



论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文的研究作出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律结果由本人承担。

学位论文作者签名：蔡薇

日期：2010年5月23日

学位论文使用授权声明

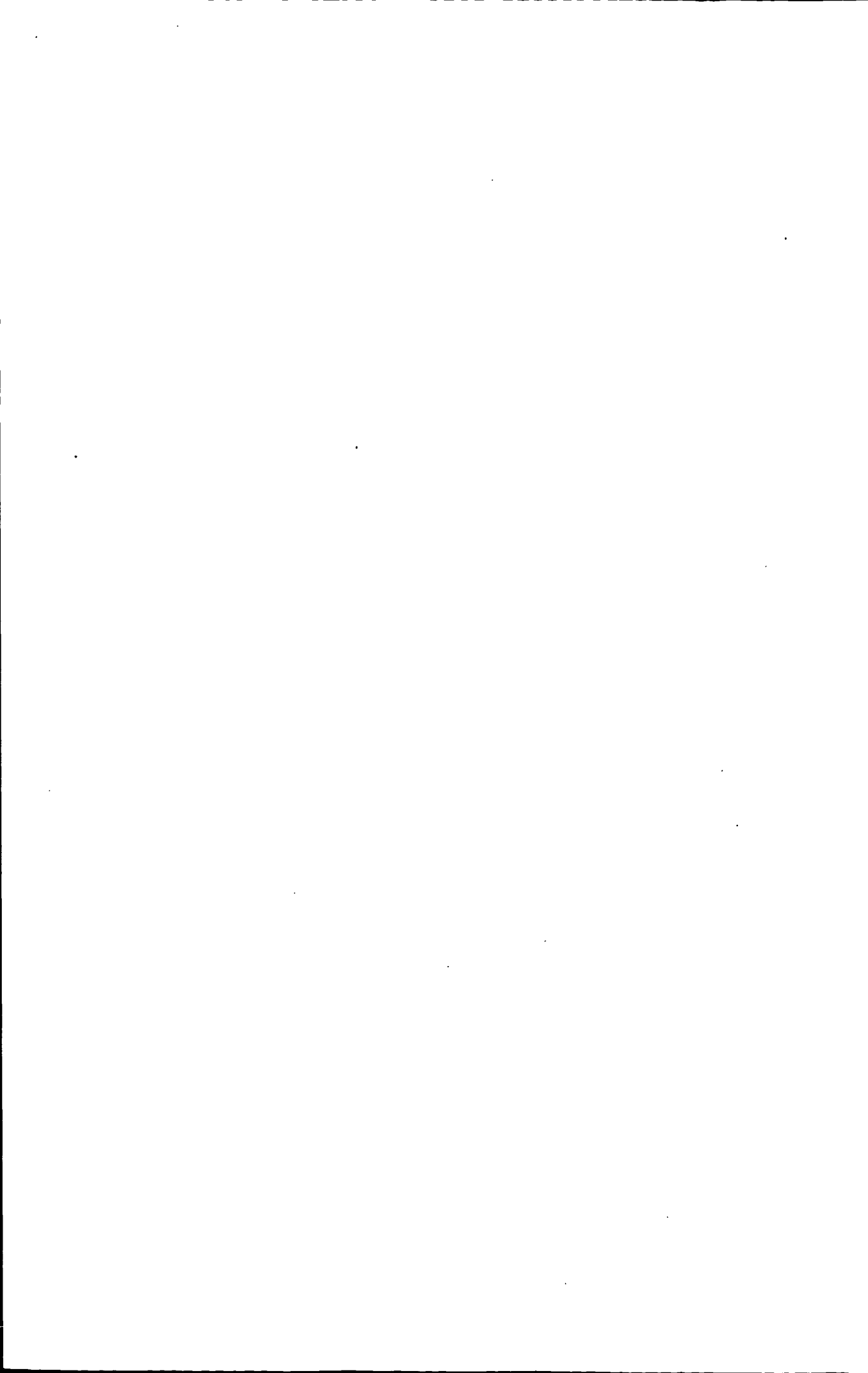
本人完全了解中山大学有关保留、使用学位论文的规定，即：学校有权保留学位论文并向国家主管部门或其指定机构送交论文的电子版和纸质版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆、院系资料室被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，可以采用复印、缩印或其他方法保存学位论文。

学位论文作者签名：蔡薇

导师签名：陈树华

日期：2010年5月23日

日期：2010年5月23日



论文题目：建设银行网上银行业务竞争战略研究

专业：工商管理

硕士生：蔡薇

指导教师：胡松华

摘 要

作为信息技术与金融服务全球化的结合体，网上银行这一虚拟银行，正在改变着传统银行业的服务方式、管理模式以及竞争格局。作为国有四大行之一、同为网银先驱的建设银行，以其良好的企业品牌形象、庞大的营销网络、完善的产品服务以及丰富的客户资源等自身优势，已在本次战略战役中占有一席之地。然而，面对日趋白热的竞争和同质化问题日益严重的市场，如何选择和制定战略业务的竞争战略，巩固核心竞争力的同时尽快形成新时期的竞争优势，已成为其网上银行业务发展的重要课题。

本文引用企业竞争战略理论的相关知识，运用案例分析法、PEST分析法、五力模型等，对建设银行网上银行业务发展中存在的机会与威胁、其自身的优势与劣势进行详细分析，提出了建行网上银行差异化战略及竞争力提升建议。

本文的创新之处：

本文提出构建网上银行竞争力的构成要素：品牌知名度、经营规模、客户满意度、安全性能、服务功能等，通过上述五方面的分析对比，较系统而准确地评价了建行的网上银行竞争力，从而得出建设银行处于领先集团中的赶超地位。

本文结合工作实际，运用战略管理及相关企业管理理论知识，对建行网上银行业务目前的竞争战略提出了产品功能、服务性能、品牌营销的差异化发展方向及竞争力的提升建议。

关键词：网上银行 竞争力 差异化



**Title: The Competitive Strategy of CCB On-line Banking
Business**

Major: Master of Business Administration

Name: Cai Wei

Supervisor: Hu Song Hua

ABSTRACT

As a combination of information network technology and financial services globalization, on-line banking is changing the service method, management model and the competitive status of the traditional banking. Holding its good corporate brand, extended marketing network, perfect products and services and rich client resources as its own advantages, China Construction Bank (CCB), one of the on-line banking pioneers of China banks, has achieved a lot. However, faced with a market full of fierce competition and homogenization, how to select and develop its business competitive strategy, strengthen its core competence as well as form its new competitive advantage has become an important issue for an on-line bank to consider.

This paper tries to quote competitive strategic theory, use case study method, PEST analysis method, five forces model and some other pertinent method to analyze the external opportunities and threats as well as its internal strengths and weaknesses of CCB on-line banking business so as to propose recommendations to upgrade its on-line banking competitiveness.

The innovation of this article as follows:

This paper presents the elements of on-line banking competitiveness, including brand recognition, operation scale, customer satisfaction, safety and function. It makes a systematic and accurate evaluation of CCB on-line banking competitiveness through analyzing the five so that the point CCB is holding a leading position comes.

Borrowing experience from work, using strategic management and related business management theory, this paper points out the way should follow in terms of product function, service performance and brand marketing in order to realize its differentiation principle. Besides, this paper also gives some suggestion to promote the competitiveness of CCB online banking.

Key Words: On-line Banking, Competitiveness, Differentiation

目 录

摘 要.....	1
ABSTRACT.....	11
第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的和意义.....	2
1.3 研究思路和方法.....	2
第 2 章 文献综述.....	5
2.1 网上银行基础研究.....	5
2.2 企业竞争战略理论综述.....	8
第 3 章 建行网上银行业务发展情况分析.....	11
3.1 建设银行网上银行概况.....	11
3.2 建行网上银行业务与同业对比分析.....	12
3.3 建行网上银行业务发展中的竞争问题.....	22
第 4 章 建设银行网上银行环境分析.....	25
4.1 宏观环境分析.....	25
4.2 竞争环境分析.....	30
4.3 微观环境分析.....	34
4.4 本章小节.....	39
第 5 章 建行网上银行竞争战略制定.....	41
5.1 SWOT 分析.....	41
5.2 网上银行竞争战略的选择.....	43
5.3 网上银行竞争战略具体思路.....	45
5.4 本章小节.....	48
第 6 章 建行网上银行市场竞争力提升策略.....	49
6.1 深化内部管理改革, 夯实可持续发展基础.....	49
6.2 打造综合管理平台, 强化客户关系管理.....	50
6.3 加强网银人才队伍建设, 提高核心竞争力.....	51
6.4 完善绩效考核制度, 打造独立核算的利润中心.....	52
6.5 加大创新力度.....	54
6.6 强化“E 路通”品牌营销.....	55
6.7 外部战略联盟, 内部深度合作.....	56
第 7 章 结论与展望.....	59
参考文献.....	61
附录.....	63
后记.....	64



第1章 绪论

1.1 研究背景

自1995年10月18日，全球首家网上银行—安全第一网络银行问世以来，网上银行便因其经济性、便捷性、灵活性的特点而在全球范围内迅速蓬勃发展。网上银行的出现改变了传统的银行经营模式，被誉为金融的“朝阳产业”，各大银行纷纷研究设计并推出自己的网上银行服务，网络技术与商业银行服务由此正式接轨，并催生了银行服务领域迄今为止最为深刻的一场革命。

我国网上银行虽然起步较西方国家晚，但是发展也相当迅速。自1997年来，中国招商银行、中国银行、中国建设银行、中国工商银行陆续推出网上银行，开通了网上支付、网上自助转账和网上缴费等业务，初步实现了真正的在线金融服务。加入WTO后，外资银行开始涉足国内网上银行领域，获准在中国内地开办网上银行业务的东亚银行、汇丰银行、恒生银行、花旗银行等外资银行，纷纷绕开其营业网点不足的劣势，加速抢滩内地网上银行市场。网上银行已经成为网络经济时代商业银行不可逆转的发展潮流，成为中外银行争夺客户、争夺市场的重要手段，并正逐步形成商业银行新的利润增长点。

中国建设银行是一家在中国市场处于领先地位的股份制商业银行，为客户提供全面的商业银行产品与服务，拥有广泛的客户基础。自1999年开通网上银行服务以来，已取得了不错的成绩，客户规模、市场占有、品牌知名度均已位居前列。但发展过程中也面临着很多问题，从企业自身发展来看，定位为战略发展业务的网上银行却远远没有发挥其应有的作用，其在客户挖掘、市场拓展、服务创新等方面仍存在巨大的潜力。从市场的整体格局看，一方面，以中信为代表的中小商业银行及以花期为代表的外资银行均发力网上银行业务，或以客户服务取胜，或以产品功能见长；另一方面，以工行为首的传统网银大户不断地推陈出新，正朝着“业务最全、利用率最高、占比最大、重点优质客户重点发展”的定位稳步迈进。面对日趋白热的竞争和同质化问题日益严重的市场，如何选择和制定战略业务的竞争战略，巩固核心竞争力的同时尽快形成新时期

的竞争优势，已成为建设银行网上银行业务发展的重要课题。

1.2 研究目的和意义

作为信息技术与金融服务全球化的结合体，网上银行这一虚拟银行，正在改变着传统银行的服务方式、管理模式以及竞争格局。随着外资银行的进入，大力发展网上银行已然成为许多商业银行降低经营成本、扩大市场份额、创建品牌营销、进行金融创新的首选。无论是中资银行还是外资银行，都“铆”足劲去展开一场轰轰烈烈的网上银行争夺战。

然而，银行经营业务、满足社会经济的效用性质趋同，许多信用工具和经营方式亦趋同，导致银行服务的严重同质化。与传统银行业务发展情况类似，我国商业银行网上银行之间，经营理念、发展战略、市场定位、经营方式乃至产品、服务等都极为相似，同质性问题相当突出、日益严峻。网上银行业务发展与创新仍主要局限于对传统银行业务的补充、更新以及简单移植，难以满足商业银行发展以及客户日趋多样化的需求。鉴于此，为加大网点客户分流力度并维护客户关系，从而进一步抢占市场份额以实现规模经济为目的，09年以来，各大银行纷纷调低网上银行渠道的收费标准，揭开了本该在产品成熟期出现的“价格战”序幕。

在如此激烈的同业竞争之下，作为国内银行业务新增长点的网上银行已面临更为严峻的考验。目前，我国网上银行定位为传统银行的网上渠道，没有形成特有的发展战略和市场定位。以建设银行为例，深入分析该银行网上银行业务的发展现状、遇到的问题，探讨其竞争战略的选择，制定业务发展思路与对策，对于笔者将 MBA 所学理论运用于工作实践，对于增强建设银行的市场竞争力以及对于其他商业银行的网上银行业务发展，具有积极地现实意义。

1.3 研究思路和方法

(1) 案例分析法

本文的写作始终以对建设银行这一典型案例的分析为主线，而在具体分析

过程中也穿插了大量小案例。如在“与他行网上银行的比较分析”这一小节中，将用建设银行与国内其他商业银行的网银业务进行深入比较。

(2) PEST 分析模型

PEST 分析是指宏观环境的分析，是指影响一切行业和各种企业的各种宏观因素。不同行业和企业根据自身特点和经营需要，分析的具体内容会有差异，但通常都从政治(Political)、经济(Economic)、社会(Social)和技术(Technological)等四个方面入手，从总体上评价这些因素对企业战略目标和战略制定的影响。

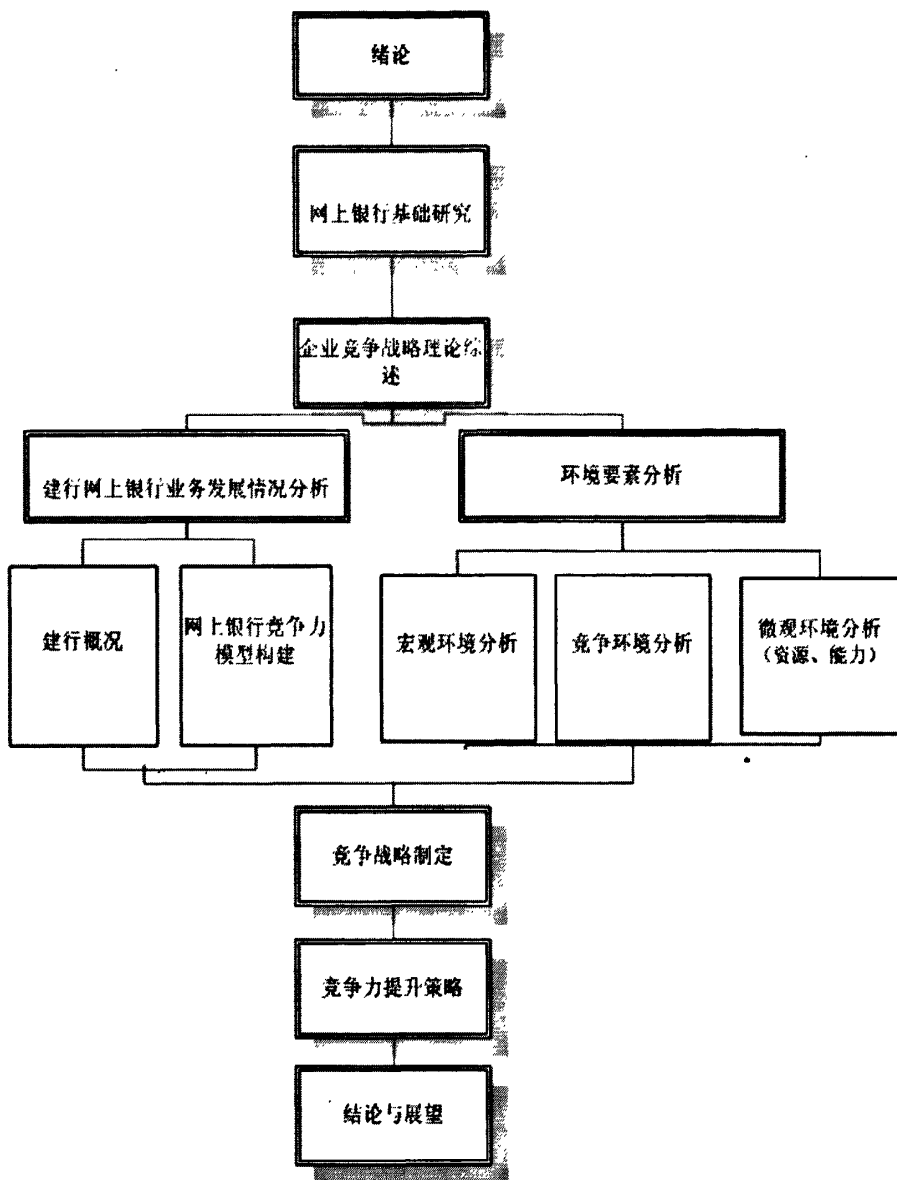
(3) “五力模型”分析法

迈克尔·波特(Porter, Michael)在其经典著作《竞争战略》中提出了行业结构分析模型，即“五力模型”。他认为，行业中存在五种基本力量：现有竞争者、潜在进入者、供应商、购买者、替代品。这五种力量竞争强度的结果，决定着企业的竞争地位和盈利能力。本文运用“五力模型”分析工具对建设银行网上银行生存和竞争的行业环境进行了重新审视和分析，为建设银行网上银行的市场分析提供了一个切入点和基本框架。

