

---

学校编码：10384

分类号：\_\_\_\_\_ 密级：\_\_\_\_\_

学 号：200315193

UDC \_\_\_\_\_

## 学 位 论 文

# 招商银行竞争力分析

Competitive Power Analysis On China Merchant Bank

吴 琳

指导教师姓名：沈艺峰 教授

申请学位级别：硕 士

专 业 名 称：工商管理（MBA）

论文提交时间：2005 年 9 月

论文答辩时间：2005 年 10 月

学位授予单位：厦 门 大 学

学位授予时间：2005 年 月

答辩委员会主席：\_\_\_\_\_

评 阅 人：\_\_\_\_\_

2005 年 9 月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

---

## 厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，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的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）

2005 年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 论文摘要

目前，竞争力研究已经受到了各国政府的普遍重视，成为学术界热点问题之一。随着中国银行界全面开放日期的临近，我国银行业的竞争必将进入白热化阶段。外资银行可经营的业务范围及地域不断扩大，国有商业银行也加快了股改、上市的步伐。股份制商业银行作为我国银行业新兴的力量，近年来取得了长足的发展，但在入世后面临着国有行及外资银行的双重威胁，在夹缝中生存。招商银行是股份制商业银行中较为优秀的一家，连年获得国内外多项荣誉，在竞争环境越来越激烈的情况下，研究招商银行的个体竞争力无疑对于整个股份制商业银行的未来发展都具有重大的现实意义。

《招商银行竞争力分析》一文分为四个章节进行分析，第一部份介绍了国际上关于商业银行竞争力的评估方法，并构建了本文的竞争力评估体系。

第二部份从资产总额、存款总额和贷款总额的数据对比，得出了我国的银行业正处于逐步从垄断走向竞争的结论，在国内目前众多的银行中，国有商业银行及股份制商业银行是招商银行有力的竞争者，本章简要介绍了它们的情况。

第三部份先对招商银行进行简要介绍，并做了 SWOT 分析，接着从定量指标与定性指标两个方面对招商银行的竞争力进行了分析。在定量指标的对比中，招商银行在安全性及盈利性上都大大好于对比银行，显示了很强的现实竞争力，但在流动性上并不让人满意；在定性指标中，招商银行在管理层素质、风险管理能力、业务创新等方面有着很强的竞争力。

第四部份得出全文的结论，并给出对招商银行未来发展的建议。

**关键词：**银行；竞争力；竞争战略

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## **Abstract**

Nowadays, research on competitive power has been paid attention around the world and become a hot issue in the academic circle. With the advent of Chinese banking opening up completely, the banking competition is sure to be more fierce in China. The scope of business operation for foreign banks is getting larger, state-owned banks also speed up reform and IPO process.

As a new strength of national banking, stock commercial banks have achieved great improvement recently but still strive to survive in tough environment because of the both threats from state-owned bank and foreign bank since China's entrance of WTO. China Merchant Bank(CMB) is one of the best banks among many stock commercial banks which has obtained many honors around the nation and world in the latest years. Under the circumstance of more fierce competition in banking, research on CMB's individual competitive power is significantly meaningful to overall stock commercial bank's future development.

This paper is composed by four chapters. First chapter introduces the appraisal method of business bank competitive power around the world and build up the appraisal system of competitive power. Second chapter makes the conclusion that China's banking is walking out of monopoly to competition through the comparison of asset volume, deposit volume and loan volume on year basis. In so many banks around China, state-owned banks and other share-held banks are the strong competitors for CMB which will be introduced in this chapter. Third chapter makes brief introduction and SWOT analysis of CMB, following analyzes CMB's competitive power based on quantitative and qualitative index comparison. In quantitative index comparison, CMB demonstrates strong competitive power on safety ability and profitability but

shows disadvantageous on liquidity. In qualitative index comparison, CMB is competitive on business renovation, hi-tech renovation and all-staff marketing. Fourth chapter makes the conclusion of this paper and proposes the suggestion for CMB's future development.

