

booz&co.

建立中国领先的中小企业 银行业务



联系方式:

北京/上海

柯安德 (Andrew Cainey)

副总裁

andrew.caine@booz.com

上海

孙毅 (Arnold Sun)

总监

arnold.sun@booz.com

概述

中国的中小型企业是推动经济增长和维持社会稳定的一个重要细分市场。中小型企业对于国内生产总值的贡献值约占60%，占税收收入的一半，更重要的是中小型企业为城镇提供了约四分之三的就业机会。

但他们也面临一系列重大挑战，其中最大的问题之一就是融资。中小型企业几乎无法从资本市场融资，因而一般只能向银行贷款。然而，缺乏担保和相对较少的资信信息造成中小型企业无法跨过银行所设置的高门槛。历史数据表明，只有10%左右的中小企业通过银行贷款融资，而大型企业通过银行贷款融资的比例为40%左右。在其他亚洲新兴经济体中，中小企业通过银行贷款融资的比例要高得多，印度的比例是35%，印度尼西亚的比例是24%。

在中国有40%左右的中小型企业最终通过非正规渠道融资。如果银行能够明确如何进入和服务于这个庞大的市场，则将会有很大的市场发展机遇。

政府对中小企业的 支持

中国政府已经意识到中小企业的重要性，并着手支持中小企业的发展。最近，政府重点关注解决中小企业融资难的问题。2008年9月，人民银行对中小金融机构下调了人民币存款准备金率以鼓励银行向中小企业放贷。从2009年5月开始，深圳证券交易所也将成立一个专注于中小企业的创业板。

2009年2月，国务院总理温家宝敦促各家银行增加向中小企业贷款。一些大型的金融机构已采取行动：至2月底，工商银行、建设银行和中国银行这三大国有银行向中小企业贷款总额达1400亿元人民币。同时，银监会要求各商业银行建立专门的中小企业信贷部门以提升中小企业业务的风险评估能力和效率。

然而，到目前为止，银行向中小型企业贷款的回报率表现良莠不齐。虽然一些银行宣布了回报率良好的情况，但其他银行的回报率则仍然较低。随着时间的推移，中小企业银行业务最终可能发展成为中资银行一项利润较高的业务，但是银行首先必须突破一系列相关挑战。这些挑战包括企业财务信息相对缺乏、管理层专业化不足以及如何制定成本节约型的方式获取和留住客户。我们认为，要想取得成功，银行必须制定有别于传统银行业务的中小型企业贷款模式。因此成功的银行首先应该培养四个方面的关键实力：客户洞察力、产品和服务、分销渠道和风险管理。

客户洞察力让银行了解中小企业自身独特的需求与表现，以便银行采用针对大型企业不同的方法来细分该市场，并相应地制定出特定的价值定位。

产品和服务必须予以调整以适应各个中小企业细分市场不同的需求；鉴于中小型企业种类繁多，银行的主要任务是防止产品扩张过度而导致费用增加。

分销渠道必须既满足中小型企业需要，又能够提供具有成本效益的客户服务。

中小企业的**风险管理**通常包括制定新的贷款模式和信贷审批流程，这往往需要简化的工具，如标准化的信用评级模块等。

市场细分

在中国，中小型企业可以以一系列不同的方式进行划分。大多数划分标准包括企业资产价值和投资、雇员人数和营业额等。这些标准都各有优缺点。一般来说，雇员人数是用来衡量公司规模的一个不错的指标，但这个标准可能无法体现企业的银行业务需求。例如，对于一家拥有500名员工的传统农业企业和一家雇员人数远少于500名的高度现代化的农业企业来说，他们的运营资本需求几乎是相同的。另外地域差异也应当予以考虑。例如，一家位于上海的中小企业的营业额可能与一家位于内陆二级或以下城市的大型企业的营业额相同。总的来说，中国的领先银行经常使用资产、投资规模和营业额作为评估中小企业客户的主要划分标准，他们也意识到通过这些指标衡量的业务需求往往是大致相同。

