

McKinsey
& Company



麦肯锡
中国银行业CEO季刊

全球洞见 中国实践

数字化时代的公司银行

——破茧成蝶，制胜转型下半场

2020年春季刊 精简版



麦肯锡 中国银行业CEO季刊

刊首语

2020年,公司银行业务的转型已悄然进入下半场,竞争态势将更加残酷,总体而言存在四大挑战:一、宏观经济放缓,资产荒、信贷投放乏力,不良包袱日趋严重;二、公司银行增长前景不明,负债和客户增长不足,绩效挑战严峻;三、数字化改变客户行为和期待,客户需要更便捷的流程和更个性化的全渠道服务;四、新技术不断升级,用科技赋能前线人员成为公司银行当务之急。

面对上述挑战,如何找到公司银行业务新的增长点?在本期麦肯锡银行业季刊《数字化时代的公司银行》中,我们将给出答案。本期季刊共有45篇文章,系统分享了数字化时代,麦肯锡对公司银行转型战略及趋势研判。我们总结了公司银行转型的四大创新杠杆:一、差异化渠道覆盖,提升客户关系:通过差异化的全渠道覆盖,实现行业专业化、客户中心化、经营分层化和营销数字化;二、产品模式创新及新技术应用:构建多产品和场景的平台,强化综合服务,在客户旅程各环节提供一体化解决方案;三、端到端流程优化,提升客户体验:以数字化手段,对外部旅程和内部流程进行端到端改造与重塑;四、构建大数据及高级分析能力:运用高级分析工具与模型,创造大数据用例,实现增收、降本和控风险三大目标。同时,建设面向未来的组织和人才机制,为成功转型提供基础和保障。工欲善其事必先利其器,为了助力公司银行顺利转型,我们在本刊末尾介绍了介绍了麦肯锡十大数字化工具、麦肯锡商学院相关课程以及相关报告等。

此外,本期春季刊还分享了十余家国际以及国内领先银行的最佳实践经验。在这些案例中,我们可以看到国内外领先银行已经构建了一整套数字化的体系打法,并取得了收入增长、存款增加、精准获客等显著成效。在数字化转型方向上,不断涌现出平台化、生态化、开放化等新业务模式,同时,大数据用例的价值持续提升,客户体验成为决定银行业竞争胜负的关键。

希望本期季刊能引发中国银行业高管对数字化时代公司银行战略蓝图和实施路径的深入思考,在组织内部形成战略共识,打造相应的机制与能力,推动转型顺利实施,在竞争中立于不败之地。

祝开卷愉快!



倪以理

全球资深董事合伙人
麦肯锡中国区总裁



曲向军

全球资深董事合伙人
麦肯锡中国区金融机构业务负责人



麦肯锡 中国银行业CEO季刊

总 编： 倪以理 曲向军

编辑委员会： 韩 峰 郑文才
童翔云 黄晴乾
张 佶 高如歌
刘星雨 鲁志娟
李晓云

Glenn Leibowitz

特别顾问： Nick Leung
Daniele Chiarella
Akash Lal

我们谨此向全球银行咨询业务部门的众多同事表示诚挚感谢。他们是：周宁人，刘东川，吴亚洲，马奔，刘星，胡怡容等20余位中英文文章作者。作者名详见每篇文章。

关于麦肯锡中国区银行咨询业务

麦肯锡中国区银行咨询业务致力于服务本地区领先和具有成长潜力的商业银行及投资银行和资产管理机构。通过实施效益驱动的解决方案，帮助客户取得长期成功，并建立可持续的核心竞争力，除了专注于协助客户设计整体转型、金融科技布局和并购等战略，我们亦提供端到端的实施支持，以帮助客户进行全面的组织能力升级和核心能力建设。

全版目录

第一部分

公司银行数字化转型战略及趋势



012 锐意革新，迎难而上——未来的公司银行

公司银行正面临严峻的绩效挑战和竞争压力，如何锐意革新、迎难而上是许多公司银行面临的共同课题。本文总结了公司银行成功转型的六大要素。

026 赢得未来：公司银行未来四大走向

四种新模式将引领公司银行未来发展方向，银行需要基于自身实际选取合适的路径。

034 公司银行中长期趋势

公司银行游戏规则正在被改写，未来十二大重要趋势将重塑公司银行业，公司银行将迎来新模式。



054 北美银行业公司银行六大增长引擎

北美公司银行业中好坏银行差距逐步拉开，领军银行果断应对挑战并抓住机遇，通过六大引擎重塑竞争力。

070 加快北美商业银行增长和盈利：面向当下和未来的制胜战略

北美商业银分化出三种商业模式，领先的银行采取五大举措促进增长及盈利。

079 挖掘公司银行的数字化潜力

公司银行业务的数字化水平还有较大提升空间，与此同时也蕴藏着巨大潜力，银行可聚焦五大举措发掘巨大价值。

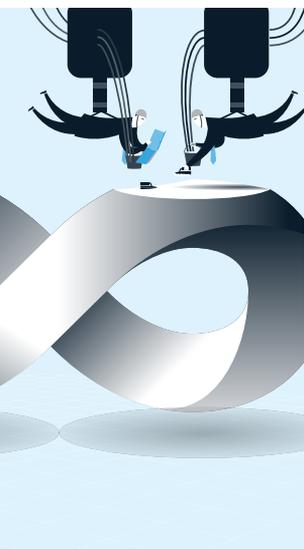
096 金融科技助力公司银行发展

金融科技不只是颠覆者，亦可助力公司银行发展，改善成本和资本配置并增加收入。





第二部分



100 公司银行业务数字化转型方案

结合国内外领先实践，本文总结了公司银行数字化转型的五大要点，助力中国公司银行转型成功。

公司银行数字化四大创新转型杠杆

114 借力四大创新转型杠杆，积极应对挑战

宏观环境挑战重重，公司银行应重新审视传统业务模式，借力四大创新转型杠杆，积极应对挑战。

四大创新转型杠杆之一——差异化渠道覆盖，提升客户关系

客户策略

126 公司客户分层经营战略及实践

本文聚焦公司客户分层经营的趋势及必要性，剖析国内外领先实践，总结公司银行分层经营战略的实施要点。

138 产业链图谱赋能银行公司金融业务

为建立行业价值主张，本文重点探究了如何识别优质行业、借力人工智能构建产业链图谱深入洞察产业链上下游企业，识别目标公司客户。

150 人工智能加持，客户画像升级

以客户为中心，本文介绍了如何利用大数据技术深度挖掘公司客户信息，构建新一代公司客户画像。

161 公司银行商机管理数字化解析

在营销数字化的大趋势下，利用数字化技术赋能销售全生命周期，将成为公司银行数字化转型的重点之一。



四大创新转型杠杆之二——产品模式创新及新技术应用

交易银行

174 全球交易银行：万亿美元的机遇与挑战

未来全球交易银行业务将继续为银行业利润做出重大贡献，但有三大趋势值得关注。

187 数字化时代的全球交易银行

新竞争者正在重塑交易银行业务格局，技术正在驱动多领域的变革，本文认为未来 12-18 个月交易银行业务将呈现六大明显趋势。

196 技术创新将改变交易银行

本文基于最新交易银行市场研究和高管访谈，探讨可能带来系统性影响的四大关键趋势：高级分析与机器学习（AAML）、区块链技术、金融科技挑战者以及支付服务法令 II（PSD2）。

205 交易银行制胜之道：打造五重能力

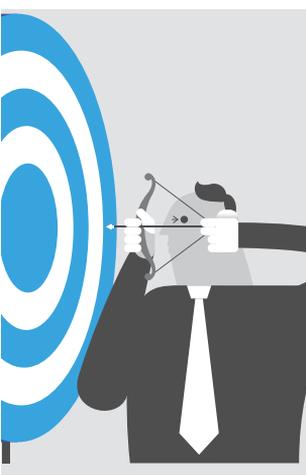
交易银行最大机遇在亚洲，银行应加强创新、组织和营销、销售流程、定价及技术投资五重能力，方能制胜新市场。

220 新型交易银行业务合作模式

交易银行业务供应商正在探索新的合作方式，力求在扩大市场地域覆盖的同时，加强风险和成本控制。

230 美国银行业加大技术马力，提振财资管理业务收入

美国银行财资管理收入增长不佳，现在是用新数据资源和高级分析法赋能前线的最好时机。





237 新竞争格局下的供应链金融

供应链金融方兴未艾，但市场竞争格局正在重塑。银行若想在新环境中胜出，就要熟知金融科技公司提供的产品与服务、了解客户需求、快速规划并积极回应。

247 把握未来，展望跨境业务的下一个十年

跨境支付领域变革加快，本文基于 SWIFT 以及对跨境支付业务头部企业的访谈，总结出五大成功要素，供跨境领域玩家参考。

投资银行

271 投资银行：在纷繁多变的市场中制胜

市场环境正在迅速演变，为传统投资银行带来一系列挑战。投资银行需要积极考虑新环境下的应对措施，更好服务不断变化的客户需求。

282 商业银行投行业务的成功路径

本文选取一家领先的国际商行投行，分析其发展历程和成功策略，为国内商业银行发展投行业务提供借鉴。

297 公司及投资银行业务模式转型：巴西伊塔乌银行 (Itaú BBA) 行长兼首席执行官访谈录

巴西伊塔乌银行 (Itaú BBA) 行长兼首席执行官 Candido Bracher 介绍打造世界前二十金融机构的举措。

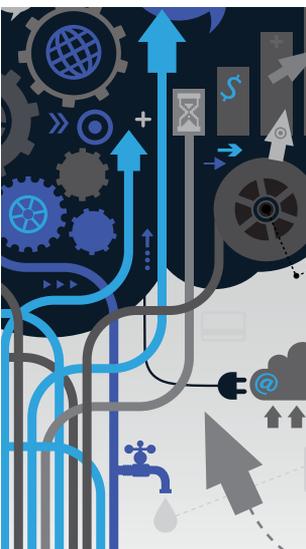
创新模式

304 众擎易举——进入生态新时代

聚焦中国市场，本文重点分析数字化将为公司银行业务带来的深刻变化，并形成“生态系统”，催化出新的运营模式，带来前所未有的颠覆。

322 银行业务新格局：打造生态系统，制胜中小企业市场

若想进军中小企业市场，银行须布局中小企业生态系统，抢占商机。



342 洞悉中小企业交易银行业务运作模式

中小企业的交易银行业务面临四大核心挑战，本文建议其通过三种运营模式、六大关键实施抓手，推动业务发展。

科技 IT

352 拥抱开放银行，抓住颠覆性机遇

构建开放银行 API 是近年银行业关注的一大焦点，本文聚焦《支付服务指令修正案》(PSD2)回答如何拥抱开放银行，抓住历史性机遇。

367 跨境支付技术平台趋势洞见

本文主要探究如何搭建技术卓越、以客户为中心的跨境银行，实现重大战略优势。



372 公司银行运营与技术转型的五大举措

银行在运营与技术上有大量价值等待挖掘。本文结合领先实践提炼出五大举措，助力银行转型。

376 访谈高盛：“云上”银行

高盛集团 (Goldman Sachs) 技术部全球主管 Don Duet 探讨银行数字化战略演变及其对云基础设施和技术的运用。

四大创新转型杠杆之三——端到端流程优化，提升客户体验

388 提升公司银行客户体验

本文聚焦公司银行客户体验的五大挑战，提出以客户为中心的客户体验转型战略（金字塔 C3T），通过落地十大策略，优化客户体验。



398 银行对公业务数字化客户体验

本文总结了对公业务数字化体验的三大趋势及五大成功要素。



408 改善 B2B 客户体验

以客户为中心的理念对 B2B 业务和 B2C 同样重要, 本文总结了 B2B 与 B2C 业务的四大差异并提出五大改善举措。

418 搭建数字化工厂, 赋能交易银行转型

本文介绍一家国内领先城商行如何组建数字化工厂, 积极推动数字化转型的案例。

430 七步成诗, 改造公司银行数字化旅程

本文基于国内外银行的最佳实践经验, 提炼出公司银行数字化旅程改造的基本方法。

438 公司客户体验监测系统设计和实施举措

本文围绕客户体验监测体系和内部流程综合评价体系, 详细阐述其设计原则及落地实施举措。

四大创新转型杠杆之四——构建大数据及高级分析能力

446 中国公司银行业务实践: 掘金大数据与高级分析应用

本文介绍了大数据及高级分析在公司银行业务的应用效果、实际用例及规模化实施路径。

464 机器学习如何提高定价绩效

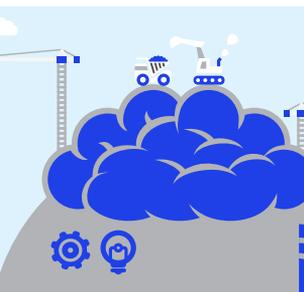
公司卡、商户收购和财务管理服务等支付产品的定价始终是一个难点, 因为这些产品往往复杂度高、形式多样、遍布不同市场。企业此时应该考虑使用高级分析技术(如机器学习)在粒度级别建立定价基准, 开发并拓展全组织定价技术能力, 最后通过机器学习能力来优化定价结构, 不断提高定价策略。

473 财资管理中的高级分析

本文探讨了在整个财资管理客户生命周期中, 如何运用高级分析来优化收入的策略。



第三部分



484 花旗银行前运营技术部总裁访谈录：大数据时代如何重塑花旗

花旗银行前运营技术部总裁 Don Callan 介绍了如何加快数字化转型，数字化转型，有效地利用人才，以及敏捷方式如何助力成功转型。

面向未来的组织及人才机制

492 公司银行如何实现组织敏捷？

本文以欧洲某银行全组织敏捷转型案例为例，分析公司银行业务如何推动组织敏捷，进而完成全行全敏捷愿景。

507 公司银行的人才管理：打造可持续竞争优势

人才是公司银行的核心，也是其脱颖而出的关键。本文提出公司银行人才管理的三大方向，助力公司银行人才数字化转型。

518 中型企业对公业务销售团队转型

银行中型企业对公业务蕴藏较大机遇，应通过四个步骤进行销售转型，进一步提高整体绩效。

528 客户经理转型：星展银行（DBS）美国地区总裁访谈录

星展银行美国地区总裁介绍公司银行客户经理应如何进行能力转型，成为客户的“首席财务官”，为它们释放现金流。

附录

536 麦肯锡公司银行十大数字化工具

546 麦肯锡商学院公司银行转型与变革课程

548 麦肯锡公司银行全球报告

简短版目录

- 
- 011 **锐意革新，迎难而上——未来的公司银行**
公司银行正面临严峻的绩效挑战和竞争压力，如何锐意革新、迎难而上是许多公司银行面临的共同课题。本文总结了公司银行成功转型的六大要素。
- 025 **金融科技助力公司银行发展**
金融科技不只是颠覆者，亦可助力公司银行发展，改善成本和资本配置并增加收入。
- 029 **借力四大创新转型杠杆，积极应对挑战**
宏观环境挑战重重，公司银行应重新审视传统业务模式，借力四大创新转型杠杆，积极应对挑战。
- 040 **公司银行商机管理数字化解析**
在营销数字化的大趋势下，利用数字化技术赋能销售全生命周期，将成为公司银行数字化转型的重点之一。
- 052 **数字化时代的全球交易银行**
新竞争者正在重塑交易银行业务格局，技术正在驱动多领域的变革，本文认为未来 12-18 个月交易银行业务将呈现六大明显趋势。
- 061 **众擎易举——进入生态新时代**
聚焦中国市场，本文重点分析数字化将为公司银行业务带来的深刻变化，并形成“生态系统”，催化出新的运营模式，带来前所未有的颠覆。
- 079 **公司银行运营与技术转型的五大举措**
银行在运营与技术上有大量价值等待挖掘。本文结合领先实践提炼出五大举措，助力银行转型。
- 083 **银行对公业务数字化客户体验**
本文总结了对公业务数字化体验的三大趋势及五大成功要素。
- 093 **机器学习如何提高定价绩效**
本文介绍了大数据及高级分析在公司银行业务的应用效果、实际用例及规模化实施路径。
- 102 **公司银行的人才管理：打造可持续优势**
人才是公司银行的核心，也是其脱颖而出的关键。本文提出公司银行人才管理的三大方向，助力公司银行人才数字化转型。
- 113 **麦肯锡公司银行十大数字化工具**
- 123 **麦肯锡商学院公司银行转型与变革课程**
- 125 **麦肯锡公司银行全球报告**



锐意革新，迎难而上 ——未来的公司银行

公司银行曾是一个回报丰厚的部门，但近年来却风光不再。未来五年的周期性经济逆转可能导致风险成本常态化。此外，银行会面临持续的监管要求，应对更高的拨备金率并遵守严格的流动性和融资规则。

未来的公司银行要更快响应变化，重塑前中后台，在创新、风险管理和服务领域培养领导技能。成功的公司银行能够实现高达两位数的收入增长，成本收入比下降达20个百分点，并实现高于同行10个百分点的ROE水平。

Andrea Cristofori、Stephanie Eckermann、Helmut Heidegger、Paul Hyde、Akash Lal、Markus Röhrig、Sofia Santos和Christian Zahn

要点

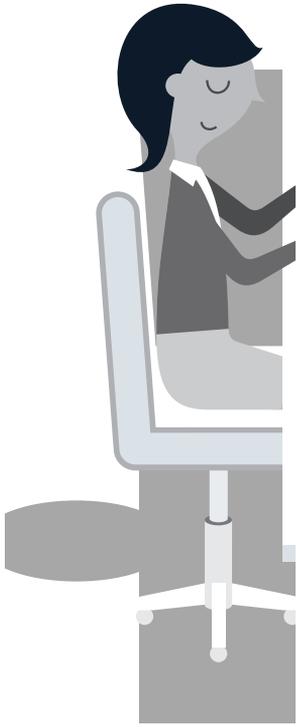
公司银行占全球银行业收入的三分之一，但盈利水平一般（全球平均ROE为9%），尤其是在发达市场。

头部与尾部业者之间的ROE差距超过15个百分点。区位曾经是绩优的主要动因，但如今领跑业者要在交叉销售、贷款定价和成本效率、风险选择和管理技能等方面实现全面超越。

全球公司银行的前景并非一片光明：该业务面临的挑战包括潜在的周期性经济逆转和不断趋严的监管审查，麦肯锡预计全球公司银行的稀释后ROE将低至3%。

公司银行纷纷聚焦于发起/销售和支付等ROE高达53%的细分市场，为避免去中介化，银行必须提出独特价值主张，并利用技术在生态圈中占有一席之地，提高效率，更好服务客户。

表现优异的公司银行可实现收入的双位数增长，成本收入比可最高下降20个百分点，相对于反应较为迟缓的同行拥有10个百分点的ROE优势。



概要

公司银行曾是一个回报丰厚的部门，但近年来却风光不再。其复合年增长率（CAGR）自2009年以来一直徘徊在5%左右的水平，净资产收益率（ROE）仅仅在2016年短暂回探至9%。不仅如此，未来的形式依然严峻，未来五年的周期性经济逆转可能导致风险成本常态化。此外，银行会面临持续的监管要求，应对更高的拨备金率并遵守严格的流动性和融资规则。

综上所述，这些因素会把稀释前净资产收益率降至3%的低点，标志着公司银行即将迎来盈利水平新低。

更糟糕的是，周期性衰退和更严格的监管并非公司银行面临的唯一挑战。金融科技、基于平台的生态圈以及行业的头部银行都在瞄准价值链中的直接客户以及发起/销售端和支付等盈利水平最高（ROE为53%）的环节。新进的竞争者也可受益于诸如欧盟支付服务指令修正案（PSD2）和英国的开放银行计划¹等新法规，这些立法旨在扩大准入并鼓励中小企和中型企业领域的竞争。

这些挑战促使公司银行重新审视自己的业务模式，是否能在未来的竞争中胜出。麦肯锡估计，一个总价值60万亿美元的生态圈将在未来十年内取代众多价值链，这一体量相当于全球经济总产值的30%或更多。²头部公司银行需要考虑如何在未来几年中更好占据生态圈高地，利用好先发优势，发挥更积极作用。

全球而言，最前和最末四分位的公司银行之间ROE相差超过15个百分点。十年前，地理区位是导致差距的主要因素，而如今除了风险选择和管理技能外，成功的公司银行还具有出色的交叉销售能力、贷款定价技能和成本效率，而这些领域恰恰能为银行创造绩效改善的机会。



在转型中，公司银行将面临复杂的竞争、技术和需求挑战，比如要积极打造敏捷组织、定好高目标、投资人才和前后台一体化的敏捷交付、制定多年期路线图和预算、打造以客户价值为导向的IT架构等。一直以来，公司银行更多地被认为是一门艺术而非科学，然而行业眼下的挑战势必对机构管理的严谨度和专业技术能力提出了更高要求。

未来的公司银行要更快响应变化，为竞争做好准备。但要做到这一点却绝非易事。银行需要重塑前中后台，在创新、风险管理和服务领域培养领导技能。成功的公司银行能够实现高达两位数的收入增长，成本收入比下降达20个百分点，并实现高于同行10个百分点的ROE水平。

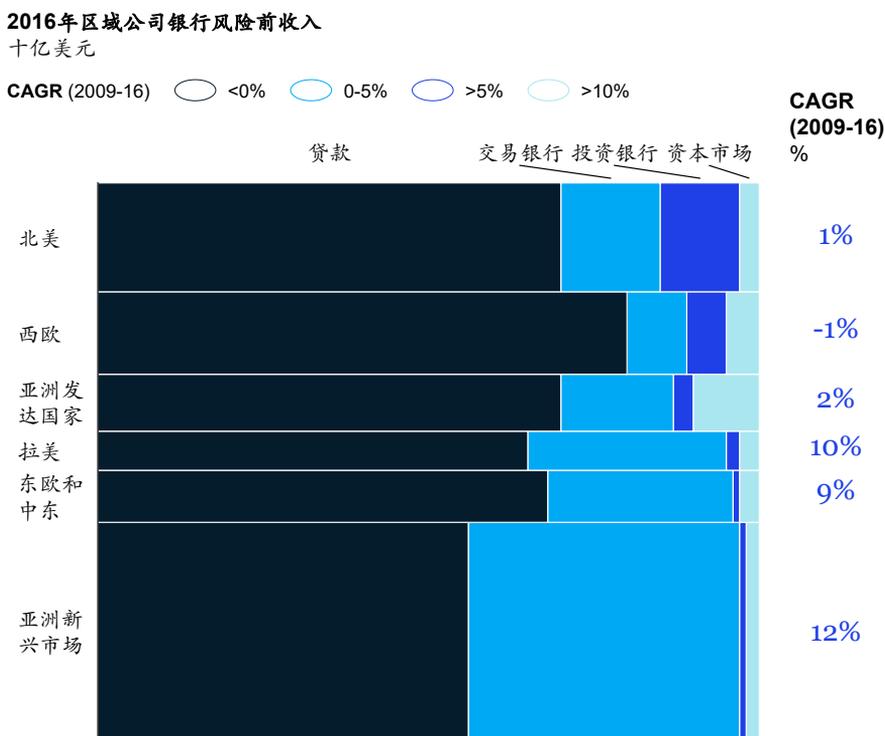
公司银行的绩效挑战

全球公司银行2016年的收入为12650亿美元，占全球银行业收入池的三分之一。2016年，全球公司银行平均ROE约为9%，美洲强劲的表现受到了西欧和亚洲低回报的拖累。2009年以来，全球公司银行收入每年的复合增长率约为5%，略高于整个银行业（4%），但增长主要源于新兴市场旺盛的贷款需求、蓬勃的交易银行业务以及高利率环境。

发达市场和新兴市场表现不一：发达市场收入持平，但受益于良性的风险环境。而新兴市场银行发展迅速，但某些市场面临的风险偏高。多数市场表现差强人意，只有少数几家公司银行勉强保本。十年前，地理区位是导致绩效差异的主要因素，但如今绩优银行主要依靠出色的交叉销售能力、贷款定价技能、成本效率、风险选择和管理技能锁定领先优势。

新兴市场的收入在2009年至2016年之间的年复合增长率约为11%，与发达市场形成鲜明对比，后者的这一指标仅实现了0-1%的增速。亚洲发达市场的年增长率达到2%，而北美地区净收入保持稳定（见图1）。西欧受到主权债务危机的冲击，收入每年下降约1%。

图1 全球公司银行的增长由新兴市场的贷款和交易银行业务带动

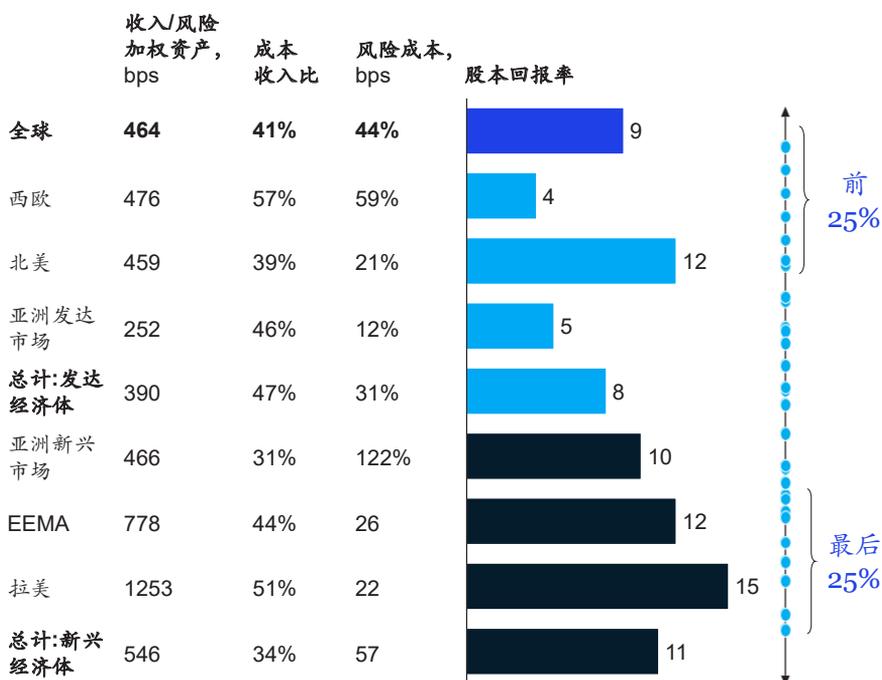


资料来源：麦肯锡Panorama全球银行业收入池

收入情况也因业务线而异。在新兴市场，交易银行和贷款是2016年增长的主要动因。尽管亚洲和欧洲的交易银行利润率持续下降，但交易量的增长（尤其是在亚洲）仍推动了收入的增长。在西欧，资本市场（尤其是企业债券承销corporate treasury sales）在更加动荡的经济和外汇环境下成为了难得的亮点业务。在北美，旺盛的贷款需求抵消了表现疲软的交易银行的负面影响。

单看ROE不难发现，许多发达市场的银行都在努力消减成本上升和更严格监管的冲击（见图2），表现逊于新兴市场同业。2016年，西欧市场的ROE为4%，而拉美则高达15%。有迹象表明，受益于在良性风险环境（2012年至2016年间风险边际下降了60个基点）和效率提升，近期发达市场的ROE总体有所改善，2016年ROE约为8%，

图2 公司银行ROE因地区而异，而每个地区的银行之间也存在巨大的绩效差距



资料来源: Finalta; 麦肯锡Panorama全球银行业收入池

是四年前的四倍。相比之下，新兴市场的回报在风险成本上升的背景下略有下降，中国尤为明显。

整体而言，最前与最末四分位银行之间的ROE差距超过15个百分点。有趣的是，在风险选择和管理技能之外，差距主要来自三个方面：交叉销售能力、贷款定价能力和成本效率。而十年前，地理区位是ROE差异的最主要的原因。

- 出众的交叉销售能力贡献了最前与最末四分位银行间收入利润率差的约60%，而资本市场和交易银行则贡献了盈利差量的三分之二。
- 先进的贷款定价技能贡献了最前与最末四分位银行之间收入利润率差的约40%，其中最重要的是新客户定价（front-book pricing）。



- **成本效率。**最前四分位银行的成本收入比较最末四分位银行低了30个百分点，这是由于客户经理的生产效率、前后台比率和产出与非产出比率都更优。

宏观环境和监管压力已成定局，但未来更多的是基本面阻力

平心而论，真正盈利的公司银行屈指可数，而且目前也看不到任何行业好转的迹象。公司银行的盈利水平可能因为信贷周期的变化（发达国家）和持续的监管侧重（尤其是某些新兴市场）进一步减弱，所以未来几年的压力将逐步加大。除了这些挑战外，公司银行还面临更多的基本的威胁：金融生态圈的出现和新兴金融科技公司的快速崛起将进一步挤压传统公司银行的盈利水平。

利率上升的预期也标志着廉价货币时代即将告一段落。信贷环境（credit conditions）收紧和风险成本走高将逐渐常态化，同时，净资产收益率（ROE）走低也势在必行。风险成本上升带来的影响已在新兴市场初步显现。这些市场上不良资产和企业杠杆率上升的情况，受资产价格泡沫助推进一步加剧，再考虑到公司客户不够透明的资债表，进一步加大银行的风险成本。某些情况下，导致公司银行净资产收益率（ROE）过去5年下降了超过一半。

此外，银行面临的竞争日益激烈，英国的开放银行计划和欧盟的PSD2等更严监管的出台也一定程度上加剧了这种竞争。总体而言，更严的监管趋势可会继续压缩银行利润率，某些如IFRS 9等新规可能会导致收益波动性更大。在这种情况下，即使利率回升，也只能通过扩大的利差提供一定的缓解。

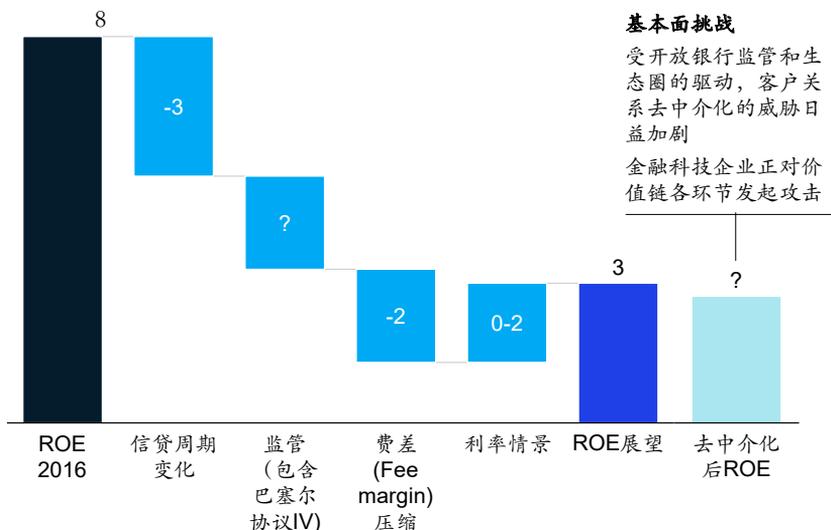
如果不及时应对，这些因素很可能在未来几年使发达市场的ROE下降约5个百分点至3%，也就是业界公认的不可持续水平（见图3）。

