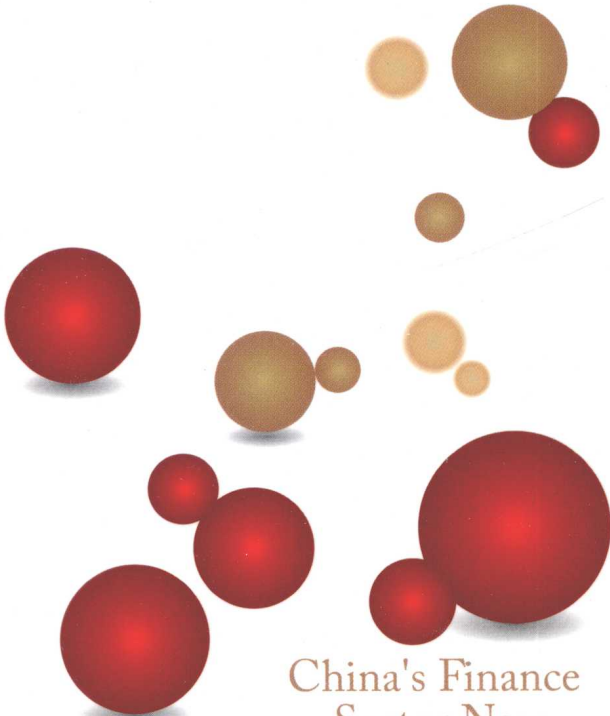


全球领先咨询公司的金玉良言 数十年金融行业的有效经验

booz&co. 博斯中国观察



China's Finance
Sector New
opportunities

中国金融业的 新未来

金融海啸之后的世界 金融机构新格局如何形成 柯安德◎编著
新一代金融领导者呼之欲出 重新界定银行的新使命 有效地进行风险管理 Andrew Cainey
信息技术在金融行业的充分利用 中国金融行业的海外拓展之道

山西出版集团 山西人民出版社

全球领先咨询公司的金玉良言 数十年金融行业的有效经验
booz&co. 博斯中国观察

中国金融业的新未来

柯安德◎编著
Andrew Caaney

山西出版集团 山西人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国金融业的新未来 / (英)柯安德编著. —太原:
山西人民出版社, 2010. 10
ISBN 978-7-203-06934-8

I. ①中… II. ①柯… III. ①金融事业 - 经济发展 -
研究 - 中国 IV. ①F832

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 166281 号

中国金融业的新未来

编 著: [英国]柯安德

责任编辑: 杜厚勤 梁小红

装帧设计: 齐建平

出 版 者: 山西出版集团·山西人民出版社

地 址: 太原市建设南路 21 号

邮 编: 030012

发行营销: 0351-4922220 4955996 4956039

0351-4922127(传真) 4956038(邮购)

E-mail: sxskcb@163.com 发行部

sxskcb@126.com 总编室

网 址: www.sxskcb.com

经 销 者: 山西出版集团·山西人民出版社

承 印 者: 北京凯达印务有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 18.75

字 数: 284 千字

版 次: 2010 年10月第 1 版

印 次: 2010 年10月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-203-06934-8

定 价: 34.00 元

如有印装质量问题请与本社联系调换

目 录

导 言	001
中国的市场机遇	015
金融海啸前后——中资金融机构面临新的格局	015
中国金融行业盈利之路	019
上海 2020——建设有中国特色的国际金融中心	029
建立中国领先的中小企业银行业务	038
村镇银行 2.0——农村地区的全球化	047
中国保险业——扭转全球颓势	059
后危机时代的全球经验	064
中国的城市和农村商业银行如何“西学东渐” ——借鉴全球银行增长模式	064
最优绩效	069
快速重组——银行应该如何应对金融危机	075
财产保险——发达国家保险公司回归根本	086
寿险及养老金的未来——来自欧洲的观点	093
公私合作——经济增长新的催化剂	101
危机四伏的金融领域并购——成功整合的七个步骤	119
打造新的金融领导者	127
建立客户为中心的企业机制——从推销产品到赢得顾客 ...	127



