高盛集团的数字化转型之旅



Harvard Business Publishing Corporate Learning



- **企业数字化转型的战略路径**



- 企业数字化转型的战略路径
- 了解数字时代企业发展的规律



- 企业数字化转型的战略路径
- 了解数字时代企业发展的规律
- 新的高度和全局的思维看当下

Harvard Business Publishing Corporate Learning

今天的案例研讨

- 90分钟，5000人，线上“研讨”

| © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School

Harvard Business Publishing Corporate Learning

今天的案例研讨

- 90分钟，5000人，线上“研讨”
- 哈佛案例学习的特点：思维模式的培养

| © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School

什么是思维模式

- 探寻因果关系的过程：观察 > 推理 > 验证
  - 观察：对事实进行研究
  - 推理：提出假设 （依靠经验，做出一个判断）
  - 验证：通过实验进行验证 （做实验，经历，事实去验证判断）

- 能力强：观察面广，思考全面，即使情境发生了变化，也会发现其中相对确定的关系，对未知的判断更加准确。

HUBS 哈商 | Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.

教育：训练思维模式

- 经过观察、推理和验证，训练思维方式
  - 案例：观察
  - 案例作业：推理
  - 小组研讨：验证

    观察，推理，验证
  - 班级研讨：验证

    观察，推理，验证

© 2021 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.

Harvard Business Publishing Corporate Learning

今天的案例研讨

- 90分钟，5000人，线上“研讨”
- 哈佛案例学习目标：训练思维模式
- 三种发言方式：



1. “聊天”：打字发言
2. “举手”：开麦发言
3. Cold Call：开麦发言

| © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School

Harvard Business Publishing Corporate Learning

今天的案例研讨

- 90分钟，5000人，线上“研讨”
- 哈佛案例学习目标：训练思维模式
- 三种发言方式：



1. “聊天”：打字发言
2. “举手”：开麦发言
3. Cold Call：开麦发言

- 高盛数字化转型的四个阶段：75分钟
- 高盛转型背后的思考：15分钟
- 苏尼尔·古普塔教授总结视频：社区学习

| © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School


goldman
sachs

Harvard Business Publishing Corporate Learning

高盛给你带来的第一印象是什么？

-

- -

- -

| © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School

Harvard Business Publishing Corporate Learning

高盛在2010年前后，为什么要推动数字化转型？

-

- -

- -

| © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School

Harvard Business Publishing Corporate Learning

金融科技对高盛来讲，是机遇还是挑战？

- 机遇
- 挑战

| © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School

Harvard Business Publishing Corporate Learning

高盛数字化转型的策略是什么？

- 第一步：提高运营效率
- 第二步：强化核心业务
- 第三步：拓展现有业务
- 第四步：开辟新业务

| © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School

Harvard Business Publishing Corporate Learning

高盛数字化转型的策略是什么？

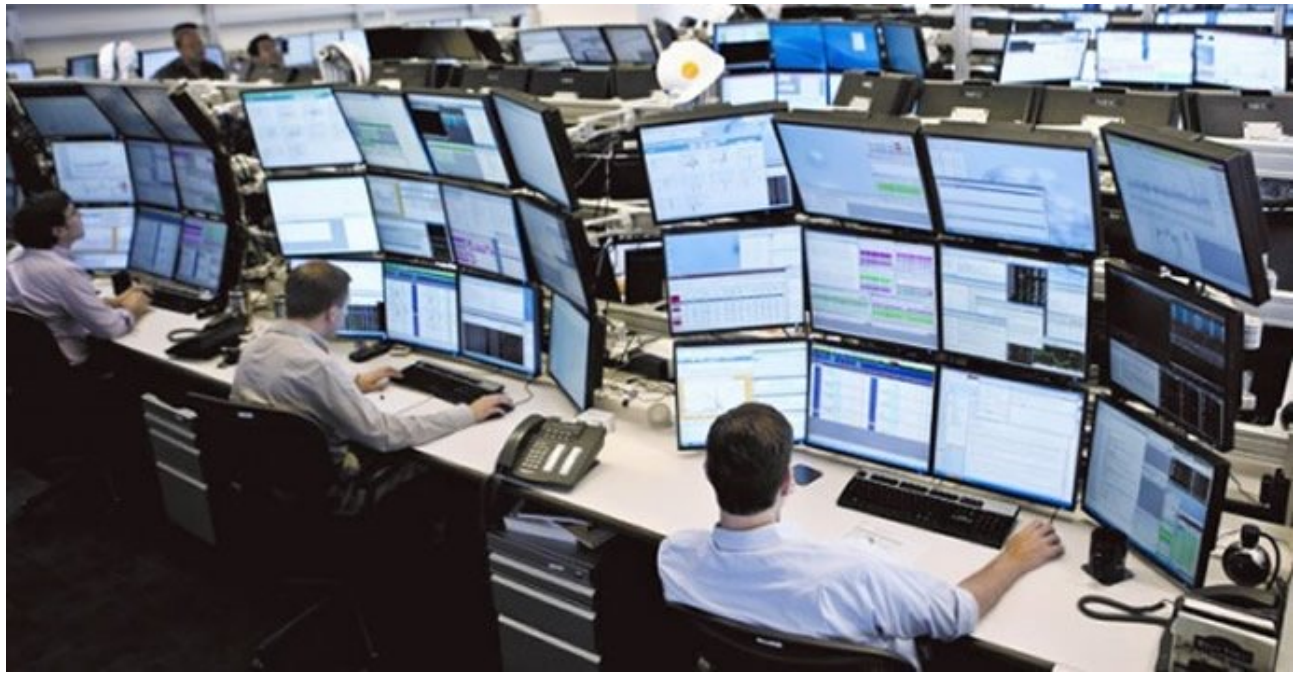
- **第一步：提高运营效率**
- 第二步：强化核心业务
- 第三步：拓展现有业务
- 第四步：开辟新业务

| © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School

Harvard Business Publishing Corporate Learning

第一步：提高运营效率

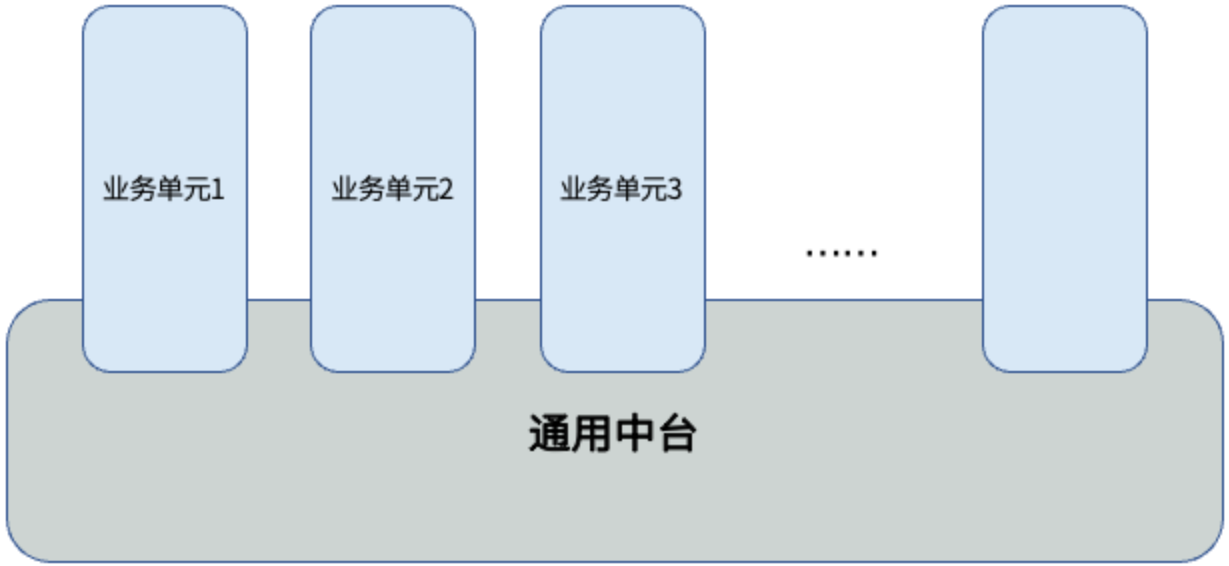
- 现金股票交易的**自动化运营**：从2000年的600人骤减至2017年的2人



| © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School

第一步：提高运营效率

- 将固定收益、货币和大宗商品（FICC）部门的7个业务单元（利率、外汇、新兴市场、抵押贷款、流动信贷、结构性信贷和大宗商品），进行了**中台化改革**



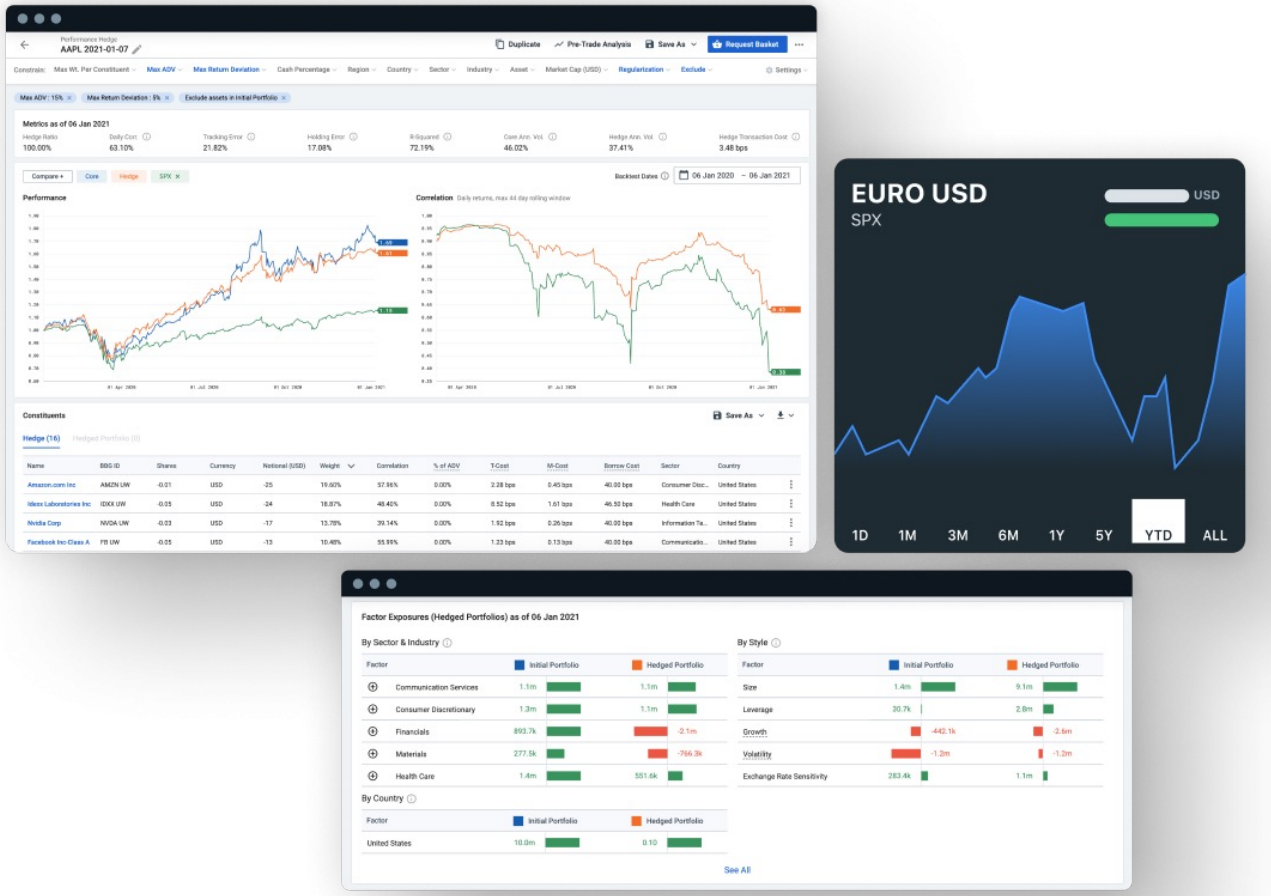
图表来源：案例作者

| © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School

Harvard Business Publishing Corporate Learning

第一步：提高运营效率

- 打造云平台Marquee：
  - 采用开源标准和APIs建立的混合云平台
  - 底层是一个全公司单一数据库：高盛的秘方
  - 搭载了风险分析，投资组合构建等工具
  - 内部的销售团队和外部的客户都可以使用



| © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School

Harvard Business Publishing Corporate Learning

高盛数字化转型的策略是什么？

- 第一步：提高运营效率
- **第二步：强化核心业务**
- 第三步：拓展现有业务
- 第四步：开辟新业务

| © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School

Harvard Business Publishing Corporate Learning

第二步：强化核心业务

- Marquee云平台上的应用，如风险分析、投资组合构建、市场数据研究、销售、交易和交易后追踪等，每个应用最初设计时都是为了满足内部需求，高盛决定将这些应用向客户开放：Google模式

| © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School



资料来源：2015年6月2日Gary D.Cohn在德意志银行全球金融服务投资者大会上的“高盛集团”幻灯片展示第11页。
https://www.goldmansachs.com/investor-relations/presentations/archived/db-presentation-6-2-15.pdf。资料于2017年4月获取。

