

商业银行客户利润贡献研究

哈尔滨工业大学管理学院 刘洵怡 于渤 中国农业银行黑龙江省分行营业部 崔宇

[摘要] 客户利润贡献是衡量商业银行经营业绩的重要指标,也是制定经营策略的重要参考,在分析了银行个人业务特点基础上,提出了银行个人客户利润贡献的理论模型,并对模型的重要组成部分,包括内部转移价格,费用分摊和风险成本进行了探讨。

[关键词] 商业银行,客户利润贡献,部转移价格,费用分摊,风险成本

1 引言

客户永远是银行的第一资产。现代的银行业务逐渐向以“客户为中心”的运营模式转变,根据客户的具体需求向客户提供相应的金融服务。只有准确的识别高价值客户,银行才能有针对性的制定营销和服务策略,通过提高客户的满意度和忠诚度,增加客户挽留来提高客户对银行的利润贡献,所以首要环节就是建立比较完整准确的客户利润贡献模型。

2 客户利润贡献的研究综述

客户利润贡献代表了关系价值中以利润实现的价值创造能力,是关系价值最重要的维度,是企业最为关心的价值。某位客户的利润贡献反映了企业通过维持和培养与该客户的关系所能给企业创造利润的能力。客户利润贡献还是决定客户终身价值的重要指标,它与客户生命周期结合,就可以计算客户在其生命周期内为企业创造的现实的和潜在的价值。客户关系价值管理的重要目标就是选择最具利润贡献的客户,尽可能延长他的客户生命周期以实现其终身价值最大化。在营销文献中,Berger和Nash曾提出一系列客户利润贡献模型^[1]来计算特定情况下的客户利润贡献,不过作者并没有提供这些客户利润贡献模型的实证分析。Mulhem提出了一个模型计算客户当前的利润贡献,这一模型是针对直销设计的,在计算客户利润贡献时,仅仅考虑了直接营销成本^[2]。Wayland和Cole总结了计算客户利润贡献的方法,将前一期客户利润贡献作为后一期客户利润贡献的依据^[3]。而在关系营销和客户关系管理中,一个常用的作法是在每个计划期内,预测所有当前顾客尚未实现的终身价值,并按照价值的大小排序,根据企业的资源约束选择尽可能大的价值尽可能多的客户作为企业重点考试的对象,采用这种做法,能够保证企业未来利润的最大化。Rakesh和Gupta等人提出了计算现实客户利润贡献的模型^[4]。Rust试图对客户终身价值进行量化计算^[5]。但目前只提供了理念模型,缺少根据不同类型企业业务和客户特点的计算方法,可操作性较差。

3 商业银行客户贡献度构成

客户价值是通过企业为客户提供商品和服务,而客户为企业提供收入来实现的。一般来说,客户价值即企业从客户获得的利润,用收入减成本可得,但不同的行业,客户价值的具体表现形式和计算方法会有所不同。对于商业银行,它与客户进行的是资金这种特殊商品的交易和融通的服务,其业务和与客户的关系都有一定的特殊性,所以应该对其客户收入和成本的形成过程进行专门研究。

个人客户价值由银行从客户获取的收益与银行为了得到客户而消耗的成本以及承担的风险组成,其理论模型如下:

$$V = IFTP + I - C_1 - C_2$$

久性差异”,并且在纳税调整时可以通过会计日常帐簿记录就可取得相应数据资料的涉税事项,例如超标准支付的工资、超标准支付的借款利息等等。对于上述这些涉税事项,笔者认为不能采用会计政策的选择方式处理,也没有必要通过设置辅助帐簿的方式处理,只能通过科学合理地组织好企业会计明细核算的方式,解决及时提供纳税调整所需数据资料的问题。所谓组织好会计的明细核算工作,主要体现在如何科学合理地设置有关帐户的明细帐簿中。这些帐户主要包括:管理费用、营业费用、财务费用、营业外收入、营业外支出、投资收益、短期投资和长期投资等。另外对于一些很少发生的又不通过损益类帐户记录的涉税事项,可以通过建立临时记录的方式,解决提供纳税调整所需数据资料的问题,如在建工程试运行收入、对外进行来料加工装配劳务节省的材料留归企业等事项。通过科学合理地组织好企业会计的明细核算工作,不仅可以为纳税调整及时提供正确的数据资料,同时还可以提高企业会计工作的管理水平,具有事半功倍之效。

