

# 中小商业银行中间业务发展探析

作者：浙江财经学院 李疏影

[摘要]本文对中小商业银行在发展中间业务过程中存在的问题进行了分析，同时对开拓我国商业银行中间业务提出了对策并进行探讨。立足于现实需求开展中间业务的基础工作：首先要提高对中间业务的认识；其次要积极开拓知识密集型高科技含量的中间业务；再次，采取适宜的定价政策；最后，建立中间业务的综合考评系统，加强风险防范。

[关键词]中小商业银行；中间业务；问题；对策

中间业务是商业银行在资产业务和负债业务基础上，利用技术、信息、机构网络、资金和信誉方面优势，不运用或较少运用银行的资产，以中间人和代理人的身份替客户办理收付、咨询、代理、担保、租赁及其他委托事项，提供各类金融服务并收取一定费用的经营活动。在资产业务和负债业务两项传统业务中，银行是作为信用活动的一方参与；而中间业务则不同，银行不再作为信用活动的一方，扮演的只是中介或代理的角色，通常实行有偿服务。

## 一、中小商业银行中间业务发展现状

1、中小商业银行中间业务在其总体业务发展过程中处于附属地位，自身发展水平有限

长期以来，以利差收入为主要的传统银行盈利模式是中资银行经营的主要模式，虽然传统的中间业务历史也相当悠久，但对银行经营利润的微薄贡献率决定了其附属地位。目前，中资商业银行中间业务收入占比平均不到10%，以前，中资商业银行在业务发展策略中往往将中间业务作为拓展可带来较大收益的传统存贷业务的衍生品提供免费服务，对中间业务收费体系的系统规划和核算更无从谈起（见表1）。由于中小商业银行在市场份额和规模上处于劣势，中间业务的附属地位更为突出。

表1 部分中间业务收费情况

代理收付业务	收费标准	每笔成本估算
代发工资	不收费	1.52
代发养老金	不收费	2.01
代收电话费（市话）	不收费	2.91
代收电话费（移动）	不收费	2.72
代收水电煤气费	不收费	2.16
代收税款	不收费	12.92
代收寻呼费	不收费	5.71
代理股民保证金转账	不收费	9.13
代收社保统筹费	不收费	10.54
代收学杂费	不收费	5.86
代收交通违章罚款	不收费	1.96



资料来源：《中国金融年鉴》2002,中国金融学会。

表 2 几家中小商业银行 2005 年中间业务发展情况

中小商业银行	中间业务占营业收入的比重	中间业务增速
招商银行	8.46%	51.29%
深圳发展银行	6.5%	47.49%
浦东发展银行	4%	35%
华夏银行	3.3%	40%
民生银行	3%	16.58%

数据来源：各中小商业银行 2005 年年报。

从表 2 数据可以看出，中小商业银行虽然具有较为先进的治理结构和经营理念，但在中间业务收入结构方面并不具备优势，2005 年中间业务收入占比均不到 10%，均值仅为 5.05%，落后于国有商业银行，与发达国家较为成熟的商业银行利润 30%至 80%来源于中间业务的情况相比，则差距更大。

2、从中小商业银行中间业务收入结构看，传统的中间业务收入居主导地位，中间业务创新品种较为缺乏

从目前中小商业银行中间业务收入结构来看，传统的中间业务由于开办时间长，客户群的积累具备一定规模效应，从而在中间业务收入中居主导地位。以某中小商业银行 2005 年中间业务收入结构为例，该行对私中间业务中，银行卡消费收入占比最大，达到 32.69%，占全行中间业务收入比重的 14.59%；对公中间业务收入中，国际结算的中间业务收入占比最大，达到 60.83%，占全行中间业务收入比重的 33.67%。而近年来，与理财有关的新型的中间业务收入虽然发展速度较快，但占比极低。同样以该行 2005 年的中间业务收入情况来看，在对私中间业务收入中，与理财有关的中间业务收入占比仅为 7.58%，对公业务中，与理财有关的中间业务收入占比仅为 2.36%。在国内现有的金融市场环境下，这家银行中间业务收入的结构具有一定的代表性。同时，由于各家银行中间业务品种基本雷同，缺乏真正的创新。虽然这种状况的形成与国内监管政策的限制有关，但在一定程度上也反映了中小商业银行在中间业务创新方面的主动性不强。

3、中小商业银行中间业务市场竞争力弱，面临着国有商业银行和外资银行的双重夹击

从下表数据的对比分析中可以看出，在中间业务的发展上，国有商业银行依托庞大的网点和客户群规模，市场份额始终领先，中小商业银行与之相比始终差距悬殊。而外资银行凭借着先进的服务工具、良好的创新机制、丰富的经营经验和营销手段，随着国内金融市场的逐步开放，在华中间业务发展迅速，与中小商业银行的市场份额相比已呈逐步逼近之势，而单位中间业务量的创利能力、中间业务收入与净利息收入之比、中间业务收入与营业收入之比等衡量商业银行中间业务竞争力的核心指标上远超过中资银行，在国内外汇中间业务市场上更是取得了领先地位（2004 年的市场份额为 46%），对中资商业银行特别是中小商业银行形成较大的竞争压力。

