

招行副行长接受证券时报记者专访,对零售业务的发展进行了回顾和展望

丁伟:零售银行要会算账



证券时报记者 罗克关

当初选我去管零售银行,马蔚华行长开了个玩笑,说你是江浙人,会算账。选你去管零售银行就是要给招行把钱赚回来。”招商银行副行长丁伟操着颇为浓重的杭州口音普通话,一板一眼地给记者开起了玩笑。

自2009年以来,招行零售业务利润贡献度占比以每年增加10个百分点的速度猛增。截至2011年底,零售业务已经贡献了招行40%的营业收入,并直接贡献了30.9%的净利润。这个数据在利率市场化尚未放开,多数银行仍然能够靠息差挣钱的中国市场,显得尤为难得。而究其原因,招行在2009年喊出的“二次转型”大战略中,重点就是如何通过更为精细化的管理既确保必需的业务增长规模,又要将运营成本压到最低。

这个转型要求,在人口基数比美国市场大7倍的中国并非易事。丁伟非常推崇富国银行那种“三步一岗、五步一哨”的零售银行网点覆盖率,但以招行现有的网点覆盖率,且中国经济整体仍然处于快速上升周期的情况下,怎样平衡扩张和成本控制是一个老大难的问题。

丁伟开出的解决方案很有中国特色——没有足够的物理渠道,就通过网络渠道覆盖;新增网点成本高,就把重点搬上二楼,把一楼全部改造成电子银行;网络渠道营销困难,就加大对网点客户流的甄别和培训,将他们送回家——既有效分流了物理网点的业务压力,又最大化地利用网络渠道。

“我们一直强调两个‘凡是’——凡是电子化能够解决的业务,决不用人工和远程银行解决;凡是能用远程银行解决的,绝不用人工和物理柜台解决。只有这样,我们才能实现零售银行的成本最小和效益最大化。”丁伟反复强调。

把客户送回家送上网

依靠铺开物理网点的方式有必要,但成本太高,只有与网上银行等非物理渠道同步进行才能解决问题,并降低成本。

证券时报记者:从目前国内零售银行的现状看,基本都存在成本高的问题。比如招行去年零售的成本收入比虽然从60%多降至50%多,但比全行整体的成本和公司条线成本均高了不止一个等级。出现这样格局的原因是什么?未来零售银行合理的成本策略应是怎样?

丁伟:如果单纯从营业收入角度来衡量,招行的零售收入占到全行总收入的40%。目前招行每挣的100块钱里面,60块钱是批发业务赚进来的,40块钱是零售赚的。但从净利润贡献度的角度看,招行零售业务的利润贡献度是30%左右,去年的准确数字是30.9%。这也就是说,零售每赚40块钱,另外还有10块钱的成本要摊掉,结果只贡献30块钱

整个零售银行的理念必须强调与客户的“接触”,光有网上银行还不行,必须维持相当的网点接触面。与客户有接触之后,还必须把他们送回家、送上网,以最小的成本实现最大化的收益。

在目前的CPI趋势下,中国作为储蓄大国的状况未来一定会改变。随着实际负利率状况的延续,存款流向理财产品的趋势不会改变。

左右的利润。

从过去三年的势头看,招行的零售银行利润贡献度占比每年都维持10个百分点左右的增幅。2009年零售只有10%左右的贡献度;2010年到20%多;去年就到了30%。

为什么零售银行的成本高?因为网点的成本绝大部分都摊到了零售业务上。我们现在在一个营业网点的平均规模在1200平方米,租金有70%~80%的成本摊在了零售上面,这直接降低了零售银行的利润贡献度。更重要的是,传统上一楼基本都要摊给零售,而这往往是整个网点成本中占比最大的部分,另外零售业务在全行的人力成本里占比也最大。招行目前有5万多名员工,将近3万在零售。我们前几年提出二次转型,就要求控制人力成本。但人力成本的控制也很难,这是一个刚性需求。网络的铺开也是一个刚性成本,每年10%的网点增长速度,因此大部分成本也要摊在零售业务上。

为什么在这种情况下,招行的零售利润贡献度还在不断上升呢?这也和二次转型有关,就是力推精细化管理,推动“流程银行”,以此降低成本。我们改造了一些网点的布局,称之为“新概念银行”,比如广州的荔湾支行。这个支行里一楼只有100平方米,而将二楼的面积做大。我们做过测算,平均来看二楼的租金成本是一楼店面租金成本的30%。这种改造之后,客户反而欢迎,因为二楼环境舒适,而且更加隐蔽和安全。对银行来说,大大节省了租金。

我们在一楼店面采取全部电子化策略,以作为客户筛选和接触的界面。客户一进去,我们的服务人员就上去询问需要办什么业务,只要能在自动取款机(ATM)和电子银行上解决的,全部在一楼解决。在这些网店里,一楼的ATM设备每天使用频次超过400笔,而全行的平均值只有116笔。自助设备的使用率大幅提高,意味着人力成本大幅下降。另外,客户进来一楼以后如果不会用网上银行专业版,我们的服务人员马上进行培训,教会客户使用。如此一来,客户后续的大部分业务就不需要再到网点来办理,直接能在网上银行解决。