Harvard Business Publishing Corporate Learning

第二步：强化核心业务：向客户开放

- Marquee云平台上的应用，如风险分析、投资组合构建、市场数据研究、销售、交易和交易后追踪等，每个应用最初设计时都是为了满足内部需求，高盛决定将这些应用向客户开放：Google模式
- 高盛希望通过将应用免费向客户开放，来换取客户电脑上一席之地，加强与客户之间的对话，从而使高盛成为客户执行交易和开展其他交易的首选合作伙伴

| © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School

Harvard Business Publishing Corporate Learning

为什么要开放给客户？有没有风险？

-

- -

- -

| © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School

Harvard Business Publishing Corporate Learning

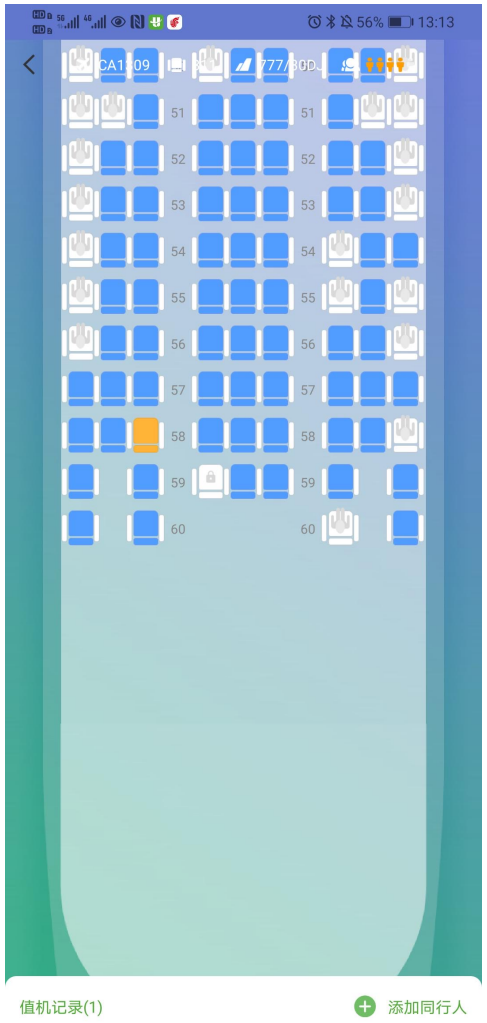
将内部使用的工具向客户开放，
高盛需要什么新能力？

| © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School

Harvard Business Publishing Corporate Learning

将内部使用的工具向客户开放，高盛需要什么新能力？

-



- -

| © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School

Harvard Business Publishing Corporate Learning

通过数字化创新，民生哪些服务可以开放给客户？

-

- -

| © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School

Harvard Business Publishing Corporate Learning

高盛数字化转型的策略是什么？

- 第一步：提高运营效率
- 第二步：强化核心业务
- 第三步：拓展现有业务
- 第四步：开辟新业务

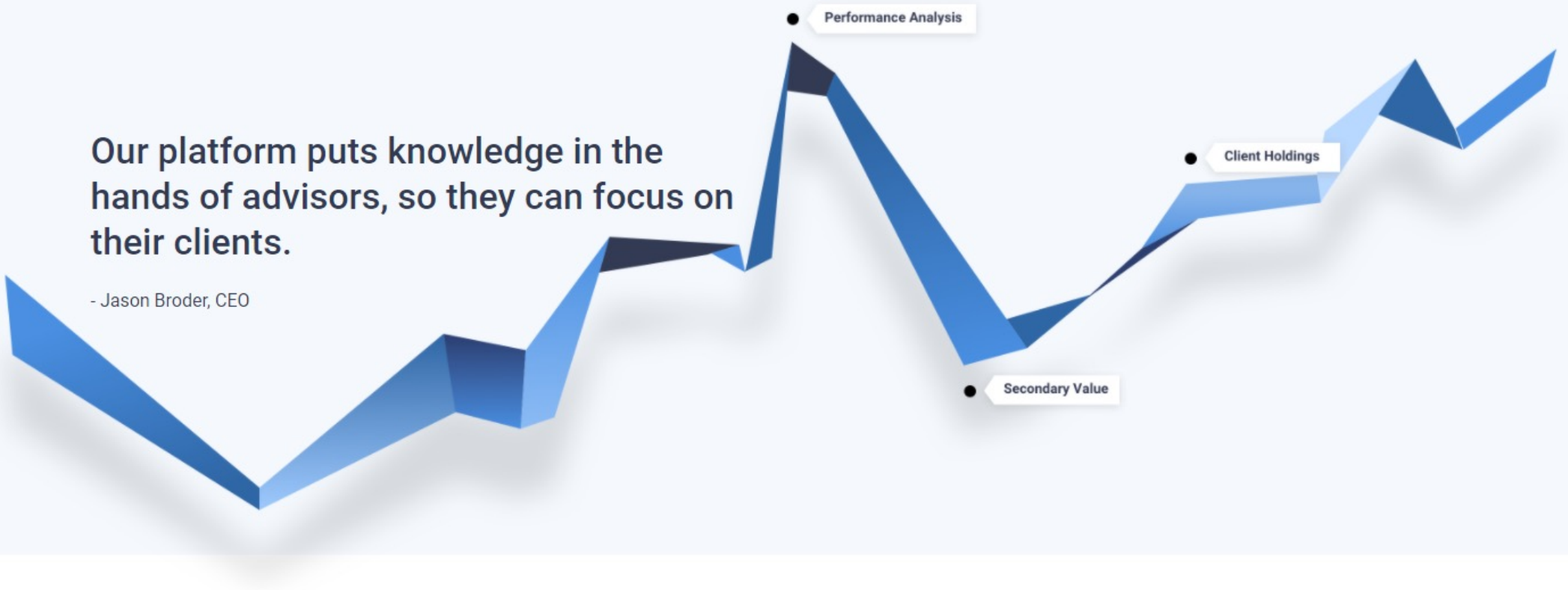
| © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School

Harvard Business Publishing Corporate Learning

第三步：拓展现有业务

- 结构性债券在当时的欧洲十分风行，但在美国的渗透率很低，因为美国市场上证券经纪商和投资顾问很分散
- 为长尾客户开发的产品：结构化投资在线平台SIMON
- 网页端：客户不用打十次电话沟通，自己就可以做分析，交易产品，管理交易等，就像用谷歌搜索一样简便

| © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School



Our platform puts knowledge in the hands of advisors, so they can focus on their clients.

- Jason Broder, CEO

MEET SIMON

Who We Are

An award-winning fintech company, SIMON is committed to transforming the digital experience for financial advisors, enabling them to better serve their clients. SIMON's intelligent and innovative platform delivers an end-to-end digital suite of tools, empowering advisors with on-demand education, an intuitive marketplace, real-time analytics, and lifecycle management. SIMON is setting new industry standards, simplifying the complex, and delivering structured investment and annuity solutions to investment professionals, centralized within one unique ecosystem.