表 3 2004 年各类别商业银行中间业务竞争力比较

机构类别	中间业务收入市场占比	中间业务业务量与收入之比	中间业务与净利息收入之比	中间业务收入与营业收入之比
国有商业银行	72.74%	10362	16.14%	3.39%
中小商业银行	15.51%	9590	11.16%	3.59%
外资银行	11.75%	392	54.2%	19.70%

数据来源：王新安、郭永强：《中、外资银行中间业务竞争力比较》，《中国城市金融》2005



年第7期。

#### 4、中小商业银行的中间业务考核激励评价体系不完善

第一，中小商业银行对资产负债业务与中间业务之间的考核力度不协调。综合绩效考核具有较强的导向作用，下级行按照上级行绩效考核办法算账，重点发展那些能挣来考核得分并且得分比较容易的项目，缺乏长远规划。现行考核体系中，相对于资产负债业务，中间业务在经营绩效考核中的比重过低，激励方式未能体现中间业务在业务发展中的重要性。第二，缺乏评价、衡量各业务部门中间业务业绩考核标准和内部转移价格制度。转移价格是客观评价和衡量企业内部各成员经营绩效的一项十分重要的利益分配机制。转移价格的缺失严重影响了中间业务的发展。例如，近两年，国内中资银行相继代理海关税网上支付业务——“银关通”，在进出口企业办理跨关区异地税费支付时，代理银行的取单行（协办行）的劳动成果都体现在异地的开户行（主办行），而取单行尽管做了大量工作，却得不到相应回报，投入与收益不对称，导致服务质量下降。针对这种局面，尽管各商业银行采取了一些措施，如利用总行权威进行行政干预，但对自身效益很关心的取单行来讲，这种治标不治本的行政性措施收益不明显。类是的问题在其他中间业务中也存在。

#### 5、中小商业银行的创新人才队伍建设和自主创新能力存在缺陷

与西方商业银行相比，中小商业银行无论在人才培养和储备上，还是在技术装备和技术手段上，对中间业务发展支撑力度都不够，既缺乏高效的信息管理系统与配套设备，更缺乏熟悉银行业务及计算机、法律、国际金融、投资、证券、保险等专业知识的复合型人才，严重制约了新产品的研发。一些银行完全依靠照搬照抄国外商业银行和国内商业银行的创新产品，没有下大力气培养自己的创新人才，推出具有自身特性和独特优势的创新产品，产品开发中模仿式创新多，自主式创新少，业务创新的技术含量和服务含量低。

#### 二、中小商业银行中间业务发展的对策及探讨

##### 1、立足于现实需求开展中间业务的基础工作

（1）应从现实的角度认识中间业务的发展。中间业务在收入中的附属地位决定了目前不能将中间业务作为重点业务开展，而应在利差收入萎缩的情况下，要从商业银行收入增长点的角度来认识并逐步发展中间业务。

（2）应立足于现有的中间业务品种，提高质量和效益。鉴于混业经营的局面还未形成，因此中间业务的发展策略不应一味的强调创新，应从现有的中间业务入手，利用已有的客户群和资源，提高中间业务的科技含量，如网络银行、电子银行的运用，做大做强现有的中间业务。

（3）敏锐捕捉市场变化，寻找拓展中间业务的机会。要善于捕捉市场机会，如企业融资渠道的变化虽然导致资产业务的萎缩，但同时也带来了代理短期融资券业务以及有关财务顾问业务的机会；人民币升值和业务改革虽然导致某些中间业务的萎缩，但也产生了汇率规避工具外汇衍生产品的需求等等。

（4）应加强对中间业务客户群体的培育。可与资产、负债业务相结合，在已有的资产和负债客户群体中拓展中间业务，实现交叉销售，既能利用银行现有的客户资源，又能提高单位投入产出效益；要从加强保险、证券、基金公司、政策性银行等金融同业的合作以及与政府行政事业单位的合作，拓展中间业务的发展空间。

（5）应强化中间业务的基础管理工作，为今后中间业务的快速发展做好准备。由于长期以来中间业务得不到重视，中间业务的基础管理极为薄弱，表现在中间业务的收费政策、会计核算、风险管理、职责分工等方面较为零散，缺乏系统性，成为制约中间业务健康发展的“瓶颈”。

##### 2、优化资源配置，采取适宜的定价策略



在进行中间业务定价时，要根据风险与收益相匹配、收益与成本相匹配、投入与产出相匹配和与需求弹性相结合等定价原则，结合中间业务产品的市场竞争状况特点，采取适宜的定价策略，提高中间业务定价水平。

