

McKinsey
& Company

麦肯锡金融行业白皮书

中国金融行业 高质量发展之路

2019年3月

目录

序言	2
第一章、麦肯锡观点：对中国金融行业高质量发展的思考	4
第二章、他山之石：国际领先机构高质量发展案例剖析	10
第三章、八大工程助力中国金融业实现高质量发展	51



序言

2018年中国GDP增长6.6%，虽然完成了政府制定的6.5%的目标，但却是全球金融危机以来的最低水平。随着外部经济环境和中国自身发展阶段的变化，2019年政府工作报告提出国内生产总值增长目标是6%-6.5%，符合我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段的实际情况。

过去一到两年，金融行业核心指标增长也显著放缓，中国商业银行的平均净利润增速远低于2014年之前的水平，大部分银行难以实现双位数增长；保险行业在2018年的原保费收入增长仅为4%，远低于2017年同期的18%；中国资管市场也告别了2013~2016年年均41%的高增速，2017年管理资产规模仅增长7%，2018年管理资产规模出现负增长。同时，行业分化日趋明显，A股上市的30家银行中，市净率表现最好和最差银行的差距，从2014年的1.5倍，扩大到了2018年的2.3倍。从保险行业来看，无论是财险还是寿险，中国市场的市场份额都高度集中。《2018中国保险年鉴》显示，2018年中国前三大保险公司的保费规模占整个寿险市场的45%，中小型寿险公司（市场份额<5%）近年来均未能有效抢占市场，保费收入增长乏力。

我们的研究表明，国外领先金融机构的高质量发展之路值得中国金融行业借鉴。麦肯锡深度剖析了国外银行、保险、资管领域的高质量发展典范，深入分析其发展举措与路径，解密其成功原因及做法，旨在为中国企业的高质量发展提供借鉴。

面对经济逐渐放缓、业绩分化加大等重重挑战，麦肯锡认为，中国金融企业要实现高质量发展，需要制定以长期系统性价值创造为核心的 α 增长战略。通过分析国外优秀企业走

过的高质量发展之路和对中国金融企业的近距离观察，我们认为 α 增长战略须具备五大成功要素：

- **战略清晰，核心业务跑赢大势：**围绕高质量发展做好核心业务的战略规划，明确角色定位，掌好舵，集中资源聚焦核心业务；
- **业务板块协同增长，打造开放生态：**以客户为中心，发挥内外部资源协同效应，重点关注客户资源、渠道资源、科技资源、服务资源、产品资源五个方面，实现企业价值最大化；
- **坚持创新驱动价值持续增长：**企业要积极拥抱技术创新，从“传统金融”转型为“数字金融”，驱动价值持续增长；
- **全面的风险管理：**构建包括风险战略、治理体系、基础支撑以及文化与理念四大关键要素在内的全面风险管理体系；
- **建立强有力的组织和战略执行机制：**建立战略保障体系及相应的组织管理和推动机制，确保战略有效落地。

从 α 增长的五大要素出发，麦肯锡同时提出了中国金融企业未来需重点关注的八大工程，分别是核心业务高质量发展规划、协同战略2.0、生态圈战略、数字化转型战略、Fintech战略、全面风险管理体系建设、战略执行保障体系以及领导力提升与组织健康工程。高质量发展时代已徐徐拉开序幕，中国金融企业要清晰地认识到自身禀赋和短板，把握机遇走出自己的发展道路，不随波逐流，唯有如此，方能逆流而上，再次迈入下一个风华年代。



第一章、麦肯锡观点： 对中国金融行业高质量发展 发展的思考

2018年中国GDP增长6.6%，虽然完成了政府制定的6.5%的目标，但却是自全球危机以来的最低水平。2019年政府工作报告中提出国内生产总值增长目标是6%-6.5%，符合我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段的实际情况。中国经济从高速增长进入高质量发展阶段，致力于走出一条创新成为第一动力、协调成为内生特点、绿色成为普遍形态、开放成为必由之路、共享成为根本目的的特色发展之路。为了更好地服务于实体经济，中国金融行业也必须向高质量发展转变，不断适应和支持中国经济的全面高质量发展。

十九大报告明确提出，中国要深化金融体制改革，增强金融服务实体经济的能力，提高直接融资比重，促进多层次资本市场的健康发展。经过过去几十年来的锐意进取和高速


发展，中国金融企业积累了许多优势资源和禀赋，然而，我国金融体系在向高质量发展转变的过程中，银行、保险、资管等主要行业板块经营环境日益严峻，面临增长放缓与分化严重两大主要挑战。

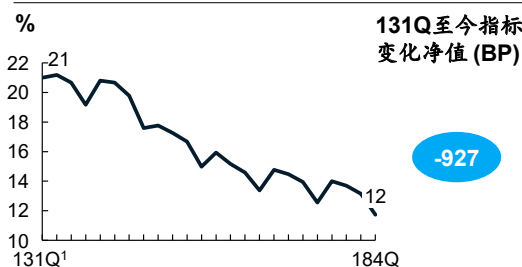
挑战一、行业总体增长放缓


银行业增长放缓

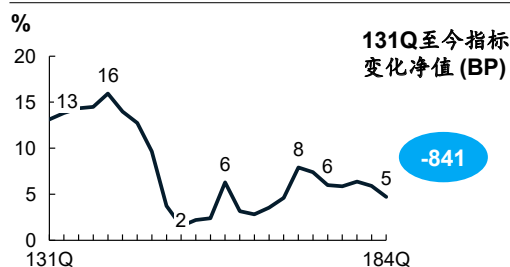
从2013年开始，中国银行业的经营环境日益严峻，利率市场化导致利差缩减（主要银行净息差平均为1.82%），银行业各项核心指标显著下滑（见图1）——行业平均股本回报（ROE）已从2013年的21%下降到2018年的14%；净利润增速下滑明显，平均净利润增速仅为6%，净息差加速下滑，不良率不断攀升。多家银行业务条线收入增速放缓，资金


图1 2013年之后，中国银行业的经营环境日益严峻，银行业各项核心指标显著下滑，规模驱动的发展模式难以为继，转型发展迫在眉睫

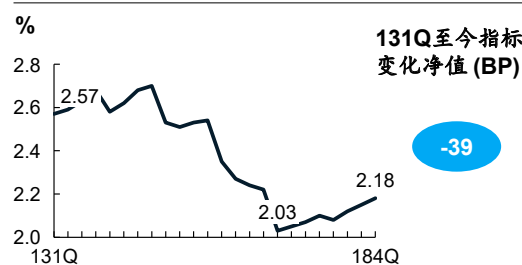
 银行业ROE从2013年的约21%下滑到了约12%




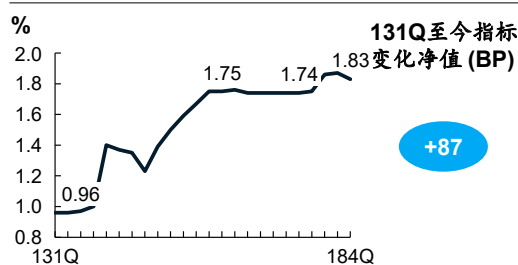
 银行业净利润增速下滑幅度显著，目前的同比增速仅为最高峰时的1/3



 2015年四季度利率市场化改革完成后，银行业净息差加速下滑



 银行的不良贷款率不断攀升，比低谷时上升了87个基点



1 131Q指2013年第一季度
资料来源：银监会；银行年报

业务持续收缩，全行整体负债成本率过高，规模驱动的发展模式难以为继，转型迫在眉睫。

保险行业增长放缓

保险行业同样面临困境。2018年全年保险业原保险保费收入3.80万亿元，同比增长4%，显著低于2017年同期的18%，收入增速持续放缓，基本告别高速增长时代（见图2）。其中寿险业务经历多轮清理整顿，原保险保费收入增长只有1.15%。财险原保险保费收入增长也由2013年的17%降至2018年的11%。

资管行业增长放缓

2013年以来，中国资管市场度过了黄金时期，2013~2016年大资管行业管理资产规模年复合增长率达到41%。但是这种“监管套

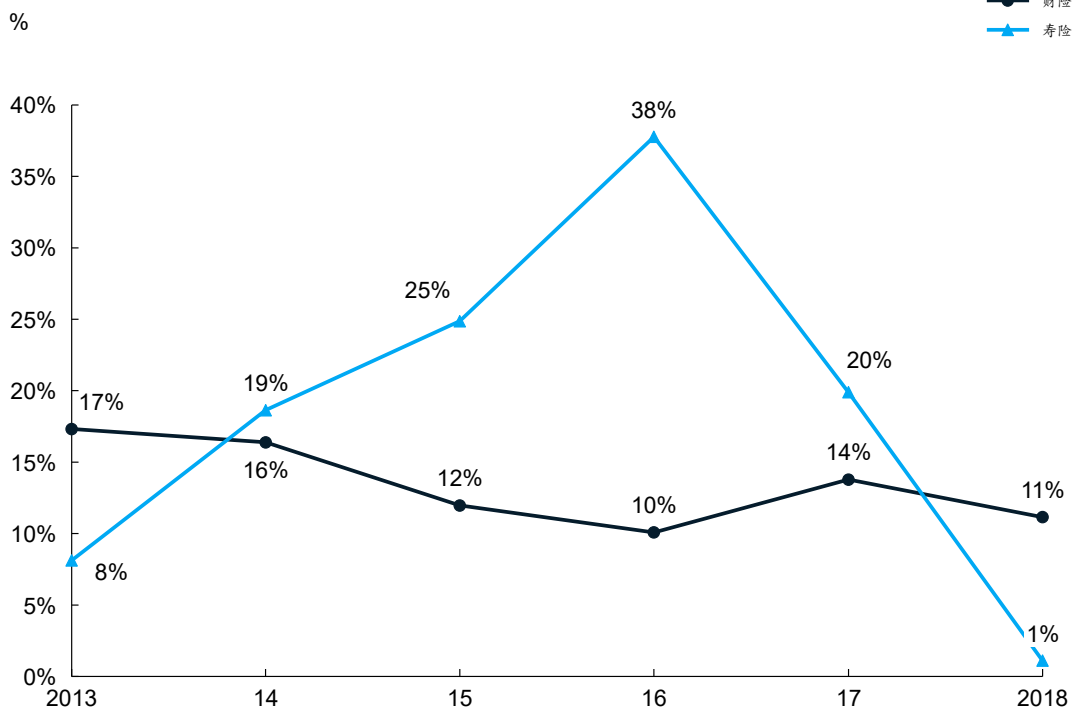
利、多层嵌套、隐性刚兑”的快速增长模式隐藏着巨大的系统风险，不可持续。进入2017年，以“破刚兑、控分级、降杠杆、提门槛、禁资金池、除嵌套、去通道”七大关键词为核心的资管新政陆续出台。中国“大资管”市场显著减速，2016~2018年增速仅为3%（见图3）。

挑战二、金融行业分化加剧

银行业分化加剧

在各金融行业核心价值指标持续走低的情况下，行业分化也日趋明显。以银行业为例，A股上市的30家银行中，市净率表现最好的银行和最差银行之间的差距，从2014年的1.5倍，扩大到了2018年的2.3倍，在优质蓝筹股和白马股表现强势的2017年，表现最好的银行的市净率是表现最差银行的三倍还多（2.6 vs. 0.8）（见图4）。

图2 2013年~2018年中国保险行业原保险保费收入年增长率

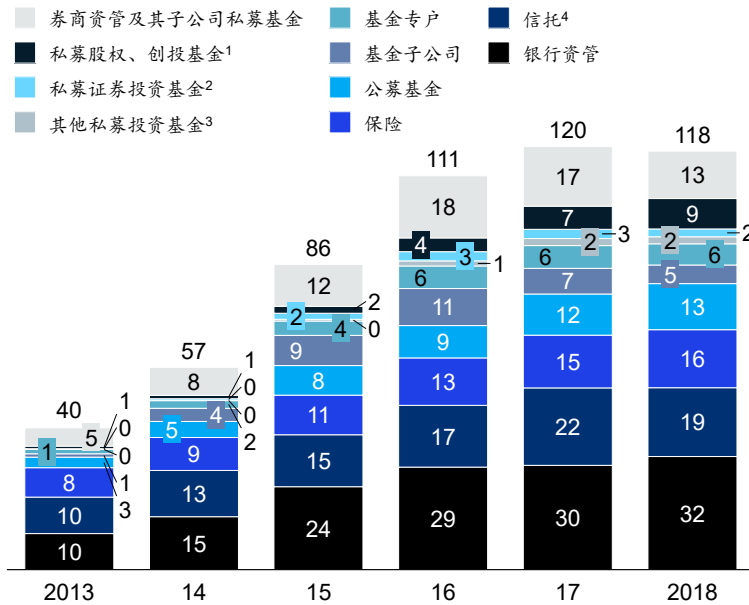


资料来源：中国保险年鉴

图3 在资管新规影响下，中国大资管市场增速迅速下滑，2018年甚至出现负增长

中国“大资管”市场预测

管理资产规模，万亿人民币



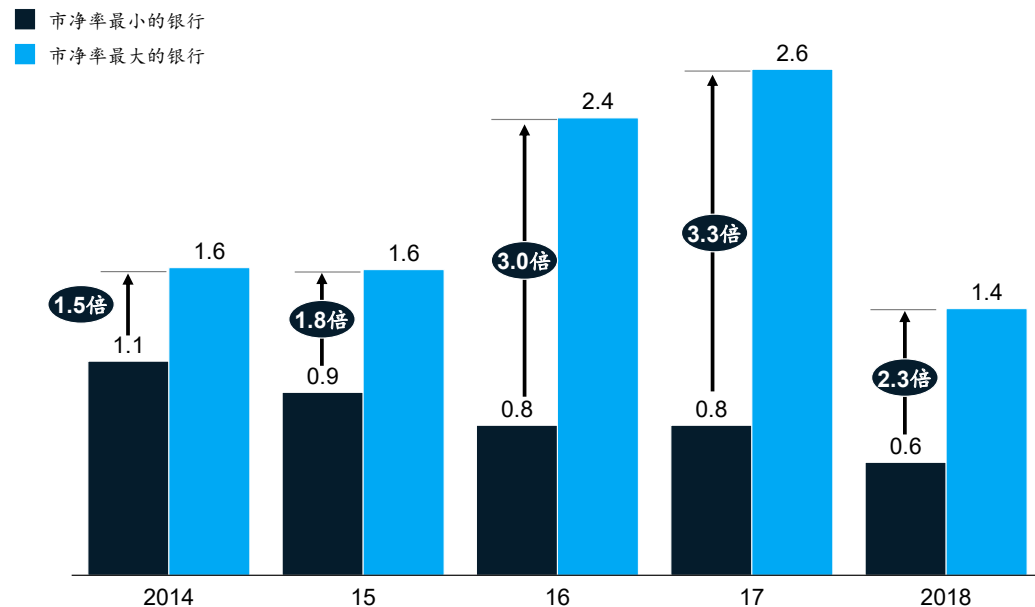
年复合增长率 %

13-16	16-17	17-18
41%	7%	-1%
50%	-4%	-21%
75%	69%	32%
134%	0%	-15%
242%	40%	1%
73%	1%	-7%
123%	-30%	-27%
45%	27%	12%
17%	11%	10%
19%	25%	-11%
42%	2%	8%

1 实缴规模；2 实缴规模，包含顾问管理基金；3 包括艺术品、债权、ABS等其他类投资基金；4 信托投资资金，2018年数据截至当年第三季度
资料来源：人民银行；银保监会；证监会；麦肯锡分析

图4 过去5年间，不同银行间的差距不断加大

市净率



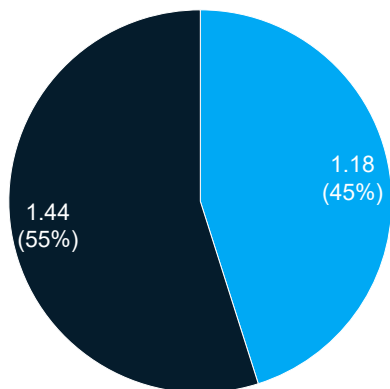
资料来源：WIND database

图5 2018年中国保险行业寿险和财险保费规模

十万亿元

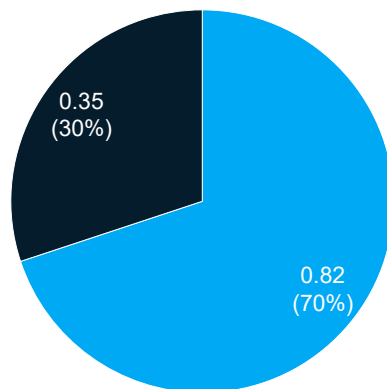
寿险保费规模

- 三家大型保险公司（寿险保费市场占比>5%）
- 中小型保险公司



财险保费规模

- 四家大型保险公司（财险保费市场占比>5%）
- 中小型保险公司



资料来源: 中国保险年鉴

保险行业分化加剧

从保险行业来看,无论是财险还是寿险,中国市场的市场份额都高度集中(见图5)。

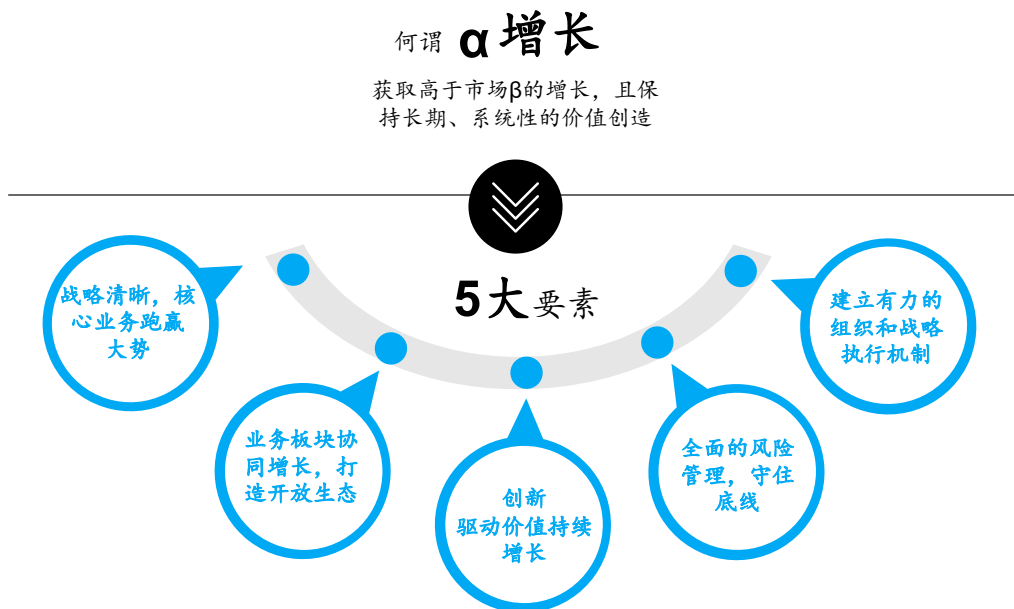
《2018中国保险年鉴》显示,2018年中国前三大保险公司的保费规模占整个寿险市场的45%,小型寿险公司(市场份额<1%)近年来均未能有效抢占市场,保费收入增长乏力。中小寿险公司在2014~2015年资本市场阶段性繁荣的背景下,虽然通过发行储蓄型产品和较高的投资收益率短期内扭转了常年亏损的局面,但随着资本市场冷却和监管升级,它们首当其冲,净利润占比从2015年8.7%的高点降至2017年的6.3%。

以财险为例,2018年前三大财产保险公司的合计盈利约占行业总盈利的80%,保费规模占82%。中小保险公司成本结构不具备优势,综合成本率也比大型公司高。小型财险

公司保费占比仅从2012年的12.7%升至2017年的13.6%,对保险行业的高集中度格局实难造成实质性影响。净利润更是不容乐观,以中小财险公司为例,2016~2017年跌入亏损泥沼。目前传统财险的规模经济效应明显,中小型公司无法有效摊薄费用,难以实现承保的盈亏平衡。

资管行业分化加剧

在资管新规影响下,资管行业结构正在逐步洗牌,高度依赖影子银行生态的银行理财增速大幅度放缓,2016~18年增速仅为5%,而产品净值化、主动管理能力较强的公募基金仍然保持高速增长,2016~18年增速达到19%。同时每个子行业内的玩家分化也在不断加剧,以公募基金为例,投资业绩斐然的基金公司和具有独占渠道资源的银行系、保险系和互联网系基金公司明显跑赢市场。

图6 “ α 增长”的五大要素

资料来源：麦肯锡分析

麦肯锡提出中国金融行业高质量发展的 α 增长战略

面对经济放缓、业绩分化加大等重重挑战，麦肯锡认为，以跟随大势为特征的 β 增长已经难以为继，水涨船高的时代已经过去，水落石出的时代已经来临。中国金融行业的高质量发展战略，实质上应是以持续的系统性价值创造为核心的 α 增长战略（见图6）。

α 增长战略是一条可获取高于 β 增长价值创造的新途径，它可在核心业务跑赢大势的同时控制风险，实现持续且系统性增长。企业要增强发展动力，实现超越大势的增长，就必须认同高质量发展理念，贯彻并有力执行高质量发展战略。我们认为 α 增长战略须具备五大成功要素：

- **战略清晰，核心业务跑赢大势：**围绕高质量发展做好核心业务的战略规划，明确

角色定位，掌好舵，集中资源聚焦核心业务；

- **业务板块协同增长，打造开放生态：**以客户为中心，发挥内外部资源协同效应，重点关注客户资源、渠道资源、科技资源、服务资源、产品资源五个方面，实现企业价值最大化；
- **坚持创新驱动价值持续增长：**企业要积极拥抱技术创新，从“传统金融”转型为“数字金融”，驱动价值持续增长；
- **全面的风险管理：**构建包括风险战略、治理体系、基础支撑以及文化与理念四大关键要素在内的全面风险管理体系；
- **建立强有力的组织和战略执行机制：**建立战略保障体系及相应的组织管理和推动机制，确保战略有效落地。



第二章、他山之石： 国际领先机构高质量 发展案例剖析

麦肯锡提出了“以持续系统性价值创造为核心的 α 增长”战略，与此同时，我们发现国际领先金融机构在金融危机后的10年间所走过的发展路径也很符合 α 增长的内涵，值得中国金融业借鉴。

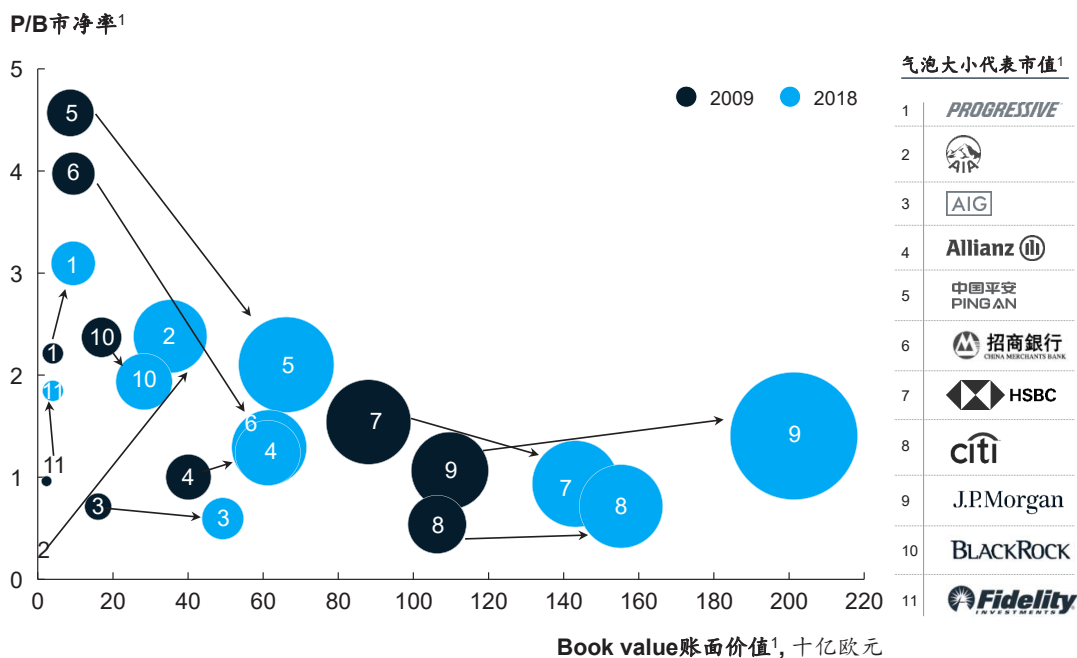
从图7可以看出，金融行业面临持续增长的挑战，但从全球范围来看，领先金融企业（不管是“大象起舞”还是“小而美”），都各自摸索出了一套适合自己禀赋和发展阶段的高质量发展之路，从而跑赢大市，获得高于市场同业的市净率或账面价值。接下来我们将分析国外银行、保险、资管三个领域的领先企业，观察一下这些企业是如何实现“高质量发展”的（见图7）。

