

麦肯锡全球银行业报告（2016）



为争夺客户而战

传统银行如何应对金融 科技公司和互联网巨头的挑战

麦肯锡大中华区金融机构咨询业务 2016年11月

中国银行业白皮书

为争夺客户而战

传统银行如何应对金融 科技公司和互联网巨头的挑战



麦肯锡全球银行业报告 (2016)

前言

2014年，全球银行业的ROE延续了2008年金融危机后缓慢回升的态势，稳定在了9.5%。但是过去一年股东回报率的回升却无法掩盖整个行业毛利下滑的现实。2013-2014年包含银行利差和手续费利润率的毛利水平拖累了ROE185个基点，银行不得不通过大幅度削减成本（贡献ROE169个基点）来保持ROE的稳定。

但是单纯靠削减成本的手段维系利润不可持续。虽然大多数银行认为利差的逐步回升将对银行的利润形成支撑，但是这种周期性的反弹并不能掩盖银行正在面临的本质挑战：在数字化时代，银行正在失去其赖以生存的客户关系。

如今，数字化技术正在通过侵蚀银行业务不断获取客户的钱包份额，撬动客户关系，蚕食这个庞然大物。更值得注意的是，进攻者的重点正是银行最为诱人的中间业务收入。根据我们对全球银行业务的拆解分析，依靠表内资产负债的存贷业务仅能贡献6%的ROE回报，而银行的中间业务收入才是其主要的利润引擎。2014年，全球银行业中间业务收入占比46%，贡献了59%的利润，ROE高达22%。

数字化技术低成本、透明化的特点正大幅度降低银行业各业务的利润水平。银行不得不通过降价来维系客户，但同时还不得不背负原先巨额的营运成本。因此数字化冲击对银行利润的影响将大于对其收入的影响。

以受到冲击最大的零售银行业务为例，麦肯锡预计到2025年，消费金融、支付、财富管理和房屋抵押贷款业务的利润将分别下滑60%，35%，30%和20%。

回看中国，过去10年，中国银行业伴随着中国经济的腾飞成为助推全球银行业价值创造的核心力量，其利润占比从2005年的5%提升到了2014年的25%。但是其增长态势在2012-2014年明显放缓，仅为8%，远低于2005-2012年的30%的年复合增长率。

除了经济增速放缓和资产风险提升带来的冲击以外，利率市场化和互联网金融的双重打击也正在迅速蚕食中国银行业的收益水平。整个行业的ROE水平也从2013年1季度的21%，跌倒了2016年1季度的15.93%。

值得庆幸的是，中国银行业还有成本削减这把利剑来应对未来收益率水平的持续下滑，但是数字化技术的冲击仍然值得中国银行家们的高度关注。因为相比欧美，中国的互联网金融浪潮面对的是一个还在发展阶段的银行业和资本市场，其潜在冲击可能更具颠覆性。此外，中国以BAT为代表的互联网巨头具有链接多个场景的强大获客能力和客户粘性，如何与互联网企业合作竞争，留住客户关系将成为中国银行业未来思考的重要主题。

那未来银行应该如何为争夺客户而战呢？我们的答案是未来银行必须向金融科技和互联网巨头的核心竞争力发起挑战，即以客户

需求为核心提供便捷、贴心的客户体验，同时通过数字化改造逐步将自己转型成为低成本的敏捷组织，从而从根本上赢回客户的青睐。

首先，商业银行必须将客户放在核心，重新思考和制定清晰的全行数字化战略，明确未来银行在数字化变革中的独特定位，是专注于某个细分业务领域还是成为生态系统的缔造者，是向下游延伸触角成为贴近客户的社区银行还是回归上游成为专业的资金提供者。

其次，商业银行必须建立规模化的数字能力，构造能够支撑未来银行转型的双速IT和大数据架构，建立高效、低成本的运营体系，打造以机器学习为基础的风险管理系统，构建以大数据分析驱动的营销流程，把大数据应用于决策流程。

最后，银行必须搭建能够激发创新、支持创新和管理创新的组织架构，从驱动银行内部数字化转型，孵化新型数字业务和跨业拓展三个维度驱动银行全面数字化转型。

目录

摘要 Executive Summary		2
导论 Introduction		5
行业现状 The State of the Industry		7
数字革命 The Digital Revolution		16
打造未来的银行 Building the Bank of the Future		30



摘要

对于全球银行业而言,过去十载的大起大落、浮浮沉沉,最终告一段落,新的局面正在形成。净资产收益(ROE)稳定在9.5%(收益率连续第三年与长期[1980-2015]平均值持平),利润总额保持增长。银行的运营成本和风险成本也双双下降。

然而,平静或许只是短暂的。可提取的贷款损失准备金少之又少,全球银行业的利润率持续下滑。诸多利润引擎中,大概唯有削减成本这一招能产生明显效果。与此同时,新兴科技公司以及其他觊觎银行客户的企业也纷纷攻城略地,令银行四面楚歌。

目前,竞争者给银行造成的业务损失尚不足道。但是,随着数字化变革的提速,银行将被卷入一场客户争夺大战,这场战争将为行业未来十年的发展埋下伏笔。

《麦肯锡全球银行业报告(2016)》阐述了新研究带来的一系列关键发现:

- 客户关系保卫战将是一场高风险角逐。我们估计,在五大零售银行业务(消费金融、抵押贷款、中小企业贷款、零售支付和财富管理)中,有

竞争者可能只会从这些业务中分到一小杯羹,而大部分银行损失将源于竞争者压低价格后利润率的萎缩。企业和投资银行受到的影响则小很多。

- 空前繁荣的银行业以强者姿态进入战局。2014年,全球利润创新高,达到1万亿美元。其中6130亿美元落入银行前500强囊中,剩余部分由规模较小的银行和其他机构瓜分。然而,这些丰厚且高度分散的利润像磁石般吸引着竞争者及其投资人。

维系客户将是一场高风险角逐。我们估计,到2025年,在五大零售银行业务(消费金融、抵押贷款、中小企业贷款、零售支付和财富管理)中,10%到40%的收入(视具体业务情况)和20%到60%的利润将面临风险,其中消费金融最容易受到冲击。

- 自2006年以来,中国银行业以500%的利润增长令人弹眼落睛。过去几年间,全球银行业的收入增长几乎全部来自中国。诚然,中国银行业格局不同于世界任何市场;国有银行占据主导,且缺乏透明度。而且,随着资产市场下挫、波动性重回系统,增长可能陷入停滞。但是,中国银行业的崛起,仍然不失为过去十年来最耀眼的成就之一。

- 2014年,全球ROE稳定在9.5%,与2013年相比基本持平。然而,由于利率保持低位,竞争加剧,竞争者开始挤压银行盈利空间,导致利润率稳步下跌,2014年下滑了185个基点。

10%到40%的收入(视具体业务情况)和20%到60%的利润将面临风险,其中消费金融最容易受到冲击。

- 业内各方都期待利率上升,以便为利润提供结构性支撑。如果利率按照预期幅度上升,那么欧元区银行

的ROE将增加2.3个百分点,美国银行将增加2个百分点。但是,两者提升后的ROE都不会高于权益成本(COE),而且银行还将在竞争中失去大部分潜在暴利。

本报告就上述发现及其对银行的影响,一一做出了详细阐述。银行业的战争正在吹响号角。要出奇制胜,银行必须主导游

戏规则将外来者击溃,一方面提供直观生动、具有情感关怀的客户体验;另一方面培养数字化技能,将自身转变为敏捷的低成本竞争者。银行必须充分发挥数据和客户资源方面的优势,并重建信任。只有拥抱数字革命的银行才能击退挑战者的进攻,并打败行动迟缓的老牌企业,最终迎来辉煌的成功。



导论

一系列有关银行业经济格局的深刻变化正在酝酿之中。新技术和新法规正威胁着银行盈利的核心：客户关系。历史上，银行业主要提供三大服务：融资、投资和交易。这些业务盈利水平各不相同，通过交叉补贴以强扶弱。客户关系将这些活动维系在一起，交织成一张网。但是，这种关系通常是脆弱的——许多零售客户并不认为他们与银行之间保持着关系——只是习惯成自然，同时碍于转换银行的高成本而已。

技术和监管正在撕裂这张网。银行的客户流失到了非银行机构——包括金融科技创业公司、其他更成熟的科技企业以及影子银行。金融科技公司带来的威胁可能尤为严峻；它们高度专注于持续提升技术，志在为客户提供更

银行可紧抓客户关系、建立情感纽带、通过数据实现卓越的客户体验，以此对进入市场的新贵们发起进攻，赢得这场定义未来十年格局的客户之战。

具吸引力的低成本体验。它们已然开始从老牌企业手中夺走细分客群，阻挠银行发挥交叉销售能力，动摇基础贷款等招徕生意的业务，并凭借新业务的巨大潜力转移核心客户数据的所有权。非银行机构即使未能成功抢夺客户，也能迫使银行降低价格，拉低已经很薄的利润率。

当然，数字化革命要全面释放潜力，有几大因素必须具备。虽然各地区受影响

的程度不尽相同，但实际上，在全球许多地方，这些因素会相互作用，形成彻底的颠覆力量。作为应对，银行必须重新制定战略方向，可考虑以下两种选择其一，紧抓客户关系、建立情感纽带、通过数据实现卓越的客户体验，以此对进入市场的新贵们发起进攻，赢得这场定义未来十年格局的客户之战。其二，选择撤退，做强基础金融业务，向其他企业亮出资产负债表并转手卖掉，但是这个选项需要进行大量机构精简和成本瘦身。进行抉择的窗口正在逐渐关闭；银行必须在三年的窗口期内尽快决策，否则市场将为它们做出选择。



这是《麦肯锡全球银行业报告(2016)》。在本报告的撰写过程中，我们汲取了全球各地客户及从业人员的真知灼见，并借鉴了麦肯锡专属的银行研究部门Panorama提供的数据和洞察。我们从调查行业现状入手，进而考察了动摇客户关系的技术和监管变化。在结尾部分，我们探讨了银行要在剧烈变化的金融服务行业守住阵地而必须进行的两大变革，同时还介绍了银行管理数字创新的一种新方法。

