

现代商业银行经营管理丛书

国外商业银行 零售业务经营战略

虞月君 李文 黄兴海 编著



中国金融出版社

现代商业银行经营管理丛书

国外商业银行 零售业务经营战略

虞月君 李文 黄兴海 编著



 中国金融出版社

MAH61/06

责任编辑:张智慧

责任校对:李俊英

责任印制:郝云山

图书在版编目(CIP)数据

国外商业银行零售业务经营战略/虞月君,李文,黄兴海编著. —北京:中国金融出版社,2003.11

(现代商业银行经营管理丛书)

ISBN 7-5049-3179-9

I. 国…

II. ①虞… ②李… ③黄…

III. 商业银行—零售—银行业务—国外

IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 099288 号

出版 **中国金融出版社**

发行

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

发行部:66024766 读者服务部:66070833 82672183

<http://www.chinafph.com>

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 保利达印务有限公司

尺寸 148 毫米×210 毫米

印张 8

字数 233 千

版次 2003 年 12 月第 1 版

印次 2003 年 12 月第 1 次印刷

定价 25.00 元

如出现印装错误本社负责调换

前 言

21 世纪前后,国外商业银行发生了深刻的变化,零售业务在商业银行中的地位 and 作用不断上升,零售业务在花旗银行中的利润贡献超过 40%,在美国第六大商业银行美联银行中的利润贡献超过 64%。

当今世界,居民个人和家庭日益成为社会财富的主体,全球日益融合的经济自由化、贸易全球化、生产一体化趋势推动银行业朝自由化、综合化、全能化、全球化方向发展,日新月异的科技应用技术为商业银行提供小金额、大批量、标准化、个性化的零售业务产品和服务提供了有力的保障和支持,促使银行业朝自动化、网络化、信息化、柔性化发展。零售业务是商业银行提供一站式打包产品和服务的主要途径,是商业银行开辟新市场、新领域、新经营方式的主要工具,是方便客户在全球任何一个角落随时随地办理银行业务的主要手段。零售业务提高了银行服务的深度和广度,实现了银行的规模经济和范围经济,开辟了银行新的利润来源。鉴于零售业务的重要作用,全球性金融巨头通过混业购并、跨国设点等方式,不断拓展新的零售业务市场。新兴发展中国家和地区的银行业也纷纷把眼光转向零售业务,一场以零售业务为核心的全球性金融大战已在境外银行之间、境内外银行之间展开。

我国经济增长迅猛,人口基数庞大,而零售业务在我国又刚刚开始,因而发展空间无限广阔。加入世界贸易组织前后我国银行业抓紧备战,积极迎接未来几年内我国零售业务全面开放这一严峻挑战。但由于政策环境,以及资金、技术、人才、知识条件的限制,我国零售业务先天不足、后天失调的问题比较突出。在这种情况下,了解国外银行发展零售业务的政策、措施、手段,总结和借鉴其发展过程中的经验和教训,对于我国银行业解决现实问题、把握未来发展态势、跟上时代潮流,有着重要的现实意义。鉴于此,笔者搜集、整理、汇总了 1998 年以来国内主要报刊、杂志、网站刊登的大量资料,编写了这本《国外商业银行零

售业务经营战略》一书。

本书结构可分为三个部分:概述、产品、渠道。其中,第一章概述分析了零售业务的分类标准,对零售银行、私人银行、个人银行、消费信贷、投资理财业务进行了新的分类,有助于我国银行业制定较为有效的零售业务发展策略和发展重点。第二章至第五章分别介绍了信用卡、私人银行、消费信贷、贵宾理财4大核心业务的现状、特点、趋势、产品开发策略,有助于国内商业银行的产品设计和市场营销。第六章至第七章介绍了网上银行、无人银行、流动银行、可视银行、超市银行、手机银行、客服中心等服务渠道的特征、作用、发展趋势,并介绍了网点再造、客户关系管理、流程再造、产品委外销售等打造零售业务竞争优势的最新经营策略。书中还提供了不少国外最新案例,包括产品功能的介绍、各行产品的比较、运作方案和解决方案的介绍等,有助于国内商业银行开拓视野,采取新的经营理念和经营策略,创造零售业务核心竞争力,提高经营效果。

