

## 黄错

告别千篇一律的银行等候大厅,在家门口享受一对一的理财咨询,这种诱人的服务并非是银行VIP客户专享的权利。眼下,北京银行正用“深入社区”的方式,为周边居民与中小企业提供存贷款及代收代付业务,向“营销与服务型”银行靠拢。

从2007年起,北京银行开始了首家社区银行试点。如今,它正大力推行着这种模式,经过转型改造的支行网点已达20多家,数据显示,这些已转型的社区支行的平均收益超过全行近5%。

而博斯公司近期发布的报告也显示,尽管今后几年全球金融市场的形势十分严峻,但对中国的城市和农村商业银行来说,“目前正是增长的黄金期”。

博斯的报告提示了“黄金期”的原因:“银行业在以客户为中心的业务模式、放贷流程、内部激励、信息与评级和监管这五大重要环节都出现了纰漏,是引发次贷危机、从而导致全球金融海啸产生的根本原因。”而此次金融危机的发生,“恰恰是中国金融企业辨别优劣,学习成功模式的大好时机”。

另一方面,四大国有商业银行面临的一系列内部问题,如服务、产品高度同质化,激励机制无法充分到位,无法满足本地客户深层次需求等,恰恰也为本地的农商行、城商行带来巨大的成长空间。

不过,在寻求差异化的基础上,中小银行的核心竞争力仍显不足。

“无论从对客户喜好的分析,还是融入居民生活的程度这些简单的指标看,北京银行的改进空间依然很大。”博斯公司总监柯涛认为,“社区银行的效果究竟如何,还需要长时间的观察。”

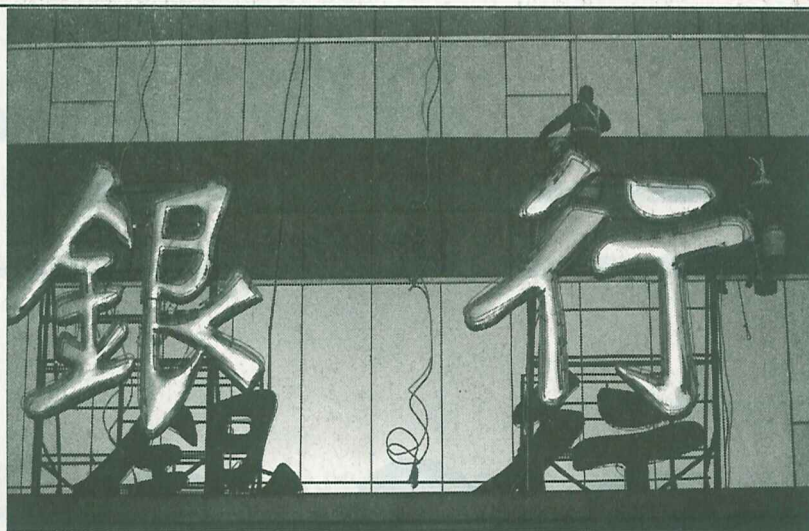
## 法则一:从社区寻找机会

事实上,北京银行的尝试只是国内中小银行寻求差异化的一个缩影。越来越多的中小银行意识到,如果无法提供独具特色的服务,规模又仅仅是工行等大型银行的千分之一,长期以往根本无法参与到市场的竞争之中。

现实问题是,在提供全方位的金融服务上,中小银行还缺乏多样化的技能,但这并不意味着它们没有很好的成长机会。“关键是,在网点数量不占优势的情况下,中小银行要根据自身特点找准细分市场与服务,”柯涛称,“国外经验表明,有着专业化分工的中小银行只要经营得好,盈利状况与增长性都非常可观”。

在他看来,对不少有抱负的中小银行而言,学习并借鉴全球成熟的银行模式是一个很好的起点。

例如西班牙国民银行,该银行的零售与中小企业业务占其总收入的2/3以上,几乎没有投行业务,私人银行业务也十分有限。但他们的策略和北京银行相似:在营销网点上,西班牙国民银行贴近社区与中小企业,在一定的地域



本报记者 王建兴 摄

## 银行的社区生意

四大国有商业银行面临的一系列内部问题,如服务、产品高度同质化,激励机制无法充分到位,无法满足本地客户深层次需求等,恰恰也为本地的农商行、城商行带来巨大的成长空间。

内形成品牌效应,在区域外则不积极扩张。同时,它还善于利用当地的医生和旅行社来介绍业务,并支付其佣金。

作为一家中小银行,西班牙国民银行的许多产品是标准化或选项式的模块,以此控制放贷过程中的风险。但另一方面,各支行又能在在此基础上灵活调整,比如决定给谁放贷、何时把资金收回等。

“社区银行另一个隐含的巨大优势是,它的存款成本相当低廉。由于熟悉本地市场,它们往往条件灵活,手续简便,效率较高。在利率逐渐放开的市场上,这种成本优势是社区银行最大的无形资产。”博斯公司合伙人柯安德称。

不过,国内银行在模仿成功模式时,往往学到了表面,却忽视了客户管理的核心。国外的社区银行不仅是一个地域的概念,更像一个社区活动中心。通过和居民打成一片,银行的工作人员可以更全面地了解客户,包括其性格爱好,在金融上的潜力,投资的偏好,贷款的风险系数等。

