

银行应该怎样应对信息化时代的挑战?如何在未来20年继续牢牢把握住年轻客户?

招商银行行长马蔚华:把银行当IT企业经营



资料图

证券时报记者 罗克关

当市场一致认为银行将疲于应付利率市场化带来的挑战之时,早已布下棋局应对的招商银行行长马蔚华在想些什么?

我觉得,当前利率市场化带来的挑战,商业银行通过管理变革可以很充分地应对。台湾的商业银行在利差只有1.2%的市场上仍然能生存和发展,内地的商业银行为什么不能?而真正对银行的未来能够形成挑战的,是信息技术的快速变革。”马蔚华日前接受证券时报记者采访时很坦率地表示。

在长达1个半小时的采访过程中,马蔚华数次提到这种挑战对银行形成的威胁所在。在他看来,在利率市场化的环境中生存下来是银行应该做到的事情,如何在信息化时代与各种新的商业模式竞争或融合,才是棋局中真正值得思虑的胜负手。

当然,对于当下银行需要直面的种种问题——经济的周期性波动、房地产市场的调控、利率市场化推进可能带来的影响等,马蔚华亦一一谈及。记者将其逐一记录,以绘读者。

利率市场化: 银行需要管理转型

证券时报记者:从目前已披露的中报来看,虽然银行面临经济下滑、利率市场化推进等内外部的不利条件,但整体营收仍然是可观的。您认为这是外部因素的影响尚未集中体现,还是银行的应对措施抵消了部分影响?

马蔚华:每家银行的实际情况都不同,有的以前存在溢价,有的则不存在。利率市场化到来后,一些银行受到的冲击大,一些银行受到的冲击则相对较小。所以从目前这个时点看,一些银行的增长势头还会维持。另外要看到,利率市场化会是一个长期趋势,其带来的影响不可能短期内完全释放出来。从上半年数据来看,银行的净利润增速虽然较以往几年有所降低,但在各个行业中的情况仍是不错的。

为何市场仍对银行的前景存在担忧呢?这是未来预期的问题。这与以前做汽车贷款的情形类似,当初没有人愿意做,因为汽车这类抵押品从长远来看价格是下降的。市场对于银行的想法与这个例子类似,是由以往的溢价状态向正常水平回归的过程。目前市场对于银行的预期,仍然有早几年高速增长预期惯性在里面,当发现情况变化后,心理落差也会很大。

“招行在推一卡通的时候,比尔·盖茨的一句话让我印象很深刻。他说,如果传统的商业银行不变革的话,就会成为21世纪里灭亡的恐龙。他讲的是有道理的,银行作为资金中介行业,通讯技术的每一次变革对银行的影响都是极大的,因此银行本身也有一定的IT属性。”

证券时报记者:这是市场环境变化所导致的结果,而银行为应对这些状况在管理上还有多大潜力可挖?

马蔚华:在管理上,我认为内地银行还有很大潜力可挖。就拿我们经常打交道的同行,比如台湾、香港的银行来说,台湾的银行在利差只有1.2%的情况下仍然能够生存和发展。假如内地的存贷利差变成1.2%,银行会是什么状态?目前来看恐怕不会很理想。但这恰恰也说明,在管理上内地银行还有非常大的文章可做。

管理有哪些内容?管理包括流程的改造、资源的整合、员工效率的提升、科学考核体制的确定等。这些问题,我们目前非常关注,而且也有非常大的动作要做。举个简单例子来说,我们的成本收入比虽然比西方的同行要低,但在国外银行的成本收入比中,工资收入占了相当大的比重。

实际上,招商银行在转型过程中也遇到这个问题。我们第一次转型是商业模式的转型,也就是由批发业务转向零售业务;第二次转型则主要是管理的转型,重点就是管理能力的提升。比如以往中国的商业银行不用考虑资本约束,很长时间内都没有资本管理的概念。近两年以来我们有了资本管理的概念,未来就要学会如何科学地将资本投入到各个产品和各个行业中去。资本管理的过程,其实是一个非常细化的过程,其本质实际上是要对银行整个运营过程进行精细化的管理。

证券时报记者:具体到组织架构上,中国的银行未来将有哪些变化以应对挑战?