中国金融业的新未来

以客户为中心的组织变革	135
主导的基因——组织的优胜劣汰	148
如何成为受人尊重的公司	167
销售与分销	174
追求卓越——零售银行销售和服务渠道的典范	174
银行支行网点的价值最大化	188
重新界定银行呼叫中心的使命——削减成本、 提高销售额,或两者兼备	196
高效率的销售中心	202
风 险	208
风险管理:应用三道有效的防线,重振行业典范	208
有效的运营风险管理	216
信息技术与运营	225
绩效管理	225
流程效益模式——规模经济对金融服务的 效率 and 发展的影响	236
得自车间的经验——把销售与运营计划应用于金融服务 ...	259
警惕缺口——找出金融服务业中的 IT 薄弱环节	267
海外扩张	278
中国如何寻求最佳交易——机遇、动机及手段	278
中国企业如何成功实施海外并购	284
感 谢	295

导 言

回眸中国及中国金融业三十年

1981年，我以学生的身份首次造访中国。当时的中国完全是另外一副面貌。来自中国银行的周先生在香港招待了我们这群学生，并向我们介绍了中国银行那可追溯至1912年的辉煌历史。来到北京后，我们这些外国人兴奋地骑着自行车按着铃铛在人潮拥挤的大街小巷中穿行，在友谊商店用兑换券购买商品。而北京饭店墙上所张贴的那一份份路透社电报则是我了解国外新闻的渠道。大多数如今耳熟能详的中资银行和保险公司在当时尚未成立。而我这一别就是18年。

当我于1999年再次来到中国时，北京已经发生了明显的变化：汽车多了，自行车少了；服装的颜色更鲜艳，很少看见有人身着中山装了。尽管那次的北京之行因为美国轰炸中国驻贝尔格莱德大使馆而匆匆结束，但在我看来，中国更加国际化，一派欣欣向荣的景象。那时的中国成功地抵御了发生在周边国家的重大金融危机——1997年亚洲金融危机。尽管有人担心中国会继韩国、印度尼西亚、泰国之后陷入困境，但由于相对封闭的金融体系、资本控制能力以及政府采取应对措施的能力，中国在很大程度上保护了自己。

伴随着四大国有银行设立的完成、从央行的分离、全国范围内股份制银行的崛起、城市商业银行的形成、保险公司和证券公司的成长，金融领域也经历了一次转型。这些机构首次面临创建一个更加商业化、以业务为导向的企业文化。但这种金融格局与现在仍有着很大的不同。当时，我一位熟人的博士论文就是关于中资银行是否应该被视为银行。换言之，鉴于国有的性质和政府对于贷款审批的影响力程度，对这些银行究竟是真正独



中国金融业的新未来

立的实体，还是仅仅是政府的行政单位，争辩的双方各执一词。而那时外资银行数量稀少，且业务范围有限。

从1999年到现在，中国的金融领域经历了更深一层的转变。在1999年，西方观察家留意到中国的金融领域，认为不良贷款率过高或试图从有限的信息披露和透明度中评估资产负债的质量。他们质疑贷款流程，认为监管条件过高。但是到2002年，中国银行成为中国内地首家在香港证券交易所成功上市的中资银行。随后，多家金融机构陆续在海外或国内交易所挂牌。2005年，外资机构对中资银行的少数股权投资近150亿美元。突然之间，无论是从中国的角度还是从全球视野来看，中国金融行业都已是更具有吸引力的投资领域。

