

亚联咨询 季刊

2018年第2期

资管新规落地

名家论坛

殷剑峰：我国资管行业的发展与挑战

马鲲鹏：站在历史方位中理解资管新规的划时代意义

屈庆：资管新规下，泛资管行业何去何从

李新德：金融科技创新下的银行资管业务展望

战略与绩效

乱花渐欲迷人眼——解构中小银行差异化发展

驱动变革的绩效管理



目录

CONTENTS

名家论坛

我国资管行业的发展与挑战	01
站在历史方位中理解资管新规的划时代意义	10
资管新规下，泛资管行业何去何从	16
金融科技创新下的银行资管业务展望	20

战略与绩效

构建以事业部为核心的专业化条线经营管理体制	25
乱花渐欲迷人眼——解构中小银行差异化发展	31
驱动变革的绩效管理	36



主 编：孙军

责任编辑：刘福生 陈雯

漫 画：任雨佳

美术编辑：宫玮浩

编 委：

程 心 李明智 魏玲蓉 冯培文

刘亚琳 晏佳男 梁 超 范苏云

杨 磊 周 磊 韩晓毅 李宜庆

杨海涛 刘官明 高继岩 苏高鹏

地 址：北京市东城区安定门外大街
138号皇城国际中心A座19层

电 话：010-84549199

网 址：www.afca-c.com

邮 箱：afcac@afca-c.com

人力与培训

商业银行如何对员工能力进行管理

43

组建地方国有金融控股集团的现实意义

49

关于背景调查的三大误区，你了解多少？

54

产业与金融

养老金融，构建我国养老体系中的金融实践

57

未富先老，家庭健康管理如何因应时势与挑战

69

漫画

论赚钱，你和你爷爷谁厉害？

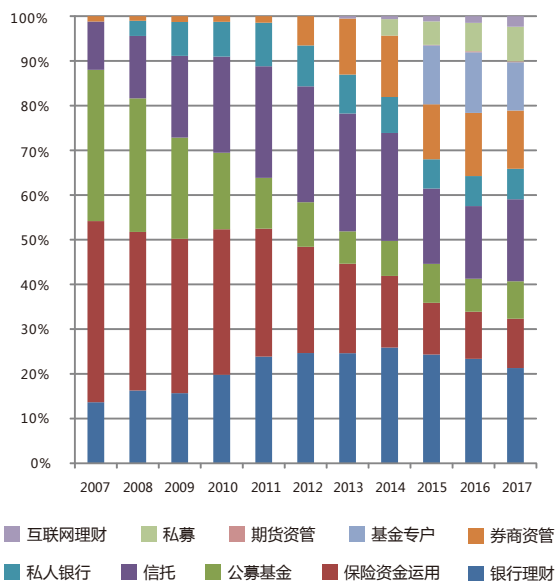
83

我国资管行业的发展与挑战

浙商银行首席经济学家 殷剑峰

应该说，我们国家资管市场的发展这几年有很大的起色，目前整个资管市场的参与者大概是十类机构：从银行理财、保险、公募、信托、期货资管，到私募、基金专户，等等。从这两年的发展看，老的资管如银行理财、保险、公募基金的发行数量总体上占比在下降，而新的一些资管如私募、私人银行的发展非常快，所以整个市场现在呈现出种类多样，竞争加剧的局势。

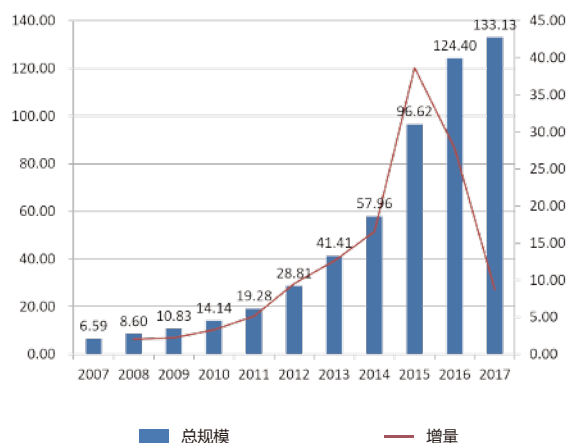
图1：我国资管市场的十大类别



资料来源：浙商银行，亚联咨询

在竞争加剧的过程中，这几年资管规模总体上一直在上升，但是需要注意的是，2017年尽管资管规模还在上升，但是增量在明显地减少，大概只有8.7万亿，比以往要小得多，也就是说尽管速度还在提升，但是加速度在放缓。

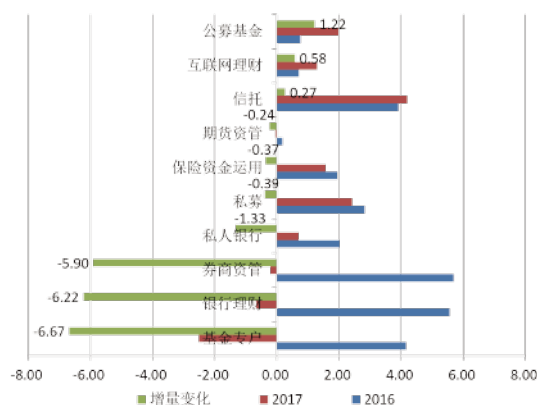
图2：2017年资管市场存量上升，增量放缓



资料来源：浙商银行，亚联咨询

增量放缓的背后是什么原因呢？我们进一步来看以下几类资管在2016—2017年的增量规模以及增量变化。很明显，我们发现基金专户、银行理财、券商资管在2017年的增量规模分别下降了5万亿到6万亿，增量资管在2017年上升的大概是公募基金、互联网、理财和信托。

图3：2016—2017资管市场增量结构变化

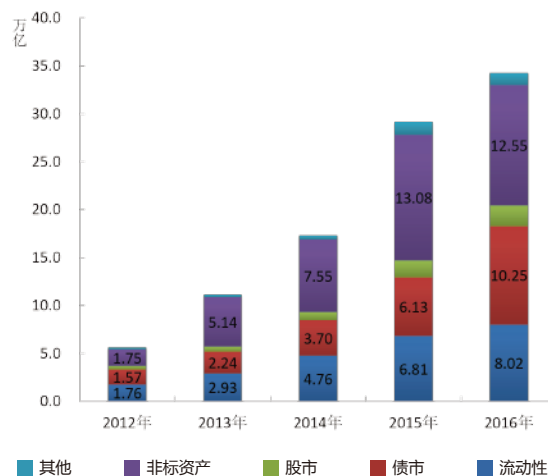


资料来源：浙商银行，亚联咨询

为什么会出现这种变化？很明显，这跟2017年整个的监管环境变化有着密切的关系。券商资管和基金专户发展非常快，但事实上它们都是银行理财的通道，我们国家的金融体系是以银行为主导的金融体系，我们国家的资管市场事实上也是以银行为主导的资管市场，由于对银行监管的加强，券商资管、基金专户都受到很大的影响。去年发展最快又没受到影响的是信托，信托的规模上升事实上是一个虚增的量，因为随着非标转标，大家都需要信托通道才能做到破产隔离和真实出售。公募基金去年增加得比较明显，其规模上升背后很重要的一个方面是货币市场基金去年翻番，这个与大的环境有关系：一方面股市有较大的风险，另外一方面随着加息的临近，短期的货币市场受到欢迎。

进一步，看一下底层资产。2017年增量规模下降的三类理财业务——银行理财、券商资管和基金专户，它们下降的原因很简单，因为从银行理财的底层资产就可以看到，它主要的投资就是非标，事实上是一种变相的准信贷业务。进一步从券商资管来看，事实上券商资管主要的资金来源还是银行，基金专户也是，基金专户2016年大概规模是10万亿，银行的资金大概能够占到6到7成，所以2017年随着严监管的推出，这三类资管都受到了很大的影响。我们从券商资管来看，通道业务12.3万亿，其中非标业务就占了一半以上，基金子公司专户2016年是10万亿，所以这几类资管业务看起来是非银行的，但它们的背后实际上依然是银行，券商资管2016年非标资产是6.55万亿，占一半以上，基金子公司也类似，保险资金运用也类似，所以这几类业务，事实上都是银行准信贷业务的一个延伸。

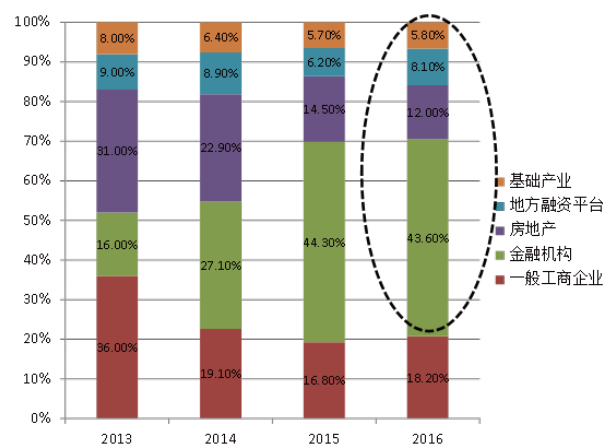
图4：银行理财产品的底层资产



资料来源：浙商银行，亚联咨询

随着资管新规的推出，监管的加强，银行理财出现了明显的萎缩，券商资管自然也会受到影响，我们可以看到券商资管业务中主要就两类，一个是集合资管，一个是定向资管，而定向资管是主体，但定向资管的委托机构几乎百分之百是银行。

图5：基金子公司专户资金来源



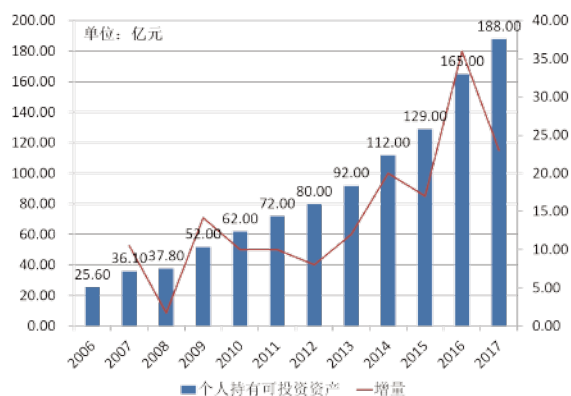
资料来源：浙商银行，亚联咨询

从基金子公司专户来看它的资金来源，可以看到银行和信托合计占到了70%，所以基金子公司专户的资金来源也是银行，从资金运用来看，它是银行准信贷业务的延伸，从资金来源来看，

它也是依靠银行，所以我们国家以银行为主导的金融体系延伸到资管市场，就是银行主导的资管市场，这个与其他国家完全不一样。在其他国家资管市场中，主要的参与者是称之为机构投资者的这么一种类型，像养老基金等等，但是在我国国家基本都是银行。

公募基金在去年发展得非常快，其中很重要的原因，一方面是货币市场基金，一方面是股市，股市红火，在美股的带领下也延伸到了A股，但是今年我们看到美股已经出现了波动，今年年初我们讨论的时候就感觉美股一定会在今年调整，原因很简单，已经涨了九年。从我们的测算来看，在资金量上支撑现在美股道指24000点大概还要再加一万亿美元，这几乎不可能，因为境外持有美股的资金已经是2009年的4倍多，而反过来说在境外持有美股资金不变的情况下，能够支撑道指比较扎实的点位也就21000点，所以今年股市一定会有一个比较大的调整，这个会对公募基金，特别是股票基金产生较大的冲击。所以，今年的资管总体来看，老的资管业务，都不会太乐观。

图6：个人可投资资产增量的下降



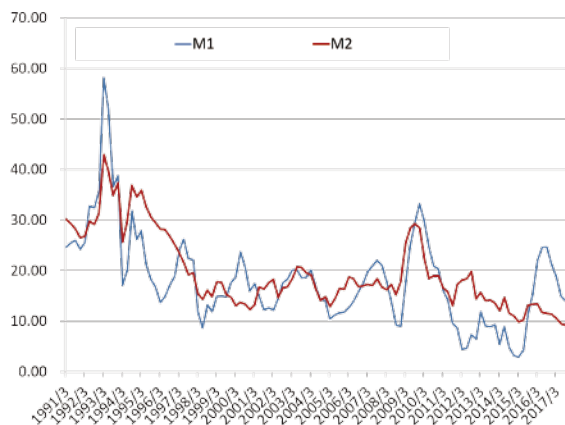
资料来源：浙商银行，亚联咨询

整个资管市场增量规模的下降，除了与监管、外部市场环境有关系之外，还有一个很重要的原因，就是它可能反映的是需求上的。我们从个人可投资资产规模来看，虽然2017年个人可投资资产的规模还在上升，但是与2016年相比，增量规模是下降的。

整个资管市场需求的增量规模下降，必然会导致资管市场的萎缩，为什么资管需求的增量在下降呢？事实上它背后反映了我们国家乃至整个宏观经济一些更深刻的变化。大家知道，现在M2的增速已经达到历史新低，到今年二三月份已经是百分之八点几，这是过去自从有M2这个统计指标以来的最低值。为什么广义货币供应量M2会下降这么快呢？它的下降折射到资管市场上实际有深刻的含义。广义货币M2扣除M1之后，它的准货币中占了百分之六七十，主要有三个层次：居民储蓄存款、企业定期存款和其他金融性公司在银行的存款。其他金融性公司在银行的存款大概只占比百分之十几，很小，另外两个很重要的成分，一个是居民储蓄存款，还有一个是企业定期存款，这两个成分的趋势性下降，是导致广义货币M2下降的关键原因。

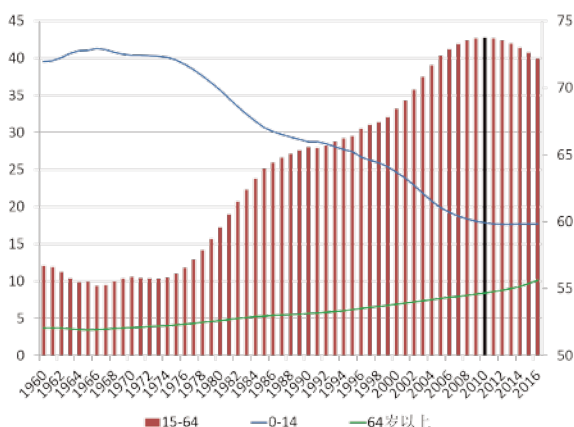
为什么这两个变量会趋势性下降呢？首先看居民储蓄存款为什么趋势性下降，一个很重要的原因就是储蓄率下降。我们知道，2010年中国劳动年龄人口占比开始下降，人口红利时代结束。从下面这两幅图中，我们看得很清楚，随着劳动年龄人口比重开始下降，2010年发生了一个很重要的变化，就是我们国家的储蓄率见顶，然后趋势性地下降。储蓄率下降在居民资产组合不变的情况下，对应的就是储蓄存款下降，由于储蓄存款构成M2的主要部分，所以这是导致M2趋势性下降的一个主要原因。

图7：M2创下增速新低



资料来源：浙商银行，亚联咨询

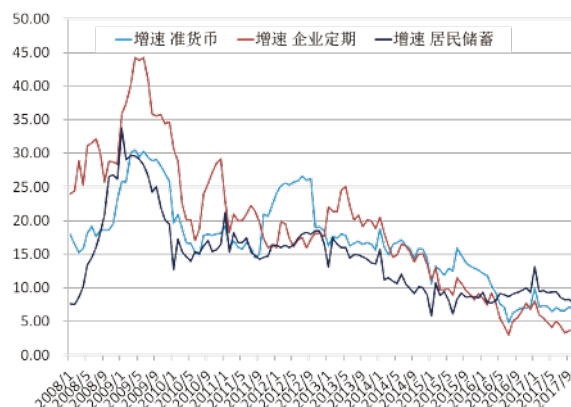
图9：15—64岁人口结构出现变化



资料来源：浙商银行，亚联咨询

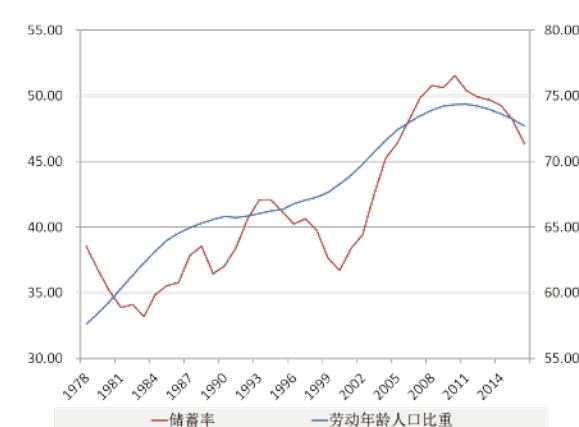
这个对资管市场意味着什么呢？以银行的资金来源为例，我们比较了2010年——中国劳动年龄人口占比增幅开始趋势性下降的那一年——以及去年6月份中资大中小型银行的资金来源，很清楚，以中资中型银行为例，居民储蓄存款在2010年占资金的比重是12.25%，到2017年是8.47%，全部存款在2010年占资金来源的比重是60%，到2017年占比只有40%多一点，什么意思？很简单，无论是资管业务还是金融业务，无论做什么花样做什么业务，无非是资金来源和

图8：准货币快速下降导致M2快速下降



资料来源：浙商银行，亚联咨询

图10：劳动人口比重（右轴）与储蓄率（左）



资料来源：浙商银行，亚联咨询

资金运用两项，如果资金来源减少、没有了，那么对于金融中介来说，你中介什么？对资管行业来说，竞争加剧，蛋糕减少，伴随人口老龄化和储蓄率下降，未来整个资管市场一定会有人死掉。我们知道，我们国家银行法人机构已经4000多家了，过去20年来没有一家银行破产倒闭，那么银行业转型包括整个金融业转型靠什么？所谓的金融创新、金融业务、综合经营这些花样事实上所有国家都一样，以美国为例，上世纪80年代利率市场化，它金融业、银行业转型很重要的

一点靠的就是失败银行的退出，被兼并、收购、破产、重组，对中国金融行业和资管行业来说，未来同样需要经历这个过程。

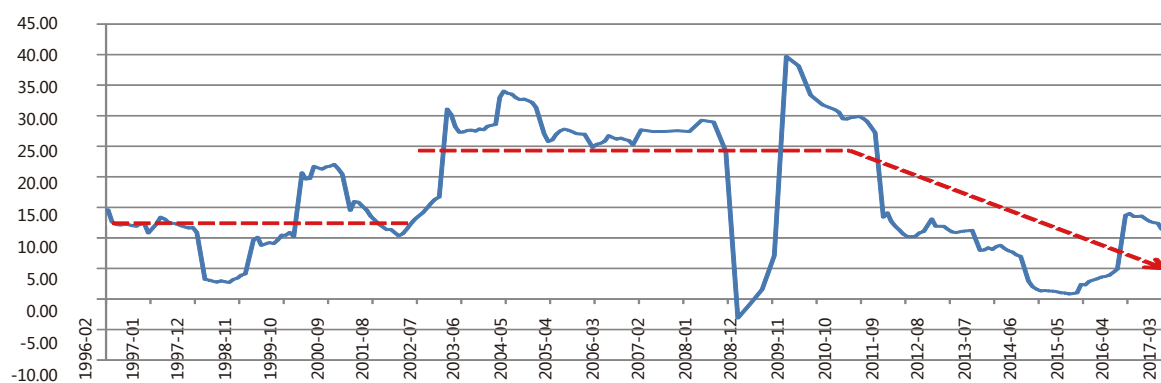
M2下降还有一个重要的原因，是跟企业定期存款下降有关。企业定期存款为什么下降？有人猜测是不是它变成了活期存款，活期存款是M1的主要构成，它是一个波动性的变量，所以不是这个原因。企业定期存款增速下降，主要是因为企业利润、主营业务收入下降。

我们以工业企业为例，从2010年以来整个主营业务收入是一个趋势性的下降，由于主营业务收入趋势性下降，现在企业的投资、固定资产投资一直在下降，尤其是民营企业的固定资产投资一直在下降，这对金融业、对资管行业预示着

一个挑战，因为资管行业、金融业一方面是资金来源，一方面是资金运用，资金运用就得去寻找项目，随着企业投资的下降，企业主营业务收入的下降，意味着可以投资可以轻松盈利的这种资金运用项目在减少。

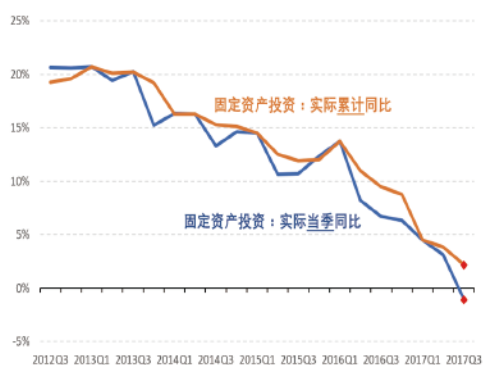
总而言之，对整个资管行业和金融行业来说，未来要过苦日子，这个苦日子不仅仅是严监管带来的，更是我们国家高储蓄、高投资、高增长的人口红利时代结束带来的，这个人口红利时代的结束，意味着原先便宜的资金来源，很容易做的资金来源业务，会变得越来越困难。从资金运用的角度来看，投资率的大幅度下降和资本边际报酬的大幅度下降，意味着资金运用会越来越困难。

图11：工业企业主营业务收入累计同比下降



资料来源：浙商银行，亚联咨询

图12：企业固定资产投资同比下降



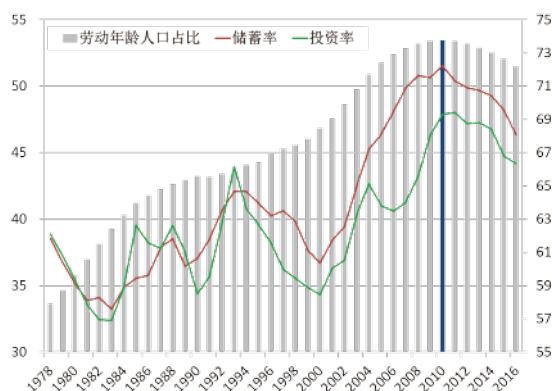
资料来源：浙商银行，亚联咨询

图13：企业设备类购置累计同比下降



资料来源：浙商银行，亚联咨询

图14：劳动年龄人口的减少，导致投资率、储蓄率下降

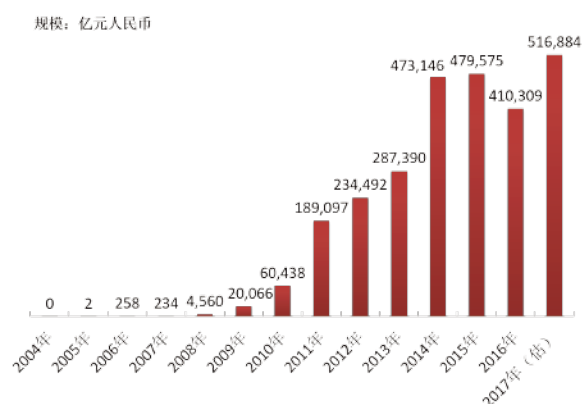


资料来源：浙商银行，亚联咨询

由于我们整个资管市场和金融体系是以银行为主导，那么未来资管行业特别是银行资管行业怎么发展，跟大家分享一下，其实也没想明白。

事实上，我们国家的资管或者叫理财，wealth management，实际上是我们自己发明的一个叫法，现在在国际上也流行，之所以有这个叫法，是因为从2004年开始，银行介入了理财业务，那么由于银行介入了理财业务，推动了整个资管行业的快速发展。如果回顾一下2004年以来，银行理财的发展，可以发现以2009年为界，前后是截然不同的。

图15：2009年前后银行理财的变化



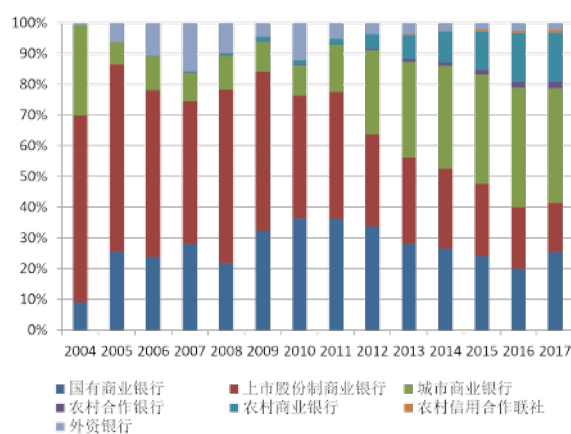
资料来源：浙商银行，亚联咨询

我们来看一下，2004年以来银行理财的变化。

首先我们看一下发行主体，可以发现以2009年为界，之前发行银行理财的几乎都是国有商业银行、上市股份制银行，大概占了80%，然后再把外资银行加进来，90%多。也就是说，2009年以前发行理财产品的都是这种国有大型银行、大中型银行和外资银行。但是，2009年之后截然不同，从发行数量上看，首先外资银行迅速萎缩，然后国有银行还有股份制银行占比迅速下降，2017年它们的发行占比只有40%，剩下60%是城商行、农商行等各种小型银行。

为什么会发生这种变化？原因很简单，因为2009年之后发行理财的目的和之前发生了深刻的变化。2009年4万亿之后，发行银行理财产品实际上就是为了支持地方政府额外的融资需求。

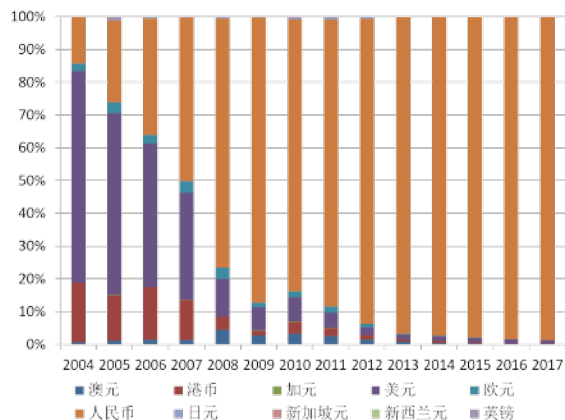
图16：银行理财发行主体的变化，从国有行、股份行到城商行、农商行



资料来源：浙商银行，亚联咨询

由于这种发行主体的变化，以2009年为界，发行币种也发生了很大的变化。2009年之前，我们可以看到发行的币种眼花缭乱，除了人民币，还有美元、英镑、港币等，甚至美元、港币的理财数量还超过了人民币，但2009年之后完全是人民币，这也是外资银行在理财市场退出的一个主要原因。

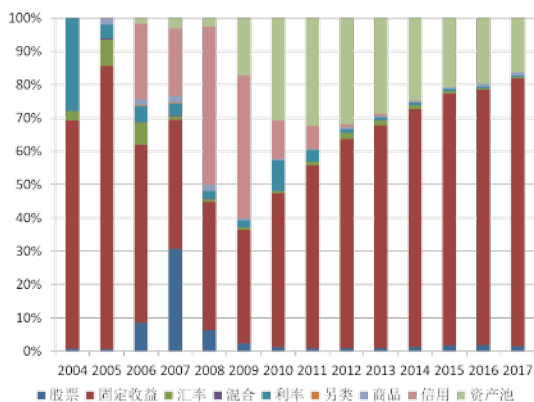
图17：银行理财发行币种的变化，从多元化到以人民币为主



资料来源：浙商银行，亚联咨询

从运作模式来看，在2009年之前资产是多样化的，但是2009年之后越来越单一，除了固收之外，类信贷特征越来越明显。

图18：银行理财运行模式类信贷特征愈加明显



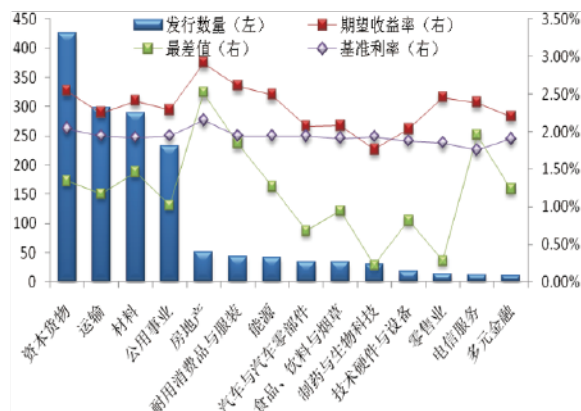
资料来源：浙商银行，亚联咨询

从结构来看，2009年之前银行理财结构化产品特别多，比如说挂钩港股，或者挂钩商品，而2009年之后整个银行理财的模式就是资产池，或者依靠所谓的结构化主体，就是通道业务。这导致的一个结果就是，在2009年之前银行理财是真正的“受人之托，代人理财”的契约型产品，而2009年之后从资金来源上看，事实上就是一种准存款产品。不知道大家有没有印象，在2008年曾经出现

过银行理财的大范围违约，有的银行我记得一个挂钩港股的理财产品腰斩还不止，但是那个时候没有刚性兑付，由投资者承担损失。在2009年之后刚性兑付为什么会产生？我们看一下2009年前银行理财的底层资产，种类非常丰富，分为信用类、商品类、利率类、混合类、汇率类、股票类，等等，从它的结构产品来看，种类也很多，有相关型、波动型，波动型比如说就是盯住某个股票的波动率，根据波动率确定理财产品和收益的支付。

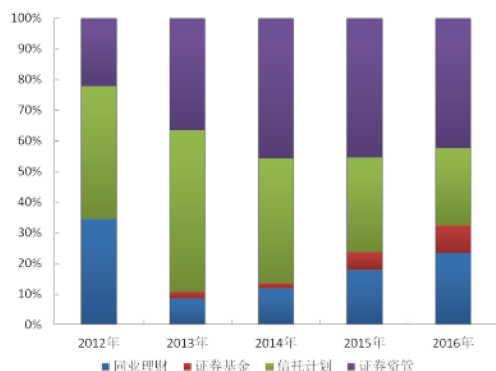
即使是信用类的，我们可以看到它的投资方向也非常容易识别，比如有资本货物、运输、材料、供应、房地产等，都能够根据公开资料看得到。但是2009年之后，完全看不到了，比如以2016年为例，非标资产12.55万亿，是什么东西？不知道！所以为什么会有刚兑？为什么2009年之前没有刚兑？因为2009年之前投资方向很清楚，比如我买这个理财产品，这个理财产品是盯住某只港股的，港股涨我就能拿到钱，港股跌我就赔钱，很清楚。但是2009年之后这么多的非标资产，你买的是什么？我不知道，我不知道我买的理财产品对应的是哪家企业贷款的信用风险。

图19：2009以前银行理财底层资产有较高的识别度



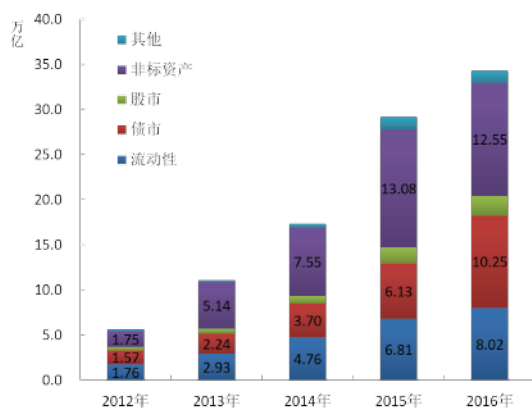
资料来源：浙商银行，亚联咨询

图20：当前银行理财的通道结构



资料来源：浙商银行，亚联咨询

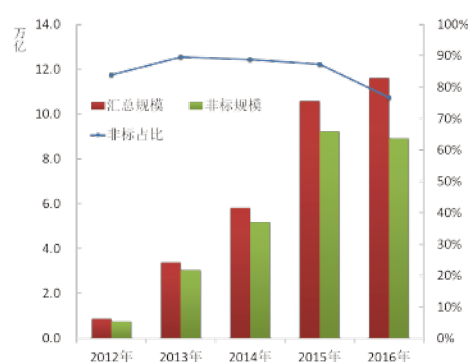
图22：当前31家上市银行理财产品的底层资产



资料来源：浙商银行，亚联咨询

所以回想一下，2009年之前银行理财没有刚兑，就是净值型的产品，为什么目前会出现刚兑的问题，非标大行其道？原因很简单，由于2009年4万亿之后银行贷款的迅速扩张和迅速收缩，使得理财资金运用成为一个准贷款的产品，它背后是为了逃避法定资本的管制和信贷规模的管制。从负债端来看，为什么2009年之后刚兑会越来越明显呢？首先一个很重要的原因就是刚才讲的2008年银行理财的大范围亏损，记得当时我们从2005年开始跟踪银行理财做评估，2008年我们公布了对银行理财的一个评价，当时315之前我印象很深，监管部门打电话到社科院办公厅让我们不要发布这

图21：当前银行理财的通道结构



资料来源：浙商银行，亚联咨询

个报告，就是因为银行理财的大范围亏损，最后亏损承受不了，所以后来对部分亏损的银行理财产品还是予以赔付。

综合起来，从资金来源端看，银行理财其实就是一种准存款产品，银行为什么发行银行理财，就是为了逃避法定存款准备金的管制和存款利率的管制，为什么要逃避？你17%、18%的高额法定存款准备金率是银行承受不了的负担，为什么现在央行要持续降准，原因很简单，因为人口红利时代已经结束了，双顺差时代已经结束了，原来用于提高准备金以吸收境外流入的流动性的功能已经丧失。所以，银行理财从资金来源看就是一个准存款，从资金运用看就是一个准贷款，从这个角度来理解，银行理财和其他理财完全不是一回事。大家试想，如果没有那么高的存款准备金的管制，存款利率如果放开，我觉得大部分银行理财事实上都可以被取代。所以从这个角度来说，银行理财打破刚兑实际上是一个伪命题，成为净值型产品就是一个伪命题。原因很简单，它的资金来源和资金运用，它的准存款、准贷款的性质决定了它不是一个契约型的产品。为什么要有资金池？资金池是什么？大家可以想象一下，我在银行存了一笔款，我会关心这个存款银行是放给A企业还是B企业做贷款吗？整个银

行吸收存款发放贷款的过程就是一个资金池业务，由于银行理财的准存款、准贷款的性质，所以资金池必然是运作的一个模式。所以从这个角度来说，银行理财打破刚兑，变成净值型产品就是一个伪命题。如果银行理财要打破刚兑，变成净值型产品的话，整个市场会受到极大的冲击，目前20多万亿的银行理财要变成净值型产品，需要配多少基金经理，能配得过来吗？完全配不过来！

