

垒大户、拼机构、拼网络

竞争同质化之殇

文/片 本报记者 桑海波

据粗略统计,截至2010年底,济南已经有各类银行28家,各类银行网点数量几千家。而就在5月底,山东省政府出台关于加快推进济南区域性金融中心建设的意见,提出积极引进国内外银行来济布局等举措,以促进济南金融服务业的快速发展。进入市场不难,如何站住脚才是关键。银行快速扩张的同时,同质化也成为了制约行业发展的一大掣肘。

渤海银行、恒丰银行、北京银行
纷纷进驻济南。

省城一位银行业人士称,在国内,分析一家银行的发展情况,看的还是它的业绩数据和机构数量,这也就不难理解银行为何热衷增设网点、扩大规模,大多数银行追求的仍是外延式发展。

相同客户定位
或引发大战

该人士直言不讳,现在相当一部分银行不能有效进行市场细分。由于缺乏网点优势,几乎所有入驻济南的城市商业银行都把业务重点放在了对公业务上,特别是将中小企业作为服务主体。“客户雷同,服务区域有限,其业务向全省范围铺开仍需时间铺垫,因此各大城市商业银行扎堆入驻,势必引发一场大战。”

各银行之间,无论是大银行还是中小银行,垒大户(指信贷资金向大城市、大企业、上市公司、大项目和某些行业过度集中的一种现象)、拼机构、拼网络现象依然严重,低端市场金融服务不足,导致银行客户争夺同质化加剧。各家银行推出的产品功能、服务内容相差并不明显,市场替代效应弱,创新产品、服务趋同化严重。

“我们单位时不时更换工资、奖金的发卡行,说是为了提供更周到的服务,实际上就是几家银行在抢客户”,省城某公司职员小魏说。他还向记者反映,身边一些在银行工作的同学朋友,经常托他推销信用卡、理财

产品等。

“我的信用卡办了四五张了,三方存管也换了好几家银行,折腾来折腾去,各家银行的服务其实没多少差别”。同时,小魏也对银行员工表示了同情:“没办法,他们也是被业绩考核逼的。”

近几年,进入省城的股份制商业银行、城商行数量比较多,相比大银行,这些银行的网点不足,开展零售业务缺少优势,它们不约而同地盯上了对公业务,专攻企业、事业单位等大客户。

“我们经常碰上这种情况,一家大企业通常有几家银行轮番争抢,这就看谁的关系硬,谁就能抢得到”,省城一家城商行的负责人无奈地表示。

如今,每逢一家银行进入,业内就免不了一场人才流动,银行“挖墙脚”的引才模式也受到质疑。“现在银行之间的竞争,说白了还是人员的竞争,谁的客户经理手头握有资源,谁就有生意可做,行业竞争的水平还比较低”,一位银行从业人员坦承。

一位银行业务人员告诉记者,短短几年工夫,他已经跳了三次槽。他说,比自己能跳的大有人在,三连跳、四连跳在行业内也不稀奇。

差异化服务
可杀出重围

面对同质化的质疑,不少银行也提出差异化的竞争策略。比如,有的银行着力发展零售业

务,有的银行立足中小企业。又比如,当3G业务在中国步入寻常人家之际,围绕手机客户端的竞争正深入到更多领域。从2009年9月交行首家推出“e动交行”以来,包括招行、中行、工行、中信等中资银行纷纷推出iPhone客户端,近期渣打银行更是作为首家外资银行加入到这一战场。“银行推出手机银行甚至网上银行,基本都是一种战略考虑,力争更优质的客户资源。再比如,在蕴含巨大价值的私人财富市场中,个人可投资资产1千万元人民币以上的高净值人群的财富管理需求呈现多元化趋势。在此基础上,各家财富管理机构展开了全方位、多角度的竞争,私人银行业的格局进入了一个全新的阶段。中资私人银行已经把住了机会窗口期,占领境内高端财富管理市场并稳固地位,成为热衷多元化理财的高净值人士之首选。

但是具体到某一区域竞争,同质化竞争仍难以避免。“利率市场基本统一,竞争标准统一以及市场的统一性,造成了现今银行业同质化的现状”,省城一位银行业人士坦言,一方面,创新受制于监管环境;另一方面,创新的成本很高,却容易被模仿复制,现阶段想做到差异化真的很难。

业内专家还是建议,随着银行业日益发展,未来的竞争将越来越精细化,银行应该追求内涵式的发展,不断创新产品,提升内部管理。紧跟国家经济结构调整和发展方式的转变,在这个过程中寻找自身的定位和机会。

银行“跑马圈地”
带来8600万张无效卡

对于发卡行来说,它们或许更愿意看到今天的局面。央行公布的《2011年第一季度支付体系运行情况》,截至第一季度末,全国信用卡累计发卡量已经达到了2.42亿张。而中国银行业协会日前发布的《中国信用卡产业发展蓝皮书(2010)》显示,到去年年底,全国信用卡中的活卡量只有1.3亿张,活卡率为62.31%,也就是说,未使用的信用卡总数超过8600万张。

