

中国银行业白皮书

迈向未来的公司银行

概要



3

公司业务转型的迫切性



9

转型的四大战略方向与十大核心策略



25

转型实施方案与经验教训

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

迈向未来的公司银行

倪以理 (Joseph Luc Ngai) | 香港

曲向军 (John Qu) | 香港

周宁人 (Nicole Zhou) | 上海

郑文才 (Vincent Zheng) | 北京

童翔云 (Mike Tong) | 上海



目录

摘要	1
第一章: 为何转型——公司业务转型的迫切性	3
公司业务是银行业的中流砥柱	3
经济新常态下银行面临的内外部挑战	4
公司业务未来发展的五大机遇	7
第二章: 如何转型——转型的四大战略方向与十大核心策略	9
方向一: 建立专业化高效的营销前台	9
方向二: 强化产品方案与综合定价能力	15
方向三: 构建科学的防治结合的信贷风险管控体系	17
方向四: 推广大数据与公司银行数字化	20
第三章: 如何成功实施——转型实施方案与经验教训	25
“四步走”转型实施方案	25
转型的经验教训	28
转型成功实施的五大关键	29



摘要

经济新常态下中国银行业公司业务的转型刻不容缓、势在必行。未来十年，中国银行业将进入变革期，凸显转型发展的新常态，公司业务仍然是银行业最主要的利润来源和业务发动机。同时也面临经济增长明显放缓导致贷款需求降低；融资杠杆攀升及信用风险累积导致去杠杆压力巨大；利率市场化改革持续深化挤压存贷业务息差；金融脱媒加速挤占银行市场份额；企业自金融模式出现导致银行优质客户流失等**五大外部挑战**。以及客户定位不清、经营模式粗放、风控能力欠缺、人才缺口明显，内部协同缺位和科技支持滞后等**六大内部挑战**。但同时，交易银行、资本市场及投行、跨境投融资、互联网+以及新兴行业等领域也为公司银行未来发展创造了**五大机遇**。

麦肯锡在借鉴国际先进同业转型经验及国内公司银行实际挑战的基础上，总结了公司银行**转型的四大战略方向和十大核心策略**，预计将为公司银行业务带来30%的营收提升空间：

- **方向一：建立专业化高效的营销前台**
 1. 转型策略一：制定聚焦客户群的专业化开发策略
 2. 转型策略二：推广四位一体协同客户服务模式
 3. 转型策略三：搭建科学高效的销售管理体系
- **方向二：强化产品方案和综合定价能力**
 4. 转型策略四：打造综合金融产品方案
 5. 转型策略五：提升综合定价能力
- **方向三：构建科学的防治结合的信贷风险管控体系**
 6. 转型策略六：制定符合业务发展方向的风险战略
 7. 转型策略七：完善审批团队专业化及审批流程优化
 8. 转型策略八：建立高效的不良重组和清收机制
- **方向四：推广大数据和公司银行数字化**
 9. 转型策略九：创建基于大数据的营销获客模式
 10. 转型策略十：提升公司业务数字化程度与覆盖面以增强业务效率

在借鉴最佳实践的基础上，结合自身特点，合理制定实施方案是成功转型的关键。中国公司银行要把握聚焦重点、高层推动、强调执行、资源配置和坚持不懈这**五大实施关键**。积极应对可能会遭遇的短期效益下降、推动过程漫长和绩效考核失位这**转型过程三大陷阱**，坚定转型信心，持之以恒推进“**四步走**”**转型实施方案**，即路线图设计、实现速赢、三大能力建设和试点实施+跟踪监视，方能成功打造迈向未来的公司银行。



第一章：为何转型—公司业务转型的迫切性

2016年是“十三五”规划的开局之年，宏观经济从“高速增长期”过渡到“中速增长期”，提高发展的平衡性和可持续性成为重中之重。经济新常态对各行各业的发展都提出了新的挑战，金融业的形势同样严峻。如何适应新形势、新趋势，增强实力，占据金融生态系统高地，是每一家金融机构都亟需思考的问题。

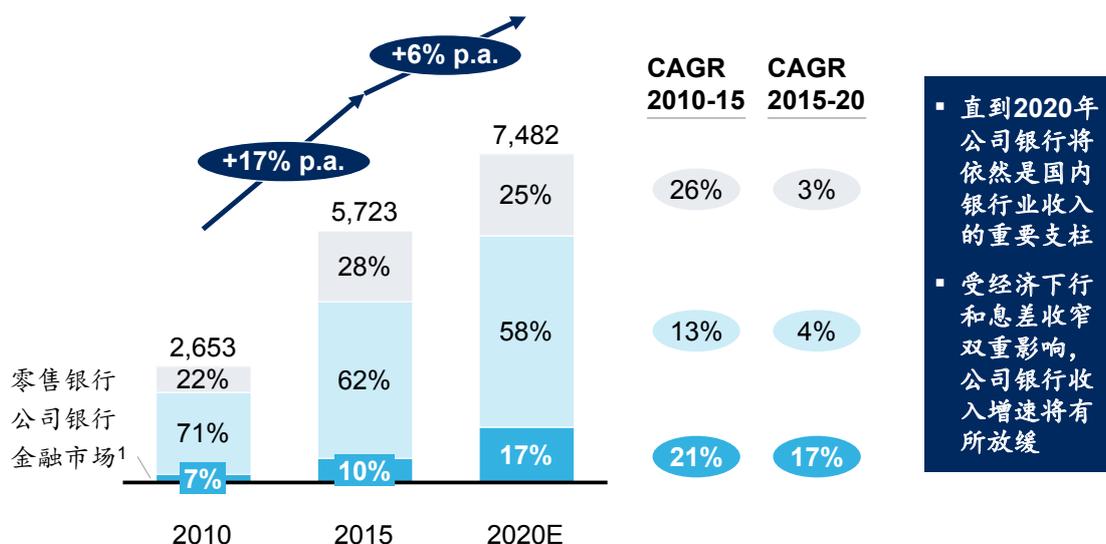
公司业务是银行业的中流砥柱

主要的收入支柱。过去5年，公司业务的收入占国内银行业整体收入的比例保持在60-70%。随着零售以及金融市场业务的逐渐提升，公司业务的收入贡献有所降低，但降幅并不明显。根据测算，到2020年的未来五年间，公司业务对收入的贡献仍将保持在接近60%的水平（见图1）。

过去十年以信贷业务及存款为主要推动的利息收入占据了主导地位（接近90%）。未来五年间，非利息收入上升幅度将不断加快，并在2021年达到27%左右。

关键的业务发动机。在新形势下，公司业务对银行整体的作用将转变成“发动机”式全面推动。具体来说，就是以公司业务及相应产品为敲门砖，与核心客户开创并建立关系，然后在此基础上进行交叉销售与价值链拓展。

图1
公司业务占据中国银行业收入的60%左右，但未来五年增速将有所放缓
中国银行业收入占比
人民币十亿元,百分比



¹ 包括同业拆借，债券交易及金融资产投资，人行准备金等

资料来源：中国人民银行；银监会数据；麦肯锡分析

经济新常态下银行面临的内外部挑战

银行之间的竞争,已经从以规模为导向,以获取市场份额为目的的跑马圈地式的“老战场”,转向以建立具备精细化、专业化管理能力的银行为标志的“新战场”。我们预计,未来以下挑战将成为影响公司业务最重要的因素:

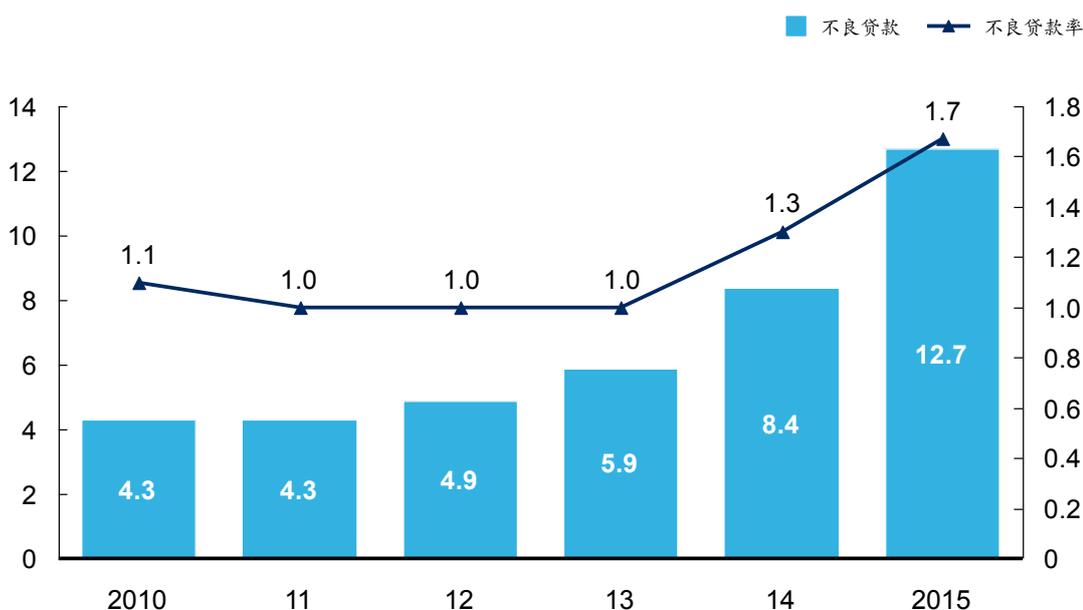
外部五大挑战

挑战一,经济增长明显放缓,降低贷款需求。中国经济增长从2014年开始明显减速,GDP增速降至25年来的最低。出口及固定资产投资减速更为明显。大力推进的结构调整、去产能等措施将在短期内继续对经济增速造成影响。在最新的总理工作报告中,中央政府将2016年的GDP增速设定在6.5-7.0%。实体经济的疲软将直接影响公司银行的业绩。

挑战二,融资杠杆攀升,信用风险持续累积,去杠杆压力巨大。中国的债务杠杆率已经达到GDP的2.9倍,隐藏着巨大的潜在信用风险。而中国银行业的整体不良贷款率已经连续17个季度上升,且短期内并无明显下降的迹象,对中国银行业目前看似充足的拨备产生巨大压力(见图2)。

挑战三,利率市场化改革持续深化,挤压存贷业务息差。随着利率市场化改革的基本完成,传统公司银行赖以生存的息差逐渐收窄,靠简单的吸存放贷“躺着赚钱”的时代一去不复返。未来五年,中国银行业公司业务的净息差将延续过去几年的下降趋势,公司业务整体的净利润增速也将由过去几年的上升,转变成平稳但略显下行。(见图3)公司业务获利水平将进入“新常态”。

