

中国银行业白皮书

金融科技全面冲击银行业 及银行的应对策略

概要



5

金融科技企业：
正当其时



9

金融科技挑战者：
六大成功武器



13

银行守业者：
六大数字利器

麦肯锡大中华区金融机构咨询业务 2016年5月

2016年5月

麦肯锡大中华区金融机构咨询业务

金融科技全面冲击银行业 及银行的应对策略



Miklos Dietz | 温哥华
Somesh Khanna | 纽约
Tunde Olanrewaju | 伦敦
Kausik Rajgopal | 硅谷
倪以理 (Joseph Luc Ngai) | 香港
曲向军 (John Qu) | 香港
韩峰 (Feng Han) | 上海
马奔 (Ben Ma) | 上海

目录

前言	1
引子	3
金融科技企业: 正当其时	5
金融科技挑战者: 六大成功武器	9
银行守业者: 六大数字利器	13



前言

2015年，全球投入FinTech（金融科技）领域的资金高达191亿美元，是2011年的近8倍。过去5年，超过400亿美元的资金流入这个领域。在强势资本的支持下，全球超过2000家的金融科技公司在充分利用大数据、云计算、移动互联网等新兴技术颠覆传统银行的业务模式。更重要的是，这一轮互联网金融热潮和20世纪90年代的互联网金融泡沫相比有着不可同日而语的需求支撑。截至2015年底，全球互联网用户已经超过30亿，是2001年底的6倍。

在当今由智能手机、移动互联网和“千禧一代”构成的高度数字化时代，金融科技公司在蚕食银行最诱人的中间业务收入蛋糕。银行作为主要金融产品分销渠道的优势正在减弱，而分销恰恰是银行利润率最高的业务。麦肯锡2015年全球银行业年度评估报告预计，银行业来自业务发起与销售的股本回报率为22%，比单纯发放贷款的股本回报率高得多，后者只有6%而已。

金融科技最大的优势除了技术，还有专注。他们正在银行业务的各个细分领域建立以客户体验为导向、以数据技术为驱动、以互联网低成本扩张为手段的业务模式来打破银行的垄断局面，覆盖被银行忽视的客群。他们的疆域也在逐步从零售银行向中小企业和大企业业务拓展。各个细分领域独角兽级别的公司已经深切地让银行感受到金融科技对其传统存贷付业务的冲击。比如，Lending Club专注于P2P贷款，截至2016年1季度累计撮合了190亿美元的贷款，却没有一家网点；Wealthfront专注于自动化个人资产配置，为追求低成本便捷性的“Y时代”客户提供个人理财服务，截至2016年2月，其管理资产规模近30亿美元；Square专注于移动支付，为中小企业、个体零售商提供低成本的支付解决方案，2015年4季度单季度交易额就达到102亿美元。

回看中国，中国金融科技行业在移动互联网技术和金融改革的双重助推下，也呈现爆发式增长态势。2015年，中国金融科技融资额达到历史性的27亿美元，是2014年的4.5倍，各个领域独角兽级别的公司不断涌现。面对金融科技公司的竞争，以中国平安为代表的中国传统金融业正在奋起反击。比如平安集团主导搭建的互联网资产交易平台“陆金所”截至2015年底总交易额已经超过2500亿美元，估值185亿美元。再比如，2015年工商银行推出了由“融e购”电商平台、“融e联”即时通信平台、“融e行”直销银行平台三大平台和支付、融资、投资理财三大产品线组成的互联网金融服务。

在互联网金融浪潮方兴未艾的大背景下，麦肯锡在总结全球服务领先银行和金融科技公司在丰富经验的基础上，为金融科技公司和商业银行各提出了以下六点建议：

成功的金融科技需要做到六点，才能在互联网金融的风口脱颖而出：

1. 强化优越的客户获取模式
2. 坚持低成本的业务模式
3. 充分利用创造性的大数据分析能力
4. 建立针对细分客群的独特价值主张
5. 与现有体系合作共赢
6. 开展充分的监管沟通和风险管控

传统银行需要做到以下六点，以数字化战略应对挑战：

1. 全面地强化全行的数字分析和应用能力
2. 根据客户需求整合无缝的客户体验
3. 建立数字化营销能力
4. 构建数字化流程精简成本
5. 迅速应用下一代IT科技能力和开发模式
6. 建立支持数字化变革的组织架构



引子

硅谷来了。数以百计的初创企业正以其丰富的智库和充足的资金，从多个不同方面冲击着传统银行业。

——杰米·戴蒙(Jamie Dimon)

