

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2009156250

UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

上海国际金融中心建设背景下的 工商银行上海分行发展战略研究

**Research on the Development Strategy of ICBC Shanghai
Branch under the Background of Shanghai International
Finance Center Construction**

沈立强

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: 2012年5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

经济决定金融。加快推进上海“两个中心”建设，作为一项国家战略，是上海突破传统经济增长模式，实现新一轮跨越发展的重要方向和抓手，将为商业银行创新发展和提升竞争能力提供千载难逢的历史机遇，注入强大的发展动力，同时也带来巨大的挑战。作为支持上海经济建设和社会发展的主力军，国有大型商业银行经过近年来的改革发展，各项业务发展取得令人瞩目的成就，但依靠传统规模扩张的外延式发展模式正在受到挑战。面对上海市场越来越激烈的竞争和银行自身经营转型的压力，国有大型商业银行如何抓住机遇，应对挑战，突破盈利增长的“平台期”，是一个非常现实和迫切的重大课题。

本文以工商银行上海分行为例，运用文献综述、对比分析、逻辑分析等方法，对上海国际金融中心建设背景下国有大型商业银行面临的发展机遇和挑战进行了深入分析，并在全面评估工商银行上海分行经营发展现状的基础上，运用SWOT分析工具，对未来发展战略目标、总体思路和实施路径进行了研究探索。本文从理论上系统提出了商业银行营销模式、增长模式、服务模式和盈利模式等四个转型方向和内涵，为我国商业银行下一步深化改革、转变经营模式和发展方式提供了思路 and 方向，进一步完善了我国商业银行改革发展理论。在实践上，对国有大型商业银行抓住机遇，加快业务创新步伐，推进经营管理模式转变，进一步提升竞争发展能力，具有重要的现实指导意义。

伴随上海国际金融中心建设的深入推进，市场和客户资源不断扩大，金融服务需求日益增加，为商业银行做大做强业务规模、创新提升经营能级提供了很大的空间。但面对日益激烈的市场竞争和金融市场的功能替代，商业银行转型发展压力加剧。基于形势分析和研判，本文指出，工商银行上海分行要以提升市场竞争力为核心，加快从传统的融资中介向全能型的服务中介转变，从社会资金的提供型银行向财富管理型银行转变，全力打造“同业领军、系统最优、世界一流”现代商业银行的战略目标和发展愿景。要着力突出转型发展、深化改革创新、强化风险管理和加强文化引领，锻造和提升工行上海分行的核心竞争力。

全文共分四章。第一章为绪论，主要对本文研究背景、目的意义、框架和主要内容进行阐述。第二章主要对上海国际金融中心建设的历程、现状、未来的目标定位和举措进行梳理和研究，并全面分析了国际金融中心建设下商业银行面临的发展机遇和挑战。第三章旨在构建工商银行上海分行发展战略体系，对企业战略管理理论的基本概念和主要流派进行回顾和总结，对工商银行上海分行发展历程进行回顾和现状评价，并在 SWOT 分析的基础上，制定了新一轮发展战略目标，明确提出了总体发展思路。第四章论述工商银行上海分行的战略实施路径，提出四个方面的具体措施，即突出转型发展、深化改革创新、强化风险管理和加强文化引领等四大重点工作，从而推动竞争能力的不断提升。

关键词： 国际金融中心； 商业银行； 发展战略； 实施路径

ABSTRACT

Economy decides finance. The construction of Shanghai international finance center and international shipping center, as a national strategy, is becoming an important breakthrough in Shanghai's new spanning development, which will provide a historic opportunity for commercial banks. Opportunities coexist with challenges. As the main force of Shanghai economic and social development, large state-owned commercial banks have made remarkable achievements these years. But the traditional quantitative expansion mode of development is under challenge after many years' high-speed growth. Facing the severe competition and transition pressure, state-owned should consider how to seize the opportunity and break through the profit growth platform to realize the sustainable development.

Taking ICBC Shanghai branch as an example, the dissertation utilizes literature review, comparative analysis, logical analysis and other methods to analyze the opportunities and challenges which the construction of international finance center brings, provides an overall evaluation of business situation of ICBC Shanghai branch with SWOT method, and studies the strategy and implementation approaches of ICBC Shanghai branch. In theory, the dissertation provides four transition directions and their connotations in marketing pattern, growth pattern, service pattern and profit pattern, which furthermore consummates the banking theory in China. In practice, the dissertation has the important reality-guiding sense, which is helpful for the commercial banks to speed up the transition, and promote the core competence.

