

McKinsey  
& Company

# 穿越周期，开启公司银行新增长点 ——4C数字化增长引擎



2020年4月



# 穿越周期，开启公司银行新增长点：4C数字化增长引擎

全球宏观经济不确定性因素凸显，内外部环境频繁波动，风险事件频发，中国公司银行业正处于一个瞬息万变的世界。在数字化浪潮等因素共同推动下，公司银行转型悄然进入下半场。

## 麦肯锡认为，下半场面临四大挑战，公司银行转型迫在眉睫

### 一、宏观经济放缓，资产荒、信贷投放乏力，不良包袱日趋严重

未来，中国经济增速将持续放缓并步入结构性调整，这将给银行资产质量等带来更大压力。根据2019年人民银行的金融稳定报告，2018年后中国经济发展面临的国内外形势更加复杂严峻，中国经济运行稳中有变、变中有忧，经济面临压力<sup>1</sup>。中国GDP增长也自2014年持续减缓，2019年降至6.1%，创5年最低点。近年来，公司银行信贷投放增长乏力且不良贷款率不断攀升，比低点时上升了90个基点(图1)。

### 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

过去5年，公司银行在全行收入贡献占比持续下滑，从昔日的半壁江山下降到目前的约43%<sup>2</sup>。同时，近年对公存款增长乏力，增速从之前的两位数回落到18/19年时的5%-6%。公司银行收入虽重拾增长，但好坏银行差距不断拉大，有些银行甚至出现负增长(图2)。

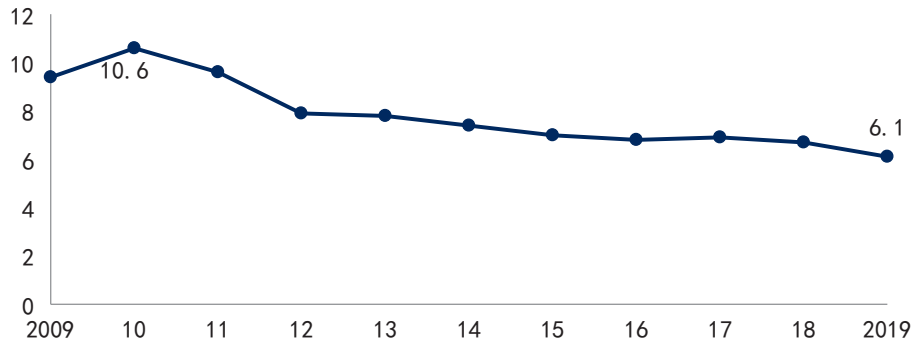
<sup>1</sup> 2019年人行金融稳定报告中声称在重度压力情景，GDP增长降低到4.15%时，测试130家大中型银行中，有10家银行在全部可动用的合格优质流动性资产耗尽后仍无法弥补缺口，未通过测试。

<sup>2</sup> 包含5大行、5家披露公司业务数据的全国股份制银行(民生、中信、招商、光大、浙商)及7家城商行——盛京、徽商、天津、哈尔滨、郑州、重庆和青岛(目前已披露2019年年报)。

## 图1 宏观经济放缓，资产荒、信贷投放不足，不良包袱日趋严重

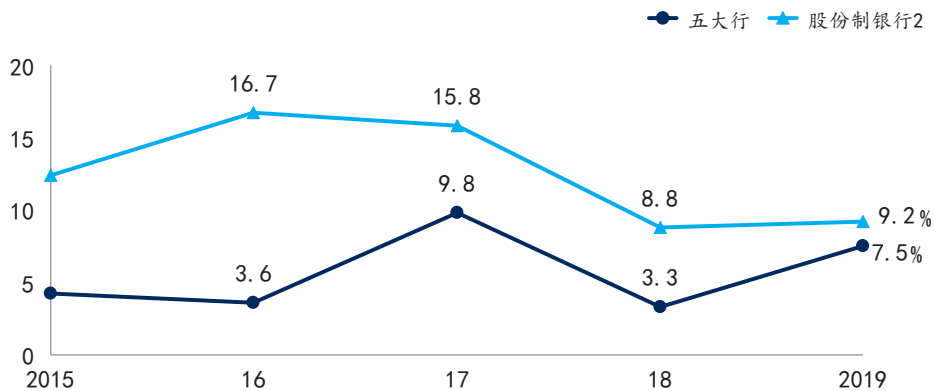
2019年中国GDP增长率降至过去十年最低点6.1%

GDP增长率，单位%



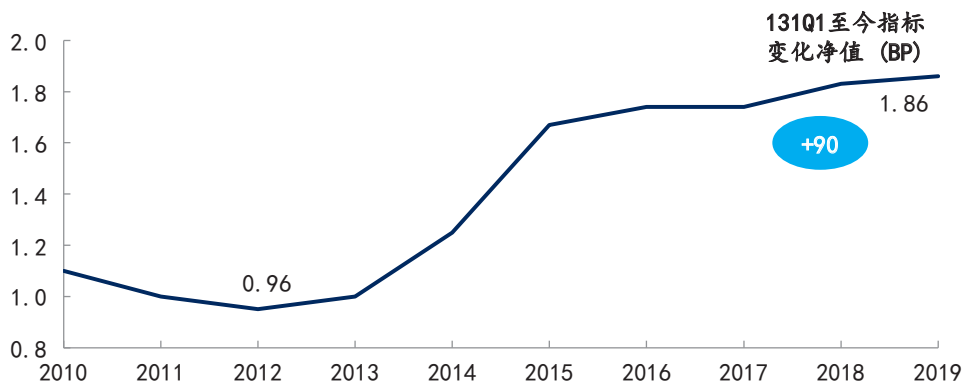
过去五年，公司银行的贷款投放规模增长乏力

公司银行贷款余额年增长率，单位%



银行的不良贷款率不断攀升，比低谷时上升了90个基点

单位：%



1 131Q指2013年第一季度

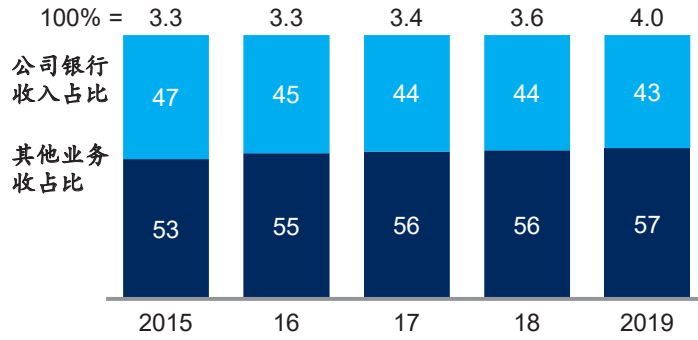
2 共5家全国股份制银行披露公司业务数据 (民生、中信、招商、光大、浙商)

