

凤凰涅槃： 重塑全球银行业，拥抱生态圈世界

麦肯锡全球银行业报告（2017）



麦肯锡大中华区金融机构咨询业务 2017年11月

前言

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，但是这仍然无法掩盖全球银行在营收和利润增长方面面临的挑战，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。

资本市场对于银行业未来的判断仍然谨慎，虽然加息预期支撑全球银行业的估值有所回升，但是2016年全球银行业的P/B水平仍然处于历史低位，其中发达国家平均市净率1倍，新兴市场1.2倍。

除了对于监管成本上升，新兴市场经济放缓，信用风险累积的顾虑以外，数字化挑战无疑是全球投资者对银行业务模式最根本的担心。在2015年的全球银行业报告中我们就对数字化对银行业的冲击进行了估算，而数字化变革的速度比我们预计得更快，在当前速度下，如果银行不采取任何应对措施，我们预计到2025年零售和公司银行业务的

数字化将对全球银行业ROE产生超过400个基点的冲击。

此外，以互联网金融渗透率全球领先的中国市场为例，互联网的进攻者们显然没有满足于单纯在存贷汇等单一市场分解并颠覆银行业务这一目标，他们期望利用平台经济的力量通过将银行与非银行业务充分结合，将金融与非金融场景无缝对接打造生态圈模式，一站式服务客户的所有需求。在这一野心的驱使下，以阿里、腾讯、亚马逊为代表的领先企业正在将触角从其核心的非金融领域向支付、信贷、财富管理、征信等所有金融相关领域延伸。生态圈模式使这些“门口的野蛮人”显得更为强大，麦肯锡认为他们会从四个方面对银行造成冲击：

1. 彻底夺取银行的客户关系
2. 分解并根据客户需求更好地组合和包装银行业务
3. 使银行的资金和服务商品化
4. 使银行成为产品服务间接提供者，降低品牌的品牌认知度

这就是全球银行业面临的新常态，成本管理、业务重组只是治标不治

本的短期应对举措,为了重拾收入增长,特别是与创新节奏更为迅猛的互联网颠覆者竞争,银行必须重新思考自身的业务模式,加大数字化转型的步伐。

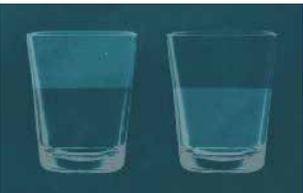
首先,商业银行必须找准自身在数字化浪潮中的定位,小型银行可以选择成为专业的资金提供者或者某个业务领域的专家,大中型银行可以考虑建立或者融入全新的互联网金融生态体系,重新赢回客户关系。

对于那些志在建立生态圈的银行来说,必须建立支持规模化敏捷的组织,构建鼓励创新和企业家精神的文化,打造和管理战略合作伙伴关系,并利用新技术推动银行IT系统的现代化改造。

我们很高兴地看到部分领先银行正在全面数字化和生态圈的打造上奋进,而它们的估值水平正在与市场平均水平拉开差距。根据我们的研究,截至2017年1季度,银行总部地理位置仅能解释39%的估值水平差距,而另外61%的估值水平差别主要是由于银行战略选择和经营管理能力差距所导致的。比如,中国在零售和数字化领域领先的招商银行2017年前八个月股价上涨超过60%,市净率从1.12提升到1.64,远高于竞争对手接近于1到1.2的水平。

我们相信,在市场先驱者的引领下,全球和中国的领先银行一定会加快数字化转型和生态圈建设的步伐,驱动自身业务模式的变革,重新赢回市场。

目录

概要 Executive Summary		2
引言 Introduction		5
行业现状 The State of the Industry		7
数字化生产力： 银行业价值3500亿美元的机会		17
在生态圈世界中寻求增长 Finding Growth in an Ecosystem World		34



概要

全球银行业呈现出种种复苏迹象。银行业已从金融危机的重创中完全恢复, 资本存量得到补充, 并且大刀阔斧地降本。然而, 利润难以复苏。连续七年, 行业净资产收益率 (ROE) 一直徘徊在8%-10%之间, 无法突破, 这个比例也是业内公认的资本成本水平。2016年银行业平均净资产收益率为8.6%, 比2015年下降了整整1个百分点。此外, 银行股票的市净率接近历史低位, 显示出投资者对银行未来盈利能力的担忧。一些地区和细分业务表现较好, 一些银行机构在核心业务和转型提升中不但制定了清晰的战略, 且实施到位, 因而获得了优于同业的业绩。

麦肯锡全球银行业报告(2017)中的最新研究阐释了银行业绩滑坡的原因以及银行应如何更好地应对。主要发现包括:

- 银行间估值依旧存在显著差异,但差异原因发生重大转变。2010年,差异的74%源于地理位置:热门市场的银行估值更高。而2017年,地理位置原因仅占差异的39%。其余因素则在于业务模式和执行、战略、对应的举措以及银行能掌控的其他抓手。
- 在去年发布的报告中,我们对数字化威胁的影响进行了预估。今年,鉴于数字化的发展超过了预期速度,我们在这方面也进行了更新。随着利率回升和其他利好因素的出现,2025年行业净资产收益率有望达到9.3%。但是,如果银行零售和企业客户以过去人们接纳新技术的速度将业务从银行切换到数字化公司,不考虑任何干预行动的影响,银行业净资产收益率可能会下降约4个百分点,2025年仅为5.2%。
- 银行不能再继续无视数字化企业对银行运营产业化的影响。作为关键性第一步,那些还未完全进行数字化的银行必须对可用的新工具进行探索并建立数字化营销和

分析的技能,才能更有效地参与竞争。如果大多数银行都开始数字化转型,并且没有出现太激烈的竞争,我们预计银行可以再增加约3,500亿美元的利润。

但数字化获益只能将一家普通银行的净资产收益率提高约2.5个百分点,远不能抵消数字化威胁造成的4个百分点的下跌。但任何一家银行都不可能将数字化所带来的收益视而不见,并且每家银行可以做更大的努力,取得高于平均水平的收益。全面数字化转型势在必行,不仅出于经济利益的考量,也是为了让银行获得参与数字化银行下一阶段竞争的入场券。

亚马逊、阿里巴巴和腾讯等平台公司致力于为所有人提供所有服务,使得一个又一个行业被重塑,行业边界也因此变得模糊。若该一体化经济开始向银行市场蔓延,则会给那些已经建立了数字化技能和快速变革能力的银行带来机遇。成功实施基础生态圈战略的银行,通过伙伴关系的建立和变现数据,可将其净资产收益率提高至约9%到10%。那些走得更远、建立了自有平台的银行则可能捕获少量非银市场业务,将其净资产收益率提高至约14%,远高于行业目前平均水平。

该生态圈战略并非适用于所有银行,也不是银行唯一的选择。银行也可以

考虑其他两种可能利润较低的业务模式获得成功: 成为白标资产负债表运营商, 或成为聚焦某些业务的专业银行。若一体化经济按照预期发展, 成功实施生态圈战略将成为多家银行开启数字化未来的金钥匙。



尽管银行对生态圈经济有不同的看法, 但是一个全面的数字化转型无疑

是一项“无悔”行动, 可让银行准备好迎接数字化和数据驱动世界的到来。当银行从传统的以产品和销售为中心向以客户为中心的营销转移, 银行需要确保其独特性得以保留, 设计和提供卓越的客户体验, 并且银行数字化能力的建设不应只放眼于未来几年, 而应该着眼于更长的时间。如果能够做到这一点, 在生态圈经济来临之时, 银行将已准备就绪。



引言

银行正努力确保通过合适的分销渠道、向合适的客群提供合适的产品。但当前最主要的战略问题是, 面对数字化竞争对手和客户对数字化银行日益浓厚的兴趣, 银行的数字化应该走多远, 走多快。之前的研究发现, 新晋数字化企业带来的影响主要有两个: 抢占客户关系和瓜分零售业务利润。有证据表明这些趋势愈演愈烈, 并且以难以预料的速度迅速发展。全球范围内, 银行业利润率持续下滑。例如, 中国银行业利润率过去两年下降了35个基点, 净资产收益率下降6.7个百分点。在北美, 利润收窄46个基点, 净资产收益率下降4.1个百分点。

银行在很多产品中所占的份额也越来越小,尤其是在新兴市场。并且还面临一个新晋重量级竞争对手。以亚马逊、阿里巴巴和腾讯为首的平台公司,均为数字化专家,且都声称自己应当在银行客户,以及这些客户带来的收入和利润中分得一杯羹。

数字化被普遍视为一把双刃剑,威胁与机遇并存,而事实依然如此。对于现有的庞大数字化工具,银行尚未完全加以利用。机器人流程自动化、销售人员的数字化工作台、云技术、API和应用程序以及现有的其他工具是大多数银行必须学会驾驭的“新武器”。但对于身处数字化快速发展市场中的那些银行,这些还远远不够。更不要说去满足客户现在对数字化公司各种天马行空的期望了。平台公司正在加速创建生态圈,让客户通过单一界面以直观、愉悦的方式获得各类产品和服务。尽管仍处在发展初期,但这些生态圈很有可能将重塑全球经济。不同市场在发展历程上各有不同:每个市场的生态圈发展速度和程度都不尽相同。但有一点是一致的,银行无疑是平台公司所瞄准的目标。

这将使银行置身于下一个战略性的十字路口:当生态圈成为现实,银行应当如何选择阵营?是与其对立,或组成同一战线?以银行的能力,要和世界上最先进的科技公司一决高下似乎胜算不大,但银行也不是没有筹码。研究表明,客户在进行投资决策时,对银行的信任度大大高于对科技企业。且银行享有得天独厚的优势,如拥有海量高价值的客户数据。随着银行开始搭建平台能力,我们开始看到了不少早期成功案例。可以想象在不远的将来,银行将能够提供一系列服务,触及更加广阔的客户群,并在同数字化对手的竞争中获胜。

关于本报告

这是《麦肯锡全球银行业报告(2017)》。该报告的数据和见解来源于Panorama全景数据库,即麦肯锡专属的银行与金融科技研究机构,以及源自全球客户和从业者的实践经验。该报告以行业现状调查为开篇,然后对高速发展的数字化战场进行了回顾分析,并提出短期战术建议帮助银行抵御数字化冲击。报告最后讨论了长期生态圈战略的必要性,以及银行在新的数字化世界中获得成功所需要培养的能力。



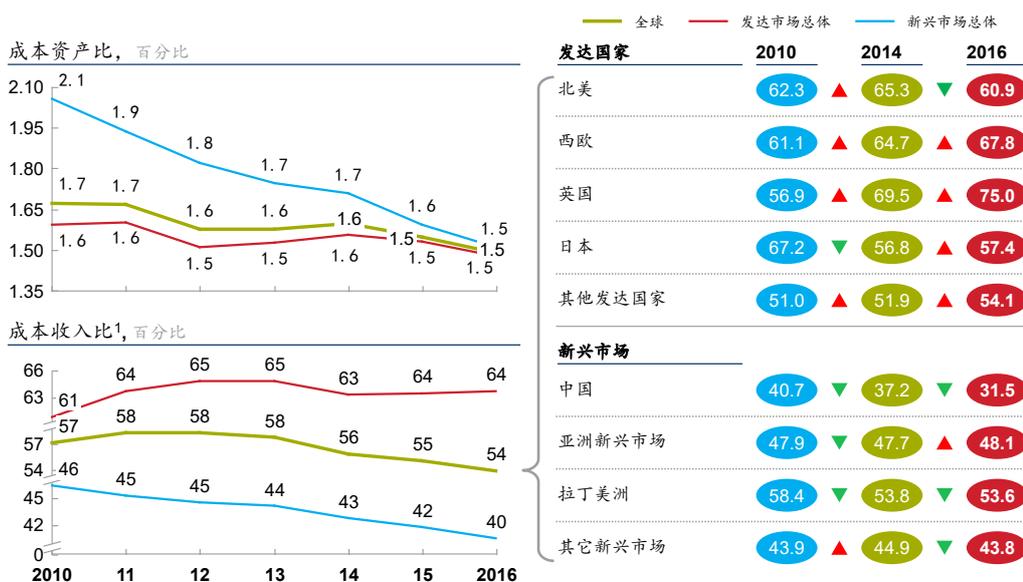
行业现状

2017年全球银行业¹的情况让我们想起了一则古老的寓言。同样的半杯水, 乐观者看到的是装满水的那一半, 悲观者看到的是没有水的那一半, 工程师则会说这个杯子不该用来盛水。以上三种说法都能用来解释全球银行业现状。

¹ 本报告中的“全球银行业”和“银行业”包括存款贷款机构, 以及其他以投资管理、客户服务和业务处理为主要的银行。纯资产机构, 财富管理机构和保险公司不包括在内。

图 1

成本持续下降, 发达经济体和新兴经济体的成本资产比趋于一致



¹注: 发达市场银行成本收入比过去两年有所上升; 这是由于成本效率提升, 不足以抵消被侵蚀的利润率
资料来源: 麦肯锡Panorama全景数据库——全球银行业务数据库; SNL-以全球资产排名前1000的银行为样本的数据

装满水的那一半

由于过去八年的不懈努力, 很多银行基本面都状态良好, 银行的资金储备也到达历史最高水平。2016年, 银行业一级资本充足率达到12.4%, 创十年新高, 行业流动性增强; 2016年, 全球贷存比下降至几十年来的最低水平, 从2007年最高的120%, 下降到四年前的99%, 再降至2016年的93%。2017年6月, 34家参与美联储压力测试的银行均通过了测试, 证明了美国银行业基础极为稳固。在亚洲进行的压力测试也取得了良好的结果。表明整个行业的安全性显著上升。

目前, 银行成本控制做的越来越好, 这可能是最重要的。全球成本资产比从2011年的1.7%下降到2016年的1.5%²(见图1)。毋庸置疑, 地区间的成本管理原则差异很大, 且各市场发展步伐也有所不同。但总的来说, 银行业在降本方面的进展颇为显著。近期, 多个地区调高了利率, 将有望大幅提升净利息收入, 这为行业带来了更多利好消息。美国货币市场利率从2015年的17个基点上升到2016年的52个基点, 大多数分析师认为, 这远远高于预期水平。同时, 许多新兴市场也上调了利率。最后, 去年一年中, 银行业自身也取得了长足的进展。

² 注意: 除了发达市场, 其他银行的成本收入比也有所下降。这些银行进行了有效降本, 但利润率下滑减少了收入, 导致成本占比上升。

创新理念蓬勃生长。虽然金融科技想把规模做大并不容易,但通过与银行合作,有的也已经开花结果。银行斥巨资提升客户体验,尽力满足客户需求,很多举措都是前所未有的。新的企业文化也应运而生,过去十年里令客户失望的体验已成为历史。

