

科尔尼论丛

ATKearney

洞察天下 决胜未来

全球化和差异化的机遇

孙健 主编



ATKearney



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

C13029672

ATKearney

F11
122

全球化和差异化的机遇

孙健 主编



ATKearney



北航

C1638477

F11
122

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

全球化和差异化的机遇 / 孙健主编 .—北京: 中国财富出版社, 2013.1
(科尔尼论丛)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4602- 3

I . ① 全… II . ① 孙… III . ① 世界经济 - 研究 IV . ① F11

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 013150 号

2013 年科尔尼公司版权所有。A.T. Kearney® 为科尔尼公司注册服务商标, 未经版权所有人书面许可, 本书任何部分均不得以^①任何形式复制及传播。有关资料索取, 文章引用及其他相关事宜, 请联系我们的市场部工作人员。

策划编辑	张 茜	责任印制	何崇杭	王 洁
责任编辑	郑欣怡 赵 静	责任校对	杨小静	

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址	北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼	邮政编码	100070
电 话	010-52227568 (发行部)		010-52227588 转 307 (总编室)
	010-68589540 (读者服务部)		010-52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.clph.cn>

经 销 新华书店

印 刷 上海秋雨文化印刷有限公司

书 号 ISBN 978-7-5047-4602-3 /F · 1906

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 6.25

字 数 172 千字

印 数 0001-3000 册

版 次 2013 年 1 月第 1 版

印 次 2013 年 1 月第 1 次印刷

定 价 30.00 元

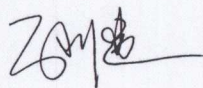
版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

主编寄语

在我们为2012年画句号之际，回顾一下过去这一年全球经济所发生的变化，我想可以用两个字来形容，第一是“快”，第二是“乱”。这种又“快”又“乱”的变化使得我们所面临的世界变得前所未有的复杂了，也使得预见未来的工作变得愈加困难了。当诸多经济预言家们都选择用“不确定”来描述他们所预想的未来前景时，唯一可以肯定的是我们将要迎接的明天只会变得比今天更复杂和更难以预测。科尔尼公司的董事会主席罗德侠先生在2012年年底推出了他个人的第二本关于全球化的专著《制胜多变的世界——如何在一个混乱和麻烦的世界里做成功的决策》(Beating the Global Odds-Successful decision-making in a confused and troubled world)。全书的主题便是讨论在这个多变快变的时代里，如何用积极和创新的心态来迎接，或者更准确地说去塑造不确定的未来。

面对难以预测的未来，通常的做法有两种：一种是以不变应万变，被动地等着变化的来临，而后再思量对策；另外一种则是积极面对，先通过情景分析预判各种可能并提前做好各种预案，而后在准备充分的基础上积极谋变。虽然在现实生活中这两种做法都有成功的案例，但毋庸置疑，第一种方法虽然表面上看起来短期风险会低一些，但长期来看却很有可能因为失去竞争先机而由盛转衰。因此，在快速变化的大环境下，通常考验的首先是组织领导人的智慧和决心。对于发展中的中国企业来说，任何一次全球行业巨变都会导致大规模的整合，也就是一次重新洗牌的机会，而我相信所有有志于引领行业发展潮流和创建世界一流企业的中国企业领导人都不会在这种大风大浪前缩手缩脚。正如我们在过去几年全球混凝土机械行业的重组上所看到的，来自中国的三家工程机械企业分别收编了曾经称霸全球混凝土机械行业前三的大企业，从而在世界混凝土机械市场上形成了新的三足鼎立的格局。而未来我们也有理由相信会看到越来越多有准备的中国企业步着这些先行者的脚印，在动荡的世界经济大舞台上创出一条崭新的路来。

展望未来，无论是2013年还是2020年，明天的世界只会变得更快、更复杂。在那个越来越全球化和差异化的世界里，快速而通常是无序的变化将会成为一种常态。把这看做是机遇还是威胁，将成为分出未来的行业领导者优劣的试金石。



孙 健
科尔尼公司全球合伙人

编委会
主 编：孙 健
编委会成员：
程 鹏 胡月丽
谢 意
译 校：
徐 宇 战士慧
版式设计：
高伟森

编辑寄语

《科尔尼论丛》自2012年开始全新的改革，除版面设计以外，我们还精心策划了每期的主题，继前三期《助推中国经济转型》《提升能力 加速转型》以及《决胜转型中的消费市场》之后，本期将重磅推出2012年度收官之作《全球化和差异化的机遇》，希望与各位读者一起探索经济全球化进程中呈现的新格局和新趋势，探索全球经济一体化背景下的差异化竞争优势，揭开玛雅人预言的“新纪元”的神秘面纱！