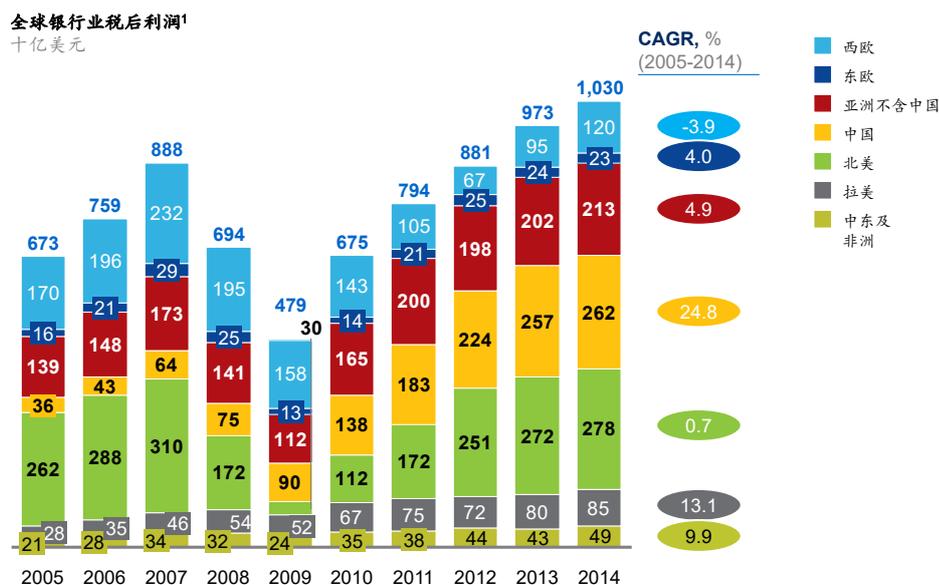


行业现状

历经数年波动之后,全球银行业进入了新局面,收益平稳,利润强劲,但增长下滑。很多银行在重复进行单调的工作:当利润率下滑,就通过提升运营效率来补偿。根据情境分析我们发现,尽管银行业极易受到冲击,但这种以效率要利润的模式仍将在中短期得以持续。业内各方大多在翘首期盼利率的上升,或者其他形式对利润的结构性提升,但是即使利率上升,也不足以从根本上改善银行面临的盈利挑战。

图 1

2014年全
球银行业创
税后利润新
高,达到1万
亿美元



¹ 所有客户推动的银行业务利润总池, 包括零售和机构资产管理

新局面

就重要性来说, 2014年对于全球银行业¹是不同寻常的一年。在中国增长的

另一势头: 银行业利润持续领跑全球其他行业。

图1展示了银行业利润的部分显著变化。中国的增长十分亮眼; 自2007年以来利润翻了五倍(但现在似乎正在快速放缓)。拉美的增长也可圈可点。北美已经从金融危机中显示出良好的复苏势头。中东和非洲增长稳健, 尽管在速度上并未达到许多观察家的预期。东欧在2007年达到峰值, 此后再未达到这一水平; 近年来该地区边境政局动荡, 令增长陷入停顿。同样, 西欧也在2007年达到峰值, 现在的利润仅是过去水平的一半。(要了解2007至2014

在中国增长的推动下, 税后利润达到1万亿美元, 创历史新高。

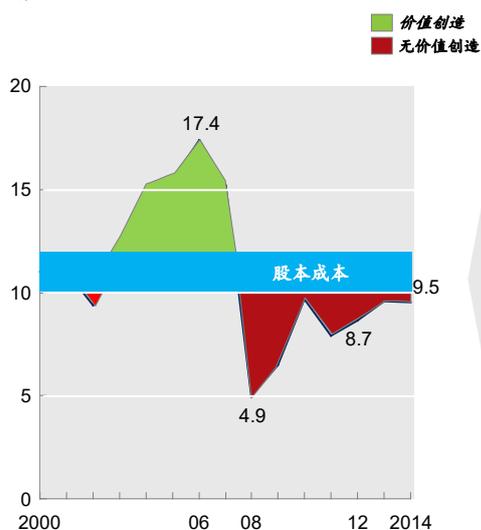
推动下, 税后利润达到1万亿美元, 创历史新高。这一业绩支撑经济从金融危机中逐渐复苏, 并连续第二年超越了2007年达到的峰值。它同时还延续了

¹ 在此报告中, “银行业”包括吸纳存款和发放贷款的机构, 以及重点从事投资管理、服务及办理的其他银行。不包括纯粹的资产管理、财富管理公司或保险公司。

图 2

2014年全球 银行ROE保持 稳定

全球银行业净资产收益率¹, 2000-14
百分比



年区域银行业绩的更多相关信息, 见附文《它们如何实现增长》。))

回望2012-2014年, 银行似乎已经形成了一种新局面, 即ROE稳定, 增长缓慢, 成本控制严格。

润率大幅下滑, 使ROE降低了185个基点。然而, 运营成本的降低、贷款业绩的提高以及罚金和法律费用的减少, 使银行ROE与上年相比得以持。

实际上, 从许多角度来看, 2014年的业绩是一种近期趋势的延续。回望2012-2014年, 银行似乎形成了一种新局面, 即ROE稳定, 增长放缓, 成本控制严格 (见图3)。这与金融危机以及前危机时代不可持续的扩张形成了鲜明而令人喜悦的对比。

实现1万亿美元利润的代价不菲, 要求11万亿美元的成本投入。ROE方面则乏善可陈。2014年ROE稳定在9.5%, 比2013年降低4个基点 (见图2)。² 利

记性好的人能感觉到银行业正回归某种长期形态。他们无疑是对的: 如今, ROE处于8%-12%的长期 (1980-

² 详见附文《它们如何实现增长》。

它们如何实现增长

How the

图A详细列举了2007至2014年全球八个主要地区银行市场的收入增长情况，计算了业务量的变化（即未清偿余额增长）、利润率和收入的风险成本。

金融危机后，北美经济复苏到正常水平的速度比其他发达市场要快得多，对银行业形成了有力推动。在这一时期，批发业务收入新增了1200亿美元。由于企业寻求资本带动增长，同时银行放松了贷款条件，因此企业贷款有所增加。北美是2007-2014年全球唯一一个零售和批发风险成本均有改善的地区。北美市场的资产管理业务较其他市场规模更大，资产价格的提高使其受益。然而，零售和批发业务的利润率都出现了下降，与更加普遍的利率结构保持一致（利率的下降确实推动了全球大部分市场的利润率下滑）。利润率的压力使全球银行业收入减少了2260亿美元。因此，7年间全球银行业总收入仅增加了280亿美元。

中国——实际上是亚洲大部分地区——经济保持增长。由于消费者寻求通过抵押贷款进行融资，因此零售业务量有所上升，带来1530亿美元收入。批发业务量的贡献则更大——3410亿美元——因为在政府的鼓励下，银行纷纷加大了贷款力度。在亚洲其他地区，印度、印尼、马来西亚和新加坡的零售业务量也有显著增长——在某些市场，分析师甚至担心零售贷款会出现泡沫。

西欧继续落后于其他市场。西欧宏观经济的增长比其他地区更加缓慢。西欧的最大经济体德国以及其他国家的银行也受到非上市银行（尤其是国有或共有银行）的掣肘。这些问题持续存在，并将继续遏制增长和盈利。零售销售表现良好，尤其是投资产品。但是，由于利率的原因，利润率出现萎缩；银行间市场利率的下降挤压了零售业务的空间。而在周边国家，流动性的缺乏给定期存款造成了损失。零售利润率的下滑，相当于1230亿美元的收入损失。最后，风险成本也拖了收入的后腿。

在拉美，巴西、智利、哥伦比亚、秘鲁的商品繁荣造就了经济扩张，也推动了零售（900亿美元）和批发（710亿美元）业务量的增长。2014年，商品繁荣开始显现颓



势, 增长也在近期有所减缓。在墨西哥, 邻国美国的经济健康以及市场的自由化推动了新的销售。

东欧的变化主要由俄罗斯主导。2008年危机后, 消费贷款和抵押贷款回暖, 带来300亿美元的收入增加。由于油价下跌、国家经济受创, 大量消费者选择提前消费, 以避免通货膨胀。由于国有银行贷款取代了跨境贷款, 批发业务量增加了320亿美元。同一时期, 其他东欧国家由于没有经历同样的贷款繁荣, 表现都大大逊色于俄罗斯。

图 A

北美遭遇利润率下滑; 亚洲倚重于销量; 西欧在大部分动因上都处于落后位置

收入变化的驱动因素2007至2014
十亿美元

	2007				零售				批发				资产管理				2014	
	收入	+	Δ量	+ Δ 利润率	+ Δ 风险成本	+	Δ量	+ Δ 利润率	+ Δ 风险成本	+	Δ量	+ Δ 利润率	+ Δ 风险成本	+	Δ量	+ Δ 利润率		=
北美	1,114		65	(61)	16		120	(165)	8		43		3					1,142
中国	181		153	10	2		341	(10)	(2)		3		(1)					677
亚太 (不包括中国)	566		81	(41)	5		90	(35)	(3)		10		1					674
西欧	898		86	(123)	(27)		39	(108)	(53)		8		(3)					717
拉美	183		90	(9)	(3)		71	1	(2)		6		(1)					336
东欧	110		30	3	(9)		32	(36)	(8)		0		(0)					122
中东	40		9	4	(3)		13	(0)	(1)		0		(0)					63
非洲	64		16	(3)	(1)		20	(5)	(0)		1		(0)					90

图 3

全球银行的新局面

	不可持续性扩张 (2002-2007)	危机 (2008-2011)	新现实 (2012-2014)
	两位数的增长, ROE和其他倍数都高得不可持续	负增长, ROE远低于股本成本, 倍数有损于价值	一位数的增长, ROE和倍数都已稳定, 成本效率有所提升
平均ROE	14.0%	7.3%	9.3%
收入增长 ²	16.8%	3.9%	4.3%
一级资本充足率			
收入中新兴市场占比 ² 的增长	26.9%	69.0%	77.8%
一级比率	10.5%	12.1%	12.7%
存贷比			
▪ 发达市场	124.6%	128.8%	108.2%
▪ 新兴市场	75.6%	81.1%	81.0%
P/BV ¹			
▪ 发达市场	2.2	1.0	1.1
▪ 新兴市场	2.2	1.7	1.3
P/BV低于 主要增长动因 占比			
▪ 发达市场	28.4%	66.0%	63.7%
▪ 新兴市场	19.2%	27.9%	34.1%
主要的经济增长动因	量	风险成本	运营效率

2015年) 平均范围的中间水平。从这个意义上讲, 银行业并未发生多大变化。

所有这一切, 都为这个近年来出现剧烈波动的行业提供了某种慰藉。不过, 银行并非高枕无忧, 四大问题正在逼近。

第一, 利润率的下降令人困扰³, 且没有缓和迹象(见图4)。我们预计在2020年前利润率将会持续下滑, 降幅甚至可能加快。持续的低利率, 以及关键银行产品尤其是信贷产品在数字驱动下的商品化, 使得银行利润大量流

失。这些动态, 将是此报告下一章的主题。

第二, 新兴和发达市场之间的差距正在缩小。以中国为首的新兴经济体一路高歌猛进, 从寂寂无闻成长为全球各行业的重要参与者。2007年的某个时点, 新兴市场银行市净率(P/B)为3.8。然而如今, 这个数字为1.3, 直逼发达市场银行的水平(1.2)。正如2015年8月市场所表现的那样, 投资者对于部分新兴经济体(虽然不是全部)及其银行的贷款质量疑虑重重。许多人尤其担心中国银行业的账面贷款。⁴鉴于近年

³ 2013年, 西欧市场银行的净利润率(占总资产)仅为10个基点(ROE为2%); 因此, 效率小幅变化可造成巨大影响。2014年, 由于利率持续保持在较低水平, 利润率下滑了36个基点。由于部分大型机构实施了彻底的重组计划, 成本(占总资产)下降了28个基点。

