

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2009156167

UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

中信银行发展战略研究

Studies on China CITIC Bank Development Strategies

李 雨

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

中信银行是国内资本实力最雄厚的商业银行之一，是一家快速增长并具有强大综合竞争力的全国性商业银行。“十一五”期间，中信银行把握金融市场化、国际化和综合化发展的战略机遇，在实践中形成并坚持了成熟的经营理念，即：“坚持效益、质量、规模的协调发展，追求滤掉风险的真实利润，追求稳定增长的市值，努力走在中外银行竞争前列”，走出了一条具有自身特色的发展道路，形成了独具特色的竞争优势。

未来5年，银行业发展环境将发生历史性变化，中信银行须及早科学战略布局，化挑战为动力，化机遇为实力，从优秀走向卓越，跨入全球一流商业银行之列。本文是中信银行发展战略规划，是根据国家发展规划、产业政策和监管要求，围绕中信集团和银行已确定的中长期战略目标，在分析外部环境和内部条件现状及其变化趋势的基础上，为银行整体长期可持续发展制定方向性、整体性、全局性的发展目标及相应的实施方案，以期实现中信银行整体竞争力稳步提升。

本文分四章，第一章主要是介绍中信银行基本情况和主要业绩，引出发展战略的主题，并明晰了本文研究的分析框架。第二章至第三章，主要运用SWOT分析法，以中信银行发展为主线，层层递进分析内外部环境对发展机遇的影响，提出了中信银行“四化一行”的发展愿景，进而确定客户、业务、区域和渠道四项战略定位，并明确了财务、管理、企业文化三项战略目标，最后通过业务策略、管理控制、支持保障策略、协同策略和社会责任等五项工作落实完成战略实施方案。第四章是中信银行发展战略研究结论和重要启示，即中信银行要坚持“四化一行”的发展愿景，积极推进全行战略目标的贯彻落实；在实施全行战略规划的过程中，要完善领导机构与组织体系建设，有效提高战略执行力，通过制定相应的年度规划、主线规划和分行规划，达到预期目标与实际结果的高度一致。

关键词：中信银行；发展；战略

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

With solid capital strength, China CITIC Bank (CNCB) is a fast-growing commercial bank in China with comprehensive competitiveness among the rest nationwide banks. During the *Eleventh Five-Year Project*, CNCB grasped the opportunities for marketization, globalization and comprehensive development of finance market, and formed a mature business concept in practice, namely, **“balance efficiency, quality and scale; seek real profit without risk and stable market value increase; reach the top of banking industry at home and abroad”**. Nowadays, CNCB has already obtained its unique competitive privileges for development.

In the next five years, the environment of banking industry is going to encounter its historic changes. CNCB shall design a scientific blueprint in advance; turn challenges into motivation and changes into capability. Growing from excellence to predominance, CNCB will be listed among the first-class commercial banks all over the world. The present article is the blueprint for the development strategies of CNCB, based on national policies, industry regulations and compliance demands. It analyzed the status quo of both internal and external environment, and brought a macro and comprehensive goal as well as a corresponding proposal according to mid- and long-term development objectives of CITIC Group as well as CNCB. The purpose is to gradually reinforce the competitiveness of CNCB.

The text includes four chapters: The first chapter mainly introduces basic information and major achievements. The theme of strategy is brought up and research analysis structure is clarified. From chapter 2 to chapter 3, SWOT analysis method is used with CNCB development as the main line. The influences of inside and outside environment on development opportunities are analyzed step by step, putting forward the future vision of CNCB development: professionalized, integrated, internationalized and specialized top-ranking commercial bank. Strategic positioning of customer, business, zone and channel are confirmed, and financial, management and corporate culture goals are defined. The implementation program will be finished through business strategy, management control, guarantee strategy, cooperation strategy and social responsibility. Chapter 4 is about CNCB development strategy research result and enlightenment. Chapter 4 is about the development strategy research result of CNCB and its significant enlightenment: CNCB should insist the development vision of becoming a "professionalized, integrated, internationalized

and specialized top-ranking commercial bank". Urge the implementation of "whole-bank strategic goals". optimize management structure and organization construction. Improve the implementation capacity through making annual plan, main-line plan and branch plan in order to make the fact consistent with expectation.

