

2020 年金融服务业

# 女性报告

# 2020 年金融服务业女性报告

全景分析



# 前言

金融服务业终于在劳动力性别平衡领域取得了进步。人们的心态正在发生变化。在所有人的努力与承诺下，相关进展已经开始体现在数字中。

在金融机构中，女性目前在管理委员会中所占比例达到 20%，在董事会中所占比例为 23%，但这显然是不够的。想要让女性获得平等的发展机会并取得积极的成果，我们还有很长的路要走。

迄今为止，整个行业主要把注意力放在了职场人才身上。基于这种较为狭窄的观点，我们只是收获了低处的果实。然而，如果仅仅是这样做，我们将无法实现最终目的。

因此，我们需要着手回答：随着我们进入新的十年，下一波变革将带来什么？

我们相信，答案在于认识到职场人才并不是企业需要负责的唯一利益相关者群体。通过更好地为女性客户提供服务，至少将带来 7,000 亿美元的收入机会。监事与股东越来越多地向企业施加压力，要求企业促进性别多元化与包容性，保持业务稳定，同时获得更高的回报。无论是单个企业还是整个行业，都有责任与机会来更广泛地改善社会性别平等。

随着每个群体带来更多的机会与压力，我们越来越需要认识到这些不同利益相关者之间的联系。一些公司已经开始以这种方式思考，进而推动相应的边界，但大多数公司仍没有这么做。

在本报告中，我们对所有利益相关者的性别平衡情况进行了全景分析。这种新方法将带来创新的解决方案与相应的行动计划，把多元化与包容性纳入业务战略，同时呼吁公众为推动性别平等作出努力。

这将使得性别平等成为 CEO 与管理委员会需要考虑的日常问题，最终带来更好的业务成果，推动更大的进展。

我们希望这些努力能够引发整个行业的讨论与辩论，最终给整个行业带来改变。

Jessica Clempner，副董事合伙人，金融服务，  
《2020 年金融服务业女性报告》首席作者  
Ted Moynihan，董事合伙人，金融服务

---

“我们看到数字有所改善，但我们还只是在摸索。想要在金融服务业实现两性平等，还有很长的路要走。”

— Jayne-Anne Gadhia 爵士，英国政府金融业女性声援者，Salesforce 英国与爱尔兰地区首席执行官，Snoop 主席

“如果我们维持现状，就会陷入困境。到达今天的位置并不容易。但想要走得更远，我们需要想象一些不同的东西。”

— Jean-Laurent Bonnafé，法国巴黎银行首席执行官

“拥有多元化的员工团队，这不仅是正确的选择，而且对企业来说也至关重要的。如果你无法将它作为最优先考虑的事项，将输掉人才与业务之战。”

— Stephanie Cohen，高盛首席战略官

“我们需要从客户、员工、股东和所有利益相关者中全面地了解女性，这是人类面临的问题。”

— Michael Cole-Fontayn，欧洲金融市场协会主席

# 目录

职场女性

05



服务女性客户

17



监管者的危险预警

31

全景式手段

42



改变社会, 改变自己

39



作为股东加速变革

35





# 职场女性

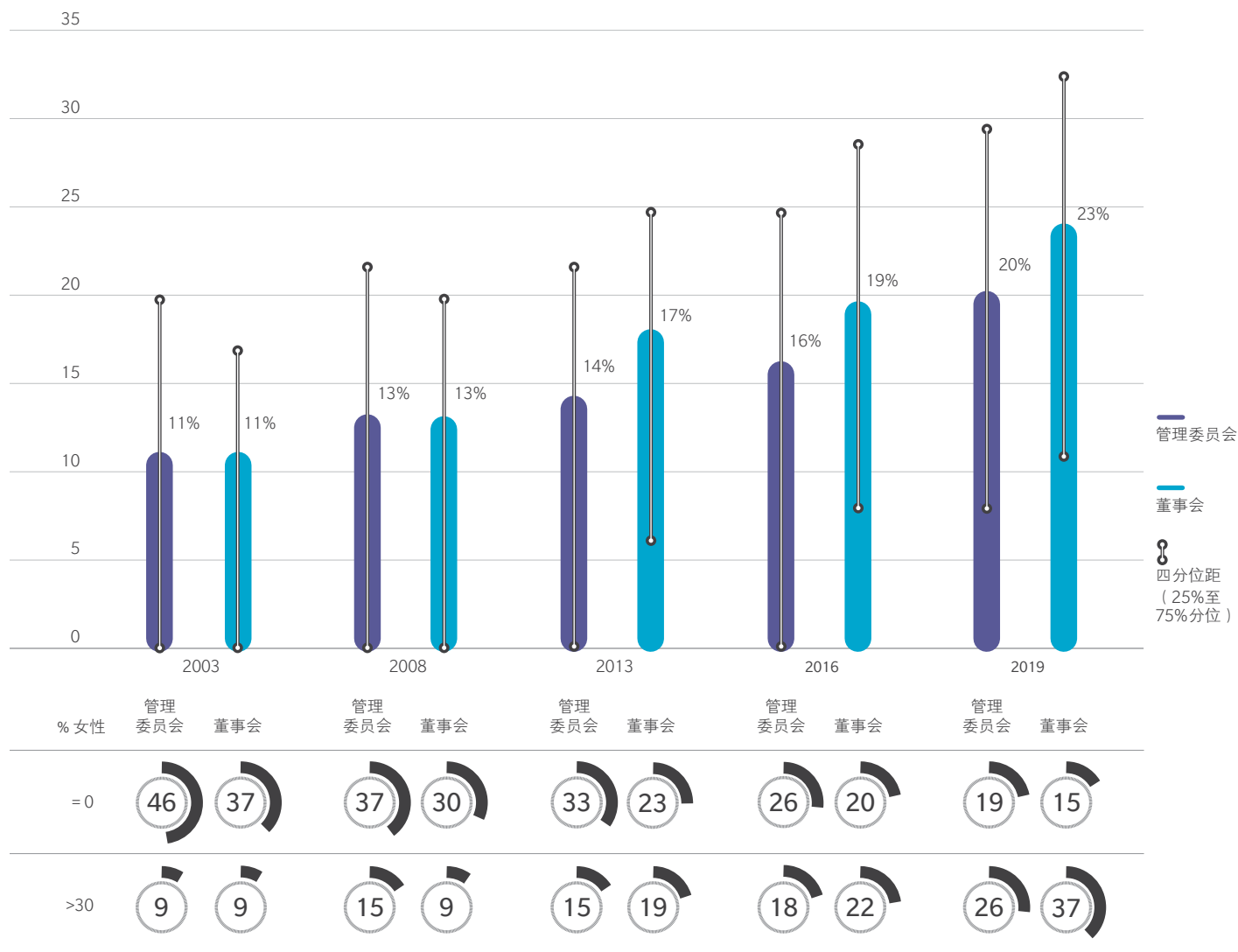
作者: JESSICA CLEMPNER, MICHELLE DAISLEY, ASTRID JAEKEL





图 1: 全球主要金融服务企业管理委员会和董事会中的女性代表情况 (%)

包括 37 个国家/地区的 468 家公司



数据来源: 奥纬咨询对机构披露情况的分析

当我们在 2014 年撰写第一份《金融服务业女性报告》时，金融行业关于性别平衡的对话仍在进行中。我们专注于传递事实，创建了相关指标来追踪高级管理层中女性代表的情况。在 2016 年发布的第二份报告中，我们关注了阻碍女性职业发展的关键障碍：职业中期的冲突。

今年，在我们发布的第三份报告中，我们将分析范围扩大至 460 多家公司，覆盖约 9,000 名高管以及 37 个国家和地区。<sup>1</sup> 我们与整个行业中 100 多名高管进行了交谈。<sup>2</sup>

在本章中，我们将分享 2019 年指数观察到的主要结果。我们认识到必须超越数字来看待问题。除了多元化，我们同样需要创造极具包容性和归属感的文化。

## 让我们先从好消息开始

“这是我们第一次可以说情况确实正在发生变化。是的，数字方面的进展太缓慢了，每个人最终都变得不耐烦了。”

— Diony Lebot, 法国兴业银行副首席执行官

自 2003 年这个指数推出以来，金融行业不断地提高女性高管的数量，近年取得了快速进展。目前，女性在管理委员会中所占比例达到 20%，在董事会中所占比例为 23%。与这个平均水平相比，表现出众的公司越来越多。在 26% 的受访企业中，女性占管理委员会的比例超过了 30%。同样，在 37% 的受访企业中，女性占董事会的比例超过了 30%。

近年来，许多高管已经感受到了性别对话的转变。它不再只是走走过场。如今，性别多元化已被视为一项会对业务成果造成影响战略问题。在吸引、招募与留住女性人才方面，我们看到了更多的创造力与承诺，通过将相关绩效与薪酬挂钩，高管开始对此负责。策略性措施已经开始带来真正的变化：

### 强化现有措施

在所有招聘/晋升名单上，从一名女性候选人增加到“至少两名”女性候选人。关键职业拐点处的领导力项目。认识到获得真正的男性同盟的重要性。

### 增强家庭灵活性

不仅为女性，而是需要为所有人提供灵活的工作机制。允许男性分享育儿假，甚至在某些情况下享受与女性同等的育儿假。在这个领域，针对男女员工的政策存在着重大结构性失衡。

### 设定明确的目标

针对不同性别分别设定明确的目标，衡量相关进展。在某些情况下，对目标的实现做出公开承诺。

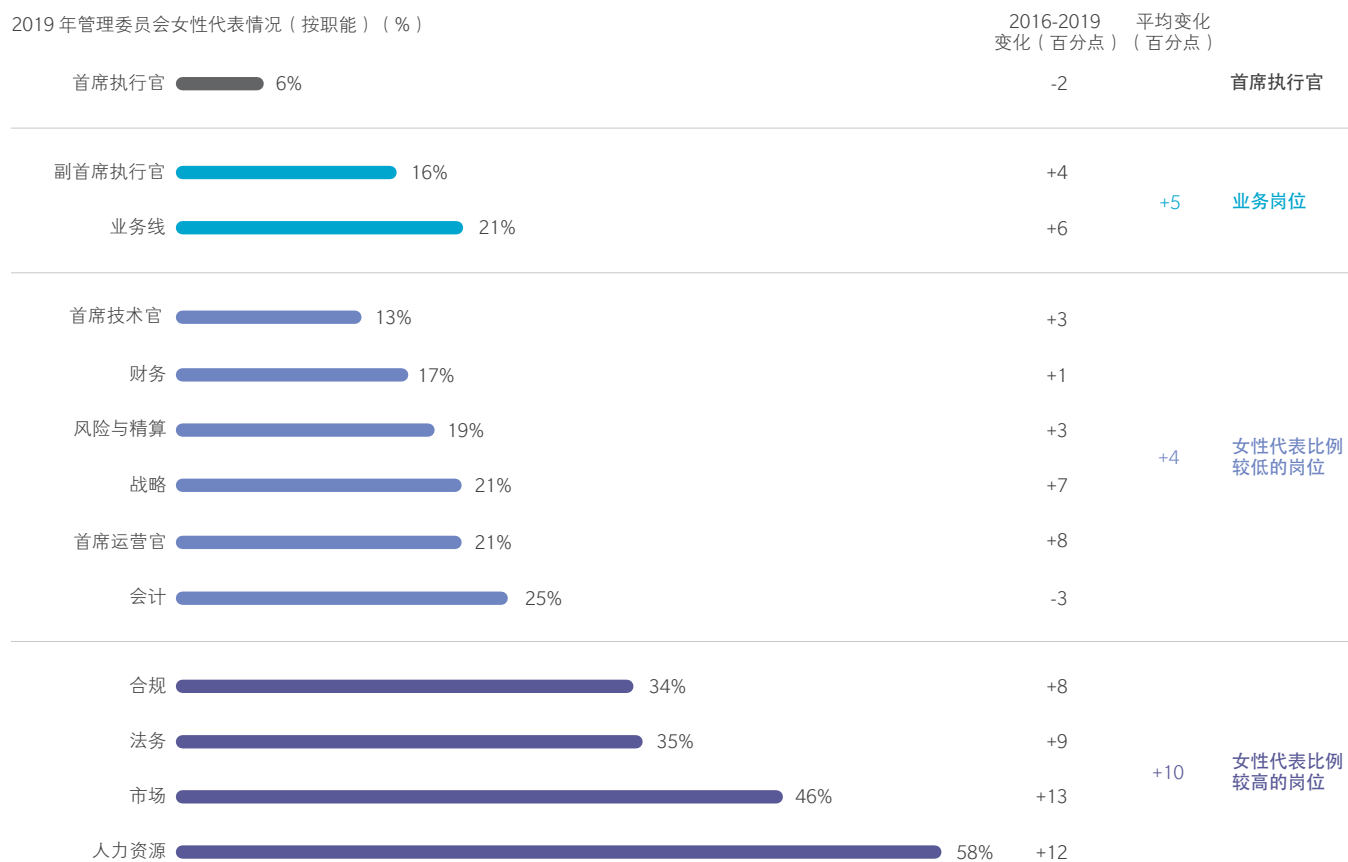
“最近的观念变化非常重要。从前，这个行业认为不应该有配额。这种旧观点已完全改变。这不是配额的问题，而是设定 KPI 的问题，需要使其成为最高管理层的优先事项，并且打破旧习惯。这个问题不应该再被忽视了。”