当今大环境下的中国金融业

在度过全球金融危机后的今天，按市值计算，中国工商银行已经成为全球最大的银行，且中资银行在全球前五大银行中占据三席。那些不得不部分抛售所持中资金融机构股份的外资银行从这笔投资中获得了巨额的利润，而他们经常吹嘘的能力转移通常因为双方文化分歧以及预期间的差异而举步维艰。那些在银行和保险公司中持有股份的私募基金公司也获得了丰厚的回报，这点从中国太平洋保险2009年年底在香港的上市中可见一斑。与此同时，外资银行目前也被允许在中国组建独资公司。伴随并推动金融领域成功的，是在这些金融机构和中国政府强有力的集中领导下，稳健持续地提升商业能力、风险管理和业务创新，并逐步放开监管。在中国呈现上升势头的同时，许多西方的金融机构却陷入困境，甚至破产倒闭，包括花旗集团（Citi）、苏格兰皇家银行（RBS）、富通银行（Fortis）、美国国际集团（AIG）及其他一些机构的国有化，莱曼兄弟（Lehman Brother）和贝尔斯登（Bear Stearns）的破产。

但是从另外一个角度看来，却是另一番景象。如果以更加苛刻的眼光审视如今中资银行的实力和规模，可能出现以下情况。这些银行在全球第二大经济体中以覆盖全国的规模进行经营，但是美国的银行一直更偏向于区域化经营，而欧洲的银行则在国家层面上运营。由于利差受到严格的监

管和指导，特别设定了最高存款利率，因此，银行拥有一项利润率很高的业务。事实证明，对于资本结构调整和上市前的资本注入及不良贷款收购，这都是一项有效的机制。考虑到在中国这个有着极大的投融资需求的全球发展最快的主要经济体中，银行业仍扮演着重要角色，而资本市场却相对落后，因此，未来的增长前景十分光明。对于中国人寿、太平洋保险、中国人保和中国平安等保险领域内的主要机构而言，同样如此。在如此大规模的市场中全面覆盖，高利润、高增长，中资银行和中资保险公司成为世界上最有价值的机构也就不足为奇了。

前方的挑战：本书的背景

事实上，中国金融领域中的领导人认识到，要建立真正的世界一流的金融机构，还有很长一段路要走。中国金融领域中的快速转型可分为两个阶段——第一个阶段是从20世纪80年代初期到90年代后期，另一个是从90年代后期到2010年。未来十年将会发生什么？2020年的中资金融机构发展情况如何？需要做些什么？也许，更为重要的是，这些金融机构现任和未来的领导人需要如何把握这一机遇并创造未来？在撰写的过程中，我努力回答着这些问题，并同时不禁产生了进一步的疑问。随着经济危机席卷全球，此时此刻的“博斯中国观察”也算见证了一个颇有意义的时代。

“世界一流”已不是原来的“世界一流”

让我们回到上一段落第一句话中的某个短句——“建立世界一流的金融机构”。那么，到底什么是“世界一流的金融机构”？或者说怎样才能成为“世界一流的金融机构”？在这里我需要强调一点：海外运营并不代表世界水平，而拘泥于“业界典范”及国际标准更是谈不上世界一流。从20世纪80年代初开始，中国（更确切地说是亚洲）的银行便开始放眼海外，试图从欧洲及美国的金融机构中寻找行业标杆及最佳典范。在20世纪90年代及21世纪初与我合作过的客户曾反复地问过我同样几个问题——“请告诉我花旗银行到底是怎么做的”，“请告诉我瑞士银行到底是怎么做的”，“我应该如何执行风险价值模型”，而直到最近有一个客户甚至开始问我



中国金融业的新未来

“怎样才能符合新巴塞尔协议标准”。毋庸置疑，他们都有着明确的方向及目标，即效仿领先市场中的最佳实践。中国及亚洲其他国家的客户还在效仿的过程中不断地苦思冥想：我们是否拥有足够的数据用于执行？我们的员工是否完全理解并愿意遵循这种方法？新方法对于我们公司的自身情况来说会不会操之过急？而如今，这种复制方式已不再灵验。西方金融机构的崩溃以及随之而来的金融危机使得单纯的复制不再像从前那样稳妥，那样让人省心。

