

IBM商业价值研究院

中资银行迈向国际领先商业银行之道



IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。

有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到：ibvchina@cn.ibm.com

请访问我们的网站：<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

作者：励行

中国经济 高速发展30年后，正进入一个全新的经济转型期，在未来广阔的发展前景中蕴含着前所未有的挑战。国内商业银行如何在新一轮经济转型期成长为国际领先的商业银行呢？我们基于对全球银行业发展的观察和对中国银行业现状的理解，认为中国银行业需要从三个方面转型：一是重塑业务增长模式，二是抓准市场定位，三是构建匹配的专业能力。

目录

- 1 摘要
- 3 面对经济转型期的全新挑战
- 3 外部环境压力
- 5 自身价值创造的业绩压力
- 8 国内商业银行跃升的三大策略
- 8 重塑业务增长模式
- 10 找准市场定位
- 12 构建匹配的专业能力
- 18 结论

摘要

未来五年到十年间，中国银行业将迎来中国经济增长模式的根本性转变、新客户群体的兴起、进一步的金融放松管制、愈加激烈的行业竞争、更加严格的监管措施以及自身价值创造的业绩压力。为了在下一次飞跃中跻身国际领先商业银行的行列，中国银行业亟待从三个方面转型：一是重塑业务增长模式，二是抓准市场定位，三是构建匹配的专业能力。

在业务增长模式方面，我们认为国内银行应该优化业务结构、调整客户结构、寻求新的收入来源，从而改进资产结构和收入结构，最终提高效益质量。业务结构优化的重点是减少高资本消耗业务，发展收费类业务，增加类似年金形式的非利息收入。客户结构调整的重点是关注高净值客户、80/90后消费群体、老龄消费者、

新兴城镇居民等代表未来主流的消费者群体，以及开发中小企业、战略行业技术创新企业、国际化国企和民企、各类非银行金融机构等新兴公司和机构客户群体。及时捕捉新兴客户群体的需求，发挥存贷业务带来的客户资源，延伸到投行、托管、金融市场、私人银行等新兴业务领域，可以给商业银行带来大量的投资性、交易性、收费性业务收入来源，从而提高资本利用率和效益质量。

中国经济稳定发展对金融服务的持续需求给所有国内银行提供了共同的发展机遇，但是在同质化竞争加剧的环境中，准确的市场定位、具备差异化竞争力变得尤其重要。我们认为未来国内银行可能演变化为四种市场定位：区域银行、专业银行、全国/跨国银行和银行类金融控股公司，每一家银行都应该评估自身的资源和能力，确立最适合自己的市场定位，选择最可行的发展方向。无论做出哪种选择，对银行来说最重要的是制定相应的发展策略，构建相应的核心竞争力。

对于目标定位为区域银行的国内银行，我们建议提升的核心能力是运用科学的客户细分来指导营销，建立流程驱动的协作化组织，以及增加成本可变性且拓展合作伙伴以实现灵活运营。对于希望成为专业银行的国内银行，我们建议培养的核心能力是建立灵活的产品平台以及精准定价。对于致力于成为全国银行或跨国银行的机构，我们建议塑造的核心能力是智能化客户洞察和创新渠道。对于目标成为金融控股公司的银行，我们建议构建的核心能力是围绕客户的生命周期和行业价值链创造“一站式”金融解决方案，以及加强业务协同以落实交叉销售。

综上所述，国内银行应该通过及时捕捉新兴商机来调整业务增长模式，从而提升效益质量和资本利用率。同时，国内银行还应该找准市场定位，提高专业能力，卓越经营特色业务领域，塑造差异化优势。我们认为在全新的经济转型期所带来的发展机遇中，国内银行不但需要从国际同行吸取部分领先经验，更需要挖掘客户价值，利用先进的管理和技术手段创新自身实践，从而成为国际领先的商业银行。

研究方法

本研究课题组走访了国内数家国有银行和股份制银行的行领导和高层管理人员，并且吸收了IBM商业价值研究院全球CEO、CIO、CFO和CHRO调查中有关银行业的访谈结果。

我们还采纳了《The Banker》提供的按照核心资产排序的全球前200家银行2004-2009年的经营业绩，将其中包含的中国前18家银行与英国、西欧、北美和日本的其它银行进行比较分析。

本研究报告参考了诸多的学术研究报告、官方网站、新闻报道和第三方机构分析报告以了解中国宏观经济政策、金融监管政策和银行业发展趋势。另外，我们还借鉴了IBM全球银行业的案例和资料以及IBM商业价值研究院的其它银行业报告。

中资银行迈向国际领先商业银行之道

面对经济转型期的全新挑战

基于对中国银行家的访谈和各种资料研究，我们认为未来五年到十年间，中国银行业一方面将面临中国经济增长模式的根本性转变、新客户群体的兴起、进一步的金融放松管制、愈加激烈的行业竞争以及更加严格的监管措施等外部环境压力，另一方面也面临银行自身价值创造的业绩压力。

外部环境压力

1)中国经济增长模式的根本性转变

中国学术界的经济研究和政府出台的“十二五规划”都表明，改革开放高速发展30年后，中国经济和社会迫切需要第二次转型以支撑未来60年的可持续发展，而第二次转型的成功需要跨越“五个坎”：消费主导时代的转型与变革、城市化时代的转型与变革、城乡一体化时代的转型与变革、公共产品短缺时代的转型与变革和低碳经济时代的转型与变革。¹

这种经济和社会发展方式的深刻转变对国内银行未来的发展战略具有深远影响，即需要从高度依赖对公业务变为高速发展零售业务以抓住消费主导时代的契机；从支持传统制造业变为支持新“中国制造”含义下战略性新兴产业以跟进产业结构调整 and 新一轮服务业兴起的步伐；从满足公共支出和国有企业需求为主变为满足民生和中小企业需求为主；从聚焦沿海发达地区变为扩展到未来经济发展引擎的内陆地区并且放眼两岸三地经济一体化机遇。

2)新客户群体的兴起

伴随经济增长模式的根本性转变，我们正看到中国人口老龄化、富裕阶层扩大、80/90后消费群体不断壮大、农村城镇化这四种主要社会发展趋势。这四种趋势将产生四类新兴消费者群体：老龄消费者群体、80/90后消费群体、高净值客户群体和新兴城镇居民群体，² 他们都需要银行提供更加个性化、多样化的产品与服务。

同时未来十年间，产业升级换代、领先企业国际化、全球贸易路线变迁、创意型企业涌现、服务业蓬勃发展、资本市场逐步成熟等主要经济发展趋势将孕育出四类新型的公司和机构客户：战略行业技术创新企业、国营和民营跨国企业、电子商务/文化创意/服务消费类中小企业、各类非银行金融机构等，他们将要求银行提供高度整合、系列化的产品与服务。

3)进一步的金融放松管制

为了更好地支持经济社会转型和满足各类客户群体的金融需求，中国金融监管当局正采取进一步的金融放松管制措施来敦促金融行业内的公平竞争，改变金融供给不平衡的局面。

首先，资本市场日趋成熟将降低以银行为媒介的间接融资市场在整个社会融资结构中的比重，从而加速金融脱媒现象。在利率市场化的总体趋势下，利差收窄将缩小商业银行的利润空间并且加剧金融脱媒的速度和幅度。³

其次，人民币区域化使国内银行直面外资银行的竞争，外资银行正利用其领先的产品创新能力、稳固的海外客户基础、丰富的跨国经营经验等竞争优势，以人民币跨境结算业务为切入点渗透到中国内陆市场。⁴ 人民币区域化同时要求国内银行不仅深入了解国内客户，而且了解他们境外的交易对手和参与银行，加强境外信用风险管理。⁵ 人民币汇率国际化更需要国内银行加强历来薄弱的宏观经济和金融市场的预测和分析能力，有效控制汇率风险。⁶

