

McKinsey
& Company

麦肯锡公司全球银行业咨询业务

开辟银行业务新格局： 如何利用生态圈 赢得小微企业市场

2019年7月

目录

序言	2
开辟银行业务新格局：如何利用生态圈赢得小微企业市场	4
重要问题：小微企业市场机会有多大？	5
为什么生态圈能满足小微企业需求？	8
为何银行能够胜出：金融机构如何利用生态圈把握小微企业市场机会？	12

序言

小微企业为经济增长提供了重要动能，对增加就业、激发创新活力有重大作用；对银行而言，小微企业也是重要的利润来源。近年来，在国内由于国务院、人民银行、银保监会出台一系列指导政策，加上小微企业旺盛的需求，该市场发展日益蓬勃。截至2018年末，全国普惠口径小微企业贷款余额8万亿元人民币，同比增长18%，增速比上年末高8.2个百分点；单户授信500万元以下小微企业授信户数同比增长35.2%。但是，小微企业“经营难、融资难”仍是待解决的关键问题。未来银行经营小微业务的出路在哪里？对此麦肯锡提出利用经营生态圈赢得小微市场的开创性做法，可以协助银行业开拓新格局。

小微客户具有巨大潜力，然而，银行小微业务利润率却一直偏低，这通常是信贷质量差异造成的，此外，银行很难在提供良好客户体验和控制服务成本之间取得平衡。在此限制下，过去小微企业不是多数银行优先考虑经营的客群，因此小微企业的巨大潜在价值也没有被充分挖掘出来，其金融服务需求也往往被忽视。然而今天，得益于技术的发展、新的客户价值主张和服务模式的出现，小微企业市场日渐凸显其高获利性。金融科技公司和大型科技公司正在进军这一市场，它们以创新的服务模式，在降低成本的同时增加收入。这类进攻者提供的不仅是传统银行产品，还有许多其他商业服务，如发票管理、薪酬管理、税务规划和库存管理等。这种非金融服务生态圈经营模式，给小微企业客户提供了简单易用的服务，在满足其基本需求外，也解决了小微企业的主要痛点，即释放出更多时间专注于核心业务。

生态圈不是科技公司的专利，它也为银行提供了独特且可规模化的解决方案，以应对来自各方的竞争。银行在生态圈战略上拥有独特优势——海量数据和客户信任，银行可以突破传统业务，进入此领域并实现收益最大化。目前，已有一些领先银行成功突破了传统业务界限，提供生态圈相关服务。

根据参与程度不同，银行可以在小微企业生态圈中扮演参与者、协调者、构建者三种战略角色。对于这三个角色，合作伙伴都是必不可少的；但是构建合作关系只是万里长征第一步。要成为生态圈协调者或构建者，银行应从根本上重新思考其价值主张，开发与传统业务不同的运营模式。麦肯锡通过盘点近期全球生态圈战略实践，识别出构建生态圈平台的5个关键原则：

- 1. 聚焦客户的最大痛点：**在启动生态圈战略之前，银行必须了解特定市场的痛点，并评估其提供的服务能否缓解这些痛点。
- 2. 从最小可用产品（MVP）开始，快速扩大规模：**在生态圈战略中，我们建议银行首先在一个细分客户群测试MVP，再以敏捷方式构建完整价值主张，加快产品上市速度。
- 3. 尽早确定关键IT架构：**IT是成本、生态圈设计和业务模型的关键驱动因素，银行从一开始就要思考IT架构，因为IT设计对开发速度以及新解决方案的潜在规模都有很大影响。
- 4. 尽早思考货币化策略：**银行应将生态圈视为获取价值的新方式，而不仅仅是获取

或留存客户的工具。生态圈可通过提高潜在客户数量提升平台收入，此外还能获得经常性收入，比如注册、上架或订阅费以及数据变现收入。

5. **建立一个独立的数字化组织：**银行构建生态圈的一个误区是将其纳入到银行体系内部，让小微业务部门承担起平台建设责任。但小微业务部门往往不具备初创企业所需的专注力，没有合理的治理结构，并且也没有相关技能。因此，银行需

要单独创建一个数字化实体，并且制定新的人才战略地图。

创建一个面向小微企业的生态圈，风险高但回报也很丰厚，不过要想成功绝非易事。一旦成功，企业主和银行将获取巨大收益。能够针对所在市场，找到正确方法的银行，将拥有巨大竞争优势，在金融服务和非金融服务方面进一步巩固其在小微企业客户中的地位。先人一步采取行动的银行，能够获得先发优势，解锁生态圈的巨大潜力。

开辟银行业务新格局： 如何利用生态圈 赢得小微企业市场

小微企业是全球很多经济体的重要增长动能，每年也为银行业带来大约8500亿美元的收入，占全球银行业总收入的1/5（预计未来7年，这一数字将以每年约7%的速度逐年增长）。

小微企业客户群具有巨大潜力。然而，以小微企业为核心业务的银行，其利润却一直低于聚焦于其他客户群的银行，这通常是因为信贷质量所造成的差异。此外，银行很难在提供良好客户体验和控制服务成本之间取得平衡。因此，小微企业不是多数银行优先考虑的客户群，小微企业的巨大潜在价值也没有被充分挖掘出来，其金融服务需求也往往被忽视。

然而今天，得益于技术的发展、新的客户价值主张和服务模式的出现，小微企业市场日渐凸显其高获利性。金融科技公司和大型科技公司正在进军这一市场，它们以创新的服务模式，在降低成本的同时增加收入。这类进攻者提供的不仅是传统银行产品，还有许多其他商业服务，如发票管理、薪酬管理、税务规划和库存管理等。这种非金融服务生态圈的经营模式给小微企业提供了简单易用的服务，在满足其基本需求外，也解决了小微企