另外对刚兑来说，我觉得市场理解是错误的，所谓银行理财的刚兑，指的是理财的资金运用如果发生损失，理财的投资者可以不承担，也就是说，理财的投资者和资金运用的风险是隔离的，但是如果我们允许银行破产倒闭的话，那么这个刚兑是不包括理财运营机构破产倒闭风险的，所以如果能够建立和完善包括商业银行在内的整个金融机构破产、倒闭、兼并、重组的退出机制，事实上银行理财的刚性兑付是一个不需要解决的问题。如果我们将资本金，将存款准备金率、存款利率放开，银行

理财事实上不是一个主要的问题。所以，资管新规为什么那么难产？我觉得原因很简单，因为中国的资管市场跟美国的资管市场完全不一样，中国资管市场中以银行理财为主导的这些产品，它在本质上就不是一个契约型的产品，所以那些搬着美国教科书来写中国资管新规的这些同仁们，我觉得应该好好复习一下银行理财在2009年前后发生变化的原因，刚性兑付在某种意义上它也不是一个坏事，如果没有刚性兑付，老百姓哪会有那么稳定的收益？如果老百姓过去几年去买公募基金，可能亏得都找不着北，但是银行理财为老百姓提供了非常稳定的回报，现在5%、6%的收益率到哪去找？

当然我只是在思考，这个问题一直没想明白，因为我们虽然都是土鳖，但读的都是美国的教科书，对中国的问题都没想明白，我觉得市场从业人员、监管当局都应该好好学习一下有中国特色的资管市场的发展道路。

站在历史方位中理解资管新规的划时代意义

金融专家 马鲲鹏

对于资管新规的理解，我想如果可以退远一步，站在一个相对看大一点的位置上，可能对资管新规本身以及在资管新规新时代下，资管业务应该怎么发展，会有更加清晰的看法。

资管新规本身其实是更大的金融发展进程中一个小环节而已，我们应该站在更大的框架中看资管新规的影响，在这里有两个大的背景需要考虑。

第一，金融服务实体。在过去十年以及未来十年二十年，整个中国实体对融资方式的需求发生以及会继续发生巨大的变化，我们金融行业可以为实体提供融资支持的模式也需要发生变化，这是充分贯彻金融服务实体的最核心、最紧迫的要求。

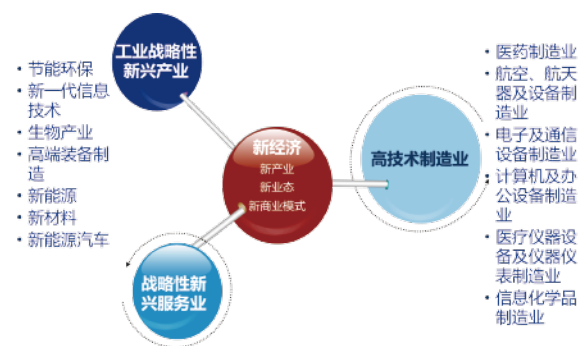
第二，金融开放。实体融资需求变化是我们的内因，金融开放看起来是外因，但实际是内因，资管新规一定要结合金融开放来讲，我们所讲的“引进来”与“走出去”只是现象的表面，更深的含义是以开放促改革，促整个金融体系的改革。

中国金融体系能够提供的融资方式，以及中国金融体系的整个架构需要跟现在国际上更主流玩法更统一，这样一方面能够促进我们的实体经济更进一步开放，另一方面对于中国在国际金融体系中争取与我们经济体量相适应的话语权也是必不可少的。

在这个基础之上，才去谈资管新规出来之后，以及在新的资管时代下我们的银行业资管机构面临什么样的情况，以及应该怎样去发展，怎样调整业务布局。换句话说，就是既讨论资管新规，又不限于资管新规。

从整体来讲，过去十年我们社会的主要融资需求是围绕大规模的基础设施建设、房地产开发，以及跟这两个产业链相关的上下游展开的，但是未来，我们社会的融资需求要向新经济靠拢。从目前来看，新经济已经在崛起了，而新经济的崛起，所衍生的融资需求，在融资方式上又是跟传统经济不一样的。

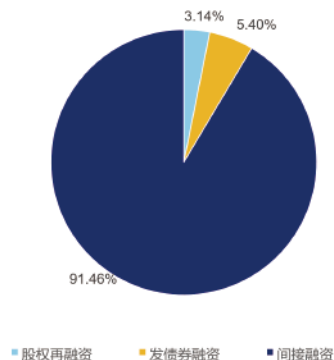
图1：新经济产业包括哪些产业



资料来源：国家统计局，亚联咨询

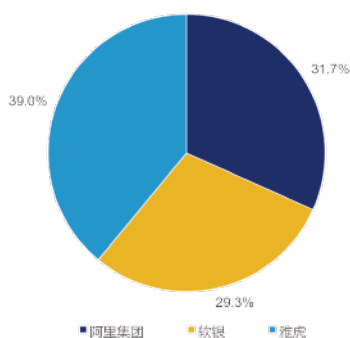
传统经济的融资需求，大头是银行信贷，这对于过去以间接融资为典型代表的整个金融融资体系，是能够很好适应的，因为说到底过去不管是贷款，还是通过理财资金或自有资金做非标，本质都是做贷款，是以信贷的思维在做，而信贷思维又确实能很好地满足我们传统经济的融资需求。比如，以万科和中石油这两个最典型的传统经济企业为例，从下面两幅图图中就能够看出来。但是，新经济企业需要的融资需求更偏直接、股权融资，这跟传统经济偏信贷融资的方式是完全不一样的。

图2：万科间接融资占比91.5%



资料来源：公开资料整理，亚联咨询

图4：阿里巴巴前四轮融资后股权结构



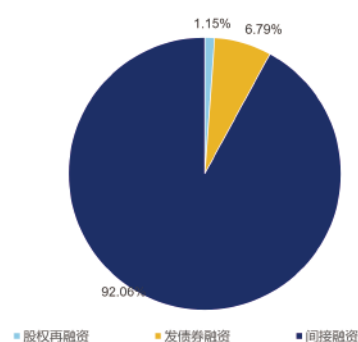
资料来源：公开资料整理，亚联咨询

在美国，基本以股权融资为主，我们国家像阿里巴巴的整个融资过程，基本也以股权融资为主，但很遗憾，在它快速成长的时候，我们国家至少面上的机构参与度不高，主要是借助外资完成的。

换句话说，不管是国外，还是国内，新经济的融资需求都是一致的，就是对于股权融资需求很大，但目前来看我们国家的金融体系并不能很好地提供这样的支持，当然近来也有所改变，像宁德时代的几轮融资，国家资金或者国家金融机构参与度在提升。

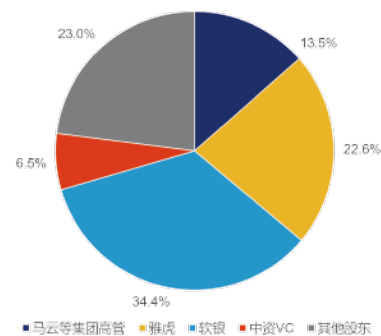
另外，说到我们国家的金融开放，其实它是远远滞后于实体开放的，就是我们国家实体经济贸易部门开放程度很高，而金融部门开放程度很低，这

图3：中国石油间接融资占比达91.5%



资料来源：公开资料整理，亚联咨询

图5：阿里巴巴美国上市前股权结构



资料来源：公开资料整理，亚联咨询

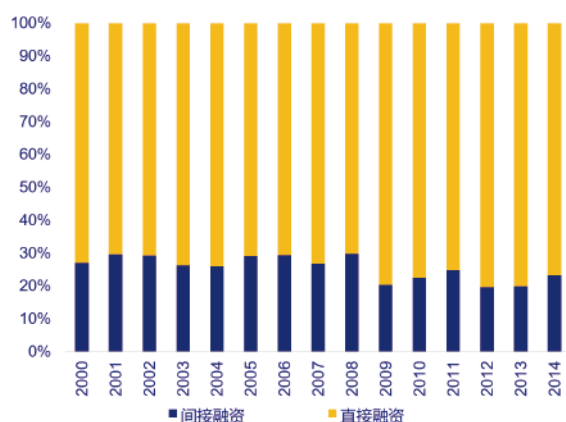
就隐含了两个恶果：第一，我们的金融体系在我们实体开放更进一步的进程中，不能很好地支持我们的实体经济。第二，我们国家的经济贸易部门在国际经济贸易中的比重和话语权已经很大了，但是我们的金融部门在国际金融体系中的话语权不大，这跟我们国家的经济体量很不匹配。

海外银行有一个特点，就是它们表内业务自从2008年金融危机以后，反而在贯彻咱们一直在强调的回归本源的思想，表内可能是放贷款、投债券，以一般的传统工商企业贷款为主，比较传统纯朴，而且在不断地推动ABS等资产证券化业务。但是，它们的表外资管业务很大，尤其像美国，它支持新经济的以权益类投融资为代表的业务是放在表

外去做的，主动管理非常多。

而我们国家银行的表内资产，除了传统的信贷类资产，还有非标以及各种各样的结构化融资，比较复杂，而表外只是表内的一个自然外推，表内资产和表外资产在经营以及资产类别的摆布上没有大的区别。

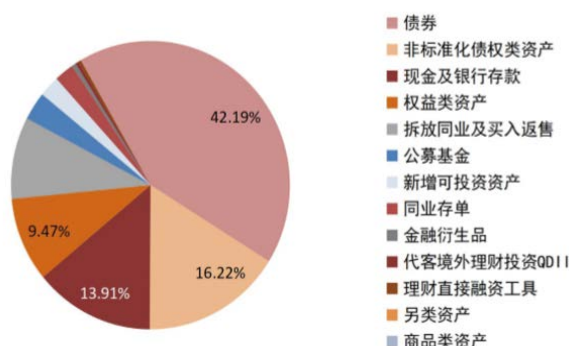
图6：美国直接融资占比情况



资料来源：CEIC, Bloomberg, 亚联咨询

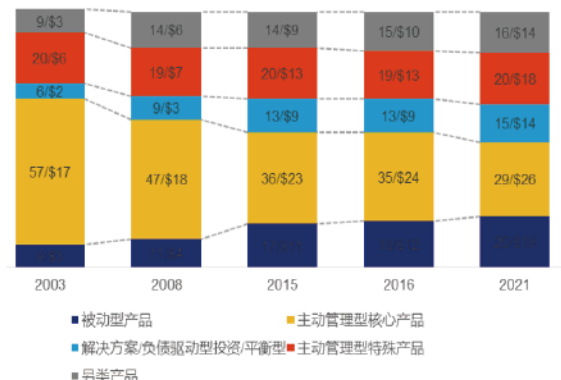
严格来说，我们国家凡是以信贷思维为依托的资产，不管最后是以贷款的方式发放出去的，还是以信托计划发放出去的，都很难被鉴定为主动管理资产，所以我们国家不管表内还是表外，主动管理资产不多，未来在这块上需要加强。

图7：我国银行理财非标资产配置仅低于债券



资料来源：《2017年理财市场运行报告》，亚联咨询

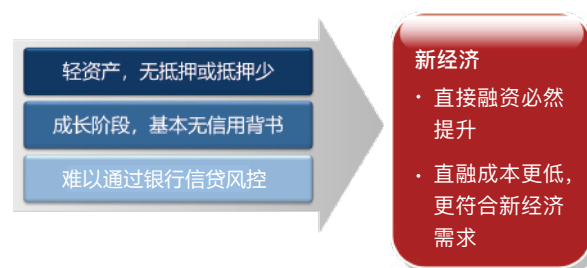
图8：全球资产管理配置以主动管理资产为主



资料来源：《2017年全球资产管理报告》，亚联咨询

总结一下，过去十年不管是贷款还是表内外的非标资产，有几个典型特征：第一，银行都是奔着利差去的；第二，大部分的这种资产都是以不同程度的刚兑为基础的；第三，都是收益型的产品，咱们银行不管是资产端，还是负债端都讲究银行的预期收益率。当然，也要看到我们国家过去这种以信贷思维为出发点的融资方式和产品确实很好地支持了我们国家以基建和房地产拉动为基础特征的经济的发展，我们提供的融资跟我们过去十年的需求是高度匹配的，很多东西从无到有，做得也确实很好。

图9：新经济的特征



资料来源：公开资料，亚联咨询

但是新经济不一样了，没房、没地、没抵押物，现金流预期性又很差，风险也大很多，很难提供明着、暗着的刚性兑付承诺，所以它们能够提供给银行的融资需求要素是完全不一样的，大部分靠直接融资

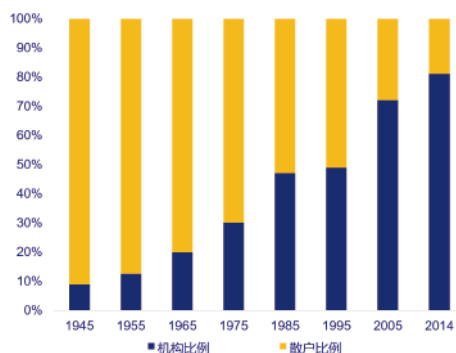
解决，尤其是股权融资解决。

当然，从全世界来讲，商业银行的表内自营资金不能进行股权投资，配置股权类资产，还是以商业银行的信贷原则为指导，所以新经济融资要大力发展，对商业银行来说，也需要放到表外去解决。

上世纪八九十年代，美国、英国刚刚完成利率市场化，开始推行银行综合化经营，让商业银行和投资银行业务互相融合，使得银行可以参与直接融资。在此之前，它们跟咱们差不多，也是以传统商业银行的间接融资贷款为主，但在商业银行参与直接融资之后，两个国家的直接融资占比突飞猛进，直至今今天占据了直接融资的半壁江山还多。所以，任何国家在间接融资时代，大部分的社会融资客户资源都掌握在商业银行手里，只有商业银行有直接融资的能力了，有牌照了，能做直接融资了，才会自然而然地把自己的客户往直接融资上推。

过去，咱们监管架构没跟上，今年监管架构有所调整，能够适应这种多元化经营的业务，所以间接融资向直接融资有一个过程，但是在这个过程中我们商业银行可以做的事情，一定是投融资一体的，一定要有资金池参与投资，并不只是做承销、通道业务，而商业银行可以参与到投融资尤其与权益相关的业务，一定会放到表外，这个方向很明朗。

图10：美国机构投资者比例逐步抬升



资料来源：Federal Reserve Flow of Funds Accounts，亚联咨询

在这一过程中，机构投资者的占比会逐步提升，资本市场也会有更正确的定价能力，目前我们中国资本市场的定价能力也确实在进步。

过去，整个社会的融资成本或者说融资定价的中枢是在商业银行，但是未来会转向金融市场，让金融市场承担更多的社会资产定价功能。在这个过程中，会有很多新的变化，比如我们交易型的业务会更多，我们风险管理机制也会加强，过去咱们内部风险管理以信贷思维为主，但是未来会把这个风险控制在源头端，这类产品的创造需求也会更强。

其实说到底，资管新规不管什么时候出，到底延不延迟不重要，因为内容基本已经定了，再调整的空间基本不大了，顶多就是过渡期到底是两年半还是三年的问题，这个基本没有大的风险，而净值化一定会推行，非标一定会围堵，所以我们再回过头来理解资管新规，它就是划时代的一个东西，就是过去时代的终结，以及新的时代的开始，只有终结过去我们玩儿得很溜的东西，或者不让大家去做这个事情，我们才有可能往新的方向发展，虽然银行都说净值化产品很难卖，但是如果只有净值化产品的时候，我相信销售难度也就没那么大了。

之所以困难，是因为负债端跟权益类资产是不匹配的，我们的预期收益型的负债产品很难去做权益类，因为权益类资产跟固收资产有很大的区别。我们以预期收益型的负债产品去对接权益类资产，这个本质上就很困难，但是如果我们的负债端也是净值化的，权益类资产也是净值化的，那就很匹配了。所以，我认为资管新规会画几条线：第一，负债净值化会推，因为只有负债净值化之后，资产端才能净值化、权益化，或者

权益资产占比更高，这才是比较自然的过程。第二，过去耳熟能详的东西，包括非标资产，会大面积地围堵，否则很难调整到新的方向上去。

图11：负债端向资产端转变



资料来源：公开资料，亚联咨询

在这个背景下，我们说的银行的主动管理会更强，核心是过去银行大部分的业务主动管理并不强，银行资管业务的核心能力是什么？是资产的问题。过去银行资管业务除了买入持有到期债券的资产之外，我们的非标业务面向的主体是全社会能够提供刚兑的主体，但是这类主体在某一个具体时段可以进行刚兑的单位利率中枢是差不多的，这意味着在资产端大家的收益都差不多，而当所有银行面临的最大的收益来源都差不多，就只能通过各种产品组合去实现资产收益，但是产品组合本身又是很容易被模仿的。今天一家银行设计了一个产品，明天所有银行都学会了，所以银行资管业务在资产端是很难跑出持续超额收益的，以至于大家只能靠产品结构创新来满足这些模式。但是，未来更讲主动管理，更讲权益类资产，更讲产品的创设能力，这是可以跑出超额收益来的，因为未来商业银行依赖的不是产品

架构和产品模式上的组织搭配，而是基于一系列标准化资产的运用，所以未来银行资管业务在负债端的差距会被弱化，但是资产端的差距会更强，影响会更大。

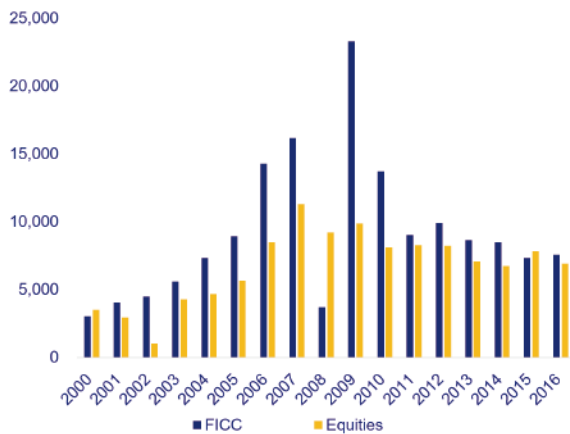
高盛的核心能力是什么？是产品的创设，基于权益类资产和FICC类产品的创设。说得再直白一点，就是你需要什么东西，回头我可以把风险对冲了，收你的手续费，这个业务本质上是一个波动性不高的产品，它的基础资产非常广泛，所有的大类资产业务可以全部涵盖，这是高盛的核心能力，也是它所有的收入中长期占比超过一半的来源。

毕竟，投行能力、成交保荐都是依托于产品创设能力之上的。

所以，我想未来我们国家的商业银行需要加强依托于广义大类资产的产品创设能力，这是未来资管业务的核心。外商银行在FICC，在固收资产、外汇等方面的能力，不比券商差，因为任何一个国家多层次资本市场的发展都是在权益类资产上开展的。而对多层次资本市场来说，但凡要发展权益类资产，发展直接融资，一个完整的直接融资体系不可能只有IPO这一环，它包含了一级市场、二级市场、衍生品市场、OTC市场，整个合在一起才叫直接融资，不能说我IPO圈一笔钱就是直接融资了，融资了以后还要产生流转，产生多样化反复交易的价值，所以多层次资本市场建设其实是为直接融资做准备。当然，对证券公司来说意味着巨大的业务机会，对商业银行的资管业务来说，一样是巨大的业务机会。

过去，商业银行在收入来源上，主要靠赚利差，包括现在的资管业务都是放到手续费业务里了，但是未来收益来源的结构会变：管理费收入

图12：高盛业务收入结构

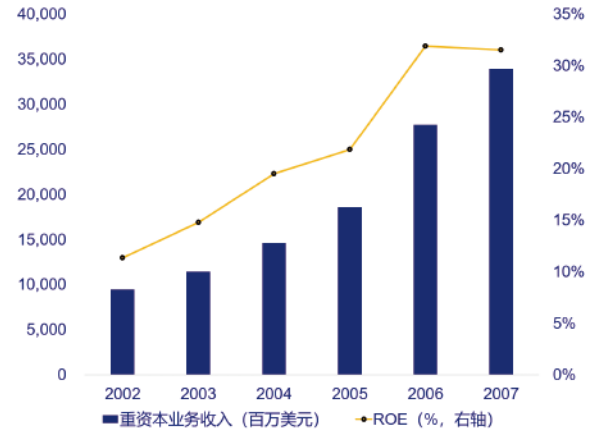


资料来源：公司年报，亚联咨询

是核心，资产端的超额收益分成是核心，还有所投的基础资产，以及资产本身的增值收益，这些都是大头，而不只是放笔钱，去赚利差。这么一说，听起来有点像证券公司，确实很像，因为到最后商业银行会越做越轻，像证券公司，而证券公司会越做越重，像商业银行，这两者其实是互相融合的。而我们国家的商业银行要轻，要向证券公司那种模式靠拢，资管是一个重要的抓手。

很多人觉得资管新规出来后，银行资管业务会大幅缩水，我相信这一点不会存在，当然短期有调整很正常，但资管业务本身的空间依旧非常大，因为它是商业银行得以服务新经济部门最重要的一个业务途径。但是，它对我们的银行有两个大的挑战：第一，权益类资产的运用。发放、承销虽然很简单，但是依托权益类资产的大类资

图13：高盛机构客户业务收入增长推升ROE水平



资料来源：公司年报，亚联咨询

产创设能力的培育很需要加强，尽管新规还没出，但是已经在这儿了，需要被迅速地培养起来。第二，要争当龙头。过去是不是龙头，是不是做得好不重要，但是在主动管理时代，一定是高度投入集中的时代，是龙头效益非常多非常大的时代，干得好的那一小部分人会有大部分的资金或者资源，干得平均的大部分人，不会再像过去一样也能分到一部分资源，好的越来越好，差的越来越差，这是主动管理资产的典型特征。

其实看看公募基金行业就很明显，去年以来，好的好得不得了，但大部分干得一般的就挺悲催，所以在主动管理时代必须要争当龙头，因为一切主动管理时代都是金字塔，一切主动管理的领域都是金字塔，这是我们需要着力加强的。

资管新规下，泛资管行业何去何从

华创证券资管部总经理 屈庆

在今年大的背景下，资管行业面临一系列的问题，我想任何行业从开始快速的发展到后面不断成熟以后，肯定会有一些监管的强化，这都是成长的烦恼。

虽然资管新规没有发布，但整个资管行业面临比较大的整合是确定无疑的，未来如果我们打破刚兑做净值型产品，对于有投研能力，有相当的市场理解的团队会好一点。

资管行业为什么要打破刚兑，最重要一点就是资管行业“受人之托，代客理财”，既然是代客理财，不能说给你一个5%的预期收益率，就一定能做到，做不到给你3%也行。说白了，打破刚兑，就是做好投资者的亏损预期，这是一个市场教育的问题。

从资管行业的发展历程来看，可以简单地分为四个阶段：第一个阶段是2007年以前，那时资管行业更多的是公募基金；到了2008—2012年，资管行业出现了外延，主要以信托、基金为代表的资管业务出现了快速扩张，而信托业又演变出了很多的业务类型；再到2013—2016年，我们叫大资管行业的来临，券商行业得到了大发展，前几年屡屡

图1：国内资产管理行业发展大致经历四个阶段



资料来源：华创证券，亚联咨询

出现的创新大会，就反映了券商如火如荼的发展势头，所以说整个资管行业的扩张一定是和当时的宏观经济形势相匹配的，宏观经济要扩张，资管行业必然会经历快速的扩张，但是逐渐的，一些脱实向虚的势头开始出现、蔓延，所以这才有了2016—2017年开始的资管行业的大监管。

图2：资产管理行业过快发展中的潜在问题



资料来源：华创证券，亚联咨询

首先，是控制增量。比如，去年讲的稳杠杆，去杠杆是一个终极的工作，但先要把杠杆稳住，其实金融杠杆、金融套利，包括同业业务，它并不是个贬义词，它本身属于很正常的金融工具，我们现在出了这么多的政策，也没有说同业不能做，只是说有一些标准。

其次，是重塑。就是要提供一个标准，让大家在这个标准下正常地发展，管的就是几个东西：影子银行、互联网金融、金融控股公司、资产管理行业。说到影子银行，我觉得中国没有真正的影子银

行，所谓的影子银行其实是银行的影子，它们主要做表外，然而表外实质还是指银行，只是两张不同的表而已。而且，中国的金融体系是以银行为主导的，公募基金、券商的发展很快，但是没有银行的支持肯定不行。不是说券商、公募基金没有自己的生存之道，只是从渠道、从资产负债表来源说，银行是主导。

图3：金融工作会议指出未来关注四大方向



资料来源：华创证券，亚联咨询

最后，叫回归本原。这一轮金融监管的出现，就在于我们的金融过度膨胀，而没有将更多的金融资源投入到实体当中，带来的是金融风险，比如2015年的股灾，2016年债券的下跌，都引发了市场非常大的波动。

图4：监管方向归纳

负债端	资产端	业务模式	监管自身
- 流动性紧平衡 - 同业依赖降低 - 表外难度增加 - 回归表内一般负债	- 限制同业空转 - 严控影子银行 - 防范实质风险 - 回归表内信贷	- 打破刚兑 - 规范资金池 - 多层嵌套 - 穿透监管 - 禁止监管套利	- 防止监管空白和监管重叠 - 标准统一 - 数据共享 - 监管问责

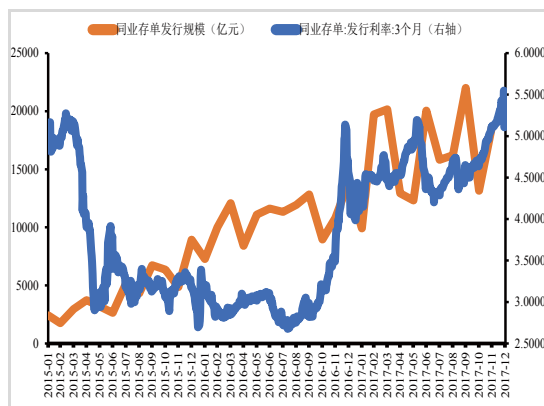
资料来源：华创证券，亚联咨询

说到监管方向，2018年出的4号文，还有302号文，要求负债要控制。过去是过度负债，比如同业存单在过去几年变成了很多银行主动加杠杆的工具，虽说工具本身没有错，但用过了头，所以要加强对同业的监管，限制同业空转，限制影子银行，限制表外资金的投向。当然，解决负债端的问题还是要从资金成本的角度出发，让套利变得不是那么容易。

很多人说同业负债没有了，都转换成了表内的存款，现在同业不能依赖，就要依赖零售，拉存款，但是当所有的银行都开始去拉存款，有用吗？没有用，因为存款的总量就是一个确定值，你拉得多就一定有人少了，那怎么办？最终大家只能付出更多的成本。而且，这种零售存款对不同的银行来说是有禀赋差别的，比如四川、重庆的一些农商行，它能存很多，因为农民打工，过年一回家一年的存款就存进去了，但是随着老百姓的金融知识越来越丰富，他们不愿意再做存款了，因为理财收益高，所以一些农商行就面临着竞争激烈和产品线的双重压力。但是，有一些偏远的农商行存款很好，因为老百姓没有太多金融的意识，就是依赖存款，而这些农商行和当地的关系又很好，市场占有率高，所以生存反而不成问题。

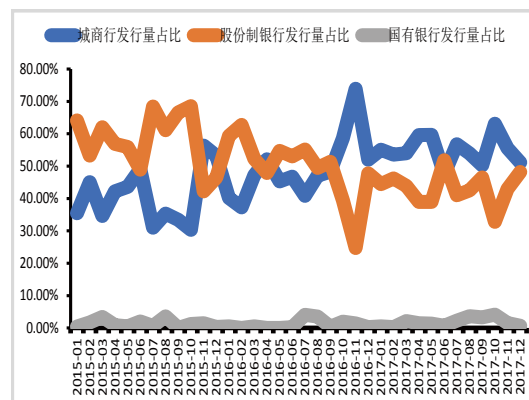
接下来我们再看资产端。严控影子银行，包括对委托贷款的限制，就是券商不能用受托的资金去做委托贷款，包括债权形成的ABS，这里面我觉得未来可能会衍生出所谓的非标转标的一些业务。但是还有一个问题，如果大家都想非标转标，那么首先标是什么？过去咱们的银行间市场很多都在打擦边球，银登中心的产品不叫非标，也不叫标，它叫非非标，所以我想在资管新规下应该清楚地定义一下，非非标到底是标，还是非标，毕竟标准越清晰，大家做业务也会更明确。

图5：存单发行量、价格均维持高位



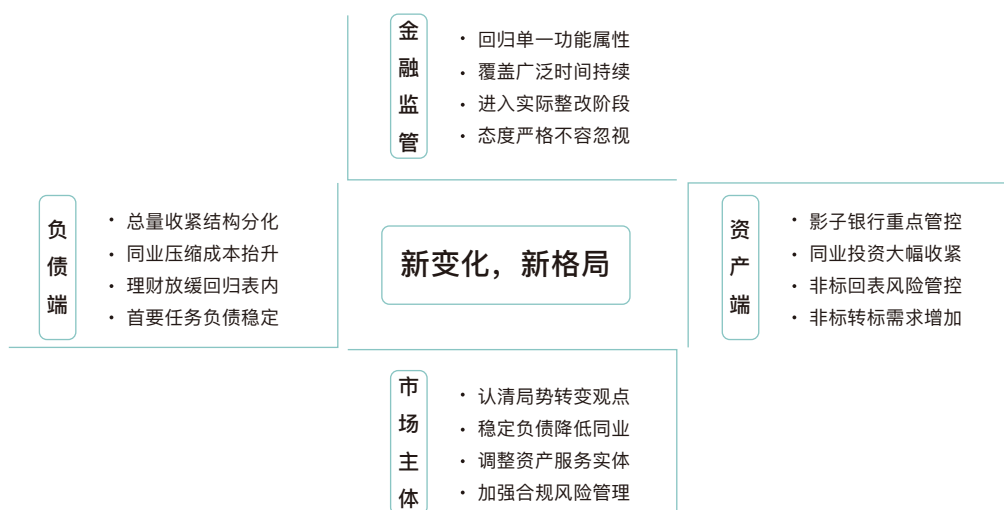
资料来源：wind，华创证券，亚联咨询

图6：中小银行依赖存单主动负债扩张规模



资料来源：wind，华创证券，亚联咨询

图7：新监管环境下市场格局特征



资料来源：华创证券，亚联咨询

总之，从监管的角度要求金融回归单一的功能属性，而不太提创新，就意味着要进入一个实质性的整改阶段，所有这些最终引申到市场主体身上，就要求我们首先要认清形势，因此早转型、主动转型比倒逼转型好。对主体来说，合规就显得非常重要，以前我们做业务，监管没说不能做，那我就能做，甚至我说是创新，监管一想好像是创新，于是允许你去做，现在监管没说让你做的，基本就不能做了，因为很简单，你做了，也许还没到期，可能

就给你一个深度处罚。

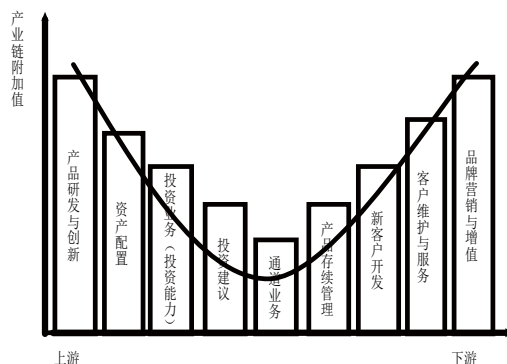
我感觉2018年比2017年监管会更严，2017年叫预期监管，就是很多东西是定性的，告诉你什么东西不能做，而2018年更多是定量，你能做，做到什么维度，不能做，约束到什么维度，都比较清楚，事实上我们看到2018年的确很多业务在萎缩。

当然，说到未来，从上中下游的角度来说，资管行业会出现更加清晰的分工，比如上游的投研、基础设置，中游的产品、委外、通道，下游的客户

维护、品牌销售，就是我们的渠道。所以，在这样一个上中下游清晰的链条里，券商、银行、基金、保险都有自己的位置。

我并不认为，资管新规发布后券商、公募基金没有做业务的空间，只是你要做什么业务，拿银行来说，很明显核心还是资产负债，大银行未来还是要委外，但是它委外的角度不一样，它自己做资产配置，选好今年要做的股票、基金、债券，比例选好，然后拿在手里留好。小银行也要做委外，因为如果以后是净值型产品，就要更多地依靠外部的主动管理。

图8：从产业链角度看资产管理行业未来发展方向



资料来源：华创证券，亚联咨询

那么，券商的优势在哪儿？它没有渠道，唯一的优势可能是它的综合业务比较多，它有投行，有资管业务，就是输出它的智慧和投资研究能力。

公募基金呢？一个是税收的优势，一个是风控优势，我们现在看到所有的机构里面公募基金的风控是最严的，包括它的内控，但是至于投资能力是不是很强不好说。

信托的优势不是那么明显，而且信托以前就是非标，它们对项目的尽调，对底层资产的了解要比券商好，虽然券商也做研究，但是券商没有那种尽调的能力，当然信托也有劣势，它没有管理的团队。

保险跟上述几家有点差别，它有自己的负债来源，虽然我们的保险产品，过去扩张相对太快，暴露了一些风险，但是未来出于保障型的保险产品还是要有的，所以在这种情况下，它的负债来源相对有保障，然后可以拿去再配置资产。

说到底，未来的资管方向是什么？大的方向就是专业化的管理能力，输出的是管理的能力，每家机构都有各自的特点，追求更加稳定的投资业绩，好的时候不用太好，差的时候不比别人差太多，拉平来看赚的是长期的钱，就是这个思路。

