

科尔尼论丛 (总第 44 期)

AT Kearney

洞察天下 决胜未来

开 启 创 新 之 路

贺晓青 主编

科尔尼论丛 (总第44期)

ATKearney

洞察天下 决胜未来

开启创新之路

贺晓青 主编

A.T. Kearney

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

开启创新之路 / 贺晓青主编 .—北京: 中国财富出版社, 2015.9
(科尔尼论丛)

ISBN 978-7-5047-5705-0

I. ①开… II. ①贺… III. ①企业经济 - 文集 IV. ① F27-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 096902 号

2015 年科尔尼版权所有。A.T. Kearney® 为科尔尼注册服务商标, 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 颜学静
责任印制 何崇杭

责任编辑 颜学静
责任校对 杨小静

责任发行 斯琴

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
电 话 010-52227568 (发行部)
010-68589540 (读者服务部)

邮政编码 100070
010-52227588 转 307 (总编室)
010-52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 上海秋雨文化印刷有限公司

书 号 ISBN978-7-5047-5705-0 / F·2385

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 7.5

字 数 258 千字

印 数 0001—3000 册

版 次 2015 年 9 月第 1 版

印 次 2015 年 9 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

创新对于中国经济的转型，对于企业在日益成熟的市场获取新的增长机会而言，其重要性不言而喻。

但如何才能有效开启创新之路，并建立持续的创新能力？

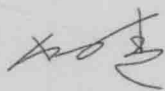
首先是企业高层对创新的重视和合理预期。创新需要投入，这意味着中国企业的研发投入比例需要数倍乃至十倍以上增长。创新更需要时间，尤其是突破式创新——在全球获得巨大成功的某咖啡机从创意到成功上市历时15年，没有企业高层的信心和耐心，该产品早就中途夭折。创新还与失败结伴而行——全球消费品行业平均创新成功率为15%~20%，亦即，大多数上市新品无法收回投资，即使最佳创新企业新品上市成功率亦维持在50%左右，如果追求更高的创新成功率，很可能导致在概念选择的时候突破不足、保守有余。

消费者洞察是创新的起点和终点。在前期如何深入理解消费者需求并将其翻译为产品创意？在进入新的市场时如何符合当地消费者的特别需求？如在美国大获成功的圆形唇膏、希腊酸奶以及核心技术不变、但通过更精致的包装和更温和的气味赢得日本市场的某空气清新用品……从创意到开发、到上市、到产品升级，如何通过各种方式与消费者沟通、向消费者学习？如网站搜集消费者创意、测试并修改创意等……

谈到创新，人的因素往往被忽略，但这恰恰是其根本。如何通过吸引人才为企业引入创新经验？如何通过更加重视年轻人的创新能力为企业注入创新活力？如何创建开放式的创新机制，促进创新部门外部积极有序地与供应商、客户乃至同业合作，内部有效运用相关部门的能力？如何将创新的外延从产品创新扩大至更为精益化的流程、创新的商业模式等，从而将创新的基因根植全企业……

高层的重视及支持，与消费者的深入联系、对消费者的深入理解以及积极高效的创新团队，共同形成创新的基础。一旦企业获得重大的创新成功，管理层及员工对创新的信心和热情将进一步提升，创新的活力将得以持续，创新的文化将逐渐形成……

编委会
主 编：贺晓青
编委会成员：
凌佳颖 胡月丽
谢 意
译 校：
战士慧 郭中月
版式设计：
高伟森 何浏清



贺晓青
科尔尼全球合伙人

编辑寄语

2014年秋天，全世界都将关注的目光聚焦在了百年华尔街：来自中国的阿里巴巴仅用了15年的时间便打开了纽交所的大门，同时也打开了通向世界的大门。

世界所关注的是一个东方古国如何通过业务模式的创新缔造了巨大的商业价值；科尔尼所关注的则是如何提炼创新实践中的关键成功要素，使创新能力得以复制和传承。我们将在本期的《科尔尼论丛》中，通过多角度透视和全方位分析，与读者朋友们共同探寻答案。

好风凭借力，送我上青云——首先，我们关注时下的社会经济热点，探寻时代潮流中所蕴含的市场机遇。

2014年，我们既关注到了世界范围内的大趋势：信息化和数字化的不断深入正在潜移默化地改变着每一个人的生活方式。在“**数字化世界以人为本**”一文中，我们通过翔实的案例，阐明数字化绝非二进制的简单延伸，成功的产品和模式创新必须以深刻理解受众需求为前提，以人本思想为指导。在“**电信运营商的零售门店：如何解决所有权组合问题**”一文中，我们也将探讨在网络经济大行其道的今天，传统零售渠道应该如何转型，又该如何与线上平台相互配合，为企业和消费者创造最大的价值。

2014年，我们也关注到了中国社会所独有的大趋势：改革。上海自贸区的成立本身就是中国政府在经济管理方面的一项创新实验。在自贸区成立一周年之际，我们也通过**上海自贸区2020年发展状态的多种场景探讨**，对未来五年自贸区可能的运行模式、发展态势及其对国民经济的影响进行深入分析，为每一位自贸区的参与者和守望者描绘前行的方向。另外，中国政府也在不断放宽对各主要行业的限制，为国民经济注入新的活力。以与我们日常生活息息相关的金融行业为例，2014年国务院和一行三会接连发文，传递出市场化、自由化的积极信号，“非禁即行”也令持续的金融创新成为可能。本期论丛，我们接连撰文，在“**七招助你成为银行业领导者**”“**改革商业银行组织架构**”“**利用保险业变革，重塑竞争优势**”三篇文章中，从不同的视角出发，解析新形势下金融从业者应当如何把握政策契机，通过转变思想以及自上而下的创新成为改革波涛中的弄潮儿。

老树发新枝，旧貌换新颜——其次，我们也试图从传统行业中、从企业的日常运营中发掘创新潜力。

在第四次工业革命即将到来之际，我们将目光投向了国民经济的命脉：制造业。在“**驾驭制造业颠覆性变革浪潮——制造业新技术**”一文中，我们重点关注了读者们最“熟悉”的技术创新，并且通过行业前沿研究，揭示了技术创新的原始动力：市场——只有符合市场需求的技术创新才能够真正为企业创造价值。同时，我们也以汽车行业为例，对这一理念进行深入阐释，在“**自主品牌汽车的平台开发，梦想或痛楚**”一文中，我们总结了近年来国内整车企业在产品创新和平台开发方面的得失成败，再次阐明民族制造业的创新和崛起应遵循科学的方法和商业的逻辑，在平台化的道路上切忌操之过急、盲目投入，而应通过价值链能力的全面提升，强化产品组合的通用化、模块化，真正将产品的平台打造成成功的舞台。

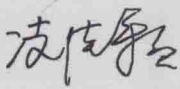
与此同时，我们还从企业价值的两个基本要素——成本和价格入手，为企业指明了日常运营中容易被忽视的创新细节。在“**供应商协同创新**”和“**采**

编辑寄语

购：如何在芸芸众生中脱颖而出”两篇文章中，我们将向读者们介绍如何采用不同以往的思维和操作方式，通过有效的供应商管理，实现产品全生命周期成本的降低。而在“价格定乾坤”一文中，我们则将基于科尔尼对5个国家、1600家企业的调研结果，通过翔实的数据分析，为身处各个行业中的企业量身定制创新的定价机制。

叶落悉秋至，础润知风雨——最后，我们将基于前瞻性的视野，运用科尔尼独有的分析预测工具，为决策者谋篇布局提供有力的战略支撑。今年，我们再度发布了2014年科尔尼外商直接投资信心指数和2014年科尔尼全球零售发展指数，对世界各主要经济体的投资环境及市场潜力进行深入分析，令企业的投资决策有据可循。

我们衷心希望本期的《科尔尼论丛》能够对广大读者朋友们有所启发。创新并非尺寸之功，成功亦非朝夕之事，科尔尼愿与您携手创新之路，共启成功之门！



凌佳颖
科尔尼董事

热点专题



改革商业银行组织架构

在过去 20 多年中，随着我国金融市场的不断开放，商业银行在外部环境变化和各种法规政策出台的影响下，不断扩大其业务范围并积极调整自身组织架构，实现了竞争力和业绩方面的大幅提升。但随着其自身组织架构的不断膨胀，不少问题也随之暴露出来。本文将为您简要分析当前商业银行组织架构中存在的弊端及改进的方向。



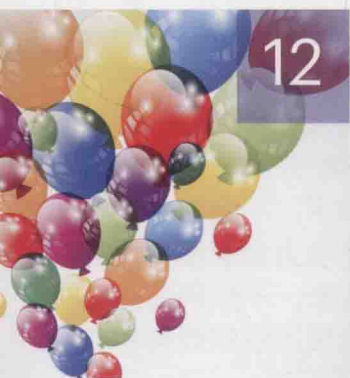
七招助你成为银行业领导者

传统银行和金融机构面临着一些众所周知的瓶颈：抱怨连连的客户、过于复杂的产品和条款，以及低效的流程。挑战者、新型银行、非银行机构、银行业新秀——无论如何称呼，这些银行业新参与者不断改变着银行业的格局。从挑战者跃升为有力的竞争者需要付出极大的努力——仅靠调整现状并期待获得高额利润是远远不够的。完成现有银行模式的转型才是重中之重。



数字化世界以人为本

社交、自我表达和探索是人类的三大基本需求。成功企业同时在线上和线下探索能够满足这些基本需求的方法。数字化技术带来的诱人的便利性是吸引消费者的最好方法。单靠一个网站、脸谱网页面或推特简讯是不够的，真正的消费者互动需要付出更多努力。了解数字化变革中有关人性的一面是企业数字化世界进行角逐的关键成功因素。



12

上海自贸区 2020 年发展状态的多种场景探讨

2013 年 8 月，中国（上海）自由贸易试验区正式成立。作为新一届政府拉动经济增长的新引擎之一，上海自贸区建立伊始即吸引了全世界的广泛关注。尽管众多政策细则尚未公布，学术界和企业界至今仍在观望其未来走势，科尔尼尝试采用经典的“场景分析法”，针对上海自贸区 2020 年发展状态进行预判并分析潜在影响，期望能为相关企业逐鹿上海自贸区提供前瞻性和系统性的战略参考。

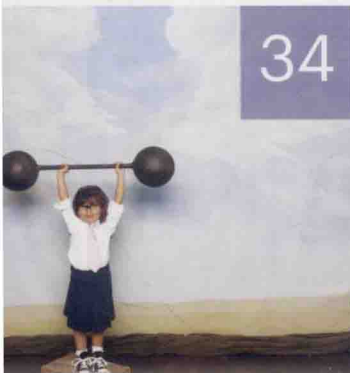
理论前瞻



30

供应商协同创新

创新是取得未来成功的关键。但是高昂的开发成本可能会很快耗尽销售及利润增长带来的收益。越来越多的企业正在积极重组内部能力，携手供应商共创未来。如果管理成功，供应商协作创新可以通过提高差异化、提升速度、降低成本的方式来创造更具营利性的增长。供应商能够为企业提供新思路，降低开发成本，缩短开发周期，减少销货成本，从而提高溢价奠定基础。



34

价格定乾坤

科尔尼 PFP（即利用定价实现利润最大化）分析工具在定价上可实现四两拨千斤的效果。一家企业拥有的市场支配能力越大，其可以从定价策略优化中收获的利润就越大。科尔尼针对 5 个国家的 1600 家企业展开调研，同时对各行业中的多家领先的大企业展开深入分析。调研结果不仅说明了定价表现优秀的企业如何脱颖而出，同时也为 PFP 分析工具的开发奠定了基础。

行业观察

39

自主品牌汽车的平台开发，梦想或痛楚

平台化之路对于中国车企来说是未来必须迈出的一步，但在目前阶段并不宜过度强调，或者不必为未实现领先企业水平的平台化而焦虑。平台的概念本质仍可以应用，平台的规划也可以考虑并执行，但如果在平台规划与开发上投入太多，可能会得不偿失。开发一款优良性能的车，在产品组合管理中注重通用化、模块化的实施，在销量足够大或者企业全球化之后，会推动中国汽车企业逐步走向真正平台化的道路。

46

采购：如何在芸芸众生中脱颖而出

采购为大家所熟知的是其“操刀手”的一面，即通过对供应商的压榨尽可能地削减所购买的原料和服务成本。这是人们对采购的传统印象，即仍然停留在产品生命周期的较后阶段降低成本。其实，若能充分将采购的功能在生命周期的其他阶段加以引进利用，它能实现的功能远不止降低成本这么简单。我们将在本文中介绍一种更加聪明、更加富有创意的办法，即利用采购的力量降低整个产品生命周期的成本。

53

电信运营商的零售门店：如何解决所有权组合问题

随着越来越多的人选择网上购物，尤其是在网上交易变得更便捷而且选择面更大的时候，网络平台迅速成为所有行业的销售和服务战略的核心要素。电信业自然也不例外。电信运营商的零售门店角色发生了转变，而谨慎的运营商将会重新考量自有门店和特许加盟门店的比例。改变的最佳时机已经到来，电信运营商可以借此契机，重点研究所有权组合，制定战略迎接挑战。



60

驾驭制造业颠覆性变革浪潮——制造业新技术

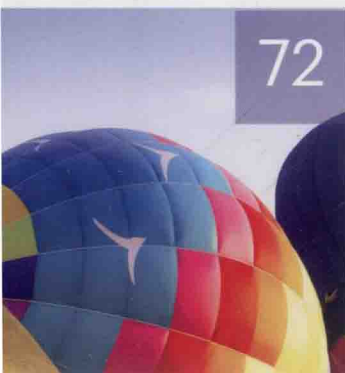
制造技术不断向全新的方向发展，因此，跟上最新的技术发展步伐比以往更加重要。制造业管理人员应当做好准备迎接一个与现今截然不同的制造世界，并寻求专家意见，因为专家总是能着眼技术前沿，充分了解商业机会以及风险，并将这些机会与风险和新技术联系起来，这对于制定全球制造战略并确保适应快速变化的时代是至关重要的。



64

利用保险业变革，重塑竞争优势

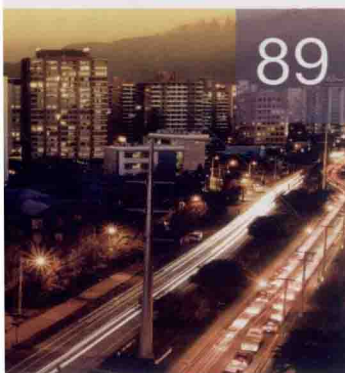
当经济大波动来袭时，只有具有战略预测能力的企业才能化变革为竞争优势。与过去相比，未来的保险业将发生翻天覆地的变化，而且再也无法规避宏观趋势的影响了。企业高管明白，他们无法控制外部运营环境。他们唯一能做的，就是理解并有效管理引发经济波动的各种力量，从而更好地应对变革。换句话说，他们可以把战略预测视作一种竞争优势。



72

2014 年科尔尼外商直接投资信心指数®

科尔尼外商直接投资信心指数于 1998 年首次发布，今年是第 14 版。该指数用于监测各国发展的关键趋势，并根据各国政治、经济和监管体系的变化对未来几年外商直接投资流入的影响进行排名。虽然经济复苏缓慢，各地恢复情况参差不齐，但企业管理层对全球未来展望更加乐观。大多数商业领袖表示，这样的乐观态度将推动未来 12 个月的外商直接投资增长。



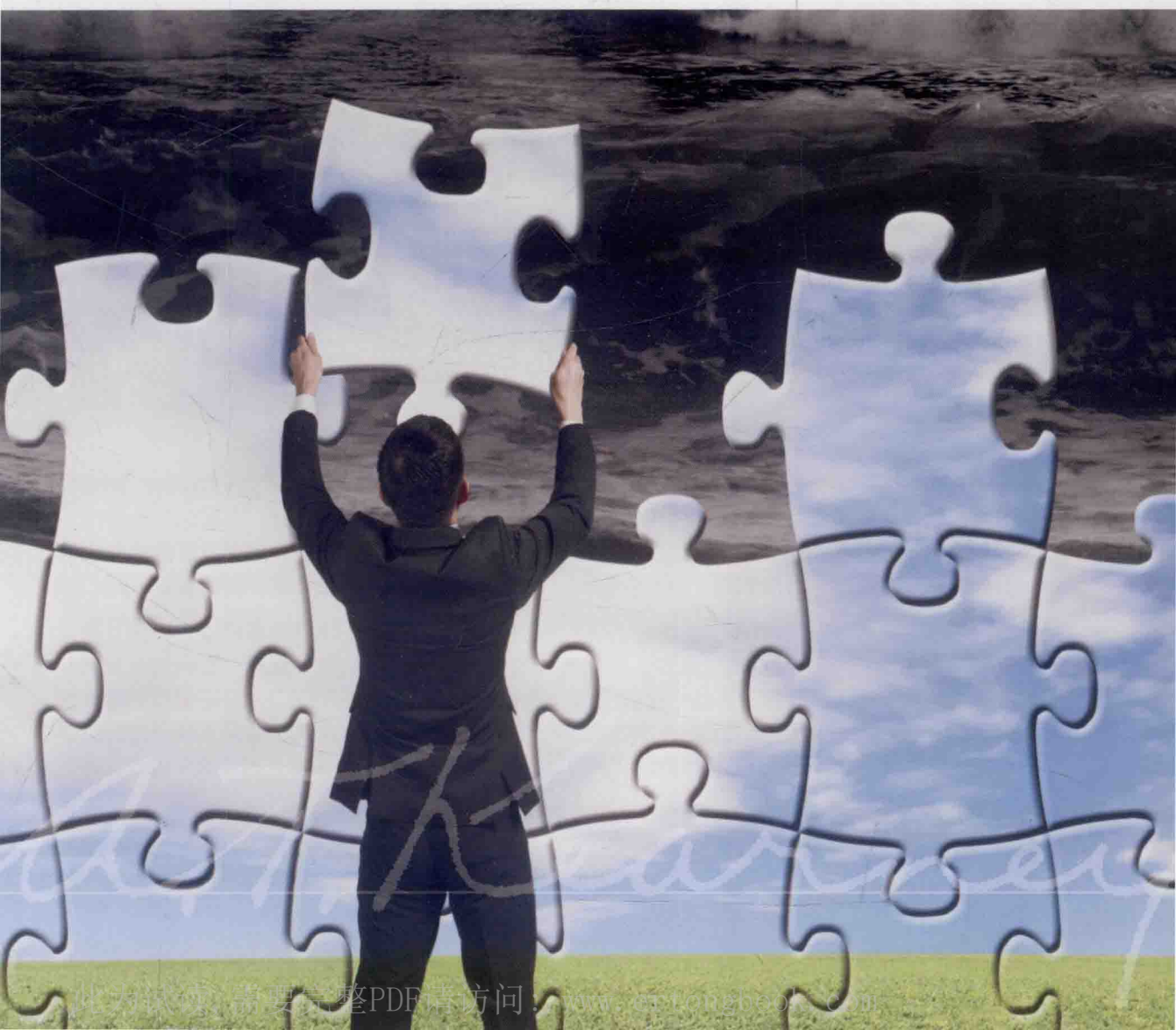
89

全球零售商：全速前进！——2014 年科尔尼全球零售发展指数™

2014 年科尔尼全球零售发展指数报告根据宏观经济和零售业的一个特定变量，对零售投资方面领先的前 30 个发展中国家进行排名。特别值得注意的是，我们不仅关注那些最成功的发展中市场，同时也关注那些能在将来释放最大潜力的市场。在乐观的经济形势及不断向好的零售环境的激励下，国际零售商及其区域竞争对手迅速扩张，全速进军发展中市场。

改革商业银行组织架构

本文将为您简要分析当前商业银行组织架构中存在的弊端及改进的方向。



在过去20多年中，随着我国金融市场的不断开放，商业银行在外部环境变化和各种法规政策出台的影响下，不断扩大其业务范围并积极调整自身组织架构，实现了竞争力和业绩方面的大幅提升。但随着其自身组织架构的不断膨胀，不少问题也随之暴露出来。

历史成因

纵观当前中国商业银行组织架构的形成，大致经历了四个阶段，而每一个阶段的调整和发展都体现了不同的时代主题，并向市场化迈进。

第一阶段，改革开放之初：简单粗放的组织架构。

1979年开始，为了响应改革开放的号召，我国先后恢复了中国农业银行、中国银行、中国建设银行，并将中国工商银行从中国人民银行中分设出来。但在当时的经济体制下，国有银行在经济中发挥的作用非常有限。国有企业的资金需求主要是由财政供应，国有银行主要是扮演出纳的角色，国企的资金基本由财政拨付，只有少数超额部分需要向银行申请贷款，也就是所谓的“大财政，小银行”。因此，此时的国有银行管理粗放，组织架构设置带有严重的行政色彩，只是简单地划分为总行—省行—地方行。

第二阶段，20世纪80年代到90年代初：业务扩张，组织完善。

商业银行在宏观环境引导和外部竞争等因素推动下，开始进入快速扩张期，分支机构数量成倍数增长，组织架构也不断健全，逐步建立以存贷为主体的组织架构体系。

第三阶段，20世纪90年代末到21世纪初：组织架构改革。

由于银行体制改革和企业体制改革不同步等原因，国有银行在20世纪90年代初积累了大量的不良资产。中央决定对国有银行进行股份制改革，推动银行上市，并将国有银行不良资产全部剥离给信达等四大资产管理公司。各大银行开始强化公司治理，引入战略投资者，由原来行长“大权独揽”的格局演变成董事会共同做决策。

这段时期，国内也掀起一场“洋行追捧热”，争先恐后地投入学习国外领先银行业务模式的热潮中。

国内银行的传统做法是将经营全过程都集中体现在分支机构，并无前中后台之分。而国际领先银行，例如花旗、汇丰等，通常是以客户为中心，把内部职责和功能分为前台、中台、后台。前台负责市场营销、金融理财推介等，也是所谓的“利润中心”；中台主要是财管和风险管理，包括贷款审批、风险评价等；后台主要包含人力资源和IT等。中后台是银行的“成本中心”。通过流程安排，前中后台实现紧密配合同时也相互制约。

商业银行纷纷效仿的后果就是将原来的一个部门拆分成（前、中、后）三个部门，组织架构变得更加庞大。到了2000年中期，中国推出了新资本协议II，加强了银行对资本运用的概念并了解到传统的信贷业务对资本的消耗巨大，引入了“中间收入”的新概念，从而开始了中间业务的管理和推广。

从前后台的分离到中间业务的开展，带来了更多新的机关部门的成立。随着银行到资本市场挂牌上市，又推出了“董事会”的新概念，随之多设立了一个层次的管理，相应的各种委员会也相继产生。

第四阶段，金融危机至今：业务多元化，架构日益庞大复杂。

首先是海外分支机构的扩张。2008年，金融海啸席卷全球，中国政府启动4万亿元经济刺激计划，国内商业银行资金相对充裕。但此时的国外金融机构却受到巨大的冲击，不少金融机构甚至濒于破产，市场估值一跌再跌。国内商业银行开始纷纷出手购买海外“廉价资产”。

2008年7月，国开行在亏损8亿英镑的情况下，毅然继续增持巴克莱；2009年，工商银行收购加拿大东亚银行80%的股权。这也意味着国内商业银行的组织架构中包含的不再是简单的海外分支机构，而是增加了不少对管理要求更高的海外被并购实体。

与此同时，国内业务也日趋多元化，突出表现在银行对理财、保险及租赁等业务版图的拓展上。

也正是由于4万亿元刺激计划，相当一部分资金流入房地产，催生了不少百万富翁，从而引发了新一轮的理财需求。第三方理财诸如诺亚财富，以及信托行业开始蓬勃发展。国内商业银行也趁此良机开始大量涉足理财和信托领域。

2009年以来，国内商业银行纷纷入股保险公司。建行于2011年入股太平洋安泰人寿，并更名为建信人寿；2012年，由于法国安盛集团在金融危机后效益不理想，将旗下与五矿集团合资成立的金盛人寿的大部分股权出售给工商银行。

2007年开始，央行频频出台银行信贷规模限制，各大商业银行为减少客户流失，纷纷涉足金融租赁行业。截至2013年10月，工银租赁境内外总资产已经超过1700亿元人民币。

此外，巴塞尔协议等重大银行业法律法规的每一次出台，都会对银行风险规范方面新增不少要求，部分银行为了达到合规要求还专门成立新的部门来负责相关业务，这也越发增加了银行组织架构的复杂性，并导致总行人数逐年攀升。

这一系列的新业务和地域扩张均在短短的几年中迅速发展起来。金融机构为了更好地应对这些新的、更大、更远的业务范围或种类，自然地在总行增设了更多管理机关部门。不知不觉地，总行的机构部门数量和人数在过去的几年不断地迅速庞大。

诸多组织弊端

尽管过去20多年的金融体制和组织架构改革显著提升了我国商业银行在全球范围领域的竞争力水平，但目前的组织架构中仍存在不少弊端。

首先，**管理层次过多，机构臃肿，导致决策链条过长。**我国商业银行目前的组织架构无一不存在着烦冗复杂的问题，这使每项决策都需要经过多方部门和人员审批，造成决策效率低下，市场反应迟缓。同时，银行决策往往涉及多个利益相关方，需要妥协各方意见，导致最后的决策往往并不是最优决策，甚至有时候导致无法决策的僵局。有一家银行的核心系统在2004年已经设计完毕，但2009年年底才开始试点，可以想象这当中该银行失去了多少的市场机会。

其次，**银行总行扮演双重角色。**经过多轮业务扩充之后，组织并没有在集团层面上单独去设置高级管理层，而多半是让银行总行的高层不仅继续负责银行内部重大决策，而且还要肩负整个集团的管理任务。金融业务的复杂性对管理层必然带来巨大的管理压力。

最后，**高管配置不当**。我国商业银行经过多年的发展，逐步实现业务多元化，在商业银行的基础上，又扩展了保险、投资理财、租赁等业务。然而我国商业银行往往惯性地将银行的中高层，调配或者升迁去担任其他新拓展业务的高管。例如，工行并购金寿保险之后，金寿保险的董事长则由该行某分行行长担任。类似这样跨行业的管理层配置比比皆是，当中必然会出现商业银行的高管是否真正具备管理保险公司能力的问题。

改进的方向

首先，商业银行在集团组织架构层面，应该为银行、保险、租赁等各项业务分配均衡的角色，将银行视为一个重大战略商业单元进行管理。集团的高层应该考虑的是整个组织内部的协同作用和集团层面的整体风险控制与平衡，银行的高层应该只关注自身商业银行内部的运营和绩效。

其次，将大家都负责（会签），改为单点问责，让责任和权力吻合，这样可以把许多不必要的部门和流程大大地简化，以便提高决策效率和质量。

最后，对于不同的岗位选择真正合适的人才，而非千篇一律地采用内部岗位升迁和顶替的方法，尤其是涉及跨业务的高管人员配置。确保人尽其才、才尽其用、用尽其能。

作者



莊瑞豪，科尔尼公司全球合伙人，
常驻新加坡办事处。
johnson.chng@atkearney.com

七招助你成为银行业 领导者

挑战者、新型银行、非银行机构、银行业新秀——无论如何称呼，这些银行业新参与者不断改变着银行业的格局。



最好的创新型金融服务机构提供简明的产品和服务，并能在客户与银行间建立起互信的纽带。比如，印度在2014年4月发布了两项新型银行许可证，希望为市民提供超越发达国家的创新的、透明的、易得的和更简单的客户体验。

然而，这些新型银行要取得成功并不简单，传统银行始终是它们发展道路上最大的挑战（传统银行时刻坚守着自己的利润和市场份额）。传统银行和金融机构面临着一些众所周知的瓶颈：抱怨连连的客户、过于复杂的产品和条款，以及低效的流程。尽管如此，这些机构客户关系的总体弹性较大，亚洲银行平均每年的客户流失率仅为2%~5%。

从挑战者跃升为有力的竞争者需要付出极大的努力——仅靠调整现状并期待获得高额利润是远远不够的。完成现有银行模式的转型才是重中之重。

从挑战者到竞争者

现如今，提供比传统银行更好更灵活的产品和服务并不足以让这些创新型的挑战者长期立足。在为客户提供建议时，我们会建议通过以下七种方法构筑竞争优势。

- 1. 提供解决方案，而不是产品。**人们申请房贷并非因为他们需要这种产品，而是因为他们想买房。为了实现某种愿望，人们往往需要与银行进行合作，然而，这种合作有时却会带来令人失望的体验。我们有必要改变这种局面。新型银行可以将产品转化成解决方案，从而与客户建立更深且更令其满意的合作关系，进而从众多银行中脱颖而出。因此，你需要做的不只是销售房贷，而是成为客户的合作伙伴。何不为购房者提供一套令其深感“便捷”的综合解决方案呢？比如一份说明入住前后注意事项的详细说明。这些解决方案可以包括各类公用事业公司的联系信息，以及优质的搬家公司、翻新公司和装修公司的名单。此外，对于生活在数字化环境中的千禧世代客户和技术通客户而言，为他们提供一张电子设备安装公司的清单是至关重要的。
- 2. 保持简单。**提供信贷业务的非银行金融机构都有一套现成的架构和流程，但是，为了执行关键银行职能，大多数机构都必须建立必要的功能（包括交易处理功能）。在此，我们需要提醒你注意的是：复杂程度越高，成本往往就越高，于是很容易就会掉入复杂性的陷阱。如果你想为每位客户量身定制产品和服务，那么就必须准备好应对更高的成本、客户疑问以及运营的风险。让一切都保持简单：即产品易于理解，条款和条件简明易懂。产品越简单，运营和IT基础设施就越简单。如果产品和流程的原始设计都很简单，那么在当今技术的支持下，新型银行就可以建立起低成本、低风险、低复杂性的核心银行体系和灵活的附属机构。
- 3. 寻求合作伙伴。**银行业挑战者需要拥有极具实力的合作伙伴来帮助其创造竞争力。这些合作关系必须超越简单的外包和供应关系，进而在创建体系、解决方案和持续运营方面展开合作。聪明的挑战者会善加利用卓越的新风险项目和业务模型，比如Coin、Moven和Finantix。
- 4. 吸引客户。**让客户更换银行往往需要足够的“吸引力”。忠诚度奖励是加深客户关系的一个很好的方式，而长期奖励比当今社会流行的一次性奖励（比如，英国银行会给予新开户的客户100英镑的奖励）更加有效。为了在已经饱和的市场中争得一席之地，效仿已有的模式并不会奏效，对中小银行而言尤其如此——相对国家银行，地方银行往往更具吸引力，这是因为客户都希望与更加了解其生活、工作和娱乐环境的本地银行建立合作关系。
- 5. 赢得人才争夺战。**随着大波行业新参与者相继入市，如火如荼的优质人才争夺战也随即展开。就银行业而言，赢得这场战争的关键在于建立一整套系统的知识、文化和价值观体系，于是员工可以依托这些体系开展国际水准的业务操作。
- 6. 密切关注监管动向。**在实现核心目标的过程中，千万不要低估了监管机构的重要性——他们在很多方面起到了举足轻重的作用：比如维护公平性、为客户提供保护、为“无法借贷的人士”提供资金，以及改善透明度、竞争性和宏观经济稳定性等。每一个精心制订的业务计划都会面临毫无

预警的意外状况。与监管机构建立良好的合作关系有利于银行机构快速有效地处理这些始料未及的状况。

7. 让“CASA”成为你的生命线。新型银行要想在竞争中生存下来，就必须快速找到低成本的资源，而CASA（经常账户、储蓄账户）就是实现此类融资最经济、最稳定的方式。除了吸引新客户（正如我们之前所提到的，吸引新客户面临诸多挑战），获得CASA资金的最快捷方式包括提供财富管理服务，以及吸引现金充裕、并希望为其营运资本找到定制化解决方案的客户（比如学校和零售商）。

以上七项举措共同表明了这样一个简单的事实：即传统银行的运营模式在未来可能并不会取得成功。客户希望与银行建立简单、愉快和有成效的合作关系。银行业挑战者可以通过向客户提供他们想要的服务和解决方案来巩固与客户的合作关系。

作者



Jungkiu Choi，科尔尼公司全球合伙人，
常驻新加坡办事处。
jungkiu.choi@atkearney.com



Henri Guedeney，科尔尼公司全球合伙人，
常驻新加坡办事处。
henri.guedeney@atkearney.com



Simon Kent，科尔尼公司全球合伙人，
常驻伦敦办事处。
simon.kent@atkearney.com

更多信息，您也可以联系：



莊瑞豪，科尔尼公司全球合伙人，
常驻新加坡办事处。
johnson.chng@atkearney.com