

行政力量掣肘 银行大事业部制改革推进缓慢

■ 本报记者 朱虹

银行大事业部制改革已进入深水区,诸多银行的相关改革都在持续推进。近日,民生银行宣布已全面启动公司银行大事业部制改革,并计划3年内完成。而除了民生银行,近年来,平安银行、交行等大行事业部制改革也在继续深化。

不过,这一改革进展似乎并不如预想那般顺利。《中国企业报》记者在采访中了解到,利益和职责如何划分成为改革推进过程中最大的难点,而这也一定程度上掣肘了银行大事业部制改革步伐。

银行大事业部制改革 持续推进

民生证券银行业研究员廖志明对《中国企业报》记者表示,2007年,民生银行率先进行公司业务事业部改革,先后成立产品金融事业和行业金融事业部,此后,包括兴业、中信、平安在内的股份制银行也相继进行了一定程度事业部制改革,将核心公司客户上收到总行行业事业部。而国有大行也纷纷通过成立利润中心进行事业部制的另类尝试。我国商业银行事业部制改革在探索中缓慢前行。

不仅民生银行,近年来,平安银行、交通银行等大行事业部制改革始终在持续推进。如平安银行近日挂牌成立医疗健康、文化旅游金融事业部,形成地产、交通、能源矿产、现代物流、现代农业、医疗健康、文化旅游七大行业产业链“全覆盖”模式。而交通银行在今年提出的混合所有制改革细化的20个项目中,也强调要进一步推进事业部制改革。2015年中报数据显示,交行六大事业部制利润中心税前拨备前利润同比增幅达17.44%。

华融证券相关专家对记者表示,国内银行事业部制改革符合行业历史发展趋势,也契合国际上银行业发展形势。因为事业部制是国际上先进银行普遍采取的组织和管理模式,即把市场竞争机制引入传统银行内部,按照产品、区域、渠道、客户等划分若干独立战略经营单位,实行“专业经营、集中决策、授权管理、单独考核”的一种组织管理体制。因此,国内银行深化事业部制改革,不仅有利于风险隔离,还将进一步提升部分业务的市场竞争力。

“一直以来,银行组织管理架构都在顺应潮流不断改革和调整,相比此前的‘总行—分行—支行’体系,事业部的优势在于专业”。平安银行高管表示,就是要专注某个领域,深耕该领域,着重于行业内优势资源的整合。

面临诸多难题

据记者了解,事业部制是一种独立核算、自负盈亏、自担风险的组织架构,在大型企业应用广泛。20世纪90年代,花旗银行、摩根大通等机构事业部制架构运行就已经非常成熟,进而推动这类专业、高效的组织架构在其他大型金融机构迅速推广,逐步成为国际银行主流模式。在2013年以来新一轮中资银行的体制机制改革中,大型商业银行进一步构建新型的组织架构和管理体制,事业部制成为其中一项重要改革内容。

不过,记者在采访中了解到,对于大事业部制改革,也存在诸多难点,致使目前国内银行事业部制改革较为缓慢。

民生银行副行长石杰表示,近两年来,民生银行的行业金融事业部经营上出现了一些困难,宏观经济下



行和产业结构调整是主要原因,还有总行管理滞后等方面原因,也有事业部本身专业化、精细化能力跟不上的原因,必须提速改革。

而平安银行高管表示,扎实积累和充分发挥事业部的专业化优势也是一个难点。因为只有拥有十分专业的团队,深入了解每个细分行业特点并且制定相应授信标准和风控准则,才能在之后的业务中有的放矢。

“国内银行组织管理结构和国外银行还是有区别的,因此国际经验不能照搬,国内银行业事业部制最大难点在于利益和职责如何划分”。上述平安银行高管表示,大多数银行目前的组织架构还是以分行为主,相关业务管理部门还不具备事业部的条件,不能成为独立的利润中心,而且在人、财、物方面也不具备一定的权限。因为相比国外,国内银行业市场化机制还不是很成熟,行政力量不容小觑。

