

中小企業金融 – 魔鬼藏在細節與關鍵決策裡

April 2016

近期，由於企業金融與個人金融的業務成長率趨緩加上高築的債台，許多亞洲銀行再次將注意力轉向中小企業金融以作為成長率的來源。

由銀行角度出發，縱使很多銀行認同滲透率低的中小企業金融部門具備的成長潛力，然而如何較有效率與有利潤地運作中小企業金融仍為一大挑戰，其中部分原因來自這個部門的結構特性——相對於較「性感」的企業金融部門難以吸引人才；卡在組織與中小企業金融部門之間的衝突；需要一部份個人金融、一部分企業金融的流程影響了管理效率；相對小的業務規模；通常難以估計的風險及高額的服務成本打擊獲利。

在不同的亞洲市場中，由於銀行於過去十年中經歷了諸多中小企業金融轉型的努力，以及嘗試了各種中小企業金融模式，如何構成中小企業金融優良實踐的傳統智慧已被廣為知悉。然而，關鍵藏在細節與執行裡。管理層級需要認真思考五個實際的考量以期完善執行任何中小企業金融模式。

1) 組織：中小企業金融應該是獨立的業務單位還是個人金融或企業金融的一部分？

決策應該由首要的策略目的驅動（而非較日常的戰術上及營運方面的考量）。如果目的為侵占市場並成長份額，中小企業金融應該為獨立的事業單位使其能足夠聚焦，然而如果目的為效率，中小企業金融則應該拆分為歸屬個人金融的「小型企業」（商品化的貸款較倚賴個人金融的分銷）以及歸屬企業金融的其他「相對大型」企業。

實務上，兩種組織設置之間存在著明顯的取舍——快速進入市場的「monoline」vs. 成本考量；深度聚焦 vs. 橫跨業務單位的綜效；成為分行「孤兒」的風險 vs. 被較具規模的業務排擠優先順序。然而，上述並不應該成為決定性因素，而是需要處理的議題。當策略目標隨時間改變，銀行已然轉變成兩種模型之間的綜合。

2) 分界點：我們如何決定中小企業金融的分界點？

理論上而言，分界點（通常以客戶資產或週轉率表示）的制定應該取決於數個因素，同時考量客戶需求、客戶獲利能力、競爭者動態及風險態樣。然而在實務上，無論分界點如何制定，個人金融、中小企業金融與企業金融部門之間仍會出現矛盾。分界點應該基於理論制定並隨著時間調整或轉變，以確保無論分界點制定在哪裡，銀行能夠負擔在短期內於分界點附近有相對低的競爭力（分界點的矛盾將打擊銀行，無論各部門表示與其他部門之間能夠合作地多好！）。

3) RM 生產力：應該採取什麼方法提升 RM 的生產力？

中小企業金融銀行家大多傾向最終加入更「有吸引力」的企業金融部門，導致中小企業金融部門的人才稀缺，特別是在新興的東南亞市場中原本的 RM 人員已不充足。過去多數銀行強調教育訓練以及使用 CRM 型態的工具以協助 RM 變得更有生產力，但是現實卻是教育訓練並不太成功（成效不一且最優秀的 RM 容易被挖角）以及由於昂貴的 CRM 系統仍仰賴 RM 獨立地整合資訊，大部分以失敗收場。

取而代之的是，一個新的 RM 生產力典範正在崛起，其概念為知識的系統化並提供 RM 一個便於使用、「不太需要動腦」的工具讓即使非常資淺的 RM 也可以面對客戶。一個簡單的範例為回答簡單問題的初始診斷工具讓 RM 能夠現場提供客戶診斷並建議解決方案。下方示例為一個典型的產品推銷對話相對於使用簡單的診斷工具協助 RM 建議解決方案的比較。

產品推銷

先生您好，
本行有一個很好的金融商品可以提供給您... 喔，對了！請問您目前如何進行現金管理？



使用診斷工具的解決方案

先生您好，
若您不介意，我將簡單與您請教幾個問題以了解貴公司的需求...
... 貴公司的槓桿比例稍高且現金週轉天期也略高於同業。我有兩個建議可以提供給您參考：

- 若將您貿易融資的短期貸款重新包裝則可以省下 X 基點的融資成本
- 本行有一個很適合貴公司的現金管理平台，預期可以縮短貴公司的現金週轉天期達 Y%



4) 客戶分群及定位：針對中小企業金融的客戶分群與定位應該採取何種舉措？

有非常多的基準可以用於中小企業的分群——依產業、地區、規模、獲利能力或價值、及產品需求等，上述皆為銀行「尋求分群洞察」的常用分群方式。對於中小企業金融，一個通常能夠擷取最關鍵維度的分群方式是依據財務行為劃分為「貸款為主」、「存款為主」及「交易為主」。

一般而言，存款為主的客群在經濟方面較具有吸引力（特別是利息利潤豐厚的市場），交易為主的客群導致非常高的服務成本，而貸款為主的客群的股本回報率較低（當完整考慮資本成本及風險成本時）。

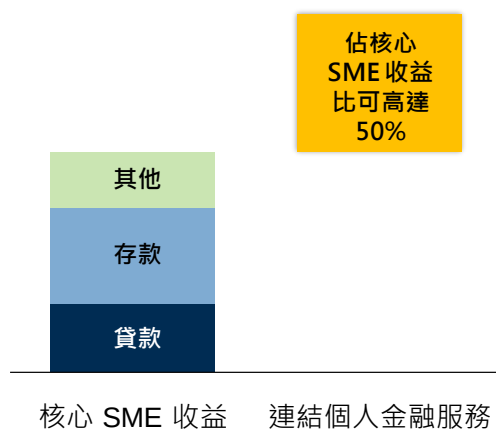
5) 中小企業金融與分行網絡之間應該存在什麼樣的關係？

中小企業金融與分行之間的關係相當複雜並涵蓋諸多因素。其中的問題包含：如果中小企業金融的 RM 駐點於分行，分行是否能算入中小企業金融的收益？中小企業金融的 RM 應該向誰回報，以及中小企業的存款是否能計入分行帳上？

實務上，特別是許多新興的亞洲市場，無論銀行採納哪一種模式，人際關係仍然對於中小企業主而言相當重要，並因此說明分行以及分行經理對於中小企業金融方案的重要性。

更甚者，推升獲利能力的一個重要面向為處理客戶私人財務需求的能力（雖然在許多亞洲市場，相當部分的客戶不偏好在同個銀行同時處理企業與私人帳務）。以下示例為一個亞洲大型國內銀行的中小企業金融收入來源範例（注意實際的比率即使在同個市場的銀行之間也可能有顯著不同）。

連結個人金融業務的 SME 收入



因此，由設計的觀點出發，中小企業金融應被鼓勵與分行親近。其中隱含的意思包含中小企業金融 RM 應該駐點在分行或與之相近，分行應該計入（或 double count / shadow）所有中小企業金融的收益，以及中小企業金融 RM 應部分回報至分行或區域經理。