

【读书笔记】

# 《银行转型2025》

未来十年，中国银行业转型趋势、机遇及路径

版权归原创作者所有，侵权必究



原著作者：何大勇、谭彦、陈本强、刘月



笔记作者：小飞

BCG  
The Boston Consulting Group

## 银行转型 2025

何大勇 张越 陈本强 刘月◎著

存量提升 增量创新 能力重塑  
银行业突围，寒冬中转“危”为“机”



中信出版集团



PART

# 概论

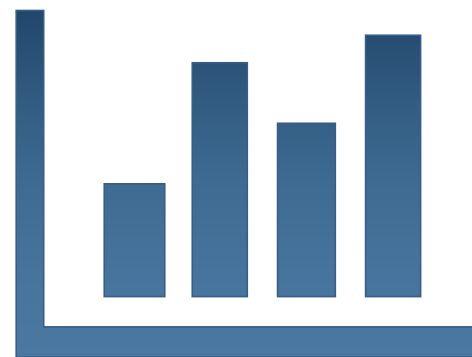
作者简介

总体感悟

本书特点

核心要点

目录汇总



# 《银行转型2025》作者简介



## 何大勇 BCG 全球合伙人兼董事总经理

- BCG大中华区金融机构及保险专项领导人、BCG中国区技术优势专项领导人、BCG中国金融业智库领导人。
- 芝加哥大学工商管理硕士，拥有20年信息技术、金融行业、企业咨询经验，对银行前中后台各项业务、职能有深刻认识，在银行战略设计与落地实施、数字化创新与转型、集团组织架构与治理等方面有丰富经验，著有《个人金融新格局》。

## 谭彦 BCG 资深董事经理

- BCG大中华区金融机构专项核心成员，为海内外众多领先银行和保险公司提供互联网金融、大数据、运营管理、战略设计等方面的咨询服务。



## 陈本强 BCG 全球合伙人兼董事总经理

- BCG大中华区金融机构专项核心成员，从事金融咨询工作10余年。为众多领先银行、金控集团提供战略设计、个人金融、小微金融、组织管控、流程优化、支撑体系搭建等领域的咨询服务。



# 《银行转型2025》本书特点

BCG总结提炼未来十年中国银行业转型趋势/机遇/路径，助力银行业转型突围，寒冬中转危为机。

## 1. 抓住痛点

转型，成为当前新经济环境下银行业普遍痛点。

## 3. 系统全面

涉及领域众多，并提出具体转型路径。结合许多海外“百年老店”的成功经验，深刻剖析了中国银行业业务创新与商业模式的可能，为互联网、大数据、区块链在银行业的应用提出了很多值得参考的模式。

## 2. 热点话题

涉及资产管理、私人银行、公司银行、不良资产处置、直销银行、FinTech、区块链等领域热点话题。如Fintech风潮席卷全球，互联网+模式不断扩展，如何构建大数据能力？

## 4. 作者独创

作者领域独创性。BCG在金融领域已经建立了市场领先地位，曾为众多领先的大型国有商业银行开展大范围的商业化和业务转型工作。



# 总体感悟：数字化组织架构调整

成熟的数字化组织需要在以下四大关键领域内调整组织架构，并采用相应的治理模式来确保转型。

## 提升客户体验

T I S H E N G K E H U T I Y A N

在提升客户体验方面，数字化客户体验要求各业务部门充分协调以确保形成无缝客户体验。

## 打造大数据能力

D A Z A O D A S H U J U N E N G L I

随着大数据技术的不断提升，越来越多的金融企业成立专门的大数据部门，并设立首席数据官（Chief Data Officer）的职位，以协调和赋能各个业务部门。

## 流程精益

L I U C H E N G J I N G Y I

在流程精益方面，数字化组织通过协调业务部门的实施来持续改进端到端流程。

## 创新中心建设

C H U A N G X I N Z H O N G X I N J I A N S H E

在创新中心建设方面，管理层需要为创新中心分配专门的业务资源，进而通过该中心创造、孵化新的业务模式。

第一

第二

第三

第四

# 总体感悟：中国资产管理市场五大增长动力

中国资产管理市场未来5年的发展有一系列驱动因素支撑，主要包括：宏观经济稳增长、促转型所带来的机遇，人口老龄化和居民财富积累并向金融资产转移的趋势，互联网和新技术为资产管理带来的大量创新，监管政策的不断完善，银行等金融机构的主动转型。

■ 从稳增长的角度看，国家制定了保持经济中高速增长的整体发展目标。

■ 从促转型的角度看，“供给侧结构性改革”将加快经济的转型升级。

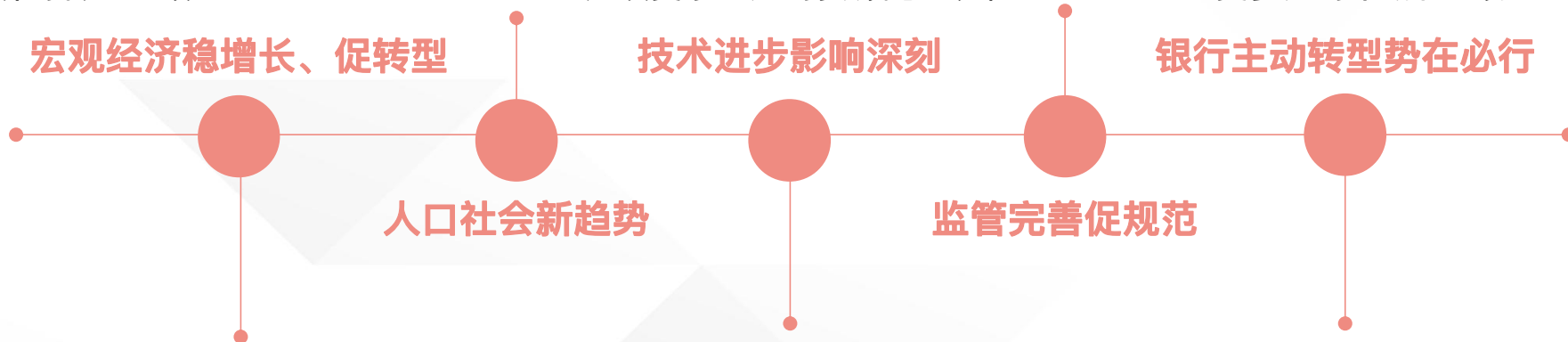
■ 一是降低了信息的不对称性

■ 二是提高了信用违约成本

■ 三是降低了行业壁垒

■ 四是改变了生产的资源配置流程

■ 银行业必须对自身的业务模式和运营模式进行深刻变革，这种变革应使得银行建立更有效的信贷资产配置机制和更多元的市场化业务。



■ 人口与社会的新趋势也是影响资产管理行业，尤其是投资者需求端的关键驱动因素，其三大主要趋势包括：居民财富积累、向金融资产配置转移和人口老龄化。

■ 监管机构在资产管理相关的政策上呈现出“重视完善事前法规，加强事后监管，鼓励创新，遏制监管套利”的特点，在加强风险控制的前提下为资产管理转型“松绑”。

# 总体感悟：从客户构成角度看银行业收入池

从客户角度看，银行业收入池可分为零售银行、批发银行、金融机构、其他四类。

## 零售银行

储蓄存款

个人贷款

信用卡

个人理财产品管理及销售

个人其他投资产品（如基金、信托等）代销

高端私行

高端财富

高端理财

中端理财

大众客户

## 批发银行

传统存贷

国际贸易融资

国内贸易融资

现金管理

交易结算

投资银行

理财产品的管理及销售

小微企业

## 金融机构

托管

债权自营投资业务及代客交易

资产负债业务（即存放同业、买入返售、拆出资金）

## 其他

存放人民银行利息收入

# 总体感悟：从业务构成角度看银行业收入池

从业务角度看，银行业收入池可分为传统存贷、交易银行、投资银行、资产管理、其他五类。

## 传统存贷

零售银行存款

贷款和信用卡业务

批发银行非贸易融资

现金管理及支付结算所带来的存款及贷款利息收入

## 交易银行

批发银行的国际贸易融资

国内贸易融资

现金管理和支付结算所带来的存款、贷款及中间业务收入

其他

存放人民银行利息收入

## 投资银行

并购咨询

批发银行的债券承销

银团贷款及结构化融资所带来的中间业务收入

## 资产管理

理财产品的销售和管理费用

基金、信托等综合性理财产品的代销收入



# 核心要点：推行以数据为中心的策略

若要充分挖掘蕴藏于海量客户数据中的真正价值，银行必须更高效地进行数据采集和分析，并切实将从数据中提炼的深入见解作为决策的关键依据。

1、以数据为中心的策略有一个至关重要的先决条件：银行必须优化最基础的数据采集和验证流程，确保客户数据的完整性、连贯性、统一性和全面性。

2、银行需要制定清晰、严谨，且能在全行内统一执行的数据战略与运营模式，同时明确指定分管高管。

3、银行还应对自有客户信息、公共数据以及从外部购买的其他数据进行系统化归类。

4、银行必须对数据管理（包括组织与流程）及系统架构进行优化，对各业务条线的数据和分析团队进行整合，并建立起清晰的分工与职责。

5、银行还必须确保不同应用程序和渠道间的数据得到汇总和整合，并存储于可明确识别的统一“数据仓库”中。

6、银行还需要采取一种有力的方法，将结构化的内部数据与非结构化的外部数据有效整合在一起，从中提炼出更为深刻的观点。



# 核心要点：未来个人金融服务场景

价值链整合型银行仍将存在，但银行业垂直分工也将初步显现：



# 核心要点：塑造全球银行业格局的五大关键趋势

银行面临着高度复杂的监管态势。再加之客户保护力度不断增强、税收体制日趋透明，银行势必将承受更为高昂的成本，而高效和灵活对银行的重要性将达到前所未有的高度。

## 1 持续变化的监管框架

银行管理层、投资者、市场以及监管机构可谓是在“显微镜”下监控着银行的稳定性和风险管理。

## 2 日趋成熟的数字变革

越来越多的银行核心业务流程受益于这些数字化技术，得以更快、更经济、更精准地运行。

## 3 悄然转变的客户行为

客户比以往更愿意尝试不同银行的服务，这使客户口碑变得前所未有的重要。

## 4 不断涌现的新竞争者

尽管自金融危机爆发以来，市场紧缩和整合使传统银行间的竞争在部分地区有所缓解，但来自银行业以外行业的创新模式却开始对银行核心业务发起猛攻。

## 5 多速发展的全球市场

全球银行业所处的经济环境呈现出多元化的发展态势：众多新兴市场高速增长（但增速有所放缓），英美市场正在复苏，大部分欧洲市场则依旧停滞不前。

## 第一章 全球：新常态下全球银行业再平衡

### 一、塑造全球银行业格局的五大关键趋势

- 持续变化的监管框架
- 日趋成熟的数字变革
- 悄然转变的客户行为
- 不断涌现的新竞争者
- 多速发展的全球市场

### 二、银行重返竞争舞台的七大关键举措

- 让首席执行官成为投资人
- 全面简化银行业务
- 重塑客户体验
- 建立强大的合规与风险管理能力
- 推行以数据为中心的策略
- 驱动数字化转型
- 学会先发制人并灵活应变

### 三、银行能否重拾价值

## 第二章 中国：供给侧改革背景下的银行业转型

### 一、为什么需要供给侧改革

- 需求端：“三驾马车”日渐乏力
- 供给端：“四大要素”亟待突破

### 二、供给侧改革如何开展

- 从国际经验看供给侧改革的不同路径
- 国际经验对中国的启示

### 三、供给侧改革背景下的银行业转型

- 供给侧改革背景下银行业的未来
- 银行业转型势在必行
- 存量提升 传统银行业务的“新玩法”

## 第六章 新机遇之二——不良资产处置

### 一、中国银行业潜在不良资产规模

### 二、针对不良资产处置的建议

- 银行积极处置自身坏账
- 多类机构和多种资本市场化参与不良处置
- 鼓励坏账处置模式创新
- 完善相关法规制度

## 第三章 零售银行转型

### 一、展望零售银行发展前景

- 零售银行业务具备独特的战略意义
- 洞察零售银行三大趋势

### 二、聚焦零售银行转型的五大差异化模式

- 客群深耕型——“我的银行”
- 渠道创新型——“便捷的银行”
- 产品专家型——“专业的银行”
- 全面制胜型——“全面的银行”
- 生态整合型——“不仅是银行”
- 对不同银行的启示

### 三、零售银行转型的七大能力

- 积极的客户获取和精益的客户管理
- 有效的渠道覆盖和良好的渠道体验
- 直击痛点的产品和服务
- 高效的运营体系和IT平台
- 综合定价与稳健的风险管控
- 灵活应变的组织与管控机制
- 跨界的生态系统整合

## 第四章 公司银行转型

### 一、展望公司银行发展前景

- 转型中的宏观经济新常态
- 严峻的金融市场环境
- 分化的公司客户需求
- 强劲的科技创新机遇

### 二、聚焦公司银行转型的五大差异化业务模式

- 传统信贷型
- 交易冠军型
- 投行服务型
- 互联网金融型
- 全能服务型

### 三、公司银行转型的七大能力

- 高效的资源配置与组合管理
- 行业专业化和新金融解决方案
- 差异化的客户覆盖模式
- 富有弹性的信贷管理能力
- 基于价值的定价
- 多层次的数字化创新能力
- 卓越的运营和IT能力

## 第五章 新机遇之一——资产管理

- 一、展望中国资产管理市场发展前景
  - 发展资产管理业务具有战略意义
  - 中国资产管理市场规模预测
  - 中国资产管理市场五大增长动力
- 二、洞察中国资产管理市场三大发展趋势
  - 资金来源
  - 资产类别
  - 资管机构
- 三、聚焦4种主流资产管理业务模式
  - 全能资管
  - 精品资管
  - 财富管理
  - 服务专家
- 四、完善三大资产管理制度
  - 积极打破刚性兑付
  - 健全资本市场与资管产品
  - 完善立法与监管

## 第七章 新机遇之三——私人银行

- 一、展望中国私人银行发展前景
  - 中国私人银行市场机会巨大
  - 对接“资产端、财富端”，独特优势造就新增长点
  - 市场渗透率低、集中度低，存在弯道超车机会
- 二、变化中的私人银行客户
  - 股市波动，投资者强化风险意识
  - 利率下行，拉动多元投资需求
  - 汇改推进，掀起境外投资热潮
  - 房市分化，激发金融资产配置需求
- 三、千帆竞渡，聚焦私人银行业务模式
  - 以史为鉴，4类服务渠道浮现全球
  - 千帆竞渡，差异化制胜
- 四、御风而行，拥抱互联网时代的私人银行
  - 中国私人银行业拥抱互联网的必然与必须
  - “互联网+”改良与改革中国私人银行业
  - 中国私人银行需要打造互联网思维
- 五、扬帆远航，私人银行迈向国际化
  - 中资私人银行国际化助推全行国际化
  - 中资私人银行国际化，明确路径、规划布局、评估手段三步走
  - 中资私人银行国际化五大关键能力

## 第八章 新机遇之四——直销银行

- 一、直销银行在海外的发展历程及对中国的启示
  - 直销银行发展的3个阶段
  - 美国直销银行发展经验
  - 聚焦直销银行的4种差异化模式
  - 国际直销银行案例研究的规律总结和对中国的启示
- 二、我国直销银行发展现状及代表案例
  - 国内直销银行发展概况
  - 国内典型直销银行案例
  - 国内直销银行的发展挑战
  - 中国第一批互联网银行——微众银行的创新实践
  - 增量创新 分享金融科技与创新的成长

