

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2007156007

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

福建海峡银行发展战略研究

Research on Development Strategy of FuJian HaiXia Bank

林 坚

指导教师姓名: 戴 亦 一 教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2012 年 4 月

论文答辩日期: 2012 年 月

学位授予日期: 2012 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2012 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

中文摘要

随着我国金融体制改革的不断深入，我国银行体系的格局也初见雏形，城市商业银行作为位居四大国有商业银行和十一家股份制商业银行之后的第三梯队，是支撑地方经济发展不可或缺的重要力量。相比于国内其他商业银行而言，绝大多数城市商业银行存在资本实力弱、资产质量差、竞争力不足等劣势。而 2006 年底伴随着我国金融业的全面放开，外资银行大量涌入，对城市商业银行更是造成了巨大的冲击，城市商业银行面临着内外夹击的竞争日益激烈，位于中国东南沿海的福建海峡银行也不例外。定位为“服务海西经济、服务中小企业、服务百姓民生”的福建海峡银行在激烈的市场竞争中，不断累积竞争优势，积极寻求转型和突破。

本文以发展战略管理理论、竞争优势理论以及金融创新理论等为理论基础和依据，运用 PEST、SWOT 和 BCG 等分析方法对福建海峡银行的发展环境、内外部优势劣势及发展业务等进行分析，并在此基础上拟定福建海峡银行的发展战略选择，包括市场定位选择、发展战略选择、发展目标和战略路径。最后，针对福建海峡银行在竞争中的劣势，适应竞争环境变化的要求，从市场定位、区域合作、引进战略投资者、完善法人治理结构、人才引进与培养等方面提出深化福建海峡银行发展战略的对策与措施，积极推动福建海峡银行的发展战略转型，提高核心竞争力，在激烈的竞争和挑战中赢得主动。

关键词：福建海峡银行；SWOT 分析；市场定位；发展战略

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

As the financial system reform is deepening, the China's banking system has taken its original shape. The city commercial banks which are in the third echelon after the four state-owned commercial banks and the eleven joint-stock commercial bank, are the indispensable force to promote local economic increasing. Compared to other domestic commercial banks, most of the city commercial banks show the disadvantages such as the week capital strength, poor quality of assets and lack of competitiveness. As the comprehensive opening of China's financial industry since the end of 2006, a large number of forgien bank have Pouring into China, which also cause great impact to the city commercial banks, the city commercial banks must face to the fierce competition at home an abroad, the Fujian Haixia Bank which lie On the southeast coast of China is no exception. The Fujian Haixia Bank located in “serve western Taiwan straits economic zone, serve Small and medium-sized enterprise, serve people's livelihood ”, in the fierce market competition, it is accumulating the competitive advantage and seeking transformation and breakthrough actively.

This thesis based on development strategy management theory, competitive advantage theory and financial innovation theory, analyzes the development environment, advantages and disadvantages, development business and so on of the Fujian Haixia Bank by the methods of PEST、SWOT and BCG, protocols the development strategic choices including market position selection, development strategy selection, development objectives and strategies path. Finally, according to the disadvantages in the competition and adapt to the change of the competitive environment, the thesis put forward countermeasures and measures from the market localization, regional cooperation, introducing strategy investors, perfecting the corporate governance structure, talent introduction and training and so on. So that to promote the strategic transformation of Fujian Haixia Bank, improve the core competitive power, and hold the initiative in the fierce Competition and challenge.

Keywords: Fujian Haixia Bank; SWOT; Marketing Positioning; Development Strategy

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 选题背景和意义	1
第二节 研究方法与内容	2
第二章 福建海峡银行发展战略的理论依据	4
第一节 发展战略管理理论	4
第二节 竞争优势相关理论	8
第三节 金融创新理论	10
第三章 福建海峡银行发展环境分析	12
第一节 福建海峡银行的发展历程与比较分析	12
第二节 发展环境的 PEST 分析	22
第三节 福建海峡银行的 SWOT 分析	25
第四节 福建海峡银行的 BCG 分析	29
第四章 福建海峡银行发展战略选择	33
第一节 市场定位选择	33
第二节 发展战略选择	37
第三节 战略目标	40
第四节 战略路径	42
第五章 福建海峡银行发展战略实施	44
第一节 明确市场定位	44
第二节 加强区域金融合作与竞争	45
第三节 引进台湾地区战略投资者	46
第四节 完善法人治理结构	47
第五节 强化风险管控体系	48
第六节 创新人才培养与管理机制	50
结 论	51
参 考 文 献	53
致 谢	54