(4) SWOT 分析法

SWOT 分析法又称态势分析法，通过对行业内部和外部条件各方面内容进行综合概括，进而分析研究对象的优劣势、面临的机会和威胁。本文通过 SWOT 分析方法，对建设银行网上银行业务发展中存在的机会与威胁、其自身的实力及其与竞争对手比较得出的优势与劣势进行了详尽的分析。

本文对论题的研究采用比较研究和案例研究的方式，采用提出问题、分析问题、解决问题的研究路线，从介绍国内外网上银行发展历程出发，剖析建设银行网上银行业务发展现状，借助 PEST 宏观环境分析模型和波特的五力分析模型分析建设银行网上银行业务面临的宏观环境、竞争环境和微观环境，并运用 SWOT 分析方法定位研究对象的优劣势，结合 MBA 课程所学，对建行网上银行业务的竞争战略进行选择定位，提出相关建议。



第2章 文献综述

2.1 网上银行基础研究

2.1.1 网上银行的定义与特点

网上银行 (On-line Banking), 又称网络银行、在线银行, 是指利用互联网数字通信技术, 以 Internet 作为基础的交易平台和服务渠道, 使客户可以足不出户就能够安全便捷地享用信息查询、资金结算、消费信贷、投资理财、信用卡、电子支付等金融服务。

可以说, 网上银行是伴随着电子商务发展起来的。作为电子商务的有力推进者和积极参与者, 虽成长历程不长, 但发展势头迅猛, 不但快速抢占传统的银行业务, 还创造出各种适应广大用户电子商务及现代生活的金融产品和服务, 不断扩宽金融服务领域、拓展金融创新空间, 以稳步提升的金融服务质量稳固存量客户关系、拓展新增客户群体, 有助于达到降低经营成本、扩大市场份额乃至创建提升品牌、深化金融创新的经营目标。

网上银行, 以其独有的服务方式、经济的运行成本等鲜明的特征, 成为了提高银行核心竞争力、影响经营成败的战略业务。

(1) 3A

网上银行, 借助因特网遍布全球的地理优势及其无间断运行、信息传递快捷方便的时间优势, 突破传统银行地理布局、经营时限及经营权限的局限性, 为客户提供综合、统一、安全、实时的金融服务。可以说, 网上银行是一种在任何时间 (Anytime)、任何地点 (Anywhere)、以任何方式 (Anyhow) 提供金融服务的全天候银行, 可谓是随时、随地、随心、随意。

(2) 虚拟化

作为银行的服务渠道之一, 网上银行打破了传统银行面对面的柜台业务方式, 是一种不谋面的网络服务方式, 因此, 也常被称作虚拟银行。它适应现代金融企业的扁平化管理, 缩短了内部的管理半径, 使银行的金融服务通过网上的“电子柜台”直接面向客户, 极大地减少了物理分支机构的设置, 压缩了业

务管理的层级，减少了信息搜集及指令传递的环节，加快了市场响应速度，有利于服务水平的提升和业务开展，同时，还具有业务全球化的优势，借助于网络媒介，便可以将其金融业务和市场延伸到全球的每个角落（辛树森，许会斌，2007）。

(3) 规模经济性

根据经济学成本的一般分类方法，网上银行的成本可分为固定成本和可变成本。其中，固定成本主要由 Web 服务器、数据库服务器、防火墙等设备投入成本组成，又称硬件成本。可变成本则主要由两块构成：一是软件成本，即网上银行的软件开发和升级；二是运营成本，包括网络通讯费用、系统维护费用、广告宣传费用等。网上银行建设的固定投资完成并形成生产运营能力后，相比之下，其变动成本所占比例较低，而随着网上银行业务产品的增加以及网上银行客户使用规模壮大，其提供的业务产品平均成本迅速递减，每增加一笔业务引起的变动成本量（即边际成本）也不断下降，形成了典型的规模经济特征。

(4) 低成本

随着网上银行服务被越来越多的高收入阶层的接受和使用，并且逐渐向全社会普及，其低廉的运营成本，也为银行采用低价竞争策略提供了较大的空间。网上银行的低成本服务可以从银行和客户两方面体现：

银行方面，除因虚拟化使得网上银行服务的管理费用大幅缩减外，由于网上银行只须在建设时期和系统升级时期进行资本投入，省却了传统的物理网点购置或租用固定经营场所、购置运营设备等的开办费用，免除了定期支付的高额维护成本、管理费用，加之网银的规模经济效应，极大的降低了银行的经营成本。根据 BoozAnen&Hamilton 公司的调查结果，网上银行经营成本仅仅相当于经营收入的 15%-20%，而传统银行的经营成本占经营收入的 60%。在美国，开办一个网上银行所需的费用大约是 100 万美元，而建立一个传统银行分行所需费用却是 150-200 万美元，每年还需附加经营费用成本 35-50 万美元。据国外的统计资料显示，银行通过各种服务渠道完成每笔交易的成本费用分别为：营业网点柜员服务 1.07 美元，电话银行是 0.54 美元，ATM 是 0.27 美元，网上银行为 0.01 美元（张卓其，2005）。因此，网上银行无疑是银行现代化的重要发展方向。

从客户层面看，由于网上银行运营成本较低、物理网点的开办受到政策或机构管理能力限制、柜面业务处理能力难以满足高速增长金融服务需求的矛盾等因素，银行无论是从主观业务发展的需要，还是从客观应对市场的变化、保持市场竞争力，都有极大的推动力促使其利用以网上银行为主的电子渠道分流柜面业务需求，即客观的表现为，各家银行网上银行服务的价格普遍低于传统的柜台渠道，以汇款、跨行转账业务为例，其业界收费标准普遍为柜面标准的5-8折，优质客户更低甚至免费。此外，选择网上银行办理金融业务，还节省了交通成本及业务办理甚至排队的时间成本，对客户而言，可谓省时、省事、省钱的最优选择。据艾瑞咨询2007年研究成果显示，有近47%的网民认为网上银行“免收服务费”是其选择个人网上银行服务的主要原因，仅次于“方便快捷、全天候”服务的因素，位居第二。

(5) 客户群特征鲜明

网上银行因其适用条件有别于传统银行服务（物理网点），从全国范围的活动客户调查情况看，呈现出年轻化、职业属性相对集中等特点。

根据CFCA《2008中国网上银行用户行为调查报告》显示，网上银行活动客户以25-44岁的成年客户为主，占62.2%；男女性比例基本为6:4，与我国目前117:100的男女性别比例相吻合，说明我国网上银行能够被不同性别人群广为接受；从职业看，主要是以公司职员、企业管理人员、专业技术人员及学生四类为主；活动客户的个人平均月收入大约为3700元，家庭月收入约为7400元。这类客户具有一定的专业知识、固定工作等自然特征，且大多处于事业开创阶段，学习、工作较为繁忙，这就决定便利、高效的网上银行渠道将是银行与该群体沟通联系的重要渠道。满足这部分大众客户对网上银行的需求，不仅有益于极大地提高客户对网上银行的满意度，更有益于提高客户对银行的忠诚度。

2.1.2 国内外网上银行发展概况

1、国外网上银行发展概况

1995年11月18日，世界上第一家网上银行——安全第一网络银行(SFBN)在美国诞生。成立之初，这家银行没有建筑物、没有地址，只有网址和网上银行站点，一幅幅网页画面构成了银行交易的营业界面，所有交易都通过网络进行。1996年该行存款仅1400万美元，但到了1997年就发展到了4万亿美元。

1998年10月，在成功经营了3年之后，安全第一网络银行正式被加拿大皇家银行收购。

继SFBN后，世界上有影响力的商业银行纷纷尝试网上银行业务，花旗银行、美国银行、富国银行等相继开通了网上银行服务，而瑞士SEB银行和荷兰银行等则通过跨国收购打造自身的网上银行服务；澳大利亚和新西兰也有多家银行提供网上金融交易；新加坡政府同样竭力推动网上银行的快速发展，鼓励厂商和个人使用网上银行。网上银行在世界范围内进入一个快速发展时期，短短十多年来，网上银行在全球范围内取得了飞跃性发展。如今，几乎所有有影响力的国外商业银行都开通了网上银行服务。

2、国内网上银行发展概况

我国网上银行业务起步相对较晚。1996年2月，中国银行在互联网上建立主页，首先在互联网上发布信息，提供查询类服务。1996年，招商银行率先在国内推出了自己的网上银行——“一网通”。1998年3月6日，中国银行网络银行服务系统成功办理了互联网间的电子交易，拉开了中国内地网上银行的序幕。

2000年以后，民生银行、浦发银行等股份制商业银行也纷纷推出了网上银行。自2006年开始，花旗银行、东亚银行等外资银行陆续获准在国内开展银行服务。2009年，中国邮政储蓄银行也开通了网上银行服务。截止2009年6月，国内基本上所有的商业银行都开通了网上银行服务，国内网上银行领域呈现“国有股份制银行+中小股份制银行+地方股份制银行+外资银行”并存的局面。

2.2 企业竞争战略理论综述

自上世纪企业战略理论产生以来，大致经历了古典企业战略理论、现代企业战略理论、新古典企业战略理论三大阶段。

20世纪60至70年代，以钱德勒(1962)、安索夫(1965)、安德鲁斯(1965)等为代表的古典企业战略理论，以市场（环境）分析为基础，即以产品和市场类型为标准描述企业的成长方向，将企业成长战略划分为市场渗透战略、市场

开发战略、产品开发战略和多元化战略 (Ansoff, 1965)。

在这一阶段, 战略理论强调: 战略的特点是适应环境、市场的变化, 其目标是市场扩张, 资源配置是战略手段, 组织结构适应战略是战略保证。

80 年代出现的现代企业战略理论特点鲜明, 以产业的视角出发, 强调产业吸引力; 认为“产业结构决定战略位置, 战略位置决定企业组织结构”; 同时, 强调产业内创新。

美国哈佛大学商学院的迈克尔·波特 (Michael. Porter) 教授把产业组织分析法引入战略管理领域, 发表了三部著作: 《竞争战略》(1980)、《竞争优势》(1985)、《国家竞争优势》(1990)。波特认为企业竞争力理论主要由三个核心内容构成: 一是企业竞争力决定于产业的五种竞争力量, 即竞争者、潜在竞争者、供应商、购买者和替代品。二是企业获取竞争优势的三个基本战略: 低成本战略、差异化战略、目标集聚战略。三是“价值链”与竞争优势创造。波特的理论主要将竞争力分析的注意力重点放在企业的外部环境上, 认为行业的准入难度和吸引力是企业盈利水平的重要决定因素, 市场结构分析是企业制定竞争战略的要依据。此外, 在差异化战略方面, 波特认为企业须提供产品或服务差别化, 以确立自身在产业范围内与众不同的特质。实现差别化战略, 可以通过品牌推广、客户服务、技术创造、营销网络等方面的突出特点或各方面特点的组合, 与竞争对手有效区分。差异化战略也能够建立起对付五种竞争作用力的防御地位, 充分利用客户对品牌忠诚度的提升以降低价格的敏感程度, 有助于为企业维持高收益及形成进入壁垒。客户的忠诚以及某一竞争对手要战胜这种独特性需付出的努力就构成了进入壁垒, 即同时缓解了来自竞争者、购买者甚至替代品等三方面的压力。可以说, 波特开启了企业竞争战略理论研究之先河, 提出了竞争力分析、应对的较为完整的理论框架。

在前人的研究基础上, Miller 提出可以从四个维度描述企业的重要竞争战略, 分别是差异化战略、成本领先战略、集中战略和资本节俭战略。这些维度可以用来比较产业内或产业间的企业竞争战略 (Miller, 1986)。Miller 认为, 差异化战略的目标是为了创造一个被感知的独特产品, 强调市场能力、创造性、产品质量、公司品牌形象及与市场营销渠道合作关系等因素的重要性, 指出创新差异化战略与市场差异化战略两种类型的差异化战略。前者是基于产品创新

获取竞争优势, 强调研发的重要性; 后者强调提升市场营销的效力, 以产品组合、服务为着力点, 凸显竞争优势。

资源学派代表沃纳菲尔特(Birger Wernerfelt)等认为: 在资源差异能够产生收益差异的假定下, 企业的内部有形资源、无形资源以及积累的知识, 在企业间存在差异。资源优势会产生企业竞争优势, 企业具有的有价值性、稀缺性、不可复制性以及低于价值的价格获取的资源是企业获得持续竞争优势以及成功的关键因素(Wernerfelt, 1984)。

90年代初逐渐形成的新古典战略理论打破了传统的“企业黑箱论”, 把企业的资源与无形的知识能力相结合, 认为核心竞争力由体现核心能力的知识体系、内在功能、品牌、顾客忠诚度等无形资产构成, 核心竞争力亦是决定企业多元化经营成败的关键。

我国的部分学者也从不同的角度研究企业竞争力并提出了一些有价值的观点。金碚认为, 企业竞争力是指在竞争性的市场中, 一个企业所具有的能够持续地比其他企业更有效地向市场消费者提供产品或服务并获利的能力和素质(金碚, 2003)¹。胡大立认为企业竞争力是企业市场竞争中所表现的一种外在市场力量, 是与竞争对手抗争、赢得市场份额, 获取利润时所表现出来的力量或能力(胡大立, 2005)²。彭丽红认为, 企业竞争力就是在一定的环境中支撑企业持久生存和发展的力量, 这种力量来自于企业持续拥有独特的或超群性资产, 其作用的结果是产出的产品或提供的服务优势(彭丽红, 2006)³。

综上所述, 国内外学者对于企业竞争力有着多方位的研究和认识, 并归纳总结了多种不同竞争战略。对于建设银行网上银行业务而言, 如何借鉴和利用先进的战略管理理论去分析竞争环境, 并为之确立合适的竞争战略将具有重要的现实意义。

¹金碚·竞争力经济学, 广东: 广东经济出版社, 2003年: 19

²胡大立·企业竞争力论, 北京: 经济管理出版社, 2005年: 37

³彭丽红·管理竞争力, 北京: 经济科学出版社, 2006年: 106-10

第3章 建行网上银行业务发展情况分析

3.1 建设银行网上银行概况

3.1.1 建设银行概况

建设银行成立于1954年，原名中国人民建设银行，是隶属财政部的一家国有专业银行。1994年开始向综合性的商业银行转型。1996年正式更名为中国建设银行。2003年底，建行被选为国有银行业改革的试点之一，获得225亿美元外汇注资的同时，经过了一系列的重要改革。2004年9月21日，成立中国建设银行股份有限公司。2005年，引入美国银行和淡马锡控股有限公司作为战略机构投资者，进一步实现股权多元化，完善公司治理结构，并于当年10月在香港挂牌上市。2007年，建行回归A股市场，从而实现了“A+H”的发行模式。同时，建行全面推进各项管理改革，促进绩效进步，努力把中国建设银行股份有限公司办成一家资本充足、内控严密、运营安全、服务和效益良好的现代化股份制商业银行。

目前，建行已成为一家在中国市场处于领先地位的股份制商业银行，为客户提供全面的商业银行产品与服务。主要经营领域包括公司银行业务、个人银行业务和资金业务，多种产品和服务（如基本建设贷款、住房按揭贷款和银行卡业务等）在中国银行业居于市场领先地位。2008年，建设银行当年实现净利润926.4亿元，仅次于工行1112亿元，位居世界第二大银行。2009年，建设银行资产总额已达人民币9.62万亿元，实现净利润1068.36亿元，年化加权平均股东权益回报率为20.87%，资本充足率为11.7%，不良贷款率仅为1.5%⁴，在中国四大商业银行中继续保持最低。

3.1.2 建设银行网上银行发展概况

1999年，建设银行从行内互联网事业的整体利益角度出发，设立了网上银行部，同年7月，推出了网上银行服务，揭开了建设银行电子银行快速发展新

⁴数据来源：企业内部资料

的一页。从推出伊始，建设银行就将网上银行业务作为科技兴行的重要战略来对待，在借鉴了国外先进的技术和经验的同时，不断扩大网上银行系统的覆盖范围，缩短交易时间，降低交易成本，增强交易的灵活性，依靠卓越的服务功能为客户提供经济、快捷、周到的产品和服务，保持和发展了更多的客户。2000年初，在国内首次将网上银行和呼叫中心整合在一起，实现了跨平台、多种交易形式的全方位金融电子化服务，打造了全新的电子银行品牌——“e路通”。于2006年成立了总行电子银行研发中心，专门从事网上银行、手机银行等电子渠道银行服务的研发工作，学习美国银行先进的管理模式，为实践“以客户为中心”的经营理念，引入高度重视客户体验的可用性方法，注重产品与服务研发工作的有效性，着力持续提升客户满意度。自此，建行网上银行产品和服务现代研发机制已初步建立，基本改变了以往市场需求和产品开发脱节的状况，弥补了以往产品开发“重功能”、“轻服务”的不足(辛树森，许会斌，2007)。

3.2 建行网上银行业务与同业对比分析

衡量网上银行的竞争力可以从不同的角度进行，既可以站在使用者的角度，也可以站在经营者的角度考虑，综合考虑构建竞争力模型的科学性和数据采集的准确性，本文将从品牌知名度、经营规模、客户满意度、安全性能以及服务功能等五方面，对主要股份制商业银行的网上银行业务经营发展情况进行详细对比，从而得出建设银行在同业中的竞争地位。

