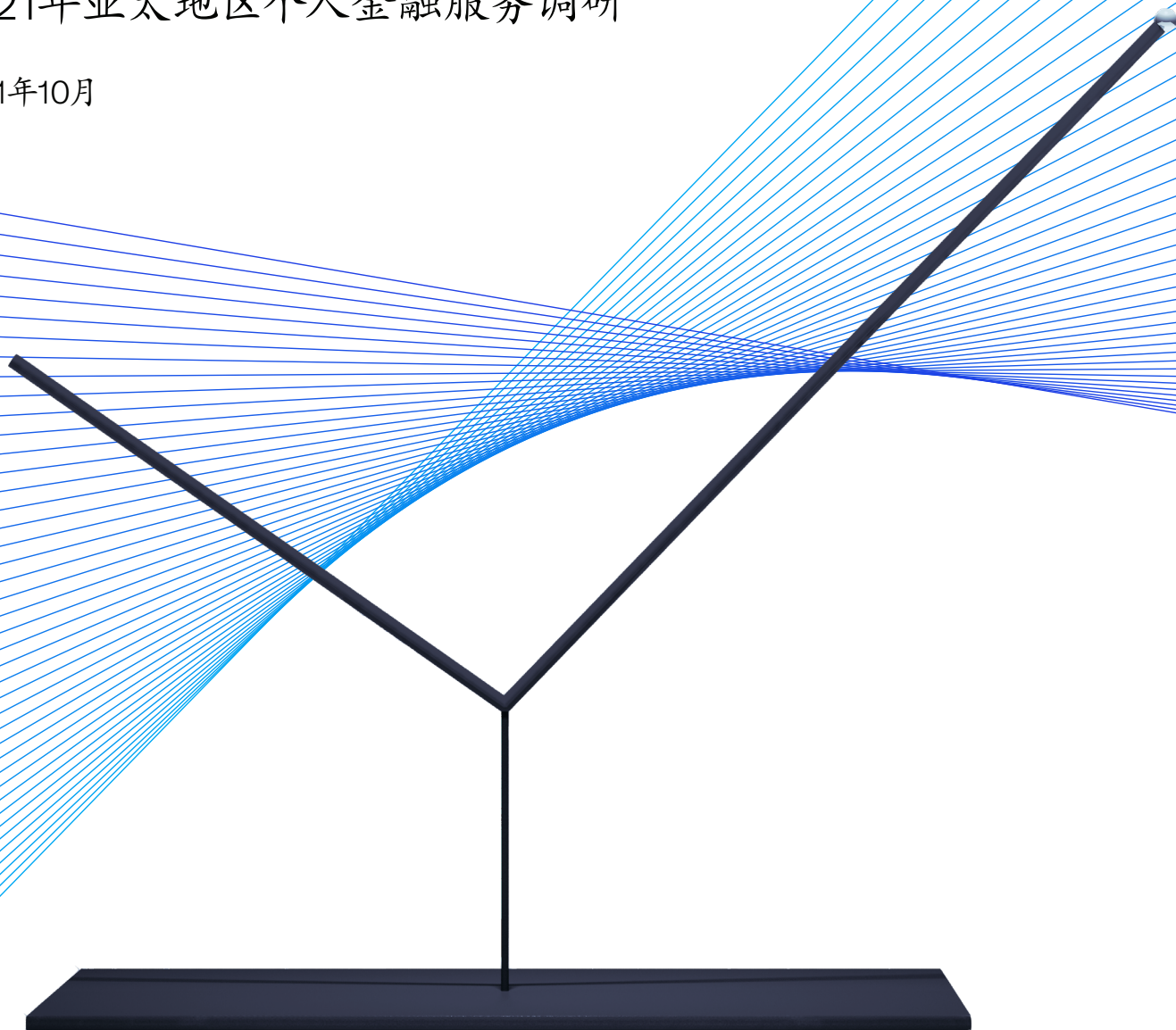


新兴市场在数字银行创新 和应用方面领先同侪

2021年亚太地区个人金融服务调研

2021年10月



麦肯锡全球银行业咨询业务

新兴市场在数字银行创新和应用方面领先同侪

随着亚太地区消费者加速使用数字银行服务，亚太新兴市场已经成为银行数字业务模式创新的核心阵地。

2021年10月

目录

2 简介

4 消费者行为：加速使用数字银行服务

7 数字银行时代的三大战略问题

14 打造三大能力，抓住机遇、应对挑战

简介

得益于新兴市场层出不穷的各类创新，亚太地区消费者正在加速使用数字银行服务。因此，对于该地区的银行和非银行服务提供商而言，要想在未来保持竞争力并实现蓬勃发展，现在就应更新价值主张并组建相应能力。