综上所述,由于会计和税收工作的目的不同,二者存在差异是必然的,会计强调其信息的真实性、重要性和谨慎性,而税收则强调防止偷漏税款和递延纳税以及保全税收。为此笔者认为,企业在协调二者在企业所得税差异的工作中,应根据自身实际情况,为实现既要保证税法的贯彻执行,又要保证会计信息质量和企业资本保全的目的,就必须建立一套科学合理的税务会计制度,规范企业涉税业务的会计处理。只有这样,才能在满足企业税务会计工作需要的同时,既可以降低企业的纳税成本和提高会计工作的效率,又能使国家和企业的利益都得到有效的保证。

[参考文献]

[1]财政部注册会计师考试委员会办公室,税法,经济科学出版社,2002年

[2]贺志东著,企业纳税调整,2004年1月

式中: V 为个人客户价值; $IFTP$ 为资产与负债业务为银行带来的收益; I 为收费业务(中间业务)为银行带来的收益; C_1 为银行为客户提供服务而花费的成本; C_2 为银行为保持客户而承受的风险。

$IFTP$ 是商业银行内部的一种资金管理工具,即内部转移定价收益,在本文体现为一种计算资金收入的方法。通过计算资金的内部转移价格,银行存贷利差可划分为存款利差和资产利差,为分别衡量筹资业务和用资业务的利润贡献提供了客观依据,也提供了银行与客户进行资金交易所带来的真实收入。银行还为客户提供一些资金融通的中间业务,通过对这些服务进行收费产生一部分收入。银行为客户提供以上服务的同时会产生相应的成本,还有因为客户提供资金、信用等而带来的风险,也体现为风险成本,而费用成本和风险成本是客户价值计算中的减项。

3.1 内部资金转移价格。内部资金转移价格(Funds Transfer Price, FTP)出现在管理会计领域,早期的研究文献出现在 1980 年。它是一种商业银行内部筹资部门与用资部门之间以一定的价格有偿买卖资金,以核算内部资金成本的内部定价机制。商业银行资金中心(计划资金部)作为全行资金“蓄水池”,从存款部门,即资金来源方吸收资金和支付利息,并向贷款部门,即资金运用方提供资金和收取利息。这种转移并不发生实际的资金流动,而是通过专门的管理信息系统来实现的。系统可以为每一账户、产品或单元建立虚拟的资产负债表,为每笔交易实时提供与市场利率连动的、与产品属性对应的内部转移价格(运作机制如图 1,确定过程如图 2)。

商业银行的 FTP 有以下功能:

合理划分资金成本和资金收益,为建立科学的绩效评价体系奠定基础;

全面分离市场风险与信用风险,集中管理利率风险、流动性风险和汇率风险;

为产品定价提供指导和依据,并充分发挥利率杠杆作用引导业务发展。

3.2 个人客户费用成本分摊方法。实施成本分摊有利于衡量产品、客户和业务线的盈利性;

有利于进行持续的成本管理和预算管理;有利于商业银行的产品定价;有利于建立更为准确的绩效考核体系。但是目前国内商业银行成本分摊还存在不少问题,例如:成本中心类型的划分不科学;成本中心支持业务部门和其他成本中心的费用没有恰当反映;从业务向产品分摊时没有找到准确的分摊因子;没有将成本分摊到支行层面,难以对网点进行盈利性分析,难以体现不同分支行、网点的运营效率差异。

国际领先银行主要采用作业成本法(Activity Based Costing, ABC),但纵观国内的商业银行,业务流程在网点层面基本没有实现标准化,且缺乏实施作业成本法所必需的大量基础数据。

