



国 家 自 然 科 学 基 金 资 助 项 目

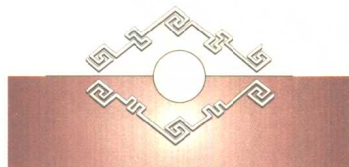
网络银行竞争战略

Competitive Strategy of E-bank

谢康 陈涛\著

谢 康 主编

WTO 规则与对策丛书



 广东人民出版社

谢 康 主编
WTO 规则与对策丛书



网络银行竞争战略

Competitive Strategy of E-bank

谢康 陈涛\著

广东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

网络银行竞争战略/谢康 陈涛 著. —广州: 广东人民出版社, 2001.12

ISBN 7-218-03660-0

I. 网… II. 谢… III. 计算机网络-银行-研究 IV. F830.49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 35120 号

责任编辑	姜玉玲 倪腊松
责任技编	孔洁贞
封面设计	乔 蕊
出版发行	广东人民出版社
经 销	广东新华发行集团股份有限公司
印 刷	中国人民解放军第四二三二工厂
开 本	850 毫米 × 1168 毫米 1/32
印 张	8.125
插 页	2
字 数	200 千字
版 次	2001 年 12 月第 1 版 2001 年 12 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-218-03660-0/F·508
定 价	18.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。



序

自 1986 年中国向当时的关税与贸易总协定 (GATT) 提出“复关”申请以来, 经过长达 15 年的漫长曲折的谈判, 现在终于见到了中国加入世界贸易组织 (WTO) 的曙光。2001 年 6 月 28 日至 7 月 4 日在日内瓦召开的 WTO 中国工作组第 16 次会议上, 中国与 WTO 相关的缔约方最终完成了中国加入 WTO 的实质性谈判, 预计在 11 月卡塔尔多哈举行的 WTO 部长级会议上批准中国“入世”, 中国将迎来新一轮改革开放的浪潮。

在这个重要的过渡阶段, 我国国内各行各业需要针对 WTO 的规则和法律习惯进行各项准备工作, 熟悉对外交往和国际贸易的知识, 调整现有的竞争姿态和竞争策略, 形成核心竞争优势, 为积极参与国际竞争奠定知识基础。

对外经贸大学世贸组织研究中心为我国研究 WTO 的重要基地, 我中心兼职研究员、中山大学管理学院教授谢康博士主编的“WTO 规则与对策”丛书, 计划出 5 本, 即《WTO 反倾销规则》、《WTO 补贴与反补贴规则》、《WTO 规则例外与例外规则》、《中国与 WTO: 规则、挑战与应战》和《网络银行竞争战略》, 主要对 WTO 规则中与中国未来“入世”后可能面临的挑战进行了针对性的研究和探讨。尽管在这个方面国内或多或少已有一些出版物, 但仍然有不少空白, 需要我们去填补。

我相信, 这套丛书的出版, 对于我国政府有关部门、企业界了解 WTO 规则知识, 应对中国加入 WTO 的挑战, 积极做好



理念上的、政策上的、程序上的以及技术上的准备，具有现实的意义。

徐荣久

2001年8月16日

于北京对外经贸大学 WTO 研究中心

主 编 简 介

谢康，管理学博士，中山大学管理学院教授，电子商务与管理工程研究中心主任。兼任国家重点社科基地对外经贸大学WTO研究中心研究员，广东省外经贸厅WTO专家等社会职务。先后为广东省副厅长以上干部、广东省军区团以上干部、广州市副局以上干部等WTO培训班讲授WTO知识。出版著作教材15部，发表论文150多篇。



目 录

序	1
第一章 网络银行发展战略	1
第一节 发达国家网络银行发展模式	1
一、依附于传统银行的模式	2
二、依附于非银行的机构模式	10
三、纯虚拟网络银行模式	13
第二节 中国网络银行发展模式	19
一、中国内地	19
二、香港地区	28
第三节 网络银行战略发展模式	31
一、网络银行总体战略目标	31
二、面向客户的网络银行战略	34
第四节 网络银行战略项目规划	36
一、网络银行项目规划程序	36
二、银行网站与网络银行战略	38
第二章 网络银行竞争战略	42
第一节 网络银行四种典型的竞争战略	42
一、成本型竞争战略	44