以前我们是赚央行的钱，未来我们赚自己的钱，体现的是我们自己的管理能力，因为只有有能力拿便宜的钱，有能力找到高收益并且安全的资产，才能决定你管理能力的高低。

金融科技创新下的银行资管业务展望

中民投资管理有限公司董事总经理 李新德

资管新政对银行资管业务产生了极为深远的影响，我们可以从金融科技创新的角度，结合经济形势的变化、监管政策的变化，来谈一下未来对银行资管业务的展望。

第一部分先来看一下这些年比较火热的大资管，或者说泛资管产业链。资管的本质是“受人之托，代人理财”，钱从什么地方来，通过什么人管理，最终投向什么地方，它体现的其实是有着不同差异的管理人面对不同的客户，以不同的管理策略，最终投向不同的资产。

图1：资管行业生态链



资料来源：中民投资资本，亚联咨询

从资金来源上，我们可以分为零售客户和机构客户。零售客户又可以进一步细分，比如我们常见的工人、农民、白领、金领、富豪，等等；机构客户又可以分为小微企业、中小企业、大型企业、机关事业单位、金融同业，等等。不同的客户又会产生不同的风险偏好，通常来说，钱少的人风险偏好会低一点，但这并不代表这是一个必然的线性关系，有可能一些白领或者金领它们也有着很高的风险偏好，相对来说高净值人群的风险偏好会比较

低。反观一部分机构客户，也是这样，从小微企业到中小型企业、大型企业，包括金融同业，大家对同样的业务风险偏好，在不同的周期也会有着不一样的变化。

从资产配置上看，我们需要在不同的周期按空间和时间配置不同的东西，就是我们在资产配置上会按照风险从低到高的属性做出一些变化，比如从常规的货币工具，到一部分信用债，再往上，可能涉及非标债券、股票，以及其他一些较为专业的领域，比如PE、VC等股权投资，甚至还包括一些大宗商品、收藏品、衍生品，等等。

资产管理人的角色就是要从资金到资产的生产环节，发挥专业管理人的优势，履行好“受人之托、代人理财”职责。不管是银行资管，还是保险资管、券商资管、信托资管、期货资管、公募基金资管、私募基金资管，等等，不同的管理人都存在着不同的禀赋优势。比如，互联网资管给小微企业提供融资和零售金融满足，就很好地匹配了我们官方金融和大金融公司无法照顾到的空白地带，从而提升了整个金融资源的配置效率。

图2：银行资产管理优势



资料来源：中民投资资本，亚联咨询

而具体到银行资管，可以说银行资管绝对是所有大资管领域的主力军，因为放眼我们整个社会的资金来源，80%都得之于银行体系。我总结了银行资管的三个优势：一个是资金优势；一个是资产优势；一个是牌照优势。

资金优势。银行垄断了结算账户的开户权，能开户就代表银行有公司的结算账户，以及零售的结算账户，各种结算账户导致银行因为结算的要求、支付的要求，叠加海量的客户资源，这是任何一个资管方，包括券商、信托等都无法依靠这种底层基础设施获得的很便宜的一种资金来源。

资产优势。银行是全产品体系的，我们常说的券商、公募基金、保险等都专注于某一个领域，但银行是用最高频的金融服务产品，去满足客户各种各样的要求。而且，经过这么多年的创新，银行对客户商业理解、消费理解等各方面都做了非常多的产品体系的搭建。所以，在所有的金融机构中，银行的产品体系是最全的，如贷款、票据、信用证、供应链融资，以及发债、并购，等等，只要你想的到的，银行都有，这是其他管理人所不具备的巨大优势。

牌照优势。银行可以利用牌照优势吸收存款，发放贷款，天然就是一个巨大的资金池，可以自己通过这种资金池的期限错配，把风险投资长期经营下去，而其他金融机构只有通过同业资管放开、各个领域放开，才能慢慢产生信托、券商领域的资金池。另外，银行的一部分特色，还在于它天然的利率管制，存款的采购价格不能高于多少，贷款的销售价格不能低于多少，最终一个价格鸿沟天然地就给你定好了，这在中国没有任何一个产业可以与它匹敌。

但是现在，银行资管的优势，正在面临经济转型、监管政策、金融科技等带来的解构和消融。

首先，经济转型方面。前20年，中国的宏观经济基本上处于一个发展的黄金期，尤其是投资拉动的黄金期，从轻工业向重化工业，后来伴随重化工业不断发展，钢铁、有色、煤炭、化工、地产、基础设施都迎来了发展的黄金期。那么，在这样的一个投资拉动的周期里，是特别匹配银行的一部分客户特征的，因为债性需求多，大额资金需求多，所以完美地匹配了银行能做的资金池的业务规模，可以说这段时间银行是在躺着赚钱。但是，随着现在我们正从投资拉动向消费驱动转变，在这一转变当中，以科技进步、消费升级等为代表的一部分新型经济，开始对钱的要求不一样了，这时银行作为传统管理人的优势在逐步丧失，它的短板开始逐步地暴露。

其次，监管方面。第一个是利率市场化问题。它导致银行息差的空间或者说息差的定价能力越来越弱，就是存款利率上限一旦放开，所有的利益保护和围墙全部拆除，银行的资金来源或者说是传统优势就会遭遇沉重打击。第二个是刚兑的问题。就是我通过发产品，不断地永续，带来资金的错配，其实按照正常的管理规模，这个钱并不是刚兑的钱，就因为银行实行刚兑了，吸走了一大部分的市场资金，但在这个过程中银行也承担了很多的风险，如果仍然要刚兑，哪怕它违约了，哪怕银行资产出现问题，哪怕银行所做的就是一部分非标，甚至上面写得清清楚楚就是管理人的产品，但是很明显，因为这种刚兑，让银行获得了相较于传统的净值型产品的优势，最终一旦没有了刚兑，这些客户都去寻找那些有着

资产净值管理能力较高的管理人的时候，银行原来的这些客户就会因为打破刚兑的原因而流失。第三个是去杠杆的问题。加杠杆的时候非常开心，去杠杆的时候非常痛苦，这个没什么好说的，我们只要在发展业务的过程中背负着经营的压力，每去一次杠杆，每损失一个业务，都很痛苦，而且去杠杆很容易形成踩踏，层层堆积。包括以前大量的非标业务可以逃脱约束，以及不用计提风险准备的业务，它们在重新回归表内的时候，已经开始跟表内的业务没有任何差别了，在这个过程中，就是我们基于经营的压力，感到最痛苦的时候。第四个就是要求服务实体和正本清源的问题。服务实体，就是一定要找到真正存在实体融资需求，且能将这部分资金运用得最有效率、最能保障银行资产安全的客户，这样一来，之前那种通过金融机构之间层层备书和依靠资金的腾挪空转，来赚取价格差的模式就很难做了，就需要银行对涉及最终端的那部分资产，找到真正意义上的资产风险在哪儿，形成对于底层资产的真正差异化风险认知，继而带来差异化的风险定价能力，这样才能赚钱。显然，这对我们之前曾经经历过的很多玩法都会带来冲击。

第二部分重点讲讲金融科技。我个人感觉，金融科技对传统金融、传统资管业务的冲击会有两大方面比较突出。

第一方面，它覆盖了传统金融原来没有办法覆盖的一部分传统客户。传统机构一直喜欢做大的业务或者垒大户，但是大家看蚂蚁金服的发展，包括余额宝，它可以很快超过中国第一大基金——华夏基金——的管理规模，所以金融科技让我们看到小微客户的力量是非常惊人的，也

就是说那些80%的长尾客户是可以通过技术手段覆盖住的，而这是传统金融所力不能及的地方。

第二方面，它优化了金融机构管理与生产的效率。它通过技术的应用，比如移动互联网、大数据、云计算、人工智能、区块链等，参与了我们的金融资产的管理，获得了相较传统金融的一部分效率优势和风控优势。

在中国，金融科技从金融领域由浅至深地逐步渗透，从金融IT系统作为基础设施的构建发轫，最早是从2004年由第三方支付开始的。到了2006年，支付宝兴起，2007年出现拍拍贷，2013年余额宝横空出世，从三方支付，到信贷资产，再到投资理财，最近几年又开始延伸到征信、智能风控、智能投顾、量化投资等领域，所以说中国金融科技的发展是一个逐步深度科技化的过程。

我们来看一组数据，2017年整个中国的移动支付规模接近100万亿人民币，其中网络信贷超过2万亿，网络资管接近3.5万亿，都在飞速增长。而且，我们能看到传统的金融科技和新型的金融科技公司在境内外都有很多，包括我们在支付、融资、投资和其他各个领域，大家都在朝着金融科技化的方向不断快速前进。

那么金融科技创新下的银行资产管理业务，未来会出现哪几个变化呢？

首先，银行可以取代我们第一代以P2P为代表的互联网金融，去入局金融科技的下半场。目前，四大行与BATJ公司已经开始进行战略合作，微众银行、网商银行，百姓银行以及目前可能出现的层出不穷的金融科技公司，都已经敏锐地认识到了这样一个问题，拿招行来说，2017年财

报中就很明确地说到，如果有一家银行能够颠覆招行，那一定是一个金融科技公司。所以，现在所有人都意识到，金融科技对传统金融的改变，已经到了一个必须面对与正视的时候了

其次，我们的资管产业链可能会重塑。从资产获取，到资产生成，到资金对接，到场景深入，每一个环节都会重塑。

在资产获取环节，第一，因为我已经在这当中嵌入了一些场景和行为，所以我的获客方式不是原来那样靠着我的产品经理零星、碎片化地获取，而是批量化、在线化、实时化的；第二，在我获取的时候就已经带来了一部分智能征信的东西，我可能看上一眼就能分出获客的质量好坏，这比原来更加富有效率、更加经济。

在资产生成环节，我们也会更多地去对接外面的风控模型、算法模型，然后组合出更多的资源做联合信贷，做风险的分散和承担，这也是跟原来不一样的。

在资金的对接上，我们也能更好地发挥互联网的渠道优势，以及基于人工智能的智能投顾、客户管理等组织资金对接。

在场景深入方面，我们会发现我们是感觉不到金融的，因为它是一个润物细无声的状态，都嵌在了场景里面，大家看不到某一个互联网公司，也看不到某一家传统金融机构，你可能看到的是某一个软件、某一个服务、某一个场景，金融需求在场景内触手可被满足，我相信这是我们未来发展的方向。

这种变化最重要的是要求我们有思维的变化，我们银行有客户的结算账户，一个账户就是一个ID，围绕这个ID你就是我的用户，我想让

你永远是我的用户，那就要从传统的产品思维切换互联网的用户思维，同时构建用户全生命周期的金融服务。这种基于用户思维的新金融服务是基于场景、科技来提供的，它是资管的未来。

这种变化要求我们要用科技构建智能商业的场景，可以是线上，也可以是线下。也要求我们用科技来重塑银行资产管理的生产流程。我们会基于线上，或者基于线下智能终端，用移动互联网或者物联网、区块链技术，实时、在线地抓取信息、商业事件，用云计算、人工智能等在线营销、智能风控，或者利用生物识别、AR、VR等技术来解决传统网点终端的体验问题，完成银行的新金融服务。

这是我们想象的未来金融的样子，金融科技与传统金融，与场景深度融合的样子。怎么实现？这条路可能会非常长，甚至很多人觉得这个东西不太可能，因为互联网公司就是互联网公司，传统金融公司就是传统金融公司，一个是穿运动服的，一个是穿着西服打着领带的，大家文化基因不一样，但是我们认为有融合的机会。我觉得，既然金融科技开始向下半场发展，当互联网金融逐渐被牌照监管的时候，就意味着我们的银行资管怎么都要走上舞台，扮演主角，那我们就要思考我们有可能探索的路径是什么：可以走出银行办银行，跨界合作，批量获客，以场景换客户；可以组合PE+VC，优势互补，联合投资、委托投资+并购融资+传统银行资管产品三位一体服务独角兽企业，分享科技红利；可以组织变革，基因重组，投资、新设、合作等方式设立科技金融事业部门，并将其由传统的成本中心转变为利润

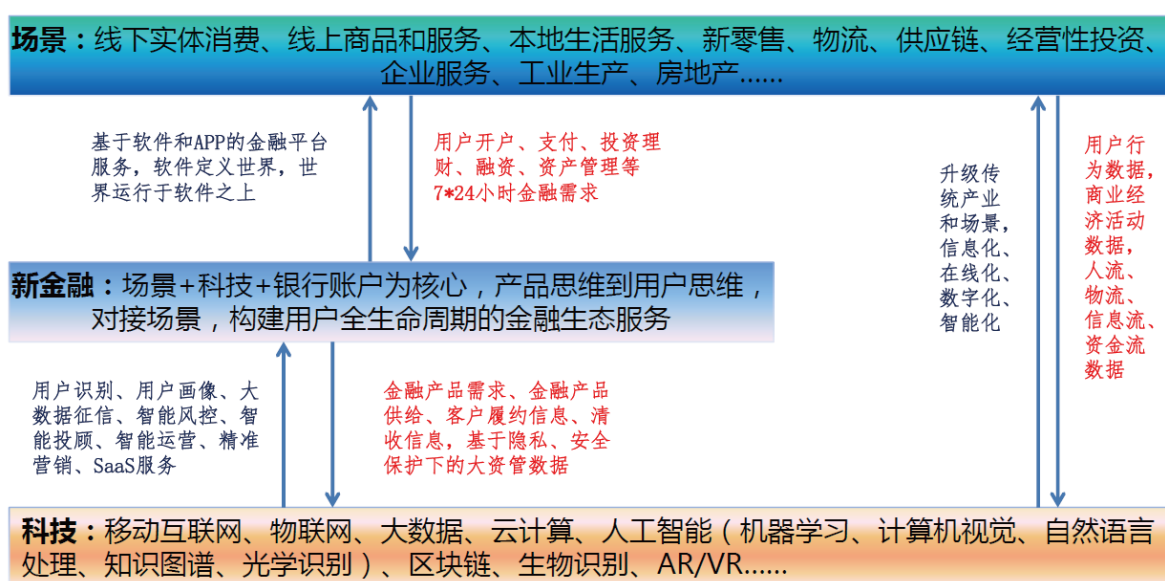
中心，统筹零售、小微、交易银行、公司银行等。

最后，作为总结，我们的结论是金融科技将升级改造我们熟悉的银行资管业。阿里云总裁讲过一句话：“现在中国的市场已经进入这样的阶段，最高的商业价值就是帮助传统的行业进行转型升级。”传统行业里面我们能说金融行业是一个最大的行业，因为它经营的是货币这样一个一般等价物，所以科技赋

能金融，帮助金融进行转型，必然产生最大的商业价值。

互联网资管从野蛮生长进入持牌经营的下半场，传统金融机构登上了金融科技的前台，金融科技将聚合传统金融机构、移动互联网平台公司、算法公司、科技底层基础设施公司、产业及场景公司等，进行场景、科技、金融深度融合，共享共生，最终走向无金融社会。

图3：基于用户思维的场景、科技、新金融



资料来源：中民投资本，亚联咨询

事业部改革系列文章

构建以事业部为核心的专业化条线经营管理体制

亚联咨询 李明智

前言

事业部首创于20世纪初的美国通用汽车公司和杜邦公司。它是一种高度集权下的分权管理体制。事业部通常表现为在公司总部保留必要的人事决策、预算控制和监督权力，进行必要事项的集中决策，各事业部有各自独立的产品和市场，实行自主经营，独立核算，即总公司集中决策，事业部独立经营。

1. 事业部改革是商业银行的历史趋势

在过去100年的发展历程中，国际商业银行大部分通过不断摸索，陆续开展了事业部改革。特别是在20世纪70—90年代，几乎所有跨地区经营的国际活跃银行均经历了从传统总分行制向以事业部为核心的条线化组织模式转变的过程，事业部已成为国际活跃银行的主流组织模式。

以花旗银行为例，为应对美国利率市场化的持续推进，该行在20世纪70年代开始逐步推进自身由传统总分行制向条线化、事业部组织模式转型。到2002年，随着花旗银行资产规模扩大以及跨国经营战线的拉长，导致事业部管理半径过长，总行事业部无法及时对各地市场变化做出反应，花旗银行由事业部向区域矩阵结构转变。

我国台湾地区部分银行也在台湾利率市场化进程中开展了事业部改革，并取得了良好的效果。以中国信托商业银行为例，在利率市场化进程中，通过战略聚焦，并构建以事业部改革为核心的组织变革，实现了弯道超车，盈利能力由1992年的第15名，上升到2005年的第1名。

与传统总分行制组织模式相比，事业部组织模式具有一些体制上的天然优势：一是通过条线化的管理，在客户细分、产品和渠道等方面存在显著改进，能够更好地满足细分客户需求，快速响应，提供更加差异化的服务；二是通过建立条线化、跨分支机构的损益责任，并根据战略和业务需要灵活地配置资源，有效改善了资源利用效率；三是通过事业部组织模式的不断推行和改进，可以逐步形成自上而下的成本自我约束机制，有效优化人员结构和人员配置。

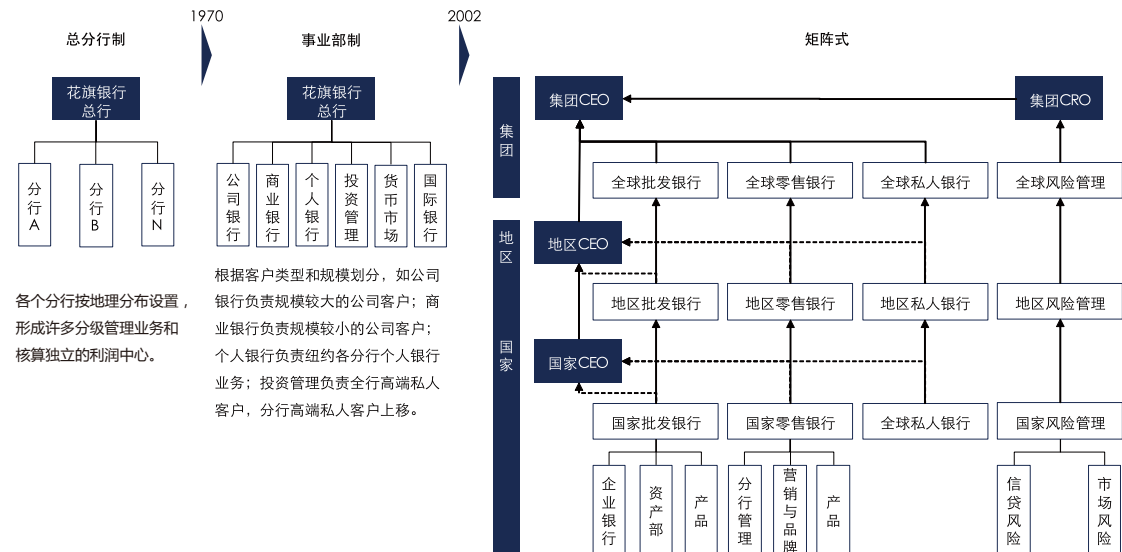
由于事业部组织模式具备上述的天然优势，2000年以来，随着金融改革的不断深入，中国银行业事业部改革进程明显提速，并且从过去局部的改良向全方位、彻底的体制改革转变。部分银行的改革已经展示出与传统银行模式不同的活力和灵活性。其中，国有五大商业银行由于体量庞大，牵一发而动全身，主要以部分产品或业务改革为核心，即将原来所谓的利润中心，由虚做实，成立产品事业部或行业事业部。全国性股份制银行主要是以整个条线或区域改革为核心，逐步推行业务部改革。如民生银行通过凤凰计划从以产品事业部和行业事业部为核心的小事业部向公司金融大事业部改革；平安银行向零售大事业部改革；招商银行以分行为单位逐步推行业务部改革；兴业银行推行以企业金融、零售银行、金融市场为核心的总部制改革等。区域性中小银行从2014年开始也陆续加入事业部改革过程中。由于体量小、分支机构少，往往这些银行以全行整体性事业部改革为主，改革相对彻底。

图1：国际活跃银行组织形式

国家	银行名称	是否事业部	国家	银行名称	是否事业部
中国	中国工商银行	否	美国	摩根大通	是
中国	中国建设银行	否	美国	汇丰银行	是
中国	中国农业银行	否	美国	美国银行	是
中国	中国银行	否	美国	花旗银行	是
美国	富国银行	是	澳大利亚	澳洲联邦银行	是

资料来源：亚联咨询

图2：花旗银行组织模式转型示意图



资料来源：亚联咨询

图3：国际活跃银行组织形式

国有商业银行	全国性股份制商业银行	区域性银行（城商行/农商行）
- 中国工商银行架构改革：将原来的9个利润中心由虚做实（2014） - 交通银行：将把事业部制、准事业部制改革作为转变发展模式的主攻方向，金融市场、贵金属、离岸金融、票据中心四个事业部正式挂牌，准事业部制的资产托管业务中心、资产管理业务中心、信用卡中心和消费金融中心（2014）	- 中国民生银行：公司金融大事业部改革（2015） - 平安银行：零售大事业部改革（2014） - 招商银行：以分行逐步推开事业部改革（2015）	- 包商银行：整体事业部改革（2014） - 苏州银行：整体事业部改革（2015） - 晋城银行：整体事业部改革（2016） - 济宁银行：整体事业部改革（2016） - 浙江民泰银行：整体事业部改革（2016） - 广东南粤银行：整体事业部改革（2016）
部分产品或业务改革示例	整个条线或区域改革	全行整体改革

资料来源：亚联咨询

2. 战略决定事业部改革整体方向

国际商业银行事业部改革往往是根据全行整体战略定位、客户定位以及全球、区域业务重点设计各自的事业部组织模式。

例如瑞士信贷银行注重私人银行业务发展，将其作为三大板块之一，并将占比较小的传统公司银行业务注入其中；同时，设立财富管理板块，将全球的财富管理客户，包括境外的私人银行客户均纳入管理和服务。

德意志银行在全球2/3的业务是对公业务且主要在德国境外，1/3是零售业务主要在德国境内。境外的分支机构不开展零售业务，主要做投资银行业务、公司银行业务和金融机构业务，在战略导向下，则是形成公司和投资银行、私人银行与资产管理、股权投资三大业务板块。

3. 事业部改革是贯彻“以客户为中心”的过程

“以客户为中心”的原则应贯穿到事业部改革过程中。以客户分类为基础设置大事业部，以实现对不同类型客户提供差异化、专业化的一站式综合金融服务。

国内实行业务部改革的商业银行一般按照公司类客户、零售类客户、同业类客户划分大事业部，成立公司银行事业部（或总部）、零售银行事业部（或总部）、金融市场事业部（或总部）。其中，对于投资银行业务的归属，各行根据主要服务对象的不同，有所差别：以为本行现有客户提供综合化金融服务为主的银行，一般将投资银行业务划归公司银行板块；以营销外部客户、从外部寻求资金支持为主的银行，一般将投资银行业务划归金融市场板块。当然，也有银行从管理顺畅、统一主管行长等维度，进行划分。互联网金融近年来成为银行必

争之地。从改革实践看，部分银行将互联网金融从零售银行板块分出，单独成立网络金融（数字银行）事业部（或总行）进行独立运作。这种按照服务模式和服务渠道不同划分的事事业部，往往在运行过程中与零售银行事业部存在一定摩擦，实际效果有待观察，需要根据不同银行的战略侧重不同，考虑是否设置。如果该行数字银行板块相对薄弱，短时间内还需要零售板块的大力支持，亚联咨询一般建议不单独设置。大事业部内部可以按照客户、产品和职能进一步划分子事业部、产品支持部门和管理部门。

4. 中后台改革是事业部成败的关键

事业部改革改的不仅仅是前台部门，需要前、中、后台齐头并进，同时进行整合和调整。在事业部内部建立人、财、物跨区域统一调度、核算的经营管理机制，充分发挥事业部的专业优势和积极性，明确与总行中后台职能部门在风险管理、人力资源、财务管理、后台运营、科技支持等方面的关系和职责边界。具体来说：

（1）对运营和科技进行集中化管理是建立强大中后台的重要方面。其中运营管理职能是并入零售银行板块，还是独立存在于总行中后台，一直以来都是事业部改革过程中的争论点。从国际银行实践看，运营管理一般是作为总行中后台的重要职能部门，不归入零售银行板块。但从国内银行实践看，各有利弊，需要根据银行实际情况予以选择。

（2）对于事业部的人力、财务、风险业务国际银行的常见做法是采用合作伙伴模式进行管理，即总行向事业部派驻专业管理团队。总行、派驻团队、事业部三者有着明确的职责分工和汇报路线。这样做的目的在于：一是便于总行了解事业部业务发展动态，有利于保持总行战略执行的一致性；二是有利于保证人力、财务、风险等条线管理的专业

性；三是有利于总行政策、规则向事业部传导；四是有利于总行对事业部经营管理过程的监督；五是采用内部服务计价支付人力、财务、风险条线的成本，有利于保证事业部与专业条线管理之间的协作。

（3）国内银行事业部改革后的风险管理一般采取合作伙伴模式管理，即依旧需要进行垂直化、嵌入式的分工合作，既要保证体系的高效运转，又要提高风险整体的可控性。风险管理体系的改革需要根据风险管理人员的实际水平来选择。特别是区域性银行，由于受到地域限制，可能面临行内风险管理人员不足、水平不高的局面，需要综合考量后，采取渐进的改革方式，逐步过渡到一个理想的风险管理体系，不能一蹴而就。

（4）对于人力、财务、行政等共享支持职能国内银行事业部改革后一般不采用合作伙伴模式，而是将相关职能切分，尽可能将有利于事业部经营的职能划入事业部，将事务性工作集中共享支持。特别需要注意两个极端的出现：一种是人力、财务、行政等共享支持职能一股脑都归入事业部，特别是事务性工作，造成中后台人员激增和短期混

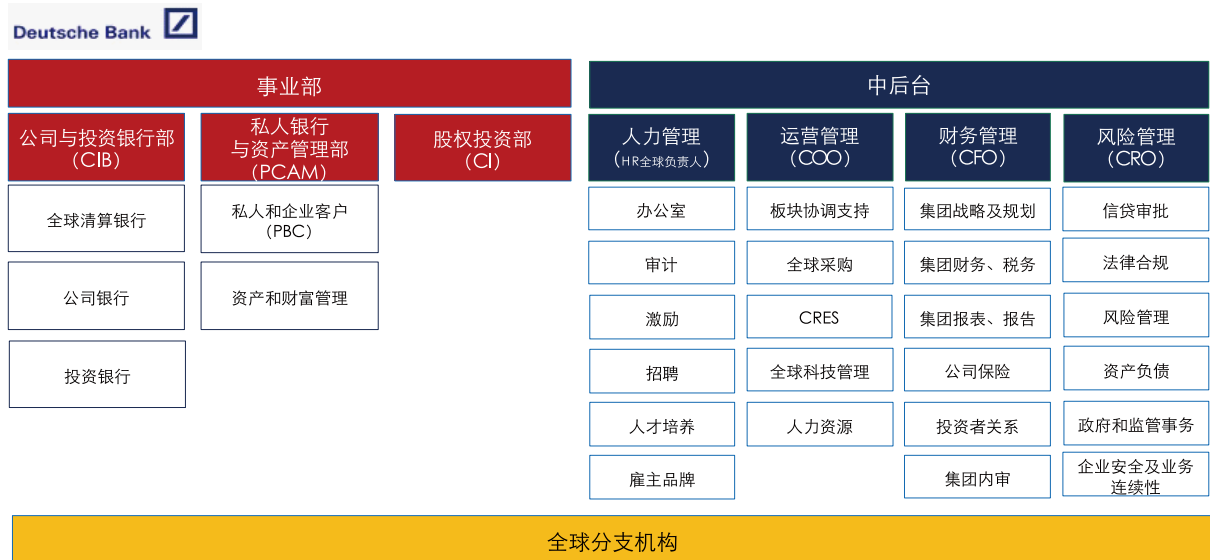
乱；另一种是人力、财务、行政等大部分职能不划入事业部，阻碍事业部的正常运转，造成看似是事业部，实际还是传统管理模式。亚联咨询实践表明，大部分区域性银行进行事业部改革后，需要6~12个月的过渡期。过渡期内，除需要从原中后台部门调入合格的管理型人才进入事业部工作外，还需要总行中后台部门给予事业部大力支持和培训，领一领、带一带。

需要特别注意的是，国际银行由于已经运行了多年事业部，事业部与中后台职能部门间形成了较为一致并“以客户为中心”的合作文化，人力、财务、风险采取合作伙伴模式问题不突出。但是，事业部对于中国的商业银行还属于新生事物，商业银行总行部门间本位主义问题、“部门墙”问题较为突出，在短时间内难以形成较为理想的合作文化，需要给予一定的时间打磨，并需要从绩效分配方式、行政命令和人际关系等诸多方面，多项举措并举，使事业部与总行职能部门成为利益共同体，以促进合作文化的形成。

图4：瑞士信贷银行架构示意图



图5：德意志银行架构示意图



资料来源：亚联咨询

5. 改革后，需要建立条块结合的协作机制

事业部改革不是一蹴而就完成的，需要经过多年的摸索和磨合，逐步建立并完善条块结合的协作共赢机制，形成良好企业文化。具体说：一是要建立条块间双线汇报和相互评价的管理机制；二是要通过管理会计，实现精确的财务核算、经营考核；三是要中后台共享服务部门形成服务意识，摒弃传统管理部门的作风，为事业部提供“无障碍”服务；四是要建立配套的交叉销售和全员营销机制。

其中，交叉销售和全员营销机制的成功与否是事业部改革是否成功的重要标准。事业部改革是为了更好地开展客户服务，加深对市场的拓展。交叉销售是商业银行践行以客户为中心，提高服务质量，增加综合盈利水平的重要手段。为了更好地支持跨板块、同一板块不同产品间的交叉销售，商业银行需要建立一套完善的交叉销售盈利跟踪系统，明确分成规则和推荐机制，这些是决定交叉销售战略成功执行的关键。

6. 事业部改革应达到“有序的非平衡状态”

整个组织体系的变化源自银行业外部环境的变化和内部发展的需求，最重要的是为了支持全行战略目标的达成。商业银行应建立一个有序的非平衡结构，不应过度追求平衡：过于有序、稳定的平衡结构，往往导致机构缺乏活力；无序的、不稳定的非平衡机构又会带来混乱。商业银行组织体系调整的初衷应该是建立一个新的平衡来打破原来的平衡，在非平衡时再建立一个平衡，就像人的衣服一样，人长大了服装就要改，如果不改肯定要束缚这个人的成长。

事业部这种高度分权的管理体系可以对商业银行，特别是“死气沉沉”的商业银行提供有效的刺激。但亚联咨询也注意到，这种条线式的市场拼杀，可能会造成各事业部之间协作大幅下降，对内部资源的争抢愈发激烈，对现实利益也会过度关注，这些情况可能不利于全行战略重点，特别是短期还需扶持的战略重点方向的发展。

因此，商业银行实施事业部改革的过程中，一定要以战略为导向，对分权的程度、资源的分配，要有战略性。对于战略重点发展的方向但同时又是目前较为薄弱的条线，不能过细划分经营单位，在给予适度分权的基础上，总行还需要在人力和财务上给予支持帮助，并给予资源上的倾斜和支持，以确保具备竞争力；对于战略维持或收缩的方向（或条线），尽可能分权，并划小经营单位，让其随行就市，充分贴近市场。

7. 事业部改革是一个渐进式的过程

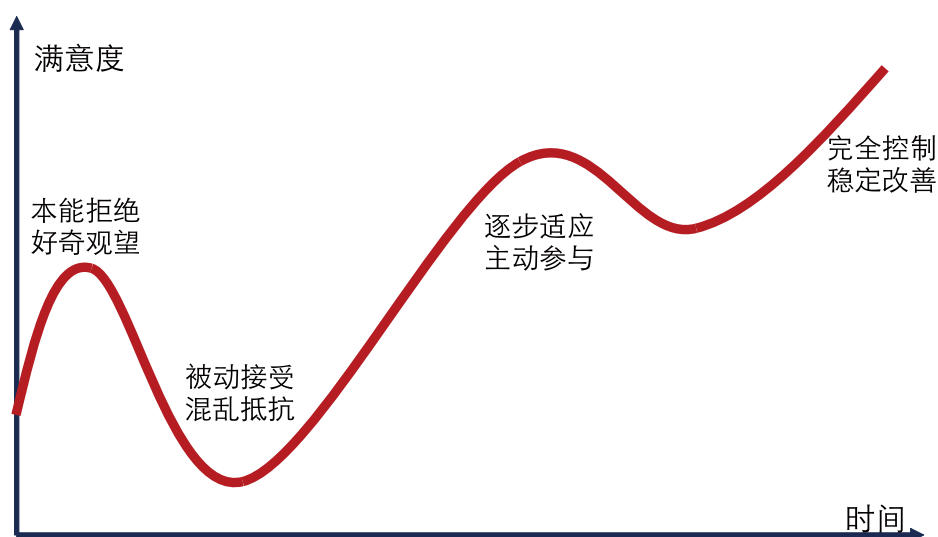
以汇丰银行为例，由总分行制转变到事业部，先是从公司银行条线开始，再到个人高端客户、中小（小微）客户，进而传导到整个零售银行条线。通过边摸索、边完善的方式，逐步形成事业部组织模式。随着21世纪信息技术的发展，汇丰银行的客户也成长为全球性跨国企业，为更好地集中人力、技术、财务、风险等资源服

务好客户，形成全球一致性战略，汇丰自2000年开始，努力把分散在87个国家的分支机构整合打造成矩阵式管理的银行集团。

台湾中国信托银行从1996年开始推动事业部改革，直到2002年，历时8年才宣告完成事业部改革的全面内容。根据亚联咨询实施经验，国内区域中小银行实施事业部改革一般需要历时3~5年。由于耗时长且涉及全行每一个员工的切身利益，需要最高层领导有坚定决心并直接参与其中。同时需要组建具备足够授权和资源支持的PMO，持续对改革进度和成果进行回顾和总结。对于未达要求的工作须有“跟进措施+考核问责”。高级管理层应保持对于改革过程的集中管控，确保关键节点高效决策、有效执行。