此外，近期批准的金融控股公司试点意味着混业经营的再次复苏，在为金融机构提供多元化发展机会的同时也提高了金融行业竞争的层次。而为了解决中国长期以来农村金融供给短缺的问题，大量私有资本性质的小型农村金融机构正蓬勃兴起。⁷ 近期人民银行推出的“超级网银”也标志着中国金融基础设施的发展，向所有大中小银行和第三方支付公司全面开放的“超级网银”的推出实质上考验着各家机构在吸引客户和提供支付相关服务上的在线应用开发能力。⁸

4) 愈加激烈的行业竞争

进一步的金融放松管制导致金融业的日趋开放和成熟，由此，来自非银行金融机构以及非金融机构的竞争正在重新划分市场。

在无担保无抵押贷款领域，三家内资消费金融公司加上“捷信”这样的外资后起之秀以及近期批准的近2000家小额信贷公司已使竞争白热化。⁹ 各种各样的汽车金融公司、财务公司、租赁公司、典当行的出现则加剧了担保抵押贷款领域的竞争。

在个人和企业投资理财方面，大量涌现的基金公司、信托公司、保险公司、私募基金、专业理财机构都直接为客户量身定制各类专业产品和服务。专业资产管理公司不仅能提供资产管理服务，而且具备进入投行业务的人才和经验。

在小额支付领域，涵盖互联网在线支付、电话支付和手机支付的第三方支付行业蓬勃兴起，“支付宝”这样的行业领导者正在积极拓展B2B、B2C、C2C相关服务，如成立Alibank 以及开发B2B门户贸易融资解决方案，而中国移动也在紧锣密鼓的开发手机支付业务。

因此，未来金融行业的竞争将从机会竞争转变为能力竞争，即谁都不可能再占有得天独厚的资源，而必须靠自身业务能力在更加开放的市场经济中公平竞争。

5) 更加严格的监管措施

除了创造市场化竞争条件，银监会也在加强监管力度，从以往发布简要的监管指引变为发布详细的监管办法，¹⁰ 敦促商业银行提升管理水平。比如，2010年初中国银监会发布了详尽的“三个办法一个指引”作为中国银行业贷款风险监管的长期制度安排，这些政策对贷款风险管理和支付流程进行了革命性改革，要求商业银行提升信贷资产管理的精细化水平。¹¹

目前国内大型银行和中小银行的平均资本充足率分别达到11.5%和10%，高于巴塞尔协议III的要求，但是银监会依然强调未来将进一步加强资本补充和资本约束，从而要求银行从长期上提高资本质量并且健全资本补充机制，将资本补充规划作为银行董事会的一项重要任务。¹²

而未来巴塞尔协议III的逐步推行，将长期对国内银行提出保持低杠杆率、高流动性、高透明度的经营要求。从国际化角度看，金融危机后加强跨境联合监管是必然趋势，尤其在监督跨境资金流动和金融产品跨境倾销方面。¹³ 因此，愈加审慎、严格的监管政策对国内商业银行提出了更高的专业化经营要求。

自身价值创造的业绩压力

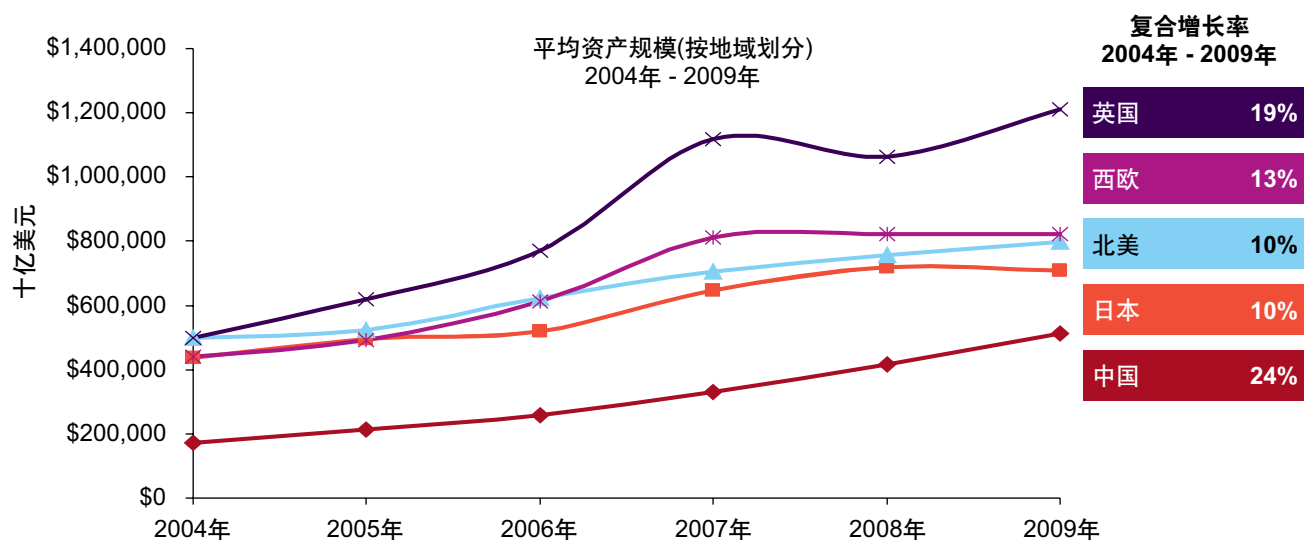
为了更好地了解国内银行目前所处的国际地位，IBM商业价值研究院对全球排名前200家银行(包括中国排名前18家银行)进行了业绩分析，¹⁴ 从资产规模、效益质量、收入结构、成本效益等四个方面观察国内银行与发达国家领先银行的异同点。

1)资产规模

从2004到2009六年内，国内银行平均资产规模增长三倍，按照同等增长速度，到2015年国内银行的平均资产规模将接近英国、西欧、北美、日本等领先银行的平均水平。(见图1)在我们对中国几家大型和中型商业银行高层的访谈中，他们纷纷表示未来五年间他们银行的资产规模都有望再增长一倍。

2)效益质量

然而除了规模，未来国内银行更需要注重提高效益质量和持续盈利来创造股东价值。过去六年间国内银行的平均资产回报率从0.5%上升到1.2%，平均税前利润翻了六倍达到4200亿人民币，逐步接近西欧、英国



资料来源：数据来源于The Banker，IBM商业价值研究院针对中国排名前18家商业银行与全球排名前200家商业银行的对照分析

图1. 全球排名前200家商业银行平均资产规模(按地域划分)

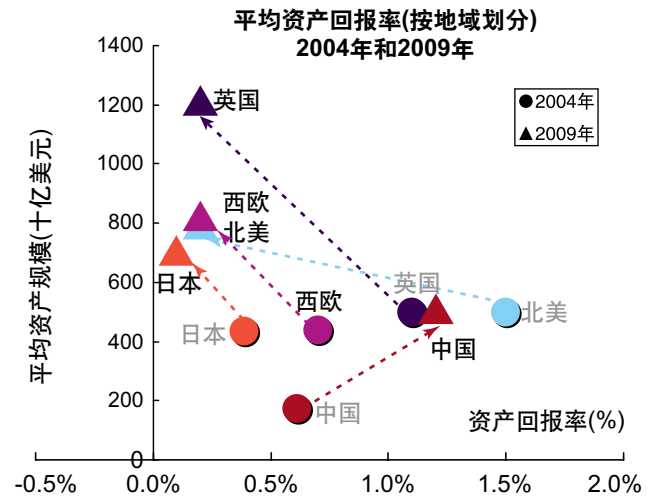
和北美领先银行的历史最高水平。(见图2, 图3) 对国内银行而言, 今后发展的关键是在继续扩大规模的同时如何保持当前良好的资产回报率和利润增长率。

