第一章　银行零售业务概况

第一节　零售业务的定义

零售业务在国外商业银行收入中占有举足轻重的地位，不少全球性金融机构的零售业务收入比重已占60%以上,有的甚至占到80%以上，以致一些银行成为真正意义上的零售银行。香港学者饶余庆指出：“商业银行或综合性银行的本质是提供零售式的金融服务”。在新兴的发展中国家，由于居民成为社会财富主体后的深层次全方位的金融服务需求急剧增加,政府不断放宽境内外金融机构经营领域、地域、客户的管制限制,银行业运用计算机、电子、网络技术的程度日益加深,促使这些国家的银行把业务发展重点转向零售业务，我国也不例外。但目前国内外关于零售银行的定义各不相同。由于国内外银行都提出重点发展零售银行业务,因此,对零售银行进行科学定义与合理归类,可以帮助国内银行制定科学、合理、有效的发展战略和经营策略,提高经营效果。

一、国内关于零售银行的定义

1.认为零售银行由私人银行、个人银行组成。

国内持这一观点的人较多。有的甚至把私人银行和贵宾理财作为同义词。

2. 认为零售银行就是消费者银行。

中国银行的李早航先生在《金融服务集团》(第218页,东北财经大

需要全本请访问 www.ertongbook.com

学出版社，2002 年版）一书中就认为零售银行等同于消费者银行。

3. 认为零售银行包括储蓄、信用卡以及相应的外围设备系统。

这一观点来自山东银行学校基础教研室的刘桂荣。

4. 指不包括银行卡业务的个人业务。

国务院信息办在《“十五”期间国家信息化工作的初步考虑和 2002 年工作重点》中提出，“国有商业银行将依照数据集中的基本建设原则，面向客户、面向经营，以统分结合的应用架构，优化、整合、推广银行综合业务应用系统，并进行零售、银行卡、会计结算、国际结算、资金交易、事后监督等各项业务的综合处理，满足现代商业银行客户化管理的要求”。我国政府没有把银行卡列入零售银行范围，原因在于银行卡包括法人客户。

二、国外关于零售银行的理解

实际上，个人银行是国内的创造，国外并没有个人银行的概念，而且，关于零售银行、私人银行、消费者银行以及私人银行和贵宾银行的定义很不相同。具体如下：

1. 零售银行与私人银行的差异。

按国外银行的理解，零售银行是指银行或其他金融服务机构向个人、家庭、中小企业提供的金融服务。私人银行则是向那些被认为有较高净值的个人提供的金融服务，但不包括由零售银行提供的服务。

2. 零售银行与消费者银行的差异。

关于消费者银行，花旗银行认为是不依赖于网点的向个人提供金融产品和服务，如信用卡、保险等，作为一级机构，下辖 5 个部门，一是银行业务部同时向单个消费者和年销售额在 1000 万美元以上的工商企业贷款，二是卡类业务，三是花旗金融业务部（消费金融业务和欧美日的以社区为基础的贷款业务），四是旅行者财产保险业务（个人财险、商业财险、政府财险），五是泛美金融服务（汽车和家庭财产险、共同基金、年金和零售贷款）。而零售银行业务属于二级机构，与花旗全球证券服务、花旗电子商务同属于一级的新型市场集团，主要指网点、ATM 机等服务渠道提供的金融产品和服务。

3. 零售银行本身的差异。

在实际业务运作中，由于各国经济发展水平、市场环境、客户需求、银行业自由度、银行性质、银行运作模式各不相同，国外银行对零售银行的理解差异很大，即使同一国家的同一家银行在不同阶段所指的零售银行也各不相同。

(1)是指通过网点、自动柜员机等渠道提供的银行服务。

不少国家的银行都使用该定义。如恒生银行、中信嘉华、中银（香港)有限公司、法国兴业集团、百慕大银行。在 1998 年吞并旅行者集团之前，花旗银行把由柜台、电话银行、柜员机组成，能以最快方式向客户提供全功能服务的网络称为零售银行。

