

商业银行客户群面临战略性大调整

□李浩

以大企业为主导的客户结构将难以维系

长期以来,国内商业银行在发展公司业务过程中具有明显的“求大”倾向,一味地追求大客户、大项目。但是,在利率市场化加速推进、直接融资迅猛发展和国内银行业全面开放的情况下,商业银行的经营思路正在发生巨大变化。特别是商业银行的客户群正在作战略性调整。那种以大客户为追逐目标的习惯做法已经不合时宜,中小企业正在成为各商业银行争夺的主要客户群。商业银行客户群的结构调整,将使银行的经营方式发生难以估量的变化。

从国内外的发展经验来看,实际上,中小企业客户对于商业银行的发展具有十分重要的战略意义。国际经验和国内发展现实表明,中小企业在经济发展中都具有不可替代的重要作用。由于其固有的灵活性、适应性与创造性,中小企业已经成为技术进步与技术创新的重要源泉。同时,中小企业还是解决居民就业的重要力量。从国外优秀同业的经验来看,中小企业客户能够带来丰厚的利润,是商业银行价值创造的重要源泉。

从国内金融和银行业发展趋势看,商业银行以大企业为主导的客户结构将难以维系。

一是随着资本监管标准的日趋严格,商业银行有限的资本资源难以承载大型企业客户的巨额融资需求。按照目前有关规定,商业银行单一客户贷款总额不得超过资本净额的10%;前10位客户贷款总额不得超过资本净额的50%。这意味着,对于中小商业银行而言,单一客户最大融资规模不过几十亿元,前十大客户整体融资规模也仅仅三、四百亿元。然而,由于很多大型企业客户的融资规模动辄上百亿元,甚至个别项目上千亿元。在目前情况下,商业银行无法承受。虽然目前商业银行补充资本的渠道在逐步拓宽,次级债券、可转换债券,甚至一些混合资本工具等都已经成为可能,但是这些补充资本的规模也同样受制于商业银行的资本现状。

二是商业银行经营实力不足与大型企业客户低成本融资需求之间的矛盾越来越突出。随着银行业竞争的日益加剧和利率市场化步伐的加快,大型企业客户在融资谈判中的讨价还价能力愈发增强。在目前的市场条件下,商业银行也不得不采用价格手段进行竞争。从实际情况来看,大多数商业银行对大客户的贷款利率普遍采取了上浮策略。根据央行最新公布的报告,2005年第四季度国有独资商业银行对大型企业利率上浮比例为58.91%,股份制商业银行对大型企业利率上浮比例为64.93%。

三是商业银行脆弱的客户结构和业务结构面临巨大的风险。从目前情况看,多数商业银行的客户结构和业务结构具有以下特点:大客户数量占比少,但业务量占比高;中小企业数量占比高,但业务量占比小。按照



■人物志·李浩

招商银行副行长,工商管理硕士,高级会计师。曾任交通部财务会计司司长助理、副司长;1997年至2001年任招商银行行长助理;2002年1月至今任招商银行副行长。

近年来,经营战略转型成为国内商业银行共同关注的话题,在转型的方向和重点上也初步达成一些共识。银行经营战略转型不仅包括经营理念的颠覆、经营模式的转变和业务结构的优化,更包括客户结构调整这项重要内容。客户结构是银行经营战略的基础,如果客户结构不能调整到位,银行经营战略转型就难以落到实处,大力发展中小企业客户是商业银行客户结构调整的主要方向。

成熟市场的经验,一旦利率彻底市场化,随着直接融资渠道的发展和各种金融工具创新,加之非理性的竞争,毫无疑问,商业银行将面临大企业客户迅速流失的风险。在稳定的中小企业客户群体尚未建立的情况下,这将会形成对商业银行的沉重打击。

商业银行发展中小企业客户的策略选择

随着国内金融市场改革和商业银行管理能力的提高,一些商业银行已经逐步意识到中小企业客户的重要性。然而,长期以来,在中小企业客户培育和培养方面并不尽如人意,究其根源,关键在于商业银行始终是以服务于大型企业客户为价值定位,产品系统、风控政策等标准来发展中小企业客户。由于大型企业客户与中小企业客户在金融需求和经营风险上存在较大差异,其结果往往是,要么拒绝一些优质的中小企业客户,要么是吸收了一些资质一般的中小企业客户。因此,商业银行要大力发展中小企业客户,就必须先清楚地理解中小企业客户的需求,掌握中小企业客户的风险特征,以此为基础建立全新的中小企业服务模式。

