



继分支网络后银行扩张业务的另一触角

# 远程银行正叩门中国银行业

证券时报记者 罗克关

利率市场化来了，远程银行也随之而来。

在利率市场化的环境下，传统银行的前后台定位会变得模糊。因为在利率市场化的环境里，银行的收益收窄，只有降低运营成本才能保证合理的利润空间。所以总行的技术后台必定会在一些标准化业务上直面客户，以此来降低铺设分支网络的高成本，‘虚拟渠道’的作用会越来越大。”一位股份行托管部总经理日前对证券时报记者称。

看似简单的一个判断，却印证并串起了近年国内商业银行一系列的创新步伐。毋庸置疑的是，在网络技术和利率市场化的双重推动之下，国内商业银行传统上依靠分支网络接触客户、总行综合服务客户的基本模式，正在悄然发生翻天覆地的变化。而这一变化，注定将不可逆转。

## 零售远程银行：满城尽推专业版

实际上从最近两三年开始，如果我们打开国内商业银行的官方网站，都会发现它们在左上角或者右上角的醒目位置挂有“个人网上银行”的标识。只要点击进去，经过一系列的身份认证，大多数常规的账户查询、转账等业务都可以在这一平台上轻松完成。

“这是最基本的远程银行理念，也即通过互联网将客户与银行联系起来。一些实现了人机分离的柜台业务体现的就是这个趋势：普通的查询、存取款业务即便在网点，也都是在ATM机上操作，很少再要叫号找柜员服务了。”一位股份行远程银行中心负责人对记者说。

值得注意的是，由于网络技术的迅猛发展，不仅客户基数庞大的大型商业银行在加紧网上银行建设和投入，不少规模并不大的城商行也在最近几年大力发展自己的网上银行。

以广州银行为例，这家总资产规模仅2000亿元出头，且绝大部分业务位于广州市的中小商业银行，在自身官方网站的醒目位置不仅列出了个人网银大众版和专业版的链接，还一并列出了企业网银大众版与专业版的入口链接。同样在广州市场，拥有17家村镇银行的广州农商行更是将所有村镇银行的网银入口整合在一个页面，以期通过这一平台对村镇银行的个人客户实施有效管理。

“银行远程服务”这个趋势在银行的个人业务上体现得更加完整，因为个人客户的服务需求很容易标准化，也都是最基本的业务方式。如果能够通过网络提供服务，不仅让客户能够实时实地进行操作，服务体验更好，而且也能有效降低银行的运营成本。”某股份行零售银行部电子银行室负责人称。

这位负责人称，该行个人网银专业版发布至今已经突破1000万户，与该行零售银行客户5000万户出头的规模相比较，其覆盖率已经达到每5个零售客户就有1人能够使用专业版网银。我们算过这个平台带来的成本节约和利润贡献度，大约相当于600多个网点带来的业务规模，而我们目前总的分支机构数也只有800多个。按照这个势头发展下去，虚拟的网络渠道很快会超过我们分支网络的覆盖速度。”这位负责人表示。

除了在成本上能够有效替代分支网络之外，虚拟的网银渠道对传统的存款、理财产品销售的拉动作用也在逐步显现出来。

“如果虚拟渠道好，那么零售的存款就有保证。你想想，零售客户对于资金划拨和管理的基本需求是方便，如果弹指之间就能够完成业务，他还会将存款转去别的银行领取奖品吗？我们自己也可以在网银渠道上为客户提供收益可观的理财产品。”一家大型股份行副行长此前接受记者专访时很坦率地表示。

实际上，银行业内的这一策略自去年年底以来已经非常明显。以招商银行为例，该行的常规个人理财产品销售不仅通过个人网银专业版渠道进行滚动发售，还通过手机银行、iPad银行等移动终端进行销售。据该行相关负责人介绍，由于虚拟渠道打破了分支网络传统的区域分割，产品由后台



吴比较/制图

从最近两三年开始如果我们打开国内商业银行的官方网站都会发现它们在左上角或者右上角的醒目位置挂有“个人网上银行”的标识。只要点击进去，经过一系列的身份认证，大多数常规的账户查询、转账等业务都可以在这一平台上轻松完成。

