

中国银行业白皮书

决胜于定价

概要



7

现状和意义

中国银行定价现状和科学定价转型的战略意义



11

整体方案

麦肯锡科学定价整体方案



33

转型实施

三步走的整体转型实施方案和转型经验

麦肯锡大中华区金融机构咨询业务 2016年4月



2016年4月

麦肯锡大中华区金融机构咨询业务

决胜于定价



倪以理 (Joseph Luc Ngai) | 香港
曲向军 (John Qu) | 香港
容觉生 (Winston Yung) | 香港
谭宏 (Charles Tan) | 台北
陈鸿铭 (Hongming Chen) | 香港
Gianluigi Salatiello | 米兰

目录

摘要	1
第一章 定价转型的战略意义	3
一、科学定价可以为银行带来6%-15%的收入增长	3
二、科学定价是公司银行前线业务转型的关键抓手	4
三、科学定价倒逼银行中后台专业化能力快速提升	4
第二章 中国银行定价现状和主要挑战	7
一、缺乏清晰的、与业务策略配套的主动定价策略	7
二、缺乏明确的定价管理职责, 架构分工模糊	7
三、缺乏科学的定价模型、方法、工具	8
四、缺乏客户定价跟踪与后督机制	9
五、缺乏专门的定价系统与配套的基础数据管理	9
第三章 麦肯锡科学定价整体方案思路	11
一、定价漏损和速赢	11
二、存款挂牌和存款定价策略	14
三、基于风险的贷款定价策略	16
四、中间业务定价策略	19
五、基于客户关系的综合定价策略	21
六、定价治理优化	25
七、定价系统和数据	27
附文: Periscope定价管理系统	30
第四章 科学定价转型实施方案	33
定价转型路径图	33
转型实施的三大经验教训	35



摘要

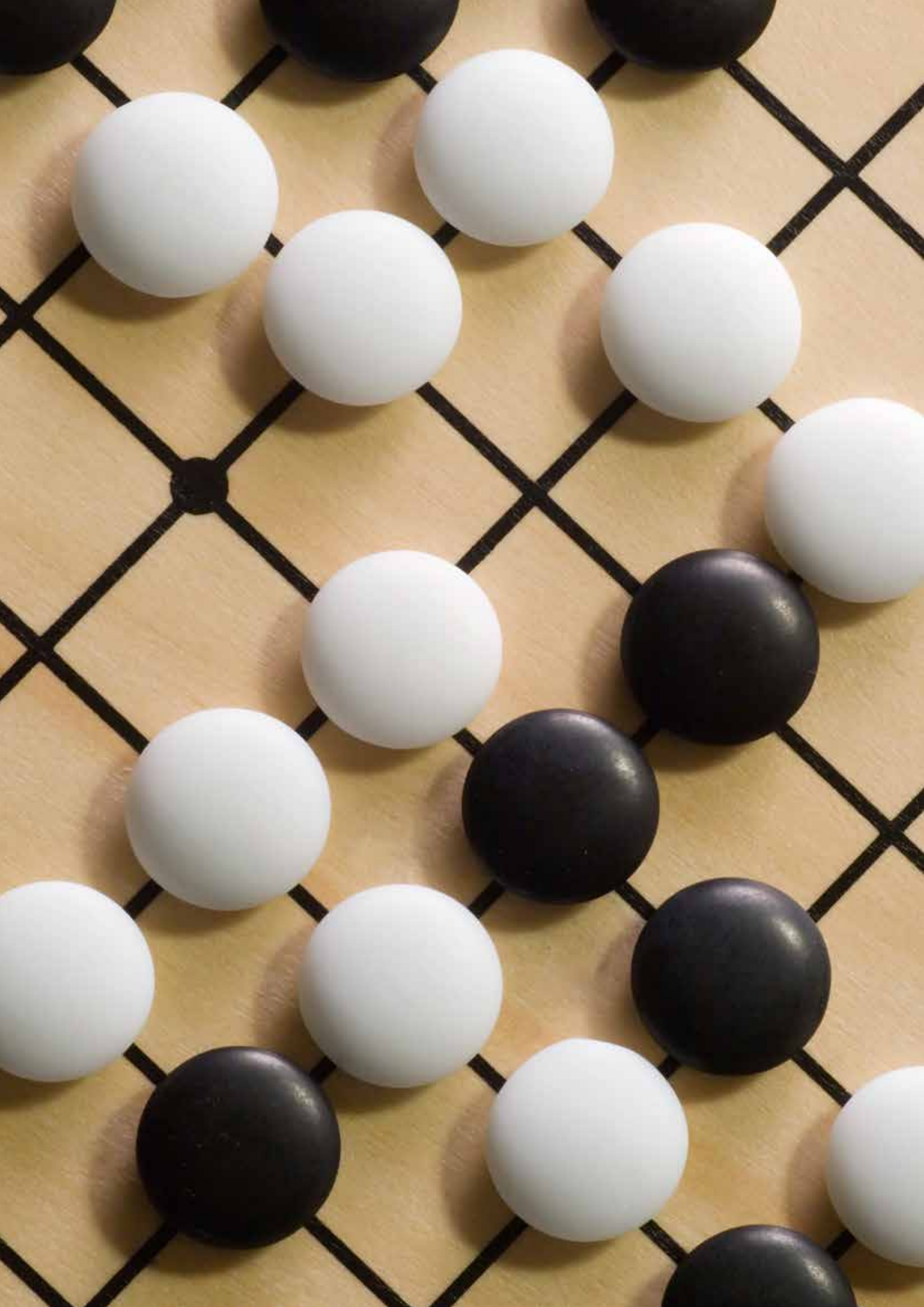
利率市场化条件下,定价转型将成为整体公司业务转型的执牛耳者,对商业银行具有战略意义。根据麦肯锡经验,成功的定价转型可以给银行带来6-15%的对公收入的提升,这几乎相当于银行最好的一到两个分行的收入,这在银行收入增长乏力的新常态下显得尤为为重要。其次,科学定价是公司银行前线业务转型的关键抓手。科学定价为客户分层、账户规划和交叉销售等传统的前线转型手段带来全新的推动力。同时,科学定价也倒逼银行中后台专业化能力快速提升。科学定价需要大量的客户和内部管理数据支持(例如风险计量、成本分摊等),所以定价转型必将带来整体银行精细化管理更上一个台阶。

因为长期的利率管制,中国银行在定价方面基础薄弱。银行通常缺乏主动的、和业务战略匹配的定价策略,被动的跟随央行或者四大行的价格指引。同时在内部的组织中,也缺乏对定价管理的明确职责定义和分工,尤其是市场端的价格管理。这导致大量定价管理的基础工作没有得以实质开展,未能建立科学的定价方法、模型和系统,也缺乏价格管理的基础管理流程。

麦肯锡长期参与、协助全球银行的定价转型,仅在过去5年之内就主导过不下于150个银行定价项目,以此基础上开发了一套完整的科学定价体系。麦肯锡科学定价体系包括七大核心要素,端到端的覆盖公司银行定价所需的定价策略、定价技术方法、定价治理机制和定价系统等几大核心:

- 一、定价漏损和“速赢举措”
- 二、存款挂牌和存款定价策略
- 三、基于风险的贷款定价策略
- 四、中间业务定价策略
- 五、基于客户关系的综合定价策略
- 六、定价治理与流程
- 七、定价数据和系统

定价转型是一个系统工程,无法一蹴而就。定价转型从设计到试点、直到最后的实施通常需要18-24个月的时间,需要周密的前期规划,需要整个银行的决心和恒心。与此同时,定价转型不是一套简单的技术方法,而是一场深入的组织和管理变革,需要管理者具有组织变革管理的意识和技能。最后,现代银行管理手段落地都需要IT系统。麦肯锡在总结全球定价方法基础上,开发了一套定价管理系统Periscope,可以大大加速银行的定价转型进程。



第一章： 定价转型的战略意义

利率市场化不再是几年前大家喊的“狼来了”，而是真真切切地已经在我们身边发生。国外发展经验显示，利率市场化既给银行的发展带来前所未有的严峻挑战，也为中小银行创造了弯道超车的机遇。事实证明，尽快建立科学的定价管理体系是各家银行应对挑战的当务之急与致胜工具。

一、科学定价可以为银行带来6%-15%的收入增长

成功科学定价转型
给银行带来的价值

6-15%

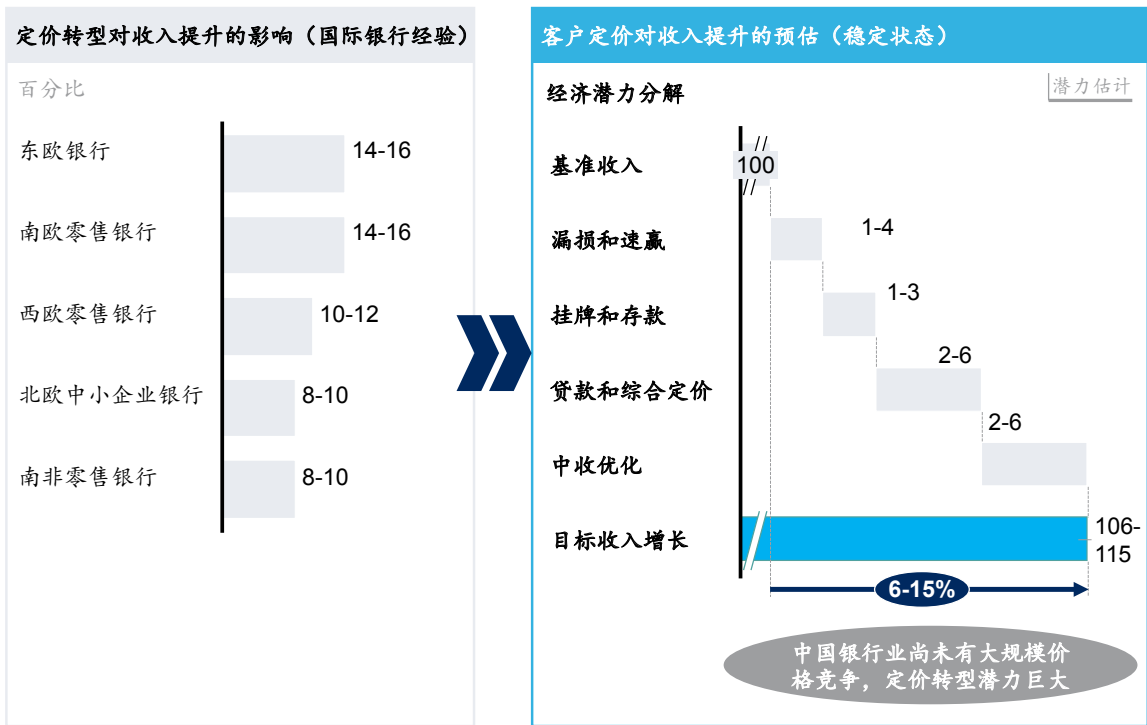
的收入提升

中国银行业正在面临前所未有的增长和盈利压力。一方面源于中国经济增速放缓，市场进入下行周期，银行不良率跳升，直接削减银行的利润与核心资本；另一方面，利率市场化下银行利差持续收窄，传统业务又受到互联网金融的冲击。银行业的收入增长也从上几年前的两位数增长回落到个位数。

麦肯锡国外项目经验显示，建立科学的定价管理体系能为银行带来6-15%的收入提升（见图1），这相当于1到2个核心分行为银行创造的价值，将为银行的全面转型升级赢得时间并提供盈利支持。据统计，科学定价所带来的收入提升主要来自以下四个方面：一是降低定价漏损，即快速定位现有定价体系中的“跑、冒、滴、漏”，实施针对性的速赢举措；二是实施“金字塔”存款挂牌策略，在普遍降低资金成本的同时，加强对重点客户的精准营销与维护投入；三是从单一产品定价转向客户综合定价，加深与战略客户的客户关系，挖掘交叉销售机会，提升单一客户产品渗透率，进而提升客户综合EVA；四是优化中间业务收费，加强对费率优惠减免的管理，同时根据产品的相互拉动性设计新型的组合产品定价策略，以吸引客户业务的自动归集，提升主办行地位。

图1

定价转型在能力提升同时，预期还可以创造6%-15%的额外收入



二、科学定价是公司银行前线业务转型的关键抓手

公司银行业务仍然是国内银行的收入基石，直接或间接带来的收入占到银行总收入6成以上。因此，公司银行业务的转型事关整个银行转型的成败。长期以来，相对于零售银行业务与金融市场业务，公司银行业务处于更为粗放的管理状态。

推行科学定价为公司银行业务从“做业务”向“做客户”转型提供了关键抓手。一方面，科学定价的实施将推动客户账户规划的真正落实。账户规划的结果作为定价的重要输入项，直接影响对客户端的最终报价。此举将有效提高对账户规划的重视程度，促进账户规划流程的进一步规范，鼓励客户经理、团队领导、产品经理、风险经理等积极参与；另一方面，科学定价为交叉销售的实现提供了必要手段。科学定价过程中的客户聚类与同类客户对标，为交叉销售的机会识别提供了科学依据。同时，通过基于客户综合价值而非单一产品定价，为交叉销售的成功提供了致胜法宝。

三、科学定价倒逼银行中后台专业化能力快速提升

定价能力折射出银行中后台专业化管理综合水平。许多银行不知道自己的成本底线在哪里，是因为在FTP、风险计量、经济资本计量、成本分摊等诸多环节中的一个或是几个环节存在问题。建立科学定价管理体系的过程实质上也是倒逼银行中后台专业化管理水平不断提升的过程。

银行的中后台专业化能力的提升,也能通过定价手段转化为市场竞争力。比如,银行在某些产品方面高于同业的运营效率,可以通过管理会计的成本归集和分摊直接影响该产品的运营成本,最终会以相对于同业低的成本率反映在最终产品定价上,以此获取市场竞争的相对优势。而银行在某些产品方面相对的投入产出劣势,也可以通过定价客观反映差距,以支持管理层作进一步决策:如继续战略投入、部分流程外包,还是通过并购改善规模不经济。