银行历来是最不受科技发展浪潮冲击的产业。11世纪，英格兰发行了人类历史上第一份置业抵押贷款。自此以来，银行业就凭借多条“护城河”建立了强大的行业帝国。（译者注：这是巴菲特对竞争优势的比喻说法：“伟大的企业必须有伟大的护城河。”）这些“护城河”包括由分行组成的无处不在的分销网络，借助数据和经验判断进行信用评估的专业能力，赋予银行放贷和吸储资格的牌照（信贷是经济发展的命脉），同时其吸收的存款有主权保险的保护。而且，由于消费者在金融服务上惯性非常大，通常不愿更换常用的金融服务机构。这一点在发达市场尤为明显，即便在市场动荡期，消费者仰仗银行与保险业的老品牌来保护他们的资金稳定。

于是，银行业的经济效益防御性较高，业务模式的复原能力也较强。过去几十年，银行业搭上了两大利好的东风：一是去监管潮流（始于1980年美国通过《储蓄机构放松管制和货币控制法》（Depository Institutions Deregulation Act）的时期），二是人口红利（例如婴儿潮一代逐渐年长，进入个人收入的巅峰期）。1984年至2007年期间，美国银行的平均股本回报率（ROE）达到了13%。上一轮高科技浪潮由商业互联网和互联网泡沫膨胀造成，那轮冲击中银行充分展现了强大的复原能力。那8年间，从电脑服务公司网景（Netscape）首次公开募股（IPO）到eBay收购美国最大移动支付平台PayPal，不下450位“新星”向传统银行的地位发起挑战，涉及的领域包括数字货币、钱包、网络等多种新型业务。然而直到今天，只有不到5位挑战者幸存下来，发展成为独立的实体公司。虽然PayPal是个例外，但在很多方面以下铁律都被反复证明：颠覆银行的统治谈何容易？



金融科技企业：正当其时

历史不会再次上演，但常常异曲同工。

——马克·吐温 (Mark Twain)

然而，传统银行占绝对优势的情况现在正在发生改变。麦肯锡专有Panorama FinTech数据库记录了金融科技领域企业的创立情况（金融科技企业是指，利用科技替代传统金融服务的公司，例如储蓄、借贷、投资、支付和保险领域的科技公司）。数据显示，当前金融科技公司已突破2000家，而2015年4月1日前还只有800家。无疑，金融科技企业正在大行其道（见图1）。

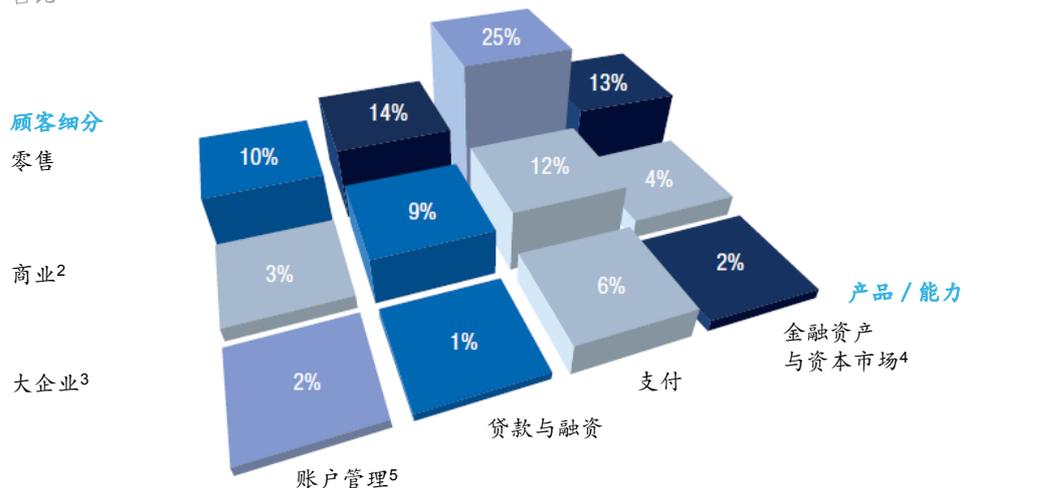
过去5年，金融科技领域吸引了全球超过400亿美元风投和成长期股权的投资。这一数字还在持续增长（2015年的融资额是2013年的4.8倍，高达191亿美元）（见图2）。

