

中国银行业白皮书

引领创新，中国的银行准备好了吗？

概要



9

当前的问题和局限性



13

实现规模化创新的三大要素



25

规模化创新的实施路径

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

引领创新，中国的银行准备好了吗？



倪以理 (Joseph Luc Ngai) | 香港

曲向军 (John Qu) | 香港

韩峰 (Feng Han) | 上海

郭小筠 (Xiaoyun Guo) | 北京

陈安迪 (Andi Chen) | 上海

崔起 (Qi Cui) | 深圳

目录

摘要

第一章: 创新的迫切性和重要性 3

挑战一, “新常态”经济环境下, 客户端金融需求发生深刻变化 3

挑战二, 互联网金融异军突起, 蚕食和分解银行业务 4

挑战三, 颠覆式科技迅猛发展, 重塑银行业格局 6

第二章: 当前的问题和局限性 9

中国银行业的创新历程 9

目前存在的主要问题 9

三点深层次原因 10

第三章: 实现规模化创新的三大要素 13

第一, 高层统领, 战略明确 13

第二, 组织敏捷, 快速决策 13

第三, 人才激励, 文化创新 14

三个国际领先案例剖析 15

第四章: 规模化创新的实施路径 25

把握未来两大创新方向 25

“三步走”创新策略及六大具体措施 25



idea

摘要

前所未有的严峻经营环境要求中国银行业者必须以创新求生存、图发展。一方面，中国经济增速持续放缓，利率市场化影响日益显现，互联网金融进一步加剧金融脱媒，分解和蚕食银行业务，这一切正全面冲击着中国银行业。传统业务发展及盈利能力难以为继，中国银行业必须加速产品、服务创新以适应新的客户需求和竞争环境。另一方面，颠覆式技术的迅猛发展，将可能重写银行业格局。当前是银行业正逐步迈向数字化变革的转折点，未能把握先机参与到这一轮创新浪潮中的银行，很可能在不久的将来在后互联网新常态的市场中消亡。

回顾中国银行业的发展历程，大部分的创新仍然是以渐进式改良为主，颠覆式创新成果较少。在互联网、数字化时代的今天，面对互联网行业对传统金融的冲击，中国银行业者亟需打破速度慢、效率低的传统创新模式，加大创新的投入和能力建设，推进持续性、规模化创新，进而实现真正的颠覆式创新。

国际先进同业的创新实践表明，银行需要建立一整套完善的创新管理体制机制，才能提升效率、促成颠覆，实现规模化创新。这套机制包括：将创新上升到全行战略高度，由“一把手”挂帅，亲自参与制定方向和战略；引入“硅谷”工业化模式开展创新组织工作，建立创新实验室、孵化器等新型组织机构进行项目管理和经营；实施扁平化项目管理，打破条线间隔，实行协同联动，落实配套体系；构建创新文化，鼓励全员创新；积极建立外部合作关系，开展创新布局。

麦肯锡在借鉴国际最佳实践和国内银行业面临的挑战基础上，提出了中国银行业培养规模化创新能力的“三步走”策略：即定义创新目标，推进项目试点，打造创新的基础设施。通过敏捷试错的方式，优化创新方法，固化创新组织、流程和基础设施，实现规模化创新。具体而言，中国银行业者可以把握两大未来创新方向：利用数字化技术对于现有流程做优化改造，极大提升效率和客户体验；积极布局金融科技，建立新一代金融颠覆模式，跨界融合、打造生态圈，并在此基础上积极采取六大的创新举措具体推进创新业务：

1. 制定创新战略，组建创新决策和组合管理的机制
2. 预留创新预算，并独立审批
3. 组专门的创新机构，分类管理传统业务创新改造和颠覆式业务探索
4. 小规模试点创新项目，以敏捷的管理机制加速创新迭代
5. 构建创新文化，推动全员创新
6. 培养风险投资能力，积极开展对外合作，加速创新布局

未来中国银行业的成功者将是那些真正将创新融入基因的银行，他们将在新的时代和竞争环境下脱颖而出，立于不败之地，并在此基础上，开展创新、管理创新、实现规模化创新。



第一章：创新的迫切性和重要性

创新是一个民族进步的灵魂，是国家兴旺发达的不竭动力。

——邓小平

在过去的20多年间，中国银行业走过了一条持续创新、不断发展的改革道路。国际金融危机后，世界经济步入恢复、调整和变革期，中国经济面临增速换挡和结构转型升级，金融生态也相应发生变化，新的经营环境给中国银行业带来了更大的生存压力和更为艰巨的发展挑战。当前，中国金融改革提速，利率市场化和人民币国际化进程加快，同业竞争日趋激烈，跨界竞争此起彼伏，客户金融需求快速变化，金融加速脱媒，监管更趋严格，这些都给商业银行的发展带来了严峻挑战。前所未有的严峻经营环境要求中国银行业者必须以创新求生存、图发展。面对内外部经营环境的深刻变化，中国银行业目前创新的速度、广度和深度都不够，必须奋起直追，以创新驱动新发展，创造新辉煌。

挑战一，“新常态”经济环境下，客户端金融需求发生深刻变化

中国经济增速持续放缓，未来五年是中国跨越中等收入陷阱的攻坚阶段，维持经济增速压力越来越大。经济结构调整进入供给侧改革新阶段，以国有企业为代表的银行传统客户产能过剩，信贷需求紧缩；而另一方面先进制造、高端装备、绿色环保、现代农业、高科技现代服务等新兴产业将着力扩大有效和高质量的供给。银行必须转变原有的服务对象及模式，加速产品和服务创新，更好地为新兴产业提供基于价值链和生态圈的综合金融服务。

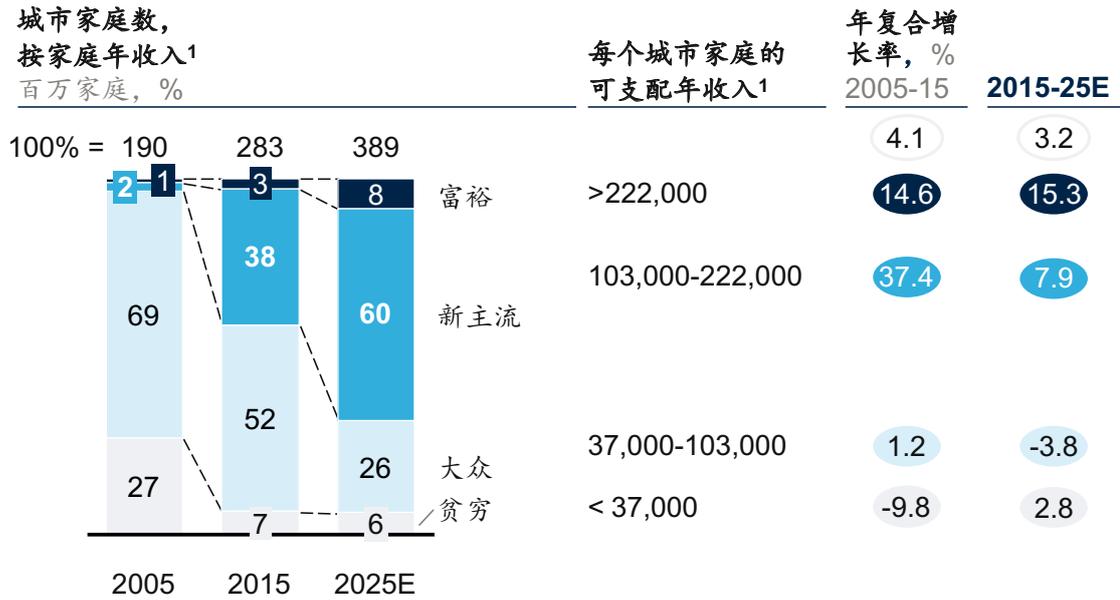
中国城镇化持续深入，新兴消费群体和消费模式不断壮大，催生巨大金融服务需求（如图1）。中国新兴消费阶层占总家庭户数的比例从2010年的9%增长至2015年的38%，预计2025年这个比例将达到60%。庞大的新兴消费群体在“衣食住行玩”各个方面为支付和信贷带来巨大发展机遇，也是银行创新不可忽略的方向。

与此同时，随着中国进入老龄化社会，预计有两亿人口在2030年将达到65岁以上，在这一庞大的客户群体中，蕴含着巨大的金融服务机遇。与父辈相比，他们是更愿意接受数字化金融产品和服务的新生代中老年人，或将成为银行创新的突破口。

图1

不断增长的新中产阶层将成为未来“新主流消费群体”

中国城市



¹ 按每个城市家庭可支配收入2010年实际价值定义类别：富裕，超过33,000美元（相对于222,000元人民币）；新主流，15,000-33,000美元（相对于103,000-222,000元人民币）；大众，5,500-15,000美元（相对于37,000-103,000元人民币）；贫穷，低于5,500美元（相对于37,000元人民币）

资料来源：麦肯锡宏观经济模型更新（2015年）

挑战二，互联网金融异军突起，蚕食和分解银行业务

互联网金融正在全球范围内以前所未有的速度发展，新型的业务模式与解决方案层出不穷。第三方支付、财富管理、融资等领域的兴起，进一步加剧金融脱媒进程，不断分解和蚕食银行业务。（如图2）

在中国，互联网理财产品分流存款加剧，2014年2月一度导致存款搬家9000亿元人民币；互联网个人消费贷款、P2P、中小企业贷款和众筹余额不断成长，P2P贷款余额在2014年底达到1036亿元。以蚂蚁金服为代表的中国互联网金融企业，异军突起，借助淘宝和天猫的交易平台优势，蚂蚁金服以“支付宝”、“蚂蚁小贷”、“余额宝”全面出击（如图3）。其中，支付工具“支付宝”从2004年推出到今天，已成长为在线支付的最大赢家，占据了超过70%的市场份额。而在短短两年时间里，在线理财“余额宝”使得背后的天弘基金规模达到中国公募基金第一，2015年底存量已超6000亿元人民币。在线融资“蚂蚁小贷”截至2015年3月累计贷款余额已达4000亿元人民币，其主体企业——蚂蚁金服在启动B轮融资之际，估值已超过3000亿元人民币，稳居互联网独角兽榜首。