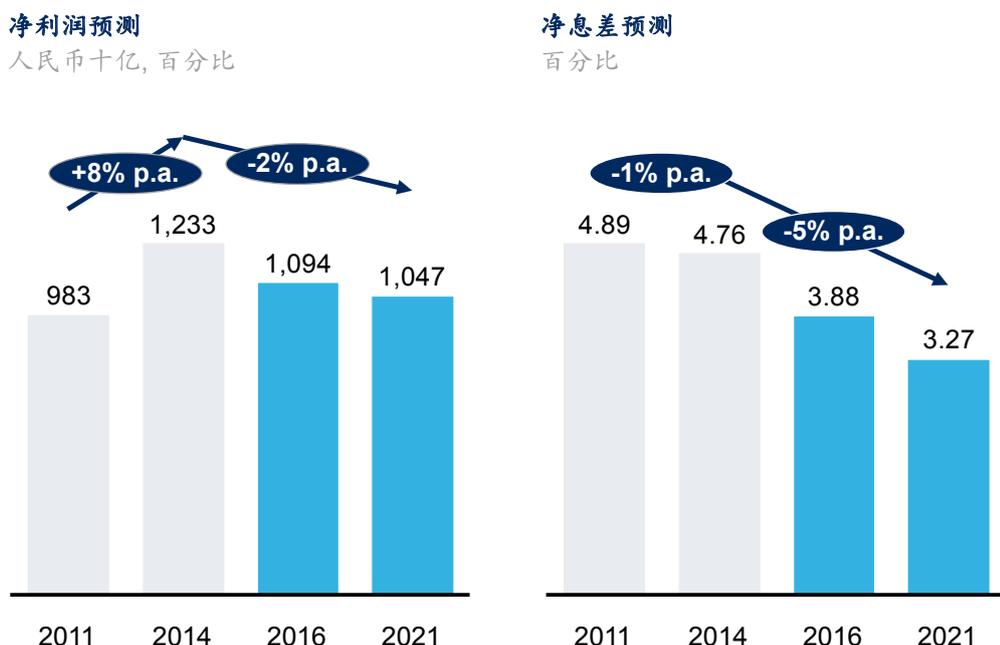
图2
中国银行业不良贷款、不良贷款率呈现持续上升的态势
商业银行不良贷款、不良贷款率, 2010-15年
千亿人民币, 百分比



资料来源: 银监会数据

图3

经济继续下行以及息差的持续收窄导致公司银行净利开始下降



资料来源：中国人民银行；银监会数据；麦肯锡分析

挑战四，金融脱媒趋势加剧，挤占银行的市场份额。随着资本市场改革的深化、多层次资本市场建设，企业的直接融资渠道更加多元化。债券股票市场直接融资的规模快速增长，信贷融资的份额不断被蚕食。同时，互联网金融迅速崛起。两者相结合，传统银行以融资为主导的业务模式、市场份额面临巨大威胁，不做出及时的积极的应对，银行有被“边缘化”的可能（见图4）。

挑战五，企业自金融模式的出现，导致银行优质客户流失。越来越多的超大型集团企业，正利用自身的行业整合能力、强大的现金流及对供应链的把握，逐步开始实现“自金融”模式，即资金需求与供给的内部循环。这些传统上公司银行的重点核心客户，摇身一变成了银行的合作伙伴甚至是竞争对手，抢了银行“饭碗”的同时，让银行深陷核心客户流失这一黑洞。

内部六大挑战

挑战一，缺乏行业专长，客户定位不清。经济高速发展时期，银行的行业研究形同虚设，往往只关注企业自身，而忽视行业性趋势，更遑论有目的地对客户进行目标行业的选择。这导致大部分国内银行缺乏对行业、市场深入而科学的研究，无法制定明晰而细分的客户战略。前线团队外出营销时由于缺乏指引而产生“乱枪打鸟”的低效现象，在市场上缺乏精耕细作、在客户拓展上简单“垒大户”，缺乏对客户需求与业务机会的深挖。

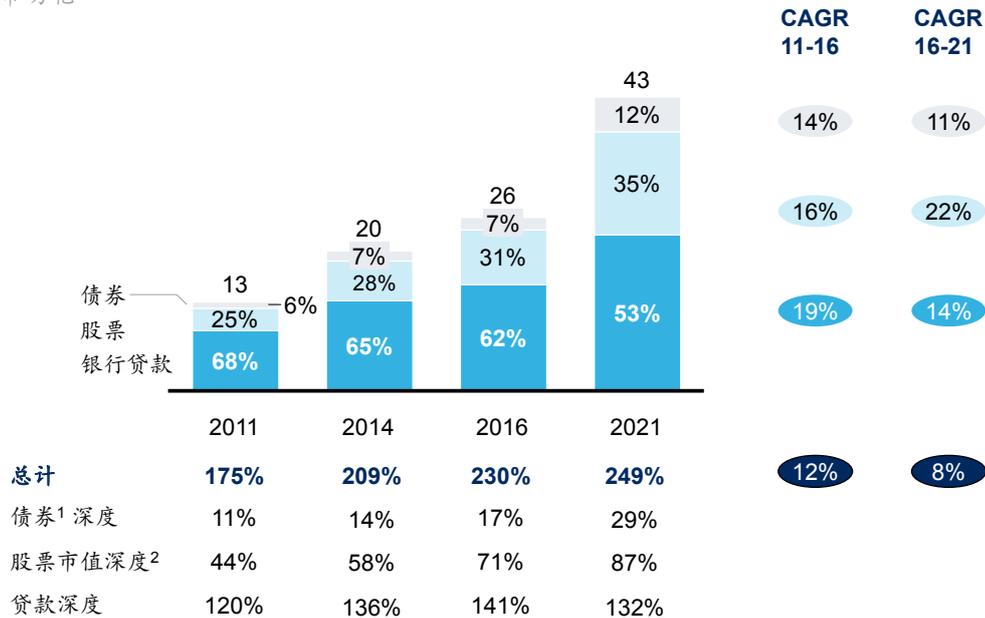
挑战二，经营模式粗放，业务模式单一，产品能力欠缺。国内银行的公司业务，其传统模式可以归结为“资产拉动”。这一模式的直接后果，就是导致公司业务产品条线发展迟缓，客户经理只知贷款，不知其他。一旦要求向多产品的综合化金融方案业务模

图4

金融脱媒趋势加剧，贷款份额不断被资本市场业务蚕食

中国金融市场规模

人民币 万亿



1 债券不包括国债及政策性银行债券

2 股票市值只计算A股

来源：人民银行，银监会，保监会，麦肯锡分析

式转型，前线团队往往变得无所适从，能力、知识与经验均出现巨大缺口。而产品条线的缺位或在人员数量/质量上的不足使得这一缺口继续加大。

挑战三，风控专业化能力有待加强，审批效率存在瓶颈。大部分国内银行内部风险控制专业化能力不足，审批效率低下。风险审批往往是“一放就乱，一抓就慢”。不是过度放权给前线业务部门，导致风险的失控；就是推行审批集中后过度审慎，导致审批时间长、效率低等矛盾频频显现。同时，银行往往缺乏足够专业化、行业化的审批官队伍及人才储备。

挑战四，专业领军人才匮乏，低产人员历史包袱沉重，缺乏有效退出机制。公司银行的转型关键点之一是拥有充足和高效的人才团队，而这恰恰是国内银行的主要痛点之一。

- **专业领军人才匮乏。**随着贷款一枝独秀的模式向交易银行和投行双轮驱动或者更多样化的业务模式发展，管理层忽然发现在很多关键的岗位上找不到合适的人才。比如结构性交易银行产品的开发经理。
- **低产能人员团队的包袱沉重，缺乏优胜劣汰的退出机制。**岗位设置的随意性和人员招聘的无序性，造成低产能人员臃肿。深层次的原因在于对营运成本的“漫不经心”，一来缺乏科学客观的计算与衡量，二来对相应的成本指标也没有严格的管理。同时，低产能人员团队的退出通道严重缺位，缺乏优胜劣汰的退出机制与文化，或者有力执行。

挑战五，内部协同机制缺位，难以发挥协同效应，内耗严重。由于架构设计时没有对公司业务内部各板块有明确的业务边界划分，或者为了鼓励业绩实行所谓的营销端打开；同时在考核与激励机制设计上没有统筹考量，导致大量低效的内部竞争、而不

是协作情况的出现。同时，交叉销售等有助于提升公司业务、甚至银行整体收益率的战略举措，由于缺乏统一管理、协调机制失位、或者激励程度不到位等原因往往无法落地。

挑战六，数据和科技系统对营销支持不足。相当一部分银行的管理层往往对科技系统的资源投入不足。在营销管理层面，数据体系混乱，无法及时为管理层提供准确有效的营销数据，使得销售管理无法实现数据化。而电子银行系统又往往功能单一落后，无法满足客户多样化的业务需求，影响客户体验的同时使得很多客户战略无法顺利开展。

公司业务未来发展的五大机遇

机遇一，交易银行业务。中国企业在现代化、国际化的道路上不断前进，业务范围日趋广阔与复杂，从产业链的上下延伸，供应链的横向发展，一直到跨境业务往来的增强等等，都使得迅捷的支付能力与结算网络将成为判断公司银行优劣的基本指标之一，而以供应链金融、现金管理系统为代表的交易银行，将成为客户需求最大的产品。

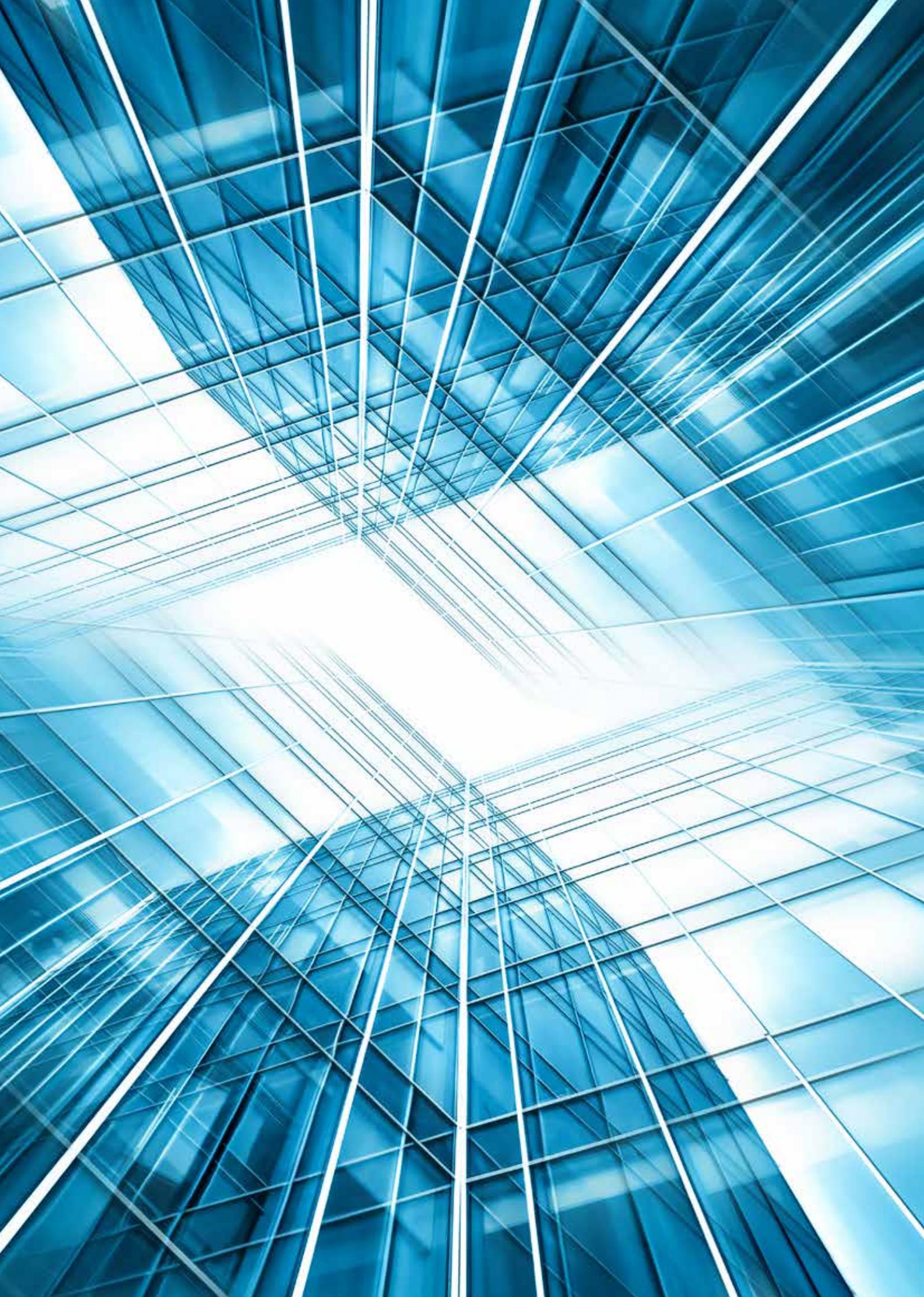
机遇二，资本市场及投资银行业务。2015年国务院印发《关于深化体制机制改革，加快实施创新驱动发展的若干意见》，要求发挥金融对技术创新的助推作用，提高信贷支持创新的灵活性和便利性。今年2月，银监会尚福林主席在2016年全国银行业监督管理工作会议上，明确表示鼓励金融机构针对有发展潜力的科技型企业展开投资与贷款联动机制的试点。投贷联动从长远看将是公司业务发展的趋势之一。