## 因 远程银行 因

所谓远程银行，是指在网络或通讯技术的支持下，客户通过电脑、电话或者手机移动终端能够实时处理各种银行业务的现代银行服务手段。

随着近年来国内网络技术和移动终端的发展，这一虚拟的银行服务渠道正变得越来越活跃，基于此的银行创新产品也层出不穷。

直面全行所有的零售客户，因此整体销售效果“出乎意料地好”。

实际上，已经有更多的银行开始尝试在虚拟渠道内进行产品销售。“我们后来发现这个渠道还更直接，信息直接推到客户面前，而且还省事。在这个渠道消化的规模，如果靠传统的分支行去推，那效率就要大打折扣，因为客户经理的效率再高，也是一种被动的营销。虚拟渠道还能够对客户分类，进行有选择地销售，成功率也比传统渠道要高很多。”另一家股份行总行客户服务中心负责人对记者称。

## 公司远程银行：个性化和标准化之间

如果说零售银行的远程化已然先行一步，那么公司银行的远程化则显得更为迂回。

和个人网银一样，目前绝大多数商业银行均有面向公司法人客户的网银服务。与个人网银简化传统柜台查询、转账等基础服务需求的初衷类似，商业银行推动企业网银的动力所在，也是解决以往需要人工或者机械操作的到账、资金归集、现金管理等标准化的银行服务。但是，与个人的银行服务需求高度雷同的情况相比较，企业由于自身结构的多种多样，其对银行的远程服务体系的需求则显得更为多样化。

上海某大型股份行公司银行部人士对记者表示，目前公司银行远程化的基本趋势不会变，但在具体的实施细节上却会出现比较大的分化。

“大的公司，特别是一些央企集团，自身都有比较个性化的财务系统，这个时候企业网银就需要专门团队进行改造，以求与客户现有的资金管理体系无缝对接；而小的企业，由于自身没有完善的财务系统，企业网银在某种程度上成了替代产品，标准化程度就会更高。”该人士称。

面向大企业个性化服务固然是为了迎合客户需求，但单个企业能够带来的资金和业务规模，则是银行热衷于此的根本原因。某股份行企业银行部负责人对记者称，一家央企级别的客户通常账上资金有几十亿元乃至几百亿元之多。“企业网银的竞争，实际上就是一个主办银行的竞争，客户用了你的远程银行系统，很自然就会将结算账户开设在你这里，客户的资金也就会留在这里。”这位负责人一语道破玄机。

除了用更方便的服务体验来沉淀资金，大企业常年在账上的闲散

资金管理，亦是企业网银重要的营收来源。“我们针对企业客户开发的现金管理产品，有很大一部分比例也都是由企业网银的平台上进行销售。客户可以提高资金的周转效率，我们也能结合自己的优势，获得相当的中间业务收入。”

另外，由于大客户的业务需求通常都是多样化的，我们将现金管理和授信、外汇等业务结合起来，还能够创造更大的业务需求。”前述负责人表示。

而在小企业身上，业内现有的远程银行服务则更加花样繁多。

首先是标准化的企业网银产品。但据记者了解，尽管号称标准化，但实际上各家银行为中小企业提供的网银产品扩展性均非常好。“主要考虑到企业不同行业、不同规模的细微差异性，基本上采用的是模块化设计，企业可以在基础模块上任意选择个性化的模块。”某股份行公司部人士称。

这一整套系统，除了能够沉淀资金和加快企业资金周转效率等功能以外，亦能更好地衍生出各种针对小企业的信贷产品。据记者了解，目前多数银行面向小企业的企业网银系统中，均能不同程度地为企业提供可循环使用的信用贷款，很大程度上能够满足企业应急的资金需求。

而各式各样的小企业信贷产品，则是公司远程银行的另一个发展方向，而这一趋势则涉及银行整体管理架构的大调整。据记者了解，在2008年左右各家银行应监管要求陆续设立小企业信贷专营机构以后，目前已经有相当部分银行开始尝试将小企业信贷业务后台与零售银行业务后台进行合并，以期发挥二者的协同效应。

