

# 浅述中外个人金融业务之比较及发展战略

张帆

(厦门大学 金融系, 福建 厦门 361005)

**摘要:**目前,我国商业银行把拓展个人金融业务作为其业务发展的重要组成部分,且竞争越来越激烈。虽然有大幅改革,但是与成熟的外资银行相比,差距仍然很大。国内商业银行在发展个人金融业务过程中,应吸取经验,加大改革力度,以迎接国际竞争。

**关键词:**国内商业银行;外资银行;个人金融业务

中图分类号:F830 文献标识码:A 文章编号:1008-4428(2006)02-84-03

## 一、个人金融业务的蓬勃发展

目前,个人金融越来越受到关注。资料显示,在东南亚金融危机中,尽管个人信贷的不良贷款率大幅提高,只不过在6%左右,仍远远低于企业信贷的不良贷款率。国际银行业也普遍认为,个人信用比企业信用更能够经受住经济周期的考验。同时,利差不断缩小,公司信贷业务对银行利润的贡献率已不占绝对优势,迫使商业银行大力发展个人金融业务中各种非利差业务,提高银行综合收入水平。

当今,发达国家的大型商业银行纷纷从以公司业务为主,转向公司业务与对私业务并重发展,个人金融业务逐渐成为商业银行实现盈利的重要渠道,一般占到40~70%左右的利润份额。个人金融业务地位之重要固然是因为它能提供多样化的金融服务,适应经济发展的要求,也是因为银行通过个人金融业务起到了服务客户、联系客户、稳定客户、促进银行传统资产负债业务发展的作用,更重要的是它具有成本低,收益高,风险比较小的特点。能带来巨大的利润。

在中国,个人金融业蓬勃发展,其在中国的成长是经济发展的必然结果,也是商业银行尤其是国有银行提高赢利能力,竞争能力的突破口。原因在于,首先在银行业分业管理的体制下,商业银行传统的公司类批发业务获利空间逐步降低,信贷风险不断聚集,迫使商业银行必须拓展个人金融业务去化解。此外,个人金融业务还具有领域广、批量多、风险小和个性化以及收入稳定、附加值高等特点。其次按照人民银行的严格要求,今后几年,国有银行的不良贷款比例每年应当平均下降2至3个百分点,新增贷款产生的不良资产被控制在0.5%以下。然而要实现这个承诺,银行绝不能靠扩大贷款、扩大分母“稀释”的途径来降低不良贷款率,这只能是饮鸩止渴。零售业务利润空间大,风险几乎很小,所以,这成为改善银行资产结构的重要举措。再次,随着中国加入WTO,外资银行抢占个人金融业务已经到来。中外银行的争夺主要体现在对20%的高端个人客户的争夺,这一客户群的流失也即意味着国内商业银行在个人金融市场处于弱势,丧失重要的利润来源。

## 二、国内个人金融业务与外资银行的差距

虽然国内各商业银行个人金融业务的改革正在如火

如荼地进行中,但某些调查也尖锐地指出,高收入的年轻人对外资银行的个人金融服务持普遍接受的态度,而对于国内的同类服务却无法认同。这是一个难以回避的事实,如果说个人金融业务和发达国家相比,在硬件上落后五年左右,但在管理经验、营销策略、风险管理以及业务规范上,则可能落后十年至十五年。在国外混业经营的背景下,投资理财的服务品种最多,是个人金融业务的核心产品,其包含的业务范围和内容都十分丰富,涉及保险、证券投资等许多领域。对于个人金融业务正处于初期的国内商业银行来说,这些都是难以相比的。以下将以个人金融业务享誉全球的花旗银行为例,来分析国内商业银行个人金融业务与国外的差距,以便能更好地“师夷长技以技长”。

### (一)市场细分上的差距

个人金融业务过程中,注重进行客户分层和产品市场定位,向优质客户提供更完善、周全的服务。主要体现在对客户市场进行细分,即根据客户的年龄、性别、地域、偏好、职业、受教育程度、收入、资产等标准进行分类,在此基础上,实施有效的市场定位,针对不同层次的客户提供适合他们需求的金融产品和服务,使银行服务由统一化、大众化向层次化、个性化转变。

