

Innovationen im Retail Banking:  
**Der Weg zum  
erfolgreichen  
Privatkundengeschäft**

# 零售银行

# 业务创新

[德] 迪特尔·巴特曼 (Dieter Bartmann) 主编

舒新国 译 杨俊川 审



经济科学出版社  
Economic Science Press

■最佳零售银行打造方法译丛■

# 零售银行业务创新

[德] 迪特尔·巴特曼(Dieter Bartmann) 主编

舒新国 译  
杨俊川 审

经济科学出版社

责任编辑:王长廷 周国强

责任校对:徐领柱

版式设计:代小卫

技术编辑:邱 天

## 零售银行业务创新

[德] 迪特尔·巴特曼(Dieter Bartmann) 主编

舒新国 译

杨俊川 审

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址:北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编:100036

总编室电话:88191217 发行部电话:88191540

网址:www. esp. com. cn

电子邮件:esp@ esp. com. cn

北京密兴印刷厂印装

690 × 990 16 开 18.875 印张 300000 字

2007 年 5 月第一版 2007 年 5 月第一次印刷

ISBN 978-7-5058-6293-7/F · 5554 定价:56.00 元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

# 前

# 言

如今的零售银行会在不久的将来迎来业务发展的新方向,这一全新的阶段将具有广泛的影响。其中,零售银行的第一个发展方向是借鉴工业企业的经验,进行产业化经营。银行的产业化经营可以促使银行集中力量优化流程并改进组织结构,提高业务的效率和成果。而零售银行的第二个发展方向则是创新。创新对于银行来说有着无与伦比的重要性,因为只有创新才能够产生持续的成长潜力,也只有创新才是银行取得长期成功的保障。

## 银行各个层面的创新

### 战略层面的创新

在市场日益变化的背景之下,如何对零售银行进行清晰的定位,并为银行作出新的战略选择,是新经济中零售银行进行创新时必须面对的问题。典型的面对面服务式银行模式目前受到了成本压力的影响。为了降低成本,这些银行往往开展网上银行业务。但是,网上银行业务又使得银行失去了很多优质客户,这些客户往往会转向其他的专业金融服务机构。因此,当前银行战略层面创新面临的问题是,银行如何摆脱这一两难局面,并且战略性地加强客户联系网络。

### 业务模式层面的创新

当前,利用信息技术有可能让银行有能力提供新的银行服务、附加服务以及新的业务模式,从根本上改变“银行”这一概念,从而实现创新。在此基础上,银行可以利用信息技术和当地业务(个人客户和交易型客户)等方面的战略性资源,提高业务的安全性和可靠性。在银行实现这一预期的过程中,智能卡将扮演重要的角色(以银行卡的形式出现)。同时,智能卡也

会作为一把多用途的“钥匙”出现在网络经济之中。

### 业务操作层面的创新

业务操作层面的创新主要由银行营业厅完成。这类创新包括：基于技术的客户咨询服务、以增值为目的的客户关系管理、产品研发和产品交付管理以及银行渠道的整合和销售控制等。这些创新可以提高银行产品和服务的质量水平，从而实现维系客户和增加利润的目的。

### 网上银行业务的创新

信息技术的发展使得信息系统更加复杂，也对银行战略性控制信息业务的水平提出了更大的挑战。因此，银行必须要适应信息系统的创新。通常来说，这些创新技术是由大型的信息技术企业研发的通用技术，并非专门针对某一行业。清晰的信息技术架构将为银行的网上业务创新提供更大的空间，并使网上银行能够实现战略上和结构上的灵活性。

本书从以上四个方面讨论零售银行的创新问题，包括有价值的创意和相应的技术知识。本书中的很多资料文献都是德国银行业信息与战略研究中心（IBI）和众多金融机构的研究成果。对这些研究项目的支持，一部分来自银行的研发部门，一部分来自于 IBI 的研究团队。学术界和实业界的合作使这些创意得以产生，并使创意转变为具体的执行计划，从而更加符合实践的需要。

除了银行和研究机构，政府的相关部门（联邦科技部和联邦教育部）也对银行业创新的发展起到了巨大的推动作用。《金融服务促进法案》（2002）为学术界自发成立的研究小组提供了研究资金，同时银行方面的顾问也积极与研究小组进行沟通。

本书将讨论与银行服务有关的一切创新活动。对银行来说，这些创新包括业务能力的创新和技术能力的创新。业务能力包括银行进行战略定位和划分业务领域的能力。技术能力则是指将相关技术转化为银行业生产力的能力。技术转化通常以相关科研成果为基础，学术界也经常举办主题为“银行业信息化的技术创新现状”的研讨会。本书中，几乎所有关于创新的观点都来源于相关论文。而本书中的部分文章对银行界人士也有很大的吸引力。他们是实干家而非理论家，因此不需要翻看参考书目，而是可以直接将本书中的理论运用于实践。

