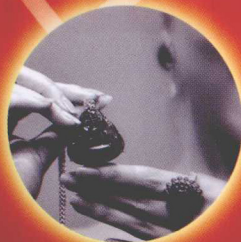


NEW POINT OF VIEW ON
THE COMMERCIAL BANK
RETAIL BUSINESS

商业银行 零售业务

新视点

李卫平◎著



 中国金融出版社

NEW POINT OF VIEW ON
THE COMMERCIAL BANK
RETAIL BUSINESS

商业银行 零售业务 **新** 视点

李卫平◎著

 中国金融出版社

责任编辑：戴 硕 李 融

责任校对：潘 洁

责任印制：陈晓川

图书在版编目 (CIP) 数据

商业银行零售业务新视点 (Shangye Yinhang Lingshou Yewu Xinshidian) / 李卫平著. —北京: 中国金融出版社, 2013. 5

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6710 - 7

I. ①商… II. ①李… III. ①商业银行—银行业务 IV. ①F830.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 307491 号

出版 **中国金融出版社**
发行

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 利兴印刷有限公司

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 20

字数 262 千

版次 2013 年 5 月第 1 版

印次 2013 年 9 月第 2 次印刷

定价 43.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6710 - 7/F. 6270

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

序

改革开放三十多年来，中国经济和社会发生了巨大的变化。金融业的改革创新、商业银行的经营转型，既植根于波澜壮阔的社会变革实践之中，又推动着社会经济快速前行的步伐。而这一时期的商业银行零售业务在饱览人们绚丽多姿的需求画卷的同时，也在不断谱写着实现客户价值、提升客户品位的一个又一个新的篇章。

从身边的人和事看变化。三十多年前，当我们的日常生活品还在凭票供应、每天的生活都在精打细算的时候，我们想像不出来现在的物质和精神生活会如此丰富。当我们还因交通所限留守在一方热土上的时候，我们想像不出来现在的飞机轮船、高速公路、高铁带来的人们活动半径的拓展。当我们从老一辈手中接过当成传家宝的“金戒指”时候，我们想像不出来现在可以购买和投资的领域和产品如此众多。当我们还在写着一封封家书、贴上一枚枚邮票、期盼着邮递员身影的时候，我们想像不出来现在一部小小的手机和网络带给我们生活的巨大改变。当我们省吃俭用、攒钱购置“自行车、手表、缝纫机”三大件的时候，我们想像不出来现在贷款买房、购车、留学、出国旅游等是变得如此司空见惯。当我们心怀忐忑地保护着在内衣口袋里的“大团结”的时候，我们想像不出来现在一张小小的银行卡的功能和便捷安全……本书第一部分描述的这些栩栩如生的新变化，深刻地揭示了商业银行零售业务发展的新环境。只有细微地观察、敏锐地感悟，才能跟上时代变化的步伐，适应环境变化的要求。此乃本书的一大特点。

从环境的变化找定位。不论处于什么阶段，社会的变化必然会带来很多新的市场，银行应密切跟踪并研究主动进入这些经营“蓝海”，才能把握先机，快人一步。新的市场中必然蕴含着新的客户，而客户是商业银行一切零售业务的基础。当人们已经由“储蓄人”变为“理财人”、“投资人”进而变为“消费人”的时候，银行必须顺应变化，才能留住客户、壮大客户规模，实现零售业务的持续发展。拓展新客户需要依靠新的产品，只有从市场和客户的需求出发，开发有针对性的、能有效满足客户需求的产品，才能为市场拓展和客户营销提供强有力的支持。有了新产品，还需要通过新的渠道提供给市场和客户，而不仅仅是原有的服务网络，需要不断完善渠道来扩大对客户的覆盖范围和提升服务效率。当然，任何经营策略的执行都需要靠人员落实，银行需要适时更新营销模式，完善提升团队的服务能力。本书的第二部分介绍了商业银行零售业务的一种经营策略，基于变化的环境，关注新市场、新客户、新产品、新渠道、新团队，实现零售业务科学发展。“五新”策略是本书的核心内容，同时也为现代商业银行零售业务经营实践提供了新的视角。