**Key Words:** Bank; Competitive Power; Competitive Strategy

厦门大学博硕士论文摘要库



目 录

<b>第一章 商业银行竞争力的评估体系.....</b>	<b>1</b>
<b>第一节 相关评估体系的比较和借鉴.....</b>	<b>1</b>
一、世界经济论坛和瑞士洛桑国际管理开发学院的竞争力 评价方法.....	1
二、《银行家》杂志关于世界大银行的排名方法.....	2
三、骆驼（CAMEL）评级体系.....	2
<b>第二节 本文中竞争力指标体系的构建.....</b>	<b>3</b>
一、现实竞争力.....	3
二、潜在竞争力.....	5
<b>第二章 竞争环境分析.....</b>	<b>7</b>
<b>第一节 我国银行业的市场垄断与竞争格局判断.....</b>	<b>7</b>
一、资产份额分析.....	8
二、存款份额分析.....	9
三、贷款份额分析.....	10
四、小结.....	12
<b>第二节 主要竞争对手的分析.....</b>	<b>12</b>
一、国有商业银行.....	13
二、股份制商业银行.....	16
三、城市商业银行.....	21
四、外资银行.....	22
<b>第三章 招商银行的竞争力分析.....</b>	<b>24</b>
<b>第一节 招商银行情况介绍.....</b>	<b>24</b>

一、招行简介 .....	24
二、招商银行 SWOT 分析 .....	25
<b>第二节 现实竞争力的定量分析 .....</b>	<b>29</b>
一、规模比较 .....	29
二、流动性比较 .....	31
三、收益性比较 .....	32
四、安全性比较 .....	36
五、小结 .....	40
<b>第三节 潜在竞争力的定性分析 .....</b>	<b>40</b>
一、管理层素质分析 .....	40
二、风险管理水平分析 .....	42
三、业务体系设置及业务创新能力分析 .....	44
四、组织结构分析 .....	49
五、战略管理能力分析 .....	51
<b>第四章 结论 .....</b>	<b>55</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>58</b>

## 第一章 商业银行竞争力的评估体系

### 第一节 相关评估体系的比较和借鉴

#### 一、世界经济论坛和瑞士洛桑国际管理开发学院的竞争力评价方法

世界经济论坛（WEF）和瑞士洛桑国际管理开发学院（IMD）是最权威的竞争力研究机构，其竞争力的评价原则、方法和指标体系等已经逐渐得到认可，其公布的《世界竞争力报告》<sup>①</sup>在国际社会产生了巨大影响。从1991年开始，它们对指标要素根据研究内容作了较大的调整，用八个要素集中说明一国的国家竞争力。这八大要素分别是：国内经济实力、国际化程度、政府管理、金融环境、基础设施、企业管理程度、科学技术、人口结构素质。其中金融环境主要是用以测试资本市场以及金融服务的绩效，主要包括金融有效程度及资本市场的多样化和效率。本要素所包括的典型性指标有：描述一国资本市场性质的金融可替代性、利率、资本市场表现和银行规模。风险资本的有效性和资本市场对企业需求的反应等，标志着资本市场对企业家冒险的有利程度。为了分析一国竞争力的未来趋势，《国际竞争力研究报告》还用“商业信心”作为判断竞争力的一个重要指标。

总的来说，WEF与IMD针对八大要素建立起一个较为全面的指标体系，此指标体系分为两大类：一类是可测度的指标，其数据从各国的统计资料或国际统计资料取得，称为硬数据；另一类是对竞争力问题的认识和判断的指标，其数据从专家调查问卷得到，称为软数据。经验表明，与滞后一期的硬数据相比软数据更能反映竞争力的最新动态。

---

<sup>①</sup> International Institute for Management Development(IMD): The World Competitiveness Yearbook, 2000. World Economic Forum(WEF): The Global Competitiveness Report 2000