第二章： 中国银行定价现状和主要挑战

利率市场化打破了我国银行业沿袭了几十年的利率决定机制与变动规律，在给商业银行带来发展机遇的同时也对商业银行的经营管理产生巨大挑战。长期以来，定价管理一直未被充分重视，是国内银行普遍的管理弱项。麦肯锡根据对国内银行业的深入调研，发现主要存在以下问题：

一、缺乏清晰的、与业务策略配套的主动定价策略

国内银行中，价格制定往往与客户策略、产品策略、区域策略脱钩，缺乏与业务战略的紧密结合。更有些银行定价随行就市，被动跟随。以存款挂牌为例，中小银行要么是基于央行基准利率“一浮到顶”，要么是在“五大银行”的挂牌价基础上进行粗放式的加点差（见图2）。对于相对央行基准利率增加的资金成本需要达到的目标（如增加获客、降低负债成本率、提高优质资金比例等）并无预先测算，对于执行效果的关键指标（如新增客户数、付息负债成本率、活期存款日均占比、净稳定资金比例等）也未进行定期跟踪。麦肯锡观察，很多市场在利率市场化转型过程中银行开始追求主动存款（挂牌）价格策略，有些中小型银行开始大幅提高利率以抢占市场份额；主流银行则开始从区域和客群入手，制定差异化的挂牌价格；为了吸引新资金，银行甚至开始专门为“新资金”制定有吸引力的价格，并配以市场营销手段。这导致全市场存款（挂牌）价格变得更加丰富和多层次。

缺乏系统的折扣管理是国内银行对定价缺乏主动策略的另一个主要表现。国际领先银行通常会把价格折扣看作获取战略客户和深化客户关系的最有力的手段之一，并作为战略性资源进行精细化配置。折扣管理通常包括折扣预算、折扣计量、折扣审批授权体系、折扣执行跟踪及经济性评估。国内很多银行目前对于价格折扣的运用差强人意，一方面，事前没有建立量化的折扣投放导向与产出目标，总行对于具体的折扣使用缺乏细化标准，分行执行管理松散；另一方面，受限于系统建设相对滞后，缺乏对折扣投放效果的跟踪手段，致使大量资源投放最终成为“糊涂账”，甚至与业务发展的战略导向背道而驰。

二、缺乏明确的定价管理职责，架构分工模糊

多数国内银行目前的定价管理职能分散且总行实质性指导职能缺失。麦肯锡面对的国内银行客户往往都处于这样的“混沌”情形：缺乏全行统一遵循的定价“宪法”；资产负债部作为多数银行的价格管理部门，其实质只能通过FTP工具进行内部价格管理，对于最终客户端的报价及价格执行管理既不专业也无抓手；总行各相关专业管理部门已经进行了大量与定价相关的基础工作，如风险管理部的风险计量、财务部的管理会计等，但尚不明确究竟由哪个部门牵头负责整合分散在各部门的信息应用于定价。总行条线客户部门与产品部门要么价格管理职能缺失，要么多头交叉管理严重。

分行作为实际定价的管理者和决策者，通常缺乏定价专业知识和量化评判标准。由此在面对日常个案时，分行往往无法对具体个案作有效判断。同时，不同分行对客户经理的定价指导缺乏统一规范，致使相似客户在不同分行定价结果差异大。甚至有部分银

图2

中国主流银行存款挂牌利率¹

■ 高于梯队平均

人民币存款利率	活期	定期（整存整取）					
		三个月	半年	一年	两年	三年	五年
央行基准利率	0.35	1.35	1.55	1.75	2.34	3.00	N.A.
中国工商银行	0.30	1.35	1.55	1.75	2.25	2.75	2.75
中国建设银行	0.30	1.35	1.55	1.75	2.25	2.75	2.75
中国农业银行	0.30	1.35	1.55	1.75	2.25	2.75	2.75
中国银行	0.30	1.35	1.55	1.75	2.25	2.75	2.75
交通银行	0.30	1.35	1.55	1.75	2.25	2.75	2.75
招商银行	0.30	1.35	1.55	1.75	2.25	2.75	2.75
五大行+招行	0.30	1.35	1.55	1.75	2.25	2.75	2.75
兴业银行	0.30	1.40	1.65	1.95	2.70	3.20	3.20
浦发银行	0.30	1.40	1.65	1.95	2.40	2.80	2.80
中信银行	0.30	1.40	1.65	1.95	2.40	3.00	3.00
中国民生银行	0.30	1.50	1.75	2.00	2.45	3.00	3.00
华夏银行	0.30	1.40	1.65	1.95	2.40	3.10	3.20
中国光大银行	0.30	1.40	1.65	1.95	2.41	2.75	3.00
平安银行	0.30	1.40	1.65	1.95	2.50	2.80	2.80
广发银行	0.30	1.40	1.65	1.95	2.40	3.10	3.20
恒丰银行	0.35	1.43	1.69	1.95	2.50	3.10	3.10
浙商银行	0.35	1.43	1.69	1.95	2.50	3.00	3.25
渤海银行	0.35	1.43	1.69	1.95	2.65	3.25	3.00
股份制银行	0.31	1.42	1.67	1.95	2.48	3.01	3.05
北京银行	0.30	1.40	1.65	1.95	2.50	3.15	3.15
南京银行	0.35	1.40	1.65	1.90	2.52	3.15	3.30
宁波银行	0.30	1.50	1.75	2.03	2.60	3.10	3.30
徽商银行	0.30	1.40	1.65	1.95	2.50	3.25	3.25
上市城商行	0.31	1.43	1.68	1.96	2.53	3.16	3.25

¹ 截至2016年3月1日，零售存款

行为图省事，以“考”代“管”，通过对机构最终利润目标的考核代替对最终客户端报价的直接指导。

三、缺乏科学的定价模型、方法、工具

国内只有极少数银行在部分业务领域尝试通过量化模型指导一线定价，大多数的银行仍处于粗放式自发管理状态。照经验，有定价模型支持的银行在市场反应速度、成功营销优质客户方面具有优势。麦肯锡在过往项目中，曾帮助客户运用较为简单的风险定价模型进行批量测试，对比模型结果，发现实际执行的贷款利率并没有完全覆盖客户风险，低评级客户与高评级客户的定价差异并未拉开。

国内银行建立科学定价模型的难点主要在于：一是涉及的基础信息范围广、数量大。以制定资产类产品的成本底线为例，需要FTP、资本成本、风险成本、运营成本、税金

及附加等跨部门系统数据支持,不少银行数据不完整或尚未实现集成;二是需要对定价客户进行科学分类。多数银行对于对公客户的分层不够细化,往往只是基于规模简单分类,客户定价一刀切,未充分体现在规模、行业、风险、地域等方面的差异性;三是客户综合定价并非基于客户关系的贷款定价。麦肯锡发现,不少银行只重视贷款定价,将客户综合定价等同于综合考虑客户其他业务潜力的单一贷款利率定价,这与麦肯锡所提出的针对对公重点客户的客户综合定价,即基于客户价值的“一揽子”产品定价有很大差距。

四、缺乏客户定价跟踪与后督机制

多项数据统计显示,国内商业银行当前的价格管理普遍存在严重的漏损现象:银行20%的对公客户创造了近90%的EVA价值,而5%-10%的客户正在毁灭价值;大量的贷款利率优惠并没有带来预期的负债与中收业务,未能转化为综合EVA的提升;低评级客户的贷款利率与高评级客户几乎一样,甚至更优惠;大量享受中收费率减免的是银行的边缘客户而非贡献大的价值客户。这些漏损现象的出现固然反映出事前、事中定价管理较为松散,但更值得关注的是国内银行普遍缺乏定价执行跟踪与后督机制,即价格的执行效果是否达到预期没有定期跟踪检视,一旦出现漏损也没有配套的重定价机制,只能将错就错,一错到底。

究其原因主要有以下四点:一是跨前中后台后督管理职能缺失。无论是总行条线部门、总行财务部门、分行都没有相应的后督职能与岗位设置;二是业务线缺乏客户账户规划。要么对客户潜在价值与交叉销售机会完全没有预判,要么缺乏科学规范的账户规划流程,完全依赖一线客户经理,团队领导、产品经理、风险经理等参与不足,造成缺乏可用于跟踪、后督的依据;三是缺乏自动化的系统跟踪工具。价格执行跟踪反馈涉及到前台的运营系统、业务部门的CRM系统、财会部门的管理会计系统等多个系统的数据整合与O2O流程再造,其统计量与复杂程度无法依靠人工手段实现;四是没有配套的考核手段支持。在现行的考核体系下,一线机构有动力基于客户承诺的潜在贡献给出最优惠的客户价格,继而获得签单后的考核业绩,但无动力去跟踪客户的承诺最终是否兑现以及具体的责任到人,最后往往不了了之。

五、缺乏专门的定价系统与配套的基础数据管理

少数国内银行目前已经建成专门的定价系统,且以单一产品定价系统居多(如贷款系统),极少见考虑综合客户关系的综合定价系统。麦肯锡调研显示,一线客户经理对于定价系统需求迫切,他们希望定价系统能具备支持多维量化模型、提供模拟测算工具、提供查询与结果展示、实现线上审批、支持“后督”管理、实现信息集成、支持移动办公等七大功能。

要建立理想的综合定价系统,目前国内银行还存在相当挑战。首先是相关基础系统未集成。如CRM与管理会计数据未集成,导致CRM与管会对客户EVA的计算结果不同,或是CRM中无法获取客观的客户价值计算结果;二是核算颗粒细度无法支持定价计算。如不少中收业务收入无法归集至产品、客户维度;三是手工台账维度信息缺失。如部分手工台账仅是用于支持机构业绩考核,产品、客户维度信息缺失。四是未进行相关外部数据库的整合。如多数银行只有授信客户有相对较完善的客户信息,包括行业、规模、主要运营指标等,而非授信客户信息则严重缺失,需要定期购买外部数据库进行内外部信息整合;五是定价管理流程尚不完善,缺乏与流程相配套的清晰的数据逻辑处理关系。



Government

US\$ m

2,500

2,000

1,500

1,000

500

0

FY94

FY95

FY96

FY97

FY98

FY99

FY00

FY01

FY02

FY03

FY04

FY05

FY06

FY07

FY08

FY09

FY10

FY11

FY12

FY13

FY14

FY15

FY16

FY17

FY18

FY19

FY20

FY21

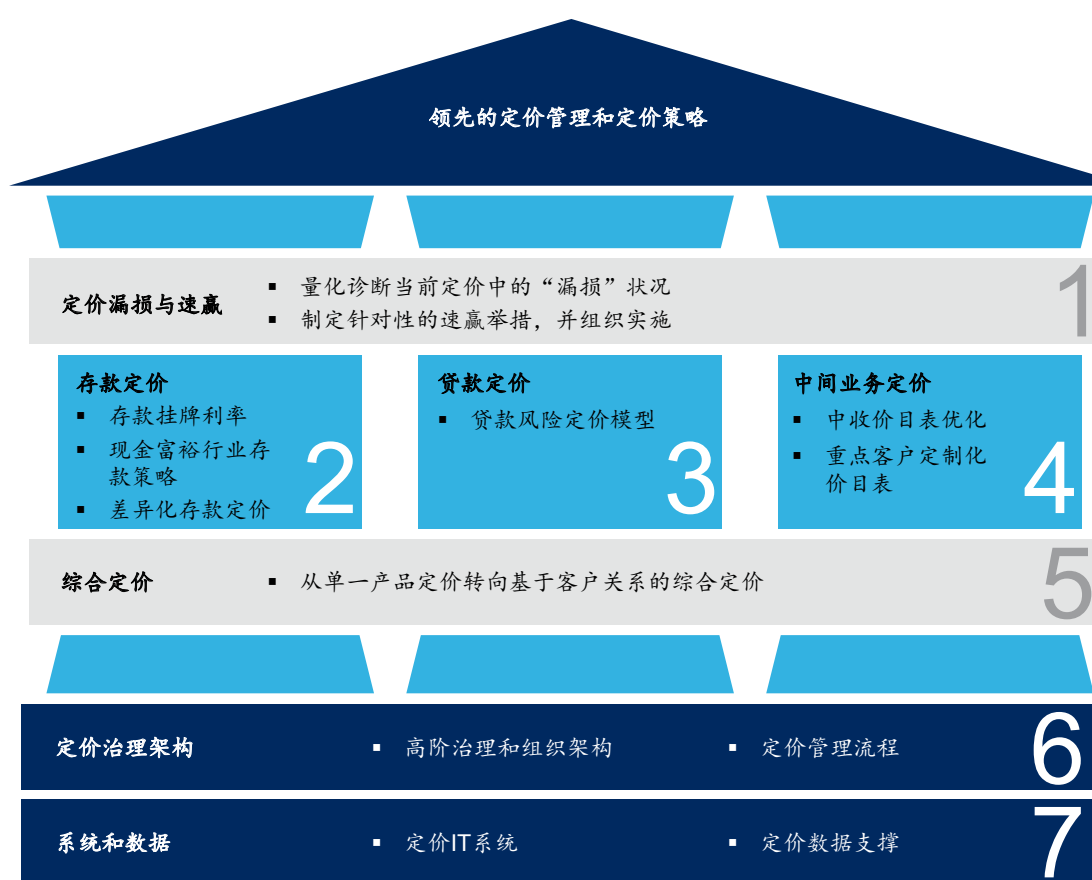
Budget

第三章： 麦肯锡科学定价整体方案思路

麦肯锡结合全球银行定价转型项目的领先实践，结合对于中国市场的理解和项目经验，认为一套“端到端”的科学定价整体方案至少应该包括：一、定价漏损和速赢；二、存款定价策略；三、贷款定价策略；四、中间业务定价优化；五、客户综合定价；六、定价治理架构；七、系统和数据（见图3）。

