

分类号:  
学 号: 2012422015

密 级: 保密★5年  
单位代码: 10759

# 石河子大学

## 硕 士 学 位 论 文



### 华融湘江银行发展战略研究

学 位 申 请 人	楚 灿 花
指 导 教 师	杨 兴 全 教 授
申 请 学 位 类 别	专 业 硕 士
专 业 名 称	工 商 管 理 硕 士
研 究 领 域	组 织 与 战 略 管 理
所 在 学 院	经 济 与 管 理 学 院

中国·新疆·石河子

2015年6月

分类号：

密 级：保密★5年

学 号：2012422015

单位代码：10759

# 石河子大学

## 硕 士 学 位 论 文



### 华融湘江银行发展战略研究

学 位 申 请 人	<b>楚 灿 花</b>
指 导 教 师	<b>杨 兴 全 教 授</b>
申 请 学 位 类 别	<b>专 业 硕 士</b>
专 业 名 称	<b>工 商 管 理 硕 士</b>
研 究 领 域	<b>组 织 与 战 略 管 理</b>
所 在 学 院	<b>经 济 与 管 理 学 院</b>

中国·新疆·石河子

2015年6月



# **Research on the Development Strategy of Huarong Xiangjiang Bank**

A Dissertation Submitted to

**Shihezi University**

In Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

**Master of Business Administration**

By

**Chu Can hua**

Dissertation Supervisor: Prof. Yang Xing quan

June, 2015



# 石河子大学学位论文独创性声明及使用授权声明

## 学位论文独创性声明

本人所呈交的学位论文是在我导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含其他个人已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中作了明确的说明并表示谢意。

研究生签名：

时间：2015年6月5日

## 使用授权声明

本人完全了解石河子大学有关保留、使用学位论文的规定，学校有权保留学位论文并向国家主管部门或指定机构送交论文的电子版和纸质版。有权将学位论文在学校图书馆保存并允许被查阅。有权自行或许可他人将学位论文编入有关数据库提供检索服务。有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

研究生签名：

时间：2015年6月5日

导师签名：

时间：2015年6月5日



## 摘要

区域型商业银行在我国十多年的发展中经历了重组、改革、淘汰后，都基本确立了各自的目标定位和发展特色，在区域经济发展以及金融体系的完善中发挥了不可或缺的作用。近年来，一些区域型商业银行已经实现了上市或大规模跨区域经营，这也导致此类银行间的差距逐渐加大，行业竞争日渐激烈。因此，区域型商业银行应当充分分析自身优势与定位，制定科学的发展战略，从而实现自身长远可持续发展。

本文以华融湘江银行为例，分析其发展现状及其所处环境，以此探讨现阶段企业战略目标与定位，讨论其未来发展战略的转变方向与具体策略转变建议。分析过程中对战略相关理论等进行了简要讨论，针对华融湘江银行现状进行分析，探讨其发展中所存在的具体问题，以其发展方向与特点为目标总结战略选择的基本模式。由于该行原制定了五年三步走的短期发展战略，因此也在其战略定位的基础上分析了现阶段的实现成果与效用性，由此提出进一步的战略制定建议。本文重点以该行为例分析了战略管理以及市场定位方法条件下的未来战略规划方案，并针对其特点提出可行性战略实施细节。

**目的：**通过对战略发展等相关理论的阐述，结合华融湘江银行发展历史与现状，分析其经营发展需求及其存在的问题，制定战略发展方向，规划具体战略内容和保障条件。

**方法：**通过规范分析法与案例分析法对战略定位与目标规划问题进行分析，并探讨华融湘江银行的发展战略现行效果，为未来发展战略进行进一步讨论分析，提出相关建议。

**结果：**指出华融湘江银行应继续坚持其五年三步走中的战略定位，并深化发展其行业特色竞争力发展原则、强化特色创新、风险防控、信息化发展以及人才体系构建战略。

**结论：**现代商业银行战略发展有一定的特殊性，在当今的金融环境下，区域型商业银行战略发展应当制定长期与短期分类规划，动态战略规划的制定过程中应充分遵循竞争战略理论的原则，并通过主观性特征与内部治理体系的联动实现更为长效的作用机制，引导企业以更健康、科学的方式发展。

**关键词：**战略定位，战略实施，华融湘江银行

## Abstract

Regional commercial Banks in our country for more than ten years experience of developing the sufficient development, reform, eliminate, local commercial Banks are in the field of different orientation and stable gradually, in the regional economic development and the improvement of the financial system to the indispensable status and influence of some type in some areas of the listed commercial Banks has achieved or mass cross-regional operation, leading to such a gap between Banks gradually increase, the increasingly fierce competition in the industry. Region, therefore, commercial Banks should fully analyze their own advantages and positioning, formulate scientific strategy, thus to achieve competitive advantages in position to build, achieve long-term development.

Based on huarong xiangjiang river, hunan province as an example, this paper analyzed the development status and its environment, to investigate the present stage enterprise strategic objectives and positioning, discuss the future development strategy to shift the direction and concrete policy Suggestions. Analysis in the process of strategy related theory, a brief discussion on huarong, analyzing the present situation and problems of the xiangjiang river bank to discuss the concrete problems existing in its development, with its development direction and characteristics as the goal and the basic strategic choice model. Due to its original set five years short-term three-step development strategy, therefore, to its strategic positioning on the basis of analyzing the present the implementation of the results and effectiveness, thus further strategy Suggestions are put forward. This paper takes the behavior example analyses the strategic management and market positioning method under the condition of future strategic planning, feasibility of the strategy implementation details are put forward based on its characteristics.

**Object:** through the strategic development and other related theory, combined with huarong xiangjiang river bank development history and present situation, analyzes its business development needs and problems, formulate strategic development direction, content of specific strategic planning to ensure conditions.

**Methods:** through normative analysis and case analysis method to analyze strategic positioning and goal programming problem, and discusses the development strategy of huarong xiangjiang river bank current effect, for the future development strategy for further discussion analysis, puts forward related Suggestions.

**Results:** huarong bank should continue to adhere to its five-year strategy in three steps, and deepen the development of the industry characteristic competitiveness development principle, strengthening the characteristics of innovation, risk prevention and control, information development and build strategic talent system.

**Conclusion:** the development of modern commercial bank strategy has certain particularity, the value of the special position of the regional Banks and social responsibility, in today's financial environment in China, the regional development strategy of commercial bank shall formulate long-term and short-term classification planning, dynamic in the process of strategic planning should fully follow the principle of competitive strategy theory, and through the linkage effect of the subjective characteristics and internal governance system to achieve more effective mechanism, guide enterprises to be more healthy and scientific approach to development.

**Key words:** strategy positoning, strategy implementation, huarong xiangjiang bank

# 目 录

摘 要.....	I
Abstract.....	II
第一章 绪论.....	1
1.1 研究背景和意义.....	1
1.2 研究内容.....	2
1.3 研究思路与方法.....	2
1.3.1 研究思路.....	2
1.3.2 研究方法.....	2
1.4 国内外研究状况.....	2
1.4.1 国外研究状况.....	2
1.4.2 国内研究现状.....	4
1.4.3 研究综述.....	5
第二章 华融湘江银行现状及发展环境分析.....	6
2.1 发展历史沿革.....	6
2.2 发展现状.....	6
2.2.1 公司治理方面.....	6
2.2.2 业务规模和经营效益方面.....	7
2.2.3 经营管理机制方面.....	10
2.2.4 风险防控方面.....	10
2.2.5 员工队伍建设方面.....	10
2.3 发展环境.....	11
2.3.1 宏观经济金融环境.....	11
2.3.2 市场和竞争环境分析.....	11
2.4 SWOT 分析.....	17
2.4.1 优势.....	17
2.4.2 劣势.....	17
2.4.3 机遇.....	18
2.4.4 挑战.....	19
第三章 华融湘江银行未来战略定位与总体目标的选择.....	20
3.1 总体指导思想.....	20
3.3 总体发展目标.....	20
3.4 基本战略定位.....	23
3.5 未来发展步骤.....	24
第四章 华融湘江银行战略实施措施.....	26
4.1 推进公司治理转型，全面提升治理能力.....	26
4.2 推进业务转型，持续开拓发展新格局.....	26
4.3 向流程管理要效益，释放流程银行价值.....	30
4.4 强化全面风险管理体系建设，增强稳健发展实力.....	30
4.5 深入实施“科技强行”战略，增强科技支撑能力.....	31
4.6 加强人才队伍建设，逐步提升人力效能.....	31
第五章 结论及展望.....	33
参考文献.....	34
致 谢.....	31
作者简介.....	32



## 第一章 绪论

### 1.1 研究背景和意义

华融湘江银行是在重组湘潭市商业银行、株洲市商业银行、岳阳市商业银行、衡阳市商业银行和邵阳市城市信用社（以下简称“四行一社”）基础上成立的。为有效整合地方金融资源，做大做强地方金融产业，保障地方经济社会加快发展的大局，按照“政府推动、市场运作、互利共赢、共同发展”的原则，湖南省委、省政府审时度势，成功引进中国华融资产管理公司（以下简称“中国华融”）作为战略投资者，于 2009 年全面启动对原“四行一社”的改革重组工作。在湖南省委、省政府的大力支持和全面协调下，中国华融作为拥有 50.98% 股份的控股股东，与湖南财信投资控股有限责任公司、湖南出版投资控股集团有限公司、济南均土源投资有限公司及“四行一社”原有股东采取新设合并的方式共同发起并组建华融湘江银行股份有限公司（简称“华融湘江银行”）。经过一年多的重组与筹建，华融湘江银行于 2010 年 10 月 12 日顺利挂牌开业。

华融湘江银行在成立之初，立足科学发展的主题，紧扣经济发展的主线，在全面分析宏观经济发展形势和自身发展基础前提下，制定了《华融湘江银行五年发展规划（2011-2015 年）》，具体包括资本管理规划、跨区域发展规划、信息化发展规划、人才发展规划等子规划，科学的谋划了未来发展路径，也加强了新成立的华融湘江银行的凝聚力，鼓舞了士气，对可持续发展能力和核心竞争力的提升具有重要的作用。

华融湘江银行建账日（2010 年 9 月 30 日）资产总额为 370.43 亿元；负债总额 329.67 亿元；所有者权益 21.16 亿元；各项存款余额 301.93 亿元，各项贷款余额 145.58 亿元；营业网点 136 个；在册员工 4000 多人。华融湘江银行经过 4 年的发展，经营规模快速扩大，资产质量不断优化，经营效益逐步提高，截止 2014 年 12 月 31 日，华融湘江银行资产总额达到 1769.5 亿元；负债总额 1659.12 亿元；所有者权益 110.37 亿元；各项存款余额 1372.04 亿元，各项贷款余额 601.72 亿元；下设分行 14 家；社区支行 11 家、自助银行 30 家。

2015 年是华融湘江银行实施第一个五年发展规划的收官之年，也是应对当前中国经济发展新常态、金融发展新生态、市场竞争环境愈加激烈的形势下开启第二个五年发展规划之年。这一年，既是华融湘江银行改革转型升级之年，也是维护稳健运行之年，在保持适度发展速度的同时，着力防化风险，大力推进改革转型升级，在新常态下发掘新动力，才能实现华融湘江银行新发展的目标。

在目前国内外形势发生巨大变化、国家经济政策进行重大调整的大环境下，在互联网金融、民营银行兴起的行业环境下，随着市场利率化的推行和不断严格的监管新政策的出台，银行信用风险和法律风险也开始逐渐暴露。华融湘江银行想要继续获得长远的发展，必须夯实发展基础，理性制定公司战略，才能保持合理的增长速度，实现稳健发展。本文的写作目的就是结合党的十八大四中全会和中央、省委经济工作会议精神和“稳中求进、改革创新、转型升级”的发展主基调，对华融湘江银行的未来发

展战略进行进一步研究，深化体制机制改革，着力加快金融创新，大力改进金融服务，不断强化内控管理，全面增强竞争发展能力和可持续发展能力，做优做强“华融湘江银行”品牌，在新起点实现新跨越，努力打造具有品牌价值和核心竞争力的“好银行”。

## 1.2 研究内容

国内在目前严峻的经济金融形势下商业银行的改革和发展的研究还处于讨论研究阶段，相关研究缺乏整体性的系统性的研究，一般都集中于商业银行发展的一个或几个方面，缺乏某银行的整体战略构建。本文以华融湘江银行为研究对象，系统分析其在公司治理、业务模式、人力资源管理和风险管控几方面的发展战略，以此适应外部环境的变化，发挥出自身优势，获取竞争优势。

## 1.3 研究思路与方法

### 1.3.1 研究思路

通过对当前国内经济金融形势的分析，我国经济发展逐步转变成为内生经济增长模式，经济增长速度减慢，中产阶级队伍不断扩大，城镇化进度加快，利率市场化改革加速推进，银行业审慎监管的框架也已经建立并实施，经济金融发展趋势及发展特征与以往的历史时期大不相同，华融湘江银行的发展面临全新的环境。

在经过几年的高速发展之后，华融湘江银行目前急切需要建立起目标明确、特征突出、路径清晰的新发展战略，以满足其自身和区域经济发展的需求。本文即从公司治理、业务创新、流程再造、全面风险管理、信息科技和人力资源建设等几个方面对华融湘江银行的战略提出新的规划，以期实现稳中求进发展，实现可持续发展。

### 1.3.2 研究方法

规范分析法：相较于实证分析主要回答“是什么”的问题，规范分析主要用于描述“应该是什么”。基于战略研究的特点，本文在分析华融湘江银行未来战略定位和总体目标时，运用了规范性的理论分析。

案例分析法：本文主要研究的是华融湘江银行的发展战略问题。华融湘江银行是地区性的股份制商业银行，其发展历程与国内众多中小商业银行可能存在相似之处，其目前面临的困境国内其他中小商业银行也均面临。在这种情况下，对华融湘江银行未来战略进行研究，可以在一定程度上代表国内中小商业银行的发展方向，为其他银行发展战略的制定起到一定的参考意义。更重要的是，对公司战略进行研究是笔者工作内容的一部分，对华融湘江银行未来战略进行的研究可以运用到未来的实践工作中，切实发挥理论对实践的指导作用。

## 1.4 国内外研究状况

### 1.4.1 国外研究状况

对于商业银行的发展战略研究，国外学者主要侧重于两大方面：一是从商业银行效率角度对商业银行的战略绩效进行研究；二是研究商业银行发展战略的重要组成部分，包括公司治理、风险管理、信息科技、人力资源建设和金融生态环境等战略要素方面。

### 1) 商业银行战略绩效研究

国外对于商业银行战略绩效的研究可以细分为两类，一是发达国家和新兴市场国家商业银行效率之间的比较研究，二是全球化背景下的银行效率研究。

Mester (1996)、Thom E.Hartman(2001)利用数据包络分析、随机前沿分析等分析了发达国家的商业银行效率，测度了纯技术效率、技术进步效率以及规模效率的大小，并用实证的方法讨论了商业银行规模经济的状况。随着近年来发展中国家商业银行的不断发展壮大，西方的研究视角也逐步转向了发展中国家和转型经济体的银行体系研究，这些国际和地区的金融体系的外部经济环境、监管环境、内部特征和运营管理模式与发达国家银行体系相比差异较大。Hui-Lin Lin(2009)利用了我国 1997-2006 年银行业相关数据，运用随机前沿分析技术，研究了我国加入 WTO 前后商业银行效率情况，得出了同时期城市商业银行效率高于大型国有银行的结论，同时也得出了加入 WTO 后我国商业发展效率高于之前的结论。Tzu-Pu Chang(2012) 通过构建 ISP 指数，研究了 2002-2009 年我国银行的生产率情况，得出了技术进步对于产出效率提高有显著影响，同时还表达了各个单体银行投入结构中的竞争优势和劣势。