资料来源：银监会；银行年报

图2 公司银行在银行内部的地位下滑，近年存款增长乏力，业务收入增长不及其他业务反弹力度

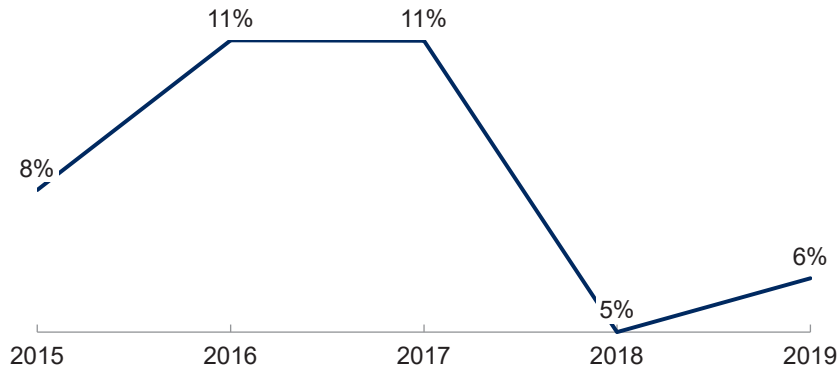
公司银行在银行内部的地位下滑收入贡献持续走低

收入占比<sup>1</sup>，单位：万亿



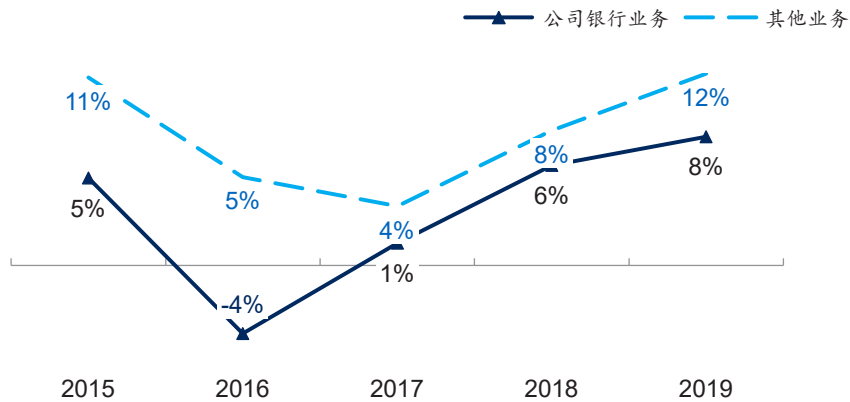
近年来，公司银行存款增长乏力

存款年日均增长率<sup>2</sup>，单位：%



公司业务收入增速放缓,但近年开始反弹

业务收入增长率<sup>1</sup>，单位：%



<sup>1</sup> 共包含5大行，及5家披露公司业务数据的全国股份制银行（民生、中信、招商、光大、浙商），及7个城商行--盛京、徽商、天津、哈尔滨、郑州、重庆和青岛（目前已披露2019年年报）

<sup>2</sup> 共包含5大行，及5家披露公司业务数据的全国股份制银行（民生、中信、招商、光大、浙商）

### 三、数字化改变客户行为和期待，客户期待更便捷的流程和更个性化的全渠道服务

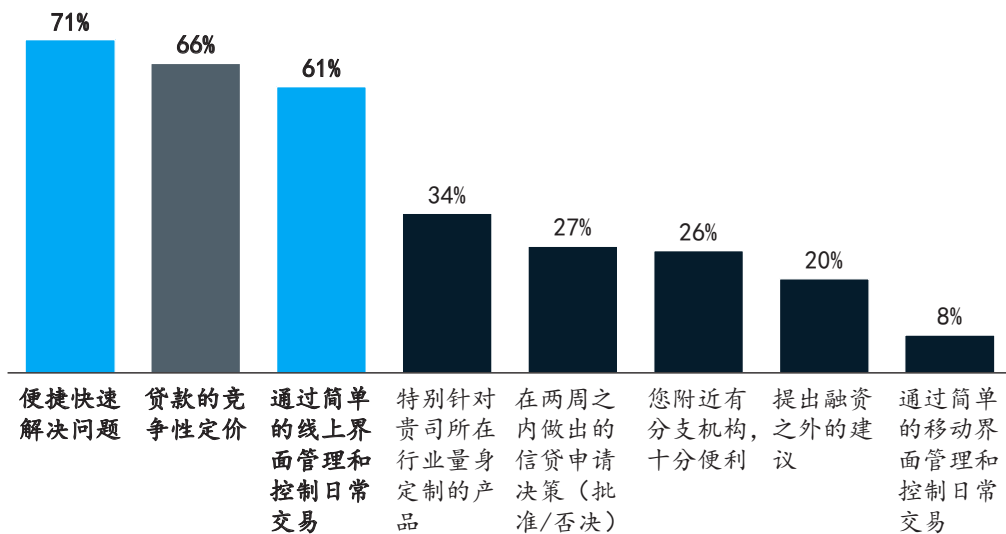
麦肯锡近期对各行业150多家公司的调查<sup>3</sup>结果显示，除了定价，银行的快速服务能力和触达渠道也至关重要。透明、简捷的流程、无纸化互动以及整个流程中人工客服支持等，正成为影响公司客户评价银行服务质量的关键（图3）。

### 四、新技术不断升级，用科技赋能前线成为公司银行当务之急

麦肯锡针对全球公司银行业者的调查发现，逾90%的客户经理花在客户身上的时间不到1/4，而银行的目标是50%或以上<sup>4</sup>。究其原因，很多银行的账户规划和内部合作等核心流程、工具和管理系统尚未实现数字化，占用了客户经理大量时间，无法有效释放前线产能。

