

金融服务业变革：击溃法拉利车队

Transformation in Financial Services: How to Beat Team Ferrari

即使不是一个赛车迷，你也该知道今天的一级方程式赛道上发生的一切。每一年，有9支车队都会重新调校赛车、更换车手，想办法钻规则的空子，而它们的目标只有一个——击败迈克尔·舒马赫(Michael Schumacher)和他的红色法拉利。然而，每一年法拉利看起来都比去年更棒，总在车队榜上一马当先。如果其他车队不采取重大的变革计划的话，这种情况恐怕很难改变。

然而，事物不是一成不变的。在20世纪80年代，法拉利就曾经历了一段低潮期。直到法拉利的昔日领袖蒙特泽莫罗(Luca di Montezemolo，曾于20世纪70年代领导法拉利车队)于1991年重新出任车队老板，车队才在他的带领下进行了长期变革规划。在其后几年中，蒙特泽莫罗在新技术和空气动力学领域进行投资，解决了车队的内部改组问题，还试验了新的车手队伍。而在这支队伍中，就包括一位名叫舒马赫的天才车手。

变革计划没有收到立竿见影的效果，但蒙特泽莫罗仍然坚持不懈。他的目标不仅是赢得比赛，还要为车队创造一种可持续的、难以逾越的竞争优势。

自2000年起，舒马赫和法拉利每年都荣获一级方程式赛车的车手和车队总冠军。凭借在技术、组织、人力资源等核心要素方面进行的综合整治及锐意变革，法拉利车队终于实现了自己的目标——同时，也改写了赛车运动的竞争规则。

今天的金融服务行业中，类似的故事也正在上演。个别在本地及国际市场上表现出众的金融机构已从竞争中脱颖而出，而其余的企业则在其后苦苦追赶。也许，在经历了一段昌盛之后，你的企业已被优秀的公司甩在身后，而且还要为达到消费者和股东越来越高的期望而疲于拼命。如果真是这样的话，以下的情况也许会对你适用：

- 你的销售计划从来没有实现过，而你采取的削减成本措施也不像过去那么奏效了
- 当事情出了岔子的时候，你不知道谁该为此负责，因为责任总在各个产品部门、细分市场业务部门、区域业务部门之间纠缠不清
- 客户和员工的满意度出现下降
- 管理团队缺乏动力。他们花在解决企业内部矛盾方面的时间比花在赢得市场方面的要多得多
- 从企业目前在收入和成本方面采取的措施来看，距离实现未来三到五年股东总回报目标 (Total Shareholder Return-TSR)的差距越来越大

BCG认为，大部分金融服务的提供商今天都会发现，自己正处在法拉利竞争对手的位置上。为了今后能在市场上占有一席之地，这些企业必须正视自己的问题，不能再像过去那样依赖临时的补救措施，而要在企业内开展整体变革。

究竟什么是变革？变革是以可更新、可持续的业绩提升为目标，对企业内部核心要素进行的全面改造。我们观察发现，尽管变革各不相同，但想要获得成功，有三个条件是不可或缺的：金融机构必须坚信变革的必要

性、制定锐意进取的变革计划、以及塑造成功者的企业文化。

坚信变革的必要性

一谈到变革，很多企业都觉得那只是在一两个部分进行的小规模重组。真正的变革可不止于此。它既是通过翻天覆地的变化来重塑企业的运作方式，也是用更低的成本创造企业新的竞争能力。当然，变革不是全无风险的：它需要长期的努力、需要做出艰难的决策、需要坚持不懈。

我们发现，下面的三步法对企业树立变革必要性的坚定信念非常重要。

定性定量地确定目前企业在收入和成本方面采取的措施距离实现业绩目标还存在着怎样的差距。你的业务计划能保证 TSR 和其它目标的实现吗？你对行业增长和竞争对手活动情况的认知是否正确？通过直面这些问题（令人惊讶的是，几乎没有企业能定期做到）就能具体估量出在各种成本和收益情形下企业所采取的措施与业绩目标之间有多大差距（通常是数十亿美元）。我们发现，这么做会为企业的 CEO 和管理团队带来很多启示和指导——假如结果没有吓着他们的话。

评估企业的相对竞争能力。那些经过时间验证的、曾在过去助你一臂之力的商业模式在未来三年的竞争中，是否仍会奏效？在变幻莫测的市场环境之下，你是否有能力在客户关系、分销、产品和定价灵活性、成本效益、业务可评测性等方面创造优势，超越对手？在这些领域通常能够发现导致不同企业竞争力差距的真正原因也是变革的重要目标。