转型过程中最难的部分是员工观念的转变，特别是分支机构领导层观念的转变。由于改革会触动既得利益的调整，必然将面临诸多阻力，需要全面协调与强有力的执行力作为保障。

图6：事业部改革进程中员工心理的变化图



资料来源：亚联咨询

乱花渐欲迷人眼——解构中小银行差异化发展

亚联咨询 高继岩

发展战略对于银行的重要作用不言而喻，可以说，各家银行竞争归根结底可体现为发展战略的竞争。早在20世纪80年代，战略大师迈克尔·波特就曾提出三种基本竞争战略，即低成本战略、差异化战略、客户聚焦战略。笔者认为，对于中小银行来说，成本优先是无视经济周期及经营区域环境特点的，中小银行可通过流程梳理、人力资源优化、管理精细化等常规手段有效压降成本，低成本战略应该是中小银行的首选。此外，由于中小银行规模小，所能调配的资源少，故客户聚焦战略也是不错的选择，可通过客户细分、明确的市场定位、战略性退出等手段，将好钢用到刀刃上，达到事半功倍的效果。至于差异化战略，随着市场经济的发展及金融服务逐步放开，中小银行纷纷寻求差异化发展，但“差异化”又是中小银行最熟悉却又最陌生的一个词。熟悉，是因为银行发展必提差异化，差异化似乎成了时尚；陌生，是因为没人能真正说得清中小银行的差异化到底是什么，应该怎么做。本文将对此进行探讨。

一、乱象横生——变味儿了的差异化发展

为了差异化发展，个别中小银行可谓使尽了浑身解数，他方唱罢我登场，对于差异化是津津乐道、乐此不疲。殊不知，差异化也应该是在合理范畴内，过急、过猛、过于自信，均不可取。

1. 过急：走火入魔的差异化。个别中小银行，秉承“创新无处不在”的理念，高估自身项目并行能力，在多方面同时大搞差异化：客户差异化、产品差异化、流程差异化、管理差异

化，一起上。殊不知，差异化一旦变成了常态化，必然会博而不精，为了差异化而差异化就失去了差异化的意义。笔者曾经见过在一家城商行的绩效指标里，差异化创新类指标占比甚至超过了50%，比存贷款指标还高，用“走火入魔”来评价这种差异化积极分子也不为过。

2. 过猛：博眼球的差异化。差异化应该是有限度的，应该符合大众的正常认知、合理审美。几年前，某农商行为了促成一笔贷款，彰显自身差异化能力，在客户无其他有效抵、质押品的情况下，创新地接受了“公墓经营权”质押，并在当地媒体广泛宣传本行的差异化突破。由于此类质押物在当时基本无可参考先例，导致在非合格的机构进行了质权登记。结果后来客户违约，该农商行在申请质押优先受偿权时，未被法院支持。虽然后来，陆续又有一些行做了些墓地质押业务，但在当时，这种差异化创新还是吸引眼球大于实际意义。



3. 过于自信：以为简单复制就可以成功的差异化。对于产品差异化来说，随着市场的逐步饱和，差异化的门槛会越来越高。在细分市场空白期，大型银行通过简单的差异化1.0即可切入，

研发成本低。待同业纷纷介入，蓝海变成红海，竞争白热化，这时，则需靠触碰监管红线的差异化2.0来抢夺市场了，而绝不是靠简单的复制差异化1.0的经验即可成功。对于中小银行来说，自身差异化能力本就很低，只能靠跟随大行差异化而做差异化，而小行和大行的经营环境不同、自身能力不同、客户口碑不同，仅靠简单地复制，中小银行无法取得成功。

二、重新认知——为同质化正名

同质化是指银行在发展过程中，业务开展、市场导向、产品设计和客户定位等方面的逐步趋同。笔者认为，对于国内中小银行来说，在不具备差异化发展能力的基础上，追求同质化发展不可耻，原因有四。

第一，在监管“审慎经营”的大框架下，大型银行和中小银行提供的产品和服务无限趋于同质化是必然的现象。

第二，国内监管在高喊去同质化的同时，针对不同类型的银行却采取了几乎同质化的监管，且监管走势愈加严厉，小夹板一套，中小银行差异化有气无力，只能选择同质化发展。

第三，大型银行才是风向标，才是规则制定者，是主导行业差异化的引路人。中小银行夹缝中求生存，差异化的道路举步维艰，选择同质化发展情有可原。

第四，目前中国经济发展已步入常态化，虽然有一定下行压力，但企稳趋势明显。在这样的经济预期下，中小银行可“以不变应万变”，采取同质化这种比较稳妥的发展方式。

三、明察秋毫——差异化可能带来的问题

前文提到，对于中小银行来说，同质化和差异化是摆在面前的两条路，同质化可以接受，差

异化之路也必然有人要走。成功的差异化发展能够给银行带来提高行业知名度、迅速占领市场、获得高定价权、提高客户忠诚度等好处。但中小银行也必须认识到，差异化不是万能的，差异化同样会带来一系列问题。

1. 研发成本高。无论是产品、流程等各类差异化，均需要银行前期投入大量的人、财、物进行支持，差异化程度越大，需要投入的成本越高，给本来各项成本预算就较紧张的中小银行带来了一定的压力。

2. 挤压其他产品空间。以产品差异化为例，新产品研发上市后，在宣传、考核力度上，行内必然会有所倾斜，原有的资源分配模式被打破，老产品空间被挤压。若行内不能有效平衡，可能会导致产品所属业务条线间的矛盾。例如，某城商行上线直销银行（隶属于行内互联网金融条线）后，行内原零售条线客户的存款大量转投至直销银行的宝宝类产品，虽然对于全行来说客户资源没有流失，但零售条线却怨声载道。

3. 部分客户流失。差异化的产品、差异化的服务，必然要对应差异化的客户，一切创新的前提都应该是从客户需求出发，这就导致，能够享受中小银行差异化的对象必然是少数的、小众的。曾经有中小银行将某大型社区的一个支行改造成老年特色服务网点，在运行了一年后，统计发现该支行中青年客户流失严重，且新增老年客户贡献度无法覆盖流失的中青年客户贡献，该差异化试点以失败告终。

4.政策叫停风险。部分银行通过“勇于”挑战与试探监管的底线，去寻找“创新”的机会，寻租获利空间。但这是一把双刃剑，创新的背后隐藏着或被监管叫停的风险。2017年，个别银行又有了银证合作的差异化思路，即利用手机银行APP代理开通证券账户，甚至可以直接在手机银行APP上进行证券交易。此业务模式出现仅不到两个月，就被监管机构叫停。甚至有家银行刚和证券公司谈完合作，系统接口和App功能都已准备完毕，还没上线，就胎死腹中。

5.现有风险管理手段可能失效。银行是经营风险的企业，任何生产经营活动都需要在全面风险管理的大框架下开展。而差异化是对现有经营方式的创新，创新即意味着打破旧有模式。那么银行原有的风险工具是否能够有效评估、监控差异化后的相关风险，是中小银行在差异化之前必须考虑的问题。

四、攘外安内——实施差异化需要合适的内外部条件

如果中小银行下决心要差异化发展，笔者建议要审视好外部环境，认清自身能力，确认内外部均满足差异化发展条件后，再着手开展差异化进程。

外部环境需评估的要素包括：

- 差异化产品的市场进入是否有相应的法律、法规、规章障碍；
- 国家、经营区域的政治、经济走势是否会对该差异化方向产生冲击；
- 当年的监管环境是否有宽松的可能，当地银监分局是否灵活，银行与银监关系是否融洽；
- 若是产品差异化，需明确潜在客群需求、了解市场空间情况；
- 同业竞争对手动向如何，有哪些差异化方向，是否各家关注的差异化方向会趋于一致；

• 非银机构（尤其是互联网金融企业）是否有同类产品，（若有）他们的优势是什么。

- 内部条件需评估的要素包括：
- 行内资源情况，对差异化所需要的资源能否支持到位；
- 包括风险、科技、运营等各项管理能力能否支撑差异化发展；
- 全行员工对于差异化发展的思想认识是否到位，是否存在事不关己高高挂起的心态；
- 是否有高素质人才支持差异化的全过程；
- 对于差异化可能出现的失败情况是否已准备相应的处理、应急预案；
- 经营层甚至董事会是否会频繁变动，导致目标、定位等长期差异化过程不持续。

五、八仙过海——中小银行差异化发展的建议

在内外部环境均满足要求后，笔者建议，中小银行的差异化发展可从以下八个角度切入（考虑到中小银行实际能力，不建议在同一时段内开展两个以上方向的差异化）。

1.理念差异化。差异化发展，行动在后，理念在前。中小银行要在全行培育出有利于差异化发展的先进理念，再以良好的理念氛围为基础，开展差异化进程。某活跃城商行早在十多年前，就树立了“人才是关键、科技是支撑、创新是动力、可持续发展”的先进理念。在该理念的指导下，全行充分重视人才、尊重人才，大力加强人才储备，建立了高水平人才队伍；明确了科技是第一发展力，加大科技投入，提升科技支撑；坚持创新，鼓励创新，将创新血液融入日常经营；不盲目跟风发展，坚持速度与效率并重，实现可持续发展。

2. 客户差异化。中小银行可利用自身特有的地缘、人缘优势，开展目标客户定位，与大型银行形成错位竞争。牢记以客户为中心，分析辖内客群特点，结合自身已有客群分布，开展客户分层工作，满足一般客户的基本金融需求和优质客户的个性化金融需求。可重点关注经营区域内的政府机构客户、小微客户、棚改客户等，实现客户差异化。例如，某省级城商行市级分行通过分析调研，发现当地家庭对子女教育投入远高于省内其他市的平均水平，便开展了对“子女教育狂热型”客群的针对性金融服务，取得了一定效果。

3. 产品差异化。在产品方面，中小银行务必要防止盲目求全。首先，针对小微企业、市民服务等传统优势领域，需进一步加大投入，开发有针对性的特色产品，探索专业化的运作模式，在生活化、场景化上突破创新，重点突出产品的可靠性、灵活性及便利性。针对差异化客户等细分客群，应在充分调研客户需求的基础上，分析相关监管要求，比对同业产品动态，结合自身品牌形象，集中行内优势资源，开展差异化产品研发工作。在新产品试点成功后，投放市场并通过多样化营销迅速扩大市场份额。该细分市场取得一定成绩后，中小银行可总结差异化经验，利用良好的市场口碑，在其他细分市场继续推动产品差异化进程。

4. 服务差异化。银行的产品与服务是相生相伴的两兄弟，当中小银行产品竞争力不足的时候，差异化的服务往往能成为出奇制胜的法宝。近年来，各家银行都在提升服务上下功夫，从服务规范到服务内容再到服务品质，提供了一整套的标准化服务，可谓事无巨细。但笔者认为，要想真正做到吸引客户，在做好标准化服务的同时，差异化的服务必不可少，这就需要中小银行

对各细分客群有全面的洞察力，并且能站在客户的角度去看问题，常自问“如果客户是我，我需要什么服务”。曾经有这么一则新闻，一位大爷放弃了城商行更高收益的理财产品而购买了隔壁农商行的产品，原因竟然是大爷在城商行咨询时，客户经理按照标准化服务要求说的普通话他听不太懂，而隔壁农商行的客户经理则用当地方言与其交流，大爷最终选择了农商行，差异化服务的作用可见一斑。

5. 流程差异化。中小银行可通过流程再造夺取差异化竞争优势，在明晰的战略、顺畅的架构、合格的人力等基础上，以客户为中心，打破原有“部门银行”的概念，实施业务及管理流程再造。根据自身架构、业务特色差异化操作流程，在流程梳理的过程中识别流程风险点，最终达到精简操作环节、压降风险成本、提高运行效率的作用，形成中小银行独特的流程差异化竞争优势。对于流程差异化，很多中小银行仍然认识不足，其实这也是银行间竞争的重要一环。举个例子，同样一笔柜面业务，A、B两家银行由于授权方式、核心系统等的不同而导致业务流程不同，会直接造成客户等待时间不同，等待时间长的易引发客户流失。

6. 区域差异化。笔者认为，中小银行应审慎跨区经营。目前来看，一二线城市银行业竞争已趋于饱和，中小银行与其挤破头去抢蛋糕，不如利用自身地域和信息优势，深耕当地市场、做透当地市场。结合区域经济发展环境，统筹研发相适应的金融产品及服务，建立起与区域“气质相符”的营销和服务体系，形成比较优势与自身特色，弥补大型银行关注度不够的市场空白，也有利于中小银行市场竞争力的提高。

7. 人才差异化。任何差异化都需要人才来

发起、执行，所以人是中小银行差异化能否成功的关键，而人才的差异化，也可作为中小银行差异化的突破点。人才的差异化运用包括：引人的差异化，中小银行应通过行内选拔、市场化选聘等多种渠道引入执行差异化发展的各类人才，包括业务能手、风险精英、行业专家、管理大拿等；用人的差异化，中小银行应建立以人为本的核心理念，通过企业文化规范员工行为，通过各种人性化的手段激发员工的工作热情，增强内部合力与凝聚力；育人的差异化，中小银行应明确人才晋升通道，通过科学化的培训体系培育人才，培训课程需基于岗位履职能力，根据不同层级、不同类别员工的特点进行针对性的课程设计，为不同员工匹配差异化的培训手段，并最终将理论教育与实践锻炼相结合。

8. 品牌差异化。同样的产品，不同的银行

会赋予其不同的品牌，而拥有能在市场上叫得响的品牌，也是中小银行差异化竞争力的重要体现。在差异化的品牌建设方面，中小银行应以战略为导向，充分结合自身企业文化特点、市场定位与优势，确立品牌核心价值、突出品牌个性，搭建有自身特色的产品品牌，形成明快的体系化品牌效应，并将品牌设计、品牌管理与品牌营销相结合，扩大品牌传播范围，提升品牌的美誉度和忠诚度，最终实现品牌的差异化。

对于中小银行来说，差异化发展，任重道远。愿所有中小银行都能够找准自身差异化发展方向，“加满油，把稳舵，鼓足劲”，在差异化的道路上砥砺前行，最终形成中国银行业百家争鸣、百花齐放的良好局面！

图1：国内活跃银行与战略目标相匹配的品牌主张示例

银行名称	愿景/战略	品牌核心价值主张	品牌核心价值主张诠释
工商银行	建设最盈利、最优秀、最受尊重的国际一流现代金融企业	您身边的银行，可信赖的银行	您身边=方便+亲和力 可信赖=专业+有实力+良好服务
交通银行	走国际化、综合化道路，建设以财富管理为特色的一流公众持股银行集团	交流融通，诚信永恒	交流融通：服务的理念，沟通交流+达成融合； 诚信永恒：做事的承诺，历史感+诚信承诺
招商银行	盈利能力领先、服务品质一流、基础管理扎实、品牌形象卓越的有特色的创新型银行	因您而变	你有什么要求，我们就给你什么。 “真诚服务+个性化服务”
民生银行	做民营企业的银行、小微企业的银行、高端客户的银行	服务大众，情系民生	服务大众：诚恳自然+群体广泛； 情系民生：社会责任+回报大众
浦发银行	致力于把浦发银行建设成为与上海建设国际金融中心进程相适应的金融旗舰企业	新思维，心服务	新思维：创新金融服务工具，新创+进取； 心服务：专心客户服务，专心+体贴

资料来源：亚联咨询

驱动变革的绩效管理

亚联咨询 黄晨晖

近年来，国内、外经济环境正在发生深刻的变化，国内制造业、批发零售业等显著下滑，大中城市房价高速增长，人民币开始下行持续贬值。与此同时，中国银行业的各项核心指标显著下滑，银行业面临着前所未有的挑战和压力。传统业务中，存款业务规模不断被各类理财等稀释，银行资金成本一路走高，存贷款业务利差不断收窄；贷款风险情况不断恶化，各地频繁出现区域性的不良大案；金融市场业务遇到了史上最强监管，理财、资管等业务大幅受限，行业杠杆率普遍下降，通过金融市场业务快速扩张的模式也已经过去。“银行业黄金十年已经结束”成为了行业内的共识。

面对未来发展，更多的银行家正在主动应变，积极谋求创新与变革，优化并升级体制和机制，通过各种手段力求最大程度发挥各项资源的运用效率，作为资源运用效率的评价手段，绩效管理也就成了驱动银行未来发展的重要抓手。

本文基于银行绩效管理的特点和要点进行分析，探讨如何通过绩效管理驱动银行改革发展。

一、银行绩效管理的特征

观察行业的发展趋势，银行业未来绩效管理突出表现为三大特征，即“差异化”“一致性”和“全面性”。

1. 差异化

随着银行竞争压力的加大，越来越多的银行开始追求差异化的竞争优势，专业化经营和精细化管理是未来的必然发展趋势。例如，民生银行的“凤

凰计划”，计划用3~5年时间围绕7大模块开展改革升级；平安银行的大零售事业部改革，内嵌四大事业部；苏州银行的事业部改革，全行层面划分为三大事业部总部等。种种变革的背后逻辑，在于根据客户的类型，建立专业化的经营体制和机制，构建精细化的内部管理体系，这就要求各家银行建立差异化的绩效管理模式。相对传统总分支模式下粗放式的考核机制，以上各家银行都根据各事业部的自身特点，通过差异化设置绩效目标、差异化配置绩效资源、差异化构建绩效考评结果挂钩，从而建立了差异化的绩效管理模式。

2. 一致性

近年来，银行体制变革的重要表现形式为条线化管理，其背后的逻辑就是在客户分类管理的基础上按照条线的方式整合资源，构建内部指挥链条。未来的银行竞争将会从“手和脚的比拼”，转变为“大脑的比拼”。传统管理体制下，银行更多的是分支机构间的竞争，未来必将强化总行的主导作用，并且能够自上到下，从总行直至网点的资源整合，通过总行的引导和控制，进行全行资源调配，调整经营方向和经营策略，以更快地适应市场环境变化。从这个角度看，就要求银行的绩效考核体系能够配合体制和资源调整，在全行范围内通过条线的方式分解绩效任务、配置绩效资源，实现绩效压力的层层传导，在行内能够保持绩效管理政策的一致性。

3. 全面性

随着经营压力的增大，银行管理的趋势将更加

审慎、更加细化的计算每笔资源投入产出比。越来越多的银行趋向通过构建内部资源的市场化管理机制，充分配置调动行内资源，提升全行的竞争能力。在这种背景下，未来的绩效管理模式，必定会随着预算制定从传统的存增模式向零基模式转变，将全年任务的制定模式由原来的在上年业绩存量的基础上增加一定增量作为全年任务目标，变为在年初统筹考虑全行可用资源，结合当年的重点业务发展方向制定有针对性的任务目标。这就需要构建全口径的资源挂钩机制，统筹财务、人才等资源配
置，在与绩效费用和发展费用挂钩基础上，还会将推进固定费用（传统意义上的开办费）挂钩。

二、银行绩效管理的要点

亚联咨询总结十多年的银行绩效考核落地实践案例认为，做好银行业未来绩效管理的关键在于满足绩效考核的“高度”“跨度”“适度”。

1. 高度

未来银行的竞争是大脑的竞争，想要在大脑的竞争中胜出，就要求总行的战略意图能在分支机构中得到更有效的传导。所以，未来要做好绩效管理工作必须站在全行的高度上，能够准确、全面地解读全行的发展战略、条线的业务管理策略，将绩效管理和考核与总体战略发展目标相融合，配合总行战略发展目标的落地与推进。

在分析战略的时候，我们通常会采取战略解码等相关的管理工具和方法对银行的战略进行解析、分解，但也有部分中小银行并没有明确的业务战略及相关目标，只有行领导提出的几个口号。这就要求绩效管理者能够结合实际情况向上走一点，能够准确的总结全行战略，并将要点融入绩效考核体系中。

2. 跨度

高效的绩效考核管理体系，需要在组织内拥有

足够的跨度。某股份制银行高管在总结自己大型股份制银行二十多年银行经营的从业经验时，一项重要体会就是“计财和人力不能分家”，在管理决策时必须将财务资源配置和人力资源配置统筹考虑，将资源配置和人员激励方案一并设计，否则就可能出现衔接不到位或制度真空点。

随着银行的经营压力的增大，更多的机构在积极推进价值导向绩效管理体系，这就要求在进行绩效管理时，绩效管理人员能够横跨多条线考虑问题，准确理解业务、风险、计财、人力等方面存在的问题，设计通盘解决方案。只有打通前台、中台和后台的部门墙，平衡各方面的利益和责任，才能构建更具有驱动力的绩效管理体系，实现更好的绩效管理效果。

3. 适度

随着银行管理的专业化、精细化的稳步推进，绩效管理必将越来越细化，但是管理者必须看到，精细化的绩效管理其相应的管理要求和成本也必将逐步上升。对于一些中小银行，如果没有足够的管理基础和系统支撑，要推行价值导向的EVA（经济增加值）考核，那么单单是绩效考核的前期工作——总行成本分摊和基于市场的内部资金转移定价，工作难度就已经很高，耗费了大量的人力，工作结果也不一定尽如人意。

所以，要做好未来的绩效管理必须在管理的精细化和成本投入中把握好一个度，能够结合自身的银行实际情况，至少要考虑人员能力、数据获取、系统支撑等因素，构建适宜自身情况的绩效考核体系。

三、如何实施经营绩效考核

1. 绩效考核模式分析

一直以来，经营绩效管理都是各大银行重要且非常棘手的工作，每到岁末年初还会因为经营绩

效考核制度、经营机构目标任务、机构配置的营销费用等吵的不可开交。

亚联咨询认为，做好经营绩效考核的重要前提是夯实经营绩效管理的基础。首先要厘清组织体系、明确组织定位，再根据组织模式和定位建立相配套的绩效考核模式。

当前银行业组织模式主要分为：总分支模式、事业部制模式和混合制模式

（1）总分支模式

总分支模式是最常见的组织模式，由总行、分行、支行网点构成整体架构。随着近些年的银行转型升级，这种组织模式已经是越来越少，并且主要是一些小型银行所采用。

1）总行

在总分支模式下，总行前台业务部门主要承担着业务管理职能，比如公司银行部、零售银行部职能定位都是相应业务营销推动与管理，而没有直接参与业务营销，业务营销工作全部由分行支行完成，这种情况下，总行的业务部门只能定位于管理单元，所以总行层面的前台按照管理绩效模式进行考核，而不应该选择经营绩效考核模式。

2）分支行

总分支模式下的分支行是全行的实体利润中心，负责有区域内全面或部分业务的直接经营，直接为行里贡献利润。作为独立的损益单元，应该配套经营绩效考核模式、承担经营任务、配套行内资源配置。

（2）事业部制模式

这里所指的事业部制是全行业务全部划分清晰，从总行和分支机构全面拉直，根据业务类型不同，建立各业务的条线管理体系。这也是实施条线化管理最为彻底的组织模式，当前阶段看，国内银行采用的还比较少。

1）一级利润单元——事业部

事业部模式下，对于总行来说各事业部总部就是独立的利润单元，配套对应的经营绩效考核模式，总行的绩效管理只针对事业部总部展开，事业部下设机构的绩效考核权利由事业部来负责。

2）二级利润单元——事业部下设机构及团队

各事业部总部下设的区域营销机构或团队，直接由相应事业部总部领导，在划定的区域内经营相应条线业务。所以各区域机构或团队，应该定位为事业部总部的下一级利润单元，配套经营绩效考核模式，由事业总部对其进行绩效管理。

3）二级利润单元——子事业部

在事业部制模式下，事业部总部有时还会下辖设置子事业部，比如公司事业部总部可能会设置投行业务子事业部；零售事业部总部下设小微业务子事业部等等。这些子事业部也是二级利润单元，也应该配套经营绩效考核模式。

4）总行部室

由于业务的开展及管理都由事业部负责，总行就只有定位于调控全行经营情况和支持各事业部运营的职能管理部室，需要配套管理绩效考核模式。

实践中，就全行而言，总行只对事业部总部分解经营任务、配置费用资源；二级利润单元（区域、子事业部）由事业部总部进行管理和考核。

（3）混合制模式

混合制指的是在总分支结构的基础上、总行层面又成立了独立的利润单元，这也是当前各银行较为广泛采用的组织模式。在同一家银行内，即有一垂到底的大零售事业部，贯穿总行和分支机构，在总行层面还设置有对公的部分针对某些行业的行业事业部；同时还保留了总分支的模式。

1）一级利润单元

以某股份制银行为例，这种组织模式下，一级

利润单元就是在总行层面的大零售事业部总部、行业事业部以及各分行，应配套经营绩效考核模式。所以在混合模式下，任务分解的路径和资源配置的路劲相对比较复杂，实质上形成了横向和纵向两个维度。

2) 二级利润单元

混合制模式下二级利润单元就是事业部总部下的子事业部、分行下的支行等等，应配套经营绩效考核模式。但同样事业部制模式，需要分级管理。混合模式下常见的存在交叉营销的问题，将在人员考核部分做探讨。

3) 总行部室

总行部室大部分为定位于调控全行经营情况和支撑各事业部运营的职能管理部室，是管理单元，需要配套管理绩效考核模式，少部分总行部室可能为总行的某类业务直营团队，需要配套经营绩效考核模式。

以上是总分支、事业部、混合制三种组织体系下各类机构或部门的定位，以及应采取的考核模式问题的探讨。经营绩效考核的重要前提是夯实基础，明确组织中各个机构的定位，根据组织架构和定位匹配相应绩效考核模式。

2.经营绩效考核设计要点分析

亚联咨询认为设计机构经营绩效考核的关键在于三个要点：目标任务、可用资源和考核挂钩。

(1) 目标任务

经营绩效考核中的目标任务包括应该定什么任务、定多少总任务、怎么分任务。

1) 定什么任务

谈到定什么任务，这其实跟组织模式直接相关。总分支以及混合式组织模式下任务指标就比较多，包括结果类指标还包括过程类指标，总行的各个部门都想在考核办法中加入部门的关注重点，通

过考核指标引导分支行开展业务，规范分支行的行为和流程。事业部制下更注重结果导向，总行减少对事业部经营的管理控制，更多的是效益、产出和效率的追求。而结构性调整等更多的任务指标则是由事业部总部向下传导的时候再进行设置。

2) 定多少总任务

在确定好定什么任务以后，接下来就需要定全行的总任务，也就是通常说的大盘子。技术实践中，确定全行的总任务有上行法、下行法。上行法是指由各个分支机构在年初各自上报自己的任务，总行根据各分支机构业务开展情况及重点、潜在风险等情况综合考虑，对分行上报的结果进行调整后汇总，作为全行的总任务；下行法是指总行根据董事会对管理层下达的利润目标，推算出全行总的经营任务，并将任务分解到各条线和各分支机构。实际操作中可以两种方法综合运用。

3) 怎么分任务

较为常见的分任务方式是由绩效办或者计财部门进行总任务的分解，结果业务部门和分支机构以考核办和计财部不了解下面的业务、不了解市场和客户为由，拒绝接受下达的任务或要求降低任务，使得任务分解工作中矛盾集中、难以推进。

实践中，亚联咨询总结出一套操作方式，将传统压任务方式变成抢任务，这种方式的关键是建立一套机制让分支机构、事业部业务去自行选择任务。针对不同的机构，总行给出不同档次的任务目标，任务目标要跟最终达成的绩效结果挂钩，只有分支机构选择任务目标的最终完成情况与目标任务相符时，分支机构才能得到最大收益，这样就能使分支机构在充分考虑收益后选择对自己最优化的方案，避免了直接压任务矛盾较大的情况，也能使任务目标更趋于合理。

（2）可用资源

在给各分支机构下达任务目标时，需要考虑给分支机构同时配置相应的资源，以帮助分支机构更好的完成任务。在考虑资源时，要从财务和人力两个方面的视角，看待和分析资源配置问题——既要考虑可用财务资源总量、财务资源的配置方式和配置重点，又要考虑人员能力、人员配置情况及人员对配置方案的接受程度。

进行资源配置时，可以从两个角度去分配资源。一个是从费用的角度去配置，视作完成对应业绩、维护已有客户所必要的营销投入，作为固定费用、变动费用（或发展费用）计入业务管理费；一个是从绩效的角度去配置，根据一段时间内的营销成果和对应的利润与客户经理作共同分享收益，作为绩效薪酬计入员工薪酬总额。

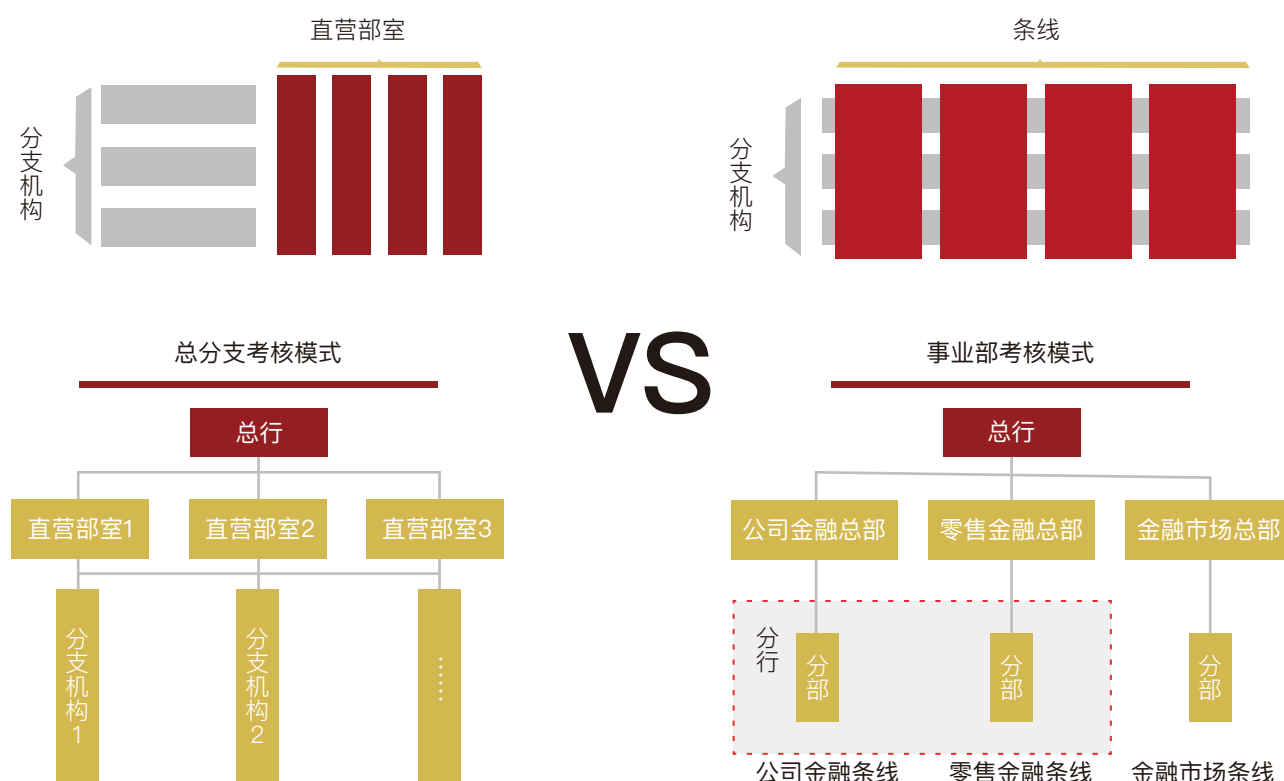
（3）考核挂钩

在明确资源总量后，还需要解决可用资源和考核结果如何挂钩的问题。一般来说，可用资源在分配的时候应该以收益和利润为导向进行全面挂钩，将分支机构总的成本与收入通过考核挂钩起来。在设计挂钩机制时，在办法实行初期，可以先与变动费用挂钩，根据行内的实际情况慢慢将一部分固定费用变为变动费用，再扩展到与固定费用挂钩，这样逐渐增强挂钩力度，实现成本全面挂钩。

3. 人员绩效考核

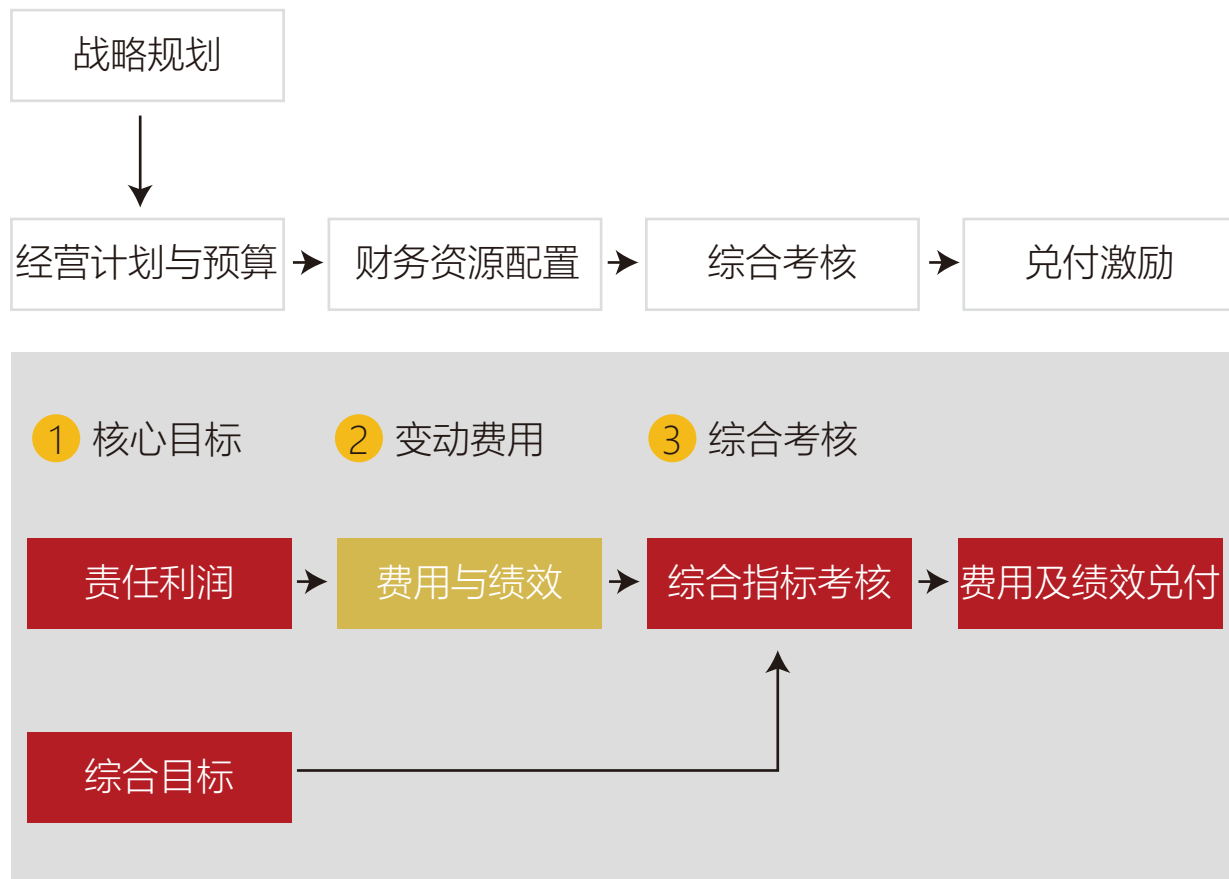
优秀的绩效管理机制必须能够实现绩效压力的层层传导，从全行总体发展战略分解到每个机构、部门和员工。人员考核主要从岗位角度进行分类，基于岗位和岗位序列配套不同的考核模

