

2017年夏季刊

麦肯锡 中国银行业CEO季刊

全球洞见 中国实践

转型如何成功？ 胜出市场 超越同业

精简版



McKinsey&Company

2017年夏季刊

麦肯锡 中国银行业CEO季刊

刊首语

面对宏观经济放缓、利率市场化、金融和技术脱媒、金融去杠杆等严峻挑战，中国银行业长久以来的业务模式难以为继，一场全面转型刻不容缓。诸多领先银行已试水转型：招商银行着力打造“轻型银行”的转型 2.0 时代；建设银行启动“CCB2020”战略，旨在向综合化经营、多功能服务、智慧型银行等五大方向转型；中信银行以建设“最佳客户体验银行”为转型目标；民生银行实施“凤凰计划”……

然而，转型之路荆棘密布：转型方案设计不科学、缺乏系统性、投入不充分、组织内部协同不足、执行力不够等问题层出不穷。据麦肯锡调研，在全球范围内，仅有 26% 的银行转型能取得显著的成功。可见，如何实现并保持转型成功是摆在银行 CEO 面前的一道难题。

“转型如何成功？怎样才能胜出市场、超越同业？”是本期夏季刊关注的核心主题。我们精心安排了三个部分进行深入探讨。第一部分纵观“国际银行转型风云”，论证了转型是银行重新焕发增长活力的必然选择。您将读到桑坦德银行、泰京银行、UBS 等全球领先银行的变革故事与成功要素；第二部分细看“六大核心领域的转型策略”，分析了业务板块（零售银行、公司与投资银行、金融市场与大资管）与中后台配套提升（人力、IT、风险管理）的关键问题，可为国内银行规划转型战略，铺设成功路径建言献策；第三部分解读“如何领导转型走向成功”，指出为了确保转型的成功实施，银行应认真思考以下问题：如何做好顶层设计？如何科学推动？如何打造关键能力？此外，我们还精选了美国合众银行、英国劳埃德银行、巴西伊塔乌银行等高管的转型访谈，望以他山之石，助自我成长。

我们希望这本《麦肯锡中国银行业 CEO 夏季刊》可以为在转型浪潮中昂扬奋进的中国银行业 CEO 带来有价值的洞见，帮助他们科学规划转型愿景与蓝图，领导组织上下达成战略共识，建设相应的机制与能力推动顺利实施，最终实现转型成功。

祝开卷愉快！



倪以理

全球资深董事合伙人
麦肯锡大中华区总裁



曲向军

全球资深董事合伙人
麦肯锡大中华区金融机构业务负责人

麦肯锡 中国银行业CEO季刊

总 编： 倪以理 曲向军

编辑委员会： 周宁人 韩 峰
马 奔 张丽元
肖凌霄 林斯佳
吴伊虹 林琳

特别顾问： Nick Leung
Joydeep Sengupta
Vito Giudici

我们谨在此向全球银行咨询业务部门的众多同事表示诚挚感谢。他们是(按文章先后顺序排列, 编委会成员此处不再重复): 郑文才、朱虹、黄婧、李智博、王巍、陈鸿铭、廖红英、曹蕾、吕杲丰、李璐欣和林赫等80余位中英文文章作者。具体作者名详见每篇文章。

关于麦肯锡大中华区银行咨询业务

麦肯锡大中华区银行咨询业务致力于协助本地区领先和具有成长潜力的商业银行及投资银行, 通过实施效益驱动的解决方案, 协助客户取得长期成功, 并且帮助客户建立可持续的核心竞争力。

麦肯锡不仅专注于协助客户设计整体转型、创新和并购等战略, 并且提供端到端的实施支持, 同时协助客户进行全面的组织能力升级和核心能力建设。

第一部分



完整版目录

国际银行转型风云

- 010 **麦肯锡全球银行洞见：三重转型**
银行应当兼顾短期业绩和中长期变革，以重建韧性、重新定位和重现活力为主题实现三重转型。

区域性银行后来居上

- 035 **桑坦德银行坚守“零售为王”、做强能力与全球扩张并举**

桑坦德银行坚持聚焦零售，通过针对组织、科技、风险的投资建立能力，以兼并收购手段进行全球扩张。

- 045 **台湾地区某银行历经三次转型、后来居上成为“最佳银行”**

台湾地区某银行凭借 15 年间三次目标明确的转型，通过事业部制改革、精细化管理等手段成长为亚洲领先银行。

国有大银行全面转型、胜出市场

- 058 **泰京银行 (KTB) 以“登月行动”为目标、践行“三峰”转型路径**

KTB 以“登月行动”为目标、“三峰计划”为蓝图，由一把手推动变革、强化沟通，力求提升业绩的同时成为最佳雇主。

- 067 **印度国家银行 (SBI) 领导层推动全面转型，胜出市场**

SBI 在董事长领导下，沿着业务层面、渠道层面、中后台层面三大主题 16 个分支全面转型，实现止跌速赢。

回归客户本源，聚焦优势业务

- 077 **瑞银集团 (UBS) 聚焦核心业务，回归客户本源**

金融危机后 UBS 投行板块回归代客业务，同时聚焦财富管理和私人银行，辅以风险管理改革，回归上升轨道。

创新驱动、出奇制胜

- 087 **西班牙对外银行 (BBVA) 践行创新战略，树立创新文化**

BBVA 以创新为愿景，进行数字化改革。它将创新融入文化，营造生态圈，并引入新技术和敏捷开发提升业绩。

第二部分

六大核心领域的转型策略

零售银行

- 
- 098 **银行业 4.0 时代零售业务成功转型的十大策略**
得零售者得未来，麦肯锡总结国内外领先银行经验，提出零售银行在 4.0 时代转型和跨越式发展的十大策略。
- 124 **数据助力零售银行业务实现销售业绩提升**
银行若想获得长远成功，必须将重心放在增长收入与利润上，应通过把握八大关键要素清晰定义增收战略。
- 131 **最大化提升零售银行的一线销售业绩**
银行应通过提升销售人员专业性、制定严明销售流程、密切监控和管理销售业绩三大原则从而最大化一线业绩。

他山之石

- 
- 138 **打造最佳零售银行，包商银行谱写“大零售转型四部曲”**
包商银行通过产能提升为主轴的四阶段转型计划，聚焦重点、匹配资源、强化落地，打造一流零售银行。
- 150 **全行“同心”：印度同心银行（Axis Bank）消费信贷部总裁访谈录**
印度同心银行消费信贷部总裁分享如何在不增加雇员和 IT 投资前提下提升客户体验和业绩，并改善员工满意度。
- 159 **全面变革：澳大利亚联邦银行（CBA）集团销售与服务部门执行总经理访谈录**
澳大利亚联邦银行集团销售与服务部门执行总经理说明如何推动进步，并通过系列变革从零售前线推进转型。

公司银行与投资银行

公司银行

- 
- 169 **公司银行转型十大策略**
公司银行挑战与机遇并存，麦肯锡总结了十大策略，帮助公司银行在严峻环境下实现业绩增长及能力提升。
- 192 **客户经理转型：星展银行（DBS）美国地区总裁访谈录**
星展银行美国地区总裁介绍客户经理应如何进行能力转型，成为客户的“首席财务官”，为它们释放现金流。



交易银行

199 交易银行制胜之道：打造五重能力

交易银行最大机遇在亚洲，银行应加强创新、组织和营销模式、销售流程、定价及技术投资五重能力以制胜。

214 新竞争格局下的供应链金融

供应链金融机遇庞大，银行应充分了解产品与服务现状、认识客户需求，发展能力，并与金融科技企业合作。



中小企业

224 中型企业对公业务的销售转型

中型企业业务应通过确定目标战略、调整营销服务模式、提升销售效率及升级能力文化四个步骤进行转型。

234 中小企业业务的转型策略与建议

中小企业业务利润高、增长快，挑战大，需围绕目标客户需求重塑业务模式，并加强数字化能力建设以实现转型。



投资银行

283 商业银行投行业务的成功路径：俄罗斯外贸银行（VTB）案例

投行业务助力银行从存贷中介向综合金融服务转型，俄罗斯外贸银行的发展历程和成功策略可提供借鉴。

金融市场与大资管

298 亚洲 FICC 业务：在瞬息万变中取胜

若想突围亚洲 FICC 市场，银行应选择正确细分市场，提高覆盖率，并通过组合措施减缓监管冲击。

309 金融市场向代客业务转型

代客业务将成为金融市场主要收入来源。客户、产品、销售、交易及中后台基础投入是决定成败的关键因素。

325 在“大资管”格局中如何胜出

资管业务价值巨大，但高增长难以持续，亟需转型。应主要把握五大抓手将其打造为重要的轻资产利润中心。



组织与人才

- 352 **人力资源整体转型的成功路径**
围绕 HR 部门定位与组织、管理模式、业绩与结果管理、文化变革与能力建设四大维度，通过八大举措转型。
- 363 **践行核心人才战略**
核心人才战略是转型制胜法宝，有事半功倍之效，应通过四大关键步骤实施该战略，重塑能力。
- 377 **人力资源和文化转型：秘鲁信贷银行（BCP）首席人力资源官访谈录**
秘鲁信贷银行人力资源负责人阐述如何应对转型对文化和人力的挑战，在降本增效同时，提高员工满意度。



IT引领型战略

- 386 **IT 转型支持银行数字化**
数字时代 IT 是企业 DNA 重要组成，须明确目标、确定需调整因素、决定变革顺序与范围，实现端到端现代化。
- 394 **IT 引领型战略成功案例：澳大利亚联邦银行（CBA）**
澳大利亚联邦银行通过 IT 引领型战略，从新技术布局、IT 治理模式、技术资源投入等方面创造竞争优势。



风险管理

- 409 **银行风险管理的未来**
未来十年风险管理将面临重大变革，应把握六大趋势，并采取举措，为打造高效运作的风险部门奠定基础。
- 419 **经营风险、越冬取胜**
面临宏观经济不确定性，中国的银行应通过五大核心模块进行全面风险转型，并分为三阶段持续有序地推动。
- 437 **经营资产负债表：中国银行家的新使命**
新常态下，中国的银行须发起重塑资产负债表的变革，通过三个方面八大措施来全面提升资产负债管理水平。

第三部分

如何领导转型走向成功

- 458 **麦肯锡全球银行家调研：提高转型成功率的秘诀**
据调研，仅 26% 的银行转型能获得显著成功。若注重清晰沟通、人才参与、变革领导和持续改善，将提升成功概率。

CEO对话：全球银行转型领导者的经验分享

- 470 **如何建设冲力十足的转型引擎：美国合众银行（U.S.Bancorp）董事长、总裁兼 CEO 访谈录**

美国合众银行董事长、总裁兼 CEO 认为银行应将员工和收益放在首位，并使员工在公司的愿景中看到自己。

- 480 **英国领先银行的战略再聚焦：劳埃德银行（Lloyds Bank）集团首席执行官访谈录**

英国劳埃德银行 CEO 介绍金融危机后，如何通过一系列项目推动转型、优化资产负债表，短期内起死回生。

- 490 **董事会：银行的中流砥柱 —— 印度工业信贷投资银行（ICICI）时任董事长访谈录**

印度工业信贷银行董事长叙述其就任期间，董事会在转型中的作用，以及董事长和 CEO 各自的角色。

- 500 **通过客户体验转型重获新生：荷兰银行（ABN AMRO）时任董事长访谈录**

荷兰银行董事长介绍拆分重建后如何通过回归客户振兴。

- 508 **公司及投资银行业务模式转型：巴西伊塔乌银行（Itaú BBA）行长兼首席执行官访谈录**

巴西伊塔乌银行行长兼 CEO 讲述如何通过员工治理、客户服务、直接输出等举措实现公司及投行业务模式转型。

启示与建议

- 515 **中国银行家如何领导转型成功**

领导转型的进程中，愿景蓝图、管理体系、领导推动、充分投入能力建设、持续宣传是五大核心抓手。

- 537 **海外考察交流**

麦肯锡每年举办“银行业高管峰会”系列活动，旨在为银行高管提供互动性强、参与度高的学习交流平台。



精简版目录



- 09 **麦肯锡全球银行洞见：三重转型**
银行应当兼顾短期业绩和中长期变革，以重建韧性、重新定位和重现活力为主题实现三重转型。
- 31 **泰京银行(KTB)以“登月行动”为目标、践行“三峰”转型路径**
KTB以“登月行动”为目标、“三峰计划”为蓝图，由一把手推动变革、强化沟通，力求提升业绩的同时成为最佳雇主。
- 40 **人力资源整体转型的成功路径**
围绕HR部门定位与组织、管理模式、业绩与结果管理、文化变革与能力建设四大维度，通过八大举措转型。
- 51 **IT转型支持银行数字化**
数字时代IT是企业DNA重要组成，须明确目标、确定需调整因素、决定变革顺序与范围，实现端到端现代化。
- 59 **银行风险管理的未来**
未来十年风险管理将面临重大变革，应把握六大趋势，并采取举措，为打造高效运作的风险部门奠定基础。
- 69 **麦肯锡全球银行家调研：提高转型成功率的秘诀**
据调研，仅26%的银行转型能获得显著成功。若注重清晰沟通、人才参与、变革领导和持续改善，将提升成功概率。
- 81 **如何建设冲力十足的转型引擎：美国合众银行(U.S.Bancorp)董事长、总裁兼CEO访谈录**
美国合众银行董事长、总裁兼CEO认为银行应将员工和收益放在首位，并使员工在公司的愿景中看到自己。
- 91 **海外考察交流**
麦肯锡每年举办“银行业高管峰会”系列活动，旨在为银行高管提供互动性强、参与度高的学习交流平台。



麦肯锡全球银行洞见： 三重转型

面对经济增速下滑、监管趋严和数字化的冲击，银行若想转型成功，必须兼顾短期业绩提升和中长期业务模式、组织治理的变革，实现三重转型。首先，重建韧性：确保短期业绩的提升；第二，重新定位：主动出击、建立客户导向的业务模式；第三，重现活力：推动治理模式变革，加强能力建设。

Denis Bugrov, Miklos Dietz 和 Thomas Poppensieker

在当前多种不利因素集聚的情况下,许多银行的盈利水平不足以抵消成本。各家银行的业务模式和市场情况千差万别,无法统一定位。但总体而言,银行业必须在未来几年进行大幅度转型。

为此,麦肯锡总结出转型的三个维度,我们将其称为三重转型(见图1):

- **重建韧性:** 银行必须确保业务的短期存活能力,运用战略措施增收降本,改善资产负债表,从而提升业绩。
- **重新定位:** 如果说重建韧性是防御,重新定位则是主动出击。银行需要在数字化时代建立以客户为导向的业务模式,包括经营策略、精简运营和 IT 基础设施,并主动配合监管。
- **重现活力:** 银行在推广新业务模式时,需要建立新的技术和数据技能,采用不同的组织形式才能适应高速的创新节奏。银行还需要在全行树立共同的愿景和价值观,长远地推动该转型。

图1 银行业的三重转型: 重建韧性、重新定位、重现活力

重建韧性	重新定位	重现活力
确保业务的短期存活能力	重新思考未来的业务模式	培养基础技能
通过重新定价和扩大中间业务来保障收入	重新定义客户体验	营造激励人心的变革文化,建立共同的愿景和价值观
裁员和降低短期成本	重新思考运营模式	建立新的组织架构
管理资本和风险	领会监管精神	构建竞争所需的数字化技能
守护客户关系,维系人力资源	发掘增长潜力	
目前许多发达市场银行的重点	行业领导者	

一、重建韧性

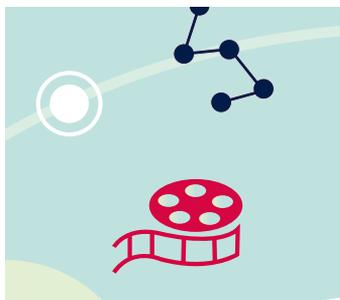
转型和救火两手抓，两手都会烫。如果棘手的问题多，又想一锅端，长期转型肯定会受挫。所以，银行应当制定一系列短期工作重点，来重建韧性。由于重新定位工作是长期进行的，所以重建韧性的这些短期工作，可以与其前期步骤同时进行。

重建韧性由四大要素组成：保障收入、裁员降本、优化资产负债表、保护核心资产。许多银行都在关注这些要素，但有些却因为过于关注，而把它们错误地当成真正的战略议程。

1. 通过重新定价和扩大中间业务来保障收入

银行必须制定明确的计划，以维持利润和股价，并创造充足的转型资本。尤为重要的是，银行必须对资产和负债进行有效定价，从而补偿低利率带来的影响。关键举措包括：

- **调整存款定价：**银行可将客户具体细分，并调整对各细分客群的定价，改善负债类产品的定价；对机构和类机构客户可收取负存款利率，正是这些群体购买了市场上 7 万亿美元的负利率债券。
- **获取更多资产，并对新资产重新定价：**十年的去杠杆后，部分银行已经可以容纳更多资产。在考虑资产负债表、信贷风险和本地市场竞争时，有能力的银行必须更积极地获取资产。银行可以着眼于消费贷款，如果资产负债表还有空间，也可以考虑房贷。在新兴市场，要重新为贷款定价，银行在执行信审标准和风险定价时，必须考虑整个信贷周期。



- **转向中间业务手续费模式：**如果银行无法容纳更多资产，就必须重点发展咨询顾问和资产管理能力。银行应劝说客户把资金移到能带来收益、管理能力高效的产品（如交易所交易基金和货币市场基

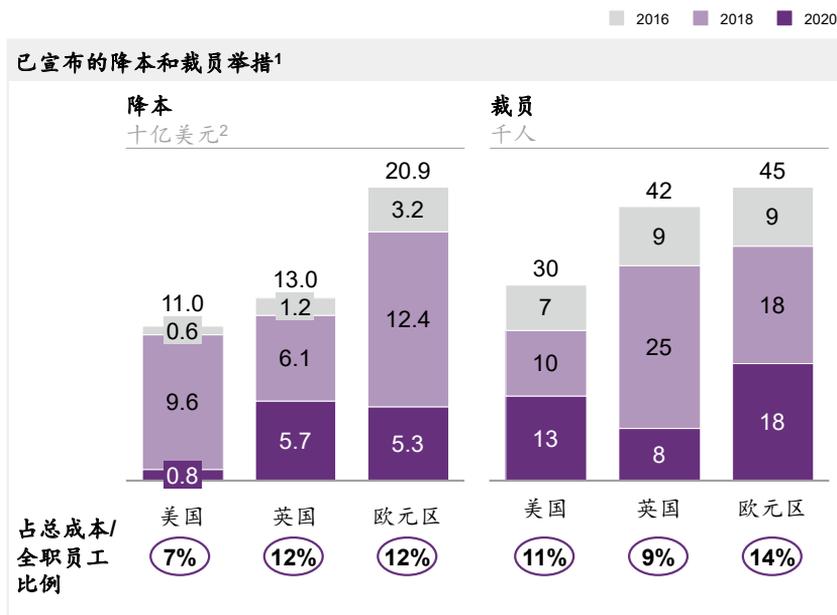
金),而且应减少存款对净利息收入的负面影响,并增加手续费收入。银行最好在旧的对冲和分级产品到期时进行该转变。

- **维护基本定价原则:** 银行应当评估自身的定价方案,维护确保基本的定价原则;宽松的定价(比如不稳定、不一致的折扣及费用减免)有时无法带来预期的经济效益,反而会造成收入大量“漏损”(也是改善定价的机会);增加透明度、改善流程、按规则和程序作业,这些都将大有帮助。