随着互联网金融生态圈的不断成熟，以及越来越深地渗透入消费者的日常生活场景，银行的主导地位岌岌可危，亟需奋起直追来捍卫自己的地盘。

图2

银行的各项服务和产品正在被蚕食和分解



资料来源：麦肯锡

图3

支付宝加速了移动端技术发展，也在探索金融创新

支付宝在移动及金融方面现有创新

手机	
支付宝钱包	<ul style="list-style-type: none"> 二维码/条形码付款 通过条形码读码器以及手机APP完成支付信息 语音支付（“当面付”）：通过智能手机发送超声信号，传递支付信息，可用于北京及上海部分自动售货机
支付宝手机网站	<ul style="list-style-type: none"> 引入手机网站，通过移动网络，允许手机用户随时随地使用支付宝服务 通过 m.alipay.com 或 wap.alipay.com 进行付款或转账
超级付款	<ul style="list-style-type: none"> 针对约定商户，允许通过特定账户收款 通过商户处智能手机安装APP，或者通过耳机插口连接线下POS终端来使用银行卡
财务	
定存宝（储蓄）	<ul style="list-style-type: none"> 通过与光大银行签订谅解备忘录MoU，用户可从支付宝直接办理存款产品
余额宝	<ul style="list-style-type: none"> 与天弘基金合作，将天弘货币市场基金销售给支付宝用户 所购货币市场基金可直接用于购物

资料来源：阿里公司网站；文献检索：麦肯锡



挑战三，颠覆式科技迅猛发展，重塑银行业格局

在过去的五年中，云计算、大数据及人工智能的发展催生了金融行业的一系列产品和业务模式创新，基于大数据分析的征信评级已经具备雏形；物联网、人工智能的科技应用也在逐渐走进金融行业，成为金融创新发展的新方向；虚拟货币和基于去信用化、去中心化的区块链技术尽管目前仍处于探索和小范围试用阶段，但已经可以预见，它们可能对整个金融环境和交易模式产生彻底性的、颠覆式的改变。（如图4、图5）

在创新金融技术的催化和引领下，银行业的DNA在价值链的各个环节都在发生深刻变化。扩展的价值定位，社交化、个性化、移动化的客户服务模式，完全数字化的运营以及数字时代的超级组织架构正在改变银行的行为模式。银行必须顺势而为，加快创新的速度、深度和广度，才能在后互联网时代立于不败之地。

图4
颠覆式金融技术正在改变全球行业格局



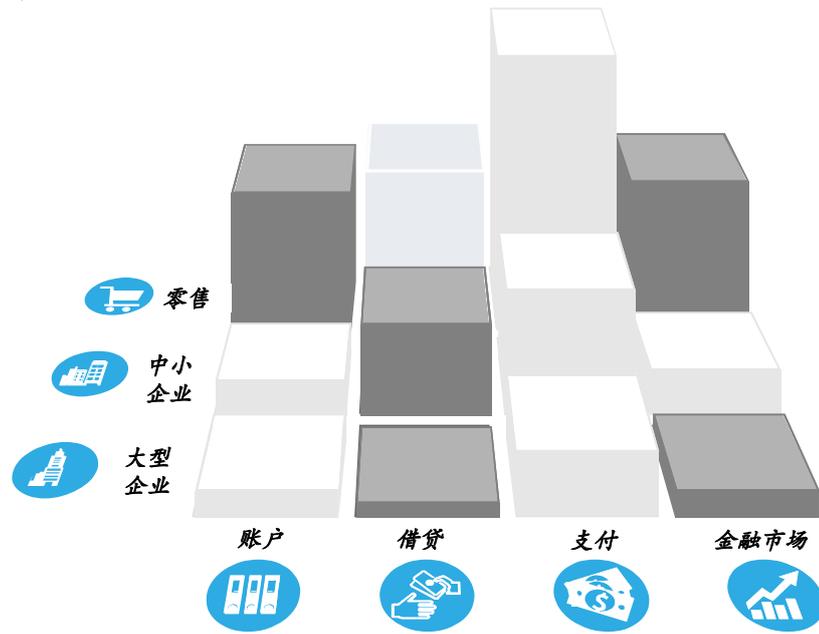
资料来源：麦肯锡广角镜 Panorama 金融科技

图5

金融技术创新的压力已经渗透到银行业务的各个领域

■ >20% ■ 10% ■ 0-5%

金融技术创新较集中



资料来源：麦肯锡广角镜Panorama金融科技数据库



第二章：当前的问题和局限性

中国银行业的创新历程

回顾中国银行业的发展历程，从业者创新脚步从未停止。但是大部分的创新仍然是以渐进式改良为主，颠覆式成果少。其发展可以分为三个阶段：

第一阶段，围绕内部流程简化的创新尝试。早期的中国银行监管体系相对保守，银行创新意识薄弱，创新主要围绕内部流程优化和业务整合，不断简化与自动化的业务流程，以提供更好的客户体验。具有代表性的包括支付结算方面的“一卡通”、“密码信用卡”等。

第二阶段，推陈出新的创新产品和平台。随着中国银行体系不断成熟，监管体制不断开放并鼓励创新，中国银行整体从内部流程创新逐步转向外部产品创新。其中有代表性的包括：贷款类如“气球贷”、“双周供”、“新一贷”，财富管理类如“阳光理财计划”、“存抵贷”，以及其他如“金卫士”安全账户、供应链金融、“银银平台”等创新产品和平台。

第三阶段，利用新技术探索新型业务模式。随着互联网、大数据、云计算等技术的不断成熟，银行开始探索利用新技术来创新业务模式，不断优化客户体验并拓展传统银行生态圈。

不断优化现有客户体验：银行利用大数据分析和交叉检验技术进行贷款自动审批及贷后预警，包括通过基于市场前景、地区行业、经营业态、结算流水、房租水电、工商、法院及第三方支付等一系列反映客户行为的大数据，构建了科学、理性的授信模型和交叉验证体系。代表性的案例如招商银行、建设银行利用大数据分析，推出了在线申请、快速自动审批、在线放款的互联网贷款产品“闪电贷”、“快贷”等产品。

拓展传统生态圈：银行以客户为中心向价值链、生态圈延伸，以场景切入方式提供包括综合金融服务在内的全方位解决方案。代表性的如：平安银行的橙e平台将金融服务融入中小企业的工作场景，为中小企业主提供全套解决方案，将基于电商经营数据的卖家信用贷款平台“元宝铺”与“贷贷平安卡”产品相结合，使物流、信息流和资金流“三流”融合，为银行推送优质的天猫、淘宝等大型电商平台卖家的融资需求和相关服务。

目前存在的主要问题

在最新一轮、以互联网企业引领的创新浪潮中，中国银行业创新存在的主要问题逐渐暴露出来。

问题一，渐进式创新速度慢、效率低，难以抵御互联网金融的快速攻击

互联网由于其高速发展的行业特性，“快”是其最大的特点，在完全没有任何基础的情况下设计创新金融产品，从想法提出到最终上线只需要3—6个月左右的时间。如京东第一个推出互联网信贷产品“京东白条”，从想法初步成型到正式上线，前后不超过

5个月；而一些基于已有金融产品相对简单的创新想法的实现更是以周来计算的，如微信红包从想法提出到成功上线只用了两个星期的时间。

相比之下，银行创新的速度则普遍较慢，尤其是涉及数字化创新和需跨部门协调的创新，动辄一两年，长的则花费数年，结果常常错失市场良机。在“京东白条”上线一年之后，招商银行的“闪电贷”才姗姗来迟；而其他银行类似的互联网贷款产品则出现得更晚。

问题二，首创的颠覆式创新少，难以获得先发优势

最近几年间，由银行引领的颠覆式创新少之又少，反而是互联网业者凭借自身优势，从生态圈向金融行业蚕食、侵袭，从银行业者觉得食而无味的长尾客户引爆，以更低的成本、更加简洁易用的产品、更好的客户体验反扑银行业，撬走了大量的零售和小微客户，稳稳占据线上市场的制高点。而那些自成生态圈的大型核心企业和商业平台机构，也在以各种方式向金融行业延伸，增加金融血液，实现产融或商融结合。

尽管银行已经在积极学习和借鉴，从自身角度出发尝试这些颠覆式的产品和业务模式，但终究是追随者而不是引领者，难以获得先发优势。

三点深层次原因

原因一，高层领导重视不足，缺乏决心

中国银行业长期处于非完全市场化的经营环境，一直受固定利差或手续费的政策保护，“躺着就能挣钱”的时代让许多银行缺乏大破大立的创新动力。如今经营环境发生重大变化、受到互联网颠覆者威胁，尽管大多数银行已经意识到创新的重要性，但对首创的颠覆式创新重视程度和迫切性仍然不够，缺乏压力和动力。

颠覆式创新的一大特点是不确定性，尝试颠覆性创新往往意味着需要不断试错、容错和调整。允许试错的理念，在互联网行业非常普遍，并被广泛认为是通向成功的必要条件。但对于大部分传统银行来说，“试错”则显得难以接受，银行觉得自己不是互联网公司也不是风投，不可能将大量人力、财力及时间资源浪费在到处试错上。缺乏对创新“失败”的包容，也是银行需要转变的观念。试错并不是永无休止地投入。在尝试颠覆式创新项目的一开始，就应该明确项目运作资金额度和投入界限，资金耗尽若无产出，则可考虑及时止损。但若连“试投”的资源都认为是浪费，那么颠覆式的、业内引领的创新也就无从谈起。

在试错实操中，需要预先建立与颠覆式创新匹配的客观评价标准。最明显的矛盾是如何平衡短期业绩和长期增长潜力。若某项创新服务的短期投入产出比其他业务低，那是不是就意味着是错的？银行就应该把这部分资源投入到当下更赚钱的业务上？大部分银行在这个问题上的回答曾经都为“是”。正是理念上的差异，使得互联网金融企业依靠这些银行没兴趣提供服务的长尾客户快速引爆市场，成为银行传统势力范围的强有力竞争者和分食者。