Key words: China CITIC Bank (CNCB); development; strategy

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 中信银行发展战略研究概述	1
第一节 研究背景	1
一、中信银行基本情况简介.....	1
二、中信银行主要财务概要及主要业绩.....	1
三、中信银行业务特色.....	5
第二节 本文研究的主要问题及其意义	8
一、发展战略.....	8
二、业务发展的现实指导意义.....	8
第三节 本文研究的分析框架	9
第二章 中信银行内外部环境分析和发展机遇	11
第一节 中信银行外部环境分析	11
一、经济环境的变化趋势.....	11
二、中型银行主要财务指标比较.....	12
第二节 中信银行内部环境分析	19
一、业务转型有待深化.....	19
二、协同效应有待提高.....	19
三、支持保障有待加强.....	19
第三节 中信银行发展机遇	19
一、宏观经济稳定增长将为银行业发展提供增长动力.....	19
二、经济结构调整将为银行发展创造新的发展机遇.....	20
三、金融市场深化将为银行转型提供新的市场空间.....	20
四、居民财富快速增长将推动零售银行业务加速发展.....	20
五、新一轮技术革命将为银行创新发展提供有力条件.....	20
六、国际化浪潮将为银行提供差异化竞争的空间.....	20
第四节 中信银行战略定位和战略目标分析	21
一、中信银行的发展愿景.....	21
二、中信银行战略定位分析.....	22
三、中信银行战略目标选择.....	23
第三章 中信银行战略实施方案分析	26
第一节 中信银行的业务策略	26
一、对公业务发展策略.....	26

二、对私业务发展策略.....	30
第二节 中信银行的管理控制.....	33
一、公司治理.....	33
二、组织架构.....	33
三、风险管理.....	35
四、精细化管理.....	38
第三节 中信银行支持保障策略.....	40
一、信息技术开发.....	40
二、人力资源管理.....	41
三、会计与运营管理.....	43
第四节 中信银行协同策略与国际化.....	44
一、协同策略.....	44
二、国际化策略.....	45
第五节 中信银行企业文化与社会责任.....	46
一、企业文化策略.....	46
二、社会责任策略.....	46
第四章 中信银行战略研究的主要结论和启示.....	47
第一节 主要结论.....	47
一、战略原则.....	47
二、战略管理.....	47
第二节 主要启示.....	49
一、领导与组织.....	49
二、细化与推进.....	49
附录.....	51
参考文献.....	53
后 记.....	54

第一章 中信银行发展战略研究概述

第一节 研究背景

一、中信银行基本情况简介

中信银行是国内资本实力最雄厚的商业银行之一，是一家快速增长并具有强大综合竞争力的全国性商业银行。

中信银行成立于 1987 年，是中国改革开放中最早成立的新兴商业银行之一，是中国最早参与国内外金融市场融资的商业银行，并以屡创中国现代金融史上第一而蜚声海内外。2007 年 4 月 27 日，中信银行在上海证券交易所和香港联合交易所成功同步上市。2009 年 10 月 23 日，中信银行顺利完成收购中信国金 70.32% 股权的所有交易程序，成功搭建了国际化经营的战略平台，更名为中信银行国际（简称“信银国际”）成为中信银行并表的子公司。

中信银行在全国设有 35 家一级分行、43 家二级分行和 622 家支行网点，主要分布在东部沿海地区以及中西部经济发达城市。中信银行拥有 33,000 余名员工，以优质的服务向企业客户提供公司银行业务、国际业务、资金资本市场业务、投资银行业务等综合金融解决方案，同时向个人客户提供个人理财、信用卡、消费信贷、私人银行、出国金融等全方位金融产品。

“十一五”期间，中信银行把握金融市场化、国际化和综合化发展的战略机遇，有效应对经营环境变化的挑战，科学经营，积极进取，全面完成发展战略的各项主要任务，奠定了持续发展的坚实基础。

