

# 论上海浦东发展银行公司银行业务发展战略

## 摘要

文章首先分析公司银行业务在商业银行中的地位，并介绍主要发达国家和国内商业银行公司银行业务的发展概况，明确公司银行业务对于商业银行发展战略的重要性。

文章对上海浦东发展银行（以下简称浦发银行）公司银行业务的发展现状进行简要分析，并对主要竞争对手，包括外资银行、四大国有银行、股份制商业银行的公司银行业务优劣势进行研究。文章重点对浦发银行的网点布局、人员设置、客户结构和产品结构进行深入调查和研究，并从这四个方面与主要竞争对手进行细致比较和分析，得出浦发银行公司银行业务的主要优劣势。

文章根据上述比较分析，提出浦发银行公司银行业务的发展战略，指导思想、战略重点以及战略步骤。文章最后在该发展战略的指引下，深入研究和详细指导浦发银行的网点策略、客户策略、产品策略以及人才策略。

文章通过以上调查、研究和分析，对浦发银行公司银行业务发展战略具有重要指导意义，同时也对其他商业银行具有借鉴作用。

关键词：商业银行，公司银行业务，发展战略

# THE RESEARCH OF SHANGHAI PUDONG DEVELOPMENT BANK CORPORATE BANKING STRATEGY

## ABSTRACT

The thesis analyzed the importance of corporate banking in the commercial banks, and introduced the development of the corporate banking in main developed counties and in China first.

The thesis did some research for the current status of Shanghai Pudong Development Bank (call as follows: SPDB) corporate banking and analyzed the strength and weakness of the primary competitors, including the foreign banks, four state owned banks and the public owned banks. The thesis laid emphasis on the research of the branches' layout, the personnel position, the customers' structure and the products' structure. And the thesis carried on meticulous comparison and analysis for the SPDB with its main competitors from these four aspects, and then drew out power and weakness of SPDB corporate banking.

According to above-mentioned analysis, the thesis put forward SPDB corporate banking strategy, guide thought, strategic point and strategic steps. The thesis made thorough research and put guidance to the branch tactic, the customer tactic, the product tactic and the personnel tactic in details. According to the above investigation, research and analysis, the thesis was instructive to SPDB corporate banking strategy, and was also helpful to the other commercial banks.

**KEY WORDS:** commercial banks, corporate banking, strategy

# 上海交通大学

## 学位论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律结果由本人承担。

学位论文作者签名：张华

日期：2007年1月28日

# 上海交通大学

## 学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解学校有关保留、使用学位论文的规定，同意学校保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅。本人授权上海交通大学可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。

本学位论文属于：

**保密**，在 \_\_\_\_ 年解密后适用本授权书。

**不保密**。

学位论文作者签名：张华

指导教师签名：武邦涛

日期：2007年1月28日

日期：2007年1月28日

## 前言

随着中国加入 WTO，国内金融业对外资银行的开放进一步加大，中外资商业银行的竞争进一步加剧。2006 年是中国加入 WTO 承诺对外资银行放开所有限制的最后一年，也是中资银行受到保护的最后一年，外资银行即将全面进入中国市场。

公司银行业务，是商业银行的生存之本，向来是商业银行的必争之地，中外资商业银行都投入重兵开展白刃争夺。上海浦东发展银行作为一家国内上市的股份制商业银行，如何在日趋激烈的公司银行业务竞争中立稳脚跟，如何在白热化的公司客户争夺中分得一杯羹，本文就上海浦东发展银行公司银行业务发展战略展开论述。

## 第一章 商业银行与公司银行业务概述

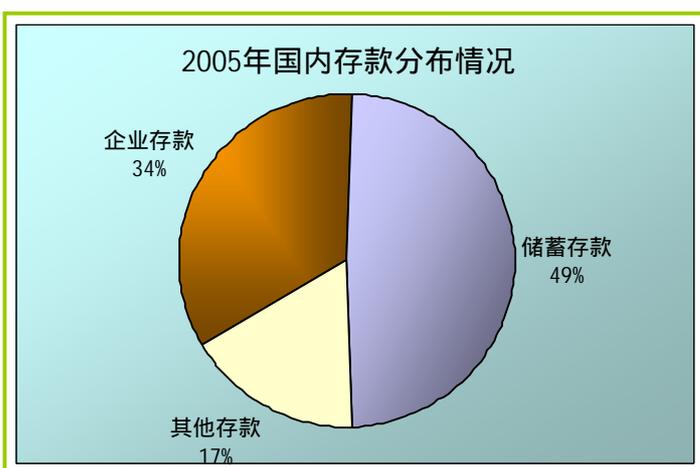
### 1.1 公司银行业务及其在商业银行中的地位

商业银行是以经营存款、贷款、汇兑、储蓄、信托等为业务，以营利为目的的，综合性、多功能的一种金融机构。

商业银行的业务在传统上主要划分为三类，即负债业务、资产业务和中间业务。商业银行的负债业务是指商业银行吸收资金的业务，即形成银行资金来源的业务，包括存款负债，其他负债、自有资本。商业银行的资产业务是商业银行运用资金的业务，是创造银行利润的主要来源。商业银行的主要资产分为三类，现金资产、信贷资产、投资。商业银行的中间业务是指商业银行不需要运用自己的资金而代理客户承办支付和其他委托事项，并据以收取手续费的业务。传统的中间业务是结算业务、汇兑业务，以后发展了代理业务、信托业务、租赁业务等。

商业银行的客户对象传统上主要划分为三类，即公司客户、个人客户和机构客户。公司客户是指企业，事业等具有独立核算功能的组织，个人客户是指自然人，而机构客户是指金融同业单位，如保险、证券、基金等组织。

公司银行业务是指针对公司客户（不包括机构客户）开展的各项银行业务，包括负债业务、资产业务和中间业务。



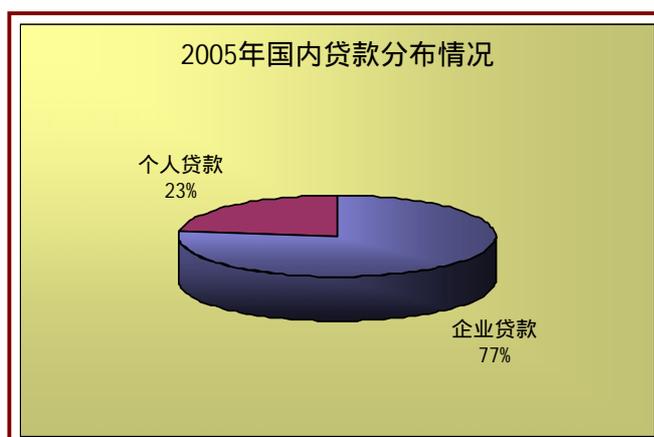
资料来源：中国人民银行网站

图 1-1 2005 年中国存款分布情况

商业银行对于公司客户的负债业务主要有：吸收定期存款、活期存款、协定存款、通知存款等各类存款。商业银行对于公司客户的资产业务主要有：短期流动资金贷款、中期流动资金贷款、中长期项目贷款、票据贴现、打包贷款、出口押汇、应收账款保理、福费廷等。商业银行对于公司客户的中间业务主要有：银行承兑汇票承兑、各类保函、资信证明、外汇汇兑等。

公司银行业务是商业银行的传统业务，也是商业银行的主要利润来源。据权威资料，2005年末，国内中外资商业银行共有各类存款 300209 亿元，其中公司客户的各类存款为 101751 亿

元，占比 34%；具体见图 1-1。中外资商业银行共有各类贷款 206838 亿元，其中公司客户的各类贷款为 159265 亿元，占比 77%，具体见图 1-2。由此可见，公司银行业务占据了商业银行各项业务的重要地位，是不可或缺的主要业务。



资料来源：中国人民银行网站

图 1-2 2005 年中国贷款分布情况

## 1.2 世界主要发达国家商业银行公司银行业务发展情况简介

西方商业银行产生于 16 世纪中期，在当时的世界商业中心意大利建立的威尼斯银行被认为是最早的商业银行。早期，各国政府为了战争而筹集资金，西方商业银行便通过向政府提供高利率贷款的方式来获取利润。随着英国工业革命的开始，资本主义经济不断发展，出现了大量公司制度的企业，包括有限责任公司、股份有限公司，以及合伙企业，它们在追求资本利润的时候需要大量资金的支持。于是，西方商业银行开始把工商企业作为最主要的贷款对象。

进入二十世纪早期和中期，西方商业银行更是将主要业务集中于公司银行业务。西方发达国家的公司规模不断扩大，公司之间的并购不断出现，进出口业务蓬勃发展，这为西方商业银行的公司银行业务提供了极好的机会。同时，跨国公司的不断涌现，对商业银行的国际结算功能



资料来源：美国联邦储备局网站

图 1-3 1993 年到 2000 年美国工商业贷款情况

能提出了更高的要求，也为商业银行外汇清算业务提供了更多的机会，商业银行的公司银行业务取得了前所未有的大发展。

以美国为例，工商业贷款是美国商业银行为工商业企业发放的主要贷款形式，用于企业购买货物，支付税收、发放工资等费用支出。美国的工商业贷款与房地产贷

款. 消费者贷款并列为美国商业银行三大信贷业务, 也是经营历史最为久远的贷款业务。

二十世纪九十年代中后期, 美国商业银行的工商业贷款发展迅速, 从 1993 年到 2000 年, 美国商业银行的工商业贷款余额从 5903 亿美元增长到 10868 亿美元, 年均增长 9.11%。由图 1-3 可知, 作为商业银行主要利润来源之一的公司银行业务--工商业贷款, 近年来在美国得到稳步发展, 也为美国商业银行带来了可观的经济效益。

### 1.3 中国商业银行公司银行业务的发展现状概述

中国银行业的历史要比西方国家晚得多, 从 1897 年的中国通商银行于 1694 年英格兰银行相比, 时间上足足晚了二百多年。中国银行业与外国银行差距很大, 无论是外部经营环境还是本身的资本实力、经营方式和管理手段都比较落后。

改革开放以前, 中国的银行业是计划经济体制, 其特点是中央银行和商业银行的职能全部由中国人民银行一家担任。

1978 年, 中国的金融体制改革正式开始。1979 年, 在中国人民银行的基础上重新建立了中国人民建设银行、中国银行和中国农业银行, 1984 年, 中国工商银行成立, 至此, 四大国有银行完全从中国人民银行独立出来, 从而真正意义上的商业银行。但是, 限于当时的体制, 四大国有银行还是各有分工, 工商银行为城市工商业为服务对象, 农业银行为农村服务、建设银行主要为基建提供资金, 而中国银行则主要经营外汇。四大国有银行实质上是四大专业银行。

1986 年, 国务院重新组建了交通银行, 这是一家公有制的股份制商业银行。1987 年, 深圳发展银行、广东发展银行、福建兴业银行、中信实业银行等地方性商业银行相继建立。

1993 年, 在十四大的会议精神指导下, 国家开发银行、中国进出口银行、中国农业发展银行三家政策性银行成立; 浦发银行、华夏银行、光大银行三家股份制银行先后成立; 同时, 在城市信用社的基础上成立了一大批城市合作银行。

九十年代以后, 随着我国建设社会主义市场经济的战略方针得到逐步实施, 国民经济以每年近两位数的速度迅猛发展, 各种经济成份不断涌现, 市场经济充满了生机和活力。国有控股集团、海外上市公司、国内上市公司、股份合作制企业、民营企业、个体企业等各种类型的组织不断出现, 在十多年间, 国内企业的规模和数量呈几何级增长。

国内企业的快速增长, 一方面对于商业银行的业务需求不断提高, 另一方面也为商业银行提供了无限的商机。公司数量增多, 国内商业银行公司客户的开户数量也相应增多; 公司的产值扩大, 国内商业银行的结算量相应增加; 公司的资金丰裕, 国内商业银行的公司存款也相应

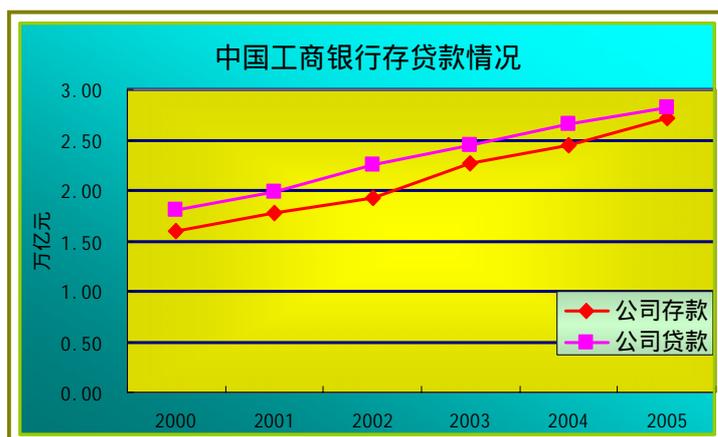
增长；公司需要扩大生产规模，国内商业银行的公司贷款规模也相应上升。由图 1-4 可知，国内所有商业银行的公司客户的存款快速增长，光是在十五期间的短短五年内，国内商业银行的公司客户存款规模已经增长了近一倍。



资料来源:中国人民银行网站

图 1-4 2001 年到 2005 年中国对公存款情况

中国四大国有银行的公司银行业务在近年来都取得了大幅增长，而中国



资料来源:中国工商银行网站

图 1-5 2001 年到 2005 年工商银行对公存贷款情况

的股份制商业银行的公司银行业务增幅更是惊人。

以中国最大的商业银行--中国工商银行为例，由图 1-5 可知，从 2000 年至 2005 年的六年间，中国工商银行的公司客户的存款额从 1.6 万亿元，增长到 2.7 万亿元，增长了 68%；公司客户的贷款额从 1.8 万亿元，增长到 2.8 万亿元，增长了 56%。中国工商银行在近六年来，公司银行业务的存款和贷款

业务都取得了较快速度的增长，对工商银行整体业务的发展带来较大的贡献。

#### 1.4 中国商业银行公司银行业务所面临的挑战与机遇

中国商业银行的公司银行业务，在外资银行全面进入中国市场以后，既面临着良好的发展机遇，但形势严峻的是外资银行强有力的挑战。

在加入 WTO 以前，中国的银行业一直是受保护的行业。由于长期的计划经济体制，国内银

行的竞争相当不充分，国内商业银行的竞争能力相关差。长期以来，中国的商业银行资本充足率较低，高级金融管理人才缺乏，产品创新能力有限，仅仅依靠传统的网点优势、关系优势而获得客户。

在公司银行业务方面，国内商业银行的主要存在的问题如下：

首先，国内商业银行的公司银行业务是依靠比较传统的存贷款业务，产品创新能力较差。由于国内商业银行的经营历史较短，经营范围局限在中国境内，没有向国外同行学习先进经验的机会。另外，国内商业银行长期受国家政策保护，在传统业务经营的基础下也能取得较好的效益，没有足够重视新产品新业务的开发。

其次，国内商业银行的公司银行业务是依靠较多的营业网点取得客户资源。国内商业银行，尤其是大型商业银行的网点布局较广，有的甚至布局到乡镇一级，依靠距离优势来吸引当地公司客户的业务。

最后，国内商业银行的公司银行业务是依靠人际关系来争取和维护公司客户，一般对银行人员的自身素质要求不高。国内商业银行招聘人员，特别是中小商业银行往往要求应聘人员要有较好的关系背景，如父母担任一定职务，能动用社会资源争夺业务的，而比较忽视人员的自身素质。

加入 WTO 以后，中国按照入世承诺的进程逐步开放金融市场，外资银行的人民币业务，尤其是公司银行业务将呈现持续发展趋势。2004 年末，昆明、北京、厦门、西安和沈阳五座城市允许外资金融机构经营人民币业务，外资银行人民币业务范围已经扩展到 18 座城市，其中 105 家外资银行目前已获准经营人民币业务。

相比国内商业银行，外资银行的公司银行业务具有较为明显的优势，这主要体现在以下几个方面：

灵活经营机制的优势。外资银行的经营基本不受中国政府干预，不需要遵守地方政府的行政命令，经营更具有主动权，也更能够适应市场经济的快速变化；而目前我国商业银行还离真正的商业银行尚有一定距离，还或多或少地承担政策性信贷业务，短期内仍将无法摆脱政府干预。

中间业务方面的优势。外资银行长期以来重视中间业务的发展，他们依靠先进的技术和流程优势以及与跨国公司的长期合作关系，争夺高收益，低风险的国际结算等中间业务。相比而言，中资银行长期忽视中间业务的发展，竞争能力较差。如在上海地区，外资银行办理的进出口国际结算业务已占当地市场份额的 40%以上，而言呈上升趋势。

高水平员工报酬的优势。外资银行进入中国以后，大量吸收中国本土人才，他们依靠高额的报酬、优厚的福利以及国外培训的多方面的措施，吸引国内商业银行的优秀人才。同时，外

资银行花费高额成本对本土人力资源培训和提高，极大的提高外资银行员工的综合素质，有效增加了竞争能力。

长期的战略合作关系的优势。外资银行进入中国以后，其首先发展的是原先与该行有业务合作关系的跨国公司在中国投资的企业。由于这些公司的母公司与外资银行有长期合作关系，一方面母公司在国外有良好的信誉，外资银行可以对子公司简化贷款流程，降低贷款标准；另一方面子公司的高层管理人员与外资银行的高层管理人员一般有良好的关系，合作意愿更为强烈。