**图3 企业客户青睐更加简洁的数字化流程，希望更快得到解决方案，并采用新一代在线界面**

在与一家银行建立新业务关系时最重要的特质，认为特质排名前1、2或3位的受访者所占比例



调查问题：假设贵司正在考虑与一家新金融机构建立业务联系。请按1（最重要）到8（最不重要）的分数为如下银行特质的重要性评分

资料来源：麦肯锡和Barlow Research Flash Panel（2019年5月）；n=155；公司的年收入在2500万美元至5亿美元之间

<sup>3</sup> 麦肯锡2020年2月出版的《公司银行六大增长引擎-北美银行业》。

<sup>4</sup> 2014年9月发布的《加快北美商业银行业务增长和盈利：面向当下和未来的制胜战略》。

## 洞悉公司银行五大趋势

为帮助银行更好应对下半场转型挑战，我们从国内外领先公司银行的发展轨迹中，发现了五大趋势：

### 趋势一：明晰的销售价值主张和行业专长成为头部公司银行制胜秘笈

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，客户经理多为擅长关系经营的“通才”，难怪过去有人将公司银行视为一门艺术而非科学。未来，客户经理需要成为兼具经营知识和行业专长的“T型人才”，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，许多银行已经开始给部分高价值中小企业客群量身定制价值主张，在矿业、地产和汽车中大型公司客群也进行了一些积极探索。麦肯锡认为，这些垂直领域的重要性会越来越高，银行在给客户提供更好体验的同时，也能为自身提供风险洞见，在行业价值链上拔得头筹。

### 趋势二、数字化和个性化成为客户交互关键，客户覆盖和服务模式全面升级

在公司银行转型下半场，一个关键性趋势就是客户覆盖模式的差异化，覆盖的

类型可以从兼具高人工参与和成本优势的全渠道服务模式到线上化、数字化远程覆盖模式。相比传统覆盖模式，银行可以更好地匹配客户价值与服务成本。

网上银行、手机银行等公司银行数字化门户将从以交易为核心转变为以客户关系为核心，即运用公司客户画像，推出不同类型的客户端，并根据公司客户需求进行个性化、定制化设计，实现“千企千面”。

### 趋势三、交易银行带动公司银行业务增长，技术推动交易银行业务升级

交易银行是连接企业客户与商业银行关系的纽带，更是全球公司银行增长的主要动力。2009年以来，全球公司银行收入年复合增长率约为5%，增长主要源于新兴市场旺盛的贷款需求和蓬勃的交易银行业务<sup>5</sup>。公司银行若想在交易银行领域胜出，需要持续加大对交易银行数字化平台的投资。全球领先的公司银行纷纷将数字移动、开放银行、区块链、人工智能等前沿科技嵌入其产品、渠道、工具和流程中。

### 趋势四、生态圈兴起，公司银行扮演积极作用

麦肯锡估计，未来10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，占全球经济总产值的30%

<sup>5</sup> 以2016年数据为例，来自麦肯锡2018年5月发布的《未来的公司银行》。

<sup>6</sup> 《未来的公司银行》。

以上<sup>6</sup>。公司银行在这些生态圈中发挥着至关重要的作用。公司银行生态圈具有四大特征：1.线上化—推进基于客户旅程的流程优化和线上化，服务客户痛点密集的业务场景；2.平台化—交易银行生态圈兴起，关注金融场景和非金融场景，以综合化在线服务方案满足客户需求；3.生态化—开始探索全新的“互联网+交易银行信用风控模式，提供大数据下的全流程线上化供应链融资服务；4.开放化—建设统一的API门户，对内整合行内通用基础服务设施，对外通过统一开放的接口，为外部场景提供快速封装解决方案。

### 趋势五、用数字化和大数据高级分析等武装一线，提升产能、综合服务能力和风险管理能力

## 数字化规模化转型和创新将进一步拉开绩优银行和绩差银行的差距，助力公司银行发展

放眼全球，绩效最好和最差四分位的公司银行，ROE相差超过15个百分点<sup>8</sup>。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、风险管控和管理技能锁定领先优势，而数字化手段是实现这些的关键。

随着长期趋势逐渐明朗，在数字化转型下，公司银行前、中、后台现有工作方式

数字化技术可以从三方面赋能前线：数字化技术提供专业知识，向业务前线实时输入行业见解及观点；数字化工具帮助前线洞悉理解客户需求，迭代优化的客户经理工作台实现全业务和全流程覆盖，确保客户经理对客户在各渠道活跃度的可见性；数字化管理工具亦可以将前线业绩可视化，确保客户经理严格遵守银行针对个别风险的标准定价，改善商业银行风险管理水平。

以大数据及高级分析为代表的新科技可以帮助银行提升信用评估准确性，建立高效的数字化预警系统。麦肯锡研究发现，大数据及高级分析可以帮助公司银行业务降低20%~25%的坏账损失<sup>7</sup>。

也会随之转变，为公司银行带来优异绩效：

- 一 在前台，即时决策、高直通处理比例和事务工作的数字化有助于客户经理将大部分时间真正花在了客户身上。在新的差异化客户覆盖模式下，低价值客户的服务成本仅为高价值客户的1/10；