要求管理人员找出妨碍企业进步的组织性障碍。企业的管理人员通常对那些阻碍企业发挥潜力的障碍心知肚明。但是，他们往往不愿意把这些想法告诉 CEO，担心自己会因此受到牵连，或者被贴上叛徒的标签。但是，大多数人却肯对能够保密的第三方访谈者一吐为快。当这些匿名访谈内容被送到 CEO 的手中时，CEO 常常会对访谈结果大吃一惊。

制定锐意进取的行动计划

什么是锐意进取？锐意进取是实现那些企业曾认为不可能实现的目标。锐意进取是开展敢于打破商业常规，刺激企业超越固有的，平凡的追求的行动。锐意进取对于改变企业的运营轨道十分必要，而且不是一次性的行为。法拉利车队可不是仅仅锐意进取了一阵子。恰恰相反，它年复一年地不断挑战自我，追求更高的标准。同样，金融服务业的领导者们也应挑战自我，保证企业时刻处于领先。

根据同多家金融机构的工作经验，我们认为，能够撼动现状的锐意进取通常包括下列五项措施：

制定高目标，明确人员责任。如果 CEO 的目标是实现缓慢的、循序渐进的企业成长或是成本削减，他本人通常认为这就是企业能做到的最好程度。而实际结果往往差强人意。然而，如果制定大胆的企业目标，而且这一目标能在企业内部得到充分的传达和沟通，保证每位管理人员都清楚地认识到自己的责任所在，那么这样的目标就能成为燎原之火。

举例来说，有一间位于成熟市场的大型银行，数年以来一直死气沉沉、了无生机。这家银行开展了一项长远的变革计划，而其中一部分就是，将市场内前 25% 的 TSR 水平作为自己的企业目标。但从银行内业务部门的预测加总来看，这样的目标似乎遥不可及。随后，CEO 介入其中，制定了不容更改的企业目标：在三年内实现盈利 70% 的增长，同时将责任明确分配给各业务部门的负责人。这项举措，再加上银行方面采取的一系列新的收入和成本运作，点燃了银行内部的动力和使命感，使其走上了重铸辉煌之路。

还有一个例子是一家业内领先的银行。该银行在过去几年间，企业金融业务部门的成本增长大大超过了该部门的业务收入增长。尽管银行采取了种种削减成本的措施，但只能令这种状况有所缓解，而不能将其彻底改变。于是 CEO 指定了一位管理人员负责全部的企业金融业务，并下达了削减 30% 成本的指标。在 CEO 看来，只有这样的高目标才能带动变革。尽管业务部门和职能部门之间过去长期存在着对彼此不满的抵触情绪，但这一目标激发了他们的激情与能量，推动了他们之间的通力合作。而这一举措，成功地令该银行在全面变革的道路上迈出了一大步。

调整组织结构，使其与商业战略相适应。企业组织和战略之间的不匹配往往会拖累企业的业绩表现。在

企业变革中，使这两者相适应是至关重要的。以一家大型金融机构为例，其组织结构安排导致了不同产品的分销支持的重叠、不合理的市场细分引发的市场机遇的错失、以及虽然平息了内部集团冲突但是非常缺乏效率的措施。该银行由管理委员会领导，下设6个独立的封闭的以产品为核心的业务部门。管理委员会没有为银行提供清楚的发展方向，而6个业务部门则在决策和责任承担方面权责不清。

为了实现企业的战略目标——为客户提供更优的服务体验，从而提高销售收入——该银行变革了原有的组织结构。新的管理核心由CEO及CEO团队组成。原来的6个产品业务部门也被改组为3个以客户为核心的业务部门（国内零售、国际零售、企业金融），部门的目标、权限、责任都得到了清晰的界定。新的企业组织迅速根除了原来封闭割裂的企业思维方式，组织变革迅速见效且成效显著。

还有一个金融服务企业的例子。企业的CEO主张通过多样化的产品为主要细分市场提供服务。而在该企业的国内市场中，共有三类子公司在零售领域为客户提供服务：银行、资产管理和保险。CEO将这三个业务单元合为一体，制定了清晰的细分战略指引、明确界定了责任，使三个业务单元共同致力于零售金融服务的发展。这一举措收到了非常好的效果。