2. 降低短期成本

银行需要大力削减成本来盈利。比起 2010 年,发达市场前 22 大银行减少了约 335,000 名员工(约占员工总数的 8%),到 2020 年将削减 14% 的成本(见图 2)。但如果考虑到收入风险,14% 的降本幅度还不够。其

图2 银行正大力削减成本,撬动一切抓手实现盈利目标



1 分析基于年末(YE)资产最大的20家银行(美国/欧洲),资产最大的4家银行(英国)

2 按(2016年10月)汇率将英镑、欧元和日元折算为美元

资料来源:银行年报



他条件不变，欧洲、日本和英国的银行要削减 50% 的成本才能重新盈利，具体幅度视银行资本成本而定。银行的当务之急是要采取一些短期以及根本性的举措（此处和下文将提到）：

- **取消不符合战略和当前环境的业务：**许多银行都发现，有一些业务毫无战略性且不可行，无论采用什么方法，转型都不会成功。这些业务通常要么是资本市场中无足轻重、无法盈利的部分，要么是小型市场中的—定规模以下业务。这些业务无法弥补成本，或者带来了太多监管合规负担。银行应重估业务模式，对这些业务的撤资可能性进行测试。如果银行可以有效利用相关客群，则可保留部分小业务，且现在就开始物色买家，对不合适的业务进行剥离。
- **根据业务量调整成本基础，减少过剩产能：**不少银行的业务量正在下滑，导致支持高频业务的中后台运营条线产能过剩，尤其是尚未自动化的工作。银行应根据需求调整产能。
- **推动组织效率：**取消影子职能，评估中央职能的增值活动，调整管控幅度和管理层级。

3. 管理资本和风险

银行必须准确地进行风险加权资产计算和压力测试，以加强资本和资金管理。银行还需要让处在较大信贷风险市场的资产负债表更有吸引力，提高信审标准，积极管理信贷账簿等，此外银行还可以采取以下举措：

- **提升资本状况：**有些客户的资本市场募资能力强，银行必须有足够的资本，才能提供低成本融资，把钱贷给那些客户。如果目标比率尚未实现，银行可以通过充足的未分配利润，或资本筹集来加强资本状况。如果资产负债状况良好，但增长预期减弱，银行可把资本返还给股东，以提升股价，改善未来的市场筹资的能力。
- **降低风险：**银行需要着重减少不良贷款，降低其对资产负债表的影响。尤其在南欧和新兴市场，银行应快速行动，并直面真相。资产负债表的问题资产会令投资者疲累不堪，在贷款情况恶化时加剧损失，还会增加额外的监管合规费用等资本要求。
- **减少法律合规上的不确定性：**现在有不少银行自身的法律问题需要尽快解决。除实际的结案成本之外，结果的不确定性会影响银行资本，继而大幅稀释股价。

4. 保护核心业务资产

从广义上说，大部分银行必须：

- **守住客户群：**银行的重组可能会伤及核心客户群。重组时，银行很可能会重新分配客户，这未必能顾及到客户的感受。一旦银行退出某些业务，部分客户就会被冷落，无法获得完整的产品组合或服务。所以在优化资产负债表时，银行必须始终保持以客户为导向。



- **保持运营牌照，适应监管变化：**许多银行还有大量的监管相关工作，主要是执行新的规定，同时还要满足监管审核和整改要求。这些工作都是重中之重。

然而，许多银行的合规工作范围过广，导致整改高度分散，效率低下。如此催生了数以百计大大小小的项目，这些项目难以管控，也难以如期完成，增加了不必要的预算和管理成本。银行必须在满足监管部门要求的同时，删减复杂的工作。

- **保障人才和技能：**与其他在重组的行业一样，银行必须保护人力资本，保留管理变革所需要的技能，同时获取未来业务模式所需的新技能。银行要留住核心高管，以及前线的核心人才。在重建韧性的过程中，执行力是关键，只有执行得力，银行才会有资源和能力去实现更大的转型。

二、重新定位

发达市场银行面临的挑战十分严峻，不能只重建韧性，还要超越传统的重组方法和降本计划。新兴市场银行强调打造韧力，而不是重新定位。各地面临的挑战虽然不同，但却同样严峻。亚洲、非洲、东欧和拉美的许多银行都还没有坚实的成本管控和严谨的管理基础。有意思的是，在重新定位以适应全球新形势方面，某些新兴市场银行的表现优于发达市场。领先银行开始重视三大增长

来源：未覆盖和服务不到位的客群；蓬勃发展的富裕中产阶级；中小企业¹。但即使是这些银行，也同样任重而道远。

对业务模式进行重新定位，可采用四大关键抓手：



1. 以**客户**为中心, 重新定义客户体验
2. 建立数据和技术平台, 提高流程效率, 实现**卓越运营**
3. 领会**监管精神**, 打造良好的公司行为文化
4. **发掘增长潜力**

我们相信, 由于这些颠覆的发生, 转型变成了必需品, 事实也证明, 如果新能力运用得当, 转型亦非难事。

银行业的重新定位与汽车、电信和物流行业的转型异曲同工。2010 到 2015 年, 电信行业结构性成本降低了 15%。同一时期, 汽车行业通过改善产品、定价和降低成本提高了 18% 的运营利润率。

银行从业者对这些转型方案的适用性一般都持保留态度。我们相信, 由于这些颠覆的发生, 转型变成了必需品, 事实也证明, 如果新能力运用得当, 转型亦非难事。

1. 重新定义客户体验

麦肯锡研究发现, 对任何一家公司而言(包括银行), 客户满意度每提升 10 个百分点, 收入就可能增加 2% 到 3%²。排名前 25% 公司的客户满意度比后 25% 的公司高出了 30 到 40 个百分点, 可以看出, 一流的客户体验可带来的财务回报相当可观。这些收益有多种来源, 包括客户关系的扩大也能带来收益, 这些客户可能来自各个年龄层次。麦肯锡研究了三大客户历程: 零售受理, 中小企业受理, 按揭贷款申请后发现³, 所有的零售和商业银行都应理解并践行卓越客户体验的四大特点, 因为要在客户体验上排名前 25% 绝非易事。

■ **聚焦变革的驱动因素:** 麦肯锡邀请了客户对端到端客户体验的不同驱动因素进行评估, 发现在 15 个因素中通常只有 3 个能实质性地提升客户满意度(见图 3)。对于零售购买体验而言, 这些因素包括: 价格

图3 提升客户满意度的能力



¹ 采用Johnson相对权重，基于整体开户满意度

资料来源：麦肯锡客户旅程对标

透明度、沟通难易度以及清楚掌握流程状态。银行应当集中精力改善这些方面。

- **登高而知崖深：**当今世界，客户生活忙碌疲惫，喜欢便捷，厌恶拖沓。在法国，开户时间若在 15 分钟以内，客户满意度就会提高 10 分，若在 15 到 45 分钟以内，提高幅度则并不明显，若超过 45 分钟，满意度最多会跌 30 个百分点。银行必须在流程优化、提升满意度和创造新价值之间权衡利弊。
- **把握数字化历程，但不要止步于此：**麦肯锡对线上、分行旅程以及两者结合的旅程进行了分析。线上旅程比传统的分行旅程得分高 10% 到 20%。全数字化旅程的客户满意度最高。尽管有相关工具，但许多银行并未提供数字识别、验证等全数字化服务。
- **品牌与认知很重要：**品牌认可度高、广告精良、口碑良好，这样的银行

客户满意度比其他银行高 30 到 40 个百分点。但银行还没能完全理解广告或口碑对客户认知的影响。例如，美国有两家银行在客户旅程方面表现几乎相同。但客户对其中一家银行的整体客户体验评分比另一家高出很多，原因在于这家银行的广告提升了客户友好度。

在设计客户体验时，了解区域差异占很重要。要从优秀的客户体验做到卓越的客户体验，银行就必须实时响应客户的反馈，并结合设计思维和测试学习方法。

多数银行都会经常做客户体验和客户满意度调研，但很少会有后续步骤，将客户体验充分融入到绩效管理、业务审核、规划、评估和薪酬流程。客户体验指标常常脱节，被当成营销或产品人员“锦上添花”的东西，而不是全行的关键目标。在这方面做得比较出色的银行（如澳大利亚联邦银行）已尝到了很多甜头。

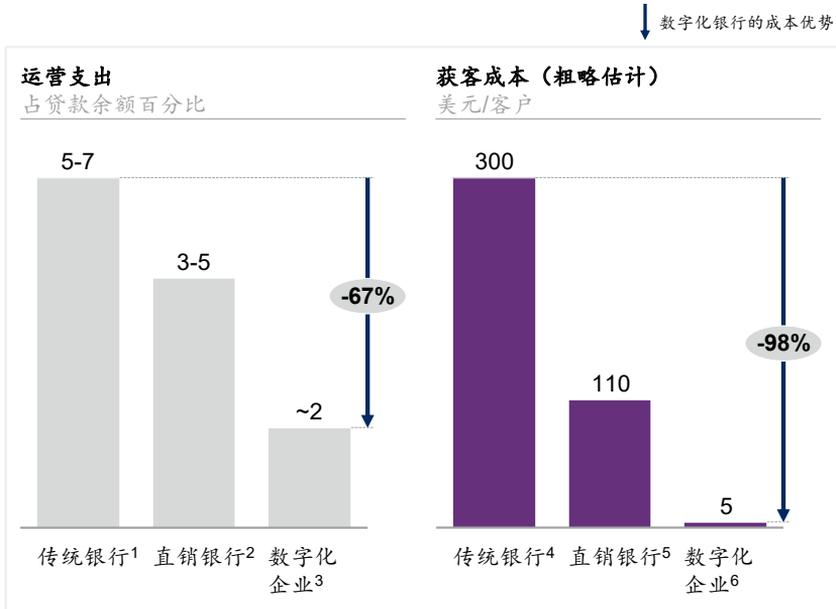
2. 重新思考运营模式

聚焦数字化客户是优先重点，但关键是银行要知道如何去做，并以高效的成本，可靠、快速而灵活的方式保持运营。要做到这一点，银行必须从五个关键方面，重新思考其现有运营模式。

- **降低分销成本：**分行网络、电话客服中心和每月的纸质对账单都是不菲的开支，特别是零售和商业银行，这些成本通常占到总成本的 40%



图4 相比传统银行，数字化企业有明显的成本优势



1 传统银行：基于路透排名前500位的银行数据 2 直销银行：ING DiBa, Activo, Checbaca, AirBank, mBank, Zuno (2014)
 3 Lending Club 2016年一季度结果 4 Foundation Capital, 2014年；Lending Club基于圣路易斯联邦储备银行数据
 5 基于专家访谈 6 On Deck, 2015年5月公司演示

资料来源：年报；新闻搜索；麦肯锡分析

到 60%。部分银行的运营成本是直销银行的 3 倍，与一些金融科技企业相比，成本差距更加突出（见图 4）。当然，银行有着庞大的客户基础，在获客上投入颇多。但随着时间的推移，这种优势会因运营成本的差异而流失。银行应实现客户互动数字化。只要某一环节可以数字化，银行就应当放手去做，最终不再为一些活动提供实体渠道。部分互动可能仍然需要人员接触，但这些互动也能远程实现。所以，银行应更有效地管理分销人员，确保员工的工作无法被机器取代。

- **降低产品复杂性：**大部分银行产品太过复杂，在数字化企业面前不堪一击。后者的产品更简单，因而能以更低的成本提供更优质的服务。部分在重新定位上居于领先地位的银行已在着手降低产品复杂度。

将产品从数百种减少为几十种，重点瞄准收入贡献最大的产品（在某些银行，25% 的产品创造了 90% 的收入）。它们还摒弃了无效的功能、促销和营销活动。严谨管理产品策略也有助于改善成本、提高客

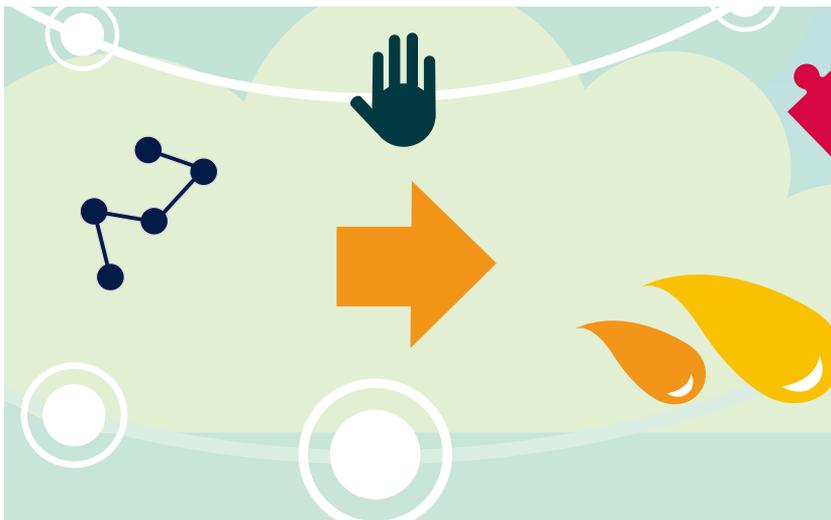
户满意度。要削减成本、打造更好的质量和客户体验,银行就必须重新建立从前端到后端的治理结构,建立产品、流程、系统和数据的整合视角。

■ 重整价值链,精简业务流程:

为了创造协同效应,大部分银行打散了业务体系,大规模集中后台职能,尤其是结算、行政、财务和风险等业务。这些职能日趋专业化,进一步打散了价值链。监管和技术不断变革,单项职能在适应的过程中开始自我优化,导致了多头对接、流程和系统不统一的问题。结果成本增加,流程质量下降,银行丧失了对核心流程的大部分控制权。在某些情况下,直接成本责任降到了40%以下。

要降低成本、打造更好的流程质量和客户体验,银行就必须重建前端到后端的治理结构,整合产品、流程、系统和数据。方法有很多,其中包括建立后台职能“事业部制”。最重要的是,前台要从客户价值出发,而银行要推动更透明的绩效、资源和成本管理。

聚焦数字化客户是优先重点,但关键是银行要知道如何去做,并以高效的成本,可靠、快速而灵活的方式保持运营。





- **利用数据资产和新技术强化系统：**如今，银行与数字化企业同台竞技。后者运用卓越的数据和 IT 平台处理业务，前者也要迎头赶上，学会利用数据改善流程，更好地识别客户需求，进行有效决策，以轻松达成监管目标。

举例来说，由于客户严重流失，一家欧洲银行通过机器学习找到了解决方法。新算法能有效预测当前准备减少银行业务的活跃客户，使客户流失率降低了15%。一家美国银行运用机器学习研究私人银行员工给客户的折扣，发现这些折扣并非都能奏效，在取消了一些不必要的折扣后，收入提高了8%。亚洲一家顶尖银行曾竭力吸引客户关注新产品。通过高级数据分析，银行发现了其中的隐藏共性，并在客户群中定义了15,000个微细分客群，然后建立了“二次购买”模型，使购买可能性提高了大约三倍。

其次，新技术还能加强核心流程。在大部分交易中，客户识别是关键。虽然某些纸质文件不可或缺，但机器人能快速将纸质数据数字化。例如，众多银行开发了手机客户端，用户能在手机上扫描账单和自动付款。

尽管小有进展，但鲜有银行制定全方位的 IT 转型战略，从而具备匹敌数字化企业的竞争力。许多银行仍停留在初始阶段，忙于运作实验室或打造数字化银行，不足以与互联网生态企业抗衡。

- 围绕生产和中央职能，建立更加智能的采购和选址策略：最后，提供服务的方式将随着技术的发展而改变。大环境变了，采购和外包也需更新。银行过去一直努力保持对价值链的所有权，外包大量小工作，与超过万所大型机构供应商建立关系。管理这些关系极为复杂，甚至抵消了离岸外包本来的优势。并发症也源源不断：大量“核心”工作逐渐产业化，战略性降低，如今反而受制于外包。风险模型的开发和验证就是最好的例子。

银行可以从几个方面制定更加智能的采购策略：

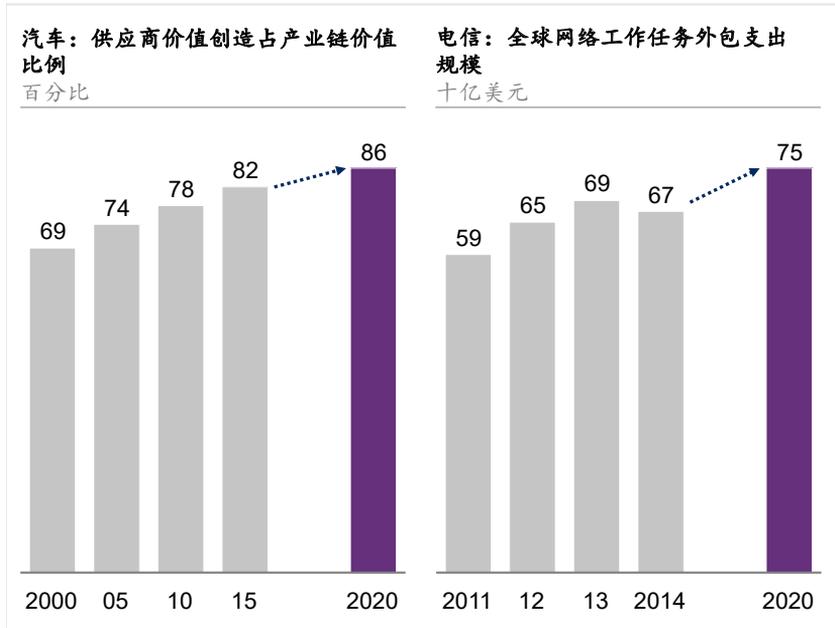
- 在极端情况下，可以采用中心枢纽，把所有非面向客户的工作都集中到一个中心枢纽内，最大限度扩大规模、提高技术水平和行为效率。
- 系统高效地外包所有规模较小、无需满足监管要求的生产和产品部门，包括近岸和离岸外包。
- 必须确保优化模式、产品和流程，在之前的几波外包浪潮中，银行在这些方面都没有达标。其他行业的 OEM，如汽车和电信等，已经为银行业指明了道路（见图 5）。

3. 领会监管的精神内涵和字面意义

由于当前合规工作量巨大，银行开展了数以百计的实施项目和整改行动。其中大部分活动是响应式的，主要是以适当的方式快速、高效地修正问题。然而，监管和立法部门发现这种方法不尽如人意。对问题“修修补补”往往导致以次充好。随着时间推移，银

银行必须采用更加全面的方法，有目的性、战略性地处理监管问题。

图5 汽车和电信供应商的价值贡献有所增加



行必须采用更加全面的方法，有目的性、战略性地处理监管问题，主要可从以下五大监管议题入手：

1. 公平对待客户、市场和投资者
2. 可行、抗压的业务模式
3. 保持资产负债表中的资本充足
4. 建立稳健可控的运营和基础设施
5. 建立可分解的法人结构和运营体系，降低问题扩散的风险

首先，监管工作符合以上原则，有助于银行改变工作方向。此工作议程有别于银行目前基于规章制度的繁琐工作。最重要的是，它设定了根本目标，使银行能够专注于找到监管问题的根本。