机遇三，跨境投融业务。以人民币加入SDR、跨境人民币交易量不断上升、自贸区金融改革持续推进等一系列事件为主要标志，凸显了人民币国际化进程正不断加速这一趋势。从传统的国际贸易结算、融资到新兴的人民币跨境结算，以及以跨境资金池为代表的创新产品的出现，都预示着跨境业务广阔的市场空间。随着中资企业“走出去”步伐的加快、企业客户对资本市场，包括境外上市、发债，以及并购等需求也将飞速增长。

机遇四，互联网+业务。在金融互联网浪潮冲击下，企业客户对金融服务“互联网化”的需求高涨，从而为公司银行带来发展机遇：第一、将传统银行业务和互联网相结合，比如开拓基于互联网的交易银行产品，极大的提升产品的竞争力与覆盖面。第二、传统银行的支付结算及账户管理服务实现互联网化之后将更好的配合电子商务的发展，加深客户及市场业务的渗透率。第三、将互联网金融企业视为合作伙伴，开展错位竞争，共同开发客户，利用互联网的大覆盖、大数据开展精确度更高的定向及交叉销售。

机遇五，新兴行业发展机遇。“新常态”下出现了包括技术变革、金融深化、人口质变、产业升级和大消费这五大新经济驱动因素。其中产业升级和大消费两项将为银行的公司业务带来全新的行业机会。具体而言，产业升级将全面带动工业升级，大消费发展的背景下，服务业在经济中所占比重将不断提升，以文化和休闲娱乐为代表的休闲旅游为代表的新兴服务业将在快速发展过程中催生大量金融财务需求。而在消费升级的带动下，传统的商业地产，包括品牌零售等领域都将带来新的发展机遇。

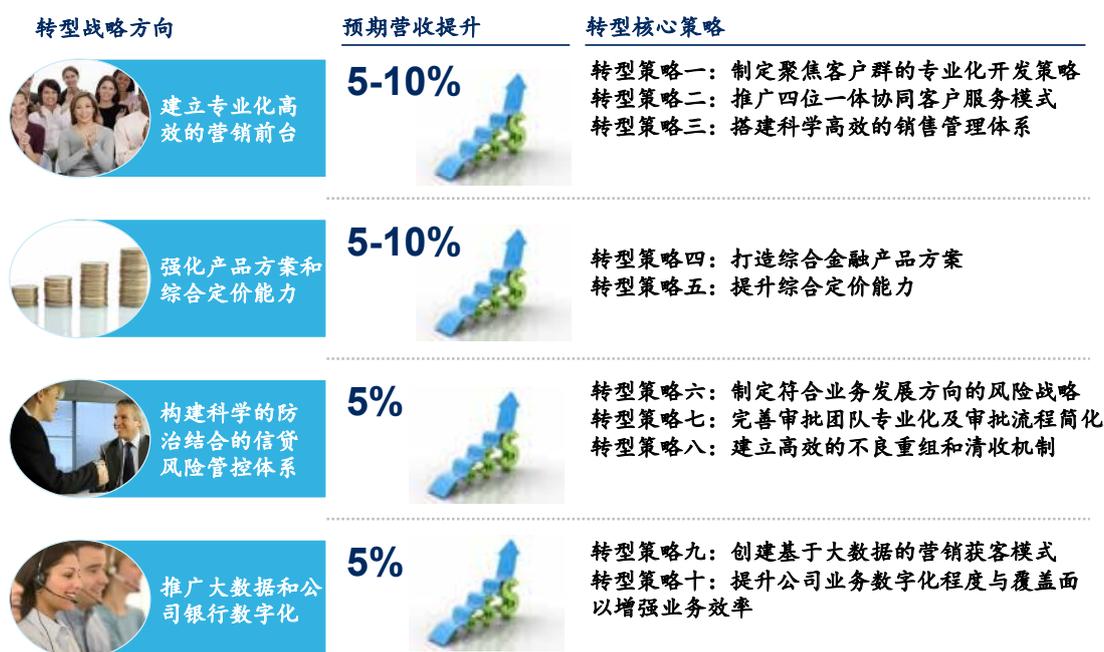
为有效应对挑战、抓住机遇，公司银行业务的转型刻不容缓、势在必行。外部与内部因素都对公司银行的转型产生了巨大的倒逼和推动作用，转型不再是要不要做，而是如何做的问题。事实上，多重挑战与发展机遇“前拉后推”下的中国公司银行，转型已经是“如箭在弦，不得不发”了。



第二章：如何转型—转型的四大战略方向与十大核心策略

我们在借鉴国际先进同业转型经验及国内公司银行实际挑战的基础上，总结了公司银行转型的四大战略方向和十大核心策略。成功实施十大转型举措，预计能够为国内银行的公司业务带来至少30%的营收提升空间（见图5）。

图5
转型四大战略方向与十大核心策略



方向一：建立专业化高效的营销前台

前线营销团队是实现收入的基础，也是转型不可或缺的关键主题。从客户角度来说，要建立有战斗力的前台必须秉持“以客户为中心”这一核心；以打造专业化团队为理念。这一方向涵盖三大转型策略：聚焦客户群的行业专业化开发策略、四位一体的协同客户服务模式，以及科学高效的销售管理体系。

转型预期收益：针对前台的转型对业务的推动作用是最为直接与明显的，营销前台转型方向下三大转型政策顺利实施之后，将带来以下三方面的提升，并将直接带动公司业务收入提升5-10%：

- 存量客户业务贡献提升
- 潜在客户转化成功率提升
- 前线团队获客效率提升

转型策略一：制定聚焦客户群的专业化开发策略

国内银行通病就是追求大市场、全行业的客户开发模式，这直接导致了一系列高集中、强竞争、低收益的问题。一家有竞争力的银行，必须将模糊或大而全的市场定位，转变成更为明确聚焦、并且细化可执行的行业以及进一步的区域及客户定位，逐步建立行业专长与区域竞争优势，确保以下能力的顺利构建：

- **细分客户定位。**要有明确的战略目标行业（并拓展到二级子行业），行业内按规模或产业链位置细分的客户分层。
- **精确定向营销。**要有明确的营销指引，指挥前线人员按照行业导向开展针对性精确营销，提升获客效率及销售机会转化率。
- **行业解决方案。**要有针对目标行业客户财务需求的定制化的行业金融解决方案，并不断通过客户与业务的积累进一步构筑专业经验。
- **配套资源支撑。**要有针对行业定位的一整套资源配置，包括团队KPI考核、架构与人力、风险审批、内部资源配置等。

要推进前线团队的产能提升，最常见的措施是针对存量客户的账户规划以及针对潜在客户的沙盘计划。

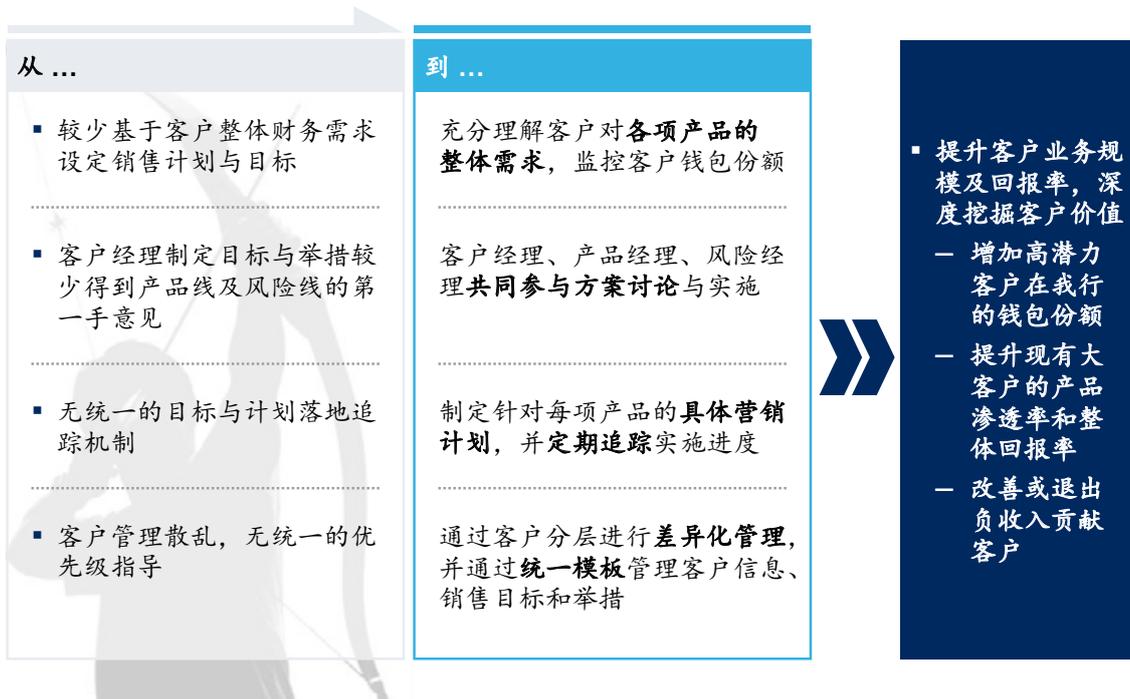
存量客户账户规划提升钱包份额。当银行投入大量资源与精力进行新业务新市场开拓的同时，却往往忽视了对现有客户应有的关注。一方面很多客户依然维持着和银行第一次合作时的产品类型，另一方面银行也未采取积极有效的措施去提升客户的产品使用数量及效率。银行必须从战略角度关注存量客户的潜在业务机会发掘。要做到这一点，一个最有效的方式就是进行科学地有步骤地账户规划以提升客户钱包份额。

- **客户数据分析**——通过及时更新的管理信息系统或者核心系统数据，分析存量客户在本行使用的产品个数、产品利用率、授信额度，收入构成等数据。
- **钱包份额估算**——通过客户信息收集及市场调查，合理估算客户业务总量（包括授信、存款、结算量等基本业务信息）及目前银行分布，并在可能情况下了解相关价格及与其他银行合作关系。
- **产品机会发掘**——结合客户业务需求及自身产品特色、竞争力，发掘短期重点提升空间。举例来说，如发现客户在其他银行拥有大量结算业务，可以现金管理系统为抓手，进行定向营销，获取客户结算业务的同时设定目标成为客户的“主办行”。
- **销售计划制定**——针对每一个具体产品销售计划，明确责任人（客户经理，辅助产品团队人员，甚至在需要的情况下要求高层介入营销过程）、行动日期及最终目标业务值/结果。
- **进度追踪检视**——由专门团队或人员对账户规划的推进进程进行定期定量定规范的检视，确保整体的合理进度。对进度落后的，通过督促相关责任人进行推进。