随着全球化进程的不断深入，发展中国家市场增长迅猛。就零售业而言，科尔尼全球零售发展指数研究发现，零售企业在发展中国家迅速立足并取得增长优势的商机无限。尽管金砖四国这些最大的发展中市场仍然至关重要，但机遇同样也蕴藏在更多较小的国家。企业唯有定位明确的细分市场，将市场拓展的注意力转移到企业自身的转型和能力提升上来，建立专业化和差异化的竞争优势，才能在取得即时效益的同时，获得长期增长机会。中国企业面对经济放缓和促进内需的趋势，应考虑如何避开误区，实现成功转型呢？

2012年12月8日，中海油收购加拿大尼克森公司的提案获得了加拿大政府的批准，该交易成为中国企业有史以来最大规模的海外并购。科尔尼研究发现，随着新兴市场和成熟市场的不断融合，过去两年，发达国家和新兴国家之间的并购交易增加了50%，发达国家和新兴国家之间的并购交易占全球并购交易总量的比例稳步上升，在这样的并购环境下，该如何理解发达国家和新兴国家之间的收购动机？未来又将朝着何种方向发展？发达国家的企业应如何保持可持续的领先优势？发展中国家的企业又该如何依托差异性形成竞争优势，通过并购和重组，将自己打造成为拥有自主知识产权、世界级品牌影响力和国际竞争力的大企业？

本期《科尔尼论丛》将继续关注热点经济趋势，与您共享科尔尼有关亚洲私人银行业改革、企业转型、能源管理、战略规划、创新等热点议题的观点，希望能对新经济环境下发展机遇的探索有所启迪。



程 鹏
科尔尼公司董事

热点专题



1

亚洲私人银行：如“温水煮青蛙”

随着新富阶层数量的不断增加，过去十年间，亚洲地区高净值财富管理市场大幅膨胀，该地区高净值财富的累计增长占同期全球总量的 1/3 以上，且这一繁荣状态预计将持续到下一个十年。然而，亚洲私人银行业发展的驱动因素与传统的瑞士私人银行业相比具有很大的不同。鉴于当前亚洲私人银行业改革的时机已经成熟，谁又将成为未来市场的引领者？

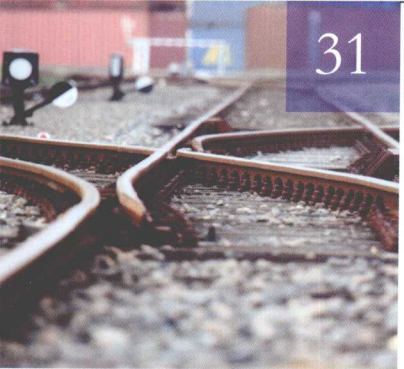


10

全球零售扩张：勇往直前

全球零售终于名副其实地走向“全球”。正当最大的发展中国家不断吸引零售业领头羊的同时，少数未经开发的小国市场也赢得了进一步的关注。2012 年科尔尼全球零售发展指数发现，零售企业在发展中国家迅速立足并取得增长优势的商机无限。这些机遇不仅存在于规模最大的几个市场，同样也蕴藏在全球许多较小国家里。

宏观经济观察



31

企业转型的四项“基本原则”

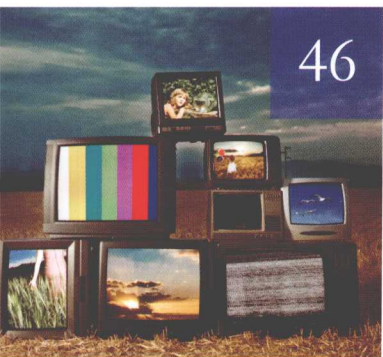
自改革开放以来，中国经济以平均 9% 以上的增长率持续快速的增长了三十年。在创造了“经济奇迹”、成为 GDP 的世界第二大国的同时，也为中国企业提供了前所未有的发展机遇。在《财富》杂志公布的 2012 年度世界 500 强名单中，中国企业（包括中国香港和中国台湾地区）共有 79 家公司上榜，首次超过日本，成为除美国以外上榜公司数量最多的国家。然而在中国经济明显放缓的趋势下，企业应如何避开转型中的误区实现成功转型呢？