经济危机笼罩着全球，中国的金融领导者面临着前所未有的严峻形势。他们需要独立地确定并塑造愿景及方式，从而培养所需能力——他们需要培养具有中国特色的世界一流金融机构。其实，在中国的特殊环境下（即文化、历史、发展模式及体制），这种需求一直存在，只是现在才被推到了风口浪尖。然而这绝不是说中国应该在苦学多年国外经验后半路折返，因为许多根本原则及机制是可以通用于所有国家的，例如：面对面互动再评估及加快信贷还款中的价值；对信贷职能及营销职能分离的需求；对充分了解激励体制所鼓励的行为的需求。这些原则及经验可以为任何国家的任何决策制定者们提供依据。然而，针对究竟应该选取哪些意见以及意见应该怎样被具体采用这两点，不同国家的不同银行都有着自己不同的选择。因此，中国与其他发达的经济体都普遍存在着同一个问题——决策提议者的意见不一。

金融危机实质上还改变了什么？

我在前文已经指出，金融海啸自 2008 年起改变了西方金融行业的前景。主要的金融机构倒闭，而艾伦·格林斯潘也放弃了其市场具备自我修复机制、不需要有效和谨慎监管的观点。当西方金融机构恢复了利润和高额奖金后，许多人开始叫嚣“一切照旧”——除了几个金融机构的消失和一些并购的发生，比如美国银行收购美林证券，英国莱斯银行接管哈里法克斯银行等。但西方仍能感受到金融海啸的余波，并且我们还未见到这波浪潮带来的所有变化。现在监管措施有进一步加强的趋势，比如，将私募股权和自营业务从商业银行中剥离，未来甚至可能将投资银行与商业银行更加严格的分离开，对募集资金的要求更加严格，确保其削减极端信贷周

期的影响，以及对重要金融机构进行全球征税。

金融危机对中国的影响如何？给中国带来了哪些变革？最显而易见的，金融危机成为了有效检验金融服务机构的试金石。银行贷款的快速增长推动国内 GDP 在 2009 年增长了 12%，同期出口市场降低了 4%，使中国完成了“保八”的目标。大量资金进入房地产市场和股市，推动了资产价格的大幅上升，显示了人们对经济的信心，但同时也带来了大量的投机行为。

进入 2010 年以后，信贷增速有所下降。人们担心，过去 18 个月中信贷的高速增长反映了银行风险管理水平的倒退。毫无疑问，如此迅速地放出大量贷款肯定会带来一些不良贷款。即便如此，大量放贷从过去到现在一直没有太大吸引力。与美英等西方国家政府借贷大幅增长、导致政府资产负债表迅速恶化、不得不增加税收的状况相比，中国的银行信贷大幅增长的风险还不是那么糟糕。继续以 2009 年的速度进行放贷不太可能——控制信贷增速的行动已经在进行当中。中国政府和金融机构的财务状况看起来都较为健康。以未来的不良贷款换取现在的经济发展，这笔交易看起来不赖。就像我们看到的那样，中国的银行能以增长的收益和利润来抵消短期内不良贷款上升的影响，并且能通过融资来加强其资产负债表。

就像在汽车和资源领域中一样，金融危机加速了中国金融机构在世界金融领域的崛起速度。不过与那些领域所不同的是，中国的金融机构也承受了欧美金融机构所承受的痛苦。平安保险对富通银行的投资导致了巨额财务损失，与比利时政府和利益相关人的合作也充满了文化冲突，比如在中国时间的半夜召开董事会等。中信证券在对贝尔斯登的投资中幸免于难，其提交的合伙建议还未通过，贝尔斯登就破产了。这种案例的影响和对西方金融机构透明度与预测度的担忧，使得中国金融机构和监管层对于海外并购的兴趣大大降低——这与中国汽车企业和能源企业大相径庭。