图3

麦肯锡科学定价转型整体方案



一、定价漏损和速赢

商业定价漏损给银行带来可观的损失。以比较保守的估计，银行现有定价系统中的“跑冒滴漏”（即定价漏损），每年造成相当于对公收入2-4%的不必要收入损失。具体漏损的种类包括（举例）贷款定价未能充分体现客户和业务所需的风险溢价、价格优惠给予了非战略客户、给予战略客户的价格优惠未能带来预期的交叉销售等等。

定价漏损管理是最容易“快速见效”的速赢举措，银行应率先启动。除“速赢”效果外，漏损还是一个银行全面、量化的自我定价诊断的过程，可为下一步的定价体系建设提供重要输入。麦肯锡的漏损诊断方面包括：一、定价漏损现状诊断；二、有针对性的“速赢举措”；三、漏损管理长效机制。

一、定价漏损现状诊断

定价漏损分析定量的分析现有的价格数据，通常调用过去

12-18

个月

的定价数据

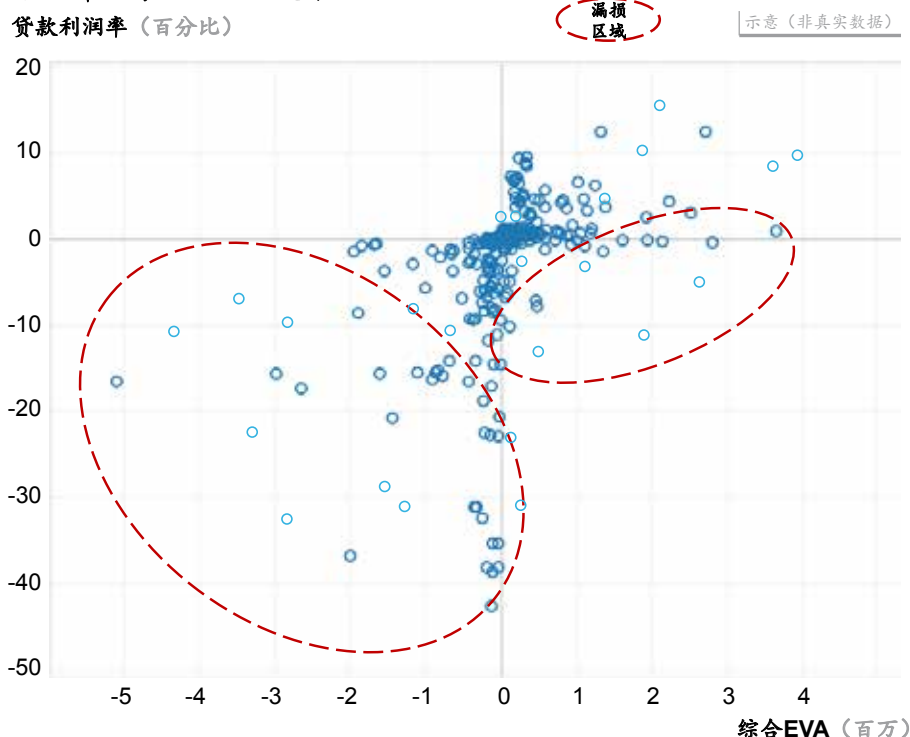
漏损分析第一步是数据准备，通常采取全行对公业务过去12-18个月的业务和定价数据。这样时间区间的选取既能够提供充足的样本数，同时也能够满足数据“时效性”的要求。具体数据字段包括客户基本信息（客户标识、所属行业、营业收入等）、客户的产品信息（所持产品和数量）、客户风险信息（主权评级、债项评级等）、价格和经济性信息（收入、价格、EVA、RAROC等）。

第二步是对客户样本进行分群。分群的主要目的是确保群内的客户价格信息的可比性。具体而言，客户分群主要依靠客户自身标识，包括行业、风险评级、规模和区域等。除了客观划分外，分群还通常会结合一定的专家判断，尤其是如果特定群组内客户样本太小，则需要基于一定规则进行合并。

确定漏损主要通过同一群组内的EVA和价格对标。首先同一群内客户将会被按照EVA进行排序，尤其重点筛选客户综合EVA为负的客户。同时也对同群内客户可比产品的价格进行对标。那些EVA排名为负（或排名靠后），且可比产品价格相对较低的客户被初步认定为漏损（见图4）。

图4

贷款利率¹与EVA的关联



¹ 贷款利率的定义是净利差减去资本成本和风险成本

二、有针对性的“速赢举措”

确定漏损不是目的，银行需要开展有针对性的速赢举措。这个过程通常包括一整套“标准化”的组合拳：首先根据漏损分析，确认一张客户漏损清单，包含客户信息、业务信息和价格信息。其次是确定漏损的类型和“提升潜力”，提升潜力确认的过程主要来自于客户分群内的内部对标。第三步则需要针对每一个客户确定具体的速赢举措，例如对于有针对性的“重新定价”建议、交叉销售建议、甚至战略性的业务收缩和退出等。最后一步是实施和成果跟踪，对公定价管理部门需要明确漏损速赢举措的要求，并定期考核实施成效。

三、漏损管理长效机制

在具有成熟价格管理体系的银行，漏损分析并非“运动式”的工作，而是一项常态性的工作。长效机制建设有两个核心关键：首先是明确定义漏损分析的职责，我们认为最适合承担此工作的为公司业务部下设的“定价团队”。定价团队漏损职责必须包括明确的定期价格检视和漏损分析（例如每月报告）、漏损速赢举措建议、速赢举措实施管理和跟踪等。其次是标准化的定价漏损管理视图。银行应该尽快把漏损分析的方法和管理视图固化下来，进行定期监测。标准漏损管理视图至少应该包括：一、银行总体定价趋势（按产品、区域和客群）和经济利润目标达成；二、机构和客户经理等维度的内部对标分析；三、精确到客户层面的定价漏损识别；四、综合客户关系视图，包括漏损类型、重定价和交叉销售机会等（见图5）。

图5

建立系统的价格检视体系



二、存款挂牌和存款定价策略

相比国际最佳实践，目前中国银行业对于存款定价管理总体显得“简单粗暴”，挂牌以“加点法”为主，存款也缺乏对现金富裕行业和战略客户的优惠定价策略。面向未来，银行目标采取更加主动的、更加有效的存款定价策略，需要抓住三个核心要点：一、优化存款挂牌策略；二、聚焦存款富裕行业；三、实行差异化定价。





一、优化存款挂牌策略

挂牌不仅仅是监管的需要，更是银行自身管理价格的有利手段，对银行存款业务有立竿见影的影响。国际上不同银行在不同的发展阶段对于挂牌采取过不同的策略，总结起来有三大类（见图6）：

- **被动跟随挂牌策略**：中国多数银行当前的挂牌策略属于这个范畴，主动性比较差，在新的市场条件下容易受到竞争对手新价格策略所“冲击”。
- **激进挂牌定价策略**：此策略在历史上有诸多成功的先例，例如西班牙的桑坦德银行（Santander Bank）在80年代市场利率自由化的大背景下成功利用此策略，首创了“超级账号”，将其价格提高到了市场同业的两倍以上。借助先行者的优势，桑坦德银行一举在两年之内实现了市场份额的翻番。此策略虽然有“巨大成功”的可能，但是有相当的局限：首先需要市场和监管处于巨大的变革和转型期，先发优势才能得到发挥；其次在时间上具有极大局限性，非可持续的存款挂牌策略；最后此策略也具有一定的“博弈性”，不适合行业主流大银行：主流银行的激进策略容易引起同业的争相效仿，其结果只能是全行业的价格水平降低。

图6

国际先进银行的不同挂牌策略

	描述	优点	缺点	举例
1	被动跟随挂牌策略 锁定竞争银行，对其挂牌利率进行“加点”	<ul style="list-style-type: none"> + 执行层面简单快速，方便易行 + 符合行业地位 	<ul style="list-style-type: none"> - 缺乏客群选择，长期而言缺乏客户行为的理解 - 策略被动，受竞争对手策略的影响 	很多国内商业银行
2	激进挂牌定价策略 以远高于竞争对手的挂牌利率获取新客户、资金	<ul style="list-style-type: none"> + 快速的客户获取和行业排名提升 	<ul style="list-style-type: none"> - 只在特定历史窗口适用 - 长期使用会吸引过多利率敏感客户，并且提高资金成本 	  (特定时期)
3	金字塔定价策略 降低挂牌利率，节省的利息支出用于重点客户的获客和维护	<ul style="list-style-type: none"> + 降低平均存款利息支出 + “投入”更加精准，用以获取客户和资金 	<ul style="list-style-type: none"> - 需要持续定向活动以挽留和获取价格敏感客户 - 需要较强的客户敏感性分析能力 	  恒生银行 HSBC 汇丰

- **金字塔挂牌策略**: 此策略具体包括差异化的、价格较低的普适挂牌, 和指向明晰的定向价格推广。此策略被当前很多主流银行所采用, 具有较好的可持续性

二、聚焦存款富裕行业

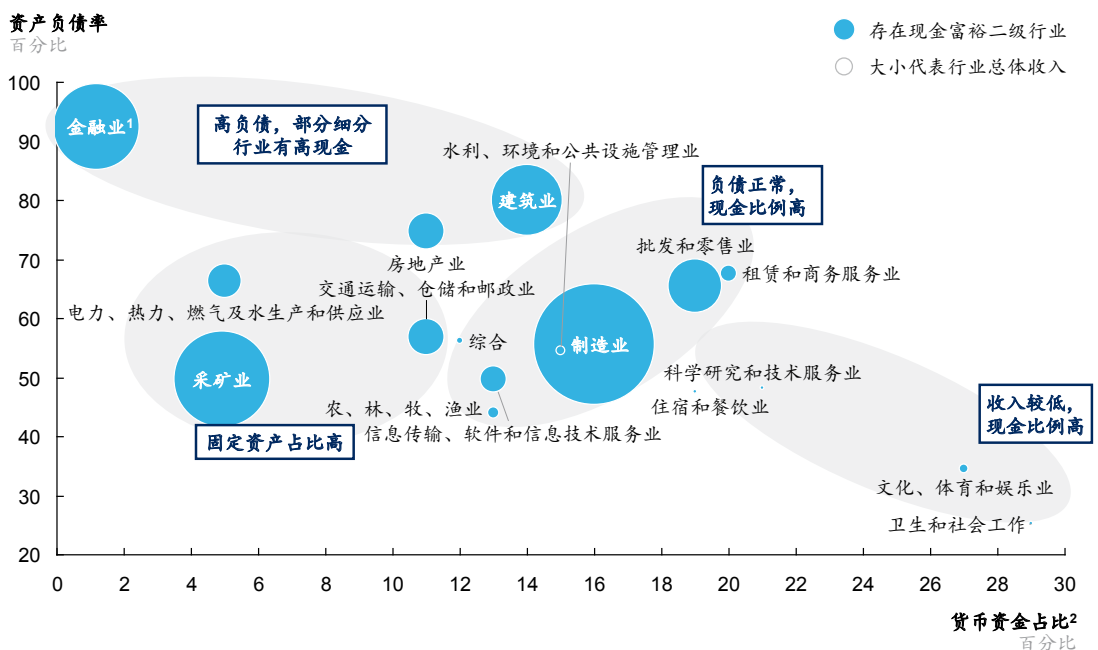
一个企业的“现金富裕程度”和其行业属性有巨大的关联(见图7), 例如科技和文化教育等行业通常具有较高的稳定现金流, 属于存款富裕行业; 而很多房地产企业在快速的扩张期间通常现金缺乏, 同时伴随着较高的“资产负债率”。不同行业的企业对于存款的需求也通常很不一样: 例如餐饮业和商业服务业企业通常对于现金的结算有着很高的要求, 产品需求也以结算类存款为主; 反之很多制造业企业具有比较大的贷款和其他信贷需求, 其相应的存款也多以保证金形式出现。

银行应该从以下几个方面入手, 加强重点行业、重点客户存款业务的开发和挖掘:

- 结合自身客群现状, 进行深入的行业分析, 挖掘存款重点客群
- 通过定性分析(客户调研)和定量分析, 理解客户对于不同产品的需求
- 通过内部和行业的数据分析, 了解客户在本行的“钱包份额”, 筛选潜在客户
- 结合价格、产品等多种手段, 对筛选出来的客户进行“定向推广”

图7

存款和存款定价策略应紧密围绕不同行业的“现金富裕”程度



¹ 金融业尽管大类属于高负债行业, 但在细分行业中仍有大量现金充足的企业

² 货币资金占比=货币资金/总资产, 指企业在生产经营过程中处于货币形态的那部分资金, 一般包括企业的库存现金、银行结算户存款、外埠存款、银行汇票存款、银行本票存款、信用卡存款和信用证保证金存款等。

三、实行差异化定价

存款定价的差异化主要可以考虑在三个层面上展开：首先是批量的、“差异化”定价规则，例如针对区域、规模、行业和渠道等维度的定价差异化，这其中最常见而且最行之有效的就是针对规模的差异化。国际领先银行会结合自身“资产负债管理”和存款策略实际，制定一条或几条“量价曲线”，默认给予规模大的存款以“更优惠”的价格。

其次是定向的、目标清晰的定价推广。例如汇丰中国就在不久前在广州和深圳推出了特定期限的人民币存款优惠，目标是吸引汇丰的香港高净值客群手中的人民币回流。定向定价推广的成功要素包括清晰的客群和目标定位、准备充分的推广计划，以及在前线业务部门的“卓越执行”。我们估计专项推广将成为一种行业趋势，会被越来越多的同业所采纳，各银行应尽快制定相应的事前分析、事中执行、事后监督的管理机制。

差异化定价的最高境界是针对客户的“一对一定价”，此方法具体分析某一个客户对于银行的综合贡献，同时考虑客户的“价格敏感度”，在此基础上给出相应报价。“一对一定价”属于比较“高阶”的定价方法，需要银行对自身客群的价格敏感度有一定的数据积累和理解，同时需要建立相应的定价分析“量化模型”，并在试点和实践的过程中不断完善。

