

欧洲

银行

行业

# 全球财富管理者

欧洲

2019年5月21日

## 特别报告

德意志银行研究报告  
全球银行团队

**Kinner Lakhani**

分析师

+44-20-754-14140

**Benjamin Goy**

分析师

+49-69-910-31946

**Franco Lam**

分析师

+852-2203 6226

**Hans Fan**

分析师

+852-2203 6353

**Amandeep Singh**

分析师

+44-20-7547-4881

**Ignacio Ulargui**

分析师

+34-91-335-5698



 OLIVER WYMAN  
奥 纬 咨 询

**Christian Edelmann**

董事合伙人

(+44) 20 7852 7557

christian.edelmann@

oliverwyman.com

**Tobias Wuergler**

董事合伙人

(+41) 44 553 3585

tobias.wuergler@

oliverwyman.com

**João Miguel Rodrigues**

项目经理

(+49) 30 3999 4558

joaomiguel.rodrigues@

oliverwyman.com

**Kai Upadek**

董事合伙人

(+41) 44 553 3276

kai.upadek@

oliverwyman.com

**Anutosh Banerjee**

董事合伙人

(+65) 6510 9460

anutosh.banerjee@

oliverwyman.com

**Marlitt Urnauer**

副经理

(+49) 69 9717 3487

marlitt.urnauer@

oliverwyman.com

## 驶出加油站——进入快车道

2018年，财富管理公司阻力日增：资产管理规模增速放缓，市场波动加剧，管理费不断减少，进而导致财富管理的业务估值持续下降。2018年末，财富管理公司感受到的收入重负突显了其运营模式在市场压力面前脆弱不堪。2019年初的市场反弹短期内缓解了一定的压力，然而，随着经济周期接近尾声，财富管理公司将不可避免地面对更多压力。财富管理公司必须迅速采取行动，抓住新兴市场的增长机会，调整自身的运营模式，备战最终的经济下行周期。

## 给公司高管们的启示

回望2018年，财富管理公司遭遇到越来越多的困难。2018年，全球高净值人士的财富增长率仅为4%，远低于历年水平。

随着资产管理规模增速放缓，市场波动加剧，管理费不断减少，2018年财富管理业务估值降幅超过20%。尽管同期各类银行业务的估值均有不同程度的缩水，但财富管理与其他银行业务之间的估值差距正持续缩小。

随着市场出现波动，财富管理的费用与交易收入面临更大的压力，这一点在2018年下半年尤甚。2019年第一季度的市场反弹短期内舒缓了一定的压力，然而，随着经济周期临近结束，财富管理公司将不得不面对更多压力。财富管理公司应当果断采取行动，抓住增长机遇，调整运营模式，为最终的经济下行做好准备。

因此，在我们联合推出的第四份《德意志银行-奥纬咨询全球财富管理报告》中，我们重点关注了新兴市场的机遇与挑战，论述了改变运营模式的必要性。能否在这两个方面取得成功将是决定未来成败的首要关键因素。若需了解更多内容，请查看[英文全文报告](#)。

---

## 公司高管的优先考量

### 重新思考新兴市场的布局

为取得高于平均水平的增长，财富管理公司需要重新思考在新兴市场的定位。当前，新兴市场占全球新增财富的三分之一，这个比例有望提升至一半以上。其中，亚太与拉美市场尤为相关：

- **亚太地区——关注与离岸中心相关的变化，并对部分在岸市场进行业务布局**
  - 留意香港与新加坡离岸中心的动向，扩大业务规模将面临更大的挑战——为离岸中心之间的潜在转变做好准备；
  - 中国在岸市场监管放宽，无风险高收益产品数量减少，高净值人士需求日趋繁复。财富管理公司需即刻对该市场机会进行评估，同时做好至少5年方能盈利的准备；
  - 各国资产管理规模下限正迅速迈向100亿美元的门槛。因此，财富管理机构需要集中力量在东南亚市场择地创建在岸咨询团队，以及及时应对监管改革，同时规划各种入市模式以优化成本。
- **拉丁美洲——整合在岸与离岸产品，获取竞争优势**
  - 致力于解决运营、技术与监管方面的问题，为客户提供在岸与离岸无缝服务体验；
  - 有鉴于利率的下滑，需要引导客户采用更完善的投资策略，并更好地了解投资风险。

