中资银行现金管理业务的发展战略研究

陈博

(复旦大学经济学院, 上海, 200433)

摘要: 本文在回顾了中资银行现金管理业务发展现状, 并基于中外银行在现金管理业务上的比较分析的基础上, 提出中资银行现金管理业务三个方面的发展战略: 提升现金管理服务理念, 在合作中共谋发展; 整合现有产品, 强化品牌建设, 建立专业化管理营销队伍; 依托网上银行平台, 加强高端服务, 建立先进的现金管理系统。

关键词: 中资银行 现金管理 发展战略

一、何谓商业银行现金管理业务

现金管理作为国际银行界一项成熟的金融服务, 历经 30 多年的发展, 现已成为欧美地区银行面向优质企业的主打和支柱型的中间业务之一。从现今欧美银行的实际运作来看, 现金管理是银行利用自身的网络系统, 帮助公司和机构客户更高效地使用和管理银行账户的一项综合性金融服务, 即银行将已有的收付款、账户管理、信息和咨询服务、投融资等金融产品和服务整体打包, 为不同类型的客户提供符合其个性需求的现金管理方案, 从而使客户的资金流动更合理、财务监控更易实现, 提高企业资金的使用效率。

和其他业务相比, 现金管理产品和服务具备为客户提供区域性或跨区域的个性化现金管理解决方案的能力。因其顺应了企业客户加强财务集约化管理的要求, 已成为银行稳定和争取优质企业客户的战略产品和有效的销售工具, 受到外国银行广泛认可。随着中国进入 WTO, 跨国公司在国内投资的迅猛发展, 规模越来越庞大的跨区域国内集团企业正在与日俱增, 甚至很多中小企业都开始了一轮前所未有的跨地域扩张。“一个企业一本账”的资金管理模式已经很难适应企业规模化、多元化的发展趋势, 企业需要更高层次的现金管理。商业银行现金管理服务受到越来越多的重视和认同。为了迎接来自外资银行的挑战, 中资银行希望通过为客户提供现金管理服务, 从而全面提升银行面向企业客户的营销能力, 与客户建立更为紧密的合作关系, 提高客户忠诚度、稳定和争取优质客户群。现金管理业务作为中资商业银行业务发展的新领域, 更被视为大型商业银行核心竞争力的集中体现, 必将成为未来国内中外资银行同业竞争的焦点。

二、中资银行现金管理业务的发展与不足

1999 年花旗银行将其收付款系统引进国内, 成为第一家在中国推出现金管理产品的外资银行。目前, “花旗中国”主要从三个方面发展它的现金管理业务: 电子银行业务、国内人民币资金管理、跨境外币现金管理。前不久, 花旗还被《亚洲货币》杂志评为“2006 亚太区最佳金融机构现金管理银行”, 此前花旗银行已多次获此殊荣。同时, 《亚洲货币》指出, 客户对银行的现金管理服务关心最多的是: 可否当天获取集团财务报表、安全性、整体资金营运咨询服务、整体解决方案等数项内容。几乎所有的客户都反映, 他们需要专业的整体现金管理服务。对中国客户而言, 上述几项内容也是他们对银行现金管理服务的关注焦点所在。

外资银行凭借成熟的产品品牌和丰富的经验，占了一定先机。但近几年来，中资银行依托覆盖全国的网络系统、不断强大的技术支持、高效的结算服务等硬件优势和日益成熟的软件产品和优质服务，积极探索现金管理业务，现金管理水平有了一定提高。商业银行汇路畅通，汇划资金达账时间缩短和金融创新的品种和速度都在加快，越来越好的金融环境也日益有利于中资银行提供现金管理服务。

