



THE BOSTON CONSULTING GROUP

完美公司银行2020

危中有机、转型发展

何大勇、陈本强、徐勤、谭彦、金慧良、刘月

2016年11月

目 录

内容概要	1
1. 展望五大发展趋势	2
1.1 增速放缓、结构变化的收入池	2
1.2 转型中的宏观经济新常态	3
1.3 严峻的金融市场环境	4
1.4 分化的对公客户需求	5
1.5 强劲的科技创新机遇	6
2. 打造五大差异化模式	7
2.1 传统信贷型	8
2.2 交易冠军型	9
2.3 投行服务型	12
2.4 互联网金融型	14
2.5 全能服务型	16
3. 主动转型八大能力	16
3.1 高效的资源配置与组合管理	16
3.2 行业专业化和新金融解决方案	17
3.3 差异化的客户覆盖模式	20
3.4 富有弹性的信贷管理能力	22
3.5 基于价值的定价	23
3.6 多层次数字化创新能力	26
3.7 卓越的运营和IT能力	27
3.8 有纪律的变革管理	28
结语	30
推荐阅读	31

完美公司银行2020

危中有机、转型发展

内容概要

预计到2020年，公司银行的营业收入将达到3.5万亿元人民币，对中国银行业收入贡献约46%，公司银行依然是中国银行业的基石，而交易银行和投资银行将成为新的利润增长点。

与此同时，公司银行面临的内外部发展环境正在急速改变：宏观经济增速放缓、结构转型；不良率持续攀升、去杠杆压力加大，金融脱媒加速，价格市场化加深，都给公司银行过度依赖规模的粗放经营模式和风险管理能力带来挑战；日趋分化的客户需求要求银行必须提供更加定制化、端到端的综合解决方案和更加便捷的服务；而金融科技的进步正在促使公司银行正视数字化转型的战略意义，并重新思考与金融科技公司的竞合关系。

为了更好应对全新的发展环境和内外部挑战，公司银行必须根据自身的资源禀赋，建立差异化的业务模式，在传统信贷业务之外，还有以打造现金管理服务为核心的交易银行型，以强大的资本市场能力为基础的投行服务型，聚焦线上服务小微企业的互联网金融型，以及依靠综合能力致胜的全能服务型公司银行。

无论选择何种业务模式，公司银行都应致力于提升八大关键能力，为持久的竞争优势建立基础，包括：高效的资源配置与组合管理、行业专业化和新金融解决方案、差异化的客户覆盖模式、富有弹性的信贷管理能力、基于价值的定价、多层次数字化创新能力、卓越的运营和IT能力、有纪律的变革管理。

展望2020，我们相信富有改革魄力的银行家们将积极重塑公司银行业务，给这个成熟的行业带来一次前所未有的突破和跨越式的发展。下一个五年，差异化的客户定位、整合的服务能力、多元的业务种类、精细化的管控、快速的市场反应和有纪律的变革必将造就2020公司银行的领跑者。

1. 展望五大发展趋势

1.1 增速放缓、结构变化的收入池

公司银行业务是传统银行业务中的基石，其资产、收入、利润贡献都达到行业的一半。聚焦中国银行业收入池，预计银行业总体收入将从2015年的4.7万亿元人民币上升至2020年的7.7万亿元人民币，年均复合增速10.5%。其中，受到中国经济结构调整、多层次资本市场发展和企业“去杠杆”等多方面的影响，公司银行业务收入占比预计将从2015年的47%微降至2020年的46%；绝对值预计从2015年的2.2万亿元人民币上升至2020年的3.5万亿元人民币。公司银行仍为整个银行业的第一大收入来源，增长主要来自中型、小型企业客户，以及交易银行、投资银行等业务。

从客群角度看，预计到2020年，超大企业为公司银行业务贡献收入为2500亿元人民币，占比7%；大型企业收入6300亿元人民币，占比8%；中型企业收入1.23万亿元人民币，占比16%，小微企业贡献收入7100亿元人民币，占比20%；此外，财政及机关团体贡献收入7600亿元人民币，占比21%。其中，增速最快的为中型企业和小微企业，预计2015-2020年均增长率分别为11%和14%；而超大企业和财政及机关团体的增速放缓，预计增长率约为8%-9%（参阅图1）。

图1：至2020年，预计银行整体收入以10.5%年均增速增长；公司银行占比从47%微降至46%

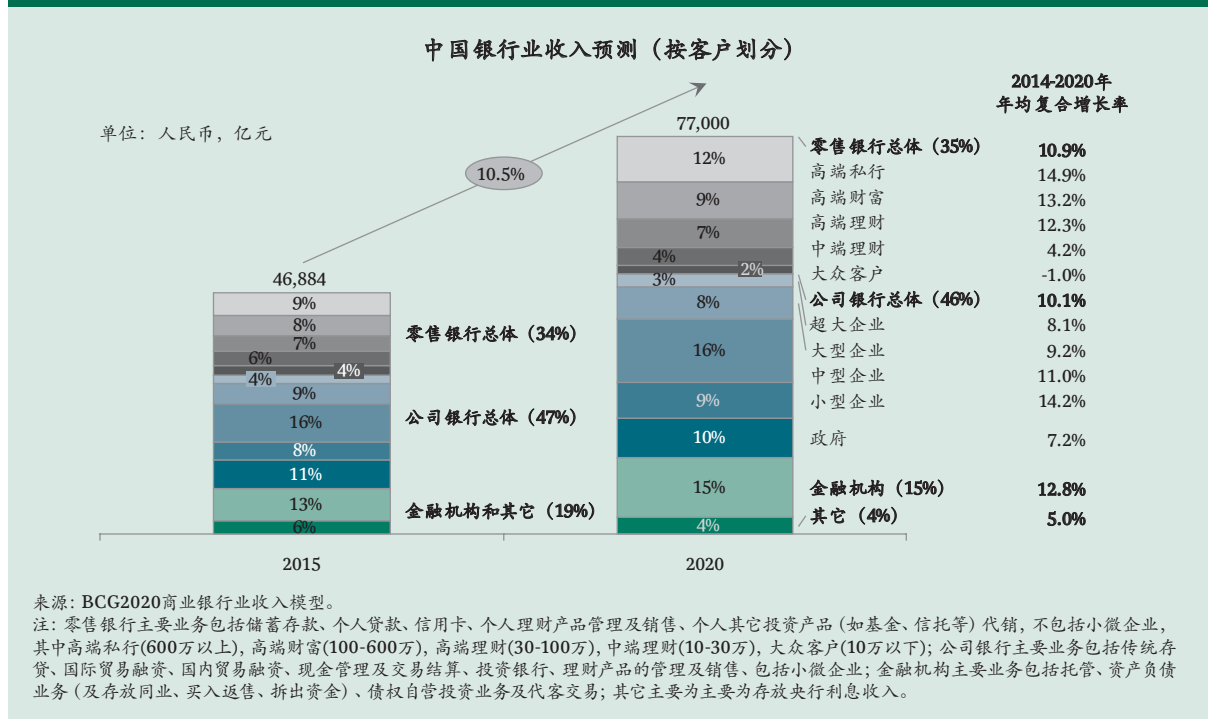
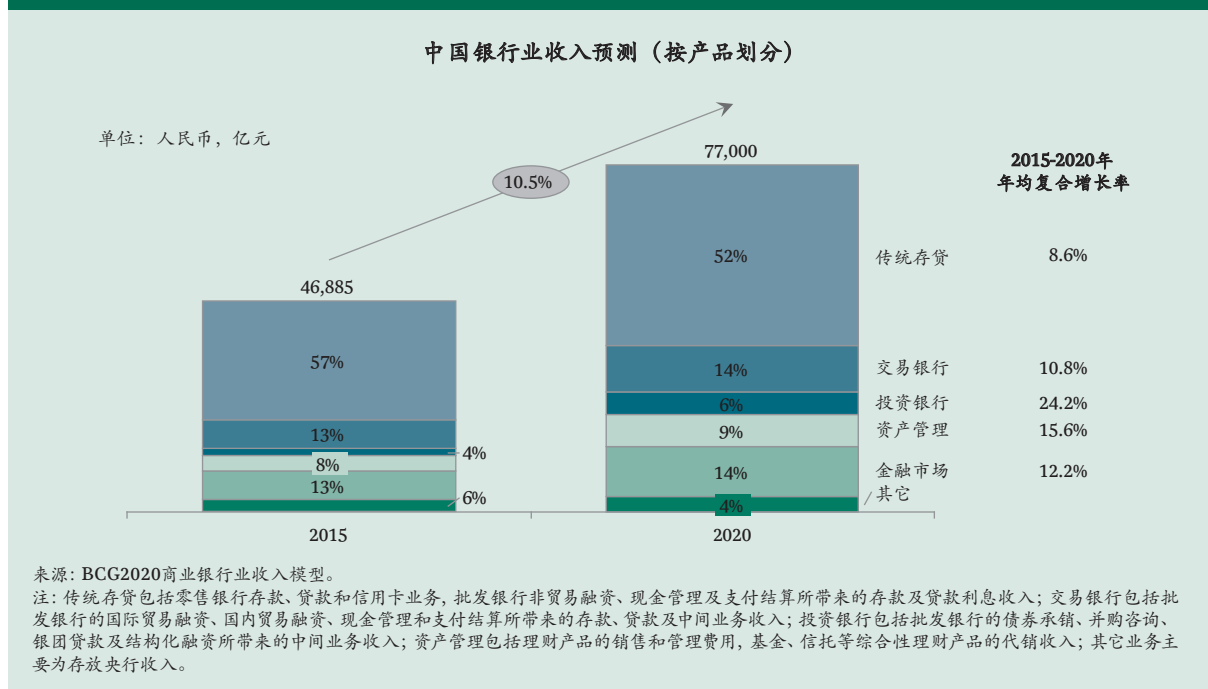


图2：传统存贷业务占比显著下降，投资银行和资产管理增速显著，交易银行和金融市场的比重稳步增加



从产品角度看，受全球低利率环境、中国利率市场化、金融脱媒等影响，传统存贷业务增长放缓，对收入的贡献预计将从2015年的57%下降至2020年的52%，交易银行、投资银行的收入贡献预计分别从2015年的13%和4%上升至2020年的14%和6%，成为公司银行业务主要的增长点。除此之外，资产管理、金融市场等业务的收入贡献也将稳步提升（参阅图2）。

尽管面临总体增速放缓以及业务结构调整，公司银行业务仍是银行业的基石，是规模和利润的主要贡献者，是优质客户的输送者，是专业、创新的突破口。公司银行业务的健康发展对每一家商业银行来说都是关系生存的头等大事，因此需要准确把握公司银行业务未来的发展趋势，打造差异化的业务模式，转型基础能力。

与全球市场类似，公司银行业务正在受到宏观经济、监管、客户、技术等一系列外部因素的影响。在中国，严峻的宏观经济新常态、挑战的金融市场环境、分化的公司客户需求、强劲的科技创新机遇将是塑造公司银行业务转型的关键要素。

1.2 转型中的宏观经济新常态

宏观经济增速整体放缓。根据国家统计局公布的数据，2015年我国GDP同比增长

6.9%，25年来首次降至7%以下。2016年一季度GDP增速6.7%，全年预计在6.5%-7%之间。其中，受全球需求疲软、人民币升值、劳动力成本上升等因素的影响，净出口对GDP的贡献持续下降；房地产、制造业、基础设施建设领域的固定资产投资累计增速从2011年6月开始持续下滑，至2015年底仅为30%左右，且企业投资意愿持续低靡。“三驾马车”对经济增长的拉动日渐乏力。

供给侧改革有助于结构性调整。2015年底国家提出了“供给侧结构性改革”。短期来看，确立了2016年供给侧改革的五大任务，包括“去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板”，攻坚钢铁、煤炭、水泥等传统行业低效供给过剩的难题。中长期来看，供给侧改革将借鉴国际经验和国内实际，进一步从劳动力成本和素质、结构性减税、简政放权、鼓励创新创业、加大科研教育投入、深化金融体制改革等方面，为中国经济的换挡提速铸就全新的发展基础。

宏观经济的L型和结构性调整将改变银行业的普涨格局，加剧银行业内部的分化。此外，新型城镇化、一带一路、地方债置换、房地产理性调控，以及跨境商务和海外投资带来的全球化需求，都将从根本上重塑公司银行的发展机遇和重点。

1.3 严峻的金融市场环境

首先，商业银行存量信贷不良率持续攀升。2014年以来，伴随经济结构调整，不良率增高也愈发成为侵蚀商业银行传统信贷业务利润空间的负面因素。据统计，截至2016年6月末，商业银行整体不良率达到1.81%，从2011年第四季度至今，不良贷款余额连续19个季度上升，达到1.27万亿元人民币，并仍处于不良贷款暴露的上升通道之中。预计存量信贷资产的信用风险暴露将对公司银行信贷业务持续产生负面影响，压缩传统信贷业务利润空间，促使商业银行加强主动的信贷组合管理，同时开拓新的业务增长点。