By combining state-of-the-art technology with the leadership of industry experts, our team is focused on reshaping the advisor experience. We deliver simplicity and accessibility to


市场
Commitments
$250,000
Pending IOIs
$0
IOIs
$13.82m
最优报价
PIN
UNDERLIER
GSMBMA5
MATURITY
7Y
Wrapper
CD
Yield Type
Income
Frequency
Annual
Min Coupon
0.5%
PIN
UNDERLIER
GSMBMA5
MATURITY
7Y
Wrapper
CD
Yield Type
Hybrid
Frequency
Annual
Coupon
1%
Additional Part.
1.25x
P2P
UNDERLIER
GSMBMA5
MATURITY
7Y
Wrapper
CD
Upside Part.
2x
Max Return
No Cap
P2P
UNDERLIER
GSMBMA5
MATURITY
8Y
Wrapper
Note
Upside Part.
3x
Max Return
No Cap
当前报价
Browse currently available investments as
investments proposed by the community
投资请点击进入
Browse and express interest in investments
proposed by the community
BUFF
Buffered Note
Underlier
SPX
Maturity
5y
DETAILS
P2P
Point-to-Point
Underlier
GSMBMA5
Maturity
6y, 6m
DETAILS
IGEN
Income Generator
Underlier
Basket
Maturity
6y
DETAILS
BUY CD
IGEN
Income Generator
Underlier
Basket
Maturity
7y
DETAILS
BUY CD
View All
TRA
Trigger Range Accrual
Underlier
HSI
Maturity
5y
DETAILS
COMMIT
View All

资料来源：公司文件。

Harvard Business Publishing Corporate Learning

第三步：拓展现有业务

- 结构性债券在当时的欧洲十分风行，但在美国的渗透率很低，因为美国市场上证券经纪商和投资顾问很分散
- 为长尾客户开发的产品：结构化投资在线平台SIMON
- 网页端：客户不用打十次电话沟通，自己就可以做分析，交易产品，管理交易等，就像用谷歌搜索一样简便

| © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School

Harvard Business Publishing Corporate Learning

第三步：拓展现有业务

- 结构性债券在当时的欧洲十分风行，但在美国的渗透率很低，因为美国市场上证券经纪商和投资顾问很分散
- 为长尾客户开发的产品：结构化投资在线平台SIMON
- 网页端：客户不用打十次电话沟通，自己就可以做分析，交易产品，管理交易等，就像用谷歌搜索一样简便
- 因为没有零售销售团队，高盛过去一直无法接触到小型券商和非隶属于高盛的投资顾问。SIMON不仅能让客户自己在线构建、分析和购买结构性债券，**还开辟了一个能接触到全新客户群的渠道**

| © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School

Harvard Business Publishing Corporate Learning

第三步：拓展现有业务：向竞争对手开放

- 2016年，高盛向竞争对手开放了 SIMON 平台，用户不仅可以从平台上买到高盛发行的结构性债券，还能购买高盛的竞争对手如富国银行、加拿大帝国商业银行和加拿大多伦多道明银行的债券

| © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School

Harvard Business Publishing Corporate Learning

第三步：拓展现有业务：向竞争对手开放

- 2016年，高盛向竞争对手开放了 SIMON 平台，用户不仅可以从平台上买到高盛发行的结构性债券，还能购买高盛的竞争对手如富国银行、加拿大帝国商业银行和加拿大多伦多道明银行的债券
- 2016年，SIMON的用户数量从2400个用户增加至来自43家券商的1.5万名用户，增长近500%。每个月该平台上都有数千名活跃用户，交易额与2015年相比增长超过300%
- 2013年至2016年，高盛的结构性债券销售额也因此翻了4倍

| © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School

Harvard Business Publishing Corporate Learning

SIMON为什么要开放给竞争对手？

-

- -

| © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School

如果你是高盛的竞争对手，你会加入SIMON吗？

- 不会
  - -
- 加入
  - -

| © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School

投资人

BARCLAYS　CREDIT SUISSE

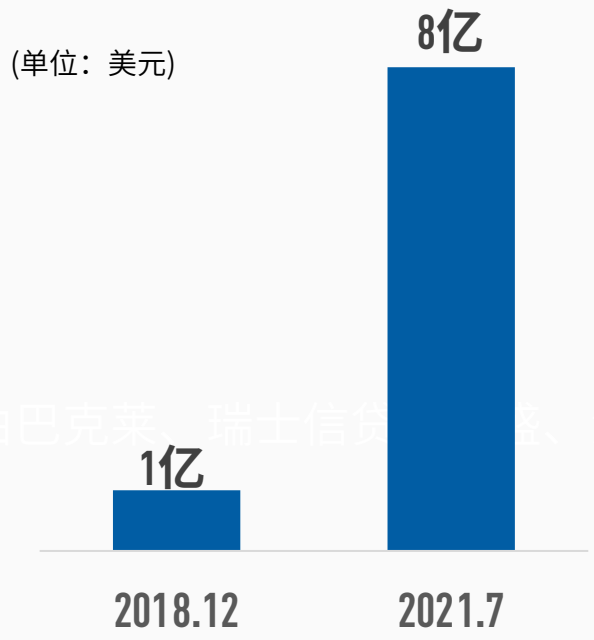
Goldman Sachs　HSBC

J.P.Morgan　Prudential

WELLS FARGO

（2021年7月投资）

估值变化



业务范围

结构性票据

结构性票据+年金

- 2018 年 12 月作为一家独立运营公司成立，由巴克莱、瑞士信贷、高盛、汇丰银行、摩根大通、保诚和富国银行等七家领先金融机构共同拥有。
- 2021年7月完成B轮融资(融资1亿美元,估值8亿美元,翻了八倍)
- 目前业务从最初的结构性票据转为了结构性票据+年金。可能原因是Simon的所有权（此前为高盛全资）导致其竞争对手不那么有意愿支持或使用Simon平台，包括摩根士丹利和美国银行在内的竞争对手中的一些银行投资了一款名为Luma的竞争对手