业的主要痛点，即释放出更多时间专注于核心业务——这与我们对500多位企业主的调查结果一致。

生态圈不是科技公司的专利，它也为银行提供了独特且可规模化的解决方案，以应对来自各方的竞争。其实，银行在生态圈战略上拥有独特优势——海量数据和客户信任，因此银行完全可以突破传统业务，进入这一领域。目前，已有一些领先银行成功突破了传统业务界限，提供生态圈相关服务；但大多数银行尚未行动。

本文概述了银行如何创新地利用生态圈服务模式，满足小微企业需求，从而在小微企业市场占据一席之地，并实现收益最大化。基于我们对生态圈战略的深入研究以及在多个案例中积累的丰富咨询经验，本文将阐述银行需要采取哪些措施才能在小微企业生态圈战略中制胜。

重要问题：小微企业市场机会有多大？

小微企业市场规模

全球绝大部分企业都属小微型企业。99%的企业，员工人数不到50人；97.5%的企业，员工人数不到10人。在许多国家，小微企业占总就业人数的60%以上。在全球范围内，小微企业通过存款、贷款、透支和付款为银行业创造了约8500亿美元的年收入，约占银行业总收入的20%¹。预计未来7年，全球小微企业市场将以每年约7%的速度增长。

尽管小微企业市场规模庞大，但净资产收益率（ROE）（对传统型银行而言约为7%至8%）相对较低，因此较不具吸引力。此外，服务小微企业的成本相对较高，因为相对于对公客户，小微企业的人均单位收益通常比较低。不仅如此，小微企业的信用状况和相关数据获取不易、信息不对称，在经济下行周期，设计不佳的信贷模式可能导致大量坏账。

被忽视的中间群体

小微企业因为营业额相对较低，通常不是大多数传统银行优先服务的客户群。因此，小微企业往往夹在对公客户和零售客户中间，银行现有产品和服务达不到它们的预期，因此成为被忽视的中间群体。举例而言，许多小微企业融资难，在贷款申请上也无法获得快速和无缝式服务。

英国竞争和市场管理局（Competition and Markets Authority）对小微企业银行服务市场的调查发现，小微企业对英国四大银行的银行账户管理服务满意度仅为60%左右，且只有25%的小微企业主认为获得了银行支持。报告的结论是，小微企业的银行账户不能满足其经营需求且银行业创新性或竞争力投入不足²。

这一市场缺口给一批银行业“攻击者”带来了契机，它们提供了一系列以客户为导向的价值主张（见图1）。

其中也包括亚马逊（Amazon）这样的科技巨头。据悉，亚马逊最近开始进军小微企业贷款市场，其目标是向英国、美国和日本的200万家小微企业提供贷款。越来越多金融科技公司也进入到小微企业市场，如Coconut，它为自由职业者提供企业银行账户和个人理财服务。据麦肯锡全景数据库（McKinsey Solutions Panorama）的研究显示，目前约有30%的金融科技公司专注于小微企业解决方案。

改变正在发生

三大改变将增加小微企业市场吸引力。

首先，客户（包括企业主）在个人生活中获得的便捷和个性化服务体验，提高了他们对金

1 麦肯锡全球银行池数据库。对于西欧地区，小微企业年营业额低于2.5亿欧元。对于其他地区，我们使用了本地定义。

2 《零售银行市场调查》（Retail banking market investigation），竞争与市场管理局，2016年8月9日。

图1 新一批竞争者聚焦小微企业市场

亚马逊（全球）	向英国、美国和日本小微企业提供贷款
PayPal（全球）	短期企业融资
Cumplo（智利）	为自由职业者提供企业银行账户和个人财务管理服务
Holvi（芬兰）	一站式账户，帮助小微企业管理和查看其财务状况
Ayden（荷兰）	全球供应商，提供端到端无缝支付体验
Klarna（瑞典）	为企业和商户提供创新电商支付解决方案
Coconut（英国）	提供代替融资的P2P贷款平台

资料来源：麦肯锡分析

融服务的预期。许多客户越来越希望获得实时、个性化且便捷的跨领域服务——类似苹果（Apple）、亚马逊、谷歌（Google）和阿里巴巴（Alibaba）等公司提供的即时服务体验。

