

学校编码：10384

学号：200315212



分类号_____密级_____

UDC _____

廈門大學

碩 士 学 位 论 文

A 银行零售银行业务发展策略

The Tactics of Developing Retail Banking Business in Bank A

徐 珊

指导教师姓名：戴亦一 教授

专业名称：工商管理(MBA)

论文提交时间：2006年5月

论文答辩日期：2006年6月

学位授予日期：2006年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2006年5月

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。
本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名： 日期： 年 月 日

导师签名： 日期： 年 月 日

摘要

本论文对 A 银行零售银行业务发展的现状、自身的优势与劣势、面临的机遇与挑战进行了全面分析，在此基础上提出了 A 银行零售银行业务未来发展的战略构想。论文认为，经过十几年的发展，A 银行零售银行业务取得了良好成绩。同时，中产阶级的不断壮大，商业银行综合化经营趋势的日益明显，利率市场化进程的加快和资本市场的不断发展，也为 A 银行零售银行业务发展提供了难得的机遇。但是，随着国内同业发展战略的调整和外资银行的进入，再加上自身存在的一些管理体制和经营机制方面的问题，A 银行零售银行业务的发展面临着许多挑战。因此，A 银行必须审时度势，确立明确的零售银行业务发展战略。论文的主要结论有三：

一是 A 银行零售银行业务发展的战略目标应当定位于：以调整组织架构为基础，完善零售银行业务管理体系；以丰富个人理财品牌为核心，扩大中间业务收入占比；以拓展信用卡业务为依托，大力发展个人资产业务。

二是 A 银行要尽快组建零售银行集团，形成“大零售”发展格局。在现有的个人银行系统和信用卡中心的基础上，组建 A 银行零售银行集团。

三是投资理财业务是 A 银行未来几年零售银行业务的主要增长点和发展重点。A 银行要在已有的各个品牌基础上，进一步合理细分客户群，不断完善产品组合。

四是在零售银行业务营销模式重构方面，应将网上银行、电话银行、自助设备确定为未来重点发展的服务渠道；物理网点的建设应以理财中心为重点。

关键词：零售银行业务；发展策略

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

In my paper, I fully analyze the current situation of retail banking business of Bank A, its own advantage and disadvantage. I also analyze the opportunity it has and the challenge it faces in an all-round way. On this basis, I propose my idea about the tactics of developing retail banking business in Bank A in the future. In my opinion, Bank A has gained good achievement in retail banking business after several decades of development. At the same time, middle class develops continuously; the trend for commercial banks to manage integrated is increasingly obvious; the market-based process of interest rate quickens; the capital market develops continuously. All of these provide a good opportunity for Bank A to develop the retail banking business. However, in addition to some problems of management system and operating mechanism of its own, as some domestic banks adjust their development strategy and foreign capital banks begin to enter Chinese banking industry, the retail banking business of Bank A faces a lot of challenges. Therefore, Bank A should consider the situation and make specific strategy about the retail banking business.

There are three main conclusions in this paper:

1. The strategic objective of the development of retail banking business of Bank A should be orientated towards: on the basis of adjusting the organizational structure, improve the management system of retail banking business; make the increase of the brands of personal capital management to be the core, and expand the proportion that the middle business income accounts for; rely on the expansion of the credit card industry, and at the same time develop personal assets business fully.
2. Bank A should set up retail banking group as soon as possible, and form "big retail" development pattern. On the basis of existing personal banking system and credit card center, set up the retail banking group of Bank A.
3. Investment and capital management business is the main growth point and developing focus of Bank A in some future years. Bank A should further subdivide the customer group rationally, and improve the combination of products continuously, on the basis of each existing brand.
4. In the aspect of rebuilding the marketing mode of retail banking business, Bank A should develop online bank, telephone bank, self-service apparatus to be the main way of service in the future. The construction of the physical site should make the capital-managing center to be the point.

Keywords: retail banking business; development strategy

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

第一章 A 银行零售银行业务发展的历史与现状	1
第一节 A 银行零售银行业务简介	2
第二节 A 银行零售银行业务发展概况	3
第二章 中国银行业零售银行业务的环境分析	6
第一节 影响中国银行业零售银行业务的经济因素	6
第二节 影响中国银行业零售银行业务的政治因素	8
第三节 影响中国银行业零售银行业务的社会文化因素	9
第四节 影响中国银行业零售银行业务的技术因素	10
第三章 A 银行零售银行业务的 SWOT 分析	11
第一节 A 银行零售银行业务的优势	11
第二节 A 银行零售银行业务的劣势	14
第三节 A 银行零售银行业务发展面临的机遇	20
第四节 A 银行零售银行业务发展面临的威胁	20
第四章 花旗银行零售银行业务的有益借鉴	23
第一节 花旗银行简介	23
第二节 花旗银行零售银行业务简介	23
第三节 花旗银行零售银行业务的经验	24
第五章 A 银行零售银行业务发展的策略思考	29
第一节 A 银行建立零售银行集团的必要性分析	29
第二节 组织架构与管理模式调整	31
第三节 产品组合调整、完善与产品创新	34
第四节 建设先进的信息系统	40
第五节 重构营销模式及完善考核激励机制	40
参考文献	45
后 记	47