但是，这仅仅只是时间问题。就像我阐释的那样，中国金融机构的强大并不是由西方同行的衰败带来的，而是根植于其规模、结构和中国经济增长的潜力之中。增长的能力与创新预计可以抵消利率自由



化带来的损失和相关净息差的压力。随着中国金融机构能力、信心和经验的增加，它们将会大胆发展海外业务。短期来看，金融危机减慢了中国金融机构走出去的步伐。但展望未来五年，我们将会看到危机实际上加速了这一进程。

有些外资金融机构减少其股权份额，或者干脆退出，使得利润率有所变化，比如，苏格兰皇家银行/荷兰银行分行网络的拍卖。外资金融机构要么加强其在华投资（比如汇丰银行、安联集团和安盛集团），或者减少投资份额（比如苏格兰皇家银行、渣打人寿）。

但所有这些变革都无法改变中国银行和保险公司的前进方向——持续扩张的能力建立以满足客户和中国经济的需求；领域涉及租赁、私人银行、中小企业银行、寿险、养老金、基金管理、对冲基金、农村金融服务和资本市场。实际上，金融危机并未改变其中的任何一项。贷款证券化（基本利率型）继续进行，即便华尔街开始抵触外来证券化产品。

回到中庸之道：创新和监管间的平衡

金融危机将创新和监管间的平衡及矛盾暴露无遗，对于金融机构、监管层乃至整个系统来说都是如此。就好比有架秋千，在“过多创新”和“过多监管”间来回摇荡，中国监管层试图寻找一个平衡点，使快速变革的系统实现平衡。正如银监会主席刘明康所说：“金融危机提醒我们，中国金融行业的开放必须有步骤地实施。不然，我们无法处理随之而来的风险和问题。监督和管理非常重要。”他还强调：“中国金融改革致力于扩大市场开放，金融危机不会影响到这一大方向。”

这些致力于平衡的努力，如果没有过去十年中英美监管机构有限的监管措施作为参照，也不会引人注意。比如，英国政府鼓励英国金融服务管理局采取“不干预”措施，以吸引对伦敦的投资。在美国，美国证券交易委员会因为投资银行的请求，取消了投资银行的杠杆限制。

尽管中国监管层保持的监管和创新平衡在任何时候都可能显得不甚完美，各方也对此存在争议，但对于平衡的需要却是植根于中国金融系统的设计之中，对于未来也大有好处。全球来看，金融危机加强了监管层作为金融机构决策的最终保证人和承担者的地位。除此之外，

政府还应防止金融危机的发生并对之作出预警。但是，美国或者全球金融机构需要更加严厉的监管的事实，并不代表中国也需要相同程度的监管，也不代表中国应该放缓或者停止对金融机构监管的放开。监管程度取决于很多因素，包括金融系统内金融机构的能力，激励措施的有效性和行为的可预测性。随着中国的发展，我认为需要持续放开金融监管，大力进行创新——对监管进行创新，建立灵活的金融系统，不断自我改进。诚然，持续建立中国的金融监管能力是非常重要的事项，与建立金融机构自身能力同样重要。

未来的优先考虑事项

在中国持续发展的背景下，考虑到创新和监管，以及中国金融机构日趋重要的地位，中国金融领袖在创建世界级金融机构中哪些事项应该优先考虑？我建议考虑以下三个方面：

目的与雄心

规模、范围和精神

能力与组织 DNA

首先，目的与雄心

伟大的机构绝不仅以利润增长作为目标。他们实现客户的目标，实现员工的目标，甚至实现社会的目标。这对于依赖政府作为救命稻草和从监管机构疏忽中获益的机构来说更应如此。中国为银行和保险公司提供了可以满足其储蓄率、老龄储备、起步基金、贸易便利等业务的优良环境。识别和传达其目标将会给客户和员工提供关注重点。当银行偏离这个目标过远的时候，带有贬义的词汇“金融工程”就会被提及。创新非常重要，但必须为机构的目标服务。