Harvard Business Publishing Corporate Learning

高盛数字化转型的策略是什么？

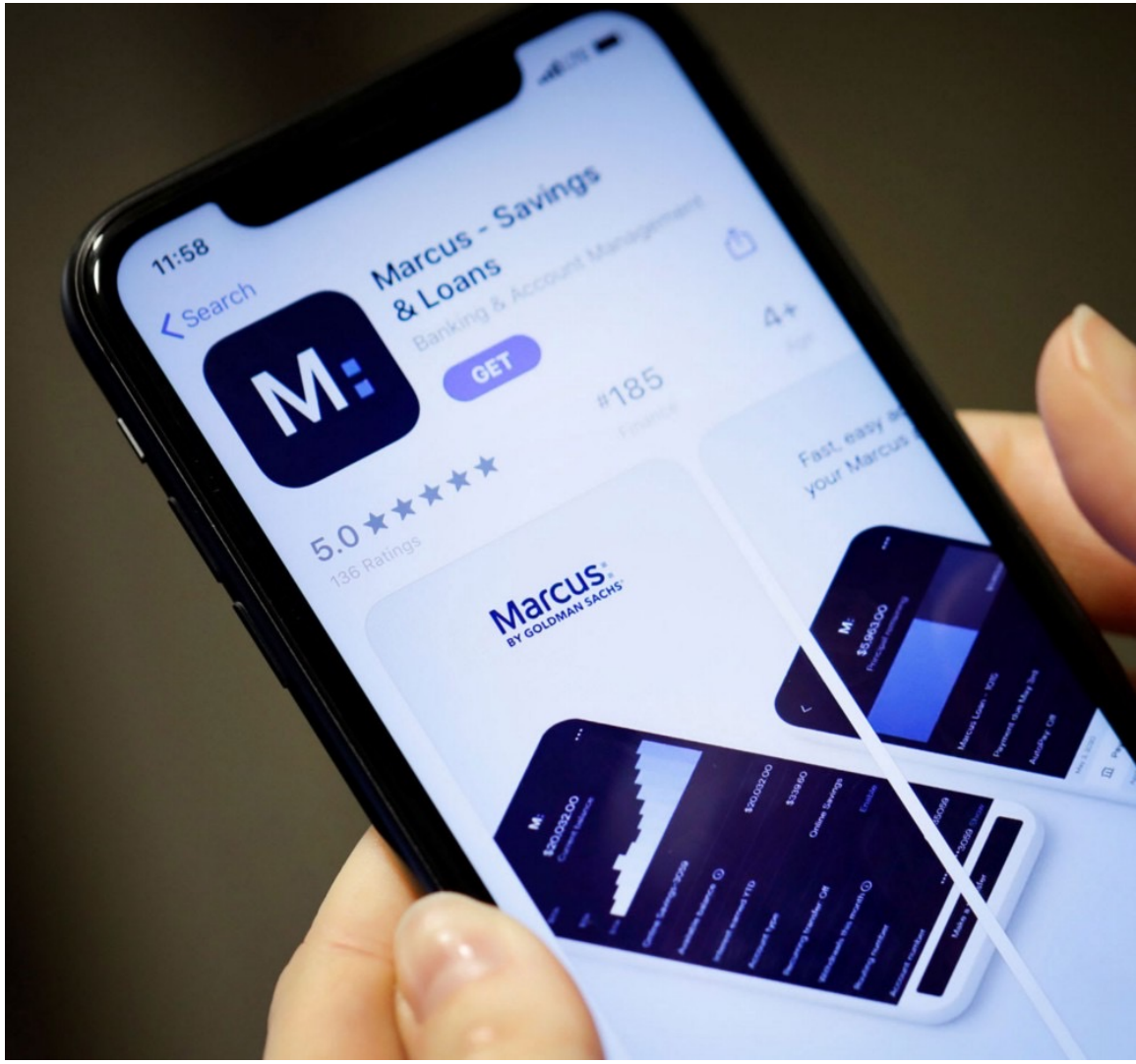
- 第一步：提高运营效率
- 第二步：强化核心业务
- 第三步：拓展现有业务
- **第四步：开辟新业务**

| © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School

Harvard Business Publishing Corporate Learning

第四步：开辟新业务

- 2016年，创办为零售消费者提供网上储蓄服务的高盛银行 GS Bank
- 同年创办向消费者提供个人贷款网上借贷平台 Marcus

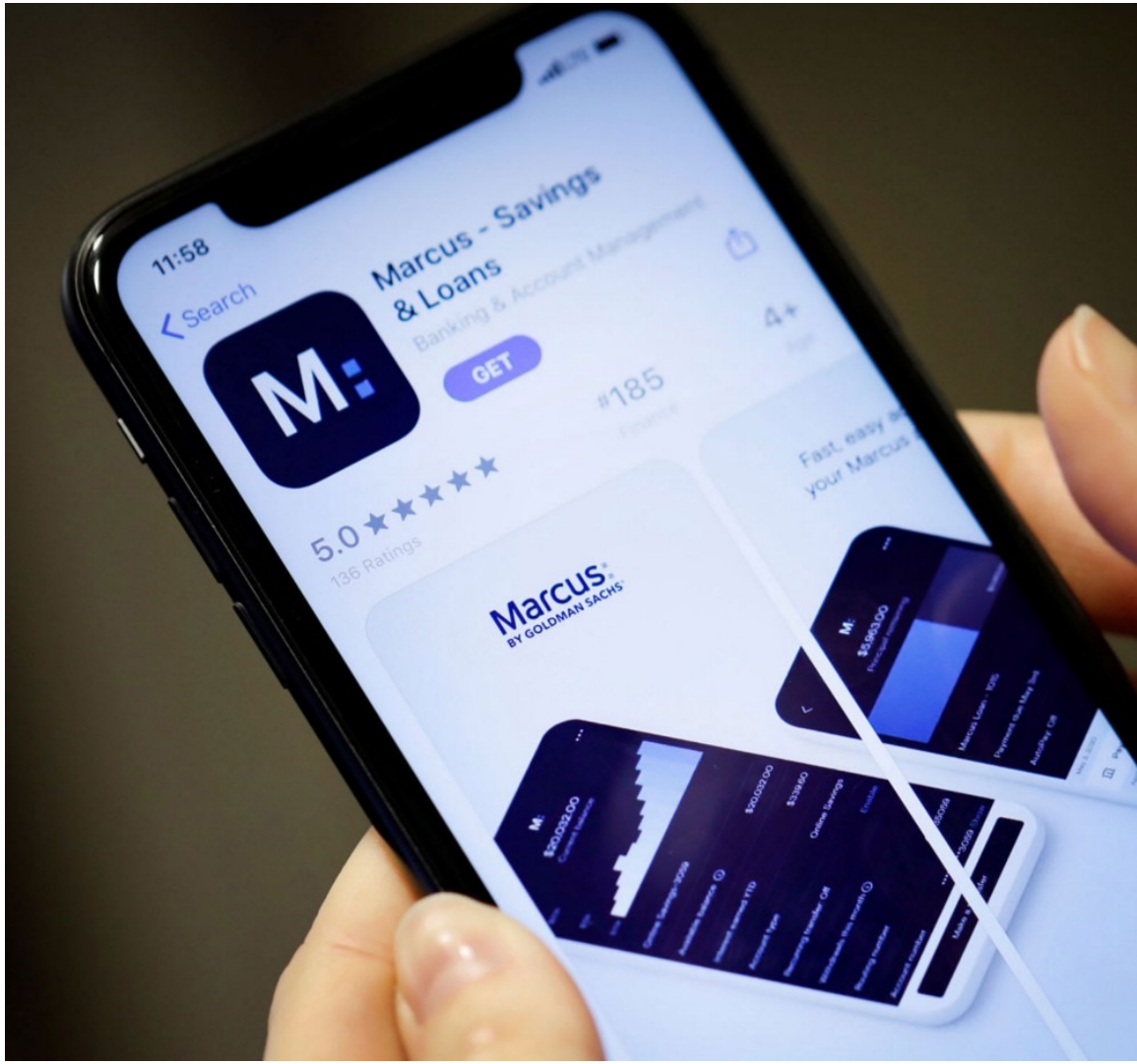


| © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School

Harvard Business Publishing Corporate Learning

第四步：开辟新业务

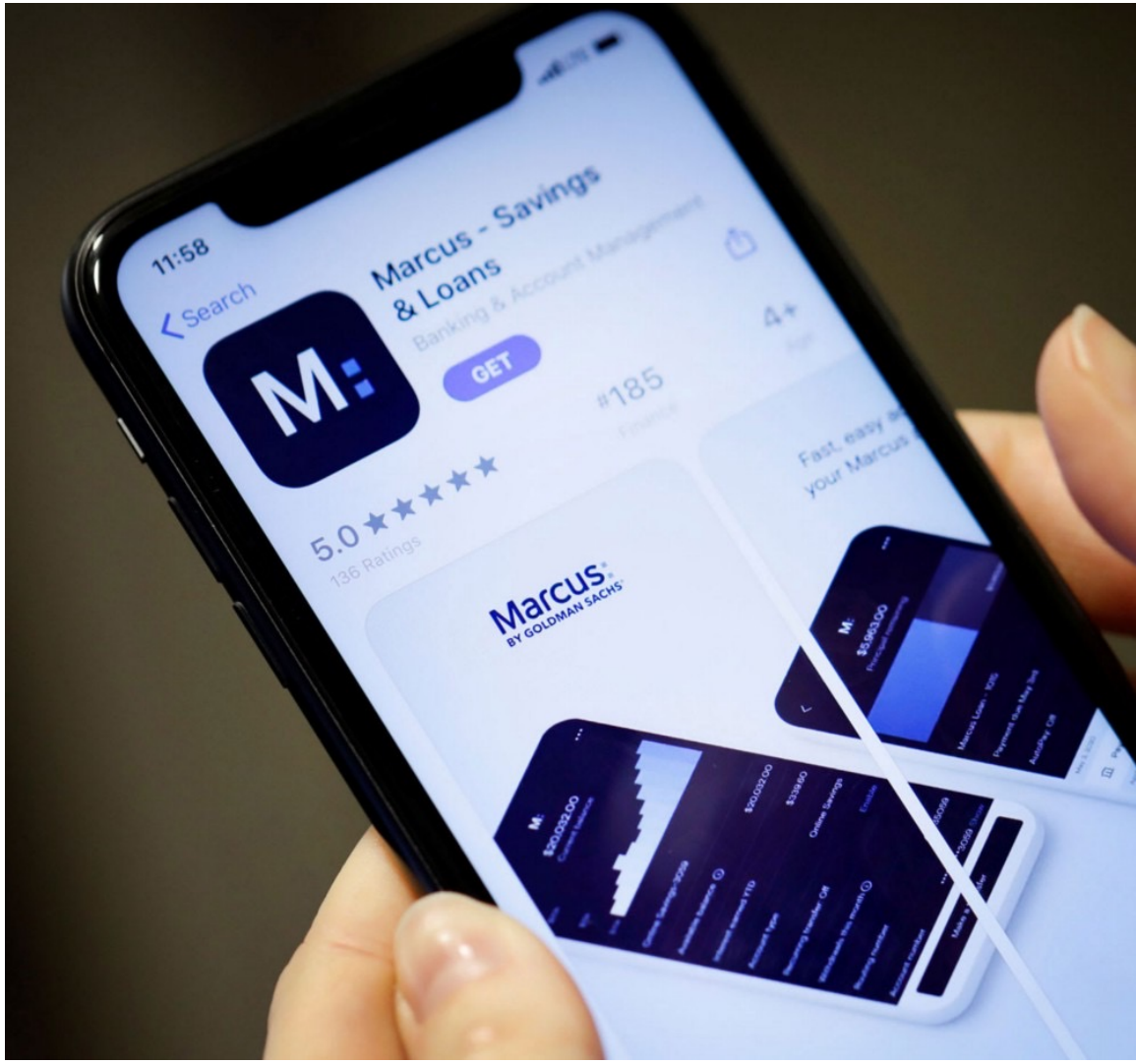
- 进入红海的战略意义是什么?



| © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School

第四步：开辟新业务

- 进入红海的战略意义是什么？
  - 个人存款为高盛提供了成本远低于传统融资渠道的资金
  - Marcus借助集团在风险管理上的经验，在集团的资产负债表上创造了另一个收益分项