其次，增量业务面临企业“去杠杆”压力。根据中国社科院统计，截至2015年底，中国目前的整体债务杠杆水平已经达到了GDP的249%，其中企业部门是债务杠杆的主要承担者。为了应对结构性高杠杆带来的高风险，国家在供给侧结构性改革中明确将“去杠杆”作为五大目标之一。因此，许多产能过剩行业的增量信贷融资业务都会受到影响，要求公司银行更加审慎地管理风险、开展业务。

第三，金融脱媒不断加速。我国目前仍属于强银行导向型经济体。根据人民银行公布的数据，截至2015年底，我国全社会融资存量中表内间接融资占比69%，表外融资占比17%，直接融资占比仅14%。但是，过去五年，直接融资占比已从2010年底的10%上升至2015年底的14%。股票、债券等直接融资工具的不断成熟，以及互联网融资平台的规范发展，将进一步挤占银行信贷在各类公司客户融资需求中的份额，加速金融脱媒。

第四，价格市场化持续深化。经过近二十年的稳步推进，我国利率市场化改革已基本

完成。让市场在价格形成和变动过程中发挥决定作用，从而更好地指导金融资源配置，已成为金融市场化重要环节。从国际经验来看，利率市场化的实现对公司银行业务将意味着价格、结构、风险三方面的挑战，从价格来看，利率市场化导致短期利差震荡、中期利差下降概率较大，银行需要不断提升风险定价能力；从结构来看，通过综合化经营拓展非息收入，增加高风险高收益资产占比将是应对利差收窄的重要对策；从风险来看，利率震荡导致波动性增加，对银行风险管理能力提出更高要求。

1.4 分化的对公客户需求

结合BCG在全球的经验，我们建议银行以企业的营业收入作为划分对公客群的第一道标准，同时参考所在行业、资产规模、授信规模、对银行的资源消耗等维度，综合进行客户划分。不同类型的公司客户，其特点和需求存在较大的差异。

第一，超大企业：营业收入超过200亿元人民币。超大企业往往具有全国化甚至全球化布局、多元化业务和集团化经营的特征。它们是各个行业中的市场领导者，并购是超大企业快速实现业务布局的主要手段。超大企业的金融需求成熟，对传统的授信、交易银行业务的理解深刻，并于近几年全方位涉足债权、股权和专业金融等直接融资领域。另外，超大企业普遍在集团内下设财务公司或持有金融机构股份，具有类似金融机构的能力，因此对银行及其他机构的金融服务能力要求极高。

第二，大型企业：营业收入30亿元至200亿元人民币。从全球来看，30亿元人民币（约5亿美元）通常是区分大型企业和中型企业的分割线。超过30亿元人民币营业收入的大型企业，往往具备跨省集团化经营的特征，并购是其常见的扩张手段。大型企业融资的需求较为迫切，希望银行或券商机构在行业领域具有专业知识及针对性的解决方案。另外，大型企业的合作银行数量较多，因此希望得到优质的专属服务。

第三，中型企业：营业收入1亿元至30亿元人民币。随着业务规模和地域覆盖的不断扩大，中型企业的金融需求呈现出复杂化的趋势。除对现金管理、支付结算具有强烈需求外，中型企业对融资的要求也日益多样化。例如，部分信用优质的中型企业会尝试通过直接融资获取所需资金。相比大型、超大企业，中型企业的金融需求往往由1-2家股份制银行、或城商行即可满足。

第四，小微企业：营业收入小于1亿元人民币。其业务处于起步阶段，金融需求简单，大部分为传统的信贷产品。另外小微企业主本人也有财富管理需求。小微企业与银行的合作通常由私人关系或地理位置等因素所决定。

传统公司银行业务主要关注成长、成熟期的大型、超大型客户。未来，公司银行客户将会向全周期转变。除成长、成熟期企业外，大量初创期小微企业、转型期“问题”企业也会成为重要的潜在客户，要求公司银行具备灵活响应客户需求、综合运用各种金融工具

的能力。

此外，根据BCG对全球公司银行客户的调研，我们发现伴随客户自身的成熟和数字化工具的普遍应用，公司银行客户的需求也在过去几年发生了改变，主要体现在：

- 希望获得更加定制化的建议
- 希望获得与业务紧密相连的端到端的综合解决方案
- 希望获得符合行业特性的解决方案
- 希望获得更快更灵活的服务

如何更好地捕捉这些分化的客户需求，有针对性地提供专业的产品和服务，将是考验公司银行业务能力的关键。

1.5 强劲的科技创新机遇

科技浪潮正在席卷银行业，许多从业者已经充分认识到金融科技进步给零售银行带来的革命性变化，却低估了公司银行业务数字化转型的市场需求和发展潜力。

科技创新正在变革公司客户自身的业务模式，从而促使其金融需求的改变。以传统的重型机械制造商为例，他们正在从简单的生产起重机转型成为自动化的集装箱码头，通过引入物联网等创新技术实现实时的吊装监控、远程自动装载等，并从单纯的销售设备，转为提供更加灵活的租用服务。而原本简单的信贷业务已经无法满足这些机械制造商的业务需求，更加灵活的供应链金融服务、运营资本融资、兼并收购咨询服务（收购数字服务及软件提供商）成为客户转型之后更急迫的金融需求。

公司客户对银行“数字化”、“互联网化”的期望在不断提升。根据BCG2015年公司银行客户调研，超过70%的企业客户表示数字能力是评估银行对公服务水平的关键要素之一，交易（如支付、结算等）、预警和授权审批是接受度最高的三大数字化应用。从客群来看，与“互联网金融主要服务小微企业”的印象相悖，大中型企业更多应用数字金融服务，并几乎渗透到公司银行业价值链的各个环节。从地域来看，新兴市场客户对数字金融服务的接受程度更高：56%的新兴市场受访者表示曾经使用过非银类金融科技公司的服务，特别是在线支付、交易服务和信贷等产品与服务。

银行同业对公司银行数字化发展呈分化趋势。传统银行业在对待公司银行数字化转型上表现出了不同的态度。一些领先机构正在不断加大线上和移动端企业金融服务，并逐渐建立起领先优势，如整合企业支付、贸易融资、托管、信贷等全价值链服务的数字交易银

行服务；与电商平台合作，将上下游贸易、物流和最终购买支付的信息打通，设计线上供应链融资产品；借助区块链技术，为外汇交易、跨境支付提供创新的解决方案等。而与此同时，囿于“数字化是服务零售客户”的观念和对底层系统和数字技术的持续投入的顾虑，仍有许多银行正在被领先同业甩在身后。

金融科技公司的颠覆性冲击与全新的竞合关系。新兴金融业态为公司银行业务同时带来机遇和挑战。伴随金融科技的发展，第三方支付、P2P、股权众筹、网络金融资产交易所等线上金融平台型企业层见叠出，公司银行业务面临来自创新金融科技公司的直接竞争，如小微企业贷款、供应链融资、企业支付结算；在进行自身业务的数字转型的同时，银行也可以主动探索与金融科技公司的合作，将其视作合作伙伴，优势互补，加强在资金托管、联合放贷、征信与风控等领域的合作，甚至将其变为自身的客户，探索投贷联动的可能，形成积极的竞合新模式。

2. 打造五大差异化模式

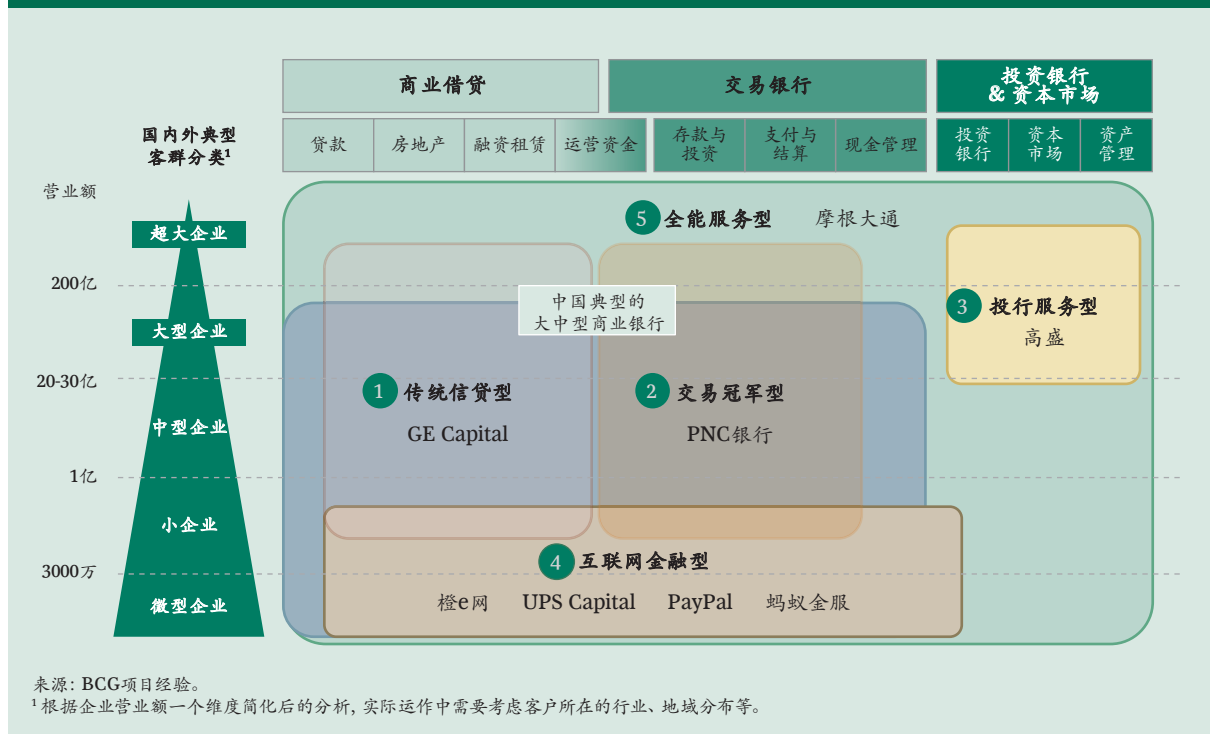
面对严峻的宏观经济新常态、挑战的金融市场环境、分化的公司客户需求、强劲的科技创新机遇，公司银行业务究竟应该如何转型？纵观全球银行业，针对公司金融客户的常见服务手段包含传统信贷模式、交易冠军模式、投行服务模式、互联网金融模式和全能服务模式五种主要类型。

具体来看，传统信贷型以提供贷款为主要业务，以存贷息差为主要收入来源，中国主要的商业银行均属于此类。交易冠军型是指在提供信贷支持的基础上，提供支付、结算、现金管理、贸易融资等服务，例如美国PNC银行。投行服务型的主要业务内容为投资银行、资本市场、资产管理业务，以满足大型企业的直接融资需求，例如高盛银行。互联网金融型的主要业务有借贷、交易银行，主要通过线上渠道、自助流程实现服务的交付，例如橙E网、蚂蚁金服。全能服务型则包含了信贷、交易银行以及投行服务，利用综合服务的组合拳，加强主办行地位，例如摩根大通。

从发展路径看，上述五大模式以产品的差异化为核心竞争力，同时在客群覆盖上各有侧重。首先，绝大多数银行是从服务大中型企业的传统信贷需求起步，匹配自身的存款业务。其次，银行根据自身企业客户由交易衍生的多元服务需求，开发交易银行业务的产品组合，拓展服务范畴，建立交易冠军型模式。下一阶段，公司银行往往需要面对拓宽客户类型的选择：部分银行选择投行服务模式，建立公开市场融资、并购顾问等复杂需求的服务能力，覆盖超大企业客户；部分银行选择互联网金融模式，以低成本覆盖小微企业客户。最终，部分领先银行在上述信贷业务、交易业务、投行业务和互联网金融业务中的多个领域形成专业专长，覆盖多个类型的客群，打造全能服务模式（参阅图3）。

结合当前的市场和监管环境，交易冠军型、投行服务型和互联网金融模式是各大银行发力转型的三大重点方向。

图3：针对对公细分客群，存在多种不同的业务模式



2.1 传统信贷型

传统信贷型是绝大部分银行在发展初期的天然定位，也是在中国发展最为成熟的商业模式，各家银行已逐渐形成了相对成熟的信贷产品组合和客户覆盖模式。但发展中的问题也相对突出，例如，客户定位上对大型国有企业和财政及机关团体的依赖度高，房地产、制造业等行业集中度高；盈利模式上，息差模式导致银行对于资金成本波动的敏感度强等。