为了更便于分析客户和机构的盈利性,综合考虑银行经营管理其他方面的需要,本文以某商业银行组织结构和经营实际为蓝本提出了适于计算客户价值的成本分摊方法。根据全行不同类型责任中心提供内部服

务的顺序和交易处理量,来分配所有的间接成本或日常管理费用到利润中心。因为许多功能(例如信贷审批、IT 管理、稽核、风险管理等)都已经集中在总行管理,因此业务条线将会以业务经营为主,业务条线通常只设立简单的管理中心。总行各系统的管理费用将会根据其花费时间,首先向分行所对应的各条线进行分摊,然后分行再向网点(或网点中对应的相同条线中部门)进行分摊。成本分摊是建立在有效成本管理的前提下,而有效的成本管理应该重视以下几点:重视组织的业务管理,而不仅仅是成本数据;提高成本分摊的透明度,让成本接收者更好地理解分摊到其身上的成本;促进客户、产品和业务单元成本可理解性。将费用分摊到最低的产品账户层面,首先将成本分摊到产品大类层面,由产品大类层面分摊到产品,再分摊到最低的产品账户,从账户可归集到客户。当我们将成本分摊到了最低的产品账户层次,在做产品盈利性分析时,可以产生分层次的报告,管理者可以在报表上看到不同层次的产品盈利性;此外,银行还可以从不同的角度进行盈利性分析:由于我们已经将成本分摊到最底层的产品账户和客户,在进行产品、客户、渠道或业务线盈利性分析时,可以通过不同口径归集成本,计算不同维度、不同层次的贡献,为决策提供支持依据。可以据此计算产品账户盈利性,产品的盈利性、客户的盈利性、网点的盈利性、分行的盈利性以及全行的盈利性。

3.3 风险成本计算方法。银行个人业务的主要风险是信用风险,对于缓冲信用风险的资金准备,即预

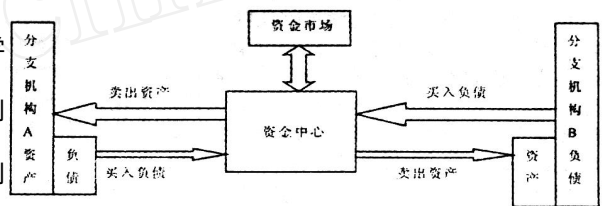


图 1 内部资金转移定价机制

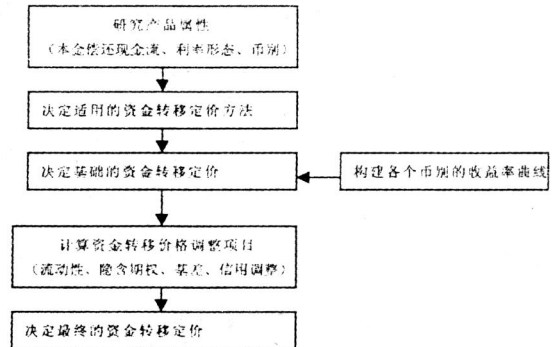


图 2 FTP 的确定过程

加快发展我国风险投资咨询业的对策思考

浙江大学经济学院 张建成

[摘要] 风险投资咨询业是随着高科技产业的崛起、风险投资实践的深入和现代咨询业的繁荣而发展起来的一门新兴产业,对于金融体制的创新、市场机制的完善、科技经济的结合、资源配置的优化以及创业文化的培育具有重要作用。本文分析了我国风险投资咨询业的发展现状,从市场体制、社会认识和咨询机构内部三方面剖析了我国风险投资咨询业存在的主要问题,并从政府、市场、人才和咨询机构等环节提出了加快发展我国风险投资咨询业的对策和建议。