3)收入结构

从平均收入角度看, 相比发达国家银行, 国内银行的收入总额较小而且主要依赖信贷业务收入。而且, 2009年国内银行平均利息收入与非利息收入比为4.2, 远远高于国际同行的0.5至1.6的水平。(见图4) 鉴于今后资本约束和利差收窄趋势, 国内银行需要积极扩大非利息收入来弥补利息收入的增量降低, 从而保证整体收入的稳定增长。

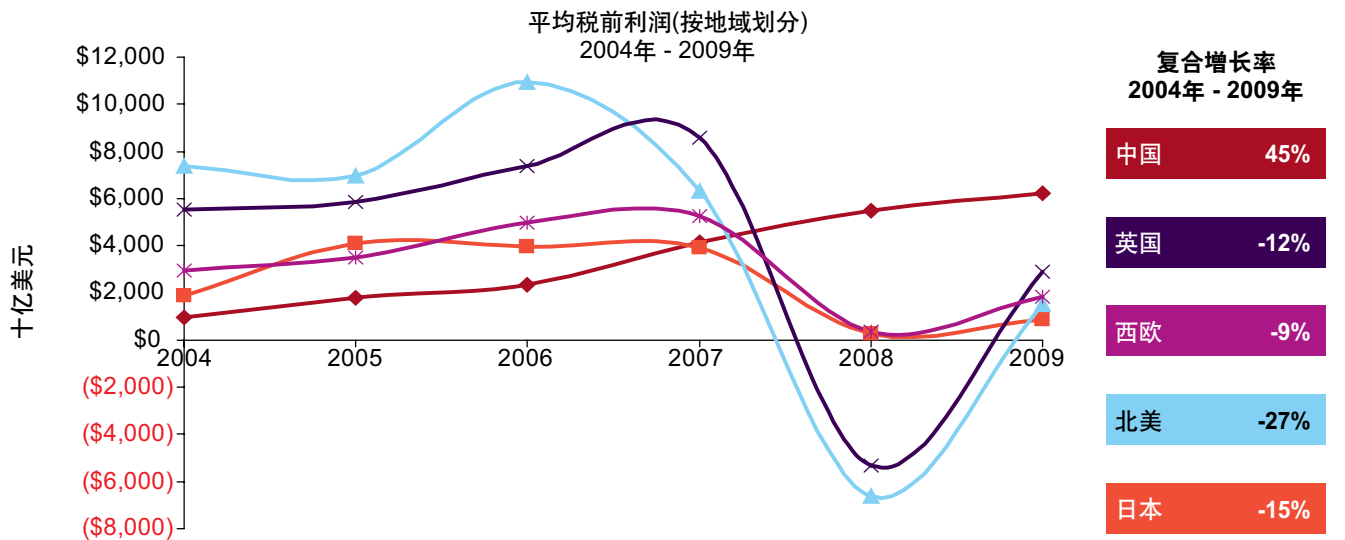
4)成本效益

从成本效益角度看, 国内银行当前领先于国际同行, 主要原因是劳动力成本低、产品相对简单、流程差异化小。(见图5) 但是基于通货膨胀的压力, 今后中国劳动力成本将增加1倍到1.5倍, 同时金融产品将越来越



资料来源: 数据来源于The Banker, IBM商业价值研究院针对中国排名前18家商业银行与全球排名前200家商业银行的对照分析

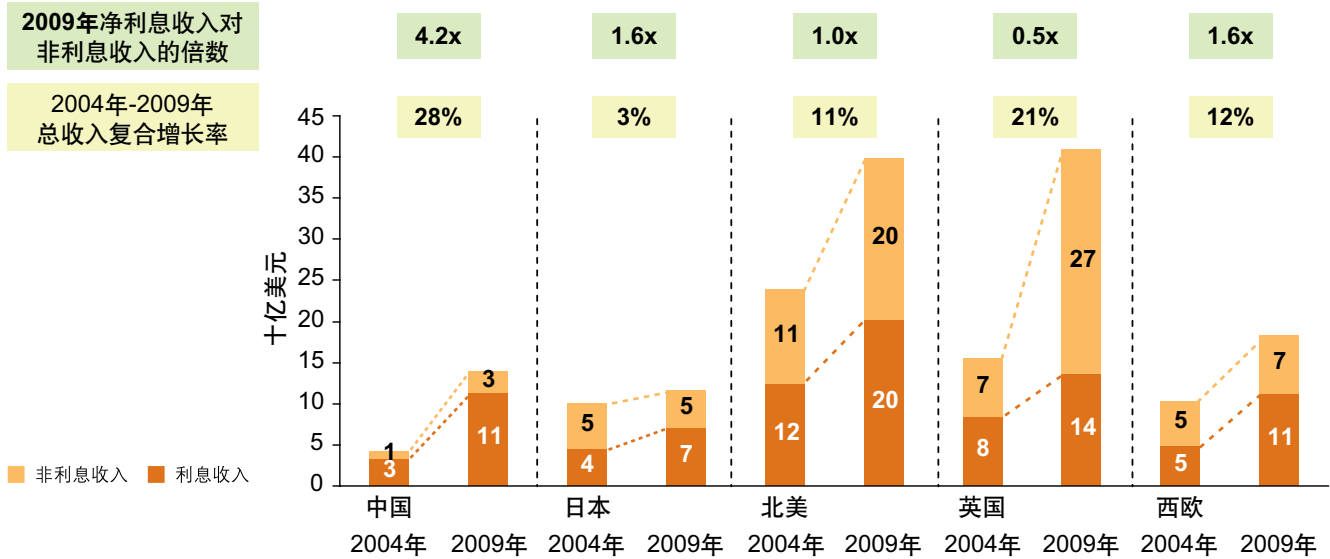
图2. 全球排名前200家商业银行平均资产回报率(按地域划分)



资料来源: 数据来源于The Banker, IBM商业价值研究院针对中国排名前18家商业银行与全球排名前200家商业银行的对照分析

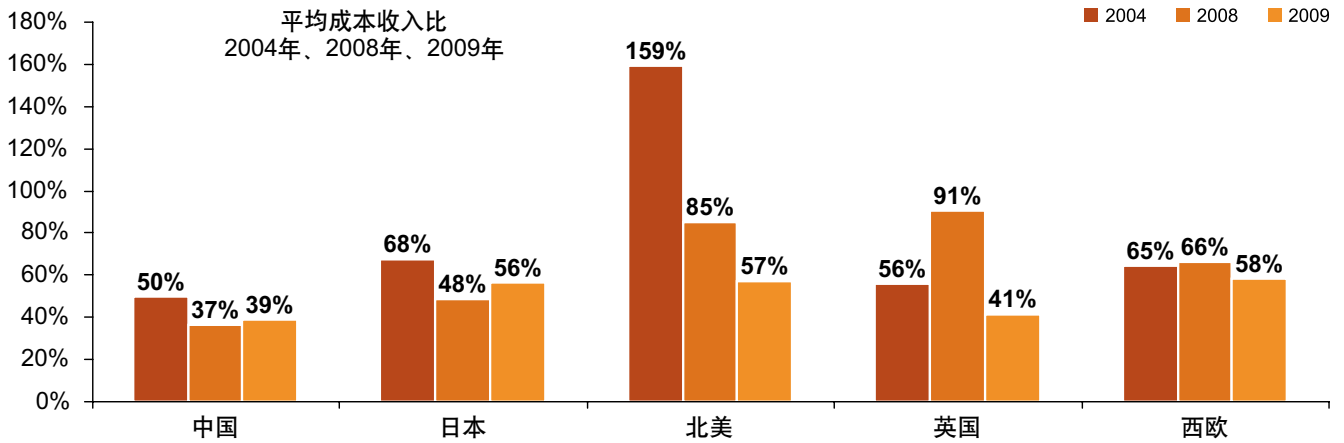
图3. 全球排名前200家商业银行平均税前利润(按地域划分)