迪特尔·巴特曼

## 作者简介

---

**伊蒂尔·巴克迪 (Idir Bakdi) :**

雷根斯堡大学 (Regensburg) 经济信息学院银行信息学教授、研究员

**迪特尔·巴特曼 (Dieter Bartmann) :**

雷根斯堡大学经济信息学院银行信息学教授, 银行信息与战略研究所  
研发中心主任

**马库斯·布莱特沙夫特 (Markus Breitschaft) :**

雷根斯堡大学银行业信息与战略研究中心研究员

**亚历山大·费尔菲尼西 (Alexander Felfernig) :**

克拉根福大学 (Klagenfurt) 经济信息与应用系统学院研究员

**托马斯·克来宾席勒 (Thomas Krabichler) :**

雷根斯堡大学银行业信息与战略研究中心研究员

**延斯·英高·梅洛 (Jens Ingo Mehlau) :**

雷根斯堡大学经济信息学院银行信息学教授、研究员

**瓦内莎·尼迈耶 (Vanessa Niemeyer) :**

诺瑞斯银行 (Norisbank) 销售控制和管理中心主任

**马尔科·尼歇尔 (Marco Nirschl) :**

雷根斯堡大学银行业信息与战略研究中心研究员

**马尔库斯·席默尔 (Markus Schimmer) :**

雷根斯堡大学银行业信息与战略研究中心研究员

**弗兰克·塞佛特 (Frank Seifert) :**

按揭联合银行 (Hypo Vereinsbank) 信息技术控制组

**恩斯特·斯塔尔 (Ernst Stahl) :**

雷根斯堡大学银行业信息与战略研究中心研究员

**飞利浦·陶申克 (Philip Tauschek) :**

杜雷格国际管理咨询有限公司 (Droege & Comp. )

**乔治·沃尔特 (Georg Walter) :**

康泰斯特国际管理咨询公司 (CONTEXT Management Consulting) 资深  
咨询师

**奥立弗·维尔德 (Oliver Wild) :**

雷根斯堡大学银行业信息与战略研究中心研究员

**安德雷斯·维默尔 (Andreas Wimmer) :**

雷根斯堡大学银行业信息与战略研究中心研究员

**乔治·维特曼 (Georg Wittmann) :**

雷根斯堡大学银行业信息与战略研究中心研究员

# 目 录

---

## 第一部分 零售银行未来的战略与结构

### 第 1 章

#### 在变化的竞争中进行战略定位 ..... (3)

恩斯特·斯塔尔

##### 1.1 综述 ..... (3)

##### 1.2 引言 ..... (3)

##### 1.3 战略管理的复兴 ..... (5)

##### 1.4 三角模型 ..... (8)

##### 1.5 信息技术的重要性 ..... (9)

##### 1.6 三角模型中扩展的竞争战略 ..... (12)

##### 1.7 通过创新实现企业的持续发展 ..... (14)

##### 1.8 案例:金融服务零售业务 ..... (17)

### 第 2 章

#### 增值网络及相应的金融服务 ..... (25)

安德雷斯·维默尔

##### 2.1 综述 ..... (25)

##### 2.2 引言 ..... (25)

|                           |      |
|---------------------------|------|
| 2.3 增值网络的理论基础 .....       | (26) |
| 2.4 将银行的增值结构转变为增值网络 ..... | (28) |
| 2.5 增值网络的组织模式 .....       | (32) |
| 2.6 增值网络中生产流程的转变及整合 ..... | (34) |
| 2.7 政策框架 .....            | (36) |
| 2.8 银行管理的内容 .....         | (40) |

### 第3章

|                     |      |
|---------------------|------|
| 零售银行业中银行兼并的潜力 ..... | (43) |
|---------------------|------|

弗兰克·塞佛特

|                            |      |
|----------------------------|------|
| 3.1 综述 .....               | (43) |
| 3.2 导言 .....               | (43) |
| 3.3 资源:竞争潜力的基础 .....       | (44) |
| 3.4 竞争优势与合并 .....          | (46) |
| 3.5 零售银行业中银行兼并的竞争潜力 .....  | (49) |
| 3.6 零售银行业中潜在的协同效应与兼并 ..... | (57) |
| 3.7 结论 .....               | (61) |