在经济全球化的大背景下，各国的经济管制逐渐放松，信息技术也迅速发展，经济一体化初步形成，银行也开始走向全球化，对于外资银行和国内银行的效率比较研究逐渐丰富。Crystal,Dage 和 Goldberg(2001)的研究表明外资银行和国内银行的经营效率并无显著差异，并且通过进一步研究结论异同的原因，认为除了技术手段方面诸如效率方法和指标等方面的差异外，研究对象和样本的区间差别、母国和东道国的禀赋以及地理位置方面的差异和经营管理的内在差异也是影响结论的主要因素。而 Micco Panizza 和 Yanez(2007)则认为在发达国家外资银行的效率要普遍低于本国银行，而在发展中国家则会出现相反的情况，主要是因为外资银行在发达国家优势的渗透作用要弱于发展中国家。Mian (2006) 通过研究认为母国与东道国临近，可以便于获取金融服务软信息，节约成本，进而影响银行绩效。Stijin Claessens 和 Neeltje Horen(2009)则运用 1999-2006 年发展中国家的数据，认为母国发展情况、东道国市场竞争和金融机构发展情况、地理位置远近和文化融合情况以及银行自身的情况是影响外资银行效率的主要因素。

### 2) 商业银行发展战略要素研究

关于商业银行公司治理及风险管理方面，Levine (2005) 认为银行公司治理通过有效支配资金可以实现资本的优化配置，减少企业融资成本，从而促进经济增长；Hall 和 Howcroft(2005)依据传统公司理论、金融中介理论等从银行一般公司属性和特性、透明程度、政府规章制度以及巴塞尔新资本协议等为要件的监管方面论述了商业银行的机制和效应。Sabato(2010)认为商业银行风险管理的不完善是金融危机的重要原因之一，揭示了商业银行风险管理存在的主要缺陷是资本配置战略供给的不健全、全面风险管理体制的缺乏以及风险管理体系和机制等方面的缺陷。

关于信息科技在银行中的应用方面，Willis(2006)认为 IT 使得多样化的产品和服务的提供成为了可能，也紧密了银行和顾客的关系，有利于银行业务的巩固、可持续

以及稳定发展；Scheer 和 Habermann(2000)分析了信息技术的发展对于组织灵活性、流程再造和银行经营管理变革方面的作用，同时也促进了银行服务规模经济和范围经济的发展，加强了银行之间的竞争；Brews 和 Tucci(2004)通过研究表明交互信息平台技术的发展增强了银行间的合作与联系，使得中小商业银行可以通过外包等方式处理非核心经营管理，从而可以集中于核心业务的发展，提高自身竞争力。

#### 1.4.2 国内研究现状

我国市场经济体制初步确立以后，国有专业银行逐渐演变成为国有商业银行，四大国有行之间形成了事实上的竞争关系。同时随着多家股份商业银行的成立，银行业之间的竞争日益激烈，但是由于国内比较养个的银行监管制度的存在，商业银行之间的竞争有明显的同质化现象，战略管理和核心竞争力的意识淡薄。随着中国加入 WTO 以及对外资银行的全面开放，外资银行纷纷进入中国，并且凭借雄厚的资本实力和优良的服务质量对国内商业银行的构成了较大的威胁。因此尽早实施战略转型，打造核心竞争力成为了我国银行界尤其是商业银行的共识。目前国内对商业银行发展战略的研究与国外相似，集中在我国商业银行总体战略成果、商业银行战略绩效以及我国商业银行战略要素几个方面。

##### 1) 商业银行总体战略研究

葛兆强（2002）认为商业银行战略的实质是商业银行为适应外部市场经营环境变化，争取应对激烈的市场竞争，确保银行自身市场价值的不断增长和长期的可持续发展而对未来一定时期内经营发展达到的目标以及为实现这一目标所做的筹划和谋略。商业银行战略的目的是使得银行能在不断发展变化的环境中达到预期的效果，它不仅是对银行未来发展的预测，更是在对未来经营的不确定性的把握中承担应该承担的风险。高静娟（2004）总结了我国银行业 2004 年以前的发展状况和趋势，以四大国有商业银行和 112 家城市商业银行以及 11 家股份制商业银行为研究对象，阐述了我国银行尤其是商业银行的竞争战略模式，依据其市场定位将其分为市场主导型、市场挑战型和市场追随型三大类别，指出不同战略类型的商业银行战略路径和手段也不尽相同，其战略发展的趋势是混业经营、国际化经营和战略联盟。郭友（2007）针对我国加入 WTO 后银行业竞争的情况，提出了我国股份制商业银行实行战略转型的必要性和迫切性，提出以业务多元化、经营集约化等为核心竞争力，从公司、业务和职能几个层面通过金融创新、引进战略投资者扩充资本、扩展零售业务额实施先进的绩效管理系统等战略措施，来实施股份制商业银行的战略转型。

##### 2) 商业银行战略绩效分析

姚树杰（2004）利用我国 22 家商业银行 7 年以来的相关数据，运用随机前沿生产函数分析了银行以所有制构成和市场化机制为代表的公司治理对银行效率的影响，得出了国有商业银行效率高于非国有商业银行的结论，并认为市场化程度与银行效率之间呈正相关关系。谢朝华和陈学彬（2005）从银行和市场的结构层面分析了影响我国商业银行效率的基础因素，其中产权结构、市场结构、功能重组和管制因素是显著因素，一定程度上集中的多元化结构、比较优势定位的功能结构对我国商业银行效率

的提高有重要影响。姜春霞和冯根福（2011）评估了 1998-2005 年 42 家商业银行的成本效率和利润效率，并对所有制结构、治理情况的选择进行了实证分析，得出的结论为成本效率从高到低排序为国有商业银行、股份制银行和城市商业银行，而利润效率的排序则正好相反。刘澜庵和王博（2011）通过对中国的 12 家引进了国外战略投资者的主要银行经营效率进行研究，认为中国国内银行效率的下降是放松对外资银行管制的主要原因，但引入战略投资者对国内银行的总体效率影响不显著，存在一定的门槛效应。

### 3) 商业银行战略要素研究

李维安（2004）从研究股权结构对商业银行绩效的影响视角研究了城市商业银行的公司治理问题，通过对 28 家城商行进行研究后得出国有股权占比较高、股权集中度较高时我国地方法人银行的显著特征，国有股权对绩效的影响程度不显著，外部董事比例和银行规模大小对银行绩效的影响也不显著。李正辉（2008）用实证的方法得出结论认为金融生态的各类因素对经济增长的影响不显著，金融生态主要通过金融的发展来促进经济的发展，并且该影响具有乘数效应。朱红波（2013）研究了股份制商业银行在发展中需要认真解决的若干具体问题，就如何正确认识规模扩张的效应与边界、科学定位目标客户群、培育核心竞争力和人力调整发展结构进行了探讨，以此形成对股份制商业银行发展战略的总体认识。

### 1.4.3 研究综述

华融湘江银行作为一家地区性的中小商业银行，其发展战略可以在一定程度上代表我国商业银行的发展战略方向。我国中小商业银行发展战略问题是基于当前的经济形势和金融趋势，结合自身发展特征的全新的研究主题。上述文献是对商业银行战略方面的有相当深度的研究，对于深入了解和认识我国的商业银行发展起到了重要作用，也为未来的研究奠定了良好的理论基础。

但是，国内在目前严峻的经济金融形势下商业银行的改革和发展的研究还处于讨论研究阶段，相关研究缺乏整体性的系统性的研究，一般都集中于商业银行发展的一个或几个方面，缺乏的某银行的整体战略构建。本文以华融湘江银行为研究对象，系统分析了其在公司治理、资本管理、业务模式和风险管控几方面的发展战略，以此适应外部环境的变化，发挥出自身优势，获取竞争优势。

## 第二章 华融湘江银行现状及发展环境分析

### 2.1 发展历史沿革

华融湘江银行是在重组湘潭市商业银行、株洲市商业银行、岳阳市商业银行、衡阳市商业银行和邵阳市城市信用社（以下简称“四行一社”）基础上成立的。

2009年，在湖南省委、省政府引进中国华融作为战略投资者，持股50.98%，与湖南出版投资控股集团有限公司、湖南财信投资控股有限责任公司、济南均土源投资有限公司及“四行一社”原有股东采取新设合并的方式共同发起并组建华融湘江银行股份有限公司（简称“华融湘江银行”）。华融湘江银行于2010年10月12日挂牌营业。

原“四行一社”经过十余年发展，经营规模快速扩大，资产质量不断优化，经营效益逐步提高，为华融湘江银行的组建和未来发展奠定了较好基础。截止2010年9月30日，原“四行一社”资产总额为370.43亿元；负债总额329.67亿元；所有者权益21.16亿元；各项存款余额301.93亿元，各项贷款余额145.58亿元；营业网点136个；在册员工3100多人。

截至2014年末，该行资本总额达61.61亿元。资产总额达到1769.5亿元；负债总额1659.12亿元；所有者权益110.37亿元；各项存款余额1372.04亿元，各项贷款余额601.72亿元；下设分行14家；社区支行11家、自助银行30家。

新银行成立后，各项业务发展迅速，盈利能力大幅提升，资本内源性补充能力得到有效提高；同时该行在风险管理、绩效考核、信贷决策等方面有效贯彻经济资本理念，以资本约束风险资产的增长，保持经济资本与监管资本的协调平衡。

### 2.2 发展现状

#### 2.2.1 公司治理方面

按照创建“好银行”的要求，借鉴吸取国内外先进银行成熟的公司治理经验，建设“到位的党委会、规范的股东大会、健康的董事会、有效的监事会和负责任的经营层”，形成“五位一体”、权责明确、互相制衡、决策科学、执行有力、监督有效的运行机制，股东大会、董事会、监事会均制定了议事规则，引进了独立董事和外部监事，明确了董事会、监事会、经营层之间的决策边界和程序，保证了相互之间的独立、制衡和协调。建立了资本补充长效机制及与公司治理相一致的激励约束机制、透明的信息披露机制，确保公司合规、稳健、持续、健康发展。

表2-1 华融湘江银行2014年末股权结构

股份类型	持股数（股）	持股比例（%）
国家股	175,692,984	2.85
国有法人股	4,318,057,318	70.09
其他法人股	1,526,789,830	24.78
自然人股	140,591,243	2.28
合计	6,161,131,375	100.00

### 2.2.2 业务规模和经营效益方面

1) 资产规模快速增长。华融湘江银行成立以来，业务飞速发展，资产规模达到1769.50亿元，成立4年，总资产平均增速15%，超过全国城商行增速，进入前十五家城商行行列。2012-2014年间，存贷款平均增速20%以上。

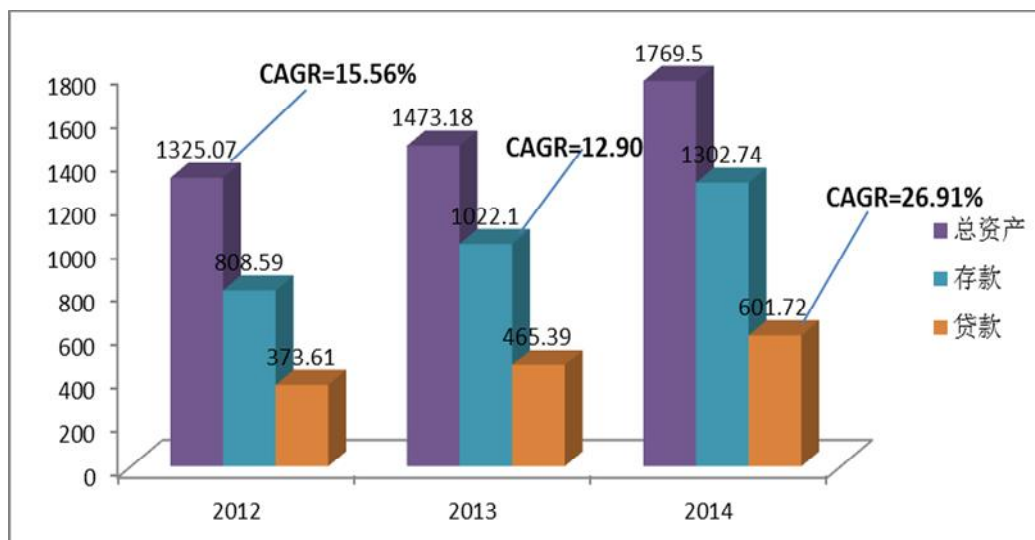


图 2-1 华融湘江银行 2012-2014 年规模发展 (亿元)

2) 盈利能力稳步增强。2012-2014 年间净利润增长保持 10% 以上发展速度。

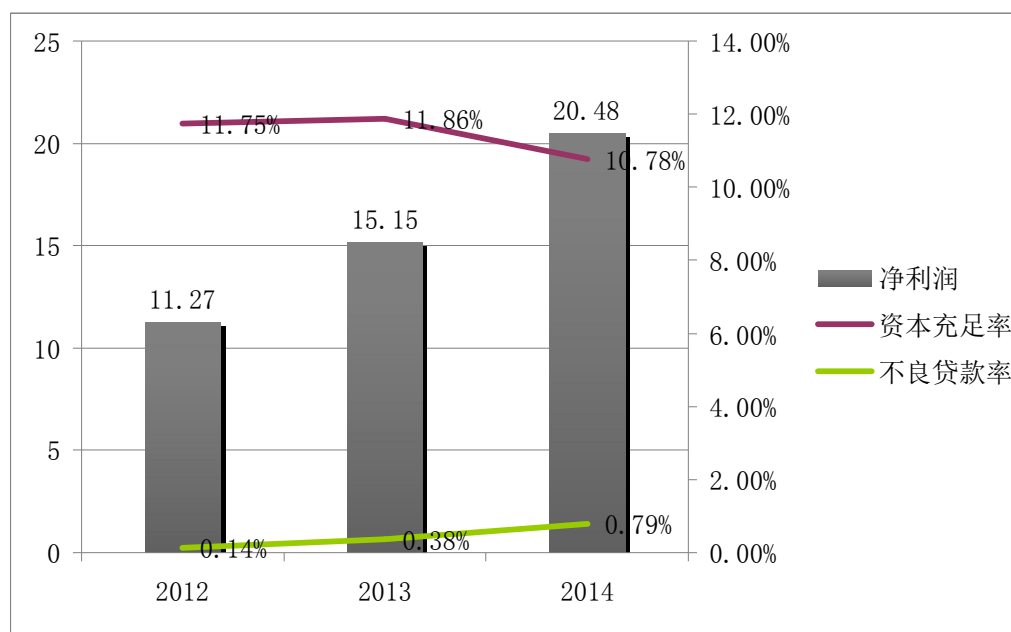


图 2-2 华融湘江银行 2012-2014 年经营绩效 (亿元)

