

电子银行 与 金融渠道创新

主 编 李英俊
副主编 于宁哲
编 辑 叶 军



辽宁科学技术出版社
LIAONING SCIENCE AND TECHNOLOGY PUBLISHING HOUSE

电子银行与 金融渠道创新

主 编 李英俊

副主编 于宁哲

编 辑 叶 军

辽宁科学技术出版社

沈 阳

图书在版编目 (CIP) 数据

电子银行与金融渠道创新 / 李英俊主编. —沈阳: 辽宁科学技术出版社, 2010.1

ISBN 978-7-5381-6273-8

I. ①电… II. ①李… III. ①因特网—应用—银行业务 IV. ①F830.49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 014946 号

出版发行: 辽宁科学技术出版社

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 29 号 邮编: 110003)

印刷者: 沈阳新华印刷厂

幅面尺寸: 145mm × 210mm

印 张: 14.75

字 数: 380 千字

印 数: 1 ~ 2 000

出版时间: 2010 年 1 月第 1 版

印刷时间: 2010 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑: 李伟民

封面设计: 嵘 嵘

责任校对: 王玉宝

书 号: ISBN 978-7-5381-6273-8

定 价: 30.00 元

前言

电子银行是近年来银行业务发展速度非常迅猛的业务领域，新技术、新方法、新应用不断涌现，发展空间广阔。国内外金融界人士高度关注这一领域的发展动态，各家商业银行也都将电子银行作为重要的市场拓展渠道，加大工作力度抢占制高点，竞争日趋白热化。但依编者看来，电子银行业务发展如此之快，以至于实践已经远远走在了理论的前面，出现了一些懵懂、迷惘。正是在这样一个背景下，建行辽宁省分行召开了辽宁分行首届电子银行业务研讨会，邀请业内领导、专家学者以及具有实际工作经验的权威人士共商发展。研讨会以“电子银行与渠道创新”为主题，参会嘉宾各抒己见，共享经验与智慧，探讨电子银行改变现在、创造未来的发展之路，其目的就是要将实践上升为理论，抽象为概念，并以此来进一步指导实践。

会后我们对收到的 120 篇论文进行了归类整理，论文集收录了 65 篇。作者们分别就两个渠道办银行、电子银行渠道迁移策略、产品发展与营销策略、电子银行与县域经济、客户体验、互联网与电子商务等论题提出了前瞻性的思考和论述以及具有创新性和建设性的观点。作者中既有著名的专家学者和高层管理人士，也有来自营销一线的管理人员、专业技术人员和客户经理。尽管有些论文观点还不够成熟，有些论据还值得推敲，有些论述还不够充分，但从中我们能够看到作者的积极思

考和探索精神。现在我们编辑出来呈现给大家，就是希望能够让读者从中得到一些启迪，并进一步指导实践。

在论文集编撰过程中，我们尽量做到认真细致，但迫于时间，限于水平，疏漏错误恐在所难免，恳请读者多多谅解，并及时给予批评指正。

编 者

2009年12月24日

目 录

辽宁建行电子银行发展策略研究 于宁哲	1
实施渠道同步战略 推进电子银行覆盖率 加快国际一流 商业银行建设步伐 马春峰	13
浅谈我国手机支付业务的发展现状及我行的工作设想 刘建忠	19
电子银行的发展与未来 寇 冠	25
关于对创建电子银行标准化网点的探讨 刘昱星	30
试论我行电子银行知识传播体系的建设 李 政	36
县行要强 电子银行必须强 ——电子银行在县域客户拓展中大有作为 迟智广	50
“小”产品掘出“大”市场 ——郑州南环支行电子银行业务发展纪实 马继文	58
用户界面设计——渠道创新的基础 袁小伟	68
关于电子银行的若干战略性思考 张彦冰	82
是产品，还是渠道 ——浅析商业银行对公电子银行业务的营销定位 张 猛	86
网点为基 电子为延 促进“两个渠道”协调发展 张爱民	90
论机构客户营销对电子银行业务的推动作用 李 驰	97
我国商业银行电子银行业务发展策略研究 于德春	104