## 简化运营模式

财富管理机构需要提高运营模式的效率，调整成本基础，同时提升投资顾问的产能。尽管在哪些领域能最大程度地削减成本已是旧谈，但行之有效的方法仍是新论。在过去的12至18个月间，我们与行业领导者携手合作，已证明一些具有高度影响力的使用案例可以有效减轻前台的管理任务，这些案例终将被推广应用于整个行业：

- **客户引导与画像**
  - 升级“了解你的客户”（KYC）流程，提高客户经理的工作效率——通过集成第三方数据库编制客户数据来优化客户经理手动搜集客户信息的工作；
  - 实现反洗钱（AML）/交易监控价值链数字化，释放一线与二线的运营能力——机器学习技术可用于辨识潜在的风险，更高级的分析工具可帮助识别预警的趋势；
  - 提升新用户开户流程的数字化程度并对数据整合管理，精简开户流程，方便企业各部门信息共享。
- **建议与实施**
  - 在投资引擎中嵌入不同层面的服务，提升自动化水平——在统一的基础流程上为核心高净值客户提供产业化、高度个性化产品；
  - 针对普通贷款产品，实现前台至后台的流程自动化，减轻工作量，降低贷款的取消申请率，激发业绩增长。

此外，应通过降低集团服务开支来解决成本分摊问题。财富管理机构应专注于了解与引导成本分摊，同时建立成本权责文化，从而掌握成本分摊的主动权。

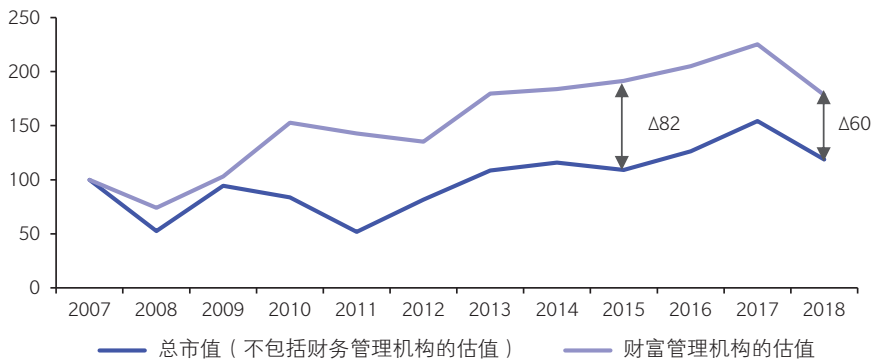
## 报告摘要

### 持续的不利因素让投资者变得更加保守，从而使得估值差距进一步缩小

2018年，财富管理业务的估值降幅超过20%，这主要归因于资产管理规模增速放缓、市场波动性增加以及管理费不断下调。尽管银行业的整体估值也有所下降，但降幅略小，这使得财富管理与其他银行业务之间的“估值差距”进一步缩小。

这个“估价差距”自2015年登顶峰值后已缩减了22个百分点，反应出人们对该商业模式的忧虑。差距始于全球金融危机之后，反映了当时相对较低的资本密集度，以及基于费用收入的商业模式。同时，财富管理机构的收入增长也得益于源源不断的新入市净资金（NNM）。想要进一步维持甚或扩大这一“差距”，财富管理机构必须能够证明：即便在不利的市场环境与不断提升的监管要求下，它们也可以实现盈利增长。

图 1：银行业整体股市价值表现 vs. 财富管理机构股市价值表现

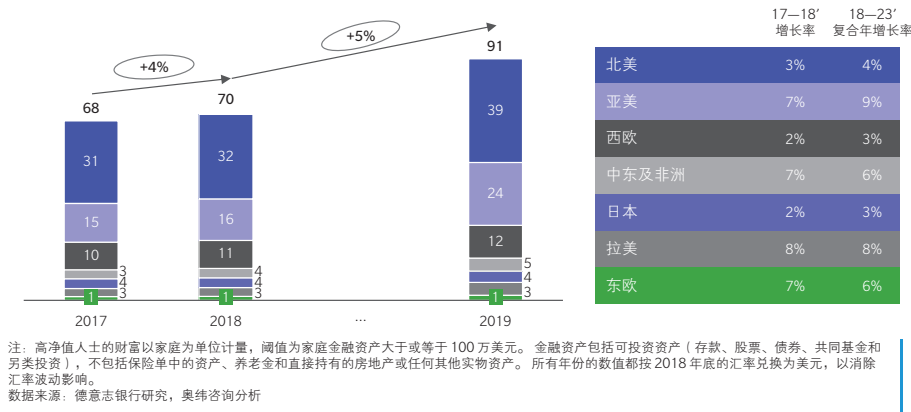


数据来源：德意志银行研究，奥纬咨询分析

### 周期接近尾声——新兴市场将推动未来增长

2018年，全球高净值人士的财富总额增长至70万亿美元。但由于股票市场充满挑战，涨幅放缓至4%。新兴市场的增长幅度力拔头筹，达到了7—8%，而成熟市场则仅为2—3%。我们认为，这种增长差异在未来几年中将持续存在。

