

时不我待、只争朝夕： 中国银行业布局生态圈 正当时

2018 年 8 月



2018 年 8 月

时不我待、只争朝夕： 中国银行业布局生态圈 正当时

作者：

倪以理 (Joseph Luc Ngai) | 香港

Jacob Dahl | 香港

曲向军 (John Qu) | 上海

钟惠馨 (Violet Chung) | 香港

韩峰 (Feng Han) | 上海

陈鸿铭 (Hongming Chen) | 香港

肖凌霄 (Lingxiao Xiao) | 上海

朱越 (Elsen Zhu) | 上海

目录

第一章 为什么生态圈战略对于银行至关重要？	4
1. 银行身陷低迷业绩与互联网公司冲击，亟需“破局”之道	4
2. 在银行的转型战略中，生态圈战略是帮助银行经营客户与经营风险的重要手段	5
3. 银行与互联网“竞争与合作并存”的当下，银行生态圈战略知易行难，真正落地充满挑战	10
第二章 银行如何进行生态圈的战略选择和推动实施？	12
第一步：从哪里切入？—— 优选生态圈行业与行业中的银行机会点	17
第二步：怎么切入？—— 选择打造生态圈的模式	26
第三步：如何推动实施？—— 克服 5 大挑战、做好能力建设	42
第三章 生态圈战略的未来展望	48

序

面对宏观经济放缓、利率市场化、金融和技术脱媒、金融去杠杆等严峻挑战，中国银行业长久以来的业务模式难以为继，全面转型刻不容缓。在跨越零售、对公、人力、IT、风险等 7 大核心领域的转型策略中，生态圈战略是近年来热门的转型主题之一。

本书希望赋予生态圈战略更强的行动感和实操性，基于此对中国银行业打造生态圈提出五大核心洞见：

一、生态圈战略不仅仅是简单的数字化+对外合作。为实现生态圈的精髓，通过场景+金融的方式服务客户端到端的金融相关需求，银行需逐步做出 4 大改变：打造行业专业化、重视端到端客户体验、推动业务条线紧密联动、拥抱敏捷创新的互联网文化。

二、生态圈战略对于银行经营带来两大核心价值。一是依托多元场景与海量数据，激活存量客户、获取新客户，“保障客户的永续经营”；二是价值链端到端数据打通，“提升风险的经营能力”。

三、生态圈战略“知易行难”，虽然国内银行与互联网企业合作风生水起，真正端到端推动、获得巨大价值的案例仍属凤毛麟角。少数银行能成为生态圈中“霸气的主导者”，更多银行应考虑以“聪明的参与者”身份跻身其列。

四、我们建议秉承重视 B/G 端、以生态圈参与方痛点为导向、以客户体验为王的原则，采用“三步走”的框架确定银行的生态圈战略打法、推动实施：

- 第一步回答“从哪里切入”：我们提出结合行业前景和银行优势来选择生态圈行业，分析行业参与者痛点、行业趋势来确定银行的服务场景这一实战方法。
- 第二步回答“如何切入”：我们提出自建、投资、联盟、商业合作 4 大生态圈模式及各自对于国内中小银行的启示，并分析银行应如何从自身愿景、能力和对合作关系的约束力 3 个角度来选择最适合的模式。
- 第三步回答“如何推动实施”：我们鼓励银行克服内外部组织与文化冲突、客户运营能力不足等 5 大挑战，做好能力建设。

五、银行业生态圈战略的未来充满想象空间。尤其结合中国市场特色，有 4 大趋势值得关注，如：

- C 端优质场景资源稀缺：互联网 7-2-1 格局在 C 端场景已逐渐成型，银行需果断把握机会，占据优质场景资源。
- B 端与 G 端（政府）生态圈机会价值显现：C 端生态圈布局竞争白热化，而 B 与 G 端仍为蓝海，值得关注。
- 重视区域特色的线下生态圈：线上场景盛行的当下，中小银行不应放弃区域和客户占优势的当地线下产业机会。
- 银行系资本活跃参与投资场景公司：银行系资本投资趋向活跃，但需从思维和组织上进一步调整、抓住良机。

“他山之石，可以攻玉”——为了生动描绘生态圈探索之路，我们也分析了数家国内外银行打造生态圈的案例，包括荷兰 Rabobank 深耕农业、澳大利亚 CBA 银行布局房地产、澳大利亚 Westpac 银行投资 Fintech 基金涉足多个行业、平安集团自建 5 大生态圈等探索实践。希望各位读者们能从中找到值得借鉴与回味的片段。

时不我待、只争朝夕，中国银行业布局生态圈战略正当时。

祝开卷愉快！

第一章 为什么生态圈战略对于银行至关重要？

1. 银行身陷低迷业绩与互联网公司冲击，亟需“破局”之道

1) “增长乏力”：银行业面临增长困境，行业 ROE 持续下滑、营收增长停滞不前

2016 年，全球银行业的 ROE 达到 8.6%，相比 2015 年下滑了 100 个基点，虽然全球银行在成本管理（成本收入比连续第五年下降）和充实资本（2016 年一级资本充足率高达 12.4%）方面表现卓著，但仍无法掩盖其营收和利润增长面临的挑战，2015-2016 年全球银行业营收仅增长 3%，是过去五年平均增速的一半，同时风险损失前的利润率在 2014-2016 年间下滑了 10 个基点。

中国银行业也同样面临挑战，行业 ROE 从 2012 年的 21% 迅速下降到 2017 年的 13%，达到十年内的最低点；在利率自由化的影响下，利差快速收窄，在过去五年内下跌了 35 个基点，显著影响了全行业的净利润；与此同时不良贷款比例高位攀升，从 2012 年的 1.0% 增长到 2017 年的 1.7%，降低了银行业的资产质量，限制其未来短期内的的发展速度¹。

2) “外部冲击”：拥有大量生态圈场景的互联网企业将金融产品嵌入生态，掠夺传统银行业客户、挑战银行的商业模式

在中国，互联网金融行业过去五年中得到了极大的增长，且已经成为了世界领先国家之一。截止 2017 年，中国互联网金融用户数已经超过了 5 亿人，为世界用户基数最大国。此外，中国作为世界最大的第三方支付市场，截止 2017 年，年交易额已经超过了 22 万亿美元，远远超过了中国银行卡消费类交易额的 11 万亿美元。而截止 2017 年第二季度，余额宝的 AUM 达到了 2,234 亿美元，超越了国内第六大行——招商银行同期的零售存款余额，令银行业感受到了显著的冲击¹。

在互联网金融蓬勃发展的热潮中，国内已经涌现出了多个互联网巨头将场景与金融融合。阿里巴巴旗下的支付宝与腾讯旗下的财付通攫取了 90% 移动支付的市占率；京东旗下的创新型消费金融产品“京东白条”走向线下；苏宁的金融平台主打供应链金融产品，满足上下游的融资需求。同时，也不乏互联网金融新贵涌现，如陆金所成为国内首屈一指的投融资平台，在 2016 年就完成了 6 万亿美元的累计交易量；互联网小贷公司趣店成功在 2017 年底于纽交所上

¹ 资料来源：银监会，iMedia，网贷之家年报，PBOC，中国互联网保险行业发展报告

市，市值一度高达 110 亿美元；东方财富旗下的天天基金网在 2017 年实现基金销售额 4,124 亿元，领跑其它第三方基金销售公司。

互联网进攻者们期望利用平台经济的力量将金融与非金融场景无缝对接，一站式服务客户的所有需求。在这一野心的驱使下，他们将触角向支付、信贷、财富管理、征信等领域延伸。生态圈模式使这些“门口的野蛮人”显得更为强大，从四个方面对银行造成冲击：

- **“客户脱媒”**：夺取银行的客户关系，导致客户逐步流失。
- **“产品与服务解绑”**：将曾经高度绑定的产品（如支付和存款）解除绑定，根据客户需求重组银行产品，变得碎片化、场景化、模块化。
- **“商品透明化”**：客户可通过线上渠道比较银行产品与服务，更加商品化和透明化。
- **“品牌隐形化”**：客户多与前端互联网平台发生接触、在不知晓品牌的情况下使用金融服务，银行的品牌认知度降低。

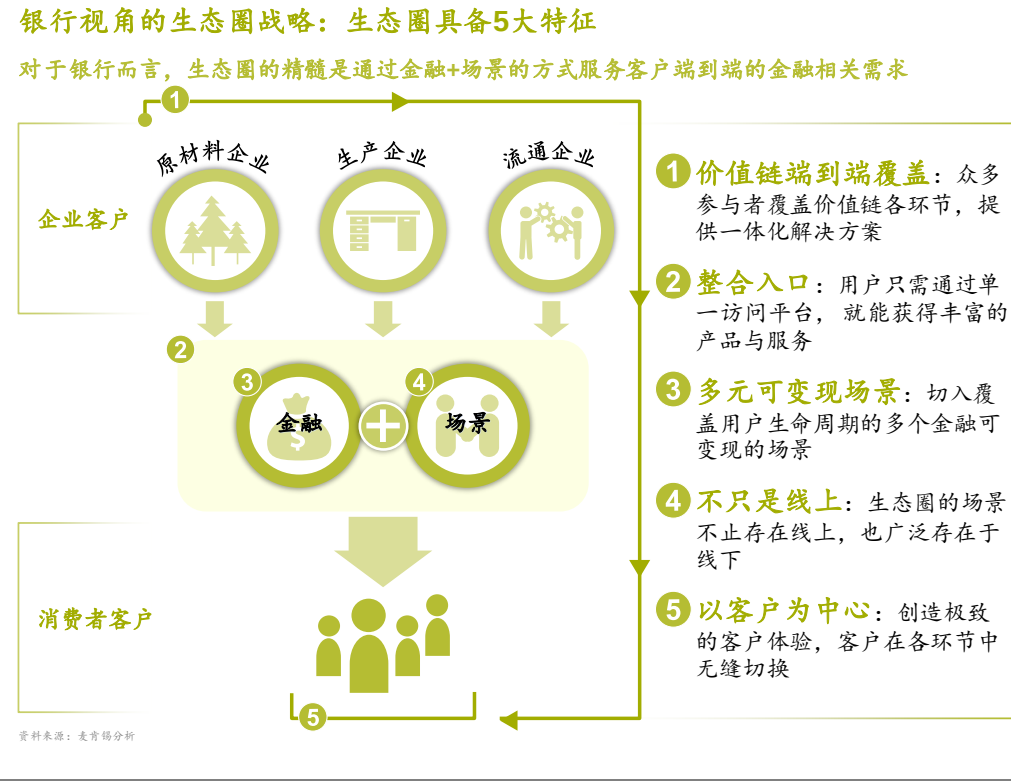
2. 在银行的转型战略中，生态圈战略是帮助银行经营客户与经营风险的重要手段

1) 生态圈对银行带来哪些改变？

面临重重挑战，当下中国银行业亟需转型破局。银行转型需要围绕 7 大核心领域规划相应的转型策略，7 大领域包括零售银行、公司与投资银行、中小企业、金融市场与大资管、人力、IT 和风险管理。而生态圈战略是近年来兴起的跨越 7 大领域的热门转型主题之一。

生态圈是行业价值链各环节参与者聚合成的广泛、动态的联盟。对于银行而言，生态圈的精髓是通过金融+场景的方式服务客户端到端的金融相关需求。银行从客户潜在痛点出发，挖掘一系列解决客户痛点的场景和机会点，从而将金融产品全方位、无缝插入客户旅程端到端的相关场景中，满足客户全方位的需求。与传统的业务合作相比，它主要有 5 大特点：

图 1



- **价值链端到端覆盖：**众多参与者覆盖价值链各环节，提供一体化解决方案。
- **整合入口：**用户只需通过单一访问平台，就能获得丰富的产品与服务。
- **多元可变现场景：**切入覆盖用户生命周期的多个金融可变现的场景。
- **不只是线上：**生态圈的场景不仅存于线上，也广泛存在于线下。
- **以客户为中心：**创造极致的客户体验，客户在各环节中无缝切换。

我们认为生态圈主要从四个方面改变银行传统的运作模式：

图 2

生态圈对银行业务带来4大变化



资料来源：麦肯锡分析

- 从所有行业面面俱到，到寻求行业专业化、做深做精几个行业、做出行业特色，成为行业专家。生态圈模式对于行业开拓的深度和广度提出了新的要求，银行需要结合自身禀赋与行业前景，深耕几个优势行业，以最大化价值。
- 从以销售和产品为出发点、疏于客户精细化运营，到重视客户体验的端到端整体运营。要求银行优化客户数据的采集和处理，基于数据精准描绘客户画像，基于客户画像和生命周期定制个性化服务方案。
- 从相对独立运作的业务条线，到零售、对公等业务条线的紧密联动。各业务条线围绕产业上下游相关方的痛点和需求合力创造价值。
- 从传统保守的风控文化，到与创新敏捷的互联网文化有机结合。在秉承风控意识的前提下逐步开放思维，通过设置创投基金、与互联网公司员工换岗体验、推动敏捷组织模式等一系列方式来激发互联网精神。

