

■最佳零售银行打造方法■

零售银行 业务条线管理

刘鹏涛 主 编

郑永俊 副主编

企业管理出版社

前

言

大力发展零售银行业务已经成为国内银行界的共识,当下和今后的关键是如何发展和怎样管理零售银行业务的问题。国外零售银行的成功经验表明,遵照流程银行的要求,建立起完善的零售银行业务条线系统,是我国零售银行业改革发展和强化管理的方向。

流程银行是相对于传统的“部门银行”而言的。根据银监会刘明康主席的说法,部门银行的重大弊端在于,部门银行模式导致针对客户需求的服务、创新和风险防范等受到人为的限制,出了问题部门间相互推诿责任,难以查处。刘主席是从银行的合规管理的角度来谈流程银行的。事实上,流程银行模式不仅有助于完善零售银行业务的合规管理,同时还能极大地提高零售银行业务的竞争力和盈利力。

与部门银行相比,流程银行具有四个明显的特征。首先,流程银行以客户为中心,组织和流程设计从客户需求出发,将全行零售业务分设成一系列能够快速反应和满足客户需求的业务流程;其次,流程银行实现前中后台分离,使零售银行业务得以流程化和标准化,零售银行分支机构只具有比较单一的功能,这样就能形成规模效应,提高资源的使用效率,并能降低运营成本和操作风险;第三,流程银行管理上的特点是纵向为主,横向为辅,实现扁平化、集

中化和垂直化的管理机制,减少管理环节,从而能明确职责、提高决策效率;第四,流程银行将经营决策点直接定位于业务流程执行的地方,使信息和决策完美结合,提高决策的及时性和针对性。显然,中国各零售银行的现行业务模式离流程银行的要求还有较大的距离。

为了助力国内各银行零售业务条线管理的推进和完善,促进零售银行业务尽快实现向流程银行转变,客观上需要我们编写一本能够反映管理要求的全面性又带有纲要性的零售银行业务条线管理指南。本书就是在这样的背景下产生的。全书在参考英国等零售银行业十分发达国家的先进经验和成功实践的基础上,结合我国零售银行业所面临的主要问题,系统地阐述了零售银行业务条线管理的背景、知识和技能,重点包括战略定位、市场营销、客户管理、销售管理、产品管理、渠道管理、品质管理、服务管理等零售银行业务条线直接管理内容,层次清晰,要点突出,具有制度化和手册化风格,非常适合我国零售银行业务条线上的所有管理人员和业务人员学习和参考。

目 录

第 1 章

零售的概念与特征	(1)
何谓零售	(1)
金融服务的特征	(1)
零售组合	(3)

第 2 章

金融环境	(4)
简 介	(4)
个人收入和财富	(4)
社会—经济、人口统计和政治趋势	(5)
监 管	(8)
合规性	(13)
信息技术	(14)
国 际 化	(16)
市场结构和趋势	(17)

第 3 章

金融机构的竞争环境	(22)
-----------------	------

明确竞争对手	(22)
现实竞争对手	(23)
潜在竞争对手	(28)
了解竞争对手	(30)
评估优劣势	(34)
竞争战略	(41)

第4章

客户的购买行为和差别定价	(48)
服务的购买行为	(48)
金融服务的购买行为	(50)
对待金融服务的态度	(54)
市场细分	(57)
市场定位	(60)

第5章

分支机构的市场营销计划(一)	(62)
制订市场营销计划的程序	(62)
关系和问题	(68)
营销审查	(72)
SWOT分析	(84)
重要假设	(86)
营销目标和战略	(87)
对预期结果的估计	(92)
确定可供选择的组合	(93)
资源和预算	(101)
年度实施方案	(102)
小 结	(104)

第 6 章

分支机构的市场营销计划(二)	(105)
简 介	(105)
计划程序的不同阶段	(105)
市场营销审查	(106)
战略计划的内容	(107)
年度营销计划	(113)
小 结	(116)

第 7 章

分销:分支机构	(118)
简 介	(118)
网点位置和分支机构网络	(118)
分支机构评估程序	(120)
开设分支机构	(124)
关闭分支机构	(125)
集中化的运营支持	(127)
案例研究与分析	(128)