从市场表现来看，2004年12月，招商银行在10余家中外资银行参加的美国通用电气公司的外币现金池业务项目竞标中，一举中标，目前已成为了中海集团、中远集团、百联集团、TCL等千余家集团企业的“现金管家”，年结算量逾万亿元，柜面业务替代率达到23%。2005年，该行被《亚洲货币》杂志评为“中国本土最佳现金管理银行”。2006年招商银行在现金管理领域再次取得创新突破，经过充分的市场调研、精巧的业务设计、缜密的技术论证和高效的开发测试后，招商银行成功推出集团人民币现金池这一适用于大中型集团企业进行资金集中计价管理的现金管理高端产品。集团人民币现金池业务的成功上线，将进一步强化招商银行在现金管理业务领域的领先优势。

四大国有商业银行近年来在现金管理业务发展方面也都有所收获。柯达（中国）股份有限公司与中国工商银行，巴斯夫（中国）投资有限公司与中国农业银行，GE（通用电气）在华投资企业与建设银行，麦当劳与中国银行、中国农业银行都签订了现金管理协议。中国农业银行凭借其在国债市场上的优势，充分利用中国人民银行开放企业投资债市通道的有利时机，适时推出“债市通”这一拳头产品，使中国农业银行能更充分地利用现金管理为客户提供专业投资服务，实现客户资产保值，为客户创造价值。中国工商银行正把现金管理作为一项重点业务加以发展。2005年年末，中国工商银行现金管理客户数量比2004年的3000多户增长了3.7倍。截至2006年上半年，该行现金管理客户比2005年年底增加了40%，达到24723户的规模，其中，全国性大客户达246户。工行目前的现金管理客户不仅数量大，而且客户类型广，涵盖了国有、股份、民营、外资等多种所有制形式，实现了向电信、能源、零售、金融、政府事业机构等行业客户的全面发展。《亚洲货币》杂志授予中国工商银行2006年“最佳人民币现金管理行”的称号，显示了市场对其现金管理业务的认可。

尽管中资银行近年来开展现金管理业务成绩斐然，但与外资银行相比，业务发展总体水平上仍存在着一定的差距。首先，从技术角度来看，目前许多中资银行已经具备了开展现金管理的技术能力。但是，作为一种金融产品，现金管理更需要专业的服务。就目前发展现状看，中资银行现金管理业务难以向财务顾问和咨询专家角色转变，仍然承担许多的低端工作。例如，无法及时和专业地向客户提出各种建议和向客户及时反应账户中出现的突然事件；无法为客户提供高质量的理财咨询和服务等。因此，在业务经营中表现出中外资银行在共同向一家跨国企业提供现金管理服务时，尽管我们付出了大量的物理网点和人工，但我们的收益远低于外资银行。其次，中资银行还没有注意到品牌经营的威力，没有很好地将现金管理产品作为一个品牌向客户推出。最后，产品创新力度和水平不高，主要还停留在模仿阶段，还没有能力大范围地根据客户本身特点来创新，因此，在能满足企业收付结算业务和账户管理等基本服务的情况下，很难进一步为企业提供一些的融资、理财和咨询方面的一揽子综合服务。

三、中资银行现金管理业务发展战略

现金管理的重要地位和作用，使得它成为了21世纪以来西方先进商业银行重点投入和发展的业务，也成为了目前商业银行各项业务中的高端领域，花旗、汇丰、德意志、渣打等

外资银行将全球现金管理作为重要展业手段在中国攻城掠地。在全面开放国内金融业的当今中国，中资银行应主动顺应潮流，顺应银行改革发展的战略安排，加快现金管理业务发展，提升核心竞争力。

1. 提升现金管理服务理念，在合作中共谋发展

银行业是一种经营货币和信用工具的特殊服务业，积极主动的服务对于银行的发展是至关重要的。中资银行开展现金管理服务应树立先进的服务理念，要从过去的客户至上和让客户满意的层次逐渐上升到实现客户价值增值的层次。通过服务以增加客户的价值是一种先进的理念，让客户享受增值服务应该成为现金管理服务最起码的出发点，并把现金管理作为维系银行与企业协作关系的最佳纽带，只有让客户接受服务时获得超出该服务的价值的额外收获才能更好的锁住客户。只有真正根据顾客的需要和预期适时提升服务理念，才能在竞争中立于不败之地。

