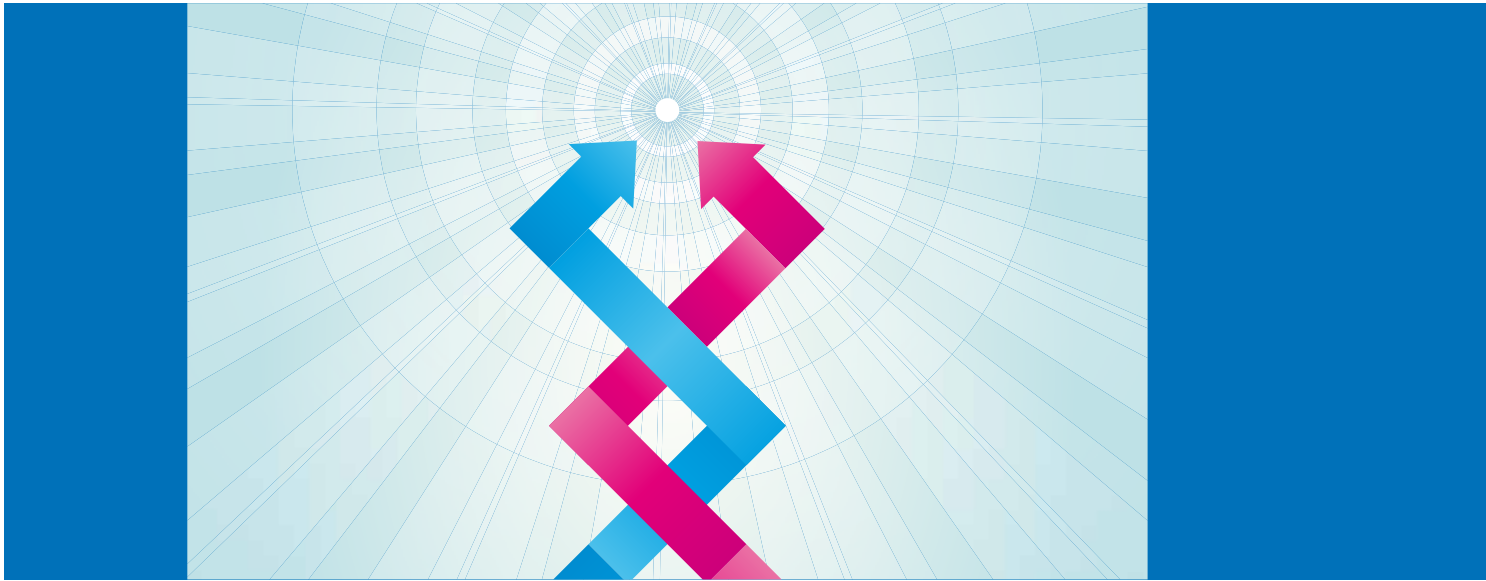


麦肯锡中国银行业转型创新系列报告




中国银行业的明天在哪里 —— 双轨战略

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

中国银行业的明天在哪里 — 双轨战略



倪以理 (Joseph Luc Ngai) | 香港
曲向军 (John Qu) | 上海
韩峰 (Feng Han) | 上海
马奔 (Ben Ma) | 上海
刘宇 (Yu Liu) | 北京

目录

摘要 01

第一章 银行业五大发展趋势和八大发展机遇 04

第二章 “转型+创新”的“双轨战略” 16

第三章 对国内银行未来发展战略及路径的启示 37



摘要

金融危机后，全球银行业面临着前所未有的困境。银行从业者都在思考以下关键问题：未来的商业模式是什么？演进的路径是怎样的？制定发展战略的突破口又在哪里？需要建立哪些关键能力？麦肯锡研究了30多家全球领先银行的发展案例，结合中国市场趋势和行业发展现状，提出了国内银行未来需要密切关注的五大发展趋势和八大重要机遇，以及突破困境、转变商业模式、建立制胜能力的“双轨战略”。

我们认为，以下五大趋势对银行业的未来影响巨大：

1. **行业格局发生变化：**2014年，全球银行业平均收入增速仅为5%，ROE连续7年低于10%。在日趋严格的监管和新政要求下，银行业普遍高度关注资本的使用效率和资产质量。中国银行业同样面临艰巨的发展挑战：2013年我国17家上市银行的利润增速为12.8%，2014年降至个位数，只有7.7%，而2015年仅为1.9%。
2. **新竞争对手闯入：**随着移动互联网等技术的风起水起，新兴的金融科技企业通过分解银行业务不断获取客户的钱包份额，撬动客户关系，蚕食市场份额。金融科技企业凭借极佳的客户体验和更低的运营成本，迅速抢占银行市场份额：预计2025年颠覆创新型金融科技企业可能降低银行在消费金融领域40%的收入，支付领域降

低30%，中小企业贷款领域降低25%。

3. **客户行为模式的转变：**2014年移动互联网设备数量超过全世界总人口，预计未来5年移动数据量将增长10倍。利用数字化渠道获取金融服务已经成为主流，客户体验是当前全球银行CEO最为关注的关键领域之一。
4. **新技术带来重大机遇：**大数据、云计算、区块链和人工智能、物联网等新技术的日趋成熟有力地推动着银行提升数字化业务能力和客户体验。
5. **银行商业模式将重塑：**随着全球数字化时代的到来，银行业开始全面迈入数字化革命时代。银行业在未来的竞争中会逐渐分化，重新定位，未来可能形成四种商业模式：**数字化全能银行、生态圈营造者、细分市场深耕者以及专业的规模供应商。**

与此同时，中国银行业则迎来八大重要发展机遇：**优化调整资产负债表、大力发展特色公司业务、强化金融市场业务、超常规发展零售业务、发展重点区域、做强互联网金融、做强资产管理、择机开展并购。**

为了应对经营和监管环境的趋严、客户的快速变化和金融技术的快速发展，全球领先银行不约而同采取了“**转型+创新**”的“**双轨战略**”。一方

面推动传统业务向以客户为中心的商业模式全面转型；另一方面以数据及科技为引领，全面布局数字化。具体而言，“双轨战略”包含以下八大举措：

1. **制定聚焦战略：** 削减或者退出非核心业务，集中资源发展优势业务和地区，聚焦制胜。
2. **制定协同战略：** 推进银行各业务条线之间的充分协同，形成合力，协同制胜。
3. **变革传统商业模式：** 推动以客户为导向的对公、零售和金融市场业务转型，着力发展高效、轻资本的业务模式。
4. **建立全面风险管理体系：** 推动全面风险管理模式的转型，建立以战略为导向，以精细化管理工具为手段的风险管理体系。
5. **客户旅程全面数字化：** 以客户体验为中心，围绕核心客户旅程，推动端到端的数字化改造，实现降本增效，优化客户体验。
6. **布局金融科技：** 通过收购、投资、战略合作等多种形式布局金融科

技，掌握金融科技市场商业模式最新洞见与相关商业机遇。

7. **数据驱动与科技引领：** 借助大数据分析决策以及新兴技术，支持和变革传统业务，打造全新的核心竞争力。
8. **建立创新组织：** 建立以创新为导向的敏捷组织，优化银行DNA，推动银行内外部的持续创新，形成创新生态。

参考国际最佳实践和国内行业发展现状，我们建议国内的银行尽快制定“双轨战略”，开启“转型+创新”的旅程。董事长与各行领导层面需要尽快达成共识，制定清晰的“双轨战略”蓝图和路径。建立配套的组织、文化和基础设施的保障机制，加快“转型+创新”的步伐。同时密切关注新技术应用，拓展全球范围的金融科技布局，将创新技术快速转化为银行自身的发展动力。

展望未来，那些高效决策、快速行动，及早开启转型+创新旅程的银行将会在新的行业格局中胜出。



第一章： 银行业五大发展趋势 和八大发展机遇

一. 五大发展趋势

趋势一：全球银行业经营环境恶化，国内银行业亟待破局

金融危机后，全球主要银行市场经营环境持续恶化

金融危机后，由于新兴市场经济增速下滑，欧洲经济停滞不前，导致全球主要银行市场收入增速显著下滑，

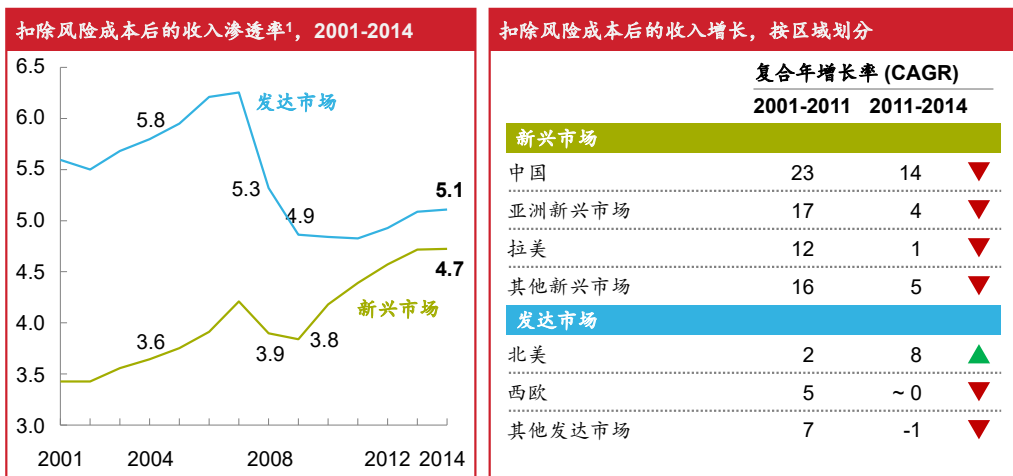
收入平均增速仅为5%左右。2011年到2014年在发达市场，只有北美银行业收入保持增长，为8%，西欧零增长，其他发达市场则为负增长。在新兴市场，中国的增速由23%降至14%，但还保持两位数增长，而亚洲新兴市场、拉美以及其他新兴市场增速已降至个位数。全球银行业ROE水平则从2008年至2014年连续7年低于10%。（见图1）

监管的整体趋严对银行经营管理提出了更高要求。巴塞尔协议III对资本充足率提出了新的要求，进一步提

图 1

金融危机后，新兴市场经济增速放缓，欧洲经济停滞不前，全球主要银行市场的收入增速显著下滑

百分比



- 由于近年收入增速下降，新兴市场收入渗透率增长放缓
- 危机后，发达市场渗透率表现平缓，但北美出现增长复苏

¹ 扣除贷款损失后的收入除以名义GDP

高了银行的监管成本。全球银行业的一级资本充足率在2014年达到了12.6%，相比2007年增长了52%，银行业普遍高度关注资本使用效率与资产质量。

传统运营方式下的中国银行业举步维艰，亟待破局

2013年我国17家上市银行的利润增速为12.8%；2014年降至个位数，只有7.7%；而2015年仅为1.9%。

中国银行业同样面临着艰巨的发展挑战。国际金融危机后，世界经济步入恢复、调整和变革期，中国经济则进入增速换挡和结构转型升级期，GDP增速由2010年的10.6%稳步下滑到2015年的6.9%。金融生态也相应发生变化，竞争加剧，监管趋严，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。而金融改革和利率市场化的提速，给国内银行的盈利模式带来极大挑战，传统的息差盈利模式难以为继，利润增速骤减。数据显示，2013年我国17家上市银行的利润增速为12.8%；2014年降至个位数，只有7.7%；而2015年仅为1.9%。