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Contents

Chapter 1	The History and Current Situation of Retail Banking Business in Bank A	1
Section 1	Introduction of Retail Banking Business in Bank A	2
Section 2	General Situation of Retail Banking Business in Bank A	3
Chapter 2	Analysis of the Environment of Retail Banking Business in Chinese Banking Industry	6
Section 1	Economic Factors that Influence Retail Banking Business in Chinese Banking Industry	6
Section 2	Political Factors that Influence Retail Banking Business in Chinese Banking Industry	8
Section 3	Social and Cultural Factors that Influence Retail Banking Business in Chinese Banking Industry	9
Section 4	Technical Factors that Influence Retail Banking Business in Chinese Banking Industry	10
Chapter 3	SWOT Analysis of Retail Banking Business in Bank A	11
Section 1	Advantage of Retail Banking Business in Bank A	11
Section 2	Disadvantage of Retail Banking Business in Bank A	14
Section 3	The Opportunity Bank A Has while Developing Retail Banking Business	20
Section 4	The Challenge Bank A Faced while Developing Retail Banking Business	20
Chapter 4	Beneficial Reference to Retail Banking Business of City Bank	23
Section 1	Introduction of City Bank	23
Section 2	Introduction of Retail Banking Business of City Bank	3
Section 3	Experience of Retail Banking Business of City Bank	4
Chapter 5	Consideration About the Tactics of Developing Retail Banking Business in Bank A	29
Section 1	Analysis of the Necessity for Bank A to Establish Retail Banking Group	29
Section 2	The Adjustment of Organizational Structure and Management Mode	31
Section 3	The Adjustment and Improvement of Product Combination and the Innovation of Product	34
Section 4	Build Advanced Information System	40

Section 5 Rebuild the Marketing Mode and Improve the Incentive Examination Mechanism·····	40
References ·····	45
Postscript ·····	47

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 A 银行零售银行业务发展的历史与现状

A 银行成立于 1987 年 4 月 8 日，是我国第一家完全由企业法人持股的股份制商业银行，总行设在深圳。自成立以来，A 银行先后进行了四次增资扩股，并于 2002 年 3 月成功地发行了 15 亿普通股，4 月 9 日在上交所挂牌，是国内第一家采用国际会计标准上市的公司。2005 年，在英国《银行家》杂志“世界 1000 家大银行”的最新排名中，资产总额居前 150 位。

经过 19 年的发展，A 银行已从当初偏居深圳蛇口一隅的区域性小银行，发展成为了一家具有一定规模与实力的全国性商业银行，初步形成了立足深圳、辐射全国、面向海外的机构体系和业务网络。目前在境内 30 多个大中城市、香港设有分行，网点总数 400 多家，在美国设立了代表处，并与世界 70 多个国家和地区的 900 多家银行建立了代理行关系。

19 年来，A 银行以敢为天下先的勇气，不断开拓，锐意创新，在革新金融产品与服务方面创造了数十个第一，较好地适应了市场和客户不断变化的需求，被广大客户和社会公众称誉为国内创新能力强、服务好、技术领先的银行。为中国银行业的改革和发展做出了有益的探索，同时也取得了良好的经营业绩。根据 2005 年第三季度报告，A 银行已累计实现税利 300 多亿元，人均效益、股本回报率等重要经营指标位居国内银行业前列。近年来，A 银行连续被境内外媒体授予“中国本土最佳商业银行”、“中国最受尊敬企业”、“中国十佳上市公司”等多项殊荣。^①

A 银行自成立以来，业务发展基本以对公业务为主导。不过，与其它股份制商业银行相比，A 银行在零售银行业务方面投入的资源较多，相对优势较为明显。创造了“一卡通”、“金葵花理财”等许多国内知名品牌产品。但是，从上个世纪九十年代末开始，随着竞争环境的变化，国内商业银行均认识到零售银行业务的重要战略意义，纷纷出台相应的措施和政策，鼓励零售银行业务的发展。“逆水行舟，不进则退”，A 银行必须不断创新变革，确保零售银行业务的发展优势。

^①力创股市蓝筹，打造百年招银[Z]. 一网通，2006.