(2)是指消费者信贷业务。

苏格兰银行是英国第 2 大银行，全球第 16 大银行，2000 年该行总资产为 4615 亿美元。苏格兰银行的零售银行业务范围较窄，仅指消费者信贷业务。

(3)是指住房按揭业务。

美国运通银行所谓的零售银行业务即指住房按揭业务。

(4)是指不包含私人银行业务在内的其他居民服务。

法国商业银行 CCF 为法国第 7 大银行集团，该行的中高收入个人客户统一由私人银行业务部门管理，其余个人客户全部归零售银行。

(5)是指不包括银行卡业务的其他居民服务。

韩国韩亚银行在本国排名第 5 位，世界排名第 183 位，2000 年该行的资产为 361 亿美元。该行的零售业务包括贷款中心、私人银行业务、资产管理业务、储蓄业务，但不包括信用卡业务，原因是该行认为零售银行统一管理纯粹的居民业务，而信用卡业务还包括面向法人的公司卡业务，因此该行的信用卡部是与零售银行部并列的一个独立部门。

(6)是指不包含信贷业务的其他居民业务。

按资产本国排名第 3、全球排名第 21 位的国民西敏银行下属 Nat West UK从事零售和商务银行服务、信用卡服务、按揭服务以及保险服务。其下属的 Lombard 是英国最大商业融资金融机构，其主要业务是向个人和商业客户提供包括商业资产融资、汽车贷款、销售信贷和

个人信贷服务在内的一系列金融产品。

(7) 是指所有非法人业务。

德国商业银行本国排名第 3,全球排名第 20 位,2000 年该行的资产为 4277 亿美元。该行根据客户的居民或法人性质，将全行业务分成零售业务和资产管理部、公司业务和投资银行部两个部门，其中零售业务和资产管理部主席由总行行长兼任，该部全部业务划分为个人银行业务系统、私人银行业务系统、资产管理系统三部分。个人银行和私人银行强调市场营销，而资产管理侧重于产品。

(8)是指消费者和小型企业服务。

成立于 1898 年，总部位于美国北卡罗来纳州的 First Citizens Bank 是拥有近 350 家分支机构、资产规模达 110 亿美元的区域性银行。该行的零售银行业务指向消费者和小型企业提供多渠道银行服务。

(9)是指存款业务。

荷兰邮政银行被称为本国最大的零售银行，荷兰 1565 万人口的 670 万个家庭中，有三分之二以上的家庭都是邮政银行的用户。在荷兰全国的储蓄业务和银行卡市场上，邮政银行的市场占有率分别达到 15%和 42%。荷兰邮政银行每年都要发出 2500万封有址商业信函,向用户推荐服务产品。如用户在支付卡上的存款已经用完，很快就会收到一封邮政银行的信函，向用户介绍并提供消费信贷或其他信用透支服务。该行每年要向各种用户拨打 6000万个直销电话,宣传推荐各种零售金融业务。另外，邮政银行还设立了专门网站，每天的平均访问量超过 7 万人次。

4.私人银行与贵宾理财的区别。

私人银行最低开户额很高，账户一般在海外，免税、海外投资、移民、继承财产是主要目标，目前基本被全球混业金融寡头所占领。贵宾理财开户最低额高,账户一般在国内,目的是资产的增值、保值,因而国内银行也能提供相关服务。

三、关于零售业务的定义

1. 零售业务的概念。

零售业务一词最早起源于商业领域，营销学大师菲利普·科特勒教授将零售业务的性质定义为“：零售包括着将商品或服务直接销售给最终消费者供其个人非商业性使用的过程中所涉及的一切活动”。依此类推，银行零售业务应是指银行通过各种服务渠道，直接向居民个人销售金融商品或服务，客户具有分散化、需求差异大且不断变化、交易频率高的特点。一家大型商业银行拥有的数千万、乃至上亿计的零售客户，会定期不定期持续多次办理银行业务，其需求会不断增加，需求的档次也会不断提高。