## 第九章 全球金融科技发展现状

- 一、“联网”新图景中的金融科技
- 二、传统金融机构的应对之道

## 第十章 中国金融科技发展现状

- 一、金融科技发展的新动力
  - 金融压抑是革新的土壤
  - 技术进步是革新的条件
  - 客户改变是革新的动力
  - 监管包容是革新的环境
- 二、金融科技与创新重塑银行业格局
  - 两种思维的碰撞
  - 占据四大制高点

## 第十三章 区块链：金融业的下一个风口？

- 一、风投助力区块链技术起飞
  - 二、金融机构的新机遇
  - 三、结语
- 能力重塑 银行转型过程中的思维与组织之变

## 第十一章 金融科技创新的突破口——移动支付

- 一、全球移动支付市场五大主题
  - 基本面：全球零售支付市场“双速运转”
  - 线上化：零售支付中移动支付的渗透率依然很低
  - 客户需求：商户需求的快速演变需要纵深解决方案
  - 创新与跨界：复杂的支付生态系统
  - 盈利：商业模式的压力
- 二、支付行业四大制胜关键

## 第十四章 转型过程中的思维之变

- 一、三大维度构建战略调色板：环境的不可预测性、可塑性、严苛性
- 二、调色板原色——五大战略原型
  - 经典型战略
  - 适应型战略
  - 愿景型战略
  - 塑造型战略
  - 重塑型战略
- 三、战略调色板的3层应用：领导、结合、匹配

## 第十二章 金融科技创新的基础能力——大数据

- 一、海内外金融机构的大数据发展实践
  - 海外实践：百花齐放
  - 国内现状：亟待破冰
- 二、如何有效建立大数据能力
  - 技术视角——重新审视数据的基础设施与环境
  - 管理视角——驾驭大数据的3个关键点

## 第十五章 转型过程中的组织之变

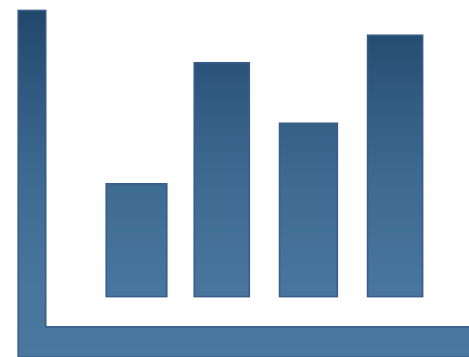
- 一、领导力：4种关键品质、两种培养方式
- 二、组织转型：数字化组织架构的3个阶段
- 三、人才战略：9类数字化人才及获得方式
- 四、企业文化：数字化文化的5个要素
- 五、敏捷工作法：打造敏捷组织
- 六、变革管理



part1

# 第一章

全球：新常态下全球银行业再平衡



# 银行重返竞争舞台的七大关键举措

在后危机时代的银行业，银行仍需坚定地把储蓄、财富管理和交易等传统基础业务做好。采取一系列切实可行的措施，脚踏实地地打造自己的成功之路。

1、让首席执行官成为投资人

2、全面简化银行业务

3、重塑客户体验

4、建立强大的合规与  
风险管理能力

5、推行以数据为中心的策略

6、驱动数字化转型

7、学会先发制人并灵活应变



# 让首席执行官成为投资人

随着市场变化的速度不断加快，首席执行官的职责也有所转变。传统职责更专注于业务规划和执行，而未来的职责将更加偏重于针对业务条线、产品和市场进行组合管理。

## 首席投资官

盈利

回报

战略

监管合规

风险管理

财务分析

积极主动的管理组合



# 全面简化银行业务

银行若未能积极推行简化措施，则将被迫面对控制力日渐减弱、成本不断飙升以及变革方案难以成功落地等问题。银行必须在产品、渠道、组织和流程这四大维度上全面部署简化方案。

## 产品

产品和支付方式的合理化能帮助银行降低运营成本和风险，避免客户混淆，同时提高生产力。银行必须对现有的产品系列展开全面分析和布阵，根据产品的经济性以及在更为广泛的产品组合及市场环境中的匹配度筛选出最优组合。

## 组织

银行应对组织架构进行简化。这包括：精简管理层级，优化管理幅度，并沿着一条“主轴”重新梳理组织架构。相应地，流程制定及各类活动都应遵循统一的标准。

## 渠道

银行应对现有渠道进行整合，以简化渠道间的转换复杂度。并不是每条渠道都须随时支持每一次客户互动，而是要在功能和成本间找到理想的平衡点，从而使每个渠道对不同产品和业务的价值发挥到极限。

## 流程

银行应精准定位各个渠道所扮演的角色，确保渠道能力与业务及产品的盈利能力及复杂度相匹配，并构建起能引导客户选择最佳渠道的有效流程。



# 重塑客户体验

银行若要提高自身市场份额与客户钱包份额，就必须围绕客户体验和 demand 对运营模式（包括组织结构、价值主张及分销渠道）进行重塑。

“

零售和公司银行需要具备强大的多渠道一体化能力，以更自然的方式引导客户，并提供更为灵活便捷的产品与服务方案。

销售团队和客户经理应围绕客户关系（而不仅仅是渠道及产品）开展紧密协作，以确保能够更好地满足客户需求，提供更为专业的建议。

”

为保证方向正确，银行在重塑客户体验的进程中必须注意两个根本点：

1

第一，客户体验必须和银行的组织规划融为一体。员工招募、培训和激励都应与客户体验的优化相挂钩。银行需紧密追踪客户体验，将客户反馈融入流程设计之中。

2

第二，银行还需深入洞察客户需求，以便在充分了解客户的基础上对其进行有效细分。银行应精准定位客户体验的每一个环节，识别对客户而言的“关键时刻”，并确保服务成本与客户价值的紧密契合。

# 建立强大的合规与风险管理能力

银行必须明确制定三道防线的具体职责。业务部门应对自身的风险敞口负主要责任，这包括执行、合规以及有效的风险控制。合规部门应将各项监管规定转化为清晰、可行，且在全行内能够统一执行的具体标准，并进行相应的风险指导与监督。

## 监管变化

监管环境的复杂性无法完全消除，银行只能积极采取应对措施。在新的市场环境下，银行还需拿出魄力，对其风险职能进行改革。银行必须用中长期的眼光来制定风险战略，并反复进行修正。

## 银行举措

在公司银行以及资本市场与投资银行领域，银行应以更大胆、更具前瞻性的方式评估客户风险，将商业规划和现金流预测纳入考虑范围，而非仅仅依靠历史数据。严格的客户评估将更有助于银行以高净值客户为目标积极开展工作。

# 驱动数字化转型

数字化转型的核心绝非仅限于提升效率，而是在于全面优化客户体验。数字化转型要求银行实现“端到端”流程的数字化发展。

## 重塑

第一步，重塑目标IT（信息科技）架构，根据新服务模式的要求（如更大流量、多渠道互动和端到端追踪等）对原有架构进行简化。

01

## 整合

第二步，在简化过程中，银行还能在原有架构和全新的数字化平台之间进行数据整合。

02

## 优化

第四步，银行不应采取渐进式方法对各个环节进行优化，而应在推行数字化改革前对即将实施的流程进行全面重塑（包括合规与风险管理程序），确保其能同时满足一般客户和更加先进的数字化用户的使用需求。

04

## 管理

第三步，银行必须在维持原有架构系统逻辑的同时，对数字平台的端到端逻辑进行管理，重点在于把客户数据和文件整合到新系统的数字化流程之中。

03

# 成功的转型需要分两步走

面对日新月异的市场环境，企业的最佳回应方式就是在变革的威力尚未全面凸显之时，对自身的战略和组织迅速进行调整。对银行而言，这是一个全新的挑战，因为在过去，它们只需要在事后略做调整，就足以应对市场变化。

## 成功的转型需要分两步走

在短期内，银行应针对当前的主要威胁，迅速进行适度的组织架构和业务重组。此举不仅有助于降低成本、提高效率，还有助于促进未来更为灵活的管理。在这一阶段银行可以采取的主要措施是，果断摆脱业务模式中已不再具有竞争力的部分，将释放出的资源重新分配到其他高潜力业务领域之中。



在长期内，银行应制定全新战略，重构运营模式，以更为新颖的方式为新客户创造价值。这绝非一项简单的任务，它要求银行必须持之以恒，践行全面变革，而不是仅仅聚焦于产品。

**组织架构**

ZUZHIGOU

**业务重组**

YEWUZHONGZU

**运营模式**

YUNYINGMOSHI

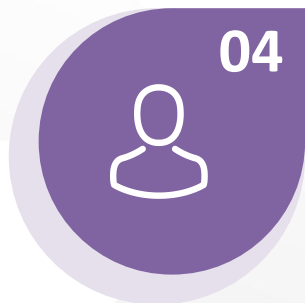


# 银行能否重拾价值

面对新常态下的五大趋势，银行必须立即采取行动，才有可能获得成功。

如果从现在开始努力，重拾价值的那一天并不遥远。以零售银行为例，净资产收益率（ROE）将有望突破20%。尽管净资产收益率的潜在增长在不同领域中有所差异，但各领域都能从这份成功指南中收获裨益。

银行还需加大投资，在管理、人才和技术方面培养一系列新的能力。银行若能做到这些，则将有望占领先机，并成功维持在新常态中的领先地位。



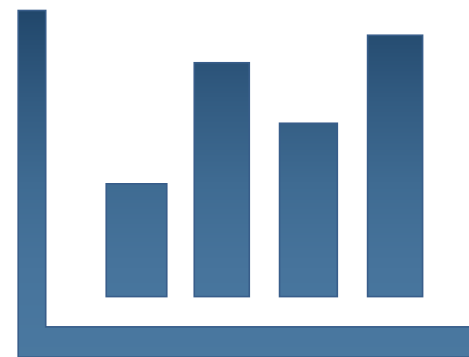
若不采取任何行动，银行将在本章所述的多种趋势中再受重创，难以复苏。银行若能积极做出响应，则将实现比昔日更加辉煌的成就。

为了应对严峻的挑战并把握宝贵的机遇，银行必须主动调整，而非被动应对——在日新月异的市场环境中这是一项艰巨的任务，银行需要在众多领域中夜以继日地进行调整。

part1

## 第二章

中国：供给侧改革背景下的银行业转型



## 需求端：“三驾马车”日渐乏力

过去30年，中国经济高速发展主要依靠需求侧和供给侧的双向突破。需求侧体现为对外开放，通过出口、投资、消费“三驾马车”突破需求约束。

### 出口紧缩

我国净出口对GDP（国内生产总值）的贡献2005~2007年均保持在10%以上，2008年经济危机前也达到3.5%，2009年开始由于受全球经济危机影响，净出口贡献大幅下跌至-44.8%，并连续3年保持负数，直至2014年缓慢回升至1.7%。



### 投资增速下滑

与出口类似，投资对经济增长的拉动作用也不是无限的。过去10多年以来，在我国GDP的构成中，投资占比始终保持在40%以上，2009年以来更是保持在46%~48%，而美国、日本、德国、英国、巴西等主要经济投资占GDP的比重始终保持在20%左右，韩国达到30%左右，都远低于中国。



### 消费刺激效果有限

中国消费市场本身具有巨大的发展潜力。消费的增长只能通过城镇化水平的提升、收入的增加来拉动。而与此相反，通过政府补贴刺激的消费增长不具有可持续性，并且会误导企业扩大产能，进一步加剧产能过剩。



# 投资增速下滑

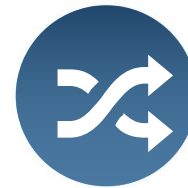
政府主导的投资虽在短期内刺激了需求，但长期来看容易带来结构性问题。



首先，加剧产能过剩。例如，2009年政府将多晶硅、风电、光伏等产业纳入了十大产业振兴规划，引来地方政府一拥而上的积极投资。至2013年这些行业均出现严重产能过剩。



其次，产生资源挤出效应。地方政府为实现GDP目标，常常以廉价土地、财政补贴、税收优惠、融资背书、降低环保标准等方式进行招商引资，导致各类资源向政府主导的行业和企业倾斜，而市场在资源配置领域的作用难以发挥。



最后，加剧经济波动。政府为进行直接投资或鼓励投资，不得不大规模举债或实行相对宽松的货币政策，导致政府负债率上升、加剧通胀。

# 供给端：“四大要素”亟待突破

供给侧体现为对内改革，通过人口红利、技术溢出、市场化等突破供给约束。

## 劳动力红利逐步消失

当前劳动力存量充足，但人口红利未来数十年将逐步消失。根据国际经验，适龄劳动人口占比的下降将带来地价、房价下跌，经济增长放缓，储蓄率下降等一系列问题。

## 生产效率不断降低

产能过剩问题近年来不断加剧，拉低了整体生产效率。这背后包含许多原因：

- ◆ 一是地方政府面临GDP考核压力，在淘汰过剩产能和建立新产能以拉动GDP增长之间摇摆不定，结果往往还是倾向于保证短期的增长；
- ◆ 二是在治理过程中时常将“规模”作为淘汰落后产能的标准，导致企业为了不被淘汰反而扩张规模；
- ◆ 三是在治理过程中缺乏好的退出机制和托底配套政策，加大了治理的难度。

## 资本利用有效性待提高

资本利用有效性不足，没能很好地传导至最需要资本扶持的行业和企业。中小企业和新兴企业融资难、融资贵的问题始终困扰着中国经济。

## 创新依然任重道远

创新能力不足被认为是中国竞争力要素中最主要的短板之一。从创新意愿来看，政府虽然一直引导创新，但企业创新意愿不高，相比周期长、不确定性高的研发投入，更愿意进行周期短、回报高的资本运作。



# 从国际经验看供给侧改革的不同路径

纵观历史，供给侧改革通常在经济滞胀、需求侧刺激无效的情况下被实行。不仅需求侧的出口、投资、消费三要素增长乏力或衰退，供给侧的劳动力、资本、生产效率及创新也面临增长停滞。

供给学派提出  
撬动供给侧要素的四大手段：



- ◆ 1. 减少政府干预以更加市场化的方式调整错配的经济结构
- ◆ 2. 减税减负鼓励企业创新转型；
- ◆ 3. 在人力资本投资方面建立人才储备长效机制；
- ◆ 4. 控制货币供给，避免过度通胀

从国际改革经验和效果来看，判断供给侧改革是否成功的标准主要包括：是否在短期内实现经济的回暖，是否在长期实现可持续增长。其中，长期的视角更为重要。而判断供给侧改革是否健康、可持续，则要看增长是否以市场为主导，是否由创新驱动。

# 美国里根供给侧改革：盘活存量，激活流量，奠定25年繁荣基础

第二次世界大战后的1933年罗斯福新政和1967年约翰逊伟大计划，都不断从需求侧刺激美国经济。在需求侧刺激失效的背景下，里根于1981年颁布新政，通过减少政府干预、减税减负、控制货币供给三大手段。

## 减少政府干预

订立针对管制机构决策行为的5条政策原则，明确要求所有新的管制都要进行成本-效益分析，保证各项管制措施最大限度地增进全社会的净收益；成立由副总统领导的放松管制特别小组，订立指导方针，并复审行政机构提出的主要管制计划，评估行政机构已经发布的规章条例。

## 减税减负

针对企业制定提升投资和生产积极性的减税政策，包括降低13%的企业所得税、缩短固定资产折旧年限并简化分类、给予投资纳税优惠、添置研究设备减税6%、增加机器设备减税10%、降低小公司利润税率等具体措施。