金融危机启示颇深，过度杠杆形成的脆弱商业模式后患无穷，这点不仅适用于全球性银行，也适用于小型区域银行。

其次，这种方法有助于银行对监管规定做广义上的解读，防范未来的变化。尤其是如果银行打了合规的“擦边球”，在一个行为导向的环境中，往往不用承担法律责任。这是因为行为导向文化具有很强的灵活性，所以法律发生变更时，银行也不会出问题。目前关于避税港金融服务准备金的讨论，正是这样的例子。

第三，这种方法有助于更好地划分优先级以促进执行（尽管有时优先级已经被监管机构设定）。目前为止，多数监管者在审核银行及其业务时，都采取了自由裁量的方法。因此，基于特定原则的工作议程能更好地与监管的优先级保持统一。例如，在新巴塞尔协议中，监管部门可以接受管理流程中使用的资本金数字，而不是银行模型得出的数字。美国和欧洲的监管部门正在淘汰定量的压力测试结果，更加强调评估流程、数据、基础设施和治理中的定性因素。

最后，这样的工作议程能更好地引导组织行为及其行为文化，从根本上保护银行、客户、员工和其他股东。

4. 发掘增长潜力

虽然新兴市场增长有所放缓，尤其是亚洲和非洲的新兴市场，但大部分金融机构对三大前景良好的细分客群仍未提供充足服务⁴。这三大细分客群为：服务不足或未覆盖的客群，欣欣向荣的富裕中产阶级，以及中小企业。银行要想重拾势头，需要开发他们的潜力。



全球范围内，约有 20 亿成年人未办理过任何银行业务。其中超过三分之一的人生活在三个国家：中国、印度和印尼。服务于这一巨大的潜在市场，不仅能创造大量的商业机会，还能缓解监管机构施加的压力（银行必须服务低收入家庭）。服务这些客户并不轻松：首先，很多人没有身份证明；其次，必须严格控制成本，才能实现产品收支平衡；最后，能帮助银行制定贷款决策的数据少之又少。不过，银行正逐步探索，希望通过生物特征识别和智能手机数据等技术攻克难关。

另一大机遇是富裕的中产阶级。麦肯锡预测，到 2020 年，服务于富裕家庭的银行收入可达 1410 亿美元，比服务于高净值家庭产生的收入高约 12%。在中国、印度和韩国，2014 年到 2020 年，富裕客群能创造超过 10% 的年收入增长，预计其他市场也将增长强劲。富裕家庭有特定的财务需求，而较为富足的家庭希望在特定时期（事业或退休期）能获得量身定制的投资产品和海外投资指导。这些人需要的，是经验丰富、知识广博、了解风险状况和投资预期，并能提出个人建议的银行代表。



这是未来的趋势，其他新兴市场中也出现了类似规律。在印度，中小企业迫切需要贷款，在这部分业务上，银行与金融科技企业的竞争已经白热化。我们建议银行通过预测客户需求、创造端到端的数字化产品和服务，以拔得头筹。

重现活力、激发潜能、推动变革是银行的重新定位的关键。

三、重现活力

银行要成功，重新定位和长期愿景只是在大方向上进行把控，还需要实现短期目标。高层领导的目标往往太高，造成职能孤岛和价值链分散，技能和认同感不足。重现活力、激发潜能、推动变革是银行的重新定位的关键。

1. 营造变革文化，树立共同愿景和价值观

银行的成功取决于组织的健康状况，健康的组织才能推动变革、激励员工。除非银行达成共识、建立信念，不然行业会遭到冲击及损失信誉，综合性变革将愈发困难。

麦肯锡研究⁵表明，组织健康能提高银行绩效。过去10年，组织健康得分位于前25%的银行，其绩效是底端25%的三倍。所有银行都有竞争文化，但健康的银行更加关注员工参与、人才培养、自下而上的创新、创造力和企业家精神，使员工拥有责任感、共同愿景和价值观。

企业根据自身情况可开展两大关键举措。健康的组织中，管理层要建立共同愿景，并争取员工理解和支持。其他企业不仅要做到这点，还需要营造赋权个人、奖励责任感、企业家精神和协作的文化。银行要扩大参与度、加强沟通、推进核心领导实践和变革人事流程。北欧联合银行和瑞银等领先银行，数年前就开始了此文化转型。他们通过书写企业故事，调整系统、架构和估值体系来支持转型，同时还调动了每一位员工的积极性，坚

定了他们的信念。员工要有权决定自己的工作日程，制定新举措，推动变革。银行已经认识到，在错综复杂的环境下，只有双管齐下，结合自上而下和自下而上的愿景和举措，才能获得成功。

2. 建立新的组织架构

组织孤岛问题由来已久⁶，且依旧存在。例如四个团队合作开发一款新程序：一个负责前端应用，一个负责服务器和数据库，一个负责前两部分的协调，此外还需要业务支持团队负责预算、规划和外包，各司其职，造成“孤岛”。

这有一定的合理性，但决策制定和新品开发会被延误，使银行受到大量盲点干扰。而科技企业的跨职能组织结构运转更有效。所以银行若要完善客户体验和运营数据平台，就必须迅速调整。

Spotify、Netflix 等科技公司意识到，快速发展的关键是成为一个敏捷组织。许多高管认为这意味着行动要更迅速。但麦肯锡研究表明，真正的敏捷组织既要稳如泰山（强韧、可靠、高效）又要动如脱兔（迅速、灵动、适应性强）⁷。要把握这对矛盾，企业就必需围绕一条固定的主干来设计组织架构、治理方式和流程。

同时，银行还要创造更宽松、更动态的元素，以便迅速迎接新挑战，把握新机会。此外，组织运作方式需要改变（见图 6）。

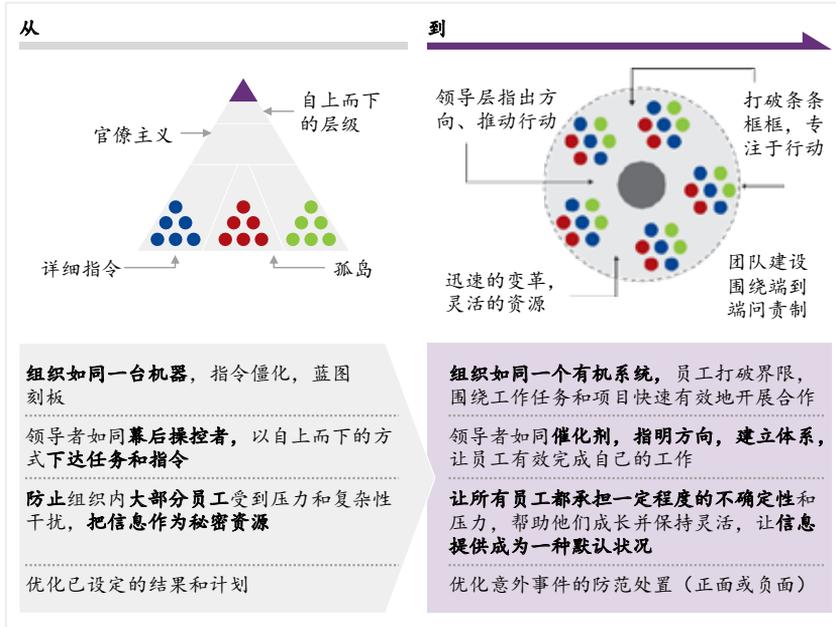
3. 培养竞争所需要的数字化技能



要成功获取技能，促成变革，银行需成为比金融科技企业和其它科技公司更有吸引力的雇主。未来员工将会寻求：

- 科技驱动型的商业模式和以技术、分析为核心的愿景。

图6 重新对组织进行定义，并转变运营方式，向敏捷组织转型



□ 创新的工作环境，分析师和技术专家不仅是内部服务提供者，更是业务推动者。敏捷组织概念是此环境的重要组成。某些银行甚至分割出独立公司，以数字化方式向其它传统银行发起攻势。

□ 人才计划，为员工提供明确的职业发展前景和相应的激励措施。

虽然银行会通过创客大赛和创新大赛招募大量人才，但却忽视了跨学科技能。技术能力仅占需求的10%。员工应具备将业务与技术相互转化的能力，灵活运用新技术和分析。

4. 打出组合拳

三重转型充满挑战。银行领导要知道从何处入手，制定方向，提供指导，推动发展，但又不能为复杂细节所束缚。成功的关键包括：

三重转型充满挑战。银行领导要知道从何处入手，制定方向，提供指导，推动发展，但又不能为复杂细节所束缚。

- 了解市场趋势压力对银行的影响，量化转型目标。市场趋势压力在不同行业不尽相同，对不同业务模式的银行，其影响也大相径庭。此外，这些压力是长期发展形成的，影响分析必须采用三年规划的长

期视角。银行应建立备选情景，并理解它们对于特定市场竞争的动态影响。

- 建立共同愿景，实现银行转型。变革远比短期重组更重要，领导必须建立长期愿景，制定可信赖的价值主张。
- 以市场趋势压力为背景，沟通未来模式，突出优势。领导以此获得公信力，凝聚利益相关者，为实现长期转型奠定基础。
- 赋权和推动组织。这是最重要的一环。标配式变革仅适用于小型银行或三大市场趋势压力影响较小的情况。所以要除旧布新，确保组织协调统一，破除孤岛，建立跨职能团队。
- 在不确定性日益凸显的情况下，保持灵活性。最有力的保障，是深入核心，围绕变革主题构建转型。无论外界如何风云变幻，这些主题将保持不变。

全球银行业迎来新态势。低增长、低利率的时代还将延续。同时，在打造卓越数字化体验的角逐中，金融科技和其它企业更胜一筹。在三大冲击和日趋严峻的监管环境下，银行无处遁藏。银行必须直面现实，采取措施，为组织、股东、员工和金融体系构筑更加美好的未来。■

-
- ¹ “挺过难关:亚太银行纵览”，2016年6月，mckinsey.com。
 - ² Alex Rawson、Ewan Duncan、Conor Jones合著，“客户体验的真相”，《哈佛商业评论》，2013年9月，hbr.org。
 - ³ 详见Joao Dias、Oana Ionutiu、Xavier Lhuer和Jasper van Ouwerkerk的合著，“独特客户旅程的四大支柱”，2016年9月，mckinsey.com。
 - ⁴ “挺过难关:亚太银行纵览”，2016年6月，mckinsey.com。
 - ⁵ ohisolution.com。
 - ⁶ 见Emily Lawson和Colin Price合著的文章，“变革管理的心理”，《麦肯锡季刊》，2003年6月，mckinsey.com。
 - ⁷ 见Santiago Comella-Dorda、Swati Lohiya、Gerard Speksnijder合著的文章，“公司内部敏捷开发的运营模式”，麦肯锡商务技术季刊，2016年5月，mckinsey.com。

Denis Bugrov (Denis_Bugrov@mckinsey.com) 为麦肯锡全球董事合伙人，常驻新加坡分公司；**Miklos Dietz** (Miklos_Dietz@mckinsey.com) 为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻温哥华分公司；**Thomas Poppensieker** (Thomas_Poppensieker@mckinsey.com) 为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻慕尼黑分公司。**Mark Staples** (Mark_Staples@Mckinsey.com) 为本文执行主编。

麦肯锡公司2017年版权所有。



转型案例



案例三： 泰京银行 (KTB) 以“登月行动”为目标、践行“三峰”转型路径

成为员工心目中的“最佳雇主”

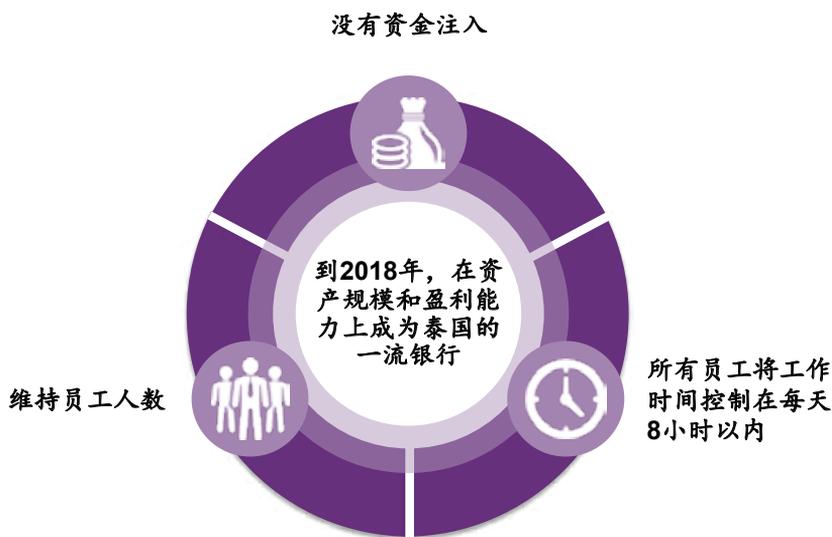
转型背景

泰京银行（以下简称“KTB”）是泰国最大的银行之一，拥有超过 1,500 万的客户、1,200 多个网点，取得了辉煌的历史成就。然而，作为机制复杂冗繁的大型国有银行，长期以来，它也养成了运营效率不高、员工满意率低、企业文化

认同感淡薄的弊病。在业内竞争日趋激烈、全球数字化趋势方兴未艾的当下，KTB 日渐感受到了越来越强烈的危机感，希望寻求自我突破，增强竞争实力。

2012 年，拥有超过 25 年的对公银行、风险管理及投行经验的金融界领军人物 Vorapak Tanyawong 加入泰京银行，成为这一艘“航空母舰”的行长和执行董事。为了实现破局，他带领 KTB 制定了“登月行动”，目标是提升整体效率、巩固泰国一流银行地位的同时，能成为员工心目中的“最佳雇主”。为了实现这一宏大目标，KTB 进一步制定了名为“三峰计划”的三阶段转型蓝图。目前，第一阶段转型已经完成，并初见成效：在资产规模维持稳定的情况下，收入指标和每股账面价值快速增长。

图1 2012年，泰京银行制订宏伟的转型目标：登月行动



资料来源：文献检索；麦肯锡分析

转型目标及路径

Tanyawong 非常崇敬美国前总统约翰·肯尼迪，尤其喜欢当年他振奋人心的演讲《我们选择登月》。2012年，在肯尼迪总统划时代探索的启发下，Tanyawong 带领泰京银行制定了宏伟的转型目标“登月行动”：旨在没有资金注入、维持员工人数、所有员工每天工作时间控制在8小时之内的前提下，在资产规模和盈利能力上成为泰国的一流银行（见图1）。

为实现“登月行动”，避免沦为纸上谈兵，KTB启动了为期7年的转型路径——“三峰计划”。该路径分为三个阶段。（见图2）

第一阶段：2014-2015年：“夯实基础”（Base Camp），建立转型大本营

这一阶段，KTB的主要任务是对业务模式进行重塑，从而为后续建立能



力和缩小差距打下坚实基础。它针对零售银行、公司银行、全球交易银行、全球市场、中小企业、人力资源、采购和成本优化七大主题制定了全面的转型计划。

零售银行方面，KTB启动了含7大要素（销售模型、销售工具、销售计划、销售程序、销售绩效管理、客户服务、网点管理）的新型销售和服务模式，培训了超过1.2万名员工，大大优化了销售、服务、负债管理的流程。并在中后台设立了集中化的“贷款工厂”和相应的催收系统以实现业务批量循环。

公司银行方面，KTB设立了“6点行动计划”，优化审批流程和政策执行，并更新了能力建设计划和绩效管理新模式，促使客户经理保持先进性。此外，在交易银行方面，侧重于挖掘供应链需求与批量付款的业务机会，并加快流程的转型。而全球市场的转型主要集中于以下六大领域：打造全新的交易平台、加强产品研发的能力、提高市场风险管理、升级销售能力、加强与关键方的合作、简化核心内部流程。

中小企业方面, KTB 设计了新的销售和覆盖模式“6T”, 推广至所有网点。同时推行了定性的信贷评估(QCA)、集中化的贷款工厂以及早期预警系统(EWS), 以保证加大业务覆盖的同时能够控制风险。

人力资源方面实现从行政工作的被动支持职能, 向业务部门的战略伙伴职能转型, 培育业绩驱动的文化导向。主要举措包括建立新的人力资源组织架构, 启动业务伙伴计划; 梳理人才规划, 加强人才管理(入职、继任、挽留); 优化绩效和奖惩方案; 贯彻全行整体的文化变革。此外, KTB 也通过开展一系列项目来提升成本的管理效率。

第二阶段: 2016-2018 年: “建立能力、缩小差距”(Close the Gap)

这一阶段, KTB 旨在通过全面发展、缩小其各项指标与竞争对手的差距, 尤其是在信贷市场份额与利润水平方面创造新的辉煌, 到 2018 年成为盈利水平顶尖的银行。它主要聚焦五大领域, 以求高屋建瓴、建立持久的竞争力: 包括培养“绩效驱动”的企业文化、持续推进人才培养和领导力发展、进行全行数字化转型、提升全行风险管理能力、在全球市场及交易银行业务中追求领先。



“KTB转型过程中, 一个重要的使命就是将它从典型的国有银行, 转型为以绩效为驱动的组织。过去, 所有人的绩效奖金都差不多, 但未来我们要打破这种局面, 明确区分出优秀员工与不合格员工。”

——Vorapak Tanyawong
KTB前行长兼执行董事

其中,全行数字化转型可谓一大重点,在过去的一年多间, KTB 频频出招,推出了电子支付系统“PromptPay”,以客户为核心、按合理比例优化配置了金融服务渠道,提供了新的数字化服务及产品选择(如设计电子票据贴现项目 KTB e-LBD),使用大数据深度分析研究零售客户的行为。通过这些多元手段,旨在“满足数字化生活的方方面面”,为成为互联网时代的领先银行武装核心能力。

第三阶段:2019-2021年:“成为最佳雇主”(The Best Place to Work),形成稳态

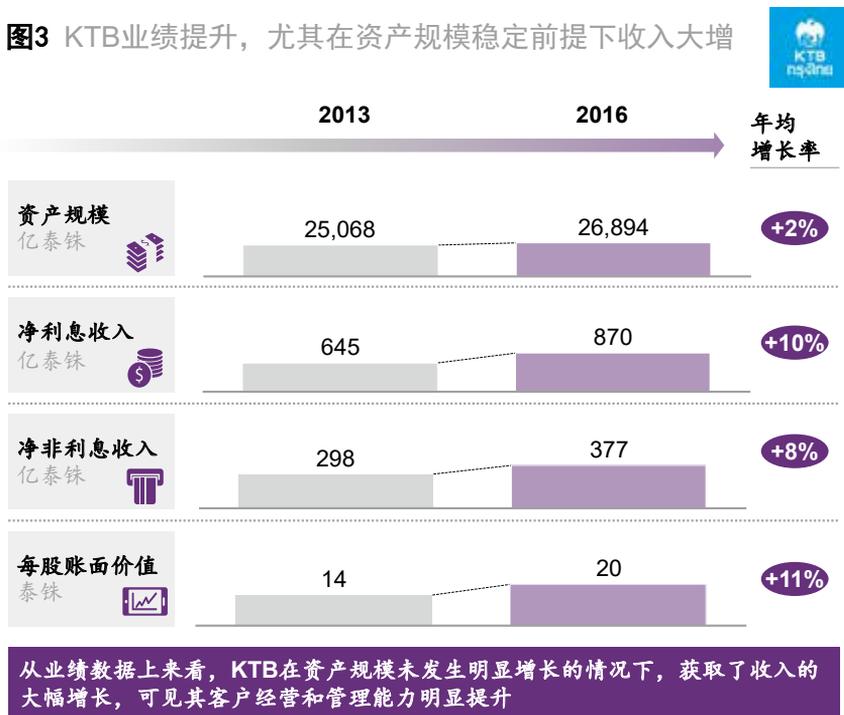
这一阶段, KTB 计划进一步强化风险管理、数据分析等能力,打造数字化流程与无纸化组织以提升效率。在实现高效率、高规模、高盈利的同时,使 KTB 成为员工快乐生活的第二个家,有更好的职业发展与激励机制,最终形成工作与生活的完美平衡。