图 2：全球私人（高净值）财富的主要区域分布，单位：万亿美元



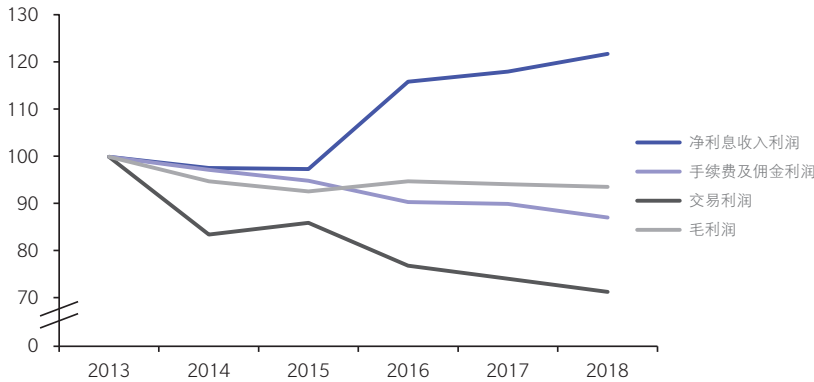
资产价格在经历了两年的稳步增长后，2018年迎来了更大的挑战，特别是在最后3个月，全球股市（MSCI世界指数）下滑了9%。此后，市场于2019年第一季度实现反弹，这给财富管理机构提供了另一个喘息之机。然而，市场的大幅调整终将到来。

得益于新入市净资金（占未来预期增长的半数以上），即便在市场低迷时，高净值人士的财富规模通常也会增长。我们预计，高净值人士的财富在未来五年内将以每年5%的速度增长，并于2023年达到91万亿美元。这样的增幅显著低于积极市场环境中的增长率。新兴市场将贡献全球财富增长的一半以上，目前这个比例“仅”为三分之一。成熟市场的增长将趋于稳定，且仍将较新兴市场迟缓。

### 2018年的波动加剧与加息暂停使得毛利率面临压力

在成熟市场，财富管理机构的毛利率在2018年略有下降。市场波动的加剧迫使投资者选择规避风险，进而影响了机构的交易收入。费用与佣金（F&C）利润率下滑背后的长期驱动因素持续存在：一方面，投资者转向被动管理型产品；另一方面，类机构、低费率的超高净值人士（UHNW）服务商蓬勃崛起。提高客户托管渗透率无法与之有效抗衡。随着美国市场利率上调，净利息收入（NII）继续增长，但欧洲市场却停滞不前。在2018年下半年的去杠杆化压力下，贷款同比增长有所放缓。在波动较大的市场环境中，客户活跃度降低，机构的交易性收入随之显著下降，其在总收入中的占比也应声下滑。简言之，投资者转向托管导致财富管理机构的交易性收入持续缓慢地下降，与此同时，市场的波动更是雪上加霜。

图 3：成熟市场财富管理公司的利润，2013—2018 年，2013 年基准值为 100，利润与资产管理规模占比，大型财富管理机构抽样



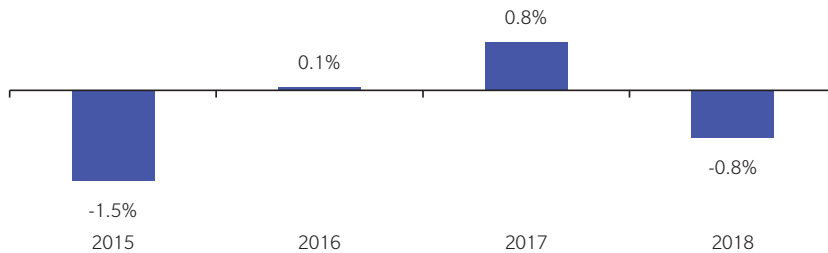
注：“成熟市场财富管理公司”意指位于北美或欧洲的财富管理公司。  
 数据来源：德意志银行研究，奥纬咨询分析

随着 2019 年第一季度市场复苏，一些财富管理机构的业务环境有所好转。然而，从长远来看，我们预期毛利率将进一步滑落。经历了 2018 年收入利润率下降，财富管理机构可以对下一轮市场颓势窥得一斑。