3.2.1 品牌知名度比较

伴随着银行业竞争的加剧，金融消费逐步进入买方市场，金融品牌的作用将尤为突出。目前，工行、招行和建行作为国内较早推出自有网上银行品牌的机构，品牌知名度的优势已初现端倪。

艾瑞咨询2005年调查显示，凭借其完善的功能设置和平台表现，以及传统业务庞大的客户群，工行的“金融@家”(53.8%)、“金融e站通”(51.8%)的品牌知名度分列一、二位，紧随其后的是招行的“一网通”和建行的“e路通”，品牌知名度分别达到了51.1%、30.4%。2007年，该公司针对网上银行品牌知

名度进行了再次调查，招商银行“一网通”异军突起，成为认知度最高的品牌，认知度达到 58.5%；其后是工行的“金融@家”（55.7%）、建行“e 路通”（43.4%）和工行“理财 e 站通”（42.5%），而其他网上银行的品牌知名度依然相对较低⁵。

据东方财富网 2009 年中国网上银行调查显示，目前的网银服务提供商中，工商银行的品牌知名度最高，72.0%的调查对象都知晓工商银行的网银品牌，位居次席的是建设银行，品牌知晓率达到了 55.8%；而招商银行、中国银行和农业银行也是受访者比较熟知的网银服务提供商，分别有 25.5%、24.7%和 25.2%的人了解，有 12.6%的受访者熟知交通银行的网银服务。其他一些银行的网银服务并不为很多人了解，所占百分比都低于 5.0%⁶。网银服务仍然与银行总体业务情况保持一致性。

从调查可见，工行、招行、建行等三家银行的知名度相对较高。工行作为网上银行的领跑者，品牌知名度最高；与之相比，建行“e 路通”仍有待提高。

3.2.2 经营规模比较

网上银行经营规模可以从用户规模和交易额规模两方面去比较评判。

(1) 用户规模

中银协发布的《08 年度银行业改进服务情况报告》数据显示，相较于其他股份制银行，工行、建行、农行等三家传统大行的网银新增与总客户规模均分列前三位，具体数据如下图：

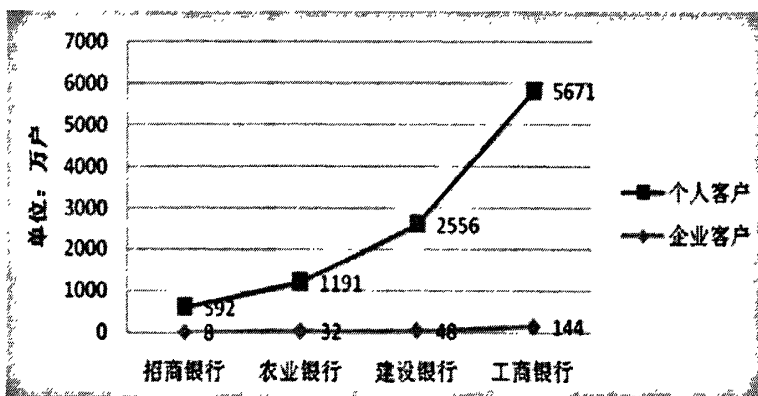


图 3- 1 2008 年主要银行网银客户规模

资料来源：中银协《08 年度银行业改进服务情况报告》

⁵数据来源：<http://www.iresearch.cn/>

⁶数据来源：<http://www.eastmoney.com/>

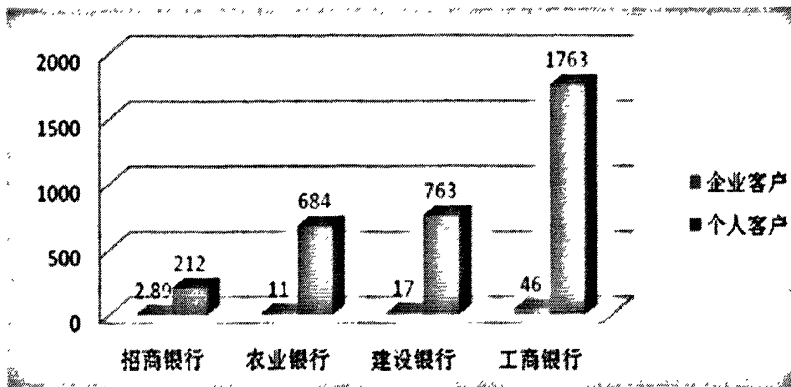


图 3- 2 2008 年主要银行网银新增客户规模

资料来源：中银协《08 年度银行业改进服务情况报告》

可以看出，在个人与企业网银客户规模方面，工商银行均遥遥领先同业；建设银行、农业银行分列二、三位；紧随其后的是招商银行，个人客户达到 592 万，占总客户比例明显高于同业，也凸显了其品牌优势。。

而据艾瑞网民监测行为系统 iUserTracker 数据显示，2009 年，工行月度覆盖人数遥遥领先，09 年 9 月达 3313 万人；建行、交行和招行共同构成第二集团；农行、中行分居五、六位，与其线下规模和地位并不相称。

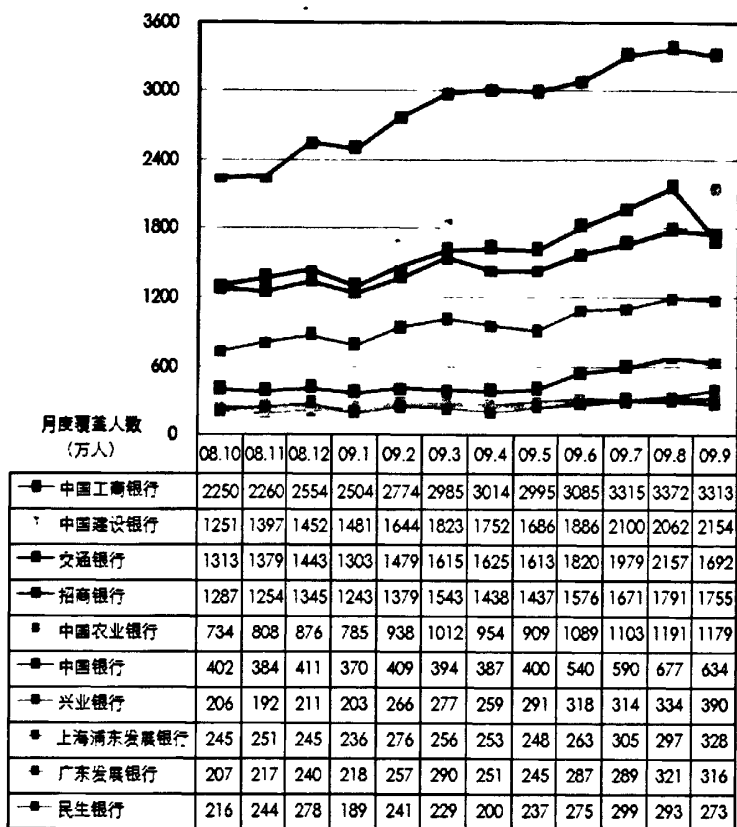


图 3-3 2008 年 10 月—2009 年 9 月中国网上银行月度覆盖人数 TOP10

资料来源: <http://www.iresearch.cn/>

(2) 交易额规模

随着互联网的普及和电子商务的日益成熟,网上银行的交易额⁷规模呈阶梯式上升趋势。据艾瑞咨询数据显示,从 2003 至 2007 年,企业网银的交易额从 24.2 万亿元上升至 230. 万亿元,个人网银的交易额从 0.1 万亿元迅速发展至 15.8 万亿元,全口径交易额由 24.3 万亿元上升至 245.8 万亿元,放大到 10 余倍。

根据艾瑞咨询民监测行为系统 iUserTracker 数据显示,由工行、建行、农行、交行、招行、兴业、民生交易额等银行占据了 2007 年大部分的网上银行交易额规模,其交易额的总合达到了全国网上银行交易额的 84.5%,而排在前三的工行、建行、农行分别占比 36.6%、17.0%、10.9%,合计超市场份额的六成。

⁷网上银行交易额是指过去一年中所有网银用户使用通过网上银行进行转账汇款、缴费支付、投资理财等业务所产生的交易金额,同样可以分为企业和个人两类用户。

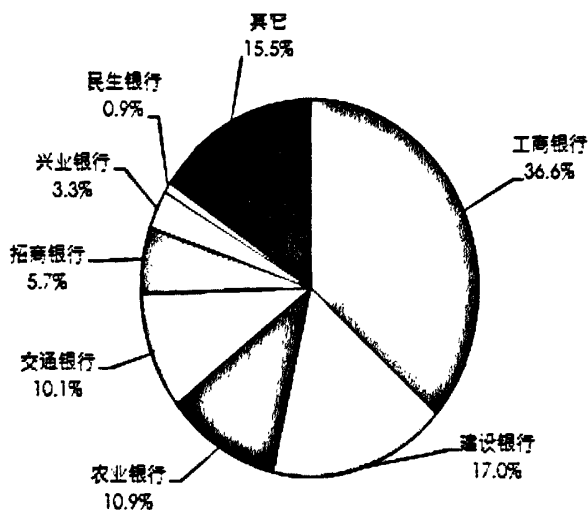


图 3-4 2007 年中国网上银行交易额规模市场份额⁸

资料来源: <http://www.iresearch.cn/>

3.2.3 客户满意度比较

根据关系理论, 顾客对服务提供商保持忠诚大多是两方面的原因: 一方面是因为, 顾客因为对以往服务经历感到满意, 自觉自愿地保持这段关系 (oliver, 1999), 也可能是鉴于转换成本等因素, 被动的接受服务、尚未做出抉择。如何让所有的老顾客对自家的网上银行的服务感到满意、保持独有的忠诚、降低被取代的威胁, 成为了网上银行不可忽视的问题。而满意度是顾客的一种心理状态, 是顾客对产品(服务)获取过程的特征或产品(服务)本身质量与自己期望匹配程度的一种判断 (Oliver, 1997)。换句话说, 客户满意与否, 取决于期望水平和感知质量的差值。目前, 就客户期望水平和感知质量的研究不多, 缺乏定量研究数据, 可从客户心理状态的另一个侧面, 即客户的喜爱程度, 来度量顾客对各家网银服务成效认可与否。

2006 年末, 艾瑞咨询在 50 多家网站开展的针对各大网上银行喜好度的调研显示, 在“喜欢”排行榜中, 工行、建行、招行分别以 53.9%、31.8%、29.4% 的比例又一次位列三强; 在“最喜欢”评比中, 38.9% 的网民表示最喜欢使用工商银行网上银行, 20.5%、16.8% 的网民表示最喜欢使用招行、建行的网上银行

⁸ 2007 年中国网上银行交易额规模为 245.8 亿元, 且以上数据主要参考企业访谈及媒体公布数据而来, 各家交易额口径不一, 其中以双向统计为主流, 个别银行如兴业采取单向统计口径, 数据仅供参考。

服务。

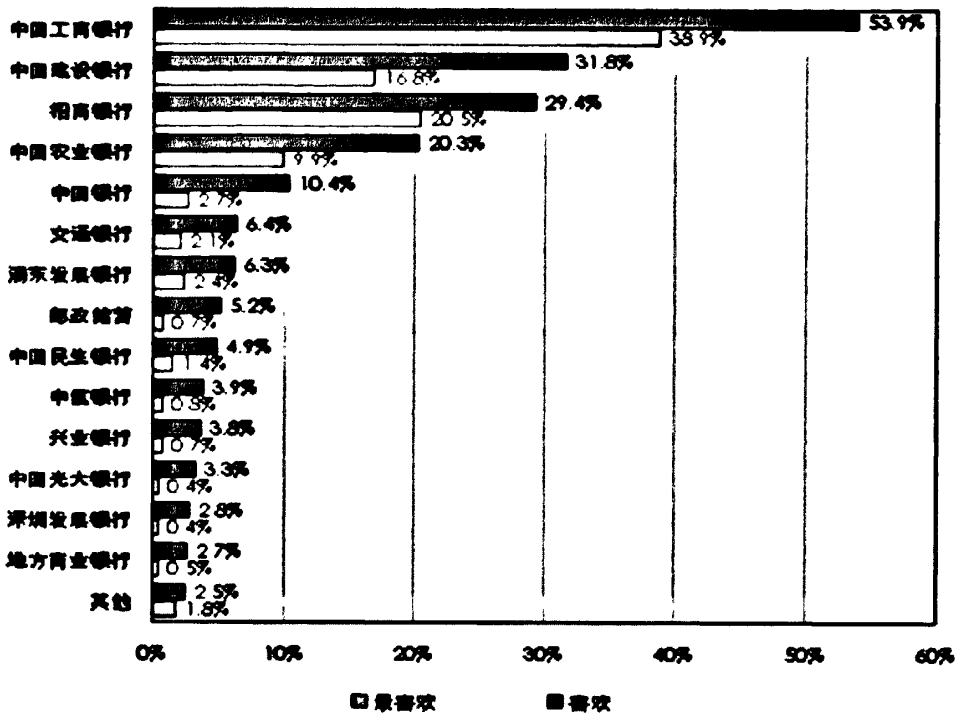


图 3-4 2006 年中国网民对各大网上银行的喜好度情况

资料来源: <http://www.iresearch.cn/>

零点调查公司 2007 年 9 月针对北京、上海、广州等 10 大城市的逾 3000 名用户进行入户调查显示, 网上银行的喜好度排名依次为工行、建行、招行、农行, 分别达到 24%、22.6%、17.8%、13.5%。其他银行网上银行则占比较低。2007 年 12 月份, 中国电子商务协会与零点调查公司合作, 进行了“2007 中国电子金融用户满意度调查”, 调查结果与此基本一致。⁹

3.2.4 安全性能比较

以网上银行为代表的金融电子化的发展, 带来了便捷、高效率, 同时, 也倍受管理策略风险、加密技术风险、群机系统协调风险等, 尤其是网络安全风险的困扰。

根据艾瑞咨询调查显示, 在选择网银时, 个人和企业都将网银的安全性放在了更重要的位置。个人用户选择网银的因素 2006 年与 2007 年最大的变化是:

⁹ 沈桂红, 程凤荣. 网上银行谁主沉浮

“网银的安全性能”超过了“选择网银主要根据原来的开户行而定”上升到了第一位。企业用户则将公司因原有银行账户的原因排名第一；2007年排名第二、第三和第四名的分别为网银的安全性能、银行的知名度和网银的服务水平及态度¹⁰。

可见，安全一直以来都是网上银行服务关注的焦点。就此问题，可以从客户安全意识培育和银行技术手段、风险管理等方面着手解决。一方面，各家银行均在各自的网站、宣传手册以及营销过程中，对网络安全的保护意识、防范措施、相关的操作的注意事项等进行重点宣传，使顾客逐步形成网络安全的正确认识，养成自我防范的良好习惯。另一方面，各家银行加大技术研发，采用最新的加密技术，加强业务风险管理，按照客户类型的不同，给予不同的安全措施、功能服务，不仅从数字证书、动态密码到USB类型移动证书(招行称为“移动证书”、优key，工行称“U盾”，建行称USBKey、“网银盾”)，从登陆密码、USB安全密码到手机验证码加强防范措施，而且强调账户资金安全，涉及资金转移的账务性交易各大银行均要求启用相关安全工具和校验信息验证。

表 3-1 三大行安全验证方式对比表

	安全产品	安全验证方式		安全级别
		大众版	卡号+密码	
招商银行	1. USB Key (优Key)	专业版/财富版	客户端+USB Key+密码	高
	2. 客户端			低
工商银行	1. 动态口令卡 2. U盾	卡号+动态口令卡		中
		U盾		高
		U盾+动态口令卡		高
建设银行	1. 文件证书	文件证书+动态口令卡		中
	2. 动态口令卡	USB Key		高
	3. USB Key(网银盾) 4. 动态令牌	USB Key+动态口令卡		高

资料来源：根据网站、宣传材料等自行搜集整理

建行网上银行紧跟时代发展，适时推出一系列安全保障措施，如数字证书、第三方认证技术、动态口令、多重密码保护等，最大限度地保证了客户端的使

¹⁰ <http://www.iresearch.cn/>

用安全。因此，在网上银行安全性方面，建设银行网上银行在业内有着较高的认同度。

然而，网上银行普遍面临着日益严重的技术与服务同质化。由于信息与技术渠道的日渐畅通，银行业IT技术的可复制性越来越强，网上银行的解决方案、相关功能模块及其构架日益趋同，在所谓硬指标的较量上，各家商业银行目前在技术层面上已很难拉开差距。这就导致了各商业银行的网上银行产品虽然名称不同，但实质上功能及业务种类非常相似，各个网上银行都没有自己的特色，很难形成差异化竞争优势。另外，层层加固、防范的措施也一定程度上以牺牲客户的便利性为代价，针对旨在提高顾客参与性和互动性的技术开发还没有引起各家网上银行的重视。而互动性是银行服务营销的根本，程式化的界面考虑得再周到，与人工服务还是存在本质的区别。如何通过技术手段，体现网上银行的个性化和互动性，是中国网上银行真正迈向成熟的关键性问题。