目标应与雄心将贴合。我们在过去 30 年中见证了中国的惊人发展和改革开放的巨大成就。引用运动品牌阿迪达斯的一句广告语：“没有不可能。”设定一个较高的目标将促使个人与团队积极努力，去争夺众多的



中国金融业的新未来

“奖项”。谁将成为中国私人银行的领军者？这家银行将何时成为世界的领先私人银行？谁将创造出规模性业务模式，为中国广大农民提供金融服务？机会遍地都是。但只有具备非凡的领导力并作出坚定的选择，才能抓住机会并将其变为生意。

其次，规模、范围和精神

为了实现目标和雄心，我们需要怎样的机构？金融机构在不断探寻合适的规模。根据选定的不同目标，规模能带来效益，也能成为负担。咨询顾问孜孜不倦地工作，通过其分析找出规模效应带来的收益。对于一个独立的呼叫中心或者支付处理中心来说，规模效益显而易见。但比较整个公司时，规模效益在冗杂的机构中很容易就消失了。这一现象何时才能清除？这又是什么时候变得不可避免的？记住，规模通常都是结果而非目标。增长来源于成功，同时也带来收益。比如，它为人们发展提供了空间，在不断雇佣新员工的情况下，还能给大家赋予更多的角色和责任，而不是为了一个职位争得头破血流。动态的增长优于静态的规模。

在关注规模的同时，还有范围的问题：我应该开展哪项业务？我能在一个机构里同时为机构和零售客户服务吗？银行能同时行使保险公司的职能吗？或者资产管理机构的职能？反之又如何呢？随着行业边界越来越模糊——或至少是更易跨越——许多机构开始设立金融控股公司，或至少持有多家公司少数股权，以期从中获益。每家机构都应该清楚多样化带来的收益究竟如何，以及不同业务取得成功所要求的不同能力。

单纯的规模和范围是很机械的：它们只是关于公司的大小和资源的多多少少。但归根结底机构就是由单独工作的一群人组成，尽他们最大的努力，朝着共同的目标前进。严密的纪律并不能体现机构的精髓，因此企业精神才显得重要。

领导应该识别和培养可以将员工凝聚在一起的精神，而这种精神无法用数字和分析来表达。只要一踏入一间办公室或者一个分行，经验丰富的领导就能够感受到该处的气氛——大家是否在窃窃私语或者心不在焉地工作，只等下班？不管公司规模和业务范围如何，成功在很多时候取决于精神。这也是很多时候期望的规模效益和跨业务效益未能实现的关键原因。

如果在规模增长、范围扩大的同时失去了精神，那么公司将失去所有。在公司增长的同时保留其精神对于领导来说是核心挑战。

在领导确定了公司规模、范围和精神后，就只剩最后的元素：
能力和 DNA

能力是为客户创造价值的一系列的流程、技能、人员和系统。在监管较严的市场，金融机构能依赖于已经建立的关系和控制定价来赢得利润。在竞争加剧后，为客户提供更好的、与竞争对手有区别的服务将变得愈发重要。风险管理、交叉销售、客户分类等的能力成为了差异化因素。当基本要素到位后，能力的挑战愈发严峻和复杂：如何将几种能力无缝整合在一起，为客户提供良好服务。比如，风险管理已不仅仅是风险管理部门的职责，而必须嵌入市场和销售流程，以风险修正后利润率确定潜在客户——对客户经理也以同样的基础进行评估。在快速增长和监管放松的环境中，其他能力也涌现出来，比如分行的快速重组，多渠道整合和并购后整合。这或许听起来似曾相识，但那句著名的“所测即所得”在大部分机构中并未得到验证。能力发展没有得到与金融资本分配同等的关注。我们应该投资于哪项能力？投资多少？我们如何得知投资是否有回报？我们不投资于哪些能力？很少有公司能准确回答这些问题。

