

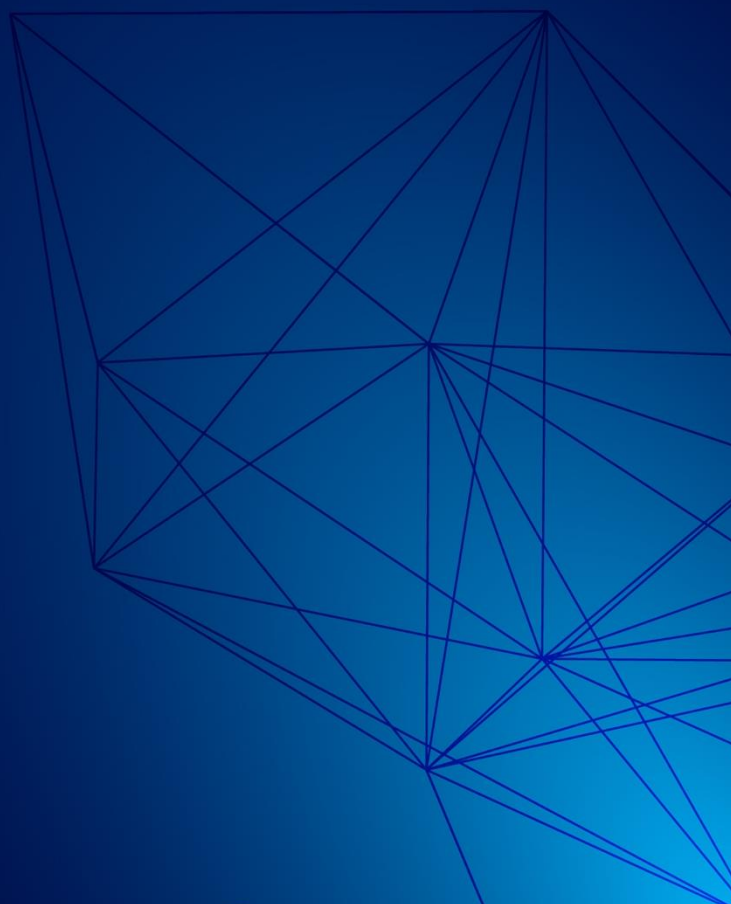


北大汇丰

PHBS FINANCIAL FRONTIER DIALOGUE

金融前沿对话

2021年第11期 总第97期



PHBS HFRI
北京大学汇丰金融研究院

主办单位：北京大学汇丰金融研究院
院长：海闻
执行院长：巴曙松
秘书长：本力
编辑：鞠琳琳（执行） 曹明明 方培豪 朱伟豪

北京大学汇丰金融研究院简介

北京大学汇丰金融研究院（The HSBC Financial Research Institute at Peking University，缩写HFRI）成立于2008年12月，研究院接受汇丰银行慈善基金会资助，致力于促进金融学术研究、金融市场运行、金融机构监管、金融政策决策之间的交流互动；立足粤港澳大湾区，以全球视野，构建开放的金融专业交流平台，使金融教学与金融研究相互带动，通过编辑出版专业刊物、发布专业研究报告、举办专业讲座、组织前沿学术会议等多种形式，为区域金融发展和国家金融决策提供积极的智力支持，努力将北京大学汇丰金融研究院打造成为聚焦市场前沿的金融专业智库。

北京大学汇丰金融研究院院长为北京大学校务委员会副主任、北京大学汇丰商学院院长海闻教授，执行院长为中国银行业协会首席经济学家、中国宏观经济学会副会长巴曙松教授。

新冠流行揭示了全球银行业 电子销售渠道的短板

【对话主持】

巴曙松（北京大学汇丰金融研究院执行院长、中国银行业协会首席经济学家、中国宏观经济学会副会长）

【特邀嘉宾】

柯崑（西蒙顾和管理咨询公司合伙人）

一、新冠肺炎疫情下商业银行积极开拓电子渠道

我们对全球 200 多家商业银行的调查显示，过去一年中零售银行业务发展受到新冠肺炎疫情的显著影响。从个人业务来看，54%的受访银行反馈消费信贷规模下降，41%的受访者反馈保险产品销售额下滑，但是也有 42%的受访者发现理财产品的销售额提升了。从私人银行业务来看，28%的银行认为保险产品销量下滑，但是诸如权益、债券、基金等投资理财产品的销售明显改善。在公司金融方面，有 38%的受访者面临贸易融资业务的萎缩，但是约 60%的银行认为短期融资业务表现依旧强劲。