账户规划其实是一个长期的不断更新的动作。要让账户规划成为前线人员的“规定动作”，除了培训宣导，以绩效考核对前线产生持续压力亦是有效的方法（见图6）。

图6

通过账户规划转变客户经营方式，挖掘现有客户潜力，提升客户整体回报率与综合产品渗透率



潜在客户沙盘计划拓展新兴业务。行业化的战略要获得顺利落地实施，就必须有相应的营销手段及战术作为保障。从精确营销的角度出发，对前线人员营销方向、尤其是范围的设定与控制，将是有效的手段。一个常用的策略就是推广“沙盘计划”，通过行业研究、策略制定及后续跟踪等步骤，将传统的“名单制”营销手法加以系统化，流程化及高效化。具体来说包括几个核心步骤：

- **行业研究**——针对战略重点行业进行深入研究，力求发掘行业特性及未来发展趋势，并以此为基础测算行业的金融需求，从而配置设计相应的行业特色金融解决方案，作为营销的主要抓手。
- **名单制订**——在行业研究的基础上，探讨行业内目标客户的准入原则，并结合自身的区域覆盖及侧重，按区域、行业及规模等不同维度制定潜在客户名单。
- **营销方案**——各区域、分行销售团队按各自业务覆盖面对名单进行分配，并按照“一户一策”的要求详细制定营销计划，按轻重缓急分配相关销售资源。
- **跟踪检视**——由公司银行自身的销售管理团队对整体进程进行定期的跟踪与检视，同时协调产品部门的支持力度，确保潜在客户名单一定的成功转化率。
- **审批介入**——作为获客关键点的审批，必须积极充分参与整个沙盘计划设计及实施过程。从参与方式来说，可以是前期对整体名单的预审甚至预批，也可以是中期逐户对新客户的预审，也可以是后期审批的绿色/快速通道。当然实践显示最有效的方式无疑是制定分行业的授信指引，明确从风险角度对相关行业的授信偏好，并具体化到客户准入，产品准入，风险控制要求等一系列模块。

转型策略二：推广四位一体协同客户服务模式

传统的银行理念中，客户经理往往由于个人能力的不足以及缺乏合理设计的绩效考核体系，而在产品营销、客户维护、风险把控等多任务情况下显得顾此失彼。在现代化的理念中，这种模式将被客户服务团队下“四位一体”协同模式所取代，即通过专业分工后由客户经理（负责业务拓展和整体客户关系管理）、产品销售（负责产品方案设计、营销及落地）、风险经理（负责客户风险分析、报告准备及贷后管理）和审批官（负责授信审批与整体风险把控）四个不同职能共同进行客户服务（见图7）。

必须认识到，四位一体不是一成不变的，针对不同客群理应采取不同的模式。举例来说，大型企业客户，由于其产品需求的复杂性，需要完整的四位一体。甚至在产品销售这一个环节，就可以进一步按产品类型配置不同人员。而对中小企业甚至小微企业客户而言，因其需求的简单性，银行往往只提供标准化的产品。在标准化的产品销售工具及信用分析工具的帮助下，客户经理依然能高效的管理其客户组合（见图8）。

转型策略三：搭建科学高效的销售管理体系

要确保全年的业绩指标顺利达成，业务发展按照银行战略顺利推进，一套横跨时间轴，覆盖机构纵深地销售管理体系是重要的保障，也是转型需要最优先考虑的落地措施之一。而一套科学有效的销售管理体系原则上应包含机制、团队和系统三大模块（见图9）。而这三块，也恰恰是国内银行公司业务最为欠缺的。

- **销售管理机制**——国内银行基本上没有专门的销售管理制度。业绩指标设计与分配，业绩与销售进度检视，以及绩效与表现总结与考核，往往都缺乏系统性、制度性的约束与规范，随意性较大。

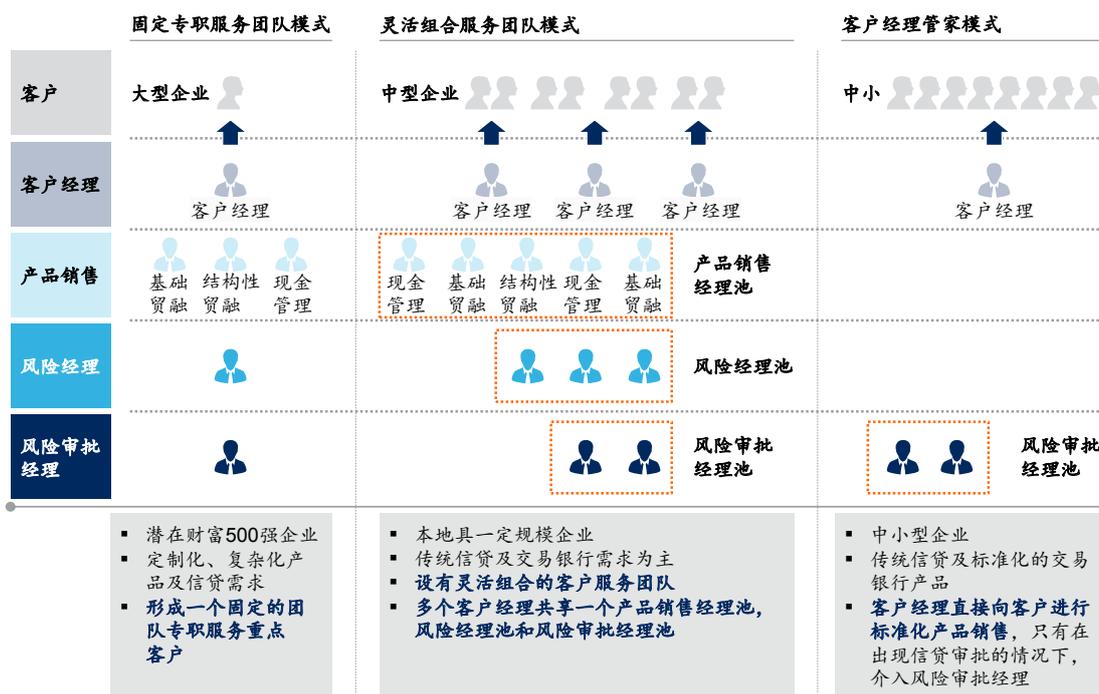
图7

对公业务板块产能提升，需要完成客户覆盖模式的转变，由“单兵作战”转变为四位一体的客户服务团队模式



图8

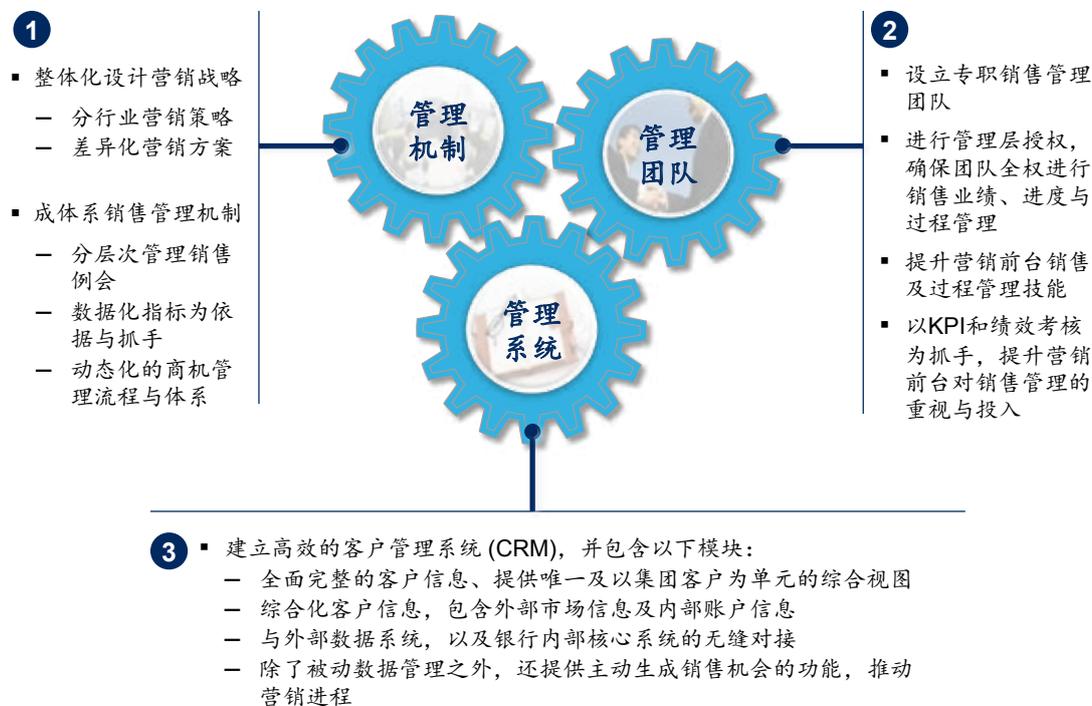
针对不同客户，在业务条线内部进一步进行客户分层，“四位一体”团队应该差异化设置，以降低人力成本，提高运营效率



资料来源：麦肯锡分析

图9

销售管理体系的行业最佳实践及借鉴



反观国际领先同业，都拥有一套完整的成体系的销售管理机制，并与整体的营销战略与侧重紧密配合。以分层次的销售管理例会为平台，以细分的营销业绩为抓手，以高时效性的业绩看板为依据，对各级前线团队的业绩进行检视与管理。同时在传统的结果导向的销售检视中积极引入“过程”管理的概念。

- **销售管理团队**——很多银行经常简单地将销售管理团队等同于销售会议组织后勤加数据收集整理，因而对团队缺乏足够的授权，除了被动的收集销售业绩与进度数据，没有任何管理的抓手。更有甚者，相当一部分银行根本就没有专门的销售管理团队的设置，而是各级机构自己找资源打理，专业性及效率无从谈及。