## 第二部分 创新的业务模式和理念

### 第4章

|                            |      |
|----------------------------|------|
| 通过“俱乐部模式”实现个人业务的利润增长 ..... | (65) |
|----------------------------|------|

乔治·维特曼

|                      |      |
|----------------------|------|
| 4.1 综述 .....         | (65) |
| 4.2 银行业务的俱乐部模式 ..... | (65) |
| 4.3 俱乐部模式的成效 .....   | (71) |
| 4.4 成功因素 .....       | (77) |
| 4.5 总结 .....         | (80) |

## 第 5 章

### 基于智能卡的业务模式创新 ..... (81)

托马斯·克来宾席勒

- 5.1 综述 ..... (81)
- 5.2 智能卡在电子商务和电子政务中的意义 ..... (81)
- 5.3 造成推广困难的因素 ..... (85)
- 5.4 业务模式的发展 ..... (91)
- 5.5 对银行的启示 ..... (94)
- 5.6 结论与展望 ..... (101)

## 第 6 章

### 更加简便、灵活、安全的多功能智能卡 ..... (104)

伊蒂尔·巴克迪

- 6.1 摘要 ..... (104)
- 6.2 介绍和概览 ..... (105)
- 6.3 现有解决方案 ..... (106)
- 6.4 对智能卡的基本要求 ..... (109)
- 6.5 新解决方案 ..... (112)
- 6.6 评价 ..... (117)
- 6.7 总结 ..... (120)

## 第 7 章

### 基于智能卡的支付系统创新 ..... (122)

马库斯·希莱特沙夫特

- 7.1 综述 ..... (122)
- 7.2 支付交换的意义 ..... (122)
- 7.3 销售终端机和互联网使用的支付流程 ..... (124)
- 7.4 基于智能卡的支付系统创新 ..... (133)
- 7.5 总结和展望 ..... (139)

## 第8章

### 信用中心的基本服务和附加服务 ..... (141)

飞利浦·陶申克

- 8.1 综述 ..... (141)
- 8.2 导言 ..... (141)
- 8.3 信用中心的功能与服务的改进模式 ..... (143)
- 8.4 基本功能和服务的参考模式 ..... (146)
- 8.5 附加服务的参考模式 ..... (147)
- 8.6 总结和展望 ..... (157)

## 第三部分 客户联系上的创新

## 第9章

### 分支机构式多渠道银行定位的行动方向 ..... (161)

马尔科·尼歇尔 奥立弗·维尔德 安德雷斯·维默尔

- 9.1 综述 ..... (161)
- 9.2 导言 ..... (161)
- 9.3 零售银行业中的战略竞争领域 ..... (162)
- 9.4 分支机构式多渠道银行的创新理念 ..... (169)
- 9.5 结论与展望 ..... (185)

## 第10章

### 银行多渠道销售中的客户管理 ..... (186)

乔治·沃尔特

- 10.1 综述 ..... (186)
- 10.2 导言 ..... (186)
- 10.3 形势分析:零售银行业务中客户管理的现实挑战 ..... (187)
- 10.4 解决方案:在多渠道销售中根据“推动”原则形成以  
客户价值为导向的客户服务 ..... (190)

- 10.5 启动销售:从被动式业务到主动式业务的演变 ..... (193)
- 10.6 渠道战略:统一的多渠道银行 ..... (199)
- 10.7 以客户价值为导向,从无差异的客户服务到有目的  
的客户服务 ..... (203)
- 10.8 结论与展望:潜力巨大,但仍需加以发掘 ..... (209)

## 第 11 章

### 借助推动理念建立以事件为导向的客户联系 ..... (210)

马尔库斯·席默尔

- 11.1 综述 ..... (210)
- 11.2 事件对于主动客户管理的意义 ..... (210)
- 11.3 金融服务机构使用推动理念的行动领域 ..... (211)
- 11.4 推动流程的实现 ..... (218)
- 11.5 多渠道环境中的推动理念 ..... (222)
- 11.6 结论与展望 ..... (223)

## 第 12 章

### 多渠道销售的整合与控制 ..... (225)

奥立弗·维尔德

- 12.1 综述 ..... (225)
- 12.2 控制在多渠道销售中的作用 ..... (225)
- 12.3 将以职能为导向的渠道使用作为重塑销售  
的主要思路 ..... (229)
- 12.4 多渠道销售控制的解决方案 ..... (231)
- 12.5 结论与前景:对于成功的零售银行而言,  
指导是今后的任务 ..... (245)

