

# 关系营销与商业银行中间业务发展

许黎惠<sup>1</sup>,袁 军<sup>2</sup>,罗大桃<sup>2</sup>

(1. 武汉理工大学 经济学院,湖北 武汉 430070; 2. 武汉理工大学 管理学院,湖北 武汉 430070)

**摘要:**关系营销指企业为获得业务持续的获利发展,必须处理好多种内部和外部关系,这种营销方法对商业银行中间业务的发展同样非常适用。本文结合我国商业银行中间业务的发展现状,从人员管理、进程管理、顾客管理以及市场力量的匹配过程等方面对关系营销在我国商业银行中间业务发展中的运用进行了探讨。

**关键词:**商业银行;关系营销;中间业务;发展

**中图分类号:**F830.4 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-5831(2003)02-0064-03

## The Application of the Relationship Marketing in the Development of Commercial Bank's Intermedia Business

XU Li-hui<sup>1</sup>, YUAN Jun<sup>2</sup>, LUO Da-tao<sup>2</sup>

(1. College of Economics, Wuhan University of Technology, Wuhan 430070, China;

2. College of Administration, Wuhan University of Technology, Wuhan 430070, China)

**Abstract:** Relationship marketing means that the enterprises must handle all the internal and external relationship well in order to obtain a sustainable progress. This method can play an important role in the development of commercial banks' intermedia business. Combining with the situations of Chinese banks, this essay analyzes how to improve the intermedia business with the relationship marketing method in aspect of employee, process, customer management and the market forces balance.

**Key words:** commercial bank; relationship marketing; intermedia business; development

### 一、中间业务及关系营销概述

中间业务指商业银行不需动用自己的资金,依托其在网点、人才、信息和技术方面的优势,以中间人的身份代理客户承办收付和其他委托事项,提供各种金融服务并据以收取手续费的业务。它与资产业务、负债业务共同构成商业银行的三大业务类型。中间业务迅速发展是近20年来西方商业银行发展的一个重要趋势,其规模已逐渐赶上并超过了传统的以获取利差收入为目的的资产负债业务,成为西方商业银行重要的盈利来源。而我国商业银行90%以上的利润仍来源于存贷利差,中间业务发展水平和发达国家有较大差距。

随着我国经济金融体制改革的发展和深入,我国商业银行的经营环境正发生着巨大的变化:中央银行连续降息,非银行金融机构的迅速成长,资本市场的迅猛发展,使传统的存贷业务“利差”的获利空间日渐缩小;同时,人民银行开始以“巴塞尔协议”为标准对商业银行的资本充足率实行强力监管。这些变化迫使商业银行必须将中间业务作为新的利

润点增长支柱。另一方面,随着我国加入WTO后开放金融市场的承诺逐步兑现,外资银行将首先在中间业务领域对我国商业银行造成巨大冲击。因此,如何在中国人世后的缓冲期内尽快缩小与国际商业银行在中间业务上的差距,直接关系到我国商业银行在全球经济金融一体化格局中的生存与发展。为此,我们有必要学习西方国家先进的银行管理方法和经验,商业银行市场营销理论的研究和运用就是其中重要的一种。

市场营销观念的形成经历了生产观念、推销观念、营销观念和社会营销观念的发展过程,并且还在不断发展和完善,关系营销观念就是从上世纪90年代初以来普遍受到人们重视的一种营销观念。关系营销是一种范围更宽的营销观念,营销者除了需要创造短期的交易外,还需要与顾客、分销商、零售商及供货商等建立长期的关系。营销者必须保证以公平的价格提供优质的产品和服务,由此建立强有力的经济和社会联系。其核心就是建立良好的关系就会出现获利的

收稿日期:2003-01-20

作者简介:许黎惠(1972-),女,海南人,武汉理工大学经济学院教师,主要从事货币银行学研究。

交易。它表明营销正在从每一次交易利润最大化向与顾客和其他方面共同获得最大利益的方面转换。

作为一种金融产品,中间业务具有产品的无形性,员工和顾客直接接触性,产品消费的持续性,买卖关系的互动性,多种产品相互依赖性及多种社会关系的制约性等特性。这些特性决定了现代商业银行中间业务发展营销应具有鲜明的“关系中心”的特征,从“关系营销”出发探讨商业银行中间业务的运作具有十分重要的现实意义。

近年来,营销观念已逐步进入我国商业银行的经营管理中,但市场营销无论作为全面的经营指导理念还是一种实践中具体运用的制度、准则和方法,都还未在国有商业银行中被全面和科学地研究与运用,银行的管理人员尽管直接或间接了解一些市场营销理论,但仍然局限于狭隘的推销观念所衍生出来的经营思想:大力的广告和社会宣传,大幅度的让利,积极扩张营业网点,实行严格的内部控制和高压性的工作指标政策等。这些措施虽然发挥着一定的作用,但随着商业银行在服务品种、质量和价格方面的差异不断缩小,新产品的寿命逐步缩短,竞争优势所能维持的时间越来越短。同时,先进的科技和激烈的市场竞争使客户能够认识和享用前所未有的银行产品和服务,客户力量不断加强,银行挽留客户的难度越来越大,决定银行业务发展的内外因素越来越复杂多变。为此,商业银行发展中间业务不仅要重视短期内满足客户的需求,还要重视在中间业务领域创造、维持和强化同顾客及其他方面的互惠关系。

