



《麦肯锡中国银行业 CEO 季刊》  
2020 年秋季刊 —— 《制胜生态  
圈 2.0 战略 - 构建互联网化用户运  
营与企业级共享能力》



领先金融机构和互联网巨头经过不断实践，已经探索出一条生态战略赋能银行传统业务、构建新业务的成功路径。麦肯锡认为，银行应在持续部署生态圈战略的同时，进一步完成战略升级，即在“用户运营 - 服务创新 - 价值转化”上形成经营闭环并严格践行“以用户为中心，以服务为导向”的经营思路；创建能支撑业务快速创新的企业级共享能力。

### 更上一层楼，布局生态圈战略 2.0

许多传统企业在疫情之前就已在试图打造或参与数字生态圈，新冠疫情推动各年龄阶段的消费者加快向数字化迁移，加速了这一趋势。对于银行业来说，生态圈建设已成为很多银行的优先战略事项，也是与互联网企业竞争的重要手段。然而在布局泛金融生态的过程中，银行也面临诸多挑战和困惑，例如，如何与传统业务打通互联、生态圈业务如何实现“自给自足”式快速发展、如何构建价值支撑体系等。因此真正端到端成功建立起生态战略并获得巨大价值的案例仍然凤毛麟角。

领先金融机构在实践生态圈战略时有以下启示：应在充分了解生态圈复杂性和新机会的基础上，对相关客户旅程关键触点进行战略性思考；深入思考哪些是激活老客、吸引新客的必要因素，然后投资必要的数字人才或能力，实现从小规模试点到规模化部署；与合作伙伴就市场发展方向达成一致的长期愿景，在明确职责分工的同时，降低生态圈参与者的风险；生态圈若要成功，银行还需精心设计组织架构和治理模式，服务新的生态圈战略。

麦肯锡全球资深董事合伙人曲向军表示：“生态圈战略在各行各业落地开花，银行业也将其作为一项长期战略在积极部署，但很多银行并未取得预期中的业务效果。在部署过程中存在一定困惑甚至动摇。我们从不同赛道观察到的经验证实，先行者已经探索出一条生态圈价值创造路径。银行应坚定信心，把握客户经营和能力建设两大关键点，从以产品为中心、以银行为中心转向以客户为中心、以客群经营为中心，从而在实践生态战略的道路上取得实效。”

在经营上，麦肯锡建议银行聚焦六大方面，打造泛金融生态圈 2.0：

拥抱互联网，推动场景化客户经营

客群经营，是银行打造金融生态圈 2.0 的核心。生态场景的构建，为银行和客户建立了更丰富的触达通路，同时也对银行的客户经营提出了更高要求。对银行而言，如何围绕以客户为中心，通过生态场景的经营实现有效“获客、活客”，可谓机遇与挑战并存。

麦肯锡全球董事合伙人韩峰介绍：“银行落地互联网化客户运营体系过程中，可以借鉴领先互联网企业的最佳实践，构建五种关键能力：以客户为中心的经营理念；建立全生命周期的用户运营体系；夯实中台能力和领先的技术水平；打造端到端全旅程客户体验，以及让敏捷贯穿组织、文化、人才、机制、激励。”

具体而言，银行可通过“四步走”实现互联网化客户经营：首先在获

客方面，通过构建企业级的流量运营体系，建立新增客户的“流量池”；二是通过内容营销激发用户共鸣，撬动高质量的用户获取；三是通过社交裂变的创新营销模式，围绕用户“关系链”，构建获客新路径；最后在活客方面，抓住“4P”方法论，对存量客群展开精细化运营，提升老客的活跃度。

通过学习互联网行业的客户运营方法，银行可快速构建起覆盖“金融+生态圈”的客群运营体系，从而开启全新增长点。

### 开展“中台化”转型，构建企业级共享能力

银行在向生态圈 2.0 转型过程中，普遍面临着业务需求响应慢、跨部门协作不足、客户运营能力不足三大突出痛点。随着数字化的持续推进，越来越多金融机构开展了“中台化”转型：通过建设“数据+业务”的企业级共享能力实现对前台业务需求的快速响应，并通过内生动力驱动业务发展和产品服务创新。

麦肯锡全球副董事合伙人吉翔介绍：“银行的平台化共享能力，是介于前中后台业务需求、后台运营技术之间，能快速响应业务需求，提升中台体

**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\\_33698](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33698)