银行业“高质量发展”案例

在2008年金融危机后的10多年中，中国银行业与欧美等领先同业类似，也面临着业绩增速显著放缓的挑战，包括金融监管趋严、国内外经济放缓、金融科技公司的竞争、客户对全渠道体验的青睐、以ABCD为代表的新技术的出现和以生态圈战略为代表的新商业模式等。在新的经营环境下，中国银行业亟待从“规模驱动”的老战场，向“以客户为中心”、“价值驱动”的新战场加速转型，从同质化转向差异化发展之路（见图8）。

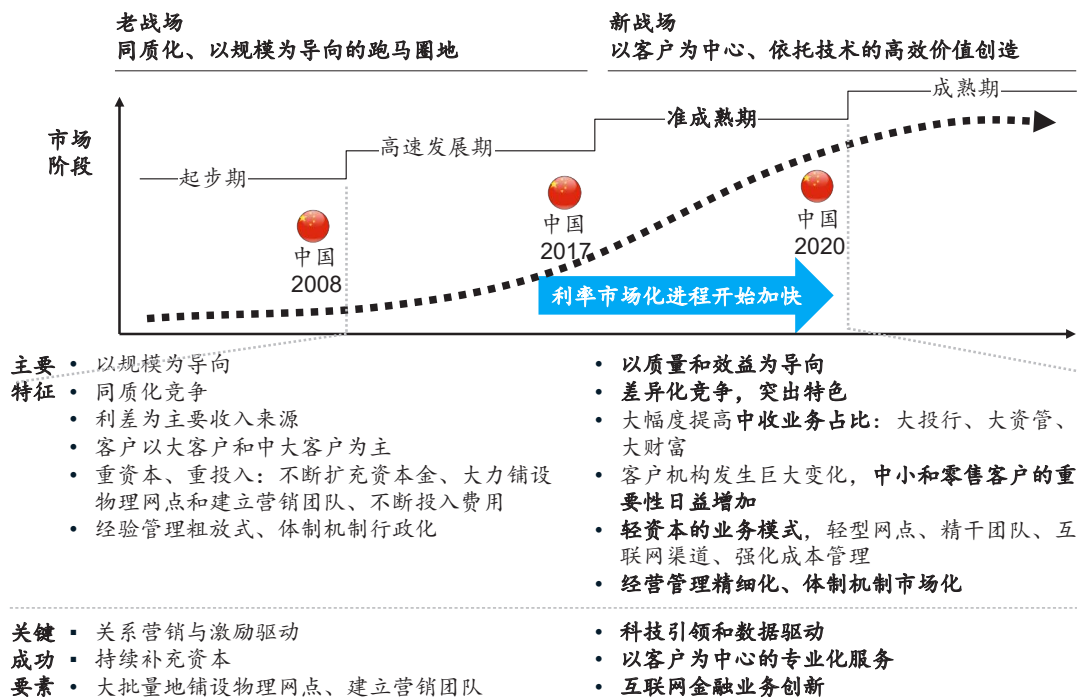
在以客户为中心，依托技术实现高效价值创造的新战场，中国银行业亟需围绕资本市场高度认可的“高质量”发展特征加速转型：

图7 金融服务虽面临挑战，但领军者仍可成为强大的价值创造者



¹ 市净率与账面价值为各年份12月31日的的数据；市值为2018年最近一次报告的数值
资料来源: Capital IQ database

图8 中国银行业亟待从以“规模驱动”的老战场，向“以客户为中心”、“价值驱动”的新战场加速转型，从同质化转向差异化发展之路



资料来源：小组分析

- **价值导向：**经营模式从“速度”和“规模”转向“高质量”全面发展，调整业务结构，强化资本集约的发展模式，优化负债结构，提升资产负债表的稳健性；
- **战略导向：**战略重点业务做出特色和亮点，充分依托自身业务禀赋形成竞争优势，并通过科技金融赋能战略业务，加速业务模式数字化和线上化创新；
- **可持续性：**资产质量稳中向好，打造专业化资产经营和风控能力，“降存量、控新增”双管齐下；最优化资本使用效率，建立良性“内部造血”能力。

案例一：某国际领先银行“重拾增长、创造价值”战略转型

某国际领先银行凭借遍布全球主要市场的国际网络、全球领先的交易银行业务、审慎的风险管理方针、强健的资产负债表和稳定的

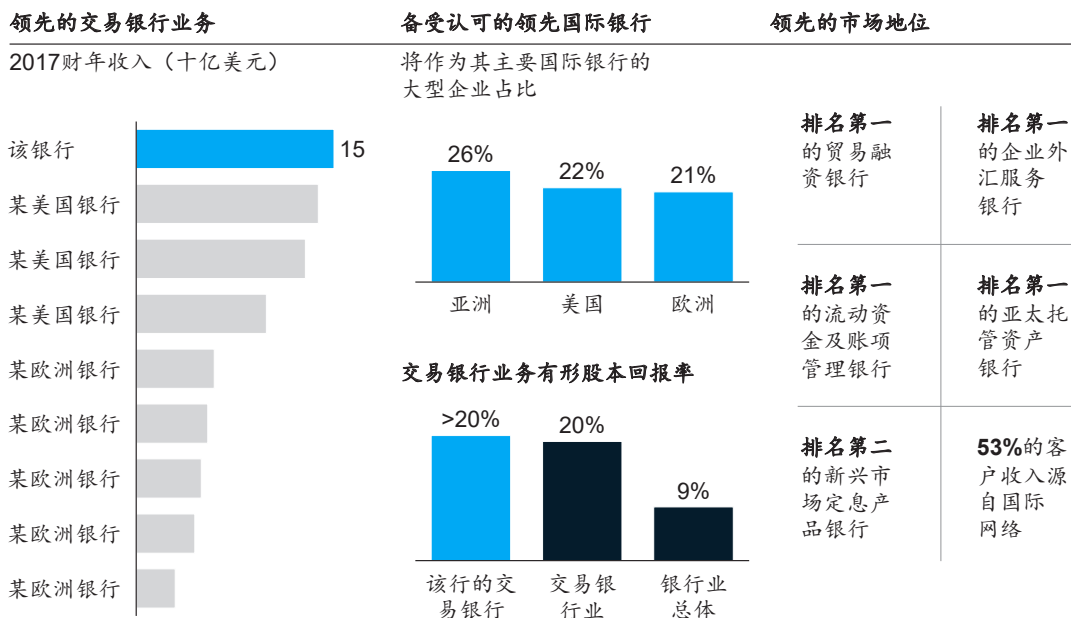
自身资本生成能力，成为国际银行业的发展标杆之一（见图9），并在贸易融资、企业外汇服务、企业流动性管理等战略业务领域，形成了自身的长期核心竞争力。

在金融危机之后的10多年中，某国际领先银行通过战略聚焦、效率为先、科技驱动、风险为“限”和以人为本的五大转型举措，持续提升经营效率，成功回到可持续的高质量发展路线：

举措一：战略聚焦

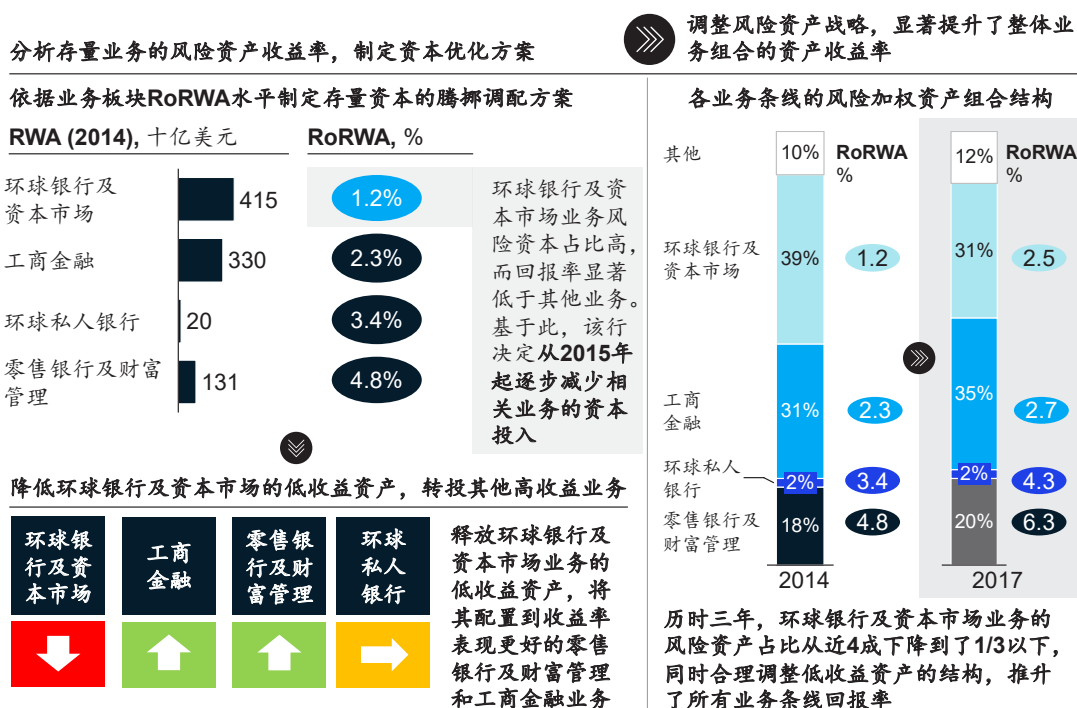
金融危机之后，该国际领先银行从过去规模驱动的“大而全”增长模式，彻底向价值创造转型，并在集团品牌宣传中删除“环球金融、地方智慧”，以体现其战略转型。从战略攸关度、风险加权资产收益率和全球风险标准三大维度对全球资产结构进行战略调整（见图10）。在区域布局维度，逐步降低甚

图9 某国际领先银行将交易银行打造为公司业务的核心竞争力，在全球主要市场的客户认可度名列前茅



资料来源：2018年6月该行策略简报会《重拾增长、创造价值》

图10 某国际领先银行根据风险资产占用和收益率，对四大全球业务的存量结构进行战略调整，显著提升了整体业务组合资产收益率



资料来源：该行策略简报会

至退出低效益的非核心市场。例如由于持续经营不善、国际贸易需求低迷和不断攀升的风险违约率等，该国际领先银行决定2015年战略性退出巴西和土耳其市场，并将风险资产逐步投向亚洲、中东及非洲等新兴市场。在业务结构维度，根据风险资产占用（RWA）和收益率（RoRWA）实况，加速调整四大全球业务结构，利用三年时间将环球银行及资本市场业务的风险资产占比从4成降至1/3以下，同时持续提升工商金融和零售银行及财富管理业务的战略资源投入，显著提升业务组合资产收益率水平。

举措二：效率为先

从2013年开始，该国际领先银行大刀阔斧改革组织架构和治理体系，旨在大幅提升经营效率和管理效率：

- 将原有相对割裂的市场布局分为4大类，即两大本土市场（香港、英国）、20余个优先增长市场（澳大利亚、中国、沙特等）、国际网络布局市场和小型市场，以便实现更高效的差异化治理和战略资源投入布局；
- 大幅精简冗余繁复的组织层级、优化为“8x8”组织架构，即：（1）从集团CEO到最底层员工级别不超过8级；（2）每位高管的有效管理半径为8名直线汇报下属，从而推动组织扁平化转型，提升战略传导和执行效率；
- 将原有侧重各区域和国家的业务管控重心，逐步提升集中至集团层面统筹管控，以实现全球更统一和标准化的商业和运营模式；

在精简组织架构的同时，该国际领先银行还持续推动流程优化，打造敏捷组织，旨在中长期保持组织效率和活力。

举措三：科技驱动

随着运营成本和人力成本持续上升，以及来自金融科技公司的竞争加剧，该国际领先银行在2015~2017年投入24亿美元发力金融科技和全渠道数字化转型，快速改善产品与服务，将客户体验打造成为中长期“护城河”（见图11）。在其2018年的策略报告中，新任CEO进一步提出，2018~2020年间，公司计划累计投资预算（150亿~170亿美元）的1/3用于与科技相关领域，利用科技强化以客户为本的服务理念，拓展该行的业务范围，更有效地保障客户利益（见图12）。

举措四：风险为“限”

该国际领先银行积极践行审慎的全面风险管理框架，旨在有效管理集团各层级潜在的各类风险。该风险管理框架强调全流程监测、强化风险意识、鼓励明智的操作和战略决策，确保在集团审定的风险偏好内经营，并对过程中出现的各类风险进行有效监测、管理和缓释。该行的全面风险管理框架由集团价值观和风险文化所引导，由（1）集团风险管治体系（2）以“三道防线”模型为核心的风险管理角色和责任（3）有效识别、评估、监测、管理及报告风险的流程及工具、以及（4）完善的内控机制四部分构成，并借助系统工具的支持实现高效、良性运转（见图13）。同时，该行还建立了由集团管理委员会风险管理会议、环球风险管理委员会和环球业务/地区风险管理会议构成的三层风险管理权力架构，适当监督风险管理工作，妥善问责，确保风险管理工作有序开展（见图14）。

图11 某国际领先银行2015年~2017年投入24亿美元发力金融科技与多渠道布局，旨在推动数字化转型、打造新运营模式、创造差异化客户体验，并提升运营效率

背景与目标		金融科技的运用与多渠道布局				
		金融科技的运用	多渠道布局	差异化客户体验	提升运营效率	
背景: • 运营成本上升 (特别是全职员工成本), 影响盈利能力 • 提供更好的客户体验, 数字技能增强, 提升数字渠道的客户体验 • 市场竞争愈加激烈, 金融科技公司的涌入加剧了竞争, 须快速改善产品与服务 目标: - 提升客户体验 - 改善员工体验 - 节省成本 - 提高营收	语音ID 零售客户说出简单的密码口令未验证身份(在英国、美国和法国得到应用)	实时聊天 各市场的聊天次数达170万次, 减少了100多万次网点/呼叫中心拜访	移动支付 Apple Pay, Samsung Pay, Android Pay, Google Pay	Pay Me 新型社交支付应用, 为香港的零售客户提供支付功能	卡片预审 在香港推出, 处理时间从3-6天缩短至5秒	开户受理 在KYC新在线工具的帮助下, 英国和恒生工商金融客户首次开户更加迅速
	指纹识别 英国、法国、美国和香港的零售客户可用指纹登陆移动银行	实时联机 网点视频帮助客户迅速获取综合性专业知识	15个国家的35000名net客户 使用单一、渐变的支付屏幕“资金流动”(Move Money)	该行在法国首次推出移动应用 汇总所有账户, 而非仅限于该行账户	3000名供职于法国零售银行及财富管理、工商金融和环球私人银行的员工使用新系统——SAB 为新客户创建记录	区块链 与6个欧洲银行合作推出数字交易链
	自拍应用 英国商业银行客户可通过“自拍”完成验证, 完成网上开户	实时签名 法国和美国客户现在可在自有设备上为文档进行电子签名	演进 该行单一的交易商外汇平台目前有 5500个环球银行及资本市场 全球用户	机器人问答(Ask Falcon Amy) 香港的 工商金融市场 拥有电子交易平台	在首个接触点处理网点内, 客户可通过1800个平板电脑进行查询, 用于英国、美国和香港的600家网点	
	视频取款机 中国珠三角客户可使用汇率首个视频取款机进行开户和数字银行服务注册	微信提醒 香港的46000名工商金融客户可通过最受欢迎的第三方社交媒体平台收到交易提醒	手语 英国客户通过视频与手语翻译连线, 与呼叫中心交流	数字存款 英国的环球银行及资本市场和工商金融员工可向客户提供更好的产品信息	交易应用端 安全服务部门的员工拥有更好的客户数据, 并能对交易机会做出更迅速的反应	私有云 部署生产的IT环境从6个月缩减到几个小时

关键启示
围绕关键创新主题进行前瞻、全面的金融科技布局

资料来源: 专家访谈; 资料检索

图12 某国际领先银行计划在2018年~2020年间累计将1/3的投资预算用于科技投资, 包括金融科技、基础设施、网络安全等领域

投资类别	介绍	投资标准	具体计划示例	投资比重
对核心业务的近期投资	<ul style="list-style-type: none"> 为短期内实现增长、改革客户服务并捍卫成熟业务的竞争地位进行投资 	<ul style="list-style-type: none"> 在一个财年内获得正数投资回报 	<ul style="list-style-type: none"> 投资各项环球业务, 以增加及改善核心业务的客户服务 (如在香港雇用财富客户经理) 	约2/3
对核心业务及新机遇的中期投资	<ul style="list-style-type: none"> 为中期实现收入增长和提升回报进行投资 (如, 将选定业务扭亏为盈、进行产品提升等) 投资新机遇 	<ul style="list-style-type: none"> 在两至五个财年内获取正数投资回报 	<ul style="list-style-type: none"> 交易银行业务平台 (如建立新的付款及流动资金平台) 现有业务扭亏为盈 (如美国) 拓展业务的投资 (如珠三角) 	
工作效率计划和核心基础设施投资	<ul style="list-style-type: none"> 为降低成本基础提高营运效率 提供健全的方案设计以及额外的业务收益 	<ul style="list-style-type: none"> 在财年内大致实现正数投资回报 	<ul style="list-style-type: none"> 工作效率计划 (如流程重整、云迁移、运用机器人以及机器学习计划) 核心基础设施更换或现代化 (如美国) 	约1/3
监管及强制性投资, 包括持续服务能力	<ul style="list-style-type: none"> 实施监管计划并投资网络安全 	<ul style="list-style-type: none"> 保证成本高效, 并获取意外业务收益 	<ul style="list-style-type: none"> 实施监管计划 (如IFRS 9) 增强金融犯罪风险管理能力 增加网络保安措施 	

2018至2020年累计投资总额 150亿至170亿美元

利用科技加强以客为本的理念及服务, 拓展业务范围, 保障客户利益

资料来源: 2018年6月该行策略简报《重拾增长、创造价值》

图13 风险管理架构的主要部份

某国际领先银行的价值观及风险管理文化

风险管制	非执行风险管制	董事会审批集团的承受风险水准、计划及表现目标，务求“上行下效”，并获集团风险管理委员会、金融系统风险防护委员会和行为及价值观委员会提供意见
	执行风险管制	负责管理整个企业的所有风险，包括管理集团内部风险的主要政策及架构
角色与责任	“三道防线”模型	我们以“三道防线”模型界定风险管理角色和责任，并由独立运作的环球风险管理部帮助确保风险/回报决策取得应有的平衡
流程与工具	承受风险水准	
	集团整体的风险工具	识别/评估、监察、管理及报告风险的流程，确保将风险维持于承受风险水准以内
	积极进行风险评估管理：识别/评估、监察、管理及报告	
内部监控	政策及程式	相关政策及程式界定集团管理所需的最低监控要求
	监控活动	营运风险管理架构界定管理营运风险及内部监控的最低标准及程式
	系统及基础建设	相关系统及/或程式说明识别、掌握及交换资料，以支援风险管理活动
系统与工具		

资料来源：麦肯锡分析

图14 风险管理的管治架构

权力架构	成员	职责包括
集团管理委员会风险管理会议	集团风险管理总监 法律事务总监 集团行政总裁 集团财务董事 所有其他集团常务总监	<ul style="list-style-type: none"> 支援集团风险管理总监行使董事会授予的风险管理许可权 监督集团落实承受风险水准及集团风险管理架构 前瞻性评估风险环境，分析可能出现的风险带来的影响并采取适当的行动 监察所有类别的风险及确定适当的减轻风险措施 促进集团上下支持风险管理及操守工作的文化
环球风险管理委员会	集团风险管理总监 环球业务及各地区的风险管理总监 环球风险管理分支部门主管	<ul style="list-style-type: none"> 支援集团风险管理总监，为环球风险管理部提供策略方向，制订工作的优先次序及进行监督 监督环球风险管理部以一致的方式实施风险管理问责制度和减轻风险的措施
环球业务/地区风险管理会议	环球业务/地区风险管理总监 环球业务/地区行政总裁 环球业务/地区财务总监 各环球部门的环球业务/地区主管	<ul style="list-style-type: none"> 支援风险管理总监行使董事会授予的风险管理许可权 前瞻性评估风险环境，分析可能出现的风险带来的影响并采取适当的行动 实施承受风险水准及集团风险管理架构 监察所有类别的风险及确定适当的减轻风险措施 落实支援风险管理及监控工作的文化

资料来源：麦肯锡分析

举措五：以人为本

该国际领先银行建立了“集团高层核心人才-集团高层后备人才-下一代领袖”的三层人才梯队，定制“选用育留酬”机制，为集团持续培养高素质的国际化人才梯队，确保在中长期发展中，有源源不断符合集团文化的全球领军人才带领银行实现高质量发展。

- **集团高层核心人才——当前即战力：**集团内约200名现任高管，包括全球各地区CEO、四大环球业务领军人物、各领域顶级专家人才等。
- **集团高层后备人才——3~5年后的接班人：**为建立人才梯队，集团通过全球提名和标准化人才评估，识别出约200名未来3~5年内有潜力成为集团最高层人才的潜在资深业务管理人员和世界一流专家，并针对关键岗位严格实行继任规划。
- **“下一代领袖”——5~10年后的中长期人才梯队：**尽管人才发展战略最初仅以未来3~5年内的潜在集团高管为重心，但该行一直都有通过在顶尖高校招聘、培养未来银行家的传统。其中，“管培生项目”和“国际经理项目”已成为全球各大顶尖院校优质毕业生的热门选择，并成为全球银行业的“黄埔军校”。集团相信这些初出茅庐的优秀人才（或称之为“下一代领袖”），会在5~10年内加入高管人才库。在培训和工作过程中，集团主席和CEO等高管会定期为“下一代领袖”指明发展方向，搭建良好的个人关系网。据不完全统计，集团约半数高管由各项培训生计划提拔而来。

与此同时，该国际领先银行还持续投资于员工培训及发展、为未来人才搭建平台、强化领导以身作则等，旨在强化赋权员工，提高员工参与度和满意度。

- **投资于培训及发展：**在英国、中国、墨西哥、阿联酋以及网络平台开设的培训平台，重点关注领导力、技术能力和数字化业务能力培养；
- **为未来人才搭建平台：**建立电子解决方案，吸引及培养科技人才，在大部分科技及业务团队实施敏捷工作方式；提供数字化培训和资源，帮助员工打造个人职业通道，并建立多元化的员工团队；
- **领导层鼓励正确行为：**领导团队紧密联系，致力于巩固新的工作方式；采用平衡计分卡，激励领导层和全体员工朝着正确方向发展。

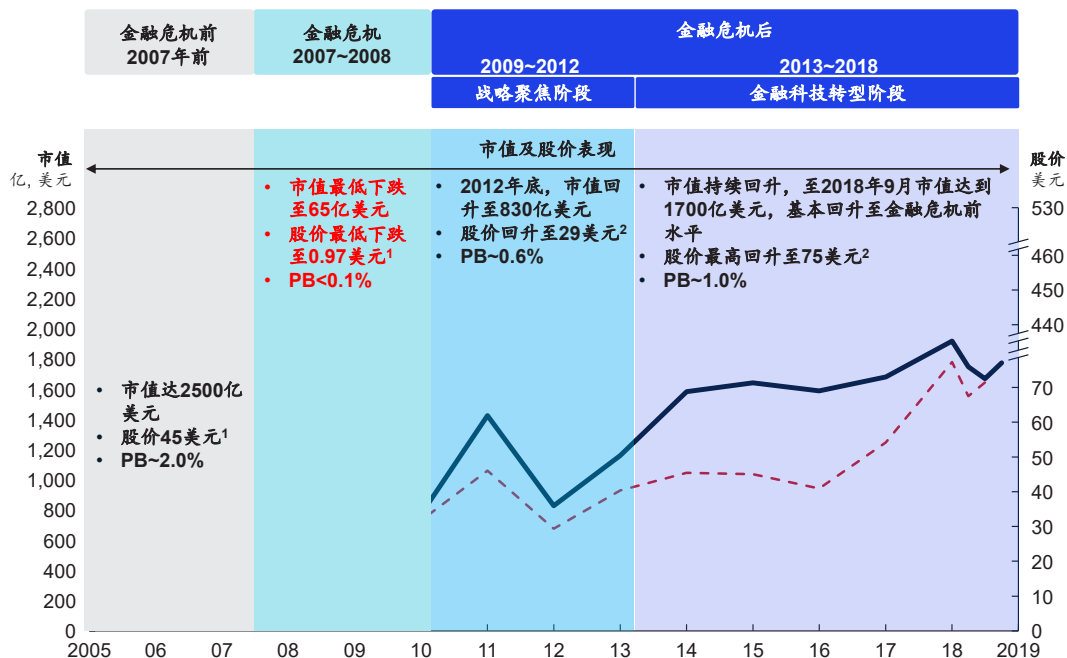
案例二：某全球知名银行成功走向“高质量”发展模式

通过战略聚焦、业务聚焦和区域聚焦等一系列转型举措，某全球知名银行在金融危机后的10年中逐步实现了高质量发展转型目标，其股价从金融危机时的最低点0.97美元/股，稳步反弹至历史均值水平。