展望未来，伴随着经济结构调整，不良贷款暴露一方面影响公司银行信贷业务的盈利能力，侵蚀银行整体的资本充足率，降低了传统信贷业务的风险调整回报；另一方面，处置不良贷款牵制了一线业务人员的大量时间和精力，为新业务开拓带来了挑战。此外，在供给侧改革“去杠杆”改革目标之下，商业银行面临着减少高风险客户的信贷风险敞口，优化信贷结构，寻找新的增长点的压力。这都倒逼传统信贷型定位的公司银行必须转型，寻找新的增长空间。

目前，国内多家领先银行已经开始进行主动的信贷组合管理，压缩高风险行业的信贷投放。例如，某股份制银行近年来主动减少占其不良贷款70-80%的制造业和批发零售行业的信贷投放，这两大行业占其对公贷款余额的比例从2014年底的45%锐减至2015年底的38.7%，2016年上半年进一步降低至37.4%。受此影响，该银行整体对公信贷余额2016年上半年相比2015年底微降1.1%。另一家股份制银行制造业和批发零售行业的信贷余额占比也

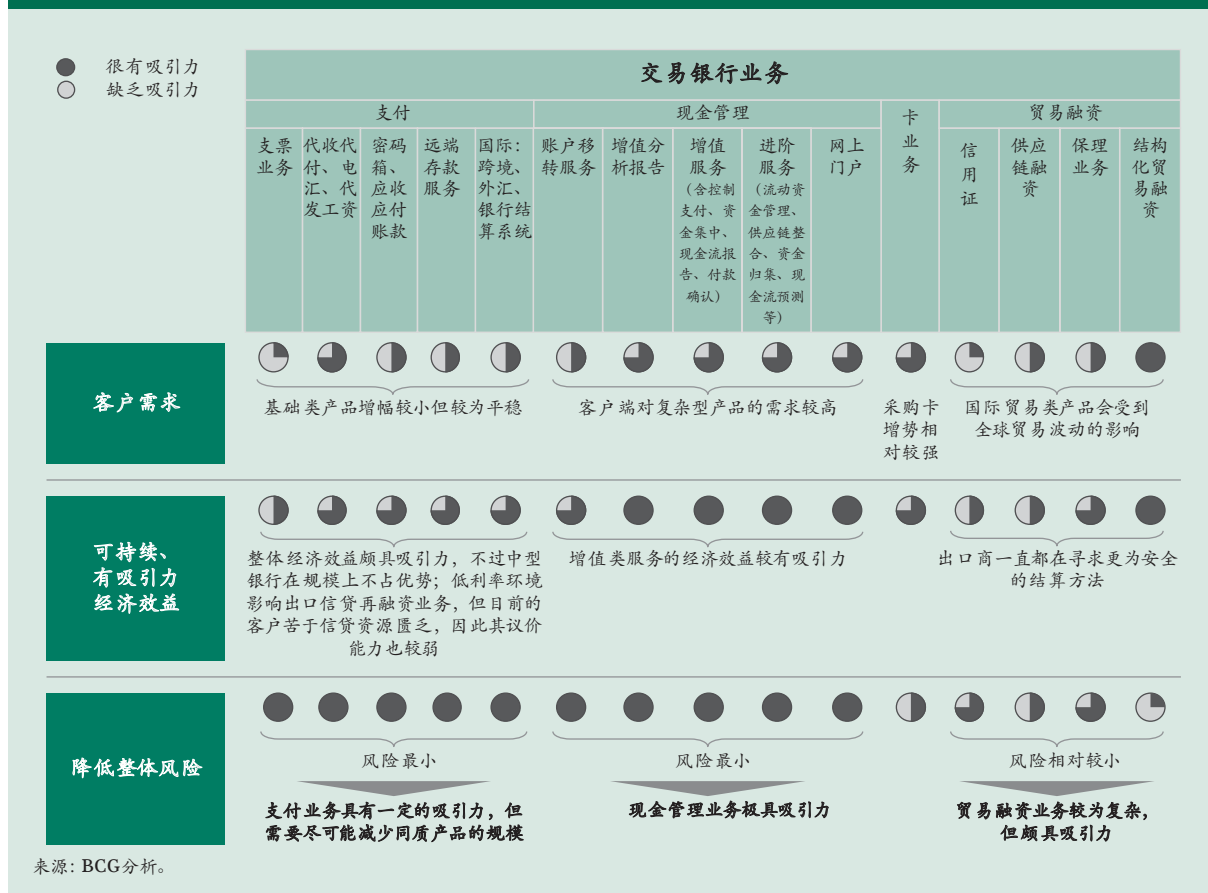
从2014年底的45.2%大幅降至2015年底的41.8%，2016年上半年进一步降低至40.5%。通过主动的信贷调整管理存量，控制总体风险，将是公司银行传统信贷业务未来几年的重中之重。

2.2 交易冠军型

广义的交易银行业务主要包含支付结算、现金管理和贸易融资三类，各类产品都颇具吸引力（参阅图4）。其中，支付结算和现金管理两类业务由于本身的特点，往往紧密相连，形成一个服务组合。此外，根据各家银行自身的情况，还会涉及企业的卡业务、与贸易相关的资本市场产品（利率、汇率合约）等业务。

具体来说，第一，支付结算主要包括支票业务、代收代付、远端存款、跨境结算等，产品较为基础和稳定，风险非常小。第二，现金管理业务主要包括账户转移服务、现金流报告、资金归集和其他增值服务报告等，公司客户对于上述增值服务的需求高涨，经济效益比较有吸引力，风险也非常小。第三，贸易融资业务主要包括信用证、保理、保函、结

图4：交易银行包括支付结算、现金管理和贸易融资；所有产品都颇具吸引力



构化贸易融资等业务。贸易融资尽管会受到全球贸易波动的影响，但供应链贸易背景的真实性更容易被银行掌握，因此相比传统信贷来讲，风险仍相对较小。

历史上，交易银行的产生和变革一直是由企业生产经营相关需求的变迁所驱动的。交易银行起步于11世纪，随着欧洲贸易的兴起以及资本主义在全球市场的扩张，产生了最基本的资金支付和货币兑换需求，货币兑换商即是交易银行的最初形态。到了20世纪下半叶，随着现代司库制度的建立，交易银行的内涵也扩展为现金管理和贸易融资领域，以服务贸易核心企业为重点，提供包括支付与兑换、流动资本管理、短期融资与投资管理等司库服务。进入21世纪以来，随着信息技术的进一步发展，企业出现了管理整个业务生态链的交易，建立主动的风险管理能力的需求。交易银行的内涵也随之延伸到通过嵌入行业生态圈提供场景化的交易服务，以及“产业+金融”的增值服务领域，如跨界建设商务平台撮合交易、交易风险防控与提示、金融机构托管服务等。

从交易银行的发展历史中我们可以发现，交易银行的演变是一个贯彻“以客户为中心”的核心理念，不断整合产品和服务的过程。交易银行“以客户为中心”的内涵体现在三个方面：第一，交易银行实现了从围绕单一账户提供结算和现金收付产品，到覆盖整合交易流程上下游的客户需求的泛供应链产品与服务管理；第二，从注重销售单一产品的服务模式，到提供一站式的个性化解决方案；第三，从境内服务为主，到提供一体化的跨境服务，把跨境金融服务整合到企业的现金管理服务中。

全球各领先银行对交易银行业务的发展日趋重视，成为一大战略转型重点。从客户关系来看，交易银行有助于银行与公司客户建立强粘性的客户关系，为交叉销售打下基础。从风险收益来看，交易银行拥有结构性优势，经济周期性适中，资本金需求较低，还可以为银行贡献低成本的资金和流动性。

打造交易冠军型模式有赖于四大方面的能力建设：

第一，建立跨区域的网络覆盖模式。随着全球化趋势的加强，更多的企业客户参与到国际竞争中，继而对银行的全球网络覆盖能力提出了更高的要求。领先银行通过建立广泛的合作网络，为更多企业客户提供全球性的平台支持，提升全球业务覆盖范围，例如与国内银行合作，以吸引更多的中小企业和本地企业客群；与亚洲银行合作，进入新兴亚洲市场，以把握亚洲内部贸易流的机会。

第二，打造卓越的产品能力。提供充足的附加服务让客户优化其运营资本，将风险管理和基于资产负债表的贷款产品总体价值关联，或侧重小众市场提供差异化产品。为客户远程和现场相结合的客户支持，易用、稳健的在线现金管理和融资服务，自动化、高效的执行，以及精准、及时的数据汇报。

领先的交易银行注重产品的定制化，为客户提供一站式的综合解决方案。以UPS资本为例，UPS围绕物流设计金融产品。在贸易金融领域，提供包括：以货品为抵押物，向

下游进口企业发放一站式贷款解决方案的进口贸易融资；以应收账款或货品为抵押物，向上游企业所在国的进出口银行转借的出口贸易融资；以库存为抵押物，向企业发放贷款的仓储质押融资。在现金管理领域，提供以仓储存货、生产线等资产抵押贷款，与银行合作为企业提供贷款方案的资产支持贷款。在支付领域，为客户提供应收账款管理服务，如：保理、还款提醒、付款方信用检测等；与第三方机构合作，为小型商户提供信用卡收单服务；以及提供软件自动化管理、延迟入账等COD服务。

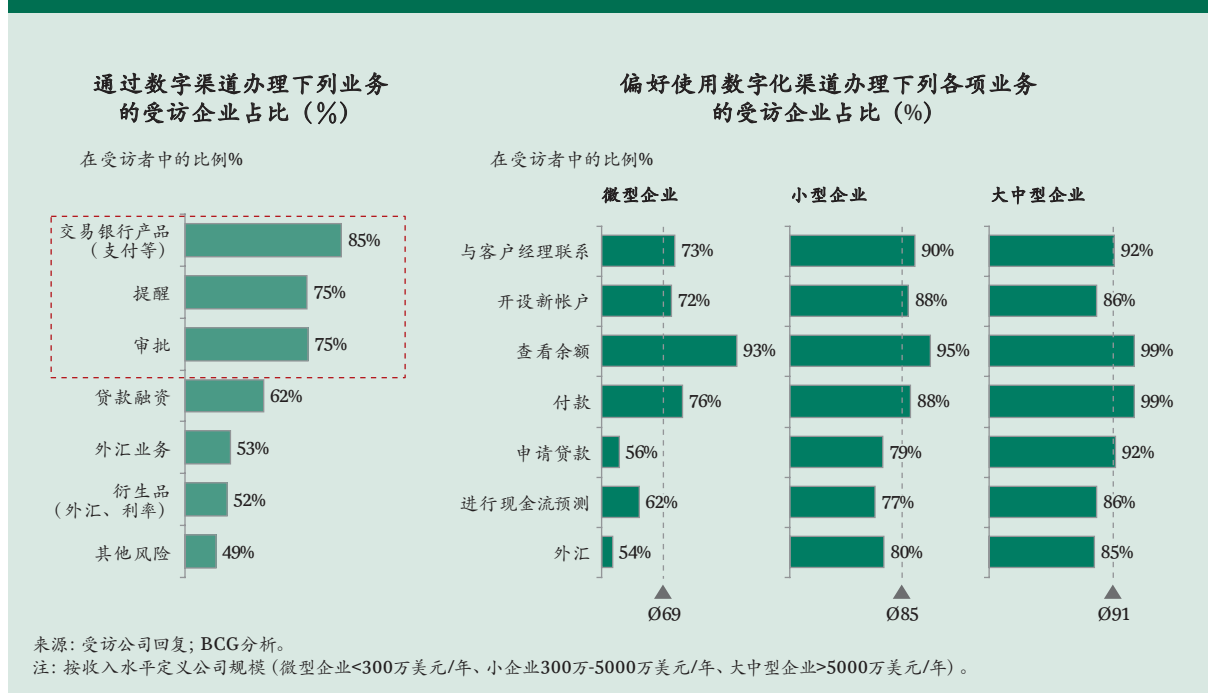
第三，在前端，以数字化产品和服务提升客户体验。BCG的一项调研发现，在所有通过数字渠道办理的业务中，交易银行相关的支付、提醒和审批处理的客户接受度最高，均超过70%。另外，企业规模越大，对使用数字化渠道办理交易银行业务的偏好则越高，如大中型企业在与客户经理沟通、查询余额、付款、申请贷款等环节的数字化偏好均超过90%（参阅图5）。

以美国富国银行的“商业电子办公室”（CEO）为例，这一CEO门户系统为中小企业提供简单定制的数字化服务，取得了极大成功。CEO门户系统专注于交叉销售，为支付、信贷、资金管理、工资代发、报表等多种服务提供定制化、体验良好的界面，用户只需登录一次即可享用多种功能。到2014年，CEO门户系统的用户数量超过36万，使用率高达85%。