二、中信银行主要财务概要及主要业绩

1、资产规模大幅增长

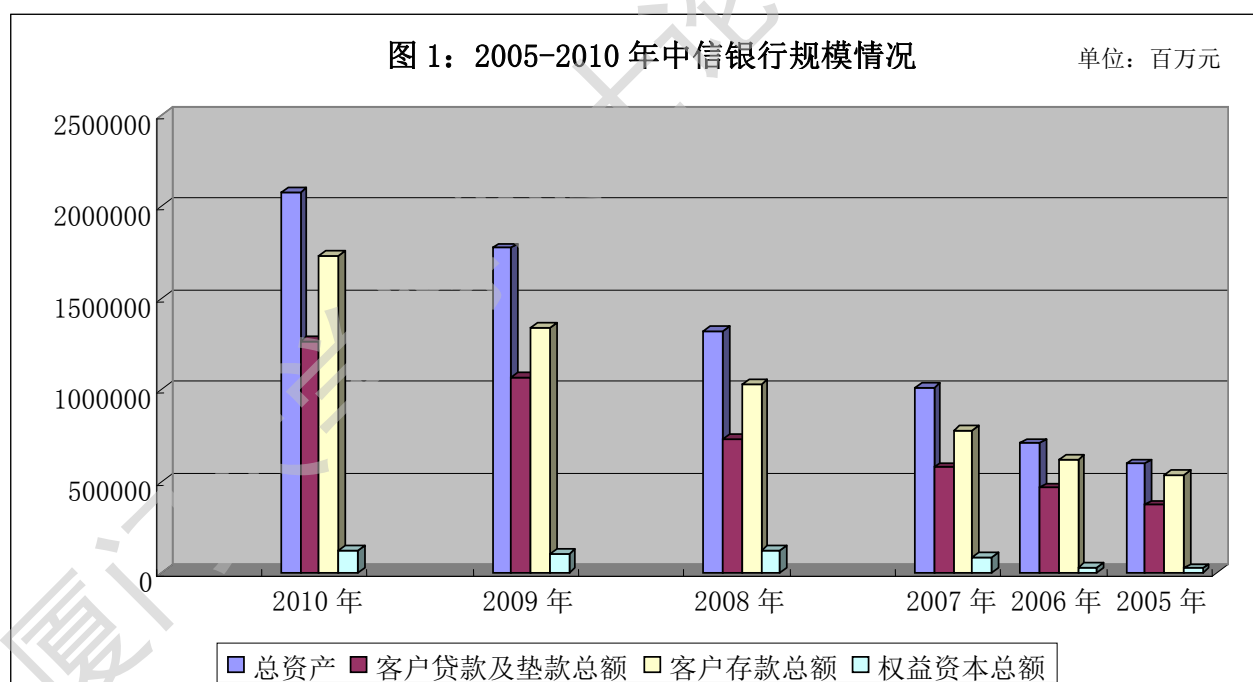
2010 年底，中信银行境内外合计资产总额达到 2.08 万亿元，是 2005 年末的 3.5 倍，其中境内五年平均增长率达 27%。各项存款余额突破 1.7 万亿元，是 2005 年末的 3.36 倍，年均增长近 28%；各项贷款余额突破 1.2 万亿元，年均增长 28%，存贷款余额和增量位居中型商业银行前列。每股净资产 3.08 元，是 2006 年的 3 倍。

表 1：2005-2010 年中信银行规模情况

单位：百万元

项 目	2010 年	2009 年	2008 年	2007 年	2006 年	2005 年
总资产	2,081,314	1,775,031	1,319,255	1,011,236	706,859	594,993
客户贷款及垫款总额	1,264,245	1,065,649	730,386	575,208	463,167	370,254
客户存款总额	1,730,816	1,341,927	1,027,325	779,999	618,412	530,573
归属于本行股东的权益总额	120,175	102,798	119,051	84,136	31,825	23,713
归属于本行股东的每股净资产（元）	3.08	2.63	3.05	2.16	1.02	不适用

从图 1 可见，中信银行资产总量伴随中国经济高速增长，存贷款业务协调发展，取得了令人瞩目的成绩。



2、资产质量显著改善

2010 年底，不良贷款余额从 2005 年末的 153.11 亿元，减少至 85.33 亿元；不良贷款率由 4.14% 大幅下降到 0.67%；拨备覆盖率由期初的 79.88% 增加到 213.51%。

表 2：2005-2010 年中信银行资产质量情况

单位：百万元

项 目	2010 年	2009 年	2008 年	2007 年	2006 年	2005 年
正常贷款	1,255,712	1,055,492	720,100	566,716	451,602	354,943
不良贷款	8,533	10,157	10,286	8,492	11,565	15,311
贷款减值准备	18,219	15,170	14,000	9,342	9,786	12,230
不良贷款比率	0.67%	0.95%	1.41%	1.48%	2.50%	4.14%
拨备覆盖率	213.51%	149.36%	136.11%	110.01%	84.62%	79.88%