从金融危机结束至2013年这段时间，该全球知名银行积极进行战略聚焦、业务聚焦和区域聚焦，稳步走出了金融危机的阴霾，重又恢复了增长动能（见图15）：

- **战略聚焦：**该银行改变了过去通过全球并购实现客户“全覆盖”的战略，转而聚焦高利润业务组合的增长策略，通过服务于核心客户、强化行内协同和交叉销售，重塑高利润业务组合，实现了组织内生增长最大化；
- **业务聚焦：**重新审视“向所有客户提供所有产品”的“大而全”经营理念，大幅调整战略资源的投入方向，将业务重心向公司及投资银行、环球交易银行、环球金融市场和零售银行四大核心业务倾斜，逐步精

图15 金融危机时期某全球知名银行股价一度下跌至0.97美元，2009年~2018年战略转型之后，该行资本市场表现和盈利能力水平均显著提升



简非核心业务资产(如证券经纪业务、资产管理等);

- **区域聚焦:** 从全球扩张模式, 转向专注扩展新兴市场(尤其是亚洲和拉美), 立志在20余个国家市场跻身排名前三、市场份额10%的领先银行, 高度聚焦以美国大众富裕客群为代表的高质量客群。

2013年后, 该银行CEO强调聚焦“组织结构更简化、业务组合更专注、风险控制更安全、整体实力更强大”的转型目标:

- **专注于核心客群, 通过全球交易网络闭环把握资本流动:** 全球公司银行聚焦大型跨国企业、新兴市场领军企业、金融机构、资产管理机构、对冲基金、股权投资基金等业务机会, 利用自身一体化的公司

银行产品和服务, 为企业提供一站式综合解决方案。基于自身的全球交易网络闭环, 发展现金管理与贸易业务; 通过金融市场与证券服务一体化, 向机构提供世界级的金融产品和服务。

- **加快业务和区域重组, 退出非核心市场与非核心业务:** 退出低回报的市场和业务, 专注于高影响力的区域和领先的中心城市, 加速物理网点布局向战略地区集中, 同时积极把握在金融交易业务中出现的电子化、移动化、无线连接化趋势;
- **形成可持续的高质量回报:** 优化资产负债比例, ROA实现90~100bps, 成本收入比维持在55%水平, 满足综合资本分析及审查(Comprehensive Capital Analysis

Review) 和其它监管要求,持续减少来自监管和高成本战略重组带来的业绩拖累。

同合作、“以客户为中心”重组事业部等举措,实现了基于多元化业务组合的“高质量”增长。

案例三:某美国知名银行“高质量”发展转型之路

该美国知名银行从“高速度”向“高质量”发展模式转型的关键成功要素:

上世纪90年代,某美国知名银行主要通过收购实现了业务范围和区域扩张。在业务范围拓展方面,通过收购贸易商行和仓库发展大宗商品业务;通过收购托管银行提升资管服务能力;通过收购行业研究公司增强投行研究能力。在区域扩张方面,该美国知名银行通过合资企业、企业并购等多种方式进入中国、北欧和阿拉伯等国际市场,在美国本土则通过收购扩大零售网络覆盖(见图16)。

- **高度专业化的精英团队:**为重点客户提供服务的均是从业经验丰富的客户经理,他们对客户有深入了解,行业专业化程度极高。以公司业务为例,许多客户经理与企业高管保持了20年以上的往来,并且拥有丰富的跨国企业和机构服务工作经验。
- **高效的跨团队协作文化:**相对于众多全球大型企业,该银行更善于解决交叉销售执行过程中的常见难题,包括管理责任不明确、推崇个人业绩的心态和文化、客户

在业务规模和地域版图迅速扩张期结束后,该银行快速调整发展战略,聚焦强化内部协

图16 某美国知名银行强化内部协作,从通过并购扩大产品业务范围和地域覆盖,转向了基于银行内部协同的“高质量”发展模式

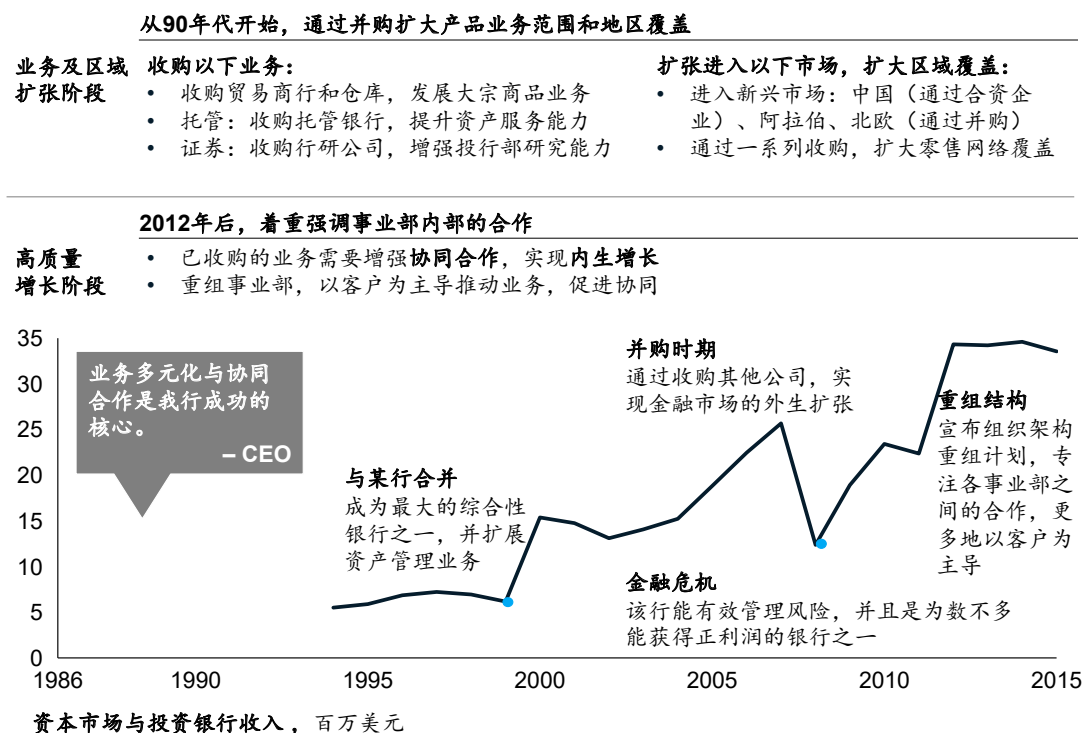


图17 与众多全球大型企业相比，某美国知名银行能更有效地解决交叉销售执行过程中的主要难题，深度挖掘多元化业务组合间的协同价值创造

常见“失败模式”	解决方案	该行成功经验
管理责任不明确	明确领导者在客户综合经营成效的责任，并解决内部冲突	<ul style="list-style-type: none"> 尽量确保所有利益相关方统一在同一汇报线下 对公和投行负责人定期举行行业会议，与客户经理、投行和产品经理针对前20大客户逐一进行账户规划
推崇个人业绩的心态和文化	建立客户需求和公司需要至上的企业文化	<ul style="list-style-type: none"> 建立关注整个公司业绩而非个人业绩的文化 从普遍的“承包商心态”变为团队第一的包容性心态 该行绩效评估和MD晋升机制中均包含团队协同指标，直接影响薪酬
客户关系高度私有化	建立客群经营绩效定期评估流程，由相关产品和投行人员牵头协调行动	<ul style="list-style-type: none"> 综合强大的产品团队和银行人员，把公司最好的一面展现给客户 投行、产品负责人、行业负责人和商业银行业务管理人员每两周举行一次会议，协调客户工作，协调产品和行业线索
过度业绩导向的考核激励	为客户经理和投行团队建立正确的激励机制（财务和非财务）	<ul style="list-style-type: none"> 根据客户损益而非业务损益来制定绩效奖励，该奖励导向与管理层期望员工采取的行动高度一致（例如：鼓励公司银行员工履行职责，而非提供与业务交易直接挂钩的绩效薪酬）

资料来源：麦肯锡分析

关系高度私有化和过度业绩导向的考核激励，从而深度挖掘多元化业务组合间的协同价值创造（见图17）。

- **稳健的风险管理体系：**该银行采用了一套系统的风险管理方式，通过组织架构、风险意识和管理方法保持健康发展。为确保风险管理深度融入银行经营管理，该银行建立了覆盖市场、合规、审计、法律、声誉、风险等高级管理人员的风险责任制文化，并在监管框架内，实现了风险管理信息在各业务条线的高度透明和共享。
- **持续投入数字化创新：**该银行在技术方面持续投入巨资，且将强大的科技能力、

数据能力和数字化能力打造为制胜未来的核心竞争力。从2015年到2018年，该银行每年在信息科技上的投资都接近100亿美元，其中2018年为108亿美元，约占总营收的10%。该银行CEO表示，他们正在大规模投资人工智能、机器学习和云计算等领域，并计划在硅谷打造一个“新金融科技园区”，包括一个“创新中心”和“现代化工作场所”。

对中国银行业的借鉴

- **战略聚焦，打造核心竞争优势业务：**国际大行在其发展历程中都经历过以兼并收购等手段驱动的业务范围和地域覆盖快速扩张期，但在市场进入成熟阶段后，领

先同业均通过持续推进战略聚焦来应对挑战、实现转型。中国银行业应结合自身优势，积极践行战略聚焦、业务聚焦和区域聚焦，打造核心竞争优势，有所为有所不为；

- **组织创新，激发员工效率和组织活力：**在以规模驱动为特征的高速增长模式下，国内外银行在组织架构、治理效率、人员结构等方面通常存在一定程度的繁冗、低效和灵活性不足等问题。中国银行领军者应坚定推进组织和管理模式创新，保持银行的高度敏捷性和适应性，避免行政化和官僚化成为“高质量”发展的绊脚石；
- **科技引领，加速金融科技布局与赋能：**国际领先银行在科技领域均保持了长期、稳定的高投入，在金融产品服务本质高度趋同的情况下，都力争将金融科技打造为差异化竞争力。中国银行业应积极通过内部孵化和外部收购，加快全行金融科技布局 and 规模化应用；
- **人才制胜，践行核心人才战略：**银行业的转型离不开人才管理模式和管理能力升级，而通常只占组织全员5%~10%的核心人才却在转型中扮演着至关重要的角色。中国银行业应积极引入同业和跨业领军人才，针对核心人才实行差异化管理机制，积极践行“以人为本”的核心人才战略；
- **团队作战，建立高效协同文化：**在以基础信贷业务驱动的传统增长模式下，单兵作战的关系营销和考核激励最为行之有效，但也带来了客户私有化和团队协同作战难等“后遗症”。中国银行高管应落实“以客户为中心”的管理理念，通过组织架构、

管理模式、考核激励、文化建设等举措多管齐下，以身作则营造协同文化。

保险业“高质量发展”案例

当前，面对“高质量发展”这一战略课题，中国保险行业的高层管理者不得不面对一系列艰难选择，即如何在动态发展中寻求一系列战略平衡，如规模与效益、销售与服务、当前与长远，以及经济效益与社会效益等。麦肯锡通过分析国内外相关行业案例和实践发现，既能发展得“快”，又能发展得“好”的保险企业的确存在，他们的“高质量发展”实践值得我们学习和借鉴。首先，他们以价值作为发展战略导向，既关注保费、利润等指标，又关注客户满意度、创新协同、战略执行等指标；其次，这些企业将战略聚焦于符合自身特点和客户需求的市场、渠道、产品，并且严格执行风险控制和财务“纪律”，将有限资源投入到高价值和高速增长的业务领域，从而实现又好又快的发展。

案例一：善舞的大象——某欧洲知名保险集团

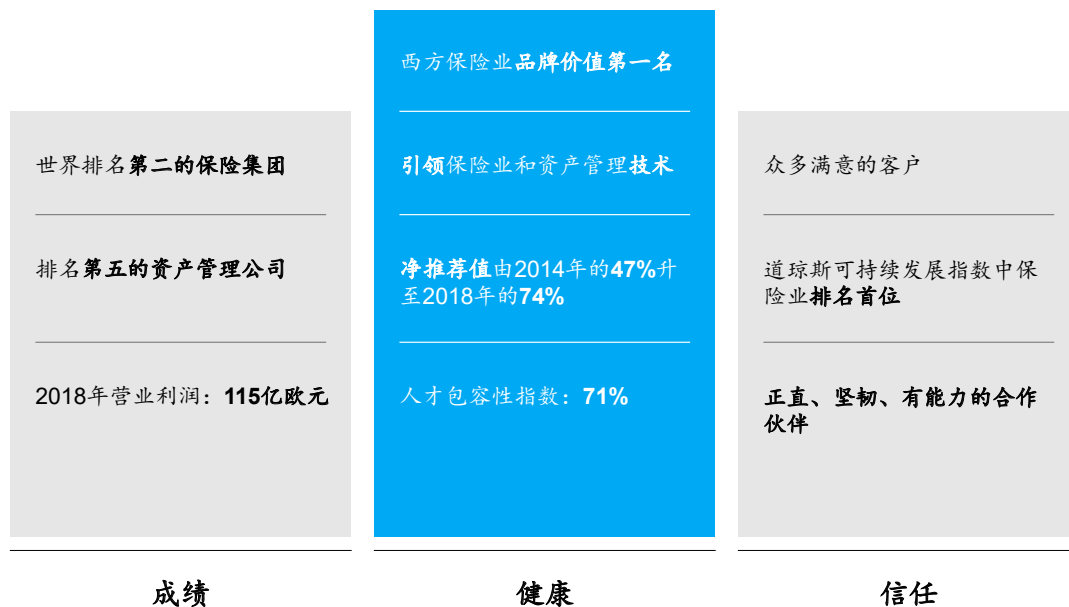
该集团是国际知名的以保险业为主的综合金融集团，近几年它致力于稳健健康的发展模式，现已成为金融保险行业在全球范围内实现“高质量发展”的典范之一。

骄人业绩，结果显著

近几年，该集团取得的业绩主要集中在市场地位、企业健康以及客户信任等维度（见图18）：

从2015年起，推动新的增长战略开始，该集团的关键“高质量发展”指标更加引人注目，包括每股收益率的 growth、股本回报、客户净

图18 某欧洲知名保险集团——全球高质量发展的典范之一



资料来源：该集团年报

推荐值，人才包容性指数等在内的指标都达到预期目标（见图19）。

特别是，与欧洲市场上的其他同类企业相比，该集团为股东实现的总回报（Total Shareholder Return, TSR）在过去几年更是远远领先同业（见图20）。

战略清晰，举措有力

取得上述一系列骄人业绩，并非偶然。2015年，该保险集团就制定了名为“复兴议程”的新增长战略，包含五个关键抓手（见图21）。

这五个关键抓手并非孤立存在，而是围绕着“以客户为中心”相辅相成的几项战略举措。

2015年以来，该集团不断努力，在上述五个领域均取得了骄人的成绩和进步：

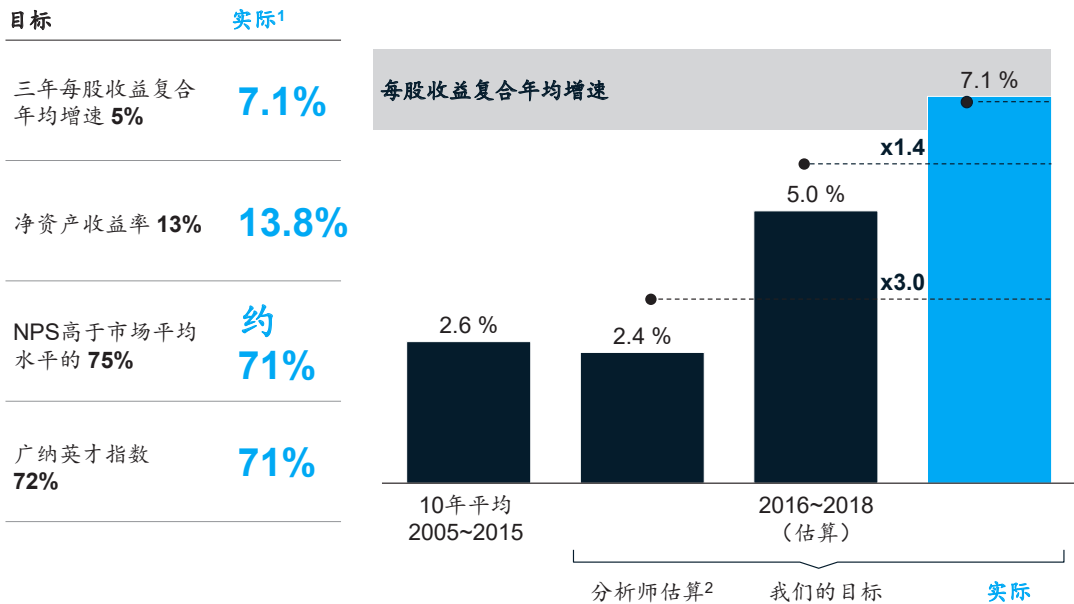
举措一、真正以客户为中心

在整个组织层面灌输客户DNA，并鼓励持续提升客户体验。

1. 从净推荐值的衡量到优异的客户旅程管理；
2. 利用独一无二和体贴入微的客户体验，为公司客户创造最大价值；
3. 在满足主要客户需求方面表现最佳：简单方便，前后一致，值得信赖，侧重于“客户注重的的问题”；
4. 以客户为中心，制定明确目标，并融入本公司文化、规划流程和激励机制。

“以客户为中心”这一战略举措并非孤立存在（见图22），而需：

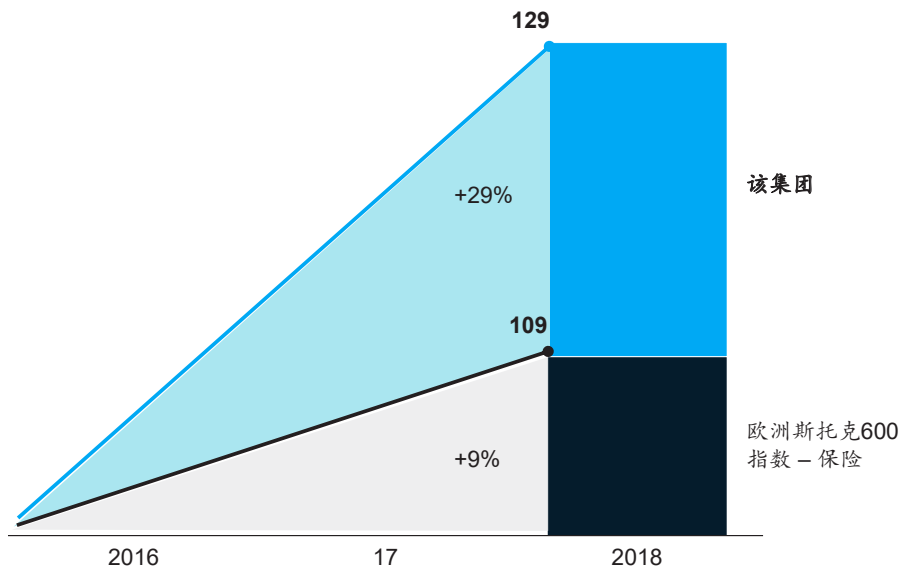
图19 某欧洲知名保险集团设定了具有挑战性的目标



1 2018年9个月或者年化（如适用）；无预测
 2 3年每股收益复合年均增速估算，截至2016年3月
 资料来源：该集团年报

图20 近几年的亮眼业绩表现

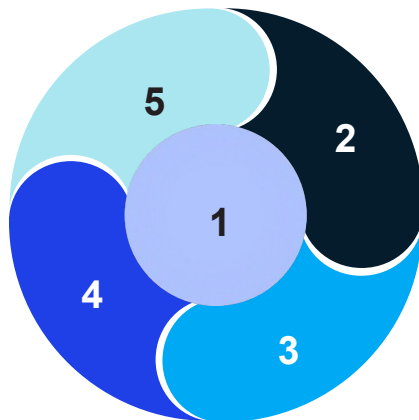
股东总回报¹
 指数化（基数 = 100）



1 时间段为2016年1月1日至2018年11月23日
 资料来源：该集团年报

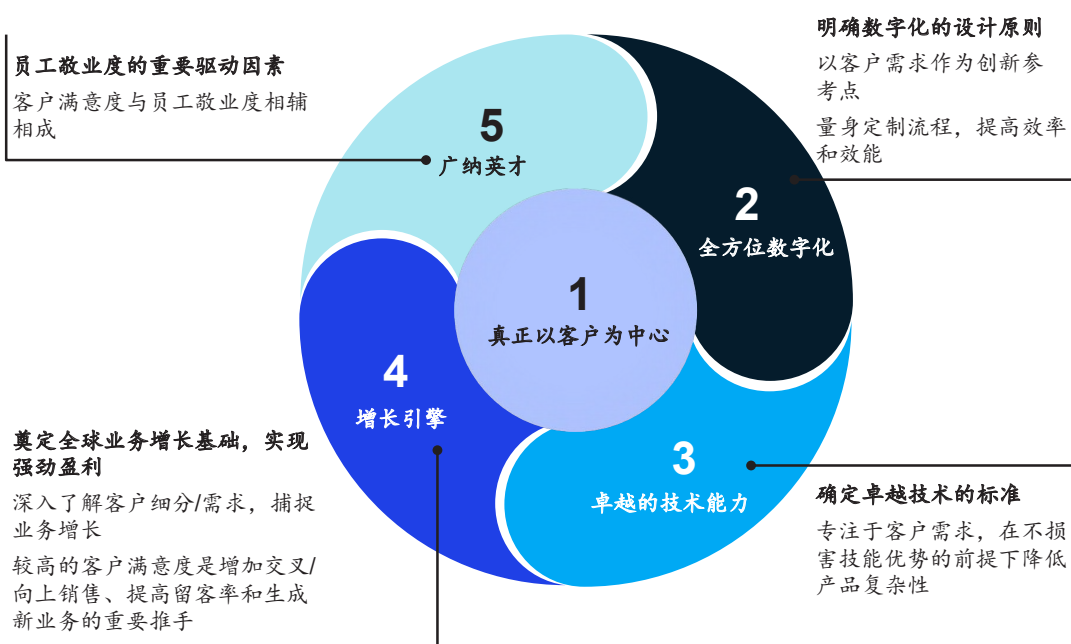
图21 某欧洲知名保险集团复兴议程的主要战略举措

- | | |
|------------|---------------------------|
| ① 真正以客户为中心 | 将最优客户体验作为本公司一切行动的最优先考虑目标 |
| ② 全方位数字化 | 部分主要资产实现全方位数字化转型 |
| ③ 卓越的技术能力 | 利用优秀人才和一流能力，实现最优的利润、创新和增长 |
| ④ 增长引擎 | 系统性地发掘新的利润增长来源 |
| ⑤ 广纳英才 | 强化人才和绩效兼顾的企业文化 |



资料来源:该集团年报

图22 战略举措围绕以客户为中心



资料来源:该集团年报

1. 全方位数字化, 以满足客户的新需求;
2. 专注客户需求, 在专业度允许的情况下, 降低产品复杂度;
3. 深入了解细分客户需求, 提升新客户获取和老客户挽留的效率;
4. 客户满意度与员工敬业度密切相关, 该集团在关注客户满意的同时, 也非常重视员工的职业发展。

品, 减少总体复杂程度; 通过本公司主要流程的数字化, 大幅提高工作效率;

2. 构建新的数字化价值: 提供新的数字化产品/服务, 满足本公司客户和合作方的新需求, 比如, 防范网络风险、共享经济解决方案等;
3. 在该集团内部成立数字化创新企业, 发掘新业务模式(尤其是金融科技), 并快速扩大规模。