3.2.5 服务功能比较

(1) 网上银行的服务类别

目前，网上银行的服务功能主要有以下八类：包括：信息发布、基础账户服务、资产类服务、代理类服务、网上理财、网上商城、自定义服务及会员服务¹¹等。

以下选取工、农、中、建四大国有银行和招商银行、交通银行、民生银行、浦发银行四家规模较大的股份制商业银行作为国内商业银行的代表，选取花旗银行和汇丰银行两家作为外资银行的代表（包括其大陆和香港两地的服务版本），采取登录网上银行实际操作、登录网站体验演示服务和根据功能介绍整理的方式，将网上银行的服务功能作如下比较：

¹¹指通过市场细分、客户分层，主要面向优质会员客户提供的不同于一般网上银行服务的个性化服务，包括专属通道、专属区域、专属服务、专属产品和专属优惠等。通过享受会员服务而体验到尊贵和与众不同，有助于提高客户的忠诚度。目前，国内网上银行领域开展会员服务的不多，仅工商银行和招商银行推出了各自的贵宾服务，以网银版本和服务优惠措施等以示区别。

表 3- 2 国内主要银行网上银行服务功能比较表¹²

功能 银行	信息发布	基本账户 类	资产类	个人理财	网上购物	代理缴费	自定义服 务	会员专 享服务
建设银行	√	√	√	√	√	√	√	×
工商银行	√	√	√	√	√	√	√	√
招商银行	√	√	√	√	√	√	√	√
农业银行	√	√	×	√	√	√	×	×
中国银行	√	√	×	√	√	√	×	×
交通银行	√	√	×	√	√	√	×	×
民生银行	√	√	×	√	√	√	×	×
浦发银行	√	√	×	√	√	√	×	×
花旗银行 (中国)	√	√	×	√	×	×	×	×
汇丰银行 (中国)	√	√	√	×	×	×	√	×
花旗银行 (香港)	√	√	√	√	√	√	√	√
汇丰银行 (香港)	√	√	√	√	√	√	√	√

资料来源：根据网站、宣传材料等自行搜集整理

由上表可见，目前国内各大银行所提供的网上银行服务种类方面，工商银行与招商银行服务功能最丰富；而建设银行的服务种类也比较多，但仍未建立起全面的客户分层的差异化服务体系；国内其他银行网上银行基础服务功能也相对齐全，但均未提供个性化、差异化服务；而两家外资银行出于金融监管等方面的原因，目前在大陆地区所提供的网上银行服务功能较少。随着竞争的加剧，网上银行多元化、个性化、差异化的发展趋势已然显现。

(2) 网上银行的服务功能

¹²注：“√”表示已开设此项功能，“×”表示尚未开设此项功能。

网上银行服务类别是否齐全，可以一定程度上反映该行网上银行业务发展的进程和阶段。然而，对于客户而言，关注的焦点已经不局限于是否有个人理财这个服务类别；更重要的是究竟能为他们提供哪些具体业务功能或产品，这些服务相较柜面渠道而言，是否更为便捷、全面。换句话说，是否能满足客户的需要，取决于网上银行产品和服务的“广度”与“深度”。广度，即业务的涵盖领域的跨度，不仅仅是传统银行柜面业务的渠道延伸，更是金融机构乃至信息提供商等多方合作的综合性金融服务平台。深度，指自定义或自行设置的个性化服务。在国外，网上银行产品的开发和设计已经进入了大众度身定做的阶段，网上银行不局限于只提供标准化的产品和服务，产品是以一系列“组件”的形式交与客户，由客户根据自己喜好、个性以及自身的实际情况进行组合和设计。这种方式因为向客户提供了大量的信息、引入了个性化设置，从而更好地满足了每一位客户的需求。

鉴于金融监管体制和对比取材等方面的原因，仅选取上述分类比较全面且国内市场占有率排在前列的工行、招行和建行等三家银行的国内网上银行版本，包括个人网上银行和企业网上银行，进行具体功能和服务的详细对比。上述三家银行共同被 CFCA 《2007 中国网上银行调查报告》评为“2007 年中国最佳网上银行”，其业务功能及服务均属国内领先水平。

①个人网上银行

经对比，国内银行业在账户管理、存款管理、转账汇款等基础功能大致趋同，总体基础功能方面，工行略胜一筹；网上理财的交易功能方面，工行和建行难分仲伯，但在理财计划、资产负债状况分析、财务状况分析等理财服务方面，这两家传统大行均不及招行的细致、全面。另外，虽然客户分层标准不一，按照不同的金融服务需求和对银行的潜在贡献，各家行都竭诚为优质（高端）客户提供更丰富的投资理财产品（渠道），更全面的投资理财咨询、更优惠的服务收费标准，而领先阵营中，仅建行缺位（详见附表 1）。

②企业网上银行

对比结果表明，工商银行整体功能较另外两家银行全面，尤以收付款业务和投资理财类优势明显；而招行鉴于发展历史较短及零售银行的战略定位等因素，在企业网上银行业务上并无显著优势；建设银行则在各类服务功能上均衡

发展，仅在贷款融资方面略胜一筹（详见附表2）。

据 CFCA2009 年网上银行客户体验测评研究表明，在功能满足性指标的综合得分方面，工行、建行分列一、二位，远高于行业平均水平，与上述对比结论一致。

根据针对大型购物中心的研究结果，购物中心提供的产品种类越多，顾客需求的满足程度就越大，顾客满意度就越高(Severin, 2001)。同理，提供多种服务种类的网上银行就如同一个网上的金融超市，其提供的服务种类越多，就表示顾客通过登陆一家网银能够实现的服务越多，网上银行产品整合度越高的银行对于顾客需求的满足程度就越大，顾客满意度也越高。而上述服务功能的对比，同样可以得出，三家银行的网上银行服务种类数差别甚微，且均较其他银行的产品整合度高，与上述满意度第三方调查的结果相吻合。

3.3 建行网上银行业务发展中的竞争问题

通过品牌知名度、经营规模、客户满意度、安全性能、服务功能等多方位、多角度的分析对比，不难看出，目前在国内网上银行服务领域，建设银行与工商银行、招商银行并驾齐驱，共同构成领先集团。而在领先集团中，建设银行仍处于赶超的位置。论品牌知名度、经营规模、客户满意度，相比工商银行仍存在差距；在服务功能方面，也并没有显著优势。可以说，建行网上银行在同业中有一定的竞争力，但其竞争地位与该行业的金融行业龙头地位仍存在差距。这也意味着建行网上银行发展还存在着较大的发展空间。

目前，建行网上银行发展存在竞争战略定位和战略执行两大问题。

3.3.1 竞争战略定位问题

建行虽已将网上银行业务视为其增强全行竞争力的战略业务；但实际运营管理中，网上银行的业务定位仍然是传统物理渠道的辅助渠道、服务各核心业务部门的服务部门，只是作为分流高成本低收益柜台业务、实现低成本以及维护客户关系的手段。从业务发展上，秉承传统大行全面发展的经营思路，强调面向广大银行客户提供“人无我有，人有我优”的网上银行服务，缺乏根据自身资源、能力优势进行明确的市场定位、市场细分。

3.3.2 竞争战略执行问题

定位于“服务”渠道、“服务”部门的成本中心，网上银行难担真正意义上新兴利润增长点的重任。

(1) 考核激励机制不完善，资源整合能力有待提高。电子银行部作为网上银行业务的主管部门，负责指导全行网上银行业务的开展，并以全行该业务任务的完成指标作为考核依据。鉴于秉承“不与经营部门争利”的管理理念，各分行的网上银行的考核指标多为新增动户、交易量、交易占比等规模性指标，而非盈利指标。而现阶段，网上银行的实质是通过网络渠道向客户提供核心业务服务，渠道的技术开发和核心业务的管理、创新分别由同级的信息技术部门、相关核心业务主管部门负责，并采用原技术部门、业务部门内部的考核体系，网上银行业务的实际开展情况尚未以 KPI 量化指标或其他形式列入对上述关键部门的考核范畴。从而导致，网上银行业务的责、权、利未能真正匹配，业务开展的协同效用不高，最终阻碍了其竞争优势的充分发挥以及竞争地位的进一步提升。

(2) 产品服务的深度与广度均有待提升。凭借传统大行的优势，网上银行渠道提供的产品和服务较之于大多数同业更加全面，但与工行、招行等同业先进银行相比，缴费、支付、贷款以及以外汇买卖、理财产品为代表的投资理财类产品等均有待挖潜。同时，对于不同客户群体的差异化、个性化、多元化的产品和服务支持，尚提留在个别产品准入门槛不同和手续费优惠以示区别的初级阶段。

(3) 品牌知名度有待提高。通过十余年的竭诚服务，建行网上银行在同业的知名度等品牌指标排名靠前，但与该银行的行业地位、市场占有率排名及其“国际领先、国内一流”的战略目标相比还有差距。品牌宣传系统性不足，品牌营销力度有待加强。

那么，如何确立正确的竞争战略，从管理理念、政策制度以及资源配置等方面树立网上银行战略业务的战略地位，是建行网上银行发展的核心问题。

对建设银行而言，竞争战略的研究和实施，需要重新审视其赖以生存的发展环境，进行内外部环境、资源及能力的分析定位，找出问题和不足，并根据自身资源、能力的优势，确立相应的战略，视市场的发展进行动态调整。

第4章 建设银行网上银行环境分析

4.1 宏观环境分析

4.1.1 政策环境分析

(1) 政策环境

我国金融业历来实行严格的监管政策,体现在三个方面:一是对金融机构“分业经营、分业管理”;二是对银行业的准入有着严格的限制;三是银监会对商业银行的产品和服务范围有着严格的监管。网上银行作为商业银行的新兴业务,自然也要遵循国家相关政策。此外,我国高度重视信息化工作,十七大报告就指出:“全面认识工业化、信息化、城镇化、市场化、国际化深入发展的新形势新任务,深刻把握我国发展面临的新课题新矛盾,更加自觉地走科学发展道路,奋力开拓中国特色社会主义更为广阔的发展前景。”信息化被提到更为重要的位置,对于网上银行的发展将有着积极的影响。

(2) 法律法规环境

1999年初,由人民银行联合工商银行等13家商业银行共同建设的金融客户身份认证(CA)工程正式启动。2000年初,人民银行颁发了《关于加强银行计算机安全防范计算机犯罪若干问题的决定》,制定了《银行计算机信息系统安全技术规范》。2000年6月底,金融CA已正式投入试运行。2001年7月初,人民银行发布《网上银行业务管理暂行办法》,为中国银行业网上银行的发展提供了法律保障。2005年4月1日,我国《电子签名法》正式施行,该法律规定,可靠的电子签名与手写签名或者盖章具有同等的法律效力,这标志着我国首部“真正意义上的信息化法律”的诞生,对建立良好的网上信用机制和高效的网上交易途径起到极其重要的促进作用。2004年12月中旬,由央行组织商业银行建设的全国统一的个人信用信息基础数据库,开始国内7个城市试运行,于今年开始全国推广。届时,借助该征信体系,我国将实现以极低的成本在网上发放个人贷款,发行信用卡,大大改善网上银行的产品结构和服务成效。2005年

10月中国人民银行制定了《电子支付指引(第一号)》。2005年11月,中国银行业监督管理委员会发布了《电子银行业务管理办法》和《电子银行安全评估指引》,并明确规定自2006年3月1日起施行……随着网上银行应用环境的改善,业务品种的丰富,法律保障的逐步健全和征信体系的日渐完善为我国网上银行的发展提供了必要的法律保障。

4.1.2 经济环境分析

2003年以来,GDP连续5年增速达到或超过10%。2008年,中国经济遭遇了地震、自然灾害的袭击,经历了全球性金融危机的冲击,仍取得了9%的增长¹³。2009年,国内生产总值达到335353亿元,比上年增长8.7%;国内城乡居民收入稳定增长,其中城镇居民人均可支配收入比上年实现增长9.8%,农民人均纯收入实现增长8.5%。

中国经济持续的高速增长、居民可支配收入的增加,给信息网络、电子商务、金融理财的发展提供了坚实的经济基础,而这些又将促进网上银行的进一步发展。

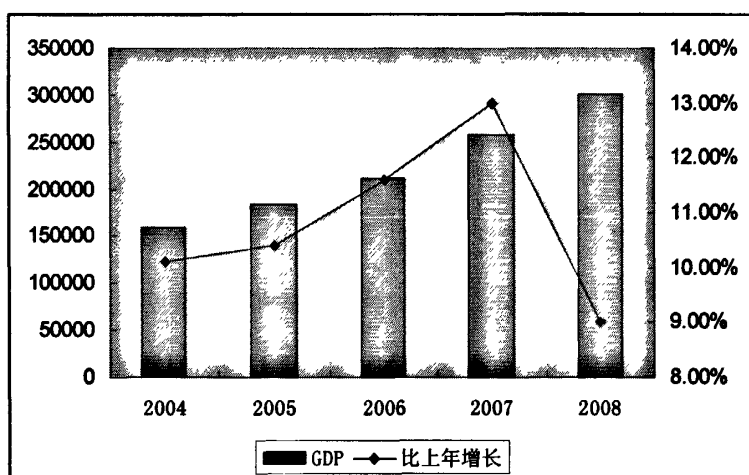


图 4-1 2004-2008 年国内生产总值及其增长速度

资料来源:国家统计局《2008 年国民经济和社会发展统计公报》

4.1.3 社会环境分析

以下从 5 个方面探讨社会因素对网上银行发展的影响:

¹³国家统计局发布的《2008、2009 年国民经济和社会发展统计公报》

(1) 网民的数量规模。截至 2009 年末，中国网民规模达到 3.84 亿人，继续领跑世界成为拥有网民最多的国家。我国互联网普及率达到了 28.9%，同比增长了 6.3%；宽带网民数达到 3.46 亿，国家 CN 域名数达 1682 万¹⁴，三项指标均稳居世界排名第一，数量庞大的网民为网上银行的发展提供了坚实的客户基础。

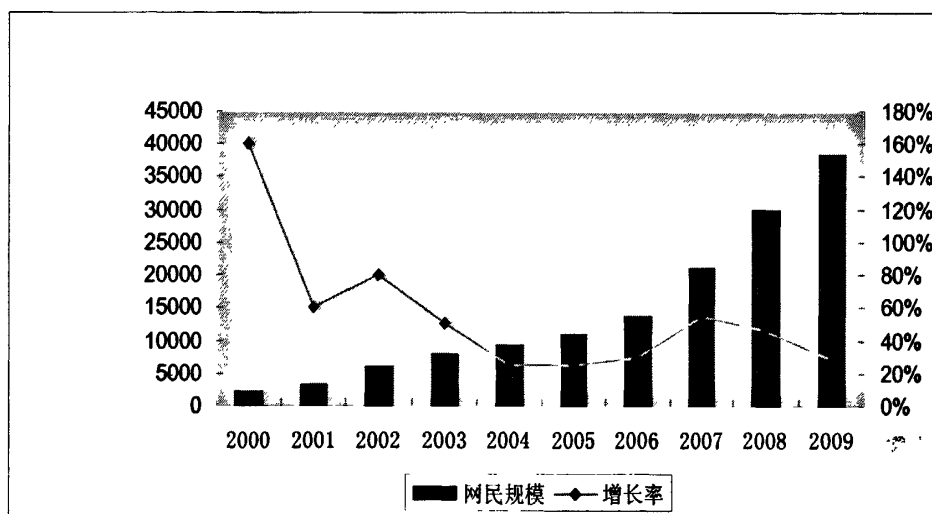


图 4-2 2000-2009 年中国网民规模增长图

资料来源：(CNNIC)发布的《第 25 次中国互联网络发展状况统计报告》

(2) 网民的年龄结构情况

与 2008 年相比，中国网民年龄结构更为优化，网民的年龄结构更加均衡。30 岁以上年龄段人群占比攀升，整体占到网民的 38.5%。这部分人群更为成熟，消费能力较强，是互联网经济发展的重要用户群。¹⁵

¹⁴数据来源：(CNNIC)发布的《第 25 次中国互联网络发展状况统计报告》

¹⁵数据来源：(CNNIC)发布的《第 25 次中国互联网络发展状况统计报告》

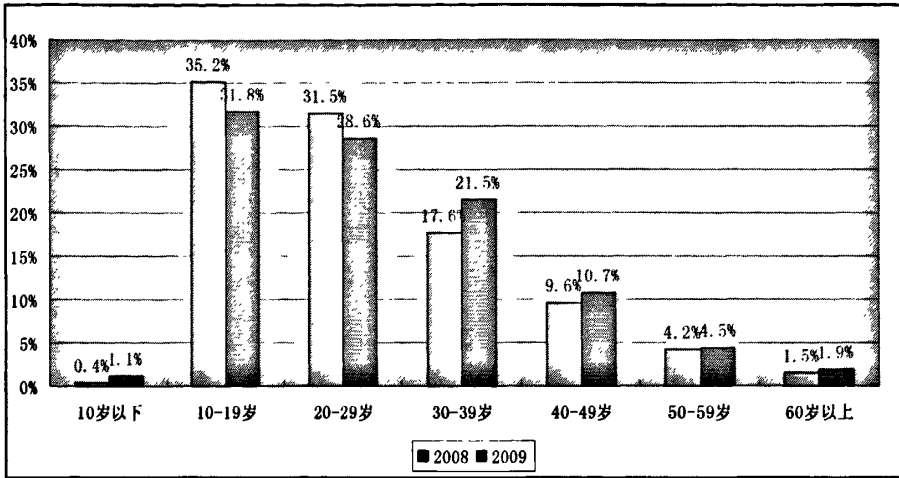


图 4- 3 2008-2009 年网民年龄结构对比

资料来源：(CNNIC)发布的《第 25 次中国互联网络发展状况统计报告》

(3) 网民的学历结构方面，中国网民群体继续向低学历人群渗透。2009 年，小学及以下网民群体增长超过整体网民增速，目前占到网民整体的 8.8%，年增幅 3.4 个百分点。高中学历网民占比也略微提升，大专及以上学历网民占比继续降低，网民学历结构更为均衡。