3) 经营转型成效初显。从信贷总量结构看，2014 年末华融湘江银行大零售贷款（小微和零售）占比 32.32%，零售贷款占比 18.76%。从存款结构看，2014 年末大零售存款占比 37.93%。

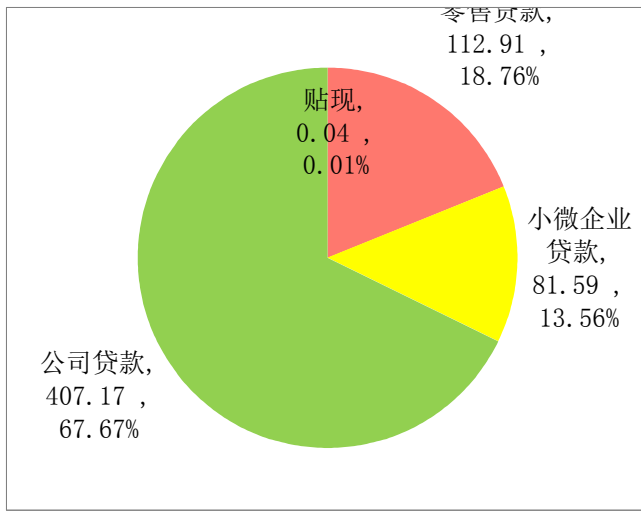


图 2-3 2014 年 12 月末贷款结构

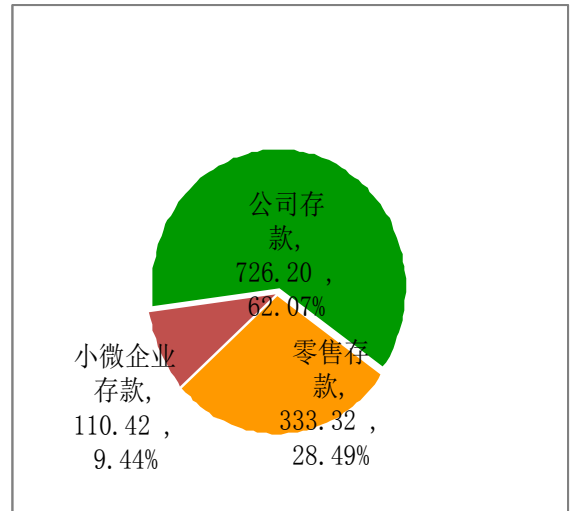


图 2-4 2014 年 12 月末一般性存款占比

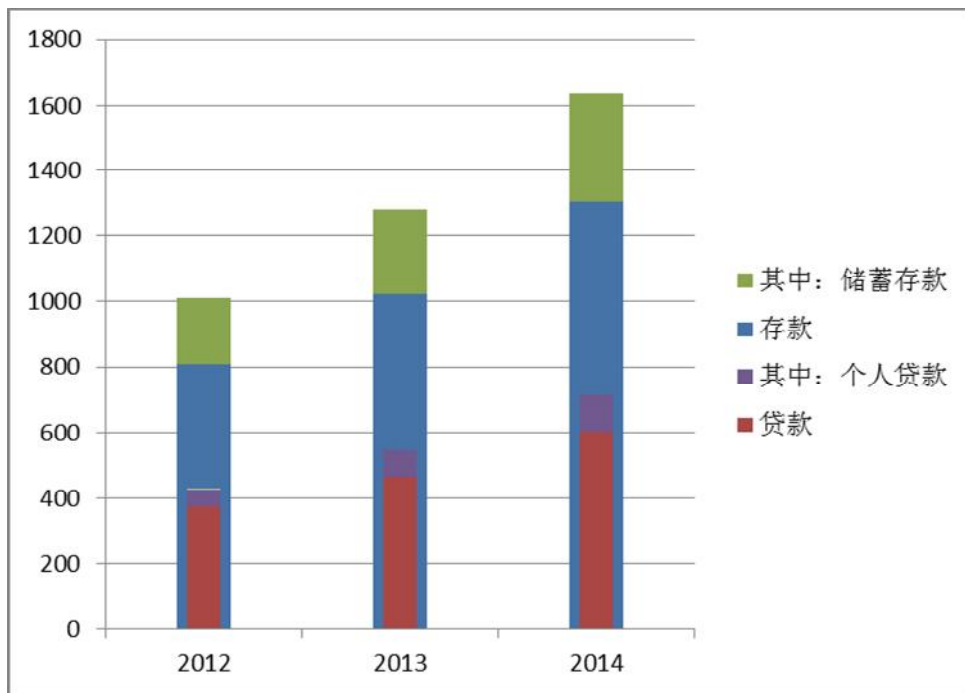


图 2-5 华融湘江银行 2012-2014 年个人业务规模发展（亿元）

4) 监管指标持续优化。截至 2014 年底，资本充足率、核心资本充足率分别为 10.78%、9.28%；资产收益率 (ROA) 1.31%、资本利润率 (ROE) 20.11%；不良贷款率 0.79%；流动性比例 39.81%，贷款损失准备充足率 392.67%，拨备覆盖率 218.03%；核心负债依存度 62.21%。主要指标均符合监管要求。

表 2-2 华融湘江银行 2012-2014 年主要监管指标

	单位：%		
	2012 年	2013 年	2014 年
资本充足率	11.75	13.78	10.78
一级资本充足率	9.36	13.30	9.28
不良贷款率	0.14	0.38	0.79
贷款损失准备充足率	130	120.00	392.67
拨备覆盖率	739.73	381.42	218.03
资产利润率	0.8	1.01	1.31
资本利润率	16.9	10.43	20.11
成本收入比	46	51.43	34.66
流动性比例	38.35	35.09	39.81
人民币超额备付金率	7	7.97	4.81
存贷款比率	53.13	50.98	51.43

5) 客户基础逐步夯实。截至 2014 年末，重点营销机构存款和行业性负债大户省级财政、非税、国库、社保、电信、中烟公司等机构类客户 1194 户，公司客户达到 1.36 万户；深入开展小微企业模式化营销和批量营销，小微企业客户 1.96 万户；加大零售业务“三大引擎”建设，提升线上线下获客能力，零售客户 265.1 万户，净增 46.5 万户。全行客户总数 268.5 万户，比年初增加 47.5 万户。

6) 产品品牌渐成体系。截至 2014 年末，公司业务政务金融品牌优势显现，省市县三级资质获取实现新突破，推广运用各级业务代理专属系统 38 个，获得各级代理资质 67 个。小微业务打造“给力贷”品牌体系，完善物业贷、信义贷、信用贷产品，推出法人账户透支、循环贷等小微企业特色产品，基本构建起覆盖小微企业生命周期的产品体系。零售业务推出“华融金”、理财产品质押等创新产品，理财产品收益率在新浪财经评选中一度排名第一；获得权威杂志《理财周报》评选的中国城市商业银行“金象奖”“2014 中国最佳财富管理城商行”称号；“融智理财”系列理财产品获评“2014 中国最佳城商行系列理财产品”。金融市场业务成功取得资产证券化发行资格和黄金询价交易资质。国际业务顺利推出跨境人民币信用证、短期出口信保融资、福费廷、海外代付等新业务，构建了“汇融通”产品体系。投行业务推出组合投资业务模式和新三板拟挂牌、挂牌企业综合金融服务业务，完善并购贷款及财务顾问业务产品。

7) 渠道部署立体有序。持续推进物理渠道建设，湘西分行开业，分支机构实现全省市州全覆盖；全行新建支行 19 家、社区支行 11 家、自助银行 30 家。持续推进网点产能提升项目，着力抓好低效网点的提升和调整，全行改造网点完工 26 家。深入推进电子渠道建设，手机银行“e 把手”、缴费支付平台、微信银行已正式对外推广；网上商城已投产试运行；超级网银完成全部研发工作；短信银行不断推出新功能，客户体验不断提升。网银结算类交易量 398.68 万笔，交易金额 3205.34 亿元，同比增长

46.68%和 21.51%；手机银行累计交易 4.79 万笔，交易金额达 6.26 亿元。持续加强“一体两翼”合作，积极探索符合监管要求的银银、银证、银保、银基、银信、银租等同业渠道合作模式，与系统内分、子公司打好业务“组合拳”，合作项目成功落地 87 个，合作金额累计 158 亿元。

### 2.2.3 经营管理机制方面

该行成立以来，设置了比较实用的组织架构，初步形成了总分支三级管理体制，初步构建了业务前台、业务中台、支持部门、监督部门组成的经营管理体系。金融市场部、票据业务部、投资银行业务部的事业部制改革以及理财业务、同业业务的专营部门制改革顺利实施，利润中心建设取得成效。金融市场债券交易量保持市场“百强”，投行业务的结构化融资、同业投资、中小企业私募债业务实现大幅增长。流程银行与运营集中改革取得突破，集中作业平台系统成功上线，集中授权项目在分行试点运行。授信体制专业化改革持续推进，“独立审批官”制成功试点，平行作业机制顺利推广。财务管理体制改革积极推进，财务经理委派制全面实施，定价管理、FTP 管理机制进一步优化，经济资本测算结果全面应用于考核。分支行管理改革有效实施，分行区域分类管理、支行等级管理、网点产能提升等取得明显成效。

### 2.2.4 风险防控方面

健全全面风险管理框架体系。以董事会风险管理框架指引、风险偏好陈述书为总纲，制定了信贷政策指引，出台分行全面风险管理评价办法，组织制定内部控制体系建设三年规划，启动内控评价体系建设工作；专项治理与专业管控相结合，提高信用风险管控能力。深入推进风险大排查、大整改活动。持续强化授信管理，实施授信业务尽职调查、审查标准化，推进信用风险标准化管理；加强对分行授信业务常态化监控，实施后督管理；关注重点行业并制定相应授信对策，强化中介机构、融资性担保公司、仓储监管等合作单位准入审查和日常监管。加强以押品为主的风险缓释措施管理，优化各类抵押、担保业务的操作流程，建立独立的押品系统，实现押品规范化管理。加大不良贷款处置力度，制定“一户一策”处置方案；市场风险、流动性风险、操作风险防控能力增强。制定账户分类管理办法，明确银行账户、交易账户划分标准和程序；完善市场风险管理制度，拟定市场风险限额管理办法；优化理财产品评级流程和监测机制；加强资产负债管理主动性、前瞻性和计划性，按季制定季末资产负债配置预案，按日编制资金日报表并测算流动性比例，合理安排资金来源与运用；拟定操作风险关键指标，开展对票据业务、国际业务、金融市场业务等关键操作风险领域的流程自评工作，进一步加强监测和管控；组织对同业账户的全面清理排查，开展银行卡管理、柜面“十个严禁”、放款业务等专项检查，不断提升风险防范水平；声誉风险、信息科技风险等其他风险防控得当。完善重大事项报告机制，构建网络舆情导控组织体系，组织开展业务连续性、负面舆情应急演练。继续推进“两地三中心”灾备系统建设，同城灾备中心已基本达到灾难恢复等级第 5 级（应用级）标准，核心系统和新一代信贷系统进一步优化，系统安全和支持保障能力显著提升。

### 2.2.5 员工队伍建设方面

该行坚持人才兴行，加强员工培训，该行成立后，从全国各地进了一批具有丰富经济和金融经验的经营管理人才。2014 年共完成 2455 人次专业能力和综合素质提升培训及考试、4158 人次内部资格准入考试、11672 人次法律知识普及培训及考试；推进干部工作改革，优化选拔方式，33 人提拔到分行班子、总行部门室主任和室副主任岗位，27 人入选潜质干部队伍，112 人进入分行后备干部库；队伍结构不断优化，本科及以上学历人员占比达到 70%；人力资源使用效率不断提高，全行人均存款、人均收入、人均净利润分别较上年增长 19.84%、16.47%、24.54%，人力资本回报率 3.71，较 2013 年提高 0.61。

## 2.3 发展环境

### 2.3.1 宏观经济金融环境

“新常态”是当前宏观经济环境最鲜明的新特征。国际经济整体态势依然呈现“一波三折”、分化复苏特征，工业 4.0 革命兴起，美元汇率持续走强，货币战争再度掀起，原油等大宗商品价格震荡下行，新兴市场资本流出问题值得关注。国内经济在“三期叠加”的影响之下增速持续放缓，但经济发展的战略机遇期没有改变，经济运行继续保持 7%左右的增速，新型工业化、信息化、城镇化和农业现代化成为新的增长点。中央经济工作会议确定未来宏观政策的基本取向是“九变化、四转向”，明确未来将继续实施积极的财政政策和适度的货币政策。最为值得关注的是财政政策的执行条件与执行方式将大为改观，结构金融技术推动下的 PPP 融资技术变革、新设地方性资产管理公司推动下的风险吸收机制变革、混合所有制推动下的地方金融机构体制变革”三大变革将彻底改变传统政务金融的市场格局。

### 2.3.2 市场和竞争环境分析

#### 2.3.2.1 中国银行业竞争环境

目前，中国银行业共有法人机构近 4000 家，总资产 160 多万亿元，大约为 26 万亿美元，占中国全部金融资产的 90%以上；商业银行整体资本充足率达到 12.4%，不良贷款率为 1.08%，拨备覆盖率为 263%，这表明中国银行业资产质量总体稳定，具有较强的抗风险能力，总体风险可控。在英国《银行家》杂志 2014 年 6 月底公布的全球商业银行排名中，按照资本实力划分，中资银行有 110 家进入世界银行 1000 强榜单，其中 4 家银行跻身前 10 名。预计未来几年，全球经济将在低增长中缓慢复苏，中国经济增长也将趋于放缓，虽然我国资本市场迅猛发展，银行贷款在融资总额中的占比呈现下降趋势，但仍然在我国金融体系中占据主导地位，对于支撑中国经济的发展有不可替代的作用。

未来几年银行业的发展趋势：一是积极支持国家战略实施。大力支持“一带一路”、京津冀协同发展、长江经济带三大战略实施，积极推动亚太地区基础建设投资和互联互通，加大金砖国家金融合作。二是促进产业结构调整，积极发现和培育新增长点。积极推动新一代信息技术与现代制造业结合，支持科技创新、万众创新、自主创新。促进制造业等传统产业升级，推动形成绿色低碳循环发展新方式，化解过剩产能。推动经济结构加快转型升级，加大对战略性新兴产业、服务业支持。三是大力推进普

惠金融发展。加大信贷投放，继续扩大小微企业和“三农”专项金融债发行规模，实现小微企业和涉农贷款增速高于全部贷款平均水平。扩大网点覆盖面，逐步实现城市社区和乡镇的金融机构全覆盖。四是努力推动降低社会融资成本。通过管理创新降低融资成本，通过减少不合理收费降低融资成本，通过缩短链条降低融资成本。全面深化银行业改革开放。支持民间资本多渠道进入各类银行机构。五是推动业务管理架构改革，提高银行专营化水平。深化事业部制改革，促进“部门银行”向“流程银行”转变；推进专营部门改革，实现业务合理集成，缩短经营链条，缩小管理半径；探索部分业务板块和条线子公司制改革。