WEF 与 IMD 的竞争力评价的对象是国家,其分析结果可以使人们对一国的整体金融竞争力有所了解,其对银行竞争力的研究只停留在利息加息率、银行规模、银行部门资产占 GDP 的比重等几个指标上,对于微观的金融个体没有多少直接的指导意义。

## 二、《银行家》杂志关于世界大银行的排名方法

《银行家》杂志每年对全世界的银行进行排名,根据系列指标评出世界 1000 家大银行。此排名被视为银行间最具权威的实力评估。它的指标主要包括:一级资本、资产规模、资本资产比率、收益率、经营状况及其他综合指标。

《银行家》杂志从 1969 年开始每年公布世界各主要银行的资产收益率和资本收益率。在 2004 年《银行家》杂志公布的世界 1000 家大银行中,我国入选的共有 16 家银行,比 2003 年新增了 7 家。但在指标对比中我们可以看出我国银行业在国际竞争中的地位及其与其他大银行的差距。

《银行家》排名的缺点在于:采用的数据及比率都是对于过去和现在的竞争情况的对比,而对于各家银行在未来发展的潜在竞争力却没有评级,不足以衡量和评价某一个银行的实力及其竞争能力。

## 三、骆驼 (CAMEL) 评级体系

美国的三家银行监管机构美联储、货币总局和联邦存款保险公司联合推出了骆驼评级体系,它既是全面评价银行经营状况的评级方法,又可应用于整个实地检查过程中。该评级体系主要从五个方面分析银行的经营情况,即资本充足性 (Capital)、银行的资产质量和风险控制 (Asset)、银行的管理水平和营运环境 (Management)、银行的收益状况 (Earnings) 和银行的流动性 (Liquidity)。

美国银行监管当局推出骆驼体系的初衷,只是用于监管的需要,对

银行进行评级打分，但由于这五项要素涵盖了银行的经营情况，且分类科学，因而得到了西方银行界几乎所有分析师的认可，使得骆驼评级体系的五要素成为银行财务分析框架的五个组成部分。

## 第二节 本文中竞争力指标体系的构建

综合前文的评估方法综述，可以得出：定量指标是判断银行现阶段竞争力强弱的重要指标，通过量化指标的对比，我们可以得出各银行目前在竞争中所处的地位，即现实竞争力。定量指标的分析可以从各个银行的年报数据中得来，但是它只反映了一个时点的情况，如果仅仅采用定量指标，对银行业的竞争力评价很难做到客观全面。同时，定量指标只是各家银行竞争力的数据化的体现，而各家银行的竞争力的深层次来源在于它们的管理能力、业务能力、创新能力等非量化指标，它们共同作用于银行的整个运营系统，优化价值链，形成银行竞争力来源的关键因素，从而构建了一家银行在市场上的竞争优势并保证了其在未来竞争中的不断发展，这就是银行的潜在竞争力。因此，本文在使用定量指标分析的同时，也加入了定性因素的分析，即影响银行未来发展的诸多因素，以期准确、全方位地评价招商银行在各家商业银行中的地位。

### 一、现实竞争力

银行业不同于一般行业，是经营货币的高风险行业，其竞争力的主要指标必须体现“三性原则”，即安全性、流动性、收益性。如果这些方面银行的指标状况良好，就表现出其有良好的竞争力。必须看到，三性之间存在着既对立又统一的关系，一家银行不可能同时在这三个方面做得很好。某笔资产的盈利性与该资产的风险度往往是成正比的，意即盈利性与安全性成反比。资金的流动性与安全性常常是一致的，但有时也会表现出

一定的矛盾性。因此，要求“三性”同时达到高水平是不现实的，在经营中，银行必须作到三性的动态平衡，以保证取得最大的利润，即在实现安全性和流动性的前提下实现其盈利性。同时，对于国内银行而言，由于市场的电子化水平有限，大部份业务的开展仍然依赖于传统的柜面操作，因此拥有广泛的网点分布的银行必将在目前的竞争中占据优势，悬殊的规模差异将对银行的经营状况产生巨大的影响。

