

香港銀行業的零售業務結構經過多年的營運及業務創新已經發展成熟，以消費信貸、銀行卡業務、個人理財業務及網絡銀行等為代表的多元化零售業務對銀行利潤貢獻平均佔50%以上，是香港銀行最主要的利潤來源之一。內地銀行近幾年紛紛將零售業務作為主要轉型方向之一，未來這一趨勢將進一步強化。



點金

過去十年自由行情，未來十年創富行情。
融資投資開公司，黃金基金人民幣。
兩地攜手贏明天，上行創富必實現。

創富行

內地零售銀行業務創新借鑒香港

目前，香港銀行零售業務的產品、內部架構和管理體制已逐漸趨於成熟，香港零售銀行業務不太可能出現波瀾壯闊的轉型和劇烈的變化，更可能的是在現有發展階段的基礎上，產品、服務、營銷體制及風險管理需不斷向縱深發展。隨着香港銀行業的競爭不斷加劇，傳統產品的邊際利潤將趨於減少，為了贏得客戶和市場，銀行必須加強產品開發和創新力度。

事實上，香港銀行之所以把零售業務作為銀行業務發展的重點，最直接的動因在於利潤驅動以及對於經營環境變化的適應。隨着香港經濟的不斷發展，本港個人財富不斷膨脹，而個人財富又逐漸向少數人集中，當個人財富增長到一定程度時，個人對金融服務的需求也會增加，已不滿足於單一的儲蓄，而是追求更高回報、更有利於分散風險、更具流動性的多種資產投資組合方式。因此，香港銀行重視拓展個人業務特別是理財業務，既是社會環境變化和經濟結構轉型的客觀要求，也是銀行主動適應金融市場變化和個人業務發展趨勢的必然選擇。

向之一，儘管內地銀行零售業務與幾年前相比已有極大的進展，但整體上仍處於起步階段，因此，內地銀行可以利用香港銀行零售業務的發展模式作為借鑒。

交行發展研究部博士胡妍斌指出，零售銀行業務的基本特徵在於市場和客戶分散、需求多樣，所以是否具有明確的市場定位、清晰的服務層次，對零售銀行業務的發展來說顯得尤為重要。內地銀行在目標客戶、產品、營銷等方面相似度較高，缺乏特色，如果要在零售業務



領域領跑同業，就必須結合自身的特點和優勢，順應客戶需求方向，確定零售業務發展重點，從而為目標客戶提供更加優質、完善的服務，提高自身的市場佔有率。

在資源投入方面，胡妍斌認為要加強網絡渠道建設，要形成虛擬銀行和實體銀行相互補充，網點功能之間實現互補的立體銷售體系，還要加強零售業務信息系統建設，建立和完善客戶資料數據庫，提高成本管理、風險分析等管理環節的科學性，加強對零售銀行業務的風險控制，保證零售銀行業務的實際效益。

本港高淨值客戶三成來自內地

內地高淨值人士有持續上升的趨勢，麥肯錫最新報告顯示，目前內地零售銀行營業收入中約三成五來自富裕客群（銀行資產在50萬元人民幣以上）財富管理業務，這些客戶僅佔銀行客戶的2%，但對零售銀行的利潤貢獻率卻高達55%。預計未來十年，內地富裕客群總體營收將以每年15%的速度增長，市場潛力巨大。

不過，麥肯錫認為，外資銀行要進入內地市場絕非易事。麥肯錫全球董事合夥人林國禮表示，內地客戶傾向內地品牌，外資銀行進入內地市場的首要困難是建立品牌認知度，建議初期可利用香港等地私人銀行平台，鎖



定高淨值華人與華人企業家，建立品牌並掌握重要子客群。

麥肯錫報告顯示，未來15年，內地超過50萬戶中產階級家庭的城市將達到100個，年均增長率達到19%，因此外資銀行在內地建立分行網絡雖可緩步，但確有必要。與此同時，內地不少高淨值人士也希望來港投資，林國禮指出，目前香港的高淨值客戶（銀行資產在100萬美元以上）中，有約三成來自內地，料未來3至5年有關比例會繼續上升。他表示，這些高淨值客戶的財富管理訴求可分為保值型和主動型，前者主要投資股票、房地產，後者則喜歡投資進取型產品，「較少人買的高端的產品，除了投資首次公開發行（IPO）、私募基金，不少客戶還喜歡自行設定槓桿率和回報率，讓銀行為其度身訂做一款理財或投資產品」。

發展須結合自身優點

近年來，內地銀行亦逐步將零售業務作為主要轉型方

信銀國際聚焦中高端客戶

信銀國際近年銳意開拓中高端客戶群，以吸納較穩定的零售存款，該行執行董事兼零售銀行業務總監吳秋玉表示，中長線希望加大零售存款的佔比至六成，今年亦希望增加高息率貸款的比重，如中小企貸款等，以帶動公司盈利。

零售銀行存款一直競爭激烈，為此，信銀國際將繼續鞏固現有客戶，目標今年零售存款達雙位數增長。據了解，該行已推出年息1.2厘的港元存款計劃，實行「息」誘客戶到該行開出櫃戶口。

信銀國際去年打造了2間「新概念」分行，令分

行總數達35間；新分行開業首四個月，存款吸納力度較普通分行高出26%，資產值達30萬元至100萬元的新中端客戶數目，亦大幅增長78%。據吳秋玉透露，今年繼續主攻存款及私人貸款業務，並計劃再開設3間「新概念」分行，其中油麻地分行將於第三季開幕，期望中端客入數可按年增長25%。