## 控制货币供给

严格控制货币供应量的增长，以稳健货币政策抑制通货膨胀；同时提高进口量，稳定物价，倒逼国内竞争。

从成果上看，短期促使经济回暖，抑制了通胀，增加了就业，所有经济阶层的实际收入都有所提高；长期带来了由市场主导、创新驱动的持续增长，奠定了美国自1983年开始长达25年的经济繁荣

# 德国理性供给侧管理：适当干预、夯实实体，成就欧洲第一经济体

德国政府自第二次世界大战后一直奉行“坚持制造业立国，财政平衡，适当干预”的社会市场经济模式。面对德国经济空壳化、产能过剩、结构失衡、增长衰退的局面，德国政府采取理性供给侧管理，以减税减负、人力资本投资、控制货币供给三大手段调整经济基本面，撬动供给侧四大要素。

## 减税减负

1986年开始税制改革，对大部分中小制造企业免征营业税；将固定资产折旧率从10%提高到20%；政府设立专项基金，资助中小企业的技术开发。

## 人力资本投资

第一，以双元制职业教育为保障，理论学习在高校，实践培训在企业，高校与企业共同承担培养学生的责任。第二，增强劳动力市场的灵活性，放开雇主的解雇限制，允许灵活工作。第三，削减过多的社会福利，促动失业者加强自身人力资本投资，积极投身劳动市场。

## 控制货币供给

联邦银行以2%作为通胀警戒线，德国政府以持续稳健的货币政策抑制通货膨胀，并根据《德意志联邦银行法》制定货币政策。

从改革结果来看，1994年起德国经济回暖，通过出口增加、产品品质提升解决了产能过剩问题。而技术创新不仅成为德国制造业长盛不衰的根源，也从本质上增强了德国中小企业的国际竞争力。



# 阿根廷供给侧改革：罔顾国情，极端改革，引发经济金融双重危机

第二次世界大战后，阿根廷政权更替频繁，民粹主义加之一系列错误的经济政策，导致20世纪70年代阿根廷经济大衰退。

## 第一次改革

重新掌权的军政府制订了“国家重组进程”计划，推行经济体制改革，通过在供给侧减少政府干预、控制货币供给，和在需求侧刺激投资及出口同时进行改革。



高利率与金融自由化政策的并行形成了投机敞口，大量热钱涌入阿根廷的金融体系。与此同时，在金融泡沫滋长与进口开放的双重影响下，国内实体遭受极大打击，大批工业生产企业倒闭，民族工业陷入严重衰退，改革失败。

## 第二次改革

1989年，阿根廷迎来了民主政府的供给侧改革，梅内姆（Menem）的新自由主义改革过分注重自由主义理论而未考虑阿根廷的实际情况，包括失衡的经济结构、不具竞争力的第二产业、无法匹配产业升级的人力资本结构等。改革再一次带来短暂繁荣，以2001年的金融危机告终。



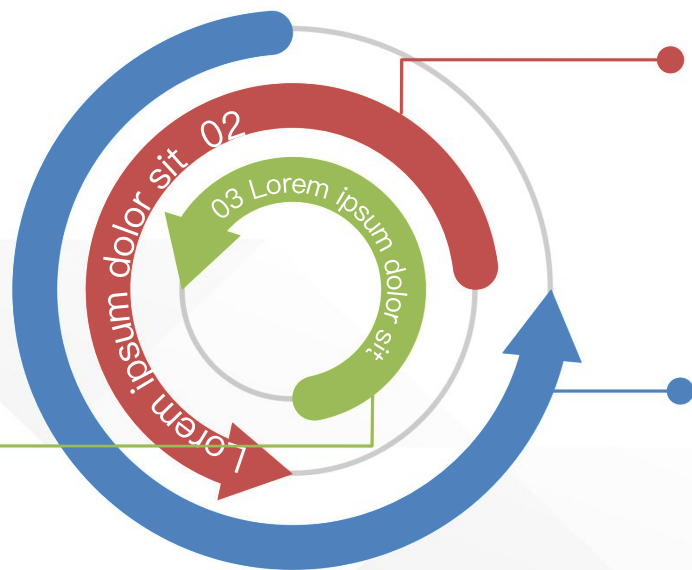
从结果上来看，此次改革带来了10年的增长，抑制了恶性通胀。然而，经济增长并未体现在人民的财富积累上。极端自由化加之私有化改革浪潮，导致国家主要经济部门从国有垄断变为外资垄断，造成新的经济结构失衡。

# 日本供给侧改革：量化宽松催生泡沫，产业空心化，经济衰退

20世纪70年代，制造业大国日本崛起，经济增长迅速，全球性企业诞生，社会财富增加。经济体信心膨胀，导致20世纪80年代当政者实行了一系列错误政策，核心企业的竞争力降低，催生出资产泡沫，最终导致金融危机，经济崩盘，带来了长远的影响。

## 需求侧

错误的汇率政策：介入汇率市场，造成汇率持续大幅升值，出口型制造业遭受打击，同时大量国际热钱为了躲避美元汇率风险而进入日本国内市场。



## 供给侧

持续加重企业负担：工资持续上升，造成企业负担加重；人口老龄化，造成劳动力短缺；土地价格上升，导致租用土地的工厂或办公楼的企业盈利率下降，实体经济为弥补生产亏损，将资金进一步投入房地产，继续推高房产价格。

## 供给侧

错误的货币政策：政府为了补贴因日元升值而受到打击的出口产业，开始实行量化宽松政策，导致利率下降，诱发投机行为。

由于实体经济无法发展，而投机行为及预期又未被政府约束，海外投机资金及本国退出实体经济的资金进一步进入股市，形成泡沫。

# 国际经验对中国改革原则的启示

结合中国经济所面临的现实挑战，以及众多国际案例所提供的经验教训，在进行供给侧改革的过程中，有几点原则至关重要。

01



第一，必须明确供给侧改革的目标是发展，并且是由市场主导、创新驱动的高效、持续的发展，是通过供给侧的结构性调整和提升更好地满足和拉动需求，实现高水平的供需平衡，而不是通过简单的去产能实现低水平的供需平衡。

02



第二，政策必须有延续性和稳定性，要区分长期改革与短期调控，让市场有合理的预期。

03



第三，要充分相信市场的力量，政府的主要任务是建立市场规则、维持市场秩序、维护市场公平、释放市场活力，而不是参与市场竞争。

04



第四，改革是系统工程，需要全局性规划和不同政策的配合，不能简单地“头痛医头，脚痛医脚”。

# 国际经验对中国改革手段的启示

国际案例研究在改革的具体手段和政策上也带给我们很多启示，以下将从供给侧改革的五大手段：减少政府干预、减税减负、人力资本投资、控制货币供给、打破金融约束具体展开论证。



## 减少政府干预

其目标是建立市场主导、公平竞争的外部环境，释放企业的活力。具体的手段主要有三大类：一是通过市场化发展促进行业竞争、提振行业效率；二是减少政府直接的价格干预、补贴等行政手段；三是下放审批权限，还经营权、决定权给企业。

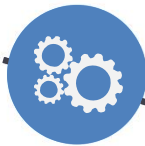


## 减税减负

其目标是降低企业综合成本，为再投资和创新创造条件。具体的手段有三大类，一是降低企业的税赋，二是降低个人的税收，三是相应地削减不必要的财政开支以实现减税后的财政预算平衡。

## 人力资本投资

其目标是为经济的转型升级和持续创新储备人才。具体的手段包括加大科研经费的投入；加强职业培训，更好地转化和提升存量劳动力；通过税收优惠鼓励学校和企业共同培养人才等。



## 控制货币供给

其目标是稳定物价，控制通货膨胀。具体的手段包括保持适度的货币供应量和稳定的利率，同时防止投机资本的进一步流入和外资的集中撤出而引发汇率恐慌等。

## 打破金融约束

其目标在于提升融资的可得性，同时提升金融服务实体经济的效率。具体的手段包括金融机构主体的市场化、价格和竞争机制的市场化等。



# 供给侧改革背景下的银行业转型

供给侧改革背景下，中国银行业将呈现四大主要趋势：

## 供给侧改革背景下的银行业转型

1

### 从价格决定机制看

价格市场化改革将逐步深化。经过近20年的稳步推进，我国利率市场化改革已基本完成。让市场在价格形成和变动过程中发挥决定作用，从而更好地指导金融资源配置，已成为金融市场化重要环节。

2

### 从资源配置方式看

直接融资的发展将会提速。中国目前的融资结构仍以间接融资为主。

3

### 从参与主体看

竞争主体将加速市场化。总体来说，我国金融主体市场化程度尚浅，牌照红利仍然存在，但未来将逐步改善。

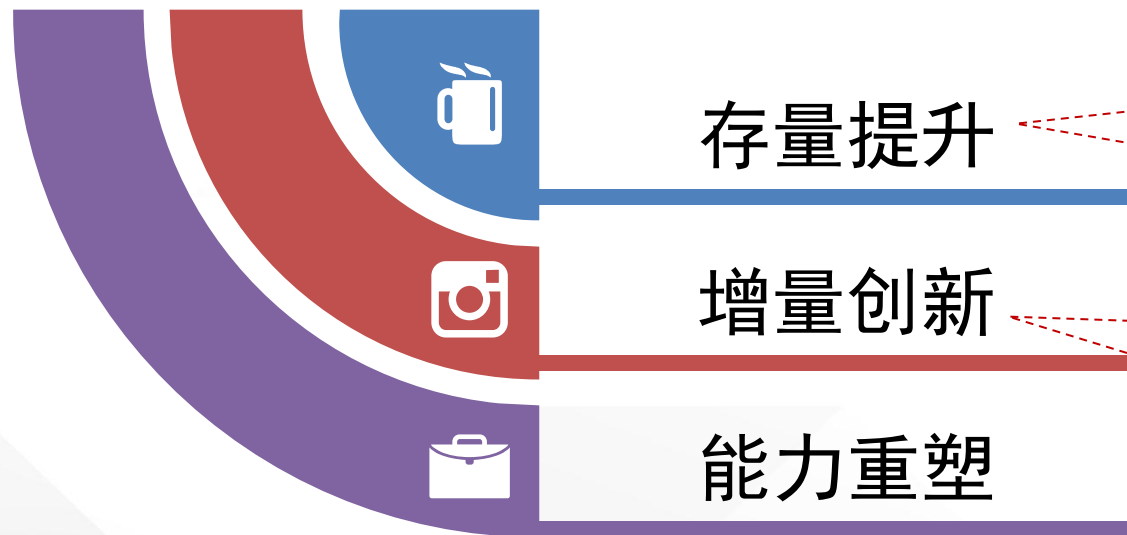
4

### 从监管机制看

金融监管将简政放权，与市场统筹发展。具体包括：优化市场准入，还权于市场，让权于社会，放权于基层；推进分类管理，促进金融机构差异化定位；完善监管方式，加强风险预警，实现审慎与灵活的动态平衡；加强投资者教育和保护，维护健康的市场秩序。

# 银行业转型势在必行

对于银行来说，改革的深化和结构的调整也意味着粗放型规模扩张的结束，因此需要从存量提升、增量创新、能力重塑三大方面着力自身的转型升级。



银行业的基石业务——零售银行和公司银行业务，银行业存量提升的四大新机遇——资产管理、不良资产处置、私人银行和直销银行。

当前金融科技的发展情况，以及银行如何积极参与和分享金融创新的成果，并针对支付、大数据、区块链等热点领域分享看法。

银行转型过程中最大的难点——思维转变和组织转变。只有真正实现了思维和组织的转变，才有可能将业务模式的转型和创新贯彻到底。



供给侧改革确实是解决当前中国经济问题的一剂良方，“去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板”的五大任务更是短期内扭转中国经济结构性失衡的重要举措

# 洞察零售银行三大趋势

从竞争方式来看，过去金融机构赖以生存的竞争哲学将被全面动摇：

过去，金融机构可以从机构自身和内部管理出发来决定如何服务客户，但未来则必须从客户需求出发，因为客户有了更多的选择，其不同金融机构之间转换的成本也几乎被降为零。



过去，金融机构通过网点、客户经理的经验理解客户，与客户保持低频次的互动关系，获得片面的、局部的、滞后的客户数据，但未来金融机构能够通过内外部各种渠道网络和数据理解客户，与客户保持高频次的互动，获得全面的、立体的、实时的客户数据。



## 竞争哲学

过去，金融机构仅满足客户的金融诉求，扮演专家、权威的角色，但未来金融机构需要通过金融功能去满足客户的生活需求、情感诉求、社会诉求，扮演服务者的角色。



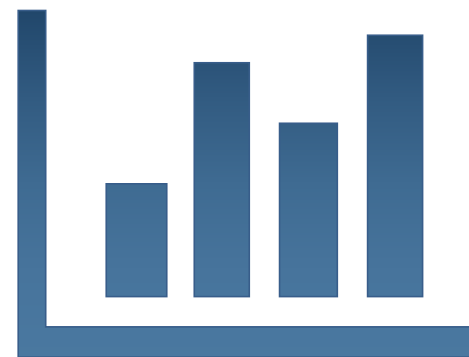
过去，金融机构可以一家机构覆盖全价值链，通过内部闭环实现对客户的服务，但未来金融机构更多需要专业分工，通过开放的生态系统实现对客户的服务。



part1

# 第三章

零售银行转型





# 洞察零售银行三大趋势

个人金融服务领域的竞争格局也将显著改变，垂直化的专业分工有望初步形成。未来中国个人金融服务呈现以下图景：

## 服务渠道网络化

每个金融机构都可能拥有一种或多种交付服务的渠道（例如网上银行、手机银行、社区银行），但很难有哪家机构能做到所有渠道面面俱到

## 客户获取碎片化

每一个生活场景都是一个不同的垂直行业，例如打车、外卖、网购，不同机构掌握着不同的场景，也就掌握着不同的客户入口。

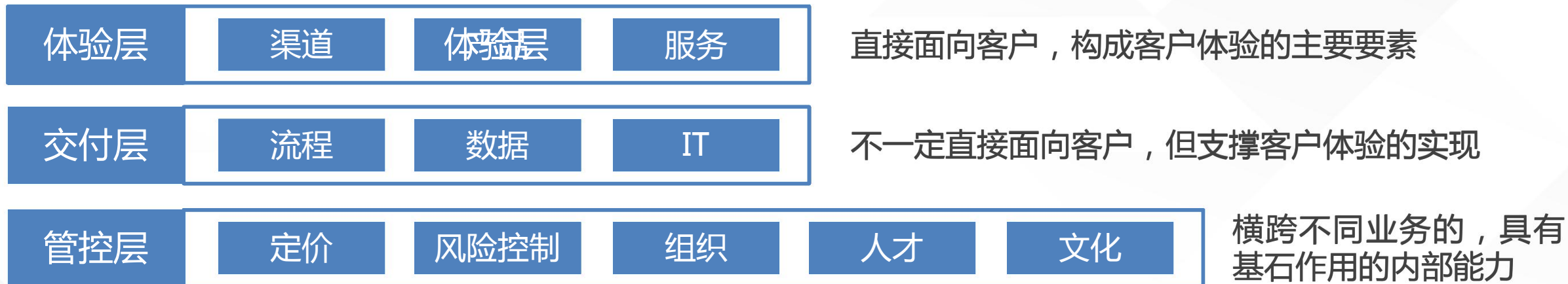
## 产品运营整合化

为了实现更快的应变创新和更低成本的交付，金融机构通过外部采购获得产品开发、服务设计、流程、技术、数据等能力将成为常态。



# 聚焦零售银行转型的五大差异化模式

在“互联网+”时代，面临客户、产品、渠道、技术、竞争等方面的快速变化，零售银行应当如何应对？



过去

过去20年，零售银行的竞争基本是靠铺网点、铺人员的跑马圈地模式。

未来

随着客户成熟度的上升、新技术的赋能、竞争的复杂化，银行只靠同质化的渠道、产品、服务已经很难再获得持续的、优质的客源，因此零售银行必须差异化。

## 客群深耕型——“我的银行”

客群深耕型的核心特征是银行有一个或数个明确的客群定位，而不是服务全民。明确目标客户后，银行的渠道、产品、服务、流程均围绕该客群的特点进行设计和组织。



### 客户

MACH银行是马来西亚丰隆银行（Hong Leong Bank）的一个子品牌，通过全新的银行模式和形象来服务对传统银行缺少兴趣的年轻客户。其客户定位为数字化的年轻一代，追求时尚、新鲜事物、个性化。

