ICBC 中国工商银行

HARVARD BUSINESS IMPACT

## 中国工商银行·哈佛

# 瑞典商业银行走向数字化

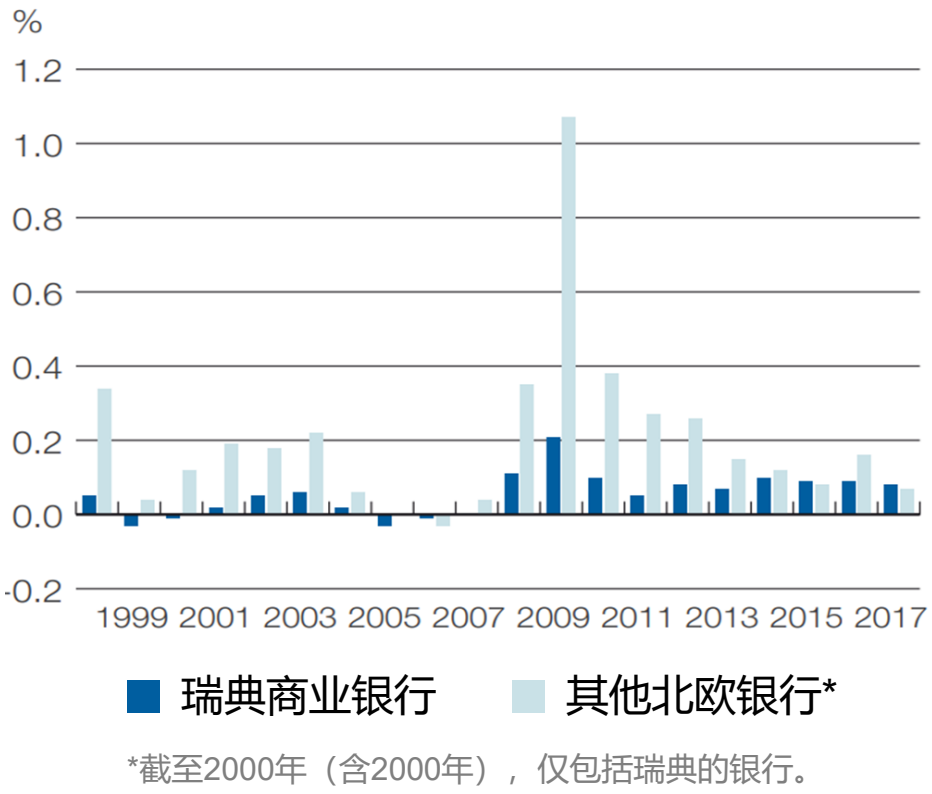
丹尼斯·坎贝尔（Dennis Campbell）
哈佛商学院工商管理Dwight P. Robinson, Jr.教席教授

2025年12月

# 瑞典商业银行：高度个性化服务能否数字化?

## Handelsbanken: Can High Touch go Digital?




*截至2000年（含2000年），仅包括瑞典的银行。


© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 瑞典商业银行的战略与组织结构

Handelsbanken: Can High Touch go Digital?

## 战略

- 个性化金融服务
- 聚焦客户关系而非交易本身

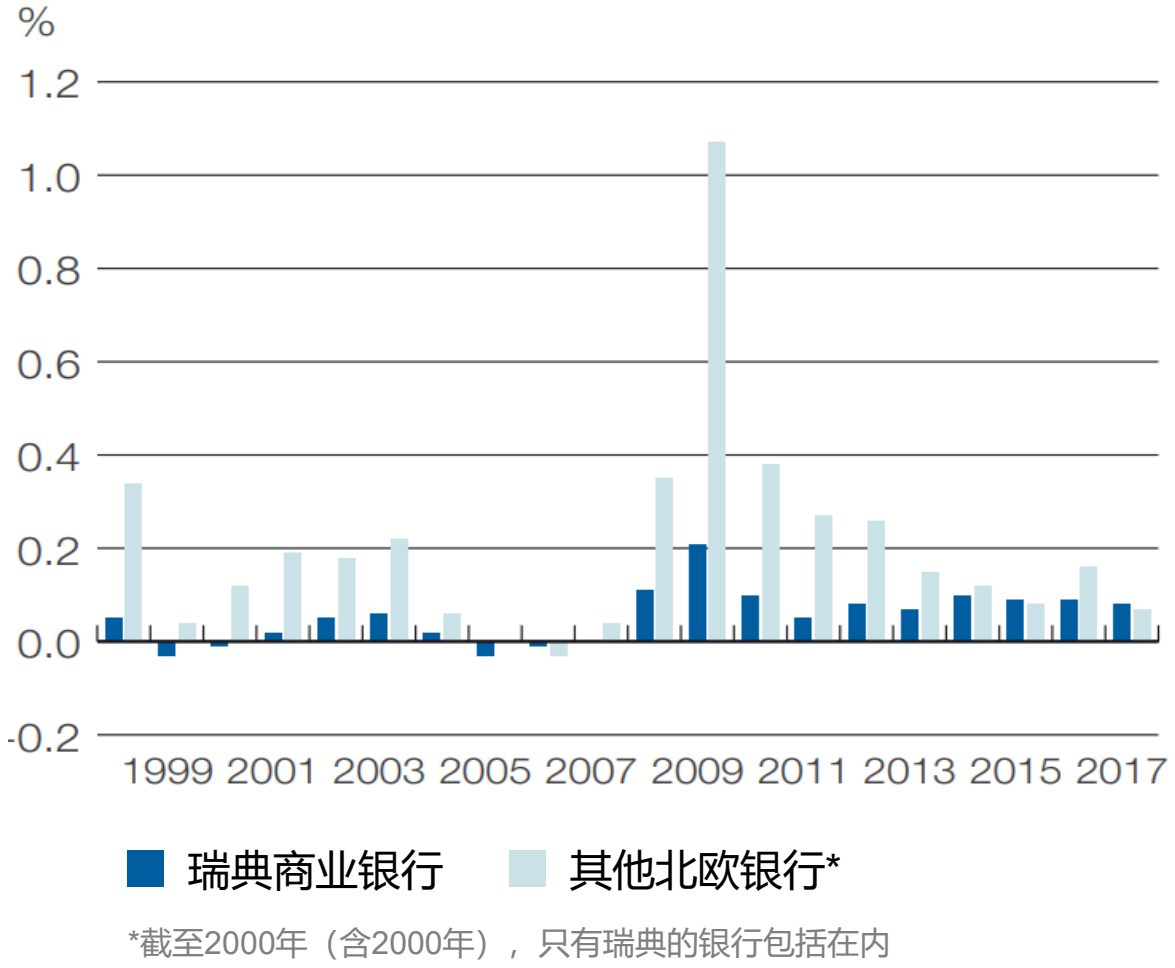
## 组织结构

- 分权化-“分行即银行”
  - 分行有权对绝大多数贷款进行决策-而非依据集团统一标准打勾评估
  - 不做集中的营销或广告投放
  - 并非依据指令来出售某一产品、提升存款或达成贷款目标
  - 无需中央客户服务中心
  - 分行拥有自己的官网


© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 借贷业务贷款流失率与其他北欧银行相比（1998年-2017年）

## Loan Losses as a Percentage of Lending versus Other Nordic Banks (1998-2017)

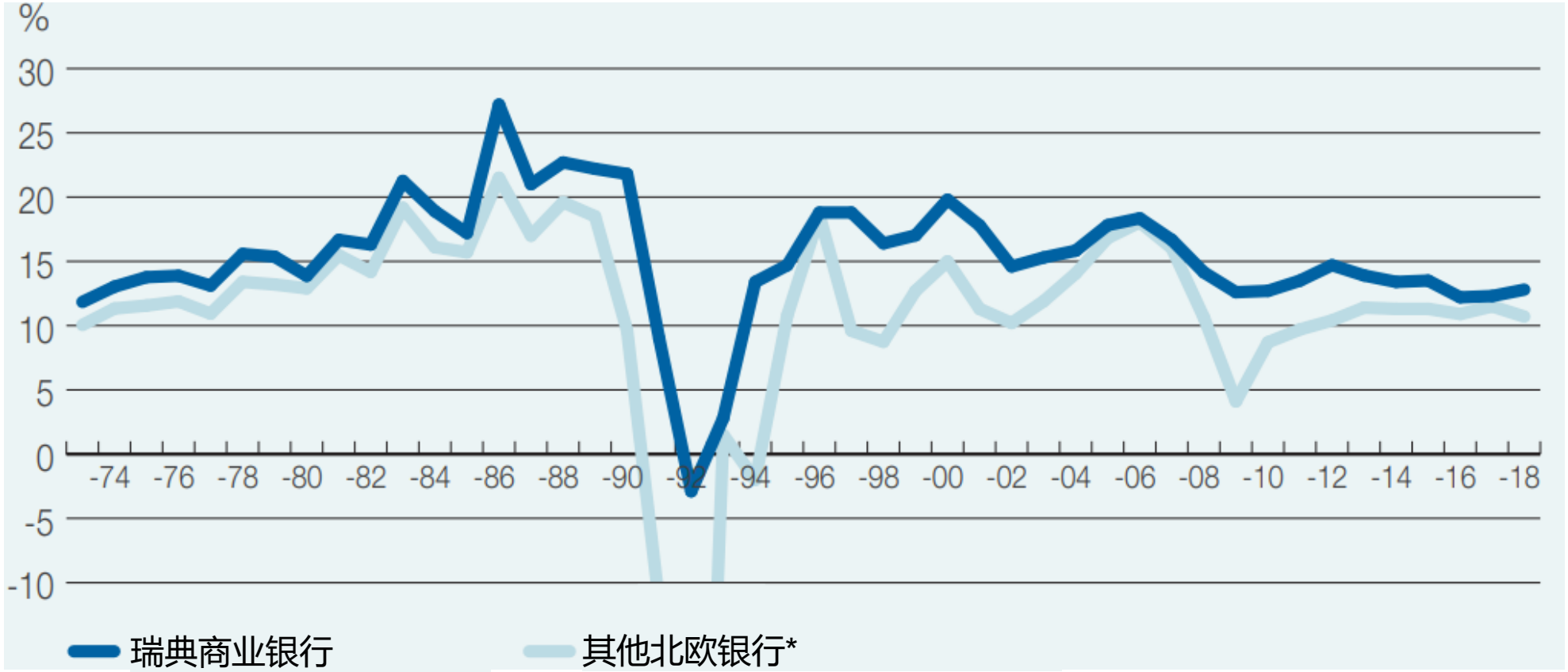



*截至2000年（含2000年），只有瑞典的银行包括在内


© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 与同业相比，净资产收益率ROE（税后）（1973年-2018年）