没有水的那一半

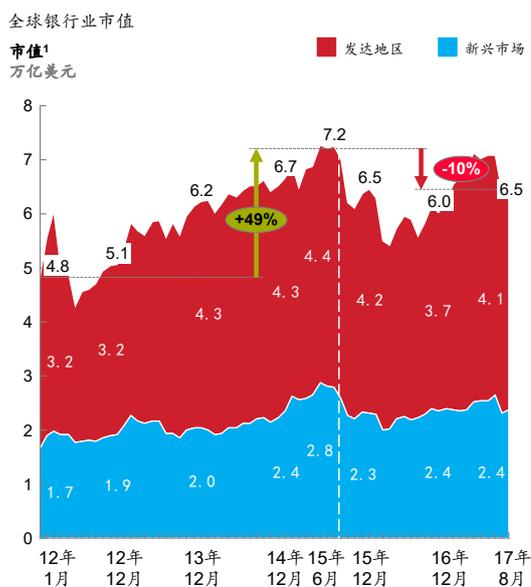
最近,乐观者又多了一个乐观的理由:银行股价全面上涨。随着市场信心的恢复,股价在2016年初触底后大幅反弹。尽管如此,投资者的热情

似乎已经减退。截至2017年8月,银行股价已出现回落,比2015年6月的峰值低10%(见图2)。同时,主要股票交易所重振旗鼓:2015年6月至2017年8月间,标准普尔500指数上涨18%,富时100指数和DAX均上涨10%。

在起伏不定的股市中,任何过度解读,不论积极或消极,都是不妥当的。所以,我们考虑问题要从基本面出发。悲观者注意到,尽管行业重拾增长信心,资本更加丰厚,成本管理更加严格,也采取了很多改进措施,但始终都没能看到业绩的提升。全球

图 2

过去四年,全球银行业市值持续波动,无显著上涨



区域银行业市值

市值	市值变化率 ²		
十亿美元, 2017年6月	十亿美元		
美国	1,590	30	2%
亚洲新兴市场	477	27	6%
东欧	88	17	19%
拉丁美洲	154	14	9%
加拿大	327	5	1%
斯堪的纳维亚	189	-16	-8%
非洲	74	-20	-27%
核心欧洲市场	347	-25	-7%
PIGS 欧洲五国 ³	324	-52	-16%
其他发达经济体	615	-54	-9%
日本	337	-67	-20%
中东	301	-110	-37%
英国	346	-117	-34%
中国	1,296	-372	-29%

¹ 根据SNL数据库中的上市银行样本(约500家银行) ² 在2015年6月与2017年8月间 ³ 葡萄牙、爱尔兰、意大利、希腊、西班牙

注: 由于四舍五入, 数字会出现不相符

资料来源: SNL; 麦肯锡Panorama全景数据库——全球银行业数据库

范围中, 银行2016年净资产收益率为8.6%, 比2015年下降了整整一个百分点(见图3)。虽然股价比一年前要高, 但涨幅没能大幅度提升行业的市净率(P/B), 发达市场(1.0)和发展中经济体(1.2)的市净率依旧和历史低点几乎持平。

从上述指标可以清晰地看到, 危机后银行业复苏疲软, 而整体经济也是如此, 因为两者联系异常紧密。事实上, 早在2015年的报告中, 麦肯锡就提到, 整个行业陷入了乏善可陈的业绩中难以自拔(见图4)。当时我们把这种情况称为“新现

实”; 如今几年之后, 银行业绩依然萎靡不振, 因此我们可以判定, “现实”还将继续。

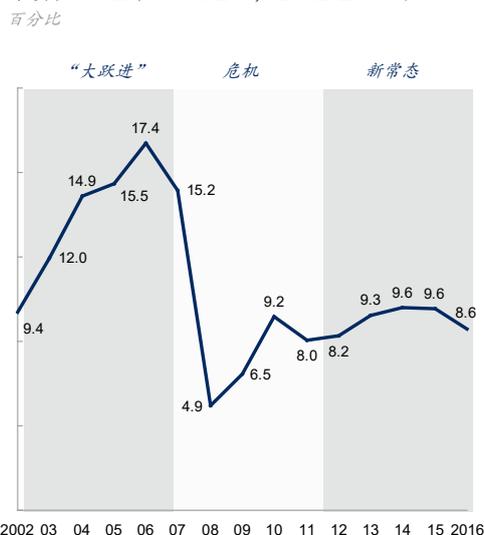
业绩为何止步不前? 原因不止一个。让我们从收入增长放缓开始说起。虽然图5显示出喜人的向上趋势, 但事实上, 收入增长却显著放缓, 2016年的增长率为3%, 仅为前五年水平的一半。

再者, 利润率长期受到挤压, 这比收入增长放缓更加严重。过去三年里, 全球的利润率下降了约4个百分点, 从2014年的286个基点下降到

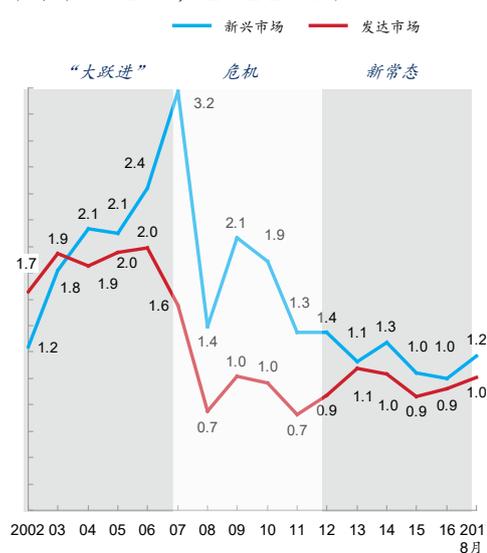
图 3

银行净资产收益率 (ROE) 和市净率 (P/B) 趋势平缓

净资产收益率 (ROE), 2002-2016年



市净率 (P/B) 1, 2002-2016年



1 基于资产超过20亿美元的上市银行为数据样本

注: 账面价值并未减去商誉, 因为只有约60%的银行样本有相关数据。

资料来源: 彭博; Compustat; Datastream; OECD; SNL; 汤森路透; 麦肯锡Panorama全景数据库——全球银行业务数据库

图 4

确凿的新
现实

	不可持续性扩张 (2002-2007)	危机 (2008-2011)	新现实 (2012-2016)	接下来? (2017-2020)	
	稳健增长、高 ROE、市净率高	增长缓慢、ROE低 于COE、市净率低	增长缓慢, ROE平缓, 市 净率约为1, 成本收入比 降低	类似当前情况, 创新 驱动增长	
平均净资产收益率	14.0%	7.3%	9.0%	▶	
收入增长 ¹	16.8%	3.9%	5.3% ²	▶	
新兴市场的收入 ¹ 增长占比	26.9%	69.0%	70.8% ²	▲	
一级资本充足率	10.5%	12.1%	12.4%	▶	
贷款/存款	发达地区	124.6%	128.8%	105.8%	▲
	新兴市场	75.6%	81.1%	77.0%	▲
市净率	发达地区	2.2	1.0	0.9	▲
	新兴市场	2.2	1.7	1.1	▲
估值低于账面价值 的银行占比	发达地区	28.4%	66.0%	61.7%	▼
	新兴市场	19.2%	27.9%	37.2%	▼
经济增长的主要驱动力	规模	风险成本	运营效率	进入新的非典型银行市 场/业务领域	

¹ 风险成本前收入; ² 固定转换率, 2016年、美元

资料来源: 汤森路透; SNL: 麦肯锡Panorama全景数据库——全球银行业务数据库

2016年的276个基点(见图6), 净资产收益率也随之下降了1.5个百分点。

中国和北美的利润率下降幅度最大; 而受益于一些高利润业务, 例如消费贷款的增长, 拉美银行得以逆流而上, 提高了利润率。在北美, 利润缩水的主要原因, 是货币市场利率上升时, 新旧证券和贷款会产生一定的交换成本。而在中国, 利润缩水的主要原因是利率市场化和数字竞争。早期的报告就指出, 金融科技和数字化平台公司将可能导致利润率的下降。在

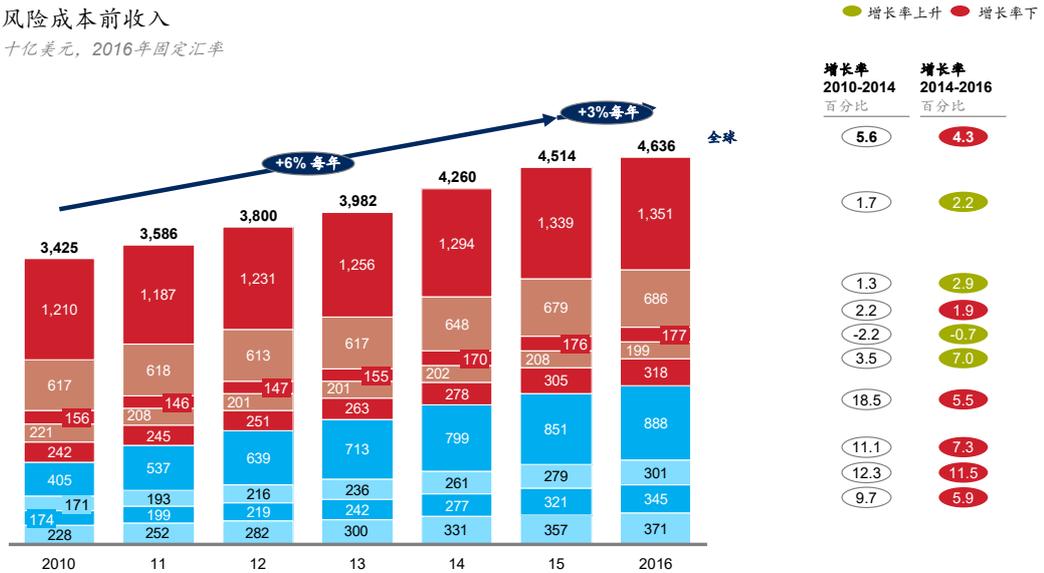
汇款业务上, 利润率受到严重挤压。对全球银行来说, 这项业务一直是利润中心。Azimo、TransferWise和TransferGo这样的新企业, 利用先进的技术, 能够以低于银行定价78%的价格提供相同的服务。当这些公司参与竞争, 银行利润率就遭到了重创。

银行业绩疲软的第三个原因, 是因为风险成本上升。2014到2016年间, 风险成本从33个基点增加到37个基点, 使净资产收益率下降了0.6个百分点。

图 5

2016年全球银行业收入增长率放缓至3%

风险成本前收入
十亿美元, 2016年固定汇率



1 奥地利、比利时、丹麦、芬兰、法国、德国、希腊、爱尔兰、意大利、卢森堡、荷兰、挪威、葡萄牙、西班牙、瑞典、瑞士、西欧其他地区
2 澳大利亚、加拿大、香港、日本、韩国、新加坡和台湾
3 中国、印度、印度尼西亚、马来西亚、泰国、越南、亚洲其他地区
4 阿根廷、巴西、智利、哥伦比亚、墨西哥、秘鲁、拉丁美洲其他地区
5 白俄罗斯、保加利亚、克罗地亚、捷克共和国、爱沙尼亚、匈牙利、拉脱维亚、立陶宛、波兰、罗马尼亚、塞尔维亚、斯洛伐克、斯洛文尼亚、乌克兰、摩洛哥、南非、科威特、卡塔尔、沙特阿拉伯、阿联酋、以色列、欧洲、撒哈拉以南非洲其他地区、北非其他地区、中东其他地区

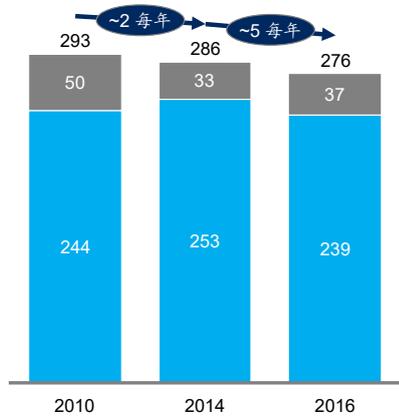
资料来源: 麦肯锡Panorama全景数据库——全球银行业务数据库

图 6

过去两年, 利润率下降幅度翻倍

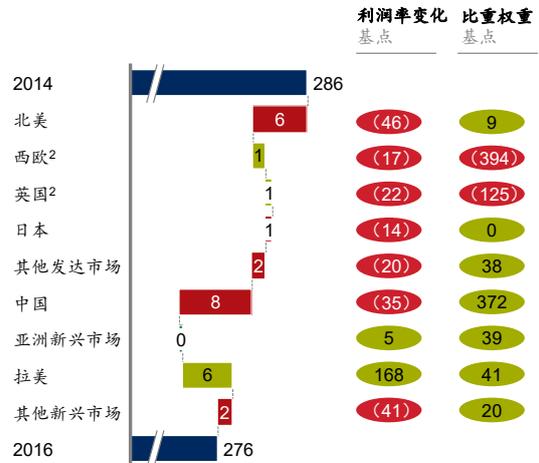
全球1银行业利润率, 2010-2016

基点
□ 风险成本前利润率 ■ 风险成本
■ 风险成本后利润率



利润收缩情况(按区域划分), 2014-2016

基点



1 根据约1,000家资产规模最大的银行样本

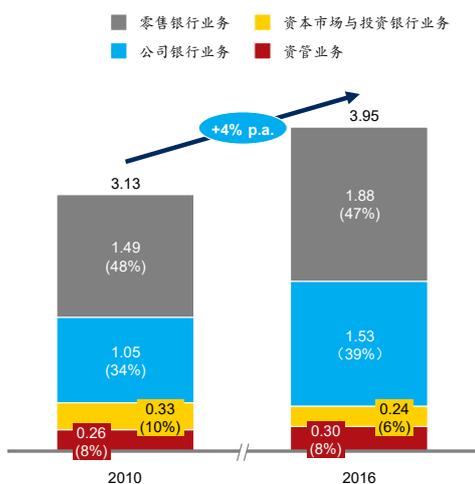
2 西欧和英国的利润率上升源于结构效应: 由于低利润率市场在整体银行市场的比重下降, 推高了全球利润率

资料来源: Bloomberg; Compustat; Datastream; OECD; SNL; 麦肯锡Panorama全景数据库——全球银行业务数据库

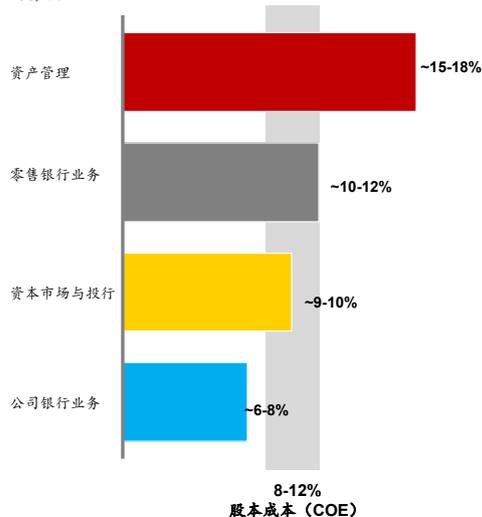
图 7

对公银行业务收入保持健康增长, 但是盈利能力有限

去除风险成本后的全球收入
万亿美元, 百分比



净资产收益率 (ROE) 细分 2016
百分比



资料来源: 麦肯锡Panorama全景数据库——全球银行业务数据库

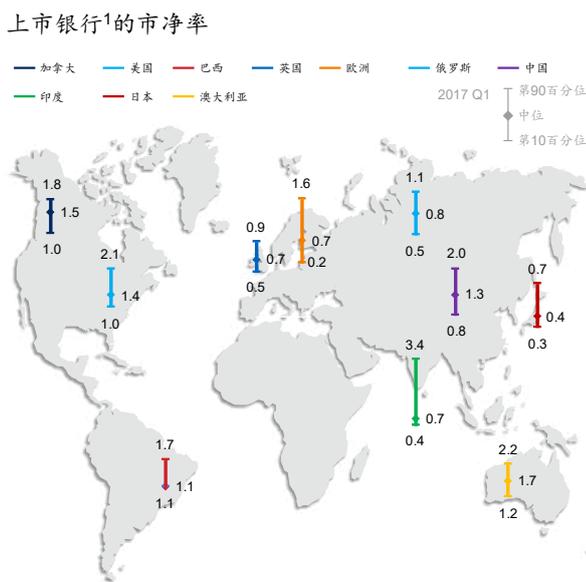
各分支业务线的情况也大致相同(见图7)。零售业务仍相对稳定, 收益率维持在10-12%。近年来, 对公银行业务发展良好, 在未来8年有望继续保持增长。然而, 对公业务的利润率不比零售业务(2016年为222个基点, 而零售为426个基点), 其净资产收益率更是要比零售低约400个基点, 因此, 对公业务难以为银行带来实质价值。

