

学校编码：10384

分类号_____密级_____

学号：X2010156187

UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

新常态下银行网点转型策略研

——以 A 银行深圳分行为例

New Format of Bank Subbranches' Transformation

— A Case of A Bank Shenzhen Branch

杨建新

指导教师姓名：林志扬教授

专业名称：工商管理(EMBA)

论文提交日期：2017年4月

论文答辩日期：2017年月

学位授予日期：2017年月

答辩委员会主席：

评阅人：

2017年4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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

网点，作为银行经营发展的基本单位，承担着重要的作用。它是客户与银行接触的第一界面，它是银行展示服务形象的对外窗口，它是银行夯实发展基础、培育新型业务的摇篮，是传统银行稳存增存的重要阵地。网点既提供银行基本结算服务，也发挥着拓展客户、营销产品、撮合交易的经营作用。深圳银行机构林立，网点密度堪比香港，在人多地少经营成本居高不下的深圳，开设任何一家银行网点都需要在兼顾盈利和满足客户需求两者之间平衡的基础上，结合区域环境、自身特点和服务资源，找准自身发展定位和发展路径。“网点强则分行强”，尤其是作为城商行在异地的分行更需要提升网点这一基本经营单位的盈利能力和综合竞争力，才能巩固城商行竞争发展地位，才能根基稳固行稳致远。本文以 A 银行深圳分行网点为研究对象，结合笔者所在经营单位的工作实际，尝试在当前银行业面临利率市场化加速推进、金融脱媒现象不断加剧、互联网金融发展迅猛、客户金融消费行为悄然转变的大背景下，就如何抓住深圳这座城市“交易”的特征，在银行发展的新常态下探索银行网点转型的可行性路径。

关键词：新常态；网点；转型；

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Bank subbranches, which is the bank's business units, assuming the important role. It is the first interface between the customer and the bank, it is a window to show the service image of the bank, it is the base of the bank to lay a foundation for cultivating new business, and it is an important position of traditional banks to increase deposits. Bank subbranches as well as provide banks with the basic settlement services, also playing an important part that expanding customers, selling products, matching deals. There are a lot of financial institutions in Shenzhen, bank subbranches density comparable to Hong Kong, in many places less operating costs are higher in Shenzhen, opening any bank subbranch should be based on the balance between profitability and customers' needs, combined with the regional environment, its own characteristics and service resources, identify their own marketing position and development path. Bank subbranches are stronger, banks are stronger, especially as a remote branch of the city commercial bank, more need to enhance the profitability and comprehensive competitiveness as the basic business units, can consolidate the city commercial bank's status and solid foundation. This paper takes A bank of Shenzhen branch as the research object, combined with the author's practice in his bank, try to under the background of current liberalizing of interest rates are accelerating, financial disintermediation intensified, the internet finance develop rapidly, customer financial consumer behavior quietly changes, how to seize the city of Shenzhen, the characteristics of the transaction, under the new format to explore the feasibility of the development of bank branches' transformation.

Keywords: new format; bank subbranch, transformation.

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目录

第一章绪论	1
第一节研究背景和意义	1
一、研究背景.....	1
二、研究意义.....	1
第二节国内外研究综述	1
第三节本文研究方法、思路及架构	10
一、研究方法.....	10
二、本文框架结构.....	10
第二章当前 A 银行深圳分行网点转型的现实分析	12
第一节 A 银行深圳分行网点建设现状分析	12
一、客户结算需求有限和网点服务承载力富余的矛盾.....	12
二、网点销售力量薄弱和客户服务需求难以有效满足的矛盾.....	12
三、银行网点经营成本高和单位产出有待提升的矛盾.....	13
第二节客户金融消费行为分析	14
一、“移动化”趋势	14
二、“便捷化”趋势	16
三、“社交化”趋势	18
四、深圳客户金融消费情况分析.....	18
第三节深圳同业网点转型工作推进	18
一、线下渠道改造.....	18
二、推进线上服务转型.....	19
三、特色化网点建设.....	19
第三章新常态下银行网点转型的可行性分析	20
第一节深圳具有“交易型”城市的特征	20
第二节 A 银行深圳分行网点转型的 SWOT 分析	21
第三节同业银行探索网点转型的现状	23