三、基于风险的贷款定价策略

中国在过去20年经历了“宏观经济持续向好，信贷资产快速扩张”的黄金发展时期，银行往往对自身的信贷质量有较为乐观的估计。近期经济“新常态”使很多银行感受到明显的“逾期和不良”双升的压力，也引起对当前贷款定价方法的关注和思考。

科学的贷款定价的核心概括而言就是“核算清楚成本底线、要求恰当的风险溢价、赚取符合预期的利润率”，也就是常说的“成本加成法”（见图8）。成本加成法的难点在于厘清每一个客户和每一笔贷款的成本，具体包含资金成本（FTP）、运营成本、资本成本和风险成本。

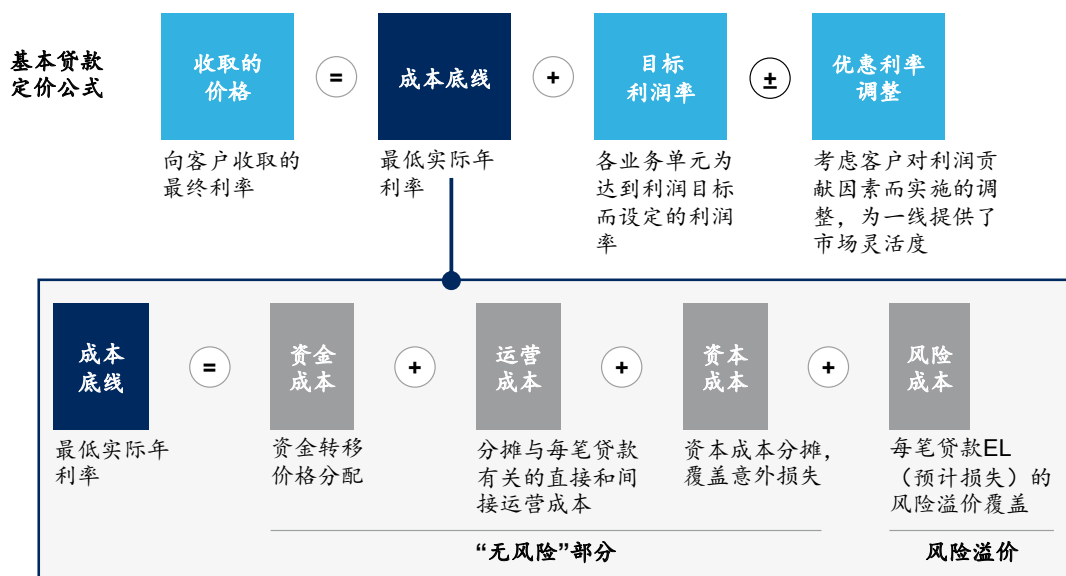
一、资金成本（FTP）

资金成本（FTP）也俗称“内部定价”，是银行重要的管理抓手。FTP是信贷业务最主要的成本之一，直接影响定价模型结果。除此之外，FTP还是重要的内部核算和绩效考核的要素，强烈的影响客户经理的市场行为，影响市场端业务的开展。

FTP需要最大程度上反映市场上的资金的客观价格。历史上，部分银行过分强调FTP内部管理属性，对FTP进行了一些人为的干预，例如过分的偏袒存款端的FTP价格等。面向未来，银行需要还原FTP的市场价格。对于常规的资金类业务（存款、贷款等），资产负债部门应该实时跟踪、监测外部资金价格的变化，尽可能的保持“内部和外部”定价的协调一致。对于那些缺乏外部参考价格的产品（例如信用卡），则可以考虑引入一些特定的、在业内被公认的假设。对于一些能力强的银行，也可以为此建立“内部FTP模型”来协助FTP定价。

图8

贷款定价模型考虑资金、运营、资本和风险等成本，同时考虑目标利润率及优惠利率调整



银行需要在计算FTP时充分考虑流动性溢价。流动性管理在2008年金融危机后被各国的银行监管机构提到了重要的议事日程，包括中国在内都对此明确了监管要求。例如银行必须保持足够的流动性覆盖率（LCR, Liquidity Coverage Ratio）。因此银行需要把更多的资产转化为合格的优质流动性资产，导致此部分资产的收益率损失。为合理分摊此部分成本，银行应考虑在正常FTP曲线上加“流动性溢价”，从而降低FTP曲线（尤其是短端）。

二、运营成本

运营成本的合理分摊是银行精细化管理的基础，对厘清每笔贷款业务的成本起着重要作用。不同银行在成本分摊能力上处于不同发展阶段，在定价上也应有不同的做法。对领先银行而言，成本通常可以分摊到每一个产品和每一笔业务，这就给定价带来了极大便利。银行应该将重点放在建立全行对于成本分摊的共识，这样也增加业务部门对定价模型的认可。对于能力相对较弱的银行，成本分摊到每笔业务非常困难，可以考虑相对变通的办法，例如通过相对简单的统计核算，测算按产品大类的成本系数。因此方法缺乏精细的核算，所以其在定价上的应用需要更强的管理层共识和推动。

计算贷款定价的时候建议仅考虑“直接成本”。成本按照属性可简单的分为直接成本和间接成本。直接成本指和业务开展直接相关的成本，如分行、支行的前线人员的薪

资、业务拓展费用、网点的费用等。间接成本指需要不同业务线共同“分摊”的成本，如总部大楼、总部管理层薪资等。定价仅考虑“直接成本”主要是出于保持价格竞争力的考虑。过多的承载“间接成本”导致价格竞争力下降和业务萎缩，从而导致固定的“间接成本”可分摊的业务基数更小，从而陷入恶性循环。

三、资本成本

资本成本通常由银行内部的资本计算模型决定。不同银行处于不同的发展阶段，在资本计算的方法上也大相径庭。基础的方法是“监管资本”法，通常按照产品大类赋予一个不同的“风险资本系数”。它的优点是方法简单、易于理解、和监管报表的资本计算口径一致。因为业务规模和资本成本之间的关系“线性”，“监管资本”易于客户经理和基层业务负责人理解和测算。更加先进的资本计算方法是“经济资本”法，这也是巴塞爾II协议之后全球领先银行常用于内部资本计算的方法，此方法的好处是进一步增强了业务风险水平和所需风险资本之间的关系，不同业务之间的所需资本“差异度”进一步增大。但因为“经济资本”模型较为复杂，前线部门对其理解相对较弱。

银行应从自身的实际情况出发选择资本计算的方法，适合自己的才是最好的。首先要适合资本模型开发和应用的现状，很多银行都已经开发了或正在开发一套“经济资本”模型，但是此模型并未取得“全行共识”，也尚未应用在银行的资本管理和业务部门的绩效评估上，定价不适合作为此类内部模型的第一个“应用场景”。其次也需要考虑总行和业务部门的管理者对于“经济资本”的理解。资本的计算不应该是一个“黑箱”，业务人员理解资本的计量方法并可以在业务中有针对性的增加资本使用效率才是正确的价值导向。最后，资本计算方法的选择要与业务的考核导向挂钩，这样的选择有助于定价模型被前线接受，促进其推广。

四、风险成本

风险成本是贷款业务成本的最重要方面，也是贷款差异化定价的最主要维度。银行的信贷业务本质上就是经营风险的业务，所以需要对客户进行风险识别，并要求合理的“风险溢价”。否则银行有被风险“逆向选择”的危险。

确定风险成本的基础是风险评审部门认定的主体评级和债项评级系统。这代表全行“权威”的对具体客户和业务的风险判断，需要在风险成本核算时进行统一的考虑。在确定了评级之后，银行需要将不同评级业务的风险进行量化，通常主体评级会对应一个风险违约率值(PD值)，债项评级会对应一个违约损失率值(LGD值)，PD和LGD的乘积则代表此贷款业务的风险成本。银行风险能力水平不同，对PD和LGD的确认方法上有所不同，简单的方法是应用一张简单的评级和PD/LGD的对应表，长期而言银行应建立更加准确的“内评法”PD/LGD模型。

四、中间业务定价策略

净利差缩窄倒逼银行由利差收入驱动向中间业务驱动转型。过去10年间，银行的中收占比已经取得了快速的增长，但相比国际先进银行占比仍然偏低。面向未来，银行的中收定价管理有重大提升空间。中收定价优化应围绕三个个主轴展开：一、中收价目表优化；二、重点客户的定制化中收价格表；三、中收减免管理。

一、中收价目表优化

中收价目表优化的核心方法是同业市场价格对标和客户价格敏感度分析（见图9）。对于那些定价高于同业且客户价格敏感的中收项目，银行因适度降低价格；反之，对于定价低于同业且客户价格不敏感的，可考虑适度提高价格。

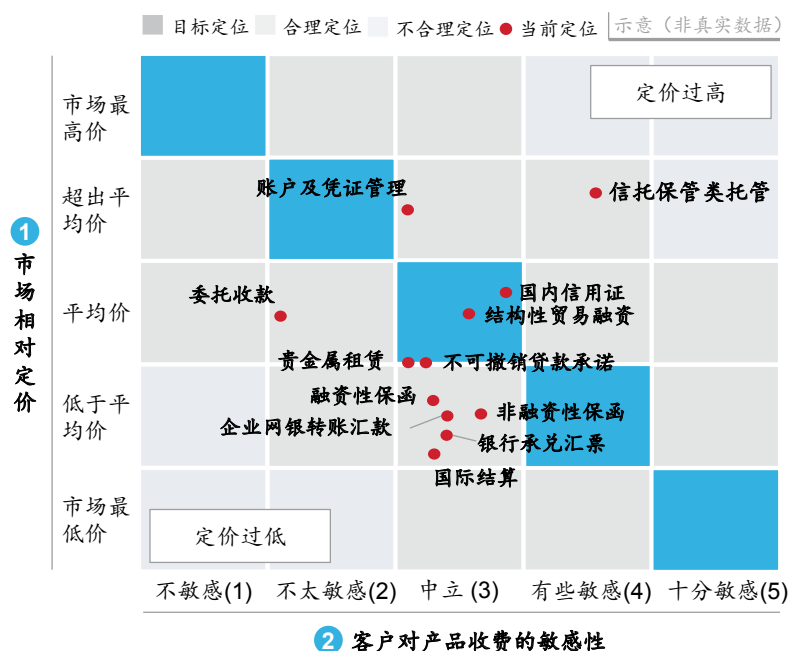
二、重点客户的定制化中收价目表

中收业务是银行提供给重点客户、战略客户的综合金融服务方案的重要组成部分，而且具有频度高、粘性强的特点，特别有利于客户关系的建立和维护。例如一个外贸客户如果将信用证、换汇和交易结算等中收业务交给一家银行打理，则有很大可能性已与该行确定了“主办行”关系。

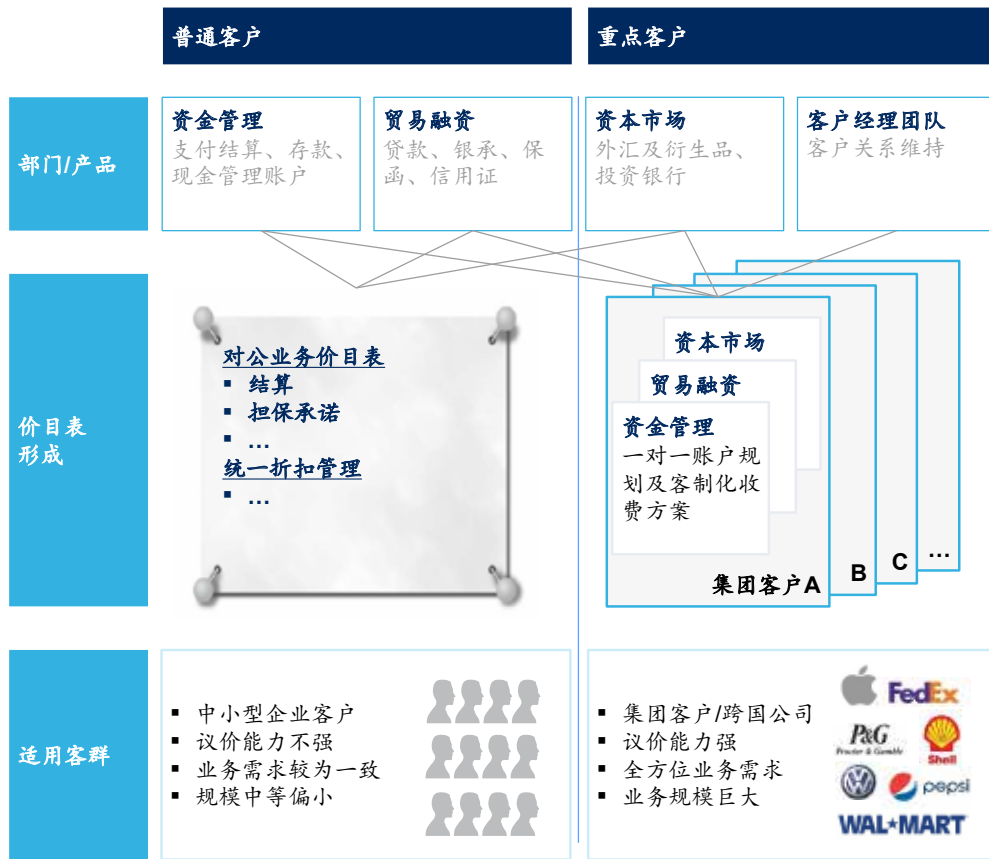
国际领先的银行会给重点客户按照其需求，量身定做一张中收定价表。定制价目表包含客户主要的中收业务需求，并且通过谈判将价格确定下来。这样的好处是能够给重点客户以更“专属”的定价策略，同时限制不同产品条线的“本位主义思考”，实现客户关系和客户价值的最大化（见图10）。