应对周期性衰退是公司银行走向未来的必要动作，但大部分银行做得不够到位。除此之外，银行还面临许多基本面的挑战，包括金融科技公司对价值链上某些环节的进攻，以及新兴生态圈中客户关系去中介化的问题。

金融科技的崛起和银行业领先同业的大胆革新，在不断瞄准公司银行价值链中价值最高的部分 - 销售和支付业务 - 从而进一步施

图3 ROE压力要求公司银行重返其核心技能

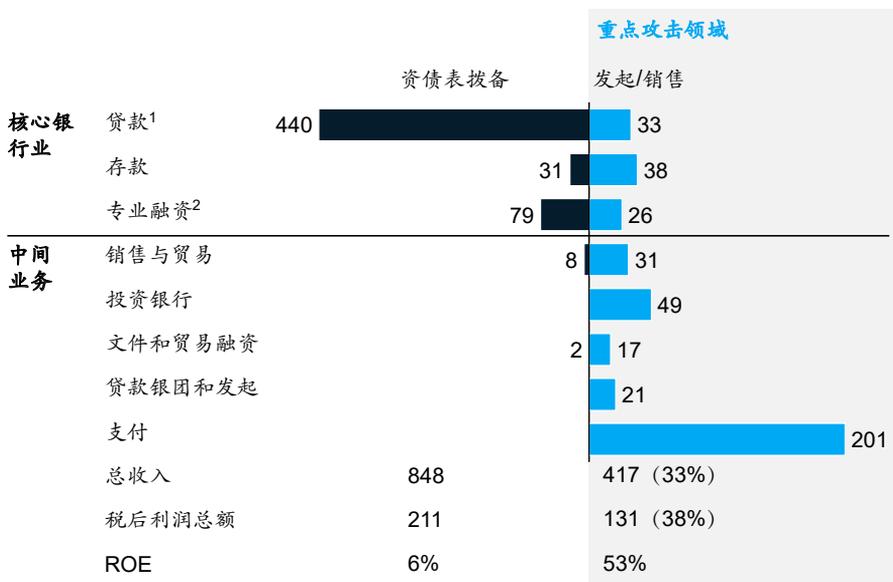
影响发达国家公司银行ROE的主要因素%



资料来源：麦肯锡分析

图4 攻击者聚焦公司银行最赚钱的业务

2016年全球公司银行收入与利润，按活动
十亿美元



¹ 直接和结构性贷款，透支

² 租赁，保理

资料来源：麦肯锡Panorama全球银行业收入池

压于公司银行的盈利。尽管这些细分市场的收入总规模小于传统表内业务，但仍在在公司银行盈利方面发挥着重要作用，实现高达50%以上的净资产收益率（ROE）（见图4）。

为了达到击退对手的目的，银行可以考虑积极进取拓宽生态圈，占据属于自己的一席之地。³零售银行生态圈领域已有重大进展，例如北欧某些市场出现了一站式购房体验。现在，公司银行生态圈也正在兴起，比如亚洲和美国的银行竞业者就积极为中小企业提供融资和支付服务。非银行的实体企业也在构建生态圈并进军银行业。例如，一家国际运输公司正将物流运输服务与贸易融资和保险相结合，虽然颠覆程度不到某些零售案例所展示的那么彻底，我们仍预期转型生态圈势头将有增无减，一些领先的公司银行需要乘早发挥塑造生态圈的作用。银行主导的新生态圈一般包括为中小企业提供含会计、发票或税收服务等超越银行传统主业服务的综合性平台。

麦肯锡估计，未来十年，生态圈将取代全球众多价值链，或可换算成60万亿美元的收入，价值全球经济总产值的30%以上。公司银行在这些生态圈中将发挥至关重要的积极作用，比如直接参与生态圈或介入协调生态圈。无论哪种情况，公司银行都可以通过进入毗邻市场，发展相关业务创造巨大的收入增长空间。无论其生态圈策略落在哪里，所有公司银行都需要加大投资，改善客户体验，提高生产率，从而加强客户业务。这些投资代表着巨大的机会，维持现状则会从长期带来巨大的负面影响。

展望公司银行前景：以客户为中心，高效提供服务

在潜在风险成本、利润压力上升以及金融服务生态圈涌现的背景下，不思进取就稳坐钓鱼台的公司银行将越来越少。只有那些愿意积极转型新业务和运营模式的银行，才有可能立于不败之地。

随着长期趋势的逐渐明朗，公司银行前、中、后台现有工作方式将发生更大的转变（见图5）。在前台，即时决策、高直通处理比例和行政事务的数字化有助帮助客户经理把大部分时间真正花在客户身上。新的差异化客户覆盖模式可带来高达十倍的高低价值客户成本差。

图5 创新将为全球公司银行带来优异绩效



- 成本收入比下降20个百分点（取决于起点）
- 显著改善客户体验
- 有望实现两位数的收入增长
- 与落后者相比，ROE提升10%

资料来源：麦肯锡分析

在中台，超过50%的工作量将完成数字化和流程化转型，由少数位于低成本地区的运营中心交付。而在后台，传统的IT系统将被淘汰，取而代之的是以数字流程和云上IT组件，并可脱离核心银行系统运行。

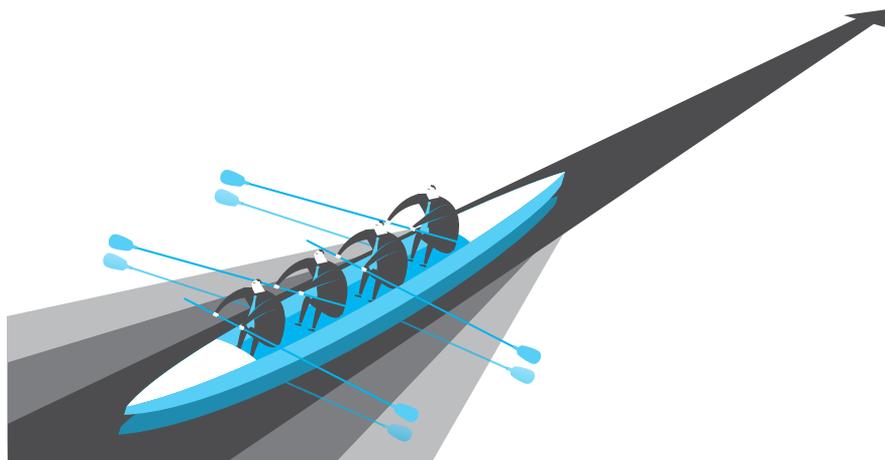
未来的公司银行将提供更好的客户体验，加上全面的运营变革，收入可实现双位数增长，成本收入比有望出现最高20个百分点的降幅。

在这样的新环境中，头部公司银行的ROE可能比尾部银行高出十个百分点。

六大成功因素

多变的环境给公司业务和运营模式带来重大而直接的挑战，即使是头部银行也可能需要跨度长达多年的变革计划才能适应新的技术、法规和客户需求。变革的代价也很高，大型银行的投资预算在1亿美元或以上，而区域银行的支出也要几千万美元。

公司银行面临复杂的竞争、技术和需求挑战，其最终影响也尚不确定。尽管如此，银行也不应该止步于不确定性，分析潜在结果可以为确定变革的路线图奠定基础。任何转型都不会一帆风顺，因此组织的“敏捷性”就至关重要。正确的投资会创造优异绩效，但畏首畏尾可能会产生恰恰相反的效果。以下六大因素将推动转型走向成功：



一、管理不（仅仅）是艺术

本文强调的某些变革在零售银行业得到更加全面的贯彻，这也许是因为外界普遍认为公司银行是一门艺术而非科学，所以客户关系最强的销售往往会晋升为客户经理。

未来公司银行绝大多数的创新都需要以IT系统平台的数字化为前提，这对管理层的严谨度和技术专长都提出了非常高的要求。

二、设置远大目标

在转型中取得进展的公司银行通常定调很高、制定清晰的计划、且最终目标颇具挑战性——提出建设即时信贷决策和多渠道能力、或实施乍一看“不切实际”的绩效指标，例如较现在缩减高达80%以上的迭代周期，或提升30-40%的生产率。正如某头部公司银行家所说：“我们在‘明年再提升5-10%’这种小目标上已经浪费了太多时间，现在要放大胆子，迈开步子，其他细节都可以往后放一放。”

三、打造新的组织和人才队伍

基本面变革需要全新组织机构和人才。到2025年，客户经理将从大多数非生产性、非面向客户的工作中脱身，而将把时间投入为客户提供战略性的建议。而这样的转变则要求客户经理具备更高水平的专业知识。为确保人尽其才，银行必须找到新的人才招募、培训和管理方法，并为员工提供最新的CRM和信息系统工具。一些银行采用了卓越中心模式，设立集团数字中心或能力中心，其他银行则认为，它们需要的是专门的变革架构和来自金融科技公司或高级分析公司的新人才。另外，开展针对客户经理的实战和封闭式培训，以及推动各种形式的职场新人培训，都有助于银行应对新挑战。

四、实现前后台一体化的敏捷交付

目前市面上有几种推广敏捷工作方式的原型，包括“敏捷IT”和“全面敏捷组织”。在一专多能的跨职能团队的支持下，将核心业务向敏捷模式转型可提高组织的灵活性、速度和效率，从而使银行能够

快速适应变化。敏捷小队和部落通过跨团队敏捷例会可参与产品开发、运营和销售。IT与业务部门之间的界限也将日益模糊。一位银行家在2017年的麦肯锡圆桌会议上指出：“坦白的说，我们必须加强敏捷能力，两年前我们完全无法想象目前变革的幅度。”

五、规划多年路线图，留足预算

许多公司银行通常是经过了漫长的内部流程，才制定了预算总额较高的多年变革路线图。然而，其中大部分都流向了监管变革（通常约占总数的80%）以及侧重其他业务领域的投资重点。确定优先次序很重要，如果一心多用只会事倍功半。

六、重塑客户价值驱动的科技架构

麦肯锡认为，即使是技术型银行，其现有的科技框架通常也无法支持所需的变革量级。经历了十余年的核心银行系统更迭以及日趋升级的金融监管，多数银行已经很清楚得认识到，必须重塑标准化、灵活的银行中台，搭载全行产品和服务。公司银行可采用三管齐下的方法来增强科技架构：将资源集中在差异化能力上（包括引入第三方管理非核心活动）；建立新的横向能力（例如API平台、SaaS和私有云）；不断发展核心系统（例如替换合并老系统）。未来的赢家需要平衡监管驱动的变革和业务主导的发展，从而避免为应对法规要求，降低对银行中台、公共云解决方案和新技术投资。关于客户界面，中小企业服务渠道需采用零售银行用户友好型应用程序，而对于中型和大型企业而言，基于API的银行服务将成为新常态。



构建未来银行的进度会因各家公司银行自身情况而异，通常取决于当前的环境、竞争压力、资源限制、管理及最终目标的设定范围。一些领先的银行已开始拥抱敏捷交付，同步开展三到五项重大转型举措，但大多数银行则希望先从一个或两个项目试点再逐步扩大影响范围。其他银行则在思考如何快速超越传统的升级换代，弯道超车。

未来的公司银行将是当前模式激进演化的升级版——许多方面都有所提升，响应能力更强，能够更好与非银行竞争对手抗衡。头部银行早已踏上变革之旅，时不我待，对于任何不甘落后的银行而言，启程动身正当时。

¹ “PSD2: 充分利用开放银行带来的颠覆机会” (PSD2: Taking advantage of open-banking disruption), McKinsey.com, 2018年1月。

² “无国界行业竞争” (“Competing in a world of sectors without borders,”), 《麦肯锡季刊》, 2017年7月, McKinsey.com。

³ “凤凰涅槃: 重塑全球银行业, 拥抱生态圈世界” (The phoenix rises: Remaking the bank for an ecosystem world), McKinsey.com, 2017年10月。

Andrea Cristofori是麦肯锡全球董事合伙人, 常驻墨西哥城分公司;

Stephanie Eckermann是麦肯锡全球董事合伙人, 常驻法兰克福分公司;

Helmut Heidegger是麦肯锡全球资深董事合伙人, 常驻维也纳分公司;

Paul Hyde是麦肯锡全球资深董事合伙人, 常驻纽约分公司;

Akash Lal是麦肯锡全球资深董事合伙人, 常驻孟买分公司;

Markus Röhrig是麦肯锡全球董事合伙人, 常驻慕尼黑分公司。

Sofia Santos是麦肯锡全球董事合伙人, 常驻纽约分公司;

Christian Zahn是麦肯锡全球董事合伙人, 常驻法兰克福分公司;

作者要感谢Florian Fuchs, Lukas Gaertner, Andre Maldonado, Priyanka Ralhan和Abhilash Sridharan对本报告的贡献。

本文摘自2018年5月麦肯锡银行业报告《未来的公司银行》

还要感谢麦肯锡全球银行咨询业务部的许多同事, 特别是: Ignacio Abengoechea, Kevin Buehler, Daniele Chiarella, Denis Francis, Matthieu Lemerle, Jared Moon和Roger Rudisuli。

麦肯锡公司2020年版权所有。



金融科技助力银行发展

金融科技不只是颠覆者，亦可助力银行发展。虽然金融科技对其他金融服务亦有助益，但影响最显著的领域还是公司及投行业务。

Miklos Dietz、Jared Moon和Miklos Radnai

金融科技企业，即利用技术提供更有效且更高效金融服务的初创企业和成熟公司，在过去三四年间让全球银行业面目一新。尽管许多市场和媒体评论都强调，金融科技企业的兴起将对既有银行模式构成威胁，但传统机构为更好控制成本、配置资本并获取客户资源，与金融科技企业发展新合作的机会仍在增加。

根据我们的估计，目前绝大多数（近四分之三）金融科技公司的业务重点是零售银行业务、贷款、财富管理和中小企业支付系统。初创企业在其中许多领域一直追求直接瞄准最终客户，绕开传统银行，从而加深了人们这样一种印象：初创企业正在为这一创新时机已成熟的行业带来颠覆性的变革。

然而，我们的最新分析表明，金融科技行业结构正在发生变化，金融科技企业与现有金融机构之间的新合作精神正在形成。我们对麦肯锡全景 (McKinsey Panorama) 金融科技数据库中的3000多家公司进行了分析，发现提供B2B产品的金融科技企业占比有所增加，在2011年创业的初创企业中，有B2B产品的企业比例为34%，而去年的这一比例升至47%（这些公司可能同时也提供B2C产品）。开展B2B业务的金融科技公司与传统银行建立合作关系并为之提供服务，后者则继续保持与最终客户的关系。

公司及投行业务领域有所不同。公司及投行业务 (CIB) 向B2B转型的趋势最为明显，占整个市场金融科技活动的15%。根据我们的数据，多达三分之二的公司及投行业务 (CIB) 金融科技企业提供B2B产品和服务。仅21%的企业寻求去除客户关系中的中介环节（例如，通过向公司银行客户提供财资类服务等方式）。只有不到12%的金融科技公司利用例如基于区块链技术的复杂系统，在真正试图颠覆现有的商业模式（见图1）。

资产规模和客户关系很重要。在公司及投行业务 (CIB) 中，银行与金融科技公司之间互动的本质应该是合作而非竞争，这并不奇怪。

图1 在公司与投资银行业务中，只有不到12%的金融科技解决方案试图打破现有商业模式

按照颠覆性和技术趋势划分，颠覆性方案和各技术趋势在金融科技解决方案中占比 (%) ¹



¹ 以样本为基础，样本包括麦肯锡全景金融科技数据库中390多个企业和投资银行业务的金融科技解决方案；可能不具代表性。
由于四舍五入，数字不等于总和

² 软件即服务

³ 包括面向企业、咨询和其他业务的支付、奖励解决方案、交换平台

资料来源：麦肯锡全景金融科技数据库 (Panorama FinTech)

毕竟，这一银行业务领域受到了严格监管¹。客户往往都经验丰富且要求苛刻，业务往来通常是基于关系和信任（如在并购、债务、或股权投资银行业务中）、资本密集（如固定收益交易），或需要高度专业化的知识（如在结构性金融或复杂衍生品等领域）。由于缺乏这些高水平的技能和资产，大多数金融科技公司主要从事零售和中小企业银行业务也就不足为奇了。而那些选择公司及投行业务（CIB）的金融科技公司，则与业内资历深厚、拥有技术基础设施和客户关系的巨头建立合作关系，共同提供具体解决方案。

我们称这类金融科技公司为“公司与投行业务的赋能者”，它们致力于改善银行业价值链中的一个或多个要素，同时也一直吸引着大部分资金。过去10年中，这类企业的融资总额在以公司与投行业务为主的金融科技公司中占比69%。

保持领先。这一切并不意味着公司及投行业务的参与者可以放松警惕。金融科技创新的新领域正在不断涌现（例如，已经出现针对卖方业务、收费较低的多交易商平台）。金融科技公司在进军托管和结算服务以及交易银行业务。作为各种信息的聚合者，此类初创企业专注于为最终用户提供简单透明的服务，其工作方式与零售电商领域中的比价网站类似。

传统银行亦可以与此类企业合作，但这类初创企业所提供服务的本质很可能会导致银行的利润率和收入降低。



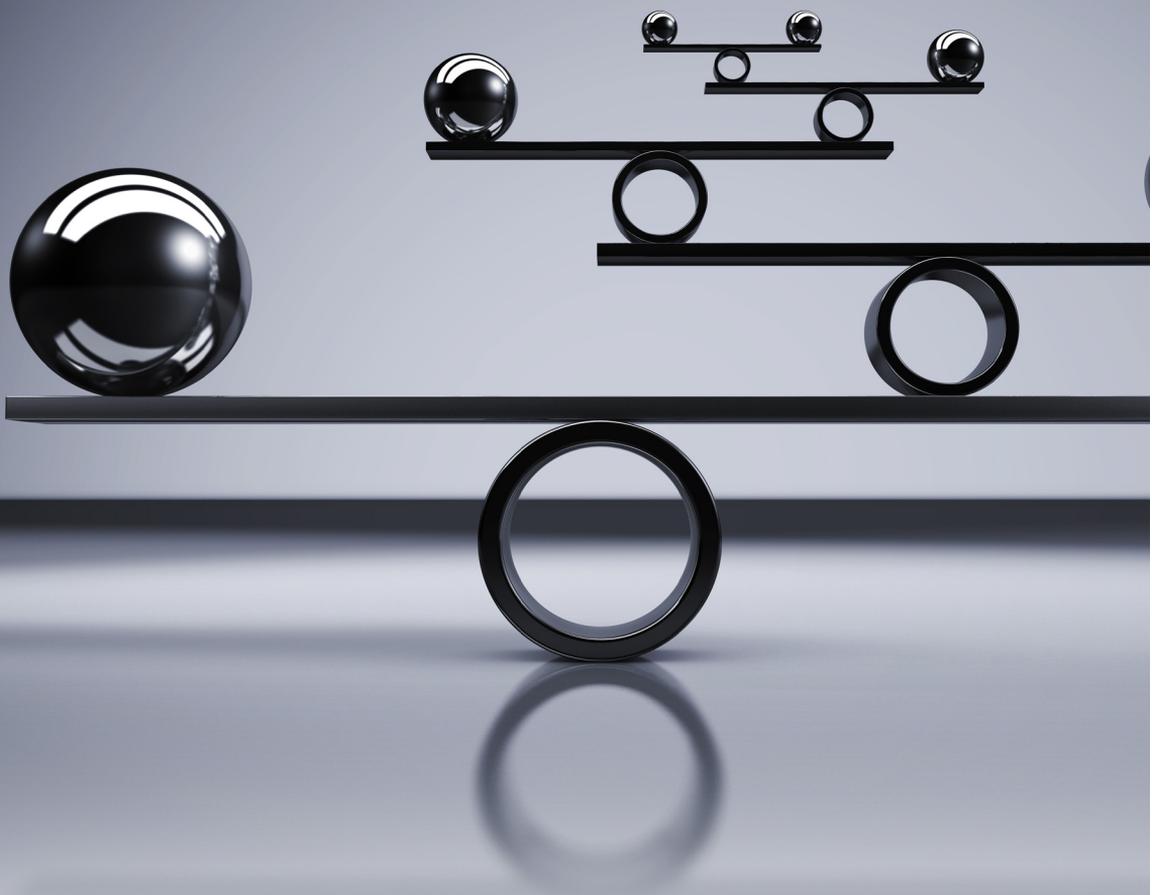
总体而言，那些愿意适应新环境的公司银行有可能获益良多。金融科技创新可以在诸多方面为其提供帮助，包括改善成本和资本配置并增加创收。公司银行在商业模式上所面临的威胁也依然不容小觑，而核心的战略挑战在于选择适当的金融科技合作伙伴。随着公司及投行业务参与者不断尝试新理念、并将内部技术能力与外部解决方案相匹配，该领域竞争者的数量也会变得扑朔迷离，合作也有可能相当复杂且成本高昂。成功的传统银行需要对各种选择进行考量，包括收购、建立简单合作关系和成立更正式的合资公司。

¹ 例如，在欧洲，公司及投行业务机构必须遵守《交易账簿基本审查》和《金融工具市场指令》的规则。

Miklos Dietz是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻温哥华办事处；

Jared Moon是麦肯锡全球董事合伙人，常驻伦敦办事处；

Miklos Radnai是麦肯锡咨询顾问，常驻伦敦办事处。



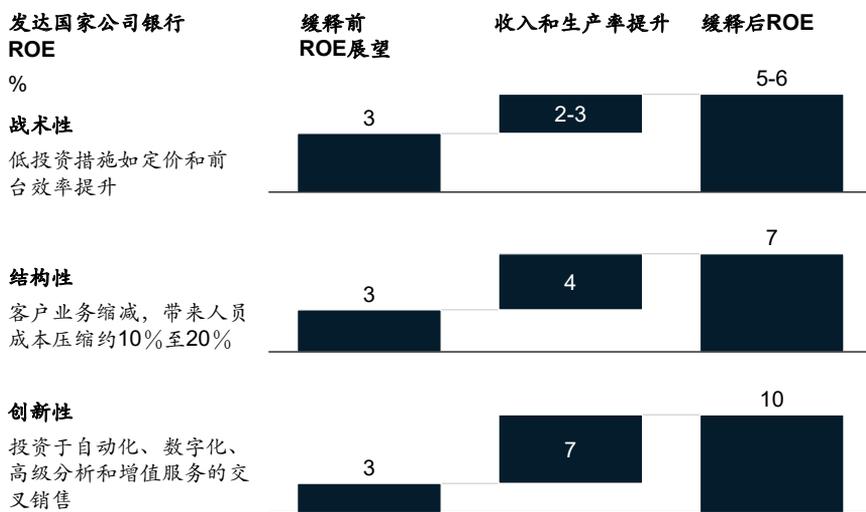
借力四大创新转型杠杆, 积极应对挑战

未来十年, 公司银行面对的是一个瞬息万变的世界, 风险增大、技术能力不断提高、竞争日益激烈、客户需求不断变化。公司银行面对持续的绩效压力和挑战, 为获得健康的ROE, 亟需开展业务模式革新, 打造新活力和收入来源。借助四大创新转型杠杆, 公司银行可有效提升生产率、效率及客户满意度, 推动收入增长。

Andrea Cristofori, Stephanie Eckermann, Helmut Heidegger, Paul Hyde, Akash Lal, Markus Rohrig, Sofia Santos和Christian Zahn

公司银行普遍面对一个困境：本就不佳或差强人意的利润水平将持续承压，同时还要面对其他挑战。定价和前台效率提升等可以降低投资的战略性措施，可以缓解这些影响，并将利润提高2-3%，但并不会就提高ROE带来太多帮助。除了战略性措施外，还有一些结构性抓手，公司银行业在低迷时期都曾尝试过，而且还取得了一定成效。当时，银行通过大幅缩减客户业务实现了10-20%的人力资源成本节省。诸如此类的结构性对策将部分缓解预期的下行影响，但也无法让公司银行的ROE超过资本成本。由此可以看出，传统的公司银行如果希望在未来几年实现健康的ROE，唯一的途径是开展业务模式革新，创造新活力和收入来源。简而言之，创新才是摆脱公司银行当前困境的唯一解药（见图1）。

图1 公司银行应对挑战的三种可能对策



资料来源：麦肯锡Panorama全球银行业收入池；麦肯锡估算

四大创新转型杠杆

未来十年的公司银行面对的是一个瞬息万变的世界，风险增大，技术能力不断提高，竞争日益激烈，客户需求不断变化。

考虑未来的不确定路线时，银行可求助于四个转型杠杆，以提升生产率、效率及客户满意度，同时助力收入增长（见图2）。

图2 公司银行应聚焦四个领域的创新

通过差异化多渠道覆盖加强客户关系

- 利用基于需求的客户细分实现差异化覆盖
- 打造具有大量接触机会的全渠道模式
- 提升客户经理的产品技能和同理心
- 提供新的行业价值主张

重新定义产品

- 构建尖端的跨产品平台
- 应对商品化,并将非差异化产品迁移到平台上
- 提供增值服务,提升客户满意度并实现收入多元化

端到端数字化流程,提升客户体验

- 基于99%的直通处理目标,以客户为中心设计端到端旅程
- 扩大规模,超越核心生产流程
- 将新技术(例如,机器人技术)嵌入价值链中加以充分利用
- (重新)定义目标运营/IT模式,并对“自建还是外购”策略进行评估

构建高级分析DNA

- 建立或加强数据基础架构和治理
- 建立内部高级分析能力并应用于价值链的每一个环节
- 实施工业用例并推而广之
- 创建连续的反馈循环,探索新的分析技术和外部数据

一、通过差异化多渠道覆盖,加强客户关系

未来的公司银行将与目前完全不同,客户覆盖和服务模式将完全对接数字时代的模式。成功的银行将通过加强客户关系和提供针对行业的新的价值主张来对抗去中介化。转型将带来差异化的覆盖-从仅有远程覆盖的模式到具有高接触度和成本差异为1:10的全渠道模式,让银行能够比目前模式更好地匹配客户价值与服务成本。这就要求公司银行专注于以下四个领域:

- **利用基于需求的客户细分实现差异化覆盖。**未来的公司银行将根据经济价值、对客户需求的深刻了解以及高级数据和分析洞见对客户进行细分。目前,大多数公司银行根据客户收入为依据进行细分,采用的也是经典的客户经理覆盖模式,各客群覆盖比率不一,但在客群内部是静态覆盖,因此对不同层级客户的差

图3 公司银行覆盖模式要根据不同价值的客户有所区分

示例：中小企及中型公司

客户目前的价值	未来的覆盖			客户经理 (RM) 和客群支持需求
	覆盖	直接	远程	
高 (~20%)	✓	✓	✓	RM作为战略顾问承担着截然不同的角色 <ul style="list-style-type: none"> 对客户和行业有更深入的了解 更广泛更深入的产品知识 善解人意，经过深入的心理培训
中 (~50%)	✓	✓	✓	非常先进的支持模式 <ul style="list-style-type: none"> 无需RM参与日常管理和维护 数字协作和工作流工具提高客户服务团队的效率
低 (~30%)	✓	✗	✓	<ul style="list-style-type: none"> 关键赋能因素：人工智能、机器人技术和机器学习

1 在特殊情况下，例如大额信贷续期

资料来源：麦肯锡

异化覆盖有限。新的客户细分方法有助于银行将资源和客户经理的时间优先分配给最重要的客户。

- 创建具有大量接触机会的全渠道模式。**目前高达70%的公司银行客户关系并不赚钱，银行可采用全渠道方法解决这个问题，无论客户与银行原先用哪种方式互动，银行都可提供无缝的客户体验（见图3）。实际上，该方法在至少30%的中小企和中型企业客户迁移到全远程/数字服务模式时非常有效。在理想的全渠道模式中，只有价值最高的客户（经济价值排名前20%）将继续获得加强版面对面服务，即以客户经理为基础的直接咨询服务模式。中部的50%将主要使用数字远程服务，但仍然可与客户经理进行重要互动，例如主要贷款的再融资（renewal of major loan exposures）。这些变化有助于去除许多行政和维护任务，解放客户经理，把更多的时间用于服务客户。然而，大型和跨国公司客户仍由大客户服务团队借由数字协作工具进行覆盖。简而言之，服务水平将逐步二元化，一方面面对面客户互动水平稳步提高，另一方面日常运作的数字化渗透率会进一步增加。前者尤其适用于那些承担日益重要的战略顾问角色的公司银行，而后者则适用

于简单产品和较为复杂的服务,例如银团贷款安排和一些债务资本市场活动。

- **提高客户经理的产品技能和同理心。**客户经理一旦从繁琐的行政工作解放出来后将有更多的时间花在客户服务上(从目前的大约20%增至50%以上)。在此全新业务模式之下,客户经理的销售指标也要进一步上升,比如交叉销售更多产品(其中某些产品目前仅针对大型客户)、获取更多中型客户价值等。为满足这些新绩效指标,客户经理和客户服务团队需要更强大的产品能力以及最先进的协作工具。心理技能的培训也很重要,因为同理心是客户关系的重要支柱。
- **提供新的行业价值主张。**目前,大多数公司银行为各垂直行业提供的价值主张都很类似,意味着客户经理要成为“通才”,服务不同行业的客户。未来,公司银行要提供更专业、明确的行业价值主张,尤其侧重于能够提供差异化产品和服务的垂直领域。在北美和欧洲部分地区,许多银行已经开始提供为医生、律师等中小企业客群量身定制的价值主张,在矿业、地产和汽车等中大型公司领域也出现了一些可参考案例。麦肯锡预计,这些垂直领域的重要性会越来越高,并带来更好客户体验,同时为银行提供风险洞见,帮助银行可以在行业价值链上拔得头筹。