平均净利息收入和非利息收入(按地域划分)2004年和2009年



备注：2004年-2009年间净利息收入对非利息收入的倍数：中国从3.8上升到4.2，日本从0.8上升到1.6，西欧从0.9上升到1.6，北美从1.1下降到1.0，英国从1.2下降到0.5。资料来源：数据来源于The Banker，IBM商业价值研究院针对中国排名前18家商业银行与全球排名前200家商业银行的对照分析

图4. 全球排名前200家商业银行平均净利息收入和非利息收入(按地域划分)



资料来源：数据来源于The Banker，IBM商业价值研究院针对中国排名前18家商业银行与全球排名前200家商业银行的对照分析

图5. 全球排名前200家商业银行平均成本收入比(按地域划分)

复杂，客户差异化服务的要求将越来越高，国内银行的运营成本必然上升，因此国内银行必须利用集约化和自动化手段才能将成本收入比控制在 40% 以内。

国内商业银行跃升的三大策略

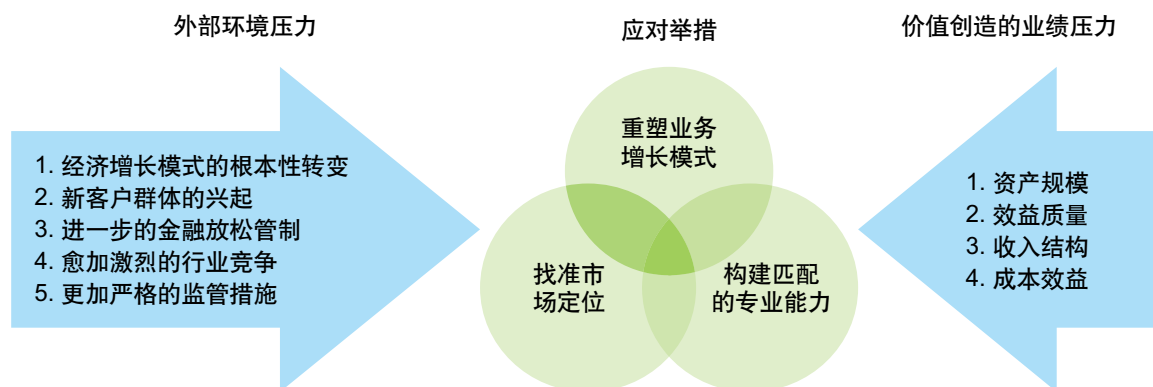
国内商业银行如何在新一轮经济转型期成长为国际领先的商业银行呢？本研究课题组专门走访了国内数家商业银行的高层听取他们的见解，他们中的大多数认为客观地用国际一流商业银行的标准来衡量，国内商业银行还有多方面的能力差距，但是国内银行又处在中国这样一个特定的经济体系中，正如一位副行长指出的“我们的挑战不是来自竞争对手，而是我们自己，即如何不断提高自身的经营管理能力”。

IBM 商业价值研究院基于对全球银行业发展的观察，认为中国银行业普遍提升到国际领先商业银行水平需要从三个方面转型：一是重塑业务增长模式，二是抓准市场定位，三是构建匹配的专业化、精细化管理能力。（见图6）

重塑业务增长模式

在业务增长模式方面，国内银行应该通过优化业务结构、调整客户结构、寻求新的收入来源，从而改进资产结构和收入结构，最终提高效益质量。

业务结构优化的重点是减少高资本消耗业务，发展收费类业务，增加类似年金形式的非利息收入。具体来讲，国内银行应该努力发展投行、托管、金融市场、私人银行等新兴业务领域，这些业务是全球领先银行普遍具备的业务范围，国内银行只有在流程、组织、绩效、机制方面保证这些业务的顺利开展才证明自己达到国际领先银行的水平。大型中资银行还可以有选择地进入证券、保险、租赁业务领域，发展综合化经营。¹⁵ 在传统银行业务领域，国内银行都应该大力拓展零售银行以提高抵御经济周期波动的承受力，同时积极把握国内产业结构调整以及两岸三地经济一体化发展带来新兴的对公业务机会。



资料来源：IBM商业价值研究院

图6. 国内银行未来的挑战和应对举措

客户结构调整的重点是关注高净值客户、80/90后消费群体、老龄消费者、新兴城镇居民等代表未来主流的消费者群体，以及开发中小企业、战略行业技术创新企业、国际化国企和民企、各类非银行金融机构等新兴公司和机构客户群体。

及时捕捉新兴客户群体的需求，发挥存贷业务带来的客户资源，延伸到新兴业务领域，可以给商业银行带来大量的投资性、交易性、收费性业务收入来源，从而提高资本利用率和效益质量。(见图7) 在各项新兴业务领域，国内银行可以针对新兴客户群体提供的典型的新产品与服务列举如下：

新兴业务领域	新兴客户群体
投资银行	<ul style="list-style-type: none"> • 战略行业技术创新企业 • 中小企业
托管服务	<ul style="list-style-type: none"> • 非银行金融机构 (如信托公司、开发式基金、私募基金、证券公司、行业投资基金、保险公司、资产管理公司、专业理财机构等)
金融市场	<ul style="list-style-type: none"> • 国际化国企和民企 • 战略行业技术创新企业 • 高净值个人客户
私人银行	<ul style="list-style-type: none"> • 高净值个人客户
零售银行	<ul style="list-style-type: none"> • 老龄消费者 • 80后/90后 • 新兴城镇居民
中小企业融资	<ul style="list-style-type: none"> • 中小企业
跨境融资与结算	<ul style="list-style-type: none"> • 国际化国企和民企 • 战略行业技术创新企业

资料来源：IBM商业价值研究院

图7. 新兴客户群体对应的新兴银行业务领域

- **投资银行：**面向中小企业和战略行业技术创新企业，商业银行可以提供的主要投行产品与服务包括兼并重组、投融资顾问、上市辅导、常年财务咨询、银团贷款、资产证券化、资产管理等。
- **托管服务：**信托公司、开发式基金、私募基金、证券公司、行业投资基金、保险公司、资产管理公司、专业理财机构等非银行金融机构都需要银行提供托管服务，典型业务包括证券投资基金托管、企业年金基金托管、信托财产托管、保险资产托管、产业投资基金托管、私募股权投资基金托管、QDII资产托管、QFII资产托管等。
- **金融市场：**不仅是银行本身，国际化国企和民企、战略行业技术创新企业和高净值个人客户都需要金融市场产品，包括外汇掉期、人民币利率掉期等。这些产品可以给银行带来交易类和投资类中间业务收入。
- **私人银行：**高净值个人客户对银行收入贡献比重很高，他们需要丰富的产品和服务，包括个人财务规划和财富管理、遗产税规划、慈善基金管理、信托基金分配方案及实施计划、家财保险、出国留学教育服务、收藏投资、跨境投资顾问等。
- **零售银行：**老龄消费者、80后/90后和新兴城镇居民代表未来大众消费群体的主流，他们需要的产品和服务包括逆按揭、上门代缴费/代领工资/小额现金代取、补充性社保产品、移动金融服务、互动式7*24网银服务、农业保险、小额贷款、有农村特色的理财产品和中间业务等。
- **中小企业融资：**针对中小企业的创新产品包括供应链金融、无形资产抵押贷款产品、打包收费的结算产品、网络订单融资、网络仓单融资、发行联合信托、联合债券和联合票据，这些业务同时给银行带来利息和非利息收入。