零售业务方面，由于数字化和集约化程度不高，很多业务还需要依靠实体

网点、理财经理、柜员得以完成，租金水电与人工成本逐年递增，大部分网点已无法实现盈利，而且业务流程冗长繁琐，严重影响了客户体验。由于缺少数据分析与场景化融入能力，产品的客制化程度不高，销售方式单一，很难获得客户的认可。

对公业务方面，信贷业务以传统行业的大中型企业为主要支撑。而传统行业处于增速放缓，去产能转型阶段，使得银行的不良率攀升，利润难以为继。另一方面，由于缺少先进的风险分析技术，很难应用大数据从新兴产业与中小企业中识别优质客户。且由于数字化技术不足，无法全面对接企业的运营管理系统，难以掌握企业的真实风险与需求，导致不良逾期高企，利润严重下滑。

趋势二：借助金融科技，新进入者分解蚕食传统银行业务

全球银行业的收入与利润正在被金融科技企业从各垂直领域分解和蚕食

摩根大通银行首席执行官Jamie Dimon警告说：“硅谷已加入战局。数以百计的新创公司带着人才与资金投入研究传统银行的替代方案……”。举例说，PayPal、Square为代表的互联网企业颠覆了传统支付模式，以Lending Club、Kabbage为代表的线上借贷企业颠覆了传统的消费信贷和中小企业信

贷模式。预计2025年颠覆创新式金融科技企业可能使银行收入在消费金融领域降低40%，支付领域降低30%，中小企业贷款领域降低25%，财富管理、房贷等领域也将受到显著影响。(见图2)

中国以蚂蚁金服、腾讯等为代表的互联网金融领军企业也对传统银行业务产生了巨大影响，截至2015年，中国互联网金融的市场渗透率已达36%，用户数将近5亿人。互联网金融从存、贷、汇三方面撼动了传统银行业务的根基：(见图3)

存：大量银行储蓄存款搬家到互联网理财。2015年存款搬家达到2万亿

元，较2014年的9000亿元，增长超过1倍。其中，余额宝的规模两年内增长3倍，达到6207亿元。占到2014年全年储蓄存款增量的9.5%，2015年储蓄存款增量的6.8%。

贷：互联网信贷井喷式增长。2015年P2P网络贷款的交易规模已超过1万亿元，占全年银行系统小微企业贷款增量的35.6%。

汇：第三方支付全面抢夺银行阵地。2015年第三方网络支付超过11.8万亿元，移动支付超过9.3万亿元，总计占全系统银行卡消费额的38%。

图 2

全球银行市场正在被金融科技企业分解和蚕食

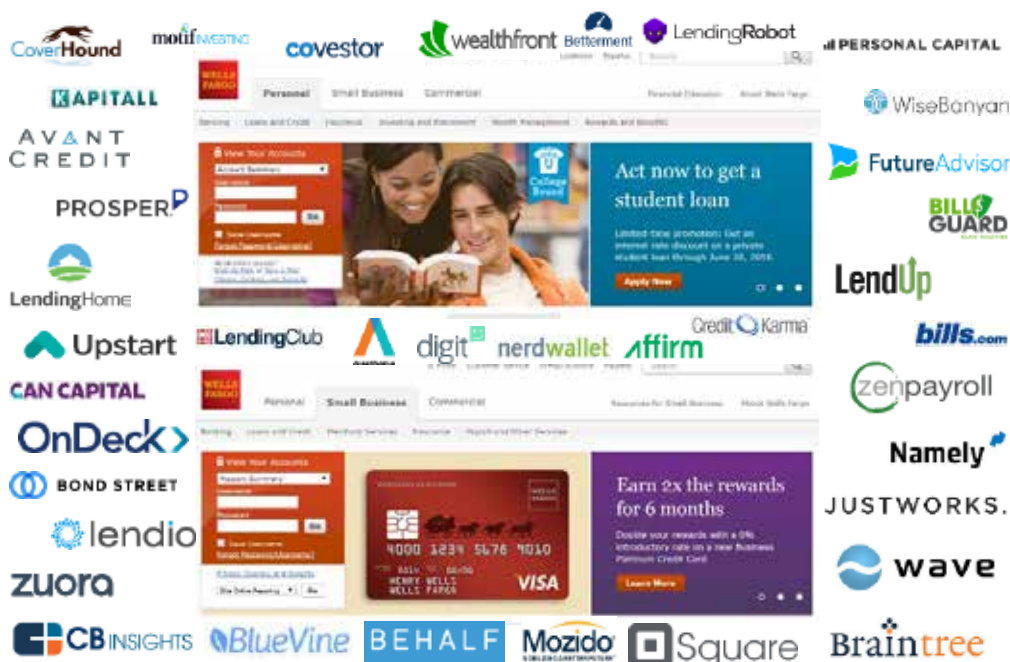


图 3

中国的领军互联网金融企业已对国内传统银行业务产生了颠覆式影响



1 理财规模总额，截至2015年底
2 累计放贷总额，截至2015年3月
3 2015年全年交易量
4 2015年全年第三方互联网及移动支付交易量

新进入者往往聚焦某个细分市场，基于移动端创新技术手段在成本与客户体验方面做到极致，超越传统银行。其技术发展趋势和业务拓展范围也已经从零售业务，如个人理财、消费金融、支付等，逐步扩展延伸到对公业务，如中小企业融资贷款、机构资产管理等。

趋势三：全面数字化时代，客户行为发生根本性改变

移动端服务兴起，客户行为由线下向线上转移

随着互联网的发展以及智能移动终端的普及，客户行为由线下逐渐转移到线上，利用数字化渠道获取金融服务已经成为主流。麦肯锡的一份市场调研显示，有83%的消费者希望出门不必带钱包。2015年，全球移动支付交易量超过4000亿美元，较2013年增长了2倍以上，在美国以数字方式进行现金或支票付款比例，两年内增长了5倍。全球数字渠道同比增长5%—10%，领先的数字银行2015年

客户体验已经成为全球银行CEO最关注的主要领域之一。

客户渗透率已经达到92%，即92%的客户已转为通过数字化渠道办理银行业务。其中手机银行渗透率为61%，网上银行渗透率大于80%。（见图4）

客户对于金融服务的期望和要求日益增加，对于银行在全渠道体验、定制化内容、智能数据、实时、便捷及移动等方面的服务，不断提出更高要求。客户体验已经成为全球银行CEO最关注的主要领域之一。例如，国际领先企业的CEO们纷纷对于客户体验提出全新的认知：

“我真正的角色是首席客户官。”

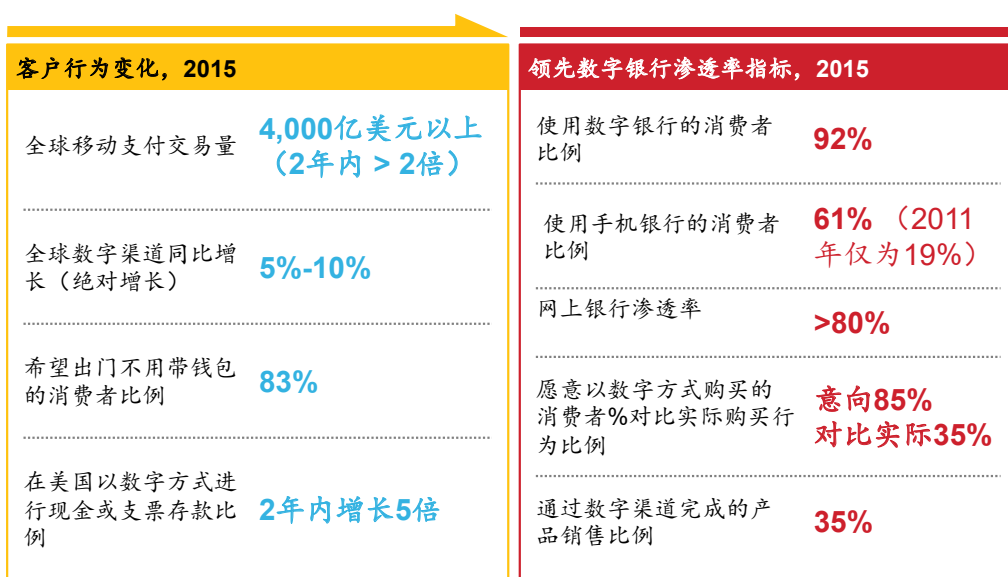
“客户体验将是我为公司留下的宝贵财富。”

“客户是我们一切工作的重心，我们致力于改善客户体验，这是成为一家伟大公司的标志。”

一些领先银行已经率先将改善客户体验上升到了战略重点，并快速付诸行动，赢得市场份额。如欧洲某领先银行率先通过数字化流程改造，将银行开户时间从7天缩短到7分钟，抵押贷款审批从800分钟缩短到80分钟，解决了客户痛点，优化了客户旅程。

图 4

利用数字化渠道获取金融服务已经成为主流



趋势四：新技术快速发展，传统银行业面临重大转型机遇

颠覆式技术给银行业带来重大转型机遇

大数据、云技术、区块链和人工智能、物联网等新技术的成熟有力地推动着银行提升数字化业务能力和客户体验。新技术孕育了金融服务的民主化，推动金融科技公司迅速崛起。而银行也同样可以轻易获得或者发展类似的技术，强化自身的数字化能力。如区块链技术，其去中介化的属性可以帮助银行推动底层技术的革新，实现高速的资产认证与转移，一改交易高成本、慢时效、体验差的传统作业模式。银行借助大数据与高级

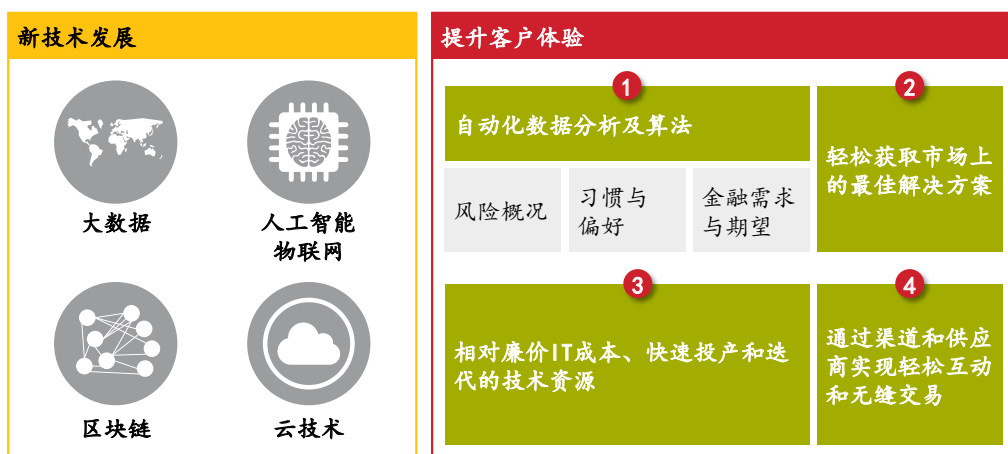
分析，可以精准判断客户需求类型，提高销售、服务效率，深挖客户价值。利用云技术，可以为银行提供更低成本、高效率的财务和运营管理支持。（见图5）