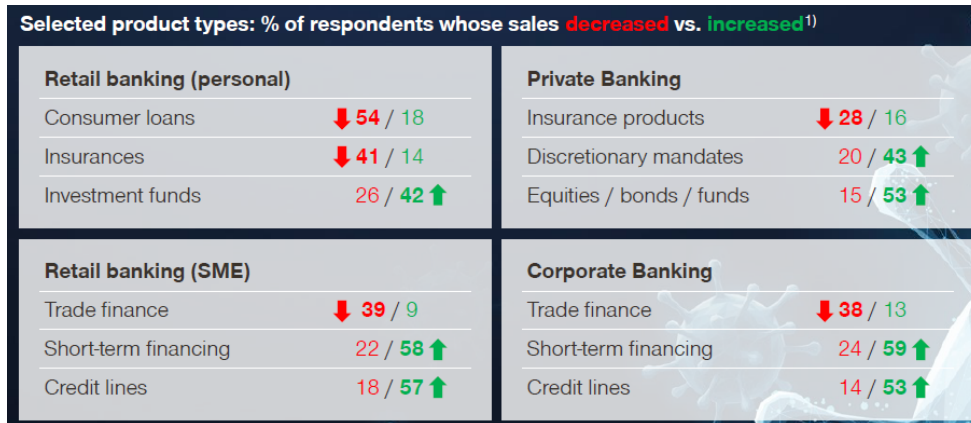


图 1：新冠肺炎疫情对不同种类商业银行业务的影响

为应对此次危机，很多全球性大银行开始在电子渠道发力，主要从以下三种方式入手。**第一，通过电子渠道触及客户。**例如，意大利的 UniCredit 银行，更多通过个人邮件、网页等方式，向客户推介其电子银行渠道，以促进客户向电子渠道迁移。再如汇丰银行，从客户教育入手，积极向客户展示如何在疫情封锁期间，管理好家庭流动资金，如何更好地安排好家庭开支。**第二，搭建电子渠道基础设施。**例如，法巴银行(BNPPARIBAS)针对“无接触银行”设计了专门的数字解决方案，从而实现银行账户的远程管理。中国的平安银行，则是把更广泛的生态系统和银行服务整合在一起，包括医疗服务、医生预约以及汽车服务等。**第三，推进传统获客渠道向电子化过渡。**例如，高盛集团旗下数字银行 Marcus，开始提供远程咨询业务，通过线上或者电话渠道，为客户提供个性化、定制化的银行产品咨询服务；蒙特利尔银行(BMO)积极整合传统营业网点、ATM 自助机器以及电子渠道展业能力。