那么，我们现在要问一个互联网泡沫繁荣时期也问过的问题：这次有什么不同吗？在很多方面，答案其实没有什么不同。但是从一些更根本的角度而言，这次的确有所不同。历史并不是在重复自己，但它会上演类似的新剧情。

图1

金融科技企业无处不在，在支付领域尤为集中

金融科技领先企业的顾客及产品细分，2015¹
占比



1 Panorama数据库中共存有350多个最知名商业案例；也许不能代表所有。

2 包括中小型企业。

3 包括大企业、公共实体、除银行以外的金融机构。

4 含销售与贸易、证券服务、零售投资、非结算账户存款、资产管理组织。

5 营业收入中含结算账户或支票账户的存款相关收入。

资料来源：麦肯锡Panorama金融科技企业数据库

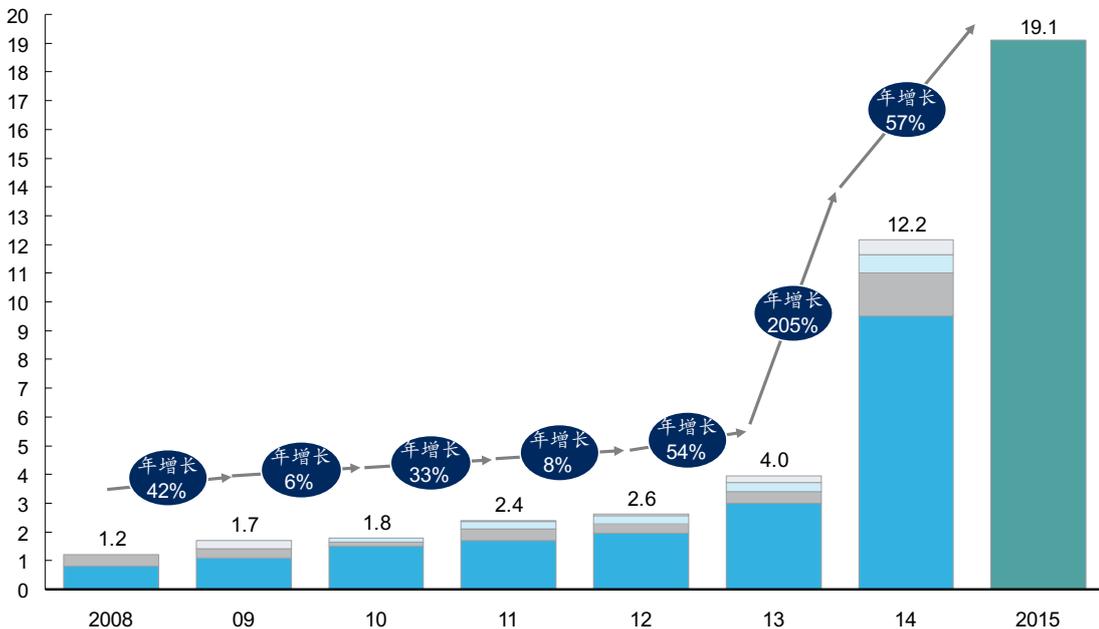
图2

金融科技业近年来吸引了越来越多风投资金

其他地区 亚太区 欧洲 美国

全球金融科技业获得的投资

单位：10亿美元



资料来源：麦肯锡Paranorma金融科技企业数据库

过去环绕银行的那些“护城河”没有改变，银行对当今的经济体系依然很重要，而且无可替代。他们仍然受到严格监管。银行很大程度上垄断了信贷和风险市场。他们是储蓄的主要存放地（储蓄往往是客户区分它们主要往来金融机构的标准），依旧是全球最大支付系统的门户，也仍然吸引着大批贷款申请。

但有些事情已经变了。首先，金融危机削弱了公众对银行体系的信任。其次，随着移动设备普及，银行此前独享的实体分销网络优势开始减小。智能手机创造了支付的新模式，让消费者能得到充分的个性化服务。此外，全球的数据普遍变得更为透明和易得，高效计算能力的成本同时大幅降低。两台iPhone 6S的记忆容量比国际空间站的还要强。正如一位金融科技创业者说：“1998年，我成立金融科技企业要做的第一件事就是去买服务器。今天，我不需要这么做了，因为可以利用公共的云服务。”