— François Riahi, Natixis 首席执行官

我们应该停下脚步，思考整个行业与各个企业所取得的进展。如今，就董事会成员的女性比例而言，金融服务业的变革步伐已超过其他行业。2016 年，女性占金融服务企业董事会成员的比例比其他行业高出 3 个百分点。从那以后，这个差距进一步扩大到 4 个百分点。<sup>3</sup>

高管投入的时间、关注与承诺已开始得到回报。

图 2: 全球主要金融服务企业管理委员会的女性代表情况 (按角色) (%)



数据来源: 奥纬咨询对机构披露情况的分析

## 坏消息

“如果不囊括‘半边天’，我们就无法拥有一流的劳动力。”

— Ana Peralta, BBVA 董事会成员

“市场上最大的未开发资源就是女性。”

— Sergio P. Ermotti, 瑞银集团首席执行官

当你深入研究这些数字时，你会发现仍有很多工作要做。整个行业不能自满。

女性在管理委员会中所担任的大多数角色仍限于公司职能部门。就创造收入的业务部门而言，女性高管的比例已有所改善，这些岗位最有可能产生未来的 CEO。然而，这种转变并没有转化为更多的女性企业领导者。CEO 中只有 6% 是女性。有些人仍认为，让女性担任这一职位是一种风险较高的选择，女性 CEO 需要面对更多挑剔的目光，同时面临更高的期望值。

“人们对女性 CEO 的成就拥有更高的期望值。”

— Ruenvadee Suwanmongkol, 泰国证券交易委员会秘书长

董事会的情况也不例外，仅有 9% 的职位由女性担任。

金融服务业的某些领域仍然落后。在银行与保险公司中，女性占管理委员会成员的比例未达到 20%。尽管从零开始，金融科技领域已脱颖而出，董事会层面接近实现性别平衡。

地域差距并未缩小。那些在 2016 年处于领先地位的国家/地区的进步继续快于平均水平，而总体排名后四分之一的国家/地区处于停滞状态，其中的原因既包括不同地区的不同文化规范，也包括各国的经济健康状况。

“在希腊发生危机期间，银行专注于现有的重大问题，而性别多元化并未得到应有的关注。多元化的团队更擅长预测风险，在经济低迷时期更有韧性。各个组织需要吸引人才，实现性别平衡，并组建多元化的团队，帮助管理团队获得最佳能力。”

— Pavlos Mylonas, 希腊国家银行首席执行官

展望未来，整个行业正面临着可能会阻碍发展的不利因素：经济下滑的威胁、难以解决的文化问题以及行业的数字化进程。

### 经济展望

正如希腊所经历的那样，经济动荡可能会阻止发展，甚至会逆转发展。如果性别平衡不能成为公司商业战略的核心要素，一旦经济出现下滑，就会面临不被重视的风险。

“这些数字表明情况正在逐渐改善。但人们很容易忘记，一旦经济出现衰退，情况很可能会再次恶化。变化不只是一个方向。”

— Alice Hu Wagner, 英国商业银行战略、经济与业务发展部执行董事

## 文化挑战

多年来，整个行业一直在努力解决性别多元化问题，并且取得了一定的初步成果。如今，我们面临更为艰难的局面：文化变革、无意识的偏见与行为变化。随着问题越来越难解决，人们会在关于如何（或是否）解决这些问题上产生更大的意见分歧。关于性别多元化的观点开始变得更加两极化。有些人将某些促进性别多元化的政策视为“走走场”或“反精英主义”。另一些人则担心，男性可能会觉得被边缘化或者变得不愿意指导女性。如果整个行业想要继续取得进步，我们就必须应对这些挑战。

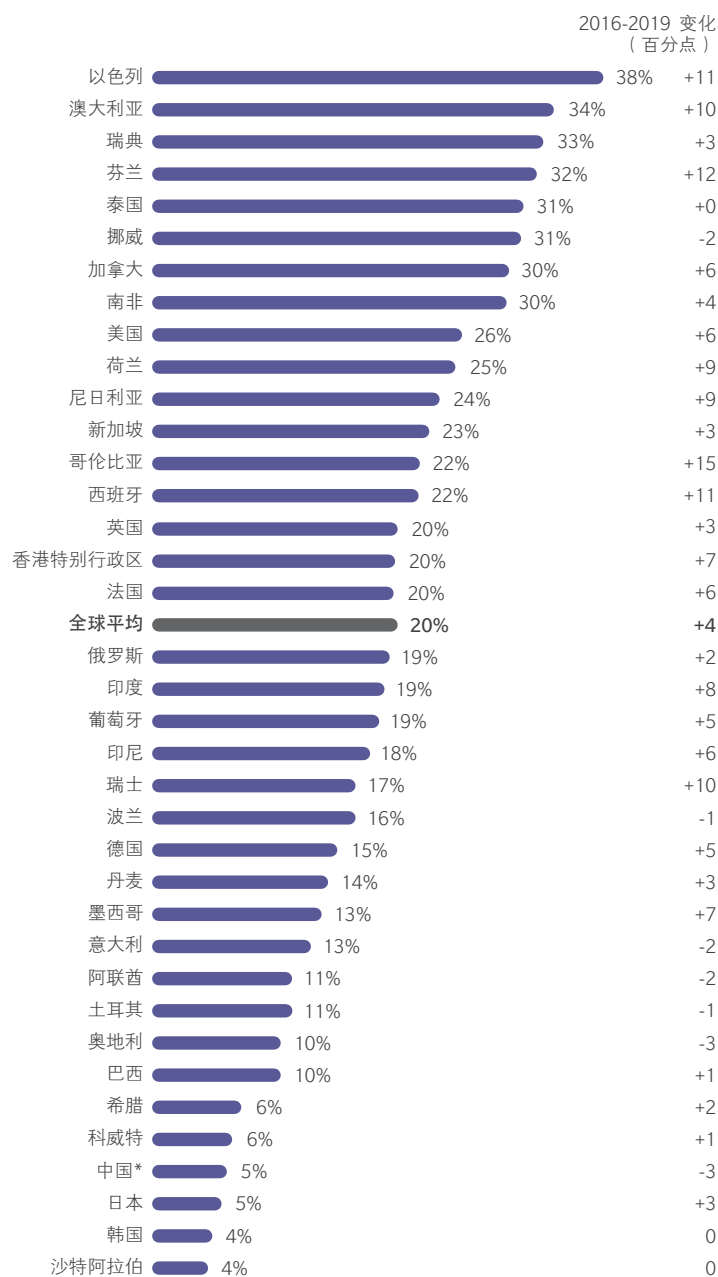
### 数字化

随着行业的数字化发展，我们必须正视科技领域缺乏女性工作者的问题。未来，对行业和客户影响最大的许多岗位将来自数字化领域。如果我们无法相应地招募更多女性员工，给予她们培训和再培训的机会，那么这些最具影响力的职位将出现性别不平等。由于自动化的不断加深，传统意义上以女性为主的网点与呼叫中心等许多一线岗位很可能会受到威胁。

“数字化颠覆给银行内部带来了新的工作方式，它带来了独特的机会，有助于通过灵活的工作安排改善组织内部的性别多元化。”

— Piyush Gupta, 星展集团首席执行官

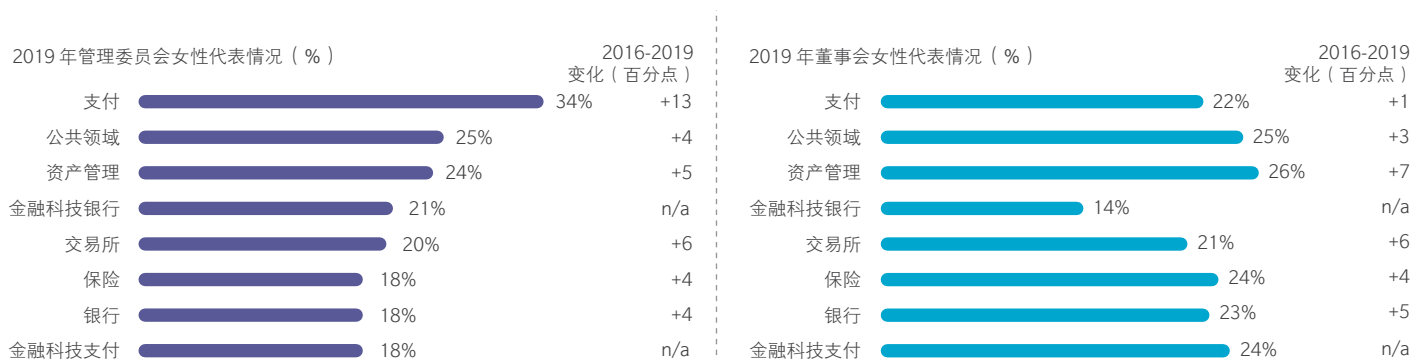
图 3: 2019 年全球主要金融服务企业管理委员会的女性代表情况  
(按国家/地区) (%)



注: \* 不包括香港特别行政区

数据来源: 奥纬咨询对机构披露情况的分析

图 4: 全球主要金融服务领导层的女性代表情况 (按行业) (%)



注：支付数据包括取得重大进展的大型全球企业（Visa, Amex, Mastercard, Paypal）。这可能无法反映整个行业的情况，而整个行业分散在银行业中。由于样本中包含最新建立的公司，因此未收集 2019 年前有关金融科技银行和金融科技支付公司的数据。

数据来源：奥纬咨询对机构披露情况的分析

## 性别多元化面临的结构性挑战

在企业高管的访谈过程中，我们听说许多公司还是面临同样的挑战。职业中期的冲突依然存在，从事金融服务工作的代价与获益似乎并不平衡。对企业来说，如何解决员工升职过程中的无意识偏见仍将是一个挑战。企业正在努力改变文化期望，以嵌入灵活的工作方式。

“再也没有伸手可得的成果了，我们面临艰难的局面。展望未来，我们必须变得非常专注，这样我们才能继续为女性服务。”

— Holly O’Neill, 美国银行首席客户服务官、消费者客户服务主管

### 职业中期的差距

“随着你职位的上升，围绕性别平等的问题会变得越来越复杂，比如产假。把产假假定为‘休假’，其实已适得其反，展示了根深蒂固的性别偏见。我们需要解决有意识的偏见，也需要解决无意识的偏见。”