对于上述观点,廖志明表示认同,他认为,我国商业银行组织架构以“总行—分行—支行”形式为主,事业部制对国内商业银行来说依然是新鲜事物,改革面临较大挑战。

大型商业银行 更适合事业部制

“在利益和职责如何划分方面,银行建立事业部之初就应该明确事业部的定位和职能分工”。华融证券专家进一步表示,既然事业部是独立核算、自负盈亏,那么就要将其从原来所负担的相关政策管理等职能中剥离出来。在加强市场化运作的同时,尽量避免受到行政力量的干预。此外,各事业部的人才管理、激励机制以及风险管理也应该跟上发展步伐。

廖志明指出,我国商业银行当前面临利率市场化、互联网金融、资产质量恶化等诸多挑战,现行的组织架构有较大的缺陷,事业部制改革或许是应对挑战提高竞争力的有效

途径。尽管面临诸多困难,但我们

有理由相信,循序渐进地推进事业部制改革是新形势下商业银行的最佳选择。

据记者了解,为解决事业部改革涉及的国际化业务人才培养储备难题,交通银行正在实施海外人才储备计划,建立了国际业务战略性人才等项目,逐步建立起一支国际化人才队伍,为国际化经营发展积累一批具有丰富国际业务和跨文化管理经验的干部骨干。

另有业内人士表示,大型商业银行更适合建立事业部制,业内界定大型商业银行一般从资产规模等方

面评价,事业部制更有利于其实现规模效应。从国内外商业银行的实践上看,实施事业部制的也多是大型银行。因此,中小商业银行在业务尚不完善、产品相对单一、规模不具优势的情况下没有必要急于建立事业部,职能制、直线制完全可以满足商业银行成立和发展初期经营管理的需要。

作为事业部制改革的先行者,民生银行已经享受到了较为明显的改革红利。截至2014年末,民生银行公司业务各事业部累计实现责任利润660亿元,存款规模达到2480亿元,贷款规模达到3621亿元。

国企改革和专车管理 期待更“放权”

(上接第一版)

对改革持宽容的态度,建立改革的“容错机制”,鼓励和保护改革的积极性。许多改革都是对未知领域的探索,而且每一项改革都可以牵涉到诸多方面,有着未可预见的问题和困难。每一个具体的改革方案,都可能遇到挫折和失败,比如以往的医改和教改都出现过这样的问题。如果成功了没有激励,失败了却要承担责任,就会影响改革者的决心和愿望。国家在给予每个领导干部权力的同时,也赋予了其改革的使命和责任,对于改革主动性强并取得改革实效的,要给予更大的权力;对于消极保守无所作为的,要收回其手中的权力。要从制度设计上解决个别领导干部搞贪腐胆大、搞改革胆小的问题。引导更多人把精力和心思用在改革上。

建立“容错机制”的核心,是

要划清牟私利和真改革的界限。试错、容错应当建立相应的原则、标准和范围,以便对改革功过进行考核、激励和追责。既不能不改革,也不能乱改革,更不能以改革的名义牟取私利,以改革的名义盲目决策、以改革的名义违法冒进。能更加精准地对接发展所需、基层所盼、民心所向,应当成为基层改革的基本价值判断标准。

一切指望中央,是一种懒政,是一种无所作为的表现。中央已经明确表示,要把更大的决策自主权、资金统筹权和改革先行先试权交给地方,也等于把一方百姓的福祉交给了地方。对于基层组织 and 领导而言,不能让改革全靠“顶层设计”,经济好转全靠“宏观调控”的错误思想再作怪,而是要主动担责,主动改革,用手中的权力为地方、为百姓、为未来创造更大的红利。

互联网金融



瞄准中小商家 支付宝微信争食线下收单

■ 本报记者 郭奎涛

近来,在北京等城市的一些线下商家原本只贴着“银联”、“VISA”的玻璃门上,悄然又添加了“微信支付”和“支付宝钱包”的标签,格外显眼。而使用后两项支付工具,不仅商家可以得到较低的费率,消费者还能得到一定的现金补贴。