ROE (after tax) versus Peers over Time (1973-2018)




来源： Company documents

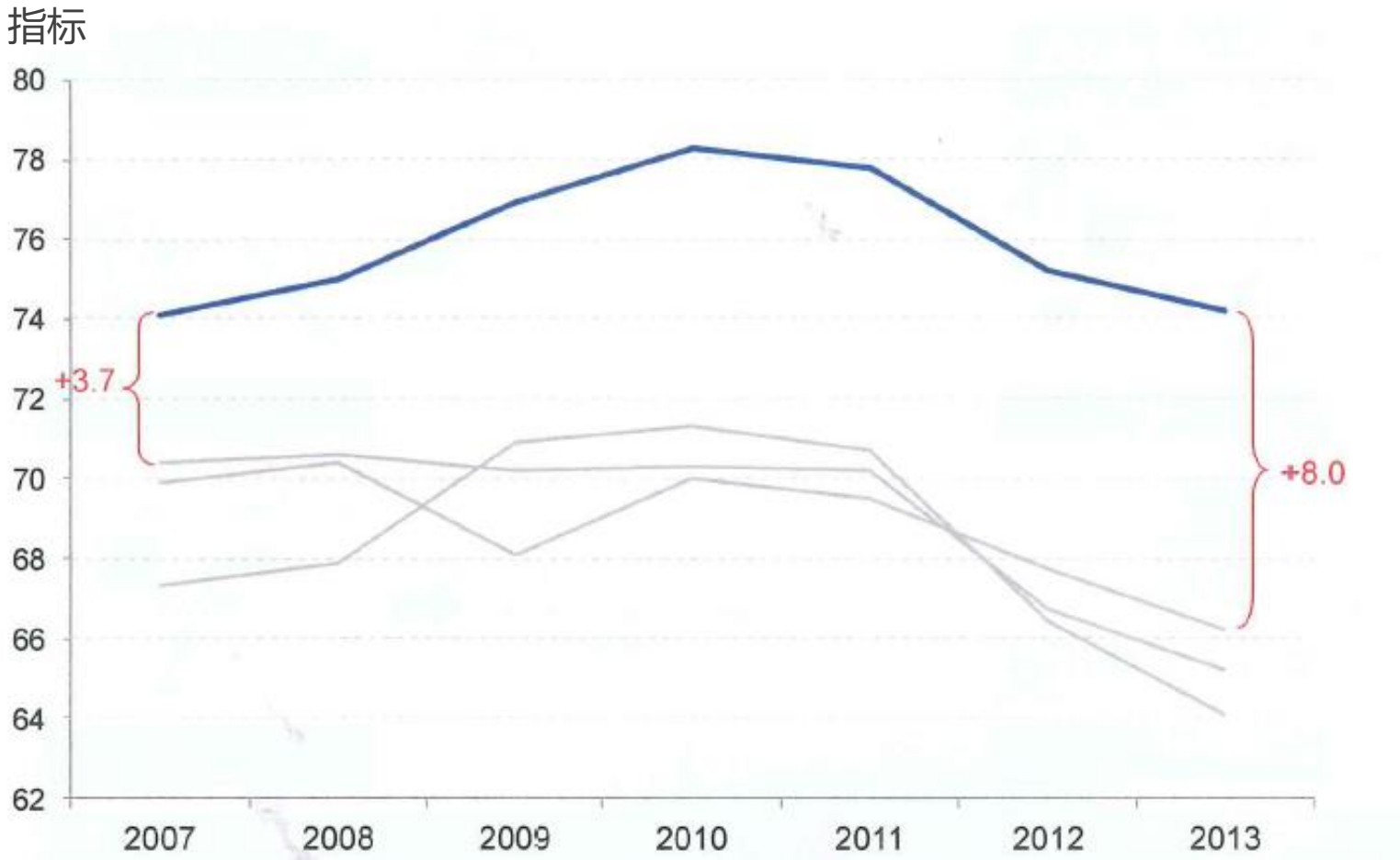
注：截至2002年（含2002年）,仅包括瑞典的银行。



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 瑞典四大银行客户满意度　瑞典私人银行客户

## Customer satisfaction, the four big banks in Sweden　Private Customers in Sweden




来源：SKI 2013(www.kvalitetsindex.se).Peer group: Swedbank, Nordea and SEB.


© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

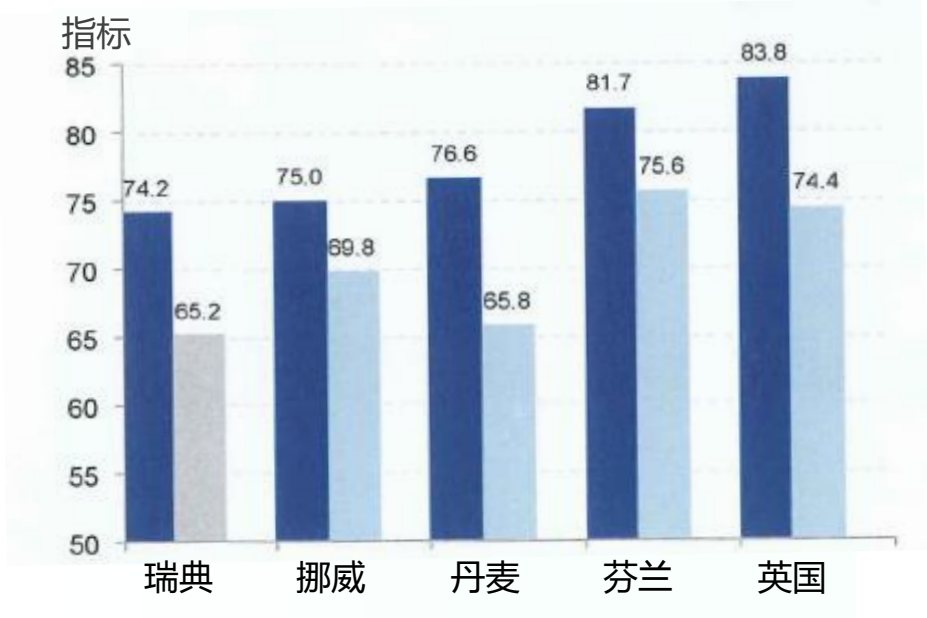
# 当地市场更高的客户满意度和忠诚度

## More satisfied and loyal customers in all home markets*

客户满意度

### 私人银行业务

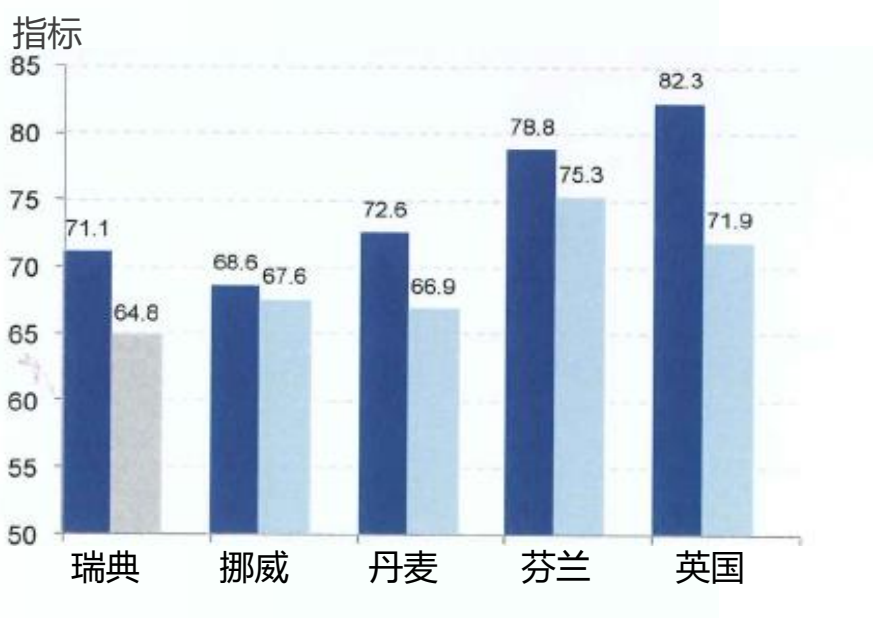
- 瑞典商业银行
- 北欧联合银行、瑞典北欧斯安银行与瑞典银行的均值
- 行业平均值




客户满意度

### 对公业务

- 瑞典商业银行
- 北欧联合银行、瑞典北欧斯安银行与瑞典银行的均值
- 行业平均值




来源: SKI and EPSI 2013. In the Norwegian survey all Norwegian banks are included.
*由于相似调研中均未囊括荷兰的数据，所以本研究同样未收录荷兰数据。


© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 哪些抉择促进了瑞典商业银行的长期绩效表现?