其次，随着更具成本效益的服务模式出现，小微企业金融业务利润率提高。

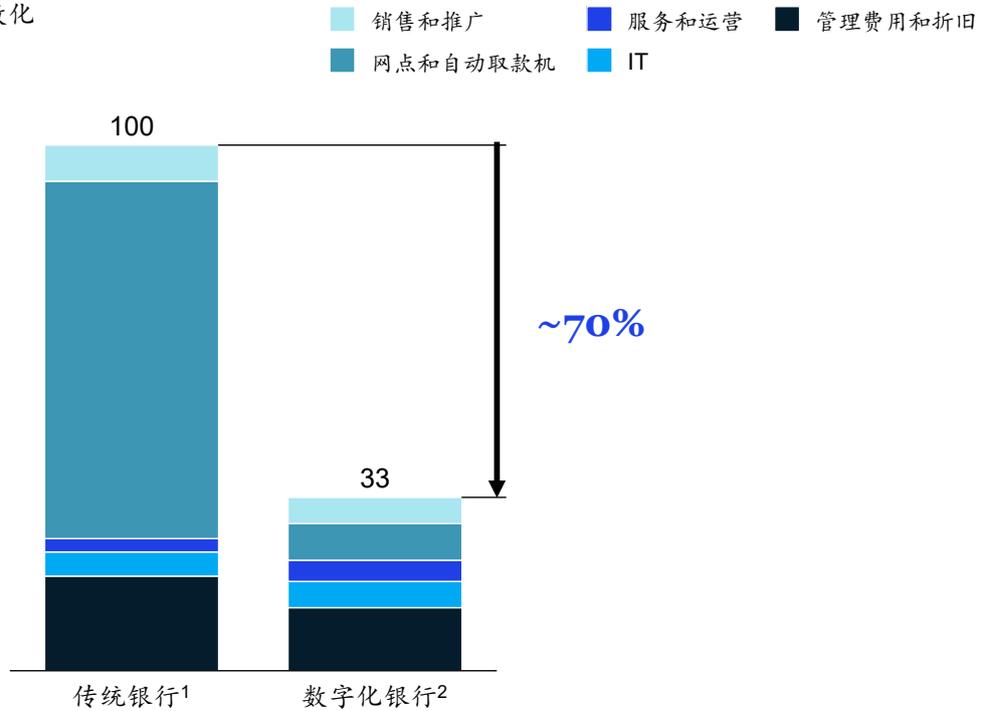
数字化技术降低了业务处理成本，API的广泛运用让服务小微企业变得更容易。多家有意进入小微企业市场的传统银行，都选择建立独立的小微企业数字化银行，其成本收入比率在30%至40%之间（见图2）。采用更

多大数据、高级分析法以及更好的风险管理手段，让金融服务业者能以更低成本进行更好的客群选择、市场细分和风险甄别。大量新数据源（如在线购物记录）以及先进技术（如深度学习模型、强化的OCR技术和防欺诈技术）大大提高了信用模型预测能力。因此，过去被忽略的数以百万计的小微企业客户，将能享受到更具成本效益的金融服务。

最后，在营利增长需求和监管压力之下，银行业开始探索新的收入来源。利差收窄和日益严格的资本要求给银行业带来巨大挑战，其估值水平长期低于其他行业。开放银行和欧洲《支付服务指令II》（PSD2）等监管变化

图2 相比于传统竞争对手，数字化小微企业银行具备显著的成本优势

运营费用/存款余额，指数化



1 服务于相同规模细分市场（200万客户）的规模相近的零售银行的估值。
 2 稳态运营第5年的预测（非增长模式）；没有交易补贴，最小分支网络，没有分行外客户经理。
 资料来源：麦肯锡分析

正在迫使银行从根本上反思商业模式。与此同时，更加开放的监管也将引入新一批竞争者。麦肯锡关于开放银行的最新调查³发现，有几类小微企业，特别是科技技术成熟的企业更愿意接受非银行机构基于开放银行政策提供的产品和服务。

3 英国麦肯锡开放银行业调查研究，2018年10月，包括950家小型企业（150名员工）和自由职业者。

为什么生态圈能满足小微企业需求？

探究小微企业的真正需求

为了了解小微企业的日常运营情况及面临的挑战⁴，我们调查了北美500位小企业主。调查内容还包括它们使用的线上解决方案以及各类服务的重要性。调查结果印证了我们之前的经验，这些经验源于我们帮助世界各

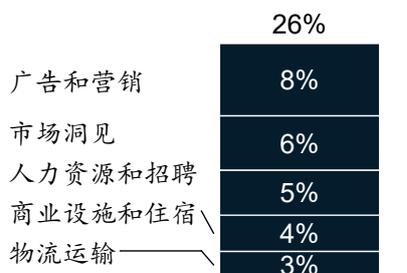
地大型金融机构服务它们的小微企业客户。小企业主希望将更多时间用于业务经营上，将在行政事务上花的精力降到最低。

研究表明，小微企业家的日常工作分为两类（见图3）：第一是打造核心业务，包括寻找和吸引潜在客户、管理产品和服务以及维护

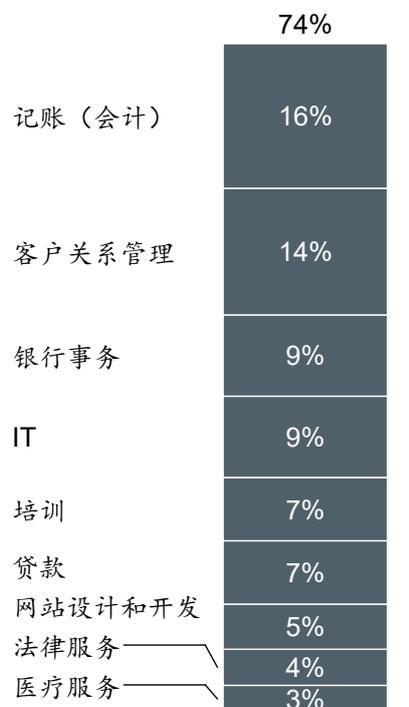
图3 小微企业在非核心活动上投入大量时间

运营费用/存款余额，指数化

核心活动



非核心活动



资料来源：麦肯锡加拿大中小企业调查，2016年

4 2016年11月，加拿大麦肯锡小微企业调查，包括500家小微企业。

客户关系，以衍生出更多业务机会。这类工作能够推动业务增长、创造利润，是真正有价值的工作。

第二类工作为行政事务，如会计记账、工资管理、应付账款和应收账款追踪、融资、税务筹划以及付款和银行账户管理。虽然这类是维持公司正常运营所必须的，但它们并不创造利润。