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 绪论

第一节 选题背景和意义

城市商业银行是在我国社会主义市场经济建立过程中,在经济体制、金融体制改革不断深入的经济形势下,在原城市信用社的基础上组建起来的地方性股份制商业银行。自 1995 年试点以来,一大批城市商业银行如雨后春笋,相继宣告成立,并成为我国银行体系的重要组成部分。据中国银监会统计,截至 2010 年末,全国城市商业银行已经达到了 147 家。^①多年来的实践证明,城市商业银行以其数量众多、投资较少、经营方式灵活、适应社会需求等特点,在深化我国金融体制改革,优化金融组织体系,促进国民经济发展,防范和化解历史形成的金融风险等方面都曾经起到过重要和积极的作用。近年来,我国城市商业银行加快改革步伐,不断加强风险管理水平,经营状况持续好转,主要监管指标持续向好。尤其是 2003 年以来,城市商业银行进入了加速发展阶段,每年都跃上一个新的台阶。一方面,城市商业银行通过发展论坛等形式,开始实现从单兵作战到集合作战的转变,相互交流,取长补短;另一方面,城市商业银行开始从粗放经营向集约经营转变,特别是中国银监会成立以后,连续多年通过发展论坛及监管会议,相继提出改革发展、化解风险的具体措施和要求。

近年,城市商业银行格局发生了深刻的变化。一些规模较大、质量较好的大中型城市商业银行,如北京银行、南京银行以及宁波银行实现了公开上市。此外,上海银行、杭州银行、大连银行等多家城商行都明确提出了上市目标,并正在积极筹备。随着这几年城市商业银行的快速发展,其财务状况得到明显好转。据中国银监会统计,在不良资产贷款率方面,截至 2010 年底,城商行平均不良贷款率下降至 0.91%,比上年减少 0.39 个百分点,突破至 1%以下,资产质量持续改善。同时在资本充足率方面,截至 2010 年底,城商行平均资本充足率比上一年上升了 0.8 个百分点,达到 12.2%。147 家城商行资本充足率全部达到银监会 8% 的标准,为未来业务的持续增长创造了条件。^②城市商业银行已成为我国经济发

^① 中国银行业监督管理委员会 2010 年报[EB/OL].
<http://www.cbrc.gov.cn/chinese/home/docViewPage/110007.html>

^② 中国银行业监督管理委员会 2010 年报[EB/OL].
<http://www.cbrc.gov.cn/chinese/home/docViewPage/110007.html>

展中不可或缺的重要力量。

然而，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。如业务功能不全、历史包袱重、资产质量差、管理不规范、内控制度弱、信息化建设落后等。与四大国有商业银行和新兴股份制商业银行相比，城市商业银行明显处于劣势地位，所面临的竞争压力日渐增大。应该说，城市商业银行自诞生之日起，就面临着较为严峻的国内外发展环境。国际银行业的兼并浪潮一浪高过一浪，外资银行已经陆续登陆我国金融市场。四大国有银行纷纷改变经营方式，调整资产结构，提高资本充足率，以便向国内外金融市场的纵深方向发展。各种股份制商业银行如雨后春笋般涌现，它们凭借其体制优势并借助资本市场，利用其全国性物理网点不断加速发展，保持着良好的经营业绩和发展势头。特别是加入 WTO 以后，在经济全球化的浪潮下，外资银行大量涌入，城市商业银行面临的竞争日益激烈。