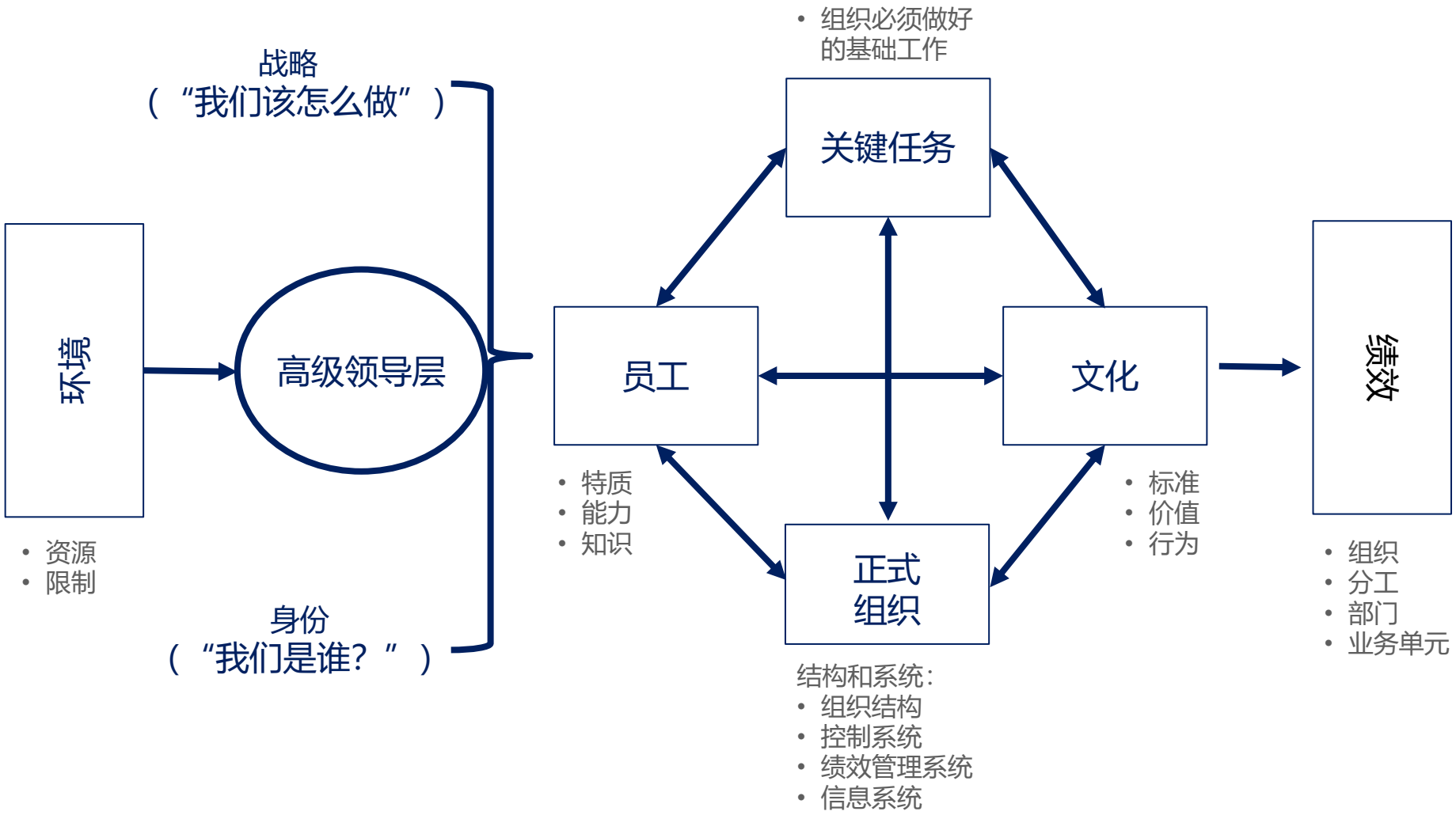
## What Choices have Enabled Handelsbanken's Long-Term Performance?