37

新兴市场和成熟市场的整合

过去两年，发达国家和发展中国家之间的公司兼并和收购交易增加了50%，但大部分是由发达国家的公司发起的。科尔尼一项关于全球兼并和收购的最新研究显示，在过去短短9年内，发达国家和新兴国家之间的并购交易占全球并购交易总量的比例从5%增加到9%。本文将为您详细解读发达国家和发展中国家之间兼并收购的动机和趋势，从而为发达国家企业在全新的并购环境下保持竞争优势出谋划策。

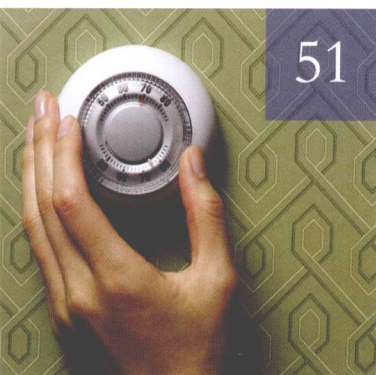


46

行业观察

广告业仍然需要电视吗

广告业的发展日新月异，尽管个性化和移动广告扮演了重要角色，但电视广告仍然占据统治地位。对于各品牌而言，电视的作用逐渐发生变化，电视广告从仅仅力求销售产品转而采用“引人参与的预告片”模式，广告引发一个故事，让消费者可以在其他触点继续跟进。电视以大屏幕、高质量音频和引人入胜的内容接触消费者，这种方式是手机和个人电脑难以企及的。



51

能源管理：公用事业企业能否抓住这一机遇

能源管理引起业界议论纷纷：是否能帮助公用事业企业实现增长预期？科尔尼最新研究表明：能，但唯有等到市场趋势明朗且建立了合作伙伴关系后才能实现。公用事业行业前景模糊，其特征表现为不稳定的市场和行业内激烈的竞争。然而公用事业行业的能源管理究竟具有多大潜力？本文从短期影响和长期增长优势两个角度展望了公用事业企业能源管理的未来。

58

如何成为采购冠军

科尔尼通过对采购领先者的最佳实践的深入研究,并将他们的采购战略与明显落后的行业“失败者”进行对比发现,如果想要成为采购冠军,则必须具备短期内节约可观成本并确保取得长期成功的能力。这是一项非常复杂的任务,需要汇集互相关联的多方力量,其中“员工”是最重要的环节。

63

战略规划流程“走出搁浅”

2011年科尔尼全球商业政策委员会进行的一项全球商业领导者调查结果表明,受2008—2009年经济衰退的影响,半数以上的领导者都专注于改善战略规划流程和工具。在风险极高的时期,唯有拥有强大的战略规划能力才能使随机应变成为可能。企业如果具备了强有力的规划战略,便更有可能在短期内赢得生机,也更有机会实现长期繁荣发展。

67

提升动荡时期的供应商产能

经济大萧条过后,许多供应商仍未能恢复元气,因而选择尽量规避风险。那么制造商该如何说服供应商增加产能,从而满足自身需求呢?答案是降低风险、共享回报。制造商在增加产能时与供应商紧密合作是势在必行的。全面的需求预测、坦诚的沟通、合理的风险共担和收入共享都将有利于顺利地增加产能,并激励制造商与供应商建立短期及长期的互惠合作关系。

75

伟大的创新始于根本

人人都喜欢创新者。无论是苹果、谷歌、宝洁，还是其他创新者，他们都得到了世界的关注、仰慕和财富。然而，普通公司应如何通过创新脱颖而出呢？科尔尼公司通过一系列的研究探讨了取得持续创新成功的驱动力。在本次研究中，我们分析了各类企业，并采访了企业高管，旨在了解他们如何制定成功的创新战略，并揭示这样一种理念，即伟大的创新是从最根本的问题开始的。

82

资本项目卓越性 II：关于资本项目的领先思维

资本投资在 2008—2009 年的金融危机中有过短暂停滞，但现在已恢复了发展，并创下历史新高。今天人们不断开拓新的领域和更加复杂、更大型的项目，在这些新领域的刺激下，众多企业重新向资本项目大举进行投资。然而，领先企业是如何从资本项目中获得最大收益的呢？本文对该研究的成果进行了审视，探讨经理们在资本项目上面临的挑战，并重点介绍在整个资本支出周期内的领先做法。