#### 财富管理机构尚未对即将到来的市场低迷做好准备——成本收入比依旧较高

全行业的成本收入比一直维持在 70 年代中后期的水平。2017 年，财富管理机构的收入增长尚高于支出增长。但此后，这些机构保守的成本削减策略根本无法抵消它们所面临的收入压力。行至 2018 年，收入增长率与支出增长率之差再次转为负值，这表明即便在中等程度的市场压力下，机构的运营模式也极度脆弱。

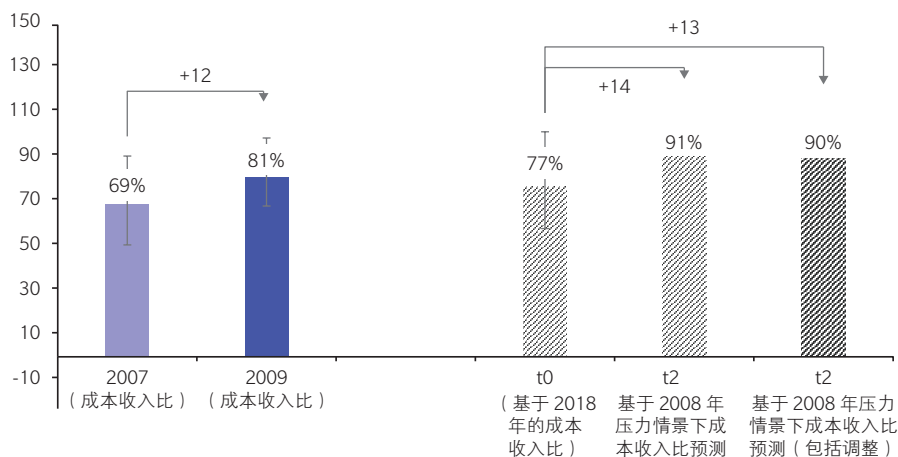
图 4：收入增长率与支出增长率之差，2015—2018 年，大型财富管理机构抽样



数据来源：德意志银行研究，奥纬咨询分析

如果遭遇与 2008 年全球金融危机程度相似的冲击，我们的分析表明，财富管理机构的平均成本收入比将上升至 91%。综合考虑当前收入构成（例如：来自托管业务加速渗透的正面影响）与运营模式（例如：来自成本分摊份额上升与可减少酌量成本份额下降的负面影响）对成本收入比进行调整后，情况非常相似：平均成本收入比仍高达 90%。在领先的财富管理机构中，有三分之一的成本收入比高于 80%。一旦发生危机，它们将很快面临亏损。

图 5：危机前后的成本收入比（中位值，最大值和最小值单位：% ，变量基于平均成本收入比），大型财富管理机构抽样

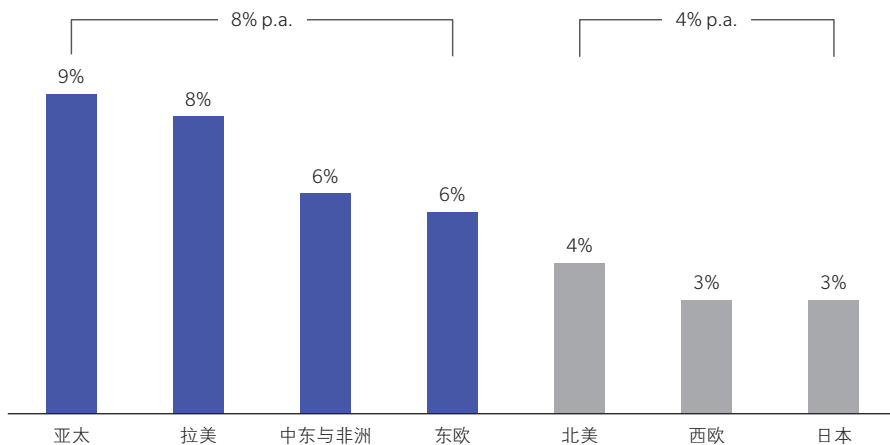


数据来源：德意志银行研究，奥纬咨询分析

**到 2023 年，新兴市场的年增长率将比成熟市场高出 4%，但财富日趋集中于在岸市场**

新兴市场高净值人士的财富年增长率将高于成熟市场（8% vs. 4%）。预计到 2023 年，亚太、拉丁美洲、中东、非洲及东欧将占全球财富增长的大半壁江山。当前，该比例为三分之一。在这些市场中，财富管理机构将有大把良机扩大客户群，并在未来几年内大幅提升资产管理规模。亚太地区和拉美地区的预期增长率最高，因此是我们分析的重点。