二、重新定义产品，应对商品化以及流动和信贷产品的融合

四个趋势将决定未来的产品组合：

- **构建先进的跨产品平台。**许多公司银行的产品仍处于分割状态，例如营运资金、投融资和支付解决方案互不关联。未来的银行将充分利用数字化客户到银行渠道（client-to-bank channels），在即时决策的支持下，在客户旅程各个环节为客户提供一体化解决方案。公司银行将通过跨产品平台实现差异化，为客户提供数字化“一站式服务”。这些平台将把运营资金和融资与更复杂的融资产品、贸易融资和信贷产品相结合。银行还可进一步选择在客户中寻找“可信合作伙伴”，建立无需贸易担保或其他文件的双方直接交易平台。
- **应对商品化，将无差异产品迁移到平台上。**未来，无差异产品将迁移到多银行共享平台和市场上。为了应对由此产生的利润下行压力，公司银行需要加大增值服务投资，实现自身产品的差异化。
- **将产品无缝集成到客户价值链中。**银行应设法将产品集成到客户价值链中。例如，可将下一阶段的供应链融资集成到创新的数字化工业价值链中，让资金与可追踪产品同步行进。公司银行还可协调子生态圈，提供包括运输（通过第三方）、贸易融资担保、保险等服务，银行则作为单一联系窗口承担整体协调工作。
- **提供增值服务，提升客户满意度并实现收入多元化。**公司银行必须开发全新的银行和非银行增值服务，提升客户满意度，提高粘性，提供交叉销售线索（例如基于交易数据），增加手续费收入。潜在的增值服务包括开票、现金流规划、收款管理、工资单、文档管理、会计、市场借贷和同行沟通等社区服务。有几家银行已经开始为中小企业提供电子发票、会计和财务管理服务。

三、通过端到端流程优化,提高客户满意度

客户已经能在生活的各方面享受到无缝的数字体验。因此,他们对公司银行的体验预期也顺势上升。面对不断提高的客户需求和竞争压力进行数字化。这其中包括了商业和监管工作,公司银行若将这些业务数字化,则可以提升客户体验,更有效地把控风险,并将产能提高30%。

众多公司银行已开始核心流程的数字化工作,在此我们从成功案例中提炼了一些经验教训以供参考:

- **基于99%的直通处理目标,以客户为中心设计端到端旅程。**许多公司银行已经开启了客户旅程数字化转型。然而,要想做到低成本交付卓越服务(即99%以上的直通服务、人工干预不到1%,以及“一次准”的决策)则需要全面数字化,即从受理开始的所有后续环节都实现数字化。欧洲某公司银行已将客户受理流程从15周以上缩短到一周以下,并将此过程中平均25次客户互动次数减少到仅三次,同时无纸化流程把受理成本降低了30%。另一家银行在重新设计贸易融资流程后的12个月内实现了25%的收入增长,客户体验得到了极大改善,例如仅需7次点击即可开具信用证,客户经理工作时间和重心也重新调配。除此之外,还有一家大型公司银行把年度信用审查的时间缩短了40%,输入字段减少50%,中间流程得以大幅简化。新晋的数字银行采用了端到端数字解决方案和数据自动化支持,并得以践行“10秒内完成审批,24小时内完成放款”的即时中小企信贷服务承诺。
- **扩大规模,超越核心生产流程。**麦肯锡预计,未来可能有一半以上的公司银行核心生产流程实现数字化转型,即提供跨产品的数字解决方案以及75%以上的流程都集中在枢纽,不少银行已经踏上数字化旅程。数字化除了会改变核心生产流程,还会改变商业常规和监管流程。目前,大部分商业流程仍需人工作业。未来,客户经理会把一半以上的工作时间花在面向客户的活动

上：这一切要归功于数字化支持平台。这些平台能通过高级分析生成有针对性的潜在客户线索，并提供针对客户具体情况的定价建议。欧洲某银行利用数字化客户经理工作台提升商业常规的效率，实现了两位数的收入增长。近年来，监管监控造成了成本的大幅增长，尤其是为了完成反洗钱（AML）/反金融犯罪支付和了解你的客户（KYC）年度审查这些要求。随着数字工具和分析技术日益成熟，反洗钱和欺诈检测等流程可能完全工业化，从而将生产率提高30%之多，某些头部银行已经完成了这一转型，提供了可参考的操作经验和实践效果。

- **将新技术嵌入价值链中并充分利用。**许多公司银行已开始利用机器人技术和自然语言处理技术提升运营效率。新数据池的质量和规模可作为高级分析和机器学习用例的一个来源。
- **（重新）定义目标运营/IT模式并评估“自建”或“外购”策略。**为了保障跨客户旅程和流程的数字化成功实践，银行要改造自身基础架构，减少运营平台数量，并通过减少运营地点，进一步集中职能，大幅精简区域足迹。尽管许多银行已经踏上数字化转型旅程，但是目前还没有一家银行完全完成全价值链的数字化转型。鉴于只有少数几家银行有足够的资金应对转型投资需求，许多银行都会面对是自建还是外购的问题。



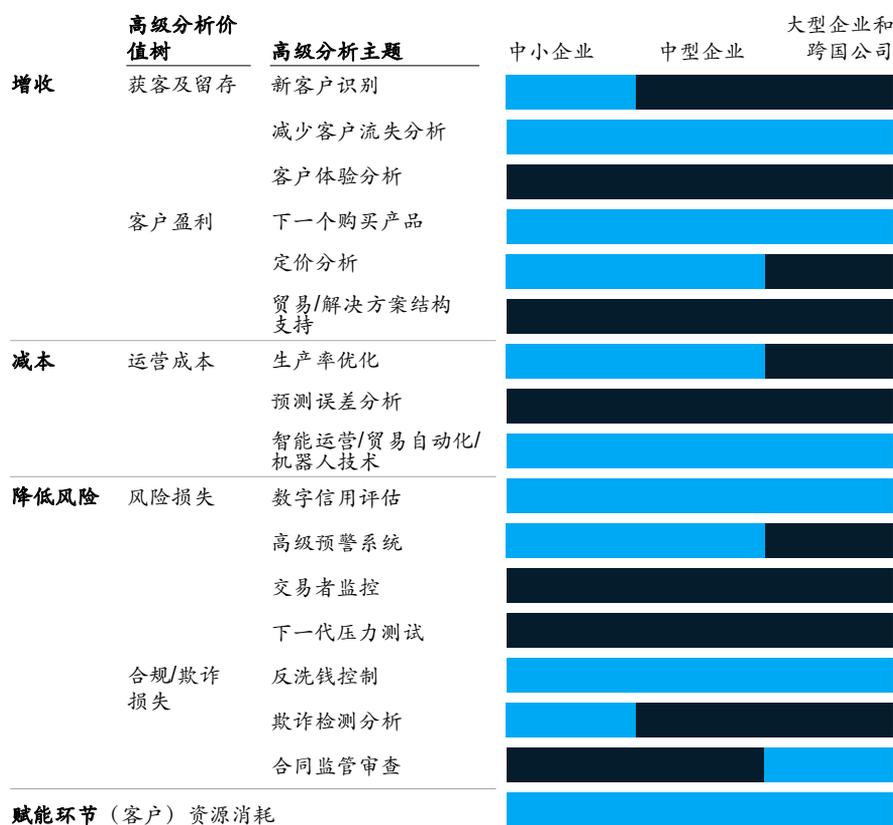
四、构建高级分析DNA,将高级分析嵌入到价值链的每个环节,将与硅谷在“以客户为中心”上的差距缩小

数据是科技企业精益产品和服务和“以客户为中心”模式的核心动力,在数据资源激增的新兴生态圈时代更是如此。公司银行在大规模分析能力方面表现总体落后于科技企业(尽管有些银行已经开展了潜力巨大的转型项目。)总体而言,进展参差不齐,一些银行刚刚开始构建高级分析能力并实施工业化用例,而另外一些则基于更复杂的数据集(非结构化的内外部数据)或算法,已经在稳步向前推进。

公司银行在加强高级分析能力可采取以下四个步骤:

- **搭建或改善数据基础架构和治理。**为了让大型数据池服务于组织的所有相关部门,并确保遵守适用的规则和法规,公司银行必须拥有综合数据存储库,并对数据的商业性访问、分析和使用作出明确规定。
- **建立内部高级分析能力,并将其应用于价值链的每一个环节。**公司银行必须转变自己对高级分析职能的认识,脱离将其认定是“IT职能”的思想,并将其视为一项需要内部专家重视且亲力亲为的业务活动。银行可以把高级分析能力应用于价值链中的每一个环节,为了实现这一转变,银行可从其他已有相关经验的公司吸取教训。其中一些公司通过行为分析评估销售人员行为,找出最佳实践,并在整个销售组织中加以推广。
- **实施可拓展用例并推而广之。**有不少商业用例已经对“下一个待购产品”或防止客户流失产生了可证的积极影响(请参阅下文)。公司银行需建立技能,才可快速实现从用例到实施再到推而广之的转变。当然,具体到能产生何种积极影响会因目标客群而异,许多用例在中小企业/中型企业客群中具备很高的经济价值,但在大型公司/跨国企业客群中也有十分成功的案例(见图4)。

图4 公司银行价值链的每一个环节都可采用高级分析技术



资料来源：麦肯锡分析

- **创建连续的反馈循环，探索新的分析技术和外部数据。**为了充分发挥高级分析的潜力，银行必须不断完善分析方法和工具，并迅速行动。公司银行还需探索如深度学习等全新分析技术和外部非传统数据。尽管银行已经拥有大量数据，但积极获取外部数据来源仍可创造大量优势。外部数据可能用起来更快（例如从官方渠道获得的年度账户数据），同时有些外部数据银行自己也没有（比如社交网络行为数据）。

银行可以从价值链各环节的分析中受益，并且需要迅速行动，应对来自金融科技企业的竞争。最早采取行动的银行甚至可以创造收入和成本双位数的改善，这已被价值链用例所证实：

- **定价:** 几家银行正在使用详细的客户信息以及部分交易数据创建基于分析的定价模式,实现5-10%的增收。
- **“下一个待购产品”:** 一些银行通过提高客户需求预测能力实现了两位数的收入增长。部分经验丰富的头部银行已基于客户集团下属的各个独立实体的产品交叉使用情况,在大客户身上应用了“下一个待购产品”的分析。
- **客户留存:** 尽管许多零售银行已经采用了基于高级分析的客户留存模型,但公司银行在这方面却相对滞后。这一结果似乎有些出人意料,因为这些模型相对来说比较容易实施,公司银行也可以随时访问客户的支付和交易数据。尽管行业整体尚无重大进展,但一些银行已开展试点,有效将客户流失率和钱包份额损失减少了10%。
- **数字信用评估:** 利用客户交易数据和社交媒体数据等非传统信息,从根本上改善客户体验,提升效率,增加收入。
- **高级预警系统:** 分析由客户提供或来自支付系统的财务数据可以帮助银行及时预测客户资金需求或周转的重大变化。
- **反洗钱中的欺诈检测和预警系统:** 试点表明,在欺诈检测和早期预警系统中使用大数据和模式识别可帮助误报率实现两位数下降。

Andrea Cristofori是麦肯锡全球董事合伙人,常驻墨西哥城分公司;

Stephanie Eckermann是麦肯锡全球董事合伙人,常驻法兰克福分公司;

Helmut Heidegger是麦肯锡全球资深董事合伙人,常驻维也纳分公司;

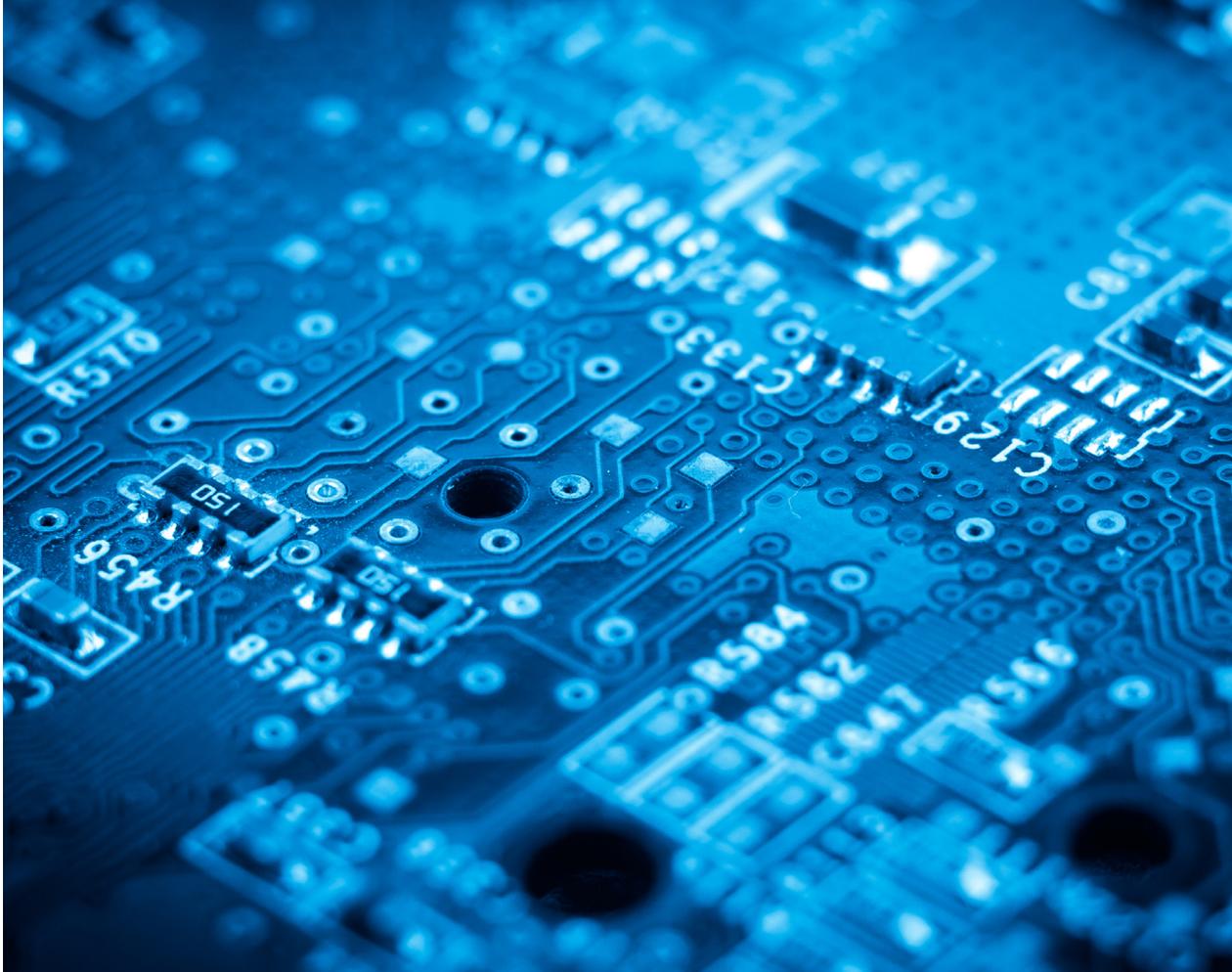
Paul Hyde是麦肯锡全球资深董事合伙人,常驻纽约分公司;

Akash Lal是麦肯锡全球资深董事合伙人,常驻孟买分公司;

Markus Röhrig是麦肯锡全球董事合伙人,常驻慕尼黑分公司。

Sofia Santos是麦肯锡全球董事合伙人,常驻纽约分公司;

Christian Zahn是麦肯锡全球董事合伙人,常驻法兰克福分公司;



公司银行商机管理数字化解析

从营销角度来看，商业银行的公司客户与个人客户大为不同，主要表现在公司客户在选择一项金融服务时通常采用群体决策机制，决策链条长、考虑要素多，因而决策过程相对复杂。在公司客户需求的发现、营销机会的识别，到业务落地的整个过程中，银行需要较多职能角色参与、多方共同推进。如何提升销售过程管理的效率，保障营销效果，正越来越受到银行的重视。而利用数字化技术赋能销售全生命周期，将成为公司银行数字化转型的重点之一。

商机 (Opportunity) 是销售过程管理的重要载体。本文将围绕商机定义、来源、营销推进管理理念和数字化支撑体系来探讨公司银行数字化营销的话题。

刘东川

什么是商机

商机就是商业机会。整个销售的过程，就是发现商业机会、推进业务（组建团队，沟通商谈，设计方案等）并实现业务的过程。（实际业务落地）所以，抓住商机管理，就抓住了公司银行营销的关键。

商机管理在银行营销管理中的价值主要体现在图1的三大方面：

明确营销阶段，统一销售语言

图1 商机管理在银行营销管理中有三大价值



例如，某国际领先银行将商机过程划分为5个阶段，每个阶段有明显的完成标志和输入输出，这样标准化商机过程的做法可以让组织上下统一销售语言，方便进行沟通和营销推进（见图2）。

- 阶段0: 发现线索:

图2 通过划分阶段来标准化商机过程，让组织上下统一销售语言，方便推进营销



线索指未被确认的商机，此阶段主要是通过市场营销活动、客户日常维护及系统智能判断等方式，产生并识别营销线索。因此通常被视为商机的前一阶段。线索确认之后即转变为商机。

- 阶段1: 创建商机:

客户经理联络客户,了解客户的初步需求,确认线索的真实性,若经过初步分析认为银行有机会介入,则完成了创建商机的过程。这个阶段的重点是完成了从线索向商机的转换。

- 阶段2: 分析需求:

客户经理根据对客户需求的判断,确定主要涉及到的产品条线,联合产品经理,组成营销团队,对客户进行拜访。产品经理从产品专业角度,更深入地分析客户需求,做好为客户撰写产品方案的准备。

- 阶段3: 商谈方案:

产品经理团队准备好产品方案,和营销团队一起与客户沟通,基于客户反馈和商谈结果对方案进行迭代。

- 阶段4: 业务落地:

与客户就方案达成一致后,完成内部审批等流程,与客户签订合同,推进业务落地。

通过对商机阶段进行标准化、规范化的定义,全行上下对商机的描述以及商机所处阶段达成了统一,有利于销售的有序推进和精细的过程化管理。

清晰定义角色,推进团队协作

大型企业客户的金融需求通常是复杂而多样的,因此,银行需要制定综合金融管理方案。这类商机需要银行团队协作完成。通过商机管理机制,银行可以有效协同相关角色,展开团队营销。

具体而言,在商机管理中,银行通常需要定义四类角色。首先是线索创建人,这一角色最早发现营销线索并在系统中进行线索的创建。

其次是商机负责人，负责评估营销线索、判断是否作为商机予以跟进，并对商机的整体推进和最后效果负责。再次是方案负责人，通常为主要产品条线的产品经理，此角色整体负责并协调其他相关资源来设计产品方案。最后是其他团队成员，包括风险经理等，风险经理在营销阶段就提前介入，可将风控前置，加快整体营销进度（见图3）。

图3 商机管理的四类角色



这四类角色围绕商机协同合作，在商机的不同阶段，发挥不同的作用，形成规范，提升团队作战能力，减少沟通协调成本，提高营销的有效性。

分析管道视图，支撑销售预测

众多商机汇集一处，不同商机处在不同阶段，共同随着营销推进而向前流动，这就好像一条输油管道。商机管道管理（Pipeline Management）一方面可以帮助银行营销管理者发现营销过程中的问题并及时解决。例如，营销管理者可以根据历史数据，对不同产品在不同商机阶段的平均推进时间进行统计。通过对比若发现有些商机推进太慢，则管理者可与商机负责人沟通了解情况，分析过慢原因，协调资源并解决问题。

另一方面，商机管道管理可以帮助营销管理者进行销售预测。商机管道管理可以对不同的商机阶段进行赢率的判断，以商机数据为基础，结合算法，预测出一定周期内的业务规模和收入；并将预测结果与业务目标进行对比，及时发现差距，制定业务举措。



商机从哪里来

麦肯锡认为，除了通过营销活动和客户经理走访挖掘商机以外，银行也可以利用数字化手段，智能化地识别来自于企业客户的商机。这将是公司银行的核心竞争力之一。

利用机器学习实现智能推荐，向“相似客户”推荐“相似产品”

从业务营销角度来看，银行会做出如下假设：企业客户之间具备相似性。据此，银行可以向“相似客户”推荐“相似产品”，简而言之，就是对过往客户的金融产品使用情况进行分析，提取出共性特征，再应用这个特征，对当前的目标客群进行预测，以此判断出目标客户需要某种产品的可能性，预判出商机。

这一向“相似客户”推荐“相似产品”的商机智能化识别方法，主要利用序列预测的分析法，所使用的算法包括马尔可夫模型、以及目前备受关注的的人工智能机器学习算法RNN等（见图4）。

这一方法的基本逻辑是：银行通过特征工程进行特征筛选和优化，选出行业特征、企业特征、财务特征三大维度的若干相关标签。之后，银行提取行内存量客户的各个特征值进行汇总，形成对照组数据。最后，银行将目标公司的各特征值与对照组对比，计算相似度，分析相似度高的存量客户所持有产品，并将其推荐给客户（见图5）。

图4 企业可通过机器学习智能推荐法，基于历史数据向“相似客户”推荐“相似产品”

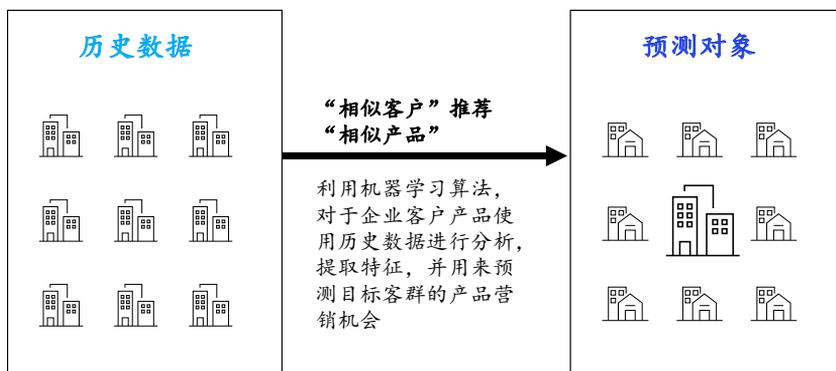


图5 构建基于相似客户的新客营销推荐模型，机器学习迭代提升营销精准度

示例



对于不同类型产品，在进行向“相似客户”推荐“相似产品”的智能产品推荐时，分析模型所需的数据、分析逻辑存在差异，因此银行需要根据具体产品进行针对性设计（见图6）。

图6 智能产品推荐：推荐产品模型可延展至根据行业相似企业（非行内客户）财务或其他外部数据分析痛点需求，推荐特定产业链所需求的金融产品

分析模型所需数据	应收账款管理	集团现金管理	外汇管理	融资成本管理	票据管理	...
	应收账款余额	股权架构图	外汇损益	利息支出	应收票据	
	收入/成本	存款余额	进出口报关	长期贷款	应付票据	
	应收票据	企业数据库	利润	短期贷款	海关数据	
	存货		负债余额	利润	营业收入	
	应付账款		票据余额	利息收入		
	负债余额					
痛点/需求分析逻辑	应收账款周转天数越长，行业客户收款融资需求越大，优先营销级别越高	筛选没有财务公司的集团企业，子公司数越多，资金量越大，营销现金管理的优先级越高	外汇损益占利润比例越高，企业套保业务需求越大，同时有国际业务结算的需求	利息支出过大，影响企业利润，结合融资结构分析客户潜在再融资、期限、产品调整需求，降低财务成本	票据结算量大，占流动资金比较高，影响企业资金流通；如果有进出口业务可能有信用证结算需求	
推荐产品	<ul style="list-style-type: none"> 应收款融资 保理 发票融资 票据业务 	<ul style="list-style-type: none"> 存款业务 定制化理财 现金池 法透业务 	<ul style="list-style-type: none"> 外汇套保 外币融资 国际结算 	<ul style="list-style-type: none"> 贸易融资 票据结算 现金管理 	<ul style="list-style-type: none"> 票据贴现 银票开立 票据池 国际结算 	

数据来源（非穷尽）

行内数据

- 现有客户财报
- 现有客户产品组合
- 上下游交易数据
- 行业分析数据
- KYC数据

行内数据

- 现有客户财报
- 现有客户产品组合
- 上下游交易数据
- 行业分析数据
- KYC数据

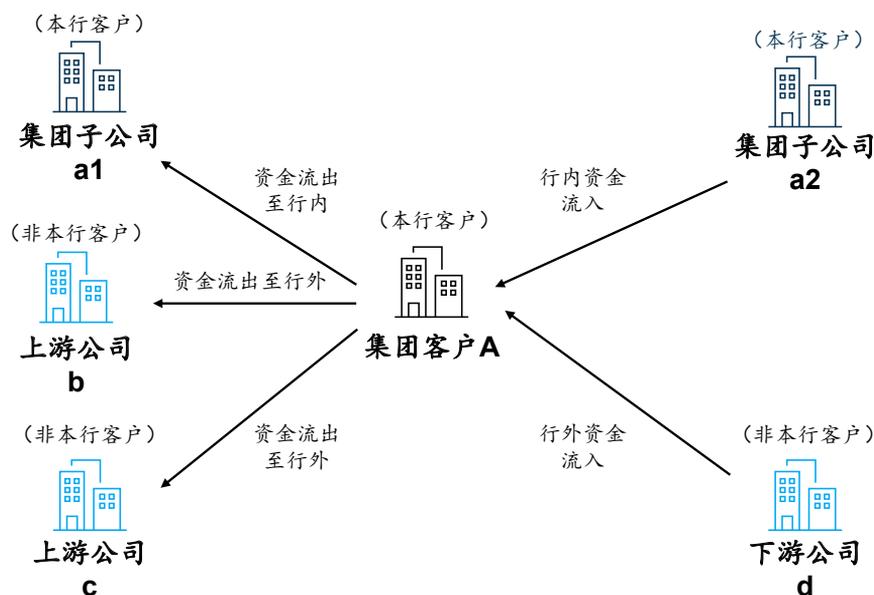
行外数据

- 相似上市企业年报
- 行研报告
- 券商报告
- 上下游数据
- 海关数据
- 工商数据
- 征信数据

通过资金交易分析确保资金留存

基于银行交易数据，通过分析企业客户的资金交易流水，一方面识别客户的资金流水留存比例，及时发现资金留存下降的客户并采取相应措施，以确保集团客户结算资金在银行体内循环；另一方面，通过企业收支情况，定位上下游潜在目标客户，力求上下游结算资金留存在银行（见图7）。

图7 银行通过分析资金流向，及时挽留资金下降的客户，并力争留住上下游潜在目标客户资金



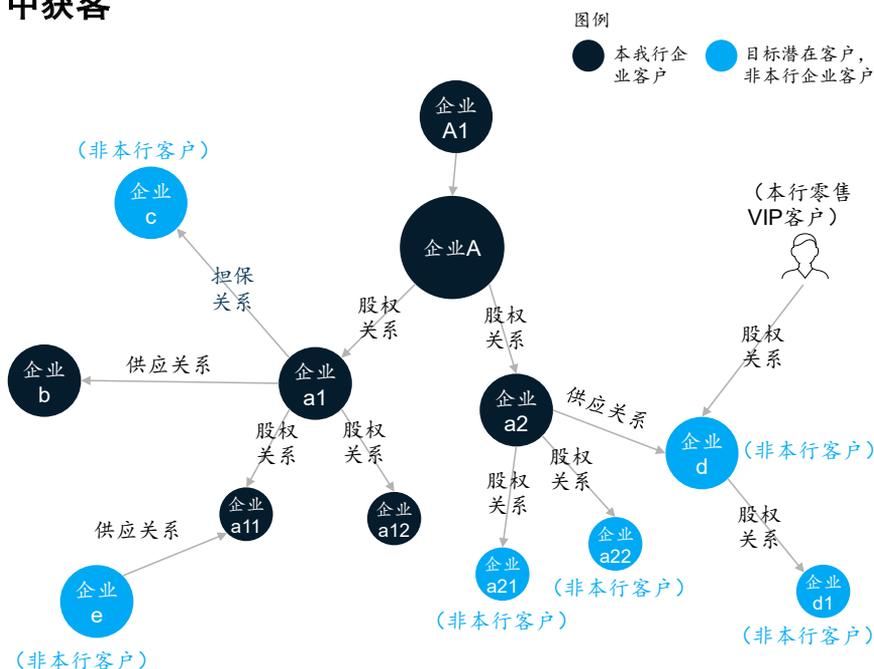
如上图所示，银行可利用数据分析技术，对集团客户A的资金流水情况进行分析。例如，银行通过数据分析发现，集团客户A及其子公司的集团内整体资金留存下降20%，原因是集团客户A引入了新的上游供应商，而该上游供应商不是本行客户。对其上游公司的营销就是被识别出的商业机会。同样道理，通过资金流水分析也可以识别出，资金流入的下游采购商并非本行客户，因此银行同样可将其作为潜在客户进行营销。

资金流水上下游分析可通过统计方法进行对比分析、条件筛选等获得分析结果，也可以通过图谱可视化技术进行图形化展示。

利用知识图谱进行关联关系获客

企业客户之间，存在各种关联关系，比如股权关系、上下游关系、担保关系、资金往来关系等。银行可利用知识图谱建立起企业的关联关系网，从本行高价值客户出发，沿着客户关联关系按图索骥，挖掘出高价值关联客户，如本行重点客户的子公司、关键上下游企业等。银行还可以依据企业与自然人之间的关系，进行公私联动，交叉销售（见图8）。

图8 企业可利用知识图谱分析企业关系，在关联关系中获客



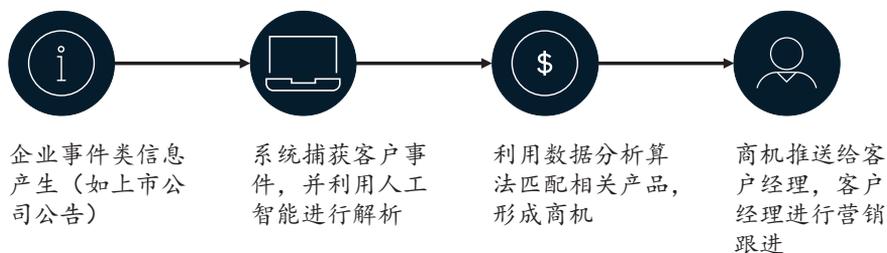
事件驱动的智能商机发现

及时把握企业客户的经营战略动向、重要业务举措和相关业务行为，给出针对性的金融服务建议方案，是公司银行营销的关键。以往，银行主要依赖客户经理走访客户、拜访高层以及银企活动等方式掌握客户状况，但这么做一来受限于人员投入，二来所能覆盖的客户数量也极其有限。如今，银行依靠数字化手段，在大数据的基础上，通过行内外信息及时识别客户事件，利用数据分析技术从中