从经营的实践探规律。世间万事万物都遵循其发展规律，商业银行零售业务的经营也是如此。零售业务归根到底是一项与人打交道的业务，因此它既是银行的主要业务，更是经营社会、经营人的业务。把握了这条基本规律，其他规律也有迹可循：零售业务既是银行的基础业务，更是综合竞争力的反映，因此它既是传统业务，更是创新的前沿阵地。零售业务既是一个标准化的业务，可以批发化经营，同时又有个性化的特点，应注重产品的实际营销和售后服务。零售业务既是高收益业务，更是高风险业务。零售业务既是产品导向，更是能够形成银行品牌形象的业务，因此既要注重客户需求满足，更要注重金融消费者权益保护。此外，零售业务既需要一支高素质的内部团队，

更要着眼于对客户的培养和引导。本书的第三部分总结了商业银行经营零售业务的基本规律，归纳了经营实践中更深层次、更具普遍意义的通用法则，探求了商业银行零售业务的经营文化内涵。

读完本书，掩卷而思。本书基于商业银行零售业务长期丰富的实践经验，从一个全新的视角，对商业银行零售业务生存环境、经营策略和发展规律进行了全新的思考，既有理论，又有实务，既有策略，又有案例。本书不仅对商业银行零售业务的经营具有借鉴作用，而且对广大金融消费者认识银行进而与银行打交道具有参考价值，同时对银行的经营也具有一般性的指导意义。值得一提的是，本书对做好商业银行零售业务经营活动提出了一套方法论，是基于当前环境与条件下的参考书，也是一本可随未来变化而变化的未完成的书。零售业务的经营与规律的探索永无止境，我们期盼通过本书与包括商业银行在内的广大金融从业者一起探讨如何做好金融服务与创新，为创建和谐社会贡献金融行业的力量。



2013年3月12日



目 录

第一部分

新生活、大变化：商业银行零售业务发展新环境

现代生活与现代银行	2
富裕生活与投资理财	15
对外开放与全球金融	27
科技进步与银行创新	39
民营经济与银行转型	54
社会民生与银行服务	65
财富传承与银行角色	77

第二部分

新实践、大转型：商业银行零售业务实施新策略

顺应变化的战略调整	92
新变化带来新市场	98
新市场蕴含新客户	146
市场竞争需要新产品	168
新产品需要新渠道	202
新战略实施必然要靠新团队	213

第三部分

新思考、新思路：商业银行零售业务经营新文化

零售业务既是银行的主要业务，更是经营社会、经营人的业务	224
零售业务既是银行的基础业务，更是综合竞争力的反映	228
零售业务既是传统业务，更是创新的前沿阵地	232
零售业务既是一个标准化的业务，同时又有个性化的特点	238
零售业务既是高收益业务，更是高风险业务	243
零售业务既要注重产品营销，更要注重售后服务	250
零售业务既是散客业务，更要注重批发化经营	255
零售业务既要注重产品导向，更要注重品牌建设	263
零售业务既需要一支高素质的内部团队，更要着眼于 对客户的培养和引导	270
零售业务既要注重客户需求满足，更要注重金融消费者 权益保护	275

第四部分

商业银行零售业务的明天会怎样？

利率市场化后的商业银行零售业务怎么做？	283
商业银行零售业务明天做什么？	295
后记	308

第一部分

part one



新生活、大变化：
商业银行零售业务发展新环境

◎ 现代生活与现代银行

4月的一个周末，小陈夫妇带着父母、孩子一起驱车前往市郊一家有名的温泉度假中心。门票是小陈在团购网站上看到的，价格只是平时的1/3，他当即果断地通过银行卡在线支付抢到了门票。来到高速公路收费站，随着ETC卡悦耳的滴答声，小陈的汽车轻快地驶上了高速公路。欣赏着沿途美丽的风景，全家老小其乐融融。