去年信銀國際的按揭業務增長高於市場平均的4.6%，吳秋玉希望今年能透過重組貸款組合架構，承造較高利潤的工商及中小企貸款，進一步拉闊息差。該行去年淨息差按年增長16點子至1.38厘，單看首季情況，該行淨息差已有擴闊跡象。

事實上，信銀國際今年已主攻中端客戶群（流動資產值介乎30萬至100萬元），吳秋玉表示，增加中端客戶可令銀行業務更加平衡，而且這班客戶的財富增長潛力巨大，可累積上升成為高淨值客戶。據悉，該行高淨值客戶，即「CITIC FIRST」客戶數目已超過2萬名，按年增長112.2%；管理資產則增長17.3%，至約590億元。

吳秋玉續稱，今年該行會強化與母行中信銀行的協同效應，如推廣跨境理財方案「商務通」，為中小企客戶提供綜合理財方案。目前已經與中信銀行在廣東、深圳等地的分行建立聯繫，未來會研究將合作擴展至其他地區。今年於總行及兩家分行開設中小企櫃台，以助開展中介服務、吸納存款，及為經中信銀行轉介的內地客戶提供服務。



盧韋柏（右）認為，商業銀行業務存在巨大商機。

花旗續以高息存款作招徠

花旗集團近年積極拓展香港市場，花旗香港及澳門區行長盧韋柏表示，該行將通過科技及有效運用人力資源來發展零售銀行、私人銀行及針對中小企的商人銀行業務，而目標客戶群亦將由以往較重高淨值客戶轉百進軍大眾化市場。據悉，花旗集團計劃未來一年在本港增設5至6間分行，同時持續發展商人銀行業務，期望未來5年該項業務的收入，可保持每年雙位數的升幅。

盧韋柏認為，商人銀行業務存在巨大商機，雖然該行在該項業務上較其他銀行起步較遲，但經過約十年的發展，已累積一定經驗，現時有關貸款審批流程亦較順暢，故期望商人銀行業務繼續過去六年每年平均有雙位數的收入增長後，未來五年能繼續保持此增幅。

吸納新客是該行的重點策略，盧韋柏表示，會繼續以高息存款作招徠，目前在零售銀行中，定期存款佔整體存款約兩成，儲蓄及活期存款則佔七至八成；服務費收入及利息收入各佔零售銀行收入的一半。他又指出，目前按揭、企業貸款等信貸需求均見放緩，銀行競逐存款的壓力得以舒緩，預料淨息差「最壞情況已過去」，全年貸款增長率亦可錄得高單位數字。

據了解，今年首五個月，花旗香港收入表現理想，按年錄得高單位數增長，稅前盈利增幅更達雙位數，主要是過去數年的投資進入收末期，包括分行網絡已由金融海嘯時的24間增至目前的41間；然而，盧韋柏預期，下半年的稅前盈利增長將會放緩，因此若今年全年稅前盈利能取得高單位數升幅，已感到滿意。雖然該行積極在香港擴張分行，但盧韋柏強調，該行擴張分行亦會受到約束，必須確保新增分行可於26至28個月內獲取盈利才會開設，所以「並非亂開，亦不敢亂開」。

匯豐為客戶提供數碼新體驗

流動理財服務近年日趨普及。匯豐銀行香港區零售銀行及財富管理業務主管施穎茵表示，過去兩年該行有不少客戶使用流動理財及流動支付服務，而今年首季度，該行錄得每月登入流動理財服務的平均數字較去年增長超過60%，流動理財服務交易則按年上升逾50%，客戶大多以流動理財服務購買旅遊保險、買賣股票、進行港幣及外幣轉賬，以及繳費。

匯豐日前公布一系列流動銀行服務，包括更全面的流動理財應用程式及覆蓋更廣的流動付款服務，新的流動理財應用程式，讓客戶在不同種類的流動裝置，包括iPhone、Android手機、iPad、iPad mini及Android平板電腦，都可以流動理財，客戶只需將手機貼近安裝了Visa payWave的終端機，即可以手機繳付500港元以下的交易，毋須出示信用卡。

「匯豐推出新數碼服務的功能，確保客戶無論以何種方式聯繫我們，都可享有簡單方便而又安全的

銀行服務。我們的首要目標是透過分行、電話理財中心、自助銀行服務及數碼渠道，為客戶提供貼心



施穎茵表示，匯豐銀行發展流動服務是因應市場趨勢。

的理財服務，務求與客戶建立長遠及可持續的關係。」施穎茵如是說。

被問到發展更多流動服務可否減低該行營運成本，施穎茵表示，客戶不止使用單一渠道的服務，發展流動服務只是因應市場趨勢，可方便需短時間處理交易的客戶；再者，該行需要投入大筆資金研發流動服務，又需要不時更新資料，所以發展流動服務無助該行減輕成本。不過，該行會平衡分行、電話理財服務及數碼渠道的營運開支。

另據匯豐最新的香港信用卡市場調查，使用非接觸式付款的持卡人佔整體持卡人的比例，由2011年的17%增加至2012年的31%。市場對該行較早前推出的iPhone Mobile Payments反應不俗，顯示非接觸式付款越來越受大眾歡迎。施穎茵指出，該行將繼續按客戶需求增加流動服務項目，推出一個全新的流動理財應用程式，並提供外匯匯價買賣、到價提示及轉賬等服務。