图9

中收相对定价和敏感度评分



某国际领先银行中收定价实例



三、中收减免管理

目前,中国银行业的中收定价和减免普遍比较随意,存在巨大“速赢提升”空间。银行可以从两方面入手,优化中收减免管理。首先,银行需要将中收折扣和客户综合EVA联系起来,重点回顾综合EVA较低(甚至为负)的客户的中收价格减免。银行甚至可以设定规则禁止负EVA客户的中收减免。

其次,在中收减免的时候考虑中收对存款、贷款和其他中收产品的带动,理论上来说带动性越强,则可以考虑更大的减免幅度。关联度分析可以揭示所有产品组合中的“高频热点”,例如所有交易或持有过产品A的客户会在未来12个月内连续持有/交易产品B多少次。以此确定的“高频组合”需要经过业务专家的判断,才能最终确定“带动关系”的真实存在。我们建议给予带动性强的中收产品以较大的“优惠和减免灵活度”。

五、基于客户关系的综合定价策略

核心客户给银行带来的价值创造

5%

的重点客户创造

60%

以上的经济利润

根据我们的经验，银行最重要的5%的战略客户通常为其创造50%以上的业务收入，贡献超过60%的经济利润。谁能够有针对性的服务好还现有的重点客户，并不断将普通客户转化为“主办行”客户，谁就能取得未来竞争的先机。基于客户关系的综合定价方法是服务战略客户的最重要抓手之一。

麦肯锡通过多年的客户实践，总结了一整套综合定价方法，核心步骤包括：一、识别重点和潜力客户；二、“基于价值”的客户分层；三、在客户分层内按照客户关系EVA的内部排序；四：内部价格对称和参考价格计算；五：综合定价管理体系和价格审批（见图11）。

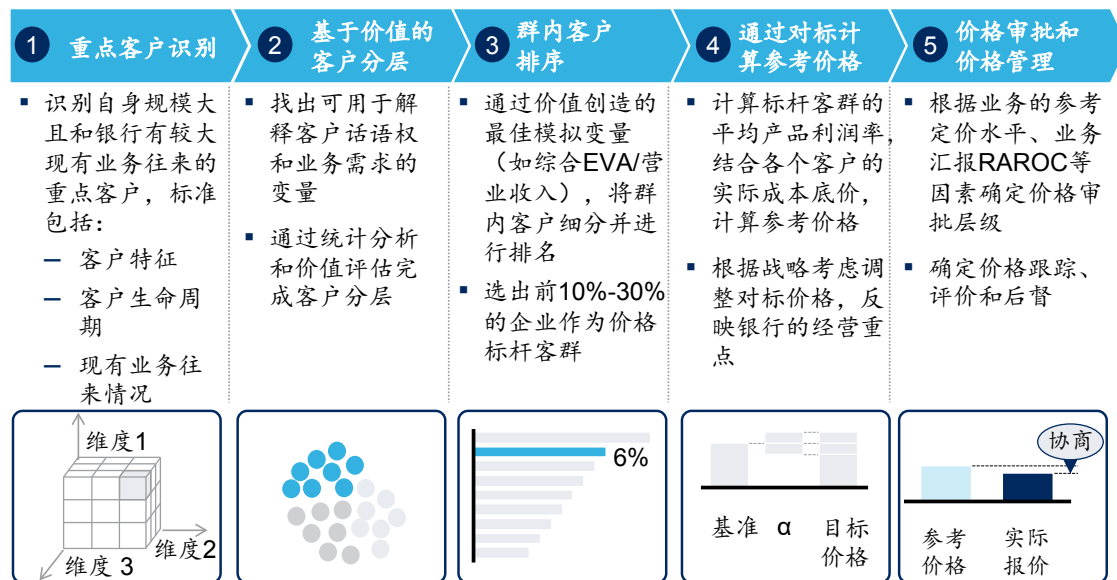
一、识别重点和潜力客户

出于“二八原则”和战略资源集中使用的原则，建议银行仅对“重点客户和潜力客户”采用综合定价逻辑。重点客户指符合银行战略定位，且已经和银行开展多产品业务关系的客户。此类客户应以当前客户关系维度进行筛选，例如当前客户综合EVA、客户使用产品数量、客户存款、贷款余额等；与重点客户相对应的是潜力客户，此类客户有较大的银行业务需求，但是尚未与我行建立起“主办行”关系，或者客户处于“生命周期”的较早阶段，目前尚未有足够体量的业务需求，但是有机会在未来12-18个月快速爆发。

重点客户识别没有一刀切的做法，需要紧扣银行战略。各银行对于重点客户有不同的理解，有的从行业出发进行选取，有的则以大型国有企业、供应链金融核心企业维度进行选择，不同的业务策略决定其有不同的重点客户定义。但无论如何，银行需要挑选出那些能够代表银行战略重点，且有巨大开发潜力的客户。

图11

基于客户价值的综合定价策略



银行需要明确重点客户和潜力客户的选择标准。同时结合业务部门对于客群的理解和判断，允许事业部、分行对于重点客户名单进行增删和回顾。银行需要至少每年检视重点、潜力客户清单，并基于客户关系的发展和银行客群战略的调整进行更新。一般来说，重点、潜力客户数量不应该超过全体对公客户数的5%。

二、“基于价值”的客户分层

基于价值的客户分层是综合定价的基础。分层的准确度很大程度上决定了综合定价参考价格的准确性。客户分层需要结合量化的方法和业务判断，无法一簇而就。我们的项目经验表明，客户分层所需的时间通常占整个综合定价工作模块耗时的50%以上。

客户分层时通常考虑两类维度，一是客户需求类维度（例如客户所处行业），其在很大程度上决定了客户对银行产品需求的种类和数量；二是议价能力类维度（例如客户的风险评价和客户的规模），此类维度决定了客户在我行和其他银行对银行产品的议价能力。

客户分层的结果需要通过不同的“测试”才能最终确定。首先是规模测试：一般而言我们要求每一个客户分层里的客户数不少于30个，少于30个客户影响内部对标价格的可参考性。对于初步分层得到的不足30个客户的“小群”我们需要基于一定的规则对其进行合并。其次是统计测试：我们通过测算一些特定的统计学参数，来判断客户分层是否能满足对于客户定价的区分度要求，也就是说同一客群内的客户定价可比性高，不同群内的客户定价可比性低。最后我们还需要进行业务判断测试，主要是通过抽样的方法具体检视个别客户分层内的客户清单，根据业务常识和经验判断分层结果的优劣。

三、群内客户排序

我们对每一个群里的客户按照综合贡献进行排序。为了排除客户自身规模（例如营业额）对综合EVA贡献的影响，我们通常会进行一些“标准化”的处理，例如采用（综合EVA / 客户自身营业额）指标。按客户贡献排序的目的是为了确定内部对标的“标杆小组”。

通常选取综合贡献排名10%-30%的客户作为“标杆小组”。基于“去掉一个最高分、去掉一个最低分”的惯例，我们排除排名最靠前10%的客户，因为其个性因素通常较大，对于整个客群的借鉴意义较弱。同时选取排名10%-30%这样一个相对宽泛的区间，也是为了保证“标杆小组”客户的数量和其对于整个客户分群定价的可代表性。

我们从两个维度来分析、借鉴“标杆小组”的领先定价管理。首先是标杆小组的定价策略，尤其是在不同产品上所取得的不同的产品利润率；其次分析标杆小组客户的业务规模和业务组合，作为同一客户细分内其他客户交叉销售的参考。

四、计算参考价格

综合定价模型中一个产品的参考价格由两部分组成。成本底线部分需要基于此客户和产品的具体成本核算，例如贷款业务则需要考虑业务的FTP、风险成本、资本成本和运营成本分摊等，这是一个基于实际测算的结果。参考利润率部分则借鉴“标杆小组”客户该产品的平均利润率，例如“标杆小组”里面有10个客户，其中8个有一年期的

选取每一个客户细分里面综合贡献靠前的客户作为标杆小组，标杆小组选取排名

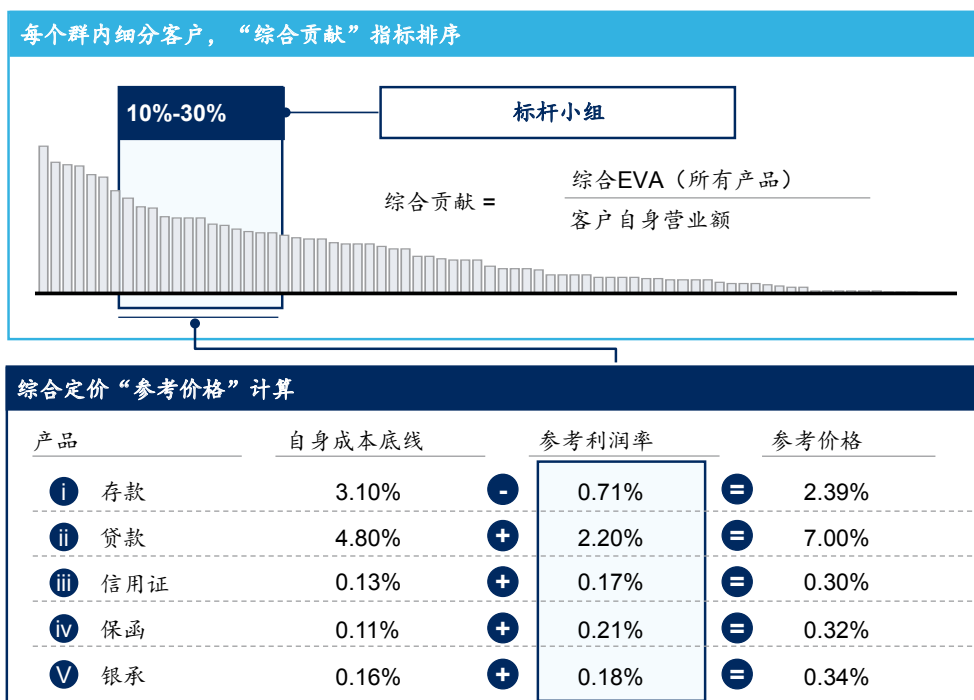
10-30%
分位客户

无抵押贷款，其扣除风险底线之后的平均利润率为1%，则此1%即为整个客户分群针对此类贷款的“参考利润率”（见图12）。

图12

客户价格内部对标和参考价格计算

示意（非真实数据）



两类特殊情况需要在计算参考价格的时候特别注意。首先如果某一个客户已经处于“标杆小组”中，则建议参考其过去特定产品的历史价格作为其参考价格。此类客户已经通过他们自己的“量、价和产品组合”，实现了综合EVA提升的最终目标，所以无需参考整个“标杆小组”平均利润率。其次，特定条件下会出现整个客群的目标利润率为负的情况。此类情况通常由特定时间内整个银行业的非理性价格竞争，或者银行自身高企的资金和成本结构等因素导致。在此情况下，短期内可以考虑执行“负的参考利润率”，来保持局部业务的稳定。中长期应鼓励客户经理努力将“参考利润率”扭亏为盈，为银行创造“正的”经济价值。

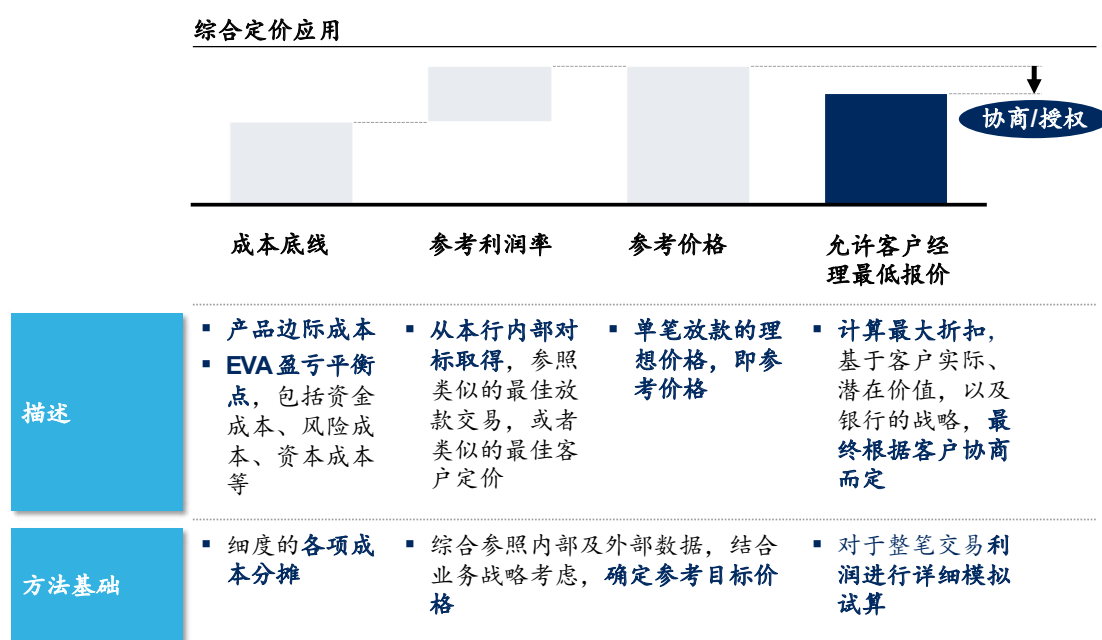
五、价格审批和价格管理

模型价格只是参考价格，是客户价格谈判的起点。很多人认为综合定价模型价格需要最大可能的强制客户经理执行，这其实是一种误解。综合定价模型给予的是基于内部对标的“参考价格”，这意味着在这个价格的基础上，客户经理和客户会进行商业条款和价格的协商（见图13）。客户经理可以出于长期客户关系和单笔业务的利润率考虑，在“参考价格”基础上给予一定的折让。所以综合定价模型价格绝非“一口价”的价格，这也符合大企业业务定价的惯例。