<sup>7</sup> 麦肯锡中国银行业CEO季刊2019年冬季刊《中国公司银行业务实践：掘金大数据与高级分析应用》。

<sup>8</sup> 《未来的公司银行》。

<sup>9</sup> 《未来的公司银行》。



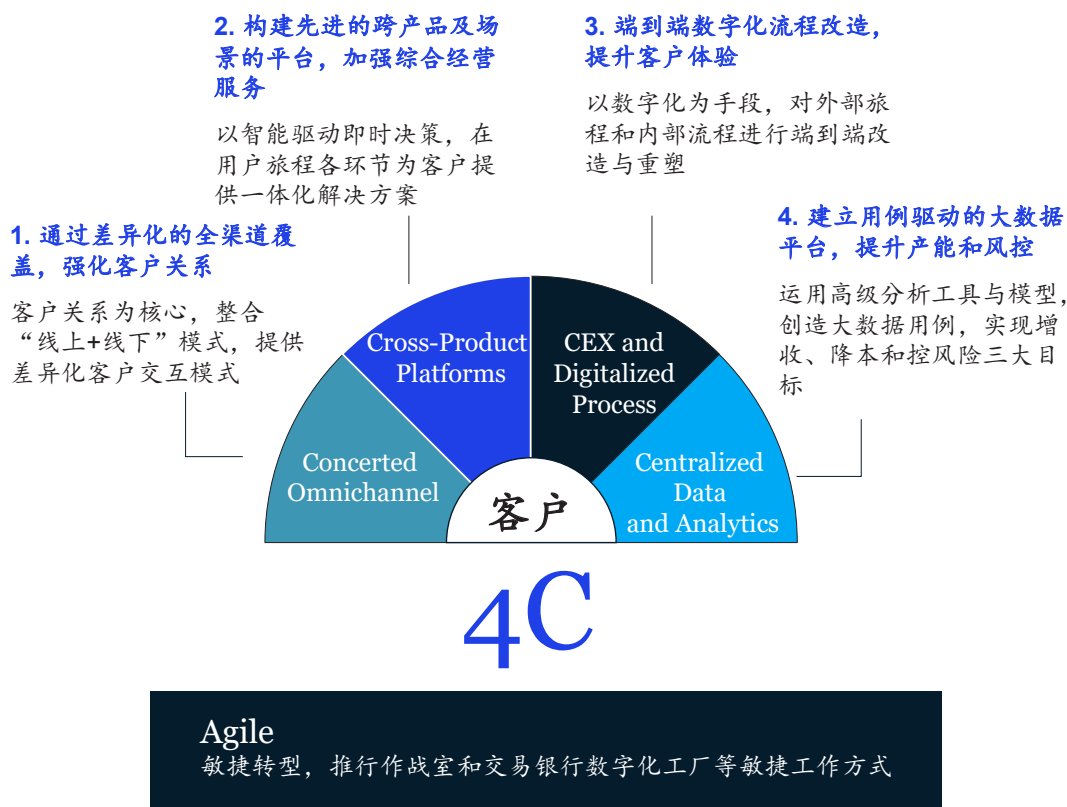
- 在中台，超过50%的工作量将完成数字化和流程化转型，由少数位于低成本地区的运营中心交付；
- 在后台，传统IT系统将被淘汰，取而代之的是数字化流程和云上IT组件，并且可独立于核心银行系统运行。

国际经验表明，数字化转型是未来公司银行增长的一大重要来源——更好的客户体验加上全面的运营变革，可令公司银行收入实现双位数增长，成本收入比最高有望下降20%<sup>9</sup>。

## 四大引擎，拉动公司银行新增长

麦肯锡基于对多家国内外领先公司银行最佳实践和成功经验的深入分析，提炼出以客户为中心的数字化经营4C模式——建立差异化的全渠道覆盖，构建先进的跨产品及场景的平台（Cross-Product Platform），提升客户体验（CEX and Digitalized Process）和建立用例驱动的大数据平台（Centralized Data and Analytics），作为公司银行未来发展的大增长引擎（图4）。

图4 下半场竞赛的制胜方法：数字化四大增长引擎



<sup>9</sup> 《未来的公司银行》。

4C模式的核心在于以客户为中心，提供高效服务。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。

放眼全球领先实践，在行业专业化基础上，实施客户分层经营，培育和建立一批公司银行的核心客户群至关重要。这既能帮助银行在结构性机会中抓取优质资产的同时有效把控风险，更可以使银行从“以自我为中心”回归到“以客户为中心”的本质。核心客户群的经营离不开一整套经营保障机制。例如，总部与分支机构上下联动，对核心客户实行名单制

管理；产业链全视角经营，逐步将名单扩展至集团家谱、产业链图谱；构建客户、产品、风险部门协同作业机制，实现战略行业选择、经营策略制定、行业数据库建立和名单筛选等端到端管控，打造行业专业性；打破内部条线竖井，为客户提供一站式综合服务方案，打造差异化竞争优势等。

为了确保4C模式真正见效，银行还须推动敏捷转型，建立敏捷作战室，引入交易银行数字化工厂等敏捷工作机制，落地公司客户数字化经营体系。

---

## Concerted Omnichannel

---

### 通过差异化的全渠道覆盖，强化客户关系

公司银行需要创建具有大量接触机会的全渠道模式，即根据经济价值、对客户需求的深刻理解以及高级数据和分析洞见对客户进行细分，实现线上线下渠道的差异化覆盖，从而提升客户交互频率，强化客户关系。

对于大型企业，由客户经理团队借助数字协作工具进行覆盖，其服务将逐步呈现二元化特征：一方面，同客户面对面互动程度稳步提高，尤其适用于那些日益成为企业重要战略顾问的业务，如并购、结构性融资等；另一方面，日常运作的数字化渗透率进一步增加，适用于相对标准化产品和服务，如国际结算、结售汇、财资管理、贸易融资等。

对于中型和中小型企业，银行可借助数字化工具，提供无缝客户体验（见图5）。在此模式下，经济价值排名前20%的头部客户，将继续获得面对面服务，即以客户经理为主的直接咨询服务。50%的腰部客户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，例如一般信贷业务；尾部的30%中型和中小企业客户将转变为全远程/数字服务模式。这一改变有助于减少客户经理的事务性工作，通过数字协作和工作流工具提高客户经理的效率，充分释放客户经理产能。

### 三大要点助力全渠道协同：

一、加强企业网银、企业银行APP等数字门户建设，从以交易为中心转变为以客户关系为中心。大量领先银行应用企业客户画像法，推出不同类型的客户端，根据客

## 图5 公司银行覆盖模式需针对高价值和低价值客户而有所区分

示例：中型及中小型企业

客户目前的价值	覆盖	未来的覆盖	
		直接	远程
高 (~20%)	✓	✓	⊘
中 (~50%)	✓	⊘	✓
低 (~30%)	✓	✗	✓

资料来源：麦肯锡

户需求丰富客户端内容。比如网站/应用程序的主页应当根据不同客户主体分类展示综合信息，利用“客户画像”实现差异化，根据客户需求和客户旅程提供产品建议（如流动性管理、贸易融资等），并且提供高级功能设置（如定制化数据对标）。另外，还要充分考虑到差旅用户的特殊需求，推出移动应用服务，方便线上授权等。

二、持续推进场景开拓，推动数字化服务嵌入合作方平台。面向具有产业场景、用户流量的优质企业或机构客户，领先银行注重强化合作共建平台的能力，通过API实现客户流量的共享，互相引流。在提升线上渠道客户交互深度时，采用两步走的策略，首先将大量企业转变为

金融服务的用户。然后，进一步推动用户向客户的高效转化。在这一过程中，公司银行需要建立用户体系管理能力，采用统一标准、统一流程、统一存储的方式，将用户的基础信息和标签信息进行统一管理。

三、数字化工具全面赋能客户经理，建立基于数据的线上线下一体化营销闭环。领先银行通过建立统一数据枢纽系统，整合行内外数据，提供包括数据分类集合、用户标签、流量监测、智能推荐引擎等底层功能。通过配置式和交互式的CRM系统，实现数据可视化和线索的智能分配，支持客户经理与客户的交互与营销，并形成数字化驱动的闭环营销和业务推动机制。