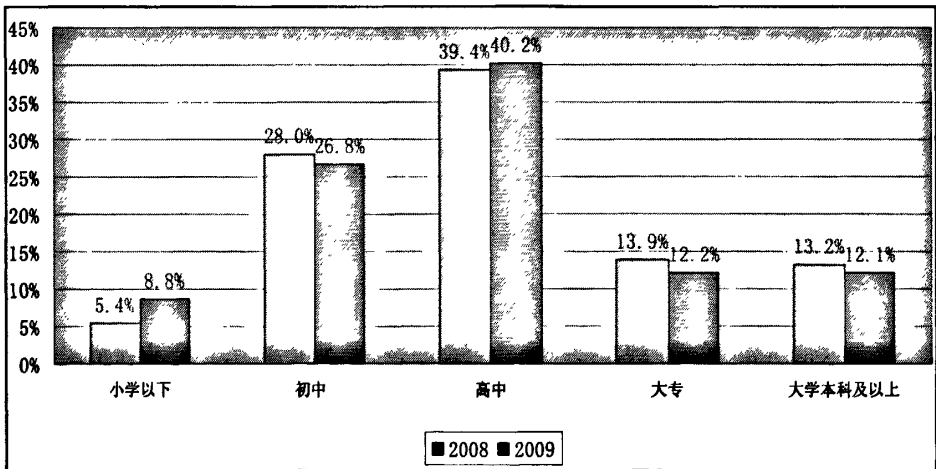


图 4- 4 2008-2009 网民学历结构对比

资料来源：(CNNIC)发布的《第 25 次中国互联网络发展状况统计报告》

(4) 网民收入结构

网民中无收入群体比重继续上升，目前达到 10%，这与无业人员越来越多地被吸纳到网民群体中有关。同时，月收入在 2000 元以上的网民群体占比也在

增大，互联网消费的用户基础更为坚实。

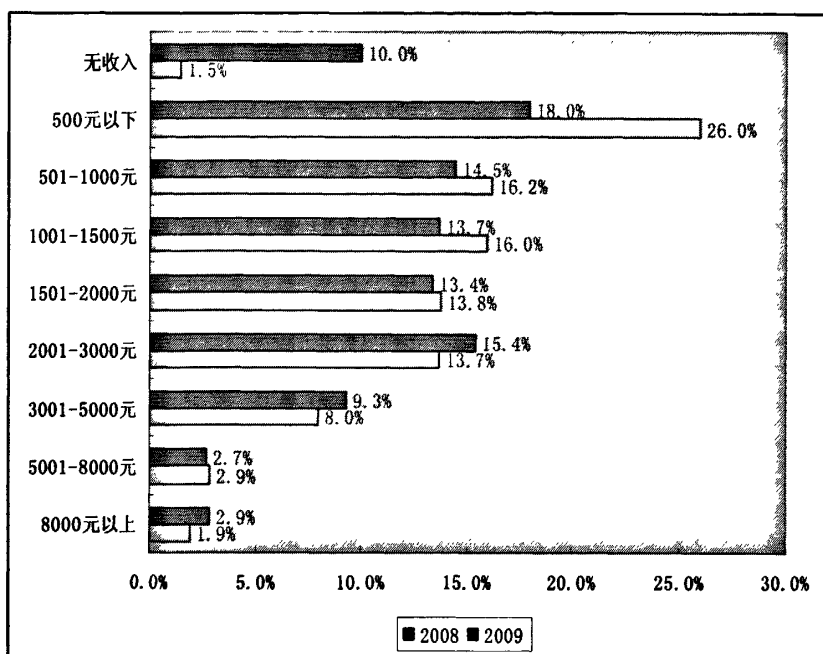


图 4- 5 - 2008-2009 网民收入结构对比

资料来源：(CNNIC)发布的《第 25 次中国互联网络发展状况统计报告》

(5) 人们行为观念的改变。随着互联网及网络经济的发展，越来越多的国人对网络及其衍生物经历了从无到有、从陌生到熟悉的过程。如今，通过网上银行等支付手段去网上购物、网络消费已不仅是一种潮流，更是一种趋势，上淘宝去秒杀、上当当网去购书、用网上银行去汇款、买基金都已不再新鲜。年轻一代的消费观念和手段在不断改变，部分青壮年和中老年群体也受此影响，逐步改变着自己的消费行为。可以说，中国人的消费观念与银行的经营模式一样，正经历着深刻的变革。我国互联网市场也正经历着由娱乐化应用向价值应用时代的转变，这为网上银行的发展提供了前所未有的契机。

4.1.4 技术环境分析

网上银行安全技术历来是个难题，从某种意义上制约着网上银行的发展。国内银行在网上银行交易安全上下了许多功夫，采用了安全的物理手段，如防火墙、防病毒产品等，并且加入了当前国际最先进的 128 位 SSL 安全加密技术。

近年来，第三方数字证书认证技术被广泛采用。数字证书作为成熟、有效的安全保障手段被更多用户所认可。中国金融认证中心即 CFCA，作为金融行业

统一的第三方安全认证机构，通过发放数字证书，在保障网上交易安全，提供公正、可信的认证服务方面发挥了重要的作用。数字证书机制如同网上银行的防盗门，数字证书置于专用的电子存储器中（俗称 USBkey、网银盾等），通过客户输入密码校验，防止网络病毒盗取客户信息、造成资金损失。此外，各大银行还依据客户的签约、版本以及交易风险等的级别不同，提供不同的校验措施或限额授权，通过上述不同的技术综合业务控制的防护措施，最大程度的降低网银风险，提升了安全性。

4.2 竞争环境分析

4.2.1 竞争者

通过前面的国内网上银行发展情况概述和同业对比情况分析，不难看出我国网上银行虽起步较晚，但业务发展迅猛。无论是在传统渠道占相当优势的老牌国有股份制商业银行，如工农中建，还是新兴的股份制商业、地方性商业银行，均以大力发展以网上银行为主的电子银行业务为契机，力争巩固传统渠道市场份额的同时抢占电子渠道市场先机。从功能的全面实现到品牌营销的推广，从客户引导培育到一发不可收拾的价格战，各方势力均已摆开架势，初步形成以工行、招行、建行为首，以农行、交行、民生银行、浦发银行、中信银行为主的赶超阵营。不论是品牌营销、市场占有率，还是产品服务的拓展、研发，毫无疑问，工行、招行均是建行的最重要的竞争对手。

与此同时，自 2002 年 8 月东亚银行获央行批准开展个人网上银行业务以来，汇丰、恒生、花旗等外资银行也陆续在我国内地开展网上银行业务，凭借其先进的理念、成功的经验和优质的服务，避开其物理网点建设、人力资源配备等资源与业务发展不匹配的弱势，以网上银行为突破口，大力争夺内地高端客户资源。但由于金融监管等因素的限制，外资银行网上银行得以开展的业务服务仍相当有限，就其境外业务开展经营情况来看，其自身具有惊人的快速发展能力。

4.2.2 潜在竞争者

就我国网上银行市场而言，其广阔的发展前景、丰富的客户资源以及及时

群雄纷争的竞争态势，无不吸引着众多潜在进入者纷至沓来。主要来源于三股势力：

(1) 外资银行。

2006年12月，根据加入WTO协议的承诺，中国银行业正式对外全面开放。各大外资银行陆续在内地开设分支机构，布局这个全球最重要的新兴金融市场。而这些实力不凡的外资银行已经不约而同的将目光聚集在网上银行这个战略业务上，避开其业务瓶颈，瞄准利润贡献度达98%甚至更多的富裕客户，提供个性化、多层次、差别化的网上“金融超市”，以快速抢占市场。现在如此，将来更是如此。可以说，即将涌入中国的外资银行，是潜在竞争者中最重要的一股力量。

(2) 地方性股份制商业银行。

近年来，国内各地地方性股份制商业银行如雨后春笋般迅猛发展，经营态势良好。这些地方性商业银行机制灵活、市场反应快、贴近当地的风俗民情，在当地具有较强的竞争力。虽然很多城市商业银行目前还停留在业务电子化的阶段，尚未建立自己的网上银行系统，但由于网上银行投资成本相对较低，技术框架相对成熟，新兴城市商业银行完全有实力、有条件享有后发优势，搭建更为先进的网上银行服务平台，从而快速进入网上银行的竞争领域。

(3) 其他非金融机构。

由于网上银行的开设相对方便，且投资相对较少，一些非金融机构尤其是IT企业完全可以利用其在技术上和资金上的优势从事银行业务。伴随着电子商务的迅猛发展，一些软件公司已经介入支付服务领域。如支付宝、eBay“贝宝”等第三方支付平台先后诞生，其兴起还得到了银行的大力支持，而且在发展之初，双方基本上达成了“银行做大客户，第三方支付做小客户”的默契。然而，随着第三方支付平台的客户数量不断增加，其不断拓展业务种类、创新支付方式，如代缴水电、通讯费用，甚至免费支持公益捐款，还开辟包括在便利店刷银行卡、用现金直接支付等多种线下网点支付的方式，完全绕开了银行。加上近来，各家银行也纷纷开辟网上商城，直接与第三方支付平台争夺零售客户。2009年底，央行表态下一步要给第三方支付（平台）发放通行证，其本意在于把非金融机构的第三方支付融入金融体系，和银行等金融支付体系协同发展。此外，国外微软、

索尼等公司也已经介入金融服务领域。上述接踵而来的变化，已悄然打破了原有的平衡。这将不可避免地对网上银行原有竞争格局产生冲击。

4.2.3 替代品

网上银行的替代品主要有自助银行、电话银行、手机银行、短信银行、家居银行等，均为电子银行体系的重要组成部分，享有 3A 之便利。

各渠道中，自助银行适用性强、适用范围广，以其无须另行签约即可替代柜台提供小额存取款和转账汇款服务见长，填补了其他电子渠道难以提供现金收付的空白，但在投资理财、资讯等增值服务方面较为欠缺。

电话银行，兴起最早，也是目前业务系统较完善、客户接受度较高的服务渠道；但因其信息传输方式的局限，语音自助系统的交互性能不及具有友好视窗的网上银行、手机银行，目前已进入稳步发展阶段，主要发挥其客户服务的维护功能和外呼业务的营销功能。

值得一提的是异军突起的手机银行，虽然受制于视窗及信息输入方式等因素的限制，其交互性虽不及网上银行，但凭借携带方便、抗病毒性较强的特点，成为了电子银行市场新的宠儿，被誉为“掌上的网上银行”。由于 3G 牌照的颁发，手机上网用户在 2009 年取得了飞速的发展，截至 2009 年 12 月，我国手机网民规模一年内增加了 1.2 亿，达到 2.33 亿人。其中，只使用手机上网的网民有 3070 万人，占整体网民数量的 8%¹⁶。仅以建行为例，2009 年手机银行用户已超过 1400 万，年交易额突破 2000 亿元。可见，手机银行的发展潜力，不可小觑。

家居银行，即采用电视介质，通过数字有线电视网络提供的银行服务，目前仍处于推广试行阶段。

4.2.4 购买者

根据中国互联网络信息中心(CNNIC)数据显示，我国网民规模已达到 3.84 亿，互联网普及率达到 29.8%。2009 年商务交易类应用的用户规模增长最快，平均年增幅达到 68%，其中，旅游预订、网络炒股、网上银行和网络购物用户规模分别增长了 77.9%、67.0%、62.3%、45.9%。2009 年，全年仅网络购物市场交易规模接近 2500 亿，达 2483.5 亿元，同比增长 93.7%。实际上，随着我国

¹⁶数据来源：(CNNIC)发布的《第 25 次中国互联网络发展状况统计报告》

国民经济的发展,国民的生活水平、受教育程度的不断提高和知识结构的逐步完善,国民的投资理财和交易成本意识普遍增强,对于银行提供在线“一站式”金融服务的需求也日益加强。另外,受限于消费观念和安全性等因素,目前网上银行服务普及率还不高。随着相关法规、制度的逐步完善和网上银行技术的不断进步,他们对网上银行的认可、接受程度以及服务要求也会越来越高。

简言之,经济、技术、国民教育和网民规模的发展,为国内银行发展网上银行客户的打下了坚实的群众基础,网上银行业务发展存在着巨大的潜在客户群体。但顾客对于银行的忠诚往往具有非排他性,同时使用多家银行服务的消费者为数众多,这种非专有性的忠诚极不稳固。加之各大银行纷纷推出网上银行,行业竞争日益加剧,顾客有了更多的选择,且网上银行不同于传统银行,顾客足不出户就可完成对比和转换,其发生转换行为的可能性更高。这也为商业银行开发适宜的网上银行业务、通过优质的服务争夺市场提供了条件。

4.2.5 供应商

传统意义上,供应商主要分为网上银行技术的软件开发商、硬件供应商以及系统集成商等金融信息技术服务商。这些厂商拥有先进的技术和成熟的产品,通过软件开发、技术培训、解决方案定制、项目管理、客户服务等全方位多层次的合作,满足包括网上银行、电子商务在内的各种在线金融服务的服务需求。个别信息技术服务商,凭借其相对成熟的技术和良好的金融领域合作基础,通过兼并、联盟等形式,已形成相对竞争优势。目前,就供应商而言,垄断竞争市场已初具雏形。而当从一种品牌的技术转移到另一种品牌技术时,存在相当的转化成本,这就会相应的提高供应商的议价能力。而网上银行所具备的特点,使得网上银行的技术供应商很容易通过前向一体化战略入侵网上银行市场,从而加剧该领域的竞争。虽然我国一直实施严格的金融管制和市场准入政策,限制了网上银行发展面临的来自于供应商的竞争压力;但是,随着金融市场的全面开放,类似微软的例子可能在国内重演。这些都需要引起银行业的高度重视,意识到可能的竞争风险。如招商银行、工商银行的网上银行,均由其内部的技术力量自行开发完成的。而中信实业银行则与网易签署了“战略合作协议”,双方以各自在业内的优势为对方的业务发展提供支持,实现优势互补,资源共享,共同推广网上银行、个人理财、企业金融服务等金融产品,并就银行网上支付系统的设计、优化和升级进

行长期合作。

4.2.6 行业评价

通过“五力”分析，可以得出网上银行是银行业竞争的新的主战场，甚至是异业竞争的争夺焦点。因为就目前而言，相对稳定的供应商和广大的购买者的议价能力尚未成型；替代品因服务渠道的特性不同，导致替代效用先天不足，或者说很难达成完全替代的成效；且上述来自不同类别的潜在进入者，受限于政策等因素的制约，短期内大大降低了该力量的影响力；而对于已经开展网上银行业务的银行同业，上述因素不能不看做是当前的利好因素，尤其在竞争格局成型的初期，无论是已占先机的国有股份银行、招商银行，还是迎头追赶的中小股份制银行，都将现阶段视为难得同台竞争的大好时机、将网上银行作为金融服务未来的发展趋势和新的利润增长点。简言之，网上银行，正处在快速增长的时期，是一个新兴的朝阳产业，短期内准入门槛仍然存在，对于行业内竞争者和潜在竞争者有着巨大的吸引力，具有战略意义。

4.3 微观环境分析

4.3.1 企业品牌形象

作为传统四大行之一，建设银行长期以来盈利能力始终位居国内银行前列，2009年经营业绩再创新高，盈利能力指标全球同业领先。2004年以来，其出色的业绩赢得了监管当局、市场和业界的高度认可；全新的蓝白色调视觉形象、以及“善建者行”的文化理念已深入人心。建行的龙卡系列、乐当家系列、以及“e路通”网上银行等业务品牌均取得了不错的市场反响。近年来，在国内外媒体及权威机构的调查评选中，建设银行屡获殊荣，在英国《银行家》杂志2009年度全球金融品牌500强排行中列全球第9位，在美国《福布斯》2009年度全球上市公司2000强排名中列第23位，荣获《欧洲货币》杂志的中国区“最佳银行15奖”、《世界金融》杂志“中国及香港地区最佳银行集团”、《亚洲货币》杂志“中国最佳银行”等奖项。同时，建设银行为《银行家》杂志评为“2010大赢家”（Winners 2010），是唯一榜上有名的中资银行。2009年摘取了中国最佳电子银行、最佳网上银行、最佳手机银行、网上银行最具客户忠

诚度奖、网上银行最佳安全奖、手机银行最佳风险管理奖等一系列奖项，使得“e路通”的知名度和美誉度进一步提升。

4.3.2 经营规模

建设银行是一家在中国市场处于领先地位的股份制商业银行，全行市值于2009年末达到约2,014亿美元，居全球上市银行第2位。该行在中国内地设有分支机构13,384家，在香港、新加坡、法兰克福、约翰内斯堡、东京、首尔、纽约及胡志明市设有分行，在悉尼设有代表处，拥有建行亚洲、建银国际、建行伦敦、建信基金、建信金融租赁、建信信托等多家子公司，拥有员工约30万人，为客户提供全面的金融服务，且多种产品和服务（如基本建设贷款、住房按揭贷款和银行卡业务等）在中国银行业居于市场领先地位。全面化的发展模式为建设银行积累了丰富的客户资源。截至07年中，公司客户方面，建行拥有约7.8万个公司类贷款及票据贴现客户、275万个公司存款账户，很多是基础设施、能源、交通、电信业等掌握国家经济命脉的行业，其中大型企业集团客户及其成员单位已超过1万家。个人客户方面，建行单户存款余额在100元以上的活跃存款账户约1.57亿户、个人富裕及高端客户215万人、住房公积金客户约3079万个、信用卡客户871万个、个人住房贷款客户260万个及个人消费信贷客户120万个¹⁷。可以说，凭借房贷等传统业务优势，建设银行已具有相当的经营规模。抓住机遇，发挥优势，加强联动、整合营销，对于建行网上银行客户规模的扩大和品牌效应的进一步提升有着重大的现实意义。

近年来，建设银行深入贯彻“以客户为中心”的经营理念，不断深化经营管理体制改革，继续推进战略转型，股改上市以来，公司治理、风险管理、产品服务创新水平和品牌价值均实现了跨越式提升。

建行电子银行呈现快速健康发展态势。2009年，建行电子银行全年交易量达到22.51亿笔，同比增长58%，电子银行与柜面交易量之比达到75%，实现业务收入超18亿元，同比增速达到66%。在全行38家分行中，有7家分行电子银行交易量全面超过柜面交易量，个别行电子银行与柜面交易量之比达到了355%，意味着通过电子银行渠道实现的交易量相当于柜面渠道交易量的3.5倍，也就是说除了看得见的网点以外，还有相当于网点3.5倍的虚拟银行为客

¹⁷郑晓波. 建行：竞争优势明显盈利能力突出[N]. 证券时报, 2007-9-6.