第四，在中后台构建规模化的IT系统和基础设施。领先的交易银行已经在很大程度上

图5：对数字化渠道的应用主要集中在交易银行业务上

企业主要偏好使用数字化渠道查询余额、支付、申请贷款、开设新账户预测现金流



完成了各主要交易银行产品在客户端的整合，并持续加大对系统和平台建设的投入，提供可靠、安全和可拓展的核心系统、在线融资管理平台、易于整合的IT架构，以改善客户体验和提升运营效率。面向企业客户，全球交易银行的数字化已经经历了三代电子平台系统。目前，领先银行正在建设第三代电子平台系统，使用以服务为导向的IT架构，应用Web 2.0技术，侧重丰富且可定制化的用户体验。平台不再是一个访问的门户，还可以与企业自身的ERP系统连接，来更有效地管理服务，并且不断完善交易银行电子平台在企业自身报表分析方面的增值价值。

2.3 投行服务型

从全球来看，投行服务型主要面向超大和大型企业客户，以股权融资、债权融资、并购顾问和其他资本市场产品为核心，服务于客户的复杂金融需求。以高盛为例，其投行服务的主要类型如下：

第一，股权融资业务，主要是指投行以IPO、股票增发、可转债等股票类融资产品，服务于企业的融资需求。投行在股权业务中的角色是资本中介，以获取承销佣金为目标，也会视情况与高盛的自营投资部门合作，直接参与到后市的交易中去，为客户提供后市维护、做市在内的一揽子服务。

第二，债权融资业务，主要是指投行以投资级债券、高收益债券、私募债、银团贷款、银行贷款等债权类融资产品，服务于企业的融资需求。投行在债券业务中的角色是多样的，既可以在承销债权产品中获得佣金，也可以运用银行自身的资产负债表去参与贷款融资业务。

第三，并购顾问业务，主要是指投行作为并购顾问，提供包括卖方顾问、买方顾问、反收购顾问、独立意见顾问等服务，参与到合并、私募融资、杠杆收购、战略\财务收购、分拆、资产剥离等不同类型的交易中，并收取成功撮合费、固定咨询费等灵活的费用。值得一提的是，并购顾问往往与其他三类业务有紧密的联系，例如作为买方顾问，同时为买家提供股权或债权融资产品。

第四，其他资本市场产品，包括风险管理产品销售、汇率、利率等衍生品销售、债务重组顾问、量化交易解决方案、结构化融资产品（比如航空租赁、电影融资）、资产证券化等。投行此类业务中的角色多样，通过设计结构、打包产品、承销产品获得收益。

从中国市场来看，受到监管和业务发展阶段的影响，中国商业银行的投行业务与国际市场存在一定差异，可以分为下列四个大类：标准债券、非标债权、股权业务，以及财务顾问和证券化等其他业务。

第一，标准债券业务主要是指商业银行为企业在公开市场发行承销债券，提供融资服

务。核心产品主要包括短融、中票、企业债、公司债、私募债等。

第二，非标债权业务主要是指商业银行通过资管通道对接银行企业客户的融资需求，形成非标准化的信用类资产。本质上等同于一笔表外的企业贷款，无需特别复杂的结构化设计。核心产品是信托贷款、委托贷款、专项资管计划等。

第三，股权业务主要是指通过结构化设计实现股权性的融资，包括明股实债、真股权等形式。银行有两种收益模式，一是通过优先劣后的结构化设计，获得固定收益；二是利用直投业务实现同股同权，以真正股权投资的方式获得浮动收益。核心产品主要包括产业基金、并购基金、私募直投业务等。

第四，财务股权、证券化等其他业务主要是指商业银行不直接利用自身的资产负债表资金去服务企业客户的融资需求，而是提供其他增值服务。核心产品是并购顾问、融资顾问等“融智类”业务，以及信贷资产证券化、不良资产证券化等盘活资产的证券化业务。

结合国内外经验来看，国内投行业务正呈现市场空间大、轻资本占用、高利润回报的特点，有巨大的战略价值。第一，伴随着金融体制改革，中国社会融资结构正处于由间接融资向直接融资转型的阶段，多层次资本市场也在快速建设之中，因此债券承销业务、股权业务、证券化业务等投行业务有巨大的发展空间。第二，通过发展投行业务可以对接银行表外的资金来源，比如机构投资者、高净值投资者和大众理财资金，特别是标准化的投行产品（如债券、资产证券化）更可以利用具有高流动性的证券市场来扩大资金来源，从而大大降低自身的资本占用。第三，传统信贷业务的平均收益受到利率市场化、基准利率下行等宏观环境的影响处于下行阶段，投行业务，特别是股权类业务可以帮助银行拓展另类资产，提升自身的利润回报。

而要建立专业的投资银行业务能力，关键在于承揽、承做和承销能力的建设。

第一，专注的客户覆盖能力。投行服务型的客户定位高于其他类型，主要是超大型和大型客户。此类客户面临的市场竞争往往十分激烈，对于银行的要求也很高，希望能有专注稳定的客户经理覆盖自身的需求，甚至是有融资专家提出客户自身尚未想到的资本市场解决方案，去主动创造价值。为了实现客户的需求，全球领先的投行往往采用按行业划分客群的模式，以行业专业化加深对客户的了解和价值创造。

以高盛为例，其投行部门下设有金融、消费、能源、医疗、TMT、工业、市政机构、房地产、金融投资者等行业组，行业组熟悉所在行业的发展动向和潮流，行业内各公司的重大事件，以及相应的融资规范，能够实现与超大企业中高管的专业沟通，去满足甚至发现客户的需求；同时在部分国家设立以地域划分的地域组，如中国组、日本组等，与行业组配合，针对所在国家特殊的国情，共同覆盖客户的需求，形成地域专业化。

第二，专业的产品设计能力。投行服务型与前两种模式最大的区别在于，不同企业对投行产品的需求往往差别很大，难以简单地复制，或者提供标准化的解决方案。因此，投行部门下设产品组，与客户组形成差异化的分工。产品组培育精通产品特点分析、交易结构设计、产品打包技术、风险定价等多个产品设计环节的人才，去快速响应客户高度复杂的金融需求，同时保证银行自身的风险敞口维持在合理的水平。

第三，强大的承销能力。投资银行业务的实质在于资产分销，能否在客户组发掘企业融资需求，产品组完成金融产品设计后，快速合理地分销给不同的投资者，是最终判断投行业务成功与否的关键。因此，领先的投资银行往往也有强大的销售交易和资产管理部门，与公募基金、保险、养老金、主权基金、私募基金、家族办公室、高净值人群等投资者建立了广泛的合作关系。承销团队长期服务于投资者的投资需求，因此了解投行部门所发起的产品更有可能被哪一类投资者所接受，更加适合哪一类投资者的风险收益偏好。从而，一方面为企业客户完成了融资需求，另一方面为投资者客户完成了投资交易服务，形成了良好互益的协同关系。

2.4 互联网金融型

互联网金融型这一公司银行模式，主要面向小微企业客群，以互联网金融手段去改造传统的公司银行产品和服务，提供基于互联网的企业增值服务，从而快速覆盖小微企业客群，特别是互联网生态圈内的小微客户。

过去，由于小微企业的小、散、乱，信息和抵押缺乏，传统金融机构服务微型企业存在巨大的挑战，但是小微企业的金融市场有着巨大的发展空间：

一方面，小微企业核心金融需求远未被满足。中国约5600万小微企业中，仅有11.9%的小微型企业能够获得银行贷款，且主要集中于少数规模相对较大、资产相对较重的小型企。据估计，真正的微型企业贷款融资余额仅为1万亿元人民币左右，仅占小微企业贷款余额的5%。因此，与保守估计的小微企业融资需求相比，小微金融仍存在巨大的发展空间。

另一方面，从质量来看，小微企业在获取融资服务过程中，在全面性、稳定性、速度、利率等方面存在着诸多痛点，例如小微企业体量相对较小，服务成本高，定制化产品成本较高，因而银行倾向于提供简单的标准化产品，利率也相对较高；仍以抵押融资类产品为主，对于抵押或担保物不足、财务数据相对不规范的企业，发放贷款能力较弱；由于体制原因，公私联动困难，小微企业主个人和企业需求未能有效衔接等。

展望未来，小微企业的需求正在发生快速变化，发展潜力巨大。金融企业应借助金融科技手段，围绕消费（批发零售类企业的电商化和线上化）、升级（传统制造业供应链的线上化升级）、创新（成长高科技企业的知识经济圈）三大主题服务小微企业。

第一，消费。聚焦线上的批发零售小微企业，从不同角度切入，与合作方开展深入合作，开发POS贷、电商贷、云商贷、口碑贷等特色产品，服务线上小微企业，接入线上生态圈，成为核心金融服务提供商。

第二，升级。抓住未来供应链线上发展的大趋势，实现从供应链2.0到供应链3.0的跨越式发展。以民生相关的饮食、服装等产业供应链为重点，形成与传统银行供应链的错位竞争。对接核心企业系统和信息，帮助上下游线上化，提供针对不同供应链的定制化线上金融解决方案。构建线上供应链运营服务平台，整合资源，形成多供应链网络，提供全方位金融和非金融服务。

第三，创新。搭建生态圈服务高科技企业，提供全生命周期的金融服务。以生态圈的思维服务高科技企业，短期寻求批量获客合作伙伴和风险分担，并创新产品。

针对小微企业的需求，目前国内外互联网金融模式的主要金融产品包括支付结算、线上融资、现金管理、跨境汇兑等产品。其中，线上融资比较有特色的信贷产品包括ERP数据贷、税务数据贷、网上采购订单贷、商超发票贷、物流数据贷等。通过获取企业线上ERP数据、税务缴纳数据、电商物流数据和收单流水数据等线上较难篡改和伪造的数据，线上信贷产品可以在极短的时间内完成贷款服务。

此外，互联网金融模式的金融机构往往还为企业提供了有特色的互联网增值服务，例如基于SAAS的订单管理系统、仓库管理系统、收付管理系统等。增值服务往往与金融产品形成协同，一方面黏住小微企业客户，另一方面为线上金融业务提供大数据支持。

此模式制胜的关键因素包含产品创新、数字化运营、生态圈三个方面。

第一，产品创新。对小微企业客户服务模式创新的突破口在于产品创新，包含了面向客户的界面、数据类型和采集方式、风险定价方法等方面。互联网金融模式不是将传统线下公司银行的产品简单地搬到网上，也很难用一个标准产品覆盖各个类型的客户。原因在于小微企业客户自身的经营状况特点各异，征信基础较差，数据可得性参差不齐。因此，金融机构必须通过积极的产品创新，去利用不同类型数据和采集方式进行风险定价，或是开发适用于不同支付贸易场景的产品，才能适应小微客群的需求。并且银行需要持续地根据产品的表现和场景的变化进行迭代优化，持续推出创新优化的产品组合。

第二，数字化运营。前端产品创新的同时，要求银行中后台运营也要相应地开展数字化、智慧化转型，主要包括审批流程、结算清算、客户服务、风险合规等方面。互联网金融模式在前端产品和体验上的优势，是基于后端在成本节约、流程精简、错误减少等精益运营的能力之上。因此通过运营的数字化转型，互联网公司银行业务可减少人工成本，减少纸上作业、减少人为差错率，并且通过大数据分析提升主动风险管理能力，从而实现卓越的数字化运营。

第三，参与乃至塑造生态圈。为了将公司金融服务与客户的需求更紧密地连接，更高效地触达、获取和保留客户，获得可靠性、结构性和连续性更好的客户数据，需要金融机构积极参与到企业客户的生态圈中。例如，蚂蚁金服与阿里系的电商就是在同一生态圈内的合作关系。蚂蚁金服基于阿里系电商的账户体系、交易数据、物流信息和流量数据，可以开发相应的产品，并且直接触达客户，呈现在一个整合的界面上。同时，生态闭环一旦形成，对外部竞争对手有较强的排他性，其他金融机构将难以复制这一模式，由此形成难以跨越的护城河。

2.5 全能服务型

结合上述四大模式的分析，全能服务型是领先银行在将上述多个模式同时做大做强后的模式定位。全能服务型可以通过借贷、交易银行、投资银行、互联网金融业务的多种产品，去全面覆盖超大、大型、中型和小微客群，实现在公司银行领域全面的领先优势。

全能服务型模式可以在各个主要公司银行业务间共享品牌体系、客户资源、资产负债规模和中后台运营体系，从而形成可观的协同价值。美国摩根大通银行是一个典型的例子。第一，摩根大通作为美国最知名的金融服务品牌之一，在与各类型企业开展合作时，都可以凭借自身悠久的历史、知名的品牌和在行业内的美誉度快速切入。第二，伴随着企业规模的扩大，摩根大通可以在内部开展企业客户的转介，比如大中型企业当发展到一定规模有IPO需求后，可以转介给投行业务线提供上市服务。第三，摩根大通有着巨大的资产负债规模，可以帮助其在内部实现资金运用和定价的优化，开展大型的重资本业务，并且更好地抵御市场波动风险。第四，基于全能服务型在业务规模上的优势，可以最大化中后台运营体系投入的价值，有效节约成本，提升效率。