2. 银行零售业务的起源与发展。

自银行出现以来，零售业务就与居民个人息息相关。随着市场经济的发展以及居民收入的增加、私人财富的扩大、金融自由化程度的提高，国外银行跨业收购、混业经营已达到相当高的水平。国外银行能根据客户的不同情况，因地制宜，通过柜台、特许经营店、电话、无人银行、可视电话、internet、手机等渠道，向客户提供由银行、股票、债券、信托、基金、投资、期货等不同金融产品组成的金融服务方案或投资理财方案。因此，现代商业银行的零售业务已发展成为以家庭或个人为中心，通过广泛的分支网络，完善的服务设施，高超的理财技术，为顾客提供多元化的金融产品与服务，使金融资源持有者享有安全、保值、增值、流动及便利等实惠。

3. 国外银行的公司业务部门也并行提供零售业务服务。

全球知名的大银行均有多个部门与零售银行部同时向居民提供金融服务，同时，零售业务部门也下辖向中小企业提供服务的部门。在花旗银行，一级的新兴集团下属部门中，除零售银行部门外，还有其他一级部门下属的 9个部门也提供个人金融服务，一是消费者金融集团下辖的 5个部门 银行业务、卡类业务、花旗金融业务部、旅行者财产保险业务、泛美金融服务。其中，银行业务部、卡类业务部同时向公司提供服务。二是公司和投资银行业务集团下属的所罗门·斯密斯·邦尼私人

需要全本请访问 www.ertongbook.com

客户业务向个人、中小规模企业提供综合性财务计划。三是全球投资管理与私人银行业务集团下属 3个部门，即花旗集团私人银行业务部(向富人提供个性化的财富管理服务,包括信托、结构性贷款、外汇交易、资产衍生品和个人资产管理)、花旗集团资产管理部(为不同层次投资者提供共同基金、管理账户、投资组合)、旅行者人寿和年金业务(向客户提供人寿保险、个人和团体年金产品，制定退休安排和储备计划等）。

4. 本书关于银行零售业务的定义。

按服务方式，国外一般把银行业务分为批发性业务与零售性业务2类,并按客户对象分为居民、公司法人、金融机构法人 3类。其中,零售银行、私人银行、消费者银行、贵宾银行都属于零售业务范围,其差异在于服务对象的不同,从而决定了其服务产品、服务渠道、服务方式的不同。

综上所述,银行零售业务包含居民业务应是毫无疑问的,但还应包括那些能向中小企业提供但有指定使用人的信用卡等面向法人的金融服务和产品的业务。因此,借鉴国际惯例,根据国内情况,下面对银行零售业务做如下定义：把商业银行或以银行为主体构成的金融服务机构向居民个人、家庭、中小企业提供的金融活动统称银行零售业务,并按客户需要,把银行零售业务分成如下 5部分：

(1)信用卡业务

集资产、负债、中间业务于一身,一般面向社会各阶层提供发卡业务,包括个人卡、公司卡、商务卡等,主要提供循环信用、小额短期信贷、支付、转账、消费、存取款等业务。

(2)私人银行业务

属资产管理业务,一般面向新兴的富豪或家族性富豪权贵,提供专属、隐秘、量身定做的金融服务,包括海外基金、信托基金、私募基金等,目的是帮助向海外转移财富、避税等。一位客户经理往往只向几人甚至 1人提供全职服务。

(3)消费信贷业务

属资产业务，一般面向收入较低或财富较少的中下等中产阶级提

供住房信贷、汽车信贷、耐用消费品信贷等中长期信贷服务。

(4)贵宾理财业务

属代客理财范畴，指一般面向收入高或财富多的中等以上中产阶级提供资产保值、增值服务，如股票、债券、结构性产品等。客户需到银行网点的贵宾理财室办理业务。一位客户经理要负责 100～200 名客户。

(5)零售银行业务

把以负债、中间业务为主，通过柜台、无人银行等渠道，向普通居民提供存款、取款、转账、缴费等传统的银行业务，统称为零售银行业务。

5. 本书关于零售银行的定义。

把那些银行零售业务(利润)收入占银行全部收入(利润)比重超过 70%以上的银行称为零售银行。 1997 年花旗银行收入中，零售业务净利润为 14 亿美元(信用卡 6.9 亿美元，私人银行 1.1 亿美元，零售银行业务 6 亿美元)，占全部净利润 19.3 亿美元的 72%。因此，花旗银行是真正意义上的零售银行。