2008 年 10 月，美国爆发了历史罕见的金融危机，对全球经济产生了巨大影响。我国银行业虽然没有遭遇像美国银行业那样巨大的冲击。但是，在当前国际金融危机仍未结束、世界经济复苏尚不明朗、国内经济增速有所放缓的形势下，我国银行业受到的不利影响也逐渐显现出来，银行业经营环境进一步恶化。面对如此严峻的国际形势以及内外夹击的竞争态势，城市商业银行如何应对，这显然是一个很值得研究的问题。从根本上说，城市商业银行必须充分认识这一激烈的市场竞争环境，正确认识自身的市场竞争优势和劣势，在现实着眼点上把握趋势，重新进行发展战略定位，才能在激烈的竞争中生存和发展，并不断壮大。

城市商业银行发展战略问题不仅是银行自身迫切关注的事情，也是金融监管当局和政府高度重视的焦点之一。城市商业银行的生存发展直接关系到我国整个金融体系的稳定和实体经济的可持续发展。从这个角度看，本论文的研究无疑具有重要的理论和现实意义。

第二节 研究方法 with 内容

研究方法的科学性决定研究成果的科学性，因此必须强调研究方法。总的来说，本论文的主要研究方法有：（1）理论与实践相结合的研究方法。本论文的研究充分运用了战略管理理论、竞争优势理论以及金融创新理论，结合城市商业银行发展的内外部环境进行分析评价，提出了福建海峡银行的发展战略与对策，因

而是一种理论与实践有机结合的研究方法；(2) 实证研究与规范研究相结合的方法。本论文采用了大量的实证研究,对福建海峡银行的内外部情况进行重点分析,在此基础上,本论文运用规范研究的方法分析了福建海峡银行在机遇与挑战并存的情况下的市场定位和发展战略,并提出相关的深化发展战略的对策；(3) 定性研究为主,定量研究为辅。我国的城市商业银行成立仅仅有十几个年头,本身的信息披露不是很充分,社会上的金融分析机构关于这方面的统计数据也不多,因此本文一方面从宏观上进行定性探讨,另一方面结合相关数据进行定量研究；(4) SWOT 分析方法。SWOT 分析法也称态势分析法,是一种检测公司运营环境的工具,它能够帮助研究者快速寻找问题关键。SWOT 的每个字母分别代表企业优势 (Strengths)、劣势 (Weaknesses)、机会 (Opportunities) 与威胁 (Threats)。SWOT 实际上是对企业内外部条件各方面内容进行综合和概括,进而分析组织的优劣势、面临的机会和威胁的一种方法。

通过采用上述研究方法,本文围绕福建海峡银行发展战略这一核心问题,运用战略管理理论、竞争优势理论以及金融创新理论等理论研究方法,采用 SWOT 模型对福建海峡银行发展的内外部环境进行了系统分析的基础上,科学的提出了福建海峡银行发展的战略定位与战略选择,并就如何深化这一战略实施提出了对策。本文结构安排如下:第一章,绪论。本章重点阐述选题的背景、研究意义以及研究方法;第二章,福建海峡银行发展战略的理论依据。根据研究的需要,本章重点阐述了战略管理理论、竞争优势理论以及金融创新理论,这些是本论文展开论述的理论依据;第三章,福建海峡银行发展环境分析。本章在阐述福建海峡银行发展历程、现状和存在问题分析的基础上,运用 PEST、SWOT、BGC 等模型系统分析了福建海峡银行发展的内部优势、外部机遇等发展环境;第四章,福建海峡银行发展战略选择。本章在前文分析的基础上提出了福建海峡银行的发展战略选择,包括市场定位选择,发展战略选择。同时根据这些选择确立了福建海峡银行的目标和战略路径;第五章福建海峡银行发展战略实施。以福建海峡银行发展的劣势和问题为依据,以适应竞争变化为导向,以累积竞争优势为目标,提出从明确市场定位、加强区域金融合作与竞争、引进海外战略投资者、完善法人治理结构、完善风险管控体系、人才培养和引进等方面促进福建海峡银行的发展战略转型,提高核心竞争力,在激烈的竞争和严峻的挑战中发展壮大。

第二章 福建海峡银行发展战略的理论依据

理论是实践的基础，同时理论的创新来源于前人的理论与客观现实的有机结合。研究福建海峡银行的发展战略问题，必须基于一定的理论基础展开分析。本章将对相关的理论予以简要阐述，以期有助于为制定福建海峡银行的发展战略提供正确的理论逻辑思考。

