



金融服务



■ 金融排斥问题在一个独特人群——下个十亿消费者中的影响日益突出，他们成为银行用户的潜力目前被极大的低估了。

■ 下个十亿消费者主要出现在巴西、中国和印度，但在非洲和亚洲的其它国家这个群体的队伍也在不断壮大。

■ 下个十亿消费者在金融服务方面的需求没有得到正规机构合适产品的满足，主要是因为这些机构缺少服务这些客户的清晰商业模式。

■ 然而通过支持创新，银行可以获得下个十亿消费者所带来的巨大的经济价值，创造实现盈利性增长的机会。

下个十亿银行消费者

The Next Billion Banking Consumers

如今，金融排斥（即常规银行服务对个人用户的限制）所带来的问题愈显突出。它不仅反映出也造成了新兴市场的社会经济分隔问题。例如，在中国和印度，只有大约1/3的人使用了常规银行的服务。那些被排除在外的人们，是一个独特且巨大的群体，他们是可造就下个十亿市场的人群，但他们成为银行用户的潜力目前是被低估的。按照收入分类，这个群体的收入水平略高于最贫穷人群，但略低于被多数银行刚定位为“目标客户”的用户群。

政府和财政部门在减少金融排斥上已取得了一定的进展。但是银行还缺少有效的商业推动力，因而无法创造出有效的商业模式。一旦拥有创新的商业模式，银行就能拥有这部分曾被认为不可能为其提供服务或者不具备吸引力的巨大客户群，从而在世界一些快速发展经济体中找到有利可图的扩张机会。

下个十亿市场在哪里？

我们可以在巴西、中国和印度找到这样的庞大消费者群体，这个群体也在非洲和亚洲的其它地区迅速的扩张。如果我们把这部分人群看作一个国家的话，按照GDP的计算方式，他们将成为世界第十大经济体，仅次于西班牙，领先于巴西、俄罗斯、印度、韩国和墨西哥等国家。这个群体现在的发展程度就如同90年代的印度和80年代的中国。他正处在高度增长和贪婪消费的阶段。

这一新兴消费者群体并不缺乏对银行服务的兴趣。相反他们对服务具有巨大的需求。他们甚至愿意尝试如有限选择、高利贷、剥削性条款等一些非正规渠道来满足他们的消费需求。用终身契约服务来偿还非正规渠道的贷款的事情也不是从未听闻的。

不是这一新兴消费者群体选择不使用常规的银行服务，而是他们被金融机构排除在外。这些部门不能或者不愿意去了解这一消费者群体的需求，也不愿意在适合这一群体的商业模式上做任何投资。我们所定义这一消费者群体也包括银行不得不提供服务的对象，但是运用传统的商业模式服务这个群体，银行是无法获利的，这些群体包括政府规定给予优先的少数人群（比如低收入人群）和企业客户的员工等。银行相信，服务这些人群所得

到的经济利益是极少的。一些银行甚至宁愿接受惩罚，也不愿意去做这方面的服务投资。结果，这些用户被长期忽略了。

然而，在许多新兴经济体中，一些金融机构已经意识到这一新兴消费者群体的潜力，并开始引入创新的产品和分销方式来开创适合这一群体的新商业模式。

下个十亿市场需要什么？

为了能够创造适合这一新兴消费者群体的产品，银行必须首先了解参与这一市场所存在的壁垒。

金融排斥的一个主要原因是这个群体没有稳定的、可观的收入。这也是由于基于现金的经济体不完善的体制所造成的。这种体制并未很好地利用金融机构，他们让消费者感觉银行不是必须的，消费者也没有相应的信用记录。这些因素使得消费者不愿意去持有有一个储蓄账户，也没有资格去申请正规贷款。

金融排斥的另外一个原因是他们与银行服务间不甚理想的密切度。波士顿咨询公司2006年末2007年初的研究发现，印度城市居民的金融融入度是乡村地区的两倍多，比例达到57%比26%。其中一个原因是银行的营业厅远离乡村地区，而这些地区的人们又没有便利的交通工具。

金融排斥还有一个原因是缺少合适的产品。新兴消费者群体喜欢灵活的借贷还款方式，可以今天不还明天多还的还款方式。由于这一人群没有稳定的收入，因此在这一非正规市场中，灵活性是产品的一个共同特征。还款方式的简便性也非常重要。在巴西和印度我们发现，比起银行利率，这一人群更关心每月的分期付款方式。