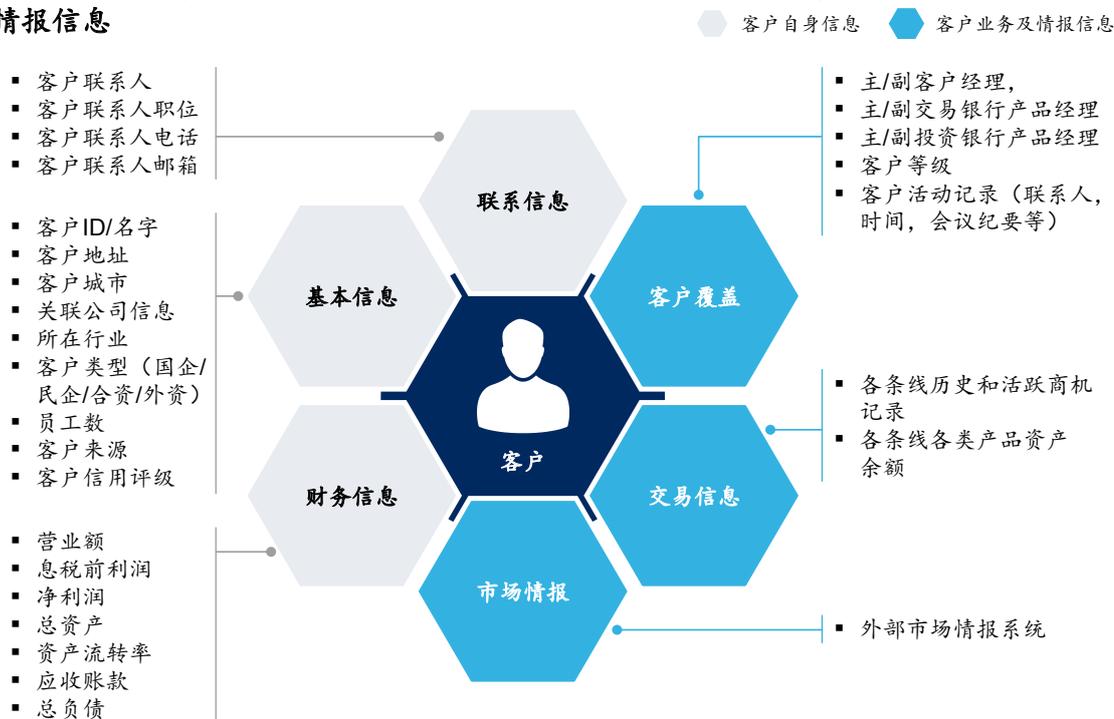
而先进的销售管理体系需要专职专业的团队，配合公司银行整体组织架构进行分层设立。同时，通过充分的管理层授权，明确该团队对整体业绩指标与销售过程管理的权威性。销售管理团队不是简单的数据收集者或是会议协调人，而是销售管理体系的核心运作方，是代表最高管理层肩负确保销售业绩达成，前线销售有序高效进行的推动者。

- **销售管理系统**——销售管理是一门科学，需要翔实可靠的数据做支撑，工具来实现。但国内的银行这方面往往处于相对落后的情况：或是核心系统数据完整性、准确性差，或是缺乏有效的过程管理数据。

要解决这一问题，国际通用做法是建立完善的客户管理(CRM)系统，通过内部核心系统与外部系统的连接，提供全方位的客户视图的同时，为销售管理提供有力数据支撑，并进一步产生销售线索(见图10)。

图10

在CRM系统中，完整的客户信息视图不仅包括客户的基础信息，还有大量客户业务及情报信息



方向二：强化产品方案与综合定价能力

要确保前台各项业务举措顺利施行，客户经理营销无“后顾之忧”并且获得强大的专业支持，强有力且高效的产品能力是不可或缺的。而这一块，恰恰是国内银行业在发展历程当中资源投入与重视程度相对欠缺的。未来的转型方向就是要改变现状，打造综合金融产品方案及综合定价能力。

转型预期收益：针对产品与定价的转型对业务同样有非常直接的影响。当此转型方向下两大转型政策顺利实施之后，将带来以下三方面的增加并将带动公司业务收入增长5-10%：

- 客户利润贡献源增加
- 客户合作深度与粘性增加
- 客户关系整体收益率增加

转型策略四：打造综合金融产品方案

一家有竞争力的银行的公司业务必须拥有丰富的产品体系，包括交易银行、投资银行以及金融市场等一系列产品，从为客户提供简单的贷款，到为客户提供“一站式综合金融服务解决方案”。

产品组合多元化。传统的公司银行仅仅依靠存款与贷款“两条腿”走路，其他的产品都只是简单的配套，产品的种类、市场竞争力都明显不足。新形势下要求公司银行实现传统存贷款、交易银行、投资银行和金融市场四轮驱动的模式，才能赶上不断提速的市场步伐：

- **交易银行**——要不断强化基础结算能力，推进“主办行”战略，构建更紧密的客户关系；不断完善基础贸易融资，开发结构性复杂性贸融产品，相互配合打造供应链金融体系。重点投入升级现金管理系统，作为加深客户关系的重要抓手和推进交易银行产品条线的核心平台。同时紧跟政策环境变化，不断研发创新类产品。
- **投资银行**——要密切关注监管动向，响应号召在试点领域开展投贷联动业务，支持创新型科技企业发展，为自身积累人才与经验。同时不能忽略投资银行以资本市场服务为核心的经营理念，大力开拓投资服务类业务，回归本源的同时开拓中间收入新源头，实现收入多样化。
- **金融市场**——在保持传统的债券业务优势的同时，要实现产品范围向国际领先的FICC（固定收益、货币及大宗商品）业务转型，经营模式向资产管理转型。在产品方面，外汇及大宗商品对大部分国内银行来说是相对发展滞后的，而这一看似非核心的业务在企业的国际化专业化日趋加深的今天，往往恰恰是完成客户“拼图”中重要的一块。

金融方案整体化。单一的产品已经无法满足企业客户日趋复杂和多样化的金融财务需求。公司银行需要为客户提供整体金融或财务支持，从基础的账户与支付服务，到贸易结算、融资、再到更为复杂的现金管理、外汇买卖，甚至资本市场服务。严丝合缝地契合客户整体的业务流程、产业链与供应链，确保最大的客户钱包份额同时，做到综合金融服务商的定位。

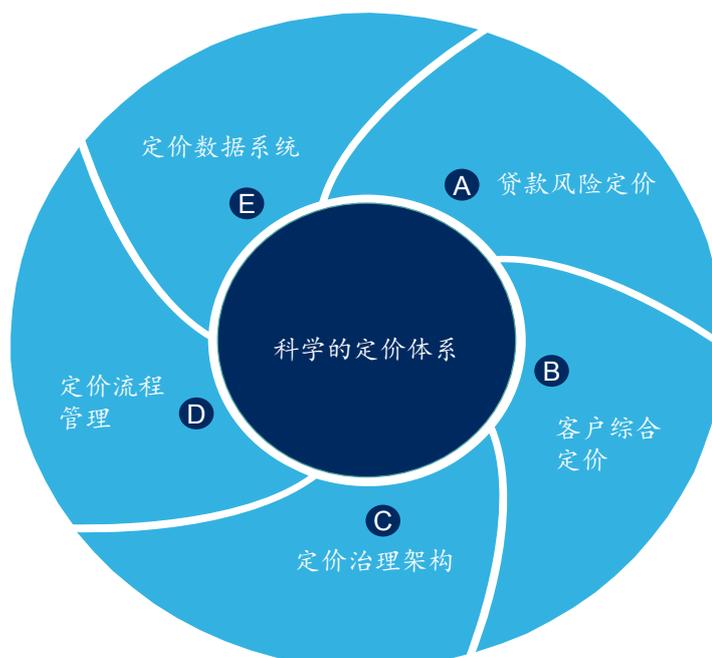
客户合作顾问化。将客户关系从简单的资金需求供给，提升到“财务顾问”的程度，银行通过与客户采购、生产、销售甚至发债上市、海外拓展、合并收购等各业务阶段的产品对接，融入到客户的整体业务，成为客户业务发展的重要合作伙伴。这种模式之下，客户不愿更不能离开银行。同时，对客户如此深度的了解，为银行随时了解客户动态，信用状况变化提供了最好的支持，实现了“收益率上升、风险度下降”这一最理想态势。

转型策略五：提升综合定价能力

随着中国利率市场化改革的基本完成，银行产品和服务的定价会在新环境下出现“质变”。定价策略和方式的改变是利率市场化改革首当其冲的“阵地”。成熟的公司银行对客户一定是基于信用风险度进行贷款定价，基于客户分层来进行中间收入定价，并最终通过“全面银行关系”考量来决定整体综合定价情况。这样才能确保定价管理成为公司银行整体精细化、专业化管理的有机组成部分。

要想打造综合定价体系，必须完成**五大核心**的构建：

图11
综合定价体系五大核心要素



- **贷款风险定价**——尽管国内众多银行已经纷纷采用FTP方式进行内部计价与成本管控，但是对客户定价层面还是存在一刀切，只看最低回报等粗放式管理的现象。而这往往因为国内银行缺乏系统而科学的客户风险评级系统。因此建立基于风险的贷款定价模型是确保定价准确性的基石。
- **客户综合定价**——国内银行往往无法提供全面的客户回报综合视图。而传统观念下客户经理只关注贷款业务的直接收入，无论是绩效考核还是内部文化都没有产生足够激励去提升交叉销售，并因而导致重点客户由于单一产品回报率低而被忽视等不合理现象。因此综合定价必须从战略重点客户做起，并开发相关模型进行系统性管理。

- **定价流程架构**——传统模式下客户的综合回报往往由审批官把控，或者交由客户经理“自治”。但职责划分的不明晰与激励机制的缺位，导致这种把控经常有名无实，走走形式而已。要想确保治理的有效性，必须建立专门的定价管理机构，明确职责并赋予相关管理权力。
- **定价流程管理**——专门部门设立之后就是对整体流程的设定，包括报价、定价审批、综合回报监测等契合客户管理各步骤的管理流程。同时必须确保综合定价管理与客户经理的绩效考核紧密“联系”。
- **定价数据系统**——必须投入资源建设符合银行整体定价策略，在提供高质量时效性的管理数据的基础上，对定价趋势做出前瞻性的建立的综合定价数据系统，并配合定价流程，作为定价部门有力的管理抓手。

方向三：构建科学的防治结合的信贷风险管控体系

风控直接对业务起着“调节阀”的作用。它对授信偏好的设定以及审批尺度的把握极大地影响整个业务发展的流畅性、安全性和可持续性。一个高效的专业风险管控体系是现代化的公司银行所必备的，它需要拥有：明确的具备业务导向的**风险战略**，专业化的**审批团队**，以及专门的**不良重组和清收机制**。

转型预期收益：尽管风险管控体系本身并不带来业务及利润，但其对业务的推动作用丝毫不逊色于前台以及产品/定价。风控方向下的三大转型措施的顺利实施，将带来以下三大方面的转变并为公司业务带来5%左右的收入提升空间：

- 对前台业务由“限制”变“助推动力”
- 对获客流程由“瓶颈”变“快速通道”
- 对不良管理由“化解”变“预防转化”

转型策略六：制定符合业务发展方向的风险战略

风险管理的核心不是消灭风险，而是在充分认识风险的前提下，确保业务发展的同时将风险控制在“合理区间”，实现风险与回报的动态平衡。然而业务条线和风控条线看似“对立”的职责设置，使得这种度的把握十分微妙。要将“对立”化为“动力”，寻找平衡点，重点要做到以下几点：

明确的风险偏好——国内银行其实并不缺一份整体的授信偏好文件，但常常此类整体授信偏好文件与业务发展战略的联系并不密切，或者过于宏观，对于很多具体的标准，比如最基础的客户准入，缺乏客观的或可量化的评判标准，而是代之以大量描述性的、需要主观解读的文字。以至于前线团队往往和审批官在具体案例中对授信标准各执一词。一个好的风险偏好必须是明确的、清晰的，不会引起任何错误解读的，同时又是紧密与整体经营战略保持一致的，这样才能使前线团队进行营销的时候十分清楚银行的授信偏好，提升获客的效率。

行业专业化的授信指引——在公司业务往行业专业化方向转型的时候，授信指引也必须“与时俱进”，在整体风险偏好的框架下，为公司业务每个战略重点行业度身定制行业专业化的授信指引。此种分类授信指引必须紧扣行业特点及发展战略，制定明确的可操作的标准。在指引内容上，客户准入、产品准入、风险缓释措施等核心模块必须一一具备。同时，行业授信指引必须和前线业务部门自己根据战略方向设计的营销指引保持方向上的一致。打个比方来说，行业授信指引制定了“游戏规则”，而行业营销指引则告诉客户经理在规则下的“获胜秘笈”。