2) 生态圈战略为什么可以帮助银行破局？

图 3

生态圈为银行带来2大核心价值，银行拥有6大打造生态圈的优势

生态圈对银行两大核心价值	银行进军生态圈六大优势
■ 价值一：“海量数据、多元场景，保障客户的永续经营” — 提升用户体验、粘性与钱包份额 — 提升获客能力 — 降低获客成本 ■ 价值二：“价值链端到端数据打通，提升风险的经营能力” — 银行可以获得更精准和海量的数据信息，从而训练风险模型获得更加精准和个性化的风险预测情报	- 优势一：牌照优势。银行牌照业务全面性无可比拟，互联网金融公司可开展的业务有限 - 优势二：低成本资金。银行资金成本率仅~2-3%，互联网金融公司平均资金成本~7-8% - 优势三：金融级风控。银行风控体系成熟、谨慎可靠，互联网金融公司较激进、经验尚浅 - 优势四：多家线下网点。银行线下网点众多，与互联网企业线上优势形成互补 - 优势五：强大的地方政府关系。银行自身和依托股东与地方政府形成良好合作关系 - 优势六：客户信任。调研显示银行在各行业企业“客户最信任名单”中名列前茅

资料来源：麦肯锡分析

■ 生态圈对于银行的核心价值

生态圈战略能够帮助银行提升经营客户和经营风险这两大核心能力，改善银行经营的基本面；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能提振资本市场对其的估值。

核心价值一：“海量数据、多元场景，保障客户的永续经营”

生态圈能为银行带来多元的生态圈场景、海量的用户数据，帮助银行有更多的客户触点和更精准的用户数据分析，从而促进银行于存量客户的激活和新客户的获取：

- 激活存量客户：提升用户体验、粘性与钱包份额。
- 获取新客户：提升获客能力、降低获客成本。

核心价值二：“价值链端到端数据打通，提升风险的经营能力”

生态圈还可以帮助银行更好地经营风险，通过对端到端价值链数据的覆盖（如 B 端企业物流和供应链的流转数据、或者 C 端消费者的消费行为数据等），银行可以获得更精准和海量的数据信息，从而训练风险模型以获得更精准和个性化的风险预测情报。

国外案例分析显示，成功制定并实施生态圈战略的银行可能在 2025 年之前实现净资产收益率（ROE）从当下的 8.6% 左右回升到两位数。如果银行能积极规划和成功实施生态圈战略，找到与场景公司有效竞合的方式——生态圈将为银行打开一扇机会之门。

■ 银行有何优势打造生态圈战略？

银行具备互联网金融企业分外渴求的 6 大核心优势：

- **牌照优势：**银行牌照的业务全面性是无可比拟的，其最核心的可开展业务包含公开吸储、对外放贷、同业业务等，涵盖面非常广。而互联网金融公司业务范围有限，如第三方支付公司，可以像银行一样经营支付结算业务，但无法使用客户的备付金进行投资或放贷；炙手可热的互联网小贷牌照虽然可以对外放贷，但却不能像银行一样公开吸储。
- **低成本资金：**由于银行可以公开吸储以及同业拆借，其资金成本率非常低，约在 2-3% 之间。其中，大型银行的资金成本更低，例如工商银行 2017 年的资金成本率只有 1.57%。相比于银行，互联网公司的平均资金成本在 7-8% 左右，极大地阻碍了它们业务发展的速度²。
- **金融级风控：**银行在风险控制模型的开发和实践上积累了其他企业无法企及的经验，具有成熟的风控系统与完善的审批流程，对风控的态度谨慎，风控评估结果可信度高。而互联网金融公司对风险的偏好较为激进，崇尚高风险高收益的价值取向。
- **多家线下网点：**截止 2016 年，我国全银行业拥有超过 10 万个物理网点，遍布全国所有的省市³。银行线下网点可辐射周边客户，尤其一些高端业务更适合线下推广。线下网点的成本远高于线上，大部分互联网金融公司不会致力于打造线下平台。

² 资料来源：资料检索，公司年报

³ 资料来源：银监会年报

- **强大的地方政府关系：**银行自身和依托其背后的股东，与地方政府形成了良好的合作关系，能够为生态圈平台在当地的战略落地提供有力线下支持。
- **客户信任：**研究显示在可能参与生态圈经济的企业中，银行和保险公司在“客户最信任名单”中名列前茅，客户对其的信任度是电信公司和零售商等的好几倍。加拿大皇家银行的 CEO 戴夫·麦凯所曾说：“信任和安全是最重要的资产，这些资产能帮助银行争取时间。”

3. 银行与互联网“竞争与合作并存”的当下，银行生态圈战略知易行难，真正落地充满挑战

2014-17 年之间，我国监管开始清理各类互联网金融模式，颁布多项针对互联网金融的强监管法规。如 2017 年 12 月《关于规范整顿“现金贷”业务的通知》141 号文的颁布，全面开展对网络小额贷款清理整顿工作，暂停发放新的互联网小额贷款牌照，暂停发放无特定场景依托、无指定用途的网络小额贷款，导致数以千计的非持牌互联网金融公司得牌无望，不得不退出互联网小贷市场，持牌的互联网小贷公司也不得不放弃现金贷业务。

过去 2-3 年，银行业与互联网公司逐步意识到彼此不可或缺的价值，倾向于一起分食蛋糕。合作案例逐步增多，如国有四大行已经分别与 BATJ 建立合作，股份制银行与城商行也在行动中。双方在这种合作关系中都是异常审慎的。互联网公司会与多家银行合作，刻意避免银行合作伙伴出现一家独大的情况，导致银行能力过强、直接攫取互联网公司的客户。同样，银行业也试图打造自身的区域或业务优势，避免与互联网公司签署仅仅以银行的资产负债表和牌照为交换条件的协议，而是更多获得客户的相关数据。

“知易行难”，虽然银行与互联网的合作风生水起，**真正端到端成功推动、获得巨大价值的案例仍凤毛麟角**。在生态圈战略的推动过程中有诸多挑战，包括选择适合自身的生态圈模式、选择合适的产业与场景、克服银行与合作伙伴的磨合困难以产生商业价值、以及银行自身的组织文化转型与客户运营能力提升等。同时，并非所有银行都能成为生态圈中“霸气的主导者”，而应当考虑以“聪明的参与者”的身份跻身其中。应当意识到，生态圈战略并非所有问题的解药，银行转型还应当多管齐下才能获得丰硕的成果。

图 4

银行业与互联网企业合作风生水起，然而真正产生成果的寥寥无几

银行与互联网平台的合作签署如火如荼 ...

银行	合作方	合作内容
1  中国银行 BANK OF CHINA	 腾讯	成立金融科技实验室，启动业务、流程、技术上全面创新试点，开展云计算、大数据、区块链和人工智能等方面深度合作
2  中国农业银行 AGRICULTURAL BANK OF CHINA	 百度	成立金融科技联合实验室，重点研究大数据应用如客户画像、精准营销、客户信用评价、风险监控及智能客服、智能投顾等热点领域
3  中国工商银行 ICBC	 京东	双方将在金融科技、零售银行、消费金融、企业信贷、校园生态、资产管理、个人联名账户等领域展开全面深入的合作
4  中国建设银行 CHINA CONSTRUCTION BANK	 阿里巴巴集团	共同推进信用卡线上开卡业务、线下线上渠道业务合作、电子支付业务合作、打通信用体系等创新模式
5  招商银行 CHINA MINSHENG BANK	 腾讯	成立安全反诈骗实验室，通过AI技术帮助招行更好地识别金融欺诈行为，共建互联网金融安全生态圈
6  江苏银行 BANK OF JIANGSU	 京东	双方将利用科技手段，充分发挥网络及大数据技术优势，为个人用户提供消费信贷服务
7  南京银行 BANK OF NANJING	 阿里巴巴集团	共同发布“鑫云+”互金开放平台。阿里云将协助南京银行进行上云整体规划，并为南京银行提供IT资源输出及基础设施运营服务

资料来源：麦肯锡分析

... 然而，取得业内广泛认可成果的寥寥无几 ...

在生态圈战略的推动过程中有诸多挑战

- 选择合适的产业与场景
- 自身的生态圈模式
- 克服银行与合作伙伴的磨合困难以产生商业价值
- 以及银行自身的组织文化转型与客户运营能力提升等
- 并非所有银行都能成为生态圈中的“霸气的主导者”，而应当考虑以“聪明的参与者”的身份跻身其中

第二章 银行如何进行生态圈的战略选择和推动实施？

在进入生态圈战略选择与推动实施的具体方法和案例之前，我们也结合经验总结了以下几大原则：

一、积极发挥银行对公业务的优势，连通 B 端、G 端、C 端⁴生态圈各相关方。银行拥有大量优质的企业和政府客户，这是主打 C 端生态圈的互联网公司所不具备的优势。银行业应在选定的生态圈领域中深挖企业、政府客户的需求，并以生态圈的思维和产品把他们与 C 端的消费者联系起来，由此可以深化客户关系、提升银行的品牌。如澳大利亚西太平洋银行（Westpac）与金融科技公司 inLoop 合作成立的云端理赔支付平台 Lantern Pay 就是一个连接医疗界 B、G、C 端的生态圈产品：它能向医疗服务供应商预付理赔款，后再向政府报销，缓解供应商的现金流压力的同时提高支付效率；它还允许终端客户自主选择医疗服务供应商，为中小医疗企业提供了新的业务机遇。

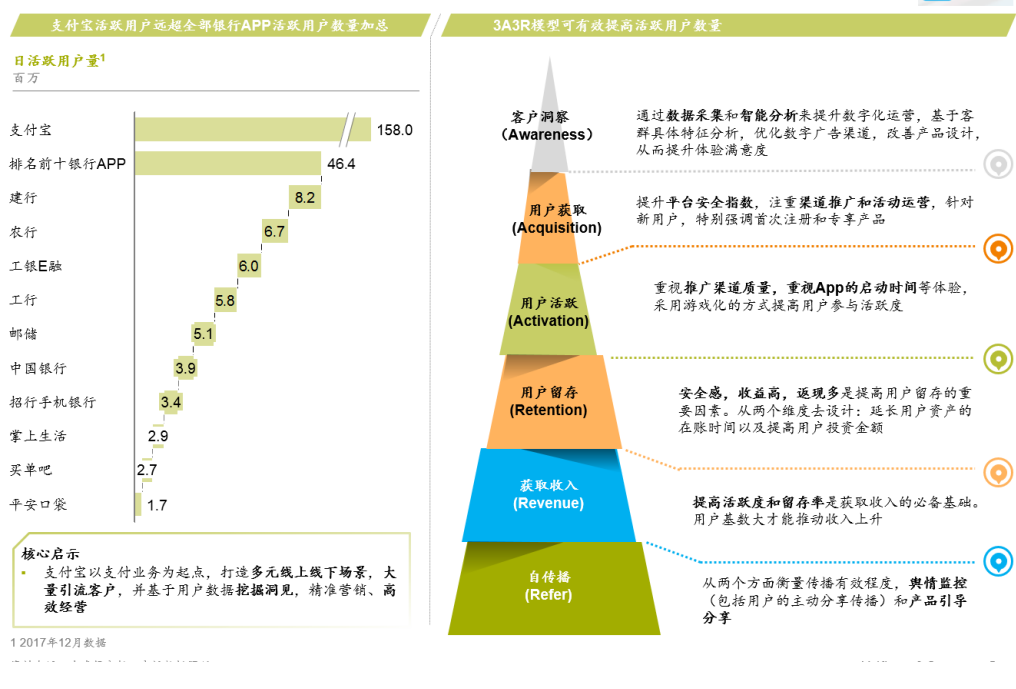
二、要以解决生态圈参与方的痛点为导向，而不仅是销售金融服务。只有银行深入地理解并参与解决生态圈各方的痛点，才能得到认可，此后的金融服务销售，包括各类交叉销售则是顺水推舟的过程。反之如果银行在不了解客户需求的情况下，走推荐金融服务产品的老路，生态圈也就只停留在了营销“噱头”，而非真正的战略选择。