国外银行零售业务已有数百年历史,积累了丰富的经验,而我国刚刚开始,因而借鉴国外发展银行零售业务的先进经验,尤其是香港、台湾地区商业银行零售业务的经验可以使得我国银行零售业务少走弯路,提高效果,这正是本书的写作意图。

本书力求体现二大特色,一是力求全面、细致,便于读者全面、深入把握境外零售业务宏观发展动态和竞争态势;二是体现务实性、操作性,力求给从业人员实际经营管理提供有说服力的依据。本书可供银行业界、研究人员、大专院校学生参考。

在编写过程中,本书参考、编译了国内外有关报刊、杂志、网站上的相关资料。限于篇幅,无法一一全部列举,在此深表感谢。

由于时间仓促,本书的选题、内容和写作方式方面的缺点、错误、遗漏在所难免,敬请读者指正。

本书的编写出版得到了中国金融出版社的大力支持和帮助,在此表示衷心感谢。

编 者

2003年9月

序 言

在国外,银行零售业务已有数百年的发展历史,无论大中小商业银行,无论全国性银行还是地区性银行,无论分业性银行还是混业性银行,没有一家商业银行不开展零售业务。

银行零售业务是商业银行以客户为中心战略的集中体现,已成为商业银行提供差异化零距离服务的主要途径,成为打造知名品牌的主要工具,成为创造核心竞争力的主要手段,是商业银行利润来源的重要组成部分,是商业银行可持续发展的基础和动力。目前,国外商业银行已基本形成了一套相对独立运作、相互支持、相互促进的零售银行产品研发体系、渠道经营体系、服务标准体系、市场拓展体系,积累了大量关于零售业务经营理念、管理思路、运作模式、市场技巧、险控技术的丰富的知识和经验,这些知识和经验是社会经济发展的普遍性的客观规律,对于新兴的发展中国家具有很高的借鉴和参考价值。因此,全面认识、了解、掌握国外银行零售业务的最新发展动态以及境外银行已经或正在采取的经营发展战略、产品设计策略、市场营销方案,对于国内商业银行实施正确的零售业务发展战略不无裨益。

目前我国零售银行业务刚刚兴起,零售银行、个人业务、贵宾理财、私人银行、CRM、零售经纪人、外包经营、集中式经营、流程再造等新概念、新词汇正不断被人们大量引用,信用卡、汽车贷款等发展多年的老产品也被赋予更多的新意,网点柜台、ATM、电话等服务渠道的作用也在发生重大变革。整体来看,目前上述词汇多停留在口头上,有的因为缺乏知识而无从下手,有的受现有作业模式制约而步履艰难,有的被人为分割而不能形成整体以发挥整合协同力,有的理解有偏差而导致方向性的失误,有的由于机制不到位而没能落到实处,等等。凡此种种的一个重要原因,在于国内商业银行未能系统、全面地认识、了解、把握零售业务发展规律和趋势,未能制定出一套相对完善、有效的零售业务发

展体系。

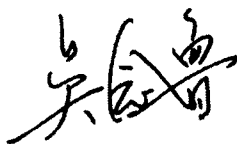
针对我国广阔的银行零售业务发展前景,国际性零售银行大鳄已纷纷盯上中国这一全球最后的也是最大的银行零售业务市场,并在机构设置、客户发展、市场拓展、客户服务等各方面取得了实质性进展,已对国内银行业构成严重挑战。面对3年后我国零售业务全面开放的严峻形势,“与狼共舞”在所难免。

本书系统、全面介绍国外商业银行零售业务现状,以及香港、台湾地区主要商业银行零售银行业发展近况,内容丰富、翔实。本书围绕产品和渠道两条主线,从产品方面对零售业务包含的零售银行、私人银行、个人银行、消费信贷、投资理财业务进行了新的分类,对其各自现状、特点、趋势、产品设计、市场营销策略进行了分析;从渠道方面对柜台、网上银行、无人银行、流动银行、可视银行、超市银行、手机银行、客户服务中心的作用和发展趋势进行分析;最后,在整合产品和渠道基础上,介绍了网点再造、客户关系管理、流程再造、产品委外销售等打造零售业务竞争优势的最新策略。其间提供了大量最新案例,包括产品介绍、各行(各国)产品比较、运作方案和解决方案的介绍等,有助于国内商业银行开拓视野,借鉴国外的先进经验和技术,发挥后发优势以创造核心竞争力,确保国内商业银行在未来3年内能直面全球金融寡头的竞争。

