

零售银行转型之惑:规模扩张 计提损失上升

本报记者 王柯瑾 北京报道

在疫情冲击以及银行年报信息密集披露之下,零售银行转型发展再次引起业界关注。

截至4月8日,从已公布2019年年报的上市银行看,国有大行和股份行零售业务交出“硬核”成绩

扩张与风险博弈

“疫情冲击后,零售获客难度和成本增加,当下适当削减部分高风险业务,合理调整零售业务结构不失为应对办法之一。”

2019年多家银行零售业务亮眼,主要表现在规模的增长、利润的增加。

《中国经营报》记者统计,国有大行中,2019年邮储银行个人银行业务营收占该行营收的63.79%,较上一年提升1.12个百分点;工商银行个人金融业务营收为3414亿元,同比增长361亿元,占比由39.5%提升至39.9%;建设银行个人贷款业务占比为43.12%,同比提升0.75个百分点;中行个人贷款业务占比为38.62%,同比提升1.05个百分点;交行个人金融业务实现利润总额为291.24亿元,同比增长17.48%。

而股份行零售业务分化较大,从营收看,目前公布年报的6家银行,零售业务营收均呈上升状态,但利润却有增有减。2019年零售业务利润减少的银行有1家,信用减值计提金额同比增加增加的有4家银行,零售业务计提损失合计为

转型是场“持久战”

“从以往的经验看,多数商业银行难以在零售业务上保持战略定力。零售业务最大的痛点在于成本和资产。”

部分银行在零售业务发展过程中,数据看起来有些回落,加之疫情冲击,对公业务与零售业务的再思考逐渐增多。不过,多数受访专家及业内人士还是对零售业务“压舱石”作用表示肯定的,同时也认为零售转型需久久为功。

“疫情使零售银行短期业绩明显承压,但不改零售银行长逻辑。”天风证券银行业首席分析师廖志明认为。

“应该反思零售,但不能否认和推翻零售。”某H股上市银行管理人士表示。

同样,新网银行首席研究员、国家金融与发展实验室特聘研究员董希淼告诉记者:“经济周期波动下,零售业务往往比批发业务更具稳定性。”

不过董希淼亦表示:“从以往的经验看,多数商业银行难以在零售业务上保持战略定力。零售业务最大的痛点在于成本和资产。首先,零售业务投入成本较高,既有的零售业务模式特点是费用驱动型和

单,部分银行零售业务收入贡献占比过半。近年来,零售转型、“大零售”战略几乎成了每家银行年报必提的关键词之一。经济下行、“资产荒”让银行重新考虑利润增长点,同时,居民财富积累、消费升级形成新的蓝海……这些都是银行推动零售转型的动力。

1073.3亿元,同比增长411.3亿元。

一边是AUM(资产管理规模)的扩张,一边是计提损失的增加甚至至是利润的减少。面对量与质的博弈,某股份行零售金融部管理人士直言:“有的时候是为了挽留吸引客户,也是看综合收益,很难直接计算。”

股份行尚且如此,在A股和H股上市的其他中小银行零售业务差异化就更明显了。

目前公布年报的银行中,2019年在零售业务上计提损失同比上升的H股上市银行有5家,合计计提损失规模为50.28亿元,同比增长22.97亿元,其中1家银行计提损失额度已经超过利润金额。

虽然越来越多的中小银行在发力零售转型,但从已披露业绩的12家港股银行信息看,2019年有3家银行零售业务AUM却是下降的,另有1家银行虽然AUM同比提升,但零售业务占比是下降的。

“人海战术”,费时费力,盈利困难且见效较慢。其次,我国居民储蓄率较高,杠杆较低且主要集中在住房按揭贷款,零售业务主要集中于负债业务,生息资产供给相对不足。当然,近几年我国居民部门杠杆率上升较快,情况有所改变。”