三、要格外重视生态圈参与方的客户体验。银行需要学习以互联网公司为代表的企业提供优质客户体验的宝贵经验。银行只有以客户体验为王，才能提升用户粘性，最大化客户价值。如可借鉴支付宝基于“3A3R 模型”搭建多元场景，其 APP 日活客户量远超领先的银行 APP 日活客户量的加总。

⁴ B 端指企业、商户，G 端指政府及公共事业，C 端指消费者

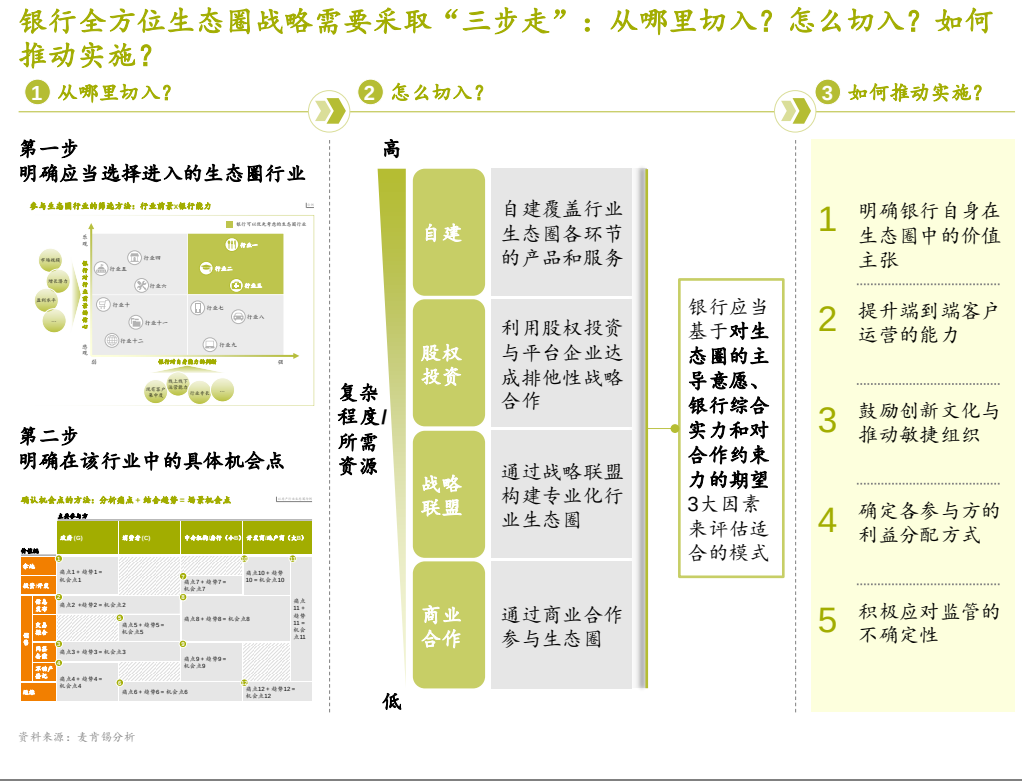
图 5

支付宝基于3A3R模型搭建多元场景，提升活跃客户数量，APP日活客户量远超银行APP日活客户量加总...



秉承上述原则，我们认为生态圈的推动与执行需要按照“三步走”的方式进行。

图 6



第一步：从哪里切入？—— 优选生态圈行业与行业中的银行机会点

银行需要解决的第一个问题，是明确切入的行业和场景。基于生态圈战略对于行业深度和广度的要求，同时突破多个行业难度太大，因此银行应考虑集中力量攻破最具发展前景、银行能力也最强的几大优选行业。在明确了行业选择后，再考虑在该行业中有哪金融相关场景是银行可以切入的。我们建议分析行业参与方的痛点、结合行业趋势，从而判断出银行可做的业务机会点。

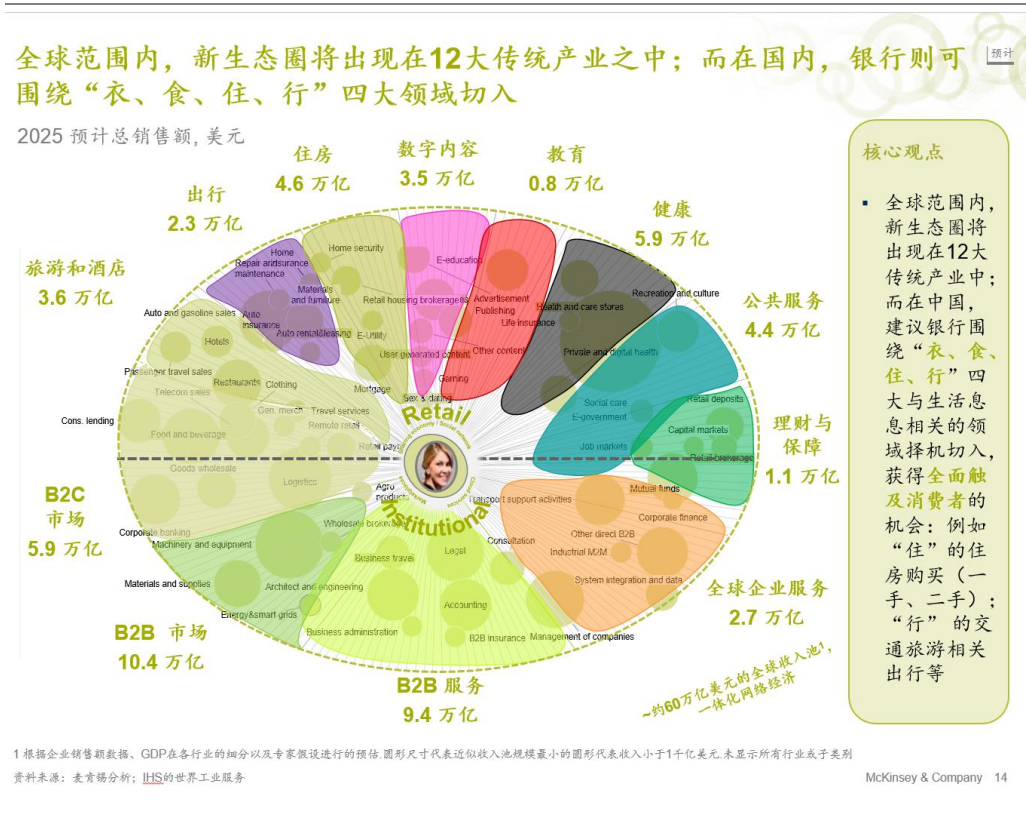
麦肯锡 2017 年出版的全球银行业报告⁵指出，全球范围内，新生态圈将出现在 12 大传统产业之中，许多国际领先银行已挑选了其擅长的领域开始生态圈发展，例如荷兰 Rabobank 在农业领域，澳洲的 CBA 在房地产业。

在中国，银行可在围绕“衣”、“食”、“住”、“行”四大与生活息息相关的领域择机切入。例如与住房相关的产业，仅住房购买（一手、二手）的年市

⁵ 麦肯锡全球银行业报告（2017）- 凤凰涅槃：重塑全球银行业，拥抱生态圈世界

场规模就达到 10 万亿元以上⁶，银行业作为住房按揭贷款的主要提供者，具有进入此领域的天然优势。同样值得重视的是出行相关的产业，交通旅游相关的出行市场规模超过万亿级别⁷。一些非银行金融机构，例如滴滴金融已利用其掌握的大量用户出行数据，推出自己的在线信贷产品；银行通过购车记录、车贷、汽车保险、刷卡消费记录等掌握大量消费者数据，应整合自身能力迎头赶上。

图 7



⁶ 国家统计局；Euromonitor，CAAM

⁷ 国家统计局；Euromonitor，CAAM

第二步：怎么切入？——选择打造生态圈的模式

在明确行业与场景之后，银行要解决的第二个问题，是以什么模式来打造生态圈。基于对国内外银行探索生态圈案例的广泛扫描和深度分析，我们认为有4种模式可供参考。银行应当基于对生态圈的主导意愿、银行综合实力和与合作约束力的期望3大因素来评估适合的模式。

- 1) 自建模式：自建覆盖行业生态圈主要环节的产品和服务。
- 2) 投资模式：利用股权投资与平台企业达成战略合作。
- 3) 联盟模式：通过战略联盟构建行业专业化生态圈。
- 4) 合作模式：通过商业合作参与生态圈。

第三步：如何推动实施？——克服5大挑战、做好能力建设

在具体实施过程中、在中国的市场环境下，我们认为银行将面临5大主要挑战：1、银行自身在生态圈中的价值主张不清晰；2、银行端到端运营生态圈客户的能力不足；3、内外部合作时组织与文化冲突明显；4、生态圈参与方利益分配复杂；5、金融监管的不确定性。为银行做好相应的应对工作、提升自身的相关能力，我们提出一系列具体建议。

第一步：从哪里切入？—— 优选生态圈行业与行业中的银行机会点

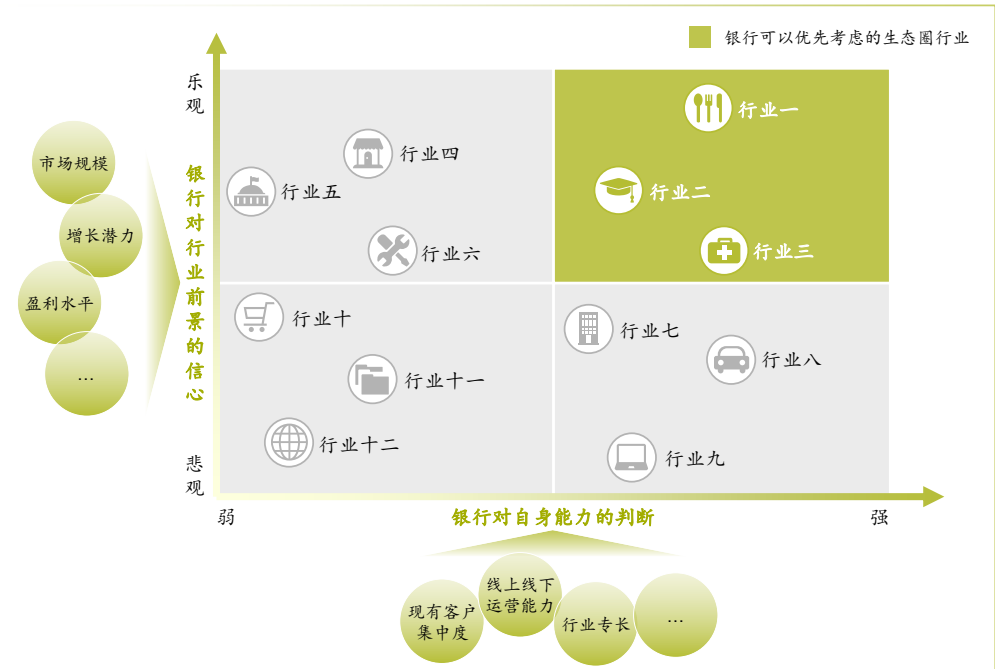
银行在筛选适合的生态圈行业时，应当梳理行业前景和自身能力，来选择进入的生态圈行业，分析框架包括两大维度：

- 行业前景：从市场规模、增长前景、盈利水平等维度展开。
- 银行自身能力：从现有客户集中度、行业专长、线上线下运营能力等维度展开。

图 8

参与生态圈行业的筛选方法：行业前景x银行能力

示例



1) 优选行业

我们以案例为出发点，对于国内外四家银行选择何种产业进入的理由追根溯源，展开分析：

■ 荷兰 Rabobank+农业

- 荷兰 Rabobank 是一家总部位于荷兰的综合性银行，是全球农业和食品行业的领袖银行。它 110 年以来持之以恒为覆盖整个农业产业链的企业提供资金、知识和专业网络，处在全球农业行业的核心地位。荷兰

40%的食品与农业产业链从 Rabobank 取得融资，它和全球的联盟银行共同为亚非拉超过 200 万农户提供资金，近年来还与联合国合作推出 Kickstartfood 项目等。