银行也许已经意识到，对于颠覆式创新的投入，是极其类似风险投资的一门艺术，秉持急功近利的思维是无法实现目标的。什么样的项目有可能真正实现颠覆、什么时候确认一个项目不该试错下去而是直接停止，需要的是领导层对行业发展的深刻洞见、极大的商业智慧以及坚定创新的决心。

原因二，内部条线分割严重，跨部门协作的创新推动效率低下

与组织架构扁平化的互联网企业不同，银行层级复杂，内部牵制多，审批流程长。一个员工提出创新方案，即便与市场需求最为贴近，往往也需经过各级领导层层审批，而涉及

风险等多个条线时，内部审批流程则更加冗长而复杂。大量宝贵时间被用于各部门条线、各层级领导之间的协调、沟通与审核，创新效率受到很大制约。

另外，银行各条线间分工细致，职责与利益交错复杂，当业务模式创新涉及多个业务条线时，协调、推动尤为困难。如：有的银行同业条线掌握着大量资产资源，但同业部门宁可全部做成同业资产交易，也不愿为本行零售线上理财提供具有竞争优势的标的资产；有的银行以零售为起点推出数字银行，却首先与行内的传统零售发生冲突，互相争夺客户资源或封锁信息、打价格战，最后两败俱伤；又有银行沿着供应链金融的思路，想为大型平台企业上下游的小微和零售客户服务，但对接平台企业的对公条线又不愿为小微和零售做配套服务，无法形成合力及推动创新落地。

原因三，创新能力建设投入不足，缺乏相应的人才、激励机制和创新文化

数字化时代，金融产品的概念得到了极大延伸，端到端的销售流程和客户体验都成为产品的有机组成部分。这就需要银行有足够的创新能力投入，尤其是IT和产品端具有敏捷开发团队，以确保快速响应市场需求。领先互联网企业及数字化银行的IT人员动辄投入上百人，IT队伍占比往往达到总体人员的30%—50%。现实中大多数银行缺乏这样的独立团队和快速开发机制，每当业务部门提出新的开发需求，往往会被告知IT全年的开发计划已经排满，无暇顾及基于快速响应市场需求的应急性开发任务；而等到IT部门有精力着手开发，却早已过了最佳的市场切入时机，使创新变成了跟随和模仿。

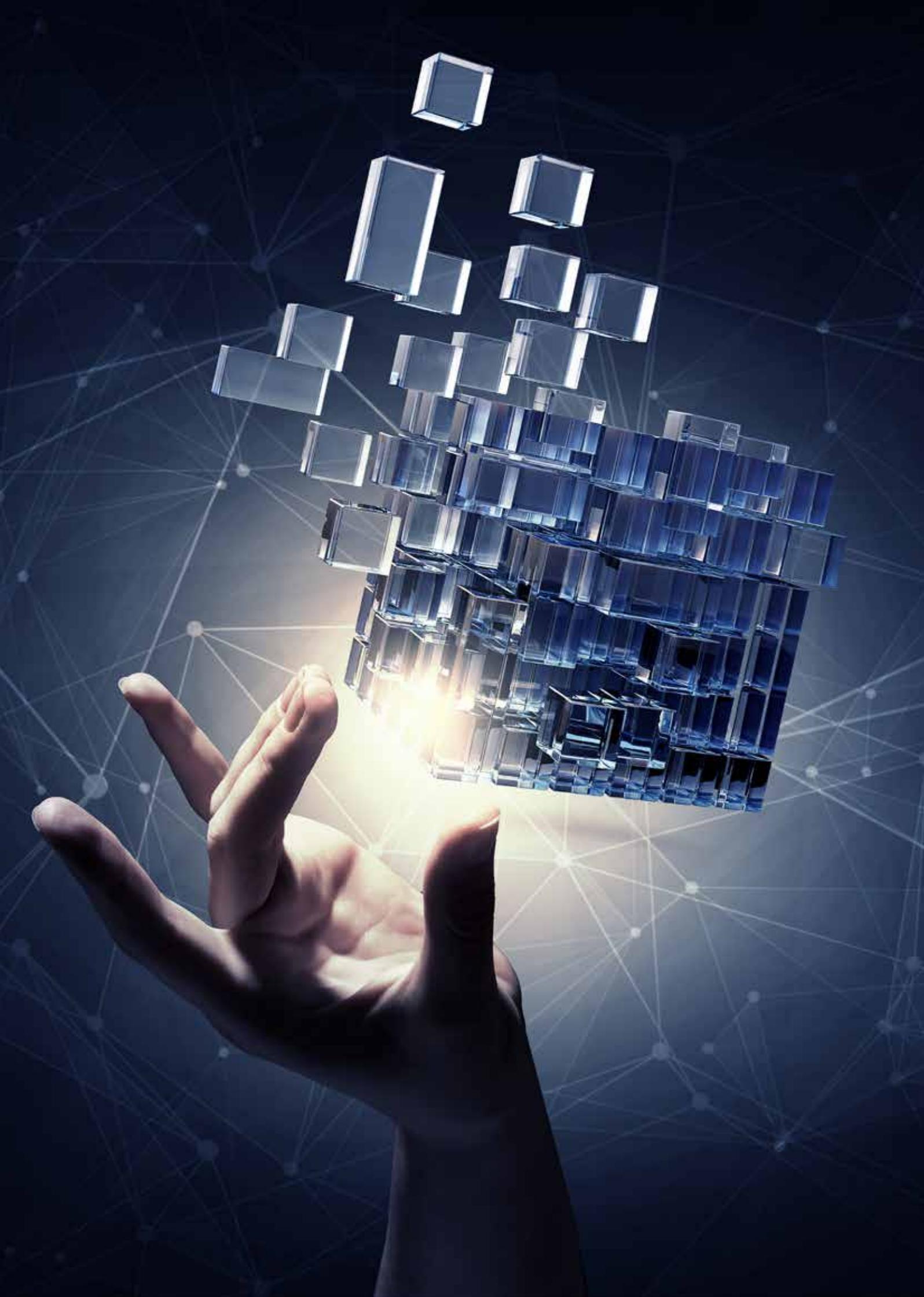
另一方面，银行对于创新的激励远远不够。互联网公司普遍采取激进的激励模式和主人翁式的管理理念，即以持股权、期权或成果收益分成方式加大长效激励力度，使员工更有热情和积极性，投身于不确定性更大的颠覆式创新。相比之下，银行的传统奖励模式以一次性项目奖金为主，其象征意义往往大于实际激励。更有甚者，若银行员工提出的创意经多次试错后发现难以达到预想的结果，则会给予变相处罚（如取消绩效奖金、调整工作岗位等）。这不仅违背了颠覆式创新的本质，导致无人愿意承担风险、挑战未知，更阻碍了首创的颠覆式创新在银行的诞生。

综上所述，与互联网企业相比，银行在理念、组织架构、文化、人才方面的包袱拖慢了创新的步伐和进程。（如图6）

图6 和互联网创新企业相比，传统银行在文化理念、组织架构及人才策略上创新动力明显不足

创新支持体系	从传统银行文化	到互联网创新文化
 文化理念	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 稳健致远，努力维护良好的商业银行市场声誉 ▪ 以业务流程为中心，注重流程的稳定合规，对于风险较大的业务尝试较少 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “试错”文化，快速迭代，抢占市场 ▪ 以用户价值为中心，追求口碑、极致和用户体验
 组织架构	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 实行总分行制，总行对分支机构具有较强的控制能力 ▪ 银行业务复杂，对员工专业素质要求较高，职位较为固定，部门相对分割独立 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 组织扁平化、小团队运作，沟通成本低 ▪ 员工自由流动机制，鼓励人才跨部门交流
 人才策略	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 以业绩为导向，提供固定薪酬，同时通过少量的分红和福利鼓励员工 ▪ 人才晋升体制复杂，对员工晋升的考量因素较多，时间较长 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 长期激励机制，通过持股计划鼓励员工与公司共同发展 ▪ 自由灵活的人性化工作环境 ▪ 优秀技术人才具有崇高地位

资料来源：麦肯锡



第三章：实现规模化创新的三大要素

国际领先银行在开展创新、管理创新和实现规模化创新上已经形成了相对完善的体系方法，取得了有效的成绩。其领先经验可归结为三个突出特点：**高层统领，战略明确；组织敏捷，快速决策；人才激励、文化创新。**

第一，高层统领，战略明确

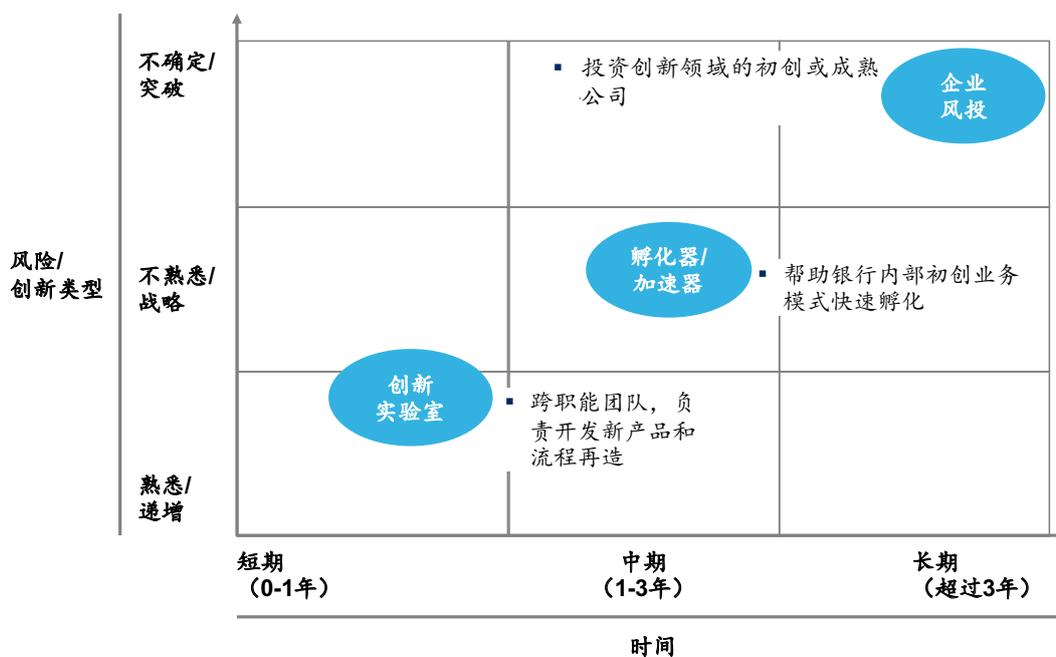
成功的创新战略一定要实行顶层设计，至上而下贯彻。纵观全球领先的创新企业和银行，创新工程往往都是董事长和CEO亲自挂帅，以核心高管组成创新决策委员会，亲自制定创新的发展方向和实施路线。“首席创新官”一职在许多领先的创新企业中十分常见，而且原则上由CEO或董事长亲自担任，以确保创新举措得到及时贯彻和持续推动。