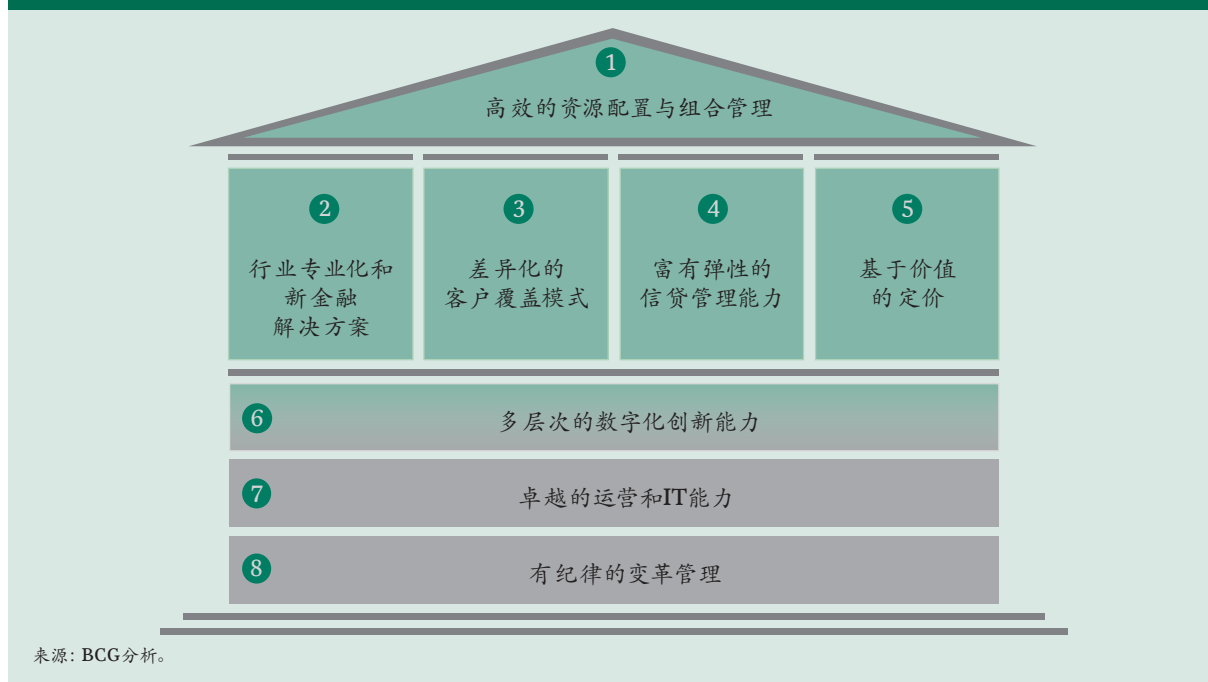
3. 主动转型八大能力

不管选择以上哪一种模式作为转型方向，制胜的公司银行业务都离不开一系列基础能力，具体包括：高效的资源配置与组合管理、行业专业化和新金融解决方案、差异化的客户覆盖模式、富有弹性的信贷管理能力、基于价值的定价、多层次的数字化创新能力、卓越的运营和IT能力，以及有纪律的变革管理（参阅图6）。

3.1 高效的资源配置与组合管理

过去，由于缺乏足够的前瞻性资源配置策略，传统公司银行业务普遍存在资源错配。一方面，由于缺乏科学的配置机制和组合管理体系，银行往往难以意识到自己是否将资源投入到了最适宜的行业/客户、产品和地域当中，并可能忽视了快速增长的新兴客户。另一方面，近年来，监管机构对商业银行的资本充足率、流动性等要求不断提高。为了满足日

图6：公司银行转型八大基础能力



趋严格的监管要求，银行需要进行更加精细化的资源配置，将有限的资源(包含风险资本、信贷额度、人力和信息科技投入等)进行高效管理，从而提高公司银行业务整体表现。

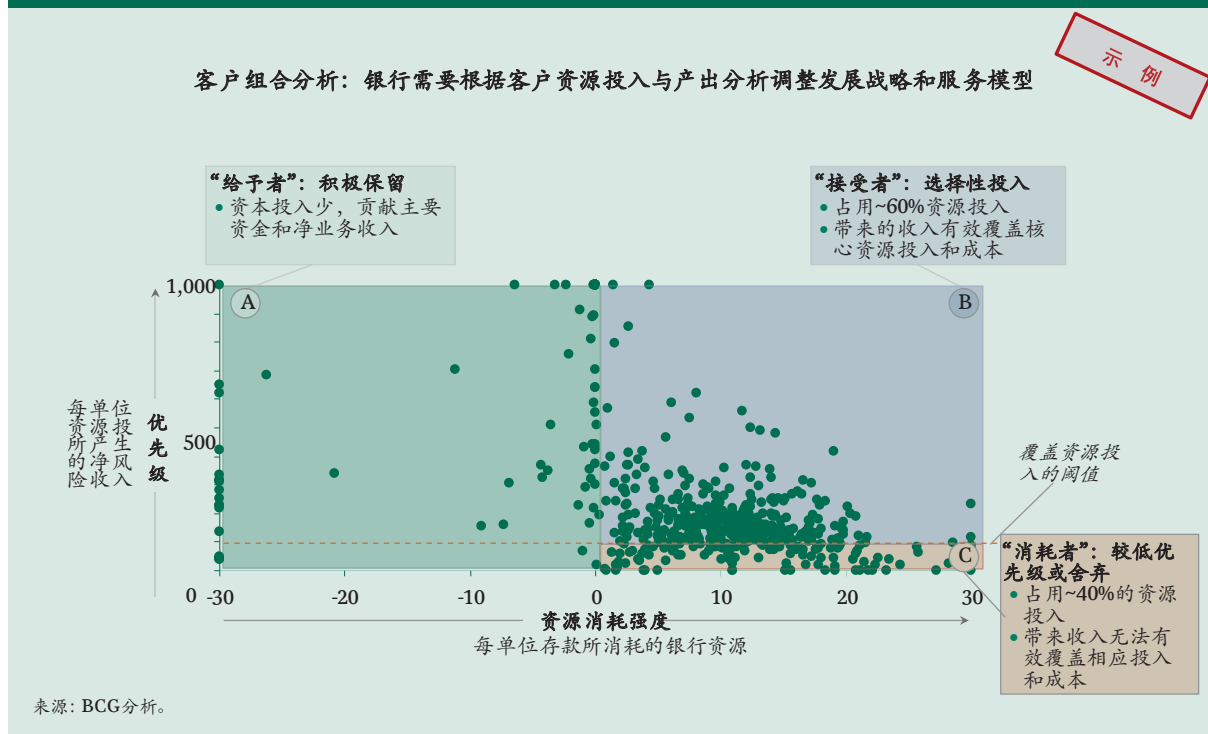
以客户组合管理为例，银行需要改变过去以存款规模、贷款规模和中收贡献为标准简单地管理客户组合的做法，改为更精细化的从风险资本消耗、营收潜力等角度，去判断哪些客户真正具备长期价值。

例如，以每单位资金投入所产生的净风险收入和每单位存款所消耗的银行资源为考量维度，分为给予者、接受者和消耗者等三大类（参阅图7）。“给予者”是银行资金的创造者，以较低的成本为银行获得了较多的资金，且消耗资本少，同时贡献了较好的收入，对于公司银行有战略价值。“消耗者”与之相反，消耗资源较多，但是收入贡献较低，银行应审视其吸引力，适当降低其优先级乃至舍弃。“接受者”一方面消耗较多的银行资源，另一方面贡献较多的收入，是银行可合理发展，保持稳定增长的客群。通过采取更严格的客户组合管理流程，将紧缺资源部署在更具有吸引力的领域，并舍弃其他吸引力较低的领域，从而击败竞争对手。

3.2 行业专业化和新金融解决方案

第二个抓手是行业专业化和新金融解决方案。要在当今的公司银行市场中胜出，不仅

图7：高效科学的资源配置与客户组合管理将有助于提高公司银行整体业务表现



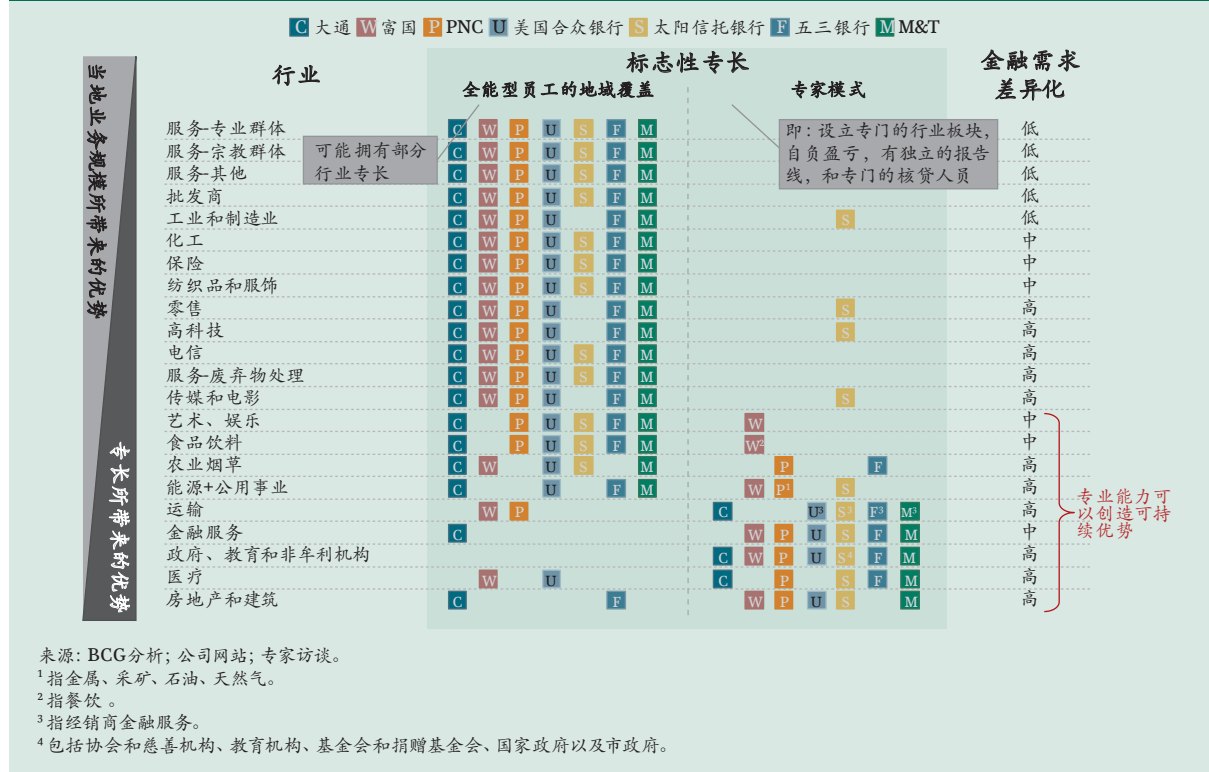
需要将企业按照规模分类，还需要视自身的发展阶段和市场竞争情况做进一步的行业细分。

首先，从客户的角度来说，不同的行业存在差异化的金融需求。以美国市场为例，领先的公司银行往往在能源和公用事业、交通运输、金融服务、医疗、政府、教育和社会服务、房地产和建筑等行业建立专业化的组织，因为这些行业的需求会呈现较为明显的行业专属性（参阅图8）。例如，能源行业从订单到付款的支付周期和贷款需求都较为复杂，需要银行具备了解行业的专家；大宗商品市场价格波动剧烈，需要使用对冲及其他金融交易工具；护理和医疗产业在医疗保险支付周期较长、存在可能的医疗纠纷、医疗设备投资较大等方面存在痛点；科技与健康行业往往缺乏可简单估值的抵押物，收入增长迅速但盈利压力较大，传统的金融技术难以较好地去评价其风险，存在融资难和融资贵的痛点。

基于行业专业化，公司银行可以为客户开发专业、创新的解决方案。例如，根据能源行业痛点，围绕支付提供现金管理产品，并提供相应的信贷组合产品和大宗商品衍生品合同，去帮助客户管理风险。对于护理和医疗产品的痛点，可以提供定制化的融资和保险产品，如配合保险赔付期间，提供小型诊所短期融资，或长周期应收账款质押融资等。对于科技与健康行业，美国硅谷银行与硅谷知名的PE和VC培养长期的战略合作关系，借助风险投资合伙人的资源为银行推荐企业客户，自己建立专业化的授信能力，引入行业专家，

图8：国际领先银行正在建立以行业为中心的覆盖模式

美国各银行的行业专业化集中在能源、交通、金融、医疗、房地产等行业



来主动管理相关的信贷决策。

第二，从银行的角度来说，成功的行业专业化将为公司银行带来营销和产品方面能力的提升。从营销来看，按行业组织的客户经理团队将更迅速、准确地理解客户的金融需求，能够与客户的高管展开更深入的对话，快速形成信任感，并且在行业内建立银行的口碑，通过同业推荐更低成本地开拓客户。与此同时，按行业组织的产品团队将依托对行业增长前景、发展风险的预判，以及估值技术等专业经验，更高效地做出贷款/定价的决策，甚至根据行业或者个别重大客户的需要量身打造解决方案。