四、国外银行零售业务现状

进入 20 世纪 90 年代以来，银行零售业务在各国的作用和地位日益增强，并呈现下述发展特点。

1. 客户对零售业务的需求强劲。

零售银行业务的发展与居民个人资产的扩张密不可分。 1997 年，美国个人金融资产达 271087 亿美元，比 1987 年的 114969 亿美元增加 1 倍多，同期英国从 8566 亿英镑上升到 25451 亿英镑，增长 3 倍多；日本从 696 万亿日元上升到 1230 万亿日元。在居民个人金融资产急剧膨胀的同时，还伴随金融资产结构的显著变化。从下表还可以看出，各国居民财富分布很不相同，美国居民个人资产以股票为主，英国以保险为主，日本以存款为主。(见表 1)

表 1　　主要国家居民个人财富分布

项目	国别	1987 年	1997 年
资产总额	美国	114969 亿美元	271087 亿美元
	英国	8566 亿英镑	25451 亿英镑
	日本	696 万亿日元	1230 万亿日元
股票和债券份额	美国	24.3%	36.4%(第一位)
	英国	18.4%	23.4%(第二位)
	日本		9.7%(第三位)
保险和年金份额	美国	5.6%	29.9%(第二位)
	英国		50.2%(第一位)
	日本		28.2%(第二位)
银行存款份额	美国	27.9%(第一位)	15.7%(第四位)
	英国	29.6%(第二位)	21.5%(第三位)
	日本		62.1%(第一位,其中定期 49.8%,现金及普通存款 12.3%)

2. 零售业务占比上升。

与 1982 年相比,1994 年美国全部银行贷款中,个人信贷占比从 9%上升为 22%,其中信用卡信贷从 1%上升为 8%。1996 年个人信贷比重占全部贷款比重又上升为 45%,其中资产规模前 100 大银行的比例更高。

3. 零售业务的利润贡献增大。

(1)美国的银行

2000 年,花旗银行净利润为 135 亿美元,其中零售银行业务实现利润 53 亿美元,占全部利润的 39%,其中信用卡利润为 33 亿美元,占全部利润总额的 25%,信用卡账户总数超过 1 亿个。1997 年,美国第六大商业银行、总部在北卡罗来纳州的美国美联银行的总资产为 2080 亿美元,贷款 970 亿美元,存款 1030 亿美元,在国内外共有 4300 家分支机

构与业务代表处，公司客户 10万多家，对公司抵押贷款额居美国第 12位 私人客户达 1600万户，对家庭贷款居全美第二位。 1997 年该行零售银行利润 12 亿美元，占全部利润 18.76 亿美元的 64% ,其中信用卡占全部利润的 18% ,储蓄占 25% ,个人住房贷款占 21%。

(2)英国的银行

零售银行利润已成为英国大型银行利润的主要来源。大型银行每年从消费者和中小企业获得的利润高达 50亿英镑。由于英国大银行资源集中在低风险、低利润的零售业务上，有力地弥补了国内高风险、高利润投资银行业务力量薄弱的不足，因而，英国商业银行的利润远高于德国金融机构 10% 的盈利水平。如莱斯(LloydsTSB)集团坚持立足国内的零售和商业银行业务，很少进行投资银行业务，取得不凡业绩，该行 1999 年的股本回报率达 30.5%。其他银行的股本回报率分别是：巴克莱银行是21.2%、汇丰银行为 17.5% ,规模中等、回报率高达 32% 的苏格兰皇家银行还收购了获利增长缓慢的国民西敏银行。