但在国内的商业银行,其管理体制没有充分体现出以市场需求为中心的分工与协作,市场分类不细,产品定位不清。目前我国消费层次已经出现分化,因此必须在按照收入水平和消费倾向进行市场细分的基础上,实施差异化、个性化、人性化的服务,使其成为主要的竞争策略。

### (二)营销渠道上的差距

花旗银行的拥有先进的网络技术,凭借完全无形的营销渠道(网上银行、电话银行等)和有形的营销渠道(网点),组成“交互式”的营销渠道延伸到最终客户。网上服务中,建立一个能不断更新的主控文档,通过这个文档,能及时掌握所有网点的客户的最新动态,根据客户的变化采取不同的措施;电话服务网络使顾客无论何时都可以管理自己的账户,并可以采用几种外币进行全球交易。由此,客户可以在任何时间、任何地点实现与银行的互动式无缝对接。

但国内商业的个人金融业务的主营销渠道仍是营业网点,主要依靠有形的网点扩张来达到扩大市场份额,这

样的分销体系,既受地域限制又受时间限制,让银行无法与客户实现无缝对接,且让客户无法得到完全服务或只能得到部分服务。同时,网点设施落后,网点营销功能弱,ATM、POS、电话银行、网上银行等管道的负荷小,功能很弱,不能挑起开展个人金融业务的重担。

#### (三)产品管理上的差距

在扩充全球个人金融顾客群体的同时,花旗银行十分注意品牌战略,注重各个产品的命名、包装和整合,力求通过其广泛的全球性的业务网络、守信誉的敬业态度、以及开拓创新的精神,来给客户留下深刻印象。此外,在品牌战略中花旗银行还注意了花旗形象的同一性,要求同样的产品要保持全球一致的优质服务。

尽管国内商业银行开办的个人金融业务品种众多,但对各项业务的命名、包装、整合等品牌建设与管理工作的重视程度明显不足。更具体一点说,各家银行的个人金融产品没有适当的产品组合,产品单一,鲜有复合性高附加值的产品。

#### (四)专业人才上的差距

在个人金融服务中,花旗银行拥有极具专业的客户经理队伍,他们既熟悉公司类业务,又精通银行卡、银行结算、证券交易、保险、投资、综合理财等业务,对经济走势、各行业增长,股市走向都有很强的分析预见能力,能提供最优质全面的服务,让每个顾客都能轻松了解最新经济动态和自己资产的增减。

国内商业银行从事个人金融业务的客户经理数量不多,其知识结构与现有的个人金融业务高智能的员工素质要求形成了巨大的反差,这方面的人才极端匮乏。应积极培育个人金融客户经理队伍,建立完善的指标考核体系和绩效管理机制,使专业的客户经理队伍不断壮大。

#### (五)风险控制上的差距

花旗银行在个人金融业务上有着完善的风险监控体系,和完整的居民信用档案,并且与其他银行共享目标消费者的相关信息。此外,花旗银行凭借计算机技术和网络技术的支持,具备一流的专业评估能力。

国内商业银行信用核查系统很不完备,也没有对公布恶意透支者的硬性规定以及进行惩治的法律手段,从总体上说表现为个人征信体系的缺失,为个人金融业务的开展带来很大的不确定性。配套的专业评估能力的欠缺亦是一大软肋,不能建立有效的个人风险评估体系使得自我风险约束能力不强,导致个人信用规模过分膨胀,带来金融风险隐患。

### 三、我国个人金融业务应加速发展

通过以上分析,可以看出国内商业银行在个人金融业务上与外资银行差距之巨大。虽然受网点等因素的限制,外资银行在传统信贷业务上短时间内无法对国内银行形成优势,但网点的优势只是暂时的,随着网络的发展,若国内商业银行在三到五年内没有大的变革,目前的优势可能不堪一击。为此,我们要积极汲取外资银行的先进之处,并与其展开合作,加大个人金融业务改革的进度,为国际竞争作好准备。

#### (一)细分市场,实行差异化服务

要把能为银行带来更多存款和收益的个人优质客户作为重点客户来拓展。定位市场时,可以仿效国外的做法,根据客户资金量和自身服务需求,将客户群划分为不同类型。对达到一定存款规模的优质客户,提供有别于普通客户的超值服务和自身服务需求,如提供经济金融信息、投资咨询、个人理财等一系列服务,相应收取较高服务费用。