资产管理业务依然利润丰厚, 并在未来还将继续保持增长。我们预计, 银行资管业务占总收入的百分比将在2025年之前一直保持稳定。

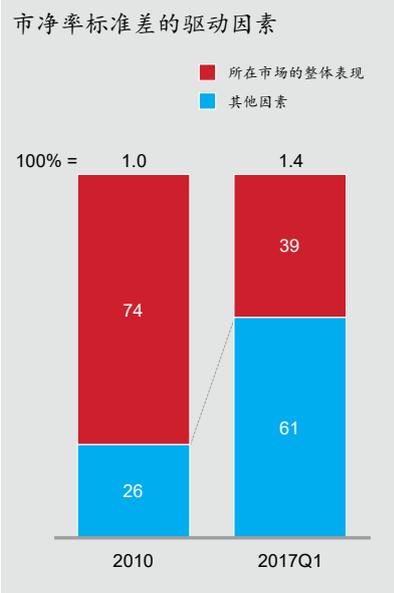
因为市场低迷, 资本市场和投行业务(CMIB)带来的利润将继续缩水, 尤其是在目前市场相对稳定的情况下。数字化进一步压缩了现金股票和其他业务的利润率。而金融工具市场指令二(MIFID II)只会带来更大压力。大部分固定收益业务将继续“霸占”资产负债表。我们估计CMIB的净资产收益率将保持在9%~10%之间。即使CMIB能够取得不错的业绩, 但鉴于其体量小(同资产管理加在一起仅占行业总收入的14%), 所以也无法带来实质性的收入增长或利润。

图 8

地理位置对银行业绩造成的影响减弱, 同一市场内的银行市净率差异大



¹ 资产超过78亿美元的银行
资料来源: SNL; Capital IQ; 麦肯锡Panorama全景数据库——全球银行业务数据库



管理和业务模式变得比地理位置更加重要

正所谓“位置决定命运”。对银行业来说, 业绩差异很大程度上取决于区域差异, 但区域差异不能解释一切。我们的研究发现, 相同市场中不同银行的市净率也存在显著差别(见图8)。研究发现, 北美上市银行的市净率从1.0到2.1不等。在欧洲大陆, 差异范围为0.2到1.6。在印度, 业绩最佳的银行市净率为3.4, 远高于最差的0.4。

我们使用标准回归模型分析了截止2017年第一季度的银行估值偏差, 发现40%的偏差是由主要业务所在地造成的。而剩下60%则归因于其他因素, 包括管理、战略、运营。这与2010年的结论截然相反。当时四分之三的业绩差异是由于银行所在地不同导致的, 剩下的四分之一则来自其他因素。

金融全球化放缓也充分体现了这个转变。自2007年全球金融危机爆发以来, 跨国资本流动总额绝对值下降了65%, 相当于全球GDP³的四倍。一半的下降是由跨境借贷的急剧减

³ Susan Lund, Eckart Windhagen, James Manyika, Philipp Härle, Jonathan Woetzel, Diana Goldshtein, 《全球金融化的新动态》(The new dynamics of global financialization), 麦肯锡全球研究院, 2017年9月, mckinsey.com.

主要区域概况

少造成的,在欧洲尤为严重。2016年英国脱欧公投的结果可能会使英国和欧元区之间的银行借贷进一步减少。自2007年以来,英国最大的银行已将其海外支行的资产减少了四分之一。

无论是因为全球化放缓,还是其他原因,地理位置已不再主宰着当今银行的命运。



至此,我们已经听过了乐观者和悲观者的观点。那工程师的观点呢?在某些方面,他们的观点可能最具启发性。在本报告的后续章节,我们将探讨他们的观点。到底传统银行的构成有多么“不合规”,才导致它们已无法满足市场的需求呢?虽然很多银行已经精简运营,但大多数银行尚未充分利用数字工具,拉近与客户的距离,并实现产业化经营。对一些银行而言,充分利用数字化服务于银行业务和其他相关业务,在当前收益不佳、压力巨大的市场条件下,可能是最佳的解决方案。

当然,全球整体情况无法解释参差不齐的区域市场。图A显示了从2014到2016年间各区域在利润、成本和资本上的变化。

北美:作为主体,美国市场整体较为乐观,市净率逐步上升,监管环境有放宽趋势。预计未来几年,美国经济每年将以约2%的速度增长。利率也在上涨。随着存款利润率的上升,收入可能会增加。加大抵押贷款发放力度也可能拉动收入增长。另一方面,加拿大的经济增速预计将略低于美国。加拿大政府也在加息,但如果楼市因此停滞不前,消费市场将会受到一定冲击。与其他发达国家相比,加拿大银行利润率仍然向好,但我们预计利润率将降至中等水平,进而导致收入增长放缓。

西欧和英国:尽管人们调高了对该地区的预期,业界领导人士也多持乐观态度,但该地区依旧深陷缓慢的增长之中。随着央行继续加大货币供应量,利率依然维持历史较低水平。然而,许多银行(特别是南欧国家的银行)已设法提高资产质量,减少亏损。如果能够保持这些趋势,经济将缓慢复苏,并促进贷款增长。在英国,退欧条款的不确定性也将会影响借贷的增长。

日本:虽然日本政府要求企业加大投资,提高工资水平,以拉动内需、刺激经济和摆脱通货紧缩,但并未取得实质性进展。由于人口老龄化和庞大公共债务的双面夹击,负利率驱动的货币手段可能难以取得成功。

其他发达市场:澳大利亚是最引人注目的国家。其央行长期采取低利率政策,大大推动了信贷增长。由于只付利息抵押贷款通常只向投资者出售,

4 Jacques Bughin, Eric Labaye, Frank Mattern, Sven Smit, Eckart Windhagen, Jan Mischke以及Kate Bragg, 《欧洲商业的光明前景 -- 对投资的影响》, 麦肯锡全球研究院, 2017年5月, mckinsey.com.

look at maj

导致大城市的房价虚高, 这种情况并不会持久; 政府也已经开始对房价进行管制。与此同时, 政府还对银行征收存款税。

未来, 随着国民经济不再依赖采矿业, 变为更加平衡的增长, 信贷有望以新的方式继续发展。

中国: 银行业增长已大幅放缓。预计未来几年, 经济增长率会低于以往并保持稳定。近年来, 政府鼓励银行提供信贷, 批发贷款量也有所增加。然而, 后者的利润率已急剧下滑。中国目前正计划削减公司债务, 这也会减少银行的贷款量。

新兴亚洲市场: 随着中国经济增速放缓和利率上升, 一些地区(包括印度、印尼、马来西亚和泰国)正全力应对日益增长的风险成本。印度和印

尼增速较快, 国内需求庞大, 同时, 由于全球电子产品需求减少及国内政局不稳, 泰国的增长受到了负面影响。

另外, 马来西亚的经济也受到了石油价格下跌的打击。纵观整个亚洲新兴经济体, 风险成本在2016年已经增加, 且有可能继续增加, 因为预料中的美联储加息可能会让债务人贷款难以展期。

拉丁美洲: 巴西的银行收入占整个地区银行收入的一半, 但巴西的经济增长在2016年放缓近4%。今年, 巴西开始恢复正增长, 但从长远来看, 预计增速大约为年均2%, 这对于一个新兴市场来说并不算高。墨西哥是该地区第二大市场, 但鉴于墨西哥需重新谈判区域贸易协定, 因此国内不确定性巨大。

图 A

大多数地区的利润率下降, 但同时成本效率有所提升

ROE, 2014-2016¹
百分比

	2014							2016 ²
	百分比	利润率	风险成本	成本效率	税	罚金和其他	资本	
全球	9.6	-1.5	-0.6	1.6	0.0	0.1	-0.6	8.6
发达市场								
北美	8.6	-4.1	-0.5	4.4	0.0	0.9	-0.4	8.8
西欧	4.2	-1.3	2.4	-0.4	-0.5	-0.4	-0.3	3.7
英国	3.8	-1.3	-0.7	-0.9	-0.4	1.4	-0.2	1.6
日本	7.1	-2.2	-0.6	1.1	0.5	0.3	-0.3	5.9
其他发达市场 ³	10.6	-2.7	-0.2	0.7	0.6	-0.8	-0.1	8.1
新兴市场								
中国	18.1	-6.7	-2.5	4.8	1.5	-0.1	-0.9	14.2
亚洲新兴市场	14.6	0.0	-5.5	-0.2	1.1	-0.2	-0.4	9.5
拉丁美洲	22.0	17.6	-3.9	-9.2	-4.9	-0.8	1.6	22.4
EEMEA	12.6	-3.7	2.0	2.1	0.1	-0.6	-0.2	12.3

1 以约1,000家资产最大的银行为样本。2 由于四舍五入, 数字计算后会与2016年的ROE不相符

3 澳大利亚、香港、新西兰、新加坡、韩国、台湾

资料来源: SNL; 麦肯锡Panorama全景数据库——全球银行业务数据库



数字化生产力：银行业 价值3500亿美元的机会

两年前, 麦肯锡同事分析了数字化竞争对银行业的威胁。我们预计, 截至2025年, 五大零售业务(消费金融、按揭贷款、中小企业贷款、零售支付和财富管理)中10~40%的收入将面临威胁, 并且20~60%的利润将会消失, 具体数据因具体业务而变动。正如我们所见, 零售银行业务面临的威胁主要来自利润率缩水。由于新晋数字化企业的产品成本低、易操作, 更容易招揽顾客, 银行将被迫压低价格。我们看到对公业务和交易银行业务受到的冲击明显更小。

目前,我们对预测结果依然抱有信心,但我们很可能低估了变革的速度。我们始料未及的两大发展趋势正在加速:平台型企业迅速崛起,极具威胁性;消费者接纳新技术的速度加快,使市场份额变化超出预期。

在中国无担保消费贷款市场中,数字化企业的市场份额已从2013年的1%飙升至2016年的25%,而在共同基金销售中,数字进攻者在3年内就从无到有占领了12%的市场份额。

最近两年,数字化企业和新型分析公司已在全球各大市场占领了一席之地,银行大刀阔斧的降本举措未能阻止利润下滑。2015年我们就已意识到平台公司正蓄势待发,但当时我们认为银行业最大的数字威胁将来自于金融科技领域。事实恰恰相反,银行业成功化解了金融科技企业的攻势,并和一些公司建立了合作关系,反而平台公司强势崛起,不容小觑。

市场份额的变化十分显著。例如,在中国支付市场,新晋数字化企业已赶超传统大型银行。2015年,数字化企业经手的交易额达到6.5万亿美元(2013年仅为1.2万亿美元),超过了传统银行6万亿美元的线下POS交易额。同样,在中国无担保消费贷款市场中,数字化企业的市场份额已从2013年的1%飙升至2016年的25%。在共同基金销售方面,数字化企业从无到有,不到3年就狂揽了12%的市场份额。而在印度,电子支付和电商公司Paytm的用户数量从2014年的2200万迅速壮大,直至目前的2.2亿,同时信用卡用户的增长则微乎其微。即便是在数字化程度较低的英美市场,数字化企业在无担保贷款市场的份额也在稳步提升。

到底发生了什么?多种因素叠加,不但加速了数字化的进程,更拓宽了数字化的广度。且谈技术,数据以每年40%的速度增长,高级分析工具尤其是机器学习,正在最大化数据使用能力。同时,计算成本也在迅速下降,每秒十亿次浮点运算(gigaflop)成本在2003年高达100美元,而在2016年仅为0.08美元。

应用编程接口(API)和微服务也让新的数字化服务成为可能,应用这两种技术已经成为欧洲各银行的重中之重,一部分原因在于《支付服务指

令修正案》(PSD2)的相关规定。需求也在增长。客户开始扎堆使用数字银行。麦肯锡的一项最新调查显示,2015年,数字渠道已在多国赶超了实体网点⁵。人们普遍认为通过数字渠道能获得优质服务与卓越体验。

金融科技企业在资本市场和投资银行领域也取得了长足的进步,特别是在顾问服务方面。不过它们在这些领域更多侧重的是支持和辅助传统银行业务,而不是颠覆。

(GTC), 苏格兰皇家银行与初创企业Taulia, 以及巴克莱银行和初创公司Wave之间的合作表明,当创新遇见规模,奇迹就有可能发生。金融科技企业在资本市场和投资银行领域也取得了长足的进步,特别是在顾问服务方面。不过它们在这些领域更多侧重的是支持和辅助传统银行业务,而不是颠覆。

平台企业的崛起

金融科技企业对零售银行业的威胁或许正在消减,但平台公司采取的新战略对传统银行来说更具挑战性。通过打造统一价值定位、超越客户期望的产品,数字先驱企业正在融合不同行业的价值链,让客户减少花销,并简化操作过程,给客户提供更全新消费体验的同时,进一步吊足客户对新产品新服务的胃口⁶。这些企业不仅数据优质,可供高效利用,更让银行忧虑的是,它们在客户做出重大财务决策中往往扮演核心的角色。

以日本最大的线上零售商乐天(Rakuten Ichiba)为例。该企业提供忠诚度积分和电子货币,顾客可以在其所有线上线下商店使用;其次,向数千万会员发放信用卡;最后,还提供抵押贷款、证券交易等多种金融产品和服务。该公司还经营着日本一家最大的在线旅游门户网站,以及

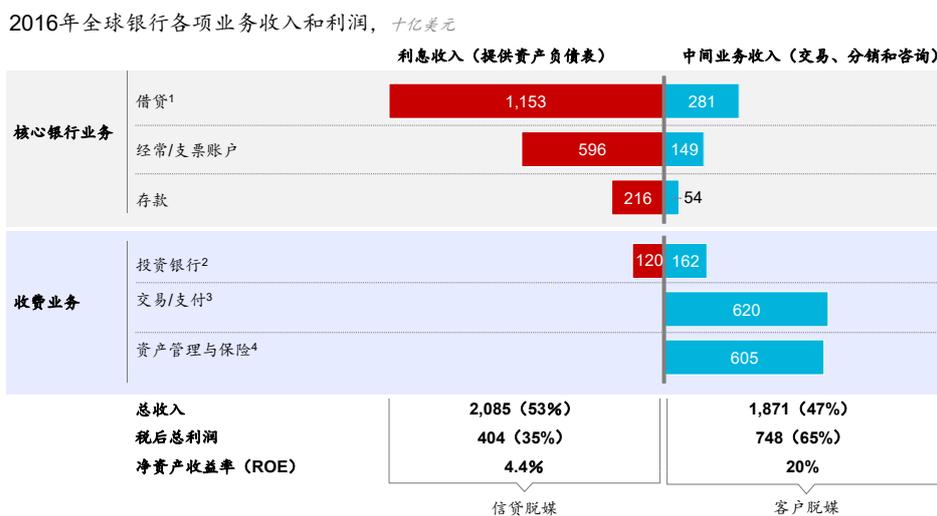
数字化企业自身也在变化。大多数零售业务(投资除外)至少暂时已经得到充分发掘,金融科技企业开始转战对公业务。麦肯锡Panorama全景金融科技数据库追踪着1000多家金融初创企业。该数据库显示,这些企业中增长最快的业务之一是为大型企业提供支付解决方案。零售银行和金融科技企业之间广泛的合作和收购进一步印证,在零售业务上的圈地之争已经结束。现在阵地已经转移至对公业务。渣打银行与泽汇资本

5 Klaus Dallerup, Filippo Delzi, Eric Grunberger, Amaia Noguera Lasa, Zubin Taraporevala, 《客户导向型零售银行业务的未来》(The future of customer-led retail banking distribution), 2017年9月, mckinsey.com.