根据以上的分析，本文中的银行现实竞争力指标拟分为四个部份：规模指标、安全性指标、流动性指标和收益性指标，其指标定义如下：

1、对银行的规模大小可以从三个指标来评价：总资产反映银行总体的资产规模大小；股东权益反映银行股东投入的一级资本，在中国银行业监管越来越强调资本充足时，此项指标非常具有约束作用；营业收入反映银行总体的收入水平。

2、对银行的流动性好坏可以从两个指标来评价：流动性比率与贷存款比率。对银行来说用以发放贷款的资金来源应是长期而稳定的，因此若贷款发放占存款吸收的比例越小，说明银行贷款的资金来源越稳定，法律规定该比率应小等于 75%；流动性比率是流动资产与流动负债之比，只有流动性在一定的适度区间内，银行的资产才可能既保持充足的流动性又取得较大的盈利。

3、对银行的安全性可以从两个指标来评价：资本充足率，这是国际通行的用以衡量银行资本是否足以应对金融风险的指标，根据巴塞尔协议，此指标应大于 8%；不良贷款率，根据国际通行的五级贷款分类法，把后三类的贷款统称为不良贷款，此指标值越高，说明银行的资产状况越差。

4、对银行的收益性可以从四个指标来评价：资产利润率反映银行资产的盈利能力；资本利润率反映银行的资本获利能力；利息回收率反映银

行利息回收的情况，由于在商业银行的全部收入中利息占比最大，故利息回收率是反映获利能力的重要标志；人均利润率反映员工的人均创利能力，它综合反映了一家商业银行的人才素质、服务质量和运转效率，是体现银行经营管理水平的主要指标，也是评估商业银行经济效益的重要指标。

**表 1-1: 银行业现实竞争力指标体系**

内容	指标名称	公式	备注
规模	总资产		
	一级资本		
	营业收入		
流动性	流动性比率	$\frac{\text{流动资产}}{\text{流动负债}}$	适度区间
	贷存款比率	$\frac{\text{贷款余额}}{\text{存款余额}}$	60%-75%
安全性	资本充足率	$\frac{\text{资本净额}}{\text{加权风险资产}}$	>8%
	不良贷款率	$\frac{\text{（次级+可疑+损失类贷款）}}{\text{贷款余额}}$	越低越好
收益性	资产利润率	$\frac{\text{税前利润}}{\text{总资产}}$	1%-2%
	资本利润率	$\frac{\text{净利润}}{\text{总资本}}$	15%-25%
	利息回收率	$\frac{\text{本期实收利息}}{\text{到期应收利息}}$	80%-100%
	人均利润额	$\frac{\text{税前利润}}{\text{员工人数}}$	

## 二、潜在竞争力

潜在竞争力是形成银行竞争力的深层次来源，影响银行的竞争力的因素很多，但就银行业本身的发展而言，决定未来发展实力的主要有银行的管理层素质、风险控制能力、业务体系、创新能力、组织结构以及战略管理能力等。

作为高风险行业的银行业，从业人员的素质尤其是管理层的素质高低将起到关键的作用，它决定着银行能否在众多同类企业中脱颖而出；银行的风险控制能力是银行发展的基石，对于各种各样的风险，管理若不到

位，将严重危及银行的发展甚至可能导致它的破产；业务体系和创新能力和银行经营的根本，将向客户提供什么样的金融产品和服务，能否满足客户的需求，将直接决定了银行在市场份额上的占有率。组织结构主要是指银行本身的内部组织体系、外部组织体系以及内部经营管理体系的设立和完备，这是一家银行竞争的基础。银行的战略管理能力是指银行从可持续经营出发，就企业自身定位、发展等等问题进行决策，并依靠商业银行内部能力实施这些决策的动态过程。它对于商业银行竞争力的影响是潜在而深远的，是商业银行竞争力大小的保证。

因此，本文将通过分析招商银行的管理层素质、风险控制能力、业务体系、创新能力、组织结构、战略管理能力来确定招商银行在未来的潜在竞争力。



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