



银行业数字化金融创新的 “3+1” 转型策略



银行业步入数字化时代，国内银行已经在试水数字化创新转型，但缺乏完整数字化战略布局、规模化实施落地方法和能力建设经验。麦肯锡调研了全球近 30 家领先银行的数字化创新实践，提炼总结了“3+1”转型策略：策略 1，利用新技术手段打造全新的商业模式；策略 2，开展端到端的客户旅程数字化改造；策略 3，全面布局金融科技及风险投资机会。与此同时，银行还要着眼于打造包括双速 IT、大数据和高级分析能力、敏捷组织和创新文化在内的一整套基础能力。我们希望借此为国内银行加速数字化创新及转型落地抛砖引玉，提供借鉴。

挑战一：外部经济环境恶化，金融监管持续发力

近年来中国经济增长明显放缓，信贷需求日趋萎靡，利率市场化改革使得银行赖以生存的息差逐渐收窄，中美贸易争端的不确定性更是雪上加霜，进一步影响营商环境。同时，监管机构在去杠杆的宏观政策指导下开展了一系列以去通道、去嵌套、打破刚性兑付等为重心的金融改革，加大了银行资产质量压力。传统模式难以为继，探明新出路迫在眉睫。全球政府对金融科技企业也纷纷亮出绿灯，近期美国已经允许金融科技企业获批特殊银行牌照，加深了银行业竞争的复杂程度。

挑战二：新进入者咄咄逼人，蚕食银行利润

新兴的金融科技公司在各个细分领域都对传统银行的核心业务发起了攻击：以 PayPal、Square 为代表的互联网企业颠覆了传统支付模式；以 Lending Club、Kabbage 为代表的线上借贷企业颠覆了传统的消费信贷

和中小企业信贷模式。预计到 2025 年，全球金融科技企业带来的冲击可能导致银行的消费金融领域收入降低 40%、支付领域收入降低 30%、中小企业贷款领域收入降低 25%；另外在财富管理、按揭等领域也将受到明显冲击。

在中国，微众银行、网商银行等纯线上银行的出现和崛起打破了传统银行的垄断；以蚂蚁金服、腾讯等为代表的互联网金融领军企业借助社交和线上支付领域的流量和生态圈优势，积极向消费金融、小微金融等领域扩张；以陆金所为首的领先互联网财富管理平台也在加强风险控制能力建设。截至 2017 年，中国的互联网金融渗透率已达 42%，用户近六亿人。可以说，互联网金融从存、贷、汇三方面撼动了传统银行业务的根基，后者不得不考虑通过新业务模式应对全新竞争对手。

挑战三：客户行为迅速改变，数字化诉求成为主流

数字化时代的消费者越来越成熟，诉求亦不断升级。麦肯锡最新的亚洲个人金融调研显示，亚洲消费者每月线上交易的次数是其在线下支行的三到四倍，并且有 65%左右的受访者表示愿意或者可能会将四成的存款转入纯数字化的银行。相比过去，新生代消费者更加看重方便、快捷、多渠道的数字化体验，而体验也成为了客户选择银行的重要考量之一。

“创业企业与传统巨头竞争的关键在于是创业企业先赢得渠道之战亦或是传统巨头实现创新转型”

麦肯锡过去 5 年调研了全球近 30 家领先银行的数字化创新实践，提炼出银行开展数字化金融创新的“3+1”策略（见图 1）。策略 1，利用新技术手段打造全新的商业模式，以此进入新细分市场或进一步提升现有市场的渗透率；策略 2，以客户为中心，开展核心业务的端到端数字化流程改造，优化客户体验，降本提效；策略 3，全面布局金融科技及风险投资机会，利用战略合作或与风投企业合作的机会，投资关键技术手段，将其应用到银行的场景和平台上，以渗透周边市场、进入新市场，甚至颠覆现有市场并创造新需求。与此同时，银行还要着眼于打造包括双速 IT、大数据和高级分析能力、敏捷组织和创新文化在内的一整套基础能力，以支撑上述三大策略。（见图 1）

图 1 全球领先银行数字化金融创新的“3+1”策略

图1 全球领先银行数字化战略和金融科技创新的“3+1”策略



直销银行能够成为传统银行抢占新市场的利器，但国内很多银行推出的直销银行同质化高，客户粘性差，往往成为“鸡肋”产品。成功的直销银行需要具备以下要素：

例如，某国际领先银行利用最先进的科技打造直销银行，布局新的客群市场。其推出了面向下一代消费者的全新零售银行品牌，利用人工智能技术为客户提供客制化智能投顾服务，将自身营收多样化，扩大传统投资银行业务以外的中产消费者客源。