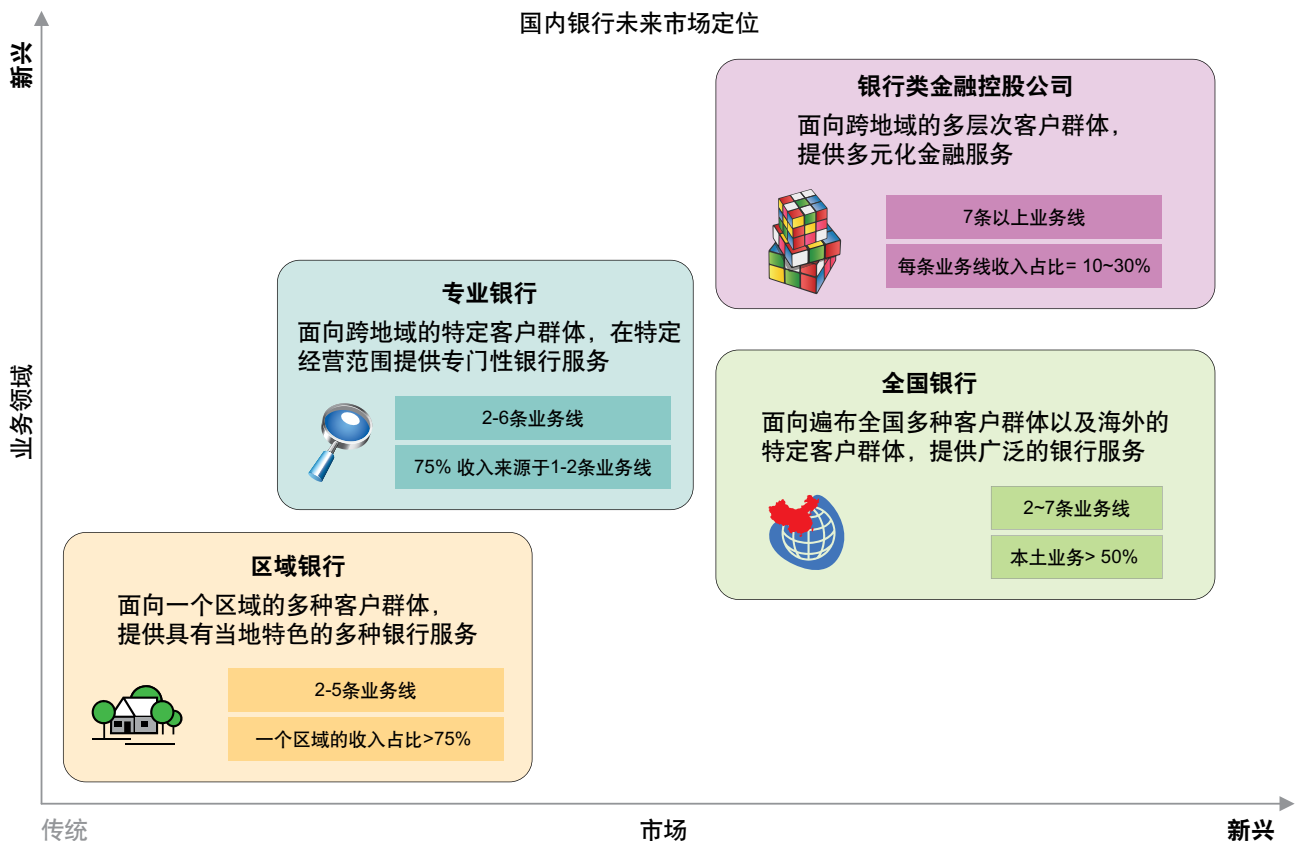
- 跨境融资与结算：**当国际化国企/民企和战略行业技术创新企业这些新客户群体涌现并需要更加广泛、整合的服务时，也给传统的公司融资与结算业务领域带来了新的发展机会。这些新的产品与服务包括内保外贷、外保内贷、搭桥贷款、并购贷款、人民币/外币现金管理、贸易融资等。

找准市场定位

在过去十几年间，伴随中国经济高速发展银行业迅速壮大，所有类型的银行都采取“走出地域、走向全

国”的规模扩张策略。未来中国经济稳定发展对金融服务的持续需求依然给所有的国内银行提供了共同的发展机遇，但是在同质化竞争加剧的环境中，在提升资本使用率和效益质量的压力下，准确的市场定位、具备差异化竞争力将变得尤其重要。

我们认为从市场和业务领域两个维度来划分，未来国内银行可能演变分化出四种市场定位：区域银行、专业银行、全国银行、全国/跨国银行和银行类金融控股公司。(见图8)



资料来源：IBM商业价值研究院

图8. 国内银行未来市场定位选择

区域银行

区域银行通常面向一个区域的多种客户群体，提供具有当地特色的银行服务，一般涵盖2~5条业务线，而且一个区域的收入大于总体收入的75%。

例如：荷兰合作银行(Rabobank)由荷兰数家农村信用社合并而成，主要从事农业、农业机械和食品工业等行业的金融交易。荷兰合作银行的成员行仅向自己所在区域的机构和个人客户提供业务与服务。同时，成员行之间实行内部交叉担保体制，合作组织内的成员机构一旦出现支付问题，其他成员机构必须承担担保责任，为其补充资金。荷兰合作银行的策略是在核心合作型的业务范围内，集中发展特定业务而不是全部业务，与客户建立长期、互利的关系。

通过完善服务网络和发展集团商业伙伴，可以从广泛的渠道获得银行深层次的经济信息和专业知识，这样，荷兰合作银行不仅能够为顾客提供金融产品和服务，还能够对特殊的市场和需要做出准确的预测，同时将国际化的服务带到了其核心成员——荷兰的500家地方银行。¹⁶

专业银行

指面向跨地域的特定客户群体，在特定经营范围提供专门性金融服务的银行，一般拥有2~6条业务线，75%的收入来源于1~2条业务线。

例如：德国联合抵押银行(HypoVereinsbank)是欧洲大陆领先的房地产金融服务商，在贸易金融及公司信贷方面也拥有显著的声誉，其四个核心业务是银行抵押、资产评估、资产建构、金融市场产品选择。¹⁷又如法国国民互助信贷银行(Credit Mutuel)是法国一家为中小企业提供融资服务的专业性信贷机构。

全国/跨国银行

面向遍布全国的多层次客户群体以及海外的特定客户群体，提供广泛的银行服务，一般拥有2~7条业务线，本土业务占收入的50%以上。

例如：2008年底美国的富国银行(Wells Fargo)宣布与美联银行合并成为全美从东海岸到西海岸覆盖最广的银行，拥有11,000网点、12,260台ATM以及富国银行原有的电话银行系统，向4800万家庭提供银行服务。富国银行的业务范围包括社区银行、投资和保险、抵押贷款、专门借款、公司贷款、个人贷款和房地产贷款等。

富国很注重交叉销售，平均起来，它可以向一个公司客户推销5.3个金融产品，向个人客户平均推销4.6个产品。这种交叉销售的模式大大提高了富国银行对客户资源的利用能力，实现了效益的最大化。富国银行存款的市场份额在美国的18个州都名列第一，是美国第一的商业房产抵押贷款发放者、第一的小企业贷款发放者、第一的农业贷款发放者，并且拥有美国第一的社区银行网络(遍布39个州的6,650网点)和第一的网上银行服务体系。¹⁸

银行类金融控股公司

指面向跨地域的多层次客户群体，提供多元化金融服务，一般拥有7条以上包含非银行业务的业务线，每条业务线的收入占比为10~30%。

例如：澳大利亚麦格理集团(Macquarie Group)是一家提供银行、金融、顾问、投资和基金管理服务的全球性金融集团，¹⁹ 旗下有麦格理证券集团(MSG)、固定收益、货币及商品(FICC)、麦格理资本(MacCap)、麦格理基金集团(MFG)、银行及金融服务集团(BFS)、企业和资产融资(CAF)、房地产行业业务部(REB)等七个营运机构。

各业务部门在专注于既定产品或市场领域的同时，又彼此密切配合，同时强调集团整体与客户的关系。麦格理集团采用独特的管理风格，使每个业务部门都能兼顾运作的灵活性与对风险管理的控制，同时又能遵守专业精神。在机遇出现时，能够灵活地进入新的市场，并且对全世界各地每个市场的特殊需求灵活地做出反应，在进入新的国家时所采取的策略是与当地主要的业者结盟，从而将其技术专长和专家技能与当地业者的市场影响力和基础条件结合起来。麦格理集团连续6年保持高速增长，实现持续盈利的良好绩效，在短短10余年间，从一家澳大利亚地方银行飞跃成为国际金融集团。