ATKearney

亚洲私人银行：如“温水煮青蛙”

随着新富阶层数量的不断增加，过去十年间，亚洲地区高净值（HNW）财富管理市场大幅膨胀，该地区高净值财富的累计增长占同期全球总量的1/3以上，这一繁荣状态预计将持续到下一个十年。目前针对高净值市场的服务渗透率较低，代际间财富转移已经开始，这些都给私人银行提供了利润丰厚的特殊机遇。



然而，亚洲私人银行业发展的驱动因素与传统的瑞士私人银行业相比具有很大的不同。后者经过几代人的努力，在银行和客户之间建立了非常紧密的关系，其客户的期望为“资本保值”。而在亚洲：

- 客户财富通常是由第一代创业并经过几代人的积累而得来的。
- 市场分散，一个典型的特征是财富经理人之间的激烈竞争，他们关注更多的是收入增长和资产管理规模的扩大等短期效益，而忽视了可持续的赢利能力。
- 薄弱的人才储备，不仅阻碍客户的开发，而且不利于兑现银行在争取客户时作出的承诺。
- 越来越严格的监管使得业务成本大幅增加。这对亚洲财富经理人来说影响尤其重大，因为他们通常不太遵守规范，缺乏风险管理实践，但现在他们已经逐渐开始遵循国际标准。

在上述因素的共同作用下，亚洲财富经理人面临的经济环境不断恶化，该地区许多现有企业的长期生存能力受到威胁。他们现存的业务体系只是简单组合在一起，缺乏明确的远景目标和深思熟虑的战略，因此这些业务大部分都无法正确满足市场的根本需求。这导致该行业的成本收入比普遍徘徊于80%甚至更高水平，比欧洲地区足足高出十到二十个百分点，非常不利于行业的可持续发展。新进入的中小型企业状况更加严重，部分企业的成本收入比甚至超过了100%。

忽略了本地市场的实际情况，多数银行采取了机会主义的发展路径。到目前为止，私人银行大多采取“基于经验”的发展模式，即以投资银行的方式满足个人需求，把针对零售业务的战略进行简单升级，或移用瑞士“信任关系”模式而没有针对亚洲地区富人的不同需求进行调整。我们清楚地发现，私人银行业正处于发展的拐点，新兴的商业逻辑与亚洲或欧洲现行的规则相去甚远。

业内参与人士认为目前的情况对大部分机构来说都是不可持续的，但他们似乎并没有意识到私人银行业正亟待改革。约有80%的人认为业内的任何变动都将是循序渐进的。而我们认为，这种对所需变革规模缺乏认识的状态，就如“温水煮青蛙”这个故事一样：处于缓缓加热的温水中则无法意识到危险的存在，直到最后追悔莫及。

我们认为，私人银行业急需进行革命性变革。明日的赢家是那些愿意在当下做出艰难抉择的人。他们从重新评估价值主张、商业和运营模式开始，保证经济收益的同时提供以客户为导向的服务。为求发展，私人银行应做到：

- 在正确的价值观指导下，选择差异化的业务模式，有意识地选择客户细分市场（选择认同银行价值观的客户），然后针对该市场定位构建深入的专业知识，推出一系列产品和服务。那些针对所有客户提供所有业务却没有优势业务的私人银行将无法生存。
- 建立与价值主张相符的高成本效益运营模式。这点可以通过确定价值链的专注层面（管理、产品、交易和运营）和外包层面，以及重新考虑客户经理的薪酬制度等措施来实现。虽然过去普遍流行企业内部一条龙运作，但是未来的趋势将是集中发展一些专业领域。
- 通过关注实际收益和价格透明度保证投资价值。以管家式/贵宾式的银行业务为主的企业将永远成为过去。

本文所呈现的场景是渐进的，这些场景通过与30家欧洲和亚洲银行的行业领袖进行一系列全面访谈后得来。

快速增长和巨大吸引力

亚洲是高净值财富管理发展最快的地区，该地区2001—2011年的高净值财富增长占全球累计总增长的1/3（见图1）。尽管目前全球经济失调，但亚洲的高净值财富管理市场从根本上看还是很健康的，并将在未来十年保持强劲的增长势头。在该地区经济持续发展的支撑下，企业家迅速成为高净值个体，超高净值（UHNW）市场的繁荣也使亚洲地区财富更加集中。