With the advancement of Shanghai international finance center construction, the market and customer resources expand unceasingly, and the financial service demands increase quickly, which provide big space for commercial banks to develop the businesses. With the liberalization of interest rates, the transition pressure of the commercial banks is aggravating. Based on the situation analysis and environmental evaluation, the dissertation points out that, ICBC Shanghai branch should speed up the transformation from the traditional financing intermediary to the versatile service intermediary, from the fund provider to the wealth management bank, and do the best to become the top one both in the market and system.

The dissertation contains four chapters. Chapter 1 provides an introduction to the background, goal and the framework of this work. In chapter 2, the development history, status quo and prospect of Shanghai international finance center construction, are listed and studied, and thereby development opportunities and challenges of commercial banks are thoroughly analyzed. Then, after a review of strategy management theories, and SWOT analysis of ICBC Shanghai branch, the development strategy goal and overall guidelines are constructed. In last chapter, the strategic implementation path is studied. It is pointed that, in order to realize the new development, ICBC Shanghai branch should speed up transition development, deepen reform and innovation, enhance risk management, and strengthen cultural construction.

Keywords: international finance center; commercial banks; development strategy; implementation approach

目 录

第一章 前言	1
第一节 研究背景	1
第二节 本文研究的主要问题和意义	3
第三节 本文研究的主要内容和框架	4
第二章 上海国际金融中心建设背景下商业银行的发展机遇和挑战 .	6
第一节 上海国际金融中心建设回顾与前景	6
一、上海作为金融中心的历史选择	6
二、上海国际金融中心建设的发展现状	8
三、上海国际金融中心建设的目标定位	11
第二节 商业银行面临的机遇和挑战	14
一、外部机遇分析	14
二、外部挑战分析	16
三、国际商业银行发展趋势	17
第三节 小结	20
第三章 工商银行上海分行的发展战略	22
第一节 战略管理理论综述	22
一、基本概念	22
二、理论演变	24
三、小结	30
第二节 工商银行上海分行的发展历程及现状分析	32
一、工商银行上海分行的发展历程	32
二、工商银行上海分行的现状分析	35
三、工商银行上海分行的 SWOT 分析	44
第三节 工商银行上海分行的总体战略	46
一、工商银行上海分行的发展目标	46
二、工商银行上海分行的战略思路	46

第四章 工商银行上海分行的战略举措	49
第一节 突出转型发展	49
一、加快营销模式转型.....	49
二、加快增长模式转型.....	51
三、加快服务模式转型.....	54
四、加快盈利模式转型.....	56
第二节 深化改革创新	57
一、加快体制机制创新.....	58
二、优化经营资源配置.....	58
三、深化合作借力发展.....	59
第三节 强化风险管理	59
一、着力信贷基础管理.....	59
二、实施全面风险管理.....	60
三、加强内控案防管理.....	60
第四节 加强文化引领	61
一、建设优秀的团队文化.....	61
二、建设全面的精细文化.....	61
三、建设高效的执行文化.....	62
四、建设为员工创造价值的管理者文化.....	63
第五节 总结	63
参考文献	65
后记	68

Contents

Chapter 1 Preface	1
Section 1 Research background.....	1
Section 2 Research purpose and significance	3
Section 3 Research topic and framework	4
Chapter 2 Opportunities and challenges of commercial banks during the construction of Shanghai international finance center.....	6
Section 1 Review and prospect.....	6
History of Shanghai as a finance center.....	6
Status quo.....	8
Target and position.....	11
Section 2 Opportunities and challenges of commercial banks.....	14
Opportunities.....	14
Challenges.....	16
International banking trends	17
Section 3 Summary	20
Chapter 3 Development strategy of ICBC Shanghai branch	22
Section 1 Theoretical overview of strategic management	22
Basic concepts.....	22
Theory evolution.....	24
Summary	30
Section 2 Development history and status quo of ICBC Shanghai branch ...	32
Development history	32
Business evaluation	35
SWOT analysis	44
Section 3 Overall strategy	46
Development goal	46
Strategy principles.....	46
Chapter 4 Strategic implementation approaches of ICBC Shanghai	

branch	49
Section 1 Emphasizing transition development	49
Accelerating the transformation of marketing mode	49
Accelerating the transformation of growth mode	51
Accelerating the transformation of service mode	54
Accelerating the transformation of profit mode.....	56
Section 2 Deepening innovations	57
Accelerating the institutional innovations	58
Optimizing the resource allocation	58
Deepening cooperation development.....	59
Section 3 Strengthening risk management	59
Focusing on credit risk management	59
Implementing enterprise-wide risk management.....	60
Strengthening internal control.....	60
Section 4 Enhancing the culture construction.....	61
Developing team culture	61
Developing meticulous management culuture.....	61
Developing efficient execution culture	62
Developing the managers' culture to create value for staff.....	63
Section 5 Conclusion	63
References	65
Postscript	68