根据上述对四种银行定位的定义，每一家银行都应该评估自身的资源和能力，确立最适合自己的市场定位，选择最可行的发展方向。

构建匹配的专业能力

无论做出何种市场定位和发展方向的选择，对银行来说最重要的是具备清晰的发展策略，构建相应的核心竞争力。结合IBM在全球银行业的经验和对国内银行业的理解，我们针对上述四种定位，分别提出国内银行应当注重培养何种专业化、精细化管理能力。

区域银行

一般来说，区域银行采用的发展策略是增强客户亲密度以及提高市场渗透力。其核心竞争力体现在对当地客户的深入洞察，能够第一时间发现潜在客户，第一时间快速响应客户的需求变化，并利用广泛的当地网络、采用多方协作、灵活的组织运营方式，因地制宜地提供经济、便捷的服务。区域银行的差异化特征可以概括为关系、专注、服务和信任。

在中国，区域银行不能像大型银行那样拼规模和资金，而需要靠更强的风险管理、靠在服务地区经济过程中体现更多的服务增加值，靠实现更高的客户满意度，获取扣除风险以后的稳定收益。为了获得良好的风险控制能力和客户服务水平，区域银行必须打破目前以部门为主导、分散管理、多头对外、各自为战的运营管理模式，改为以业务流程为主导、以客户为中心的运营管理模式。

在具体经营中，区域银行需要实行差异化的营销策略，针对市场细分用不同的产品去占领市场，在广告、营销方面突出自己的区域特色。²⁰ 落实这样的营销策略要立足于一套科学的客户细分方法，而目前国内区域银行都采取单一维度(如：资产)划分客户，这种方法简单却不能充分反映客户特征。

另外，国内区域银行的人力储备往往有限，不能什么都靠自己建，而需要加强同业合作和借用外力。

因此，对于目标定位为区域银行的国内银行，我们建议从三个方面提升核心能力：运用科学的客户细分来指导营销，建立流程驱动的协作化组织，增加成本可变性且拓展合作伙伴以实现灵活运营。

运用科学的客户细分来指导营销：大多数的国际一流银行都基于业务经验甄别出多种客户细分维度来深入理解客户特征。最常用的三个细分维度是时间(如：年龄、购买频率等)、盈利性(如：钱包份额、单笔购买金额等)和细分群特征(如：社会阶层、金融知识水平、渠道偏好等)。

国际一流银行通常采用问卷调查和焦点小组访谈的方式来确定各种客户在每个维度上的定位。划分客户细分群后还需要进行排他性和可操作性测试来验证细分的合理性，如：某个潜在客户是否能被迅速地归入某个细分群？每个细分群是否可以核算？细分群确定后，先详细描述每个细分群的特征，再拟定针对每个细分群、十分具体的销售和市场推广方案，如：该细分群的产品与服务偏好、渠道偏好、市场推广与促销方式、定价要点、销售负责人等。而且还在客户信息系统标识每个客户所属的细分客群，以便进行针对性的营销。

建立流程驱动的协作化组织：为了加强风险管理和客户服务，区域银行应该采取的一个关键举措是围绕客户价值创造和内部风险控制的原则，优化核心业务流程和和组织架构，实现由“职能银行”向“流程银行”的转变。

客户价值创造指网点布局、交易程序和业务流程设计以方便客户办理业务为主旨，建立以客户为导向和以产品为导向的双线部门交叉合作机制，促进联合营销和业务协同。同时，加强总行业务部门的垂直纵向管理职能并配以该业务板块的精英，而在市场营销、零售业务、客户服务、市场调查等方面赋予分支行以更多的职能，为客户提供一个分层次的一站式服务平台。

内部风险控制指建立落实性的风险控制制度、操作性的风险控制手册，做到事前防范、事中控制、事后监督与纠正的动态管理，形成从风险识别到风险计量，再到风险控制和风险化解的一个有机整体，落实流程银行风险管理的执行力。

增加成本可变性且拓展合作伙伴以实现灵活运营：在解决人才和资源短缺问题上，区域银行不妨通过建立同业之间的战略联盟，采用金融共享服务和金融外包策略将固定成本转变为基于规模的可变成本，一方面可以降低成本，另一方面可以提高运营灵活性和服务质量，还可以将部分经营风险转移给第三方。区域银行可以考虑三种形式的金融外包：IT外包(ITO)、业务流程外包(BPO)和知识外包(KPO)。

IT外包可以帮助区域银行降低成本和享用先进的IT技术，行之有效的IT外包包括联盟形式下的共享核心系统的开发和运营、硬件和数据库维护等。

业务流程外包往往是区域银行进行流程梳理、减少重复作业、固化服务水平的好机会，常见的金融业务流程外包体现在小额信贷前台业务处理、呼叫中心、信用卡销售、财务管理、人力资源管理等领域。

金融知识流程外包是方兴未艾的高端业务流程外包，区域银行采用此类外包的好处是利用第三方机构的专业技能来提高自身的专业能力和创新能力，其内容可以包括员工培训、数据分析、市场调研和新产品研发等。

专业银行

专业银行通常采取产品服务创新策略，即较早地涉足有潜力的新兴业务领域，在专长领域中能够领先同行开拓新产品，并且围绕产品完善各种服务。专业银行的差异化特征可以概括为价格、专长和执行力。其核心竞争力体现在聚焦特定客户群体，按需应变，在专长业务领域更快更好地推出新产品，能够为客户提供灵活的定价和个性化的服务，而且具备高效、卓越的运营体系。

当前，专业银行在中国较为少见，但是我们认为市场化经济必然会催生出更多这样类型的银行。高效、高质的产品创新是专业银行发挥专长、抢占市场先机的保障，它不仅取决于银行内部的产品创新流程和机制，而且取决于是否拥有一个高效、灵活的产品平台作为后盾，来支持产品设计、产品开发、产品定价、产品销售、产品运营、产品核算和产品风险管理。然而由于历史原因，大多数国内银行的各种应用系统都缺乏对产品维度各个属性的完整定义，难以灵活定制产品与服务，而且难以在各应用系统之间建立全行统一的产品标准。

另外，在公平的市场化竞争中，维持客户的忠诚对于每一家银行始终都是一种挑战，特别在零售业务中，有时一个细微的价格调整也会直接影响银行的成本底线，有可能让银行错失良机。²¹ 对于专业银行来说，如何在把客户流失率降到最低的同时做到自身效益最大化是一门需要长期修炼的艺术。

因此，对于希望成为专业银行的国内银行，我们建议注重培养两个方面的能力：搭建灵活的产品平台以及精准定价。

搭建灵活的产品平台：专业银行需要构建的产品平台应该具备结构化的产品目录以及允许灵活、完整地定义金融产品各类属性的产品引擎，能够响应特定客户需求，在产品开发到销售的各个阶段，允许专业银行的前、中、后台人员和总分行人员按照不同的分工和授权适时地创建、定制、捆绑、组合产品，从而帮助专业银行缩短产品面世时间并且提高客户化服务水平。

精准定价：能够针对不同的客户细分群和不同的渠道做出精准的、特色的产品定价是专业银行始终需要关注的重要技能。

在针对客户细分群定价时，专业银行应该考虑地理、人口、行为因素(如所在区域、购买倾向性、费率和利率敏感度、信用风险等级²²)，建立能真实反映客户的价格敏感性和未来一定时期内需求期望的客户需求预测模型，同时制定出针对不同客户细分的最佳定价规则。