二、差异型竞争战略	47
三、目标集聚型竞争战略	51
四、知识优势型竞争战略	52
第二节 网络银行竞争战略的价值链	55
一、基本价值链	55
二、前台价值链	57
三、后台价值链	59
四、辅助服务	61
第三节 服务分销与客户群战略	65
一、服务分销战略	65
二、客户群战略	67
第三章 国外网络银行服务品种组合	73
第一节 国外网络银行的主要服务品种	73
一、传统大银行网络银行业务	73
二、中小银行网络银行业务	78
三、纯网络银行业务	78
第二节 安全第一网络银行业务	80
一、主要服务产品	80
二、在线服务	83
三、其他服务	85
第三节 美洲银行网络银行业务	87
一、个人金融	88
二、商业服务	102
三、美洲银行介绍	116
四、金融工具	120
五、服务品种组合	122
第四节 花旗银行网络银行业务	122
一、个人银行	128
二、企业银行	134



三、服务产品特征与组合	139
第五节 大通银行网络银行业务	141
一、个人银行	142
二、小企业银行	148
三、公司与机构金融	151
四、大通银行简介	153
五、服务产品组合	153
第四章 中国网络银行服务品种组合	157
第一节 中国内地网络银行主要服务品种	157
一、网上基本业务	158
二、电子商务业务	159
三、其他业务	161
第二节 中国内地商业银行网络银行业务	162
一、招商银行	162
二、中国银行	168
三、中国工商银行	175
四、中国建设银行广州分行	179
五、中国光大银行	184
六、中国内地网络银行评论	189
第三节 香港本地银行网络银行业务	191
一、主要服务品种	191
二、汇丰银行	193
三、浙江第一银行	199
四、永隆银行	200
五、对香港本地网络银行的评论	204
第五章 网络银行电子商务战略	206
第一节 竞争环境与战略伙伴	206
一、中国加入 WTO 与外资网络银行战略	206

二、中国网络银行竞争环境	209
三、网络银行电子商务模式	211
四、电子商务战略伙伴	214
第二节 网络银行电子商务竞争策略	220
一、总体竞争策略	220
二、电子商务服务价格与客户群	223
三、具体竞争策略	225
第三节 中国网络银行电子商务对策	231
一、总体对策	231
二、具体对策	238
三、案例分析：招商银行	242
参考文献	245
后记	250



第一章 网络银行发展战略

比尔·盖茨预言，传统银行将是在 21 世纪灭绝的一群“恐龙”。但是，任何传统银行都不会对信息技术采取坚决的拒绝态度，而是更多地采取了接纳战略，利用信息技术改造传统银行的组织结构和业务环境，甚至创造出新的竞争领域。正如所有新事物的出现规律那样，最先出现的网络银行往往不是由传统大银行推出的，传统大银行通常是经过一个时期的观察等待后，才开始进入网络银行市场。由于不同国家的具体条件，不同银行间的资源结构之间的差异，不同国家和地区的商业银行扩展网络银行业务的发展思路各不相同，由此形成了各异的商业银行的网络银行发展模式。在国际竞争中，网络金融服务将会经历一个高度趋同的阶段。在这个高度趋同的阶段中，哪家商业银行能够在高度趋同中寻找到差异性显著的发展战略，并扎扎实实地付诸实践，这种战略将构成商业银行核心竞争优势的基础。

第一节 发达国家网络银行发展模式

理论上，网络银行是通过电子手段（主要是因特网）建立的虚拟银行，它可以提供除面对面的柜台服务和现金传递之外的所有传统银行的功能，但是，实际上现有的多数网络银行还没有实现这个基本的功能。按照美国《在线银行报告》的标准，只有利用银行的网站，客户可以查询账户余额、划拨资金和支付账单，才能算是标准的网络银行。按照这个标准，即使是美国最大的 100 家银行，也只有 24 家算得上是标准的网络银行，多数银行的网站仅仅是提供银行信息、业务宣传的功



能。^①美国 Gomez 网站认为,只有提供以下 5 种业务中的任何 1 种业务以上,才可以称为网络银行。这 5 种业务分别是:网上支票账户、网上支票异地结算、网上货币数据传输、网上互动服务和网上个人信贷。^②按照这个标准,多数建有网站的美国银行都不能算是真正的网络银行,只能算是银行电子化发展的一种模式。