户服务，创造价值。电子银行业务中，网上银行业务贡献度最高。截至 2009 年 12 月，建行个人网上银行客户数达到 3959 万户，新增超 1200 万户，实现交易额 3.01 万亿元，同比增长 118%，交易量同比增速达到 107%；企业网上银行客户数 69 万户，新增 18 万户，其交易量保持稳定增长，同比增速达到 34%，实现交易额 32.95 万亿元，实现全年同比增速达到 24%¹⁸。

4.3.3 管理运营机制

目前，建设银行采用了国内绝大多数企业都采用的组织架构，即直线一职能制，也叫生产区域制，或直线参谋制。在组织层级和人员上，行内分为：总行、省（计划单列市）一级分行、（市级）二级分支行等三级管理机构，按命令统一原则对各级分支行使指挥权；在业务职能机构和人员上，按专业化原则，行内各级机构均下设各级职能机构，如人力资源部、个金部、公司部、电子银行部等专门从事各项职能的管理工作。各级行领导在自己的职责范围内有一定的决定权和对所属下级行的指挥权，并对本行各职能部门的工作负全责。

网上银行业务的主管部门电子银行部内部，从组织结构层面，总行设置总行电子银行部分管全行电子银行业务，按照管辖职能，下设电子银行研发中心、网上银行处、风险管理团队、客户体验团队、互联网网站处、市场与商务拓展处等机构，分别从产品、制度、安全、体验、推广等方面共同管理、推动该行电子银行业务的开展工作。一、二级行则相应设立分行电子银行部，部分支行于个金部或科技部内设专职或兼职人员，开展业务推广、营销工作。

为便于集中化管理实现全行资源的整合，2006 年以来，建行逐渐将全行的产品研发、品牌推广及技术开发上收总行，由总行电子部下设电子银行研发中心及总行信息技术部下设多个开发中心，分别负责产品研发和产品开发工作，由总行电子部负责电子业务的品牌管理；分支行的工作重心逐步向产品服务、营销推广转移。由于缺乏目标客户细分意识，主要将网上业务视为巩固现有客户忠诚度的手段，忽视其拓展新客户的作用，在开展营销推广工作时往往带有相当的盲目性，不能针对不同人群的特点进行差异化营销。虽凭借其庞大的营销网络和巨大的客户资源取得了一定的成绩，但缺乏针对性。综合考虑成本投入的话，可以说其营销推广能力、效果还有巨大的提升空间。

¹⁸ 数据来源：企业内部资料

虽然建设银行已经明确电子银行业务为现在以及将来的战略业务，在提升银行综合竞争力上具有重要意义。但是在管理上，仍简单地把它作为一种新的服务渠道，忽视了网上银行业务与传统银行业务在创新、服务、营销、客户关系管理等方面的整合。在组织结构上，目前其网上银行的管理模式是核心业务主要由业务部门负责、营销及核心业务在网银行的实施由电子部负责、技术由信息技术部负责。产品是否最终在网上银行渠道部署、为客户提供服务，其决策权在一定程度上主要在于业务部门；如何进行技术开发，如何在系统上实现，其决策权主要在于技术部门。

网上银行业务的绩效考核方面，由初期比较关注规模性指标(客户新增、交易量、交易金额等)，过渡到现阶段规模性指标和效益性指标(手续费收入、网上银行与柜面交易替代率等)并重，加大了管理、引导力度。虽已建立起了较为完善的网上银行考核体系，但与网上银行自身的快速发展和对全行业务转型贡献度及调动各级行的积极性相比尚存不足。仅注重对网上银行自身发展指标的考核，忽视网上银行对全行业务贡献度的考核。目前，尚未推行内部计价和价值转移，网上银行业务自身缺乏明确的效益评价体系，使其管理部门电子银行部与内部其他部门之间关系较难理顺。在缺乏良好的协调机制的情况下，面对各自的业务目标和利益，相关部门缺乏应有的积极性和主动性，内部沟通和协调成本较高。业务发展指标中，仅按照个人和企业客户量、交易量、交易额等指标的绝对数值考核，如对营销人员的考核采取按件买单制，即对签约成功并有效交易的网银客户之营销人员直接奖励人力费用，考核目标简单、方法单一，忽视了关系维护、支持等工作成效的考核。

上述部门机构设置，通过集中化管理实现全行管理资源的整合，优化了资源配置，明确了总分行之间的管理职能与客户维护、产品推广的职责分工，突出了安全控制的重要性，强调了产品研发与分行业务开展之间、产品研发与客户体验之间、产品研发与技术开发之间的既相对独立又紧密联系的合作关系。这种即纵向延伸又横向关联的管理结构，权责清晰、规章制度健全，则成效显著。然而，目前的业务发展仍存在责、权、利不统一的问题，主要表现在以下几个方面：

(1) 总部架构仍以职能型为主，管理链条过长、管理半径过大、管理层次

多，且每个层次都具有一定的管理、决策职能，前中后台职责划分不清，甚至多头管理，业务部门缺乏独立的人事和财务支配权，存在经营管理职能重叠、政策传导环节增多、信息失真或丢失的情况，直接影响业务决策效率及开展成效。而且，鉴于各部门相对平行的组织架构，电子银行部作为协调牵头部门很难驾驭，缺乏真正意义上的统一管理，一定程度影响了研发进程，导致工作效率不高、创新和营销推广效果难达预期。

(2) 网上银行业务仍然定位为成本中心，而非利润中心，依然实行粗放式经营。管理会计理念和方法还没有得到真正广泛运用，无法清楚地核算产品、客户、部门的成本和效益，涉及网上银行业务的相关业务或技术部门的管理由各自所属的上级职能部门负责，没有从业务单元整体发展的角度对所涉部门进行统一的考核管理，导致银行在竞争中难以形成合力。

(3) 管理信息系统建设虽起步较早，但受项目的发起、实际管理等因素限制，隶属于各个职能部门，鉴于上述管理职责和考核方面原因，系统间的协调、管理难度较大，大多仅履行信息记录、承载职能，系统信息管理能力还有待挖潜，内部信息资源综合利用率不高。

4.3.4 创新能力

建设银行在网上银行产品的设计上秉承“以客户为中心”的经营理念和建设“国内领先，国际一流”网上银行的发展战略，以国际一流商业银行为目标，同时引入美国银行作为战略投资者，学习先进理念；对网上银行系统进行了多次流程再造，在页面风格、操作方式上充分体现人性化设计，重点关注客户体验和易用性。

经过十余年的发展，建设银行网上银行目前已形成一套功能丰富、设计先进的服务体系，进入了不断创新服务、提高客户满意度、努力打造网上银行精品、巩固电子银行品牌支撑点的新阶段。主要在三个方面体现：

组织结构创新：建行高度重视电子银行对提升客户服务水平的重要作用。在境内银行同业中首家成立电子银行研发中心，率先建立垂直、集中的风险管理组织架构，并就电子银行的经营特点专设电子银行投诉理赔中心；推行客户经理与风险经理平行作业，统一全行风险偏好；不断优化风险管理工具，将加

强风险管理作为提高自身核心竞争力重要手段之一，相关技术水平居国内同业领先地位。

产品创新：从 1999 年至今，建设银行个人网上银行相继进行了 6 次大的升级改造。2006 年至 2009 年，总行在充分国内外先进同业的基础上，对签约、登录、查询、转账、缴费、基金、个人贷款、保险、网上支付、安全控管和页面风格等多个重点环节进行了流程梳理和优化。目前，个人网上银行可提供包括我的账户、转账汇款、缴费支付、贷记卡、个人贷款、投资理财、客户服务和安全中心八大类共 200 多项子功能，在页面风格、操作流程、安全性等多个方面处于国内领先水平。从 2000 年至今，企业网上银行也进行了多次系统升级，系统功能不断丰富。通过开发推广 e 贷通、定向保理、代理行（边贸通）等产品服务，与大型采购商财务系统与建立合作关联，将企业的商业信用与银行信贷信用有效的结合，实现贷款业务流程电子化、标准化，奠定了此类产品与服务在同业中的领先地位，实现了贷款和边贸结算的电子化操作。截止目前，该行是实现 B2B 支付新模式的唯一商业银行，改变了仅能通过转账进行支付的状况，使该行 B2B 与 B2C 支付采用相同的支付流程，改善了客户体验。

流程创新：建行在国内银行业中率先建立了客户之声体系、客户体验中心，首家推行以客户体验为核心打造网上银行服务，将客户体验流程纳入到产品研发创新过程中。2009 年 8 月，建行从开通到使用，全面升级了个人网上银行。此次升级，经过专项客户体验测试后，在充分考虑客户建议和使用感受的基础上，对服务流程进行优化和改进，真正做到从客户需要出发，倾听客户的声音，满足客户的需求，切实提升客户体验。

建行以网上银行为平台，贴合客户所需，拓展银行服务范围，不断推出创新服务，受到客户的肯定和好评。

4.4 本章小节

从建设银行网上银行的内外部分析来看，该业务目前的形势是外部机会较大、宏观环境向好，其企业品牌形象、经营规模以及创新能力等资源、能力的优势非常突出，但行业竞争加剧、市场威胁风险增大以及国有金融企业较普遍

却又不容忽视的传统管理模式等问题，使得建行网上银行业务要想取得更大的发展需要审时度势，重新定位。下一步，将通过 SWOT 分析方法，对建设银行网上银行业务发展中存在的机会与威胁和其自身的优势与劣势进行详细分析，从而明确其竞争战略的选择和设计。

第5章 建行网上银行竞争战略制定

5.1 SWOT 分析

经过上述内外部环境分析，建设银行面临的业务发展前景向好，且优势也已明显显现；但在当前不完全竞争市场中开展网上银行业务仍面临着巨大的挑战，可以说是机遇与威胁并存，优势和劣势同在，归纳如下：

表 5-1 建行网银 SWOT 分析表

	优势(S)	劣势(W)
	<p>1.企业形象良好, 品牌知名度高;</p> <p>2.经营规模大, 市场占有率高, 盈利能力国内领先;</p> <p>3.具有良好的本土化优势, 拥有广泛的客户基础、丰富的客户资源;</p> <p>4.营销网络遍布全国, 合作机构众多;</p> <p>5.学习美国银行先进理念, 设置专职研发机构和国内首家客户体验中心, 增强创新能力;</p> <p>6.产品服务种类丰富、安全性强、客户满意度位居行业前列。</p>	<p>1.直线一职能制组织架构, 管理重叠, 市场反应较慢;</p> <p>2.缺乏统一、有效的激励机制;</p> <p>3.管理系统建设有待加强, 信息资源综合利用率不高。</p> <p>4.产品功能存在同质化问题。</p>
机会(O)	SO 战略	WO 战略
<p>1. 网上银行在线金融服务需求增长强劲;</p> <p>网民规模迅速扩大;</p> <p>2. 日益增长差异化、多样化的需求产生细分市场;</p> <p>3. 相关政策法规的出台、完善提供了有力保障;</p> <p>4. 梯队分布的竞争格局显现, 目标竞争对手明确, 且实力相当;</p> <p>5. 优质的网上银行服务可以从同业竞争对手吸引优质客户。</p>	<p>进攻型战略(发挥 S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, 利用 O1, O2, O3, O4, O5)</p>	<p>谨慎型战略(利用 O1, O2, O3, O4, O5, 克服 W1, W2, W3)</p>
威胁(T)	ST 战略	WT 战略
<p>1. 同业大力发展网上银行等电子银行, 市场竞争日趋激烈, 替代效用逐渐增强;</p> <p>2. 逐渐形成垄断的合作商户、机构及技术支持供应商, 具有一定的议价能力。</p> <p>3. 存在不断涌入的外资银行、中小商业银行以及具有前向一体化能力的非金融机构等潜在竞争对手。</p>	<p>谨慎型战略(发挥 S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, 回避 T1, T2, T3)</p>	<p>防御型或放弃战略(克服 W1, W2, W3, 回避 T1, T2, T3)</p>

综上所述，网上银行作为金融领域的“朝阳产业”，受到国家的政策支持及银行业的高度重视，发展前景广阔。建设银行在发展网上银行业务方面具备着品牌形象、经营规模、客户资源、营销网络、创新能力、产品服务种类等多方面的优势，但也面临着根据行业地位制定的大而全的业务发展战略所带来的劣势，包括产品服务缺乏特色、资源整合不力、执行力不高等。与此同时，作为一项不断进行创新和发展的业务，建行网上银行业务也将面临着国内外不同规模、类型的银行的激烈竞争。

因此，对建行网上银行业务而言，正视外部发展机遇，如何充分利用自身的优势资源、突出竞争优势、并有效克服和弥补现有劣势，形成核心竞争力，以满足日益增长的多样化金融需求，是建设银行网上银行业务竞争战略选择、制定以及实施所必须面对的核心问题。

5.2 网上银行竞争战略的选择

5.2.1 战略选择的动因

SWOT 分析同时也为其网上银行提供了一个战略决策的平台。各种战略决策实质上可以分为四种，共进攻型战略、谨慎型战略、保守型战略等三大类。第一类，即进攻型战略，对应 SO 战略，是以抓住机遇、发挥优势为主线的战略。可以说，采用该战略的决策者更加重视外部环境带来的机遇并看好自身优势，且对行业未来的发展以及自身在行业的竞争地位持乐观态度。第二类为谨慎型战略，实际对应两种战略，即发挥优势、迎接挑战的 ST 战略和抓住机遇、克服劣势的 WO 战略。第三类为保守型战略，对应规避风险、规避劣势的 WT 战略。从建设银行网上银行业务发展环境的 SWOT 分析不难看出，当前及未来的一段时期内，其业务发展的机遇大于威胁、优势远胜于劣势，因此应重点采用进取的 SO 战略。在业务战略实施的过程中还应密切注意外部环境的变化，尤其是行业中五种竞争作用力的相互变化，以及公司战略的变化。因为，无论是内部因素，还是外部因素，一旦某些关键因素发生变动，银行所面临的战略抉择可能截然不同。

建设银行致力于发展成为专注为客户提供最佳服务,为股东创造最大价值,为员工提供最好发展机会的国际一流银行。阶段性目标:到2015年,接近世界一流银行水准。具备接近世界一流银行的员工队伍、经营业绩、管理水平、技术能力和市场声誉。到2020年,成为世界一流银行。具备世界领先的客户服务能力和金融创新能力,在某些业务领域具备世界领先的核心竞争力。该行计划将资源集中用于目标客户、产品和重点区域。

客户。加强与大型企业客户的传统良好关系,关注电力、电讯、石油和燃气以及基础设施等战略性的龙头企业,以及与主要金融机构和政府机关的传统良好关系,并选择性地发展与中小企业客户的关系。在个人银行业务方面,大力提高来自高收入个人客户市场的收益,同时通过提供更具成本效益和规模经济效益的产品,巩固大众客户基础。

产品。发展批发和零售产品,专注中间业务,包括支付和结算服务、个人理财业务和公司财务管理。积极发展本行的个人银行业务,专注住房按揭和储蓄产品多样化,并建立业内领先的信用卡业务。