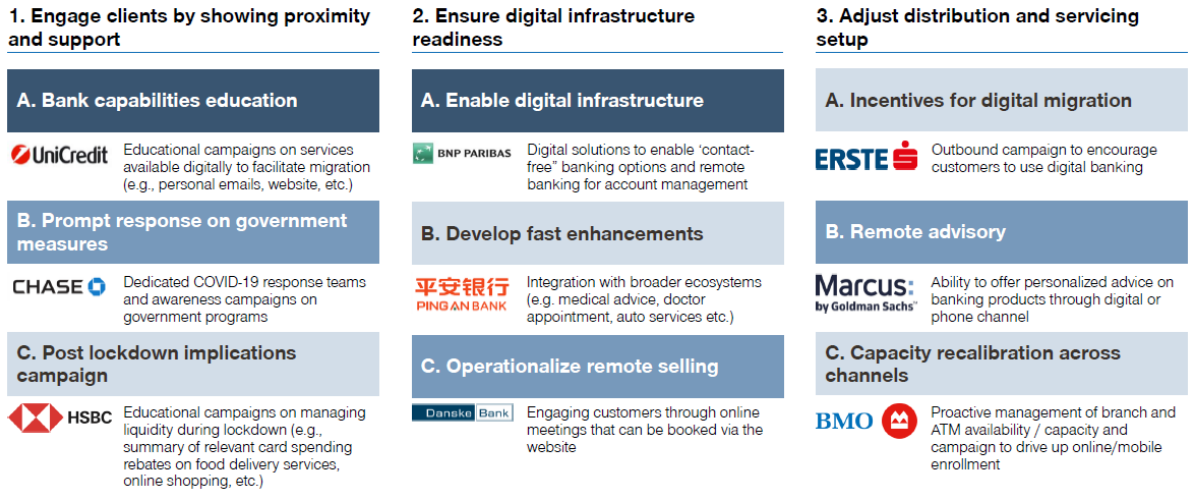


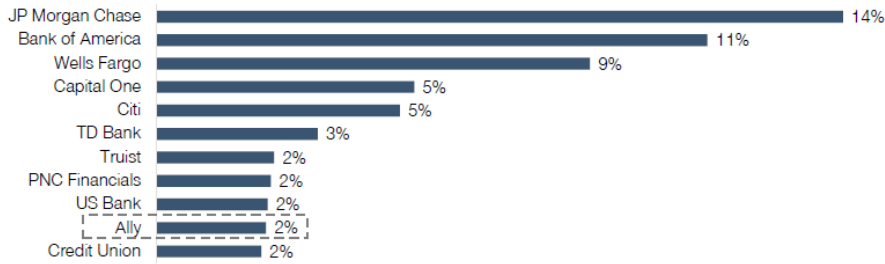
图 2：全球商业银行积极在电子渠道端发力拓展

二、目前个人客户仍更倾向于通过实体网点获取银行服务

我们调查发现，纯电子渠道贡献了商业银行约 10% 的营业收入，而线上线下相融合的全渠道（Omni-channel）额外贡献了 9% 的收入；88% 的银行认为全渠道销售将更加重要，同时纯电子渠道的地位也会不断提高。

虽然近期电子渠道蓬勃发展，但是消费者通常更加青睐拥有实体网点和分支机构的银行品牌。在我们的调查中，在不给任何提示的情况下，如果需要开一个储蓄账户，14% 的人会首先想到摩根大通，11% 的人想到的是美国银行，还有 9% 的人会想去富国银行。相对来看，仅有约 2% 的受访者，会选择诸如 Ally 银行这种电子渠道为主的银行。如果是想办抵押贷款，约 50% 的受访者也会首选摩根大通、美国银行、富国和花旗等传统银行。

Bank brands recalled without prompt when opening a savings account¹



Bank brands recalled without prompt when getting a new mortgage²

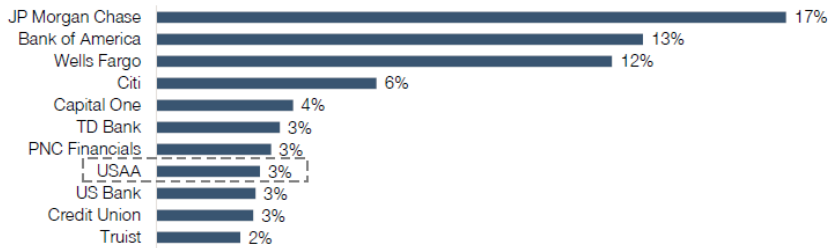


图 3：拥有分支机构的传统银行依然最受欢迎

即使是在疫情封锁期间，客户也更加偏好拥有实体网点的银行。调查显示，有 54% 的客户会选择一家有实体网点的银行开户，43% 的客户对于实体网点或者纯线上模式没有明显偏好，而仅有 3% 的客户会坚定地选择一家纯线上银行。另一项调查显示，如果住所附近的银行网点暂时性关闭，超过 26% 的受访者将会更换银行；而如果住所附近的网点永久性关闭，有 65% 的客户会考虑将一些业务转移，甚至有近 50% 的受访者表示会把所有业务都转移走。