— 深耕农业行业的理由：

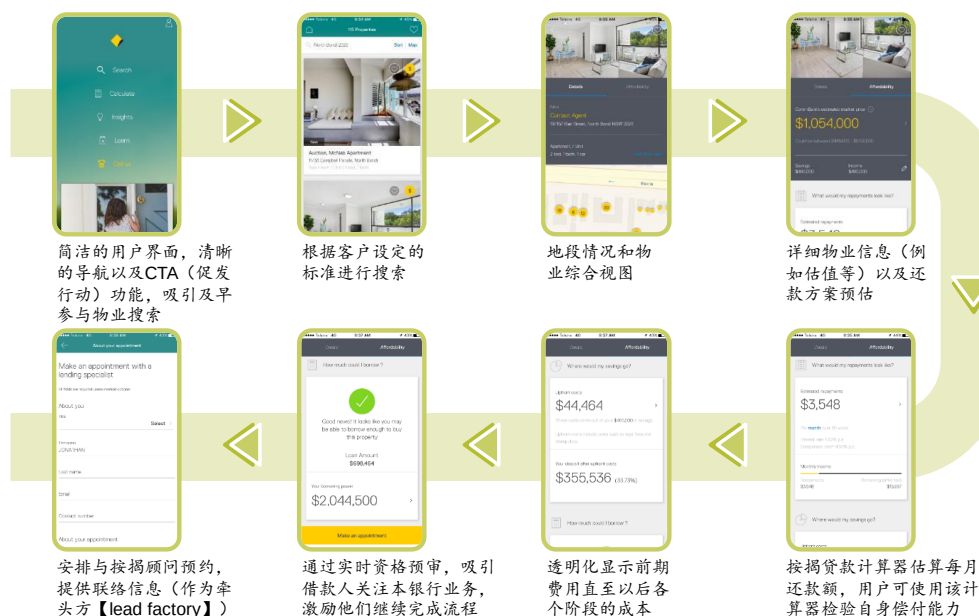
- **行业前景：**人多地少、资源平平的欧洲小国荷兰已经形成独具特色的高科技现代农业，依托玻璃温室、高度智能化自动化的机械设备、大数据农业技术和生物防控技术等，逐步成长为全球第二大农产品出口大国，农业土地生产率全球排名第一；其次，农业作为一个全球基础性行业，种类多体量大，而且需求随着全球人口增长而稳定增长；第三，随着技术进步，农业产业也在不断升级，向更高的单亩产量和更环保的生产方式升级，带动了相应的设备投资和融资需求；最后，农业金融利润相对较低、受政府政策影响大而且需要高度专业性的风险管理能力，故进入门槛高。
- **银行自身能力：**Rabobank 的前身可以追溯到 1898 年成立的荷兰农民合作银行（Cooperative Farmers' Bank），Rabobank 总行在 1972 年由两家荷兰的农村信用社合并而来，随后逐步吸纳了 106 家地方银行以及世界各地的合作伙伴组成联盟，宗旨就是提高全世界人民的自给自足程度，因此农业是它基因的一部分；其次，Rabobank 在 110 年的历史中积累了大量全球农业的客户和信息，并从中提炼了大量行业洞见，如它在全球 15 个办公室聘用了 80 位研究专家，研究覆盖整个农业价值链。2014 年他们的研究成果被一级媒体引用超过 700 次；再次，Rabobank 在全球 44 个重要的农业经济体如美国、澳大利亚、新西兰、巴西、日本和 25 个发展中国家都设立了分行或者锁定了合作银行，已经形成了遍布全球的联盟网络。

■ 澳大利亚 CBA 银行+房地产业

- 澳大利亚联邦银行（“Commonwealth Bank of Australia”，CBA）成立于 1911 年，目前是澳大利亚资产规模最大的银行。CBA 银行在房地产领域成功打造生态圈，将房产搜索、购买贷款等相结合，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，撼动了原有的买房价值链。

图 9

澳大利亚CBA银行看重当地稳定发展的房产行业，自建购房App



资料来源：CBA银行官网

— 布局房产行业的理由：

- **行业前景：**澳大利亚的房地产业已有百年以上的发展历史，保持稳定增长走势，受益于澳洲政府对于房产市场的保护政策和金融系统的有效调控，近半个世纪以来房价平均每7到10年翻一番；其次，澳大利亚法律允许银行在出现违约时追索贷款人的其他收入直至其破产，因此按揭贷款产品风险可控，盈利性稳定；第三，澳大利亚作为重要的移民国家，自2011年起，有超过100万的移民从180个国家来到澳洲。人口增长、海外移民涌入，住房需求持续高居不下；最后，澳大利亚房市存量价值5.6万亿美元，二手房的交易和融资需求巨大。
- **银行自身能力：**首先，CBA是澳洲最大的银行，也是澳洲最大的按揭贷款银行，积累了大量房地产行业客户和信息；其次，通过官方网站的购房专区和购房APP，CBA具备了线上线下联动运营房地产客户的能力；第三，CBA与澳洲领先的房地产中介信息公司DOMAIN

和房地产估值科技公司 APM 合作，可以为客户提供更准确更专业的房地产信息。

■ 新加坡星展银行（DBS）+教育业

- 星展银行（DBS）总部位于新加坡，是亚洲领先的金融服务集团，业务遍及 18 个市场。DBS 近年来着力在教育业内深耕，建立生态圈。DBS 瞄准了中小学生在校园内电子支付的市场，针对家长需要监控孩子日常支出、学生需要便捷日常消费、学校希望获得学生消费报告的三方痛点，于 2016 年 8 月开始试运行其“储蓄银行智能伙伴计划”（POSB Smart Buddy Programm），以智能手表为载体，为新加坡的小学建立内部支付体系。此种创新方式为家长、学生、学校这三方生态圈参与者均提供了独特的价值，有极高前景维持客户粘性。同时给予了 DBS 批量获客的平台，也累积了大量原本几乎无法收集的学生消费数据。

图 10

DBS 的 Smart Buddy 以智能手表为载体，为新加坡的小学建立内部支付体系，同时优化了学生、家长、学校三者的互动模式



资料来源：专家访谈；麦肯锡分析

— 聚焦教育行业的理由：

- **行业前景：**首先，新加坡教育业发达，成果卓著。2015 年的国际学生能力评估计划（PISA）显示，在参加评估的 72 个国家中，新加坡在数学、科学、阅读三个类别中均排名第一，一方面反映了新加坡基础教育的优秀水平，也体现了家长对教育的极度重视。新加坡政府 2017 年的教育支出达到 129 亿新币，占其总预算的 17%。第二，新加坡政府计划依托其良好基础，将教育产业发展为其重要支柱产业，在 2020 年达到 GDP 的 5%。最后，显而易见学生家长是零售银行的核心客群，通过他们重视的子女教育切入，是获取或加深客户关系的很好手段；而中小学生是银行业未来 10 年以后的潜在客户，及早与他们建立接触可能大大增加未来他们成为客户的可能性。
- **银行自身能力：**首先，DBS 是新加坡第一大的零售银行和商业银行，较多的家长和学校已经是他们的银行客户，使得他们首次推出 Smart Buddy 计划变得容易。其次，DBS 具备优秀的数字化能力，曾多次被评为“亚洲最佳数字化银行”，使得他们能够推出用户体验上佳的全新产品；最后，DBS 获取了政府的大力支持，令他们能快速地规模化推广此计划，新加坡的教育部长王乙康就出席了该项目的正式启动活动。

■ 浙商银行+旅游业

- 浙商银行近年来致力于以多种形式支持旅游产业链的各类企业，如在传统授信领域加大对具有优势旅游资源企业的支持，在担保方式、期限方面灵活设计，为旅游及配套企业提供包括资产池、易企银等全面流动性服务和供应链金融服务；同时创新利用融资工具和融资模式，借助资本市场，设立旅游产业并购基金，提供投、贷、债相结合的综合金融服务方案；此外，为游客提供便捷安全的个人金融服务等。

— 聚焦旅游行业的理由：

- **行业前景：**2015 年我国旅游投资首破万亿，2016 年上半年，我国旅游市场规模稳步扩大，上半年实现旅游总收入 2.25 万亿元，同比增长 12.4%。据国家信息中心测算，旅游业对 GDP 综合贡献率达到了 10%，因此旅游业是受消费升级驱动，增长前景良好的行业；其次，目前全国已至少有 28 个省市把旅游业作为战略性支柱产业来打造。在西部省份，旅游产业对于其他产业的辐射带动作用更加突出，

成为经济结构调整和发展方式转变的重要途径。尤其在浙商银行近期发力的四川，拥有九寨黄龙山水游、都江堰人文游等旅游资源，但仍需要巨额投资打造具有国际影响力的旅游品牌和项目，因此存在大量的金融业务机会。

- **银行自身能力：**浙商银行来自“上有天堂，下有苏杭”的杭州，依托杭州发达的旅游和文化产业，积累了旅游行业的丰富经验；其次，浙商银行成立了旅游行业研究小组，系统研究旅游产业发展，定期形成研究报告，逐步形成对旅游行业的洞察和影响力；再次，以四川为例，浙商银行通过信贷融资、债券承销、产业基金等综合金融服务与四川能投集团、成都文旅集团、峨眉山旅游等行业龙头建立了合作关系，为深耕四川旅游行业奠定了关系网络。

■ 上海银行+养老产业

- 养老金融是上海银行近年来通过推进专业化经营和精细化管理，着力发展的行业，以老人专属的“美好生活卡”为载体，提供健康管理、文化休闲、消费优惠、安居保障、权益保障五大主题的增值服务。虽然养老金客户仅占上海银行零售客户数的 12.4%，却贡献了全行 50.7% 的储蓄存款和 42.6% 的零售客户综合资产，成为全国在为老服务领域少有的荣获两项国家级荣誉的金融机构。

— 发力上海养老产业的理由

- **行业前景：**2016 年 6 月，李克强总理在夏季达沃斯论坛提出旅游、文化、体育、健康、养老“五大幸福产业”的概念，服务和支撑养老行业成为了政策鼓励的方向；其次，2017 年上海 60 岁及以上老年人口 483.60 万人，占总人口的 33.2%，延续增长态势。每 1.29 个 15-59 岁劳动力要负担 1 个 60 岁及以上老人，故对于由社会提供的高品质养老服务需求持续增长；最后，上海老人相对富裕，而且希望通过专业的理财服务实现资产保值增值，保持较高生活水平；
- **银行自身能力：**作为市民银行，上海银行积极支持政府亲民实事项，先后承担了养老金、医保金、零星医药费报销、阳光工资等批量支付项目，这些为打造养老相关服务奠定了能力基础；其次，在上海建设了 50 家养老金融特色支行，并在全市 230 家网点能够提供养老金融特色服务，拥有网点优势；第三，产品开发意识和能力强，创设

多款风险等级为“极低”和“低”的理财产品，专门针对老年客群。

2) 优选银行机会点

银行在确定了要进入的行业之后，下一步需要明确在该行业中的业务机会点。基于经验总结，我们建议确认业务机会点的方法如下：

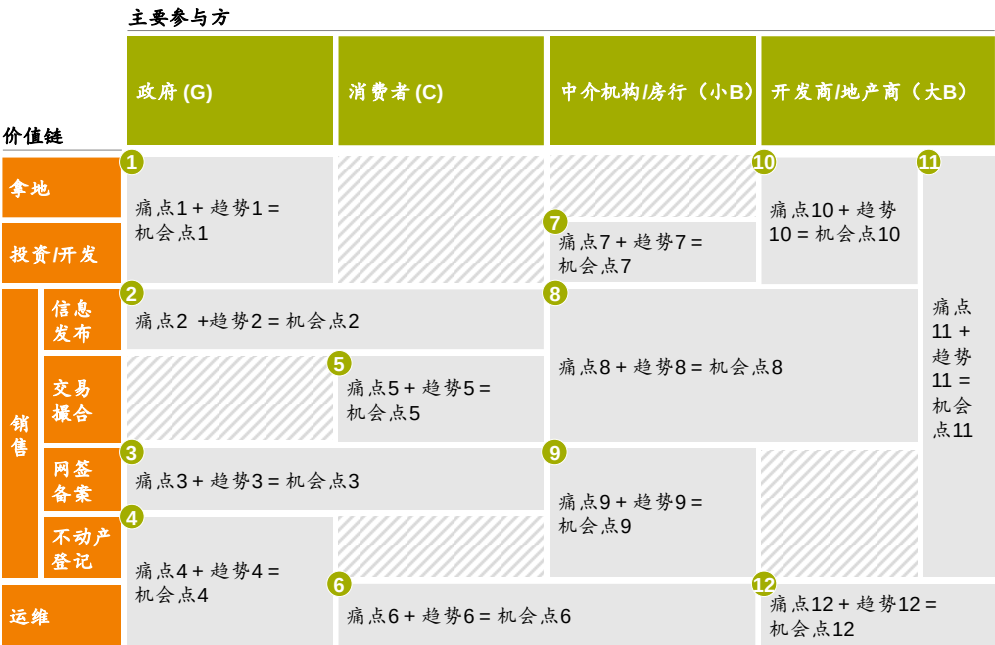
- 1) 分析该行业中消费者、商户、政府等主要参与者的、且银行可致力于解决的主要痛点。
- 2) 分析该行业的主要发展趋势。
- 3) 结合痛点与趋势，得出银行可切入的业务机会点。