第一节 A 银行零售银行业务简介

一、零售银行业务的概念

从银行的客户划分角度讲，商业银行的业务分为零售银行业务、公司业务、资金业务和后台支持。零售银行业务又称个人金融业务，是指商业银行按客户类型划分的向个人和家庭提供的综合性一体化的金融服务。包括个人储蓄存款、个人消费贷款、银行卡、信用卡、银行代理业务、电话银行、网络银行、投资理财服务等内容。零售银行业务具有服务对象分散、单笔业务金额有限、业务规模庞大的特点。

最初的零售银行业务只限于储蓄存取款，代收代付等业务。发达国家的零售银行业务，经过 20 世纪 70 年代到 80 年代初期的金融创新和 80 年代后期的业务调整，已逐步向“金融超级市场”发展，不仅有传统的存、贷、汇业务，而且部分业务与保险、证券、信托业务产生交叉，形成了多品种，全方位的业务体系。零售银行业务为商业银行创造了稳定的收入。在我国，随着经济的发展以及银行业经营环境的变化，商业银行逐步改变了重批发轻零售的观念，纷纷调整战略，向零售银行业务转型。

从国际经验来看，与公司银行业务相比，零售银行业务中的个人资产业务具有客户分散、单笔业务量不大、风险较低等特点；个人中间业务收入则有成本低（不占用过多资金）、风险低（大多为手续费收入）、收益稳定（基本属于固定费率）的优势。从稳健经营的角度考虑，零售银行业务可以起到分散风险、抗经济周期的作用。

二、A 银行零售银行业务简介

1995 年，A 银行采用国外先进的客户号管理方式，在全国金融系统中首家推出集本外币、多功能于一身，瞄准普通个人消费者市场的电子科技金融产品“一卡通”。至今在这张小小的卡片中已经具有了包括负债业务、中间业务和资产业务等 30 多项个人金融服务功能，可以较全面地解决客户日常储蓄、消费、缴费

和投资等金融支付结算的需要。

到了 2005 年底，仅用了十年的时间，“一卡通”发卡量从当年的不到 10 万张激增到 3800 万张，卡均存款余额超过 5000 元，居全国银行卡首位，保持了持续的优先优势。

为了顺应客户细分的市场需求，这一时期，“一卡通”继续做好一般客户服务的同时，开始研究并大力推进客户分层服务。以“一卡通”为母点，衍生了“金葵花”理财、“一卡通”金卡、“金葵花”信用卡、财富账户……

随着“一卡通”客户拥有量的迅速扩大，A 银行决定进一步细分客户群。2002 年 10 月，A 银行推出了“金葵花”理财服务体系。“金葵花”理财服务是一种服务方式和服务手段的创新。它以一对一的理财顾问、专享的理财空间（贵宾室和贵宾窗口）为平台，“量身定制”各项理财建议、理财产品组合；以全国漫游服务、24 小时在线咨询的强大技术力量为支撑，以“易贷通”、“投资通”、“居家乐”三大理财套餐为手段，揽括了个人理财的八类服务（包括“安家易”、“购车易”、“周转易”、“消费易”、“求学易”、“银证通”、“银基通”、“外汇通”、“债市通”、“券商通”等），满足了国内高收入客户对理财服务的更高要求。

2004 年 7 月，A 银行又在北京举行新闻发布会和首发仪式，正式推出了国内首张理财国际卡“一卡通”金卡和亚太区首张理财白金卡“金葵花卡”。

至此，A 银行建立了“一卡通”普通卡、“一卡通”金卡、“金葵花”理财三个市场细分产品体系，分别面向低端、中端和高端用户群，辅以相应的服务内容，在为各客户群提供多样化服务的同时，有选择、有侧重地做精做细相关产品和业务，基本构建起了 A 银行零售银行分层服务体系的框架。

2005 年 4 月 11 日，经过一年多的筹备，A 银行正式宣布在国内全面推出“财富账户”，标志着 A 银行进入个人金融服务 3G 时代。

第二节 A 银行零售银行业务发展概况

经过近 19 年的发展，A 银行零售银行业务取得了较好的成绩，在股份制商业银行中处于领先地位。截至 2003 年底，A 银行储蓄存款余额全部折成人民币已达到 1549.12 亿元，其中人民币存款为 1257.41 亿元，外币存款 35.24 亿美元。从 2000 年至 2003 年，年均增长率均超过 40%。“一卡通”作为 A 银行零售银行

业务的主要载体，发展速度颇为喜人。一卡通存款余额从 2000 年底的 424.33 亿元上升至 2003 年底的 1261.36 亿元，增长了近 2 倍，年均增长率 43.78%；同期，一卡通发卡量增长了 1 倍多，从 1095.74 万张升至 2757.98 万张，卡均余额由 3873 元增至 4573 元，继续在同业中保持领先地位。

