

McKinsey
& Company

麦肯锡中国金融行业转型与创新系列报告

重写游戏规则： 决胜零售银行 新格局

2019年5月

目录

序言	2
四大变化重塑零售银行	4
未来之路	17



序言

金融脱媒、利差收窄、不良率攀升和客户脱媒等不利因素挤压了曾经作为银行主要收入来源的公司业务。未来银行的出路在哪里？对此业界已有共识——得零售者，得未来。

作为银行业务的另一个核心领域，零售业务逐渐成为银行创收的重要引擎。国内领先银行已经意识到转型的迫切性，逐年提高了零售收入占比。但是，零售银行传统上基于网点、规模和基础设施投资的竞争模式不再有效，行业整体面临产品及服务同质化、创新不足、客户脱媒等问题。

麦肯锡基于全球视角，发现四大趋势正在重塑全球零售银行：基于分销渠道的传统增长模式不再奏效；客户体验成为推动增长的新差异化竞争点；生产率提升以及规模经济重要性再次显现；零售银行产品及服务组合面临“解体”与“重构”。

中国零售银行受到的冲击更加深远。中国的互联网渗透率和客户数字化行为在世界上都居于领先，金融领域的数字化颠覆不断上演。2016年开始，中国零售银行全面迈入由全渠道银行、大数据、人工智能银行、生态银行和开放银行为基础的数字化银行，即步入零售银行4.0时代。传统银行网点的功能进一步被削弱，银行业竞争核心转向如何满足客户便捷性需求、提高用户体验上。麦肯锡认为，零售银行4.0时代有五大制胜模式：

- 生态化、场景化批量获客模式，构建金融+非金融全生态产品与服务体系；
- 智能化、精细化大数据技术，带来新的客户深度经营和风险控制；

- AI、自动化、机器学习等新技术和金融科技创造全新客户体验；
- 新的账户体系助力银行摆脱网点限制，推动数字化和全渠道战略；
- 开放银行模式兴起，借助API架构打造开放式资源整合平台；

要实现这五大模式，麦肯锡归纳出中国零售银行跨越式发展的八大策略：1.构建生态圈，实现C端、B端、G端一体化；2.智能化大数据应用，通过客户深度经营创造效益；3.优化客户体验；4.精细化销售管理及个性化、专业化营销；5.全渠道战略和智慧银行建设；6.敏捷组织和开放银行；7.平台化高效大中台；8.强化科技赋能能力。

根据麦肯锡的实践经验，跨越式发展的八大策略能够有效推动零售银行每年实现20%-30%的收入增长，并在中长期显著提升AUM、中收、存款、价值客户数四项指标。

中国零售银行跨越式发展策略需要分阶段、有侧重实施，并在每个阶段同时推动速赢。首先，明确零售银行的数字化战略和新商业模式；第二，“一把手”牵头，搭建敏捷团队和组织，确保相关举措落地；第三，强中台，提升客户经营能力和数据分析能力，把客户洞察转换成银行效益，从客户变成有价值的用户；第四，搭建基础IT架构和支撑体系，拥抱敏捷IT和创新文化。

未来3到5年将是零售银行的分水岭，赢家不仅能在核心市场占据主导地位，还会跨界竞争，行动迟缓的银行只能坐以待毙。



四大变化重塑零售银行

长期以来，零售银行一直在分销渠道上展开竞争，它们通过网络效应、品牌与基础设施投资实现规模经济。但是，当超过一定限度之后，规模经济也会面临局限。因此，在大多数零售银行市场，都是几家运营效率比相似的大型机构占主导。零售银行通常是为了应对监管变化才去变革业务模式，而不是有意识地重新设想未来成功银行的样子。

在提升客户体验上，零售银行也跟不上其他消费行业的步伐。在客户互动模式或网点形态创新上脱颖而出的银行凤毛麟角。它们的营销投资历来侧重品牌建设和忠诚度提升：一个知名品牌代表了信任和安全，从而筑造一条护城河，防止新进入者入侵。最后造成的结果就是：大多数银行产品同质化，特色创新不足。

如今，昔日的护城河更多是在限制各行自身的发展，而不是抵御进攻者。我们看到四大变化正在重塑全球零售银行格局，各大银行要从根本上重新思考如何在新的市场格局下竞争并取胜，这是当务之急。随着变革步伐的加快，未来3~5年成功的大型银行在占领核心市场的同时，还将展开跨界竞争，诸多小型机构只能挣扎求存。

四大变化正在改变零售银行未来几年的竞争方式：

- 以分销渠道为主导的传统增长模式已渐渐失效，网点覆盖率与增长之间的联系被打破。
- 客户体验成为各大银行的竞争焦点，领先银行在这方面超越对手。

- 规模经济效应再次显现：擅于利用新技术（例如自动化和机器学习）的银行以及更注重数字化渠道组合的银行，将拥有结构化成本优势。

- 在数字化以及日益严格的监管法规影响下，零售银行各产品线的客户关系正在瓦解，从而威胁到其最大的利润池。一些银行能够缓和并扭转这一趋势，利用先进的数据和分析能力与客户建立更深、更广的关系。

短期，随着新进入者和老牌银行试图突破传统业务界限，这些变化交织在一起将加剧竞争。过去几年，全球已涌现出100多家数字化银行，包括欧洲的N26、Monzo和Revolut，亚洲的微众银行（WeBank）、Digibank和Jenius，美国的SoFi、Marcus和Moven以及南美的Nubank。同时，诸多老牌银行也已实行或考虑实行数字化优先模式。