#### (二)制定发展战略,主攻社区金融服务

根据市场优化原则,由于社区居民对个人金融服务的需求相对集中,国内商业银行应以居民个人为中心,将社区金融服务中心的建立作为重要发展战略,真正体现出"银行围绕客户转"。按照社区居民的需求将各种个人金融产品进行组合,以提供为其所需的业务;通过电信技术,发展电话银行和客户服务中心;依托互联网,打破现有的时间、空间、地域的限制,发展虚拟银行,从而满足社区居民个性化、多元化、网络化的金融需求。

#### (三)加快产品创新,提供服务层次

为了满足个人金融业务的个性化需求,商业银行应重视产品创新。首先,专设金融产品研发机构,根据本行的金融资源优势 and 客户需求设计有特色的金融产品。其次,注重推陈出新,根据市场信息不断重新组合,重新包装产品特性。再次,积极发展以个人理财业务为中心的个人代理业务,将代理业务渗透到各个领域。最后,充分利用电子技术,结合传统柜台服务,为优质客户提供高效率、高质量、全方位的金融一体化服务。

#### (四)运用多种营销手段,树立品牌形象

首先,要根据实际情况,适当开展延时服务,充分利用电子化先进手段,改变以往以机构网点为中心的个人金融服务形态,实行不受时间、地域等限制的全天候服务。其次,要加强金融产品的品牌建设,利用多种媒体、多种方式进行产品推销,将宣传重点放在个人金融产品服务功能上,这不仅有利于消费者选择和购买,还有利于产品的营销和自身知名度的提升。最后,对于一般客户的代理业务,国内商业银行应考虑个人金融业务处于发展初期,摒弃短期通过个人业务改善财务状况的错误思想,合理定价。

#### (五)积极培育人才,加强客户经理建设

个人金融业务的客户经理比公司类业务的客户经理要求更高,既要熟悉公司类业务,又要精通各项零售业务。国内商业银行应加强培训,建设熟悉个人金融业务的客户经理队伍,同时又要注重培养能够胜任针对高端客户的高级理财服务、投资咨询的金融策划师,从而提供全面、高品质的理财咨询服务,以避免在与外资银行的竞争中优质客户的流失。

#### (六)控制业务风险,确保贷款安全

拓展个人金融业务时,应避免盲目扩张,加强风险控制。要逐步建立个人信用测评系统,加强对客户信息的基础性管理,降低风险。加强同有关部门通力合作,发展专业化、社会化的个人资信、咨询、评估、代理等中介机构,形成一条龙服务。加强内部控制,在市场开发、营销、合同签订、业务决策等环节上建立监督制约机制、风险防范机制、减少业务操作中的风险。

(下转第74页)

企业金融服务的意见》，要求商业银行和信用社积极调整结构，改进中小企业的金融服务；1999年4月下发了《关于扩大县以下金融机构贷款利率浮动幅度的通知》，将县以下金融机构贷款利率浮动幅度由20%上浮到33%；1999年11月下发了《关于适当增加中小金融机构再贷款的通知》和《关于加强和改进对中小企业金融服务的指导意见》，要求各商业银行调整信贷投向，增加信贷投入，建立中小企业信贷管理部门，切实帮助中小企业解决融资难的问题。2002年8月，中国人民银行再次发布《中国人民银行关于进一步加强对有市场、有效益、有信用中小企业信贷支持的指导意见》，提出了建立健全中小企业信贷服务组织体系、完善授信评级制度、努力开展信贷创新等10条指导意见，要求商业银行完善对中小企业的金融服务。