小陈是一个典型的“70后”。小时候，一家三口挤在父亲单位分的三十平方米的筒子楼里，周围邻里都是同一单位的同事，彼此都很熟悉，小陈和小伙伴们在这样的环境中度过了简单但快乐的童年时光。1998年，国家启动住房货币化改革，他们花2万元把房子的所有权买了下来，这是当时很多家庭的购房路径。每次出行，父亲骑着自行车，小陈坐在自行车的横梁上；再长大一点，父亲在自行车后架上安装了一个座椅，小陈坐在上面，搂着父亲的腰，别提多高兴了。当时，自行车可是家里的大物件。像小陈父亲这样的工薪族，每月拿着几十元的工资，维持着一家人的衣食住行，甚至还要偶尔补贴老家的亲戚。家里唯一需要与银行打交道的时候，就是母亲拿着家里省吃俭用攒下的余钱去储蓄所换成一张储蓄存单，或者买成国库券。当时，积极储蓄还是一种爱国行为的表现。

小陈的孩子不会有这样的记忆。孩子出生时，小陈已经购置了一套100平方米的住房以及一辆私家车。小陈结婚成家时，正值中国房地产市场蓬勃发展之际。在双方父母的支持下，毕业不久的小两口凑齐了40万元首付款，果断地贷款买了房，做了装修，每月定期往存折上存钱还月供。孩子出生前，小陈与妻子商量买什么样的汽车和儿童座椅最安全，并用信用卡分期付款，拥有了自己心仪已久的私家车。中国已经敲开了汽车时代的大门，一个小康之家，拥有一辆车已不再是新鲜事，有些家庭甚至会拥有两辆以上。2011年，北京的机动车已经达到500万辆，为了治理日益拥堵的交通，北京交通管理局不得不出台从“限行”到“限购”的管理措施，但即便如此，也挡不住城市家庭购买私家轿车的热情。

孩子出生后，为孩子的成长、培养和以后的教育着想，小两口又多了一

些理财意识，每月还款和消费后的收入结余，小陈在银行客户经理的热情帮助和介绍下，了解了基金、股票、保险和银行理财产品，并且都买了一些。在他看来，这些产品的收益都比存银行活期多。

生活中，小陈也越来越离不开银行提供的各种服务。每个月10日，手机短信会及时提醒小陈当月的工资到账；逛商场，去超市，吃美食，网上购物，旅游，早已离不开手里的信用卡“喜刷刷”；买燃气，交水费、电费、电话费、有线电视费，要靠银行来自动扣款，或者到银行的查询缴费机自助缴纳。现在甚至连看病挂号，也可以通过银行卡来帮忙搞定了。小陈已经不能想像，离开了银行，自己的生活将是什么状况。

我们的生活变样了！

生活步入“小康”

改革开放30多年，是中国人物质生活得到极大改善的30多年，可谓国泰民安，丰衣足食，历史上有贞观之治、康乾盛世，现在中国人民又在创造着新的历史，而且已经超越历史盛世。其实，随着社会的发展、经济的繁荣和全球化进程的加快，故事中的小陈就生活在我们身边，我们本身也是故事中的“小陈”。城乡居民可支配收入的显著提升成为改革开放成功的标志之一。近20年来，中国国民经济始终保持平稳较快的增长，我国收入分配体制改革不断深化，逐步打破了计划经济体制下不合理的收入分配制度，初步建立了与社会主义市场经济体制相适应的以按劳分配为主体、多种分配方式并存的分配制度，有效地调整了各种经济主体之间的利益关系。根据国家统计局公布的《中国统计年鉴》相关数据，1978年至2011年，城镇居民人均可支配收入由343元提高到

21810元，增长62.6倍；农村居民人均纯收入从143元提高到6977元，增长47.8倍。居民拥有的财富呈现快速增长趋势，2011年底，城乡居民人民币储蓄存款余额达35.35万亿元，比1978年底的211亿元增加1675.5倍，人均由21.9元增加到25832元，年均增加782.12元。随着收入的提高，人们除了日常吃穿之外，可以有更多的“闲钱”用于消费、储蓄和投资，“恩格尔系数”在逐步降低。根据统计，1978年我国农村家庭的恩格尔系数约为68%，城镇家庭约为59%，平均超过60%，当时中国还有2.48亿人没有解决基本的温饱问题。到1995年末期，中国城镇居民生活的恩格尔系数下降到50%以下，开始进入小康水平。到2001年，中国城镇居民生活的恩格尔系数又降到了37.9%，也就是达到了富裕水平。