### 产品

MACH的产品非常简单，仅有储蓄、信用卡、保险、车贷、消费贷等几款基本的金融产品，但已能满足大部分年轻人的主要金融需求。

### 营销

MACH的营销不是从金融产品本身出发，而是营销一种生活方式。

### 渠道

MACH的渠道也充分符合年轻人的喜好，只有很少的实体网点，均开设在最受年轻人欢迎的购物中心，并且完全摒弃了传统银行网点的形式，没有柜台也没有柜员，全部为自助服务和体验区。

## 渠道创新型——“便捷的银行”

马来西亚RHB银行下属的Easy Bank是实体渠道创新的典范，并且通过渠道创新带动了一种全新的服务大众客户的“简单、便捷”的零售银行模式。



Easy Bank一改传统银行网点的形式，将大量像快餐店一样小巧、醒目的店面和商亭开在了超市、购物中心、邮局、地铁站等客流集中的地方。

easybank



这些店面小的不足10平方米，大的也不过50~80平方米，店面设计舒适轻松，布局紧凑，产品展示更醒目，营业时间更长，并且通过标准化、模块化的设计确保了一致的品牌形象、客户体验和低成本快速推广的可行性。



为适应这种新型的网点，Easy Bank还通过标准化的五大产品、全电子化的购买体验、直通式的信贷审批流程等为客户提供真正简单、便捷的银行服务。

## 线上创新的经典案例是波兰的mBank

mBank从2000年开始就将自己定位为一家纯粹的线上银行，通过十多年的发展和探索，于2014年实现线上系统、功能、产品、服务等各方面的全面提升，并同时推出了新的品牌标识和形象。

新的mBank具有现代、移动、社交三大特色



现代

体现在简单、易懂、互动性强的用户界面，快速响应的搜索和计算，能够实时与客户经理音频、视频对话的“虚拟网点”等

移动

体现在全功能的手机应用，与网上银行保持一致的视觉和使用体验，同时结合移动支付、地理定位等为客户提供更全面的金融功能。

社交

主要是将脸书（Facebook）账户整合在银行账户中，可通过银行账户直接向脸书账户转账汇款，并有大量用户间互动、游戏的设计。

## 产品专家型——“专业的银行”

产品专家型的核心特征即在产品和服务领域实现差异化，这种差异化可能有两种方式：一是通过高性价比使原本同质化的成熟产品实现差异化；二是在产品设计中通过创新实现差异化。



- ✓ 桑坦德银行（Santander Bank，又称西班牙国际银行）的特色即是通过高性价比实现产品的差异化。
- ✓ 其提供的产品本身并没有独特的创新，但价格往往低于竞争者，或通过各种形式向客户提供返利。



- ✓ 澳大利亚联邦银行（Commonwealth Bank of Australia）则是通过产品设计的创新实现差异化。
- ✓ 不管通过哪种方式成为“产品专家”，都离不开专业的交付平台。高性价比模式往往需要规模化、高效的运营和IT平台，而产品创新模式则往往需要强大的数据分析和处理能力。

# 全面制胜型——“全面的银行”

全面制胜型的核心特征即全面，一般为覆盖全客群、提供全服务的综合性大型银行，是一定意义上的“全民银行”。美国的富国银行（Wells Fargo）即属于这一类，其覆盖的客群包括从普通社区居民、小企业主、农场主到富裕客户、高净值客户等各类，并通过差异化的产品和覆盖模式服务不同的客群。

## 家庭金融资产 $\leq 2.5$ 万美元

1. 针对家庭金融资产2.5万美元以下的大众客户，主要由一般客服人员提供基本储蓄、个贷和信用卡产品；

## 家庭金融资产2.5万~10万美元

2. 针对家庭金融资产2.5万~10万美元的大众客户，在基本产品之上，由初级客户经理提供证券、债券、基金和期权等基于佣金的自助代理服务产品；

3. 针对家庭金融资产10万~100万美元的富裕客户和准私人财富管理客户，由二级个人银行家或区域私人财富管理专家协助选购股票、债券、基金和期权等基于佣金的委托投资业务及多种资产规模与类型的共同基金和理财产品

## 家庭金融资产10万~100万美元

4. 针对家庭金融资产100万美元以上的私人财富管理客户，则由私人财富管理专家提供各种高端服务，包括定制贷款、流动账户、另类投资与特殊资产管理等

## 家庭金融资产 $\geq 100$ 万美元

## 生态整合型——“不仅是银行”

生态整合型银行的核心特征是构建以银行为中心的生态系统，充分整合自身与外部的产品、服务、渠道、后台等，实现金融与非金融的融合。



- 乐天的Super Points会员积分体系则被认为是日本最成功的会员积分体系之一，每10个人中就有8个乐天会员。
- 支付体系与会员积分体系的结合使乐天完美地掌握了生态系统内的资金流和信息流，也成为整个生态系统繁荣的关键。

日本乐天集团（Rakuten）就是生态整合型金融提供商的典范，其主要业务包括互联网服务、互联网金融和其他业务三大版块。

### 【互联网服务】

核心是电子商务购物平台，以及电子书、旅游等

### 【互联网金融】

包括网络银行、网络券商、信用卡、电子货币、人寿保险等

### 【其他业务】

则包括乐天通信、乐天棒球队等



# 银行开放的益处与风险

对传统银行来说，建立或参与生态系统，从封闭到开放，这绝不是一个容易的过程，因为开放对银行来说可能意味着失去控制，意味着分享客户数据，意味着各种潜在的风险。

## 移动金融领先银行

浦发银行自2010年以来，逐步将“移动金融领先银行”确立为其在“互联网+”时代的奋斗目标，并逐步形成了以“人性化、场景化、社交化”的创新理念和“生态系统”思维为基础的移动金融战略。

## 构建众多支付场景

通过与中国移动和上海地铁的跨界合作，浦发银行首次将手机卡、银行卡、地铁支付卡三合一，用户使用手机就可以轻松购物、坐地铁。通过与微信的合作，浦发银行率先推出“微支付”“微融资”“微汇款”“微通知”等服务，建成了集开户、理财、融资、支付、互动、生活服务为一体的全能微信银行。

## 开放共享合作共赢

对浦发银行来说，通信运营商、移动终端制造商、卡组织、电子商务企业都是金融生态中重要的参与者，只有与其开放共享、合作共赢，才能建立一个生机勃勃的生态系统。



—— 新思维·心服务 ——

# 对不同银行的启示

对于大中型股份制银行和小型城市商业银行，需要制定不同的客户、产品、渠道、营销策略。

银行启示



## 对于大中型股份制银行

资源更加有限，但机制也更为灵活，因此有必要也有能力进行取舍，通过在客群、渠道、产品、技术等领域的选择真正打造差异化的业务模式和交付模式，例如客群深耕型、渠道创新型、产品专家型。此外，这类银行还应该更加积极地参与和建立各种生态系统，通过内外合作、价值链专业分工、跨界联合等，迅速实现业务规模和专业性的提升，甚至孵化出全新的业务。

## 对于小型城市商业银行

“取舍”已经迫在眉睫。其未来5年战略的重心应该更多放在如何借助本地优势更好地获取客户，并建立高黏度的客户关系上，而在产品、IT系统、数据分析等领域则可通过购买外部专业服务的形式快速获得。客户获取、交叉销售是其能力培养的重点。这类银行甚至可以把自已看作纯粹的分销机构，以一种更加轻巧、更加实用主义的方式参与新的竞争。

# 零售银行转型的七大能力

不同的银行应该根据自身的优劣势和战略方向选择适合的零售银行模式，但不管选择哪一种模式，都离不开一系列基础能力的建设。



# 1、积极的客户获取和精益的客户管理

银行不是坐在网点中被动等待客户到来，而是通过切入客户的生活应用场景，在生活中获取客户，将获客这一步骤前移。

## 【获客过程前移】获客过程前移

从未来消费增速最快的有机生活、买车、购买奢侈品、海外旅游等消费场景切入，提供消费信贷、出国金融产品；或从物业管理、社交等基本生活需求入手，提供便捷支付、缴费管理、储蓄理财等产品。

01

## 【通过智能数据提升客户关系管理】

这需要银行了解客户，懂得他们需要什么。能够清楚地认识到客户所处的生命阶段、财富阶段，能够清晰、具体地掌握客户的业务行为，并由此提供相对应的产品和服务。

02

03

## 【建立立体的客户分类】

过去10年，零售银行客户分类实现了从无到有，大部分银行采用主流划分方法，即根据客户家庭金融资产的多少将客户划分为大众客户、财富管理客户（或称贵宾客户）、私人财富管理客户等几类。

## 2、有效的渠道覆盖和良好的渠道体验

每每谈到渠道，大部分银行所想到的仍主要是实体网点的转型。大型国有银行和股份制银行网点转型已近10年，转型方向是实现网点的销售化，主要措施包括：

### 第一

梳理客户端到端的渠道蓝图，也就是识别客户在开展不同业务时对渠道的使用路径。这一步骤的关键是了解各渠道在客户办理业务的各个阶段所发挥的作用。

### 第三

建立配套的信息管理及运营体系。多渠道整合之所以被称为“整合”，是因为能够实现客户在不同渠道间的无缝切换和一致体验。

### 第二

根据渠道蓝图对各渠道相应的功能、职责进行调整。尤其是在对比现实状态和客户预期状态后，可能会发现现有渠道在功能上的欠缺，可以由此进行调整。

### 第四

建立适应多渠道的组织架构和考核机制。现实的情况是，不同的渠道往往由不同的部门进行管理。



### 3、直击痛点的产品和服务

未来的银行产品要实现差异化，就不能仅停留在产品本身，而是要围绕客户在金融和生活的需求和痛点，做好基础服务，打造具有针对性的解决方案，并在“真情时刻”为客户“雪中送炭”。



做好基础。看似简单的日常功能同时也是客户使用频率最高的功能，它们构成了客户对一家银行的“基本印象”，也往往成为客户是否选择一家银行作为其主要交易银行的重要依据。



在此基础上，银行还应针对重点客户的特点，提供更有针对性的产品和服务。最后，牢牢把握“真情时刻”，其关键是产品和服务要以问题和痛点为导向。



嘉信集团（Charles Schwab）则致力于为广大富裕客户提供最适合的投资服务。嘉信集团发现其目标客户普遍存在三个特点：

- 1 希望获得相对全面但又不过分复杂的资产配置方案
- 2 希望获得合理的费率价格（即应该大幅低于真正的高端客户）
- 3 希望能够及时发现资产配置存在的问题并做出相应的调整

## 4、高效的运营体系和IT平台

为将运营体系打造成零售银行的优势，首先，银行需要准确把握运营发展的大趋势，以实现前瞻性的布局 and 规划，并根据规划坚持长期的、持续的投入。

### 线上化

运用指纹、电子签名、电子印章等技术突破纸质基础的客户交互；通过影像、 workflow 系统、远程授权与监控等系统突破处理流程的纸质环节。

### 移动化

利用移动网络、手机、平板电脑等实现运营的移动化，借助客户手机拍照、地理定位系统、二维码扫描等替代传统网点中的相应流程。

### 定制化

根据客户需求和习惯为客户提供定制化的产品、服务、渠道、交互界面等。

### 云端化

通过云服务基础设施实现运营的“虚拟集中”；在线上化的基础之上突破地域的限制。

### 市场化

通过不同机构之间的专业市场分工与合作，提升运营效率。

运营的发展将呈现五大趋势：

01

02

03

04

05

## 5、综合定价与稳健的风险管控(上)

建立综合定价能力需要从3方面入手，分别是：制定正确的定价策略和定价模型、保证价格实现、促进差异化定价。

综合定价



制定正确的定价策略和定价模型

定价策略的关键是比对市场平均而不是成为市场最高。尽管储蓄净流入规模与高定价具有较强的相关性，但是未必一定能够呈现价高者得市场的结果。

保证价格实现

在实际的销售过程中，客户经理为了更好地吸引和留住客户，往往倾向于给予客户最大程度的价格优惠，使得定价模型在实际运用中失效。

促进差异化定价

差异化定价也可以称为个性化定价，即根据客户的特征、所处生命周期和价格敏感度给予最适合的价格。这种精确的、个性化的定价需要大量的数据和分析来辅助实现。



## 5、综合定价与稳健的风险管控(下)

新常态下，银行的风险管控和合规应从以下4方面入手：明确风控战略、匹配风控资源、优化风控执行、加强合规管理。



### 明确风控战略

风控战略的制定和执行首先需要有一个清晰的风险管控架构，在这个架构中，明确董事会、管理层、风控部门、业务部门等各个层级的风控职能，并建立统一的风控文化和准则。



### 匹配风控资源

未来在利率市场化环境下，银行必须变被动的资金管理和资产处置为主动的资产负债管理。



### 优化风控执行

采用先进的分析建模工具和一流的风险数据架构，加强数据采集、数据存储以及数据验证力度，对资产质量进行严谨的评估。



### 加强合规管理

依法合规经营是商业银行在新常态下平衡好业务发展和风险管理的重要保障。

项目展示

## 6、灵活应变的组织与管控机制

理顺组织架构，匹配相应的人才和资源，提升组织的灵活性和适应性是零售银行转型升级、实现盈利的关键。零售银行组织架构还需要增强灵活性和适应性，以应对新常态、新环境。

1.学习互联网公司的组织形式，强调模块化的“即插即用”架构，即把一个大的组织分成许多小的组织单元（例如创新产品团队），并对其采用扁平化的甚至可能是网络化的架构。

2.推崇非集中的分散化决策，并且使信息和知识在组织中得到快速共享，从而有利于组织内部的平等化。

3.从文化和价值观来看，强调通过共同的价值观实现组织团结，通过可达成的清晰目标来激励个体的热情，鼓励“开放、好奇、自信、趣味、社会”等心态。

4.从流程和工具来看，不注重过程管理，不设置大量规章，而是通过愿景和目标进行激励，并且强调自治。

5.在财务规划和预算方面，看重趋势并不断做出调整，而不是只关注个别绩效指标。

即插即用

分散化决策

开放、好奇、自信

愿景和目标激励

看重趋势并不断做出调整

## 7、跨界的生态系统整合

在“互联网+”时代，邻近产业或者毫无关联的产业会突然进入某一个市场，抢夺用户，这种“跨界商战”或“覆盖战争”使得行业内个体的生存愈加艰难。

生态系统有三个关键元素区别于传统业务模式：

01

第一个是以客户需求为中心而非以产品、服务为中心，平台生态系统引入的不同参与者能够围绕客户需求提供不同的产品和服务，使得客户的核心需求和衍生需求在同一个生态系统中得以满足。