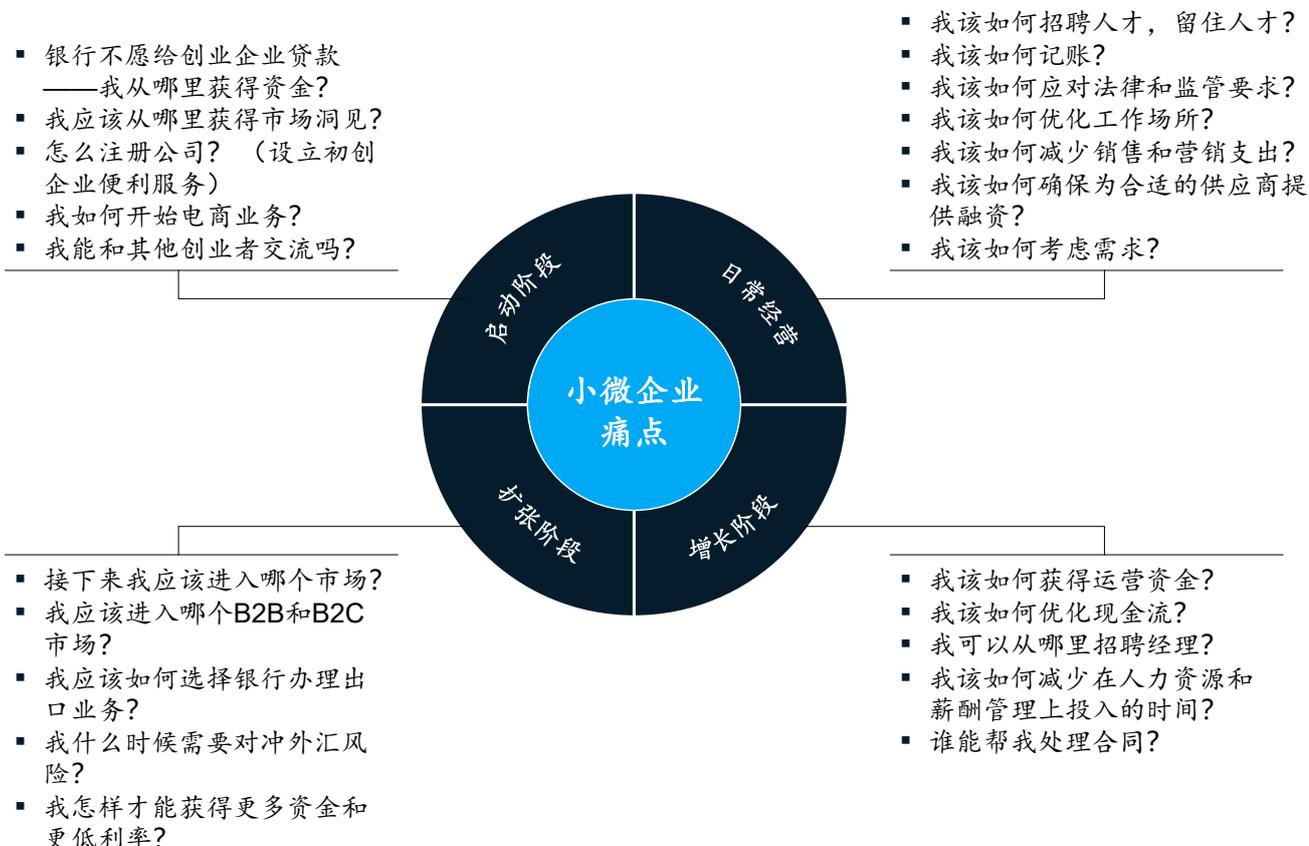
不出所料，我们的调查结果显示，企业家们愿意将尽可能多的时间投入到核心业务上，同时最大限度减少行政事务上的时间。正如一位企业家所言：“我希望在每天早餐时，花上15到20分钟处理掉所有行政事务，这

样我就可以腾出更多时间处理更重要的业务了。”

被调查企业还表示，在上述两类工作中，它们在关键任务上获得的支持不足。企业主在这些任务上花了很多不必要的时间。尽管不同行业以及身处不同生命周期的小微企业其痛点不尽相同，但存在许多共性（见图4）。

另外，我们服务小微企业银行客户时还发现另一个重要的客户需求：便捷性。企业家和大多数人一样，希望获得简单、直观和个性化服务体验。他们要的不只是一系列产品，而是满足其需求的综合性服务，而且这一服务可以通过某个渠道轻松获得，一如它们从

图4 小微企业痛点



资料来源：麦肯锡分析

全球顶级互联网公司那里获得的服务体验一样。

为何生态圈能够解决小微企业痛点？

考虑到小微企业的上述痛点及未被满足的需求，我们不难理解为何生态圈是一个具有吸引力的解决方案。生态圈通过一个综合平台，为小微企业提供包括银行服务在内的一站式服务。这样一来，一方面，平台满足了小微企业的便利性要求；另一方面，也减少了其搜索和获取其他产品和服务的时间。并且，小微企业主能够通过生态圈获得最新、更好的服务。举例来说，通过小微企业的交易数据和发票记录，银行能做出更精准的服务决策（比如设定贷款额度）、提供更合适的金融解决方案，甚至提醒企业主未雨绸缪、防范潜在风险（例如，通过比较供应商发票的付款到期日和当前账户余额，银行可以提醒企业主资金不足的风险）。

提供此类解决方案的企业肯定也可以获益，它们不仅能取得新收入来源，通过简化客户日常运营提高客户满意度；还能收集更多客户数据（如会计信息）以应用于更多场景（如信用评估和产品推荐）。

举例来说，Recruit Holdings是出版业和广告业的佼佼者，它成功参与了多个生态圈，为小微企业提供一站式业务工具。在全球，它提供HR外包服务，同时运营多个职位搜索网站。