在最终确定的多个业务机会点中，银行还应当注重其中速赢项目的筛选和部署。速赢项目能集中力量办大事，对银行短期内的业绩提升和鼓舞士气与信心尤其重要。

图 11

确认机会点的方法：分析痛点 + 结合趋势 = 场景机会点

以房地产行业生态圈为例



资料来源：麦肯锡分析

如何能用最好的工作方式获得痛点-趋势-机会点的分析结果？我们有如下建议：

- **组成专门的工作小组主导生态圈机会点的梳理。**工作小组的核心成员应当包括银行生态圈工作主管领导、银行战略发展部或者项目管理部（PMO）乃至专业战略咨询顾问。这三方能够合力调动工作需要的资源、采取公正客观的立场和引入行业先进实践。
- **引入行业专家和目标客群观点。**在工作开展初期即注重引入行业专家，迅速把脉行业总体分析框架、行业趋势和监管环境；同时可组织行业客户的焦点小组讨论会，获得第一手的客户痛点与需求信息。
- **组织银行各部门参与头脑风暴。**服务同一行业的对公、零售和同业业务团队等定期召集头脑风暴会，对场景和机会点进行不断验证与迭代。若银行已与生态圈场景公司有初步接洽，建议也邀请参与讨论。
- **业务机会点的提炼注重技巧。**银行主要通过四种手段服务生态圈内的消费者和企业：综合金融服务、金融级风控能力、账户结算系统和优质客群的互相引流。梳理出相关痛点后，可对照这四类手段提出银行可具体提供的产品及服务。
- **与生态圈合作企业协力捕捉业务机会点。**需要注意的是，银行仅以自身的力量未必能够提供最好的体验，需积极与其他企业合作。因此，在许多业务机会点上，银行需要明确自身和合作企业的角色和各自能够贡献的资源。
- **以平安集团打造健康生态经验为例**
 - 平安集团在考察健康生态业务机会时，首先将价值链分解到研发生产、流通、服务和支付四大业务步骤；然后在每一步骤上详细分析病人、健康服务提供方和支付方三类主要参与者的业务痛点以及重大行业趋势。最终从甄别出的多个机会点中筛选出了几个最值得优先投入的机会点。例如：
 - **成为医疗健康企业的投融专家。**当前，中国医药行业存在集中度过低，集团化运作程度低，利润低的痛点。虽然中国药企数量是美国的5倍，但市场规模不到美国一半；另外，由于历史原因，药企普遍聚焦渠道分润，不重视研发能力。在这些痛点驱使下，呈现出医药研发即刻提速，资本运作加速行业革新的趋势，具体表

现为创新型企业在国际研发、人才招揽、跨境并购、全球集资等领域快速发展；资本投资活跃，股权投资机会层出不穷等。因此，对于平安而言可考虑通过好医生等抓手，为成长性医药企业提供财务、运营、资本、战略、品牌等全面服务，助力未来的“中国辉瑞”、“中国强生”、“中国新基”涌现。

- **打造医保的科技引擎。**目前，社保基金压力大、收支失衡、专业管理资源匮乏；商保则规模有限、发展乏力，缺乏医疗数据和对供给方的控制力。而对病人来说，更是存在“看病贵、保障不起”的尴尬局面。面对这些痛点，各级政府都在强化社保的专业化经营，同时鼓励商业保险的大力发展，带来了医保领域的黄金机遇。为此，可切入医保管理，为医保提供统筹+节支+账户体系一揽子方案，以及控费等技术手段和结算账户。
- **速赢项目筛选和部署实施：**在筛选速赢项目时，我们建议银行从对业绩提升的重要性和可行性两方面入手。以平安房生态为例，平安集团召开跨子公司合作会议，从项目对 KPI 的影响大小、对建立生态圈门槛的作用、金融业务变现可能性等维度衡量了项目的重要性；然后从业务现状、需要额外投入的资源、历史经验和监管环境等维度衡量了项目的可实施性，最终精选出 3 个速赢项目。

第二步：怎么切入？—— 选择打造生态圈的模式

在确定了行业 and 机会点后，银行下一个需要思考的问题是：应当如何切入该行业/机会点。目前我们在国内外看到的多家银行生态圈的探索主要有四种模式。

图 12

银行生态圈战略的四种模式

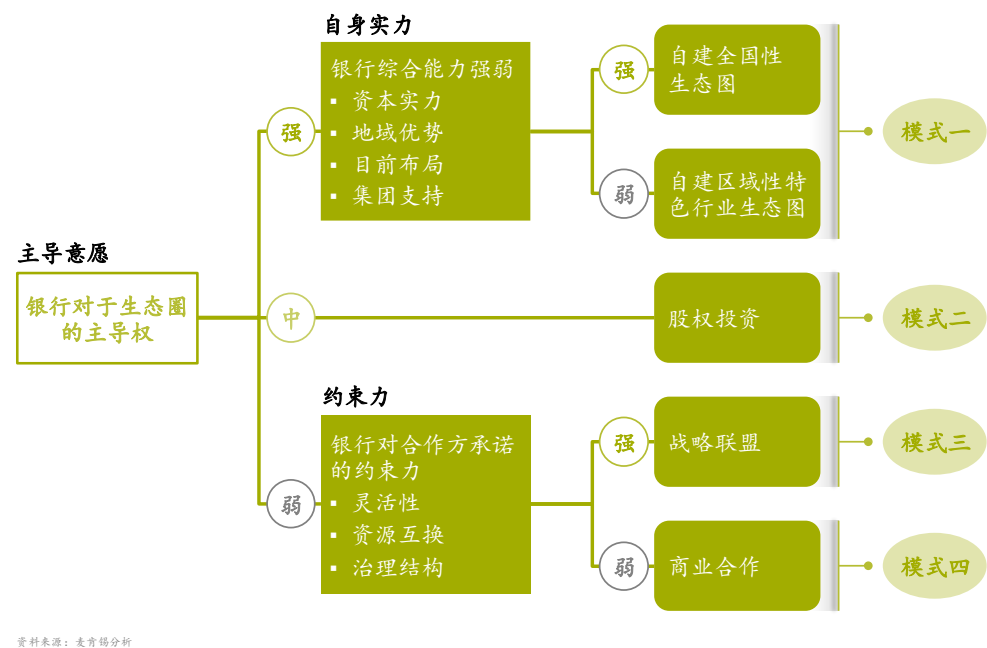
复杂程度/ 所需资源	高		优点	缺点	重点展开案例	
		自建模式	自建覆盖行业生态圈各环节的产品和服务	■ 掌控强 ■ 门槛高	■ 投入大 ■ 风险高	■ 平安银行
		股权投资	利用股权投资与平台企业达成战略合作	■ 见效快 ■ 合作深	■ 机会少 ■ 估值高	■ 澳大利亚Westpac西太平洋银行
		战略联盟	通过战略联盟构建专业化行业生态圈	■ 成本低 ■ 拓展快	■ 协调难 ■ 监管新	■ 荷兰Rabobank
	低	商业合作	通过与场景整合方合作参与生态圈	■ 投入少 ■ 转向快	■ 品牌弱 ■ 持续难	■ 渤海银行

资料来源：麦肯锡分析

各位银行家应当如何确认何种模式更适合自身呢？我们建议围绕主导生态圈的意愿、银行的自身实力和对于合作方的约束力进行 3 重分析，可参考如下的思维路径图：

图 13

选择合作模式的方法：基于对生态圈的主导意愿、自身实力、约束力3重分析



下面让我们以 4 个案例为出发点，来深入了解国内外各银行在四个模式打造上的心路历程和经验启示。

模式一：自建覆盖行业生态圈各环节的产品和服务

- 流量入口、业务场景和金融服务等业务完全由银行自身或所属集团内部自建，仅在必需时通过控股型收购增强自建平台能力。典型案例如平安集团。
- 平安集团是最早明确提出“科技+金融”的集团生态圈战略的大型集团之一。其中平安银行作为主要参与子公司，在其战略中指出：在“流量为王、生活切入、价值驱动”的指导思想下，持续围绕“医、食、住、行、玩”等需求，搭建互联网金融平台。
- 平安自建生态圈模式核心特点
 - 通过完全自建和控股型并购掌控流量入口和业务场景：平安集团控股收购汽车之家，获得了中国互联网汽车流量的 80%；此外平安好房和平安好医生等均由平安集团内部孵化建立。

- **综合金融产品嵌入集团在各生态布局：**平安银行为汽车之家打造支付系统，围绕平安车险和汽车的用户需求设计专属权益，车贷业务和融资租赁业务在客户引流和风险控制的深度合作等。
- **C/B/G 联动的大包围客户覆盖模式：**对公银行的行业事业部与零售银行的网络金融、信用卡、消费金融等事业部密切合作，全方位服务生态圈中的消费者、上下游企业和政府机构。

图 14

模式一案例：平安集团自建五大生态圈



— 平安自建生态圈战略的逻辑

- **“科技+金融”总体战略的体现：**平安是少数专门设立科技公司的金融集团，并且在人脸识别、指纹识别、云计算、区块链等基础技术取得了行业领先地位，可以有效支撑和孵化各类平台企业。自建模式一方面可以保证平安对于核心技术的掌控，另一方面可以从源头上保证技术和业务的充分融合。

- **成为生态圈主导者的愿景：**平安希望将自己建设成生态圈的主导者，尤其是对业务场景和流量入口有完全的掌控力，这一战略定位与多数互联网平台的定位一致。
- **资本实力雄厚：**平安集团拥有行业领先的金融业务，为集团创造稳定的现金流和可投资资本，能够承受庞大的业务开办支出和持续投入；同时平安集团具备强大的资本市场融资能力，可以在创新企业的发展全生命周期为其持续输血。

— 平安集团自建生态圈的路径

- **小试牛刀：**2011年起，在互联网技术风起云涌之际，平安集团开始尝试新技术和新业务模式的孵化。从技术、资金和业务三管齐下，支持内部创新和创业，孵化了如陆金所、平安好车、平安游戏等互联网子公司，尝试布局消费流量入口。
- **集中力量办大事：**从2013年起，平安集团总结各创新企业的经验和能力沉淀，在集团层面成立了大数据运营中心，将互联网金融和相关底层技术的开发和应用资源集中起来，专攻核心技术的开发和应用。
- **拥抱生态圈：**从2015年以来，平安集团在战略协调层面建立了由集团高层领衔的PMO机制，统筹规划战略和协调资源，开展跨多个子公司的总对总合作；在具体项目层面，由子公司的业务部门对接推动项目层面的合作，如平安银行信用卡部门和汽车之家联合发行车主金融信用卡、平安银行中小企业融资部和平安租赁联合开发银租通类融资产品等。

— 该模式优缺点和对中小银行的启示

- 自建生态圈模式可以保证对业务场景和产品的绝对控制和高度融合，而且一旦成功，会树立进入门槛，建立独特的竞争优势。但这种模式投入巨大，风险高，许多中小银行可能望而却步。
- 针对此，我们建议中小银行考虑两种替代型的自建模式：
 - 专注区域性机会，发挥地缘优势，在自身能力边界内构建特色生态圈。虽然这一模式尚未见到完全成功的案例，但我们观察到了若干有益的尝试。除了前文略有提及的浙商银行聚焦旅游行业 and 上海银行打造养老服务生态圈的案例外，还有如：

北京银行长沙分行围绕湖南文化产业开展的尝试。截至 2017 年末，北京银行累计向 400 多家文创企业提供授信支持近 100 亿元，客户涵盖大型企业集团、优质上市公司、小微文创企业和省内重点文化旅游项目，为湖南文化强省战略提供金融助力。

- 围绕原有优势业务基础，运用生态圈理念和互联网思维将业务平台化线上化。如：

兴业银行打造“银银平台”，构建金融服务生态圈。“银银平台”专注对中小银行的能力输出和金融资产交易两大业务场景，一方面这些交易只涉及兴业银行和客户银行双方，另一方面与不同客户银行的交易高度同质化，可复制性强，拓展成本低。