举措二、全方位数字化

实现影响深远的商业模式变革, 即便可能出现可预见的渠道冲突, 也要尽力发展新的收入来源(例如: 直营渠道); 持续关注简洁性和生产效率(见图23)。

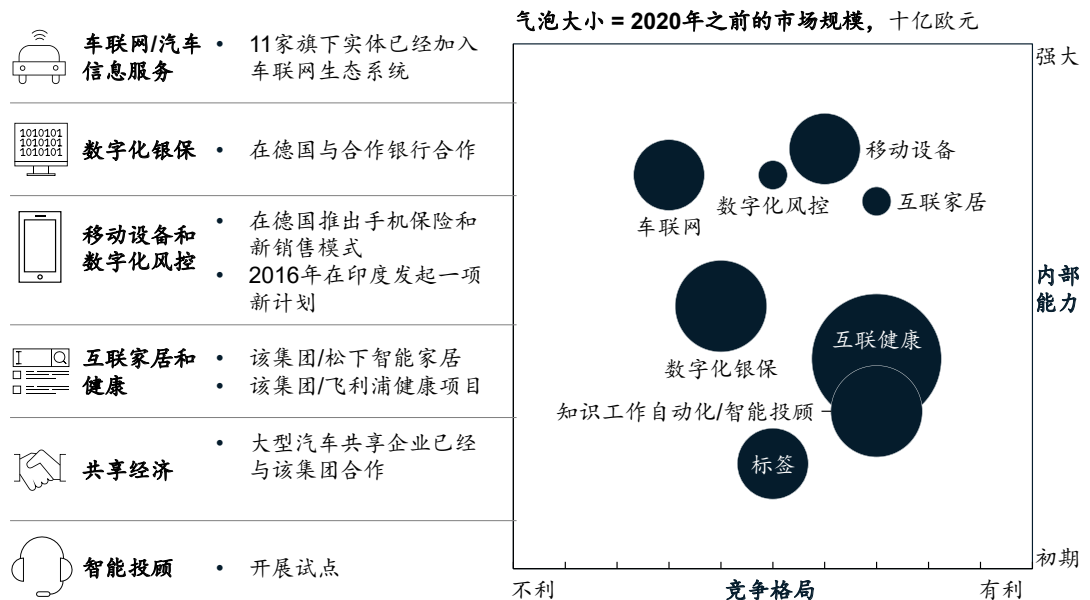
1. 释放数字化红利: 设计简单的数字化产

举措三、卓越的专业能力

以数据和分析能力为依托, 成为新一代保险技术领跑者。

财产保险领域: 利用优秀人才和一流能力, 实现最优利润和增长; 利用数字化和大数据

图23 从新的业务模式和技术中创造价值



资料来源: 该集团年报

优化定价；利用高级分析进行承保和索赔管理。

1. 促进小微企业和中等规模企业卓越增长；
2. 在全球和地区层面改善经纪人的工作效率和质量；
3. 吸引和培养最佳技术人才，促进跨职能协作。

寿险/健康险领域：调整本公司的新业务组合，主动管理本公司的有效业务，以实现最佳利润率。

1. 大力发展资本效率高的产品以及保障健康类产品，加快增长和价值创造；
2. 调整业务组合，改善保障与健康产品险种的利润率；

3. 从依赖经验转向全面的风险绩效文化；

4. 主动优化定价工具，调整盈利能力；
5. 通过风险偏好调整资产负债管理，获取更好的投资表现。

举措四、增长引擎

加快建立新增长引擎，并在当前整体定价过高的市场大环境下，合理规划公司的兼并与收购（见图24）。

举措五、广纳英才

大力发展人才管理，以清晰的目标愿景为基础，加强对内部人才的再教育，并在各个层面实现人才多元化。

图24 针对不同业务线和不同区域市场采取不同策略

	财产险	人寿与健康	资产管理	服务/健康
欧洲	<ul style="list-style-type: none"> • 基于市场领导能力和规模进行业务整合 • 在中欧及东欧地区¹建立大区平台 • 增长直销业务 	<ul style="list-style-type: none"> • 侧重于轻资本产品 • 与银行保险建立合作关系 	<ul style="list-style-type: none"> • 实现与寿险的协同效应 	<ul style="list-style-type: none"> • 扩展服务范围 • 整合保险索赔和救援服务 • 发掘健康业务增长机会
美国	<ul style="list-style-type: none"> • 专注于所擅长的专业领域拓展业务 	<ul style="list-style-type: none"> • 拓展业务，把握退休养老机会 	<ul style="list-style-type: none"> • 取得另类投资收益 	
亚太与拉美/非洲	<ul style="list-style-type: none"> • 扩大创新数字化模式的应用规模 • 构建地区平台和合作关系 	<ul style="list-style-type: none"> • 侧重于轻资本产品 • 发展新的分销合作关系 	<ul style="list-style-type: none"> • 对于基础良好的市场，扩大市场规模（比如，大中华区） 	
全球业务线	<ul style="list-style-type: none"> • 加强协作，提供联合解决方案 	<ul style="list-style-type: none"> • 部署全球主要产品创新 	<ul style="list-style-type: none"> • 在本地市场充分利用全球资产管理专长 	

¹ 意指保加利亚，克罗地亚，捷克共和国，匈牙利，波兰，罗马尼亚，俄罗斯，斯洛伐克，乌克兰

资料来源：该集团年报

1. 强化全球人才的四项基本特质，增强复兴议程的文化基础：协作型领导、客户和市场卓越、创业精神、“最值得信任”（诚信!）；
2. 系统性整合文化转型与绩效管理，注重“做什么”和“怎么做”；
3. 依据价值链，扩展领导标准和能力，摒弃“孤岛思维”，推行以客户为中心的协同合作，注重创业精神；
4. 从本公司最强的业务部门抽调优秀领导人才，安排到不同业务单元，同时将控股公司职能部门的专家抽调到各个市场，增强文化多样性。

目标明确，重在执行

该集团在2015年制定“复兴议程”的新增长战略时，就明确制定了到2018年的宏伟战略目标，包括收益、资本配置、以及现金管理等方面的具体指标（见图25）。

为了达到上述战略目标，该集团也进行了重点战略指标分解，例如：

- 客户净推荐值（NPS）：75%的业务“忠诚度领先”，或净推荐值高于市场水平（之前为47%）；
- 将本公司的无纸化/数字化沟通占比提高到50%以上，扩展本公司的数字化零售产品，实现接近100%的数字化，将提高生产效率取得的10亿欧元收入再投入本公司以客户为中心的数字化转型之中；

图25 设定了到2018年需要达到的收益、资本配置、以及现金管理等方面的具体指标

增长	提高收益	每股收益复合年均增速5%
资本	提升 ...	
	... 资本生产率	净资产收益率13%
	... 资本密集度	Solvency II比率敏感性下降，可能释放大约30亿欧元资本
	... 资本可替代性	至少存在40亿欧元的上游机会
现金	增强流动性	汇付率>80%

资料来源：该集团年报

- 财产险业务方面：到2018年综合成本率CR \leq 94%；
- 寿险健康险业务方面：到2018年新业务盈余(New Business Margin, NBM)从1.9%增至 \geq 3%，每个运营实体OE的ROE \geq 10%，利用资本效率高的产品以及保障健康类产品，加快增长和价值创造；
- 全面落实新的领导激励模式，将英才包容指数从68%进一步提高到72%，确定每个本地管理委员会至少有两位女性；所有人才池至少40%为女性；
- 关注领导班子的领导力建设和绩效文化建设；
- 将战略分解为具体可行的指标，持续推进战略执行和落实。

案例二：坚持价值导向——某美国著名保险公司

从全球范围来看，人寿保险领域正在发生巨大而深刻的变革。我们在人寿保险涉及的资产与长寿风险、健康与疾病风险、传统保障风险，以及团体业务风险等方面均观察到一些值得关注的全景式趋势（见图26）：

由此可见，该集团不仅制定了高屋建瓴的“高质量增长”战略，而且也将这些战略落实到了具体目标和行动举措层面，保持了战略执行的连贯性和有效性。

值得注意的是，该集团2015年制定并开始执行“复兴议程”战略，截止到2018年，已经取得了明显增长，成果显著。近期，该集团又发布了“复兴议程2.0”战略，在前期的坚实基础上，在客户、数字、专业、增长、人才五个方面继续将战略转型推向纵深层次，“复兴议程”仍在持续并不断加速。

该集团案例对中国保险行业的借鉴

- 具备强大的集团战略规划与指导能力，保持战略定力，一张蓝图绘到底；
- 将“以客户为中心”的理念融入企业DNA，围绕它实现五大战略协同；
- 在数字化创新上积极布局，既关注传统业务的数字化，又积极探索新的数字化业务模式，使“大象跳舞”；

在这一大背景下，国际领先的保险企业纷纷直面挑战、顺应趋势、积极转型。以该保险公司为例，作为国际知名的保险公司，它表现出了强大的以“价值为导向”的战略定力，采取了以“高质量发展”为目标的关键战略举措，成绩斐然，非常值得中国保险行业，尤其是人寿保险公司借鉴。

成绩亮眼

首先，从寿险行业的一系列关键指标来看，该保险公司在新业务价值、税后盈利水平、内涵价值、自由盈余、偿付能力水平等方面的经营业绩令人瞩目（见图27）。

其次，它在不同渠道、不同产品线以及不同地域市场上也都坚持“聚焦质量”，以实现“有效益的增长”（见图28）。

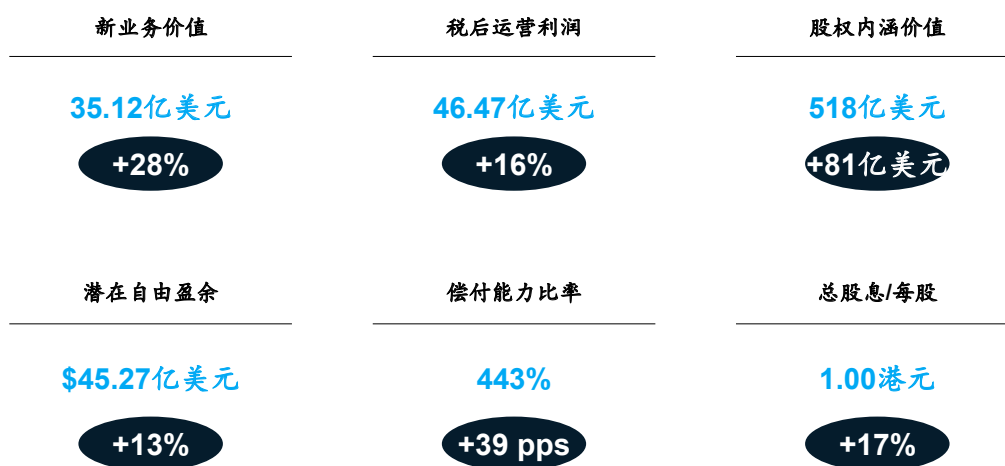
毫无疑问，该保险公司目前取得的经营业绩与其过去多年的努力与执行密不可分（见图29）。

图26 未来人寿保险的全景变化趋势



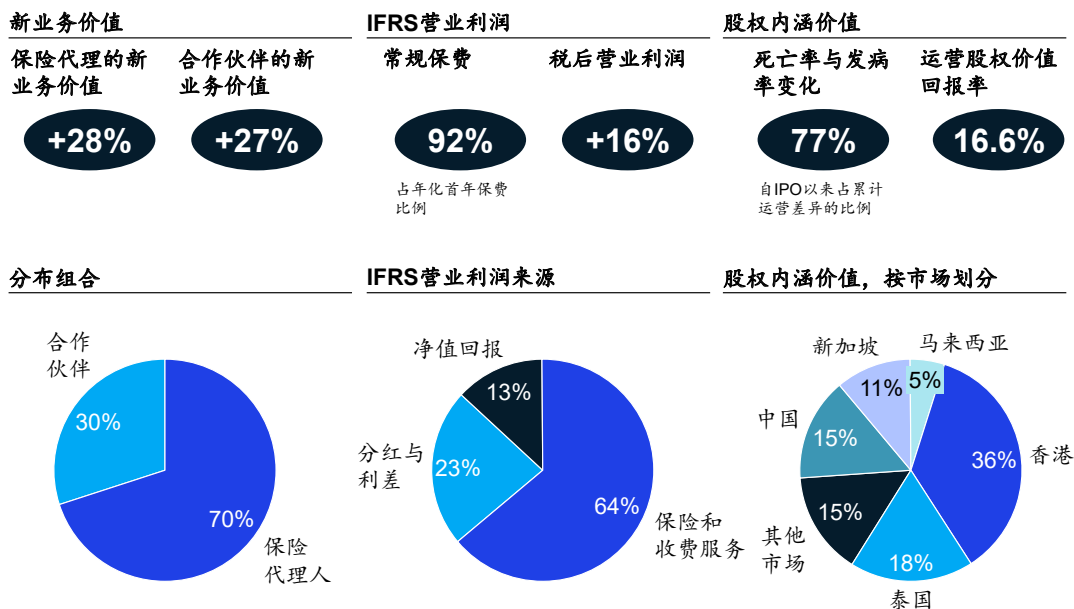
资料来源:麦肯锡分析

图27 2017年卓越绩效——横跨所有关键指标



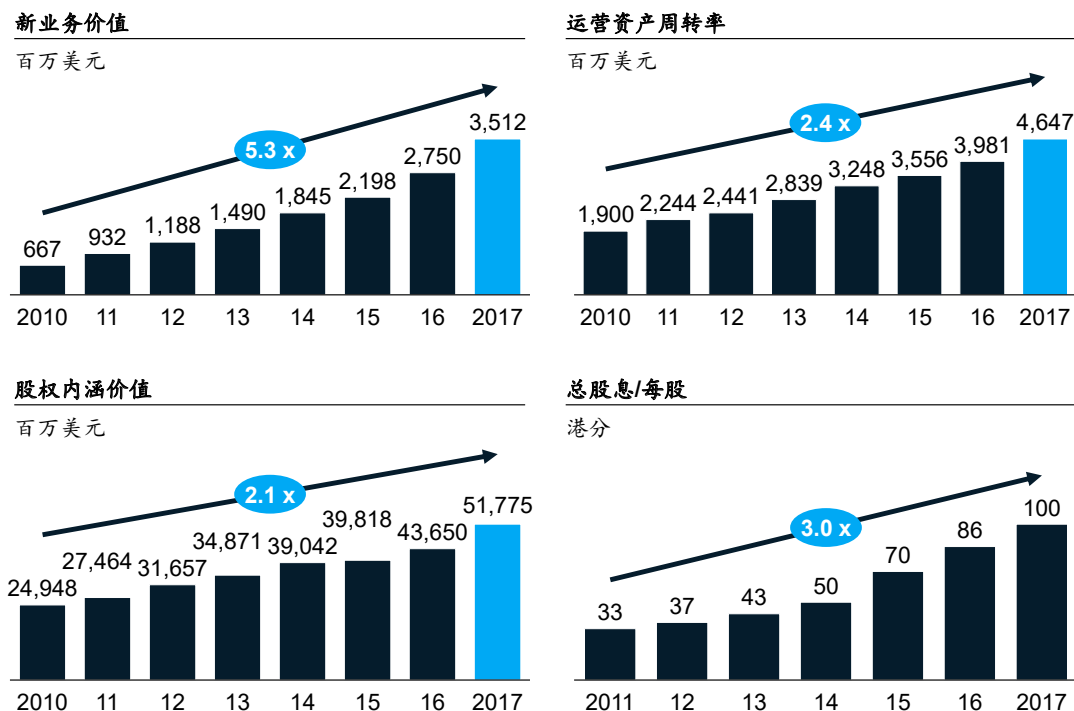
资料来源:某美国著名保险公司年报

图28 以质量为基础，实现盈利性增长



资料来源:某美国著名保险公司年报

图29 通过持续执行推动回报有力上涨



资料来源:某美国著名保险公司年报

举措一：把握大势，厘定战略优先级

从该保险公司披露的年度业绩报告可知，该企业认为亚洲保险市场的增长源于五大结构性驱动力：

1. 快速城镇化及财富创造；
2. 与生活方式相关的疾病患病率增加；
3. 较低的保险渗透率和有限的社会福利；
4. 老龄化人口及所需的退休保障；
5. 客户需求多样化，期望值增加。

在此基础上，该保险公司制定了五大优先战略：

1. 建设优质一流的代理人队伍；
2. 开发下一代合作伙伴渠道；
3. 关注客户的健康与福利；
4. 以客户为中心；
5. 持续推动产品创新。

此外，还有三大战略保障，即人才发展、数字赋能和财务纪律（见图30）。

该保险公司建立了强有力的价值管理文化，围绕对新业务价值、EV内涵价值、现金和偿付能力等关键参数的影响制定了各项战略和运营决策。对寿险公司而言，该保险公司以价值为导向的“财务管理”纪律尤其值得借鉴。

图30 某美国著名保险公司的竞争优势和战略重点**增长的结构化动因**

快速城镇化和巨大的财富创造



与生活方式相关的疾病，普及度增加



保险渗透率低，社保力度有限



人口老龄化加剧，对退休储蓄的需求增加



了解消费者偏好和预期

战略重点

卓越代理	新一代合作关系	健康 & 保健	以客户为中心	产品创新
<ul style="list-style-type: none"> 支持新一代代理的招聘和培训 辅以技术，支持专业化发展 应对更为广泛的客户需求，提供专业建议 	<ul style="list-style-type: none"> 增加战略合作伙伴的参与 强化对合作伙伴的价值定位，实现差异化 通过非传统合作伙伴拓展分销渠道 	<ul style="list-style-type: none"> 延展在健康保健领域的地区领导力 让客户参与到健康生活中来 从传统的支付方演变为积极的合作伙伴 	<ul style="list-style-type: none"> 借助大数据高级分析，深挖客户洞见 客户体验转型 提升客户参与度 	<ul style="list-style-type: none"> 维持保障类产品组合 拓展综合类储蓄和保障解决方案 满足快速增加的长期储蓄需求



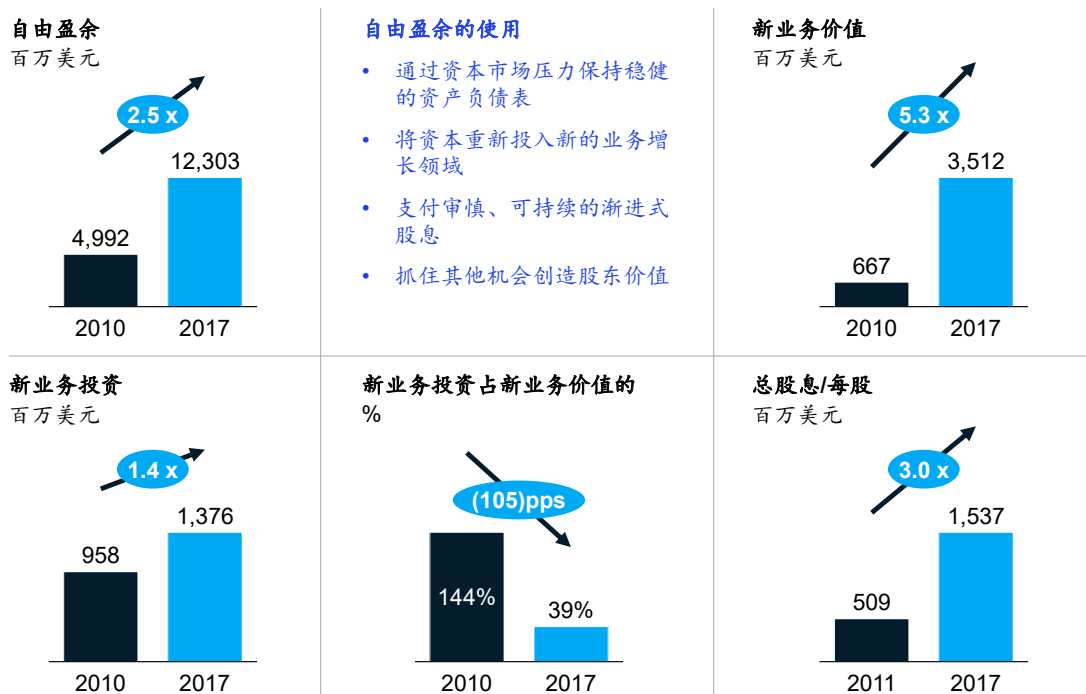
人才发展

数字支持

财务自律

资料来源：某美国著名保险公司年报

图31 严谨的财务管理



资料来源:某美国著名保险公司年报

例如,针对自由盈余的应用,该保险公司也制定了规范化的原则(见图31):

- 始终保持强势的资产负债表;
- 为盈利前景好的新业务增长注入资金,果断撤出亏损业务线和地区市场;
- 提高产品组合的盈利性:强调保障类产品,适当控制分红产品;
- 支付谨慎、可持续和累进性股息;
- 抓住其他新兴机遇,为股东创造价值。

举措二:针对市场需求,差异化竞争

该保险公司在亚洲市场相当活跃。它针对亚洲不同国家和地区的市场制定了差异化竞争

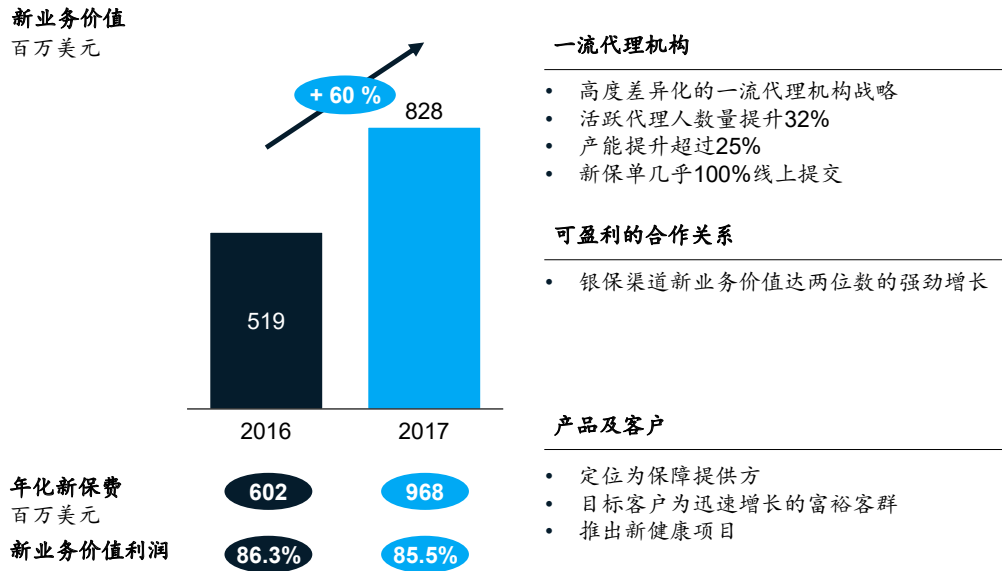
策略。以中国市场为例,该保险公司秉承了“一流优质代理人”战略,在代理人活跃度、产能、数字化程度等方面都取得了长足进步。此外,该保险公司还精选渠道合作伙伴,其银保渠道新业务价值也保持了两位数增长。在产品方面专注保障类产品,在客户方面则聚焦大众富裕群体(见图32)。