招行未来新设的网点,将主要推行这一模式。我们的做法不像一些外资银行,他们往往在新一轮规模扩张之后把网点、人员都停下来,再来提高效率。招行目前的规模跟整个中国市场相比,还需维持相当的网点扩张速度。我考察过富国银行,他们网点布局非常密集,三步一岗五步一哨,整个零售银行的理念非常强调与客户的“接触”。特别是对于很多新客户,光有网上银行还不行,还必须维持相当的网点接触面。如果缺乏这一接触频率,光靠网上银行来发展是很难的,需要考虑网络安全问题,毕竟客户很难防范网络诈骗。

但是,经过内部流程改造后,我们在网点接触到的客户,会把他们送回网上去。我们很多网点强烈要求扩大规模,要求搬迁,但总行不同意。依靠铺开物理网点的方式有必要,但成本太高,只有与网上银行等非物理渠道同步进行才能解决问题,并降低成本。

房贷业务占比必定下降

我们一直以来的策略是不把鸡蛋完全放在一个篮子里,房贷、经营贷和消费类贷款都会占到一定比例。

衡量一个业务是否值得作为战略业务的重点,并不能只看当期收益,还要看这项业务在市场上能够赢得多少客户。

证券时报记者:零售业务的一大优势是节约资本。但现有的资本管理办法唯一的差异化只在个人房贷和部分经营性贷款方面,导致零售的竞争重点集中在房贷,未来这种格局是否有可能改善?如何看待内评法可能对资本节约带来的贡献?

丁伟:零售业务本身确实比较节约资本。一个是房贷,现在按照监管规定占50%的风险权重,未来按照内评法可能还会更低。但房贷业务的缺点也很明显,就是市场竞争很充分,收益波动比较大,比如出现了利率打7折等情况,这都是很现实的问题。另外,从客户的角度看,房贷也是一个标准化的产品,首套房和二套房各家银行开出的条件基本是一致的,所以很容易进行横向比较。这样一来,银行的收益就很难拉上去,很难实现差异化定价。在这种情况下,如果把所有的资产都集中在房贷上,整体的收益是向下的。但房贷也有自己的优势,就是运营成本很低,操作一次以后,十多年就不用管了,后续没有成本。像其他零售贷款,比如生意贷,每年都要评估一次客户资质,重新审批一次贷款,这个运营成本就比较大了。

我们认为,零售银行的资产布局必须综合考虑整体的经济形势、经济周期的波动和银行本身的风险偏好等因素,要形成一个比较好的平衡。我们一直以来的策略是不把鸡蛋完全放在一个篮子里,房贷、经营贷和消费类贷款都会占到一定比例。

证券时报记者:我们也注意到,前几年房贷占各家银行零售资产的比例都在80%~90%以上,如今正逐步下降,未来招行这个比例将维持在怎样的水平?

丁伟:的确,现在各家银行都意识到房贷一支独大带来的问题。我们最初设想的比例是“四三三”——40%的房贷、30%的经营贷和30%的消费贷。但说实话这个比例更多只是停留在设想阶段,在实际操作中很难精确做到。为什么?因为市场情况一直在变化,比如像今年的房贷市场一样,几乎没有交易量,想做房贷也做不了那么多。在整个经济周期的不同时段有不同的情况,比如经济繁荣时期和萧条时期经营贷的需求就是不一样的。

现在我们的结构是5500亿的零售资产中,3000多亿是房贷,680亿是消费贷,890亿是经营贷,700亿是汽车贷,还有700亿是信用卡的贷款。现在房贷的占比在60%左右,未来这个占比还会继续往下压一点。

有不少分析师对我们现有的资产布局和策略提出质疑,说做零售不赚钱,拉低了平均的资产收益率。但我的观点是,衡量一个业务是否值得作为战略业务的重点,并不能只看当期收益,还要看这项业务在市场上能够赢得多少客户。赢得客户之后,还要得到客户的认可,并综合考虑这个市场未来的发展空间。在这方面,我们的一个基本认识是,未来中国零售银行市场有巨大的潜力。其次,今天的布局不赚钱,是否意味着未来不赚钱,这值得思考。

中国的银行市场未来将面临三大挑战。首先是资本监管要求会提高。在这种情况下,发展零售业务肯定有利;其次是利率市场化。实现利率市场化之后,给零售业务带来的影响肯定比批发业务小;最后就是融资脱媒。融资脱媒主要是大企业脱媒,小微企业是离不开银行融资服务的。所以在三大趋势之下,发展零售银行未来一定有利。从国外经验看,比如美国的富国银行,他们

完整地经历了这个变化,所以现在零售业务在总收入中的占比非常高,这是提前布局的结果。

招行目前的特点是,在特定的客户领域内树立了非常好的品牌认可度和品牌形象,我们的做法也是以客户为中心。这意味着什么?就是一个客户拿过来不能一刀宰尽,一些同行这样做让当期收益有很大增长,但丧失了长远的增长潜力。所以招行一直在平衡投入和产出,平衡当期和远期的关系,当期过大的投入的确会拉低资产收益率,我们会对这进行控制;如果完全不投入,在未来的市场竞争中就没有你的位置。