第一章 前言

第一节 研究背景

上海位居中国经济、科技、文化最发达，综合实力最强的长三角区域的核心位置，经济基础雄厚，区位优势显著。目前，上海已经发展成为金融市场体系相对齐全、金融机构和金融人才集聚、具有较强辐射力的国内金融中心，已建立起包括商业银行、证券公司、保险公司、基金管理公司、信托公司、期货公司、金融租赁公司、货币经纪公司、票据业务中心等在内的类型齐全的金融机构体系。

2009年4月，国务院下发了《国务院关于推进上海加快发展现代服务业和先进制造业建设国际金融中心和国际航运中心的意见》，标志着上海建设国际金融中心和国际航运中心进入了一个发展新时期^[1]。国务院“两个中心”建设《意见》的出台，进一步确立了上海国际金融中心和国际航运中心建设的国家战略定位，有助于上海适应全球化新格局和对外开放新形势，突破资源环境承载力和发展瓶颈，加快创新发展步伐，推进产业结构优化升级，率先实现经济结构的转型和增长方式的转变，进一步增强可持续发展能力和水平^[2]。

伴随着上海国际金融中心的不断推进，上海将从监管环境、市场体系、主体结构、业务产品等多个层面，在综合经营、离岸业务、金融衍生品、资产证券化等多个领域加快创新发展，进一步提高各类要素资源的集聚、整合、交易和辐射水平，这些都为商业银行开拓创新业务市场，强化金融中介职能，提升全面金融服务水平，打造优质金融服务品牌带来政策机遇和有利契机。另一方面，上海国际金融中心建设的推进，必将吸引更多的金融机构进一步云集，在挖转存量市场的“红海”和拓展新兴市场的“蓝海”两大战场上展开空前激烈的竞争；同时，随着资本市场的纵深发展，金融脱媒、资金脱媒、技术脱媒趋势加剧，直接融资和非金融支付平台的兴起正在逐步压缩传统银行业务的盈利空间，商业银行传统存、贷款和结算等业务优势正受到侵蚀^[3]。

近年来随着我国金融改革的逐步深化，国有大型商业银行经过改制、上市，经营范围和资产规模不断扩大，产品服务创新水平有效提升，综合竞争实力不断增强。但也看到，经过连续多年业务快速增长，正步入一个盈利增长的“平台期”

[4]。面对上海金融市场激烈的竞争和上海经济转型发展的压力，如何抓住上海国际金融中心建设机遇，加快创新突破和转型发展，实现更高质量更长时间的持续增长，是国有大型商业银行面临的现实任务和严峻挑战。

从工商银行上海市分行（简称上海分行）来看，近年来在经营管理上也取得了显著的成绩。在总行的战略指引下，上海分行积极应对复杂的国内外经济形势，历经金融危机冲击、上海经济结构调整的考验，以竞争发展为主线，加大创新突破力度，大力拓展优质市场，经营效益与管理水平持续提升，主要经营指标始终在上海同业保持第一，市场领先优势不断巩固扩大。近5年上海分行主要经营指标见表1.1（本文中关于工商银行上海分行的经营指标、同业占比等数据，均来源于企业内部经营数据）。

表 1.1 近 5 年工商银行上海分行主要经营指标

单位：亿元、%

年份	贷款	存款	中间业务收入	利润	不良率
2007	2990	5342	30	132	1.47
2008	3068	6351	36	160	1.33
2009	3695	7189	48	152	1.11
2010	4108	8298	60	191	0.85
2011	4414	9348	74	210	0.62

从近五年的情况看，上海分行经营发展呈现几个特点。

第一，业务经营高速扩张。经营利润从2007年的132亿元增至2011年210亿元，增幅近60%。本外币各项贷款余额从2007年的2990亿元增加到2011年的4414亿元，增长48%。本外币各项存款余额从2007年的5342亿元增加到2011年的9348亿元，增长75%。中间业务收入从2007年的30亿元增至2011年末74亿元，增长147%。

第二，竞争水平明显提升。2010年末总资产规模四大行同业占比近40%，在全市中外资商业银行中占比达19.5%。存贷款继续保持规模和增量四大行第一。2010年各项存款、各项贷款分别同业占比37.23%、33.37%；2009、2010年中间业务收入占比达38.34%、37.26%，均始终稳居同业首位。主要业务经营规模在全市同业中始终保持第一的领先地位。