02

第二个不同是平台生态系统以数据平台为支柱，客户及交易信息会在平台中存储和共享，使得生态系统的参与者能够精准捕获客户需求，并充分利用已有数据简化客户交易操作、提升客户体验。

03

第三个不同是平台生态系统由多个不同类型的公司/服务商组成网络，通过这些机构间的竞合来共同完成满足客户需求的目标。

# 成为生态系统的整合者

为成为生态系统的整合者，银行需要完成以下工作：搭建核心平台，并在此基础上促进多元化；完善生态系统的机制与规则；建立“先人后己”的商业模式。



PINGAN

首先，银行需要搭建核心平台。基于核心平台，还需促进生态系统的“物种”多元化，明确与谁合作，以及它们在生态系统中将发挥什么样的作用。

- 余额宝成功的关键在于实现了电商的客户体验和金融产品专业性的完美结合；
- 万达与腾讯、百度的合作是为了利用三方资源和数据，打通线上线下的联动体验；
- 平安万里通与外部300多家主流电商和15万家实体商户合作，是为了激活以积分为核心的生态。

其次，银行需要完善生态系统的机制与规则。生态系统中的机制与规则是其有效运转的关键。需要依靠以下规则：

- 技术规则，即在技术层面提供统一的技术规格规定、开放接口，按照规则解决技术摩擦。
- 利益分配和纠纷解决机制。例如，苹果与其大量的零部件供应商、影音书籍内容提供商、应用开发者、合作运营商之间均有完善的分润机制，确保生态系统中的所有参与者均能实现共赢。

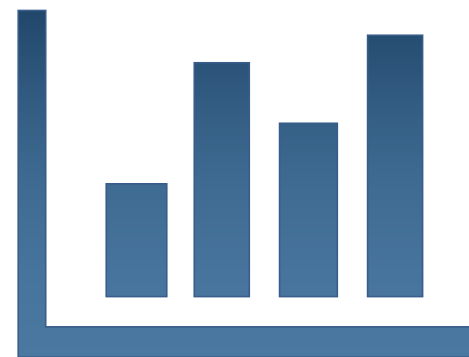


最后，生态系统整合者需要建立“先人后己”的商业模式。尤其在一个生态系统建立之初，整合者往往需要出让部分利益，吸引加盟者和强大的合作伙伴。

part1

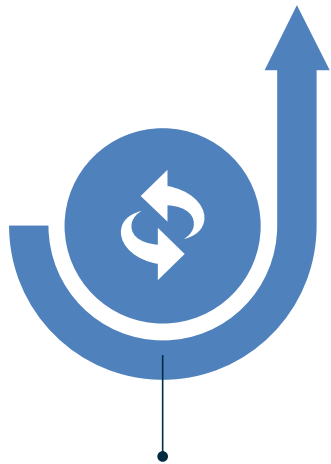
# 第四章

公司银行转型



# 展望公司银行发展前景

公司银行发展前景主要体现在以下四个方面：



- 首先，商业银行存量信贷不良率持续攀升。
- 其次，增量业务面临企业“去杠杆”压力。
- 接着，金融脱媒不断加速。我国目前仍属于强银行导向型经济体。
- 最后，价格市场化持续深化。经过近20年的稳步推进，我国利率市场化改革已基本完成。

## 转型中的宏观经济新常态

改革确立了2016年供给侧改革的五大任务，包括“去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板”，攻坚钢铁、煤炭、水泥等传统行业低效供给过剩的难题。



科技浪潮正在席卷银行业，许多从业者已经充分认识到金融科技进步给零售银行带来的革命性变化。

## 分化的公司客户需求

- 希望获得更加定制化的建议。
- 希望获得与业务紧密相连的端到端的综合解决方案。
- 希望获得符合行业特性的解决方案。
- 希望获得更快更灵活的服务。



## 严峻的金融市场环境



## 强劲的科技创新机遇

# 强劲的科技创新机遇

科技浪潮正在席卷银行业，许多从业者已经充分认识到金融科技进步给零售银行带来的革命性变化，却低估了公司银行业务数字化转型的市场需求和发展潜力。

## 丰富多样的金融需求

1. 科技创新正在变革公司客户自身的业务模式，从而促使其金融需求的改变。更加灵活的供应链金融服务、运营资本融资、兼并收购咨询服务（收购数字服务及软件提供商）成为客户转型之后更急迫的金融需求。

## 数字交易银行服务

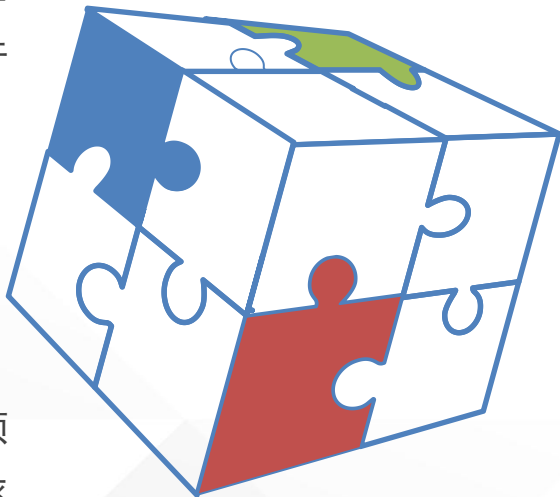
3. 银行同业对公司银行数字化发展呈分化趋势。一些领先机构正在不断加大线上和移动端企业金融服务，并逐渐建立起领先优势，如整合企业支付、贸易融资、托管、信贷等全价值链服务的数字交易银行服务。

## 亟待建设数字能力

2. 公司客户对银行“数字化”“互联网化”的期望在不断提升。超过70%的企业客户表示数字能力是评估银行对公服务水平的关键要素之一，交易（如支付、结算等）、预警和授权审批是接受度最高的三大数字化应用。

## 线上金融平台崛起

4. 金融科技公司的颠覆性冲击与全新的竞合关系。伴随金融科技的发展，第三方支付、P2P、股权众筹、网络金融资产交易所等线上金融平台型企业层见叠出。



# 聚焦公司银行转型的五大差异化业务模式

纵观全球银行业，针对公司金融客户的常见服务手段包含传统信贷型、交易冠军型、投行服务型、互联网金融型和全能服务型5种主要类型。



1. 传统信贷型以提供贷款为主要业务，以存贷息差为主要收入来源，中国主要的商业银行均属于此类。



2. 交易冠军型是指在提供信贷支持的基础上，提供支付、结算、现金管理、贸易融资等服务，例如美国PNC银行。



3. 投行服务型的主要业务内容为投资银行、资本市场、资产管理业务，其目的是满足大型企业的直接融资需求，例如高盛银行。



4. 互联网金融型的主要业务有借贷、交易银行，主要通过线上渠道、自助流程实现服务的交付，例如橙E网、蚂蚁金服。



5. 全能服务型则包含了信贷、交易银行以及投行服务，利用综合服务的组合拳，加强主办行地位，例如摩根大通。



# 交易冠军型

广义的交易银行业务主要包含支付结算、现金管理和贸易融资三类，各类产品都颇具吸引力。交易银行的演变是一个围绕着“以客户为中心”的核心理念，不断整合产品和服务的过程。

## 支付结算

ZHIFUJIESUAN

## 现金管理

XIANJINGUANLI

## 贸易融资

MAOYIRONGZI



## 交易冠军

JIAOYIGUANJUN

### 交易银行“以客户为中心”的内涵体现在三个方面：

第一，交易银行实现了从围绕单一账户提供结算和现金收付产品，到覆盖整个交易流程上下游的客户需求的泛供应链产品与服务管理；

第二，从注重销售单一产品的服务模式，到提供一站式的个性化解决方案；

第三，从以境内服务为主，到提供一体化的跨境服务，把跨境金融服务整合到企业的现金管理服务中。

### 打造交易冠军型模式有赖于四大方面的能力建设：

第一，建立跨区域的网络覆盖模式。领先银行通过建立广泛的合作网络，为更多企业客户提供全球性的平台支持，提升全球业务覆盖范围，例如与国内银行合作，以吸引更多的中小企业和本地企业客群。

第二，打造卓越的产品体系。提供充足的附加服务让客户优化其运营资本，将风险管理和基于资产负债表的贷款产品总体价值关联，或侧重小众市场提供差异化产品。

第三，在前端，以数字化产品和服务提升客户体验。大中型企业在与客户经理沟通、查询余额、付款、申请贷款等环节的数字化偏好程度均超过90%。

第四，在中后台构建规模化的IT系统和基础设施。领先的交易银行已经在很大程度上完成了各主要交易银行产品在客户端的整合

# 投行服务型

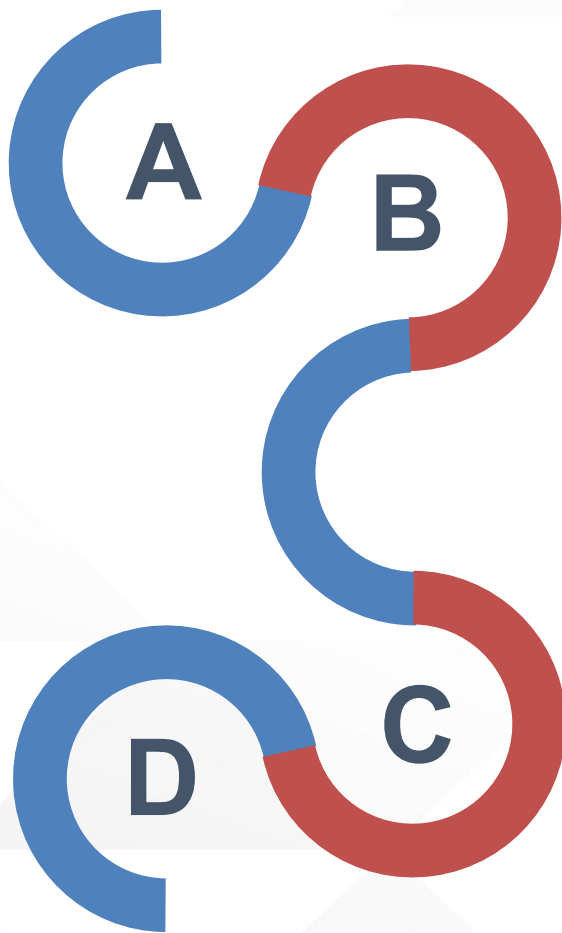
投行服务型主要面向超大和大型企业客户，以股权融资、债权融资、并购顾问和其他资本市场产品为核心，服务于客户的复杂金融需求。

## 股权融资业务

主要是指投行部门以IPO（首次公开募股）、股票增发、可转债等股票类融资产品，服务于企业的融资需求。

## 并购顾问业务

主要是指投行部门作为并购顾问，提供包括卖方顾问、买方顾问、反收购顾问、独立意见顾问等服务，参与到合并、私募融资、杠杆收购、战略/财务收购、分拆、资产剥离等不同类型的交易中。



## 债权融资业务

主要是指投行部门以投资级债券、高收益债券、私募债、银团贷款、银行贷款等债权类融资产品，服务于企业的融资需求。

## 其他资本市场产品

包括风险管理产品销售、汇率及利率等衍生品销售、债务重组顾问、量化交易解决方案、结构化融资产品（比如航空租赁或电影融资）、资产证券化等。

# 互联网金融型

金融企业应借助金融科技手段，围绕消费（批发零售类企业的电商化和线上化）、升级（传统制造业供应链的线上化升级）、创新（成长高科技企业的知识经济圈）三大主题服务小微企业。

## 消费

聚焦线上的批发零售小微企业，从不同角度切入，与合作方开展深度合作，开发POS贷、电商贷、云商贷、口碑贷等特色产品，服务线上小微企业。

## 升级

抓住未来供应链线上发展的大趋势，实现从供应链2.0到供应链3.0的跨越式发展。

## 创新

搭建生态圈服务高科技企业，提供全生命周期的金融服务。以生态圈的思维服务高科技企业，短期寻求批量获客合作伙伴和风险分担，并创新产品。

制胜的关键因素包含产品创新、数字化运营、生态圈三个方面：

## 产品创新

对小微企业客户服务模式创新的突破口在于产品创新，包含了面向客户的界面、数据类型和采集方式、风险定价方法等方面。

## 数字化运营

前端产品创新的同时，银行中后台运营也要相应地开展数字化、智慧化转型，主要包括审批流程、结算清算、客户服务、风险合规等方面。

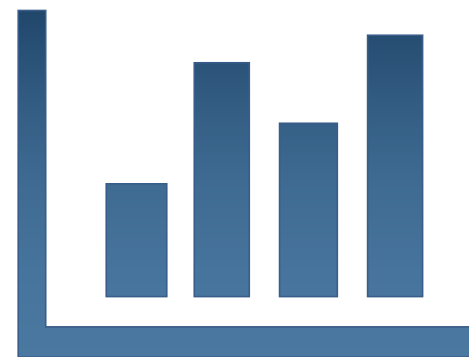
## 参与乃至塑造生态圈

为了将公司金融服务与客户的需求更紧密地连接，更高效地触达、获取和保留客户，获得可靠性、结构性和连续性更好的客户数据，金融机构需要积极参与到企业客户的生态圈中去。

part1

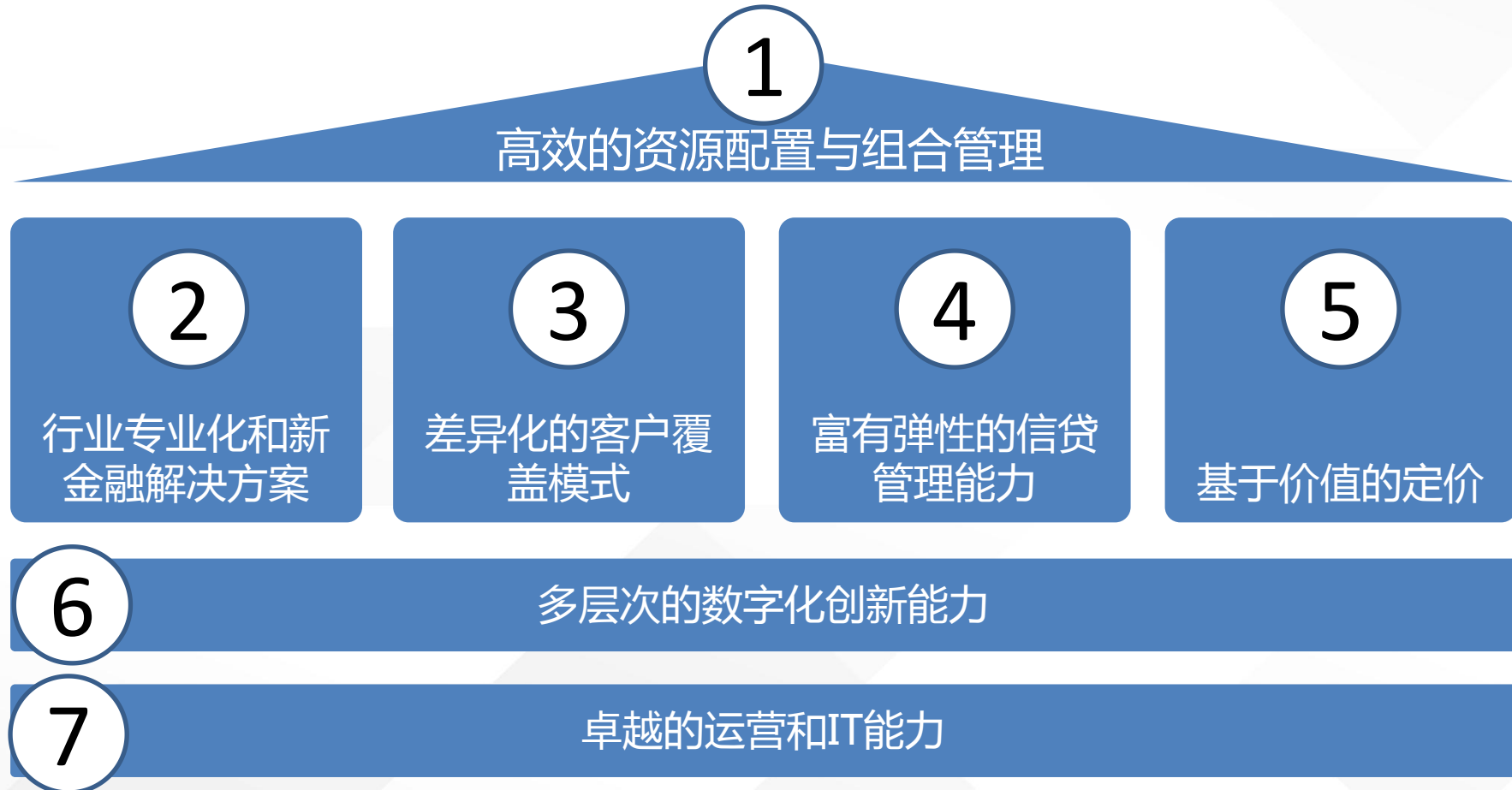
# 第五章

新机遇之一——资产管理



# 公司银行转型的七大能力

不管选择以上哪一种模式作为转型方向，制胜的公司银行业务都离不开一系列基础能力，具体包括：高效的资源配置与组合管理、行业专业化和新金融解决方案、差异化的客户覆盖模式、富有弹性的信贷管理能力、基于价值的定价、多层次的数字化创新能力、卓越的运营和IT能力。