重点区域。重点发展长江三角洲、珠江三角洲和环渤海地区等经济较发达地区市场的主要城市,并加快发展中国内陆省份的省会城市(建行官方网站,2009)。

目前,建设银行正处于适应中国入世、顺应全球金融一体化和自由化的战略转型期。其转型的主要内容是“四个转变”,即大力发展零售业务,向批发与零售业务并重转变;调整批发业务结构,向传统与新兴业务并重转变;加速发展中间业务,向收入结构多元化转变;积极稳妥推进综合化经营,向多功能银行转变。具体表现为:在股权投资方面,建设银行涉足基金、投资银行、保险、金融租赁业务;在业务管理方面,立足现行公司银行、个人银行与资金业务的优势,积极进行业务结构调整;在战略布局方面,加强海外分行建设力度,为建设成为国际一流商业银行增添筹码。正因为有这样的转变,建行才能在一定程度上消化贷款利率变化对盈利能力和经营业绩的影响,使总的利润水平不会有太大变化。建行也将继续稳步调整收入结构,进一步提升自身的盈利能力。

通过前面对建设银行网上银行发展的宏观环境行业环境和内外部环境的全方面分析,在国内经济持续快速发展的环境下,面对竞争激烈、同质化严重的外

部环境，面对现有客户以及广大潜在客户对全方位、个性化在线金融服务日渐增长的需求，结合建设银行自身的战略部署和自身能力，不论是出于降低成本、还是实现网银规模经济或增强竞争力的诉求，笔者认为建设银行网上银行应以差异化战略作为今后的发展战略。

5.2.2 战略可行性分析

内外部环境的变化要求使得差异化战略成为建设银行网上银行战略的首选。那么，究竟建设银行有没有具备实施该战略的条件或能力？

所谓的差异化就是指在满足顾客需求全过程的某些环节中形成与竞争对手的差别，形成竞争上的优势。这种优势可以来源于企业的各个方面，如产品的设计、生产技术、企业的品牌形象、营销活动等。任何竞争战略必须以顾客需要及其变化为中心，以市场变化为导向，以竞争对手为参照，以长久的价值源（良好的全程服务、长久的产品使用寿命、产品使用的安全性、可靠性等）为战略基础，随时随地为顾客提供高质量的产品与服务，满足客户对产品与服务的需要，形成有利于作竞争性定价的成本结构，树立、保持绝对可以信赖的声誉（迈克尔·波特，1988）。网上银行竞争战略选择的核心问题是把握机会，寻找可支配的资源及其最合理的组合，达到理想的竞争战略目标。

对差异化战略而言，创新能力是必要条件。通过前面的微观环境分析和 SWOT 分析，不难看出，作为境内银行同业中首家成立电子银行研发中心的银行，为推行以客户体验为核心打造网上银行服务，已经着手组织结构创新建设，并取得初步成效，使其具有相对竞争优势的创新能力，成为建行实现差异化战略的强有力保证。此外，建设银行凭借其自身的品牌、客户资源、营销网络、经营理念、传统渠道领先地位等方面的优势，已经具备针对客户需求提供差别化服务的先决条件，可以通过差异化战略的实施，持续提升自己的竞争能力。

5.3 网上银行竞争战略具体思路

在激烈的市场竞争中，网上银行要设定清晰的战略定位：根据建设银行自身的规模、业务特色、创新能力、技术优势以及市场环境的变化等，整合全行资源，制定适宜的组织结构和管理制度，以保证在信息及时反馈的基础上依靠

自身的创新意识、能力和品牌优势，不断扩充网上银行的特色产品、提升优质服务，打造集金融交易、代理销售、理财服务、电子商务和营销推介于一体的综合服务平台，最大限度地满足客户和市场需求，为客户创造价值，为企业增加效益。

实现差异化战略可以有多种方式，从名牌形象到技术性能，从客户服务到营销网络，甚至服务的每一个环节都可以体现其独特性。最理想的情况当然是经济实体在各方面都标新立异、占有优势。差异化战略自身的特性决定了每一家银行所采取的差异化战略都是不同的，这种战略的制定是根据银行自身条件在产品、市场和形象差异化之中的某一方面或某些方面做出组合。建行网上银行差异化战略是将网上银行定位为商业银行竞争战略的重要组成部分和强化渠道创新能力的重要手段。不仅仅要通过产品功能、服务性能的差异化，构筑一个高度集成的金融产品和服务的创新平台；还要通过品牌营销的差异化，向顾客传导建行网上银行在快速增长的市场中主动求变以更好地迎合乃至引导客户需求，提升客户体验的理念。

5.3.1 产品功能差异化

现阶段，网上银行提供的产品功能的内容和质量是其核心竞争力所在。一般情况下，可根据网上银行产品的内容、性质、与传统银行产品的关系等因素将网上银行产品和服务分为基础功能和增值功能。

(1) 基础功能。指将传统银行的产品和服务在网上银行渠道进行简单的复制与延伸，如账户查询、转账汇款、信用卡还款、代发工资等。该产品或服务通常是银行的核心业务，而核心业务本身的同质化使得各家银行在这些方面并无明显优势。

(2) 增值功能。发挥网络技术在信息分析处理上的优势，为客户提供的新型金融产品服务，如有针对性的信息资讯、财务分析、投资理财等。该类型服务因银行经营特色、服务能力以及客户特点和需求不同而不同，属差异化增值服务。

网上银行产品功能的差异化是指从客户的消费特性的角度去开发和生产网上银行产品，或者将产品功能进行有机整合，更好地满足客户需求。各项产品是实现网上银行服务、体现网上银行价值的实际载体，也是客户选择和使用网上银

行服务的核心内容。要做到产品功能的差异化,就要深入调研,针对网上银行服务目标客户的特征,包括教育程度、收入、理财意愿及新鲜事物接受程度或企业管理电子化程度等,大力研发、拓展投资理财业务、融资业务品种,改变现有银行、证券、保险等金融同业各自为政的局面;以网上银行为媒介,利用自身信息渠道、金融专家甚至是比较好的财务软件等资源整合优势,提供给广大客户尤其是个人中高端客户和重点企业客户以高度集成的以投资理财、电子商务交易、融资结算为主,预约、分析、咨询为辅综合性金融服务平台。

5.3.2 服务性能差异化

基于具体网上银行产品和服务的竞争战略,固然能够取得成效,但在银行产品功能同质化的情况下,以服务质量取胜同样是差异化的重要途径。银行产品的安全性、易用性、响应时间、服务时间和专业化程度等已成为了客户关注的焦点,同时银行的售后支持服务也变得越来越重要。网上银行的在线金融服务,有别于传统渠道,取代客户经理的直面交流的是以客户为主导的人机交互。网上银行服务的界面是否友好、指引是否清晰、交易是否安全、服务支持是否及时等种种因素,都极大的影响了客户满意度。

根据网上银行的特性,改变过往银行业务管理的惯性思维,充分发挥客户体验中心等专业团队的作用,以客户体验为出发点,以满足客户金融需求为目的,以方便客户操作为突破口,着力提升产品服务的可用性、易用性、互动性,有助于降低客户的学习成本、提高客户满意度。在易用、好用的前提下,引入互动。一方面,可以在给予客户充分信息的基础上,实现为客户量身定制相关的金融产品和金融服务,有效促进网上银行业务的全面进步和革新。另一方面,随着互动和反馈的增多,该客户会花费越来越多的时间和精力,给银行提供更多关于个性化需求的教导和指示。随之而来的是学习型关系的建立——通过为目标客户创造价值的同时构筑了显而易见的退出壁垒,有助于增强建行网上银行产品的市场竞争能力及客户服务能力,提升建设银行网上银行乃至电子银行的品牌影响力和社会美誉度,从而巩固和发展建行网上银行的竞争优势。

5.3.3 品牌营销差异化

采用差异化战略,网上银行可以通过开发差异化产品,提供差异化服务,借助差异化营销,树立差异化的品牌形象,全面提升网上银行的核心竞争力。

可以说,差异化的重点是品牌营销管理。形成品牌忠诚度,可以最大限度地降低“信息不对称”的影响程度,赢得消费者的信赖,建立自己的忠诚客户群。品牌的知名度和忠诚度不仅是可观的无形资产,更是网上银行业务持续创造利润的来源。

建立品牌或品牌系列,使客户对银行的金融商品形成一个框架性认识,然后把所有的产品服务以及创新纳入品牌,使客户在熟悉的框架里认知和接受新的产品或服务,从而达到事半功倍的效果。建设银行现有的品牌形象的优势,已经为营销打下了良好的公关基础,下一步还需继续加大网上银行品牌维护和建设力度,不断丰富品牌内涵,持续提高品牌价值,使客户因该品牌价值而有意愿与品牌建立长久而紧密的关系。

5.4 本章小节

通过前面对建设银行网上银行发展的宏观环境行业环境和内外部环境的全面分析,在国内经济持续快速发展的环境下,面对日趋激烈的市场竞争和日益增长的个性化金融需求,要深度挖潜,充分发挥自身的品牌、客户资源、现有各领域中核心产品、营销网络、研发队伍等资源组合基础上形成的具有相对优势的创新能力,采取差异化的竞争战略,达到抓住机遇、大力发展网上银行业务的同时,抵御其他标杆银行的激烈竞争、抗衡外资银行对高端市场的大力争夺的目的。通过产品功能、服务性能的差异化,构筑一个高度集成的金融产品和服务的创新平台;通过品牌营销的差异化,向顾客传导建行网上银行在快速增长的市场中主动求变,更好地迎合、引导客户需求,提升客户体验的理念。只有真正为客户创造价值,才能实现建行网上银行“国际领先、国内一流”的战略目标。

第6章 建行网上银行市场竞争力提升策略

6.1 深化内部管理改革,夯实可持续发展基础

差异化战略构成中的具体策略都是通过金融产品和服务的创新为先导来实现的。创新,并不是一个摇旗呐喊的口号,不是仅仅上一个创新系统、设立一个研发中心就可以一蹴而就的。牵一发而动全身,何况创新,某种意义上的破旧立新,即要打破原有的、惯有的模式、轨迹,去摸索、创造新的理念、策略或方法。网上银行的竞争战略,不仅仅涉及其业务主管部门、也不仅仅是网上银行(电子银行)内部总、分行业务条线内部,而是触及公司的所有层面。网上银行的创新,实际上是核心业务(产品)创新、服务或体验方式创新及技术手段创新的融合,三位一体,缺一不可。这三方面,现阶段分属业务主管部门、电子银行部与信息技术部独立管辖。

网上银行的发展要求对传统银行的管理模式进行改革,势必要加快业务流程再造和组织体系变革,理顺业务关系,进一步提高经营效率。网上银行须实现从垂直结构到交互式扁平结构的转化,打破职能部门界限,嵌入流程银行理念,逐步以“流程导向”替代原有的“职能导向”,通过集中化管理实现全行管理资源的整合,减少乃至杜绝本位主义或局部利益的驱动,优化资源配置,降低经营成本,通过减少管理层次,使银行更加贴近市场,快速应对市场变化,增强差异化服务能力。

鉴于上述分析,建议设立专门的总行级产品创新与渠道管理部门,负责市场调研、研发、推广(或整合)、体验和管理,以专职管理、研发人员加相关业务部门、辅助职能部门指定专人派驻连署办公的管理模式,实现银行业务研发的集中管理和产品在各渠道的统一部署,从而真正有针对性、互动地向客户营销银行产品服务,最大限度地挖掘客户的潜在需求。其职能主要包括:负责全行产品的创新需求的归口管理;负责根据包括网上银行、电话银行、手机银行以及柜面等各渠道的服务特点,设计产品展示方式、实施核心业务的计划安排与部署;负责各业务主管部门与财务部门、技术部门等辅助职能部门的资源协调和决策分配,

强化总分行间、前中后台部门间的专业协作；负责管理客户服务中心，以CRM为基础支持客户经理进行维护客户关系维护及产品追踪，以客户之声为依据对核心业务创新、产品设计、渠道部署、技术开发、客户服务等各环节进行监督、管理。

6.2 打造综合管理平台，强化客户关系管理

各家银行无不清醒地意识到银行同业竞争的严峻形势，科技已成为银行发展的重要推动力。尤其差异化战略的实施，非常重要的一个环节就是科技部门的支持。因为差异化的产品功能是以对市场信息的收集整理和分析为基础的，差异化的服务性能需要先进、安全、稳定的技术手段为前提，差异化的品牌营销则更是要求有“以客户为导向”且完备的 CRM 系统为保障。无论是为了提高银行的管理水平、积极应对市场变化，还是提高计算机设备利用效率、节约科技资源，都必须对目前的 IT 系统资源进行整合，打造核心竞争力。

6.2.1 加强统筹规划，促进系统整合

银行业务电子化也是随着信息技术的发展逐步推广、应用的一个渐进的过程。IT 应用的历程和业务分散管理等各方原因，造成了各类核心业务单独立项上马、分块运行、各成体系、各自为政的局面，银行数据信息按照内部管理职能的划分存储以及掌管于不同的系统和部门。为网上银行等各电子渠道的业务整合和创新设置了不小的难题。要彻底改变这一现象，就要提高业务的前瞻性、加强统筹规划，优化现有 ERP 系统，包括：通过建立综合业务系统对原有业务系统进行改造，加强各核心业务系统的整合力度；通过建立各种接入渠道和业务系统的基本标准，建立统一的开发环境，设立统一的数据库结构，实现数据共享，避免了各系统统计口径不一致的情况，便于客户信息的采集与提取，提高业务系统的访问性能和数据的可用性，有助于业务分析及决策；通过对现有的业务系统和接入渠道的功能进行整合，使各个单独的系统成为综合业务系统的一个模块，模块之间相同的功能可以互相调用，可以大大节约设备资源和系统维护成本，同时有助于缩短研发周期、加快市场响应速度，也一定程度上减少了经办人员的数据重复录入，降低了数据冗余、操作风险，减少了系统内数据不一致的情况。

6.2.2 强化 CRM 系统应用，充分发挥经营管理作用

大力完善、正确使用 CRM 系统，让银行各部门共享全面统一的客户信息资源，使原本“各自奋战”的银行服务、营销、管理人员等能真正围绕市场协调合作。然而，和上述系统整合规划情况类似，CRM 系统仍停留在业务的操作应用阶段，未提升至管理决策层面。

自 05 年，操作型客户关系管理系统上线以来，建行的客户管理经历了“初步建立个人信息单一视图及我行客户关系管理的雏形”、“丰富了客户管理、营销管理、报表功能”到“明确了管理的客户范围为 AUM20 万元以上的 VIP 客户，引入了客户退出机制，增加了对 ACRM 系统分析结果的应用功能等。”可以说，通过打造了一个全行统一的客户关系管理操作平台，正逐步实现客户关系管理由粗放式向精细化转变，客户营销方式由被动、模糊营销向主动、精准营销转变，客户服务方式由按产品等级向按客户等级提供差别化服务转变。目前，该系统正处于推广运用的阶段。下一步，应加强系统应用培训，转变观念，避免为了应用而应用的推广，真正将客户关系管理落到实处。在应用系统的基础上，增加管理系统模块，升级全行层面的信息统计、筛选、分析及实施各级管理层信息的分配等功能，完善决策辅助功能，以确保管理决策者的计划、执行和控制具有更高的科学性和准确性。

6.3 加强网银人才队伍建设，提高核心竞争力

网上银行业务的竞争归根到底是人才的竞争。网上银行业务是一项牵涉多个业务部门的综合性业务，要求其从业人员必须是具备以客户为中心的创新理念，掌握计算机、金融管理知识，熟悉相关调研工具、研发方法的复合型人才，使银行可以更好地从客户的角度出发，了解客户的实际需求，更好地为客户服务。而银行高度专业化分工以及长期形成的专业人才培养模式，导致掌握单一业务技能的员工很多，掌握多项业务技能的复合型人才很少。这种人力资源结构性失衡的矛盾使得其所需人才先天不足，随着业务快速扩张、创新步伐不断加快就更显得捉襟见肘，所以加强复合型人才队伍的建设对网上银行业务而言，已迫在眉睫。

6.3.1 深化培训改革

配合全行战略转型和业务快速发展，不断加大培训资源的投入，深化教育培训改革，合理配置培训资源，分类分级实施全覆盖、多手段和高质量的培训。增强教育培训的针对性和有效性，按需施教，着力提高培训的质量和效果。扩大员工培训覆盖面，培训对象既包括网上银行业务从业人员，也包括全行员工。当前培训的重点应放在四个方面，即培训具有现代网上银行经营管理理念的管理人才；培训掌握科技前沿知识、金融创新能力的研发人才；培训具有现代市场营销理念的营销人才，培训熟练掌握网上银行业务操作技能、具备良好的沟通技巧的服务支持人才。

6.3.2 创建学习型团队

通过组织内部不同知识结构、特长等特征成员的组合搭配以及通过各种活动形式搭建信息交流、共同进步的学习平台，运用各项鼓励政策或奖励措施，努力营造积极进取、团结奋进的文化氛围，积极培育员工终身学习的理念，大力倡导和鼓励员工自学、深造。通过员工自身人力资本的提升，提高整个业务条线或团队成员的综合素质和履岗能力。

6.3.3 重视员工职业发展

完善管理型与（技术或业务）专家型两类人才的晋升通道，做好员工个性化的职业生涯规划，消除研发人员职业发展的天花板，实施多样化激励计划，注重员工福利与人文关怀，把员工视为企业最宝贵的财富，激发员工主人翁意识，充分引导专业人才在研发、营销等领域发挥才能，致力于为员工搭建广阔的发展平台，做到企业与员工共同成长，从而吸引和留住人才。