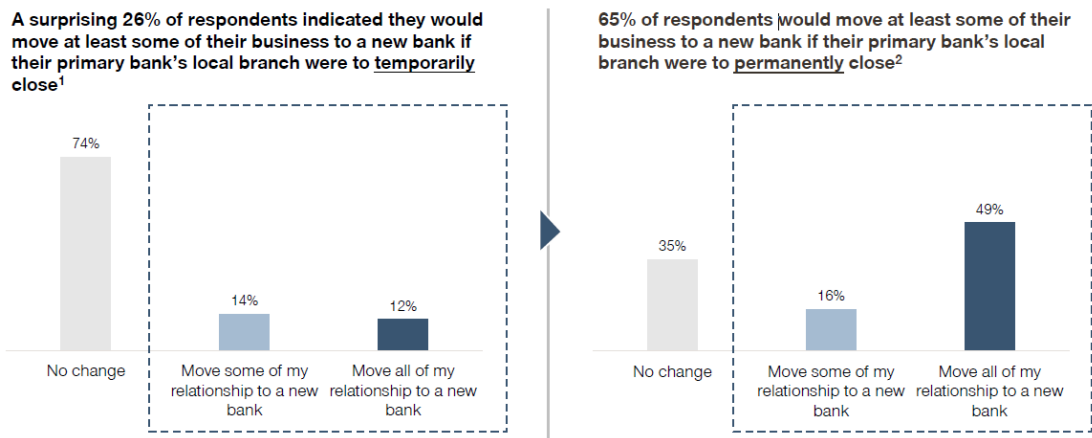


图 4：如果附近的网点关闭，客户倾向于更换银行

我们问消费者，在新冠肺炎疫情结束之后，会选择使用哪种银行渠道？调查发现，大部分消费者还是更喜欢面对面的方式。尽管绝大多数银行都提供线上开户服务，但是仍有近 60% 的客户选择到网点开户。不过，投诉或者支付账单等业务，还是有更多人倾向于使用电子渠道。

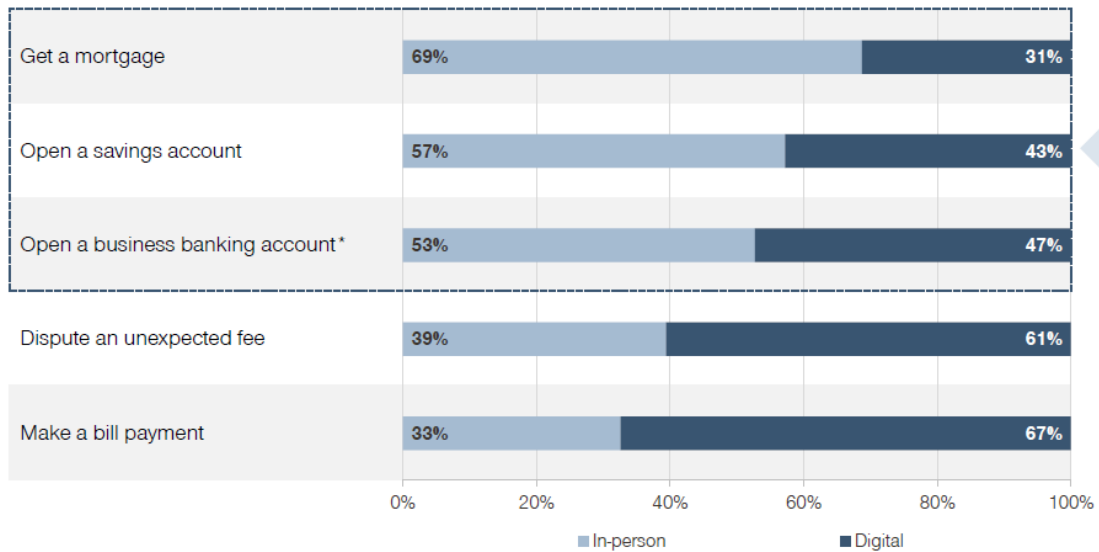
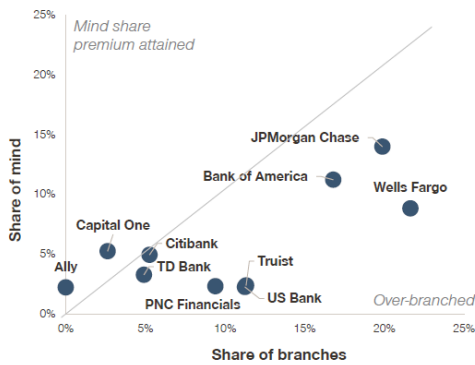