# 定价体系建设需要关注六大方面（上）

完整的定价体系离不开价格水平及结构、最终定价、差异化风格、绩效考核、调整定价、定价流程。

## 要合理设定价格水平及结构

**【痛点】** 在目前国内市场中，公司银行客户定价的计算过于简单，缺乏成本估算的科学方法，定价缺乏指导性。信贷资产的风险等级与最终定价的关联性低，风险定价的能力亟待提升。

**【措施】** 定价需要反映所有有关的成本要素，如资金、风险、资本和运营成本，并且要充分考虑竞争环境的差异，如与竞争对手的价格差异、是否符合银行自身战略、对银行在市场中地位的影响等。

## 要形成差异化的价格

**【痛点】** 在国内，中小银行普遍未针对客户特性（如规模、与银行的关系）、产品使用（如业务量、贷款期限）等因素制定定价指引，而是根据一线人员主观判断确定价格优惠标准。

**【措施】** 银行需要探索如何按客户未来对银行的预期综合收益提供差异化定价。在定价指引中，应明确定义对于有不同潜在价值的客户能够提供的优惠幅度。

## 重视最终定价

**【痛点】** 在国内，客户经理的议价能力和意识有待提升，银行普遍缺乏辅助客户经理议价的工具，例如帮助客户经理了解并分析类似客户的成交价格。技巧缺乏和信息不透明造成在最终定价环节的价值损失。

**【措施】** 建议银行对于低于指导价格的优惠业务建立明确的审批流程和授权机制，严格追踪成交价与指导价格的差距；同时加强客户经理的议价意识和技巧，通过议价培训和经验分享，帮助客户经理建立议价能力。



# 定价体系建设需要关注六大方面（下）

完整的定价体系离不开价格水平及结构、最终定价、差异化风格、绩效考核、调整定价、定价流程。

## 绩效考核

**【痛点】** 数字化能力的要求与目前的绩效考核不匹配。

**【措施】** 为了满足上述定价能力的提升，最好的抓手是将定价体系的建设与绩效考核挂钩，激励一线业务人员和归口管理部门重视基于价值的定价体系的建设。

## 追踪和调整定价

**【痛点】** 在国内，公司银行业务的市场价格归集缺乏纪律及严谨性，过分仰赖客户经理单线提供反馈，有时存在偏差。缺乏跟踪业务申请时所承诺的业务及收益与最终事实表现的客观对比。

**【措施】** 建议银行一方面加强对重要的市场因子的追踪，以及对银行业务定价影响的分析，作为定价的指导因子，另一方面依托IT系统，加强对市场价格归集、对比和考核的时效性，灵活调整定价。



## 定价流程

**【痛点】** 在国内，银行定价的流程存在区域之间不一致、业务之间不一致，甚至行长之间不一致的情况。这背后反映的是没有清晰的授权规则、负责部门和标准化流程。

**【措施】** 建议银行对于不同程度的折扣，订立完整的审批权限和审批流程，确保价格制定的标准化、透明化。

# 卓越的运营和IT能力

为了实现公司银行的卓越运营，无论在节约成本、减少错误还是提升生产力方面，IT能力都显得愈发重要。因此银行需要实施三个方面的IT举措，强化能力建设：



## 建立适应数字化的IT架构

建立真正“多渠道”的前端，保证各个渠道能够灵活接入，互相集成。加强数据治理，确保数据的一致性、完整性、保密性和安全性，建立数据仓库，为未来的大数据运用打下基础。



## 改进开发模式与治理

建立快速敏捷的开发流程，以“工业化”、“定制化”和“敏捷化”为目标，实现多种模式的开发方案。



## 吸引和管理关键技术/人才

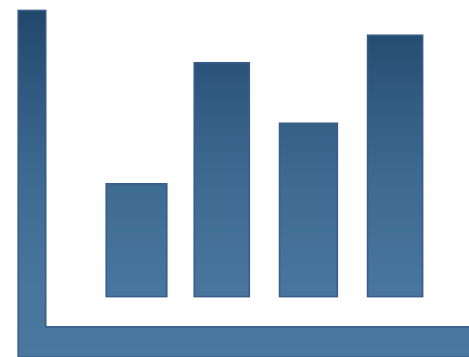
积极提升新技能/新人才的获取和管理经验。针对特定技能（如互联网产品管理、大数据建模）制定招聘策略，提供较强吸引力的薪酬和激励。



part1

# 第六章

新机遇之二——不良资产处置



# 洞察中国资产管理市场三大发展趋势

未来5年，在继续保持中高速增长的同时，中国资产管理市场在资金来源、资产类别、资管机构三大维度上均呈现出一系列重要趋势。

## 从资金来源看

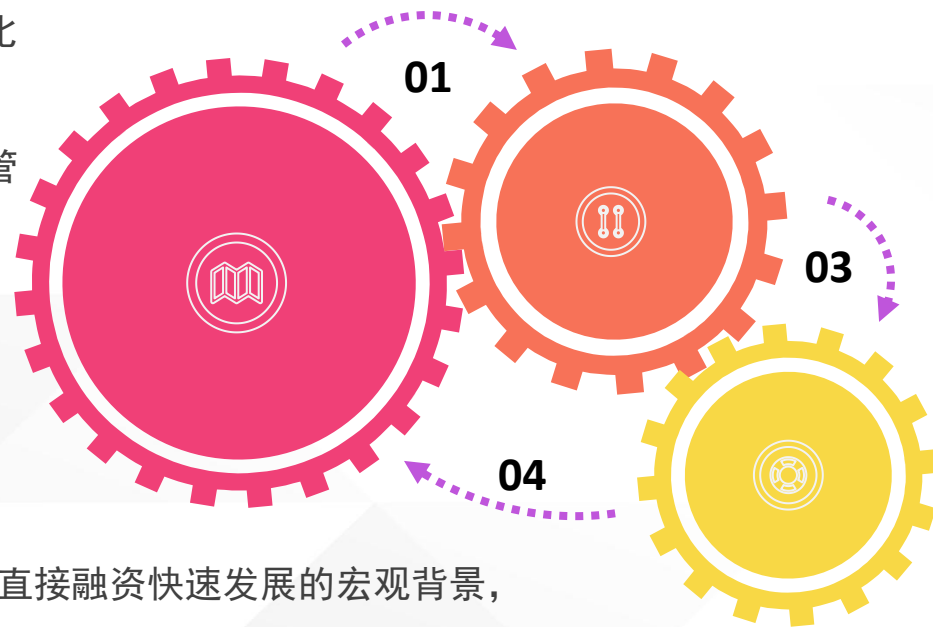
相较于全球市场，我国最显著的特征是机构资金占比较低，仅40%左右，其中养老金占比远低于海外。未来几年，随着养老金入市、养老第二第三支柱快速发展，养老金在资管市场中的重要性有望大幅提升。

## 建立适应数字化的IT架构

结合经济调整期“资产荒”现象的延续以及直接融资快速发展的宏观背景，未来5年，被动管理型产品和除非标固收外的另类投资产品整体上发展较快，比如指数型基金、私募证券基金、私募股权基金；而在主动管理型产品中，股票类产品发展较快，跨境类产品也有较大潜力。

## 从资管机构看

- 第一，未来5年竞争态势有所改变，银行仍为中坚力量；公募基金和私募基金得益于直接融资加速，增速较快；而信托、基金子公司和券商资管等高度依赖通道业务的资管机构则面临转型。
- 第二，赢者通吃现象明显，我国大资管市场集中度与全球类似，前20大资管机构市场份额总计44%，而细分行业集中度更高。
- 第三，资管市场差异化路径初现，有的机构通过跨界混业做大规模，有的机构则通过精品化建立特色。此外，从长期来看，资管机构可管理的资产范围将逐渐放开，这将赋予资管机构更大的市场空间。



# 完善三大资产管理制度

所谓刚性兑付，就是指金融产品到期后，产品发行者必须分配给投资者本金以及预期收益，而当产品不能如期兑付或兑付困难时，发行方或销售方需要兜底处理。

募

投

管

退

首先，监管机构需要明确资产管理从“募”到“投”再到“管理”等各个环节上的责任主体，并为各责任主体制定清晰的尽职指引，明确“尽职”的定义和判断标准。



监管机构

JIANGUANJIGOU

其次，政府和监管机构应适当提高对违约风险的容忍度。一方面要适当运用宏观调控手段防止系统性风险事件发生，但另一方面也应减少不必要的行政干预，让违约事件自然发生，使金融市场的基本规律正常发挥作用。



政府

ZHENGFU



收入

投资金额

投资比例

投资经验

风险承受能力

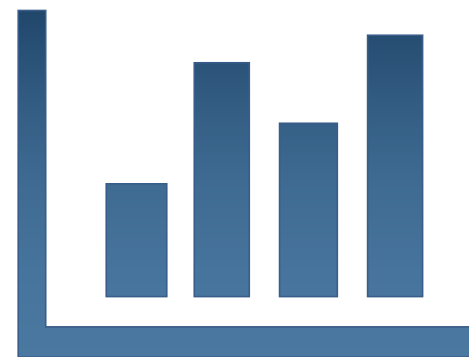
最后，普及并完善合格投资人制度或投资者适当性制度。除了考虑收入、投资金额、投资比例等资金实力指标，还要考察投资人的投资经验、风险承受能力等要素。



part1

# 第七章

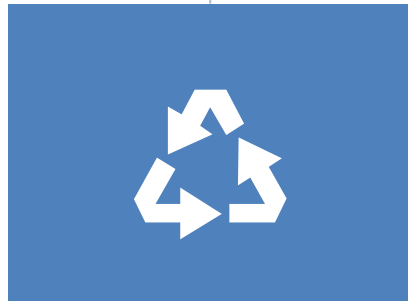
新机遇之三——私人银行



# 针对不良资产处置的建议

银行应调整信贷政策，及时压缩对落后产能和“僵尸企业”授信，减少金融资源浪费。在应对大量债务违约的过程中，应当鼓励市场主体积极发挥能动性，创新坏账处置模式，完善相关法规制度。

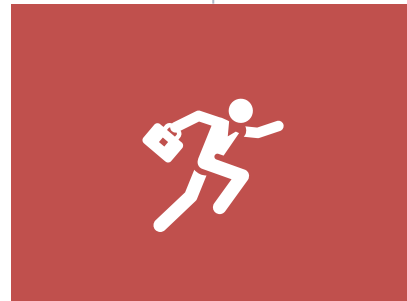
第一，相较于全球市场，我国最显著的特征是机构资金占比较低，仅40%左右，其中养老金占比远低于海外。未来几年，随着养老金入市、养老第二第三支柱快速发展，养老金在资管市场中的重要性有望大幅提升。



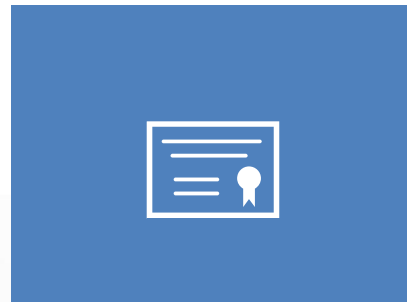
第三，鼓励坏账处置模式创新，如落实不良资产证券化、建立“坏银行”子公司主动剥离坏账等。



第二，积极发挥资产管理公司不良资产处置优势，鼓励发展市场化的不良资产处置市场。



第四，完善相关法规制度，加强危机早期预警和处理准备机制；完善政府救援金融机构的政策机制；健全金融机构破产重组的法规；完善工商企业破产的法律程序，提升执行效率，为应对坏账风险构建坚实的制度基础。



# 千帆竞渡，聚焦私人银行业务模式

房地产市场的分化，为各财富管理机构打开了机会的大门。资金寻找其他投资标的渴望，推动了股市、债市、私募股权等各类投资市场的发展。以史为鉴，4类服务渠道浮现全球：

## 家族办公室

定位于可投资资产上亿的超高净值客户，为超级富有家庭提供综合财富管理服务，处理包括投资管理、税务规划、慈善捐赠、家族信托、财富传承、企业经营和相关法律事宜等在内的综合服务。



关键词



关键词

## 私人银行及信托

定位于可投资资产3000万人民币以上的客户，以开放式产品平台为基础，以基础账户业务、专业投资咨询和综合增值服务为三大抓手，形成全面覆盖高净值客户金融、非金融需求的全能服务型机构，代表性机构主要包括摩根大通私人银行、北美信托等。

## 全能型券商

定位于可投资资产介于150万至3 000万元的大众富裕及部分高净值客户，以较强的投资银行业务和资本市场能力起家，专业的综合咨询服务能力是其核心竞争力。



关键词



关键词

## 独立投资顾问

根据不同专业能力和口碑，可定位于大众富裕客户至超高净值客户。其最大特点是不隶属于任何一家金融机构，不以资产获取和产品创设为长，主要为客户提供投资建议和规划。

# 商业银行私人银行：深耕高端财富管理市场，向全能服务型迈进

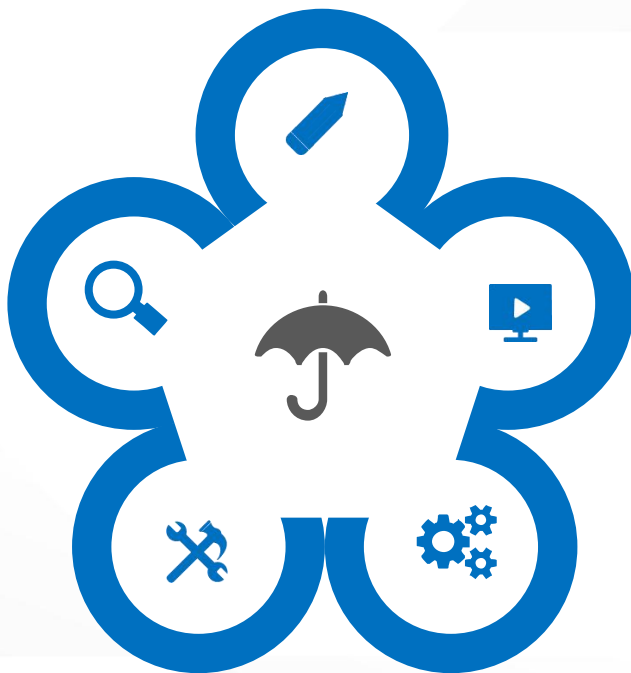
商业银行目前凭借其“国民地位”（品牌认可度、信任感、基础银行业务）及综合金融撮合服务能力占据了高端财富管理业务的主导地位。

