

迎接小微融资机遇 对撼BAT大数据竞争

酣战“最后一公里” 银行猛戳社区金融O2O

□本报记者 杜雅文

“社区银行网点的竞争将更加激烈。”多位市场分析人士认为,随着国务院常务会11月19日再次聚焦降低融资成本,提出增加存贷比弹性、支持银行通过社区等提供多层次金融服务等10条办法(简称新“融十条”),提供多层次金融服务将迎来民营银行及中小银行新一轮规模扩张,而降低传统银行网点运营成本势在必行。

因此,银行传统网点的瘦身及渠道下沉已成定势,多家银行纷纷布局社区网点,更有银行率先试水社区金融O2O,甚至经济发达地区的第三方支付等非银机构、房地产开发商都加入争夺战。目前,平安银行推出的口袋社区已在深圳几个小区试点,与社区支行的线下网点相呼应,希望形成社区生态圈引入客流,这一模式将于2015年初向全国推广。民生电商也推出“邻帮邻”频道,其APP已经上线。但业内人士认为,银行社区O2O的盈利模式尚需进一步探索,银行零售获客可以有多个流量入口,关键还是要做好线上用户体验以及后台大数据的精准挖掘。



IC图片

从物理网点延伸到移动终端 社区金融现O2O版

只要下载平安银行“口袋银行”,并点击其中的“口袋社区”,便可看到深圳多个知名楼盘的名字,选择其中一个小区,就会出现社区商户、社区银行、便民电话以及社区公告四大板块,涵盖了快餐、水果、美容、维修、开锁及物业公告等内容。在试点之一的桃源居社区,周边的火锅店、超市、眼镜店等电话都已录入。

“口袋社区是最后100米的概念。”平安银行零售网络金融事业部总裁鲍海洁对中国证券报记者表示,口袋社区的推出是为了形成社区生态圈,其根本作用在于引流,包括客户流和商户流。在商户选择上会根据社区特点,第一阶段考虑引入餐饮业,第二阶段考虑引入美容理发等服务行业,全部免费接入。在盈利模式上,银行和商户的合作不再是传统意义的授信,而是要共同做人气,核心在于获客。

最早提出社区金融概念的民生银行也在其

互联网金融产品中嵌入了社区板块。中国证券报记者看到,民生电商网站已经开通“邻帮邻”频道,分为我的周边、邻里之间、便民缴费等几大板块,涵盖休闲娱乐、购物消费、美食餐饮、便民家政、公共服务等内容,而邻里之间包括活动聚会、亲子、拼车等类别,显然是主打社交活动。依托民生商城,还有小区特卖等活动。“邻帮邻”的APP也已经上线,但开通的城市为数不多,内容也基本还在建设当中。此前,民生电商CEO吴江涛接受媒体采访时表示,其业务板块主要分为金融板块、互联网的B2B、社区服务零售板块以及银行的合作平台四大类,今年民生电商的目标仍然是准试点状态。

民生银行2014年半年报显示,该行投入运营的社区网点(含全功能自助银行)已经达到4261家。该行将以社区网点为核心,整合全行特惠商户资源,逐步构建具有公司特色的O2O模式

社区便民生活圈,金融产品则包括创新生活圈APP、快乐收支付结算服务以及“智家信·承诺消费”等系列产品。

由此可见,一些银行已经将社区金融从物理网点延伸到了移动终端。一些股份制银行“手机+水泥”的O2O战略规划日渐清晰。“今年平安银行280个社区银行的布局将全部完成。”鲍海洁对中国证券报记者说,在口袋社区上线的同时,社区网点仍然会继续扩张,而大批量的传统线下网点也是刚拿到金融牌照的一些互联网企业还不具备的优势。目前,平安银行的社区支行覆盖半径大约为两公里,口袋社区会围绕该行现有网点和支行来做第一期的布局,业务半径一定与现有线下业务进行深度融合。通过线上金融服务,可以切入社区更年轻的客群。在商户看来,口袋社区是营销平台,在客户看来,则是生活服务类平台,而银行是低门槛获取客户进行交流的平台。