领先银行都已积极开始新一代技术布局

麦肯锡的一份国际银行业调研数据显示，领先银行将税前利润的17%—20%投入颠覆式新技术的布局，支持大规模的数字化转型。银行通过自建、并购或者投资合作，获取最新的科技洞见，掌握最尖端的科技应用。具体做法包括：建立金融科技基金，投资区块链、大数据、比特币、云平台、P2P、移动支付、线上贷款、智能投顾等金融科技公司。建立内部的

图 5

新技术的成熟为银行提升数字化业务能力和客户体验提供了良好的催化



新技术孕育了金融服务的民主化，推动金融科技公司迅速崛起



但同时，银行也可以轻易获得或发展类似的技术，以强化自身的数字化能力

创新中心，投入新技术的研发和孵化。

以区块链为例，全球40多家领军金融机构已加入R3区块链联盟，共同探索未来区块链的潜在应用模式及标准。包括巴克莱银行、BMO金融集团、瑞士信贷银行、澳联邦银行、汇丰银行、法国外贸银行、苏格兰皇家银行、道明银行、瑞士联合银行、意大利联合信贷银行、富国银行等。2016年5月，随着第一家中国的机构——平安集团的加入，R3联盟全球成员数达到44个。

术的应用，包括区块链、大数据、人工智能、物联网等。实现了人与机器的智能结合，将银行的产品与服务无缝嵌入到客户的生活与工作，为客户提供全方位一体化的服务，打造最佳客户体验。（见图6）

未来十年，我们将见证在技术创新推动下近24万亿美元规模的一体化移动生态系统的繁荣。客户将在移动终端解决生活、工作中的所有问题。对于客户，各个行业的边界，由于智能移动终端的一站式服务，将变得模糊。支撑这一移动生态系统的正是大数据、智能分析、分散式总账等新技术。（见图7）

麦肯锡的一份国际银行业调研数据显示，领先银行将税前利润的17%—20%投入颠覆式新技术的布局，支持大规模的数字化转型。

争抢24万亿美元蓝海市场的主要竞争者来自电信业、零售业、银行业以及数据公司。与其他行业相比，银行业的重要优势在于过去积累的数据基础以及通过口碑、网点、工作人员与客户间建立的信任关系，劣势则来自于外部趋严的监管环境以及内部僵化、反应迟缓的机制体制。

趋势五：银行业进入4.0时代，需要重塑新的商业模式

银行业迈入4.0时代，蓝海市场机遇无限

随着全球数字化时代的到来，全球银行业正在全面迈入第四个重大发展阶段，即数字化时代（银行业4.0）。推动数字化银行演进的根本是新技术

未来竞争格局下，银行的商业模式可能会衍生出四种类型

要想在这场竞争中存活下来并成为赢家，市场参与者有两个可行的方向。一是以客户为中心，通过迅速拥抱互联网/数字技术拓展业务领域，满足消费者日益多元化的需求，搭建较为完整的互联网生态系统。二是成为专业服务商，通过效率、成本、专业化来聚焦制胜。具体而言，可能会衍生出以下四种商业模式：（见图8）

图 6

银行业全面步入数字化时代

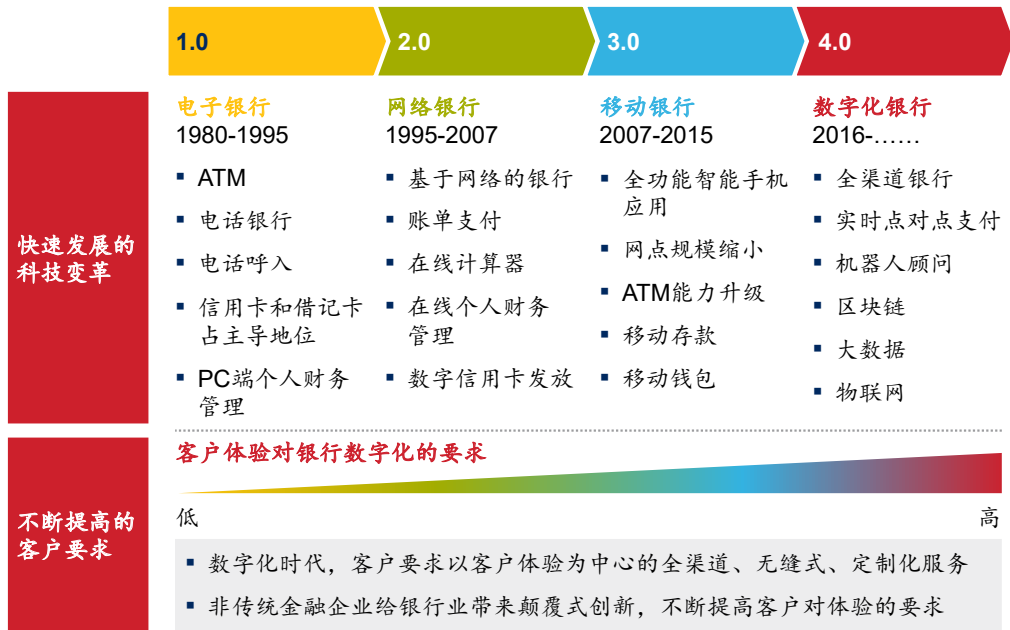


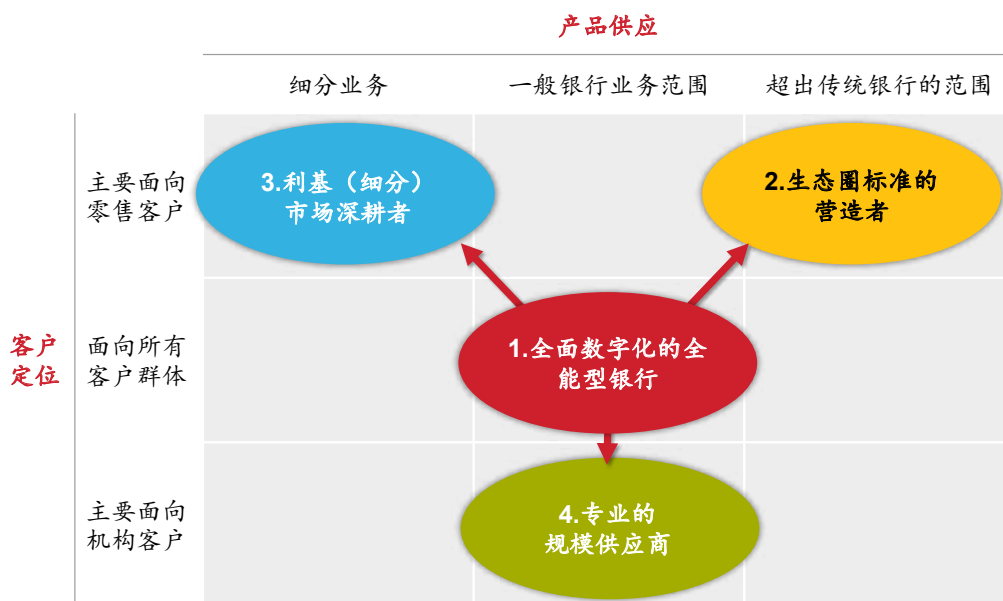
图 7

未来十年，我们将见证在技术创新推动下近24万亿美元规模的一体化移动生态系统的兴起



图 8

在这一新的生态系统内，银行业未来的商业模式将主要分为四类



模式一：全面数字化的全能型银行

这类从业者能够以多种出色的数字能力提供传统金融业务，包括基于数据的洞见与分析、数字化营销技能、精简高效的数字化流程以及相应的组织架构和文化氛围。如英国劳埃德银行（LLOYDS）、西班牙对外银行（BBVA）、美国富国银行（WELLS FARGO）、花旗银行（CITI）、汇丰银行（HSBC）等，通过数字化转型，打造全面的数字化能力，为客户提供便捷、智能移动的综合金融服务。

模式二：生态圈的营建者

此类从业者以客户为中心，通过多重的合作和伙伴关系构建较为完整的互联网生态圈，并成为生态圈的拓展者。生态圈为客户提供“一站式”服务，而金融中介业务仍是其主要收入来源。比较典型的案例如蚂蚁金服、平安集团等。

模式三：细分市场的深耕者

这一类参与者通常聚焦于某一细分领域，提供高度精简化与差异化的产品和服务。捷克的Air Bank可称为银行业的极简主义派——只向客户提供传统的活期（关联信用卡）、储蓄、现金贷款这三个业务，所有业务都能在手机、互联网等移动端办理。荷兰ING直销银行（ING Direct），只提供结构非常简单，易于理解的产品，如储蓄存款账户和房地产抵押贷款业务以及几种简单的共同基金。除此之外，还有聚焦独特细分市场的数字银行，如意大利的Che Banca、美国的Simple Bank、葡萄牙的Activo Bank以及英国第一家手机银行Atom。

模式四：专业的规模供应商

银行资产负债表的供应与运营端正进一步趋向标准化和商品化。因此未来将出现专业的规模供应商，即通过

效率、成本和专业化来制胜。例如银行可能转变为低成本、大规模的资金供应商，为一些主攻客户、产品、渠道，侧重前端业务的银行、金融科技企业或其他金融机构，提供资金支持。微众银行主要经营客户端和产品体验，而背后的资产负债表则是由其他商业银行合作伙伴提供的，消费者并不知道贷款的资金来自哪家银行。

二. 中国银行业未来五年的八大发展机遇

与此同时，麦肯锡认为，在中国宏观经济及金融行业的大变革时期，中国银行业将迎来八大重要发展机遇。（见图9）

1. 优化调整资产负债表结构

中国银行业近年来在优化资产负债表，提升盈利性上已取得不小的成果。但与国外领先银行相比，国内银行资产负债表结构仍有较大改善空间，主要不足在于表外资产占比高，表内资产以信贷，尤其是对公信贷为主，负债过渡依赖同业负债等。国内银行应检视现有资产负债结构，明确优化调整方向，通过考核激励机制引导经营机构落实。