马蔚华:中国的银行在管理的组织架构上与西方是不同的。中国银行传统的管理是“宝塔形”结构,包括总行、分行、二级分行、支行、二级支行、分理处等,一层管一层,每层都是核算单位。西方银行则采用事业

部制,条线管理。

为什么西方会形成事业部制结构?因为西方的市场结构是扁平的,所有核算权限都在总行,分行层面主要是协调配合。但在中国的情况却不同,各级政府都有比较多的资源和权限,比如一些项目机会,因此对应对应的管理上,就必须有一个比较强的分行。因此,分行作为利润中心的地位应该保留,而且还要鼓励不同分行之间相互竞争。

不过,随着当今社会信息化程度的不断加深,西方银行在条线划分、专业化等方面的经验也值得我们借鉴,特别是在产品开发和和管理上。因此,招行在现有分行的基础上,今年成立了零售银行总部和批发银行总部。目前的结构是,分行是利润的核算单位,两个总部则实行利润的虚拟核算,是全行业务专业化的指导单位。

以零售银行总部为例。成立零售银行总部的目的是从上至下由总行主导设计,而不能按传统的以分行为中心来推动;并从下至上由分行主导信息收集研究市场的规律和变化,以此加快产品的研发和推广。在对专业队伍的管理上,比如私人银行,就适合放在总行层面,这样会比分散到分行的视野更宽。

总体而言,我们将这种模式定义为矩阵式的管理方式——既强调分行之间的横向动力,也强调总分行之间的垂直动力。批发业务现在也是这样,我们正在将大中型企业陆续收到总行和分行层面进行管理,支行将来就会变成末梢,以向中小企业提供服务为主。

房地产市场: 调控是有必要的

证券时报记者:您怎样看待目前房地产市场的变化?

马蔚华:房地产是一个非常重的行业,但似乎每一次经济调控,都是从房地产市场调控开始的。吉米·戴蒙(Jamie Dimon,摩根大通首席执行官)曾经跟我说,全球的金融危机好像都是从房地产市场开始的。这说明这个行业是重要的,但也是各方都很敏感的。

由美国次贷危机,我们可以从某种程度上看出这个市场的规律。当初格林斯潘为了刺激经济,连续11次降息,基准利率几乎降至零。从那个时候开始,美国很多老百姓,包括一些没有还款能力的,也开始跃跃欲试贷款买房子。越来越多人需要房子,房地产市场的供给开始启动,带动了房价的上涨,市场利率随之提升。

利率慢慢提高以后,原来低利率时代买房人的负担开始不断加重,最后导致还不起贷款。后来美国投行们就想办法,把本来已经是不良资产的贷款打包成担保债务凭证(Collateralized Debt Obligation,简称CDO),或者是当成CDO的“平方”卖掉了。最终,房地产市场的崩溃导致了2008年金融危机的爆发。

能说刺激房地产市场有错吗?在经济低迷时期,刺激房地产市场对于拉动经济是很有用的,关键的问题是过热之后没有很好地进行调控。中国的规律也是一样的,特别是在国内投资品种还很少的情况下,房地产是最受关注也是最敏感的投资产品。因此,在房价已经过高的情况下,调控是很有必要的。

但是,调控并不等于以后不要房地产市场。中国目前的城市化率只有51%,而美国则在70%以上,所以未来20年里城市化进程还是会伴随大量的房地产投资活动。而从居住情况来看,目前中国的人均居住水平还是比较低的,怎样让更多的人买到房子,这也需要调节。

所以从这个角度看,目前的房地产调控是为了房地产市场的健康发展。

信息技术变革: 要把银行当IT企业经营

证券时报记者:从某种意义上来说,银行对新技术的拥有与否,

“目前来看,对银行未来影响最大的,应该是80后、90后这些年轻人,不管是产品市场还是服务市场,将年轻人的需求把握住才有未来。目前国内网民中,24岁~34岁这个年龄段的用户占到78%,而在其中有将近一半习惯用网上支付。这不正是移动支付的巨大市场吗?”

可以决定其未来很长一段时间的市场竞争力,招行在一卡通方面的尝试就是例子。面对互联网和移动支付带来的种种挑战,商业银行未来的竞争力将如何体现?

马蔚华:信息技术对银行未来的影响将是翻天覆地的。招行在推一卡通的时候,比尔·盖茨的一句话让我印象很深刻。他说,如果传统的商业银行不变革的话,就会成为21世纪里灭亡的恐龙。他讲的是有道理的,因为银行本身是资金中介行业,通讯技术的每一次变革对银行的影响都是极大的,因此银行本身也具有一定的信息技术(IT)属性。

互联网的出现,对银行传统的产品结构、组织结构、营销方式和思想观念都带来了颠覆性的变化。我对比尔·盖茨的话印象非常深刻,也一直把银行当成IT企业来看待。为什么招行现在电子银行对传统渠道的替代率能够达到90%以上,就是因为那个时候受到的刺激。

