区银行运营模式策略的研究。

调查研究法：根据目前社区银行运营模式的现状展开调查，确定对社区银行

运营模式研究的具体问题，对社区银行运营模式存在问题进行详细的分析，在逐渐调查过程中，提出合理的对策做准备。

二、技术路线

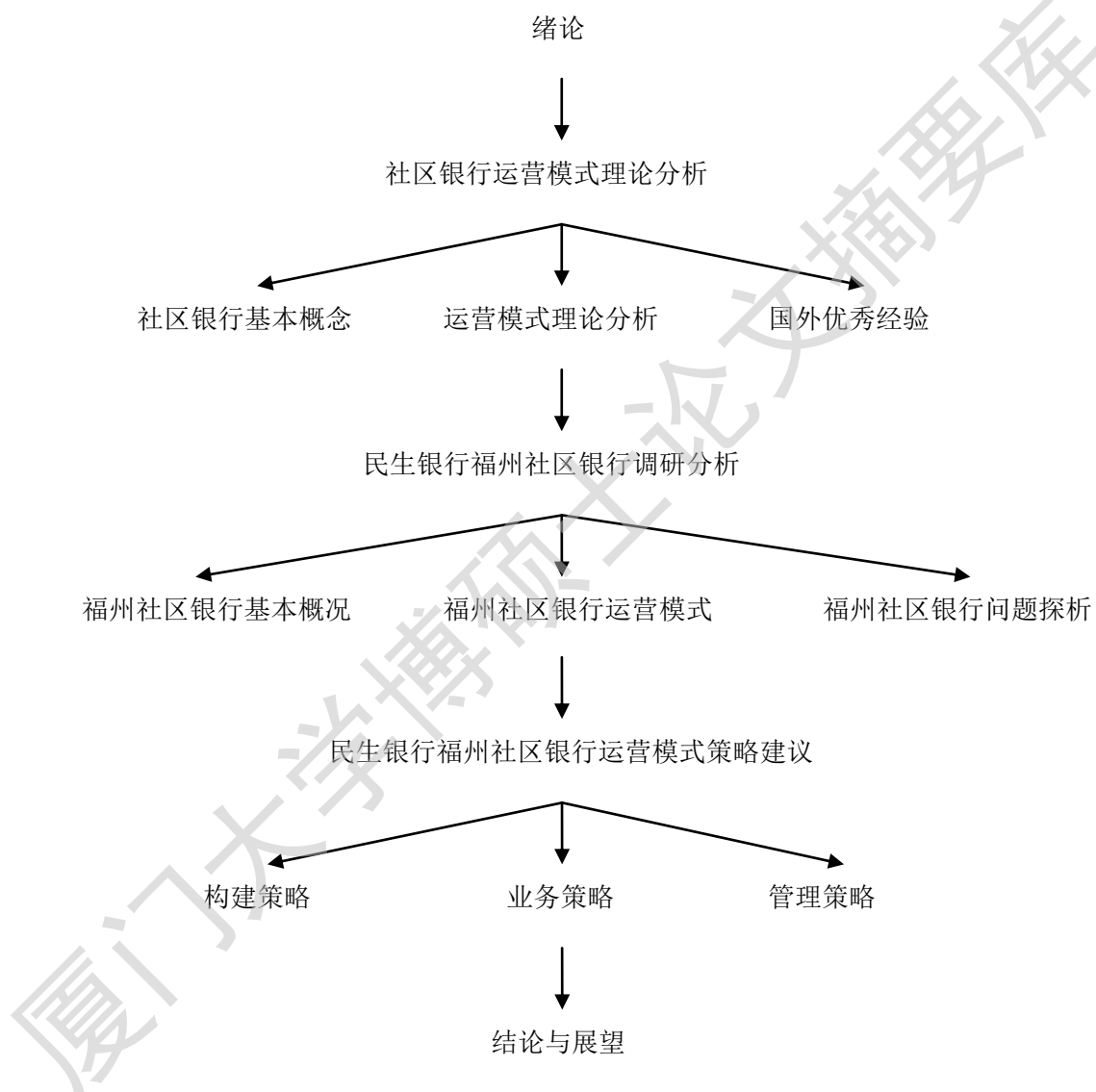


图 1：本文论文框架

第五节 本文创新之处及主要不足

目前，由于银行业传统的外延式扩张模式难以维系，曾经的经验式运行必将要朝着大数据化管理发展，并要摒弃业务规模的盲目扩张，以加强对银行的管理

成本。基于这种大环境下，国内商业银行寻求开拓社区银行来颠覆传统零售银行发展，而社区银行清晰的运营模式是国内商业银行实现大零售业务多元、持续盈利的关键途径之一。

一、创新之处

本文主要介绍民生福州社区银行的基本概况及自身发展运营模式，对目前成功的社区银行进行典型的案例分析，通过理论联系实际，结合个人工作实践，详细分析现有民生银行福州社区银行运营模式存在问题，针对性地提出民生银行福州分行发展社区银行时进行市场定位、构建产品体系及营销策略等方面的建议，以实现有效提升民生福州分行核心竞争力，对探索适合民生福州社区银行成功的运营模式，具有相当的借鉴作用和参与意义。

二、主要不足

因时间紧迫，获取数据途径有限、社区银行选择方面的局限性等因素，使论文分析难免不够深入及全面性，在今后实际工作中，本人将进一步收集社区银行数据，加强调查，进一步完善。

第二章 社区银行运营模式基本理论分析

关于社区银行概念及运营模式，国内外学者有不同的理解，本章节将从社区银行的基本概念、运营模式的理论分析以及国外社区银行优秀经验进行阐述。

第一节 社区银行基本概念

从社区银行这一概念出发，最早可以追溯到德国社会学家滕尼斯等人提出的金融社区概念，这种社区和我们现今意义上的以地理特点或是意识特点所形成的社区是不相同的，也就是说不局限于地理概念。而美国的相关学者在深入研究了多年的社区银行之后，由独立社区银行协会提出认为，社区银行是指特定的区域内依据市场化原则自主设立、独立经营，其服务对象主要是中小企业和个人客户的中小银行。我们从欧美国家的相关理论探讨中，可以看出社区银行的相关定义并不严谨，也并不十分的清晰可见，而是比较广义和宽泛，即为中小企业和居民家庭服务的区域性小型商业银行。

而依据美国相关的执行和界定标准，社区银行的重要资本界限为 10 亿美元，在这个范围内的银行，符合相关特征的都可以划分为社区银行。我国的研究者依据股权所有制的界定准则把社区银行归结为特定社区区域范围内的中小企业、个体工商户和居民为服务对象的，按照市场化标准建设和运营的社区化经营的小型民营银行。其实归根结底，判断一家商业银行到底算不算是社区银行，根本的方法还是应该着手于内在特质，从社区银行的经营理念、市场定位等方面展开分析，立足于服务模式和商业价值观的透析。

当下，理论界对社区银行尚未形成统一的标准定义。而我国徐滇庆教授更是直言不讳的表示过于复杂的定义不利于理解社区银行的实质，而作为一种民营银行的表现形式，顾名思义的说社区银行其实就是为社区里的中小企业提供服务的银行。所谓社区银行，是指在某一地区的社区设立独立按照市场化的原则，独立按照市场化运作的原则，主要服务于中小企业、个人客户和中小银行。地区资产规模小，小企业和家庭服务的主要业务在当地小型商业银行可以被称为社区银

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库