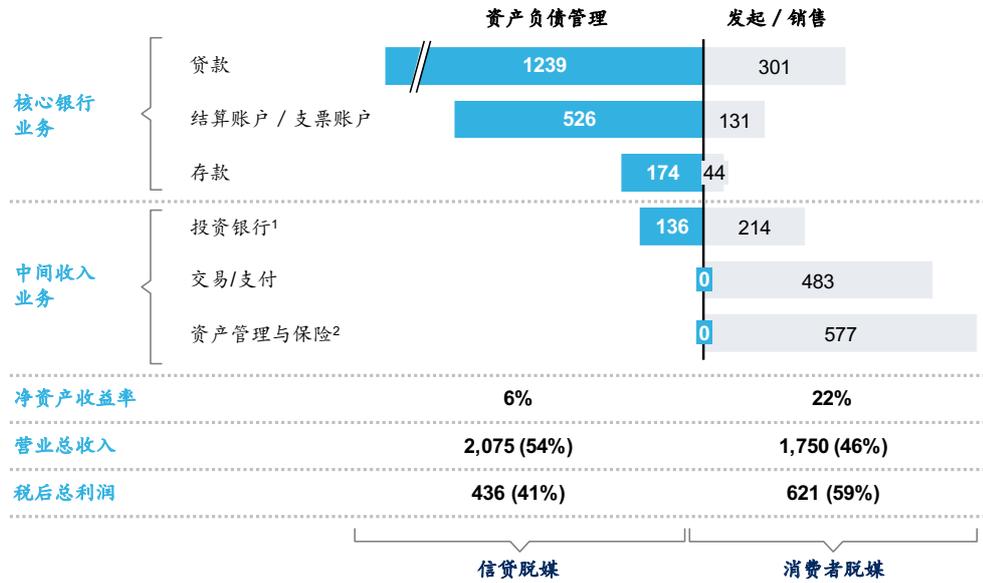
人口结构也发生了剧变。如今，仅在美国就有8500万“千禧一代”，这是数字化的一代，他们比互联网泡沫时成年的4000万“X世代”开放得多，会考虑更换新的金融服务机构，而不是固守父母存钱的银行。

银行更需要留意的是，消费者更青睐个性化并能在给予基础产品服务之余无缝按需提供附加值服务的销售型企业（如Uber优步、Airbnb、Booking.com等）。金融科技业面临着重大机遇：消费者开始脱离传统媒介。麦肯锡的2015年全球银行业年度评估报告预计，银行业来自业务发起与销售的股本回报率为22%，比单纯发放贷款的股本回报率高得多，后者只有6%而已（见图3）。

图3

非银行业挑战者的焦点——发起与销售贡献了全球银行业约60%的盈利

全球银行业活动的营业收入与利润
2014年，单位：10亿美元



1 企业融资、资本市场和证券服务。

2 资产管理包括投资与养老金产品。保险仅包括银行出售的保险。

资料来源：麦肯锡Paranorma金融科技企业数据库，全球银行利润池



Business Strategy

- Innovation
- Branding
- Solution
- Marketing
- Analysis
- Ideas
- Success
- Management

23
Bu
Inno
Bran
Sol
Man
Ana
Idea
Suc
Man

金融科技挑战者：六大成功武器

预测是危险的，特别是对未来的预测。

——尤吉·贝拉 (Yogi Berra)

当下形势与互联网泡沫期有所不同，但金融科技企业倒闭的风险仍然很大。然而，在少数例子中，一些专注于零售市场的金融科技企业，不但能实现突破，打造可持续发展的业务，还可能会为部分金融服务领域带来深刻的变革，最终超越互联网泡沫中崛起的多数规模较小、分布零散的金融科技企业，取得更大的成功。银行若不采取任何应对措施，到2025年，占银行收入10%—40%的五大零售银行业务——消费者融资、抵押贷款、中小企业贷款、零售支付和财富管理将会危机四伏。挑战者们可能会打响价格战，挤压行业的盈利空间。