未来3~5年，我们预计在这场你争我夺的竞争中，少数几家银行会脱颖而出，控制核心市场甚至其他市场。这些银行将通过大胆、果断的举措，驾驭这些重塑行业格局的变化趋势。在某些情况下，赢家可能是已占据主导地位的老牌银行；在其他情况下，赢家可能是银行业新进入者，这类企业利用敏捷性、激进战略和高效执行力来吸引顾客。

1. 以分销渠道主导的传统增长模式不再适用

直到2007年金融危机爆发前，零售银行的总存款份额与网点规模密切相关。即使互联网使用率在迅速普及，客户仍会

去银行网点办理业务、了解和购买新产品，因为实体网点带来一种安全感和信任感。网点密度高的银行得益于网络效应：网点越多，获客和留客的可能性越大。

过去10年，存款增长和网点密度之间的关系已经弱化。美国最大的25家零售银行过去10年的存款规模翻了一番，但网点总量同期下降了15%。这种负相关性在美国前五大银行中表现得更为明显：它们的网点数量减少了15%，但存款规模增加了2.6倍（见图1）。虽然过去也曾出现过网点数量萎缩期，但它们显然是与经济衰退有关；最新一轮网点缩减大约始于10年前，并且在经济强劲增长时依然在延续。

北美、英国和欧洲的零售银行网点正在收缩（见图2），但不同地区的变化速度

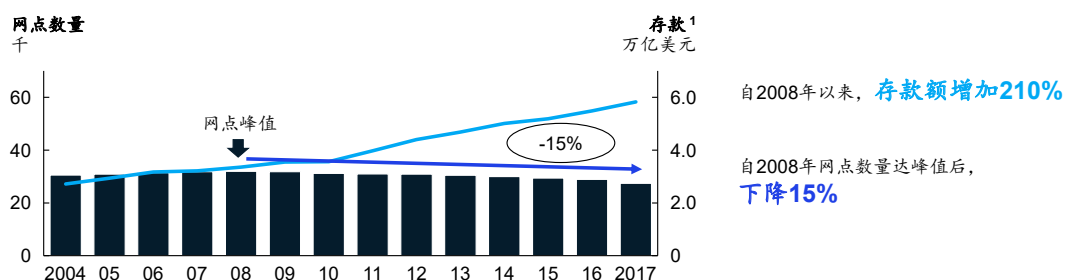
区别明显：变化最快地区网点缩减高达71%（荷兰），北美与欧洲南部地区银行网点缩减速度及数字化销售增长速度更加缓慢。亚洲、非洲和拉美诸多国家，网点数量收缩没那么明显，但这仅仅是因为这些地区的零售银行跳过了网点分销阶段，直接进入到了数字化销售阶段。

网点迅速缩减通常是因为客户通过线上或移动设备购买银行产品。

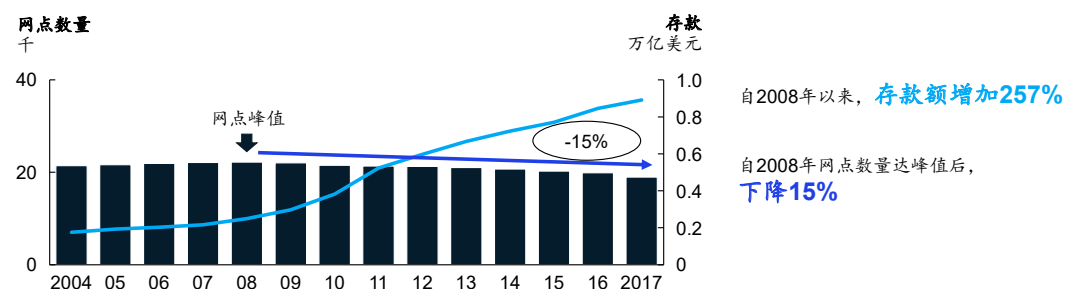
例如，北欧80%~90%的银行客户愿意通过数字化渠道购买大部分金融产品，而在北美和欧洲南部这一比例为50%~60%（见图3）。虽然不同地区客户通过数字化渠道购买产品意愿存在差异，但共通之处在于，在所有市场，客户的数字化购买意愿都远远高于实际数字化销售情况，