中国商业银行必须正视所面临的巨大压力，并且化压力为动力，明确战略目标，加快改革步伐，发挥自身优势、以全新状态应对外资银行公司银行业务的挑战。

## 第二章 浦发银行公司银行业务发展现状

### 2.1 浦发银行概述

1990年4月18日，中国政府宣布开发开放上海浦东，提出以浦东开发开放为龙头，进一步开放长江沿岸城市，尽快把上海建成国际经济、金融、贸易中心之一，带动长江三角洲和整个长江流域地区经济的新飞跃。

上海浦东发展银行（以下简称浦发银行）正是在这样的背景下成立。1992年10月，由上海市人民政府牵头，上海的多家国有企业，如久事集团、一百集团、上海实业、烟糖集团、农工商集团、申能股份、东方国际等多家大型企业集团；以及江浙的大型企业，如江阴长江投资集团、苏州精细化工集团等单位；另外，上海本地的金融机构为支持上海的金融建设，也积极投资参股，如工商银行上海分行、建设银行上海分行、农业银行上海分行等。同时，各家金融机构抽调精兵强将，工行、农行、建行都派出管理骨干和业务精英，支持浦发银行，如工行上海分行副行长金运成为浦发银行首任行长。



资料来源：浦发银行网站

图 2-1 浦发银行网点分布情况

经过各方的大力支持，浦发银行于 1993 年 1 月 19 日正式开业。浦发银行成立之初的定位为：立足浦东开发开放，建设上海，服务华东。随着我国经济体制和金融体制改革的进一步深入，国务院逐步试点将地方性商业银行的经营范围从地区向全国范围辐射。1995 年 3 月，浦发银行杭州分行成立，成为第一家外地分行。1995 年以后，南京分行、苏州分行、无锡分行等先后成立。1996 年北京分行正式成立，标志着浦发银行突破区域性限制，走出长江流域，走向全国，成为一家真正意义上的全国性股份制商业

浦发银行突破区域性限制，走出长江流域，走向全国，成为一家真正意义上的全国性股份制商业

银行。1996 年以后，浦发银行先后在北至哈尔滨、南至深圳、西至乌鲁木齐等全国 43 个主要城市，开设了 28 家分行。浦发银行的网点分布具体见图 2-1。

1999 年 9 月 23 日，浦发银行向社会公开发行人民币普通股 4 亿股，每股发行价格 10 元，募集资金 39.55 亿元；2003 年 1 月 8 日，公司增发人民币普通股 3 亿股，每股发行价格 8.45 元，募集资金 24.94 亿元。募集资金已按中国人民银行的批复认定，全部用于充实公司资本金，提高了公司的资本充足率，股东权益大幅增加，抗风险能力显著提高，为公司的发展奠定了基础。

浦发银行的经营经营范围包括：经中国人民银行和中国银行业监督管理委员会批准，公司主营业务主要包括：吸收公众存款；发放短期、中期和长期贷款；办理结算；办理票据贴现；发行金融债券；代理发行、代理兑付、承销政府债券；买卖政府债券；同业拆借；提供信用证服务及担保；代理收付款项及代理保险业务；提供保险箱业务；外汇存款；外汇贷款；外汇汇款；外币兑换；国际结算；同业外汇拆借；外汇票据的承兑和贴现；外汇借款；外汇担保；结汇、售汇；买卖和代理买卖股票以外的外币有价证券；自营外汇买卖；代客外汇买卖；资信调查、咨询、见证业务；离岸银行业务；证券投资基金托管业务；全国社会保障基金托管业务；经中国人民银行和中国银行业监督管理委员会批准经营的其他业务。

浦发银行自成立以来，各项业务取得快速增长，具体如下：

——主要经营指标完成情况：2006 年 6 月末，浦发银行总资产规模达到 6302.32 亿元，比 2005 年底增加 567.10 亿元，增长 9.89%；本外币贷款余额 4308.17 亿元，较 2005 年底净增 535.94 亿元，增 14.21%；各项存款余额为

5591.17 亿元，较 2005 年底净增 535.41 亿元，增长 10.59%。主营业务收入共计 139.33 亿元，实现税前利润 26.34 亿元，与同期相比净增 6.81 亿元，增长 34.87%；实现税后利润 15.99 亿元，增加 3.77 亿元，同比增长 30.83%。股东权益 170.66 亿元，每股收益 0.41 元，每股净资产 4.36 元，净资产收益率达到 9.37%。



资料来源：浦发银行网站

图 2-2 浦发银行资产发展情况

——风险管理及化解情况：浦发银行狠抓风险管理，通过“提前预警、加强监控，加快清收、强化保全、逐步核销”等措施，使不良贷款比例(五级分类)有了下降，由2005年底的1.97%降至期末的1.82%；通过“政策指导、授信改革、信贷检查、严控流程”等机制的建设与推行，初步实现了对全行风险的全过程控制和管理；通过运用“总量控制、比例监测、期限对应、利率调节、窗口指导”等多种方式，有效化解利率和流动性风险。2006年6月末，浦发银行共计提各类贷款准备金，23.66亿元，不良贷款的准备金覆盖率达157.78%。

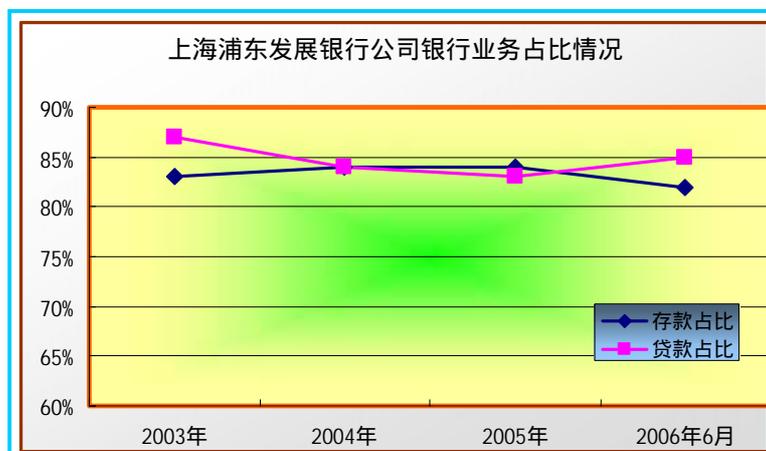
——机构新增情况：2006年上半年，浦发银行新开设了南宁、乌鲁木齐、长春3家分行；温州支行升格为分行。至此，浦发银行已在全国43个城市开设了28家分行(1家直属支行)，机构网点总数增至362家。

——中间业务：2006年上半年，浦发银行共实现中间业务收入4.20亿元，较去年同期提高94.88%；中间业务净收益较去年同期增长99.00%，个人业务实现手续费收入2597万元，较去年同期增长近70%。一些新型中间业务收入的拓展成为亮点，短期融资券、网银、企业年金账户管理等领域发展迅速，短期融资券业务承销收入达1600余万元。

——国内国际地位与影响：在2006年上半年，浦发银行获评《亚洲周刊》“亚洲银行300”第33，被万国测评、大智慧评为“2005年投资者心目中最亲切的上市公司”、被《证券市场周刊》在“2005年中国A股公司投资者关系”评选中，评为“投资者关系管理50强”。

## 2.2 浦发银行公司银行业务发展现状概述

自正式开业以来，浦发银行就将公司银行业务作为最主要的银行业务。浦发银行不仅在网点布局、人员设置、客户关系、产品特色、业务流程等方面优先将公司银行业务放在首位，而且投入较大的银行资源对公司银行业务予以重点扶持。浦发银行对于公司银行业务的投入，也从银行的经营业绩可以得到反映，根据近三年来的财务报告来看，浦发银行公



资料来源：浦发银行网站

图 2-3 浦发银行公司银行业务占比情况

司银行业务的存款、贷款和中间业务收入均占全部业务收入的 75%以上，可以说举足轻重。2006 年 6 月末，浦发银行公司银行业务的存款额达 4585 亿元，占全部存款余额的 82%；贷款余额达 3661 亿元，占全部贷款余额的 85%。具体见图 2-3。

## 第三章 浦发银行公司银行业务面临的威胁与挑战

### 3.1 浦发银行公司银行业务主要竞争对手简介

#### 3.1.1 主要外资银行公司银行业务优劣势简介

##### 3.1.1.1 花旗银行

花旗银行创立于 1812 年，其前身是纽约城市银行，总部位于美国纽约。1865 年，纽约城市银行更名为。经过近两个世纪的快速发展，纽约国民城市银行已经发展为一个庞大的金融帝国--花旗集团。花旗集团已经成为全球最大的金融服务机构，资产超过 1 万亿美元，在全球有超过 27 万名员工，为超过 100 多个国家约 2 亿消费者、企业、政府及机构提供品种繁多的金融产品与服务，包括消费者信贷、企业和投资银行、保险、证券经纪及资产管理服务。

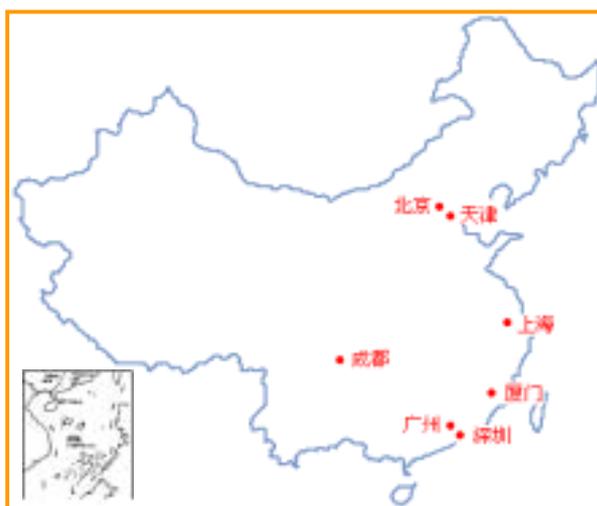
中国加入 WTO 以后，花旗银行成为第一个进入中国的外资银行，花旗银行上海分海率先在上海的外滩成立。目前，花旗银行在中国的分支机构已经遍及沿海各主要城市，成为在中国市场上分支机构最多的美资银行。目前，花旗银行在国内已经有 12 家网点，具体见图 3-1。

花旗银行在公司银行业务方面所具有的主要优势：

花旗银行拥有最为发达的银行资金清算网络，可以为公司客户提供最快捷的结算服务。花旗是美元的主要清算银行，具有先天的清算速度优势。同时，花旗银行在全球拥用数量庞大的营业机构，可以为公司客户提供及时的结算服务。

花旗银行拥有雄厚的资本实力，可以为大型企业提供足额的资金支持。花旗银行是世界上最大的银行，也是实力最为雄厚的银行，他可以为任何大公司提供足额的信贷支持，满足公司的发展需要。

花旗银行拥有先进的管理经验和专业的金融人才，可以为公司提供优质的服务和专业的建



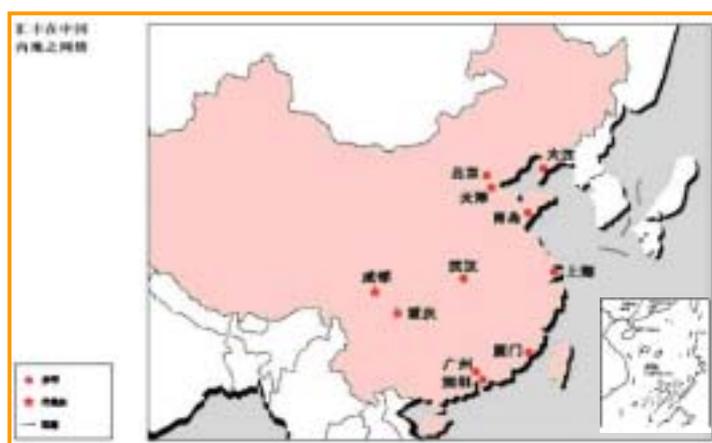
资料来源：花旗中国网站

图 3-1 花旗银行在中国网点情况

议。花旗银行依靠内部先进的管理流程，为公司客户提供快速的服务，满足公司客户对资金效率的要求。同时，花旗银行依靠花旗集团强有力金融平台，为公司客户提供多种金融产品，可以满足公司客户资金增值的需求。

### 3.1.1.2 汇丰银行

香港上海汇丰银行有限公司于 1865 年在香港和上海成立，是汇丰集团的创始成员。汇丰银行在全球拥有约 9,500 家分支机构，聘用超过 25 万名员工，服务约 1.25 亿名客户。截至 2006 年 6 月 30 日，汇丰银行的总资产已经达到 1.74 万亿美元。



资料来源：汇丰中国网站  
图 3-2 汇丰银行在中国网点情况

目前，汇丰银行在中国内地设有 12 家分行，分别设于：北京、成都、重庆、大连、广州、青岛、上海、深圳、苏州、天津、武汉及厦门；另有 12 家支行在北京，天津，广州，上海和深圳，具体见图 3-2。汇丰银行是目前在中国分行最多的外资银行。目前，汇丰在内地共有员工 2500 人，今年比去年增加了 40%，其中有 95% 的人才来自本土。另外，

汇丰银行计划在 2006 和 2007 年在内地各新招聘员工 1000 人，体现出强烈的扩张欲望。

汇丰银行在公司银行业务方面所具有的主要优势：

汇丰银行拥有相当发达的银行清算网络，可以为公司客户提供快捷的结算服务。汇丰银行是港币的主要清算银行，具有先天的清算速度优势。同时，汇丰银行在全球拥用数量庞大的营业机构，如在汇丰银行内部清算一方面可减少清算费用，另一方面可提高清算效率。

汇丰银行拥有先进的管理经验和专业的金融人才，可以为公司客户提供优质的服务和专业的建议。汇丰银行依靠内部先进的管理流程，简化对公司客户审贷流程，满足公司客户对资金效率的要求。另一方面，汇丰银行依靠汇丰集团强有力金融平台，为公司客户提供多种金融产品，满足公司客户资金增值的需求。

汇丰银行在内地拥有较长的营业历史和良好的口碑，可以较为容易的切入内地的公司客户。汇丰银行成立之初便以上海为根据地发展业务，在内地取得了良好的业绩，曾作为上海市政府办公大楼的汇丰大楼，也是汇丰银行实力的象征。汇丰银行在内地良好的形象，也为其在内地开展公司银行业务带来较大便利。

### 3.1.1.3 渣打银行

渣打银行于成立于 1858 年，是中国历史最悠久的外资银行。渣打银行在超过 90 个国家和地区拥有 1,200 多家分支机构，近 5 万名员工。渣打银行分别在伦敦证交所及香港证交所上市，并列富时指数首 25 家公司之内。2005 年末，渣打银行的总资产值约为 2039 亿美元。

目前，渣打银行在中国 14 个城市拥有分支机构，是中国拥有最广泛分支机构的外资银行之一。渣打银行的 5 家分行可提供包括人民币业务在内的全面商业银行服务（即上海、深圳、北京、南京、厦门分行）；另外，珠海、天津分行的对公人民币业务正在筹备中。目前，渣打银行在中国的员工人数约 1300 名。2006 年，渣打银行被评为中国“2005 年度最佳外资银行”。

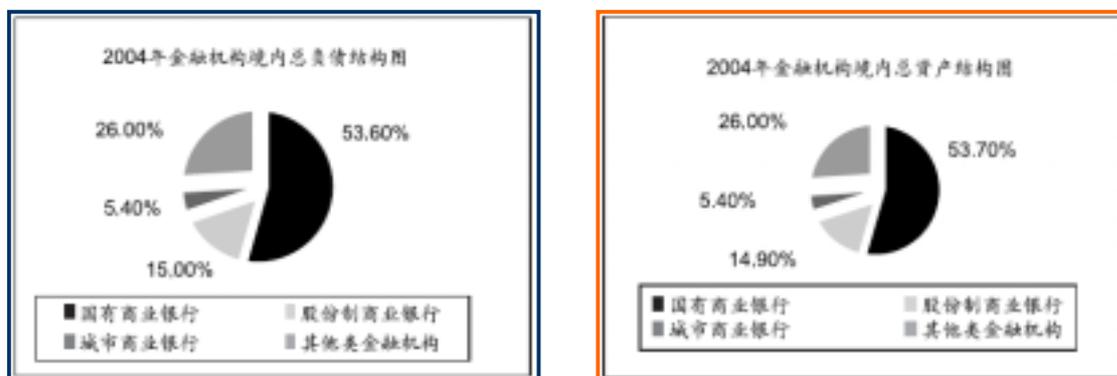
渣打银行在公司银行业务方面所具有的主要优势：

渣打银行在重视中小企业理财和融资等业务方面，独具慧眼。作为一家外资大型银行，渣打银行将业务重点向中小企业倾斜，投入巨大的人力和物力对中小企业进行开拓和挖掘，足以体现出对中小企业业务的重视程度。