同时，能力根植于银行的员工和机构的工作方式之中。如果“精神”为在机构中工作提供了一些灵感，那么“组织 DNA”确保这一精神能保留至今。组织 DNA 是指一个机构形成和指导员工共同工作的所有元素——决策权、角色、责任、流程、手段和激励措施。博斯公司有着独有的衡量公司 DNA 的工具，从我们广泛的数据库来看，许多公司的 DNA 并不健康，而成功的公司往往都有健康的 DNA。好消息是遗传工程学，对公司也适用，可以通过重新设计机构的各个方面来改变其 DNA。监测和保持健康的 DNA 是公司实现其全部能力的最后一步。在书中我将会详细阐释这一话题。



我将本书细分为七个章节

本书以《中国的市场机遇》作为头章，细谈了一个众所周知的道理，即中国能够为金融服务提供广阔的市场——一个具有高度多样性、可变性及创新性的市场。在《金融海啸前后》一文中，我们将把重点放在金融机构对待风险的态度、对帮助中国经济摆脱危机所起的作用以及它们对全球金融界的看法上，探讨全球金融危机对金融机构造成的影响。接着，我们在《中国金融行业盈利之路》中为金融机构提供了一些见解，帮助其寻找通过满足不同客户的实际需求及其变化而盈利的途径，并解决如何培养能力以力压群雄这一问题。这两点在《上海 2020：建设有中国特色的国际金融中心》中被有机地结合起来，描绘了一个崭新的未来国际金融中心，能够满足中国经济在危机过境后的特殊需求的金融中心。接下来的《建立中国领先的中小企业银行业务》，用同样的手法分析了中小企业金融这一重要问题。缺乏发展的中小企业金融通常被视为高风险行业，而此行业却得到了政策的大力支持，并一直是中资银行所关注的领域。另一方面，在农村人口多于城市人口的国度中，农村金融服务同样是重要的盈利渠道。为此，《村镇银行 2.0》一文将侧重 21 世纪农村的个人及企业需求，从而为银行业务指明一条盈利之路。在本章最后的总结中，我们将透过《中国保险业》审视快速发展的保险市场。此市场的形成基于对能力培养的需求，而能力培养又是为了满足社会对风险管理、预防及缓减的需求。

再谈本书的第二个章节——《后危机时代的全球经验》。看似有悖常理，此章节以《中国的城市和农村商业银行如何“西学东渐”》作为开始。虽然次债泛滥、鼓励措施失衡及监管不力带来了毁灭性的后果，中国的银行仍然可以从西方商业银行的业务模式中吸取经验。许多中国银行都缺乏明确的定位，并随着竞争加剧而面临着重大抉择。《最优绩效》一文从伦敦的视角分析了银行领导层的成功及失败，进一步为中国的银行提供了可资借鉴的经验教训。有了前车之鉴作为基础，如今的西方银行已纷纷进入转型阶段。为此，《快速重组》中的一些成功经验将为广大银行揭秘最佳

银行是如何进行转型的。由于中国面临着不同挑战，快速转型及能力建设作为重要的环节可以再次从这些案例中获益。《财产保险》与《寿险及养老金的未来》两篇文章分享了博斯公司全球保险咨询业务合伙人一些观点，这些观点为保险公司应如何发展以确保长期的优势商业模型并脱离经济危机提供了颇为有用的建议。危机过后的另一个主要趋势是政府在经济中的作用越发重要，尤其是在金融领域及更大范围内。在《公私合作》一文中，我们将细述私人与公共部门究竟应如何协力合作，从而为满足全球不断增长的基础设施投资提供财政支持。在章节最后，我们将以《危机四伏的金融领域并购》作为参照，回归西方产业整合这一主题。