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 文化、系统和组织架构

## Culture, Systems, and the Organizational Architecture

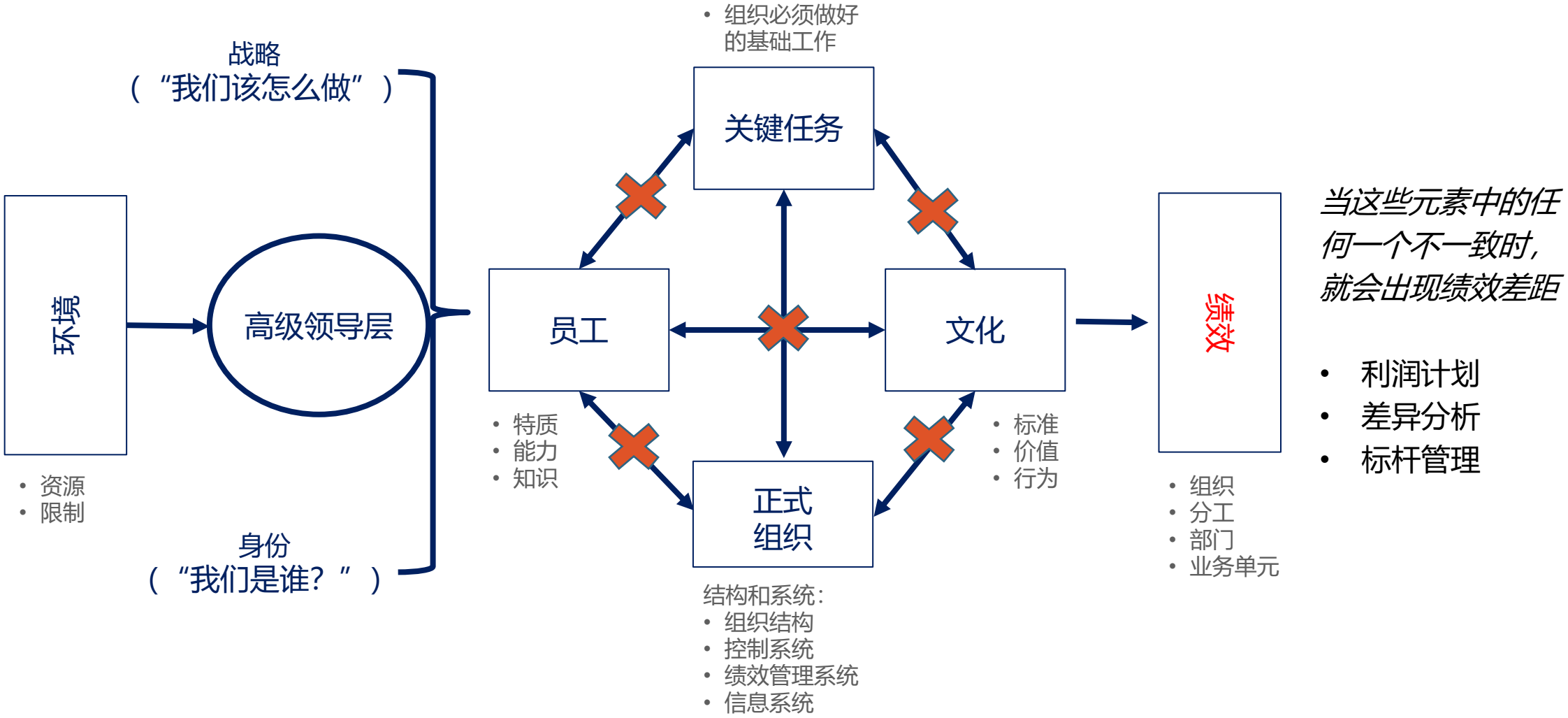




© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 文化、系统和组织架构

## Culture, Systems, and the Organizational Architecture



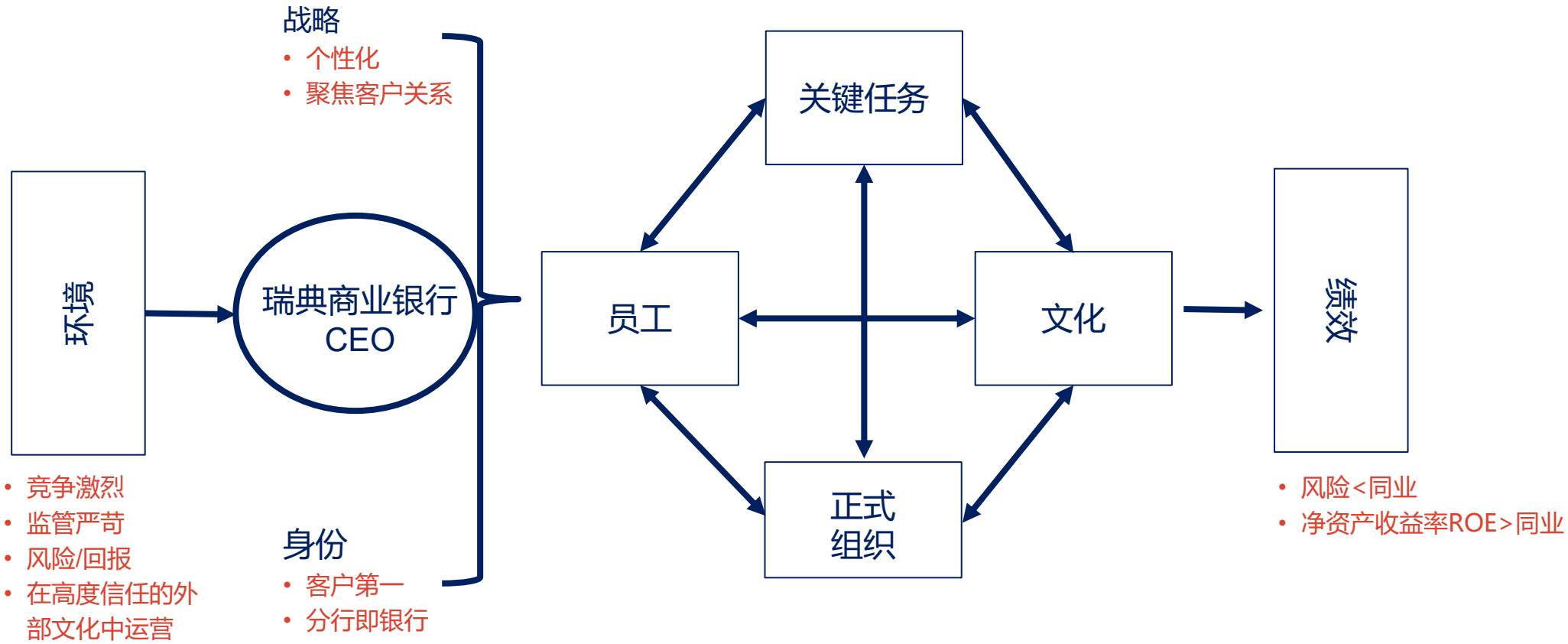

*当这些元素中的任何一个不一致时，就会出现绩效差距*

- 利润计划
- 差异分析
- 标杆管理


© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 瑞典商业银行架构

## The Handelsbanken Architecture

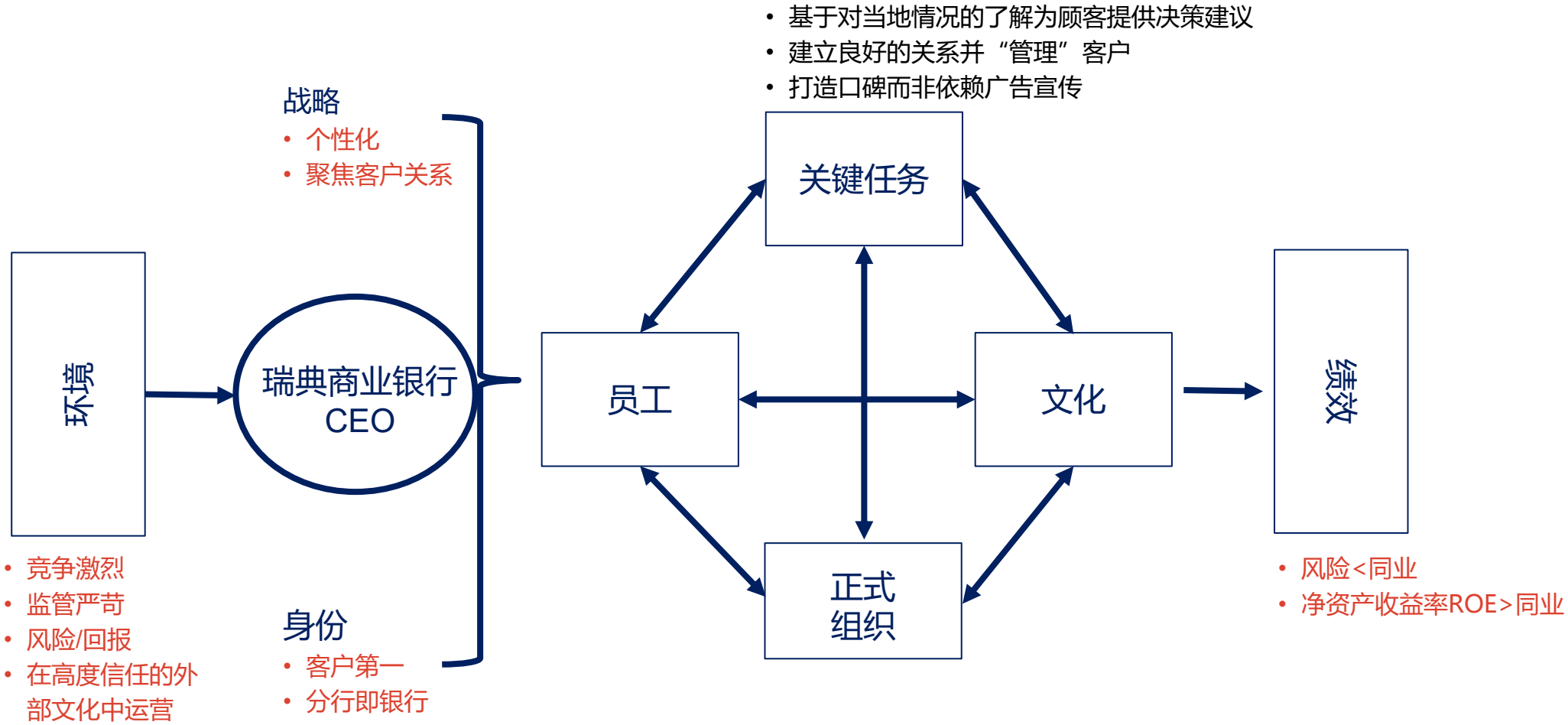




© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 瑞典商业银行架构

## The Handelsbanken Architecture

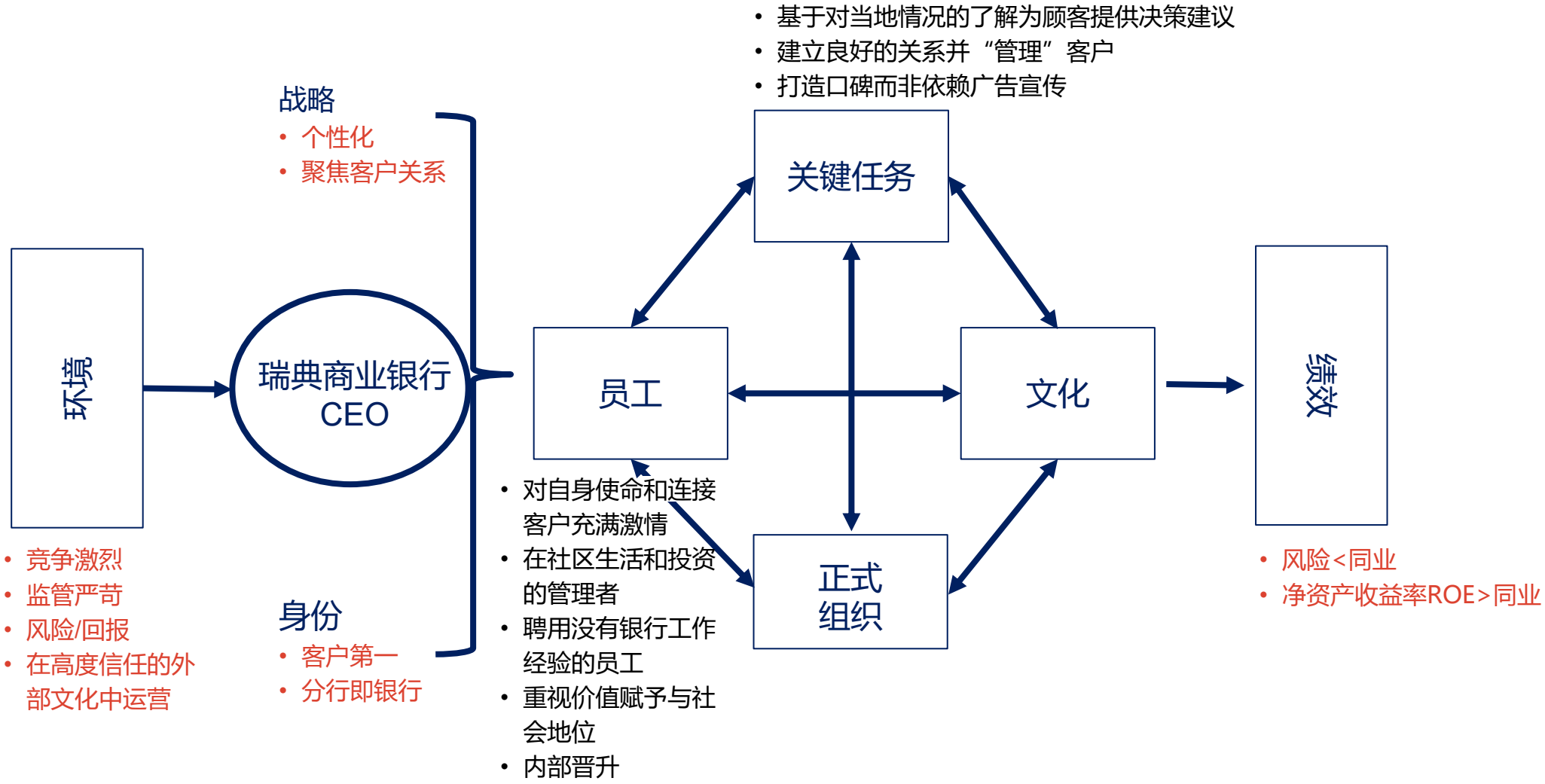




© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 瑞典商业银行架构

## The Handelsbanken Architecture

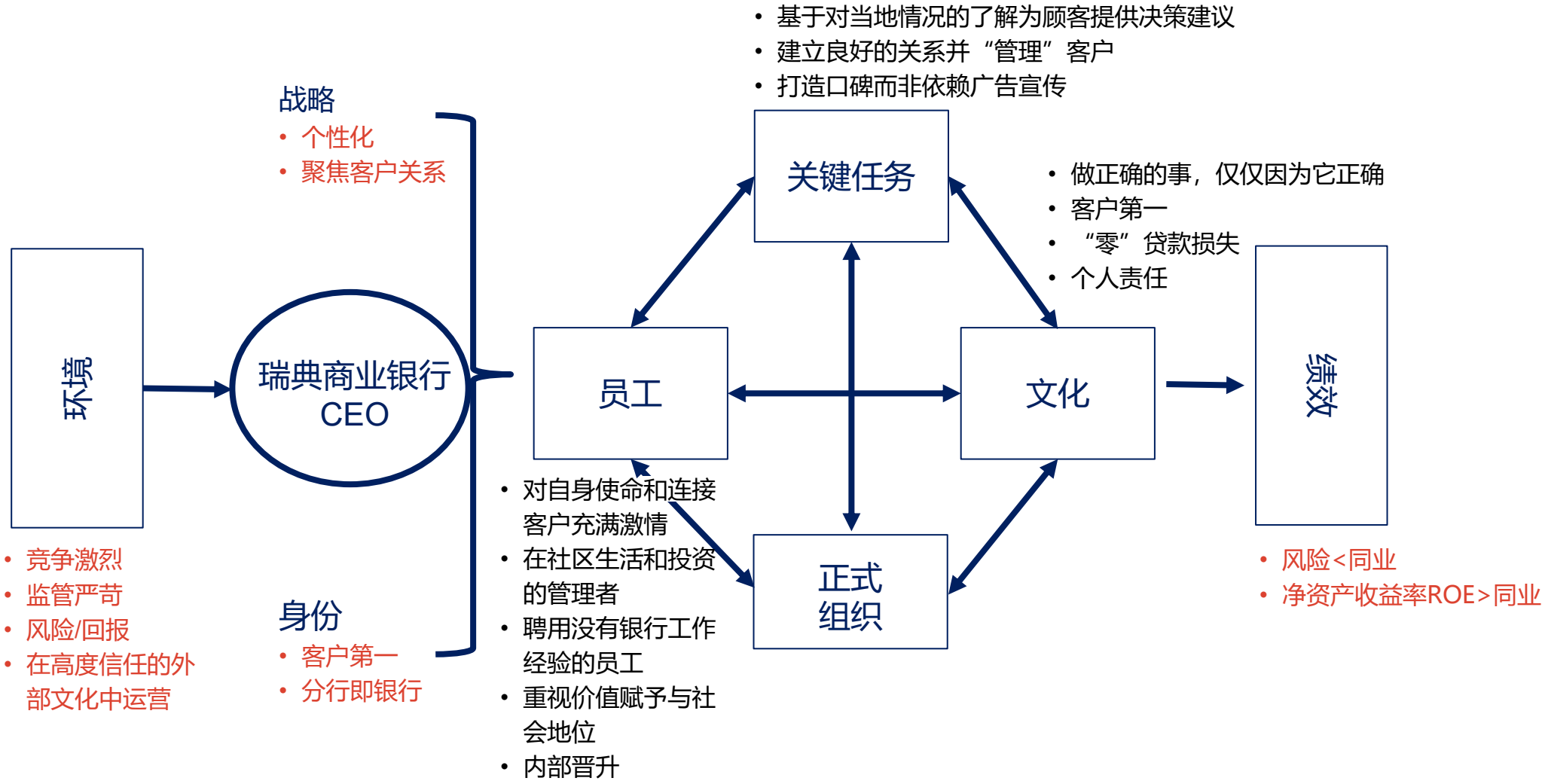




© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 瑞典商业银行架构