编者长期在银行零售业务部门工作,积累了较为丰富的零售业务产品开发、业务管理、市场营销、客户服务经验和技巧。因而本书具有两大鲜明特色,一是资料丰富、全面;二是务实性、操作性强。本书可供银行业界、研究人员、大专院校学生参考。

希望编者再接再厉,不断创新,与时俱进,积极探索国内银行零售业务发展规律和运作模式,为打造国内银行零售业务核心竞争力再做新贡献。

是为序。



2003年7月16日



虞月君，男，1971年生于浙江绍兴，中国人民大学博士研究生，现任中国民生银行零售银行部银行卡处副处长。曾任上海市政府《经济预测》专栏主编、中国企业家杂志记者、北京经济蓝皮书课题组成员、中国社会科学文献出版社特约编辑、卡斯特经济评价中心特约评论员。已发表宏观经济类论文150多篇，其中《中国有没有经济学大师》(1995年)被近10家报刊杂志转载。曾获中国技术经济研究会全国企业经济论文赛一等奖(1997年)，参与的北京市经济蓝皮书获北京市第四届哲学社会科学一等奖，参与编著《东南亚金融危机的来龙去脉》(1997年)一书。



李文，男，1964年生于湖南，中国人民银行研究生院国际金融博士研究生，荷兰台夫特大学马斯特里赫特管理学院工商管理硕士，现任中国民生银行外事管理处处长、民生银行董事长高级顾问Mr. J. Thomas Macy的高级助理。曾参与北京商品交易所的筹建并任董事，获中国人民银行高级经济师任职资格，有18年的经济、金融领域工作经验，对国际金融市场、国际商业银行的运作模式、公司治理结构，以及零售银行业务经营与管理有深入的研究，已发表著作、论文若干。获2000年中国金融青年论坛优秀论文奖，国家科委青年经济工作者优秀论文奖。



黄兴海，男，1965年生于江西，北京大学经济学硕士学位，中国人民银行研究生院国际金融博士研究生，高级经济师，先后在中国人民银行、国际货币基金组织、国家开发银行、中国银联股份有限公司等机构任职，有近15年的金融从业经历。在宏观经济学、政府经济学、国际货币和金融、信用卡等领域发表多篇论文，并出版若干著作和译著。

责任编辑：张智慧

书籍装帧：



目 录

第一章 银行零售业务概况	(1)
第一节 零售业务的定义	(1)
一、国内关于零售银行的定义	(1)
二、国外关于零售银行的理解	(2)
三、关于零售业务的定义	(5)
四、国外银行零售业务现状	(7)
第二节 零售业务发展趋势	(10)
一、业务规模化、处理集中化发展	(10)
二、渠道多元化、自动化、网络化发展	(10)
三、产品多元化、综合化发展	(11)
四、客户服务差异化发展	(13)
五、竞争主体多元化发展	(14)
第三节 国外零售业务最新经营策略	(16)
一、加大零售业务发展力度	(16)
二、强化核心业务	(17)
三、采取兼并战略	(17)
四、设立跨国机构	(18)
五、收缩战略	(18)
六、扩张战略	(19)
七、发展高利润产品战略	(19)
第四节 政府创造条件保护银行零售业务有序发展	(21)
一、保护消费者利益	(21)
二、防范潜在风险	(23)
第五节 案例介绍	(24)
一、汇丰银行的零售业务	(24)

二、恒生银行的零售业务·····	(25)
三、花旗香港分行的零售银行业务·····	(26)
四、新加坡发展银行的零售银行业务·····	(27)

第二章 方兴未艾的信用卡业务 ····· (32)

第一节 现状 ····· (32)

一、规模巨大·····	(32)
二、信用卡利息收入可观·····	(32)
三、网点是主要的发卡渠道·····	(35)
四、信用卡广告投入巨大·····	(35)

第二节 信用卡市场竞争形态发生新的变化 ····· (36)