就市场潜力而言，亚洲的富人群体为私人银行业务带来诱人的机遇，这是因为：

- 亚洲高净值个人客户的本质。他们大部分通过创业获得财富，虽然经历2008年金融危机之后他们的风险偏好有所下降，但与欧洲高净值个人客户相比，他们的风险承受能力仍然较高。
- 财富经理人^①渗透率低，估计约有80%的亚洲高净值财富没有得到专业的管理。
- 亚洲财富总体处于从第一代传至第二代的家庭资本转移阶段。
- 客户群不断趋于成熟，对私人银行的体验和服务更加熟悉。银行采取的营销攻势极大地创造了需求，扩大了潜在客户市场。

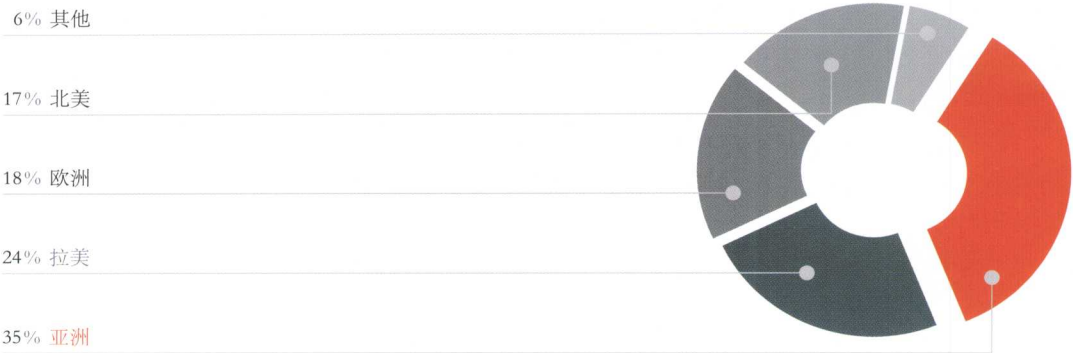
发展驱动因素截然不同

亚洲富人银行业务发展的驱动因素与传统瑞士私人银行业截然不同，后者经过几代人在银行和客户之间建立了密切关系，这种关系以付费为基本模式。由于客户需求变化迅速、竞争加剧、人才短缺和监管压力，亚洲的新模式面临更高的复杂性和更恶劣的经济条件。

客户

由于企业家客户主宰了市场，亚洲财富管理市场中有很大一部分是新增财富。历史证据表明，亚洲2/3的财富来自于企业家，而较为成熟的欧洲市场更多地是继承现有财富。由此我们便可理解为什么亚洲的富人希望在决策过程中发挥更积极的作用，而不愿意寻求收费的咨询服务。付费托管（全部托管或是部分托管）虽然是欧洲私人银行赢利丰厚的业务，但在亚洲却只占整体业

图1 2001—2011年全球高净值财富累计增长的区域贡献率



来源：Newtone Associates和科尔尼。

① 指私人银行和其他金融财富规划师及顾问。

务的一小部分，并且不太可能在短期内发展壮大。从中期来看，付费托管能够在当前的低基数上继续增长，但不可能达到欧洲的水平。

受2008年金融危机的影响，亚洲投资者变得更加谨慎，对杠杆产品和复杂的结构性产品偏好有所降低。这两种产品一直以来都是亚洲私人银行业的支柱。我们采访了一些行业领导，他们认为，即使市场复苏，人们对风险的态度还是会比金融危机以前保守。但是私人银行这一客户需求巨大的市场正朝着更加复杂的方向发展。银行还需要为亚洲的富二代提供服务，这一客户群对市场产品的了解日益深入，需求也从财富创造转为保值。

竞争

亚洲财富的快速增长加剧了私人银行市场的激烈竞争（在过去十年中，进驻新加坡和中国香港的私人银行数量几乎翻了三倍），这些银行侧重于收入增长而不惜牺牲利润。亚洲私人银行大致可分为以下三个层次：

- 大部分综合性银行较晚在亚洲开展私人银行业务，其目的是更好地利用其他业务（特别是投行业务）搭建好的基础设施。他们的私人银行业务部门缺乏远景规划或清晰的战略，很大程度上倚赖产品推广平台。

- 地方性银行在亚洲地区一直享有庞大而稳定的零售客户群体。但是随着亚洲财富的增加，这些客户更加富有，大量高净值个人客户希望当地银行能够提高私人银行产品和服务的价值定位。事实上，地方性银行提供的产品和服务还达不到更成熟的私人银行的标准，但他们的主要优势在于宽广的投资渠道和对当地市场的了解。