第三，经营结构持续优化。收入结构上，中间业务收入从2004年起连续6

年保持 20%以上的高增长率，对全行的贡献度越来越大，成为全行的盈利支柱之一，利差收入为主的盈利模式获得有效改观。区域结构上，实施郊区发展赶超战略，强势开拓新的市场区域，成为推动分行快速发展的重要引擎。业务结构上，小企业和个人贷款提速发展，在各项贷款中占比逐步提升，信贷结构不断优化。信用卡、机构、国际、电子银行、投资银行等新兴业务逐步壮大，地位贡献不断上升。

第四，资产质量不断改善。上海分行一手抓不良资产压降，一手抓新增贷款质量，不良资产源头得到有效治理，抵御信用风险的能力得到显著提升。不良贷款率从 2007 年的 1.47% 下降到 2011 年末 0.62%，资产质量持续改善，不良资产和比率连续 13 年实现双下降。

第五，优质服务再上台阶。以世博服务为契机，扎实推进窗口服务十大指导，打造“三三制”服务管理体系，完善应急处理机制，实行“一票否决”制，创建服务新模式。电话银行人工接听率和自助机具可用率连续保持在 98% 以上，排队等候和客户投诉现象明显改善。世博服务中获得市级以上奖项 79 项，展现了工商银行的良好形象。

然而，必须看到，工商银行上海分行经营发展中仍然存在一些与加快转型发展要求不适应的问题，经营短板尚未实现整体有效突破，新兴业务还没有形成规模优势，结构性矛盾问题仍较突出，精细化管理水平有待提升。同时，受产业结构调整、资本市场发展、监管政策趋严、同业竞争加剧等一系列因素影响，规模导向的发展理念和外延扩张型的增长模式，已经不适应外部环境变化、市场竞争和自身可持续发展的需要。因此，如何寻找到更好的发展思路和经营策略，找到新的突破口，破除发展瓶颈，实现新一轮跨越发展，已成为一项具有战略重要性和现实紧迫性的课题。

第二节 本文研究的主要问题和意义

上海国际金融中心建设是一项国家战略，对提升我国金融话语权，服务经济转型发展，具有重大的战略意义。上海国际金融中心建设，离不开商业银行，尤其是国有大型商业银行的积极参与和发展壮大；反过来，国有大型商业银行经过近年来的快速发展，已经步入增长的“平台期”，市场竞争日趋白热化，经营转

型压力显现，要实现持续快速发展，需要紧抓上海国际金融中心建设的历史机遇，加快创新突破，加快经营转型，有效提升竞争发展水平。上海国际金融中心建设与商业银行转型发展是紧密联系，相互促进的。为此，本文以工商银行上海分行为研究对象，深入剖析上海国际金融中心建设所带来的机遇和挑战，在全面评估经营发展现状的基础上，对未来发展战略目标、总体思路和实施路径进行了系统的研究和探索。

本文运用文献综述、对比分析、逻辑分析等方法，对上海国际金融中心建设背景下国有大型商业银行面临的发展机遇和挑战进行了深入分析，在SWOT分析基础上，系统提出了商业银行营销模式、增长模式、服务模式和盈利模式等四个转型方向和内涵，为我国商业银行下一步深化改革、转变经营模式和发展方式提供了思路 and 方向，进一步完善了我国商业银行改革发展理论。在实践上，对国有大型商业银行抓住上海国际金融中心建设带来千载难逢的历史机遇，加快业务创新步伐，加快经营管理模式转变，进一步提升竞争发展能力，具有重要的现实指导意义。

通过本文的研究，作者形成了《上海国际金融中心建设与大型银行发展路径选择》、《上海现代服务业与商业银行经营转型目标路径研究》、《商业银行支持现代服务业发展的系统学解释》、《加强人力资源管理创新，助推工行战略转型发展》、《行商理念与商业银行经营转型》、《商业银行联动营销的瓶颈与对策：基于内部博弈行为的分析》、《关于建设先进企业文化的实践与思考》、《新理念，新实践，新愿景——工商银行上海分行服务文化大发展大繁荣的若干思考》、《以金融创新服务支持经济转型》、《反腐倡廉，营造好金融生态环境》等文章，并在《金融论坛》、《上海金融》、《中国城市金融》、《文汇报》等学术期刊和重要报刊上发表。

第三节 本文研究的主要内容和框架

本文对上海国际金融中心建设背景下，工商银行上海分行实现新一轮跨越发展的战略目标、总体思路和转型发展路径进行了系统阐述和分析，并从转型发展、改革创新、风险管理、文化引领四个方面提出加快转型发展的具体举措。具体内容共分为四章：

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