其次，积极扶持与发展中小金融机构。由于信息和交易成本问题，如果完全依托大银行解决中小企业融资的模式从理论上讲就存在着很高的融资费用和成本，而其适用的中小企业也非常有限。因为大银行的内部有着多层的委托代理关系，在对中小企业的融资业务中，规模经济带来的成本节约因素被内部的庞大组织成本所抵消。对于中小型银行，由于具有很强的地方性，与当地的中小企业有着更多的直接接触。特别是小型地方银行与一些中小企业本身就有着产权关系，掌握更多的“私人信息”；同时因管理层次少、经营方式灵活，有着更好的激励和约束机制，使得中小金融机构在向中小企业提供服务方面拥有信息和成本方面的优势。国际上，许多学者对此进行了研究，如 Peek 和 Rosengren(1996)对1993-1994年新英格兰银行业合并的实证分析表明，银行合并后中小企业得到的贷款比合并前减少了。Berger(1998)根据1993年美国的中小企业的调查数据，对美国中小企业融资的问题做了一个实证研究：他发现在大银行合并后，中小企业得到的贷款减少；而在小银行之间的合并则会使得中小企业得到的贷款增加。他们对此的解释是：小银行合并之初，多样化的好处使合并后的银行抗风险能力增强，从而能向中小企业提供更多的贷款；但随着规模的进一步扩大，银行开始有能力向大企业提供贷款，且内部管理也越来越复杂，因此银行对中小企业的贷款比率就会下降。世界上也没有国家将发展大银行作为一种优先选择。世界上的许多大银行，不仅本身是由小银行发展而来，而且即使发展到今天，大银行的背后还

有许多地方性的中小银行存在。发达的市场经济内部，都是一个由少数大银行和一大批中小银行形成的金融体系，分工合作，提供各种金融服务，保证着经济的有效发展。可见要解决中小企业融资难的问题，提高中小企业的融资效率，必须大力发展与中小企业相匹配的中小金融机构。

最后要规模发展民间金融。民间金融在发展中国家、转轨经济国家甚至在发达国家均广泛存在，其存在不受体制因素的制约，也与经济发展的阶段性没有直接联系。一方面民间金融是发展健全的金融市场所不可或缺的，她的形成和发展有利于金融市场上的竞争、监控体系、法制结构等基础性体制的建立。另一方面在于民间金融具有正规金融所不具备的优势：一是制度优势，即民间金融中的借贷行为和利率是市场化的。二是信息优势，即民间金融中当事人由于彼此比较了解，与融资相关的信息极易获得且高度透明。三是成本优势，即民间金融中信息调查成本与管理成本都较低。四是速度优势，即民间金融没有烦琐的交易手续，交易过程快捷，融资效率高，使借款人能方便、迅速筹到所需的资金。当然由于民间金融存在许多不规范性，因此在大力鼓励发展民间金融时，应着重于规范。如政府要在观念上改变对民间金融的认识；完善相关法规、营造民间金融营运的法律环境；在一定的制度规则下，分类监管和对待民间金融；开发民间金融的市场准入，发展民营银行等。值得提出的是，民间金融的发展也有赖于其自我完善。这就要求民间金融机构必须不断完善其产权制度和公司治理结构，使民间金融机构通过市场竞争而逐步发展成为真正有竞争力的金融机构。

#### 参考文献：

- [1] 李 扬、杨思群.中小企业融资与银行[M].上海财经大学出版社, 2001.
- [2] 陈晓红.中小企业融资创新与信用担保[M].中国人民大学出版社, 2003.
- [3] 史晋川.中小金融机构与中小企业发展研究[M].浙江大学出版社, 2003.

#### 作者简介：

袁玉祥,男,江苏苏州人,江苏苏州工业园区教育发展投资有限公司,研究方向:投资、公司财务等。

(上接第85页)

#### 参考文献：

- [1] 金维虹等.现代商业银行个人金融业务营销、实务[M].北京:中国金融出版,2001.
- [2] 姜瑶英.20世纪90年代美国银行业的改革与战略[M].北京:中国财政经济出版社,2001.
- [3] 杨满沧.论国有商业银行个人业务的拓展[J].金融理论与实践, 2003, (283).
- [4] 惠 平.借鉴国外成功经验制定工商银行个人金融发展战略(总

第9卷)[J].金融论坛,2004.

- [5] 于 海.我国商业银行发展个人金融业务的有效途径[J].新金融, 2004, (01).
- [6] 陆新之.个人金融投资服务的窘境[J/OL].<http://www.sina.com.cn/>, 2002-10-14.

#### 作者简介：

张 帆,女,浙江杭州人,厦门大学金融系硕士研究生,研究方向:金融投资。