第 8 章

分销:其他渠道	(133)
简 介	(133)
直接销售团队	(135)
电话销售	(136)
电话营销	(138)
直接邮寄和直接反馈广告	(140)
电子资金划转与 ATM 机	(142)
独立财务顾问和经纪人	(144)

各种分销渠道如何带来附加值	(147)
金融机构的收益	(148)
金融机构的分销战略	(149)
案例研究与分析	(150)

第 9 章

产品管理	(154)
简介	(154)
市场调查	(154)
产 品	(157)
影响产品战略的因素	(158)
产品生命周期	(161)
BCG 矩阵	(164)
方向性政策矩阵	(167)
新产品开发	(170)
产品改进	(175)
产品淘汰	(176)
分支机构在产品管理中的作用	(177)
案例研究与分析	(178)

第 10 章

定 价	(182)
服务定价	(182)
金融服务的定价	(183)
储蓄账户的定价	(183)
股票与共同基金的定价	(185)
按揭贷款的定价	(186)
信用卡的定价	(187)
寿险的定价	(188)

养老保险的定价	(189)
一般保险的定价	(191)
分支机构在定价中的作用	(192)

第 11 章

促 销	(193)
制定促销组合	(193)
促销类型	(199)
分支机构在促销活动中的作用	(208)

第 12 章

服务质量	(209)
简 介	(209)
定义服务和服务质量	(211)
客户关怀	(215)
服务质量的衡量与监控	(219)
服务的交付以及分支机构的作用	(224)

第 13 章

销售管理	(227)
简 介	(227)
成功销售人员的特征	(227)
销售过程	(230)
销售技巧	(232)
销售培训	(234)
培训管理	(236)
销售管理	(239)
分支机构在销售管理中的作用	(243)
管理信息	(244)

管理层培训	(245)
案例研究与分析	(246)

第 14 章

分支机构设计	(249)
简 介	(249)
金融分支机构职能的演变	(250)
分支机构设计的演变	(251)
分支机构设计的重要考虑因素	(253)
分支机构设计与改造方案	(255)
评估设计成效	(261)
案例研究与分析	(263)

第 1 章

零售的概念与特征

何谓零售

在金融服务中,零售通常被认为是“小额销售”,也就是说,向个人而不是向法人销售。如今,金融服务供应商也开始采用类似于快速消费品销售的零售营销技巧。然而,金融服务市场有许多不同于其他零售市场的特征。

金融服务的特征

金融服务的以下特征决定了金融业向公众销售产品和服务的方式。

无形性。以银行服务为例,由银行提供的大多数服务都是无形的。银行服务不能通过视觉或感觉来吸引客户的兴趣,也无法被展示或陈列。惟一的销售方式就是向顾客解释它们能带来哪些利益。这类产品的无形性限制了供应商的营销方法。

监管。除了广告等行为受限外,金融服务业还受到众多监管者的管制。监管机构对金融产品或服务的销售方式制定了若干规定。在许多情况下,监管限制了金融服务供应商对市场营销方式的选择。

客户的了解和感受。公众通常很难区分不同的金融产品。例如,很少有人能搞清楚哪些保险产品属于一般保险,哪些属于寿险和养老保险。因此,许多金融服务机构由于缺乏知名度或者只在某一领域享有知名度,从而遭受到了不小的损失。

产品缺乏个性。金融业存在众多法律法规,使得供应商只能在有限的范围内创新,以便提供差异化的产品或服务。这意味着,金融机构要想使自己的产品比其他供应商的产品更具吸引力,就必须寻求其他方式,例如努力提高服务水平等。

需求的季节性变动。顾客对金融服务的需求会因时间和经济环境而异。例如,对个人投资计划和养老保险的需求通常在税收年度末达到最高。同样,对按揭贷款的需求在春季比较高,但由于利率和市场乐观程度的不同,年与年之间也存在巨大差别。

消费者兴趣不高。总体而言,公众对银行服务、养老保险和人寿保险等金融服务几乎没有什么兴趣。人们只在有需要时才会购买这类产品,而不是出于欲望。兴趣的缺乏解释了为什么这类产品的市场属于买方市场,而非卖方市场。