6.3.4 加大外引力度

在上述措施的基础上，通过向社会公开招聘，引进具备上述才能的复合型人才，充实到网上银行队伍，有助于降低用工风险、提高人力资源管理有效性。

6.4 完善绩效考核制度，打造独立核算的利润中心

通常企业的变革，制度都是滞后的。然而，战略成败的关键在于执行的好坏，其作用远大于战略设计。这就要充分发挥绩效考核“制度保障”的作用，

正确衡量网上银行业务发展水平，准确、公正、客观评价网上银行业务工作绩效，协调各方资源为网上银行发展、创新所用，促进网上银行业务健康快速发展。如何按照“客观公正、突出重点、促进发展”的原则，构建一套合理的考核办法是关键。这就要解决考核谁、考核什么、如何考核等一系列问题。

6.4.1 明确考核对象，强调行使管理职能与履行考核义务的统一

正如上述分析提到的，网上银行业务开展有赖于各方力量的紧密结合、各司其职：创新离不开核心业务主管部门、渠道管理部门电子部、技术开发与维护部门信息技术部的分工协作，营销需依托各级分支行、一线网点、客户经理；管理权限则划分至各级行长及分管行领导。网上银行的主管部门电子银行部对与各级行网上银行业务的发展起指导作用，实际上，是被定位于成本中心，而非利润中心，责、权、利并不统一。那么，进行该行网上银行业务考核，以目前现状，就不能仅仅考核电子银行部、各级分行、营销人员，而应包括所有利益相关者，即相关业务主管部门、技术部门以及相关中后台服务支持人员。不仅仅考核电子银行部及各级分行的结果指标，而应包括利益相关者的参与管理的全过程。

6.4.2 结果指标考核与管理服务过程考核并重

对于需要大力培育的新的利润增长点、全行的战略业务，在成长初期不能过于强调直接业务收入，应大力提升服务水平、推动业务发展，取得规模经济、品牌效益，重视该业务对全行利益的贡献度。

因此，对于分支行、网上银行主管部门不仅仅考核客户新增、交易量、交易金额等规模性指标，或者简单的以个别中间业务收入的绝对值加上网上银行与柜面交易替代率作为代表效益性指标的全权代表；可以考虑将网上银行节约的成本转化为收入计入经济增加值，推行内部计价和价值转移，将网上银行产生的结算收入、中间业务收入、服务费收入外部服务收入以及网上银行向银行内部部门提供各种服务支持的合理定价均纳入其利润考核范畴，将对网上银行业务定位从对传统业务的提供服务支持的渠道、成本中心转变为银行业务成长的驱动力、利润中心。相应地，对于相关部门，将其为推进网上银行产品研发创新、业务推广、服务支持等开展的各项工作及相关资源投入也纳入个人、部门绩效考核范畴，以总行级产品创新与渠道管理部门对其工作进展的评价及

客户满意度等相关市场反响为重要考核指标。对于客户经理等个人的考核，也不仅仅考核新增客户、活动户等业务扩展结果指标，还应包括甚至更侧重于售前、售中、售后各环节的客户服务工作以及对客户满意度、品牌忠诚度提升带来的效益的考核。

6.5 加大创新力度

6.5.1 建立深入的市场调研机制

通过加大对研发工作的资源投入，成立专项研发基金，用于同业对比体验、自主市场调研以及聘请第三方咨询公司，设置专职的调研分析人员，强化调研分析能力，以便快速而准确地在广泛的客户需求中提炼出真正为客户创造价值、为我行创造效益的产品或服务需求，提升研发决策水平。

6.5.2 提供差别化网上银行服务

借鉴国内外先进同业实施客户分层，根据客户类型、产品定位以及安全策略，提出网银多版本的研发策略，清晰各版本的定位，提升差异化服务能力。针对网上银行利润贡献度达 98%甚至更多的富裕客户，通过专属版本、绿色通道或其他的形式，提供更为优质、专业的网上银行服务，满足此类中高端客户差异化金融服务的需求。同时考虑中小企业的经营特点，针对具有相当发展潜力的中小企业，结合本行信贷等传统核心业务优势，提供其以便捷融资、结算等为核心的各类企业版网上银行服务，满足不同规模企业对网上银行服务的需求。

6.5.3 丰富个性化服务内容

在深化客户关系管理的基础上，注重对客户需求的量体裁衣，如针对客户收支情况、投资偏好、风险承受能力、资金管理水平等，提供消费结构、资产配置等更为个性化的金融服务。必要时，如在客户对投资建议需要更深入的咨询或对某项功能的操作存在疑问需要寻求帮助时，可提供视屏、语音等在线交流。通过个性化的产品及一对一的实时互动，有助于满足客户多样化的需求、增加客户粘性、提高客户的满意度和忠诚度。

6.5.4 协同拓展产品广度深度

在统一战略目标的前提下,在打造流程银行,建立合理管理制度和绩效考核体系的基础上,加强部门协作,整合内部资源。

(1) 实施渠道同步部署计划。加快网银渠道与物理网点产品同步推进的工作,关注业务部门新产品研发动向,建立新产品在物理网点和网上银行渠道同步部署的协同机制。

(2) 关注混业经营产品,加强中间业务服务创新。研发部门应加大与相关业务部门的创新合作力度,尝试与保险公司、证券公司、投资银行等机构合作,通过授权代理等多种形式扩展网上银行的产品和服务范围。

(3) 发展中间业务,增加产品附加值。与个人金融部、信用卡部、公司部、高端部、机构部、投资银行部等开展合作,为目标客户提供有深度、有价值的金融投资、理财资讯、产业政策、行业变化等各类咨询或专刊,提高产品附加值,甚至可与独立咨询提供商合作,新增中间业务服务项目。

6.6 强化“e路通”品牌营销

现代企划鼻祖史蒂芬金广为流传的经典描述:“产品是工厂所生产的东西,品牌是消费者所购买的东西.产品可以被竞争者模仿,品牌却是独一无二的.产品极易过时落伍,但成功的品牌却能经久不衰。”无疑,道出了品牌的极其重要性.本文制定的差异化战略,包括产品功能、服务性能、品牌营销的差异化三部曲,其实质亦是品牌战略的发展历程。可以说,差异化的实质,或者说最高境界,就是真正实现品牌营销的差异化。

作为建行网上银行的品牌,“e路通”具有一定的市场知名度,目前位列工行、招行之后。因此,须通过建立品牌营销推广体系,如明确总行业务主管部门品牌营销统筹规划职责以及分行在辖区因地制宜地实施宣传推广工作的范畴,进一步加大“e路通”品牌营销力度、提升品牌营销的有效性,有针对性、持续性、系统性地开展品牌策划、推广工作。

6.6.1 同步开展品牌宣传

可选择与电视、网络、广播等不同媒体及高校等机构开展合作,针对目标

客户或潜在客户的聚集地，通过增加宣传广告投放、冠名、赞助等多种营销方式，宣传建行网上银行的优势，加强客户心目中“e路通”与优质金融服务的关联，提高其品牌知名度和美誉度。

6.6.2 强化品牌整合营销

依托建设银行“乐得家”个人住房贷款、“乐当家”个人理财、“龙卡”信用卡、“汇得盈”外汇理财产品、“利得盈”人民币理财产品等多项知名品牌的巨大优势，充分整合现有金融品牌资源，瞄准共同的客户群体，实施品牌组合营销策略，将网上银行作为其他业务品牌的辅助服务手段，在办理核心业务过程中同步推介、营销，还可以采取组合定价、转移定价等营销策略。这样，可以充分挖掘客户资源、品牌资源、营销网络资源，提升网上银行品牌营销效果。

6.7 外部战略联盟，内部深度合作

建设银行的庞大的营销网络体系、丰富的金融产品线、强大的科技队伍以及品牌知名度都可以说是其构建其网上银行核心竞争力的竞争优势。然而，竞争激烈、瞬息万变以及高度专业分工的今天，相比独立作战，强强联手战略联盟更可以强化竞争优势，可以让网上银行战略达到事半功倍的效果。

针对网上银行产品功能差异化、服务性能差异化的战略，从业务和技术的两方面着手，采用“外联内合”的方式，使得合作者之间在合作中竞争，在竞争中合作，在合作过程中获取更多资源和能力，强化竞争优势。

所谓外联，即建行网上银行与金融同业、第三方商务平台、物流公司、信息服务商、软硬件供应商等建立战略联盟。从业务的角度，即采用市场与销售协议等发展战略，将建行网上银行以综合服务平台的形式，提供集合证券、基金、保险、航空、网上商城、国内外市场咨询以及各类财务软件等的一揽子服务。不仅拓宽了网银服务的深度和广度，强化了建行网上银行的独特性；通过双方的合作，还可以对各自营销网络和客户资源的充分挖潜，推行交叉营销，实现双方资源整合，互利共赢。另外，与IT龙头企业通过技术共享、外包等战略，建立长期业务合作关系的纽带，有利于品牌营销中突出建行网上银行的技术安全、系统稳定性等特质，有助于研发工作的快速开展及营销推广。当然，这里指的外包主要指技

术外包，权衡成本效益，可以借鉴工行模式，采取以自主开发为主、外包为辅的策略，掌握核心技术，增强知识产权保护意识和保护力度。

所谓内合，即指通过与海外分行以及建行（亚洲）、建银国际等建行全资子公司的深度合作，利用后二者在香港金融中心作为全牌照银行与投资银行的良好平台，整合海内外客户资源以及资产管理、证券经纪、市场研究业务资源等，为全行客户尤其是高端客户提供全球化、全方位的在线金融服务。

第7章 结论与展望

本文通过进行网上银行基础研究及研读相关竞争战略理论运用相关分析模型及方法,对建设网上银行进行内外部环境、资源及能力的分析研究以及战略定位,得出以下结论:

通过品牌知名度、经营规模、客户满意度、安全性能、服务功能等多方位、多角度的分析对比,构建了网上银行竞争力模型。由此得出,目前国内网上银行服务领域,建设银行与工商银行、招商银行构成了网上银行竞争阵营的领先集团,但建设银行尚处赶超位置,具有相对竞争优势。

从建设银行网上银行的外部环境分析来看,该业务目前的形势是外部机会较大、宏观环境向好:国家法规政策支持、国民经济持续稳定增长、我国网民及多样化在线金融需求快速增长、梯队分布竞争格局显现等。同时,面临着手机银行等替代品、供应商的议价能力及潜在竞争者不断涌入的威胁。

从建设银行网上银行的内部环境分析来看,其具有:企业形象良好,品牌知名度高;经营规模大,市场占有率高,盈利能力国内领先;具有良好的本土化优势,拥有广泛的客户基础、丰富的客户资源;营销网络遍布全国,合作机构众多;学习美国银行先进理念,设置专职研发机构和国内首家客户体验中心,增强创新能力;产品服务种类丰富、安全性强、客户满意度行业第二等优势。同时,存在产品功能同质化、管理架构不合理、缺乏有效的激励机制、信息资源综合利用率不高等劣势。

面对日趋激烈的市场竞争和日益增长的个性化金融需求,建行网上银行唯有深度挖潜,充分发挥自身的品牌、客户资源、现有各领域中核心产品、营销网络、研发队伍等资源组合基础上形成的具有相对优势的创新能力和采取差异化的竞争战略,通过产品功能、服务性能、品牌营销的差异化三部曲的全面实施,才能达到抓住机遇、大力发展网上银行业务的同时,抵御其他标杆银行的激烈竞争、抗衡外资银行对高端市场的大力争夺的目的。

结合自身的资源、能力优势,可通过以下策略提升市场竞争力:完善管理

运营机制，集中化管理实现全行管理资源的整合；打造综合管理平台，深化客户关系管理；加强专业人才培养，提高核心竞争力；完善绩效考核制度，打造独立核算的利润中心；加大创新力度，拓展产品广度深度；强化“e路通”品牌营销，凸显品牌差异化；外部战略联盟、内部深度合作，竞合中获取更多资源，强化竞争优势。

网上银行作为一项新兴业务，变化日新月异，其竞争战略及策略必当依据内外部竞争环境以及自身资源、能力等因素的发展变化而进行动态地调整。本文仅在研习前人竞争战略等相关理论的基础上，对建行网上银行业务目前的竞争战略提出了差异化发展方向和提升竞争力的框架性建议，涉及组织结构、创新能力、人力资源、考核制度、品牌营销等方面的竞争力提升策略对于其他电子渠道建设同样适用，一定程度上可为同业网上银行及电子银行发展研究提供一些参考。而针对网上银行的发展趋势及技术安全、营销等应对策略较少涉及，有待于今后进一步地研究探索。

鉴于本人水平和视野的局限性，本文的分析和建议尚存诸多不足。恳请老师批评指正！

参考文献

- [1] Birger Wernerfelt. A Resource-based View of Firm[J]. Strategic Management Journal, 1984, (5).
- [2] Michael E. Porter. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors [M]. New York, The Free Press, 1980.
- [3] Michael E. Porter. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance[M]. New York, The Free Press, 1985: 152-161
- [4] Michael E. Porter. Competitive Advantage of Nations [M]. London, The Macmillan Press, 1990.
- [5] Miller, D. Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis[J]. Strategic Management Journal 1986, 7(3): 233-249
- [6] Oliver, R. L. Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer[M]. New York: McGraw-Hill, 1997.
- [7] Olive, R. L. Whence Consumer Loyalty[J]. Journal of Marketing, 1999, 53:33-34.
- [8] Severin, V. J. J. Louviere and A. Finn. The Stability of Retail Shopping Choices Over Time and across Countries[J]. Journal of Retailing, 2001, 77:155-202.
- [9] 艾瑞产业研究数据中心. 2005 年中国网上银行用户研究报告[R]. 2005.
- [10] 艾瑞产业研究数据中心. 2007-2008 中国网上银行行业发展报告 [R]. 2008.
- [11] 东方财富网. 2009 中国网上银行调查报告[R]. 2009.
- [12] 邓顺国. 网上银行与网上金融服务[M]. 北京: 清华大学出版社, 2004.
- [13] 国家统计局. 2009 国民经济和社会发展统计报告[R]. 2010.
- [14] 金培. 竞争力经济学[M]. 广东: 广东经济出版社, 2003 年: 19
- [15] 胡大立. 企业竞争力论[M]. 北京: 经济管理出版社, 2005 年: 37
- [16] 黄涛. 中资商业银行差异化战略研究[D]. 广东外语外贸大学硕士学位论文, 2009.
- [17] 韩琦. 差异化战略在网上银行中的应用[D]. 对外经济贸易大学硕士学位论文, 2002.
- [18] 毛瑜. 中国个人网上银行顾客忠诚度影响因素研究[D]. 复旦大学硕士学位论文, 2008.
- [19] 彭丽红. 管理竞争力[M]. 北京: 经济科学出版社, 2006 年: 106-107

[20] 孙越, 乐辉. 网上银行成功的关键因素分析[J]. 中国金融电脑, 2006, (12).

[21] 沈桂红, 程凤荣. 网上银行谁主沉浮[J]. 市场研究, 2008, 06: 14-16

[22] 汤普森, A. A. 战略管理: 获取竞争优势 [M]. 机械工业出版社, 2006, 7.

[23] 辛树森, 许会斌. 电子银行[M]. 北京: 中国金融出版社, 2007: 120-121.

[24] 杨力. 网络银行与传统银行的比较分析[J]. 上海管理科学, 2007, (2).

[25] 钟欣. C银行网上银行发展策略研究[D]. 重庆大学硕士学位论文, 2008.

[26] 郑晓波. 建行: 竞争优势明显盈利能力突出[N]. 证券时报, 2007-9-6.

[27] 张卓其. 电子金融[M]. 北京: 高等教育出版社, 2005. 8

[28] 中国互联网络信息中心. 第 23 次中国互联网络发展状况统计报告[R]. 2009.

[29] 中国金融认证中心 CFCA. 2007 中国网上银行调查报告[R]. 2007.

[30] 中国金融认证中心 CFCA. 2009 年网上银行客户体验测评研究报告 [R]. 2009.

[31] 中国银行协会. 08 年度银行业改进服务情况报告 [R]. 2008.

附录

后记

值此论文完成之际，谨向曾经关心、支持、鼓励和帮助过我的老师、同学、家人和朋友致以最真诚的谢意和最衷心的祝福！

首先，要衷心感谢我的导师胡松华教授。胡教授百忙之中抽出宝贵的时间对我进行悉心的指导，从论文的选题、开题直至最后完稿，每一环节都是在老师的耐心指导和诚挚关怀下完成的。胡教授严谨的治学态度、渊博的学识和宽广的胸怀都给我留下了深刻的印象，是我人生道路上学习的典范。

其次，我要感谢中山大学岭南学院为我提供了如此优越的学习环境。回顾这充实而忙碌的三年时光，得益于老师们毫无保留的悉心教导，我们自身的知识理论架构得以完善；得益于意气风发的学友们，我们的思维、视野得以拓展。真诚地感谢岭南学院的老师和学友们！

此外，我还要感谢我的亲友，始终在我身后默默地支持我，给我克服各种困难的勇气。