值得一提的是，行业专业化不只是全能服务型银行的选择，同时也是中小型银行形成差异化竞争的一种路径。大型银行有更多的资源，可以开发更多的产品和解决方案，所以中型的银行如果想要跟他们竞争就必须专注于特定行业。中型银行可以选择若干个快速增长、有一定门槛的行业进行深耕。通过与客户的深入交流，发现行业痛点，然后从价值链的角度对一个行业的理解进行整合，最后找到制胜模式。例如，美国波士顿银行（现已被美国银行收购）在20世纪末美国中型银行中表现非常突出，原因就是他们改变了跟客户打交道的方式，建立了行业的垂直整合。波士顿这个城市素来以其教育行业出名，波士顿

银行就针对其大学、技术学院、学生、以致整个教育行业提供有针对性的产品，从而获得了庞大的市场份额。

国内的公司银行需要通过五项举措落实行业专业化能力建设：

一是招募行业专家。例如美国俄克拉荷马银行针对当地能源行业为支柱的现况，招募了30名能源业务板块的分析师和2名石油工程师，以充分理解和满足客户的需求。

二是了解行业特性和金融需求。例如美国绿色金融的特性为现金流回报周期长、涉及的专业行业多、参与方情况复杂，因此需要开发符合政府、开发性金融机构、企业、公众不同需求的产品。

三是设计产品包。改变一刀切式贷款和现金管理，为独特的行业/资产设计贷款结构、抵押品、风险指标，沿着产业链上下游深挖市场份额。例如，针对电信行业，为电信运营商提供采购金融、网络建设融资、数据代理商融资等特色产品。同时，针对上游的设备供应商和终端制造商，提供贸易融资、经销商融资、应收账款融资等解决方案。围绕以运营商为核心的供应链，积极提供特色的产品包。

四是设计营销策略。行业专业化不能止于案头研究和产品创新，而是需要形成在营销上切实的优势。与主管政府部门、行业协会、龙头企业等建立长期合作关系和营销覆盖体系，扩大在行业内的影响力，长期投入资源，逐渐形成强大的口碑和客户网络。

五是明确准入标准/筛选客户名单。基于行业研究，了解行业进入门槛，然后通过上市企业目录、民营企业名录、行业龙头企业名录等，筛选得到100名重点目标客户，形成行业重点客户的长/短名单，为长期业务合作和筛选资源投入重点打下基础。

3.3 差异化的客户覆盖模式

第三个抓手是差异化的客户覆盖模式。面对日益激烈的市场环境，形成差异化的客户覆盖模式是对外满足客户需求，对内充分调动内部资源和积极性的一大关键。

根据客户需求复杂度、客户重要性等要素，需要对超大、大型、中型企业客户形成差异化的销售覆盖模式：

第一，超大企业：针对央企集团、政府机关、行业龙头、上市企业等关键客户，开展“总对总”营销和名单制管理，由总行大客户部组建营销小组，酌情配备资深的客户覆盖资源，负责大客户的业务拓展、方案设计，牵头整合全行资源进行综合服务。为了充分发挥大客户部的作用，需要赋予大客户部跨部门业务协调权和与分支行的合作机制。一方面，大客户部可以去整合、协调、调动全行各个业务板块及部门的资源；另一方面，在落

地服务中，与分行配合，建立双边记账的分润机制，充分调动分行积极性。

第二，大型企业：以分行营销团队负责人为领导，充分协调和整合分行各部门资源，共同服务于大型企业客户。分行牵头团队负责人制定总体方案，并且作为中心协调人，客户经理是实际业务操作人员，产品经理提供专业支持，并在必要时引入券商、基金等其它牌照金融机构。总行的定位在于必要时的沟通支持，以及跨分行的资源协调。

第三，中型企业：建议采用客户经理+产品经理的覆盖模式，客户经理负责营销、方案制定、整合和协调分行及支行资源，产品经理提供专业支持。团队负责人在必要时对业务进行管理指导，并及时与客户沟通、提供支持。

第四，小型企业：传统上由基层网点中的客户经理完成覆盖。可以尝试采用创新的互联网金融模式，在网点不足地区建立移动客户经理团队，为移动客户经理配备笔记本电脑和远程办公室软件，配合手机、网银和电话银行，为客户提供远程服务。从而提高营销与运营效率，降低成本。

除客户覆盖模式之外，如何针对一线客户经理进行更加有效的销售管理和考核也是许多银行面临的难题。国内银行的客户经理过去普遍依靠个人关系进行销售，同时由于专业的局限性，往往仅专注于简单的信贷产品。未来随着公司银行业总体对信贷业务依赖度的降低，以及从单一产品向交易银行、投资银行等综合解决方案的转型，对一线客户经理的销售技巧、效率、专业性等提出了更高的要求。

根据BCG对全球销售效率最高的银行的分析，卓越的销售业绩背后往往需要一套完整的机制，包括：

- **深入的客户洞察。**指导客户经理针对客户进行钱包份额分析，制定销售计划，从而更好地确定优先客户，设计针对不同客户的销售方案和交叉销售产品。当然，这些方法的广泛应用还需要完善的数据基础和分析工具的支持。
- **有效的定价管理。**包括价格的制定、调整和追踪，定价流程的规范，及基于价值定价的绩效考核，其核心是规范客户经理的定价行为，实现价格和利润的优化。
- **完善的人才策略。**包括客户经理的招聘、培训、晋升、挽留、淘汰等。其中，国内银行最需要关注的是如何通过合理的晋升通道来提升客户经理的积极性，同时增强其综合服务能力，包括客户经理在专业序列的纵向晋升，以及在管理序列、行政序列的水平移动等。
- **高效的中后台支持。**通过电子化工具简化大量繁琐的销售支持和行政工作，从而解放客户经理的时间，以更好地面对和服务客户。

根据BCG全球公司银行绩效对标数据库的分析，充分运用以上工具的领先银行，其单个客户经理的价值创造能够达到行业平均水平的2.4-3.2倍。可以说，差异化的客户覆盖和高效的销售管理是公司银行管理专业化、精细化的集中体现。

3.4 富有弹性的信贷管理能力

金融危机已经过去了8年，全球金融行业的风险管理正在向更加审慎和精细化的方向前进。对中国银行业而言，特别是公司银行业务，受实体经济去产能、房地产去库存等因素影响，各类隐性风险仍在加速暴露期，不良贷款规模和不良率持续攀升，防范和化解不良贷款风险的任务依然艰巨，将在未来几年成为公司银行风险管理的重中之重。随着Basel III在中国的全面实施和落地，对公业务要改变过去被动、事后的风险管理方式，从业务模式、产品创新、管理工具和绩效考核上全面对接最新风险和资本管理要求，转向更加重视资产质量、低资本占用的发展方向。

首先，公司银行需要控制风险的集中爆发。要配合国家供给侧改革大方向，严控高风险行业信贷增量，如产能过剩行业、三四线房地产、城投平台及监管重点关注行业的信贷规模，并监督客户、行业和地区集中度风险指标。及时调整资产结构，优化资产组合配置。进入2016年，市场已经有部分银行牺牲规模的高增长而加大对存量资产的集中处理，风险暴露呈现趋缓态势，不良高发的态势得到有效遏制。而与此同时，仍有部分同业在高歌猛进扩大规模，无疑给后续的风控工作带来更大挑战。

二是要盘活存量，创造有弹性的信贷管理能力。通过加强与金融同业的合作，特别是保险公司、社保基金管理人等，实现发行——分销的直通式服务，在盘活存量资产、减轻风险压力的同时，创造额外的收入。而要实现这样的直通式服务，银行特别需要加强对金融同业投资需求的了解。以欧洲市场为例，许多保险公司希望增加对企业资产的配置以分散投资风险，但他们通常缺乏对一般企业信贷资产的了解和信贷风险管理专业性，而这恰恰是银行的核心竞争力。对于银行而言，为了实现信贷资产的“再创造”与“流转”，银行需要具备较强的投行和金融市场能力、结构化产品创设能力、承销能力以及信贷组合综合管理能力，并打通信贷与金融市场部门间的壁垒，从分润机制、精细化的管理会计和内部资金转移定价等方面支持“信贷资产转移”的顺利进行。

需要特别强调的是，对于中国的银行业而言，尽管资产证券化类业务在过去的两年实现了快速发展，但鉴于其整体交易结构复杂、利益相关方繁复、可能涉及跨监管管理，在实际进行证券化工作时，银行特别需要在产品创立、交易结构设计、发行和交易等不同阶段明确各参与主体的责任认定，确保做到真正意义上的风险隔离和信贷资产出表。

三是要加强轻资本产品的创设，拉动低资本轻资产业务的增长，特别是交易银行、投行业务等业务。随着客户更加多元化，如上市公司、科技企业和地方政府的金融需求日趋

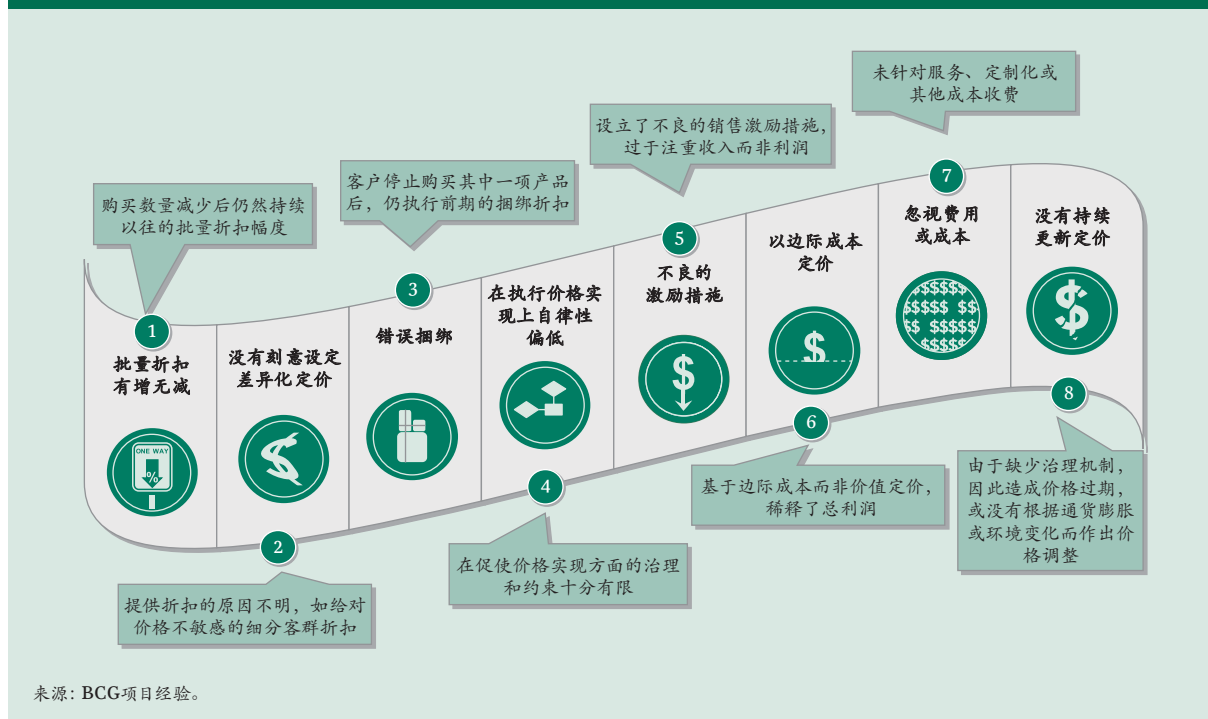
复杂，银行在提供综合金融解决方案时，要充分发挥自身在资金来源和交易设计中的重要地位和优势，强化投行和资产管理能力，在债券承销外，与证券、直投、国有资管公司、私募基金等多牌照子公司合作，针对不同行业采用投贷联动、基金类（如并购基金、夹层基金）融资以及PPP、产业基金等方式提供更加多元的融资产品和服务。与此同时，风险管理条线需要与产品及前线业务人员紧密合作，提高业务人员的风险敏感性，加强由于业务创新带来的新风险管控，避免出现在资金募集过程中误导销售或资产发起中债权不清、集中度过高而导致的风险传染、刚性兑付、声誉受损等重大风险。

3.5 基于价值的定价

第四个抓手是基于价值的定价。根据BCG的全球观察，商业银行在定价的过程中通常会犯这样几个错误，我们称之为“八宗罪”（参阅图9）。

- 1) 批量折扣有增无减，当客户贡献的收入减少后仍然持续过去在批量购买服务时所享受的折扣幅度
- 2) 缺乏差异化定价原则，提供折扣的标准和原因不明确，对部分价格不敏感的客户提供了不必要的折扣