渣打银行拥有利用在零售银行业务方面的优势，开展公司银行业务。渣打银行一向被认为是一家优秀的零售银行，2005 年获得“亚太区最佳零售银行”。但是，渣打银行运用在零售银行上的先进经验，利用灵活多变的手段和富有人性化的产品及服务手段，不断创新，不断超越，使其在公司银行业务方面的竞争力不断加强。

### 3.1.2 四大国有银行公司银行业务优劣势简介

二十世纪九十年代以前，中国的银行体系基本是中国银行、工商银行、建设银行、农业银行四大国有银行一统天下，而且四大银行之间各有分工，按照各自的条线开展工作，井水不犯河水。随着十四大确立建设社会主义市场经济的政策以后，人民银行才逐步放开对商业银行严



资料来源：中国人民银行网站

图 3-3 2004 年四大国有银行总资产和总负债占比情况

格控制。但是，由于四大国有银行的相对历史较长，营业机构数量庞大，员工人数也占据绝对优势，四大银行仍是我国商业银行业的主体，至今仍占据国内市场份额的半壁河山。截至 2004 年年底，中国银行、工商银行、建设银行、农业银行四大银行的总资产和总负债分别为 16.9 万亿元和 16.2 万亿元，分别占银行业总资产和总负债的 53.7% 和 53.6%，具体见图 3-3。

### 3.1.2.1 中国银行



资料来源：中国银行网站

图 3-4 中国银行网点分布情况

中国银行成立于 1912 年 2 月，是中国历史最悠久的银行。1979 年，经国务院批准，中国银行从中国人民银行分设出来，同时行使国家外汇管理总局职能，直属国务院领导。1994 年初，根据国家金融体制改革的部署，中国银行由外汇外贸专业银行开始向国有商业银行转化。2006 年中国银行分别于在香港交易所和上海证券交易所上市。

中国银行的机构网络覆盖全球 27 个国家和地区以及国内 31 个省市区和 300 多个城市。截至 2004 年 9 月末，中国银行拥有 11408 个境内机构，575 个境外机构，具体见图 3-4。中国银行拥有员工总数为 186221 人。

中国银行向公司客户（包括国有企业、私营企业、外资企业、金融机构和政府机关）提供包括存款、贷款、贸易相关服务和贸易融资、清算、托管等在内的各项金融产品和融资、财务解决方案。截至 2005 年末，中国银行与约为 41,000 家公司客户保持信贷业务关系。在公司银行业务方面，中国银行主要提供以下服务：

中国银行在公司银行业务方面所具有的主要优势：

外汇业务方面见长。中国银行一直是传统的外汇专业银行，从境外营业网点布局，外汇人员的素质，以及海外的经验来说，中国银行都具有一定优势。并且，中国银行凭借他多年在外汇业务的垄断经营以及广泛的海外分支机构，把外汇业务优势逐步培育成自己的核心竞争力。目前，中国银行在国内的公司外汇业务的市场份额仍居于首位。

国际化程度较高。多年的跨国经营，使中国银行更容易学习和掌握国外银行先进的管理经验和金融技术，当中国经济金融对外开放程度越来越高，特别是我国入世后，该行在这方面的优势得到了进一步发挥。中行将国际和国内两个市场的优势结合起来，形成了强大的创新能力，在国内金融市场上创造了多个第一，使自身在同业中长期保持竞争优势。

**重点客户营销服务体系。**中国银行花较大的时间和精力建立了重点客户服务体系，打造重点客户的服务绿色通道，为重点公司客户提供 VIP 优质服务，提升服务品质。中国银行的重点服务体系，目标明确，重点突出，有力地争夺高端公司客户，具有较强的竞争能力。

中国银行在公司银行业务方面的主要劣势：

一方面，中国银行在外汇业务方面的竞争优势正被进入中国的外资银行的竞争所削弱。另一方面，中国银行的金融技术方面的力量亟待加强，中国银行的网上银行、电话银行、家居银行等代表银行业发展方向的电子银行产品，远远落后于工商银行。

### 3.1.2.2 建设银行

建设银行的前身是中国人民建设银行，成立于 1954 年，建设银行早期成立的主要目的是支持国家的大型基建项目。1996 年，中国人民建设银行更名为中国建设银行。2005 年，建设银行引进了美国银行为公司的策略股东，以改善公司的风险管理和产品开发的能力。2005 年 10 月 27 日，中国建设银行股份有限公司在香港联合交易所正式挂牌上市。

截至 2005 年末，建设银行在中国内地设有 13,977 个分支机构，具体见图 3-5，基本上全国所有的省、市、县都有建设银行的营业点，并在香港、新加坡、法兰克福、约翰内斯堡、东京及首尔设有分行，在伦敦、纽约设有代表处。建设银行拥有活跃的客户数目达到 1.4 亿多个，相对于交通银行 5800 的分行和 3000 万个的客户，建行的规模差不多是交通银行行的 2-3 倍。建设银行拥有员工 27 多万人。

建设银行在公司银行业务方面主要包括向公司客户、政府机构客户提供包括公司类贷款、贸易融资、存款、代理服务，以及顾问与咨询、现金管理、汇款及结算、托管及担保服务等多种金融产品和服务。

建设银行在公司银行业务方面所具有的主要优势：

固定资产投资贷款的专业化。长期以来，建设银行的信贷对象主要是对公路、铁路、电信、



资料来源：中国建设银行网站  
图 3-5 中国建设银行网点分布情况

电网和城市建设等国民经济基础设施、基础产业，以及大型企业的固定资产投资、技术更新改造等项目方面的融资贷款。建设银行多年来在固定资产投资贷款的专业化经营中，培养了一批项目咨询、评估方面专业人才，并形成丰富的项目管理经验和先进的评估技术，在此方面形成了在基础设施建设融资和房地产金融方面的核心竞争力。

先进的本币清算系统。建设银行从 90 年代初开始，在不到 5 年的时间内，基本完成了从单机操作向全行性网络包括电子资金清算系统的转变。除全行性网络外，建设银行还以大中城市为中心建立了众多区域性交易网络。在计算机技术广泛应用的支持下，建设银行可以为客户提供快捷、安全、高效的电子汇划服务，实现了异地系统内资金清算 24 小时内到帐。

建设银行在公司银行业务方面的主要劣势：

一方面，建设银行的固定资产贷款、房地产金融等优势业务正在受到其他国有商业银行的挑战，已经失去了一部分市场份额。另一方面，目前建设银行正积极向中小企业的业务方面倾斜，但由于其长期与大型企业合作，在中小企业业务方面的管理经验和意识尚不足。

### 3.1.2.3 工商银行

工商银行成立于 1984 年 1 月 1 日，由原中国人民银行基础上分立，主要承担中国人民银行的所有商业银行职能，主要服务对象是城市工商企业。1994 年，工商银行转型为国有商业银行。2005 年 10 月 28 日，中国工商银行由国有独资商业银行整体改制为股份有限公司，正式更名为“中国工商银行股份有限公司”。

工商银行是国内所有商业银行中规模最大的商业银行。截止 2005 年底，工商银行总资产、贷款余额、存款余额分别占国内所有银行机构总资产、贷款余额、存款余额的 16.8%、15.4%、19.4%，占四大商业银行的 31.4%、30.4%、32.6%。同时，以公司存款余额、公司贷款余额计算，工商银行是国内最大的公司银行。

工商银行拥有全国最多的营业网点和最多的客户。截止 2006 年 6 月 30 日，工商银行拥有境内 18,038 家营业网点，拥有 98 家境外分行、控股机构、代表处和网点；拥有 36 万名员工，超过 250 万公司客户以及超过 1.5 亿个人客户。

工商银行在公司银行业务方面所具有的主要优势：

领先的信息科技能力。工商银行拥有国内商业银行中最为先进的信息科技平台。工商银行率先在国内同业中进行数据集中、综合业务 CB2000 系统、NOVA 系统、数据仓库等一系列重大信息基础建设和应用系统项目，实现了全部国内分支机构各项业务数据的集中和实时处理。

广泛的分销网络。工商银行在境内的营业网点达 18,038 家，遍布全国，并且在经济较发达的长江三角洲地区、珠江三角洲地区以及环渤海地区拥有广泛的分支机构及运营网点，截止 2006 年 6 月 30 日达 7738 家。同时，工商银行拥用庞大的公司银行销售队伍，拥有超过 25,000

名公司银行业务客户经理。

发达的电子银行服务。工商银行在同业中率先把网上银行、电话银行、手机银行等诸多产品、服务归为一类，明确地推出了电子银行业务的概念。2005 年，通过工商银行的电子银行网络进行的交易额达到 467699 亿元，处于市场领导地位。

庞大且优质的公司客户基础。截至 2006 年 6 月 30 日，工商银行拥有公司银行客户总数超过 250 万，其中包括约 57,710 名贷款客户。工商银行的客户包括国内营业收入最大的 500 家公司中的 492 家和《财富》500 强中的 238 家公司。

工商银行在公司银行业务方面的主要劣势：

一方面，工商银行的营业网点发展不均衡，东西部差距较大，西部的亏损行对影响工商银行整体的盈利能力；另一方面，工商银行的人员数量较多，对公司银行客户经理的激励机制不完善，人才流失比较严重。

#### 3.1.2.4 农业银行

农业银行成立于 1979 年，是国内四大商业银行之一。1994 年，农业银从专业银行转型为国有商业银行。农业银行的业务领域由最初的农村信贷、结算业务，发展成为品种齐全，本外币结合，能够办理国际、国内通行的各类金融业务。

2005 年末，中国农业银行各项资产总额 48768 亿元，各项贷款余额 28125 亿元，各项存款余额 40674 亿元，贷款不良率 26.31%。2005 年农行实现中间业务收入 96 亿元。

目前，农业银行拥有一级分行 32 个，直属分行 5 个，总行营业部 1 个，培训学院 3 个，并在新加坡、香港设立了分行，在伦敦、东京、纽约等地设立了代表处。农业银行拥有规模最大的营业网络，遍布全国共有分支机构和储蓄网点 6.5 万个，拥有员工 48 万名。

农业银行在公司银行业务方面所具有的主要优势：

网点覆盖广阔。农业银行的营业网点遍布中国城乡，是国内网点最多、业务辐射范围最广的大型国有商业银行。庞大而完备的网点构架，为各项业务，特别是公司银行业务的开展提供了独有的便利条件。

庞大的客户资源。农业银行的分散布局，使其拥有丰富的客户资源，客户遍布大、中、小城市和乡镇，涵盖了行政事业单位、医疗卫生、以及各类企业，渗透到社会经济生活的方方面面。

农业银行在公司银行业务方面的主要劣势：

一方面，工商银行的营业网点过于庞大，整体运作效率不高，大部分网点经济效益低下；另一方面，农业银行的风险控制措施较差，信贷投向较为失控，隐藏着较大的信贷风险。

### 3.1.3 股份制商业银行公司银行业务优劣势简介

随着金融监管的不断加强、国有商业银行改革的加快和宏观调控的深入，各家全国性股份制银行都在建立长效和可持续发展的经营管理模式，改革内部管理体制机制。在公司银行业务方面，各家银行通过积极探索组织体系架构的重构，努力寻找新的业务增长点，推进产品创新和品牌建设，不断扩大和拓展盈利空间。

#### 3.1.3.1 交通银行

交通银行创建于 1908 年，在解放前是与中央银行、中国银行、中国农民银行并列的中国四大银行之一。1986 年 7 月 24 日，作为金融改革的试点，国务院批准重新组建交通银行。1987 年 4 月 1 日，重新组建后的交通银行正式对外营业，成为中国第一家全国性的国有股份制商业银行。

2004 年，交通银行成功引进了汇丰银行、社保基金、中央汇金公司等境内外战略投资者，并着力推进体制机制的良性转变。2005 年 6 月 23 日，交通银行在香港成功上市，成为首家在境外上市的中国内地商业银行。



资料来源：交通银行网站

图 3-6 交通银行网点分布情况

交通银行在境内有 27 家省分行，7 家直属分行，58 家省辖分行，137 个城市设立分支行，营业机构 2624 个，分布在 137 个城市；纽约、东京、香港、新加坡、汉城设有分行，伦敦、法兰克福设有办事处；在纽约、东京、香港、新加坡、汉城设有分行，在伦敦、法兰克福设有代表处。交通银行拥有员工近 6 万人。

交通银行在公司银行业务方面所具有的主要优势：

引进世行项目，控制信贷风险。交通银行率先引入世行项目，在对公司客户的信贷评估系统中做到全面可靠，并利用网络集中审批，集中放贷，提高了审贷的透明度，加快了审贷的速度。审贷业务流程上的改造使交通银行对公司客户具有较强的竞争能力。

开发“报关一点通”，方便客户通关。交通银行的“报关一点通”可以在客户进口或出口报关时，及时支付关税，减少了客户在海关和银行之间奔波的麻烦，为公司客户进出口报关提供了极大便利。

“人民币对公业务全行通”，方便客户结算。交通银行根据公司客户的业务需求，推出了

“人民币对公业务全行通”，业务，具有较为明显的特色。

交通银行在公司银行业务方面的主要劣势：

一方面，交通银行的网上银行系统不够完善，与工行等大银行相比，交通银行的网上银行功能不够强大；另一方面，交通银行的客户定位不够明确，与四大银行争抢大客户的实力不足，对中小客户的重视程度又不够，造成高不成低不就的尴尬界面。

### 3.1.3.2 中信银行

中信银行原名中信实业银行，成立于 1987 年 2 月，是在中国国际信托投资公司财务部的基础上成立的。中信银行隶属于中国国际信托投资公司（中信公司），是我国改革开放中最早成立的新兴商业银行之一。

2005 年末，中信银行拥有资产总额 6119 亿元，存款总额 5059 亿元，贷款总额 3706 亿元，全年实现净利润 29.8 亿元。2005 年末，中信银行的公司银行存款余额为 4398 亿元，比上年增长 15%，公司银行贷款余额为 3328 亿元，比上年增长 21%。

2005 年末，中信银行在全国 42 个大中城市拥有 416 家分支机构，拥有员工 13485 名。具体见表 3-1。

中信银行在公司银行业务方面所具有的主要优势：

集团综合经营优势--中信公司涉及几乎所有金融业务领域，并具有一定的信息、技术共享优势，通过与中信公司内证券、保险、信托、基金等公司实现资源共享、业务互补和交叉销售，可以为客户提供全方位、多元化、高附加值的服务。

公司业务和国际业务有比较优势--拥有一批高素质、年轻化、具有敬业精神的客户经理队伍、在国内股份制商业银行中拥有较好的业绩。

在我国经济发达地区初步形成了一定的区位优势--在北京、广州、杭州和上海等重点地区具有管理好、发展快、质量高的特点。

中信银行在公司银行业务方面的主要劣势：

一方面，中信银行的公司银行客户经理制度建立不久，激励机制有待进一步完善，人员有

2005 年底中信银行网点统计表

1	北京市	30
2	天津市	10
3	河北省	7
4	辽宁省	45
5	上海市	21
6	江苏省	73
7	浙江省	45
8	安徽省	7
9	福建省	16
10	山东省	52
11	河南省	11
12	湖北省	12
13	湖南省	10
14	广东省	42
15	重庆市	10
16	四川省	12
17	云南省	6
18	陕西省	8
19	香港特别行政区	1
20	合计	416

资料来源：中信银行网站

表 3-1 中信银行网点分布情况

一个较长的适应过程；另一方面，中信银行的品牌不够响亮，业务特色不够鲜明，与四大国有银行相比，实力不足，而与中小商业银行相比，定位不够明确。

### 3.1.3.3 招商银行

序号	机构	机	员工	资产百万
1	总行	1	2756	294,269
2	深圳	63	2230	71,471
3	上海	40	1586	66,078
4	武汉	20	909	21,816
5	北京	32	1405	64,643
6	沈阳	17	907	19,221
7	广州	28	1000	18,588
8	成都	15	607	9,631
9	兰州	14	401	8,199
10	西安	15	608	13,385
11	南京	13	594	21,095
12	无锡	8	216	7,937
13	常州	1	64	957
14	苏州	8	232	9,652
15	重庆	16	648	13,204
16	大连	12	504	8,542
17	杭州	17	625	19,300
18	宁波	8	249	9,943
19	温州	7	195	4,388
20	绍兴	3	99	4,216
21	南昌	10	487	8,454
22	长沙	12	458	9,300
23	福州	11	430	7,760
24	泉州	1	67	830
25	青岛	10	437	13,456
26	天津	15	523	16,821
27	济南	12	429	19,879
28	烟台	2	98	2,394
29	乌鲁	8	290	3,602
30	昆明	10	330	10,210
31	合肥	9	385	8,751
32	厦门	6	223	4,850
33	哈尔	8	257	6,009
34	郑州	7	311	8,582
35	东莞	4	223	3,736
36	佛山	1	106	3,958
37	香港	1	53	9,188
38	北京	1	6	
39	美国	1	2	
40	合计	467	20950	824,315

