



如何打造一家纯数字银行？





钟惠馨, Sonia Barquin, 蔡建颖

中国传统银行数字化程度处于世界领先, 银行业的 IT 支出即将超过英国成为世界第三 (Gartner2015 报告, 前两名为美国与日本)。众多银行正迅速升级服务形式以及业务种类。例如, 推出银行网站和手机应用软件, 为客户提供更多管理财富与账户的途径。然而, 银行往往是在现有基础设施上新增数字化功能。

而在电子商务、社交媒体创新以及金融科技 (FinTech) 弄潮儿的引领下, 纯数字银行日益引发关注。客户希望银行能提供更简洁友好的界面以及一系列快捷无忧的服务, 首先就是真正的在线银行开户 (见图 1)。目前中国纯数字银行 (包括独立的网络银行, 完全依赖于互联网; 以银行为依托成立的新的独立的网络银行, 如包商银行的有氧金融) 的发展也走在了世界同行的前面。2014 年 9 月, 在 5 家获准筹建的民营银行中, 就包括了

阿里巴巴投资参股的浙江网商银行和腾讯投资参股的深圳前海微众银行这两家纯数字银行。

如今，新兴金融科技公司剑指传统银行，它们提供的标准服务价格更低，要求的纸质材料更少。一些互联网科技新贵还推出全新服务，例如，美国初创企业 Digit 的顾客可根据自己的消费行为预留小部分资金作为储蓄¹。

我们的调查显示，在亚洲发达市场，超过 80% 的顾客愿意将一部分资金转移到能够提供可靠数字业务的银行。在亚洲新兴市场，该类顾客比例超过 50%。各类银行账户均如此，储蓄存款为 35%~45%，信用卡余额为 40%~50%，投资资金为 40%~45%（比如互惠基金）²。全球而言，到 2018 年在英国和西欧等数字银行最发达的地区和客群中，可能有 40% 的新增收入来自数字销售³。

全球范围内，纯数字银行正在蓬勃兴起

数字银行 1.0



数字化只是额外渠道
▪ 银行推出一些线上功能



银行业务属具体功能
▪ 客户进行储蓄、缴费、投资



对客户了解有限
▪ 客户至多只能获得未被加工的初始信息

业内最佳

Examples



数字银行 2.0



银行建立在数字化之上
▪ 所有功能几乎全部在线



业务融入客户的生活方式
▪ 包括与社交媒体和数字媒体的融合



智能洞见
▪ 理解客户的金融需求

Examples



WeBank
微众银行

1 “The fight for customers——2015 年麦肯锡全球银行业年度回顾”。

2 “Digital Banking in Asia: What do consumers really want?” McKinsey.com, 2015 年 3 月。

3 “Strategic choices for banks in the digital age,” McKinsey.com, 2015 年 1 月。

新模式：数字业务进攻者

虽然传统银行升级数字化能产生价值，但是新型纯数字银行能更高效

地应对快速变化的客户需求，新兴市场尤为如此。在中国，不管是现有银行还是非金融机构均已试水数字银行。

数字业务的商业前景广阔，战略选择符合时代趋势。我们的资料也显示，相比传统银行业务，以更低的资本支出及每客运营成本创建纯数字银行是完全可行的（见图 2）。但是还有许多组织内部的复杂问题亟待解决，如现有业务同类相残的风险，银行内部孵化“初创业务”所需的截然不同且更为敏捷的文化。

我们已经帮助 20 多家亚太区企业评估、设计和创建新型数字银行业务。在此基础上，我们总结出了快速推出纯数字银行业务的六大关键制胜因素。

创建纯数字银行的IT资本支出和运营成本明显低于传统银行

服务方式转变

从传统的IT交付方式

- 采购并整合现有最优解决方案，用于
 - 产品和渠道
 - 管理需要（HR，风险管理）

■ 自我托管解决方案

- 需要购买硬件、硬件监测和管理的解决方案
- 运营费用
每年占总IT资本支出的15%

到现代数字化托管交付方式

- 托管解决方案，选择性投资战略性竞争能力（渠道），标准化产品
- 基于文件与现有系统整合，满足管理与风控要求

- 供应商托管解决方式以客户数量为基础支付供应商，供应商负责所有运营事宜和扩容，根据客户数量决定价格
- 每个活跃顾客的年可变成本为10美元

IT支出

百万美元

前期资本总支出



IT维护运营支出加折旧



1 通常每年总运营成本

资料来源：团队分析；专家访谈；案例研究

找出真正价值所在

要想成功推出新业务，必须找出其价值引擎所在。但是人们常常倾向于复制现有模式。例如，波兰第一家纯互联网银行 mBank 通过提供无担保个人贷款及其他简单产品大获成功。但是这种商业模式只在波兰、捷克这类信用卡不流行的国家行得通。银行需要了解，在某个特定市场适合的模式不一定适用于其他市场。