图 6：全球主要地区私人高净值财富复合年均增长率，2018—2023 年



数据来源：奥纬咨询财富管理模型

**亚太地区观察 I：亚太地区的市场变化要求财富管理机构重新思考在香港和新加坡的海外业务布局**

作为亚太地区两大主要离岸中心，香港和新加坡将保持强劲增长。不过，亚太地区的市场变化可能会影响它们未来的相对重要性。

香港作为离岸中心的发展前景将取决于中国高净值客户的持续资金流入。由于香港市场可以提供更多的投资产品，兼具地理位置的便利性，这部分客户仍青睐香港。然而，他们也担心香港会受到中国政府越来越强势的影响。因此，新加坡有望吸引到更多来自中国的高净值客户。不过新加坡也有新加坡的问题：东南亚国家国内市场监管



规则不断变化，逐渐放宽境内机构为离岸资产提供咨询服务的限制（参见[亚太地区观察 III](#)），这给以新加坡为中心的东南亚运营模式带来了压力。而如今许多财富管理机构正是在使用这种模式。政策的变换可能会导致一部分价值链转移至各国在岸市场，使业务布局更为分散，服务成本上升。

在这样的市场环境下，财富管理机构如欲覆盖整个亚太地区，就仍需在这两大离岸中心强力布局。然而，如何创建或维持规模是财富管理机构势将面临的挑战。

### 亚太地区观察 II：如果想从中国在岸市场的未来发展中获益，财富管理机构必须即刻审时度势

中国在岸财富管理市场正在发生重大的结构性变化。因此，我们建议财富管理机构立刻评估相关机会。

尽管有大约 80% 的金融资产位于在岸市场，考虑到重重准入壁垒与经营限制，机构仍将工作的重点放在了争夺中国高净值人士的离岸财富管理业务上。然而，随着监管部门放松对外资财富管理机构的股权限制、无风险高收益产品数量不断减少，同时中国高净值人士的财富管理需求变得日益复杂，我们认为财富管理机构应当尽快着手评估中国在岸市场的机遇。此外，中国的高净值客户希望获得更高级的服务（例如财富与传承规划），这就要求机构拥有更强大的业务能力，而目前仅外资财富管理公司方能满足这些需求。

鉴于这些结构性变化，国内的财富管理机构正在努力改进财富管理产品。尽管它们能更好地适应当地法规，但仍难以满足不断提升的客户需求。与过去相比，这些机构对与知名外资机构建立合作伙伴关系持日益开放的态度。作为短期策略，外资财富管理机构可以考虑通过此类合作伙伴关系，迅速获取分销渠道，加速拓展客户。

想要在短期内获得成功必将遭遇不少障碍，对那些选择进入中国在岸市场的财富管理机构来说，它们必须目光长远，勇于直面具有挑战性的经济环境，同时愿意承受中短期可能出现的亏损。我们估计，境外财富管理机构想要在中国在岸市场实现收支平衡，至少需要 5 年时间。在评估在岸市场机会时，财富管理机构必须做出权衡：一头是股东的短期需求，另一头是时下进入中国所带来的长期价值。

### 亚太地区观察 III：持续的监管体系改革将促使财富管理机构选择东南亚特定的在岸市场集中开展业务

东南亚国家正在经历一系列监管体系改革。同时，随着资本市场的慢慢成熟，当地的财富管理服务也日臻完善。因此，财富管理机构将需要考虑拓展在这些国家的在岸业务，尤其可以重点关注印度尼西亚、泰国和马来西亚等国。

随着各国改变监管政策，允许境内机构为离岸资产提供咨询服务，同时由政府支持的投资产品（例如储蓄债券）越来越受到鼓励，我们预计财富管理价值链的一部分将转移至在岸市场。与此同时，很大一部分资产将继续留在离岸市场，因为在那里投资者能更方便地购买投资产品，并继续将其持作政治与货币领域的对冲资产。我们认为，拥有离岸资产的东南亚客户将更多地寻求境内咨询服务。为了满足这一客户需求，财富管理机构的业务足迹将变得更加分散，从而导致运营成本的上升，包括在境内市场取得经营许可、咨询团队的招聘与培训、运营/基础设施建设等。尽管本地咨询业务的运营成本远低于综合性的服务中心，财富管理机构仍需大幅提升源自东南亚国内市场的资产管理规模，方能合理化这些额外的成本支出。我们估算，建立一个在岸咨询业务部门，平台规模至少需要增加 100 亿美元。根据我们的分析，迄今为止只有极少数本地机构达到了这样的资产规模。以泰国为例，管理规模超过 100 亿美元的高净值人士金融财富的泰国本地财富管理机构不到 5 家，而外资机构为 0。

