

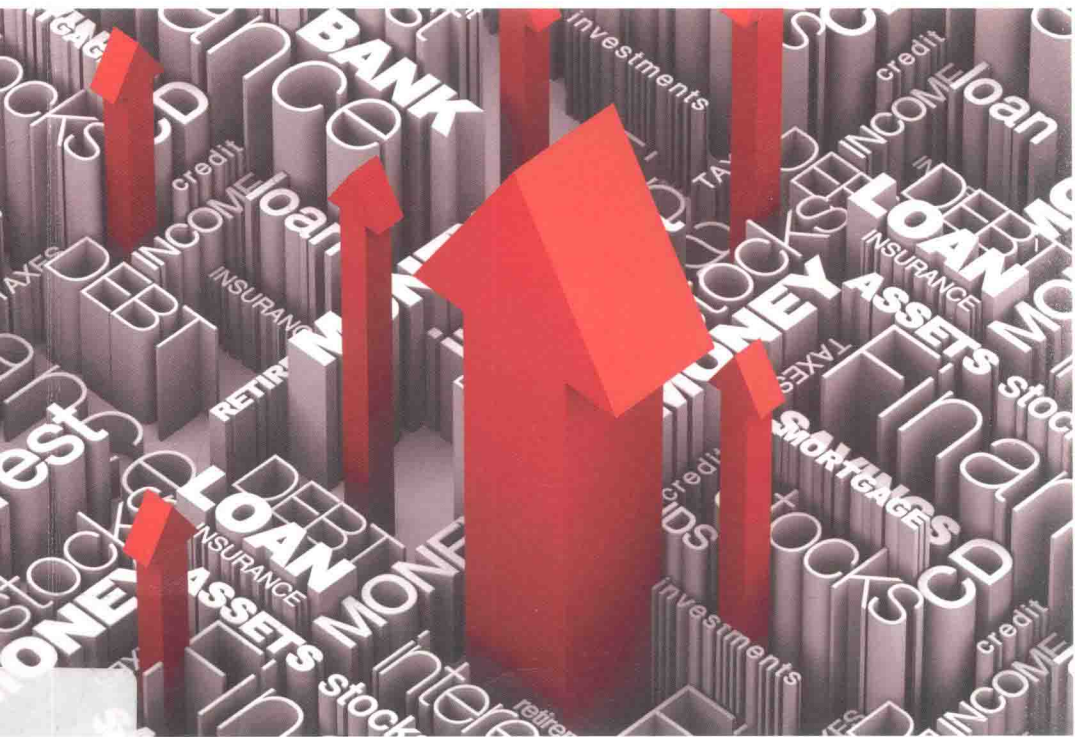
BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

银行转型 2025

何大勇 张越 陈本强 刘月◎著

存量提升 增量创新 能力重塑
银行业突围，寒冬中转“危”为“机”



BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

银行转型 2025



何文勇 张越 陈本强 刘月◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

银行转型 2025 / 何大勇等著. —北京: 中信出版社, 2017.4

ISBN 978-7-5086-7308-0

I . ①银… II . ①何… III . ①银行改革—研究—中国
IV . ①F832.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 031967 号

银行转型 2025

著 者: 何大勇 张越 陈本强 刘月

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 25.75 字 数: 440 千字

版 次: 2017 年 4 月第 1 版 印 次: 2017 年 4 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-7308-0

定 价: 79.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

前 言

商业银行是金融产业链中最古老、最基本的形态，也是整个金融行业最不可或缺的核心。自诞生之日起，银行业就与实体经济唇齿相依，共生共赢。

然而，自2008年金融危机以来，尽管全球范围内经济形势正在逐步好转，但其上升的势头却日益疲弱，且分化趋势和不确定性日趋明显——发达经济体复苏势头乏力、新兴经济体增长出现结构性放缓、欧元区金融体系持续波动、大宗商品价格暴跌、全球贸易收紧、货币政策分化以及地缘政治风险等不断加剧全球宏观经济的脆弱性。在过去五年中，全球银行业都在充满竞争和变数的市场环境中奋力应变，许多银行已经在优化资产负债表、缩减成本、重塑主业乃至组织与文化变革等多方面取得了长足进步，以期实现新常态下全球银行业的再平衡。

在中国，银行业面临的内外部环境更加复杂。一方面，宏观经济处于新旧动能转换阶段——从粗放式增长到集约化增长、从要素和投资驱动到供给侧改革与创新驱动，这要求中国的金融体系更加高效地配置金融资源，以支持实体经济的结构化升级。另一方面，与宏观经济唇齿相依的金融业改革也在持续深化。过去两年里我们看到了存款利率上限放开、民营银行设立加速、注册制初现端倪、深港通落地、自贸区扩容、互联网金融监管正规化等一系列市场与监管改革举措。此外，中国金融市场还涌现出极具本土特色的商业