资料来源：招商银行网站  
表 3-2 招商银行网点分布情况

2005 年末，招行 71.1% 的公司存款来源于上述沿海三大经济区域的客户，73.8% 的公司贷款投放

招商银行成立于 1987 年 4 月 8 日，是国内第一家完全由企业法人持股的股份制商业银行，总行设在深圳。2002 年 3 月，招商银行成功地发行了 15 亿普通股，并在上交所挂牌（股票代码：600036），是国内第一家采用国际会计准则上市的公司。2006 年 9 月，招商银行成功发行 22 亿股 H 股，并在香港联交所上市。经过 19 年的发展，招商银行从 19 年前只有 36 名员工、1 亿元资本金的名不见经传的小银行，发展成为资产规模超过 8000 亿元的国内第六大商业银行。

截止 2006 年 6 月底，招商银行总资产逾 8243 亿元，存款总额 7036 亿元，贷款总额 5315 亿元，其中公司贷款 3493 亿元，占 66%。2006 年上半年，招商银行实现利润总额 44 亿元。

招商银行在公司银行业务方面所具有的主要优势：

网点布局比较科学合理。招行在全国 30 多个经济中心城市设立了 460 多家机构，具体见表 3-2。其中设立在长三角、珠三角、环渤海三大区域的网点占全部网点的 62%，

于这些区域的客户，保证了招商银行公司客户的高质量和投入产出的高效益。通过采取严格和谨慎的风险控制流程，招行有规划地按规模、区域、行业、所有制等方面进行资产客户的组合布局，分散资产组合风险。招商银行中资产业务主要集中于信用环境较好、外向型经济发达、民营企业领先的经济发达地区，为其资产质量、经济效益和业务发展提供了坚实的基础。

产品较具特色和创新能力较强。招商银行是国内最早提供网上企业银行服务的银行，截至 2006 年 6 月底，招商银行网上企业银行用户已经接近 45000 户。网上国内信用证是招商银行首创的国内贸易新型信用结算工具。2003 年，招商银行在国内银行业第一个推出公司银行业务“点金”品牌，现已成为国内批发银行业务中具有一定影响力的整体品牌。

积极培育新业务增长空间。招商银行公司银行业务在保持传统利差收入稳定增长的同时，积极培育新的收入增长空间，保证了全行对公司银行业务收入的快速增长和结构的逐年优化。2005 年，招商银行对公非利息收入突破 10 亿元。2006 年上半年，对公业务非利息收入超 8 亿元，占全行非利息收入的一半左右，并保持了近 50% 的增速。

客户结构和信投投向比较合理。招商银行拥有公司客户 22 万户，贷款客户 16000 户，其中中小企业贷款客户 5000 户。招商银行充分利用与交通行业的天然联系和对公路开发融资的丰富经验，将贷款优先投向交通、通信和能源行业，行业贷款组合不断优化。招商银行加大了三资企业、民营企业和中小企业的开发力度，到 2006 年 6 月，招商银行中小客户占全部客户数的 40%，中小客户贷款余额近 1300 亿元，比 2005 年增加近 300 亿元，占全部贷款的比例比 2005 年底增加了 3 个百分点。

招商银行在公司银行业务方面的主要劣势：

一方面，招商银行的管理集中度较高，对下级分行的授权较小，造成下级行的经营灵活度较差，另一方面，招商银行总行地处深圳，相对不如总行在北京、上海等的银行具有区位优势。最后，招商银行在个人银行业务方面品牌特色过于鲜明，一定程度上阻挡了公司银行业务品牌的光茫。

#### 3.1.3.4 民生银行

1996 年 1 月 12 日，中国民生银行在北京正式成立，是我国首家主要由非公有制企业入股的全国性股份制商业银行。2000 年 12 月 19 日，中国民生银行 A 股股票（600016）在上海证券交易所挂牌上市。截至 2005 年 12 月 31 日，中国民生银行总资产规模达 5571 亿元，净利润 27.03 亿元，存款总额 4888 亿元，贷款总额（含贴现）3781 多亿元，不良贷款率 1.28%，保持国内领先水平。

截至 2005 年底，中国民生银行在北京、广州、上海、深圳、武汉、大连、杭州、南京、重庆、西安、福州、济南、太原、石家庄、成都、宁波、天津、昆明、泉州、苏州等地设立了二

十家分行，在汕头设立了直属支行，机构网点达到 226 家，具体见表 3-3。

民生银行在公司银行业务方面所具有的主要优势：

坚持客户路线。民生银行自成立以来，除了自身的体制优势和良好的外部宏观环境以外，能够取得快速发展，并走在股份制商业银行的前列，主要在于民生银行的经营理念比较好，坚持客户路线，始终把客户放在第一位。

持续产品创新。民生银行取得如此快速的发展，和其持续的产品创新是分不开的。2004 年初，民生银行就推出“动产质押”、“标准仓单质押”、“协议付息票据贴现”、“票据包买”、“厂商一票通”、“出口一票通”等多项业务，成为国内首创。

科学严谨的管理。民生银行采取现代化的管理方式来支持业务的快速发展。比如，民生银行推行独立信贷评审制度，行长等主要行政领导不参与贷款的专业审查，而是让信贷专家进行审查，使信贷评审更加专业化。专业化的信贷审查，最大程度的降低了民生银行信贷资产的风险。

客户经理职业化。民生银行在国内第一家推行客户经理制度，使公司银行客户经理有了新的定位。民生银行推行的客户经理制度，对客户经理实现个人价值，创造更好的业绩，带来明显的激励作用。

民生银行在公司银行业务方面的主要劣势：

一方面，民生银行的股东背景为民营企业，与四大国有银行或其他公有制背景的股份制商业银行相比，民生银行的背景较弱，这对吸收公众存款来讲有一定的影响。另一方面，民生银行的客户经理考核制度相当严厉，重视个人业绩，而对员工的人性化需求关注较少，因而造成人才流动较多。

序号	机构名称	网点数目
1	民生银行总行	1
2	北京管理部	40
3	上海分行	28
4	广州分行	18
5	深圳分行	20
6	武汉分行	14
7	大连分行	10
8	南京分行	9
9	杭州分行	14
10	太原分行	13
11	石家庄分行	10
12	重庆分行	8
13	西安分行	6
14	福州分行	8
15	济南分行	7
16	宁波分行	5
17	成都分行	7
18	天津分行	1
19	昆明分行	1
20	苏州分行	1
21	泉州分行	1
22	汕头支行	4
23	合计	226

资料来源：民生银行网站

表 3-3 民生银行网点分布情况

## 3.2 浦发银行网点布局分析

浦发银行实行一级法人体制,采用总分行制。根据经济效益和经济区划原则,浦发银行按照“立足上海、服务全国”的发展战略,在沿江沿海地区和国内重要中心城市先后设置了分支机构。截止 2006 年 6 月末,浦发银行已经在全国 35 个主要城市开设 28 家直属分支行,共 362 家分支机构,具体情况详见表 3-4。

浦发银行在国内主要城市开立营业网点时,一方面考虑当地的经济总量及生活水平,另一方面要考核耗用银行营运资本问题。所以,相对而言,上海、北京、南京、广州等城市的营业网点较多,而西安、太原等的营业网点较少。由于各分行成立时间上的差异,成立时间较早的分行营业网点相对较多,如上海、南京等,成立时间较晚的分行营业网点相对较少,如南宁、长春等。

序号	机构名称	职工数	资产规模(千元)	所属机构
1	总行	810	164,711,146	1
2	上海分行	2172	144,521,823	110
3	杭州分行	568	43,542,275	24
4	宁波分行	530	36,190,134	18
5	南京分行	715	54,071,205	29
6	北京分行	848	57,584,137	22
7	温州分行	299	12,081,657	10
8	苏州分行	201	13,868,745	7
9	重庆分行	289	14,329,849	12
10	广州分行	518	21,464,797	15
11	深圳分行	553	17,999,086	12
12	昆明分行	179	7,788,325	7
13	芜湖支行	58	1,720,247	2
14	天津分行	287	24,669,529	8
15	郑州分行	409	29,803,897	11
16	大连分行	268	18,956,429	7
17	济南分行	264	16,452,906	7
18	成都分行	161	12,533,165	4
19	西安分行	190	11,865,936	4
20	沈阳分行	272	12,775,222	6
21	武汉分行	273	9,023,973	6
22	青岛分行	131	5,769,528	3
23	太原分行	137	10,949,086	2
24	长沙分行	145	5,997,262	3
25	哈尔滨分行	114	5,451,114	3
26	南昌分行	81	4,320,928	0
27	南宁分行	88	3,327,127	1
28	乌鲁木齐分行	74	663,217	0
29	长春分行	60	176,816	0
30	全行总计	10694	630,232,267	362

### 3.2.1 浦发银行与主要外资银行在中国境内的网点布局分析：

表 3-5 2005 年底浦发银行与主要外资银行网点统计表

浦发银行	花旗银行	汇丰银行	渣打银行
362 家	12 家	24 家	14 家

由表 3-5 可知,与主要外资银行相比而言,浦发银行在中国境内的网点数量处于绝对优势。但是,随着 2007 年度对银行业的全面放开,外资银行必定全力在各主要城市开设营业网点,浦发银行的网点优势将逐渐消失。

### 3.2.2 浦发银行与四大国有商业银行的网点布局分析：

表 3-6 2005 年底浦发银行与四大国有商业银行网点统计表

浦发银行	工商银行	农业银行	中国银行	建设银行
362 家	18038 家	65000 家	11408 家	13977 家

由表 3-6 可知，与四大国有商业银行相比，浦发银行在中国境内的网点数量处于绝对劣势。由于历史原因，四大国有商业银行在国内的网点分布都相当广阔，从发达城市到普通县城，甚至到乡镇，四大国有商业银行都布有网点。由于中西部经济相对欠发达，特别是农村地区的经济水平还相当低，存贷款总量相当少，营业网点大多数处于亏损状态。所以，除农业银行为了解决普通百姓的储蓄问题，仍未关闭网点以外，工商银行、中国银行、建设银行均纷纷从中西部的县城和乡镇撤退，并大量撤并网点。如工商银行从最高峰的网点数达 4 万余家，撤并到目前的 18000 余家，减少了近 55%。所以，数量太多的营业网点并不是商业银行的竞争优势，不盈利的网点是银行的包袱，只有经济效益好、盈利状态佳的网点才是商业银行的竞争优势。

### 3.2.3 浦发银行与主要股份制商业银行网点布局分析：

表 3-7 2005 年底浦发银行与主要股份制商业银行网点统计表

浦发银行	交通银行	中信银行	招商银行	民生银行
362 家	2624 家	416 家	467 家	226 家

由表 3-7 可知，与主要股份制商业银行相比，浦发银行在中国境内的网点除与交通银行相比明显处于劣势以外，与中信银行、招商银行、民生银行相比，差距不大。国内主要股份制商业银行具有明显的市场经济意识，开立网点时均考虑当地的经济水平，经济总量以及企事业单位的经济实力与信用状况，并进行充分的市场调研和可行性分析。股份制商业银行一般都进行较为可靠的盈亏平衡分析，确保开立的网点有较好的经济效益。所以，股份制商业银行一般开立在沿海发达城市以及内地较为发达的中心城市，并集中于市中心区域、出口加工区、保税区、工业园区等工商业发达的地区。

## 3.3 浦发银行人员配置分析

浦发银行自成立之初，就极为重视人员的招聘和人才的培养。1992 年筹办时，浦发银行就

从上海各家主要金融机构聘请管理骨干和业务精英充实到总行的管理条线和业务条线。2003 年开始，浦发银行每年都到上海著名高校招聘优秀学生，培养年轻人才。由于浦发银行良好的政府背景和优厚的福利待遇，每年的应聘学生都为极为踊跃。为体现公开公平公正的原则，浦发银行对于人员招聘均采取相当严格的措施，由分行统一组成招聘小组对应聘人员的进行资料审核、综合面试，分别打分，最后从数千名应聘人员中确定最终的数十名录用人员。经过如此严密的招聘程序，浦发银行确保能招聘到优秀的毕业生。

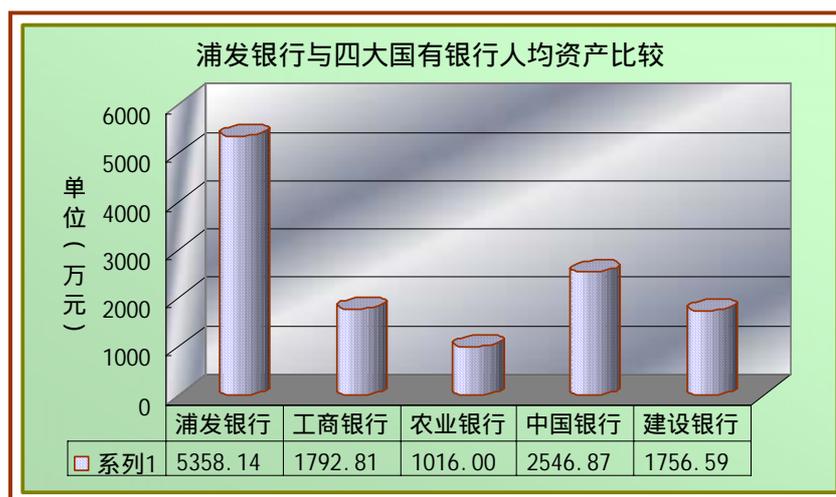
浦发银行对人员数量的控制相当严格，从总行到支行，都是定岗定员，按需配备人员。截止 2006 年 6 月末，浦发银行共有员工 10694 名，其中管理人员占比约 11%，而公司银行业务条线的业务人员占比达 30%以上。

### 3.3.1 浦发银行与四大国有商业银行人员配置分析：

表 3-8 2005 年底浦发银行与主要股份制商业银行人员及资产统计表

银行	浦发银行	工商银行	农业银行	中国银行	建设银行
员工（人）	10694	360000	480000	186221	270000
总资产（亿元）	5730	64541	48768	47428	47428
净利润（亿元）	24.8	337	/	274	470

由表 3-8 可知，与四大国有商业银行相比，浦发银行的员工人数处于绝对的劣势，其中农行员工人数最多，工行次之，建行随后，中国银行在四大国有商业银行中人员最少。同时，浦发银行与四大国有商业银行相比，资产规模与净利润也相差较大，资产规模最大的工商银行的



资料来源：浦发银行网站

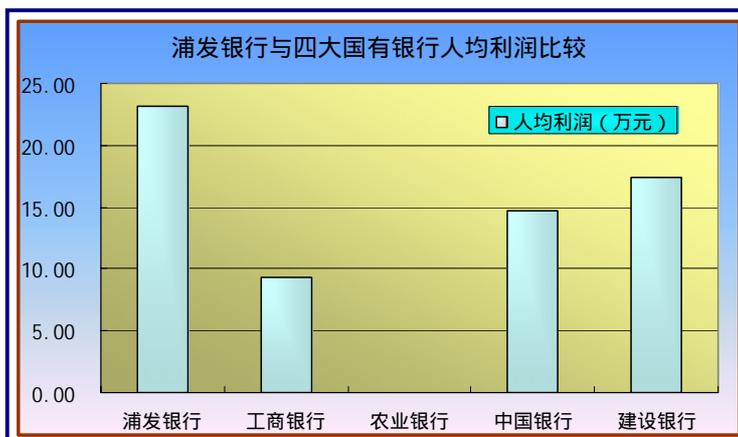
图 3-7 浦发银行和四大国有银行人均资产比较

总资产约是浦发银行的 11 倍，盈利能力最强的建设银行的净利润约是浦发银行的 19 倍。

但是，浦发银行的员工人数与资产规模的劣势不等于竞争实力的劣势。按照人均计算，2005 年末，浦发银行的人均资产为 5358 万元，比四大

国有银行人均资产排名第一的中国银行高 110%，具体见图 3-7。

由图 3-8 可知，浦发银行人均利润为 23.19 万元，比四大国有银行人均利润排名第一的建设银行高 33%，相对于四大国有中的工商银行和农业银行，人均创利高出一大截，占有明显的优势。所以，浦发银行采取较为严格的人员控制措施，一方面有效控制成本，增加盈利能力，另一方面也增强银行的资本积累能力，提高综合竞争能力。



资料来源：浦发银行网站

图 3-8 浦发银行和四大国有银行人均利润比较

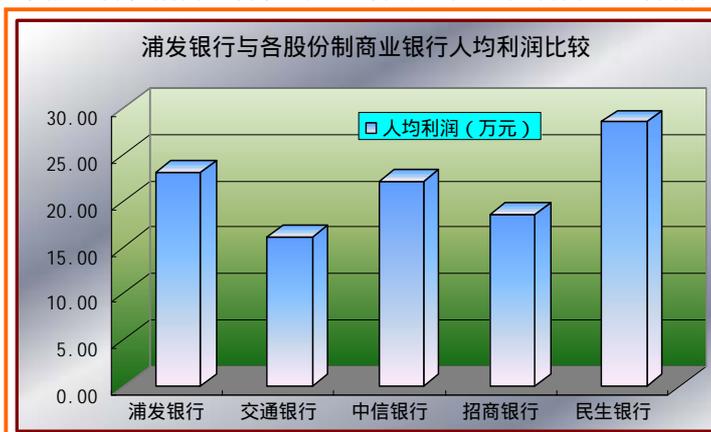
### 3.3.2 浦发银行与股份制商业银行人员配置分析：

表 3-9 2005 年底浦发银行与主要股份制商业银行人员及资产统计表

银行	浦发银行	交通银行	中信银行	招商银行	民生银行
员工 (人)	10694	57323	13485	20950	9447
资产 (亿元)	5730	14234	6119	7340	4888
利润 (亿元)	24.8	92.49	29.8	39	27