简化产品组合。金融服务业变革的关键一步，就是对那些随着时间推移越来越复杂的产品（以及产品的支持系统）进行大胆的简单化和标准化。这样做需要对产品及其衍生品的数量进行果断削减，同时使它们的支持系统和基础建设趋于合理化。

一家大型银行就通过调整产品组合，彻底压缩了产品的范围。该银行采取的措施包括以有限的一系列贷款产品为核心重组产品组合，使用标准定价，以及结合不同产品的特点，在不增加业务复杂性的情况下为客户提供更具灵活性的服务。这些举措不仅实现了银行流程和核心系统支持方面的大幅成本削减，而且还表现出了惊人的上游效应：员工能更容易地理解和销售产品，从而促进了销售收入的上升；同时，由于企业能更灵活地将产品进行组合与调整，满足客户个性化的需求，这又进一步改善了销售业绩。

简化营运与IT。对高级管理人员而言，运营和IT就像是黑匣子(black box)。相关成本每年都在上升，而缺乏灵活性的业务流程又限制了企业的成长。考虑到运营和IT本身的复杂性，而且还分布在企业内部各个方面，想要对其采取变革措施看起来不大可能。解决方法之一就是制定富有挑战性的目标，指派一位管理人员专门负责简化运营、改善表现和削减成本。

比如，一家大型金融服务企业的IT情况就非常复杂。企业过去曾经采取过种种成本削减行动，结果不尽相同，但企业的表现还是没有起色。此后，企业推行了一场轰轰烈烈的变革计划。作为变革的一项内容，CEO给CIO和IT部门制定了极具挑战的长期目标。仅在短短数年之内，6个核心产品系统被砍到了2个，12个IT网络被合并为1个，8个计算机平台被整合成了3个。成本削减的成效显著，现在企业的经理们可以专注于业务管理了——而不是为复杂的IT大伤脑筋。

在另一个案例中，一家大型金融机构引入了“流程主导式、服务共享式”的结构与营运模式。该模式的旨在消除业务部门各自独立的营运平台和总部直接运营的IT部门之间的成本不经济与责任不明确。最终，营运和IT业务同时受归到了产品/服务层面的负责人的管理之下——并且建立了8个具有清晰的端到端责任归属的“优质流程中心”——该机构成功地实现了营运和IT成本20%的削减。该模式充分利用了企业的内部规模和最优经验来实现优质及时的服务交付。同时，这家银行还得以在企业层面上实施了关于人员责任和公司治理方面的措施，以提高收入增长和营运效率。

企业需要为总部和业务支持部门重新注入活力。企业的总部往往会与业务部门之间发生争执，甚至被认为是企业走向成功的绊脚石，而不是支持。如果这一问题得不到解决，什么样的变革措施都是没有效果的。我们发现，如果CEO和其团队能够对总部的角色进行重新定位、使之具备新的活力，并对管理核心在三个方面的工作进行切实的评估，就能够带来一些实实在在的改变。这三个方面是：如何建立公司治理标准、如何制定和监督企业战略、如何对业绩进行管理以实现目标。

有这样一个案例，一家银行成立了专门的变革办公室，办公室由CEO团队的一员进行领导，成员来自于各个业务部门的管理团队。这一举措为变革办公室每个月的业绩管理例会打下了基础。在例会上，以下列关键问题得以讨论：

- 在银行的重要项目中，有多少是能够按照预期进程目标进行的？

- 银行计划实施的变革项目是否足以保证实现银行未来三年的财务目标?
- 银行采取的种种行动举措和投资预算是否与其战略重要性相一致?

该行推行多年的项目实施现在得到了积极主动的管理。一旦在执行中出现问题,经理们能及时对其进行处理。而且,变革使得企业预算和财务预测能够更好地反映真实情况。

实际上,有力的规划管理能够将企业的所有变革措施结合为一个整体。而且,这种管理应该由一位深得CEO和整个企业信任的高层管理人员专门负责。我们发现对银行而言,如何具备高水准的规划管理技巧往往是一种挑战。大部分银行的项目管理能力都属于上乘,但却很少有银行具备企业规划管理能力,能将所有的变革措施作为一个整体加以监督指导。还有很多金融机构缺乏对项目结果进行评估的能力,只能依赖各个业务部门提供的那些十分不确定的财务预测。而且,还有大量银行没法及早发现那些脱离正轨的变革项目,而当糟糕的结果出现时一切已为时过晚。