图 4

2014年,全球银行ROE保持稳定

7个地区的ROE, 2013-14
百分点

	2013 %	+	利润率	+	风险成本	+	成本效率	+	税	+	罚款及其他	+	资本	=	2014 %
发达市场															
北美	9.4		-1.4		0.2		0.3		0.3		0.0		-0.2	▼	8.5%
西欧	2.0		-7.3 ¹		3.2		5.6 ¹		-0.8		0.8		-0.3	▲	3.2%
其他发达市场	8.9		1.1		1.1		-0.2		-0.9		-0.1		-0.4	▲	9.5%
新兴市场															
中国	22.3		-5.2		-1.3		2.7		0.8		0.0		-0.8	▼	18.4%
亚洲新兴市场	17.0		-8.1 ²		0.0		3.7		1.0		0.0		0.1	▼	13.6%
拉美	17.6		-0.9		0.3		4.7		-0.3		-3.5		0.0	▲	17.9%
其他新兴市场	13.9		-5.5		-0.4		3.1		0.6		-0.5		0.3	▼	11.6%

备注: 基于资产超过100亿美元的上市银行样本
 1 西欧净利润率(占总资产比例)在2013年只有10个基点(导致2%的ROE),因此效率变化即使不大能产生巨大的影响。利润率下降36个基点, 主要原因在于持续的低利率。成本(占总资产比例)下降28个基点, 因为某些大机构开始了激进的重组项目(如BNP, RBS, UCI, ISP, Natixis)
 2 在亚洲新兴市场, 总资产增加21.7%, 但收入仅有5.6%的提升

来新兴市场领先于全球的表现, 这些信号令人堪忧。

第三, 地区间的业绩差异不仅限于新兴市场与发达市场之间, 同类市场各区域和国家的差异同样明显。2014年, ROE的范围区间从西欧的3.2%, 到拉美的17.9%, 再到中国的18.4%。地缘政治因素固然对收入有一定影响, 但是持续塑造市场盈利能力的因素主要还在于经济结构、增长和竞争。有些市场银行数量过多, 有些市场国有银行占比较大, 有些市场经济处于停滞, 还有些市场三种特征兼而有之。这些

市场的银行, 无法享受到行业的大好光景。时代的大潮并没有把这些船托举到潮头。

第四, 行业整体创造的价值极低。9.5%的ROE与大部分银行的COE持平或者略低。⁵当然, COE可能会下降, 与风险收益率和行业beta系数持平, 这也许会刺激未来几年的价值创造。同时, 在为投资者创造价值方面, 整个行业也是乏善可陈。在我们研究的500家银行中, 90家银行贡献了整个行业创造的全部价值。64%的发达市

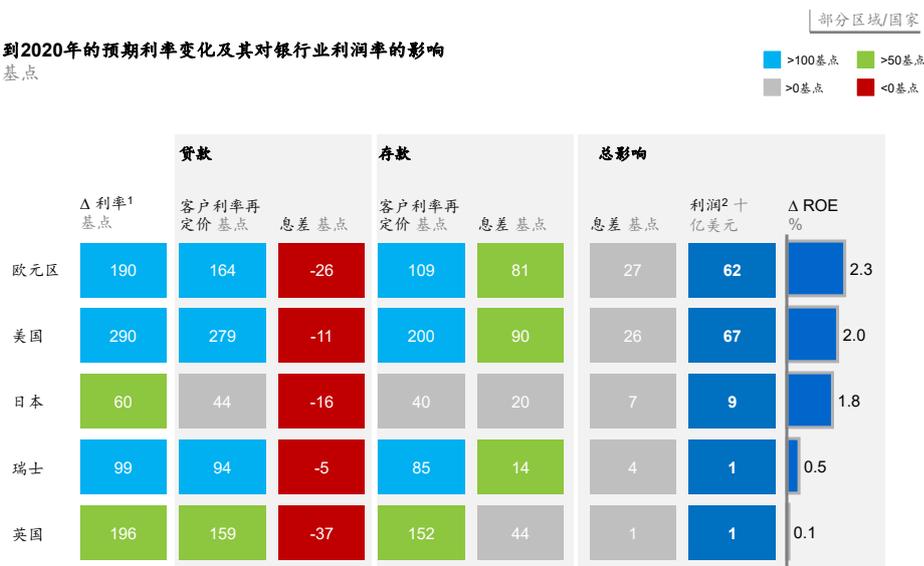
4 例如, 请参见“由于坏账增加, 中国银行遭遇2004年以来最差光景”, 2015年4月29日, 彭博网站。

5 分析师估计, 银行以各种方式估算银行的COE: 一致估计为10%到15%, 视具体地区而不同。对于发达市场, 一致估计为近10%; 新兴市场则更加接近15%或更高。随着时间推移, 新兴市场在全球平均值中占据更大比重, 全球COE也不断上升; 然而, 随着市场风险溢价降低, 全球COE料将下降。

图 5

利率的大幅上升将令欧元区和美国受益最多

到2020年的预期利率变化及其对银行业利润率的影响
基点



¹ 2014年与2020之前高峰年的利差预估

² 税后利润, 假设风险成本不变

资料来源: EIU; IHS Global Insight; 麦肯锡 Panorama

场银行和34%的新兴市场银行市净率低于1.0, ROE低于COE。

未来几年

2015年8月发生的金融市场动荡, 给全球金融体系带来了新一轮波动, 使得前景愈加模糊。然而, “已知的已知” 依然没有改变——增长缓慢, ROE平稳, 利润率下滑。在我们的基础案例情境中, 未来几年将继续保持这种新的稳定局面。收入将以每年3%左右的速度持续增长, 与全球GDP步调一致。风险准备金已根据实际损失调整到了合适水平, 变化应当不大。利

润率将继续萎缩, 但可通过改善运营成本来实现某种程度的平衡。资本在很大程度上得到了补充, 未来可能会有小幅增长。虽然某些案件仍然悬而未决, 但罚金和法律成本有可能会缓解。因此, ROE将可能保持在8%到10%。

然而, 平静的表面下潜伏着暗流——并且暗流可能正在涌动——因此, 预测并不乐观。与20世纪80年代相比, 如今的银行体系波动性更大, 2001年, 所有银行中有40%被投资者视为风险太高或管理太差, 实际价值低于账面价值。银行体系极易受到冲击; 比如重大政治危机、资产价格大跌或大面积衰退都将摧毁纸一样薄的利润率。

在与银行领导人的讨论中，我们发现，他们往往寄希望于利率上升来提升利润。而且，美国基准利率看起来的确有可能上升。

然而，我们的分析显示，即使利率大幅上升——这是一个很大胆的假设——银行的业绩也不会像众人期望的那样乐观；利润率将不会反弹到之前的水平。许多效益会在竞争中流失，风险成本可能上升，复苏不力的国家更是如此。图5描绘了各发达市场利率上升可能带来的影响。分析将目前利率水平纳入了考量，有助于确定利率增幅，同时利用过往利率上升情况下存贷款条件的历史变化估算了此次可能产生的影响。欧元区和美国银行的ROE将平均提高约2个百分点，但是这仍然不足

以将收益率提高到COE以上。像2013年“削减恐慌”所表现出的那样，市场对央行政策变化的反应十分不明确；不可预见的问题可能轻易就会让利率上升本应带来的任何收益蒙上阴影。



优秀的银行将继续大放异彩，但是，这些银行在数量上远远不敌业绩疲弱的同业。大部分银行都在原地踏步，另一些银行的业绩更是急转直下。结构性趋势不会提供任何帮助，银行要改善和保持业绩，就必须掌握数字化技术，做出艰难的战略抉择。在下一章，我们将探讨势不可当的数字化浪潮，以及它将如何影响现在和未来银行的发展。



数字革命

过去20年间,银行的经济效益受制于三种主要力量。资本要求提高;一级资本充足率要求从2000年的4.1%提高到了2014年7.0%的平均水平。许多国家经济的“金融化”(按每1美元GDP所含的金融活动金额来衡量)程度从20世纪90年代到2007年大规模提升,然后回落。大部分银行都经历了剧烈的金融扩张(1990年代、2000年代)和衰退(1997年、2000-2001年、2008-2009年)。然而,经历这所有动荡之后,全球银行的ROE却只发生了轻微的变化,从1994年8.6%上升到2014年的9.5%。

所以,从表面上看,我们似乎可以得出结论,一切都还是老样子。正如我们曾经讨论的那样,短期前景也没有太大改变。然而,从深层次看,一场有关银行经济格局的深刻变化正在酝酿之中。未来十年的变化,将不会像全球金融危机或IT泡沫的破灭那样显而易见——但它们对银行经济格局和基本商业模式的影响却会更加深远。

这些变化将主要受两股力量的推动:数字革命和不断强化的监管。在此报告中,我们将会聚焦前者:技术变革的突飞猛进,对行业可能造成的长期影响,以及对竞争格局的影响。

革命大潮汹涌而来

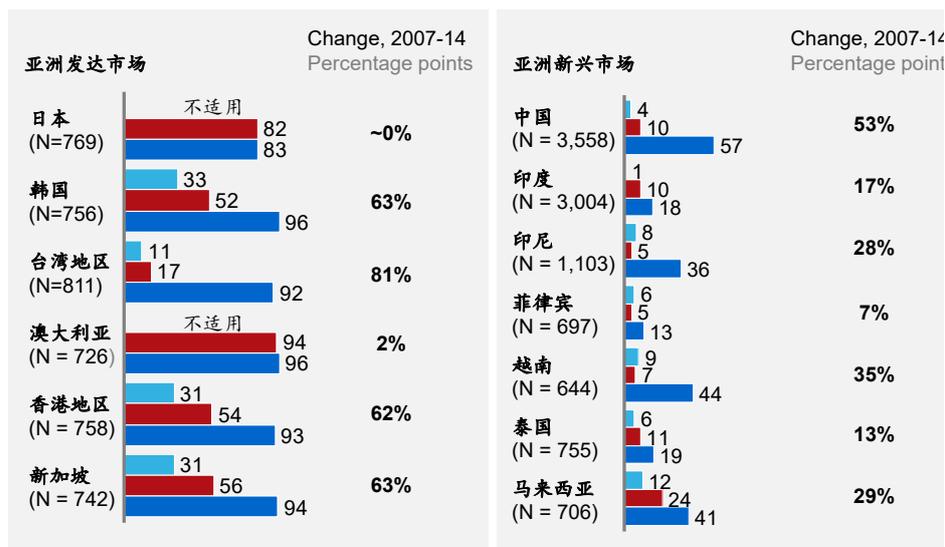
数字化进程正快速推进。例如,麦肯锡对亚洲银行客户开展了长期调查,从2011年到2014年,许多发达市场中,使用在线服务的客户数量大幅上升——大多数新兴市场更是翻了两倍以上(见图6)。

数字化不仅被广泛应用,更推动了销售。在亚洲发达市场,58%-75%的客户在线购买了银行产品。研究还发现,更多的客户愿意尝试全面数字化产品(尤其是储蓄)。关键是,一半以上的活期/存款账户和信用卡客户表