(1) 传统中间业务的定价策略。对于传统的中间业务，中小商业银行应尽早启动中间业务收费政策，改变部分传统中间业务免费的做法，收费将有助于降低对银行系统资源的无偿占用，提高服务的效率。由于传统的中间业务标准化和竞争程度趋同，市场格局的分布已经形成，而中小商业银行并不具备优势，同时，目前银行对中间业务的成本还不尽完善。因此，在《商业银行服务价格管理暂行办法》中规定属于实行市场调节价的传统中间业务上，要更多地采取竞争导向定价法，参考市场上的竞争对手的定价情况，必要时还要结合自身的实力，考虑是采取提高服务质量还是依靠低价渗透的策略以获取市场份额的提高。

(2) 新兴中间业务的定价策略。新兴的中间业务主要指近年来随着资本市场和国际经济一体化发展而产生的基金托管类、咨询顾问类，以及代理类中的基金销售和券商理财产品销售等，交易集中的汇率规避工具等产品。由于其开办时间不长，市场竞争的激烈程度还不高，因此，对此类产品的定价可视产品的特点分别采取成本导向定价法和需求导向定价法。如对基金托管类、代理类和交易类的新型中间业务产品就可采取成本导向定价法，对咨询顾问类业务可采取需求导向定价法，针对具体的咨询顾问项目，评估出能满足客户需求的总体价值和以及客户对价格的承受能力来确定产品的价格。

(3) 创新型中间业务的定价策略。创新型中间业务是没有竞争的“蓝海领域”，银行在这个领域中将能够获得垄断利润。因此，对于此类中间业务，银行具有较高的自主定价能力，可采取高价取值的定价策略。

### 3、保持适度的中间业务创新力度

(1) 要围绕市场的需求，对现有中间业务产品的某些元素进行组合加成，使之满足新的需求。例如，随着个人金融资产不断增加，居民对金融服务也提出了多样化的要求，银行可以适时地根据顾客的财力状况和具体要求，将证券投资咨询、外汇买卖、投资组合设计与存款、融资、信用卡、结算等业务相结合，为个人提供一揽子、个性化的金融服务。

(2) 积极拓展知识密集型、高附加值的全新中间业务领域。根据金融进一步开放条件下市场竞争的加剧和国际化的需要，可以在适当的时候逐步介入企业并购、资产重组策划及项目融资、理财顾问、投资管理等中间业务领域，逐步发展信用性、融资性等高技术含量、高收益的中间业务。以市场需求为核心，充分借鉴国外银行已有的成果，根据金融市场的变动和发展趋势来进行业务创新，避免盲目创新而造成巨大浪费。

### 4、建立有效的激励机制和科学合理的中间业务综合考评体系

在解决跨地区开展中间业务部门间（主办行、协办行）的利益分配问题时，可参照西方商业银行流行的内部资金转移定价法(Funds Transfer Pricing,FTP)，它通过专门的管理信息系统为每一帐户、产品或单元建立资产负债表，为每笔交易实时提供与市场利率联动的、与产品属性对应的内部转移价值。内部资金转移定价能够准确划分不同单位的利润贡献，比较容易的建立起基于收益而非规模的绩效考评体系和配套的激励机制。银行综合绩效考评体系应避免追求单一因素而影响银行的稳定性和长期发展，指标之间必须具有相关性和互斥性，能正确引导和约束分支机构市场营销的方向和力度，加快产品创新步伐，不断优化经营结构。现阶段综合考核体系指标应以定量指标为主，定性指标为辅；口径要统一规范、内容完整、重点突出、便于操作。

### 5、加强中间业务发展过程中的风险防范

(1) 牢固树立合规经营观念，建立中间业务的内控体系。要在有关金融监管法律、法规框架下发展中间业务，对每一个具体业务都必须建立规范的业务操作规程，依据风险程度的高低，对分支机构进行经营授权管理，同时强化内部稽核，保证制度落到实处，强化对操作风



险和管理风险的控制。

(2) 分门别类确定风险防范的重点。在日常操作中, 应针对中间业务不同种类的特点, 确定不同的风险控制点, 并采取有针对性的防范措施。对构成银行表外风险资产的或有负债、担保类中间业务, 如汇兑、备用信用证、一般性保函等, 还可以通过提高收费标准等经济手段加以控制。

(3) 密切关注中间业务创新带来的风险。特别是在高风险的衍生金融产品交易方面, 要实行更加严格的内部控制, 必要时可借鉴国外商业银行的风险管理的技术, 建立较为完善的信息和控制系统。

#### 【参考文献】

[1]王新华、郭永强.中、外资银行中间业务竞争力比较[J].中国城市金融, 2005, (7) .

[2]孙广通、孙宗印.对商业银行加快中间业务发展的思考[J].中国金融, 2006, (5) .

[3] Janek Uiboupin1 (2003): Impact of Foreign Banks on Banking Sector Stability in Central and Eastern European Countries [J] , Journal of Emerging Market Finance, Vol. 3, No. 2, 99- 123 (2003) .