## 案例1：面向中小企业创新APP数字门户

国际某领先银行重视企业银行APP建设，为中小企业客户提供端到端数字化贷款平台。该银行很早就明确，中小企业贷款业务是优先考虑的战略项目之一。鉴于客户需求多变、金融科技企业异军突起以及同业竞争等因素，该银行决定率先突围，启动数字贷款服务的“必杀技”，100%独立自主开展项目构建和计划实施，打造了提供即时决策、24小时内银行资金到账、电子身份认证和数字签名等功能的数字化贷款平台。

该平台可以提供在线定制贷款方案、管理和配置贷款资源，免除复杂的中间手续，直接在线上为客户提供最高达100万的贷款。在推出平台之后，该数字贷款业务的KPI实现了强劲增长：客户增长率达到该银行整体客户增长率的两倍，净推荐值得分大于70（传统渠道为35），约60%的客户来自竞争对手银行，同时被业界公认为中小企业贷款的“首选品牌”。

## 案例2：建设CRM系统全面赋能客户经理

早在10余年前，国内某领先股份制银行就打造了功能强大的CRM系统，并依托CRM建立起全行对公条线流程化、规范化的营销体系，提升过程管

理能力，强化客户经理、产品经理和风险经理的有效协同。

近年来，该银行借助知识图谱等AI技术，引入外部数据源，建立客户图谱和产业图谱，洞察行业客户，智能化生成商业机会和风险提示，提高营销精准度和风控能力。该银行通过上线知识图谱平台，建立了智能营销和风控引擎平台，以提升销售能力。日识别核心客户商机4000余条，CRM系统使用效率提升近10倍。此外，该银行在对公智能营销与风控引擎中，建立了完备的事件库，并区分为“营销事件库”和“风险事件库”，据此构建事件库分类体系，划分非结构化事件和结构化事件以及及时捕捉营销机会或风险提示。

## 案例3：创新线上销售检视会

新冠疫情期间，国内某大型银行基于客户经理工作平台，运用数字化工具推动创新实现销售检视会全线上化，极大提升了前线营销管理的有效性和时效性。通过条线和分支机构的两层线上销售检视会，实现了对一线营销情况的实时监督，发现的问题并及时进行解决，有效促进了跨部门合作，在特殊环境之下保证营销计划顺利推进。

### 构建先进的跨产品及场景平台， 加强综合经营服务

构建先进的跨产品及场景平台、打造公司金融数字化平台体系，包括实现平台化、生态化、开放化三个层面的工作：

**一、搭建交易银行平台：**交易银行兴起的背景下，公司银行可以首先从企业必需的高频应用场景入手，整合各类电子渠道，如企业网银、企业App、收款App的等移动平台，推进一揽子在线产品组合业务与客群导流。其次，打通各类电子渠道，实现基础IT能力互通与共享，逐步探

索输出企业在线注册、用户人脸识别、在线签名等基础服务。再次，加速传统产品线线上化，有效支持产品团队、客群部门及分行的业务发展与客户经营，以综合化在线服务方案满足客户需求，探索金融科技创新与产业互联网赋能。

**二、打造创新产业金融生态圈：**基于优质的核心企业信用，公司银行可以提供大数据全流程线上化供应链融资，探索全新的互联网+交易银行信用风控模式。公司银行还可以利用产业互联网与数据服务技术，提升输出数字化金融服务能力，推动账户支付体系变革。

### 案例4：打造创新产业金融生态圈

某上市城商行建立了一套线上供应链系统，涵盖了上、中、下游全面贸融产品体系并充分开展线上化建设，以满足特色行业“产业链”融资和管理需求，服务供应链生态圈。经过一年的时间，该平台产品体系日益丰富，业务模式不断创新，核心企业纷纷对接上线。

之后，该行还上线了一套商业平台，以先进的Fintech技术为辅助，基于供应链上各环节的交易信息，提供融资服务、资产交易、资产管理及其他相关信息咨询等服务，依托线上供应链体系，借助科技赋能，重构商业模式，主要服务于核心企业、供应商、银行、非银行金融机构、类金融机构等。发展仅半年时间，该平台注册会员已超过300户，其中核心企业入驻20余户。

三、对外统一的API门户：开放银行API是进入企业数字化体系的主要入口，也是交易银行数字化转型的重点突破方向。建设对外统一的API门户需要统一入口，统一用户身份，统一鉴权机制，同时

针对不同的客群和应用场景，搭建功能性的子平台。通过统一开放的接口，公司银行可以为外部场景提供快速封装解决方案，积累行业数据、反哺业务创新。

## 案例5: 打造开放银行API

以某国内新兴银行的开放银行架构为例，该行将账户、支付、核算等标准化金融服务与生态合作层的云端对接，实现原有线下流程线上化。生态合作

层的用户可以在现有门户网站一站式接入银行的产品和服务，实现流量变现。

图6 国内某新兴银行通过数字化中台构建了开放银行服务体系



### 端到端数字化流程改造，提升客户体验

端到端数字化流程改造首先需要搭建客户体验管理的金字塔框架，其自上而下由战略愿景设计、旅程诊断与重塑、监测体系与数字化平台三大层次组成：战略愿景设计上，以客户体验驱动客群、产品、渠道的数字化战略；旅程诊断与重塑上，了解核心客户痛点与提升机会点，基于全面的旅程分析与排序，对痛点旅程进行针对性改造与重塑；监测体系与数字化平台上，建立全面、科学的客户体验指标体系和数字化监测系统平台。

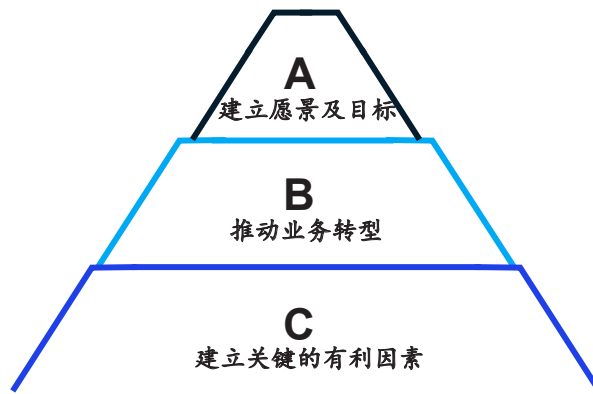
此外，公司银行内部流程效率与内部体验满意度对客户旅程满意度的影响十分明显，在提升外部客户体验的同时，需要梳理内部流程效率与员工体验的核心痛点，结合数字化转型推动内部流程优化，全面提升内部员工满意度。