图1：为总分支考核模式与事业部考核模式对比



资料来源：亚联咨询

图2：为绩效考核整体设计思路



资料来源：亚联咨询

式，常见简单分类为管理人员考核、销售人员考核和其他员工考核。

管理人员一般分为利润单元负责人和管理单元负责人两类。利润单元负责人绩效目标一般都是与所在机构的营销业绩挂钩，将其负责机构的业绩完成情况视作对其个人的考核，直接考核利润单元。管理单元绩效负责人考核主要以综合考核评分的方式进行，根据不同的部室职能确定不同的考核指标，可以将部室的工作评价结果视作负责人的评价结果。

销售序列岗位是直接承担业务任务的岗位人员。在设计销售人员的考核方案时，从当前各大银行实践来看，主要呈现三大趋势：价值导向、统一

管理、分类评价。

除去管理类人员和销售类人员后，剩下的员工可以分为两类，专业类和技能操作类。由于特点类似，在设计绩效考核方案时，这两类人可以统一考虑。从当前各家银行实践来看，对于这些人的考核有两个考核模式，基于机构的考核和基于序列的考核：基于机构的考核是由所在单位的负责人，根据考核期内被考核人的综合表现和工作成果进行绩效考核；基于序列的考核是按照岗位序列的进一步细分，按照子序列分组考核，要对完成工作任务情况进行评价，还要进行专业能力判断，按照专业序列进行考核能够实现同业专业类别人员评价过程的相对公允性和评价结果的可比性。

图3：为不同类别人员绩效考核要点



资料来源：亚联咨询

商业银行如何对员工能力进行管理

亚联咨询 韩晓毅

每次跟客户沟通，谈到人力资源问题，第一句话就是“缺人”。其实，不光是银行，各行各业的感觉也都是一样，“缺人”，特别是缺“能干的人”，在人力资源有个专业名词叫结构性缺员，就是说一般人不缺，就缺能顶事的，能干的。现在，好像我们整个社会都处于这个阶段。

结构性缺员的背后，是整个社会从传统因素驱动向价值创造驱动的转型，也就是在经济学上经常讲的“中等收入陷阱”。要实现这个跨越，人才是关键因素。这样看来，全社会结构性缺员也就不足为奇了。

另外，劳动作为生产要素之一，相对“土地”“资本”来讲有其特殊性，后两者是可以通过金钱“让渡”的，也就是容易衡量和买卖；而“劳动”或者说我们这个阶段所需要的“创造性劳动”是很难通过金钱来让渡，它更需要管理来实现。因此，在现阶段，或者说在价值创造型的社会，对于员工的能力与意愿管理是人力资源管理中的核心命题。

能力体系如此重要，但我们回头看看，在现在银行，特别是中小银行的人力资源管理中，好像没有完善、科学、规范的能力管理体系。因为能力相对来讲是较为长期和动态的，并且和人关系比较大。一般中小银行的人力资源管理中，更多的是对静态、短期、常规、非个性对象进行管理，例如岗位、招聘、薪酬、绩效等，对能力体系的系统管理好像都说不太清楚。一方面这说明能力确实不太好管，另一方面也说明了我们现在对长期的能力建设没有足够的重视，其实，后者可能是优秀银行和一

般银行在理念上的差异。关注能力和文化，是当前所有优秀组织的基因和基本理念，当然包括银行。

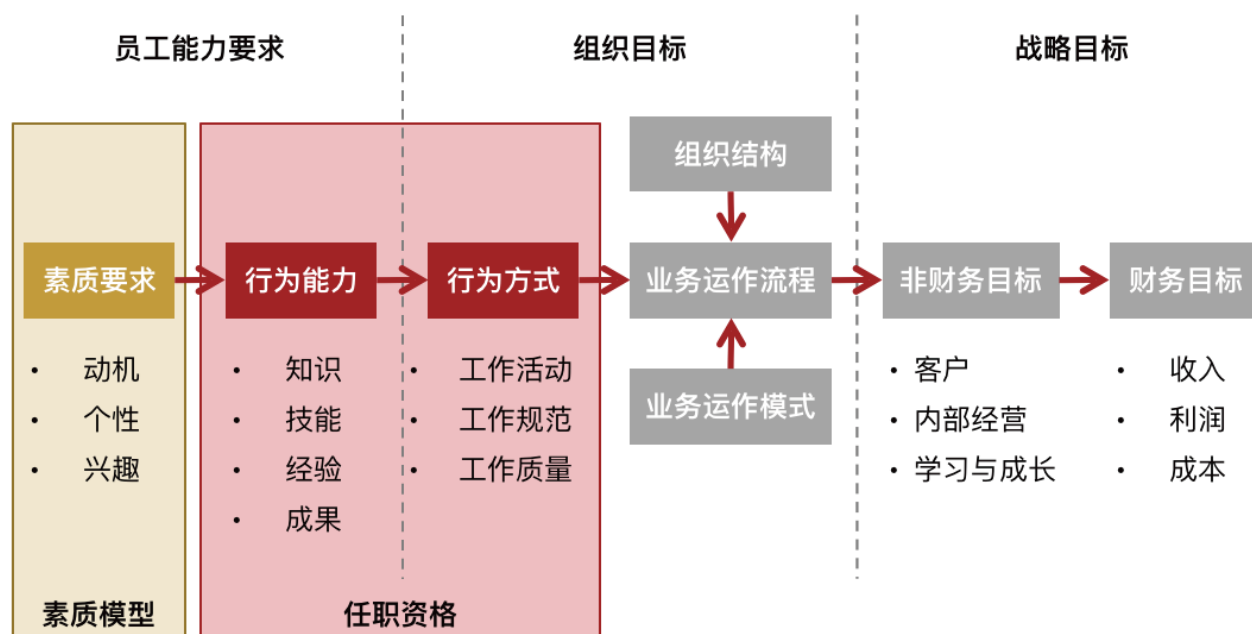
我们再来看看能力不太好管的问题，首先我们不好衡量能力，大家可能会说某人能力比较强，但回头想想，好像也没有说从几个维度可以衡量他确实能力强，一说到衡量标准的时候好像就哑火了；第二个难题是，能力强的人好像都只有一条道路，就是当官，但问题是行政职务都是有限的，你只好看到他们到了一定位置后，要不跳槽，要不上不去积极性受到打压，准备跳槽。

以上这些都是没有科学规范体系管理下的能力管理情况，要对能力进行有效管理，需要解决两个基本问题，一个是标准，另一个是机制。标准要解决的是能不能准确衡量能力的问题，机制要解决的是大家有没有积极性去提升能力，并且做出相应的贡献的问题。

能力其实是可以衡量的，在人力资源管理中有明确的工具和方法。这个工具就是“任职资格标准”+“素质模型”。本文先就任职资格标准做详细介绍，素质模型部分待后续再谈。

我们看到，任职资格标准包含两部分，一部分是与岗位相关的，在模型中标为“行为方式”的部分，主要指与岗位相关的工作活动内容，另外一部分是和“人”有关的，主要指个人属性的显性内容，图中的“行为能力”部分，包含知识、技能、经验、成果等。因此我们来看，任职资格其实是“人”的显性部分和“岗位”内容的集合。而素质模型，更多是“人”的隐性部分，指个人内部底层

图1：能力体系的内涵



资料来源：亚联咨询

的动机、个性、兴趣等。

从上图模型中，不难得到，衡量一个人的显性能力，基本上需要以下四个维度：行为、技能、知识、经验成果。

解决了任职资格标准衡量的维度问题，那对一个银行来讲，如何在以上模型基础上开发出适合不同的岗位和类型员工的能力体系呢？主要有以下步骤：

- 定框架：划分职类职种和职业里程碑；
- 出标准：对不同的职类职种按照行为、知识、技能、经验成果等四个维度去开发具体不同类别和层级的标准；
- 建机制：对不同能力等级的激励和职业发展做出规划，使得员工能够掌握自己的命运，能够在专业序列中得到发展。

下面我们通过一个案例介绍具体的任职资格体系的构建过程。

某银行经过一段时期的高速发展，随着规模的扩大，员工队伍、能力水平与业务发展之间越来越不匹配，一方面，核心专业人才奇缺，另一方面，员工苦于没有专业条线的发展通道，职业生涯受限。为了对能力进行系统有效管理，通过体系优化以从根本上解决人才发展和培养问题，银行与亚联咨询合作，进行了任职资格管理体系的构建项目。

以下是该银行搭建任职资格体系的主要过程：

一、定框架

这个阶段的主要任务是根据该行的业务发展与人才需求，得出不同的人才队伍建设思路，在此基础上划分不同的职类职种，并且为未来标准开发提供基本思路。该行在金融市场、资产负债管理、科技规划与IT数据等方面人才供求矛盾激烈，因而对于以上人员，我们专门设置了相关职类职种，特别是金融市场，单独作为了一个完整职类，这在以往的职类划分中是不多见的。

图2：职类职种的划分



资料来源：亚联咨询

以下是该行职类职种的划分：

该行所有员工总共划分为7大职类，22个职种，划分相对比较精细。

每一职种我们划分为初级、中级、高级、资深4个等级，如下图所示：

图3：职业里程碑设计

依据银行业人员能力发展规律，各类职种均分为四级，分别为初级、中级、高级、资深



资料来源：亚联咨询

以上框架结构搭建之后，需要对不同的职类职种建设做出不同的差别化设计思路，例如我们根据柜面服务职种（柜员）工作较为枯燥，且发展空间有限，未来职业方向不确定等实际情况，对柜员序列做出了一专多能，厅堂轮换的设计思路，在设计中，从中级柜员开始就加入了厅堂营销的内容，这样一方面倒逼支行网点对柜员实行内外轮换，提高柜员的工作多样性，另一方面也为未来零售转型打下基础，提前储备零售队伍，也为柜员的未来发展提供了职业通道，下图为该柜面服务（柜员）职种的设计思路：

图4：柜员职种整体设计思路



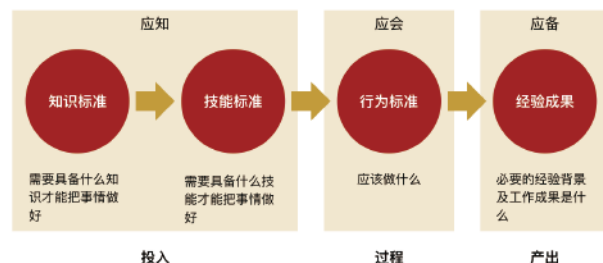
资料来源：亚联咨询

当然，对于其他职类职种，我们根据实际情况，提出了不同的针对性设计思路，在此基础上，后期进行任职资格标准的开发。

二、出标准

前面我们提到，标准主要是从行为、技能、知识、经验成果四个维度进行开发，基本的逻辑是要实现组织的要求，必须达到行为标准，行为标准来源于个人技能，个人技能必备相关知识，而经验成果是整体的综合验证。所以，开发标准时，应该先开发行为标准，然后是技能、知识，最后是经验成果。具体标准如下图所示：

图5：任职资格标准开发的维度



资料来源：亚联咨询

开发具体标准时，我们与该银行成立了各个职种的开发小组，历时3个月的艰苦劳动，将7大序列，22个职种的标准开发完毕，以下是四类标准的开发过程。

1.行为标准开发

行为标准开发的目的是明确各专业、各级别要“做什么事情”，因而行为标准，分为行为模块、行为要项、认证依据等。行为模块是一系列相关业务的统称，行为要项是对某一类相关业务的详尽描述，认证依据是认证本模块行为的必要成果。主要形式如下图所示：

图6：行为标准开发实例

产品营销职种：中级		行为模块/行为要项/认证依据展示
产品研发	1. 进行本条线行业和区域市场分析 2. 根据客户群属性进行产品需求分析与调研 3. 进行本条线常规产品研发 4. 参与本条线常规产品管理体系设计	1. 出具调研报告 2. 研发的产品数量（不少于X个）
	营销推广	1. 营销方案制订情况 2. 业务提示 3. 参与资源分配情况 4. 上级评价

资料来源：亚联咨询

上图是产品营销职种中级标准中截取的两个模块，主要是对日常行为的界定，产品研发、营销推广是两个行为模块，在行为模块下，有具体的行为要项，在后期认证时主要依据行为要项进行。

2.技能标准开发

技能标准开发的逻辑思路是“若想做好某项工作，应当具备什么样的能力才可能做好”。技能开发的核心是：根据确定的行为要项，分析所需要的能力要求。具体形式如下：

图7：技能标准开发实例

产品营销职种：中级		行为模块/行为要项/技能标准展示
产品研发	1. 进行本条线行业和区域市场分析 2. 根据客户群属性进行产品需求分析与调研 3. 进行本条线常规产品研发 4. 参与本条线常规产品管理体系设计	1. 能够对相关监管政策、市场需求、同业产品状况进行研究 2. 能够进行产品预期成本收益分析 3. 能够进行业务风险分析 4. 能够编写可行性分析报告 5. 能够拟定业务合作方案、合同文本 6. 能够进行产品业务数据统计分析，并撰写产品运营状况分析报告
	营销推广	

资料来源：亚联咨询

技能标准的来源是行为要项，我们从上图可以看到，技能标准与行为要项基本上是对应关系，先有行为要项，后有能力要求。初稿时，可以进行——对应开发，后期整理时，进行合并同类项即可。

3.知识标准开发

知识标准开发的逻辑思路是“若想具备某项技能，应当具备什么样的知识才可能做好”。知识开发的核心是：根据确定的行为要项与技能标准，分析所需要的知识要求。知识标准其实是我们后期进行培训的基础，在构建培训体系时，知识标准将是我们开发课程的基础。下图是知识标准开发的案例：

图8：知识标准开发实例

产品营销职种：中级		行为模块/行为要项/知识标准展示
产品研发	1. 进行本条线行业和区域市场分析 2. 根据客户群属性进行产品需求分析与调研 3. 进行本条线常规产品研发 4. 参与本条线常规产品管理体系设计	金融理论基础——掌握 宏观经济政策分析——掌握 商业银行法律法规基础——熟悉 商业银行产品管理实务——掌握 市场研究方法——了解 产品销售预测——熟悉 金融市场信贷分析——熟悉 商业银行产品创新——掌握 金融产品的开发创新与管理——熟悉
	营销推广	

资料来源：亚联咨询

在知识标准中，我们会根据不同的级别，对不同的知识要素进行不同程度的界定，例如案例中会看到“掌握”“熟悉”等程度不同的描述。

4.经验成果开发

经验成果主要对某一等级整体的综合评价，相当于以上三个标准的补充验证。一般包括以下几个部分：年限（行龄、本工种工龄）、学历、职称与证书、工作经验与成果。具体形式如下：

图9：经验成果开发实例

	初级	中级	高级	资深
行龄		5年	8年	12年
本职工种龄		3年	5年	8年
学历	大学本科及以上学历	大学本科及以上学历	大学本科及以上学历	大学本科及以上学历
职称与证书 (加分项)	——	证券从业人员资格考试（2科以上）； 基金从业资格考试（2科以上）； 国家司法考试： CPA；CFA；CRM；ACCA； 银行间本币市场交易员资格证书； 上海清算所业务资格证书； 中债登债券托管结算资格证书		
工作经验 与成果	从事过投资研究、交易执行工作	参与编写政策研究报告X篇； 投资规模X亿元 收益X万元	主持编写政策研究报告X篇； 投资规模X亿元 收益X万元	主持编写政策研究报告X篇； 投资规模X亿元 收益X万元

资料来源：亚联咨询

经验成果基本上可以理解为某一级别任职资格的必要条件，只有硬件达标，才能进入认证程序。

三、建机制

在标准开发完毕后，必然面临员工认证和应用，使得任职资格体系能够顺畅运行和落地。

认证中，需要注意的是四个标准需要分别认证，同时认证过才可以，如有一项认证不过，即视为未通过。因为以上四个标准是逻辑关系，而不是总分类的权重关系。

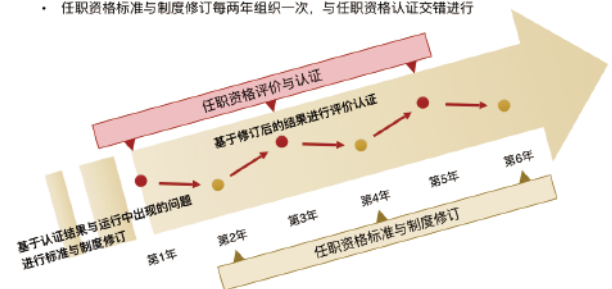
另外，在该行进行机制设计中，员工认证时可以选取一个主要工种和两个次要工种，使得员工可以拓展发展通道，可以多通道发展。当其辅助工种认证至中级时，可以申请调整岗位。

1. 认证过程

（1）不同的职类工种，我们设置不同的认证周期安排，具体如下：

图10：认证安排实例

- 除客户经理职种外，各职种每两年实施一次任职资格评价与认证
- 客户经理职种每年实施一次评价认证
- 任职资格标准与制度修订每两年组织一次，与任职资格认证交错进行



资料来源：亚联咨询

（2）认证流程。不同等级认证程序有所不同，但整体认证流程如下：

图11：认证流程设计



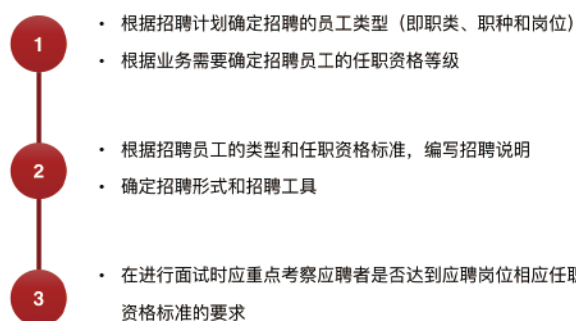
资料来源：亚联咨询

2. 任职资格应用

任职资格主要应用于招聘、人才选拔、薪酬调整、培训体系建设等人力资源模块。

(1) 招聘方面。主要依据岗位不同的任职要求去匹配人员。

图12：招聘方面应用



资料来源：亚联咨询

(2) 人才选拔。对于次要职种中级人员开辟绿色通道，可以直接进入最后面试环节。

图13：人才选拔方面应用



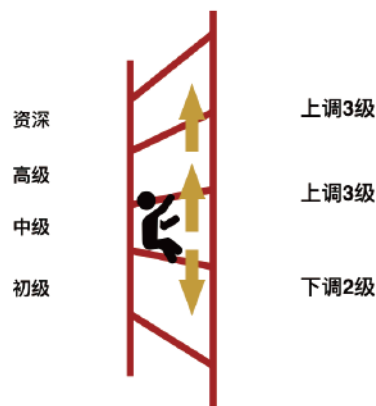
资料来源：亚联咨询

(3) 薪酬调整。依据以岗位为基础、能力为补充的定薪原则，在岗位标准定价基础上，任职资格等级是员工进行薪酬动态调整的主要依据。

(4) 培训体系。任职资格体系是培训体系的基础条件，通过任职资格标准与员工个人的能力差异，会得到培训体系的需求内容。使得培训体系更具有针对性。其知识标准是培训体系课程设计前提之一。

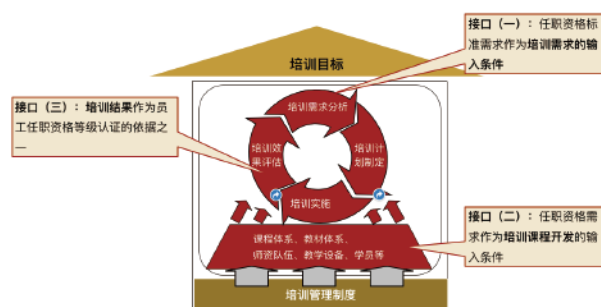
图14：薪酬方面应用

- 实行员工任职资格等级调整与薪酬调整相匹配的原则



资料来源：亚联咨询

图15：培训方面应用



资料来源：亚联咨询

以上是任职资格体系构建的基本框架与过程，当然不同的银行会有各自的战略发展方向，有各自的队伍建设思路，我们需要根据实际情况进行分析，设计不同的能力构建方案，使得员工的能力能够得到有效、科学、规范的管理，为银行的长期发展注入人力资源的活力。

组建地方国有金融控股集团的现实意义

亚联咨询 刘官明

一、金融控股集团的定义

关于金融控股集团或金融控股公司相关概念的界定，目前国内外尚无统一的标准。

金融控股公司一词最早起源于美国，在1999年美国通过的《金融服务现代化法案》有关银行控股公司组织结构的条款中首次提出了“金融控股公司”这一法律术语，但并没有给予明确的定义。

欧盟于2002年发布的《关于对金融集团下属的信用机构、保险公司及证券公司等机构的附加监管指引及修订其他相关指引》提出，成为金融集团需具备一些基本条件，如金融机构处于该集团的核心地位，至少有一个机构属于保险业以及有一个机构属于银行业或其他投资管理机构，且这两类机构的财务报表并表后对集团财务状况有重要影响；如果不符合上述条件，则只有该集团的主要业务属于金融领域，才可能被认为属于金融集团，否则，该集团就属于非金融集团。

2004年，我国台湾地区《金融控股公司法》对金融控股公司的定义为：金融控股公司是指对银行、保险公司或证券商所持有的股份具有控制性，并依照金融控股公司法设立的公司。

联合论坛、巴塞尔银行监管委员会、国际证监会、国际保险监督官组织公布的2012年版《金融集团监管原则》对金融集团的定义是：在受监管的银行业、证券业或保险业中，实质性地从事至少两类金融业务，并对附属机构有控制力和重大影响的所有集团公司，包括金融控股公司。

我国相关法律法规未对“金融控股集团”“金

融控股公司”下过严格的定义，亚联咨询认同2012年版《金融集团监管原则》中对金融控股公司概念的界定。在实践中，金融控股公司被称为金融控股集团有限公司，简称金融控股集团或金控集团。

从定义可以看出，金融控股集团是介于混业经营体制和分业经营体制之间的一种组织形式，是当代金融组织创新选择的趋势。金融控股集团模式的主要特点在于“集团混业、经营分业”，即通过控股不同业务类型的具有独立法人资格的子公司来实现业务的自由化。各子公司所从事的金融业务都是单一的，并由银行、证券、保险等金融监管机构予以专业化监管，因此不必对分业经营和监管体制进行根本性的变革，有利于实现金融经营和监管体制的平稳过渡。

二、金融控股集团的模式分类

按金融控股集团的控股主体划分，金融控股集团可以分为金融机构控股集团、产业资本控股集团、政府主导型金融控股集团。按金融控股集团母公司职能不同划分，金融控股集团又可以分为纯粹型金融控股集团、经营型金融控股集团。

1. 金融机构控股集团

金融机构控股集团是指控股公司为本身从事一种金融业务的金融机构，并全资拥有或控股从事其他类型金融业务的公司，集团母公司本身可以是商业银行、证券公司或者保险公司等。按照集团母公司从事金融业务的不同金融机构控股集团又可分为三种：

(1) 以银行独资或合资成立从事证券业务等

子公司形成控股公司。如中国建设银行与J.P.摩根合资建立中国国际金融有限公司，中国工商银行和香港东亚银行合资成立工商东亚，中国银行重组香港中银集团，成立中银香港并构建了中银集团的基本框架。

(2) 以保险公司为主体从事保险、证券和信托等业务的控股公司。如平安保险控股平安信托，并通过平安信托控股平安证券，借以同时从事保险、证券、信托等业务，因此，平安保险就形成了以保险为主业，涉足信托、证券、银行和实业投资的混业经营模式。

(3) 以证券公司为主体构建证券控股公司。如南方证券成立华德资产管理公司，银河证券成立银河资产管理公司分拆委托理财业务等。

2. 产业型金融控股集团

产业型金融控股集团是指实体产业通过参与或控制金融机构股权，组建产业型金融控股集团，控股母公司是一个非金融机构的产业实体，但其全资设立或控股银行、证券、保险等两种或以上的金融子公司，金融子公司也是独立的经济实体。如以实业化为核心并控股华润银行、华润深国投信托、华润资管等公司的华润集团。

3. 政府主导型金融控股集团

政府主导型金融控股集团是指金控集团由地方政府主导，以参股或控股方式进入金融领域，以“地方财政+金融资本”形式出现，以地方国有资产为基础组建。地方政府主导的金控集团可以对分散的地方金融机构的地方财政性质股份进行有效整合，对地方金融资源实现集中控制。

各地政府根据其掌握的金融资源，组建金融控股集团的方式多种多样，比较具有代表性的包括：上海国际模式是地方金融资源整合的典型；天津泰达模式是地方金融资源与产业资源融合的典型；重

庆渝富模式是地方产业资源优化配置的典型。

地方政府选择何种类型的金融企业作为建设金融控股集团的平台，主要与所掌握的金融类企业的发展情况密切相关。对地方政府而言，最现实的考虑就是将所掌握的实力最强大的金融类企业重组为金融控股集团的平台，然后再进一步扩大业务范围。凭借其独特的国资背景，地方金融控股集团在与当地其他金融机构竞争时，拥有得天独厚的优势。

4. 纯粹型金融控股集团

在纯粹型金融控股集团架构下，集团母公司只掌握子公司的股份，不从事具体的金融业务，具体金融业务（如银行、证券、保险等业务）由其全资（或控股）拥有的各个子公司通过专业运作的方式经营，并独立经营、独立核算。这种模式的特点是，控股集团母公司是一个专门负责投资和管理机构，通过股权投资和收购、兼并等整合控股子公司资源，取得股权收益，使集团成为综合性的大型混业金融机构。

纯粹金融控股集团母公司作为整个金融控股集团全部子公司的控制及管理中心，主要是制定和落实集团的整体战略，协调内部资源共享，负责收购兼并、股权转让和子公司股权结构变动，协调公司内部资源、对外投资，以及从事监督和管理职能。集团母公司的投资功能主要体现在其不断地进行资本运作，收购其他相关公司股权，进行兼并重组，不断优化金融资源配置和形成新的投资等。

纯粹金融控股集团优点主要体现在以下几个方面：一是资本利用的高效率。纯粹金融控股集团在集团层面不经营具体的业务，全部资金可以用于对子公司的业务发展支持上，具有双层甚至多层财务杠杆效应。二是战略管理的高效率。纯粹金融控股集团主要职能集中在战略管理，具体业务经营管理由子公司管理层负责，战略管理与业务经营的分

离，适合较大型的企业集团。三是资源整合与资本运营的高效率。纯粹金融控股集团在股权经营与管理方面具有天然的优势与灵活性，进入和退出子公司十分方便，交易成本、资本运营成本低廉。

纯粹金融控股集团模式也具有一定的不足，由于纯粹金融控股集团业务领域较分散，形成核心能力和一致经营理念难度较大，受规模扩大和业务种类增加影响，经营管理难度和专业性会逐步加大。

5. 经营型金融控股集团

在经营型金融控股集团架构下，集团母公司自主经营核心业务领域，对于其他非主营业务领域由控股子公司经营，集团公司既是业务营运中心，也是战略管理与决策中心，集团公司的职能相对复杂。

相对纯粹金融控股集团，经营型金融控股集团在一定程度上更能够最大化地实现经营效率，但由于自身体制的原因，经营型金融控股集团更容易产生黑箱操作和关联交易等现象，不但会增加集团母公司自身的经营风险，而且还会增大金融监管当局的监管难度。所以，经营型金融控股集团对自身风险防范以及金融监管能力方面都有着更为严格的要求。

以核心业务为银行业的金融控股集团为例，母公司本身是商业银行，既要负责全公司以及各子公司经营战略的协调与发展，又要从事商业银行业务。在这种模式下，金融控股集团的战略策划、财务管理、业务发展、风险控制、资源整合、信息共享等一般以银行母公司为核心进行；银行母公司与控股子公司之间时常出现利益冲突；虽然在银行与其他非银行金融业务之间设有防火墙，把集团风险控制一定范围内，但有时银行母公司会突破限制；当集团风险控制目标与银行母公司目标不一致时，风险控制往往不易落到实处。

三、组建政府主导型金融控股集团的意义

除北、上、广外，地方性中小金融机构整体实力较小，在资产规模、治理结构、经营管理水平、经营效益、产品服务、人才、IT、品牌等各方面与国有银行、全国性股份制银行相比，都处于竞争中的弱势地位，通过组建地方国有金融控股集团，对提升地区金融业的竞争力和影响力，促进区域经济的发展壮大具有重大现实意义。

1. 整合资源，提升市场竞争能力

组建地方政府主导的金融控股集团将地区相对分散的金融资源按效率和安全的原则重新整合，可以充分发挥银行、证券、保险、基金、信托、财务、金融租赁、期货、权证、私募、风投、担保等金融机构的协同优势，通过并表组建，壮大资本规模，有利于与区域内的全国性金融机构和外资金金融机构展开公平有序的竞争，增强区域内金融体系的活力，提高区域金融的市场化水平和辐射吸纳能力。

2. 创新产品，满足客户差异化需求

组建地方政府主导的金融控股集团可以在销售渠道、信息资源、人才资本、交易平台等方面共享，有利于跨行业的金融产品和经营模式的创新，更好地满足不同客户对金融产品和服务的差异化需求。同时，由政府汇聚各类金融机构资源，可以大大节约管理和交易成本，发挥品牌效应。

3. 处置不良，化解金融风险隐患

组建地方政府主导的金融控股集团通过把地方金融机构的不良信贷资产剥离出售给地方资产管理公司，该公司转而可再与集团内其他相关子公司合作，通过资产证券化、债转股等方式逐步消化，达到有效处置地方金融机构不良资产，化解金融隐患，改善金融发展环境的目的。

4.吸引人才，促进区域金融发展

金融控股集团在业务领域、规模以及效益方面，对人才要求较高，组建金融控股集团将吸引更多高层次的金融人才加盟，有利于提升地区金融形象，增强区域经济发展活力，推动地方金融业向更高水平发展。

四、国内外同业案例

淡马锡控股有限公司

淡马锡控股有限公司（以下简称“淡马锡控股”）成立于1974年，是由新加坡财政部全资拥有的政府控股公司，仅持有并管理股东，按照市场经济规则自主经营。截至2015年底，公司总资产为4058亿新元。

（1）淡马锡控股与政府的关系

财政部对淡马锡控股的经营活动监管但不干预，重大事项审核但不承诺，鼓励其大胆自主经营但又不失控。

财政部主要职责：负责派遣政府公务员到淡马锡控股任职；负责淡马锡董事会人员及主要领导人的任免；负责经营业务范围的审定；负责重大投资项目的审批；负责财务报表的审核等。

在淡马锡控股的内部运营管理方面，董事会有权决定公司经营的大政方针、股息分配及配股等事宜。公司在投资决策、资金使用等方面也享有完全的自主权，不受财政部的制约。

（2）淡马锡公司的治理结构

淡马锡公司本身没有股东会 and 监事会，其董事会具有代表国家经营国有资产，行使股东权力，支配股权等多项权利。它有权决定国有资本的扩张、送股和售股以及按股权回报率调整股权结构，有权决定直属控股子公司董事会的人选，有权审定直属子公司股息分配方案等。但对于除直属子公司以外

的各个层次的公司企业，淡马锡控股与他们不形成直接的产权关系，主要是通过直属子公司逐级实施产权管理。董事会成员分为股东董事、独立董事和执行董事，大部分董事会成员是非执行独立董事，均为来自私营企业的商界领袖，若董事会成员的利益与淡马锡的利益有所冲突，他们会相应回避。

股东董事。来自财政部的出资人代表和政府的高级公务员，他们由政府委派，代表了出资者的利益，不在淡马锡控股领取薪酬，其薪酬由政府支付。

独立董事。由商业经验丰富的民间企业或跨国公司的优秀企业家担任，他们的加入确保了淡马锡在世界范围内进行资本运作和各种战略投资的有效性和准确性。如果这名独立董事所拥有的其他利益与淡马锡的利益相冲突，他将被禁止出席淡马锡董事会，以使董事会保持一种客观公正性和作出独立判断的能力。

执行董事。来自淡马锡控股的管理层或淡联企业的领导层，因此也称为内部董事，他们负责执行公司的发展战略。何晶目前的身份就是执行董事兼执行总裁（CEO）。

董事会下设执行委员会、审计委员会、领袖培育与薪酬委员会三个专门委员会。淡马锡董事会在以下四个方面承担职责：引导管理层、独立监督管理层、考评管理层绩效并建立接班计划、保证遵循法律法规。

经理层。淡马锡控股管理层拥有一批面向全球招聘，熟悉不同行业投资环境的专家。例如从世界级金融机构如汇丰、花旗、美国运通聘来的金融专才。每个人都有自己的强项。此外，淡马锡也和外部专家维持良好的合作关系和进行广泛的交流，综合公司内、外部专家的意见使淡马锡控股能有效监督和判断旗下公司的经营业绩。

（3）淡马锡控股的制衡机制

激励机制。淡马锡控股董事及总理由总统任命，董事会中的政府公务员兼职不兼薪，薪水仍由政府支付，淡马锡控股不支付薪水，但是政府会根据经营状况，对委派的董事实行奖惩（基本工资基础之上的奖金）。经营业绩好的，董事可以升迁，担任更重要的职务，获得更多的薪金。如果经营业绩不佳，董事将不再被委任为管理人员，如果董事不按政府意图办事，政府可以随身予以撤换。

