

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2009156312

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

小型商业银行战略转型研究: 基于
NCB 银行的案例分析

Research on the Strategic Transformation of Small and Medium
Size Commercial Banks: Analysis based on the case of NCB bank

崔 起

指导教师姓名: 郭 霖 教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2013 年 2 月

论文答辩日期: 2013 年 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2013 年 2 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

论文摘要

本论文以 NCB 银行为案例分析对象，以促进国内中小商业银行战略转型和持续发展为研究目标，分三个层面综合研究我国中小商业银行的发展与模式问题。论文在研究中小商业银行特征、发展现状和重要作用的基础上，首先介绍了 NCB 银行的经营概况，发展的优势和劣势，然后从商业银行业发展的外部环境层面，分析了包括 NCB 银行在内的我国中小商业银行的生存和发展环境，并利用波特的“五力”模型分析了我国中小商业银行面临的竞争局面；再从商业银行业市场环境竞争层面，分析了我国商业银行业的竞争态势，及我国中小商业银行的市场竞争空间和竞争对手。最后，从中小商业银行自身层面，分析了 NCB 银行面临的机遇和挑战，并通过 SWOT 模型，研究分析了 NCB 银行的竞争战略以及战略转型与实施推动方案。

本论文认为，我国商业银行业发展的外部环境变化，会给我国中小商业银行的生存和发展带来机会与挑战；在金融脱媒、利率市场化和资本约束等严峻形势下，小型商业银行应通过深化战略调整 and 经营转型，优化股权和公司治理结构，加强资本约束和成本管控，以管理体制创新提升风险管理能力，进一步明确市场定位，以服务小微企业为重点，加强产品和服务创新，差异化竞争和特色化发展，开辟自己的市场领域。在与大型商业银行、外资银行、以及非银行金融机构和各类具有“影子银行”功能的社会服务机构的市场竞争中，作为国内小型银行代表的 NCB 银行应采取的竞争战略是：通过准确定位客户群，找准细分市场，拓展中小、小微和零售业务，取得靠较高的议价能力，同时凭借对本地企业的熟悉程度控制信贷风险，在与大银行市场争夺战及并购浪潮中守住自己的优势业务并发展壮大。在战略实施方面，NCB 银行发展的综合模式是：“一体两翼、三足鼎立”，即以公司金融业务为主体（主要是中小企业业务为主），以小微零售业务和投行业务等特色业务为两翼，构成稳定的三足鼎立态势；通过发展公司金融业务加快规模扩充，通过发展资金投行业务提高整体盈利水平，通过发展零售和小微业务增加基本客户群，培育和提升持续发展与稳健运行的能力。

关键词： 中小商业银行； 竞争战略； 战略转型

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

To promote the strategic transformation and sustainable development of small and medium-sized commercial banks, this paper, taking NCB bank as the research object, studies the development and business model of China's small and medium-sized commercial banks from three levels. Based on the characteristics, the status quo and the role of small and medium-sized commercial banks, this paper first introduces the business performance, advantages and disadvantages of NCB bank, then by analyzing the external factors, i.e. small banks' survival and development environment in China, this paper analyzes small and medium-sized commercial banks' competitive situation with the "five forces" model; secondly, it analyzes the competition situation in China's commercial banking industry overall, and the market space and rivals that small and medium-sized commercial banks in particular faces; thirdly, it analyzes the opportunities and challenges that NCB faces among small and medium-sized commercial banks; lastly, by leveraging the SWOT model, this paper analyzes NCB bank's competitive strategy, strategic transformation and implementation plan.

The author believes that the changes of China commercial banking external environment can bring opportunities and challenges to China's small and medium-sized commercial banks; under tuff situation of financial disintermediation, interest rate liberalization and capital constraints, small commercial banks should take deep strategic adjustment and operational transformation, optimize ownership structure and corporate governance, strengthen capital and cost control, improve risk management capabilities with management system innovation, focus on small and micro business, strengthen product innovation, develop their own markets through differentiation and specialization. To compete against large commercial banks, foreign banks, nonbank financial institutions, and all kinds of "shadow banks", small banks like NCB should take the following competition strategy: specifically focus on the market segment of small and medium-sized corporate clients, and micro and retail banking, thus gain higher bargaining power, control risk by leveraging the close knowledge of local businesses, stick with its own competitive advantages and grow in the wave of M & A from larger banks.