根据麦肯锡最新个人金融服务（PFS）调研，新兴市场数字银行服务使用水平已完全赶上发达市场。亚太新兴和发达市场中，近九成消费者都在积极使用数字银行，其中大部分人愿意通过数字渠道购买更多银行产品及服务¹。我们认为，新冠疫情期间人们广泛使用数字银行服务，使行业成熟度达到新水平，为银行和非银行机构带来全新机遇与挑战。

增长机会窗口稍纵即逝。随着监管为了鼓励创新和普惠等，向新玩家颁发牌照²，市场涌现出一些纯数字银行，而且消费者也对它们提供的创新主张颇感兴趣。

身处快速发展的亚太市场，银行需要了解客户对其产品及服务的看法，然后努力提供超越客户预期的服务，并制定最佳战略巩固市场地位。

为在数字银行时代获得成功，亚太地区银行必须将现有资源与新的能力、技术相结合，积极应对挑战并抓住增长机遇。本报告第一节阐述了消费者拥抱数字银行的趋势，是论述的基础。第二节聚焦银行如何重塑业务及交付模式，以便始终领先于消费者快速变化的预期。这里着重讨论三大关键战略问题：分支机构价值、客户互动以及银行的整体竞争定位。针对每个领域，我们均建议了创造价值的方法。最后，本文第三节讨论了银行取得成功的必备能力。

本报告基于麦肯锡专有的个人金融服务调研（参见边栏“个人金融服务调研介绍”）。2021年的调研涵盖亚太地区15个市场约2万名银行客户。



Vinayak HV

麦肯锡
全球资深董事合伙人



Sonia Barquin

麦肯锡
全球董事合伙人



Eric Buntoro

麦肯锡
全球副董事合伙人



Ignés Pricillia

麦肯锡
专家

¹ 本报告中的“消费者”或“市场”指调研中的银行客户。

² 请参见，例如“Policy Document on Licensing Framework for Digital Banks”（《数字银行牌照框架政策文件》）（2020年12月31日，bnm.gov.my）；Digital Bank License（数字银行牌照）（ma.gov.sg）；“Korea’s 1st Internet-only Bank Open for Service”（《韩国首家纯互联网银行开张营业》）（2017年4月3日，fsc.go.kr）。

个人金融服务调研简介

麦肯锡个人金融服务调研始于1998年，每三至四年进行一次。每一期新调研都会根据客户行为变化做出更新，并检视一系列主题，包括数字银行活动、数字渠道销售趋势以及银行业对最新创新的开放程度，比如直销银行和智能投顾平台等。

2021版调研涵盖了亚太地区八个新兴市场（中国大陆、印度、印度尼西亚、马来西亚、菲律宾、斯里兰卡、泰国和越南）¹和七个发达市场（澳大利亚、香港特别行政区、日本、新西兰、新加坡、韩国和台湾地区）。

麦肯锡的调研完全独立，反映我们自有观点，未受任何企业、政府或其他机构的委托。除非另有说明，本报告中的所有结论和见解均基于麦肯锡独立进行的消费者调研结果。

¹本报告2017版将缅甸纳入到新兴市场组别，但该组别并未包含斯里兰卡。

消费者行为： 加速使用数字银行服务

亚太地区数字银行成熟度已达到新水平。随着该地区数字银行渗透率升至近90%，新兴市场与发达市场之间的差距大幅缩小。在2017与2021年间，亚太地区新兴市场中积极使用数字银行的消费者比例急剧上升，从2017年的55%增至2021年的88%，提高了33个百分点。亚太地区发达市场中，积极使用数字银行的消费者占比则持续稳定在90%左右（图1）。

亚太新兴市场的金融科技创新企业推出了极具吸引力的产品及服务，消费者对这些创新解决方案充满热情，推动了金融科技工具和电子钱包在新兴市场的使用渗透率不断上升，甚至超过了发达市场的水平。在亚太新兴地区，金融科技App和电子钱包的渗透率在2021年达到54%，而亚太发达市场则为43%。

随着数字工具使用率提高，消费者通常会增加与银行的数字化互动。这一趋势在今年的PFS调研结果中尤为明显，数字渠道客户互动占比从2017年的41%增至2021年的72%。