### 2.3.3.2 城商行竞争环境

城市商业银行在中国银行体系的重要性上升。目前，全国共有 145 家城市商业银行。各城商行通过改革重组、引入战投、跨区经营以及上市等发展举措，活力迸发，发展迅速，业务规模、资产质量、抗风险能力、经营水平等各方面普遍有了质的飞跃。与此同时，城市商业银行也出现了明显的“梯队分化”趋势。

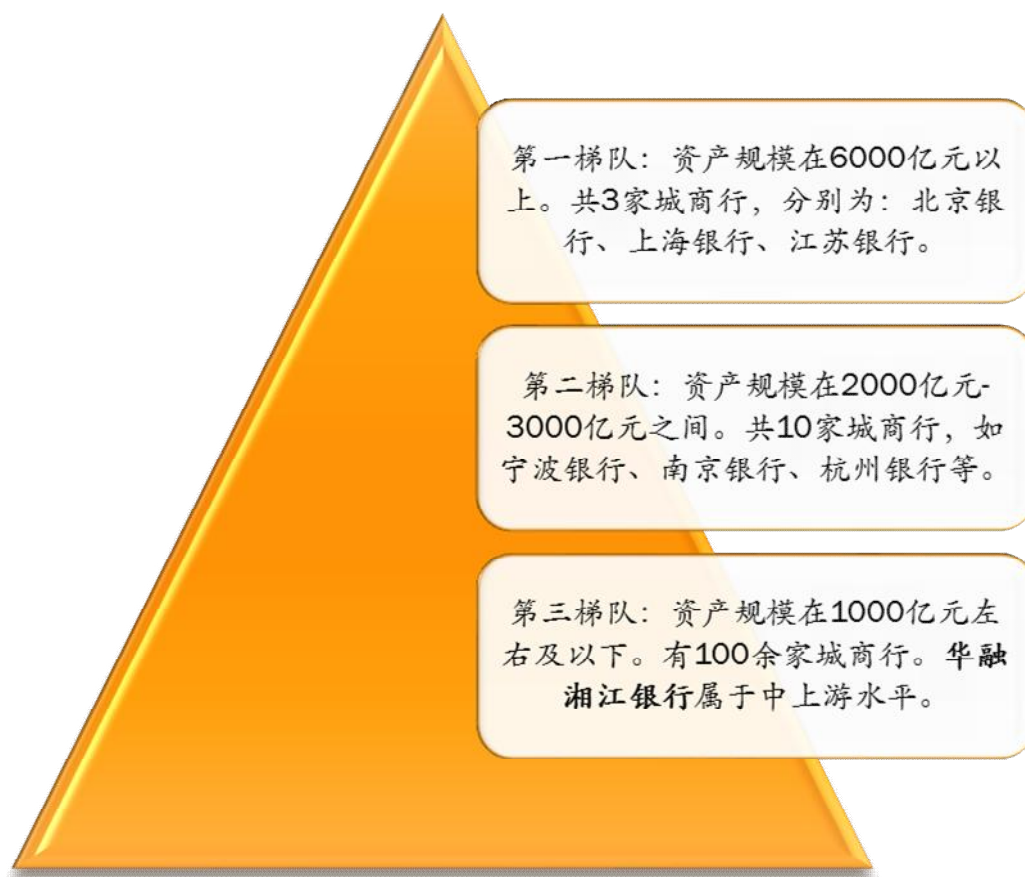


图 2-6 城商行资产排列

城商行战略转型的主要模式。城市商业银行从诞生到逐步成长都是中国银行体系中的一个特殊群体，而在地方政府的支持下，成功进行资产重组的城市商业银行开始

谋划耕长远的发展之路，这使得这个大家庭的成员进入了明显的差异化发展阶段。通过一系列的差异化战略转型措施，城商行的发展出现了明显分化。从分化发展方向来看，主要有以下几种形式：

1) 省级重组，分散到集中的合并模式

2005年，徽商银行率先通过省内6家城商行和7家城市信用社合并重组，开城市商业银行省内重组先河，随后，江苏银行、长安银行、龙江银行、广西北部湾银行、华融湘江银行也分别完成省际重组。全国城商行中，央企控股城商行均实现了快速发展。全国有三家城商行银行，昆仑银行、珠海华润银行、华融湘江银行，股权结构比较特殊，为央企控股。

2) 抓紧机遇实现融资上市

从2006年5月开始，南京银行、宁波银行、北京银行先后实现IPO，极大地提高了知名度，补充了资本实力，为规模化发展打下了基础。但由于复杂的历史原因，城商行IPO的进程在这三家银行之后出现了停滞。其他城商行另辟蹊径转道香港上市，重庆银行、哈尔滨银行、徽商银行先后在香港上市。

3) 积极拓展跨区域经营业务，向区域性银行转型

一部分底子较好，规模发展速度较快的城商行较早开始尝试跨区域设立分行，试图通过扩展分支机构网络扩大业务范围，进一步做大做强。像北京银行、上海银行等较早开始跨区域经营的大型城市商业银行，其发展速度已经超过了部分股份制商业银行。截至2013年末，共有59家城商行通过异地设立分支机构实现跨区域发展，占全部城商行的41%，共设立了162家异地分支机构。59家城商行中，实现跨省设立分支机构的有32家，地区分布分别为东部地区24家，中部地区3家，西部地区5家。2014年末，北京银行规模已超过华夏银行、渤海银行。对于不同规模的城市商业银行而言，跨区域发展有三种可能的目标：一是全国性股份制商业银行（北京银行、上海银行），二是全省覆盖、周别地区选择性的跨区域银行（重庆银行、成都银行），三是成为当地银行，类似于美国的社区银行。

4) 设立村镇银行，实现曲线扩张

除了传统的设立异地分行实现跨区域经营外，设立村镇银行也是城商行的重要扩张战略，在银监会的利好政策刺激下，村镇银行对于业务扩张和经营半径扩大的效应明显，各类股份机构都在积极争夺村镇银行设立名额。建设银行、民生银行、浦发银行、汇丰银行都积极参与名额争夺。2013年，有20家城商行设立了30家村镇银行。包商行是积极拓展村镇银行模式的城市商业银行，共设立了17家村镇银行。

5) 稳步拓展混业经营模式

近年来，城商行在努力扩大经营半径，各项财务指标积极向好的同时，开始试水混业经营拓展新的发展空间，改变依靠传统利差收入来源的经营模式，在与其他银行的市场竞争中夺得先机。主要三种趋势：

一是试水消费金融公司和金融租赁公司抢占零售业务前沿。2009年7月22日，银监会公布《消费金融公司试点管理办法》，并经国务院批准。北京、上海、天津、

成都启动消费金融公司试点审批工作，前期批准的三家银行分别是北京银行、中国银行、成都银行。其中北京银行申请独资设立了北银消费金融公司，成都银行联合马来西亚丰隆银行设立了四川锦城消费金融公司。消费公司的建立为城商行争夺居民消费金融市抢得先机。经国务院批准，商业银行设立或重组现有金融租赁公司试点工作取得较大进展，近年来城市商业银行作为主要投资人投资金融租赁公司的数量达到 10 家。

二是进军保险市场，探索混业经营。随着客户需求日趋多样化，市场竞争更加激烈，城商行寻求混业经营，投资保险业实现双方客户经营的优势互补也已试水。2009 年 11 月 26 日，银监会发布了《商业银行投资保险公司股权试点管理办法》，2010 年，北京银行成功收购了北京首创集团所持有的首创安泰人寿保险 50% 的股权，并将其更名为中荷人寿保险公司，成为第一家入股保险公司的中小银行，开创城商行进军保险业的先河。

三是城商行之间互相投资持股，实现优势互补。城商行转型初期大规模引进战略投资者入股已不鲜见，但近年来城商行间出现了优质城商行投资其他城商行的实例。2008 年北京银行入股廊坊银行，2009 年莱商银行入股德州银行，南京银行入股日照银行以及投资江苏金融租赁有限公司和芜湖津盛农村合作银行。

### 2.3.3.3 湖南地区竞争环境

湖南省位于我国中部，全省现有 13 个地级市、1 个自治州、16 个县级市、72 个县(其中 7 个自治县)、34 个市辖区，计 122 个县级行政建制。未来几年政府发展目标将改革创新贯穿于经济社会发展各个领域各个环节，着力激发市场活力，加快转方式调结构，强化基本公共服务；坚持分类指导，加快推进全面建成小康社会，建设“四化两型”，促进“三量齐升”。城市化进程和民生工程将使湖南的市民富裕程度显著提升。

湖南省银行业竞争资源比较。截至 2014 年底湖南省共有 49 家金融机构，从市场份额看，国有银行和农村信用社仍然占有绝对优势。2014 年末，全省金融机构贷款总额 20783 亿元，华融湘江银行贷款余额 601.72 亿元，占全省金融机构贷款总额的 2.9%；全省金融机构存款 30255.58 亿元，华融湘江银行一般性存款余额 1169.93 亿元，占全省金融机构存款总额的 3.87%；全省金融机构个人存款较年初增加 1982.59 亿元，华融湘江银行个人存款余额 333.32 亿元，较年初增加 72.54 亿元，增量排名全省金融机构第 8 位。增幅 27.82%，高出省内平均水平 14.41 个百分点；全省金融机构单位存款较年初增加 1372.19 亿元，该行单位存款余额 829.34 亿元，较年初增加 187.13 亿元，增量排名全省金融机构第 1 位，增幅 29.14%，高出省内平均水平 16.65 个百分点。

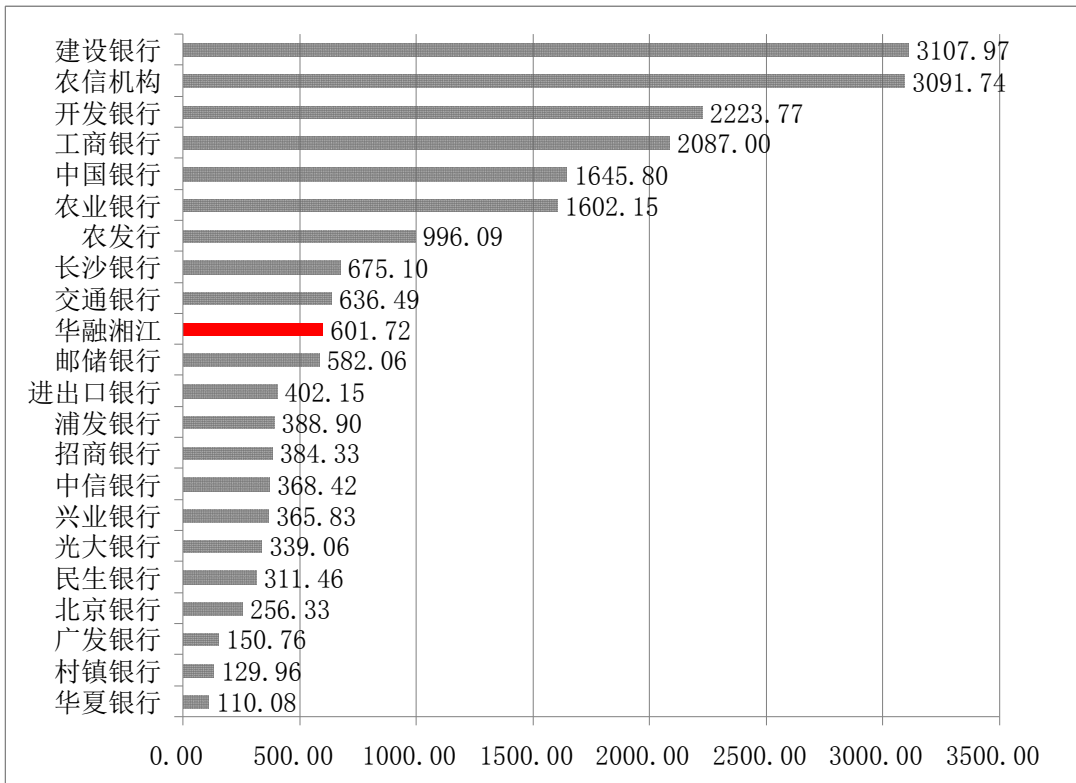
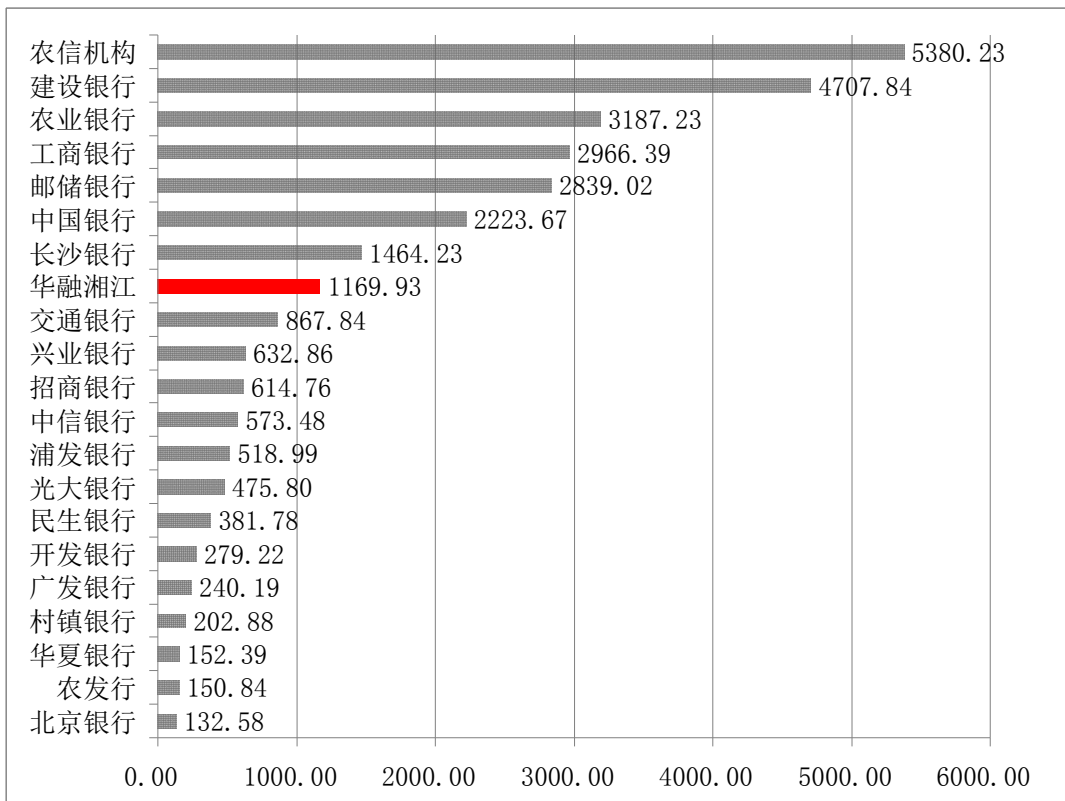


图 2-7 2014 年末湖南金融机构贷款余额排名 (100 亿元以上)



2-8 2014 年末湖南金融机构一般存款余额排名 (100 亿元以上)

