

汪建中详解招行公司金融“八阵图”:

# 招行将打造交易银行体系 不走商业银行老路

证券时报记者 罗克关  
实习记者 陈俦婧

从招行武汉分行行长调任总行筹建公司金融总部的汪建中没想到,今年上半年整个招行的公司金融核心客群能增长至8万户,比年初翻番。

不光他没料到,市场显然也未料到。去年至今,招行在公司金融战略上所做的调整,引发外界极大的关注,也招来不少争议。这场调整的发起人,无疑是2013年就任招行新任行长的田惠宇;而具体执行者,则是分管公司金融业务的副行长唐志宏和从武汉抽调而来的汪建中。

值得注意的是,招行并没有把重新构建的公司金融总部视作大客户专属服务机构,而是将平台一分为八,把全行公司金融的客户分层、产品研发、营销支持、资源配置等一整套融为一体。

相当于把原来分管行长脑子里转的事务内容独立化、扩大化、体系化了。有了这套体系的支撑,客户和产品两条线的延伸和交叉才会更有效率。”一位招行总行工作人员向证券时报记者说。

汪建中称,这么布局不是要走商业银行和投资银行的老路,而是要构建一套交易银行体系。招行似乎并不掩饰自己获取客户的野心”。汪建中表示,在这套“八阵图”支撑下,招行未来核心客户的增长还会比现在更迅猛”。正因如此,在全行业都头疼存款时,招行上半年境内人民币对公存款增加了3220亿元,位居全国性中小型银行榜首。

此势头一度被外界视为,以零售见长的招行在公司金融上露出了“狼牙”。但对汪建中长达一个小时的采访中,证券时报记者却很明显地感受到,零售银行文化在流程和管理上对招行公司银行业务的影响。在招行目前构建的一整套公司银行体系里,客群分析和营销系统已经在多个维度上纵横交错,数据营销的尝试也初步尝到了甜头。

## 虚实“八阵图”

证券时报记者:从中报可以看出,去年至今,招行的公司业务调整基本形成了客户和产品两条主线。客户方面,中报披露的高价值客户增长了13%;产品方面,则对应着公司金融的非息收入增长较快。能否介绍一下招行客户分层和产品细分的具体情况,以及现有的公司金融总部将在两条线上分别承担什么职责?

汪建中:总的来说,从架构上成立了一个公司金融总部。现在,公司金融总部由8个部门构成,是在原来的招商银行批发银行条线中做了增减调整形成的。这么做的依据有两个方面,其一是对客户的分层,再者是把客群和产品结合在一起进行分层。

客户分层方面,把原本独立的小企业经营中心,改成小企业金融部,原有的直接经营团队则划归分行。如此一来,从一个准事业部变成了一个单

纯的管理职能部门。我们还将大型客户上升到总行统一管理,成立了战略客户部。这里所指的战略客户并不是单指其规模最大,而是与招行相契合,且具有战略意义,同时能相伴成长的一类客户,目前选了88户归总行直管。对于政府、财政性存款、事业单位、学校、医院,以及社会团体这类客源,我们成立了机构客户部。另外,就是强化了离岸金融中心的职能。

公司金融总行内设营销支持中心,也担负一定的客群服务功能,即除了以上四个部门所管的客户以外的中大型客户,我们通过这个中心实施批量、模式化的管理。所谓的支持”,是指对分行的支持,因为这些客户主要由分行对接。

剩下的就是传统的产品部门,现金管理部得以保留。原来的国际部由我们改造成贸易金融部,涵盖内外贸易和供应链金融业务。总行原有的投资银行部则进行了分拆,银行间市场发债和财务顾问业务归入公司金融产品部,其他的划归同业金融总部。

留在公司金融总部的业务,我们赋予其一些新的职能,有代表性的就是并购业务部。该部门没有专职人员,而是分散在各个职能部门里,比如授信审批部、贸易金融部、信用风险管理部,以及法律与合规部等。但它又是总行正式发文成立的部门。我们要做并购业务时,就制定抽调这些人员参与操作。所以,它既是虚拟部门,又是实体部门,就像散文,形散而神不散”。

这样调整基于一个整体思路,就是对客户的分层管理。以前,我们将战略型客户放到支行进行管理,管理层级较低,所以现在放到总行来管,提高了管理层级。过去,我们没有战略客户部,现在我们把它分出来,实行专门管理。客群进行分层管理,然后把产品线 and 客群线进行分离,各司其职,总体思路还是朝着专业化的发展方向。

## 构建交易银行体系

证券时报记者:这么调整的目标是什么?未来,招行的公司金融业务目标是什么?