图 5：即使在疫情结束后，客户也会更多选择实体网点开户

三、商业银行电子销售渠道的发展趋势

从我们的上述分析可知，一般来说，客户更加青睐有实体网点的银行。那么银行网点的数量占比，应该和银行业务的市场占有率存在显著相关性。但是我们发现，大多数“钢筋水泥”传统银行（Bricks and mortar Banks）并没有获得市场占有率方面的溢价。如果一家银行的网点数量占比超过其市场占有率很多，我们称其为“Over-branched”。例如富国银行，明显网点太多了，单个网点的经营效率相对较低。

Share of mind vs. share of branches³ for opening a savings account¹



Share of mind vs. share of branches³ for getting a new mortgage²

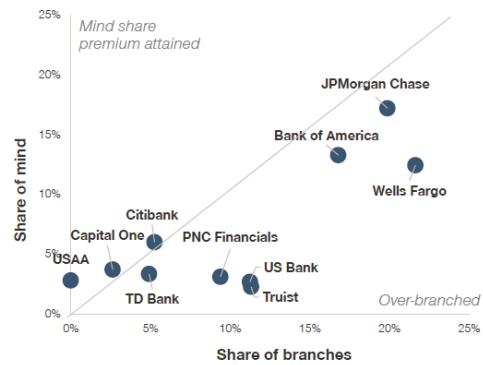


图 6：分支机构网络影响银行业务的市场占有率

不过，电子渠道的推广也产生了很明显的效果。调查显示，超过 40% 的客户认为，在疫情好转之后，去网点办理业务的可能性将有所下降。而在年轻人中，这一比例更高。

Change in frequency of branch visits after COVID-19 lock-down is lifted¹

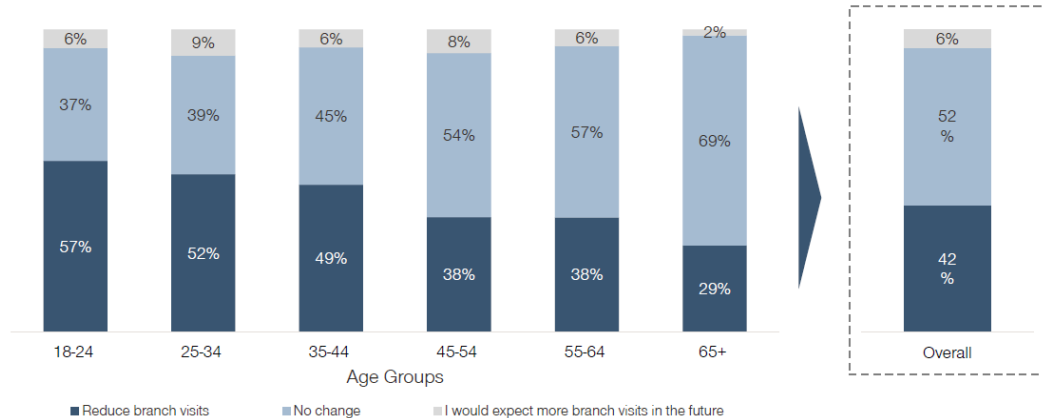


图 7：在疫情好转后，客户去实体网点的意愿下降

我们的另一项调查显示，如果一家银行能够提供同类最优（Best-in-class）的电子银行服务，客户可以容忍该银行的网点距离其住所更远。也就是说，客户愿意跑更远的路去获取营业网点的服务，理论上有助于削减网点密度。例如，在城市地区，客户一般愿意花大约 28 分钟步行去网点，但是如果电子渠道的服务让客户体验良好，客户将愿意多花 8 分钟。这样，理论上网点密度可以削减超过 40%。调查显