## 战略性投资

财富管理行业本身具有投资周期长、回报慢的特点，而中国银行业本身面临转型困境，亟须寻求新的业务增长点。

## 专业人才梯队建设

持续强化专业人才培养，包括资产配置、投资咨询、产品筛选、产品创设等在内的专业人才梯队建设将是私人银行持续发展的核心。



## 多渠道整合，提升客户体验

在“互联网+”时代，我们已经看到国内银行愈发重视渠道的创新和整合，通过电子化的手段提升客户体验，同时提升管理能力。

## 建立开放式产品平台

银行系私行愈发认识到开放式产品平台对私人银行的重要性，未来将会加大引入外部特色产品的力度，并借助品牌、渠道、客群和基础银行业务等传统优势，进一步巩固开放式产品平台的建立

## 集团协同、综合服务

对于非投资类服务，私行可以通过投行业务和集团内子公司的合作提供投融资联动综合服务，满足企业主类客户的多元业务需求，同时与律师事务所、会计师事务所等专家机构合作，提供一揽子增值服务，进一步增强客户黏性。

## 第三方财富管理公司：大浪淘沙，强者恒强，全能服务+独立咨询

第三方财富管理机构整体散而小，分化严重，部分野蛮生长的第三方财富管理公司将经历残酷的洗牌并退出市场，领先第三方则以开放式产品平台和客观优质的咨询服务精准定位高端客户。



1

由于多数第三方不具备产品创设能力，因此更有动力建设开放式产品平台，采众家之长，为资产配置奠定基础。

2

第三方一贯重视咨询服务能力的培养，且机制灵活，目前监管受限较少，能够获得多个金融牌照打通大投行、大资管、大财富的全价值链，逐渐获取产品创设能力，并能够灵活提供海外投资业务，已经获得了不少高净值客户的青睐。

3

若领先第三方财富管理机构能够克服品牌认可度低、监管前景不明朗以及集团协同较少等劣势，则将有可能对银行系私行产生直接冲击。



# 信托公司：先发优势明显，“产品专家”初见端倪

信托公司拥有非常优质的牌照，通道业务之前极其火爆，打破刚兑之后，将对公司战略布局产生重要影响。

**01** 信托公司过去凭借牌照红利，提供高收益产品而具备先发优势，并在高净值客户中形成了一定口碑。

**03** 预计多数信托公司将会深挖其在资产管理领域的先发优势，发挥自身在某些特定行业，如房地产、基础设施建设、股权信托、资本市场、另类投资等领域的专业能力。



**02** 打破刚兑的信号越来越明显，政信合作、通道业务受阻、房地产市场疲软等市场变动正在倒逼行业转型。

**04** 少部分公司则会战略性布局高端财富管理市场，在维持自身在资产端的优势的同时，自建销售团队和专属私人银行家队伍服务高净值人群。

# 基金公司及其子公司：奋起直追，向“产品专家”挑战

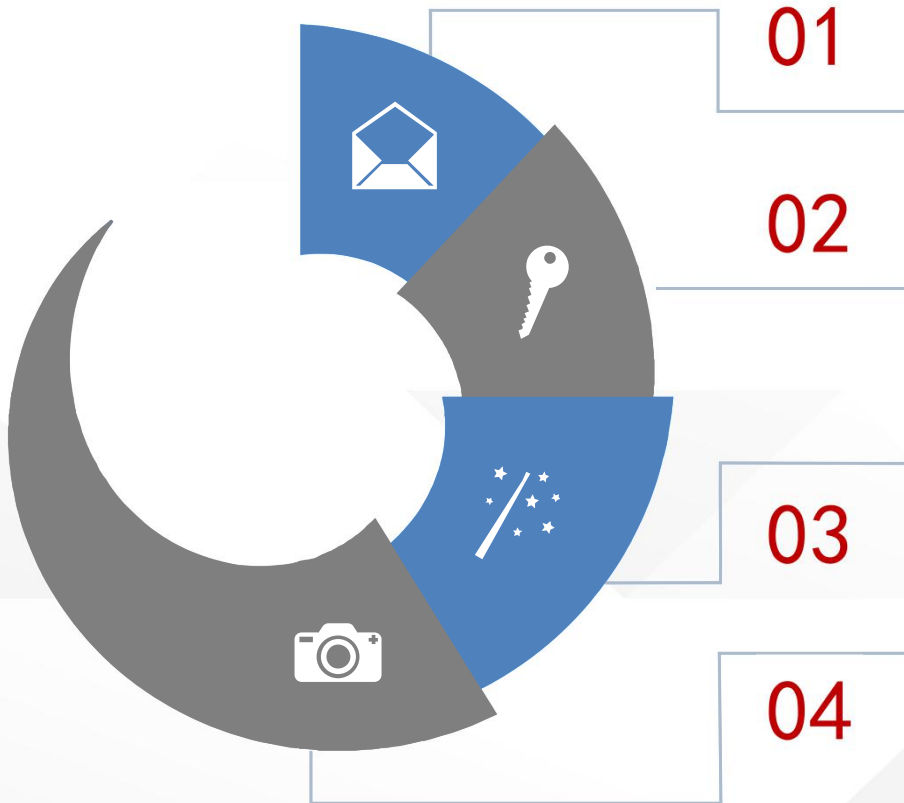
基金公司凭借非常雄厚的盘子，能够在一级私募股权市场、二级市场拥有较好的收益表现。

01 二级市场投研能力是基金公司的传统优势。在资本市场加速发展的今天，基金公司将有机会通过产品创新实现差异化，并以此在财富管理市场中进行竞争。

02 基金子公司牌照拥有“万能金融”的特点，限制条件少、运作空间大，可以提供“类信托”的私募投行业务，收益率较高，逐渐吸引了部分高净值客群的注意。

03 由于基金及其子公司面临自有渠道少、高端客户基础差的双重困境，亟须与具备良好客户基础的金融机构合作。

04 目前已有第三方财富管理公司入股基金或基金公司与互联网公司战略合作的先例。因此，预计基金及其子公司未来将会向信托公司发起直接挑战，争夺高端财富管理行业的产品专家地位。



## 四、御风而行，拥抱互联网时代的私人银行

“互联网”对于行业的洗礼首先体现在技术层面，即日趋广泛的数字化应用。更加值得全行业关注的是“互联网”助推私人银行业务模式进行深刻变革的巨大力量。



互联网时代的私人银行

### 市场发展：私人银行业务模式亟须突破式变革

众多商业银行的私人银行客户经理面临维护客户数量过多、销售时间被行政事务挤占的困境。快速展业并为客户提供高质量的服务在传统模式下异常艰难。如何借助“互联网”的力量救治行业痛点已经成为全行业的命题之一。

### 客户需求：线下服务依然是核心，但互联网创新已经实现深度渗透

“数字化”服务已经渗透到行业价值链的各个环节，从“了解产品组合情况”到“执行交易”。其中，“定制化的投资建议”与“在线交易”是呼声最高的数字化服务，分别有超过40%的客户对此类数字化服务有较高期待。

### 市场发展：私人银行业务模式亟须突破式变革

用技术助力实现梦想，私人银行客户互联网时代的全新客户体验将是对技术之美的一次赞颂。用技术降低成本、用技术支撑个性定制，这样的思路将成为私人银行探索业务模式创新的大方向。

# 中资私人银行国际化五大关键能力

中资私行机构国际化需要具备五大关键能力，分别如下：

## 精准定位目标客户的能力

相对于境内私行业务的市场竞争态势、规模及资源配置，境外私行业务面临的竞争者更多元，需要精准定位才能够在战略上形成错位竞争，在战术上集约地投入有限的产品及资源。

## 精准定位目标客户的能力

中短期内，中资私行的境外业务仍以国内高净值客户为主，这些客户虽在海外拥有资产，但大部分仍居住在国内，甚至是在两地间频繁往返，因此境内外一体化的服务能力至关重要。

1

2

3

4

5

## 专业投顾引领的销售能力

国内私行客户对境外市场普遍较陌生，且许多境外产品的设计及风险评估复杂，多数客户经理并不具备分析解释的能力，因此需倚重投资顾问的解说来促进销售。

## 外部产品的筛选管理能力

产品的自主开发是中国私行在境外业务上较为明显的短板。一方面很多境外的金融产品在国内并不存在，中资银行也缺乏自行开发的能力；另一方面中资银行的境外资产管理能力较弱，相关专业能力及队伍仍在搭建中

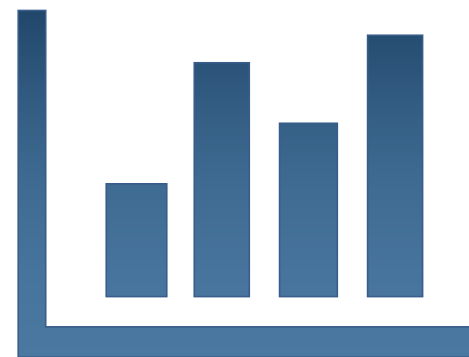
## 境外市场风险及合规的管理能力

海外私行业务管理除了需关注市场风险、信用风险、声誉风险外，操作及合规风险也成为国际私行机构的管理重点。

part1

# 第八章

新机遇之四——直销银行



# 平安橙子银行：“年轻人的银行”

2014年8月6日，平安银行宣布其全新的在线零售银行业务和品牌——橙子银行正式上市。平安橙子银行主打“年轻人的银行”定位，界面风格清新，提供富有互动性和趣味性的功能及服务。

01

在UI设计上围绕“年轻人的银行”口号，保持简洁清新的风格，将基金产品包装成青年人关注的热点话题形式以吸引年轻客群，并且针对年轻人打造梦想基金等趣味性增值服务等。

03

开户成功后，通过本人在本行和他行的银行卡向直销银行账户转账。转账进来的资金可以用来购买货币基金（平安大华基金）、定活通（智能存款）、养老保障资管产品（平安保险产品）等。



02

在产品上，普通客户最常接触的银行核心业务，如转账、理财产品和货币基金购买等，均能在橙子银行平台上轻松实现。

04

橙子银行同时还提供智能消费记账（绑定平安信用卡，只记录平安信用卡的消费）、财务目标管理等创新功能。另外，橙子银行今后可能会增加平安陆金所的P2P产品，或者像“壹钱包”一样增加小额授信业务（由信安小额贷款公司提供）。

# 国内直销银行的发展挑战

未来国内直销银行的发展将会持续面临政策、风控、竞争和协同等各个方面的挑战。

## 政策方面

ZHENGCEFANGMIAN

在政策方面，若干监管政策限制仍有待突破，例如远程开户准入及直销银行牌照政策的进一步推动都是直销银行需要打破的政策壁垒。

## 风险控制方面

FENGXIANKONGZHIFANGMIAN

在风险控制方面，互联网风控技术和手段仍在探索中，与此同时直销银行还面临着风控线上化的挑战，大数据的积累和运用也是直销银行进行有效风控所需努力的方向。

## 内外部竞争方面

NEIWAIBUJINGZHENG FANGMIAN

在内外部竞争方面，外部金融科技公司的冲击余波未平，内部直销银行又与传统银行业务客户存在着竞争关系，内外两方面的压力给直销银行带来了巨大挑战。

## 资源协同方面

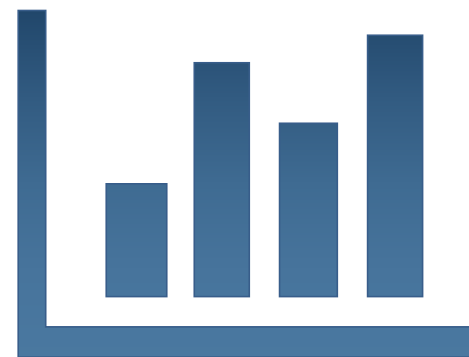
ZIYUANXIETONG FANGMIAN

在资源协同方面，我国直销银行架构多依赖于母行，非独立运营的直销银行面临内部资源协同问题，资源共享、交叉销售、内部分润等方面如何调配，直销银行如何处理与传统银行的竞合关系是未来国内直销银行不能回避的一个问题。

part1

# 第九章

全球金融科技发展现状





# “联网”新图景中的金融科技（第九章）

数字化技术的进步让全球的“互联”程度不断深化，也让“万物互联”的愿景变得更加触手可及。根据预测，到2020年，围绕人们的日常生活、出行、家居等领域，将出现3种最显著的“联网”应用模式——联网个人、联网汽车、联网家庭。



物联网将带领消费行业进入一个高科技的时代。

**联网**  
LIANWANG

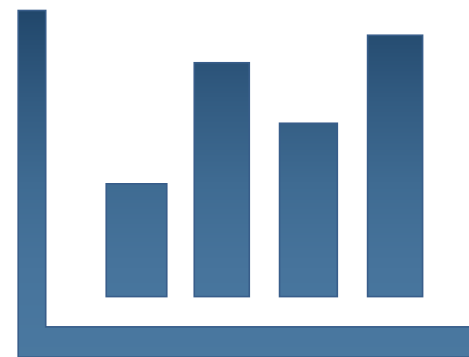
到2020年，约90%的新车能够接入互联网，全球联网汽车将达到2.5亿辆，相当于每五辆车中就有一辆能够上网。

目前全球共有7亿家庭中的19亿件家用设备实现了联网，其中，智能电表年装机总量达到8亿，智能家电年出货总量达到2.23亿。

part1

# 第十章

中国金融科技发展现状



# 金融科技发展的新动力

金融压抑是革新的土壤，技术进步是革新的条件，金融科技的新动力，体现在如下方面：



## 移动互联

移动设备、3G/4G网络的普及使得人们时刻处于畅通的网络之中。此外，移动设备的各种功能和属性为商业和金融应用打下了良好的基础，例如：高分辨率的摄像头可以扫描条形码和二维码；GPS定位功能可以与基于地理位置的服务及产品轻松相连