对于利润率高的业务和定价能力强的客户经理，我们应予以相当的定价授权。确定一笔业务所需的授权审批主要考虑两个维度，一个是业务本身的经济利润率，如果一笔

图13

综合定价应用方法



业务的经济利润率低，甚至跌至成本底线以下，则意味着此笔业务银行需要付出巨大的“补贴”，这种补贴需要高级客户经理甚至分行或总行公司部审批。第二个维度是客户经理的价格管理能力，对于级别较高，且历史上能很好管理其业务价格水平的客户经理（例如EVA排名前20%的客户经理），则可以考虑给予更高的授权。

综合定价联手账户规划，深度掘交叉销售机会。优化定价并不是银行的最终目的，通过价格杠杆和内部对标实现更好的交叉销售，才是创造客户价值的秘诀。我们建议在开发完综合定价模型之后，开始针对重点客户的账户规划工作，量化分析每一个重点账户的价值潜力、未来12个月的收入目标、和具体的行动规划。这个过程促使我们深刻回顾和思考客户现在的发展状态，以及我们和客户的关系，这对制定我们的业务举措有着关键意义。综合定价模型中的客户分群结果，可以为账户规划提供重要输入。

建立价格跟踪和后督。成熟的定价系统通常会附带“价格后督”功能，自动跟踪每一笔业务的价格，尤其是大幅的“价格优惠”，定期检视通过“价格优惠”所取得的客户价值。对于长期“只优惠、不贡献”的客户或客户经理，系统将对其定价授权予以削减，避免长期补贴无效客户的行为。

六、定价治理优化

定价策略和方法的变革必然伴随着治理体制的优化，涉及到很多部门对于定价工作职责的重新定价和划分，涉及到管理流程的重新界定和调整。麦肯锡认为银行应该从科学定价的机制和流程需要来设置相应的管理职责（见图14）。

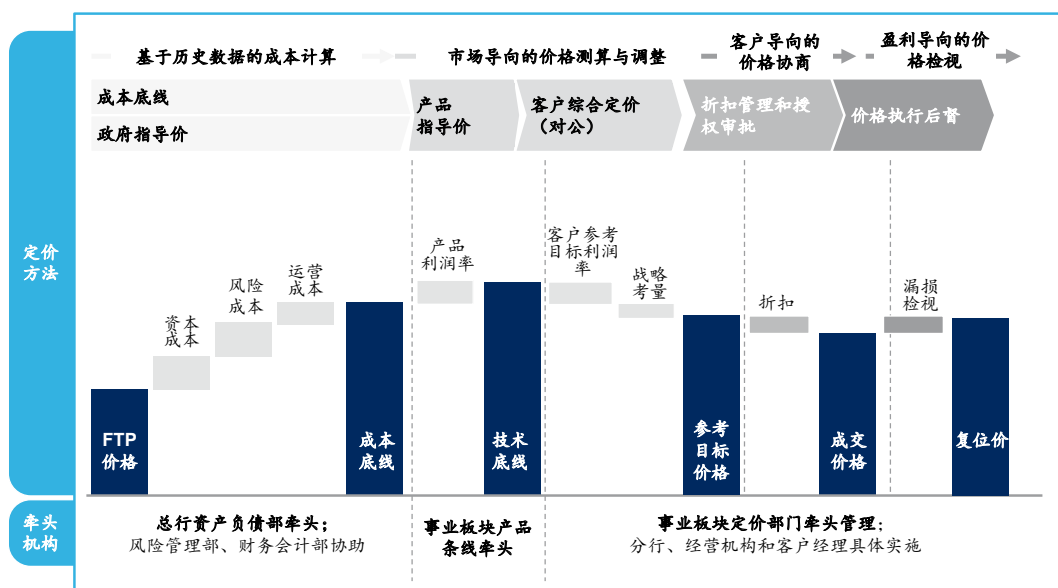
一、资产负债部门聚焦FTP管理

资产负债部是商业银行传统的利率管理部门，定价方面职责广泛，主要包括FTP的制定、存款挂牌利率的发布、中收价目表的管理和特定价格的审批等。面向未来，资产负债部仍然是总行定价管理的重要职能部门，但需要对自己的职责进一步聚焦。资产负债部最重要的职责就是制定全行的FTP，保证其既能反映市场客观的资金价格水平，同时也能结合银行的业务战略和方向。

市场端定价需要考虑银行内部成本和战略，但更重要的是要有很强的市场导向。市场端的定价管理职责，资产负债部可逐渐过渡给对公业务板块和具体的经营机构。这个过程是定价治理架构的主要转型，资产负债部应配合资产负债管理委员会（ALCO）制定好“游戏规则”。例如资产负债部可规定全行价格和收益的评判标准为“扣除风险后的经济利润”，即EVA；或业务定价授权的权限应基于“动态差异化的授权”，而非一刀切的价格审批权限等。

市场端定价权限向业务部门的移交进度也需要视其管理能力而定。在改革初期，银行可以尝试下放部分权限给业务部门，对那些关系重大且价格激进的业务保留总行审批。同时资负部需要对不同业务部门的价格管理能力进行持续评估，能力强的业务单位可以给予更大的授权。

图14
科学定价管理流程需要配套的管理分工



二、产品管理部门明确产品利润率目标

产品利润率目标和最低产品利润率是银行调控整体利润率水平的重要抓手。领先银行会在三年业务规划中确定战略层面的风险回报目标和业务战略选择，并通过每年的预算进行强化和细化。从整体预算到最后利润目标的达成需要明确的抓手，即产品利润率指导和最低产品利润率要求。银行定价的审批机制需要充分考虑成本底线、产品利润率和客户利润率之间的关系，设定相应的审批要求。

中国的银行需要大力加强产品管理和产品定价管理能力。优秀的产品经理在市场是稀缺人才，需要具备市场竞争、客群需求、产品结构等多方面的理解，银行需要一方面立足于内部人才的挖掘和培养，结合外部专业人才的引进，同时为人才提供有吸引力的晋升通道和激励机制。

三、业务部门承担市场定价管理职责

公司业务部对事业部、分行等经营机构有着相对直接的管理关系，对市场、客户和产品有着深入的理解，需要在外部定价方面承载更多的管理职责。首先，公司业务部应按照总行的框架要求，尽快完善整体定价的方法体系，包括开发相应的定价模型。其次，公司业务部需要制定定价审批授权的标准和管理流程，并尝试对业务单位和客户经理进行初步授权。第三、公司业务部需定期的回顾整个对公条线的定价水平，发现定价漏损，并督导业务单位对定价漏损进行限期改正。最后，公司业务部主导或深度参与定价管理系统的开发建设和应用，如有可能可考虑和CRM系统对接起来，发挥更大效用。

中国银行业的定价体系建设相对落后，很多银行在市场定价方面百废待兴，所以当务之急是在对公业务部下面建立一个专职的“定价团队”，作为科学定价体系建设的中间力量，并负责全行定价转型工作的推动。

四、突出定价中精细化的过程管理

传统的“定价管理”依赖两个重要抓手，一刀切的授权标准和“考核激励”间接引导，但这个组合已经越来越不适用当前的业务需求。首先一刀切的授权标准无法反映真实的业务风险和客户关系，例如同样一个亿的贷款，如果有100%的高质量的抵押品，则其对银行的净风险敞口极少，业务部门应该对价格有相对较大的权限；相反如果是纯信用类的贷款，银行因该对其定价“斤斤计较”，确保有足够的风险溢价来对冲未来风险。“考核激励”的间接引导也无法实现定价的优化，很多客户经理的考核指标设置缺乏“经济利润”导向。即使导向一致，部分客户经理也缺乏定价知识和方法，定价优化心有余而力不足。

科学定价管理体系注重定价的过程管理。首先，通过一系列的定价模型建设规范价格评判的标准，例如每一笔业务银行都清楚的知道成本底线、客户关系、预期利润和建议价格等指标。其次，按照每笔业务的特性，动态的计算定价权限，例如一个客户经理的价格权限是参考价格下浮50bp，且不允许低于成本底线。最后，每一笔价格都会收录于系统，定期的进行定价漏损的检视和回顾，对于“漏损”严重的业务需进行调整，包括重定价、交叉销售甚至退出。

以前客户经理需要2天时间的价格测算问题,有了系统之后可以

20分钟
完成

七、定价系统和数据

银行定价有其复杂性,科学定价体系也越来越依赖于是一套“现代的定价系统”。正如我们采访过的一位欧洲对公业务负责人说:“光有好的方法和策略是不够的,只有一套集成了定价和定价管理的IT系统才能快速提升我们的定价能力。同样一个价格测算的任务,过去一个客户经理可能花上2天的时间,有了定价系统20分钟就能完成”。我们的经验表明,通过定价系统将整个科学定价体系固化,可为银行的收入和EVA带来巨大提升(见图15)。

银行从无到有开发一套定价系统需要注意的核心环节包括:一、卓越定价系统特征;二、定价系统对管理流程的支持;三、定价系统和数据集成。

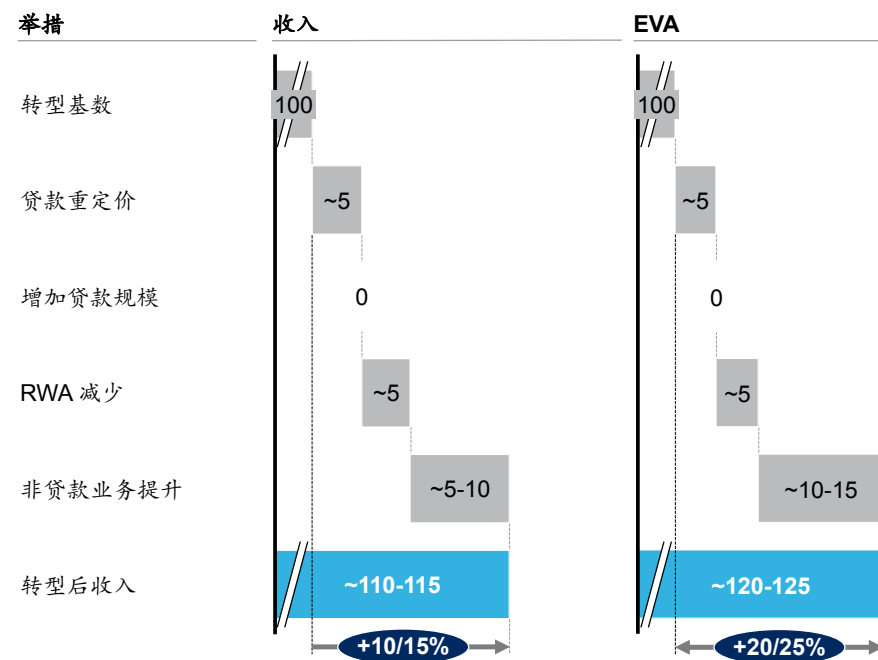
一、卓越定价系统特征

随着银行定价管理要求的不断提高,现代的定价IT系统必须具备如下特征:

- **以客户为中心的全景视图:** 综合定价的核心是基于客户关系的定价,所以定价IT系统必须支持360度的客户全景,包括客户的基本属性、风险特征、全部的业务记录,以及多角度的营利性分析。
- **对于定价管理流程的完美支持:** 定价系统不仅仅计算每笔业务的“参考定价”,而且需要固化定价相关的流程,例如定价授权、定价审批等。

图15

某欧洲领先银行公司业务定价转型和系统实施效果



- **高度集成, 但具有灵活性:** 定价IT系统的一个重要作用是对“手动定价工作”进行自动化和标准化操作, 尽管如此, 业务层面的“灵活性”也是一个好的定价系统的重要考量; 银行需建立一套快速响应、快速开发、快速测试上线的IT机制予以应对。
- **多渠道价格信息的一致性:** 出于方便使用考虑, 现在的价格信息会在多个平台进行发布, 例如PC、手机、ATM和电话呼叫中心等。定价系统的一个重要特征是保证不同渠道价格信息的一致性, 这对客户的业务体验来说非常重要。

二、定价系统对管理流程的支持

科学定价体系对价格管理部门和前线业务人员提出了很高的要求, 只有通过系统辅助管理流程才能够实现。设想一下: 每一笔业务都有他自己独特的风险评级和成本底线, 因此每笔业务有不同的“参考价格”, 客户经理/分行领导的审批权限因“参考价格”和RAROC动态调整。如此精细的管理流程很难单纯的“靠人”来实施和监督。

定价系统除了整合主要的定价模型之外, 还必须固化核心的管理流程。这至少包括: 一、价格测算和价格模拟(见图16); 二、定价审批 workflow; 三、定价授权评估、管理和参数调整; 四、客户承诺的跟踪和检视; 五、漏损分析的管理视图; 六、“重定价”和其他速赢举措的跟踪和管理; 七、账户规划的制定和跟踪等。

图16

“价格模拟器”实时支持企业客户经理进行“商业谈判”