第二，组织敏捷，快速决策

领先企业根据创新内容和需求的不同，灵活布局创新组织模式。（如图7）

图7

根据创新内容的熟悉程度和见效时间不同，可以分为三种不同的创新架构



来源：麦肯锡

创新实验室：主要针对现有业务进行渐进式改造，如对现有流程的数字化提升；**孵化器以及加速器**：主要针对从无到有的颠覆式创新概念进行孵化，配套机制和资源加速全新业务的成果转化；**企业风投**：也是外延式创新投资/合作平台，主要针对领先技术、创新理念开展广泛的生态圈合作和投资并购。

无论是渐进式创新和颠覆式创新，涉及到多部门协作时，最高效的方式是组成跨部门项目团队，打破前、中后台条线间隔，甚至需要在物理上将跨部门团队集中在同一场地封闭开发，全面发掘创新协同潜力。

扁平化的管理方式可以打通传统银行内部上下级之间的沟通壁垒，是推动迅速实施创新决策的又一重要手段。举例而言，某国际领先银行规定，领导需要亲自到创新实验现场对创新的关键问题做出决策，若其未能在48小时内做出回复，创新项目团队可依照事先规定的程序和授权自行决定，以确保最佳的市场反应速度。

第三，人才激励，文化创新

创新不能仅仅依赖高层领导的高瞻远瞩，更应依赖整个银行、每个员工的价值创造。距离市场一线越近的员工，越有可能发现没有被服务的客群、没有被满足的需求以及可以改善的流程。因此，需要发动所有人共同投身创新，而要真正做到这一点，必须有配套的考核和激励机制。长效的激励措施被证明最具推动作用，包括**泛合伙人制**，即通过授予股票及行政权，激发员工的创业积极性；**期权激励**，即通过授予期权绑定员工的收益与未来的创新成果；**创新收益分成**，即将创新收益的一部分作为现金奖励给予创新团队。

案例分析

本部分将分别以花旗银行 (CITI)、西班牙对外银行 (BBVA) 和澳大利亚联邦银行 (CBA) 为例, 分别针对他们突出的创新领域和成功要素进行阐述, 以供中国银行业者参考借鉴。

花旗银行

作为百年创新大行, 花旗已经形成了一套非常完整的创新管理体系和创新文化; 尤其是在组织架构设计上, 设立了**创新实验室、孵化器、创业加速器和风投**, 分别承接渐进式的产品数字化创新、颠覆式业务模式创新、加速创新技术和模式向实际生产力转化、以及投资创新领域的公司。

■ CEO统领全球创新委员会, 制定创新战略, 明确创新六大方向

成立两百多年来, 花旗银行一直以金融行业的创新者为骄傲, 并将创新作为持续增长的重要动力, 直至2009年遭遇金融危机, 不得不将精力转移至兼并重组。一旦走出金融危机阴影之后, 花旗意识到自身已开始丧失创新精神, CEO立即提出了口号: 回归创新!

综合市场和科技发展趋势, 花旗提出了六大创新方向: 数据货币化、大数据、移动互联、安全和验证、信息技术、下一代银行和金融服务; 制订**创新战略, 将其纳入全行战略**, 并给予**专项创新预算**。

花旗清楚地意识到, 如果没有高层领导亲自挂帅, 创新举措难以得到持续推动, 也无法获得及时的决策, 因此花旗成立了**全球创新委员会**, 由各业务条线、国家和地区、关键部门的高级领导组成, 在全行范围内对创新项目进行优先排序和管理, 并由**花旗CEO、CIO和CTO共同领导创新**。

■ 成立创新实验室、创业孵化器、创业加速器和风投等专门机构, 分类管理不同的创新业务

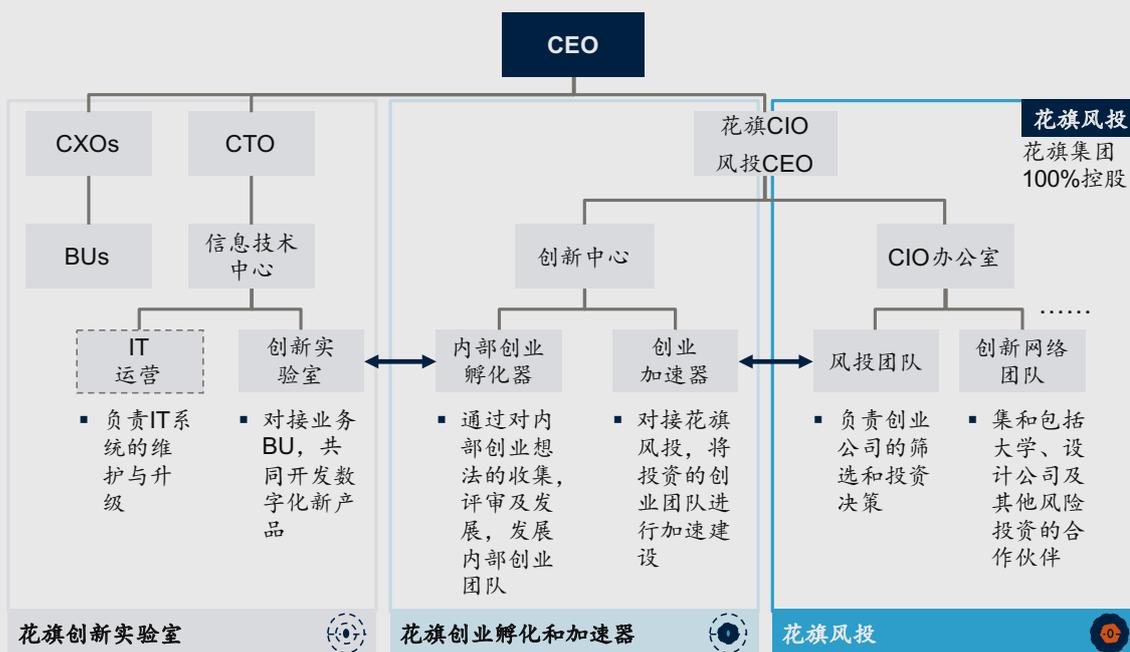
花旗定期向所有员工征集各类创新点子, 经过优先排序之后确立了最为重要的课题, 组织专门的项目团队来具体推进。而这些创新项目依照其不同性质, 由不同的组织机构进行分类管理。(如图8)

创新实验室, 服务于渐进式创新, 大幅提高创新效率。该实验室由CTO领导的信息技术中心直接管理, 包括由IT和业务团队组成混合小组, 进行产品的数字化创新和业务流程的数字化改造。项目团队以敏捷开发方式进行, 持续测试和迭代, 极大地提高了创新效率, 一个新的数字化产品或流程改造在3—6个月的时间里即可上线。

创业孵化器, 以包容试错的文化服务于颠覆式创新。创业孵化器由CIO和风投CEO领导的创新中心直接管理, 针对那些最有可能重塑市场游戏规则的重大业务模式创新题材, 组建跨部门创业团队进行孵化。对孵化项目采取风投式的管理, 即给予一定的项目启动资金, 项目团队可不断努力探索试错, 直至资金耗尽; 而在团队探索的过程中, 有外部专家团队对其进行支持辅导, 加速孵化过程。

图8

花旗银行针对不同创新目标，利用创新中心，风险投资等多种创新架构，构建完整的创新体系



资料来源：麦肯锡；网站搜索

同时，为更好布局未来的颠覆式创新，花旗借助以下两个机构进行创新布局并对内加速成果对接：

花旗风投，进行创新布局。紧密关注与自身创新发展密切相关的四大领域，即大数据与分析、电商与支付、金融科技、安全与企业IT，进行创业公司的筛选和投资（如图9）。同时，在风投中专门成立创新网络团队，与大学、设计公司和其他风投合作伙伴保持良好紧密的沟通互动，时刻掌握学界和业界的前沿动态焦点，敏锐地发现新的创新和增长机会，并广泛吸纳人才。举例而言，花旗风投的战略投资部领导团队皆来自于Ripple Labs以及Foundation Capital等一流初创企业或风投。

创业加速器，推动被投资企业创新成果为花旗所用。加速器和孵化器归CIO和风投CEO下辖的创新中心管理。加速器帮助被投企业和花旗内部相关业务部门快速对接，通过专家辅导等多种形式协助被投企业加速成果产出，使得花旗能早日应用成果。

■ 鼓励员工轮流参与，“零风险”尝试颠覆式创新，实现全员参与、规模化创新

花旗的创新点子从员工中征集而来，提出想法的员工可以加入创新项目组，全职投入到项目中来。项目实施期间，他们的薪水仍由原部门承担，但考核完全由项目经理依据其在项目中的表现进行评估。

项目结束后，若颠覆式创新项目成果促成了一个全新的组织，项目团队可以作为初创团队继续在新组织中工作，也可选择回到原来的工作岗位。而如果一些颠覆式创新项目最后以失败告终，项目团队成员仍可返回到原工作岗位，薪酬也不会受到任何影响，