“跑马圈地”办卡

这火热却又尴尬的局面让人立刻想到了近几年来各行的信用卡大战。人们习惯用“跑马圈地”来形容这几年间的变化——作为一项规模效益型业务,各行都期待早期快速累积大量客户,从而带动收益。截至去年底,四大国有银行的发卡量均超过了2000万张,工行则超过了6000万张;股份制银行一度是信用卡市场的领跑者,但近年来被国有银行迅速超越,其中招行发卡量约为3500万张,中信等银行超过了1000万张。然而,一味地注重发卡量带来的弊端也在显现,最直接的便是所谓的“死卡”、“睡眠卡”。

这些卡不能给银行带来任何效益,反而占去了各行信用卡中心大量维护管理费用。另外,每发出一张卡片,银行也需付出一定成本。据介绍,信用卡制作成本通常较低,仅为2元左右,但营销成本相对较高——包括办卡赠礼、工作人员的人力成本、推销人员的提成等。按照银监会的规定,一旦持卡人选择不开通卡片,银行不得收取任何费用,这些成本需要由银行去买单。

综观各行年报,四大行中唯有中行公布了有效卡的数量(到2010年底,中行发行了2877万张信用卡,有效卡为2174万张),股份制银行中也只有招行(有效卡为1754万张)等为数不多的几家公布了有效卡的数量,其他各行均只公布了累计发卡量,这也印证了各行对于发卡量这一单一指标的高度重视。而一位业内人士表示,经过数年的“跑马圈地”,各行普遍存在大量“睡眠卡”、“一户多卡”以及新发卡,这使得发卡总数这一指标的意义不断下降;“有效客户”数量更有价值,但却少有银行愿意公布。此外,对于信用卡业务来说,消费额、透支额、资产质量和盈利等都是值得关注的重要指标。

信用卡盈利能力待提高

除发卡量之外,国内银行信用卡业务的盈利能力也难言满意。在信用卡市场高度发达的美国,信用卡业务是很多商业银行的主营业务,能占到其利润的20%左右,比如美国银行,其以信用卡和个人贷款等为主的个人业务支撑了该行盈利的半壁江山。

国内情况又如何呢?工行的去年的盈利是1660亿元,而其整个银行卡业务的收入是136.87亿元;中行内地机构去

年实现了银行卡手续费收入74.52亿元,而其总利润则过千亿元。招行是国内不多几家信用卡业务占比较高的银行之一,其去年的信用卡利息收入30.72亿元,非利息业务收入32.73亿元,在盈利总额中的占比达到了约25%。

此外,一些外资银行的信用卡业务资产规模达到其总资产的二成。而在这方面,国内银行差距更大。工行的信用卡业务资产约占其总资产的1%,这已经是国内较为领先的数字了。

通常来说,信用卡的盈利模式有两种,一种是发挥其融资功能,赚取利差收益;另一种是持卡人在特约商户刷卡消费,银行收取商户手续费。不过,中国客户习惯在免息期内偿还欠款,麦肯锡的一项调查显示,在中国仅有14%的持卡人使用循环信用,这使得利差收入很难形成规模;商户回佣则需要先期投入并与商户分成,目前国内同样未成规模。

就目前而言,尽管各行已经通过“跑马圈地”积累了一定的量,但信用卡市场距离形成质变还有相当距离。对于商业银行而言,此项业务尚难言“盈利”二字。

卡片使用率提速

虽然存在着诸多问题,但红火的信用卡市场还是给银行带来了机遇。至第一季度末,国内信用卡授信总额达到了2.09万亿元,同比增长41.4%;期末未偿信贷总额4737.81亿元,同比增长90.6%。而在2010年,已有数家银行的应收账款余额增幅超过了100%。卡片使用率的快速提高无疑是一个积极的信号。

《中国信用卡产业发展蓝皮书(2010)》也提到,2011年,信用卡产业正迎来加速发展的黄金时期:相关的立法进程逐渐加快,信用卡业务集约化经营水平继续提高,科技应用程度水平将不断深化,信用卡与互联网的结合更为紧密,营销更加精准化,运营效率和营销效益得到改善,客户体验、服务品质、服务价值均将得到提升。

虽然增速较上年同期小幅下降,但今年一季度信用卡累计发卡量同比增幅依然达到了25.7%。“跑马圈地”时代何时能彻底终结尚不得而知。不过,近期信用卡市场毕竟出现了上述积极变化。《蓝皮书》则预测,今年“信用卡产业发展将呈现出规模、质量和效益指标全面、均衡增长的新局面”——此局面能否适时到来,有待观察。

(辛财)