有力的规划管理可以帮助企业以目标和事实为依据,在早期就了解到计划实施的各项目。这一变化让企业可以对这些项目进行主动的管理,降低了到项目晚期出现糟糕结果的可能性,并提高企业未来两到三年间财务预测的准确程度。

塑造成功者的企业文化

在对团队进行变革的过程中,最困难的就是要让人们以成功者的思维方式思考。仅仅通过劝诫和倡导是没法实现这一点的。

有这样一个案例:一家大型国际性银行制定了一系列削减成本及提高市场份额的重要行动措施,但很快发现,如果不对一些根深蒂固的管理行为进行改变的话,这些变革措施就无法在银行内得到迅速有效的实施,也就不能产生预期的结果。于是,行内高级管理人员——包括CEO团队、业务部门负责人、变革团队在内,共同确定了一些他们认为必须改变的恶习,以及必须培养的好习惯,并决定以身作则,推动企业的行为变革。他们确定的不良行为习惯包括:作出了决定却又反悔;明明心里反对,却在嘴上说赞成;只有反对的理由,却从来拿不出建设性的解决方案;对于糟糕的情况避重就轻,而不直言相告。这场行为变革在全行范围内轰轰烈烈地开展起来,同时CEO团队还严格地在每季度都对公司的行为变革情况进行总结评估。

还有一个案例,一家规模颇大的保险公司长期以来饱受业绩滑坡之苦。由于公司缺乏清晰的企业目标和理想,并且反映在员工们的工作态度上。表现差的员工仍能在公司内继续工作。各个部门间、各级员工间的沟通渠道几乎瘫痪。整个企业的发展和前途都受到威胁。

为了解决这一问题,保险公司实施了全面的变革规划,其中一部分就是重新界定权责,着力培养富于领导力和注重结果的企业文化。公司采取了严格的业绩管理流程,实行了富有挑战性但是可以实现的考核标准。同时,还对公司内部各级别员工进行业绩评估,并给出反馈情况,从而提高了企业的合作精神。公司引进了严格的评级制度,表现糟糕的人一律被扫地出门。在这场变革中,起到关键激励作用的是公司的合作精神得到重塑,从而使员工们具有团结精神,能够共同为公司成长而努力。

最终,制度和激励——在BCG称为*保证结果(engaging for results)*的框架下——共同帮助保险公司转危为安。在三年内,利润翻了一番。而且在这个案例中,以及我们所看到的其他案例中,这样一种充满信心的企业文化是在CEO、CFO等企业总部的领导下实现的。

提速前进

想要解决业绩问题,金融机构总可以采取很多立竿见影的短期措施。而要提高员工的品行道德也有不少方法。但是,如果能在企业日常运营方面和自我认知方面都进行锐意变革——前提背景是,企业意识到需要用一种可持续发展的方式实现业绩的大幅提升——就可以形成一场真正的综合整治变革。

当然了,实施大规模变革可不轻松。变革不是万灵丹,它可能导致企业内部产生摩擦,也可能让人觉得疲倦厌烦。变革需要投入大量的时间和资源,却不能保证百分百地获得成功。但是我们认为,对不少金融机构而

言，不尝试大规模变革是一场输不起的赌博——特别是，当本地或全球市场的领先企业正在不断拉开自己与其他竞争对手的差距之时。

如果你想击败市场中的“法拉利车队”，创建一个对股东、消费者、员工而言更出色的企业，千万别等到油量所剩无几、引擎快要失灵的关头再采取行动。采取一些短期的权宜之计也许能为你赢得一些时间，但却永远不能帮你赶超领先者。

最重要的是，具有前瞻性的金融机构应该意识到，尽管大规模变革充满风险，可一旦成功就会为企业带来可观的长期收益。而且，这样的结果是能够实现的。你的企业为什么不能成为领先冲过终点的王者呢？

Jürgen E. Schwarz

Danny Dale

Michael Shanahan

Keith Halliday

Jürgen E. Schwarz 和 Keith Halliday 分别是波士顿咨询公司多伦多办公室的高级副总裁兼董事和经理。Danny Dale 是公司墨尔本办公室的高级副总裁兼董事。Michael Shanahan 是 BCG 波士顿办公室的副总裁兼董事。

© 波士顿咨询公司 2005 年版权所有。