抢低成本规模阵地 “最后一公里”竞争白热化

在社区金融O2O的背后,实际上是“最后一公里”竞争白热化。在互联网金融的冲击下,银行零售网点要实现低成本的规模优势,渠道下沉及网点瘦身成为必然趋势。因此,网点数量较少的股份制银行及城商行把社区网点的发展作为主攻方向。民生银行提出未来3年内超过1万家社区银行的目标,兴业银行也明确提出零售业务要围绕“以社区银行建设为工作主线”,光大银行、华夏银行、平安银行、中信银行、广发银行以及一些国有商业银行都已开设社区银行。

社区银行还出现“变种”,如招行、华润银行推出的咖啡银行。招行联合“咖啡陪你”连锁店陆续在北京、上海、杭州、重庆、武汉、深圳等城市打造咖啡银行服务网点,从已有的网点来看,咖啡店里会摆放“可视化柜台”机具、ATM以及设立一个金葵花理财经理的办公室。

“咖啡银行实际上是依托监管部门规定的社区网点设立的。”招行副行长刘建军对中国证券报记者表示,社区金融的概念来自于境外,是为CBD之外大范围居民社区提供包括结算、小额信贷等在内的金融服务。国外的小区没有围墙是

开放的,而中国的小区以封闭居多,导致几乎所有的社区金融网点都是封闭的。所以社区金融有两种模式,一种是设立在小区之内,另一种则是大范围社区概念。在封闭的小区内设立网点虽然有利于服务居民,但市场容量太小,因此招行一般更看重后者。之所以把银行网点建在咖啡厅,是因为招行的目标客群和咖啡店非常一致,既是为了实现双方的流量互相利用,也是为了给客户提供更好的体验。咖啡银行很重要的合作点就是目标客户群的共享。因此,不是所有的咖啡网点都会去建银行,一定要在两者之间找到共同的交集的地方来建。

看到社区金融这一领域商机的机构有很多,目前加入竞争的主体已不单是银行,竞争已趋向白热化。此前,万科入股徽商银行被指意在社区金融。一些知名房地产商认为,依托他们通过物业管理等社区平台采集到的住户数据以及住户持有的房地,完全可以和融资机构合作开展信贷业务,而坏账的风险相对较小。深圳某民营金融控股集团负责人也告诉中国证券报记者,他们正打算和一些小区物业合作,进驻社区开展融

资、销售金融产品等一系列金融服务。

希望分一杯羹的还有第三方支付公司。比如拉卡拉推出的社区电商O2O,依托小区便利店,可以给居民提供缴费支付、网购等多种金融工具服务,据称其已在300个城市积累超过50万的终端运营网点。目前,不少第三方支付公司已成立数据公司、金融公司以及电商公司,从单纯支付业务的提供商转型为综合金融服务提供商,依托其掌握的客户资源和数据,和其他机构一起提供融资、理财产品销售等金融服务。

不仅如此,尚未开门迎客的前海微众银行、浙江网商银行已经屡屡传出消息,将全面采用网络化运营、瞄准小存小贷……腾讯、阿里利用平台巨大客流打造互联网金融的版图呼之欲出,这些与新“融十条”中提倡的“支持银行通过社区、小微支行和手机银行等提供多层次金融服务,鼓励互联网金融等更好向小微、‘三农’提供规范服务”不谋而合。有专家甚至预言,未来社区银行将逐步代替传统银行网点,遍布所有社区,所有的银行服务只要通过一部手机和一台ATM机就能完成。