组合管理与优化——风险管控体系管理的，除了单个客户的风险之外，更重要的是对行业乃至整体对公业务的组合质量的把控。要做到做好这一点，首先要在充分考虑组合的平均客户信用评级、抵押覆盖率以及与业务策略匹配度等多重因素的基础上，设定主要的监控指标及频率。同时在定期（至少月度）监测的基础上，对各行业组合作出动态的调整策略，从简单监控、到增强风险缓释措施，直到短期甚至永久对行业战略进行调整。在组合管理从主动监控向主动管理的转型中，开发实施一套对风险指标进行监控，及早发现风险点并作出应对的风险预警系统，将极大地确保风险点的早期侦测与及时处理。

风险量化及评级——风险管控体系作为一套科学的规范，其基础是可量化的客户风险评级体系。纵观国内的公司银行，大部分对客户的评级还是以主观判断，或者简单的财务与账户数据为主，精确性欠缺的同时无法提供前瞻性的判断。而先进的风险量化及评级系统，需要根据违约概率、违约损失率等国际通用指标衡量搭建评级系统，并充分考虑违约风险敞口指标，以此为客观标准对客户的风险作出准确的前瞻性的评判。

转型策略七：完善审批团队专业化及审批流程优化

有了明确的风险战略，下一步必须确保战略在实际业务过程中得到全面实施，而这就需要审批团队和审批流程来实现。

审批团队专业化——随着公司银行业务规模的不断扩大，产品条线的不断丰富，客户类型的不断多元，对审批官的知识、技能的要求也需要与时俱进，不断提升。但现实是培养全能型的审批官往往需要长时间的积累，更为有效的方式无疑是建立分行业、分产品、分区域的专业化审批团队，培养审批官针对特定行业、产品或者区域的经验积累，从而提升审批效率及对特定行业、产品或区域客户的风险敏感度及洞察力。

审批流程优化——传统理念下往往对所有客户及业务的审批采取一刀切的形式。但随着公司银行行业化、客户细分化趋势的加深，差异化的审批模式势在必行。简单来说，就是为符合银行整体发展战略，且事先经过详细行业分析与研究的战略重点或优质客户，实现绿色或快速审批通道。提升获客效率的同时，通过审批优化对业务产生倒逼力。

端对端监测——前线对审批的一个基本要求无疑是审批标准的客观性和审批流程的透明性。因此一个端对端的常态化的审批过程监测，不光有利于审批条线自身监控审批流程与相关简化与优化措施的实施，更增加了前线团队和审批团队之间的沟通与互信，提升了前中台间的业务协同。

后督机制——除开信贷工厂这类相对标准化程度较高的审批模式，大多数情况下公司银行客户额度的审批依然严重依赖于审批官解读授信偏好及指引的前提下对客户风险程度的主观判定。所谓见仁见智，即使针对同一个客户，不同的审批官也可能有截然相反的意见，甚至同一个审批官在不同时间对相似客户的审批也会有不同标准。要确保审批准绳的相对稳定与客观，除了深入持久的对审批官的培训和授信指引的解读，建立客观的第三方审批评审制度将会是对审批官的很好制约。

审批官考核与问责机制——风险条线设置的初衷是在合理控制风险的情况下确保业绩指标的达成。但在实际操作中往往出现本末倒置的现象，避险成了风险管理部的第一要务。这固然和风险理念的教育与普及有关，更直观的解决方法则是将审批官的绩效考核和整体业绩指标的达成有效结合起来，让审批官充分认识到自己的职责是在推动业务的同时控制风险，而不是为了规避风险而阻挠业务发展。当然，为了避免矫枉

过正，相应的问责机制必须予以配套，确保由于审批的疏忽或风险控制的遗漏而导致不良出现的时候，审批官和客户经理一起被问责。

转型策略八：建立高效的不良重组和清收机制

在业务推进过程中，风险是无法避免的，除了主动管理风险，积极防范风险的发生，在不良实际产生之后，如何进行有效的重组，高质量的清收，也是信用风险管理中必不可少的环节之一。考虑到目前国内银行所面临的巨大不良处置压力，以及对潜在不良的预期，迅速建立这一机制显得刻不容缓。具体来说，一套高效的不良重组及清收机制必须包含以下内容：

明确战略指引——首先需要遵从公司业务整体风险偏好框架下对不良重组与清收的战略，并以此为基础对具体战略进行细化。具体来说，第一步就是通过对客户及不良资产的深入科学分析，判定采取何种策略（重组、清收还是直接变卖）。以重组为例，在对客户及重组策略进行细分的前提下，可以制定详细的有针对性的重组方案，从力度较轻的调整客户信用评级，优化产品组合，到力度明显的债务、财务甚至是运营重组。对进入清收程序的不良资产亦是如此，在综合考虑不良资产评估价值的基础上，作出抵押品处置，法律诉讼或是外部市场出售等处理时间、操作难度以及回收率不一的策略。

完全风险透明——在保持日常对所有客户及业务持续监控的前提下，对所有转为逾期的资产，进行更为深入的分析，挖掘资产质量恶化的根源的同时，了解客户最实际的财务、经营状况，并以此为基础，结合银行系统数据，判定客户的债务承受度以及偿债的意愿，从而做出重组帮助客户渡过暂时难关，还是直接进入清收程序，最大限度挽回银行损失。而一旦进入清收程序，一套科学的不良资产价值评估体系就会显现出作用。没有这套体系，就无法对不良资产的实际价值做出正确合理的评估，无论是内部客户交接还是外部市场转让，都失去了客观定价的基础。而要确保评估系统的有效性，银行必须对债权本身所涵盖的借款人现状、抵押担保品现值、其他还款来源等内容做出正确判断，同时对市场上类似交易的参考价格有实时而清楚的追踪。

团队能力建设——专门的清收及重组团队是确保执行力的关键，只要持续强化其能力才能保证重组与清收效率。现阶段的国内银行往往没有专职的重组或者清收团队，一般都由审批官兼任，这不光与我们所强调的专业化发展方向背道而驰，实际的效果也往往由于职责不清、能力不符等原因而大打折扣。重组与清收因其专业性和特殊性，必须在风险管控条线设立专门的独立的团队进行运营。但这并不意味着重组和清收团队将独立处置不良资产。不良资产的处理是一个端到端的整体过程，从客户经理、到审批官直到专门的重组与清收团队，每个岗位在不良资产处置的不同阶段都有着各自对应的职责。举例来说，当一笔资产出现逾期的情况，客户经理必须迅速通过客户沟通、调查研究等方式了解户及相应资产的最新状况，而审批官将据此作出重组抑或是清收的判定，这同时决定了专职重组与清收团队介入或接手的时间点。

有效的激励机制——合理的KPI设置以及相应的激励机制，在任何时候都是有效的激励团队产能的措施，不良资产的重组与清收亦是如此。针对专职重组与清收人员，他们的KPI设置必须充分反映他们特有的岗位职责和考核或者激励必须是可量化的、可操作的。比如对重组团队而言，可以考核他们对客户重组的成功率，并对超额完成部分进行奖励。对清收团队，可以不良资产价值评估为基准，对超额回收部分参考前线营销团队考核激励方法进行奖励，以此确保团队的积极性。同等重要的，是对客户经理的追责机制。对所有因为主观疏漏甚至故意违规造成不良资产的客户经理，必须执行严厉的有追溯性的追责机制，从扣除奖金，追讨已发放绩效的物质惩罚，到考核降级，暂停升职等非物质惩罚，力求起到警示作用，预防未来人为原因造成的不良资产。

快速不良压缩——在专职的重组与清收部门建立之初，尤其是不良资产现状较为严重的时候，可以考虑实施“不良资产短期压缩方案”。简单来说，就是成立不良资产专项清收小组，在短时间内集中梳理存量不良资产，作出处置决定，通过内部清收或者外部转卖等方式，在一定时间压缩不良资产。这种短期集中处理的方式，除了能迅速减少一部分不良资产之外，还能帮公司银行对不良资产进行全面“盘点”，提升专职清收团队的技能与经验，并以此为平台，强化对前线团队关于不良把控与处置的理念宣导，提升全体公司银行人员的风险意识。

方向四：推广大数据与公司银行数字化

数字化将是未来公司银行发展的重要组成部分。数字化不仅是一个产品或者方案，而将为公司银行提供一个全新的商业模式。从实际应用的角度来说，最大的影响在于对前线获客，以及内部运营模式的革命性变革。大数据的发展大大拓展了数据挖掘的范围、速度及精确度，为前线的营销明确了方向，而数字化销售工具又为客户经理提供了强有力的武器。而在内部运营方面，从客户界面到后台运营都将通过数字化改造提升效率，进而大幅改善客户体验。而传统意义上对人工参与有极强依赖的审批及客户评级体系也将从数字化趋势中收益，简化流程的同时，进一步满足了评级所需的科学、客观、系统甚至前瞻性的要求。

转型预期收益：作为相对前沿的发展领域，大数据及数字化模式对业务的推动作用依然处于不断发展演化之中，但毋庸置疑的是，这一领域的不断发展，对公司业务，乃至整个银行业的影响将是巨大的。目前看来，当此转型方向下的两大措施得到完全实施之后，将带来以下三方面的作用：

- 营销模式转变，极大提升获客效率及时间
- 业务模式增加，扩展新型领域增加获客
- 内部流程转变，缩减运营成本提升效率

而从业绩贡献角度而言，我们预测大数据及数字化转型举措的实施将带动业务收入增长5%，同时**缩减营运成本15-20%**（见图12）。

转型策略九：创建基于大数据的营销获客模式

公司业务从粗放的无序的营销模式，向精细化的行业专长化的精确营销模式转型，需要强大而准确的信息支持。这与近年来蓬勃发展的大数据恰恰不谋而合。公司银行使用大数据对现有及外部数据库进行更准确和深入分析，可以有效协助营销达成，也就是实现基于数据分析的“定向打击”式的营销拓展模式，为前线的销售活动提供前瞻性的导引的同时，提升客户转化的成功率及营销活动整体效率。

客户经理数字营销工具和管理信息系统——数字化转型的最明显变化之一在于客户经理营销模式的转变。数字化的发展提供了大量的和传统时期不同的营销工具，包括真正的多渠道客户覆盖模式、数字化的直销银行，并使得众多远程服务模式（比如虚拟客户经理）的实现成为了可能。同时，客户信息管理系统的数字化提升极大提高了数据的可信性，为进一步分析客户状况，发掘业务提升空间提供了坚实的数据基础。

客户大数据挖掘与营销——机器学习技术的深化使得利用大数据进行行业与潜在销售机会分析成为可能，而基于数据的营销分析需要做到以下几点：

- 侧重于已识别的线索，根据机器学习法，考虑每位客户的预期偏好

图 12

数字化在公司银行的应用

常见应用



A 基于大数据的营销获客模式

- 利用大数据挖掘潜在业务机会
- 利用机器学习能力发掘存量客户交叉销售以及潜在全新客户销售机会
- 日常销售程序数字化
- 销售管理体系实现自动化、线上化，确保数据的准确性与及时性
- 数字化的客户经理营销工具
- 结合大数据提供的销售机会，利用数字化工具为客户经理的营销活动提供支持