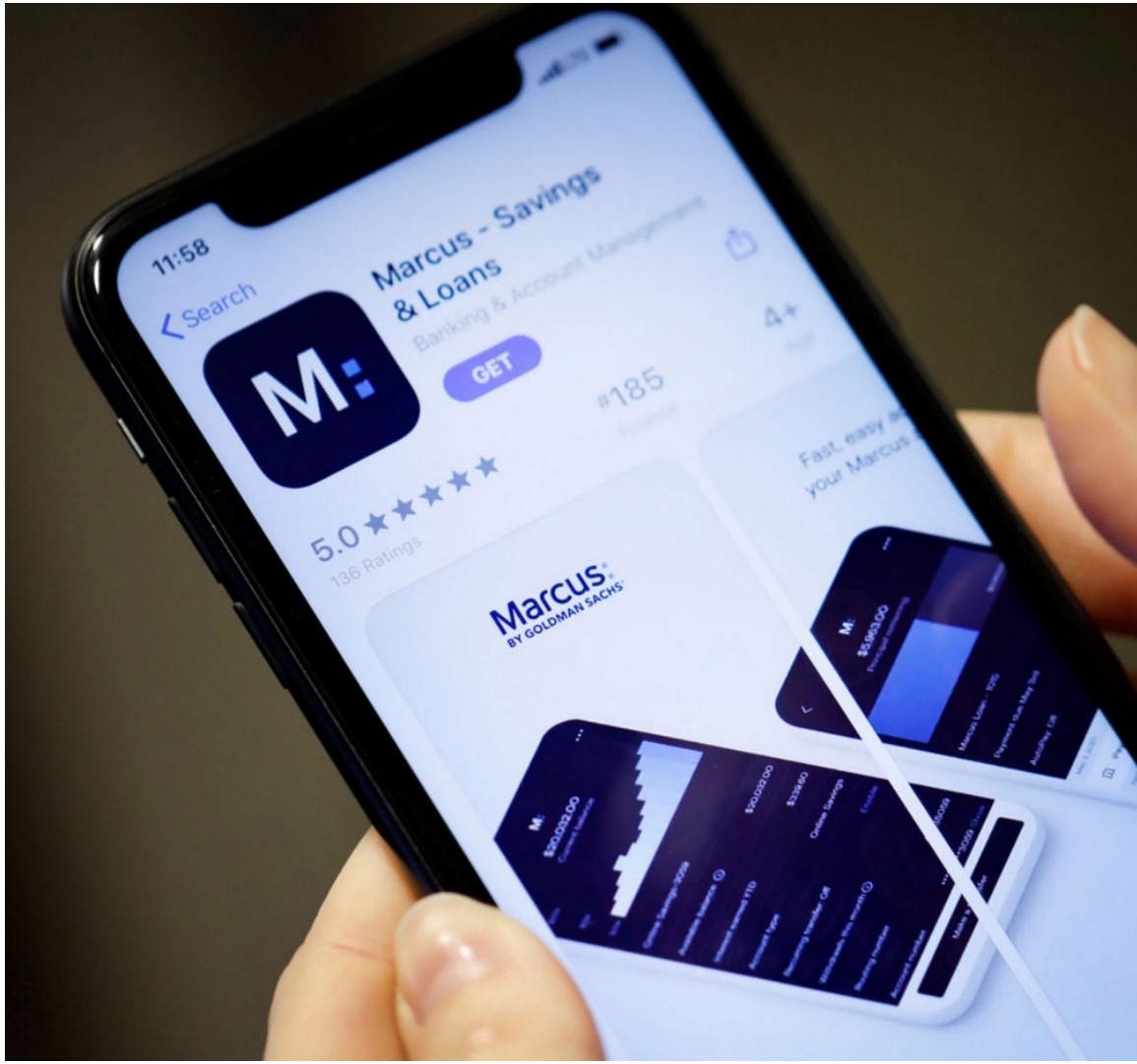


| © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School

Harvard Business Publishing Corporate Learning

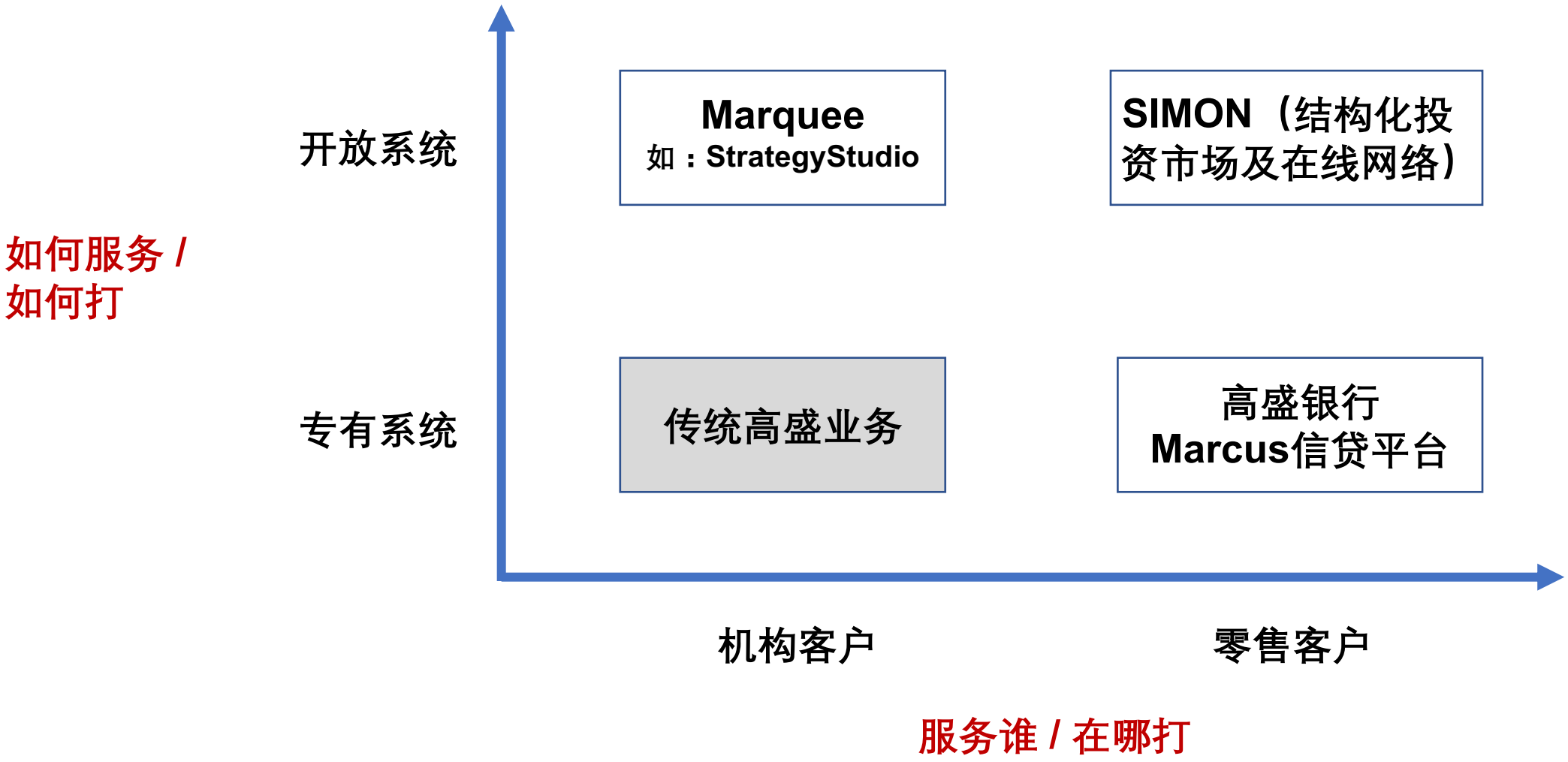
第四步：开辟新业务

- GS Bank 为客户提供非常高的利率（当时多数大银行的年存款利息为0.01%，而高盛银行为1.20%），且没有最低存款要求
- 到2017年4月（创建不到一年），高盛银行吸收的客户存款已高达1150亿美元，在美国银行中位居前25位



| © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School

高盛的数字化之旅



| © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School

Harvard Business Publishing Corporate Learning

高盛数字化转型的策略是什么？

- 第一步：提高运营效率
  - 减少不同业务单元之间的冗余，流程自动化，建立科技平台
  - 向内看：以成本和效率为目标
- 第二步：强化核心业务
  - 提升用户体验，用户粘性和交易量
  - 向外看：以用户价值创造为目标
- 第三步：拓展现有业务
  - 迈向长尾市场
  - 向竞争对手开放
- 第四步：开辟新业务
  - 探索新的商业模式

| © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School

Harvard Business Publishing Corporate Learning

数字化转型的四个层级



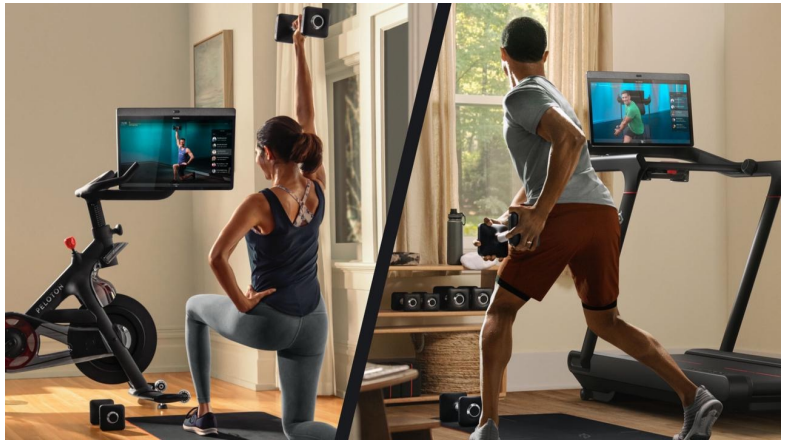
第一层 提升运营效率



第二层 深度提升运营效率



第三层 向价值链的上下游提供基于数据的增值服务

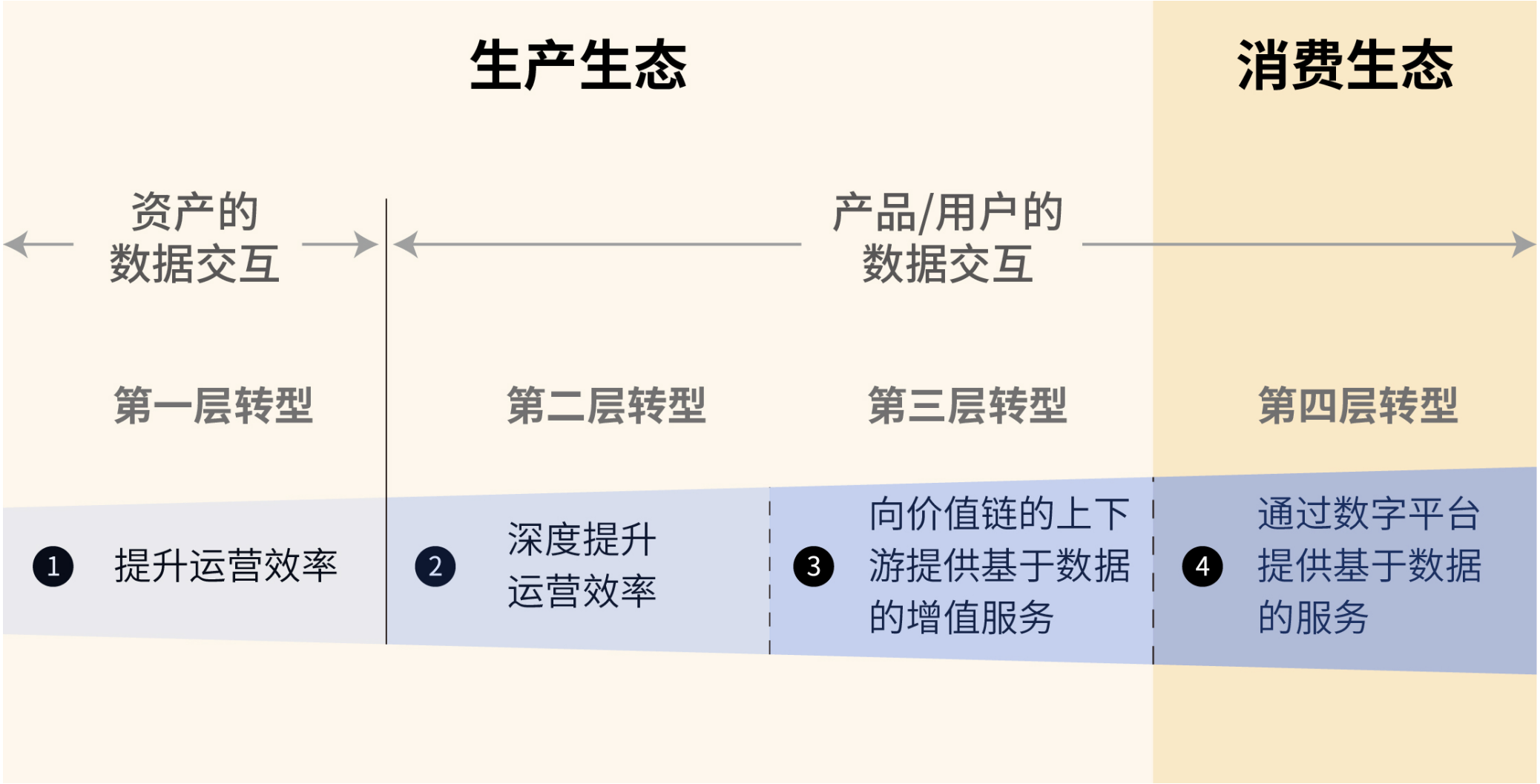


第四层 通过数字平台提供基于数据的服务

 © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School

Harvard Business Publishing Corporate Learning

数字化转型的四个层级



 | © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School

Harvard Business Publishing Corporate Learning

从产品向平台的转变

产品战略

- 开发最佳产品
- 实现产品利润最大化
- 实现单位销量最大化
- 封闭的专有系统
- 全面控制运营

平台战略

- 打造互补者网络
- 推动对平台的采用
- 实现已启用交易的最大化
- 开放的共享系统
- 管理合作伙伴

| © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School

Harvard Business Publishing Corporate Learning

从产品向平台的转变

1. 规则设计：舍与得

2. 思维转变：开放与共生

 | © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School

Harvard Business Publishing Corporate Learning

高盛的数字化转型给你带来的启发是什么？

- -

- -

| © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School

Harvard Business Publishing Corporate Learning

高盛的数字化转型给你带来的启发是什么？

- -

- -

| © 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School



在过去的十年里，
哈佛商学院陪伴全球500强企业
的数字化转型之旅
我们发现：

数字化转型的成功
不是科技的成功



在过去的十年里，
哈佛商学院陪伴全球500强企业
的数字化转型之旅
我们发现：

数字化转型的成功
是管理能力和领导力的成功

数字化转型之旅
是管理能力和领导力的
重塑之旅

Harvard Business Publishing Corporate Learning

志同道合

www.hubschina.org

电话：+86 10-85795908

邮箱：hubs@hubschina.org

地址：北京市东四环中路56号

远洋国际中心A座6层

关注[哈佛企业学习]公众号
获取更多信息

© 2020 Harvard Business School Publishing Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School