我们认为，最有可能打造以上攻势的挑战者将凭借六大成功武器脱颖而出：

- 1. 优越的客户获取模式。**客户是所有白手起家的企业必须建置的最重要的资产，金融科技企业也不例外。银行已经拥有客户，而新企业大都难以寻得经济实惠的获客捷径。有这么一个所有电子商务企业都遵循的规律同样适用于金融科技初创企业：随着时间流逝，在毛利增长的同时，获客成本就会下降。在互联网泡沫期，eBay这个拥有庞大客户群的商业生态系统就把PayPal的获客成本降低了超过80%。这一回，该轮到金融科技企业的挑战者想想怎样高效地吸引客户了。在销售点 (POS) 支付领域，Poynt与Revel等多家初创公司就正在努力寻求颠覆行业的机遇，在美国推出了EMV (即Europay、MasterCard、Visa这三大全球芯片借记卡和信用卡交易的标准)，POS更新换代的周期也由此加快。这些企业正试图以收单处理机构与商家的关系基础为支点，撬开颠覆性获客通道的大门，以速度更快、成本更低的方式将商家变成自己的客户。
- 2. 低成本的业务模式。**实体网点分布的优势日渐削弱，使得阶梯式成本削减成为最具颠覆潜力的挑战者最突出的武器。比如，许多金融科技贷款机构的成本可比银行的成本低400个基点，因为他们没有实体网点。这点不但强化了第一大武器的重要性，还缩短了处理贷款申请的成本和时间，使得金融科技企业能给客户带来巨大价值。

- 3. 创造性的大数据分析能力。**使用数据也许是金融科技创新最能大展拳脚的领域。多家金融科技企业都在试验新的信用评分方法，比如，观察信用记录较少或者根本没有记录的国际学生就读大学和主修专业的情况，或根据社交网络的信誉数据进行评估。许多这类实验在进行信用和经济周期压力测试时都会以失败告终。（经济景气的时候，根据不同的授信标准发放贷款并不困难，难就难在经济不景气的时候，贷款不容易收回。）但是，大数据和先进的分析法创造了革新的可能，不但能预计“下一步最佳行动”，了解客户需求，还能通过手机、可穿戴设备等新媒介来提供金融服务。银行授信审批往往以经验法的思维进行，严重依赖以往案例。当今世界超过90%的新数据是在过去两年内产生的，金融科技企业的数据实验有望以新方式开发新产品和新服务。
- 4. 针对细分客群的独特价值主张。**最成功的挑战者不会一开始就革新所有银行业务或信贷领域。他们会有条理、有重点地精心挑选出最有可能购买他们产品与服务的细分客群。例如，在线理财管理平台Wealthfront就瞄准不愿意缴纳费用的“千禧一代”，迎合他们喜欢自动化建议软件、不喜欢理财顾问的特点。网贷公司Lending Home将目标锁定为渴望投资购置房产的客群，向他们提供周期更短、成本效益更高的按揭贷款。纵观金融科技领域，三大客群——“千禧一代”、小企业和银行尚未覆盖的客群——特别容易成为大家争夺的对象。这些客群基数庞大，对成本敏感度高，对远程交付与配送持开放态度，给金融科技新力军提供了巨大的商机，可以帮助企业建立和拓展既能创造价值又能持续发展的业务。在这些细分客群中，多数人能欣然接受不是由传统银行提供的新型远程金融科技服务。
- 5. 与现有体系合作共赢。**成功的挑战者会采取“合作竞争”（co-opetition）的做法，即在竞争中开展合作，想办法加入现有的银行生态系统。网贷平台Lending Club的信贷供应商是Web Bank，协助他们获取PayPal商家的合作伙伴是富国银行（Wells Fargo）。苹果公司并没有重新建设电信基础设施，而是巧妙地利用了现有的资源。同样，成功的金融科技企业也会寻求适当的方法与银行合作，比如吸收那些银行未能提供服务的客户；或者通过提供SaaS服务来获取小企业客户，并由合作银行提供信贷。苹果支付Apple Pay就是一个范本：由支付网络提供标记化技术，通过与银行合作为客户提供更好的数字钱包体验。
- 6. 充分的监管沟通和风险管控。**金融科技业挑战者大多不在今天的监管框架内，可一旦他们拓展到一定规模，就必然会引起监管者的注意。要是在发展企业时忽视监管，企业就为自己埋下了祸根。监管机构在反洗钱、合规和信贷相关负面问题的容忍度较低。打造这方面能力的金融科技企业会更有机会获得成功。从更大范围看，监管是左右金融科技能否颠覆行业的关键因素。虽然不可能改变总体方向，但一旦出现重大事故，如业内领先公司出现网络安全问题，监管机构必然会加大监管干预力度，这样金融科技企业对行业的颠覆速度和程度就会受到影响。另外，由于监管立场不同，监管问题在不同的国家造成的影响也相差甚远。比如英国对数据使用的监管就和其他欧盟国家不同；欧洲支付系统指令要求银行向非银行类机构开放自己的应用程序接口（API）；巴西对P2P贷款的监管有自己的立场；而一些亚洲市场的监管则更为严格。