约束机制。一是所有权约束，淡马锡控股是通过国家控股方式拥有众多上市和非上市公司的股份，国家作为股东拥有财产所有权、剩余索取权和控制权，只是国家股东对所有权的委托其产权代表董事会去行使该项职能；二是内部监

督和约束，主要是指股东及董事会对经理的监督

和约束，淡马锡控股的经营目的就是盈利以实现资产增值，国家作为股东的投资目的是得到长期的利益，为了保证自己的利益，国家通过任免董事会人员及总经理来实行有效的监督，作为董事会，其职责是制定重大的和长期的战略方针，挑选经理人员，对下属子公司的经营活动负有监督管理和保证资产增值的责任，如董事不能有效履行其职责，则会被政府罢免；三是外部监督和约束，主要来自政府、产品市场、资本市场和经理人市场的竞争，新加坡实行严格的反腐倡廉法律和法规，除由总统直接负责的反贪局对国家公务员的公务活动进行监督外，政府还鼓励新闻媒体对侵吞国家财产和贪枉法的行为进行公开曝光。

关于背景调查的三大误区，你了解多少？

亚联人力 韩伟

根据2017年中国职业信用网的数据显示，我国互联网上的简历85%涉及造假；2017年中国职场诚信报告显示，83%的HR和个人都认为，现在中国的职场诚信现状非常不佳。在调查中，只有约33%的HR接触过或使用过背景调查，而在美国，80%以上的雇主都会进行全员背调。

在职场诚信遭遇危机的今天，背景调查越来越被企业所认可，成为人力资源招聘工作过程中的一道必经程序。

亚联人力在帮助客户对候选人进行背景调查时发现，有相当一部分HR对背景调查存在一定误区，导致背景调查无法发挥真正的作用，下面我们一块来看一下，这些误区你了解多少。

1. 基层员工不用查

在中国，背景调查仍被认为是流程繁琐、价格高昂的服务，无须大量普及。一般只需要HR完成一些身份、学历的认证即可，企业只会对比较重要的人选委托第三方机构进行背景调查。

这样做真的能有效帮助企业降低用人风险吗？

我们曾服务过一家金融客户，其中一个背调委托项目是对该企业高层领导的司机进行背景调查。做过招聘的HR都知道，领导身边的司机是离领导最近的人，很多机密信息都会被司机获取，有时也会交办司机一些重要事项。所以，司机的职位虽属基层员工，但其对素质、人品的要求甚至比中层干部还要高。据此，我们对司机人选的背景进行了详细调查，最终通过对全国司法信息进行查询核实，了解到该人选曾是涉案人员，我

们建议客户放弃雇用该人选，最终客户采纳了我们的建议。

所以我们建议，在招聘过程中，无论是基层人员还是高层领导，均需要对其进行一定程度的背景调查。可以通过背景调查产品的灵活组合以及合理安排来有效提高招聘效率、降低企业用工风险。

2. 背景调查只能在候选人入职前进行

一位HR曾向我们咨询，候选人入职后是否还能对其进行背景调查？

这可能是很多HR的疑问，难道不是应该在入职前做好背景调查吗？一旦入职后进行背景调查，这不是在指向HR不负责吗？！

后来，这位HR告诉我们：曾经有一位猎头推荐来的所谓“牛人”入职公司，由于用人部门着急用人，HR只看了猎头公司提供的背景调查便帮助候选人办理入职，结果还没过试用期，各种问题就暴露出来。这时，企业再对人选进行背景调查是否合规？

通过律师的解答，我们了解到，只要处理好法律问题，企业是有权在人选入职后进行背景调查的。当然，还是建议企业在员工入职前能够有充分的时间做好详细的背景调查。如果确实需要在入职后才进行背景调查，我们建议HR最好在合同里与候选人约定：为保障员工信息的真实，公司可以随时对员工进行背景调查。这样在用人部门催促入职的情况下，HR可以先允许入职，随后对员工开展详细的背景调查，如果发现问题，则

提交给用人部门进一步评估。这样既可以保证人员及时到位，又可以为背景调查争取充分的时间。

3. 全员背调采取统一标准

我们曾帮助一家金融企业对其背景调查流程进行优化。当时，该公司实施全员背调，采用的方式是常规背调，包括个人基本信息、职业征信信息，背调流程高度统一。

一次，该企业招到了一位满意的总监人选，在复试通过后，进行了常规背景调查，该候选人通过审查后顺利入职。没想到入职3个月后，在供应商的选用问题上出现了很多漏洞，该企业觉察到问题，立即委托我们重新对该人选进行背景调查，通过使用亚联人力独家金融大数据平台核查，我们发现，该人选在多家注册公司担任高管，且都与之前所选供应商有着种种关系，而这类信息恰恰是传统背调无法核查到的。（亚联金融大数据查询是亚联人力的特色背景调查服务项目，通过对候选人的企业注册情况、个人信贷情况、个人担任高管情况、个人对外股权投资等情况进行核查，帮助雇主充分了解候选人的个人征信信息，为企业用工提供多一层保障。——编者注）

于是我们重新帮助该企业构建背景调查流程、调整背景调查方案及产品组合，通过因岗而异、区分层级等综合因素的考虑，为企业匹配最佳背景调查解决方案。

相信以上三点背景调查误区，如果HR能够准确识别并重点关注，在企业用工管理和风险防范上一定可以有所提升。

在背景调查逐渐普及的中国，各类产品层出不穷。尤其是在“互联网+一切”的时代，“互联网+背景调查”的方式走进人们的视野，而传统背景调查服务也因其独特的优势居于不可替代的位置。那么，如何选择适合您的背调服务呢？我们

做了一份对比：

传统背景调查所采用的全人工操作方式，能够对信息进行准确分辨，确保了其较高的数据可靠性，但也由于全人工的操作方式较为单一，所得信息的全面性受限、反馈速度较慢、价格较低，已无法满足企业对于速度的要求。相较于传统背景调查，新兴的互联网背调所表现出的是一种快捷、低成本的背景调查方式，但由于互联网背调仍处于起步阶段，其信息权威度较差（非征信部门权威数据）、数据库更新不及时等问题，也成为该行业亟待改进的问题。

相较于传统背调与互联网背调，亚联金融大数据背调兼具传统背调的准确性与互联网背调的快捷性，在此基础上直接对接权威征信系统数据库，形成传统背调+金融大数据背调的全新背调方式，力求为您呈现人选最全面的信息，最大程度降低企业用人风险。

2018年，亚联人力推出拳头产品——金融大数据背景调查，借助亚联金融大数据平台，凭借前沿技术，从个人征信角度出发，在保护个人隐私的前提下，对候选人的学历背景、工作经历、职业操守、信用资质等进行多维度考量，客观公正地呈现候选人的全貌，为企业录用人才提供真实、可靠的依据。

亚联人力始终致力于将最准确、最全面的背调数据呈现给您，以传统背调（辅助）+金融大数据背调的调查方式，真正实现兼具品质与效率的金融大数据背调服务。

目前，亚联人力的标准型背调产品有通用版与专业版两种，同时我们可以根据企业的实际需求为您定制专属背调产品。

图1：市面背景调查产品特点对比

服务对比项		传统背调服务	互联网+背调	亚联金融大数据背调
数据	准确性	高	低	高
		人工，可靠性高	数据来源权威性值得商榷，可靠性低	人工+金融大数据平台，可靠性高
	全面性	低	高	高
		数据有限	数据较全面	除传统项目外，包含“司法信息”、“商业利益、个人征信等信息”
服务	反馈速度	5-7个工作日	1-7个工作日不等	1-3个工作日
	调查方式	网站、电话	数据库调用	传统方式+金融大数据平台
	价格	可选产品方案少，价格较高	产品支持订制，价格较低	产品支持订制，价格适中
增值	咨询与建议	真实反馈	无	真实反馈，可给予客户专业的劳动法律咨询和建议

资料来源：亚联咨询

图2：亚联人力背景调查产品方案



资料来源：亚联咨询

养老金融，构建我国养老体系中的金融实践

亚联咨询 刘福生

导读

2000年以来，随着我国60岁以上人口比例达到总人口的10.2%，根据联合国传统标准，当一个地区60岁及以上人口达到总人口的10%，或65岁及以上人口占总人口的7%，该地区即被视为进入老龄化社会，足见早在世纪之交我国便迈入了老龄化社会。近年来，我国深度老龄化社会日益显化，养老问题成为国计民生的重大问题不断凸显，在政府兜底的基本养老金压力日甚，企业与个人共同缴费的职业养老金（职业年金与企业年金）覆盖狭窄，以及个人养老金有待大力推进的总体形势下，着力构建保障有力的养老体系，完善养老服务，建立健全养老设施，已经成为政府的重要课题和迫切工作。养老金融作为金融与养老结合的全新实践，在全力构建我国养老体系与促进金融更好服务社会的过程中，可以而且应当发挥更好的作用。

摘要

深度老龄化背景下，我国的养老体系从整体上融面临基本养老金缺口逐渐加大，致支付压力日益凸显，同时职业养老金和个人养老金面临覆盖范围狭窄和发展缓慢等难题，严峻的养老形势需要我们加快构建保障有力、覆盖全面的养老体系，实现养老体系的三个支柱协同发展。

在我国经济体量不断加大的过程中，金融作为经济的重要助力和产业、服务的重要推手，积极发挥金融在我国养老体系中的协同作用，既是我们应对养老金压力骤增的重要参与力量，也是我们构建现代养老体系必不可少的市场力量。目前，我国金

融发展迅猛，无论从金融服务社会发展的角度，还是从金融自身发展的角度，都需要“金融+养老”的积极互动，协同发展。

在金融强监管与防范化解系统性金融风险的大背景下，实现和强化金融脱虚向实，需要金融不断加强对产业实体和社会服务领域的强劲支持。对于养老而言，积极发展养老金融，促进金融对养老服务的支持力度，本身既符合国家对养老事业的发展需求，是积极响应国家政策的因应之举，同时在金融强监管背景下，也是金融业本身积极推进业务转型，精准发力，妥善布局社会服务的重要举措，能够实现市场效益与经济效益的统一。

1.当前我国养老体系的严峻形势

1.1人口老龄化日益加剧

根据全国老龄办最新数据显示，截至2017年底，我国60岁及以上老年人口达2.41亿人，占总人口的17.3%；2017年，我国新增老年人口首次超过1000万人，预计2050年前后，我国老年人口将达到峰值4.87亿人，占总人口的34.9%；我国从2000年进入人口老龄化社会到2017年，18年间老年人口净增1.1亿人。

《“十三五”国家老龄事业发展和养老体系建设规划》预计，2020年全国60岁以上人口将增加到2.55亿左右，占总人口比重为17.8%。而联合国发布的《2015年世界人口展望》预测，2050年我国60岁及以上人口占比将达到36.5%，超过美国的33.1%和英国的30.7%，可以看出，相较于欧美发达国家，我国的人口形势显得更为严峻，老龄化问

题更加突出。

1.2 基本养老金保障能力脆弱

我国从上世纪90年代开始建立基本养老保险制度，目前已经实现了“全覆盖，保基本”的目标，但这种兜底性的由政府主导的基本养老保险无论从保障能力还是提升水平看，都远不足以支撑我国庞大的、增速显著的养老金需求。数据显示，作为我国养老第一支柱的基本养老金在2014年已经出现支出缺口，规模达到652亿元，之后不断扩大。2016年底，中国社科院社会保险研究所发布《中国养老金发展报告2016》，显示2015年城镇职工基本养老保险个人账户累计记账额（即只有数字而无金额的“空账”）已经达到47144亿元，而当年城镇职工养老保险基金累计结余只有35345亿，显示城镇职工基本养老保险制度资产和负债之间缺口越来越大。

远期来看，快速的老龄化趋势，叠加我国养老金体系尚不健全，未来我国将面临更加巨大的支出缺口。

1.3 职业养老金覆盖范围小

作为养老第二支柱和对基本养老保险制度的补充，我国的职业养老金包括在机关事业单位实施的职业年金与在企业间实施的企业年金，与基本养老金现收现付制不同，职业年金采取完全累计制，只有达到退休年龄后方可领取。其中，职业年金实行强制缴纳，由单位与个人共同缴纳，企业年金实行自愿原则，由单位发起，个人根据自身的意愿选择缴纳与否。

但是总体而言，我国的职业养老金仍然存在着覆盖范围狭窄与结构不均衡方面的显著不足：

覆盖范围狭窄。由于我国绝大部分企业都没有建立企业年金，致基金累计规模不足，这主要在于我国的企业整体负担水平过大，加上企业年金采取

自愿原则，削弱了企业年金的实施能力。根据《2016年度全国企业年金基金业务数据摘要》数据显示，2016年全国仅有7.63万户企业建立了企业年金，参加职工人数为2324.75万，加上职业年金所覆盖的3000余万机关事业单位工作人员，职业养老金所覆盖的人群总共不过6000万上下，覆盖范围明显偏窄。

结构不均衡。总体来看，受我国区域经济显著差异的影响，我国的企业年金发展呈现出明显的结构化失衡，就是东部地区企业年金的发展快于中西部地区，经济效益好的国有企业与外资企业快于民营企业。显然，这种结构性差异在短时间内仍然难以改变，在未来相当长一段时期，此种局面仍将沿袭下去。

1.4 个人养老金有待大力推进

相比于强制缴纳的国家基本养老金和职业年金，以及自愿缴纳的企业年金，二者在养老金个人账户投资选择权上的缺失，无疑从整体上形成了一种无谓损失，毕竟这种国家代替个人进行资金控制和投资选择的机制无形中抑制了资金的利用效率，无法有效实现个人特质偏好的投资匹配。作为第三支柱的个人养老金，无论是从弥补第一支柱保障能力脆弱和第二支柱覆盖范围狭窄，还是对养老投资选择权等方面看，都有着更为显著的效率属性。事实上，这种强化第三支柱，加强个人自我保障是提升养老储备水平的最优选择之一，如通过完善的法律法规和政策保护机制，最大化地便利个人通过购买各项商业保险产品、个人养老保险产品或储备其他资产，有利于提高个人养老保障水平，这也是通过社会机制建设，将养老最终落实到个人身上最为有效和富于效率的方式。

但长期以来，个人养老金制度建设缺乏总体规

划，没有得到应有的重视，尽管部分商业保险公司、银行和基金公司自主经营的商业性养老保险业务近些年发展如火如荼，居民参与意识与行动也热情高涨，但仍然处于初级阶段，无论从市场化、成熟度与专业化等方面考量，都存在着差距。上世纪90年代初，我国曾提出“逐步建立起基本养老保险与企业补充养老保险和职工个人储蓄性养老保险相结合的制度”，但囿于对养老体系的建立还处于摸索发展阶段，对第三支柱的定位缺乏明确发展思路，发展实践也不足，致相关政策出台迟迟受延。2015年，国家发布“十三五”规划纲要，提出“推出税收递延型养老保险”；2016年7月，《人力资源和社会保障事业发展“十三五”规划纲要》提出“推出个人税收递延型养老保险”；2017年“两

会”期间，财政部表示相关部门就第三支柱涉及的政策和技术问题进行了深入研究，相关政策基本成型。后期，关于个人养老金的第三支柱发展仍然需要大力推进。

图1：2009—2016年我国60及65岁以上人口数量及占比



资料来源：国家统计局，亚联咨询知识管理中心

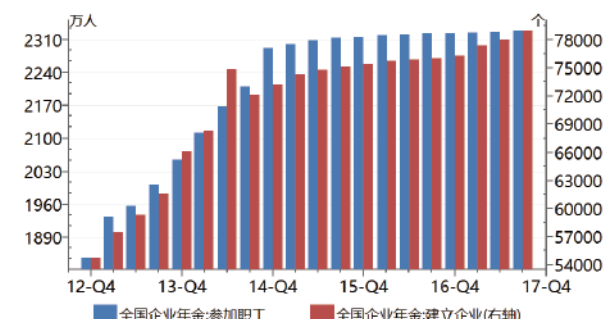
表1：2007—2015年我国基本养老金个人账户总体变动

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
记账额	11743	13837	16557	19596	24859	29543	35109	40497	47144
做实账户额	786	1100	1569	2039	2703	3396	4154	5001	3274
空账额度	10957	12737	14988	17557	22156	26147	30955	35973	43870
累计结存	7391	9931	12526	15365	19497	23941	28269	31800	35345

单位：亿元

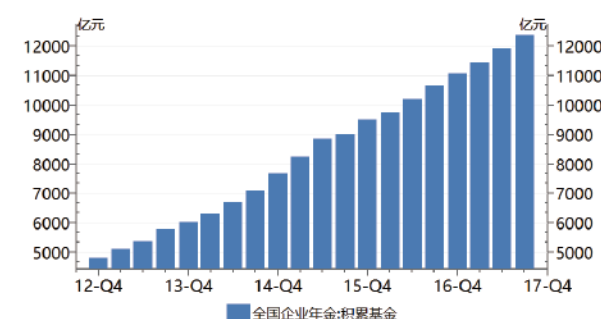
资料来源：公开资料，亚联咨询知识管理中心

图2：我国企业年金企业与职工参与程度



资料来源：wind，亚联咨询知识管理中心

图3：我国企业年金基金累计规模



资料来源：wind，亚联咨询知识管理中心

2.发挥金融在养老资产配置中的协同作用

随着我国深度老龄化社会的不断形成与加剧，以及少子化形成的家庭规模的迅速减小和伴随城市化过程中导致的大量空巢家庭的出现，叠加我国养老金体系尚不完善，养老金待遇水平偏低，过度依靠过去传统的子女养老模式显然已经难以维系。

在社会化、产业化的养老模式确立与发展过程中，金融作为日益重要的资产配置工具，发挥其在现代养老资产配置中的协同作用，实现“金融+养老”的深度结合和双向互补，既必不可少且大有作为，是我国未来养老市场化的必然路径，在此过程中所催生的以养老为目的的投资需求也将日益显现。

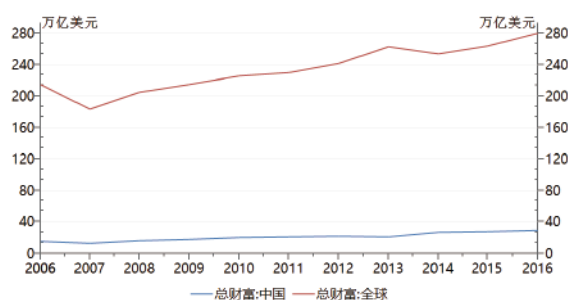
2.1我国金融在助力养老财富上的巨大发展空间

根据瑞信全球财富报告数据显示，2016年我国财富总额达到29万亿美元，其中金融资产占家庭总财富的比例为47.3%，相较美国71.8%的水平，

预示我国家庭在金融资产配比上仍有巨大空间。毕竟，家庭金融资产配置本质上在于谋求财产在未来中长期的保值增值，从而为应对未来风险提供保障，包括为日后养老提前做好金融储备，联系我国的老龄化情况，以及我国居民对养老的日益关注与迫切需求，金融在未来养老中的重要角色将日益凸显。

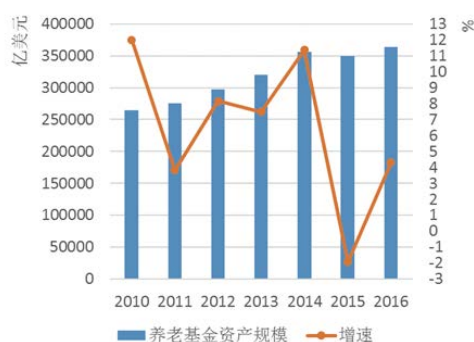
《2017年全球养老金资产研究报告》显示，2010年以来，全球养老金资产规模由26.5万亿美元增长至2016年的36.44万亿美元。同时，养老金资产规模增速也高于GDP增速，2010—2016年，全球养老基金资产规模年均复合增速为5.45%，而同期GDP年均增速为2.39%。与此相反，2016年底，我国基本养老金、企业年金和全国社保基金总规模约6.8万亿元，占2016年我国GDP总额74万亿元的比重不足10%，显示巨大差距的同时，也预示着巨大的潜力。

图4：2006—2016中国及全球总财富规模



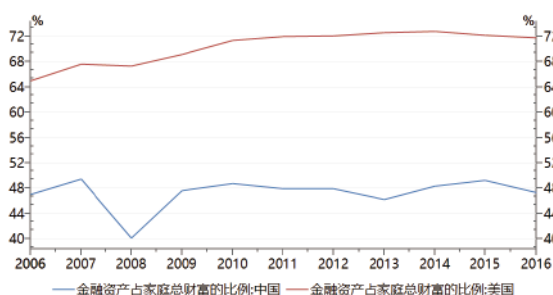
资料来源：wind，亚联咨询知识管理中心

图6：2010—2016全球养老基金规模及增速



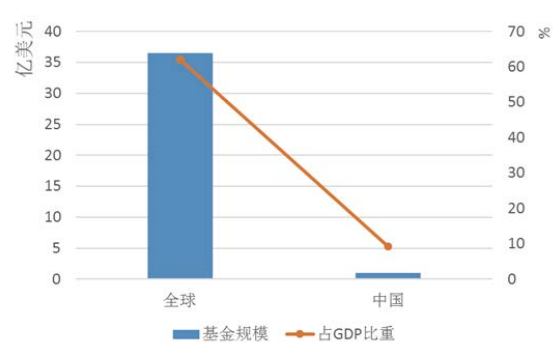
资料来源：亚联咨询知识管理中心

图5：2006—2016中美金融资产占财富比例



资料来源：wind，亚联咨询知识管理中心

图7：2016年中国与全球养老金规模及占比



资料来源：亚联咨询知识管理中心

2.2 金融与养老三支柱亟待深度结合

对于绝大多数人而言，养老金对应着未来的财产，基于保值增值的考虑，这些养老财产借助于金融，可以有效防止通胀及对冲其他风险。另一方面，从长期来看金融所代表的资本市场具有良好的投资回报，一般而言，人们从储备养老金到退休后领取养老金，中间有着较长的过程，在这一过程中积极利用金融市场工具对养老金进行投资管理，无疑有着较好的投资回报，在实现良好的时间价值的同时，对于强化我国养老体系的三个支柱也作用甚大。

2.2.1 强化第一支柱投资管理

由于我国基本养老金采取现收现付制，加上老龄人口不断加剧和劳动力人口锐减，导致我国基本养老金给付缺口不断加大。显然，这种过度依赖不断减少的劳动力人口缴纳的基本养老金为日益增多的退休人员领取养老金提供支付保障，本身不仅难以持续，而且保障能力有限，在长期计划生育影响，新生人口增速严重受阻，新增劳动力明显降低，导致全社会基本养老金缴纳规模递减的情况下，这种“空账”运营模式将从根本上危及我国未来的基本养老保障能力。

所以，强化基本养老金投资管理，有效借助金融工具，进行积极稳妥的投资，既是应对我国基本养老金支付缺口压力的长效办法，也是我国基本养老金全国账户科学管理的必然选择。自2001年全国社保基金投资收益率来看，尽管经过2007年的高点之后，一路下滑，2016年也是继2008年和2011年-6.79%和0.86%后的第三低，投资收益率仅1.73%，回到2001年的投资水平，显示今后我国社保基金投资收益在安全与收益上有待加强，以确保居民的“保命钱”不受威

胁。另一方面，据人社部2月26日透露，北京、安徽等10个省（区、市）去年签署的4400亿元委托投资合同目前已有2831.5亿元资金到账并开始投资。同时，江苏、浙江、甘肃、西藏4省（区）政府已审议通过委托投资计划。这意味着，推进企业职工基本养老保险基金投资运营，启动城乡居民养老保险基金委托投资运营，推动落实划转部分国有资本充实社保基金实施方案，增强社保基金支撑能力，开始逐步得到实施。

2.2.2 积极推动第二支柱、第三支柱金融资产结构化配置

截至2016年底，我国企业年金资产运作规模达到10756万亿，年金资产规模年增长1496亿元，连续5年增量破千亿，但是受基数持续增加，以及退休参保职工逐渐增多待遇领取增加的影响，年金规模增速从2009年63.2%的高位持续下降，2016年增速仅为16.2%，全市场平均收益率为3.03%。

目前，我国第二支柱的职业养老金尚未放开个人投资选择权，第三支柱的个人税延养老金尚未落地，但是提前统筹谋划，做好政策设计，积极推动职业养老金和个人养老金配置金融资产仍然十分必要。

这是因为，无论是第二支柱的职业养老金还是第三支柱的个人养老金，采取的是完全积累制模式，其间有着长达几十年的存续期，客观上存在通过市场化投资实现保值增值的需求。另外，我国要发展成熟完备的资本市场，也应当为其营造必要的宽松环境和配套措施，支持、鼓励和保护投资者积极参与资本市场，一方面培育人们良好的投资习惯和行为，另一方面推动金融资本市场发展。可以通过专设产品模式，一方面降低人

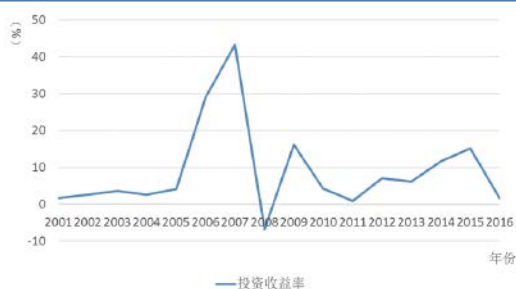
们投资选择的难度，保护投资者利益，实现补充养老金保值增值与个人选择之间匹配，另一方面便于市场监管，维护市场稳定。毕竟，第三支柱的核心是个人根据自身需求建立的养老规划，而每个个体的养老金融需求均不一样，只有多元化的产品才可能匹配各类人群不同需求和风险偏好。

如在美国，截至2016年末，第三支柱个人退休账户（IRA）资产达7.85万亿美元，占三支柱养老金的30.3%，是第一支柱的2.8倍，其中公募基金占比46.8%，股票、债券等资产占比40.5%，银行储蓄占比7.6%，商业保险产品占比5.1%，体现了投资渠道多元化的发展趋势。在这一过程中，美国通过第二支柱的401（K）和第三支柱个人退休账户（IRA）与资本市场相结合，在赋予个人投资选择权的同时，建立默认投资机制，为部分金融投资知识不足者提供投资选择，如针对第二支柱的401（K）账户，建立“合格默认投资工具”（QDIA）制度，主要包括目标日期基金

（TDF）、目标风险基金（TRF）、专业管理账户、类似平衡基金的投资组合等。在参加者未做出主动选择情况下，账户可以自动默认选择QDIA产品。同时，通过制度设计，畅通第二支柱和第三支柱账户间的流动渠道，促使养老储蓄的无间断转移，便利劳动力流动和配置，这使得美国人在退休或者换工作时，可以选择将第二支柱401（K）账户资产转移至第三支柱IRA账户，在此过程中，每一笔工资缴费、基金投资、待遇领取都在账户内形成资金和信息的闭环，从而可以准确记录账户持有人的储蓄和投资记录，同时通过账户政府能准确掌握个人养老金的缴费规模和投资收益，然后在其退休领取阶段做到更为准确地进行征税。

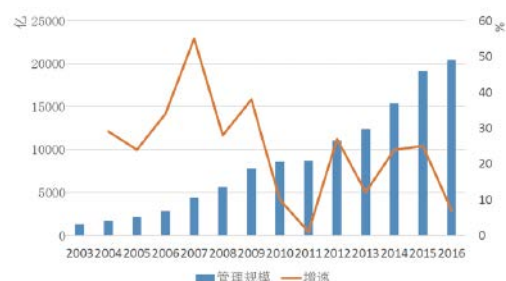
通过科学合理成熟的补充养老金制度设计机制，一方面形成了美国在养老金融资产配备上的优异水平，另一方面也推动了养老资产与资本市场的良好结合，形成良性循环，在大幅减轻政府负担的同时，增加了居民的养老储备。

图8：全国社保基金近年投资收益率



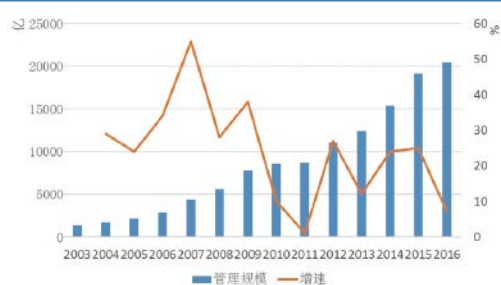
资料来源：亚联咨询知识管理中心

图10：2007—2016我国企业年金规模及增速



资料来源：亚联咨询知识管理中心

图9：全国社保基金近年管理规模与增速



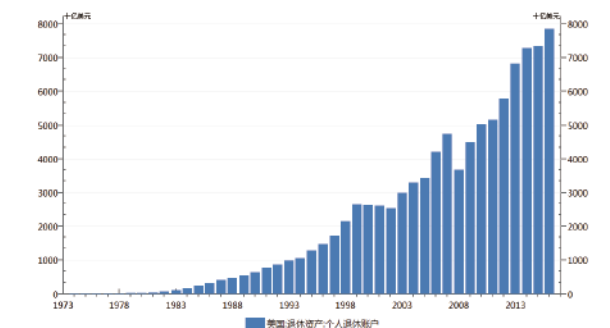
资料来源：亚联咨询知识管理中心

图11：2007—2016我国企业年金投资收益



资料来源：亚联咨询知识管理中心

图12：美国IRA历年资产规模



资料来源：wind，亚联咨询知识管理中心

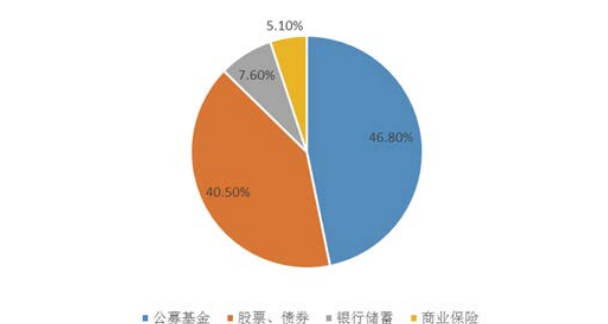
3.当前我国养老金融产品与市场发展

3.1银行养老产品

迄今为止，在我国的金融体系中，银行的主导性地位依然存在，以至于我国的资本市场在融资方式上还停留在以银行为主导的间接融资层面，那么发展养老金融，当然离不开银行体系的强力支持。伴随我国养老需求的不断强化，养老市场作为有待深度开发的领域，银行通过产品设计与周到服务，积极加大养老金融资产配置力度，值得期待。

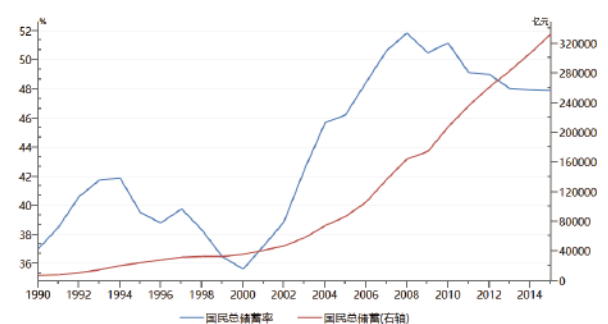
养老储蓄产品。长期以来，银行储蓄作为居民家庭财产的重要配置，一直居高不下，央行数据显示，2016年以来我国个人存款常年超过60万亿，显示我国居民对于银行储蓄意愿强烈，截至2018年1月底，我国个人存款达到65.8万亿。《2016中国居民退休准备指数调研报告》指出，六成以上受访者将银行储蓄作为主要的退休收入来源。而根据国家统计局数据，我国国民总储蓄率2010年达到50.9%，2015年降至47.9%，在世界上一直居于高位。可以看出，囿于勤俭节约的传统思想，在我国将银行储蓄作为退休养老的主要手段，仍然广泛存在，尤其对于50后、60后等群体，受时代影响，他们接触最广泛的金融产品仍然受限于银行存款，因此这种操作简便、收益稳定和无风险的银行储蓄成为他们投资养老的主要选择。

图13：截至2016年底美国IRA资产结构化配置



资料来源：亚联咨询知识管理中心

图14：1990—2015年我国国民总储蓄与国民总储蓄率



资料来源：wind，国家统计局，亚联咨询知识管理中心

养老理财产品。相较保险、基金等行业发展养老金融产品，虽然银行在提供养老理财产品上相对较晚，但作为客户覆盖面最广、安全性最高的金融主体，银行介入养老金融领域有其先天优势。2009年，交通银行推出首只银行系养老金产品“得利宝·久久添利”理财产品，随后，工商银行、光大银行、招商银行、兴业银行、上海银行等机构也陆续发行了具备养老资产配置为特征的理财产品。不过，研究发现，在2009—2012年推出的养老理财产品还是以纯粹的银行理财面目出现，主要关注老年人储蓄需求，尚未与老年人其他的金融需求相整合。随后，为满足老年客群对综合金融服务的整体诉求而推出的综合增值服务开始在市场上兴起，如兴业银行于2012年初推出“安愉人生”老年客户服务品牌，集成了“产品定制、健康管理、法律顾问、财产保障”四项专属服务于一体，设计了“安

表2：我国9家银行发行的理财产品

银行	理财产品
交通银行	“得利宝·久久添利”
上海银行	“慧财”人民币养老无忧理财产品
	“慧财”资产组合系列养老专属理财产品
	“慧财”人民币日新月溢1号—M6（养老专属）理财产品
招商银行	金颐养老1/2/3号理财计划（2012）
华夏银行	增盈增强型1188号理财产品（老年客户专属）（2012）
中信银行	中老年客户专属借记卡“信福年华”（2011）
工商银行	“如意人生”养老金系列理财产品
	“如意人生Ⅰ”人民币理财产品（A、B款）
	“如意人生Ⅱ”人民币理财产品
	“如意人生Ⅲ”人民币理财产品（A、B、C、D、E、F款）
	“如意人生Ⅳ”人民币理财产品
光大银行	“银行颐享阳光”A、B款养老理财产品
浦发银行	乐享盈之夕阳红理财计划
	同享盈夕阳红—安享款
兴业银行	“安愉养老财富1号”
	“安愉百富2号”