图

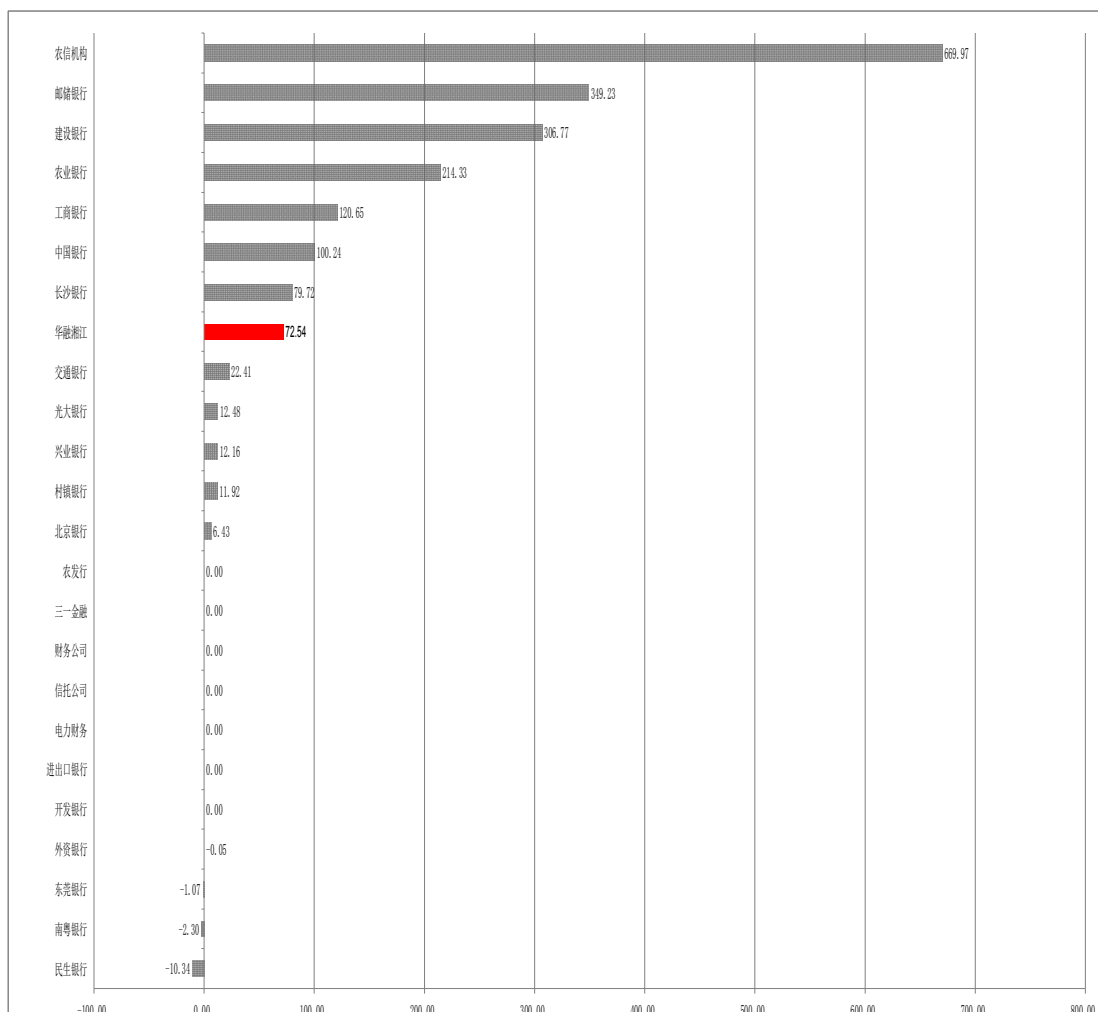


图 2-9 2014 年末湖南金融机构个人存款较年初增长排名

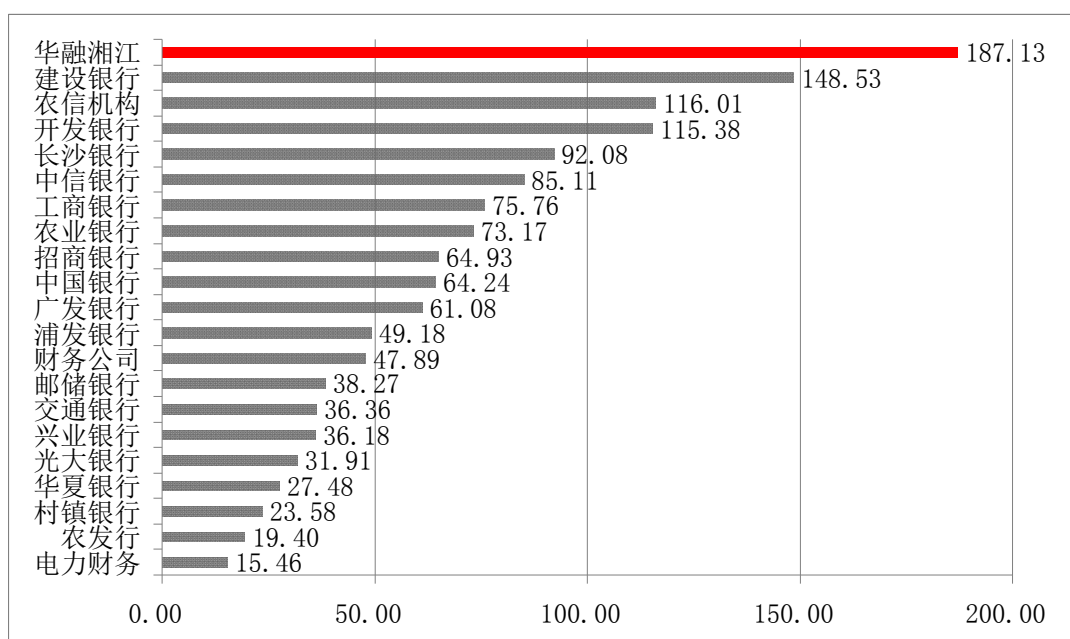


图 2-10 2014 年末湖南金融机构单位存款较年初增长排名（10 亿元以上）

## 2.4 SWOT 分析

### 2.4.1 优势

目前华融湘江银行内部治理结构的发展与业务结构改善已经走向正轨，基本实现了五年三步走战略的大体目标，在未来战略指定中仅需要进一步改良和细化即可。华融银行有相对优秀的董事会和监事会，金融管理经验十分丰富，并均拥有十分良好的专业知识，对于银行内部治理而言有着十分重要的意义。

1) 在业务发展方面，华融银行以主营业务、中小银行信贷业务、终端营业点特色服务业务、跨区域发展业务均进行了明确，每条业务线均有专门的营销管理团队，客户分类等均进行了细化，可以最大限度的发挥团队价值与作用，同时也对业务水平的提升产生了不小的帮助。对于目前华融主要发展的中小企业信贷以及跨区域发展业务，有专门的客户服务部门和市场发展部门，监理了多样化的产品内容与产品融合模式，为其市场发展扩张提供了较高的品牌影响力支持。

2) 中国华融大股东有丰富的的大客户资源，138 个签署了战略合作协议的大客户是该行培育高端客户和核心客户的宝贵资源。中国华融有遍布全国的服务网络，32 家办事处是该行对外拓展业务的桥梁和纽带。中国华融有多元化的综合经营平台，10 大平台公司组成了以银行、租赁、证券、信托、投资、基金、期货、置业等业务为依托的综合性金融服务体系，是该行推进综合金融服务的重要基础，是该行在同质化竞争市场形成比较优势和核心竞争力的强劲动力。

3) 有地方政府支持和本土资源优势。该行重组前各商业银行均由地方政府控股主导，地方政府支持力度较大。成立后，湖南省委、省政府高度重视、全力支持该行发展，中部崛起、“两型”社会建设以及湖南经济社会率先加快发展的态势为该行转型发展提供了基础和机会。该行网点布局有效覆盖全省，具备服务湖南社会经济的良好匹配能力，有利于在转型中充分利用本土资源，体现服务实体经济的本质要求。

### 2.4.2 劣势

1) 公司治理需进一步加强。该行股东总数 7794 户。其中：国家股 19 户，国有法人股股东 20 户，其他法人股东 265 户，个人股股东 7490 户。股权结构有待改善，中国华融一股独大占比达 50.98%，国有成分占该行比重达 73%。

2) 产品创新能力不足。面对政策新导向、市场新趋势、客户新需求的判断预见、捕捉辨识和快速响应仍显不足，市场上一些阶段性热点创新业务，诸如两融、定增、伞状信托等，未能及时捕捉到开发与投放的最佳时机。结构型、销售型金融等新金融模式虽初具雏形，但在设计、技术、资金、渠道、系统等“五端”仍需进一步强化。总行对分行产品支持力度还不够大，“增长极”还不够多，覆盖面还不够广。

3) 内涵式发展能力有待提升。公司、投行等业务还过于依赖信用资源的规模投入，公司业务投行化、投行业务表外化还需加强。金融市场业务仍需提升营销、投资、管理和产品等多个维度的拓展能力。全行的资本耗用水平仍然较高，经济资本管理力度仍需加强，业务拓展中对传统产业的“规模情结”仍未完全摆脱。

4) 风险管控能力仍需提升。受“三期叠加”和经济下行持续影响，不良贷款余额

和比率出现双升，部分贷款质量面临较大的向下迁徙压力，关注类贷款和逾期贷款的规模和占比快速上升。风险识别、监测、计量的技术手段和模型方法仍待完善，信用风险等重点领域风控仍需加强。

5) 渠道效能有待释放。物理网点创效能力还有提升空间，2014 年全行网均创利 878 万元，不及领先上市银行的二成。电子渠道增效能力仍可提高，品牌聚集效应还没有形成，主动销售、主动获客能力仍有释放空间。中低净值零售客户、中长尾企业金融市场等存在渠道部署策略空白，都有分类、分层逐步拉新、深耕细作的空间；同业类客户仍需进一步拓展，尤其是对于中小银行以及信托、保险、租赁、基金、券商、期货、资管公司等中小型非银金融机构的拓展力度亟待加强。

6) 流动性管理能力有待提升。该行的流动性缺口率和净稳定资金比例有较大弱化。当前的流动性管理技术手段还不足以应对存款保险制度实施、利率市场化、存款基础脆弱化等趋势，FTP 曲线资源尚为单一，对于非存贷领域的同业资金流动性管理还较为薄弱。流动性管理的监测指标需要完善，流动性风险监测指标较为简单，且对手工取数依赖较高，凸度、久期等高阶流动性管理指标以及情景分析、动态模拟等技术尚未应用，对未来一段时间流动性状况预判不够精准，测算结果与实际偏离较多。流动性管理职能需要进一步理顺，负责流动性管理与实操的司库职能与金融市场部的自营职能未能完全分开，同业流动性管理与存贷流动性管理分散于不同部门，流动性管理政策执行的独立性、全面性仍待加强

7) 服务管理质效有提升空间。“服务立行”的基本战略内涵仍待丰富，服务对客户体验的改善作用还不明显。服务的差异化、特色化、定制化程度不高；技术对于服务的支持力度不足，网上预约和办理、自助填单、移动 PAD 终端等自助化、移动化服务手段和设备仍相对滞后，“客户智能”“智慧网点”等先进理念、技术与服务的融合程度仍然较低。

### 2.4.3 机遇

华融湘江银行的五年三步走战略为其未来发展提供了充足的基础，而市场环境 with 政策环境的进一步改善也为企业战略发展构建了诸多机遇。

1) 经济新常态带来发展新机遇。我国经济韧性好、潜力足、回旋空间大。为保持经济增长，货币政策将进一步宽松，财政政策也会更加积极。“一带一路”、京津冀协同发展、长江经济带三大战略的重点实施，财政预算及政府投融资体制改革，新型工业化、信息化、城镇化、农业现代化的同步发展，新增长点的积极培育，经济体制改革的加快推进，都将给银行业带来新的发展机遇。

2) 湖南“一带一部”新定位带来发展新契机。新常态下，湖南将充分发挥“过渡带”“结合部”的区位优势，加速承接产业转移，加强区域合作，加快扩大开放；积极培育“新增长点”，加快推动互联网、现代物流、文化创意、养老健康等产业发展；积极打造“新增长极”，加快以岳阳为龙头的长江经济带的融入式发展；积极拓展“新增长线”，加快 1000 多公里高铁沿线城镇、区域的发展。湖南区域发展的良好势头和战略举措，为该行寻找新机遇、谋求新发展提供了条件。

3) 监管新举措带来发展新空间。监管部门扩大民营银行、基金公司、消费金融公司、金融租赁公司试点范围，开放个人征信领域，开闸沪港通和城商行 IPO，扩容银行间债券市场投资者，实行资产证券化备案制，规范商业银行委托贷款业务，推进银行混合所有制改革、业务管理架构改革，提速产品登记、资产流转、流动性互助系统等金融基础设施建设，继续加大简政放权力度，鼓励银行探索利用信息技术加强业务创新。“宽管制、严监管”的系列举措为该行突破区域限制、扩大业务范围、开展产品创新、探索综合经营提供了新空间。

4) 基础夯实带来发展新动力。经过四年的发展，该行队伍结构持续优化，全员素质明显提升，渠道、资质、产品、IT 等不断完善，业务和客户结构、内控与风险管理水平、财务及风险抵补能力都有了明显改善，经营发展的基础更为坚实，内生动力不断增强。

#### 2.4.4 挑战

1) 跨区域发展目标的实现思考。虽然目前该行在湖南省内的布局相对成功，但距离真正成为全国范围内有普遍影响力的股份制银行仍有一段距离。因此要从全国范围的全面经营的角度来分担金融创新的压力，通过模式创新、异地布局模式调查分析等促成跨区域发展目标的最终实现。

2) 金融脱媒加速导致的竞争加剧问题。金融市场的发展过程中，大集团向国际融资、大企业向市场融资、小企业向民间融资、新企业向私募融资的趋势比较明显；互联网金融的快速崛起带来居民理财方式发生变化，银行业赖以生存的存贷款业务遭到冲击。

3) 银行业增长速度回稳趋势。与经济增速放缓相适应，银行业将逐步回归“适度增长”。

4) 存贷利差收窄趋势。随着利率市场化程度逐步提高，利差将进一步收窄，利息收入占比将进一步下降。

5) 不良贷款反弹趋势。随着经济增长进入下行阶段，企业生产经营困难增多，风险暴露将会持续，银行业不良贷款余额和比率“双升”的趋势也会持续。6) 监管更加严格的趋势。去年以来，监管部门对存款偏离度的考核、对同业业务和理财业务的治理、对违规经营和违法犯罪的专项检查等，监管业务与监管问责的力度进一步加大，银行业监管套利的空间将逐步压缩，违规经营的成本会不断增加。

## 第三章 华融湘江银行未来战略定位与总体目标的选择

### 3.1 总体指导思想

未来华融湘江银行应主动适应新常态下的政策导向与市场风向，根据对未来五年经济金融形势及银行业发展趋势的初步研判，我们认为该行未来发展战略总体指导思想是：全面贯彻落实科学发展观，以市场为导向、以客户为中心、以科技为引领，坚持“改革创新、转型发展”的主线，坚持质量、效益、规模协调发展，大力实施“智能化、轻型化、综合化、特色化、品牌化”战略，努力将该行建设成为一家“治理科学、内控严密、队伍专业、体验卓越、业绩突出”的具有较高品牌价值和核心竞争力的智慧银行。

