

观点

行业战略：
透过行业生态系统解决方案建立
可持续的竞争优势

作者

Jason Ekberg, 合伙人
Reet Chowdhuri, 副董事
Ajit Raikar, 高级顾问

内容概述

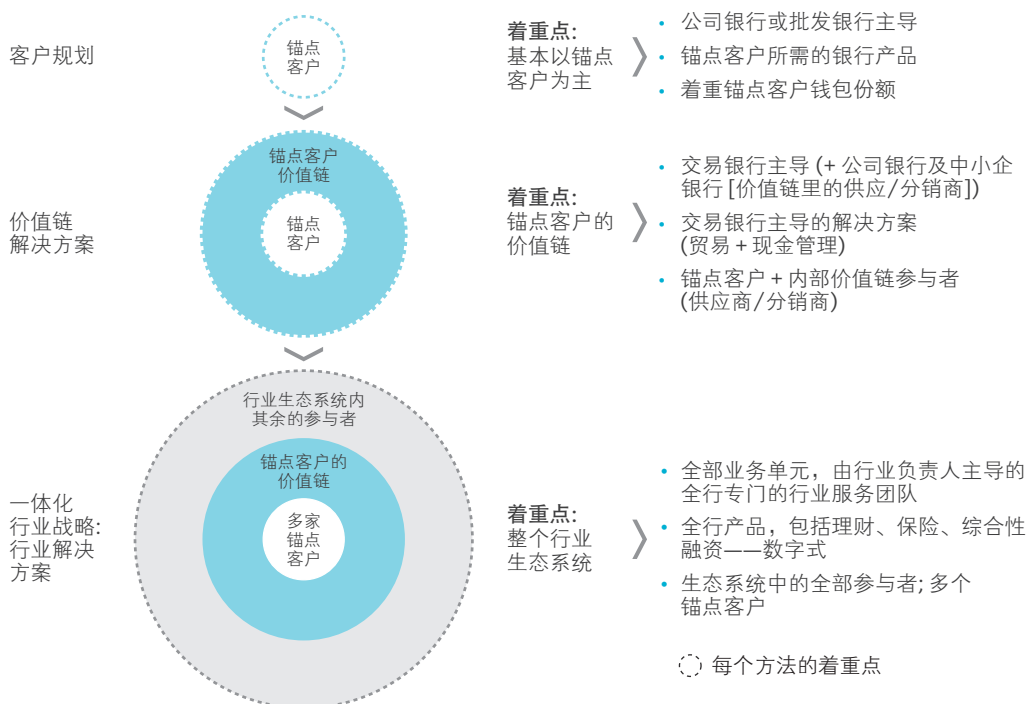
大部分银行认为自己已经制定行业战略，但是这些主观想法往往和现实有着天壤之别。

根据奥纬咨询的经验，标准的行业战略通常由银行批发业务部门负责，一般仅用作信用分配或团队组织。然而，这跟我们所指的行业主导战略有显著的差异：行业战略是以一体化的“生态系统解决方案”服务目标行业，为该行业的整个生态系统提供跨业务板块、定制化的服务方案。换言之，通过公司、商业、中小企业和零售业务板块之间的协调合作，一体化服务整个行业。实践表明，正确制定和实施行业战略的银行取得了显著优于同业的经营业绩。

一体化行业战略适合任何已经具备批发和 / 或零售业务平台，但正思考如何利用这一平台带动增长的银行。这一方法并不仅只适用于力图挖掘现有业务平台价值的国际综合性银行，对努力探索主动进攻战略的本土和地区性银行也具有同等的战略意义。当然，两类银行在实施行业战略举措的出发点和快速行动捕捉先机的能力两方面都会有差异，然而核心意义在于如何以一体化行业战略帮助银行摆脱不同业务板块的视角局限，着力从整体行业生态系统视角出发释放出新的价值。