保持战略定力,也意味着零售业务转型是场“持久战”。

上述股份行零售金融部管理人士也表示:“起步的零售银行不赚钱是可以理解的,这也是很久以来银行为什么喜欢做对公业务,有时拿下一个大客户,一年的业绩都有保障,为什么要花时间、精力和成本做零售?现在面对各种内外条件的变化,银行零售转型发展,先扩量再提质是过程,但最终还是要提高ROE(净资产收益率)。”

现阶段,如何进一步拉动零售增长,仍是多数银行思考的问题。银行不同条线之间的配合以及资源整合能力也起到很大的推动作用。上述股份行零售金融部管理人士在谈到银行内部配合时表示:

但值得注意的是,部分银行在零售业务规模扩张的同时,计提的损失也在侵蚀利润。从部分股份行2019年年报看,零售业务计提损失较大。与此同时,部分港股上市银行2019年在零售业务板块处于收缩状态,包括零售业务金额、零售业务占比、零售业务收益等都有

2018年-2019年国有大行个人金融业务营收及利润情况				
	2019年个人金融业务(百万元)		2018年个人金融业务(百万元)	
	营业收入	利润总额	营业收入	利润总额
工商银行	341400	152919	305304	144284
建设银行	268185	148642	251187	139734
邮储银行	176569	25122	163576	21543
中国银行	186494	-	173166	-
农业银行	238958	93076	232288	113930
交通银行	88672	29124	77930	24790

来源:2019年银行年报

截至目前,各行各业暂未从疫情影响中全面恢复。今年1~2月份宏观数据全面下滑,无论是需求端的消费、投资,还是供给端的工业产值,全部呈负增长。3月开始虽然PMI回升,但在交通银行金融研究中心首席研究员唐建伟看来,PMI回升是环比修复,不代表经济整体回归正常水平,能否维持仍待观察。

银行应该如何应对零售业务的风险?兴业研究首席金融行业分析师孔祥认为:“零售业务包括多个方面,相较于个人按揭贷款等较低风险业务,消费贷、信用卡分期等业务风险相对较高,银行布局此类业务相当于在零售客户中做信用下沉,

“对公条线的支持对零售业务影响很大,我们觉得目前这部分力度还不够,我们现存的几十万对公账户中,真正可以派生零售业务(比如工资代发)的只有一万多。”此外,同样是发展零售业务,不同类型银行之间面临的问题也不尽相同。

华北某城商行信贷部管理人士告诉记者,零售业务在保持客户黏性、带动非息收入和利润增长方面还是很可观的,不过对于小银行来讲,零售业务也面临一定的挤出效应。“同样的业务,大行可以做到更低的利率,比如个贷,偶尔有客户来到我行做按揭或消费贷,我们自己也感到不解,因为利率真没什么优势。但这时,银行更需要注意客户的风险识别和把控。”

董希淼用“就像中药调理”来比喻零售银行的发展。他认为:“中小银行人才培养、科技基础都有一些差距,加强合作是非常重要的方向。秉持‘开放银行’的理念,开展跨界合作,融入金融生态,提

减少迹象,且在零售业务资产质量方面,不良贷款率也呈上升趋势。

此外,从战略上看,2019年“宇宙行”工商银行全面启动了“第一个人金融银行”,而“零售之王”招商银行又在思考“零售占比是不是越高越好”,零售银行到底应该如何发展,引发业内再次思考。

业务壁垒在于零售风险控制体系搭建,未来应考虑如何通过征信以及征信数据以外的大数据手段来控制风险。疫情冲击后,零售获客难度和成本增加,当下适当削减部分高风险业务,合理调整零售业务结构不失为应对办法之一。”

而从长远看,居民消费习惯处于升级状态,银行零售业务仍为重要的板块。扩张与风险之间应该如何平衡,还需要修炼“内功”。上述股份行零售金融部管理人士表示:“实际上,零售业务需要银行在硬实力和软实力方面投入更多,科技手段的风控、千人千面的场景搭建、投顾能力的提升、人才团队的培养、多样化且实用的产品设计等。”