其中国市场战略的成功充分体现在代理人产能及收入、产品组合、新业务价值等多维度指标上(见图33)。

举措三:保持战略定力,持续关注价值创造

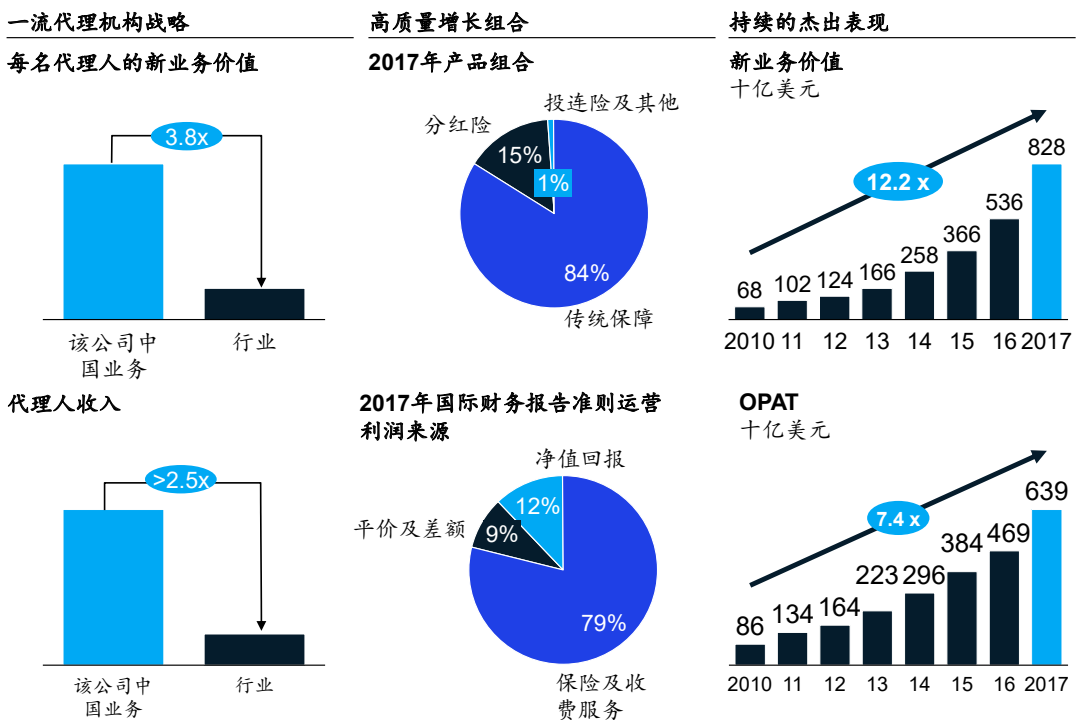
该保险公司以价值为导向的战略之所以能取得目前的成果,离不开持续的战略执行和

图32 在中国市场的差异化竞争策略取得显著成绩



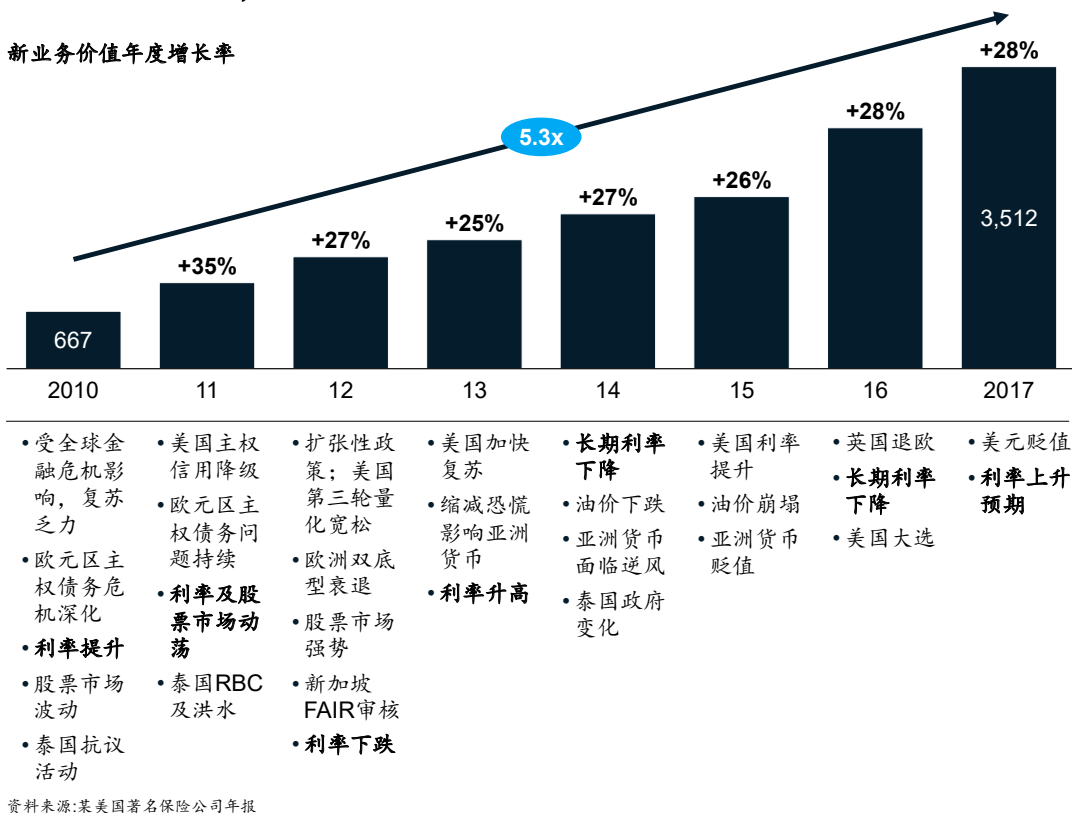
资料来源:某美国著名保险公司年报

图33 某美国著名保险公司中国业务：差异化的战略及执行



资料来源:某美国著名保险公司年报

图34 持续执行，长久创造价值



战略定力(见图34)。回顾过去,我们不难发现,市场存在诸多的起起伏伏和不确定性,该保险公司始终坚持以价值为导向的战略和文化,也是它成功实现“高质量发展”的根本保障之一。

该保险公司案例对中国保险行业的借鉴:

- 坚定的价值管理文化:秉持强有力的价值管理文化,围绕对新业务价值、EV内涵价值、现金和偿付能力等关键参数的影响制定各项战略和运营决策;
- 坚持“以客户为中心”的理念:将“客户引领的业务革新”作为重要战略支柱,基于

目标客群特点,设计产品、营销模式和营销人员管理体系;

- 坚持建设优质、一流的代理人队伍:增加对高端代理人增员和能力培养方面的投入;
- 有选择地发展多元渠道:无论是银保渠道还是大健康合作伙伴,该保险公司始终坚持高品质标准,确保高质量发展,而非仅仅追求规模;
- 高度纪律性的财务管理:关注投入产出和关键绩效指标,持续贯彻财务纪律处分条例,保证业绩健康和风险可控。

案例三：持续锐意创新 —— 某美国知名财产险公司

从全球范围来看，财产保险领域也正在发生巨大而深刻的变革。据我们观察，全景式行业走向将是当前全球财产保险企业不容忽视的战略课题，财产保险所承保的风险标的正在发生剧烈变化，保险公司必须做到未雨绸缪（见图35）。

由此可见，创新是未来财产保险公司赖以生存和发展的核心竞争力之一。我们以某美国知名财产险公司为例，作为一家以创新著称的美国财产险公司，它专注于个人车险和非车险领域的业务，其整体业绩表现在同业中

十分突出，既实现了发展得快（年复合增长率），又实现了发展得好（综合成本率）（见图36）。我们将其成功要素总结为以下四点，非常值得中国财产保险公司借鉴和参考。

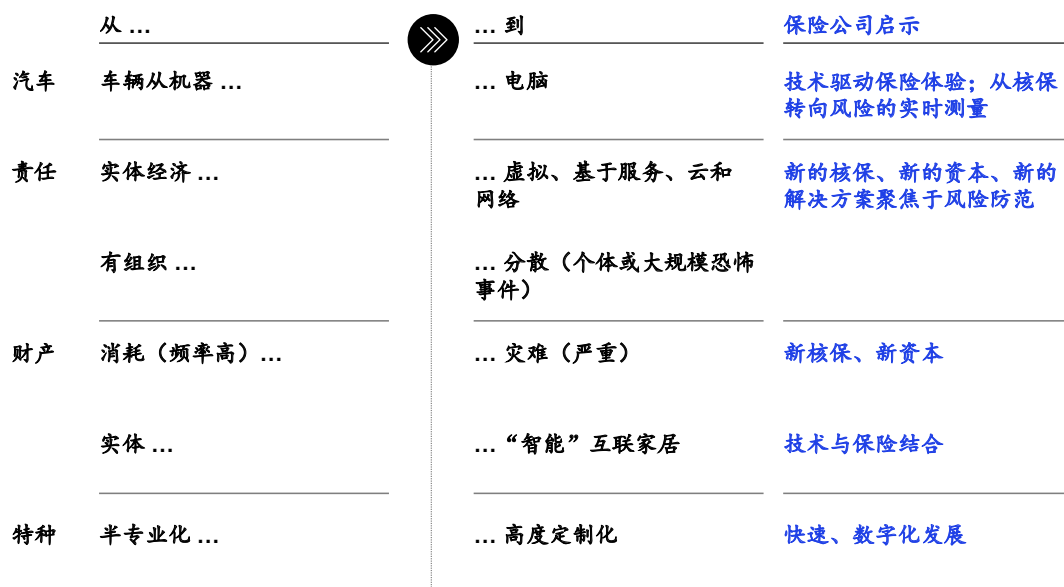
要素一：将持续创新融入基因

该公司始终秉承锐意进取和持续创新的经营发展策略，也以此享誉整个保险行业（见图37）。

要素二：红海中寻找蓝海

在专业能力方面，该公司以其极强的定价能力蜚声海内外。它凭借强大的数据分析优势，持续优化的精准定价能力，不断提高风险识

图35 未来财产保险的全景变化趋势



资料来源：麦肯锡分析

图36 某美国知名财产险公司在国内顶尖财险集团中表现优异
2010年~2017年的综合成本率均值及净保费复合年均增长率

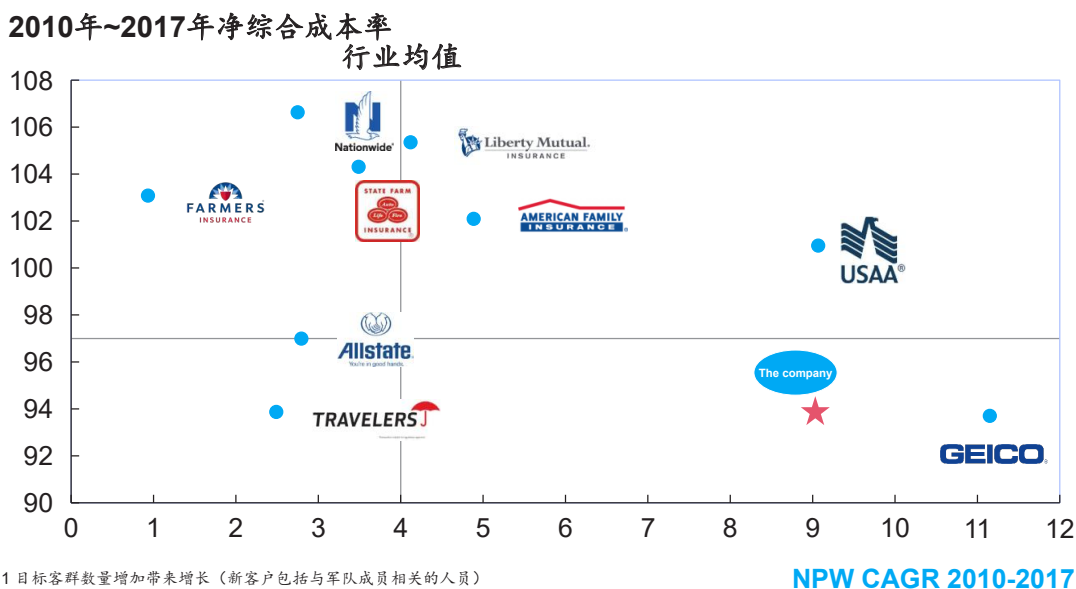
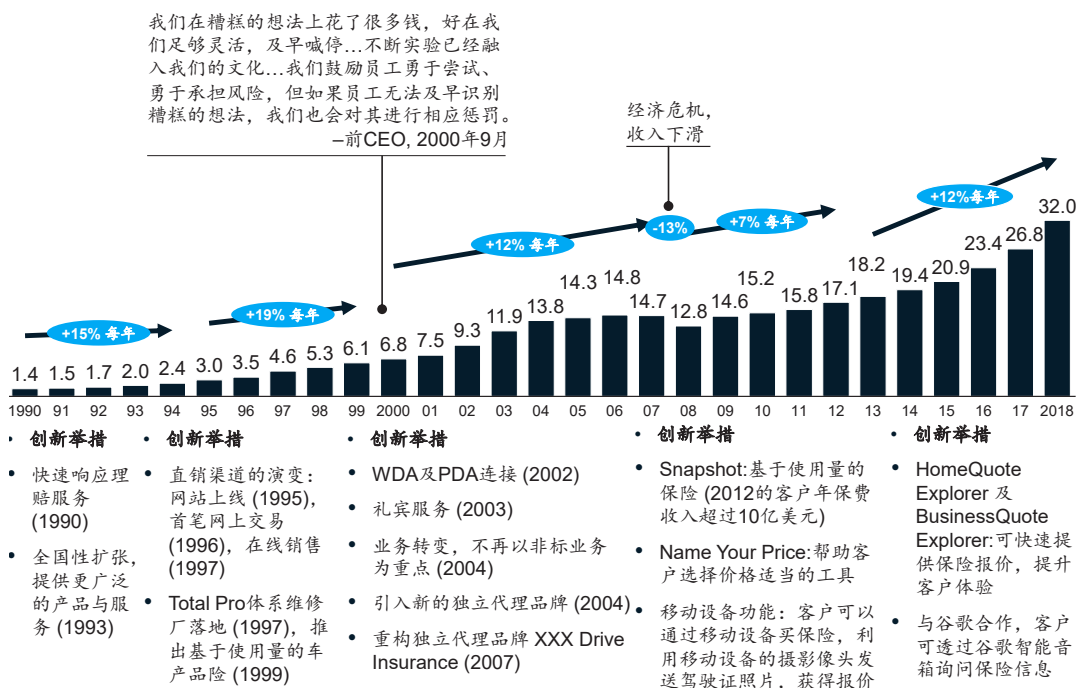


图37 某美国知名财产险公司的增长与一系列成功创新紧密相关
总收入, 十亿美金



别和掌控能力。该公司在早期实践中，针对风险进行分群，勇于为“高风险”人群中相对安全的客户群体承保，例如为“40岁以上的哈雷摩托车车主”客群以及某些“虽有醉驾记录但更加注意行车安全”的客户提供保险服务。这种客户洞察和定价能力以其卓越的数据分析能力为基础，逐渐成为该公司在激烈竞争中脱颖而出、实现“高质量发展”的杀手锏。

要素三：严守“有效益的增长”原则

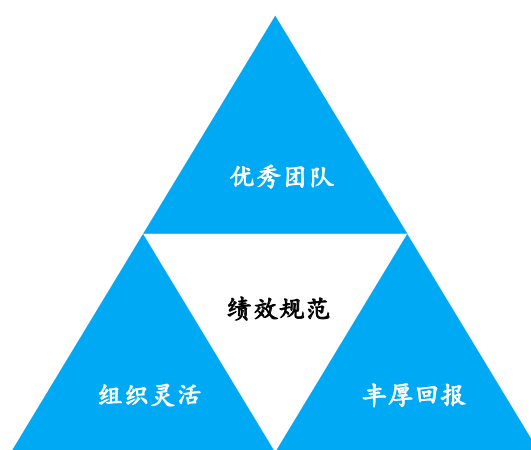
在该公司的重要发展历程中，“96%”是一个关键数字，即综合成本率不高于96%。公司经营设法实现96%的综合赔付率；保持流动性、多元化、高质量的投资组合；保持充足资本支持保险业务运作，同时实现最大化保费盈余比。

该公司的主要高管曾评论道：“盈利能力是最重要的目标，我们的保险子公司每个自然年要至少实现4%的承保利润。我们的业务包含多种产品组合，取决于产品类型、分销渠道、地理位置、客户年限以及核保政策等。根据成熟度、潜在成本结构、客户组合及保单生命周期的不同，每一种产品都有自己的目标运营参数。我们的总目标是在每一个自然年都能总体上实现这一绩效目标，即96%的综合成本率。”

要素四：人才是终极发展动力

与其他成功企业一样，人才战略是该公司持续推动“高质量发展”的根本保障之一。这家公司的人才战略拥有四大特点：优秀的团队、灵活的组织、丰厚的回报，以及统一的绩效规范（见图38）。

图38 某美国知名财产险公司的人才战略



资料来源：麦肯锡分析

在人才引进和团队建设方面，该公司尤其重视营销及市场管理方面的人才，也特别注意招聘非保险行业的外部人才，旨在为团队带来不同的创新智慧与激情。此外，公司也积

极从顶尖学校招聘背景多元化的新员工，并提供多样的实习项目和培训项目，帮助他们茁壮成长。

在组织机制方面,该公司一直强调“扁平化”的组织结构,推行关键领导人岗位轮换制度,以便更好地落实新的战略举措。该公司认为,管理岗位的流动性是创新动力之一。

在激励机制方面,薪酬委员会设定了清晰、具体的目标;整体激励向关键业务领域倾斜(例如:理赔及营销等岗位);员工共享收益,保持奖励制度透明等。

该美国知名财产险公司的案例对中国保险行业的借鉴:

- 选择细分市场,针对非标准市场发力。在红海中挖掘和发现蓝海,保别人所“不敢保、不愿保、不能保”;
- 过去30年中,行业的大多数创新都来自于这家公司,创新是其最鲜明的特征;
- 严格执行财务纪律条例,追求有效益的增长(例如,严格坚持综合成本率不高于96%);
- 赋予“聪明人”更多自主权(例如定价与理赔管理),关注客户感受,充分授权一线;
- 甘冒风险,在恰当时刻把握机遇。

资管行业“高质量发展”案例

2018年资管新规出台,中国资管市场过去依赖“监管套利、多层嵌套、隐性刚兑”的野蛮增长阶段宣告结束,资管行业未来将重回“受人之托,代人理财”的高质量发展之路。何为高质量资管业务?根据全球资管行

业的发展经验,高质量资管业务具备以下五大特点:

- 为客户创造价值:高质量资管业务的核心使命是为客户创造价值,核心衡量指标则是能否维持长期稳定的投资表现。全球领先资管公司70%以上的产品3/5/10年的投资回报率能够持续跑赢市场基准;
- 轻资本,高收益:依赖于影子银行体系下利差收入的资管业务不可持续,高质量资管业务应该以“管理费用+业绩提成”的中间业务收入为主。以全球领先的某美国知名银行资管子公司为例,资管是其四大业务板块中股本回报率(ROE)最高的业务,2018年ROE达到31%,显著高于同期零售银行的28%,商业银行的20%,公司和投行业务的16%;
- 收入贡献稳定:随着资本市场以及个人和机构投资者的日益成熟,资管业务将逐步从追逐短期回报转向通过长期稳定的资产配置创造价值,全球领先资管公司的收入贡献普遍较为稳定,能够有效穿越经济周期;
- 与主业高度协同:对于商业银行、保险公司和证券公司而言,它们的资管业务都与主业具备良好的协同效应,不但能够帮助主业资金实现保值增值,更能够利用主业渠道服务零售和机构客户的财富管理需求;
- 高投入,高产出:资管业务是典型的高投入高产出业务,全球领先资管公司的成本收入比普遍高于70%,人才、渠道

图39 过去十年，行业经历巨大转变

	从 2010	到 2017
行业架构	36% 前十大资产管理公司的资产，集中在3家资产管理公司	53% 前十大资产管理公司的资产，集中在3家资产管理公司
	低 前15大资产管理公司中，另类资产管理的市值很低	39% 前15大资产管理公司中，39%的市值来自于另类资产管理
投资	87% 87%的资产集中在美国	80%+ 85%以上的资金净流入来自新兴市场和国际市场
	85% 主动式投资的规模远超被动式	2x 被动式投资的增长速度是主动式的两倍
	32% 全球资产管理收入来自于另类投资	约40% 全球资产管理收入来自另类投资

资料来源：McKinsey Performance Lens Global Growth Cube，麦肯锡全球资产管理咨询业务

和科技是全球领先资管公司的重点投入领域。

金融危机之后的10年，全球资管行业经历了巨变。新兴市场资金崛起，被动投资增长迅猛，另类投资异军突起，利润率承压，成本结构发生变化，行业集中度显著提高（见图39）。

面对变革，我们清晰地看到，积极应对市场格局变化、推动战略转型的资管公司，过去10年的增速显著高于竞争对手，同时还建立了优于竞争对手的业务和管理能力（见

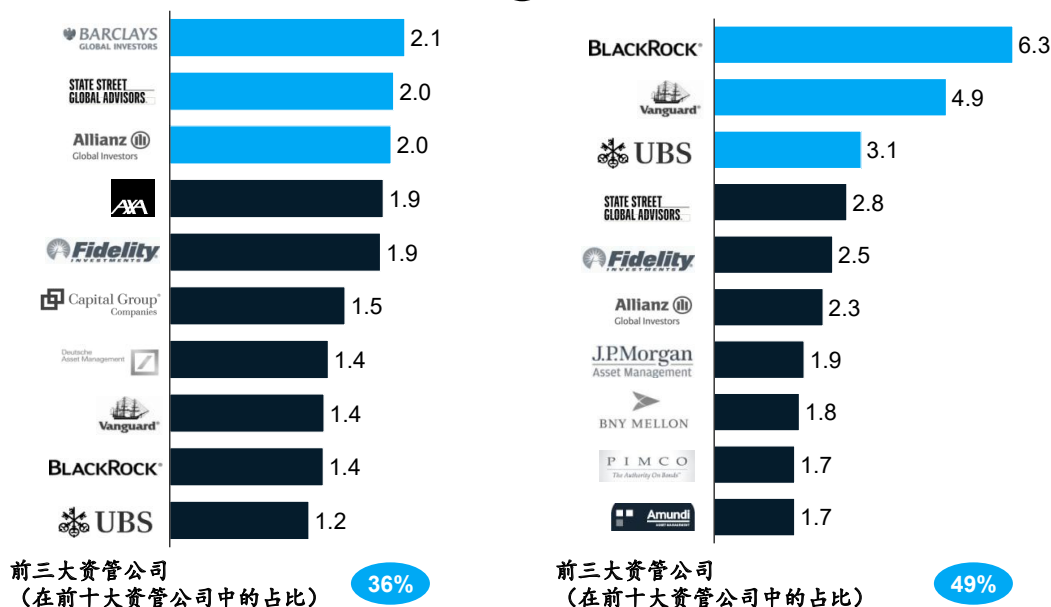
图40）。概括而论，国际领先资管企业的高质量增长主要围绕五大主轴展开。

- **第一主轴：**进入高增长的业务领域或者区域市场。比如，贝莱德资管抓住被动投资崛起机遇建立起了被动投资第一品牌iShares，瑞银资管积极拓展亚太市场等；
- **第二主轴：**强化资产配置能力和解决方案能力，而不只是提供产品。比如，围绕机构客户需求大力拓展多资产解决方案能力和OCIO服务能力；

图40 2007—2017年间，全球资产管理公司的十强排名变化显著，前三大公司集中度提升

2007年全球资产管理规模排名前十的资管公司，万亿美元

到2017年全球资产管理规模排名前十的资管公司，万亿美元



资料来源：P&I Watson Wyatt/P&I Towers Watson: Top Global Money Managers

- **第三主轴：坚持人才核心策略。**通过具有竞争力的体制机制和文化吸引、培养和挽留核心人才；
- **第四主轴：科技驱动，全面赋能业务，**同时打造支持业务规模化拓展的运营管理能力。比如，摩根大通资管针对投资顾问、机构和个人客户分别建立起了专业的数字化资产配置和投资顾问平台；
- **第五主轴：并购增长。**比如，东方汇理资管通过收购Pioneer Investments进一步强化了自身在欧洲市场的领军地位，摩根大通资管通过一系列并购建立了完善的另类投资能力。

案例一：“客户为先、创新制胜、科技驱动”的全球资管行业王者——某世界级资管公司

该世界级资管公司成立于1988年，总部位于纽约，在全球30个国家开设了70多个办公室，共有员工约13000名，为100多个国家的客户提供投资、顾问及风险管理服务，主要服务于机构投资者，如政府、养老金和其他大型机构，但也覆盖个人投资者和高净值人群。

2018年，该资管公司全球管理资产达5.98万亿美元，2013~2018年年均增速7%，是全球最大的资产管理公司（见图41）。从全球资产分布来看，美洲的份额最高，达66%；欧洲、中东和非洲次之，占27%；亚洲为7%。从产品分布来看，50%为股权类产品，32%

图41 某世界级资管公司在全球资产管理公司排名第一

2017年全球资产管理公司排名¹

排名	资产管理公司	市场	管理资产 十亿美元	母公司类型
1	某世界级资管公司	美国	6,288	▪ 基金系
2	Vanguard Group	美国	4,900	▪ 基金系
3	UBS ²	瑞士	3,101	▪ 银行系
4	State Street Global Advisors	美国	2,800	▪ 银行系
5	Fidelity Investment	美国	2,448	▪ 基金系
6	Allianz Group	德国	2,268	▪ 保险系
7	J.P. Morgan Asset Management	美国	1,900	▪ 银行系
8	BNY Mellon	美国	1,800	▪ 银行系
9	PIMCO	美国	1,690	▪ 基金系
10	Amundi	法国	1,652	▪ 银行系
11	Capital Group	美国	1,600	▪ 基金系
12	AXA Group	法国	1,405	▪ 保险系
13	Credit Suisse	瑞士	1,387	▪ 银行系
14	Prudential Financial	美国	1,366	▪ 保险系
15	Morgan Stanley	美国	1,300	▪ 银行系
16	Legal & General Investment	英国	1,282	▪ 基金系
17	BNP Paribas ³	法国	1,230	▪ 银行系
18	Goldman Sachs	美国	1,128	▪ 银行系
19	Northern Trust	美国	1,100	▪ 银行系
20	Wellington Management Company	美国	1,021	▪ 基金系