图1 美国零售银行网点规模与存款增长相关性逐渐弱化

美国前25大银行



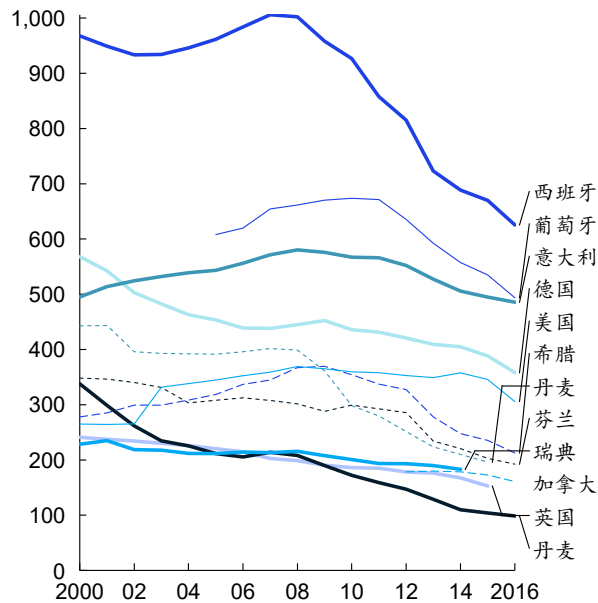
美国前5大银行



1 存款数字仅代表交易存款

资料来源：SNL；麦肯锡分析

图2 在北美、英国和欧洲，每百万人口的网点数量不断下降

每百万人口的银行网点数¹

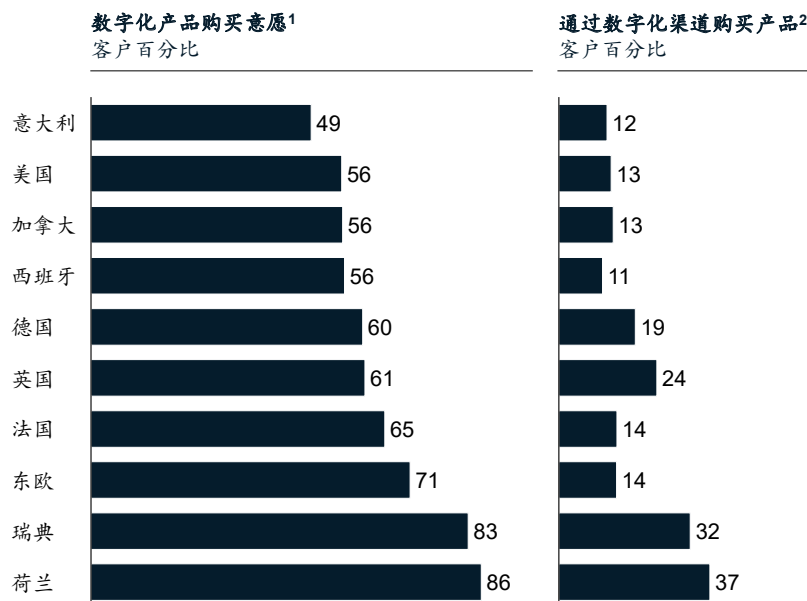
1 表示该国每百万人口拥有的银行网点密度

2 基于2016年或最近一年的数据（如有）

资料来源：麦肯锡全球银行行情数据库；麦肯锡分析

	每百万人口的 银行网点数 ²	峰谷差 (%)
西班牙	625	↓ 38%
葡萄牙	494	↓ 27%
意大利	486	↓ 16%
德国	358	↓ 37%
美国	306	↓ 17%
希腊	213	↓ 42%
丹麦	196	↓ 56%
芬兰	192	↓ 45%
瑞典	183	↓ 22%
加拿大	161	↓ 11%
英国	153	↓ 37%
荷兰	99	↓ 71%

图3 北欧银行客户在数字化偏好方面一路领先



1 表示有兴趣通过互联网、平板电脑或移动设备等数字化渠道来购买银行核心产品（例如活期存款账户）的客户

2 通过数字化渠道购买银行核心产品（例如活期存款账户）的客户比例；过去两年购买过新产品的客户

资料来源：麦肯锡消费者多渠道调查（n = 12,000）

这就要求银行要加油跟上新的客户需求和期望。

当然，在任何市场都有一些行动迅速的银行，它们将数字化和远程渠道作为与客户互动的主要渠道；也有一些银行落后于人（见图4）。英国一家银行50%以上的销售都通过数字化渠道进行，遥遥领先于同行。即使是在过去依赖网点的小企业细分市场，众多银行和金融科技公司也发现：通过数字化交付的远程价值主张（例如北欧地区的远程客户经理）能够吸引到小企业客户。

那些先行一步，成功应对这一变化的银行正展现出竞争优势，它们在几个方面行动果断：

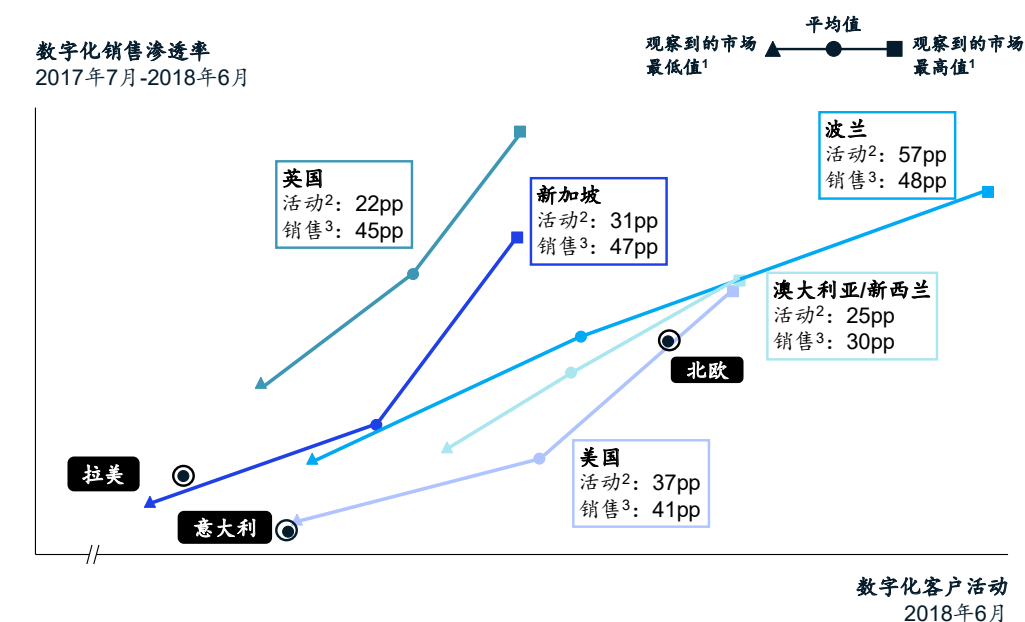
■ 制定大胆的跨渠道销售和服务目标。

银行不仅要应对客户喜好变化，还需要制定宏大的跨渠道销售和服务目标。一些客户会自主选择数字化渠道，但银行也可以有所作为，鼓励不太积极的客户做出改变。北欧和英国的银行关注如何通过其他渠道为网点依赖度最高的客户提供有效服务，这一做法令网点客户数量减少了至多60%。