为了将成本保持在可控水平，同时维持平台规模的下限，财富管理机构需要选择最切合自身情况的东南亚国内市场。财富管理机构应针对相关的东南亚市场展开深入分析，考虑多种入市方案，最终确定最有前途的目的地。



### 能够提供在岸与离岸整合服务的财富管理机构将在拉丁美洲获得竞争优势

拉丁美洲市场具有很大的增长潜力，但财富管理机构必须谨慎选择目标市场。拉美当地市场的环境差异很大，墨西哥与巴西各自大选后的市场表现就是最好的证明。由于拉美的高净值客户仍然非常看重离岸投资，财富管理机构想要脱颖而出，就应该加速开发在岸与离岸整合产品，并完善客户体验。

尽管许多服务于国内市场的财富管理机构在一个或多个首选离岸目的地提供离岸服务，但大多缺乏整合。我们看到，在岸与离岸产品之间存在严重割裂，这往往会对客户体验造成负面影响。许多客户提到，同一家银行的在岸和离岸服务让人感觉大相径庭。因此，客户即便选择同一家机构来帮助自己管理在岸和离岸资产，通常也无法从中获益。当然，服务整合并不是一项简单的工作，需要克服监管与跨境数据共享等方面的诸多障碍。但是，一旦成功，必定带来巨大的回报，并最终转化为竞争优势。

总的来说，财富管理机构需要克服三大关键领域的障碍：运营模式、基础设施以及监管要求。

图 7：在岸 / 离岸整合体验——拟采取的行动（未能尽录）



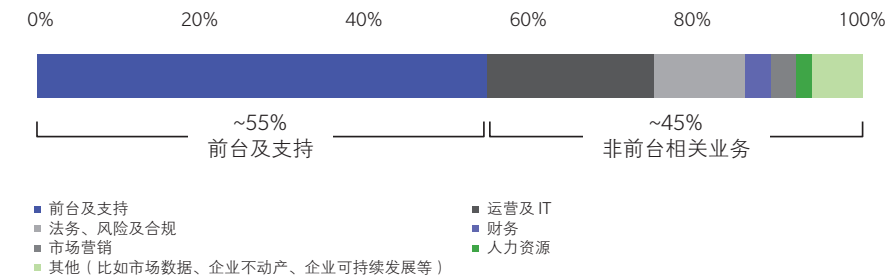
对拉美客户来说，美国离岸市场意义重大。同时，美国新生代与拉美的关系也越来越近。因此，银行如能新增美国在岸财富管理服务将获得额外的竞争优势。

此外，拉美国家的利率普遍较低，这让财富管理机构有机会帮助客户从低风险产品（如存款挂钩投资）进阶到更为成熟的产品。如今，低风险产品已无法提供诱人的回报。对财富管理机构来说，这无疑是一个转折点——它们将能为客户提供更高端的服务，例如财务规划以及更多种类的投资产品。财富管理机构想要从宏观环境的变化中受益，就应该帮助高净值客户更好地了解这些投资产品，这样才能说服他们重新分配自己的财富。在整个过程中，财富管理机构必须为客户提供全力支持。

### 在经济下行周期到来之前，财富管理机构必须尽快简化其运营模式

我们认为 2019 年第一季度的市场反弹或为财富管理机构提供了最后的时机，来简化运营模式、调整成本基础，并提高投资顾问的工作效率，以应对终将到来的经济下行。然而，仅仅是削减自主性开支、递延投资或降低运营成本是不够的，财富管理机构需要采取更实质的行动。