一、B 银行网点转型的出发点.....	23
二、B 银行网点服务的客户类型.....	23
三、服务产品分析.....	24
四、推进网点转型的载体分析.....	24
五、推进网点转型的内核驱动.....	24
第四章寻求银行网点转型突破口的思考	26
第一节由“处理交易”向“销售服务”网点转变	26
一、提高海量处理交易的能力.....	26
二、提高营销人员的利用效率.....	26
三、最大化的发挥网点销售人员的作用.....	26
第二节聚拢客户、撮合交易，以业务创新创造价值	27
一、聚拢客户.....	27
二、创造综合价值.....	27
第三节探索发现新型交易业务的“蓝海”	28
一、抢抓资产管理业务发展的市场机遇.....	28
二、抢抓前海金融创新发展带来的市场机遇.....	28
三、抢抓资金交易活跃衍生相关业务机会.....	28
第四节关于防范交易风险的问题	29
第五章 A 银行深圳分行网点转型发展的策略探索	30
第一节 “线上+线下”提高海量处理交易能力.....	30
第二节扩大交易规模，提升优势交易类业务价值贡献.....	31
一、发展零售业务.....	31
二、“线上”渠道获客能力.....	31
三、跨境业务机遇.....	32
第三节创造交易机会，把握新兴业务发展机遇	32
一、从“存款营销阵地”向“资产管理平台”转变	32
二、从“传统公司业务营销阵地”向“综合金融服务中介商”转变 ..	33
三、从“交易处理型”向“交易撮合商”转变	33
第六章有关实施的措施建议	35

第一节优化网点考核评价机制	35
第二节完善组织架构	35
第三节提高专业能力	36
第四节强化风险防控	37
第五节重视科技支撑	38
第七章结论	39
参考文献	41
致谢.....	42

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Contents

Chapter One Introduction	1
Session 1 Research background and significance	1
Session 2 Abroad and domestic literature review	1
Session 3 Research methods and framework of this paper	10
Chapter Two Actual analysis on the situation of A bank Shenzhen branch's subbranches construction	12
Session1 Analysis on the current situation of A bank Shenzhen branch's subbranches construction.....	12
Session 2 Analysis on customer financial consumer behavior	14
Session 3 Overview of Shenzhen peer's subbranches' transformation.....	18
Chapter Three From the perspective of new format o explore the feasibility of the development of bank branches' transformation	20
Session1 Shenzhen has the characteristics of transactional city.....	20
Session2 Shenzhen's banks' development reflect the characteristics of transaction	21
Session 3 Overview of Shenzhen peers explore on constructing trading banks	23
Chapter Four From the perspective of transaction to seek for the breakthrough of subbranch's transformation	26
Session1 Changes from "do transactions" to "do business"	26
Session 2 Gathering and matching transactions to create value	27
Session 3 Active discovering the value of new transaction business as Blue Ocean.....	28
Session 4 the problem of how to prevent the transaction risk	29
Chapter Five the practice and exploration of the development of Shenzhen subbranch's transformation in A bank.....	30
Session1 Building "online+offline" under the integration of service channels to improve the ability to deal with massive transactions.....	30
Session 2 expanding the scale of transaction and enhancing the value of	

advantaged transaction	31
Session 3 Creating trading opportunities and grasping the development opportunities of emerging transactions	32
Chapter Six Other considerations and suggestions	35
Session1 Optimizing the evaluation mechanism of subbranches	35
Session 2 perfecting the banks' organization structure	35
Session 3 improving the professional ability.....	36
Session 4 Strengthening risk control	37
Session 5 Focusing on technological support.....	38
Chapter Seven Conclusion	39
References	41
Acknowledgments	42

