

学校编码: 10384      分类号\_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

学号: X2007156139      UDC\_\_\_\_\_

**厦门大学**

硕士学位论文

# 厦门银行社区银行发展战略研究

Research on the Development Strategy of

Xiamen Bank Community Branch

**陈蓉蓉**

指导教师姓名: 刘 峰 教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2014 年 6 月

论文答辩日期: 2014 年 月

学位授予日期: 2014 年 月

答辩委员会主席:

评阅人:

2014 年 6 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

2013 年是中国银行业“社区银行”模式讨论最为热烈、发展最为快速、监管政策也最为频繁的一年。股份制银行、城商行纷纷举起服务社区居民和服务小微企业的大旗，加入了“社区银行”设立的大军。“社区银行”起源于美国，但与中国当前的状况完全不同。国内与国外的社区银行模式到底有什么差别？社区银行与传统银行的异同是什么？社区银行到底能为中小银行带来什么好处，又是否能够实现盈亏平衡？本文旨在从以上问题出发，从社区银行的发展历史出发，比较国内外的社区银行模式，并立足于作者所供职的厦门银行的业务实践，探讨“社区银行”是否能够在中小银行中实现，又应该以何种商业形式运行，并从财务分析角度测算社区银行的盈利模式，为中小银行实现社区银行战略提供浅见。

本文分三章：

### 第一章 绪论

说明本文的研究背景、意义和框架。

### 第二章 国内外社区银行发展状况及其对比

研究社区银行的发展历史，各国的不同模式和国内的发展状况，阐述国内外社区银行的异同，及监管部门政策确定的合法模式。

### 第三章 中小银行的发展与转型及厦门银行的战略思考

阐述当前经济金融环境下中小银行所面临的挑战，以及社区银行为中小银行提供的发展与转型契机。从厦门银行的实际情况出发，研究其选择发展社区银行的必要性、可行性及较为可行的商业模式。

### 第四章 厦门银行社区支行发展的财务模型分析

在第二章建立的商业模式基础上，结合厦门地区的市场分析及银行的内部管理数据，建立厦门银行社区支行的财务分析模型，测算其盈利可能，并最终得出结论，厦门银行的社区支行战略可行。

### 第五章 结语

最终得出结论，厦门银行的社区支行战略可行。

**关键词：**社区银行；商业模式；财务测算



## **Abstract**

2013 is the year which Chinese "community banks" model was discussed most warmly, the development was most rapid and the change of regulatory policy was most frequent. Shareholding banks, city commercial banks have raised the service of community residents and small and micro enterprise, joined the "community banks" establishment group. "Community banks" originated in the America, but completely different with the current situation in China. What is the difference between the model of community banks in China and foreign? What are the similarities and differences between community banks and traditional banks? What benefits can the community banks bring to small and medium-sized banks, and whether it can achieve balance of profit and loss? In this paper, the above questions will be discussed, starting from the history of the development of community banks, then compare community banks models in domestic and foreign, and based on the author's working experience in Xiamen bank, to explore the "community banks" whether can be realized in the small and medium-sized banks, and what forms of business should be established, and analysis of community bank profit model from the financial perspective, to provide opinions on implementation of community bank strategy for small and medium-sized banks.

**There are three chapters as below:**

### **Chapter 1** Introduction

The Introduction of the article research background, significance and framework

### **Chapter 2** The comparison of Development of domestic and foreign community banks

To study the historical development of community banks, as well as the different modes in different countries and that in the domestic development, elaborated the similarities and differences between domestic and foreign community banks, and the legal policy of supervision department.

### **Chapter 3** The development and transformation of small and medium-sized banks and strategic thinking on Xiamen Bank

To describe the challenges of small and medium-sized banks in current economic and financial environment as well as the development and opportunity the community bank can provide for the small and medium-sized banks. To study of the necessity, feasibility and feasible business model of the development of community bank, from the actual situation of Xiamen Bank.