## 二、关系营销对中间业务发展的必要性

按照关系营销的概念,银行在运用传统的4P营销组合,即产品、定价、渠道和促销,满足金融消费者需要的同时,还应考虑人员管理、进程管理、顾客管理以及市场力量的匹配过程。

### (一)顾客管理是中间业务所有要素的中心

银行中间业务的发展是以占有客户为基础的,客户选择银行是以银行服务能否满足其需求为标准。一般银行80%的利润来自20%的客户。随着金融体制的改革,我国商业银行间的竞争日益激烈,客户对银行的选择余地越来越大,并且入世后外资银行的进入将会使对客户的争夺更加激烈,尤其是对优质客户的争夺。目前,外资银行进入中国市场首先多会以中心城市的优质客户为重点目标,而外资银行正是在中间业务领域拥有相对于国内银行的绝对优势。因此,中间业务发展能否实现从以产品为中心转向以客户为中心,提高客户满意度和忠诚度,是实现我国商业银行中间业务突破发展的关键。

(二)人员管理对中间业务的发展非常重要,中间业务的竞争实质是人才的竞争

由于中间业务大量是由银行员工与顾客直接接触实现的,员工素质和工作表现对中间业务经营成果构成直接影响,尤其是高附加值的知识型中间业务,需要熟悉金融、法律、财会、税收、企业管理、计算机等知识的高素质人才。而

我国中间业务发展的主要问题就是银行职员对中间业务的重要性认识不足,对新型中间业务了解和掌握不够,高素质人员严重缺乏。并且我国商业银行还面临着入世后外资银行带来的人才流失的压力。另外,在实际业务中普遍存在各银行职员过于专注个人的工作指标,缺乏对银行整体发展的主动性和责任心的现象。所以我国商业银行必须处理好内部人员管理和银行中间业务发展的关系。

(三)中间业务种类繁多,环节多,使得对营销的分析和全过程的协调管理,即进程管理显得格外重要

尤其我国商业银行中间业务发展相对落后,多数银行中间业务都分散在个人银行部、公司银行部、国际业务部办理,部门之间缺乏统一和协调,一些新业务还缺乏成熟的操作模式,产品开发和市场推广都需加强。

(四)影响商业银行中间业务发展的外部市场力量有中央银行、同业、媒体、证券保险等部门,银行处理好和它们的关系是银行中间业务获得良好发展的外部保证

首先,金融机构处于央行的严格监管之下,在分业监管的格局下,我国银行业不能从事证券保险等业务,业务范围的管理实行严格而呆板的审批制。在国际金融界混业经营的趋势下和为应对入世后全能型外资银行对我国商业银行的冲击,中国人民银行也从政策和法律方面给予了积极的引导和支持。中央银行颁布的《商业银行中间业务暂行规定》指出,各商业银行经过人民银行审查批准后,可以开发金融衍生业务、代理证券业务、投资基金托管、信息咨询、财务顾问等投资银行业务。商业银行除传统型的中间业务外,新业务的扩展须向央行报批,备案。因此,商业银行通过和央行的合作,可以获得监管部门的信任,取得业务发展的便利和机遇。

银行同业之间既是竞争者,也是合作者。首先,我国中间业务发展的一个重要问题就是收费方面的无序竞争。因此,如何加强同业间的协调和自律,恢复中间业务服务收费的应有市场定位,是使中间业务能否发挥其应有利润贡献的重要因素。其次,银行同业之间银行卡网络的标准统一,居民卡折的通存通兑,跨行业务等,都离不开各行之间的互惠合作。第三,银行同业之间还可以利用多种合作方式,稳定业务来源和开拓中间业务新市场。

此外,我国商业银行为发展政策允许的投资银行业务方面的中间业务,必须加强与证券公司、保险公司、投资基金的合作,互惠互利,使中间业务的业务范围向资本市场扩展。

各种媒体也是商业银行必须重视的外部市场力量之一。能否正确处理与媒体之间的关系,对于中间业务的推广和市场信息的把握有着直接的关联。

## 三、关系营销在商业银行中间业务中的运用

为了保证关系营销在我国商业银行中间业务的发展中得到有效运用,必须考虑以下几方面的因素。

第一,从战略高度重视中间业务。长期以来,我国商业银行把中间业务视为传统业务的附属,各种代收代付业务往

往是为了争取存款,从而造成竞相压低收费,恶性竞争的局面,使中间业务收益较低。另外对中间业务重视不足,也使中间业务在经营管理上缺乏总体规划,缺乏有效的激励和约束机制,先进的市场营销理论和方法也就无法在中间业务领域普遍地运用。所以,各银行应首先实现思想观念上的根本转变,从上到下都充分认识到非利差业务的重要性。