线上成功转为线下面临挑战 盈利模式仍需探索

中国证券报记者了解到,虽然主体不同,但目前在社区金融上采取的主要模式还是以支付结算、电商购物作为切入点。不过,社区金融O2O的盈利模式仍在探索之中。

此前根据兴业证券测算,以民生社区银行为例,根据其覆盖区域的大小及社区层次,初始投入在100万元到300万元左右,以一个中等规模社区银行估算,后续浮动成本预计在50万元/年到60万元/年,包括员工薪酬、运营维护及租金等。以社区户数在1000户估计,假设社区银行能够覆盖的居民比例为30%,其中能够转化为有效客户的比例为15%,则一个网点服务的有效客户数45户,如果按照零售条线单位费用所支撑的存款倍数计算,则户均贡献存款需要大约在30万元到30万元之间。

虽然目前一些股份制银行瞄准的主要是中高档社区,户均贡献存款要达到这个标准并不难,但如何把线上客户成功转为线下客户却是社

区O2O面临的挑战。

“社区是多方作用的一个生态系统,引爆点在哪里还难以判断。”鲍海洁表示,社区包括住户、物业、商户多方面,在客户引流上,到底是先有商户流才能引入客户流,还是反过来现在还很难说,可能不同小区的情况还不一样。此前调研时有70%的商户表示感兴趣,然而商户入驻并不是为了银行,而是为了社区客户,要想把小区的人气做起来,就需要整合线上线下、集团内外多方面营销资源。

鲍海洁坦承,对口袋社区的盈利前景虽然有测算,但不是目前阶段需要考虑的问题。口袋社区主要是辅助全行带来增量客户,通过非常好的用户体验来吸引大量社区客户进入这一系统,然后在漏斗效应的作用下,有少部分沉淀下来转化为银行的客户,这才是社区O2O模式的核心。在与商户的合作上,有的可能只是提供支付结算服务,有的会提供销售管理等后台增值服务,未来

对商户会有分层服务,可能带来直接收入但具体盈利模式还要探索。此外,社区的模式实际上有很多,商业模式也非常多样。从物理角度来看,一个人可以有多个社区空间,如上班所在地、家所在的小区、父母所在小区,而大学校园、大型厂区、大型市场等也都可以成为社区;从用户特征来看,虚拟的社区概念也会有,比如妈妈圈、驴友圈、跑友圈等,哪种商业模式更好还无定论。

“O2O模式更多是考虑线上和线下的交互引流。”对于社区金融O2O模式,零售业务领总经理彭家文认为,O2O不仅要依靠社区金融来实现,而这个流量的入口应该是多方位的。招行副行长刘建军则指出,银行推动O2O的核心在于要有更好的支付工具,且这种创新的支付模式必须是年轻人乐意接受和使用的,通过支付工具才能把线上和线下连接起来。现在很多第三方支付也都在搭建类似平台,银行必须要有创新。

记者观察

银行触网勿“东施效颦”

□本报记者 杜雅文

有本质不同。

归根结底,不少银行在看到腾讯、阿里裹挟数亿客户群前来竞争时,失去了定力和方向,步入一个求大求全的误区,忘记了“宋氏有专攻”,未能清晰地看到,互联网企业的强项在于电商、社交等领域,而银行基于风控文化的基因注定了其很难完成多个身份的切换以及实现物流、结算、运营等多方面资源整合,一味模仿互联网企业只能陷入东施效颦的境地。

需要清醒地认识到,随着互联网金融的崛起,未来银行的类型将会更加多元化。在大众化、标准化、小额零售等金融业务领域,互联网金融明显占优,而复杂大额的综合金融服务,以及面对高净值客户的个性化、定制化的高端金融服务仍将以传统金融方式为主,其主导地位很难被颠覆。

实际上,互联网巨头的客户黏性以及将巨大线上流量转化为线下金融客户的能力还有待验证。此前,以余额宝为代表的“宝宝们”给银行活期存款带来极大冲击,然而随着收益率一路走低,“宝宝们”的规模增速不仅逐渐放缓,资金还出现净流出。有数据显示,三季度余额宝规模出现成立以来首次季度规模下滑,充分说明互联网金融仅凭一款明星产品很难抵御市场竞争带来的风险。