厦门大学
博士学位论文
摘要

第一章绪论

第一节研究背景和意义

一、研究背景

银行业经营发展面临着利率市场化步伐加快、互联网金融快速发展和直接融资发展提速，尤其是新技术、新环境推动客户金融消费行为的转变，网点作为银行经营的基本单位，也逐渐从渠道转型开始向功能转型、从结算服务向营销服务转型，当前银行网点除了发挥基本结算服务、存款营销阵地功能，更应该为客户带来市场化、便捷化的金融服务体验。本文以某城市商业银行在深圳开立的分行辖内某网点为研究对象，尝试探索在交易特征明显的城市，如何在新型发展业态下，通过网点内外部人员配置调整、渠道、产品、机制、环境等一系列的创新转型，更好地发挥网点盈利作用，提升网点综合竞争力。

二、研究意义

深圳银行业机构云集、竞争充分，聚集了大量中资、外资银行业机构，有开设网点数百家、网点铺设覆盖深圳所有区域的大型国有商业银行，也有刚刚在深圳立足、抢抓深圳金融发展机遇、开设网点数量少但精的城市商业银行，更重要的是深圳金融业态繁荣，聚集了银行、私募、基金、保险、证券等各类金融业态，跨境金融业务需求旺盛，毗邻港澳的区位优势又为金融业务创新带来了好的外部条件。深圳货币市场、资本市场交易频繁，处处体现了“交易特征”，对于在新技术、科技系统广泛运用的背景下，如何通过智能银行实现网点运营的“轻”转型，在新常态下推进网点经营转型，实现网点效益最大化，本文的研究视角，对其他城市银行网点转型提供借鉴参考，具有一定的研究价值。

第二节国内外研究综述

一、国内外银行关于网点转型发展的文献综述

（一）国外文献综述

针对国际上大型银行面临的转型发展形势和转型发展的路径，很多学者认为国

外银行大多数选择从渠道转型开始,逐步实现转型发展之路。林华、付宝江^①(2015)提出,20世纪八、九十年代,国外银行就启动了银行网点转型的理论和实践上的研究。21世纪以来,包括欧美发达国家和亚太等新兴市场,对网点经营转型的研究更多还是在渠道布局的调整上,近期银行业兴起的“智能银行风”就是一个趋势。而花旗银行早在2010年就开始在全球范围内推广智能网点,通过新兴技术的引用整合各个渠道资源,提升网点核心竞争力。马来西亚 RHB 银行也提出了零售银行的发展概念,以打造提供精细化产品、高效率的便捷服务的银行品牌为目标,主动把目标客户群体聚焦在大众市场和年轻客户身上。

中国农业银行战略规划部课题组^②(2015)研究成果表明,很多大型商业银行的转型发展之路开始于2008年金融危机后,在对整个银行业务转型发展方向的探索上,花旗银行通过整合集团内零售、银行卡、交易银行、私人银行等核心业务,实现市场竞争力的不断提升。德意志银行在2012年推出转型发展规划,通过加强交易银行业务、资产管理业务和财富管理业务等业务发展,持续提升品牌实力。渣打银行在2015年开始探索转型发展路径,把发展的重点放在财富管理、国际业务、货币市场和大宗商业等业务上。

张箐^③(2015)提出,国际银行业在30多年来的经营发展中共经历了两次重大变革,一是以利率市场化为突出标志的转型关键时期,当时的银行业面临着经济全球化速度加快、资本市场发展速度变快、监管要求不断提高等外部环境,同时也面临了利率市场化加速推进的现实情况。在内外部经营环境严峻复杂的形势下,银行的发展定位、经营模式、客户关系、管理形势都发生了一系列重大变化;二是2008年全球金融危机引发的转型关键时期,在这个时期,全球流动性过剩引发资产端的过度膨胀,再加上欧美市场一蹶不振,金融市场的持续萎靡,使得国际银行业竞争格局发生了重大变化。

(二) 国内文献综述

在对银行为什么要转型的背景分析上,国内学者分别从宏观环境变化、同业竞争态势、新技术的运用、互联网思维的影响和客户消费行为改变等角度探讨银行网

^①林华,付宝江. 互联网金融时代银行网点转型发展策略[J]. 征信, 2015(10):76-79.

^②中国农业银行战略规划部课题组,周万阜. 国际大型银行转型趋势[J]. 中国金融, 2015(21):30-32.

^③张箐. 转型期国际先进银行应对策略研究与借鉴[J]. 武汉金融, 2014(11):45-48.

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.

厦门大学博硕士学位论文摘要库