从国际经验看,很多同行的中间业务收入,也就是零售贡献的利润,占到35%~45%,但在中国该比例只有20%。这个数据看起来差距很大,但其实不是同质化的比较。为什么?因为国内的利差非常高,造成息差收入占比非常高。如果未来利率市场化之后,息差收入降下来,零售业务的利润贡献度立刻会上去。我2009年到韩国考察,他们很多银行批发业务全部亏损,全靠零售业务赚钱;在台湾地区,比如中华信托的批发业务也出现亏损,零售业务的利润贡献度占到60%以上。

财富管理和零售存款

目前的策略是,通过财富管理和储蓄存款结合起来,通过二者联动来沉淀存款。客户购买的理财产品一到期,这些资金就成为储蓄存款;在账上等一两天,又有新的产品推出,资金又能马上进入理财产品之中。

证券时报记者:从招行零售负债的发展来看,最早是通过一卡通来沉淀存款。现在支付渠道有许多变革,那么零售负债未来将呈现怎样的发展趋势?

丁伟:现在的负债业务跟传统的负债业务相比,已有很大改变,抓存款变得越来越难。消费者物价指数(CPI)在目前这样的趋势下,中国作为储蓄大国的状况未来一定会改变,没有哪个国家会像中国这样有如此高的储蓄率。现在在全国大约有70万亿的储蓄存款,老百姓都舍不得用,都放在银行里。随着实际负利率状况的延续,这些存款向理财产品流动的趋势不会变。

招行最早是通过一卡通吸引了大量年轻客户,也沉淀了相当比例的活期存款。但现在客户都不会保有活期存款,有一点钱都赶紧买理财产品,因为后者收益率相对要高一些。在这种情况下,活期利率的吸引力大大下降,这给银行负债业务带来很大压力。如果还是按传统的思路去拉存款,将无法适应目前市场的变化趋势。

我们目前的策略是,通过财富管理和储蓄存款结合起来,通过二者联动来沉淀存款。打个比方,理财产品就像公共汽车,储蓄客户就是排队等公共汽车的乘客。因为理财产品提供了便利的理财服务,所以会吸引更多的储蓄客户来到招行成为我们的客户。只要买了理财产品,一旦产品到期,这些资金就会体现为招行的存款。所以我们现在就在寻求其中的平衡点,不断开发更多更好的理财产品,相当于增开更多的公共汽车,以此来吸引更多排队等待上车的储蓄客户,只有这样才能在目前的市场情况下促进负债业务的增长。产品一到期,这些资金就成为储蓄存款;在账上等一两天,又有新的产品推出,资金又能马上进入理财产品之中。

这样经过两三年的循环,就会形成一大批稳定的理财客户群体,也就沉淀下来一大批活期存款。其他很多银行的做法可能是专把产品的到期日设置到月末,造成存款月末和季末的大幅度波动,而我们现在已经做到每天都有产品到期,每天都有新产品发售,客户的资金有计划地在存款账户和理财账户之间循环,日均存款规模就能维持很高的稳定性。

这样还有一个好处,我们去年的报表显示,虽然存款规模同比没有增长,但财富管理业务的收入却大幅增长。这说明,我们的这个策略带来了很大规模的现金流入,客户资金从其他银行源源不断地流入招行。另外,我们内部的考核重点还非常看重客户资金进来之后,是否能够持续在招行体系内部继续循环下去,比如购买理财产品、保险产品等等。

这个策略将是招行开展负债业务的重中之重。我们会继续开发大量的理财产品,并且重点研究客户的满意度,提高产品收益率的市场竞争力。

证券时报记者:当前零售业务的另一个重点是跨境财富管理业务,我注意到永隆银行的财富管理中心,重点落在个人业务并兼顾公司业务,与其他大行重点落在公司业务的策略有所不同。这个定位,除了主要考虑招行的客户资源外,在其他方面有没有更多考虑?

丁伟:这个状况主要考虑招行现有客户的需要。西方的私人银行客户的资产可能是几代人积累下来的,目前这一代客户本身可能不从事具体的产业,只是打理资产顾不过来所以需要私人银行的服务。但在中国,我们的私人银行客户主要是企业家,所以我们的服务重点除了替他配置个人资产外,还需要为他的企业提供全方位的经营服务。这也是一个联动策略,通过服务客户的企业,让客户更加相信招行,它本质上还是一个纯粹的零售银行平台。

这个做法跟其他同行在香港的平台的确不太一样,因为招行现有客户以零售客户为主。目前我们在永隆银行成立有20多人的私人银行团队,总的负责人是从总行零售部抽调过去的。为什么?因为未来服务的对象主要是从内地过去的私人银行客户,必须要熟悉客户才能服务好。现在我们感觉到,在香港市场很多银行的做法还过于保守,因为长期以来香港经济增长速度不像内地这么快,客户对私人银行服务的需求也不会这么多。