## The Handelsbanken Architecture

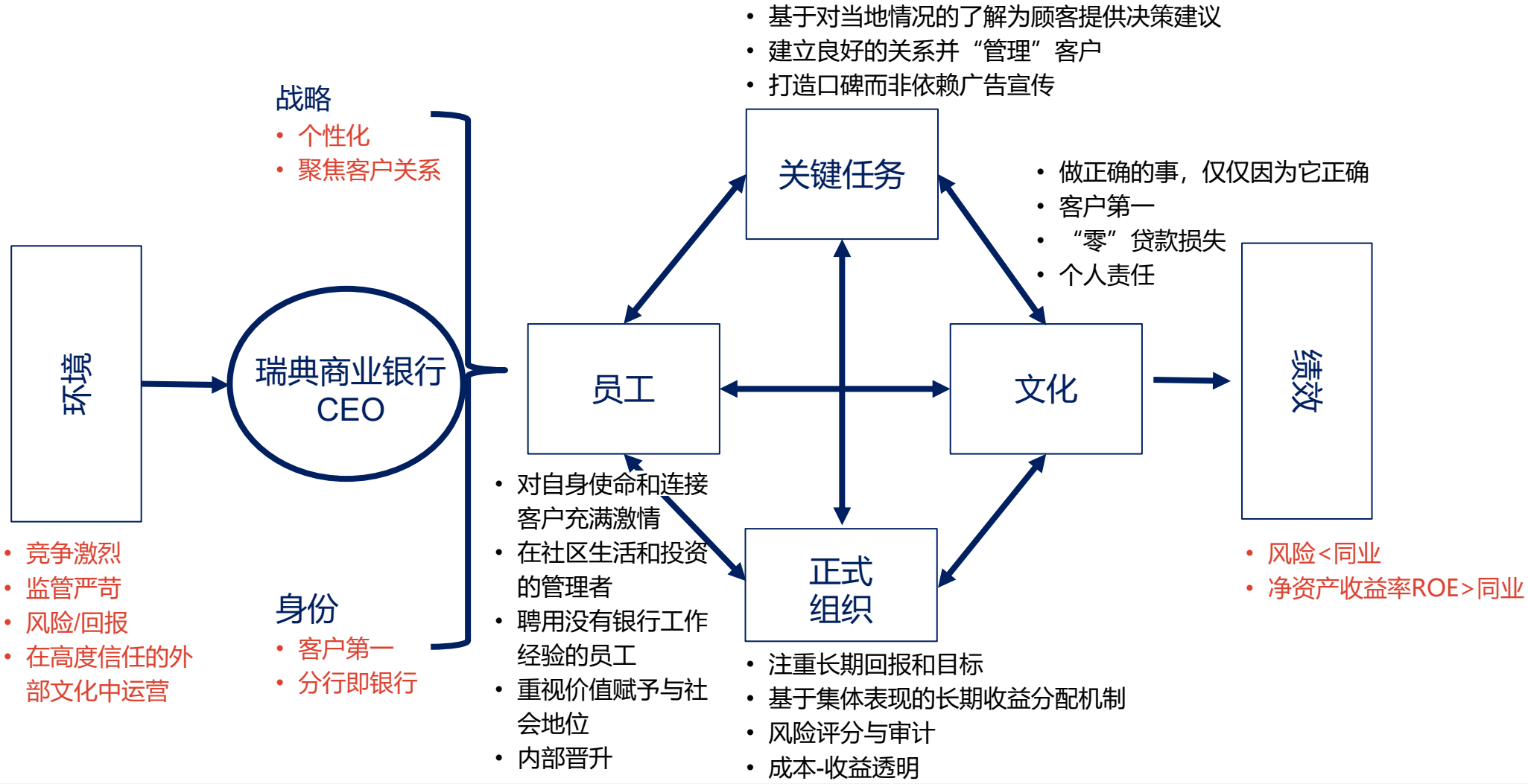




© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 瑞典商业银行架构

## The Handelsbanken Architecture





© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 是什么在激励员工?

## What Motivates People

- 管理者的信任 (相当于涨薪36%)
- 工作任务的多样性(相当于21%)
- 工作需要较高的技能(相当于19%)
- 更多授权(相当于11%)
- 更多报酬

John F. Helliwell & Haifang Huang, 2010. "How's the Job? Well-Being and Social Capital in the Workplace," Industrial and Labor Relations Review, ILR Review, ILR School, Cornell University, vol. 63(2), pages 205-227, January.


© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

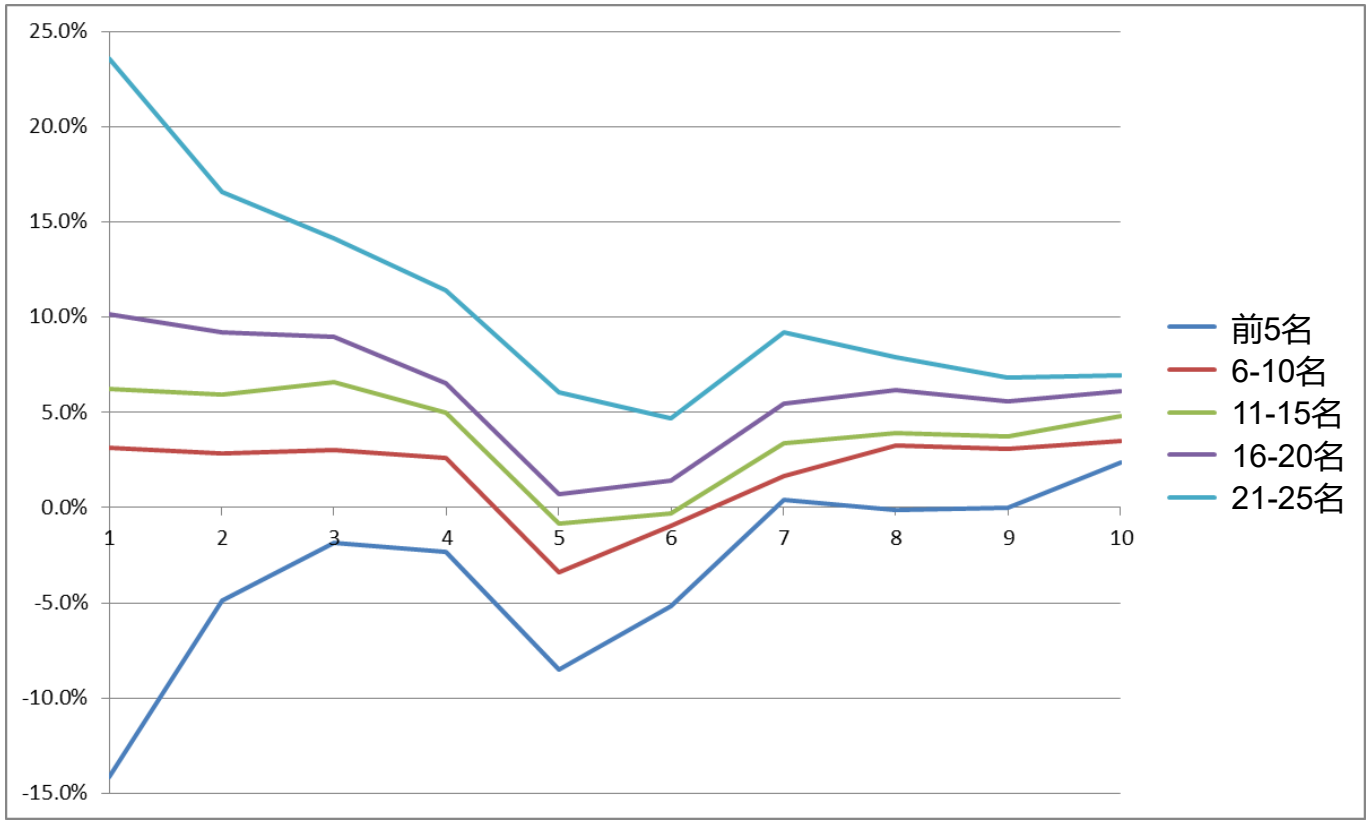
# 为什么文化对组织至关重要?

Why is culture important for organizations?

## 绩效表现

"强文化"的组织表现更佳:

- 投资回报率、净收益、销售增长、现金流的平均值。
- 绩效指标的可靠性随时间的变化。

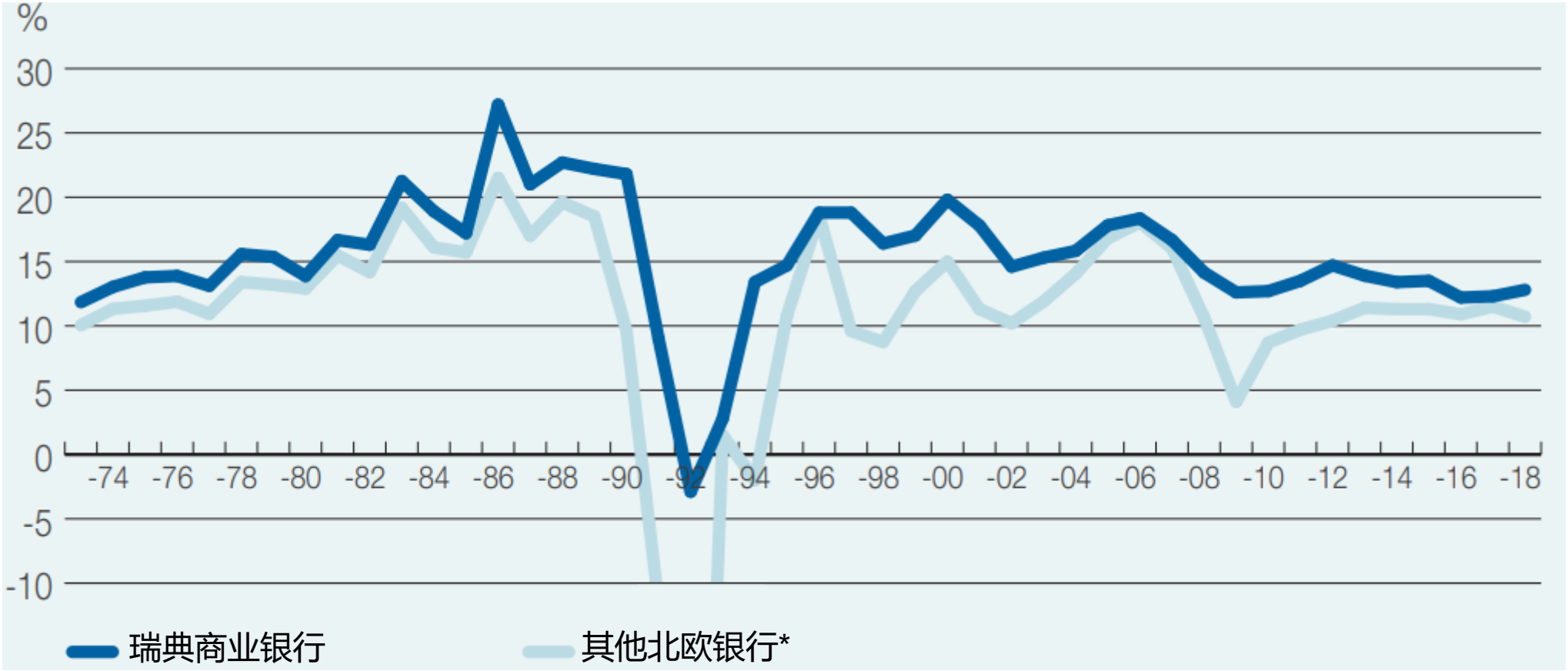




© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 相较于同业，净资产收益率ROE（税后）随时间变化（1973年-2018年）