竞争环境——来自互联网、实业、房地产行业的跨界竞争者持续涌现，数字变革日趋成熟、客户行为悄然转变，作为中国金融体系核心的商业银行面临前所未有的挑战。身处改革洪流的中国银行业，应当如何应对？

作为半个多世纪以来在全球布局的管理咨询公司，波士顿咨询（BCG）有幸成为这个时代的观察者、思考者、探索者和塑造者。数十年来，我们日复一日与银行同业们并肩作战、共同求索，希望能够通过精准的分析框架触达行业本质，基于专业的思维推演价值关键，促使这个古老的行业焕发崭新的光彩。我们将这些智慧与经验凝练成《银行转型 2025》一书，希望在十三五规划起航之年，成为帮助银行业叩启成功之门的钥匙。

“存量提升、增量创新、能力重塑”将成为未来十年中国银行业的关键词。在本书中，我们全面分析了中国供给侧结构性改革背景下银行业转型的机遇与挑战；针对公司银行、零售银行、资产管理等传统银行服务，系统地介绍了这些“标准化”业务的“新玩法”，并通过对金融科技发展动力与格局的描绘，精准定位移动支付、大数据及区块链等创新技术，使银行与金融科技公司共享科技创新带来的新机遇；最后，我们分享了自 1970 年首次将 BCG 矩阵引入企业战略以来，最具自我颠覆性的全新战略分析框架——战略调色板，以探讨银行业在复杂商业环境中的思维与组织之变。

在本书的编撰过程中，我们访谈了 100 多位来自监管机构、银行业、泛金融行业、互联网行业、高校、研究机构、媒体和 BCG 全球 48 个国家 85 个办公室的专家，广集智慧，碰撞思想。在此，谨向所有支持我们、陪伴我们一路成长的伙伴表示诚挚的感谢！

我们相信，本书的出版只是一个开始。在这个激荡的时代，我们将谨记使命，与从业者一同不断用智慧和专业共同塑造这个古老但始终充满旺盛生命力的行业，携手中国银行业共同砥砺前行。

目录

CONTENTS

全景

改革洪流中的 银行业

第一章	全球：新常态下全球银行业再平衡	3
	一、塑造全球银行业格局的五大关键趋势	3
	持续变化的监管框架	4
	日趋成熟的数字变革	5
	悄然转变的客户行为	7
	不断涌现的新竞争者	8
	多速发展的全球市场	9
	二、银行重返竞争舞台的七大关键举措	9
	让首席执行官成为投资人	10
	全面简化银行业务	11
	重塑客户体验	11
	建立强大的合规与风险管理能力	13
	推行以数据为中心的策略	14
	驱动数字化转型	14
	学会先发制人并灵活应变	15

三、银行能否重拾价值 16

第二章 **中国:供给侧改革背景下的银行业转型** 18

一、为什么需要供给侧改革 18

需求端：“三驾马车”日渐乏力 18

供给端：“四大要素”亟待突破 22

二、供给侧改革如何开展 28

从国际经验看供给侧改革的不同路径 28

国际经验对中国的启示 36

三、供给侧改革背景下的银行业转型 41

供给侧改革背景下银行业的未来 42

银行业转型势在必行 45

存量
提升

**传统银行业务的
“新玩法”**

第三章 **零售银行转型** 51

一、展望零售银行发展前景 51

零售银行业务具备独特的战略意义 51

洞察零售银行三大趋势 55

二、聚焦零售银行转型的五大差异化模式 58

客群深耕型——“我的银行” 59

渠道创新型——“便捷的银行” 60

产品专家型——“专业的银行” 62

全面制胜型——“全面的银行” 64

生态整合型——“不仅是银行” 65

对不同银行的启示 67

三、零售银行转型的七大能力 67

积极的客户获取和精益的客户管理	68
有效的渠道覆盖和良好的渠道体验	70
直击痛点的产品和服务	75
高效的运营体系和 IT 平台	77
综合定价与稳健的风险管控	84
灵活应变的组织与管控机制	89
跨界的生态系统整合	91