图9

花旗银行针对不同创新目标，利用创新中心，风险投资等多种创新架构，构建完整的创新体系

citi VENTURES



资料来源：官方网站；网站搜索

这种灵活而宽容的机制极大地鼓励了员工主动尝试颠覆式创新。而对于渐进式创新，业务部门和IT组成混合小组时，双方往往每次会派出不同的人选，使每个人都有机会尝试创新项目的工作，从而保证整个组织都能够受到创新文化的熏陶，使员工能掌握创新项目的工作方法。

西班牙对外银行 (BBVA)

西班牙对外银行是欧洲银行数字化创新的典范。该行愿景是成为最好的全球性综合银行，利用新技术成为最高效及最智能的银行是其核心战略之一。2015年，西班牙对外银行总资产达7500亿欧元，总收入达230亿欧元，是欧洲最大的银行之一。西班牙对外银行的创新体系有四大亮点：

■ CEO统筹规划创新，至上而下谋定创新落地

西班牙对外银行视创新为其发展基石，在总部由CEO牵头成立创新和发展部，负责统一协调全行的创新工作。在CEO的统领下，制定了**数字化转型的三大主题**：建立网点之外的销售能力；打造基于移动设备的客户体验；销售渠道转型。每个创新主题都设定了具体目标，根据市场动态滚动更新。

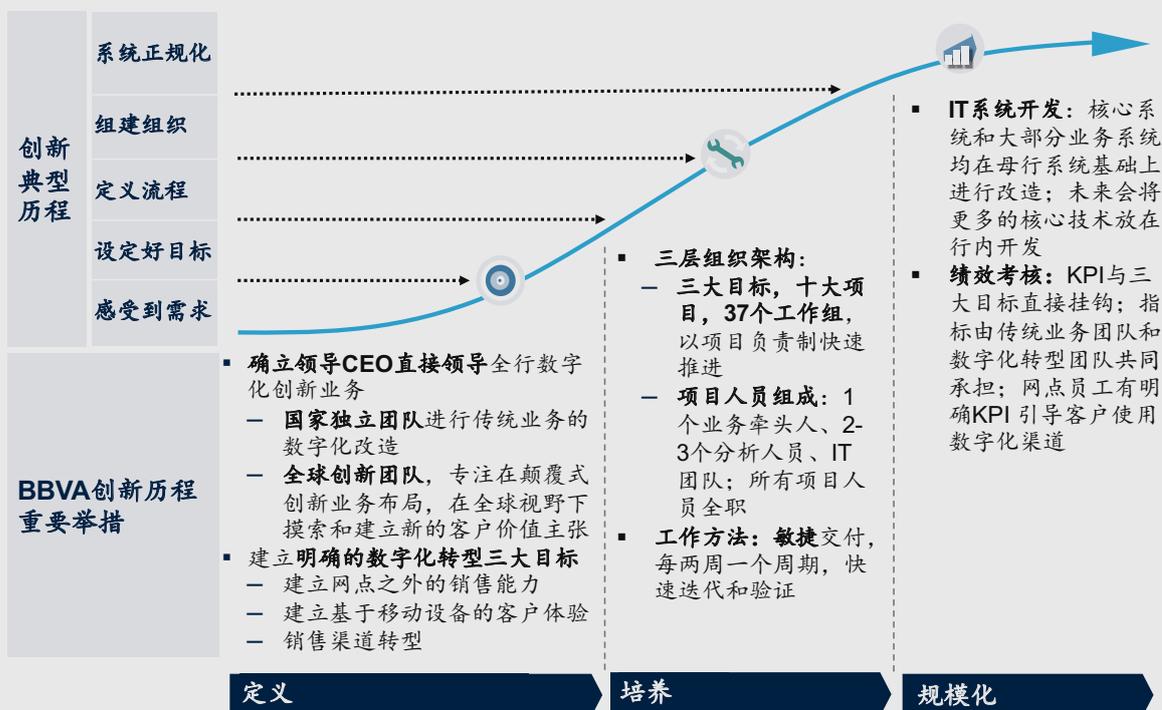
数字化转型部门延续三大创新主题，将其目标层层分解为10大项目群及40个子项目，并组织跨部门项目团队具体执行。跨部门小组一般由来自业务部门的负责人担任项目经理，由多位来自业务部门的分析人员，以及工作内容涵盖客户体验设计、开发、测试的IT团队组成。项目小组采取敏捷开发工作模式，每两周为一个周期，进行快速迭代

引领创新，中国的银行准备好了吗？ 实现规模化创新的三大要素

和验证；每个项目整体周期长短视开发难易程度而定，一般一个项目3个月到半年内就可完成。(如图10)

图10

BBVA数字化创新旅程



资料来源：麦肯锡, BBVA

■ 开放式的创新孵化机制，海纳百川

西班牙对外银行以开放的思路运作孵化器，无论是行内员工，还是外部与金融相关的创业团队，都可以申请进入孵化器接受孵化。孵化器提供各种设备和仪器，可以邀请客户前来体验感受新的产品和服务，为开发提供反馈建议。同时，孵化器也承担了创新布局的作用，通过免费的公开研讨会和创新活动，吸引了一大批创业者、研究机构、意见领袖和其他公司前来参与互动，为西班牙对外银行建立起了一张无形的创新知识网络。

■ 风险投资广泛布局颠覆性金融科技

西班牙对外银行建立了独立的风险投资机构BBVA Venture，为创业者及金融科技创业公司提供资金及资源来打造颠覆性金融服务。主要投资关注三大领域：利用新技术来提供最优的渠道体验，比如不断优化移动界面设计，提升客户满意度；以创新的产品及服务来更好地服务客户；技术基础设施及平台能更好地支持金融服务的数字化。目前风险投资规模已经达到2.5亿欧元。代表性的投资有专注比特币钱包的Coinbase，理财平台Personal Capital，网上P2P平台Prosper，数字化银行Simple等。此外，BBVA Venture注重依赖专业人士运作，聘请金融科技风投专家作为主要

负责人，如Altai Ventures合伙人Jay Reinemann以及Hartford Ventures助理副总裁Tom Whiteaker。

■ 坚持创新与传统业务彻底隔离

在办公地点上，无论是数字化转型项目还是孵化项目都集中在远离传统银行的单独场所，装修风格与互联网创业企业极为相似，轻松、活泼、随处可涂可写，有开放空间供团队讨论，目的在于远离传统的办公环境，最大程度地激发项目人员的创新能力。

创新项目团队的考核也与传统业务截然不同。考评以项目表现为准，所有数字化转型项目的考核指标都与转型创新目标直接挂钩。为了让各部门支持员工参与创新项目，各部门负责人的考核指标里亦有对创新项目的支持一项。

澳大利亚联邦银行

澳大利亚联邦银行是澳洲最大的银行之一，2015年收入达206亿美元，净利润达91亿美元。尽管澳大利亚联邦银行已有105年的悠久历史，但仍保持着创新活力，其书写了澳大利亚金融历史的诸多“第一”：从20世纪80年代第一家电视银行，到90年代第一家网上银行，再到21世纪初全球首创的社交和手机P2P支付、facebook支付，以及一系列家庭、中小企业综合金融数字化解决方案等。以金融技术进步和数字化创新推动发展的澳大利亚联邦银行，在澳大利亚的整体市场份额第一、客户满意度第一、股东回报率第一，远超汇丰银行、德意志银行等其他国际领先大行。（如图11）

图11

澳大利亚联邦银行有着持续创新的悠久历史



资料来源：麦肯锡，CBA

■ 明确创新战略目标, 指导科技投资

基于提供最高客户满意度的愿景, 澳大利亚联邦银行确立了**四个核心创新领域**: 1. 前台客户互动领域主要负责建立跨渠道统一客户视图并进行相应的数字化流程改造, 以提升客户体验; 2. 后端创新领域负责更新旧系统, 打造实时直通式银行服务, 并简化架构建立敏捷开发能力; 3. 在线、移动、社交平台, 主要负责建立创新产品, 如联邦银行APP以及钱包等; 4. 未来技术领域负责利用新技术, 如人脸识别、大数据分析等, 来创建创新客户体验。(如图12)

■ 建立创新车库, 加速数字化变革

建立了创新车库, 打造下一代银行产品实验室。创新车库包括五大模块: 1. **工作车间**提供员工培训及产品孵化; 2. **合作中心**提供头脑风暴以及产品设计; 3. **可用性测试**提供眼球跟踪技术、六架空间相机、超大触屏等新的技术体验; 4. **交互分析墙**提供电子屏幕显示澳大利亚各区人口的消费习惯; 5. **利用最新虚拟现实**耳机了解CBA的零售策略。自2014年10月至2015年6月, 其创新车库共接待25000名参观者, 被《商业周刊》评为2014年最创新银行。

创新车库共有五类参与者, 他们相辅相成推动创新成果转化: **敏捷教练**负责敏捷开发方法的培训课程及后续的辅导支持, 协助团队实施最佳实践; **外部专家**负责在培训/辅导阶段过后继续提供智囊式支持, 为创新车库提出专家意见和建议; **项目管理团队**实时取得项目小组的反馈意见, 确保经创新车库同意批准的敏捷开发方法能够具体

图12

在科技方面开展了大量投资



资料来源: 麦肯锡

实践，并与创新车库领导一起，向全行沟通车库项目的变革效果；**指标与评估团队**维护和管理项目指标，确保指标仪表盘数据自动收集及更新，整合指标的修正，并与创新车库领导一起向全行沟通指标的变更；**基础建设与开发运营团队**负责确保支持敏捷开发的新工具已部署到位，并带动改善工作以提升开发速度与质量。（如图13）

