

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学号: X200515058

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

厦门市商业银行股份有限公司发展战略研究

A Study on the Development Strategy of Xiamen City
Commercial Bank

吴 世 群

指导教师姓名: 吴 世 农 教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2009 年 5 月

论文答辩日期: 2009 年 月

学位授予日期: 2009 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2009 年 5 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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

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

随着中国经济金融改革的深化,以及加入 WTO 后众多外资银行的进入,中国银行业面临着前所未有的激烈竞争。对于厦门市商业银行而言,从外部看,2008 年以来金融危机对世界经济的影响仍在持续;从内部看,银行在 2008 年 12 月完成了增资扩股,引入了战略投资者富邦银行(香港)股份有限公司。在内外条件发生显著变化的情况下,厦门市商业银行应该进行怎样的市场定位,应该如何达到自己的战略目标,是厦门市商业银行战略管理必须解决的迫切问题。

本文的研究,对探讨中国城市商业银行的发展模式、分析中资银行和外资银行的战略合作都具有借鉴意义,对于促进厦门市商业银行的发展更具有重要的现实意义。全文分为六章。第一章是研究概述,分析研究背景,提出本文的主要研究问题、意义、研究思路和分析框架;第二章分析厦门城市商业银行的外部环境;第三章分析厦门城市商业银行的内部环境;第四章分析并提出了厦门市商业银行的发展战略;第五章分析厦门市商业银行的战略实施方案;第六章为结论和启示。

本文在公司战略管理理论的指导下,紧密结合厦门市商业银行的实际,对厦门市商业银行面对的宏观环境、行业环境和内部条件等进行全面的分析,综合运用 SWOT 分析法、波特五因素模型等方法,归纳出厦门市商业银行的优势和劣势、面临的机会和威胁,在此基础上确定了厦门市商业银行的市场定位,即客户定位面向市民、财政类客户、中资中小企业和台资企业,产品定位在零售业务和贸易融资,经营区域定位在以厦门及周边地区为主,战略方向是将厦门市商业银行发展成为东南沿海领先的精品银行。根据战略发展目标的要求,本文分析并提出了战略实施方案,包括对战略合作的管理、流程银行的构建、风险管理体系的完善等多层次的战略实施方案。

关键词: 厦门市商业银行; 战略分析; 发展战略

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Along with the reform of Chinese financial industrial system and more foreign banks speeding up their entry into Chinese market after China's entry of WTO, the competition of Chinese bank industry has changed to more severe. As to the external environment of Xiamen City Commercial Bank (XMCCB), the financial crisis occurred in 2008 has been affecting the world economy. As to the inside environment of XMCCB, XMCCB successfully introduced foreign strategic investor i.e. Fubon Bank (Hong Kong) Limited in Dec, 2008. With the change of outside and inside environment, how XMCCB should orientate itself in the right market and how XMCCB achieve its strategic aim are the principle problems to be solved in strategic management of XMCCB.

The study of the strategy of XMCCB provides reference for the analysis of development of Chinese City Commercial Banks and the strategic ally between Chinese banks and foreign banks. The study also carries profound practical significance to the development of XMCCB. This paper consists of six chapters. Chapter 1 introduces the background, the purpose, significance and analytic structure of the study. Chapter 2 analyzes the external environment and Chapter 3 analyzes the inside environment of XMCCB. Chapter 4 analyzes and concludes the development strategy of XMCCB. Chapter 5 discusses the implementing of the strategy of XMCCB. Chapter 6 provides conclusions and remarks.

With the unifying of the strategic management theories and the situation of XMCCB, the paper makes a comprehensive analysis of the macroeconomic environment, the industry environment and inter condition of XMCCB. The author makes use of SWOT analytical method and Baud's five power model, sums up the superiority, weakness, opportunity and threat of XMCCB and concludes how XMCCB orientates in the right market for its business. XMCCB should regard the urban residents, fiscal client, mall-medium Chinese enterprises and Taiwan-funded enterprises as its target clients. The retail bank service and trade finance should be the most important part of the products provided by XMCCB. XMCCB should take Xiamen and surroundings as its main service area. The strategic aim for XMCCB is to be a leading bank in the Chinese southeast to the sea. To achieve the strategic aim, the author gives some suggestion on the strategy operation, including management of the strategic ally, transforming to flow bank, improving risk management mechanism etc.