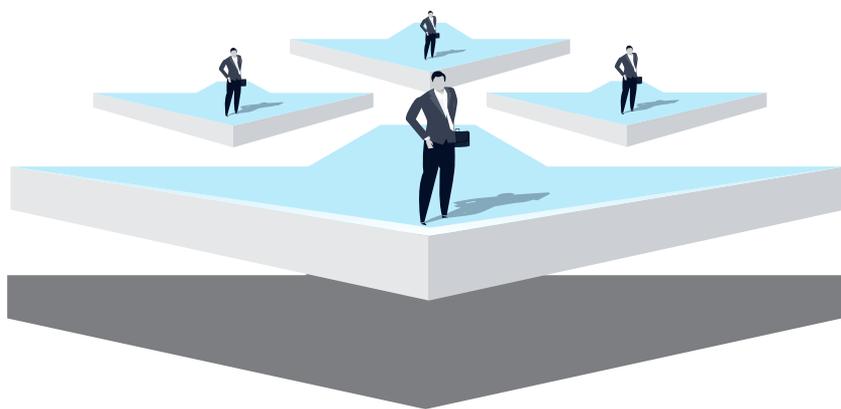
识别业务机会，并将其直接推荐给客户经理，这一流程大大提升了销售资源的覆盖范围和商机获取的及时性。

事件的提取和商机的匹配会使用到自然语言处理（NLP）技术和数据分析技术（见图9）。

图9 企业可以利用智能化工具，对关键客户事件的数据进行分析，识别其中的业务机会，并推荐给客户经理进行营销跟进



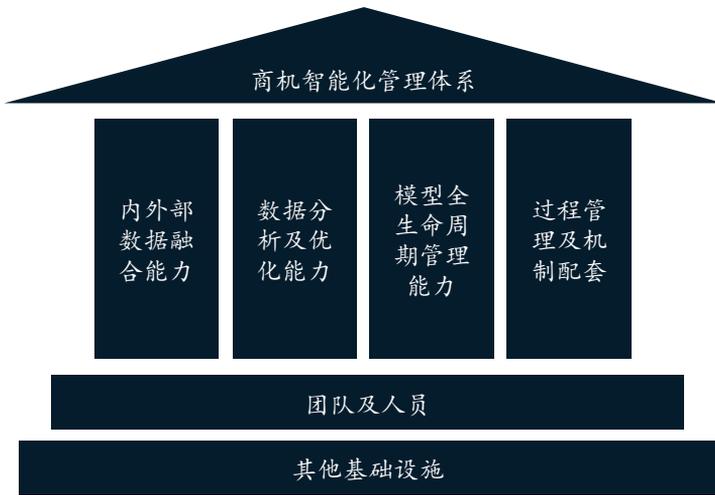
以银行对某上市公司扩张行动的反应为例。这家上市公司采用并购、重组等方式扩大规模，并发布公告披露了上述业务举措。银行的数字化营销系统捕获到该事件，利用NLP技术进行了解析，对于此并购事件进行了结构化表述，将其作为系统智能匹配产品的数据基础。之后，事件匹配模型根据事件本身进行智能化匹配，将并购事件对应至本行的并购贷款、并购基金优先级配资、并购基金直投、过桥融资等产品，自动建立一条商机。系统自动将该商机推送给客户经理，客户经理收到推送后，开始联络客户，按照上文所述的商机推进阶段进行团队组件和营销推进。



商机的数字化支撑能力要求

商机的智能识别、分配和分阶段推进、商机管道的分析和预测，构成了智能化营销管理的闭环。麦肯锡认为，打造商机管理智能化支撑体系需要图10所呈现的能力（见图10）：

图10 商机数字化的能力建设



内外部数据融合能力

为识别客户商机，银行既需要利用现有的行内数据基础，也需要利用行外的数据信息，包括工商信息、上市公司公告、招投标信息和新闻等；并且需要能够将内外部数据有机结合，建立起坚实的数据基础。麦肯锡认为，银行应该将数据资产的考量提高到战略高度，整体规划，有序推进，让数据平台的打造与数据的有效利用相互促进。

数据分析与优化能力

商机的智能化离不开数据分析能力建设，包括团队建设和平台打造。这既涉及到传统的数据统计、多维度分析，也涉及到数据的深度挖掘、人工智能机器学习算法和模型的应用。分析结果的应用效

果应被反馈到分析模型的评估中,形成不断优化的闭环。通过提升数据分析能力,打造银行的智慧大脑。

模型管控能力

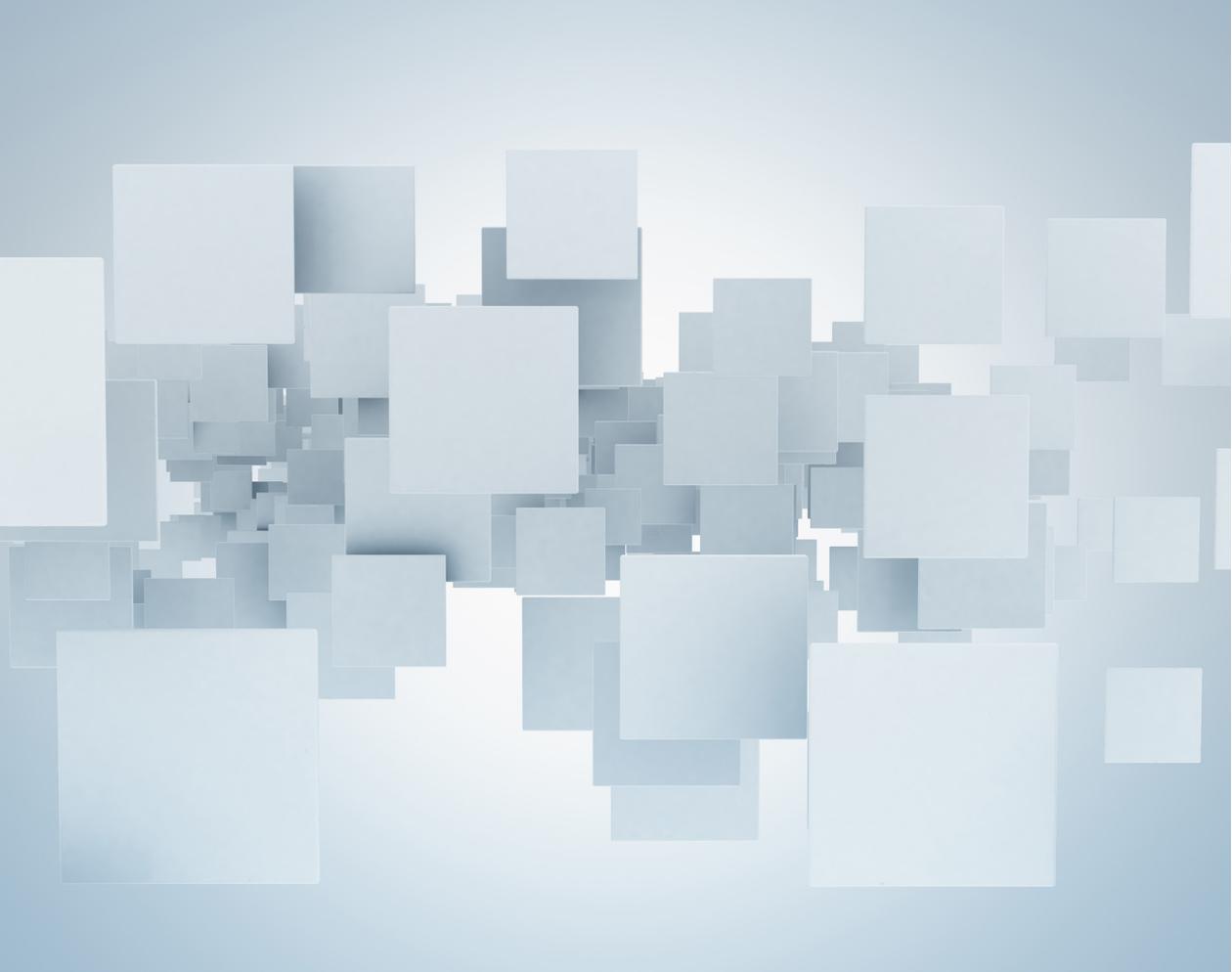
模型是打造商机智能化体系的核心,模型管控能力的建设是一项基础能力建设。伴随着数据资源的不断增加和业务分析需求的不断丰富,分析模型也会越来越多,对于模型本身的全生命周期管理能力要求也会越来越强。因此,银行需要体系化、规范化管理模型的开发、启用、评估和停用等。

过程管理及机制配套

商机能够被智能化地产生、智能化地推送,但商业机会的真正推行,离不开营销团队的密切配合,需要银行具备对于营销过程的整体管理能力。麦肯锡认为,以商机管理为关键管理载体,打造公司金融销售管理的机制建设和平台建设,是保障商机落地的至关重要的“最后一公里”。

刘东川是麦肯锡项目经理,常驻北京分公司。

麦肯锡公司2020年版权所有。



数字化时代的全球交易银行

全球交易银行业务 (GTB) 依然在市场上吸引力十足, 2018年收入高达9650亿美元。然而, 快速的技术创新、日益提高的客户期望、持续的利润压力以及来自新老领域的激烈竞争都对业务构成严峻挑战, 这势必将在未来数年重塑市场格局。

Alessio Botta、Nunzio Digiacomio、Franca Germann和Reema Jain

过去,大型跨国机构一直推动着公司银行业务的变革。如今,变革源自多个方面,包括金融科技创新者、快速增长的B2B平台、以及对更便捷更高效的新模式持开放态度的客户。瞬息万变的监管环境(通常随地域而异)导致全球交易银行业务的中长期前景变得更加复杂。

现各银行的全球交易银行业务投资,正集中于打造核心能力,以实现特征鲜明且具备经济可持续性的价值主张。我们认为,以下三个关键趋势将改变全球交易银行业务的市场格局:非传统企业以新模式加入竞争(包括金融科技生态系统),技术创新以空前速度展开,以及客户分类转向需求导向。上述趋势正改变着GTB对待客户群的方式,同时也引入着新的分类规则。

新竞争者重塑交易银行业务格局

非传统企业和银行一样,一直在大力投资全球交易银行业务,让金融服务企业与非金融服务企业交织一处、争相进军全球交易银行业务的局面。

2016年,全球某著名运输公司宣布与国际某领先科技公司建立伙伴关系,携手提供区块链供应链解决方案。如今,该平台管理和追踪着过去以书面形式管理的海运集装箱相关记录,并提供实时事件报告。

另一个例子来自于某国际金融公司。这家历来以投行业务为主的金融机构,在2018年的投资者报告中宣布,计划扩大产品范围,利用其企业关系纳入现金管理业务。

在此新环境之下,金融科技企业势必将扮演两个角色之一:银行服务产品的推动者或客户业务的直接竞争者。银行面对上述挑战可能目前也不知如何反应。凭借创新的商业模式和灵活的组织结构,在银行思考如何反应时,金融科技公司凭借创新的商业模式和灵活的组织结构,在迅速地改变市场现状。

某欧美Fintech公司便是一例:该公司的金融科技生态系统提供从

采购到支付、全面的B2B解决方案，客户在商业流程早期即可参与其中，利用一系列的供应链管理应用程序，选择使用虚拟信用卡、动态折扣和供应链融资等多种金融工具。某美国金融服务公司在支付清算领域为其他银行提供代理行服务，扮演着银行合伙人的角色。各银行还可以选择采用金融科技企业带来的创新模式，并以建设性方式作出适合自身的调整，比如在金融科技生态系统中实施银团贷款或为公司银行业务平台增加动态折扣能力。

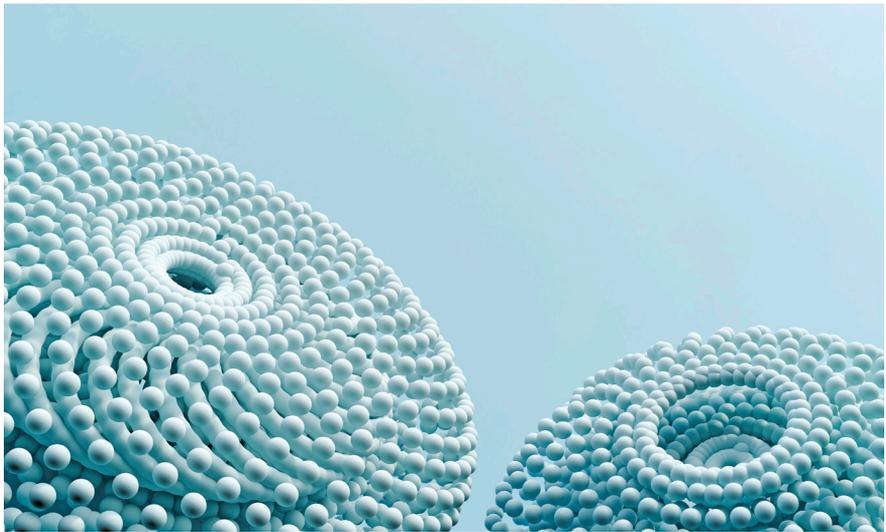
技术驱动多领域变革

技术发展在多个维度同步加快，在彻底改变着GTB的客户体验。客户对数字渠道、开放式API、高级分析法的更高期望，以及区块链基础优势的应用——这一切改变了市场格局，让新参与者有机会通过新的价值主张在市场中找到立足之地。

银行若不能解决这些的挑战，提供新的客户体验，则将面临沦为单纯的资产负债提供方的风险。

数字渠道

数字渠道让客户体验发生了巨大变化，使发展真正一体化的数字首席财务官/财资主管工作台得到实现。企业通过一个解决方案可以满足不同用户的需求，并终于可以兑现承诺，淘汰结构松散、各自



独立的企业门户。

最早视势而动的各家银行已经能为工作繁忙的首席财务官和财资主管们提供无缝的多层面体验，根据具体情况量身打造客户旅程，摒弃以产品为中心的传统视角。这类界面让根据客户需求打造个性化服务成为可能。不同职责角色（即GTB数字渠道用户样本模型）的创建，让企业能够确认并区分每个用户群的具体需求；这些职责角色通常以组织内部的职责分配和组织本身的复杂度为依据。例如，首席财务官等高管需要以全局角度来了解公司账户余额和信用额度的整体情况，以便支持决策，而这类功能对于关注单笔交易入账和完成的普通员工而言并无关联。新一代数字渠道必须将这类体验纳入考虑并提供个性化解决方案。

面对当今挑战，一些银行推出了改善服务水平的项目，来简化客户体验、并为企业资金主管提供在多个渠道之间（包括安全网站、移动应用程序、与银行系统的个性化直接连接、或公司银行业务分支）无缝切换的能力，从而与全球交易银行业务产生互动。除了增加新资金流外，上述模式还会将大量资金从实体渠道转向数字渠道。基于参考案例，我们预计数字渠道的资金流将增加高达五倍（见图1）。

开放式应用程序编程接口（API）

开放式应用程序编程接口（API）是帮助用户以简单、安全的标准方式从外部获取银行产品和服务的软件接口。虽然早期人们主要关注零售应用程序，但开放式API在交易银行环境中的潜在效益不但和应用程序同样强大，而且还会方便第三方参与者的进入。举例而言，如果允许通过可靠第三方开发的应用程序进行支付，而非完全依赖银行的专有网站，则可以为过去曾由银行主导的企业支付领域带来很大的改变。新引入的第三方能够根据不同服务的综合需求，为财资主管量身定制价值主张。

开放式API还会加快当前正在发生的从主机到主机模式（比如文

图1 技术为全球交易银行业务带来了迅速且重要的创新



数字化渠道

从企业门户到首席财务官工作台

- 智能全渠道
- 跨产品旅程
- 高度个性化
- 现代化客户体验
- 数字营销



开放应用程序编程接口

从多银行支付到多银行业务

- 开放银行业务和付款服务指令2 (PSD2)
- 定制应用程序编程接口
- 无缝企业资源规划整合
- 应用程序编程接口目录



高级分析法和人工智能

从报告到预测

- 流动性预测
- 外汇风险敞口管理
- 预测性操作风险管理
- 中台自然语言处理



区块链

从点对点到分布式台账

- 贸易融资联盟
- 智能合约
- 实时信息发送
- 风险分担

资料来源：麦肯锡支付实践（惯例）

档转移) 向支持API目录模式的转变, 即通过现代化信息技术平台提供监管性及定制化的全球交易银行服务。欧美两大著名科技公司的企业资源规划(ERP)系统也正想方设法用上述技术来提供无缝集成。这类技术为市场提供了从多银行支付(比如, 通过API发起批量支付和报告, 通常受PSD2等监管指令的监管) 向多银行业务(比如, 通过API进行跟单业务和融资) 转变的可能, 因此要求银行在全球交易银行产品策略、开发和管理方面实现重大转型。

高级分析法和人工智能(AI)

高级分析法和人工智能(AI)应用程序可进一步加强目前所提供的增值服务。该技术可以增强前台解决方案, 提供流动性预测和外汇敞口管理等功能, 并改善中台操作。在操作方面, AI可用于信用评级、欺诈预防和自然语言处理, 实现文件处理的智能自动化。例如,

亚洲某领先银行公布的认知解决方案开发项目，能将光学字符识别与人工智能结合，以用于贸易融资中台。美国某领先银行正在开发基于AI、用于审核贸易交易的风险分析评分引擎；国外某领先银行公布了用于贸易文件处理的增强型智能引擎——将人工审核流程自动化，避免读取繁琐的纸质文件。该技术的一个关键优势在于它能够通过不同的信息源采集数据，减少向客户提出的信息请求，从而改善客户体验。

区块链

区块链技术特别适合贸易融资领域，而且在现有用例之外继续吸引着大量关注和投资；在当前的贸易融资领域，此技术主要用于跨境支付和代理行业务。分布式分类账技术能够确保在特定交易的所有参与者之间实现安全可靠的已验证数据的实时共享。区块链是一个能够提高大多数贸易融资产品效率和安全性的强有力的价值主张。在过去短短三年中，区块链已经在贸易融资领域发起了很多行业联盟。上述联盟有些已在近期启用，有些在不久的将来就能够开始助力业务，产生不小的价值。除了这些最初的贸易融资实例外，在大宗商品和物流领域也出现了其他联盟。

截至2018年初，全球批发银行前五十强中有近60%参与了至少一个贸易融资方面的区块链行业倡议，这一事实凸显出区块链趋势的重要性。截至2019年中，这一比例已升至近90%，未参加至少一项倡议的银行只剩不到10家。

客户分类规则

由于上述四种趋势的存在，我们预计在不远的未来，全球交易银行业务将需要客观评估各自的服务能力，了解自己能否为拥有不同客户需求和首选渠道的四类截然不同的客群服务（见图2）。

从一个层面而言，企业客户可以被分为两类。交易银行需求比较简单企业客户拥有数量有限的系统用户，审批程序简明，业务主要集中在国内，组织结构通常是单一的法人实体。较复杂的企业客户则

图2 全球交易银行业务将需要涵盖四个不同的客户类别，对商业模式和技术具有深远意义

复杂需求

一般是拥有复杂访问权限的多用户

多个法人实体

重大国际业务

通过具有不同需求和交流偏好的多个人物模型在任何地点/任何时间访问

网页和手机的一站式解决方案——拥有跨产品旅程的真实首席财务官工作台

大型遗留系统的直接企业资源规划整合

从基于档案的主机对主机到应用程序编程接口目录的升级

简单需求

一般是具有简单访问权限的单一用户

一个或几个法人实体

主要是国内产品

通过银行渠道实现简单、快速访问

拥有“基础”全球交易银行业务服务的多渠道平台

偏向于通过银行渠道获得服务

通过第三方访问（比如云端的企业资源规划）

连接第三方和其他银行的标准开放应用程序编程接口

偏向于通过自有渠道获得服务

资料来源：麦肯锡支付惯例

往往具备与上述特征相反的特性，而且产品范围更加广泛并拥有跨境渠道。其中每一类客户群中均有倾向通过自有系统和银行渠道开展业务的两类企业。

各类客户所需的产品、服务和技术水平存在显著差异。服务提供商应有的放矢地进行开发，而且有些时候应针对上述客户分类下的某细分群组，集中进行战略投资和市场推广。例如，希望采用内部渠道的客户需要ERP与大规模的遗留系统实现直接集成，而需求相对简单的客户可以通过第三方渠道以及开放式银行API予以满足。

下一阶段发展

我们预计未来12到18个月全球交易银行业务将呈现以下趋势，进一步提高竞争门槛：

数字交易银行投资加快

大多数大型银行的数字转型预算将从零售领域转向公司业务，引爆

新一轮的渠道/流程数字化。我们预计未来三到五年内,将有更多的交易银行大行进行投资,总额将高达5亿美元。

推出直通式贸易融资

我们预计将有第一批开拓者针对信用证交易推出人工智能支持的全直通处理流程。虽然AI技术可用于传统贸易融资工作流程和信息技术系统,但具有商业可行性的区块链贸易融资有望大幅加快这一趋势。

B2B生态系统崛起

在成熟市场中, B2B数字平台(如“采购到支付”处理和动态折扣)的吸引力势必会明显加快。现有交易银行机构将需要决定如何应对这一挑战,以服务和金融提供商的身份参与其中,或开发自有平台。

创建卓越的交易银行中心: 银行将加快对前中后台GTB能力(比如数字客户服务和中台服务)的整合,以专注于最佳交付的专业部门进行管理。

支付渠道继续融合: 各支付系统的持续融合(如跨卡支付和账户到账户支付)将导致新解决方案(如综合电子商务途径)和商业模式的到来。

交易银行领域掀起并购交易潮: 在零售支付和处理领域的一大波交易活动结束后,我们预计并购(包括来自私募股权的投资)重心将逐步转向交易银行。

展望未来变革

交易银行仍然是银行业务产品组合中重要贡献者。作为稳健的财务执行者,交易银行的可靠性经受了时间的考验。除此之外,现金管理是建立核心公司银行业务关系最有效的战略元素,并且交易银行能通过交叉销售将业务范围扩展至更广泛的国际银行业务领域。

但是,该领域的诱人前景也引来了新的参与者。现有银行和金融科技企业都铆足劲准备提供全新数字形式的交易银行服务。与此同

时, 数据和分析正在解锁以更智能、更迅捷和更高效方式完成工作的新机遇, 并创造着优化流程、量身定制客户体验的新机会。

过去10年来, 交易银行的领导团队一直专注于重新确立坚实的业务基础、提高效率、构建适应监管的组织结构和保持竞争力。未来5到10年中, 随着金融危机的影响和记忆逐渐淡去, 如何让交易银行走入这个数字和分析时代, 同样是一项绕不过去的挑战。

Sukriti Bansal是麦肯锡知识专家, 常驻麦肯锡知识中心;
Alessio Botta是麦肯锡全球董事合伙人, 常驻米兰分公司;
Philip Bruno是麦肯锡全球董事合伙人, 常驻纽约分公司;
Olivier Denecker是麦肯锡全球董事合伙人, 常驻布鲁塞尔创新中心;
Nunzio Digiacomio是麦肯锡全球董事合伙人, 常驻米兰分公司;
Franca Germann是麦肯锡全球副董事合伙人, 常驻法兰克福分公司;
Reinhard Höll是麦肯锡全球董事合伙人, 常驻杜塞尔多夫分公司;
Vikram Iyer是麦肯锡全球副董事合伙人, 常驻旧金山分公司;
Reema Jain是麦肯锡知识专家, 常驻麦肯锡知识中心;
Megha Kansal是麦肯锡全球董事合伙人, 常驻伦敦分公司;
Blazej Karwowski是麦肯锡专家, 常驻麦肯锡伦敦分公司;
Marc Niederkorn是麦肯锡全球董事合伙人, 常驻卢森堡分公司;
Zac Townsend是麦肯锡全球董事合伙人, 常驻旧金山分公司;
Jonathan Zell是麦肯锡全球董事合伙人, 常驻纽约分公司。



众擎易举——公司银行业务进入生态新时代

数字化正在改变公司银行业务。从核心业务流程到对接客户进行交易，数字化在各个环节中几乎无处不在。但是，在公司银行业务中，数字化的发展仍只是刚刚起步。随着它的不断推进，银行、客户、第三方之间实现数据自由流动后，我们将会看到更深刻的变化。由此而形成的“生态系统”会催化出新的运营模式，带来前所未有的颠覆。

Akash Lal、Daniele Chiarella、Giulio Romanelli、Markus Röhrig、
韩峰、郑文才和刘星

当下，科技巨头们已经开始打造包含丰富多样业务的生态体系。其中一些推出了各种金融服务，诸如贸易融资、支付、市集借贷等。这意味着公司银行与产业间固有的界限已不再是常态。在这种生态体系里，信息、资源和专业知识相互交织，随取随用。

中国的银行业已经行动起来，它们采纳各种不同业态，例如金融科技平台、市集生态，以及与大企业建立伙伴关系等。欧美的银行也迈开变革的步伐，比如有的银行慷慨投资于金融科技公司和应用程序界面（API）。

加入生态体系的好处不一而足，比如新地域、新市场、新产品的扩展，比如通过共享情报或在某种情况下分享技术而获得的价值提升。同时，网络数据的利用更加充分，这有助于更有效地缓释风险。

老牌银行有其抢占先机的天然优势。然而要在生态系统的花花世界里获得繁荣发展，它们必须首先明确自己的道路，制定正确的战略，甄选合适的人才以及IT。老牌银行们必须鉴别出潜在合作伙伴，并设定最适合自己的业务模式。虽然要做的工作极为复杂细致，但在一个竞争日益激烈的环境中，这一工作本身就是不可忽视的机遇所在。

公司银行业务面临绩效挑战

公司银行业务为银行业贡献了总收入的三分之一，占据着十分重要的行业地位¹。但是近年来，公司银行业务开始面临来自竞争、技术、创新等多方面的压力，在某些市场中出现了业绩疲弱的趋势。

2009年以来，公司银行业务平均年营收增长率在5%左右，2016年的平均净资产回报率（ROE）为9%。然而在这貌似健康的顶线数字掩盖之下却涌动着令人不安的现实。业绩的增长面大部分见于新兴市场，主要是拉美和亚洲，而西欧银行的净资产回报率却已大幅跌穿成本线。即使在同一区域内也存在分化，头部银行占据了价值创造的大部份，剩下的银行不是勉力维持、捉襟见肘，就是已然出现净亏损。

令公司银行的高管们尤为忧心忡忡的是，近年来大家都是在“一切刚刚好”的宏观环境中运转的——不是很热，也不太冷，还有央行几乎无限量的廉价货币的供给。当然，这一切是不可能维持万年不变的。金融周期终会现身，带来利率的升高、授信条件和风险成本的正常化调整。事实上后者在一些新兴市场中已经显现。特别是在中国，不良贷款和不可持续的企业杠杆急剧推高了风险成本。

此外还有来自监管的压力-监管措施在未来几年内会加紧出台。巴塞尔框架下的各家银行，必须提高资本缓冲，施行新的风险举措，着力确保流动资产充足。从2019年开始，美国财务会计准则委员会（FASB）的当前预期信用损失（CECL）模型将会要求美国的银行提供更高的贷款减值拨备。而国际财务报告准则第9号（IFRS9）将会推高已实现收益波动率。而在欧洲，为刺激竞争而施行的监管（即欧盟的PSD2，英国的开放银行计划）以及为提高透明度而在金融工具市场指令（MiFID）下制定的新规，都需要银行设法应对随之产生的压力。我们预估在未来数年内，在不计入应对行动可能产生的影响前提下，全球监管的共同冲击或可将银行业的ROE（净资产收益率）压低至3%。

最后，公司银行还承受着竞争的阻力。金融科技公司垂涎价值链中的利益肥厚环节，如支付、现金管理、资产融资、贸易融资等。美国多家快速增长的金融科技公司在中小企业（SME）借贷市场中名声



渐起的同时，各种平台在不断地蚕食着银行的企业业务。举例而言，美国某领先外汇交易平台与美国某领先支付供应商，目前就在抢夺企业业务的市场份额。放眼充满严酷竞争的未来，日子只会愈加艰难。

随着市场和经济环境的转变，公司银行也更紧迫地需要提供更为快速、高效、互联的服务，以便跟上零售银行的发展趋势。客户越来越普遍地要求获得精细简捷的体验、综合性的解决方案、和更多增值服务。此外，数字化颠覆性地弱化了产业间分隔，因此企业的高管们未尝不会转换思路，不再执念银行为金融服务的唯一提供者。由此，其他行业（特别是在高科技这一块）的染指已不难想象，它们或许已然具备参与竞争的客户关系、金融火力、和战略实力。

对银行业来说，这些趋势都不容忽视，因为公司银行业务是整个产业健康的关键。企业关联的银行业务活动在2016年的营收达1.25万亿美元。随着增速的放缓，监管的增扩，竞争的加剧，以及生态体系的隆重登场，公司银行业务的营收池里必将频频泛起涟漪。

生态系统改变一切

单项的数字技术带来了便利，提高了工作效率，提升了客户服务。众擎易举，最成功的企业已纷纷掌握了怎样用数字化来促进多元化。如果平台上可以卖书，自然也可以卖车、假期、以及金融服务。国内外的领先企业以及演变为已经演变为多类型业务巨头，或者说是生态系统。他们将多种服务打通互联，一次体验即可综合满足各项需求。

麦肯锡预估未来十年内，生态系统将取代全球现存的无数的价值链。我们相信，到2020年中，这些生态系统的营收就可高达60万亿美元，雄踞世界经济总量的30%或更多。

生态系统在开发新客户、市场、数据等方面为银行业的服务供应商提供了机遇，使其具备扩大规模的潜力，并获得更完善的风险管理

资源。在零售银行领域，生态系统已兴起波澜，比如开放银行计划就鼓励第三方入局；这个趋势如今又出现在公司银行领域，企业、金融机构、传统银行、技术供应商都在探索如何在一个总括的数字化架构之下，实现群聚效应。

对客户和供应商来说，生态系统的潜在优越性显而易见，因此生态系统在公司银行领域的发展前景可谓方兴未艾，值得期待：

- 唯一网关意味着客户可以畅通无阻地触达更广范围的产品和服务，不再需要通过传统的线性关系实现。
- 企业之间的跨领域伙伴关系和服务一体化带来创新、交叉销售、数据共享的潜力，并为开发新的业务模式和增值服务创造了机遇。
- 生态系统为进军新的领地（地理区域、客群），拓宽产品和服务的范围，克服个体的固有能力局限，提供了全新的机遇。
- 生态系统提供多维度的数据和信息，有助更有效的风险缓释。订单、交易数据、物流，还有来自税务局、海关之类合作伙伴的其他信息为信贷便利和贷后管理提供了支持。