供更多更好的产品和服务,如加强与金融科技子公司以及社交、电商、娱乐、旅游、生活服务类企业合作,加强与其他金融机构合作,融入金融与非金融场景,快速拓展客户群,提升客户体验。且在这个过程中,把打鱼的本事学过来。”

一般银行零售业务包括个人存贷、财富管理、消费金融、信用卡、房贷等多个方面。未来零售银行发展的关键是什么?孔祥给出的答案是:依靠禀赋,找准定位。“长期看,如果银行侧重做按揭业务,想获得居民存款,那么就要提升其账户归集能力。如果侧重做高风险、高收益的消费贷业务,就需要提升风险识别和管理能力。在定位上,比如工行、建行等国有大行侧重客群的广泛覆盖;招商银行侧重于中产客户尤其是大城市客群、年轻群体等的获取;平安银行则侧重更长尾的客户,做消费贷,消费信用更下沉。因此,顶层设计十分重要,先制定战略,然后思考如何去执行,一步步落实战略。”

银行线上揽储暗战: 加息券高达3%

本报记者 张漫游 王柯瑾 北京报道

受疫情及企业延迟复工因素影响,今年银行揽储并没有迎来真正意义上的“开门红”。一边是负债端压力,一边是企业的融资需求,银行加大了揽储的营销力度。

近日,有投资者在某互联网金融平台收获收益助力券,可用于多款银行存款产品中增加收益。《中国经营报》记者注册登录了该平台,亦收获了一张3%的加息券,作为理财新客专属福利。

“羊毛出在羊身上”

记者了解到,通过使用某互联网金融平台提供的加息券,投资者在该金融平台购买指定的32项银行存款产品时,可获得为期一个月、利率为3%的额外加息。以当天收益最高的自贡银行存款产品自慧存为例,该产品存期为360天,年化收益为4.8%,存满一个月,投资者可以在当月额外获得3%的收益。该互联网金融平台客服告诉记者:“持有超过30天后,即使投资者提前支取也可享受这额外3%的收益。”

以5万元本金为例,若不使用加息券购买上述自贡银行产品,投资者到期利息收益为50000元×4.8%=2400元,若使用加息券,则为50000元×4.8%+50000元×3%×30÷360=2525元,在该金融平台购买可以额外获得125元的收益。

关于存款到期后,加息券收益是否和银行存款利息一并打入投资者账户,是否符合相关规定以及是否有风险等问题,自贡银行客服人员表示,该加息券是平台行为,其不方便做评论。

但某互金平台人士告诉记者,加息券多是最终产品方推出的,有少数是平台自己贴钱,其目的是为了吸引客户。

今年以来,监管出台了多项政策均意在引导银行降低负债端成本。年初,中国人民银行正式发文规范银行存款产品问题,意在引导银行降低负债端成本,从而降低资产端成本。4月3日,央行还针对农村金融机构、仅在省级行政区域内经营的城市商业银行实施定向降准,共释放长期资金约4000亿元。同时,央行还将超额存款准备金率从0.72%下调至0.35%,促使

与平台合作仍需磨合

正如王诗强前述所言,存款业务竞争激烈,各家小银行之间同期限存款利率相差不大,争夺新用户、维护老客户、防止用户流失等是银行永远绕不开的课题。

记者梳理了2家主流互联网金融平台上的银行存款产品,发现有如下特点:利息相对较高、产品期限多样化。多家银行工作人员告诉记者,其在互联网金融平台上架的产品不是该行所有存款产品,有的甚至与其线下产品完全不同。

针对互联网用户专门设计存款产品,也是目前银行产品营销策略之一。“同样的存款产品,客户来网点办理和在银行大堂自助机具办理以及在手机APP办理,利率会有所差异。”华北某城商行支行管理人士表示,“培养客户通过机具或线上办理业务的习惯,符合趋势,长远看是在获客上可以事半功倍。”

