



热门文章

- 用多元线性
- 间借贷利率
- 何加强会计
- 如何处理银行
- 国外汇储备
- 章
- 章
- 品市场竞争
- 业银行走混
- 国存款保险
- 国创业板市
- 华夏并购案

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...



insights... investment boutique discover

[2009年12月]商业银行中间业务战略选择：基于SWOT

【字体：大 中 小】

作者：[吴 姣] 来源：[本站] 浏览：

在席卷全球的金融危机面前，鲜有国家能够独善其身，正在快速融入全球经济与金融体系的例外。幸运的是，由于开放程度、金融创新程度以及海外参与程度相对较低，中国银行业也遭遇类似欧美同行的大波动险情。不过，发展金融业是大势所趋，开放与创新的步伐并不因爆发而停止。那么如何应对危机带来的影响并快速成长，尤其是商业银行中间业务的发展，金融危机带给中国银行业的最大思考之一。

一、商业银行中间业务的概述

从产品定价和商业银行经营管理需要，按照风险大小和是否含有期权期货性质将中间业务分类：

(一) 无风险/低风险类中间业务

无风险/低风险类中间业务真正体现了中间业务的最基本性质，即中介、代理或居间业务，其成本低、收入稳定、安全。这类业务又可分为四大块：咨询顾问类中间业务、代理类中间业务、中间业务、基金类中间业务。

(二) 不含期权期货性质风险类中间业务

不含期权期货性质风险类中间业务是指商业银行在向客户提供此类中间业务时承担一定会影响当期损益的风险，但银行和客户所承担的义务是对称的，客户不拥有单独决定是否履行合同

(三) 含期权期货性质风险类中间业务

含期权期货性质风险类中间业务对银行来说是一种或有债权/债务，银行应在售出承诺时获得补偿。它包括金融衍生产品、不可撤销承诺、备用信用证、保函等担保类业务。具体又包括中间业务(包括备用信用证、保函)、承诺类中间业务、金融衍生产品。

二、商业银行中间业务的SWOT模型分析

swot分析方法是一种企业内部分析方法，即根据企业自身的既定内在条件进行分析，找出企业优势、劣势及核心竞争力之所在，从而将公司的战略与公司内部资源、外部环境有机结合。其strength(优势)，w代表weakness(弱势)，o代表opportunity(机会)，t代表threat(威胁)，w是内部因素，o、t是外部因素。按照企业竞争战略的完整概念，战略应是一个企业“能够利用组织的强项和弱项)和“可能做的”(即环境的机会和威胁)之间的有机组合。

(一) 商业银行三类中间业务的优势和劣势，可能的机会与威胁的比较分析

由表1可以看出，无风险/低风险类中间业务、不含期权期货性质风险类中间业务、含期权期货类中间业务都有各自的优势、弱势、机会、威胁，通常情况下，商业银行同时开展三类业务各个方面都有所发展，不同的是，在金融危机到来的时候，三类业务的发展侧重点有所变化，三类业务的现状和前景有所改变，商业银行应怎样应对呢？

(二) 金融危机下商业银行中间业务发展现状

2007年随着国内证券市场持续活跃以及各行积极实施战略转型，4家大型上市银行代理中间业务及佣金净收入均获快速增长。根据财务报告，4家大型上市银行的手续费及佣金净收入共计2.80亿元，占到2007年4大行营业收入总额7233.51亿元的13%，比2006年有了较快的提高。尽管2009年的消费金融将受经济调整的影响较大，但业内人士预计，2009年商业银行中间业务可望进一步增长。尤其是国有大型商业银行，由于其对公中间业务相对稳定，因而能够有效中间业务收入下降的影响；企业的并购活动将增加商业银行财务顾问等业务的收入；而今年巨幅调整导致的基金托管资产规模减少的情况，将会在明年有所上升。加之存款准备金率的下调可使商业银行释放被冻结的存款配置于其他资产，将对商业银行息起到正向作用。2009年，国内银行业，特别是国有大型商业银行在资金市场中的定价能力和的盈利能力亦将会有大幅提高。

表1 商业银行三类银行业务的SWOT分析

(三) 商业银行中间业务SWOT战略选择分析结论

全球金融危机带来的“霜冻”，显然比这个寒冷的冬季更加漫长。这不仅使2008年的“多灾”以迅速抚平创痕，而且，在中间业务战略选择上2009年仍有很多工作要做。

图2 SWOT战略图

战略转型促盈利能力提升

而由于资产结构和收入结构的持续优化，国内商业银行正在加速摆脱以存贷款利差为主要收入来源的传统模式，从而使综合盈利能力大大增强。

三、中间业务BCG矩阵分析

波士顿矩阵(BCG矩阵)是美国大型商业公司—波士顿咨询集团提出的用于规划企业现有产品组合的方法，其通过行业市场增长率和企业相对市场占有率两个基本参数为坐标，构建出代表高增长—强竞争地位的“明星类”业务、高增长—弱竞争地位的“问题类”业务、低增长—强竞争地位的“金牛类”业务和低增长—弱竞争地位的“瘦狗类”业务四个象限区间，指出每项经营业务在竞争中的地位，使企业了解其在整项业务当中的贡献，从而有选择和集中地运用有限资金。

图2-1波士顿举证图(2007) 图2-2波士顿举证图(2008)