资料来源：亚联咨询知识管理中心

愉养老财富1号”非保本浮动收益开放式人民币理财产品、“安愉百富2号”开放式净值型理财产品等。截至2015年末，商业银行养老理财产品累计销售规模逾千亿元。

据不完全统计，目前在国有四大行和全国性股份制银行中，共有九家发行过养老理财产品。

住房反向抵押贷款。近年来，受“以房养老”的影响，住房反向抵押贷款开始受到关注，拥有自住房的老年群体通过将房屋产权抵押给银行，银行再根据老人的年龄、健康及房屋当期价值及未来增值或折旧等综合因素，评估相应的价值，并按约定时间支付给老人相应的资金，以供养老生活费用。如2011年中信银行率先在北京、上海等地开展“养老按揭贷款”，2013年兴业银行在“安愉人生”的基础上也推出了“以房养老”业务，上海银行同年

也提出探索“倒按揭”的养老服务金融产品。不过基于各种原因，最终这种新型的养老产品未被市场广泛认可，相继淡出人们的视野。

总体上看，与保险、基金业相比，商业银行养老理财产品发展相对滞后，无论从销售规模还是从产品丰富性来看，商业银行养老理财产品仍处在发展的初级阶段，其中既有监管方面的原因，也有商业银行自身的问题。目前，保险与证券行业已经完成对养老金融产品的细分，并建立了相应的管理制度。例如，保监会于2015年出台了《养老保障管理业务管理办法》（保监发〔2015〕73号）；证监会也于2018年3月2日正式下发实施了《养老型公开募集证券投资基金指引（试行）》，旨在规范养老保障管理产品及养老型公募基金产品的运行，但在银行业务领域尚未对此进行细分。迄今为止，大部

分的养老理财产品投资范围对照基本养老保险基金、年金的投资范围，投资品种大多局限于银行存款，保证收益类和保本浮动收益类的银行理财产品，投资范围受限，收益相对较低，产品的吸引力不足。加上基于财务指标的考核压力，商业银行的具体经营部门更愿意去做周期短、见效快的业务，即使对于长周期的资产业务，它们也会通过错配的方式追逐短期收益最大化，以促成对经营部门有利的业绩指标。而养老理财产品具有明显的长周期资产的特性，回报周期较长，导致商业银行的经营部门对于创设养老理财产品的意愿不强。

3.2 养老型基金

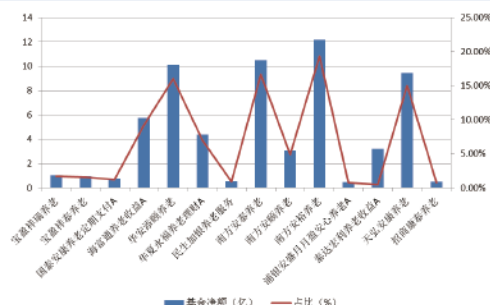
近些年来，我国养老型基金在为投资者提供稳健收益的理财工具型养老基金方面，也在逐步探索发展，养老型主题公募基金和目标日期基金作为对接养老金融需求，开始日益受到关注。

养老型主题公募基金。2012年，天弘基金推出我国首只养老主题公募基金——天弘安康养老混合型基金，此后随着养老主题持续升温，养老主题基金发行日益增多，海富通、华夏、泰达宏利等多家基金公司纷纷发行养老主题基金。截至2017年12月底，剔除6家养老产业基金，共有10家基金公司发行了14只养老主题的开放式公募基金，基金资产净值总额达到63亿元。

从收益率来看，截至2018年3月1日，14只基金都呈现出正收益态势，总体上保持着不错的收益状态，其中有4只基金总收益水平实现50%以上水平，安全与稳健兼顾，作为给投资者提供稳健收益的基金理财产品，很好兼顾了风险与收益的双重考量。

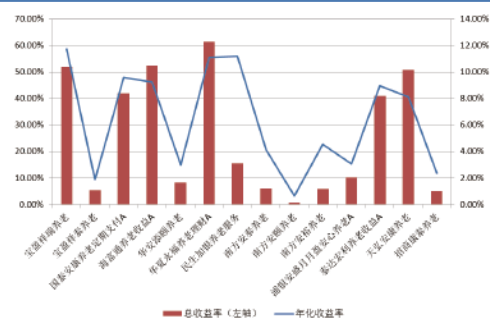
目标日期基金。2006年5月23日，汇丰晋信发行了业内第一只目标日期基金。截至2017年底，我国公募基金市场上共有5只目标日期基金发行，其

图15：截至2017年底我国14只养老型主题基金金额及占比



资料来源：wind，亚联咨询知识管理中心

图16：截至2018年3月1日我国14只养老基金收益率



资料来源：wind，亚联咨询知识管理中心

中包括3只较为传统的混合型目标日期基金产品（汇丰晋信2只，大成基金1只），以及2只风格偏保守的债券型目标日期分级基金（工银瑞信添福A、工银瑞信添福B；工银瑞信添颐A、工银瑞信添颐B），资产管理规模达到60.46亿元（分级基金合并计算）。

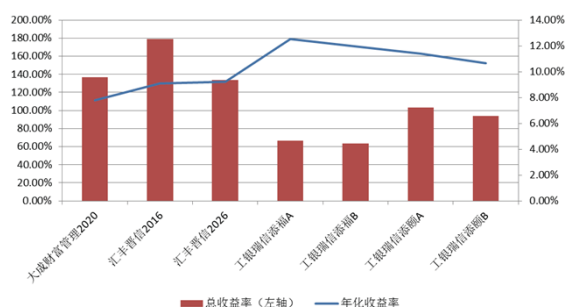
和养老主题型公募基金相比，截至2018年3月1日，目标日期基金表现出更强劲的收益水平，总收益指标均完胜养老主题型公募基金，其中大成财富管理2020、汇丰晋信2016、汇丰晋信2026和工银瑞信添颐A都实现了100%以上的总收益率水平。截至2018年1月，我国公募基金数量达到4906只，管理规模逾12万亿，类型覆盖了股票型、债券型、混合型、货币型、QDII等多种形式。据此，我们认为我国的公募基金完全可以根据我国的资本市场特点、投资者风险偏好以及生命周期特征设计不同的养老金投资产品，以期满足不同投资者养老金投资需求。同时，2017年11月初，证监会发布《养老目标证券

表3：截至2017年底我国目标日期基金发起品种及规模

基金名称	成立日期	基金所属类型	发行规模	资产规模
大成财富管理2020	2006年9月13日	混合型	11.13亿	22.19亿
汇丰晋信2016	2006年5月23日	混合型	29.22亿	1.43亿
汇丰晋信2026	2008年7月23日	混合型	3.35亿	0.81亿
工银瑞信添福				
• 工银瑞信添福A	2013年10月31日	债券型	7.607亿	24.89亿
• 工银瑞信添福B	2013年10月31日	债券型	7.607亿	0.57亿
• 工银瑞信添颐				
• 工银瑞信添颐A	2011年8月10日	债券型	51.502亿	4.21亿
• 工银瑞信添颐B	2011年8月10日	债券型	51.502亿	6.36亿

资料来源：亚联咨询知识管理中心

图17：截至2018年3月1日7只目标日期基金收益

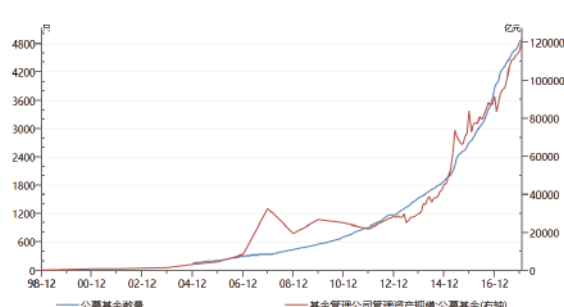


资料来源：wind，亚联咨询知识管理中心

《证券投资基金指引（试行）》，要求“养老目标”基金应当采用成熟稳健的投资配置策略，控制基金下行风险，追求基金长期稳健增值，在适用形式上采用FOF（基金中基金）的形式或证监会认可的其他形式运作。目前，该《试行》在3月2日正式被证监会发布施行，并规定养老目标基金定期开放的封闭运作期或投资人最短持有期限应当不短于1年，短于1年，同时对于持有期限不短于1年、3年或5年的，基金投资于股票、股票型基金、混合型基金和商品基金（含商品期货基金和黄金ETF）等品种的比例合计原则上不超过30%、60%、80%。

FOF的推出为养老型基金提供了良好的发展契机。养老型基金旨在通过有效的资产配置在长期内匹配投资者特征和市场变化，从而引导养老金良性增值，而FOF的推出不仅使养老型基金能够通过投

图18：截至2018年1月我国公募基金数量及管理资产规模



资料来源：wind，亚联咨询知识管理中心

资基金分享市场上最优秀的投研资源和投资经理，同时为目标日期基金（TDF）等匹配投资者生命周期特征的基金提供了发展基础。而且，FOF形式的养老型基金，能够显著降低收益波动水平，这对养老金意义重大，同时还能够通过合理化的资产配置，为投资者提供具有养老属性、针对性更强的投资选择。

3.3 保险养老产品

随着新华养老保险公司于2016年9月的成立及人保集团独家出资设立的人民养老保险公司于2017年1月被保监会正式批复成立，目前我国养老保险公司共有8家。

在经营业务范围划分上，可以分为三类：第一类是安邦养老，由于没有年金或者基本养老金业务资格，公司主要开展传统的商业保险业务。第二类是国寿养老、长江养老，具备年金和基本养老金业

务资格，专门从事养老金和养老保障管理产品等业务，并不开展传统保险业务，定位为养老金资产管理公司。第三类是平安养老、泰康养老、太平养老、新华养老、人保养老，业务相对多元，业务涉及商业保险、养老金资产管理、养老保障管理产品等。

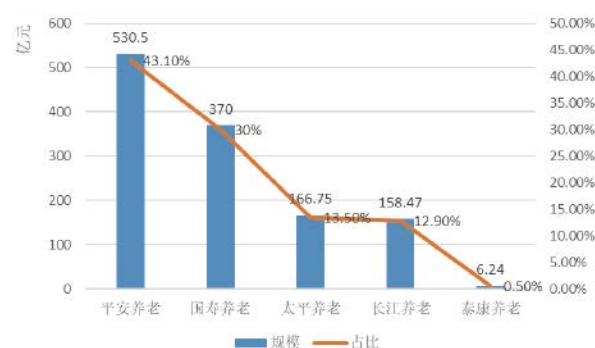
商业养老保险。从总体上看，由于该养老品种是由商业保险机构提供的，以养老风险保障、养老资金管理为主要内容的保险产品和服务，但由于我国居民退休收入主要依靠政府主导的基本养老保险、缺乏税收激励等因素，居民在个人商业养老保险方面投入还显得不足。根据中国保监会数据，2016年具备养老功能的人身保险（主要为年金保险）保费收入为8600亿元，在人身保险保费收入中的占比仅为25%。但真正意义上的商业养老保险（退休后分期领取的养老年金保险）的保费收入为1500亿元，占比仅为4.4%，有效保单件数只有1348万件，有效承保人次只有1707万。

养老保障管理产品。养老保障管理业务最早开展于2009年，仅有团体型产品，最初主要定位为企业年金计划的替代方案或补充方案，具有较为明显的类年金属性。随着近些年关于养老保障管理政策的出台，该养老产品发展迅速，目前共有8家养老保险公司和建信养老金管理公司具有养老保障管理业务资格。截至2016年底，全市场养老保障管理产品规模超过1200亿元。具体来看，平安养老凭借较早的产品布局和诸多销售渠道，管理规模超过530亿元，较2015年增加140亿元。紧随其后的是国寿养老，其养老保障管理产品规模达到370亿元。

3.4 信托养老产品

作为刚刚兴起的养老金融产品，养老信托拥有信托财产独立、信托收益确定以及信托财产保障性强等特征，在投资范围、资产隔离、实现特定养老

图19：截至2016年底我国5家养老保险公司养老保障管理产品规模及占比



资料来源：亚联咨询知识管理中心

目的等方面具备特定的优势，较好地契合了养老理财具有的未來性、保障性以及持续性等特点。因此，养老信托应当并能够为应对老龄化挑战、发展养老金融产业提供可行的解决方案。

具体而言，它是将资产委托给受托人（信托公司等特定信托主体），受托人对资产进行管理和处分，其目的在于实现受益人的养老保障，或为受益人提供养老服务，以及将养老资产用于养老产业的投资、开发与建设等。目前，由于该种养老金融产品在国内刚刚起步，市场上相关产品较少，仅有中信信托、外贸信托等公司的数个产品。据相关资料显示，目前中信信托推出的中信和信居家养老消费信托产品，门槛较低，针对居家养老客户，可提供健康数据管理、紧急救援等服务，产品期限仅为一年，缴费有1万元、2万元、3万元等不同的模式，分别享受对应级别服务。外贸信托则与兴业银行共同推出“安愉人生”养老金融信托，最低门槛高达600万元，目标客户群体为高净值客户，而受益人首先必须指定为老年人，从而通过这一信托制度安排实现养老保障和财富传承的目的。

4. 金融严监管下养老资产配置展望

经梳理发现，2016年国家在加快推动我国养老金融体系完善和发展上，出台了一系列政策措施。

2016年3月10日，国务院发布《全国社会保障基金条例》（简称《条例》）；2016年3月21日，央行等五部门联合印发了《关于金融支持养老服务业加快发展的指导意见》（简称《意见》）；2016年9月，《职业年金基金管理暂行办法》（简称《暂行办法》）正式落地；2016年11月15日，保监会发布了《关于进一步加强养老保障管理业务监督有关问题的通知》（简称《通知》），一系列政策规定从不同方面为我国养老金体系的完善提供了政策支持，叠加我国2017年在金融去杠杆上发起的一连串强监管政策措施。我们认为，在金融去杠杆与防范化解金融系统性风险的大背景下，及时有力与科学合理地推动我国基本养老金、职业养老金和个人养老金进行金融资产结构化配置，通过“金融+养老”的协同，有效运用金融工具，配置养老金金融资产，既能在金融严监管背景下，对价值洼地进行及时投资，另一方面也能有效弥补监管误伤所带来的不可避免的不利影响，在此过程中实现经济效益与社会效益的统一。毕竟，金融的本质在于防范泡沫的同时，进行价值发现，创造收益，养老金属于全体人民的“共同生命财产”，本身有追求价值创造的合理正当诉求，那么在正确的时机寻找恰当的投资对象，可以说是完全正确的投资逻辑。目前，我国股市处于较低水平，此时积极稳妥地推动养老金

金融资产化配置，可以较好地做到兼顾资金安全与收益的同时，推动股市发展。

另外，对于我国构建养老体系三个支柱的协同配合，建立现代养老金融体系，也是一次重要的时机窗口。毕竟，构建完善的养老三个支柱，打造现代养老体系，本身即是一次改革，在此过程中所受到的阻力难以避免，而积极抓住此次金融去杠杆重要时间节点，迅速突破，无疑可以极大提高工作效率。

大破大立，通过积极有效地结合我国金融去杠杆、强监管背景，加快整合、构建养老金融体系，在此过程中结合我国股市处于起步的时间节点，提高第一支柱基本养老金金融配置效率，加强第二支柱职业养老金市场化配置水平，逐步放开个人投资选择权，在此过程中通过专设产品模式，建立默认投资机制，有效阻隔风险，保护投资者利益，加快推动金融市场化水平。同时，要尽快推动第三支柱个人税延工作进程，为个人养老金发展奠定政策保障基础，我们就可以利用此次金融发展的市场切换迎来我国养老金体系的一次大转换。毕竟，通过制度设计，在具备基本养老保险保障能力的基础上，建立起发达、繁荣、流畅的第二、第三支柱养老金保障体系，才是一个社会养老体系高效、文明、发达的现代体现。

表4:我国8家养老公司业务分类

保险公司	业务介绍
安邦保险	主要开展传统的商业保险业务
国寿养老、长江养老	专门从事养老金和养老保障管理产品等业务
平安养老、泰康养老、太平养老、新华养老、人保养老	涉及商业保险、养老金资产管理、养老保障管理产品等

资料来源：亚联咨询知识管理中心

未富先老，家庭健康管理如何因应时势与挑战

亚联咨询 刘福生

导读

老龄化来临，人口红利消失，人口结构失衡，带来养老与健康管理全新的社会课题。家庭作为社会的细胞，在我国人口老龄化加剧，年轻劳动力压力加大的情势下，家庭健康管理越发重要。随着我国经济发展和人民收入水平的提高，国人在健康意识上的觉醒，关注健康，积极“治未病”和“预防大于治疗”的观念与行动日益强化，我国健康产业不断发展，健康大市场正在不断培育与开发，这给以家庭为中心的健康管理带来了新的宏观社会环境。健康产业发展的不充分以及健康产业结构的不合理，也给家庭健康管理带来了挑战。

摘要

随着0—14岁人口大幅减少以及“60后”最大一波婴儿潮逐渐进入老年期，我国人口红利已经逐步消失，人口结构的失衡将带来劳动力供给上的急剧下降，青年人口的持续减少导致劳动力供给不足将成为常态。

《中国家庭健康大数据报告（2017）》数据显示，2017年居民健康关注逐渐从医院转移到社区，又从社区转移到家庭，“治未病”“预防大于治疗”的观点成为广大群众最朴素的“健康观”，出现三大显著变化：国民健康生活意识增强、积极预防的健康理念深入人心，以及家庭健康管理意识提升。但是，国人健康状况仍不容乐观，尤其是慢性病增加和患者年轻化的趋势令人警惕。与此同时，国家在促进健康产业发展上开始加大财政支持与政策支持。

目前，我国的健康产业在市场规模与发展速度上呈现后起之势，不过和发达国家相比，我国的健康产业结构还表现得不够合理，健康产业发展如何助力家庭健康管理还有待进一步发展与强化。

1. 人口红利消失，人口结构失衡

1.1 老龄化日益显著

截至2016年底，中国60岁及以上老年人口超过2.3亿，占总人口的16.7%；65岁及以上老年人口超过1.5亿，占总人口的10.8%。最新数据显示，2017年我国60岁以上人口达2.41亿，比上年增加1000万人，占总人口的17.3%，老龄化进一步加剧。国务院2017年印发的《“十三五”国家老龄事业发展和养老体系建设规划》显示，预计到2020年，全国60岁以上老年人口将增加到2.55亿人，占总人口比重提升到17.8%左右；预计到2050年，中国60岁以上老年人口将达到4.8亿，老龄人口比例将超过30%，约占届时亚洲老年人口的五分之二、全球老年人口的四分之一，比现在美、英、德三个国家人口总和还要多。与此同时，数据显示我国进入老龄化的时间也非常短：较发达国家老龄化进程长达几十年至100多年，如法国用了115年，瑞士用了85年，英国用了80年，美国用了60年，我国只用了18年。

1.2 新出生人口与出生率下降

值得注意的是，人口进入老龄化的同时，我国新出生人口和出生率开始下降。国家统计局数据显示，2017年我国全年出生人口1723万人，人口出生率为12.43‰，相比2016年全年出生人口1786万人，人口出生率为12.95‰，2017年出生人口和

人口出生率双双小幅下降。这一数据比日本的出生率还低，人口自然增长率下降到了5.32‰的惊人低生育水平。

国家卫计委在全面两孩政策实施之初曾预测出生高峰将出现在2018年，对2017年出生人口的最低预测为2023.2万。而最新的数据表明，出生高峰在2017年就过去了，2017年出生人口比卫计委的最低预测还要少近300万。

1.3 青年劳动力人口减少

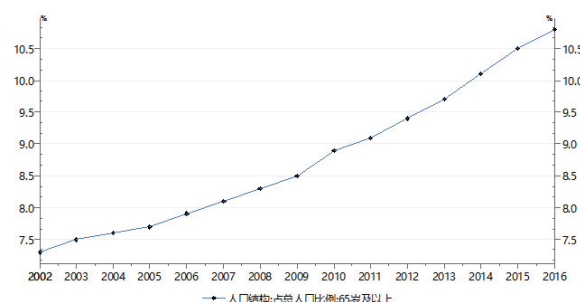
中国社会科学院人口与劳动经济研究所根据第六次人口普查数据所做的测算表明，中国18—44岁青年人口2017年为5.48亿，2022年将降低到5.18亿，五年间减少3000多万人。18—35岁年龄段青年人口同样呈减少趋势，从2017年的3.66亿将减少到2022年的3.44亿，共减少2200多万人。

这一趋势与北京大学社会学系教授李建新根据联合国《世界人口展望2010》所做的测算相同。根据他的测算，中国15—24岁的人口将从2010年的2.25亿减少到2020年的1.78亿，十年间减少4700万人。这一年龄段人群占总人口比例则从2010年的23.17%下降到2020年的18%，低于美国的19.91%和印度的26.33%。而联合国《世界人口展望2017》最新数据同样显示，中国青年人口的趋势是减少的。

根据国家统计局公布的数据，2011年中国劳动年龄人口达峰值后开始持续减少，2012年至2016年，15—59岁劳动年龄人口5年减少了1900万人，45—59岁大龄劳动年龄人口占劳动力比重2010年为28.4%，2015年上升为33.3%。随着延迟退休成为我国缓解老龄化社会劳动力锐减的针对性措施，但劳动力人口整体性下降在趋势上的强化以及伴随59—64岁高龄劳动力人口的到来及占比扩大依然是我国今后一段时间面临的严峻形势。

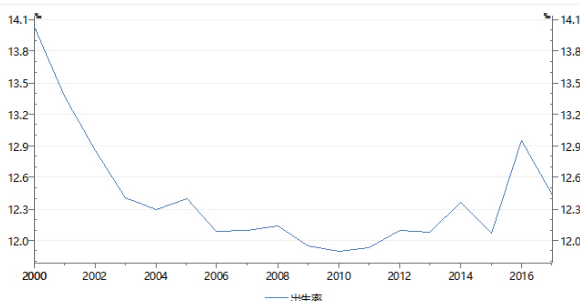
我们认为，随着0—14岁人口大幅减少以及“60后”最大一波婴儿潮逐渐进入老年期，我国人口红利已经逐步消失，人口结构的失衡将带来劳动力供给上的急剧下降，青年人口的持续减少导致劳动力供给不足将成为常态。这种人口老龄化、少子化的显著趋势，和青年人口数量的减少将显著影响国家的创新活力，降低可持续发展的动力，导致未来发展后备力量不足。

图1：2002—2016年我国65岁及以上人口占比



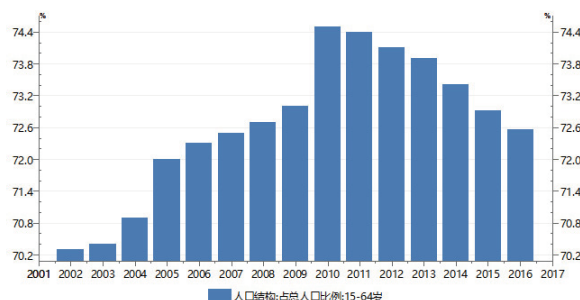
资料来源：wind，亚联咨询知识管理中心

图2：2000—2017年我国人口出生率



资料来源：wind，亚联咨询知识管理中心

图3：我国2001—2017年15—64岁人口占比



资料来源：wind，亚联咨询知识管理中心

2.未富先老，我国家庭健康管理的现状与发展

青黄不接，人口老龄化，给中国社会经济发展和转型带来新挑战。与此同时，劳动力人口锐减，青年人口作为“上有老，下有小”的夹心层和家庭顶梁柱，由此所引起的家庭健康管理上的问题不可小觑，并日益引发关注。

2.1慢性病增加与患者年轻化，形势不容乐观

2.1.1慢性病增加

《中国自我保健蓝皮书》指出，中国居民慢性病患病率由2003年的123.3‰上升到2013年的245.2‰，十年增长了一倍，中国确诊的慢性病患者已接近3亿人，慢性病死亡占中国居民总死亡的构成已上升至85%，目前中国成年人高血压患病率超过25%、高血脂40%、糖尿病约10%、脂肪肝20%~30%。更为重要是，当前慢性病已经呈现年轻化发展趋势，开始侵袭四五十岁的中年人，3亿确诊慢性病患者中一半属于65岁以下人群。

《中国家庭健康大数据报告（2017）》数据也显示，慢性病多发科室线上问诊数据也反映出这一变化，2017年在线就诊中，慢性病多发科室的患者量达到了总患者量的32.2%，较2013年增加了8.2%。

2.1.2患者年轻化

工作节奏的加快和生活压力的加大，加上人们饮食、生活方式及社会环境等方面出现的显著变化，我国发病人群不断呈现年轻化趋势。目前，我国白领阶层健康状况开始出现下滑，不良生活方式导致的普遍性“亚健康”状态，出现进一步恶化趋势——高血压、糖尿病等传统意义上的老年疾病，开始向更年轻的群体蔓延。通过统计，微医平台已确诊高血压的患者年龄与2013年数据相比，2017年我国一线城市白领中高血压患者平均年龄下降了约0.8岁。

图4：我国居民慢性病增加，患者呈现年轻化



资料来源：《中国家庭健康大数据报告（2017）》

2.2家庭健康管理意识与观念呈现积极变化

随着我国经济发展不断跃上新台阶，居民收入稳步提高，我国消费水平与结构也开始显著提高与改善，从解决温饱问题的生理需求向安全需求、社交需求、尊重需求与自我发展需求转化。在这一过程中，以健康保障为代表的安全需求受到社会整体关注，毕竟健康是工作、生活等一切的前提，在经济繁荣发展和人们追求幸福生活的年代，显然这种对于健康意识与健康管理观念的积极变化有着更现实与迫切的理性诉求。

2.2.1收入提高加速提升我国居民家庭健康消费水平

根据世界银行统计的人均GDP数据（按当期汇率换算成美元对比），2016年中国人均GDP为8123美元，接近于上世纪70年代末的美国、德国、法国、日本，80年代初的英国，90年代初的韩国。2016年中国人均GDP首次高于中高等收入国家人均GDP（7939美元），和全世界人均GDP（10151美元）的差距进一步缩窄，最接近于2007年的世界平均水平。

而在家庭人均财富方面，根据经济日报社中国经济趋势研究院编制的《中国家庭财富调查报告（2017）》数据显示，2016年我国为169077元，较2015年增长17.25%。

经济的发展与人们收入的提高，在加速推动我国消费结构优化和消费水平提高的同时，我国居民

在健康方面的关注出现了积极变化，人们对医疗、健康和保健上的投入开始加大。根据国家统计局数据统计，2010—2015年我国城镇居民人均医疗保健支出从872元/年提高到1443元/年，农村居民人均医疗保健支出从326元/年提高到845元/年，5年复合增长率分别达到10.6%和21%，增长显著，而且这一数据也高于2015年城乡居民7.1%和10%的人均消费支出增速。2017年，受城乡居民医保并轨政策影响，居民享受到更多的医疗服务，大部分支出可通过医疗保险制度报销，居民在医疗保健方面的支出也进一步增长，其中城镇居民人均医疗保健支出增长9.0%，农村居民人均医疗保健支出增长13.9%，高于同年城乡居民人均消费支出5.9%和8.1%的增幅。

2.2.2 健康生活、健康管理和积极预防意识增强

《中国家庭健康大数据报告（2017）》数据显示，2017年我国居民对健康的关注逐渐从医院转移到社区，又从社区转移到家庭，从对大医院的心理强烈依赖，转变到通过社区分流，接着强化家庭健康管理，这种思想观念上的巨大转变，一方面表现出我国居民对待医疗的理性认识在强化，同时通过从“治未病”和“预防大于治疗”这些最朴素的“健康观”着手，也反映出我国居民在健康生活、健康管理和积极预防上的意识在增强。

国民健康生活意识增强。调查显示，被访者明确表达出对于健康管理服务的需求，经数据比对发现，希望获得能够改善自身不良生活方式及习惯的健康干预服务的比例为81.8%，高于获取健康科普信息的76.4%，充分表明我国居民对健康生活的意识与行动自觉有了明显强化。

家庭健康管理意识提升。调查发现，约93%的被访者认为，建立以家庭为基础的健康管理机制可以更好地促使家庭成员提高自我健康管理意识与

实际行动，毕竟家庭成员是家庭构成的基础单位，家庭成员之间的自我健康管理意识与行为会彼此影响，营造良好的家庭健康管理氛围。显然，家庭健康管理意识的显著提高，对于全社会健康管理的整体增强意义重大。

积极预防的健康理念深入人心。同样有93%的被访者认为，“积极的健康管理方案”对于健康更重要，以至于选择“更先进的医疗技术、设备、治疗方案”的仅为6.8%，表现出人们对以治未病为重心的疾病预防与健康保健这种积极预防的观念有了巨大转变，这种自觉无疑为健康管理产业带来大量的市场机会。

2.2.3 “家庭健康掌门人”年轻化、家庭医生受重视和在线就医增长加快

“家庭健康掌门人”功能逐渐浮出且年轻化。作为家庭健康管理的组织者、引导者、影响者和决策者，“家庭健康掌门人”通过主动为家庭成员建立健康档案、挂号、在线问诊、购买健康险等形式，积极承担维护家人健康的责任，已经呈现出年轻化趋势，他们大多处于18—30岁，以女性略高。

根据中国卫生信息与健康医疗大数据学会家庭健康专委会大数据分析发现，“家庭健康掌门人”为家人发起在线就医行为多于自己，他们为家人发起的线上预约挂号平均数量是为自己挂号的1.3倍，为家人发起在线问诊的总规模是为自己问诊的5倍。

家庭医生作为健康守门人的职能日益清晰。根据“2017中国家庭医生论坛”数据显示，截至2017年11月底，全国95%以上城市开展了家庭医生签约服务工作，有超过5亿人拥有了家庭医生，人群覆盖率超过35%，重点人群覆盖率超过65%。当然，这里所说的家庭医生，不是私人医生，现阶段中国的家庭医生主要包括基层医疗卫生机构注册全科医生（含助理全科医生和中医类别全科医生），

以及具备能力的乡镇卫生院医师和乡村医生等。

目前，家庭医生作为健康守门人的职能也日益清晰，除了线下就诊，在线上进行健康科普与宣教也不断完善。以全国家庭健康服务平台为例，目前已有1349名认证医护人员入驻，症状、疾病、检查、治疗、药品等各类词条总数量超过两万条；超过4900名医生入驻内容开放平台，提供健康宣教的医生几乎覆盖所有科室，涉及5000多种疾病，科普文章累计发表35万多篇。

在线就医增长加快，成为满足居民健康需求的重要形式。微医平台数据显示，我国居民在线就医人次保持较快增长，在线问诊人次持续攀升，2017年日均接诊量突破了6万。

互联网时代尤其是移动互联网时代的到来，O2O作为一种新的商业实践在医疗领域也出现了迅速发展，在线就医就是通过这种互联网工具延伸到医疗服务领域，以响应用户非标准化健康医疗的一种市场需求。例如，微医平台推出“医生服务包”，就将医院不便于提供的非治疗性服务转化成稳定供应，从平台购买数据来看，带有人文关怀服务类别的如专病就医指导，以及诊后随访的增值服务都非常受用户欢迎。另外，二胎时代的优生优育咨询服务也颇受关注。

2.3我国促进健康产业发展的财政支持与政策支持

2.3.1财政支持力度不断加大

目前，大健康产业已经成为全球的第一大产业。以健康产业总占比最大的医疗卫生产业为例，美国2014年医疗卫生支出占GDP的比例达17.1%，法国、德国、瑞典等国家这一数字也超过了10%，但在我国，医疗卫生支出占GDP比重近年来虽略有上涨，但2014年该比例仅有5.6%。

根据财政部数据，2017年我国财政医疗卫生与计划生育支出1.46万亿元，增长9.3%，医疗卫生支出增速高出整体公共财政支出1.5个百分点。

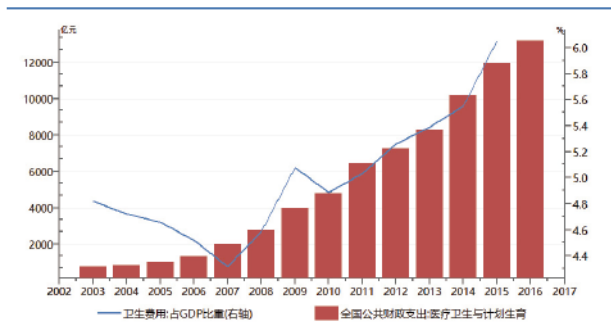
“健康中国2020”战略明确提出到2020年我国主要健康指标基本达到中等发展中国家的水平，人均预期寿命将从2005年的73岁增加到2020年的77岁（“健康中国2030”再次提出到2030年增加到79岁），卫生总费用占GDP的比重要增加到6.5%~7%，提高两个百分点。

2.3.2政策支持体系不断健全

与此同时，我国在促进健康产业发展方面进行的政策支持力度也在不断加强。

2011年11月，国务院发布的我国大健康产业的第一个规划，也是首个明确将大健康产业作为一个整体产业进行规划的医学科技“十二五”规划，明确提出培养大健康产业新型健康产品开发的发展目标；2013年3月，国务院印发“十二五”期间深化医疗体制改革提出健康中国2020发展战略，明确提出到2020年我国卫生总费用占GDP的比重要提高2个百分点，增加到6.5%~7%；2013年9月，《国务院关于促进健康服务业发展的若干意见》，提出到2020年，健康服务业总规模将达到8万亿元以上；2015年10月，十八届五中全会从协调推进“四个全面”战略布局出发，提出“推进健康中国建设”宏伟目标。2016年作为“十三五”规划的开局之年，与“健康中国”相关的医药生物产业政策持续落地：2016年10月，国务院印发《“健康中国2030”规划纲要》，提出健康服务业总规模于2020、2030年超过8万亿和16万亿，“健康中国”正式上升为国家发展战略，指导落实各项具体建设。之后，十九大再提健康中国战略，继续完善国民健康政策，推动健康产业发展。

图5:我国卫生费用及公共财政对医疗卫生及计划生育支出情况



资料来源: wind, 亚联咨询知识管理中心

3.我国健康产业发展如何助力家庭健康管理需求

当前我国正进入老龄化快速发展阶段，未富先老已成不争事实，一方面急剧增加的老年人口与年轻劳动力压力骤增带来家庭健康管理的庞大市场需求，另一方面，目前我国健康产业发展尚处于初级阶段，规模化、系统化的健康产业体系不健全不成熟，产业发展与市场需求存在严重脱节。在这种情况下，我国健康产业发展如何进行结构优化，通过产业的合理布局，在妥善应对我国老龄化社会到来的同时，助力家庭健康管理便是我们当前亟待解决的问题。