培养精辟的客户洞察力

银行是否具备精辟的客户洞察力对于确定合适的客户细分市场以及为其提供合适的价值主张是至关重要的。而在获得精辟的客户洞察力中，两个因素发挥了尤为重要的作用：

- 市场细分
- 确定目标客户

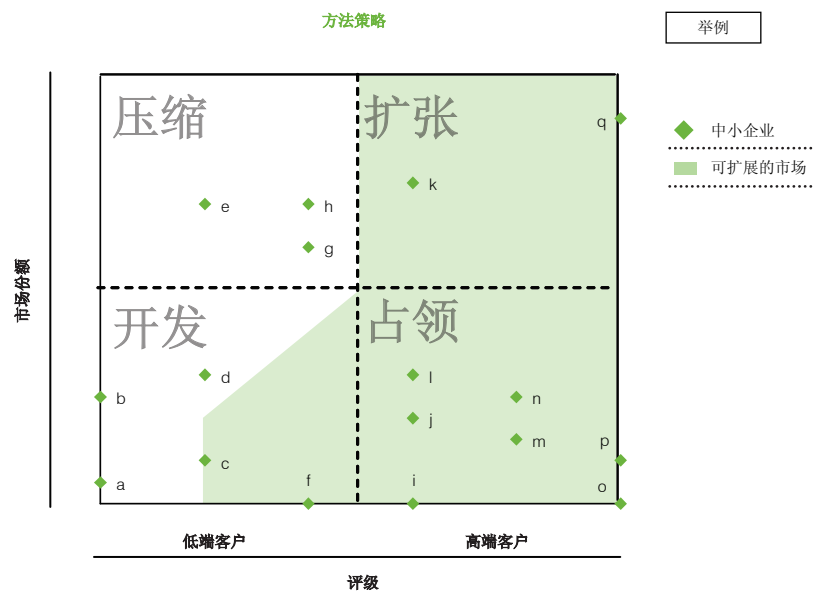
确定目标客户

一旦银行已经确定了中小企业细分市场就可以依据规模、行业和企业地理位置再进一步细分市场。银行从而能够了解不同客户群的利润情况，确定最佳的潜在商机，并相应进行资源的合理分配。

通过培养客户洞察力，银行得以更加深入地了解中小企业不断变化的财务需求，并且奠定了坚实的基础以确定新的目标细分市场。图一举例说明了客户洞察力演变的四项战略。

中国的领先银行已经采取了一系列方法以便更加准确地分析客户以及确定企业风险、生命周期和尚未满足的市场需求。许多银行也正在调整其结构以更加准确地分析客户，并建立专门团队以负责具体的行业客户。

图一
针对各个细分市场需要不同的方法



信息来源：博斯公司分析

为目标细分市场定制产品和服务

银行在获得精辟的客户洞察力后，应该随之定制相应的产品和服务，以满足不同目标细分市场的需求。领先银行已经广泛地采取了多种方法来定制产品和服务。许多银行采用**基于需求的工具**以了解中小企业的财务需求。然后，银行通过这种方法积累的客户洞察力运用于开发系列产品，使推出的产品能够符合客户需求。一些银行采用**阶段型工具**以制定价值主张、产品和渠道，从而满足中小型企业各个发展阶段的需要。因为在同一地理区域内从事相同行业的中小型企业往往

集群发展，所以领先银行也使用**基于集群的工具**来开发产品和服务，从而满足集群内所有成员企业的需求。他们还进一步挖掘商机，利用与集群内企业的良好关系，沿着整条产业链开发新的客户。