当下的信息技术中对我刺激最大的是什么呢?首先是脸谱(Facebook),也就是网络社区的影响。它带给我的刺激,与当初比尔·盖茨给我的刺激是一样的。目前所谓间接金融和直接金融的分类,或许很快就会被互联网的金融模式所取代。什么是银行?银行无非是一只手吸收存款,另一只手发放贷款,是中介的属性。既然如此,凭借庞大的数据处理系统、完善的征信系统以及便捷的移动支付终端,传统的银行业务完全可以在互联网上完成。不仅间接融资可以解决,股票交易等直接融资也可以在互联网上解决,扎克伯格在他的Facebook主页上有8.4亿实名制的关注客户,他可以尝试自己发股票、发信用卡。如果允许这样做,那对传统的银行经营模式会形成极大的冲击。

首先,我们的“理财”就是为了应对这样的挑战。它的本质是给银行客户提供一个互动社区,在这个社区里客户可以自由地选购、评价各种理财产品,银行可以在其中进行空中客户服务,与客户进行信息交流。这种模式,就是为了适应未来的网络金融发展而打造的。

其次,就是移动支付。去年全球移动支付的交易规模是2400亿美元,未来几年年均增长要超过40%。到2015年,全球移动支付的规模将达到1万亿美元,用户5亿人。这其中,中国将是最大的一个市场,去年中国移动支付交易规模是480亿元人民币,同比增长150%,用户规模将近2亿人。按这个趋势发展下去,到2015年中国的移动支付市场将迎来爆炸性的增长。

这对银行来说,既是挑战,也是机遇。目前来看,对银行未来影响最大的,应该是80后、90后这些年轻人,不管是产品市场还是服务市场,将年轻人的需求把握住才有未来。目前国内网民中,24岁~34岁这个年龄段的用户占到78%,而在其中有将近一半习惯用网上支付。这不正是移动支付的巨大市场吗?

此外,在中国有4000万户以上的小微企业。按照目前需求,移动支付是对这些客户最好的服务方式,既能解决融资的速度问题,也可以通过累积信用记录解决评估和成本问题。我们为此进行过充分的论证,网络技术和移动终端的发展,为这种商业模式提供了极大的可能性。这种商业模式很难形成独占性的优势,一旦形成,带来的回报也将是巨大的,要远远大过以往一卡通为招行带来的领先优势。

■记者观察 | Observation |

保荐人的三重门

证券时报记者 程林

8月6日9时,微博名为“老郭和维尼”的保荐代表人郭熙敬发布最后一条微博,转述崔永元关于北京市政建设的看法。

8月7日上午,由于心肌梗塞,33岁的郭熙敬不幸去世。郭熙敬的去世,让本就处于重压之下的投行行业再起波澜,更引发了各界对这个行业的思考。

事实上,投资银行并不如外界想象的光鲜和充盈着高收入,很多投行人员无法实现生活与工作的平衡,有着很深的痛苦和烦恼。”一位保荐人对证券时报记者表示,“保代时时处于高压之下,本来一项很严谨的工作,现在却被搞得像娱乐圈,被公众猎奇,被媒体渲染。”

郭熙敬在微博留下的最后签名是“脚踏实地,为国家实力”。这是一个保荐代表人的典型路径:出生于农村或是小城市的草根,少年勤奋,一路名校毕业,通过千军万马争抢的独木桥,进入众人艳羡的投资银行,繁忙奔波于各地项目之余,备战通过率极低的保荐人考试,最后成为一名保荐代表人。

从2004年开始,我国保荐人制度已运行8年,8年时间造就了一个独特的保代群体。截至今年8月,这个群体已达2183人,平均年龄约37岁。

作家韩寒在小说《三重门》里通过少年林雨翔的视角,向读者揭示了一个真实的高中生的生活,把亲子关系、师生关系、同学关系的种种矛盾和问题展现开来。而对于保荐人来说,来自监管部门的压力、公众的压力以及家庭生活的压力,也构成了这一群体的三重门。

其一,按目前的新股发行体制,如果项目出现问题,首先的追责对象是保荐人,严重的甚至被取消保代资格;另外,如果保荐项目上市当年业绩下滑50%的话,证监会将重点追溯保代的责任。在国外则不同,招股书主要由律师撰写,财务审计则由四