— Luisa Gomez Bravo, BBVA 企业与投资银行业务全球负责人

“虽然你可以提拔资深、表现杰出的女性，但却往往很难在组织内部继续深入推动性别平等。这种偏见在组织内部普遍存在，但高级管理层通常无法看到，同时也很难解决。”

— Richard Lacaille, 道富环球顾问全球首席投资官

### 升职

“我认为，在判断某人的行为是否‘高效’时，会存在很多无意识的偏见。在你眼中，那些与完美领导者相关的行为通常与男性有关。”

— Sylvia Butzke, PGGM 首席运营官投资

“没有任何数据表明男性的总体职场表现优于女性。这表明，评估、雇用与晋升过程中的性别偏见仍然存在。我们需要关注这些领域，促使管理者创造出一个具有包容性的工作环境。”

— Samantha Saperstein, 摩根大通“Women on the Move”负责人

### 灵活性

“在许多公司中，灵活性仍是职场社交尴尬的根源，应将其规范化。除非高管与男性也这样做，否则无法实现这个目标。”

— Euan Munro, Aviva Investors 首席执行官

## 30% 真的会成为转折点吗？

人们普遍认为，30% 的代表性是任何少数群体达到临界规模并产生影响力的时候。研究表明，这是文化与包容性变革的转折点。

然而，由于整个行业对这个 30% 的目标有着根深蒂固的认识，以至于人们可能会认为，性别多元化将通过自然动力“修复”自身，并达到平衡点。

我们看到事实并非如此。2016 年管理委员会女性代表比例超过 30% 的公司中，到如今性别平衡并没有比其他公司做得更好。实际上，许多公司出现了倒退。

随着整个行业开始朝着这个目标迈进，我们需要重新定义目标，保证不会失去动力。



## 金融服务业个人经历的多元化

当然，女性的经历也会各有不同。个体经历是由种族、民族、性别、性取向、社会经济、年龄、身体能力等因素共同决定的。

就像金融服务产品是默认针对男性的一样，如果不考虑多元化的其他方面，多数群体倡导的性别平等举措也可能仅仅是默认针对女性的。

“交叉性一直是大家讨论的焦点。人们正在经历的事情有很多。举例而言，白人女性的经历与少数民族或黑人女性的经历是不一样的。”

— Vandana Siney, 巴克莱银行集团首席合规官

想要解决交叉性问题，挑战是显而易见的：在职场中讨论身份范围是一件很困难的事情，人们可能会缺乏心理安全感。与性别相比，这一领域的的数据收集要复杂得多。

那么，什么才能帮助我们应对这些挑战呢？

首先，在相应国家/地区允许的前提下，收集数据、设定目标并进行衡量是至关重要的。某些国家/地区已经要求针对种族与民族进行公开披露和工资报告。如果我们更仔细地查看这些数据，就可能会发现偏见的存在，比如在英国金融服务业的高管中，黑人男女性的占比不足。

有些公司会设计针对不同少数群体的员工敬业度调查，并进行相关分析，以了解业务中存在的特定偏见。这可以帮助企业确定每个少数群体未来会面临怎样的偏见。

在高层领导的支持和倡导下，员工资源网络有助于树立社区意识，并建立有效的沟通渠道。通过教育培训，员工将会更愿意在职场上讨论这个话题。

就性别而言，企业目前应积极考虑女性经历的多元化。这意味着，在发起一项新的性别倡议时，需要提出以下问题：这将如何影响有色人种群体中的女性？如何影响LGBTQ 社群中的女性？如何影响拥有不同社会经济背景的女性？

这样做将能扩大性别倡议的范围，帮助它们更好地覆盖业务的方方面面，同时增强员工的归属感。除了道德真实性外，如果人们能够做自己，生产效率将会变得更高。

“现有情况归因于对该主题的关注不足，尤其是高级管理层的储备人才。在每个级别，你都需要实现人才储备的多元化，需要建立更为广泛的人才库。”

— Sandra Kerr, BITC 种族平等总监



## 优势在哪里？

金融服务业需要继续利用一切驱动因素，为所有女性改善性别平衡状况，包括加强现有举措，提升家庭灵活度，并且设定明确的目标。在我们对企业高管的采访过程中，我们发现了三种最先进的方法，企业可以通过学习这些方法，获得新的灵感。

“提高女性在领导层中的代表性是至关重要的。这将帮助我们从不不同的角度审视事物，并找到创新的解决方案。”

— Gilson Finkelsztain, B3 首席执行官

### 1. 多元化：强力推动领导力变革

随着高级管理层越来越关注基于性别的目标，企业开始在组织内部更为细化的层次上明确设定这些目标，包括针对中层管理人员以及特定职位（包括业务岗位）。这些企业开始认识到，想要让女性担任首席执行官一职，需要董事会的承诺与信念，同时要积极主动地制定继任计划和晋升制度。

有些企业通过量身定制的解决方案来支持相应的项目，找出每位女性面临的最大障碍，努力制定个性化解决方案，最终获得成功。对女性来说，没有一种解决方案是通用的。

另一些具有创新精神的企业已将目光延伸到金融服务领域以外，从其他行业招募女性领导人。这样做可以加速转型，但需要拥有帮助这些女性获得成功的决心。这不仅意味着培训与规划。支持网络以及（内部和外部的）公开发声都可以带来真正的影响。

在实现目标后，一些领导者进一步提高了自己的期望。他们认识到，随着我们不断前进，我们必须重新定义未来的抱负。

“我们需要倡导者为女性带来强有力的支持，这些人必须拥有坚定的信念，同时没有任何先入为主的偏见。因此，我们将鼓励更多女性担任高级领导岗位。”

— Debbie Crosbie, TSB 首席执行官

“就整个行业而言，我们无法忍受女性高管与企业女性员工人数之间的不成比例。”

— Jacques Ripoll, CACIB 首席执行官

“整个行业将重点放在战术解决方案上，这会带来一些帮助。如今，我们更需要了解根本原因，找出长期解决问题的方法。我们研究了阻碍女性晋升的障碍，制定了新的计划，为女性提供具有针对性的帮助与一对一的辅导。”

— Diane S. Reyes, 汇丰银行集团总经理兼全球流动性和现金管理部负责人

## 2. 包容与归属感：做到这一点

众所周知，仅仅多元化是不够的。我们需要建立具有包容性的文化，鼓励多元化的思维方式，建立一种归属感。然而，想要改变人们的行为，说起来容易做起来难。

“多元化是组织的基础。所有员工都会感到，他们不仅仅组织的成员，他们会有归属感。”

— James P. Gorman, 摩根士丹利董事长兼首席执行官

“在围绕多元化和包容性的广泛对话中，每个人的声音都很重要。只有当我们具有包容性时，才有可能释放多元化的力量。作为一个组织的领导者和管理者，你应该将包容性视为一种能力，更努力地帮助人们实现多元化的意义。”

— Laura Ahto, 纽约梅隆银行资产服务部首席运营官

“包容性文化的影响力极大，它将带来根本性的变革。当男性高管开始从事包容性工作或主动指导年轻女性或少数裔员工时，这将会带来根本性的变化。”

— Margaret Tahyar, Davis Polk 合伙人

那些成功的企业能将包容性巧妙地嵌入自身的 DNA 中。这一切始于企业的高层，需要领导者找准机会将新行为付诸实践，比如寻找有助于加速职业发展的重点项目，以及在各种会议场合表达支持和传递信号。懂得倾听，表现出同理心，尊重他人，这些举措都将有助于奖励正确的行为。此外，公司还需要建立相应的流程与架构，来强化这些措施。

“没有简单的解决方法。为了营造包容性文化，企业需要推行一系列措施，来推动有意义的变革，增强员工队伍的多元化程度，使人们拥有归属感。”

— Charlotte Hogg, Visa 欧洲首席执行官

“想要成为行业的领导者，需要将多元化和包容性纳入每项业务讨论，需要将它们嵌入业务，更要嵌入增长战略。只有这样，你才能拥有良好的业务表现，甚至做得更好。”

— Shelley O'Connor, 摩根士丹利私人银行董事长兼首席执行官

## 3. 衡量进展：找到超越多元化的正确衡量标准

高管们正在努力解决如何衡量多元化数字以外的进展。

通过设定目标并进行衡量，有助于推动取得更好的结果。如今，企业已经开始对文化和多元化进行评估。想要有效地做到这一点，我们需要追踪行为、态度及其驱动因素。如果我们希望获得可行的洞见，需要的是实时数据，而不是年度调查。

“如果不进行衡量，就无法实现目标。”

— Stephen Jones, Kames Capital 首席执行官/首席信息官

“请将性别平等视为商机。就业务而言，你会使用评估指标，性别多元化也一样。”

— Giovanna Galli, SpencerStuart 金融服务业务欧洲、中东、非洲市场负责人

“我们似乎更注重寻找一个完美的指标或一组指标，但并没有考虑这样做的目的是什么。我们需要寻求更简单、更有共鸣的话题（如性别工资差距），从而更有效地激发变革。”

— Sarah Bates, The Diversity Project Charity 主席

“对我来说，包容性是最重要的主题。没有它，什么都不会改变。衡量包容性是另一回事。我们可以感知员工的情绪变化，但想要为包容性建立关键绩效指标将是一个挑战。”

— Samaa Al-Azzawi, 安盛保险文化、包容性与多元化集团负责人

“我坚信需要使用指标。不过，促成商业成功的要素有很多。想要通过建立一个模型来评估多元化，几乎是不太可能的事情。”

— Madhabi Puri Buch, SEBI 全职成员



A photograph of a woman with dreadlocks and a man smiling in an office setting. The woman is in the center, looking to the right and smiling. The man is on the right, partially visible, also smiling. A laptop is in the foreground on the left. The background shows office windows. The image has a teal and green color overlay.

# 服务女性客户

作者: CHAITRA CHANDRASEKHAR, JESSICA CLEMPNER,  
MADELINE KREHER, MARIYA ROSBERG, ELIZABETH ST-ONGE

图 5: 女性在金融中不断增强的角色及其未获满足的需求

### 掌控消费开支



全球范围内，女性对自身  
理财智慧的信心比男性弱

**25%**<sup>2</sup>

### 财富比重不断增加

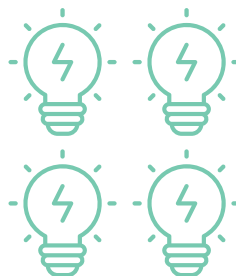


**40%**  
的全球总财富现由女性持有<sup>3</sup>



女性退休金余额比男性少  
**30-40%**  
更容易陷入贫困<sup>4</sup>

### 商业所有权崛起



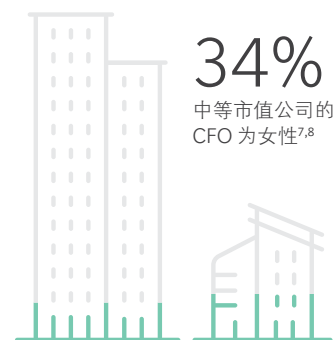
**40%**  
世界范围内的企业家为女性<sup>5</sup>



女性企业家在获取企业所  
需足够资金方面比男性低  
**30%**<sup>6</sup>

### 企业购买力不断增长

**12%**  
全球范围内大市值  
公司的 CFO 为女性



**>50%**  
为自己公司购买金融服务产品的女性对  
服务其的团队性别均衡状况表示不满<sup>9</sup>

女性是金融服务领域服务不足的单一最大客户群体。尽管女性作为买家的影响力与日俱增，但她们的需求并未得到持续满足。

“全球范围内，女性受教育程度不断提升，经济愈加独立，而且财务意识渐强。业务上绝不能忽视她们。”

— Vishakha Mulye，印度工业信贷投资银行执行董事

时至今日，有关将女性视为金融服务客户并为之服务的话题尚未充分探讨。尽管少数几家公司在这方面处于领先地位，大部分公司仍相对狭隘地聚焦于普惠金融或是财富差距和风险投资等老生常谈的主题。

在与一些高层管理者交谈时，我们获悉男女区别对待的初步关切：最好的情况是这样做并无必要，最坏的情况则是这样做是消极的。

然而，有证据表明，许多看似性别中立的方式实则默认满足了男性的需求和偏好。关于金融业如何满足女性“半边天”的需求，存在无意识盲点。

在竞争激烈的体验经济时代，公司正转换自身方式以增进与客户的联系。许多因素增强了以客户为中心的理念，而性别也是一个重要方面。我们相信，倾听并理解其客户需求的机构收入将会有大幅提升。

## 改善女性客户服务带来的收入机遇

“我们将女性视为目标客户，因为她们代表了一半的人口。我们这么做是因为从商业角度看这很明智。”

— Brian Hartzler，西太平洋银行 Westpac

我们估计，由于未能充分满足女性客户的需求，金融服务公司每年至少错失 7,000 亿美金的收入机遇。这些机遇来自新客户、新产品与服务和增加的市场份额。

尽管我们较为保守且仅对我们认为有充分实证的方面进行量化，我们仍发现存在代表金融服务每一板块 5% 至 20% 总收入的机遇。这已远超全球最大金融机构的年收入。

这些只是通往可能性的开端，毫无疑问，还有更多可使女性金融服务需求获得更好满足的方式。这些机遇将随着女性日渐掌控更多财富、购买力和财务决策权而增加。

图 6: 如果女性享受到金融业更好的服务会怎样?