转型成果

“三峰计划”的“夯实基础”阶段(2014-2015年)已成功地奠定了基础,分业务条线来看,转型成绩斐然。**零售业务方面:**贷款审核时间从10天降为2天、CASA(公营固定和储蓄业务)生产率提升13%。**公司银行方面:**释放风险加权资产690亿泰铢。**中小企业业务方面:**不良贷款风险降低了35%、贷款审核所需时间从30天降为8天。



图3 KTB业绩提升，尤其在资产规模稳定前提下收入大增



资料来源：Capital IQ；企业年报；麦肯锡分析

而从整体业绩来看，从转型伊始到现在，这一计划已经对泰京银行产生了积极影响，客户经营和管理能力显著提升。从数据上可看到，在资产规模未大规模增长的情况下，收入指标和每股账面价值均呈现出较大幅度的提升。（见图3）

核心成功要素

成功要素一：提出挑战性目标，制定全行转型蓝图

为了领导全行转型，KTB制定了富有野心但可实现的目标。项目起始，便以“登月行动”为目标，并提出“重回属于我们的巅峰”的主轴口号，以此设定整个银行全盘转型的愿景，以期尽快提高组织内部的紧迫意识和认同感。同时，KTB规划了分阶段的、扎扎实实的实现蓝图。“夯实基础”、“建立能力、缩小差距”、“成为最佳雇主”三大阶段均有清晰的发展步骤，以三年为周期，以业务为主题，明确系列措施。

成功要素二：一把手以身作则，自上而下推动宣传变革

在 Tanyawong 的领导下，KTB 踏上了转型之路。且为形成长期、可持续的业绩增长，他不惧国有银行冗繁庞大的体制阻碍，从基层入手进行变革，以塑造与转型匹配的行为文化和价值观。在他的推动下，KTB 逐渐塑造了正面向上的转型氛围。人力部门通过通讯稿、行长博客、转型视频、互动网页、宣传册等全面的文化宣贯项目，深入影响员工，使转型文化深入人心；另外指定了专门的“转型日”，在当天进行大规模的转型集中宣传，总结阶段性成果并指引未来的前进方向。（见图 4）

成功要素三：强化协调沟通，保证利益相关方及时参与

KTB 的转型中十分重视部门间的协同，确保各个利益相关方能够积极协调沟通，及时达成共识。为了达到这一目的，它采用了各类手段，包括管理层集体外出培训、定期组织 CEO 主持的集体会议、沟通部门的从中斡旋等。除信息沟通外，KTB 同样重视业务上的合作协调，它在组织内部进行

图4 KTB通过全面的变革贯彻计划，使转型文化深入人心



资料来源：文献检索；麦肯锡分析

中后台部门业务改革,以加强对前台部门的支持,从而满足全方位转型需求,保证业务端到端走通,实现前、中、后台一体化的闭环。例如,在全球市场板块,转型除了升级前台的销售能力,同时也涵盖了提高市场风险管理,简化信贷审批等



内部流程。在中小企业板块,除了将前台新销售和覆盖的6T模式推广到63个网点,也培训了约600名员工以优化定性信贷评估(QCA),为快速审批提供保障。(见图5)

图5 中小企业板块通过前中后台一体化加强协同、提升效率



成功要素四: 培养变革骨干, 凭借“速赢”项目提升短期业绩

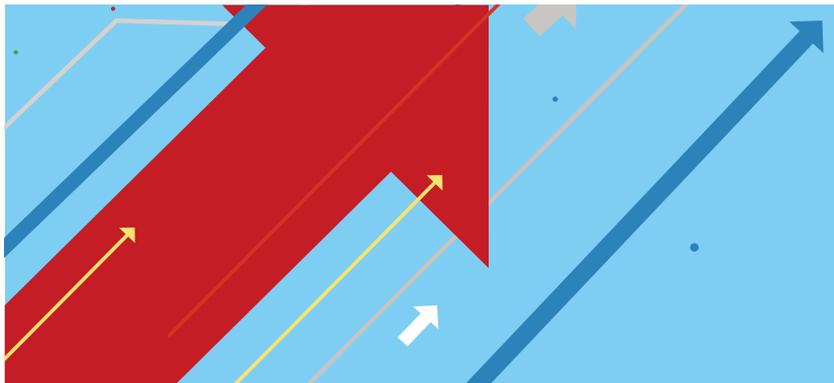
KTB 挑选顶尖人才, 培养出了 120 名转型领导者及转型骨干, 全职推动“速赢”项目顺利开展, 此外, 有 5% 的员工直接投身到各类转型项目中。确保充分积聚优质人才资源, 在“夯实基础”阶段便能有显著的业绩增长。

成功要素五: 强化业绩考核, 打造绩效优先型银行

KTB 打造了新的人力资源组织架构, 充分授权人力部门, 使其从以行政工作为主的被动职能, 转变为业务部门的“战略伙伴”。在具体的奖惩管理上, 明确了“绩效优先”的价值主张, 在 KTB 上下形成业绩驱动的文化导向。同时简化了 KPI, 使其与薪酬充分挂钩, 并推动绩效仪表盘的自动化改革。

成功要素六: 重视人才赋能, 加大能力建设投资力度

KTB 加大力度, 着重投资人力建设及领导力开发计划。主要体现在为各个条线的员工设计了有针对性的职业道路图和培训路线图。通过课堂培训、视频会议、实践学习、在线培训、知识管理等多元渠道, 专注软性、硬性的技巧培养, 辅以实践性学习, 总计有 1.2 万名员工接受培训, 有效提升了组织能力。





人力资源整体转型的成功路径

未来几年内，银行业将要进行前所未有的转型。其中，人力资源的转型对银行业的整体变革来说至关重要。麦肯锡总结了四大维度、八大举措，助推实现人力资源管理的整体转型。以真正的激励与支持，推动企业不断进步。

曲向军, 周宁人, 黄婧 和 李智博

银行业转型变革中, 人才管理迫在眉睫, 人力资源管理自身转型至关重要。

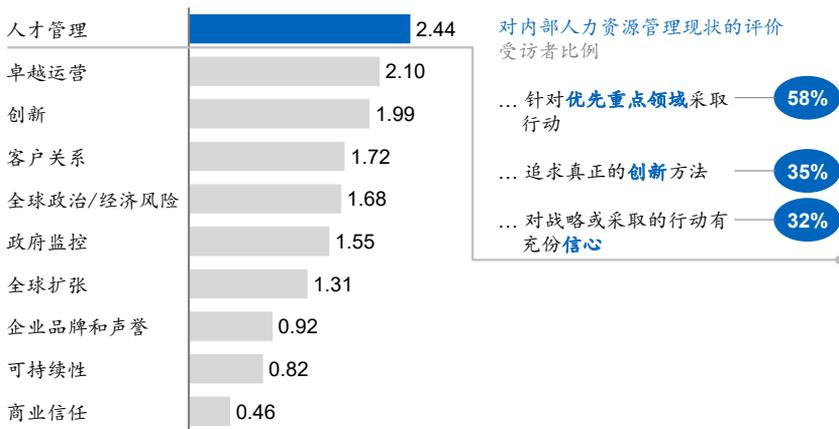
鉴于多种不利因素, 许多银行在实现足以覆盖资本成本的盈利水平方面面临重大挑战。各家银行的业务模式和市场情况千差万别, 并非所有银行定位都相同。但总体而言, 在未来几年内, 银行业必须进行前所未有的转型。

根据麦肯锡的调查显示, 高管们对企业人力资源管理的表现普遍不够满意: 58% 的受访者认为企业内部的人才管理能够抓住重点问题, 采取有效行动; 仅 35% 的受访者表示人才管理采取了创新方法; 仅 32% 的受访者对内部人才战略或采取的管理行动充满信心。(图 1)

人力资源转型对银行业变革至关重要。银行在经历重建韧力、重新定位、重现活力的 3R 变革过程中, 将会面临来自人力资源的挑战。重建韧力时如何保护人才资本, 重新定位时如何再造人才能力, 重现活力时如何挖掘

图1 人才管理始终被视为CEO面临的首要难题, 但仅有32%的CEO对内部人力资源管理所采取的战略和行动充满信心

人才管理是全球CEO在2013 (和2014) 年面临的首要难题
2013年CEO挑战世界大型企业联合会



注: N=729; 第一份代表各挑战排名对应分值的平均值(第1名: 3分; 第2名: 2分; 第3名: 1分; 第3名以后: 0分)

人才潜力。必须确保人力资源转型的成功，才能真正的激励、支持、推动企业实现影响深远的转型。

通过四大维度、八大变革，实现人力资源管理整体转型。

全球企业的人力资源管理正在发生转型，从后台的职能管理走向业务部门的和合作伙伴乃至公司价值的推动者。通过对人才管理的持续关注与改进，大部分国际银行已经实现了专业化的人力资源管理，从而有效提升了组织与人才的竞争力，为银行的人才战略落地提供了重要保障。从全球来看，人力资源管理经历了“职能管理”“业务伙伴”和“价值管理”三个发展阶段：

- 职能管理阶段，人才是“成本”。人才管理出发点是完成人事工作，按“规”执行。核心职能是日常的人离职手续办理、考勤记录、工资按规定发放等操作性事务，确保员工工作的正常运转。
- 业务伙伴阶段，人才是“资源”。人才管理出发点是实现企业目标，注重员工工作交付品质，而非潜能开发。核心职能是通过培训、提升、轮岗等，使员工工作达到企业的标准要求，通过薪酬与考核调动员工积极性。
- 价值管理阶段，人才是“资本”。人才管理出发点是以为企业的核心竞争力，关注人才内部流动，将人才自身价值与组织发展命运关联起来。核心职能是挖掘、保留与培育未来领袖人才，聚焦关键岗位核心人才管理。



图2 通过四大维度、八大变革，实现人力资源管理整体转型

推动人力资源专业化定位与组织变革 	1	强化人力资源专业化的定位与组织结构
	2	启动业务伙伴（BP），作为与各业务单元的桥梁
升级人力资源管理模式 	3	完善前瞻性的人才规划机制
	4	强化人才管理实践：招聘、入职、培养发展、接任计划、挽留
提升绩效及结果管理 	5	优化市场化的薪酬体系
	6	强化考核结果与激励体系的挂钩
持续文化与能力建设 	7	落实全面文化变革管理
	8	启动以领导力为首的全面能力建设

资料来源：麦肯锡分析

借鉴业内成功转型路径，银行业人力资源转型将围绕人力资源定位与组织、人力资源管理模式、业绩与结果管理、文化变革与能力建设四大维度，推动八大变革举措，实现全行的转型变革落地实施。（图2）

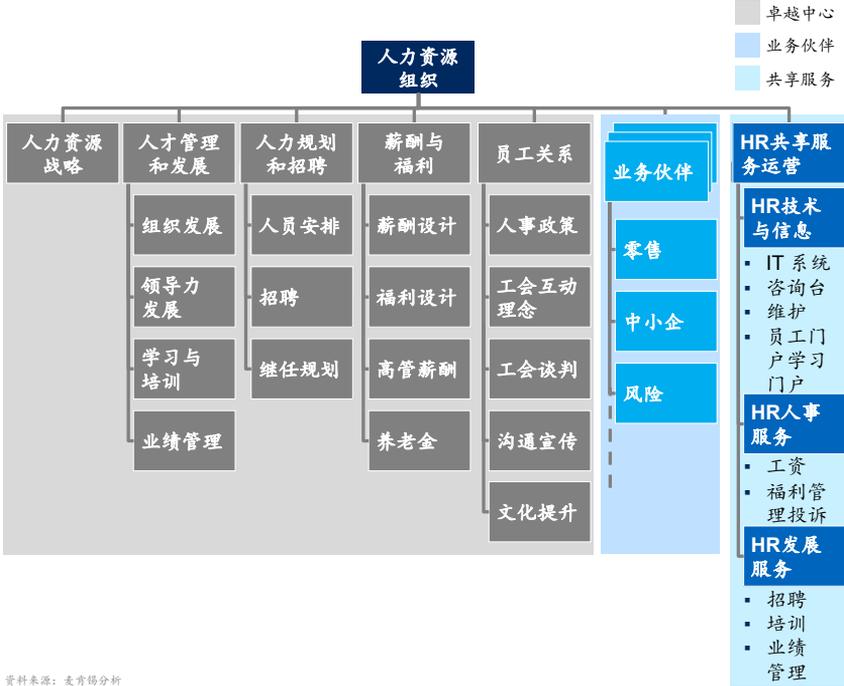
推动人力资源专业化定位与组织变革

变革举措一：强化人力资源专业化的定位与组织结构

人力资源管理部门要想推动组织内人才管理体系的革新，就必须从自我变革开始着手。在人才管理过程中，人力资源管理部门需要重新定义自身与银行总体战略契合、与业务部门有所区别的价值定位。通过制定内部客户解决方案，推动商业价值创造；通过平衡职能



图3 根据人力资源定位，进行人力资源组织的改革



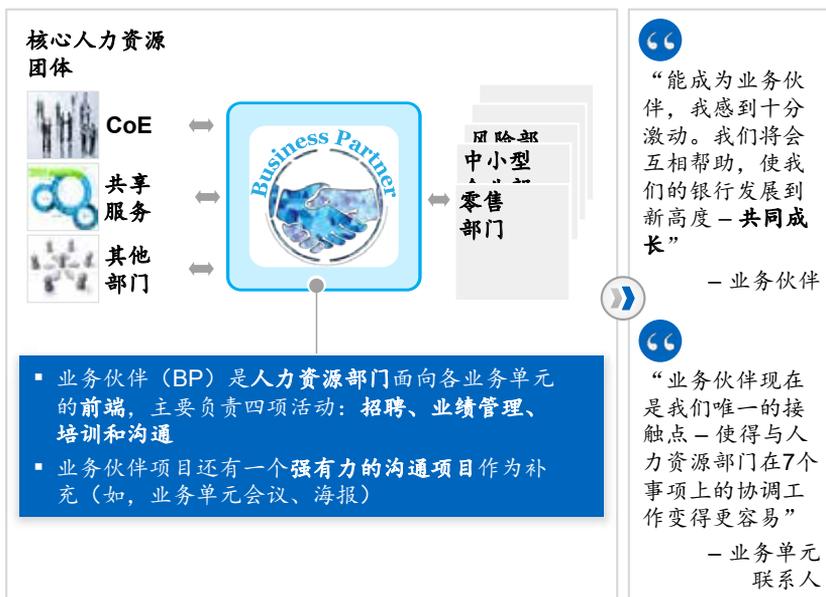
集中与职能下放，提高运作效率；通过发展核心能力，提升业务服务水平。

人力资源在组织中扮演战略与政策、与业务部门联接、共享服务三个关键重要角色。在战略与政策的角色中，为每个人力资源模块（如招聘、薪酬福利和学习）制定战略和政策；在与业务部门联接的角色中，作为与业务单元管理的唯一触点，支持日常业务运作，保证与人力资源部门其他人员的通常联络；在共享服务的角色中，以集中化运营提供高质量的交易服务，监督并及时响应业务部门的需求。人力资源组织根据不同的角色，进行组织架构变革，重新进行人员安排。（图3）

变革举措二：启动业务伙伴（BP），作为与各业务单元的桥梁

建立业务伙伴项目，作为人力资源部门和业务单元之间的交接点。（图4）业务伙伴（BP）是人力资源部门面向各业务单元的前端，在全行战略发展要求的框架下，解析人才战略，制定人才管理的相关政策与体系，主要负

图4 建立业务伙伴项目，以作为人力资源部门和业务单元之间的交接点



资料来源：麦肯锡分析

负责四项活动：招聘、业绩管理、培训与沟通。

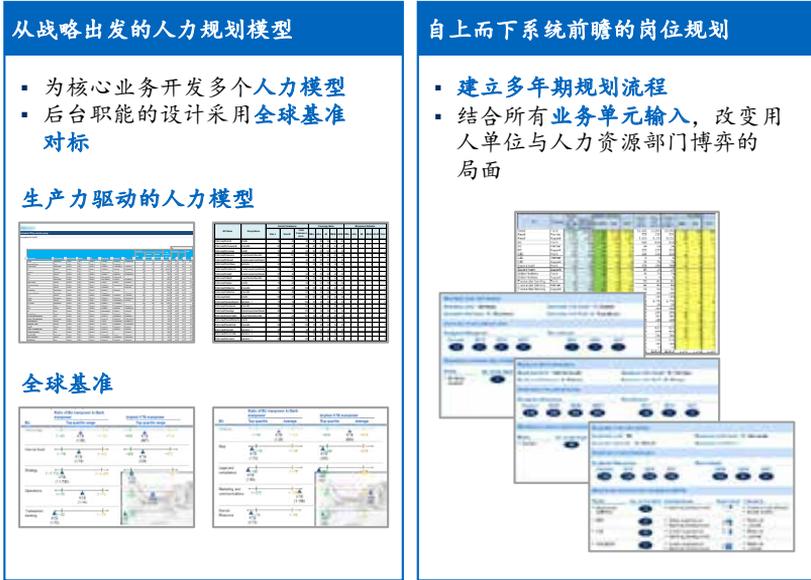
业务合作伙伴在实践人才战略的过程中，与银行管理层以及业务部门时时互动、深入沟通，形成对业务需求的深入理解，确保在人才管理上自上而下的一致性。例如通过参与业务单元会议，制作相关海报等。

升级人力资源管理模式

变革举措三：完善前瞻性的人才规划机制

建立前瞻的人力规划。人力规划应从战略指标出发，以生产力为驱动，首先运用逻辑推算方式计算前台人员需求，然后对中后台职能进行全球市场对标。在人力规划的过程中，需要注意改变人力编制由用人单位和人力资源部门博弈的方式，在全行层面结合所有业务单元的输出，建立自上而下、系统前瞻的岗位需求规划。（图5）

图5 完善前瞻性的人才规划机制



资料来源：麦肯锡分析

变革举措四：强化人才管理实践：招聘、入职、职业发展、接任计划和挽留



对招聘、入职、职业发展、继任计划和挽留五大关键要素上的人才管理实践和做法进行全面整改。(图6)以招募机制为例，进行外部人才招聘和内部人才转岗。搭建符合岗位特点的人才招聘渠道，在使用已有招聘渠道的同时，创新性地建立专有渠道以提高招聘效率，例如：可以与专业领域的猎头公司合作，采用名单制，定向聘请行业五十强等；同时建立内部竞聘和转岗机

制,并做到客观公允。例如:公示竞聘条件,建立内部转岗评审委员会及评审机制等。以人才挽留为例,系统性的人才保留需要从其职业诉求出发,进行细分,综合运用财务、非财务的杠杆和举措,打造独特的雇主品牌。