电子银行的渠道建设与营销 曹 晶	111
加快二级分行电子银行业务发展的思考 刘春昶	118
加快实施渠道同步战略 充分运用两个渠道发展业务	
张泉山	125
经济欠发达地区发展电子银行的思考 褚景元	132
论两个渠道办银行 张先林	135
变革现状 构筑未来	
——电子银行发展之思考 宋长龙	142
电子银行	
——E时代商业银行的服务竞争渠道 项 宏	149
对发展电子银行业务提高持续盈利能力的几点思考	
张德志	157
电子银行超越物理网点成为主流渠道的未来趋势及应对之策	
赵殿有	164
电子银行是商业银行渠道建设的必然选择 李日辉	171
关于推动个人电子银行业务快速发展的几点思考	
于福生	180
谁为我们创造千万财富 孙玉岐	188
论组织推动在电子银行业务发展中的作用 王晓华	196
县域支行电子银行业务发展初探 陈 岩	202
“内外双育”的工作方法在电子银行业务发展中的重要性	
曾绍强	210
电子银行营销浅见 温晓静	216
电子银行渠道迁移的思考与对策 刘 瑞	222
浅议电子银行的渠道建设与市场营销 宋晓燕	229

互联网及电子商务带给我们的机遇 张 岚	235
电子银行在产品、营销、服务创新中的新思路	
陈 伟 李宏纲 王倩妮	241
网上银行安全性分析和解决方案 张 强	247
以现金业务管理视角浅析电子银行发展与创新 佟锡海	252
增强我行核心竞争能力 谱写电子银行业务新篇章	
邱 鹏	262
建行电子银行发展策略研究 姚 华	270
关于网上贸易结算系统 (E-TRADE) 推广的实践与建议	
牛 崧	277
电子银行在县域经济中的发展 时 森	284
县域电子银行发展中存在的问题及营销对策 张宏伟	293
浅谈县域电子银行客户拓展策略 马述东	301
试论县域经济条件下电子银行业务的客户拓展 王连蔚	308
试论如何加速发展县级建行个人网上银行业务 刘志安	314
以产品和营销模式创新推动电子银行业务发展 吴丽萍	322
细化终端服务 助推业务发展	
——浅议二级行电子银行部推动电子银行业务发展的方法	
于 革	329
提升客户体验 打造“电子银行快乐之旅”	
姜 华 吕永奇	337
发展电子银行 实现银行新的可持续盈利增长点	
陈露阳	343
跑马圈地之后	
——试论电子银行售后服务的复杂性和重要性 张立新	351

“感同”不如“身受”