## 保险服务



较之男性，女性未享受保险或享受保险不足的概率更大



如果...

保险公司以女性与男性收入同等比例价格向女性出售人身保险?



~\$5,000 亿

价值的新客户承保保费，而且每位客户的保费更高，即使对收入差距做会计调整后也是如此。这将转化为分配给客户理赔、分销成本和投资收益的约 1,000 亿美金。若对无偿家务和照顾子女的价值进行保险，则该机遇将更为巨大。<sup>10, 11</sup>

## 财富和资产管理



与男性相比，女性将更多财富以现金方式投资，而非股票或债券。



如果...

财富管理公司将女性财富以与男性同等方式进行投资?



~\$250 亿

价值的新收费将回馈财富和资产管理公司，即将储蓄资金转为管理资产，这仅是第一年的情形。这种增长会随着女性财富增加在之后的时间里以复利形式呈现。<sup>12, 13, 14, 15</sup>

注：保险服务的营收与银行服务与财富和资产管理服务的营收无法直接对比。根据这些业务的标准，保险服务营收反映在承保保费上，保费大部分将以收益的形式回馈给投保人，而银行服务与财富和资产管理服务的营收反映为服务费和净利息收入（即资金成本），两者留存下来以支付运营成本。可比性的保险服务承保费率利润率约为 20%。

## 银行服务



女性获批房屋按揭贷款和其他零售信贷的概率更低



如果...  
银行以与男性同等利率向女性提供信贷?



~\$650<sub>亿</sub>

价值的净利息收入和收费，它们来自向现有零售客户提供的贷款。<sup>16, 17, 18</sup>



女性获取融资开创并发展自己商业活动的概率更低



如果...  
银行以与男性同等利率向女性提供信贷?



~\$300<sub>亿</sub>

价值新增净利息收入，来自向新客户提供中小企业贷款。若通过帮助企业扩张并建立更广的中小企业贷款业务关系，如通过开卡和存款方式，这将创造更多价值。



女性企业和机构客户未获得平等和有效服务



如果...  
银行更好地管理与女性客户的业务关系并赢取竞争对手的份额?



~\$800<sub>亿</sub>

价值的机遇来吸纳女性客户当前掌控的营收。<sup>19</sup>



## 女性面临的塑造金融需求和体验的结构差异

一组强有力的证据表明，女性面临着影响自身财务生活的有别于男性的结构差异。比如，传统财富规划假设收入会逐年平稳增加。平均来看，考虑到生育带来的职业暂歇，较之于女性，这可能更符合男性的实际情况。此外，还存在女性退休更早、寿命更长及医疗花费更高的事实，标准退休计划对普通女性的不妥之处很快显现。

对于如何解读数据并使洞见适用，我们确需深思熟虑。比如，尽管数据显示女性较男性更多投资于较为保守的金融产品，但这并不意味着女性更倾向于规避风险。新近证据表明，如果对收入波动差异和较低净值加以调整，与普遍观点相反，女性和男性的风险偏好可谓旗鼓相当。<sup>20</sup> 观察到的行为差异并非总是反映内在差异。

谈及女性平均趋势，认识到任何人可能处于区间范围的任何点位十分重要。文化语境则意味着洞见在各个地域表现出不同意义。我们的目标应为理解女性客户真实、未获满足的需求，而非重新回到简单或表层的性别成见和“粉红标签化”。

## 那么，这对客户究竟意味着什么？

这并非只是将女性作为单一客户群对待或是表面上满足她们的需求。如许多人正确地指出的那样，之前已经这么做了，而且以失败告终。

金融服务公司须理解其女性客户的需求并提出满足此等需求的主张。性别视角带来的创新解决方案将不仅使女性受益，所有客户都将受益。

“卖给男性的产品对他们而言很可能是不错的产品。但为女性设计的产品将更好地服务所有人。不幸的是，倒过来却行不通。”

— Mary Ellen Iskenderian, 女性世界银行董事长兼 CEO

“屡见不鲜的是，传统财富管理服务难以令女性满意。考虑到女性客户可能拥有的不同目标，如她们的退休或是供给子女教育而非追求超越市场基准的业绩，公司须设计并提供对女性和男性有同等吸引力的服务。”

— Charlotte Ransom, 新财富投资管理公司 CEO

图 7: 女性面临的塑造金融需求和体验的结构差异

### 寿命

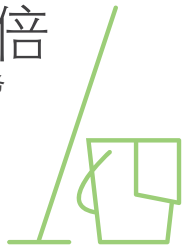


女性平均比男性寿命长  
**6-8** 年<sup>21</sup>

全球范围内女性每周比男性多花费

**2-10** 倍

的时间在无偿家务和照顾子女上<sup>22</sup>



**30-50** 岁

之间的女性较之于男性牺牲私人生活的概率较低，关于照顾子女或老人的社会期望开始产生影响<sup>23</sup>



**35%**

世界范围内的女性遭受过家庭暴力，许多历经劫难者因虐待相关原因失业并经受经济不平等虐待，包括强制债务<sup>24</sup>

### 财务



全球范围内，女性薪酬为男性收入的

**63%**

具体比例处于也门/叙利亚/伊拉克的 30% 至老挝的 91% 之间<sup>25</sup>



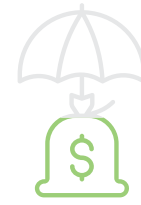
发达国家受雇佣女性从事兼职工作的概率比男性高约

**~3** 倍



在英国 880 万为债务挣扎的人中女性占<sup>27</sup>

**64%**



在美国离婚后，女性的家庭收入会减少

**41%**

损失是男性的 2 倍<sup>28</sup>

### 少数群体负担



少数群体在工作环境中与成见抗争的压力更大<sup>29</sup>

图 8: 我们来想象一下这对女性客户意味着什么



## 小企业贷款客户



NEHA,  
小企业主  
孟买, 印度

“我想通过拓展新的场所来发展自己的生意。我递交了一份 80 页的贷款申请，涵盖了商业计划、财务数据和可行性，但银行经理几乎都没看一眼。相反，他关注于为何我的生意可能失败，也不认真对待我。我不认识任何其他可供自己讨教的企业主。”

## 企业和机构银行业务客户



KATRIN,  
AIRCO公司首席财务官  
法兰克福, 德国

“我们需要找一个资产重组顾问，这是我作为首席财务官首次面临的重大成败攸关时刻。我刚会见了潜在顾问公司，尽管我是团队里最高级别的成员，但他们聚焦于我的男同事，让我感觉需要在自己组织的会议上证明自己。他们展示了与其同行类似的推介内容而不听取我公司的需求。同往常一样，我被邀请去打高尔夫，但我有更好的事情来享受自己的时间。”

借助业务银行的‘商务女性’平台，Neha 联络了其他企业主并听取了她们募集资本的经验

银行定制化资源给她支了招，比如将她在线五星级评论纳入自己的申请材料。这将帮助她做出高峰和低谷时的预测，而不仅是基线情况，以便与其他申请者做比较

银行以不分辨性别的方式审核了她的申请，全额批准了她的贷款申请

Katrin 对一个团队的多元化印象尤为深刻，对其提供有效解决方案和新思路的能力更有信心

该团队提出了开放的问题以便真正了解她的业务并给出了自己的见解。他们一起发掘了新的优先事项，她感觉受到了尊重

几家公司提出了多种活动方式用以建立非正式客户关系，包括音乐会、亲友足球赛和博物馆展出等。有家公司甚至询问她的偏好！

## 聚焦企业和机构银行业务 (CIB)

所有机构和企业客户，无论何种性别，均根据产品或服务满足其商业需求的品质而非个人偏好来进行购买决策。那么，这种思维能否或应否适用于女性客户？

为了找到答案，我们对女性会计、首席财务官和其他负责财务决策的高级管理人员进行了调研。令我们惊讶的不只是结果，还有我们获得答复时感受到的信念力量。这并非企业中女性高级管理人员经常被问及的话题，她们热切而明确地表达了自己希望看到的改变。

只有 30% 的受访女性对其金融服务商的性别多元化感到满意。尽管只有 27% 的受访者表示性别多元化会影响购买决策，但 77% 的人相信获得性别均衡团队的服务十分重要。受访者强调，性别多元化团队可提供更好的服务，而缺乏性别多元化的团队常在四个方面（见下文列表）表现欠佳。

女性希望自己能够像男性同仁那样获得同等尊重。她们寻求了解自己企业需求且能提出最具创意和效果解决方案的服务提供商。尽管女性根据产品基本情况做选择，但多元化可以成为具有竞争力的差异化因素，因为它认识到客户的处境并提出更广阔的思路。

这并不意味着女性一贯倾向于女性为自己服务。解决方案并非像对照勾选清单那样在销售团队中安排一位女性。我们调研的受访者提醒称，她们可轻松辨出貌似多元化的表面操作。但是，客户联络团队如能实现更好的性别平衡，则可提升公司应对更多购买风格及提出更多元思路的能力，这惠及每个人。

“我们还会看到全员白人和全员男性的推介团队，尽管已不是那么普遍了。现在，这样的团队能够入围业务候选名单实属罕见。”

— Elizabeth Corley, 安联投资公司前总裁、现高级顾问

“如果你对外描绘的形象并非真实内在文化的外在宣示，这迟早会败露并损害公司信誉。”

— Christiana Riley, 德意志银行（美国）CEO, 美洲区高级集团董事

图 9: 缺乏性别多元化的团队表现欠佳的四个主要方面

### 缺乏同理心

“女性客户关系经理和销售员倾向于一开始先提出问题并倾听，倾听过后会展示其公司能力所在。男性则会直接切入其公司能力，而倾听我们的需求则是次要的。”

— 金融服务业首席财务官

### 缺乏多元化思路

“性别多元化团队会提供不同观点并建议一个完整方案。”

— 科技、媒体与电讯行业首席财务官

### 无意识偏见，低估或边缘化女性

“我认为，在某种程度上我的能力和知识受到了更多检验。虽然有观念预设我的男性同僚应知晓一些情况，但是直到证实并非如此，我须证明这一点。”

— 科技、媒体与电讯行业首席财务官

### 默认满足男性偏好

“男性倾向于邀请他人参加体育活动，坦白讲我更喜欢观看演出或音乐会。”

— 金融服务业首席财务官

数据来源：奥纬咨询对机构披露情况的分析



## 先锋何在？

我们与一些正突破界限将女性视为客户的公司进行了探讨，见下表。

这些公司及其他领军公司均借助数据来发现欠缺和盲点，认识到性别中立的方法并不一定带来性别中立的结果，测算客户产出，比如产品渗透率、使用和定价等的不同，从而发现盲点，并评估客户联络团队如何排列客户以及倾听客户并了解其需求。