什么是一体化行业战略？银行在实务操作中如何成功实现一体化行业战略带来的收益？本篇奥纬观点报告详细阐述了实现收益所需的战略及运营模式要求。

图 1: 一体化行业战略与其他战略的定位比较



真正的行业战略如何带动银行提升利润回报？

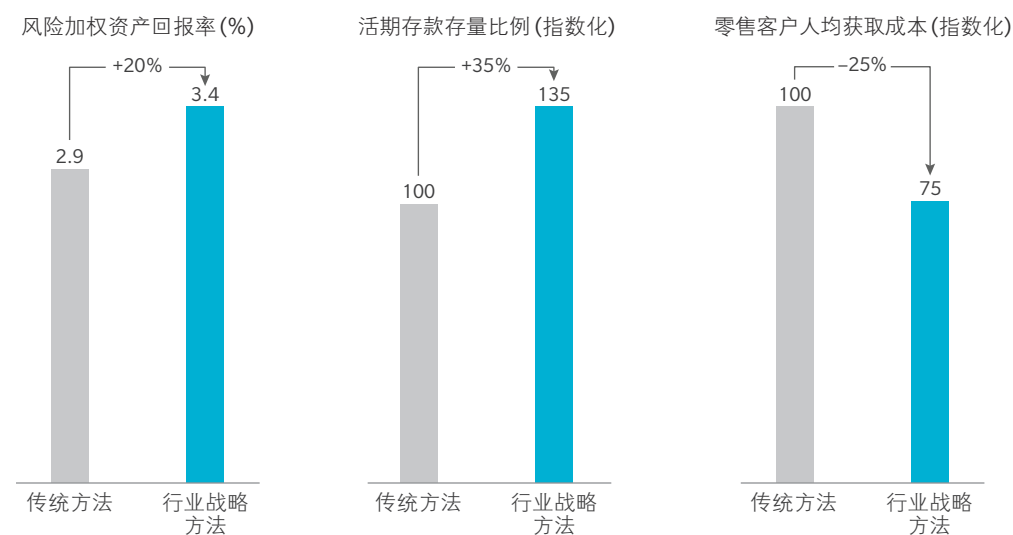
下图 2 是奥纬其中一位客户通过实施一体化行业战略提升财务业绩的范例，该客户的风险加权资产回报率 (RoRWA) 提高 20%，活期存款 (CASA)¹ 存量增加 35%，客户获取成本下降 25%。

我们认为以下五大核心要素带动了客户业绩提升：

- **“可信赖的首选银行”的声誉**：通过为客户带来全面的行业知识和服务专长，深化客户关系
- **客户忠诚度提高**：银行能在整个价值链中提供全方位服务，籍此与客户开拓培育具深度的合作伙伴关系
- **交叉销售文化**：通过具针对性的资源投入及客户规划和覆盖，再加以共享的绩效 KPI 指标，建立交叉销售文化，开拓创收机遇
- **经济效益提升**：行业战略促使银行加强对相关行业的研究和了解，有助于发现在不同细分业务和产品当中最佳的盈利机遇
- **优化风险管理**：加强对行业生态系统的了解有助于发现目标客户、调整风险定价和管控行业风险

总括而言，行业战略旨在于交易量丰富的行业生态系统，建立更紧密的粘性客户关系，捕捉新价值。

图 2: 成功实行业务战略的银行范例



信息来源：奥纬咨询

1 CASA 代表现有客户储蓄账户，这是客户与银行发生业务关系的主要交易账户

为什么现有行业战略无法发挥作用？

尽管大部分银行强调自己已经实施了行业战略，但是普遍现象是银行为了实现资产组合多样化而瞄准过多的行业目标，同时每一类行业的风险敞口基本上完全由批发业务部门决定，并以贷款作核心。由此造成的结果是银行普遍建立起庞大的借贷业务，但交叉销售却非常有限，导致股本回报率和盈利能力远未达到潜力水平。

批发和零售业务之内及之间相互分离的营运模式主导着行业战略计划及实践，阻碍银行充分发挥各业务单位的竞争优势，限制了银行全面捕捉行业生态系统潜在创收机会。下图 3 是奥纬对目前普遍存在的银行内部业务相互分离的评价意见。