图9：公司银行定价的八宗罪



- 3) 错误地捆绑定价，客户停止购买捆绑产品中的一项细分产品后，仍然享受之前的捆绑折扣
- 4) 价格执行自律性偏低，缺乏足够的定价治理体系
- 5) 不良的激励措施，导致过于注重收入贡献而非利润贡献
- 6) 以边际成本定价而非价值定价，稀释了总利润
- 7) 忽视费用和成本的全面测算，未对较难计量的服务、定制化内容以及其他间接费用收费
- 8) 没有持续地更新定价，由于缺少相应的调整机制，导致定价的依据过时，没有根据通胀、社会环境政策变化及时调整

中国银行业最常出现的问题是“1) 批量折扣有增无减”和“8) 没有持续更新定价”。

第一，批量折扣有增无减。当企业客户和银行就一笔信贷业务谈判时，客户往往会给出一些额外的承诺，例如未来使用银行的外汇业务或者兼并顾问业务等等。然而分析发现，85%的案例中，企业客户的这些承诺最终都没有兑现。因此银行需要设计定期审核制度，去了解客户的盈利能力和风险，确保客户实现购买时的承诺。如果发现客户购买数量逐步减少，且没有可见的反弹的空间，则应该重新定价，不能让批量折扣只增不减。

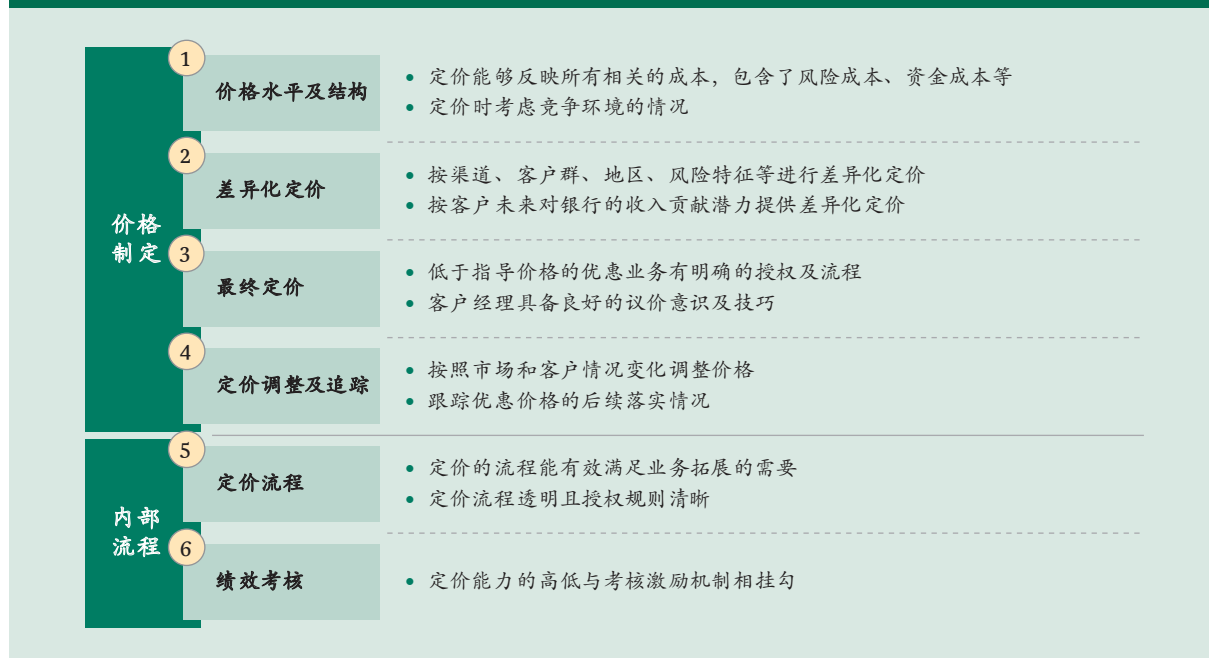
第二，没有持续更新定价。由于缺少相应的治理机制，银行缺乏对于通货膨胀或人口社会政策变化的动态追踪，往往造成所设定的价格与收入确认的节点脱节。研究发现，大多数的银行对于50%以上的客户，在五到十年间都没有调整过服务的价格。如果在高通货膨胀或是最低工资持续上涨的环境中，这会侵蚀银行真正的资本回报，造成利润损失。

为了克服上述定价方面的误区，更好地开展精细化的定价体系建设，我们建议从价格制定和内部流程这两个层面，把握六大方面的主要工作（参阅图10）。

第一，要合理设定价格水平及结构。在目前国内市场，公司银行客户定价的计算过于简单，缺乏成本估算的科学方法，定价缺乏指导性。信贷资产的风险等级与最终定价的关联性低，风险定价的能力亟待提升。定价需要反映所有有关的成本要素，如资金、风险、资本和运营成本，并且要充分考虑竞争环境的差异，如与竞争对手的价格差异、是否符合银行自身战略，对银行在市场中地位的影响等。

第二，要形成差异化的价格。在国内，中小银行普遍未针对客户特性（如规模、与银行的关系）、产品使用（如业务量、贷款期限）等因素制定定价指引，依赖一线人员主观

图10：定价体系建设需要关注六大方面



判断价格优惠标准。因此，银行需要探索如何按客户未来对银行的预期综合收益提供差异化定价。在定价指引中，明确定义对于有不同潜在价值的客户能够提供的优惠幅度。

第三，重视最终定价。在国内，客户经理的议价能力和意识有待提升，银行普遍缺乏辅助客户经理议价的工具，例如帮助客户经理了解并分析类似客户的成交价格。技巧缺乏和信息不透明造成在最终定价环节的价值损失。因此，建议银行对于低于指导价格的优惠业务建立明确的审批流程和授权机制，严格追踪成交价与指导价格的差距；同时加强客户经理的议价意识和技巧，透过议价培训和经验分享，帮助客户经理建立议价能力。

第四，追踪和调整定价。在国内，公司银行业务的市场价格归集缺乏纪律及严谨性，过分仰赖客户经理单线提供反馈，有时存在偏差。缺乏跟踪业务申请时所承诺的业务及收益与最终事实表现的客观对比。因此，建议银行一方面加强对重要的市场因子的追踪，以及对银行业务定价影响的分析，作为定价的指导因子，另一方面依托IT系统，加强对市场价格归集、对比和考核的时效性，灵活调整定价。

第五，定价流程。在国内，银行定价的流程存在区域之间不一致，业务之间不一致，甚至行长之间不一致的情况。这背后反映的是没有清晰的授权规则、负责部门和标准化流程。因此，建议银行对于不同程度的折扣，订立完整的审批权限和审批流程，确保价格制定的标准化、透明化。

第六，绩效考核。为了满足上述定价能力的提升，最好的抓手是将定价体系的建设与绩效考核挂钩，激励一线业务人员和归口管理部门重视基于价值的定价体系的建设。

3.6 多层次数字化创新能力

公司银行业务的第五个抓手是多层次的数字化创新能力。纵观全球银行业的数字化发展，许多“数字化先锋”已经充分意识到了客户需求的深刻变化，正在以端到端的方式改变公司银行的业务模式，从客户洞察、产品创新、渠道优化到增值服务，数字化的影响无所不在。

客户洞察：Kabbage是美国一家专门为中小网店提供运营资金支持的公司，通过与Google Analytics、Quickbooks、UPS、Facebook/Twitter等机构合作，获取并分析店铺信息（如商品浏览数、评价、税务登记号等）、预付款可用余额、经营情况（如销售量、库存、营收等）和社交网络上与客户的互动等资讯和数据，生成独特的信用评分报告，进而向网店提供商业预付款，并收取一定的费用。相较于传统银行以获取财务数据为主的评估方法，Kabbage通过对多元数据的综合分析，可以更加深入了解网店的实际运营情况与金融需求，进而提供风险承受范围内的更定制化的产品和服务。此外，美国On Deck与谷歌合作利用大数据分析专长/平台，自2007年以来向2万多家中小企业发放了超过10亿美元的贷款（平均贷款3万美元）。

数字产品创新：星展银行针对中小企业金融服务和业务成长需求，推出了以满足日常账户和现金流管理为主的APP——IDEAL3.0，不仅可以自定义主界面、账户总览和报告，实现便捷的线上交易功能，更针对中小银行现金管理需求开发了线上“星展运营资金试算工具”，客户仅需在线上填写所处行业、销售额、应收账款、库存、应付账款等基本信息和数据，即可获得企业运营资金初步分析，包括账期预测、流动性分析及行业对标等信息。

渠道优化：渣打银行针对交易银行业务打造了手机移动门户“Straight2Bank”为机构和商业客户提供现金、贸易、外汇和证券服务，该移动应用确保财务人员和首席财务官可以随时随地批准现金和贸易交易，实现了交易银行的移动化和7X24不间断服务。

增值服务：英国巴克莱银行推出了面向中小企业的增值服务MyBusinessWorks（MBW），以数字化增值服务迎合中小企业客户的非银行类需求。具体内容包括财务软件、业务规划、法律文件撰写、网站设计和电子化业务学习等。用户只需一次登陆即可享受MBW的全套服务，按月收费，受到了市场的欢迎，让巴克莱逐步发展为专注于服务中小企业的“一站式银行”。推出当年，新增初创公司客户数量增长约30%，新签客户数量从2011年的85,000增至2012年的110,000；新增中小企业客户数量的增速约为25%。

公司银行业务的负责人需要意识到，数字化绝对不只是零售银行的游戏，也并不仅仅

是几个产品的线上化，数字化在公司银行的重要性和影响力正快速提高，已经成为许多领先机构的业务模式。

因此，商业银行必须尽快行动开展多层次的数字化创新，重点关注与公司银行紧密相连的八大领域：无抵押贷款、商户现金预支、保理、电商合作平台、泛P2P、特定行业解决方案、股权众筹和资产交易平台。综合考虑市场空间和自身的资源禀赋，选择适合自己的发展方向，通过自建、合作、合资等灵活的手段，建立数字化能力。

3.7 卓越的运营和IT能力

BCG在针对两百多名银行高管的调查研究中发现，100%的高管认为“运营卓越”是关键竞争要素，但是许多公司银行目前仍在追求运营卓越的过程中挣扎，不到一半的受访者认为其银行已经明确定义了运营卓越的愿景。当前许多公司银行最大的运营卓越的缺口在于端到端的流程，比如贷款周转时间、开户时间和客户经理销售时间等。如果能够进行流程优化，不仅可以节省成本，更可以提升用户满意度，对银行得益甚大。

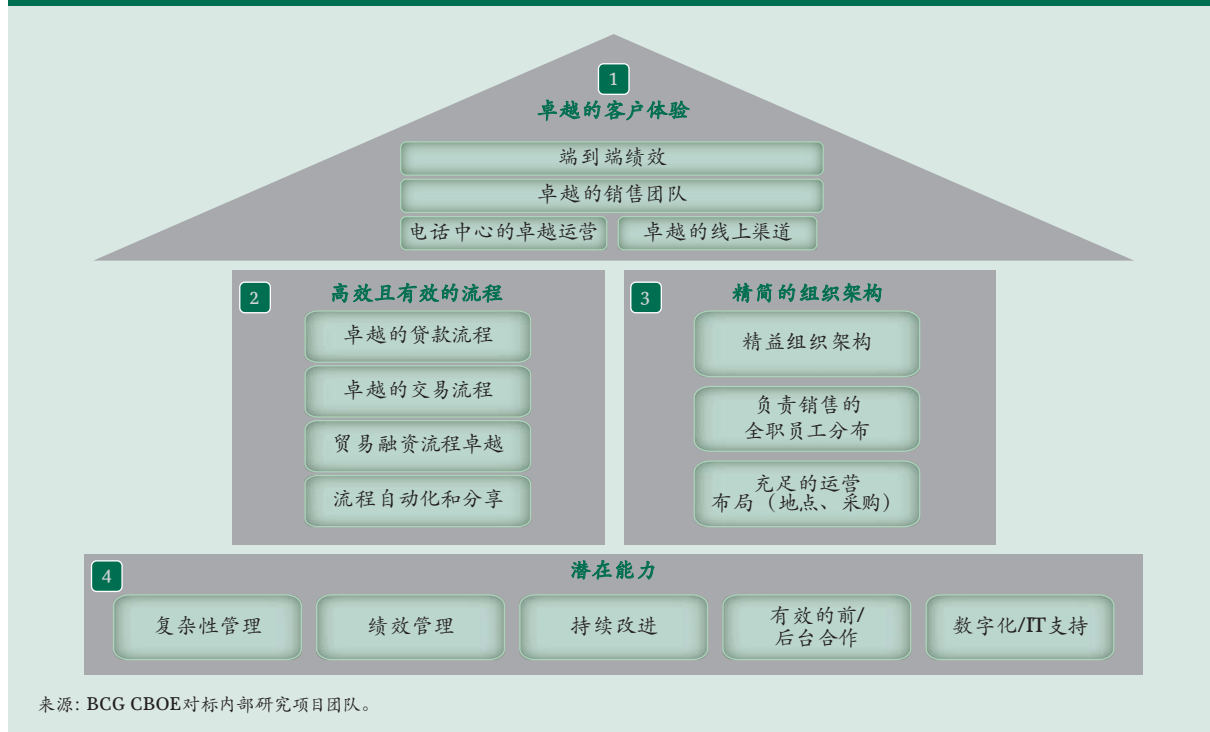
BCG依据全球经验，围绕四个关键维度定义了对公业务的运营效率（参阅图11）。一是卓越的客户体验，包括端到端的绩效、卓越的销售团队、电话中心和线上渠道的卓越运营。二是高效且有效的流程，包括卓越的贷款流程、交易流程、贸易融资流程和流程的自动化及分享。三是精简的组织架构，包括精益的组织架构、销售员工的分布合理性、重组的运营布局投入。四是潜在能力，包括复杂性管理、绩效管理、持续改进、有效的前后台合作、以及IT支持。基于上述定义，BCG为每个细分维度设计了定性和定量的指标，作为诊断工具去评价公司银行的运营效率。