对于顾客，我们建议主动将性别作为自身主张设计考量的一个视角，坚定地植根于客户需求。虽然同理心已经且将继续作为以客户为中心设计的核心，仅据这点来理解多元化客户群需求是不够的。

对于客户，这意味着谨慎组建多元化客户联络团队。这包括但又超越通过性别来反映一系列认知和行为风格。需要许多互补型技能，如产品专长、倾听、问题解决等，同时也需要在私人层面上与每一客户联络的能力。

客户联络方式开始变得更加个性化，它们寻求了解作为个体的每一客户。若只是简单询问了客户的爱好，则为联络感情而频繁参加体育活动的沮丧便可避免。尽管在大众市场板块不大可能，公司仍可找出方法来构建可选项，比如通过一系列目标来引导财富讨论并列个体优先事项。

图 10: 正突破界限将女性视为客户的公司

公司	见解	行动
西太平洋银行	“我们坚信多元化的力量。我们不仅须在内心认识客户，也须改变为其服务的方式。” — Lyn Cobley, 机构银行业务 CEO, 西太平洋银行	在产假期间提供较低的按揭偿还方案，为遭遇家庭暴力者提供财务管理支持
PNC 金融服务集团	“我们并未要求业务员以不同方式向男性和女性客户销售产品，但我们要求他们了解这种广泛差异。一旦了解了自己的客户，接下来就是个性化服务。” — Beth Marcello, 董事, 女性商业发展中心, PNC 金融服务集团	创建了“认证女性商业倡导者”计划，使员工可以更好帮助女性企业主
摩根士丹利	“我们完全致力于解决女性和多文化创业者在当前投资环境中面临的融资缺口。他们是我们经济中富有活力并不断增长的板块。” — Carla Harris, 摩根士丹利副董事长、董事总经理	创建了“多文化创新实验室”，资助并孵化女性和多文化企业家领导的创业公司
加拿大丰业银行	“我们问客户在寻求什么。他们面临的挑战是在自己的公司推进职业生涯和包容性计划。” — Loretta Marcoccia, 执行副总裁和首席运营官, 全球银行业服务和市场部, 加拿大丰业银行	通过全球银行业服务和市场部“丰业银行女性倡议”，提供定制化教育、咨询和创新解决方案，帮助女性客户将自身职业生涯和商业带入新阶段
法国安盛集团	“一人之尺寸无法适用所有人。我们已通过投资来了解女性的需求，并开发出满足此等需求的特别服务。” — Samaa Al Azzawi, 集团文化、包容性及多元化部门主管, 法国安盛集团	提供在线保险计算器，将无薪资家务财务价值也考虑在内



## 1. 了解女性客户的需求

“若考虑按性别来分解数据，金融服务业将大为受益。你需要根据性别来分析事物，从而得出真正性别中立的结果。”

— Sian Fisher，英国特许保险学会 CEO

“我们的基因在于通过倾听来引导。对于多元化客户来说，给你带来信誉的是先倾听，再倾听，而后提出跟进问题。”

— Jennifer Auerbach-Rodriguez，美林公司战略增长市场部主管

“公司高层管理职位应折射出其客户群的多元化，以便通过一系列的视角来更好理解女性客户需求。”

— Sylvia B. Coutinho，瑞士联合银行集团（巴西）国别主管，瑞银财富管理拉美事业部主管

## 2. 主张设计中运用性别视角

“让女性参与其中还不够，若想使自己的主张设计反映实际客户情况，你须给女性（和其他每一多元化主体）发言权。这并非只是邀请其参加谈判，而是确保每个声音都融入谈判。”

— Cory Cruser，利平科特公司合伙人

“我们不应将产品分为女性和男性的。但我们在设计产品时应明白，较之于男性，面向女性的方法是不同的。”

— Dulce Mota，蒙特皮奥银行 CEO

“如果我们不是可供女性工作的最佳场所，我们就无法告诉女性我们是她们开展银行业务的最佳机构。”

— Beth Marcello，PNC 金融服务集团女性商业发展中心董事

## 3. 打造真正多元化的客户联络团队

“女性并非一定希望女性为自己服务。但若你的咨询团队里没有女性，你就无法有效地为客户提供建议。”

— Jenny Tozer，LGT Vestra，公司合伙人和投资经理

“我们想尽己所能为客户提供最佳的客户关系经理。如果我们自己都没有一个多元化的团队，就很难匹配寻求多元化方案客户的需求。”

— Loretta Marcoccia，丰业银行全球银行业务和市场部执行副总裁、首席运营官





# 监管者的危险预警

作者: DOUGLAS ELLIOTT, MARIA JARDIM FERNANDES, TED MOYNIHAN



过去，矿工下矿井时总会带着金丝雀，当矿井内瓦斯聚集时金丝雀可对危险进行早期预警，它们先是变得虚弱，警示矿工应尽可能快地离开矿井。金融服务机构中性别多元化缺位是否可作为金融监管者的危险预警呢？

我们与全世界的监管者进行探讨后发现，特别是在最发达的金融市场，他们十分认真地对待性别多元化。这既源于非多元化企业文化相关联的风险，也源于实现更为广泛的社会利益，有时还与促进良好操守、治理和文化相关。此外，许多学术分析凸显了性别多元化对商业绩效的积极影响。

对于更为注重文化的监管者而言，他们认为多元化可促进更好的决策和操守，减少趋同思维，是整体良好治理的标志。同时，多元化也被认为是广义上的社会公益，可促进现代社会的公平和参与度，也可提供接触更广人才库的机会，并提升员工稳定性。

与我们交谈的大多数监管者率先垂范，十分注重通过内部努力来改善自身多元化。举例来说，英格兰银行（BoE）、金融行为监管局（FCA）、欧洲央行（ECB）和美联储（FED）均发挥了积极且可见的作用，他们在公开发布的战略计划、演讲和行动报告中所做努力均是透明的。在内部，他们改进了一些措施，诸如招聘改革、增加灵活工作安排、为女性建立圈子以及鼓励传帮带等。特别是，他们在自己的管理层和董事会设置了内部多元化目标（并发布相关进展报告）。<sup>1</sup> Mark Carney 是英格兰银行行长，他也呼吁“反映其所服务公众的多元化十分重要”。<sup>2</sup>

“在内部，我们西班牙银行已实现较为均衡的性别比例，其中入门级专家层面女性代表权重为 50%，中层管理者层面约为 40%。这些是不错的数据，而我们作为管理者率先垂范十分重要。”

— Margarita Delgado, 西班牙银行副行长

除率先垂范外，许多监管者也通过间接甚至直接方式来影响公司。在一些案例中，他们将明确的期许传达给公司以关注多元化，或是要求公司就如何实现多元化设置自己的目标和计划。也有许多人会在授权和鉴定程序中考量多元化，包括在“适格性”评估方面，以显示选拔程序是稳健的和基于业绩的，而且这也与国家法律相一致。一些监管者明确表示，当与其他相关因素共同呈现时，多元化可作为文化或操守调查的一部分。

“良好治理是机构抵抗力和长期生存能力的核心基础——我们须将更强的多元化视为良好治理的一部分。”

— Linette Field, 欧洲央行第四微观审慎监察总司副司长

## 不同观点

这种观点在各国家和地区并不统一。更加注重文化的监管者会更加注重性别多元化。我们的一些受访者倾向于目睹多元化与不同政策目标之间存在更为明晰证据之后才成为倡导者。通常对多元化并无正式的法律要求。

同样地，我们发现在政策方面也有不同观点。大多数情况下，并无明确法规，对于如何将多元化纳入管理工具箱也有不同看法。截至 2019 年，似乎不可能有任何一家公司会仅仅因为缺乏性别多元化而受到监管调查或处罚。

各国政府承担起政策制定的责任似乎更容易，这被视为是有效的，即使并非特别针对金融机构。在英国，政策制定者已通过诸如财政部发起的《女性参与金融宪章》（351 家机构已签字承诺，其中包括英格兰银行和金融行为监管局）等可见的行动倡议施加了间接压力。<sup>3</sup> 另一个例子，英国和法国已经颁布法规，要求公司公布薪资性别差距数据。《欧盟资本充足指令》要求金融机构实施多元化政策，尽管欧洲银行管理局（EBA）开展并发布的一份对标分析显示许多机构仍待实施此等政策。<sup>4</sup>

更为广泛的情况是，我们的大多数受访者已认识到多元化不仅只是与性别有关的重要性，它还与其他种族、社会、文化和经济背景有关。这在经济下行周期尤为重要，经济下行会以不对等的方式影响到社会的弱势群体。此外，聚焦多元化却不营造一个可供员工发声的包容和开放环境，可能会阻碍公司收获多元化文化带来的好处。

“我们应将性别多元化看作更广泛多元化的一部分——而非仅仅是让女性参与进来，还应具备背景、文化和种族的多元化。”

— Christopher Woolard, 金融行为监管局战略和竞争部门执行董事

## 先锋何在？

总之，根据我们的研究和访谈，显然多元化已坚定地向着监管者议程迈进，至少在最大的金融市场是这样。政策开始在一些国家和地区以特定形式出现，许多监管者也明确将多元化作为商业和风险文化的一个潜在表征。鉴于目标的长期性，率先垂范对监管者而言似乎是个不错的选择。如拉加德（Christine Lagarde）入主欧洲央行，这一趋势可能会发展，她曾表示“如果是雷曼姐妹（而非雷曼兄弟），今日之世界看起来也许会有所不同”。<sup>5</sup> 一些金融服务公司与其监管者一道采取了前瞻性姿态，并通过其在多元化方面的规划和产出展示了在文化和商业上取得的成就。

“议程的核心焦点应为营造一个包容的环境——既从多元化中受益又确保多元化的可持续性。在实践中，多元化是一个产出——而包容性则是通向那里的路径。”

— Sarah Breeden, 英格兰银行英国存款机构监管部门执行董事





# 作为股东加速改变

作者: CHRISTIAN EDELMANN, JULIA HOBART, WHITNEY SCHURINGA

投资者可通过投资选择、正式表决和与管理层非正式对话等方式向公司施加重大影响。这种权力可以用来推进金融服务业的多元化，在一些案例中，它已经开始获得运用。

“如果股东揭露一些诸如性别平等的情况，公司董事会成员会更有意愿以更快方式采取行动。”

— **Carla Antunes Da Silva**, 劳埃德银行集团战略、企业风险投资和投资者关系部董事

“投资者提出性别难题时会迅速集聚社会舆论。这并不常见操作，但正日益增多。”

— **Jenny Tozer**, LGT Vestra 公司合伙人和投资经理

一些公司正主动影响其投资组合涉及公司的性别平衡。

“我们给约 400 家公司写信，称我们会投票反对连一名女性都没有的董事会。一些公司回信询问如何提拔女性，我们给出了建议。一些公司称会对此采取行动。另外一些公司要我们撤回主张。但最终，这奏效了。”

— **Richard Lacaille**, 道富环球投资公司全球首席投资官

“为了提高女性在董事会的代表权重，我们开始鼓励参与制，因为我们认为这样影响最大。若董事会仍未改善其多元化，我们将投票反对提名委员会。我们已看到改进。我们行使这种选择权 70 次里有 51 次会有一名女性进入董事会。”

— **Kim Millenaar-Haasbroek**, PGGM 资产管理公司风险分析和运营尽职调查部主管

“极端情形下，如果公司不服从较为间接的施压并改善董事会性别均衡状况，我们乐意使用投票反对公司这一简单粗暴的方法。这是聚焦思想并重新关注问题的不错方法。”

— **Eoin Murray**, 赫尔墨斯投资管理公司投资主管

“在我们的私人市场投资部门，我们拥有董事席位并可任命一位非执行董事，可推进建立更为多元化的董事会。”