(一)整合信息资源,挖掘优质中小企业客户。不同企业客户对银行的盈利贡献大相径庭。所以,银行必须先发现和找到自己的客户群体,解决好客户定位和市场定位问题。对于商业银行而言,寻找、发现和挖掘优质中小企业客户的基本前提是,建立适合自身实际状况的中小企业客户标准。从世界范围看,由于各国经济发展水平的高低不同,对于中小企业的具体数量标准存在显著差异。发达市场经济和新兴市场经济主要以资本额和雇员人数为数量标准;欧洲委员会和公司法主要以交易额、资产负债表和雇员为界定标准;我国中小企业主要以企业职工人数、销售额、资产总额等指标为标准。在我看来,以上标准都是基于不同目的而制定的,从商业银行的行业特性和风险管理的要求看,衡量中小企业的标准,主要应该从企业营业收入和贷款额两个维度来确定。由于企业还款的主要保障是稳

定和充足的现金流,因此以营业收入作为中小企业的划分标准是比较合理的。同时,在营业收入划分标准的基础上,可以考虑实行中小企业融资的最高限额管理。

确立中小企业客户标准之后,接下来要解决的问题是如何能够迅速有效地找到这些目标客户群。“大海捞针”式的客户搜寻方略显然是成本高昂、缺乏效率的,而且在某种程度上是徒劳的。商业银行应该根据现代经济发展的特点,充分利用信息技术的优势,实现建立优质中小企业客户群体范式的转变。就目前情况而言,商业银行可以从以下几个方面入手:一是从产业链上寻找优质中小企业客户;二是从商业生态链上发现优质中小企业客户。如在沃尔玛的供应链上环绕着大量的中小企业客户;三是从经济金融信息网络上挖掘和经营风险上存在较大差异,其结果往往是,要么拒绝一些优质的中小企业客户,要么是吸收了一些资质一般的中小企业客户。因此,商业银行要大力发展中小企业客户,就必须先清楚地理解中小企业客户的需求,掌握中小企业客户的风险特征,以此为基础建立全新的中小企业服务模式。

(二)多管齐下,全方位编织风险防范之网。相对于大型企业而言,中小企业的信贷风险比较大。其原因除了中小企业普遍缺乏充足的资本积累以及经营的稳定性差以外,关键在于中小企业信息透明度不高,真实、详细的财务报表和其他主要经营信息很难获得,银行与企业之间存在严重的信息不对称。因此,要防范中小企业客户风险,首先就要解决银行与中小企业之间的信息不对称问题。

1. 建立健全全方位了解中小企业客户信息机制。商业银行要从总分支三个不同层面,把握和了解中小企业客户的信息,特别是那些直接与风险相关的信息。作为风险防范的第一道关口,支行层面必须能详细地了解目标客户群体,在正式介入中小企业融资关系之前,支行负责人和客户经理必须与企业经营管理者面对面交

流,重点了解经营管理者的高素质、文化背景、经营理念、行业前景、业余爱好等,并将其作为信贷审查的重要内容。在分行层面,除了解重点客户群体的重要信息之外,应该侧重于把握所在区域中小企业客户总体经营情况,防范区域经济风险。在总行层面,主要应该从行业的角度,把握好总体贷款投向与行业组合风险问题。

2. 建立健全科学合理的贷款风险定价机制。科学合理的贷款风险定价,就是要覆盖资金成本(FC)、运行成本(OC)、风险成本(RC)和资本成本(CC)之后仍能获得与市场水平相一致的回报(P)。即贷款风险定价=FC+OC+RC+CC+P。当FC、OC、RC、CC确定以后,贷款定价的灵活性主要体现在盈利回报(P)。通常而言,盈利回报的确定应与当地市场投资回报率(ROI)和行业投资回报率相一致。如果贷款回报率过分高于当地市场平均回报率,那么极容易产生由于逆向选择而导致的风险;反之,如果过分低于当地市场平均回报率,那么商业银行的价值就会受到损害。