汪建中:目标很简单,就是针对我们的弱项做调整,我们称为“先实大虚”。

过去,招商银行公司金融业务的特点就是分行强、总行弱,很多事情都是分行推动总行走。市场上有什么需求,或者同业在做什么,再来推动总行做,这就决定了我们在市场上的反应比较滞后。当别人都已经做了很久了,我们才反应过来,只能抓住市场的尾巴,效能不高。到最后,要么有违规的风险,要么资产质量有问题。面临诸多问题,错失很多机遇。所以,我们现在总的原则就是总行要主导,分行要按照总行的主导,来进行业务的拓展和方向的选择。

未来,我们希望做出特色。招行的公司金融业务和零售就不能相比,零售是要求“坐而论道”,公司金融毫无疑问并不占据此种地位,我们只能追

# 兴业银行:“同业之王”表述不够准确

证券时报记者 梅苑

昨日,上交所“银九月”业绩路演活动迎来了兴业银行。兴业银行向来被市场人士称为银行业的“同业之王”,平均同业资产一度占其平均总资产的三分之一,位居上市银行之首。兴业银行行长李仁杰在昨日业绩会上称,“同业之王”的表述其实不够准确,减少传统业务收入占比,增加其他业务收入占比,实则是中国银行业转型的方向。

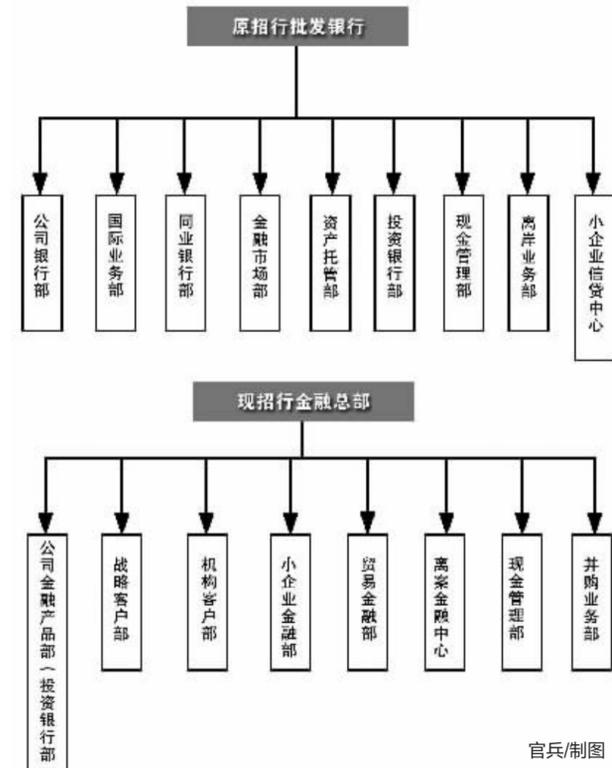
同业业务就是金融市场业务,参与方以金融同业为主,这块业务的确是我们的强项。”李仁杰说,兴业银行从90年代开始介入该项业务,目前已做到金融同业客户关系管理全覆盖,主要的券商、中小银行、信托公司、基

金公司,以及财务公司,都是兴业银行的客户。

李仁杰表示,兴业银行多领域共同发展,造就了今日的三大优势。首先是文化优势,具体指跑市场的文化;其次是从总行到各级分行具备专业的团队,人员素质较高;最后则是围绕市场需求,多年来,兴业银行已经拥有齐全的金市场牌照。

从信贷业务收入上看,兴业银行上半年净息差为2.4%,同比下降9BP(基点)。对此,兴业银行计划财务部总经理李健称,存款中高成本的存款品种提升较快,拉高了整个存款成本;资金市场利率的飙升,拉高了同业存款的成本。

我们已经拥有自己的信托公司、基金公司、期货公司,还托管了一



官兵/制图

赶。但是,要想通过大量的投入去追赶,是很困难的,而且我们也面临利率市场化和整个市场急剧变化的挑战。所以,招行金融业务只能形成特色,而不是一味做大。要做强,形成核心竞争力。

我们希望做出的特色,实则涵盖三大体系。分别是交易银行体系、跨境金融,以及综合化服务平台。

交易银行的概念很大,我们的重点放在供应链金融和现金管理,就是把客户的资金往来纳入到银行的业务范畴里。在国外,通常是把投资银行从银行业务中拿出来,剩下的就是交易银行。但不同国家的银行界定不同,比如德意志银行把清算业务、代理行业务、供应链业务、日常的结算产品,以及托管业务,都归属于交易银行的范畴。其特点是轻资产的比例较大,而且交易银行沉淀下的信息资源可以有很大作用。

证券时报记者:客户线和产品线怎么交叉?风险预警、客户粘性等问题怎么解决?未来的核心客户群在哪里?