2. 大力发展特色公司业务

建立行业专业化能力，做强交易银行、投行业务，发展金融机构客户是未来银行对公业务的主流方向。

图 9

展望未来，中国银行业将迎来八大发展机遇



建立行业专业化。银行应建立明确的行业细分，通过行业聚焦，做精做深若干行业的企业客户，形成强大的行业服务能力。成为行业大客户的主办行，甚至核心银行，通过多元化业务不断加深客户服务深度，为银行创造更多价值。

做强交易银行、投行业务。投行业务和交易银行业务是领先银行推动公司银行业务转型的重点，国际领先银行经验表明，其收入贡献可以达到公司银行业务总收入的80%左右。

发展金融机构客户。金融机构是商业银行重要的客群，2015年，在全球银行CIB业务（企业与投资银行业务）中，金融机构客户贡献了超过5000亿美元的收入，占银行CIB收入约25%。

3.强化金融市场业务

中国金融市场正逐渐成熟，银行面临市场带来的历史性机遇。通过打造专业化产品中心，尤其是固收FICC类、避险类（汇率、利率）等业务，实现金融市场向代客业务转型是未来5年银行金融市场业务发展的核心。

4.超常规发展零售业务

金融危机后，国际领先银行零售收入快速发展，并保持相对高位。相比而言，中国银行零售收入占比较低，存在较大的增长空间。而中国城市的富裕人群正在快速增长，预计到2020年，62%的城市人口将达到大众富裕及以上水平，给消费金融与私人银行业务带来了巨大的发展商机。而随着互联网与金融科技的发展，银行的服务客户还将扩展至长尾客户，县域及农村市场将得到充分关注，可择机拓展。

5.发展重点区域

中国金融总量在各省分布极为不均，增长也不再是全面增长，而转为局部增长。国内银行需要根据自己的资源优势，制定自身的核心区域战略，大幅提升重点区域市场份额，形成差异化的比较优势，打造额外的增长潜力。

6.做强互联网金融

随着互联网的发展以及各类金融科技的涌现，催生了互联网金融的创新发展机遇，银行应借势做强互联网金融业务，大幅提升获客能力、提高市场估值。具体可重点关注四方面机遇：即以客户为中心的多元化服务，随时随地的客户体验，全面数字化的银行运营，以及“金融+非金融”生态圈。

7.做强资产管理

中国资产管理市场面临着巨大的增长机遇，预计到2020年，中国“大资管”规模将达到约180万亿元人民币，其中银行资管50万亿元。且资管业务ROE高，收入稳定，中国银行业应跟随市场增长，做强全行“大资管”产品平台，打造稳定的收入流，同时服务零售、公司、同业客户，提高客户粘性。

8.择机开展并购

在当前银行业内生式增长放缓的背景下，境内外上市融资、综合化金融布局、国际化扩张成为具有战略性意义的新增长模式。国内银行应明确并购战略目标，组建专职团队，紧盯政策导向，关注市场机遇，择机主动出击。



第二章： “双轨战略”：转型+创新

面对严峻的经营环境、监管环境、客户变革和金融科技爆发，全球领先银行不约而同采取了“转型+创新”的“双轨战略”：一方面推动以客户为中心的传统业务全面转型。另一方面以科技及数据引领，开展全面数字化布局。（见图10）

务的全面转型。一是提升绩效。加倍提升资本利用率，寻找新的业务增长点，推动一切可用的效率杠杆。二是推动商业模式变革。零售和财富管理业务推动以客户为中心的商业模式创新；资本市场业务以客户为中心，回归代客本源；公司及投行业务推行行业专业化及深度的综合服务。三是拥抱文化变革。在互联网金融时代，银行要重塑领导力，改变决策方式，提高决策效率；将组织健康作为管理层关注的重点；自上而下改变高管理念，以实际行动影响文化。（见图11）

“双轨战略”之一：以客户为中心，推动传统业务全面转型

金融危机后，全球领先银行纷纷围绕三大目标，制定了转型方案并推动业

图 10

全球领先银行不约而同采取了“转型+创新”的“双轨战略”

转型：

以客户为中心推动传统业务全面变革

- 1 **聚焦战略：** 削减或者退出非核心业务，集中资源发展优势业务和地区
- 2 **协同战略：** 拉动银行各条业务线之间的充分协同，形成合力
- 3 **业务转型：** 以客户为导向，推动对公、零售和金融市场业务的转型，着力发展高效、轻资本的业务模式
- 4 **风控转型：** 推动全面风险管理模式的转型，建立以战略为导向，以精细化管理工具为手段的风险管理体系

创新：

科技及数据引领，全面数字化布局

- 5 **全面数字化：** 以客户体验为中心，推动端到端的数字化流程再造，发展全新的业务模式
- 6 **拥抱金融科技：** 通过收购、投资、战略合作等多种形式布局 and 借力金融科技创新
- 7 **数据驱动与科技引领：** 借助大数据分析决策以及新型技术支持和变革传统业务，打造全新的核心竞争力
- 8 **建立创新组织：** 建立以创新为导向的敏捷组织，推动银行内外部的持续创新，形成创新生态



图 11

全球领先银行纷纷制定了转型方案并推动落地

三大转型目标



1 提升绩效

2 推动商业模式变革

3 拥抱文化变革

- 加倍提升**资本利用率**
- 寻找新的**业务增长点**
- 推动一切可用的**效率杠杆**
- **零售和财富管理**
推动以客户为中心的商业模式创新
- **资本市场**
以客户为中心，回归代客本源
- **公司及投行**
行业专业化及深度的综合服务
- 互联网金融时代，**重塑领导力，改变决策方式，提高决策效率**
- **组织健康**成为管理层关注的重点
- 自上而下**变革高管理念**，以**实际行为**影响文化

具体实施包含四方面举措：

举措一：聚焦战略。削减或者退出非核心业务，集中资源发展优势业务和地区。面对经营环境和资本成本上升的挑战，全球领先银行纷纷聚焦核心业务和区域市场，削减和退出非核心业务。如花旗银行推行“聚焦增长”战略，重塑高利润业务组合。花旗银行在过去6年中退出了35项非核心业务，包括资产管理业务和所罗门美邦国际，专注于投资银行、全球交易银行以及消费者银行三大核心业务，并且专注扩展新兴市场，特别是亚洲和拉美，志在跻身20个国家市场当地银行业前三甲，占有10%的市场份额。（见图12）

举措二：协同战略。拉动银行各业务条线之间的充分协同，形成合力。如摩根大通拉动公司和投资银行（CIB）、商业银行、个人和社区银行，以及资产管理/私人银行四大条线的协同效应。包括利用公司和投行（CIB）业务与私人银行间的相互客户推荐，带来投行业务量和私人银行客户数量的增长；通过私人银行平台为零售客户提供投资咨询服务和综合金融服务等。通过条线间的交叉销售、客户推荐等协同业务为摩根大通在2013年创造了价值180亿美元的协同效应，包括150亿美元的收入增长，以及30亿美元的成本节约。（见图13）

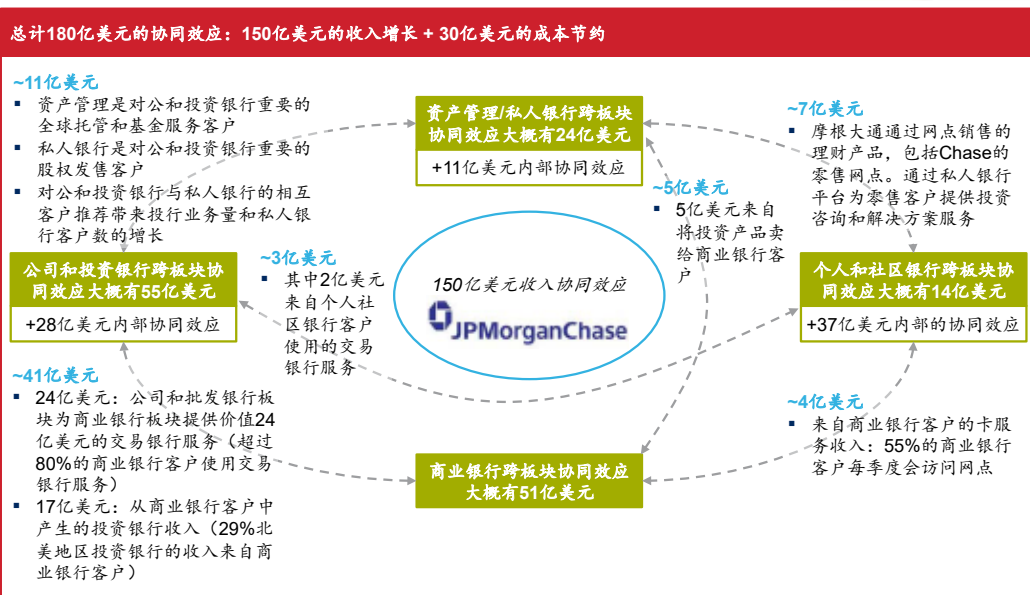
图 12

花旗实
行聚焦战
略,专注
三大核心
业务与新
兴市场



图 13

摩根大
通全面
实施协
同战略,
取得了巨
大成效



举措三：业务转型。推动以客户为导向的对公、零售和金融市场业务转型，着力发展高效、轻资本的业务模式。德意志银行与摩根大通关注核心高价值行业客户，聚焦发展中间收入业务驱动的轻资本业务，打造综合定价能力和综合金融产品方案，推动公司与投行业务转型。花旗银行与渣打银行以代客业务为重点，聚焦全球核心客户，推进金融市场业务转型，并打造高质量交易建议能力和高效的交易执行水平，为重点目标客群提供广泛的资产选择，同时大力推动公司与投行业务、零售业务的交叉销售。丹斯克、汇丰及富国银行通过数字化改造，为客户建立跨渠道的一致体验，引入大数据分析技术，用于精准

营销、风险管理、客户分析等，大力发展财富管理和消费金融业务，降本增效，提升客户体验，推动零售银行业务转型。（见图14）

举措四：风控转型。推动全面风险管理模式的转型，建立以战略为导向，以精细化管理工具为手段的风险管理体系。如欧洲及美国所有大银行几乎都启动了“全面风险转型”项目，围绕风险管理的各个方面，制定了多项转型举措，包括统一风险衡量标准，精简优化风险组织和决策流程，强化风险建模和监控能力，启动数据质量提升工作，并在内部建立项目管理办公室，匹配专项预算，全面推进风险措施落地。（见图15）