在现金管理领域卓有成效并在业内领先的花旗银行一直宣称：现金管理并非只是一种风尚，它是花旗银行金融产品的精髓，并且一直都处于核心地位。从业务利润角度来看，现金管理对银行是非常具有吸引力的。根据摩根斯坦利的报告数据，各类银行产品的风险调整后资本回报率平均为 20%，而现金管理的回报率是最高的，达到 80%。这无疑是对花旗银行长期秉持的现金管理经营理念的最佳诠释。中资银行应将开展现金管理业务视为推动中资银行从追求资产扩张的外延式发展模式，向追求技术创新、提升服务品牌价值的内涵式发展模式转变的一项重要业务。

目前，中资银行现金管理服务尚处在初级阶段，积累的经验不足，产品、服务缺乏整体性和实用性，而在境内的外资银行在这一领域无疑占据优势地位。中资银行需要向外资银行学习先进的管理理念和产品开发技术，并力求在合作中共谋发展。2005 年招商银行与荷兰商业银行和北欧斯安银行的现金管理三方合作以及 2006 年 9 月中国工商银行与韩国国民银行在全球现金管理服务（CMS）的战略合作均堪称中外资银行现金管理业务合作的典范。

2. 整合现有产品，强化品牌建设，建立专业化管理营销队伍

中资银行可借鉴国外先进银行的成熟做法，按照客户现金管理需求，将现有的各项相关产品整合成综合化的现金管理解决方案。一是不同类型产品的整合。针对客户有效控制现金、提高资金使用效率、降低资金成本、提高资金收益等综合现金管理服务需求，将分散的结算、投资、融资和风险管理产品整合成基本的现金管理服务方案；二是传统业务手段与电子手段的整合。针对客户要求银行提供更方便、快捷、自动化的处理等要求，通过电子手段实现现金管理服务，全面提升服务能力。三是本外币产品的整合，满足跨国公司以及一些国内大型企业全球现金管理的需求。全面整合现有现金管理产品并进行相关深度开发，力求改变以往单一产品为主的运用模式，取而代之以横向细化和纵向延伸的全方位整体化解决方案。即横向以客户需求细分，深入研究不同类型客户的现金管理特点，设计适应跨国公司、国内大型集团、机构客户、单一大型企业等不同现金管理要求的系统解决方案。纵向以银行专业化服务为基础，深入企业财务管理内核，涵盖企业内部所有银行、币种和形态的现金信息，对企业不同经营期限的现金流进行预测、分析和管理，并提供系列化和个性化的银行理财投资产品，以实现企业现金管理安全、成本和收益三重要求的目标。

现金管理业务作为中间业务的高端产品，中资银行要后来居上，必须结合客户需求进行

现金管理服务品牌打造、本土化移植和专业团队的支撑。树立清晰可辨、内涵完整、持久稳定的品牌形象，实现品牌增值与业务发展的良性互动，形成与市场、客户营销目标协调一致的现金管理品牌策划和推广工作机制，最终形成有别于国内同业与外资银行的业务品牌形象和价值定位。

依托专业化管理营销队伍发掘本土文化优势、营销优势业务和技术优势，帮助中资客户实现其全球分支机构、境内外本外币合一的现金管理。由于现金管理业务是针对客户资金灵活调度与统一监控、减少资金占用和加快资金周转需求而专门设计的，很容易受到一向重视资金头寸、资金效率和资金安全的跨国公司在华企业的欢迎。但要与国有企业或事业单位合作，中资银行必须利用与企业合作时间长、“知根知底”的优势，做好现金管理业务“洋为中用”的“内功”。通过深入了解客户业务流程、管理模式和资金运动特点，紧密结合客户内部管理系统，利用丰富的现金管理产品和先进的电子手段，为客户量身定制综合化现金管理方案，满足客户现金管理的个性化需求。