小贴士：

恩格尔系数是19世纪德国统计学家和经济学家恩格尔提出的，是指一个国家中，家庭平均支出中用于购买生存性食物的支出所占的比重，可以从一个侧面反映出—个国家的富裕程度。根据联合国粮农组织的标准划分：恩格尔系数在60%以上为贫困，在50%~59%为温饱，在40%~49%为小康，在30%~39%为富裕，30%以下为最富裕。因此，恩格尔系数逐步下降，说明生活水平在不断地提高。

城市不断变化

在生活越来越富裕、生活质量不断提高的同时，城市也在快速发展：城市人口不断增长，城市面积不断扩大，城市基础设施建设不断完善。国家对城市化高度重视，积极推进。1978年，我国城镇化率为17.92%。截至2008年底，中国城镇化水平达到45.7%，比新中国成立初期提高了35个百分点，年均增长0.95个百分点。2009年，我国城镇化率已达46.59%。2011年4月28日的第六次全国人口普查数据显示，全国13.7亿人口中，居住在城镇的人口为6.66亿人，占49.68%。到2011年末，中国内地城镇人口数量首次超过农村人口数量。国家统计局

发布的报告指出，2011年，全国人户分离的人口为2.71亿，其中流动人口为2.30亿。从城市规模看，1980年，中国只有51个城市人口超过50万，自20世纪90年代起，中国超过50万人口的城市数量显著增加。从1980年到2010年的30年间，共有185个中国城市跨过50万人口门槛。经过30年的城镇化建设，我国的城镇面积已扩大4倍。2009年中央经济工作会议提出：要把解决符合条件的农业转移人口逐步在城镇就业和落户作为推进城镇化的重要任务，放宽中小城市和城镇户籍限制。2010年5月31日，中国政府全文公布了《国务院批转发展改革委关于2010年深化经济体制改革重点工作意见的通知》，提出要“深化



小贴士：

城镇化简言之就是农业人口和农用地向非农业人口和城市用地转化的现象和过程。中国作为一个历史悠久的农业大国，城镇化率却也不是一直处于较低的水平。据史料记载和学者研究，唐朝作为世界公认的我国最强盛的时代之一，当时的经济、政治、文化、外交等取得了辉煌的成就，而城镇化率一度达到20%，也成为我国历史上城镇化率最高的时期。之后由于战乱等影响，到清朝末年降至7%，到新中国成立前降至4%。

户籍制度改革，加快落实放宽中小城市、小城镇特别是县城和中心镇落户条件的政策。进一步完善暂住人口登记制度，逐步在全国范围内实行居住证制度”。2010年6月6日，新华社播发经党中央、国务院批准的《国家中长期人才发展规划纲要（2010—2020年）》，提出要“逐步建立城乡统一的户口登记制度”。“十二五”规划建设中明确提出，要“积极稳妥推进城镇化，坚持走中国特色城镇化道路”，“把城镇化发展战略放在

经济结构战略性调整的重要位置上”。照此趋势发展，预计“十二五”期间，我国城镇化率预计超过50%，到2025年，中国的城镇化率将达到59%左右。

人们的观念改变了！

20 世纪初，美国管理学家马斯洛提出了需求层次理论，根据这个理论，人的需要是分轻重层次的，只有排在前面的需要得到了满足，才能产生更高一级的需要。马斯洛将需求分为五级，依次是生理的需要、安全的需要、感情的需要、尊重的需要和自我实现的需要。从改革开放至今 30 多年来，人们收入的增加、生产力的提升和社会的变迁，推动着人们生活方式的变化和观念的更新，人们也从最开始的仅能满足衣食住行的最基本的生理需要，开始向安全、感情、受人尊重直至自我实现的需要逐步过渡。这个过程中，人们也从过去的重积累、重储蓄、重节俭转变为现在的重消费、重投资、重未来。