由表 3-9 可知，与交通银行、中信银行、招商银行、民生银行等主要股份制商业银行相比，浦发银行的员工数量不处于优势，其中交通银行的员工最多，而民生银行的员工最少。

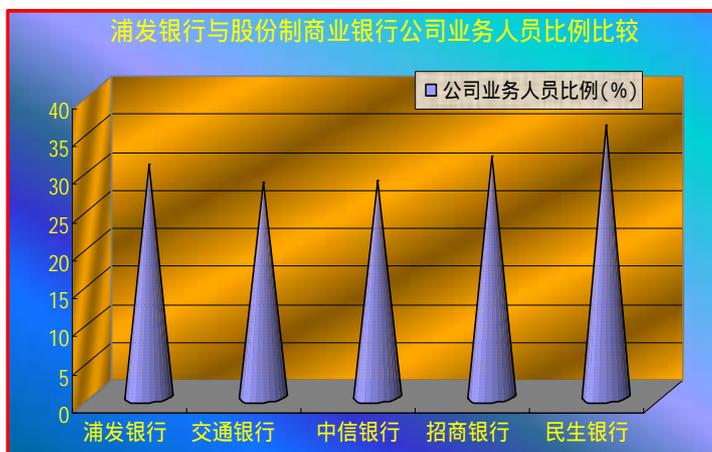
但是，由图 3-9 可以看出，股份制商业银行的员工最多的银行，人均利润并不是最多的，虽然几家银行相差不多，但还是有所差别。其中民生银行以人均 28.58 万元利润居首位，交



资料来源：浦发银行网站

图 3-9 浦发银行和股份制银行人均利润比较

通银行以人均 16.13 万元居末位。浦发银行人均创造 23.19 万元利润，居第二位。总体而言，浦发银行等多家股份制商业银行都比较重视人员数量的控制，没有比较明显的冗员现象。



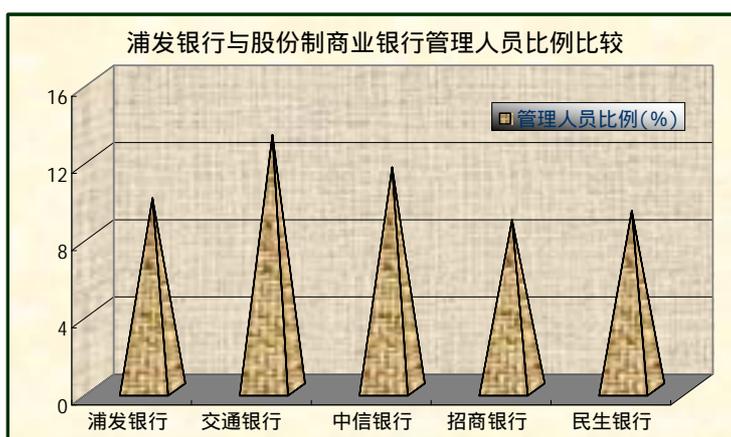
资料来源：浦发银行网站  
图 3-10 浦发银行和股份制银行公司业务人员占比情况

最为重要的是，各家股份制商业银行的人员结构中，均以业务人员为主，其中公司银行业务人员占比最大。如民生银行达到 35%，招商银行达到 30%，交通银行相对较低也达到 28%，具体见图 3-10。在民生银行率先推出公司客户经理制度以后，多家股份

制商业银行也随后推出公司客户经理。公司客户主要负责商业

银行的各项公司业务的开拓、维护，其主要报酬由其工作业绩决定，并分为固定报酬和变动报酬两部分，其中固定报酬一般按照上年的不同业绩确定不同的级别，包括工资级别、福利级别等；而变动报酬一般根据当年的业绩确定，主要是季度奖金。由于公司客户经理制度具有比较明确的奖惩机制，对客户经理的能起到较好的激励，因而被多家股份制商业银行所采用。由图 3-10 可知：浦发银行的公司业务人员的占比在五家银行中排名第三，低于民生银行和招商银行，但高于交通银行和中信银行，公司业务人员的营销竞争力处于中游水平。

从管理人员的比例来看，主要股份制商业银行的管理人员控制比例都比较低，体现出商业银行重视经济效益产出单位，而严控无经济效益产出的人员增加。由于各家股份制商业银行成立时间长短不同，对于风险管理、行政服务、后勤保障等的认识及手段各不相同，各家股份制商业银行的管理人员比例不尽相同。其中，成立时间相对较长的银行的管理人员比例相对较高，规模较大的银行的管理人员比较相对较



资料来源：浦发银行网站  
图 3-11 浦发银行与股份制银行管理人员占比情况

高。浦发银行近年来业务规模快速扩大，人员数量快速增加，但是人员结构控制相对还是较好。浦发银行的管理人员比例为 11%，高于招商银行和民生银行，但低于交通银行和中信银行，管理人员的成本竞争处于中游水平，具体见图 3-11。

### 3.4 浦发银行客户结构分析

客户是商业银行的生存之本。浦发银行自成立以来，始终把客户放在首位，处处以满足客户的需求为第一任务。近年来，浦发银行的客户规模取得了巨大增长，客户结构与开业之初也有较大变化。

#### 3.4.1 浦发银行与主要外资银行公司客户结构分析：

浦发银行成立之初，主要的公司客户为政府机关、事业单位、大型国有企业等。随着中国经济的进一步开放，浦发银行逐渐将国外知名的大型企业来华投资的子公司作为主要的目标客户，特别是世界 500 强企业在华设立的子公司。目前，浦发银行的主要客户结构中，三资企业、国内集团公司、政府机关、事业单位等仍占有重要地位。从客户数量来说，浦发银行的大型客户占比不到 10%，但存款和贷款占比超过 80%；中小企业的数量占比超过 90%，但存款和贷款占比不到 20%。

外资银行进入中国以后，在前期主要为本国的企业提供所需的金融服务。并且，外资银行进入中国，首先目标是原先与本行有密切业务联系的本国企业，如花旗银行与通用、东京三菱银行与丰田等，他们都有着长久的合作关系，业务开展相当方便。随着金融改革的进一步深入，外资银行逐步把具有较大规模的优质中资企业作为自己的目标客户，如海外上市公司、国内上市公司、大型外向型企业、大型垄断型企业。总体面言，目前主要外资银行的客户结构以外资企业为主，并以大型外资企业为主要客户。但是，主要外资银行已经开始将目标瞄准中小客户，将中小客户作为未来的业务增长点。

浦发银行与外资银行相比，外资企业的数量及存贷款规模占比都比较低，而中资企业的有数量及存贷款规模占比都比较高，特别是中小型中资企业的数量结构占比明显高于外资银行，浦发银行的业务稳定性较好，这是浦发银行客户优势所在。但是，浦发银行的中小客户目前的贡献度还不高，还没有充分挖掘出潜力，这是浦发银行客户结构的劣势。

### 3.4.2 浦发银行与四大国有银行公司客户结构分析：

由于历史原因，浦发银行的公司客户与四大国有商业银行的公司客户数量相差较大，并且在短期内也难以赶上。

表 3-10 浦发银行与四大国有商业银行的公司客户数量表

(单位：万个)				
浦发银行	工商银行	农业银行	中国银行	建设银行
22	250	235	209	227

在客户结构方面，浦发银行与四大国有商业银行的客户结构比较类似，中小客户的数量都占有绝对优势，但是存贷款规模仍是大型客户占有主导地位。

由于浦发银行的资本规模与四大国有银行相比较小，而商业银行法规定商业银行对单一客户的贷款规模不能超过其资本的 10%，故浦发银行缺少特大型企业，如中国石化、中国石油、国家电网、宝钢股份等国内大型企业。同时，对于世界知名企业来华投资的子公司，由于其母公司要求开户银行具有一定的国际知名度，四大国有银行具有一定的竞争优势。比如，建设银行为世界 500 强中的 487 家企业提供金融服务，而浦发银行为世界 500 强企业提供金融服务的企业则不到 100 家。在大客户特别是超级大客户的竞争方面，浦发银行与四大国有商业银行相比，处于明显劣势。

在中小客户方面，浦发银行与四大国有商业银行相比，也没有明显的优势。四大国有商业银行客户基础广阔，中小客户数量众多。目前，四大国有银行中的工商银行已经率先将中小客户作为重点发展方向，成立了专业的中小客户部门的营销团队及中小客户经理，开始全力争取中小客户业务。而浦发银行的虽然也开始重视中小客户，但尚处于初级阶段，中小客户的业务发展还相当缓慢。

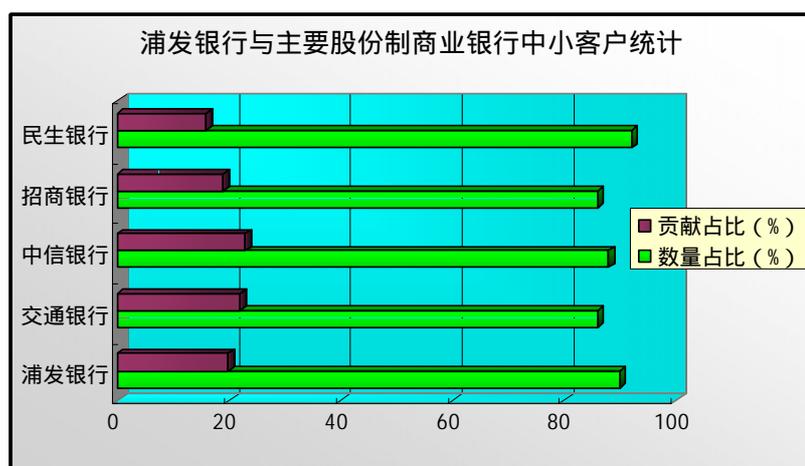
### 3.4.3 浦发银行与股份制业务银行公司客户结构分析：

与主要股份制商业银行相比，浦发银行的公司客户与主要股份制商业银行的公司客户数量相差不大，并且在客户结构上也较为相似。

表 3-11 浦发银行与股份制商业银行的公司客户数量表

(单位：万个)				
浦发银行	交通银行	中信银行	招商银行	民生银行
22	45	26	30	17

浦发银行作为新兴的股份制商业银行，成立初期也如同其他股份制商业银行一样，将大型客户作为主要的目标客户，同时由于自身的资本约束，不能将超大型企业作为目标客户。经过十多年的发展，浦发银行的大中型客户经过较长时间的培育，为银行提供了重要的贡献度。另一方面，浦发银行的中小客户经过自然增长，数量上也已经成长到一定规模，但目前因贡献度



资料来源：浦发银行网站

图 3-12 浦发银行与股份制银行中小客户情况

不大而未引起足够的重视。其他股份制商业银行，如交通银行、中信银行、招商银行、民生银行等，也存在同样的问题，详见图 3-12。

对于中小客户的忽视，很大程度是因为各家股份制商业银行目前阶段对于公司银行客户经理的考核模式所决定。现阶段各家股份

制商业银行的客户经理考核模式为以存贷款利润作为主要考核标准，而且又以个人考核为主，客户经理基本上单兵作战。这种考核模式和工作模式，决定了中小客户不可能成为主要的目标客户。一方面中小客户的单位时间内产生的贡献较小，客户经理不愿意花费精力去开拓与维护；另一方面因中小客户风险较高，客户经理惧怕承担风险而不愿开拓。所以，现阶段，中小客户的贡献度较低是主要股份制商业银行的软肋。

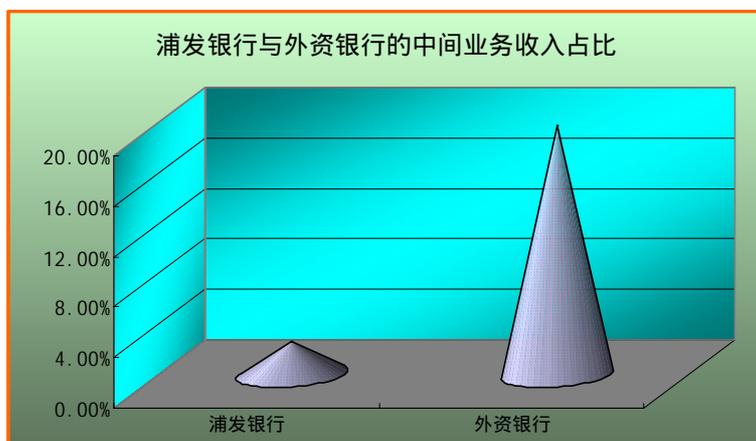
### 3.5 浦发银行的产品结构分析

商业银行的产品是商业银行吸引客户的主要手段，也是商业银行盈利的根本。国内商业银行长期以来受人民银行与银监会的严格控制，既缺少产品创新的内部动力，也缺少产品创新的外部环境。国内商业银行的产品局限于传统的存款、贷款，并且主要的收入来源也依靠存贷差的收益。比如，2005 年国内商业银行的存贷差的收入占全部收入的 90%以上，而中间业务手续费收入占全部收入不到 5%。

随着外资银行进入中国市场，创造出很多新产品，对国内商业银行带来很大的竞争压力。国内商业银行开始重视产品创新，重视创造能满足客户需求的新产品新业务。

### 3.5.1 浦发银行与外资银行产品结构分析

浦发银行与外资银行相比，产品结构仍处于较为明显的劣势。浦发银行的主要业务收入仍依靠传统的存贷差收入，而中间业务等收入占比相当小。如 2005 年，浦发银行全年实现营业收入



入 214 亿元，而中间业务手续费收入仅有 5.6 亿元，占比仅为 2.6%，具体见图 3-13。

2005 年，花旗银行、汇丰银行、渣打银行等主要外资银行的中间业务收入占与营业收入之比平均为 19.7%，中间业务收入与净利息收入比为 54.2%。相比而言，浦发银行的中间业务收

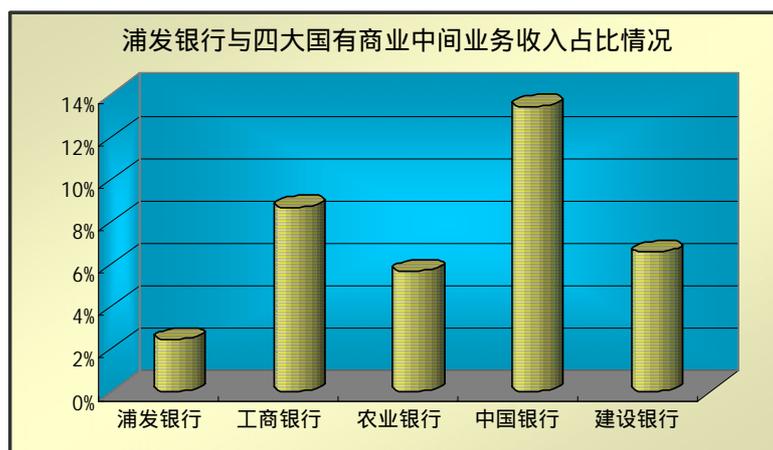
资料来源：浦发银行网站

图 3-13 浦发银行与外资银行中间业务情况

入占比低得可怜，产品结构方面处于明显的劣势。一旦利率市场化，存贷款利差减小，浦发银行的收入来源将急剧下降，生存与发展将面临严峻挑战。

### 3.5.2 浦发银行与四大国有银行产品结构分析

由图 3-14 可知，与四大国有商业银行相比，浦发银行的产品结构不尽合理。四大国有商业相对比较重视中间业务收入，依靠网点及整体实力优势，四大国有商业银行在国际业务手续费、外汇汇兑收益、资产托管、代理发行短期融资券、基金托管等业务方面取得较高的手续费收入。浦发银行由于自身规模较小，实力较弱，在争取一些代理业务时处于不利地位，故中间业务手续费的收入来源不多。同时，由于浦发银行简单地重视利润总额，而比较忽视收入结构，长期以来对中间业



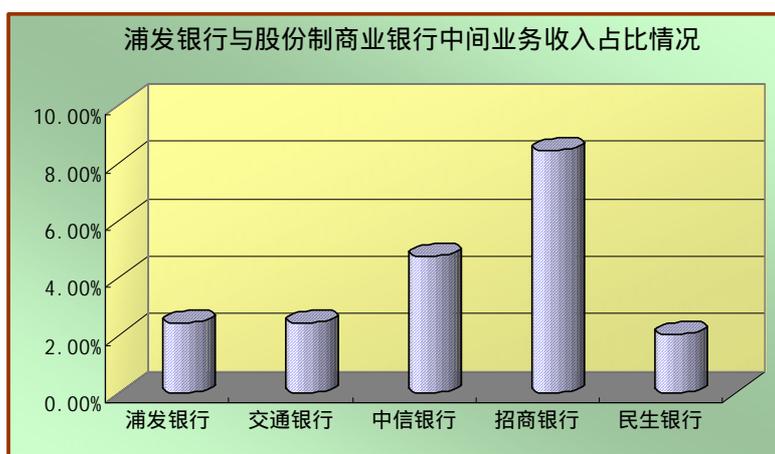
资料来源：浦发银行网站

图 3-14 浦发银行与四大国有银行中间业务情况

务产品重视相当不够。客户经理的考核也是以利润为中心，因为存贷款的利差较大，而中间业务的收入较低，客户经理也不愿意花大量时间争取和操作中间业务，反而宁愿减免中间业务手续费来争取客户的存贷款。以上两个原因导致浦发银行的中间业务手续费收入占比相当低，竞争能力较差。