出现上述情况的主要原因,首先是技术上的障碍,如银行无法保障网络银行业务的安全性,在提供网上业务时考虑风险因素导致手续繁琐、技术限制多;其次是传统银行后台服务本身没有适应网络银行发展的集成化、系统化要求,虚拟前台业务受到后台传统流程的限制,难以提供真正的网络银行服务。因此,我们认为,商业银行选择何种网络银行发展模式,不仅取决于战略选择,而且受制于现有技术条件和后台业务基础,甚至与后台管理体制、业务流程设置和人力资源管理等因素有着密切的联系。

一般来说,以美国为首的发达国家的网络银行战略发展模式,可以粗略地划分为三类:一是依附于传统银行的网络银行模式;二是依附于非银行的金融机构或非金融机构的网络银行模式;三是纯粹虚拟的网络银行模式。

一、依附于传统银行的模式

从发展战略上划分,依附于传统银行的模式又有三种具体的类型:一是将银行传统的柜台业务延伸到网上,形成传统银行的网络银行模式,主要手段是通过建立传统银行的网站形成网络金融服务市场,以降低成本和提供多元化的金融服务,树立银行的科技形象;二是通过收购现有的纯虚拟的网络银行,迅速建立起

^① True Internet Banks. Online Banking Report. Onlinebankingreport.com. April 7, 1998. <http://www.onlinebankingreport.com/top100banks2.shtml>

^② 徐昕等:《西方网络银行的发展模式及启示》,载《国际金融研究》2000 年第 5 期。



网络银行模式；三是采用目标集聚战略，专注于某一个狭小的目标市场的网络银行发展模式，如专注于房地产按揭市场，或专注于社区银行市场的网络银行等。

1. 延伸模式。

通过建立银行网站，提供相应的金融业务和宣传信息，将传统的柜台业务延伸到网上的做法，是绝大多数商业银行采取的网络银行发展模式，也是传统大银行最乐于接受的网络银行发展模式。

开立定期活期存款、支付、账户查询和转账是传统业务中四种最为常见的网上银行延伸业务。其他传统柜台业务延伸到网上的还包括网上投资、网上股票买卖、网上保险和网上按揭等。

以加拿大帝国银行（Canadian Imperial Bank of Commerce，CIBC，www.cibc.com）的网络银行业务为例（其主页参见图1—1）。CIBC是加拿大国内知名银行，它将网络银行的业务划分为三大部分，即个人业务（Personal Services）、商业服务（Business Services）和个人计算机银行（PC Banking）。

与其他西方商业银行将网络银行业务融入其他业务中的做法不同的是，CIBC将网络银行业务从各个部分的业务中单独划分出来，独立设为一个PC Banking项目的业务，使业务分类相当清晰（主页参见图1—2）。

CIBC的PC Banking业务分为便利银行业务（Convenience Banking）、小企业服务（Small Business）、投资者边缘（Investor's Edge）和CIBC旅行医药保险（CIBC Travel Medical Insurance）四个部分。使用PC Banking业务的客户，无需安装特别的软件，只要使用一般的浏览器就可以了。此外，CIBC还免费为客户提供浏览器软件。

以便利银行业务（Convenience Banking）为例，该项业务为客户提供了最基本的网络银行业务。CIBC的客户只要在CIBC的网站上登录自己的账户，就可以操作查询多个账户余额、转账、查看账户交易记录、在线支付或停止支付和下载交易数据等传统