4. 零售业务的规模宏大。

美国美联银行在‘ Charlotte’,的市区几十公里外的乡村丛林中,修建了占地 157英亩、总建筑面积 20万平方米的客户服务中心 (CIC),号称美国除国会之外的第二大办公楼,大楼内设有餐厅、商店、健身房、游泳池、幼儿园等辅助机构，以满足和解决职工生活问题。大楼内有零售业务部、电话银行、未来银行、电脑中心等与零售银行业务相关的部门,全部职员共 1万多人。其中零售业务部主要从事信用卡、私人小额贷款、储蓄业务。1997 年，CIC 总部的信用卡员工共 400 多人，ATM 机 3570台,发卡量 300 万张,营业收入 70亿美元,净利润 3.5亿美元。

5. 消费信贷成为新兴银行的业务重点。

美国业绩表现最佳的一些地区性和新兴全国性银行，如 Bank one、Norwest、First union 业务都集中在消费信贷业务、信用卡等，业务几乎都在国内进行，其市场资本总额已超过 Jp Morgan、美林等无所不包的全球性银行巨头。

第二节　零售业务发展趋势

一、业务规模化、处理集中化发展

与批发业务相比,办理零售银行业务所需的机构、人力、技术、市场营销成本很高，必须依靠规模经营才能获利。集中处理作业可以明显降低经营成本，尽快实现规模经济。为提高各网点向客户提供及时、有效、全方位私人服务的能力,日本银行调整了总部机构职能,导入了“营业网点无后台制”的策略，通过电脑联网把各营业网点的后台事务全部移到‘后台事务处理中心”,实现了业务处理和后台支持的集中化,降低了营业成本。

二、渠道多元化、自动化、网络化发展

为方便客户随时随地以最简单的方式办理银行业务，零售银行业务大量依靠科技手段实现交易的处理。随着现代通讯、电子、网络、电脑技术大量运用到银行业务处理领域，无人银行、电话银行、超市银行、可视银行、网上银行、手机银行等新的服务渠道延伸扩展了银行网点柜台的服务功能,能每年 365 天、每天 24 小时提供全方位服务。

日本都市银行正在扩建覆盖全国地域的电话银行中心网（客户服务中心），它不仅可以被动地接受咨询和交易指示，还具备主动营销的功能。随着个人电脑的普及，网上银行业务开始在日本兴起。樱花银行和日本最大的电脑生产厂家富士通公司已联合开办网上银行。可视银行服务在日本也开始崭露头角，不仅具备以往的开设账户等功能，还具备申请各种贷款的功能。　ATM 机、电话银行、可视银行、网上银行、个人财务管理软件等新的服务渠道，使得银行可以不受时间、地域限制，能提供全天侯随时随地服务，从而大大降低了银行的经营成本，提高了自身的竞争能力。