6 Venkat Atluri, Miklos Dietz, Nicolaus Henke, 《无边界行业世界里的竞争》(Competing in a world of sectors without borders), 《麦肯锡季刊》, 2017年8月, mckinsey.com.

图 9

以手续费收入为核心的交易、分销和咨询业务是进攻型企业抢占的重点, 这部分业务约占全球银行业利润的65%



1 向散户和企业客户发放的贷款 (透支、特殊金融、信用卡、贸易贷款) 2 企业融资、资本市场、证券业务
3 零售及批发支付交易, 包括跨境支付和汇款 4 资产管理包括投资和养老金产品; 保险仅包括银行销售的保险

资料来源: 麦肯锡Panorama全景数据库——全球银行业务数据库

一款名为Viber的即时通讯应用, 在全球约有8亿用户。同样, 阿里巴巴也不仅仅是一家巨无霸电商, 它还是一家大型资产管理公司、借贷机构、支付公司、B2B服务和网约车服务提供商。以即时通讯软件发家的腾讯也在向类似的领域拓展。而亚马逊面对竞争, 则开始进军云计算、物流、传媒、电子消费品领域, 甚至发展传统实体零售业, 以及中小企业借贷及保理等业务, 令对手们应接不暇。

这些企业正在模糊传统行业之间的界限。凭借其卓越的客户体验, 它们可以向忠实顾客群体销售品类更加丰富的商品。许多行业的制造端正逐渐淡出人们视野, 因为平台型企业越

来越多地主宰多种业务的销售端, 能够在单一平台上提供品类繁多的产品和服务。

若平台企业也能成功地把银行业务分为“制造”和“分销”两个环节 (见图9), 并发现在两个部分的盈利比例, 传统银行将承受巨额的损失。传统银行业务的“制造端”, 即核心业务融资与借贷, 贡献了53%的行业收入, 但仅贡献35%的利润, 净资产收益率为4.4%。而“分销端”, 即银行产品的销售, 则贡献了47%的行业收入和65%的利润, 净资产收益率高达20%。随着平台企业将触角伸向银行业务, 它们瞄准的一定是能带来丰厚回报的分销业务。并且在很多情

况下,它们在经销方面比银行更有优势。

世界各大领军平台近期纷纷出招,表明它们已经开始实施上述策略。比如,苹果启动苹果支付(Apple Pay),腾讯和阿里巴巴推出更多服务,亚马逊也推出Amazon Go,收购全食(Whole Foods),并在欧洲提供在线汽车搜索服务;其他领军数字化企业也纷纷发布进军新领域的消息。电信企业也在扩张,Telstra和Telus都开始进军医疗业。我们还看到平台扩张过程中的企业联合,比如谷歌收购了初创企业Waze,微软则收购了领英(LinkedIn)。

7 CNBC新闻稿:对汇丰银行全球营销主管Chris Clark的采访(Interview with Chris Clark, Global Head of Marketing at HSBC),CNBC,2016年8月12日,cnbc.com。

地位下降但绝对没有出局

随着平台企业扩张战略的展开,银行家们已经清醒地意识到挑战已经到来。一位银行家表示,“将来有一天,我问我的两个孩子,‘你们用的什么银行?’而他们可能会说,钱存在汇丰,不过很喜欢用亚马逊的前端进行各种操作。这些可能就是我們不得不去面对的新现实⁷。”

同零售、日用杂货、传媒、发电等行业的高管一样,银行业高管们也已认识到了来自“数字天启四骑士”的威胁,尽管这个称呼也许有些夸张(见图10)。首先,最明显的威胁是,银行正在经历客户脱媒。其次,银行长期以来

图 10

生态圈模式给银行带来的四大挑战



资料来源:麦肯锡分析

提供的是一体化服务, 亏本提供诸如支票和储蓄账户这类产品, 来吸引客户使用其利润丰厚的其他服务, 诸如借贷。

但是现在, 银行产品和服务开始解绑, 这就给传统业务模式带来了诸多问题。第三个威胁是由更高的价格透明度和商品相似性导致的商品化。最后一个威胁在于, 随着顾客越来越少使用银行服务, 他们甚至会忘记自己的开户银行, 银行品牌存在感尽失。

这些趋势对传统银行来说将是一场严峻的考验。它们在匹敌数字银行成本方面尚力不从心, 与数字化企业竞争更是捉襟见肘。很多数字银行的获

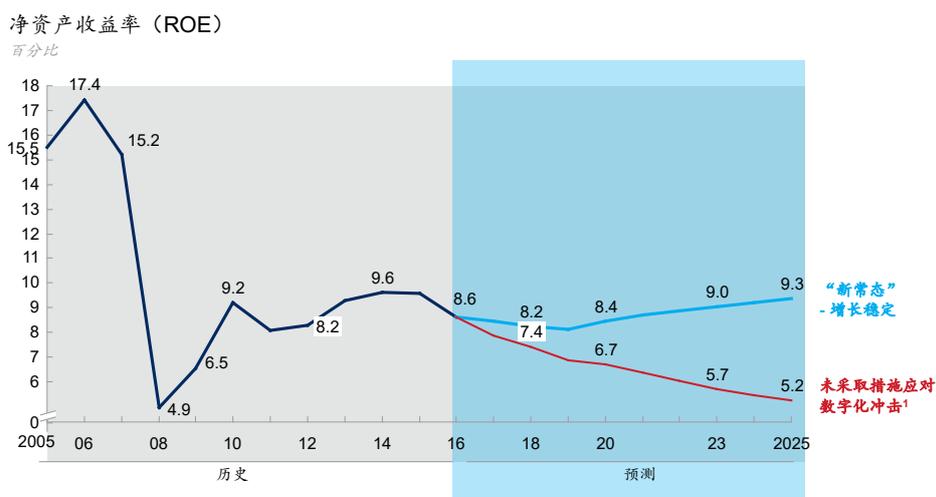
客成本仅为传统银行的一半, 有时甚至更低(例如在中国, 数字银行的获客成本往往只有传统银行的五分之一)。而且, 数字化银行可以快速扩大规模。在短短几年内, 一家数字化企业就可以从鸡尾酒纸巾上的草图变成坐拥上亿客户的公司, 这样的故事不胜枚举。

Kakao银行是韩国的一家纯数字化银行, 据称, 该银行开业头四天就获得价值5350亿韩元(4.7亿美元)的存贷款业务。到第五天, 其账户数量即超过了一百万。

银行正站在一个重要的分岔路口。我们预计, 沿现有发展轨迹, 加之利率

图 11

2025年ROE的两种情境



¹ 此处ROE下降11.6%。综合不同领域在不同区域受到数字化冲击后利润率下滑的均值测算得出: 总的来看, 消费金融、支付、理财领域受到冲击更大, 在英国和日本ROE下跌可达20%。
资料来源: SNL: 麦肯锡Panorama全景数据库——全球银行业务数据库

上涨和其他利好因素, 行业净资产收益率到2025年可达9.3%, 仅略高于现有水平。但, 如果数字化冲击如我们预期般强烈, 且银行不采取任何应对措施, 净资产收益率将跌至5.2%

(见图11)。造成下跌的大部分原因源自零售、支付和资产管理方面的利润率压缩; 对公业务只会受到轻微影响。

产业规模的数字化: 势在必行的新趋势

平台企业的威胁切实存在且必须面对, 但我们认为还不至于关乎全球银行业的存亡。银行业的悠久历史有力地证明, 对金融中介的需求不会消失, 而提供融资服务永远有利可图。不同的是, 当下全球经济正在经历深刻变革, 银行业可能还需很多年才能恢复盈利能力。

作为应对措施的第一步, 银行可在未来3到5年内采取一系列举措, 夺回原有客户, 提升生产效率, 并运用数字化工具实现产业化运营。总的来说, 银行可采用与数字化公司相同的技术, 来达到上述目的, 以此提高收入, 改善资本使用率, 尤其是削减成本。我们的分析表明, 如果全行业都采取上述措施, 生产率的改善会带来7000亿美元的盈利, 到2025年

就能将行业的成本收入比从现在的54%降到38%。现在数字化程度一般的银行, 如能全面实现数字化转型, 其净资产收益率将提升5个百分点。

当然, 7000亿美元是对全部潜力的估算。期望每家银行都进行必要的转型是不现实的; 并且, 部分生产率提升带来的增益无疑将会因竞争而消失。因此, 我们将估算结果打个对折, 如果应对得当, 到2025年, 银行业将额外增收3500亿美元。

技术进步让一切都变得可能。这给银行提供了重新打造数字化时代核心产品的新机遇。机会很多, 并且遍布各处。在此, 我们重点列出对大多数银行而言最具潜力的七大机遇。根据我们的经验, 银行在以下领域能将生产效率提40~60%:

- 培养数字化营销技能
- 重塑分销架构
- 使用数字化和分析工具, 提高销售效率
- 通过自动化和人工智能, 实现运营产业化
- 利用数据和分析, 重新设计贷款审批
- 拥抱云计算, 开放API和其他关键技术
- 打造敏捷组织

下文中我们将逐一分析这七大机遇, 并就如何抓住新机遇实现数字化转型分享我们的看法。

购买倾向模型和其他工具不仅能增加收入, 还能节省获客成本。

培养数字化营销技能

由于数字化手段在客户研究、购买金融产品的过程中愈加重要, 数字化营销已成为一项核心基础技能。银行需下决心花大力气改善客户体验。尽管各银行在网站和移动应用方面已取得切实的进步, 但很多银行的净推荐值(NPS)仍然较低。应将客户和银行打交道(和任何行业都是如此)视为一段旅程, 而非一连串彼此孤立的互动。银行应在这样的思维基础上开展数字化。

我们的研究⁸和经验显示, 使用“客户旅程思维”的营销方式能使交叉销售增长160%, 能优化搜索引擎营销效果, 让线上转化率提高200%, 净推荐值分数提高10分, 获客成本降低三分之二, 等等。

这里我们略提几种银行可用的数字化营销手段。各大零售银行和股份银行已开始利用其丰富的数据储备提升获客能力。搜索引擎营销优化可以为其网站引流, 并提升银行在客户考虑选项内的排名。优化登陆页面可确保客户看到清晰、简明的信息, 引导客户继续点击。优化结算流程设计有助于提升转化率, 减少结算中途退出交易的情况。某银行为提升用户体验采用了A/B测试, 优化了包括视频在内的网站内容。改善之后, 产品在线申请表填写完成率上升了25%, 线上申请信用卡的销量也增长了40%。另一家银行通过优化其搜索引擎营销策略, 将转化率提高了10倍, 增收7千万美元。

在挖掘潜在客户方面, 采用数字化手段的银行能提供更个性化的产品。它们运用数据分析来确定消费者对产品的偏好、预测产品需求。运用客户个性化偏向模型和其他工具不仅能增加收入, 还能降低获客成本。这类分析还有助于银行优化定价, 为客户创造更大价值。一家美国私人银行利用机器学习分析私人银行家们向客户提供的折扣。银行家们称, 他们只给最有价值的客户提供折扣, 这些客户带来的盈利能弥补银行在其他高利润产品折扣中损失的利润。但数据分析却显示, 不必要给出的折扣可以通

8 Joao Dias, Oana Ionutiu, Xavier Lhuier, Jasper van Ouwerkerk, 《卓越客户旅程的四大支柱》(The four pillars of distinctive customer journeys), 2016年9月, mckinsey.com.

过某些模式来避免。该银行采纳新的折扣政策后, 收入在几个月内上涨了8%⁹。

新式数字化营销能力是我们接下来要讲的分销变革的一个先决条件。产品组合的评估也同样重要。很多银行在数字化营销过程中发现, 精简其产品种类可以带来诸多好处。部分银行已经率先将产品数目减半, 客户却毫发未损。大多数银行提供的产品远超客户所需, 而且太过复杂。维护这些产品会产生巨大成本, 在IT和运营方面尤甚。淘汰或整合非热销产品不仅能够减轻IT团队的负担, 还会因客户的选择变得清晰, 使销售额上升。

重塑分销架构

银行已开始运用数字化工具重塑其分销架构, 以创造真正的多渠道体验¹⁰。随着顾客偏好转向数字化和远程咨询, 银行需优化其网点业态和网络。这个过程通常包含五个步骤:

- 减少提供交易型销售和服务的网点及员工数量。
- 关闭主干街道上的网点, 在成本较低的选址开设新网点, 为客户提供便利。
- 网点实现完全自动化且装备齐全, 如ATM机、自动存取款机、硬

币机、iPad数字银行、现金收款站点等等。

- 推动网点成为一站式门店或者专一功能服务区(如咨询、VIP客户、纯服务等功能划分)。
- 充分利用每一次与客户接触的机会, 收集数据, 适时提供建议和产品信息。

前文讲到的数字化营销技能非常实用, 而重视呼叫中心也是如此, 因为可以将其打造成为主要的销售和建

议提供渠道。成功优化银行网点网络需了解每个细分市场, 乃至每个网点客户的需求, 也要清楚每个网点做出调整后带来的经济效益。业内领先的银行已率先使用算法来提升其网点的客户满意度。算法将多种具体标准纳入考量, 包括客户出行意愿、网点规模和位置、模块化网点理念的潜力, 以及前瞻性指标, 最终形成一张网点优化的蓝图。北欧某银行最近采用了这一做法。大幅提升了其关键服务项目的数字化比例: 开户数字化比例从30%提高到50%, 为复杂业务提供咨询的数字化比例从30%提高到50%, 而简单服务的数字化比例则从80%提高到了91%。

9 Amit Garg, Davide Grande, Gloria Macias-Lizaso Miranda, Christoph Sporleder, Eckart Windhagen, 《银行业分析: 是时候实现价值了》(Analytics in banking: Time to realize the value), 2017年4月, mckinsey.com。