ROE (after tax) versus Peers over Time (1973-2018)



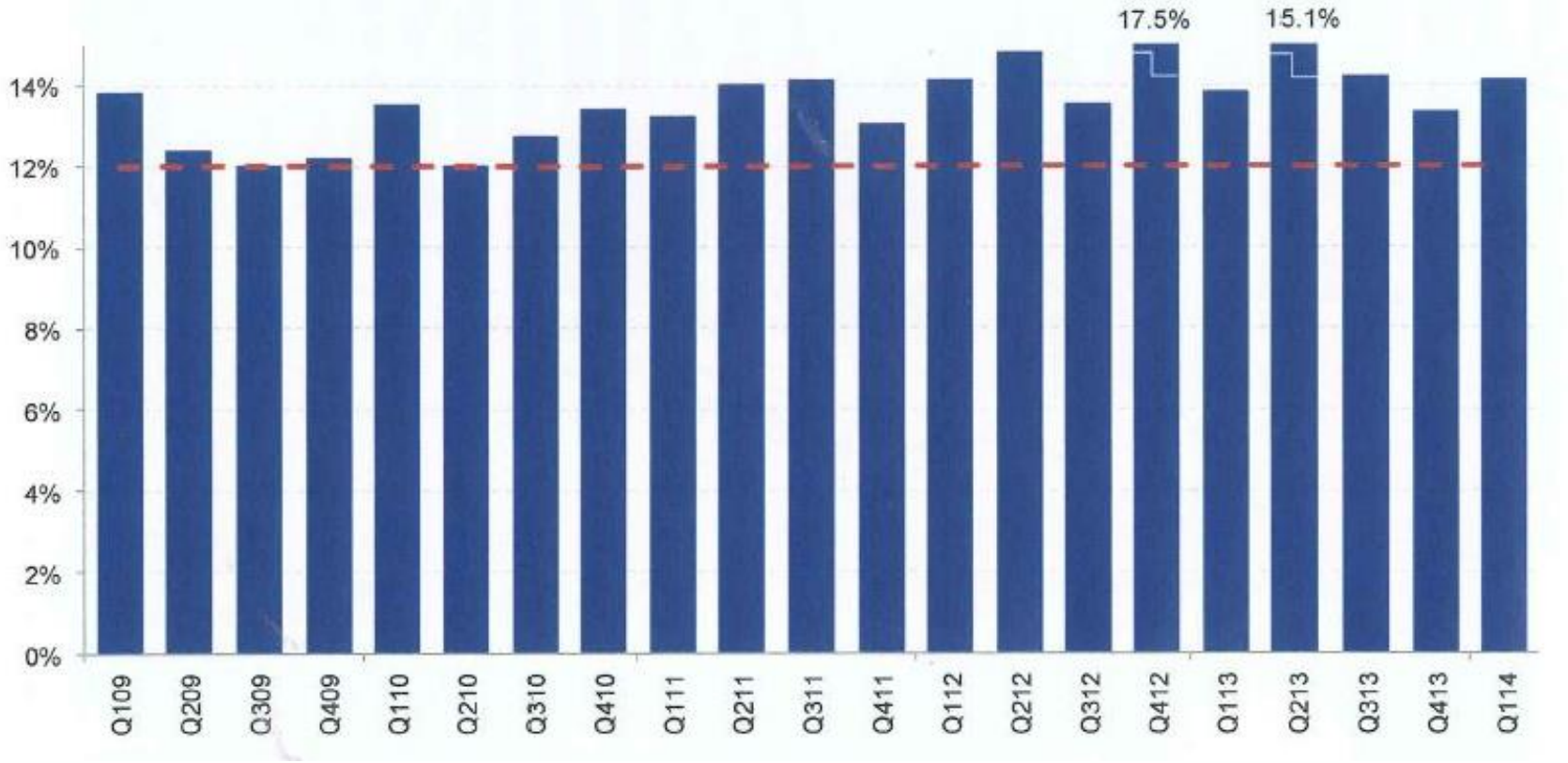

来源： 企业资料
注：截至2002年（含2002年）,仅包括瑞典的银行。


© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 不稳定环境下的收益稳定性

## Earnings stability in an unstable environment

在金融危机期间的任何一个季度，净资产收益率ROE均未低于12%

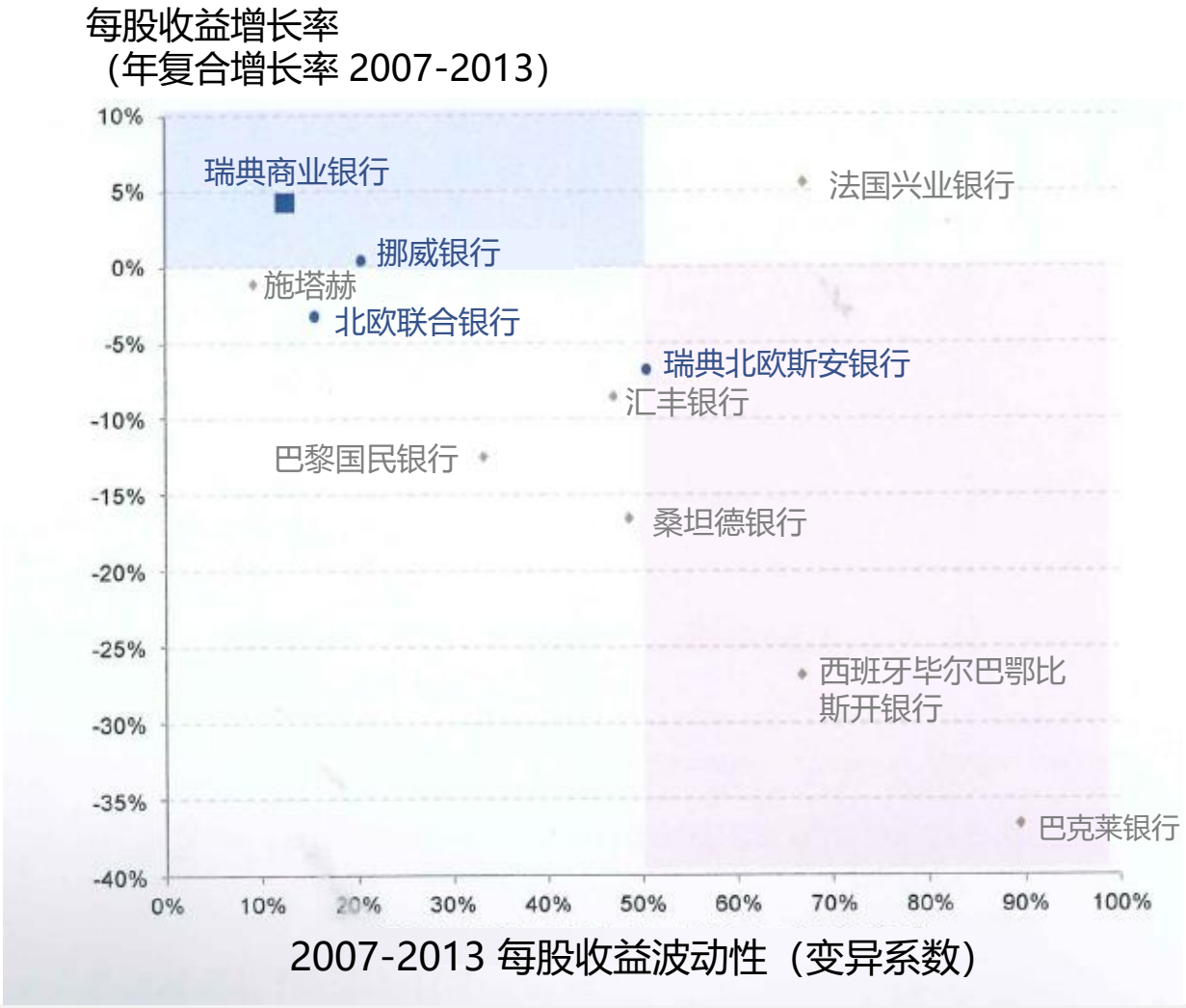



自2013年1月1日起，养老金申请的会计准则进行调整。
本表格已调整2012年1季度起的相关数据。


© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 持续稳定的收入增长

## Consistent delivery of steady earnings growth




来源：SNL

变异系数：2007-2013年的每股收益的标准偏差，除以相同数据序列的均值。

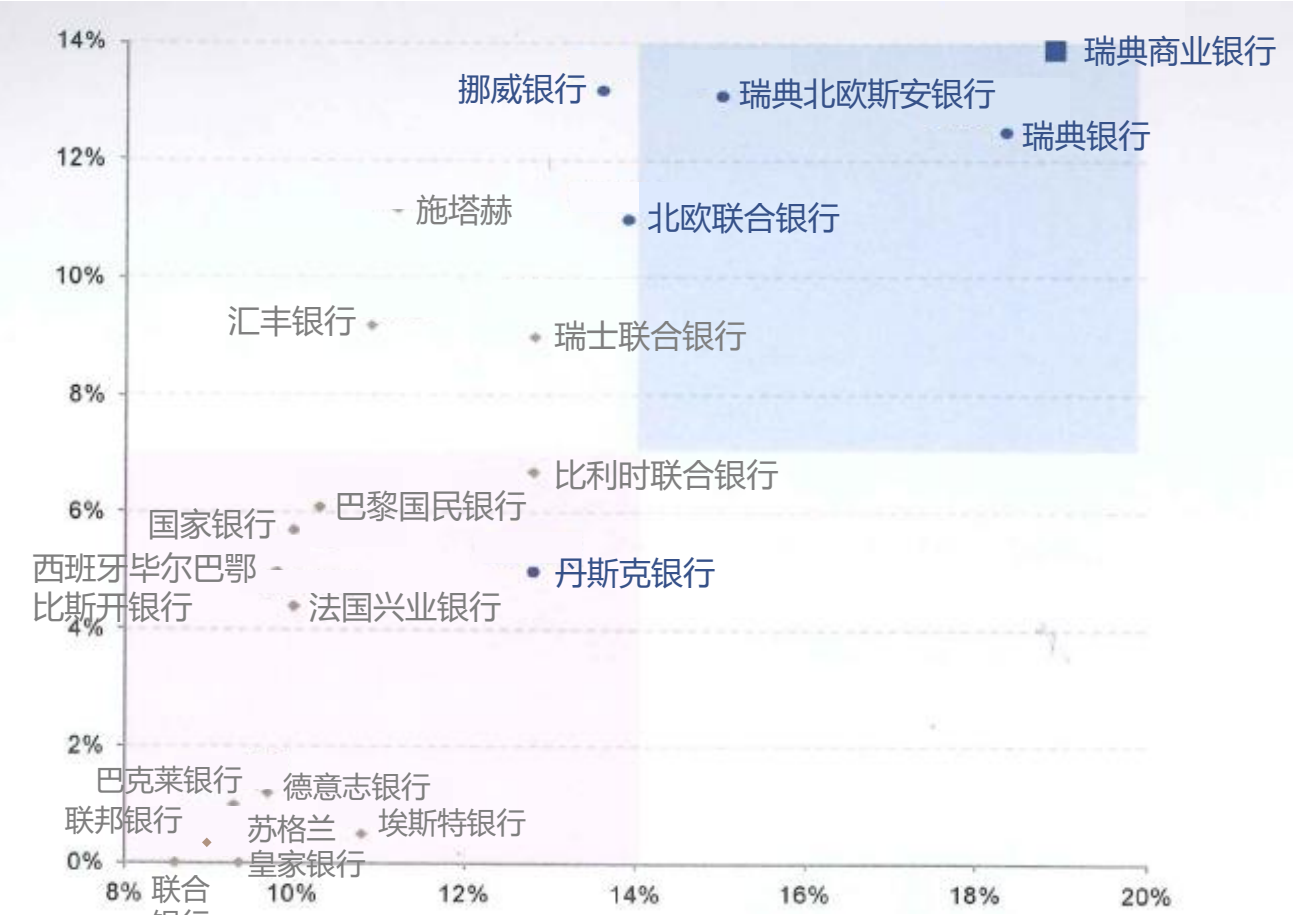


© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 最高的净资产收益率，同时满足最大的资本充足率

## Highest ROE despite strongest capitalisation

资本收益率 2013




《巴塞尔协议 III》新的监管标准2013年1月实施