- 传统瑞士模式下的专业私人银行试图通过迎合更具交易倾向的亚洲客户或通过强化最主要的财富保值服务来复制他们在成熟市场所取得的成功。

现有的亚洲私人银行面临来自新进入的欧洲私人银行以及进入高净值市场的国内零售银行的竞争。这些银行希望在《巴塞尔协议III》和类似管制措施出台以后，能够通过私人银行业务重新平衡服务费收益。独立财务顾问/外部资产经理人的数量也在不断增加，一些投资支持机构开始绕过私人银行直接接触高净值个人客户和家庭理财室。亚洲高净值客户通常将资产分散放置于几家银行。一个亚洲高净值个人客户与四五家银行有业务往来并不稀奇，他们会对价格进行多方比较，寻找最佳交易，这使得银行间竞争更加激烈，获得/维系客户的相关费用大大增加，进一步挤占了银行的利润空间。

人才

亚洲私人银行业务在相对较短时间内的快速发展导致了人才的紧缺，银行之间相互挖人的现象非常普遍，使得人员费用成倍增长。据一位高层管理人员透露，有经验的客户经理的工资/奖金在过去十年内翻了一番以上。

更严重的是，人才的不足使私人银行无法兑现对客户承诺的主张，也限制了收费增值服务的发展。正如我们访问的一位资深银行家所说，如今亚洲的客户经理一般都是“30岁，从业经验只有几年，并可能在两年内跳槽”。相比之下，欧洲客户经理的平均年龄更高，并且在其私人银行职业生涯中只会跳槽一到两次。

监管

国内外监管越来越严格，使合规成本大幅增加，如中国香港和新加坡采取的产品适用性和反洗钱措施，以及美国推行的《外国账户税收遵从法》等。由于银行被迫扩大合规和风险团队，加

大对一线员工培训的投入，他们在亚洲开展业务的成本大大增加了。

受上述因素影响，许多私人银行的平均成本收益比达到了80%甚至更高，财务状况处于不断恶化之中，而目前新进入的银行和中小型银行成本收益比甚至超过100%。

“渐进式”和“革命式”

大部分行业参与者认为目前的私人银行模式是不可持续的，而且经济条件在短期内也得不到改善。他们还认为私人银行业短期内不会进行“自我更正”。事实上，80%的人认为除非行业外发生一起重大事件，例如一场持续时间更长或更严重的金融危机动摇整个行业，迫使财富经理人采取行动（见图2），否则私人银行业只会进行渐进式的变革。

如图2所示，“私人银行业将经历渐进式变革还是革命式变革？”——业内领袖的回答。

持“渐进式”变革观点的理由如下：

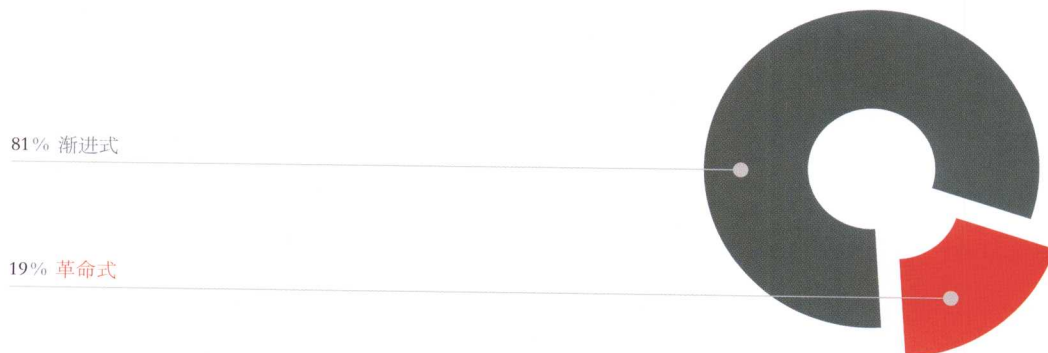
- 太多的私人银行注重资产管理规模和收入增长，他们认为亚洲的私人银行业将向赢利丰厚的瑞士模式靠拢。

- 由于害怕对短期收益和增长产生不良影响，没有人愿意最先提出新的业务主张。
- 针对亚洲市场，采取单独的业务和运营模式具有一定的复杂性。
- 客户经理拒绝变革，避免采取任何与他们习惯做法不符的政策或措施。