#### **Chapter 4** The analysis of the financial model of Xiamen Bank Community branch

Based on the business model mentioned in the second chapter, combined with analysis of the market of Xiamen area and the internal data management, to establish the financial analysis model of Xiamen Bank Community branch to estimate the profitability, and generate the conclusion that establishment of Xiamen Bank Community branch is a viable strategy.

#### **chapter 5** Conclusion

In conclusion, the Community Branch of Xiamen Bank is a viable strategy

**Keywords:** Community Bank; Business Model; Financial Analysis



# 目录

<b>第一章绪论</b> .....	<b>1</b>
一、 选题背景及意义 .....	1
二、 论文架构 .....	1
<b>第二章国内外社区银行发展状况及其对比</b> .....	<b>3</b>
<b>第一节社区银行概念的源起及国外的社区银行模式简介</b> .....	<b>3</b>
一、 社区银行的概念 .....	3
二、 国外社区银行的模式 .....	4
三、 国外社区银行的经营特色 .....	7
<b>第二节国内的社区银行发展现状</b> .....	<b>8</b>
一、 百家争鸣阶段 .....	8
二、 网点简约化阶段 .....	12
<b>第三节监管部门对社区银行监管认识及监管政策的变化</b> .....	<b>15</b>
一、 各地区监管机构指导意见 .....	15
二、 银监会关于社区银行的监管政策解读 .....	17
<b>第四节国内外社区银行的差异及中国社区银行模式总结</b> .....	<b>18</b>
一、 国内外社区银行的差异 .....	18
二、 国内社区银行发展两个阶段三种模式的比较 .....	19
<b>第三章中小银行的发展与转型及厦门银行的战略思考</b> .....	<b>21</b>
<b>第一节中小银行的发展与转型</b> .....	<b>21</b>
一、 中小银行面临的挑战 .....	21
二、 厦门银行发展社区支行的必要性 .....	23
<b>第二节厦门银行基本情况</b> .....	<b>24</b>
一、 厦门银行发展历史 .....	24
二、 厦门银行经营状况 .....	24
三、 厦门银行发展战略规划 .....	24
<b>第三节厦门零售业务发展状况分析</b> .....	<b>25</b>
一、 厦门银行零售业务发展状况 .....	25

二、 厦门银行零售业务存在的问题 .....	30
三、 支行网点存在的问题 .....	33
<b>第四节厦门银行发展社区支行的定位思考及运营模式 .....</b>	<b>34</b>
一、 社区支行的目标客群定位 .....	34
二、 社区支行的产品与服务 .....	37
三、 社区支行的营销企划 .....	38
四、 社区支行的人员配置及定位 .....	39
五、 社区支行的管理 .....	40
<b>第四章厦门银行社区支行发展的财务模型分析 .....</b>	<b>41</b>
<b>第一节厦门银行社区支行市场潜力及目标客群分析 .....</b>	<b>41</b>
一、 厦门地区行政区划及进入目标 .....	41
二、 厦门银行社区支行目标客群及市场潜力预估 .....	41
<b>第二节厦门银行社区支行财务测算 .....</b>	<b>44</b>
一、 厦门银行社区支行单点成本及盈亏平衡测算 .....	44
二、 厦门银行社区支行规模化经营下的财务预测 .....	48
<b>第五章结语 .....</b>	<b>51</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>53</b>

## 第一章绪论

### 一、选题背景及意义

过去几年，中国宏观经济增长势头强劲，中国银行业经历了快速发展与繁荣的“黄金十年”，规模扩张剂盈利增长程度达到了前所未有的水平。自2012年起，中国经济进入了增速放缓、结构调整的时期，银行业也面临着包括经济增速放缓及产业结构调整、利率市场化改革及互联网金融发展、金融脱媒及综合化经营等诸多挑战。如何应对内外部挑战，各家银行纷纷提出发展转型的要求和措施。

社区银行、小微贷款服务等都被行业公认为转型突破口<sup>①</sup>。在多重因素驱动下，大力发展零售银行业务，逐步提高零售业务收入占比已经成为国内银行业的重要共识。相比品牌影响力大、渠道多样化程度高、产品丰富的大中型商业银行，网点在中小银行拓展零售业务的过程中，更加具有举足轻重的作用，因此社区银行在中小银行的发展与转型中承担了重要的历史使命。