### 3.2 战略制定基本原则

在经营策略的取舍上，既要直面政策导向和市场风向，正视自身问题和差距，更要校准轻型银行战略目标，在业务策略的取舍上更加突出向内涵集约式的“轻型”发展模式转变。坚持“五化”思维，定向发力，精准施策。一是综合化。“跳出银行看银行”，大公司业务要围绕客户多样化需求，以全产品营销为重点，突破传统存、贷、汇业务发展模式，对内打通贷款、投行、理财等业务的区隔，对外拓展跨境金融、资产证券化、结构性融资等新型业务的空间，合理缓释资本和信贷规模等约束，创新银证、银保、银信、银租、银基、银期等系统内、外业务合作，着力打造多市场、多产品、体系化的综合金融服务能力。二是特色化。将小微和零售业务作为落实“小、微、专、新、特”业务定位的重要着力点，突出大零售业务的差异化与特色化发展。零售业务要立足客户全资产管理的视角，全面审视客户金融需求，重视财富管理、互联网金融与传统产品的互动式发展。小微业务要突出批量获客和模式化经营，发挥信用投入对综合效益的带动作用。三是多元化。按照轻资产要求，推进以多元化为基础的表内表外一体化。在业务增量上倾向表外，主动选择表外低风险权重、低资本消耗业务。在业务存量上转向表外，充分运用资产证券化、理财化等手段，通过提高资产周转率、提高资金“流速”来实现存量转化。四是网络化。以互联网金融和智慧金融为重点，加快系统建设和产品创新，推进线上线下一体化。密切关注远程开户、虚拟信用卡、个人征信体系建设等后续政策，在战略上早做部署，拓宽互联网金融发展空间。五是区域化。要突破“先设网点，再做业务”的传统跨区域发展的“重”资产模式，着力发展轻资本、轻资产的网点疏离型业务模式，以业务布局替代网点布设，以创新方式实现资金、资源跨区域经营。

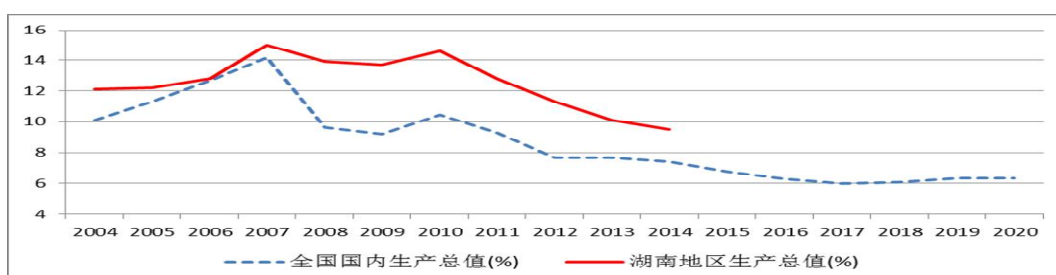
### 3.3 总体发展目标

考虑银行业发展趋缓、同业竞争、业务监管及自身改革转型要求，不考虑省外机构拓展及并购等因素，将资产规模发展目标确定在 6000—7000 亿元之间；考虑省外机构拓展及并购等因素，建议未来资产规模发展目标确定在 10000 亿元以上。具体考虑如下：

根据 IMF 的预测，2015—2017 年我国经济增长率将继续下调至 2017 年的 6.0%，

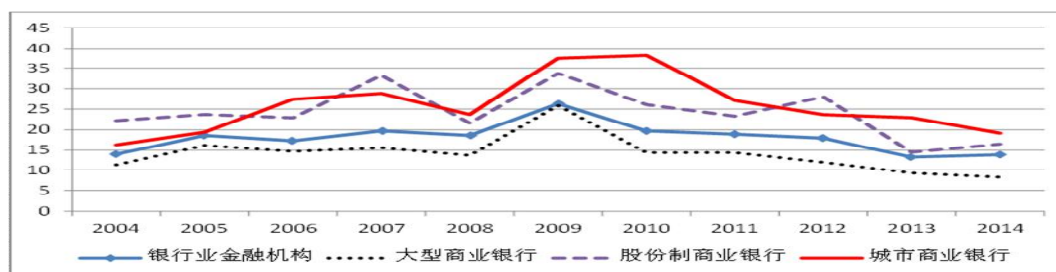
此后将有所回升至 2019 年和 2020 年的 6.3%（见图 1）。2010—2014 年湖南经济增长率持续下降，但依此高于全国水平 4.2、3.5、3.7、2.4 和 2.1 个百分点。假设湖南经济增长率保持在全国水平 2 个百分点以上，预计 2016—2020 年湖南经济增长率将保持在 8%以上。

从整个银行业来看，2009—2014 年银行业金融机构、大型商业银行、股份制商业银行总资产增速呈现下降态势，城商行总资产增速在 2010 年达到最高的 38.2%，之后持续下降至 2014 年的 19.5%（见图 2）。2010—2014 年，银行业金融机构、大型商业银行、股份制商业银行和城商行总资产增速与全国 GDP 增速的比值的平均数分别是 1.97、1.36、2.56 和 3.05。假设城商行总资产增速保持为全国 GDP 增速的 3.05 倍，预计 2016—2020 年城商行总资产增速将依此为 19.2%、18.3%、18.6%、19.3% 和 19.3%（见图 3）。



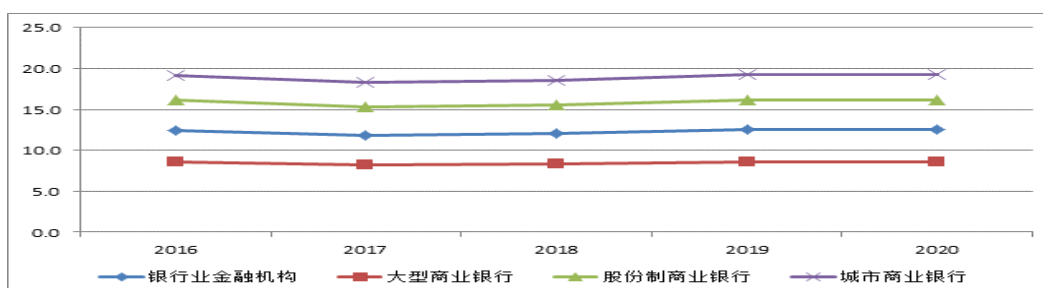
注：2004—2014 年数据来自国家统计局；2015—2020 年数据来自 IMF 世界经济展望，为预测值。

图 1 2004—2020 年全国及湖南地区生产总值增长率



数据来源：银监会统计信息。

图 2 2004—2014 年银行业资产总额增速 (%)



注：计算方法如下：2016—2020 各年银行业总资产增长速度=2016—2020 各年全国 GDP 增长率（IMF 预测值）×2010—2014 年银行业总资产增速与同期全国 GDP 增速之比平均值。

图 3 2016—2020 年银行业总资产增长速度 (%) 预测

长沙银行提出，打造“中国最快乐的银行”、“中国最优秀的社区化银行”、“中国领先的网络银行”，实现“三年翻一番、十年过万亿，领跑中西部，挺进十二强”的战略发展新目标。长沙银行 2014 年底总资产为 2121.78 亿元，要实现 2024 年底资产规模达到 10000 亿元的目标，年复合增长率需要控制在 16.8%以上，2020 年目标大概为 5400 亿元。

不考虑其他因素，以 2014 年为基期（1769.5 亿元），按照 20%年复合增长率计算 2020 年底该行总资产可以达到 5284 亿元，按照 25%年复合增长率计算 2020 年底总资产可以达到 6750 亿元，按照 30%年复合增长率计算 2020 年底总资产可以达到 8541 亿元。

### （一）发展空间

1、省内市场。进一步挖掘湖南当地市场，因地制宜，分区域配置资源，促进各分行稳健快速发展，打造一批具有特色和市场竞争力的分支行。进一步优化网点布局和机构业态，将物理网点覆盖面拓展至县域、社区和农村地区。

2、系统协同。坚定不移地“走出去”，大力拓展省外市场，争取设立省外机构，进一步挖掘集团“一体两翼”协同优势，完善支持异地业务发展的组织架构、政策与机制。争取集团支持，将直销银行、手机银行、网上银行打造成为集团业务协同的互联网金融平台。

3、非银机构。积极争取设立消费金融公司、基金公司，探索设立 P2P、众筹等互联网金融公司，建立新的经营模式和增长极。

4、网络金融。增强紧迫感，转变思维，把准方向，加大投入，以互联网应用和大数据分析为基础和核心，全面深入的改造创新升级，重构业务模式和网点业态，重构获客战略和营销体系，壮大客户和业务规模。完善手机银行、网上银行功能和用户体验，建立 P2P、众筹，加强与第三方互联网机构合作，创新推出特色产品，培育互联网金融品牌，着力打造面向全国的开放式的互联网金融经营平台。

5、兼并收购。并购是将该行分支机构网络和业务布局拓展至全国乃至全世界的重要途径，可以更好地促进该行实现 2020 年资产规模突破 10000 亿元、年净利润超 100 亿元的目标。未来几年，银行业前期高速增长所积累的矛盾和问题将逐步暴露，大型银行也将对自己的战略进行调整，该行要做好准备，争取收购一到两家境内或境外银行。

### （二）业务重点

根据对未来几年银行业发展趋势的基本认识，该行未来业务发展重点如下：

1、政务金融方面，进一步深化与湖南各级政府的关系，创新产品与服务方式，深度挖掘湖南地区的政务资源。

2、公司金融方面，健全大公司条线跨部门合作，实施国际化战略，紧密对接资本市场，为客户提供综合金融解决方案。

3、同业业务方面，大力发展资产证券化业务、资产管理业务和资产托管业务。

4、小微金融方面，加大资源支持和政策支持，借助互联网和大数据风险控制技

术建立“信贷工厂”和供应链金融平台。

5、个人金融方面，加强跨部门合作，大力发展理财与财富管理业务、信用卡、移动金融、住房按揭和汽车贷款业务，通过消费金融公司发展信用贷款业务。

从重组后的中长期发展来看，应当考虑在区域竞争力逐渐稳定的情况下抓紧进行跨区域发展与上市发展战略的实践。华融自合并后，经营范围一直局限于当前业务覆盖区域内，这一区域限制在本质上并不利于银行风险的分散和化解，不利于区域内金融资源最优配置的使用，无法有效创建在行业竞争中的平等性地位，进而会影响业务与产品的创新发展。从另一个角度来看，我国区域性经济的发展本身就需要区域性银行进行服务辅助供给，产品与服务相对单一的商业银行发展模式无法满足日渐激烈的市场竞争下的企业发展。因此，华融银行应当着力实施跨区域发展战略，重视区域经济与区域金融的互动性，发挥地方金融的优势，填补国有控股银行收缩过程中产生的金融缺位，另外也要紧贴地区经济发展趋势与方向，把握地方中小企业发展的金融需求，从而形成具备自身特色与优势的授信及业务发展体系。另外，也应当注意境外战略投资者引进工作的开展，从目前我国区域性商业银行的发展趋势来看，国际化发展是大趋势，引入外资一方面可以吸收其附带的管理经验与技术，形成企业内部的联动效应，同时也可以通过外资引进来约束政府干预手段，帮助企业建立起真正的现代化治理结构。结合华融银行自身状况、环境特征来看，其均为外资参股提供了政策与条件依据，是银行提升金融服务质量、改进市场竞争力、推动企业国际化发展进程的必要路径。

### 3.4 基本战略定位

华融湘江银行提出五年三步走战略以来，始终坚持向发展成有独立品牌价值与自身竞争力的全国股份制银行发展，成为最具成长性、最具创新性、管理技术领先、内控水平领先的优秀的中小银行。这一总体定位在华融湘江银行的战略发展中始终不变：

企业愿景。建设有尊严、有内涵、有实力、有责任的“五有”现代金融企业；

市场定位。具有品牌价值的综合金融服务平台，具有核心竞争力的金融资源整合商；

经营特色。

小：小微，专注小微，普惠大众

精：精益，精准服务，精细管理

专：专业，人才兴行，专家办行

新：创新，创新驱动，科技引领

特：特色，特色发展，铸就品牌

发展战略。

根据未来一段时期银行业发展趋势，实施“智能化、轻型化、综合化、特色化、品牌化”五大子战略。

1、智能化战略。以打造“智慧银行”为目标，加大资源投入，建设新一代核心

银行系统；建立“软件开发中心”，稳步降低信息科技外包依赖程度；实施“数据驱动”，设立“大数据分析中心”，建立数据存储、计算、分析及数据分析结果可视化能力；实施产品体系网络化，建立总行直营业务模式，探索发展 P2P、众筹；实施“全渠道”管理，完善电子渠道体系，集中网点中后台职能，推出新一代营业网点。

2、轻型化战略。建立健全以资本管理为核心的经营管理体系，促进盈利模式和发展模式向资本集约型转变。通过经济资本规划、配置和考核传导全行战略导向，引导资本向高回报、低占用的区域配置，引导全行优化业务结构和资产负债结构。着力发展风险权重低、资本占用少或不占用资本的业务，发展销售型、管理型、服务型经营模式。依托互联网和大数据建立精简的流程、灵活的决策机制、扁平化的组织架构、批量化的获客方式和高效的风险控制技术。

3、综合化战略。实施集团化发展，设立面向全国市场的消费金融公司、基金公司等非银行金融机构，培育新的增长极。完善产品服务体系，着力推进交叉销售，为客户提供综合金融服务解决方案。借助互联网思维，搭建跨条线经营平台，包括 P2P、众筹、供应链金融平台、财富管理平台等。充分利用集团内系统协同，提升该行综合化经营水平。

4、特色化战略。继续深化服务湖南、服务小微、服务市民，打造政务金融、小微金融、消费金融、移动金融等特色化产品服务体系。充分利用互联网金融技术和理念，深度推进流程银行建设，全面优化该行网点业态，着力为客户提供卓越的服务体验。争取集团支持依托该行互联网金融平台，将该行打造成为集团“一体两翼”架构和综合金融服务体系的核心和纽带，充分利用集团经营网络走出湖南，布局全国，走出一条有别于其他银行的特色化发展之路。

5、品牌化战略。高度重视品牌化经营，构建由行品牌、条线产品品牌、条线内子产品品牌等构成的品牌体系，巩固提升湖南地区最具品牌价值的主流银行地位。进一步以“湘融·通天下”为理念，打造行品牌，积极参与社会事业、公益事业，提高行品牌知名度。在行品牌统领之下，重点推进业务条线实施品牌化经营，打造家喻户晓的产品品牌。加强组织领导，制定品牌规划，明确行品牌及产品品牌的归口管理部门，把产品品牌培育推广纳入各业务条线年度考核。

### 3.5 未来发展步骤

从华融五年三步走的战略实施现状来看，其前两个步骤的工作已经基本完成：2011 年实现了贸易融资与外汇业务的全方面发展，同时完善了中小企业信贷业务产品结构，并成立票据中心，有效提升了资金业务规模；2012-2013 年的巩固发展阶段实现了规模的快速扩张、业务快速积累、客户快速积累，并通过完善产品结构与业务体系有效提升了核心竞争力水平。