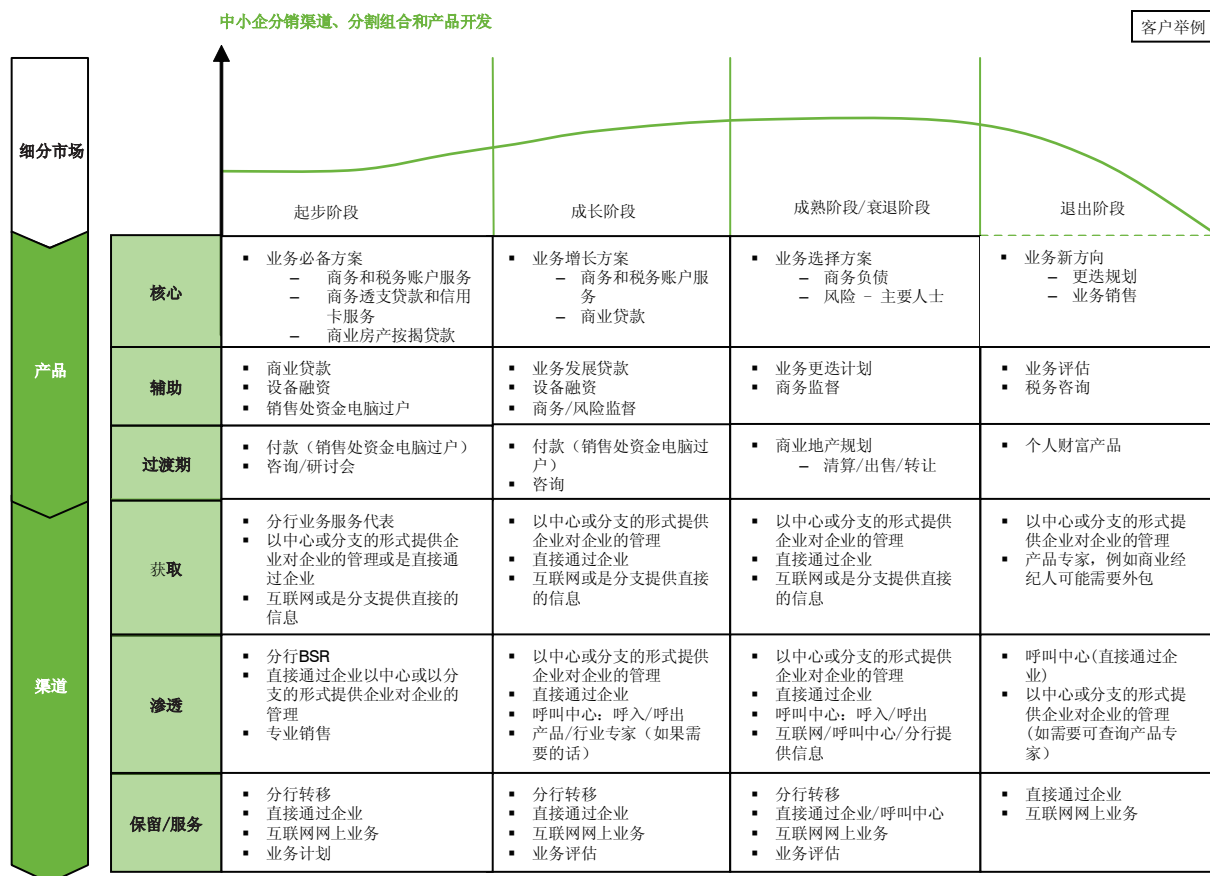
在传统的银行业务关系中，银行采用**基于需求的工具**是较为普遍的。通过频繁的客户交流，客户经理们从整体上评估业务需求以及业务的健康程度。对于中小型企业业务，银行也可以采纳类似的做法，即客户经理重视深入了解客户的业务。除了了解企业愿景、战略、主要产品线和竞争对手外，银行还应该着重了解企业的财务架构和业绩、投资方背景以及业务目标。掌握这些基本信息，客户经理可以向潜在客户推荐银行产品和服务。这种方法还可以用来确定产品差距或其他尚未满足的客户需求。

阶段型工具是更加先进的技术，使得银行能够确认中小型企业不同发展阶段的需要。例如，在起步阶段，中小型企业通常需要短期融资以及业务模式和规划方面的咨询。除了提供咨询服务，银行还可以向符合条件的客户扩大其信用卡和透支服务。在成长阶段，中小企业需要进一步培养现金流管理和交易能力。