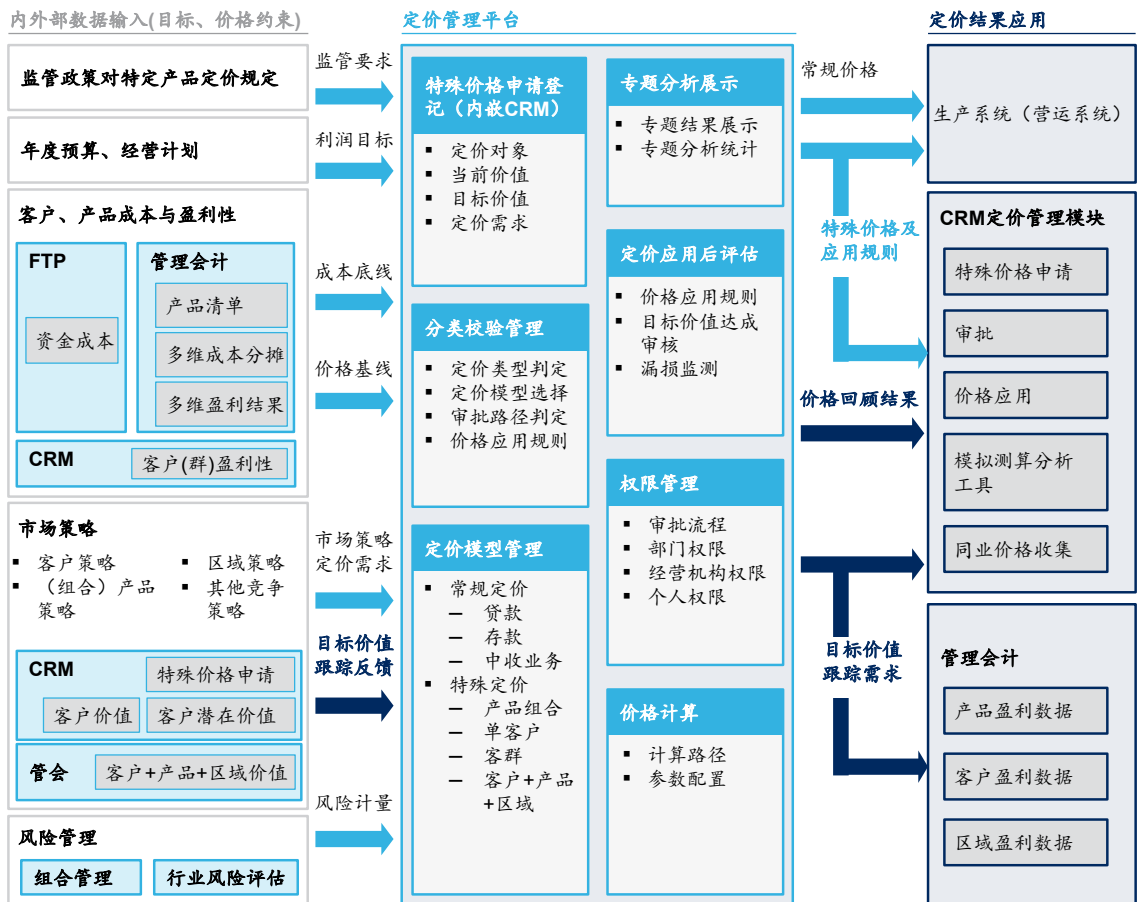


三、定价系统和数据集成

定价系统从原型开发起就应该考虑和银行整体“IT架构”结合的问题。首先定价系统需要众多系统提供输入，主要包括一、FTP系统提供资金成本信息；二、管理会计（MIS）系统提供历史客户业务、产品信息，和成本分摊信息；三、风险系统提供风险成本信息；四、资本管理系统提供（经济）资本成本信息（见图17）。其次在客户经理进行价格谈判过程中，需要同时使用定价测算和模拟、账户规划、交叉销售等功能，这就需要定价系统和CRM系统间具有良好的集成。最后，定价系统输出的结果也会被用在不同的系统平台上，例如“特殊价格”会被记录在CRM系统上进行业务跟踪，先进的定价系统甚至自动对接考核系统。

图17

定价平台的系统和数据整合



附文：PERISCOPE定价管理系统

Periscope是集成了麦肯锡银行定价方法论的完整定价系统。Periscope功能涵盖了除了综合定价之外的账户规划和销售策略建议等模块，可以全面支持银行对公业务定价转型。除了对公业务转型所需要的主要功能之外，Periscope还具有很强的数据管理能力。Periscope分析师可对现有银行的数据进行总结和清理，梳理出定价系统所需要的定价数据库，同时借鉴“行业最佳实践”管理第三方数据源（见图18）。

图18

麦肯锡定价系统Periscope为定价变革提供整体技术解决方案，可大大加速转型实施



		支撑性基础架构			
		数据	分析	工具	专家
评估和规划	基于价值的客户评估	<ul style="list-style-type: none"> 数据清洗和整合 来自可比同业机构的专有标杆 与第三方数据整合 	自下而上的“钱包份额”估算	Sales advisor (销售顾问) 洞见可视化和账户规划	<ul style="list-style-type: none"> 能力建设项目 按需派出定价和IT专家
	先进的机会识别和规划		最可能购买的下一项产品/销售线索引擎		
定价	产品层面基于价值的参考定价		风险调整后的参考定价	Deal advisor (交易顾问) 定价模拟器和审批 workflow	
	客户层面基于价值的定价模拟		总盈利性背景		
管控	精细化的组合规划和监测		入账/已实现销售匹配	Performance vision (绩效展望) 业务绩效管理	
	优化的定价治理		绩效差异		
	持续减少漏损	智能学习			
		...			

Periscope为银行的定价转型提供一种全新的选择。虽然每家银行有自己独特的业务战略和定价策略，但定价诉求的共性也越来越明显。例如越来越多的银行开始从客户关系的角度来审视自己的价格策略，摒弃长期以来的“产品中心”思维等。银行如果采用Periscope协助其定价转型，具有如下显著优势：

- **更快的系统上线时间：** Periscope是一套相对成熟、且接受过实践检验的IT系统，可以在一定的客制化调试和开发之后迅速上线，一般从模型设计到上线应用的时间在6-9个月左右，极大的缩短了银行IT系统的开发周期。
- **“模块化”的系统架构支持灵活选择：** Periscope系统原型就秉承了模块化设计的理念，其主要的功能模块Deal Advisor (综合定价工具)、Sales Advisor (账户规

划和交叉销售工具)、Performance Vision (管理流程设置和绩效管理工具) 都是相对独立的模型, 银行可以按照自身需求进行选择。同时系统支持行业通用的接口和数据标准, 可以在一定的接口开发基础上和银行现有的IT体系对接。

- **内嵌的“管理流程”为银行提供最佳实践:** Periscope除了有定价模型之外, 还内置了大量的定价管理流程, 主要包括账户规划、综合审批、定价权限管理、客户承诺跟踪和后督检视等。这些内置的定价管理流程不仅省去了银行自行梳理、再造管理流程的工作, 而且很多时候提供了管理流程的最佳实践指导。银行只需要对现有的部门、用户权限进行快速的检视, 然后在Periscope标准流程上进行客制化开发即可。
- **持续的系统更新以保持领先:** Periscope有一支全职的系统方案研发团队, 不断的在现有基础之上对系统进行改版和提升。例如Periscope当前的研究重点为机器学习技术 (Machine Learning)。机器学习主要针对现在“统计类模型”对海量数据和不标准数据的弱点, 进一步提升模型的客户洞见和预测能力。例如利用外部非结构化数据补充银行内部数据, 来提高预测客户整体业务潜力指标的准确性。

UniCredit
科学定价转型案例
20%
的经济利润提升

Periscope已经在欧洲和美洲拥有大量成功的银行客户案例, 其在欧洲最近的得意之作就是UniCredit银行。UniCredit是一家领先的欧洲银行, 在全球17个国家开展业务, 总共拥有8,500个营业网点和将近15万的银行雇员。UniCredit的定价转型从公司业务和交易银行业务切入, 同时在多个国家市场展开。Periscope的综合定价模块、账户规划和交叉销售模块, 以及权限和绩效管理模块被同时应用。通过12个月在5个国家市场的试点和推广, 整体对公业务得到了巨大的提升, 其中业务收入提升超过了10%, 经济利润EVA更是提高超过20%。Unicredit全球总裁对此项目非常满意, 称之为“近几年来不同转型项目中最成功的一个”。



第四章： 科学定价转型实施方案

科学定价是个系统工程，涉及面广，专业性强，不可一蹴而就。基于麦肯锡全球项目经验与对国内商业银行定价现状的了解，我们建议银行整体规划18-24个月时间，分三个主要阶段完成（见图19）。

定价转型路径图

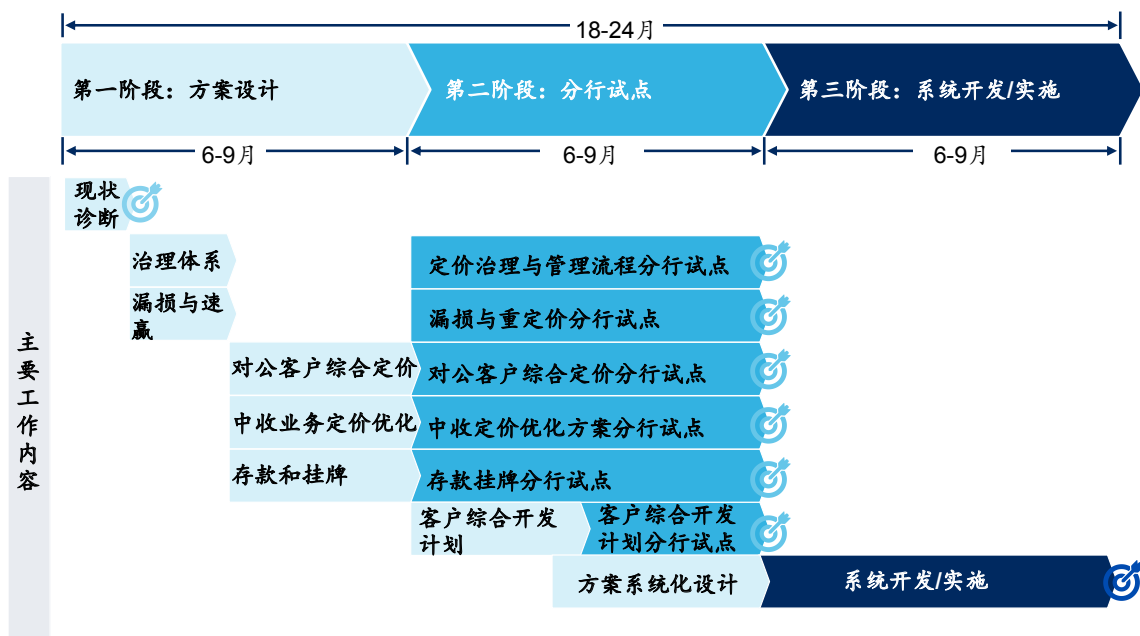
整体对公科学定价
转型耗时

18-24 个月左右

- 方案设计阶段（6-9个月）：将形成科学定价管理的整体蓝图方案，包括定价模型工具、配套的治理架构、管理流程等；
- 分行试点阶段（6-9个月）：选择1-2家分行进行实战检视，以增强方案的实操性，即能应对80%的实战问题，形成可复制可推广的系统化方案，并实现阶段性速赢成效；
- 系统开发/实施（6-9个月）：对经过优化后的方案进行系统化配置，实施上线，基于上线系统全面执行科学定价方案，实现全行对公收入6%-15%的提升。

图19

定价转型路径图：耗时18-24个月，分三个阶段有序推进



第一阶段：方案设计

方案设计的第一步是全面诊断银行当前定价现状，总结关键问题；同时抽取银行自身历史数据（过去18-24个月的数据）进行漏损分析，在确定了定性漏损的基础上建议反漏损速赢举措与重定价机制。与此同时自上而下建立健全科学定价治理架构、职责分工，设计配套的科学定价管理流程，完成高阶定价治理体系设计。

设计工作的核心是建立一整套定价的模型和方法，包括设计客户综合定价模型，基于客户分群与内部对标，识别交叉销售机会，实现基于客户价值的“一揽子”产品定价；存款方面设计存款挂牌与差异化存款定价策略，包括“金字塔”存款挂牌策略、区域差异化挂牌，及现金富裕行业选择与定价策略；最后优化中间业务管理及定价，建立基于产品生命周期的标准化管理流程，并根据产品间的相互拉动性设计产品组合定价策略，以引导客户业务自动归集，助力提升主办行地位。

银行人员要求：以总行资产负债部与公司业务部的人员构成为主，最好再抽调些熟悉管理会计、CRM、风险计量的业务骨干。

第二阶段：分行试点

分行试点对整体定价转型成功起着举足轻重的作用（见图20）。试点核心是将设计阶段的定价方法在前线进行局部试用，通过项目组和试点客户经理的“手把手”的紧密合作，来解决方案在“实战中”遇到的问题。按照麦肯锡经验，试点可组织5-10名项目组成员作为导师，一个导师深入辅导8-10个客户经理，确保充分讨论方案落地应该的实际问题。

图20

定价分行试点五大战略目标



1	加强一线参与力度： 通过向分行及一线客户经理的方案宣讲与培训，普及一线对方案的理解并深度参与方案论证
2	实现阶段性速赢成果落地： 通过试点将一部分速赢举措尽快在一线落实，取得预期成效后，支持进一步向全行推广
3	理顺跨机构、跨部门管理流程： 通过在总分间及分行内部试点科学定价管理机制，理顺各流程环节的相互衔接，形成操作细则与工作模板
4	提高模型实战性能： 在实操中检验定价模型的广泛适应性与实战指导能力，优化应用效果，修订对底层数据的需求与运算处理逻辑
5	支持系统化方案落地： 基于修订后的科学定价蓝图，形成“端到端”电子化工作流，细化对底层数据收集与相关系统改造的需求

分行试点如有条件尽量包括方案中的所有定价方法和管理流程。具体包括反漏损与重定价速赢举措、贷款风险定价、客户综合定价、中收定价优化、配套的定价治理体系与流程等，实现阶段性速赢成果落地，理顺跨机构、跨部门管理流程，提高模型实战性能；推行配套的客户综合开发计划试点，规范客户账户规划流程，将账户规划结果作为科学定价重要的输入项，建立客户综合开发计划实施跟踪评估机制；筛选“有条件”的分行率先进行区域差异化挂牌试点，帮助低挂牌试点分行同时启动定向存款推广策略的设计。

银行需要仔细考虑试点期间的技术方案，如选择麦肯锡提供的Periscope系统的局部功能进行试点，通常客户经理的体验会更好，而且可在本阶段同时完成系统配置方案。银行也可以用更简单灵活的工具（例如Excel定价模板），则在试点阶段可同时撰写系统详细逻辑设计方案，包括数据输入输出关系、逻辑处理过程、用户界面设计等等、以指导后续系统开发。