——试论电子银行演示区建设的必要性及管理模式

林彤宇 358

小手段解决大问题

——谈拓展电子银行客户群体应有的三个辅助手段

陈 源 364

电子银行安全事件的事后赔偿应引入保险机制 秦 璐 371

当前形势下电子银行业务发展对策初探 陈雪梅 378

网络银行之所见 师 模 384

解决客户排队 减轻柜台压力的思考与对策

——两个渠道办银行 贺文林 392

寻找电子渠道与物理网点之间的共鸣 聂智涛 陈利华 399

建行基层网点电子银行营销及发展建议 王 剑 406

电子银行是县域经济发展的必然选择 叶 军 414

发展创新电子银行业务的思考 姜敬华 422

提升客户体验 助推电子银行业务发展 祁 妍 427

积极推进建设银行电话银行向赢利模式转变 侯丽波 434

奇妙的几何学

——建行电子银行产品发展策略 杨少博 437

种好网银梧桐树 引得四方凤凰来

——浅析我行企业网上银行发展的问题与对策 王 威 ... 443

两个渠道齐发展 携手共进创明天 王岩妍 451

网站互动试论 宗文智 457

辽宁建行电子银行发展策略研究

于宁哲

一、辽宁建行电子银行的形势与背景

1. 电子银行所面对的市场异常广阔。截至 2009 年 6 月 30 日, 中国网民规模达到 3.38 亿人, 手机上网网民规模达到 1.55 亿人。截至 2009 年 9 月 30 日电子商务带来的网上消费额已达到 1320 亿元, 邮寄包裹量已超过 5 亿件, 全国网购人数已超过 1.2 亿, 电子商务牵动完成中国快递服务 1/3 业务量。辽宁建行在 400 万借记卡活动客户中, 网上银行用户仅有 45 万户, 手机银行用户 20 万户, 并据抽样调查显示, 客户对网上银行、手机银行的接受程度分别为 7%、2%, 低于社会上的接受程度 16 个百分点、39 个百分点, 在巨大的市场面前辽宁建行还有很大的提升空间。

2. 辽宁地区同业竞争日趋激烈, 各家银行也都把电子银行作为重要的市场拓展渠道。本地区份额第一的工商银行电子银行年度计划指标平均是辽宁建行的 2.5 倍以上。上半年, 辽宁建行尽管在个人电话银行和手机银行方面超过工行, 但在个人网上银行与企业网上银行这两个核心产品上仍落后于工行。

3. 在建设银行系统内, 截至 2009 年 9 月底, 辽宁建行企业网银高级版从年初的第 18 位升至第 12 位, 个人网上银行从年初的第 11 位下降到第 15 位, 手机银行从年初的第 12 位上升至第 9 位。交易额、交易量和电子银行渠道占比几年来始终徘徊在全国建行 14、15 位。

二、发展电子银行的意义

从 20 世纪末开始,国内银行业的竞争加剧,各家商业银行纷纷加大对电子化建设的投入。到 21 世纪初,大部分银行的业务系统基本实现了一次全国范围的整合,银行业的经营拓展能力得到充分提升。电子银行主要包括电话银行、网上银行、手机银行等。随着电子化水平的普及和提高,特别是网络技术的迅猛发展,商业银行提供结算支付的手段和技术更为先进,速度也更加快捷。银行功能逐步由资金中介为主逐渐向资金中介和结算支付两者并重转变。结算支付功能的强化使银行不仅成为资金流汇集的中心,还将逐渐成为商品信息发布、商品报价交易的中心。面对众多的信息流,银行只有依托先进的电子化平台才能在竞争中始终处于主动和主导地位。电子银行的建设与提升不仅意味着银行功能的转变,更意味着发展空间的极大拓展。

电子银行为金融机构混业经营提供了技术平台,网络技术的发展打破了传统金融业的专业分工,模糊了银行业、证券业和保险业之间的界限。银行不仅可以提供储蓄、存款、贷款和结算等传统业务,而且可以提供投资、保险、咨询、金融衍生产品销售等综合性的金融业务。电子银行既克服了传统银行在时间和空间上的限制,又可以实现银行业务、证券业务、保险业务的交叉,为混业经营和金融服务一体化提供了技术平台。

电子银行的整体解决方案将为银行带来更多的收益,它将不断提升银行的服务能力与水平,改善客户服务质量并提高客户忠诚度。同时,还能配合银行进行产品细分和市场细分,针对不同的市场环境和客户群体制定不同的产品策略。

电子银行渠道的整合与发展,将加速银行组织体系、管理体制和运作模式的整合,再造电子银行渠道对银行业务流程的再造能使银行更为有效地控制人为失误,大幅降低整体交易时间与成本。电子银行渠道使银行业务流程与计算机技术特别是网络技术

完美结合，将银行机构、银行员工、银行业务伙伴、银行客户连接起来，使银行成为一个高效快捷的电子商务有机体。

三、辽宁建行电子银行的定位

对于电子银行的市场定位而言，辽宁建行电子银行所面对的市场还是一片蓝海，抓住互联网时代创造的蓝海机遇，以蓝海思维来发展电子银行刻不容缓。对于国内商业银行竞争而言，谁占领了电子银行蓝海高地，谁不断地保持创新差异化，谁就掌握了未来红海的主动权。对于传统业务，电子银行还可以助其突破红海开拓一片新的蓝海。