- 在上述两种替代型的自建模式中，中小银行需要从三个方面升级自身的运营，实现从行业专业化到生态圈的跨越：

(a) **组织打通**：打通对公与零售业务，实现对行业中的大中型企业、小微企业和个人消费者的一体化服务和运营。

(b) **客户覆盖**：从现有的产业链环节入手，切入上下游的全部环节，实现对产业链的端到端服务和运营。

(c) **产品开发**：提升非金融服务的能力，将金融产品与其他增值服务无缝捆绑，全方位提升客户体验。

模式二：利用股权投资与平台企业达成战略合作

- 通过股权投资、联营企业和兼并收购等方式，基于利益/风险共担原则建立银行和互联网平台公司的战略合作。
- 西太平洋银行（“Westpac”）成立独立运作的风投基金 Reinventure，并与 Stone & Chalk 等领先孵化器合作，为 Pre-A 到 A 轮的金融科技企业提供财务和运营支持。同时，西太平洋银行在多个业务板块与被投企业开展业务合作，打造行业生态圈。西太平洋银行在 2014 年 3 月，2016 年 8 月和 2018 年 5 月分三轮共计向 Reinventure 提供了 1.5 亿美元资金，Reinventure 至今已经投资了超过 20 家金融科技公司和业务场景公司，多家与西太平洋银行组成了战略性合作关系。

图 15



— 西太平洋银行主打股权投资战略的核心特点

- **通过战略投资场景公司来增强在生态圈的布局：**如 Nabo 公司帮助居民建立真正的地域性在线社区，构建本地社区的社交媒体等，它助力西太平洋银行了解社区与社区之间的地区性差异，能够有针对性地推出符合当地社区需求的金融产品；又如 BrickX 公司开创了住宅房产众筹投资商业模式，OpenAgent 平台帮助卖房者寻找与比较房地产代理，这两家公司拓展了西太平洋银行在房地产领域的服务和获客渠道；还有如 Doshii 公司为成千上百的旅行和零售相关支付软件提供标准 API 接口，允许它们无缝链接到商户的 POS 系统；Heyyou 公司提供针对餐饮行业的支付 APP，一方面减少了消费者的等待时间，另一方面帮助商户管理高峰期的工作量，同时提高双方满意度。这两家公司提升了餐饮行业客户对西太平洋银行支付体系的粘性。
- **通过投资金融科技公司来提升银行产品与服务水平：**如 Data Republic 公司主营安全加密的企业级数据交换平台，它能够帮助西太平洋银行更好服务对于数据安全性极高的政府客户；又如

HyperAnna 公司提供自然语义分析系统，帮助企业从海量数据中提炼战略洞察，它能够帮助西太平洋银行减少分析员花费在简单查询方面的工作量，将他们 70% 的工作时间解放出来处理附加值更高的业务。在这些能力提升的基础上，西太平洋银行开始拓展传统银行业务之外的服务，如开发了医院周转、CTP 欺诈、减少犯罪、资产回收和项目融资等用例，一方面开始为州政府提供洞见，协助其衡量支出与投资的效率及社会影响；另一方面能够协助公司客户改善数据访问，提高研发工作的效率等。

— 西太平洋银行主打股权投资战略的原因

- **对业务场景掌控力期望强：**占据优质的业务场景，能够在与拥有场景的金融科技公司的合作中贯彻执行战略意图。

“通过 Reinventure 投资的 20 家创新科技企业属于西太平洋银行的战略性资产，它们提供了市场洞见和进入周边业务的机会，也让我们的团队以不同的方式更有创造力地工作和更快地交付”。同时，通过股权投资形式占领优质场景，也可以最有力地抵御其他银行插足。”

—— 西太平洋银行 CEO Brain Hartzer

- **与银行整体业务协同性强：**西太平洋银行是一家综合性银行，零售和对公业务都具备坚实的客户基础，同时其本身也存在金融能力升级的需求，因此可以从多方面与被投企业形成合力。
- **资本雄厚，抗投资风险能力强：**西太平洋银行集团是澳洲最大的银行之一，也是全球综合排名前二十的银行集团，资本实力雄厚。其将八千亿美元总资产中的一亿美元用于风险投资，不会对银行的稳健经营造成影响。

— 西太平洋银行投资模式的路径

- **试水投资模式：**2014 年 3 月 Reinventure 从西太平洋银行募集了第一期基金，规模 5,000 万美元，主要目标是种子轮、A 轮和 B 轮股权投资。从 2014 年 3 月到 2016 年 6 月，陆续投资了大约 10 家创新科技企业，其中大部分仍在 Reinventure 的投资组合中，Nabo, DataRepublic, Heyyou 等已经成长为西太平洋银行的战略合作伙伴。

- **增强投资模式：**2016年8月，第二期5,000万美元基金成立，延续了第一期基金股权投资风格，并且明确提出两类投资标的，第一类是属于提升银行综合金融能力的“横向层”领域，如信用、安全、身份识别和数据，第二类属于与金融有天然结合的周边行业的场景公司，如健康、地产、零售、服务和农业。
- **扩大投资范围：**2018年5月，西太平洋银行再次出资5,000万美元，成立第三期基金，开始将投资目的地从澳大利亚拓展到整个亚太地区，并且允许开展股权投资形式以外的投资。

— 该模式优缺点和对中小银行的启示

- 近几年，国内银行也逐步开始利用股权投资或者投贷联动等方式布局新兴互联网入口企业。如2018年4月8日，中国建设银行、中国银行、中信银行、兴业银行、浙商银行等联合以6.8亿人民币投资汇桔网，布局在线知识产权领域，服务创新型中小企业；2017年3月10日，浙商银行和招商银行等以30亿人民币战略投资卖好车，增强各自在出行生态的布局；2016年2月1日，高盛集团、招商银行和公司管理团队以1.02亿美元投资波奇网，占据互联网宠物消费入口。
- 股权投资模式可以允许银行快速获取业务场景、与平台企业开展全面合作，并且深度捆绑投资双方的利益和风险。但这种模式下，大量资金追逐有限的优质标的，投资对价高，部分银行无法在有限的资本金中辟出专门的投资资金。此外，银行也需要在确定符合监管要求的投资架构和增强投后运营融合能力两方面做专门的投入和部署。
- 对中小银行而言，采用股权投资的主要顾虑在于1) 资本金限制和2) 合适的投资路径。针对这两点，我们建议：
 - **考虑联合投资模式。**如在投资汇桔网和卖好车两个案例中如浙商银行与建设银行、中国银行、中信银行等联合投资的方式。
 - **运用信托、证券和基金等的直投资质。**中国《商业银行法》明确禁止商业银行直接向非银行金融机构和企业投资，而银行通过与信托、证券和基金的路径投资企业目前没有遇到明显的监管挑战；此外，这些直投渠道可以撬动大规模的社会资本，帮助中小银行筹集投资需要的资金。

- **慎重衡量合资公司（JV）模式。**合资公司和股权投资一样，是可以深度绑定合作双方利益和风险的合作模式。但是在中国，截至目前银行和互联网公司成立的合资公司仅有百信银行一个先例。因此我们建议中小银行慎重考虑。

模式三：通过战略联盟构建行业专业化生态圈

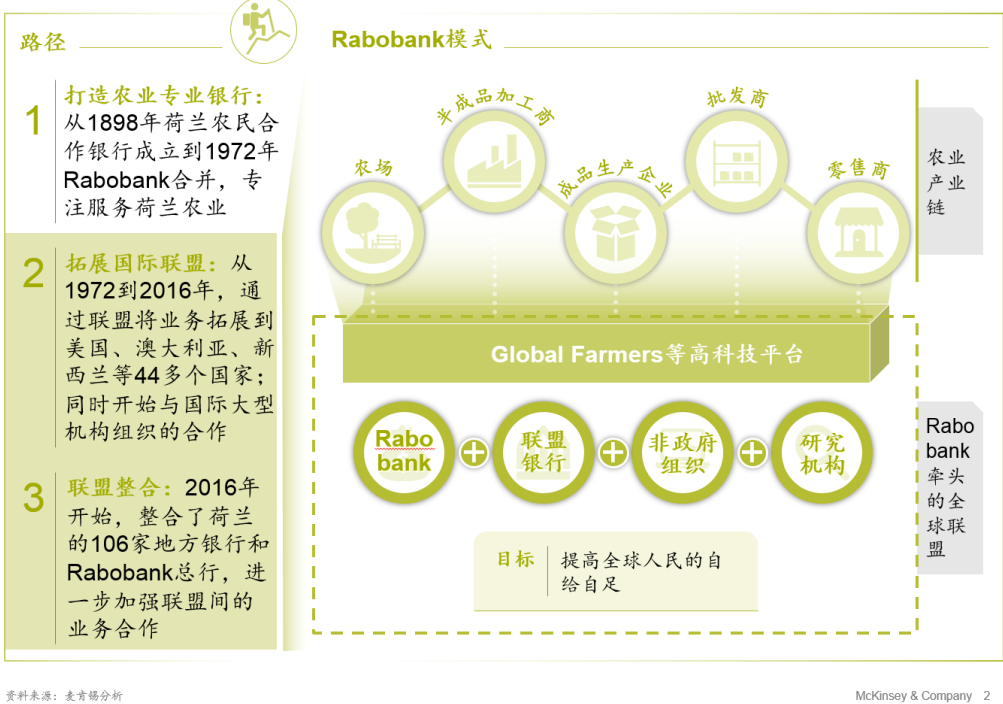
- 联盟成员之间交换独特资源（但不涉及交叉持股）构建深入合作（如：数据交换、科技交换、客群共同经营等）。
- Rabobank 构建了由荷兰 Rabobank 总行、106 家成员地方银行、世界各地的合作银行、研究机构和非政府组织组成的联盟。其立足荷兰，辐射全球农业和食品行业，覆盖农业价值链端到端各细分市场，为客户提供全方位服务。

“Rabobank 坚信，鼓励、支持和推广一个充满了多样商业模式、科技与观点的生态圈，可以创造性应对最严峻的粮食挑战”。

—— 北美区执行总裁和首席创新官 Manuel Ganzalez

图 16

模式三案例：Rabobank 银行通过战略联盟构建全球农业生态圈



— Rabobank 牵头构建全球农业生态圈的核心特点

- **通过联盟构建农业生态圈：**在荷兰，2016 年之前 Rabobank 都采用独特的总行和 106 家各地分行的联盟商业模式，2016 年通过兼并重组实现了更紧密的内部治理结构；在国际上，Rabobank 一方面通过并购建立自身的国际网络，另一方面设立了 Rabo Development 联盟，进一步与日本农林中央金库（The Norinchukin Bank）、墨西哥芬德拉银行（Banco Finterra）、拉美农业商业合作公司（Latin America Agribusiness Development Cooperation）、乌干达第六大银行 UFCU 等组成战略联盟，保证世界每一个角落的农业企业都可以得到需要的资金和知识支持。
- **推动不同机构和组织间的交流：**如通过“Virtual Farm Club”平台以社交网络方式促进客户之间的交流；定期举办议会，就近期的银行发展、流程、产品等进行讨论，寻求议会成员意见；为大型企业提供农

业领域的专业权威资讯服务；与各大国际非盈利性组织进行合作；帮助中小型农场提升收入等。

- **构建技术领先的业务平台：**聚集广泛的金融资源和行业资讯，借助大数据、人工智能等新技术，打造“全球农场”在线平台（Global Farmers），从社群、在线工具和信息三方面服务和赋能会员农场主。其中工具部分聚焦土壤地图、市场分析等最贴近农场主生产决策的洞察。目前“全球农场”平台已经吸引了全球超过 6,000 家农场入会。
- **建立圆桌会议形式，强化业内专业权威地位：**参与多个全球可持续性生产圆桌会议，包括 GRSB（牛肉）、4-C 协会（咖啡）、RSPO（棕榈油）、RTRS（大豆）和 Bonsucro（糖）等。

— Rabobank 牵头构建全球农业生态圈的逻辑

- **行业银行战略的自然拓展：**Rabobank 是由两家荷兰的农村信用社合并而来，农业是它基因的一部分，其向农业行业的贷款占其贷款总额的 2/3。其在占据荷兰农业金融 85% 的市场份额后，通过构建全球联盟迅速打破业务的地域约束，同时进一步增强自身在全球农业行业中的地位；
- **战略性开拓 B 端生态圈：**Rabobank 避开竞争激烈、自身基础较弱的 C 端生态圈，充分利用行业银行形成的深度客户洞见和广泛专业网络开拓 B 端生态圈。面对 B 端客户，Rabobank 依然秉承了客户体验为核心的宗旨。

“我们将一如既往地站在我们客户的身旁，例如我们将提供‘流动支行’服务，为我们的网点不能覆盖的村庄提供服务。”

—— Rabobank 董事会主席 Wiebe Draijer 先生

- **变现荷兰在全球农业物流与金融的枢纽地位：**荷兰是现代农业强国、国际物流核心枢纽和环球金融中心，Rabobank 巧妙利用三者的结合点，充分发挥自身的地域优势。