2013年是中国银行业“社区银行”模式讨论最为热烈、发展最为快速、监管政策也最为频繁的一年。股份制银行、城商行纷纷举起服务社区居民和服务小微企业的大旗，加入了“社区银行”设立的大军。

“社区银行”起源于美国，但与中国当前的状况完全不同。国内与国外的社区银行模式到底有什么差别？社区银行与传统银行的异同是什么？本文旨在从以上问题出发，从社区银行的发展历史出发，比较国内外的社区银行模式。

社区银行到底能为中小银行带来什么好处，又是否能够实现盈亏平衡？立足于作者所供职的厦门银行的业务实践，探讨“社区银行”是否能够在中小银行中实现，又应该以何种商业形式运行，并从财务分析角度测算社区银行的盈利模式，为中小银行实现社区银行战略提供浅见。

### 二、论文架构

本文主要研究的是中小银行发展战略中的社区银行战略定位问题。并以厦门银行为例，研究社区银行的具体实施路径以及通过财务测算实现战略目标。

本文主要是运用规范分析法，第一章是绪论；第二章研究国内外社区银行发

<sup>①</sup> 《2014：城商行面临诸多挑战》，<http://money.163.com/14/0224/09/9LRCPBNS00253B0H.html>，转载自《金融时报》。

展状况及其对比。通过研究社区银行的发展历史，各国的不同模式和国内的发展状况，阐述国内外社区银行的异同，及监管部门政策确定的合法模式；第三章研究中小银行的发展与转型及厦门银行的战略思考。阐述当前经济金融环境下中小银行所面临的挑战，以及社区银行为中小银行提供的发展与转型契机。从厦门银行的实际情况出发，研究其选择发展社区银行的必要性、可行性及较为可行的商业模式；第四章是厦门银行社区支行发展的财务模型分析，在第三章建立的商业模式基础上，结合厦门地区的市场分析及银行的内部管理数据，建立厦门银行社区支行的财务分析模型，测算其盈利可能；第五章是结语。最终得出结论，厦门银行的社区支行战略可行。

## 第二章国内外社区银行发展状况及其对比

### 第一节社区银行概念的源起及国外的社区银行模式简介

#### 一、社区银行的概念

近年来，社区银行在国内发展得轰轰烈烈，从政府机关到金融监管部门再到各类银行业金融机构，政策强调“社区金融”而银行也响应号召探索“社区金融”，社区银行是其中被广泛提及的一个名词。然而，什么是“社区银行”，查遍各类政策法规，却都难见其踪。研究社区银行，首先要弄明白，社区银行的概念。确切地说，社区银行并没有统一的定义，在各国的称谓也不同，美国称之为“社区银行”，而日本则是“地方银行”，德国的提法则是“区域银行”。

社区金融这一概念普遍上认为源自于美国。美国学术界和金融界主要从资产规模、区域和自主经营权三方面出发界定社区银行。在充分借鉴已有研究的基础上，美国联邦存款保险（放心保）公司（FDIC，2012）对社区银行进行了如下的界定，“社区银行主要在有限区域内从事存贷款业务，并依赖于关系融资方法，通过与客户之间建立长期稳定的联系来获取特定的信息”。在判别标准上，FDIC 提出了以下几个量化指标：（1）资产规模在 2010 年底少于 10 亿美元；（2）贷款与总资产之比大于 33%；（3）核心存款与资产之比大于 50%；（4）分支机构数量多于 1 家，但不超过 75 家；（5）分支机构设立的州不超过 3 个。<sup>①</sup>

百度上关于社区银行的解释相当客观，可以认为是国外社区银行模式的概括：“社区银行（Community Bank）来自于美国等西方金融发达国家，是指在一定地区的社区范围内按照市场化原则自主设立、独立按照市场化原则运营、主要服务于中小企业和个人客户的中小银行。这里的“社区”并不是一个严格界定的地理概念，既可以指一个省、一个市或一个县，也可以指城市或乡村居民的聚居区域。凡是资产规模较小、主要为经营区域内中小企业和居民家庭服务的地方性小型商业银行都可称为社区银行。”<sup>②</sup>

