



麦肯锡银行业报告《穿越周期， 开启公司银行新增长点 ——4C 数字化增长引擎》正 式发布！



麦肯锡今日正式发布《穿越周期，开启公司银行新增长点——4C 数字化增长引擎》报告。报告认为，2020 年公司银行业的转型已悄然进入下半场。未来，公司银行业竞争态势将更加严峻，总体上存在四大挑战，转型迫在眉睫。报告基于对国内外领先银行的深入研究和实践经验，提出了以客户为中心的 4C 数字化增长引擎，认为数字化转型是公司银行未来重要的增长来源，全方位数字化赋能、更好的客户体验、加上全面的运营变革，可令公司银行收入实现双位数增长，成本收入比最高有望下降 20%。

四大挑战来临 转型迫在眉睫

一、宏观经济放缓，资产荒、信贷投放乏力，不良包袱日趋严重。未来，中国经济增速将持续放缓并步入结构性调整，这将给银行资产质量等带来更大压力。近年来，公司银行信贷投放增长乏力且不良贷款率不断攀升，比低点时上升了 90 个基点。

二、公司银行增长前景不明，负债和客户增长不足，绩效挑战严峻。过去 5 年，公司银行在全行收入贡献占比持续下滑，从昔日的半壁江山下降到目前的约 43%^[1]。同时，近年对公存款增长乏力，增速从之前的两位数回落到 18/19 年时的 5%-6%。公司银行收入虽已重拾增长，但好坏银行差距不断拉大，有些银行甚至出现负增长。

三、数字化改变客户行为和期待，客户期待更便捷的流程和更个性化的全渠道服务。透明、简捷的流程、无纸化互动以及整个流程中人工客服支持等，正成为影响公司客户评价银行服务质量的关键。

四、新技术不断升级，用科技赋能前线成为公司银行当务之急。麦肯锡针对全球公司银行业者的调查发现，逾 90% 的客户经理花在客户身上的时间不到 1/4。究其原因，很多银行的账户规划和内部合作等核心流程、工具和管理系统尚未实现数字化，占用了客户经理大量时间，无法有效释放前线产能。

把握五大趋势 跻身头部梯队

为帮助银行更好地应对下半场转型挑战，麦肯锡团队从国内外领先公司银行的发展轨迹中，发现了以下五大趋势，希望给国内公司银行提供指引。

趋势一：明晰的销售价值主张和行业专长成为头部公司银行制胜秘笈。公司银行要提供更专业、明确的行业价值主张，尤其侧重于能够提供差异化产品和服务的垂直领域。

趋势二、数字化和个性化成为客户交互关键，客户覆盖和服务模式全面升级。在公司银行转型下半场，一个关键性趋势就是客户覆盖模式的差异化，覆盖的类型可以兼具高人工参与和成本优势的全渠道服务模式甚至线上化、数字化远程覆盖模式。网上银行、手机银行等公司银行数字化门户将从以交易为核心转变为以客户关系为核心，即运用公司客户画像，推出不同类型的客户端，并根据公司客户需求进行个性化、定制化设计，实现“千企千面”。

趋势三、交易银行带动公司银行业务增长，技术推动交易银行业务升级。交易银行是连接企业客户与商业银行关系的核心纽带，更是全球公司银行增长的主要动力。公司银行若想在交易银行领域胜出，需要持续加大对交易银行数字化平台的投资。

趋势四、生态圈兴起，公司银行扮演积极作用。公司银行生态圈具有四大特征：线上化、平台化、生态化和开放化。

趋势五、用数字化和大数据高级分析等武装客户经理，提升产能、综合服务能力以及风险管理能力。

麦肯锡全球资深董事合伙人、中国区金融机构咨询业务负责人曲向军：

“放眼全球，绩效最好和最末四分位的公司银行，ROE 相差超过 15 个百分点。绩优银行主要依靠行业专长、数据驱动的交叉销售能力、优秀的贷款定价技能、风险管控和管理技能锁定领先优势。数字化规模化转型和创新将进一步拉开绩优银行和绩差银行的差距，显著改善客户获客效率，驱动存款提升，助力公司银行发展。”

四大引擎，拉动公司银行新增长

麦肯锡基于对多家国内外领先公司银行最佳实践和成功经验的深入分析，提炼出以客户为中心的数字化经营 4C 模式——建立差异化全渠道覆盖（Concerted Omnichannel），构建先进的跨产品和场景平台（Cross-Product Platform），提升客户体验（CEX and Digitalized

Process) 和建立用例驱动的大数据平台 (Centralized Data and Analytics), 这将成为公司银行未来发展的四大增长引擎。

一、通过差异化的全渠道覆盖，强化客户关系

公司银行需要创建具有大量接触机会的全渠道模式，即根据经济价值、对客户需求的深刻理解以及高级数据和分析洞见对客户进行细分，实现线上线下渠道的差异化覆盖，从而提升客户交互频率，强化客户关系。

对于大型企业，由客户经理团队借助数字协作工具进行覆盖，其服务将逐步呈现二元化特征：一方面，同客户面对面互动程度稳步提高，尤其适用于那些日益成为企业重要战略顾问的业务，如并购、结构融资等；另一方面，日常运作的数字化渗透率进一步增加，适用于相对标准化的产品和服务，如国际结算、结售汇、财资管理、贸易融资等。

对于中型和中小型企业，银行可借助数字化工具，提供无缝客户体验。在此模式下，经济价值排名前 20% 的头部客户，将继续获得面对面服务，即以客户经理为主的直接咨询服务。50% 的腰部客户将主要使用数字远程服务，但仍然可与客户经理进行重要互动，例如一般信贷业务；尾部的 30% 中型和中小企业客户将转变为全远程/数字服务模式。这一改变有助于减少客户经理的事务性工作，通过数字协作和工作流工具提高客户经理的效率，充分释放客户经理产能。

麦肯锡全球董事合伙人韩峰：“在行业专业化基础上，实施客户分层经

营，培育和建立一批公司银行的核心客户群。这既能帮助银行抓取优质资产、有效把控风险，更可以使银行从“以产品为中心”回归到“以客户为中心”的本质。核心客户群的经营离不开一整套经营保障机制。例如，总部与分支机构上下联动，对核心客户实行名单制管理；产业链全视角经营，逐步将名单扩展至集团图谱、产业链图谱；构建客户、产品、风险部门协同作业机制，实现战略行业选择、经营策略制定、行业数据库建立和名单筛选等端到端管控，打造行业专业性；打破内部条线竖井，为客户提供一站式综合服务方案，打造差异化竞争优势等。”

二、构建先进的跨产品及场景平台，加强综合经营服务

构建先进的跨产品及场景平台、打造公司金融数字化平台体系，实现平台化、生态化、开放化：

搭建交易银行平台：交易银行兴起的背景下，公司银行可以首先从企业必需的高频应用场景入手，整合各类电子渠道，如企业网银、企业 App、收款 App 等移动平台，推进一揽子在线产品组合业务与客群导流。其次，打通各类电子渠道，实现基础 IT 能力互通与共享，逐步探索输出企业在线

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_33712