— Rabobank 牵头构建全球农业生态圈的路径

- **打造农业专业银行：**从 1898 年荷兰农民合作银行成立到 1972 年 Rabobank 总行成立，农业一直是 Rabobank 的核心业务，其总行和各地方分行专注服务荷兰农业全产业链。在与农业企业的深入交互中，Rabobank 开创了多种针对性的农业金融产品和服务，如偿还金额与农业季节性挂钩的农业贷款；又如创设了农村经理制度，在 40 多个农业产业聚集地安排了 100 多名农村经理，向农户提供金融之外的农业知识和解决方案。
- **拓展国际联盟：**从 1972 到 2016 年，通过自身拓展和广泛联盟相结合的方式将业务拓展到美国、澳大利亚、新西兰等 44 个主要农业国家。其中在 2006 年之前，Rabobank 在各地的分支机构享有较大的战略自治权，而从 2006 年开始，这些权力被逐步整编回归 Rabobank 荷兰总行。在同一时期，Rabobank 与大型国际组织如联合国、世界自然基金会、Nuffield 基金会、国际农业记者联合会（IFAJ）等的合作也逐步展开。
- **联盟整合：**2016 年 1 月，Rabobank 总行和位于荷兰的 106 家地方通过兼并重组采用了新的组织架构和治理模式。在整合前，Rabobank 各地方银行持有独立的银行业务牌照，Rabobank 总行依法行使监督的权利。这种独特的治理结构在金融危机后面临新的监管和业务挑战，因此做出了相应的调整。这一调整客观上进一步增强了联盟银行之间的业务衔接与互动。

— 该模式的优缺点和对中小银行的启示

- 战略联盟模式允许中小型银行撬动联盟伙伴的信息、资金、技术和人才，承接单一银行无法承接的业务，同时更好地服务现有客户。同时联盟形式的合作不会对银行现有业务模式造成重大改变、允许中小银行以低成本的方式快速拓展银行业务地域等。
- 在国内，杭州银行就是通过以创投机构为核心的战略联盟，深耕新三板科技企业与文化娱乐企业等领域，构建起金融产业一体化生态圈。这一生态圈的重点在于对创投服务的深度渗透，因此杭州银行以把握创投渠道为核心，与创投机构（PE/VC）专业合作，名单式转介已投/拟投客户，并全程撬动它们的尽调能力和业务发现能力，共同协助科创与文创企业进行挂牌、发债等业务。另外，杭州银行还将合作的触角延伸至政府机构（发改委、文创办、经信委等）、特色园区（文创园区、高新技术园区、经济开发区等）、行业协会、会计律所

等各领域，建立长期合作关系，充分撬动各方资源以实现目标客群的端到端经营。

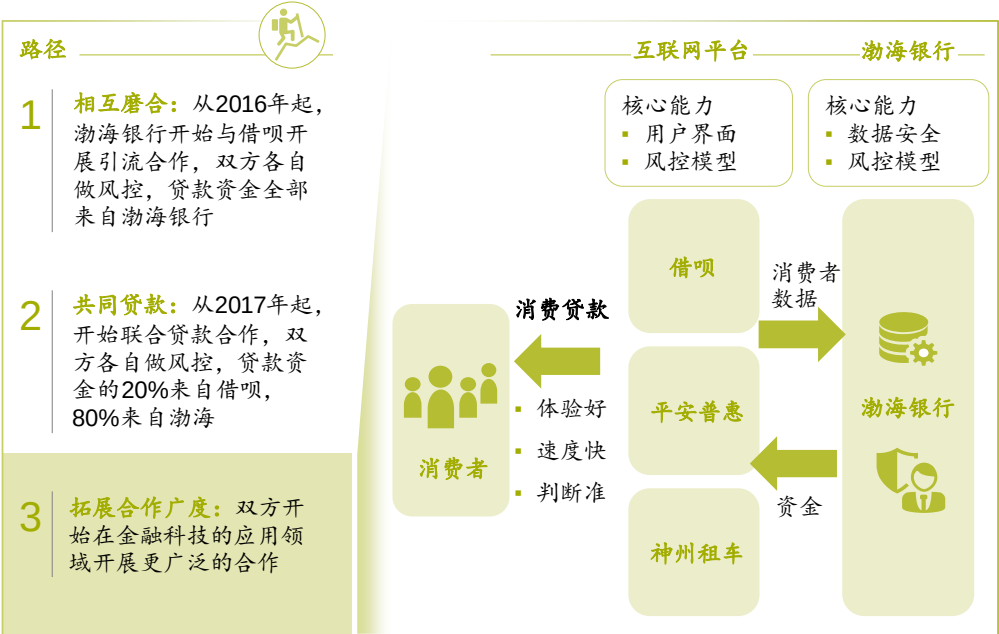
- 战略联盟模式对于中小银行的主要挑战在于管理的复杂性。我们建议中小银行 1) 选择自身有较强行业地位和权威的机构构建战略联盟；2) 在联盟的规划和谈判阶段寻求专业机构的协助与支持：
 - **战略规划。**联盟各方需要深入思考联盟存在的战略目的和意义、明确各方的参与和贡献、具体测算业务协同效应等，达成战略上的充分一致。
 - **协商谈判。**对于利益分配、联盟的治理结构、争端解决机制等详尽讨论和磋商。

模式四：通过商业合作参与生态圈

- 银行直接从互联网平台企业等业务场景公司购买流量/线索，双方联合提供金融产品/服务。
- 渤海银行与借呗在客户引流、联合贷款、金融科技等方面商业合作良好，是 30 家与借呗合作的银行中很有代表性的。在互联网思维与能力建设方面进行了一系列尝试和探索，提高了双方合作的相互依赖程度，突破了银行在类似合作中成为白标资金提供方的困境。

图 17

模式四案例：渤海银行与借呗等互联网平台建立商业合作



资料来源：麦肯锡分析

— 渤海银行与借呗商业合作的主要特点

- **双方均非排他性合作：**借呗引流平台已经和超过 30 家银行合作，而渤海银行也与平安普惠和神州租车等其他平台合作提供消费金融产品。

- **联合为消费者提供无缝消费体验：**渤海银行的产品完美融入借呗的消费场景，除了监管要求的信息披露和消费者风险评估外，消费者基本不会感知从借呗场景到渤海银行场景的切换。
- **保护核心数据和风控模型：**一方面，渤海银行拥有自己的核心风控模型，对已经通过借呗风险初评的客户进行双重授信；另一方面，渤海银行严格保护客户核心数据，其主要从借呗单向引入客户信息，仅向借呗输出业务合作必需的非核心数据。
- **逐步构建合作护城河：**如建设从天津到杭州的专用数据传输网络、将快捷支付捆绑合作并收取很具竞争力的手续费、为阿里在天津的战略布局提供落地资源支持等，渤海银行逐步拉高其他银行的竞争成本。

— 渤海银行与借呗商业合作的逻辑

- **参与而非主导生态圈的总体思路：**渤海银行的规模和影响力决定了其不具备主导生态圈的能力，而且其在战略中也尚未明确提出生态圈的整体规划，因此采用试错成本比较低的参与模式是上策。
- **清晰界定商业合作的价值：**渤海银行对于合作双方的能力互补有清晰的判断，主要期望借助互联网公司的获客引流能力，以较低的成本迅速扩大贷客业务场景和获取客户行为数据，而尚未决定开展其他更深层次的业务和流程融合，因此形式较灵活的参与模式也更适合它。
- **双方客群契合度高：**一方面，比渤海银行规模更小的银行无法满足借呗的新客审批通过率（40%）要求，不能助力借呗业务增长，因此无法与借呗合力服务客群；另一方面，比渤海银行规模大的银行和借呗的客群高度重复，看不到借呗引流客群的价值。因此渤海银行和借呗能自然产生客群的协同效应。
- **双方文化契合度高：**渤海银行是国内最早成立互联网金融中心的银行之一，与互联网平台的合作意愿强，而且具备互联网思维，决策流程相比大银行更灵活。这些文化的相似性奠定了双方良好合作的基础。

— 渤海银行通过商业合作参与借呗生态圈的路径

- **相互磨合：**从 2016 年起，渤海银行开始与借呗开展引流合作，双方各自做风控，贷款资金全部来自渤海银行。

- **共同贷款业务：**从 2017 年起，双方开始联合贷款合作，双方各自做风控，贷款资金的 20% 来自借呗，80% 来自渤海。
- **拓展合作广度：**双方开始在金融科技的应用领域开展更广泛的合作。

— 该模式的优缺点和对中小银行的启示

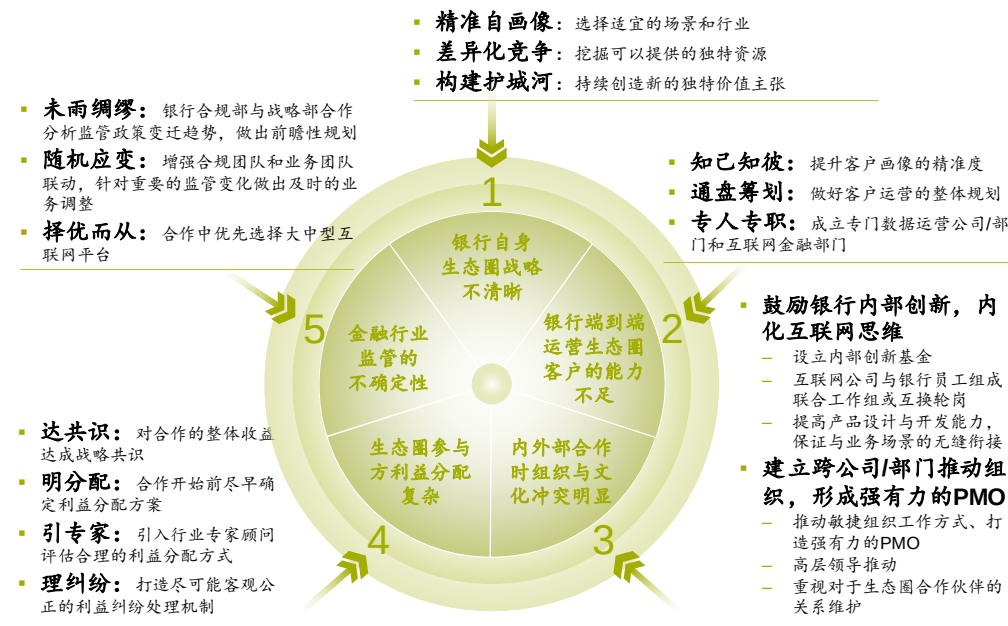
- 商业合作是目前运用最广泛的合作模式，其优点在于成本低、执行快、针对性强、灵活性高。但是其缺点也很突出，如合作双方的相互约束力比较弱，银行容易丧失品牌认知度和忠诚度等。
- 对中小银行而言，采用商业合作模式时要尽力避免成为白标资金提供方的角色。对此我们有三条建议：
 - **谈判中明确自身的价值主张，提高谈判信心。**目标是努力争取非竞争条款，防止互联网平台开发类似的竞争性金融产品，和排他性合作条款，增加双方对合作的投入和承诺。
 - **保留核心竞争力。**如核心数据和风险控制能力一定要掌握在银行手中。
 - **合作开始后努力构建业务护城河。**包括培养和提高互联网意识，以客户体验为中心设计组织和 KPI，根据互联网合作伙伴的期望提升自身的数据运营和产品开发能力，提高敏捷的产品开发能力，转变运营思路，引入无纸化工作流程等。

第三步：如何推动实施？—— 克服 5 大挑战、做好能力建设

不管采用何种模式、进入什么行业，银行业探索生态圈战略的途径绝非一帆风顺，其中充满了未知与挑战。有 5 大挑战尤为突出，我们建议多管齐下，各个击破。

图 18

面对生态圈建设的五大挑战，我们建议银行多管齐下，各个击破



资料来源：麦肯锡分析

■ 挑战一：银行自身生态圈战略不清晰

“银行在与互联网平台企业的谈判中往往缺乏信心，没有思考清楚自身的优势、诉求和底线，导致无法真正从合作中获益。”

—— 某股份制银行高管

- 问题：部分银行没有明确自身在生态圈中的价值定位，没有对于自身的优劣势进行充分的审视，缺乏自身适合的生态圈模式和行业机会的整体梳理，或者导致失去了难得的合作机会，或者在合作中处于弱势，未能完全攫取生态圈的核心价值。
- 建议：
 - **精准自画像，选择适宜的模式和行业机会。**如平安银行制定生态圈战略时，由银行高管挂帅，集团 PMO 协调组织，各业务部门积极参与，经历了多轮内部头脑风暴、专家研讨会、战略咨询项目、集团内外部总对总协调会，历时多个月，最终形成生态圈战略方案。
 - **差异化竞争，挖掘合作中可以带给互联网平台的独特资源。**如浦发银行一贯以围绕其优质零售客群资源构建各项合作，平安银行凭借突出的线下网店运营能力，以线下资源对接互联网的线上优势。
 - **构建护城河，在合作中持续创造新的独特价值主张。**如渤海银行在开启与借呗的合作后，从建设数据专线，到为阿里在天津的其他战略项目落地提供支持，增强了双方合作的粘性。

