他山之石：智利银行业的精实作法

作者： Tomas Elewaut, Patricia Lindenboim, Damian L. Scokin
来源：《麦肯锡高层管理论丛》 2003.3

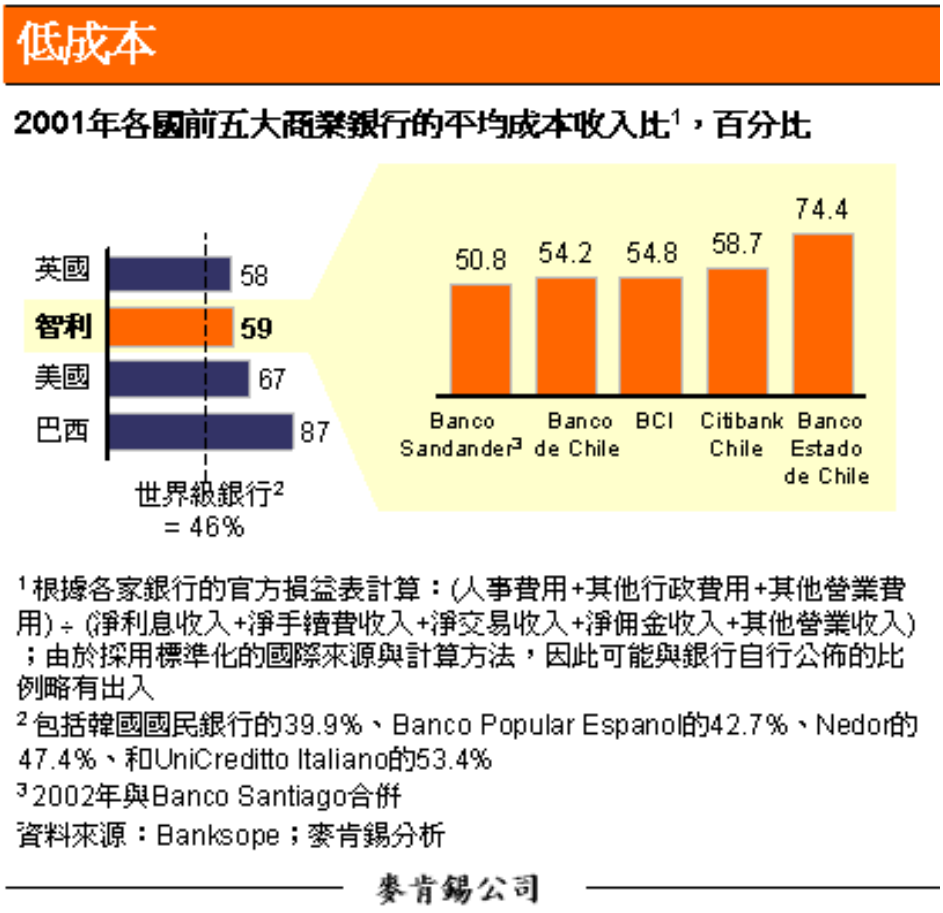
新兴市场的金融机构可透过创新分行型态、积极外包和精简作业流程，大幅提升营运效率

为了因应激烈竞争，开发中市场的银行莫不卯足全力削减营运成本。较有实力的银行，多半会仿效西方已开发国家的同业，透过购并等手段，在人员、IT 系统和后台职能等方面达成规模经济；而身处小型新兴市场，或市场中购并机会有限的银行，多半无法透过这类方式有效降低单位成本。

事实上，规模经济并非金融业达成最佳成本效益的唯一途径，西方国家已出现规模较小的金融机构利用更具效率的作业流程以小搏大，迎头赶上甚或撂倒大型金融机构的例子。这类先进技能能顺利移植到其它地区吗？

一般来说，新兴市场的平均国内生产总值（GDP）较低，因此一般客户能为往来银行创造的收入有限，相对而言，服务成本也就更高。此外，多数新兴市场的银行交易（主要是付款）仍以所费不赀的人工处理为主。

然而，智利某些商业银行的例子已然证明，在新兴市场达成世界级的经营成本效益是可行的。总人口仅 1500 万人的智利，是拉丁美洲中人口最少的国家。而 2001 年，其前五大银行的平均成本收入比为 59%，远低于巴西的前五大银行，甚至胜过美国某些大型银行（见图）。



智利最大的民营银行——Banco Santander、Banco Santiago（于 2002 年合并，所有权归西班牙的 Santander Central Hispano）和 Banco de Chile——营运绩效皆大有斩获：平均成本收入比从 1995 年 65.1%尚可的水准，一口气降至 2002 年世界级的 54.1%，靠的就是降低营运成本。

创新的分行经营型态、业务积极外包和精实的作业流程，是智利银行致力追求成本效益所采取的手段，这三大杠杆工具说穿了并无特别之处，不过，智利的银行恰恰为如何善加运用这三大杠杆工具，符合新兴市场低收入客群的需要，作了最佳的示范。

为了顺应智利当地民情，银行针对传统的银行网络作了大刀阔斧的改变；全新的经营型态包括设立舍弃华丽装潢、专为低收入客群市场提供高利信用融资的办事处。至于基本交易，则采用 Servipag——因智利法律规定银行必须为本行客户及非本行客户提供水电费、缴税代收与现金提领等服务，而出现的一种收付款网络 1。

由仅具备基本银行技能的人员进驻的迷你分行和位于地下室的办公室，组成专门处理这类代收款项的绵密网络，为金融机构省下不少人员和基本设施的成本。过去多半由银行行员经手的现金交易中，现在已有 20%以一半不到的成本交由此一外部通路处理。

委外作业则是解决当地另一项艰巨挑战——支票处理作业——的有利工具。由于信用卡卡费

和利率居高不下，跳票成为拉丁美洲常见的现象，加上作业耗时，是银行后台作业的一大梦魇。尤其，智利银行业在规模上有一大弱势：相较于平均每月处理 4 亿 4 千 4 百万笔支票的巴西同业，智利银行每个月仅有约 2500 万笔支票的交易量。

但是，以两名专门处理支票票务的专家配合高度标准化的计算机系统，智利的银行也逐渐建立与巴西同业等量齐观的规模优势：主要是因为委外业者的产能比任何一家银行还要高出三至六倍，因此单位成本得以大幅下降。部分金融机构外包的作业甚至达二分之一强，包括采购、信用卡处理作业、转帐、数据中心管理、软件开发与维护等等。

智利银行业的经验对其它新兴市场的小型银行而言，不啻是一大鼓舞。这些新兴市场的法令眼见逐渐松绑，势必引进更多外资银行竞争，而靠低利率支撑的经济稳定性，又必然压缩放款和存款的毛利。

由于智利金融市场在过去 20 年来，以此一模式逐渐成熟，因此整体而言，其银行业在控制成本上取得的成绩，亦较其它拉丁美洲或新兴市场的银行来得亮眼；以巴西为例，领先的金融机构固然受惠于二位数的高利率，无须效法智利的模式，即可大幅成长。

但是，一旦购并机会在这些国家逐渐枯竭，这些大型银行将再也无法光靠扩大业务规模降低单位成本，很快就得拿营业支出开刀了。

注 1：Servipag 是 Banco de Chile 和 BCI 两家银行成立的合资企业，向服务银行收取服务费。