第四章 公司银行转型 95

一、展望公司银行发展前景	95
转型中的宏观经济新常态	95
严峻的金融市场环境	96
分化的公司客户需求	97
强劲的科技创新机遇	99
二、聚焦公司银行转型的五大差异化业务模式	101
传统信贷型	102
交易冠军型	103
投行服务型	107
互联网金融型	111
全能服务型	113
三、公司银行转型的七大能力	114
高效的资源配置与组合管理	114
行业专业化和新金融解决方案	116
差异化的客户覆盖模式	119
富有弹性的信贷管理能力	121
基于价值的定价	123
多层次的数字化创新能力	127
卓越的运营和 IT 能力	129

第五章	新机遇之一——资产管理	132
	一、展望中国资产管理市场发展前景	132
	发展资产管理业务具有战略意义	132
	中国资产管理市场规模预测	135
	中国资产管理市场五大增长动力	136
	二、洞察中国资产管理市场三大发展趋势	145
	资金来源	146
	资产类别	154
	资管机构	158
	三、聚焦 4 种主流资产管理业务模式	166
	全能资管	167
	精品资管	169
	财富管理	172
	服务专家	174
	四、完善三大资产管理制度	176
	积极打破刚性兑付	176
	健全资本市场与资管产品	179
	完善立法与监管	180
第六章	新机遇之二——不良资产处置	183
	一、中国银行业潜在不良资产规模	183
	二、针对不良资产处置的建议	187
	银行积极处置自身坏账	187
	多类机构和多种资本市场化参与不良处置	190
	鼓励坏账处置模式创新	193
	完善相关法规制度	194
第七章	新机遇之三——私人银行	198
	一、展望中国私人银行发展前景	198

中国私人银行市场机会巨大	198
对接“资产端、财富端”，独特优势造就新增长点	200
市场渗透率低、集中度低，存在弯道超车机会	201
二、变化中的私人银行客户	203
股市波动，投资者强化风险意识	205
利率下行，拉动多元投资需求	206
汇改推进，掀起境外投资热潮	207
房市分化，激发金融资产配置需求	208
三、千帆竞渡，聚焦私人银行业务模式	209
以史为鉴，4类服务渠道浮现全球	209
千帆竞渡，差异化制胜	211
四、御风而行，拥抱互联网时代的私人银行	216
中国私人银行业拥抱互联网的必然与必须	216
“互联网+”改良与改革中国私人银行业	222
中国私人银行需要打造互联网思维	226
五、扬帆远航，私人银行迈向国际化	228
中资私人银行国际化助推全行国际化	228
中资私人银行国际化，明确路径、规划布局、 评估手段三步走	229
中资私人银行国际化五大关键能力	235
第八章 新机遇之四——直销银行	242
一、直销银行在海外的发展历程及对中国的启示	242
直销银行发展的3个阶段	242
美国直销银行发展经验	250
聚焦直销银行的4种差异化模式	257
国际直销银行案例研究的规律总结和对中国的启示	268
二、我国直销银行发展现状及代表案例	278
国内直销银行发展概况	278

- 国内典型直销银行案例 280
- 国内直销银行的发展挑战 282
- 中国第一批互联网银行——微众银行的创新实践 283

增量
创新

分享金融科技与 创新的成长

- 第九章 **全球金融科技发展现状** 291
 - 一、“联网”新图景中的金融科技 291
 - 二、传统金融机构的应对之道 295
- 第十章 **中国金融科技发展现状** 300
 - 一、金融科技发展的新动力 300
 - 金融压抑是革新的土壤 300
 - 技术进步是革新的条件 303
 - 客户改变是革新的动力 307
 - 监管包容是革新的环境 316
 - 二、金融科技与创新重塑银行业格局 319
 - 两种思维的碰撞 319
 - 占据四大制高点 321
- 第十一章 **金融科技创新的突破口——移动支付** 333
 - 一、全球移动支付市场五大主题 333
 - 基本面：全球零售支付市场“双速运转” 335
 - 线上化：零售支付中移动支付的渗透率依然很低 336
 - 客户需求：商户需求的快速演变需要纵深解决方案 338
 - 创新与跨界：复杂的支付生态系统 339
 - 盈利：商业模式的压力 341

二、支付行业四大制胜关键 342

第十二章 **金融科技创新的基础能力——大数据** 344

一、海内外金融机构的大数据发展实践 344

海外实践：百花齐放 344

国内现状：亟待破冰 350

二、如何有效建立大数据能力 352

技术视角——重新审视数据的基础设施与环境 352

管理视角——驾驭大数据的3个关键点 357

第十三章 **区块链：金融业的下一个风口？** 361

一、风投助力区块链技术起飞 363

二、金融机构的新机遇 364

三、结语 365

能力
重塑**银行转型过程
中的思维与组织之变**第十四章 **转型过程中的思维之变** 369一、三大维度构建战略调色板：环境的不可预测性、
可塑性、严苛性 369