对公司银行来说，生态系统还提供了一个特别的好处，即获得与非



图1 生态系统为银行创造机会，改进服务

三大益处

适用不同需求， 解决更多痛点

- 客户获得的产品和服务范围更广
- 与银行、非银行金融机构，金融科技公司、企业、专业服务事务所等不同领域的合作伙伴一起，提供一体化解决方案

开发新客群 和地区

- 帮助区域组织将创新解决方案推广至新的地区和客群
- 基于核心企业信用价值，形成供应链一体化等新的业务模型
- 利用生态系统的全国线上平台，加速区域组织的业务扩张

加强风控

- 利用真实交易产生的数据增强风险管理
- 银企直联的交易数据验证真实贸易背景，支持信贷便利和贷后管理

资料来源：麦肯锡分析

银行业的组织合作的机会。比如说，在同一个平台上，企业、银行、证券交易所可以利用规模优势，生成价格更低、更易申请的融资方案（见图1）。生态系统还可以借助技术带来新的机遇，比如数据分享更便捷，前端、中端、后台的信息交流更流畅等。运营也获得提升的空间。风险管理和授信评估等在更多数据的支持下将获得更好的表现。

机会虽然众多，但亦有风险相随。麦肯锡的研究显示，数字技术使有些公司成为银团贷款单一市场（clear market）赢家的同时，也使其他公司的企业营收和总体价值减少。更多参与者的加入自然加剧了竞争，加大了去中介化的威胁。银行界担忧日久的是，新的技术网关或将在其与客户之间形成屏障，客户关系因而受制于人。若果真形成这样一种效用模型，确也不是令人欢喜的结果。此外，数据共享本身也是一把双刃剑，为自身带来业务机会的同时也授人以柄，给竞争对手提供了利用银行既往专属的资产来创造价值的机会。最后，与第三方共享数据存在内在风险，特别是在当前对银行保护客户隐私信息的监管要求正不断加强的环境下。

先行者——中国

地方监管、文化、业务实操使世界各地的生态系统发展并非步调一致。到目前为止，最大规模的业态在中国业已演化形成。比如说，中国某电商巨头在其平台上，为企业提供了难以计数的金融和其他各类服务。除此之外，国内某领先社交媒体平台发起成立的银行业务，利用平台伙伴的数据开展信贷业务。中国另外一个科技巨头所经营的货币市场基金，其旗下现在管理着资产规模高达1650亿美元。

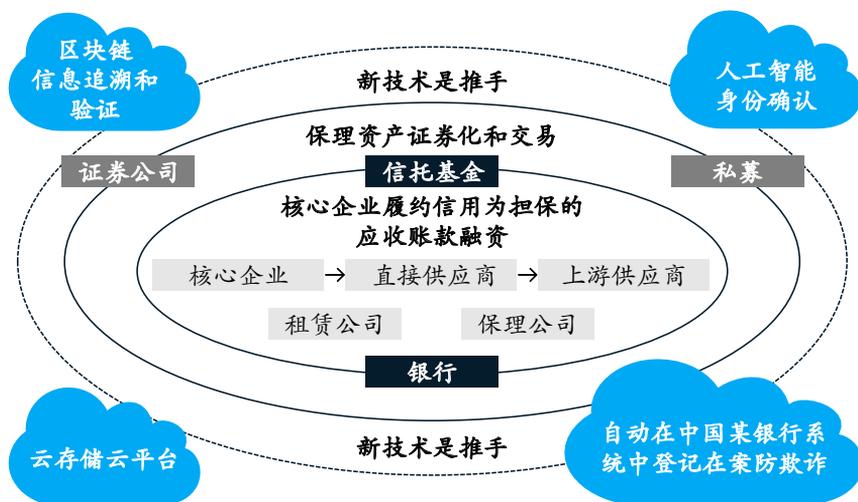
这些业务的模式都是通过形成蜂群效应，集聚互利成果，从而得以延续。目前他们主要定位在零售和大众市场。但这一情况正在发生变化。我们注意到一系列新模型的出现，直接关系到公司银行业务：

金融科技公司或银行主导的生态系统

- 国内某金融科技公司在帮助银行搭建区块链平台，核心企业及其供应链在该平台上可以获得资产担保融资。区块链技术支持身份核验、资产审核、及文档管理。分布式账本形成了有价债券交



图2国内/外领先银行平台帮助企业 and 价值链参与者获得融资和增值服务



资料来源：专家访谈

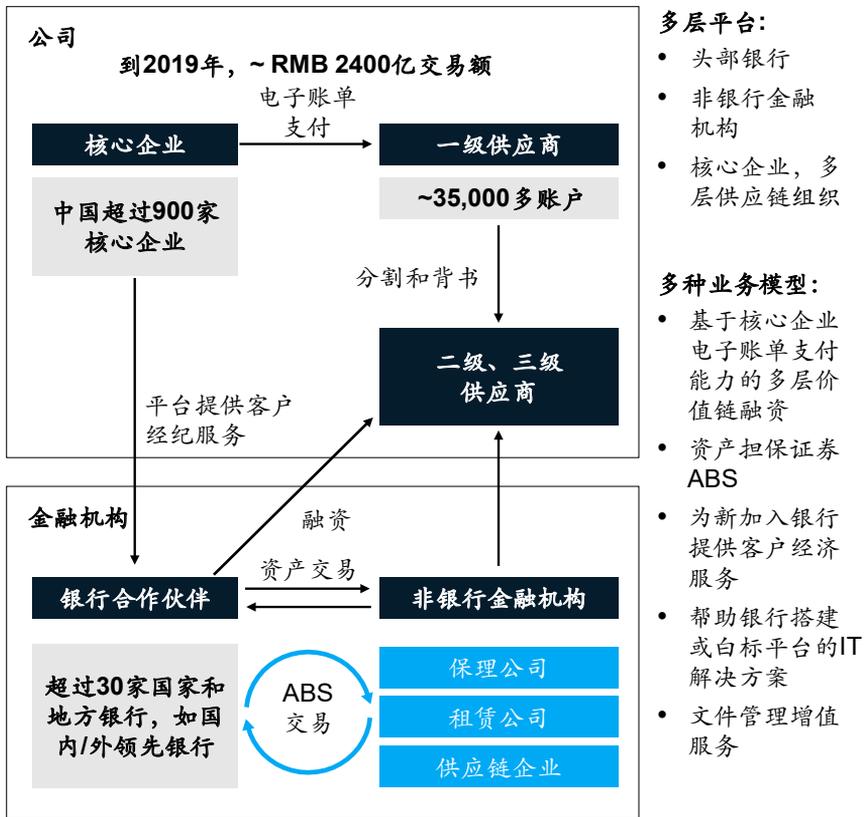
易的防篡改“黄金记录”。使用该平台的金融机构包括银行、信托基金、证券公司、保理公司。核心企业获得的信贷额度可以扩展到供应链的下游。联易融汇聚了众多企业后，具备更强的集体议价能力，提升了供应链的稳定性。

- 中国某领先保险公司的银行业务分支正在利用多种技术（区块链、AI、云计算）扩展以零售为主的生态系统，搭建一个供应链应收账款平台（见图2）。该平台旨在将核心企业、这些企业的供应商、保理利息、证券公司、信托公司、相关企业进行对接，完成资产担保融资。该银行表示，由此形成的互通网络有利于资产证券化和交易机会，融资可以贯穿整条供应链，触及次级供应商，甚至可能延伸更广。

工业企业+大型银行生态系统

包括机车制造企业国内/外领先银行在内的11家工业企业，包括国内某机车制造公司和某国有航天技术公司，与两家国有银行、六家

图3中企云链生态系统采用多种模型



资料来源: CSCC网站

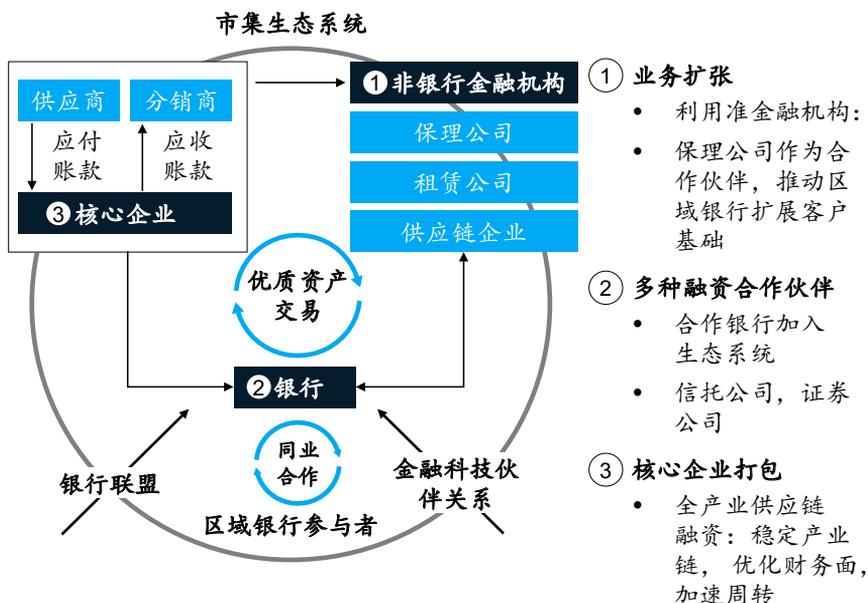
地方国有企业、四家民营企业合作, 共同搭建了一个贸易融资平台。从此CSCC网站数据科技了解到, CSCC平台汇聚了900家核心企业, 接近35,000个多层价值链参与组织, 20多个国家和地方银行及非银行金融机构。到2019年, 其累计交易额约2400亿人民币。

这一平台上业务模式多样, 有融资、客户经纪服务, 以及帮助银行搭建或白标平台的IT解决方案, 还提供订单发票对账, 文件管理等服务。平台上的公司以一系列资产做担保, 参与价值链T+0当日融资。

市集生态系统

市集模型促成银行与其他领域对象合作, 发展新型的伙伴关系, 实

图4 市集生态系统实现区域扩张，打造新的业务模型和融资渠道



资料来源：麦肯锡分析

现扩张(见图4)。某家地方银行与其他银行、非银行金融机构、保理公司、核心企业共同建设的平台，使该地区内外的参与者都能享受到贸易融资、资产交易、支付，以及增值服务。该银行受益于与保理公司的合作，以及与其他金融机构的联盟。根据设计，平台上的这些关系是互利的：银行获得优质信贷资产，保理公司找到新的业务，而企业则有了更多的融资选择。

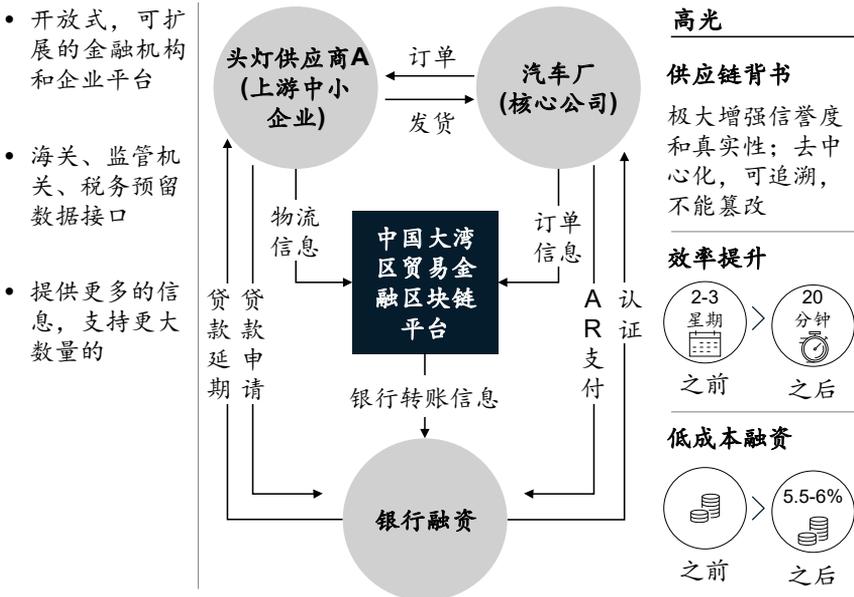
项目接下来的计划是扩展平台，增加银行间信息共享，包括交换录入新客户和了解客户(KYC)的数据。在这个项目期间，银行改变了自己的客户对接和IT系统，并成立了一个数字创新车库，汇聚了商务、IT、运营等各支团队。

监管方+多家银行+金融科技公司生态系统

国内某大型银行，某英国领先银行，某大型汽车公司，和国内某领先保险企业，一起打造了中国粤港澳大湾区贸易金融区块链平台

图5 国内外领先银行牵头成立新的平台，应用区块链技术提升资本效率，促成融资

2018年9月1日,由国内/外领先银行牵头,中国大湾区贸易金融区块链平台应收账款融资一期试点运行



资料来源：麦肯锡分析

(见图5)，其利益相关者包括包括两家中国四大银行，以及国内某领先银行。该项目的目的是帮助参与者及中小企业获得融资和物流、海关、税务咨询等多种服务，并拟将实现更低利率和更快贷款审批——与之前的数周相比，仅需20分钟。订单、物流、交易数据存储在区块链账本中，这一账本在2018年9月推出并进行了测试。该平台也会与物联网相通，实现合同自动履行。

生态系统因相比传统平台提供更为广泛的服务、业务模式，以及技术应用，而成为供应链融资的变革者。其规模和多样性为借方、贷方、相邻服务提供商引生出巨大机遇(见图6)。

图6 生态系统为借方、贷方、相邻服务提供商解锁重大机遇

	生态平台	传统供应链融资
入局者	<ul style="list-style-type: none"> • 市场入局者更多元 • 所有的会员银行多家企业 • 多层供应商和分销商 • 保理公司 • 证券 • 信托公司 	<ul style="list-style-type: none"> • 主要是三边关系 • 只是运营方银行一家企业 • 直接供应商和分销商
解决方案	<ul style="list-style-type: none"> • 多样化银行解决方案, 增值服务 • “电子征招” 流通促进融资 • 扩展保理ABS交易 • 供应商融资 • 分销商融资 	<ul style="list-style-type: none"> • 只有两种主要解决方案 • 供应商融资 • 分销商融资
业务模型	<ul style="list-style-type: none"> • 会员制交易平台 • 资产市集交易 • 客户经纪 • IT解决方案服务 	<ul style="list-style-type: none"> • 供应链融资
技术推动者	<ul style="list-style-type: none"> • 区块链 • 远程/共享KYC识别 • 互联网 	<ul style="list-style-type: none"> • 互联网

对阵

资料来源：麦肯锡分析

国外银行-走在创新路上

欧盟支付服务指令 (PSD2) 和英国的开放银行计划之类的监管措施为生态系统的培育提供了富有成效的介质。这两项监管举措都旨在通过API向第三方开放银行数据库。参与者很可能受益于共享数据, 从而获得更广的客户对接, 更多的接触点, 和打造更好的客户体验的机会。美国的银行也在摸索中, 例如某美国领先银行通过其一体化平台发布了司库和交易解决方案API。这些解决方案帮助企业客户实现即时支付, 获得实时的外汇、账户动态、直接借记、截止时间, 以及支付等信息。



欧美市场的这些举措共同点在于银行都在寻求伙伴关系，期图帮自身实现创新、扩张、成本控制、缩短产品上市时间。此时，三种别具一格的新型生态体系正脱颖而出：

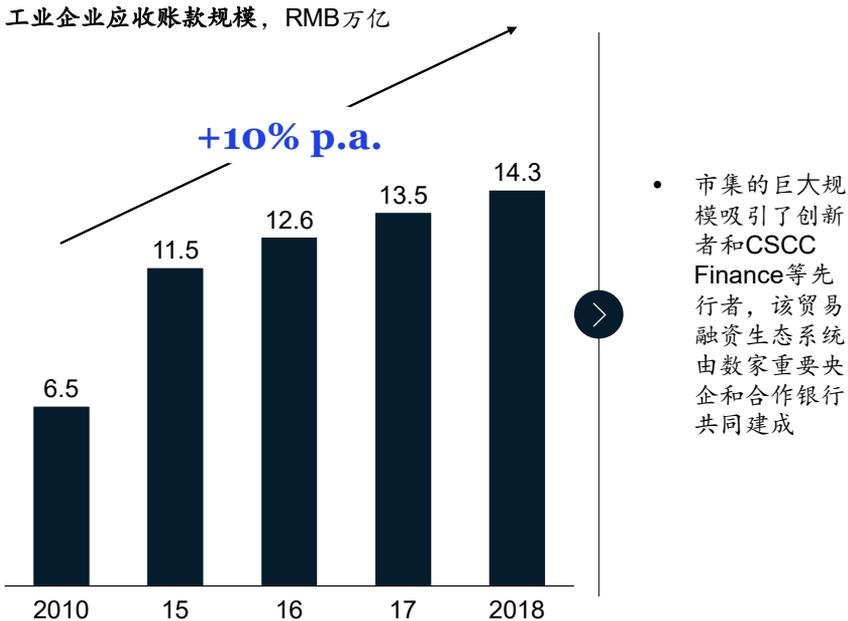
- 投资、并购金融科技公司。大型银行通过投资金融科技公司，获得新的技术，开发用例。几乎所有的大银行都已经以某种形式这样做了。举例而言：国外某领先银行为20多家金融科技公司注资，其中有些公司已融入其自身业务。国内某国家银行投行业务部与香港金融科技公司结伴，开发人工智能和大数据解决方案。
- 银行即服务平台BaaP（开放银行API）。欧美多家领先银行正利用API向第三方开放数据和服务。以欧洲某领先银行为例，它允许第三方获得市场标准格式的企业用户账户余额和交易数据。美国某大型银行已经处理了数百万关于发起付款和数据问询的API调用。API使生态系统合作伙伴、组织、客户无缝聚合，实现能力集成，跨生态提供新的产品和服务。未来的公司银行业务特点也许是藉由API和客户、银行、第三方供应商搭建的平台，形成生态圈式的互动。未来API用例可能集中于贸易融资、跨境支付、交易监控，企业贷款（譬如银团贷款和信用评级）。
- 战略联盟。银行着力打造正式或非正式合作伙伴关系，共享知识和最佳实践。举例而言，某西欧领先银行与全球40多个国家的银行、非政府组织，科研单位建立联盟，力图扩展其在农业领域的网络版图。

接下来?

银行业的高管们十分明了，他们一方面需要面对经济不确定性带来的挑战，同时也要为伴随周期性下行出现的风险边际的上涨做好应对准备。银行业正在努力变得更加精益、稳健，许多大银行谋求与金融科技公司合作，开发和扩展自己的服务。虽然如此，目前只有寥寥数家制定了推进创新、助力生态系统发展的综合战略。

生态系统帮助公司银行开疆拓土、发展新客群，推出更多的产品和服务，克服单独个体固有的能力局限。仅中国的应收账款贸易融资这一市场，近年来就以年10%的速度飞速增长，规模已经超过14万亿人民币（见图7）。

图7 中国贸易融资生态系统规模估计约14万亿人民币



资料来源：Wind

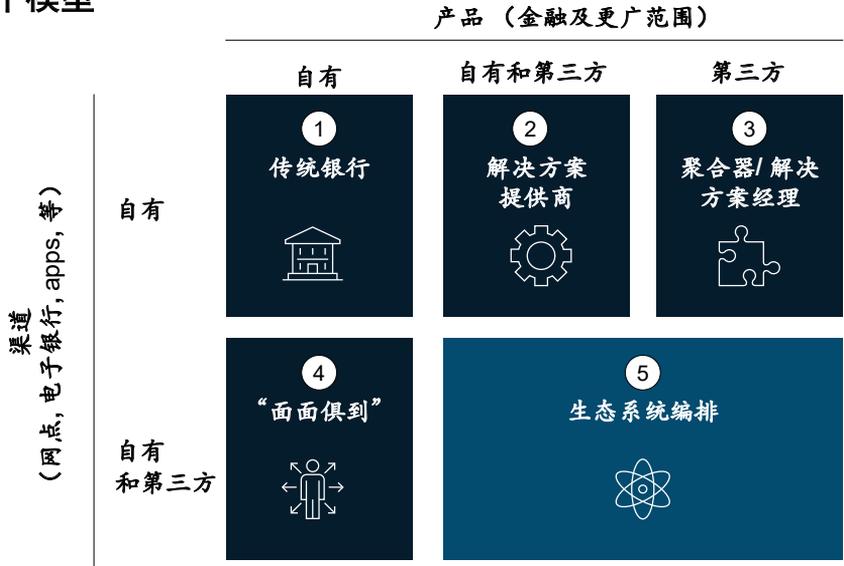
高管们考虑如何为自己的企业定位时，首先要审视自己的实际市场地位、优先事项、目标水平。在此过程中，还是有几条通用铁律可用以指引决策选择的。比如说，大型银行可以借助自己的资源，加码投资金融科技公司，自建生态。区域银行通常受限更多，但同业、客户、合作伙伴间的紧密合作也会令其格外受益。

这样做之后，对更多的客户、更丰富的产品、更好的服务之类的规模成绩的期待方为合理。但道路是复杂的，成功需要坚定的使命感，也需要强大的预算和技术资源的支持。

麦肯锡发现可从以下五处着手，帮助银行找到合适的道路：

- 从顶层开始。CEO和董事会的全力支持至关重要。但支持不能仅限于高层的使命声明。高层决策者与生态系统计划领导者之间一定要不断交流。数据科学等是相对较新的领域，需要时间和资源的投入。举办讲座让管理者有机会提问，加强领悟，这样也许会有所助益。外聘专家也可以发挥作用，传授不同的技能，丰富生态系统理念。银行应将专业技术和业务流程知识及其在风险和监管方面的优势结合。最后，银行的数据战略必须与其业务目标和核心运营保持一致，这样新主张才能激发全组织的兴趣。
- 确定自己的角色。银行必须决定该如何入局。对某些银行来说，构建自己的生态体系，率先集成各种要素，掌控进入权限不失为合理之举。相对应地，银行也可以加入现成的生态体系，这样能更快获得规模成效，对接新产业和业务。某美国头部银行已经投资数十亿美元与几百家金融科技公司建立合作伙伴关系，涉足线上经纪、支付供应商、市集借贷公司等。银行的角色必须与其战略定位、产品重点、市场保持一致。
- 携手共赢。成功的生态系统中，每一位成员都受益于其他成员的参与。银行必须树立多方共赢的价值主张，为客户和合作伙伴提供明确的激励。每一家参与的企业都应有所贡献。在筛选合作

图8 根据产品地区和市场细分，银行可选择单一或多个模型



① 传统银行主要通过自建渠道提供自有产品

② “面面俱到”模型将自家产品设为优先，但在分销上导致竞争

③ 生态系统编排者推动多方参与者的合作

④ 解决方案提供商精配自家或第三方最佳产品，制定端到端解决方案

⑤ 聚合器和解决方案经理打造透明度，促进竞争

资料来源：麦肯锡分析

伙伴的时候，领导者们可以考虑那些变化迅速、具备新价值源泉，或者其客户基本盘有重要意义的行业。高管们还可思忖一下如何利用现有的数据让自家和他方得利，以及这样做对内部职责、运营模型、业务目标会有怎样的影响。

- 设定用例。银行的高管们必须尽早识别能为自己银行和客户解锁最多价值的领域。在有些地区可能是贸易融资，在其他地区也许是企业借贷或者数据驱动应用。在中国，刚刚出现就发展强劲的生态系统都是贸易融资平台，集聚了工业企业、国家和地方银



行、金融机构。而贸易融资、跨境支付、包括反洗钱和KYC在内的交易监控、企业借贷这些领域里，也开始有潜在API用例涌现。

- 做好IT和数据铺垫。数字平台和数据是一个生态系统的血液，是交叉授粉、产生新洞察、实现更精准定价，以及提供创新服务的原动力。数据多元化作为一个重要目标，部分是依赖合作伙伴关系实现的。它能够推动服务定制化，为整个生态系统创造更多价值。比如说，一家运输公司的信息能帮助银行推销贸易融资和外汇服务。更深刻的数据洞察能够在企业、人群、各种关系中挖掘到从前未察觉的关联。更广范围的数据可以支持数据分析驱动的场景规划，帮助银行了解如何发展生态系统、数据用在哪里能够增添价值等等。当然，银行不会愿意分享全部信息，因此必须建立相关政策规定哪些部分要保持私密。同样，银行还要确保合作伙伴在转化或丰富自己的专有信息之后，会与自己共享成果。银行要自问：数据管理是否存在某种最终目标状态，能否驱动价值创造？技术是重要的推动力，遍地开花的云数据库，包括自然语言处理的AI应用，深度学习和神经网络在内的科技越来越多地帮助银行获得新的洞见。银行必须愿意审视数据和应用架构，推动外部互联，在API方面投入建设新能力。

公司银行往往是极其复杂的金融服务的专业提供商，因此也受到保护，得以相对置身于在零售业务中日渐崛起的巨大生态系统之

外。但是，如果银行高管认为真的可以独善其身，那就错了。在中国，公司银行已经开始以多种模式加入生态系统。而大型的欧美银行主要通过和金融科技公司的伙伴关系，以及对开放银行的尝试，参与其中。

这些入局者很清楚，在疾速向前、竞争日趋白热化的世界里，合力共谋终究好过单打独斗。生态系统推动扩张、创新、数据共享，解锁新的业务机遇。区域银行尤其可以受益于基本盘的延伸和规模的扩大。就诸多潜在可能性以及产生群聚效应的机会而言，生态系统很可能成为未来十年里颠覆公司银行业务的主要威胁。如果银行意欲把握潮流，顺势有为，现在就要开始行动。

¹ 这里所说的公司银行业务是多种金融机构为营收在1亿美元以上的企业及其子公司，及参与生态系统的类似企业提供的银行服务。

Akash Lal是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻孟买分公司；

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

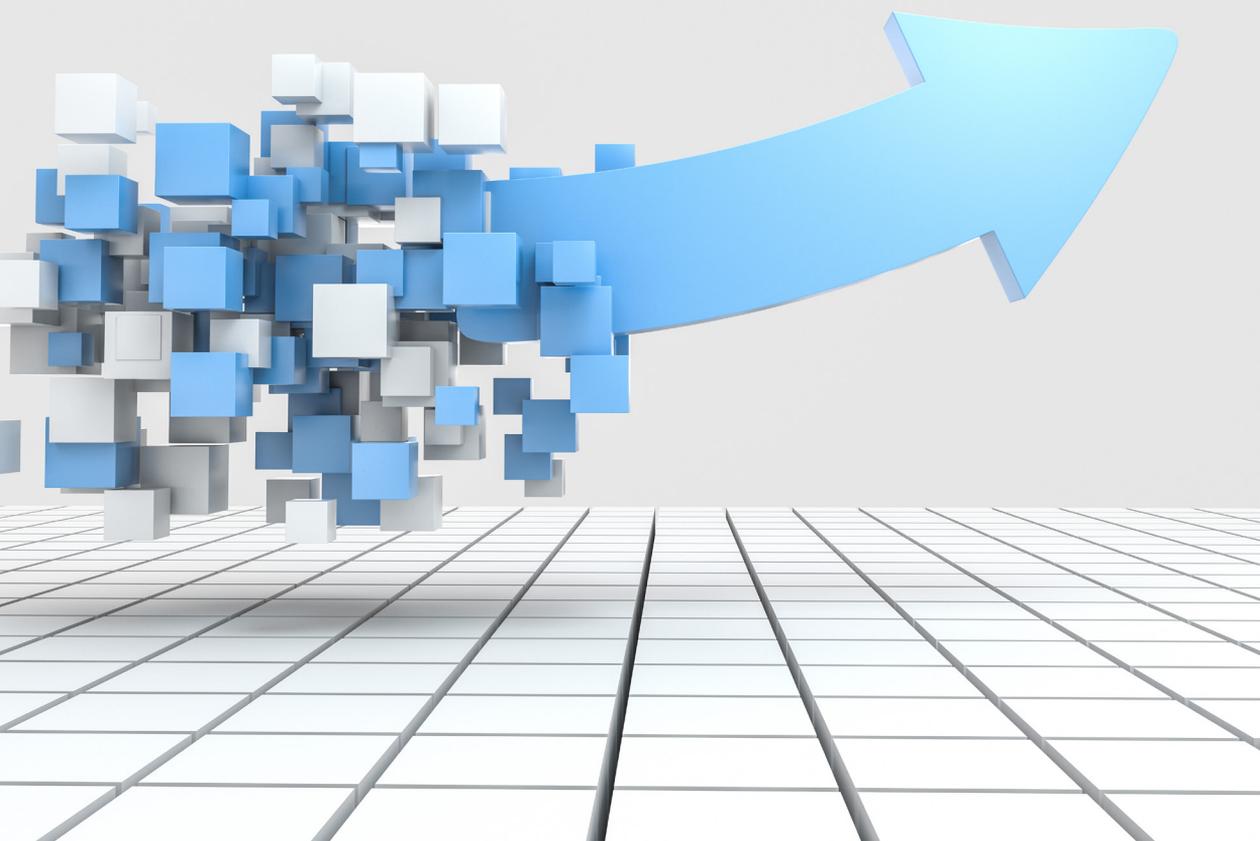
韩峰是麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；

Giulio Romanelli是麦肯锡全球董事合伙人，常驻悉尼分公司；

Markus Röhrig是麦肯锡全球董事合伙人，常驻慕尼黑分公司；

郑文才是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻北京分公司；

刘星是麦肯锡顾问，常驻北京分公司。



公司银行运营与技术转型的 五大举措

银行的运营与技术转型成果显著,但仍有大量价值等待挖掘。为了提高成本利用率和整体效率,我们发现国际领先银行在运营和技术转型方面,普遍采取五大举措。

Jared Moon和Robert Gruebner

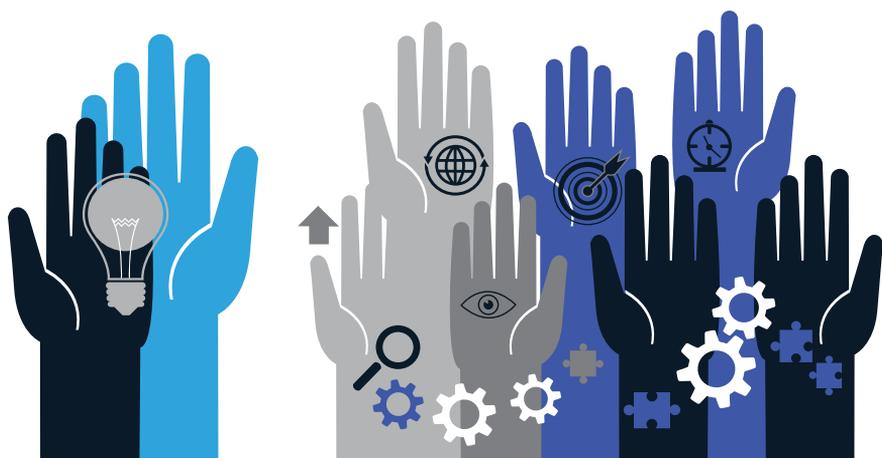
银行在思考如何大幅提振收益时，往往有“黔驴技穷”的挫败感，认为自己在运营技术上没有更新颖的打法可用。的确，容易获取的收益已经不多了，但银行仍有大量工作可做。虽然机会可能日趋复杂，但却也能挑战银行，让银行的工作效率发生跨越式变化。