图 6

亚洲用户对数字化的使用日益增多

2007-2014, 使用网上银行的受访者百分比



示，如果新的全面数字化的服务提供商能给出有吸引力的产品和服务方案，他们就会转换银行，而且会从现有银行转移至少三分之一甚至多达一半的业务。诚然，客户可能没有全面考量过转换银行意味着什么。所以，实际的转换率可能不到50%。但是在亚洲，似乎有相当一部分银行客户打算一试。数字银行似乎将沿着其他消费技术的应用路径前进（比如收音机、电视机、微波炉等）——这将是一条快速获客的S形曲线。

发展迅猛的数字化不只是一个零售的问题。小企业客户也青睐数字定位所带来的效益和便捷。

发展迅猛的数字化不只是一个零售的问题，小企业客户也青睐数字定位所带来的效益和便捷。麦肯锡在欧洲的研究发现，SME（中小企业）客户选择有良好数字平台银行的可能性比选择在附近设有分行的银行的可能性要高4.5倍。参加2015年4月麦肯锡商业银行圆桌会议的企业银行领导人中，有五分之四认为，数字竞争者将很快对其业务形成实质性威胁。在资本市场上，各类资

产相继电子化，大批新的参与者也纷纷对这种变化加以利用。现金股票就是这样一个案例：现在，一大部分交易是由15年前还不存在的公司操盘的。

为什么客户要转移呢？有四个主要原因。

首先，应该承认，银行与客户之间的关系往往谈不上深厚。银行体验通常不太有吸引力，客户很少与银行员工形成个人纽带。

其次，科技的发展带来新的行为，银行或客户都无法预知这些行为。就像史蒂夫·乔布斯的名言，人们并不知道自己想要什么，直到别人告之。设计精湛的技术允许客户根据自己的长期行为偏好来采取行动——节省时间，立刻获得享乐体验，与朋友社交，拥有最新科技，喜欢优雅美丽，讨厌枯燥乏味，诸如此类。

第三，金融危机令银行业信誉受损。危机也在许多地区催生出了新的规则，这些规则旨在更有效地为客户提供信息，消除或最大限度减少利益冲突，解除服务捆绑。英国零售分销审查便是这样的例子；它要求银行为客户提供更多银行服务成本信息，同时要求投资建议与投资产品脱离。实际上，欧洲的财富管理行业正面临一波前所未有的监管变化。金融工具市场指令（MiFID II）以及其他法规，旨在禁止

在美国，银行业60%以上的收入来自于50岁及以上的客户。

诱导，提高收费透明度，针对顾问服务流程、行为和合规提出了新的要求。

第四个因素也值得一提。行业正面临人口统计上的双重挑战。千禧世代，数字时代的孩子，是下一波银行客户。而较年长的客户，属于行业的中坚力量，越来越适应数字化。在美国，银行业60%以上的收入来自于50岁及以上的客户。（这一点与电信、零售等其他以年轻客户为主要利润来源的消费行业截然不同。）目前，在许多市场上，45到65岁的人群是智能手机用户增长最快的群体。随着年长客户越来越习惯于使用智能手机，他们将被功能丰富、风格优雅、便于使用的应用和互联网服务所吸引。

溃堤蚁穴

数字化的腾飞，给银行的业务模式造成了重大威胁。历史上，银行将融资、投资、交易等不同业务融为一体，长期服务于客户的所有财务需求，从而创造价值。银行提供低成本的基本银行服务，以捕捉客户。一旦客户进入，例

如，开设了活期/支票账户之后，惯性往往就会产生，银行就成为默认选择，银行就得以在存款或外汇交易等其他产品领域保持有吸引力的利润率。客户关系将这些活动维系在一起，交织成一张网。

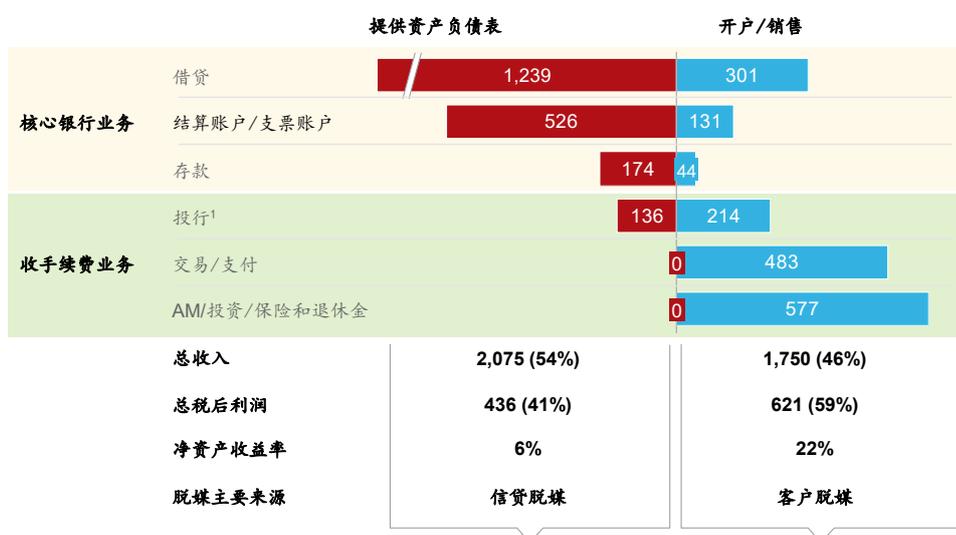
图7呈现了基本业务模式的经济效益。59%的利润来自于业务发起、销售和分销这些面向客户的活动。银行从业务发起和销售产生的ROE高达22%，很有吸引力，明显高于干瘪的贷款业务，贷款发放产生的ROE仅为6%。

当客户对银行感到不满意时，他们更倾向于货比三家。转换银行从来就不是一件轻松的事情，但是新应用和在线服务已开始打破银行施加在客户身上的巨大粘性。更重要的是，大部分创业公司并不要求客户立马转移全部的金融业务，而是一次只要求一个小小的变化。美国创业公司NerdWallet以及印度的BankBazaar.com等平台汇集了大量银行产品，包括贷款、信用卡、存款、保险等。其他平台，如fx-compared.com，则专注于单一产品。部分平台，如moneysupermarket.com，利用单一产品作为跳板，如今不仅覆盖了全部金融产品，还将触角延伸到了能源、电信、旅游等行业。这些新服务使客户能异常方便地开立账户——一旦他们拥有了账户，就能一键转换服务提供商。另外，新服务提供的

图 7

业务发起与
销售——非
银行竞争
者的业务重
点——占全
球银行利润
的~60%

2014年全球银行业按业务拆分的收入和利润
十亿美元



产品也具有相当高的竞争力,通常比银行在自身网站上提供的条件更具吸引力。

数字化创业公司或金融科技公司⁶、大型科技企业以及影子银行都拥有巨大潜力,它们能把握技术变革以及随之而来的客户行为的改变。动力无疑也很大,因为对于创业公司所有者和投资者来说,哪怕只是分得1万亿利润蛋糕的一小块,也意味着一大笔财富。

难怪金融科技公司呈现爆炸式增长,越来越多的资金流入到这个板块。2013年到2014年,金融科技板

块的风险资本投资从40亿美元跃升至122亿美元。截止到2015年8月,超过12,000家金融科技公司快速进入各类银行活动及市场(见图8)。

创业公司有显著的优势。其中之一就是它们的成本比银行低,因此能为客户提供更具吸引力的价格。例如,在大众零售财富管理领域,金融科技公司管理首批100,000美元资金,仅收取15个基点的顾问费;而老牌企业一般收取100个基点甚至更高。

创业公司还创造了更直观、更吸引人的客户体验。例如,中国的支付服务

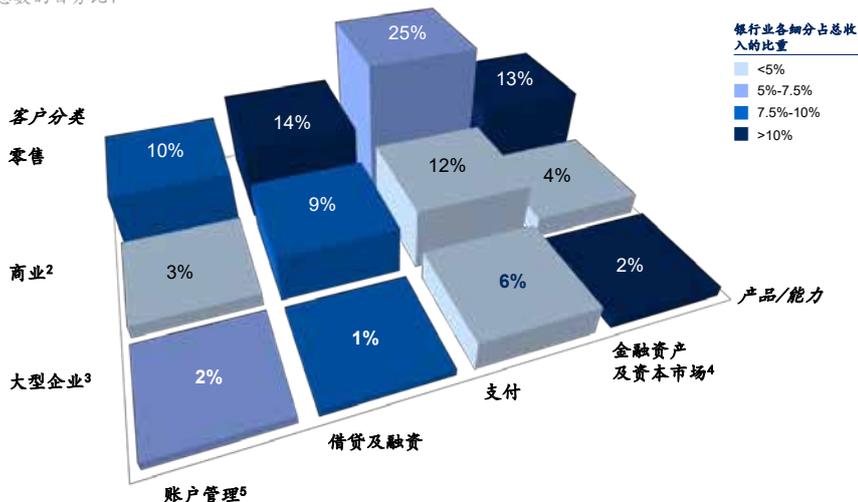
⁶ 并非所有金融科技公司都是颠覆者;有些公司是为客户提供服务,另一些公司以共生方式与银行开展合作。

图 8

金融科技公 司遍地开花, 尤其是在支 付领域

350家领先金融科技公司的客户定位和产品, 2015
数据库总数的百分比¹

预测



1 数据库中包含350+个著名的商业案例, 可能并未充分代表全部
2 包括小微及中型企业
3 包括大企业、公共实体及非银行金融机构
4 包括投行、销售及交易、证券服务、零售投资、非CA存款及资产管理工厂
5 收入份额包括C/A存款收入

公司支付宝、英国的投资服务提供商 Nutmeg就把互联网金融变得更加简单直观。支付宝做了一个储蓄游戏, 将用户的收益与其他人进行比较, 同时通过增加语音消息和表情, 使点对点转账变得更加有趣。Nutmeg则针对未被私人银行纳入服务范围的大众富裕客户提供简单可靠的服务, 承诺如果您“能在10分钟之内告诉我们您的情况和目标, 我们就会为您建立和管理投资组合。”对于大部分投资经理以及他们所熟悉的注册流程而言, 这是一个遥不可及的世界。

此外, 金融科技公司还从试验文化中受益良多。很明显, 它们比银行更小、更敏捷。它们能把握机会, 迅速修正错误。

金融科技创业公司, 并非银行面临的唯一威胁。科技、电子零售、媒体娱乐、电信和其他非银行行业巨擘都在郑重考虑进军银行业。这些行业增长艰难, 而银行业的利润诱惑力太大。许多公司与海量客户群建立起深厚关系。当然, 开设银行的主要障碍, 在于监管以及银行章程带来的合规包袱。大部分公司并不希望成为一家银行。它们只想取