打造或嵌入生态圈对银行具有战略价值。银行的服务正在“隐形化”，通过提供“金融”+“非金融”服务提高客户粘性，提升客户体验，提高钱

包份额。

某澳洲银行在房地产领域成功打造生态圈，整合房产交易过程和金融服务，打通产业链。其通过自建的网上银行和 App，提供分步购房的专业服务，包括价格比较和交易的地区分布信息等，促成交易达成。这些创新的举措整合大量房源客户信息，撼动了原有买房价值链。

生态圈战略能为银行带来海量的用户数据，帮助银行触达更多客户和完成更精准的用户数据分析，从而更好地经营风险。我们预测该战略的成功制定以及全面实施有望帮助银行在未来的五到十年间提升净资产收益率（ROE）2 到 5 个点。此外，由于互联网企业在资本市场估值普遍较高、银行业估值普遍较低，银行向生态圈战略进军也有助于提振资本市场对它们的估值。

领先银行 CEO 已经把关注的重点转向了对客户旅程的评估，试图以客户视角重新定义业务流程，率先将改善客户体验列为战略重点，通过数字化流程改造提升体验、降本增效。

银行正在从“产品驱动”转向“客户驱动”：从客户视角出发，重新梳理和定义核心客户旅程，并持续推动敏捷、快速、端到端的数字化流程再造。数据研究表明，银行只要聚焦 20-30 个核心客户旅程改造，就可以大幅降低运营成本（覆盖 40%-50% 成本），并显著提升客户体验（覆盖 80%-90% 的客户活动）。2014 年开始，某全球领先银行启动了五年近 30 个客户旅程数字化改造项目，推动银行总体成本降低约 20%。

互联网公司的产品开发具有独特的“场景化创新”、“快速上线”、“小步迭代”等特点，从产品创意到上线的周期极短。领先银行正积极适应追赶这种短平快的数字化产品开发模式，从客户需求角度出发，借鉴互联网产品开发思路，快速上线产品原型，并基于客户反馈持续优化迭代。以某澳洲银行为例，在数字化产品开发上，运用创新车库模式加速产品创意的孵化，邀请客户参与设计过程，产品从创意到原型上线只需十几周时间。同时，越来越多的银行借力金融科技技术快速实现数字化产品创新。例如，某美国领先银行通过与某大数据贷款服务公司建立伙伴关系，提供完全数字化的小微企业贷款流程，点几下鼠标，几乎就可实时进行贷款审批，并可在 24 小时内发放资金。该银行一跃成为美国第三大中小企业贷款机构。

银行与客户的接触渠道日益多样化，客户线上线下海量信息零散割裂在各个渠道，信息和体验不一致成为一大痛点。打通数据和信息在各个渠道的无缝交互，不仅能为客户创造完美的服务体验，同时利用高级数据分析进行深度数据挖掘，还能帮助银行显著增加交叉销售的机会，做大客户的钱包份额，提升跨渠道的协同效应。包括荷兰 ING 银行、西班牙桑坦德银行 (Banco Santander) 在内的国际领先银行都在积极打造全渠道银行，并取得显著效果例如，某领先银行 可以将一个客户在网点开户储蓄的信息与移动端浏览基金产品的频次和时间联系起来，识别出该客户的理财需求，从而有针对性地为 其推送基金产品，增强客户粘性，将其培养为主办客户。主办客户的交叉销售成功比例更高，其使用的平均产品数量比非主办客户

高出 60%。

麦肯锡对全球百家领先银行的调研结果显示：超过一半的银行与金融科技已经建立了合作关系，约有三分之一的银行采用风投或者私募的形式布局金融科技。花旗银行 (Citibank)、高盛 (Goldman Sachs)、摩根大通 (JPMorgan Chase)、摩根斯坦利 (Morgan Stanley) 等领先银行均密切关注金融科技投资领域，意图通过外延并购深入金融科技平台，在第一时间掌握这些技术，从而应用到相应的业务平台上，转化为生产力，加速技术成熟，捕捉投资效益。(见图 2)

图 3 全球领先银行正在加大对金融科技领域的投资力度

图2 全球领先银行正在加大对金融科技领域的投资力度

2012-17年8月

金融机构	排名	区块链	数据分析	保险	个金	财富管理	金融服务软件	贷款	待定和结算	房地产	监管技术
	1	 	 		 		 	 	 		

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_33744