“举个简单例子,如果客户在一家银行内有四五个账户,那么这些账户是否可以整合到一起?如果客户打电话到社区银行,银行是否能根据号码就立刻把他的账户信息调到面前?就这些简单的指标看,国内社区银行还有很大的改进空间。”柯涛称。

与“居于一隅”的社区银行相对应的是标准化产品的品牌扩张模式。其最大特点是拥有统一的品牌,决策权集中,利用产品的高标准化来建立跨区域的规模效应。

苏格兰皇家银行是个很好的例子。它建立了金融产品制造中心作为服务与技术支持,并利用集中的制造过程节省成本,形成规模经济。这种模式对我

国的中型银行,如浦发等,具有很好的借鉴意义。

“这种品牌扩张模式适用于企业银行服务。比如,宝钢、上汽这类大型企业的融资需求相当全面,在这种复杂的需求下,银行的各项决策应进行集中化管理,统一控制风险,不可能这家分行提供外汇专家,另一家分行提供投资专家。此外,对于较大规模的企业客户,应该由一个特定的团队为其提供综合性的服务。”柯涛认为。

但在扩张的过程中,银行却很容易陷入过度膨胀的风险。苏格兰皇家银行在过去的十几年内的盈利相当可观,但收购荷兰银行后,这种无序扩张却造成了账面的巨亏。有人甚至称这场过度乐观的并购为历史上最差、最不合时宜的收购之一。

从更小的范围看,国内银行在近年内的渠道扩张中同样需要规避这种风险。

眼下,几乎所有银行都建立了营业网点、电话银行、网上银行与ATM等多种渠道。尽管多渠道服务已是竞争的必须,但并不意味着渠道越多越好。真正的问题在于,各渠道之间缺乏相互了解与支持,这已成为业务扩张与发展的障碍。银行的下一步工作,则是将多渠道进行整合,以提升竞争力。事实上,欧洲的银行已开始有计划地减少网点数。

## 法则二:设计创新的产品

从业务上看,绝大部分地方性商业银行的业务组成中,零售与中小企业业务所占的比重相当小,甚至小于工行,而中小企业恰恰是它们大力挖掘的潜在客户。

最新数据显示,中小企业占了全国企业总数的99%以上,使用20%左右的

金融资源,贡献了60%的GDP。柯涛认为,对城商行与农商行而言,第一步应该把自身最适合的业务发展起来。等到这一块成为最主流的业务后,再考虑为当地的龙头企业提供服务。

但通常情况下,当地的信用社为中小企业提供了第一笔贷款,待企业规模稍大一些,它们便转向了工行等大型国有银行。客户流失的背后,是地方性银行缺乏差异化与灵活创新的短板。

既然地缘优势是当地中小银行的“法宝”,那么它们的当务之急便是妥善利用这种优势,找到细分市场。

潍坊银行的做法或许能提供一些启发。在当地的村子里,潍坊银行找到最有威望的一些老人,挨家挨户地对每家作出相应的评价,信贷员则在一旁进行记录。这样一来,银行就获得了第一手个人与小企业的征信资料。“虽然这个办法很土,却是一种有中国特色的创新”,事实证明,这个方法相当有效。

此外,中小银行的创新还可以落实到放贷流程的简化上,在确认关键性指标的同时,结合针对性的创新举措。

柯涛举了这么一个例子:目前,即使是国内最好的连锁餐饮店,向银行贷款都存在不小的困难。因为这些餐饮企业的店面是租赁的,大部分投入花在装修上,这些装修往往又不容易作为固定资产进行抵押。事实上,这些企业的生意兴旺,拥有极佳的增长性与现金流,对银行来说,这块业务很可能就白白流失了。

他认为,这些银行在放贷给餐饮店的同时,可以要求企业使用该银行的POS机,之后,银行每月在POS机内沉淀的金额中扣去一部分作为还款。这对连锁餐饮企业来说完全可以接受。对银行而言,则是一举两得。

毫无疑问,这种还款方式相当于从企业的收入中扣款,而不是从利润里,这就规避了企业做假账的风险。此外,银行还能随时掌握客户的业务进展,一旦店内的生意大幅下滑,银行便能快速作出反应,决定继续支持或是将贷款收回。

“银行在帮助企业的同时发展了自身,在风险控制上亦滴水不漏,这才是真正意义上的创新。”但在大多数情况下,与创新相伴的是风险的递增。去年爆发的次贷危机,很大程度上便与此有关。花旗向来以大胆的金融创新著称,披着创新的外衣不断地放纵其越界的冲动,最终,花旗不得不接受美国政府的援救。

而在此基础上,银行创新的最大障碍还是人的因素。“首先,中小银行的分行或支行行长要有决心和能力,还要有一定的自主权去做这方面的试点改进。之后,总行方面还要有相应的系统及流程上的支持,以及一个清晰的战略。”

对中小银行而言,要想更顺畅地推进业务创新,成本因素必须成为重要的考量因素,投入产出的模型应尽快建立。这样就避免了个别创新占用了大量资源的情况,更糟糕的是,盲目的创新会制约银行下一步的发展,得不偿失。