— **Sylvia Butzke**, PGGM 资产管理公司首席运营官

但当我们与金融服务业中的其他高级管理人员探讨时，发现许多股东并未使用这些手段来充分发挥自身潜力，或者性别问题在与其他优先事项的竞争中黯然失色。

“股东追求的首要目标是利益和利润，而后是可持续性，最后才有可能性别平衡或多元化。”

— **Désirée Dosch**, SmartPurse 首席营销官, Dosch 咨询公司创始人

对许多股东而言，性别多元化属于环境、社会和治理（ESG）投资的范畴。随着这些倡议日益突出，性别须与气候变化、可持续性及其他问题竞争，获取在 ESG 讨论中的一席之地。2019 年，只有 45 家美国公司遇到涉及董事会多元化问题的股东决议，<sup>1</sup> 而与企业治理相关的决议总数为 367。特许金融分析师（CFA）协会 2017 年的一项调研中，董事会多元化在对金融市场影响最大的十个 ESG 事项中位列第九。<sup>2</sup>

一些机构投资者对引领性别多元化感到不安。有的不愿就自身不确定是否掌握在所服务实益所有人手中的代理表决权发表意见。其他的则担心自己会被指责或攻击，因为其自身在性别多元化方面乏善可陈。

对个人投资者而言，挑战有所不同。他们总是苦于穿透自身、投资顾问和投资工具之间的夹层关系并斗争。但是，他们也有可运用的手段。

## 先锋何在？

**“我们无法在谈论投资组合理论多元化原则时不谈及投资管理人的多元化。”**

**— Chavon Sutton, 董事, 多元化与包容性——新型管理人策略部, 纽约市主计长办公室**

在我们开启新的十年时，机构投资者须向业已明确规定的议程实施阶段迈进，同时应认识到性别多元化无须与气候变化和其他 ESG 话题争夺空间。它们并非二选一的事件。性别多元化是势在必行的事业而非仅是有价值的社会目标。

目前已取得最大成功的公司聚焦于可测量和可表决的方面，包括从董事会代表权重到薪资性别差距等。他们也坚持日常商业决策和文化等无形元素有高级管理层责任人。

其他投资者已经乐意执行（投资）指数排除策略，他们会恳求基金管理人排除不符合自身标准的公司群体。这一不断发展的现象已经影响到枪支制造商、烟草公司和其他公司等。

个人投资者也可在这一辩论中扩大影响。因为社交媒体，他们今天比过去拥有更大的影响力。可以在征集股东偏好和代表股东观点方面向中介施加压力。这一程序也日渐简易化，股东观点可通过数字化方式集聚并传达给公司，通过诸如 SAY 这类应用来实现。

透明度可以作为强大的武器，赋能机构投资者和个人股东以便使公司承担责任。不断增多的企业性别数据披露和倡议可帮助股东影响所谓“迷失的中间派”，即女性代表权重严重不足的大片中层管理者地带。

在加强相关披露方面政府应发挥作用，一些政府已经促成了改变。英国、法国、德国和其他国家近期引入了对薪资性别差距的强制披露，这强化了关注薪资性别失衡的意识。一些国家更进一步，如冰岛要求出具审计师签字的平等薪资证书以证实女性与男性获得平等薪资。

借助最新的工具和社交媒体，无论是机构还是个人股东，均可使用其权力来增强对性别多元化的关注，为这一问题带来新思路，并在金融服务领域助推相关辩论。但要获得成功，股东首先须有意愿站出来并致力于性别多元化的事业。我们认为，这样做他们将得以加速为行业性别平衡带来改变。





# 改变社会，改变自己

作者: RUPAL KANTARIA, ANA KREACIC, JENNIFER TSIM

自 1970 年代以来，社会在性别问题上已取得了重大进步。在此之前，以英国女性为例，没有丈夫的允许，她们无法开设银行账户。而今，世界范围内有相当大比例的女性可以就教育、职业、健康、投资和婚姻作出自己的选择。

但许多类似斗争和结构性问题仍然存在。世界银行在 2018 年对 189 个经济体开展了调查，发现接近一半的经济体仍存在阻止女性从事特定工作的法规，59 个经济体没有关于工作场所性骚扰方面的法规，18 个经济体允许丈夫合法地阻止妻子工作。<sup>1</sup> 全球平均薪资性别差距仍卡在 32% 的水平，<sup>2</sup> 金融服务以 30% 的比例跻身薪资性别最不平等行业之列。<sup>3</sup> 显然，需要做的工作还很多。

## 金融服务业在推动性别平等社会方面的作用

金融服务业已经通过雇用和维持更多女性员工来应对此等问题，而且在一些情形下，关注女性客户。但该行业在整个社会更为广泛性别不平等问题上的系统化关注仍然不足。假如在行业组织以外推动性别平等，比如在社区里和社会上，这样会同时帮助推动组织内部性别平等并使其客户受益吗？

奥纬论坛近期召集一群背景各异的思想领袖来思索这一问题。这一共创活动激起了生动且富有成果的辩论。参与者认同金融服务业可以且应当在一些重要方面发挥作用。

“金融服务业在权力、外延、影响力和可见度方面独具特色。这些给予其得天独厚的机遇来引领道路，但同时也是一种采取行动的独特责任。”

— Andrew Hauser，英格兰银行市场部执行董事

“如果我们的努力是渐进式的，我们将永远无法实现目标。我们需要挑战自己并更为激进，以便在我们的有生之年真正产生影响。”

— Stevie Spring CBE，思想与英国文化委员会董事长

金融危机爆发十年后，公司高级管理人员仍在努力解决其公司的社会角色、目标、文化和信任等问题。公司在将企业目标重新扎根于真正使命和价值观方面倍感压力。如果行业信赖性别平衡的社会，则其在这方面应该发挥核心作用，这将在企业目标中显示出责任心和真实性。

外部性别平等行动和承诺可折射出企业价值观，这更有可能吸引并留住秉持同等价值观的多元化人才。新近研究表明，超过 70% 以上的（95 后）新一代称其寻求职业机遇时将公司多元化作为“决定性因素”。<sup>4</sup> 这有助于建立一支包括女性和男性的劳动力，他们支持性别平等并明白这可为企业带来的价值。

金融服务公司与人们之间的触点贯穿其整个生命，这意味着公司的产品、服务和其他倡议有利于在各个阶段支持性别平等。这可以通过在学校提升金融素养、支持财务独立或支持女性创业等来实现。企业在不断改善为社会所有人终其一生提供的服务时，也会带来积极的品牌联想。反过来，公司将收获更高的客户满意度和企业发展。

“企业社会责任（CSR）倡议有时被用来掩盖企业内部性别多元化的缺失。企业内部多元化和公司社会影响倡议应携手同行。董事会有女性成员会带来更好的治理。内部性别多元化和可持续性创造一个良性循环。”

— Sucheta Nadkarni，战略与国际商务学教授，女性领导力中心主任和教授，剑桥大学贾吉商学院

## 先锋何在？

金融服务公司地位独特，凭借其足以动员私人（和公共）资本的深厚客户基础、资源和影响力，可推进社会性别平等。金融服务是人们日常生活的核心，无论其性别、年龄、社会经济状况、种族或民族是怎样的。

公司可利用其在市场和社会的能量和影响力来催化和放大进步。它们可呼吁将追求性别平等作为战略需求。它们可与其他私营和公共部门组织合作并汇聚资源和提升倡议影响，将资本分配给促进性别平等的企业，且鼓励他人也这么做。公司可公开支持包括从女性体育到诸如反性侵 #metoo 的高调运动等重点性别平等倡议。它们也可青睐促进性别平等的供应商，以及支持政策和法治改变。

“掌控资本者制定规则。金融服务应利用其投资权力来决定什么样的公司可以成长和繁荣。”

— **Sam White, Pukka Insure 保险公司 CEO**

“虽有大量的倡议和最佳实践案例，但若企业和政府不宣称这是头等大事，我们永远无法成功。”

— **Lorraine Heggessey, 剑桥公爵夫妇和苏塞克斯公爵夫妇皇家基金会前总裁**

金融服务公司应勇于为更好的结果而表现激进。最成功的公司会采用诸如“大众黑客”等新技术来曝光女性未获充分金融服务的空缺，即使这些空缺可被竞争对手更好解决。它们会明确强调金融服务作为催化剂解决诸如经济不平等虐待和家庭暴力等社会性别问题的优点。它们会勇于支持性别平等使所有人受益的信息——处于非主导地位的群体在征程中需要盟友。

“我们呼吁合作伙伴致力于对女性进行经济赋能。除了将女性及其社群从贫困中解脱出来，这也有助于确保女性享有安全、选择和发声的权利，这将创造出更具抵抗力的经济与安宁的国家。”

— **Claire Barnett, 联合国妇女署驻英国代表处执行董事**

“我所关注的不仅仅是哪些工作需要去做，而是哪些工作是我们明天立即开展的——我们只需要保证投入！”

— **Ian Rand, 巴克莱银行（英国）企业银行业务部 CEO**

尽管并非立竿见影，但是凭直觉令人欣慰的是，整个社会紧抓性别平等议程有着巨大的内部价值，而且可带来真实的商业利益。建立此等联系的金融服务组织将取得重大进步。改变社会将是改变自我征程中的关键之役。



# 全景式手段





性别平等对于金融服务业的所有利益相关方而言都十分重要，他们包括从业者、客户、股东、监管者和社会。

尽管性别平等方面取得了一些进步，但使我们取得今日成果之因不会结出晋级下一阶段之果。要取得下一波的进步，金融服务公司须注意到这一广泛的利益相关方。对于许多公司而言，这是崭新课题，而且将需要时间、纪律、细微行为改变和责任。

## 1. 设立一个覆盖所有利益相关方的全景式目标

第一步是理解每个利益相关方群体当前的动机、关切和压力。这使得公司可以发现并在适当情形下量化机遇。这一洞见可用以定义新的行动计划，并通过追踪所有利益相关方获得产出的质量来对照计划测量进展。

对客户而言，这意味着使用数据就当前金融服务业服务男性和女性的差距提供新的洞见。这将使得公司真正从终端用户的需求出发，并采取性别视角进行主张设计。融合多元化和包容性的特定工具，包括从人物角色到思维训练等，将填补差距并且创造出对所有客户更好的新主张。

对社会而言，金融服务可以发挥优势和独特的作用，且可为女性引领职业机遇的道路，提升女性金融普惠和金融素养，帮助女性实现职业生涯和财务目标。

通过改变与监管者和股东对话的性质，公司可证明性别平等处于企业文化、风险管理和风险调整后收益的核心位置。

对女性员工而言，公司须聚焦于使其保持领先地位的手段，包括开创中和产假不利因素的政策，设计适用个体的解决方案，秉持信念采取行动使女性获得最高级别职位，嵌入包容行为，以及增强归属感等。并无单一解决方案，但有影响的手段很多。

欲真正采取全景式手段，须在所有利益相关方群体间建立关联以便共享和传播观点。今天，包容性和多元化部门主管往往也在人力资源组织架构中，个中逻辑显而易见，但重要的是找到组织上的解决方案，这些方案应更快更好地连接人力资源、接触客户团队和监管部门以及公共关系和投资者关系部门等。

## 2. 以多元化和包容性为核心重新制定商业战略

我们的研究发现，更好地服务女性客户可带来价值 7,000 亿美元的收入机遇。对于一个当前增速低于 GDP 的 4 万亿美元收入的行业而言，这无疑是一最大的增长机遇。

战略需求更加强劲。随着金融服务业数字化，工作方式发生变革，客户期许发生改变，以及劳动力组成的变化，公司将需要迅速调整商业模式和战略。发现未来商业模式运作所需的更为多元化的能力已然十分重要。

围绕更为广泛的利益相关方尤其是客户来重新框定挑战，其隐含意义显然远远超出只是雇用数字技能员工或是对员工进行数字技能培训。同样显而易见的是，这超越了只是针对新市场板块调整产品的范畴。