二、调色板原色——五大战略原型 372

经典型战略 372

适应型战略 373

愿景型战略 374

塑造型战略 376

重塑型战略 377

三、战略调色板的3层应用：领导、结合、匹配 379

第十五章 **转型过程中的组织之变** 384

- 一、领导力：4 种关键品质、两种培养方式 385
- 二、组织转型：数字化组织架构的 3 个阶段 387
- 三、人才战略：9 类数字化人才及获得方式 390
- 四、企业文化：数字化文化的 5 个要素 392
- 五、敏捷工作法：打造敏捷组织 394
- 六、变革管理 396

全景

改革洪流中的银行业



全球：新常态下全球银行业再平衡

一、塑造全球银行业格局的五大关键趋势

2008 ~ 2009 年金融危机爆发后，全球经济持续衰退。时至今日，银行仍在充满竞争和变数的市场环境中奋力应变。那些能够改变后危机时代市场格局的因素虽尚未充分发挥作用，但其对银行的切实影响已开始显现，全球银行业再平衡的规律已浮出水面。

显然，后危机时代的市场环境变化更快，对错误的容忍度更低，做出精准预测的难度更大。无法适应新常态的机构将难以摆脱困境。不少银行已经在资产负债表优化、成本缩减乃至文化变革等多个方面取得了长足进步，但仍有诸多根本性举措尚待践行——其中一大主要原因就是许多银行在金融危机前布局了大量的非核心业务，如今这些业务却令银行不堪重负。在未来 10 年里，银行必须比以往任何时候都更勇于并善于突破现状。

五大关键趋势正在改变新常态下的全球银行业格局。银行必须牢牢把握这些趋势，才能在未来的道路上势如破竹。这五大趋势分别是：持续变化的监管框架、日趋成熟的数字变革、悄然转变的客

户行为、不断涌现的新竞争者，以及多速发展的全球市场。

持续变化的监管框架

金融危机的爆发使银行业遭受重创。巨大的损失迫使银行抛售资产，引发了大规模的市场紧缩与整合，并带来了前所未有的资产减值（参阅图 1.1）。由于宏观经济和政策环境差异，各区域市场所受到的影响也有所不同：欧洲大陆初现稳定迹象，美英两国的复苏步伐相对更快，而亚洲地区则鲜受影响。然而不得不承认的是，世界各地的银行均已对结构性转变带来的影响有所体会。

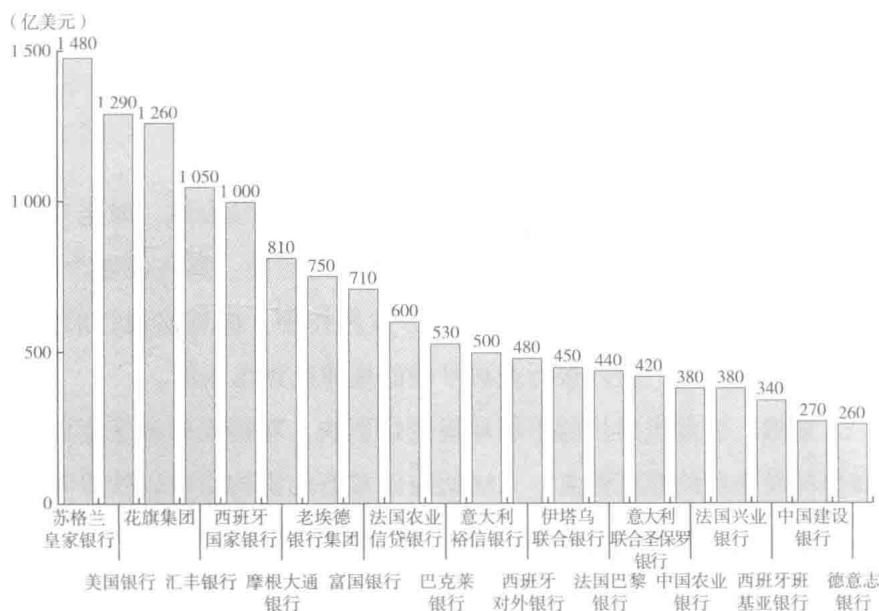


图 1.1 自 2008 年起，各大银行的资产减值累计达 1.3 万亿美元

注：2013 年年底数据。

资料来源：SNL Financial 发布的银行资产减值报告

目前，银行仍在消化金融危机带来的损失。在此过程中，银行管理层、投资者、市场以及监管机构可谓是在“显微镜”下监控着银行的稳定性和风险管理。即使大多数银行都在积极应对，监管机