[关键词] 风险投资 咨询业 咨询机构 中国 风险投资咨询业 政府 市场 社会认识 人才

风险投资活动是一个非常复杂的过程,包括科技、投融资和经济发展等诸多环节,其中资本、项目和股权交易是三个基本环节,这需要风险投资咨询服务机构起沟通与连接作用,在风险企业和风险投资商之间架起桥梁。随着高科技产业的兴起、风险投资实践的深入以及现代咨询业的发展,风险投资咨询业应运而生。风险投资咨询业是以知识、信息和智力为支撑的高智慧行业,大力发展风险投资咨询业对于推动科技经济结合、优化资源配置、增进市场经济有序运行及加快创业文化的培育具有不可替代的重要作用。

一、我国风险投资咨询业的发展现状

20世纪90年代中期以来,随着大量外商咨询企业进入中国以及内地咨询企业的迅速崛起,我国风险投资咨询业也得到了蓬勃发展。特别是在前几年以美国为代表的知识经济、新经济不断演绎网络神话的背景下,我国的风险投资活动遍地开花,各类风险投资公司、创业企业、企业孵化器、大学科技园和创业中心等如雨后春笋般冒出,也成立了一大批专业风险投资咨询公司,原有的大大小小传统咨询公司则纷纷开辟新业务投向风险投资咨询,这在一定程度上加速了我国经济的发展,促进了科技成果的转化和应用,对金融体制的创新、市场机制的完善和创业文化的培育产生了积极作用。然而,近年来由于世界范围内风险投资活动趋于调整和网络经济归于理性,国内不少盲目上马的风险投资公司违规使用资金而被勒令关闭,大量创业企业因

期损失,构成了个人客户价值中风险成本的主要部分。预期损失(EL)是我们所预期的某段时期内风险头寸或组合的平均信用损失。要计算预期损失必须有以下三个要素(它是作为所有三要素的产物来计算的)。

预期违约率(EDF):一定时期内借款人违约的概率。

违约损失(LIED):如果借款人违约,信用风险头寸的损失量。

潜在信用风险头寸(PCE):违约时信用余额的可能总额。

计算风险成本要注意的部分是如何决定信用风险的组合效应。在信用风险中,最关键的是组合头寸的多样化水平。取决于借款人之间的相关程度(通过地域和行业的集中度)和单个风险头寸的大小(大的风险头寸将更大程度的影响贷款组合的风险)。这些相关水平不易发现,也不容易从过去的经验中直接观察到。

另外,贷款组合可以包含成千上万个风险头寸,建模工具必须能运作大量的数据。另一个信用风险建模的困难在于缺乏可获得的公共数据和历史数据。至今为止,大多数银行的电脑系统主要是处理交易和提供会计报表,没有能很好的保存历史记录。为了建立信用风险模型,银行需要调查其内部每个信用等级和产品类型的历史损失情况。为此,银行必须有相当的数据基础,包括每项贷款的评级、违约时提取贷款的上限以及最终的回收情况(最好包括法律的和其他的成本)。

结论

客户价值管理是客户关系管理的核心,客户为银行的利润贡献更是与商业银行的经营绩效、股东回报、营销战略息息相关。而就我国商业银行现有的管理水平来说,计算客户利润的几个主要部分,包括内部转移价格、费用分摊和风险成本的计算方法都是比较复杂的。这就要求学术界和实业界在学习国际先进经验的同时,结合我国的具体情况,建立起适合国情的客户利润评估体系。

[参考文献]

- [1]Berger, Paul D, Nada I. Nash. Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications [J]. Journal of Interactive Marketing, (1998) Vol. 12, No. 1:17³/31
- [2]Mulhem, Framis J. Customer Profitability Analysis Measurement, Concentration, and Research Directions [J]. Journal of Interactive Marketing, (1999) Vol. 13, No. 1: 25 - 40
- [3]Wayland, Robert, Paul Michael Cole. Customer Connections: New Strategies for Growth Boston [J]. Harvard Business School Press, (1997): P. 267
- [4]Rakesh Niraj, Gupta, Customer Profitability in Supply Chain [J]. Journal of Marketing, (2001) Vol. 65:1—16
- [5]Roland T. Rust, Valarie A., Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy [M], New York: Free Press 2000