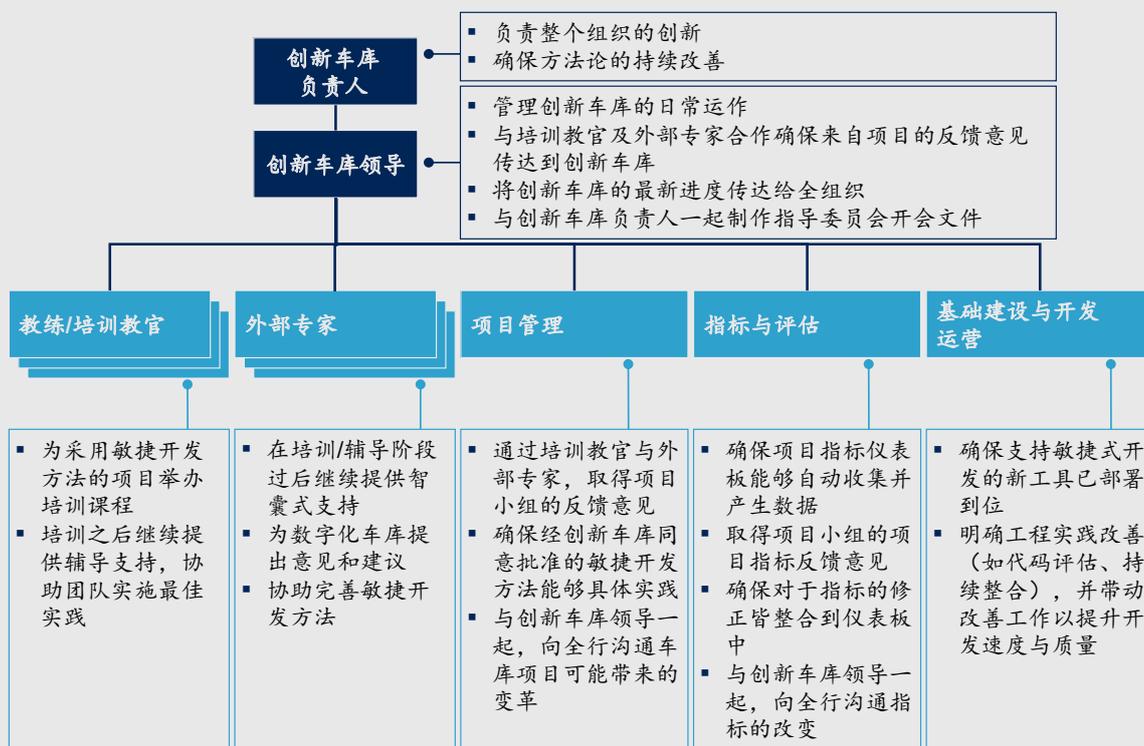
■ 开发双速IT系统

为同时实现稳健的中后台IT开发以及敏捷的前端IT开发流程，澳大利亚联邦银行建立了完整的双速IT架构。在前端渠道、客户关系管理以及分析模块，澳大利亚联邦银行以追求极致的客户体验、实时的客户分析为目标，建立了迅速创新、持续交付以及快速上线的IT组织；在传统模块，包括核心交易系统及后台，则以打造直通式处理、实现规模效应以降低成本为目标，通过快速修正提高产品功能覆盖稳定性以及持续整合、模块化、简单化、测试导向的开发。（如图14）

■ 打造“敏捷组织”，实现IT与业务的紧密结合

针对传统业务团队难以应对客户需求快速响应的问题，澳大利亚联邦银行将敏捷技能/思维模式渗透到所有职能和岗位，而不仅仅是IT部门。一项具体做法是通过业务与IT团队合署办公的模式，实现以客户为中心、跨团队协作、快速迭代创新。同时通过打造资源池及专家池两个资源共享组织，向零售、小微及对公等各个业务单元输出资源及专家力量，及时弥补创新所需的技能差距。（如图15）

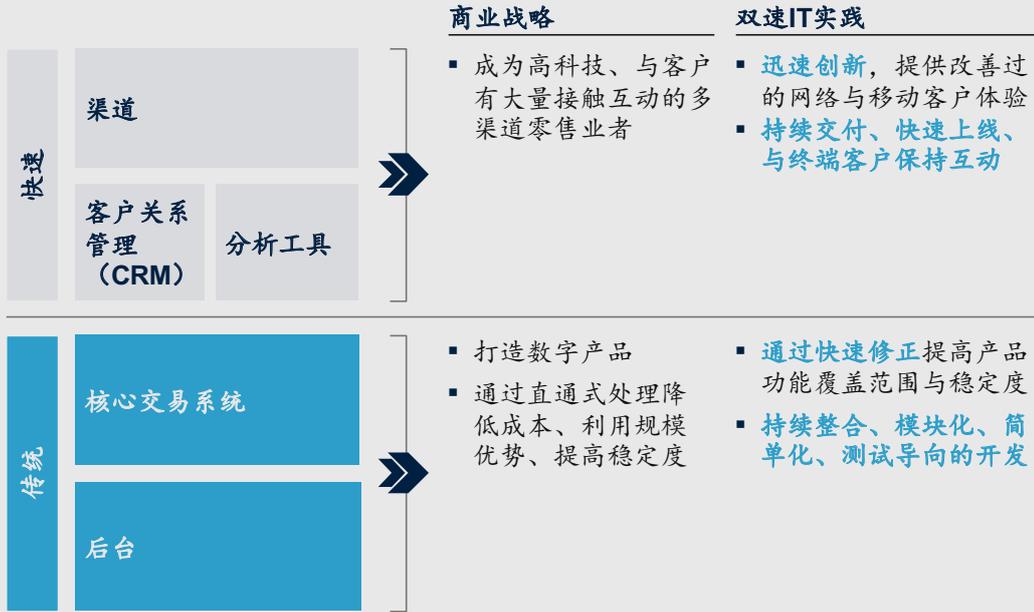
图13
借助创新车库推动数字化创新



资料来源：麦肯锡

图14

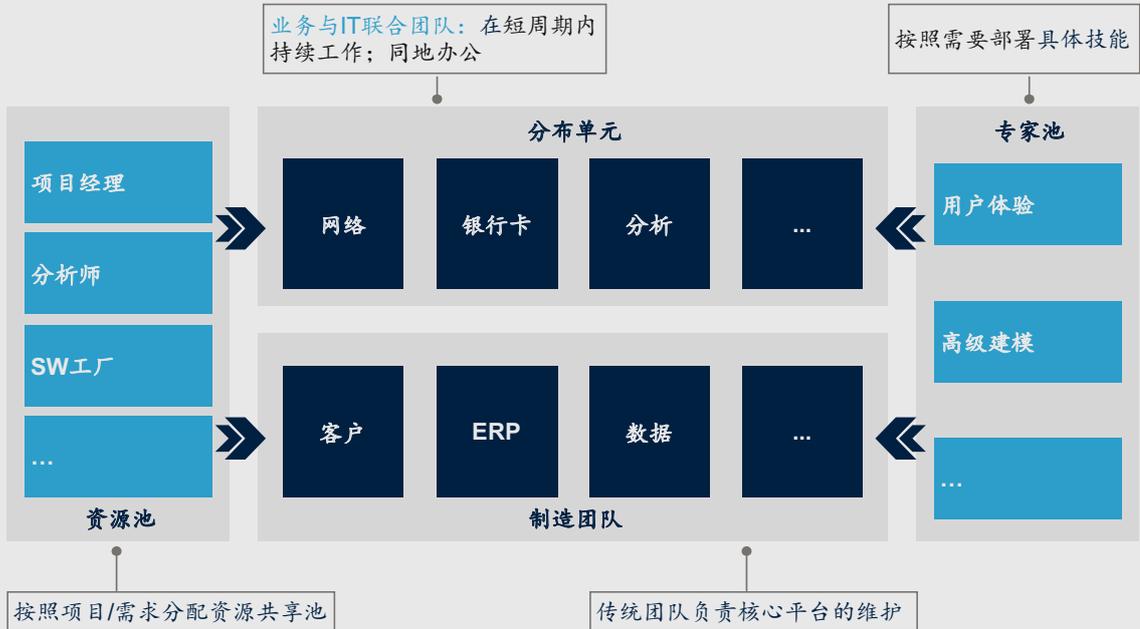
双速IT：与客户互动有关的系统能快速升级，与交易纪录有关的系统能保持较强的灵活性