<sup>①</sup>曾刚：《美国社区银行业的变迁与启示》，<http://bank.hexun.com/2014-03-12/162975210.html>，转载自《银行家》2014 年第 3 期。

<sup>②</sup>百度百科

## 二、 国外社区银行的模式

### 1、美国模式

社区银行源于美国，盛于美国，美国也因此是世界各国发展社区银行竞相学习的典范和标杆。如果追溯到 1867 年成立的第一家社区银行——Lykens Valley 银行，社区银行在美国已有近 150 年的发展历史。<sup>①</sup>

在美国，社区银行就是小型商业银行，其边界也不十分清晰，只是对资产总额小于 10 亿美元的小型商业银行的通称。美国联邦存款保险公司（FDIC）对于社区银行的划分方法具有一定的代表性（详见表 2.1）。

表 2.1：FDIC 对于社区银行的划分方法<sup>②</sup>

FDIC 对于社区银行的划分方法

排除具有以下特征的金融机构	剩下的机构必须满足以下特征
没有贷款或者核心存款	总资产少于 10 亿美金
海外资产占比超过 10%	资产大于 10 亿美金，但需要满足：
超过 50%资产集中在某一行业：	贷款占比超过资产 33%
信用卡专营银行	核心存款超过资产 50%
消费金融公司	多于一个网点但少于 75 个网点
产业信贷公司	大型城市里网点数量不超过 2 个
信托公司	设立网点的州数量不超过 3 个
	单个网点的存款总额不得超过 50 亿

美国社区银行采取了典型的差异化发展战略，在目标客户、服务区域及业务品种的选择上凸显了自身特色，以其经营机制灵活、能有效地解决信贷过程中的信息不对称，可以最大程度地满足社区小客户和居民的金融需求，从而获得空前

<http://baike.baidu.com/link?url=WJahCCKGx61mEv6QVoCq98kubmuf8oQil2I9RHRI2oihgovcVlry-T0oBCZSkqT6lMvmPDXkb74gDSiDdN3K>

<sup>①</sup>曹飞燕、张宝山：《社区金融未来潜力未可估》，

[http://finance.sina.com.cn/money/bank/bank\\_hydt/20121115/155213688174.shtml](http://finance.sina.com.cn/money/bank/bank_hydt/20121115/155213688174.shtml)，转载自《当代金融家》，2012 年 11 月 25 日。

<sup>②</sup>《一切为了销售——社区银行与直销银行的殊途同归》，长江证券研究部内部研究报告，2013 年 11 月 25 日。

发展。总体而言，美国社区银行主要有以下四种模式<sup>①</sup>：

第一种模式，是美国第一银行（Bank One）的业务模式，即通过并购重组，做大做强。美国第一银行成立于 1929 年，经过一系列并购，2001 年美国第一银行改组成为金融控股公司，将业务扩展到保险、信用卡和基金等领域。2004 年，摩根大通银行以 580 亿美元（为美一银行净资产的 2.7 倍）的价格收购了美一银行。

第二种模式，是保富银行模式，擅长为目标客户量身定做金融产品和服务。保富银行（Preferred bank）成立于 1991 年，总资产约 10 亿美元，是加利福尼亚州历史上初始投资额最大的州特许银行。保富银行的经营绩效处于同业领先地位，其主要特点是专注于最有吸引力的目标市场、为客户量身定做金融产品和服务，以及建立高效的激励机制。

第三种模式，是科罗拉多州联邦储蓄银行模式，特点是定位明确，以小博大。科罗拉多州联邦储蓄银行（Colorado Federal Savings Bank）成立于 1990 年，是一家专门从事住宅抵押贷款的银行，业务范围遍及全美 50 个州，资产不足 5000 万美元，在全美资产 1 亿美元以下的小银行中，盈利水平名列前茅。