提升绩效与结果管理

变革举措五:优化市场化的薪酬体系

建立市场导向的薪酬机制。其核心理念在于人才来源应当跟随战略,并逐渐趋于市场化人才流动,因此对员工的薪酬投入应面向市场,并与战略的相对价值联动。首先,分析企业业务和人才管理现状,以战略相关度和岗位稀缺性为基准,决定人才定价策略,进行差异化的薪酬投入,以达到吸引人才或控制成本的目的。其次,结合市场化做法,适当考虑互联化的薪酬操作。引入市场化的激励模式和机制。如股权激励、共同投资、薪酬后置、买单制的销售激励等,以便于引入优秀人才,并成功留用。

图6 对各关键要素上的人才管理实践和做法进行全面的整改



资料来源:麦肯锡分析

变革举措六：强化考核结果与激励体系的挂钩

强化薪酬与业绩的挂钩。奖金的衡量和分配应当以价值创造为主导，价值创造越高，奖金增加比例越高，个人奖金差异应当结合企业管理特点，充分体现做好得多，做少得少的原则。

能够与激励体系有效挂钩的考核管理需要重点突出的标准、公平合理的流程、以及清晰的结果作为业务决策依据。（见图7）其中有三个核心抓手，首先是简化并强化关键业绩指标，形成公司自上而下分解而来的评分卡，确保业绩管理对业务的支持；其次是修订业务规划与评价周期，将业务评价与业务运作紧密结合，确保业绩管理的时效性；最后是自动化的业绩结果数据表，覆盖关键业绩指标，能够作为高效决策的依据。

持续文化与能力建设

图7 业内一流的绩效管理系统拥有三个关键要素



变革举措七：落实全面文化变革管理

重塑组织文化，启动文化变革。组织文化变革聚焦在创新思维模式，绩效分化，问责制，聚焦影响力以及协同合作五个方面。为了更好地促进实现组织文化变革，人力资源部门需要着重变革沟通。结合各类沟通举措在组织内部进行良性宣导，例如：公司新闻通讯、视频、转型日和转型小册子等。（图8）

变革举措八：启动以领导力为首的全面能力建设

能力是企业长远发展的根本所在。通过重塑提升，锻造一批优秀的业务和管理人才，助力业务发展。以领导力的培养而言，不能一味地要求核心领导人才学习标准化的领导力课程（如：哈佛领导力课程），而是要设计有针对性的领导力集训营，来培养核心领导人才的“核心”技能，提倡队伍的多元化，以及在“干中学”。

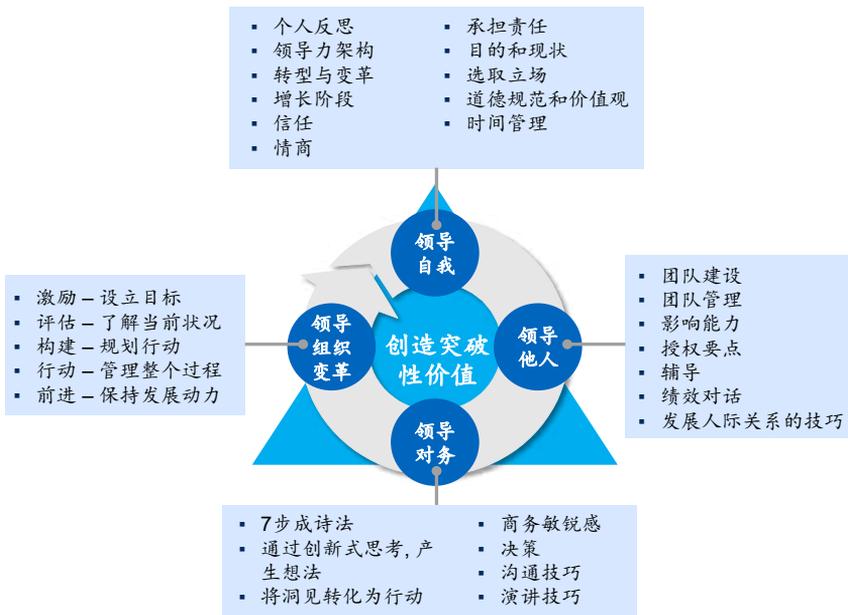
领导力的提升有四个阶段。首先是个人领导力加速提升，确保每个个体应

图8 推出多项举措作为整体变革管理与沟通方案的一部分



资料来源：麦肯锡分析

图9 通过组织系统化的领导力集训可以全面提升核心领导人才的领导技术



资料来源：麦肯锡分析

有的激情和热情。并调整领导特点，更好地适应新环境下的业务和组织；其次是构建业绩优秀的顶尖团队，确保整体远大于各部分之和；然后是革新整个组织的业绩文化，成为组织新文化的“传教士”；最后是完成长期愿景和战略目标，成为整个组织的基石。（图 9）



综上所述，人力资源管理专业化对银行业变革至关重要。必须确保人力资源管理转型的成功，才能真正的激励、支持、推动企业实现影响深远的转型。■

曲向军 (John_Qu@mckinsey.com) 为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻上海分公司；
周宁人 (Nicole_Zhou@mckinsey.com) 为麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；
黄婧 (Elaine_Huang@mckinsey.com) 为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻北京分公司；
李智博 (Lavonda_Li@mckinsey.com) 为麦肯锡卓越实施中心咨询顾问，常驻上海分公司。



IT转型支持银行数字化

数字化变革对企业IT系统和组织架构提出了更高的要求，企业必须考虑采用端到端的方法来升级并管理商业技术。

Driek Desmet, Markus Löffler 和 Allen Weinberg

启示

由于数字化变革的威胁,目前企业迫切需要 IT 系统的现代化。端到端的现代化系统全面升级颠覆了企业对技术部门的认识。IT 由此成为企业 DNA 的重要组成部分。

就端到端现代化而言,业务和 IT 负责人需要为独立业务部门、项目,以及整个企业设立 IT 目标,并指明方向,比如哪些技术驱动的项目可以降低成本,提高效率,从而获益最大。

负责人需要考虑技术相关性等问题,来确定现代化的优先级和范围。CIO 必须让 CEO 和董事们意识到,未来两三年内,IT 项目的预算可能要全部投入到其现代化工作中。

大多数企业 IT 现代化存在关键性课题:实现客户购物体验数字化;管理或摒弃老化的软硬件;采用新技术,比如云计算、无服务器运算以及软件交付的微服务。

据经验,企业更愿意渐进地实现 IT 现代化,先解决当务之急,再应对随后的问题。但是企业面对数字化的威胁,迫切需要实现端到端 IT 系统的现代化大局。

端到端现代化或系统全面升级彻底改变了企业对 IT 的认识。采用这种方法,技术部门不再只提供共享服务;IT 成为企业 DNA 的重要组成部分,IT 负责人也不再仅是服务提供商,也是可信赖的合作伙伴。

当然,渐进法现代化风险较小。如果小型软件开发项目出现了问题,可以及时遏制并解决。渐进法还可以在短期内更快地改进,让企业小幅调整服务产品,获得立竿见影的成效,例如客户端接口或系统维护等。

但是,渐进法也制约了企业的成长,削弱了其竞争力。因为 IT 企业内不同部门的技术团队可能会各自为政,只解决企业专长领域或内部客户等方面

的问题。这可能会让局面变得错综复杂，系统和流程变得冗余。当企业推行数字化时，传统产品开发流程和 IT 管理系统中的弱点也会暴露。客户可能会面临数据链接丢失、处理速度慢以及产品和服务掉线等问题。

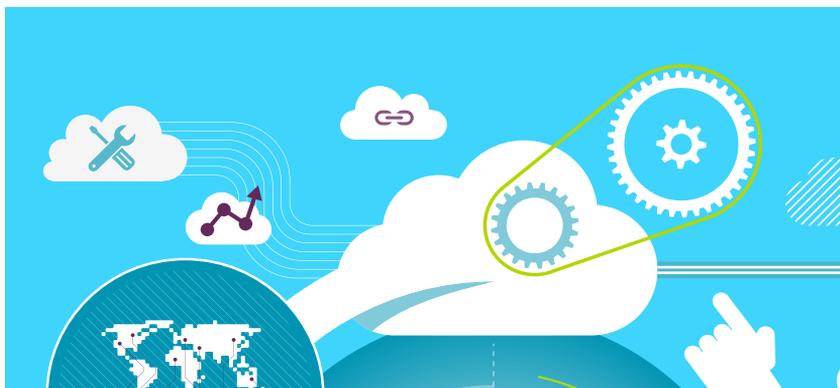


IT 现代化的过程中，端到端的方法更有效（见图 1）。高管们要将变革过程分成三个重要阶段：明确 IT 架构目标，确定 IT 环境（系统、人员和流程）中需要调整的因素，以及确定变革顺序和范围。我们发现，有的企业常常在增加新技术驱动型功能时，割裂地实施各个步骤，不能系统地考虑这三个步骤，也没有听取 IT 专业人士和业务负责人的建议。

端到端 IT 现代化比渐进式风险更大，需要更多投资。此方法通常可以避免重复性工作，降低成本。这为微服务、双速 IT¹ 以及其他管理和完善 IT

图1 端到端的IT现代化对运营和生产力的提升产生重大影响





架构新方法的无缝衔接奠定了基础,也可以确保企业在未来长达几十年内都有必要的 IT 能力。

实现端到端 IT 现代化

目前,支持数字业务的技术遍及整个 IT 领域,企业已无法在前端和后端信息系统管理之间划分界限。在建立、维护和运营数字化应用软件过程中,所需的技术、流程和决策极多,这意味着企业不能沿袭传统方法。企业管理人员和技术专业人士认为,IT 架构现代化有三大重要核心任务。

明确 IT 架构目标

在端到端现代化工作中,业务和 IT 负责人会明确部门项目和企业的 IT 目标,确定优先项目。比如,哪些技术驱动的项目会在降低成本和提高效率方面最有效?

他们明确了哪些流程、产品和行动被数字化或优化。比如,银行的首要目标是用户能体验相关工具,并确保当前和潜在客户能通过新数字化渠道迅速找到所需信息。对保险公司而言,最重要的任务是确保工作符合新规章制度。而零售商的目标则是优化客户细分,这需要集中式的数据库和高级分析能力。

IT 部门应与业务部门紧密合作,这点也不容忽视。麦肯锡最新的研究发现,如果 IT 部门与其他部门积极合作,把技术应用到整体业务战略中,



核心服务的表现会更佳，企业文化也会更健康²。首席信息官和 IT 最高管理层、事业部或业务区域的负责人，以及产品组负责人都应参与合作。

确定 IT 环境（系统、人员和流程）中需要调整的因素

明确目标之后，IT 负责人要确定是否对 IT 架构的某些部分（如前端应用软件、中间件技术或后端服务器）进行调整，如果要调整，用什么方法，才能帮助企业实现目标。要做到这点并不复杂，通常只有少数几个关键系统需要重建。API 接口和中间件的有效利用可减少后端系统的调整。

首先，哪些应用软件和技术可以升级，哪些可以进行整合或弃用，IT 团队要了如指掌。为此，团队应提出如下问题：我们需要多少实时数据来支持客户的数字化体验？软件迭代间隔多久才能满足客户需求？如何调整服务响应次数？IT 部门各小组工作量是要增加还是减少？比如，大型电信公司必须明确 IT 架构内哪些要素需要现代化，以便为一亿多客户提供“在线客户关怀”。有了这项功能，预付费的智能手机用户只需轻点几下鼠标，便可购买更多的短信、数据和漫游服务。这意味着用户可以全天候地访问后端服务器。因此，数据存储和维护就成为 IT 现代化中的当务之急。

思考过这些问题之后，IT 团队成员一定要探讨企业长期发展所必需的组织 and 运营模式的转型。比如，企业需要哪些新团队或技能？IT 和相关业务部门负责人必须考虑每项核心业务，并确定哪些流程、产品和活动将成为 IT 现代化的最大受益者。



决定变革顺序和范围

通过计划两年内的迭代并量化产出，IT 和业务部门的负责人可绘制出 IT 现代化蓝图。IT 和业务团队需要认清首要业务，以及他们如何影响优先 IT 项目的范围和紧迫性，此外还要发现不同业务举措之间的技术相关性，同时量化每次系统调整的投入。

该团队还要估算出现代化可带来的商业价值，评估指标包括：目前的 IT 投资（跨业务部门以及在某些部门内），特定产品线的收入，内部流程数字化提高的生产力。

业务和 IT 负责人可以利用这些洞见规划 IT 现代化，并根据业务条线或地理位置进行推进。无论是哪种情况，都要制订时间表，说明所需的人员、资本投入、商定的业务和 IT 成果以及预算。当然，CEO 和执行委员会成员在财务上的意见也很重要。毕竟他们是 IT 现代化团队的监管者。CIO 必须让 CEO 和董事们知道，未来两年内，主要的 IT 项目预算将用于 IT 现代化，且不能夸大其词。端到端的现代化要取得成功，企业高层必须清楚所需支出，并且在项目启动之前批准预算要求。

实现端到端的优化

案例分析

大多数企业都很清楚自己想要的现代 IT 架构，以及所需的核心构成要素。但不同的行业和企业，端到端的 IT 现代化项目各不相同。

以一家区域性银行为例。其 IT 现代化的首要目标是引进数字化流程。其次是削减成本，因为过去五年来，利润一直在下降。

在对企业各项状况分析之后，银行 IT 负责人和业务主管实施了一系列举措，争取立竿见影，并描绘了未来三年的现代化蓝图。

团队先对银行 IT 能力及目标现状进行了分析，考虑了可行的技术和

未来 2-5 年内的业务需要。然后做出决定，努力缩小现状与目标间的差距。

银行过去采用渐进式方法，通过前端应用与后端交易系统之间点对点的链接，升级老旧、分散的 IT 架构。但由于界面众多、网关冗余，客户体验千差万别。此外，由于 IT 架构支离破碎，银行难以短时间内设计、构建并推出新软件和服务。银行软件开发使用了传统的瀑布模型，仅在一个试点项目中采用了敏捷开发和 DevOps 方法。银行的数据存储在不同的系统中，无法轻易地给出便捷、统一的客户视角，因此无法开展有效的营销活动。并且，由于查找信息困难，银行在应对监管部门的询问时既费劲又耗时。

在评估技术现状后，团队找到了碎片化问题。因此，银行整合了前端应用软件，建造了更整齐对应的整合层。具体来说，银行分析了应用软件的冗余状况，收集所有的点到点界面。然后，团队列出了未来希望具备的能力并设计了相关原则。比如，一次性编写通用代码的能力，以及不同界面间最低限度的相关性。以此为指导方针，银行确定了系统内可以重新设计、停止使用或推倒重来的部分。银行建立了多渠道管理模块，同时重新设计分支行，以便使所有渠道都可使用其组件。这些相似功能的组件，可划归到一个模块中。为了避免从头开始编写这些模块，银行可以重复使用和重新设计最先进、最全面的要素（如果必要的话）。旧组件被淘汰，银行迅速开发并测试了新组建，并使用敏捷开发，将前端整合层迁移至云端进行管理。

团队评估了银行的业务和 IT 能力之后，推出了部门敏捷开发的普适方法（不再限于试点项目）。因为银行承诺，员工有机会主动创新，接受具有挑战性的任务，而不是单纯接受业务指派再执行，这种承诺吸引了很多人才。银行还建立了数据仓库，以及数据管理和分析平台。这一变革使银行产品和服务更加客制化，风险管理人员也更容易查找所需信息来满足监管要求。数据收集、处理、访问和交付

中心的建立使银行能够持续更新分析程序和方法，确保在市场和需求发生变化时迅速调整。



对于那些以被收购为目的，或者否认行业重大技术变革的企业而言，渐进的方法可能仍是系统升级的最佳选择。但大多数企业并非如此。在企业寻求数字化业务机会的同时，技术和流程也变得日益复杂。因此，IT 部门不可能只对系统进行零星的调整，或是通过回溯和重构来修正失误。它们必须在支持日常业务的基础上与业务部门合作，系统考虑如何开展数字化技术并加快流程。长远来看，如果企业做不到这一点，就很可能被淘汰。 ■

¹ 参阅Oliver Bossert、Chris Ip和Irina Starikova, “Beyond agile: Reorganizing IT for faster software delivery”, 2015年9月, McKinsey.com; Oliver Bossert、Martin Harrysson 和 Roger Roberts, “Organizing for digital acceleration: Making a two-speed IT operating model work”, 2015年10月, McKinsey.com; 以及Oliver Bossert、Chris Ip和Jürgen Laartz, “A two-speed IT architecture for the digital enterprise”, 2014年12月, McKinsey.com.

² “Partnering to shape the future—IT’s new imperative”, 2016年5月, McKinsey.com.

Driek Desmet (Driek_Desmet@McKinsey.com) 为麦肯锡全球资深董事合伙人, 常驻伦敦分公司; **Markus Löffler** (Markus_Loeffler@McKinsey.com) 为麦肯锡全球资深董事合伙人, 常驻斯图加特分公司; **Allen Weinberg** (Allen_Weinberg@McKinsey.com) 为麦肯锡全球资深董事合伙人, 常驻纽约分公司。

麦肯锡公司2017年版权所有。





全面风险管理转型

银行风险管理的未来

近十年来，银行风险管理经历了重大变革，且该形势没有趋缓。未来十年，风险管理将会面临更加巨大的变革，风险职能部门也将面临新的要求。在这一背景下，银行应把握六大趋势，保持领先。

Philipp Härle、Andras Havas和 Hamid Samandari

近十年来,为应对金融危机后的监管措施和罚金,银行风险管理经历了转型。不过从眼前的趋势看,未来十年风险管理将面临更大变革。

这些趋势也预示了未来变革的幅度。目前,职能部门约 50% 的员工负责信贷管理等风险运营,而仅有 15% 的员工负责分析。麦肯锡预计,至 2025 年,两者比重将分别接近 25% 和 40%。

没有人能绘制出 2025 年银行风险职能部门的蓝图,也没有人能预测未来技术进步、宏观经济冲击、银行业丑闻等所带来的颠覆性变化。但若趋势不变,风险职能部门就将面临新的要求。银行可预先采取措施,获得短期成效,同时未雨绸缪,为未来变化做准备。若银行现在行动,风险部门在新要求面前就能从容应对。

六大趋势

未来风险职能部门变革有如下六大趋势:

趋势一: 监管持续拓宽与深化

各国监管变化速度和幅度不尽相同,但加强监管是大势所趋。其中包括金融与非金融监管,新兴经济体的银行也不例外。

这股势头源自公众情绪,人们对银行破产和动用公共资金救助银行的现象越发难以容忍。多数发达金融市场已采用审慎的监管框架,避免重蹈 2008 年金融危机的覆辙,但行内的监管资本计算模式和标准化的最低资本要求(《巴塞尔协议 IV》)目前仍在商议。这些提议的改变影响深远,对抵押贷款、高质量公司信贷等低风险投资组合尤为如此。



政府也在施加其它监管压力,要求银行加大力度,打击非法或不道德的金融交易,捕捉并制裁洗钱、欺诈、资助恐怖主义活动等迹象,并协助征税工作。此外,政府要求银行无论在哪儿进行活动,都要遵照本国的监管标准。比如,美国银行即使在国外,也

需遵守美国对贿赂、欺诈和税收的规定。未来可能还将包含雇佣惯例、环保标准和金融包容性等相关规定

银行面向客户的行为也受到监管。许多司法辖区对合约条款、市场营销、品牌推广和销售行为都进行了监管,相关规定可能还将继续收紧,加大客户保护力度。银行将在诸多方面受到严格考察:信息不对称、转换其他银行的壁垒、不合适或令人费解的建议、产品特征和定价结构不透明或过于复杂。另外产品捆绑销售和交叉补贴可能也会成为问题。银行甚至有义务告知客户他人有条件更优厚的产品,如再抵押利率更低的产品(一些市场的公共事业服务提供商已被要求这么做)。