10 《客户主导型零售银行业分销的未来》(The future of customer-led retail banking distribution), 2017年9月, mckinsey.com。

使用数字和分析工具, 提高销售效率

业内领先的零售银行尤其是股份银行已经开始为客户经理配备数字工作台。如何提高销售队伍效率是一个老生常谈的问题, 而数字化可以提供优质的解决方案。客户经理往往难以记住客户的详细信息或先前会议上谈及的内容。他们花费大量时间查找对客户有用的信息。为客户联系产品经理往往也要花上数天时间。

提高销售队伍效率是一个老生常谈的问题, 而数字化可以提供优质的解决方案。

这时数字化和分析工具就派上用场了。产品组合概览、事件提醒、风险监控工具、潜在客户追踪工具、客户行动规划工具、话术库、财务模拟器, 以及数十种其他工具都可以安装到平板电脑上, 让客户经理们动动指尖就能满足所有需求。某银行近期开发了数字工作台, 平均每次客户对话所产生的销售线索是原来的四倍, 而客户

经理的管理时间反而减半。由于客户经理为客户提供服务的时间减少, 他们可以把更多时间用于销售, 这就提高了生产率。

在资本市场业务中, 在销售和交易工具方面的新想法层出不穷: 客户利润率仪表盘, 用来计算全覆盖成本, 包括资本消耗和分摊的运营成本; 以及密切追踪库存的新工具, 在流动性不佳的资产类别中更好地匹配买卖双方, 并建议下一个购买的产品。在考虑采纳这些新点子时, 银行必须充分考虑客户需求、成本和竞争之间的复杂关系。许多银行曾一举推出多种电子交易平台, 但不久之后都被迫纷纷弃用。为避免遭遇类似问题, 银行需要自查自省。只有那些规模最大资源最多的银行才敢“一次性”配置多套数字化交易工具。对于普通银行而言, 应在高度电子化资产类别的定价、经纪执行和做市算法方面追加投资, 争取实现如下两大目标: 在“军备竞赛”中获胜, 并同客户的企业系统实现更紧密的对接。银行也可能必须转移到投资业务体系的上游, 提供风险管理和其它咨询服务。而小型银行只要专注于维护客户关系、降低运营成本, 就能有好的发展。市场瞬息万变, 应当避免把宝押在在未经验证的新技术上。很多时候, 小银行会意识到, 技术

金融中介的未来

图 B

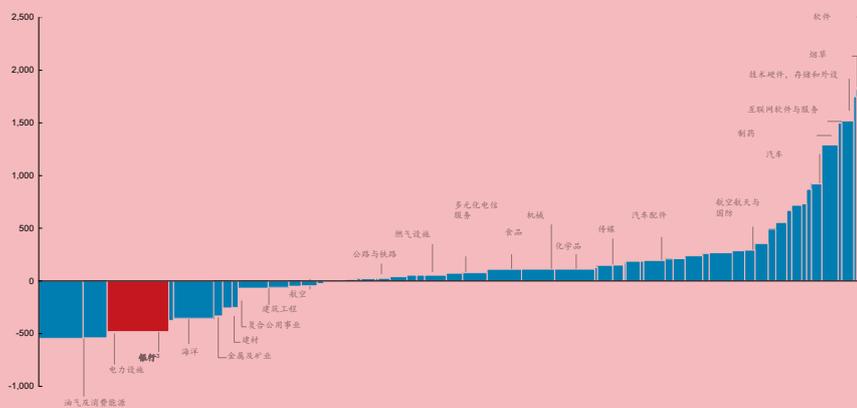
银行业整体没有创造经济价值

各行业的盈利曲线

平均经济利润

2012-15, 百万美元, N=2595²

基于收入超过15亿美元的公司



1.按部门划分的经济利润除以公司数量
2.名列全球前3000的工业企业
3.包括194家平均收入超15亿美元的银行

资料来源: 麦肯锡战略咨询业务和企业绩效分析™

作为一个行业, 银行业目前难以产生经济利润(即高于资本成本的利润)。少数机构创造了行业的全部价值, 而其他数以百计的机构要么没有创造价值, 要么实际上在损耗价值。总体来看, 银行业的表现也比大多数其他行业差(见图B)。

从投资者的观点中, 我们还能看出银行业的更多结构性弱点: 银行业在市净率(平均落后53%)和市盈率(落后48%)两个指标上, 明显拖了其他主要行业的后腿(见图C)。过去七年中, 这两个指标的差距又进一步扩大。

我们已经详细介绍了银行业在结构性和绩效方面的一些挑战。而数字化这个重要议题, 大家却好似有意避而不谈。

我们的研究显示, 数字化经济正在对ROE和估值产生负面影响。

有些想法更加极端。一些经济观察员认为, 数字化公司将完全取代银行¹¹。但我们认为, 全球经济的数字化不会消除人们对基本银行服务的需求, 比如融资、借贷和交易。(至少一段时间内, 分布式记账或现金的终结也不会让银行业消失。)但数字化明确提出了银行必须解决的三个问题。

11 案例详见文章, Ryan Browne、Arjun Kharpal, 《前巴克莱银行高管说, 银行业可能也会走上“柯达之路”》(Ex-Barclays chief says banking could face its own “Kodak moment”), CNBC, 2017年6月26日, cnbc.com。

of financial i

图 C

银行业在价值创造方面落后于其他行业, 而且差距正在扩大



1. 包括能源、材料、工业、非必需消费品、日用消费品、医疗、信息技术、电信服务、公用事业、房地产, 以及其他金融机构 (不包括银行)
 2. 截至2016年8月15日的市值数据; 使用了股票收盘价年终数据
 资料来源: Capital IQ

第一个问题与客户有关。银行是否在力保它们对客户关系的持久所有权? 我们认为, 和其他很多行业一样, 银行业也做好了一分为二的准备, 分为制造端和分销端。今天主要的利润在分销端, 而制造端吸引力较低。这可能会随着时间的推移而改变。但现在的问题是: 在未来, 银行是否有能力维持其客户关系, 并继续蓬勃发展?

另一个问题关乎成本: 银行怎样才能进一步削减成本? 第三个问题与风险有关: 银行业素来就是一项风险中介业务。既然如此, 银行有没有利用好手头的数

据, 优化风险决策呢? 正如本章所言, 银行在回答这些问题之前还需要做很多工作: 提供愉悦的全渠道客户体验、品牌; 提供能够引起客户共鸣的价值主张; 凭借数据的力量, 开展迅速决策; 在实际可行的情况下实现完全的自动化流程等等。这些都是银行需要坚决推进的工作。

其它问题则更难回答。最重要的问题也许与利润有关。我们认为, 即使在一个储蓄过剩、利率趋零的世界里, 像银行这样的资本管理者仍有能力收取资产使用费。但是还存在一个悬而未决的问题, 它们赚取的回报是否会为它们带来经济利润, 实现这种利润又需要多久。不过, 若银行全力备战数字化时代, 该进程定会加速完成。

并非它们的竞争优势, 并且技术都可以外包¹²。

还包括贸易金融、跨境交易、回购协议、场外衍生品, 和欺诈防范。

人工智能 (AI) 和认知技术也影响着运营。

通过自动化和人工智能, 实现运营产业化

最后, 某些领先的公司银行已开始开发数字化的客户界面。例如, 大多数亚洲大型企业已经在充分电子化的环境中运营多年, 所有支付均在网完成, 并通过企业资源规划系统中集成的财务模块管理账户、支付结算和资金。它们十分看重银行的数字化程度。80%的企业财务主管将数字化平台, 尤其是现金管理平台, 又特别是移动端现金管理平台看作选择银行时的关键因素¹³。

领军银行也已开始通过使用软件机器人自动完成重复任务, 实现数字化运营。机器人流程自动化 (RPA) 已在资本市场运营的中台展现出巨大潜能, 能够迅速完成数据提取和清洗等日常工作。在交易风险计算方面, 机器人可以下载、验证和分析银行头寸。一些银行已将该流程所需资源减少了95%, 所需时间从10天缩减到20分钟。流动性风险计算也可用机器人代劳。

谈到电子支付就必须提到区块链技术或分布式账本技术。参与麦肯锡欧洲支付行业调研的领军银行预测, 该技术将改变核心现金管理服务的业务模式, 包括境内支付 (特别是实时支付、闭环式或“on-us”自行支付, 以及境内现金池) 和跨境支付¹⁴。其它适合采用分布式记账的活动

为资本市场客户制作报告的工作在许多银行已经实现自动化, 但一些领先银行的自动化程度更高。机器人可以从不同货币交易柜台下下载并整合交易数据, 并将其上传到一个网络应用程序供客户使用。现在这项工作已经完全实现自动化。

其实, 银行在运营、风险、金融、法律等方面的大量工作, 也可放心交给机器人去完成, 并且速度、效率和质量还能得到保证。澳新银行因为大量部署机器人, 平均降本达到40%。巴克莱银行在财务部门使用机器人, 实现

¹²Llywelyn Ap Gwilym, Fuad Faridi, Denis Francis, Jared Moon, 《资本市场上的两条数字化成功之路》(Two Routes to Digital Success In Capital Markets), 《麦肯锡对公与投资银行工作文稿》, 第10篇, 2015年10月, mckinsey.com。

¹³Chris Ip, Pine Kyaw, Akash Lal, 《亚洲的支付业: 数字创新的先锋》(Payments in Asia: At the vanguard of digital innovation), 《麦肯锡论支付》, 第8期, 第22篇, 2015年10月, mckinsey.com。

¹⁴Alessio Botta, Nunzio Digiacomo, Raffaella Ritter, 《技术创新正在推动交易银行业务变革》(Technology innovations driving change in transaction banking), 2016年9月, mckinsey.com。

坏账准备金流程自动化, 每年节省将近1亿美元。欧洲一家主要的支付处理公司开发了机器学习算法, 当货币在各市场主体、账户、地区之间流动时, 可在多家银行之间进行“货币追踪”。这一技术便于调查人员追踪“骡子账户”的使用路径, 从而大幅降低洗钱欺诈犯罪活动的调查成本¹⁵。

人工智能(AI)和认知技术也影响着银行运营。麦肯锡全球研究院的研究表明, 严格来说, 60%的职业中至少有30%的工作是能够实现自动化的¹⁶。虽然在战略和实践中都存在复杂的挑战, 但以下三种认知技术, 都已经进入推广阶段或正在试点当中(一些技术也适用于前台)¹⁷:

- **机器学习:** 高级算法可检查大型数据集以识别模式, 帮助在诸如产品控制和交易监控等领域作出决策。北美某大型银行开发了一款机器学习算法用于更好地识别信用卡诈骗。相比该行以前的方法, 这款算法的预测能力提升了80%, 速度也快了50%。每年有超过10万名客户享受到了更优质的体验。
- **自然语言处理:** 机器可以将语音和文本(包括来自呼叫中心的法律

文件和通话记录)转换成结构清晰并可搜索的数据, 用于创建自定义电子邮件回复。

- **认知主体:** 认知主体可将机器学习与自然语言生成结合起来, 组建一支虚拟工作队伍, 能执行任务、实现沟通、学习数据, 甚至还能根据“情感检测”做出不同决策。这些远程顾问也能与银行工作人员在员工服务中心, 服务柜台, 或其他内部联络中心进行互动。

利用数据和分析, 重新设计贷款审批

数字先驱们正充分利用数据的力量, 打造全新的贷款审批流程。数字工具可以减少资产风险, 缩短流程周期, 将效率提升了15倍, 最高可避免30%的运营和信贷损失。

拿一家欧洲银行举例, 我们可以看到银行最近的情况。一家拥有500多万客户的中型银行开始数字化自己的抵押贷款审批业务¹⁸。刚开始的时候, 流程的设计困难重重, 比如, 数据录入重复(多数涉及顾客信息), 不同地点重复验证, 数据系统之间信息不一致, IT系统老旧, 这些问题导致操作界面无法令客户满意。

15 Stuart Breslow, Mikael Hagstroem, Daniel Mikkelsen, Kate Robu, 《反洗钱的新前沿》(The new frontier in anti-money laundering), 《麦肯锡论风险》, 2017年10月, mckinsey.com.

16 《未来产业: 自动化、就业和生产》(A future that works: Automation, employment, and productivity), 麦肯锡全球研究院, 2017年1月, mckinsey.com.

17 《认知技术在资本市场》, 全球公司及投资银行业务洞见, 2017年1月第一期, mckinsey.com.

18 《数字化时代风险管理的未来》(The Future of Risk Management in the Digital Era), 国际金融研究所和麦肯锡公司, 2017年10月, iif.com和mckinsey.com.

通过吸取他人经验, 这家银行建立了一个模块化信贷引擎, 重新利用并改进现有分析方法。银行利用工具, 从多个来源抓取信息, 生成全面的客户征信资料, 并判定客户是否资金充足。这家银行针对账户开设和管理开发了一个反欺诈数字模型, 不再依据传统的简单方法判断欺诈行为(如查看交易地点, 交易的数量和频率)。模型可自动估算出一笔抵押贷款的所有关键信用指标, 并将其与银行风险偏好声明中的业务和政策规定进行比对。

短短六个月后, 该行70%的业务成功转变成自动化直通式处理流程, 在之前, 银行95%的业务都需要人工决策。采用新流程, 不仅资源投入更少, 而且客户体验还更好。由于不用再一遍又一遍地请求数据, 过去两到三天的审批周期减少到现在的不足一分钟。

虽然很多银行也在开展贷款审批业务数字化, 但金融科技企业仍一枝独秀。通过大数据技术向那些被传统银行拒之门外的小商户提供运营资金, 蚂蚁金服四年来累计发放贷款1170亿美元, 且在12个月后就实现了盈亏平衡。如果没有规模可控、高度自动

化的系统, 是无法实现如此快速的增长的。

拥抱云计算, 开放API和其他关键技术

数字工具发展迅速, 一些关键技术将会影响深远。云计算开始改变数据架构和IT“堆栈”, 且有望实现在云端管理高达85%的工作量。结合运维开发等成熟工具和迅速的软件开发速度, 云技术缩短了新产品和应用面市的时间。麦肯锡研究发现, 云计算及相关技术可将银行IT运营成本降低30%以上。

API和微服务是开放式银行业务的核心, 很多银行都在积极打造。API协议允许第三方应用开发人员使用企业整合数据或选定服务。很多欧洲银行正在建立开放式API, 为即将生效的PSD2做准备, PSD2要求银行与金融科技企业和其他机构共享客户数据。

面对紧密耦合、单片式IT旧架构带来的挑战, API可帮助银行轻松应对, 并灵活地响应客户的新需求。向API转型, 应首先创建微服务存储库, 也就是一组小型独立模块, 每个模块对应一个界面, 提供具体的单个服务, 如查找客户下一次会购买的产品。西

西班牙BBVA银行最近打造了由API和微服务组成的套件。经计算, 这个套件为产品开发流程节省了1万小时的时间。BBVA为其交易数据开发了一款只读API, 吸引了很多第三方开发者加入, 为了使用这些数据, 他们共在19个国家开发了144款应用程序。