过去几年，公司银行在运营和技术转型上成果显著。一方面敏捷工作方法已是大势所趋，技术团队不断提升技能，平台变得愈加合理；另一方面运营团队与业务部门合作更加紧密，非常规事件的推动因素变得更加清晰，机器人流程自动化和自然语言处理等新技术进一步普及。这些变化有着重大影响。比如，2014~2017年，资本市场交易量平均每年增长10%，行业成本却在不断下降。总体而言，银行的交易模式现如今在很大程度上依赖全球各大交易中心及其近岸和离岸机构。

不过，多数运营与技术部门仍在寻找机会，提高交付的速度、成效与效率，并确保在最后期限之前合规合法。一些银行的公司金融业务量不足，亟需提高自动化水平、强化平台、向现代化转型，但投资能力不足，这些银行尤其需要转型机会。一些银行将25%的收入投入运营与技术优化，却也难以盈利。

在与银行领导层的探讨过程中，我们不断听到相同的痛点：缺乏理想的数据源；金融资源不全面；交易前掌握的实时信息（比如合规检查）有限；平台在各资产类别和地域间过于分散；客户引导/更新流程冗长、低效且繁琐（如90%的时间用于收集信息，只有10%用于数据分析）。

为了提高成本利用率和整体效率，银行有哪些实践？在与全球公司银行合作的过程中，我们发现在运营和技术转型方面，普遍存在五大举措：



一是明确投资领域。

投资下一代平台建设，实现1~2个产品流程的自动化。一些银行已投入大量资金，开展贸易融资平台再造（项目为期数年），一些银行则重点投资跨资产交易风险管理，而最成功的投资往往也最贴近企业战略。

二是进行“绿地”投资。

有些业务的客户体验标准已大大提高，这一点便尤为重要。换言之，银行要投资新技术，最好与金融科技企业进行合作。重点业务领域包括小企业借贷、外汇交易办理、交易处理等。这些创新技术公司能在不到18个月的时间内，通过高水准的小产品和开发团队，完成端到端技术堆栈的搭建。

三是业务剥离“共享”。

通过流程的剥离和“共享”业务流程，银行可进一步提升工作效率。若一家银行没有明确的差异化业务领域，或者不具备独立投资能力，则可与私募股权、信息技术、业务流程企业合作，剥离运营和技术部门，以此获得成功。银行甚至可将运营和技术部门转型为新的“共享”业务，为多家公司银行提供服务。在资本市场的交易后处理、参考数据管理和借贷运营等领域，该举措特别有效。

四是推行综合运用。

多家银行正在通过多个抓手的综合运用和规模化，优化端到端客

户旅程和流程。通过对客户渠道“线上化”、工作流程自动化、光学字符识别和自然语言处理优化等方法的综合运用，银行能够将产品控制和运营的工作产出与效率提高40%以上。

五是设定远大愿景。

银行正竭力在一些关键领域实现大幅改进。比如，技术人员中负责代码交付的工程师比例、现代工作环境中的工作负荷比（应用程序和数据）以及异常率的减少等。

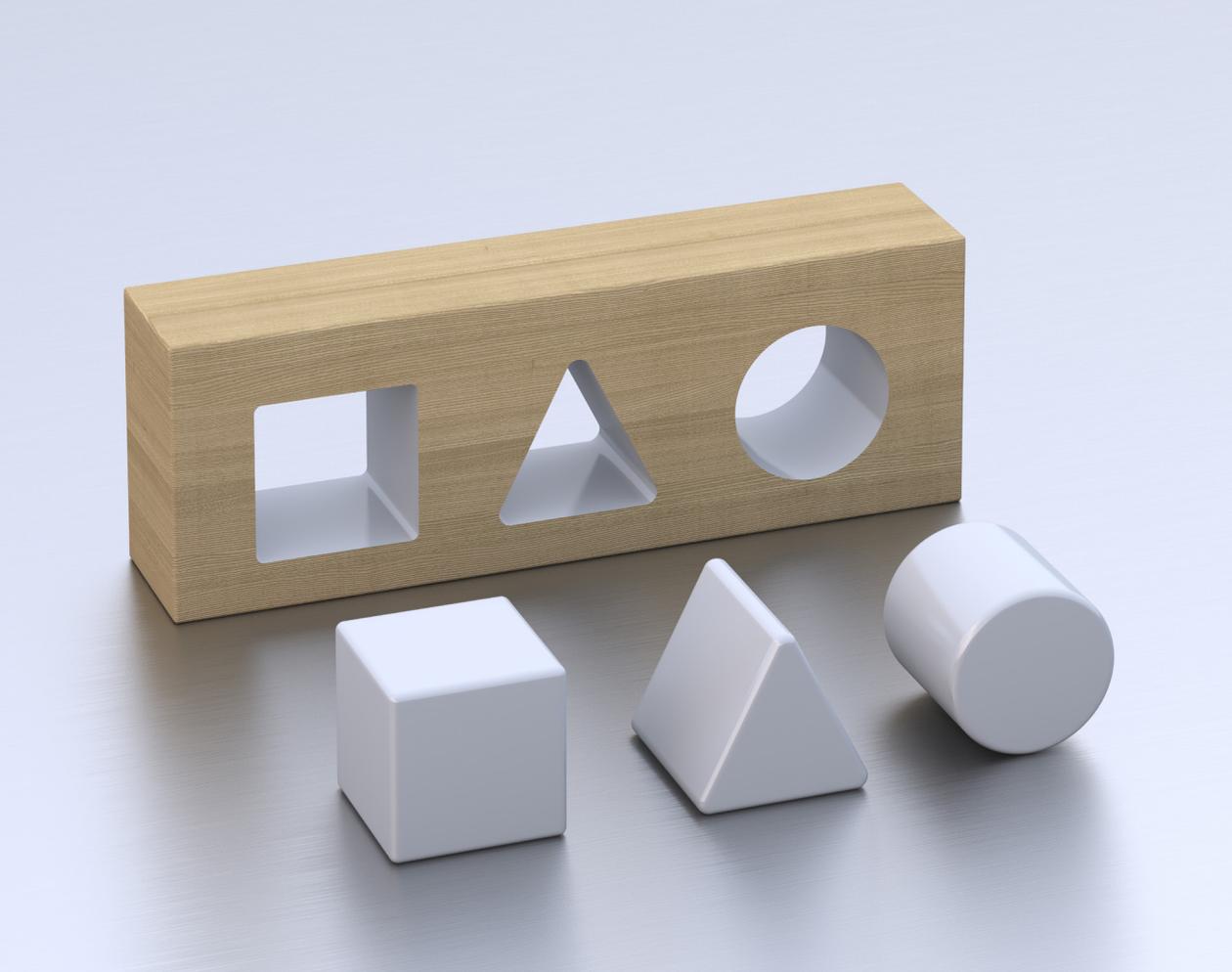
对生态圈中不同参与者而言，这五大举措各有所取。公司银行需要更大胆的举措推动降本；对业务处理和信息技术外包企业而言，平台合作对实现多抓手的综合运用更为关键；而私募股权企业若想成功剥离业务，则需要深化在领域内的转型（如实现专业型小团队的自动化作业）。



无论侧重点在哪里，圈内不乏机会与价值，只待银行去探索、挖掘，而运营与技术团队便是一个价值不菲的“宝藏”。银行需要把运营与技术看作业务，对待专业人士要像对待“业务人员”。要知道，仅仅在卖方市场，银行已为中后台的运营和技术投入了约170亿美元，这块机会蛋糕之大，可见一斑。

Jared Moon是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻伦敦分公司；

Robert Gruebner是麦肯锡全球董事合伙人，常驻伦敦分公司。



银行对公业务数字化客户体验

越来越多银行的对公业务开始专注以数字化方式实现以客户为导向的策略。本文阐释了这一策略的实践方法。

Nicolas Maechler, Adina Poenaru, Thilo Rudt von Collenberg和
Patrick Schulze

“以客户为导向”曾经是B2C公司的核心战略；B2B公司之前很少在这一领域上有所建树。然而，随着企业客户... 越来越多的行业领先B2B企业开始把客户导向和体验提升作为自己的核心战略，随之转变业务模式。数字化，则是其中的重要一环。

作为B2B业务中的典型代表，银行对公业务同样也受到了来自数字化转型的巨大冲击。麦肯锡研究显示，目前银行零售业务的数字化转型已初具规模，数字化渗透也已经深刻影响了整个零售业务的客户体验。然而目前对公业务的数字化仍然处于起步阶段。随着企业客户对于“全旅程”服务的要求日趋提升，针对中小企业或者大型企业的公司业务已经成为银行数字化转型的关注焦点。

银行对公业务数字化体验的三大趋势

趋势一：未来数字化将有效提升企业客户体验，并实现银行盈利增长

对企业客户而言，银行对公业务的数字化转型是B2B业务升级下的迫切需求，也是银行提升客户满意度的重要途径。举例来看，中型企业（占总客户数的70%）已经逐渐成为数字化渠道的主力军，40%以上的客户会在一周之内频繁使用线上申请（见图1）。由此可见，数字化的业务运营方式会增加客户使用的频率、银行触客渠道以及交叉销售的可能性。而麦肯锡的调查也显示，在支付申请、账户信息和外汇交易三大领域，企业客户对数字化渠道表达了最强烈的使用偏好。

从降本增收的角度来讲，数字化转型是银行提升对公业务盈利能力的关键工具，销售额的显著提升本质上也与卓越的客户体验紧密相连。在麦肯锡观察的客户案例中，数字化转型能够有效降低5%-

图1 麦肯锡调研显示，企业也越来越多地要求银行合作伙伴提供数字化体验



中型公司客户现在已经是数字渠道（占总客户的70%）的强大用户，并且会越来越多地寻求数字化体验



数字产品增加了互动的频率，并带来了更多的触点和交叉销售



超过40%的企业客户每周多次使用在线应用程序



在基于网络的渠道上，客户对外汇交易、支付审批和账户信息的偏好最高

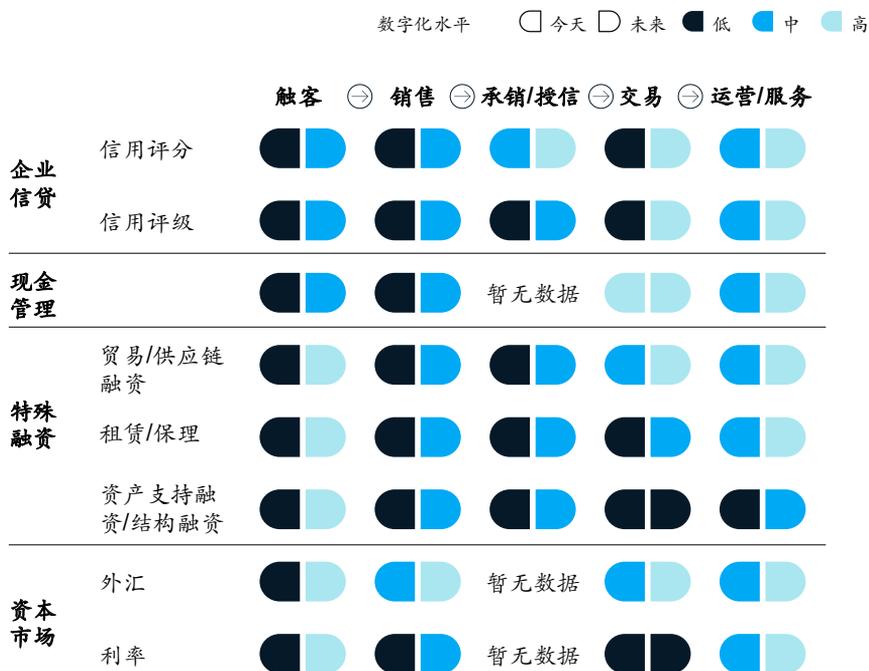
15%的成本，而三年内的销售额能够实现35%左右的增长。可以看出，数字化转型对银行对公业务具有极高的战略价值。

趋势二：目前数字化趋势主要应用于运营和服务环节，未来有望扩张至全价值链

从银行对公业务整个价值链来看，包括潜在触客、销售、承销/授信、交易运营/服务五大环节。而目前数字化转型主要集中在运营/服务环节。为实现更卓越的客户体验，银行还需要进一步完善整条价值链的数字化，更好提升总体效益。麦肯锡研究显示，全价值链的数字化转型能够有效提升10%的销售额，降低20%的成本。

在具体操作层面上，不同价值链条环节上使用的数字化转型工具不同（见图2）。潜在客户开发，即触客环节中，大数据和高级分析方法是主要推动手段；在销售环节需要重点关注多元化渠道增强客户的连结，有效提高客户的服务满意度；而在承销/授信、交易、运营/服务环节，“端到端”的自动化流程则是未来数字化客户体验的主要趋势。

图2 数字化目前主要覆盖了价值链中的运营和服务环节，不同的产品细分下数字化的影响深度不同



除此之外，鉴于不同业务公司客户的需求点存在差异，数字化转型为不同金融产品/服务创造的效益也不会相同。企业信贷业务的交易环节是企业用户最看重的连接点，未来最具数字化飞跃式转型的潜力；在现金管理业务中，交易环节的数字化已经非常成熟，未来应该在挖掘潜在用户和销售中持续发力，有效提供更专业的客户体验；特殊融资业务和资本市场业务则应该加大潜在用户开发环节的数字化转型投入。

以资本市场业务为例，目前数字化转型主要集中在前端平台的搭建，实现与客户高效、直接的互动。在麦肯锡的客户案例里，亚洲两个领先银行等全球领先银行已经搭建了自己的前端平台，同时不断完善优化，改善客户体验。麦肯锡总结，一个卓越的前端系统需要包括以下特质：友好的界面设计、丰富的产品功能、不同对公业务的平台的互相对接、前端平台与后台运营的互联互通、一线员工时刻对话的信息系统以及信息及时更新。

趋势三：领先金融科技公司为银行带来巨大的数字化冲击，竞争与合作并存

银行业同时面临着更复杂的对公业务竞争环境，越来越多金融科技创业公司进入这个领域，通过数字化工具优化客户体验，给传统银行业造成了巨大的冲击（见图3）。国内支付、海外支付业务涌入了很多新的竞争者，他们通过提供高效、跨境的支付产品和服务取得竞争优势，并为不同的客户需求提供了很具有针对性的专业产品。流动性管理的竞争企业提供了云端流动性管理软件，与其他管理软件实现联动，提高客户服务效率。另以贸易金融业务为例，贸易追踪领域中美国某金融科技公司等企业通过区块链技术记录存储交易数据，确保客户信息安全；进出口金融和供应链金融领域的美国某金融科技公司则为企业客户提供了上下游管理服务，满足客户更多元化的需求。上述所有服务都通过领先的数字化体验，对银行传统对公业务形成了巨大的挑战，要求银行针对迅速涌入的竞争尽快开展数字化变革。

图3 金融科技公司在对公业务数字化领域逐渐蓄力

举例：金融科技公司提供全球交易银行业务相关产品和服务

产品类别	提供的主要产品与服务
现金管理	A 国内支付 <ul style="list-style-type: none"> 人、公司和金融机构之间的货币支付 海量支付（如：对供应商）
	B 国际支付 <ul style="list-style-type: none"> 绕过代理银行网络启用即时国际跨币种支付
	C 现金账户 <ul style="list-style-type: none"> 针对特定客户（如制造商）的在线银行服务和集成银行系统
	D 流动性管理 <ul style="list-style-type: none"> 基于云的流动性管理系统，与其他TxB解决方案集成
贸易金融	E 贸易追踪 <ul style="list-style-type: none"> 使用公共分类技术来处理货物和服务的交换，通过区块链信息处理装运单据、票据和委托支付
	F 进出口金融 <ul style="list-style-type: none"> 为下游买方和上游供应商提供供应链融资 为企业提供额外的服务来管理买方和供应商之间的关系（例如，电子发票，应付账款融资，海量支付）
	G 供应链金融

然而除了挑战，金融科技公司的产品创新也给银行带来了无限的合作机遇。只有20%的金融科技公司有能力和彻底颠覆传统银行的商业模式。另外20%的金融科技公司承担着中间者的角色，在银行架构的基础上帮助银行提升客户体验，改善包括外汇交易在内的服务体验。60%的金融科技公司将银行看作是自己的客户，目标是通过技术提升银行效率。由此可见，金融科技公司的入局为传统银行同时带来了机遇与挑战。银行唯有进一步推进数字化转型，深化与金融科技公司的合作，才能更好应对复杂的外部环境，为客户提供更高效、安全、便捷的服务。

面对金融科技企业带来的挑战和机遇，银行可以扮演四种角色。第一是借款人，以借款银行的身份与独立平台签订商业协定。第二是战略合作伙伴，通过提供客户增值服务实现双方利益互换。第三是投资方，以投资创业公司的方式体现。第四是公司内部孵化，直接在银行内部建立起金融科技团队，实现数字化转型。总而言之，面对金融科技的机遇和挑战，银行应当灵活调整战略角色，将对公业务客户体验放于首位，实现可持续性发展。

银行对公业务数字化客户体验五大成功要素

任何客户体验计划都应当首要考虑客户需求和管理层的治理承诺，并以客户的重要性、满意度提升带来的成效和所需成本为依据对客户旅程分组，对公业务更是如此。麦肯锡从工作中总结出了银行对公业务数字化客户体验成功转型的五大关键因素。

成功要素一：关注改善对公业务客户体验的六大旅程

首先要关注六段意义重大的客户旅程。通过对比不同B2B行业中的客户互动和接触点，麦肯锡提炼出了塑造客户体验的六大关键旅程。这六段旅程“端到端”覆盖了客户的全生命周期，尤其是银行业。

1. **发现可以满足需求的产品和服务。**公司客户经常不明白自己适合哪款银行产品或服务。客户分散、主打增值产品的银行迫切需要

改善这段旅程。

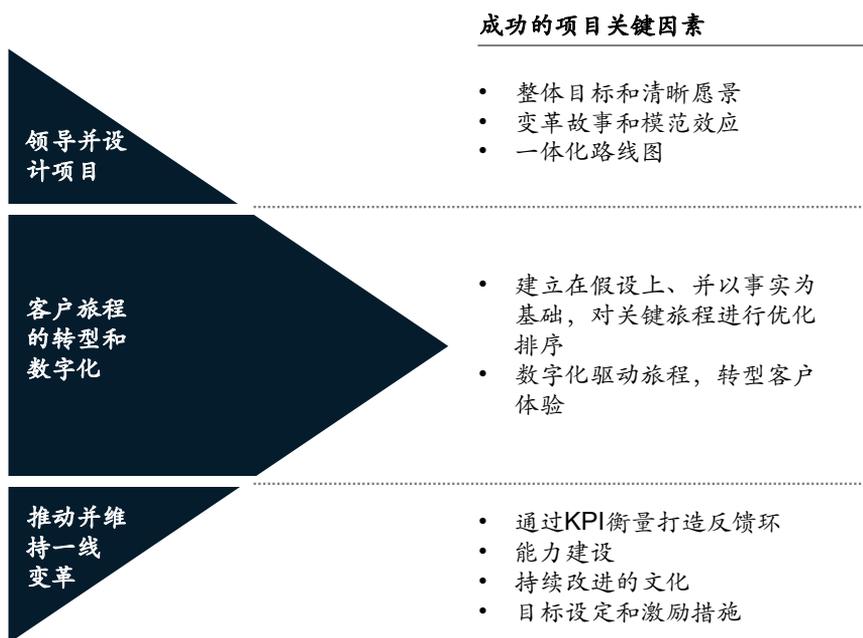
2. **选择进行交易的银行。**在该旅程中，公司客户很难在短时间内根据多种标准对比各银行。他们要么为了简化选择过程，仅以价格为依据（但后来却对服务水准大为失望），要么花费好几个月的时间完成极为细致的交易标准制定。银行要想在绩效或服务上实现差异化，就需要针对客户采购旅程中具体阶段的相关信息，帮助买方获得充分信息，更迅速做出决策。
3. **提出银行定制化产品诉求。**该旅程对重视创新的银行业来说至关重要，因为对公业务客户具备行业特殊性，银行应当针对不同的企业客户推出定制化金融产品，这就对银行和客户双方诉求的理解提出了极高要求。这对银行理解客户诉求的能力提出了极高的要求。面对此要求，很多销售经理和研发人员对项目效率和进度感到头疼，因为跨部门项目大多数情况下都难以高效率运行。
4. **处理突发事件。**处理好审批流程过长、坏账等交易相关问题也是企业客户一段事关重大的旅程，往往客户在这些时刻最为脆弱。
5. **使用产品及服务。**这是一段生死攸关的旅程，尤其对银行业来说，因为银行能否做到及时、专业、安全地为客户提供产品，以及银行服务团队能否及时响应客户，都会直接影响用户体验。而这一环节又能同时促进新业务的推广销售和再次购买。
6. **再次交易熟悉的产品。**由于金融需求本身的周期性因素，高效且准确的持续性服务是采购金融产品/服务客户的重要考量标准。

成功要素二：从组织的根本出发，解决数字化体验转型

数字化一般被视作一种超越竞争对手、摆脱不良数据和提升客户交互体验的工具。但是，多数大银行面临越来越长且复杂的旅程，成本高昂的同时很难实现完全自动化，无法利用数字化在现有业务体系之外创造价值。

部分银行也不想用数字化的方式接待大多数企业客户，而是更倾向于与单个客户一一打交道。所以，不管有没有牵涉到数字化，任何增强客户体验的方式，都需要组织内的多方参与，转变工作方式。成功的客户体验转型无法通过小规模或单独的旅程优化来实现，而是需要计划管理和一整套举措组合推动一线变革，解决在设计阶段浮出水面的绩效管理、员工理念和行为、组织、技能空缺等问题（见图4）。

图4 成功的对公数字化客户体验转型要从组织的根本出发



资料来源：麦肯锡分析

成功要素三：将数字化工具与人工服务巧妙结合

从客户角度来看，企业客户对于自助性操作和人工服务在客户旅程不同环节中有不同偏好。对于包括再次交易在内的简单常规性交易，企业客户一般偏好使用数字化自助服务，既灵活又可以节约时间。但是，对于全新、复杂，或是相关利益重大的交易，客户依旧倾向于使用银行专业人员服务（虽然该人员也可能使用数字化工具）。

所以，银行应该针对不同旅程的环节设计对应的客户互动方式（见图5）。比如，对于“处理问题”这一旅程，可通过完全数字化方式改善，比如在问题解决方面提供自助指导，或使用追踪和追溯系统。银行也可以选择改进人员服务方式，通过培训技术人员、教会他们如何确认问题，提供完全透明的情况说明，向客户解释未来如何预防问题再次发生。正确的互动手段取决于客户偏好、旅程经济效益、最佳实践、行业偏好、内部体系、人员理念和可用流程。

成功要素四：针对企业客户差异性制定不同服务通道

为了满足小部分客户的特殊需求，对公业务旅程通常会变得复杂，满足维护这些客户关系需要定制的额外服务或检查。银行可以选择把旅程划分为标准服务通道和特殊服务通道，最大程度降低大多数客户的复杂性，简化客户旅程，显著降低成本。

举例来讲，某欧洲对公银行从根本上把其客户旅程分成三条通道，帮助客户和员工了解如何让复杂的国际贸易融资交易获批。1) 快速通道针对相对简单的交易，这类交易风险低，执行前只需几次核验，团队小，耗时短；2) 高级通道针对复杂交易，涉及详细审计，要与客户进行更多互动；3) 标准通道则处于两者之间，在审查完一个交易提案后，信贷员根据风险指标为该笔交易选择通道，该通道包含了处理这笔交易的最保守方式。

成功要素五：建立敏捷反应机制实现高频更新

客户旅程的复杂程度经常会超出银行预期。通常情况下，最初的设计很可能在具体操作过程中出现问题。所以，设计不能只停留在指定的初级阶段。为了加快进度，需要组建一个包含业务部门和IT旅程专家的跨职能团队携手合作，从设计阶段一直跟进到后续运营阶段，打通数字化运营的全环节。

随着对公业务数字化流程和服务的不断更新与改进，银行应该建立更敏捷的反应机制。比如，旅程负责人每隔一到四周都会进行一

次“数字化产品开发冲刺”，负责人可以根据实际需要做出相应决策，或重新调整优先顺序。在每段冲刺结束时，整个团队可以与客户一起回顾改善后的旅程，获得关键反馈。



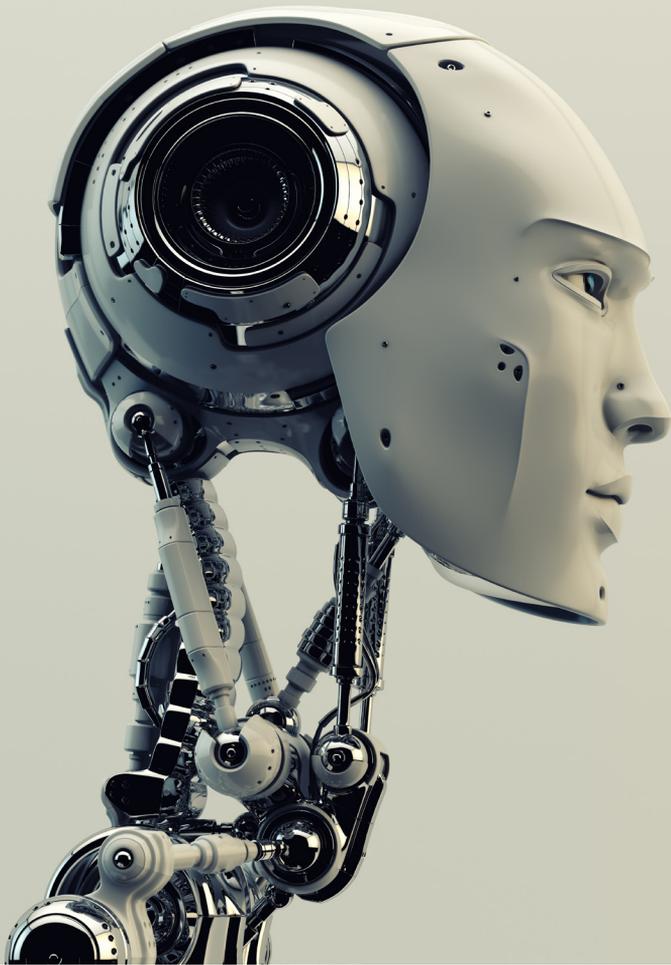
银行对公业务面临日益复杂的客户体验挑战。不论是应对企业端还是零售端客户，银行都需要在理解客户旅程的基础上建立战略，建立战略。除此之外，企业客户的复杂性也会间接决定公司银行数字化转型的特点。银行要抓住六大关键旅程，发力组织全面变革，将数字化工具与人工服务巧妙结合，针对客户差异制定不同服务方案，并建立敏捷反应机制高频更新，把握打造成功对公业务客户体验的关键。

Nicolas Maechler是麦肯锡全球董事合伙人，常驻巴黎分公司；

Adina Poenaru是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻伦敦分公司；

Thilo Rudt von Collenberg是麦肯锡咨询顾问，常驻慕尼黑分公司；

Patrick Schulze是麦肯锡全球董事合伙人，常驻柏林分公司。



机器学习如何提高定价绩效

公司卡、商户收购和财务管理服务等支付产品的定价始终是一个难点，因为这些产品往往复杂度高、形式多样、遍布不同市场。随着支付技术的快速发展，不断变化的支付方式和平台加剧了这些问题的复杂性。如今市场预期利率会进一步上行，从短期和长期来看，定价绩效的不确定性只会愈演愈烈。

企业此时应该考虑使用高级分析技术（如机器学习）在粒度级别建立定价基准，开发并拓展全组织定价技术能力，最后通过机器学习能力来优化定价结构，不断提高定价策略。

Walter Rizzi、Z. Maria Wang和Kuba Zielinski

现行定价策略的效果如何？

- 公司上一次回顾定价策略是什么时候？
- 公司的产品和服务是否充分体现了市场价值？
- 目前的定价是否包括每笔交易的边际成本？
- 公司需要哪些其他的数据，能更好的了解客户潜在的需求和行为习惯？
- 公司是否充分利用了新技术，从多样化的数据源中深挖客户，获得更多洞察？
- 公司是否运用了合适的追踪和互动工具，把新见解转化为可执行战略？



不过在技术层面也捷报频传。除了重塑支付格局，技术进步还创造了全新、强大的分析能力，很可能改变银行和其他支付提供商对产品和服务定价的方式。实际上，早期用户已经指出高级分析降低了交易量损失和客户流失率。

深挖多元数据集，获得深刻洞察力

金融服务的复杂性给战略定价部门带来了巨大挑战。例如，商户收单、公司卡和财务管理服务通常包括数百种产品，每种产品的费用各有千秋。服务合同也存在差异，开始和终止的时间可能均不相同。此外，价格的制定往往牵涉到各自的客户关系，在行业和机构内部往往没有透明度可言。

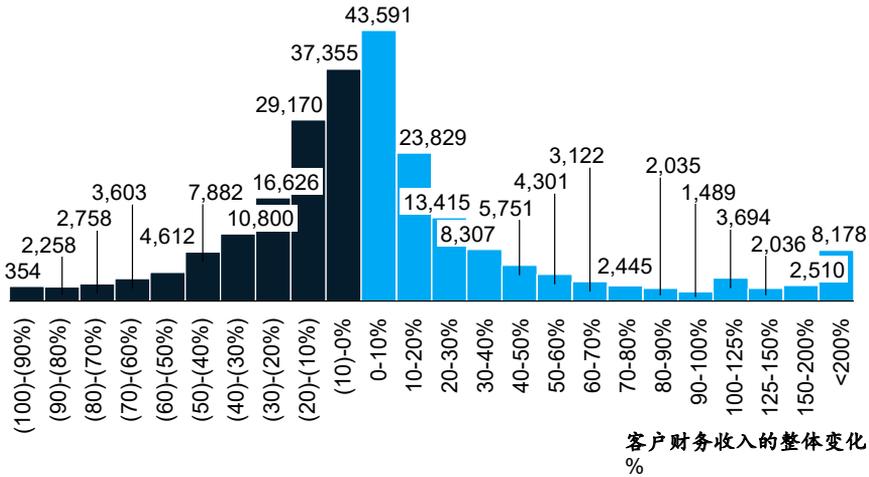
鉴于这种复杂性，大多数支付服务提供商难以系统地制定公平有效的价格策略。例如，麦肯锡研究了近年北美财务管理服务业后发现，从长期来看，重新定价服务造成的价值破坏频率与价值创造频率相差无几（见图1）。研究显示，提价导致超过半数受调查机构在一年后收入下降，表明定价调整的结果具有高度不可预测性。