“主要的问题，就是小企业业务自建网络积累客户的成本比较高，而且业务增长的速度比较慢。而小企业信贷本身的特点就是单次数额少、重复需要的次数多，这是典型的零售银行特点。与零售银行后台合并后，小企业业务就能够依托以往积累的海量数据，更有效率地开发市场。”一位大型股份行零售银行部负责人对记者称。

这一转变的典型案列，则是曾以准银行体制设立小企业信贷中心的招商银行。

据记者了解，招行小贷中心自2008年成立以来，4年时间内累计客户接近6000余家，专营的分支机构网络也基本遍布招行现有的分支网络之内。但是自今年初起，招行已经悄然将小贷中心划归零售银行体系，而据该行人士透露，在小贷中心与零售银行后台合并完成之后，今年内小贷中心的客户数量将急剧增加。

## 分支行的未来：效率、还是效率！

随着远程银行的发展，以往作为银行扩张业务触角的分支网络又将何去何从？

“分支网络肯定还会推进，但会更讲究效率。某种程度上来说，分

支网络实际上是银行活的形象广告，即便从这个角度也不会完全放弃。但是，整体的流程进一步修改，以适应业务发展的需要，却是必要的。”一位股份行人士称。

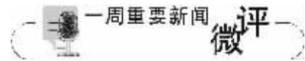
这位人士所说的流程改造，最直接的体现就是网点成本的降低。据记者了解，近年来不少银行在分支行选址和投入上的思路均有所改变，由以往追逐所在城市中心商业街中心地段的疯狂，转向更为合理和更为理性的选择。

出于节约成本的考虑，一些银行的新设网点主动削减了一楼高租金铺位的面积，财富管理、企业信贷等业务开始“上楼办公”，更加充分利用二楼租金便宜的优势。

这也是和远程银行的发展直接相关，因为客户可以在家处理业务之后，以往一楼办证大厅一样的布局就没有必要了。客户如果有必要来网点，那办理的业务也是私密性比较强的，比如财富管理、个人贷款等，在二楼办理给客户的服务体验也会更好。”前述股份行人士称。

而值得注意的是，基于信息技术的进一步发展，银行物理网点的各种服务信息也能够实时在客户的远程银行终端上看到。以预约办理业务为例，部分银行目前在个人银行iPad终端上已经能够通过全球定位系统(GPS)，将客户周边银行网点的预约情况显示出来，以方便客户前往排队预约人数最少的网点。

这对分支行的资源可以更合理地调配，同时也能够让分支行了解未来可能有哪些客户会到网点来办理业务，进而有针对性地提供服务。”一家股份行零售银行部电子银行室负责人称。



涉煤贷款预警升温，银行上演“盯人”

据媒体报道，因担心涉煤贷款质量恶化，产煤区的商业银行要求工作人员频繁下矿检查贷款客户的经营、资金状况。所幸，根据一些银行最新排查结果，目前该行业还没有大规模爆发不良信贷的迹象。

微评：在经济下行趋势下，银行主动监控重点行业贷款值得肯定。涉航运、涉铜贸、涉煤炭……下一个被银行盯上的行业是什么？

《商业银行服务价格管理办法》拟明年实施

银监会法规部主任黄毅日前表示，银监会准备于明年实施《商业银行服务价格管理办法》。黄毅说，“银行的收费一定要公道合理，不能随意把别人的钱装到自己口袋里。”

微评：既然设置了收费项目，银行就一定要提供对应服务，不能没服务或少服务，有效监管显然比舆论倡导要更有约束力。

资产证券化再行一步，银行间资产支持票据出台

8月3日，中国银行间市场交易商协会发布了《资产支持票据指引》，标志着银行间资产支持票据(ABN)正式出台。

微评：该融资工具支持资产本身的偿付能力与发行主体的信用水平分离，拓宽了信用水平不高企业的融资渠道，虽然是一项令市场振奋的创新，但信用水平低的企业经营风险也较大，其违约风险也应引起机构投资者注意。