## 大数据

随着信息技术的发展，几乎所有数据都能得到记录和保存，由此产生的数据量是过去的数百倍甚至数万倍。



## 云计算

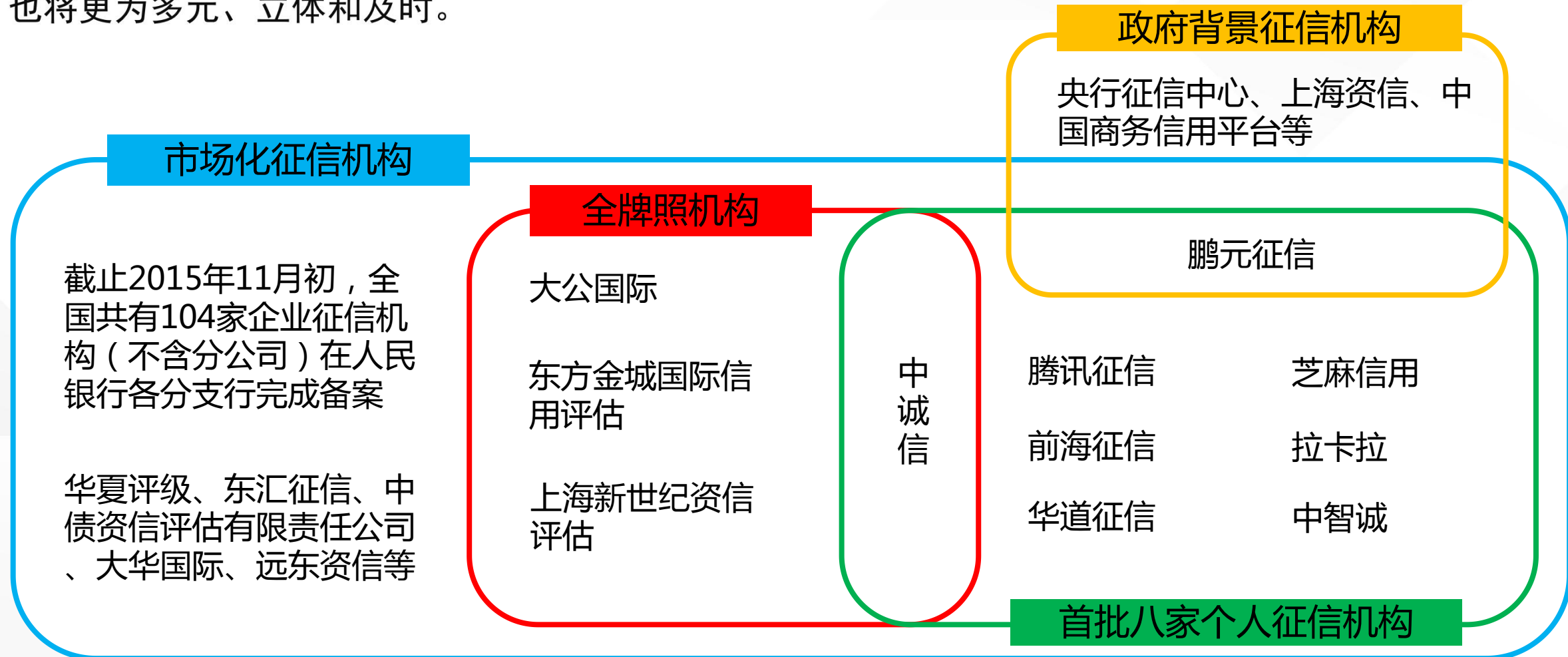
云计算是一种通过互联网以服务的方式提供动态可伸缩的虚拟化资源的计算模式。从理论上说，所有的计算机应用与服务都可以通过互联网和云计算远程实现。

## 人工智能

互联网、移动互联网的普及以及数字化新世代的兴起已经深刻改变了客户的金融意识和行为，包括自主获取信息并决策、认知和决策过程更为复杂、自主选择接受服务的时间、自主选择接受服务的渠道等。

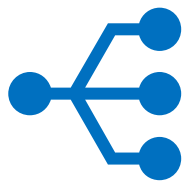
# 征信体系：中心化还是多元化？

支付的数据积累到一定程度，经过特定的加工和整理就能够成为信用基础。未来，随着移动互联网和社交网络的进一步发展，数据的种类、数量及时效性也将得到极大提高，对个人的信用互联的评价体系也将更为多元、立体和及时。



# 满足银行平台、渠道、场景

基础资产撮合平台：直接融资大发展。基础资产撮合平台是指股权、债权、产权、林权、地权、碳排放权等基础资产的交易和撮合平台。此类平台的发展主要源自中国社会融资结构的改革。



平台

PINGTAI



渠道

QU DAO



场景

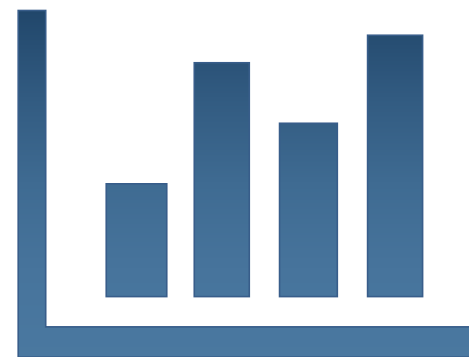
- 一个成功的平台往往需要做好几件事，一是选择平台战略的企业需要有能力和积累大规模的用户；二是需要提供给用户有着巨大黏性的服务；三是需要有合作共赢、先人后己的商业模式。成功的平台商们正在纷纷践行以上准则。
- 首先，在积累用户方面，一些平台商通过社交圈的扩散实现用户数的快速增长。
- 其次，在建立客户黏性方面，一些平台商通过实现差异化、个性化的服务以及对服务的整合来增强客户黏性。
- 通过交叉渠道，全面把握客户行为，综合计算客户利润贡献率。
- 利用对客户的多维认知，针对不同需求，在全渠道开展产品和服务的创新设计，激发客户购买意愿。
- 成功激发客户意愿后，保证建立无缝连接和有效的多渠道客户联系，降低在产品销售过程中由渠道转换引起的客户流失率。
- 通过不同渠道的合理分工，发挥各渠道的最大效用，比如解放物理网点客户经理的时间，将其投入到更多高价值的销售活动中去。



part1

# 第十一章

金融科技创新的突破口——移动支付



# 全球移动支付市场五大主题

在国内，随着支付宝、微信支付、百度钱包和拉卡拉等工具的普及，互联网支付，特别是移动支付，已经深入渗透至人们的日常生活。某种意义上，只要有了手机，钱包和现金已经不再是出行消费的必需品。

## 基本面

引起支付，特别是移动支付快速发展的一个底层的原因是广泛意义上大零售行业的发展，包括“衣食住行”的“大消费”和“医养文娱”的“大服务”驱动了金融服务行业的快速发展。



## 客户需求

终端的消费者和商户，都在积极地迎合这个潮流。尤其是商户，因为商户需要给消费者提供最优的客户体验，从而提升消费者的忠诚度和追求消费者的价值最大化。

## 盈利压力

在迅速扩大规模的基础上，需要厘清如何实现一个长期稳定和有效的商业盈利模式，从而实现长期可持续的发展。

## 线上化

由于互联网技术、通信网络，包括特定大数据服务和提供增值服务的技术公司的存在，使得支付的整体技术环境更为良性、更为友好，也更为可靠。

## 创新和跨界

除传统的金融机构之外，技术公司、设备制造公司和通讯商公司也都纷纷涉入其中，这种跨界竞争的格局日益明显。

# 支付行业四大制胜关键

支付行业四大制胜关键，也是该行业的护城河。

## 需要有海量的客户基础

客户基础的大小对于日后商业模式的成熟和创新是至关重要的。有许多服务需要依赖客户基础扩大后的规模效应实现扭亏为盈，也有许多数据服务需要有海量客户的长时间数据积累作为支撑。

## 需要双边激活的解决方案

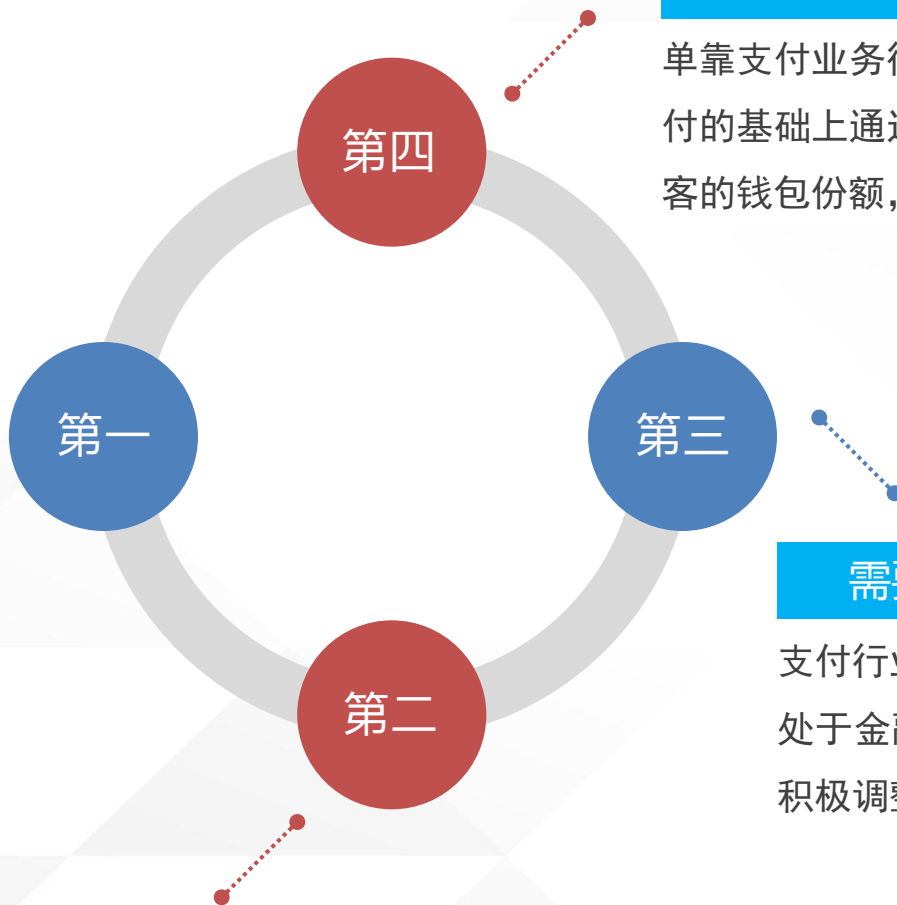
首先激活商户，然后激活用户。

## 需要打造“支付+”的业务延展性

单靠支付业务往往很难盈利，因此需要在支付的基础上通过叠加其他产品，提升单个顾客的钱包份额，从而实现单客价值的提升。

## 需要灵活的组织架构

支付行业由于其天然连接用户和商户的性质，处于金融行业O2O的前沿，倒逼支付企业去积极调整自身的组织架构。





# 调色板原色——五大战略原型

经典型：做大。适应型：求快。愿景型：抢先。塑造型：协调。重塑型：求存。

## 经典型战略

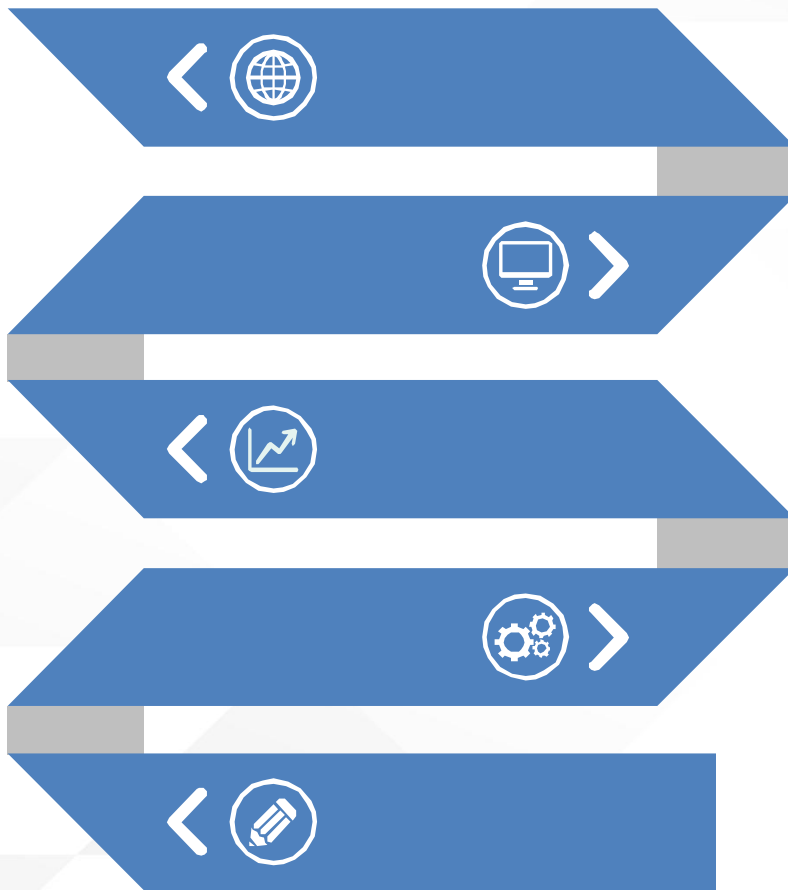
世界是可以预测的，竞争基础是稳定的，企业一旦获得优势，就可以长久地保持下去。

## 适应型战略

在形势难以预测，优势转瞬即逝的情况下，应对持续不断变化的唯一方法是严阵以待，并构建不断改变自己的能力。

## 愿景型战略

采用愿景型战略的企业领导认为，企业能够凭自身的力量创造或再造商业环境。愿景型企业的成功之道在于率先引进革命性的新产品或商业模式。



## 塑造型战略

当环境不可预测但具备可塑性时，企业有机会在行业发展的早期阶段对其进行塑造或重塑，并对行业规则进行定义或重新定义。

## 重塑型战略

重塑型战略旨在帮助那些在严酷环境下求生存的企业重新恢复活力并再度获得竞争力。企业之所以会陷入这种艰难的境地，有可能是因为企业的战略方法与环境长期不匹配，也可能是由企业外部或内部的动荡所造成的。

# 领导力：4种关键品质、两种培养方式

成功的转型领袖一般具有4种关键品质：



## 前瞻性

能够预见关键的客户趋势、技术趋势，积极地自我超越，为适应未来需求预先建立能力



## 灵活性

能够不断适变应变，进行反思并调整银行策略



## 平衡性

既通晓业务，又理解技术，还能兼顾风险，确保银行业务在创新、盈利、安全之间的平衡



## 协作性

能够让董事会、管理层、执行层对转型的优先次序和时间表达成一致，建立共同的愿景并进行合作

一是“内部发展”，从业务向技术端发展。

企业领导层应当如何建立这样的领导力？

二是“外部获取”，从技术向业务端发展

# 组织转型：数字化组织架构的3个阶段

与西班牙对外银行类似，大多数银行在数字化组织变革中都需经历以下3个阶段：



## 数字化机会主义

SHUZHUAJIHUIZHUYI

在这一阶段，企业应遵循“百花齐放”的原则，给予业务线充分的创新空间。同时，选取痛点大、影响力高的业务重点部署，通过快赢举措建立改革信心，为转型推进打好基础。

## 数字化集中主义

SHUZHUAJIZHONGZHUYI

当数字化举措在组织内部迅速普及并升温时，应通过一个强大的牵头部门（或称卓越中心）来对各项举措统筹管理，并通过规模化效应提升数字化工具和流程的经济性。该部门应负责明确总体执行方向，确定重点举措，确保各方之间的高效合作，避免过度占用公司资源。

## 数字化行动主义

SHUZHUAXINGDONGZHUYI

当数字化转型在各业务单元内生根发芽，成为企业的核心战略后，卓越中心将随之转向更加精益的行动主义模式，负责监管相关的政策、工具和流程，为数字化转型的执行提供支持，具体的项目执行则由各业务单元自行协调和管理。

# 读书思考 争分夺秒

你读过的每一本书，都将算数！

## 其他读书笔记：

- 《胜者思维》
- 《成为领导者》
- 《财务自由之路-7年内赚到你的第一个1000万》
- 《玩赚抖音短视频》
- 《战略解码》
- 《华为团队工作法》
- 《高效能人士的7个习惯》