然而,面对疫情的冲击,银行扩展线上营销的步伐加快了。某城商行分行管理层坦言:“受疫情影响,一季度本该在营销冲量的时候网点没开门,像我们这种城商行,自己的线上途径客户黏性并不高,更多是依靠网点的老客户,这样一来,‘开门红’压力普遍很大。为了尽快吸引客户,部分银行会与一些流量大的互联网平台合作,甚至补贴加息券,吸引更多存款。”

不过,银行与互联网金融平台之间的合作亦存在磨合和切磋。“我们行没有主动做过加息券,我了解到的是有平台的运营部

前员工违规托收票据“入狱” 长治银行再审申请被驳回

本报记者 郝亚娟 张荣旺 上海 北京报道

日前,最高人民法院(以下简称“最高院”)接连披露两则民事裁定

票据托收不规范

日前,裁判文书网相继披露两则民事裁定书,分别是《长治银行股份有限公司十字街支行、长治市瑞信盛贸易有限公司票据损害责任纠纷再审审查与审判监督民事裁定书》(2019最高法民申4154号)与《长治银行股份有限公司十字街支行、上海瑞盛投资有限公司票据损害责任纠纷再审审查与审判监督民事裁定书》(2019最高法民申4155号)。

两起案件均涉及长治银行十字街支行、张某某(长治银行十字街支行原信贷科客户经理,现服刑于山西省长治市潞城监狱),案件经过也十分相似。

在上诉两则民事裁定书中,主要当事人长治银行十字街支行以及长治市瑞信盛贸易有限公司(以下简称“瑞信盛公司”)、上海瑞盛投资有限公司(以下简称“上海瑞盛公

司”)不服山西省高级人民法院的民事判决,向最高院申请再审。

其中,长治银行十字街支行罗列了五方面内容并表示“原审判决长治银行十字街支行承担30%责任缺乏证据证明,适用法律错误”,申请再审,请求裁定再审本案。

从民事裁定书陈述的主要事实来看,瑞信盛公司相关人员将38支金额共计31799400元的承兑汇票分四次交与张某某办理委托收款手续,张某某出具了4张盖有长治市商业银行股份有限公司(长治银行原名称)十字街支行公章的收据,但该行未足额支付票据票面金额,据已生效的刑事生效判决认定,“剩余16799400元至至今未付”。

相似的,这类操作在张某某与上海瑞盛公司之间又上演了一遍。上海瑞盛公司相关人员将22支金额共计32450000元的承兑汇

某办理委托收款手续,张某某出具了盖有长治银行十字街支行公章的收据,而这些文件无法证明银行完成了委托收款的全部流程,长治银行十字街支行未全额付款。

票分两次交与张某某办理委托收款手续,张某某出具了两张盖有长治银行十字街支行公章的收据,但该行未足额支付票据票面金额,据已生效的刑事生效判决认定,“剩余12450000元至至今未付”。

按照常理,票据的托收应走正规流程,银行支付委托收款资金。这正是此案蹊跷的地方。民事裁定书显示,瑞信盛公司、上海瑞盛公司作为依法登记注册的公司,委托长治银行十字街支行收款,既无委托收款凭证,也提供不了在票据上做“委托收款”背书记载的证据,不符合票据委托收款的要求特征。基于以上情况,长治银行十字街支行方面表示,瑞信盛公司、上海瑞盛公司仅以收据不能证明其为讼争票据的合法权利人,没有提供任何票据复印件或其他证据证明收据所载票据确实存在,也不能

最高院驳回该行的再审申请,维持原判。《中国经营报》记者就这两笔业务的损失以及如何规范票据业务流程采访长治银行,截至发稿未获回复。

证明银行完成了委托收款的全部流程。此外,张某某收受汇票出具收据的行为系个人行为,瑞信盛公司、上海瑞盛公司与长治银行十字街支行之间没有成立法定的委托收款关系,不存在责任承担问题。