在传统市场生态被互联网改变的情况下,银行应该首先找准自己的定位和客户群,对已有的优势充分发挥并巩固,这些优势包括庞大的实体资源、专业的金融风控能力、在结算信贷方面的天然优势等,然后再考虑如何通过与互联网企业合作形成优势互补,提升自己在大数据方面的挖掘和分析能力,而并不一定要耗费资源另外搭建一套电商、社交等互联网体系。

风来了猪都会飞,当看到猪都起飞的时候难免心慌意乱。此时反而更应该认清金融的本质,咬定青山不放松。

平安银行鲍海洁:银行做互联网核心在于引流

□本报记者 杜雅文

斗效应下,会有一部分沉淀并转化成银行客户,这是一个不断完善的过程,通过慢慢形成生态圈来提升获客能力。

盈利模式将不断调整

中国证券报:银行在互联网金融方面存在哪些优势?

鲍海洁:与互联网企业相比,银行涉足互联网金融存在多方面优势。首先,银行的优势在于专业。客户有行为定势,有了一定财富基础会让专业人士来管理,银行不能放弃多年积累起来的长板;其次,银行是庞大的综合金融服务体系,做互联网业务是为了把客户批量引入后深耕,形成全面客户关系而不是目前电商平台上的交易性质关系,这种关系更稳固长久;再次,银行本身的产品设计种类繁多且丰富完整,现在需要提升的是如何做好客户体验;此外,银行在大数据方面并不处于劣势。其拥有的数据真实性非常高并且和客户身份百分之百的匹配,其可靠性不是其他一些电商平台能比拟的。

很多互联网企业会谈到大数据,在这方面银行对客户行为数据的收集是非常有系统的,现在是如何运用好数据的问题。此前银行做短信营销,大批量的推送反应率一般只有千分之几,通过对客户各种交易数据的分析,然后有针对性地去推送一些产品,反应率迅速提高到近10%,两者相差十多倍。银行还有一个优势就是线下资源,整合好了线上的优势就能更大程度地发挥出来。比如银行可以通过线下去获取大量商户,然后用去做线上推广。

中国证券报:除了银行,包括房地产商、第三方支付在内的其他很多主体都在涉足社区金融,未来哪种模式会胜出?

鲍海洁:选择哪种模式要看其本身拥有的资源,即使银行采取的方式也不完全一样。平安银行推出口袋社区,是基于线下网点布局以及线上集团拥有的互联网资源考虑,但这个模式并不固化,会不断根据市场情况总结改进。衡量某种触网模式是否成功的根本标准在于看其是否给客户带来价值。

相比其他模式,我认为口袋社区是一种更低门槛的获客方式。此前是客户到银行开户,然后银行推荐产品。通过口袋社区则把流程反过来,比如客户买苹果,只需要在家下载口袋社区,然后在社区商户预定并让其送货上门即可,只有优惠及支付环节用到了银行卡。实际上,客户把社区装进了手机里,而银行只是其中一个环节,通过这种方便好用的客户体验,再借助社区网点这一线下资源,把链条打通后就能对客户资源进行整合。

第四,银行需要进一步研究如何深挖数据,提升营销效率。银行也有大数据,但需要做得更加扎实和精细,通过对客户的交易消费等行为来进行更精准分析和定位。如某个客户经常买机票,通过数据分析可能是商务类型客户,对其行程安排可以在恰当时间提供和推送相应的产品。甚至最后精到形成个性化营销,即一个客户一套产品一套定价。

第五,银行要重视口碑营销,这需要不断优化客户交易流程来实现。让服务更精简,能照顾到客户很小但很在意的点。比如银行理财产品,此前不会像余额宝那样每天告诉客户赚了多少钱,而这恰好是客户很在意的,这点银行需要像互联网企业学习。

总之,银行做互联网金融要首先通过引流带入客户,再通过联盟给客户提供更多产品,并通过数据深度经营,将客户进行分层管理营销。最终引流进来的客户在漏