对于电子银行自身定位而言，辽宁建行电子银行本质上是一个渠道，电子银行部本质上也是一个渠道部门，发展电子银行的目的是要把电子银行建设成为为客户提供包括账户管理、转账支付、缴费、理财等多种服务功能在内的综合性渠道，成为建设银行物理网点在时间和空间上的拓展和延伸，成为连接银行与客户的重要纽带和桥梁。由于电子银行系统具有自然垄断的特征，因此成为重要的基础设施，也成为辽宁建行的战略性资源。如果没有把电子银行定位为渠道功能这一本质属性，工作就会被多重目标所困，将使电子银行业务成为辽宁建行未来发展的瓶颈，也必将导致辽宁建行在新一轮的市场竞争中处于非常被动的境地。电子银行业务是辽宁建行的一项重要战略业务，这既是市场发展机遇和竞争方面的要求，也是建行银行实现向先进商业银行转型的内在要求。

四、辽宁建行电子银行发展策略

（一）电子银行产品创新策略

电子银行发展到今天，银行面临着技术同质化倾向问题，基于信息与技术渠道的日渐畅通，银行业 IT 技术的可复制性越来越强，网上银行的解决方案和相关功能模块及其构架日渐大同小

异，各家商业银行目前在技术层面上已很难拉开差距，唯有创新电子银行产品，对银行原有的资源进行整合应用，并使之能够在网络终端上集成化，才能够重新在竞争中获得先机。

产品创新首先是要满足客户的需求，客户是银行业竞争的主体，也是生存与发展的根本保证，因此，做到想客户之所想，最大限度地满足客户要求，是辽宁建行产品创新的宗旨。要做到这一点，就必须在产品创新前做到粗细结合，在科学严谨的前提下，对于市场机遇重大，时不我待的需求，要做到快速反应，尽可能整合论证、开发等各个环节，夺得市场先机。对于一般的产品创新，要做好充分的市场调研、论证、分析工作，针对不同的客户群进行相应的客户需求调查、论证和分析，了解客户心目中喜欢的电子银行模式和使用方式，确定此项产品创新是否符合商业银行既定的整体发展策略，并确定其市场定位，从而估算出其市场前景、存在的风险和所带来的经济效益，并通过对市场的敏感性对新产品的生命力做出合理预测。只有这样，辽宁建行才能在有限的投入下分出轻重缓急，方向明确地筛选出所要开发的新产品的种类，使新产品不仅是满足客户的使用需求，并且超越客户的需求。

（二）电子银行服务创新策略

基于具体电子银行产品的竞争战略，固然能够取得成效，但这是基于市场的不成熟和某些特定产品暂时的稀缺性而存在的。随着市场越来越成熟，产品必定面临从稀缺到饱和再到过剩的局面，在此情况下，基于具体电子银行产品的竞争战略，将面临严峻的挑战。因此，电子银行应当未雨绸缪，创新服务形式与模式，真正地提供以客户为中心的服务。

电子银行服务使得银行与客户之间的联系变得“虚拟化”。对于客户而言，虚拟化的不便在于难以表达需求。对于银行而言，虚拟化的危险在于客户变得不见了。解决虚拟化问题的出路，在于建立与电子银行特点相适应的服务体系。配套的服务与