Recruit Holdings利用基于云技术的CRM平台，帮助企业简化运营，同时提供移动和

POS支付系统。此外，它还提供人员匹配、招聘和综合人力资源服务，甚至在高度专业化的细分工业或高科技领域也可以提供服务。Recruit Holdings的生态圈战略已经带来了回报：2018年实现了约188.5亿美元净收入，息税折旧摊销前利润（EBITDA）达到23.2亿美元。旗下职位搜索平台Indeed，是全球访问量最大的求职网站，拥有一亿份简历和1800万条雇主评论。

新加坡UOB BizSmart主攻数字化应用程序，帮助小微企业提高运营效率。通过市场调查，该公司首先了解了小微企业通常所需的服务，然后与多家B2B数字化服务提供商（涉及会计、薪酬、销售、员工管理和信息安全）合作。上述所有功能都与大华银行（UOB Bank）账户无缝对接，小微企业只需一键点击，即可关联起交易与银行对账单。大华银行从中获得多重益处：它通过为数字化平台服务商导流更多客户而获得佣金。此外，因为金融交易都是自动连接到大华银行系统中的，大华银行也可以实时访问客户数据，从而更好地为客户提供其他相关金融产品。

这类生态圈让各方共赢：主要获益者是小微企业主；同时平台服务商也可以提升价值主张并扩大收入来源；解决方案提供商可以通过平台获客、建立规模优势。而最终，通过简化小微企业运营流程能提高生产力、推动经济增长。

有些数字化服务公司已经开始在构建小微企业银行生态圈，以抓住上述市场机遇（见图5）。

图5 小微企业生态圈正在全球范围内兴起

<p>优步 (美国)</p>	<p>优步与GoBank合作，为美国司机提供活期账户；与Holvi在芬兰合作，为司机提供便捷金融服务</p>
<p>Stripe Atlas (美国)</p>	<p>提供“设立公司便利服务”工具包，将注册公司、开设有税号ID号码的银行账户、折扣会计服务、法律和税务咨询、以及用于网络支付的Strip账户全部自动化</p>
<p>Intuit QuickBooks (美国)</p>	<p>为小微企业提供一站式、无纸化、实时会计解决方案，提供多用户体验。任何时候任何地点都可以使用服务，自动化备份，保护数据安全</p>
<p>Gusto (美国)</p>	<p>整合式平台，提供薪酬和人力资源管理综合服务，将所有薪酬税务计算、税务文件、报告和支付自动化，使员工享受工资直接转入银行账户服务</p>
<p>支付宝 (中国)</p>	<p>这家快速发展的网络支付和移动支付供应商最近进入欧洲市场，目标是下一个10年里在全球拥有20亿的用户</p>
<p>Knopka (俄罗斯)</p>	<p>提供非银行服务的远程支付服务，包括法律、会计和商务旅行</p>
<p>RBC (加拿大)</p>	<p>RBC的Ownr是一个端对端的网络平台，提供一系列综合服务，为新企业设立和管理提供帮助，同时帮助企业解决最繁琐的行政管理，以满足监管合规要求</p>
<p>Xero (新西兰)</p>	<p>用免费APIs提供小微企业支持服务，融入人工智能，扩大客户基础。App Marketplace支持客户关系管理、发票、岗位、薪酬、人力资源、现场销售、报告、金融服务和债务人跟踪等服务</p>

资料来源：麦肯锡分析

为何银行能够胜出： 金融机构如何利用生态圈把握小微企业市场机会？

数字化公司跃跃欲试，要在小微企业市场中分一杯羹。其实对于任何掌握主要客户关系的服务企业而言，生态圈都具有吸引力。与客户关系密切的公司能够从生态圈中获得最大利润份额，而且是最具可持续性、利润丰厚的一种商业模式。参与或构建生态圈，有助于银行业扭转不断下滑的收益水平。