为了实现运营效率的提升，打造公司银行的卓越运营，需要多措并举，包括审视商业模式与运营模式的匹配度、审视产品组合和渠道组合与运营模式的匹配度、调整组织架构来减少不必要的管理层级、供应商管理，以及利用IT能力去提升运营效率等方面。在前文中，我们已经从不同角度讨论了大多数的举措，因此本部分重点关注IT能力建设。

为了实现公司银行的卓越运营，无论在节约成本，减少错误还是提升生产力方面，IT能力都显得愈发重要。因此银行需要实施三个方面的IT举措，强化能力建设：

第一，建立适应数字化的IT架构。建立真正“多渠道”的前端，保证各个渠道能够灵活接入，互相集成。加强数据治理，确保数据的一致性、完整性、保密性和安全性，建立数据仓库，为未来的大数据运用打下基础。保持架构开放性和松耦合性，对来自行业IT或第三方供应商的数据和应用可以实现快速整合和升级。注重经济性，确保核心系统架构的灵活性，建设统一的后台系统更新与维护，确保技术一致性。为新业务试点提供数据环境，支持在很短的时间内测试并学习新创意和应用。

图11：公司银行运营效率需围绕四个关键维度提升



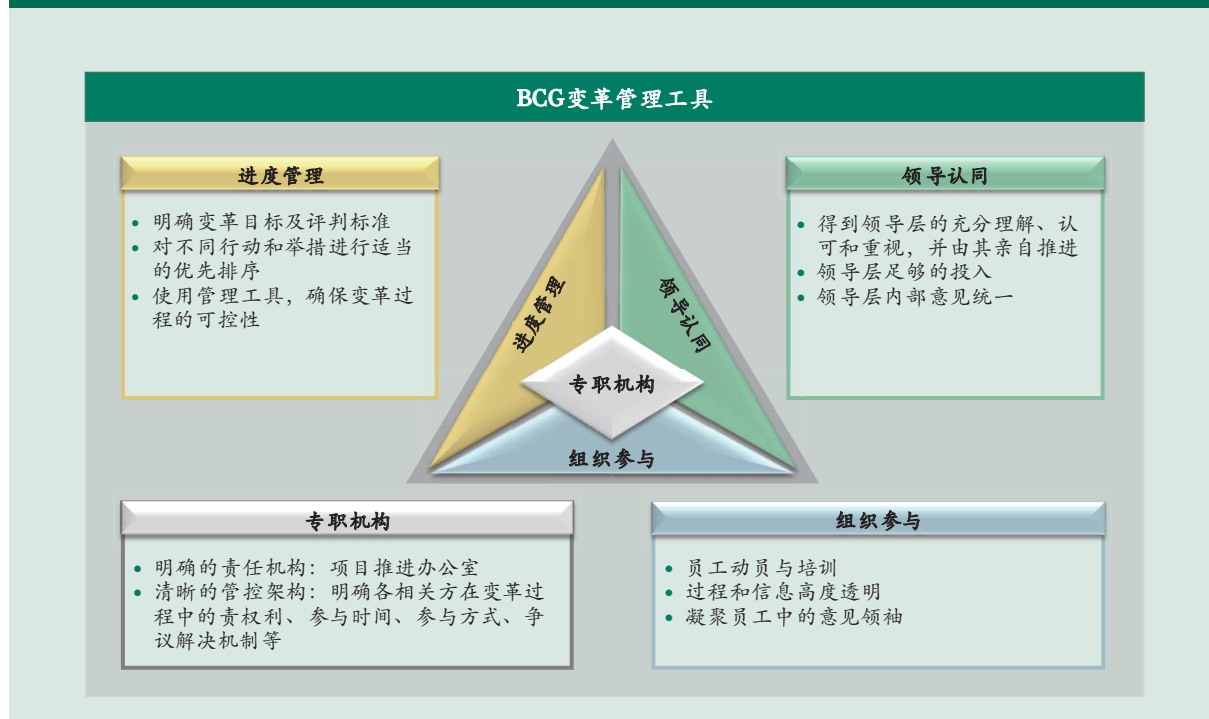
第二，改进开发模式与治理。建立快速敏捷的开发流程，以“工业化”、“定制化”和“敏捷化”为目标，实现多种模式的开发方案。IT项目的组织、管理与协调，需满足快速迭代的要求，并与遗留IT系统相兼容。在项目中IT和业务一起边用边学，缩短开发和实施周期。优化数据库和系统的横向治理，完善数据共享政策、数据安全与保密规范。

第三，吸引和管理关键技术/人才。积极提升新技能/新人才的获取和管理经验。针对特定技能（如互联网产品经理、大数据建模）制定招聘策略，提供较高吸引力的薪酬和激励。建立稀有资源（针对大数据、行业方面的专家）的归集制度，建立能力中心和专家网络，去支持整个集团的能力建设。

3.8 有纪律的变革管理

从公司银行需建立的前七大能力能够看出，公司银行的转型并不是从无到有的重建，而是需要在尊重和有效利用现有资源的基础上进行改变和创新，但在这个过程中也难免需要推翻一些已有的理念和实践。因此，必须在转型中处理好传统与创新、存量与增量之间的关系。BCG的变革管理工具围绕转型落地的主题，提出变革管理的四大杠杆：专职机构、进度管理、领导认同、组织参与（参阅图12）。

图12：变革管理——将转型落地



专职机构。转型过程的顺利推进需要明确的责任机构和清晰的管控架构。可以建立专职的项目推进办公室，全权负责项目的管理。同时明确组织内部各相关方在转型过程中的责权利、参与时间、参与方式、争议解决机制等。

进度管理。首先需要明确转型的目标，以及如何评判转型成功与否；其次需要对转型过程中的不同行动和举措进行适当的优先排序；另外还需通过一系列管理工具的使用，确保转型过程的可控性，如设置阶段性目标、定期汇报和进度检查机制。

领导认同。领导层是转型的最终责任人，因此不管是转型的目标还是方式，都需要得到领导层的充分理解、认可和重视，并由其亲自推进。在这个过程中，需要确保领导层投入足够的时间和精力到转型进程中，还需要确保领导层内部意见统一。

组织参与。转型的过程常常事关整个组织中的每一个人，因此需要通过大量的动员和培训确保员工对转型背景、目标、方式的理解，让每一个人能够预期转型对自身的影响，并通过过程和信息的高度透明，安抚员工的不安全感。此外，凝聚员工中的意见领袖，加深其对转型过程的参与，常常能对更广泛范围内的员工带来正面影响。

结语

过去三十年，得益于中国经济的快速增长，公司银行业务发展迅速，在客户服务、产品创新、渠道改良等各个方面都得到了长足的进步。然而，国内宏观经济转型、金融市场改革、跨界竞争加剧、创新科技层出不穷，都将深刻改变公司银行的经营环境和业务模式，过去单纯依赖信贷规模的野蛮增长时代将一去不复返。

展望2020，我们相信富有改革魄力的银行家们将积极重塑公司银行业务，给这个成熟的行业带来一次前所未有的突破和跨越式的发展。下一个五年，差异化的客户定位、整合的服务能力、多元的业务种类、精细化的管控、快速的市场反应和高效的变革必将造就2020公司银行的领跑者。

推荐阅读

BCG多年来一直致力于银行业关键趋势和核心问题的研究，并持续为银行业从业者提供全面、深入的研究成果。欢迎访问我们的网站www.bcg.com，或与本报告作者联系，获取BCG近期相关出版物。部分近期出版物如下：

宏观经济与银行业

《从国际经验看中国的供给侧改革——聚焦去产能中的坏账处置与员工安置问题》
BCG白皮书
2016年3月出版

《从国际经验看中国的供给侧改革——针对供给侧改革路径的国别研究：统筹兼顾、创新发展》
BCG白皮书
2016年3月出版

《新常态下全球银行业的再平衡》
BCG聚焦报告
2015年2月出版

私人银行与财富管理

《中国私人银行2016：逆势增长、全球配置》
BCG与兴业银行联合研究报告
2016年6月出版

《中国私人银行2015：千帆竞渡、御风而行》
BCG与兴业银行联合研究报告
2015年8月出版

《2016年全球财富报告：三大关键趋势主导，女性和千禧一代崛起》
BCG报告
2016年7月出版

零售银行与数字化

《2016年全球零售银行报告：跨界竞争日渐加剧，数字精简优势突显》
BCG报告
2016年8月出版

《金融机构数字化转型中的组织和人才突围》
BCG聚焦报告
2016年1月出版

《完美零售银行2020：人性、科技、转型、盈利》
BCG白皮书
2015年3月出版

资产管理

《中国资产管理市场2015：前景无限、跨界竞合、专业制胜、回归本源》
BCG与光大银行联合研究报告
2016年4月出版

关于作者：

何大勇是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理，BCG中国金融业智库负责人，常驻北京办公室。如需联络，请致信he.david@bcg.com。

陈本强是波士顿咨询公司董事经理，常驻北京办公室。如需联络，请致信 chen.justin@bcg.com。

徐勤是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理，BCG亚太地区资产管理行业负责人，常驻香港办公室。如需联络，请致信xu.qin@bcg.com。

谭彦是波士顿咨询公司董事经理，常驻上海办公室。如需联络，请致信tan.tammy@bcg.com。

金慧良是波士顿咨询公司项目经理，常驻上海办公室。如需联络，请致信jin.huiliang@bcg.com。

刘月是波士顿咨询公司项目经理，常驻北京办公室。如需联络，请致信liu.yue@bcg.com。

致谢：

作者要感谢所有在以往项目中与BCG紧密合作的公司银行客户，与客户共同研讨、碰撞，以及客户长期在一线积累的经验和智慧对本报告具有重要的意义。

作者还要感谢参与本报告编辑和制作的BCG同仁：林朝婷、周昕、华佳、王夕霏、王侃、杨冉、万姣蓉、孙骏、张冬妮、魏潇潇、顾璨、安健、梁瑜和詹慧。

关于波士顿咨询公司：

波士顿咨询公司（BCG）是一家全球性管理咨询公司，是世界领先的商业战略咨询机构，客户遍及所有地区的私人机构、公共机构和非营利机构。BCG与客户密切合作，帮助他们辨别最具价值的发展机会，应对至关重要的挑战并协助他们进行企业转型。在为客户度身订制的解决方案中，BCG融入对公司和市场态势的深刻洞察，并与客户组织的各个层面紧密协作，从而确保我们的客户能够获得可持续的竞争优势，成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。波士顿咨询公司成立于1963年，目前在全球48个国家设有85家办公室。欢迎访问我们的网站：www.bcg.com了解更多资讯。

关于波士顿咨询公司中国金融机构业务：

BCG服务于中国市场已经超过二十年，在金融服务专题，尤其是在私人银行服务领域树立了领导地位。我们不仅拥有完备的全球私人银行专家网络和全球私人银行专业数据库（涵盖全球近200家大型私人银行），还专门对中国财富管理市场进行长期深入研究，从中国本土私人银行业起步伊始，就全程助力行业发展。在过去十五年中BCG发表了十五篇全球财富报告及八篇中国财富市场报告，并为多家中国本地银行制定和实施了私人银行战略。BCG依靠全球经验和对中国市场的洞察，提出高度可操作性的建议，为客户创造了切实的价值，受到客户的高度赞赏和市场的充分肯定。

如需获得有关BCG的详细资料，欢迎访问：bcgperspectives.com，或登陆我们的大中华网站：www.bcg.com.cn，或发送邮件至：greaterchina.mkt@bcg.com。

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信账号：BCG波士顿咨询；ID：BCG_Greater_China；二维码：



©波士顿咨询公司2016年版权所有

11/2016

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP