

中型企业的银行业务

作者：Sandra Boss, Carsten Stendevad

来源：《麦肯锡高层管理论丛》 2002. 1

从授信以及产业知识与投资银行等方向切入中型企业市场可能徒劳无功——现金管理才是最佳法门

由于市场疲软加上激烈竞争造成来自大型企业客户的获利受到压缩，北美银行对于中型企业的兴趣日渐浓厚。但是根据麦肯锡最近的研究，大多数银行所采用的授信策略，或是投资于产业与投资银行能力，以期创造未来的业务机会，可能都无济于事，因为许多中型企业对于这类授信或专业并没有兴趣。但是，若能给予这些企业他们真正想要的——不多不少——银行就能提升其营运绩效，让客户与股东共蒙其利。

中型企业（年营业收入介于 1,000 万美元与 2.5 亿美元之间）每年估计为北美的金融机构带来 200 亿美元的获利——相当于大型企业市场的获利，只不过中型企业市场的结构想当然尔比较松散。目前北美银行遵循传统的做法，以贷款专员作为接触中型企业的主要窗口。银行业虽想要提升中型企业的业务比重，却未改变对放款的基本重视。换句话说，除了推动授信业务之外，有的银行开始强调与同业的区隔，同时藉由加强对中型企业客户所处产业的知识，提升其信誉。中型企业每年估计可创造 12 亿美元的投资银行利润，有的银行则想从中分一杯羹。但另一方面，大多数银行的现金管理（例如基本付款、支出款项与收帐服务）业务仍由较低阶的产品专员负责，但事实上对银行而言，来自中型企业的获利有三分之一是这些业务所创造的。

我们的调查显示，几乎半数的中型企业认为现金管理至少与授信一样重要（见图一）。

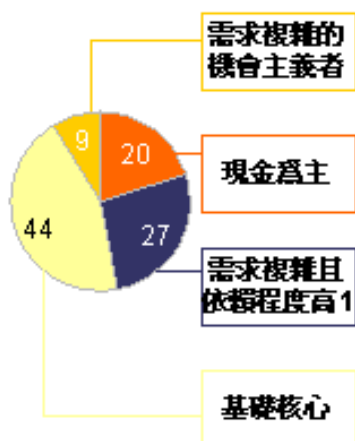
圖一

中型企業客戶要什麼？

中型企業的行爲分類，

百分比

(100%=275位財務長)



優先要務

投資銀行

現金管理很重要；授信的重要性較低

現金管理與授信同等重要

授信

需求

承辦銀行的產業專業知識？

不需要，從內部或透過業界聯繫尋求專業見解

不需要，僅需要基本授信

需要，且對產業專業知識的需求度高

不需要

業務集中於承辦銀行？

不可能

可能

很有可能

很有可能

¹ 這些公司因為需求複雜，所以更仰賴主辦銀行協調各項服務的專業能力

資料來源：麥肯錫針對北美275家中型企業的財務長所進行之調查

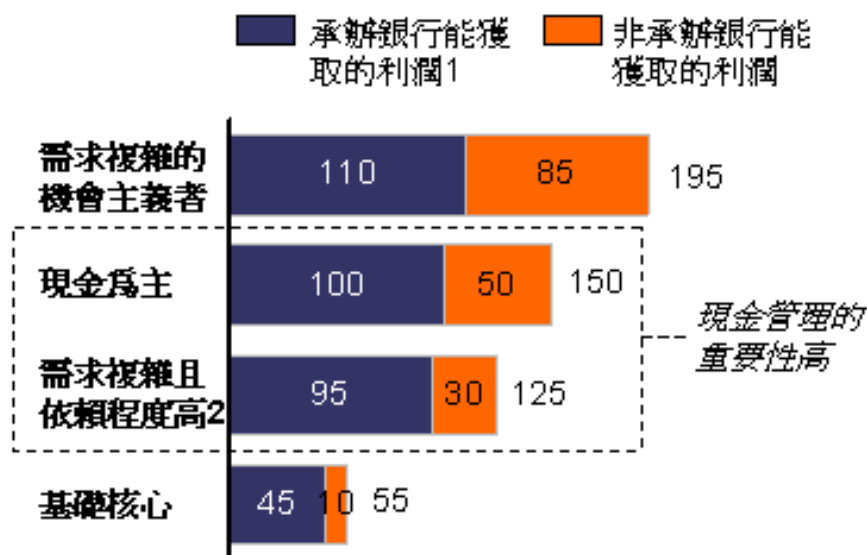
麥肯錫公司

此外，针对银行获利最丰的业务往来关系所进行的分析也显示，对于现金管理有浓厚兴趣的两大公司群中，每间公司为承办银行所创造的利润与对投资银行有兴趣的公司一样，只是后者的数量明显较少（图二）。