与其他任何一个市场的颠覆者一样，最终考验金融科技公司成败与否的关键是：能否融合上述六大武器，开创一种可持续的新商业模式，正如Netflix不需要库存，又如亚马逊不需要实体店。一种成功的商业模式要从根本上改变竞争，以不一样的方式驱动

收入增长,例如,数据优势可能比网络覆盖更重要,营业收入也不再依靠传统银行业的网点铺设和服务收费。金融科技业的失败率也许会很高,但少数赢家将拥有商业模式上的优势,从而能够经受经济和信贷周期的洗礼,树立经久不衰的品牌。



银行守业者：六大数字利器

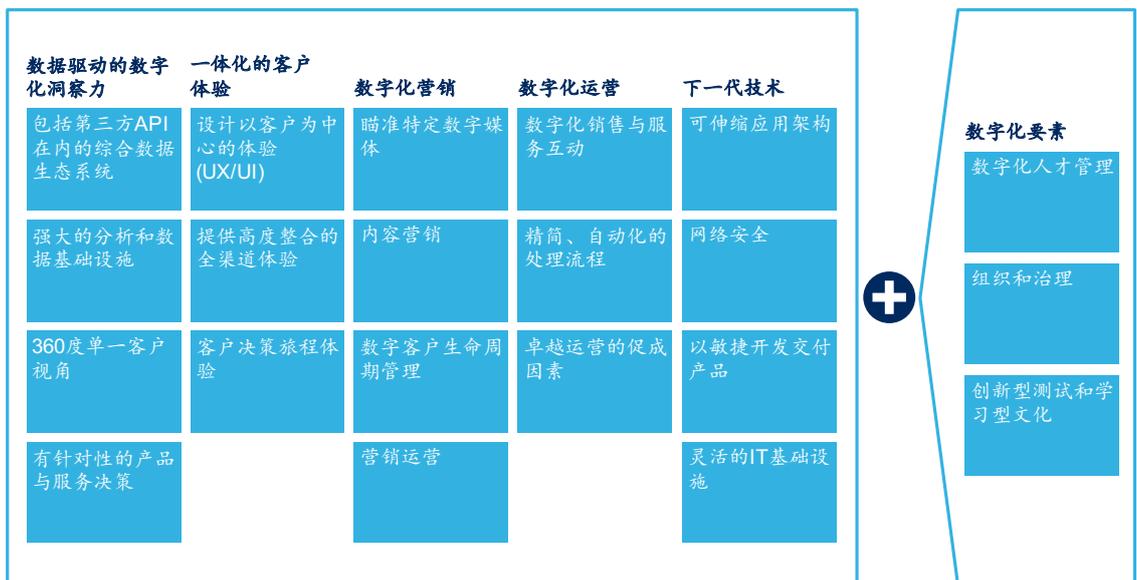
如果周围的人都失去理智，而你仍能保持清醒.....

——拉迪亚德·吉卜林 (Rudyard Kipling)

如今，银行业遭到了金融科技业的众多干扰。大家对技术发展非常看好，特别是移动端的发展，更是改变局势的关键因素；大量资本也已经投入金融科技业。有的银行可能会试图无视这些干扰，而另一些可能会感到恐慌并反应过度。我们建议银行采取更为中立的做法，将注意力用于辨别这些干扰因素并从中找出真正重要的信号。具体而言，银行无须过分关注金融科技业的个别“挑战者”，而应该更多地聚焦于这些挑战者代表的的能力，继而在企业中培养或从外部购买这些对数字化未来至关重要的能力（见图4）。

图4

银行应该广泛培养多种优秀的数字能力



备注：以上框架是麦肯锡数字化能力（DC™）诊断方法的组成部分，对各类核心数字化能力进行全方位的客观对标分析，有助于企业制定成功的数字化战略。

资料来源：麦肯锡分析

获取海量交易数据、为客户承贷并提供信用评分、努力认清大局并精心管理以求安全度过信贷周期和经济周期，这些都是银行几百年来苦心积累下来的能力。

1. 全面地强化全行的数字分析和应用能力。无论是金融科技公司、大型的消费者生态系统（如苹果、Facebook和谷歌），还是一些积极进取的金融机构，都纷纷利用数据和分析能力，涉足客户获取、客户服务、信贷发放、利用交叉销售增进客户关系、客户维系和客户忠诚度等领域。几百年来，银行业最看重的莫过于信贷业务。银行苦心耕耘，获取了海量交易数据，为客户承贷并提供信用评分，认清大局并细心管理以求安稳度过信贷周期和经济周期。这些都是银行几百年来积累下来的独特能力。