基于多年来的全球实施经验，2018年麦肯锡提出以客户为中心的客户体验全面转型方法论（C3T）—C3T（Customer—Centric Company Transformation）即“以客户为中心的企业转型框架”，通过三步走实现端到端的数字化流程改造（见图7）。

图7 以客户为中心的客户体验全面转型方法论2.0 (C3T) ——提升客户体验的十大策略

以客户为中心的银行转型十大要素

## Customer-Centric Company Transformation



**A1** 以客户为中心的愿景、目标及实施路线图

**A2** 客户为中心的战略蓝图（数字化产品服务创新、颠覆式商业模式创新、渠道数字化）

**A3** 科技引领（金融科技与大数据优化客户旅程、流程）

**A4** 客户体验转型的组织及考核

**B1** 客户旅程拆解，筛选排序，重新设计并交付旅程/产品/服务

**B2** 内部流程拆解，筛选排序，重新设计并交付内部流程

**B3** 建立敏捷银行/数字化工厂

**C1** 内外部旅程、流程体验监测系统

**C2** IT科技架构

**C3** 客户体验转型的文化赋能

## 提升公司银行客户体验“三步走”：

### 第一步：建立愿景及目标

构建以客户为中心的愿景、目标及实施路线图，推动数字化产品服务创新、颠覆式商业模式创新、渠道数字化，强化科技引领，推进客户体验转型的组织及考核。

### 第二步：推动业务转型

对客户旅程和内部旅程进行拆解，重新设计并交付旅程及产品服务，推动建立数字化工厂。推动旅程改造的主要方法包括：

1. 梳理产品图谱和旅程图谱：整理对公业务及产品图谱，按照业务潜力和数字化潜力进行排序，聚焦核心产品和业务；整理对公业务客户旅程全图谱，对各旅程进行拆解，明确划分旅程中各利益相关方，并对旅程进行痛点诊断。
2. 推进旅程改造：根据客户满意度和提升潜力对旅程进行排序，对筛选后的旅程制定改造计划时间表，制定改造计划，分批次推进。过程中，通过行业对标，设计新旅程图和具体实施计划，推进数字化工具和系统设计，实施工具开发和系统改造，并落地原型。
3. 制定配套制度：明确新旅程的部门岗位职责划分，建立各部门协同机制。同时，将外部客户旅程体验结果和考核挂钩，并制定激励制度。

4. 培训试点推广：将新旅程在指定分行进行试点，通过不断优化迭代，推广至全行。同时设计相关旅程、考核、系统工具的内部培训体系。

### 第三步：建立关键的可利因素

包括建立流程体验监测体系、改进IT科技架构、推进客户体验转型的文化赋能等，其关键是建立两个体系和一个保障机制：

1. 客户体验监测体系：这一体系覆盖总体、业务、旅程、触点、驱动因素的五层客户体验监测指标。其中，总体指标覆盖产品、价格、服务、品牌等主要维度；业务层面包括业务板块、产品体系以及具体产品三个维度；旅程层面关注客户完成产品与服务的全过程；细分触点衡量一段旅程中每次交互的满意度；驱动因素则代表了每次旅程中影响满意度的根本因素。
2. 内部流程综合评价体系：外部客户体验不佳往往是由低效的内部流程造成的，客户体验监测指标体系提供了评价及改造内部流程的指路明灯。内部流程综合评价体系的设计逻辑就是以客户体验监测指标为导向，分析造成客户体验不佳的内部流程痛点，梳理及打通内部流程，推动建立流程评价体系及流程的数字化改造。这一体系包含三大纵向层级和两大横向维度。纵向层级包括流程整体评价、流程触点评价、触点的驱动因子/客观指标评价；横向维度则包括员工体验评价和客观指标评价两部分。



3. 多渠道反馈机制：这一机制是以上两大监测体系准确、有效运行的保障。要通过监测系统实现多渠道客户反馈收集模式，建立跨渠道“客户之声”

收集机制，包括：客户经理定期走访、产品经理收集反馈、事件触发/主动问卷提交通道、呼叫中心/运营（操作团队/客户服务团队）使用监测等。

---

## Centralized Data and Analytics

---

### 建立用例驱动的大数据平台，提升产能、综合服务能力和风控

全球领先银行已经将大数据及高级分析扩展到业务提升、风险控制、运营管理与决策管控这四大领域50多个用例中，其价值体现在三大方面：

首先，提升营业收入。从获取新客户、降低存量客户流失率、交叉销售、定价管理等多方面提升营业收入20%-30%。其次，降低运营成本。帮助银行从反洗钱/反欺诈管控和优化客户经理产能两方面降低10%-15%的运营成本。再次，强化风险管控，在数字化信用评估和风险预警两方面发挥巨大作用，帮助公司银行降低20%-25%的坏账损失。

### 实现大数据及高级分析在公司银行业务中规模化应用的六大举措：

第一，制定清晰的愿景目标和实施路线图。大数据及高级分析需要被提升到公司银行未来发展战略的高度，融入到未来公司业务数字化经营的各类场景和用例，在银行内部对大数据及高级分析的发展愿景和目标形成共识。同时需制定详细的规模化实施路线图，由银行高级管理层密切参与，协调行内各类资源形成合力，实现业务用例落地，带动业务全面提升。

第二，以商业用例为驱动推进大数据及高级分析在公司银行业务中的应用。目前有六大用例对国内银行的公司银行业务帮助最为显著，它们分别为交叉销售、上下游拓客、定价管理、客户流失预警、授信质量监控、以及反洗钱/反欺诈。银行可以这六大用例为重点方向，试点落地大数据及高级分析在公司业务中的应用。

第三，打造专业化人才团队。多数全球领先银行已经逐渐明确了“大数据中台”的组织定位，在公司银行内部搭建独立的大数据及高级分析团队，以用例和场景为驱动，实现统一高效的数据管理和应用开发。

第四，建设稳健的数据治理架构。国际领先银行普遍采用“数据湖”的数据治理结构，将行内外各系统的源数据统一调取并清理后，储存至“数据湖”，各终端数据用户直接从“数据湖”调取数据，通过数据引擎和可视化工具直接形成所需报表或支撑业务拓展的信息。该数据治理结构大大提升了数据储存和使用的效率、准确性及一致性，为大数据和高级分析的在公司银行业务中规模化应用提速增效。

