



中国金融行业高质量发展之路



面对经济放缓、业绩分化加大等挑战,以跟随大势为特征的“ β 增长”已经难以为继。中国金融企业要实现高质量发展,需要制定以持续系统性价值创造为核心的“ α 增长”战略。通过分析国外优秀企业走过的高质量发展之路和对中国金融企业的近距离观察,麦肯锡总结出“ α 增长”战略的核心要素及未来发展的八大重点工程。

中国金融行业发展面临两大主要挑战

2018年中国GDP增长6.6%,虽然完成了政府制定的6.5%的目标,但却是全球金融危机以来的最低水平。2019年中国政府工作报告提出国内生产总值增长目标6%-6.5%,符合我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段的实际情况。经过过去几十年来的锐意进取和高速发展,中国金融企业积累了许多优势资源和禀赋。然而,我国金融体系在向高质量发展转变的过程中,银行、保险、资产管理等主要行业板块面临增长放缓与分化严重两大主要挑战。

过去一到两年,金融行业核心指标增长显著放缓:中国商业银行的平均净利润增速远低于2014年之前的水平,大部分银行难以实现双位数增长;保险行业2018年原保费收入增长仅为4%,远低于2017年同期的18%;中国资管市场也告别了2013~2016年年均41%的高增速,2017年管理资产规模仅增长7%,2018年管理资产规模出现负增长。

同时,行业分化日趋明显,A股上市的30家银行中,市净率表现最好和最差银行的差距,从2014年的1.5倍,扩大到了2018年的2.3倍;从

保险行业来看，无论是财险还是寿险，中国市场的市场份额都高度集中。

《2018 中国保险年鉴》显示，2018 年中国前三大保险公司的保费规模占整个寿险市场的 45%，中小型寿险公司（市场份额 < 5%）近年来均未能有效抢占市场，保费收入增长乏力；在资管新规影响下，资管行业结构正在逐步洗牌，高度依赖影子银行生态的银行理财增速大幅度放缓，2016~2018 年增速仅为 5%，而产品净值化、主动管理能力较强的公募基金仍然保持高速增长，2016~2018 年增速达到 19%，同时每个子行业内的玩家分化也在不断加剧。

“ α 增长”——持续系统性的价值创造战略

面对挑战，以跟随大势为特征的“ β 增长”已经难以为继，水涨船高的时代已经过去，水落石出的时代已经来临。中国金融行业的高质量发展战略，实质上应是以持续的系统性价值创造为核心的“ α 增长”战略。

“ α 增长”战略是一条可获取高于“ β 增长”价值创造的新途径，它可在核心业务跑赢大势的同时控制风险，实现持续且系统性增长。“ α 增长”战略须具备五大成功要素：

金融行业面临持续增长的挑战，但从全球范围来看，不管是‘大象起舞’还是‘小而美’，领先金融企业都各自摸索出一条适合自身禀赋和发展阶段的高质量发展之路，从而跑赢大市，获得高于市场同业的市净率或账面价值，值得中国金融业借鉴。

国际领先金融机构对中国金融行业的启示

麦肯锡对国际领先的银行、保险、资管企业进行观察分析，发现其在金融危机后的 10 年间所走过的发展路径很符合“ α 增长”的内涵。麦肯锡在深入分析其发展举措与路径后，解密其成功原因及做法，为中国企业的高质量发展提供借鉴。

在以客户为中心，依托技术创新实现价值创造的新战场，中国银行业亟需围绕资本市场高度认可的“高质量”发展特征——价值导向、战略导向以及加速实施转型与创新的双轨战略。

麦肯锡全球资深董事合伙人、麦肯锡中国区金融机构咨询业务负责人曲向军介绍：“国际大行在其发展历程中都经历过以兼并收购等手段驱动的业务范围和地域覆盖快速扩张期，但在市场进入成熟阶段后，领先同业均通过持续推进战略聚焦来应对挑战、实现转型。中国银行业应结合自身优势，积极践行战略聚焦、业务聚焦和区域聚焦，打造核心竞争优势，有所为有所不为。此外还要在组织和管理模式创新、加速金融科技布局与赋能、践行核心人才战略、建立高效协同文化等方面着手布局。”

中国保险行业的高层管理者正面对一系列艰难选择，即如何在动态发展中寻求一系列战略平衡，如规模与效益、销售与服务、当前与长远，以及经济效益与社会效益等。

麦肯锡全球董事合伙人、麦肯锡中国区保险咨询业务负责人毕强介绍：

“国际上不乏发展得既‘快’又‘好’的保险企业。首先，他们以价值作为发展战略导向，既关注保费、利润等指标，又关注客户满意度、创新协同、战略执行等指标；其次，这些企业将战略聚焦于符合自身特点和客户需求的市场、渠道、产品，并且严格执行风险控制和财务‘纪律’，将有限资源投入到高价值和高速增长的业务领域，从而实现高质量发展。”

根据全球资管行业的发展经验，高质量资管业务具备以为客户创造价值为本、轻资本高收益、收入贡献稳定、与主业高度协同、高投入高产出等五大特点。

麦肯锡全球副董事合伙人马奔表示：“对中国资管公司而言，为实现高质量发展，应始终秉持‘受人之托，代客理财’的理念，将为客户创造长期稳定的价值作为核心使命；依托团队、数据分析和体系化投研流程建立超越市场的投资能力；依托母公司/集团资源，明确协同模式，建立起协同机制和文化，形成差异化渠道竞争力；以领先的人才机制和文化吸引、培养和挽留关键人才；通过数字化和金融科技应用，赋能投研和渠道能力，实现规模化高效运营。”

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33737