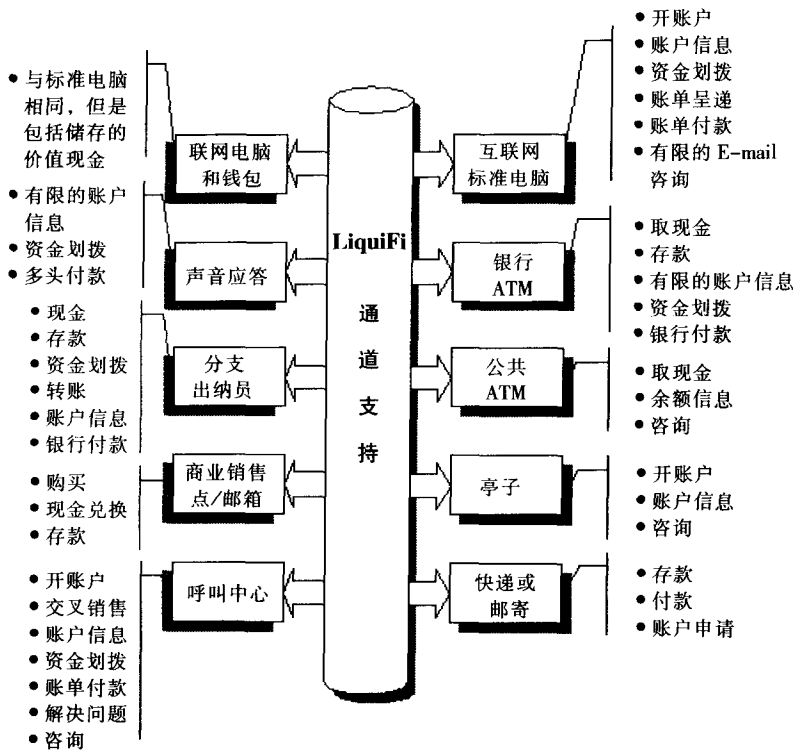
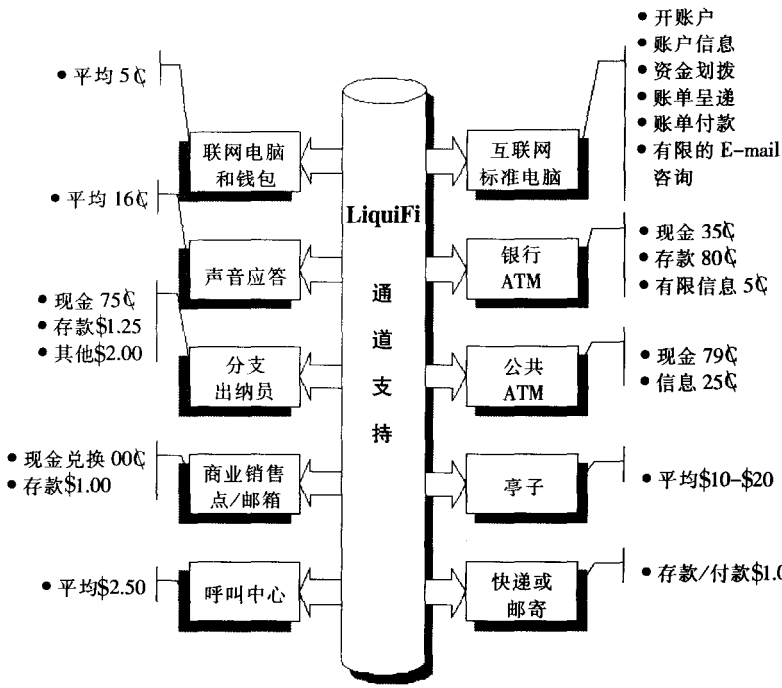


图 1　通道和过程互动

三、产品多元化、综合化发展

随着银行自动化应用水平的提高，以及混业经营规制政策的放松，银行的资产运用能力和商品开发能力不断提高，现代商业银行的零售业务产品呈系列化、个性化、电子化、综合化发展趋势。当前商业银行在传统产品的技术含量不断提高的同时，日益开发结合保险、证券、基金、信托、年金等业务的零售产品，极大地扩大了零售银行业务的服务范围和深度。

需要全本请访问 www.ertongbook.com



注：¢表示美分，编译自英国《银行家》，2000年 2月刊。

图 2　通道销售平均成本

1. 完善传统产品。

日本银行提供的传统商品包括：一是各种本、外币个人存款利率在各银行间都不一样，个人有较大的选择余地。一些银行还引入了电子印章系统，方便异地开户存取。二是向普通个人提供各类贷款，包括住房、住房装修、子女教育、信用卡贷款等。三是向富裕客户提供财务管理、投融资建议方案。四是提供各类账户的资金结算服务。五是提供电子货币以及现金卡的贷记服务，客户在商店购物时，用现金卡由商店直接从其银行的存款账户上扣除购货款，且无任何手续费，颇得顾客好评。

2. 创新产品。

日本银行还大量开发‘投资信托’等创新产品,即把众多个人客户的资金通过基金方式集中起来,由金融专家集中投资股票、债券,以发挥专业优势,减少投资风险。投资信托的优点:一是即使少量的资金也能进行分散投资。二是可以投资股票、债券等风险大、收益高的有价证券。由于投资信托商品有一定风险,日本银行根据风险度把投资信托商品分为 RR1 ~ RR5 五个等级(见表 2),其中主推商品是 RR1 ~ RR3 型。这些创新商品的推销形式与途径五花八门,包括网点销售,电话、传真、因特网、邮购销售等。