一、信用卡市场集中度提高·····	(36)
二、信用卡行业合并现象不断增加·····	(36)
三、联合发卡增多·····	(36)
四、非金融机构发卡势头强劲·····	(37)
五、信用卡市场竞争出现重大调整·····	(37)
六、全方位的价格大战·····	(40)
七、全面的服务大战·····	(41)
八、联合向客户提供一站式服务方式凸现·····	(43)

第三节 信用卡风险不容忽视 ····· (44)

一、信用卡损失途径形式多样·····	(44)
二、控制信用卡风险的措施·····	(46)

第四节 影响银行信用卡发展的若干问题 ····· (48)

一、信用卡利息过高容易引起投诉·····	(48)
二、银行收取商家信用卡交易税·····	(48)
三、银行收取 ATM 跨行使用费 ·····	(49)

第五节 国外银行信用卡发展若干趋势 ····· (49)

一、网上信用卡势不可挡·····	(50)
二、非核心处理业务将进一步外包·····	(50)
三、依靠 CRM 客户关系管理发行信用卡 ·····	(51)

四、由 VISA、MASTER 中的一家处理银行信用卡的 时代已经到来	(51)
五、美国改革个人信用系统 Chex Systems 数据库	(52)
六、信用卡网上支付的传统垄断地位受到挑战	(52)
七、芯片卡将扮演重要角色	(53)
八、账户交易将与信用卡交易并驾齐驱	(54)
第六节 案例—美国 MBNA 信用卡公司经验介绍	(55)
一、贯彻实施联名卡战略	(55)
二、全方位的客户服务	(56)
三、卓有成效的客户信用评估体系	(57)
四、周到的坏账管理技术	(57)
五、构筑防伪分层体系	(58)
六、全方位的客户信息管理系统	(58)
七、精心策划广告	(58)
第七节 台湾各行信用卡产品比较表	(59)
一、各行年费比较表	(59)
二、各行免年费比较表	(61)
三、各行年利率比较表	(62)
四、各行计息日比较表	(63)
五、各行延滞息、违约金比较表	(64)
六、各行预借现金手续费比较表	(65)
七、各行快速发卡服务时间比较表	(66)
八、各行挂失费用比较表	(66)
九、各行补卡费用比较表	(66)
十、各行挂失责任负担比较表	(67)
十一、各行红利积分比较表	(67)
十二、各行信用卡附加服务比较表	(70)
十三、各行旅游增值服务比较表	(72)
十四、各行道路救援服务比较表	(79)

第三章 潜力巨大的私人银行业务	(82)
第一节 地位显著和作用巨大	(82)
一、增长迅猛	(82)
二、规模大	(83)
三、贡献大于一般零售业务	(84)
第二节 私人银行服务特征	(85)
一、场所隐秘	(85)
二、对客户标准高	(85)
三、向客户提供复杂的产品和服务	(86)
四、客户经理的素质高	(87)
第三节 发展趋势	(88)
一、网上理财增多	(88)
二、大量资金流向跨国私人银行	(88)
三、在岸业务发展快于离岸业务	(88)
四、跨国并购	(89)
五、私人银行业与机构银行业的界限模糊	(89)
六、品种多样化发展	(89)
七、新老私人银行中心并存	(92)
第四节 外资看好中国私人银行市场	(93)
一、发展快	(93)
二、财富集中化趋势显著	(94)
三、政府放宽政策	(95)
四、外资金融机构抓紧备战	(95)
第五节 境外银行保护客户财富的主要方式	(95)
一、离岸基金或海外基金	(96)
二、信托基金	(96)
三、私募基金	(97)
第六节 台湾当局监管私人银行业务的经验	(98)
一、台湾的外汇监管政策	(98)
二、居民办理海外私人银行业务的途径	(98)