第四种模式，是 MBNA 模式，特色是合纵连横，优劣互补。在 2005 年被美国银行收购之前，MBNA 曾是美国第二大信用卡发行商。MBNA 的成功主要得益于其市场营销模式——联名卡战略，MBNA 依托众多区域性银行和社区银行的 15000 家营业网点，与 5000 家社团和协会合作联合发卡，为客户量身定制服务方案，从而获得了成功。

截至 2012 年 3 月，美国资产小于 10 亿美元的社区银行数量达 6643 家，资产总额达到 14211 亿美元，分别占有所有参保美国联邦存款保险公司（Federal Deposit Insurance Corporation, FDIC）商业银行总额的 90.91% 和 10.20%；存款总额和营业净收入达 11899 亿和 29320 亿美元，所占市场份额为 11.60% 和 8.30%。<sup>②</sup>

## 2、欧洲模式<sup>③</sup>

欧洲是银行业的发源地，拥有完备的金融体系和发达的金融网络。20 世纪 90

<sup>①</sup>《西方社区银行经营特色与发展模式分析》，阚景山，《山西财政税务高等专科学校学报》2012 年第 4 期。  
<http://www.docin.com/p-538948349.html>

<sup>②</sup>新浪财经 [http://finance.sina.com.cn/money/bank/bank\\_hydt/20121115/155213688174.shtml](http://finance.sina.com.cn/money/bank/bank_hydt/20121115/155213688174.shtml)

<sup>③</sup>阚景山：《西方社区银行经营特色与发展模式分析》，《山西财政税务高等专科学校学报》2012 年第 4 期。  
<http://www.docin.com/p-538948349.html>

年代，面对经营困境，不少银行纷纷实施网点撤并计划，于是在一些地区，尤其是偏远地区出现了金融服务空白。为消除不良影响，欧洲国家，尤其是英国，掀起了一场“社区银行服务运动”（Campaign for Community Banking Services）。

“社区银行服务运动”的重点不在于新建“社区银行”，而在于为所有社区提供金融服务。改善社区金融服务的渠道主要包括以下几种：

- 第一，新设社区银行；
- 第二，共享分支网络(Shared branch)；
- 第三，利用分支机构；
- 第四，特许经营(Franchises)。

与其经济功能相比较，欧洲社区银行更注重社会功能，银行提供的金融服务基本以传统为主，包括储蓄、信贷、汇兑、信用卡、旅行支票、信息咨询。因而为繁荣所在社区的金融业，促进当地经济发展起到了积极的作用。

### 3、 澳洲模式<sup>①</sup>

澳洲社区银行虽然成立的时间较晚，发展历史不长，也是在面临银行分支机构遭遇撤并威胁时提出创建社区银行的建议，但其社区银行发展模式却较为成功。由于银行业的高度集中和相对严格的市场准入机制，澳洲社区银行的发展道路不同于美国，而以特许经营制度为主要特色。社区银行主要采取三种形式<sup>②</sup>：

第一种模式，是分支机构模式。是以银行分支行形式，建筑协会（building society）、信用社（credit union）的形式出现。以分支机构模式出现的社区银行一般采用“特许经营”的方式，提供的主要金融服务包括现金便利、支票便利和支付便利服务。

第二种模式，是代理模式。即由一企业组织（一般为邮局，即“澳大利亚邮政” Australia Post）代表银行或信用社提供金融代理业务，即提供个人账户、存款、取款、信用卡、和账户结算便利。

第三种模式，是电子银行模式。是为了满足社区的金融需求而设置的，但它不可以提供以分支机构模式、代理模式等形式出现的社区银行的一切业务。电子银行模式基本上是利用高科技手段完成银行业务的交接。

<sup>①</sup>《西方社区银行经营特色与发展模式分析》，阚景山，《山西财政税务高等专科学校学报》2012年第4期。  
<http://www.docin.com/p-538948349.html>

<sup>②</sup>《社区银行的各国实践》，贺瑛，《上海金融》2004年第11期。<http://www.doc88.com/p-5803924291438.html>



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](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库