The model NCB bank takes to implement its strategy is "one body, two wings,

three pillars". To be specific, it takes corporate banking (mainly small and medium enterprises business) as the main body, small/micro retail banking and investment banking as the two wings, thus to form the three pillars of its business model. It'll speed up the business expansion with corporate banking, improve the overall profitability with investment banking and capital markets, increase customer base with retail banking and small business banking. In doing so, NCB will cultivate and improve the ability to enable sustainable development and steady operation.

Key words: Small and medium-sized commercial banks;

Competitive strategy; Strategic transformation;

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景及意义	1
第二节 研究内容	2
第三节 研究方法、主要框架及创新点	4
第二章 企业竞争战略理论概述	7
第一节 企业竞争战略的定义	7
第二节 企业竞争战略的方法	10
第三章 NCB 银行现状分析	13
第一节 NCB 银行简介	13
第二节 NCB 银行的现状	14
第三节 NCB 银行面临的挑战	16
第四节 NCB 银行战略转型的必要性	18
第四章 国内小型商业银行竞争环境分析	20
第一节 我国小型商业银行发展历程与现状分析	20
第二节 国外小型商业银行的特点	23
第三节 我国小型商业银行的市场定位	24
第四节 国内小型银行发展困境和战略转型	25
第五节 NCB 银行经营环境 SWOT 分析	26
第五章 NCB 银行竞争战略规划	32
第一节 竞争战略原则和方向	32
第二节 竞争战略目标	35
第三节 竞争战略内容	37
第六章 NCB 银行竞争战略实施策略	40
第一节 战略实施总体策略	40
第二节 重点业务战略实施方案	41
第三节 战略实施步骤	55
第四节 战略实施保障体系	57

第五节 战略执行评价.....	58
第七章 研究结论与展望.....	60
参考文献	63
致 谢	65

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 绪论

第一节 研究背景及意义

当前，国内商业银行主要面临三个方面的挑战。一是金融脱媒挑战传统盈利模式。随着直接融资比重逐渐提高，银行间竞争形态逐步升级，传统盈利模式将难以为继。二是利率市场化挑战传统管理模式。利率市场化进程加快导致利率波动频率、幅度将明显增加，城商行的风险定价、资债管理等能力亟待加强。三是为适应新资本协议而带来的监管升级挑战传统发展思路。为防范系统性风险，加强资本约束，监管部门按照巴塞尔协议III原则，逐步实施动态拨备、动态资本充足率以及逆周期资本管理，会直接影银行的资产规模扩张、风险经营等。

近年来，我国利率市场化改革取得了重要进展，货币市场和几乎所有债券市场上的利率都已经放开，尤其是2012年6月和7月，中国人民银行两度扩大利率浮动区间并实施不对称调息，标志着我国的利率市场化拉开了序幕。利率市场化的加快推进，已呈星火燎原之势。而中小银行受困于网点数量少、品牌知名度低、收入渠道窄、议价能力弱以及人才匮乏等方面原因，在应对利率市场化方面受到的冲击必将远大于大型银行。

随着利率市场化改革正不断深入推进，对商业银行业既是严峻考验，又是重大机遇，银行经营市场化、服务差异化趋势正在形成。做特做专做优是中小商业银行转型之路的必然选择，必须依靠清晰的战略定位、打造独特的经营方式，才有可能在以后更为激烈的竞争中立于不败之地。在同一政策起跑线上，谁能在这一场全新的竞争中领跑，以何种方式取得领先优势，首先取决于战略定位和选择。几年来，国内小型商业银行通过深化战略调整 and 经营转型，优化股权和公司治理结构，加强资本约束和成本管控，以管理体制创新提升风险管理能力，同时，进一步明确市场定位，以服务小微企业为重点加强产品和服务创新，差异化竞争和特色化发展迈出新步伐。

2011年，银监会结合新出台的《中小企业划型标准规定》（工信部联企业〔2011〕300号），将金融服务的重点支持对象进一步确定为小型和微型企业，

要求广大银行业金融机构从商业可持续原则出发,优先支持符合国家产业和环保政策、有利于扩大就业、有偿还意愿和偿还能力的小微企业的融资需求;并针对小微企业“融资难”问题,及时出台差异化监管政策,推动完善小微企业金融服务体系。