图 3: 银行传统业务模式面临的主要挑战

领域	对传统方法的评估	
组织结构	行业总体经营业绩缺乏问责制，没有专门的主管负责人和整个行业特定的 KPI 考核指标	
客户服务	客户服务通常分散于不同的业务单元，交叉销售水平有限部分银行对公司、商业和中小企业企业实现了统一的责任制，但是加强与零售业务的连接协调依然是一项难题	
产品	产品团队通常分散设置于不同的细分业务系统，阻碍了银行为特定行业提供整合解决方案的能力	
定价	客户层面的业务交叉补贴能力有限。例如，商业银行业务无法通过为其商业客户提供利润较低的贷款，以获得数量更多、利润更丰厚的零售车贷业务，并由零售银行业务对商业银行提供补贴	
风险	银行一方面从全局角度执行风险管理战略，另一方面针对细分业务实施风险管理，旨在管控每个行业或单一客户的风险集中	
KPI 和激励机制	银行没有充分利用在某一行业的主导地位来进一步开拓相关业务，例如企业银行业务并没有带动其他业务板块相关行业的增长个别银行采用业务推荐介绍奖金和新增 KPI 指标来测试这一概念，但少见成功案例	
营销	即使银行具备某一行业主导优势，但由于不同营销业务条线（如企业银行、商业银行、中小企银行等）未必均有相应的行业团队，导致银行未能提供全面的行业专业知识	



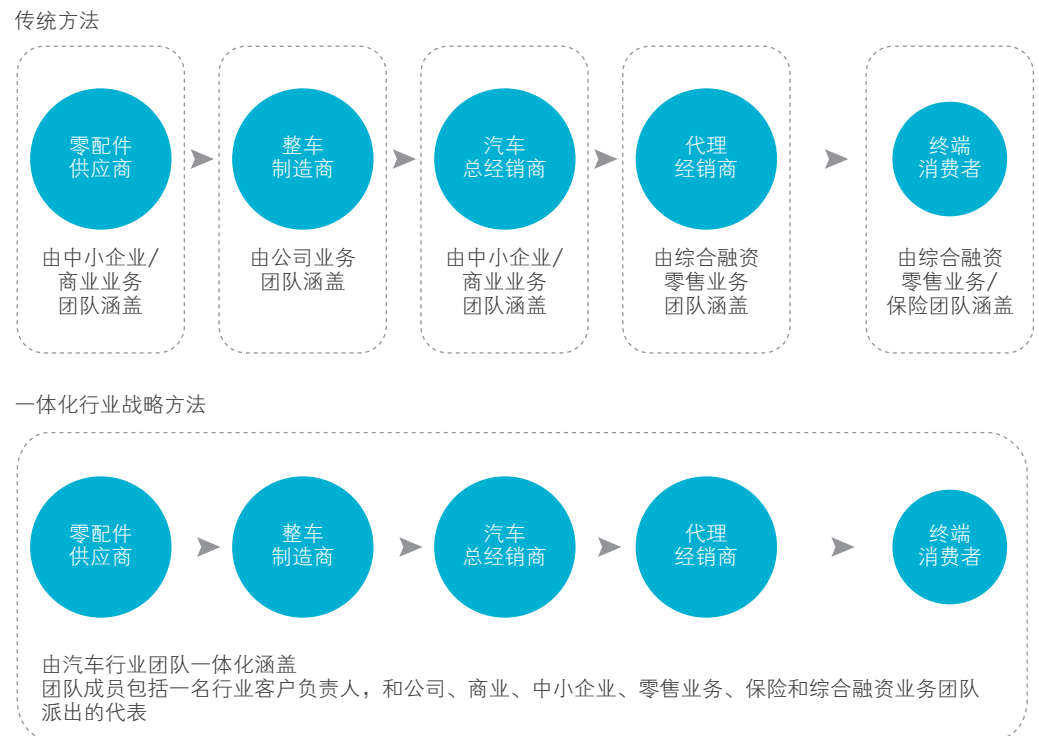
弱 强

成功的行业战略

行业解决方案的产生需要银行打破目前产品和服务之间的藩篱，将所有的产品和经营能力导入行业生态系统，确保批发和零售业务密切协调配合。

新的产品或客户服务模式并非必要条件，追求的目标是促使不同产品和服务团队紧密配合，为相关行业所有参与者提供有效的解决方案。下图 4 阐明了传统方法和一体化行业战略方法两者的区别。

