



开辟银行业务新格局：如何利用生态圈赢得小微企业市场



小微企业为经济增长提供了重要动能，对增加就业、激发创新活力有重大作用；对银行而言，小微企业也是重要的利润来源。近年来，在国内由于国务院、人民银行、银保监会出台一系列指导政策，加上小微企业旺盛的需求，该市场发展日益蓬勃。截至 2018 年末，全国普惠口径小微企业贷款余额 8 万亿元人民币，同比增长 18%，增速比上年末高 8.2 个百分点；单户授信 500 万元以下小微企业授信户数同比增长 35.2%。但是，小微企业“经营难、融资难”仍是待解决的关键问题。未来银行经营小微业务的出路在哪里？对此麦肯锡提出利用经营生态圈赢得小微市场的开创性做法，可以协助银行业开拓新格局。

小微客户具有巨大潜力，然而，银行小微业务利润率却一直偏低，这通常是信贷质量差异造成的，此外，银行很难在提供良好客户体验和控制服务成本之间取得平衡。在此限制下，过去小微企业不是多数银行优先考虑经营的客群，因此小微企业的巨大潜在价值也没有被充分挖掘出来，其金融服务需求也往往被忽视。然而今天，得益于技术的发展、新的客户价值主张和服务模式的出现，小微企业市场日渐凸显其高获利性。金融科技公司和大型科技公司正在进军这一市场，它们以创新的服务模式，在降低成本的同时增加收入。这类进攻者提供的不仅是传统银行产品，还有许多其他商业服务，如发票管理、薪酬管理、税务规划和库存管理等。这种非金融服务生态圈经营模式，给小微企业客户提供了简单易用的服务，在满足其基本需求外，也解决了小微企业的主要痛点，即释放出更多时间专注于核心业务。

生态圈不是科技公司的专利，它也为银行提供了独特且可规模化的解决方案，以应对来自各方的竞争。银行在生态圈战略上拥有独特优势——海量数据和客户信任，银行可以突破传统业务，进入此领域并实现收益最大化。目前，已有一些领先银行成功突破了传统业务界限，提供生态圈相关服务。

根据参与程度不同，银行可以在小微企业生态圈中扮演参与者、协调者、构建者三种战略角色。对于这三个角色，合作伙伴都是必不可少的；但是构建合作关系只是万里长征第一步。要成为生态圈协调者或构建者，银行应从根本上重新思考其价值主张，开发与传统业务不同的运营模式。麦肯锡通过盘点近期全球生态圈战略实践，识别出构建生态圈平台的 5 个关键原则：

创建一个面向小微企业的生态圈，风险高但回报也很丰厚，不过要想成功绝非易事。一旦成功，企业主和银行将获取巨大收益。能够针对所在市场，找到正确方法的银行，将拥有巨大竞争优势，在金融服务和非金融服务方面进一步巩固其在小微企业客户中的地位。先人一步采取行动的银

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_33725