### 3.5.3 浦发银行与主要股份制商业银行产品分析

由图 3-15 可知，与主要股份制商业银行相比，浦发银行的产品结构也不尽如人意。主要股



资料来源：浦发银行网站

图 3-15 浦发银行与股份制银行中间业务情况

份制商业银行中，招商银行的中间业务一枝独秀，以 8.45% 的占比排名股份制商业银行第一，比排名第二的中信银行高 70%。交通银行、民生银行与浦发银行的中间业务收入占比相对较为接近，在 2.0% 至 2.4% 之间。民生银行长期以来对中间业务重视不够，导致中间业务手续费收入增长远慢于存贷款的利息

收入增长。但是，近年来，民生银行已经将中间业务收入提高到比较重要的地位，近三年的增幅都在 50% 以上。

浦发银行在早期比较重视中间业务的投入，特别是对国际结算业务的营销力度相当大。如 2003 年，浦发银行上海分行在当地十七家中资银行的国际结算业务中排名第四，仅次于中国银行、工商银行、建设银行。但是，近年来，浦发银行对于中间业务特别是国际结算业务的重视程度不够，如到 2005 年，浦发银行上海分行的国际结算业务在上海十七家中资银行排名第九，被交通银行、上海银行、招商银行、民生银行、农业银行所超越。

相对而言，招商银行的产品结构最具有优势，也最具有竞争力。浦发银行的产品结构不尽合理，竞争能力差强人意。

## 第四章 浦发银行公司银行业务发展战略定位研究

进入 21 世纪，浦发银行也进入了新的历史阶段。随着经济全球化的不断发展，世界经济将进入一个新的时期。跨国公司成为大企业生存的一般形式；行业利润的平均化趋势日益凸现；企业间的品牌竞争日趋激烈；同业间的购并浪潮此起彼伏；信息技术的发展促使银行的传统经营理念和经营方式发生深刻的变革。随着我国市场经济体系的完善和全方位、多层次、宽领域对外开放政策的实施，国民经济将进入新的发展时期。经济的结构性调整和产业的战略性重组将有实质性的推进；企业的所有制结构将更加多元化；引进和利用外资不断深化。在此背景下，中国的市场融资格局和金融交易需求已经和正在发生巨大的变化。利率市场化的趋势越来越明显；人民币实现完全可兑换将是大势所趋；金融产品和服务手段日趋多样化；资本市场的发展导致商业银行在金融市场中的份额进一步下降。中国金融业加快与国际接轨，整个金融市场和银行体系将出现新的发展框架和竞争格局，中国的银行业正迎来全面竞争的新时代。

在银行同业中，国有商业银行股份制改革步伐不断加快，规模竞争优势进一步巩固；政策性银行改革进入实施阶段，有可能分流一部分商业银行业务；WTO 保护期即将结束，外资银行凭借品牌和产品优势，与中资银行展开竞争，高端客户资源、优秀人才和优质业务可能流失；其他股份制银行新一轮改革也已经拉开序幕并努力推进，全力发展收费业务和各种创新业务，产品竞争日益激烈。

制定一个科学的公司银行业务发展战略，对于浦发银行来说具有极其重要的意义。

### 4.1 浦发银行公司银行业务发展战略指导思想

浦发银行公司银行业务发展战略的指导思想是：坚持以改革和发展为主题，以转型和再造为主线，以创新和科技为动力，以规范和稳健为保障，以效益和质量为目的，全面推进二次创业，努力实现跨越式发展，争取率先与国际通行准则接轨，力争在公司银行业务的综合竞争力方面成为我国股份制商业银行的领头羊。

## 4.2 浦发银行公司银行业务发展战略目标

浦发银行公司银行业务发展的总体任务和目标是：以国家加快金融改革步伐为契机，在确保效益、质量的前提下，实现银行的可持续发展，争取在公司银行业务的综合竞争力方面，成为我国股份制商业银行的领头羊：

——公司银行业务发展要立足国内发达地区，兼顾中西部地区；积极运用高新技术，大力建设虚拟网络，使客户能够更方便、更安全、更经济地进行金融交易。

——优化公司银行业务从业人员的队伍和结构，公司银行营销人员占比 30%以上；客户经理占营销人员比重达 80%以上。

——调整公司客户结构，重视优质中小客户，合理分配对大、中、小型客户的资源投入，使中小客户对银行的综合贡献度不低于 50%。

——重视公司银行产品结构的调整，大力拓展中间业务等非利息收入，争取中间业务收入占全部收入的比例达到 8%以上。

——公司银行业务发展速度保持在股份制商业银行的平均水平以上；市场份额争取达到全国银行业的 3%；各分支行要达到当地银行业市场份额的 5%左右。

## 4.3 浦发银行公司银行业务发展战略重点

浦发银行公司银行业务发展的战略重点主要体现以下几个方面：稳定充足的客户群、重复性多元化的收入来源、优秀的人力资源队伍。

### 4.3.1 稳定充足的客户群

稳定的、充足的、符合浦发银行市场目标的客户群是银行持续盈利、生存壮大的重要基石和宝贵资源，也是银行所有经营管理者思考战略发展题中应有之义。成立以来，浦发银行已经初步形成了相对稳定的客户群体，但是，浦发银行还存在以下差距：

一是目标客户群的数量问题。客户总量依然偏少，体现在：存款业务方面高绩效客户数量较小；资产业务方面优质客户储备不足和新增不足；部分分行存在核心和优质客户流失或者隐性流失；目标客户定位方面还没有形成自己的特色和鲜明的定位，与竞争对手存在着同质性的问题。

二是目标客户群的稳定性问题。客户使用浦发银行电子渠道、使用浦发银行产品服务的项目数量情况，在一定程度上可以作为判断稳定性和忠诚度的风向标，但这些客户在公司客户总量中占比仍然偏低。此外，在浦发银行客户群体中，仅作为建立关系的涉及型客户多；紧密型、伙伴型的客户少。浦发银行公司客户总量偏少，且稳定性又明显不足，在未来竞争将处于劣势地位。

三是客户群体的分散性问题，在资产业务方面，大型客户数量占比为 17%，其贷款余额占比达 46%；5.5%客户的贷款余额占比达 38%。而中小型和小型客户数量占比为 50%，其贷款余额占比仅为 21%。这说明浦发银行资产业务依赖于大客户。在未来直接融资市场快速发展的背景下，大型优质企业的脱媒趋势日益突出，这对浦发银行资产客户的稳定性构成了较大威胁。

四是客户贡献收入不尽合理和分散，主要依靠少数优质客户和传统的利差收入，收入的区域和行际分布还不尽合理。尤其是客户贡献纬度和财务绩效纬度没有形成清晰可见、科学合理的关联度和评价体系。从而使浦发银行在绩效激励方面忽视客户指标、忽视低成本高贡献度客户、忽视客户价值挖掘、更忽视潜在客户和高绩效客户的开发和培育。

所以，浦发银行公司银行业务发展战略中，应当将稳定充足的客户群作为战略重点之一。浦发银行应当认识到培育稳定而充足的目标客户群体的重要性，把大力培育有效客户作为业务发展重要策略和基础工作来抓。对于客户群发展目标，既要有总量要求，又要有结构要求，还有不同类型客户业务占比要求。浦发银行应当通过科学的分析方法，要对客户群的贡献情况做深入分析，从而加大对高绩效客户的开发、培育和维持，以利于提高浦发银行公司银行的核心盈利能力和持续发展能力。

#### 4.3.2 重复性、多元化的收入来源

稳定的、分散的、重复性的收入，就是由银行忠诚而大量的客户群体、多元和分散的客户结构、特色和标准结合的产品组合、自动化而便捷的服务功能所创造的银行收入来源，这种收入来源表现为持续稳定的，并对银行降低风险、降低成本、提高市场占有率和资产收益率而言极其重要。尽管这在个人银行业务方面特征比较明显，但是在国际上以公司业务为主的中型银行的经营中更为强调。

形成上述收入来源的关键，是要建立起稳定的客户群体和明确的业务结构，重点从以下几方面入手：

其一，标准和特色产品组合，强化客户感知与体验。在了解客户需求的基础上，为客户提供标准化和量身订制的产品和服务方案，比如，存款与资产管理的组合、短期融资与证券化的组合、中长期贷款与风险管理的组合等，达到吸引客户、维系客户的目的，这些产品和服务方案具有广泛性和反复性使用的特质和优势，以此获得更大的客户群体和更大的边际利润。

其二，电子化和便捷的服务功能，固化合作关系。从前面的分析可以看出，浦发银行网银客户的覆盖率还有很大的潜力，同业之间的竞争也相当激烈。浦发银行要发挥优势，完善电子化渠道的功能，加强推广使用，促使更多的客户使用浦发银行的电子化渠道，更多的业务通过电子化渠道开展，在降低成本的同时，固化银企关系。

其三，专注中小企业客户，优化客户结构。随着利率市场化，利差逐步收窄，以及债券市场、资本市场的发展，大型优质客户“离心”倾向越来越明显，因此必须加快优化客户结构，逐步改变过度依赖大客户、一锤子买卖的现状，发展中小企业金融业务，形成分散、多元、稳定的业务收入。

#### 4.3.3 优秀的人力资源队伍

无论是资本资源、渠道资源、技术资源，还是产品资源、客户资源，均需要通过组织以及组织中的成员来配置，配置的效率如何，配置是否符合市场规律，直接体现为竞争力。为应对激烈的同业竞争，浦发银行公司银行条线要充分发挥已有的优势，弥补不足，缩短差距，抓住人力资源这一关键节点，尽快形成强大的优势。

实现公司银行业务的快速、协调、持续发展，取决于许多重要因素，关键则在人才，人才是第二核心资本。当前的竞争已不仅仅是简单的产品竞争，更多地表现在各种生产要素尤其是人力资本的竞争上。浦发银行的人力资源队伍建设应当注意两个方面，一是人才的梯度建设。人力资本的投入要建立在投入产出观念上，既要满足业务发展需要，又要从财务效益角度考虑人员数量、人才结构的优化配比。既要满足投行等复杂业务的需要，又要与业务经营模式适应，防止人才浪费。二是人才的来源上，既要靠银行内部培养，大胆使用，也要有广阔视野，做到广聚贤才、海纳百川。

#### 4.4 浦发银行公司银行业务发展战略步骤

要实现以上的战略目标，浦发银行公司银行业务要分三步走：

第一步：到 2010 年，在全国开立 500 家分支机构，总资产规模达到 1 万亿元，实现净利润额 80 亿元。

第二步：到 2015 年，在全国开立 650 家分支机构，总资产规模达到 1.5 万亿元，实现净利润 120 亿元。

第三步：到 2020 年，在全国开立 800 家分支机构，总资产规模达到 2 万亿元，实现净利润 160 亿元。

## 第五章 浦发银行公司银行业务发展战略实施策略研究

制定了较为科学的公司银行业务发展战略，再对具体实施策略进行详细分析，有助于浦发银行更好地实现公司银行业务发展战略。

### 5.1 浦发银行营业网点策略研究

作为金融机构，营业网点是必不可少的，它是商业银行的主要分销渠道，它是客户对于该机构的信心保证，同时也是向客户推广新产品、新业务和树立品牌的最佳场所。营业网点的地理位置、分布密度、功能设施、组织架构等对商业银行的综合竞争能力都有重要影响。

随着以计算机技术、通信技术和网络技术为核心的信息技术在银行业广泛而深入的应用，网络化营业服务应而生，并从根本上改写了传统银行营业网点服务的内涵和外延，成为商业银行营业网点服务变革和创新发展的主要推动力。

网络银行的兴起，一方面极大地方便了公司客户在任何时候，任何地点接受银行的服务，另一方面极大地降低了银行的运作成本。据统计，通过网络银行办理结算业务比通过传统柜台办理结算业务，商业银行的运作成本可以降低70%以上。由于网络银行等无形网络的广泛运作，建立庞大的有形网络已经不再必需。但是，作为有形网络的银行营业网点，仍然必不可少。这主要是因为以下几方面的原因：无形网络尚不能完全替代有形网络的服务功能，如现金、票据等业务；有形网络比无形网络更具有人性化和亲和力，也更容易被客户所接受；有形网络是银行的实力象征，有吸引客户的有效手段。所以，建立科学高效的有形网络服务体系，对于提升银行的整体竞争实力，特别是提升公司银行业务的竞争实力有重要意义。

浦发银行目前拥有360多家营业网点，相对于四大国有商业银行而言，网点数量处于绝对的劣势。但是，浦发银行是否要像四大国有商业银行一样建立起庞大的营业网络，值得深入研究。

### 5.1.1 浦发银行营业网点地理位置策略

商业银行的营业网点的地理位置对于商业银行公司银行业务的开展具有决定意义。一个地区的经济发展水平，财政收入、工商企业的经济实力、信用状况等都对商业银行的公司银行业务有较大影响。

总体来看，我国的经济发展呈现出明显的层次差异，大中城市在我国经济中的中心地位日益突出。东、中、西三个区域发展不平衡。可划分为东、中、西三个经济地带经济水平基本为东高、中平、西低。几大经济圈成为我国的经济中心。长江三角洲、珠江三角洲及环渤海经济区成为我国经济增长的三个支撑点。大中城市在中国经济发展中的中心国辐射作用日益突出，农村人口逐渐向城市集中，城乡差异日益扩大。

我国从东到西的经济渐弱的层次特征决定了金融资源配置和金融风险分布的情况。东、中、西地区存贷款差额的差距较大，资金东流态势明显。据2004年末四大国有商业银行的统计数据，我国中西部的存贷差额要远高于东部的存贷差。同时，不同的区域的金融风险也不尽相同。据中国银行国际金融研究所近期公布的一份区域金融风险分析报告，珠江三角洲为高增长、高风险地区；沪浙及沿海中心城市是高增长、低风险地区；华北（不包括）北京是低增长、高风险；而西部地区则是低增长、低风险。

作为股份制商业银行的浦发银行，应从中国的区域经济发展情况出发，从自身的资本约束出发，在有限的资源情况下，选择最为合适的地区设立营业网点。浦发银行应先在东部沿海城市大中城市设立营业网点，如上海、浙江、福建、广东、江苏、山东、天津、辽宁等省市的省会城市或地级市，在中西部地区的省会城市及新兴的工业化城市。目前，浦发银行在福建省尚未设立网点，在山东、天津等地营业网点数量较少，南宁、长沙等地几乎没有布点，以上地区的网点力量需要加强。

同时，浦发银行在选择确定主要城市区域以后，应在主要区域范围内优中选优，确定具体的网点位置，比如靠近居民区、商业区、还是工业区。相对而言，商业银行的营业网点一方面要考虑公司客户的方便，同时也要考虑个人客户的方便，故网点选址不能处于偏僻的地区，一般应选择在人流量较大，方便客户交通的地方。

浦发银行的营业网点的布局应由总行统筹管理，并且确定布局原则，如进 CBD 商务区、进高档写字楼、进高科技开发区、进高等院校等原则。并且，浦发银行营业网点的布局应经过充分的

调研、预测、评估，通过以上手段，在最佳地点设立网点，以实现最大的经济效益。

### 5.1.2 浦发银行营业网点分布密度策略

银行的网点密度对于一家商业银行开展公司银行业务具有相当大的影响。从公司客户角度来看，银行网点密度越大，越方便公司客户办理各项业务。但是从银行角度来看，银行网点密度越大，经营的固定成本越大，同时银行的内部消耗也越大。

对于公司银行业务的服务范围，一家营业网点一般的辐射范围可达方圆2至3公里。过于密集的营业网点一方面浪费有限的网点资源，另一方面形成内部竞争，浪费人力成本和财力成本。过于分散的营业网点则不利于服务客户，失去竞争能力。所以，合理的网点布局对于提升银行的公司银行业务竞争能力具有较大帮助。

浦发银行在分布营业网点时，要结合地区的人口密度、企业密度、资金密度、交通条件等因素，因地制宜的分布网点。对于人口密度、企业密度和资金密度较高的地区，可以适当增加营业网点密度；对于人口密度、企业密度、资金密度较低的地区，可以适当降低营业网点密度；对于交通条件，特别是公共交通条件较好的地区，可以适当降低营业网点密度；对于交通条件上，特别是公共交通条件较差的地区，可以适当增加营业网点密度。