在按渠道定价时，专业银行应该权衡客户的渠道偏好、客户的利润贡献度以及银行建设各种渠道的成本，制定出针对不同渠道的最佳定价规则。完成按不同客户细分群和不同渠道的定价规则后，专业银行还需要结合自身的业务策略(如：提高客户保留率、吸引新客户群、防御竞争、增加盈利)、竞争对手反应假设以及合规要求进行调整，²³ 最终制定出针对每个客户细分、每种渠道的差异化定价方案。

全国/跨国银行

全国银行和跨国银行通常采取进入国内外新兴市场、开拓新渠道、发掘新客户群的方式来达到迅速发展的目标，其差异化特征是规模、覆盖面和整合。全国银行和跨国银行的核心竞争力体现在采用多种多样的渠道覆盖广泛的客户群体，运用自身专长和技能在新市场快速见效，并且在国内外市场之间达成业务联动和一体化服务，在运营上不但实现集约化规模效应，而且能够管理好跨市场、跨业务风险。

全国银行和跨国银行面向数量庞大、多层次的客户群体，需要动态、细致、预见性的客户洞察来指导各种各样的产品设计，实现精准营销。国内银行业普遍采用的固定阈值的客户细分往往取决于业务人员的经验，而且只能反映客户的静态需求。对于大型的全行和跨国银行来说，他们需要一套更加高效的客户分析和产品分析方法来达到事半功倍的效果。

同时，日新月异的技术发展、商业形态和消费习惯的不断变化，要求全国银行和跨国银行不断拓展和改良渠道，提高客户有效覆盖，增强客户体验，降低自身成本，创新盈利方式。

因此，对于致力于成为全国银行或跨国银行的机构，我们建议培养两个方面的能力：智能化客户洞察和创新渠道。

智能化客户洞察：面对数量庞大、不同市场、不同地域的客户群体，除了凭借业务经验，全国银行和跨国银行可以借用多变量的数据挖掘技术来揭示隐藏在海量客户行为背后的模式与规律，捕捉客户真实、动态的需求，更科学地把握客户细分特征。同时结合智能分析模型，全国银行和跨国银行还可以进行产品使用分析，如产品持有客户结构分析、产品变动情况分析、产品贡献分析、产品关联分析等，从而寻找到客户购买产品的规律，进行产品响应预测，作为业务人员开展产品组合营销、交叉销售的依据。

这些智能化决策支持方法，全国银行和跨国银行既可将它们运用于宏观客户细分来指导整体营销策略，也可用于微观客户细分来指导战术型精确营销和交叉销售，还有助于区别配置销售资源和渠道资源，从而在维系客户满意度的同时，提升银行自身的营销效果与盈利能力。

创新渠道：大多数国内银行现在都处在将交易型网点转变为销售型网点的阶段，目前领先的西方银行正在将销售型网点进而转型为财富商店。这两类网点基于不同的经营理念，销售网点将客户视作“销售机会”，而财富商店则将客户视作“家人和朋友”。人性化的财富商店旨在为客户提供解决方案，而非简单地推销产品。为此这些银行将客户所有权地方化，并且对分行人员采取长期考核及绩效奖励的措施，营造长期呵护客户关系的文化。

在电子渠道方面，全国银行和跨国银行可以利用“服务 + 在线销售的第二代网银”所具备的交互性功能来增强客户体验，同时实现从激发消费欲望、售前、售中、售后到重复购买的完整营销过程。全国银行和跨国银行更不能忽略移动金融的潜力。就近期开始流行的移动支付来说，预期到2015年，继现金卡和信用卡之后，移动支付被期待成为第三大零售付款方法，其交易量将超过信用卡。

在优化各类渠道的同时，全国银行和跨国银行还应该整合跨渠道的员工视图和客户视图，做到在多渠道之间连续完成销售和服务的全过程。



银行类金融控股公司

以银行业务为主体的金融控股公司一般涉足保险、证券、租赁、资产管理等非银行金融业务。银行类金融控股公司作为综合金融机构通常采取多元化策略以规避单一业务带来的行业风险，即进入新兴业务领域和进入新兴市场并举。它的差异化特征是品牌、业务组合和协同。金融控股公司的核心竞争力体现在能够利用良好的品牌和广泛的分支机构来扩大既有市场的份额并进入新市场，能够运用产品服务组合能力设计一揽子解决方案将客户价值最大化，能够有眼光投资高潜力的业务并且实现兼并收购后的业务协同，能够驾驭庞大的组织并善用全球专业人才，能够妥善管理业务多元化风险。

银行类金融控股公司不仅强调对不同门类的两种以上金融子公司的股权控制，而且必须实际影响金融子公司的经营决策，通过整个金融控股集团的人力资源、财务资源、业务线、营销渠道、信息技术系统、客户信息平台的有效整合，从而实现资源有效配置和共享，降低成本，提高效率和整体竞争力，既获得混业经营的正面效应，又通过各子公司之间的“防火墙”设置有效防范风险。

目前在政策允许的范围内，银行类金融控股公司在中国刚刚开始试点。对于目标成为金融控股公司的银行，我们建议构建两个方面的能力：围绕客户的生命周期和行业价值链创造“一站式”金融解决方案，以及加强业务协同以落实交叉销售。

围绕客户的生命周期和行业价值链创造“一站式”金融解决方案：银行类金融控股公司围绕客户的生命周期提供“一站式”金融解决方案的一个典型案例是，伴随战略行业技术创新企业的成长，在每个阶段提供特定的金融服务。例如：在技术引进阶段提供外汇掉期业务、贸易融资和结算；在消化创新阶段提供银团贷款、无形资产抵押贷款、发行联合债券等；在工业化阶段提供流动资金贷款、项目贷款和设备租赁等；在扩张阶段提供现金管理和并购贷款等；在IPO阶段提供投行服务。²⁴

未来商业运作的一个重要趋势是产业上下游的信息流、物流和资金流三者完全融合。因此，金融控股公司可以探索针对客户产业链的整体解决方案锁定一系列上下游客户群，保持长期稳定的客户关系。围绕核心企业的供应链金融就是一个典型案例，银行类金融控股公司可以为上游供应商提供订单融资、保单融资、保理、应收账款融资等，为下游经销商提供保兑仓融资、金银仓融资、仓单融资、动产融资等。

方兴未艾的电子商务模式动态联结着庞大的产业链集群和消费者群体，在此金融控股公司更可以大展身手，探索融合银行、保险、证券业务的网络综合金融解决方案。

加强业务协同以落实交叉销售：除了具备系列化的金融方案，还需要在金融集团各子公司之间加强业务协同，落实交叉销售的执行。

首先，银行类金融控股公司可以从统一业务条线入手，打破当前各子公司间以行业为界线的产品归属和分类，按不同客户群的需求整合产品线。借鉴国外金融控股集团的经验，将同一金融集团的业务逐步整合成公司金融业务、消费者金融业务和资产受托管理业务三条主线，加强这三种业务的协同和创新，对各金融子公司逐步实现“纵向设置三大业务事业部垂直管理，横向在形式上保留各行业性金融子公司法律地位”的矩阵式管理”。²⁵

其次，在集团总部设立交叉销售管理职能，负责相关的销售政策、业绩考核、业务流程设计和产品培训，并且在各子公司建立从部门到一线销售与服务人员的交叉销售与推介的考核与激励机制。

为了支撑多元化、特色化服务的开展以及保证资源共享和发挥协同效应，银行类金融控股公司应该建立以客户为中心的思想构建金融集团统一的IT平台。一方面，可以运用客户关系管理(CRM)、数据仓库(DW)和商业智能(BI)技术，建立客户信息和资产应用的单一视图，为金融集团的联合营销、多元化服务、交叉产品开发奠定系统基础。另一方面，银行类金融控股公司可以通过前端服务渠道的整合和后台客户信息的统一，使各服务渠道之间、各金融业务部

门(或机构)之间、各金融业务交易系统之间建立协同互动的机制，不仅实现全方位、多渠道、一站式的综合金融服务，同时为经营管理和风险控制部门实时监控和在线评估提供技术保障。²⁶