但如今，大量新数据变得触手可得（即银行再也无法独占这类数据），使得银行必须大刀阔斧地进行改革，以追上时代的步伐。要赢在未来，银行需要打造全面的数据生态系统，以便从银行内外获取客户数据；对客户活动进行全方位跟踪；建立强大的数据分析基础设施；并利用以上措施在各方面——从客户获取到客户服务，从交叉销售到信息收集等——进行科学决策（不再仅根据经验做出决策）。所有这些举措对银行在未来取得成功都至关重要。

2. 根据客户需求整合无缝的客户体验。以实体网点分布为主的银行时代很快就要一去不复返。随着移动设备的普及和不同人群偏好的不断变化，客户对实时跨渠道服务（如状态查询和解决问题）较以往有了更多的期待。实体网点分布仍然有意义，但其重要性将远不如前。银行提供的服务必须经过精心设计，并能提供无缝对接的全新客户体验。银行必须认识到，非银行类机构提高了客户的期望值。为什么申请抵押贷款要花上几周时间？为什么在网上办理借记卡比在分行办要多花一两周？为什么不能通过手机实时支付来凑钱买单？要回应以上问题，银行必须改善客户体验，满足客户不断变化的期望。金融服务业是唯一会向客户说“不”的行业。如今，移动设备几乎让一切都变得实时透明，因此银行也要及时为客户提供重要信息，如告知客户贷款申请的审批状态或者还需要哪些文件。所有渠道的账户余额数据都必须保持一致。

银行还应该考虑像优步（Uber）等按需服务应用那样提供实时更新信息，并提高部分信息的透明度。这类创新将使得银行能够改善客户跨渠道及跨产品的体验，从而在竞争中脱颖而出。

3. 建立数字化营销能力。如今，银行身陷客户争夺战，其对手不仅有同行，也有银行以外的机构。尽管银行还有诸如信贷等业务作为“金刚罩”，在营销技巧方面，银行目前与电商之间仍有着难以弥补的巨大差距。大数据和先进的分析能力只是数字化营销的基础。掌握数字媒体、内容营销、数字化的客户生命周期管理、营销运作等技巧，将成为银行取得成功的关键要素。培养这些能力、招募并留住数字化营销人才，需要果断投入大量时间和资金。

4. **构建数字化流程精简成本。**大幅度简化流程、实现流程数据化、提高效率，才能有效缩小同挑战者之间的潜在成本差距。上一轮互联网热潮之后，银行成功地让核心流程电子化；如今，他们必须使核心流程数字化。两者有着关键差别：电子化的贷款流程和处理流程很大程度上仅意味着将纸质文件转换成电子文档，然后共享文档。而根据我们的估算，处理抵押贷款的大部分成本在于大量重复的人力工作。数字化的抵押贷款申请流程涉及在云端以自动化的方式建立和处理数据字段，比如借款方的收入和负债情况等。对银行业来说，对核心流程进行数字化将耗时数年，因为需要整合多个原有系统，并可能需要重新设计平台才能实现真正的流程数字化。在银行运营的诸多方面都存在着流程简化、数字化和精简的机会。银行越早抓住这些机会，就越能更好地与成本结构更具优势的金融科技公司竞争。新科技为银行提供了高效开展测试和实现规模化的机会。比如，虽然比特币最近正渐渐褪去热度，但这个曾经红极一时的“明星”拥有的分布式记账技术能实现低成本存储，及迅速清算与结算交易。银行显然可以在后台运营中运用此项技术。
5. **迅速应用下一代IT科技能力和开发模式。**迅速掌握移动端技术、敏捷开发、云计算等新一代技术发展进程对银行与银行的首席信息官（CIO）提出了越来越高的要求。首先，“移动端先行”不单是一个热门词汇，而是银行从客户中获得的最明确的指示，阐明了客户希望如何与服务供应商打交道。其次，银行既要提高技术水平，也要改善内部流程和加强企业文化建设，以防止客户数据外泄。再次，银行业的创新速度正飞速提高，因此银行也必须利用敏捷开发和持续交付等手段来加快软件开发速度，跟上创新的步伐。最后，灵活高速、成本低廉的处理和存储技术现在非常普遍，银行需要转而使用这类平台，尽快淘汰原有系统，代之以新系统。