与“打造新的金融领导者”这一标题相对应，第三个章节将解决的问题是：金融机构应如何将危机后的经验置于中国的市场机遇中，从而创造拥有成功潜力的组织。不同行业的所有公司都无一例外地将客户作为其业务及业务模式的核心，为此我们在《建立客户为中心的企业机制》中详细解释了如何使其成为现实。我们在《以客户为中心的组织变革》中界定了商业银行客户中心化的主要挑战及关键的成功支持和途径。作为成功的关键因素之一，“组织 DNA”从本质上决定了一个组织是否具备足够的竞争力从而不被市场淘汰。博斯公司拥有一套专属的工具及数据库用于评估某一公司的 DNA。在《主导的基因》中，我们将研究 DNA 中的哪些基因对于成功最为重要，并解释如何评估及改善这些主导的基因。金融机构为各界所瞻仰的空前局面，终于为其迎来了一个前所未有的时期。许多西方的业界大亨因受挫而中途退出，这为中资银行提供了进一步树立威望的机会。在《如何成为受人尊重的公司》一文中，我们将给出几套不同的方案，帮助金融机构树立威望并将其作为整体战略的一部分。

接下来的几章将针对成功所需的能力素质进行探讨，其中第四个章节将解决的问题是“销售与分销”。第一篇文章《追求卓越》将从全球的视角出发讨论消费者银行业务，并解释不同银行究竟是如何通过分行、电话及网络渠道的优质服务以“追求卓越”的。在《银行支行网点的价值最大化》中，我们将单独研究分行这一主题并寻找分行的绩效增长点、正确目标及理想地点。紧接着，我们会在接下来的一篇文章——《重新界定银行呼叫中心的使命》中观察银行如何利用电话渠道以达到服务及销售的目的。



的。《高效率的销售中心》将把有关销售的讨论上升到另一个高度，我们会在这篇文章中具体讨论电话销售的能力、人员及管理。

第五个章节与“风险”有关。风险管理直接关系到银行业及保险业的成败——这里所指的风险管理并非风险规避或缓减，而是通过主动的管理从而获得适当的收益。《风险管理》系统地总结了一系列有关风险管理的经验。经济危机时期，西方的金融机构需要重新学习这些经验，而中国的竞争者则需要不断地将这些经验应用到其业务中。在《有效的运营风险管理》一文中，我们把重点放在运营风险管理这一具体分支上。风险管理对于中资银行来说尤为重要，它需要更高的中央集权化并要求银行对多个关键流程进行管控。

在第六个章节，即“信息技术与运营”中，我们将研究助力金融机构成功的关键基础设施及系统。作为本节的第一篇文章，《绩效管理》将会为我们解释绩效指标的重要性——它能够协调运营从而帮助业务及客户实现目标。在接下来的《流程效益模式》中，我们将借助博斯公司与经济学家研究团队共同研究得出的一项成果，从而揭示一个事实：大多数组织都已经开始进入下一阶段，即通过建立流程效益（把诸如开户之类的常规流程整合入整个组织的高效集权化运营部门）从而优化流程并提高效率。《得自车间的经验》一文则将帮助我们研究可以应用于银行业务的制造业最佳实践，尤其是制造业中的销售及运营规划原则可以被银行业借鉴，从而实现合理分工及绩效改善。在最后的《警惕缺口》中，我们将讨论如何解决 IT 能力及业务需求间的缺口问题。

我将《海外扩张》作为本书的最后一个章节。在这一章中，我们主要研究中国金融机构的海外扩张。虽然某些海外扩张的规模在全世界范围内都是举足轻重的，然而经济危机使得中资金融机构对海外扩张更加谨慎。不可否认的是，中国的经济正逐步与世界接轨。在《中国如何寻求最佳交易》一文中，我们讨论了中国企业进行海外并购的背后原因，这其中也包括金融机构。最后的《中国企业如何成功实施海外并购》一文将基于其他行业的经验，为我们总结存在于成功的海外并购中的挑战及必要条件。

这七个章节为企业提供了大量可供参考、借鉴的材料。