为满足客户需求，将需要更多相关技能。如获取未来最佳科技需要能够发现主题并连点成面的技能，避免对不断膨胀的数据组进行慵懒解读需要逆向和挑战思维等。对满足未来需求的劳动力清晰路径需要达成一致。就此而言，包括性别平衡在内的多元化应发挥重要作用，且应被纳入到应对增长和下行规划中去。

为实现这一点，整个企业而非仅仅是人力资源部门，对多元化和包容性以及更为重要的所有利益相关方产出，应肩负起明晰的责任。当多元化和包容性成为如何开展业务自然而然的一部分，其影响力将得到明显的放大。

### 3. 将性别平等与目标和品牌融为一体

今天，目标比以往任何时候都更为重要。这是一家公司生存并追求的意义，也是客户和员工在忠诚度方面作选择时日益重要的因素。最先进的金融服务公司均在强化自身目标，而结果便是转变文化。

当议程拓展到培养一支性别均衡的人才队伍，服务一个性别均衡的客户群，满足性别均衡的股东，以及整体上对社会作出有意义的贡献，有一点变得更加明晰，即性别和多元化在整体上应在公司目标方面发挥中枢连接作用。

一家公司的目标可在其品牌中表达出来——品牌是利益相关方与公司间的情感联结，或如所说的“人们在背后对你的评价”。将责任转化为多元化和包容性当然需要品牌设计和外部交流。但是建立目标和品牌需要的更多。所有利益相关方将需要参与这一过程并亲自与目标连接起来——包括通过讲故事和参与型项目，使利益相关方可加入到对话中来，以便促进参与度和管理工作。

屡见不鲜的路径是要求公司 CEO 来引领多元化和包容性，因为这是“正确”的事，对商业有好处。许多公司的 CEO 也接受了这一挑战。但我们认为，如果重构这一挑战并采取全景式手段，即性别均衡作为目标、客户服务、商业战略、股份价值认证书、监管关系和品牌等的中心，这将是 CEO 的选择，而是他们使命的核心部分。



# 引用与注释

## 1. WOMEN IN THE WORKFORCE

1. The sample for this report contains the organizations from the 2016 and 2014 reports and adds organizations from new countries (including Greece, Portugal, Kuwait, Saudi Arabia, and Indonesia) and new FS subsectors (including Payments, FinTech banks, and FinTech payments). The new data was collected over the course of Q2 2019. The sample includes top financial institutions in each subsector in each country, targeting market coverage of greater than 50 percent for each market. Due to the enlarged sample, descriptive statistics for the years prior to 2019 may have changed relative to the 2014 and 2016 editions.
2. The titles and companies of the senior leaders quoted throughout this report are accurate as of October 2019.
3. MSCI, “Women on Boards”, 2014-2018, <https://www.msci.com/documents/10199/36ef83ab-ed68-c1c1-58fe-86a3eab673b8>

## 2. SERVING WOMEN AS CUSTOMERS

1. Catalyst, “Buying Power: Quick Take”. 27 Nov. 2018: <https://www.catalyst.org/research/buying-power>
2. Center for Talent Innovation, “Harnessing The Power of the Purse”, 2019: <http://bit.ly/2B1Mu0H>
3. Credit Suisse, “2018 Global Wealth Report”, 2019: <https://www.credit-suisse.com/about-us/en/reports-research/global-wealth-report.html>
4. World Economic Forum, “The scary facts behind the gender pension gap”, 2018: <https://www.weforum.org/agenda/2018/03/retired-women-less-money-pensions-than-men/>
5. Global Entrepreneurship Monitor, “Global 2018/2019 Report”; <https://www.gemconsortium.org/report>
6. OECD.STAT, “Indicators of female entrepreneurship”, 2019: <https://stats.oecd.org>
7. Egon Zehnder, “2018 Global Board Diversity Tracker”, <https://www.egonzehnder.com/global-board-diversity-tracker>
8. Grant Thornton, “Women in Business Building a Blueprint for Action”, 2019: [https://www.grantthornton.global/globalassets/global-insights---do-not-edit/2019/women-in-business/gtil-wib-report\\_grant-thornton-spreads-low-res.pdf](https://www.grantthornton.global/globalassets/global-insights---do-not-edit/2019/women-in-business/gtil-wib-report_grant-thornton-spreads-low-res.pdf)
9. Oliver Wyman analysis and survey of women treasurers, CFOs, and other C-suite executives
10. Oliver Wyman analysis; data input: AXCO
11. Oliver Wyman analysis; data input: International Finance Corporation, “SheforShield: Insure Women to Better Protect All,” 2015; [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics\\_Ext\\_Content/IFC\\_External\\_Corporate\\_Site/Gender+at+IFC/Resources/2015-SheforShield](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Gender+at+IFC/Resources/2015-SheforShield)
12. Oliver Wyman analysis; data input: Credit Suisse Research Institute, “Global Wealth Report 2018”, <https://www.credit-suisse.com/about-us/en/reports-research/global-wealth-report.html>
13. Oliver Wyman analysis; data input: Krawcheck, Sallie, “There’s an Investing Gap That Costs Women Up to \$1 Million. Here’s How to Fix It.” Money, 2/12/2018: <http://money.com/money/5141680/investing-finance-gender-gap-pay-inequality/>
14. Oliver Wyman analysis; data input: European Commission, “Wealth and Gender in Europe”, 2017
15. Oliver Wyman analysis; data input: Center for Talent Innovation, “Harnessing the Power of the Purse”, 2014: <https://www.talentinnovation.org/publication.cfm?publication=1440>
16. Oliver Wyman analysis; data input: Global Data
17. Oliver Wyman analysis; data input: World Bank, “The Global Findex Database 2017”, 2018, [https://globalfindex.worldbank.org/sites/globalfindex/files/2018-04/2017%20Findex%20full%20report\\_0.pdf](https://globalfindex.worldbank.org/sites/globalfindex/files/2018-04/2017%20Findex%20full%20report_0.pdf)
18. Oliver Wyman analysis; data input: World Bank, “World Development Indicators”, 2019, <https://datacatalog.worldbank.org/dataset/world-development-indicators>
19. Oliver Wyman analysis and Coalition proprietary data
20. Fisher, Patti J. and Yao, Rui, Gender Differences in Financial Risk Tolerance (August 28, 2017). Journal of Economic Psychology, Vol. 61, 191-202. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3028071>
21. Population Reference Bureau, “Around the Globe Women Outlive Men”, 2001, <https://www.prb.org/aroundtheglobewomenoutlivemen/>
22. OECD, “Unpaid care work: The Missing Link in the Analysis of Gender Gaps in Labour Outcomes”, Dec 2014, [https://www.oecd.org/dev/development-gender/Unpaid\\_care\\_work.pdf](https://www.oecd.org/dev/development-gender/Unpaid_care_work.pdf)

23. Oliver Wyman Woman in Financial Services 2016 report and Mercer Internal Market data
24. United Nations, “Facts and figures: Ending violence against women”, Nov 2018, <https://www.unwomen.org/en/what-we-do/ending-violence-against-women/facts-and-figures>
25. World Economic Forum, “The Global Gender Gap Report”, 2018: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf)
26. OECD, 2019, “Labour Market Statistics: Full-time part-time employment”, <https://data.oecd.org/emp/part-time-employment-rate.htm>
27. Money Advice Service, “Indebted lives: the complexities of life in debt”, 2013: <https://mascdn.azureedge.net/cms/indebted-lives-the-complexities-of-life-in-debt-november-2013-v3.pdf>
28. U.S. GAO, Women Still Face Challenges, GAO-12-699: Jul 19, 2012
29. Harvey Wingfield, Adia. “Being Black—but Not Too Black—in the Workplace.” The Atlantic, 09/14/2015, <https://www.theatlantic.com/business/archive/2015/10/being-black-work/409990/>

### 3. THE CANARY IN THE COAL MINE FOR SUPERVISORS

1. The ECB introduced gender targets in 2013 to reach 35% women representation by 2019 in management positions (24% today). The BoE has set goals for 50% women representation overall by 2020 (45% today), 35% for senior management (33% today), as well as goals for broader ethnic diversity and inclusion measures. The FCA also has diversity targets (gender and other), with goals to reach 45% of FCA senior leadership team identifying as female (50% by 2025).
2. Bank of England, Speech by Mark Carney, 2019: <https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/speech/2019/investing-in-ethnicity-and-race-speech-by-mark-carney.pdf?la=en&hash=1EFC19636A740B243B3C5B7F50A1EDD8B5993D77>
3. HM Treasury, “Women in Finance Charter”, 2019 July 2019: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/818398/Women\\_in\\_Finance\\_Charter\\_List\\_of\\_Signatories\\_July\\_2019.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/818398/Women_in_Finance_Charter_List_of_Signatories_July_2019.pdf)

4. Part Eight of Regulation N 575/2013, article 435. The EBA has also issued guidelines on disclosure requirements in this article stating disclosure on diversity policies should include whether “a target has been set for the underrepresented gender and for the policies regarding diversity in terms of age, educational background, professional background, and geographical provenance; when a target has been set, and the extent to which the targets are met”.
5. International Monetary Fund, “Ten Years After Lehman—Lessons Learned and Challenges Ahead”, 2018: <https://blogs.imf.org/2018/09/05/ten-years-after-lehman-lessons-learned-and-challenges-ahead/>

### 4. ACCELERATING CHANGE AS SHAREHOLDERS

1. Vinson & Elkins, “Developments in Governance and Disclosure: Spring 2019” 2019: <https://www.velaw.com/Insights/Developments-in-Governance-and-Disclosure-Spring-2019/>
2. CFA Institute, “ESG Survey” 2017: <https://www.cfainstitute.org/-/media/documents/survey/esg-survey-report-2017.ashx>

### 5. CHANGE SOCIETY, CHANGE YOURSELF

1. World Bank, “Women, Business and the Law” 2019: <https://wbl.worldbank.org/>
2. World Economic Forum, “The Global Gender Gap Report”, 2018: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf)
3. The Investment Association, “Closing The Gap, Addressing the Gender Pay Gap”, 2019: <https://www.theia.org/sites/default/files/2019-04/20190327-genderpaygapreport.pdf>
4. World Economic Forum, “Generation Z: What to expect from the newest addition to the workforce”, 2018: <https://www.weforum.org/agenda/2019/02/meet-generation-z-the-newest-member-to-the-workforce/>

# 作者及参与团队

## **Jessica Clempner**

Principal, Financial Services, London

jessica.clempner@oliverwyman.com

Jessica is the lead author of the *Women in Financial Services 2020* report and specializes in retail and business banking

## **Ted Moynihan**

Managing Partner, Financial Services, London

ted.moynihan@oliverwyman.com

Ted leads Oliver Wyman's Financial Services Practice Group

## **Ana Carla Abrao**

Partner, Financial Services, Sao Paulo

Ana Carla specializes in finance & risk and public policy

## **Christopher Allchin**

Partner, Financial Services and Digital, London

Christopher specializes in corporate & institutional banking and digital transformation

## **Chaitra Chandrasekhar**

Partner, Financial Services, New York

Chaitra advises banking and public sector clients on policy, strategy, and innovation

## **Wei Ying Cheah**

Partner, Financial Services, Singapore

Wei Ying leads transformative projects for financial institutions focusing on non-financial risk

## **Michelle Daisley**

Partner, Financial Services and Organization Effectiveness, London

Michelle specializes in risk governance, board effectiveness, and inclusion & diversity

## **Christian Edelmann**

Partner, Financial Services, London

Christian specializes in corporate & institutional banking and wealth & asset management

## **Douglas Elliott**

Partner, Financial Services, New York

Douglas focuses on the intersection of public policy and finance globally

## **Julia Hobart**

Partner, Financial Services, London

Julia specializes in asset management strategy and change in investment businesses

## **Astrid Jaekel**

Partner, Financial Services, Zurich

Astrid specializes in finance, risk, and investment management at insurers

## **Rupal Kantaria**

Director, Oliver Wyman Forum, London

Rupal specializes in strategy, social impact, organizational effectiveness, and inclusion

## **Ana Kreacic**

Chief Knowledge Officer & Oliver Wyman Forum COO, New York

Ana specializes in growth strategy, new business launches, organizational integration, and inclusion

## **Mariya Rosberg**

Partner, Financial Services, New York

Mariya leads the Americas Corporate & Institutional Banking Practice

## **Elizabeth St-Onge**

Partner, Financial Services, New York

Elizabeth specializes in corporate & transaction banking and finance

## **Jennifer Tsim**

Partner, Financial Services and Digital, London

Jennifer specializes in banking and digital capabilities in financial services

**Maria Jardim Fernandes**

Manager, Financial Services, London

Maria specializes in public policy, financial supervision, and risk management

**Madeline Kreher**

Manager, Financial Services, New York

Madeline specializes in corporate & institutional banking and finance

**Tiphaine Ramenason**

Consultant, London

**Whitney Schuringa**

Manager, Financial Services, Dubai

Whitney specializes in retail and business banking

**Ryan Spatz**

Consultant, New York

**Isabella Tanase**

Senior Consultant, London

This report would not have been possible without the work of **Stefanie Dolpp, Joe Eady, Robert Hunter, Olga Kim & Knowledge Services Team, Zoë Reachill, and Vla Stanojevic.**

# 致谢

We would like to express our gratitude to all of the interviewees for their time in sharing their experiences and opinions. The views expressed in this report are their own and are made in a personal capacity only.