图 9

利率的大幅上升将令欧元区和美国受益最多

主要威胁与机会的方向和影响范围

高级别预测

	完全脱媒	客户脱媒	价格透明化	大幅降低运营成本/风险/成本改进	新市场	总利润影响
消费金融	严重负面影响	严重负面影响	显著负面影响	显著改善	中性	严重负面影响
按揭贷款	严重负面影响	严重负面影响	显著负面影响	显著改善	中性	严重负面影响
中小企业贷款	严重负面影响	严重负面影响	显著负面影响	显著改善	中性	严重负面影响
零售与中小企业支付	严重负面影响	严重负面影响	显著负面影响	显著改善	中性	严重负面影响
现金账户存款/PFM	严重负面影响	严重负面影响	显著负面影响	显著改善	中性	严重负面影响
非现金账户存款	严重负面影响	严重负面影响	显著负面影响	显著改善	中性	严重负面影响
理财 ¹	严重负面影响	严重负面影响	显著负面影响	显著改善	中性	严重负面影响
保险 ²	严重负面影响	严重负面影响	显著负面影响	显著改善	中性	严重负面影响
大企业贷款	严重负面影响	严重负面影响	显著负面影响	显著改善	中性	严重负面影响
大企业现金管理	严重负面影响	严重负面影响	显著负面影响	显著改善	中性	严重负面影响
机构资产管理	严重负面影响	严重负面影响	显著负面影响	显著改善	中性	严重负面影响
资本市场与投资银行 ³	严重负面影响	严重负面影响	显著负面影响	显著改善	中性	严重负面影响

1 仅限投资性产品

2 包括只在银行分销的保险产品

3 包括所有的投行、销售与交易和证券服务活动

资料来源:麦肯锡Panorama

其精华——客户关系及其所承载的价值。

四面楚歌

新企业层出不穷,致力于改善某种具体的客户体验。每一次成功夺取银行客户,银行与客户之间的关系就会变得更加薄弱。当零售客户用一种服务积攒大学学费,用另一种服务收集信息,用第三种服务获取“无接触”抵押贷款时,他/她对于银行来说,就是一位流失的客户。

客户关系弱化后,传统的业务模式会受到怎样的影响?不同业务受到的威胁有

所不同(见图9)。总体而言,零售业务面临的风险最大;低端客户财富管理也会受影响,颠覆性影响可能最终还会蔓延到高端客户;批发银行受到的影响可能较小(部分原因在于它已经经历了大量的数字化颠覆性影响)。

具体而言:

- 以零售客户为目标的银行存款、贷款、活期/支票账户等核心业务,受到庞大的监管体制的约束和保护。即使是最大的、财务实力最雄厚的消费品公司,一想到要遵守与业务相关的所有地方、国家、国际法规,都会望而却步。威胁,不在于其他竞

争者意欲拿走业务规模。无论是聚合网站，还是直观的应用，竞争者想要做的是，通过业务发起和销售机会夺取客户关系。如今，新的市场进入者数以百计，它们销售消费贷款、抵押贷款、存款、外币兑换和其他基本银行服务。在大部分情况下，它们并不提供销售的产品，而是利用银行及其资产负债表来发放贷款或吸收存款，利用信用卡公司及其支付“主体”发行信用卡，利用外汇经纪公司来进行外币兑换，等等。

利润率将面临压力；而客户关系，也就是银行赖以销售其他高利润率手续费产品的平台，将被弱化，乃至消失。

对于银行而言，后果相当具有戏剧性。银行从分销环节获得的大量价值，可能落入他人之手。利润率将面临压力；客户关系，也就是银行赖以销售其他高利润率手续费产品的平台，将被弱化，甚至消失。（关于贷款业务的更多信息，请见附文《贷款脱媒？》）

- 在某种程度上，支付业务已经被颠覆，未来可能还会看到更多的颠覆

性影响。创新在蓬勃发展。非银行机构，如苹果和Square公司，正创造一种新的手机支付和商户收款解决方案。Transferwise和其他创业公司在创建一种新的点对点转账服务。特别让银行感到不安的是，“脸书”刚刚推出了一个转账系统。“脸书”以及其他拥有海量客户群的“平台”公司盯上了客户支付数据的机会。由于现金使用量下降，数据的有效使用增加了交叉销售机会，因此新服务可能会进一步扩大支付市场规模。但是，银行却可能无力捕捉这方面的增长。支付业务绕过银行或信用卡，这可能会挤压利润率。欧盟支付服务法令等规定可能成为进一步产生颠覆性影响的催化剂。

- 中小企业银行业务与零售类似；银行成本高企，产品和服务容易受到自动化和数字渠道影响。某些企业银行业务，例如贸易融资，同样容易受到冲击。资产支持贷款、银团贷款以及其他复杂的定制业务更有可能保留在银行内。
- 数字化早已颠覆了资本市场和投资银行（CMIB）。最显而易见的是，许多资产类别的销售和交易已经实现电子化，这一趋势将继续蔓延到其他领域。电子交易市场的利润率已大幅缩水。（作为部分补偿，部分产品的业务量出现了飙升。）新的资本要求和其他监管改革对业务量、收

信贷脱媒

Credit dis

这并非银行首次面临威胁。银行曾经几乎垄断了所有信贷供给,但后来地位受到了一定挑战,例如上世纪八十年代,垃圾债券取代了大量银行对公贷款,导致银行贷款份额缩水。

很多业内人士认为数字化的兴起或许会进一步蚕食银行贷款份额。但到目前为止,我们尚未见到强有力的证据来支持这一观点。过去15年,银行在全球信贷供给中的份额(包括贷款、非银行贷款、证券化贷款及公司债券)基本保持稳定(见图B)。

然而在这个大前提下,我们仍可观察到一些有趣的转变。大企业贷款有所下降,因为新资本要求增加

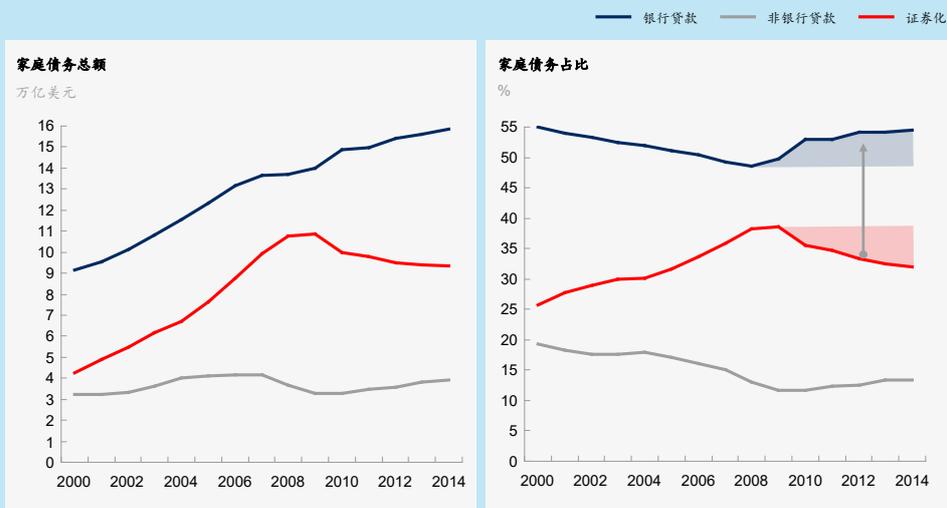
了银行成本,使得偏好低利率的大企业更加倾向于资本市场。技术暂时还不构成影响,但P2P借贷可能会吸引一些企业借款人。

在家庭信贷领域,银行市场份额有所扩大,部分原因在于房贷、车贷及其他金融工具证券化的衰退。银行的未偿还贷款体量也有所增加。但这一情况或许会发生变化。未来由于杠杆率的限制,银行想要在资产负债表上维持大量的房贷与其他贷款组合将会愈发困难。技术将通过P2P借贷的形式对家庭信贷产生巨大影响,贷款撮合平台的业务模式将长期存在。

图 B

银行继续占有绝大部分贷款份额

美国、西欧¹、日本、韩国、澳大利亚和加拿大的未偿还家庭债务, 2000至2014



¹ 西欧包括英国、德国、法国、西班牙和荷兰

资料来源：国家央行、统计局及监管方；BIS；ECB/SIFMA；在某些数据点上进一步采用了特定国家的数据来源；麦肯锡全球研究院分析

入和利润产生了显著影响。短期内(1-2年),随着许多资产类别的交易转向多交易商平台和掉期交易机构,银行可预期数字化和监管改革还将产生进一步影响。两者带来的额外的价格透明度将使利润率减少。

中期内,由于某些原因,CMIB(尤其是全球托管和现金管理等业务)可能比其他业务受到的影响要小。首先,它们是批发业务,而非零售。其次,行业集中度较零售银行更高,大型资本市场公司拥有巨大的规模优势。再次,监管压力可能刺激创新以及持续的降本和风控。监管变革的节奏加快,特别是美国资本综合分析评估(CCAR)式的资本限制对于银行应对数字化的挑战可能反而是一件好事。鲜有创业公司或非银行机构能适应资本市场活动方面明显加强的监管负担,因此,它们将寻求为银行提供技术,而不是取而代之。

在十年内,CMIB可能处于一种极具吸引力的位置,成本和风险有所降低,原来的威胁大部分被消化。

毫无疑问,虽然数字化革命开始加速,但是大量潜在性颠覆尚未显现。除了支付是一个明显的例外。事实证明,大部分银行活动仍然坚不可摧。创业公司捕捉到的贷款、存款和其他业务份额微乎其微,但是成长迅速。问题

是:它们是否能够形成足够的规模,对银行的收入和利润产生实质性影响?

估算潜力

我们认为,答案是肯定的。竞争者将目标瞄准业务发起和销售,即银行面对客户的一面。哪怕直接客户关系遭受到部分损失,也会产生显著影响。审视银行的五大零售业务——消费金融、抵押贷款、中小企业贷款、支付和财富管理,麦肯锡发现风险普遍存在。在消费金融领域,到2025年,高达40%的收入和高达60%的利润面临流失风险(见图10)。这相当于该业务ROE的大约6个百分点,目前ROE水平估计为10%到12%左右。在支付领域,30%的收入和35%的利润面临风险。其他业务面临风险的收入和利润比例较小,但是这种风险也是实质性的。以上估算假设银行将继续沿着现有轨迹削减运营成本,但是没有假设它们采取任何行动提升业务量、修改价格或降低其他成本。

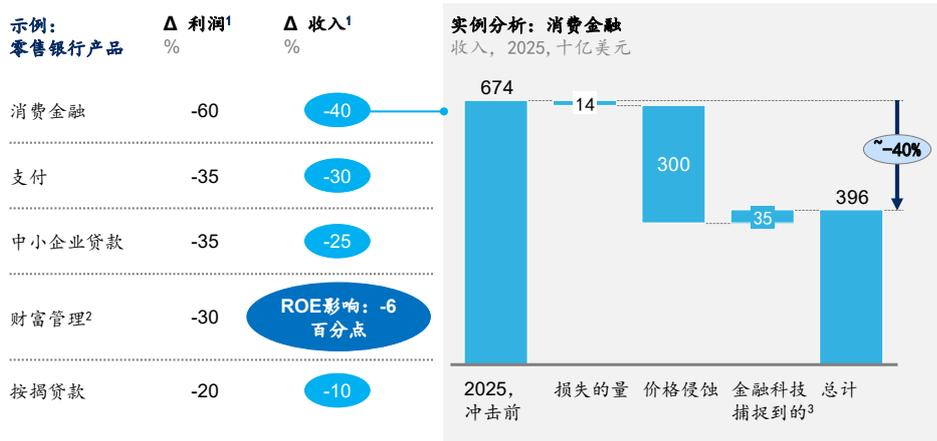
理所当然,这些前瞻性预测需要大量其他假设,而且国家和国家之间各不相同。请阅读附文《方法论一瞥》,以便更详细地了解我们采用的方法。