银行人员要求：总行公司条线定价中心、总行资产负债部、试点分行公司部、计财部、一线客户经理、IT部骨干。

第三阶段：系统开发/实施

银行在系统开发和实施过程中首先面临采购和自建的选择。如果银行选择麦肯锡提供的Periscope系统，将在本阶段初完成银行定价流程和定价模型的系统上线，同时需要进行Periscope系统和其他系统的接口开发。在此基础上进行前线人员的分批培训和上线推广，通过半年时间实现科学定价管理体系的全面系统化。

如果自行开发系统，则根据上一阶段完成的系统详细逻辑设计方案进行基础数据准备、系统开发、测试，在本阶段末（即6-9个月之后）实现系统上线。基于各家不同的IT开发能力和效率，银行亦可以考虑分批上线定价系统的功能。

银行人员要求：IT部、总行公司条线定价中心与总行资产负债部骨干。

转型实施的三大经验教训

世界绝大部分银行在利率市场化变革期间都进行不同程度的“定价转型”，有的成功，有的失败。定价转型真正的难点在于它是一套全行的、前中后台都颠覆现有工作方式的一次彻底变革。银行对面临的挑战要有充分的认识，管理层要下非常大的决心。

- **挑战一、银行基础的精细化管理能力待提升：**科学定价体系需要整个银行管理能力作为支撑，例如FTP和风险计量都是定价模型的重要数据；再如IT开发和运维能力决定着未来定价系统可实现功能。这就意味着银行在决定进行科学定价转型的一刻已经准备对整体精细化管理水平进行跨越式提高。
- **挑战二、彻底改变前线客户经理的行为受到阻力：**传统客户经理业务方式随意，缺乏科学的、有规则的体系。新定价体系对客户经理行为会造成巨大的冲击，尤其那些随意、甚至不甚规范的做法。这意味着银行一方面需要加强宣传和培训，让他们看到新体系的优点；同时调整激励体系，让他们既有动力、也有压力配合转型。

- **挑战三、转型项目失去动能、无法一鼓作气：**定价转型需要一鼓作气，持续的“组织动能”非常重要。这种动能一旦失去，则改革很难成功。这需要管理层下决心、且持之以恒的推动。项目组需要采取多种方式让整个改革保持热度，直到成功。

对于站在转型十字路口的中国银行业，一方面需要一步一个脚印稳扎稳打，另一方面也应该“站在巨人的肩膀上”吸取同业转型的经验教训。

经验一、建立定价团队

建立一支专业的、有战斗力的定价团队是中国商业银行的当务之急。对大部分中国银行定价转型才刚刚起步，并没有一个成熟的定价体系可以遵循。定价体系所涉及的政策、模型、制度和流程很多需要“从零开始”进行开发和建设，这需要一个强有力的团队支持；他们也是定价转型的“旗手”，推动全行变革（见图21）。

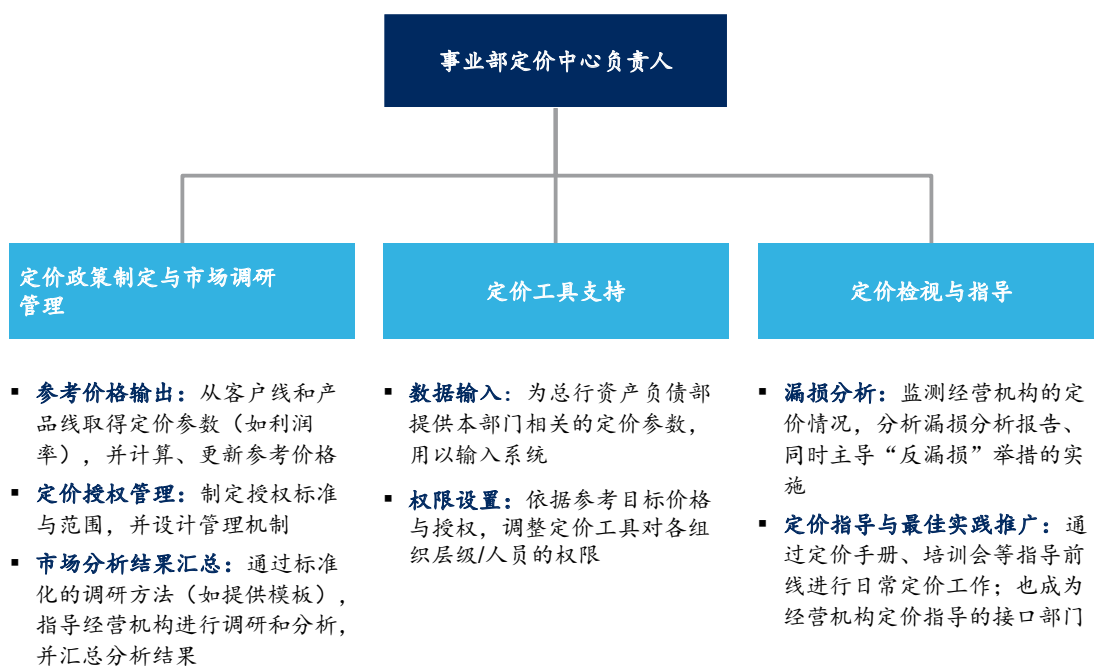
定价团队初期组建可以以项目组的形式存在，逐渐过渡到正式的定价中心编制。项目组设置灵活，并且可以从全行范围内遴选人才，也可以引入“外援”和“外脑”。待定价体系进入试点、实施阶段，有能力的项目组成员可以加入定价中心。这样的设置也可以保证整体定价知识的系统性和连贯性，避免项目的设计和和实施脱节。

经验二、对定价系统进行战略投入

定价系统的开发耗费巨大，银行需要从战略角度考虑其相应投资。定价系统投入大不仅是因为其自身模型的复杂性，更因为它需要和银行的多个系统相关联和集成，例如CRM系统、管会系统、资本管理系统、风险和信评系统、FTP系统，以及最重要的银行核心系统。管理这样一个复杂的IT系统实施工程，需要银行投入重要并稀缺的IT资

图21

对公条线下建立定价中心，成为全行定价工作的核心骨干



有效的定价系统IT投资可以为银行带来回报

15-30倍

源。面对如此大额的投资，银行需从战略高度进行考虑：根据我们经验，有效的IT投资能够为银行每年带来高达15-30倍以上的回报，且能够极大的提高管理效率，降低操作风险。

银行在定价系统开发上通常会遇到“系统采购”和“自主开发”的选择。现在优秀的系统已经内置很多定价模块和主要的管理流程，并允许相当程度的客户化配置和开发。此外，系统采购方式在系统上线时效性上有较大的优势，例如麦肯锡的Periscope系统的客户化开发和上线的时间通常在半年左右，相比而言自主开发所需时间通常会更长。自主开发也有其相应的优点：银行对于自身定价系统有更大的自主权和灵活性，而且对IT能力强的银行，也能够实现更好的“管理流程”整合（例如定价系统和CRM系统的整合）。

经验三、管理好前线业务转型

银行传统定价很大程度上依靠客户经理的经验。客户经理是业务谈判的前沿阵地，对于客户的业务需求、客户的价格敏感度，甚至特定情况下对客户在竞争对手的业务情况都有第一手的资讯。

现代条件下，简单依赖客户经理“直觉”的弊端日益凸显。首先客户经理对于产品的成本底线知之甚少，对一笔业务的“经济利润”的理解较差。其次客户经理水平参差不齐。客户经理之间价格管理二八原则明显，最差的5%的客户经理甚至会严重“损耗”全行经济价值。最后一个不可忽视的原因就是绩效考核。客户经理通常孜孜不倦的优化自己的考核指标，在银行业整体仍处于规模和会计利润导向的今天，定价优化无法依靠客户经理的直觉（见图22）。

图22

客户经理定价“行为”改变



定价转型的核心就是要从根本上改变前线定价的方式和逻辑。行之有效的“变革管理”至少应该包括以下四大抓手（见图23）。

一、领导带头——最上层在做：首先银行的最高层（董事长、行长）需要对定价整体转型战略认可，并且以身作则推动整体改革。领导同时要向整个组织传递明确的改革信号，并在关键节点进行动员、推动和决策。

二、转型故事——为什么要做：其次项目组需要构思一个能打动大家的转型故事。在此基础上，管理层可考虑通过集中的“研讨会”来仔细探讨“转型故事”；对于更广泛的员工，则需要通过多种渠道听取“群众的声音”，增加其参与感。

三、试点和培训——知道怎么做：转型方案无法一蹴而就，需要通过试点层层优化。麦肯锡经验表明，一次成功的试点不仅能够解决定价模型和方法中80%的实战问题，而且可以培养一大批内部定价专家。内部定价专家可以有针对性的、“手把手”的培训更多一线业务人员，实现改革的全面推广。

四、考核和激励——做了有回报：考核可以从“内心深处”改变业务人员的行为，是改革成功的重要管理抓手，新的考核机制需要随同整体定价转型一同实施；同时为了鼓励改革推动，需要在PMO层面对项目有贡献者进行表彰和激励。

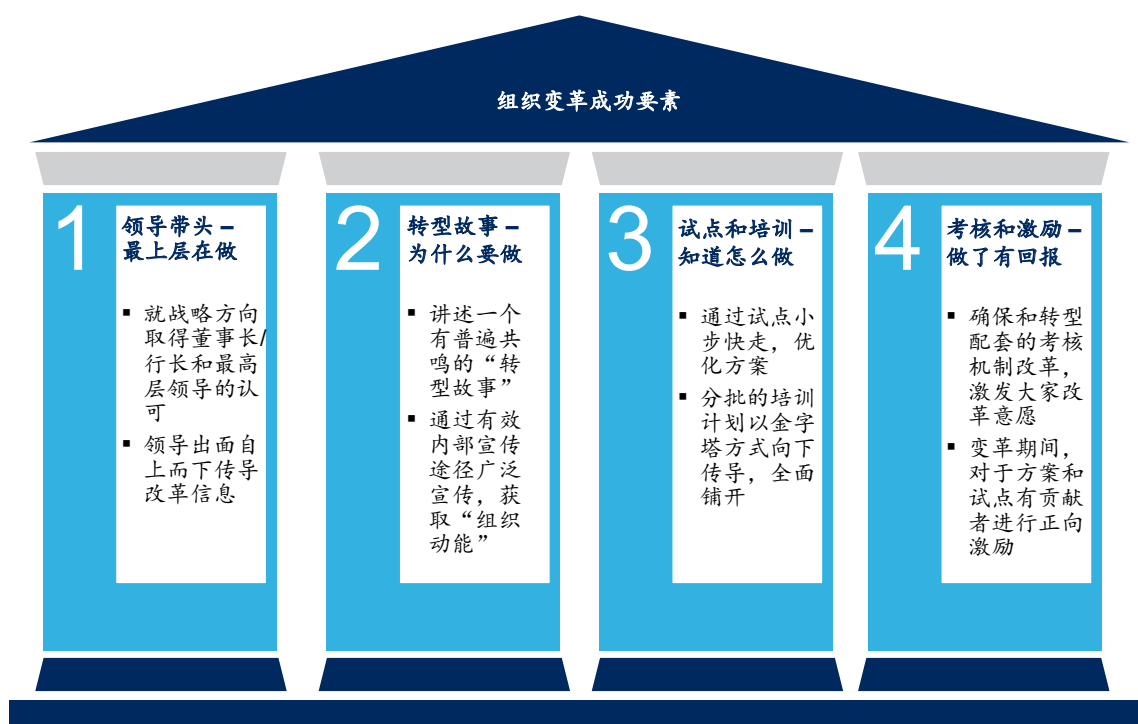
试点中不断优化定价技术方案，解决定价中

80%

的实战问题

图23

组织变革成功要素





中国银行业未来的十年是变革的十年，国内的商业银行主动或者被动都会踏上转型之路。定价转型对于所有银行来说都是一次“弯道超车”的机会。科学定价不仅可以给银行带来快速、显著的收入提升，而且能够促进前线业务的整体转型，并倒逼中后台能力的快速提升。

我们鼓励进取的管理者直面挑战、拥抱变革、今天开始、改变未来！

关于麦肯锡大中华区金融机构咨询业务

麦肯锡是一家全球管理咨询公司，为企业和公共机构提供有关战略、组织、运营和技术等领域的咨询及相关服务，我们的8000多名咨询顾问分布于全球60个国家的100多家分公司之中。麦肯锡大中华区分公司由北京、香港、上海、深圳和台北分公司组成。

麦肯锡大中华区金融机构咨询业务服务于大中华区领先的银行、证券和信托公司、财富与资产管理公司、保险公司等金融机构，涉及转型与创新、互联网金融、全球化、战略、企业金融、销售与营销、运营、数字化与技术、风险与资本、领导力培养与文化转型等广泛领域。我们在本地区共有约100多位专注于金融领域的咨询顾问，均具有金融机构相关的深厚的专业经验。与此同时，我们依靠麦肯锡遍布全球的金融机构专业咨询顾问和调研及分析人员的庞大资源体系，汲取智慧并有力地支持我们为本地地区的客户提供服务。

Periscope为麦肯锡定价系统解决方案。Periscope解决方案建立在麦肯锡定价方法论和多年客户实践的基础之上，涵盖漏损分析、综合定价、账户规划、定价审批和管理报表等功能，并能够提供数据管理、模型开发、管理流程再造等一系列客户服务。

关于作者



倪以理

全球资深董事合伙人
香港办公室
Joseph_Luc_Ngai@mckinsey.com



曲向军

全球董事合伙人
香港办公室
John_Qu@mckinsey.com



容觉生

全球董事合伙人
香港办公室
Winston_Yung@mckinsey.com



谭宏

全球副董事合伙人
台北办公室
Charles_Tan@mckinsey.com



陈鸿铭

项目经理
香港办公室
Hongming_Chen@mckinsey.com



Gianluigi Salatiello

Periscope金融机构组负责人
米兰办公室
Gianluigi_Salatiello@mckinsey.com

麦肯锡大中华区金融机构咨询业务
2016年4月

Copyright © McKinsey & Company

Design contact: GCO NewMedia

www.mckinseychina.com