示，约 44% 的银行表示未来将削减超过 10% 的实体分支机构。

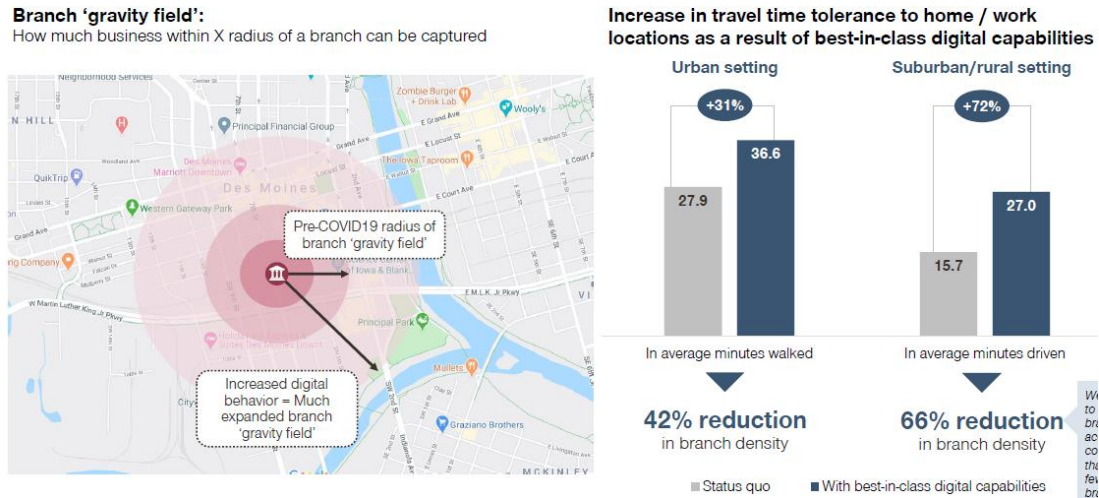


图 8：电子渠道能够降低客户对实体网点的依赖

尽管削减实体网点数量已是业界共识，但很多银行仍对自己的线上销售能力不满意。例如，超过半数的被调银行，认为自身在电子渠道销售方面的表现不及同业；56% 的银行对于目前线上展业的努力不满意。同时，由于缺乏技术基础、数据积累不够等原因，目前只有三分之一的银行采用了人工智能等高级分析技术来制作客户画像。

从客户角度来看，客户对于线上服务能力的需求是不断提高的。例如，有超过一半的客户不愿在电子渠道较弱的银行开户；约 40% 的客户认为，银行应该更多地向苹果、谷歌等科技巨头看齐。另外还有四分之一的客户表示，如果一家新银行的电子渠道服务能力更强，他们将毫不犹豫地转移所有业务。

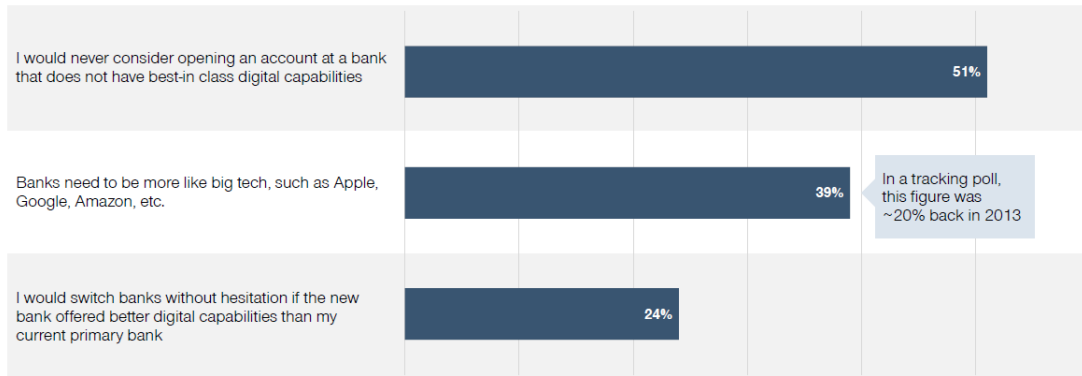


图 9：客户对于电子渠道服务能力的需求不断提升

目前银行的电子渠道服务能力距离客户的需求还有相当大的差距。调查显示，针对美国的全国性或者区域性大银行，仅有不到 40% 的客户对其线上服务比较满意。即使是完全提供线上服务的纯数字化银行，也有一半的客户是满意的。超过 80% 的银行认为交叉销售将是未来零售业务发展的重要方式，而推动线上线下全渠道融合，补齐数字化服务能力短板，将是商业银行的首选策略。