为什么对银行的影响如此之严重,尤其是贷款?理论上,银行可预期随着利润率收窄,收入将下滑。因为运营成本与业务量而不是收入挂钩,而收入下滑大多由于价格侵蚀引起,所以收入损

图 10

五大零售业务相当大一部分价值面临风险

科技金融对于银行5类零售银行业务颠覆的预期影响
部分示例零售产品



¹ 和不受金融科技及数字化冲击的2025年预测相比；利润包括作为数字化的结果所带来的存款对运营成本的影响；收入是指风险成本后收入；利润是税后利润；数字已经四舍五入

² 不包括存款

³ 包括目前尚未开设银行账户的细分

资料来源：麦肯锡全景

失对利润的打击几乎是1美元对1美元的效果。同样，资本要求也是与业务量而非收入挂钩，这意味着资本要求不会降低。也就是说，银行只有将成本收入比降低到目前水平以下，才能保持ROE稳定。

在其他研究中，我们还考察了对资本市场业务的影响。我们估计，未来五年内，排名前10的交易商有6%-12%的收入将会面临风险。

对银行的影响将波及甚广。可能在短期可通过战术性重新定价应对挑战，但是从长期看，业务模式必须彻底改变，使银行的成本收入比降低到比目前低得多的水平，才能重拾竞争力。

摇摆因素

银行与非银行之间的竞争将愈演愈烈——且难以预料。若干因素可能会造成天平失衡，其中最重要的因素就

方法论一瞥

对于我们研究的每一项业务，我们评估了一系列特征，如网络效应、可扩展性、进入壁垒等。我们以此来定义四大预期颠覆模式——例如，呈S形曲线的爆炸式增长，或是直线式的稳定变化——正如我们在其他行业和技术领域所看到的那样。然后，我们估计了作用于既定业务的力量。例如，大众富裕客群的财富管理，据我们的估算，到2025年，价格的降低将侵蚀掉行业利润的四分之一。这一估算是基于对保险业科技竞争者引发的价格竞争的分析，以及对于近期老牌财富管理公司降低收费的观察。

我们还估算了竞争者从银行挖走的收入。作为切入点，我们对11个“机器人顾问”组成的样本进行了收入估算，并结合了三大主要投资银行和研究公司的专家研究。我们预测其收入首先将持续一段时间强劲增长，然后将进入缓慢增长时期。根据近期机器人顾问的增长趋势，我们估计从2014到2019年，管理资产年增幅将达到约137%。请注意，估算数字反映出目前竞争管理资产规模较小。我们预测，2020年到2015年管理资产增幅将达到30%。

最后，我们通过麦肯锡和行业专家对结果进行了验证。

是监管。目前，监管者认为风险正在转移到监管体系之外——但可能会达到某种极限，监管者或许会决定将非银行纳入监管，从而遏制这一趋势。美国财政部已经开始向上市的P2P贷款公司“提出恼人的问题”，其中不乏一些拆台式的问题，比如，为什么它们要“共担风险”。⁷

监管部门对于大型银行的想法也出现潜在转折。如果大型银行认为监管过于繁复，成本过高，那么它们可能会将自己拆分为几个较小、重点较为突出的实体，以便更好地应对来自非银行机构的挑战，正如部分银行家和分析师所说，这种可能性正在变大。

网络安全是另一个关键支点。随着更多的银行收入以数字化方式实现，大

⁷ “Lending Club:茁壮成长中,” 金融时报, 2015年8月5日, ft.com。

型网络欺诈可能会促使客户行为发生重大变化，把客户推向看上去最安全的那类机构。

另一个因素是经济周期。绝大部分金融科技公司尚未经受过经济衰退的考验。到目前为止，新的风险评分和风险管理模型似乎比传统银行的模式更有优势。然而，它们只是遇到了美好年景。在经济下行期，这些模式的优越性可能不复存在，金融科技公司实现销售的、之前未享受银行服务的细分客群，可能被证明存在风险。例如，面向小企业的P2P贷款公司的投资者可能会震惊于始料未及的高违约率，从而缩减投资和融资。大量通过再融资而存活的中小企业，将疲于应付流动性减少带来的挑战，进而违约——致使违约率进一步提高、流动性进一步减少。这将使银行的地位得到巩固，部分金融科技公司则会偃旗息鼓。

同样，利率的提高可能会使投资者失去寻求更高收益的积极性——无论是通过P2P贷款、众筹，还是新的存款和财富管理产品。没有这样的积极性，金融科技公司就可能无法达到建立可持续模式所要求的客户规模。

一些新的业务模式还没有经过长期考验。价格点通常设在低水平，以吸引客户，但却可能不具有可持续性。因而，金融科技公司可能不得不提升

价格，造成客户流失，降低价格侵蚀对银行业的影响。

最后，某些基础广泛的结构性转变可能向某个领域倾斜，从而加快数字化进程。例如，丹麦已经通过立法，力求在5年内实现无现金经济。

数字战略

数字革命快速发酵，但是各地区发展速度不一。正如小说家威廉·吉布森所言，“未来已经在眼前——只是没有均匀分布罢了。”在全面采用数字银行服务方面，美国落后于欧洲，甚至在欧盟内部，某些国家（如斯堪的纳维亚）也大步超前于南欧的另一些国家。新兴市场出现了类似的分水岭，一边数字化技术发展迅猛，比如中国市场，另一边数字革命尚未形成气候。

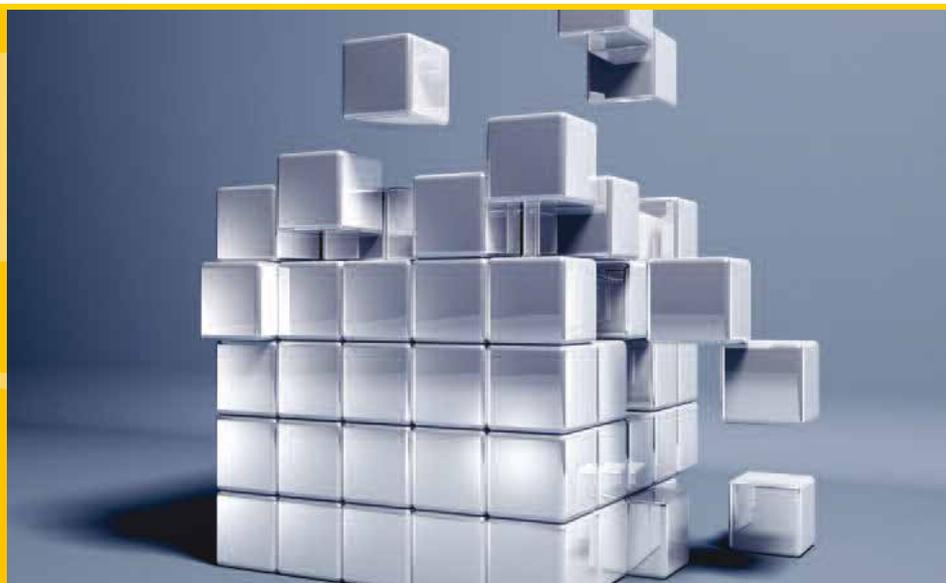
因此，银行对于数字化的影响也持不同观点。然而，各家银行都不得不接受威胁的存在。数字化革命不仅对银行的经济状况造成后果，还会影响其战略。在利润率远远低于现有水平的情况下，银行是否能收回资本成本呢？尽管个别机构有可能成功，但整个行业似乎不可能。

在新的环境下，两大主要的战略推动将最终获得成功。银行要么奋起捍卫客户关系，要么学会不依赖客户关系

而生存，成为提供贴标资产负债表产能的精益服务机构。银行也可两条腿走路，至少在中短期这样做。它们可以一面经营某些细分客群，一面将资产负债表借给非银行合作伙伴。对于不占据领先市场份额的银行来说，这是一种“双赢”。



在下一章，我们将概述守住行业阵地、为客户关系而战的银行应达到哪些转型要求。尽管银行业的属性（倚重年长客群，业务更多受到存量而不是流量推动）为转型提供了充足的时间和空间，但是这些属性，也使得许多银行很难以必要的紧迫感和决心采取行动。那些没有寻求转型的银行可能也能达到一定程度的数字化，但是，它们更有可能卡在中间、进退失据——表面摩登，内心挣扎，最终慢慢走向衰亡。



打造未来的银行

对客户的争夺战已经打响,但许多银行还未做好在竞争中胜出的充分准备。诚然,这些银行具备一些优势,但这些优势对于许多客户而言并不重要。这些客户愿意分次零散地购买银行服务,接受哪怕是没有历史的新的服务提供商带来的体验。

银行必须主导游戏规则,击败这些数字公司。我们并不认为答案就只是收购金融科技公司,再将其整合到现有业务中。首先,估值很高。我们可能处于或接近于最近的硅谷周期的顶端。如果繁荣过后出现泡沫破裂,银行就会更清楚地看到哪些公司才是真正的幸存者——价格也会更有利。

的确，每个银行家都在思考有关繁荣的问题(更多内容，请参考附文《这次真的不一样》)。其次，许多金融技术公司的平台同时与多家银行的产品合作。一家银行买下某个受欢迎的平台后，银行的竞争对手肯定就会退出这个平台。

变革必须来自内部，对很多银行而言，这一变革将是巨大的。对变革的需求来得并不是时候，银行才经历过危机和改革的痛苦挣扎。变革疲劳已经在行业中笼罩，但别无选择。好消息是，动荡时期将释放大量市场份额，为市场参与者所争夺，雄心勃勃的银行可以超越传统的和新的竞争对手。事实上，新的技术不断挖掘隐性需求，有可能扩大市场(如P2P借贷)。即使在攻击型的新公司拿走部分市场份额后，老牌银行的业务最终仍会超出现有规模，一些以数字化为先的银行已经证明了这一点。

至关重要的一点是进行有效的管理，能够在情况发生变化时有最大的灵活性，给陷于困境的员工带来希望和动力。这只是数字化旅程的开始，银行不必急于制定蓝图，描绘10年后完美的银行。实际上，银行只需全力以赴，迎接数字化的挑战。这样做的银行，将在竞争中占据巨大优势，而竞争对手还陷于权衡思考之中，迟迟做不出决策。对大多数银行来说，这些亟须采取的行动分为两类：重塑客户关系；数字化方法深入整合到银行的核心。已经具备数字

能力的银行可以在核心之外进一步创新，但要对创新进行谨慎管理。

以客户为中心

如果银行想要赢得客户争夺战，那在思考问题的时候必须要把客户放在中心。每家银行都会传递一些自我感觉良好的营销信息，但许多银行从未真正地以客户为中心。事实上，银行的思维围绕着产品以及如何销售产品。的确也有一些变化的迹象，一部分是因为实施了对行为和消费者保护的新规定。但是，即使抛弃生硬的销售手段，银行也仍然在使用同样的模式与客户互动。为了吸引新消费者的眼球——并建立情感联系——银行需要采取三种举措。