图 8：不同职能部门的成本明细示意图（占总成本百分比）



数据来源：奥纬咨询分析

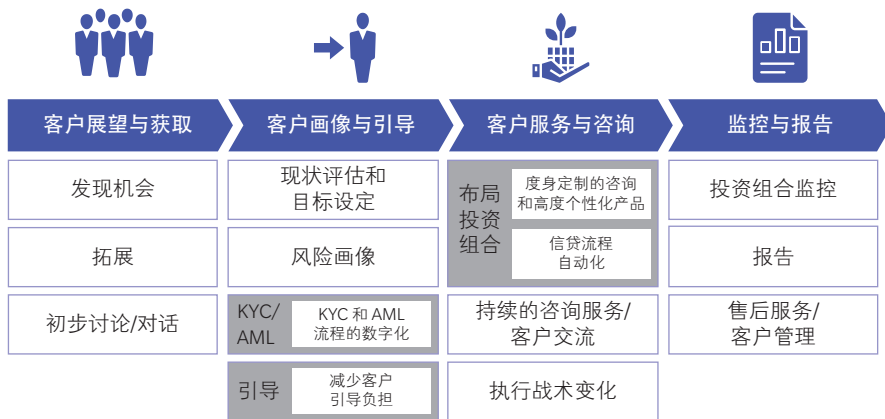
为了提高前台的工作效率（前台开销通常占成本的 50% 以上），财富管理机构必须通过自动化与数字化流程解放客户经理的生产力，让他们得以开展更多的业务活动，为公司创收。

作为集团的下属分支，财富管理机构的后台分摊成本往往居高不下，有些个案甚至超过了总成本的 50%。财富管理机构可以想办法减少使用集团服务，从而降低成本分摊。

### 利用有效的效率杠杆，减少客户经理从事低附加值事务性工作的时间（目前占其工作量 50% 以上）

现在，客户经理平均花费约 50% 的时间用于从事低附加值的事务性工作。如果能够帮助客户经理优化他们的时间分配，将会对他们的绩效产生重大影响，释放巨大潜能。我们观察到在这个行业中，通常是 20% 的客户经理带来 80% 的新入市净资金。财富管理机构以往会通过外部招聘来替换业绩不佳的客户经理，然而这种策略并不成功。财富管理机构应当考虑如何提高前台的运营效率，尤其要避免事务性工作占据过多的工作时间。在过去 12 至 18 个月里，我们与行业领导者合作，已证明了一些具有高度影响力的使用案例成功有效，这些案例最终将被推广应用于整个行业，为许多机构现行的效率杠杆提供补充。

图9：客户旅程中的效率杠杆



以前的效率杠杆

- 整合第三方数据库，识别潜在客户
- 引入统一的销售标准、流程和方法
- 为客户引导流程作出注释，制定数据收集指南
- 避免重复工作，明确服务协议（SLA）框架
- 市场数据和研究的合理化
- 客户经理负荷比的增加（即提高每位客户经理负责的资产规模）
- 流程的自动化和外包（例如：报告）
- 通过设置阈值和警报，实现监控的自动化

数据来源：奥纬咨询分析

重点关注——潜力和影响力获得公认的效率杠杆

效率杠杆1：了解你的客户（KYC）

基于更为强大的外部数据源与更成熟的第三方解决方案，KYC 流程需要进行必要的升级。客户经理（和合规人员）应当利用一系列外部数据库来编制客户数据，而不是耗时地手动收集与核对信息。财富管理机构可以借助第三方供应商提供的高级信息聚合与分析工具，也可以通过自行开发工具，完成大量的数据采集与核对工作，以前所未有的方式访问和处理客户数据，同时确保数据保护的合规性。同时，这些工具能在很大程度上自动运行，可以保证定期收集客户反馈，这是 KYC 流程升级后的另一大优势。

效率杠杆2：反洗钱（AML）——交易监控

目前，对于财富管理机构而言，监控交易仍是一个耗费大量资源的流程。虽然交易监控工具（TMT）可以对交易进行筛选与标记，但跟踪警报仍高度依赖人工，因为这些工具使用的算法通常比较粗糙，容易产生大量的误报。反洗钱是另一个工作重点。通过强化数据、分析工具和技术的使用，有望在短期内提升反洗钱流程的效率与效果。

在警报生成的过程中，可以使用自动数据聚合技术来处理交易数据。在启动耗时的调查前，可以应用统计与机器学习技术来识别潜在的误报，同时利用更高级的分析工具帮助辨认警报的趋势。自动数据收集将替代手动文档收集。数据可视化技术使员工能更直观地访问数据。

效率杠杆3：减少客户引导负担

诸多创新企业的实践案例已证明：基于整体数据管理，完全可以实现客户引导流程的自动化与数字化。

统一集中的数据存储可以消除重复劳动，使公司不同部门共享信息。流程的数字化与自动化程度上升，手动工作便可以减少，流程清晰统一，数据直观一致，同时减少客户接触点，简化客户互动。集中式数据管理还能帮助实现更复杂的数据分析，发现创收机会，同时使客户服务数字化。但是，要做到这一点，缺乏统一的数据架构仍是一个主要障碍（参见去年的报告《敢于创新》）。