客户感受到的电子银行的有用性正相关，而服务的质量直接影响客户的满意度。客户满意度、转换成本、产品差异与品牌价值影响着客户忠诚度。其中，客户满意度与忠诚度有着很强的正相关性。因此，服务的目的在于通过提高满意度而正向地使客户产生“电子忠诚度”。而电子忠诚度至少表现为一定的电子银行交易。客户在使用电子银行时需要获取信息来做比较评价，需要咨询建议来帮助决策，需要操作指引来方便使用，需要响应迅速以解决遇到的问题。对此，建设银行需要使用信息、通信与交易技术提供虚拟化的客户关系管理服务，以提升客户忠诚度。互联网使得信息、通信与交易技术联结成一个具有开放性与交互性网络世界，互联网除了是交易载体，也是服务载体，借助互联网，建设银行可以提供涵盖所有业务与产品从一般介绍到深度分析的信息，以满足客户收集信息、购买决策、使用评估等方面的需要，更重要的在于逐步以互联网为技术基础再造呼叫中心，从而用电子邮件响应客户非实时性的个性化服务需求，通过即时通讯与客户视频沟通实现客户实时性的面对面服务需求。

在解决了虚拟化问题后，“量体裁衣”的个性化订制问题便是服务创新的核心。它是有效解决同质化并带来银行竞争优势的利器，但这并不代表银行给特定客户提供独享的产品或服务，从而忽略产品或服务品牌的其他诉求，影响品牌被其他人群认知和分享。电子银行中的网上银行本身具备明显的大众化特征，任何人只要上网就可以感受到银行服务的特性，所不同的是在客户特定的消费行为和需求被识别以后，银行所提供的差别化服务。对此，建设银行应当建立起完整的客户消费数据档案，并开发消费行为和偏好识别系统，在确定客户属于电子银行目标客户之后，应立即根据其需求予以提供多方面的差别化服务，包括人性化服务的补充。这要求营销相关部门都应当处于一种随时应对的状态，来最大限度地帮助或引导客户完成交易。

目前在国外已经实现在获得批准的情况下，利用相关技术从

不同网站积累客户各类账户资料，使网上银行成为客户所有在线交易的门闸，它将客户所有财务资料及 Email 汇集至一个网页，达到了网上银行层面上的个性化订制。订制银行的一个直接效用就是大大刺激客户的消费欲望，并使客户产生很强的服务依赖性，这也是未来个性化电子银行的方向之一。

（三）电子银行客户策略

1. 长尾拓展策略

“长尾理论”是对传统的“二八定律”在互联网渠道应用方面的彻底颠覆，电子银行更适用长尾理论，并由此引出“98 法则”，对于电子银行而言，也就是说对于 98% 的传统客户包括“二八定律”中被限制服务的 80% 客户，他们在互联网的集合作用下将会创造出惊人的能量，长尾理论启示我们不能忽视任何电子银行目标客户群中大量的漠知与顾虑客户。与乐于接受新事物的初始客户群不同，漠知与顾虑客户根本就不知道电子银行或觉得电子银行的某些服务不完整，某些功能不好用，更习惯于传统的网点渠道，其症结在于漠知与顾虑客户对电子银行的态度阻止了有意识感受电子银行价值的积极行为。因而，只有解决漠知与顾虑客户的问题，使电子银行拥有随后的多数客户群，电子银行才能实现长尾拓展策略。

拓展电子银行长尾的途径是提高目标市场的渗透率。如果仅从降低交易成本的初衷出发引入电子银行，基层行偏重于采取从银行到客户的压迫式营销模式。从辽宁建行实践的效果来看，对漠知与顾虑用户并不奏效。要使漠知与顾虑客户接受电子银行，需要银行将营销转向引导体验模式，其核心在于让客户感受价值，从而产生积极的购买行为。漠知与顾虑客户属于大规模客户群，电子银行必须在最主要的服务上体现价值。而结算既是客户最基础的需求，也是银行最基础的服务。作为交易量最大的业务，利润贡献度也较高，但是，结算的成本也相当昂贵。因而，无论是对客户还是对银行，电子银行的主要价值在于结算。而