江苏银行回应: 未对外提供客户个人信用报告

见习记者 刘雁

近日有报道称,江苏银行上海金桥支行因将3.2万客户的个人信用信息,违规提供给宣信普惠信息咨询(北京)有限公司,被央行上海分行通报批评并责令整改。

对此,作为买方的宣信公司向证券时报记者证实,双方此前确有合作关系,但由于效果不好,合作已于4月终止。

昨日晚,江苏银行对此事件回应称,根据宣信提供的3.2万份由客户签署的申请贷记卡、准贷记卡查询授权书,上海分行金桥支行进行了个人征信查询,仅对初选出的926个客户“是否符合江苏银行信用卡发卡条件”问题,向宣信提供了“是”或“否”的答复。客户个人信用报告的具体信息上海分行金桥支行从未对外提供,不存在有些媒体所称的3.2万户客户信息泄露问题。

此外,江苏银行表示,于二季度末的例行检查中,已经发现了上海分行金桥支行的信用查询数量异常情况,对该支行进行了调查处理,并在全行范围内进行了检查,除上海分行

大会计师事务所负责。但在国内,中介机构水平参差不齐,保荐代表人便承担了更大的责任,不但要对自身工作负责,还要检查律师、会计师的工作。在监管压力加大、新规不断推出的今天,面对越来越重的保荐责任,保荐人时刻处于高压之下。

其二,由于外界对保代收入的渲染,公众对这一群体反感情绪较为强烈,认为保荐人似乎舒舒服服地就会拿到动辄数百万元的收入。但实际上,保荐人的收入可能远没有外界想象的那么高,据记者了解,在国内某家大型券商的分配机制中,如果当年没出项目,税后收入大概几十万左右。

我们这些行业坚守十几年的人,大熊市经历过,工资打折熬过,长期出差,牺牲了亲情、健康,也就是前几年收成好点,但仅两三年而已,如今的收入也仅仅能在大城市买套商品房,结婚生子,难道值得媒体如此渲染吗。”一位保荐人对记者表示。

其三,在工作和生活之间,保荐人很难找到平衡。据记者了解,目前国内大多数投行人员常处于出差在外的状态,由于大城市项目有限,往往要去比较偏远的中小城市做项目,一拼就是几个月甚至数年,到了项目申报期,又要频繁奔波于证监会与项目现场之间,几个项目连轴转,通宵熬夜、加班赶材料已是家常便饭。

郭熙敬生前在微博中写道:“我已连续出差3个月!什么满月,什么百日,我都错过了。在熬夜加班的这一刻,我想到了死亡。一个师兄因为过度劳累导致白血病死去,追悼会上我提醒自己要多照顾好自己的工作,身体最重要。但如今,身不由己的打工者,忘却了生活和身体,只有无能为力宿命感。”

一语成谶,越来越严格的监管、越来越激烈的业务竞争,越来越重的责任,牺牲家庭生活、牺牲健康的高强度工作,已成为郭熙敬们生命中不可承受之重。

昨天,在郭熙敬的微博中,一位网友留言道:“愿您在天堂那边一切安好,天堂那边没有投行、熬夜和加班。”

金桥支行之外未发现类似问题。

对此事件,宣信公司则称,其与江苏银行的合作始于今年2月,旨在为客户提供增值服务,经客户同意,由客户本人直接签署书面授权书给江苏银行上海金桥支行,申请成为江苏银行的贷记卡客户,由江苏银行上海金桥支行按照制度独立审核是否批准相关申请,在实际操作中由于双方对客户信息进行独立保管和评估,合作效果不理想,所以双方在今年4月自动终止了相关合作。

央行所披露的3.2万余客户是宣信公司与江苏银行合作的所有客户数量,目前并未与其他银行有类似的合作。”宣信公司公关人员称,然而对于“需向江苏银行支付多少费用”的问题,该名人员却闪烁其词,表示不方便透露。

据报道称,根据央行上海分行调查,江苏银行上海金桥支行违反了《个人信息基础数据库管理暂行办法》相关规定,责令整改并将依法给予行政处罚。记者查询相关条例发现,商业银行在办理相关业务时可以向个人信用信息查询信用报告,但其中并不包括向第三方提供这一项。

一位城商行人士告诉记者,如果第三方需要查询客户征信记录,一般由客户前来银行查询,而非授权给第三方。

工行“积存金”全国通存通兑

证券时报记者从工行获悉,该行创新推出的黄金投资产品“积存金”近期已在全国范围内实现通存通兑。这意味着客户不仅可以通过工行的网点柜台、个人网上银行、

手机银行等多个渠道随时随地办理黄金定投业务,还可以凭“积存金”账户在该行全国各实物贵金属销售网点兑换实物黄金,实现了一户在手便可带着黄金走遍全国。(于扬)