这部分人群中许多人也希望使用个人小额贷款。但是许多银行发现提供小额金融产品的成本是巨大的。银行不愿意借给这些没有抵押品，缺少稳定收入证明或者可以查证的信用记录的个人。在一些新兴市场中，提供正规服务的银行需要6个月的时间来审批一笔贷款，但是一个村民却可以在任何时候向当地的放债者放心的借钱。

由于银行和这一群体之间糟糕的关系，金融排斥的现象日益严重。低收入人群，尤其是生活在乡村的人们，对银行没什么好感，而且常常对其处于防备状态。这一群体财务能力的缺乏，进一步加深了这种疏离感。

为了克服这些障碍，改变服务格局，银行必须在产品开发、分销、营销和组织架构等方面进行一系列的创新。

例如营销方面的创新对挖掘新客户将产生巨大作用。而新的分销方式又有助于提高对这一群体的服务收益。

为下个十亿市场开发金融产品

在开发简单、灵活和易于使用的产品的过程中，银行会发现很多导致金融排斥的问题。例如，提供更高数额的分期付款的借贷服务，允许客户在少量甚至无罚款的条件下提高或者延迟付款的方式会吸引很多新兴消费者。

把产品和个人收入来源直接挂钩的方式能够减少业务风险，同时打造更贴近消费者的服务产品。巴西的银行已经采用了这一新方法，开发出了基于薪水和养老金的贷款方式，从而向很多新客户开放了信贷市场。根据巴西中央银行的数据显示，这些新产品占据巴西个人贷款业务的一半。

不幸的是，监管制度有时限制了这些有效产品的提供。例如，我们的分析显示，在提供小额、短期贷款的同时，为了收支平衡，印度银行需要收取32%的利率。但是国家规定，银行不可向优先人群征收超过约12%的利率。这一问题使得监管制度的改革迫在眉睫。

为下个十亿市场分销金融产品

已经具有巨大网络的银行应该在制度允许的条件下，通过在它们的分支机构提供金融服务以外的产品实现收入最大化。例如，银行可以在偏远农村地区建立当地联络中心——公共付费电话、传真机、英特网接口等通讯中心，从而使当地的网点更具经济效益，且能够提供更为尽责、基于销售的服务。它们也可以运用乡村分支机构分发商品信息，且提供商品交易场所。

在考虑物质和情感壁垒阻碍下一代消费群体使用分支机构的同时，银行也需要运用一些新的方式来留住原来的客户。新兴市场的一些银行已经开始放弃分支机构这样的方式，而采取非银行渠道来服务新兴客户群。在巴西，通过和邮局、药房、大型超市和彩票店的合作，银行已经增设了近10万个销售点。这些渠道的营运成本比传统的分支机构低12倍，且对于消费者来说更为方便。在巴西这些渠道占据了一半以上的账单支付业务。

2004年建立的南非Mzansi账户就显示了非传统渠道的巨大吸引力。这个基于卡片的产品不但可以在各大银行分支机构及自动取款机上自由使用，还能在邮局、零售店、销售点等各个地方使用。它目前已经拥有了超过400万的用户。

自助群体是另一个可行的渠道，甚至可以说是银行的合作伙伴。在印度的典型自助群体中，农村妇女把钱省下来用于贷款承销。通过这一承销群体，资金在不同的社区之间自由流动，从而得到了有效的利用，且对于借钱的人来说，他们更多了一份偿还贷款的责任和义务。依赖于人际关系，这一自助群体可以轻而易举的审查到借款者的诚信度。如果她们能够和银行合作，指引个人消费者运用一些简单的商业产品，她们能够成功借助于消费者熟悉的渠道和方式把他们逐渐带入一个正规市场中。

向下个十亿市场营销

考虑到很多低收入消费者和银行间的紧张关系，金融机构有必要在这一新兴人群中建立起信任感。为了实现这一目标，银行可以通过收音机、电视、平面媒体等方式来开展市场营销。此外，银行可以通过成为社区繁荣的参与者，与消费者建立起新竞争对手难以攻破或难以效仿的良好关系。

除了推销产品和服务之外，营销活动也需要注重对新兴消费者财务技能的培养。最有效的营销活动是教育和销售的结合。这里以印度一家领先的公共银行为例。这家银行最近在宣传他的信贷咨询服务。服务包括为那些非正式客户提供银行金融产品咨询的免费服务。