1 排名来源为Relbanks，数据截至2017年12月31日

2 UBS的总管理资产规模包括财富管理、财富管理美国和资产管理

3 BNP Paribas的总管理资产规模包括资产管理、财富管理、保险和房地产

资料来源：Relbanks；麦肯锡分析

为固定收益类产品，多资产管理和现金管理产品均为8%，另类投资占2%。从投资策略分布来看，主动管理占27%，指数投资占36%，iSharesETF占29%，现金管理策略占8%（见图42）。

该资管公司的高质量增长得益于其对资管市场趋势的前瞻性判断、迎合趋势的战略，以及相应的价值主张和核心能力（见图43）。

举措一：聚焦高增长领域，先于市场进行布局和投入

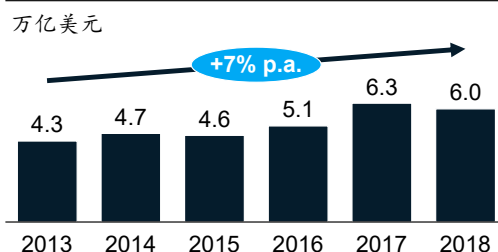
该资管公司在全球总部设有集中的战略产品管理部门，通过对客户需求的深入研究指引全球产品战略。面对全球市场被动投资的崛起，以及主动投资增速下滑甚至收缩的趋

势，该公司积极布局各大资产类别的ETF基金和Smart Beta基金。2009年，该公司收购巴克莱的被动投资业务iShares之后，大力投入，iShares 2018年资产规模就已达1.7万亿美元，远超其他竞争对手。此外，iShares也是推动该公司高速增长的核心引擎，在2018年全球资本市场大幅度动荡的背景下，iShares ETF仍然实现了1680亿美元的净流入。

在区域策略方面，该资管公司将重点新兴市场作为下一步的投入重点。比如，在中国进一步放开资本市场跨境投资通路和资管市场外资准入的背景下，该资管公司通过不同的投资计划和渠道，如QFII、RQFII、QDII、QDLP、沪港通和深港

图42 某世界级资管公司主要服务于机构投资者，主要市场为美洲市场，主要产品为股权类产品

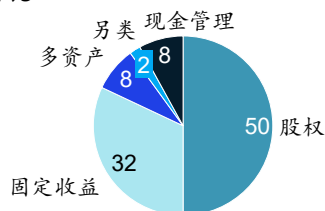
2013~2018年管理资产



2018年机构客户占比61%，零售10%，iShares/ETFs占比29%

2013~2018年全球资产管理额按产品分布

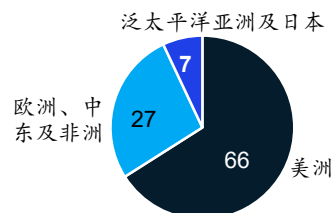
全球资产管理总额 5.98万亿美元
百分比



资料来源：某世界级资管公司年报

2018年全球资产管理额按地区分布

全球资产管理总额5.98万亿美元
百分比



2018年全球资产管理额按投资策略分布

全球资产管理总额 5.98万亿美元
百分比

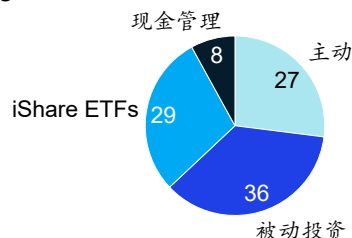


图43 面对变革，国际领先资管企业纷纷聚焦高增长领域，强化价值主张，建立差异化竞争力

某世界级资管公司对全球未来资管行业的判断

- 1 监管** 监管使得管理费类资产渐成主流
美国管理费类资产预计于2020年到达约20万亿美元
- 2 组合** 投资人不满足于当前收益，开始尝试不同产品组合
60/40组合的收益率预计于2023年从过去的11%下降至4.2%
- 3 价值** 资管公司通过扩大规模来满足客户低成本、稳定回报率的要求
全球ETF市场规模预计于2023年达到约12万亿美元
- 4 亚太** 亚太地区将成为增长焦点
2021年亚太区资管规模预计达17.9万亿美元，年复合增长率10.5%
- 5 科技** 科技正从多方面改变竞争格局
数字宇宙(Digital Universe)数据量预计将于2020年到达45泽(约1千万亿兆)

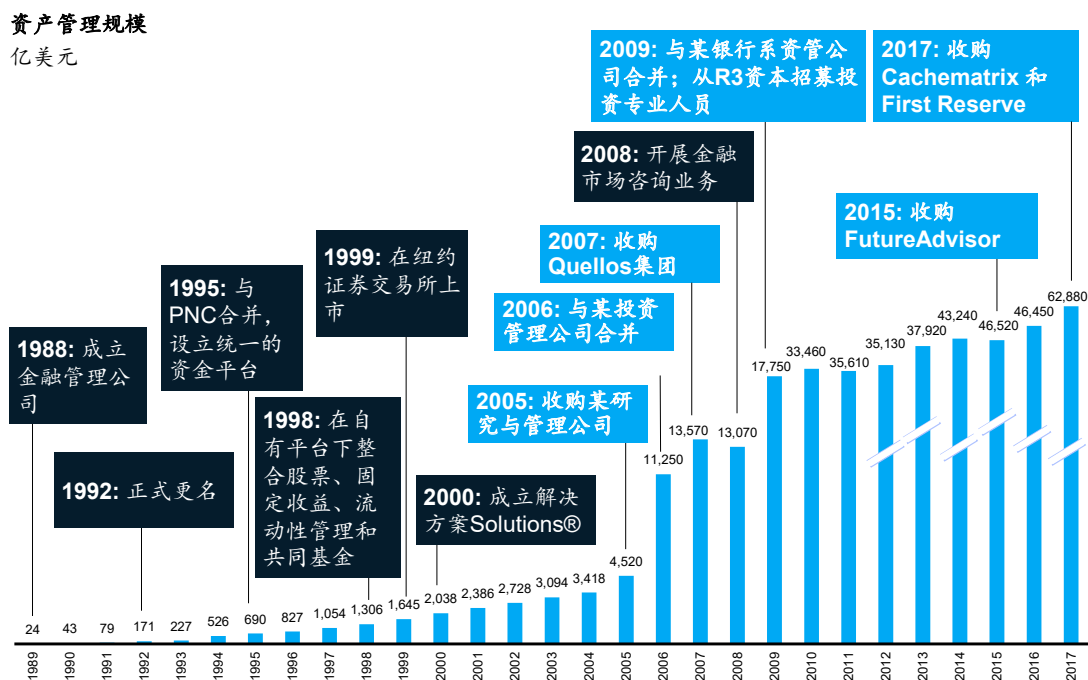
资料来源：小组分析



核心应对战略与关键支撑

核心战略	聚焦高增长领域	<ul style="list-style-type: none"> 非流动性另类资产 养老金 亚太新兴市场 ETF基金 量化基金
关键支撑	强化价值主张	<ul style="list-style-type: none"> 资产配置与组合构建 分销网络和解决方案 运营效率 科技平台 数据与人工智能
	四大差异化竞争力	<ul style="list-style-type: none"> 以科技实现规模效应 多资产类别的投资平台 全球和本土结合的分销网络 协作的人才战略和企业文化

图44 某世界级资管公司2005年以来通过多次战略性收购实现增长



截至2017年12月31日¹

¹ 截止2018年底的资产管理规模为5.98万亿美元

资料来源：某世界级资管公司年报

通，设立合资基金、私募基金管理公司等，积极布局中国在岸和离岸市场。

举措二：通过前瞻性并购，在高增长领域实现跨越式的能力建设

该公司过去10年的高速增长伴随着对高增长领域的前瞻性并购（见图44）。首次标志性并购发生在2006年，该公司通过并购增强了自身在股票、多资产和另类投资领域的产品和投资服务能力。第二次标志性并购发生在2009年，时值金融危机，投资者不满意主动管理产品的收益水平、波动性和高费率，被动型产品趁机崛起，该公司抓住了这个关键机遇，并购了某银行系资管公司指数投资、ETF业务的iShares平台和品牌。2015年，智能资管风口逐步来临，该公司开始关注

金融科技，2015年并购Future Advisor，通过与自有平台系统的整合打造解决方案，建立起了服务智能投顾和财富管理行业的技术输出能力。

举措三：以客户需求为核心，打造“综合产品+服务+技术输出”的独特价值主张

该资管公司不仅提供产品，还力求了解每一位客户的战略及战术考量，比如投资目的、风险承受能力、相关利益群体等，并致力于打造定制化的解决方案（见图45）。基于这一独特的价值主张，该公司实现了在战略客户交叉销售更多的产品服务，赢得了更多的钱包份额，并建立起了长期稳定的客户关系（见图46）。

图45 某世界级资管公司不仅为客户提供产品和解决方案，还为客户提供综合、专业的顾问式服务

该公司力求了解每一位客户的战略及战术考量 ...

投资/政策目的	资产负债表评估	利益群体	风险承受能力	监管/汇报
<ul style="list-style-type: none"> 资本保值 流动性 多元化 多元资产 产品解决方案 	<ul style="list-style-type: none"> 评估 优化 组合重组 证券处置 压力测试 	<ul style="list-style-type: none"> 监管机构 董事会 管理层 内部员工 评级机构 	<ul style="list-style-type: none"> 信贷 现金流 现金 久期/收益曲线 流动性 	<ul style="list-style-type: none"> 监管限制 透明度 会计管辖 税收考虑 运营问题



... 并依照多个维度打造定制化的合作关系

投资/政策目的	专业化	透明度	知识
<ul style="list-style-type: none"> 资产类别的广度 资本市场咨询 投资平台 Green Package®风险分析 中后台外包 	<ul style="list-style-type: none"> 专业化账户管理 全球长期关系 背景广阔，为多元化的机构客户提供服务 	<ul style="list-style-type: none"> 风险汇报 客户报告 监管洞见 	<ul style="list-style-type: none"> 资本市场网络 该公司智库研究 培训项目和活动

资料来源：某世界级资管公司官方网站；小组分析

图46 某世界级资管公司依托强大数据平台为客户提供顾问式营销服务，拓展钱包份额

该公司的全面合作伙伴关系

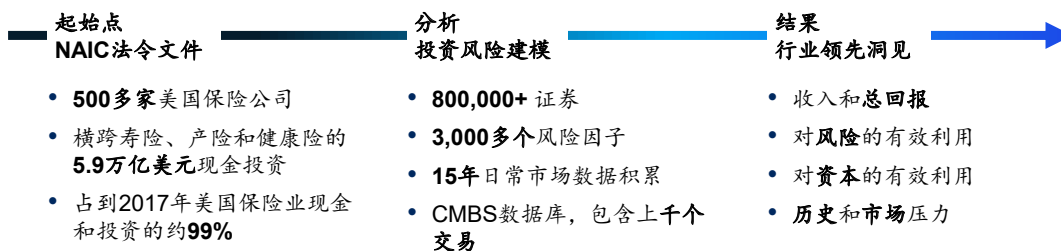
逾300亿美元
由该公司管理

150亿美元+ 50亿美元+ 30亿美元+ 10亿美元+
固收 ETFS 股权 另类

全面的平台服务

自定义组合解决方案

提供保险公司风险研究服务



资料来源：SNL

举措四：科技驱动，赋能业务，通过投资管理整合平台实现技术和管理输出

该资管公司善于将科技运用于金融投资领域，比如通过自然语义学习技术解读分析师报告，获取洞见，或者解读社交媒体文本，判断市场情绪；通过卫星影像分析技术，追踪工业企业的生产活动和零售企业的客流情况等。

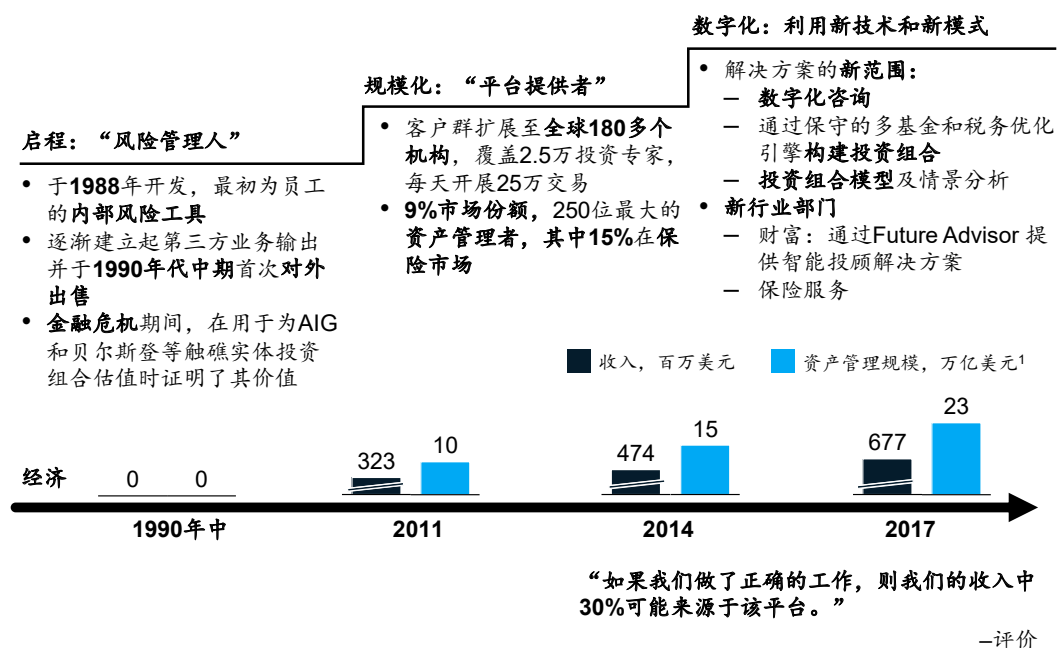
同时，该公司还拥有业内领先的投资管理整合平台，可对先进的风险分析与全面的投资组合管理、交易和操作工具进行整合，服务于专业投资管理人员，使他们能够在充分掌握有效信息的前提下做出决策，继而进行高效风险管理、交易执行，实现整体运营的规模效益。

该系统平台的前身是该公司的内部风险管理工具，在过去30年中，该公司不断完善平台

功能，建立起了系统输出能力。过去5年中，该公司引入了金融科技，不断提升平台的功能丰富度和应用广度（比如进入财富管理领域）。如今，该平台已经成为全球领先的端到端资产管理系统平台，为全球25000名专业投资人员提供服务，平台赋能的管理资产规模超20万亿美元，其中外部管理资产多达15万亿美元。

该平台完全由该资管公司自主研发，它不只是系统方案，还可通过分析海量数据为客户提供洞见和提供管理工具输出。平台拥有一支由1000多名开发人员组成的技术团队，持续为平台提供技术支援，并不断对平台进行改进和更新。此外，它还拥有一个由800多名专家组成的数据分析“工厂”，为投资者建立数据库，实时监控数据变动，并提供精准分析（见图47）。

图47 全球领先资管公司的端到端系统平台在过去25年不断演进，将成为该公司未来重要的收入来源



¹包括集团资产：2017年约为6万亿美元

资料来源：麦肯锡资产及财富管理实践；公司信息；媒体信息

举措五：建立高度依托量化分析和系统支持的组合风险管理能力

过去30年中，该资管公司能够顺利穿越周期、实现高速稳定的高质量增长离不开其强大的风险管理能力。该公司依托自身强大的科技和数据能力，实现了高度系统化、流程化和量化的风险管理，能够实时支持和引领业务发展。

1. 风险流程系统化。重视投资的系统性、严谨性和纪律性。在该公司体系内，对所有交易的风控（包括交易前和交易后的合规检查）均在系统中实现。
2. 风险管理前置，贴近一线。设立专门的风险分析团队，站在投资经理和组合经理背后，对交易流程、交易数据和组合风险进行常规监控和检查，避免操作失误，保证所有交易真正符合客户需求。
3. 大力投资风险建模和数据分析。该资管公司组建上百人的团队在系统中持续开发几十种压力情景和各类风险建模，模拟“自然灾害”、“英国脱欧”、“美联储加息”等事件对投资组合的预期影响，前瞻性判断经济周期，还可通过量化分析得出“负面清单”和“正面清单”，赋能投研。

案例二：“投研为先、协同制胜、精英人才驱动”的全球领先银行系资管公司——某美国知名银行旗下资管业务

该行是全球领先的金融服务机构，足迹遍布全球100多个国家，服务于各地的政府、公司和机构。截止2018年，该银行全球总资产达2.62万亿美元，净营收约1115亿美元，净利润达325亿美元。

该银行下设消费者及社区银行、公司金融、商业银行、资产和财富管理四个子版块。2018年各板块营业收入占比分别为：消费者及社区银行47.0%、公司金融32%、商业银行8%、资产管理13%。

资产和财富管理作为该行四大业务板块之一，整合了私人银行和资产管理两大业务，其中资产管理业务以子公司形式独立运作，围绕投资、销售和中后台职能主轴配备了完善的前、中、后台团队职能。

2017年，该行资管业务的资产管理规模达到1.9万亿美元，排名世界第七，在银行系资产管理公司中排名第三，仅次于UBS和StateStreet Global Advisors（见图41）。2018年管理资产规模达到2.0万亿美元，其中长期管理资产高达1.5万亿美元。在业务上，投资产品线齐全：2017年，流动性产品的资产管理规模（AUM）为4590亿美元，固定收益产品资产管理规模（AUM）为4740亿美元，股权类产品资产管理规模（AUM）为4280亿美元，多资产和另类产品为6730亿美元。在客户结构方面，以机构客户为主：2017年，机构客户占47%，私人银行客户占25%，零售客户占27%。

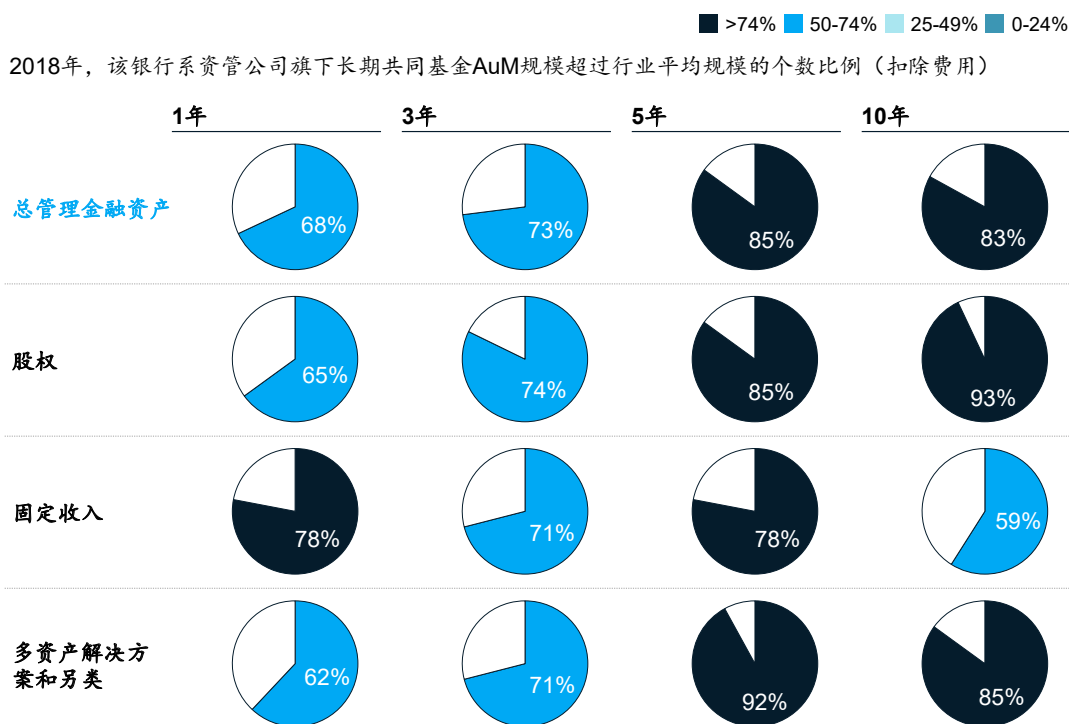
该银行以独立子公司形式运作，围绕投资、销售和中后台职能主轴配备了完善的前、中、后台团队职能。

作为全球最为成功的银行系资管公司，该银行有五大举措值得中国同行借鉴。

举措一：建立市场领先的主动管理能力

该银行的投资能力处于市场领先地位。根据美国晨星评级，该银行在所有资产类别中有231个四星/五星基金，领先的长期投资业绩带来稳定的基金规模见图48）。

图48 领先的长期投资业绩带来稳定的基金规模



该银行在投研能力建设方面的投入不遗余力。以股权投资领域为例，该银行在全球拥有150名研究员、拥有30多年的估值和市场模型构建经验，以及耗时20多年建立、由行为经济学支撑的审慎投资流程。2015年，Barron's杂志认定该银行资产管理共有12名投资经理跻身全美投资经理排行榜。该银行凭借出色的投资能力在激烈的市场竞争中赢得了长期资金的青睐，2018年，该银行股权、固定收益和多资产领域70%以上的基金管理资产额超过市场平均。

举措二：完善的产品线和主动管理产品的创新开发能力

该行资管业务的产品线高度多元化，在固定收益、股权、多资产、另类、流动性现金管理等大类资产类别具备领先市场的产品能力，

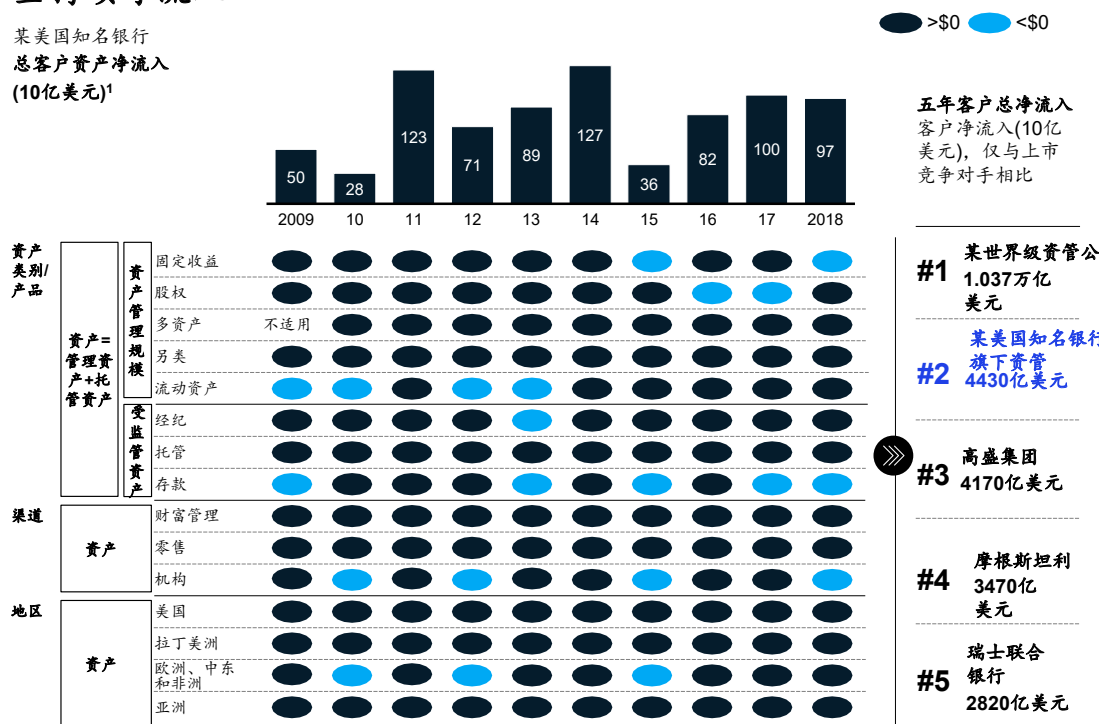
同时拥有覆盖财富顾问、高净值、零售和机构等客群和全球主要区域的分销能力，使其业务增长速度高度稳定。该行2014~2018年间的全球资产净流入高达4430亿美元，全球排名第二（见图49）。

该银行善于根据市场情况调整产品组合，或建立全新产品能力。例如，2017年和2018年，由于股权类等主动投资产品市场表现平淡，该银行合并并清算了89只股权类产品，同时成立了40只新的被动投资产品和10只全新的另类投资产品。