3. 加强抵押品的规范管理。为了降低贷款风险,在融资过程中设立一定的抵押品是非常重要的。经验表明,抵押品的设立应该与服务于中小企业的产品相匹配。一般而言,抵押品的设定应以简明、增值、易处理为原则,比如土地、房屋、存货(监管较为困难)、单证单据权利等。与中小企业贷款批量化处理相适应,商业银行在抵押品处理方面也可采取设立专职机构和人员进行批量化处理的办法,提高处理效率,减少相应风险。

4. 实施稳健的拨备政策。贷款拨备是防范贷款风险的一道重要关口。由于中小企业经营实力相对较弱,生产经营易遭受经济周期波动所产生的经营风险的攻击。因此,在中小企业客户的过程中,商业银行应实施更为稳健的拨备政策,贷款拨备率可比大型企业高一些,以充分防范和抵御风险的发生。当然,在积累足够多数据之后,可考虑按同质同类贷款实行批量拨备。

(三)改进和完善融资业务操作流程,提高审贷效率和市场适应能力。中小企业客户融资业务具有“急、小、频”等特点,为了提高服务效率,降低管理成本,商业银行必须对传统的企业审贷流程从风险识别、审贷决策程序到管理机制等方面进行全方位的变革。主要思路包括:

1. 采用财务评分模型和非财务因素打分卡识别和计量风险。从国际经验和可操作性角度考虑,可将中小企业贷款分为“绿、黄、红”三类。绿色表示贷款风险低,适用较低利率定价;黄色表示应根据一定标准的定性和定量参数对其进行进一步审核。这是针对中小企业客户,特别是中小企业客户在风险精准评估和对效率的要求间取得的一种平衡。

2. 实行“双人四眼”审贷原则。中小企业的贷款额相对较小,但笔数多,对审贷效率要求高。因为中小企业经

营的灵活性程度高,对市场反应灵敏,把握市场机会的能力强,创新灵感非常活跃,所以它们对融资需求时效性要求较高。显然,商业银行传统的以大企业为主的审贷体制和操作流程不能适应中小企业的融资特点和发展规律。因此,商业银行必须在传统的审贷流程基础上,缩减不必要的环节和过程,对中小企业可以采用差别化的授权机制,对符合一定金额和业务条件的中小企业的授信,可实行“双人四眼”审贷制,快速审贷,提高效率。

3. 推行信贷管理新机制。首先,针对中小企业贷款笔数多、金额少、运行成本高的天然特性,银行必须实行在贷款审批上实现规模经济,采用集中审贷的贷款审批模式。这种模式的优点是:规模化处理能降低运营成本;集中审贷有利于审贷标准统一;集中清收不良贷款能做到快速和专业。其次,对中小企业客户的审贷要做到标准化、流程化和自动化。因为单个中小企业客户风险规模较小,不值得对所有贷款逐个进行繁杂的评估。标准化、流程化和自动化能够在有效防范风险的前提下,大大提升审贷效率,节省经营成本。第三,要建立审贷授权体系。以人为本,区别情况,推行个人审贷权限限额分类制度。

(四)创新和完善产品、渠道和服务,培育稳定的中小企业客户群体。产品、渠道和服务是银行培育、稳定和壮大中小企业客户群体的三个支点,三者缺一不可。

1. 产品是密切银企关系的强力粘剂。国外先进银行的经验表明,一个客户若同时使用银行四种以上的产品,则其忠诚度系数明显较高。但是,由于中小企业发展有其自身的特点,它们的金融需求相对比较集中。商业银行针对中小企业客户的产品体系不在于多而在于专而精。因此,服务于中小企业客户的产品,应从所有细分市场提供一刀切服务的“水平”覆盖模式向针对单个细分市场需求而定制“垂直”模式转变。根据国内中小企业客户的特征,商业银行应该主要提供以下三类产品:一是结算类产品。提供一个强大的结算平台,确保安全和方便;二是融资类产品。提供一个满足需求的融资平台,确保效率和快捷;三是避险类产品。提供一个规避风险的对冲平台,确保风险可控和管理。