Key Words: Xiamen City Commercial Bank; Strategy Analysis; Development Strategy

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

第一章 研究概述	1
第一节 研究背景	1
一、 我国城市商业银行的发展及厦门市商业银行简介	1
二、 中小银行发展战略的研究概述	3
第二节 本文研究的主要问题和意义	8
第三节 本文研究的基本思路和分析框架	9
第二章 厦门市商业银行发展环境分析	11
第一节 中国银行业发展的宏观环境	11
一、 政治法律环境	11
二、 经济环境	12
三、 社会文化环境	14
四、 技术环境	15
五、 对城市商业银行的监管环境	16
第二节 厦门市区域经济环境对银行业的影响	17
一、 厦门市区域经济结构状况	17
二、 厦门市银行业的发展现状	19
第三节 厦门市商业银行行业竞争环境的分析	21
一、 分析模型	21
二、 厦门市商业银行现有竞争对手分析	22
三、 替代者分析	23
四、 潜在竞争对手分析	23
五、 资金提供者的议价能力	24
六、 资金需求者的议价能力	24
第三章 厦门市商业银行内部条件分析	26
第一节 厦门市商业银行近年的发展	26
第二节 厦门市商业银行的内部环境	28
一、 营销、创新和风险管理能力	28
二、 人力资源	31
三、 公司治理结构	34
第三节 厦门市商业银行对战略投资者的引入	35
一、 厦门市商业银行引进外资银行的内部动因	35
二、 厦门市商业银行选择富邦银行的基本考虑	36
三、 富邦银行的基本情况和入股厦门市商业银行的动因	37
四、 厦门市商业银行和富邦银行战略合作的基本结构	38
第四章 厦门市商业银行发展战略选择	40
第一节 厦门市商业银行与富邦银行战略合作的机会与风险分析	40
一、 厦门市商业银行与富邦银行合作的机会和共同利益	40
二、 厦门市商业银行与富邦银行合作的风险因素	42

第二节	厦门市商业银行发展战略的 SWOT 分析	44
一、	厦门市商业银行的优势.....	44
二、	厦门市商业银行的劣势.....	45
三、	厦门市商业银行面临的机遇.....	45
四、	厦门市商业银行面临的威胁.....	46
第三节	厦门市商业银行发展战略构建	47
一、	市场定位.....	47
二、	战略目标选择.....	50
第五章	厦门市商业银行的战略实施方案分析	51
第一节	对厦门市商业银行与富邦银行战略合作的管理	51
一、	加强信任管理和跨文化管理.....	51
二、	做好战略合作的风险管理.....	52
三、	培养学习型和开放型的企业文化.....	53
第二节	流程银行的战略实施	53
一、	对零售银行业务的流程构建.....	54
二、	对公司业务的流程构建.....	54
第三节	风险管理战略的实施	55
一、	风险控制的组织结构.....	55
二、	各业务层次的风险控制机制.....	56
第四节	客户关系管理战略的实施	58
一、	客户关系管理的战略重点.....	58
二、	客户关系管理战略的实施方案.....	59
第五节	人力资源管理战略的实施	59
一、	人力资源管理的战略目标.....	60
二、	人力资源管理战略的实施方案.....	60
第六节	信息系统战略的实施	61
一、	信息系统的战略目标.....	61
二、	信息系统战略的实施方案.....	61
第六章	结论和启示	63
第一节	主要结论	63
第二节	启示	64
	参考文献	66
	后记	68