圖二

誰最值得開發？

各中型企業依客群特性區分之平均獲利率，單位：千美元



1 扣除服務成本後

2 這些公司因為需求複雜，所以更仰賴主辦銀行協調各項服務的專業能力

資料來源：NFO Financial Services；麥肯錫針對北美275家中型企業的財務長所進行之調查

麥肯錫公司

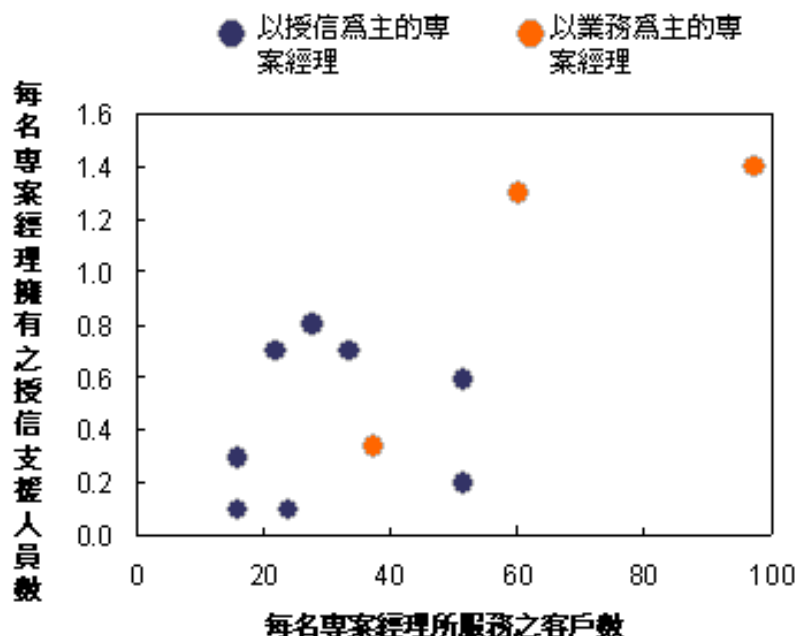
有些银行在改变了客户关系经理的工作方式之后，有意接受现金管理服务的中型企业所贡献的营业收入已经开始提高。这些银行以总客户利润贡献度来衡量与奖励客户关系经理的绩效，而不是只靠放款营收（更糟的是靠放款余额）。的确，为了服务这些以现金管理为第一要务的20%客户，有些银行甚至不惜以具备现金管理知识的客户服务经理取代传统的放款专员。这些银行的中型企业客户营收中，高达一半来自现金管理业务，一般银行则只有大约三分之一。

鉴于中型企业对于复杂的现金与信用管理服务组合确有兴趣，为了满足他们的需求，银行可以扩大现有的服务范围。在这种情况下，客户关系经理的角色同样也有所转变，亦即朝类似大型企业市场的模式发展。有的银行利用授信专员来处理贷款细节，客户服务经理因此得以专注于客户的整体需求，并培养整合这些需求所需的产业知识。率先服务这类客户的银行已经成立了专业团队，在各产品线上与客户互动。这种作法使客户关系经理更能够专心开发业务，而客户也能随时获得他们最需要的专业协助（图三）。由于这些银行能有效地将新产品推销给现有客户，因此提高了营业收入。

圖三

為客戶投入更多的心力與時間？

授信業務相關職員的數量與每名專案經理負責客戶數之間的關聯¹



1 不具名實例

資料來源：麥肯錫針對北美275家中型企業的財務長所進行之調查

麥肯錫公司

其实，的确有部分公司符合银行的期待：信用需求更甚一切的小型企业。虽然这些公司的平均获利最低，但他们占有中型企业的一半，是不容银行忽视的客群。有些银行开始参考如何指派较资浅、具备一般业务知识且薪资较低的行员担任客户关系经理，来服务这群需求较不复杂的客户，以提高获利率。有的银行则成立集中管理的小团队，透过电话服务客户。不论何种方法，每个行员服务的公司高达200家，而传统的做法可能只能服务20到50家。对于这类企业而言，由于他们的需求相对较直接，因此宁愿选择更有效的替代解决方案，也不愿永远被较有能力的行员当作最不重要的客户。

最后，对于投资银行需求强烈、且同时与多家银行往来的中型企业，银行应该少做，而不是多做。我们的研究显示，这些公司根本不认为商业银行有能力提供投资银行服务——事实上，这些公司会通知主要往来银行某笔潜在交易的机率只有一半。这类交易的想法大多在公司内部成形，公司再透过业界关系打听可靠的投资银行——这种作法让商业银行为建立投资银行专业所投入的心血，更有可能付之东流。有鉴于这些客户精明又善变，银行应该把每一次的合作视为单一案件，绝不能为了打好关系而削价求售。

中型企业一直没有受到银行合理的重视。想办法改变销售方法以提高客户满意度的银行，才能够继续建立忠诚度与利润贡献度兼具的客户组合。