同时，浦发银行在分布营业网点时，可以充分运用延伸服务的方案解决网点之间距离过远的问题。延伸服务是指商业银行通过专职武装押运到公司客户上门收送现金、专职车辆及专职人员到公司客户上门收送票据等，聘请专业传递公司代理商业银行到公司客户上门收送票据等。延伸服务一般向重要客户提供，如存款、贷款或国际结算达到一定规模，对银行的综合贡献较大的公司客户。

浦发银行根据现阶段公司客户的分布情况，应制定一定的客户准入标准，如存款日均达1000万元以上，贷款日均达5000万元以上，年国际结算量达5000万美元以上等。根据测算，商业银行提供延伸服务的客户，按综合收益与投入成本之比计算，比单家营业网点的综合收益收与投入成本之比要高三至五倍。

浦发银行应根据不同地区的情况，制定不同的营业网点策略，如在市中心区域适当增加营业网点密度，在市郊区域适度降低营业网点密度。

因为历史原因，浦发银行在沿海发达城市的营业网点布点较多，特别是上海市的营业网点达

110多家，占全国网点的近三分之一。浦发银行在上海市区的营业网点数量已经超过农业银行、中国银行、交通银行等大银行，比招商银行、民生银行、中信银行等商业银行多一倍以上。浦发银行在上海市中心区域的网点距离过近，密度过大，可以适当考虑调整网点资源到其他省市，如天津、山东等经济比较发达，而营业网点密度较低的区域。

### 5.1.3 浦发银行营业网点组织架构策略

商业银行的营业网点的组织架构是否合理，对于能否提高商业银行公司银行业务的运作效率，能否创造更佳经济效益具有较大影响作用。

目前，国际上知名大银行在分支机构的设置和管理上已形成一套较为成熟的模式，其主要特点是：（1）总分行架构。总分行制是国际商业银行组织架构的主流，在这种模式下，所在分支机构都称分行，很少有分行以下的支行。依据当地的经济金融环境，分行可大可小，可从事所有业务，也可只从事某种业务。（2）大总行，大部门、小分行。分行依据本地区的经济和金融规模开展一些业务，职能较为单一，每个分行规模和业务不尽相同。许多大的业务都集中在总行完成。大总行通过大部门体现，总行的每个业务部门汇聚了全行在该领域的业务精英，负责产品线的设计与管理，分工细，专业性强，效率很高。（3）实行地区总部制。根据业务线的走向、客户分布和业务地域等要求，商业银行在总行与分行之间设立地区总部，并通过这些地区总部强化对全国和全强各地分行的管理。（4）以业务体系为主线来建立组织架构。总部对分支机构的的管理以业务部门的垂直纵向管理为主，这几乎是目前所有的国际商业银行分支机构管理模式。这种以业务部门为主线的分支机构矩阵管理模式最大限度地维护了业务产品线的连贯和完整，降低了协调管理成本。

浦发银行作为国内的股份制商业银行，在组织架构上基本与国有商业银行似类，设总行、中设分行、下设支行。原浦发银行上海地区总部也于2006年上半年更名为上海分行。自此，浦发银行的分支机构的组织架构回归到国有商业银行的架构模式。浦发银行分行机构组织架构与四大国有商业银行相比，主要区别是不按照行政区域划分省级分行，而是按城市经济区域划分分行，如南京分行、苏州分行等。

浦发银行在一些地区实质实行的是4级管理，如上海分行，共有110家支行，分属于26家区域支行管理，每家区域支行分别管理3至6家二级支行，如嘉定支行分管4家，徐汇支行分管6家。这

样，浦发银行形成了总行、上海分行、区域支行、二级支行的四级管理。

按照国外大银行的先进经验，商业银行应当实行分行机构的扁平化，矩阵式管理。浦发银行上海地区总部曾于2003年推行过扁平化管理，即将110多家的支行中规模较大，员工较多的十几家二级支行提升为直属支行，归上海地区总部直接管理。但是，由于浦发银行没有理顺分行支直属支行业务条线管理关系，仍要求直属支行小而全的经营模式，同时因为后台技术支撑的不足，该方案最后无疾而终。

尽管分支机构扁平化改革遇到挫折，但进行扁平化、矩阵式的管理仍是浦发银行未来组织架构改革的方向。浦发银行在上海分行应首先强化区域支行的功能，弱化二级支行的功能，在区域支行按业务条线成立公司银行业务部，并将全部公司银行客户经理的建制归口于区域支行，对客户经理按利润收益进行业绩考核，对二级支行则按业务量进行考核。浦发银行在外地分行，可考虑设立地区管理总部，如华中地区、华南地区等，地区管理总部的主要职能是审批、审计及协调等各项管理工作，由总行赋予一定权限。为保障机构扁平化管理的顺利实施，浦发银行应充分利用现代信息技信，降低管理成本，增加管理半径；加强对分行各级人员的培训；制定一套明确的对分行或地区总部的授权和考核体系。

同时，浦发银行应按业务流程对组织架构进行整合。建立以条为主，条块结进行管理的市场营销体系；以集中式管理为主的风险控制体系；以“中心式”集中作为的后台处理部门；以块管理为主的支持保障体系。通过以上措施，浦发银行能建立起科学有效的分支机构架构，进一步提升公司银行业务的竞争实力。

## 5.2 浦发银行公司客户策略研究

公司客户是商业银行的生存之本，也是商业银行主要的利润来源，制定科学合理的公司客户策略对于增加商业银行的收入来源，提升商业银行的经济效益，增加商业银行的竞争能力均有重要意义。

在众多类型的公司中，并不是所有的公司都是商业银行的目标客户，商业银行的经营目标是

利润最大化，只有那些能给商业银行带来利润最大化的客户才是商业银行选择的目标客户。

所以，商业银行应对公司客户进行选择。商业银行选择公司客户的主要有三方面：一是国家产业政策；二是商业银行经营战略；三是客户的价值。客户价值是商业银行选择客户的核心标准。重视客户价值，使客户价值最大化，是以客户为中心的商业银行经营理论的重要内容之一。

据国外权威研究，商业银行 10% 的利润由一般客户带来，30% 的利润由满意客户带来，60% 的利润由忠诚客户带来。因此，商业银行首先要能够“慧眼识珍珠”，识别那些高价值的、有潜力的目标客户，然后进行精心培植，最终使其成为本行的忠诚客户。

改革开放以来，涌现出各种经济成分的经济组织，其中既有规模巨大的跨国公司，也有刚刚成立的民营企业；既有国内上市公司，也有大型国企集团。浦发银行面对如此众多的公司客户，能否确定正确的公司客户策略，对于浦发银行的公司银行业务的发展具有举足轻重的影响。

稳定的、充足的、符合浦发银行市场目标的客户群是银行持续盈利、生存壮大的重要基石和宝贵资源，也是银行所有经营管理者思考战略发展题中应有之义。

### 5.2.1 浦发银行跨国公司客户策略

中国已经成为世界上对跨国公司投资最具吸引力的国家之一，从一般性生产项目导入，到地区总部、研发中心、采购中心的建立；从满足本地需求，到面向全球市场。跨国公司的投资方式、项目规模、控股比例、投资结构、行业领域、合作内容都发生了巨大变化。伴随着世界经济全球化的发展趋势，跨国公司进一步加快了投资中国市场的步伐，并呈现出四个新特点：跨国公司对华投资结构不断优化；跨国公司更注重本地化经营；跨国公司投资方式多样化，突破了三资模式，独资成为主要方式；初显国际采购中心雏形。

在服务跨国公司客户过程中，与外资银行相比，中资商业银行还存在一些不足：服务的组织架构和角色分工不尽合理，总行牵头营销的作用亟待加强；服务理念落后，创新能力弱，“以客户为中心”多停留在口头；服务体系和业务流程相对滞后，考虑内部管理多，考虑方便客户少；服务产品单一，综合服务能力不强；服务队伍整体素质不高，难以满足跨国公司全能化服务需求。

跨国公司客户是一群信誉良好、实力较强、风险较低、能为银行创造较大利润的优良客户，那浦发银行应如何营销跨国公司客户、扩大跨国公司客户业务和市场份额呢？

对跨国公司客户的营销应首先立足以下三个定位：第一，浦发银行对跨国公司客户的营销应

定位于客户需求的角度，要根据客户的需求制造产品和服务，有的放矢，最终达到营销客户的目标。第二，浦发银行对跨国公司客户的营销应定位于企业对企业的行为，要根据市场经济规律处理相关业务。第三，浦发银行对跨国公司客户的营销应定位于“以利润为中心”的原则。浦发银行对跨国公司客户提供的产品和服务都应引进成本核算机制，实现产品和服务的利润最大化。

基于以上三个定位，浦发银行对跨国公司客户的营销策略主要有以下几种：

#### （一）国际形象营销策略

浦发银行的国际战略投资者是美国花旗银行，根据与花旗银行签订的战略合作协议，花旗银行将增持浦发银行的股份最高到 19%，成为最大的外资股东。另外，花旗银行将为浦发银行引入国际先进的管理经验，输送专业的管理人才，提升浦发银行的国际化管理水平。浦发银行凭借与花旗银行战略合作，可以提升自身实力，树立国际化的品牌形象，对这对跨国公司的营销十分有利。

#### （二）对等营销策略

浦发银行根据跨国公司客户的特征，由总行对跨国公司的中国区或亚太区总部直接进行营销，抓住跨国公司客户的神经中枢，更能切合跨国公司客户的金融需求。浦发银行对等营销策略有利于节约营销成本，避免各分支机构单打独斗；有利于提高营销效率，在营销过程中遇到的问题，可以直接由总行进行分析，提供解决方案。

#### （三）联合营销策略

浦发银行根据跨国公司在中国的投资战略，通过总行、分行、支行三个层面进行联合营销的策略。浦发银行的联合营销策略不仅可以节约营销成本，提高营销效率，更好地服务客户；而且帮助跨国公司的各家子公司在浦发银行系统内资金流转，减少在途资金，提高资金运营和投资效率。

### 5.2.2 浦发银行系统性集团公司客户策略

我国改革开放 20 多年来，各种企业集团迅猛增加，截止 2005 年末已经达到 4 万多家，并已经成为国民经济发展的支柱。其中石油、汽车、石化、冶金四大行业利润超百亿元，有力地推动了我国国内生产总值的增长。按照帕累托法则，企业集团客户已经成为众多商业银行争夺的对象。

四大国有商业银行凭借雄厚的资本实力和庞大的网点规模为企业集团提供排他性服务。外资

银行凭借丰富的管理经验、先进的技术和产品、混业经营的优势对企业集团展开激烈争夺。浦发银行在对大型企业集团的争夺中，如何利用自身的优势，来取得一定的市场份额呢？

浦发银行与四大国有商业银行相比，资本规模和网点数量都相差很大，在此方面的竞争处于劣势，但是浦发银行的经营机制比较灵活、营销手段比较丰富，要发挥这方面的优势。

由于资本规模的约束，浦发银行对于集团客户的目标定位应是自身规模相适应的集团公司，一般资产规模在数百亿元左右的企业集团，而排除超大型集团公司，如中石油、中石化资产规模达数千亿的企业集团。

浦发银行对集团公司客户的主要策略是整体营销策略，即总行统一协调，与集团总部进行谈判协商，并由分行、支行共同为集团客户提供全方面的金融服务，包括信贷支持、结算服务、投资理财等。浦发银行由总行的公司银行部门牵头，分行的公司银行部门配合，支行的公司银行部门服务，形成总行、分行、支行共同对集团客户的营销态势。在实际工作中，浦发银行的总行针对集团客户的总部、分行针对集团客户的一级子公司、支行针对集团客户的二级子公司，分别在不同的层面展开营销工作，以取得更好的营销效果。

首先，浦发银行应建立一个针对集团客户的整体营销的组织体系，在总行公司银行部成立大客户部，在分行公司银行部成立大客户部，在支行公司银行部成立大客户小组。每个部门均由行内最优秀的客户经理组成，以增强作战能力。

其次，浦发银行应当构建内部利益共享和分配机制。由于集团公司的各个子公司对各家分行及支行的贡献不一，有的子公司因集团公司的资金集中而对支行几乎没有贡献，下级支行对子公司的服务没有收益，挫伤了下级支行的营销积极性。因此，浦发银行应当尽快建立内部利益共享和分配机制，通过成本补足、资金收益按业务量比率返还等手段，充分调动下级行的联动营销积极性，形成整体营销的持久合力。

最后，浦发银行应构建企业集团客户的产品研发体系。为适应企业集团客户的个性化，浦发银行必须从过去产品千篇一律的开发理念延伸到为集团客户量身订做的个性化开发理念，要根据企业集团客户的行业背景、资金运作模式、内部机构设置、管理方式、产品营销网络等特征来分析其主导的金融需求，设计适合的、个性化的产品方案，作为开展整体营销的利器。

### 5.2.3 浦发银行中小公司客户策略

随着我国经济的快速增长和经济格局的深入调整,中小公司客户正在成为我国国民经济发展的新的增长点。截止 2005 年末,我国中小企业占我国全部企业数量的 98%以上,为国家创造了 60%的国民收入和 40%的税收。中小企业的存在对国家经济稳定增长,利用社会资源、挖掘潜在市场、形成创新动力等方面起到了重要作用。同时,中小企业发发展解决了大量的就业问题,2005 年末我国就业人口中 75%以上是由中小企业提供的。

中小企业的快速发展,对于商业银行来说将成为重要的利润增长点之一。某种意义上来说,抓住了大型公司客户是抓住了现在,而培育了优质中小型客户就是培育了未来。

浦发银行作为股份制商业银行,应当发挥自身优势,卓有成效地构建支持中小企业发展的金融服务体系,开拓新的利润增长点。

那么,浦发银行对于中小型公司客户的目标定位是哪类中小型公司客户呢?

据研究表明,最具成长性的不是规模最小的企业,也不是规模最大的企业,而是规模达到一定程度的企业。在我国工业中,数量最多的集中在规模为 1 亿-2 亿元之间的企业,其次在规模为 2 亿至 5 亿元之间的企业。规模偏小的企业一般都是新成立的企业,实力很弱,产品方向不稳定,成长性不强,因而金融风险较大。而当企业规模达到一定程度,实力增强,主导产品形成,单一产品企业转为系列化产品企业,管理规范,于是便进入了企业的高速成长期,这个时期的中小型企业金融风险较小,并且对银行的贡献较大。

所以,浦发银行中小型目标客户应当是规模在 1 亿元左右的最具成长性的中小型公司客户。

浦发银行在开展对中小型公司客户的营销中,应当采取以下策略:

首先,浦发银行应明确市场定位,突出营销重点。浦发银行在抓大抓优的同时,应当实施“大小并举,好中选优”的市场定位策略,必须按照“有所为,有所不为”的原则,在认真分析行业、区域、客户等综合因素,确定一套信贷客户的准入和退出机制。在支持中小客户发展上,应不区分所有制,只区分优劣,经过科学严格的评定企业信用等级,作为贷款的基本依据。

其次,浦发银行应拓宽融资渠道,满足客户需求。在控制信贷风险的前提下,浦发银行应从客户实际需求出发,开发出具有创新性质的金融新产品。浦发银行应根据中小企业的资金流,重点研究贸易融资业务的新突破,如无担保的应收账款保理、无担保的商业承兑汇票贴现等业务。

最后,浦发银行应完善服务功能,促进中小企业的发展。浦发银行应为中小企业提供综合信息服务,为企业提供包括国家财政政策、货币政策、外汇管理政策、国际金融市场变动等信息,

为企业的产、供、销以及其他业务提供合理化建议，增加企业抵抗市场风险的能力。

### 5.3 浦发银行公司银行产品策略研究

商业银行的金融产品是商业银行为客户提供的产品和服务，从其自身来划分可分为：核心部分—客户希望得到某一种金融产品中的最适合需要的利益和好处；有形部分—产品中可让客户看得到、抓得着的内容；附加部分—包括服务附加，知识附加、方便附加、省时附加等。从金融产品的业务分类来看，有两种主要的分类，一是按客户导向为：公司业务产品和私人业务产品；二是安排业务性质分为：资产类业务产品、负债类业务产品、中间业务类产品和表外业务类产品。

金融创新就是指金融业为了追求利润最大化而对各种生产要素进行重新组合或引进新的生产要素实现了创造性的变革，这种变革的结果或标志就是创造了许多新工具、新产品、新方法和新技术，从而开辟了新市场，改变了金融结构，有效防范和规避了金融风险，促进了统一的金融市场的形成和金融深化，提高了市场的运行效率资源配置功能。持续的金融创新是推动金融业发展的动力，是形成商业银行核心竞争力的基本因素。

现代商业银行要在激烈的市场竞争中脱颖而出，必须在现实的市场上和未来的市场上成功的销售银行的产品，保证满足客户的需要。但是，由商业银行的产品日趋同质化，只有制定一定科学有效的产品策略，才能创造出竞争优势。

#### 5.3.1 浦发银行公司银行产品创新策略

在国内，由于人民银行和银监会对于人民币产品的严格限制，以及国家外汇管理局严厉的外汇管制，国内商业银行的产品基本属于同质化。如何在狭窄的监管空间内，利用有限的资源，创造出具有特色的领先产品，并能够符合市场的需求，赢得客户，是摆在所有中资商业银行面前的一道难题。