监管环境继续收紧,传统模式难以应对监管风险;对此,风险职能部门需增强监管和管理能力,不仅要确保遵守现有规定,还应从多个角度评估整套销售服务。此外,风险部门在部门间合作中应发挥关键作用,降低风险,如与业务部门紧密合作,整合正确操作流程并自动化,消除人工干预。风险部门的头等要务是保证合规,防止业务部在制定战略或设计出新产品后草草应付合规要求。

趋势二: 客户期望随技术发展不断提高

技术创新催生了一类新的竞争者——金融科技公司。这些公司无意成为

银行若想留住客户,就必须提高竞争力。客户想要直观、无缝的体验,即他们希望在任何设备上都能随时享受服务,并实现个性化主张和即时决策。

银行，却想与银行争夺直接客户，进军价值链中获利最大的环节——业务发起和销售。2014年，这些业务获益占银行总利润的近60%，使银行股本回报率高达22%，远超银行基本存贷款业务6%的股本回报率¹。

金融科技公司的APP和线上服务可无缝对接，且操作简便，削弱了银行的吸引力。其中多数公司始于某一项金融业务，随后稳步扩大服务内容。银行若想留住客户，就必须提升竞争力。客户想要的是直观、无缝的体验，即在任何设备上都能随时享受服务，并实现个性化主张和即时决策。

银行自动化将满足客户更高的期望，例如对零售和公司信贷的即时决策、对线上开户流程的简化。所以，银行应根据客户体验，重设业务流程并推广数字化。

金融科技公司倒逼银行提高服务标准，带来了新的挑战。例如，Kabbage服务对象是英美小型贷款企业，该公司通过整合PayPal、亚马逊和eBay的交易信息及联合包裹服务公司(UPS)的物流量，收集客户信息，从而避免申贷者填写冗长文件，确定信用价值。尽管这些金融科技公司的长期表现仍有待考察，但是银行开始以此为鉴。一些银行重新设计了开户流程，从公共信息中收集大部分所需信息。风险部门要加强部门间合作，满足客户期望，控制银行风险。

银行及其竞争者也可利用技术提供更个性化的服务，甚至将市场“细分到每个客户”，针对不同人设定不同价格和产品。目前这种定制化对银行而言成本高昂，流程复杂。但该领域或将面临更多监管限制，以防不合理的定价和审批。



许多这类科技创新均可减少风险成本和罚金，银行若大胆运用，将获得竞争优势。



风险职能部门的任务是与其他职能部门合作，寻找合适的方法，提供高度定制化方案，有效管控风险。风险管理需即时无缝融入客户服务的每个环节。

趋势三：技术和高级分析齐头并进

技术创新催生了新的风险管理方法，让风险职能部门以更低的成本，做出更明智的风险决策。其中，大数据、机器学习和众包的影响尤为深远。

■ **大数据** 如今计算能力增强、成本降低，风险职能部门可利用大量结构和非结构性客户信息，更好地做出信贷风险决策，监控投资组合，从而尽早发现问题，预见金融犯罪和运营亏损。银行若要采用收集分析社交数据和线上活动信息的模型，需要获得监管者和客户的许可。

■ **机器学习** 该方法可在大型数据集里识别复杂的非线性规律，提升风险模型的准确度。每一点新信息都可增强模型的预测能力。一些银行已用该方法增强了模型，成效显著。但机器学习模型难以用传统方法验证，因此银行可能无法批准监管资本采用此模型。然而，该方法无疑将大幅增加准确度，金融机构可以挖掘机器学习的其它用途。

■ **众包** 互联网带来了新的组织形式——创意众包。许多成熟企业已经以此提高效率。好事达保险公司 (Allstate Insurance Company) 曾举办挑战赛，要求数据科学家为新交通事故



风险职能可带领银行消除偏见，甚至成为卓越中心，向组织的其它部门推广其流程和工具。

险索赔案件预测设计新算法。只用了三个月，公司模型的预测能力就提升了271%²。

许多这类科技创新均可减少风险成本和罚金，银行若大胆运用，将获得竞争优势。但另一方面，这些创新也使银行面临风险和挑战，

如数据隐私和保护等，必须严肃对待。

趋势四：新风险此起彼伏

未来十年，风险职能部门要预测和管理不甚熟悉的新风险，包括模型风险、网络安全风险和传染风险。

- **模型风险** 由于银行对业务建模愈加依赖，风险管理者要更透彻地了解和管理模型风险。尽管通常不会出现报告损失，但模型一旦出错，后果不堪设想。例如，亚太地区一家大型银行使用的利率模型因假设和数据录入错误损失了40亿美元。要降低风险，就要在开发、验证、持续监测和改善模型时严格遵照原则和流程。
- **网络安全风险** 多数银行已将预防网络攻击列为战略重点。即便如此，未来网络安全仍越发重要，所以需要加大这方面的资源投入。随着银行存储的客户数据倍增，面临的网络攻击的风险可能会进一步加大。
- **传染风险** 银行更易受到全球金融危机的冲击。市场中的消极影响会迅速蔓延到银行的其它部门、市场以及利益相关方。银行需衡量并追踪风险传染的敞口及其对业绩的可能影响。采取措施降低整体风险可减少资本要求，因为传染风险是划分全球系统重要性金融机构（G-SIB）的主要依据，也是确定G-SIB资本附加费的主要因素。

为应对新风险，风险管理部门需一定的灵活性，根据新风险调整运营模式，且让高层领导者了解潜在的新风险、银行风险承担偏好以及检测和降低风险的方法。

趋势五：风险职能部门可帮银行消除偏见

行为经济学研究进展迅速，解释了人们在决策时如何有意无意地会受偏见影响。例如，根据几项知名实验研究，人们通常过于自信，如绝大部分受访者认为驾车水平“高于常人”，或者出现锚定效应，即在思考或决策时，人们会不自觉地更侧重最早分析到的信息。

商业领域的偏见也屡见不鲜。商业案例几乎都会被夸大，议论中如果有一个人首先表示赞同某个观点，那么在场者十有八九都会随之赞同。

因为银行时刻都在承担风险，而所有的风险决策都会受到偏见影响，所以偏见与银行的风险管理职能息息相关。信贷官也许会在信贷申请书上写道：“尽管管理团队刚进公司不久，但经验丰富”。这么说也许没错，但也许是在弱化负面证据。

顶尖学者和从业人员已在研究方法上克服了这类偏见，众多行业也开始采纳实施。

例如，为消除偏见，一些能源类公共事业单位重新设计了重大投资的决策流程。银行也可能采用多种技术消除决策偏见，包括为决策者提供更多事实信息的分析方法，减少对话和决策偏见的辩论技巧，推动决策新方式。

风险职能可带领银行消除偏见，甚至成为卓越中心，向组织的其它部门推广其流程和工具。



趋势六：降本压力将持续增加

在世界多地，银行大多数产品利润持续下滑。由于银行的竞争对手是数字企业，其商业模式成本较低，所以未来利润将继续走低。对此，银行的运营成本也应大幅削减。银行已采用了零基预算、外包等传统方法降本方法，但他们发现其它最有效的方法是精简化、标准化和数字化。风险职能部门必须采取措施，降低风险。例如，自动化控制可减少人为干预，使风险仅出现在特定的流程拐点。降本压力仍将持续增加，风险部门需继续推动数字化、自动化，寻求机会、降低成本、提高成效。

迎接转变

根据这六大趋势，到 2025 年风险部门将高效运转，在银行的战略规划中发挥核心作用。

他们需要：与业务部门紧密合作，成为卓越中心，推动分析，去除决策过程中的偏见；能够管理多种风险，确保合规，并时刻准备应对新规定；在满足客户期望方面功不可没，成为拉动银行利润的大功臣。目前，多数银行的风险管理部门都缺乏某方面的能力，达不到上述要求。顶尖职能部门应具备以下特征和能力：

- 决策流程自动化，人工干预最小化
- 更依赖高级分析模型，消除决策偏见
- 与业务部门等其他职能部门紧密合作，改善客户体验，消除决策偏见，完善监管准备



- 大力支持公司价值和原则，在全行定义、传达、落实稳健的风险管理文化



■ 创建具有杰出高级分析能力的人才库

为实现上述目标，风险部门应转变运营模式。如何开始？风险部门无法做万全准备，但仍可采取举措，以不变应万变，不仅获得短期业务成效，也为打造未来十年高效运作的风险部门奠定基础。以下便是目前可采取的部分举措：

■ **核心流程数字化** 简化、标准化和自动化是降低非金融风险 and 运营成本的关键。对此，职能部门不应再被动等待业务部门的联系，而应主动提出相关建议，推动信贷申请、审批等核心风险管理流程的数字化。这还将带来其它效益，如提高效率、改善客户体验、拉动销售额。

■ **尝试高级分析和机器学习** 同样，风险职能部门应尝试高级分析和机器学习，提高预测模型准确性。这些模型用途广泛，包括探测金融犯罪、信贷审批、预警系统、零售及中小企业细分市场的催收业务。

■ **完善风险报告** 监管范围不断扩大，适应市场发展迫在眉睫，银行更应基于事实迅速做出决策，这就意味着要改善风险报告。尽管在监管要求下，风险报告的数据质量和及时性已得到改善，但报告的形式及应用，仍未得到充分重视。银行应摒弃传统的纸质报告，采用互动式平板解决方案，实时提供信息，让用户能分析根本原因，这将有助于提高银行决策的速度和质量，加速识别潜在风险。

■ **合作并优化银行基本业务** 风险职能部门可与财务、战略部门合作，优化资产负债表的资产项和负债项，靠基本存贷款业务拉动利润率，在目前的监管限制下，这点愈加重要。为此，应考虑多种经济情景、监管环境和战略选择。例如，对贷款组合收紧或扩张，银行是否有充分准备？利用工具优化分析，可在满足所有监管要求的前提下，拉高银行资本回报率 50-400 个基点。

■ **补充人才库** 高效的风险职能部门依赖于高性能的 IT 和数据基础设施,如定义统一、数据治理明确的中央数据库。此外,银行要组建合适的人才队伍,行内数据科学家需要推动全行合作,化数据洞察为商业行动。风险管理者将成为深受信赖的业务顾问,而传统运营部门的人员将减少。具备相关技能的求职者一般更青睐技术公司,所以银行要强化其价值主张。

■ **营造浓厚的风险管理文化** 预见、评估和降低风险是风险部门和银行其他所有员工的共同职责。银行采用自动化和更高级的分析和技术后,仍需要人工干预,确保措施顺利实施。



到 2025 年,风险职能部门将与现在截然不同。必要的变革就如罗马“非一日可以建成”,但时间紧迫,行动刻不容缓。本文所荐举措可让风险部门获得应对新需求的必要能力,帮助银行在面临的竞争中脱颖而出。 ■

¹ 详情请访问麦肯锡官网,参阅《客户争夺战:麦肯锡2015年全球银行业年度回顾》(The fight for the customer: McKinsey global banking annual review 2015),2015年9月,McKinsey.com。

² Allan E. Alter 与 Jeanne G. Harris,“如何让IT跟上业务发展的步伐”(“How to accelerate IT to the speed of business”),2012年8月27日,《华尔街日报》,wsj.com。Clint Boulton,“全州如何利用众包改善汽车保险业务”(“How Allstate used crowdsourcing to tune up its car insurance business”),2012年3月27日,《华尔街日报》,wsj.com。

Philipp Härle (Philipp_Haerle@mckinsey.com) 为麦肯锡全球资深董事合伙人,常驻慕尼黑分公司; **Andras Havas** (Andras_Havas@mckinsey.com) 为麦肯锡全球副董事合伙人,常驻布达佩斯分公司; **Hamid Samandari** (Hamid_Samandari@mckinsey.com) 为麦肯锡全球资深董事合伙人,常驻纽约分公司。

特别感谢 Andreas Kremer 和 Daniel Rona 对本文做出的贡献



麦肯锡全球银行家调研： 提高转型成功率的秘诀

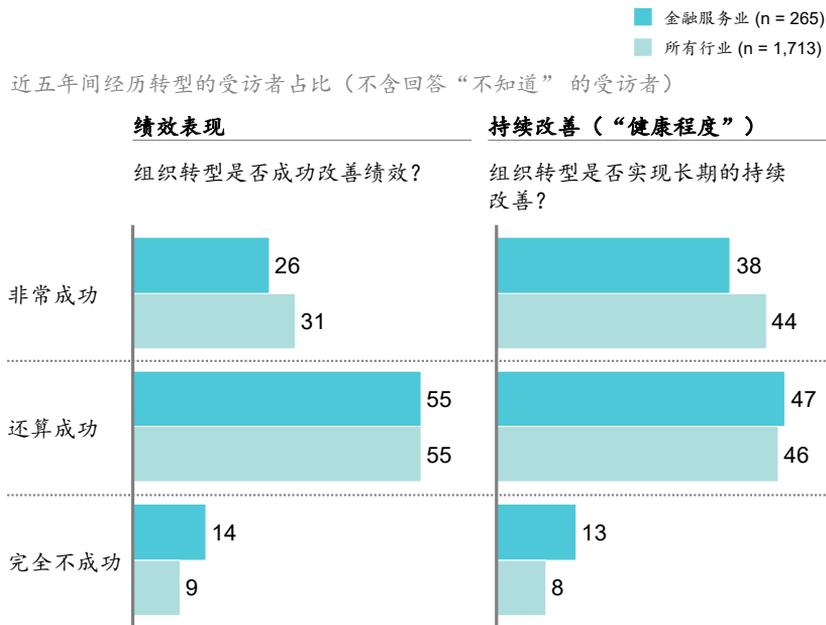
麦肯锡近期的一项全球调研印证了一个长期趋势：转型绝非易事，只有小部分企业能够坚持变革继而改善绩效，其中银行更是少之又少。然而企业若能注重沟通、员工参与、变革领导和持续改善这四大主题，转型成功几率可以提高三倍。

Angelika Reich, Dana Maor, David Jacquemont
和 Priyanjali Arora

转型已属不易，保持转型成果更是挑战重重。麦肯锡的全球调研显示，仅有约 30% 的受访者通过转型实现了绩效目标，只有 26% 的受访者表示能长期保持理想绩效。

金融服务业的转型更具挑战。调研结果指出，仅有 26% 的金融企业表示转型后业绩显著提高，而所有行业在这一项的平均水平为 31%。持续改善方面的结果也类似：只有 38% 的金融机构表示转型非常成功，低于所有行业 44% 的平均水平。（见图 1）

图1 相较于样本中的其他行业，金融行业的转型更为艰巨



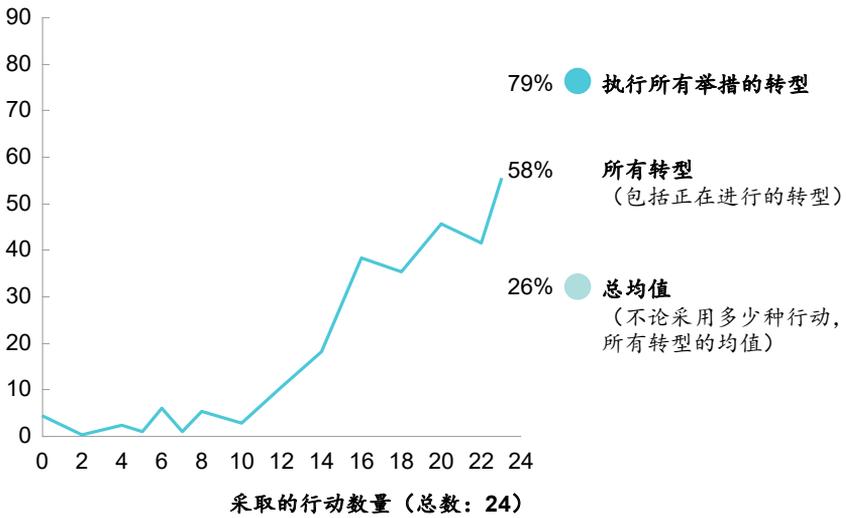
资料来源：麦肯锡季度转变调查，2014年11月

尽管挑战重重，一些企业仍然成功转型，顺利提高效率和绩效。在调研中，我们考察了受访组织在五大转型阶段是否落实了 24 项具体行动，结果发现，一些组织在整个转型过程中既严谨又主动，积极贯彻所有转型举措，这些组织的转型成功率高达 79%，是所有转型项目平均水平的三倍。（见图 2）

图2 特别严谨且注重行动的组织，整体成功率大幅提升

所在组织采取相应数目举措的受访者占比（总数n = 1,713）

转型成功率¹



¹表示“转型成功”的受访者称，他们最为了解的转型在改善绩效和维持组织长期持续改善方面都非常成功或完全成功



转型致胜的 24 项关键措施：

我们从多名高管处了解企业采取了哪些转型举措，整理得出了以下 24 项关键措施（按重要性降序排列）

1. 高层管理者与组织上下坦诚沟通转型的进展和成果。
2. 每人了解自己的工作与组织愿景之间的关系。
3. 领导者身先士卒转变行为，为员工树立榜样。
4. 所有员工以客户需求为中心，调整工作能力。
5. 高管向组织上下公开传达转型对个人日常工作的影响。
6. 人人积极排查错漏，防止在客户所在环节出错。
7. 系统性识别、分享和改善最佳实践。
8. 注重员工培训，帮助员工突破预期绩效。
9. 管理者清楚认识到自己的主要职责是领导发展团队。
10. 举措负责人的绩效评估计入转型成效。
11. 领导者变革决心坚定，团结组织上下实现转型目标。
12. 明确人员在转型中的角色和职责。
13. 所有员工积极实现个人目标和指标。
14. 每项举措安排充足人力执行。
15. 年度绩效评估直接考察是否达到变革预期。
16. 让支持转型的员工在组织各级中担任转型的关键角色。
17. 为各级相关员工制定相应的转型目标。
18. 管理者把各项举措当作自身日常职责的一部分。
19. 安排潜力大的人员领导转型（如直接负责推动举措）。
20. 设计能力建设项目，帮助员工转型。
21. 团队通过每日晨会总结前一天的成果，制定当日工作计划。
22. 通过诊断工具把新理念行为、文化转变、组织灵活度等指标量化，把转型发展为长期可持续的任务。
23. 举措领导人转型期间接受变革领导力培训。
24. 设立专职团队（如项目管理或转型办公室），集中统筹转型。