## 第 13 章

### 金融服务的灵活组合 ..... (246)

亚历山大·费尔菲尼西 延斯·英高·梅洛安德雷斯·维默尔

- 13.1 综述 ..... (246)

|      |                      |       |
|------|----------------------|-------|
| 13.2 | 金融业中产品与服务组合的意义 ..... | (246) |
| 13.3 | 教育储蓄计划与产品组合的概念 ..... | (247) |
| 13.4 | 系统结构 .....           | (248) |
| 13.5 | 例子:教育储蓄计划的组合 .....   | (252) |
| 13.6 | 总结 .....             | (257) |

## 第 14 章

|            |       |
|------------|-------|
| 网络咨询 ..... | (258) |
|------------|-------|

迪特尔·巴特曼 瓦内莎·尼迈耶

|      |                        |       |
|------|------------------------|-------|
| 14.1 | 综述 .....               | (258) |
| 14.2 | 困境中的银行 .....           | (258) |
| 14.3 | 出路:自动化咨询 .....         | (260) |
| 14.4 | 基础:咨询质量 .....          | (260) |
| 14.5 | 网络中的执行:以规则为基础的咨询 ..... | (263) |

|            |       |
|------------|-------|
| 参考文献 ..... | (271) |
|------------|-------|

# 第一部分

## 零售银行未来的战略与结构



## 第 1 章

# 在变化的竞争中进行战略定位

恩斯特·斯塔尔 ■

### 1.1 综 述

科学技术促使银行业市场不断发生变化。因此,仅仅依靠以市场和资源为导向的传统战略已经不足以保障银行在竞争中取得优势地位。同样,即使是几年前新开发出来的三角模型(Delta Model)战略框架,也已经不能适应银行竞争的需要。银行业要不断推动银行的发展,就必须不断进行技术创新,因此必须对三角模型作一定的改进,以使其更好地适应当前的情况。在对银行服务业的情况作简要说明之后,我们将通过案例分析对一家银行参股的企业进行考察。在这个案例中,这家公司一开始希望利用互联网技术可能的潜力促进业务的增长,但最终却以失败而告终。

### 1.2 导 言

在过去,企业的经营与财务状况表现出很大的延续性。企业可以利用提供的产品与服务在市场上保持长期的成功,管理层可以谨慎地对市场上的变化做出反应,然后再考虑是否需要调整目前的战略。同时,竞争往往局限于全国市场或区域市场,而销售者主导着这些市场(即卖方市场)(Thom-

sen 2001)。

随着世界由工业社会向信息社会转变,企业的财务状况在过去几年中发生了巨大的变化(Nefiodow 1999)。随着全球化的到来和市场透明度的不断提高,市场竞争越来越激烈,竞争的范围越来越广阔。市场的主体不再是销售者,而是拥有不同需求并精通产品信息的客户。此外,现代信息技术尤其是互联网,大大方便了企业间的合作(Hax 2003)。

从新经济阶段一开始就有许多企业受到资本市场利润的诱惑而忽视了自身系统性的战略发展。银行则通常认为所谓的战略方针过于超前和理论化,缺乏创新的灵活性(Tapscott 2001)。随着全球性经济危机的发生,有很多企业投机梦想破灭后开始将注意力集中于提高运营效率,希望通过更有效地开展业务来保持企业的整体竞争力。但这些优化流程和降低成本的措施只能带来短期的成果,而不能为企业的长期成长提供动力。一个可能的原因是,市场中的其他竞争者会采用同样的方法。

由于上述原因,我们有必要对企业的战略思维进行再思考,这里所说的战略思维是以建立长期的竞争优势为目标的。事实上,战略管理领域已有许多有关战略的概念,但这些概念大多只考虑到某一个方面,而且相互之间缺乏关联性(Porter 2002; Bea and Haas 2001)。

两个知名度和接受度最高的概念,即市场导向与资源导向的战略概念在信息经济中表现出局限性。而波特(Porter)的创新性竞争战略也由于过于普遍化与理论化,很难具体运用于当今的实际情况中(Hax and Wilde 1999)。因此,我们需要将对实践而言过于抽象化和普遍化的战略概念进行发展与具体化,并考虑加入多种新的解释方法(Ruhli 2000; Hax and Wilde 2001)。此外,信息技术的战略性作用与审视客户角色的新方法也十分重要(Hax and Wilde 1999)。

在这个过程中,哈克斯教授(Hax)与维尔德教授(Wilde)根据变化的条件发展了更加合适的战略概念,即所谓的三角模型。企业定位以及内部执行是这个模型的重点,依靠创新实现持续成长以及竞争对手的创新行为对企业的威胁则处于次要地位。这个模型仅仅考虑变化的竞争环境、变化的基本经济条件以及创新在企业内部的系统性实施等问题(Stahl 2005)。