

Evolution and Logics of Retail Banking Business in China

银行零售业务的演变脉络及其逻辑

■ 蔡真 崔玉

2018年8月23日,银保监会发布《关于废止和修改部分规章的决定》,宣布取消中资银行和资管公司的外资持股比例限制,实施内外一致的股权投资比例规则约束。这是我国银行业进一步开放的标志。外资银行在产品营销、风险管理、创新业务等方面具有较强的竞争优势,尤其是在体现客户价值的零售业务方面,根据BCG全球银行业数据显示,美欧和日韩等成熟市场银行零售业务收入占比普遍在40%以上,个别市场如德国和法国占比接近60%。

相对西方国家,我国银行业的发展历程较短,竞争力较弱,同时还面临宏观经济的“三期叠加”、利率市场化、金融脱媒以及金融科技等多方面的竞争,如何在内外双重压力下生存下去,零售银行业务的创新突破不失为可行方向。银行零售业务具有消耗资本少、业务规模大、风险分散、易于和中间业务结合等诸多优势,同时能够平衡对公业务和银行间业务的波动性风险。本文通过梳理银行零售业务发展历程,探讨银行零售业务演变的动因,分析我国银行零售业务存在的问题,从而为未来零售业务的发展提供一些有益的启示。

我国银行零售业务发展演变历程

我国银行零售业务的培育阶段(1995~2000年)。1995年《中华人民共和国中国人民银行法》和《中华人民共和国商业银行法》的相继出台,规定原本由商业银行办理的国家政策性金融业务全部转交给政策性银行办理,对国有商业银行的政策性职能进行剥离,标志着国有银行从专业银行向商业银行转轨正式完成,为商业银行的市场化经营创造了良好的条件。这一阶段,我国银行零售业务以负债业务为主,资产业务及中间业务有所涉及,但规模小、品种少。

我国银行零售业务的成长阶段(2001~2005年)。进入21世纪后,随着经济社会的发展和人民生活水平的提高,居民对金融服务的需求爆发出来,我国银行零售业务也相应进入成长阶

段。住房制度改革和出行方式改变带来了住房改善和汽车出行的需求,这类产品具有金额大、周期长的特点,这带来了住房按揭和汽车按揭的金融需求。这一时期银行的零售资产端呈现快速增长势头,以个人住房贷款为例,2001年初余额为0.33万亿元,到2005年末上升至1.84万亿元,上升了4.6倍。

我国银行零售业务的快速发展阶段(2006~2012年)。零售业务快速发展主要归因于内外两方面的力量:一方面,2006年底我国履行加入WTO承诺,人民币业务进一步对外资银行开放,具有丰富零售业务经验的外资银行业积极在我国拓展业务。另一方面,资本市场大发展对银行产生了脱媒影响,2005年信用债的发行量仅为0.22万亿元,2006年发行量增长了1.2倍,达到0.49万亿元,到2012年信用债的发行量更是达到3.8万亿元。面对内外压力银行采取了以中间业务为导向的发展策略,一是大力发展信用卡业务,二是大力发展理财业务。

我国银行零售业务的高速发展阶段(2013年至今)。这一时期银行零售业务的发展主要来自金融科技的推动。在金融科技1.0时代,以支付宝为代表的第三方支付、以余额宝为代表的网络理财、以P2P为代表的消费信贷有效拓宽了长尾客户,导致传统银行负债端的压力。余额宝于2013年6月上线,每日公布收益率的良好客户体验导致银行客户流失,许多股份制银行不得不跟进上线宝宝类产品。在金融科技2.0时代,传统银行不仅面临负债端的压力,资产端也难以幸免。借助于大数据、人工智能技术,金融科技企业在获客、风控等方面取得了明显进展,在此背景下国内商业银行利润空间开始缩减。为了应对这种压力,银行进一步细化零售市场,丰富零售业务产品,以此寻求资产结构的改善和盈利的增长。一些布局零售业务较早的银行取得了较好的业绩增长。

我国银行零售业务大发展的动因分析

来自经济大发展的内生力量

20世纪末至21世纪初,改革开放使我国融入经济全球化的

浪潮，形成了较为完整的产业链，与此同时城市化，这对银行零售业务产生了三个方面的影响：第一，经济工业化向后工业化、服务化转型产生了更多的小微贷款需求。在工业化阶段，银行的角色是帮助企业完成由资本积累向资本集聚的飞跃，当工业化走向产品过剩阶段实体经济的这部分融资需求自然衰落，取而代之的是散落于城市中服务于人们生活的小微企业主的融资需求。根据中国人民银行的统计，小微贷款余额由2010年的7.5万亿元上升至2017年的24.3万亿元，其占金融机构各项贷款余额的比重由15.8%上升至20.2%。第二，经济由工业化向城市化转型产生了更多的消费贷款需求。人们落脚于城市最大的需求是住房购买或住房租赁，由于住房消费的大额长周期特点，这自然产生了住房抵押贷款的需求。根据中国人民银行的统计，个人购房贷款余额由2011年的7.1万亿元上升至2017年的21.9万亿元，其占金融机构各项贷款余额的比重由13.0%上升至18.2%。此外，与个人购房贷款相伴的还有耐用消费品的融资需求。第三，经济大发展的红利得以惠及民众，形成了大量的中产阶级，这产生了大量的投资咨询、银行理财以及信托业务，这些需求使得银行零售业务极大丰富。