3. 依托网上银行平台，加强高端服务，建立先进的现金管理系统

在电子技术飞速发展的今天，企业内部的资金营运和财务管理已经基本实现电子化，企业对现金管理的要求越来越高，传统的现金管理服务模式已经落后于企业的现金管理需求，其在银行业现金管理服务竞争中的作用开始弱化。安永公司 2001 年的现金管理行业调查报告中指出：“通过互联网提供现金管理服务的银行数目继续激增。被调查银行中 85%表示通过网上银行提供信息报告；72%提供网上转账……尚未提供网上服务的银行中 100%表示将在未来一年内提供网上银行服务”。因此，开展现金管理业务离不开技术和网络的支持。从功能角度来看，一套成熟的商业银行现金管理系统，至少应该可以实现应收账、应付账和总账集成；网上银行交易和报表查询；跨国、多币种银行间调拨；运营资金预测等功能。某些外资银行的现金管理系统还包括现金管理咨询服务模块。从技术角度来看，现金管理技术应包括银行对账调节；现金预测；查询和报表运行查询；客户各子部分之间现金的调拨；投资咨询和管理。目前中资银行的现金管理服务系统平台可以支持现金管理的一些基本功能，但如资金分析、货币市场等一些功能还需要先进化的展示图形如语音动画，信息管理系统和资金分析工具的整合来支持。所以一般现金管理系统都是在集成商提供一个良好的发展平台与先进的展示效果，结合自身的核心业务系统（或做少部分调整），充分利用网上银行已有的稳定有效的网络架构来实现。很多中资银行在实现现金管理系统时，只注意到本身银行产品与业务系统的包装，但从国外银行发展现金管理系统的先例来看，更着重于客户的现金流量分析与管理，并提供信息和咨询服务、现金缺口或盈口的融资或融利管道等高端服务，整合了目前已有的产品让客户能自主有效地管理现金。因此，中资银行应加快建设系统平台，开发或引进先进的现金管理系统，潜心研究开发现金管理业务的高端产品和服务。依托网上银行服务平台实现电话银行、企业网上银行和电子联网系统等多种现金管理服务，使现金管理服务实现电子化、无纸化及不受时空限制，进而提升自身在现金管理业务上的综合竞争力。

参考文献

- [1]Gamble, Richard H, Cash Management Milestones[J], Business Finance, December 1999
- [2]威廉·萨托里斯, 耐德 C·希尔: 现金管理课程[M], 上海人民出版社, 1994。
- [3]王方宏: 现金管理发展的国际经验及国内趋势[J], 国际金融研究, 2004 (1)。
- [4]毕景星, 孔桃: 国有商业银行实施现金管理服务的具体构想[J], 金融论坛, 2004 (10)。
- [5]李庆莉: 打造具有国际影响力的全球现金管理服务体系[J], 中国金融电脑, 2006 (3)。
- [6]傅祖元, 蔡祥郁: 现金管理业务提升商业银行核心竞争力[J], 现代商业银行, 2006 (6)。
- [7]杨勇: 从外资银行视角看现金管理业务[J], 现代商业银行, 2006 (6)。

Study On Development Strategies of Chinese-funded Banks in the Cash Management Business

Chen Bo

(School of Economics at Fudan University, Shanghai China,200433)

Abstract: The paper reviewed the development status quo of the Chinese-funded banks in the cash management business and based on the comparative analysis of the Chinese and foreign banks in the cash management business, we point out three aspects of the development strategies. Firstly, Chinese-funded banks should raise service conception of the cash management and cooperate with the foreign banks. Secondly, they should integrate with existing products, strengthen brands and build the specialized marketing management team. Finally, they should rely on internet banking platform to enhance high-end services, and build an advanced cash-management system.

Keywords: Chinese-funded banks, cash management, development strategy

收稿日期: 2006-11-09

作者简介: 陈博(1980—), 男, 浙江宁波人, 上海交通大学经济学学士(金融学专业); 现为复旦大学区域经济学硕士生; 主要研究方向: 区域经济。

联系方式: 现暂住在浙江省宁波市曙光路 42 号 1 幢 303 室 邮编 315040 ;

电话: 0574-87756295 13056701622;

E-mail: steven_chb@yahoo.com.cn