中国作为近三十年来经济增长最为迅速的地区,居民收入持续上涨,家庭金融资产规模不断扩张,财富管理、消费信贷和信用卡等新兴银行业务有着广阔的发展前景,零售银行客户不仅是低成本的资金提供者,而且是重要、稳定的利润来源。因此,近些年国内的中小商业银行业都高举业务转型大旗,大力进军零售业务市场,经营重心由传统的批发型公司信贷领域逐步向优质中小企业客户、消费信贷领域过渡。

在另一方面,随着金融脱媒趋势的加剧和影子银行的快速发展,银行的传统领域和盈利模式受到了较大冲击,这迫使银行业开拓新的市场,寻求新的利润增长点。同时,由于大客户直接融资来源、投资渠道以及社会服务体系的多元化,随着利率日益市场化,激烈的竞争将使存贷利差区间大幅收窄,银行传统业务的利润增长日显乏力。

基于以上背景,本论文选择“小型商业银行战略转型”为研究论题,在分析国内小型银行发展历程及经营环境的基础上,以 NCB 银行为案例分析对象,研究我国中小商业银行如何在困境中进行战略转型。研究成果不仅对 NCB 银行本身提供一套切实可行,并能行之有效的实践方案和参考,而且丰富了中小商业银行在战略转型的实际案例,对中小型商业银行实现对传统战略转型规划方法的进一步梳理、完善和创新,具有一定的使用价值和推广应用价值。

第二节 研究内容

一、小型商业银行的界定

关于中小商业银行的界定,不同国家由于金融体制、对中小商业银行功能定位的认识以及实业界的习惯不同,界定的依据也不同。西方国家一般是根据净资产规模和员工数量来界定中小商业银行的。

表 1-1 商业银行的界定

按照净资产规模划分	净资产规模在 1 亿美元以下	小银行
	资产规模在 1 亿和 10 亿美元之间	中等银行
	资产规模在 10 亿美元以上	大银行
按照员工数量划分	美国、日本、韩国等国家，将员工总数在 200 人以下	小银行
	德国将员工总数在 500 人以下的银行	小银行
按涵盖范围	美国一般将社区银行、储蓄银行和地方信用社	中小商业银行
	德国一般将区域性商业银行、私人银行、储蓄银行和信用合作银行	中小商业银行
	日本一般将地方银行、互助银行和中小城市银行	中小商业银行

资料来源：姜家娜，我国中小商业银行发展战略和模式研究，《浙江师范大学硕士论文》，

中国国内银行机构的分类见表 1-2。为便于分析和有针对性研究，本文所涉及的小型商业银行特指属于中小银行系列中的城市商业银行。

截至 2011 年底，我国银行业金融机构共有 2 家政策性银行及国家开发银行，5 家大型商业银行，1 家邮政储蓄银行，12 家股份制商业银行，144 家城市商业银行，212 家农村商业银行，190 家农村合作银行，2,265 家农村信用社，635 家村镇银行。^①

表 1-2 中国国内银行机构分类表

类别	举例
中央银行	中国人民银行
政策性银行	国家开发银行·中国进出口银行·中国农业发展银行
大型商业银行	中国工商银行·中国农业银行·中国银行·中国建设银行·交通银行
股份制商业银行	中信银行·招商银行·深圳发展银行·兴业银行·广发银行·中国光大银行·上海浦东发展银行·华夏银行·中国民生银行·恒丰银行·浙商银行·渤海银行
邮政储蓄	中国邮政储蓄银行
中外合资银行	中德住房储蓄银行·厦门国际银行(侨资)·华一银行(侨资)·等
外资/侨资法人银行	汇丰银行(中国)·渣打银行(中国)·花旗银行(中国)·星展银行(中国)·东亚银行(中国)·南洋商业银行(中国)·恒生银行(中国)·等

^① 《中国银行业监督管理委员会 2011 年年报》

外国银行分行/代表处 (境内主报告行)	德国商业银行上海分行·英国巴克莱银行上海分行·美国银行上海分行等
城市商业银行 (本文研究对象)	鞍山银行·北京银行·包商银行·长沙银行·成都银行·重庆银行·长安银行·大连银行·杭州银行·汉口银行·上海银行·宁波银行·南京银行·广州银行等
农村商业/合作银行	北京农村商业银行·上海农村商业银行·深圳农村商业银行·天津农商银行等
村镇银行	大足汇丰村镇银行·四川仪陇惠民村镇银行·新疆五家渠国民村镇银行·山西泽州浦发村镇银行·浙江三门银座村镇银行·甘肃庆阳市西峰瑞信村镇银行等