来源：SNL



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.





© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

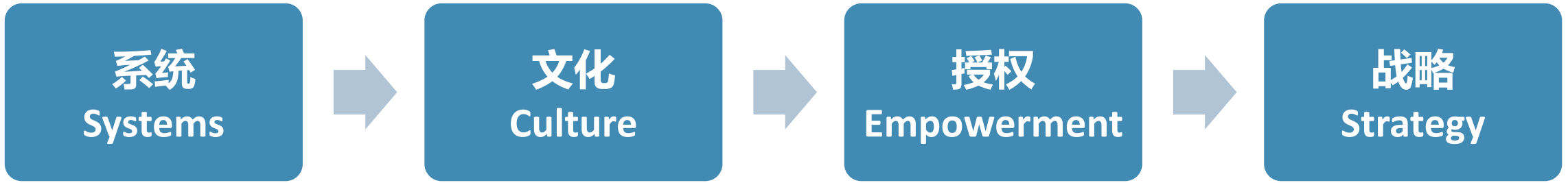



没有政策指导的自主决策

分行即银行=>本地化决策 + 整体绩效

深度个性化战略


© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.




通过组织架构打造与强化正确做事的方法

没有政策指导的自主决策

分行即银行=>本地化决策 + 整体绩效

深度个性化战略


© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

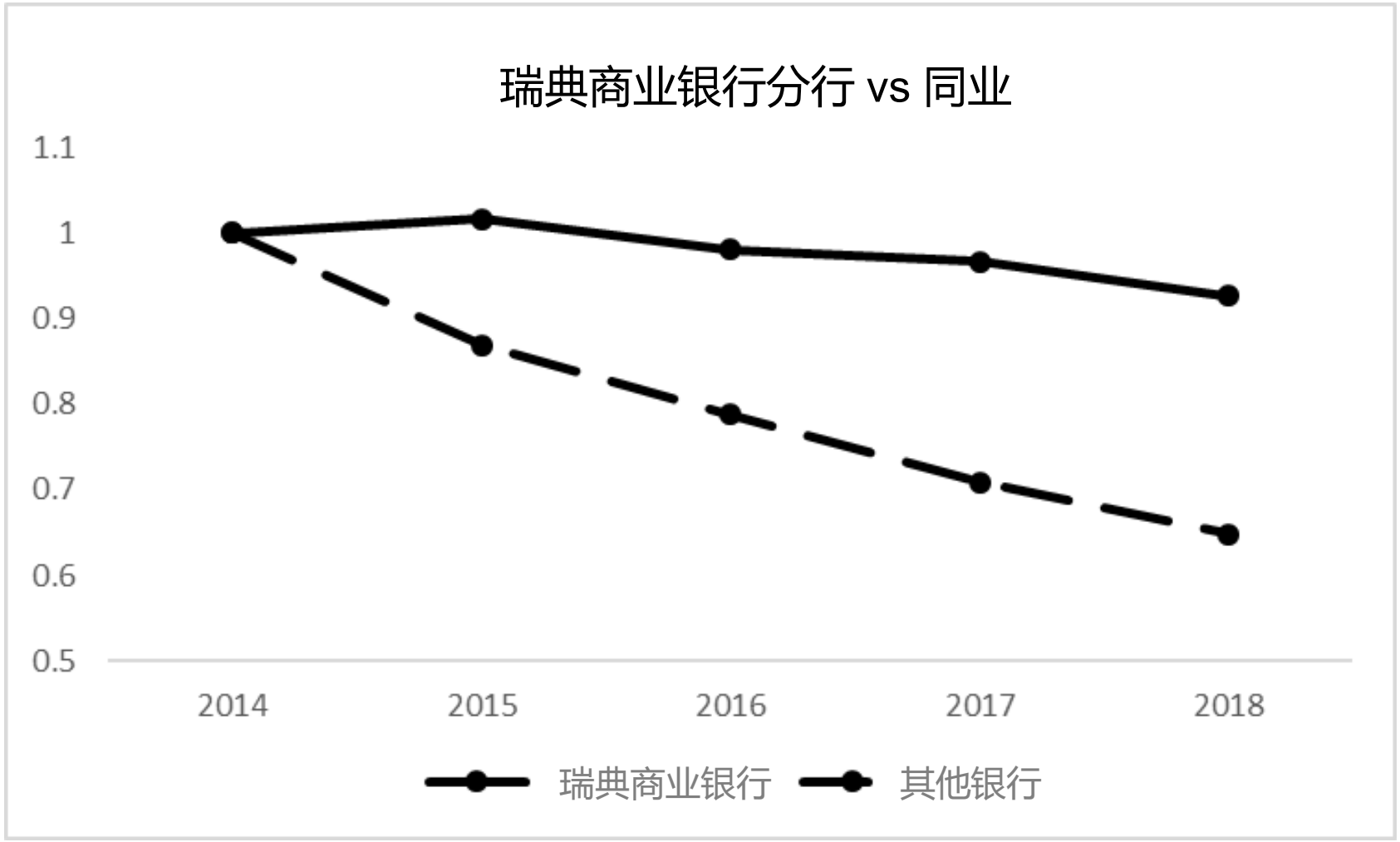
# 瑞典商业银行的数字化颠覆

# Digital Disruption at Handelsbanken


© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 瑞典商业银行能否维持优势?

## Can Handelsbanken Maintain its Advantage?

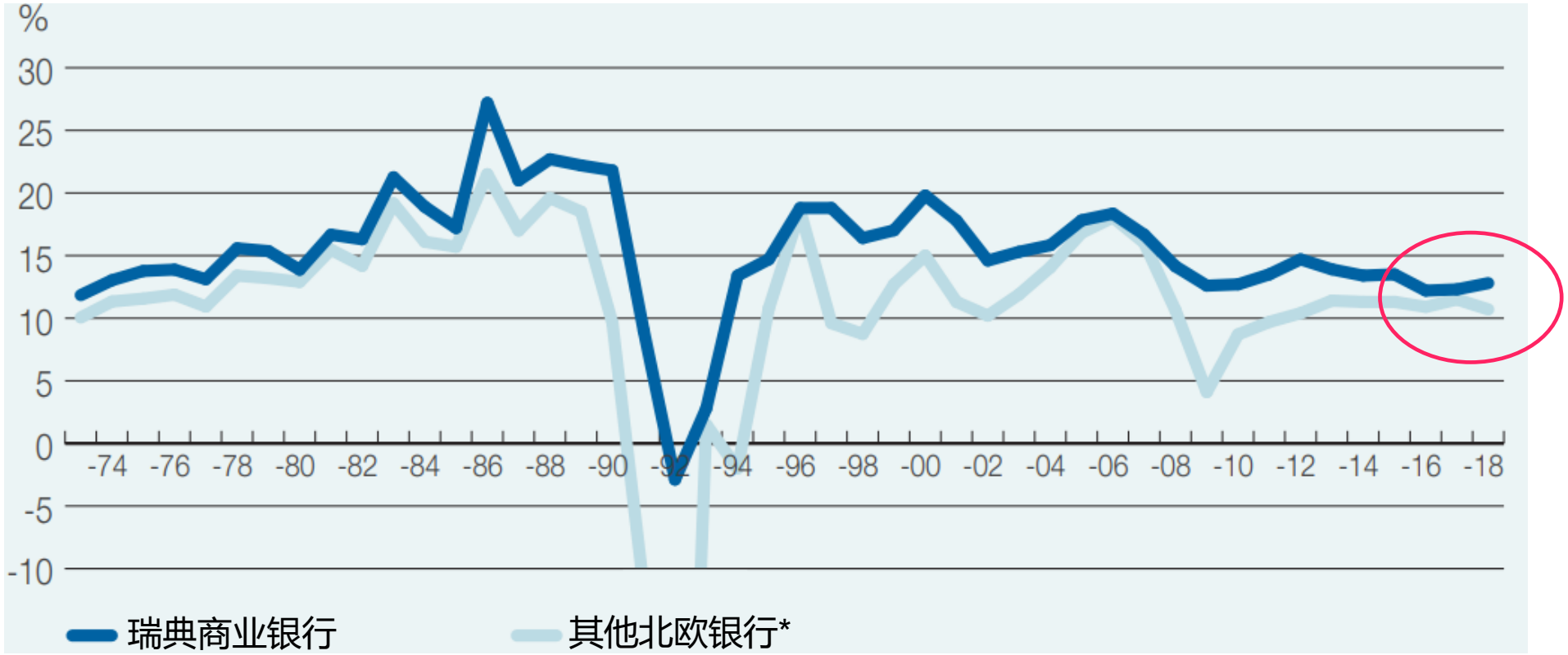




© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 相较于同业，净资产收益率ROE（税后）随时间变化（1973年-2018年）