资本市场的发展及金融脱媒倒逼作用

在金融脱媒化的大背景下，银行资产端传统的批发贷款业务受到资本市场尤其是债券市场大发展影响。大企业尤其是国有企业规模大、信用风险低、财务信息透明，这些优势受到债券市场的青睐，对银行传统批发业务形成挤压。根据Wind资讯的统计，我国债券市场存量由2009年14.0万亿元上升至2017年的74.7万亿元，年均复合增长率达到23.3%，其中企业债（包括公司债、中期票据、短期融资券）占比由2009年的15.9%上升至2017年的19.4%。另一方面，银行的负债零售业务也受到金融脱媒的影响。一直以来个人投资者很难进入债券市场进行投资，往往是通过银行的理财产品渠道，然而货币基金的发展大大降低了投资门槛，一些创新产品简化了购买赎回手续，进一步加剧了脱媒进程。这其中余额宝的出现是代表性事件。2013年6月13日余额宝正式上线，在此之前货币市场基金的规模一直维持5000亿元左右的规模，2013年5月还出现规模的下跌，但余额宝出现后整个市场规模呈迅速上升态势，2013年6月至2014年6月短短一年时间，整个市场规模由3038亿元增长至15926亿元，增长了4.2倍。2017年底货币市场基金规模达到7.1万亿元，占整个市场规模的61.8%，而2013年6月货币基金占整个市场规模仅为14.7%。

金融科技的推动

竞争加剧推动零售业务发展不仅来自于资本市场，也来自于金融科技企业。然而，来自金融科技的竞争对银行不仅产生挤压

效应，而且也产生了带动效应。这是因为技术本身并不具有行业歧视性，而推动银行零售业务发展的核心恰恰是金融科技。

在金融科技1.0时代，银行依托互联网不仅拓宽了长尾客户，也降低了服务成本。根据中国互联网信息中心的统计，2017年上半年手机支付用户规模达到5.0亿人，占手机网民的比例高达69.4%。这一基础设施不仅拓展了金融可及性，也降低了服务成本。传统的小微企业贷款成本一大表现是人工成本高，而在金融科技条件下，资金发放和回款都通过移动端实现，极大地降低了人工成本。

在金融科技2.0时代，银行依托大数据分析进一步提升服务能力。大数据的运用可在移动端多维度地分析客户行为特征，进而判断客户资信特质和风险偏好，这极大地降低了信息不对称程度，提高了风险管理能力。以微众银行为例，它在2016年支持了20余个平台项目的风险评估和上线，研发了两套工具箱和9个评分模型，开展了超过20次风险数据测试。微粒贷坚持使用白名单邀请机制，以大数据为核心构建创新风控体系，建立了社交、征信和反欺诈等系列风控模型。将人行征信和公安二代身份证等传统数据，与社交和行为等新型数据相结合，更全面评估信用风险。应用这套系统，微粒贷目前的不良率可以控制在千分之五以下。

未来金融科技进入3.0时代，数字技术不仅基于大数据分析，还将搭载神经网络、深度学习等人工智能算法，依托这些技术可以将过去的“柔性生产”理念从工业移植到银行零售业务上，即通过数字技术更好地完善客户体验、更好地整合流程降低成本、更好地进行风控管理。根据BCG的研究，提高银行数字技术的应用能够有效改善银行的财务和运营表现，包括客均收入提高50%，客户渗透率提高30%，运营成本降低20%等。

我国银行零售业务面临的挑战和主要问题

来自多业态的竞争。在金融科技3.0时代，商业银行不仅面临传统的汽车金融公司、消费金融公司的竞争，还面临直销银行、网贷平台、现金贷等新业态机构的竞争。它们中的许多机构在设立之初以金融科技为切入点，因而具有较强的竞争力。比如在导流方面它们的定位更精准，在风险控制方面也具有一定优势。

精准营销不足。我国银行零售市场潜力巨大，根据BCG的研究，我国中产阶级占城市家庭户数的63%，占消费总额的76%；面对如此大规模的市场，传统银行却表现出营销不得力：客户开发方面，一些银行旧有的思维还未改变，扫楼式、运动式营销是常态，产品销售在考核中的导向比较突出，这种粗放式营销往往