3、经营效益大幅提升

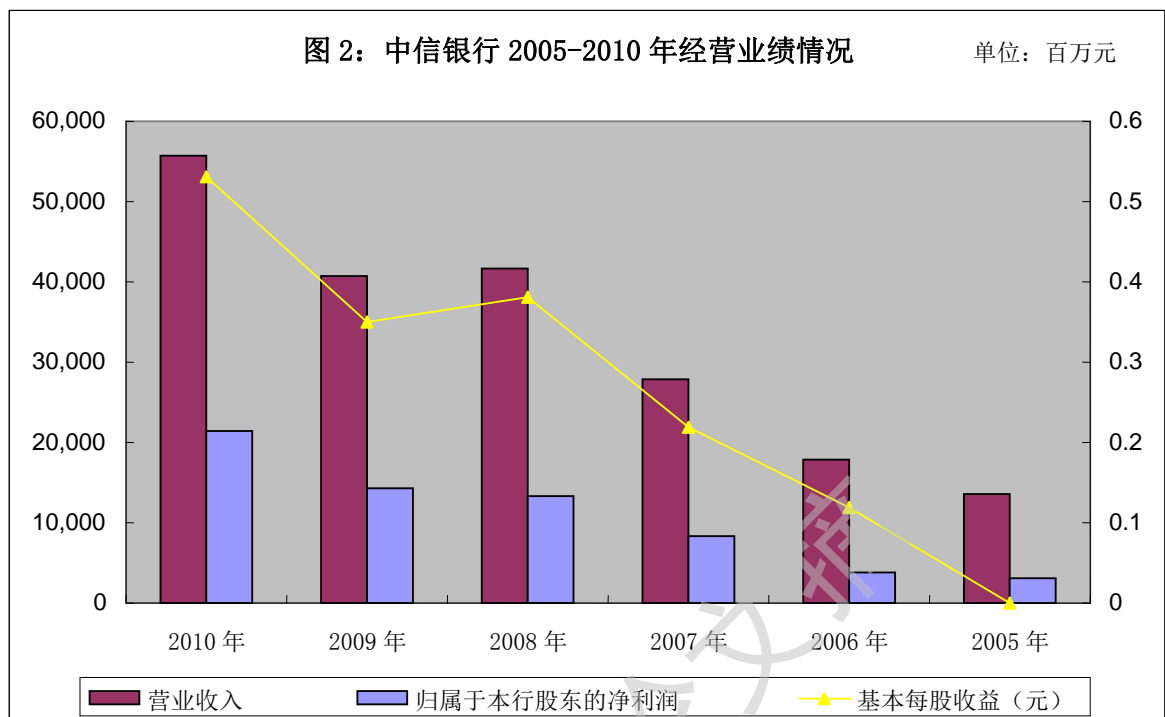
2010 年底，归属股东净利润达 215 亿元，较 2005 年底增长 5.61 倍，年均增长率达 46%，5 年累计实现净利润 599 亿元。资产利润率（ROA）达到 1.13%，比 2005 年提高 0.55 个百分点；净资产回报率（ROE）达到 19.29%。成本收入比 33.82%，比 2005 年下降 6.84 个百分点。净息差受调息影响较大，基本保持稳定。

表 3：2005-2010 年中信银行经营效益情况

单位：百万元

项 目	2010 年	2009 年	2008 年	2007 年	2006 年	2005 年
营业收入	55,765	40,801	41,680	27,838	17,830	13,540
归属于本行股东的净利润	21,509	14,320	13,262	8,290	3,726	3,148
基本每股收益（元）	0.53	0.35	0.38	0.22	0.12	不适用
平均总资产利润率（ROAA）	1.13%	0.94%	1.08%	0.97%	0.57%	0.58%
平均净资产回报率（ROAE）	19.29%	12.91%	13.27%	14.30%	13.42%	19.42%
成本收入比	33.82%	39.95%	34.83%	34.89%	39.99%	40.66%
净利差	2.54%	2.39%	2.94%	2.95%	2.53%	2.38%
净息差	2.63%	2.51%	3.16%	3.12%	2.62%	2.45%