图 14

全球领先
银行都在
以客户为
中心驱动
业务转型

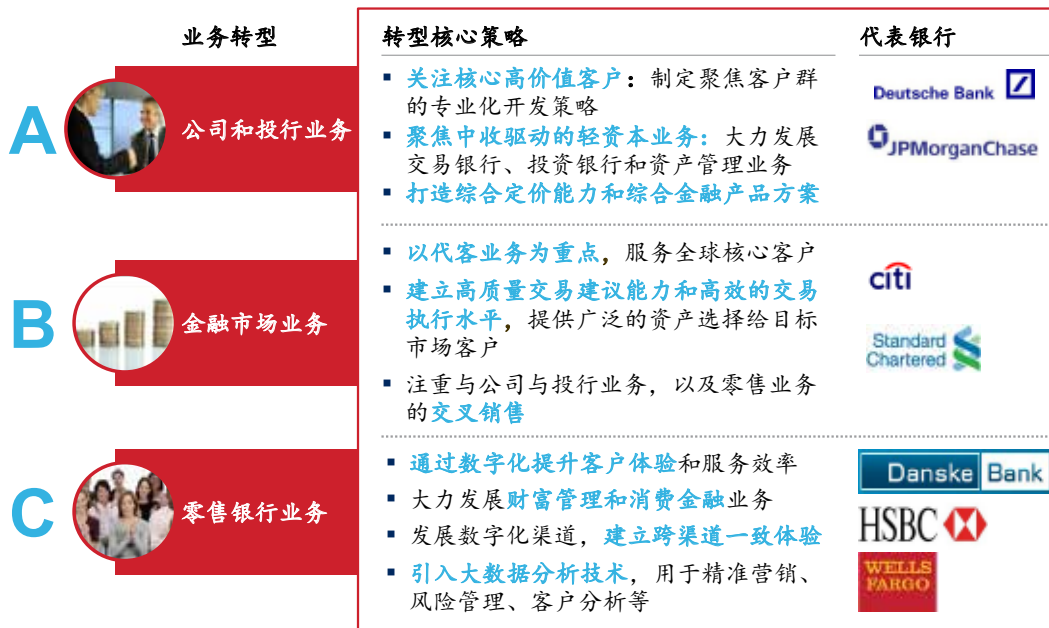
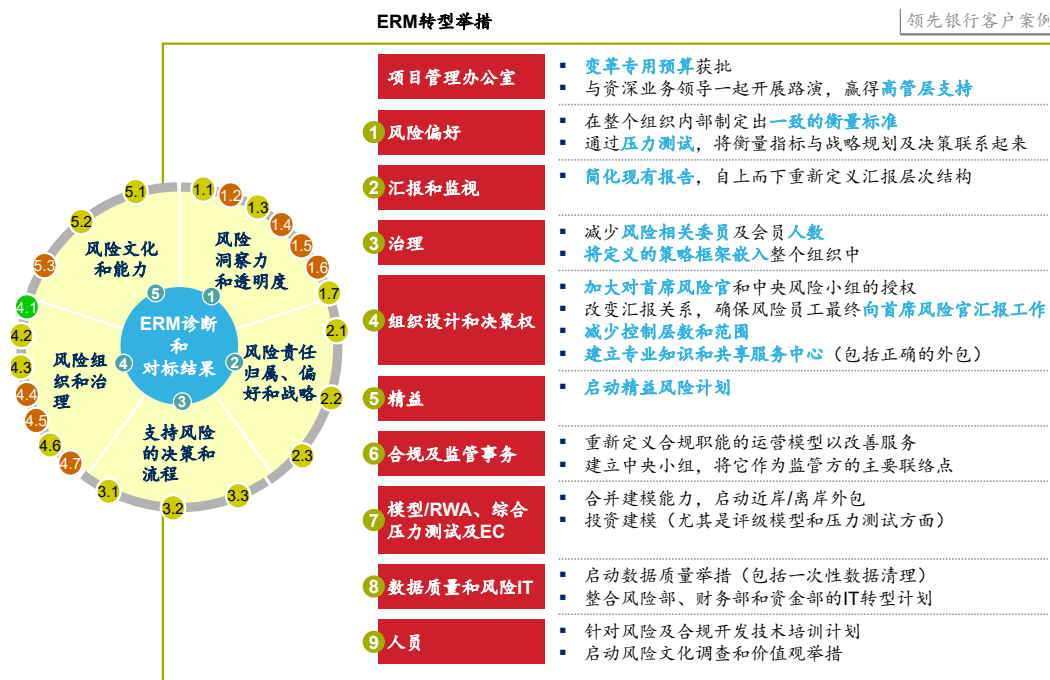


图 15

国际领先银行启动“全面风险转型”项目并积极推进



银行内部20—30个核心客户旅程已经代表了约40%—50%的运营成本以及80%—90%的客户活动。

战略。其核心是紧紧围绕客户旅程，借助颠覆式科技的应用与数据分析技术驱动的新型业务模式，打造未来银行的核心竞争力。具体实施包括以下四方面举措：

举措五：全面数字化。

围绕核心客户旅程，推动端到端的数字化流程改造。

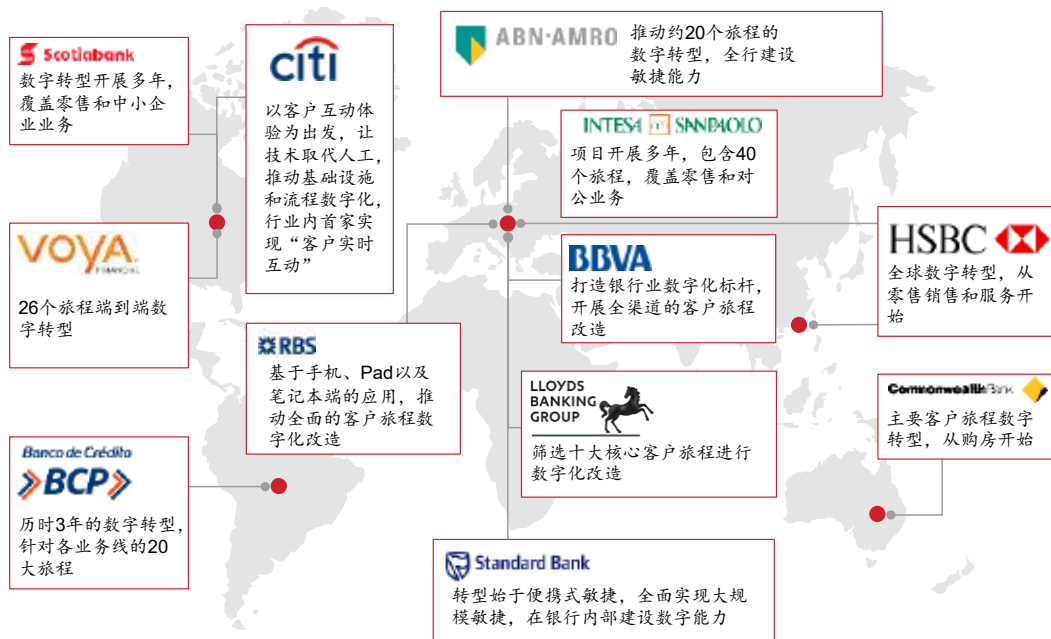
“双轨战略”之二：开展全面数字化创新的布局

国际领先银行一方面通过推动传统业务全面变革，保护和提升核心业务，另一方面也在积极全面布局新技术和数字化能力，全方位推进数字化

数据研究表明，银行内部20—30个核心客户旅程已经代表了约40%—50%的运营成本以及80%—90%的客户活动。在客户行为转变与银行运营成本上升的挑战下，几乎所有的国际领先银行都纷纷启动了核心客户

图 16

全球领先银行正大力推进客户旅程的数字化改造



旅程的数字化改造方案。汇丰银行规划了未来3年30多个客户旅程数字化改造方案, 推动全球业务数字化转型; 荷兰银行推动了20个客户旅程的数字化转型; 意大利圣保罗银行推动包含零售与对公业务的40个客户旅程的转型; 澳联邦银行从购房贷款开始, 改造客户旅程, 开展数字化转型。(见图16)

某欧洲大型银行数字化转型成效显著。该银行自2015年初依次分批启动了包含按揭、信用卡、小企业受理、日常作业等7项客户旅程的改造。截止2016年上半年, 除了财富项目外, 全部进入市场推广, 大幅改善了运营效率, 如按揭处理时间缩短40%, 筹资转化率提升了2倍, 开户时间从1周缩

短至1天, 信用卡在线申请不超过90秒等。(见图17)

某欧洲大型银行优先筛选了客户活动覆盖面最广泛的十大核心客户旅程, 启动了数字化改造。其中购房抵押贷款旅程覆盖了80%的银行客户, 对公开户与贷款旅程覆盖了90%以上的交易, 还包括信用卡、个人储蓄、贷款等客户旅程, 也覆盖了绝大部分客户活动, 并涵盖了所有核心品牌。通过十大核心客户旅程的数字化改造, 大大提高了工作效率与客户体验。例如对于企业客户业务, 客户经理在单个案例投入时间从7—14小时缩减为约1小时; 业务受理中流转的文件从15张纸质表格缩减为1张电子表格; 季度投诉量从88次降低为0, 等等。(见图18)

图 17

欧洲大型银行的客户旅程数字化转型成效显著

欧洲银行客户案例

	启动时间	进入市场	备注
 按揭	2015年2月	2015年7月初次试点, 2016年1月推广到200多个网点	<ul style="list-style-type: none"> 从申请到筹资的转化率提升至2倍 处理时间缩短40%
 信用卡	2015年6月	2015年12月	<ul style="list-style-type: none"> 申请增至3.5倍 在线申请用时不到90秒
 小企业受理	2015年11月	2016年6月	<ul style="list-style-type: none"> 市场上首个完全在线上完成的小企业开户流程(申请用时从几周缩短至几分钟)
 日常	2015年11月	2016年6月	<ul style="list-style-type: none"> 在KYC监管变化前制定解决方案, 新法规生效时第一个进入市场
 中小企业贷款	2015年12月	2016年6月	<ul style="list-style-type: none"> 2个敏捷团队同时在2个市场工作, 首个进入市场
 网点	2016年2月	2016年6月	<ul style="list-style-type: none"> 理财顾问受理时间缩短了50%以上
 财富	2016年3月	待定	<ul style="list-style-type: none"> 开户用时从1周缩短至1天

图 18

欧洲大型银行对十大客户旅程进行端到端数字化转型

客户旅程转型范围

欧洲银行客户案例

旅程	旅程转型项目	客户旅程转型的影响.....
<ul style="list-style-type: none"> 帮我买房 帮我进行房屋贷款重组 帮我协助客户购房 	1 抵押贷款及中介机构	80% 占总体银行客户比例
<ul style="list-style-type: none"> 帮我建立我的公司银行服务 帮我替自己的企业贷款 	2 企业开户 3 贷款	90+% 占总体零售及商业服务交易比例
<ul style="list-style-type: none"> 帮我开立账户, 进行日常银行业务 帮我处理日常银行业务 	4 个人活期账户 5 储蓄	65+% 占贷款和垫款总额比例
<ul style="list-style-type: none"> 帮我买我需要或想要的 帮我借钱 	6 信用卡 7 贷款	100% 占企业养老金客户比例
<ul style="list-style-type: none"> 帮助我的员工为退休做好准备 	8 企业养老金	~40% 占银行总体全职员工比例
<ul style="list-style-type: none"> 帮我提供日常银行账户服务 在出问题时, 给我提供协助 帮我提供借款产品服务 帮我修改我的个人资料和地址 帮我获得代理权 	9 个人账户服务	客户旅程转型范围涵盖...
<ul style="list-style-type: none"> 帮我提供企业银行服务 帮助我管理营运资本 	10 商业服务	<ul style="list-style-type: none"> 所有核心品牌 所有渠道(分支机构、数字化、电话银行)