一次性购买。在快速消费品市场上,顾客会定期(如每周或每月)购买产品,回头客也较多。相反,诸如按揭贷款和活期账户这样的金融产品,通常一位客户只会购买一次。这就意味着,销售这类金融产品的公司在每次销售时,都必须吸引新的客户。

零售组合

金融服务供应商所运用的零售或营销组合可表示为价格、产品、促销、地理位置和人员的组合。下面将依次加以介绍。

价格。过去,消费者对金融服务的成本几乎一无所知。因此,成本对购买决策的影响微乎其微。然而现在,由于消费者对金融知识越来越精通,情况发生了根本性的变化。

产品。受金融行业本身的性质所限,不同供应商的产品非常相似。任何产品创新带来的业务量的增加都是暂时的,因为用不了多久,竞争对手也会开始提供类似的产品。

促销。近年来,许多金融服务机构为了提升产品的知名度并提高销量,采取了大量的促销措施。随着电视广告日益流行,金融机构开始充分利用在各种大众媒体上宣传亮相的机会。运用优惠条件吸引客户的做法也越来越常见。然而,受产品特征所限,通过销售人员进行促销仍是业内最普遍的方式。

地理位置。与其他许多行业一样,金融服务零售行业的成功也需要供应商慎重选择地理位置。对银行而言尤其如此。因为银行客户一般会要求有定期的接触,并会进一步要求交通的便利。不过,随着技术的不断进步,客户如今也开始通过电话和互联网来购买金融服务。

人员。如前文所述,金融服务的差异化越来越难以维持。因此,公司需要寻求独特的销售方法,其中之一即为人员。对金融机构而言,在高度竞争的环境中,员工对待客户的方式和服务水平等问题变得越来越重要。

第 2 章

金融环境

简介

本章以英国为例,说明近年来金融环境的变化趋势。在过去 20 年里,英国金融服务业的整体结构经历了巨大的变化。管制的放松、技术的进步以及全球化趋势等,都加大了金融机构的竞争压力。这一变化同时影响了金融机构的经营机制和经营方式。例如,在英国,建房互助协会是通过并购来扩大自身规模和市场占有率的先驱者,为了更广泛地参与竞争,目前它正在向银行转变。

目前的普遍观点是金融业“供给过剩”。意思是说,过多的金融机构服务于数量相对稳定的客户。此外,宏观环境也对金融机构产生了深远影响。本章将讨论对金融机构产生影响的外生因素。

个人收入和财富

个人收入的一般水平对金融产品和服务需求具有重大影响。

收入水平代表个人和家庭能够花费在生活必需品和奢侈品上的货币量。人们首先要满足的是对住房、食品和衣服等的基本需求。满足这些需求之后,低收入者往往所剩无几,无力再购买金融服务。而高收入者投资于金融产品的能力则较高。

可支配收入指的是履行了偿还按揭贷款和支付各种账单等承诺之后剩下的收入,它会影响人们的储蓄、借贷及偿还信贷安排的能力。事实表明,储蓄水平和可支配收入会影响个人对储蓄风险的承受水平。

1986~1996年,英国的金融资产与个人收入的比率从不足3:1上升为高于4:1(资料来源:英国国家统计局及英格兰银行)。然而,与此同时,资料显示:人们持有的金融产品组合也发生了变化,原因很可能是人们在金融方面受到了更好的教育,对金融产品更加了解,流动资产(如储蓄账户)持有量有所下降,同时寿险和养老保险持有量保持相对稳定;而企业证券和单位信托的持有量则显著增加。

公众对私人住房所有权的持续关注意味着,在分析个人财富时,私人住房的价值成为必须考虑的一项重要因素。此外,当代人还可能得益于上代人(购买财产的一代)的遗产。遗产形式包括银行或建房互助协会账户等金融产品,或者个人投资计划或单位信托等投资产品。

同时必须注意,在大多数国家中,个人收入和财富水平存在显著差异。许多人认为贫富差距有扩大的趋势。

社会—经济、人口统计和政治趋势

社会—经济趋势

近年来,个体户和体系外人员的数量在不断增加。由于他们必

须自己为自己提供医疗保险和养老保险,而不是由雇主来安排,因此他们对财务规划的需求也日益提高。同时,兼职人员的数量也在不断上升,其中许多人尚未持有通常由雇主提供的金融产品。