与其他企业（如科技巨头和电信公司）相比，银行独具竞争优势。对于考虑部署生态圈战略的银行，有三大战略角色可供选择，另外要规避陷阱、确保成功，还须遵循五大原则。

为何银行独具竞争优势？

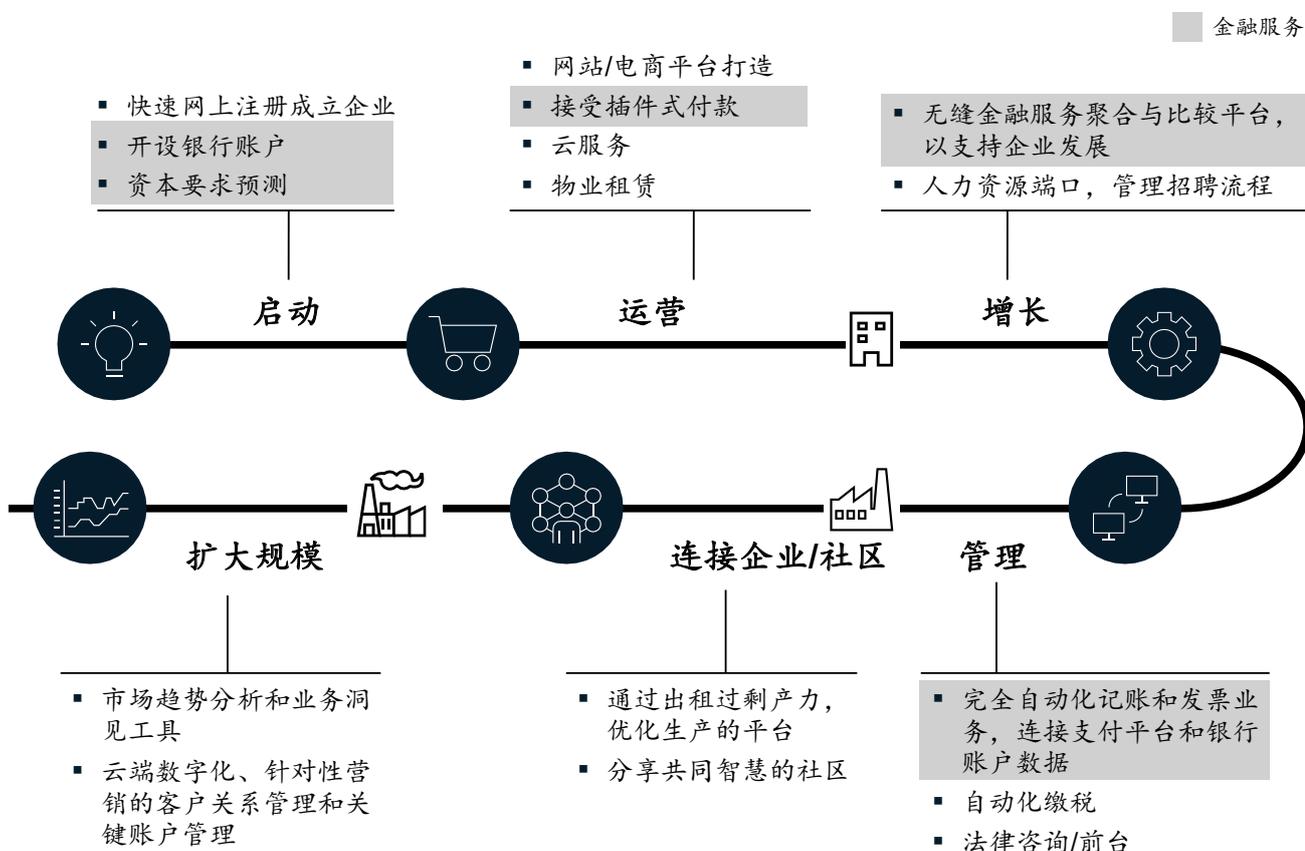
银行在构建小微企业生态圈方面独具优势，因为它们拥有大量具高度信任基础的客户关系；在经客户同意下，银行能收集和使用大量的客户数据；起点高，包括现有资金、投资能力等，可以为企业主提供多种类型服务。

其他企业（如科技巨头和电信公司）在某种程度上也具备上述优势，但真正让银行业脱颖而出的是它们拥有大量交易数据。基于大量交易数据，银行能从多方面了解小微企业的商业行为和活动，这是银行生态圈战略的一个重要优势。

此外，企业主认为金融服务应该与其他非核心服务紧密结合。这就为银行日后满足小微企业在各个发展阶段的不同需求创造了条件（见图6）。

但是，随着时间推移，银行的某些优势可能会逐渐消失。新兴金融科技公司和大型高科

图6 小微企业所需的许多专业服务都与金融服务有关



资料来源：麦肯锡分析

科技企业通过真正的数字化、低成本服务，能在技术、形象和客户信任方面超越银行。此外，开放银行的出现也将减弱银行在专有数据方面的优势，因为更多行业竞争者都能获取客户数据。在此背景下，银行如想取胜，必须提供比竞争对手更具吸引力的独特价值主张。

金融机构能够承担什么战略角色？

银行可以在小微企业生态圈中扮演三种战略角色，根据参与程度不同分为：

1. 参与者

银行可以参与其他行业的生态圈，提供金融服务，这些生态圈的规模较大。作为参与者，银行可以从生态圈的溢出效应中获得收入，比如从其他商业体系中获客。虽然参与者角色的商业机会最少，但相应地，银行可以用最少的投资实现产品组合收益。美国GoBank就是一个典型的例子，该行与优步合作，为共享出行平台上的企业主提供某些银行服务。在这种合作关系中，银行能够获得更多客户，而平台运营商通过连接各方获得收益。

2. 协调者

银行也可以扮演协调者角色，将合作各方整合起来，从而降低投资规模、简化执行复杂性。在这种模式下，银行应是主要的（理想情况下是唯一的）金融服务提供商。例如，成立于2015年的波兰Idea Bank，通过云平台为小微企业和初创企业提供端到端的金融和商业服务支持。Idea Bank还通过子公司提供会计服务、现金流分析工具和营销推广支持等非银行服务。作为该生态圈的一部分，2017年，Idea Bank为优步推出了记账应用程序，与竞争对手相比，其成本更低、安全性更高。

3. 构建者

作为构建者，银行可以在生态圈内部和跨生态圈建立新业务。这一角色的财务和非财务回报最大，当然，也是最难实现的。中东欧OTPBank推出了一项名为eBiz的解决方案，实质上是针对小微企业的在线财务管理工具。加拿大皇家银行（RBC）推出了一个名为Ownr的端到端线上平台，提供全面服务，帮助企业家在加拿大建立和管理新业务。

Ownr可以帮助客户进行企业注册（独资或有限责任公司），设计Logo和品牌，整合营销活动、网站流量和销售活动信息，帮助企业更好地了解业务情况。

金融机构如何成功构建生态圈？

对于上述三个角色，合作伙伴都是必不可少的。但对于选择进军非银行业生态圈的银行，构建合作关系只是万里长征第一步。要成为生态圈协调者或构建者，银行应从根本上重新思考其价值主张，开发与传统业务不同的运营模式。通过盘点近期全球一些公司的生态圈战略实践，我们识别出构建生态圈平台的5个关键原则：