图1 财务重新定价计划在可能实现增值的同时也伴有同等减值风险。

财务重新定价计划带来的整体客户收入变化

消极的客户收入影响

积极的客户收入影响



资料来源：GCInsights；麦肯锡分析

为了解定价问题带来的复杂性，新的解决方案不断涌现。计算机技术、数据工程和一般流程数字化的发展可以改变银行和其他支付服务提供商创建和实施定价结构的方式。例如，高性能计算和数据存储的成本迅速下降，银行和其他支付服务提供商能够使用更大范围、更多样的数据集来构建更复杂的分析定价模型，一些行业领跑者已经开始采用这些技术拔得头筹。

欧美某著名工具就是其中一件广受好评的工具。该应用程序可以通过广泛的变量转换实现工程自动化，并且在识别最有效的机器学习算法方面非常高效。用户通过该应用程序还可以导出选定的算法和功能，从而实现样本外测试，满足外部环境的其他建模需求。

早期采用高级分析技术的银行构建了大量数据集，这些数据集整合了来自内外部不同数据源的客户和展望的详细信息，以此为基础提炼出对客户和市场的深刻见解，而这是传统数据分析无法做到的。例如，通过分析政府经济数据可以感受经济健康程度，从而更

对整个支付格局形成深刻见解

为了更好地跟踪全球支付行业，麦肯锡常与GCIInsights（麦肯锡全资所有的研究子公司）合作，自2014年以来，GCIInsights从大约30家提供商业卡和财务管理服务的北美银行获取并分析了月度或季度数据，并获得了交易级别的详细信息，包括250多个服务代码中大约500万个定价事件的价格和交易量信息。这些代码包括资金管理（如活期存款记账存款）和商业卡（如旅游和娱乐购物），另外还包括一些如商家的行业、地区和机构规模等详细的交易信息。麦肯锡的另一个工具Finalta为零售银行业务和保险行业提供全球基准服务，覆盖了超过55个国家的大约300家银行和保险公司。

好指导银行预算编制过程。此外，添加商业和基准数据可以帮助银行更准确了解其目前在大型企业占有的业务份额。为了获得颗粒度更细、更丰富、实践度更高的见解，一些机构正在采用包括机器学习、深度学习和人工智能等各种高级技术能力，人工智能使用的算法涵盖无监督（如聚类和主成分分析）、有监督和强化学习。

一些支付行业的领导者则大胆启用了交互式数字定价，包括订阅第三方服务、打造自有数字定价工具等。这些先行者利用新的数据源、技术和建模技术为前端工作人员提供客户和展望的深度见解，包括公司产品接受度、价格敏感性、客户流失倾向和终身价值等信息。管理层通过这些见解能够识别细分市场，从而在数据允许的情况下，在更大程度上缩小定价范围，具体到个体客户的层面。贴合客户和前景需求调整定价，最大程度减少客户和交易量流失的同时也最大限度提高了定价绩效（见图2）。

图2 交互式工具可以给客户经理提供精准的价格建议，有助于最大限度地减少客户流失

现金库硬币汇兑（每卷）

当前价格 GCI价格 内部基准 目标价格 潜力
\$0.13 \$0.10 \$0.13 \$0.13 \$0

对该四分位数按照内部基准的客户定价

当前价格		GCI基准价格		目标价格		交易额	
平均当前价格		平均GCI基准价格		平均目标价格		交易量合计	
信贷					9.57%		31,959,115
存款	0.48%				0.32%		242,392
TM	8.01	6.26	8.21				259788
	15.00	30.00	15.00				6
	0.07	0.19	0.08				46817
	0.15	0.16	0.19				6681
	0.00		0.00				165673
	0.03	0.10	0.03				6550
	0.13	0.10	0.13				1223
	2.50	3.00	3.13				13
	0.50	0.60	0.63				15
	0.50		0.63				332
	2.00	1.10	2.00				8
	3.25	3.25	3.25				30
	7.00	6.55	7.00				4
	0.15	0.11	0.15				1
	0.08	0.11	0.09				164
	0.05		0.05				165
	0.07		0.09				45
	2.00		2.00				18
	8.50		8.50				28
	5.00		5.00				6
	25.00	24.37	25.00				12
	0.18	0.19	0.18				251
	0.59	1.39	0.74				2446
	5.00	5.00	5.00				12
	-		-				12
	-	0.30	-				20
	80.00	29.33	80.00				12
	70.00	25.28	70.00				12
	0.04	0.14	0.05				17154
	0.04	0.18	0.05				2399
	20.00		25.00				302
	0.50		0.63				9378
	7.76	6.26	7.72				32461295

活期存款记账

当前价格 GCI价格 内部基准 目标价格 潜力
\$0.59 \$1.39 \$1.30 \$0.74 \$739

客户定价低于GCI和内部基准，价格涨幅上限为25%（仍然低于内部基准）

报告上一日的在线信息

当前价格 GCI价格 内部基准 目标价格 潜力
\$0.04 \$0.14 \$0.05 \$0.05 \$352

客户价格低于 GCI 和内部基准，价格涨幅不超过内部基准



制定全方位的多步进阶过程

对支付服务提供商而言，尽管新的工具和能力可能显著提高定价绩效，但最终的成功离不开系统性且全面的执行。效率最大化的关键在于企业上下的全方位定价转换。其中一种方法是在推出广泛定价计划前通过可以快速学习并迭代的试点计划，制定针对专门或细分市场的价格变动区间，建立概念验证后通过三步法部署整个计划。该方法可以选择性地用在早期收入上，并为后续步骤提供资金。

步骤1: 要想在早期取得转换成功往往需要采取以下举措：

- 使用高级分析技术（如机器学习）在粒度级别建立定价基准。例如，银行可以从传统的细分级别（如地理位置、行业和交易规模）深入到邮政编码或业务部门，从而在单个客户定价级别更快找到费用泄漏。
- 与此同时，开发交互式工具，帮助客户经理快速识别客户组合中的定价机会，利用其他机会扩大客户业务份额。
- 在组织上下发起价格讨论，重新设计定价流程，并按照仔细制定的时间表。这其中一个是关键组成部分是建立一个纪律严明的例外情况管理流程，加强定价治理，并在当前流程和政策中发现缺陷并及时补救。一旦初版计划包括这三大要素，组织可在6到9个月内实现将收入提升15%，并将客户和交易量损失率控制到最低。已经落实了新定价计划的人员可以把早期收益用作满足整个过程的资金需求。

步骤2: 开发新的全组织定价技术能力。虽然这是一个长期过程，但从早期便需要开始积极管理。步骤2通常包括：

- 在整个定价组织中改进和扩展技能集合；
- 显著增强当前的定价数据集；
- 建立强大的定价分析能力；
- 开发企业级工具，以便为新交易定价、合同续签定价和持续收入组合管理等关键领域提供帮助。

共同的相关投资包括获得语音识别和自动化等新技术能力，减少人工处理的频率、人为错误和技术漏洞。

步骤3: 最后，凭借强大的分析工具、庞大的数据集和新技能，银行可以通过持续监测和扩展新的定价结构不断提高定价策略。这些行为已经在不少机构产生了积极作用，应对当前和未来多样细分市场客户的各种需求。例如，可以通过多种定价方法微调定价策略，顺应不断变化的客户当下和未来的需求，这些方法包括捆绑定价、小企业专享订阅定价以及针对大客户的非捆绑、定制化定价等。因此，充分了解多变的市场需求可以为组织创造突出竞争优势。

某全球支付网络供应商采用了类似三步法制定新定价策略，除此之外还运用了机器学习技术。根据过去几年累计的大量交易数据，该公司设计了一个新的定价结构后模拟实施，确定对收入和客户留存可能带来的影响，因此模拟测试在制定新定价策略时也发挥着核心作用。

某全球商业服务公司需要将其固定价格更好与其产品和服务的价值匹配。事实证明，使用梯度助推机（一种机器学习技术）不仅能将当前的竞争环境纳入分析因素，同时还对识别/重新调整价格与价值不匹配问题非常有帮助。

值得注意的是，该框架具有可扩展的特性，以适应广泛的定价方案。例如，某公司设计了一种基于价值的中小企业贷款账户管理战



略，这项工作的核心是开发机器学习模型以及带有客户基础利润的自定义用户界面。定制解决方案能帮助客户经理在测试和学习环境中模拟完整客户关系级别的各种交易情景，确保不间断的跟进和完善，这些进步创造了15%的额外价值增长。

跨越价格转型障碍

机器学习和高级分析能够帮助支付供应商创造巨大价值，重塑长期定价策略，但也可能带来独特挑战。

高级分析提供了各种复杂的工具，但其有效性很大程度上取决于实际获得以及使用洞察力的方式。例如，采用一个将价格接受可能性与历史接受价格联动的数学模型要比定价目标的传统方法（如根据价格敏感度进行客户评分或排名）的可操作性更高。仅仅基于统计业绩的定价模型可能给不了最佳指导；相比之下，实现业绩最大化需要应用并贯彻合理的业务原则。

除了数据和分析建模，全面实现有效高级分析的另一个常见障碍是孤立的组织结构。在做出战略性定价决策时，组织孤岛通常会导致财务、营销和销售等部门的错位。在这些情况下，最佳实践通常是从一开始就确保所有利益相关者在规划和实施定价转换方面发挥

关键作用，并定期参加再规划和进度回顾会议。

要产生积极结果，最好的战略，为了得到最好的结果，也要无缝执行。

在推出新定价的过程中，实际或可察觉到的缺陷可能会迅速引发客户经理异议，机构正在通过展示成功案例、突出认可组织内的变革倡导活动来克服这个问题。当然，根据新的定价方法和目标及时调整绩效激励同样重要。让客户经理参与到共同制定价格策略的过程中来，是带来积极态度的一种非常有效的方式。某欧洲银行为了让经理对新定价方法更有信心，在设计了算法后便立即向经理展示了银行在可比交易中的定价结构。

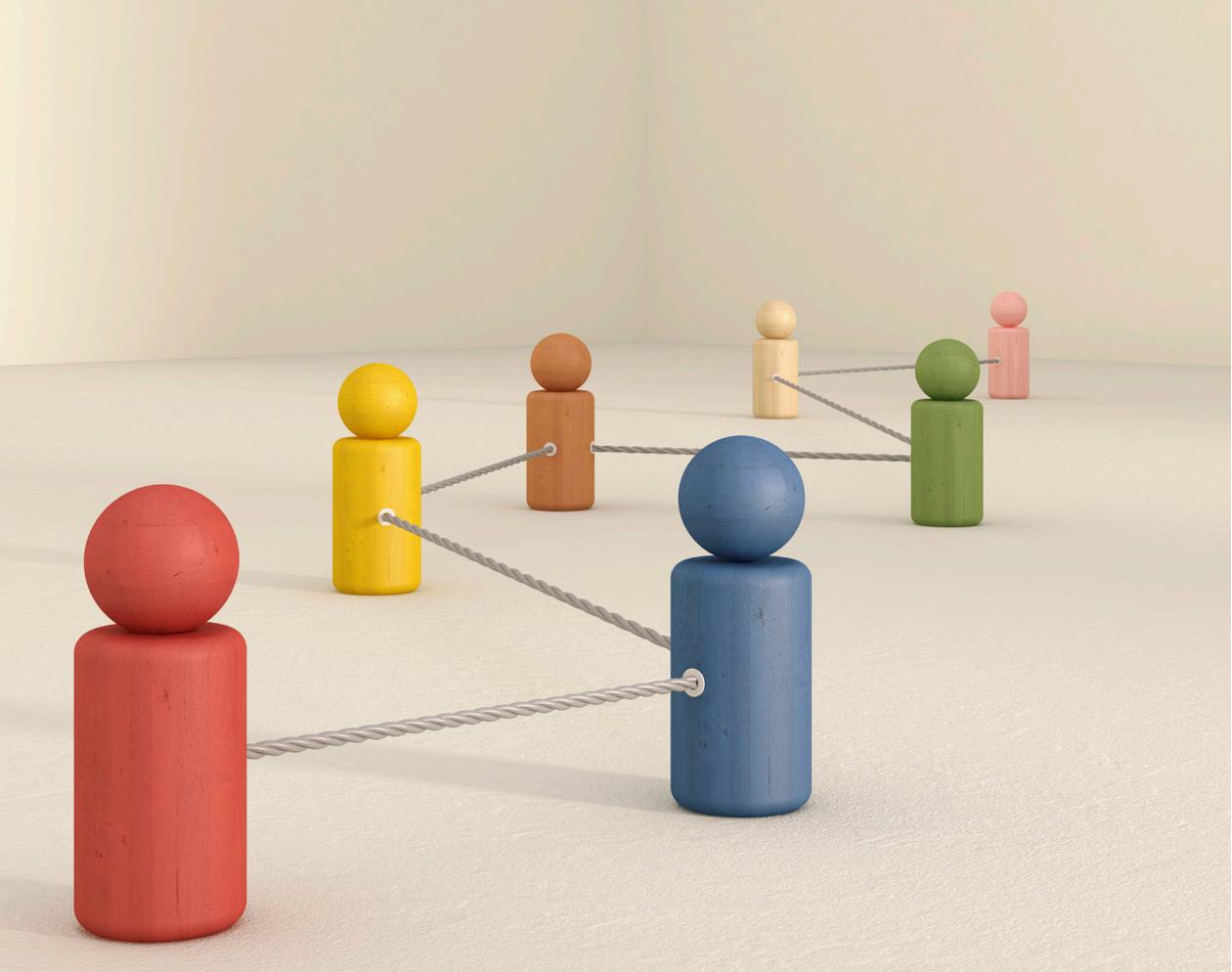


高级分析技术正迅速改变公司的全球运营方式，银行和其他支付行业参与者正迅速受到这些力量的影响。为了保持竞争力，这些机构需要及时接受高级分析技术。不少支付机构可能会犹豫是否要改变长期定价做法。只有那些善于深刻洞察市场，主动开展全面定价转型的从业者会领跑未来。

Walter Rizzi是麦肯锡全球合伙人，常驻米兰分公司；

Z.Maria Wang是麦肯锡分析专家，常驻波士顿分公司；

Kuba Zielinski是麦肯锡全球合伙人，常驻波士顿分公司。



公司银行的人才管理：打造可持续竞争优势

人才是公司银行的核心，也是其脱颖而出的关键。顶级人才数量虽少，却贡献了银行业绝大部分价值。因此，识别、吸引、培养和挽留人才至关重要。“良禽择木而栖”，金融服务业亟需加大努力，避免顶尖校园人才的流失。

Matthieu Lemerle、Roger Rudisuli和Matthew Steinert

针对产品、客户和技术，银行必须仔细构想未来的价值链组成，并精准识别行业所需的人才类型。银行需要评估业务线上的人才缺口，根据需要招聘最合适的人才，并最大限度地保障“人尽其用”，为组织创造价值。银行需要充分开拓眼界，创造更加多元和包容的人才团队。

良好的人才管理能够带来极具成本效益的增量价值。比如，许多主要从事资本市场业务的银行都实施了全面的电子化转型。在此基础上，银行还推出了针对人才吸引和保留的精明管理战略。从长远角度看，上述两者的结合可减少20%~30%的前台岗位，并提高剩余团队的效率、价值和薪酬。对大型的资本市场和投资银行（CMIB）而言，小规模、高薪酬的团队组合能将总体薪酬成本降低10%~20%，从年均90亿美元的CMIB成本中节省3亿至6亿美元（占总成本的3%到7%）。

部分银行已在收获投资带来的红利：管理公司业务的客户经理（RM）人数低于从前，但有了新技能和技术的助力，营收实现了大幅增长，生产力也提高了近20%。

银行人才电子化转型的成效

自动化和分析技术正在转变商业银行与投资银行的基本流程和经济效益。

电子交易将不断取代语音交易，带来资本市场中价值创造来源的转移。传统交易员逐步退位，交易平台，以及平台背后的开发人员将成为价值来源重心。

过去，交易所主要由交易员和销售团队主导，交易成本高昂，绩效也基本一样。今后，更多交易将会集中在小部分精通技术的人才手中。

以某美国领先金融机构为例，尽管其2018年第四季度的固定收益、外汇及大宗商品（FICC）业务整体收入出现下滑，FICC电子交易的

收入却同比增长40%。在自动化大行其道的未来，对交易柜台人员的需求将持续减少。

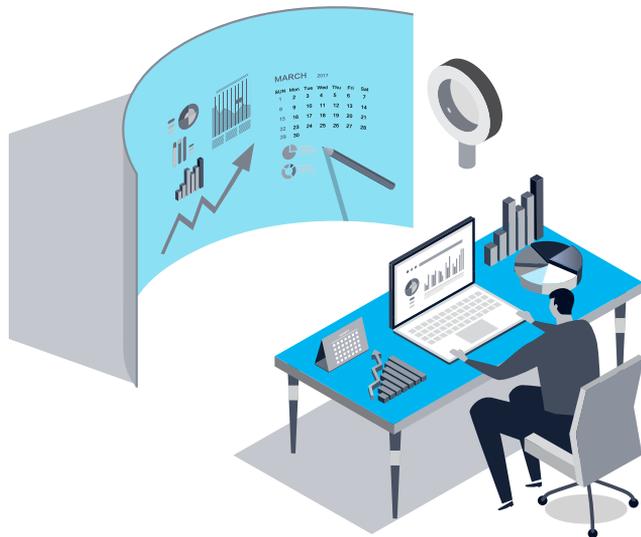
交易大厅之外也在见证自动化和现代化技术的发展，波及范围包括基础性股票分析和FICC研究，以及交易前后分析和处理等传统劳动密集型职能。这将带来显著的降本增效。

借助预测性分析技术，客户经理可以预判公司客户的信贷需求，一改往日摸黑前行的作风，提供更具针对性和及时性的产品。随着越来越多的日常业务向线上转移，客户经理可将节省出的时间专注于客户关系的发展。

银行需要更新商业社交与业务发展手段，借助前沿技术和高级分析，提升客户经理的成功率和效率，进而增加公司资产回报。上述措施能够帮助客户经理展开更有针对性和更富策略的对话，但客户经理本身也面临着提升技能、利用新技术的挑战。

技术固然重要，但正如上文所述，人才才是银行业资产负债表与价值创造的核心。我们的经验表明，资本市场银行中有高达一半的价值都源于团队中前10%的优秀成员；而公司银行中的价值创造也集中于少数客户经理的手中。

麦肯锡全球研究院（MGI）的研究表明，现有技术发展可以取代金融机构40%以上的职位，进而重塑银行的组织架构：更小的团队规模、更高的生产力、更多的才能和更丰富的背景。



要想提升生产力，各类银行都要在自身的招聘流程、员工培训、继任管理和工作环境中作出调整，以帮助人才适应新形势的发展。

银行人才缺口

虽说很多银行都知道，随着技术发展和环境演化，自身业务线上人才管理模式也应作出相应调整，但真正下定决心做出改变的银行屈指可数。精通资本市场和商业银行业务的数字化人才本身就是凤毛麟角，银行要想在当前竞争激烈的劳动力市场中挖掘人才，更是宛如“大海捞针”。

令人更为忧心的是，金融业已不再为顶尖人才所青睐。对技术性人才而言，大型科技公司和初创企业更加有趣，其文化也更加注重创新与协作。反之，金融公司等级森严，需要服从的指令也更多。此外，他们也认为自身的职业生涯会在金融机构中受限。

从行业的角度而言，金融危机为其声誉带来的负面影响也是应届生不愿意从事金融业的一大原因。

为了降低成本，许多银行都在过去几年削减人力和减少培训投资，导致内部人才储备严重不足。这些银行的组织结构出现错位，关键结构存在断层。

人才管理的三大方向

要想乘借行业技术变革的东风，银行就必须调整其人才培养、部署和管理模式，从确定自身所需技能入手，识别和保留拥有相关技能的人才，并建立继任计划以保障人才的长期供给。

银行的人才抓手可以分为三类：

- 人才识别和价值匹配
- 人才生产力提升
- 打造更加多元、包容和敏捷的人才团队。



人才识别

银行的领导职位通常由业绩最好的员工担任。但是，优秀的业绩并不一定意味着良好的管理才能。除此之外，银行现有的高业绩员工可能并不具备相应的数字化技能和经验，因此也难以识别和利用未来的价值创造机遇。银行必须拓展招聘范围，将数字能力纳入求职者的技能组合中。

银行还应重新审视“高薪挖人”的做法。诚然，员工过往的优秀表现具有一定的代表性，但这并不意味着数字环境就能全盘复制这种成功。

在招聘时，金融公司倾向于搞“小团体作风”，对特定的商学院学生予以偏爱。但麦肯锡的研究发现，在绩效的完成上，很多高等院校的毕业生与前者相比，都不分伯仲，有时甚至表现更好。这些毕业生跳槽的间隔也更长，大大减轻了企业更换人才的负担。

为了评估拓展招聘范围的益处，一家主要从事资本市场业务的银行测试了100多种假设，以探索员工价值与人才招聘标准（如教育水平、职业经验、兴趣爱好和技能）之间的关联。锁定了15个与成功高度相关的人才招聘标准后，这家银行加大了在州立大学和非常春藤名校的招聘力度，并强调了STEM（科学、技术、工程、数学）学位的重要性。

该行随后还对员工进行了深入访谈，探寻他们选择加入公司及留在公司的原因。基于访谈结果，该行制定了一份“员工价值主张”，并使之贯穿人才招聘与培养的方方面面。

过去，人们总认为大多的价值都由业务部门的前台岗位所创造。但是，在当今数字化的大环境下，创造价值的环节来源于银行的基本交易算法和平台，以及算法和平台背后的软件工程师。他们在价值公式中的占比甚至要超过客户经理、销售和交易员。

实现人才价值匹配前，银行首先要评估关键技术与职位的价值创造潜力及保护需求，然后再为价值创造匹配具体职位。此外，银行还要判断捕捉价值所需的技能，并评估现有人才是否面临履职不当的挑战。完成上述步骤后，银行便可携手现有团队，共同制定出一份详实的计划，用于继任人才的管理和团队新技能的开发。

一家公司银行发现，某部门的前台岗位只创造了三分之一的价值，反倒是“支持性”职能（领导客户数字化旅程，以提升客户体验、提高收入）和采购人员（通过优化与银行众多供应商的关系来捕捉价值）的贡献更多。

银行在进行价值分析时，如果不能着眼于全局，将会遗漏90%的关键职位。数字化场景下，虽然10%的客户经理就能创造超过一半以上的价值，但无人跻身高层；而高达20%的管理人员虽位高权重，却毫无建树。

因此，银行必须严谨地展开全局性价值分析，既要关注整体业务单元，又要深入到每个员工。在判断员工价值时，银行必须对团队平均水平与员工个人贡献作区分（即“beta”价值与“alpha”价值。）

银行若能以更开放的视角去关注人才价值匹配，便能取得令人瞩目的成效。与同行相比，那些频繁将高绩效人员分配至关键职位的组织，在股东总回报上超过竞争对手的可能性要高2.2倍。

提升生产力

人才是银行最稀缺的资源，也是银行脱颖而出的关键。麦肯锡认为，银行可以通过三项举措重点保护人才，提高生产力：1) 依托技术实现决策制定和客户触达；2) 对员工进行积极辅导；3) 通过培训拓展员工技能。针对人才培养，消费者银行出台了多项辅导和培训项目，相比之下，大都数资本市场和商业银行则是黯然失色。

- **决策技术：**在跟踪人才绩效指标时，以资本市场业务为重的银行重点关注结果导向型指标，如损益表和销售积分等。但是，这些指标并不能够量化对结果有重大影响的输入（比如可以促进交叉销售的小组间合作），无法根据银行的优先事项和文化进行调整。

未来十年，越来越多的远程任务将被数字技术所取代，让公司银行的客户经理能有更多时间专注于提高业绩。银行应对客户关系管理系统等高级分析技术进行投资，实现购买决策、信贷决策、市场情绪和市场动态捕捉的自动化。这将大大解放前台员工。

- **员工辅导：**银行应该对员工发展有个清楚的预期，并在此基础上为团队成员提供基于事实的实时辅导和反馈。由于晋升机制以业



绩为主导，而非管理才能，商业银行与投行经理在辅导方面尤其处于劣势。

在麦肯锡2018年资本市场圆桌会议上，明确表示将辅导和能力建设作为人才管理重心的资本市场领导人只占5%。要想最大程度地提高生产力，以资本市场业务为重的银行就必须切实投资培训项目，并将经理和下属实际面临的问题纳入其中。

银行还应对绩效最佳员工展开深入评估，并在管理培训中融入洞见。这样一来，员工将能清晰地看到自己哪方面堪称楷模，哪方面有待提升。这类培训项目将为企业带来更为高效的管理（如目标设定和销售人员管理），帮助企业获得5%~20%的可持续收入增长。

- **技能培训：**银行必须对照各项指标，识别能够提高生产力的特定技能，并不断打磨这些能力。业内领先的银行正在针对技能开发制定培训和轮岗计划。如为期一周的管理层技术训练营、为期三天的主管协作培训计划等。

公司银行的客户经理将承担更多职责。一方面，他们负责的产品类别将增多，另一方面，他们时不时要与首席财务官和首席执行官一起，为客户提供更具战略性的咨询服务。这就要求他们在学习与产品相关的知识外，接受一些能够培养同理心的心理学培训，这样才能帮助他们更好地经营客户关系。

在欧洲大陆等劳动法规严格的地区，银行在人才管理上面临着特殊挑战。比如，奖金的金额和发放时间可能受劳动法所限。此外，南欧的银行在裁员方面几乎没有自由，这就意味着它们必须在银行内部展开全面的员工交叉培训计划。这种整体技能的提升有利于部门间增强凝聚力，并为培养下一代领导做好准备。

对大多数机构而言，会议管理不仅是亟待解决的痛点，还是拖垮生产力的重要因素。为了解决这一难题，银行可以针对会议设定

一系列标准，比如将标准会议时间限制在45分钟内、强制预设会议议程、避免同级高管（如首席执行官和首席运营官）同时出席、减少不必要的参会者和会议频次等。毕竟，麦肯锡的研究结果显示，很多员工只是出席会议，并不参与决策的制定。线上沟通能够轻松取代很多面对面会谈，为银行腾出更多时间与客户互动。

打造更多元、包容和敏捷的团队

尽管诸多研究都证实了女性和有色人种担任领导职位的益处，但金融公司领导层仍旧少见女性和有色人种：纵观全行业的性别多样性排名，位处前四分位的公司创造价值的可能性要比其他公司高27%，而性别和族裔多样性均处前四分位的公司斩获高利润的可能性则要比其他公司高33%。

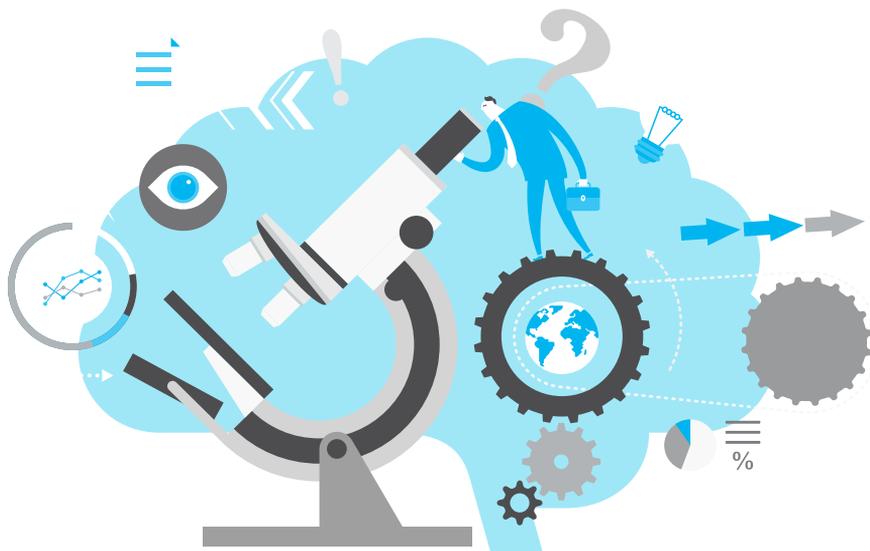
银行应拓展其针对多元化发展的项目，并在人才招聘计划中突出多元化的重要性。银行还应采取实际行动消除升职中的偏见，利用数据和分析技术调整政策与实践。

银行经常会忽视近岸和离岸市场的人才，但这些人才往往能够帮助银行提升多元化。比如，通过打造一条从后台运营到全球领导层的晋升通道，银行可以最大程度地挖掘印度大量的数据人才。银行还能在这些地区建立卓越中心，专注于银行自动化和人工智能的开发。

充分赋能的跨职能团队是银行敏捷运营的基础，而总部与各大技术数据中心之间的紧密互动则是敏捷流程价值最大化的前提。不过，整个过程需要仔细规划，不同业务单元之间也需加强协调。

银行人才管理新焦点

紧锣密鼓的技术创新正以多种方式改变银行业，人才背景及人才价值匹配也在随之演变。为了帮助银行应对人才管理的挑战，我们在下文列出了一些同业最佳实践：



- 银行价值的核心是人才。要想技术投资物超所值，银行就必须配备懂技术的员工，并为他们提供正确的工具，帮助这些精通数据与分析技术的员工提高生产力。高管也要充分理解技术，这样才能有效配置资金，引导业务的成功发展。
- 为了获取更多人才，银行必须建立基于质量的招聘标准，并放宽条件，让大门向顶尖商学院之外的人才打开。
- 银行可以通过扩大性别和种族多样性实现更多价值创造。建立统一的招聘和人才管理策略后，银行将能充分挖掘全球运营方面的潜力。
- 以资本市场业务为重的银行必须精准识别价值创造因素，并在人才、资本和技术中合理分配资源。

银行若是主动出击，将能捕捉无限价值。根据麦肯锡的预测，对于以资本市场业务为重的银行，技术将在中长期取代20%~30%的前台岗位，并帮助剩余核心成员提高生产力、增加价值创造，以及获得更高薪酬。平均来看，对于那些体量全球领先的销售和交易银行，前台薪酬成本通常要占总成本的25%~30%（约占收入的20%）。根据我们估算，即便算上（生产力更高的）剩余前台人员的薪酬增长，银行的总薪酬支出还是会减少12%~23%，即每年减少3亿至6亿美元。这相当于全球前12大销售和交易银行平均基础成本

的3%至7%。节省下的成本可直接用于新技术投资,进一步提高生产力的增长。

如前文所述,部分银行已在收获投资带来的红利:管理公司业务的客户经理(RM)人数低于从前,但有了新技能和技术的助力,营收实现了大幅增长,生产力也同比提高了近20%。

银行管理层问与答

以下问题旨在引发银行管理层的深思,帮助寻找解决人才问题的根本办法:

1. 每个业务单元中,价值最高的50个职位是什么?我们对这些职位所需技能是否进行了系统性评估?在职人员是否具备相应技能?
2. 我们是否有计划填补技能方面的空白?
3. 每个岗位的应有表现是什么(即beta值或银行一般价值),每位员工又有何增值贡献(即alpha值)?
4. 为了打磨高层团队技能,我们花了多少时间提供指导和反馈意见?
5. 针对团队多样性的提升,我们是否制定了具体目标?哪些行动计划能够帮助我们实现这些目标?
6. 为了在不同地区实现人才的培养和轮岗,我们做了哪些努力?我们在用什么方法从各个地区吸引最优秀的人才?