3.1我国健康产业发展现状与方向

目前，大健康产业已经成为全球第一大产业，除传统的医疗、医药以及医疗器械等与疾病直接相关的传统产业外，健康养老、保健食品、健康风险监测等健康保健与疾病预防等新兴产业正不断地被赋予新的内涵，成为大健康产业的战略项目。我国于2016年3月将“推进健康中国建设”正式写入“十三五”规划，标志着人民健康作为一种国家战略开始受到重视，健康产业作为国民经济的重要支柱也开始进入优先发展通道，健康产业在我国发展有着巨大发展空间。

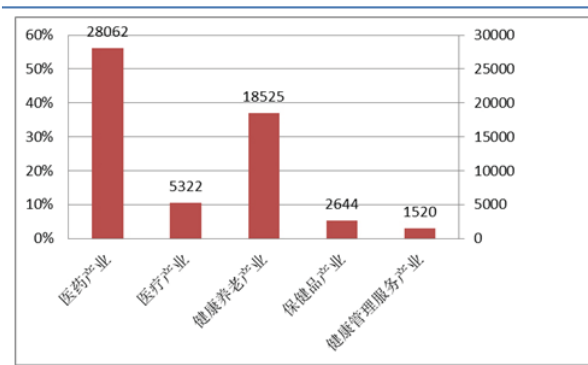
3.1.1我国健康产业结构不合理

目前，我国健康产业大致可以细分为五大类

别：以药品、医疗器械、医疗耗材产销为主体的医药产业；以医疗服务机构为主体的医疗产业；健康养老产业；以保健食品、健康产品产销为主体的保健品产业，以及以健康检测评估、咨询服务、调理康复和保障促进等为主体的健康管理服务产业。数据显示，2016年我国医药产业规模28062亿元，占比50%；医疗产业规模5322亿元，占比9.5%；健康养老产业规模18525亿元，占比33%；保健品产业规模2644亿元，占比4.7%；健康管理服务产业规模1520亿元，占比2.7%。

很明显，由于起步较晚，缺乏发展经验，以及科学合理的顶层设计上的缺失，我国的健康产业结构明显不合理，“以疾病的治疗”为主体的传统产业仍然占据了极高的比例，相比“以疾病的预防与健康保健”为重心的健康风险监测、保健品与健康养老等新兴健康产业则明显发展落后。数据显示，我国以“医院医疗服务、医疗商品”为主的健康产业占比达到了95%，而美国在这块领域的比重合计不到35%，由此可见我国的健康产业结构还面临着巨大的优化空间，这种结构调整上的巨大潜力无疑也是我国未来健康产业发展的重点着力所在。

图6：我国健康产业的五大类别（单位：亿元）



资料来源: 亚联咨询知识管理中心

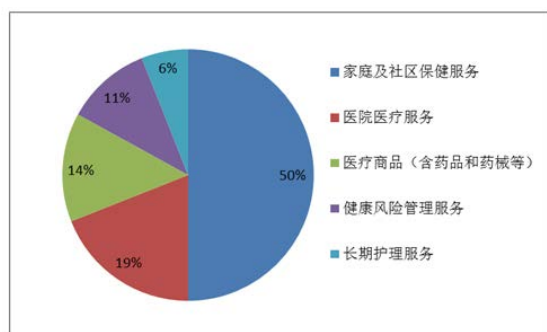
3.1.2我国健康产业的发展体系

在美国，不光重视疾病的治疗，更重视疾病的预防、健康促进和慢性病管理等健康风险管理工

作，涉及家庭及社区保健服务、医院医疗服务、医疗商品、健康风险管理服务和长期护理服务等多个领域。数据显示，美国“以疾病的治疗”为主的医院医疗服务和医疗商品（含药品和药械等）占比一共才33%，而家庭及社区保健服务占比达到50%，健康风险管理服务和长期护理服务合计占比17%，由此可见，美国在健康保健和服务方面更为成熟。

无疑美国这种重家庭及社区保健服务，在健康风险管理服务和长期护理服务也有长足发展的健康产业发展结构很值得我们借鉴学习，毕竟在家庭及社区保健服务占据半壁江山的情况下，健康风险管理占比达到11%，接近医疗商品（含药品和药械等）14%的占比，离医院医疗服务19%的占比也相差不远，这种科学合理和以积极预防保健为主体的健康防治体系无疑更成熟、更专业、更市场化，就是通过多头并举，将不同情形不同方面的健康护理任务进行妥善分流，最终起到积极预防、科学治理、合理分流的促进大健康产业成熟发展的综合效果。

图7：美国健康产业结构



资料来源：亚联咨询知识管理中心

我国“健康中国2020”战略明确提出，通过以政府为主导，动员全社会参与，切实加强对影响国民健康的重大和长远卫生问题的有效干预，确保到2020年实现人人享有基本医疗卫生服务的重大战略目标，完全可以参照美国这种健康产业结构进行政府的科学合理引导，通过市场化建设，打造成成熟健全的

健康产业发展体系，这既是对“健康中国2020”战略的有效执行，对于落实“健康中国2030”也是有效之策，更重要的对于我国实现“以家庭为中心”的健康管理无疑助力极大。

3.2家庭健康管理的三大市场需求

我们认为，在今后相当长一段时间，健康产业的发展必然带动家庭健康管理在如下三个领域出现巨大的市场需求，这也是未来我国健康产业因应我国居民对健康内在诉求需要着力的地方。

3.2.1家庭健康风险管理

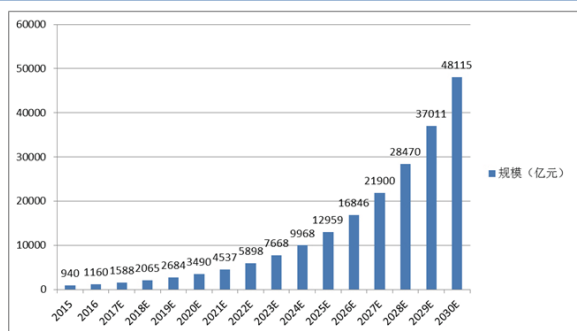
主要是通过健康体检、健康档案管理以及健康风险服务，为居民提供健康风险监测及后续等一揽子服务。

健康体检。健康体检是健康管理的基本要求，也是初始环节，目前我国健康产业结构与发展成熟度还不完备、不充分，在这种情况下，健康体检作为健康管理的基础性环节，无疑是最容易进入，也最能验证健康体检市场规模发展壮大的一个领域。而且，我国健康体检市场目前还处于发展初期阶段，企业规模普遍较小，市场主导品牌尚未完全形成，市场还不成熟，集中度不高，因此有着进入这个行业的很多机会。数据显示，2015 年我国健康体检市场规模为940亿元，实现了2010年以来复合增长率26.1%的增长水平，2016年我国体检行业规模在1160亿元左右，较上年增长23.4%。但在渗透率方面，根据国家统计局、卫计委数据显示，2016年我国医疗卫生机构门诊健康检查人次为45290.13万人，占我国总人数比例约为32%，显然我们国家的渗透率还比较低，未来还有很大的增长空间。

综合2010年以来复合增长率与国家近年对健康产业的大力支持，我们认为30%的复合增长率

是合理的，据此预计到2030年，我国健康体检产业规模可达48000亿元左右。

图8：我国健康体检市场规模预测



资料来源：亚联咨询知识管理中心

健康档案管理。健康风险健康管理机构或体检机构通过对客户的个人资料，以及健康体检报告等基础性、历史性数据进行管理，形成分类明细、体系清晰的大健康数据库，再通过合网（各大健康管理机构或体检机构通过网上数据共联共享），不仅可以有效观察我国居民整体健康走势，形成健康洞察，制定相关预案，防患未然，还可以据此进行结构化细分，通过和医疗机构进行合作研究，更好地为国人提供健康一条龙服务。所谓管理出效益，从客户基本信息录入，到体检结果收集、传输，再到健康分析、民族健康洞察与基础性研究，无疑这是一个更大更精细化的市场，由此衍生出来的健康市场细分不仅可以更加科学有力地进行不同阶段、不同人群开展健康洞察，更能由此激发更加精准完备的健康产业分类化、专业化发展，推动社会效益与经济效益的更好结合。

健康风险服务。通过翔实健康体检数据，一方面进行健康风险评估，作出准确的诊断，继而有针对性地提出个性化的治疗方案，保障人们健康安全，另一方面为“亚健康”人群提供科学合理的健康护理服务，借助健康咨询与健康生活

知识培训，引导人们更好地进行疾病预防。显然，这种通过为高风险客户提供积极有效的个性化诊断，提高科学治疗的成功率，以及为“亚健康”群体提供有针对性的预防方案，补益身心，最终不仅能推动我国健康风险服务不断走向专业化、成熟化，更主要的，可以带给国民更加充分、完备的健康保障体系。

3.2.2家庭及社区保健服务

我国的家庭及社区保健服务可以分为国家提供的城市社区医疗服务和村镇医疗服务，以及以家庭为中心的治未病和预防服务、保健和健康提升方面的服务。

城市社区医疗服务和村镇医疗服务。随着“以家庭为中心”的健康管理不断走强，人们对于健康诊断将发生相应变化，过去那种无论大小病都前往大医院的做法将得到遏制，日常轻微小病就近向社会医院和村镇卫生室（诊所）分流将成为常态，问诊行为的变化必然对社区医疗服务和村镇医疗服务提出更多更高的要求，相应的，城市社区医疗服务和村镇医疗服务网点的开设也将出现显著的增加。

根据国家卫计委数据显示，截至2017年10月底，全国医疗卫生机构数达98.9万个，较上年同期减少1151个。其中，医院增加1387个，基层医疗卫生机构增加4964个，专业公共卫生机构减少7178个。在基层医疗机构方面，具体表现为，社区卫生服务中心（站）3.4万个，乡镇卫生院3.7万个，村卫生室63.7万个，诊所（医务室）21.0万个。与上年同期相比，诊所增加，社区卫生服务中心（站）、乡镇卫生院和村卫生室减少。

可以看出，我国医疗卫生机构主要集中在城市社区和（乡）村镇等基层领域。然而，数据显

示，现阶段我国基层卫生服务能力较低，学历水平普遍不高，其中社区卫生服务中心、卫生院中学学历在大学及大学以上的人员占比仅26%、9.6%。由于大医院有着更好的医疗设施与人才、技术，所以城市社区和（乡）村镇等基层医疗机构虽然集中了我国医疗机构的绝大部分数量，但对于医疗设施和人才、技术的需求有着巨大的缺口。所以，提升基层医疗机构的人才、技术储备对于我们提升基层医疗服务至关重要，我们还有很大空间。

表1：我国医疗卫生机构统计

	2016 年 10 月底	2017 年 10 月底	增减数
医疗卫生机构合计	990482	989331	-1151
一、医院	28584	29971	1387
按登记注册类型分			
公立医院	12786	12200	-586
民营医院	15798	17771	1973
按医院等级分			
三级医院	2194	2305	111
二级医院	7807	8227	420
一级医院	9090	9495	405
未定级医院	9493	9944	451
二、基层医疗卫生机构	928832	933796	4964
#社区卫生服务中心(站)	34387	34350	-37
#政府办	18333	17959	-374
乡镇卫生院	36858	36613	-245
#政府办	36386	36130	-256
诊所(医务室)	201466	209634	8168
村卫生室	641680	636607	-5073
三、专业公共卫生机构	29908	22730	-7178
#疾病预防控制中心	3485	3485	0
妇幼保健机构	3067	3074	7
专科疾病防治院(所、站)	1209	1194	-15
卫生监督所(中心)	3136	3134	-2
计划生育技术服务机构	17946	10759	-7187
四、其他机构	3158	2834	-324

注：#系其中数。

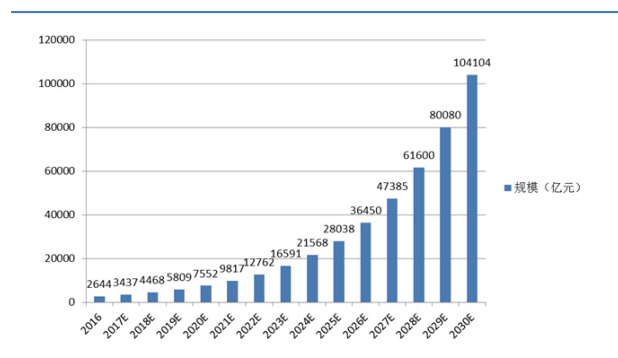
资料来源：卫生计生委，亚联咨询知识管理中心

保健服务。随着收入的提高，包括“治未病”和以保健品、健身为代表的疾病预防和健康提升将成为人们对美好生活需求的重要诉求。我们认为，中医“未病先防”“已病防变”和“瘥后防复”的“治未病”理念，在常见病、慢性病的预防、调养和康复方面具有显著的优势，顺应了医学从疾病医学向健康医学的转变，在当前

有着广泛的群众基础，叠加国家对中医药事业的发展，未来将迎来历史性发展机遇。

在保健品领域，2016 年我国市场规模达到了 2644 亿元，实现了 2010 年来 6 年复合增长率达 23.7% 的增速，目前我国的保健品功能主要集中在调节免疫、营养补充、辅助降血脂，以及抗疲劳和补充维生素等方面，占保健品总数的 70% 以上。在理念上，人们对保健品的认识也在出现显著变化，从健康养生是老年群体关注的事情到青壮年人群普遍接受、使用保健品，这一格局的变化，是人们工作压力加大和“亚健康”现象集中爆发的表现，当前我国保健食品的市场渗透率还不到 10%，而美国保健食品及膳食补充剂的市场渗透率已近 80%，伴随青壮年群体对补充维生素、提高免疫力、美容养颜等方面的保健品需求越来越高，我们认为未来我国在保健品市场领域大有作为，按照未来 30% 的复合增长率，预计到 2030 年该市场规模在 10 万亿左右。

图9：我国保健品市场发展规模预测



资料来源：卫生计生委，亚联咨询知识管理中心

在健身领域，近年来随着人们对肥胖以及健身运动的不断警惕和强化，走进健身房、健身馆以及参加户外竞技运动（如马拉松）人数不断增多，运动营养品和体育管理产品均保持较快增长态势，在“健康中国”战略和体育产业大发展的背景下，竞技体育和全民健身发

展迅猛，中国运动营养品和体育管理产品未来增长潜力积极可期。

3.2.3 家庭护理服务

当前家庭护理服务在我国发展还较为缓慢，但随着健康产业的大发展，以及市场资源配置的不断深化，未来家庭护理服务将成为我国健康产业不可或缺的组成部分，毕竟随着老龄化的不断加重，未来针对以老年群体为主的家庭护理服务将日益占据主导地位。我们认为，家庭护理服务在期限上，可以分为短期护理和长期护理；在护理对象上，可以分为全能、半失能和失能，它和居家养老一起，将成为未来我国家庭护理服务的全新实践。

当前，在我国已有部分企业开始着手这一市场的开发、建设，并和居家养老糅合在一起，为家庭护理服务提供全新的服务。

以中民未来为例，作为中民投旗下的居家养老事业，中民未来通过在社区建设覆盖面广泛的包括养老站点等在内的社区服务中心，围绕社区增值服务，为老年人提供高效化的上门服务和护理服务。与此同时，它通过盘活城市经济型酒店、政府招待所、政府宾馆等物业资源，建设家门口的养老院，给社区的老年人提供餐饮、娱乐、医疗保健，包括康复和短期居住在内的各项服务。

以物业为入口，以金融为手段，以养老为核心，是中民未来的商业模式。截至2017年6月底，中民未来已经收购管控的物业面积将近6亿平米，进入了130个城市，覆盖了3291个社区，服务人群近2000万。通过紧紧围绕物业入口，再积极搭建由以街道为基点的养老服务店、以区域为基点的养老服务站和以城市为基点的

养老服务中心，中民未来已经构建起了辐射三公里的城市养老服务网络。

目前，中民未来的居家养老主要提供上门护理服务，包括餐饮、上门照顾、健康档案管理。而它所建设运营的小东门长者照护中心，还有短期居住功能，就像一个托老所，覆盖着几个社区，围绕老年人的餐饮、娱乐、康复等方面提供服务，不仅配备有专业的护理师，还有护士为老人提供康复锻炼指导。下一步，中民未来还将从活力老人入手，由上往下地推进对行业内专业的养老、康养资源的支持和人才培养。

4. 美国健康管理模式的兴起与发展

健康管理的概念最早见于美国，如今各大健康风险管理和疾病管理公司遍布美国各洲，覆盖了从纽约、芝加哥、洛杉矶到诸如怀俄明州和密西西比州的偏远农村小镇，足见美国健康风险管理市场的繁荣和成熟。不过，美国在健康风险管理上取得的成就也不是一蹴而就的，它的兴起、发展也经历了漫长的探索实践过程，其间甚至伴随着社会发展过程中的痛苦。

4.1 三大挑战推动美国健康管理

1973年，美国国会通过《健康管理法案》（*Health Maintenance Organization Act*），从制度上确保了健康风险管理的发展。在此之前，美国卫生系统面临着来自患病率、医疗质量和医疗成本的巨大挑战。数据显示，在慢性病患病率上，1.33亿人美国成年人中，至少有一种或者一种以上的慢性疾病，这一数字相当于美国成年人人口的一半，致死率高达70%。当时，严峻的医疗质量所引发的美国人对于医疗服务体系和健康服务业质量的关注，以及对

公共健康问题的舆论，给美国政府带来了巨大的压力。相关报告统计显示，美国每年因可避免的医疗差错导致的死亡最高达到9.6万例，超过了美国每年因为交通意外死亡的人数。

另外，美国还面临着高昂的医疗成本。美国人健康投资总费用达到GDP的16%~18%，但是这笔巨款却被封存起来，难以带来社会价值。其次，63%的美国老年人的医疗保险中，投保人往往患有两种以上不同的慢性疾病，这些慢性病人所带来的医疗卫生成本，就消耗了95%的经费，公共卫生所暴露出的严重、突出问题，迫使着美国开始探寻健康管理之路。

4.2 探索发展中，不断走向成熟

《健康维护法案》的颁布实施，推动了美国健康管理的发展，一改之前只能由非营利机构提供健康管理服务的规定，允许商业保险公司与独立医生签约，提供医疗健康服务。随后，健康管理服务逐渐融入健康险，HMO（健康管理）成为早期管控型医疗保险（Managed Care）的主要形式，相比传统报销型保险产品面临过度医疗、过度用药、赔付率高的问题，HMO与医生签约，每年向医生付一定费用，同时要求患者到指定医生、医院就诊，能有效管控医疗费用。

与此同时，美国还通过实施以科学为基础的健康促进和疾病预防的十年国家目标——“健康国民”行动，不断提高全民健康水平。

法制的不断完善强化和促进国民健康行动配套措施的实施，大大提高了美国国民的健康管理参与程度，早在1997年，便有7700万的美国人在大约650个健康管理组织中享受服务，有超过9000万的美国人成为健康管理计划

的享用者，即每10个美国人中就有7个人享受健康管理服务。

在这一过程中，美国在健康管理上也形成了自己独特的实践模式，就是健康风险管理公司与保险公司的合作，通过强化预防和健康维护，实现早预防、早诊断、早治疗，最终它在显著提高每个美国人疾病预防意识的同时，也提高了他们的身体素质和健康水平，以至于在美国可以随处看到各种健康管理组织，医学健身学会、医疗健身中心，还有健康管理研究方面的美国健康与生产力管理研究院（IPHM），等等。

美国之所以强调健康风险管理公司与保险公司开展合作，主要原因在于健康风险管理公司很好地帮助了保险公司解决了“健康险年年保费上涨却仍旧亏损”的问题。随着健康风险管理公司在控制医疗成本上表现出日益显著的成效，保险公司向健康风险管理公司支付服务费的形式现在正越来越多地被采用和普及开来。

在美国，健康风险管理公司极其注重“健康管理从自身做起”，将其植入公司文化中，在他们看来“帮助每一个人促进和维护健康”不仅是一件很伟大的事，还是自己的一种使命感。它们的呼叫中心，有的拥有多达数百名医学专业人士，他们通过电话耳机礼貌、低声地和客户沟通着目前的疾病控制情况，了解其用药情况，并给予适合的运动及饮食方式，在这里他们扮演的不再是医生，而是健康教练。以至于在美国不仅有很多保险公司采用健康风险管理公司的服务来管理保户的健康，提升保户健康水平以其降低未来的理赔费用，更有大型的企业雇主雇用这些健康风险管理公司来管理

它们员工的慢性病，以提高员工健康水平。

如今，美国商业保险公司不仅是医疗保险的付费者，也日益成为健康风险管理的主力。各大保险公司均有健康管理发展战略，包括针对糖尿病、冠心病等慢性疾病管理都有着自己的实施方案。

4.3 案例：美国联合健康集团

联合健康集团（UnitedHealth Group）于1974年成立，1984年在纽交所上市。目前，联合健康集团已是美国最大的商业健康险公司，2017年在世界500强中名列第13位。

联合健康拥有健康保险和健康服务两大业务群：健康保险服务于企业员工、个人、政府计划中的老年人、低收入群体；健康服务承担健康、医疗、护理等职责。联合健康通过两大业务的独立运营，同时强化两大业务板块间的协同，依靠健康保险业务在前端发挥获客效应，而在后端借助健康服务业务积极承担健康管理、医疗服务功能，并通过自建的医疗网络，提升服务效率，管控医疗费用，打造生态化系统，形成业务闭环。

4.3.1 联合健康健康保险业务

由于美国医保体系分为公共医保和商保两部分，公共医保主要是Medicare（为65岁以上老年人提供医疗保险）和Medicaid（为低收入人群、残疾人、儿童等提供医疗保险）。除此之外，需要付费购买医疗保险，即商业保险，企业员工通常由公司购买，小业主、非正式员工等则需自主购买。所以，在联合健康集团保险业务体系中，为雇主和个人提供商保服务成为最重要的保费来源，覆盖全美超3000万人。其中，各类企业是其最主要的客户，大型

企业通常自建基金，联合健康为其员工提供医疗健康服务，企业向其支付服务费用；小企业则会购买保险产品，支付保费。除此之外，联合健康还包括老年人业务、政府医疗补助业务及国际业务。

老年人业务。主要为50岁以上的老年人提供医疗险，包括政府Medicare项目以及AARP（美国退休人员协会，是美国最大的老年人协会，目前有3800万会员）会员，2016年，联合健康大约有25%的保费就来自美国医疗保险和医疗补助服务中心（Centers for Medicare & Medicaid Services）所涵盖的老年群体。可以说，与Medicare和AARP合作对联合健康获客助力极大，至今其老年人客群最主要来源仍然是Medicare和AARP。

政府医疗补助业务。由政府机构付费，为经济困难人群提供医疗保险，其客户包括Medicaid、CHIP（儿童健康险计划）以及其他政府健康计划。

国际业务。联合健康在全球范围内提供医疗保健业务，目前已经在超过125个国家有着广泛市场，尤其在巴西，服务客户超过600万人，经营有40多家医院，并与2.2万名医生、1900家医院签约。

4.3.2 联合健康健康服务业务

联合健康旗下健康服务业务，包括健康管理公司OptumHealth、健康信息技术服务公司OptumInsight、药品福利管理公司OptumRX等子公司，服务人数超过1.15亿人，覆盖了全美80%医院以及34个州政府机构。

OptumHealth。公司构建了包括门诊、护理中心、家庭健康服务在内的相对完备的医

疗护理体系，可以直接向用户提供医疗、健康管理服务。截至2016年底，该健康管理公司签约的医生超过2万名，拥有近200个邻里护理中心，还进行了100万例的家庭健康评估，服务用户达8300余万。

OptumInsight。主要提供技术服务，为医院、健康险公司、政府等机构提供信息系统、数据和咨询业务。2010年，美国医学协会直接选择该公司电子健康记录系统供医生使用，2013年公司还推出了optum360，以供大型医院和卫生系统进行收入管理和医疗文件记录。此外，OptumInsight还为300多个健康计划提供技术支持，帮助它们提高效率，进行风险管理，以及实现合规性和业务目标。

OptumRx。主要是提供药品管理服务。由于美国实行医药分离政策，医院只设住院药房，不设门诊药房，门诊病人需要自己前往药店买药。OptumRx作为联合健康旗下药品福利管理公司，通过在全美拥有的6.7万个零售药店以及多个快递公司，直接为6500万人提供药品服务。

4.3.3 对我国的启示

目前，美国主要的健康险公司都采取管控医疗保险的业务模式，即“保险+健康管理”，通过医疗健康体系进行医疗费用管控。除联合健康外，美国其他几大健康险巨头，如安森保险、安泰保险也都采取类似业务模式。它们通过对客户身体状况、生活方式、赔付记录等健康数据，构建用户健康画像，筛选并自动触达高风险客户，为他们提供定制的降低健康风险计划和保健、医疗方案，并为患者匹配医疗体系内更有效的设备、更合适的医生，以及改进

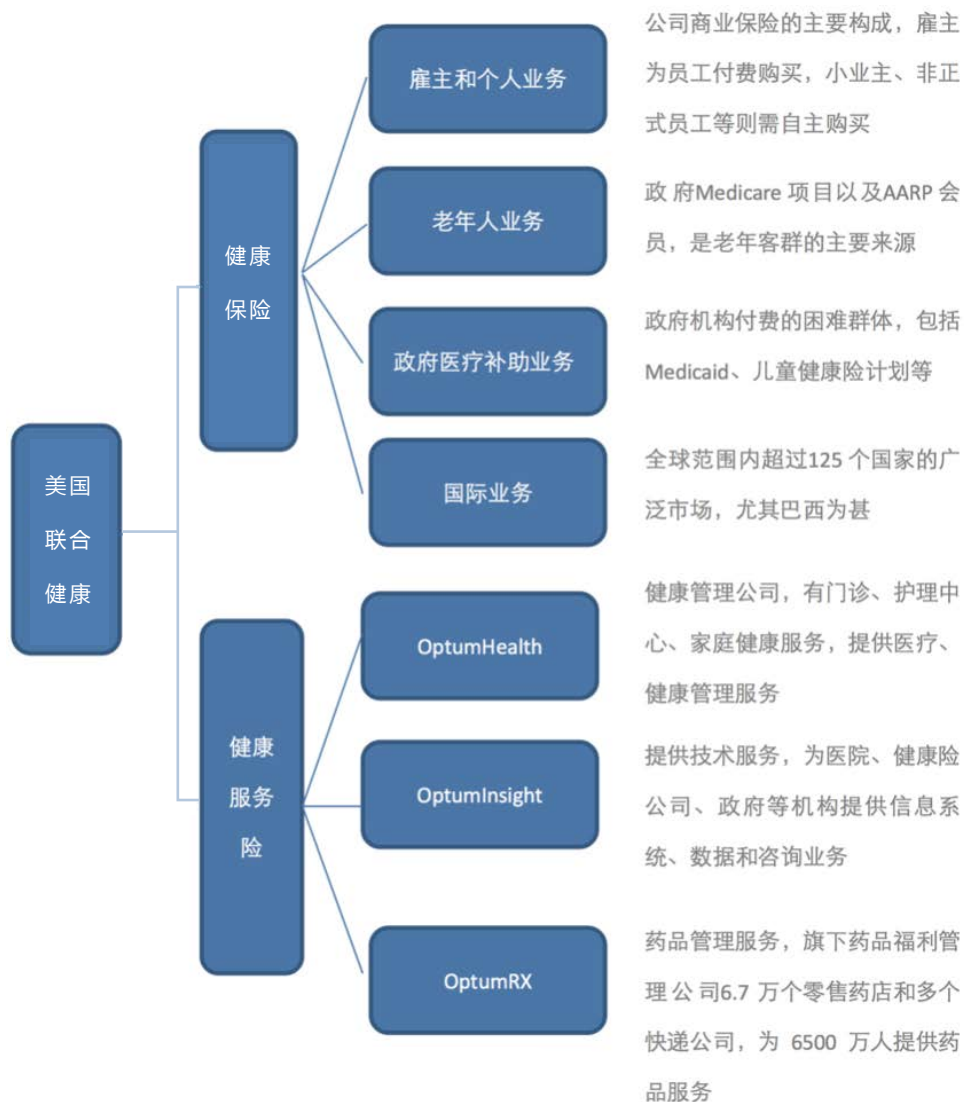
医生治疗方案，在提高康复率的基础上，同时降低医疗费用。

可以发现，这种“保险+健康管理”的模式可用于健康险的风险管理，且在风险管理中的作用正在前置，由最初发病后被动降低医疗费用，到现在主动管理用户健康，直接降低风险发生率。无疑，这种具备综合性能的防治体系能够有效打通“保险系统”与“医疗系统”间的“梗塞”，更有利于人们对健康的有效管理，以及对疾病的预防和治疗，从而将其控制在萌芽状态，从另一方面说，这样一种健康管理系统也更能构筑一个健康长寿的现代社会。

反观中国市场，由于医院体系较为封闭，保险公司与医院、保险用户之间还并未形成这种高度协作的生态化系统，传统的走报销流程仍然普遍，以至于过度医疗、过度用药的情况还广泛、深刻存在。

未来，我国如何借鉴美国“保险+健康管理”这种市场化模式，有效打通保险公司、医疗系统、客户以及政府管理机构，通过鼎力协作，形成从前端的健康保险市场到后端的健康服务市场完整的现代化的健康服务体系，打造生态化系统，形成服务、管理闭环，在此过程中，切实厘清政府、市场与客户间的关系，促进我国健康产业专业化、市场化发展，铸就新经济发展体系，是我们需要认真思考的地方，也是我们努力前进的方向。

图10: 美国联合健康集团业务



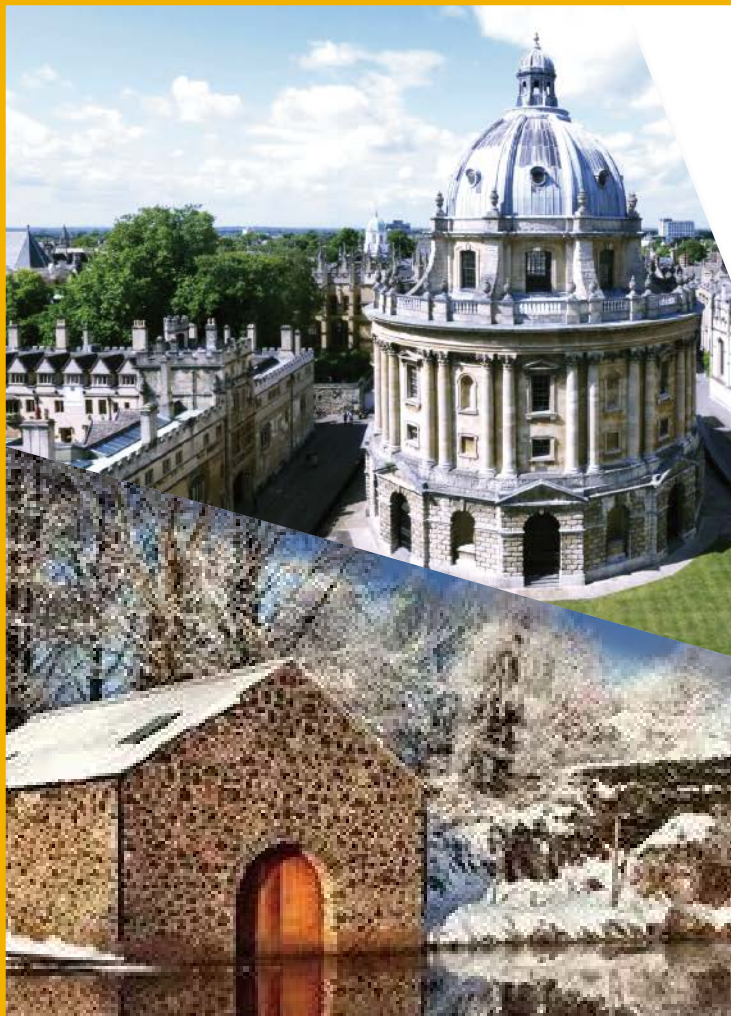
资料来源：公开资料，亚联咨询知识管理中心

论赚钱，你和你爷爷谁厉害？









亚联海外名校研修 及标杆机构学习

亚联海外名校研修及标杆机构学习项目是为满足金融机构开拓国际视野而建立的专业海外学习交流的平台。我们的研修课程设置均由课程专家设计，确保高品质的学习体验。目前线路已覆盖美国、加拿大、英国、爱尔兰、瑞士、德国、新加坡、日本等国家。



全球知名学府研修



国际金融名企参访



各国监管机构交流



行业资源拓展延伸

2018年路线安排

「传统金融创新发展与企业管理提升」

地点：英国·爱尔兰
时间：7月27日~8月3日
10月28日~11月4日

「金融创新前沿研究与战略管理」

地点：美国·加拿大
时间：9月9日~9月16日

更多定制化线路为您提供可行的商务考察方案，欢迎垂询。

合作机构



citibank
花旗银行

s:fi



鼎新资本

SGX

UBS

ORACLE
甲骨文

KUKA

华侨银行
OCBC Bank

Banco Santander
de Negocios

WELLS
FARGO

Google

TEMENOS

HSBC

UOB
大華銀行



London
STOCK EXCHANGE



明治 meiji

Bank of America



Goldman
Sachs

ANA

BARCLAYS

ELFA

Bank of Ireland



详情咨询

「Tel: 18310706291 (温老师)」

E-mail: edu@afca-c.com

(注：具体成行时间可能根据实际情况有所调整。)



亚联（天津）管理咨询股份有限公司
<http://www.afca-c.com>



北京亚联拓博金融服务外包有限公司
<http://www.afcahr.com>



北京亚联融汇数据科技有限公司
<http://www.afca-bigdata.com>

中国·北京市东城区安定门外大街138号皇城国际中心A座19层

19th Floor, Wing A, Royal City International Center, No.138 Andingmenwai Avenue, Dongcheng District, Beijing, China

Tel:010-84549199

E-mail: afcac@afca-c.com