图8 数据在公司银行业务应用可带来显著价值创造



资料来源：麦肯锡分析

第五，完善技术基础架构和工具。首先，整合内外部数据系统，打通数据接口，搭建具有清晰层级及定义的数据基础架构。其次，打造各类智能化的数据驱动模型，例如定价模型、交叉销售模型等，以模型为工具，实现对数据价值的深入分析和挖掘。最终，通过API接口将数据自动导入驱动模型，形成具有价值的信息展现至业务人员的系统界面，赋能业务人员的客户拓展和经营。

第六，强化“最后一公里运营化”。对内，进行专项的培训和宣导活动，提升内部人员对用例的熟悉程度及使用技能，并通过倾斜性的激励措施及定期的检视机制，提升内部人员运用实际用例的动力；对外，通过针对性的客户营销推介活动，以及其他配套优惠措施，吸引初期客户，建立及培养客户的使用习惯，最终推动用例在业务经营过程中能够持续地、规模化地被实际运用。

## 案例6: 大数据上下游拓客及存款提升

国内某上市城商行运用大数据建立了核心客户交易分析模型,沿资金走向,形成上下游交易对手图谱,并设计数字化系统向前线营销团队推送商机,以提升结算留存率,实现资金在行内的闭环流转,并发现贸易融商机。该大数据用例推行6个月,帮助该银行累计实现有效新客户增长5%,累计新增入账流水6%,提升客户活期存款日均5%。其具体实施步骤如下:

**第一步:发掘核心客户。**判断客户是否为核心客户的关键信息包括行业、资产数额、交易额、银行收入等。在筛选核心客户时,业务团队与大数据团队紧密配合进行测试,确定核心客户名单,并通过数字化方式将核心客户及客户经理所需关键信息在银行CRM系统或定制的大数据上下游拓客系统中清晰地展示。

**第二步:沿价值链挖掘高潜力新客户线索。**确定核心客户后,通过系统支撑自动抓取核心客户与其上下游的全部交易数据,利用关键逻辑模型分析交易频次、单次交易额、总交易额、对手方等关键信息,辨识上下游的高潜力客户,然后通过系统自动将高潜力上下游

客户名单推送给客户经理进行营销拓户。

**第三步:交叉销售现金管理产品。**除了推送高潜力上下游名单之外,系统运用大数据分析模型及可视化方法向客户经理展示核心客户及其上游和下游的现金流情况,并提供交叉销售现金管理及贸易融资产品的建议,真正做到将单纯的“交易信息”转化为交叉销售的“交易产品”,为客户经理进行客户综合营销提供有力的支撑。

**第四步:销售活动及激励措施的支撑。**对内银行给予客户经理进行上下游拓户的针对性激励措施,并定期进行营销检视,加强客户经理的营销动力和压力;对外为客户提供定制化存款产品、优惠的贷款利率及其他激励措施,提升客户的合作意愿。

## 案例7: 构建数字化营销的全流程闭环体系

总结国际领先银行的经验,完成大数据用例(尤其是客户营销类用例)的“最后一英里”运营化,需要银行建立全方位体系化的配套支撑机制。

以国内某领先银行为例,在数字化营销方面,该银行已初步建立覆盖目标客户、数据模型、线索形成、营销触达、督办激励、转化引导、结果反馈的全流程

闭环体系，有效支撑大数据战略。这一闭环体系的特点体现在：

- 基于精准的行业洞察能力，形成清晰的客户画像，生成目标客户清单。
- 通过持续迭代数据模型，不断输出高质量营销线索，直接触达客户经理。
- 建立配套督办激励机制，开展常态化营销进度检视，强化总行对分支

机构的管理抓手，实现对营销过程有效管控。

- 在名单触达客户经理之后，提供针对性的产品工具包，推动客户经营，提升价值贡献。
- 强化对模型结果的追踪，不断完善客户经理对线索转化结果与问题收集的反馈机制。

## Agile

### 敏捷转型，推行敏捷作战室和交易银行数字化工厂等敏捷工作方式

敏捷转型是“高价值”也是“高难度”的战略转型。成功的敏捷转型可以有效解除公司银行数字化转型过程中的掣肘，强化板块内各部门协同，加速创新业务模式在分支行落地，并使公司银行在资源配置和绩效考核方面取得重大突破，落实“以客户为中心”的经营模式。实现成功的敏捷转型要求公司银行自上至下必须统一目标、共同参与。

敏捷转型包含两个层面，一是建立以客户为中心的公司银行敏捷作战室，端到端负责数字化转型策划和管理，推广敏

捷机制，从思维方式和工作方式两大角度推动转变；二是成立交易银行数字化工厂，从客户需求出发，按交易类、融资类、大数据等类别对关键流程、产品和渠道进行零基设计、快速迭代优化，分步开展并实现规模化推广。












































数字化工厂一般由跨职能部门人员组成，全职参与、同址办公，采取敏捷工作模式，以一至两周为周期进行快速迭代（图6）。行长及分管行长直接管理，督导落实；各项目组独立授权、独立预算，在一定风险容错机制下，对现有流程进行零基重设，并频繁迭代；并且建立六大核心机制体制保障，即人员管理机制、决策机制、独立预算和风险容忍机制、敏捷开发机制、敏捷工具管理机制、及协同机制。

## 案例8: 数字化工厂提升客户体验

为显著提升客户体验,某国际领先银行建立了交易银行数字化工厂。工厂包含四个敏捷单元,实现三大端到端旅程重新设计以及数字化平台搭建。该行在各个敏捷单元中设置了不同的专