第二,以客户为中心,不断完善和开发中间业务的品种,满足客户多方位、多层次的需求,稳定和扩大客户群。同时,加强客户信息系统建设和分级管理,提高对优质客户的服务水平,并以此带动客户关系理念在银行的落实。目前我国商业银行对企业的批发性中间业务主要有代收代付和结算。商业银行应进一步改善现有的资金清算系统、结算网络和帐户系统,加快资金流转速度,提高工作效率,并针对企业的需求,拓展代理业务的范围,如现金管理、代理会计事务、代理融通、代理保管,以及利用银行的人力和资源优势为企业开展诸如资信调查、信用评估、资产评估等高附加值的知识型业务。另外,由于我国目前信用环境较差,客户对银行信用服务品种有较大的需求,银行应在加强风险管理和规范授信管理的前提下,发展保函、贷款承诺和备用信用证等业务。

当前,针对个人的零售性中间业务品种主要为各种代收代付业务,银行利用其网点代理水电费、电话费、煤气费等费用的交纳和工资、退休金的发放,在给居民带来便利的同时,也给银行增加了存款来源和服务费收入。但目前还存在各种缴费系统之间缺乏统一,业务操作半自动化等问题,银行卡、ATM、POS、电话银行、网络银行等先进的电子服务手段还没有发挥应有的作用。我国银行应对现有的品种进行整合,加快电子网络建设,丰富银行卡的功能,提高银行卡的普及率。此外,随着个人财富的增加,居民对理财业务的需求日益增长,银行应在人才结构和机构设置上作出及时调整,开发个人理财业务。

第三,协调处理好和各种外部市场力量的关系。首先,处理好和中央银行的关系。正确把握中央银行在中间业务方面的政策和规范,分析央行举措,把握政策内涵和走向,审时度势地抓住时机,争取市场主动权。其次,处理好与同业的关系。加强同业之间的协调和行业自律组织的作用,尽快扭转当前中间业务收费混乱,恶性竞争的无序状态。统一标准,完善支付结算网络的建设。特别对我国中小商业银行,在中间业务领域加强合作,是尽快提高竞争力,拓展生存与发展空间的有效途径。在中间业务新品种开发、新市场扩张及稳定业务来源方面,尤其是我国银行拓展国际结算等进出

口服务时,除了传统的代理行形式外,与中外银行结成合资形式或协议形式的战略联盟也是现代商业银行中间业务合作发展的灵活选择。再次,中央银行已允许商业银行开办某些投资银行业务,为此,商业银行应加强与投资银行、证券公司、期货交易所、保险公司和投资基金的合作,利用其网点的优势,办理银证转帐、代办开户、派发红利、基金托管、基金发售、代销保单、代收保费等业务,在帮助这些金融机构发展业务的同时,也为银行赢得资金来源和服务费收入,并通过这些业务密切与资本市场的接触,为将来条件成熟时进一步开拓资本市场业务奠定基础。最后,商业银行应加强与媒体的联系,以更好地树立银行良好的形象,推广中间业务新品种,突出服务特色,创立名牌项目。另外,为改变公众长期以来所形成的免费享用银行服务的思维定式,商业银行应加强与媒体的沟通和合作,加大宣传力度,使公众理解和接受中间业务服务有偿收费的市场观念。

第四,加强中间业务进程管理。各商业银行应设置统一的部门来管理和规划中间业务的发展,建立中间业务新品种开发、运行和反馈的有效渠道,完善后台的系统处理能力,整合客户信息、业务处理和分析决策技术处理系统,加强前台工作人员的操作规范管理。打破部门分割,建立以顾客为中心的运行模式。制定相应的考核指标和激励机制,加大工作考核指标内中间业务的权重,并鼓励不同业务部门之间的业务交叉促进。对近年推出的新业务品种要加强业务流程的验证和规范化,加强对一线银行职员的业务培训。

第五,加强人员管理,以人为本,重视人力资源的开发和管理。采取多种形式引进人才,加大对员工,尤其是与顾客直接接触的一线员工的培训,使所有职员都充分认识到中间业务的重要性,熟练掌握业务要领,培养职员整体观念和全局观念,使其能主动向客户交叉推介本行其他部门的中间业务品种,形成良好的团队精神和企业文化。同时,我国商业银行应改革人事用人机制和收入分配机制,稳定优秀人才队伍。

#### 参考文献:

- [1] 菲利普·科特勒,加利·阿姆斯特朗. 市场营销原理(第七版)[M]. 北京:清华大学出版社,1999.
- [2] 付云波,王永新,王明国. 关系营销[M]. 北京:企业管理出版社,1995.
- [3] 龚维新. 现代金融企业营销[M]. 北京:立信会计出版社,1994.
- [4] 胡章宏. 欧洲商业银行中间业务的发展变化及其启示[J]. 国际金融研究,2001,(12):39-42.