调研结果显示，单凭以上 24 项行动的其中一条并不能解释转型成功率的差异。实际上，组织采取的措施越多，成功的可能性越大，但最有效的行动都与以下四大主题相关：

- 沟通清晰持续一致
- 选对人才，并助其施展能力
- 树立领导变革的榜样，而不只是管理变革
- 准备好持续改进



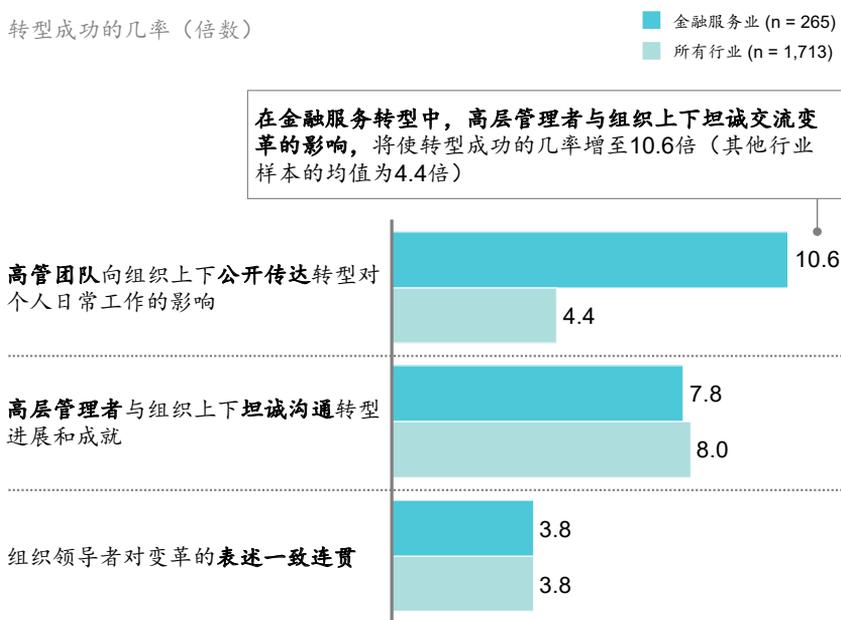
银行业调研结论

1. 清晰、持续、一致的沟通

每个成功的变革项目，都需要高管与员工坦诚交流工作进展。沟通是决定转型成败的最关键因素，在各行各业都是如此。

高效沟通在银行业尤为重要。金融服务业的高管若能清楚向员工传达转型对日常工作的影响，转型成功率可提高至原来的 10.6 倍，而所有行业的这一平均水平为 4.4 倍。高管团队在定期沟通转型进展时，应确保对转型的表述始终如一。（见图 3）

图3 积极沟通，强调转型带来的影响



资料来源：麦肯锡季度转变调查，2014年11月

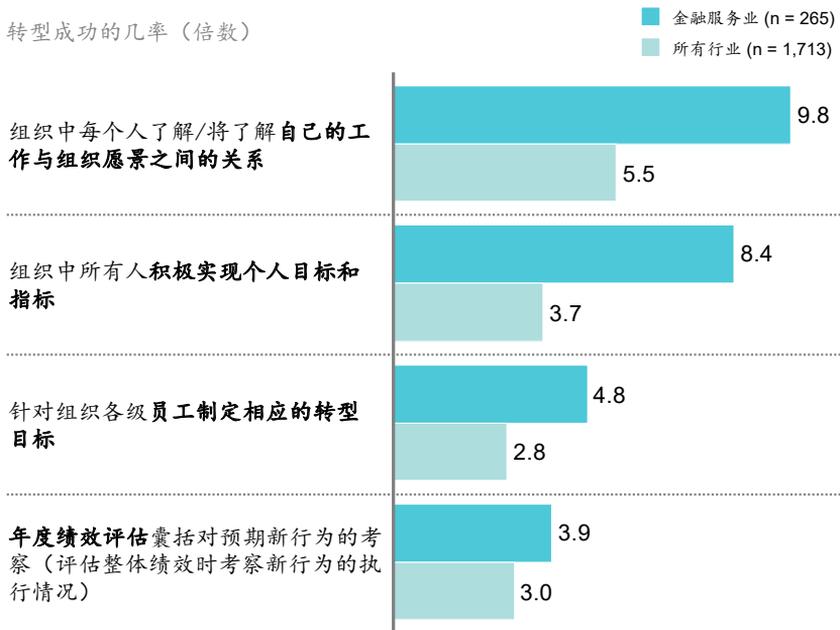
调研还发现，如果员工充分了解岗位职责与组织愿景的关系，积极实现个人绩效目标，企业转型成功的可能性将翻番。

“领导者感觉已经进行了很多沟通了，但其他人总觉得不够。领导要反复在各级确认信息的准确性，实时分享最新进展，讲清楚艰难决定背后的原因，才能赢得员工支持。”

——劳埃德银行集团 (Lloyds Banking Group) CEO António Horta-Osório, 麦肯锡专访 (见“银行改革之声”, 《麦肯锡季刊》, 2015年3月)

在年度绩效评估中加入变革行为考核后, 金融服务业的转型成功几率增至 3.9 倍。(见图 4)

图4 清楚传达转型对每个人的影响



资料来源：麦肯锡年度转变调查，2014年11月

“文化转型的操作方式不同。大约十年前，我行开展企业改革，把员工放在首位。员工更高的积极性和参与度会提高客服质量。用户满意而归，股价持续走高，这些都是有益股东的。我司转型的根本在于员工。”

——美国合众银行 (U.S. Bancorp) CEO、总裁兼董事长 Richard Davis，
麦肯锡专访（见“银行改革之声”，《麦肯锡季刊》，2015年3月）

2. 选择合适的人才并助其施展能力

高管团队以身作则、全力以赴固然可以夯实转型基础，但制胜关键还是要选对人才，尽其所长。金融服务业若能确保转型工作人手充沛，转型成功率将提升至 6.7 倍，高于所有行业 3.6 倍的均值。除了找对人、找够人，还要明确各自的转型角色和职责。（见图 5）

图5 选择合适的人才并助其施展能力

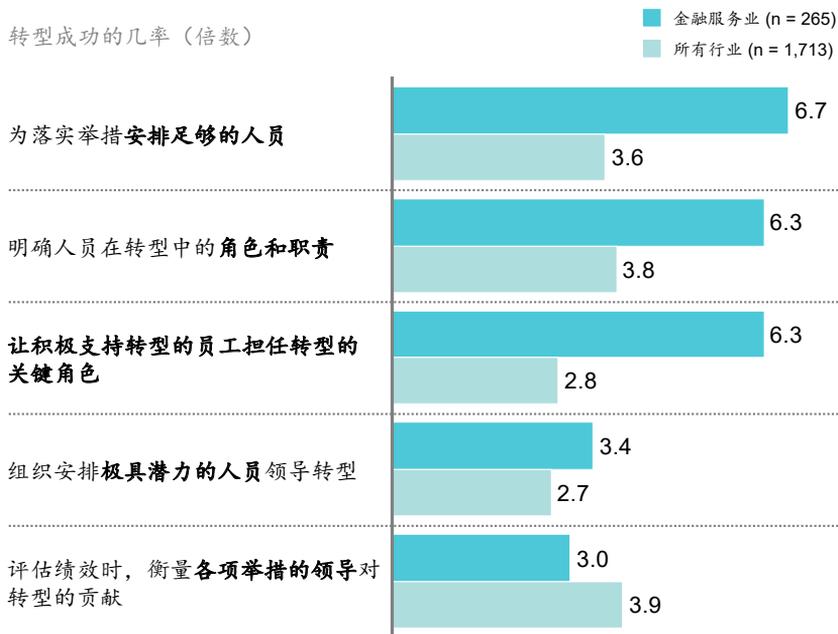
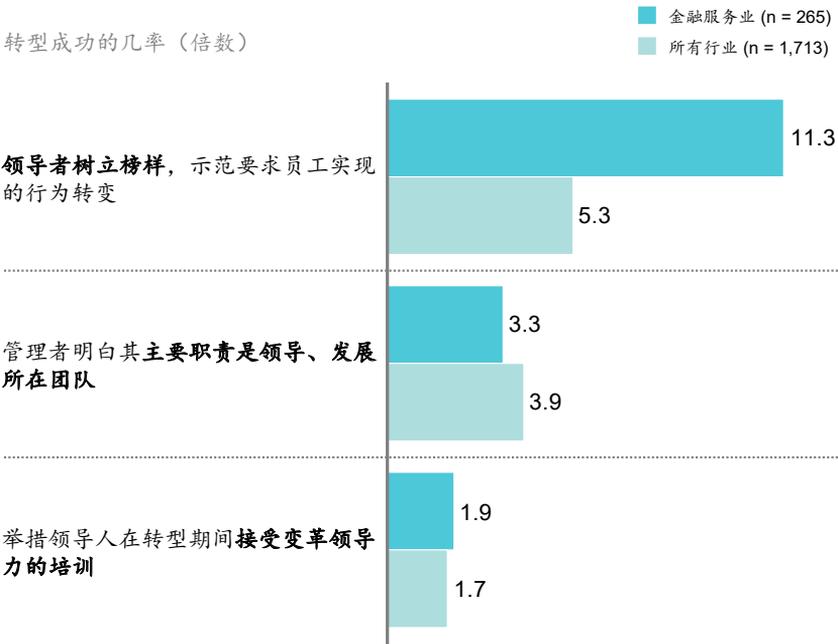


图6 树立行为转变的示范——比仅通过培训更为有效



资料来源：麦肯锡季度转变调查，2014年11月

3. 树立领导变革的榜样, 而不只是管理变革

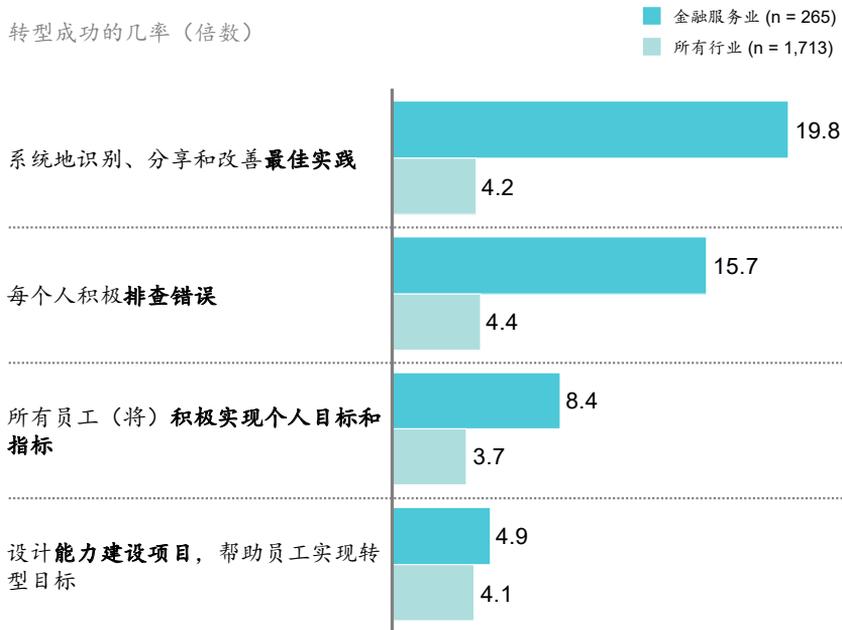
转型成功往往要求 CEO 等高管先从个人进行转变。在金融服务领域，领导者若能根据目标理念树立行为榜样，转型成功率可提高至 11.3 倍，远高于全行业 5.3 倍的平均水平。无法以身作则的领导者可能导致转型丢失重点。（见图 6）

4. 准备好持续改进

转型成功需要不懈努力，保持变革势头。近 40% 的受访者表示，应该把更多时间放在思考如何持续改进组织。企业可以通过规划最佳实践分享、长期人才培养、员工激励、工作方式创新等方面，推动绩效持续改善。

金融服务业若能系统性识别、分享和改善最佳实践，成功转型的可能性将提升至 19.8 倍；通过调动所有员工（而不仅是管理层）参与查漏补缺，转型成功率可增至 15.7 倍。（见图 7）

图7 为持续改进做准备



资料来源：麦肯锡季度转变调查，2014年11月

“正确应对转型挑战的方法是把它视作一个长期问题。挑战不断演变，形式层出不穷。企业要恪守原则，蓄势待发，积极评估，改善实践。”

——伊塔乌银行 (Bank Itaú BBA) CEO 兼总裁 Candido Bracher, 麦肯锡专访 (见“银行改革之声”，《麦肯锡季刊》，2015年3月)



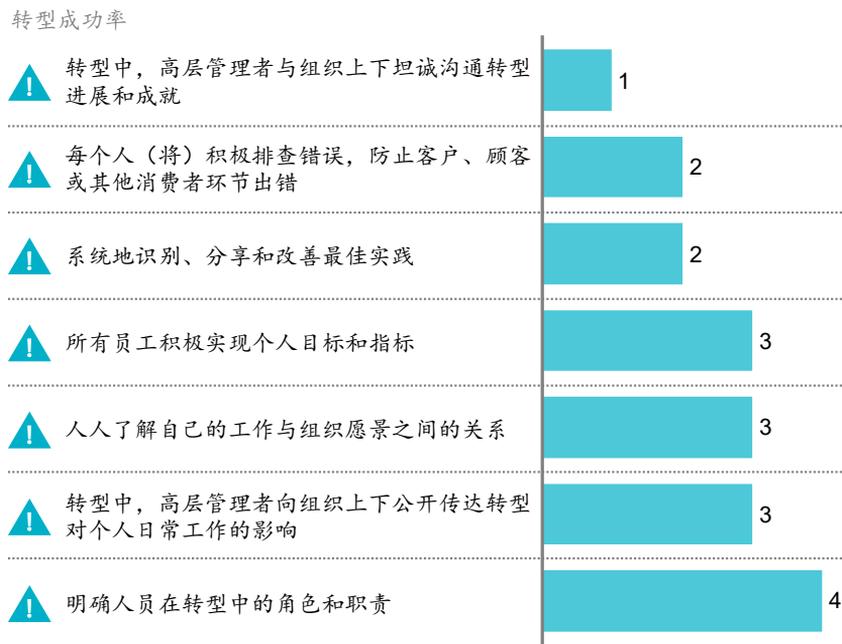
“现在我倾向把更多精力放在员工培养上，让他们坚信自己所在的银行拥有振奋人心的战略愿景。这招非常有效。打造这样的愿景十分关键：人人都想参与建设灿烂的未来。”

——美国合众银行 (U.S. Bancorp) CEO、总裁兼董事长 Richard Davis

银行转型要避免的误区

组织转型各有千秋，各家的成功经验也不是放诸四海而皆准。然而，银行可以避开一些常见误区，确保转型项目顺利推行，缩短项目用时，

图8 据调查，企业若未做到以下几点，转型成功率低于5%



资料来源：麦肯锡季度转变调查，银行业调查，2014年11月

“通过百日宣传活动，公司清楚传达了战略愿景，帮助员工齐心协力。尽管当时转型计划还未最终拍板，但公司要给员工加把劲儿，让所有人向共同目标努力。”

——劳埃德银行集团 (Lloyds Banking Group) CEO António Horta-Osório

激发员工士气，创造更多价值，最终改善财务表现。陷入以下误区的企业，转型成功的可能性不到 5%。（见图 8）



麦肯锡经验显示，转型成功离不开公司领导层的全力投入。公司从最初就要注重沟通变革信息、要求领导者树立榜样、赋权员工、围绕公司的持续发展设计实践。为了避免陷入常见误区，提高转型成功率，企业还要营造最佳实践的分享文化，宣传组织愿景，鼓励员工参与。

简而言之，落实本文列举的 24 项简单举措可以提高转型成功的几率。■

参与本调查的设计与分析人员包括：全球董事合伙人 **Angelika Reich** (Angelika_Reich@mckinsey.com)，常驻苏黎世分公司；全球资深董事合伙人 **Dana Maor** (Dana_Maor@mckinsey.com)，常驻特拉维夫分公司；全球董事合伙人 **David Jacquemont** (David_Jacquemont@mckinsey.com)，常驻巴黎分公司。

特别感谢 Priyanjali Arora 对本文做出的贡献。

麦肯锡公司 2017 年版权所有。



如何建设冲力十足的转型引擎：美国合众银行（U.S. Bancorp）董事长、总裁兼CEO访谈录



Richard • K • Davis认为，企业文化应通时达变，鼓励员工积极设计公司未来。

Richard • K • Davis 和 Toos Daruvala

麦肯锡: 您 1976 年入行做的是一线工作。从您的经验来看, 在过去三十年银行和客户体验的最大变化有哪些?

Richard Davis: 1976 年还没有网上银行, 大家必须去银行才能交易。现如今网银盛行, 但从某些方面来说, 我们要“回炉再造”, 让一线员工像原来一样, 为客户提供专业知识与信息。许多银行在大幅关闭网点, 但我们反而认为, 网点会愈发重要, 因为网点不仅是交易与处理中心, 还是交流与咨询中心, 未来将带来大量利润。一线服务不仅是交易, 更是对话, 而每一次对话都可能带来业务。这对技能要求更高, 员工要成为多面手。令我欣慰的是, 行业重新看到了咨询的价值, 无论客户通过何种渠道进行交易, 有些信息只能从银行员工那里才能获取。

麦肯锡: 能否跟我们讲讲美国合众银行的故事?

Richard Davis: 我们是全美第五大商业银行。2001 年 Firststar 收购美国合众银行后, 银行资产达 1,600 亿美元。短短 12 年后, 现有资产已接近 4,000 亿美元, 这主要归功于有机增长。2002 年之后, 我们有少量并购, 但有机增长才是主线。成立后的头几年, 我们全力出击, 抢占市场份额, 扩大现有市场业务。2008 年以来, 作为美国最强大的银行之一, 我们开始了业务的飞跃, 走优质化路线, 吸引了更多高质的客户和业务, 银行因此进一步壮大。当前经济持续复苏, 这种“以质为重”的声誉将为我们铺设更美好的前景。

麦肯锡: 美国合众银行一直非常关注开支。但您却将银行的员工和收益放在首位。这种转型因何发生?

