



高管观点：加拿大皇家银行 生态圈战略实践



麦肯锡：加拿大皇家银行（RBC）在决定内部建立解决方案、投资其他公司还是达成战略伙伴关系时的思考逻辑是什么？



Mike Dobbins

加拿大皇家银行首席战略与企业发展官

Mike负责与加拿大皇家银行集团执委会合作，制定加拿大皇家银行的整体战略规划，领导并购业务。Mike还是加拿大皇家银行旗下风投公司RBC Ventures的负责人。RBC Ventures致力于打造银行业以外的解决方案，以创新的方式建立、加深集团与加拿大普通用户的关系。

加拿大皇家银行首席战略与企业发展官 Mike Dobbins：我们在建设生态圈时，首先关注与银行业相邻的领域，或是对银行业而言存在潜在机遇的领域。基于此，我们专注于五大领域：家庭、出行、健康保健、B2B和生活方式——这些领域都与银行业务息息相关。一个大型的生态圈有很多组成部分，因此我们通常会判断哪些部分对我们的战略最重要，然后会优先开发。之后，我们会决定怎样做更合理：是内部构建解决方案，还是与其他公司合作，或是在某些情况下，收购一家公司。但是，在大多数情况下，我们都选择自建，因为一般情况下市场上没有产品能够满足我们的需求。在一些情况下，如果市面上已有成功的产品，并且这些产品能应用到我们的某项业务中，成为真正差异化的价值主张，那么我们会选择投资

拥有这些产品的这些公司，或是与之建立合作伙伴关系。在另外一些情况下，有公司开发出我们想要的产品，并且它们的方案能为 RBC 的创业项目和整个组织带来良好的协同效应，那么我们会收购这些公司。作为一个拥有数百万名客户的大型组织，我们可以帮助被收购的公司加速发展。

麦肯锡：RBC 如何赋能被投公司？是否会同它们共享 RBC 的客户群，或提供数据或基础设施？

Mike Dobbins：我们通过自己的投资基金和加速器 RBC Reach 赋能被投公司。就投资基金而言，我们会投资符合我们战略目标、更为成熟的公司，并通过建立商业合作伙伴关系帮助它们成长。RBC 在加拿大拥有 1300 万客户，占加拿大人口的很大一部分。因此我们会帮助被投公司为我们的客户提供新颖的解决方案。通过加速器，我们为处于早期阶段的公司提供更多支持，帮助它们成长。例如，提供工作空间、辅导和接触专家的机会，这些专家对加拿大消费者和企业有着深刻理解。这也是一个很好的机会，让我们可以了解这些公司的创始人、产品和市场，判断我们是否可以合作。

麦肯锡：您能分享一些 RBC 建立内部生态圈过程中的重要经验和挑战吗？

Mike Dobbins：RBC 关注五大生态圈领域，各领域都有相应的创业项目解决方案。要创建这样的项目，我们会尝试发掘一个普遍存在的痛点，解决这一痛点能够帮助我们实现真正意义上的差异化。事实证明，最终许

多创业项目都与银行业相关。这点并不是必须的，但确实是我们想看到的。我们的一大心得在于，在 RBC 内部，我们并不常使用生态圈一词，而是用创业项目一词。我们相信，在早期，创业项目的规模必须要小，而且要非常专注于想要达成的目标。例如，我们的住房生态圈内有 6 个创业项目，包括面向租客的支付产品、房源搜索、购房协助、移动礼宾、服务提醒，以及一项装修项目。可以说这些项目组合在一起就是一个生态圈。但是，我们希望每个项目在早期都能独立进行，在各自的领域中形成规模，一段时间后我们再决定是否应该把它们融入到一个更大住房生态圈。

麦肯锡：这一战略选择很有启发性，因为很多企业都在尝试自上而下地构建生态圈，而你们却在尝试自下而上推进。

Mike Dobbins：是的，我们正尝试以小团队、低预算的方式进行精益运作，提高敏捷性。如果创业项目能研发出适合的产品，我们会迅速扩大团队规模，并提供其扩张所需的资源。如果它们无法研发出这样的产品，我们也可以在不对整个组织造成重大影响的情况下砍掉这些项目。换言之，我们把重点放在生态圈各个组成部分上。因为我们知道，如果单点成功了，那么我们总是可以连点成线，形成更大的整体。但是如果我们从整体入手，则可能需要很久才能触达市场。

麦肯锡：如何量化成功？如何为整个银行创造价值？

Mike Dobbins：创业项目如何创造价值取决于项目性质。一些项目希望直接变现。而对于其他项目来说，我们希望它们能够建立联系，帮助

RBC 获取新客并深化现有客户关系。因此，这些项目并不急于变现。如果项目能帮助 RBC 扩大市场份额，那就再好不过了。我们没有一味强调短期价值，而是在投资时着眼长期价值。一个创业项目上市后扩大规模是需要时间的。但同时，我们也尽可能地维持较低的资金消耗率，并且保持敏捷。

麦肯锡：在什么样的情况下，你们会希望改变变现模式？

Mike Dobbins：在利润和增长之间，企业需要做出选择，决定最佳的路径。因此，根据项目阶段不同，企业可能需要为了建立品牌和规模而在一段时间内获得较少的回报。但除此之外，在竞争激励的市场中，企业需要为自身服务制定价值主张。我们并没有规定改变模式的时间点，但我们尽量在每个阶段都做到最好。作为一家大银行，总会有交叉销售的机会。处于成长期的创业项目能为我们银行业务带来新客户，但也可以提升我们的差异性。

麦肯锡：您认为 RBC 创业项目的关键运营原则有哪些？

Mike Dobbins：企业一定要非常清楚各个创业项目与整体战略之间的区别。每个项目都有其自己的使命，背后的团队必须为之付出努力。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33694