在合规等领域, 共享数字应用(第三个重要工具)使银行成本降低40~50%。了解自己在哪些核心领域缺乏竞争优势, 并与其他银行在这些领域开展合作, 如在“认识你的客户(KYC)”条款上的合规、供应商风险管理, 以及市场监督等, 可节省大量成本。

性强)。为了同时做到这看似矛盾的两点, 银行必须坚持自己的核心原则, 并依靠它设计组织架构, 治理方式和业务流程。同时, 它们必须在其中加入更宽松、更动态的元素, 以迅速应对新挑战, 抓住新机遇。2015年, 荷兰ING银行开始了这一转型之旅。在谷歌、Netflix和Spotify的启发下, ING银行转型敏捷组织, 组建了大约350个小组, 每小组9人, 共计13个部落, 这套新方法缩短了其产品面市时间, 提高了员工参与度和生产效率¹⁹。美国某领先零售银行中, 有近90%的应用开发和维护工作都实现了敏捷转型。

规划数字化转型

当银行考虑上述7项举措的潜力和相关性时, 还必须考虑如何付诸执行。银行可以一次采取一或两项举措, 再逐渐增加。

事实上, 这可能是小银行的唯一选择。它们必须格外小心, 不能狭隘的让某个举措只服务于相关职能; 如果银行组建一个跨职能团队, 将会更加强大。

对于拥有更多资源的大银行来说, 要想发展得更好, 就要同时执行上述所有数字化转型举措, 全面覆盖银行

为了实现目标, 并最大化产品团队和交付团队的作用, 银行正在对其进行重组。

建立敏捷组织

为了实现目标, 并最大化产品团队和交付团队的作用, 银行正在进行重组。敏捷组织既稳定(抵抗力强、可靠、高效)又灵活(快速、灵活, 适应

¹⁹Deepak Mahedevan, 《ING的敏捷转型》(ING's agile transformation), 《麦肯锡季刊》, 2017年1月, mckinsey.com。

前、中、后台所有业务。很多银行都想改头换面, 向数字化转型。比方说, 一家大银行重新设计了10个重要的客户旅程, 并利用“数字化实验室”和敏捷组织, 实现了数字化。在过去的五年里, 自动化使100亿美元的总成本减少了20%。当然, 这种项目颇具挑战, 且必须由高层领导, 保证工作重心并控制质量, 但效果明显, 影响深远。同时, 这一方法还有潜力从组织结构、心态与文化等各方面推动银行系统性的变革。



这一切都能将数字化推上风口浪尖。但即使银行业充分利用数字化的力量(虽然没有这个可能性), 每年最低

收益达到7000亿美元, 净资产收益率为10.2%, 也仍然不是很吸引人。对大多数银行来说, 这差不多只相当于股本成本。更现实的是, 只有一半的预期会实现, 因为不是所有的银行都能够做到, 并且, 市场竞争也会消耗部分收益。由此每年只会实现3500亿美元增收, 银行净资产收益率增加约2.5点, 达到7.7%, 这远远低于股本成本²⁰。在全球银行业面前, 一个全新的数字化挑战浮出水面, 且比以往更加来势汹汹, 这个挑战就是平台公司的出现。下一章中, 我们将会讨论, 对于银行来说, 不仅数字化转型势在必行, 商业模式本身可能也需要进行彻底的变革。

20 这些情景为麦肯锡Panorama全景数据库——全球银行业务数据库对核心银行趋势的预测(增长、利润率、利润等), 使用了经济学家智库对每一个我们跟踪国家的宏观经济预测数据。在很多情况下, 我们针对国家做了具体的假设。在未低估颠覆力量的情景下, 我们收集了传统银行和数字化企业的定价差异数据, 并估计了数字化银行的渗透程度。我们发现, 60%的定价差距将在未来10-15年被填补。为了得出每个区域的差距缩小速率, 我们使用了S型曲线(S-curve, 与市场对其他科技的采用趋势相似)。曲线显示, 在数字化程度更高的区域, 数字化企业会更快缩小该差距。

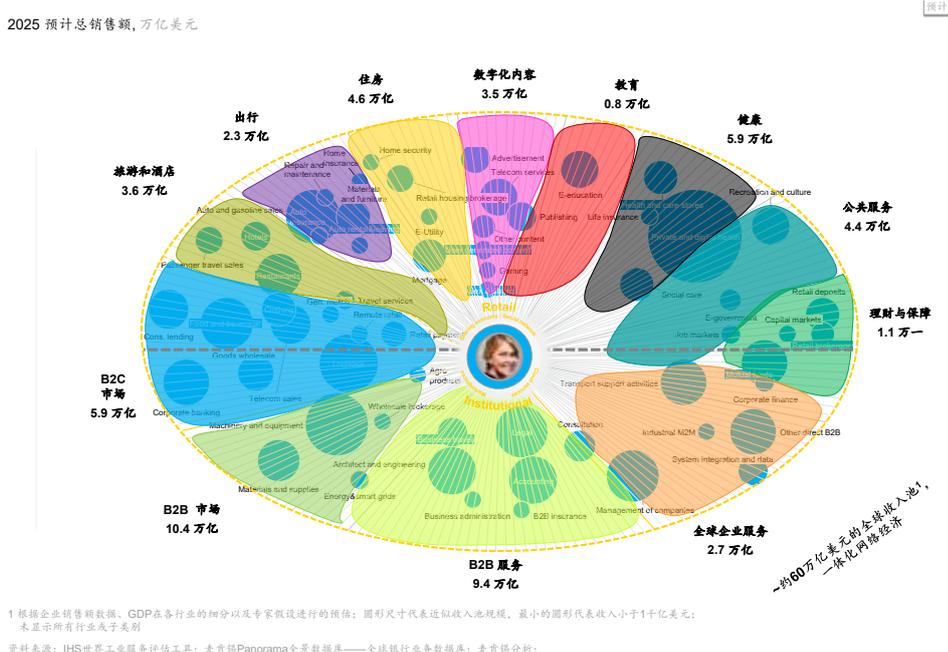


在生态圈世界中寻求增长

如前文所述,多数银行还需在开展数字化举措的基础上再接再厉,才能恢复利润增长。影响银行经济效益的动因正从业务与区域经营组合转向管理与运营表现。在这方面,商业模式的选择恐怕最为有效。在本章中,我们将讨论为适应经济结构变化,银行开展业务模式变革的必要性,并提出了几种可行的解决方案。最后,我们总结了新生态圈世界所需的核心技能。

图 12

新的生态圈可能会在众多传统产业中兴起



全新的经济结构

我们发现, 随着平台公司步步为营, 新的市场格局已悄然形成。未来会有更多的行业聚合成更广泛、更动态的联盟: 即数字化生态圈²¹。在这些生态圈中, 用户只需通过单一访问渠道, 就能获得更多产品和服务的端到端体验。生态圈将包含各种各样的参与者, 为客户提供各类数字化、跨行业的解决方案。

现今, 初具雏形的各类生态圈已在改变行业结构, 影响市场格局。需求端

规模经济(平台企业所擅长挖掘的网络效应)初露端倪, 平台上每个新用户都可以为其他用户创造额外价值。需求端规模经济正在迅速取代供应端规模经济, 作为工业时代的产物, 后者正淡出历史舞台。鉴于当前趋势, 经济发展轨迹和现有监管框架, 我们预计未来十年, 零售和对公业务领域将出现12个大型生态圈。最终格局尚无定论, 但我们认为图12具有一定的借鉴意义。

一些银行客户对麦肯锡关于一体化生态圈经济的预测持总体肯定态度,

21 Venkat Atluri, Miklos Dietz, Nicolaus Henke, 《在无边界的世界中竞争》(Competing in a world of sectors without borders), 《麦肯锡季刊》, 2017年7月, mckinsey.com。

“白日梦”在近几十年来多次得以实现, 生活中的例子不胜枚举, 比如手机、云端音乐、视频、智能手表、智能电视。

但略有疑虑。有人认为这种现象乃中国独有, 这种预测推断是以偏概全。但我们认为, 这种现象其实只是先出现在中国, 未来必定也会在世界其他国家出现。还有人认为这个想法颇有争议, 且在时间与可能性上都相对遥不可及, 更像科幻小说。然而, “白日梦”在近几十年来多次得以实现, 生活中的例子不胜枚举, 比如手机、云端音乐、视频、智能手表、智能电视。再比如线上健康咨询与管理。APP平安好医生现有8900万名用户。通过该单一平台, 他们不仅可以与医生联系, 进行网上预约, 还能通过发送图片和影像获得诊断和治疗建议。过去需要几周的时间, 现在只需要一个应用程序, 且在几分钟之内就可以获得多个提供商的服务

怀疑论者常提到的另一个阻力就是监管。许多国家不允许银行销售经营执照以外的产品和服务。大多数银行

相信监管机构不会让非银平台企业肆意颠覆已有的银行业秩序。如果非银企业只是银行服务的简单聚合者, 并主要活跃在分销环节, 它们可能不会面临太多的监管审查。但有些监管机构已在积极调整其立场和政策(如中国、新加坡和英国等), 未来还可能发生更多改变。现有的行业分界线或将最终让位于公平竞争环境。如果政策允许非银机构经营银行服务, 那么银行也可以反过来要求获得非银业务的经营许可。如果银行能够说服监管机构, 让它们相信这样的确有益于建立更加健康的金融体系, 它们也许会点头同意。

全球经济会像我们想象的那样重新洗牌, 形成数字化生态圈吗? 答案无人知晓。正如比尔·盖茨的那句名言, “我们总是高估未来两年将发生的变化, 而低估未来十年将发生的变化。不要让你自己陷入无所作为²²。”亚马逊、脸书和苹果都已经将平台的业务触角伸向了银行业务。银行应充分考虑到各种可能性, 未雨绸缪。

为什么银行可以蓬勃发展

银行已经具备生态圈三大成功要素。第一大要素是客户信任。新研究显示, 在可能参与一体化经济的企业

²² 比尔·盖茨, 《未来之路》, 维京企鹅出版社, 1995年。

先中国, 后世界

数字化生态系统的两个成功案例就是阿里巴巴和腾讯。这可能会造成误解, 让人错误地认为生态系统的主场仅在中国。中国互联网确实很独特, 中国也是全球最大的电商市场, 是美国的两倍。中国在线业务(包括网上银行)的快速发展得益于极其有利的监管环境。中国互联网用户规模庞大, 为新晋企业提供了快速发展的机会, 截至目前, 中国在线金融服务用户已经达到5亿人。但其实, 许多中国消费者和企业都还没有银行账户, 且在20世纪大部分时间里, 中国没有银行, 这意味着未来中国仍有巨大的需求潜力。消费者, 特别是年轻群体, 很乐意绕过传统银行, 直接获取在线产品或服务。

中国与其他市场其实大同小异。首先是需求本身。无论在哪个国家, 消费者和企业需要的银行服务并无二致: 简单方便的客户体验、创新的服务等等。中国只不过是先行一步, 提前满足了客户需求, 其他市场也将迎头赶上。其次, 虽然近期有些许回落, 中国银行业已享受到了丰厚的利润增长。相比之下, 其他市场银行业的利润要微薄很多, 但对平台企业而言, 依然具有吸引力。正如杰夫·贝索斯说: “你的利润就是我的机会²³。”

此外, 中国独有的特色将逐渐消失。一些国家, 包括印度、新加坡和英国在监管政策上逐渐趋同, 都开始放松对非银机构的监管。

23 Morgan Housel, 《Jeff Bezos说过的最有智慧的20件事》, 《The Motley Fool》, 2013年9月, fool.com。

中, 银行和保险公司不仅在“客户最信任名单”中名列前茅, 客户对其的信任度更是社交媒体、电信公司、科技公司和零售商的好几倍。在发达市场, 即使客户对银行并无多少好感, 他们仍相信银行的服务有安全保障, 且能良好地管理客户的数据信息, 就连千禧一代也有此同感。然而, 这一优势也许无法长久持续, 毕竟非银机构在吸引客户上更胜一筹。据调查, 美国73%的千禧一代坦言, 谷歌、亚马逊、Paypal和Square的新金融服

务比银行的新服务更具吸引力, 三分之一甚至坚信以后自己不再需要银行。正如加拿大皇家银行的CEO戴夫·麦凯所说, “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²⁴。”

第二大要素是客户数据。银行拥有的客户信息最全面。大多数银行都拥有大量而又独一无二的零售和对公客户数据集合: 交易信息、人口统计数据、收入情况、呼叫中心和聊天记录,

24 Barbara Shechter, “加拿大皇家银行(RBC) CEO警告说, 随着手机银行业务的发展, 银行将与苹果和谷歌‘狭路相逢’”, 《金融邮报》, 2015年3月10日, financialpost.com。

以及网站使用记录。凭借信任优势, 银行更可能获得客户同意, 允许它们长期使用这些数据。此外, 通过将金融数据与其他客户数据相结合, 银行对消费者的喜好和行为将有更深的洞见。银行很清楚它们在这方面的潜力。某银行CEO曾说:“我们还有一大优势, 即我们积累了大量金融和非金融数据。这些信息可充分揭示客户的习惯、偏好、需求和愿望。银行需要把这些信息转化为知识, 并运用这些知识, 在最恰当的时间, 以最恰当的方式为客户提供其真正所需的产品或服务²⁵。”

拥有数据至关重要, 但银行也要能高效利用这些数据。许多银行需要努力建设数据管理能力, 并使其成为自身的核心竞争力。时间也很关键, 随着欧盟法规支付服务指令PSD2生效临近, 时间压力在欧洲尤为突出。此外, 随着银行系统逐渐向第三方开发公司开放, 数据所有权的优势终将逝去。

第三大要素是监管经验。基于过去十年银行在监管合规上的努力, 它们已具备卓越的应对能力。银行累积了丰富的合规经验与知识, 并在相互了解的基础上, 与监管机构建立了稳健的合作关系。在数据隐私和客户许可两