EdgE是推动客户旅程数字化改造的领先方法

在客户旅程数字化转型中，全球领先银行普遍采用EdgE（End-to-end digitization）方法。EdgE是一种基于敏捷交付，快速开展端到端流程数字化的独特方法。银行首先筛选待改造的核心客户旅程，以3—4个月为一个批次，用分阶段试点、逐步推广的形式规划实施。每波实施都提前确定目标状态，以“试错”和“迭代”的方式推动客户旅程的数字化改造。经验显示，完成20—30个银行核心客户旅程的端到端数字化改造通常需要2—3年的时间。EdgE方法有五大关键理念（见图19）：

跨职能团队：充分调动银行内各关键职能条线人员组成跨职能项目团队，提高流程改造的时效。如某欧洲领先银行的客户旅程改造项目团队由来自业务、IT、营销、风险、法务及其他关键职能部门的15—20名成员组成，项目期间集中合署办公，并匹配相应的激励和考核指标，确保项目组高效运作。

零基设计（Zero-based design）：秉持完全从客户需求出发的独立创新理念，避免受限于现有流程，即放下一切既有的内部开发思路，避免落入经验的泥潭。具体操作上可以通过避免原流程相关人员参与，改为由客户或不熟悉该流程的人主导。他们只会考虑新的流程应该怎样运行，思考流程的根本是什么，如何解决客户痛点。通过这种零基思考，理解流程效率的关键，往往可以产生意想不到的效果，实现流程的大幅优化。如澳联邦银行在流程设计改造中，创新的大门对所有人放开，包括受邀客户。往往是那些没接触过原有流程的“外行”，提出的方案或构思更具有颠覆性。

最小可用交付物（Minimal viable product, MVP）：用最快、最简单的方式建立一个可用的、能够表达最终效果的产品原型，不必求全求细，然后通过迭代来完善细节。

快速迭代：有别于传统银行内部的瀑布式长周期IT开发模式，在最小可用交付物的基础上采取快速迭代的短周期开发方式，提高开发敏捷性，避免设计不足造成的资源浪费。如某欧洲领先银行在开发过程中设定4个月为一个流程改造的交付周期，在4个月中设计每周的交付物并按周检验成果，对不完善之处通过迭代试错的

方式不断完善，而非试图从一开始设计一个“完美”的规划，然后用9—18个月生产完整交付产品。

客户参与：邀请真实客户加入，从客户的实际需求出发对流程进行改进，并通过与客户频繁互动不断改进中间成果，而非如传统开发模式等到发布后才进行最终客户测试。澳联邦银行在推进数字化创新项目开展中，邀请客户全程参与开发过程，从需求分析、设计构思、测试一直持续到改造完成，高频与客户互动，掌握客户真实想法，确保最终交付的产品符合客户需求。

图 19

运用EdgE的创新方法，实现敏捷、快速、端到端的数字化改造



举措六：拥抱金融科技。

通过收购、投资、战略合作等多种形式布局金融科技。

颠覆式金融科技已成为全球领先银行不可忽视的话题，领先银行纷纷通过多种形式，积极布局下一代金融科技。麦肯锡对全球100家领先银行的调研结果显示：52%的银行与金融科技公司有合作关系，39%的银行有商业加速器项目，37%的银行采用风投或私募的形式布局金融科技，30%的银行建立了内部的数字能力中心。在具体实施中，领先银行通常会建立独立的创新推动组织，设置专项预算布局金融科技，确保执行过程中决策的独立性。

52%的银行与金融科技公司有合作关系，39%的银行有商业加速器项目，37%的银行采用风投或私募的形式布局金融科技，30%的银行建立了内部的数字能力中心。

西班牙对外银行（BBVA）建立了20亿欧元的金融科技投资基金BBVA Venture，为创业者及金融技术创业公司提供资金及资源打造颠覆式金融服务。主要投资关注三大领域：

优化各渠道客户体验的新技术；创新的产品及服务；革新基础设施及平台的新技术。BBVA通过控制单笔投入规模（不超过25万美元）、广撒网的形式，广泛布局新技术，深入嵌入金融科技产业生态圈。其代表性的投资包括专注比特币钱包的Coinbase、理财平台Personal Capital、网上P2P平台Prosper、数字化银行Simple等。此外，BBVA Venture注重专业人士运作，聘请金融科技风投专家为主要负责人。

（见图20）

西太平洋银行Westpac通过投资参与的形式，向独立运营的风投基金Reinventure投入5000万美元，布局颠覆式技术。通过该投资，西太平洋银行可以掌握金融科技市场商业模式的最新洞见，以及相关商业机遇。迄今为止，西太平洋银行已参与投资多个项目，覆盖金融产业链的众多方面，如专注比特币钱包的Coinbase，聚焦在社区的社交媒体网站Nabo，一站式支付平台Promisepay，P2P贷款平台SocietyONE，全球大数据、企业情报数据仓库公司Zetaris等。（见图21）

举措七：数据驱动与科技引领。

打造全面数字化的支撑引擎。

建立大数据战略，通过业务用例提升业绩、强化风控、优化效率

国际领先银行纷纷以大数据能力建设作为核心战略，通过制定蓝图并持续落实取得了显著的效果。如美

图 20

BBVA银行通过风险投资成为金融科技产业生态圈的一部分

- BBVA银行风投部门**
- 在早期和扩张阶段为有为的企业家提供资金和战略支持（偏好通过与传统风投联合投资）
 - 通过西班牙BBVA银行在旧金山的分公司运作

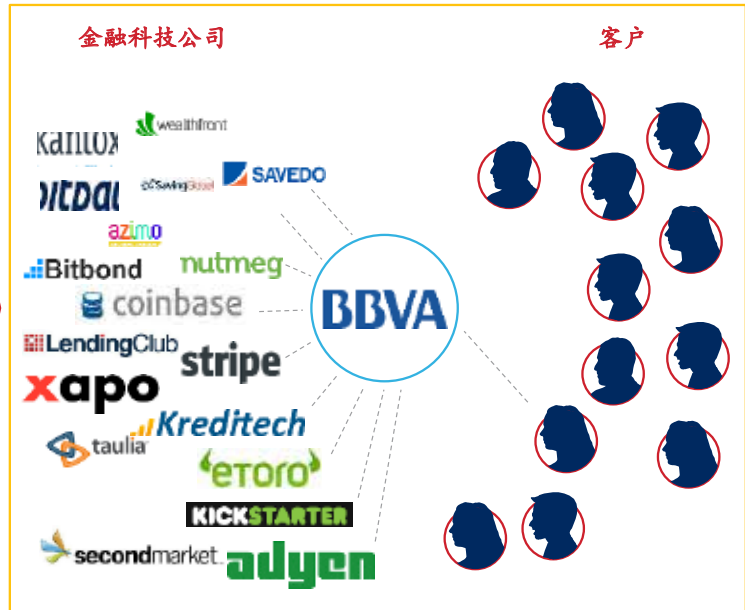


图 21

西太平洋银行通过向独立风投基金投资布局颠覆性科技

西太平洋银行向独立运营的风投基金Reinventure投入5000万美元。通过该投资，Westpac可以掌握金融科技市场商业模式的最新洞见，相关商业机遇，以及能像创业企业一样迅速执行。

目前为止投资			
<p>分析大量欺诈案件，有效预防欺诈，预防成本要远低于欺诈案件所造成的损失</p>	<p>比特币钱包和平台，商户和消费者可以使用新的数字化货币交易</p>	<p>安全可靠的框架平台，用户可以安全交换信息</p>	<p>对支付流程产生革命性效果的应用，客户可在外出就餐或购买咖啡时使用</p>
<p>针对本地社区的社交媒体网站Nabo，帮助居民建立真正的在线社区（分不同郊区），从而实现差异化</p>	<p>一站式支付平台帮助电商平台、商户、客户实现简单安全的网上交易</p>	<p>P2P贷款平台，降低消费贷款的发起和管理成本，将低成本运营的优势让利给贷款方和投资者，让双方从中受益，达成更好的交易</p>	<p>全球大数据，业务情报和企业数据仓库公司</p>

国Capital One银行自2002年起就制定了“数字驱动的战略”，设置了首席数字官(CDO)，平均每年尝试8万个以上的大数据实验分析。其数字战略的成功很大程度上归功于其广受推崇的信息决策战略(IBM—information—based strategy)，即基于大数据分析，判断客户价值，并指导差异化的客户策略。IBM被广泛运用在客户获取、激活、产品组合管理及客户挽留四个方面，取得了巨大的成功。巴西伊塔乌联合银行(Itau)用了4年时间完成了大数据转型，重点实施了25个业务用例(将数据应用于业务场景来创造价值的方案，如零售精准营销)，统一了全行的数据，搭建了全行级的系统平台。美国银行(Bank of America)定义了42

个数据域的“黄金数据源”，用2年简化数据架构、改善质量，之后3年逐步将数据用户和系统迁移至“黄金数据源”。汇丰银行(HSBC)以提升风险管控能力和建立客户360度视图为目标，搭建基于Hadoop的大数据平台，并逐渐完善平台上的数据分析工具功能，2015年又进一步投资数据分析平台Plarfora。(见图22)

在大数据战略实施过程中，领先银行往往通过分析大数据实施在各个业务领域的价值影响，优先开展那些潜在价值更大的领域。实践经验表明，大数据实施在决策支持、信用风险、精准营销与差别定价领域的潜在价值创造最大，银行应该优先考虑开展应用。(见图23)

图 22

国际领先银行都以大数据能力建设作为核心战略，取得了显著成效

银行	数据转型时间	概述	价值提升 亿美元	相当于 净利润增%
1 	2002-2012	<ul style="list-style-type: none"> 背景：一家自成立之初就带着数字基因，以数字化能力为核心竞争力的银行 做法：自2002年起就制定了“数字驱动的战略”，设置了CDO，平均每年尝试8万个以上的大数据实验分析，内建核心IT能力，持续招募数据分析人才 	未估算	不适用
2 	2012-2015	<ul style="list-style-type: none"> 背景：通过几次重大合并成为巴西最大银行，希望借助整合数据提升管理效率 做法：完成了为期四年的大数据转型，重点实施了25个业务用例，统一了全行的数据，搭建了全行级的系统平台 	20	6%-7%
3 	2013年至今	<ul style="list-style-type: none"> 背景：风险数据管理出台监管新政，现有数据治理风险积聚，改革势在必行 做法：定义了42个数据域的“黄金数据源”，先用2年简化数据架构、改善质量，之后3年逐步将数据用户和系统迁移至“黄金数据源” 	6.8-11	1%-2%
4 	2008-2012	<ul style="list-style-type: none"> 背景：配合全行“Core”改革，数据治理和应用从分散走向集约 做法：抓住客户全视图和交叉销售两大用例来有效提升营销能力 	未估算	不适用
5 	2010-2014	<ul style="list-style-type: none"> 背景：以交叉销售为目标，用清晰的业务需求指导数据能力建设举措和路线图 做法：零售和对公业务先行，资管、证券和保险类业务第二、三年启动 	7-12	2%-4%
6 	2013年至今	<ul style="list-style-type: none"> 背景：以提升风险管控能力和建立客户360度视图为目标 做法：搭建基于Hadoop的大数据平台，并逐渐完善平台上的数据分析工具功能，2015年投资数据分析平台Plarfora 	未估算	不适用