1. 聚焦客户的最大痛点

在不同市场，企业主们的痛点也不尽相同：从基本的贷款需求，到办公室和工厂场地、市场营销，不一而足。因此，在启动生态圈战略之前，银行必须了解特定市场的痛点，并评估其提供的服务能否缓解这些痛点。在一些市场中，我们发现，金融机构开具和追踪待收发票，给小微企业创造的价值最大。在这个阶段，同时解决其他需求反而会不必要地增加平台经营复杂性。

很多公司已经开始为小微企业提供服务，以满足其核心和非核心业务需求（见图7）。

2. 从最小可用产品（MVP）开始，快速扩大规模

对于初创企业，从MVP入手，是最直观的策略，但银行还不习惯这样做。因为银行的大多数产品从一开始就是面向大众市场的。此外，银行的大多数新产品一定程度上只是对现有产品的调整，而不是真正意义上的新产品。但是，在生态圈战略中，我们建议银行首先在一个细分客户群测试MVP，然后收集反馈，再以敏捷方式构建完整价值主张，加快产品上市速度。

一旦MVP进行真实客户测试，银行可以通过两个主要途径规模化拓展解决方案。对于规模较大的成熟小微企业，发票跟踪等功能可以作为建立客户关系的“钩子”产品。对于新型企业，银行应围绕三到四个特色业务（如加拿大的Ownr），提供全面的非银行业务解决方案。

3. 尽早确定关键IT架构

在设计原型的同时，银行从一开始就要思考IT架构。因为IT设计对开发速度以及新解决方案的潜在规模都有很大影响。与银行现有应用程序整合，能够比开发独立应用程序获得更多受众，但后者的灵活性更大。选择哪

图7 银行和金融科技正在解决小微企业的核心和非核心需求

特色	案例
建立关系和尽职调查	<ul style="list-style-type: none"> 自动引入交易、对交易归类，迅速开具发票 Billingo, Wells Fargo/Intuit QuickBooks
费用管理	<ul style="list-style-type: none"> 安排供应商付款 利用OCR图像处理技术将费用数字化 Bill.com, UBS/bexio, FreeAgent, Standard Chartered
催收管理	<ul style="list-style-type: none"> 提醒债务人还款、提供债务人还款解决方案 Cashflower, Bodetree, RBS, Chase, PNC-CFO, vistr
薪酬服务	<ul style="list-style-type: none"> 实时概览公司财务健康状况 形成个性化报告 根据预测的现金流，更容易对不同项目作出决策 ADP, Bank of America/Intuit, Gusto
纳税管理服务	<ul style="list-style-type: none"> 按需税务咨询 自动缴纳增值税 Avalara, Davo
提供复杂的行政管理服务	<ul style="list-style-type: none"> 向小微企业提供除银行服务之外的一站式服务 Holvi, Knopka
提供复杂的行政管理服务	<ul style="list-style-type: none"> 多销售渠道的库存、订单和产品信息管理的中心化 TradeGecko, Stitch Labs
建立关系和尽职调查	<ul style="list-style-type: none"> 对交易合作伙伴财务健康状况的分析洞见 单一协作中心 Tradeshift, CreditHQ

资料来源：麦肯锡全景数据库（金融科技）

种平台也决定了后期的变现方式（见下文）。如果银行日后希望剥离生态圈平台，或者单独上市，其IT系统就不应该与旧系统整合；但两者也不能完全独立，因为在两个系统之间有效地传递信息，可以最大化银行和非银行服务价值。

IT是成本、生态圈设计和业务模型的关键驱动因素。一家西欧银行决定将其生态圈解决方案整合到移动银行平台中。虽然实施起来更复杂，产品发布也不得不延迟，但该解决方案一经推出就能服务于成千上万的小微企业。

4. 尽早思考货币化策略

致力于在银行业务之外构建生态圈的银行，面临着一种风险，那就是一方面它们需要提供额外的产品和服务并且运营复杂性增加；但另一方面实质收益却没有增加。银行应将生态圈视为获取价值的新方式，而不仅仅是获取或留存客户的工具。生态圈通过提高潜在客户数量来提升平台收入，此外还能获得经常性收入，比如注册、上架或订阅费以及数据变现收入。新业务实体一旦成功，其价值有可能远远超过孵化它的母公司。平安集团（Ping An）就是实例（见边栏）。