那些能够判断出企业正从一个阶段发展到下一个阶段的银行，他们定能及时推出产品以解决最需要解决的问题。在成熟阶段，企业和企业投资方则急需培养财富和投资管理能力，拓展个人银行业务。银行可以调整其战略，推出财富管理的培训和更广泛的融资方案。

图二列举了符合中小型企业生命周期不同阶段不同需求的产品和渠道。

图二 推出不同的产品和渠道以满足中小型企业生命周期每一阶段的需求



信息来源：博斯公司分析

基于集群的工具使银行能够为相同或相关产业集群内的中小企业量身定制产品和服务，这种工具特别适用于国内许多中小企业集中的区域。其中最重要的产业集群包括华南地区的珠江三角洲、上海周边的长江三角洲和环渤海地区。每一个产业集群都侧重于某些特定行业。在上海南部的浙江省和毗邻香港的广东省，中小型企业主要从事制造业。另外许多城市也是新兴高技术产业集群的所在地，包括北京中关村和上海张江的高科技园区。

虽然各个产业集群对于银行业务的需求往往相去甚远，但是在同一个产业集群中的许多不同类型的企业往往有类似的要求。例如，物流服务商看中外汇汇款和现金管理服务，而服装生产商则需要信用证和担保服务。所以这一切都需要银行的高服务水平和及时的服务响应。

开发基于集群的工具可以在三个方面帮助银行。第一，银行可以更好地满足客户的需求，从而提高了客户保留率和利润率，促进了收入增长和盈利能力。第二，通过侧重于服务一批业务类似的中小型企业，银行可以深入了解企业以区分高端客户和低端客户，从而更好地进行信用风险管理。最后，银行可以利用其与产业集群企业的关系，从而将其产品和服务扩展至整条价值链。例如，他们可以向现有客户推行奖励办法，鼓励其供应商和分销商使用其服务。

制定有效的渠道战略

因为中国存在众多的中小型企业（其中三分之二的企业集中在东海岸），所以即使银行采用有的放矢的战略，银行仍然面临着获取和服务数以万计客户的挑战。他们将需要建立“大众市场”的渠道战略，从而在前台大量开发潜在的高端客户，而在后台则采用具有成本效益的服务模式。分行仍然被认为是服务中小企业客户最好的渠道，其他渠道（特别是那些配备了新技术的渠道）正在逐渐壮大。

银行可以通过利用新的和现有的客户群以促进中小型企业银行业务的增长。

新客户获取

为了开发大量的潜在客户并将其转换成客户，银行应该建立自己的销售队伍或依赖于外部的销售人员。银行可以直接控制内部销售团队，但是，建立一个高素质的团队则需要对培训和业务支持的大量投资。而通过与第三方销售队伍合作，银行可以立刻获得业已建立起来的市场网络，虽然前期成本往往很低，但是，风险管理则远远更难控制。另外，由于销售团队的增长以及竞争的提升，获得新客户的成本将不断提高。

除了强大的销售队伍，获取客户的关键成功因素还包括制定开发潜在客户的方案，与潜在客户保持一对一的联络，以及以合适的产品和促销获得大量客户。

管理信用风险的新方式

中小企业信用风险管理具有一些不同的特点，完全不同于传统的企业银行业务。在企业银行业务中，风险管理主要依据公开信息完成综合评估和审批程序。银行根据信用评级机制进行贷款决策，放贷则要严格依据贷款条件。中小企业银行业务通常采纳便捷的标准化评分模式。这些模式的主要信息来源则是非公开的，放贷则要依据企业现金流情况，而贷款条件也较为灵活。一些国内的股份制银行和城市商业银行已经开始准备或实践针对中小企业的评分模型。

因为大多数中小型企业银行交易业务数量较大、价值较低，所以那些想提高服务标准和形成竞争优势的银行必须规范中小型企业风险管理流程。如需实现客户偏爱的快速周转时间和有竞争力的成本结构，自动化程度高是至关重要的。制作特定的行为评分卡以及按照风险调整价格，可以为银行增加竞争优势。