消费热情不断高涨

随着我国经济持续稳步发展和居民收入水平的不断提高，中国城乡居民消费结构升级出现了加速发展的趋势，消费形式正在逐步从物质型过渡到精神型，从保障型过渡到享受型，居民在婚育消费、家庭服务、网络购物、健康医疗、文体娱乐等新兴领域的消费快速增长，新兴消费市场正在自然形成。以婴幼儿消费市场为例，由于中国独特的人口规模，以及培育孩子占家庭消费支出中的比重不断增加，中国婴幼儿消费市场近年来以超过 30% 的速度增长，中国已成为全球仅次于美国的第二大婴童产品消费国，2010 年婴幼儿消费市场规模已达 1 万亿元。再看看当前社会广泛关注的家庭服务业市场，媒体热议的京沪月嫂受追捧，最高月薪已经超过了 1 万 5000 元，其人力成本已经远高于一个经过多年专业培训的医学博士。我们姑且不去讨论这种社会现象是否合理，仅从这个事件本身，可以看到当前市场对消费服务热情的高涨。随着中国经济结构调整的进一步

深化，消费对经济增长的拉动将更加突出。我国“十二五”规划建议中明确“把扩大消费需求作为扩大内需的战略重点，进一步释放城乡居民消费潜力”，并重点提出通过“发展新型消费业态，拓展新兴服务消费”发展新兴消费市场，为我国消费市场的发展打下了长期的政策基础。

信贷观念深入人心

多年以前，流行一个广为人知的小故事。讲的是一个中国老太太和一个美国老太太，二人死后在天堂相遇了，聊起生前的生活。美国老太太说，我在三十年前贷款买了一套大房子，住在里面幸福地生活，刚好还清贷款来到了这里。中国老太太说，我与你恰好相反，我辛辛苦苦攒了三十年的钱，刚刚买起了一栋房子，还没来得及享受，咱俩就见面了。虽然当下再读起这个小故事，已经有点昨日黄花的感觉，但不得不说，在当时，这种生活方式，对人们还是具有一定的意识冲击力的。随着经济的发展、市场化水平的提高、住房分配制度的改革、金融工具的发展、城市化人口的增加等多重因素的交织，现在在城市里，按揭贷款已经成为人们生活中不可或缺的为人们生活带来无限便利的金融工具了，人们不再等待漫长无期的资金积累，而是采用银行信贷的支持，借未来的钱，实现现在的梦想。试想一下，如果现在两国的老太太在天堂相遇，估计两人还可以交流一下如何还贷款的心得体会了。同样，刷卡消费、透支消费已经成为人们习惯的消费方式。

理财意识大为增强

财富的积累，市场的成熟，让居民的投资理财意识快速觉醒。除去储蓄和国债等已属常态化的产品，股票、基金、保险、信托、期货、银行理财、贵金属、艺术品收藏，乃至各种各样的令人眼花缭乱的另类投

资，都逐步进入寻常百姓的视野。随着媒体传播的发展、同业竞争的日趋激烈和客户选择的极大丰富，广大居民的金融消费行为呈现出集群化、多元化和趋利化的趋势，客户会对不同银行间提供的产品的性价比进行仔细比较，货比三家，三思而后买。对产品风险的理解，也从屡次资本市场的浮沉中吸取了教训，提升了投资的理性。

对便利性提出更高要求

随着人们生活节奏的日益加快，人们对零售银行产品与服务的便捷性提出了更高的要求。人们迅速膨胀的金融服务需求远远超过银行网点的服务供给能力，使得传统的银行网点不堪重负，排队变成家常便饭，特别是在一些大银行的网点更是人满为患。为适应环境的变迁，银行也在不断推进着自身服务模式的变革。与此同时，互联网、3G 通信等新技术的发展，为服务模式的变革提供了可能性。商业银行在不断优化物理网点渠道布局的同时，不断整合营业网点与电子银行紧密结合的多渠道服务体系，引导客户自助办理业务，ATM、POS 机早已经成为大众日常生活中不可分割的组成部分，电话银行、网上银行、多媒体自助终端、查询缴费机、转账汇款机的受众群体日益扩大。为满足零售银行客户对电子银行安全性的需求，口令卡、手机动态密码、二代 U 盾、电子密码器等高科技产品相继出现，为电子银行提供了有效的安全保障，伴随着 3G 技术的出现，支持各种操作系统的手机银行、无线 POS 机、可移动式自助终端等技术也如雨后春笋快速成长，使得电子银行产品更加完善，客户体验更加完善，服务交互性更优。