■ 挑战二：银行端到端运营生态圈客户的能力不足

“银行的主业是经营风险，多年来，银行往往被简单化地用繁琐的流程来保障，导致客户体验不佳。”

—— 银行业研究专家

- 问题：准确了解客户需求和提供极致客户体验是银行在生态圈战略中需要打磨的核心能力。一方面银行需要从大量现有客户数据中挖掘价值；另一方面，互联网平台引流的数据量庞大，银行需要提升数据承接和处理能力，确保承接-分类-处理-返还各项工作不存在瓶颈。

— 建议：

- **提升客户画像的精准度。**从客户数据的采集、处理到精准的客户画像分析，均需要银行从技术上不断提升综合科技实力、提高大数据高级分析水平，同时也要注意在与外部数据对接时保护客户数据安全，制定客户数据隐私保护计划和应急预案。
- **做好客户运营的整体规划。**基于客户画像，制定端到端的客户运营方案。明确在客户生命周期各阶段的产品销售序列，对于客户的整体价值和享受权益有统一的估算。
- **成立专门数据运营公司/部门。**如平安集团成立了集团层面的大数据运营中心，汇总来自各子公司的客户数据，并在此基础上运用大数据工具刻画统一的集团客户画像，返还给各子公司用以精准化客户运营。

■ 挑战三：内外部合作时组织与文化冲突明显

“银行重稳妥，互联网重速度，双方产品开发思维和流程差异很大，第一次合作时，上线一款互联网金融产品耗时超过半年。”

—— 金融科技行业专家

— 问题：

- **外部融合：**银行保守的风控文化与互联网快速迭代、以用户体验为王道的创新文化融合充满挑战。银行的 KPI 体系主要围绕存款规模、增长和营利性构建，而互联网企业的 KPI 体系核心是用户体验，双方业务团队从实现各自 KPI 角度思考问题，往往不能很快达成一致。
- **内部融合：**生态圈战略意味着更频繁的跨条线业务合作，包括前台业务部门之间、前台业务部门与中后台 IT、风控等部门的协同。缺乏协同将影响创新产品开发进度、拖慢对外谈判合作的进度、影响整体的客户体验。

— 建议：

□ 鼓励银行内部创新，内化互联网思维：

- **设立内部创新基金。**如平安集团设立的全球领航基金（Global Voyager Fund），规划将 10 亿美元投入创新金融科技和医疗科技，孵化创新业务模式。这一做法允许员工在实践中培养互联网思维，创造银行业务与科技结合的新模式。
- **互联网公司与银行员工组成联合工作组或互换轮岗。**如百度和农行在联合开发 AB 贷的过程中，双方的团队联合工作，农行团队负责产品设计、风控，百度团队负责技术实现，双方仅用时 3 个月就上线了 AB 贷产品。
- **提高产品设计与开发能力，保证与业务场景的无缝衔接。**如渤海银行着力打造其互联网金融能力，定制开发借呗渠道的消费贷款产品和业务流程，保证信息传递顺畅，减少消费者体验断点。

□ 建立跨公司/部门推动组织，形成强有力的 PMO：

- **推动敏捷组织工作方式、打造强有力的 PMO：**采用敏捷组织形式推动生态圈合作项目的实施，打破职能部门界限，从对公、零售、技术开发、合规、企划各部门抽调精兵强将组成专项项目工作小组；同时建立强有力的 PMO，对于生态圈项目进行统一管理、追踪与资源调度。
- **高层领导推动：**确保高层领导在组织内部进行自上而下的推动，以引起组织内部充分的重视、坚定推动的决心。如浙商银行在推动四川旅游相关项目的落地中，由分行长亲自挂帅，保证能有效调动各部门的资源。
- **重视对于生态圈合作伙伴的关系维护：**如平安银行筹划建立战略发展中心，将与生态圈合作伙伴的关系维护交给战略发展中心统筹管理，一方面将多边合作提升到“总对总”的层面，另一方面战略发展中心成为银行内部的行业四分卫，能有效统筹资源贯彻实施生态圈的战略意图。

■ 挑战四：生态圈参与方利益分配复杂

“合作各方如何分享客户资源和如何分配收入，是两大永恒不变并且动态变化的挑战。”

—— 某城市商业银行高管

- 问题：生态圈中的各参与方的利益诉求各不相同，原因在于各方的总体战略不同、所处的发展阶段不同、不同类型的投入与产出难以直观量化等。因此，必须未雨绸缪妥善和公正处理各参与方的利益分配。
- 建议：
 - 对合作的整体收益达成战略共识。先讨论如何一起把蛋糕做大，再讨论如何分配。达成战略共识的各方也更有可能在出现分歧时以大局为重，做出必要的妥协。
 - 合作开始前尽早确定利益分配方案。亲兄弟明算账，利益分配的讨论必须全面而透彻，并以书面的方式详细约定。
 - 引入行业专家顾问评估合理的利益分配方式。可邀请行业领军企业管理者、行业分析师、咨询公司等组成专家顾问团，对于利益分配方式提出专业性的意见。
 - 打造尽可能客观公正的利益纠纷处理机制。如联盟主席轮岗、在联盟运营委员会中引入独立委员等。

■ 挑战五：金融行业监管的不确定性

“金融科技的发展已经告别了跑马圈地的时代，互联网和金融行业均面临严监管和频繁政策调整，双方业务合作面临不确定性。”

—— 金融监管专家

- 问题：围绕互联网与金融机构合作的监管逐步进入强监管模式。监管模式的每一次变化都会影响合作各方的业务模式，甚至导致合作被迫中断。如：

- 逐步收紧互联网平台可以直接提供金融业务的范围，互联网平台直接开户等业务均已被喊停。消费者必须跳转至银行的平台办理。这对合作双方提供无缝对接的客户体验提出新的考验。
- 2017 年开始，央行逐步收缩流动性，提高银行发售理财产品的门槛，控制理财产品规模。受此影响，银行将紧缺的理财产品资源保留在自身渠道，而不再投放到互联网平台。
- 银行不再允许向互联网平台直接开放快捷支付接口。这要求合作双方对后台系统做出调整。

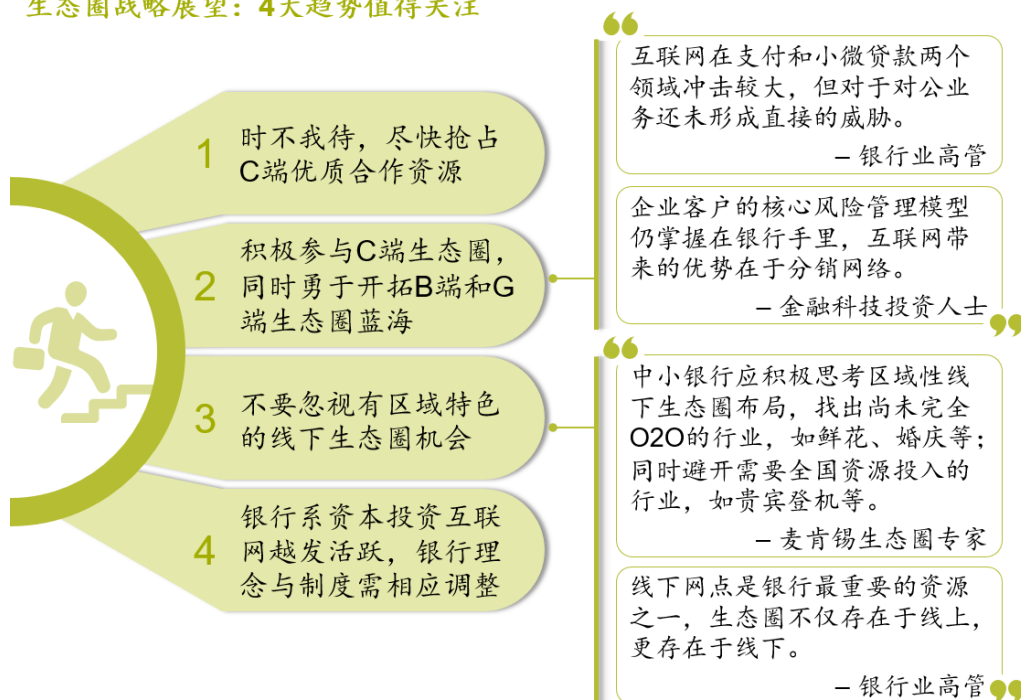
— 建议：

- **银行合规部与战略部合作分析监管政策变迁趋势，做出前瞻性规划。** 银行需加强合规部与战略部对于监管政策的监控，充分分析监管政策的动向。如历史上获批的互联网/银行合资直销银行仅百信银行一家，则银行在考虑合资这一合作模式时需要充分衡量其可操作性。
- **增强合规团队和业务团队联动，针对重要的监管变化做出及时的业务调整。** 如近期监管围绕于防范和化解金融风险出台多项政策，其中之一是不允许银行将核心功能外包给互联网平台，要求面签、核心数据和风控模型等必须由银行自己掌控。针对此，许多中小银行需要及时调整运营模式。
- **合作中优先选择大中型互联网平台。** 大中型互联网平台合规能力强，业务多元，资金雄厚而且有能力主动影响政策制定，因此更能抵御监管不确定性的挑战，应当是银行合作的优先选择。

第三章 生态圈战略的未来展望

图 19

生态圈战略展望：4大趋势值得关注



- **时不我待，尽快抢占 C 端优质场景资源。**首先，互联网行业呈现明显的“7-2-1”特征，最领先的两家平台占有 70% 的市场份额，因此头部平台企业是银行应当专注的优质合作伙伴；其次，由于生态圈的合作是双方在产品、流程、数据和人才等方面的深度融合，因此合作存在较高的替换成本和较强的惯性，这些特征给予了第一个合作方相对于后来者的竞争优势。基于以上两点，我们建议银行尽快全力抢占优质场景资源。
- **积极参与 C 端生态圈，同时勇于开拓 B 端和 G 端生态圈蓝海。**同时我们看到 C 端的生态圈布局竞争已非常激烈，银行若希望牢牢把握前端的客户关系、做强银行的品牌形象，则需要勇于开拓 B 端和 G 端的生态圈机会。以阿里、腾讯为代表的互联网公司更为关注 C 端的布局，两家在 C 端支付场景进行白热化的竞争之后，基本已经建立双雄争霸的格局。而 B 端与 G 端不是互联网巨头布局的关键发力点，对于银行而言仍有机会可循。

如 Rabobank 在农业行业领域的布局、平安集团在智慧城市生态圈的布局，具备充分的前瞻性。

- **不要忽视有区域特色的线下生态圈机会。**首先，虽然互联网突飞猛进，但截至 2017 年，实物商品网上零售额占社会消费品零售总额的比重为 15.0%。换言之，诸多真实交易场景仍发生在线下。其次，线下场景通常带有区域特色，如当地的优势产业、集中运营的高科技产业园区等，行业和地理集中度两方面形成了构建生态圈的基础；第三，中小银行在自己的主场具有竞争优势。因此，我们建议银行充分结合所属区域特色，寻求构建线下生态圈的机会。
- **银行系资本投资互联网越发活跃，银行理念和制度需相应调整。**首先，国有四大行和大型股份制银行的相关投资活动加速，预计随着各家银行与互联网的合作进一步深入，银行系资本参与互联网平台的投资活动将更活跃；其次，互联网投资的创投逻辑和估值方法，和银行原有的稳健风控文化完全不同，因此银行需要转变思维模式并做出相应制度调整，确保能把握转瞬即逝的投资良机。

关于作者



倪以理

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



Jacob Dahl

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



曲向军

全球资深董事合伙人
香港办公室
John_Qu@mckinsey.com



钟惠馨

全球董事合伙人
香港办公室
Violet_Chung@mckinsey.com



韩峰

全球董事合伙人
上海办公室
Feng_Han@mckinsey.com



陈鸿铭

全球副董事合伙人
香港办公室
Hongming_Chen@mckinsey.com



肖凌霄

项目经理
上海办公室
Lingxiao_Xiao@mckinsey.com



朱越

咨询顾问
上海办公室
Elsen_Zhu@mckinsey.com