现阶段正继续实行的赶超行业平均水平的要求正在同步进行中，目前来看已有相当显著的成果，例如私人银行服务的初步建立、利率互换业务、贵金属交易业务的开展等等。

从现阶段华融湘江银行的战略发展现状来看，其基本业务水平与市场竞争力条件

已初步成型，下一步工作应当进一步深化其特色产品与服务战略的提升，简单来说就是扩大自身特色竞争力的发展规模。结合这一要求，可以着重从地缘优势的发展、机制灵活性改革、决策效率改良等方面进一步拓展，提升自身核心竞争力资源的存量与效应，例如：进一步加强和完善中小企业客户授信、信贷审核制度，强化并灵活化制度方法，提升产品范围和客户群体中的竞争能力；强调差异化发展战略，对应良性竞争，规避负面竞争，通过自身优势的进一步发挥创造以自我企业为核心的优势领域或行业模块。在华融的五年三步走战略的最后阶段，应尽快制定未来五至十年战略规划，突出特色竞争力发展，强化基础竞争力构建，强者主要以特色服务创新为核心，后者集中在时代特征下的风险防控改革、信息化发展趋势迎合、人力资源核心竞争力改良等方面。

## 第四章 华融湘江银行战略实施措施

### 4.1 推进公司治理转型，全面提升治理能力

华融五年三步走战略中所制定的治理战略着重从内部出发进行考虑，强调董事会履职能力建设、监督能力建设、资本补充机制等几个方面，重点加强重大决策、经营管理、监督检查、信息披露方面的治理能力建设。要进一步明晰各治理主体的职责边界，健全“三会一层”运作机制，确保各司其责、效率优先、激励兼容、制衡有度、监督有效。要充分发挥董事会在治理体系中的核心作用，强化管战略、管风险的决策职能，抓好授权管理、高管考核与问责、董事履职考核评价等工作，持续提升董事会的履职能力。要充分发挥监事会的监督作用，围绕全行发展重点和中心工作，突出日常监督、重点监督、机制监督和前瞻监督，打造“有效的监事会”。

在具体的治理战略中，应开始考虑政府辅助与市场辅助治理的条件来加强治理效力。政府控制和支持是区域性商业银行发展中尤为重要环境因素，地方政府的改革过程中同时设计了商业银行相关的控制方式和程度，其侧重于地方金融生态环境建设相关的产品供给要求。目前华融商业银行正在深化跨区域业务的开展，并不能忽略本区域内的自身优势，应当借助区域内所积累与构建的优势不断的优化金融资源利用效力，推动政府治理能力，优化企业受政府扶持的效力，为跨区域业务的发展提供更为完善的区域内金融环境配套支持。

调整股权结构，党的十八届三中全会提出了深化金融体制改革、加快发展民营金融机构、积极发展混合所有制经济的要求，考虑到本行与区域经济社会发展的高度关联性、银行牌照资源的稀缺性，引进多元化投资者已具备良好发展机遇。按照“引资、引制、引智”的目标，引进优秀的民营战略投资者，降低中国华融及国有成分占比，健全公司治理机制，激发企业活力。

考虑进一步深化资本长期补充机制。基于优化资本结构的基本原则，进一步加速内部积累，增加核心资本，可以采取多渠道补充资本的方式增发补充资本。具体的战略目标中应当结合该行实际状况与战略发展需求，将稳定资本充足率作为平均要求，维持在警戒线以上为基本底限，在此基础上进一步提升资本充足率。另外，也可以基于近年来企业逐步完善的分析工具，如内部信用评级、债项评级等信用风险管理技术，缺口分析、情景模拟、压力测试、VAR 等市场风险管理技术。在覆盖信用风险、市场风险的基础上，将信用评级、债项评级以及市场风险 VAR 应用于经济资本计量，提高风险计量的精确度和敏感度，提升风险计量水平。深化以经济资本管理为核心的资产负债管理体系，通过预算管理、绩效考核等工具加强资本约束的刚性及资本配置的主动性。

### 4.2 推进业务转型，持续开拓发展新格局

华融现阶段业务创新战略坚持以特色银行发展为目标，五年三步走战略中要求了加快业务的规模化增长、业务结构调整、着力打造三大利润中心三个方面的目标。上述目标从前文分析的结果来看实际上仍属于区域性商业银行发展中的必要过程，除了

跨区域经营、网点服务能力改造外并无深层次的改进。结合现状，华融湘江银行应从以下几个方面进行进一步的业务产品创新发展：

第一，全面提升“大公司”业务综合化发展格局。

大公司业务要提升综合金融服务能力和核心竞争力：按照轻资产要求，合理统筹表内外业务发展，推进表内表外一体化；打破公司业务和投行业务的传统界限，为公司客户提供一揽子综合金融服务，推进银行投行一体化；高度重视国际业务的地位和作用，加强协同联动，推进本外币一体化；突破公司业务传统的线下功能局限，逐步转向线上线下协同发展，推进线上线下一体化。

1) 夯实政务金融优势。坚持客户拓展与资质获取双管齐下，由市级向省级和区（县）两级延伸营销。加强与省财政厅、省发改委的高位对接，在集中负债、集中发债和财政资金集中调剂使用等方面抢占先机，在政务业务布局中掌握主动权。

2) 提升信用投放整体效能。重点支持民生领域及省属骨干企业、准上市公司、发债公司等实体经济。以学校、医院为重点，增加民生领域信用投放。抢抓国家建设长江经济带的战略机遇，加大对港口、码头、航道等省内重点水运建设项目的支持。针对依托重要交通干线和湘江水系形成的产业聚集带中的主导产业，以央企在湘分子公司及省属国有企业、湖南省 100 强、制造业 50 强、305 户上市及拟上市企业、该行评级 AA 以上的优质民营企业为重点，运用各类金融服务工具，拓展大型企业中型企业。

3) 打造综合金融服务体系。综合运用产品策略，加大直接融资产品的营销力度，拓展与主流承销商的合作平台，重点发展中小企业私募债、企业债、短融、中票、PPN、项目收益债、资产证券化等业务。全面扩展保函产品运用范围，加强与国开行、进出口银行、保险公司、租赁公司等渠道的合作，在项目代理和资金监管方面搭建平台，特别是要在棚户区建设、新型城镇化、园区建设开发等方面建立紧密的战略合作关系。创新结构融资模式，灵活运用同业或自持、代销等组合投资、股债联动等方式，满足客户融资需求。积极推进本外币联动，以全省进出口量排名前五的长沙、株洲、湘潭、郴州、衡阳地区为重点，从单一产品销售向为客户提供包括支付结算、贸易融资、现金管理、国际结算、供应链金融等在内的综合金融解决方案转变。

4) 加强华融系统协同打好“组合拳”。依靠大股东中国华融牌照优势，加强与其对接，参与产品及业务模式创新，在不良资产收购、应收账款转让、股权转让、财富管理等方面发掘新的合作机会。积极探索由信用型向非信用型发展模式转型，打造成为大同业部门的延伸团队，成为借鉴同业新产品和新模式、同业资金引进、同业产品销售和项目对接的窗口；全面推动“大同业”多元化发展。将大同业业务发展与多元经营结合起来，从全行发展实际出发，在基础、产品、资质、渠道、区域多元化方面做文章。一是基础多元。金融市场业务作为大同业业务的发展根基，多管齐下夯实发展基础。持续扩大银行间市场影响力，确保债券市场交易量的“百强”地位。进一步提升优质银行的同业授信规模。投行业务以同业投资为切入点，重点做好资金渠道对接，对内加强与金融市场部和零售业务管理部的对接，提高行内财富管理渠道对同业

投资业务的资金配置效率；对外加强与同业理财资金、自营资金等投资机构的合作，拓宽外部资金来源，及时有效响应客户融资需求国际业务要进一步拓宽境外合作，加快国际布局，加速网络化建设。二是产品多元。要积极发展资产支持证券业务。注重金融市场业务向商品市场业务的横向拓展，以黄金询价业务为突破点，推进黄金询价交易对手的同业准入和交易额度申报工作。投行同业投资业务要突出多渠道、多手段和多产品，促进同业投资策略多元化。根据非标资产特点，灵活运用集合资金信托计划、单一资金信托计划、保险债权投资计划等产品形式，提高融资杠杆，扩大资产总量，降低风险消耗。票据业务要积极开展以银行承兑汇票为标的的买入返售及卖出回购业务，以商业承兑汇票为标的的买断及卖断业务。三是资质多元。确保获得同业存单（NCD）发行资格，积极申报理财直融工具和理财资产管理计划业务资质、国债期货为重点的衍生品交易资质。四是渠道多元。以“大行合作”为基础，全面开展资金拆借、同业存款、理财投资、债券交易等传统资金业务，畅通资金融通渠道。拓展与中小银行合作，进一步打开同业存单、资产支持证券、机构理财等创新类金融产品的市场空间。五是区域多元。充分利用北京、上海、重庆、广东等一线省市金融机构相对集中、同业业务交易活跃的地域优势，大力发挥异地业务。

5) 全面提升大零售业务特色化发展层次。强化“小、精、专、新、特”差异经营，将大零售业务作为重大战略转型领域来抓，在抓好存、贷款增长的同时，抓好银行卡业务及社区银行建设等重要领域。一是以“大零售”存款增长为抓手，夯实零售业务发展根基。以客户全资产管理视角看待零售存款增长问题，以公私联动为着力点，抓好公私联动、产品拉动和网点自然增长三大零售存款增长来源。二是以“住房按揭、零售消费、小微”三大领域为导向，扩充大零售贷款总量充分利用“开发贷”按揭转化来发展个人住房按揭贷款业务，用好利率优惠政策，做大存量规模。进一步发展公务员消费、汽车消费等贷款，推出“综合消费贷”，开发“房抵贷”，有重点地培育和开发新兴市场。大力强化模式化批量营销，积极推广“信义贷”“银担贷”“快抵贷”“多抵贷”四大产品，有效促进小微贷款快速增长。重点推广核心企业上下游和“种子基金+联保”模式化营销，三是大力发展银行卡相关业务。进一步提升发卡质量、丰富发卡品种、完善结算功能，带动负债业务发展。信用卡业务方面，建立信用卡业务运营管理机制，完善管理制度、理顺运营流程和强化风险防控机制，实现信用卡业务健康运营，加强信用卡产品开发和营销推广，扩大信用卡发卡总量。

6) 以加快社区银行建设为手段，拓展服务新领域。进一步丰富业务品种。优化基础服务功能，新增服务设施，为社区银行配备移动营销终端，提供上门办理卡服务，提高客户体验。选择性推出咨询、代销、代理、服务延伸等匹配社区居民需求的业务品种。完善社区银行发展模式。

## 第二，创新业务产品。

1) 大力培育以资产证券化为主的销售型业务模式。推动信贷资产证券化、客户资产证券化业务常态化运作。大力推动 PPP 模式下的政务金融业务创新。积极探索 PPP 业务的创新模式。密切关注地方政府债和项目收益债的发行政策，探索“银行理

财管理计划”和“理财直接融资工具”等融资工具与 PPP 模式下的对接使用。

2) 大力发展交易银行业务。围绕核心客户拓展上下游。从汽车、先进装备制造、医药、电力、环保、民生、建筑等行业领域中进行重点突破。不断丰富交易银行产品体系。重点开发融资租赁保函、应收账款保兑、保理保函、改造的再保理等表外产品，尽快推出信用保险保理、反向保理、撮合类等基础贸易融资产品，试点开发预付款加存货类、存货加应收类产品组合，提高贸易融资的增值功能和附加值。将收付款、账户管理、信息和咨询服务等整体打包，为不同类型的客户提供满足其个性需求的现金管理方案，提高客户资金的使用效率。三是实施联动营销推广。优先发展政府支持项目建设的建筑类供应链业务，大型国有企业、龙头企业的“1+N”业务，以及省优势产业、龙头企业的供应链金融业务。谨慎选择大宗商品货押业务、无核心企业支撑且多元化经营的民营企业业务，以及无政府支持的建筑类业务。加强国际业务与交易银行业务的联动，满足客户本外币一体化金融需求。

3) 努力开辟互联网金融的市场蓝海。加快推进系统建设，实现直销银行上线运行，完成移动营销系统，开发企业版手机银行，推进网上商城建设和 VTM 远程柜员机系统建设加快电子支付渠道建设。推出支付宝快捷、财付通快捷等产品；启动 NFC 支付建设，拓展线下便民支付渠道；推出手机银行小额快捷支付功能；加快基金代销、贵金属、三方存管、电子票据等功能的线上迁移，丰富网上银行和手机银行功能。加强品牌营销。扎实推进网络金融品牌建设，形成“华融 E 家”网络金融品牌体系。4) 大力拓展财富管理业务。扩大基础客户群。充分发挥政府代发、银行卡零资费、房贷利率优惠、理财产品收益率高等优势，扩大基础客户群规模。加强产品研发和销售，加快理财经理队伍建设积极拓展服务渠道。

### 第三，调整盈利结构。

1) 以财务结构优化带动收益水平提升。通过业务转型带动资产向轻与资本集约，增配资本低耗型小微业务。加快非生息资产处置，提高生息资产占比，提高大零售贷款存量、储蓄存款占比。使息差收入更趋多元

2) 多管齐下提高息差定价水平。以信贷资产差别定价为核心，提升生息资产收益水平。实施公司类信贷资产差别定价策略，以差别定价为轴心，促使业务导向“轻资产”和“高性价比资产”。挖掘零售资产类业务对息差收入的贡献作用，以高收益型零售贷款投放带动全行息差改善，提升同业业务定价水平，统筹把握好利率市场化进程中跨市场、跨产品、跨期限、跨信用等级的套利机会，释放同业资金运作效能。强化负债定价，降低支出成本，持续做好贷款、直投类持有型业务的存款转化，持续提升传统信用输出对低成本存款的拉动作用，降低存款持有成本。充分发挥服务型业务对稳定型存款的吸附作用，提升投行类、结算类、国际类等业务的技术附加含量，降低存款维系成本。强化理财等管理型业务对存款的拉新作用，深挖“公私联动”潜能，降低存款的获取成本。严格控制高利率负债规模，对协议存款和保本理财进行平衡规模控制。双轮并进推升非息收入增长。以投资类、顾问型投行业务为支点，快速形成纯投行型业务竞争优势，提升非息业务定价能力以提高债券投资收益率和理财收益率

为支点，推升投资收益与理财手续费增长。

### 4.3 向流程管理要效益，释放流程银行价值

流程再造要求在企业战略的长期动态变化中也应当呈现出自身的动态性，从目前华融湘江银行的经营现状来看，应当进一步强调基层业务水平，优化业务发展流程，并加强内部管理条件和规划，实现全方位的管理改进。

要注重向流程管理要效益，释放流程银行价值。从整合全行价值链角度深入推进流程银行建设，优化运营、授权、业务管理等相关流程。一是构建集约化的运营集中作业体系。稳步上收营业网点财政集中支付、非税、客户信息、网银落地等业务，支持社区银行和移动营销业务的后台集中处理，探索信贷工厂、国际结算、信用卡集中作业模式，逐步打造跨部门、跨条线的共享服务平台。二是推进远程集中授权体系建设。积极探索总、分行集中授权模式。建立非现场检查监测体系，优化风险监测模型设计，使风险监控模型设计更科学、更全面。三是优化授信审批流程。整合小额授信审批，引入主评估人机制，强化专业审核职能，适当对标准化业务放权，以最少风险管理成本达到岗位有效制衡。四是对国际业务部实行放款人员派驻制，提高业务办理效率。五是进一步推进公司授信集中经营，发挥专门人才的专业优势，提升专业化管理水平，提高市场竞争能力。