要快速替代原有系统并不简单，很多银行或要选择“双速架构”方式，即在现有系统的基础上增加一些更灵活的技术层，但仍利用老系统并与之互动，来提供新一代的敏捷技术和无缝的客户体验。从建设侧重移动端的可扩展应用结构到应对日常网络安全威胁，从学习运用敏捷交付模式到打造现代化基础设施，银行需要不断培养自身运用新一代技术的能力，这将是一条充满荆棘但又相当重要的前进道路。

6. **建立支持数字化变革的组织架构。**银行业常见的组织架构是一幅产品和渠道的矩阵图，其中实体分销的规模和范围往往是最大的。鉴于这些渠道和产品的损益情况，金融科技业挑战者往往会先对其下手。挑战者通常会聚焦于服务那些直接影响到他们财务表现的客户群。反之，大多数银行文化以共识为准则，需要很长时间才能达成一致意见。

银行必须采取改善损益情况的新方法，以能够快速适应外部变化，提高决策速度。银行必须好好思考如何把上述五大利器以最佳方式组织起来。例如，怎样的组织架构和决策权能使数字分析和应用能力发挥最大效力，使客户体验与众不同，且能支持流程数字化和下一代技术的应用？银行内部需要哪些创新？哪些技

如今，银行身陷客户争夺战，其对手不仅有同行，也有银行以外的机构。

从建设侧重移动端的可扩展应用架构到应对日常网络安全威胁，从学习运用敏捷交付模式到打造现代化的基础设施，银行需要不断培养自身运用新一代技术的能力，这将是一条充满荆棘但又相当重要的前进道路。

术需要在孵化器内开发，或需通过建设独立品牌的数字银行进行开发？银行应不应该建立独立的实验室，或者类似风投的投资机构，然后在其中测试新技术？



综上所述，以上六大数字利器对银行的启示和六大成功武器对金融科技公司的启示一样，科技将深远地改变银行业的竞争环境，并孕育全新的成功商业模式。银行业一大重要挑战是如何实现“结构性”开放，这关乎银行如何利用合作关系，及如何允许其他实体利用他们的能力。最能谨慎周全地应对这一挑战的银行将获得最有利的地位，转变自身的商业模式，为客户发掘新的价值来源，同时保持良好的财务状况。

金融科技业的时代已经到来。这次与上一轮的互联网浪潮是否不同？是否大多数挑战者都将以失败收场？少数成功的挑战者能否彻底改变银行业？无论个别挑战者成功的几率是高是低，要取得胜利，银行都必须在金融科技业的挑战中寻找真正重要的信号，以此来重新定位商业模式和企业文化。

时不我待，良机将逝，银行必须立即采取行动。

关于麦肯锡大中华区金融机构咨询业务

麦肯锡是一家全球管理咨询公司，为企业和公共机构提供有关战略、组织、运营和技术等领域的咨询及相关服务，我们的8000多名咨询顾问分布于全球60个国家的100多家分公司之中。麦肯锡大中华区分公司由北京、香港、上海、深圳和台北分公司组成。

麦肯锡大中华区金融机构咨询业务服务于大中华区领先的银行、证券和信托公司、财富与资产管理公司、保险公司等金融机构，涉及转型与创新、互联网金融、全球化、战略、企业金融、销售与营销、运营、数字化与技术、风险与资本、领导力培养与文化转型等广泛领域。我们在本地区共有约100多位专注于金融领域的咨询顾问，均具有金融机构相关的深厚的专业经验。与此同时，我们依靠麦肯锡遍布全球的金融机构专业咨询顾问和调研及分析人员的庞大资源体系，汲取智慧并有力地支持我们为本地地区的客户提供服务。

关于作者



Miklos Dietz

全球资深董事合伙人
温哥华办公室
Miklos_Dietz@mckinsey.com



Tunde Olanrewaju

全球董事合伙人
伦敦办公室
Tunde_Olanrewaju@mckinsey.com



Somesh Khanna

全球资深董事合伙人
纽约办公室
Somesh_Khanna@mckinsey.com



Kausik Rajgopal

全球资深董事合伙人
硅谷办公室
Kausik_Rajgopal@mckinsey.com



倪以理

全球资深董事合伙人
香港办公室
Joseph_Luc_Ngai@mckinsey.com



曲向军

全球董事合伙人
香港办公室
John_Qu@mckinsey.com



韩峰

全球副董事合伙人
香港办公室
Feng_Han@mckinsey.com



马奔

咨询顾问
上海办公室
Ben_Ma@mckinsey.com

全球银行咨询业务

2016年5月

Copyright © McKinsey & Company

Design contact: GCO NewMedia

www.mckinseychina.com