此外，该银行还打造了以主题化投资管理解决方案为首的特色产品。2010年，其启动主题化投资管理解决方案，追寻市场热点，把握行业周期，每年按主题滚动推出不同的基金产品。截止2015年底，其主题化管理资产

图49某美国知名银行系资管公司通过多元化的业务组合推动整体资金持续净流入

某美国知名银行
总客户资产净流入
(10亿美元)¹



1 由于四舍五入关系, 数字可能不相等

规模已超370 亿美元, 是2010年的185 倍, 成为该银行在资管市场的特色策略。

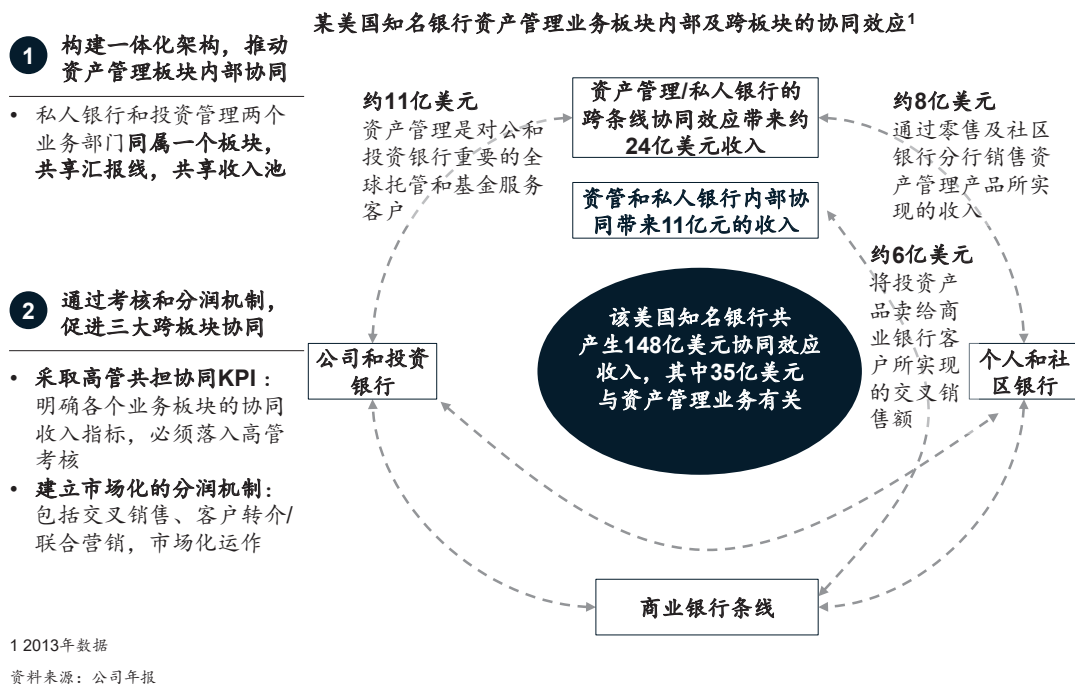
举措三: 协同制胜

协同是该银行的核心战略, 资管业务通过同板块内“资管业务/私人银行”业务协同和跨板块的业务协同创造价值, 该银行通过管理模式充分拉动资管子公司与私人银行的协同: 行内资管子公司和私人银行向同一位负责人汇报, 资管业务内设立专门的组合管理团队服务私人银行客户。截至2017年, 该银行的管理资产中, 私人银行客户资产达到4680亿美元, 占25%。

跨板块方面, 该银行通过协同机制充分激活本行的零售和公司业务渠道(见图50):

1. 设置专属激励。该银行资产管理积极鼓励并奖励本行财富管理和零售银行客户经理向客户推销专属产品。
2. 建立常态化沟通机制。该银行资管积极和分销渠道销售前线沟通, 以便更好地了解客户需求, 并基于此进行针对性的产品设计和开发。
3. 采取高管共担协同KPI: 该银行明确资产管理和各个业务板块协同收入的相关指标, 并落入双方的共责指标。
4. 建立市场化的分润机制: 该银行为所有的跨部门交叉销售、客户转介以及联合营销制定了明确的分润机制, 通过市场化运作模式提升跨板块协同的积极性。

图50 某美国知名银行在四大业务板块拥有良好的协同机制和文化，仅一年就能通过资管和私人银行协同及跨板块协同创造35亿美元营收



举措四：精英人才驱动

该银行系资产管理公司不遗余力投入专业人才建设，拥有约8000名员工，其中核心员工约1250名，包括约600多名基金经理，250名研究员和400名机构销售。该银行通过经营人才文化和打造市场领先的人才机制吸引和挽留关键人才。公司中的高级投资经理保留率大于95%，MD平均任职年限大于15年。其精英人才战略具备以下三大特点：

- 人才投入到位：整体成本收入比超过70%，人员成本近几年都稳定在总成本的60%左右；
- 采取市场化的薪资：人均薪酬高达24万美元；

- 扩大领军人物影响力：CEO拥有丰富的交易经验，供职该行达15年，拥有哈佛MBA学位，此前任公司私人银行部门负责人，被誉为“华尔街最有权势的女王”。她吸引了一大批优秀的基金经理，长期为该行效劳。

举措五：通过持续的科技投入推动资管业务数字化

在该银行“万物数字化”整体战略的引领下，数字化也成了该银行资管业务的核心战略之一，为投资顾问、机构投资者和个人投资者量身定做了三大资管数字化平台（见图51）。

在投资顾问方面，2018年夏天，该银行推出了数字化平台，通过高阶分析和定制化洞见

图51 在集团万物数字化的战略下，某美国知名银行系资管公司正在建立针对不同客群的数字化平台



帮助投资顾问建立更好的组合。短短半年，已有5000名投资顾问使用该平台。

在机构客户方面，该银行的全球现金门户平台可以帮助机构客户线上集中管理和执行流动性投资，目前每天的交易额超7亿美元。

在个人客户方面，该银行的投资在你平台能够帮助客户实现简单、智能和低成本在线上投资，与零售银行产生了良好的协同效应。

同时，该银行也通过内部系统优化提升运营效率，过去两年淘汰了226个陈旧系统，并通过平台现代化和云服务整合上线了276个现代化系统。

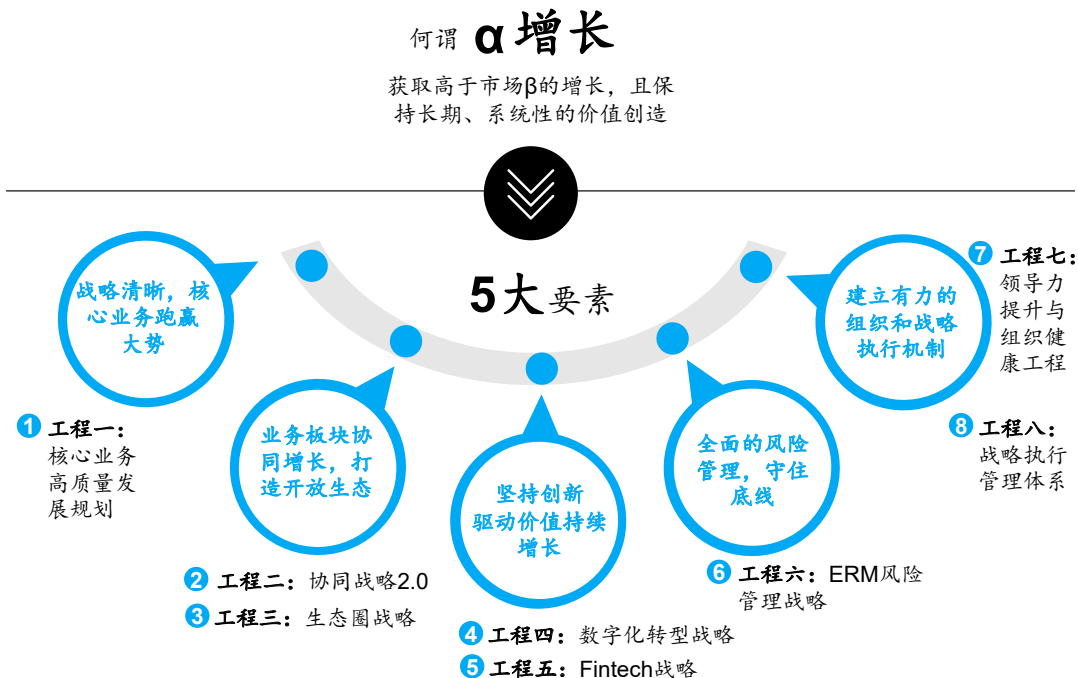
全球领先资管公司案例对中国资管行业“高质量发展”的借鉴

- **客户中心**: 秉持“受人之托，代客理财”的理念，将为客户创造长期稳定的价值作为核心使命；
- **投研为本**: 依托团队、数据分析和体系化投研流程建立超越市场的投资能力；
- **协同制胜**: 依托母公司/集团资源，明确协同模式，建立起协同机制和文化，建立差异化的渠道竞争力；
- **人才为核**: 以领先的人才机制和文化吸引、培养和挽留关键人才；
- **技术驱动**: 通过数字化和金融科技应用，赋能投研和渠道能力，实现规模化高效运营。



第三章、八大工程助力 中国金融业实现高质量 发展

图52 基于“ α 增长”的五大要素，我们建议中国金融企业未来重点关注八大工程



资料来源：麦肯锡分析

通过分析国际领先金融企业的高质量发展之路，结合 α 增长的五大要素，麦肯锡建议中国金融企业未来重点关注八大工程（见图52），积极探索具有中国特色的金融业高质量发展之路。

工程一：核心业务高质量发展规划

银行业务高质量发展规划

银行高质量发展规划致力于推动“转型+创新”双轨战略的实施，助力中国银行业从改革转型浪潮中脱颖而出，抢占下一轮高速增长先机（见图53）。

“双轨战略”之“转型”：以客户为中心，推动传统业务全面变革

1. 聚焦战略：削减或退出非核心业务，集中资源发展优势业务，聚焦核心地区。

在经济高速增长期，“规模驱动”是中国商业银行最简单直接的发展模式，但是在经济放缓和监管趋严的背景下，一部分存量业务的经济效应和战略聚焦能力均不达标，只能被列入“非核心业务”。在新的市场环境下，中国银行亟需结合自身竞争优势，重新审视自身的核心战略业务组合，坚定有序地退出非核心业务，并坚持以价值和战略为导向实现有限资源的最优配置。

2. 业务转型：以客户为导向，推动对公、零售和金融市场业务转型，着力发展高效的轻资本业务。由于国内资本市场表现差强人意，银行业整体业绩增速和资产质量承压，大部分商业银行再融资的难度和成本均有不同程度的提高，如何提高风险调整后的资本使用效率将成为未来5~10年间中国商业银行面临的主要挑战之一，仅依赖资产驱动的业务模

图53 麦肯锡建议中国银行业通过推动“转型+创新”的“双轨战略”实现高质量发展

转型：

以客户为中心推动传统业务全面变革

- 1 聚焦战略：削减或者退出非核心业务，集中资源发展优势业务和地区
- 2 业务转型：以客户为导向，推动向对公、零售和金融市场业务转型，着力发展高效、轻资本的业务模式
- 3 风控转型：推动向全面风险管理模式转型，建立以战略为导向，以精细化管理工具为手段的风险管理体系
- 4 协同战略：拉动银行各业务线之间充分协同，形成合力

创新：

科技及数据引领，全面数字化布局

- 5 全面数字化：以客户体验为中心，推动端到端的数字化流程再造，发展全新的业务模式
- 6 拥抱金融科技：通过收购、投资、战略合作等多种形式布局和借力金融科技创新
- 7 数据驱动与科技引领：借助大数据分析和新型技术，变革传统业务，打造全新的核心竞争力
- 8 建立创新组织：建立以创新为导向的敏捷组织，推动银行内外部的持续创新，形成创新生态

资料来源：新闻检索；专家访谈；麦肯锡分析

式将难以为继。国内银行应聚焦发展交易银行、供应链金融、轻资本投行（发债、银团、融资顾问等）、财富管理、资产管理和金融市场代客业务，并围绕战略客群形成定制化的综合解决方案。

3. 风控转型：推动全面风险管理模式转型，建立以战略为导向、以精细化管理工具为手段的风险管理体系。商业银行围绕“降存量”、“控新增”和“建能力”三大主题，积极引入专业风险管理人才，加快金融科技在风险领域的应用，将专业风险管理和经营能力打造为核心竞争力。同时，在监管政策支持下，充分借鉴欧美同业经验，多手段并举实现不良资产专业化、集中化经营，探索、推动适合中国银行业的“好/坏银行区隔经营”模式，大幅提升不良资产处置效率。

4. 协同战略：拉动银行各业务线充分协同、形成合力。中国商业银行应围绕战略客群体系化，识别关键交叉销售机会点，制定计价、分润和利益补偿等配套机制，在全行层面由上至下推动落地，并建立高效协同文化。

“双轨战略”之“创新”：科技及数据引领，全面数字化布局

5. 全面数字化：以客户体验为中心，推动端到端的数字化流程再造，发展全新的业务模式。麦肯锡服务全球银行业的经验表明，客户体验与银行业绩高度正相关，客户体验转型可带动约20%的净推荐值提升，为银行带来10%~15%的营收增长、15%~20%的成本节约和20%~30%的员工效率提升。中国商业银行应将客户体验上升到全行战略高

度，系统化排序、诊断和改造客户体验旅程，并建立客户体验监测体系，形成管理闭环。

6. 拥抱金融科技：通过收购、投资、战略合作等多种形式布局和借力金融科技创新。在体系内建立新技术驱动的业务孵化机制，全面加速金融科技转化进程，不断提升业务价值和管理能力。同时，银行还应围绕业务和客群进行战略聚焦，在全行层面动态优化金融科技布局，避免陷入单纯的“技术崇拜”陷阱。
7. 数据驱动与科技引领：借助大数据分析以及新型技术，支持和变革传统业务，打造全新的核心竞争力。随着银行产品和服务的同质化，未来商业银行的真正比拼将是大数据和新技术在精准

营销、全渠道客户体验、端到端风险管理、精细化资源配置和垂直化管理等方面的应用能力比拼。

8. 建立创新组织：建立以创新为导向的敏捷组织，推动银行内外部持续创新，打造创新生态体系。在全行范围建立项目制敏捷运作机制，并尝试在运转相对成熟的领域彻底实现敏捷组织架构优化，通过组织架构、运作机制、绩效考核和文化建设全面激活组织创新潜能，有效打破“利己主义”带来的“部门墙”问题。

保险业务高质量发展规划

结合国外先进实践以及中国市场的实际环境特点，我们认为保险行业探索高质量发展之路需要采取以下举措（见图54）。

图54 麦肯锡建议保险业聚焦以下重点举措，实现高质量发展

人寿保险：

- 1 以客户为中心，从基础工作做起，逐步推动整体转型
- 2 明确渠道策略，巩固优势渠道，走专业化之路
- 3 布局产品创新，拓展产品内涵及外延，打造产品开发体系
- 4 持续提升运营效率和客户体验

财产保险：

- 5 以经营客户为目标，深挖客群综合需求
- 6 持续做优车险，狠抓续保提升
- 7 提前布局非车险，应对新型风险
- 8 持续降本增效，维持健康的综合成本率

重点战略保障：组织、人才、科技、资本、风控

资料来源：新闻检索；专家访谈；麦肯锡分析

在人寿保险领域：

举措一：以客户为中心，从基础工作做起，逐步推动整体转型

从完善客户信息和数据着手，积跬步至千里。以数据分析为基础细分客户群体，提升保险公司对客户需求的洞察能力，并以此为抓手关注客户端到端的保险旅程，推动公司整体从以业务职能为中心转向以客户为中心。

举措二：明确渠道策略，巩固优势渠道，走专业化之路

根据公司的不同禀赋选择适合自身特点的渠道策略，包括营销员渠道、银保渠道、团体渠道、代理渠道等。渠道专业化之路殊途同归，但同时也要制定差异化的竞争策略，聚焦价值业务，针对重点渠道，做深做优，提高人效和投入产出。

举措三：布局产品创新，拓展产品内涵及外延，打造产品开发体系

大力投入家庭保单的设计，围绕目标客群的家庭成员生命、健康、财富和养老需求，提供有独特价值主张的产品。借鉴跨行业经验，积极建设敏捷的“产品创新工厂”，持续提升产品竞争力。

举措四：持续提升运营效率和客户体验

充分发挥统筹作用，优化运营模型，通过数字化应用提升运营效率和风险管理能力；运营从后台走向前台，塑造“服务即营销”的理念，持续提升客户体验。

在财产险领域：

举措一：以经营客户为目标，深挖客群综合需求

从“经营标的”向“经营客户”转变，关注重点细分客群，持续经营，挖掘客户传统财产险以外的综合性需求。

举措二：持续做优车险，狠抓续保提升

从整体上讲，车险竞争目前依然属于红海竞争，保险公司可以依托自身禀赋，深挖细分渠道、细分市场、细分车型等，实现差异化竞争。同时，面对日益严峻的竞争，老客户的挽留将与新客户的获取同等重要，公司必须下大力气提升续保比率。

举措三：提前布局非车险，应对新型风险



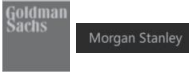



积极拓展企业和商业保险市场以及个人非车险市场，重点关注新能源车、无人驾驶、物联网、数字安全风险、信用风险、农村保险等领域，提升对新型风险的定价、承保和理赔管理能力。

举措四：持续降本增效，维持健康的综合成本率

向国外先进同行学习，严控运营成本，严守财务纪律，将整体综合成本率控制在健康范围之内；同时保持战略定力，不追求无效益增长。

总之，无论是人寿保险企业还是财产保险企业，要实现“高质量发展”都离不开组织、人才、科技、资本、风控等一系列战略保障，保

图55 资管新规背景下，中国大资管的六类牌照将逐步对标全球成熟业务模式，驱动转型

机构类别	禀赋与优势	未来发展定位	全球对标机构
银行	<ul style="list-style-type: none"> 大量零售及机构客户资源 强大的分销网络 理财子公司牌照优势 	<ul style="list-style-type: none"> 依托在固收和非标的优势逐步拓展投资能力，强化资产配置能力 加强母行渠道协同，拓展自营 	
保险	<ul style="list-style-type: none"> 一方长期的保险资金 长期导向、价值投资 资产配置能力/全资产投资能力 	<ul style="list-style-type: none"> 打造资产配置的领军能力 建立全类别、全策略投资平台 大力发展第三方业务 	
券商	<ul style="list-style-type: none"> 卖方研究能力，特别是在股权领域 高风险偏好的经纪客户储备 投行资源的联动 	<ul style="list-style-type: none"> 打造领先的主动投研和专户管理能力 与投行业务联动发展另类资管 	
基金	<ul style="list-style-type: none"> 公开市场的主动投研能力 相对成熟的人才储备 净值化产品领域经验丰富 	<ul style="list-style-type: none"> 领先的主动管理能力+产品创新， 批发、机构和互联网并驾齐驱，完善渠道能力 	
PE	<ul style="list-style-type: none"> 非公开市场的项目寻找/挖掘和谈判执行能力 对股权项目的判断能力 	<ul style="list-style-type: none"> 打造多元化的另类资管平台 强化投融管退的机构化业务能力 打造领先的投后管理能力 	
信托	<ul style="list-style-type: none"> 对私募债务项目的判断能力 信托产品积累的高端客户资源 强大的同业合作资源 	<ul style="list-style-type: none"> 大力发展围绕高端客户的私人银行和家族信托业务 加强主动管理型另类投资能力 	

险公司要统筹规划、合理配置资源，并持之以恒，锐意进取，方能达成“a增长”目标。

大资管高质量发展规划

伴随着资管新规的逐步落地，“转型”将成为中国“大资管”生态未来两年的关键词，各个牌照的业务边界将不断融合。各个类型的机构都应依托自身的优势找到适合的发展方向，打造核心竞争力，实现高质量发展（见图55）。

■ **商行资管：**亟需双管齐下，一手抓产品净值化，实现存量业务转型；一手抓投资能力、渠道能力、协同能力、组织人才、系统

平台和中后台职能能力建设，实现向“理财子公司”的独立经营模式转型。

■ **保险资管：**必须在不确定的市场环境中持续提升主业的投资收益和服务能力，同时依托市场领先的资产配置和全资产全策略投资平台拓展三方业务市场。

■ **公募基金：**亟需进一步强化主动管理能力，增强产品创新，并全面提升全类型机构服务能力、零售渠道拓展能力和数字化渠道建设能力。

■ **信托公司：**亟需进一步强化公开市场和非公开市场的全类别另类投资主动管理

能力,同时利用信托牌照优势打造围绕高净值客户的受托管理和增值服务能力。

- **券商资管:**亟需依托领先的投研能力打造公开市场投资能力,同时借力投行业务资源协同打造领先的另类股权投资能力,并探索针对高净值客户的投融资一体化服务能力。
- **私募股权投资基金:**亟需拓展私募股权、私募债权、房地产和公开市场等多资产类别的另类投资管理能力,并建立覆盖“融投管退”全流程的机构化业务能力。

同时,所有机构的转型都离不开以下八大转型主题:

- **投资能力领先:**打造王牌资产配置能力,建立多资产的策略化投资平台和定制化的解决方案;
- **主业协同完善:**充分发挥主业在客户资金资源、渠道和优质资产方面与资管业务的协同,建立完善的协同机制;
- **销售网络构建:**围绕机构直销、批发零售客户和互联网渠道三大主轴完善三方客户营销和分销能力;
- **兼并收购突破:**通过并购完善国内投资能力,同时拓展全球投资能力;
- **组织模式重塑:**围绕“投资、客户和中后台”主轴重塑组织职能,实现客户导向和投研专业化;
- **人才核心驱动:**构建市场化、专业化、扁平化的人才机制,打造精英人才文化、优

化员工价值主张,打造以长期稳定业绩为目标的绩效考核机制;

- **数据科技赋能:**打造端到端的资管系统平台,通过大数据分析能力建设实现对投研、风控和分销的赋能;
- **风险管理护航:**加强风险量化管理能力和与之配套的限额管理、中台管理及“红黄绿灯”投后管理体系。

工程二:协同战略2.0

做强主业之后,不论是主业内部还是金融集团的跨主业协同都能产生巨大价值。但协同战略不应该只是一句口号,麦肯锡认为,通过一整套的综合金融交叉销售推进方法,机会系统的识别、量化和优先排序,重点协同机会的模式设计,协同组织能力建设,协同考核机制设计和协同利益补偿和激励机制设计五大模块,能够帮助客户有效落地综合金融机制。例如,国内某领先集团围绕个人和企业客户建立起了系统的产品—渠道协同推动模式和配套机制,并通过组织机制统筹协调,最终实现了集团内部综合金融战略的落地(见图56)。

工程三:生态圈战略

放眼2025年,众多领域的生态圈将形成规模(见图57)。我们建议企业结合自身禀赋、聚焦优势行业,对内孕育生态平台,以客户为中心打造一整套综合金融服务产品和解决方案,对外链接生态资源,聚焦大健康、新零售、养老、教育等生态圈,与各业务部门和外部合作伙伴内通外联,共创价值。设计全方位的生态圈战略可遵循“三步走”原则:

图56 金融集团协同战略2.0方法论

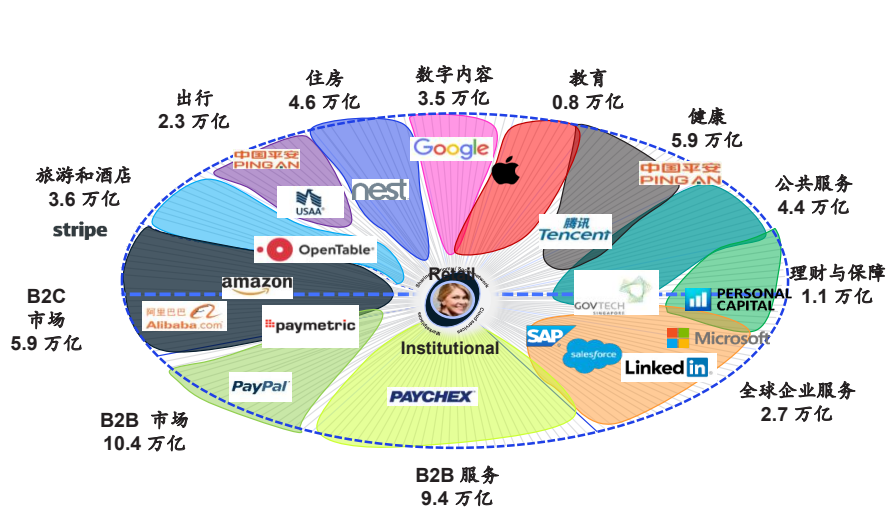


- 1 机会识别** —— 以科学、量化分析为基础，透明化相关业务的历史业绩、未来发展要求和协同价值，从而准确识别关键机会
- 2 协同模式** —— 以业务部门为主导，设计营销方案和实施方案，指引一线业务
- 3 协同组织机制** —— 自上而下地开展组织调整和变革，为良好的集团协同打下坚实的组织基础
- 4 协同考核机制** —— 结合协同的输入，明确在传统增长上，对协同的增量要求，并据此形成自上而下的考核
- 5 利益补偿和激励** —— 结合不同业务的特性、利益主体的核心诉求和资源条件等，设计差异化的利益补偿机制，并据此形成激励方案，应用于每一个实际的利益主体，形成自下而上的强激励