但是，我们坚信亚洲私人银行业亟须变革。明天的成功者就是现在愿意针对其价值主张以及业务和运营模式做出艰难抉择的人，因为只有这样才能实现对客户的承诺，同时保证经济利益。

所有类型的银行都可以在市场上取得成功，但面对即将到来的挑战，这些银行必须以坚定的姿态果断地采取措施。银行一方面为更加复杂的亚洲交易型客户创造财富增值，另一方面提供资本保值的传统银行业务。介于两者之间的混合型业务也有发展的空间，但必须制订周详的远景计划并提供差异化明显的服务，以建立自身的优势领域。

图2 私人银行业将经历渐进式变革还是革命式变革？——业内领袖的回答



适者生存

在私人银行这个崭新的领域内，想要取得成功就必须对价值主张进行一次彻底的革新。参与者将越来越多地依据为客户创造真正的价值（与目前许多以管家式银行业务为基础的价值主张不同）和建立能够提升成本效益的组织结构进行评判。成功的关键要素是：

差异化的业务模式/定位

当今，亚洲地区各银行在“最大限度占领市场”的思想指导下进行机会主义扩张，导致银行之间的差异化非常不明显。每家银行都打着开放性架构和综合服务的幌子试图满足所有客户的全部需求。

- **明确定义和确立的价值观：**银行运营之根本在于建立正确的价值观，指导银行的理念和其所代表的利益。银行应当能够向内部员工以及客户清晰阐述这些价值观。不管领导层怎样变动，这些价值观都是银行未来发展的基石，为制订长期战略提供框架。

- **注重细分市场：**银行必须根据自身远景计划有选择性地确定目标客户，而不应热衷于服务那些与自身目标不相符的客户。专业的银行着重服务那些认同并且愿意为专业化服务付费的客户，而不是仅仅以资产规模大小来判定客户。

- **具备深入的产品和服务的专业知识：**银行应重视并致力于提供符合自身远景目标和细分市场定位的专业产品和服务，这样才能取得明显成效。专业化经营也为银行打开了与专注于不同细分市场和其他银行进行合作的大门。

高成本效率的运营模式

银行注重特定细分市场或产品的一个直接结果就是成本收益比的下降。为最大限度扩大效益，除采取标准化、直通式处理（STP）和重组等优化成本和运营的一般性措施之外，还应该采取“更强劲的”措施作为补充。

- **整体外包运营体系的某一层级：**大部分财富经理人依靠自身的能力提供所有综合业务的难度越来越大。为满足客户的所有需求，中小型私人银行应与专业服务供应商紧密合作，考虑将价值链的某个环节，例如运营或IT等整体外包给具有一定规模效应的第三方。这将是防止利润受损的关键举措。内部支持部门必须帮助银行实现私人银行业务目标，不能出现现有组织架构和IT限制某些机构选择私人银行业务的现象。

- **重新制订薪酬方案：**目前亚洲地区客户经理的薪酬与银行的支出不成比例。银行之间相互挖人使工资水平暴涨，以佣金为主的支付模式使客户经理从短期利益出发看待自己的工作，这与银行为客户创造价值的长期利益相矛盾。要降低成本，使客户经理更好地服务客户，必须从根本上重新考虑客户经理的薪酬问题。欧洲私人银行业已经开始调整薪酬模式，这为亚洲财富经理人提供了有益的参考。

价有所值

财富经理人必须本着价格透明的态度创造实际收益。

- **增值服务：**银行必须专注于提供能够带来真正效益的增值产品和服务，努力与竞争对手区分开来。

- **价格透明**：目前银行产品的定价模式非常模糊，私人银行服务的成本混杂不清。银行需要向更具创新性的定价模式转变，以提升定价透明度并将银行收费和客户收益更好地挂钩。

市场利基塑造行业格局

在这一大背景下，我们发现私人银行业已经发生结构变化，财富经理人将提出更加专业化和差异化的业务主张。继续停留在灰色地带会给银行财务带来很大麻烦。

我们认为以下四类银行将会主宰未来市场，他们都有各自的业务重点。

一站式私人银行

全球性综合银行，这类银行具有规模经济和范围经济优势，业务覆盖全球，提供从投资咨询到投资银行的一整套综合服务。其中投资银行业务主要为高净值和超高净值细分市场提供无缝支持，满足其广泛的需求。由于客户总是不断比对服务，所以这类银行必须向业务范围较小但在各自核心领域具有较高专业集中度和灵活性的机构看齐。