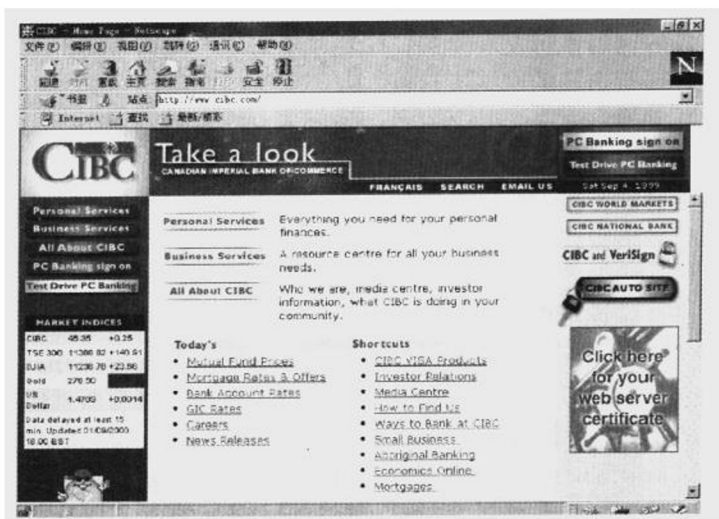


图 1—1: CIBC 主页

柜台业务。CIBC 提供给客户的转账页面参见图 1—3A。图 1—3B 为客户可以查看到的转账记录页面,通过这个页面,客户可以对转账的历史和其他主要指标进行分析。

1995 年 5 月,威尔士·法戈 (Wells Fargo) 银行成为美国第一家可以向客户提供网上查询账户余额的银行,并逐步实现了网上查询交易记录、转账、支付票据、申请新的账户、签发旅行支票和本票等业务。^①通过建立自己的网站,威尔士·法戈银行降低了金融服务的交易成本,确立起科技银行的形象,进一步吸引了企业和客户的注意力。

2. 购并模式。

在发展网络银行的竞争中,西方大银行往往不如中小银行那

^① U.S. Department of Commerce: *The Emerging Digital Economy*. 1998.
http://www.ecommerce.gov.