汪建中:这就涉及营销支持中心的作用。它所管的客户是除了战略客户、离岸客户、小企业客户以外的所有客户,都归到总部这边来进行管理。然而,这些客户不管是在理论上,还是实际操作上,都应该由分行管,那总行怎么管?我们有两个维度。其一,重点推产品组合模式。比如按行业,业务模式和产品组合方式向分行推;其二,通过客户关系管理(CRM)系统进行管理。

现在,总行通过CRM可以清楚看

到每一个客户经理管理了哪些客户,这些客户的业务生命周期处于什么阶段,在客户身上我们运用产品的情况,以及还有哪些产品可以运用。据此,就可以给客户经理具体的指导,推送相应的方案。近期,我们还把风险控制的模块做进去了,利用该系统对每个客户进行分类、管理、指导,以及预警,用CRM系统去管中间这层庞大的客群。

至于今后的重点,我们现在还很难讲会主打哪一块。因为,与一些股份行相比,我们以前的客群可能只有人家的50%。所以,我们现有的重点是怎么把客群做大,如何找到核心客群。上半年,在客群增长上,我们投入很大,新增存款有相当大比例,是由新增客群带来的。

下一步,我们要解决的问题是核心客群,也就是通过CRM系统对客群进行分类、分级,把资源围绕核心客群去配置,形成招行客群的稳定性,并且不断扩大,这样业务就能更加稳定。用有限的资源盯住我们的核心客群。田行长要求,明年的目标已经不能单纯报数字,而是要根据分行客群的潜力、区域经济的特点,招行拥有的额度资源等因素,精准下任务和营销指标。

明年,我们有两个维度的目标。首先,维持新户增长,为此,我们今年刚做了客户分析系统。其次,稳定现有的客户,为此我们上马了一个客户流失预警系统,支持一线的客户经理。因为,客户经理精力有限,不可能面面俱到,通过该系统侦测可能的流失风险,然后提醒客户经理进行定期营销。

■记者观察 | Observation |

# 写在P2P“傍爹门”以后

证券时报记者 刘筱攸

在人人聚财“傍爹门”和红岭创投亿元“坏账门”后近半月,一切似乎归于平静。人人聚财的标的滚动如常,而红岭创投将广州纸业项目中的3000万本金提前垫付,同时还成立了江苏分公司。

这一切印证了那句话——太阳照常升起。

行业快速自愈之后,笔者有从事P2P的朋友在回顾“傍爹门”后,吐露真言:那些母公司财力不够雄厚,还未被金融大鳄看上的夹层P2P,其实是慌张的。

原因何在?粮草倒还是其次,与大鳄捆绑带来的业务多元化延伸,才是下一阶段决定P2P座次的关键。而处于夹层的草根P2P们,目前实则受到第一梯队系、金融体系,以及国资系三大P2P派系的挤压。

我们不妨逐个派系数一遍。

首先是第一梯队系,这一派系共同的特征就是成立较早、交易量与活跃度等指标靠前,或者是本身的资本雄厚。拍拍贷、人人贷、有利网,以及积木盒子等名号较响的玩家,皆是这一梯队的座上宾,几乎都被风投注资到了B轮。本身就财大气粗的红岭创投,也在自曝亿元坏账后,火速找到机构投资者,以债转股形式完成了融资。

这一派系的玩家,到手的不仅是用来完善风控和自建征信系统的真金白银,更是投资方的业务资源。

一如前日刚刚拿下小米科技领投3719万美元B轮融资的积木盒子,其表示,除了资本上的入股,小米科技其实是在为积木盒子“引流”。目前,该平台来自安卓APP的交易中,有三分之一是由米粉贡献的。

其次是金融体系。受到银行、券商资本补血的P2P玩家们,必然在旧有的同质化直投直融模式上,增加与母体业务相契合或形成优势互补的产品,受益并辅佐于各传统金融大鳄的业务发展。