■ 利用高级分析法重塑客户线下足迹。

为优化营业网点运营，银行需要深入了解各微观市场的客户喜好以及网点变革带来的经济效益。领先金融机构正在使用组合优化算法，基于细颗粒度的客户特征数据来优化网点的净现值（NPV），例如客户数字化倾向、出行意愿、基于交易模式和网点使用情况

图4 在大多数市场，各大银行数字化业绩差距巨大



注意：拉美、意大利和北欧仅显示平均值

1 每个指标在特定市场上观察到的最低/最高值——未必是同一银行

2 活动 = 观察到的最高与最低的数字化客户活动之间的差异

3 销售 = 观察到的最高与最低的数字化销售渗透率之间的差异

资料来源：麦肯锡

的需求分析，以及网点规模和空间及形态。一家欧洲银行最近使用该方法得出了25%的网点可以关闭、35%的全职人员可以重新调配的结论。

- **培养前沿数字化销售能力。**为实现更高的数字化销售，银行需要一套成熟的数字化营销方法，同时知道如何优化销售漏斗的各个阶段。大多数消费者已经通过数字化渠道获得金融产品信息（例如银行网站、比价网站），但能够有效将这些查询转化成数字化销售的机构少之又少。领先银行使用第一方和第三方数据（例如地理空间、浏览行为）、强大的营销技术栈（360度客户视图、全渠道营销活动）以及敏捷运营模式（例如跨职能营销作战室）等手段，进展迅速。一家北美银行12个月内将年度线上产品销售额提升了三倍。

2. 客户体验开始引起实质性业务增长分化

如今，在所有零售企业中（包括银行），客户都希望获得简单、直观、线下线上无缝交互体验。

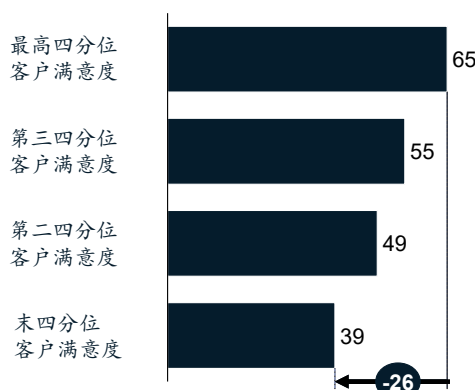
银行正在进行相关投资满足这些期望，但却难以跟上节奏——它们只能聚焦较低目标，即让客户体验“不那么糟糕”，而不是“卓越”。许多银行受制于遗留IT基础设施和数据孤岛。因此，能真正提供卓越客户体验的银行寥寥无几。即使是领先机构，通常只有一半到三分之二的客户认为获得了卓越的客户体验，这一结论涵盖各产品类别，包括数字化采用率较高的产品，如银行卡和存款。

差强人意的客户体验给银行业造成了切实影响。例如，麦肯锡分析表明：在美国，在客户体验方面排名前四分之一的银行2014-2017年的存款增速较高（见图5）。

图5 客户体验更好的美国零售银行，存款增速较高

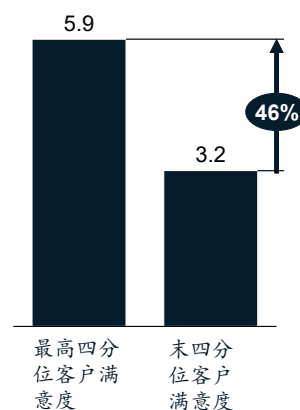
客户满意度的实际差异¹

客户满意度（评分9分或10分的客户比例）



客户体验领导者增速更快

存款CAGR（2014-2017）



¹ 在10分制的客户满意度调查中，选择9分或10分的受访者所占百分比。问题：“我们希望了解你对[银行]提供的[产品]的体验。总的来说，你对[银行]的[产品]有多满意或不满意？”

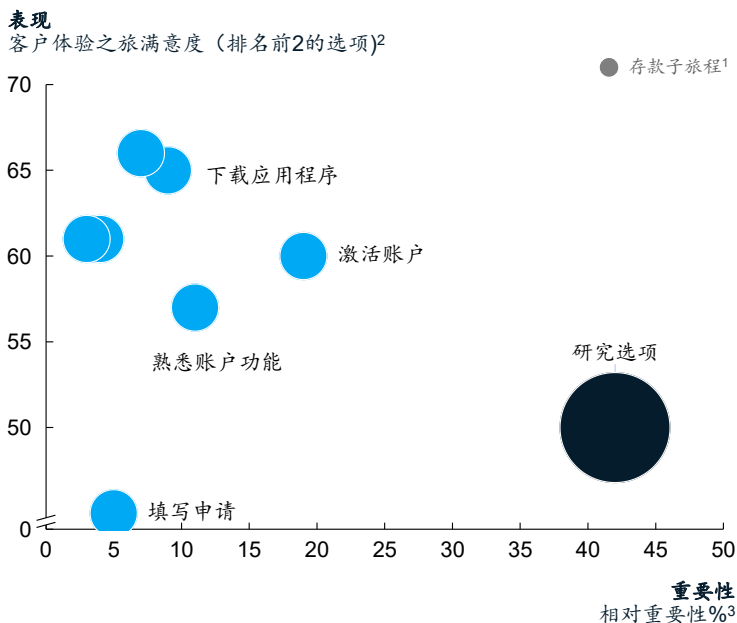
资料来源：2018年零售银行客户体验基准调查

但是，仅仅做到良好还不够，只有当银行能提供卓越客户体验时，客户的影响力方才真正显现出来。零售银行业为数不多的“客户体验领导者”，通过吸引新客户和深化与现有客群关系，实现了高于同行的增长。与一般满意的客户相比，高度满意的客户开户及购买新产品的可能性高2.5倍，价格敏感度也更低，会给银行树立良好口碑。