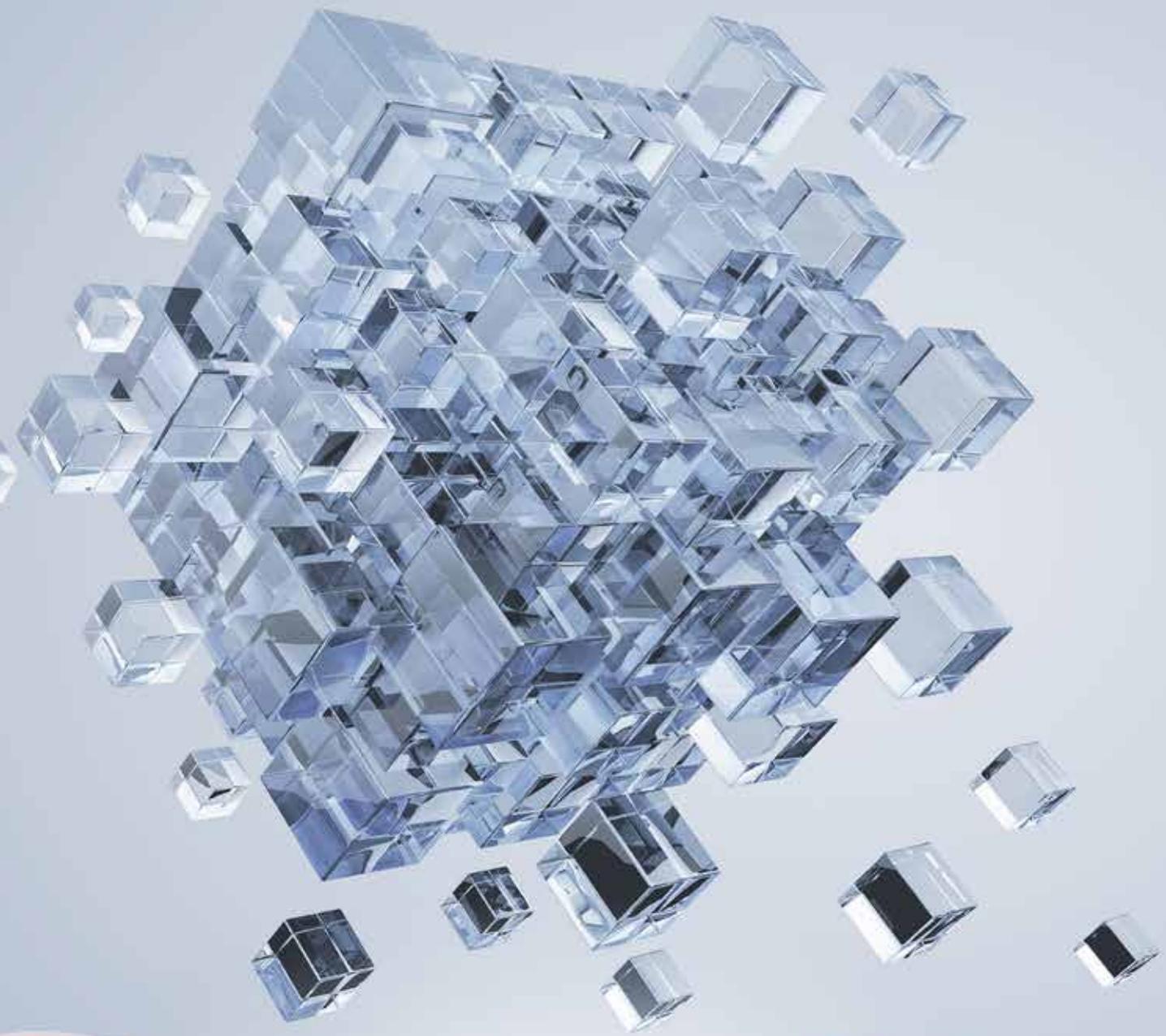
资料来源：麦肯锡

图15

建立敏捷型组织，采用业务和IT紧密结合的模式开展项目



资料来源：专家访谈、麦肯锡分析





第四章：规模化创新的实施路径

麦肯锡在借鉴国际最佳实践和国内银行业面临的挑战基础上，提出了中国银行业培养规模化创新能力的“三步走”策略：即通过定义创新目标，培养创新试点及以快速迭代试错的方式，优化创新方法，固化创新组织、流程和基础设施，实现规模化创新。具体而言，中国银行业者可以把握两大创新方向：利用数字化技术对于现有流程做优化改造，极大提高效率和客户体验；积极布局金融科技，建立新一代金融颠覆模式，跨界融合、打造生态圈，并在此基础上采取六大具体的创新举措开展创新、管理创新、实现规模化创新。

把握未来两大创新方向

方向一，通过传统流程数字化改造增强客户体验，提升服务效率

在激烈竞争之下，卓越的客户体验已成为银行获取客户及留住客户的关键举措。提升客户体验的重要抓手是数字化改造。实践证明，数字化流程建设能够大幅提升服务效率和质量。以信贷流程改造为例，能够将端对端处理时间减少80%—90%，同时大幅度减少人为介入和潜在的错误。数字化端到端流程改造的背后离不开大数据驱动，在流程的各个节点，收集反馈数据，建立分析模型，反馈多渠道信息的交叉验证，精准识别和优化客户旅程中的痛点；同时依循“从零开始的客户体验状态”的思考角度，更能够确保企业的流程改造深入彻底，实现创新。

方向二，积极布局金融科技，探索新一代金融颠覆模式，跨界融合、打造生态圈

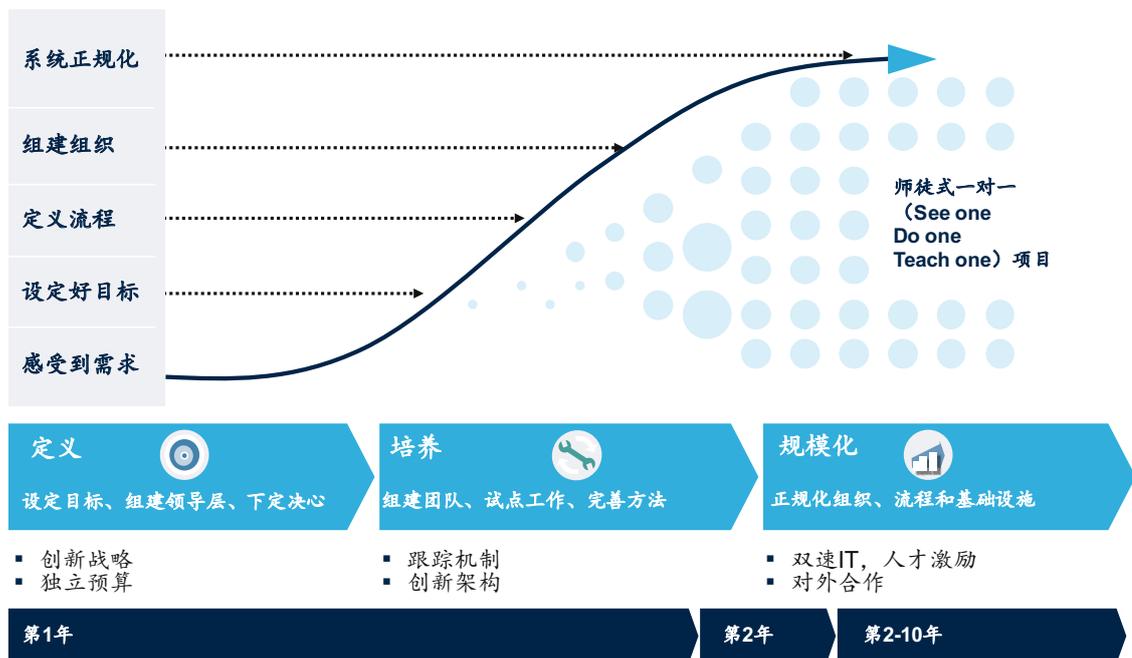
大数据、云计算以及区块链等下一代金融颠覆性技术正逐步成熟。未来银行的核心竞争力很大程度上取决于大数据及其他颠覆式技术的应用能力，能否抓住科技趋势是金融机构能否持续领先或弯道超车的关键。诸如花旗、BBVA等国际领先银行已经在广泛投资布局包括区块链在内的未来金融科技。未来银行的创新必将不再局限于金融产品和服务本身，而将拓展到客户所在的价值链和生态圈。银行此时已经不再只是单纯的金融服务者，而是作为客户的综合服务解决方案提供商和社会资源的整合者；银行要走出自己的传统领域，主动出击，通过积极布局新技术、新模式，捍卫并拓展自身在生态圈内的疆域。

“三步走”创新策略及六大具体措施

培养规模化创新能力是一个长期而复杂的过程，通常需要3—5年时间甚至更多。其大致可分为三个阶段：首先，银行需要设定一个明确的创新目标，在领导层形成共识，并下定决心，将创新纳入重大战略议题；其次，在组织内部开展小规模创新项目试点，不断试错，快速迭代，逐渐形成一套成型的创新产品及机制；最后，将已验证可行的创新产品及机制，固化成组织、流程和基础设施，并在全行推广，不断完善创新机制，实现规模化创新。（如图16）

图16

开展“三步走”的创新策略，培养规模化创新能力



资料来源：麦肯锡

具体而言，可以参考以下六点实施举措开展创新实践：

第一步 定义创新

举措1，制定创新战略，组建创新决策和组合管理的机制

设立“**首席创新官**”一职，由董事长或行长亲自担任，全局领导、整体推动。设立由行级领导组成的**创新委员会**，就全行创新战略方向、重大创新项目的立项与投资进行决策。委员会组成应包括分管主要业务条线、风险、IT、人力、财务的**高管**，以确保前中后台对创新的联合推动。可以以2—3年为一个周期，至上而下制定创新方向和目标，并层层分解到具体的落地举措和子项目模块。创新战略必须上升到全行战略重点的高度，并体现为核心领导班子的工作重心和考核重点。

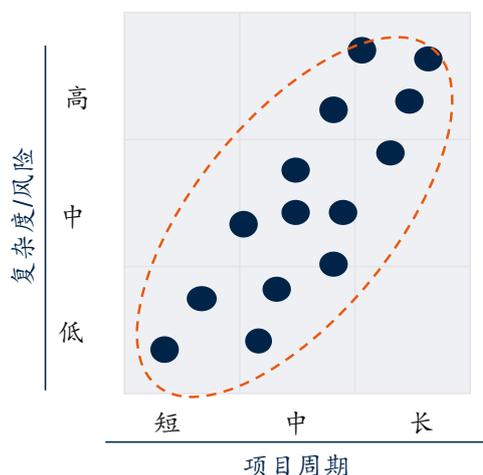
设立创新项目管理办公室，承接创新战略目标，将之层层分解成可实施落地的专题创新项目，并制定清晰的里程碑和交付成果。同时跟踪各创新项目的进展，以双周会、月度会等定期汇报形式，组织创新委员会讨论，了解创新进展，加速创新项目在关键点上的决策效率，及时纠正项目中存在的问题。

进行创新的组合管理，由创新项目管理办公室定期对正在进行和即将开始的创新项目进行分析、排序和协调，达到时间、收益、风险的均衡组合，既保证有短期速赢的创新项目，也有兼顾中期稳健、长期布局的创新项目，形成源源不断的持续创新成果。

图17

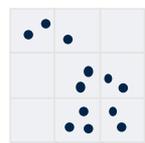
创新项目组合应既确保短期利益，也能兼顾长期机会

有必要保证创新项目的覆盖广度，因为这样既可以确保短期利益，还能够兼顾长期机会



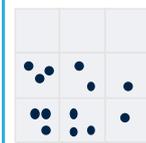
...但通常不是这样

1. 易于实现的速赢举措有限



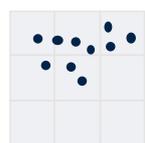
要取得成功，就得进行根本性的转变，这将带来很高的风险

2. 注重短期利益



管理层过于保守，或者不愿为长期机会进行投资

3. 未来充满风险



由于缺乏平衡，导致风险很大

4. 不愿承担风险



不愿承担风险的态度将损害能够带来潜在价值的长期机遇

以上四种举措组合类型均属于问题组合

资料来源：麦肯锡

如发现某类创新领域缺失，则必须及时采取必要的调整。(如图17)