尽管与客户互动频率提高，我们的研究发现，在将客户对数字产品的兴趣转化为数字销售方面，银行做得还远远不够。事实上，虽然大多数受访者对交易以外的数字化服务持欢迎态度，但真正通过数字渠道购买产品或服务的受访者不足1/3。造成这种差异的原因很可能是多数银行的数字产品和服务供应不足，且未能有效深化与数字渠道客户的关系。

消费者积极拥抱数字银行，可能是受当前数字化趋势加速推动。例如，人们越来越多通过数字渠道进行包括银行业务在内的各种交易，并更广泛地使用电话会议/视频通话代替当面会议；而随着疫情的发生，这些趋势进一步强化。调研结果表明，随着疫情消退，数字化使用率可能会继续保持在较高水平。大约80%的消费者表示在疫情过后将保持或增加对移动和线上渠道的使用，42%的受访者表示疫情结束后会减少或不再前往银行分支机构（图2）。

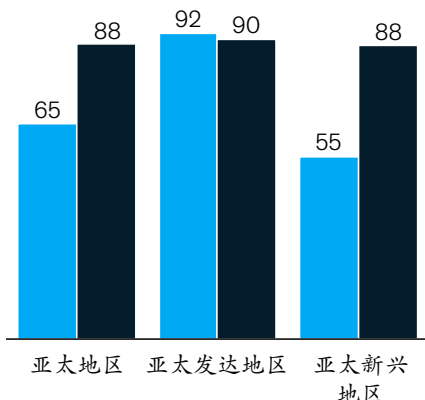
图 1

亚太新兴市场的数字银行使用率与发达市场持平，在金融科技App和电子钱包使用方面领先

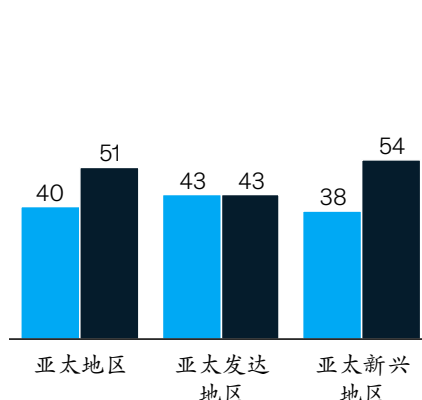
受访者百分比¹

■ 2017 ■ 2021

数字银行的活跃用户²



金融科技App和电子钱包渗透率³



2017至2021年间，
亚太新兴市场对
数字银行、金融
科技和电子钱包
的使用率增长了
1.5倍

¹2017年，n = 17,072；2021年，n = 20,297。

²活跃用户指每月至少访问一次网银或手机银行的受访者。

³渗透率衡量使用过非传统金融服务商解决方案的人数。

资料来源：麦肯锡2021年亚太地区PFS调查

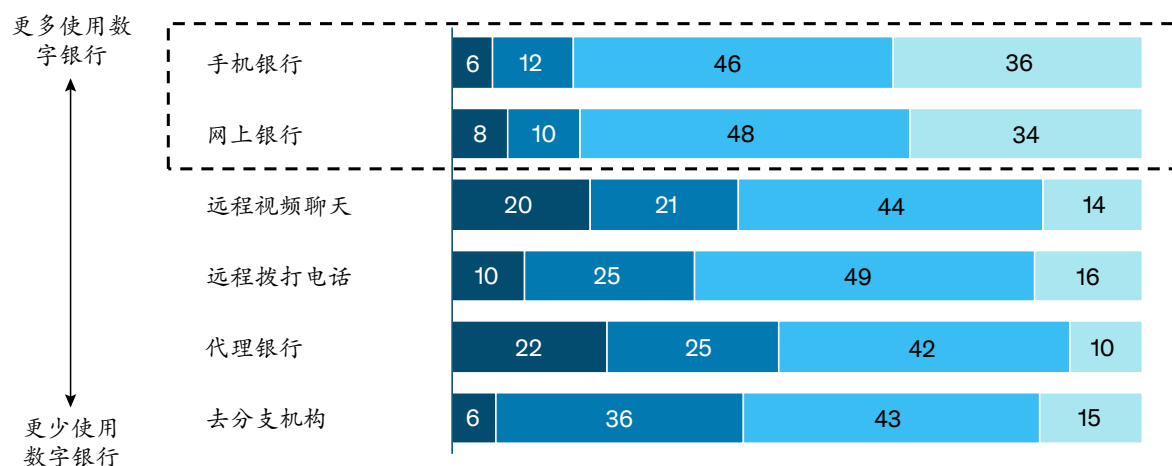
图 2

约80%的消费者预计疫情后会继续或增加使用数字银行服务

■ 将完全不使用 ■ 将减少使用 ■ 将和过去一样使用 ■ 将增加使用

问题：在疫情过后，您对以下银行服务的使用频率将如何变化？

亚太地区受访者比例 (n = 20,297)