表 2　　日本银行的投资信托商品分类

RR1	安全重视型	国债券
RR2	债息收益重视型	短期公司债券
RR3	差价以及债息收益重视	股票的比例在 3 ~ 7 成,和公司债相配
RR4	差价重视型	各种股票以及股票指数

四、客户服务差异化发展

零售银行业务面向千千万万个需求差异各不相同的客户,而不同的客户办理银行业务的渠道各不相同,占用银行的成本和对银行的利润贡献也很不相同。为此,日本商业银行采用客户细分技术,根据客户的年龄、财产实力、生活习惯、人生需求提供分层服务,向不同价值客户提供与其贡献相适应的服务,实现银行人力、渠道等资源配置的最优化。日本银行根据客户拥有的资产规模进行的细分服务标准和服务内容如表 3。

表 3　　日本银行的客户细分策略

客户分类	主要商品与服务	银行对应的渠道
资产家/富裕者层 (金融资产 1 亿日元以上,或实物资产 5 亿日元以上)	事业及财产的继承以及税金对策 投资以及资产运用的咨询 资产运用的委托服务 根据客户具体要求或预定,设计适合该客户的商品与服务	由金融专家或专门部门负责,提供高质量的资产管理等服务
高收入/资产形成层 (年收入 1 千万日元以上的资产形成层)	投资基金、商品基金等定型商品 信用金卡、借记卡等清算功能的提供 电话银行、网上银行等省时便利的渠道 住宅贷款等各种信用额度较高的贷款 能帮助节税(所得税)的商品	由金融专家提供各种资产形成的可行性计划,支援客户的资产形成
大众层 (一般家庭或个人)	各种储蓄商品/定期存款、零存整取等 ATM、自动转账等基本银行服务 住宅贷款 盈利性较高的各种无担保贷款(教育贷款、购车贷款等)	尽量做到使用不占用人工的服务

五、竞争主体多元化发展

从 20 世纪 80 年代开始,欧美国家不少企业、非银行金融机构大量进入商业银行领域,商业银行与企业、非银行金融机构之间的界限日益模糊。

1. 公用事业单位发行信用卡。

英国的 British Gas 和美国的 AT&T 公司等公用事业单位介入信用卡发行领域。

2. 超市提供金融服务。

英国的玛莎(Mark&Spencer)、Tesco 和 Sainsbury、Virgin 超市纷纷通过自己的分店提供金融服务。

3. 建筑商发放住房抵押贷款。

英国建筑业协会最初是互助式的从事房屋抵押贷款银行,其资金

来源是存款和购房人的资金，因而与银行在商业银行业务和抵押贷款业务上有竞争。1986 年的《建筑业协会法》进一步将这一机构的业务拓宽到保险、信用卡、资金交易和私人银行业务领域。由于这些机构所处的地理位置好，且较早运用 ATM 机和其他新的电子通讯技术，还可以发行浮动利率票据和大额存单，以致零售银行和建筑业协会之间的业务界限自 80 年代以来迅速消失。而且，建筑业协会还在 80、90 年代进行了大规模的整合。一些大型建筑业协会在合并小型机构的同时，还改变了其互助基金性质，在法律上确立了它的商业银行地位，从而将所谓的英国的“四大”银行扩大为“八大”，即原先的四大清算银行和阿倍国民、海利法斯、乌力治、联合莱斯特。建筑业协会中最大的阿倍国民首先上市，并于 1989 年获得银行牌照，其他三家机构也相继在 90 年代后期仿效。由于建筑业协会的成本低，可在零售业务上以低价与商业银行竞争，那些没有改变互助性质的协会也加强了批发业务的开发能力。到 1989 年底，建筑业协会的批发业务中的资金拆借已由 1980 年的 1.5% 上升至 18.2%。

4. 汽车制造商提供汽车信贷。

美国的汽车金融公司大量办理汽车消费信贷业务。与 1989 年相比，1995 年美国商业银行消费贷款比重从 29.4% 上升为 35.1%，但金融公司消费贷款比重从 1989 年的 2.9% 上升为 21%。美国通用汽车下属的 GMAC 金融公司，专门提供汽车消费信贷，已拥有 160 万客户和遍及全美 50 个州的汽车经销商。