举措2, 预留创新预算, 并由创新委员会独立审批

创新的发展需要开辟专门的投入，且创新预算的审批一定要与传统业务划分开来，其目的是能够确保创新业务的投入和决策更具备前瞻性，不受行内短期业绩压力的干扰。创新预算设定可以参照国内外领先的科技企业经验，在预算中列出固定比例，如每年收入的3%或利润的10%用于创新投入，以保证创新的资源到位。

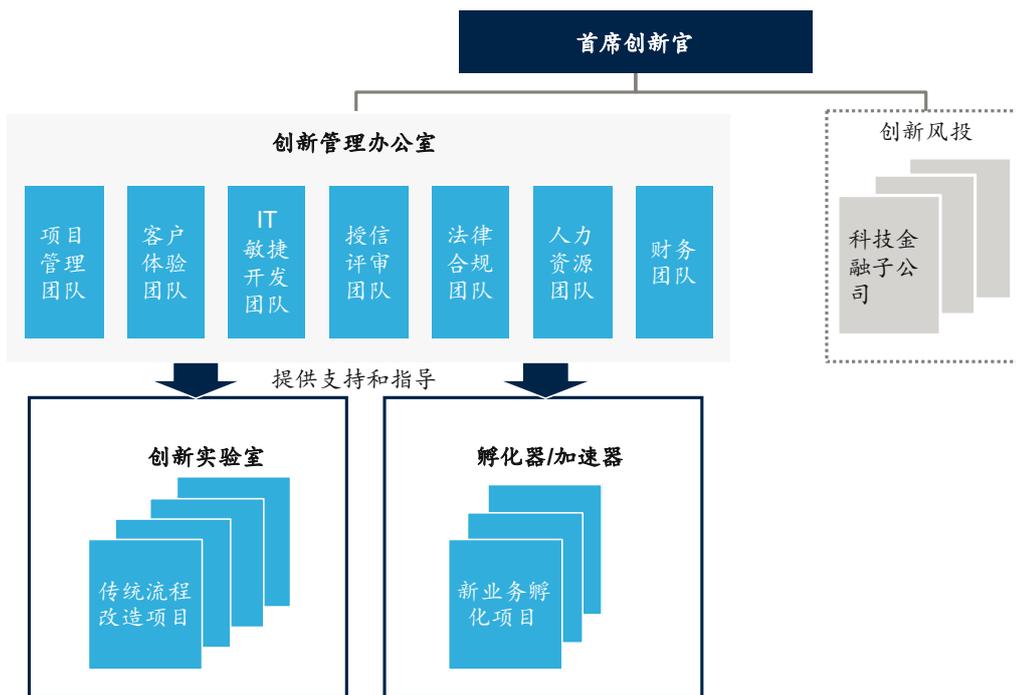
第二步 培养创新

举措3, 组建创新架构 (创新实验室和孵化器/加速器), 专注于传统业务改造加速和颠覆式业务探索

配合创新实验室和孵化器/加速器，需要明确一系列配套机制和资源，以确保其成功运行(如图18)。具体而言，有三点最为核心：

图18

成立跨部门团队，实施扁平化的创新项目管理



资料来源：麦肯锡

1. 预先明确项目筛选流程、准入及孵化标准；流程和标准需要基于定量的分析，包括评估项目的潜在收益、可能的风险以及投入的资源，并能够指导创新项目形成明确的指标。
2. 为创新实验室和孵化器/加速器配置跨部门的支持团队，其中较为重要的是客户体验团队，嵌入式的风险审批、法律合规、人力资源及财务团队等支持团队，IT敏捷开发团队以及辅导创新的专家库。
3. 配套相应的软硬件支持：软件方面包括加速创新转化的配套审批绿色通道，如独立风险审批通道；硬件方面包括独立的办公环境，有别于传统银行的新颖装修风格（如消除办公区隔、打造开放式工作社区、布置可涂写墙纸等促进团队交流、合作及即时创新响应），以及配套用于产品和服务测试的设施和技术手段。

举措4, 小规模试点创新项目，以敏捷的管理机制加速创新迭代

以少数几个创新试点项目作为突破点，摸索和形成创新管理的方法和机制。以“短、平、快”的方式规划试点项目，如分别以30天、60天、90天为周期，形成明确的里程碑。应用敏捷开发的管理模式，以2—4周为周期，将创新成果迅速投放到市场或是拿给客户进行测试和反馈，通过小步试错，实现在短时间内不断改进和迭代。可以借鉴某些银行的做法，经常邀请客户来创新孵化组织当中进行产品和服务的反馈调查。

第三步 规模化创新

举措5, 构建创新文化, 推动全员创新

规模化创新离不开文化的转变, 银行需要把创新根植到组织运作的日常中去, 实现全员创新。建立创新文化有四个关键点:

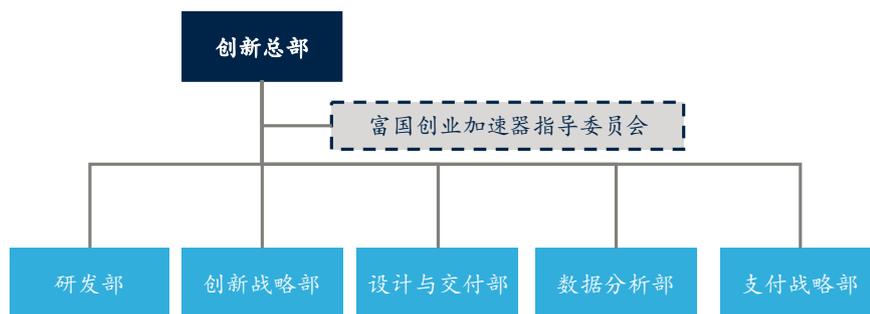
1. 树立创新榜样, 形成领导的示范效应。领导层首先要身体力行(如“一把手”将50%的精力投入在创新业务的布局与管理上), 鼓励创新点子, 包容并接受不同意见, 培养试错文化。
2. 将创新要求固化到系统和流程当中。明确各个部门的创新职责(如对创新快速审批职能的细化落实), 将创新目标和任务分解到各个部门, 包括支撑部门, 并将对创新的支持纳入到对中后台支持部门的职责要求和考核当中; 建立跨部门协调和项目会议机制, 定期跟踪创新进展, 打通部门间合作壁垒。
3. 建立创新的关键能力支撑。单独设立敏捷IT开发团队, 以快速响应市场、满足客户体验。敏捷开发团队不仅有丰富的前端开发经验, 更应对银行的核心系统有深入了解, 与银行原有IT开发团队相辅相成, 形成双速开发模式, 实现“小步快跑、迭代速赢”。团队通常配备20—30人, 主要由用户体验设计、数据分析及IT开发人员组成, 而且应与业务人员合署办公, 以确保随时快速迭代的开发效率。
4. 打破传统银行的人才激励考核制度。设立创新项目轮岗制度, 并固化到各个部门的人才培养规划中, 把创新人才培养变成部门的一项战略性指标。实施泛合伙人制度, 并将成功转化的创新成果及时成立子公司或经营团队, 设立股权、期权激励或收益分成制度, 作为长期激励手段。

举措6, 培养风险投资能力, 积极开展对外合作, 加速创新布局

有条件进行股权投资的银行可成立风投机构, 紧密围绕金融科技和新业务模式开展对外投资, 或组建专门团队, 或在创新活跃地区成立创新办公室(如硅谷、柏林), 积极接洽大学、研究院、初创公司和风投机构, 通过组织研讨会、创业比赛、创新基金等方式建立合作联盟, 以发掘为自身所用的科技、业务模式和创新人才。创新风投的重点并非要通过创投本身盈利, 而是通过创投平台, 以“小投入, 广撒网”的方式, 打造生态圈, 吸引创新人才进驻。如美国富国银行利用其在硅谷的地域优势, 开启金融科技创业征集计划, 每年选择10—15个创业项目, 投资10万—50万美元, 以此打通创业生态圈并吸引创新人才。(如图19)

图19

富国银行依托开放式创业加速器打通创新生态圈，吸引核心创新人才



- **富国创业加速指导委员会：**
 - **核心目标：**由各业务部门领导组建，通过对外部创新金融科技项目的筛选、投资与孵化，加速创新金融技术的落地，为富国集团**开拓金融创新边界及吸引重要创新人才**提供支持
 - **运营模式：**
 - 在硅谷广泛征集创业项目，每年挑选10-15个项目，并投资<50万美金，开启内部加速计划
 - 在为期6个月的加速器项目中，各业务部门领导负责协调业务资源帮助初创团队利用技术开发创新的金融产品或解决方案

资料来源：麦肯锡



创新是引领企业发展的第一动力，创新与发展是现代企业永恒追求的主题。在经济增长速度放缓、利率市场化影响不断深入、互联网金融加速脱媒的今天，银行业面临着极大的生存压力和挑战；反观那些以创新为发展动力的国际领先银行和互联网金融业者所取得的巨大成就，中国银行业者必须以创新求生存、图发展，提升渐进式创新效率、探索首创性的颠覆式创新，不断开展创新、管理创新，实现规模化创新。

如同任何的组织转型一样，建设一个创新型的银行并非一日之功。创新只有依赖不断探索超越，并持之以恒，才能以滴水穿石之力，换来基业长青。未来中国银行业的成功者将是那些真正将创新融入基因的银行，他们在新的时代和竞争环境下将脱颖而出，并立于不败之地。下一个“中国的花旗”或者“中国的BBVA”是谁？让我们拭目以待。

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



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
上海办公室
Feng_Han@mckinsey.com



郭小筠

项目经理
北京办公室
Xiaoyun_Guo@mckinsey.com



陈安迪

咨询顾问
上海办公室
Andi_Chen@mckinsey.com



崔起

资深专家
深圳办公室
Qi_Cui@mckinsey.com

麦肯锡大中华区金融机构咨询业务
2016年5月

Copyright © McKinsey & Company

Design contact: GCO NewMedia

www.mckinseychina.com