这一点在民生易贷上,表现得尤为明显。背靠民生银行,民生易贷乍一上

线,就推出了承兑汇票和银行存单质押融资。单据本身就带有民生银行的信用背书,借款方在民生银行都有授信,变相为平台增信,且减少了标的风险。

傍上券商大腿,亦让P2P受惠颇多。在投哪网获得广发信德亿元级注资的发布会上,双方高层就反复强调,二者“深层次融合”的想象空间巨大。

事实上,现在已经有此派系的P2P玩起了股票配资业务。具体路径是:借款人用少量自有资金做本金,向投资人借入几倍的杠杆资金,资金全部注入平台指定的第三方账户中。然后,借款人作为操盘手操作这笔资金,但不能提现。当借款人的自有资金减去利息产生亏损后,平台就将这个账户自动平仓,把剩余本金和利息返还给出资人。这俨然是在探讨证券信用交易业务。

不难看出,金融体系P2P与大鳄的合作将不只是停留在通道业务和经纪业务层面,渗入到金融创新产品开发的上游,是可以预见到的。而这一切的前提是,你得找到一个金融大鳄“来拼爹”。

第三就是国资系。今年以来,众信金融、金开贷、德众金融、京金联、金宝保、金控网贷、蓝海众投等大批具有国资企业背景背景的P2P杀到,更是使得草根P2P想不慌都不行。

国资系P2P起点较高。以金控网贷为例,据此前报道,这一广州金控集团控股75%的P2P,将在客户量达到一定量后,推动平台对接银行、证券、信托等金融机构的非标资产。而广东股交中心独资设立的蓝海众投,乍一上线就为母公司提供了大量固定收益类产品。

第三方监测机构网贷之家月初发布数据显示,截至8月末,正在运营的P2P共计1357家。可时至今日,监管与评级在这个行业都是缺位的。想要在一千多个同行中被投资人看见,包装平台背景和投资人背景,是可以理解的。所以上月才有易人贷、爱投贷、人人聚财三起P2P公司倚干爹被干股事件。

对于这个行业的1000多个草根玩家,找一个“爹”或许是下一步大家都会做的事情。

# 宁波银行 获准非公开发行3.66亿股新股

宁波银行发布公告称,该行于9月10日收到证监会批复,获准非公开

发行不超过3.66亿股新股。本次发行的保荐人为中信证券。(刘筱攸)

# 北京保监局 发布新车险测评指标

见习记者 顾哲瑞

昨日,北京保监局发布了最新的车险理赔测评指标,新增“小额案件结案周期”、“承诺达成率”、“定损人员充足度”,以及“立案投诉率”4项指标,同时公布了35家车险北京分公司的成绩单。

据了解,在车险测评指标方面,除了原有的“结案周期”和“结案率”2项指标,本次北京保监局新增了上述4项与车主密切相关的指标。其中,“小额案件结案周期”指标,是指保险公司处理赔款金额在5000元以下赔案的平均周期,因其涉及面较广,与消费者理赔感受关系密切,所以单独作为一项指标进行统计。承诺达成率”指标,是针对行业5000元以下无人伤且索赔材料齐全的小额案件3日以内完成支付”的服务承诺执行情况,进行测评监督,反映保险公司小额案件的赔付效率,数值越接近100%,显示该保险公司的承诺达成情况越好。定损人员充足度”指标,是衡量各保险公司具备资质的定损人员的充足程度,反映保险公司的定损服务能力,数值越大,显示保险公司会有更充足的持证定损人员来处理赔案。

此外,北京保监局公布了2014年上半年北京保险行业车险理赔测评指

标,以及35家在京分公司车险成绩。指标平均值当中,结案周期为20.6天,5000元以下小额案件结案周期为18.1天,结案率为86.7%,承诺达成率为97.4%,定损人员充足率为0.25,投诉率为0.37。以上6项指标中,结案周期和投诉率方面,体现为数值越低越好,而结案率、承诺达成率、定损人员充足率则是数值越高越体现其服务越好。

据证券时报记者统计发现,中华联合产险北京分公司的6项指标均高于行业平均水平,平安产险北京分公司、人保财险北京分公司等有4项指标高于行业平均水平。此外,大众保险北京分公司在多项指标成绩上名列前茅,而投诉率最高的三家保险公司分别为安城财产保险北京分公司、民安财产保险北京分公司,以及富得保险北京分公司。

北京保监局产险处处长马骥表示,年平均处理在10万件报案以上的公司有人保财险北京分公司、太平洋产险北京分公司、平安产险北京分公司、国寿产险北京分公司,以及中华联合产险北京分公司。马骥称,以往仅每半年在北京保险行业协会网站公示一次指标测评结果,受众面较小,很多车主甚至还不了解这一渠道。今后,北京保监局将提高公示频率,由每半年公示一次,增加至每季度公示一次。