图 4: 汽车行业传统方法和一体化战略方法对比分析



案例研究

某亚洲银行医疗保健行业一体化战略：愿景和价值诉求

案例研究中的银行针对医疗保健行业目前面临的和未来潜在的各种挑战制定了创新的解决方案(参见图 5)。

医疗保健行业具有分散化特征，涉及公共部门、保险公司和各种私营机构，如医疗单位、执业医师和制药公司，数量庞大的信息在行业生态系统组成部分之间流动，包括保险理赔申请和处理、医疗费用收帐、付款和理赔金到帐。

银行在与行业生态系统的合作过程中处于现金及信息流动的中心，因而占据了从全局角度观察整个行业的最佳位置。

图 5: 医疗保健行业生态系统面临的挑战及解决方案简化分析

服务类别	解决方案
支付	<ul style="list-style-type: none">• 为患者提供类似于苹果手机支付功能的快捷支付解决方案，采用一键支付和即时验证完成账单清算
收帐	<ul style="list-style-type: none">• 通过虚拟账户推动理赔处理和执行自动化，实现从支付、赔付调整和付款通知在内的一体化服务• 数字化收帐解决方案，实现供应商管理的无缝联结，取消了人工操作流程和赔付调整
融资	<ul style="list-style-type: none">• 销售端服务方案创新，基于现金流、后台服务管理和各项分析工具，提供融资服务• 针对医疗保健行业的融资模式创新，提供行业专业技能和顾问服务，包括流动资本预测以及同业对标等基础性分析• 医疗单位收到保险公司赔付金之前的理赔应收款融资平台• 针对无现金清算服务缺口，以零售客户保单理赔作为抵押品，提供医疗账单结算服务
供应链	<ul style="list-style-type: none">• 供应链解决方案，帮助医疗单位以更低的融资成本完成包括下订单、融资在内的医疗设备制造商和医疗物品供应商一条龙采购流程
零售	<ul style="list-style-type: none">• 与人力资源服务公司开展合作，为用人单位和员工提供薪酬解决方案，如与医疗单位或门诊费用收帐连接的薪资发放解决方案• 与各种医疗机构开展合作，如提供新业务创业工具或医疗贷款创新，促进行业发展
保险	<ul style="list-style-type: none">• 根据投保员工的医疗记录数据和健康状况信息，提供实时健康信息的员工有资格享受更优惠的医保价格

行业战略实施成功要素

一旦发现和明确了目标行业，银行需要制定整体行业“生态系统”战略方法，力争最大限度挖掘每个行业生态系统的价值。

业务条线间相互分离营运模式无法产生出行业解决方案。一体化行业战略需要零售业务与公司业务、交易银行及金融市场等多部门通力合作。成功落实行业战略需要具备以下七项要素。