2. 渠道是融合银企关系最有效的工具。针对中小企业客户的特点,商业银行应建立多元化的服务渠道,重点从三方面入手:一是建立专门针对中小企业版的网上银行,提供24小时、操作方便、安全运行的服务功能;二是开发专门针对中小企业客户的智能电话银行,提供咨询、交易和理财服务功能;三是研发专门针对中小企业客户的传真银行,提供汇款、交易等远程服务功能。

3. 服务是提升银企关系的加速器。将银行为客户提供的直接使用价值(产品)、间接使用价值(渠道)与银行提供的附加值(服务)区别开来,并分别进行专业化管理,是当前国外先进银行提升竞争能力的一项重要主题。

其次,IT是发展中小企业客户的重要保障。在系统资源配置方面,要在全面规划基础上,适度倾斜,优先开发,为发展中小企业客户奠定良好的技术平台。

最后,在资本资源配置方面要适度向发展中小企业业务倾斜。

(五)建立健全专业培训机制。由于中小企业普遍存在财务制度不健全、内部管理不规范、信息不透明等问题,因此,传统的适合大企业的评估与分析方法对中小企业是不适用的,商业银行应根据中小企业的特

点,在风险识别、融资需求、服务模式等方面积极探索其规律。为此,商业银行必须加强对中小企业服务人员的职业技能培训。培训的重点是增加相关专业人员的财务知识、风险识别能力、融资管理能力、市场把握能力、宏观判断能力、职业道德以及企业家精神。

看点

●从国内外的经验来看,实际上,中小企业客户对于商业银行的发展具有十分重要的战略意义。国际经验和国内发展现实表明,中小企业在经济发展中都具有不可替代的重要作用。由于其固有的灵活性、适应性与创造性,中小企业已经成为技术进步与技术创新的重要源泉。同时,中小企业还是解决居民就业的重要力量。

●从商业银行的行业特性和风险管理的要求看,衡量中小企业的标准,主要应该从企业营业收入和贷款额两个维度来确定。由于企业还款的主要保障是稳定和充足的现金流,因此以营业收入作为中小企业的划分标准是比较合理的。同时,在营业收入划分标准的基础上,可以考虑实行中小企业融资的最高限额管理。

●就目前情况而言,商业银行可以从以下几个方面入手:一是从产业链上寻找优质中小企业客户。如汽车产业链优质的上下游中小企业客户;二是从商业生态链上发现优质中小企业客户。如在沃尔玛的供应链上环绕着大量的中小企业客户;三是从经济金融信息网络上挖掘优质中小企业客户信息。如《福布斯》杂志和中国网站分别发布的潜力100——持续创新的中小企业和成长最快的中小企业。这些信息网络为我们低成本地搜寻优质客户提供了有效途径;四是从高科技园区的企业孵化器中寻找和培育优质中小企业客户;五是从业界的隐形冠军中发现和培育中小企业客户。

●加快发展中小企业客户,商业银行不仅需要理念的灌输,更重要的是建立适合发展中小企业客户的制度基础。一旦适合发展中小企业的机制安排建立起来,相关的制度基础得到夯实和优化,中小企业金融服务自然而然地将成为商业银行分散风险,实行盈利多元化的新业务增长点。

●对于商业银行来说,大力发展中小企业客户是经营战略转型的基础,是我国经济金融发展进入新阶段的必然选择。国外优秀同业的经验表明,对提前转型成功的银行来说,总能独享丰硕的成果,即抢在竞争对手前进入利润丰厚的中小企业客户市场,实现公司银行业务盈利的持续增长。

编余

用过银行卡的人大概都会有一种感觉,相对来说,招商银行的卡用起来还是比较便利的。招行的银行卡业务口碑不错,这与招行的商业意识、客户服务意识有很大关系。今天,我们介绍招商银行副行长李浩先生关于商业银行客户群问题的研究心得。一方面,可以看出招行人未雨绸缪的忧患意识,所谓没有远虑必有近忧,在商业银行客户群正在发生大变局的今天,谁意识到了这一点,谁就有了调整经营战略、抢占商业制高点、争得更多市场份额的可能;另一方面,更为重要的是,商业银行客户群的大变局,将会引起整个中国的金融生态出现变化,对金融市场乃至国民经济的多个方面都会有不可忽视的影响。比如,对融资方式、融资结构、资金的流向与流量的影响等等,这才是李浩先生这篇文章引发我们做更多思考的价值所在。

