

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: X2008156083

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

## 我国商业银行战略转型问题研究

Study on the Strategic Transformation for the Commercial  
Banks of China

林 大 鹏

指导教师姓名: 翁 君 奕 教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2009 年 4 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 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

实施战略转型是我国商业银行面对经营环境变化的共同选择。本文在简要概括商业银行战略转型的内涵、目标和内容，探讨国外商业银行战略转型启示的基础上，运用平衡型战略变化模型，分析指出经济形势变化、金融脱媒、利率市场化、金融市场的全面开放和客户需求变化等是商业银行战略转型的外部动因，商业银行经营理念、经营结构、内控管理、金融创新和人才储备等方面存在的不足是商业银行战略转型的内部动因。随后，本文立足我国金融生态的实际，分析指出在加快发展传统存贷款业务的同时，应将零售业务、中间业务、电子银行业务和海外业务作为商业银行战略转型的主要方向，并要加大金融创新的力度。随后，文章在总结分析商业银行战略转型过程中存在的执行乏力、同质化问题突出、业务流程不到位等一般性问题和零售业务、中间业务等发展中存在的具体性问题的基础上，着重探讨了实施战略转型的具体策略：重视转变经营理念，培树资本约束观、长期绩效观、持续发展观、协调发展观和现代服务观；大力发展零售业务、中间业务、电子银行业务和海外业务，不断优化客户结构和区域结构，促进经营结构的不断优化；以业务流程调整为重点，加快推进流程银行建设；加强基础建设，提高市场研究能力、风险内控和信息技术水平；提高员工队伍素质，夯实战略转型的人力资源基础。

**关键词：** 商业银行； 战略转型； 研究

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## **Abstract**

Strategic transformation is the common choice for the commercial banks of China when they are confronted with the variety of the management environment. Based on the brief introduction of connotation, target and content of the commercial banks' strategic transformation and by reference to strategic transformation of abroad commercial banks, in this paper, a model for balanced strategic changes is employed to show that the transformation is affected by five external factors, e.g. change of economic situation, financial disintermediation, interest rates marketization, overall open of financial markets and variety of customers' demands and five internal factors, namely, management idea, management structure, internal management, financial innovation and talent reserve.

Then in view of the actual financial ecology in China, this article states that the main direction of the commercial banks' strategic transformation in China is to develop the retail business, agent business, network business and oversea business and to strengthen the financial innovation, as developing the traditional loan/deposit business meanwhile.

After the analysis on the general problems in the process of strategic transformation such as the un-performing, the homogenization and the influent business flow and on the concrete problems in developing the retail business and agent business, the article brings forward some concrete measures to perform the strategic transformation of commercial banks in China, including attaching importance to the change of management idea, cultivating the concepts of capital restriction, long-term profit, sustainable development ,coordinated development and modernized service; developing retail business, agent business, network business and oversea business; optimizing the management structure as well as the structures of customers and regions; promoting the construction of flow bank centered on business flow; speeding up the basic construction and improving the ability of

market research, the risk internal control and the level of information technology; consolidating the base of human resources for the strategic transformation by improving the quality of staff.

