


booz&co.

中国的城市和农村商业 银行如何“西学东渐” 借鉴全球银行增长模式



作者联系方式

北京/上海/香港

柯安德 (Andrew Cainey)

副总裁

andrew.cainey@booz.com

上海

柯涛 (Tao Ke)

总监

tao.ke@booz.com

概述

首先，中国的金融机构和监管部门要能理解此次经济危机产生的根源。我们认为，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。

认清危机根源之后，我们还要能意识到，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。“当局者迷，旁观者清”，只有在此时，中国企业才能冷静地看清楚西方金融业在哪些领域是成功的并且是可借鉴的，哪些领域是需要引以为鉴，积极避免重蹈覆辙的。

对于中国的城市和农村商业银行来说，我们已经看到了如潍坊农信社、重庆农商行、北京银行、上海银行等新近崛起的“当地”行业翘楚，他们在当地的许多业务，甚至超过了几家大的行业“领袖”银行，如中国工商银行等等。但美中不足的是，大多数城市和农村商业银行缺乏银行业务方面的多样化技能，对于这些银行而言，学习并借鉴全球成熟的银行模式将是一个很好的起点，而金融产品、客户服务、业务拓展的地域范围都是他们需要认真考虑的重要方面。

纵观全球成功的商业银行模式，我们认为有三种增长模式可供中国银行界借鉴：一、围绕客户的社区银行模式；二、标准化产品银行模式；三、产品+客户混合模式。

一、围绕客户的深入社区模式

这种模式通常以清晰而重点明确的客户细分为基础，不断加强社区渗透，围绕客户并在一定的地域内形成规模效应。西班牙国民银行（Banco Popular）是这类银行的典范。他们很好地综合运用其贴近客户、网络独特、细分市场清晰、运营高效等优点，强化其对社区的渗透力。零售和小企业客户占该银行总收入的三分之二以上，并几乎没有批发银行或投资银行业务，私人银行业务也很有限。在营销网络方面，西班牙国民银行分支机构靠近中小企业，具有一定的地区品牌效应。同时，他们还善于使用当地代理比如医生、旅行社等介绍业务，并支付其佣金。这种运营模式具有很高的运营效率，各支行由统一的运营来支持，在区域外不进行积极扩张。

二、标准化产品的品牌扩张模式

该模式的特点是拥有统一的品牌，决策高度集中，利用产品的高标准化建立跨国家或区域的规模效应。苏格兰皇家银行是这类银行的典范，尽管苏格兰皇家银行在此次金融危机中损失巨大，对荷兰银行的高价收购使其元气大伤。然而在过去的十年中，他们利用标准化产品的扩张模式经验仍然是值得我们学习的，包括建立金融产品制造中心，作为其服务各分支机构的运营、服务和技术的支撑，并以此支撑整个集团的业务增长；利用集中的制造过程节省成本，形成规模经济。这种模式对于我国的中型银行，如浦发银行在达到一定规模之后，如何有效地建立事业部制，对统一品牌并跨地域扩张非常有借鉴意义。

三、产品+客户混合模式

这种模式是模式一和二的混合体，其决策的地方化程度高，品牌建立在细分市场或某一地域，运营模式根据细分市场专门定制，同时在区域内形成一定的规模效应。美国的五三银行（Fifth Third Bank）成功地运用了这种模式，他们通过其分支机构实现更本地化的客户服务，积极参与当地社区银行的竞争。这种模式的主要特点体现在分散的管理架构和个性化的服务上。在分散的管理架构下，除了一些必须在控股公司进行的活动，比如资本预算、企业长期战略规划、市场活动、财务管理和资产负债管理等，五三银行各地区综合管理的职能分离，所有的业务线都向分区汇报。每个地区由当地的管理层领导，所以完全具备开展业务及日常客户服务、运营的管理能力。同时，银行产品和服务的定制都在地方层面进行。在业务领域，除了大公司客户业务集中在控股公司，其余均在各地区。五三银行成功的另一要素是其个性化的服务。他们最优秀的员工始终保持贴近当地市场，领导层能在第一时间做出决策反应，客户服务和产品也按照当地市场和客户细分特别定制。这是我国众多地方性银行在当地市场取得领导地位之后，可以考虑的一种稳健的增长模式。

此外对于模式一，还有一种特许加盟的扩张模式：各支行在全国拥有统一品牌，但是支行具有高度的决策权，客户服务也带有明显的地方特色，同时在地区还能产生一定的规模效应。澳大利亚的Bendigo银行（2008年与Adelaide银行合并）是这种模式的代表。他们通常在当地社区成立一家公司，从Bendigo总行处获得特许经营分行的权利，由总行为其提供品牌的特许使用权和银行业务的支持，并与加盟分行一起分享营业收入。Bendigo银行的业务范围包括了零售银行、商业融资、资产管理、外汇买卖和资金业务、年金、财务咨询和信托业务等。在合并前的2006年和2007年度，该银行拥有200多家自营网点，200多家特许社区网点，获得了良好的收入增长和赢利表现（见第四页图一），收入在过去五年复合增长率达14%，经营利润过去五年复合增长率达22%，均远高于行业平均发展速度。

这种社区、合作银行及其特许模式的核心竞争力在于“取之于民，用之于民”，有效地结合社区和当地知识，对所有制和标准化流程进行风险控制，并最大限度地扩展相关的创新业务（包括非银行业务）。我们可以从澳洲Bendigo的社区银行学习到很多经验，包括所有制、市场开拓、创新业务、风险控制和流程。这对地方银行在本地区下辖市区和城镇的扩张很有借鉴价值。