图 6: 成功实施行业解决方案的要素清单

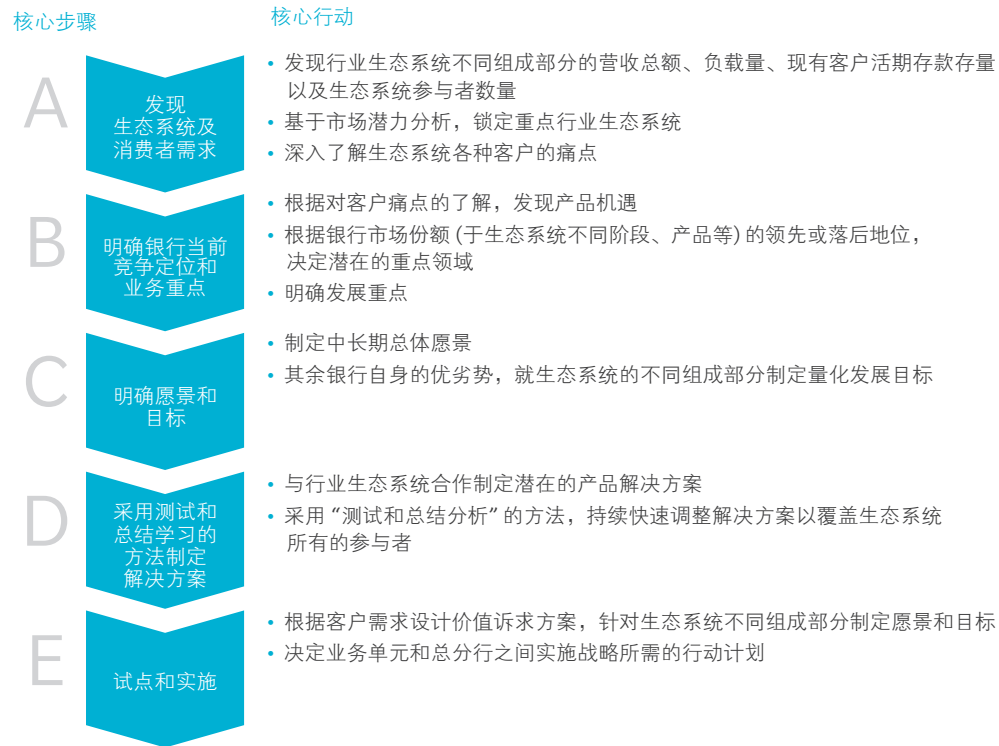
行业战略实施的核心要素	目的
1 愿景和价值诉求	通过量化分析行业生态系统价值和产品定位，带动愿景和价值诉求
2 行业市场进入方法	根据现有客户关系和行业发展动态，发现建立行业切入点的最佳方法
3 行业责任制	明确单一行业战略负责人统筹全行相关业务，再配以相应的 KPI 指标
4 组织和治理	明确不同业务单元的战略实施职责，包括产品和分销
5 KPI 指标和激励机制	确保各业务单元和系统的 KPI 指标和激励措施协调配合行业战略，包括分销人员的奖励机制
6 管理信息系统和信息报告	确保行业信息报告提供全面、一致、务实可行的行业洞见
7 先易后难打造声势	发现和执行有助于实现战略愿景的任何即时行动

■ 关键的促成要素条件

愿景和价值诉求

一般而言，银行各客户群的覆盖部门会各自制定战略，再与产品部门合作。然而制定行业生态系统战略需要更程度的协作配合，从全行的生态系统角度更清晰地掌握：端到端生态系统参与者如何通过信息流和支付流互相联结，何种的行业痛点对生态系统参与者具有普遍性和突出意义，银行内部有何种能力有效服务整个行业生态系统。另一方面，制定行业生态系统战略也需要考虑竞争动态及“数字化”将如何影响或重塑行业未来发展。下图 7 介绍了常见的行业价值诉求设计总体方法。

图 7: 行业价值诉求设计方法



行业责任制

大部分银行都存在行业责任制缺失问题，通常采用非正式的组织团队管理行业业务。然而，奥纬经验表明非正式组织团队的成员仅投入部分时间履行行业服务职责，因而削弱了银行对相关行业的投入。

因此，银行应设立承担整体行业责任的专职岗位，这一“行业将军”需要拥有丰富的行业经验，被视为内行人，最理想的人选是具备零售和批发银行业务经验并且在银行各部门拥有良好的口碑声望。行业将军应承担全面的行业战略责任，包括与细分业务、产品、各分行以及银行下属子公司合作开展工作。

组织结构和客户服务

为了打破银行内部的结构藩篱，行业将军专岗不应设在零售或公司业务单元。由于行业战略实施涉及整个银行，因此这一岗位可以直接向首席执行官或者新设的行业业务总监或者承担全行责任的高管岗位汇报工作，如首席财务官或营销负责人。