**Keywords:** commercial banks, strategic transformation, study

厦门大学博硕士学位论文摘要库



## 目 录

引 言.....	1
第一章 商业银行战略转型的内涵和目标.....	2
一、战略转型的内涵.....	2
二、战略转型的目标和内容.....	3
三、战略转型成功的衡量标准.....	4
第二章 国外商业银行战略转型的实践及启示.....	6
一、发达国家商业银行的战略转型：以德意志银行为例.....	6
二、从金融危机看发达国家商业银行战略转型的教训：以花旗集团为例.....	8
三、发展中国家商业银行的战略转型.....	10
三、国外商业银行战略转型的启示.....	11
第三章 我国商业银行战略转型的动因分析.....	14
一、战略转型的动力模型分析.....	14
二、商业银行战略转型的外部动因分析.....	15
（一）宏观经济形势的变化对商业银行的经营管理提出了更高的要求.....	15
（二）金融脱媒给我国商业银行业务发展带来前所未有的挑战.....	17
（三）利率市场化对商业银行盈利能力产生很大的影响.....	19
（四）金融市场的全面开放使国内商业银行业务面临着严峻的考验.....	20
（五）客户对商业银行的服务需求和议价能力不断提升.....	21
三、商业银行战略转型的内部动因分析.....	22
第四章 我国商业银行战略转型的方向.....	25
一、战略转型应立足于金融生态实际.....	25
二、商业银行战略转型的方向.....	27
（一）大力发展零售业务，是商业银行战略转型的重点.....	28
（二）加快发展中间业务，是商业银行战略转型的必然选择.....	29
（三）发展电子银行业务是推行战略转型的重要手段.....	30
（四）拓展海外业务是商业银行战略转型的重要途径.....	31

(五) 加快金融创新是商业银行战略转型的必由之路.....	32
<b>第五章 我国商业银行战略转型过程中存在的问题分析 .....</b>	<b>33</b>
<b>一、商业银行战略转型过程中存在的一般性问题分析 .....</b>	<b>33</b>
<b>二、商业银行战略转型过程中存在的具体问题分析 .....</b>	<b>34</b>
(一) 零售业务：经营策略有待明晰，产品创新和营销的力度尚待加强 .....	34
(二) 中间业务：外部制约因素较多，内部经营管理存在不足.....	35
(三) 电子银行：产品功能尚待优化，售后服务不够到位.....	36
(四) 海外业务：业务品种相对单一，跨国经营困难重重.....	37
(五) 金融创新：自主创新能力不强，创新时效性较难保证.....	37
<b>第六章 我国商业银行战略转型的实施策略 .....</b>	<b>39</b>
<b>一、转变经营管理理念与商业银行战略转型 .....</b>	<b>39</b>
<b>二、调整经营结构与商业银行战略转型 .....</b>	<b>41</b>
(一) 大力发展零售业务，不断优化业务结构.....	42
(二) 加快发展中间业务，持续优化盈利结构.....	47
(三) 着力拓展电子银行业务，加大服务渠道建设力度.....	48
(四) 积极发展海外业务，强化国际竞争能力.....	51
(五) 加快金融创新步伐，切实提升服务水平.....	53
(六) 调整优化客户结构，提升区域资源配置效率.....	55
<b>三、流程再造与商业银行战略转型 .....</b>	<b>57</b>
<b>四、基础建设与商业银行战略转型 .....</b>	<b>63</b>
<b>五、员工队伍建设与商业银行战略转型 .....</b>	<b>67</b>
<b>结束语.....</b>	<b>71</b>
<b>参考文献.....</b>	<b>72</b>

## 引言

商业银行是我国金融体系的重要主体<sup>①</sup>，在国内社会融资体系中一直发挥着无可替代的作用，为促进国民经济的持续、快速、健康发展作出了巨大的贡献。特别是在这次席卷全球的金融危机中，中国银行业的相对地位不降反升，为中国金融业和中国经济的安全稳定发展提供了有力保障。<sup>②</sup>但也应该看到，近年来银行传统发展模式的内外部环境发生了深刻的变化，商业银行的流动性管理、风险控制能力和盈利增长面临着前所未有的压力和挑战，主要依靠贷款拉动经营规模扩张的经营模式已难以为继<sup>③</sup>。面对变数日益加大的经济金融环境，特别是面对全球性金融危机影响广度继续扩大的新形势，作为经营货币和从事风险管理的金融企业，“受金融危机影响有限”<sup>④</sup>的国内商业银行必须把握市场机遇，立足于我国特有的经济金融环境，重新审视已有的经营管理模式，在巩固扩大传统业务优势的同时，不失时机地推进战略转型，提高市场竞争力，以在日趋全球化的经营格局中寻求自身的价值增长点、保持持续的成长力。

作为一名商业银行的员工，笔者对商业银行传统发展模式存在的问题有着切身的感受，对商业银行战略转型有着迫切的愿望。本文重点研究的是我国商业银行的战略转型问题，研究的主要目的是希望为商业银行改革与发展理论的研究“添块小砖、加片小瓦”，并为商业银行战略转型提供一些可资借鉴的政策建议。

本文由引言、结束语和六个章节构成。

<sup>①</sup> 截至 2008 年 12 月末，中国银行业金融机构境内本外币资产总额为 62.4 万亿元，比上年同期增长 18.6%；境内商业银行不良贷款率 2.45%，比年初下降 3.71 个百分点，其中国有商业银行不良贷款率为 2.81%，比年初下降 5.24 个百分点。

<sup>②</sup> 据德国有关媒体报道，国际金融危机严重打乱了世界大银行的市值排名，花旗银行、美国银行和瑞士银行等从前占据主导地位的银行排名纷纷下滑，而中国几大有控股银行则进一步提升了榜上位置：中国工商银行、中国建设银行、中国银行、中国交通银行在 2008 年全球银行市值排行榜中分居第 1、2、3、10 名。参见“中国银行业国际排名提升”，载于《参考消息》2009 年 2 月 8 日第 4 版。

<sup>③</sup> 从计划经济脱胎而来的中国商业银行，历史地形成了以信贷资产为主体，高度依赖利息收入地经营增长方式。这种增长方式使商业银行的经营与经济周期高度相关，市场波动极大地影响着银行的盈利水平，不利于银行的长期、持续、稳健经营。

<sup>④</sup> 参见卓尚进：“受金融危机影响有限，有助于提振国内国际信心”，载于《金融时报》2009 年 2 月 10 日第 5 版。

## 第一章 商业银行战略转型的内涵和目标

战略转型，首先应当解决两个理论问题：一是什么是战略转型？二是转型的目标和内容是什么？对这两个问题有了准确、全面的认识，商业银行才可能选对转型路径。

### 一、战略转型的内涵

企业战略是为了企业长期的生存、继续和发展，在充分分析企业外部环境和内部条件的基础上，确定和选择达到目标的有效战略，并将战略付诸实施和对战略实施的过程进行控制和评价的一个动态管理过程。战略变化是指企业同其环境的一致性随着时间的变化在形式、内涵和状态上所表现出来的差异。而战略转型是指企业的外部环境和内部条件在预期将发生重大变化或已发生重大变化时，企业为求得进一步生存与持续发展，对企业的业务界定和业务运作进行的方向性调整与革新。按照制度经济学的观点，转型实质是制度变迁，是用一种制度或者制度安排来替代原有的处于非均衡状态下的制度或制度安排。<sup>①</sup>

商业银行的战略转型是指商业银行根据外部监管环境、市场环境、技术环境的变化，在业务、产品、盈利结构以及资源配置上进行重大的调整。战略转型的根本目的在于扭转影响银行生存和可持续发展的种种非均衡状态，切实提高银行的竞争力。需要强调的是，战略转型不是改良，不是战略的局部性调整，而是全面的、深层次的战略变革，是各个战略层次上的方向性改变。因此，它具有三个方面的特征：一是前瞻性。战略转型是基于对银行未来发展环境的分析和预测，对战略目标进行修正和革新，具有前瞻性的特征。二是目的性。战略转型更多是求得可持续发展而不仅仅是为了短期增长。三是创新性。银行的持续发展来自于创新，产品创新、技术创新、管理创新等已成为银行发展的动力。银行战略转型应具有创新性。

<sup>①</sup> 参见杨毓：“国有商业银行战略转型的思考”，载于《投资研究》2009年第2期。

## 二、战略转型的目标和内容

商业银行战略转型的目标是多重的。对于转型的终极目标，目前理论界已大致形成了一个共识，即不应再将商业银行简单地看作介于借贷方之间、用来降低信息不对称程度的代理人，它应是一个独立的市场参与者，通过创造金融产品，以及对风险、期限、规模和流动性的转换来，为客户实现金融资产增值。对国内的商业银行来说，要实现战略转型，就要主动适应外部经济金融环境的变化，调整经营战略，优化经营结构，再造业务流程，完善资本配置体系，谋求效益、规模、质量协调发展，实现股东、社会、员工多赢的良好格局。具体而言，商业银行战略转型的框架内容主要包括三个方面<sup>①</sup>：

1. 结构优化，由单一的传统银行经营结构转向综合的现代金融经营结构。

(1) 业务结构由批发业务主导转向批发业务与零售业务并重。同时，由单一的银行业务向证券业务、保险业务、基金业务、投资银行业务、资产管理业务等领域扩展，逐步建构起综合化的业务经营模式。(2) 在客户结构上，逐步改变目前普遍奉行的“垒大户”策略，努力实现从优质大客户为主向优质大中小型客户并重转变。(3) 在资产结构上，以经济资本<sup>②</sup>为导向配置风险资产。在总资产中逐步降低信贷资产的比重，适当提高投融资的比重；在信贷资产中，逐步降低对公贷款的比重，逐步提高个人贷款的比重。(4) 在负债结构上，弱化以存款为主的被动型负债，大力发展主动型负债。(5) 在业务领域上，适应中国经济国际化的发展趋势，以全球战略视野规划发展战略，积极稳妥地加快“走出去”的国际化发展步伐，由本土化银行向国际化银行转变。(6) 在收入结构上，由利差收入为主转向利差收入与非利差收入协调发展。

2. 资源优化，实现内部管理成本的最小化和经营效用的最大化。经营资源的整合和配置机制的转型是商业银行转型的重要组成部分。(1) 在管理体制方面，应强化统一法人体制，扭转以“分散经营、分行主导、分权管理、行政服

<sup>①</sup> 目前理论界对战略转型的目标和内容存在着不同的认识和概括，但本质上并没有太大的区别。有关学者的具体论述参见惠平：《中国国有商业银行战略转型研究》，厦门大学 2006 年博士论文第 5—6 页；葛兆强：“战略管理、银行成长与商业银行战略转型”，载于《广东金融学院学报》2007 年第 1 期；中国工商银行浙江省分行课题组：“商业银行经营转型研究”，载于《金融论坛》2007 年第 4 期；刘桂平：“关于农业银行加速经营战略转型的思考”，载于《农村金融研究》2008 年第 8 期。

<sup>②</sup> 银行的经济资本，是基于银行全部风险之上的资本，因此又称为风险资本。它是一种虚拟的、与银行风险的非预期损失等额的资本。

从”为基本特征的管理模式，强化条线式经营管理（既包括产品线也包括业务线），减少总分行之间的管理环节，提高管理效率。（2）在服务渠道方面，应适应银行组织体系虚拟化转型的趋势，以现代科技为支撑，大力发展电子银行等低成本业务分销方式，不断提高虚拟服务渠道对物理服务渠道的替代率，以降低营业成本，提高服务效率。同时，应加强对现有物理网点功能的转化，根据客户的需求重新设计物理网点的内部布局，共同构筑起物理网点有形服务渠道与虚拟服务渠道的相互补充、共同发展的多元化的服务渠道体系。（3）在人力资源管理上，应由传统的银行业务型人才向适应商业银行综合化发展要求的复合型人才转变。

3. 内控优化，实现银行在各种市场条件下的安全运营。适应业务品种、经营范围和盈利来源的多元化，将风险管理范围扩大到信贷资产、交易资产、投资资产以及信用风险、市场风险和操作风险领域，以最小的风险成本换取最大的经营效益。

### 三、战略转型成功的衡量标准

战略转型的过程是摒弃单纯追求规模与数量扩张的外延式发展方式，向多元化价值增值型的内涵式发展方式转变的过程；是摒弃高消耗、低效率的粗放型经营模式，向以结构调整、机制优化为基础的集约型经营模式转变的过程。战略转型的成功最终将体现为经营结构的动态优化和经营效益的持续增长<sup>①</sup>，其衡量标志主要可以概括为四个方面：

一是业务发展的均衡性和协调性。成功的战略转型必须实现规模与效益的统一、速度与质量的和谐、效率与成本的匹配、资产负债业务与中间业务的协调发展、客户结构与收入结构的合理分布、风险内控管理与员工素质的共同成长。二是经营结构的合理性和适应性。经营结构包括客户结构、业务结构、网点结构、人员结构等方面。合理的经营结构是有效防范风险的基础，也是商业银行业务可持续发展的根本。经营结构的适应性要求商业银行以结构调整为主线，不断优化经营结构。三是资产质量的健康性和稳定性。良好的资产质量依

<sup>①</sup> 参见易会满：“我国商业银行经营转型的动因、目标与实施途径”，《金融论坛》2006年第9期。

靠规范的管理和严格的风险控制。目前，信用风险仍是风险控制的首要任务；操作风险存在于大部分业务之中，覆盖面广，是风险控制的难点；利率市场化后，市场风险控制则成为新的难题。建立全面的风险控制体系，加强风险的计量、监测、预警和化解，是商业银行核心竞争力的重要体现。通过健全的风险管理体系，将不良贷款率稳定控制在国际先进银行平均水平以内，是战略转型成功的重要衡量标准。四是股东、员工和社会全面发展。银行是股东、员工、社会组成的利益共同体，成功的战略转型应实现不同经济主体利益诉求多元性与一致性的统一<sup>①</sup>。

---

<sup>①</sup> 如中国建设银行股份有限公司将企业的使命界定为“为客户提供更好服务，为股东创造更大价值，为员工搭建广阔的发展平台，为社会承担全面的企业公民责任”。

## 第二章 国外商业银行战略转型的实践及启示

战略转型是各国商业银行面对经济金融环境发生重大变化时的一种普遍性选择。基于发达国家和发展中国家商业银行面临的转型背景不同，国外商业银行的战略转型大体可以分为两类<sup>①</sup>：一是发达国家商业银行的转型，如美国、德国、英国及法国等国家的银行；二是发展中国家和转轨国家商业银行的转型，如拉美、东南亚等新兴市场经济体和前苏联成员国、中东欧等转轨国家的银行。

### 一、发达国家商业银行的战略转型：以德意志银行为例

自 20 世纪 70 年代以来，受金融市场迅速发展和金融全球化、自由化和信息化进程加快等因素影响，商业银行的经营环境发生了巨大变化，这对商业银行传统经营模式和增长方式产生了重大影响。面对巨大的生存挑战，发达国家的商业银行纷纷开始第一次转型。例如，美国的银行突破传统商业银行业务创新了货币市场基金账户等金融工具，德国的银行开始进入零售银行领域，英国的银行发展了传统商业银行业务之外的个人信贷、分期付款融资、融资租赁等业务，法国的金融政策则开始鼓励商业银行从事一些非专业化的金融业务。

20 世纪 90 年代至今，随着经济全球化和网络经济影响的日益深入，发达国家的银行进行了第二次转型。其中，具有代表性的有德意志银行、花旗银行、汇丰银行等。如汇丰银行通过并购在全球范围内进行多元化金融业务布局，形成了个人金融、私人银行、商业银行以及公司、投行和市场 4 大类主营业务。总体来看，由于有发达的市场经济、完善的金融市场和成熟的金融生态作为基础，发达国家商业银行的转型尽管有成功也有失败，但还是引领了商业银行转型的潮流，塑造了一批成功转型的典范，形成了发展中国家争相效仿的混业经营或全能银行业务模式。

<sup>①</sup> 目前理论界对国外商业银行战略转型问题特别是发展中国家商业银行战略转型问题的研究尚处于起步阶段。通过 CNKI 检索，2005 年至 2007 年理论界基本没有涉足发展中国家商业银行战略转型问题。



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