浦发银行在产品创新方面，应采取以下策略：

首先，浦发银行要围绕客户需求，加大消化吸收再创新、集成创新和原始创新的力度。在消

化吸收再创新方面,要结合国内外实践经验,加快推进银行资产证券化、ABCP 等客户资产证券化业务。在集成创新方面,要组合浦发银行已有产品和资源,推出新产品,如人民币结构性存款、外汇资金池以及离在岸一体化产品等;重组资产业务要素,创新资产业务品种,如创新担保方式(延长质押物的质押期限),与客户循环开展资产业务。在原始创新方面,要充分利用浦发银行数据大集中的优势,探索推出时效性强的产品等。

其次,浦发银行要创新服务方式。加强电子化渠道建设,进一步丰富网上银行功能,丰富客户获得产品的途径。加强产品的集群式运用,有机组合浦发银行各类产品,为客户提供成套解决方案和全程金融服务。加快推出标准化产品套餐,为客户提供即时简洁的交易结算和融资便利。

最后,浦发银行要推进流程再造,提高满足客户需求的效率。公司银行条线要在已取得的进展基础上,坚定不移地继续推进,逐步实现从部门银行向流程银行的转变。重点推进资产业务,包括短贷、中长期贷款和低风险授信业务,以及国际结算业务的流程再造。流程再造的出发点和归宿,就是要能够为客户创造出比再造以前更大的价值。这需要从两方面入手:一是加快客户价值传导的速度,即效率问题;二是缩短客户价值传导的链条,即缩短客户需求发现与满足之间的业务链条,从而提高客户的满意度和忠诚度。

### 5.3.2 浦发银行公司银行产品结构策略

长期以来,我国的存贷款利率由人民银行制定,并且存款利率不得浮动,贷款利率浮动只有下限,没有上限,造成我国的存贷款利率保持在一个较高的水平。国内商业银行仅依靠存贷利差收入就已经能满足日常成本支出,并能创造较好的经济效益。国内商业银行缺少挖掘其他业务收入来源的冲动。

目前,我国商业银行的资产结构中,信贷资产一般占 80%左右,利差收入在总收入结构中占 90%以上。信贷资产占比过高,利差收入占比过高是目前国内商业银行的通病。

对照国际上先进商业银行的资产结构,信贷资产已经不是最主要资产,利息收入也不是最主要的收入来源,中间业务手续费收入等已经成为国际先进商业银行的主要收入增长点。

浦发银行在产品结构上,目前仍然依靠传统的存贷款利息收入作为主要的收入来源,2005 年中间业务手续费占全部收入的比重仅为 2.6%。浦发银行的中间业务手续费收入占比不仅低于四大国有商业银行、而且低于招商银行、中信银行,与国际先进商业银行的差距更大。随着未来

利率市场化步伐的加快，存贷款利率差将进一步缩小，浦发银行主要依靠利息收入的风险将急剧增加。

为扭转中间业务手续费收入占比过低，调整产品结构和收入结构，浦发银行应制定如下产品结构策略：

首先，浦发银行应重视优化产品结构，通过积极构建新的经营方式和盈利模式，提高新兴业务的贡献度。通过实现从以利息收入为主体的收入结构向多元化收入结构的转变，加快发展中间业务，改变过度依赖利差收入状况，不断改变银行的发展模式。要优先发展各类资本占用较小的新兴中间业务，包括固定收益证券承销、资产证券化、财务顾问等融智型业务，以及公司受托理财、代客外汇资金管理、本外币综合理财、衍生产品交易等创新金融工具和产品，为客户资产保值增值和规避风险提供专业服务。

其次，浦发银行应加强中间业务新产品开发与营销的联动功能。开发中间业务新产品要紧密追踪市场，对已开发的新产品要加大营销。根据市场营销部门新产品开发的需要，充实业务产品开发研究队伍，增加既懂市场又懂业务和技术的高素质、复合型人才的配置。同时，要加强中间业务产品营销的培训，培养客户经理在中间业务方面的营销能力，促进中间业务的快速发展。

最后，浦发银行应对中间业务产品进行科学合理的定价策略研究，为自主制定收费价格奠定基础。在开发中间业务新产品时，浦发银行应根据我国金融市场和同业发展的实际情况，研究国际上商业银行的定价策略。应当明确，只有确定适合我国商业银行的产品价格标准，才能提高竞争能力，才能提高服务质量，才能更好的为客户服务，才能增加银行的综合效益。

### 5.3.3 浦发银行公司银行产品品牌策略

现代社会，产品的品牌已经日益成为企业的竞争优势，名牌产品区别于其他非名牌产品，具有更高的知名度，代表了更高的质量，更好的售后服务，更强的保证，也更易为消费者所接受。良好品牌往往能给人以特别印象，在同等质量下可以要求更高的价格。企业拥有良好的品牌甚至还可以在不同时间逆周期、反季节制造产品，从而使成本与收益流量畅通。

一个品牌不仅仅是一个产品的标志，更多的是产品的质量、性能、满足消费者效用的可靠程度的综合体现。它凝结着企业的科学管理、市场信誉、以前多年的历史沉积，决定和影响产品市场结构与服务定位。因此，通过发挥品牌的市场影响力，可以带给消费者信心，给予消费者以

物质和精神的享受。

目前，很多国内商业银行开始重视品牌的推动，比如建设银行的房贷“乐得家”、招商银行的“一卡通”等品牌已经深入人心，也赢得了很多客户，取得了很好的市场效果。

浦发银行作为一家成立时间并不算长的商业银行，要在日益竞争激烈的银行同业中站稳脚跟，塑造一个优秀的品牌是必不可少的。浦发银行公司银行的应当制定如下的品牌策略：

首先，浦发银行应致力于培育和打造一批国内有影响的产品品牌。2005年，浦发银行推出了“浦发创富”的公司银行业务品牌。“浦发创富”品牌 LOGO 文字部分由浦发银行缩略“浦发”、“创富”两部分组成，以为客户创造财富为目标，为企业提供本外币一体化的公司银行服务；图案部分是蒲公英的形象标志，直观地表现了浦发银行取其生机勃勃、传播希望的寓意，希望通过创新的金融产品和服务把财富的种子传播给企业。浦发银行应当开展多渠道、多形式营销宣传活动，统一包装，进一步加大对“浦发创富”的整体品牌宣传力度，使该品牌在社会公众中树立较高的知名度。

其次，浦发银行应通过“浦发创富”的品牌，向客户传递优质服务，专业服务的服务理念。“浦发创富”是公司银行业务整体品牌，浦发银行秉承“专注客户、专心服务”的服务理念，依托着“传播、分享、共同成长”的信仰，通过先进的管理技能、专业的队伍、创新的精神和精诚的服务，为公司客户提供优质服务。浦发银行应当通过“浦发创富”品牌，将“传播创富希望，成就财富未来”的服务理念向公司客户传递，以使优质服务理念深入人心。

最后，浦发银行应通过“浦发创富”品牌将公司银行的主要业务品种，特别是有特色的业务品种打造成精品。“浦发创富”是一个整体品牌，其中包含了许多个子品牌，如“利多多”、“网上赢”、“及时语”、“中军账”、“集团赢”等。浦发银行的“及时语”是比较有特色的业务品种，公司客户只要开通“及时语”业务，只要公司账户一发生变动，公司领导或财务经理就可以按照预设收到手机短消息或邮件通知。“及时语”的宣传口号就是“账户变动，一动了然”。浦发银行应将类似的业务品牌，打造成浦发银行的精品，从而与其他商业银行拉开差距。

#### 5.4 浦发银行公司银行人才策略研究

经济学认为，经济发展是依靠劳力、资本、技术和制度四大要素及其禀赋，其中人又是最主要的要素。只有人的禀赋是无穷尽的、可持续的，能为经济发展带来最大推动力的。现代社会，最稀缺的就是人才。企业竞争优势，也就是人才的竞争优势，最终归结于是否拥有优秀的经营管理人才和充实的人力资源。

现代商业银行，人力资源也是最为稀缺最为宝贵的资源，加强对人力资源的开发、培养、使用与管理工作，引进具有战略眼光的高素质管理人才，保证银行的发展始终有与之相匹配的优秀人才，是银行克敌制胜的法宝。在成功和优秀的银行背后都有优秀的银行家，只有最优秀的银行家才能担当建设和管理好精品银行的重任。无论是资本资源、渠道资源、技术资源，还是产品资源、客户资源，均需要通过人来配置，配置的效率如何，直接体现为商业银行的竞争力。

浦发银行应当加快公司银行业务条线的人才组织和人才配置的改革，制定科学合理的人才策略，尽快形成强大的人才优势。

#### 5.4.1 浦发银行公司银行客户经理策略

公司银行客户经理是商业银行的主要营销力量，也是商业银行与公司客户之间的桥梁。公司银行客户经理队伍的好坏，决定了商业银行公司银行业务增长的速度，增长的质量以及增长的后劲。建设一支复合型、规模与质量并重、可持续发展的优秀客户经理队伍是确立商业银行公司银行业务优势的基础。

浦发银行是较早建立客户经理制度的商业银行之一。通过实行客户经理制度，浦发银行公司银行业务近年来实现了较快的业务增长和较好的资产质量。为进一步优化客户经理制度，打造一支精品客户经理队伍，浦发银行应当制定如下策略：

首先，浦发银行应当加强客户经理的人才引进，增加客户经理的新鲜血液。随着浦发银行的公司银行业务不断扩大，现有的客户经理队伍从数量上及质量也已经远远不能满足业务的需求。所以，尽快充实客户经理队伍是当务之急。充实客户经理队伍可以从两方面着手，一方面，浦发银行应当加大社会招聘力度，特别是招聘国有银行及股份制商业银行优秀客户经理人才；另一方面，浦发银行应当从银行内部挖掘优秀人才，如营运条线，风险管理条线的员工，只要员工自身素质较高，又有志于从事客户经理职业，都应当吸收进入客户经理队伍。浦发银行在招聘客户经

理人才时，应当目光放长远一些，注重人员自身的综合能力，而不是如同其他小商业银行一样注重其社会资源，这样才能较好的发展后劲。

其次，浦发银行应当加强客户经理的培训，包括业务培训、技能培训以及心理培训，增加客户经理的综合能力。客户经理的专业能力和心理素质，是客户经理在业务竞争中的主要优势。只有客户经理全面掌握银行产品，能为企业进行诊断分析，提出个性化、综合化解决方案，商业银行才能形成与其他银行不同的差异化的核心竞争力。所以，浦发银行应当花大量成本对客户经理进行培训，打造一支专业和优秀的产品经理队伍。

最后，浦发银行应当进一步完善对客户经理的业绩考核，以科学的考核办法激励客户经理创造更大的业绩。薪酬管理一向是公司人力资源部门的难题，也一向是公司区别于其他的独特竞争力。好的薪酬制度能激发员工的工作热情，形成强大的合力，将公司业绩推向高峰，而不好的薪酬制度将使员工内部矛盾重重，消极怠工，让公司的业绩停滞不前，甚至倒退。所以，浦发银行应当制定一个科学合理的客户经理考核机制，以激励客户经理不断开拓，勇攀高峰。对公司银行客户经理考核时，应当注意从全方面考核，如存款、贷款、国际结算、新客户开拓，新业务开发、等多种业绩，而且要求客户经理全面发展，不能以偏概全，形成业务的不平衡发展。

#### 5.4.2 浦发银行公司银行产品经理策略

现代社会分工日益细化，每个工作的专业性也更强。商业银行的营销工作同样如此，新产品的不断涌现，新需求的不断提出，这对客户经理是个严峻的挑战。商业银行固然要求客户经理是公司银行业务的专家，是个通才，但客户经理不可能面面俱到，无所不知。所以，商业银行的公司银行产品经理应运而生。

商业银行的公司银行产品经理的主要职责是负责公司银行新产品的开发，新产品的营销推进以及新产品的业务沟通。由于产品经理不像客户经理经常出现的营销第一线，也不像客户经理那样能直接带来客户和业务，各家商业银行对于产品经理的态度也不尽相同。

浦发银行也于近年来推出了产品经理制度，希望通过产品经理制度，能够为客户经理的营销助推。为了更好的提升公司银行产品经理的整体素质，加强公司银行业务的营销战斗力，浦发银行应当制定如下的产品经理策略：

首先，浦发银行应当充分重视公司银行产品经理的培养。目前，各家商业银行对产品经理的

态度不一，有的商业银行比较重视，有的商业银行重视程度还不够。随关中国金融业的进一步放开，外资银行将带来更多的产品理念，新金融产品必将层出不穷。公司银行产品经理一方面是新产品的开发者，更主要的是新产品的推进者，是客户经理的后台支撑力量。所以，拥有一支最优秀最专业和最具有服务精神的产品经理队伍，必将是未来商业银行的主要竞争优势。

其次，浦发银行应当制定公司银行产品经理制度，完善对产品经理的管理和考核。目前，浦发银行没有完整的产品经理管理办法，没有产品经理的准入标准以及职责要求，产品经理一般是从业务级别较高的客户经理中选拔，产品经理的业绩也没有明确的考核标准，这种状态对于浦发银行提高产品经理素质，强化产品经理对客户经理的支撑，进而提升公司银行业务相当不利。所以，浦发银行应当尽快制定合理的产品经理制度，完善对产品经理的管理和考核，以充分调动产品经理的工作积极性。

最后，浦发银行应当将产品经理与客户的工作进行矩阵式的组合管理，最大程度的发挥客户经理和产品经理的合力。强有力的产品经理队伍，能创造强大的产品，但是强大的产品，没有强有力的客户经理队伍向公司客户推荐和营销，再强大的产品也销售不出去。一支优秀的营销队伍必然由客户经理、产品经理组成，他们互为补充，互相依托，共同发展。所以，浦发银行应当尽快组建跨机构、跨产品线的“客户经理+产品经理”矩阵式的专业营销团队，按产品线对客户经理和产品经理进行专业培训，统一规划营销人员的职业生涯，独立考核不同产品线对银行的贡献，在各产品线内按流程化银行的要求进行营销组织和推动。通过以上措施，浦发银行能建立起真正的核心竞争力。

## 结束语

经过对国内外商业银行的竞争分析,可以认识到一家商业银行公司银行业务竞争力的高低并不是简单地体现在网点的多少、人员的数量、存贷款规模的大小上,而是应该体现在服务客户的数量和产品应用的深度上。因此,商业银行的公司银行业务未来的竞争在于对各类公司客户的竞争,而对客户竞争的手段在于产品创新和产品的应用。商业银行核心竞争力的高低在于有没有一支专家型的能满足客户需求、熟练掌握产品的客户经理队伍以及具有资深专业知识和良好服务意识的产品经理队伍。这就需要建立一个以客户为中心、全面解决公司成长中的各类难题的综合性的商业银行公司银行业务营销和服务体系。

在外资银行即将全面进入全国市场的关键时期,浦发银行通过全面审视公司银行业务所面临的挑战和机会以及自身的优势和劣势,通过调整物理网点,调整客户结构的业务结构,强化客户经理和产品经理队伍,提升产品创新体系、实现公司银行业务持续协调增长,并将现有的业务特色转化或培育成未来浦发银行独特的竞争优势。

未来,浦发银行将以提升股东价值最大化和可持续发展为目标,以资本约束为前提,切实转变业务增长模式,实现浦发银行公司银行业务理性和可持续发展的战略目标。

## 参考文献

- [1] J.戴维.亨格、托马斯.L.惠伦 著，王毅译 《战略管理精要》，电子工业出版社，2004 年 9 月第 3 版
- [2] 王方华，《营销管理》，机械工业出版社，2005 年 5 月第 1 版
- [3] 连育青，《现代商业银行发展与竞争》，中国金融出版社，2005 年 7 月第 1 版
- [4] 卓新章，《中国股份制商业银行发展战略》，中国金融出版社，2005 年 5 月第 1 版
- [5] 杜芹平、张洪营，《商业银行服务营销》，上海财经大学出版社，2005 年 9 月第 1 版
- [6] 朱纯福，《当代中国银行体制改革思想》，人民出版社，2000 年 4 月第 1 版
- [7] 王玉先，《现代商业银行营销管理理论与实务》，中国金融出版社，2004 年 9 月第 1 版

## 致谢

本研究课题及论文撰写是在我的论文指导老师武邦涛教授的悉心指导下完成的。自课题选定时，武邦涛老师就和我深入探讨论文撰写的可行性，并对我的论文大纲多次精心修改，使我的论文结构有较强的逻辑性和层次性。同时，武老师不厌其烦地认真审阅我的论文主体内容，并提出大量建设性意见，使我修改论文时有较明确的方向和目标。武邦涛老师热情可亲的工作态度、严谨求实的治学精神，精益求精的工作作风，深深地感动了我。在此，我谨向武老师致以诚挚的谢意和崇高的敬意。

另外，我要向我的父亲、母亲、妻子、女儿致谢，感谢他们三年来对我 MBA 学习课程的理解与支持，他们为我做出了很大的牺牲。

最后，我还要感谢在这三年时间学习以及在此期间工作中帮助过我的同学和同事们，有了他们的支持和帮助，我才能顺利完成学业。