针对下个十亿市场，重建银行组织架构

虽然新兴市场中的所有银行都开始关注这一新兴消费者群体，但不是所有的银行都已经为服务于这个群体做好改革的准备了。在许多大型机构中，集权制、自上而下的决策方式阻碍了产品推广的积极性。他们的这种评价标准和激励制度从两方面抑制了新兴消费者群体的主动性。一方面，通过贷款或者储蓄的量来决定销售人员业绩的这种方式不但运用于城市，也同样运用于乡村的分支机构中，这就导致了销售人员更青睐于那些大单子的客户。另一方面，许多银行缺少有效的激励制度去吸引或者保留住乡村的银行员工，这有时体现在那些地区较差的服务水平上，有时也体现在员工对低收入消费者的恶劣态度上。

为了克服这些障碍，银行必须针对新兴消费者市场建立独立的机构。这些部门的评价标准和激励措施应该根据所服务客户的优先度而做相应的调整。例如，银行可以根据所服务客户的数量而非客户“钱包”的大小来评判员工的业绩。同样，这些部门在短期内应该更注重成长性，而非盈利能力。为了加强上述标准的重要性，银行应该专设一个管理职位，由他负责激励制度的建立，并且直接向

CEO汇报工作。印度的一个私人银行作为这方面工作的先驱者，委托董事级别的一个管理者负责这一提高新兴消费者群体金融融入度的业务。

为夺取下个十亿市场而合作

下一代消费者不愿意被传统产业限制所束缚。这一因素和其它种种因素的综合将有利于新的市场竞争者向以支付和存款业务为主的传统银行业务发起挑战。例如，新一代消费者没有必要去区分电信服务提供商和银行，他们会选择使用最方便且成本最低的产品和服务。所以，一旦新兴市场的政策制定者允许电信运营商跨产业服务，那他们对于银行来说就是一个极大的挑战。在一些快速发展的经济体中，新的移动电话用户的增长速度远远快于新的银行客户，而且移动电话服务业务总体来说比基于分支机构的银行系统更占成本优势。

然而，银行和电信产业之间不应该是敌对关系。在电信运营商侵入传统银行业务之前，银行就应该寻找合作契机。他们应该充分利用使用方便性、低服务成本、基于移动电话的易用性等特征去销售他们的产品。两个产业的竞争者需要在产品服务提供上进行一定的合作，且合理利用双方的价值链，达到互惠互利，提供更具吸引力和针对性的产品。尤其对于银行来说，应始终注重交易成本削减带来的收益。因为移动电话提供的交易成本只有银行分支机构的交易成本的10%。

在新兴市场中，移动电话网络已经是金融服务的有效渠道。在肯尼亚，电信用户可以把钱存入他们移动电话的帐户中，且可以转帐到其它的移动电话用户处，甚至一些偏远地区的用户也可以这么做。电信运营商在当地的代理商可以把这些钱兑换成现金，帮助用户减少和银行间麻烦，同时减少昂贵的交易费用。在赞比亚，电信公司Celtel引入了Celpay，这是一项帮助客户运用移动电话进行购物、付账、转帐的服务。2006年，赞比亚2%的GDP是都经由Celpay提供的服务实现的。现在，赞比亚那些几乎没有金融服务架构的公司组织也能够参与到银行系统中来了。

建立标准

为了服务于这一新兴消费者群体，银行需要采取许多切实的行动。他们可以通过以下几个直接步骤来开展业务：

- **理解新兴消费者的需求。**他们具有哪些特征？哪些障碍阻止他们使用正式的银行服务？

- *分析产品和渠道经济。*分析产业链的每个环节，我们可以开展哪些工作来削减服务成本？
- *开展新的营销活动。*在推广基础产品和服务的好处及方便之处的同时，我们怎样通过营销活动来提高新兴消费者的财务技能？
- *设计新的组织架构模式。*除了和其它产业合作外，我们还有什么样的组织架构模式能够支持市场试验？
- *提供具有实权的管理职位。*谁能够预见有效利用新兴消费者这一商机的商业战略？
- *开始调整价值链。*银行是否能够专注于核心业务，而把其它业务，特别是分销，外包给低成本的合作伙伴呢？

增加金融融入度无疑会在这一被忽视和没有享受到良好服务的新兴人群中创造经济价值。然而，社会经济需求又表明，减少金融排斥对于银行来说是一个重要的商业机会。具有创新意识的传统银行能够把这一相当于世界第十大经济体的新兴消费者群体变为利润增长的重要来源。

Janmejaya Sinha
Walter Piacsek
Arvind Subramanian
Michele Pikman

*Janmejaya Sinha*是波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理，常驻孟买办公室。*Walter Piacsek*是BCG合伙人兼董事总经理，常驻圣保罗办公室。*Arvind Subramanian*是BCG董事经理，常驻孟买办公室。*Michele Pikman*是BCG项目经理，常驻圣保罗办公室。