B 新数字化银行内部运营模式

- 数字化用户界面
- 远程客户服务模式/线上开户
- 数字化后台运营
- 数字化新业务
- 对公直销银行
- 数字化审批流程
- 数字化客户信用风险评级



- 以直观的理念设计推荐引擎：“类似客户需要类似产品”
- 利用其他行业（如零售商）已经使用的复杂数学，推算出潜在客户，潜在业务规模，以及需要的银行产品或服务

以这些数据分析为基础，前线部门将容易作出有针对性的营销活动规模、分配营销资源、追踪营销进度，并在检视结果的基础进一步完善具体的算法及数据挖掘的方式，从而形成不断循环、自我提升的内部生态圈（见图13）。

以图13为例，第一步，大数据通过对客户在内部及外部系统中储存的基本信息，例如行业、营业额、类型，以及客户活动与账户表现等进行分析后，对客户进行分类。第二步，大数据对比同类型客户使用的产品种类，如贷款、交易银行等，在第一步的数据基础上对客户进一步按需求分群，计算出其对具体产品的购买倾向。第三步，只需简单对客户按照产品及购买倾向进行排序，即可按照销售的优先级将销售线索对前线团队进行分配，通过数字化系统对营销效果进行追踪，并按反馈结果不断提升完善现有的系统及算法。

转型策略十：提升公司业务数字化程度与覆盖面以增强业务效率

业务模式数字化

数字化对公司银行业务的影响是全方位的，从前台营销到后台运营，积极拥抱数字化的改革在极大提升效率、减少成本的基础“收益”之外，将为公司银行提供一系列传统上无法得以实现的业务模式。

- **用户界面数字化**——如何提升客户体验，是银行业一个永恒不变的话题。而数字化趋势的发展，使得客户界面的多样性得到明显提升。举例而言，传统的银行渠道在客户经理之外一般只包括分支行网络、电话服务中心、公司银行门户网站等。而如

图13

推荐引擎提供360度的组合视图，以及有关交叉销售、追加销售和潜在新客户的准确机会

输出示例 - 推荐引擎



- 侧重于已识别的线索，根据机器学习法，考虑每位客户的预期偏好
- 推荐引擎的理念非常简单：“类似客户需要类似产品”
- 利用其他行业（如零售商）已经使用的复杂数学（Mahalanobis算法）

今，数字化界面的出现对渠道产生了革命性的变革。诸多的远程服务，例如远程在线客户经理模式成为了可能。

- 后台运营数字化**——如何降低运营成本，控制人工原因导致的差错率，一直是银行所关注的课题。数字化的发展将使得各项业务在后台操作层面的直通处理（STP）比例大幅上升，从而节省人工干预成本并减少差错。而后台流程的数字化也将反过来改善客户体验。举例来说，银行和客户关系中必不可少的开户环节，一直因为过程繁琐冗长而为客户所诟病。国际实践表明，通过数字化实现开户全线上化将极大节省客户时间，大幅提升便捷度。
- 商业模式数字化**——相比零售银行，公司银行业务一致被认为在模式上创新不够。随着数字化的发展，公司银行完全有能力开发出多样化的新业务模式。比如对公的直销银行，为资管业务及公司理财类产品销售提供很好的平台。在与客户进行系统对接的情况下，进一步以数字化方式为客户提供多种类财务、风险甚至是融资管理工具等等，使得业务模式不再是公司银行推进整体战略的掣肘。

审批流程数字化——前线业务实现数字化的同时，中后台的数字化一样需要提上议事日程。首当其冲的是信贷审批流程的数字化，这包括将原来大量的纸上作业或线下流程搬上网，缩减处理时间的同时将人为差错率减少到最低，同时通过大量的数据分析分析客户的风险度，为审批最终的判断提供数据支持或前瞻性指引（见图14）。

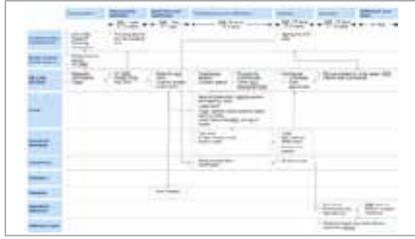
信用评级数字化——除了流程简化之外，数字化亦将对信用评定方式产生革命性的影响。通过数据分析对客户进行信用评级，较之传统的人工方式，不光极大地提升了效率，还能确保数据及结果的准确性、独立性与前瞻性（见图15）。

图14

显著减少公司业务客户的信贷审批流程

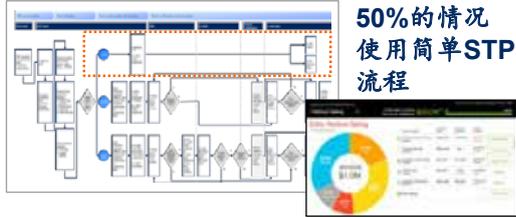
欧洲某银行案例

流程简化和自动化 ...



- 商业贷款不超过500,000欧元的现有企业客户信贷审批流程
- 付款前流程超过30天
- 约20项交接事项
- 全部手动处理
- 填写申请表花了大约3个小时，需要另外填写10份其他文件

... 大大减少所需时间



50%的情况使用简单STP流程

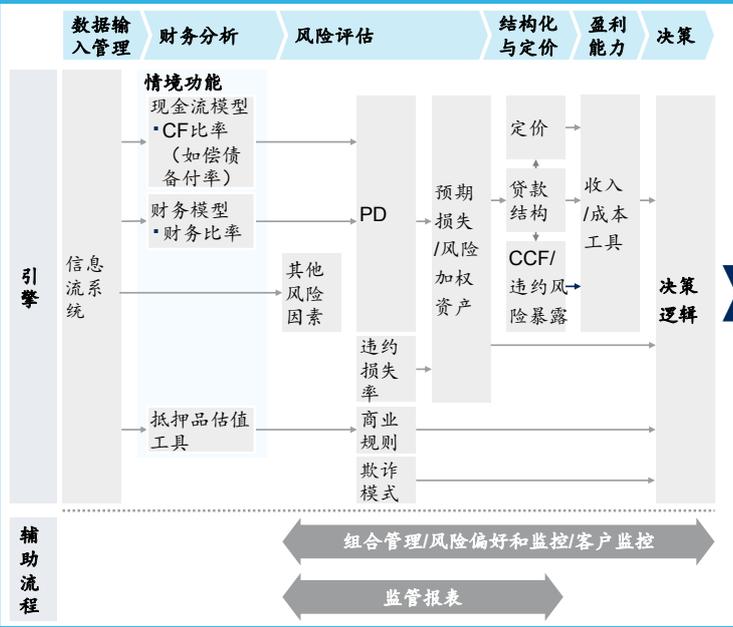
- 划分为STP、中度和高度复杂流程
- 50%以上的情况（未来高达80%）可以使用STP（全自动流程）
 - 流程耗时不到1天
 - 交接事项不超过4-6项
 - 客户经理门户具有关于组合、客户和工作流支持的360度信息
 - 填写申请表不超过15分钟；大多数信息已经预先填写

处理时间从30天减少到1天/STP率上升了80%

图15

全数字化风险引擎，囊括之前独立的和部分人工的分析，审批步骤和工具在内的所有元素

数字化风险引擎



影响

- **减少手动流程步骤**
 - 显著降低成本和工作量
 - 提高执行质量和减少错误（如自动收集和所有数据）
- **提高决策质量**
 - 担保自动化和标准化
 - 利用新的外部数据（如行为跟踪）和方法（如人工智能），增强预测能力
- **改善客户体验**
 - 加快速度（等待时间为0秒）
 - 减少不同接口（如不同申请之间无需切换，统一数据输入接口）
 - 申请进展完全透明（如进度跟踪器）
- **设计可维护**
 - 动态灵活的模块化设置，便于修改、升级和扩展

新的数字化风险引擎将所有分析、决策步骤和工具整合为一个一体化框架和用户界面



第三章：如何成功实施一转型 实施方案与经验教训

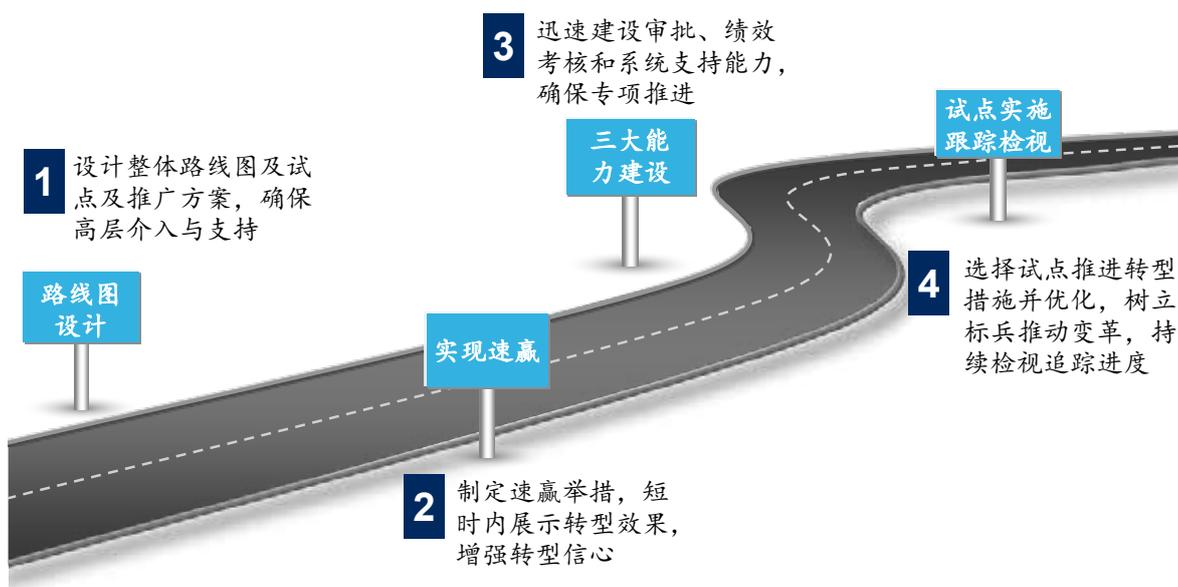
他山之石，可以攻玉。对国际经验与行业最佳实践的总结，最终目的是为了帮助中国银行业的公司业务顺利完成转型。而要做到这一点，生搬硬套国外先进同业的做法显然是不明智的。只有适应中国市场趋势，符合中国银行特点，并充分吸取前人经验教训基础上探索的道路，才是最佳方案。

“四步走”转型实施方案

明确了转型的主题，就需要按照银行自身的情况量身定制具体实施方案。一般可以按照“四步走”的方式进行推进：

图16

中国公司银行转型“四步走”方案



第一步：路线图设计

各家银行在制定转型方案的时候必须充分考量自身的特点，价值定位设计方案，并重点关注以下几个方面：

- **整体路线图**——必须首先制定整体的转型路线图，包括各个转型主题的具体目标、时间表、负责人以及细分的步骤。整体路线图一旦建立，就不能随意地更改，并且需要通过多层次全方位的宣导确保整体公司业务都详细了解转型的意义及路线图。
- **试点及推广计划**——要实现转型的全覆盖，一步到位几乎是不可能的。必须优先选择试点分支机构进行推广，并在此基础上总结成功经验及教训，为后续的全面扩散提供改善的依据。
- **高层介入与支持**——公司业务转型必然是一个由上至下的推动过程，重中之重就是确保管理层思想的统一和对转型的强力支持。除了定期化的转型进度检视及负责具体转型措施之外，建立一个直接隶属于董事会或者行长、专职的转型项目办公室，也是确保整体路线图按时间表推进的基础保障。