图 23

领先银行
优先启动
潜在价值
影响大的
领域,长期
推动数据
战略实施

主题	能力	业务用例	2013	2014	2015	价值影响占比
业绩提升	新客户获取	直接营销				4
		口碑营销				
	合作伙伴营销					
	简化客户获取流程					
精准营销	提升业绩管理				26	
	产品设计					
差别定价	客户挽留	下一个可售产品				2
		优化定价				
客户挽留	客户体验	减少漏损				2
		客户忠诚度计划				
优化客户体验	信用风险	优化客户体验				34
		优化贷款授信(评分/评级)				
风险监控	市场风险	监控信用风险(早期预警)				9
		优化质押				
操作风险	欺诈	差异化的还款收缴流程				2
		规避市场风险				
效能优化	财务管理	监控操作风险				15
		由数据推动的欺诈行为检测				
运营效率	运营效率	优化贷款回收/转移				9
		资本优化(如,预估)				
管理改善	决策支持	监管报表/响应				*
		内部风险/财务控制				
		减少浪费				
		减少数据相关操作				
		优化IT成本				
		管理驾驶舱				

价值影响高,无法量化

布局下一代IT技术,建设“双速IT”架构

数字化战略的成功实施往往受限于银行IT开发的速度,常见的问题包括IT开发流程冗长、IT架构僵化、IT人才缺乏等问题。国际领先银行借鉴互联网公司的敏捷开发经验打造了“双速IT”的开发模式,即通过彻底或局部改造现有IT架构提高开发的灵活性,采用“敏捷开发”模式,以每周/双周为周期进行“冲刺”,快速试错,不断迭代,同时采用可视化看板追踪项目进度。

澳联邦银行CBA建立了完整的双速IT架构:针对以追求极致的客户体验、实时的客户分析为目标的前端渠道及客户管理开发模块建立了快速

通道,组成独立的跨职能开发团队,通过业务与IT团队合署办公的模式,实现以客户需求为中心、敏捷作业,快速交付。以APP为例,通常从启动到交付仅需要3—6个月。在传统模块,包括核心交易系统及后台,则以降低成本为目标,打造直通式处理实现规模效应。通过持续整合、模块化、简单化、测试导向的开发,提高效率并确保稳定度。(见图24)

澳联邦银行的一款在App Store和Google Play Store排名第一的银行APP,就是基于双速IT与敏捷开发,在3个月内完成的。初期由小团队用纸笔进行头脑风暴,产生创意,开发阶段以两周为一个周期,冲刺开发,不断迭代。整个开发过程中,每隔两

周便邀请用户测试新版本的产品，及时反馈和修正。APP正式上线五个月后，每周平均有超过300万用户使用，处理150亿美元的交易，取得显著的市场成效。

借助云科技，全面提升效率。

突破传统硬件承载能力极限，云科技可极大提高银行运维各方面效率，实现快速响应。在数字化进程中，银行不可避免会遇到硬件承载能力以及运维服务的挑战。如银行机房的空間资源和配电资源趋于饱和，对增量设备的承载能力明显不足，新的机房建设不能满足业务快速发展需

求。互联网金融业务的快速响应和网络化的特点，要求不间断的运营服务以及应对业务量的突增负荷，给银行运维管理带来了更大的挑战。经验表明，采用云科技，可有效降低单位运营成本30%—60%，将IT项目准备应用环境的时间由15—50天缩短到10—20分钟，能减少90%左右的重重大损耗。（见图25）

大多数领先银行都启动了云转型。

如美国Capitol One银行利用公共云的方法实现全行的云转型，高盛也将内部的基础设施环境转型为云环境。高盛为了降低成本，提升业务需

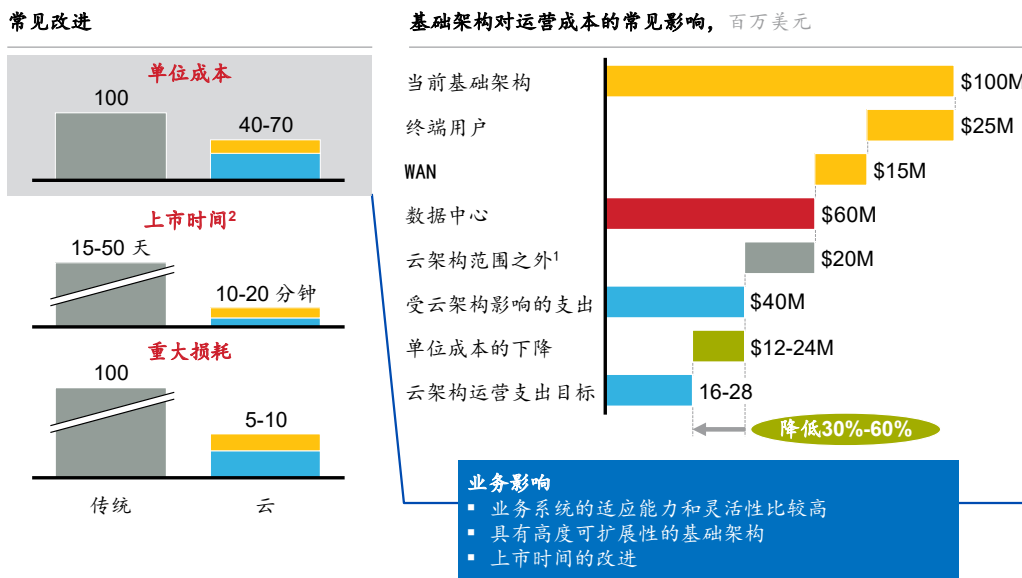
图 24

澳联邦银行打造“双速IT架构”以适应创新业务的快速响应需求



图 25

采用云技术会提高各个方面的效率和效益



1 无法迁移至云基础架构的工作量（例如，主机目前承担的工作量）、和/或不受云基础架构影响的数据中心成本
2 为IT项目准备应用环境所需的时间

求的响应速度，启动了云转型，制定了统一的私有云架构，成功将系统架构由传统的内部部署基础架构，转变为可运行大型网格计算的云架构，实现计算机处理在全球各地的数据中心进行，带宽和结果随时可用。高盛通过推动云转型，降低了运营风险，优化了应用程序启动周期（从数月缩短至数天）。一些国内领先银行也在积极筹备云转型，有的大行已经启动了将整个银行搬上云端的规划。

举措八：建立创新组织

推动大规模组织机制革新，建立敏捷的组织与文化。为驱动全面数字化战略落地，国际领先银行纷纷开展了配套的组织机制革新。其核心是打破传统部门条线制，设立专门的组织架构和管理体制开展创新业务和数字化转型。例如美国花旗银行设立了创新实验室、孵化器、风险投资等非传统部门来进行创新项目的管理；澳联邦银行建立了创新车库，定位为下一代银行产品实验室；荷兰ING银行则驱动全行从传统部门制机构向“部落和小队”的敏捷组织转变。（见图26）

图 26

全球领先的银行纷纷搭建了专门的创新组织，驱动全行的创新举措



花旗银行设立了一系列组织架构，构建了完整的数字化生态系统。包括**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改造、颠覆式业务模式创新、加速创新概念向实际生产力转化和新业务布局。（见图27）

创新实验室服务于渐进式创新。产品的数字化创新和业务流程数字化改造。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。孵化器通过对内部

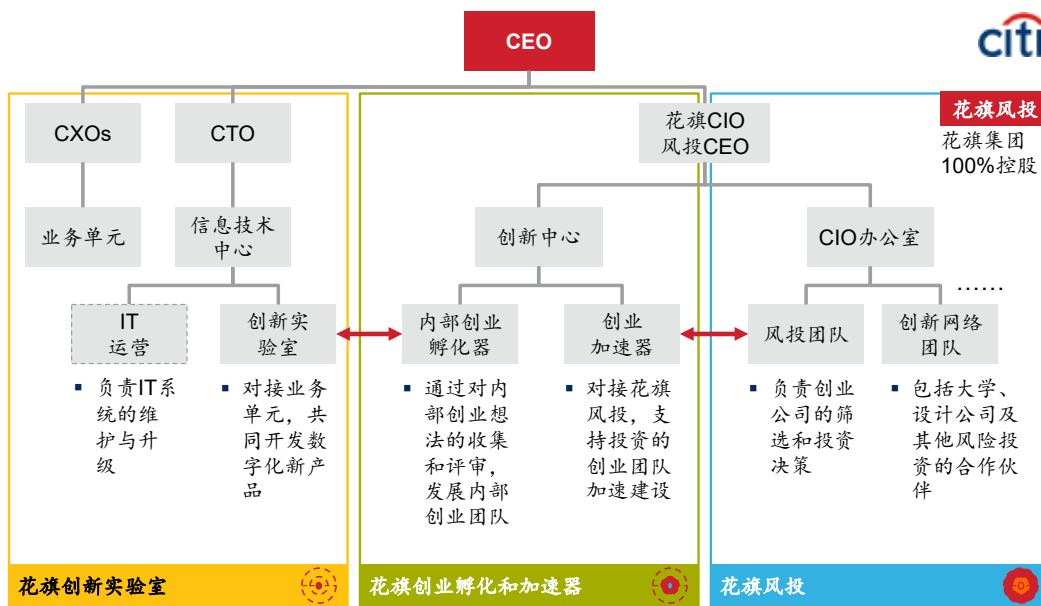
创业想法的收集和筛选，对于那些最有可能重塑市场游戏规则的重大业务模式创新题材进行孵化。

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外部创新布局并对内加速成果对接：

创业加速器推动被投资企业创新成果为花旗所用。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。

图 27

花旗银行针对不同创新目标和模式，建立三大创新组织支柱，构建了完整的创新体系



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。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。

澳联邦银行借助创新车库推动数字化创新

澳联邦银行建立了“创新车库”，定位为下一代银行产品实验室，建立了从想法到产品服务落地的端到端创新驱动引擎。

创新车库的大门对所有申请的创意进行评断与优先排序，符合标准则会进入车库内部。创新车库配备了一系列“车间”和“单元”促成创新概念落地：在“洞见单元”与“拆解单元”，借助交互分析墙（可触交互式电子屏幕）了解澳大利亚各区人口的消费习惯，收集深刻的市场和客户洞见，明确并改善创意构思，转化为设计要素；在“测试设计单元”配置了固定