因数字取整，各项之和可能不为100%。

资料来源：麦肯锡2021年亚太地区PFS调查

此外,在大部分亚太市场,超过一半的受访者表示每周仅有不到30%的开销通过现金支付。新西兰和韩国是这一趋势的引领者,在这两个市场,大约80%的消费者表示越来越少使用现金。与之相反,在越南和菲律宾,仅有不到2/5的消费者(约占37%)表示已将现金减少至不到每周开销的30%。

2017年的PFS调研报告的一个显著结果是亚太新兴市场与发达市场消费者在数字银行工具使用率上的差异较大。然而,最新调研报告则显示出这种差异近几年已经显著缩小。与此同时,亚太新兴市场已成为银行数字业务模式创新的核心阵地。

数字银行时代的三大战略问题

亚太地区消费者对在交易以外使用数字渠道表示出兴趣，这意味着银行可以借助现有资产优化数字产品及服务，实现多样化。为了重塑业务以及交付模式并始终领先于消费者快速变化的预期，银行可以聚焦三大关键战略问题：分支机构价值、客户互动以及银行的整体竞争定位。

战略问题一：在当前数字化发展阶段，银行分支机构扮演什么角色？

银行分支机构曾是银行与客户互动的主要平台。然而，如今亚太地区约97%的消费者认为数字渠道是他们与银行互动的最佳方式（“数字优先”）或将其并列为多渠道或全渠道服务的选择之一。在发达市场，38%的消费者选择“数字优先”，而60%的消费者为多渠道客户（图3）。在新兴市场，27%的消费者选择“数字优先”，70%为多渠道客户。第三类消费者，我们称其为“分支机构拥趸”，包含继续在分支机构开展大部分银行业务的客户。在亚太发达市场和新兴市场，分支机构拥趸分别占消费者总数的2%和3%。

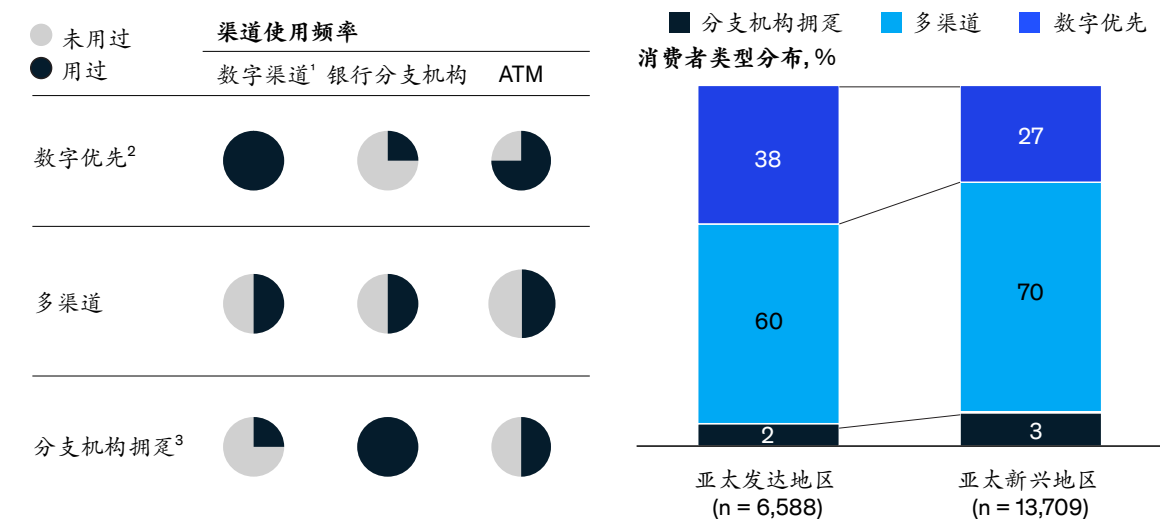
虽然传统分支机构的业务量明显减少，但其在全渠道模式中依然扮演着至关重要的角色。首先，分支机构拥趸和多渠道客户能带来极具价值的全生命周期客户关系。第二，部分用例的数字化节奏取决于监管要求的变化。例如，在某些地区，法律依然要求客户在办理抵押贷款协议时使用纸质文件。