第二步：实现速赢

一个成功的转型往往需要3-5年时间才能全面完成，而其中很多举措往往要到一定时间之后才会显示出明显的预期效果。过长的推动过程往往会使团队及人员对转型的信心产生一定动摇作用。为了增强信心，必须先通过分析发掘可以实现速赢的领域并制定相应举措，在尽可能短的时间内实现部分转型措施的成功，作为整体转型的示例。

- **存量客户提升**——在粗放的管理模式下，存量客户的业务潜力大部分情况下都未能得到充分的发掘。针对试点客户进行账户规划，发掘业务线索，并短时间内集中内部资源（产品、审批等）进行推进，将很好地为前线团队演示精细化的客户管理将带来显著的业绩提升。与此同时，账户规划还将推动产品条线的能力提升，协助四位一体协同客户覆盖模式的推广，为销售管理体系的建立提供测试数据，可谓一举多得的速赢举措。
- **人员优胜劣汰**——在国内公司银行前线团队普遍产能较低的情况下，通过营销活动及业绩的分析，我们依然能够细分出相对高产的人员及真正的低产甚至不作为员工。针对高产人员，通过集中化培训进一步提升他们的技能，通过客户合并、内部提拔、团队裂变等方式赋予他们更多的发展空间，使他们的产能完全发挥出来。而对低产人员，进行转岗甚至直接淘汰。在对全体人员进行“奖优罚劣”的正向刺激的同时，也使得公司银行内部从上到下意识到现有产能水平的低下以及提升的空间与可能性。
- **审批提前介入**——审批通过率对很多国内公司银行而言一直是一个瓶颈。这里面固然有审批官能力和专业化不足的问题，更多情况下是由于前线营销方向和银行授信偏好存在偏差，往往导致客户经理花大力气营销回来的客户倒在了审批关口，浪费了大量前线资源。在审批官能力提升和前线产能建设都需要一定时间的情况下，设立机制让审批官提前介入营销活动，比如设立预审制度，即在营销的初级阶段（客户经理与客户就授信方案达成初步意向），审批官对该单业务进行审核，确保在行业选择，客户准入，产品准入等大方向上不会出现偏差，并对后续的营销及产品方案设计提供风险建议。实践显示，通过预审的客户最终通过审批的比例远远大于未经过预审的客户。

第三步：三大能力建设

转型的成功与否取决于全体公司银行人员的能力提升。而更为重要的是，确保在转型初期迅速建立审批、绩效考核和科技支持三大能力。

- **审批专业化**——无论转型方向如何，公司银行业务以授信客户为主体的特征不会改变，审批作为业务的“调节阀”这一定位不会改变。要确保审批成为转型的推进器而不是拦水坝，就必须大力提升审批的专业化，即通过对审批团队按产品、按行业进行分组以提升审批官的专业知识、技能与经验；通过后督机制、端对端审批流程监测加强对审批官的监督；以及同样的对审批官团队进行优胜劣汰的人员调整，及早打造一支专业化的审批官队伍。
- **绩效考核**——无论何种转型措施，要确保实施的效果，就必须确保绩效考核体系首先紧密配合转型要求进行调整。具体来说，转型各项指标需要在相应人员的KPI里面得到可量化可衡量的体现。这种体现可以是具体业绩指标相关的（例如针对客户经理的绩效提升方案），也可以是针对具体的业务行为（例如针对产品条线开发经理对前线的销售支撑）。同时考虑到KPI设置有一定时效滞后性，转型的推动部门或者管理层可以针对转型的各项措施，通过营销方案，专项措施或者定期业绩检视会等方式进行实时的奖励与惩罚，突出推动效应。
- **科技支持**——科技开发虽然是一个较为长期的过程，但考虑到现阶段国内银行科技水平的落后和科技支持的脱节，科技支持能力必须要在短时间获得提升，以确保转型各项措施顺利的开展。首先是科技对业务支持体系的建立（比如科技委员会），确保前线对科技升级的要求得到及时响应与处理。第二是完善各级管理信息系统，为销售管理体系的建立提供全面数据支撑。第三是大力进行系统投入，提升产品竞争力（比如现金管理系统）及服务效率（比如增加交易直通比例）。最后就是在体系内建立创新的科技转化机制，用科技推动创新成果的落地。

第四步：试点实施，跟踪检视

针对所有设计完成的转型措施，必须经过实地测试才能了解其对整体公司银行的适用性并相应完善。而这种实地测试往往以试点形式完成。

- **选择试点**——试点的选择必须遵循科学的方法，确保试点效果参考价值的合理性。这包括确定试点的类型（分行、区域还是具体事业部/行业部）以及试点选择的标准。往往规模过大或者过小的业务单位因其不具备代表性而不适合作为试点。相应的，业务模式具有代表性、存在问题具有普遍性，且规模适中的机构往往是更为合适的试点对象。
- **优化方案**——如果说试点机构是转型的“试验田”，那对试点结果最好的应用就是根据试点的效果作出更为优化的方案，确保全面推广的时候产生最佳效果。而要实现这一切，就必须严格制定试点的周期、范围、试点内容，并确保客观的效果追踪和分析。
- **定期检视**——必须建立一个定期检视机制，以固定周期、固定形式对转型的整体进度及各细化措施的推进程度进行检视，对转型涉及部门产生持续的推动及压力，并及时确保管理层了解具体情况及相应瓶颈。同时利用检视追踪转型过程中阶段性的成果点，通过对到达里程碑的公示、宣传及表彰活动提升人员士气及对转型成功的信心。

- **树立榜样**——在像公司业务转型这种全面的变革之中，榜样的示范作用是巨大且效果良好的，不仅能通过榜样现身说法分享传递成功的经验教训，还能消除变革中无法避免的观望甚至怀疑的态度。而这类榜样或标兵的选择可以是多角度的。首先是积极响应转型，大力推进转型措施的机构、分部/分行或者团队，通过展示他们的成果，为其他兄弟团队梳理模板。其次是转型各项举措中表现优异的个人（比如账户规划中客户收益提升最多的客户经理），通过精神表彰和物质奖励，对其他人员起到推动作用。最后，也是往往被忽略的一点，就是管理层自身的榜样作用。一个充分信任转型、积极投入转型的高层，是比任何培训、会议都有力的宣导工具。

转型的经验教训

任何的转型过程都不可能是一帆风顺的，必定是充满着波折和反复。观察国际上的成功案例与失败教训，常见有三大陷阱是必须要准备好、应对好的。

实施过程三大陷阱

1. **短期效益下降**——在转型的初期，由于市场营销方向由无序化转向行业化、目标客户化，短时期获客的效率及速度会出现一定程度的下降。同时，产品方向的调整也要求信贷资源逐步从现有非重点客户退出，投向战略领域及客户。这两者双重作用下，短期内可能会出现一定程度的收入增速减缓，甚至下降的趋势。

规避方法——对新客户的获取与新业务的营销必须大力推进，但对存量客户及业务的调整切忌一刀切，而是应根据实际情况，配合新客获取速度，分步骤进行。客户层面从小客户开始入手，慢慢过渡到中型、大型客户，以把短期业绩影响控制到最低。

2. **推动过程漫长**——转型既然是一个由上至下的过程，在转型的过程中就有一个转型理念传导、认同，转型措施落地的层层推进的过程。但即使是规模再小的银行，公司银行内部也是架构众多。光是把转型的思想、理念从高层传递到最前线的员工就需要花费不少的时间。而在措施落地过程中，更是难免出现一些事先无法预计的情况，或是上下传导过程中出现由于理解偏差而导致的措施跑偏现象。凡此种种，都使得整体转型措施会显得过程漫长。

规避方法——建立专门的全职的负责推动转型的机构（如转型办公室、项目管理办公室），并直接向最高管理层汇报。然后以此机构为主导，督导各部门由上至下传导转型的理念，跟踪检视转型举措的落地效果，并在需要的时候进行跨部门的协调。

3. **绩效考核失位**——转型需要从领导层到最前线员工的全身心投入与参与，而这往往是一个痛苦的过程，因为会涉及到行为习惯的改变，工作内容与强度的改变，甚至在一定程度上影响到很多个人利益。要获得“人和”，在实际操作中，很多机构往往由于忽视，或者主观上不愿触及绩效考核这一难点和焦点，而使得很多绩效考核明显没有和转型方向形成有力配合，失去了“大棒”，转型的领导者就会发现很多时候光有“胡萝卜”是远远不够的，尤其在面对转型中难啃的骨头时，没有强有力的手段是万万不行的。

规避方法——应在可能的情况下，第一时间制定新的绩效考核方案，以配合整体转型方案的落地实施。如果暂时无法修改即成的考核方案，可通过颁布临时考核方法，或者短期内以额外奖励的方式来实现差异化的考核。

转型成功实施的五大关键

了解转型道路上常见的陷阱之后，可以作出有针对性的预防措施。但是更为重要的是在把握大方向的前提下，稳步有序推进众多转型措施，这需要在整体设计方案并推广实施时把握住五大关键点：

- 1. 聚焦重点**——国际上有很多银行的成功转型案例，也有失败的教训，国内少数领先的银行已经认识到转型的必要性，开始逐渐进行尝试。他山之石，可以攻玉，认真学习总结别人的成功将有助于很好的设计自身的转型战略。但同时，必须深刻认识到转型方式各有其优劣，选择、聚焦适合自己的发展道路是转型成功的关键点。在设计整体时要充分考虑并制定短期速赢、中长期推广方案。
- 2. 高层推动**——不论采取何种形式，转型一定是一个自上而下的过程，需要董事会、管理层的高度关注。这种关注，不仅体现在战略的制定、路径的选择，更体现在日常的关注与跟进。同时，转型往往要求管理层有壮士断腕的决心，对低产能的团队、落后的业务进行及时、全面的淘汰。
- 3. 强调执行**——是转型成败的关键，组织架构层面必须有专门的机构对转型进行整体把控与推动，人力资源层面需将转型的进度与各利益相关部门的考核有机结合起来。更为重要的是，调动各级人员的积极性全民参与，务求“令行禁止，令出必行”。
- 4. 资源配置**——不论是人力资源、财务资源还是信贷资源，必须在转型初期就做出合理的估算及充足的准备，确保在各阶段都有最有效的支撑，不会因为资源的限制影响了转型的进度。而从资源角度来说，这既包含对现有资源的内部分配，也包括新资源的拓展。
- 5. 坚持不懈**——全面的公司业务转型往往需要三到五年的时间才能完全成功，而各项举措由于推进难度的不同往往进度会参差不齐。转型过程中会遇到各种预料之中，或者计划之外的困难、挑战；很多隐藏的深层次问题会逐渐显现；团队人员会产生动摇与疑惑。要实现转型成功，就必须始终对转型抱有坚定的信念，坚持推进各项经过缜密设计的举措。



未来几年是银行公司业务转型的关键，各类中资银行或主动或被动将陆续踏上转型之路。如何认识到自身的不足，把握住四大转型方向和十大转型策略，找寻适合自己的发展道路，是在竞争中得以生存并制胜的秘诀。

转型不能是墨守成规，照猫画虎，更应该是一个动态的生命系统，在演进的过程中不断发展、改善自身，并将转型作为一个永久性的机构特性予以保留。

转型如同逆水行舟，不进则退。只要坚定转型的信念，持续推进各项转型措施，公司银行业务一定能逆流而上，迎风破浪，迈向未来。

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。

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



周宁人

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



郑文才

项目经理
北京办公室
Vincent_Zheng@mckinsey.com



童翔云

咨询顾问
上海办公室
Mike_Tong@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