导致销售误导、客户黏性低;渠道方面,尽管各家银行都注重移动端渠道的拓展,但往往只注重交易功能,而平台营销和服务功能较弱,使得平台的作用还未完全发挥出来。

大数据分析能力不足。精准营销不足一方面是思想认识问题,另一方面是数据能力不足。数据能力不足表现在多个方面:其一,基础能力薄弱。如数据口径不一致导致难以汇总,不同产品的交易数据存储分散且未打通。其二,数据分析不够深入。比如对于客户群体的划分,国内银行一般根据资产规模划分3~5个客户群,再按职业、年龄等特征进一步细分,然而这样的客群划分仅仅是为了划分而划分,并没有针对不同产品、不同渠道、不同营销主题进行动态设计。其三,数据分析缺少反馈。很多银行的数据团队提出,分支行对总行下发的线索缺乏反馈,这导致应用难以优化。另外,一线的理财经理表示他们发现的问题没有反馈到总行的途径,或者即使有反馈但总行没有跟进。数据分析能力不足的种种问题,根源实际上是科技人员投入不足,我国国有和股份制银行科技人员占比不足3%,而国际领先银行科技人员占比在20%左右。

流程再造跟不上前端业务变化。零售业务由“以产品为中心”转向“以客户为中心”,这必然带来业务流程的变化,而金融科技时代零售业务涉及的部门众多,难免出现新部门与传统部门之间不协同的情况。比如,新业务在手机App上线了,但在网银中却无法查询,各渠道之间流程闭合性不佳。

发展银行零售业务的几点建议

积极的客户管理和良好的渠道体验。零售业务的价值源泉来自于客户,因此银行应该在获客和客户关系上更加作为。其一,获客过程前移。银行不应坐在网点中被动等待客户到来,而是通过切入客户的生活应用场景,在生活中获客,将获客这一步骤前移。其二,通过大数据分析提升客户关系管理。银行应认识到客户所处的生命阶段、财富阶段,能够清晰、具体地掌握客户的业务行为,并提供相应的产品和服务。这一切都以更为严谨的数据采集和更新机制为基础。其三,良好的渠道体验是对客户最好的反馈。上文提及多渠道客户具有更高的价值,因此如何保证客户在不同渠道做到无缝切换、获得一致体验成为关键。在精准营销方面,包商银行的有氧金融是一个典型案例。它的营销活动推广以线上为主,注重利用信息技术手段实现精准营销。一是积极引入和研发科学的、系统的数据追踪和分析工具来帮助市场推广工作的展开。从前期的用户画像、选择聚焦,到媒体选择、投放素材效果追逐,以及最后的用户转化、留存率、购买率,为媒体投放运营、客户分层运营、产品运营做到有的放矢。二是在深入

“衣食住行育娱医寿”场景的思路下,坚持以结果为导向,积极扩展更多获客的来源。如应用商店优化(ASO)、精准定向投放(DSP)以及积极与伙伴公司展开各类业务层、推广层合作。三是,坚持各类推广组件的研究和开发,结合各类媒体、自媒体,以及合作伙伴,让推广活动更赋趣味性和传播性的同时,也更具效率。

持之以恒地投入。零售业务具有客户层次多、渠道多、产品种类多的特性,因此精细化管理较难,需要持之以恒地投入。其一,管理层的高度共识极为重要。由于零售业务的“三多”特性,短期内很难见效。招商银行从2004年提出聚焦零售的战略,但成本收入比在6年后才稳定降至70%以下。从这一过往案例来看,管理层应做好“过苦日子”的思想准备,同时管理团队的相对稳定也很重要,过于频繁的人事变动不利于推动零售银行战略的落地。其二,在执行层面,战略落地极为重要,这就要求触及管理流程再造。前段客户体验的数字化转型,对银行中台的流程管理提出了新的要求。这要求银行构建组件化的服务架构,完成由以账户为中心到以客户为中心的流程再造。由于我国银行的体量较大,科层层级和部门条线较多,这是构成目前零售业务转型的重要障碍。

处理好零售业务的长期和短期关系。零售业务本质上是一个高投入的功夫活,如果银行不能忍受暂时的盈利下降,短期内可以从资产端入手;然而,短期内资产端的快速做大需要注意风险。一方面,资产端的扩大需要稳定的负债支撑,在目前利率市场化的大环境下存款的稳定性不强;另一方面,资产端的零售业务信用风险较大,短期的快速增长意味着大量风险敞口,因此扩张应匹配银行的风控能力。

不同银行应充分了解和利用自身禀赋提升零售业务的产出效率。尽管数字技术是零售业务的未来方向,但不同银行应根据自身条件,制定适合自己的零售战略。如:区域性银行要深挖当地客户关系,推出符合本地市场的产品,大力提高客户粘性;网点优势明显的大行往往贷存比较低,应该在稳定负债优势的同时尽快做大资产规模,通过客户信息挖掘提高销售能力,IT和科技能力强的银行要利用App建立消费场景,减少线下获客比重,以降低营销费用。●

(作者单位:中国社会科学院金融研究所、
国家金融与发展实验室)

责任编辑:杨大鲁
Arli_yeung@yahoo.com