—亚夫

夯实中小企业客户发展的制度基础

为进一步促进中小企业客户发展,商业银行必须在制度基础建设方面致力于以下五个方面:

(一)建立科学合理的业绩评价考核机制。商业银行必须改变传统的数量型的适合于大型企业客户业务发展的业绩评价机制,重构激励约束机制,建立与中小企业客户金融业务发展相适应的企业文化。一是在评价考核指标体系中增加发展中小企业客户的评价考核指标,并逐步提高其考核权重和分值。必须注意的是,中小企业客户的评价考核指标,应重在价值的创造和增长,而不是过去那种一般业务数量的体现;二是综合考核分支机构和客户经理发展中小企业客户的整体回报和利润贡献,要建立业绩考核的“缓冲时间”,在发展初期对发展中小企业的基层行和客户经理在业绩和利益上给予鼓励和保护;三是完善中

小企业的尽职免责制度,摒弃传统的对单笔、单户贷款追究责任的做法,在整体综合资料及回报考核基础上,根据中小企业的特点制定贷款管理中的相应免责条款。

(二)探索并建立适当的风险容忍机制。对于习惯于大客户金融服务的国内商业银行来讲,在服务中小企业客户方面缺乏足够的经验和人才。鉴于中小企业客户的金融需求特别是融资需求具有不同于大企业的特点和规律,所以,商业银行在防范中小企业信用风险方面,需要一定时间进行探索,以积累经验。因此,商业银行应根据中小企业的特性和自身的风险管理能力,在发展的初期设定一个相对合适的风险容忍度,即给予分支机构新增中小企业授信业务一个相对合适的不良贷款风险容忍度。只要整体的不良贷款率不超过整个容忍度,就视为合

理。一旦超过这个容忍度,那么上级信贷管理部门应考虑上收信贷审批权限,并派人进行专项调查,限令整改。对于出现的单笔不良贷款,在责任追究方面,只要排除是内外勾结和欺诈,一般不应该对风险责任人进行处理或调离岗位。

(三)建立和完善独立的核算机制。发展中小企业客户,关键在于价值增长,而不是业务数量的增长。由于中小企业与大企业的融资需求不同,风险程度不同,服务的侧重点不同,而且,中小企业的金融服务与零售银行业务之间存在较大的交叉销售机会。所以,要促进中小企业客户的发展,就需要建立一个全面科学的核算机制,来评价中小企业客户的优劣和利润贡献度的高低。要做到独立核算,首先在银行内部要做到分账,要加强能够衡量账户业绩和盈利能力的利润报告系统、财务

分析系统等管理信息系统建设。同时,商业银行还要加强和完善内部资金转移定价系统建设,以便能够恰当地衡量不同机构、不同部门、不同个人(产品经理、关系经理)对发展中小企业客户的利润贡献。

(四)优化重建资源配置机制。过去,国内银行基本上围绕大型企业提供金融服务。因此,银行的营销体系和资源配置基本上都向大型企业倾斜,形成了适应大型企业发展的资源配置机制。这种机制安排显然不适应发展那些数量众多、交易频繁的中小企业客户。因此,重新建立有利于中小企业发展的资源配置机制,对于商业银行客户结构调整和经营战略转型是非常重要的。

首先,在人力资源配置方面,应进一步推行定岗、定编、定标准,以此推动中小企业客户和服务规范的建设。

其次,IT是发展中小企业客户的重要保障。在系统资源配置方面,要在全面规划基础上,适度倾斜,优先开发,为发展中小企业客户奠定良好的技术平台。

最后,在资本资源配置方面要适度向发展中小企业业务倾斜。

(五)建立健全专业培训机制。由于中小企业普遍存在财务制度不健全、内部管理不规范、信息不透明等问题,因此,传统的适合大企业的评估与分析方法对中小企业是不适用的,商业银行应根据中小企业的特