5. 家电企业提供网上银行。

2001 年索尼申请银行经营许可证获准后，同 Sakura(占股 16%)和 JP 摩根 Chase 集团(占股 4%)联合出资 375 亿日元(约 3.229 亿美元)，开办在线银行业务。其目标用户是日本的个体在线购物者，即用户在线购物时，可通过互联网或索尼的合作伙伴 Sakura 银行的自动取款机，到索尼的在线银行部门进行支付，该银行将接收日元和个人外币的存款。计划开业后 5 年的存款达 10000 亿日元(86 亿美元)，并准备 3 年后开始盈利。

6. IT 公司提供网络货币。

IBM、微软等 IT 公司通过提供 Internet 网货币介入央行货币发行领域，对商业银行支付业务构成严重挑战。

7. 邮政银行的挑战。

法国邮政系统提供多层次服务的渠道，一是 1.7万个窗口提供最简单的服务产品；二是全国有 24个金融服务中心提供比较复杂的服务产品；三是有 5个特别金融服务中心提供特殊金融服务。法国邮政系统 30 万职工中，有 6.6万人从事金融业务，除业务人员外，仅营销员就达 15500人，分布在全国 100个区。具体分布如下：

一是专职营销员 6000 人，对外称财务顾问，他们在规模较大的邮局营业厅内有专门的办公室，接待有不同需要的用户。

二是兼职营销员 8000 人，在规模较小的邮局开展营销工作。

三是宣传员 1100 名。

四是大宗金融业务人员 400 人。

法国邮政银行在吸收存款、汇款、结算方面对商业银行构成较大威胁。

第三节　国外零售业务最新经营策略

为强化零售银行的竞争能力，发达国家银行因地制宜，纷纷采取新的零售银行经营战略和策略。

一、加大零售业务发展力度

日本个人金融资产数额巨大，仅个人存款高达 1200万亿日元。由于零售银行业务所取得的利润远远高于批发业务利润，为克服近年来经济不景气现象，日本银行一改以往重视企业批发业务的做法，依靠现代化的计算机、通信、网络、电子等高科技手段，大力加强零售银行业务的发展，改变了以往日本国内零售银行业务一直被花旗等外资银行主导的地位。

二、强化核心业务

美国运通银行是金融超市的代表，是世界上最大的旅游服务公司，也是世界上最大的独立发卡机构，全球卡片共达 4300 万张，消费额 2100 亿美元，卡的消费是其他银行的 3 倍多。美国运通银行传统的主营业务是三大块：信用卡、贷款和保险。美国运通银行对自己的优势、劣势及国内外金融市场的形势有较清醒的认识，只进入能够占据最大市场份额并能创造可观利润的市场。虽然运通银行在向“金融超市”方向努力，但它并不企图进入所有的金融市场，也并不奢望能为所有客户提供所有的金融服务。因此，运通公司在 1978 年出售了亏损的保险公司。为强化运通卡和旅行支票等核心业务，提高在美国的市场份额，20 世纪 80年代以来，运通银行将原来只为富人服务的策略，改为能向不同客户提供不同金融产品和服务的金融服务公司。1987 年运通银行全面实现‘一揽子’经营计划，成为一家拥有 2000 亿美元总资产的金融超市。

三、采取兼并战略

1. 收购同业机构。

1998 年，美国第一银行公司与第一芝加哥银行合并，组成市值 720 亿美元、资产 2790 亿美元的第一银行，成为美国中西部地区最大的零售商业银行、第二大信用卡发行行、全美第 5 大银行。合并后，第一银行节约成本 9.3 亿美元，增加收入 2.75 亿美元。1999 年新银行得到合并收益的 50%，2001 年合并收益已经全部体现出来。

2. 收购混业性机构。

为扩大客户基础，提供一站式服务，运通银行于 1981 年收购了希尔逊证券公司，1983 年收购了瑞士发展银行，1984 年收购了雷曼兄弟公司和 IDS 投资基金，从而为中等收入持卡客户找到了较佳的投资途径。

需要全本请访问 www.ertongbook.com