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

Roger Rudisuli是麦肯锡全球资深董事合伙人,常驻多伦多分公司;

Matthew Steinert是麦肯锡全球副董事合伙人,常驻多伦多分公司。



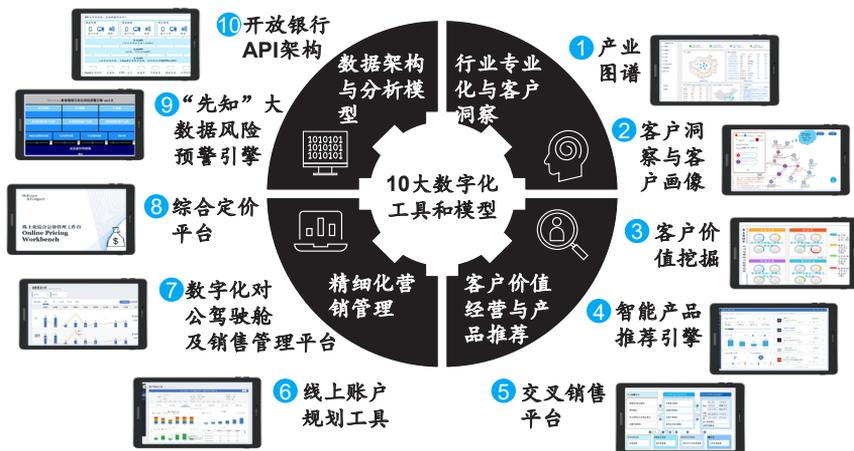
麦肯锡十大数字化工具和模型

张信

作为全球公司银行数字化转型的意见领袖，麦肯锡拥有丰富的项目经验，过去五年，在全球范围内成功落地实施超过100个公司银行数字化转型项目；发表了一系列专业期刊与白皮书并打造了多个行业解决方案。

在公司金融数字化转型实践中，麦肯锡开发了产业图谱、客户洞察与客户画像、客户价值挖掘工具、智能产品推荐引擎、交叉销售管理平台、线上账户规划工具、数字化对公驾驶舱及销售管理平台、综合定价平台、大数据风险预警引擎、API架构方案等十大公司银行数字化工具和模型，可以快速在客户处实现落地，助力数字化转型。

图1 麦肯锡开发了十大公司银行数字化工具和模型，可以快速在客户处实现转型落地



1、产业图谱

产业图谱是基于行业产业链洞察的智能化平台。借助产业图谱可以进行跨行业产业链分析，聚焦目标客群，并下钻至客户图谱和客户画像，分析目标客群。产业图谱的主要功能包括：

- 关系图谱：展现产业链关系图谱，识别产业链上下游关系，支持产业链拓客。核心模块包括：产业链图谱展示、龙头企业识别、

产业链核心企业识别、产业链成员识别、行业画像、单个企业图谱及详细信息探查等。

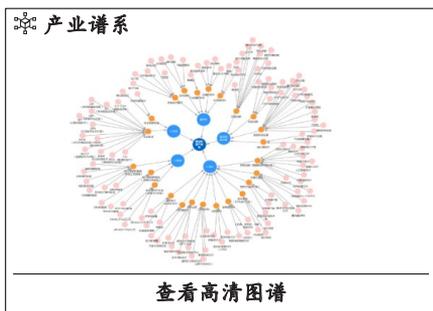
- 行业趋势分析: 分析行业趋势, 识别行业热点, 核心模块为: 行业趋势分析、行业景气指数、行业画像、行业热点等。
- 事件分析: 洞悉行业、产业事件, 及时发现机会和风险信号, 核心模块为产业行业商情、行业风险事件预警等

图2 产业图谱

集成电路产业链

产业谱系	产业规模	关注列表
产业链成员	产业基金投资情况	动态监控
行业画像	并购融资事件	
产业云图	资讯与行研	

24/3209 持仓客户/龙头企业 (户)	300/2560 持仓客户/核心企业 (户)	1200/152341 持仓客户/一般企业 (户)	230/20 融资事件数/并购事件数
---------------------------------	----------------------------------	-------------------------------------	------------------------------



产业链成员

龙头成员名称	产业链板块	主要产品	所在集团	企业关联方
XX	IC制造	光刻机	详情	详情
XX	IC设计	硅片	详情	详情
XX	IC设计	微处理器制造	详情	详情
XX	IC设计	智能电源管...	详情	详情
XX	原材料	LED芯片	详情	详情
XX	原材料	光刻机	详情	详情
XX	集成电路设备	硅片	详情	详情
XX	集成电路设备	微处理器制造	详情	详情
XX	集成电路设备	智能电源管...	详情	详情
XX	集成电路设备	LED芯片	详情	详情

查看更多产业链成员

产业规模 - 我国集成电路销售量及进出口额 (亿美元)

时间	累计销售量	进口额	出口额
20180331	1152.9	700.5	180.7
20171231	5411.3	2601.4	668.8
20170930	3646.1	1829	471.3
20170630	2201.3	1085.1	287.7
20170331	954.3	505.2	134.9
20161231	4335.5	2270.07	613.8



资讯与行研

我国急需自主可控的软件“中国芯” (2018-8-21 8:54:02)

《中国集成电路产业人才白皮书 (2017-2018)》在京发布 (2018-8-21 8:29:46)

李国斌: 把握机遇应对挑战 共同推动机器人产业链健康发展 (2018-8-20 9:01:01)

罗文出席国家轻量化材料成形技术及装备创新中心建设方案专家论证会 (2018-8-20 8:59:58)

工信部发力集成电路产业 龙头企业获政策资金支持 (2018-8-17 15:48:33)

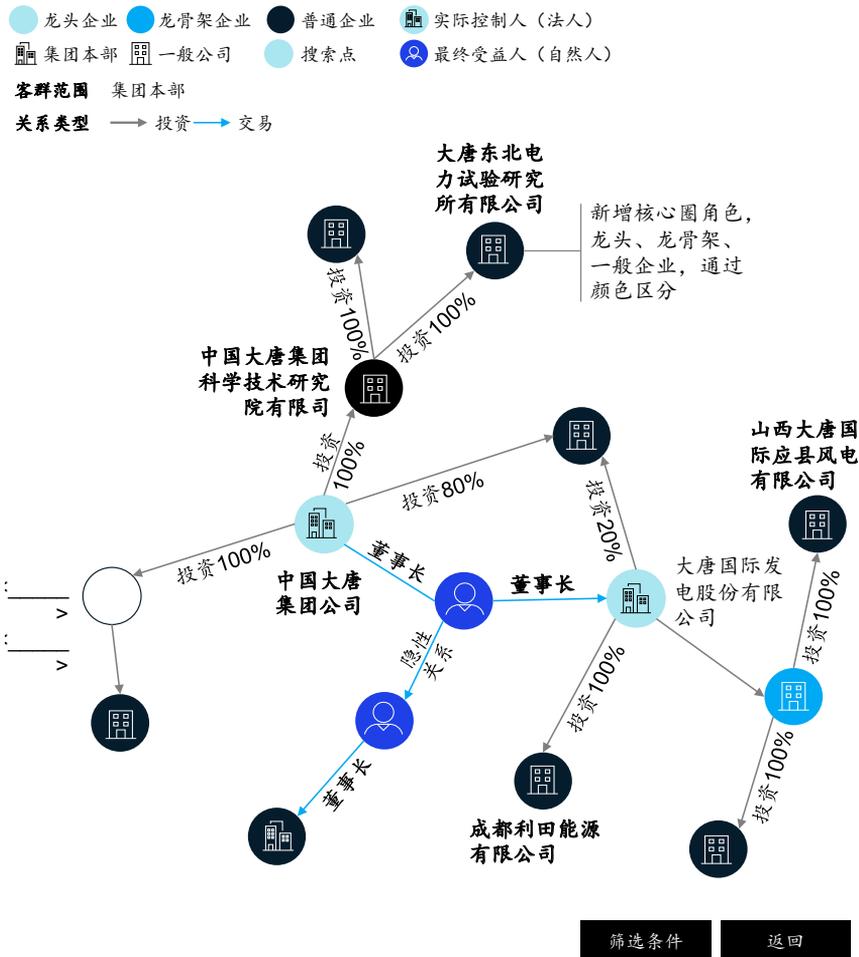
云南半导体器件用镍靶材制备关键技术取得重大突破

2、客户洞察与客户画像

这一工具支持打造360°客户视图，发掘客户间关联关系，有效识别商机，并提供预警信息，其主要功能包括：

- 客户图谱：展现客户关联关系支持客户深度洞察，包括集团关系、投资关系、产业链上下游关系、担保关系、诉讼关系等
- 客户洞察：从行业到企业、从单一到关联、从静态到动态，利用客户图谱进行深入洞察，包括实际控制人、实际收益人、企业间关键路径探查、企业营销事件、企业风险事件、企业画像等。

图3 客户洞察与客户画像



1 龙头、龙骨架、普通企业通过图标底色体现

2 集团本部、一般公司通过图标形状体现

3 实际控制人与龙头企业融合，采用龙头底色

4 最终受益人沿用现状

5 人与人之间的隐性关系（亲属、金钱往来、产险报案等）显示为【隐性关系】

6 人与企业的董高监关系显示为实际职位

3、客户价值挖掘工具

支持银行对全行客户进行价值分析，并制定分层经营策略，主要功能包括：

- 价值创造分析：依据客户的价值创造情况进行分层，发掘价值创造、中立和毁灭客户。基于客群分类，实行资源调整，将资源由价值毁灭客群向价值创造客户倾斜。
- 实施客户分层、差异化经营策略：，针对不同客群，采用差异化提升举措，提升客户价值，实现客户深耕。

图4 客户价值挖掘工具：对全行客户进行价值分析，并制定分层经营策略



4、智能产品推荐引擎

基于机器学习寻找可比较客户进行大数据分析，自动推送产品商机，主要功能包括：

- 自动推荐产品销售机会：系统根据来自可比较公司（同行业、同类型客户）的经验，考虑可能的额外客户需求（如新增保理额度或贷款重定价）。客户经理根据实际情况进行选择；系统针对选择结果，通过机器学习对未来的推送进行优化

- 行内同类型客户情况：基于行内数据检索，罗列可比较客户针对推荐产品的使用情况。
- 产品专家人选推荐：根据推荐产品，显示行内的产品专家，供客户经理进行业务咨询。

图5 智能产品推荐引擎



5、交叉销售管理平台

实现交叉销售系统化管理，建立自动业绩计算和跨条线利益补偿机制，主要功能包括：

图6 交叉销售管理平台



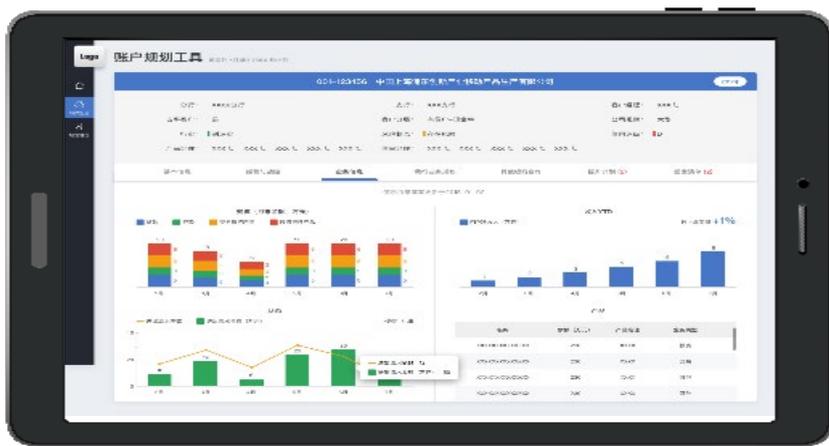
- 商机管理: 自动梳理交叉销售业务线索, 通过CRM系统进行管理。
- 交叉销售利益补偿: 自动计算交叉销售所带来的业绩, 在不同条线间实现交叉销售的利益补偿。
- 端到端交叉销售工具支持: 包括所有客户的多产品视图、现有产品定价标准等, 为客户经理提供参考

6、线上账户规划工具

支持跨部门协作制定账户规划, 并对营销活动进行过程管理, 主要功能包括:

- 在线进行账户规划: 召开账户规划会议, 建立协作机制依据账户规划方案及产品种类, 自动推荐相关人选组成四位一体营销团队。
- 形成一户一策: 形成明确的账户提升计划, 具体的行动规划、责任人及时间表, 同时形成明确的业绩目标并录入系统。会议讨论记录在线留痕, 方便随时查验
- 自动销售进度追踪: 所有意向线索明确预计落地时间。系统自动协助目标拆解并追踪目标达成情况, 对营销团队成员进行进度提醒。管理层可根据时间进度要求, 及时检视营销推进情况。

图7 线上账户规划工具

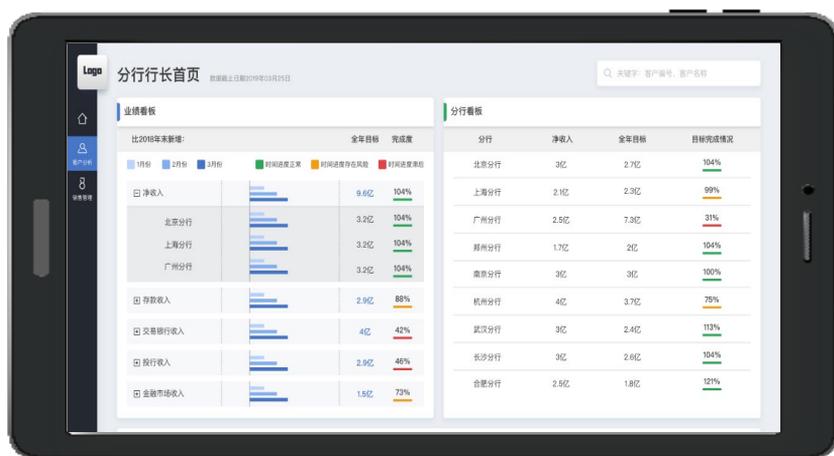


7、数字化对公驾驶舱及销售管理平台

该平台将商机推送和销售管道管理功能嵌入CRM系统，赋能前线，并形成自动化管理层驾驶舱，满足精细化管理诉求，主要功能包括：

- 数字化对公驾驶舱：为公司业务主管行长、首席风险官、公司部总经理等，提供分角色、定制化的管理驾驶舱，直观展示整体业绩指标进展，以及分产品、分客群等细分维度的业绩表现。为分行行长、团队长提供自动化业绩仪表盘，实时监测所辖分支机构、客户经理团队的业绩进展。
- 销售管道分析：直观展示客户的销售线索分布情况，及时发掘营销推进中的难点，采取对应提升举措。
- 营销管道时效分析：端到端监控业务整体落地时间，针对共性问题优化流程，提升整体业务时效。

图8 数字化对公驾驶舱及销售管理平台



8、综合定价平台

综合定价平台支持实现单笔交易定价、集团综合定价及综合收益后督的闭环管理，主要功能包括：

- 单笔交易定价：支持在线定价模拟、自动测算回报率、连接综合定价模块。

图9 综合定价平台



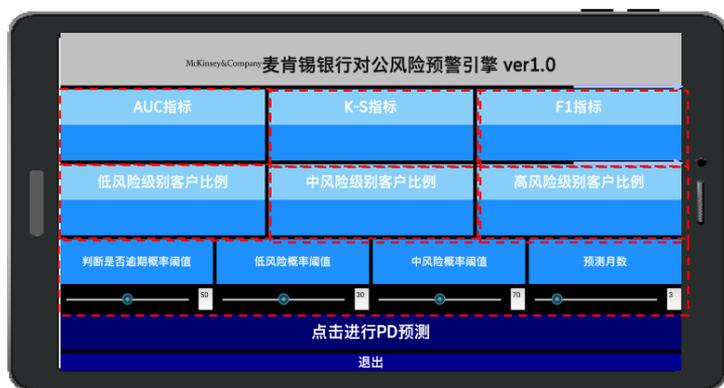
- 集团综合定价：支持集团综合收益评价
- 综合收益后督：回报率不达标时，系统自动推送警示邮件至客户经理、产品经理及相关管理部门。
- 对定价决策流程进行优化：支持客户组合绩效管理，提升目标设定以及追踪和盈利能力预测。

9、大数据风险预警引擎

大数据风险预警引擎通过分析行业周期性，把握行业景气变化趋势，降低运营风险；结合大数据预警模型，进行主动风险监控，准确率可达80%，有效提早介入控制风险。该引擎的主要特点为：

- 基于银行内部数据，运用机器学习方法建立风险预警模型，可通过操作接口选择高、中、低风险客户比例
- 银行输入需要预警的客户以及相关信息，模型软件可以自动进行仿真客户逾期的概率
- 模拟完毕输出介面会显示预测效果以及输入客户的高、中风险占比，以及这些客户预计几个月后会发生逾期的概率。

图10 大数据风险预警引擎

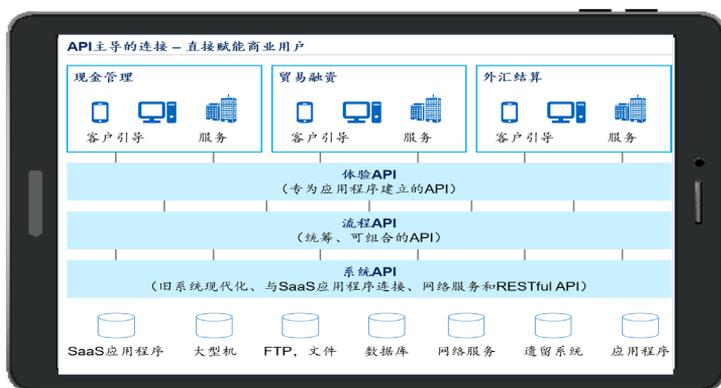


10、API架构方案

API架构方案助力商业银行积极布局开放银行，进行全球API目录（合同、设计、语义数据要求等）的设计和管理重新定义金融服务，主要功能包括：

- 支持银行无缝地对接各类外部第三方系统平台，共享信息和数据，从而为客户提供更好地服务与体验，例如银行与第三方科技公司合作打造各类生态圈。
- 搭建包含各类可替换、可再用组件的模块化的内部系统，从而降低银行在系统维护方面的运营成本。
- 协助银行充分获取和利用外部开发者的能力和专业特长，大幅度提升银行的创新能力，例如银行通过搭建API集市及开发者社区获取外部的创新能力。

图11 开放银行API架构



张信是麦肯锡项目经理，常驻深圳分公司。

麦肯锡公司2020年版权所有。



麦肯锡商学院公司银行转型 与变革课程

公司银行转型与变革核心课程是麦肯锡商学院银行能力建设解决方案三大模块之一

零售银行转型与变革核心课程



课程内容和形式

- 包含7大模块和22个课程，以及一套沉浸式“零售银行数字化转型”模拟训练。内容覆盖核心零售转型专题：精细化营销、卓越客户体验、数字化产品创新、全渠道战略、科学化销售管理、大数据与高级分析、零售风险管理
- 线上互动式学习课件：~50小时

公司银行转型与变革核心课程



- 包含8大模块和29门课程，覆盖公司银行转型核心专题：行业专业化、客户分层及深耕、体系化营销销售管理、迈向未来的交易银行、对公风险转型、对公数字化转型、客户经理管理改革、产品经理管理改革
- 线下/线上专家直播讲课：8天

银行全面风险转型管理课程



- 包含4大模块和28门课程，覆盖贷前、贷中、贷后以及能力建设
- 线下/线上专家直播讲课：8.5天

《麦肯锡公司银行转型与变革》系列课程，包括8大学习模块和29门课程，共计8天的线下/远程工作坊

1

行业专业化

- 战略行业筛选
- 战略行业新客户沙盘营销
- 战略行业特色解决方案

2

客户分层及深耕

- 存量客户分层、价值分析、提升策略
- 四位一体协同客户服务模式、账户规划
- “一户一策”客户价值提升案例

3

体系化营销销售管理

- 建立科学高效的前台营销管理体系
- 高效的销售管理会议
- 数字化赋能营销前线

4

迈向未来的交易银行

- 平台交易银行—国内外银行转型案例
- 供应链金融发展策略与实践
- 财资管理市场趋势及客群营销策略
- 交易银行数字化工厂实践案例

5

对公风险转型

- 优化审批、风险与业务协同
- 建立审批效率跟踪、审批质量稽核机制
- 交易银行风险管理
- 基于场景数据的风险管理

6

对公数字化转型

- 公司业务的大数据运用、产业链获客
- 公司银行数字化客户管理
- 公司银行产业生态圈建设
- 公司业务数字化转型—实践案例

7

客户经理管理改革

- 客户经理团队建设策略
- 客户经理成长与激励建设
- 客户经理考核体系建设
- 客户经理退出机制建设

8

产品经理管理改革

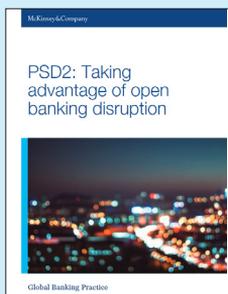
- 产品经理序列建设
- 产品经理绩效管理体系
- 产品经理培训体系
- 产品经理后备人才库建设

麦肯锡出版物

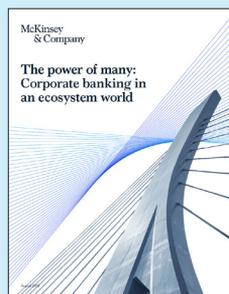
全球银行专题报告



《未来的公司银行》
2018年



《支付服务指令2：
如何利用开放式银
行业务的转机》
2018年



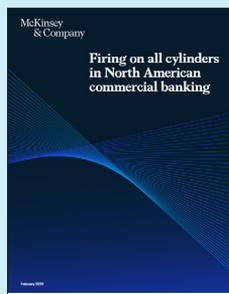
《众擎易举 - 公
司银行业务进入生
态新时代》
2019年



《银行业务新格局：
打造生态系统，致
胜中小企业市场》
2019年



《全球交易银行：
万亿美金的机遇与
挑战》
2019年



《加快北美商业
银行业务的增长》
2020年

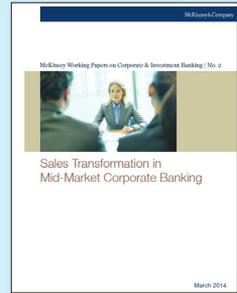
全球投资银行研究报告



《公司投资银行的未来》
2010年



《如何在亚洲交易银行业务中制胜》
2014年



《中型企业银行业务的销售转型》
2014年

麦肯锡支付专题报告



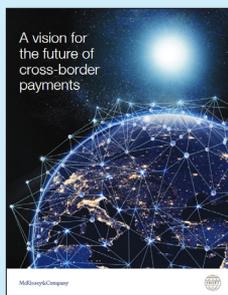
《麦肯锡谈支付：技术创新推动交易银行业的变革》
2016年



《麦肯锡谈支付：银行业务中的高级分析》
2018年



《麦肯锡谈支付：资金管理中的分析优势》
2018年



《跨境支付的未来愿景》
2019年

关于麦肯锡中国区银行咨询业务

麦肯锡中国区银行咨询业务致力于服务本地区领先和具有成长潜力的商业银行及投资银行和资产管理机构。通过实施效益驱动的解决方案，帮助客户取得长期成功，并建立可持续的核心竞争力，除了专注于协助客户设计整体转型、金融科技布局和并购等战略，我们亦提供端到端的实施支持，以帮助客户进行全面的组织能力升级和核心能力建设。

关于作者



倪以理

全球资深董事合伙人
香港分公司



曲向军

全球资深董事合伙人
香港分公司



韩峰

全球董事合伙人
深圳分公司



郑文才

麦肯锡全球副董事合伙人
北京分公司



童翔云

麦肯锡全球副董事合伙人
上海分公司



黄晴乾

麦肯锡项目经理
香港分公司



张佶

麦肯锡项目经理
深圳分公司



高如歌

麦肯锡分析师
上海分公司

关于麦肯锡

麦肯锡是一家全球领先的管理咨询公司，1926年创立于美国，致力于为企业和公共机构提供有关战略、组织、运营和技术方面的咨询，足迹遍布全球60多个国家和地区的130多座城市。来到中国内地三十余年来，麦肯锡一直致力于帮助本土领先企业改善管理技能和提升全球竞争力，并为寻求在本地区扩大业务的跨国企业提供咨询，同时也积极参与中国公共政策咨询和公共事业建设。目前在中国区开设了北京、上海、深圳、香港、台北及成都等六家分公司，共有80余名合伙人，近千名咨询顾问、研究员及专业支持人员。

上海

麦肯锡上海分公司
上海市湖滨路168号
企业天地3号楼21楼
邮编：200021
电话：(86-21) 6385-8888
传真：(86-21) 6385-2000

北京

麦肯锡北京分公司
北京市朝阳区光华路1号
嘉里中心南楼19楼
邮编：100020
电话：(86-10) 6561-3366
传真：(86-10) 8529-8038

香港

麦肯锡香港分公司
香港中环花园道3号
中国工商银行大厦40楼
电话：(852) 2868-1188
传真：(852) 2845-9985

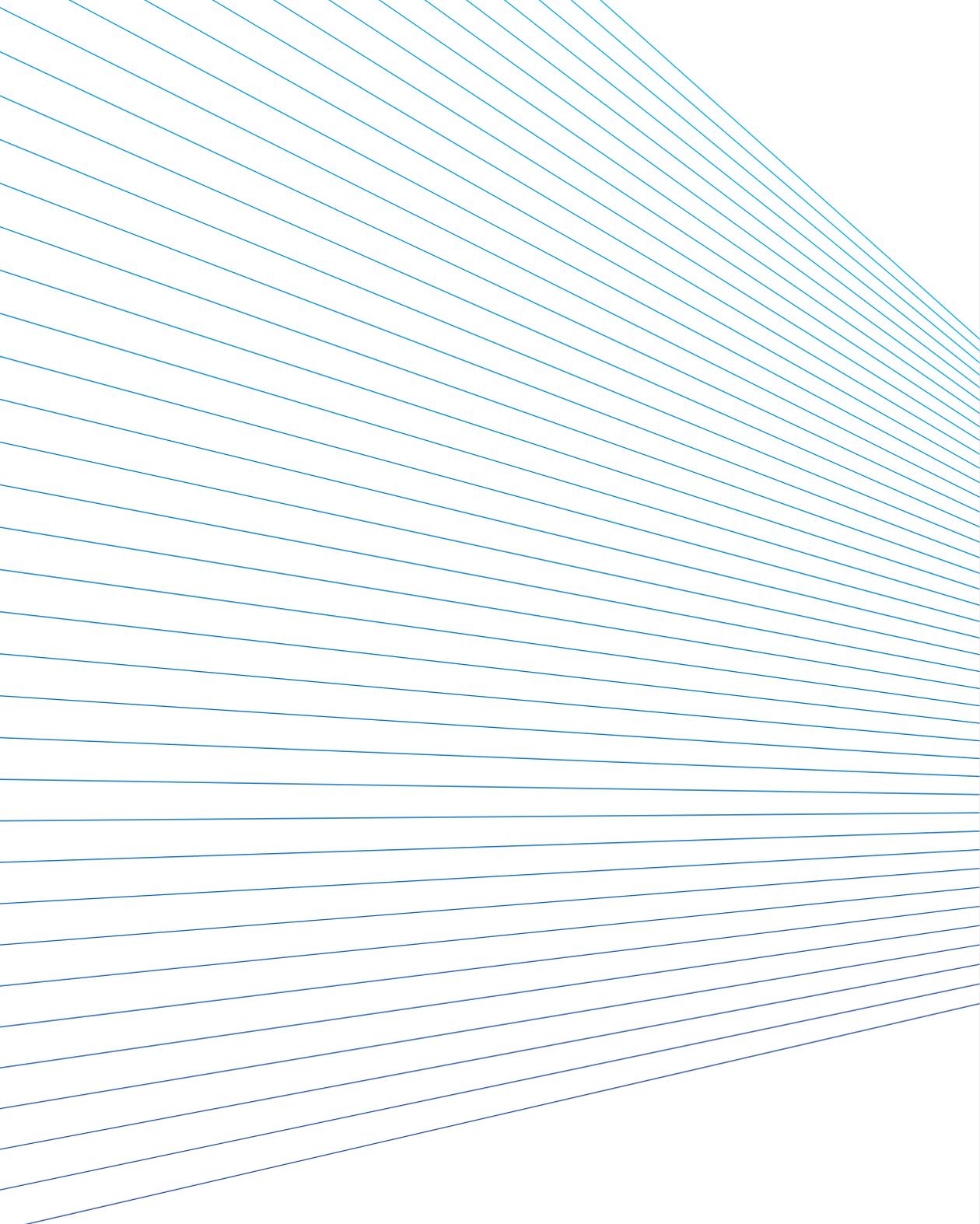
台北

麦肯锡台北分公司
台北市信义路五段七号47楼110
电话：(886-2) 8758-6700
传真：(886-2) 8758-7700

深圳

麦肯锡深圳分公司
深圳市福田区中心四路
嘉里建设广场第三座13楼26室
邮编：518000
电话：(86-755) 33973300





数字化时代的公司银行——破茧成蝶，制胜转型下半场
2020年春季刊 精简版
麦肯锡公司版权所有 ©
麦肯锡中国新媒体中心设计
www.mckinseychina.com