以上是针对四种市场定位的银行分别建议的最关键的专业能力，但是这些专业能力并不局限于该类银行，其实在不同程度上也适应于其它类型的银行。(见图9)

国内银行的专业能力	国内银行的专业能力	区域银行	专业银行	全国/跨国银行	银行类金融控股公司
1	运用科学的客户细分来指导营销	●	◐	◐	◐
2	建立流程驱动的协作化组织	●	◐	◐	◐
3	增加成本可变性且拓展合作伙伴	●	◐	◐	◐
4	建立灵活的产品平台	◐	●	◐	◐
5	精准定价	◐	●	◐	◐
6	智能化客户洞察	◐	◐	●	◐
7	创新渠道	◐	◐	●	◐
8	围绕客户的生命周期和行业价值链创造“一站式”金融解决方案	◐	◐	◐	●
9	加强业务协同以落实交叉销售	◐	◐	◐	●

标识

重要性低 ○ → ● 重要性高

资料来源：IBM商业价值研究院

图9. 不同市场定位银行专业能力参照表

结论

综合上述，面对宏观经济、市场需求、监管政策、竞争环境、业绩压力等各方面的挑战，国内银行应该调整业务增长模式，通过发展新的收费类业务，减少对信贷类业务、利率以及信用周期的依赖，从而提高资本利用率、资产回报率和股本回报率。调整业务增长方式最有效的办法是把握住城市化和产业结构调整中产生的新兴客户群体的需求，在消费主导时代满足消费者的高标准服务要求，并且充分利用人民币区域化、中国企业国际化以及全球贸易路径变迁的机会发展境内外一体化服务，做到快速市场反应，及时捕捉新兴商机。

在调整业务增长方式的同时，国内银行还应该评估自己的能力和资源情况，找准市场定位，培养匹配的专业能力。一方面，通过深化客户洞察来加强精准营销，通过产品创新和渠道创新来卓越经营特色业务领域，塑造差异化优势，以应对金融脱媒和激烈竞争；另一方面，在管理前所未有的资产规模、市场覆盖面和庞大的组织机构时，在应对零售业务发展带来的交易量呈几何式增长时，²⁷ 在劳动力和运营成本上升的情况下，通过逐步理顺组织架构、核心业务流程和绩效考核机制，通过拓展行业合作和资源共享，实现集约化运营下的规模化成本效益。

我们认为在全新的经济转型期所带来的发展机遇中，国内银行不但需要从国际同行吸取部分领先经验，更需要挖掘客户价值，利用先进的管理和技术手段创新自身实践，从而成为国际领先的商业银行。

作者

励行，IBM中国商业价值研究院咨询经理，她的电子邮件地址是：lixing@cn.ibm.com

合作者

Rohitha Perera，
IBM大中华区全球企业咨询服务部金融业负责人

甘绮翠，IBM中国商业价值研究院院长

Srini Giridhar，
IBM全球商业价值研究院银行业负责人

鸣谢

张 衢，工银瑞信基金管理有限公司监事长

张光华，招商银行副行长

周宏亮，农业银行私人银行部总经理

赵志宏，建设银行质量效率部副总经理

柯良川，上海浦东发展银行运营部总经理

王天羲，IBM大中华区副总裁，
金融服务事业部总经理

陈 洁，IBM大中华区金融服务事业部市场部经理

赖淑珠，IBM中国全球企业咨询服务部银行业合伙人

张 惠，IBM中国全球企业咨询服务部
银行业副合伙人

刘 勤，IBM中国全球企业咨询服务部
银行业副合伙人

彭 晓, IBM中国全球企业咨询服务部
银行业副合伙人

林伟平, IBM中国全球企业咨询服务部
银行业副合伙人

张 晓, IBM中国全球企业咨询服务部
银行业咨询经理

王冠璇, 中国全球企业咨询服务部
银行业高级咨询经理

David Notestein, IBM全球商业价值研究
金融业负责人

陈 琳, IBM中国商业价值研究院咨询经理

王海军, IBM中国商业价值研究院顾问

Kane Ossorio, IBM中国商业价值研究院实习生

选对合作伙伴, 驾驭多变的世界

IBM全球企业咨询服务部积极与客户协作, 为客户提供持续的业务洞察、先进的调研方法和技术, 帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。从整合方法、业务设计到执行, 我们帮助客户化战略为行动。凭借我们在17个行业中的专业知识和在170多个国家开展业务的全球能力, 我们能够帮助客户预测变革并抓住市场机遇实现盈利。

参考资料

- ¹ 中国改革研究报告(2010)《第二次转型—处在十字路口的发展方式转变》, 中国(海南)改革发展研究院
- ² IBM商业价值研究院和中国工商银行2009年联合研究报告《中国零售银行业产品服务创新—未来十年的机会与方向》
- ³ 中金在线 2009年11月2日《詹向阳: 新形势下中国商业银行改革的路径选择》
- ⁴ 中国金融2010年3月4日《人民币区域化给中资商业银行带来的机遇与风险》
- ⁵ 中国金融2010年3月4日《人民币区域化给中资商业银行带来的机遇与风险》

- ⁶ 中金在线 2009年11月2日《詹向阳：新形势下中国商业银行改革的路径选择》
- ⁷ 中金在线 2009年11月2日《詹向阳：新形势下中国商业银行改革的路径选择》
- ⁸ IBM商业价值研究院分析、针对本研究课题的国内商业银行高层访谈
- ⁹ 中国经济网2010年07月23日《央行：截至6月末全国小额贷款公司达1940家》
- ¹⁰ IBM商业价值研究院分析、针对本研究课题的国内商业银行高层访谈
- ¹¹ www.cbrc.gov.cn, 2010年2月20日《银监会有关部门负责人就“三个办法一个指引”答记者问》
- ¹² 中国银监会纪委书记王华庆2010年9月16日在英国《金融时报》高端论坛上的讲话《中国银行业的现状、挑战及未来展望》
- ¹³ IBM商业价值研究院分析、针对本研究课题的国内商业银行高层访谈
- ¹⁴ 数据来源于《The Banker》、IBM商业价值研究院分析
- ¹⁵ 中金在线 2009年11月2日《詹向阳：新形势下中国商业银行改革的路径选择》
- ¹⁶ www.rabobank.com, www.mbalib.com,
- ¹⁷ www.hypovereinsbank.de, www.cnfre.com
- ¹⁸ www.wellsfargo.com, www.finance.qq.com
- ¹⁹ www.macquarie.com.au, www.chinabaik.com
- ²⁰ 中国金融网2010年4月2日《城市商业银行发展战略与市场定位》
- ²¹ The Banker 2005年6月1日“Retail Banking: Pricing Could Be A Key In Competition”
- ²² www.edmblog.com, “Automating and Improving Pricing in Banking”; SunTec, “Bank on Relationship Pricing for Customer Intimacy and Product Leadership”
- ²³ www.earnix.com
- ²⁴ 金融时报2010年12月03日《金融如何支持战略性新兴产业发展》
- ²⁵ 经济导刊2008年6月18日《金融控股公司提高核心竞争力，构建协同组织结构》
- ²⁶ 经济导刊2008年6月18日《金融控股公司提高核心竞争力，构建协同组织结构》
- ²⁷ IBM商业价值研究院分析、针对本研究课题的国内商业银行高层访谈



© Copyright IBM Corporation 2011

IBM, the IBM logo and ibm.com are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at "Copyright and trademark information" at ibm.com/legal/copytrade.shtml

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.



Please Recycle

北京总公司

北京朝阳区北四环中路27号
盘古大观写字楼25层
邮编: 100101
电话: (010)63618888
传真: (010)63618555

上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区
科苑路399号10号楼6-10层
邮政编码: 201203
电话: (021)60922288
传真: (021)60922277

广州分公司

广州林和西路161号
中泰国际广场B塔40楼
邮政编码: 510620
电话: (020)85113828
传真: (020)87550182