Alice Hu Wagner, MD for Strategy, Economics, and Business Development, British Business Bank  
Alicia Reyes, Head of EMEA, Wells Fargo Securities  
Ana Peralta, Board member, BBVA  
Andrea Pfenning, President & COO, BNY Mellon Government Security Services  
Andrew Hauser, Executive Director, Markets, Bank of England  
Beth Marcello, Director, Women's Business Development, PNC  
Brian Hartzler, CEO, Westpac  
Candido Bracher, CEO, Itaú Unibanco  
Carla Antunes da Silva, Group Strategy, Corporate Ventures and Investor Relations Director, Lloyds Banking Group  
Carla Harris, Vice Chairman, Managing Director, Morgan Stanley  
Carol Geremia, President, MFS Investment Management  
Carolanne Minashi, Global Head of Diversity & Inclusion, UBS  
Caroline Courtin, Global Head of Diversity and HR CSR, BNP Paribas  
Charlotte Hogg, CEO, Visa Europe  
Charlotte Ransom, CEO, Netwealth  
Chavon Sutton, Director, Diversity & Inclusion – Emerging Manager Strategy, Office of New York City Comptroller Scott M. Stringer  
Christiana Riley, CEO, Deutsche Bank USA Corp, Senior Group Director, Americas Region  
Christina Theofilidi, General Manager Retail Banking, Executive Member of Board of Directors,, National Bank of Greece  
Christopher Woolard, Executive Director, Strategy and Competition, Financial Conduct Authority  
Claire Barnett, Executive Director, UN Women UK  
Cory Crusier, Partner, Lippincott  
Cristina Finocchi Mahne, Board Member and Board Committee Chair, Elica, Trevi, Banco Desio, Co-Chair, WCD Foundation Italy, Adjunct Professor, Università Cattolica del Sacro Cuore

Dame Jayne-Anne Gadhia, UK Government Women in Finance Champion, CEO UK&I of Salesforce, Chair of Snoop  
Debbie Crosbie, CEO, TSB  
Désirée Dosch, CMO, SmartPurse, Founder, Dosch Consulting  
Diane S. Reyes, Global General Manager and Head of Liquidity and Cash Management, HSBC  
Diony Lebot, Deputy CEO, Société Générale  
Dulce Mota, CEO, Montepio  
Elizabeth Corley, former CEO, current Senior Advisor, Allianz Global Investors  
Enrique González, Head of Culture & Employee Communication, BBVA  
Eoin Murray, Head of Investment, Hermes  
Euan Munro, CEO, Aviva Investors  
Fotini Ioannou, General Manager Troubled Assets Group, National Bank of Greece  
François Riahi, CEO, Natixis  
Gilson Finkelsztain, CEO, B3  
Giovanna Galli, Financial Services Practice EMEA Leader, SpencerStuart  
Holly O'Neill, Chief Client Care Executive and Head of Consumer Client Services, Bank of America  
Ian Rand, CEO, Business Banking, Barclays UK  
Jacques Ripoll, CEO, CACIB  
James P. Gorman, Chairman and CEO, Morgan Stanley  
Jana Etheridge, Managing VP, Chief of Staff & Customer Office, Financial Services, Capital One  
Jane Daniel, Global Chief Risk Officer, AEGON Asset Management  
Jean-Laurent Bonnafé, CEO, BNP Paribas  
Jennifer Auerbach-Rodriguez, Head of Strategic Growth Markets, Merrill  
Jenny Tozer, Partner and Investment Manager, LGT Vestra  
José Berenguer, CEO, J.P. Morgan, Brazil  
Karen Collins, Chief Talent Officer, BMO Financial Group  
Karen Farrell, Assistant Treasurer, Marsh & McLennan Companies Inc.  
Karin Griffin, Head of Integrated Operational Risk, Standard Bank  
Kim Millenaar-Haasbroek, Head of Risk Analysis & Operations Due Diligence, PGGM

Kimberly R. Bethke, CTP, Owner & Managing member, Treasury Transformation Services LLC PS  
Laura Ahto, COO, Asset Servicing, BNY Mellon  
Lee Yan Hong, Managing Director and Head of HR, DBS Bank  
Les Matheson, CEO Personal Banking, RBS  
Linette Field, Deputy Director General DG Microprudential Supervision IV, European Central Bank  
Loretta Marcoccia, Executive Vice President and Chief Operating Officer, Global Banking and Markets, Scotiabank  
Lorraine Heggessey, former CEO, Royal Foundation of the Duke and Duchess of Cambridge and the Duke and Duchess of Sussex  
Lottie Meggitt, CFA Responsible Investment Analyst, Newton Investment Management  
Luisa Gómez Bravo, Global Head of Corporate & Investment Banking, BBVA  
Lyn Copley, Chief Executive, Westpac Institutional Bank  
Madhabi Puri Buch, Whole Time Member, SEBI  
Margaret Tahyar, Partner, Davis Polk  
Margarita Delgado, Deputy Governor, Banco de España  
Maria Silvia Bastos Marques, CEO Brazil, Goldman Sachs  
Maria Theofilaktidis, Executive Vice President, Chief Compliance Officer & Head of Enterprise Risk, Scotiabank  
Mary Ellen Iskenderian, President and CEO, Women's World Banking  
Mary Gilbert-Wienclaw, Senior Accounting Manager, Duracell  
Maryam Mohamed Fekri, Executive VP & COO, Dubai Financial Market  
Michael Cole-Fontayn, Chairman, Association for Financial Markets in Europe  
Nathalie Hartmann, Chief Compliance Officer, BNP Paribas  
Octavio de Lazarini, CEO, Bradesco  
Pamela Schmidt, CIO & Chief Treasury Officer, Henry Ford Health System  
Pavlos Mylonas, CEO, National Bank of Greece  
Piyush Gupta, CEO, DBS Group  
Richard Lacaille, Global Chief Investment Officer, State Street Global Advisors  
Roberto Sallouti, CEO, BTG Pactual  
Rosaline Chow Koo, Founder and CEO, CXA Group

Ruenvadee Suwanmongkol, Secretary General, Securities and Exchange Commission, Thailand  
Sam White, CEO, Pukka Insure  
Samaa Al-Azzawi, Group Head of Culture, Inclusion & Diversity, AXA  
Samantha Saperstein, Head of Women on the Move, J.P. Morgan Chase  
Sandra Kerr CBE, Race Equality Director, BITC  
Sarah Bates, Chair, The Diversity Project Charity  
Sarah Breeden, Executive Director UK Deposit Takers, Bank of England  
Sergio P. Ermotti, Group CEO, UBS Group AG  
Sérgio Rial, CEO, Santander Brasil  
Shelley O'Connor, Chairman and CEO, Morgan Stanley Private Bank, National Association and Morgan Stanley Bank, N.A.  
Sian Fisher, CEO, Chartered Insurance Institute  
Sophie Jackson, Joint Publisher & Head of Strategic Content, Treasury Today  
Stephanie Cohen, Chief Strategy Officer, Goldman Sachs  
Stephen Jones, CEO/CIO, Kames Capital  
Stevie Spring CBE, Chairman, Mind and the British Council  
Sucheta Nadkarni, Sinyi Chair and Professor of Strategy and International Business, Head, Strategy and International Business Group, Director, Wo+Men's Leadership Centre, Cambridge Judge Business School  
Sylvia B. Coutinho, Country Head, UBS Group Brazil, Head WM LATAM  
Sylvia Butzke, COO Investments, PGGM  
Tatyana Zharkova, Managing Director, The FinTech Association of Russia  
Vandana Siney, Group CCO, Barclays  
Vanessa Vallely OBE, Managing Director and Founder, WeAreTheCity  
Vishakha Mulye, Executive Director, ICICI Bank  
Yasmine Chinwala, Partner, New Financial LLP

We also thank contributors from supervisory bodies and other organizations who did not wish to be named but contributed to the findings in this report.

## 关于奥纬咨询

奥纬是一家国际性管理咨询公司，在全球29个国家60个城市开设办公室。奥纬将专深的行业知识与战略、运营、风险管理和组织转型多领域经验优势相结合。奥纬在全球范围拥有5,000多名专业咨询顾问，咨询顾问与客户合作，优化业务、完善运营和风险轮廓、加快客户的组织绩效，以抓住最具吸引力的机遇。

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

版权所有©2019奥纬咨询保留所有权利

未经奥纬咨询书面许可，不得复制或分发本报告的全部或部分内容，奥纬咨询对各类第三方的上述行为不承担任何责任。

本报告以及此处提供的任何建议或分析（i）均基于我们作为保险和再保险经纪人的经验或顾问（如适用），（ii）无意作为有关任何个别情况的建议或意见，（iii）不应依赖任何个别情况的投资、税务、会计、精算、监管或法律建议，或作为与专业顾问或会计师或专业税务、法律、精算或财务顾问沟通讨论的替代，以及（iv）不对任何一方交易的公平性提出意见。此处表达的观点仅适用于此处所述目的和截至本报告发布日期。对于未经授权使用本报告造成的后果，我们概不负责。未经我们书面许可不得将修改报告内容或整合或用于其他材料，或全部或部分出售或以其他方式提供给任何其他人或实体。我们没有义务修改报告以反映在此日期之后发生的变化、事件或条件。其他人提供的信息以及报告的全部或部分内容可能基于的公共信息、行业和统计数据被认为是可靠的，但尚未得到验证。任何建模、分析或预测均受固有的不确定性影响，如果任何基本假设、条件、信息或因素不准确或不完整或应更改，则此处提供的任何意见、建议、分析或建议可能会受到重大影响。我们使用了我们认为可靠的、最新的和全面的信息和分析，但所有信息均不提供任何明示或暗示的保证，我们对此类信息或分析或更新信息不承担任何责任，或在报告中进行分析。对于因报告包含的任何内容或报告提及的任何报告或信息来源或实际结果或未来所采取或依赖任何行动而产生的任何损失，我们不承担任何责任即使被告知可能发生此类损害，这里的事件或任何形式的损害包括但不限于直接、间接、后果、范例、特殊或其他损害。本报告不是购买或出售证券的要约，也不是购买或出售证券的要约邀请。对于在此日期之后发生的市场条件或法律或法规的变更，我们不承担任何责任。