从图 2 可见，中信银行整体经营情况逐年大幅提升，无论是总量指标还是单位贡献都明显好于同期经济增长。



4、资本状况逐年改善

2010 年底，资本充足率达到 11.31%，比 2005 年提高 3.2 个百分点；核心资本充足率达到 8.45%，比 2005 年提高 2.73 个百分点。资本总额达到 1,609 亿元，是 2005 年的 5.3 倍。

表 4：2005-2010 年中信银行资本情况

单位：百万元

资本充足指标

项 目	2010 年	2009 年	2008 年末	2007 年	2006 年	2005 年
资本充足率	11.31%	10.72%	14.32%	15.27%	9.41%	8.11%
核心资本充足率	8.45%	9.17%	12.32%	13.14%	6.57%	5.72%
资本总额	160,928	122,735	106,969	95,261	44,569	30,301

5、各项业务成绩瞩目

2010 年底，中信银行对公贷款规模、对公一般性存款总量、增量、增幅均居中型商业银行首位。国际业务收付汇量突破 1500 亿美元，连续五年领跑中型银行，实现了市场份额 4.5%-5.6% 的逐年提升。投行业务银行间债券市场注册项

目数量居中型银行第二位，出口信贷签约额连续五年保持中型银行第一位。资金资本市场人民币利率做市业务领先中型银行，并成为银行间外汇市场核心做市商。托管规模和收入在中型银行中排名第三位。储蓄存款余额位居中型银行第三名。信用卡累计发卡量突破 1100 万张，位居中型银行第二位。私人银行客户数突破万人，位列中型银行第二位。

6、品牌声望不断提升

中信银行连续两年蝉联“年度最佳股份制商业银行”，曾获“亚洲最受尊敬中国企业”、“全球市值五百强”、“全球银行 100 强”“中国十大最赚钱上市公司”等称号。在英国品牌顾问公司 Brand Finance 2010 年的评测中，中信银行品牌跻身全球最具价值品牌 500 强。监管评级从 2005 年的第四级上升到同类银行最高级。一级资本排名从 2005 年的 188 位上升到全球第 66 位，居国内中型商业银行首位，同期总资产全球排名由第 134 位升至 68 位。

三、中信银行业务特色

过去五年，中信银行成功实施了上市、并购、机构布局等一系列重要战略举措，初步建立了国内中型银行中独特的国际化经营平台。

（一）经营转型实现新跨越

1、客户结构优化加快推进

中信银行对公战略客户存款时点余额占对公存款 40%以上，一般性贷款时点余额增速高于全行对公贷款增速。国际业务和小企业客户数均超过 11000 户；零售管理资产超过 50 万元人民币的贵宾客户超过 15 万人，私人银行客户突破 1 万人。

2、新兴业务快速增长

供应链金融专业化营销平台成功搭建，其中汽车金融合作经销商近 2900 家，市场份额超过 20%，处于行业领先地位。托管规模突破 2000 亿，养老金签约规模突破 90 亿。信用卡发卡量突破 1100 万张。私人银行管理总资产突破 200 亿元。

（二）管理水平迈上新台阶

1、财务管理方面

中信银行完善了预算考核机制，建立起对分行及对业务条线的多维度绩效

考评体系；优化了资源配置，全面实施资金转移定价管理；建立了分条线、产品、客户的多维度价值分析体系，管理成效初步显现。

2、风控内控方面

中信银行完善全面风险管理体系，主动管理各类风险；通过健全总、分行双线管理的合规审计架构，建立起与业务发展相适应的内控监督体制和管理制度。

3、中后台保障方面

中信银行完成了第三代信息系统建设，实现了数据大集中，构建了集约化的 IT 管理体系，打造了全面有效会计风险防控体系，运营结算能力大幅提升。中信银行加强了对各层级管理和专业干部的配备，强化了对干部员工的管理与能力培训。

图 3 是中信银行组织架构图。

中信银行在实践中形成并坚持了成熟的经营理念，即：“坚持效益、质量、规模的协调发展，追求滤掉风险的真实利润，追求稳定增长的市值，努力走在中外银行竞争前列”，走出了一条具有自身特色的发展道路，形成了独具特色的竞争优势。

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