### 4.4 强化全面风险管理体系建设，增强稳健发展实力

该行需持续夯实全面风险管理基础，建立与国际接轨的风险管理体系，通过实施主动风险管理，以创造价值，确保风险收益的平衡和稳定。

第一，强化信用风险管理。一是加强客户信用风险的监控与排查。开发风险监测预警系统，加强房地产、政务类、“两高一剩”等重点领域客户的名单制管理。二是推进客户风险管理的标准化及制度化建设。加快信贷业务标准化建设，统一贷前、贷中、贷后操作要求，实现评价标准的一致性、客观性和有效性；建设风险预警体系，充分发挥三道防线的风险管控职能；制定跨业合作以及中介机构合作规范和操作指引，有效规避外部风险向内扩散。三是规范政府平台债务管理。按照国务院[43号]及财政部[351号]等文件要求，积极对接政府部门，尽快摸清存量、加强沟通、分类管理。四是防范化解押品价值波动风险。加强评估机构的准入管理，提升第二还款来源的保障能力。五是有效规避社会金融风险向体系内蔓延。加强重点社会金融风险的监测，深入研究民间融资等具有隐蔽性的社会金融风险的识别与防控手段，指导一线人员有效识别该类风险。

第二，提升不良贷款处置与化解能力。一是强化风险隐患的防化。严格执行信用风险隐患分类的动态调整机制和限期化解制度。二是合理确定风险贷款的化解措施。对风险隐患客户制定“一户一策”风险化解方案，积极推动债务重组、债权转让、诉讼等化解方式的综合运用。推进不良资产模式化转让及不良资产证券化，探索适合该行的市场化不良资产模式化处置方案，提高不良资产处置效率。三是建立不良贷款定期核销机制。将不良贷款处置损失和核销额度列入年度预算，定期核销符合政策的不

良贷款。

第三，提高流动性风险化解能力。做好流动性日常管理与指标监测，保持指标的合理水平，持续提升活期存款稳定程度。动态调整、完善流动性风险限额指标体系。强化资产负债管理，完善 FTP 管理机制，增强主动负债能力，探索专项大额长期资金运用的期限错配限额管理机制。优化流动性压力测试方案，加强全覆盖口径下的头寸管理环境预判，稳步推进集中司库等流动性集约管理能力建设，建立特殊流动性补充机制等应急预案。

第四，加强操作风险及其他风险管理。推动操作风险管理体系建设，推动操作风险管理工具应用，建立操作风险 KRI 控制指标体系。积极推进常规、专项稽核项目实施，加大重点领域稽核力度。进一步加强舆情监测管理，实施声誉风险应急处置演练，提高反应效率。完善数据中心建设和信息系统安全管理体系，逐步实现异地灾备由数据级向应用级的提升。全面落实银监会外包风险指引，防范外包风险隐患。探索业务连续性管理体系建设，逐步完善业务连续性应急预案，全面提升安全防范等级。

#### 4.5 深入实施“科技强行”战略，增强科技支撑能力

华融目前正在运行的主要系统包括核心业务系统、信贷管理系统、现代支付系统、财务系统、网银系统、电话银行系统、短信平台系统、支付密码系统、财税库行联网系统、身份核查系统、事后监督系统、电子验印系统、指纹系统、电子商业汇票系统、1104 监管报送系统和人行统计报表系统等各类应用系统。系统功能较为完善，有效提升了系统业务处理能力和安全防控措施。目前系统运行平稳，能满足日常业务运营和管理的需要。

华融未来战略发展中，信息化建设的价值与意义主要体现在两个方面，其一是适应于现阶段信息化时代的变革特征，其二是通过信息化技术手段的改善推动和服务总体战略的实现。

新一代应用架构紧紧围绕以客户为中心、以会计处理为核心两大主线来设计和规划。通过数据总线将各系统进行有机整合，对外提供统一的客户体验和差异化的高效服务。随着应用系统逐步集中，通过建立统一的数据模型和数据标准,实现各类业务处理数据的集中存储；建立统一的数据仓库，为各级提供全面的管理决策支持；同时按照数据生命周期建立完善的数据管理规范和安全策略，保障数据的安全使用。

同时在信息技术的应用中，应充分重视技术安全性与信息安全性保障问题。根据《计算机信息系统安全保护条例》和《商业银行信息科技风险管理指引》要求，制定信息安全体系框架。具体包括安全策略、信息系统安全定级、安全技术标准、安全管理、安全技术、信息安全评估和审计等内容，最终保障信息系统的安全运行。

#### 4.6 加强人才队伍建设，逐步提升人力效能

华融的人才管理观念中，一直将人才资源视为首位，五年规划发展中基本实现了人力资源结构完善以及人才管理体系的初步建设。

战略规划中注重以下几项内容的深化：未来发展应立足当前发展实际，充分考虑

未来一段时期经济金融环境、行业趋势和监管政策变化对该行组织架构和人员配置的影响，科学编制人才发展规划。继续实施“猎鹰计划”、“管理培训生计划”和“青苗计划”，引进急需的紧缺性、专业性人才，吸纳新鲜血液，培养有生力量，为该行发展提供人才保证和智力支持。统筹推进专业技术序列建设，畅通专业人才的晋升通道。继续实施“学历再造”计划，强化在岗培训。稳步推进分流退出机制，优化人力资源结构，充分发挥最大效能。实施干部交流任职，建立健全后备干部管理体系，深化后备干部基层实践制和考核评价工作。储备一支年富力强、勇于开拓、富于创新的后备干部队伍，为该行的可持续发展提供坚实的后备力量；通过人才引进和招聘，逐步充实已设分行人员数量，壮大基层支行行长、客户经理队伍，合理配备新设分行人员，及时满足对管理人员、一线临柜人员和营销人员的配备需要。

在常规人力资源管理方面，应进一步完善绩效的科学化、均衡性评估方案，并进一步研究实现更为有效、积极的薪酬福利体系，实现内部竞争的良性化发展。在绩效评估方面，延续五年三步走中提出的绩效管理革新理念，打破传统陋习，以能力定结果，结合近几年统计结果和经验，进一步完善 KPI 指标体系，调整相关考评指标的权重等，同时要讲考评体系与员工竞岗、培训体系进行更为有效的融合，将绩效评价更充分与个人发展指标贴合，提升员工的自我发展欲望。在薪酬福利等激励体系的完善方面，建立更为完善的激励机制，并真正实现薪酬增长曲线计划，让员工真实感受到企业关怀与激励，从而形成更具凝聚力的员工管理文化，同时也将其融入到竞岗、人才流动体系中，盘活企业内人才资源的合理利用，改善企业内部的发展积极性。

## 第五章 结论及展望

本文综合运用了企业战略理论、竞争战略理论、区域金融发展理论、商业银行治理理论等对华融湘江银行发展战略进行了相对全面的分析。结合笔者从业经验来看，该银行在五年三步走的战略指导下，已经取得了相当显著的成效，在短期战略规划期限将至之际，新战略规划定向也势在必行，因此本文对该行未来战略规划进行了综合研究，并得出如下结论：

华融银行在区域性商业银行中的综合竞争力逐渐平稳，各项业务发展也逐逐渐走向常态化，未来发展过程中，该行应当继续深化特色产品与业务的发展，注重自身在行业内的定位问题，并从多个领域继续加强企业安全性、综合服务水平、内部治理与现代化改革等内容。紧紧围绕华融银行的经营理念，加速跨区域业务发展，尽快促成上市，为企业的未来发展提供更为有效的助力。

国内关于商业银行发展战略的研究很多，或者对某一类型诸如中小商业银行、农村商业银行或外资银行的整体发展战略进行理论或实证分析，或者是某大型商业银行的课题组对银行内部某一具体的发展战略进行的课题研究。前者大多比较宏观和笼统，其研究意义集中于理论层面，而后者的研究虽然具体，却过于片面，难以从全局的角度协调各个战略之间关系的角度来指导整个银行的发展。

本文以华融湘江银行的发展战略为研究对象，通过分析其发展历史、发展现状和发展环境，提出了重新规划其发展战略的必要性和迫切性。在总体发展目标和战略地位的指引下，具体分析其在公司治理、业务创新、风险管控、信息科技和人力资源建设几个方面的战略目标和实现保障，既比较全面，同时也体现了各个子战略之间的协调和相互配合，对华融湘江银行的未来战略制定可以起到切实可行的作用。

由于知识和时间的限制，本文对华融湘江银行发展战略的研究还远远不够。由于研究条件所限，本文没有进行实证分析，未设计相关模型对战略实施前后的经营效率和效果进行验证，很多观点来自本人实际工作经验，可能使本文相对缺乏说服力。此外，本文提出的相关战略目标和实施方案还比较笼统，停留在比较初步的阶段，未来是否能真正实施以及是否有足够的资源和配套设施来保障其实施具有很大的不确定性。

## 参考文献

- [1] 高静娟.我国商业银行竞争力战略研究.辽宁大学博士学位论文,2004.
- [2] 葛兆强,杨云志.数据仓库与商业银行战略管理.中国金融电脑,2009(12).
- [3] 葛兆强.我国商业银行战略管理的模式架构和实施策略.金融论坛,2002(11).
- [4] 胡礼文.城市商业银行发展战略:理论基础与战略框架.浙江金融,2006(9).
- [5] 黄文青.我国股份制商业银行公司治理绩效的实证研究.上海经济研究,2009(1).
- [6] 李维安,曹廷求.股权结构、治理机制与城市银行绩效——来自山东、河南两省的调查证据.经济研究,2004(12).
- [7] 李镇西.转变中小商业银行风险管理模式.中国金融,2011(12).
- [8] 刘澜庵,王博.门槛效应、管制放松与银行效率的改进——理论假说及其来自中国的经验研究.金融研究,2011(3).
- [9] 楼文龙.中小商业银行公司治理监管实践与思考.银行家,2008(6).
- [10] 马蔚华.实施新资本协议推进全面风险管理.中国金融家,2008(12).
- [11] 欧明刚.城市商业银行问题研究——公司治理与发展战略.中国经济出版社,2010.
- [12] 谢朝华,陈学彬.论银行效率的结构性基础.金融研究,2005(3).
- [13] 徐杰.我国流程银行的建设——本地化与国际化的差异.金融电子化,2011(2).
- [14] 姚树杰,冯根福,姜春霞.中国银行业效率的实证分析.经济研究,2004(8).
- [15] 张明君.当前我国商业银行的业务流程再造.经济研究参考,2008(15).
- [16] 赵昌文、杨记军、夏秋.中国转型期商业银行的公司治理与绩效研究.管理世界,2009(7).
- [17] 周文武.城市行业银行公司治理的特殊性与有效性研究.武汉金融,2010(1).
- [18] 朱红波.银行发展战略若干问题.时代经贸,2013(22).
- [19] Brews, P.J./C.L. Tucci. Exploring the structural effects of internerworking. Strategic management journal,2004(5).
- [20] Crystal, Jennifer S. Does foreign ownership contribute to sounder banks? . Brookings Press,2001.
- [21] Hui-Lin Lin, Chia-Chi Tsao. Bank Reforms, Competition and Efficiency in China's Banking System: Are Small City Bank Entrants More Efficient? China & World Economy,2009(5).
- [22] Levine R. The Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Issues. Global Corporate Governance Forum Washington D.C.,2004.
- [23] Mester L.J..A Study of Bank Efficiency Taking into Account Risk-preference. Journal of banking and finance,1996(2).
- [24] Mian. Distance Constraints: The Limits of Foreign Lending in Poor Countries. Journal of Finance,2006(3).
- [25] Micco, A ,Panizza. Bank ownership and performance, Does politics matter? Journal of Banking and Finance,2007(1).
- [26] Scheer A. and F. Habermann. Making ERP a Success: Using Business Process Models to Achieve Positive Results. Communications of the ACM,2000(4).
- [27] Stijin Claessens and Neeltje van Horen. Being a foreigner Among Domestic Banks: Assets or Liability? IMF Working Paper,2009.
- [28] Thomas E..Allocative Efficiency in Branch Banking. European Journal of Operational Research,2001(2).

## 致 谢

本人在硕士学习期间，得到了杨兴全导师的大力帮助和支持，也获得了同窗好友的大量帮助，没有他们的帮助我也无法顺利完成此次研究。在此，我首先要感谢母校对我的栽培，像我提供了良好的研究平台与学习氛围，让我能够获得足够的理论积累与基础。同时，要感谢杨兴全导师对我的帮助指引，正是导师的帮助才让我不断拓宽视野，增长的知识，导师严谨的治学态度帮我纠正了许多学习过程中的认知与理解错误，让我收益终身，在此，我要对杨导师致意最真挚的感谢。

值此论文完成之际，我在此向所有帮助和支持我的导师、同学、朋友、亲人致意感谢祝福，在未来的学习工作中，我也将继续努力，提升知识积累水平，不断充实研究成果，不辜负诸位对我的指导与帮助。

## 作者简介

楚灿花，女性，生于 1971 年 12 月，籍贯湖南。2002 年毕业于中央广播电视大学法律专业。1991 年参加工作，现在华融湘江银行董事会办公室，主要从事公司治理工作。2012 年 7 月起在石河子大学学习工商管理。

### 在学期间主要参与的研究项目

- 1.参与了华融湘江银行五年发展规划编制工作
- 2.组织了华融湘江银行次级债发行及增资扩股工作。

### 在学期间发表的文章

在《经营者》杂志（国际刊号：ISSN1672-2507，国内刊号：CN50-1018/F）2015年1期发表《民营银行发展模式研究》。

# 石河子大学硕士研究生学位论文

## 导师评阅表

研究生姓名	楚灿花	学制	3年
专业	工商管理	研究方向	组织与战略管理

学术评语:


《华融湘江银行发展战略研究》这篇论文选题合理，为华融湘江银行未来的发展战略提供了理论支持，其选题具有一定的理论价值和现实意义。

该论文引用文献具有代表性和科学性，对有关的中外文献材料进行综合分析和归纳整理，掌握了华融湘江银行发展战略的研究背景、研究现状和发展前景等内容，文献综述丰富而规范。

论文借助华融湘江银行近三年统计分析对华融湘江银行进行了全面分析，论文内容丰富、条理清晰、结构完整，资料收集详实，数据准确，论证清晰有力，论据充分可靠，论述过程严谨，综合运用了所学知识解决问题，分析方法选用得当，结果可信。

该论文研究结果表明，华融湘江银行发展战略研究具有很强的实践价值和操作性，充分反映了作者对于发展战略知识掌握的全面性，对于战略实践有经验，有分析，有思考，有建议。

论文格式正确，结构严谨，层次分明，书写规范，逻辑严密，语言流畅，重点突出，反映了作者具有较强的独立研究能力。论文总体良好，达到了硕士学位论文的要求，同意提交答辩，建议授予工商管理硕士学位。

指导教师签字: 

2015年6月5日