第一节 发展战略管理理论

商业银行的战略及其管理来源于企业战略管理。城市商业银行作为金融企业，也必须全面认识、理解、实施战略管理，真正从思想上、组织上全面加强战略管理，把发展战略管理作为参与全球化金融市场竞争，并不断取得成功，逐步建立长期竞争优势的战略武器。

一、发展战略管理理论产生的背景

发展战略管理理论起源于 20 世纪的美国，它萌芽于 20 年代，形成于 60 年代，在 70 年代得到大发展，80 年代受到冷落，90 年代又重新受到重视。

从战略管理理论发展的冷热变化这个过程来看，人们对战略管理的认识经历了一个比较曲折的过程。其背景原因主要在于 50、60 年代，二战后的美国经济出现了空前的繁荣，随之而来的则是竞争的加剧。到了 70 年代，国际上政治、经济又出现了动荡，企业生存和发展越来越艰难。在这种新的竞争环境下，企业深切地感到，以前那种低价格必胜的原则必须改变了，已经不适应新情况的发展了。要获得持续的生存和发展，企业必须从战略的高度思考问题。随着部分企业产品多样化、市场多样化等多样化经营的成功，一些企业家认为应该走向多样化经营这样的“战略之路”保护自己。但是，到了 80 年代，“软化热”、“优势热”导致“战略热”降温，加之分析性战略方法使一些企业陷入财务型经营，部分企业战略应用不当导致失败等原因，战略管理理论一度受到冷落。然而，到了 90 年代的时候，人们又开始反思战略管理理论，因为他们发现许多企业 7 到 8 年就倒闭了，许多产业都成了短命产业。究其缘由，短命的根源在于缺乏战略管理，缺少长远发展的“战略规划”。

二、发展战略管理理论的主要观点

战略一词原来是军事术语,《中国大百科全书》中的解释是:战略是指导战争全局的方略。英语中战略叫“strategy”^①,在《简明不列颠百科全书》中的解释是:在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术。^②1965年,美国著名的战略学家安索夫在其著作《企业战略》一书中开始使用“战略管理”一词,将战略从军事领域拓展至经济管理活动。

(一) 迈克尔·波特的战略理论

迈克尔·波特(Michael E. Porter)是哈佛大学商学院著名教授,当今世界上最具影响的管理学家之一,他的管理三部曲《竞争战略》、《竞争优势》以及《国家竞争优势》历来被奉为管理领域中的经典著作。运用“五种竞争力量”分析产业环境的结构化方法是他的杰出思想,在与这五种竞争力量的抗争中,蕴涵着三类成功型战略思想:总成本领先战略、差异化战略和目标集聚战略。^③