且, 银行越大, 结算的价值越高。在结算的基础上, 依据市场定位来选择增加拉动细分客户群的经纪或信用等服务, 形成差异化的电子银行市场战略。客户获取的核心在于使客户尝试感知电子银行的价值, 市场沟通要围绕宣传基础核心功能的好处, 要以容易理解的语言解释安全性保障, 降低客户对于安全性的顾虑, 初始费用的优惠与促销手段要使客户产生尝试电子银行的动机, 帮助客户顺利地试用, 而网点人员的营销与帮助具有特别重要的作用。网点人员不仅能帮助客户减少初入电子银行的时间与精力成本, 而且能帮助客户逐步转变渠道使用的习惯。客户保持的核心在于使客户能够体验电子银行的价值。有研究表明, 好用性是影响客户对网上银行接受程度最大的单一因素。电子银行所具有的方便性与省时性的优点要通过好用性来实现。因而, 基础结算功能好用性的价值远高于增加细分市场的丰富性。要实现基础核心功能的好用性, 一是要通过对基础功能的持续改进优化, 确保客户角度功能与信息的完整性, 降低客户操作的复杂性; 二是要建立一个响应迅速的电子化沟通渠道, 帮助客户解决使用中遇到的各种问题。此外, 还可采取基于客户交易量的分段计价法, 给予经常使用的客户在经济上的好处。

2. 代言客户利益策略

代言客户利益理念反映了一种关于营销的思路, 即强调以整合营销的方式拥有客户。以整合营销带给客户利益为核心, 重视长期效益和持续协调发展, 向客户作高度承诺, 与客户保持密切关系, 以市场为导向, 高度重视质量问题并由各个部门共同负责, 最终赢得客户并长期拥有客户是辽宁建行现实的代言策略。

代言客户利益主要体现在透明度、产品和服务质量、产品比较、持续的激励措施、与客户结成伙伴关系、合作设计、供应链和全员行动等方面。例如淘宝网为了建立客户信任度而公布买卖双方的信用等级, 以提高交易透明度。通用电气公司在咨询项目中向客户传授 6Sigma 知识, 分享管理经验, 并协助客户改进业务

流程。这些代言客户利益的措施应当为网上银行所借鉴，辽宁建行应当借助网上银行的信息优势，为客户提供公开、全面、可靠的各种信息。只有真正代表了客户的利益，才能使客户提高对辽宁建行电子银行的信任度和满意度，并通过延伸性、弹性化的整合营销来建立和管理更牢不可破的客户关系。

3. 互动关系策略

由于网上银行是电子银行渠道中的重中之重，因此辽宁建行互动关系策略重点研究网上银行的客户关系策略。网上银行最引以为傲的优势就是足不出户、轻松上网以及 24 小时无间断服务等技术突破成果，这同时也构成了网上银行的明显缺陷——与人之间沟通匮乏化导致客户的细分需求和一些即时触发的需求难以得到真正满足。互动性是银行服务营销的根本，程式化的界面考虑得再周到，与人工服务仍存在本质区别。如何在技术化与人性化之间取得动态平衡，是网上银行目前面临的一个关键性问题。

在企业客户方面，尤其是中小型企业，其财会人员往往不具备上网知识和技能，因而担心使用网上银行操作不当会出现差错事故。银行员工的面对面服务，则可以在很大程度上打消他们这种顾虑，因而技术性反倒成为企业网上银行发展的瓶颈。

在个人客户方面，一些高端客户有着丰富而细分化的需求，但在他们使用网上银行的过程中，银行往往没有任何措施来区分他们并满足其特定需求，导致事实上的孤立现象，银行为此失去许多获取高利润的机会；反之，在银行传统网点，高端客户却每每能够得到差别化服务，这也影响了客户使用网上银行的积极性，导致利润流失。

对网上银行客户的营销，仅靠交易营销不可能获取关键客户的高忠诚度，唯有建立持续互动的学习型关系，才是维持关键客户的必由之路。正如管理学大师彼德·圣吉在《第五项修炼》中告诉我们，学习型组织的关键是运用系统思考“动态性复杂”的关系问题。在这样理论的基础上，结合网上银行的实际，我们分