当我们理解危机根源以及扩散的原因后，为银行选择适当发展模式成为下一步的关键，而不能以一个模式限制所有银行的发展。

尽管在以后几年全球金融市场形势将十分严峻，中国的城市和农村商业银行中的领先者仍然有巨大的发展空间，完全可能引领中国的第二轮金融改革，成为当地和区域市场的佼佼者。对中型股份制银行和城市、农村商业银行来说，目前正是增长的黄金期。尤其是当主要竞争对手——国有四大商业银行面临着一系列的内部问题，如服务、产品的高度同质化，激励机制无法充分到位，经常无法满足本地客户深层次的需求，并且通常无法全面有效地与风险管理进行结合，出现服务和风险的“真空地带”等等。它们的这些问题和弊端，恰恰给本地的农商、城商行带来巨大的成长空间。

如今，潍坊农信社、重庆农商行及上海银行等都已确立了在当地市场某些业务领域的领先地位，以下是它们取得持续成功的若干关键因素：

- 当地市场独特的客户需求。这包括有效的客户细分，开拓存款和放贷业务，挖掘中高端客户的核心需求。对中小规模的地方银行来说，他们应该寻找国有大银行提供近乎同质化产品服务之外的“业务空白”，比如尚未被满足或服务不到位的客户需求。一旦找到并满足这些潜在需求，地方银行很可能扩大市场份额，成为本地居民的首选银行。
- 低成本有效率的发展模式。考虑到多数地方银行需求相对集中在居民存款和中小企业两方面，因此更加

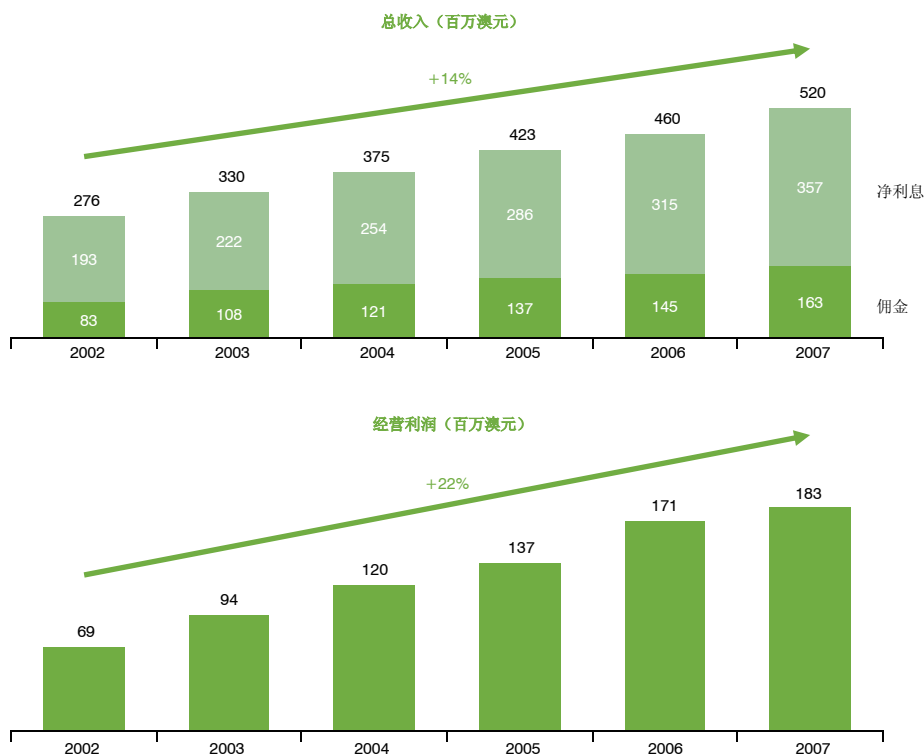
标准化、低成本的发展模式将会为其带来更大的竞争优势。如重庆农商行通过向地方客户提供更有吸引力的产品服务，既与大银行开展积极竞争，又同时获取利润，健康发展。

- 产品服务上的持续创新。这既包括电话银行、网络银行等渠道创新，也包括信用系统评级创新。地方银行通过精确的管理，运用最新科技，进行系统创新，在与大型竞争对手的竞争保持着相对竞争优势。
- 激励机制和风险管理的有效结合。风险管理的基础是透明的公司治理结构与清晰的利益分配，从企业CEO到发放每一笔贷款的银行职员无不如此。此外，对成功的中型村

镇商业银行来说，在一开始就投资风险监测是他们获得高增长的重要保障。

- 地方政府的大力支持。这不仅可以在早期帮助银行进行股权改革和资产重组，同时，与地方政府保持良好关系还能帮助银行获得其支持，既可以借助其帮助来获得最好的地方客户，也可以让银行能够以合理的价格获得优质的资产和渠道，比如银行分行地址等。银行的CEO们同时也应该注意平衡与地方政府的合作关系，与政府制定长期合作目标，避免成为地方政府的自动提款机，尤其是那些打算最终上市融资的银行。

图一 澳大利亚Bendigo 银行独树一帜的特许经营模式取得了相当不错的业绩



信息来源：年报；专家访谈；博斯公司分析

作者简介

柯安德先生 (Andrew Caine) 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。

柯涛博士 (Dr. Tao Ke) 是波斯公司大中华区的项目总监，金融服务战略咨询团队的重要成员。他拥有超过十年的管理咨询和企业管理经验，为中国和其他亚太地区国家提供咨询服务。他在不同行业有着丰富的行业咨询经验，尤其是金融服务方面。

结束语

“他山之石，可以攻玉”，当然机会往往只留给准备好的银行和银行家们。我们衷心地希望在这一轮的金融改革之中，有更多的地方中小型银行能脱颖而出，放眼全球，利用各方已证实的先进经验，同时更是立足本土，充分挖掘当地的客户需求，在金融危机的大环境下练好内功，成为当地市场中的佼佼者。

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。