这些客户体验领导者正在采用其他行业（例如电子商务、旅游和娱乐）数字原生公司首创的战术：基于成熟的差异化体验指标（例如用户体验设计）确定“北极星”；针对数字化优先客户（而不仅仅是纯数字化客户）重新设计客户旅程；建立跨产品、渠道和员工队伍的实时综合指标。这些银行清楚，客户体验不只是前端外观与感觉，还需要在以下方面做到自律、专注和聚焦：

- **关注重要客户旅程与子旅程：**各子旅程（例如应用程序下载、账户激活）对整体客户体验的贡献各异。事实上，对于大多数产品来说，有10~15个子旅程对客户满意度影响最大，因此应给予最高优先级。例如，在开立新存款账户时，研究选项对客户满意度的影响是其他开户子旅程的8倍（见图6）。对于银行而言，关键是优先处理这些影响较大的子旅程，然后系统性地重新设计，这一过程可能需要3~4个月，最终客户满意度至少能提高15%~20%。
- **改变客户互动方式：**客户体验领导者明白，数字化不只是给客户带来最新的线上和移动体验，客户满意度取决于跨渠道体验。¹客户体验应该是无缝的，尤其当客户旅程跨多个渠道时，例如开户、理财建议或问题解决。一家

图6 银行应优先考虑对客户体验影响最大的子旅程



¹ 以存款子旅程为例；这一趋势也适用于信用卡和抵押贷款开户子旅程

² 客户对各子旅程的满意程度。表示给予旅程打9分或10分（按10分制）的客户百分比

³ 相对重要性是指各子旅程对整个客户体验之旅分数的影响大小；使用方差分解方法计算

资料来源：麦肯锡2018北美零售银行之旅基准

财富管理公司为一线客户经理配备机器人投顾算法，客户经理能同步看到客户自主渠道上的内容，机器人投顾每日、每周给客户经理提供下一步最佳行动建议，影响客户决策。银行需要大范围部署这些工具，授权一线员工，结合人工和数字化手段，给客户提供更多咨询建议。此外，银行业也需要重新审视员工激励方式，从单纯关注产品销售转而关注长期客户关系和盈利能力。

- **将数据洞察转化成个性化产品和实时促销信息。**近几年，现有或潜在客户的数据量呈爆炸式增长。银行面临的挑战是：如何将这些数据转化成可行的行动以及高度相关的产品和服务，在合适的时机给到客户。信用卡公司很久以来都针对特定消费类别或零售

商提供折扣。现如今，它们可以根据地理位置信息提供特定促销，从而提高客户忠诚度和消费额，比如当客户走进一家咖啡店、影院或汽车经销商门店时，会立刻收到相关促销信息。

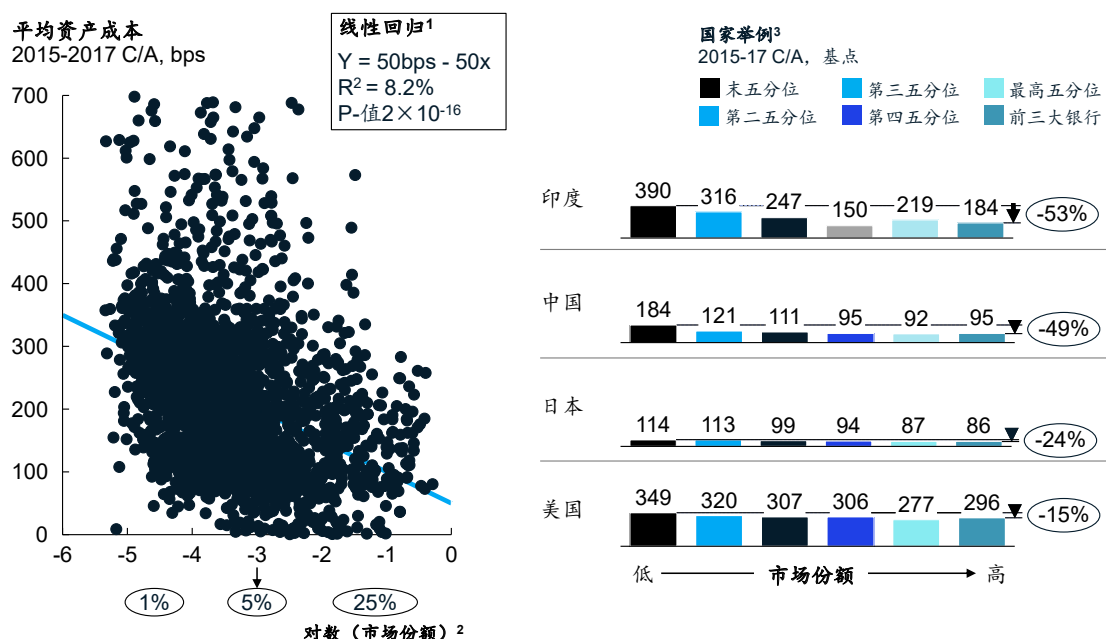
例如，南非Discovery集团设立的一家银行，基于行为学与激励设计研究推出不同的产品功能，例如根据客户的健康财务行为动态调整存贷款利率。