7月份新增贷款微升，结构改善不明显

据媒体报道，7月中、农、工、建四大行新增的人民币贷款约为2200亿元，比6月多增约300亿元，但信贷结构改善不明显。报道说，虽然部分国有大行分行对稳增长项目已经开始放款，但各行并未就“稳增长”形成一致步调，也未有针对性部署。

微评：有媒体曾经报道一些省市政府对当地银行进行政治动员以支持政府项目的放贷。但从目前情况来看，银行的动作并不十分积极，这是因为银行担心资产质量，还是因为额度所限？各家银行显然各有各的盘算。

城商行资产增长领跑同业

截至今年6月末，城商行资产规模达到11.51万亿元，比上年同期大增31.5%，增幅再居各类银行之首。

微评：城商行资产“大跃进”，与其跨区域经营、利用高收益率理财产品揽储等因素密不可分。但“大跃进”中暴露出的内控风险也引起市场关注，城商行，尤其是待上市的城商行有必要补一补这块短板。(蔡恺)

## ■ 克观银行 | Luo Keguan 蒺 Column |

# 技术男的营销之路



证券时报记者 罗克关

H曾经是一个技术男。他每天的工作，除了在办公室写代码，就是到分行做培训。

H是一家大型股份制银行零售银行部电子银行室的负责人。去年，他在全国各个分行之间不停奔波，不是为了给分行解决技术问题，而是为了向客户和分行同事培训个人银行网银专业版的使用方法。

这个系统——包括一套专业版软

件和一枚便携的身份认证设备(U-Key)，由他带领的团队研发，在全行部分分行推广使用成熟后，总行领导今年要求，所有分行都必须推广应用，并限时完成替代率指标。简而言之，能在这上面办的业务，最好就不要让客户再到网点来了。

老板一声令下，作为系统开发牵头人的H责无旁贷，马不停蹄地开始了空中飞人之旅。

首先，他要到分行所有的零售条线同事实施培训，即便自己不能对个人网银专业版了如指掌，也必须向客户罗列个一二三四；其次，在全行所有分行实施U-Key的赠送和促销活动，以便在最短的时间内普及个人网银专业版的使用数量；再次，则是对一线反馈的使用情况进行总结，以便进一步改进系统的设计，为客户提供更好的使用体验。

无论从哪个方面来看，H的工作节奏都是典型的技术男。事实上，在

专业版开发和推广完成之前，H的生活也的确非常技术男：在总行上班的时候，专心致志开发软件；下到分行，专心致志做培训和信息收集反馈，然后再回到总行埋头写代码。但是，在个人网银专业版普及及初见成效之后，H发现这种单纯的技术男生活已经一去不复返了。

忙活好一阵子之后，总行领导再次提出要求，鉴于个人网银专业版基本普及到位，要尝试在这一平台进行理财产品的销售，并引导客户自行登录专业版购买理财产品。由于对专业版的特性了如指掌，H被要求撰写此次销售活动的详细计划书。

H写出的活动计划书极为详细，秉承了程序员一贯的谨慎和完备。可想而知，整个计划的实施也极为顺利，通过个人网银专业版单日完成的理财产品销售量，在起步阶段已经能够超过最大的分行所能达到销售的极限。

接下来的日子，H的工作就分为了两个部分：一部分，是继续升级专业

版；另一部分，则是为所有在这一虚拟银行渠道之中销售的产品撰写标准的流程操作手册。而实际上，随着全行专业版网银的保有量不断扩大，写程序的事情H已经大部分交给了后来的同事负责，他的主要精力已经大半转向了开发新产品和实施新的产品销售计划上去了。

在H的带领下，这家银行的手机银行、iPad银行等系统陆续面市，这些产品在客户之间的口碑非常不错。但H并不满足，整天琢磨客户体验的他不放过任何一个细节改进的可能。终于，功夫不负有心人，他开发的个人网银系列产品在苹果商店的下载排行榜上，总下载量仅次于支付宝，远远超过其他任何一家国内银行同类产品。

再次见到H的时候，他拿着iPad，兴致勃勃地展示最新的iPad银行终端。他很得意地说，这是目前国内用户体验最好的产品，也是销售能力最强的产品——能够在10分钟内将零售部10亿元的理财产品销售一空！