然而，总体市场趋势仍然朝着销售和服务交易多样化及端到端数字化方向发展。因此，银行亟需考虑如何在分支机构和呼叫中心业务量下降的情况下提升实体网点价值。

对银行而言，前端销售渠道数字化由来已久，为了在传统分支机构交易量下降情况下更好管理单位成本，银行应采用“无纸化运营”，将数字化和自动化扩展到所有符合条件的内部流程——从贷款审批到定期报告、客户沟通等。很多银行仍要求客户前往分支机构或联系呼叫中心完成各类手续，例如签署文件、更改通讯地址、激活新卡、更换或冻结遗失卡片以及调整信用额度等。然而，这些手动流程不仅成本高昂且容易出错，同时也给客户带来不必要的负担。

图 3

绝大多数消费者属于“数字优先”或通过多渠道使用银行服务



¹数字渠道包括网上和手机银行。

²“数字优先”受访者指表示自己每月至少使用一次数字银行和ATM、且每月去分支机构的次数少于一次的受访者。

³“分支机构拥趸”指表示自己每月使用数字银行少于一次且每月至少去一次分支机构的受访者。

资料来源：麦肯锡2021年亚太地区PFS调查

同时，分支机构也为传统银行带来一些显著优势。传统意义上，分支机构强化了消费者对银行作为首要资金合作伙伴的信任。银行可以通过最大程度的流程数字化让分支机构员工专注于价值更高的活动，如贷款、保险或投资建议，从而巩固客户关系。银行可在分支机构为客户提供面对面的综合顾问服务，并通过数字渠道提供远程专家服务，诸如网点对网点、服务中心对网点、服务中心对家庭等视频会议形式。如果银行对销售模式和实体网点布局优化得当，即使其他渠道交易份额（包括来自数字渠道的新销售）不断提升，分支机构的收入也可以超过其运营成本。

行动建议

银行领导若希望借助分支机构打造竞争优势以增加收入和市场份额，则应该在如下四方面采取行动：

— “最后一公里”流程数字化。

— 强化并实施全渠道服务交付愿景，包括分支机构的财务目标和客户满意度目标。银行应确保分支机构在与客户互动中真正发挥理解和共情的优势。

— 评估最优的分支机构数量、位置分布以及网点与数字化投顾的比例。

— 创建工具和能力，赋能分支机构销售团队，实现卓越。

战略问题二：银行如何重构与客户的互动方式？

亚太市场对数字银行工具的广泛使用确实非同凡响，但正如前文所述，我们的研究也显示，客户数字需求偏好与银行真正实现的数字渠道业绩表现之间存在落差。70%的受访者表示愿意通