资料来源: 百度文库-<http://wenku.baidu.com/view/b1c0f552f01dc281e53af018.html>

二、研究内容

本论文以国内小型商业银行竞争战略为目标,从国内小型商业银行的竞争环境分析为入口,以 NCB 银行为案例分析对象,详细阐述和分析了 NCB 银行的现状、面临的挑战以及战略转型的必要性,并根据 NCB 银行的 SWOT 分析得出 NCB 银行的发展战略。在对 NCB 银行的竞争战略的原则、方向及目标进行详细论述后,制定出了 NCB 银行的核心竞争战略实施方案及具体实施步骤。最后对该竞争战略实施方案的后援支持、评价系统以及预期结果进行了简要分析和论述。

第三节 研究方法、主要框架及创新点

一、研究方法

本文主要采用文献研究法、调查法、定性定量分析法、实证法、案例研究等研究方法。其中采用文献研究法对竞争战略理论和方法等进行了深入的研究;通过对 NCB 银行的书面资料和实地调查、询问、观察、归纳,进行详细、精确的定性和定量分析,运用竞争战略规划方法,结合 NCB 银行经营发展目标、现状,从 NCB 银行长远发展战略角度,为其设计 NCB 银行竞争战略规划和实施方案。通过实证方法,初步验证了本文所述理论和所设计的规划方案的可行性、实用性和效益性,从而保证了本文的研究意义和研究目的的实现。

二、主要框架

本论文主题研究内容分为四个部分：

第一部分研究内容为“国内小型商业银行竞争环境分析”。通过对国内银行业发展状况的简要分析，尤其是对国内中小商业银行目前发展中遇到的困境进行了较为详细的分析和阐述，可以看出中小商业银行亟待转型，才能在激烈的竞争环境中得到发展。

第二部分研究内容为“NCB 银行现状分析”。NCB 银行前身是一家从城市信用社改制而成的小型商业银行，成立于 1998 年 1 月。仅仅十多年的时间，NBC 银行就成功实现了从一家地方商业银行向区域性股份制商业银行的跨越，逐步实现了“改制”、“迁址”、“更名”等阶段性重大战略目标，

第三部分研究内容为“NCB 银行竞争战略规划”。NCB 银行作为一家从经济欠发达地区成长起来的小型商业银行，如何锐意改革，成为中国中小商业银行的佼佼者，制订一个科学且具有可操作性的竞争战略方案尤为重要。按照战略规划的相关理论和规划方法，设计完成 NCB 银行的战略规划方案。首先将介绍 NCB 银行战略规划的原则及目标，然后根据规划原则和目标进行具体的规划方案设计。

第四部分研究内容为“NCB 银行战略规划实施策略”。NCB 银行竞争战略的实施，需要监管部门、各级政府和股东单位的理解与支持，需要决策层强有力的推动，需要各部门、各级机构的积极配合，需要必要的投入和各类保障措施。

上述内容在组织架构上，共分为七章。第一章是绪论，主要阐明研究背景和意义，指出了本文所要解决的问题和所要达到的目的，说明了本文的结构和研究方法，并界定了研究对象小型商业银行及其业务范围的相关概念。第二章侧重于企业竞争理论的介绍和理解，主要包括企业竞争战略以及竞争战略的主要组成部分，并探讨了在竞争战略中五大作用力和三大基本战略举措，为后面的分析提供了理论依据。第三章主要描述了国内小型商业银行竞争环境，面临的问题和战略转型的基本思路，通过对经营环境、以及面临的困境的分析，来突出银行面对的挑战，提出战略转型的必要性。第四至六章通过基于一个小型 NCB 银行的战略转型案例，分别阐述国内小型商业银行的战略转型的目标、方向、策略、步骤以及执行等重要环节，通过产品、客户、渠道等方面来分析小型商业银行应采取的战略对策。其中，第四章重点分析目标案例的现状和所面临的问题；第五章重点

分析目标案例的战略原则、目标和主要战略内容；第六章阐述目标案例的重点战略举措，包括总体策略和公司、零售、资金等三大业务条线经营策略，以及战略的实施步骤和执行推动。第七章是研究结论和展望，总结本文观点、发展展望，以及不足之处以及需要进一步探讨问题。

厦门大学博硕士论文摘要库

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