微信和支付宝两家平台进军线下门店收单的势头由此可见一斑。

而它们吸引商家的,并不仅仅是低费率。利用各自在移动端入口及营销等方面的优势,它们还为商家提供用户引流、用户管理和订单管理甚至是外卖到家等服务。

现金补贴切入

谈及在门店第一次使用这些第三方支付付款的动机,很多消费者表示“冲着现金补贴”。

京客隆是较早接入微信支付的大型连锁超市之一,店面中关于微信支付的宣传条幅十分显眼,原本只是“微信支付专用通道”,也逐渐换成了“本店已全面覆盖微信支付”。在相当长一段时间内,消费者使用微信支付都可以随机获得几元到十几元的现金补贴。

这种现金补贴并不是一直都有的,而是仅限于商家开通微信支付初期,或者消费者使用初期。如今,京客隆店面微信支付的现金补贴正在减少,记者在其它新开通微信支付的店面依然可以看到关于现金补贴的推广语。

不仅是微信支付,支付宝钱包早期推出时最高给出了付款即打5折,不少商家出现消费者排长队扫码的情况。不过目前尚不清楚两家在现金补贴方面一共投入了多少资金。

通过现金补贴将用户吸引过来之后,微信支付和支付宝钱包在效率上的优势也逐渐被用户认识到。不像传统刷卡需要输密码、签字,这两种支付方式在支付之前只要让商家用专用设备扫一扫消费者客户端账户的二维码,直接就能实现付费。

此前,二维码支付曾被叫停,原因是监管层考虑到二维码容易被复制、存在恶意链接等隐患危及资金安全。对此,支付公司改变了原来让用户扫商家二维码结算的方式,变为由商家用专业扫码设备扫用户的二维码结算,更容易保障安全。

除了提供线下收单工具,背靠腾讯和阿里巴巴的生态资源,微信支付和支付宝钱包还为商家提供整体营销方案。

比如有些商家的用户使用微信支付之后,微信会自动提示用户关注该商家的公众账号,在公众账号里,用户可以随时关注商家的产品、促销等信息,注册之后还可以直接下单,然后到店消费或者送货上门,形成线上线下一体的O2O闭环。

而支付宝钱包目前正在做的一件事就是,现金补贴用户自己开店,支付宝钱包可以提供、贷款支持,以及后续

适合小额消费

较低的费率也是微信支付和支付宝钱包吸引商家的地方。数据显示,银联线下收单的费率通常在0.38%到1.25%。之前有消息称,支付宝钱包的费率一律调整为0.6%,到了年终还会全部返还。这种说法最终没有得到支付宝官方证实,而微信支付的费率也没有公开数据。但有消息称,两家平台的费率低于银联应该是可以确定的。

这并不是说它们正在与银联正面竞争。从支付宝内部人士提供的数据来看,支付宝钱包平均单笔消费额度只有二十多元,主要针对小额消费。而有数据显示,银行卡刷卡消费的这一数据超过2000元,双方更多的是互补而不是替代关系。

有业内人士还表示,很多商家即使可以使用银联卡刷卡,也有规定单笔不满一定额度是拒绝用户刷卡消费的,通常是20元起步,而微信支付和支付宝钱包在小额消费上的布局,正好可以弥补这方面的空白。北京一位商家还表示,接入了微信支付和支付宝钱包之后,省去了找零的麻烦。

与微信支付合作的兴业银行总行现金管理部副总经理陈鼎东表示,为了清点现金,需要耗费大量人力,小额现金的清点尤为麻烦。有时对接一些公交公司,甚至需要建立一个几十人的专职队伍。如果这些流程实现电子化,处理和支付几乎可以在瞬间完成。

实际上,微信支付早期接入的主要是高端商家,但并未普及开,而最终还是大量的中小商家,特别是一些创业商家将微信支付带入了大众的视线。

在北京很多小区周边的一些餐饮个体户特别是包子铺、果汁店等,使用微信支付或者支付宝支付的比例特别高,有些甚至在没有接入银联的情况下,就已经率先接入了微信支付和支付宝支付。

“银联的费率也不是一成不变的,最低的只有0.38%,微信和支付宝在这方面并没有多大优势。而且很多大客户已经形成了刷卡消费的习惯,年龄也通常较大,对于新事物的接受能力有限,微信、支付宝想动这块蛋糕不容易。”有业内人士如是说。