3. 生产率提升与规模经济的重要性再次显现

过去，大型零售银行的效率往往高于小型银行，这得益于其分销网络效应，IT、基础设施与其他共享服务成本分摊等优势。

我们对全球3000家银行的分析显示，虽然各国情况各异，但大型零售银行在成本占资产比重（见图7）和收支比方面的效

图7 大型零售银行的效率优势放之四海皆准



1 基于约3000家银行样本的线性回归（样本量大于30的国家都包括在内）

2 市场份额是本银行的资产规模除以本国银行的总资产

3 基于市场份额的五分位数

资料来源：S&P全球市场情报；麦肯锡全景数据库

1 Walter Rizzi和Zubin Taraporevala: “平衡之道：零售银行的卓越全渠道”，McKinsey.com, 2019年1月。

率普遍更高。不过，当超过某一规模后，大型零售银行也难以提高效率或实现规模效益。例如，虽然美国大型零售银行在金融危机后的几年一直在降本，但过去10年其生产率并没有实质性提升（见图8）。

不过，我们预测这一模式将被打破，未来随着效率比的结构性改善以及规模效益回报增加，一些大型零售银行会更加高效。原因有二：首先，技术进步——如机器人流程自动化（RPA）、机器学习与认知智能（其中多项技术已成主流，具备商业可行性）——为金融机构带来新一波生产率提升机遇。若有效部署，这些工具可以令面向客户的前台、中台及后台活动降低30%~40%的成本，从根本上改变工作方式。其实，在资本市场等领域已经发生了翻天覆地的变化，算法交易与自动

化正从根本上改变人才构成，淘汰大量现有岗位。

导致银行业生产率提升的第二个因素是，获客渠道从线下转向线上。

对于具有一定规模且能够利用这一优势的银行来说，未来其获客成本将比小型零售银行至多低2~3倍。大型银行庞大的客户数据有利于其更精准锁定目标客户和完成漏斗转化。随着投资向数字化渠道转移，大型与小型零售银行的生产率差距会拉大（见图9）。

这一变化在数字化成熟度更高的行业中已经上演：亚马逊和Priceline等公司的获客成本远低于竞争对手。最终少数几家银行将占据主导，挤掉无明显特色的中小型企业。这一趋势已初见端倪：在美

图8 大多数美国大型零售银行都在努力提高生产率，以超越较窄的效率区间

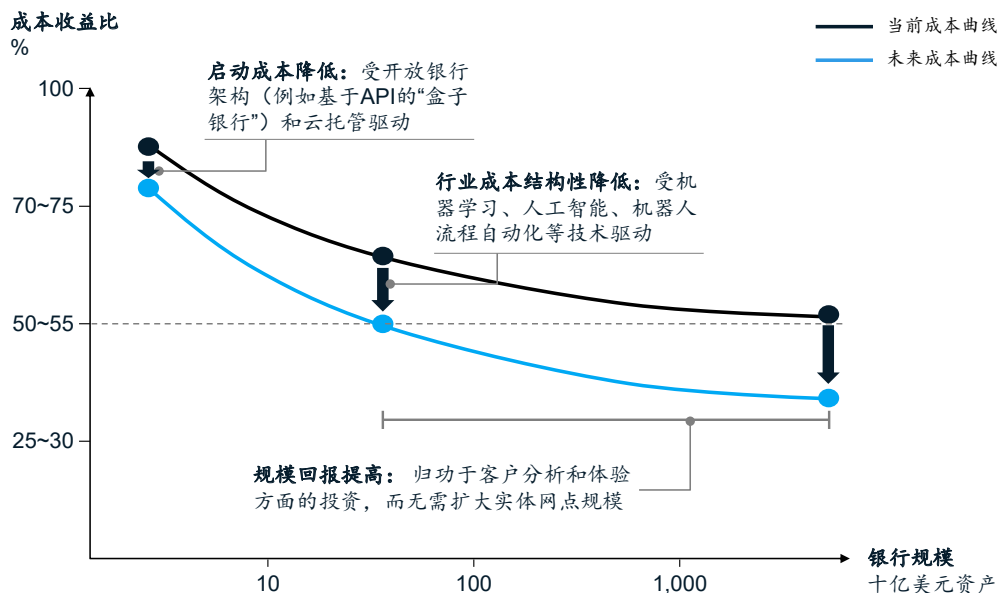
领先银行的成本/收益比演变¹



¹ 美国交易账户存款排名前25位的银行

资料来源：SNL；麦肯锡分析

图9 未来5年，麦肯锡预计行业成本曲线显著下移，大型机构获得更高规模效益



资料来源：SNL; S&P市场信息；麦肯锡分析

国，无特色的小型社区银行过去2~3年已失去很大一部分存款份额，而最大的三家银行却赢得了更多份额。当然，仅有规模还不够，要想成功驾驭这一轮生产率提升契机，银行还需采取以下措施：

■ **使用前沿技术实现自动化：**未来几年，银行将应用自然语言处理和人工智能等新技术，在客户互动以及复杂的内部任务方面实现自动化。法务与合规部门已经先行一步，它们从文档中自动提取数据，使用算法分拣出可疑模式，进行人工审查。全球一领先机构最近使用新技术改造客户关怀流程，识别出30%的全职人员裁减空间；北美一银行使用自动化技术，在财务部门发现20%的效率提升潜力。

■ **树立和强化品牌：**随着数字化销售不断增加，客户有更多金融服务提供商可选。然而，我们研究显示，在多数产品类别，消费者做购买决策前仅会积极考虑2~3个产品，因此，与过去一样，银行要让自己成为客户首选。拥有卓越品牌知名度和认知度的银行，不仅更有可能进入客户首选行列，并且相较不知名品牌，转化率也更高。