#### 效率杠杆 4: 提供量身定制的建议与高度个性化产品

财富管理机构必须更好地满足客户的各种需求。近来，市场集中关注客户经理提供的差异化服务。然而，在投资引擎中嵌入不同层面的服务，同时提升服务的自动化水平，这一效率杠杆尚未充分施展拳脚。例如，对于资产低于 500 万美元阈值的高净值客户，财务管理机构应该降低服务成本，同时确保不影响服务品质。

通过产品的产业化，财富管理机构可以根据客户的风险度创造出标准化的基础产品。随后，这些基础产品可以通过加入一些标准化的选择模块进行“高度个性化”。这样，客户便在基础投资流程中完成了一定程度的定制。财富管理机构将对同类型产品进行统一管理，同时风险管理、报告等后台服务也可实现标准化。这种更具产业化特征的产品将助力客户在各项投资组合之间实现收益的标准化，降低操作风险。

#### 效率杠杆 5: 信贷流程的自动化

贷款仍将是财富管理机构的主要收入增长杠杆。贷款（特别是伦巴第贷款）业务非常适合开展“从前到后”的自动化。通过减少价值链上的人工干预，全职人力工时（FTE）成本可降低 10—40%。举例而言，自动定价和盈利计算工具能为贷款的发放与构建提供帮助。自动欺诈检测和预批准流程可以缩短贷款申请与审核所需的时间。实时监控和自动追加保证金机制可大大提升贷款后续监控的效率。

简化信贷申请流程能帮助降低客户的取消申请率，带来业务量的增长。客户只需几分钟就能完成递交贷款申请，而普通贷款的审批在几秒钟内就能搞定。

#### 财富管理机构必须考量是否需要使用集团服务，以降低分摊成本

对于财富管理机构来说，分摊成本占总成本的比重很高。如何制定成本分摊细则、如何在集团层面推出强大的服务工具、如何降低集团服务的成本，这些都超出了财富管理机构所能直接掌控的范围。为此，财富管理机构必须专注于理解并引导成本分摊，同时引入成本管理文化。

#### 成本分摊管理

成本分摊机制通常是非常不透明的，因此业务部门的管理层无法准确地预测具体的成本分摊情况。然而，他们可以进行一定程度的掌控。首先是要了解成本分摊机制及背后的驱动因素。对财富管理机构来说，想要降低分摊成本，需要看到成本分摊的“弹性”这个关键指标。

例如，在价值链上，通过反洗钱/交易监控流程的自动化与数字化，统一了警报生成与调查的流程。这为合规部门的最终决策创建了更加统一、更高质量的信息库，从而减少工作量，并最终降低分摊成本。

#### 成本管理文化

财富管理机构需要转变“受制于人”的模式。过去，机构内部没有人管理分摊成本。现在，需要设立专人了解前台至后台的成本情况，与集团协商，采取行动降低分摊成本。要把共享服务部门看作无关联的第三方供应商，比较它们与外部供应商的性价比。这种方式可以适用于交易处理、支付与计费以及报告等方面。尽管这会导致集团在短期内出现搁置成本，但如果想要规范内部供应商，并最终提升整个集团的效率，这是唯一的办法。

想要真正降低成本，而不仅仅是重新分配成本，这需要业务部门和集团进行真正的协作。在我们开展成本研究的过程中，我们发现“工作室设计”会议可以带来切实的改变。

# 奥纬咨询介绍

奥纬咨询是一家全球性管理咨询公司，旗下拥有5,000名咨询顾问，办公室地点遍布世界29个国家的60多个城市。奥纬咨询在战略制定、组织架构设计及转型、公司运营、风险管理等领域具有很深的造诣，尤其在保险、银行、证券等金融行业具有深刻的见解与特殊的优势。奥纬咨询是母公司Marsh & McLennan Companies旗下全资子公司【母公司纽交所证券代码:MMC】。如欲实时追踪奥纬最新信息，敬请访问[www.oliverwyman.com](http://www.oliverwyman.com)。

中国	香港	亚太地区	欧洲、中东和非洲	美洲
+86 10 6533 4200	+852 2301 7500	+65 6510 9700	+44 20 7333 8333	+1 212 541 8100

[www.oliverwyman.cn](http://www.oliverwyman.cn)

版权所有©2019奥纬咨询保留所有权利。

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

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