的“车库设计师”，“轮岗制”的业务专家及IT人员辅导并开发产品原型设计蓝图；在“客户声音单元”，通过预选用户小组进行产品测试获取市场反馈；在“可用性测试实验室”，装备了人眼跟踪技术、六架空间相机、超大触屏，开展实时测试、焦点研讨，多次测试修正后交付产品；最终的交付产品进入“扩大规模单元”，由前端业务经理指导，设计合适的规模化推广方法并与业务对接，从试点验证开始，试点成功后可进行规模化商业推广。（见图28）

澳联邦创新车库为银行源源不断提供各类新产品，优化了客户体验。如

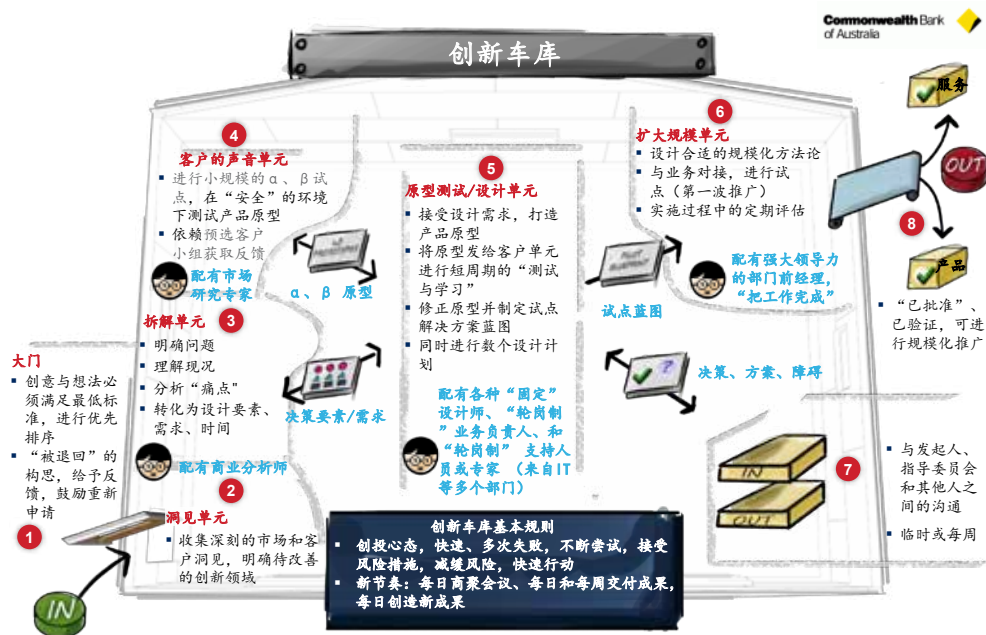
Clever Kash是一款数字化、互动式的储蓄罐产品，推出后，澳联邦银行的移动APP使用者增加了37%。

荷兰ING银行借鉴互联网公司模式，建立全新的敏捷性总行组织

敏捷组织和文化是荷兰ING银行实现传统银行数字化转型的关键成功要素。过去2年间，荷兰ING银行借鉴了互联网公司内部的组织形式，推动总行由传统部门制组织机构向互联网形态的“部落和小队”组织模式转变，除柜台/分行、运营、呼叫中心和支撑职能（风险、法务、财务、人力）外，将包括数据分析、产品管理、IT、

图 28

澳联邦银行
的创新车库：
建立了从想法到产品
服务落地的
端到端创新
驱动引擎



营销/渠道管理等传统职能共约2500名全职人员重新组合成13个部落300多个小队，形成敏捷的组织形态。（见图29）

ING银行围绕客户线、产品线，以及支持线组建了13个业务板块，并定义为“部落”，如“富裕客户群部落”、“全渠道客户体验部落”等。一个“部落”通常不超过150人，没有固定的组织结构且不断地变化，“部落”中设有部落主管、族群主管（提供专业/产品指导）和敏捷教练（辅导敏捷开发方法）三个角色帮助各个“小队”实现其各自的使命，“部落”只负责统

筹协调资源，所有工作都尽可能在“小队”层级执行。

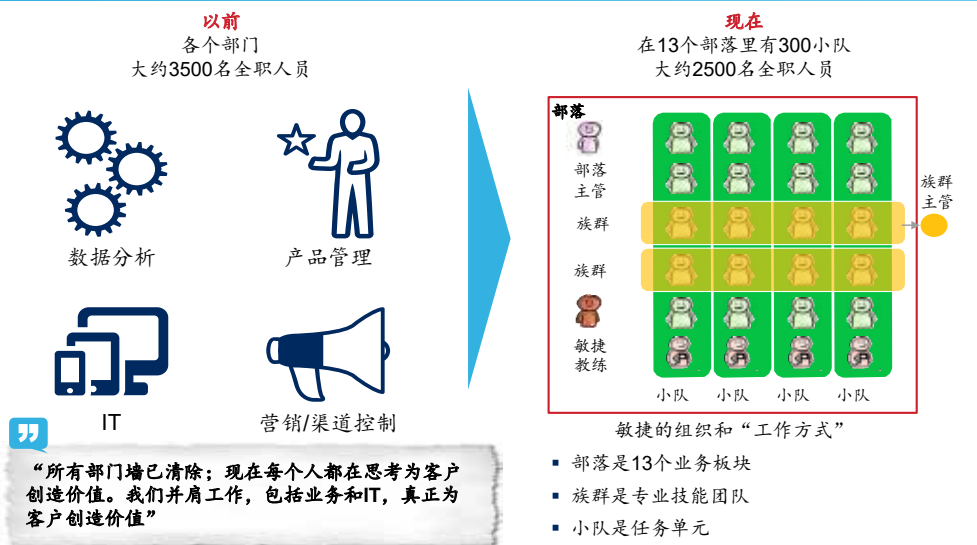
“小队”是最小任务单元，一组相关的“小队”合并到一个“部落”，共享一个总的使命。一个“小队”通常不超过9个人，其人员的构成是跨职能的，在同一个地方一起工作，拥有决策自主权，对某个提升客户服务的使命承担着端到端的责任。根据使命的变化，小队的组成也可动态改变，一旦完成某个使命，小队立即解散，所有成员回归到所属专业族群（如产品设计族群、系统架构族群），等待再次分配到新的任务小队中去。

图 29

荷兰ING银行
学习互联网公司
的组织模式，驱动总行
组织架构全面
转型



组织向敏捷转型



荷兰ING通过彻底的组织转型大幅提高了工作效率：应用系统开发效率从一年几个版本到每2—3周一个版本；显著减少了全职人工工时（从3500名全职人员精简到2500名全职人员）；同时员工的参与度显著提升。

通过全面的大规模数字化转型，ING银行提供全渠道数字化客户服务体验，保证实时自动化服务，确保各渠道任何触点客户体验的一致性和透明性，建立了360度客户视图，大幅提高客户服务效率，一改反应迟缓、渠道衔接不畅、产品定制化低等不佳的客户体验。（见图30）

图 30

ING银行旨在实现全方位的渠道战略，大幅提高了客户体验





第三章 对国内银行未来发展 战略及路径的启示

一. 未来发展战略

面对行业经营环境恶化、监管趋严、新竞争者的冲击以及金融科技的快速发展等挑战与机遇，麦肯锡建议中国银行业应尽快行动起来，制定“双轨战略”，开展全面转型创新旅程。任何一个大规模转型创新的成功都不是一蹴而就的，某些国外银行的转型历程甚至经历多轮变革，长达10年之久。国内银行亟须树立紧迫感，尽快将转型与创新提上全行战略日程，双轨并进，分步实施。（见图31）

第一步：明确全面转型及创新的战略及实施方案

“双轨战略”必须上升到全行的战略高度，不能只局限于个别业务条线。因此，要在董事长和行领导层面达成共识，制定全局的战略蓝图和转型方案。战略蓝图设计要主次分明，集中优势资源有的放矢，明确定义哪些领域采取引领策略，哪些领域采取快速跟进策略。同时制定具体的方案与实施路径图，确保可执行、可落地。

图 31

中国银行业需要自上而下形成共识，大力推进转型+创新的“双轨战略”



第二步：建立组织、文化等保障机制，推动“双轨战略”落地

组建战略转型办公室（PMO），全速推进传统业务全面转型战略举措。包括将战略目标层层分解到具体的落地项目和子项目模块，密切追踪、监控各个子项目模块进展，确保战略举措切实落地。

“双轨战略”必须上升到全行的战略高度，不能只局限于个别业务条线。

打造敏捷组织和创新文化，推动全面数字化创新战略落地。包括：（1）打造融合IT、业务、产品等多部门人员的跨职能项目团队，采取敏捷开发模式，快速开发和交付数字化创新项目模块。（2）划拨独立的费用预算，支持数字化创新落地，确保决策更具备前瞻性，不受短期业绩压力的干扰。国际领先银行平均投入税前利润的17%-20%用于高科技应用与数字化创新，很多国内的金融机构每年投入净收入的1%-3%。（3）加大对创新的激励，可参考互联网公司实施泛合伙人制度，或将成功转化的科技创新成果及时成立子公司或经营团队，设立股权、期权激励等收益分成制度，作为长期激励手段。

同时，银行还需要系统性的提升领导力建设，参考互联网公司，建立新的

决策机制，提升决策效率。关注组织健康度，上行下效，持续将转型与创新融入到银行文化中。

第三步：密切关注创新格局，打造“金融+非金融生态圈”

“双轨战略”实施的同时要密切关注全球金融科技的创新与应用，保持科技领先，防止被技术颠覆。通过建立专门的创新组织，如数字中心、孵化器、风投基金等，加强与外部金融科技的连接，实时掌握最新的金融科技洞见，建立快速获取新科技并转化为银行产品服务应用的能力。不断搜寻数字化合作机遇与伙伴，布局金融科技生态圈。

二. 未来展望

中国银行业全面转型及创新时代已经到来，转型与创新将对银行未来商业模式产生巨大影响。中国的银行从业者都在积极思考转型之路，也基本认识到一些发展方向，但具体怎么走，包括有哪些具体的战略布局，如何启动，如何形成战略举措，每一步的关键成功要素是什么，如何推进等，并没有形成清晰、明确的思路，希望本报告能对此有所解答。

我们相信，未来的赢家将是那些把握先机、快速行动、持之以恒地推动传统业务转型，积极开展数字化布局及推动以客户为中心全面创新的银行。

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

全球资深董事合伙人
上海办公室
John_Qu@mckinsey.com



韩峰

全球副董事合伙人
上海办公室
Feng_Han@mckinsey.com



马奔

项目经理
上海办公室
Ben_Ma@mckinsey.com



刘宇

咨询顾问
北京办公室
Yu_Liu@mckinsey.com