提前退休也已成为一种趋势。每个人都愿意工作到 65 岁的时代已一去不返。如今,许多人期望 50 岁之后就停止工作。然而,为了筹集这么多年休闲时间所需的资金,人们必须制定更为慎重的计划,并对特定的金融产品有较高的投资水平。

此外,在本章一开始我们就说过,公众对金融知识越来越精通,他们总是喜欢货比三家,因而金融业客户的要求越来越苛刻。

人口统计趋势

人口的平均年龄不断上升。据估计,1995 ~ 2020 年,英国 15 ~ 29 岁的年轻人的数量将下降近 2%,与此同时,年龄超过 64 岁的老年人的数量将上升 3.4%。(资料来源:英国广告协会)人口统计数字的这一变化,将改变金融产品需求的类型,同时也会影响金融产品的销售方式。

单身人口和单亲家庭的数量不断增加,原因在于:

- 高离婚率。
- 平均寿命变长,尤其是妇女。
- 不断下降的出生率。

上述每种变化都会对家庭的金融产品需求产生影响。表 2.1 说明了在过去 25 年里,英国家庭的构成发生了哪些变化。需要特别关注的是单身人口的大幅增加。

表 2.1 各种类型的家庭

英国	百分比			
	1971 年	1981 年	1991 年	1995 ~ 1996 年
单身人口				
低于养老金领取年龄	6%	8%	11%	13%
高于养老金领取年龄	12%	14%	16%	15%
家庭				
已婚夫妇				
无子女	27%	26%	28%	29%
有 1 ~ 2 个已独立子女	26%	25%	20%	19%
有 3 个(含)以上已独立子女	9%	6%	5%	4%
子女均未独立	8%	8%	8%	6%
单亲家庭				
有已独立子女	3%	5%	6%	7%
子女均未独立	4%	4%	4%	3%

资料来源:英国国家统计局人口普查信息。

政治趋势

在英国,保守党政府不主张由政府提供养老保险和医疗保险等保障。因此,个人必须准备好自己度过困难时期。这一转变带来了许多金融服务零售机会。人们原先依赖于政府支付足够的医疗费用,如今为了弥补不足的金额,则必须购买重大疾病保险和健康保险等金融产品。

英国政府对妇女规定了新的退休年龄,2020 年以后,退休的妇女必须工作到 65 岁,而不再是 60 岁,才能获得政府养老金。预计那些不愿多工作 5 年的妇女将提高自己的私人保险水平。

1987 年实施的个人投资计划规定,个人可投资于英国股市,并享受税收优惠。这一方面有利于提高金融服务机构的业务水平,另一方面有助于对公众进行金融产品方面的教育。

所得税税率的降低和征税基准的提高等措施导致了个人可支配收入的增加,因而提高了个人对金融产品的购买力。尽管人们最初认为降低税率可能会使免税产品失去一部分吸引力,但情况并非如此。个人投资计划的销售额就是例证。

监 管

金融服务零售业在过去 20 年里经历了剧烈的变化,混业经营逐渐占主导地位。以英国为例,原先银行和建房互助协会各自占领着不同的市场,而 1986 年颁布的金融服务法案扩大了建房互助协会的经营范围,使其得以进入原先由银行主导的市场。这带来了更加激烈的竞争,尤其是在个人信贷领域。

英国金融服务法案的实施,意味着监管对象由过去的单个机构变为了现在的单个细分市场,原因是原先彼此独立的机构间如今存在着业务的交叉。下面我们就将介绍一下英国金融服务零售业的不同法规和监管者。

➡ 1986 年金融服务法案

1986 年金融服务法案的监管对象包括所有的金融证券和投资组合,以及包括投资咨询、投资管理和投资安排在内的所有投资活动。该法案有两个目的:一是为了界定和监管投资业务(为投资者提供保护),二是为了促进储蓄市场的竞争。

由于该法案的适用范围是投资,因此一般保险、短期存款、按揭、贷款和以存款为基础的养老保险等不受该法案的监管。