客户管理

通过利用客户数据库进行交叉销售并确定尚未满足的客户需求，银行可以将现有中小企业的价值最大化。现有客户所需要的客户管理费用和其他费用，通常远远低于开发新客户所需要的费用。

对于可持续地发展中小企业银行业务而言，采纳具有成本效益的服务模式至关重要。培养高效率和高品质的客户服务能力有助于提高客户忠诚度和留住客户。领先银行利用多渠道和高度自动化的流程，以低成本来增加与客户沟通的频率，进而提高客户的满意度。

因为能够提供与银行人员或客户经理面对面的个性化互动，银行分行是中小企业的首选渠道。然而，银行也越来越关注其他渠道。因为中小企业业主和高管也越来越习惯技术的使用，所以便捷的网上银行和电话银行自然深受欢迎。

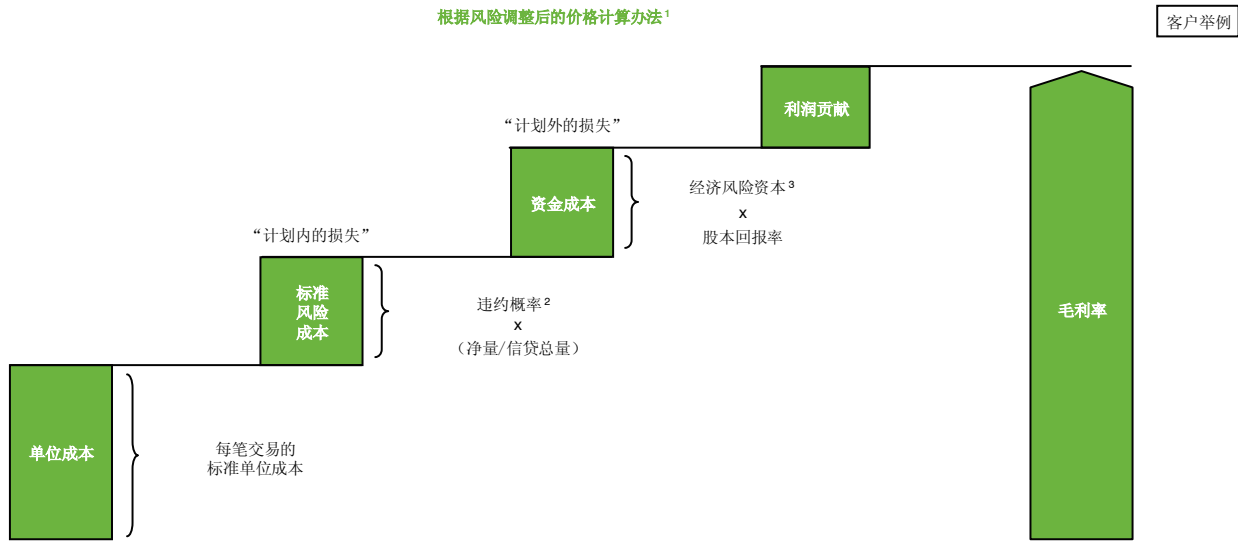
商业信息的收集一直是个挑战。通常情况下，各个中小企业的评分卡是由与企业直接沟通的信贷员负责制作，然后根据第三方数据供应商和知名的外部审计公司的信息予以补充。同时，中国的银行也在建立和实践一套有中国特色的中小企业评估方法。除了收集中小企业的财务数据外，一些非财务数据也可以作为企业评估的重要参考依据：如企业的费用支出情况（电费、纳税额、出口关税等）；企业高层的治理架构（CEO与CFO是否存在夫妻或亲戚关系）；产品质量以及企业CEO的个人消费（是否将企业的大笔利润用于购车，奢侈品等个人消费上而不是用于提升企业方面）等。在中国的小城市和农村地区，那些成功的贷款机构往往通过和邻居、村主任和小店老板随意交谈来获取宝