专业化的私人银行

拥有公认的业务专业知识且不太可能从事其他金融服务的利基型企业。这类企业可能定位于客户咨询或产品管理。例如，定位于投资咨询服务的银行为防止利益冲突不会进行内部资产制造或自营交易业务。这些银行主要服务那些认同它们的增值建议并且愿意为此付费的客户。至于运营或IT业务，银行通常外包或与第三方分担。

超富者的银行

以零售银行业务为基础的地区性或国内银行。这些银行以价有所值的业务主张参与竞争，根据对本国市场的了解，集中精力为富人群体提供高效的标准化产品，提供一套完整的银行服务。这些银行将利用现有的基础设施，提供稳定的客户来源，即由于资产增长而需要对私人银行服务进行升级的客户。它们在留住客户不断增长的资产方面的能力表明其价值主张在广度和质量等方面有所进步。

私人银行支持商

市场上将出现一些基于运营和IT服务全部/部分内包能力而成立的机构，如后台活动处理或信息系统管理等。这些服务供应商的目标客户是专注于价值链上游的中小型财富经理人。为维持利润，专业操作员和一些大型银行都将进入该领域，但是他们不应低估这类服务的复杂性以及未来竞争的激烈程度。实际上，如果一项业务的管理风格非常独特，而且需要特定的组织结构、信息系统和付费模式，银行目前一般会在其现有的架构内开展这一业务。

同时，外部资产管理人（EAM）在亚洲地区财富管理方面的作用虽然有限，但其重要性却与日俱增。目前估计，外部资产管理人管理的资产仅占行业资产管理规模的5%（欧洲市场为30%），虽然这一比例很小，其业务增长却非常迅速。他们的市场定位使其成为衡量客户对私人银行信任程度的可靠晴雨表，而外部资产管理人数量的上升则表明私人银行并没有很好地满足客户期望。

对当前企业的要求

不管自身状况如何，财富管理人必须抓住长期趋势，逐渐放弃机会主义战略才能成为明天的赢家。而这在亚洲地区尚未发生，未来的市场领导者应考虑如下问题：

大型综合性银行：加强整合和复杂性管理

这类银行需要加强对各业务部门和服务的整合，为客户带来更加完美的体验，同时控制复杂度及相应的成本。它们必须建立专业知识，避免利益冲突，以对抗来自利基型企业的竞争。由于这类银行规模庞大，向新目标客户转移代价不菲。

关键要素：

- 必须从私人银行、投资/批发银行中选出“银行的核心业务”，以保证业务单元之间的协同效应得到充分的发挥，即私人银行与中小企业（SME）/公司银行、资产管理和投资银行等之间的协同效应。
- 将包含汇报程序、激励结构和客户覆盖模式的组织/管理结构与银行的核心业务匹配起来。
- 实现股东预期的同时对未来发展进行投资。

单一化的私人银行：专业、关注细分市场和资产类别

这类银行在选择主要客户细分市场和资产类别时应更加谨慎，以确保必要的业务深度和专业水平。除此之外，为防止实际或可能的利益冲突，这些银行应该脱离内部资产制造或自营交易。考虑到其起源和历史成功因素，它们可能想要保持更加传统的（财富保值）形象，避免与综合性或当地银行竞争同一细分市场。

关键要素：

- 必须选择与其业务战略一致的客户细分市场。应根据客户的个人需求和愿意支付的价格来选择客户。
- 中小型银行应该专注1~2个资产类别/服务，以成为真正的市场领导者。
- 由于运营和IT的利润率不高，必须考虑外包或共享基础设施。

国内/地区性银行：高效率、明确的价值主张

这类银行需要通过收购、组建或外包建立一个能够提供标准化、高效率服务的平台，其目标客户为愿意支付相应服务费用的富人群体。因为不断调整零售或投行业务等部门的平台比使用专门的私人银行业务便捷化组合方案要昂贵得多。

关键要素：

- 注重与零售银行之间的协同效应。建立可供零售银行和私人银行业务使用的财富业务平台，有效管理客户转移，实现交叉销售。必须提升当前的基础设施，以支持所有相关方面，例如产品组合或汇报投资组合绩效等。
- 利用当地市场的专业知识为其他私人银行提供潜在的当地产品供应商服务。