欧洲一领先信用卡公司大笔投资品牌知名度的举措颇有成效，客户主动考虑这一品牌的可能性是其他品牌的两倍，即有17%的消费者会考虑该品牌，而其他品牌仅有7%~10%；转化率比不知名品牌高出50%。²银行品牌知名度越高，获客成本就越低，从而强化

2 麦肯锡针对8000个英国信用卡申请人的调查，2018年1月。

了其规模效益，久而久之，这将成为大举进行品牌投资的大型银行的一大优势。

4. 零售银行业产品及服务的“解构”和“重组”

零售银行过去那种一对一紧密的客户关系正在瓦解。如今，40%的美国家庭在多家机构开设存款账户。客户在一家银行办理抵押贷款，在另一家银行办理无担保贷款，同时拥有单独的存款和投资账户，这种情况很常见。在数字化普及率更高的国家，这种紧密客户关系瓦解的速度更快，例如在荷兰和英国，使用超过两家银行的客户比例过去5年增长20%。

客户忠诚度下滑，为竞争者选择性地进入银行业提供了契机，它们会专注最有利可图的细分业务。一些进攻者证明，尽管老牌银行能够获得更多客户数据，但当进攻者在客户体验以及定价上开展有效竞争时，也能赢得更多市场份额。金融服务新进入者通常会从利基市场着手——专注于某个产品或细分业务。

例如，美国Wealthfront和Personal Capital一开始就聚焦中产客户，基于其财务目标提供机器人投顾建议，成本远低于传统理财顾问。SoFi则瞄准重点大学新毕业生，利用学生贷款再融资来吸引他们。不过，它们的目标远不在此，而是希望逐渐扩展到这部分人群的全部银行服务，从银行卡、抵押贷款产品到更广范的银行服务，但这一策略是否奏效仍需拭目以待。

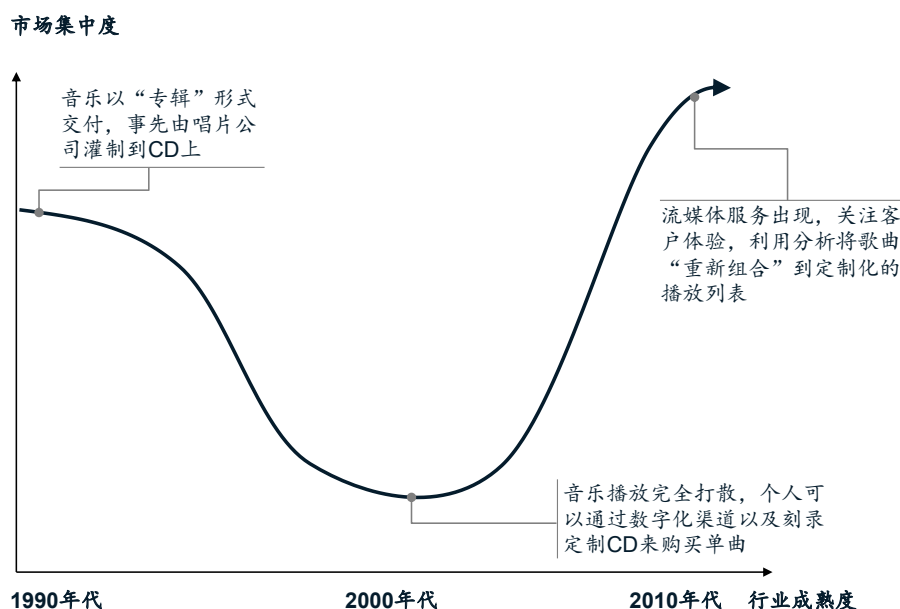
欧洲《新支付指令》(PSD2)和英国《开放银行标准》标志着了开放银行的兴起，这可能会加快该地区银行业的重塑进程，加剧未来几年的竞争。³根据规定，银行需要共享数据，通过开放的API架构提供消费者和小企业账户的访问权，这可能会引发新一轮创新浪潮，降低了金融科技和技术供应商通过支付或消费金融进入银行业的竞争门槛。麦肯锡最近的调查显示，消费者希望简化比价的过程，可以根据需求与喜好轻易切换供应商。

金融服务解构趋势正在发生，但未来会怎样仍未可知。在音乐、电视、电子商务和交通等行业，数字化分销渠道的出现短期内颠覆了在位企业的固有价值；久而久之，消费者会集中到某个供应商那里，而这个供应商通常是进攻者。在这一背景下，有效实施平台或生态圈战略的企业往往能成为最后赢家。

纵观音乐行业过去20年的历史，我们可大概了解银行业的未来模式（见图10）。上世纪90年代以前，由唱片公司灌制音乐专辑，门店主导音乐销售。在21世纪初，数字化销售，尤其是iTunes的出现，大幅降低了分销成本。消费者现在可以在线购买单曲，将专辑拆开，不出所料这导致很多唱片店歇业。但过去几年，我们注意到音乐行业出现重新集结专辑的趋势，表现为流媒体播放列表。流媒体服务如今已成为音乐行业的主流渠道，声田（Spotify）和苹果等少数几个大型公司成为赢家。

3 Alessio Botta、Nunzio Digiacoimo、Reinhard Höll和Liz Oakes：“PSD2：利用开放银行的优势”。

图10 零售银行分销可参考音乐行业的解体与重新组合模式



资料来源：麦肯锡分析

这些平台的成功源于多个方面：能够基于消费者需求和喜好创建高度个性化的专辑，以及拥有出色的界面，减少了购买单曲的麻烦。领先企业能够利用消费者数据与洞察提供卓越客户体验，从而为客户创造巨大价值，而不仅仅满足于生产底层产品。