Richard Davis: 我们一直被称为全美最高效的银行。我们既在开支方面很谨慎, 而且收入增长也高出大多数银行。我们开源节流, 但决不以牺牲收入为代价, 很少有同行能做到这一点。我们要让收入增长速度超过开支, 继续增加效益比, 保持行业领先地位。

Richard K. Davis



美国合众银行董事长、
总裁兼CEO

美国合众银行 (U.S. Bancorp) 总部位于明尼苏达州明尼阿波利斯市，是一家多元化的金融服务机构。美国合众银行现为全美第五大商业银行，截止到2014年12月31日，拥有4030亿美元的资产。20世纪90年代美国西部和中西部多家大型区域银行合并，合众由此诞生。2001年初，Firststar公司完成对美国合众银行的收购，形成银行集团。

Richard K. Davis于2006年12月出任美国合众银行首席执行官，兼任董事长与行长。在这之前，他担任了银行两年的首席运营官。在Firststar银行收购美国合众银行之后，Davis先生负责包括零售支付解决方案在内的个人银行业务，后又同时加入了商业银行业务。合众近年进行了员工文化转型，并茁壮成长，成为全球领先银行之一。Davis先生最近接受了麦肯锡全球资深董事合伙人Toos Daruvala (常驻纽约分公司) 的采访。以下是编辑后的采访实录。

文化转型则是另一番景象。大概 10 年前，我们换了思维模式，将员工放在首位。结果发现，如果员工积极投入且深受激励，客户服务就会提升。客户满意，股价强劲，股东自然就会受益。因此对我们而言，转型的关键就是把员工放在首位。

麦肯锡：您将有机增长描述为加深与客户的关系、投资和实施数字化银行渠道，让客户有更好的体验。这些是怎样联系在一起的？

Richard Davis：两件事。第一是提高员工参与度。员工积极性高，客户体验就不一样了，他们会更愿意倾听和了解。银行真正对客户利益上心，业务定能蒸蒸日上。

第二是数字化转型和提高技术能力。这点归根结底是为了让员工提供更优质的服务。想一下航空业的运作模式：人们在机场可以自己打印机票，自行处理交易，不必等待他人服务。但是机场仍会安排工作人员，在客户需要咨询或需要检查行李重量时，随时为他们服务。客户更加看重这一点，因为这些事他们无法自己完成。

对我们而言，技术的作用是让客户在无干扰的情况下，有效地进行自助服务。必要时员工也会为客户提供有效、得力的帮助。有了这份双重保障，客户肯定会满意。

九年前，我们建立了一个收入办公室，让投资者知道我们的增收可以和降本做得不相上下。我们认为，自然收入增长源自良好的客户关系。有技术的支撑，收入增长会更加有效，而不仅是更快。我们把自然收入增长定位为与现有客户进行更多的合作。我们会帮助客户进行自我引导，或主动与银行职员进行沟通、获得指引。

麦肯锡：银行原来都很关注信贷风险，但您说在当前环境中，监管风险更重要。银行是如何应对这一转变的？

Richard Davis：银行既然从事贷款业务，一定会面对信贷风险。但在过去几年，工作重点已经转向提高工作能力。如今的标准比以往高很多，我们必须做到完美无缺。还是以航空旅行为例。机场的行李装卸工如果不

“我们开源节流，但决不以牺牲收入为代价，很少有同行能做到这一点。我们要让收入增长速度超过开支，继续增加效益比，保持行业领先地位。”

小心把一个行李包放到了另一架飞机上，虽然算事故，但并不会造成人身伤害。可如果飞行员出了差错，威胁的就是整架飞机上的生命，所以他们必须对错误零容忍。过

去几年，银行人员必须完成从“行李装卸工”到“飞行员”的身份转变。这种态度也逐渐成为我们合规工作的态度，即使不会造成严重伤害，我们也不会容忍错误。每笔交易都要做到完美，支持能力必须和放贷能力一样优秀。这迫使我们和其他很多银行都要重新思考合规工作该怎么做。可喜的是，在行业越发重视合规时，信贷紧缩后并没有出现大量不良贷款。因此，我们正努力改善对合规风险的管控。现在市场逐渐复苏，银行的合规与信贷文化相较以前会有所改善。

麦肯锡：您在合规文化建设方面主要做了哪些工作？

Richard Davis：要进行文化变革，首先要阐明你对变革的期待。其次，文化变革合情合理，而非异乎寻常。信任是银行业生存发展的基础，因此我们始终力争一次成功。银行人员要认识到，精益求精的合规文化并非触不可及，这种转型反而与我们的理念相一致。

其中有一点要重点注意，任何领导都不要批评或厌烦合规工作。我经常听到其他银行高管公开抱怨，合规工作太耗时耗力，让他们十分受挫和厌恶。就我而言，我很重视从事合规工作的员工，没有他们的专业知识与辛勤工作，合规工作就做不好。



合规防线有三道：第一道是产品销售与服务人员；第二道是业务条线中的合规人员；第三道是审计部门。每位员工工作都要合规。如果一线员工犯错，合规小组会指出错误并进行指导。但如果一线和合规小组都没有发现错误，审计部门就会介入并纠正问题。我们要像庆祝销售业绩取得突破一样，去庆祝合规工作所取得的成就。

“我们做人的业务，也为人做业务。在银行实现完全自动化的那一刻，它就变成了商品化的服务。银行职员成不成功，就看他能否有效地帮助客户学习，帮助他们成功进行自助服务。”

麦肯锡：数字化转型对银行人力资本有什么要求？又对银行业务施加了哪些限制？

Richard Davis：数字化转型是一个自然演化过程。员工和客户其实都看到了这一过程：选择渠道转移了，手机银行出现了，资金转移方式也多样化了。数字化转型简单说，就是在现有的 ATM、客服中心及网点之外增添渠道。我们要做的，是提供所有可选项，让客户自由选择，不能在新渠道尚未成熟前就强迫客户使用。

我们有一个创意团队，队里 250 名成员每天都会想新点子。银行一般都不是创新企业，但有了这个团队，我们在创新上也能保持领先。况且在支付领域，我们还要与非银行机构竞争。这些机构迫使我们精益求精，也让我们认识到，如果自己无法开发某些产品，就要寻求合作伙伴，这样才能赶在对手之前，向客户提供该产品。如此既稳固了我行在支付领域的地位，又加深了客户对我们资金安全转移能力的信赖。

麦肯锡：您常说美国合众银行做的是“人的业务”。银行要如何灌输该理念，进行人力资本投资呢？

Richard Davis：我们做人的业务，也为人做业务。在银行实现完全自动化的那一刻，它就变成了商品化的服务。银行职员成不成功，就看他能否帮助客户学习，帮助他们成功进行自助服务。

技术可以更快、更有效地完成任务，但永远不会替代人与人之间的互动。如果客户觉得某个银行的员工特别善于倾听，善于提供有价值的信息与引导，那么这个银行就是最成功的银行。员工被放在第一位，意味着他们工作时很积极上进，对银行未来满怀信心。这是那些员工每天机械工作，不断寻求跳槽机会的的银行所不可比拟的。

麦肯锡：关于员工，您曾经指出培训的重要性几乎仅次于他们为客户提供完美体验的能力，您能详细说明一下吗？

Richard Davis：如果员工只当自己是员工，依照指令按部就班为客户服务，他们就会变得呆板无趣。而另一方面，即便一个员工优点特别多，善解人意、聪明能干、才华出众、精力充沛，还永远知道正确答案，他也要接受培训。不过培训不是死记硬背，不是给每个问题一个固定答案。我们的培训会鼓励员工去寻找正确的答案，或基于不同的情况寻找不同的解决方法。只要激发了员工的积极性和同理心，他就会找到答案，因为银行里总有人能提供解决方法。相比训练有素的员工，我更看重积极的员工，因为前者往往缺乏同理心而且工作效果不佳。而那些既受过高层次训练、有同理心且明白其职责的员工，工作才会卓有成效。

麦肯锡：您采用了哪些独特的领导方法？

Richard Davis：简单有效的方法。我们重点强调透明度、合作和诚信，说白了就是那些让管理者成为领导者的要素。一个管理者会鞭策员工去做分内之事，就像指挥管弦乐队一样去指挥他们，而领导者则是通过信任将员工带往新的境地。领导者在本质上更有雄心抱负，也更加灵活。

麦肯锡：您任 CEO 已有九年，银行的领导团队有没有什么变化？

Richard Davis：我们的领导团队非常稳定，个个都是杰出的人才。在 13 位我的直接下属中，只有 6 个人在这 9 年中有变动。我们的领导团队唤起了整个银行的信任和共同使命感。我们常常进入不同的市场，与大型银行管理团队开展专题研讨会。我们的员工也和睦相亲、相互信任。各个团队

都以集团利益为重，彼此很少激烈相争。

我觉得我的一大贡献就是建立了一个透明健康的领导环境。员工看到好的榜样，就能做出更加傲人的成绩。

麦肯锡：当许多其他组织在转型路上心有余而力不足时，您和您的团队是如何成功调动全局力量，完成文化转型的？

Richard Davis：一旦我们开始着手某件事，我们总是会结合团队的集体智慧。当我们锁定了战略，便会坚持下去，让团队一起向前推进。这里有两件重要的事要提：第一，在确定战略方案的过程中，我们会据理力争，但方案确定了，我们就会放下任何分歧；第二，我们的战略透明、简单、操作性强、灵活度大。简化战略虽然困难，但绝非多此一举。如果战略不够简单，不能让大家看清楚目标究竟是什么，那么组织就输在了起跑线上，更不要说正确执行了。

为避免这种情况，我们总是花相当多的时间来制定正确的战略，然后花更多的时间来确保每个人都明白这个战略，并且齐心协力去执行它。



“站在两家公司合并的这一关键节点，我们应抓住这千载难逢的机会，取精华，去糟粕。”

麦肯锡：根据您的经验，转型会遇到哪些主要风险？为克服这些障碍，需要树立怎样的心态？

Richard Davis：对于我们这种团结且非常稳定的团队而言，可能会贪得舒服自在，不去寻找新的突

破机会。不过我宁愿处理这样的风险，也不要不稳定和缺乏信任的团队。阻碍转型的其中一种心态是：“既然我们一直做的都不错，那为什么要改变呢？”拿我们举例，我们几乎在方方面面都是行业最佳，为什么东西还没坏就要修理呢？这确实是一种看法。但固步自封无法带来成功，不断前进、不断创新才是硬道理。不过有一点要注意，如何定义最近的成功将决定组织未来的动力。我们倾向把里程碑归功于做事方法的改变。因此，我们能更容易去思考如何不断保持变革，而不是把转型简单归功于新想法，或是对正常工作的干扰。我觉得，自满和对组织最初成功的错误理解，会抑制进一步发展以及不断适应变化的能力。

麦肯锡：您还学到了哪些关键的领导经验？

Richard Davis：我学到的经验就是：文化是渐渐形成，一次一个人、一次一个主意打造出来的。如果不设立目标，文化就无法形成。一个组织需要知道自己在某个时间段要达到什么状态，然后做出安排，朝这个目标迈进。站在两家公司合并的这一关键节点，我们应抓住这千载难逢的机会，取精华，去糟粕和补不足。抓住良机重新定义银行固然重要，但为紧跟时代潮流并保持活力，有时也需自己去创造机会。在并购后的头几年，我们的目标是在银行内塑造一种新的文化和统一的话语体系。从那以后，我们一直努力在按合并后的方式行事。不过我也学到，在并购后想要转型银行并使其持续保持活力，还是需要采取不同的方法。

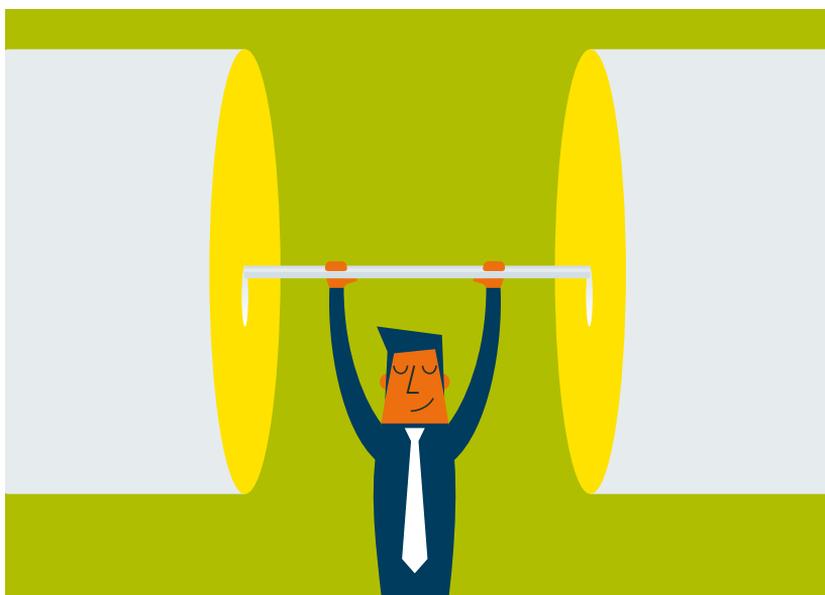
我再解释一下。每年我们都与其他银行一起开展组织性调查。通常，我们的每个指标都处于前四位。2014年前，与员工满意度最相关的一直是对管理层的信任度。而那一年，对管理层的信任度首次退居第二。

而第一次排到首位的，是他们相信公司未来的美好愿景，并看到自己在此愿景之中，这才是员工们用心工作的动因。这也是我这么多年来学到的最好一课。

这一点上我们做得很出色，我也深感自豪。这完全是因为我们会费尽心思去思考 and 讨论未来。我们把这叫做“环顾四周”。现在我会花更多精力直接培养员工，让他们相信银行有战略愿景，有美好的未来在等着他们。建立这种愿景相当重要，因为每个人都希望自己也能一同精彩。

Richard Davis是美国合众银行董事长、总裁兼CEO。采访者**Toos Daruvala** (Toos_Daruvala@mckinsey.com) 为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻纽约分公司。

麦肯锡公司2017年版权所有。



海外考察交流

银行业高管转型训练营

麦肯锡每年都在全球范围内举办“银行业高管峰会”系列活动。我们从中精选了资产管理与资本市场、领导力和全球总裁级高管会议三大门类，邀请国内银行的高管赴海外，与其他行业领袖展开关于银行转型、领导力、风险管理等话题的深度研讨。

银行业高管峰会旨在为国内银行高管提供一个互动性强、参与度高的学习交流平台。共同对全球银行业最新动态与问题碰撞思想，从而广开思路、为进一步科学领导转型打好基础。





全球资产管理 CEO 圆桌会议

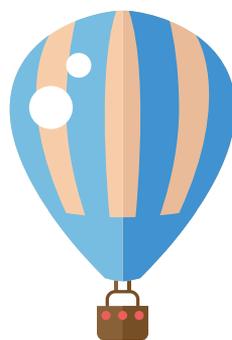


时间: 4月6日 - 4月7日左右

地点: 美国纽约

简介: 全球领先资产管理企业的 CEO 在该一年一次、为期两天的圆桌会议上探讨主要趋势、挑战和切身相关的行业话题

参会人员: 全球主要资产管理企业 CEO



全球资产管理 CEO 峰会



时间: 6月26日左右

地点: 英国伦敦

简介: 供 CEO 参加的一年一次、为期两天的资产管理主题圆桌会议

参会人员: 全球主要资产管理企业 CEO

全球资本市场机构圆桌会议

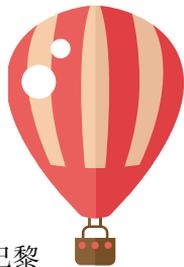


时间: 2月1日左右

地点: 美国纽约

简介: 该圆桌会议是高端盛会, 仅供全球主要交易所和其它资本市场机构的总裁级高管参加。会议提供机会分享观点、聆听其他行业领袖的看法, 与包括来自主要交易机构、数据与信息提供方、清算和结算公司、同业经纪商和交易技术企业的诸位同侪会面。我们计划探讨影响未来市场机构的一系列话题, 包括但不限于行业结构和业务模式、数据与信息、金融科技、高级分析 / 机器人和市场公共服务平台

参会人员: 全球总裁级高管、执行副总裁、高级副总裁和 / 或战略或企业发展主管



鲍尔论坛



时间和地点: 3月30日 -4月1日左右 / 巴黎
 6月22-24日左右 / 纽约
 9月21-22日左右 / 苏黎世
 11月30日 -12月2日左右 / 纽约

简介: 仅供全球顶尖高管和麦肯锡资深合伙人参加。与会者可借此不可多得的机会分享经验、讨论愿景和挑战、探究CEO面临的特有问题和思考如何为企业留下长期财富

参会人员: 全球领先企业的CEO

整合领导力论坛



时间: 5月17日 - 5月18日左右

地点: 法兰克福

简介: 针对客户资深高管的实用性研讨会,由并购管理专家牵头主持。此论坛是投资长期客户或发展潜在客户的好机会,可在私密环境下,与客户就整合问题开展深入、开放的对话

参会人员: 预计未来6-12个月将整合与识别并购,并很可能成为负责并购后整合的高管

亚洲银行CEO圆桌会议



时间: 9月7日 -9月8日左右

地点: 上海

简介: 讨论亚洲银行业的未来和关键趋势,并重点关注它们对亚洲各国产生的影响。其中几个主要的课题包括:宏观经济背景、监管环境变化、亚洲潜在机会等

参会人员: 亚洲领先银行的CEO





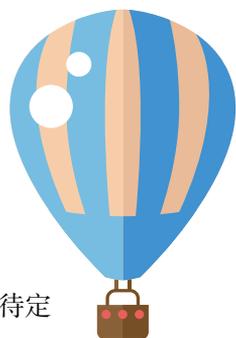
全球银行 CEO 圆桌会议



时间和地点: 9月14-17日或10月5-8日 / 待定

简介: 全球银行 CEO 会聚世界最美城市之一, 展开独特讨论。该圆桌会议为行业高管讨论全球银行业最紧迫的问题与机会提供了宝贵机会。与会者积极参与制定议程, 确保对世界各地主要行业问题的充分探讨, 同时为 CEO 提供了深化关系、分享新观点的场所。为期两天的面对面活动, 每两年举办一次

参会人员: 全球 20 大银行的 CEO



全球银行 CIO 与 COO 会议



时间和地点: 6月8-9日左右 / 巴塞罗那

简介: 一年一度、为期一天半的会议, 分享对运营模式 and 分销的最新思考, 探讨运营与技术对零售与对公银行业务的影响。大部分会议由参会者联合演示, 来自超过 80 家银行的高管出席会议

参会人员: 全球主要金融机构的 CIO 与 COO



全球银行 CRO 协会年会



时间和地点: 6月1-2日左右 / 戛纳

简介: 全球领先银行、保险公司、资产管理公司首席风险官的第三次年会。年会首日将邀请监管机构及非金融行业代表出席发言。次日, 首席风险官及董事会成员将探讨“数字化时代的风险管理”、“扩大非金融风险管理”等课题

参会人员: 金融业主要机构的首席风险官

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10,000多名咨询顾问分布于全球60多个国家的120多个城市之中。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。

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

全球资深董事合伙人
上海办公室
John_Qu@mckinsey.com



周宁人

全球董事合伙人
上海办公室
Nicole_Zhou@mckinsey.com



韩峰

全球副董事合伙人
上海办公室
Feng_Han@mckinsey.com



马奔

资深项目经理
上海办公室
Ben_Ma@mckinsey.com



张丽元

资深项目经理
上海办公室
Liyuan_Zhang@mckinsey.com



肖凌霄

项目经理
上海办公室
Lingxiao_Xiao@mckinsey.com



林斯佳

咨询顾问
上海办公室
Scarlett_Lin@mckinsey.com

关于麦肯锡

麦肯锡成立于1926年，是全球领先的管理咨询公司。我们的使命是帮助客户解决其在战略、销售与市场、运营、组织、风险、人力资源、创新、技术和并购等各方面的难题，进而获得显著而持久的成效。在咨询服务领域、创新解决方案和研发能力等各个领域的覆盖之广博、专业之精深，堪称业界翘楚。麦肯锡的10,000多名咨询顾问和合伙人遍布于全球的60多个国家和120多个城市，同时还拥有全球超过1,800人的庞大研究团队，支持我们汲取全球智慧，更好地服务于本地客户。自1985年正式进入中国起，麦肯锡深耕中国市场，目前已在北京、上海、深圳、香港和台北开设了五家分公司，在华全球合伙人、咨询师和业务支持专家总共超过了700名。过去5年麦肯锡在大中华区共完成数千个项目，协助中国领先的民营和国有企业以及在华跨国公司创造了巨大的价值。

上海

麦肯锡公司上海分公司
上海市湖滨路168号
企业天地3号楼21楼
邮编: 200021
电话: (86-21) 6385-8888
传真: (86-21) 6385-2000

香港

麦肯锡公司香港分公司
香港中环花园道3号
中国工商银行大厦40楼
电话: (852) 2868-1188
传真: (852) 2845-9985

深圳

麦肯锡公司深圳分公司
深圳市福田区中心四路
嘉里建设广场第三座13楼26室
邮编: 518000
电话: (86-755) 3397 3300

北京

麦肯锡公司北京分公司
北京市朝阳区光华路1号
嘉里中心南楼19楼
邮编: 100020
电话: (86-10) 6561-3366
传真: (86-10) 8529-8038

台北

麦肯锡公司台北分公司
台北市信义路五段七号47楼
邮编: 110
电话: (886-2) 8758-6700
传真: (886-2) 8758-7700

McKinsey&Company

麦肯锡中国银行业CEO季刊
2017年夏季刊
版权所有 © McKinsey & Company