贵资料，从而决定是否放贷。随着风险数据库规模和范围的增加，该记分卡也需要不时地重新调整。

保持中小型企业业务盈利的关键成功因素是根据风险调整定价，包括预期内和预期外的损失所发生的成本。图三例举了风险调整后的定价计划。

银行必须制定自己的方法来管理贷款战略。因为中小企业往往没有抵押品，所以一些银行将其总体战略建立在“集体担保方法”上，即根据一组中小企业的整体负债情况，决定是否放贷，有时也包括较大型的企业。其他银行则采用消费信贷方法，即根据未来现金流量来决定是否放贷。这两种方法需要与客户建立密切的关系，以便了解企业业务前景和风险。

图三 保持中小型企业业务盈利的关键成功因素是根据风险调整定价，包括预期内和预期外的损失所发生的成本



¹ 行业标准

² 评级系统提供的违约概率

³ 风险资本 = 每笔交易的风险价值

信息来源：博斯公司分析

作者简介

柯安德先生 (Andrew Cainey)

是波斯公司大中华区副总裁兼金融业务负责人，波斯中国战略前瞻研究院院长。他已有近20年在亚洲和欧洲从事咨询工作的经验，自1997年至今一直在亚洲。他曾为中国、韩国及亚洲其他地区的本土及国际金融机构提供大量关于战略、组织及能力建立的咨询服务。

孙毅先生 (Arnold Sun)

是波斯公司大中华区的总监，金融服务战略咨询团队的重要成员。他拥有超过八年的管理咨询经验，专长为战略、组织设计、业务流程优化以及保险与金融服务产业的变革管理。孙先生的行业经验包括保险以及金融服务行业。

结论

中国的中小企业银行业务市场将在未来持续高速发展。受中国经济稳定增长，以及银行业对开发中小企业银行业务的重视程度提升，中国的中小企业贷款余额预测将在2009年底和2011年底，分别达到15万亿和20万亿元人民币。同时，如果国内的银行可以制定一套特定的战略，包括客户洞察力，产品/服务，分销渠道以及风险管理机制等几个因素的组合，将会在中国中小企业银行市场的发展机会中取得有利的位置，并获得可观的利润，成为银行业务发展中一支重要的生力军。

您可以点击布斯公司大中华区网站 (www.booz.com/cn) 下的“全球办事处”链接获取最新的公司地址与联系电话

布斯公司
全球办事处

亚洲

北京
香港
孟买
首尔
上海
台北
东京

**澳大利亚、
新西兰及
东南亚**
阿德莱德
奥克兰

曼谷
布里斯班
堪培拉
雅加达
科伦坡
墨尔本
悉尼

欧洲

阿姆斯特丹
柏林
哥本哈根
都柏林
杜塞尔多夫
法兰克福
赫尔辛基
伦敦

马德里
米兰
莫斯科
慕尼黑
奥斯陆
巴黎
罗马
斯德哥尔摩
斯图加特
维也纳
华沙
苏黎世

中东地区

阿布扎比
贝鲁特
开罗

迪拜
利雅得

北美洲

亚特兰大
芝加哥
克利夫兰
达拉斯
底特律
弗伦翰公园
休斯顿
洛杉矶
麦克林
墨西哥城
纽约
帕瑟伯尼
旧金山

南美洲

布宜诺斯艾利斯
里约热内卢
圣地亚哥
圣保罗

作为全球顶尖的管理咨询公司，
布斯公司 (Booz & Company) 为世界领先的企业、
政府及机构提供协助。

我们的创办人 — 艾德文·布斯 (Edwin Booz) 先生
在1914年成立全球第一家管理咨询公司的时候就对这个
职业作出了定义。

今天，通过3,300名优秀员工和在全球设立的58家办
事处，我们运用独特的远见和知识、精湛的专业技能
和有效的方法来为客户增强能力并作出深远的影响。
我们与客户紧密合作，以创造并实现核心优势。

如果希望阅读我们的管理杂志《战略与经营》
(*strategy+business*)，请浏览
www.strategy-business.com。

如果希望了解公司的更多信息，请浏览布斯公司大中
华区网站：www.booz.com/cn。