市场增长率 市场增长率

说明：矩阵的横轴表示中间业务的相对市场份额，纵轴表示行业中间业务的市场增长率，区间内的圆圈表示中间业务的一项子业务。

波士顿矩阵(BCG矩阵)分析结论：

(一) “明星类”业务区间

“明星类”业务是资源最优产生业务和资源最优使用业务的最佳组合，其增长和获利有着极好的长期机会。在06、07年，随着经济的快速增长，资本市场的活跃繁荣，产生了一大批金融衍生产品，这类产品投资回报率高，时间要求短，所以成为了明星产品。但是随着金融危机的到来，经济受到重创，

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...



insights... investment boutique discover

一个很明显的表现就是金融衍生产品的受挫，股市泡沫破灭，楼市低迷。此时的金融衍生产品就不再是明星类产品，变成了问题产品或者瘦狗类产品。

(二)“问题类”业务区间

国内支付结算业务、国际支付结算业务、托管类业务处于最差的现金流量状态。一方面，业务需求旺盛，市场增长率高，银行发展此项业务需要资金支持；另一方面，业务相对市场份额较低，能够自主生成的资金很少，发展陷入瓶颈。

(三)“金牛类”业务区间

银行卡业务处于成熟的低速增长市场之中，市场地位有利，盈利率高，属于资源最优产生业务，本身不需要过多资金支持，反而能提供大量资金，用以支持其他业务的发展。但同时，“金牛类”业务虽然不需要大量资金支持，但其发展也需要必要和稳健的资金来源，否则可能造成“金牛类”业务向“瘦狗类”业务的转变，担保与承诺业务、代理业务原有市场份额的下滑就是例证。

(四)“瘦狗类”业务区间

交易类业务和保管箱业务、代理贵金属买卖等其他中间业务处于相对饱和的市场当中，不属于资源最优产生业务，也不属于资源最优使用业务，增长率不高，市场份额低，可获利润小。属于银行的保守类业务，对银行的发展也相当重要，起到银行基础性建设的作用。所以在金融危机下，银行要继续保持。

四、金融危机下的商业银行中间业务竞争战略选择

(一)战略一：WO战略，扭转型战略

根据SWOT分析结果，商业银行针对自身中间业务发展现状应采取SWOT战略图中的扭转型战略(WO战略)，努力增强规模优势，拓展中间业务服务渠道，在保持结算类、代理类、银行卡等人力投入型中间业务发展的同时，提高理财、年金、财务顾问与咨询、电子银行等高技术含量和高层次型中间业务的发展，均衡中间业务发展差距，加强涉及中间业务的各部门沟通协作力度，形成中间业务整体协作效应。

近年来，各家银行加速推进“零售银行战略”和“综合经营战略”，大力发展占用资本量少、成本收益比低的中间业务，已成为商业银行战略转型的一大特点。

(二)战略二：差异化战略

中间业务是以客户需求为导向的极具个性化的业务，商业银行应紧密围绕市场银行中间业务需求实际，努力通过产品差异化、品牌差异化、渠道差异化、服务差异化来避免与其他银行的强烈竞争。

(三)战略三：集中化战略

根据BCG矩阵分析结果，商业银行应结合自身中间业务各子业务发展的实际与特点，实行目标市场集中化战略，加快具有比较优势的中间业务子业务的发展，较多拥有“明星类”和“金牛类”业务，较少拥有“问题类”和“瘦狗类”业务，形成资源最优产生业务和资源最优使用业务的合力，提高特定中间业务的经营水平和竞争能力，实现中间业务收入的可持续性增长。

(四)战略四：加强基础类业务，开发明星类业务

1. 扩大传统的结算业务范围。包括开办个人汇款、个人支票业务。通过国际结算加强结售汇，扩大贸易融资、银团贷款、账户服务业务。为吸引客户，扩大市场份额，可服务上门，在大企业设立资金清算中心等。

2. 扩大各种代理业务。将传统的各种代收代付业务进行整合以发挥规模效益、降低成本提高盈利空间；开拓委托贷款业务，不参与到交易中去，仅发挥中介作用，规避不良贷款风险；为适应商业银行参与资本市场的趋势，商业银行可重点开发为券商和股民提供资金转账及清算服务的业务。

3. 开办企业现金管理、个人理财业务。

4. 拓展顾问、评估类中间业务。如项目融资中项目收益评估、资产评估、信用评级、投融资顾问、企业上市包装、企业并购重组策划等高附加值的服务。

5. 积极发展担保承诺类业务。如跟单信用证担保，备用信用证担保，对有追索权的债券转让担保，备用贷款额度，循环贷款额度等。

参考文献：

【1】陈新 基于波士顿矩阵分析法的盛年期企业筹资策略 [J] 经济师2007(8): 233-234

【2】朱欢 后WTO时期中资银行业的SWOT分析及发展对策 [J] 市场论坛 2006(11): 60-61

【3】王毅, 沈伟基, 付兵涛 发展银行中间业务迫在眉睫 [N] 中国改革报 2001-11-09

(作者单位: 中南财经政法大学新华金融保险学院)

【评论】【推荐】

评一评

正在读取...



笔名:



评论:

发表评论

重写评论

[评论将在5分钟内被审核, 请耐心等待]

【注】发表评论必需遵守以下条例:

- 尊重网上道德，遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
- 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款