ROE (after tax) versus Peers over Time (1973-2018)




法规与合规成本 ⇧

英国脱欧和全球化成本 ⇧

来源：　　企业资料

注：截至2002年（含2002年）,仅包括瑞典的银行。



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 数字银行
Digital Banking

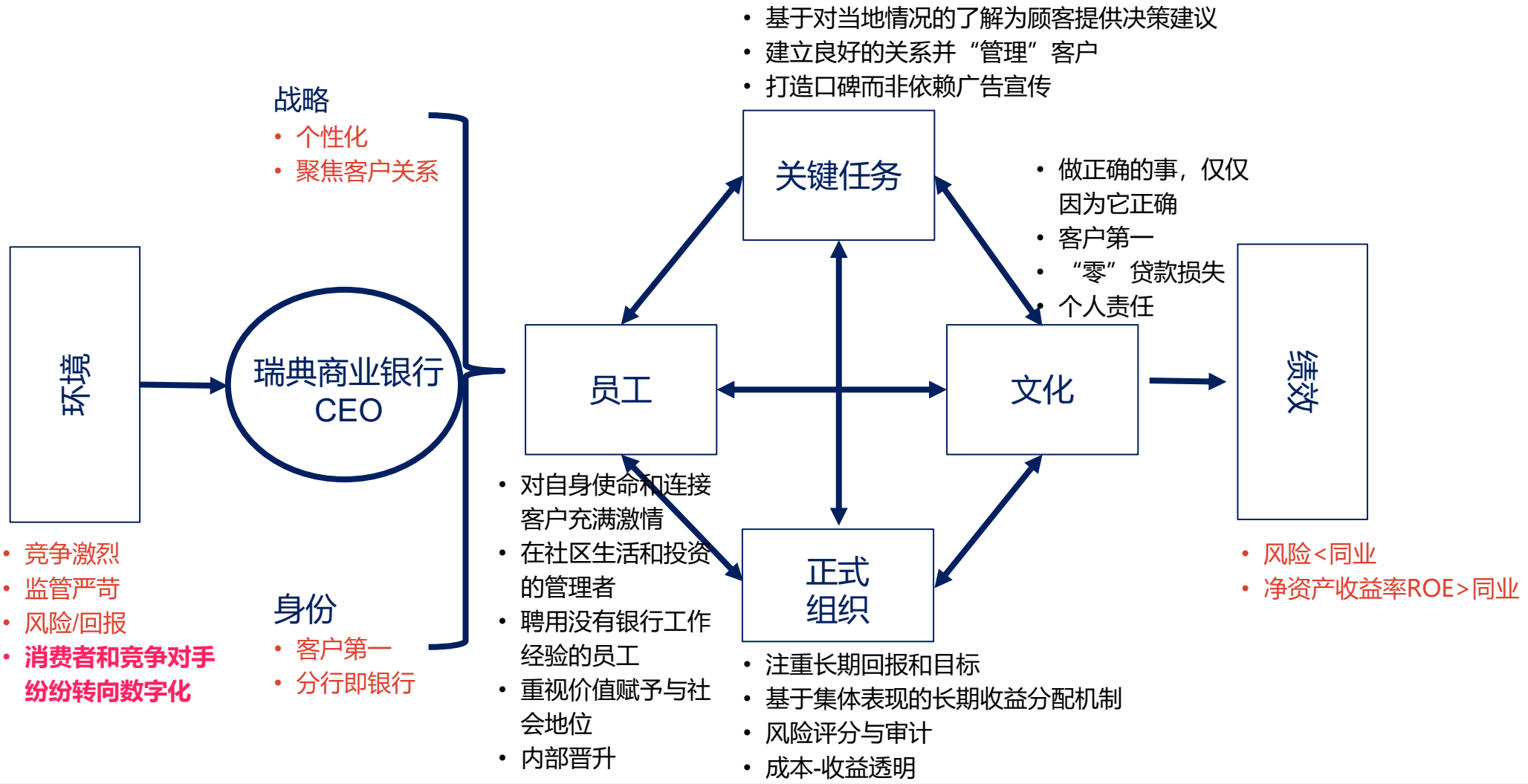
## 威胁/Threat

## 机遇/Opportunity


© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 瑞典商业银行架构：哪些需要改变？

## The Handelsbanken Architecture: What needs to change?

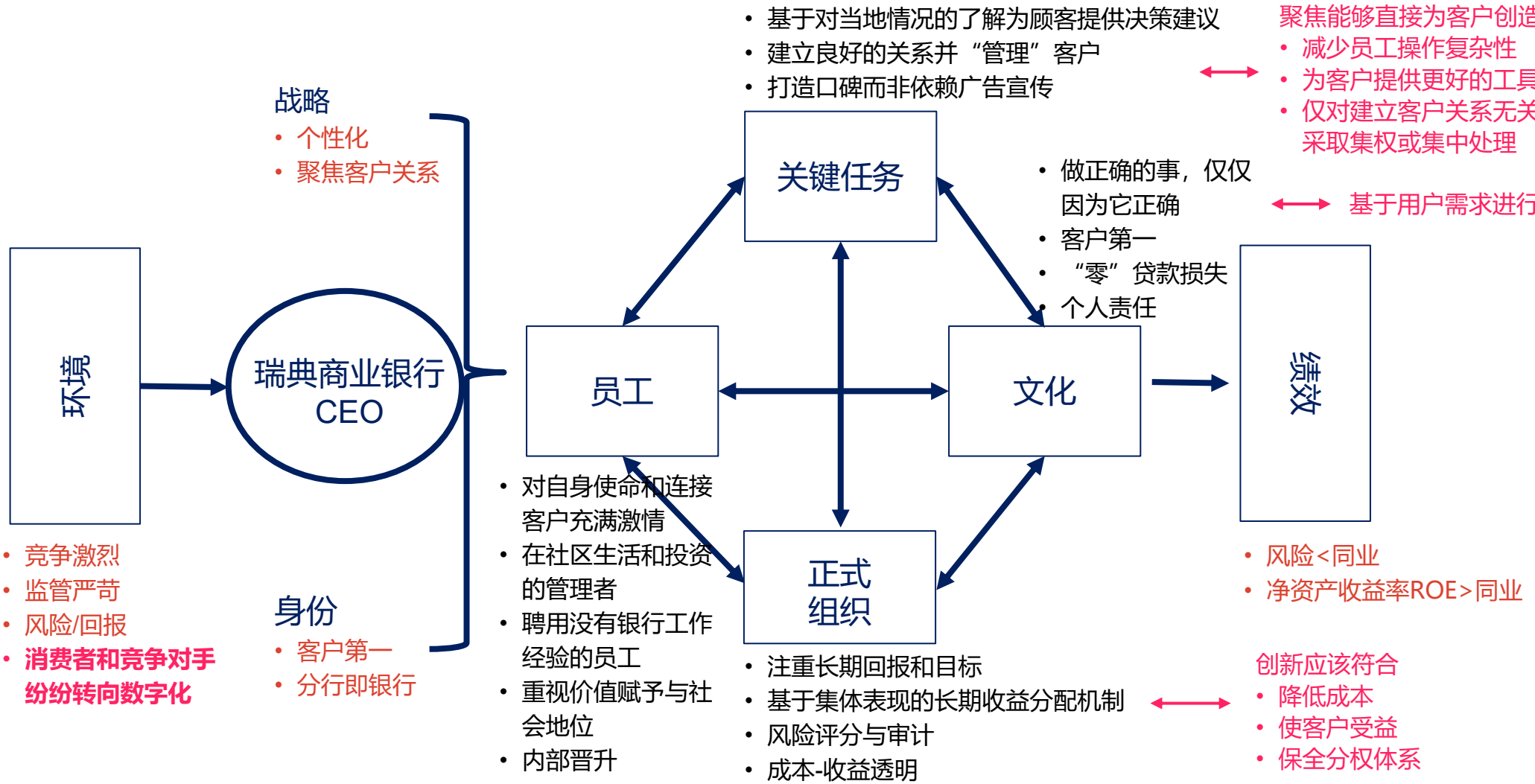




© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 瑞典商业银行架构：哪些需要改变？

## The Handelsbanken Architecture: What needs to change?





© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 现场工作人员做到与众不同

People -on site-makes a difference

## 易同化

### 数字技术




- 必要性
- 所有银行都有
- 易于复制

### 产品




- 标准化
- 易于比较
- 易于复制

### 价格



- 由市场决定
- 易于比较
- 易于评估

## 造差异

### 当地品牌形象




- 归属感
- 当地自己的银行
- 便利性

### 个人服务




- 关注客户的诉求
- 建立个人关系
- 客户可以经常见到决策者

### 独有的当地的知识



- 更好的风险评估
- 对每个客户的深度了解
- 更多业务机会


© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 瑞典商业银行的一个分行

A Handelsbanken“Branch”…



**凭借数据和数字技术，瑞典商业银行：**

- 集中合规职能
- 提供基本交易功能
- 为客户和分行创建更好的数字工具

→ 利用数据和数字技术增强高度个性化的核心能力


© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 聚焦和市场分歧: 英国模式会代表未来吗?

Focus and Market Bifurcation: Is the U.K. a Sign of the Future

## 新进入者

- 大都会银行
- 瑞典商业银行
- 直接银行
- Monzo（英国纯在线业务银行），
  Cash Plus（英国互金公司），
  Atom Bank（英国数字银行）， etc…

## 主要用户

- 大众市场
- 大量富裕人群，中小企业
- 利率敏感型，间接渠道偏好
- 千禧一代，数字原生代


© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 结束前思考

## Some Closing Thoughts

**正确回应以下问题有可能增强你的核心能力，而不必颠覆你自己。**

- 谁是你的首要客户？
- 他们最看重什么？
- 如何让这些变得更好？

**换句话说，不要忘记战略最基本的原则！**

- 随着新技术和数据带来新的机遇，这些想法变得越来越重要，而不是越来越不重要。


© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

ICBC 中国工商银行

HARVARD BUSINESS IMPACT

# 谢谢
# Thank You