首先，改变文化，接纳数字化，适应不断变化的客户需求。如果银行不能吸引并留住合适的人才，这一努力将受到严重阻碍——掌握数字技能的千禧一代员工希望工作的地方同样拥有他们所重视的特点：灵活、敏捷和创新。除此之外，银行要更深入地挖掘，找到具备这些素质的团队，并在组织中高度重视这些团队。

其次，重塑品牌，与客户建立情感联系。银行品牌必须传达实力和稳定的传统做法已经不够了。年轻客户信赖在情感上有吸引力的品牌，尤其是科技。银行需要仔细评估自己的品牌。在保留品牌资产的同时，银行应该重新定

这次真的不一样

毫无疑问,如今的数字革命和2000-2001年的网络泡沫有着惊人的相似。然而,两者之间至少有3个主要的差异。首先是移动技术:用户个人设备不离身,永远在线,这比2009年台式电脑带来的冲击更加广泛。其次是眼前这场革命的波及范围,冲击价值链的方方面面,包括运营和风险管理,而不是只有市场营销和销售。最后是人口特征的差异:千禧一代正在成为银行服务的主要购买者,互联网陪伴着他们成长。他们的行为与上一代消费者有着根本性的差异。

投资者正不断认识到这些差异,如今的创投和15年前截然不同。初创企业的经济效益显著低于以往。新兴公司的目标市场规模庞大——目前上网人数达到30亿人,而在1999年只有4亿。消费者习惯于在线消费;与2000年相比,电商目前的规模

大了15倍。用著名创投公司Andreessen Horowitz的话来说,“这次不一样了。但其实每次都不尽相同。”⁹

银行业在数字化的过程中,要确保汲取21世纪初的教训。银行需要:

- 更加专注于彻底革新产品和服务,优化业务模式,实现可持续发展,而不仅是增加一些花哨的特点。
- 从根本上改变大多数传统的运营方式。
- 更加严格地审查数字化的创想,精心发展最佳的创意。
- 为科技创新周期不可避免的低谷做好准备,确保实现长期可持续的成功。

⁹ Morgan Bender, Benedict Evans, Scott Kupor, “U.S. tech funding – What’s going on?” (美国的科技融资——究竟怎么回事?), 2015年6月, a16z.com

位,重塑品牌,吸引千禧一代,在数字时代进行有效的竞争。银行业品牌转型的成功案例很少见。其他行业的案例能够带来一些洞见,如消费品、消费电子、豪华车以及航空公司。一些公司通过强调新的价值主张重塑品牌,取得

了成功。还有一些公司专注于人性化的客户体验或独一无二的产品功能。

例如,奥迪在上世纪七十年代还是一个大众化的品牌,消费者认为奥迪汽车十分无趣。在七十年代后期,奥迪开始转型,重新进行品牌定位。之后二十

年，奥迪采取新科技（例如，奥迪是首家提供四轮驱动轿车的汽车厂商），投资于赛车，聘请意大利的传奇设计师，推动产品创新和市场营销，取得了如今的地位，跻身奔驰、宝马等德国老牌豪华汽车之列。

银行如果有决心和毅力，也能完成类似的转型。首先，必须由最高管理层来领导品牌的转型。银行不要将自己局限于市场和行业的现状；应该以行业数字化这个未来的视角，创造新的品牌，但也必须要考虑自身的传承、实力和特点。最重要的是，银行必须找到并运用能够与客户建立情感联系的品牌特征。完成这一切至少已经是一个不小的挑战。银行可以从评估品牌资产和绩效的工具中获得帮助。

加大投入，与员工互动对银行而言也是至关重要的，因为员工通常是银行品牌面向客户的主要代表

加大投入，与员工互动对银行而言也是至关重要的，因为员工通常是银行品牌面向客户的主要代表。银行应该将品牌对客户的承诺融入到银行每一级员工工作的指导原则中。同样的，品牌的特征也要纳入银行的运营体系中。

最后，在振兴品牌或重塑品牌的同时，银行还需要重新设计客户体验，体现并支持新的品牌定位。零售银行拥有大量宝贵的数据，包括客户与银行语音系统、网站、员工以及销售点的互动数据。这些信息能够立即带来有关客户互动以及如何改善的洞见，如语音提示不明，网页导航不清。

在资本市场，银行可以采用不同的方式同样达到提升客户体验的目的。问题在于投资银行倾向于为所有客户提供所有产品，这对银行而言，成本高昂；对客户也无益处。以客户为中心的方法专注于客户层面的收入和支出，为客户提供合适的服务，经济高效地满足客户需求。

更长远地来看，零售和批发银行应该投入资源，更好地了解客户在银行多个接触点所经历的旅程以及对体验的满意程度。针对零售客户，开立活期/支票账户是建立长期关系最重要的决定因素，部分原因是大约四分之三交叉销售机会出现在建立客户关系的前三个月。而就中小企业客户和中间市场公司客户而言，申请信贷是最为重要的一步。

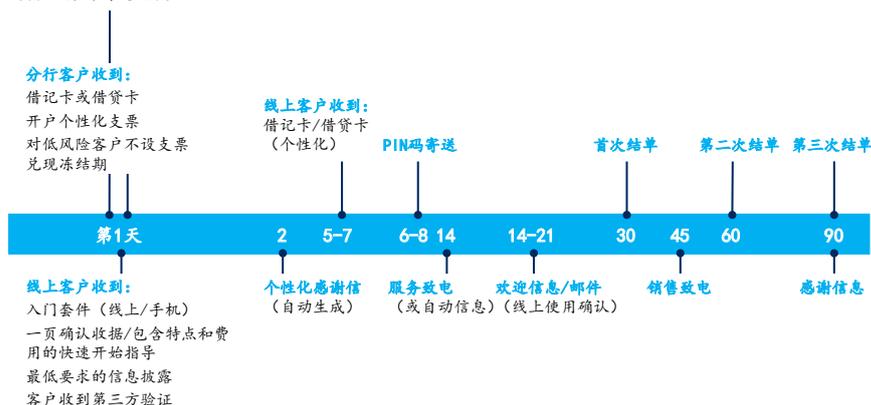
然而，鲜有银行清楚这一客户体验究竟是怎样的。新的软件能够分析上百万次的网页点击、电话互动和网点拜访，进而了解客户的体验以及体验的质量。然后银行可以重新设计流程，做出客户能直观感受到的改变。图11说明了一家零售银行如何重新设计开户体验。

图 11

全新的客户 欢迎体验

新客户的欢迎体验至关重要

客户会见银行人员或点击“开户”
客户自己选择一个细分
运用简化工具在10分钟内设立账户



重新设计的流程中,很多实现了自动化和标准化,最终形成数字渠道,提供直观的个性化体验,在情感上吸引客户,而成本只有之前的一小部分。

大规模建设数字能力

打造一流的数字体验所需的技能和技术通常都处于短缺状态。因此银行还需要专注于第二个务实的变革:大规模建设数字能力。对银行目前的竞争环境以及现有的技能储备进行评估,能够找出应该专注的领域。有四个职能是许多银行将要投资的。

数据和IT架构:数字化的大本营

随着数字化加速,数据成为更为宝贵的资产。它是获取客户的重要因素。但是,我们估计目前银行只利用了数据10%-20%的潜在价值。数字革命事关重大,银行必须做出更多努力。四项举措至关重要:

- **设计数据治理和管理的新模式。**银行应该明确数据的责任归属,任命一位首席数据官。在所有数据密集的流程中(包括预算和监管流程),数据的责任归属应当明确。重新制定确保数据质量的政策和方法。

- **从根本上创新数据技术和架构。**一个顶尖的数据基础设施是提取客户数据价值必不可少的引擎。“数据湖”是适用许多银行的一个新兴的解决方案。在数据湖中，各种各样的结构化和非结构化的内外部数据集合在一起。数据输入时不需要遵循严格的规则（就像一个数据仓库）。由用户在从“数据湖”中提取数据时定义规则。“数据湖”与类似谷歌的搜索技术相结合，能促进银行的重大变革，将数据用于各种目的，如市场营销、风险和金融。银行还应该建立汇报引擎（例如，基于语义技术）和临时的汇报能力。

现在如果成本上升和通胀相当，许多银行就已经满足。但以目前的成本基础，这是无法赢得客户争夺战的。

- **升级数据整合与指标制定的程序。**指标和报告是决策的基础，它们的一致性和准确性至关重要。银行需要为所有用户（风险、财务、业务）制定相同的数据整

合和汇报程序，确保使用相同的来源、数据定义、计算方法和业务规则。

- **按领域简化数据资产，**促进各孤立领域之间的整合。银行应该制定一个数据领域的分类规则，通过这一规则统一厘清各孤立领域之间重复的数据来源。例如，所有消费者业务和地区建立一个单一的数据存储平台。同样的，银行还应该整合职能数据的存储，提高一致性，例如，风险融资数据使用共同的存储库。

运营：大幅削减成本

在危机的动荡之中，银行都在削减成本。然而，成本迅速缩减的同时，新的成本也在增加，尤其是在合规领域。现在很多银行仅仅满足于成本上升和通胀相当。但以目前的成本基础，这是无法赢得客户争夺战的。收入在缩减，但资本要求保持不变，银行必须大幅降低成本收入比（CIR）。

我们估算，市场上原有银行的成本比新兴竞争者们高出至少25%-30%，在某些情况下甚至更高。渐进式的成本缩减是不够的。

为了实现所需的规模，银行必须重新思考运营的方式，尤其是在客户争夺战集中的贷款发放和分销上。数字化将是最有力的武器，但仍有其他手段可用，如简化产品组合；离

岸外包、外包和近岸外包；IT转型。在资本市场，银行可以设置机构处理常见任务，如收集客户信息，从而达到节约的目的。

在欧洲，已经有十几家银行用机器学习技术替代了传统的统计建模方法来处理信贷风险。

风险管理：迈入机器时代

如果银行想要实现自己的数字化抱负，风险管理需要更上一个台阶。未来十年，风险管理将彻底不同。目前的大部分工作将被淘汰，而风险分析和软件开发将变得更加重要。最明显的例子就是即时自动信贷决策。诸多企业对信用评级每天都在做出重要的进步，如阿里巴巴和亚马逊（利用自己平台上的历史财务记录）、Kabbage（利用包裹配送和社交媒体数据）以及BBVA Compass和OnDeck之间的合作（利用数据组，包括现金流、过往信贷记录、供应商支付历史记录、Yelp等网站的点评记录）。

一些银行已经开始行动。在欧洲，已经有十几家银行用机器学习技术替代了传统的统计建模方法来处理信贷风险，从而使催收现金额提高了20%。⁸当然，新的风险技术会带来新的问题，这也需要银行加以管理。例如，非结构化的数据，如社交媒体上的帖子，能够带来洞见，但是在一团混杂的数据中提取信息容易产生错误。

软件并非唯一的答案。银行要重新设计流程和会议结构，消除决策中的偏见。信贷风险也不是唯一可以改善的领域。随着金融风险管理变得更加自动化，关注焦点将转移到合规和操作风险。就操作风险而言，银行应该关注新型科技公司，例如，RippleShot利用多种非传统的数据技术跟踪POS终端的数据违规和欺诈行为。

分销：数据驱动型获客

进攻者十分专注于分销，即客户关系的所在。为了应对进攻者在成本和客户体验上的优势，银行必须提供多渠道的无缝连接，利用技术和分析手段改善客户体验，制定有客群针对性的定价，找到途径建立与客户的情感联系，并且要远低于目前的成本水平。

机器学习能帮助银行更好地了解客户希望购买的产品。例如，有些银行正在使用这些技术，并将得出的结论做为

⁸ Dorian Pyle和Cristina San Jose, "An executive's guide to machine learning" (《管理层的机器学习指南》), 麦肯锡季刊, 2015年6月, mckinsey.com.