个关键领域, 应对监管的技能将是银行制胜的独家秘笈。

尽早应对

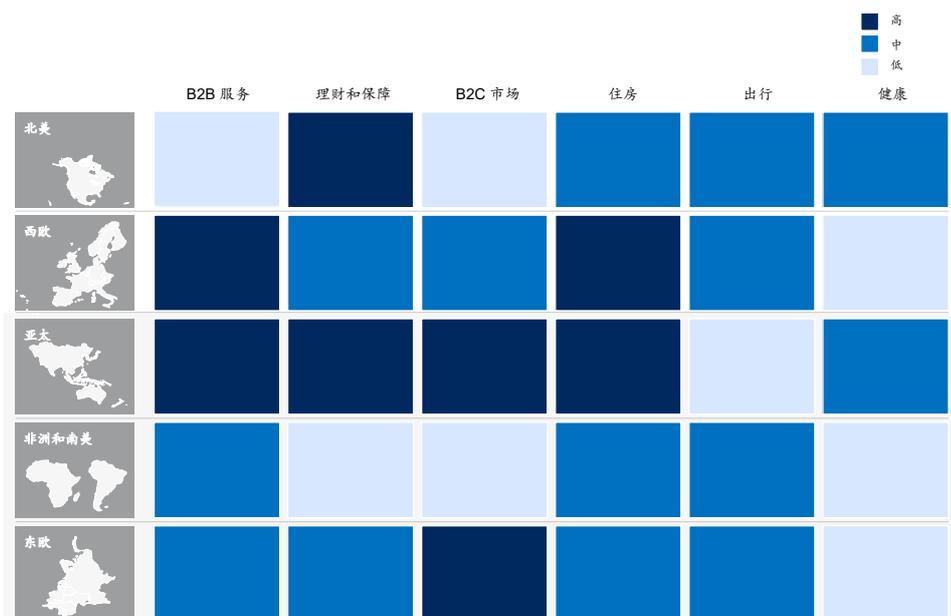
放眼全球, 多家银行已开始发挥客户信任和数据优势, 提供卓越的端到端客户体验, 包括银行服务和非银行服务。图13描绘了市场格局: 几家银行已开始在全新机会领域, 大胆尝试搭建生态圈。以B2B市场、理财与保障、B2C市场和住房为核心而形成的生态圈, 应与银行最密切相关, 其中有些银行已提早开始部署, 有些则已具备增收潜力。在这些生态圈中, 银行通常可以收取佣金, 或者销售忠诚度计划中的积分。其他生态圈也有自己的优势, 例如低成本获客的能力。丹麦银行 (Danske Bank) 提供了一个富有启发性的例证。丹麦银行在住房生态圈中建立了Sunday.dk平台, 该平台的搜索引擎可帮助用户查找房源、预约看房、申请按揭预批, 用户还可以通过网站做住房预算, 并通过比价计算房屋的公允价值。该平台还提供房屋售后服务, 如电视和宽带过户、新家具递送、打包和搬家服务。

2000~2010年, 第一资本 (Capital One) 率先使用高级分析技术发展银行卡业务, 现在又计划迈进数字化生态圈。其汽车导航应用软件就将汽车

25 Francisco Gonzalez, 《银行要么赶超亚马逊和谷歌要么出局》(Banks need to take on Amazon and Google or die), 《金融时报》, 2013年12月2日, ft.com。

图 13

全球领先银行正开始为客户提供端到端的非金融服务



金融业务作为其在共享出行生态圈的立足点。通过该应用, 客户可浏览1.2万家经销商的逾300万辆车。这极大简化了购买和贷款流程, 尤其是保修、贷款利率和条款等繁复耗时的环节²⁶。

潜在价值

为什么生态圈战略对银行如此重要? 主要是因为生态圈战略可以确保银行从以下两个方面提升核心业务的利润:

1. 强大的平台有助于保留客户, 提高交叉销售, 可将净资产收益率提升1.9个百分点;
2. 借助合作伙伴网络和高度数字化平台, 银行可将获客成本降低至原始成本的一小部分。拥有大量客户的合作伙伴所带来的机会潜力不可小觑。基于高质量的数据, 银行可以制定富有洞见的贷款审批战略。我们估计, 较低的获客成本可将净资产收益率提高0.5至1.0个百分点。

²⁶ Shawn Shinneman, 《创新如何为第一资本发展助力》(How an innovation at Capital One “turbo-charged” the organization), 《达拉斯商业期刊》, 2017年8月22日, bizjournals.com。

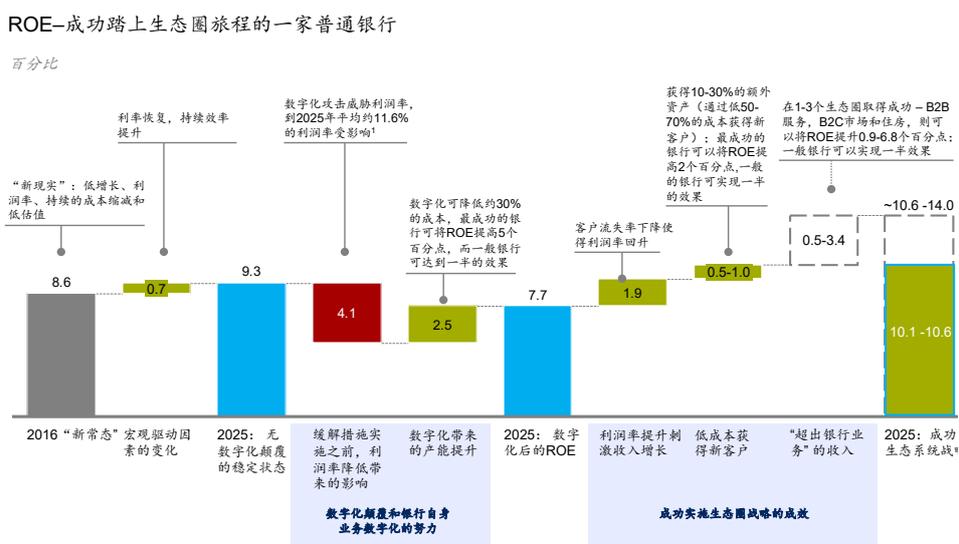
新型非银业务的收入具有不确定性, 可能只有那些最成功的银行才能完全挖掘这方面的潜在价值。这些额外收入只需很少或不需要监管资本投入, 因此利润回报率很高。更重要的是, 资本市场对非银业务的估值很可能比银行业务高出数倍, 相当于对技术公司的估值。这有助于形成良性循环, 卓越的数字化银行会为其数字化服务带来“光环效应”, 反之亦然。举例来说, 采用数字化按揭的客户可能更愿意尝试银行提供的全套住房解决方案, 不过我们的估算没有纳入这些效应。

我们估计, 对于大多数成功的银行来说, 成功执行生态圈战略, 包括非银收入, 可将净资产收益率提升至15%左右(见图14)。但目前尚未有成功范例, 所以我们的估算是基于早期技术采用情况分析, 数字化银行、金融科技和平台公司的经济效益信息, 以及与银行家和麦肯锡专家的访谈。

对于银行成功打入生态圈, 我们分别做了两种假设。在估算时, 我们算的是这两种情境的全部潜能, 且我们认为, 银行很有可能实现估算值的一半:

图 14

成功的生态圈战略可使银行的ROE回到两位数



¹ 多个行业和地区的平均结果, 数字化颠覆对消费金融、支付、资管和理财领域的冲击更大(英国和日本高达20%)
资料来源: SNL; 麦肯锡Panorama全景数据库——全球银行业务数据库, 《2016全球银行业年报》

- 参与单一生态圈(如住房)的中型银行。假设其具备所有成功需要的条件, 建立了必需的技能, 并实施有效。银行可获得生态圈15%的份额, 比如该区域所有住房相关收入的15%, 相当于净资产收益率提升0.9个百分点(见图15)。
- 一家大型银行可能会选择参与三个生态圈。假设资产匹配和举措均到位, 这家大型银行可将净资产收益率提升6.8个百分点。

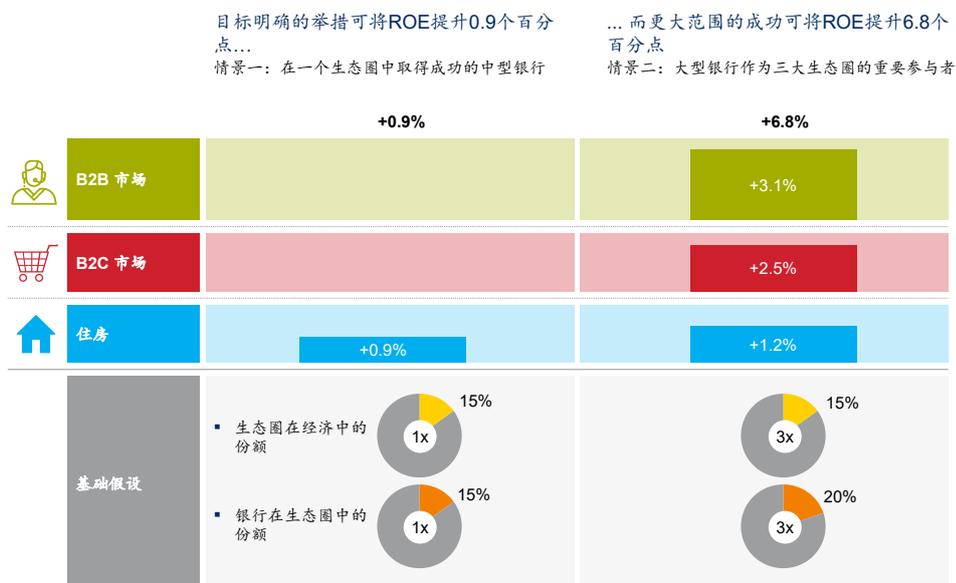
战略选择

我们不认为生态圈运营者会攻占所有银行市场。在很多情况下, 银行更可能在未来几年成功捍卫属于自己的“疆界”。比如, 一些全服务型大型国家银行所获得的收益已经超过权益资金成本。这些银行可能会合理推迟与平台公司直接竞争的时间, 并在未来几年继续坚守现有商业模式。

在有些市场, 生态圈的发展可能对银行产品和服务的影响甚微, 甚至没有影响。在其他市场, 即使银行已经面

图 15

随时间推移, 参与多个生态圈效果将更显著



临数字化公司的进攻, 加入生态圈也不见得就是所有银行机构的最佳反击。因为很多银行尚不具备一系列必要的资产, 包括客户的信任和数据、监管自由度和规模。对于这些银行来说, 还有两个选择方案。

第一种是作为“白标资产负债表运营商”(white-label balance sheet operator), 银行向拥有较强客户关系的公司发放贷款, 大幅增扩银行的资产负债表。这种模式仅聚焦批发业务。中国兴业银行正在搭建一个平台, 旨在帮助小银行管理资产负债、流动性、资本, 甚至IT系统。该模式与制造和分销领域的传统资产管理模式并无二致。实际上, 兴业银行也在帮助其他银行对资产进行捆绑组合, 形成新的理财产品, 销售给客户。现今, 许多银行已经开始考虑这种方案。定价是主要顾虑之一: 如果银行脱离了主要客户关系, 它们是否可以将价格提高到可以恢复盈利的水平? 很多情况下, 答案是肯定的。在当地资本中拥有较高份额的银行, 仍然享有充足的定价权。

第二种方案是成为专业化银行, 聚焦于某类业务(如贵宾理财、私人银行、投行等), 或价值链的某个环节, 可以是某产品品类、区域、细分客群

或是某种服务模式, 如独立的数字化银行。捷克全数字化银行Air-bank已经成功实现盈亏平衡; 瑞银选择专注于财富和资产管理; 某中国区域性大型银行已经抢先布局几个农业细分市场。若银行选择走业务聚焦的专业化道路, 则意味着主动放弃生态圈中的机会, 且业务范围将大幅收窄。通过多种手段相结合, 专业化银行仍可以保持其利润率和利润水平, 但增速可能受损。还有一些机构正在开展纯数字化对公银行业务, 旨在打造一流服务和多渠道能力, 通过虚拟客户经理为客户提供24/7全天候的服务。为实现这些目标, 一些银行将信贷按额度进行分类, 并将一定额度以下的信贷决策实现自动化。一些银行设计创新产品, 如通过在线自助服务模块提供发薪的解决方案。

握住虎尾

但对于那些有能力、有资源, 同时希望获得行业领先利润的银行, 生态圈战略则是它们的最佳契机。银行可自行决定“入圈”的程度。它们可以加入现有的生态圈, 或者从零开始创建一个生态圈。它们也可以参与多个生态圈, 在不同生态圈中扮演不同的角色, 还可以建立多种合作关系, 选取不同的战略定位。至于选择哪种

方案, 银行需要考虑本身的资产和能力, 明确自身在生态圈以下三大领域所具备的优势:

1. 客户对接 (需要强大的品牌和客户关系);
2. 知识产权 (需要卓越的客户数据、通晓新的监管法规或信息技术, 如PSD2);
3. 运营 (需要优异的管理技术、忠诚度系统、优惠券、分布式记账以及其他业务能力)。这三个领域与传统的业务系统要素交相呼应: 营销、研发和制造。

这里银行发现了一块“市场空白”:
未被满足的客户需求 and 缺失的战略合作伙伴, 最终创造了一个新的生态圈。

在最基本的生态圈战略下, 银行需要参与加入合作伙伴的平台, 主要向新客户交叉销售。如果后台能力足够强大, 银行可向平台公司提供资金和服务, 或者也可以通过先买客户数据,

再买技术或其他知识产权的方式来获得立足之地。成功参与生态圈需要银行具备明显的成本优势, 或拥有某种独特资源 (如在某些地区很难获得的银行牌照), 而非强大的技术能力、知识产权或特别强的客户关系。

以橘子金融 (Orange Finance) 为例。该项目为橘子波兰电信公司和 mBank 之间的合作项目, 旨在为客户提供更加便捷的手机银行和信贷服务。目前橘子金融已经拥有 34.5 万个客户, 包括已申请信贷的 16.5 万人和开设储蓄账户的 8.5 万人。同样, 泰国汇商银行 (SCB) 携手本地出租车公司组建了 SCB 即刻支付公司 (Prompt Pay), 主营汇款服务。预计今年将有一万辆出租车加入泰国汇商银行, 银行欲以该项目为试点, 借以推广其汇款服务。

未来若要加大、加深合作战略, 银行需要化身“总设计师”, 将自身业务系统与合作伙伴业务系统融合对接。银行可以在相邻行业 (如电信和运输业) 中找到高质量的合作伙伴, 再搭建第三方服务平台, 将这些行业与银行连接起来, 提供无缝的客户体验。要做好这一点, 银行需要强大的技术、客户数据和其他知识产权, 以及良好的客户关系。在这方面, 微信平

台可谓是成功典范。微信所涵盖的生态圈包括共享出行(与滴滴合作)、旅游(与中国顶尖在线旅行社艺龙合作)和餐饮(空腹熊貓等餐饮服务商提供产品,在微信支付购买)。

如果银行确定了“市场空白”:未被满足的客户需求,缺失的战略合作伙伴,它们就可以建立新的生态圈。为了取得成功,银行必须建立自己的平台,还要开发数字化服务满足客户需求。平安成功做到了,它们为客户开发了数字化服务,用户可在其平台上预约看病或假期换房。作为中国保险巨头,平安还收购了多家数字化服务提供商,并建立了服务平台。平安子公司还为超过3.5亿在线客户提供医疗保健、汽车、住房和银行服务。

银行常常被视为笨拙和保守的。但那些不敢尝试,害怕跌倒和失败的银行,则不会在未来中获胜。

生态圈世界的关键成功能力

任何想要在数字化时代取得成功的银行都希望拥有自己的“数字化品牌”。但仅有品牌和口碑还远远不够,银行还要能及时并灵活应对瞬息万变的环境。

首先,银行必须在组织中灌输新的企业文化理念。许多人认为银行笨拙而保守,其实不无道理。那些不敢尝试,害怕跌倒和失败的银行,在未来也将失败。不入虎穴焉得虎子,显著的提升需要彻底的变革。银行需要加快步伐,竭力开展变革。许多银行觉得自己能做的已到极限,但它们恰恰需要超越“极限”。

除了理念的转变,我们认为在生态圈中成功还有四个关键步骤:

- 组建两个关键平台:关键资源平台;规模化“孵化器”平台,作为内部创投单位
- 鼓励透明和创业文化,统一关键业绩指标和薪酬结构
- 积极组建并严格管理跨生态圈的各个合作伙伴关系
- 升级银行IT系统,释放数据价值