银行还需要明确业务、产品和后台支持系统的责任利益相关方，包括公司和投行业务、商业、中小型企业、分行、零售、风险管理、交易银行和资金管理金融市场业务，这实际上意味着建立一支专门的行业客户服务团队，通过定期会议和其他机制保持团队成员之间的信息沟通，并建立和使用信息报告模板。此外，银行还需要建立核心风险识别管理以及风险胃纳和限额审查流程，总体实施责任依然由各业务单元承担。

KPI 指标和激励机制

为了加强不同业务单元工作团队之间的协调配合，基本要素之一是通过共享 KPI 指标建立激励机制以达成一致的目标。共享 KPI 指标还需要辅之以全行激励计划和补助，包括分销人员的奖励计划，以聚焦重点高价值行业的开拓。

行业战略的成功要领

奥纬经验表明成功的行业战略着重于通过试点摘取低垂的果实，并具备以下特点：

- 围绕相关行业一家或两家核心锚点客户进行组织规划，瞄准目标为不超过 10 家行业参与者客户
- 设定清晰的目标和里程碑监控阶段性成果
- 建立专门的“特种部队”，支持和跟踪进展情况
- 开展为期两周的客户经理以及分行团队培训，以有效推动试点团队筹备工作
- 试点运行约四个月时间，收集足够的“测试和总结分析”数据
- 反复修改和调整，根据初步结果优化完善试点设计方案

总体而言，我们认为最理想的情况是银行在 12 个月内完成行业战略实施准备工作。在战略实施的开始，银行可能投入三个多月时间发现国内市场具有吸引力的行业，在此基础上了解行业面临的挑战，接下来投入三到四个月时间建立所需的内部组织结构。最后，银行需要三至四个月时间面向各个行业的若干家锚点客户开展“测试和总结分析”试点，通过试点优化和确立战略设计方案，并且制定全面的推广实施计划。

鉴于行业战略在提高银行盈利能力、降低客户获取成本和拓展低成本融资渠道等方面的显著收益，奥纬相信银行业开始聚焦重点发展相配行业正当其时。

奥纬咨询是一家国际领先的管理咨询公司，结合了深厚的行业知识和丰富的专业专长，提供战略规划、运营、风险管理及组织架构改造等课题广泛的咨询服务。

如欲了解更多信息，请发送电邮至info-FS@oliverwyman.com或拨打下列电话联络奥纬相关地区办公室市场营销部门。

中国
+86 10 6533 4200

亚太地区
+65 6510 9700

欧洲、中东和非洲
+44 20 7333 8333

美洲
+1 212 541 8100

作者介绍

Jason Ekberg先生是奥纬咨询公司和机构银行业务事业部合伙人
jason.ekberg@oliverwyman.com

Reet Chowdhuri先生是奥纬咨询公司和机构银行业务事业部副董事
reet.chowdhuri@oliverwyman.com

Ajit Raikar先生是奥纬咨询公司和机构银行业务事业部高级顾问
ajit.raikar@oliverwyman.com

版权所有 © 2016 奥纬咨询保留所有权利。

未经奥纬咨询书面准许不得复制或发布本报告全部或部分內容，奥纬咨询对第三方的上述行为不承担任何责任。

本报告中的信息和观点均来自奥纬咨询。本报告并非投资建议，不应依赖报告中的建议内容进行投资，也不应将本报告内容替代专业会计、税务、法律或金融顾问意见。奥纬已尽最大努力确保报告内容采用了真实、全面和最新的信息和研究结果，但是对所提供信息的准确性不承担任何明示的或者隐含的责任。奥纬亦不承担更新报告信息或结论的任何责任。奥纬咨询对于因本报告内容、引用此处信息的任何报告或资料来源采取或放弃的任何行为而产生的损失或者对任何后果性的、特殊的、相似的损害(即使得知该损害发生的可能性)不承担任何责任。本报告不构成买卖有价证券要约，亦不构成买卖有价证券要约邀请。未经奥纬咨询书面同意不得出售本报告。