

波士顿管理新视野丛书

BCG

视野

金融服务 走向赢利的智慧之路

The BCG Way

The Art of Strategic Insight for Profitable Financial Services

(日) 本岛康史 著
陈玓珩 译

掌握并灵活运用BCG咨询顾问独有的10种思考模式，
将有助于金融从业人员轻松制定赢利的金融业务战略。



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

波士顿管理新视野丛书

BCG 视野

金融服务 走向赢利的智慧之路

The BCG Way

The Art of Strategic Insight for Profitable Financial Services

(日) 本岛康史 著
陈玓珩 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

KINYUUGYOU NO SHUUEKI 'RYOKU' WO KITAERU by Yasushi Motoshima.

Copyright ©2005 by Yasushi Motoshima and the Boston Consulting Group K.K.

Original Japanese edition published by TOYO KEIZAI Inc.

Chinese translation rights arranged with TOYO KEIZAI Inc. through Shin Won Agency Co.

Chinese Translation rights © 2008 by Publishing House of Electronics Industry.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 TOYO KEIZAI Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2007-4327

图书在版编目(CIP)数据

BCG 视野: 金融服务走向赢利的智慧之路 / (日) 本岛康史著; 陈均珩译. —北京: 电子工业出版社, 2008.1

(波士顿管理新视野丛书)

书名原文: The BCG Way: The Art of Strategic Insight for Profitable Financial Services

ISBN 978-7-121-05529-4

I. B… II. ①本… ②陈… III. 金融—商业服务 IV. F830

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 187953 号

责任编辑: 常淑茶 李 静

印 刷: 北京机工印刷厂

装 订: 三河市鹏成印业有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 12.5 字数: 155 千字

印 次: 2008 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。



本书作者结合其多年为金融业及其他各类行业提供商业咨询服务的经验，以比寻常咨询人士更为广阔、敏锐的视角，讲述了10种用于制定赢利的金融业务战略的思考模式，为读者提供了一个全新的视角，使读者能够认识到问题的本质，因势利导、对症下药，进而制定行之有效的解决策略，并提高金融服务的收益力。

本书是金融从业人员及金融咨询专业人士的“红宝书”，也能让其他行业人员受益匪浅。



■ ■ ■ ■ ■ 中文版序



中国的金融服务业正经历着急剧的变化。中国四大银行中的三家，在不久前还被国际观察家认为处于破产的边缘，现在已经成功注资，并且在香港和上海上市，如果从市值规模看，它们已经成为目前世界排名前四位的银行。数家十几年前成立的股份制银行和城市商业银行正以惊人的速度增长，它们已经进入银行业的所有领域，以及保险、信托和证券等业务，甚至开始收购海外银行。零售银行业务在十几年前还仅限于一些现金存款业务的基础架构，现在已经以惊人的速度发展为高度竞争的市场，拥有广泛的现代投资和交易产品，每家银行都在提供新产品和服务，特别是在面向富裕人群的业务上下足工夫，以超越竞争对手。由于极具吸引力的利率环境，大型公司客户群仍然是银行最重要的利润来源。但是，对于大型公司来说，它们也有了越来越多传统贷款以外的其他融资方式。

同时，外资银行的竞争也在加剧。中国在未来三四年中，将为全球银行业带来 20% 的收入增长，这深深吸引了所有期待获得下一次增长机会的国际银行。自 2006 年年底，一些外资银行被允许在中国境内开展零售客户的人民币业务。在获得了中国境内银行业务的牌照之后，这些外资银行正在急速扩张其在中国的业务版图。更多的银行将会跟进。这些外资银行能够充分利用其卓越的业务模式、客户服务经验、产品创新能力、IT 系统和处理能力等，在许多利润丰厚的业务上给中国的老牌银行带来了巨大的威胁。

谁能创造更具活力的环境？如果看一看其他亚洲和西方国家银行走过的道路，我们就能大致了解中国银行业将逐步呈现什么特征，中国银行业的道路将必然延续这些路径。许多因素将发挥作用。其中，最重要的因素是监管环境的变化，而整体宏观经济的发展、竞争形势和客户需求的变化等因素也同样发挥着重要的作用。

特别是在这样充满不确定性的多元化环境中，强劲并且考虑周全的战略就显得尤为重要。今天采取正确的战略将决定明天的市场领导地位，将决定谁会沦为并购对象而谁又会成为并购的发起方，将决定谁能够吸引并保留最佳的人才，而这正是银行最重要的资源所在。

因此，我们想将本岛康史先生这本极具洞察力的书介绍给今天中国银行业中参与战略决策的管理者。这本书是作者多年在日本领先的金融服务机构工作经验的积累，对于今天中国银行业的决策者极具参考价值。正如作者所说，没有两家银行是完全相同的。因此没有什么战略应该是或者可以是完全一样的。但是定义制胜战略的方法和一般原则却是可

以在所有银行之间共享的。除此之外，我们特别喜欢“战略”和“艺术”的涵义。卓越的战略需要严格的执行方法和科学的分析基础，因此它既是科学也是艺术。

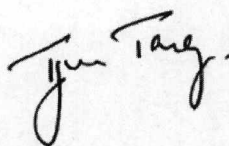
我们确信这本书将会给中国银行业的管理者带来深刻的影响，并对中国银行业的发展产生积极影响。



米嘉博士

BCG 合伙人兼董事总经理

BCG 中国银行业智库执行理事



邓俊豪

BCG 合伙人兼董事总经理

BCG 中国银行业智库理事

前言

十社十色

有一个词叫“十人十色”¹，其意思是，每个人都有自己独特的个性。正是因为这些个性不同的人彼此来往，所以人生才会有喜有悲。

作为咨询顾问，我经常拜访各种各样的公司，但没有发现任何一家公司与另一家公司相同。金融机构也同样如此。在日本，人们经常这样谈论银行：“银行啊，哪儿都一样”；“银行长期受政府保护，是嘴里含着糖的娇气金宝宝啊”。然而，这种评价不过是人们凭印象得出的片面之词。我曾与数十家银行的工作人员一起工作过，就个人的经验来看，“金宝宝”银行其实也是“十社十色”²。① 客户基础不同在很大程度上影响着这些

1 十人十色是指每个人的性格、特点因人而异、各有不同。译者注。以下文字中，除正文括号里的文字外，其余注释皆为译者所加。

2 十社十色意为不同公司特色各异。

银行的特性。例如，以东京周围为基地的银行跟以日本关西地区为基地的银行在特性上存在差异。② 各个银行历史各异。历史悠久、门第高的银行与因外资入股新成立的银行特色不同。③ 在员工的年龄结构与资质上，各个银行之间存在差异。④ 组织形态与人事制度也对银行特性产生影响。⑤ 过去的合并与整合的历史也会对银行的特性产生影响。⑥ 历任管理者的个人资质、性格也都强烈地反映在银行特性上。此外还有其他很多影响因素，在此无法一一列出。不过，正是这些因素塑造了银行的特性，所以没有任何一家银行与其他银行相同。

苦恼也是“形形色色”

即便是“失恋”这样的苦恼，也因失恋的原因及失恋的对象不同而各有不同内涵。与这种因人而异的苦恼类似，公司的苦恼也因公司的不同而各自不同。既然没有任何一家公司与另一家完全相同，那么不同公司的问题也自然各种各样、各不相同，因此公司所面临的问题是不可能完全相同的。

例如，对于“收益没有增长”这种问题，对A公司而言，问题在于客户数量没有增长；而对B公司而言，问题在于客户数量在增长但价格却不断下跌。由于客户、员工、竞争对手等不同利益相关方都与公司有关系，因此致使不同公司的问题千差万别。即使表面看上去似乎完全相同的问题，如果深入挖掘其本质，就会发现这些问题的内部构成其实各不相同。



治疗苦恼的药也是“形形色色”

既然公司遇到的问题里，没有任何一个问题与另一个完全相同，那么就不会存在相同的解决策略。同样是发烧，如果是由感冒造成的，那么要吃感冒药；如果是因为肺炎引起的，那么要早早住院治疗。公司遇到的问题也同样如此，即使从表面看来症状相同，但如果深入挖掘下去，就会发现不同问题之间实际千差万别。因此，问题的解决策略（即战略），也因公司不同而各有差异。

话虽如此，遗憾的是，“如果发烧，就吃感冒药”，像这样倾向于简单化解决策略的情况还是很多。其原因在于，人们把公司内部出现的“问题”都看成是“同类问题”，所以随随便便就拿其他公司的解决策略往上套。我经常听到这样的议论：“听说其他公司采用了某制度取得了成功”，“虽然要引入某制度，但该制度在其他公司有过成功先例吗？”然而，在其他公司里取得成功的战略，并不能保证用在自己公司就能成功。相反，甚至还可能适得其反。

对症下药

在现今社会中，“纸上谈兵”式的经营战略已经泛滥成灾。一些人大力宣传由这类战略带来成功的案例。然而，在研究了这些案例后惊喜地发现“自己公司的经营问题得到了解决”的人却很少。人们耗费大量时间与金钱收集这些资料，但即使熟读了这些资料，还是得不到什么回报。

我们需要做的是制定适合各家公司特性的战略，而不是完全模仿现成

的战略。例如，即使人们可以在药店买药，但还是不知道在什么地方能学到病情诊断方法和制药方法。要真正解决问题，我们需要一种方法论：正确分析问题并制定针对该问题的独一无二的解决策略。

超越简简单单的一张药方

本书不是一本介绍经营战略内容和案例的书，而是一本介绍“如何制定经营战略”的书。例如，一本菜谱书里有很多看着很好吃的菜肴，但即使这些菜肴被修饰得多么漂亮，都起不到充饥的作用。但如果没有包含那些菜肴的菜谱，你也就不能照着菜谱依葫芦画瓢地做出菜肴，也不能亲自品尝到那种美妙味道。