组织: 新架构, 新理念

从组织架构上讲, 已具备数字化能力的银行可以学习海尔。海尔是中国的工业制造企业, 更是开放式创新的笃行者²⁷。海尔采取扁平化架构, 取得两大成效:

方式²⁸。海尔总共有逾200个创客团队, 其中一半团队创造的收入超过1亿人民币(1500万美元)。

这些结构上的变化在很大程度上贡献了从2005年到2016年期间, 海尔27%的年均收入增长, 以及20%的年均利润增长。

银行必须及时根据市场变化分配和调整资源, 才能在日新月异的市场环境中立于不败之地。

为了组建这些团队, 银行可以建立一个“孵化器”负责提供建议、分配预算, 并鼓励创客团队充分利用平台资源。海尔和平安共用的一招是让团队彼此竞争, 看哪个团队能够更好地满足某项具体客户需求。此外, 开放的工作空间可以帮助银行打造各种非正式知识网络。谷歌环聊(Google Hangouts)就是一种松散地组织非正式网络的数字化方式。谷歌也是视频会议的忠实信徒。据统计, 谷歌平均每天都会举行2.5万个视频会议。

为了让敏捷的“创客”团队开花结果, 银行需要像创投公司一样运作内部孵化器。银行是可以将风险计算到小数点后面第十位的行家, 但它们不习惯承担无法量化的风险。创投理念将帮助银行克服这些挑战。只要有超额回报的项目给失败项目买单, 创投公司从不怕失败。银行必须及时根据市场变化分配和调整资源, 才能在日新月异的市场环境中立于不败之地。平

1. 简化决策流程;
2. 确保公司人人都与客户保持紧密联系。

海尔还将组织构建成互相关联的两个部分:

1. 企业平台, 包括业务需要的所有资源——研发、制造、金融、营销等;
2. “创客”团队, 致力于听取客户心声, 开发产品, 并培育产品实现持续成功。创客团队人人都是创业者, 正如其名字所示, 它们采用与荷兰ING银行相类似的敏捷工作

²⁷ Neelima Mahajan, 《在被别人颠覆之前, 海尔的自我颠覆之路》(Haier is disrupting itself — before someone else does), 长江商学院知识系列讲座, 长江商学院, 2016年10月, ckgsb.org。

²⁸ 《荷兰ING银行的敏捷转型》(ING's agile transformation), 《麦肯锡季刊》, 2017年1月, mckinsey.com。

安将1%的集团利润作为预算, 用于创意投资。

银行其实可以更进一步, 对其业务组合采取与风投一样的严格审查制度。它们可以先区别对待监管和非监管业务。监管可能要求银行将核心业务与其他业务相隔离。银行自身可能也希望如此, 以限制风险敞口, 况且这两种业务需要不同的业绩考核指标。为了培育肥沃的创新土壤, 银行不能只追求投资回报率, 更要充分考虑业务的长期潜力及其对客户体验的贡献。

仅凭一己之力, 银行很难实现自身目标。银行需要新的合作伙伴, 需要收购数字公司, 补充他们所需要的技术和业务能力。

员工与文化: 多些企业家, 少些银行家

现今银行在构建人才池时, 依然更看重成功银行家所需的技能: 金融专业知识、风险意识、销售嗅觉。但颠覆

性转型即将来临, 银行很快将需要其他技能。我们认为, 也许在未来十年之内, 三分之二的银行员工将是技术和数据专家, 传统银行技能型的员工只占三分之一。

如此一来, 延揽、培训和挽留新型人才就变得至关重要。这些新型人才包括软件开发人员、设计师和数据科学家, 现在已经存在人才缺口, 未来十年该缺口可能将继续扩大。所需人才还包括有实力的创业者, 运营、流程以及行业专家。通过合作或并购, 银行可获取这些人才。谷歌在这方面也先行一步, 在人才招聘上推出“智慧创作者”计划: 寻找具备突出技术能力, 深谙商业之道, 以及有创新想法, 希望挑战现状的人才。

银行现在就应开始建立富有创业精神和开放包容的企业文化, 以吸引和激励新型人才。谷歌会定期召开周例会和季度会议, 统一团队目标, 在其定期开展的360度绩效评估中, 同侪反馈比经理反馈权重更高。谷歌还有一款“感谢”应用程序, 为同事之间彼此表达谢意提供平台, 每收到一次感谢, 员工就可以加薪100美元。

阿里巴巴充满活力的企业文化则以容错、同侪学习和院校式的非官僚风格

独树一帜。在公司内部,“阿里人”还可以选择以昵称示人,很多昵称来自员工喜欢的武侠小说里的角色。“阿里人”还能自己制定工作时间表。阿里巴巴还会采用有效的激励举措,鼓励企业提倡的行为。20%的股票奖励面向全体员工,而不是仅限于经理人。员工激励遵循一定的公式,50%基于绩效,50%基于价值观,如以客户为中心。

设计混合系统,通过使用扩展和模块化工具,实现成本效益目标、可获性和规避风险。

合作伙伴

仅凭一己之力,银行很难实现自身目标。银行需要新的合作伙伴,需要收购数字化公司,吸收新技术,进入其感兴趣的新领域。阿里巴巴、百度、腾讯都已经开展了十余次外部合作,每轮合作都能为其注入全新动力。在资本市场中,某些银行选择与非银行做市商和高频交易平台合作,减少技术投入,获取算法,抑或避免原有基

础设施的羁绊,实现与合作伙伴一致的平均交易成本。

为此,银行需要在一系列合作模式中进行选择,包括各取所需的商业协议,或允许数据等资产交换的战略联盟,或股权合作,如投资参股、合资公司和收购。银行需要有工业化规模的合作和快速并购的能力,进而深入到多个行业,吸收所需技能。

为此银行必须建立明确的合作目标:明确自己想做什么、与谁合作以及如何合作。我们建议采取三个步骤:

- **找到最合适的。**合作伙伴必须拥有可持续的业务模式和稳健的财务状况。最佳的数字化公司都拥有超清晰的客户价值主张,且必需与银行核心业务和未来发展方向一致。合作伙伴能力和资产组合能够带来切实的协同效应。理想的合作伙伴要在与银行战略方向相吻合的地域和行业内拥有庞大用户群。
- **建立运营模式。**数据所有权至关重要。从第一天起,银行就要明确各方所拥有的资源。另一个是专业特长。没有近距离的接触,银行很难了解数字化伙伴具备哪些专长(如数字化营销、分析等方面)。

银行必须密切关注并积累这些技能, 然后才能充分利用这些技能。如果合作关系没能实现预期的效果, 银行应制定备用方案, 选择与其他公司合作。最后银行必须确保双方全力投入, 比如早早邀请最高领导层参与。

- **执行。**银行需要考虑合作方的文化和组织架构, 不一定要合作公司全部参加进来。例如, 腾讯高度聚焦产品。文化层面上考虑工作速度。数字化公司行动速度明显快于银行, 所以银行要学会与合作伙伴的进程和工作方式步调一致。

数据与技术

有些银行的IT系统可能已有30年或40年的历史, 若出现问题, 银行需要有应对之法。由于欧洲“常规数据保护规定”(GDPR)即将生效, IT系统方面的挑战将更为复杂, 银行肩上的责任会更重, 要明确如何管理并分享客户数据²⁹。银行技术升级是攫取数字化成果, 以及为参与生态世界做准备的关键前提。技术升级主要有三大动力。

第一是运营模式, 银行需要转而建设高绩效、跨职能且敏捷的团队。同时要在考虑价值的前提下, 重新调整业务、技术所有权以及资金模式。第二, 实现软件开发过程的自动化, 包括从测试、发布、配置到监控, 从而为长期的一体化和交付打下基础。第三则是数据架构。多数银行的数据架构都需要重新设计, 以提高敏捷度、可扩展性和创新性。实现这些目标需要两大核心技术: 云技术和开放银行。

对于大多数大型银行和公司来说云计算已经是大势所趋, 且势头良好, 可开发潜力巨大。以云技术为主的数字化公司效率提升十分显著。中国的微众银行表示, 其平均用户IT成本只相当于竞争银行的5%至20%。同样, 支付宝单笔交易成本只有0.02元人民币(一美分的十分之三), 远低于竞争对手的成本。

微众银行的做法值得仔细研究。微众银行的混合云架构使用开源技术和基于云的硬件。其系统松散耦合, 以避免集中化的系统性风险。混合系统的设计旨在利用扩展和模块化工具实现成本效益和可用性同时规避风险。微众银行的一千多名员工中, 60%是IT人员, 余下的才是银行

²⁹ Daniel Mikkelsen, Kayvaun Rowshankish, Henning Soller和 Kalin Stamenov, 《在还有时间的时候解决GDPR合规问题》(Tackling GDPR compliance before time runs out), 《麦肯锡论风险》, 2017年8月, mckinsey.com。

一般业务人员。微众银行还采用由10人左右组成的敏捷团队模式, 包括商业分析师、软件开发人员、量化金融分析师和质保经理。他们会共同保证业务解决方案快速而灵活。微众银行可以在一天内扩展现有业务, 一个月内完成新获取数据平台的系统上线。

数据工程 and 高级分析

随着IT系统的升级和架构的更新, 银行需要完善并提升数据管理水平。一流的数据实践可提高分析能力, 这能够释放数据的全部价值, 对银行至关重要。

生态圈世界的成功需要全价值链的卓越性, 从数据提取、清理, 质量管理到最后生成洞见的分析环节的各个层面, 银行都在积极采取行动。西班牙银行BBVA开创数据采集新趋势。西太平洋银行的子公司Data Republic也在做类似的数据整合, 并已经创建数据市场, 为银行带来新的收入。蚂蚁金服采用大数据技术向那些被传统银行拒之门外的小商户提供营运资金; 4年来累计发放贷款1170亿美元, 仅仅12个月就实现了盈亏平衡。通过淘宝的生意参谋(商业顾问)服务, 商家能在一款用户友好型的面板上获取分析服务, 透过交易数据分析, 客户能获得有关销售绩

效、行业宏观趋势以及消费者偏好的商业洞见。目前从淘宝生意参谋获取建议的客户群已达到了600多万个。

公众对企业如何采购、使用并最终拥有客户数据越发关注, 保护消费者隐私的法规伴随着新数据爆炸性增长逐渐明朗。例如欧盟“常规数据保护规定”(GDPR)强化了人们的互联网隐私权, 整合了数据保护法规。银行也必须坚持适当的数据标准和政策, 还要有稳健的补救计划。

为应对隐私法规和捕获商业机会, 领先银行也开始着手建设全面的治理能力。包括成立理事会, 推动一致决策; 建立责权模型, 明确责任归属; 统一分类法和词典, 确保数据透明度及可用性; 明确指标, 暴露缺陷并设计补救方案; 数据沿袭和元数据管理, 确保权威的数据来源和使用授权。



未来, 银行必须持续进行数字化能力建设。日新月异的数字化进程意味着银行必须在生态圈时代重新思考其商业模式。我们希望本报告能为银行领导层提供有用的洞见, 帮助它们平稳应对危机, 同时抓住数字化时代的机遇。

附录

指标和常用术语定义

1. **净资产收益率 (ROE)**: 税后会计净利润总额除以平均股东权益。
2. **风险前收入**: 含贷款损失准备金的收入。
3. **利润率**: 含风险成本的收入除以平均资产总额。
4. **风险成本 (保证金)**: 贷款损失准备金除以平均资产。
5. **成本收入比**: 营运支出除以含年贷款损失准备金的总收入。
6. **资本比率**: 一级资本充足率, 按一级资本/风险加权资产计算。
7. **存贷比**: 银行无抵押品贷款余额除以存款余额。
8. **市净率或市帐率 (P/B)**: 公司股票市值除以公司净资产 (不含商誉)。
9. **金融科技**: 金融领域的金融科技公司或技术创新公司, 前身是初创企业、银行或非银机构。

研究采用的数据库

本报告所呈现的数据集合主要来自三大数据库。

全球银行业务数据库 (GBP): 全球银行业务数据库是麦肯锡专属资产, 拥有全球范围的银行数据, 覆盖从哈萨克斯坦到美国**90**多个国家及全球**56**个银行产品 (**7**个补充区域模型覆盖世界其他地区)。数据库包括资产负债表和损益表中的所有关键项, 如规模、利润、收入、信用损失、成本和利润。**Panorama**全景数据库由全球**100**多名麦肯锡专家开发和更新, 他们从下至上收集和汇总银行数据。数据库涵盖了客户驱动的银行业务, 一些资金交易活动如资产与负债管理或自营交易不包含在内。它关注广泛的银行业景观, 而不只是简单地计算现有银行收入。数据库不仅包括传统银行, 还包括专业金融机构的业务 (如代理/经纪、租赁公司和资产管理公司), 但不包括保险公司、对冲基金和私募股权公司。每个国家数据是指在该地区进行的银行业务 (例如, 所有贷款收入、存款规模、交易或具体国家的资

产管理)。数据涵盖过去**18**年的数据(2000~2017年)和未来**7**年预测数据(2018E~2525E)。

Panorama全景数据库金融科技公司: 金融科技公司麦肯锡**Panorama**全景数据库是麦肯锡专属资产, 是一个分类明确、可搜索的多维数据库, 记载全球所有金融科技(Fintech)的创新活动。该数据库包含全球**3,000**多个**Fintech**创新项目, 并根据与银行和保险公司的相关度, 划分为八个维度, 如客户群、银行产品和价值链领域等。该数据库对这**1,000**多项创新做了深入全面的分析, 包括主要功能、突出特色、影响潜力和已有成果。数据库由金融科技专家团队负责开发和维护, 并根据最新研究结果不断扩大充实。

SNL金融数据: 包含大型银行主要损益表、资产负债表和其他财务指标的数据库。我们的分析基于资产排名前**1,000**名银行的综合数据。银行按国别(根据注册地)和地区进行分类。数据跨度为六年(2010-2015年), 每年可获数据的银行数量不同。

Miklos Dietz	倪以理 (Joseph Luc Ngai)
Asheet Mehta	曲向军 (John Qu)
Matthieu Lemerle	周宁人 (Nicole Zhou)
Joydeep Sengupta	蔡伟杰 (Ricky Choi)
	马奔 (Ben Ma)

麦肯锡Panorama全景数据库: Attila Kincses、Shikha Gupta和Miklos Radnai

编辑: Mark Staples

感谢Gautam Chhugani、Sanjay Jain、Alan Morgan、Radboud Vlaar和Fred Wang 对报告所做的贡献。

本文作者还要感谢麦肯锡全球银行咨询业务多位同事对本报告所做的贡献, 特别是Kushe Bahl、Rapahel Bick、Szilard Buksa、Eugenia Chen、Daniele Chiarella、Violet Chung、Vito Giudici、PhilippHärle、Andras Havas、Vinayak HV、Paul Jenkins、Allison Kellogg、Somesh Khanna、Akash Lal、Joy Long、Jared Moon、Karthik Moorthy、Pedro Rodeia、SimoneSchöberl、Sha Sha、Zubin Taraporevala、Renny Thomas、Jeannie Tse、Kelvin Wei Wang、Yolanda Zonno、Lin Lin以及Yihong Wu。