员,包括业务负责人、技术负责人、用户体验界面专家和担当交叉角色的跨职能团队(例:商业专员、IT专员、综合架构师),为数字化转型提供端到端的支持。

图9 国际某领先银行交易银行数字化工厂设四大敏捷单元,旨在提升客户体验

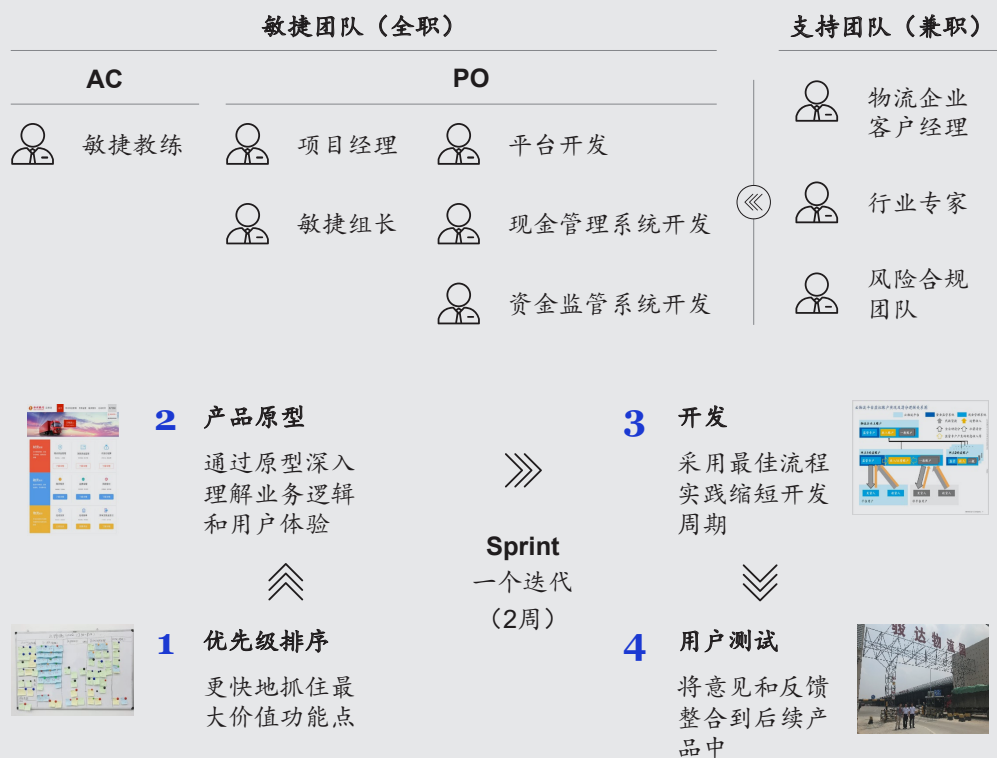
						
		① 交叉角色	② 支付旅程	③ 进口业务旅程	④ 外汇旅程	综合平台
跨职能团队	商业专员					
	技术专员					
	合规/风险/法务专员	  				
业务	产品负责人					
	产品支持		 	 	 	 
技术	技术负责人					
	技术分析师					
用户界面/用户体验	用户体验专家					
	用户界面专家					
技术供应商	商业分析师					
	解决方案架构师					
	综合架构师					
	开发人员					

## 案例9: 数字化工厂推动敏捷转型

通过数字化工厂推动敏捷转型, 某上市城商行从业务部、科技部以及供应商抽调约30人组成一支核心团队, 分派至线上供应链、现金管理、大数据赋能等多个项目组, 每组的6~10人, 全职服务于平台项目开发。专家团队则以敏捷教练及业务专家的身份协助项目推进。与传统开发模式不同, 数字化工厂项目组在每一轮迭代中都必须

频繁与客户或潜在客户充分沟通, 交流产品原型、收集客户意见、验证需求准确性。通过数字化工厂, 该国内公司银行实现了渠道、产品、流程、工具四个方面的数字化转型, 并完成四大关键目标: 1) 提升客户粘性, 增强交叉销售。2) 强化流量类业务。3) 提升客户满意度。4) 提高业务效率。

图10 以6~10人组成全职敏捷单元, 兼职支持团队为辅助; 通过敏捷开发模式, 以两周为一轮迭代



麦肯锡认为，在推进“高价值、高难度”敏捷转型过程中，公司银行应高度关注如下五大制胜法宝：

## 1. 高层共识，统一目标

银行高管应召开高层研讨会，共同制定敏捷转型愿景与实施路径，银行还可以通过并通过实地考察、领导力对话等方式加深对敏捷的理解，从而对敏捷转型方向形成高度共识；并通过问卷调查、焦点访谈、小组对话等多种形式，加强各部门和分支机构管理层对公司银行敏捷转型的认识，及时消除抵触心理。

## 2. 分步实施，全面推广

敏捷转型实施路径应以价值为导向，根据银行自身情况，选择最合适的领域局部试点、分步实施，在转型过程中允许“容错试错”。例如，银行可以数字化工厂切入，分两阶段试点敏捷转型。第一阶段设置若干敏捷小组，针对核心客户解决方案，供应链解决方案等模块进行试点；第二阶段在试点成功的基础上，规模化推广到全部交易银行业务和跨板块的复杂项目。

## 3. 工作方式转变

技术和信审人员应全职加入业务团队组成跨职能敏捷小组，从传统的绩效管理转变为通过持续沟通对话共同设立团队目标。同时，公司银行应提高其他中后台职能部门的参与度，召集人力、财务、风险组合管理等职能人才组成卓越中心。根据敏捷小组的工作需要进行调配，以专家身份派驻到敏捷小组，负责所属领域内容的端到端交付。

## 4. 机制体制突破

考核评价、薪酬体系、人员选拔、授权决策等机制体制应当配合敏捷转型进行适当调整。比如实行数字化工厂的专属独立预算审批制度，项目组自行支配预算执行；完善数字化工厂团队职级体系及长期晋升路径；明确敏捷项目立项、验收的审批标准和流程机制，将项目目标、OKR与立项和审批验收标准挂钩等。

## 5. 敏捷人才培养

银行可通过“自愿申请-择优招募”方式，在全行范围内招募对公司银行敏捷转型具有热情的优秀员工，同时从外部吸纳具有专业资质认证的敏捷教练，以及行内紧缺的数据分析师、UI设计师等专业人才。设置敏捷转型作战室，培养公司银行关键人才的敏捷思维方式和敏捷工作方法等。



如果说转型上半场是中国公司银行业“跑马圈地”为竞争蓄力的时期，那下半场才将迎来真正的赛点。面对日益复杂的内外部环境，公司银行期望穿越周期，仍能实现双位数的收入增长，保持良好的风控水平，持续提升客户体验，构建新型商业模式。为实现以上目标，公司银行需要在打造敏捷组织、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架构等方面增强竞争能力，推动转型并走向成功。在转型下半场，大力投入数字化转型，搭建4C增长引擎的银行，可以赢得制胜先机。头部银行已经踏上变革之旅，时不我待，对于任何不甘落后的银行而言，扬帆启程正当时。■

## 关于麦肯锡公司

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120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70名合伙人，500名咨询顾问，以及150名研究员及350名专业支持人员。

## 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。

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



张信

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





4C 数字化增长引擎

2020年4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](http://www.mckinseychina.com)