资料来源：麦肯锡分析

图57 生态圈战略：放眼2025，众多领域的生态圈将形成规模。我们建议企业建立协同服务平台，对外链接生态资源，与各兄弟公司内通外联，共创价值

2025预计总销售额(美元)



核心观点

全球范围内，新生态圈将出现在12大传统产业中；而在中国，大量机会存在于与生活息息相关的“衣、食、住、行”四大领域。例如，仅住房购买（一手、二手）的年市场规模就达到10万多亿美元，而交通旅游相关的出行市场规模也超过万亿人民币

资料来源：麦肯锡分析

- 从哪里切入？
 - 明确应当选择进入的生态圈行业
 - 明确在该行业中的具体机会点
- 怎么切入？

基于对生态圈的主导意愿、综合实力，以及对合作约束力的期望三大因素来评估适合的模式

- 如何推动实施？
 - 明确企业自身在生态圈中的价值主张
 - 提升端到端的客户运营能力
 - 鼓励创新文化与推动敏捷组织
 - 确定各参与方的利益分配方式
 - 积极应对监管的不确定性

在此过程中，企业需不断打造数据赋能、科技创新、敏捷组织、考核激励等核心能力，为企业实施生态圈战略提供有力保障。

工程四：数字化转型战略

数字化风暴席卷全球，金融监管更严、新进入者不断涌入、互联网模式攻击咄咄逼人等持续蚕食利润。截至2017年，中国的互联网金融渗透率已达42%，用户近六亿人。互联网金融撼动了传统金融业务的根基，传统金融企业不得不考虑采用新业务模式，应对全新的竞争对手；此外，客户行为迅速改变，数字化诉求成为主流，金融行业的数字化转型势在必行。麦肯锡提出了金融企业的“3+1”数字化战略：

- **建设全新的商业模式：**通过数字化的生态圈建设和全数字化的渠道建设，进入新细分市场，进一步提升现有市场的渗透率；

- **以客户为中心，对现有业务进行数字化转型：**建立数字化工程，梳理客户旅程，开展端到端的数字化流程改造，优化全渠道客户体验，降本提效；

- **Fintech的全面布局及全新风险投资机会：**全面布局金融科技及风险投资机会，利用战略合作及与风投企业合作的机会，投资关键技术手段，将其应用到场景和平台上，以渗透周边市场或进入新市场，甚至颠覆现有市场，并创造新需求。

与此同时，我们也建议金融企业进行数字化基础设施建设，建立包括大数据和高级分析能力、双速IT、敏捷组织和创新文化在内的一整套基础能力，以支撑整个金融企业的数字化转型战略（见图58）。

工程五：Fintech战略

金融科技时代已经到来。大量资本已经投入金融科技行业，一些金融企业试图对这些干扰视而不见，另一些则感到恐慌而反应过度。麦肯锡建议各金融机构采取较为中立的做法，努力辨识干扰因素并从中找出真正重要的信号。具体而言，金融机构无须过分关注金融科技行业的个别“挑战者”，而应更多地聚焦于他们所代表的能力，并培养或从外部购买对数字化未来至关重要的能力（见图59）。

我们建议金融行业把握以下六大数字利器，布局金融科技，并重新定位商业模式和企业文化。

1. **全面强化全公司的数字分析和应用能力。**如今，数据的可得性大大增强，金融企业要赢得未来，就必须打造全面的数据生态系统，从企业内外部获取客户数据并进行科学决策（不再仅根据经验做出决策）。

图58 数字化转型战略：全球领先金融机构数字化战略创新的“3+1”策略

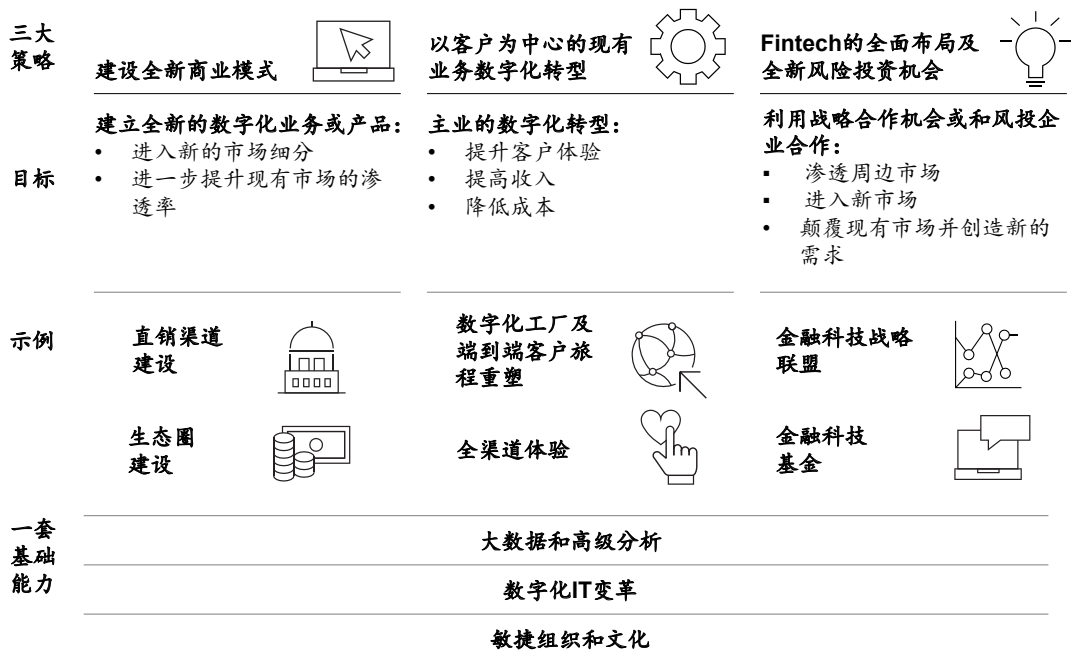


图59 Fintech战略：金融企业应广泛培养多种优秀的数字能力



注：以上框架是麦肯锡数字化能力（DC™）诊断方法的组成部分，该方法对各类核心数字化能力进行全方位的客观对标分析，有助于企业制定成功的数字化战略。

资料来源：麦肯锡分析

2. **根据客户需求整合无缝的客户体验。**随着移动设备的普及和人们偏好的不断变化，客户对实时跨渠道服务（如状态查询和解决问题）较以往有了更多的期待。金融企业需提供无缝对接的全新客户体验，才能从竞争中脱颖而出。
3. **建立数字化营销能力。**掌握数字媒体、内容营销、数字化的客户生命周期管理、营销运作等技巧，将成为金融企业取得成功的关键要素。
4. **构建数字化流程精简成本。**金融企业在运营方面存在诸多流程简化和数字化的机会，金融企业越早抓住这些机会，就能越好地与金融科技进行竞争。
5. **迅速应用下一代IT科技能力和开发模式。**金融企业须利用敏捷开发和持续交付等手段加快软件开发速度，跟上创新步伐。

6. **建立支持数字化变革的组织架构。**金融企业须思考建立怎样的组织架构，支持数字化变革。

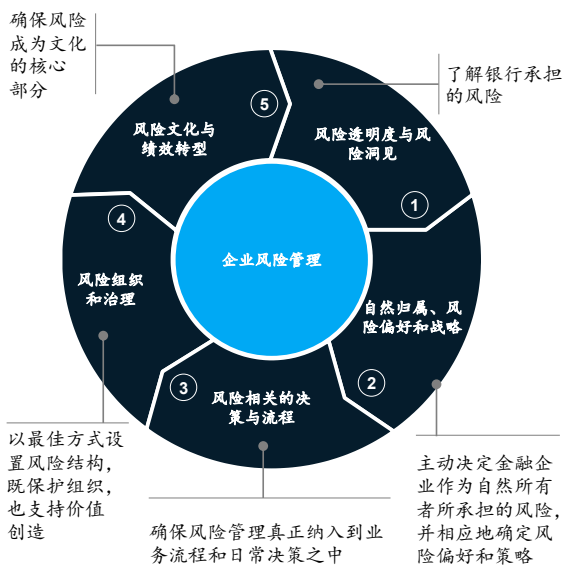
工程六：全面的风险管理

过去多年，国内金融机构沉浸于规模快速增长的狂欢盛宴之中，业务与模式创新层出不穷，却未能同步提升风险管理体系，致使业务扩展近乎“裸奔”。当市场拐点到来，金融机构才猛然意识到风险管理转型已迫在眉睫。但此时渐进式的小修小补已于事无补，麦肯锡推出了全面风险管理(ERM)框架从风险透明度与风险洞见，自然属性、风险偏好和战略，风险相关的决策与流程，风险组织和治理和风险文化与绩效转型5个“要素构成”，具有23个相应的“特征”（见图60）。

全面风险管理的推进唯有从顶层设计出发，推进风险战略、治理架构、文化理念和基础支撑体系4大要素全面转型，才可能成功驾驭

图60 麦肯锡ERM框架由五个“要素”构成，具有23个相应“特征”

ERM框架的五大构成要素

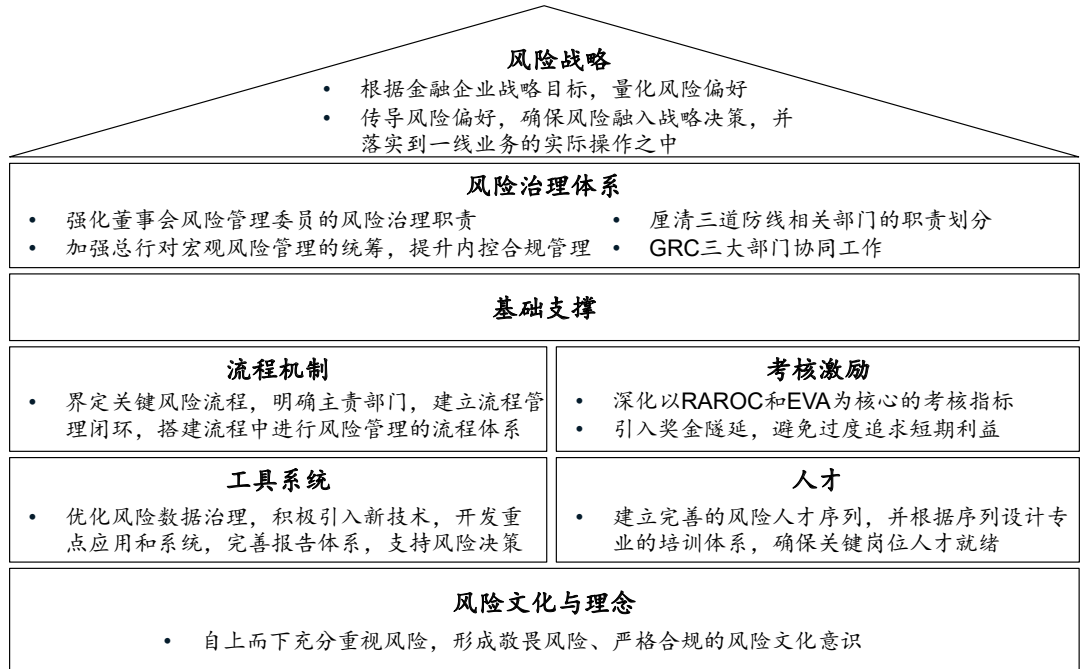


ERM框架五大构成要素的23个相应特征

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 1 • 识别 • 衡量与监控 • 洞见 • 报告与汇总 • 数据与信息 | <ul style="list-style-type: none"> • 基建和应用 • 风险环境 |
| <ul style="list-style-type: none"> 2 • 风险归属 • 风险偏好 | <ul style="list-style-type: none"> • 风险战略 |
| <ul style="list-style-type: none"> 3 • 规划与战略决策 • 业务决策和流程 • 合规与外部利益相关方流程 | |
| <ul style="list-style-type: none"> 4 • 董事会治理 • 资深/高层领导 • 控管环境 • 组织架构 • 角色与职责 • 与风险相关的互动 • 风险人才与能力 | |
| <ul style="list-style-type: none"> 5 • 风险文化与管理 • 绩效管理 with 激励机制 • 风险变革能力和转型 | |

资料来源：麦肯锡风险解决方案——ERM诊断

图61 全面风险管理转型顶层设计的要素



风险，“让风险管理成为金融机构的核心竞争力”（见图61）。

麦肯锡认为，就体系构造而言，金融企业应从风险战略、治理体系、基础支撑及文化与理念四大关键要素实施全面的风险管理体系转型：

- **风险战略**：金融机构需要根据自身的战略愿景做出风险战略选择。金融企业需要建立一套与全司业务战略匹配的风险偏好体系，形成全司上下对于风险的统一量化认识。
- **风险治理体系**：强化董事会职责，加强总部对风险管理的宏观统筹与各类风险的关注，建立全流程、全面风险的各条线风险管理部门和专业的合规与内控管理部

门，落实三道防线分工并充分发挥GRC协同管理，确保风险治理体系高度有效。

- **全面风险管理转型的基础支撑**：建立风险流程机制，通过界定关键风险流程明确主责部门，并建立流程管理闭环，优化风险管理流程，控制流程内高发的操作与合规等风险事件；在考核指标和资源分配中增强风险指标，增加金融机构对风险理念的重视；构建风险工具和系统，量化评估风险；培养和管理风险人才，建立科学的风险人才晋升机制和人才培养体系。
- **风险文化与理念**：强化四大原则，即对风险高度重视、对预警和风险快速响应、员工尊重整体利益，以及风险管理高度透明。

麦肯锡认为，中国金融业实施风险管理转型应把握以下三大关键要素：

要素一：将全面风险转型上升到战略高度，加大投入。高管亲自推动项目执行，实现跨部门协同。金融机构不仅要关注信用风险，还要推动各类风险全面转型。

要素二：打造高度专业化的风险管理和风险转型团队。专业化风险团队是风险转型落地的关键，必须加大对专业人才的投入，并在全司层面建立尊重专业、尊重人才的管理理念。

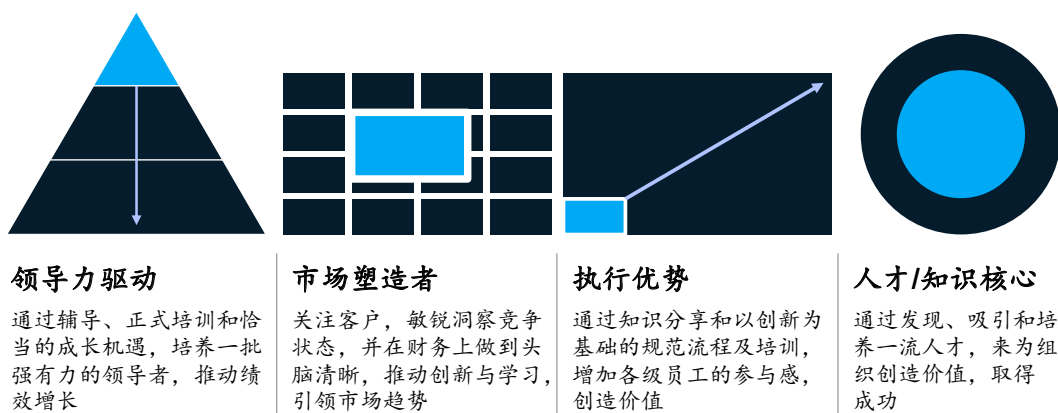
要素三：建立专门的PMO机构持续推动转型。PMO主管通常为资深高管，深谙金融机构的整体战略目标，并具有对内部资源的统筹能力。PMO团队应包含非风险部门人员，包括从内部选拔优秀人才加入项目管理团队，和引入“外援”或“外脑”等，以丰富视角。这一过程也可提高员工对项目的认识和知识传承。

工程七：领导力提升与组织健康工程

麦肯锡认为组织健康对金融企业发展至关重要，领导者需要像对待绩效一样，严格衡量和管理组织健康。健康的公司在业绩上远胜于同行，在麦肯锡组织健康指数榜上，第一四分位（即前25%）的上市公司所实现的股东回报是处于最后四分位的近三倍。根据行业案例，着力于改善组织健康的公司，在短短6~12个月内不仅实现了可衡量的组织健康提升，还见证了实实在在的业绩成果。相比于国外，国内金融同业对组织健康的重视程度有待提升。金融企业组织庞大，架构复杂，更需要了解自身的组织健康现状，只有清晰地了解组织上下在愿景与战略的一致性、执行力、革新力上处于什么位置，才能更加有的放矢地提升组织能力，加速战略执行与业绩提升（见图62）。

结合麦肯锡的多年经验，我们认为金融机构可通过以下5大举措提升组织健康度：

图62 提升组织健康度的秘方



领导力驱动

通过辅导、正式培训和恰当的成长机遇，培养一批强有力的领导者，推动绩效增长

市场塑造者

关注客户，敏锐洞察竞争状态，并在财务上做到头脑清晰，推动创新与学习，引领市场趋势

执行优势

通过知识分享和以创新为基础的规范流程及培训，增加各级员工的参与感，创造价值

人才/知识核心

通过发现、吸引和培养一流人才，来为组织创造价值，取得成功

- **选择合适的健康配方:**在完成组织健康指数测试之后,企业应选取最适合自身现状的组织健康模式作为未来的发展方向;
- **重塑组织健康的核心观念:**识别那些根深蒂固、左右员工行为的思想观念,集中精力塑造新理念,取代旧观念;
- **鼓励各级员工参与:**识别各层级最具影响力的员工,通过他们营造全心全意投入的社区、团体,或正式/非正式的影响者网络;
- **持续动态调整:**为了快速改善和提升组织健康,金融机构还需定期监控和衡量,在执行战略的同时关注组织健康度指数(OHI);
- **平衡短期与长期业绩:**有针对性地设计短期与长期战略举措,并积极与资本市场及员工沟通,达成共识,短期与长期并重。

工程八: 战略执行保障体系

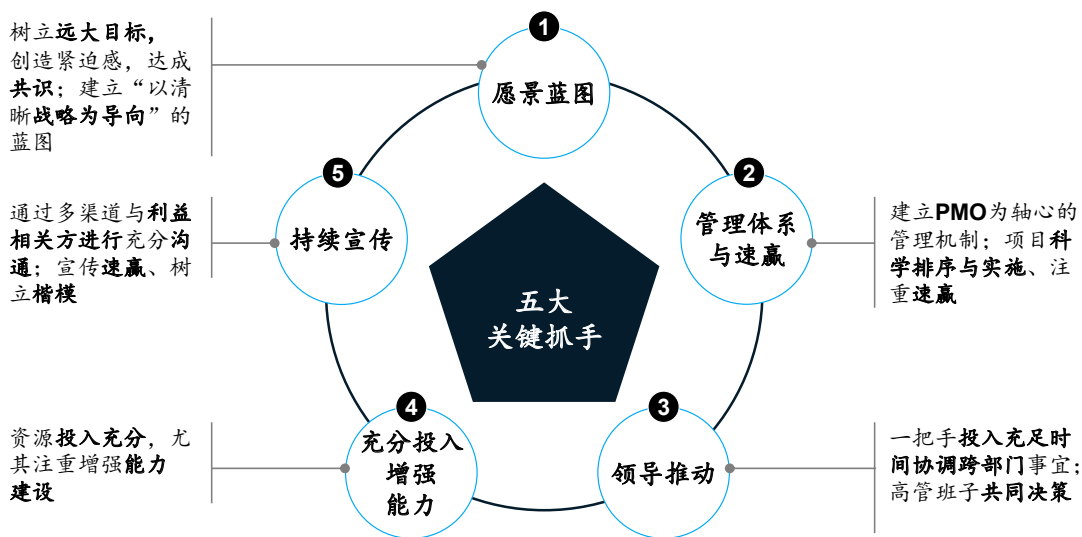
对于中国金融机构而言,如何领导企业持续取得转型成功是一大难题。根据麦肯锡对全球实践的调研,仅约26%的金融企业能够持续取得转型成功。结合国内外的成功经验,我们总结出了5大关键抓手,确保战略成功执行(见图63)。

抓手一: 树立宏伟愿景, 制定科学蓝图

麦肯锡的调研显示,在金融服务行业,做到“人人了解自己的工作与组织愿景之间的关系”的机构,转型成功几率是其他机构的9.8倍。可见,愿景是转型的生命线,对于明确整体方向、协调员工步伐、激励人们投身未必符合短期利益的行动至关重要。正确的愿景应满足五项原则,即先进、宏大、可行、有益、可沟通。

抓手二: 建立科学的实施管理体系, 全面推动转型

图63 领导转型应把握五大关键抓手



资料来源: 麦肯锡分析

明确转型愿景与蓝图之后，企业需要贯彻执行。科学推动转型实施需“四管齐下”：以PMO为轴心的转型管理体系、合理的项目组合累积转型能量、科学的实施方案推动落地、强大的管理工具（如麦肯锡开发的WAVE工具）全程跟进。

抓手三：高层领导自上而下推动变革

在转型过程中，“一把手”必须亲自挂帅，充分传达愿景与蓝图，并自上而下领导转型进程，激起全公司的转型热情。

抓手四：保证充足投入，着力强化能力建设

转型是一项耗时耗力的工程，充足持续的资源投入和能力建设将是执行和推进转型的双重保障。在预算资源投入上，建立有效的转型计划预算管理机制，专款专用、确保投入产出，为转型提供强大的财务后盾。在人力资源投入上，通过人力保障机制，配置大量优质员工投入转型队伍。而要自上而下地培养转型的精兵强将，就必须持续加强能力建设。以高标准、高水平为要求招募人才，再通过“论坛+实战”的模式，让每个员工在转型过程中有所学、有所悟、有所长、有所专，为组织“造血”。

抓手五：注重与利益相关方的沟通，获得支持，宣传“速赢”

在转型过程中应持续开展关于变革的宣传，在组织范围内营造持久的影响力。宣传工作应当遵循实用性、先进性、标准化三大原则，并结合实际情况、对标先进实践，保障宣传品质。

结语

未来10年，中国金融业将进入变革期，追求高质量发展将成为新常态。面对行业大势增长放缓，领先金融企业已经未雨绸缪，纷纷探索各自的高质量增长之路。在此，麦肯锡为中国金融企业的高质量发展提出了“ α 增长”战略，并提出了八大战略工程建议，即核心业务高质量发展规划、协同战略、生态圈、数字化转型、金融科技、全面的风险控制、领导力提升与组织健康，和建立战略执行管理保障体系，希望能够帮助中国金融企业探索出一条高质量发展的成功之路。

我们认为中国金融企业的高质量发展应围绕 α 增长战略展开，充分认识自身禀赋与不足，把握机遇，寻求符合自身特点的发展之路。同时，中国金融企业也应在发展过程中不断发展自我、完善自我，坚定高质量发展信念，持续推进各项发展举措，锐意进取，持续创新，始终保持战略定力，如此才能逆流而上、乘风破浪、迈向未来。

关于麦肯锡中国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。麦肯锡中国区分公司由北京、香港、上海、深圳和台北分公司组成。

麦肯锡中国区金融机构咨询业务服务于中国区领先的银行、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300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区的客户提供服务。

关于作者



曲向军

全球资深董事合伙人
香港分公司
John_Qu@mckinsey.com



毕强

全球董事合伙人
北京分公司
Arthur_Bi@mckinsey.com



管国霖

资深顾问
前花旗台湾商业银行董事长及花旗集团台湾区总裁
台北
Victor_Kuan@external.mckinsey.com



马奔

全球副董事合伙人
上海分公司
Ben_Ma@mckinsey.com



刘一方

全球副董事合伙人
北京分公司
Andy_Liu@mckinsey.com



宋宇千

数字化创新专家
伦敦分公司
Yuqian_Song@mckinsey.com



潘浩

项目经理
上海分公司
Kent_Pan@mckinsey.com



王蕙筠

咨询顾问
台北分公司
Hsiang-yun_Wang@mckinsey.com

麦肯锡金融行业白皮书
2019年3月
麦肯锡公司版权所有 ©
www.mckinseychina.com