案例研究：平安——成功建立小微企业生态圈

中国平安集团是生态圈战略的成功实践者。它通过开放平台和线上市场，为约3.77亿在线客户提供金融及非金融服务（见图8）。

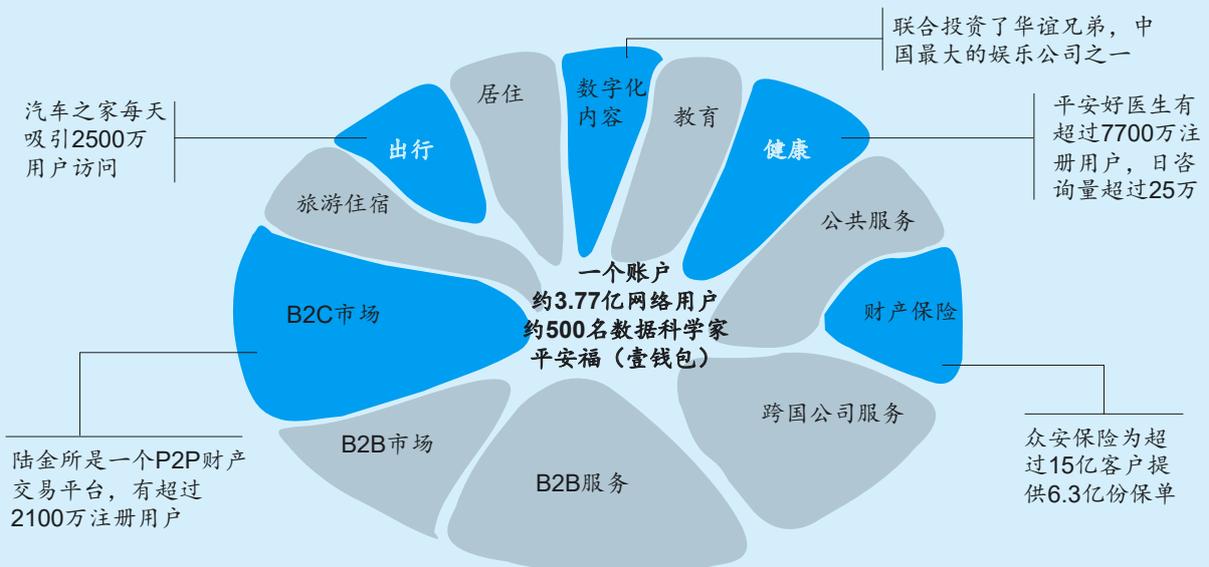
平安通过以下三个步骤，积极扩展非传统金融业务。首先，平安的数字化平台围绕用户的日常生活场景获客，比如，平安收购了一家在线二手车公司（汽车之家autohome.com.cn）。其次，通过提供简单易用的金融相关产品（如数字钱包和短信支付）以及提供中立的金融产品超市，将普通用户转变为银行用户。第三，平安通过独特的用户体验和明显的优惠（如多渠道无缝整

合、三键完成交易以及定制化应用和视图），增加了超市中产品和服务的吸引力。

传统保险产品仍然是平安的主要收入来源，但平安开发的新平台正在不断提高流量，收入贡献越来越大（2016年占收入的19%，2010年仅为0.3%）。

平安在建立生态圈时遵循很多原则，首要一点就是，在对客户而言，透明度更重要时（如金融超市），使用新的独立品牌；在信任度更重要时（如支付网络）则使用现有品牌。

图8 平安围绕所有重要生活场景建立了数字化生态圈



资料来源：麦肯锡分析

非银行业务难以变现，不过，我们观察到一些领先银行通常通过以下方式成功带来了收入流：

- 订阅费：使用平台的小微企业需要支付月费，然后可以获得两到三种服务组合，包括不同交易量。费用标准一般参考市场上的同类解决方案，例如，某欧洲银行每月收费6至15欧元。为吸引用户，大多数银行会提供三个月左右的免费试用期。
- 佣金：如果银行是生态圈的协调者而不是构建者，则实际服务由第三方提供。在这种情况下，银行有权获取一部分佣金收入。此外，因为所有计费通过平台完成，所以银行可掌控所有资金流。
- 收集数据，作出更好决策：所有与我们合作的银行，都计划利用其收集的客户数据和洞见，提供更具相关性和个性化的金融和非金融产品及服务、优化定价或减少客户流失。需要注意的是，鲜有银行能单纯通过这一方式获得收益。
- 数据变现：某些生态圈协调者通过与外部各方共享客户数据和洞见创造价值。大多数银行都没有量化这一模式的影响。需要注意的是，数据变现应遵守相关法规要求，如欧盟的《通用数据保护法》（General Data Protection Regulation）。

获取平台收益的关键是客户量。因此，银行在创建平台伊始要先积累一定的客户规模。

此外银行还应对生态圈未来如何发展有着清晰的认识。

投资也是生态圈商业模式成功的关键驱动因素。目标大小决定投资需求。一些银行投入500万到2000万欧元开发MVP，具体数额取决于服务范围。

5. 建立一个独立的数字化组织

银行构建生态圈的另一个误区是，将其纳入到银行体系内部，常见的做法是让小微企业部门承担起平台建设责任。但小微企业部门往往不具备初创企业所需的专注力，没有合理的治理结构，不足以吸引高层关注，并且也没有相关技能。

因此，银行需要单独创建一个数字化实体，明确其与母公司的互动模式，并且制定新的人才战略地图。根据我们的经验，新公司的管理人员大部分应来自外部，主要来自电子商务和科技类公司。

创建一个面向小微企业的生态圈，风险高但回报也很丰厚，不过要想成功绝非易事。一旦成功，企业主和银行将获取巨大收益。能够针对所在市场，找到正确方法的银行将拥有巨大竞争优势，在金融服务和非金融服务方面进一步巩固其在小微企业客户间的地位。先人一步采取行动的银行，能够获得先发优势，解锁生态圈的巨大潜力。

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地区的客户提供服务。

曲向军 (John Qu) 是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；

周宁人 (Nicole Zhou) 是麦肯锡全球董事合伙人，常驻深圳分公司；

郭明杰 (Jeffrey Kuo) 是麦肯锡全球副董事专家合伙人，常驻台北分公司；

Chira Barua 是麦肯锡全球董事合伙人，常驻伦敦分公司；

Balazs Gati 是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻伦敦分公司；

Tara Lajumoke 是麦肯锡咨询顾问，常驻伦敦分公司；

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

Andras Havas 是麦肯锡全球董事合伙人，常驻布达佩斯分公司；

Miklos Radnai 是麦肯锡解决方案负责人，常驻布达佩斯分公司。

作者在此感谢麦肯锡全景解决方案的同事们：*Miklos Dietz*、*Reka Margit Hamvai* 和 *Istvan Rab*，感谢他们对银行研究领域的投入和付出。

麦肯锡公司全球银行业咨询业务
2019年7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