最高院认为,“张某某作为长治银行十字街支行职工及信贷部工作人员,利用在该行工作的便利,实施了吸收客户资金不入账的民事侵权行为及刑事犯罪,而长治银行十字街支行因单位公章使用和管理上存在的漏洞,为张某某的侵权和犯罪行为提供了可趁之机。虽然长治银行十字街支行与张某某并不存在共同故意或通谋,但因其内部管理不善,导致本应避免的损失未能避免”。最终,长治银行十字街支行的两起再审申请均被驳回。

下转》B4

4月8日,记者从该金融平台客服处了解到,该加息券是3月23日新推出的,目前主要是用于银行产品。该客服表示:“之前也有一些派发现金券的活动,但活动力度应该不及现在的加息券。”

诸如“加息券”这类活动,多数被采访人士认为是营销手段之一,反映出互联网金融平台以及银行拉拢新客户的压力及竞争态势。亦有业内人士认为,有的平台上的加息券虽以互联网金融平台名义提供,但实际上成本还是来自合作银行支付的佣金。

商业银行加大信贷投放。

如果加息券的成本由银行负担,是否在一定程度上推高了负债成本?麻袋研究院高级研究员王诗强在接受记者采访时表示:“为银行引流存款业务佣金较低,只有通过互金平台导流获得的客户存款业务保有量的0.1%~0.2%,且存款业务竞争激烈,还需要用户重新开户,流程长、手续繁琐,而各家小银行之间同期限存款利率相差不大,由此可以推测,3%的加息是为了争夺新用户,维护老客户,防止用户流失。所谓‘羊毛出在羊身上’,虽然加息券由平台出,实际上仍是来自合作银行支付的佣金。”

记者从某城商行人士处了解到,目前银行与互金平台合作,费用都是按照存款保有量的千分之二三分润,存款“卖”得越好,平台分得也越多。

亦有某民营银行人士告诉记者,这种加息券一般都是银行自己出的。不过该人士认为:“虽然对银行成本有一定影响,但由于加息券一般期限比较短,且有存款金额限制,所以最终客户因加息券而加得的利息并不多,可以类比客户来网点存款,银行送米送油的营销行为。”

某城商行主管存款业务人士对这一现象也不陌生。“之前银行为了拉存款,会明码标价补贴客户,比如存1万元给100元,这些成本名义上是拉存款的客户经理自费行为,但银行会按照客户经理的拉存款的业绩进行奖励,奖励远远大于其补贴客户的成本。”该主管存款业务人士坦言,“这种方式简单粗暴,但非常好用,不过后来被叫停了。”

门为了实现自己的KPI,会推出一些加息券来冲量。也有的是因为平台想打造爆款吸引客户,所以自己贴补用户。”某小银行人士向记者透露道:“现在有很多互金渠道联系我们,跟我们要量,嫌我们存款产品给他们平台的额度太小,说我们上线就帮我们加息。”

“银行通过互联网平台引流,成本还是有的,加上本来利率就高,且监管趋严,对中小银行线上营销也有一定抑制。”一位不愿具名的业内分析师表示,“好的模式还是银行和互联网平台深度合作,银行单方面依赖平台并不是长久之计。”

银行应怎样加码线上营销?交通银行金融研究中心高级研究员梁栋材认为:“总体来看,获客日趋线上化、多元化,且覆盖面更广。商业银行入驻互联网平台,利用互联网平台的渠道优势,将传统存款业务从线下搬到线上,有利于拓宽自身获客渠道,缓解揽储压力。在选取合作的互联网平台时,品牌声誉、规模、客户流量等都会是考虑因素。”

“从本质来看,在互联网平台上的产品依然是银行存款,互联网平台在营销过程中主要起到了引流的作用。银行与互联网等金融科技企业的合作,未来将不仅限于渠道、客户共享,在金融科技运用等方面的合作也值得重视,例如通过大数据等技术提升风控能力,挖掘客户需求,通过人工智能等提升经营效率。”梁栋材表示。