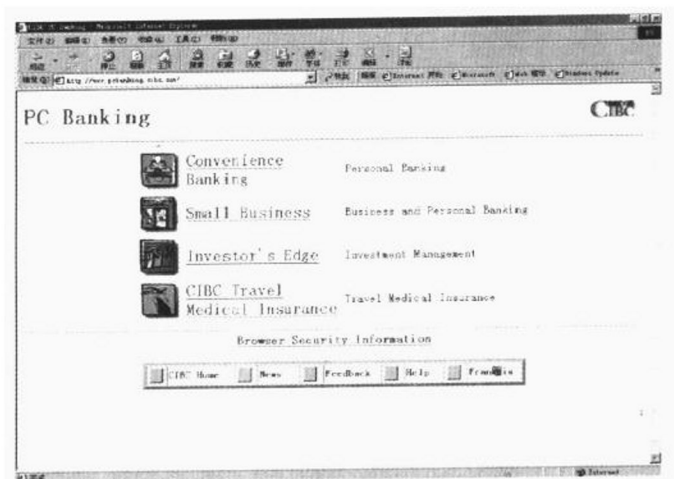


图 1—2: PC 银行业务主页

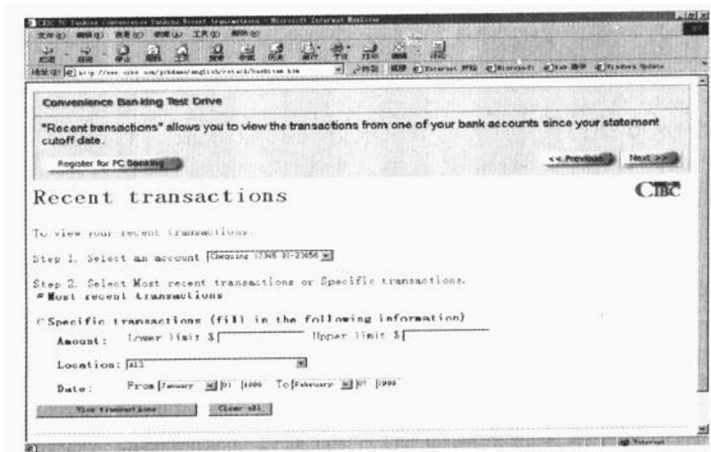


图 1—3A: CIBC 转账页面

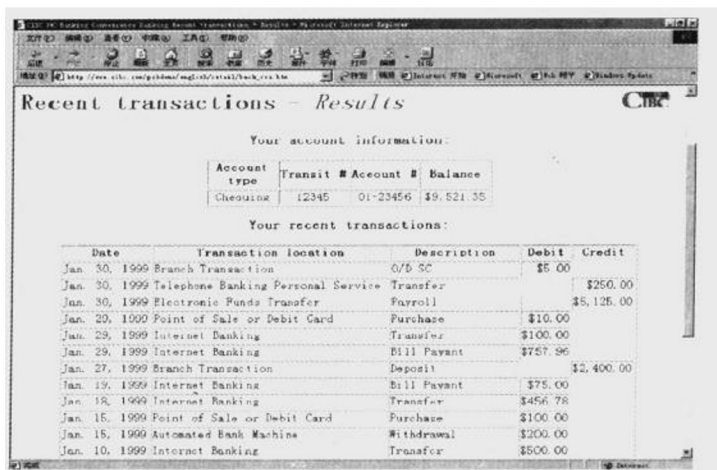


图 1—3B: CIBC 转账记录页面

样积极和富有创造性，更多的是采取观望或等待策略，等到对总体形势有所判断后，才根据自身的核心业务采取相应的竞争战略。其中，购并网络银行中的先锋网站或虚拟银行，是一种常见的竞争模式。

1998 年 10 月，加拿大皇家银行（Royal Bank of Canada, RBC）出资 2000 万美元，将世界上第一家网络银行——美国安全第一网络银行（Security First Network Bank, SFNB, www.sfnb.com）收在旗下，并购了除技术部门外的 SFNB 的所有部门。这样，安全第一网络银行成为了加拿大皇家银行的附属银行之一。

SFNB 成立于 1995 年 10 月 8 日，是世界上第一家完全的网上交易银行，该银行是美国 FDIC 的成员。1998 年 10 月后，SFNB 加入了 Royal Bank Financial Group（该集团是加拿大最大的金融管理机构，并在全球银行网络硬件设备技术上处于领先地位），成为该组织的新成员。并购时，SFNB 拥有 1 万多客户，存款余额超过 5 亿多美元，并主要是从事针对个人客户的网络银行服务，即金融 B2C 服务。



安全第一网络银行的主页参见图 1—4。2000 年, 该银行的网站进行了一次较大幅度的更新, 将各种服务进行了一次重新结合, 使新页面看起来比以往的页面更加清晰。与美国国内其他网络银行的网站相比, 安全第一网络银行网站的最大特点是相当简洁。从页面设计上看, 没有太多的图片, 色调较为单一, 给访问者一种相当专业化的感觉。从网站的内容上看, 网站的全部内容都是围绕着该银行的产品与服务, 没有其他与该银行关系不大的相关内容, 如美国国内常见的财经新闻等等。这种设计风格与安全第一网络银行的收购者借助购并方式进入美国零售金融服务市场的发展战略有着密切的关系。

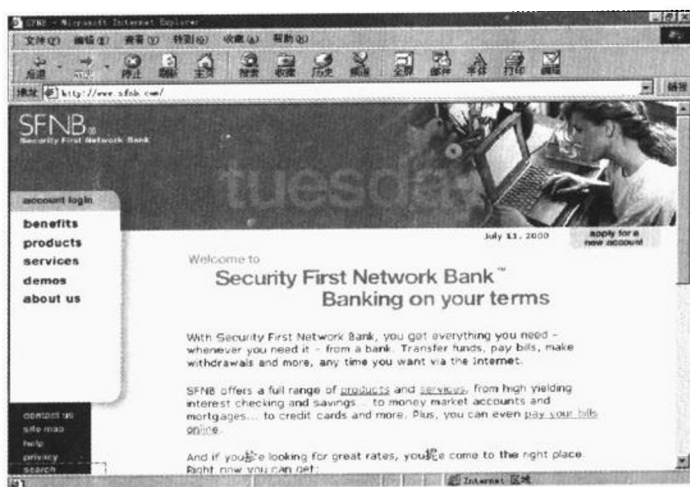


图 1—4: 安全第一网络银行主页

长期以来, 加拿大皇家银行在美国只能从事金融批发业务, 没有进入美国零售金融市场。可以认为, RBC 收购 SFNB 的战略可以概括为: 通过购并 SFNB 扩大其在美国金融市场上的业务品种和业务范围, 通过购并进入美国零售金融市场。同时, 通过购并 SFNB, 使 RBC 可以在较短的时间内, 成为领先其他传统商业