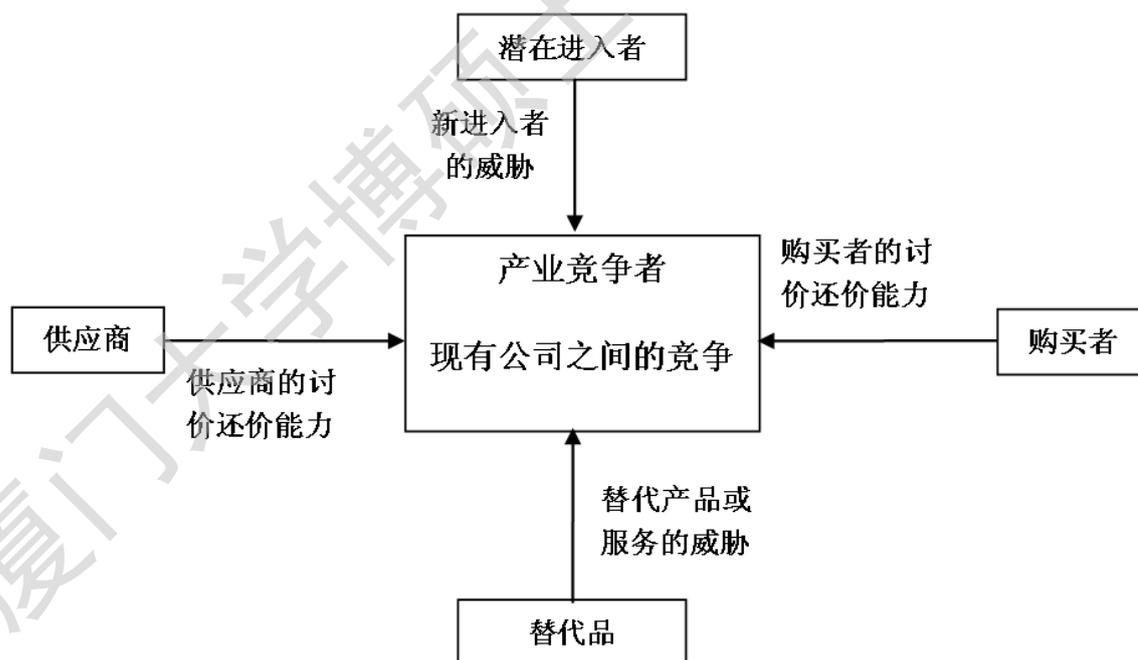


图 2.1 波特五种力量模型

^① 中国大百科全书军事编委会,中国大百科全书(第二版,军事卷)[M],北京:中国大百科全书出版社,2009年,P36

^② 狄德罗主编,简明不列颠百科全书(Concise Encyclopædia Britannica)[M],北京:中国大百科全书出版社,1986年,P278

^③ (美)迈克尔·波特,竞争战略[M],北京:华夏出版社,2005年

(1) **总成本领先战略**。成本领先要求积极地建立起高效规模的生产设施，并在经验的基础上尽量降低成本，紧抓成本和管理费用的控制，以及最大限度地减少广告、服务等方面的费用。低成本可以在全部五类竞争作用力的威胁中有效保护公司。

(2) **差别化战略**。差别化战略是将公司提供的产品或服务差别化，树立起一些全产业范围中具有独特性的东西。实现差别化战略包括：品牌形象差别化、技术差别化、服务差别化、网络差别化等方面。最理想的情况是公司在几个方面都有其差别化特点。

(3) **目标集聚战略**。目标集聚战略是主攻某个特殊的顾客群、某产品线的一个细分区段或某一地区市场。正如差别化战略一样，目标集聚战略可以具有许多形式。其结果是公司或者通过满足特定对象的需要而实现了差别化，或者在为这一特定对象服务时实现了低成本，或者二者兼得。

波特的竞争战略研究开创了企业经营战略的崭新领域，对全球企业发展和管理理论研究的进步，都做出了重要贡献。

(二) 迈尔斯和斯诺的战略理论

雷蒙德·迈尔斯 (Raymond Miles) 和查尔斯·斯诺 (Charles Snow) (1978) 认为，企业组织的各种活动需视外在环境及各种因素不同而有所调整。因此，他们通过对电子业、出版业、食品加工业和医疗保健业等四个产业的研究，根据产业三大成分、十一个维度将企业战略归纳出四种主要的战略类型。^①

迈尔斯和斯诺将企业战略归纳为以下四种：

(1) **防御性战略 (Defender Strategy)**。采取防御性战略的企业，其所提供的产品或服务相对较稳定，力争在有限的市场区域中维持有利的地位。与竞争对手相比较，这类企业通常不把重心放在发展新的产品、服务或市场上，他们更倾向于在有限的产品服务领域内，以较高的品质、较优良的服务或较低的售价等方式维持其竞争地位。这类公司往往不会处于该产业发展的先锋，对产业的发展趋势反应较为迟钝，只是致力于目前有限产品服务领域内的发展。

(2) **前瞻性战略 (Prospector Strategy)**。采取前瞻性战略的企业在一个宽广的产品市场范围内运作，即使是在不确定其获利性的情况下也往往会以首先

^① (美) 雷蒙德·迈尔斯，查尔斯·斯诺，组织的战略、结构和过程[M]，北京：东方出版社，2006年

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