建议提供给客户关系经理。一些使用这些技术欧洲银行表示，新产品销售额增长了10%，资本支出节约了20%，流失率降低了20%。银行通过为零售和中小企业客户设计新的产品建议引擎，实现了这样的效益。银行还建立了微定位模式，更加准确地预测哪些客户会取消服务或拖欠贷款，以及应如何应对。

历史上，大多数银行都没有集中化管理创新。

数字化的时机

一些银行家表示，许多人期望实现银行的整体数字化，这可能会带来不合理预期的风险。在我们看来，关键在于时间。金融科技公司带来的威胁与日俱增，但银行还有时间——目前是的。在竞争变得过于白热化之前，仍有充足的时间进行数字化——2-3年。

当然，这项工作十分复杂，需要条理清晰的规划，制定明确的短期和长期目标。比如，在IT架构方面，银行应该建立一个统一的前端层，生成现成的重要风险报告，满足管理要求（如BCBS239）。在这个早期阶段，还应

该设置数据治理、管理和技术的理想目标状态。在这之后，银行应建立“数据湖”或其他成熟的数据枢纽，解决数据整合和报告的问题；明确有价值的、创新的大数据使用案例，同时不断向目标一步步前进。

管理数字化创新

历史上，大多数银行都没有集中化管理创新。产品组以及其他团队的创意由部门主管批准。只有少数机构有正式的委员会和流程来评估新产品。这种情况正在迅速发生变化，主要是因为监管机构希望确保对新创想进行适当的风险评估。因此，在2014年，德意志银行宣布了一个覆盖全银行的新框架，用于审批新产品，并对新产品和现有产品进行系统性的定期评估。其他银行也有同样的举措。

虽然风险是至关重要的，但并不是唯一的。数字化竞争的压力促使银行对创新进行集中化管理，尤其是数字化创新。资源有限，而数字人才可能是最为稀缺的。银行需要做出关于数字市场平台的重要决策——模仿竞争对手？与其合作或收购？还是就无视？做出决策之后，银行可以相应地为数字化项目分配资金、数字技能和领导。图12可以帮助银行管理数字创新。银行能在三个时间维度上（当前、1-3年、3年以上）

进行思考,制定项目,确保每个时间段都能获得适当的资源。

简单来说,三个时间段如下:

银行内部转型。一些项目必须进入快速通道,即刻执行。很自然的,这些项目通常是改善内部流程和服务的一些想法——银行最熟悉最容易迅速完成的任务。这些项目可能包括将大数据分析引入风险管理,客户体验内部工作的数字化,新的移动支付解决方案。银行可以预期这一类项目大部分时候都能获得成功。

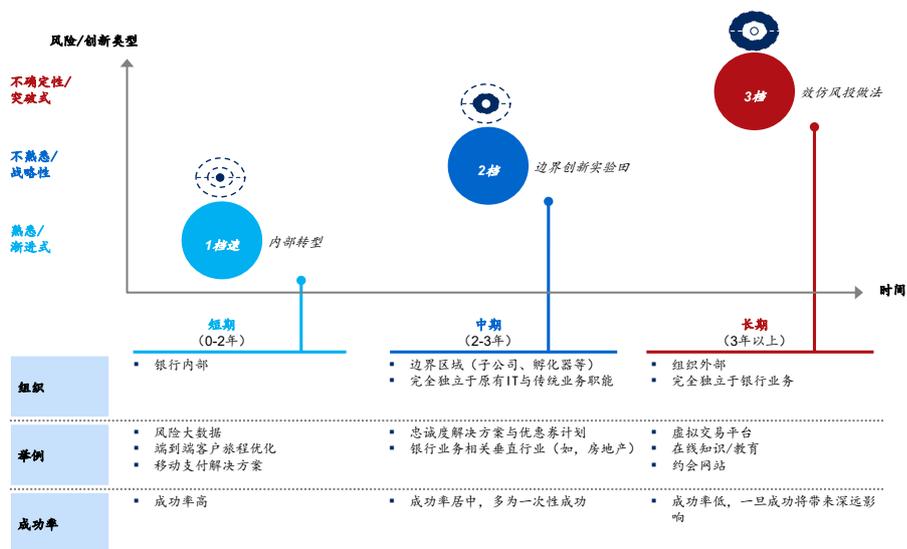
在边界创新。银行可以在非银行的子公司里建立类似初创企业的团队,或

独立于IT和正常业务职能的单元。还可以设立孵化器。这样的小团队,不受母公司的限制,可以落实在忠诚度产品、优惠券、房地产等相邻行业方面与金融相关的想法。关键是保持团队的小规模和独立性,以最快的速度 and 流畅性进行运作。银行要精心管理孵化器,牢记类似组织在网络泡沫中遇到的问题。建议银行对这类想法设立50%-60%的成功率。第一资本、德国商业银行、德意志银行和瑞银等机构都已经成立了专门的数字实验室。

建立一家独立的数字银行也是一种选择,如Discover、ING Direct和iGaranti。如果保持独立,建立数字银

图 12

数字创新的管理方法



资料来源:麦肯锡

行的成本不会稀释收益,而且还会得到投资人更高的估值。

核心之外的创想。正如平安和其他一些公司,银行可以进入与银行业务无关的数据驱动型服务,产生数字流量和使用量:虚拟市场平台、MOOC以及其他教育服务,甚至是在线约会。虽然银行应该付出切实努力打造盈利的服务,但真正的效益来自于通过交叉销售将这些新服务的客户带入银行。一系列彼此间没有关联的数字创想能让银行接触到上百万客户和上万的组织

与企业客户。处于创投和私募之间的20%-30%的成功率,能够大幅改善银行,甚至是大型银行的的分销。



客户争夺战已经打响。我们希望本报告能为银行迎接挑战、建立更强大的组织和更健康的金融体系提供一些有用的想法。

附录

指标定义

1. **股本回报率 (ROE)**。税后净利除以平均总股本。
2. **收入**。扣除风险成本后的客户总收入。
3. **(收入) 利润率**。扣除风险成本前的收入除以平均总资产。
4. **风险成本 (利润率)**。贷款损失准备金除以平均总资产。
5. **市净率 (P/B)**。市值除以减去商誉的平均总股本。
6. **市场倍数**。以某国或地区各个银行市净率和市盈率的加权平均值计算。

本研究使用的数据库

我们主要使用了三个数据库得出本报告的数据。

Panorama—全球银行业数据池 (GBP)。全球银行业数据池是麦肯锡专属的资产, 一个全球银行业的数据库, 包含从哈萨克斯坦到美国90多个国家的银行市场规模数据, 共56种银行产品 (另有7个地区模型覆盖世界其他地区)。数据库包括了资产负债表和损益表所有的关键项目, 如销量、利润率、收入、信贷损失、成本和利润。它由麦肯锡在世界各地的100多位专家通过从下至上的方式收集并整合银行数据而开发的, 并且持续更新。该数据库涵盖银行的客户驱动型业务, 但部分资金活动不包括在内, 如资产/负债管理或自营交易。数据库展现了广阔的银行业格局, 而不仅仅是总结现有的银行收入, 不仅囊括了传统银行的活动, 也包含了专业金融机构的动向 (例如, 经纪行/交易商、租赁公司、资产管理公司)。保险公司、对冲基金和私募基金不包括在内。代表各个国家的数据是指该地区内开展的银行业务 (例如, 在该国来自于所有贷款、存款、交易和资产管理的收入)。数据涵盖了过去14年 (2000-13) 以及未来7年的预测 (2014-20)。

Panorama—全球金融科技数据库。Panorama金融科技数据库是麦肯锡专属的资产, 是一个多维度可搜索的数据库, 记录了全球金融技术的创新。数据库包括全球1500多个金融技术创新, 跨越8个与银行和保险相关的维度, 如客户细分、银行产品、价值链环节。数据库中还有针对其中450多个创新的深入分析, 包括主要的功能、特点、潜在效益和目前的成就。数据库由一批金融科技专家开发和维护, 并根据最新的研究发现不断扩展。

汤森路透银行业数据库。来自汤森路透的一个数据库, 包含500家资产规模最大的银行的损益、资产负债表以及其他财务指标。所有银行按国家 (根据其所在地)、地区和具体的银行类型 (根据14种不同的银行类型) 进行分类。数据横跨14年 (2000-13), 部分银行有其他年份的数据。

关于麦肯锡大中华区金融机构咨询业务

麦肯锡是一家领先的全球管理咨询公司,我们的使命是帮助企业、公共部门和社会组织实现持久的成功。我们的1万多名咨询顾问分布于全球60多个国家的100多家分公司之中。麦肯锡大中华区由北京、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。

联系方式

关于本报告的更多信息,请联系:

Miklos Dietz

全球资深董事合伙人
加拿大温哥华
miklos_dietz@mckinsey.com

倪以理

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

Philipp Härle

全球资深董事合伙人
英国伦敦
philipp_haerle@mckinsey.com

曲向军

全球资深董事合伙人
上海办公室
John_Qu@mckinsey.com

Somesh Khanna

全球资深董事合伙人
美国纽约
somesh_khanna@mckinsey.com

韩峰

全球副董事合伙人
上海办公室
Feng_Han@mckinsey.com

Christopher Mazingo

全球董事合伙人
美国纽约
christopher_mazingo@mckinsey.com

马奔

项目经理
上海办公室
Ben_Ma@mckinsey.com

麦肯锡的Panorama: Balazs Peter Bok, Tamas Csikai, Tamas Kabay, Attila Kincses, Valeria Laszlo, Tamas Nagy and Miklos Radnai

编辑: Mark Staples

本文作者诚挚感谢麦肯锡全球银行咨询业务部门的众多同事为本报告做出的贡献,尤其是Joaquin Alemany, Kevin Buehler, Toos Daruvala, Raul Galamba, Paolo Giabardo, François Jurd de Girancourt, Allison Kellogg, Tara Lajumoke, Asheeta Mehta, Jared Moon, Fritz Nauck, Kausik Rajgopal, Pedro Rodeia, Luca Romagnoli, Kayvaun Rowshankish, Zuzana Seneclauze, Marc Singer和Zubin Tara-porevala。

作者还想要感谢以下行业专家和领导慷慨奉献的洞见: Daniel Klier, 汇丰; Alan Morgan, AdFisco; 以及Huw van Steenis, 摩根士丹利。