最近介绍经营战略“菜谱”的书逐渐多了起来。例如，有的书介绍“SWOT 分析”这种战略分析方法，甚至还为读者介绍这种战略分析方法的实际使用方法。过去，如果人们不去读商学院，就很难得到经营战略“菜谱”；而现在，要得到这样的“菜谱”已不再是难事。这是一件值得庆幸的事。各位读者有必要读一读这类“菜谱”书。

虽然要读“菜谱”，但是如果因为读了这些“菜谱”，第二天起就能做出可口菜肴，那也未必如此。相反，如果想达到专业级厨师的水平，就要掌握在实践中获得的“技巧”。如果你在战略咨询公司工作，很容易就能锻炼出这种技巧。但对在一般公司任职的人而言，要磨炼出这种技巧并非易事。因为一般人很难像咨询顾问那样拥有多次参加公司经营改革的机会。

朝着战略名医的目标努力

因此，为了让各位读者能了解并掌握一些“技巧”，我根据自己积累的各种咨询经验，把本书的具体内容限定在这些“技巧”中最重要的“战略制定方法”上，并为大家进行详细的介绍。虽说如此，但因为经营战略的领域涉及面太过宽泛，所以在本书中我选择了金融业作为主要介绍行业，同时选择“成长战略”作为主要的介绍战略。

我希望从事银行等金融工作的读者务必读一读本书。同时，因为我也选取了其他行业的案例，所以从事非金融工作的读者也可以从本书中获得一定参考。因为非金融业的经营战略要比金融业的先发展、先成熟，所以我也介绍了一些方法论，解释如何把其他行业的经营战略运用到金融业中。就这个意义而言，我想任何读者都能从本书中获得愉快的体验。

我不仅希望在金融机构总部从事战略策划的金融人（在本书中，从事金融工作的男性、女性统称为金融人）能阅读本书，而且希望在支行每天向客户进行销售的金融人也能读一读本书。21世纪金融人应该具备的素质是不仅思考自己所在公司或银行的战略，而且思考客户公司的战略。只要能向客户公司提供针对其公司特性、符合其实际情况的独特战略，你就能深化与客户的关系。

日本经济正从衰退期¹渐渐走向复苏，公司的“成长”问题也开始成为

1 20世纪90年代经济泡沫破灭以后，日本经济步入衰退期，到2005年左右，日本经济才有所回升。

公司管理者与股东最关心的事。随着股份交换制度的解禁¹，今后应该还会发生类似于活力门公司收购富士电视台的事件²。本书就是从这个角度出发，以“成长”为主题，讨论“如何制定赢利的金融业务战略”。

本岛康史

-
- 1 2005 年，日本修改了原来的公司法，新公司法客观上扫平了外资企业 100%收购日本本土企业股份的障碍。
 - 2 由东京大学辍学学生堀江贵文成立于 1996 年的活力门公司，曾是日本三大门户网站之一。2005 年上半年，网络新贵活力门公司欲通过收购富士电视台任最大股东的日本广播公司来控股历史悠久的富士电视台，引发了富士电视台的反收购“毒丸计划”。该收购事件曾在日本媒体引起轩然大波。2006 年 1 月，活力门公司总裁堀江贵文因涉嫌股市内幕交易而被捕，引发日本股市大地震，该事件被媒体称做“活力门丑闻”，也称做日本的“安然事件”。



目 录



第一部分 如何摆脱 20 世纪型金融人的陈旧躯壳

一般人怎样看待金融人	2
转变思考模式	11
在企业价值竞争时代谋求生存	15

第二部分 21 世纪型金融人的思考模式

第 1 章 学习从“模式”入手的诀窍	22
学习纯粹的思考模式	23
模式化处理方法	25
从“模式”入手，既快又方便	27

学会从“模式”入手的诀窍	28
构思出“新点子”	30
掌握“模式”	31

第 2 章 用于制定赢利的金融业务战略的 9 种思考模式... 33

模式 1 “空白地带”——发现赢利机会的思考模式	34
模式 2 “因式分解”——发现赢利机会的思考模式	51
模式 3 “逻辑计算公式”——推测市场规模的思考模式	67
模式 4 “矩阵”——从各种角度入手掌握客户分类的 思考模式	75
模式 5 “3C 角度”——分层次捕捉客户需求的思考模式	81
模式 6 “价值链”——创造新附加价值的思考模式	93
模式 7 “经验曲线”——将经验作为赢利源泉的 思考模式	110
模式 8 “价值定价法”——改善经营效率的“自上而下” 的思考模式	126
模式 9 “异同的观点”——建立组织能力的思考模式	133

第 3 章 配置战略

模式 10 “战略公式”——配置战略的思考模式	142
企业集团——“归类的魔术”	167

第三部分 力争实现“心技一体”

第 4 章	将“模式”运用到实际工作中	174
	在横向结构中发挥“模式”的作用	175
	用“检查表”检查“模式”	176
第 5 章	力争做一个“鬓角君”	177
	态度 1 “不找借口”	182
	态度 2 “肯定性思考”	183
	致谢	184

第一部分

第一部分

如何摆脱20世纪型金融人的陈旧躯壳