如果我们将这一场景放到银行业，那些能够利用客户数据提供真正差异化、卓越客户体验（可能超出金融产品与服务范围）的银行会成为赢家。要有效做到这一点，银行需获得消费者来源以及资金使用方面的访问特权，尤其是支付和交易活动数据。那些成功重组产品及服务的银行可以利用这些数据，给客户带来一

体化的优质服务体验，在投融资、支付和现金流方面提供无缝服务。

要做到这点的关键是：让消费者感到与一家银行建立深度客户关系是值得的；银行服务不仅要简单、方便，更需要创造卓越价值。每个市场能够以这一战略获胜的银行凤毛麟角。

亚马逊等大型科技公司已经将业务触角延伸到金融服务价值链中，它们从拥有数据优势的领域着手，如支付、短期消费信贷以及面向商户的营运资本贷款。为避免科技公司抢夺利润最丰厚的业务领域，银行需要具备“人无我有”的能力，追随成功技术平台型企业的脚步。

- **拥有交易与财务行为数据的超级访问权：**科技公司捕获了海量消费行为与偏好数据，对于银行而言，客户交易与财务行为数据是最后一个堡垒。为掌控这部分数据的优先访问权，银行需继续抓住交易信息，获得消费者境内境外金融活动完整信息，得到消费者资产状况全景图。过去，要做到这点银行需要成为客户活期存款账户开户行；未来我们预测，银行即使不控制客户活期存款账户也能做到这点。一般情况下，只有支付或交易提供商才能看到大部分消费者支出信息。但今后，金融服务聚合商借助其全局视角，也能获取大量客户活动数据，并利用其获得分析优势。
- **利用数据洞察开发创新产品与功能：**过去几十年金融机构提供的产品一成不变，例如活期账户、贷款、银行卡/支付、理财等；鉴于银行的固有组织方式，调整产品线非常困难。更加敏捷的公司能够利用洞察开发出独特产品，例如根据客户的财务行为和消费模式自

动优化活期账户的现金资产，使之生息，而不需要将其锁定和转移到单独的高收益存款账户或经纪账户上。或者，当客户申请短期无担保贷款时，银行可基于其收入稳定性及每月存款情况提供优惠利率，客户也可以用该行其他账户余额作担保。

- **逐渐延伸到纯金融服务和产品之外：**相比加入大型科技公司的生态圈，金融机构打造自己的生态圈可获得明显好处。由于对金融信息拥有超级访问权，金融机构可以针对有贷款需求的大宗商品（例如房屋或汽车），提供更快、更准确的服务。对于这类产品，银行可以掌控整个客户旅程，包括浏览体验和交易。北欧一银行开发了一款移动应用程序，整合了房屋搜索、预订查看、预算和交易，以及建立新家（例如公用设施、电器和翻新）等一条龙服务。⁴在美国，Capital One的汽车导航仪为购车者提供无缝搜索体验，在购车者拜访经销商前即时批准贷款。

4 Miklós Dietz、Reka Hamvai、Paul Jenkins、Miklos Radnai和Michael Yee：“见解深刻、解决方案全面：银行如何在庞大的住房生态圈中获胜”，McKinsey.com，2018年6月。



未来之路

短期，零售银行业的竞争可能会加剧，赢家屈指可数。这些银行现在就在采取大胆举措，建立强大地位，抵御新进入者和小型进攻者。未来几年，面对挑战时，零售银行领导者应认真考虑和讨论以下问题：

1. 我们应采取什么战略推动未来3~5年的客户增长，而不仅仅是捍卫现有钱包份额？
2. 在分销渠道规划上我们变革的魄力有多大？未来2~3年是否依然有效？
3. 我们能否在未来12个月为客户带来卓越体验？什么能力使我们在竞争中脱颖而出？
4. 我们如何通过部署新技术来降低成本？我们是否在构建相关基础设施，实现数据抓取和使用，进而实现规模效益？
5. 要吸引新客户群，我们是否需要重新进行品牌定位或强化现有品牌，抑或打造新品牌？
6. 面对开放银行及那些对进攻者和金融科技公司利好的规定，我们是否做好准备？我们进攻与防守的措施是什么？
7. 我们如何围绕客户需求重新组合产品和服务？如何设计平台？寻求哪类合作关系？

我们认为，零售银行业来到一个转折点，未来3~5年市场变化速度将加快。要获得成功，银行需要找到明确的战略方向，快速、敏捷的去落地执行。未来，能成功驾驭当前变化趋势的零售银行，在赢得自身核心市场的同时还将展开跨界竞争。

关于麦肯锡中国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10,000多名咨询顾问分布于全球60多个国家的120多个城市之中。麦肯锡中国区分公司由北京、香港、上海、深圳和台北分公司组成。

麦肯锡中国区金融机构咨询业务服务于中国区领先的银行、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300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区的客户提供服务。

曲向军是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；

韩峰是麦肯锡全球董事合伙人，常驻深圳分公司；

马奔是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；

Vaibhav Gujral是麦肯锡全球董事合伙人，常驻纽约分公司；

Nick Malik是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻纽约分公司；

Zubin Taraporevala是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻伦敦分公司。

本文作者还要感谢麦肯锡多位同事对本报告的贡献，特别是Ashwin Adarkar、Jacob Dahl、Filippo Delzi、Miklos Dietz、Dave Elzinga、Darius Imregun、Somesh Khanna、Marc Levesque、Alejandro Martinez 和 Robert Schiff。

麦肯锡中国金融行业转型与创新系列报告

2019年5月

麦肯锡公司版权所有©

麦肯锡中国区新媒体设计出品

www.mckinseychina.com