Contents

Chapter 1 Introduction	1
1.1 the Background of the Study	1
1.1.1 the Introduction of the Development of Chinese City Commercial Bank and XMCCB.....	1
1.1.2 Literature Survey of Development Strategy of Small-medium Bank	3
1.2 The Purpose and Significance of the study	8
1.3 the Analytic Structure of the Study	9
Chapter 2 the Development Environment of XMCCB	11
2.1 Macro-environment of Chinese Banking Industry	11
2.1.1 Politicals and law.....	11
2.1.2 Macro-economy	12
2.1.3 Society and Culture Surroundings.....	14
2.1.4 Technology	15
2.1.5 Supervisory system of City Commercial Banks.....	16
2.2 Influence of Xiamen Economy on Xiamen Banks	17
2.2.1 the Structure of Xiamen Economy	17
2.2.2 the Status of the Development of Xiamen Banks.....	19
2.3 Competition Surroundings of Xiamen Banking Industry	21
2.3.1 the Analytical Model	21
2.3.2 the Existing Competitors of Xiamen Banking Industry.....	22
2.3.3 the Analysis of Substitutors.....	23
2.3.4 the Analysis of the Potential Competitors.....	23
2.3.5 the Negotiation Power of Funds Providers.....	24
2.3.6 the Negotiation Power of Funds Requirements.....	24
Chapter 3 the Analysis of the Internal Conditions of Xiamen City Commercial Bank	26
3.1 the Development of XMCCB in Recent Years	26
3.2 the Internal Environment of XMCCB	28
3.2.1 Marketing, Innovation and Risk Administration.....	28
3.2.2 Human Resources.....	31
3.2.3 Corporate Governance	34
3.3 The Introducing of the Strategic Investor into XMCCB	35
3.3.1 the Internal Motivation of XMCCB Seeking Foreign Banking Investor	35
3.3.2 Why XMCCB Choosing Fubon Bank.....	36
3.3.3 the Conditions of Fubon Bank and Why Fubon Bank investing XMCCB	37

3.3.4 the Structure of the Ally of XMCCB and Fubon Bank.....	38
Chapter 4 the Choice of Development Strategy of XMCCB.....	40
4.1 the Opportunities and Risks of the Ally between XMCCB and Fubon Bank	40
4.1.1 the Opportunities and Benefits of the Ally.....	40
4.1.2 the Risks of the Ally	42
4.2 the SWOT Analysis of XMCCB Development Strategy.....	44
4.2.1 the Strength of XMCCB.....	44
4.2.2 the Weakness of XMCCB.....	45
4.2.3 the Opportunities faced by XMCCB.....	45
4.2.4 the Threats faced by XMCCB.....	46
4.3 the Development Strategy of XMCCB.....	47
4.3.1 Market Positioning.....	47
4.3.2 Strategic Aims.....	50
Chapter 5 the Implementing of the Strategy of XMCCB.....	51
5.1 Managing the Ally between XMCCB and Fubon Bank.....	51
5.1.1 Strengthening Trust and Multi-culture Management.....	51
5.1.2 Managing the Risk of the Ally.....	52
5.1.3 Developing the Learning and Opening Culture.....	53
5.2 Strategic Operations of Flow Bank.....	53
5.2.1 Improving the flow of Retail Banking Services.....	54
5.2.2 Improving the flow of Corporate Banking Services.....	54
5.3 the Implementation of Risk Management Strategy.....	55
5.3.1 the Structure of Risk Managemnt	55
5.3.2 the Mechanism of Risk Management in different operations..	56
5.4 the Implementation of CRM Strategy	58
5.4.1 the Strategic Focus of CRM.....	58
5.4.2 the Strategic Operation of CRM.....	59
5.5 the Implementation of Human Resources Strategy.....	59
5.5.1 the Strategic Aims of Human Resources.....	60
5.5.2 the Strategic Operation of Human Resources	60
5.6 the Implementation of Information System Strategy.....	61
5.6.1 the Strategic Aims of Information System.....	61
5.6.2 the Strategic Operation of Information System.....	61
Chapter 6 Conclusions and Remarks	63
6.1 Conclusions	63
6.2 Remarks	64
References.....	66
Acknowledgement	68

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 研究概述

第一节 研究背景

公司战略是公司管理层所制定的“策略规划”，其目的在于：建立公司在其市场领域中的地位，成功地同竞争对手进行竞争，满足客户的需求，获得卓越的公司业绩^[1]。公司战略管理思想的产生与发展始终伴随激烈的市场竞争。随着中国经济金融改革的深化、个人需求多样化，以及加入 WTO 后大量外资银行的进入，中国银行业面临着前所未有的激烈竞争，而 2008 年以来波及全球的金融危机更是对银行的战略管理提出了严峻的挑战。面对国内外金融环境的复杂形势，作为一家新兴的地方性中小银行，厦门市商业银行股份有限公司（简称厦门市商业银行）必须适应市场发展要求，深入地分析竞争环境，研究和制定可行有效的发展战略，把握机遇，在激烈的市场竞争中发展壮大。