银行也常常以为同一套解决方案可适用于整个地区，但往往因此错失大量价值机会。例如，一份零售业务每客收入的国别精细化分析显示，产

品机会在不同国家和地区存在明显差异（见图 3）。如果进一步按客户细分或子细分分析，其差异之大足以值得重新思考业务策略。我们的私人银行调查显示，台湾地区约 43% 的银行用户愿意考虑在数字银行投资，然而在澳大利亚该比例仅为 17%。中国大陆则高达 70%。

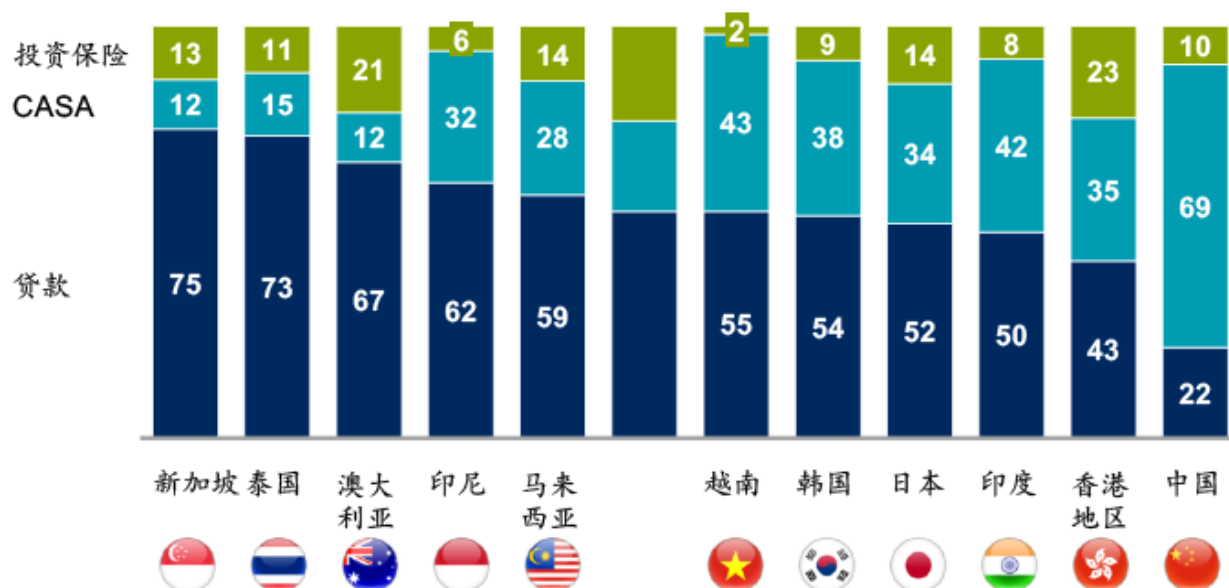
另一个是监管要求（如纸质文件与表格等）以及相关的基础设施（如是否有全国通用身份证）。例如，中国成为全球数字银行的创新领军者，有利的监管环境是一大原因。银监会对于数字银行的支持，除了发牌照给纯数字银行与民营银行，还鼓励非金融机构成立互联网金融专营事业部，并参与调研互联网金融理财情况。

不同国家的产品机会差别明显

零售银行业务收入池

各类产品的收入池（不计风险），2014

百分比



不断测试，提升顾客体验

要成功推出新型银行业务，需要把传统客户调查与深入实时的个体客户行为及难点分析结合起来，这意味着只有不断快速地创建原型并且迭代改善，才能确保所有接触点都实现最佳顾客体验。这种几乎“实时”的测试至关重要，因为它能找出顾客真正重视什么。例如，某公司以千禧一代（即 80 后 90 后）为目标客群推出了数字银行业务，以为重点在于把社交媒体与新用户入门过程联系起来，比如，允许使用社交网络账户登录。

然而，深入顾客访谈与多个版本的原型（通过 100~150 次结构性消费者调查与反馈回路的筛选）显示，事实并非如此。恰恰相反，受过良好教育的城市新生代十分担心资金账户与社交网络连接后的安全隐患和隐私泄露风险。该公司已预计到安全问题的严重性，用户迭代得到的数据进一步证明了安全问题对用户的重要性，所以后来打消了用社交网络账户登录的念头，并在新用户入门中可视化展示安全相关提示微众银行为了降低进入门槛，允许用户使用微信和 QQ 注册及使用银行，从而提高了使用便捷性。在安全性方面，和其他网银一样，需要实名认证和绑定银行卡，以及设置安全密码

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_46871