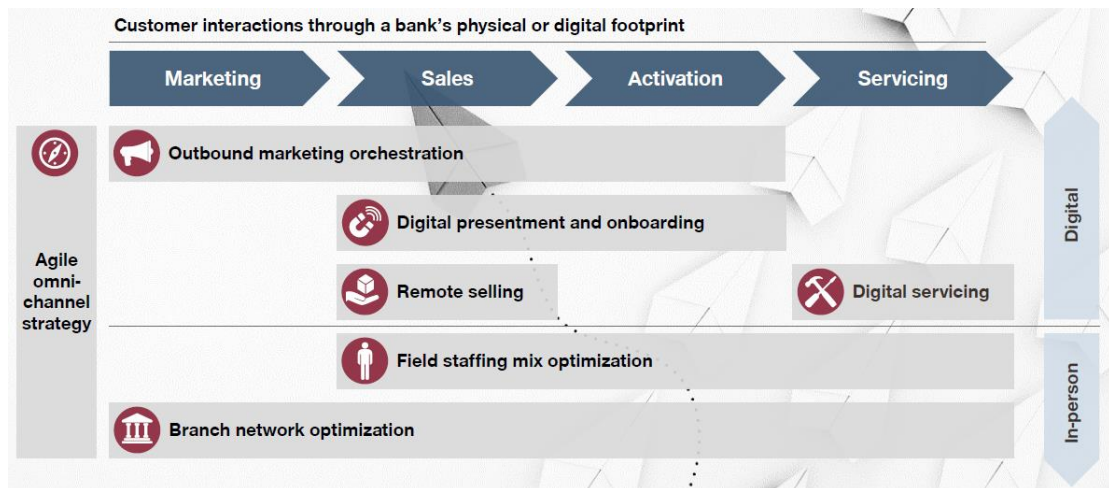


图 10：采用线上线下相融合的全渠道策略

四、问答环节

Q1：美国经验对中国有何借鉴？国内网上银行凭借电子支付的

普遍性是否更有竞争力？

A1: 国内网上银行在 ecosystem 方面做的比美国银行业好很多。ING 银行在美国 20 年前是全电子银行的创始，但经过 2008 年金融危机，只能放弃重新回荷兰做传统销售方式。纯电子销售的最大问题是客户信心，如果见不到真人，客户会不会相信银行业务水平或愿意把其绝大多数的钱存在银行。

Q2: 如何看待美国 Fintech 的发展前景？

A2: 美国 Fintech 因为监管架构不到位，只能在客户体验方面下功夫，目前仍要通过传统银行来吸收储蓄。所以他们发展到现在，基本不能打破传统银行在市占率方面的主导地位。总的来说，美国对 Fintech 的监管比中国繁琐很多。

本文根据北京大学汇丰金融研究院执行院长巴曙松教授发起并主持的“全球市场与中国连线”第三百四十九期（2021年2月22日）内容整理而成，特邀嘉宾为西蒙顾和管理咨询公司合伙人柯崴博士。

柯崴博士为西蒙顾和管理咨询公司合伙人，常驻纽约和多伦多，主管北美银行业及金融科技业的咨询业务。他专门研究营销和运营接触面上的一系列问题，已为北美及欧洲 60 多家商业和零售银行担任过存贷产品价格优化、客户价格心理学、定量营销模型、风险管理等问题的咨询顾问。

柯崴经常在美国和英国金融服务业的顶级期刊发表文章和社论。他已连续多年在哥伦比亚大学商学院担任 MBA 动态定价算法选修课的客座教授。柯崴具有哥伦比亚大学商学院运营管理博士学位以及哥大工程学院电子工程、应用数学双学士学位。本科以最高荣誉（summa cum laude）毕业，并获得 William L. Everitt 奖章和 Tau Beta Pi 荣誉协会终生会员资格。

【免责声明】

“全球市场与中国连线”为中国与全球市场间内部专业高端金融交流平台。本期报告由巴曙松教授和郑子龙博士共同整理，未经嘉宾本人审阅，文中观点仅代表嘉宾个人观点，不代表任何机构的意见，也不构成投资建议。

本文版权为“全球市场与中国连线”会议秘书处所有，未经事先书面许可，任何机构和个人不得以任何形式翻版、复印、发表或引用本文的任何部分。



PHBS HFRI
北京大学汇丰金融研究院