一、我国城市商业银行的发展及厦门市商业银行简介

厦门市商业银行作为目前我国一百余家城市商业银行中的一员，与其他城市商业银行有着相似的发展轨迹，我们首先回顾我国城市商业银行的发展历程。

（一）我国城市商业银行的发展

城市商业银行是我国金融体制改革的产物。自 1995 年起，中国人民银行按照国务院的要求，在大中城市的城市信用社的基础上组建城市合作银行，1998 年 3 月后改名为城市商业银行，到 2008 年 11 月，中国城市商业银行数目达到了 136 家^①，城市商业银行已经成为我国金融体系中具有显著特色的一个群体。

组建城市商业银行对深化我国金融体制改革，完善金融组织体系，促进国民经济发展，防范和化解城市信用社的金融风险都起到了积极的作用。由于先天不足，城市商业银行从诞生之日起就伴随一系列问题，如经营地域受限、资本规模偏小、业务功能不全、资产质量差、历史包袱重、电子化建设落后等。与四大国有商业银行、新兴股份制商业银行相比，城市商业银行处于劣势地位，所面临的竞争压力日渐增大，随着外资银行人民币业务的放开，城市商业银行的处境更加严峻。自 1995 年以来，城市商业银行克服困难，潜心服务地方经济，稳步向前，经过十余年的改革发展，潜在的退市风险基本解除，同时不少城市商业银行重组合并、增资扩股、引入战略投资者等工作也取得明显进展。2004 年 8 月，浙江

^① 数据来源：中国金融网之《2008 中国城市商业银行社会责任报告》

商业银行吸收民营资本重组成“浙商银行”；2005年，安徽省内的6家城市商业银行，由合肥城商行牵头，在重组基础上合并为一家业务覆盖全省的股份制商业银行——“徽商银行”；2006年1月，由江苏省内10家城市商业银行合并组建的“江苏银行”正式挂牌成立；2007年，青岛市商业银行成功引入意大利联合圣保罗银行、重庆银行则引入香港大新银行、成都市商业银行引入马来西亚丰隆银行，从而使城市商业银行群体中引入外资的城商行数量达到12家；2007年，南京银行、宁波银行、北京银行先后在沪深股市上市。城市商业银行已经开始步入了多元化的发展时期，整体呈现出生机勃勃的良好发展前景。

截至2007年年末，城市商业银行总资产规模33404亿元，贷款16847亿元，存款27182亿元，分别是1998年年末的7.3倍，7.7倍和7.5倍，资本充足率为11.16%，比1998年年末增加了4.3个百分点，增幅63%，不良贷款比例为3.04%，比1998年年末下降了31.3个百分点，降幅91%。资本利润率(ROE)和资产利润率(ROA)为16%和0.84%，比1998年年末分别增长了13.2个和0.7个百分点。同时，城市商业银行这些核心指标均水平都已经接近或达到国际先进银行的平均水平，2007年年底，有9家城市商业银行进入《银行家》杂志的世界1000强银行行列^①。城市商业银行已成为继国有银行、股份制银行后兴起的重要力量。

(二) 厦门市商业银行简介

厦门市商业银行成立于1996年11月30日，是一家具有独立法人资格的股份制商业银行。总行位于厦门市，截止2008年底员工669人，全行在厦门有32个经营网点，目前尚不能跨区域经营。自成立以来，厦门市商业银行按照立足地方经济、服务中小企业、面向城市居民的市场定位，秉承发展、创新、管理、效益的经营理念，实现了质量、规模、效益协调发展。截至2008年12月31日，厦门市商业银行全行资产规模达171.25亿元，存款余额为148.69亿元，各项贷款余额84.92亿元，分别是成立之初的6.46倍、6.98倍、7.33倍。

目前厦门市商业银行业务品种基本齐全，能够办理国际、国内通行的各类本外币金融业务。包括：

1、人民币业务。吸收公众存款；发放贷款；办理票据贴现；发行金融债券；代理发行、兑付、承销、买卖政府债券；同业拆借；提供信用证服务及担保；代

^① 数据来源：2008年10月22日《经济日报》之《城市商业银行改革发展的回顾与展望》

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