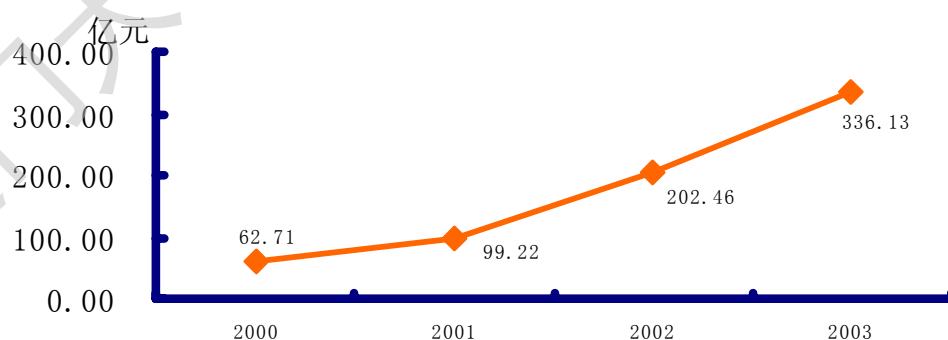
表 1 A 银行一卡通业务发展状况

	2000	2001	2002	2003
存款量				
全折人民币（亿元）	424.33	638.37	967.62	1261.36
人民币（亿元）	299.50	472.34	746.56	1014.44
外币（亿美元）	15.08	20.06	26.71	29.83
在储蓄存款中占比	79.15%	80.00%	83.16%	81%
发卡量（万张）	1095.74	1667.64	2213.93	2757.98
卡均存款（元）	3873	3828	4371	4573

资料来源：作者根据行内资料整理

自 2000 年以来，A 银行的个人资产业务取得了长足发展。截至 2003 年底，A 银行个人贷款余额已达 336.13 亿元，其中个人按揭贷款为 299.12 亿元，个人消费贷款为 37.01 亿元。

图 1 2000—2003 年阳光银行个人贷款余额



资料来源：作者根据行内资料整理

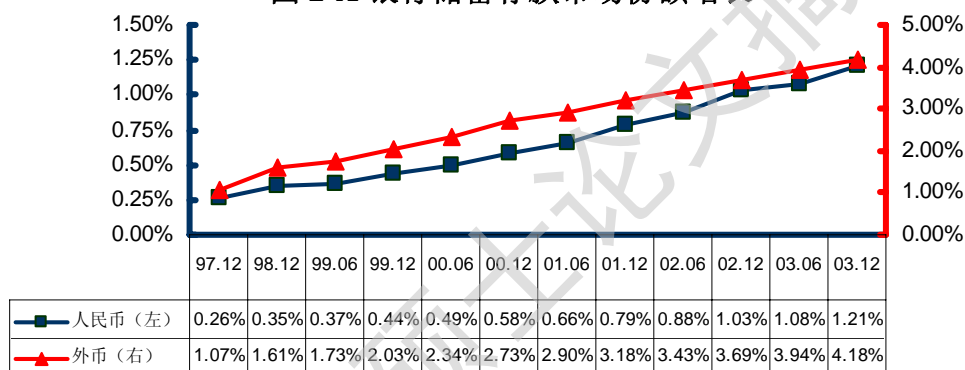
信用卡业务方面，到 2003 年底，A 银行信用卡发卡总量突破 60 万张，创造了中、港、澳、台首年发行标准贷记卡、流通卡数量第一的记录。另外，A 银行信用卡卡均消费额等主要指标，继续处于国内银行卡领先地位，也远远超过台湾

同业最好水平。

从历史发展来看，A 银行储蓄存款所占市场份额逐年增长，无论本币存款还是外币存款，均稳居全国第 6 位。特别是外币储蓄存款，其市场份额明显高于人民币储蓄存款，且截至 2003 年底，A 银行市场份额已接近交通银行。

但是，在经历了较长时期的快速增长后，A 银行零售银行业务发展步伐趋缓。以储蓄存款年增长率及储蓄存款在自营存款中的占比为例，自 1997 年底至 2003 年底，A 银行储蓄存款年增长率（全部折成人民币）已由近 70% 降至约 30%；而储蓄存款在自营存款中的占比（全部折成人民币）亦在 38% 左右徘徊。

图 2 A 银行储蓄存款市场份额增长



资料来源：作者根据行内资料整理

表 2 储蓄存款增长率与占比情况

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
储蓄存款增长率							
全部折成人民币	—	67.98%	47.62%	50.62%	48.84%	45.81%	33.14%
人民币	—	58.25%	41.12%	41.04%	57.35%	53.14%	40.79%
外币	—	112.50%	69.68%	77.68%	29.82%	25.90%	7.86%
在自营存款中占比							
全部折成人民币	19.42%	25.41%	30.31%	33.28%	37.25%	39.22%	38.64%
人民币	23.53%	27.66%	29.05%	29.01%	32.38%	34.49%	35.28%
外币	10.82%	19.92%	34.56%	49.69%	62.98%	71.54%	65.48%

资料来源：作者根据行内资料整理

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库