三、政府采取本地化政策	(99)
第四章 生机勃勃的消费信贷业务	(100)
第一节 各国消费信贷业务比较	(100)
一、特点	(100)
二、美国消费信贷业务现状	(102)
三、各国消费信贷产品特点比较	(106)
第二节 美国的汽车信贷市场	(112)
一、贷款流程	(112)
二、汽车贷款的作用	(114)
三、销售汽车贷款的主要渠道	(114)
四、汽车贷款的主要方式	(115)
五、汽车租赁成为汽车贷款发展方向	(116)
六、汽车贷款的风险管理	(118)
第三节 案例介绍	(120)
一、网上消费信贷兴起	(120)
二、英国银行的消费信贷风险指数评估法	(123)
三、花旗重视日本的消费者信贷业务	(128)
四、香港港基银行	(129)
第五章 亟待开发的投资理财业务	(131)
第一节 汇丰银行的理财服务	(131)
一、“卓越”理财服务	(131)
二、“运筹”理财账户	(132)
三、个人理财服务	(132)
第二节 花旗银行香港分行的投资理财服务	(134)
一、业务现状	(134)
二、分层提供定向服务	(136)
第三节 国外商业银行的银行保险业务	(137)
一、欧洲国家银行保险策略	(137)

二、香港银行销售保险策略	(141)
第四节 客户经理职责	(143)
一、市场需求大	(143)
二、美国美联银行的客户经理	(144)
三、汇丰银行的客户经理	(144)
第五节 日本银行的市场细分策略	(145)
一、朝日银行的生命周期细分策略	(145)
二、大和银行的老年人细分策略	(147)
第六节 两岸贵宾理财业务前景	(148)
一、外资看好中国市场	(148)
二、台湾发展综合性的财富管理服务	(150)
第七节 附录——花旗银行美国本土个人金融服务 (译自花旗网站)	(151)
一、支票与储蓄	(151)
二、汽车贷款	(152)
三、个人贷款和额度	(153)
四、无担保贷款与额度	(153)
五、住宅权益贷款与额度	(153)
六、社区贷款	(154)
七、花旗集团抵押——现价和产品	(154)
八、花旗集团投资服务	(155)
九、花旗可选资产组合	(157)
十、花旗银行私人银行业务	(158)
十一、花旗银行直接通路	(162)
第六章 一枝独秀的网上银行	(163)
第一节 网上银行发展迅猛	(163)
一、网上银行服务内容广泛	(163)
二、全球发展势头强劲	(164)
第二节 业务覆盖面广	(168)

一、业务品种多	(168)
二、客户基础雄厚	(169)
三、效益显著	(170)
第三节 发展网上银行的策略	(171)
一、目标客户明确	(171)
二、提供定制网上服务	(172)
三、银行分拆或联合提供网上银行服务	(173)
四、非银行机构大量办理网上银行业务	(174)
第四节 网上银行发展面临的主要问题	(176)
一、网上银行盈利尚需时日	(176)
二、客户不稳定	(177)
三、银行的中介作用受到排挤	(178)
四、网上银行系统不稳定	(178)
五、网上银行安全性受到挑战	(179)
六、网上银行发展不平衡	(179)
七、中央银行的金融监管面临严重挑战	(180)
第五节 银行如何应对网上银行挑战	(181)
一、加大分支机构改革力度	(181)
二、积极开办网上银行业务	(181)
三、加大网上金融产品创新力度	(181)
四、发展第三方认证机构	(182)
五、加强风险控制	(182)
六、政府规范对网上银行监管	(183)
第六节 案例介绍:北美地区最佳网上零售银行	(184)
一、美洲银行	(184)
二、美一银行	(185)
三、花旗银行	(185)
四、波士顿旗舰金融公司	(185)
五、威尔士法戈	(185)

第七章 构筑全方位的服务渠道	(187)
第一节 无人银行	(187)
一、特征	(187)
二、功能	(188)
三、趋势	(189)
第二节 流动银行	(190)
一、作用显著	(190)
二、发展快	(190)
三、应用范围广	(191)
第三节 家居银行	(191)
一、定义	(191)
二、作用大	(191)
三、发展快	(191)
四、应用范围广	(192)
五、发展趋势	(192)
第四节 可视银行	(192)
一、定义	(192)
二、作用大	(193)
三、规模扩大	(193)
四、发展趋势	(193)
第五节 超市银行	(194)
一、功能强	(194)
二、作用大	(195)
三、发展迅猛	(196)
第六节 手机银行	(197)
一、特征	(197)
二、发展迅猛	(198)
三、手机办理网上银行业务	(198)
第七节 银行网点服务中心转向销售中心	(199)
一、各国银行不断裁减分支机构	(199)