过数字渠道购买银行产品,但只有20%到30%的受访者声称通过App或线上渠道购买过银行产品或服务,例如开立储蓄账户、申请贷款或信用卡等(图4)。

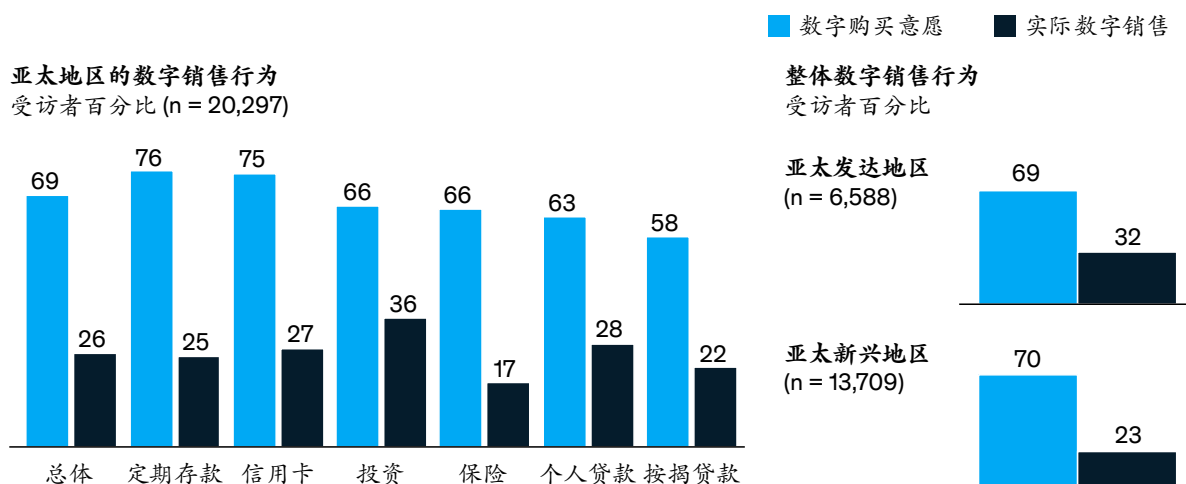
相比消费者对数字渠道的浓厚兴趣,大部分银行的数字销售都相形见绌。然而,领先银行已经证明,辅以适当战略和能力,数字渠道确实能显著提升新增销售。例如,在2015至2019年间,行业佼佼者通过App和网上银行实现交叉销售翻番(数字渠道用户的户均数字化销售额),达到数字渠道较为落后银行的4.2倍³。要实现这样的成绩,需要将以分支机构为中心的业务模式(各自为战的分散运营模式)转变为“数字优先”模式,

或基于人工智能(AI)和机器学习(ML)技术敏捷部署一体化全渠道互动模式。

这意味着,首先,银行可以通过数字渠道提供全方位服务,包括基于服务需求的远程咨询、产品购买等。其次,银行必须通过打造智能(能预判、自动化决策或执行任务,并能够建议下一步行动)、个性化(契合、及时、并基于对客户过往行为和当前环境的细化认识)和全渠道(包括在合作伙伴生态图中无缝嵌入数字银行功能)的客户体验,交付其价值主张。在数字化环境中,增进与现有客户和潜在客户互动的方式相类似,即以卓越客户体验强化品牌联系,并在恰当时间通过恰当渠道向客户传递量身定制、高度相关的信息。

图 4

多数消费者表示愿意通过数字渠道购买金融产品,但真正购买者较少,新兴市场尤为如此



资料来源: 麦肯锡2021年亚太地区PFS调查

³ 请参见Eleanor Bensley, Sergey Khon, David Tan和Zubin Taraporelavala所著“Breaking away from the pack in the next normal of retail banking distribution”(《从零售银行分销的下一个常态中脱颖而出》)(2020年7月, McKinsey.com)。

行动建议

要成功实施“数字优先”的业务模式，银行必须做好以下重点事宜：

- 识别关键客户旅程（能带来80%潜在价值的环节），并确保在旅程每个阶段（例如，发现、信息收集、购买）进行数字化布局。
- 为客户量身定制价值主张和沟通方式及内容。围绕客户旅程构建AI/ML用例以给出个性化的建议和反馈，并建立实时反馈闭环以确保持续迭代。
- 在非银行数字生态圈中嵌入多样化金融服务，扩大银行在专有渠道以外的传播沟通。

战略问题三：银行如何自我定位？

银行要提升实体网点价值、增进客户互动效率，必须了解所服务市场的多样化需求，并对下述三类竞争对手有所戒备：提供创新产品的传统银行、生态圈玩家（既有知名企业，也有新玩家）、以及数量不断增加的虚拟银行或纯数字银行。在采纳本文的任何建议之前，每家银行都必须认清其在竞争格局中的位置以及想扮演的角色。很多情况下，这一角色要么是数字颠覆者，要么是全渠道传统银行⁴。

数字银行时代，众多银行步入转折点

数字化颠覆带来的根本启示是，能够大规模部署数字化服务、高级分析能力和AI技术以满足

客户个性化需求，并能以最低成本扩展规模的企业，将不断获得长期利益，包括市场份额的增加和盈利水平的提升。迄今为止，尽管数字化转型程度不同，但仍有几家银行经受住了数字化颠覆的考验。事实上，我们的分析表明，一流金融机构基本都保持住了在主要市场的地位。在调研覆盖的80%的市场中，在保持零售客户主办银行业务关系方面，2017年排名前五的银行2021年仍保持在前五名。

这些银行业领军者如何捍卫自身市场地位？正如本文所述，一些传统银行已经将业务数字化：创建新的客户交互界面、简化客户旅程并升级中后台；而另一些银行则不断推出新的数字化产品和服务模式。下面分享两个案例：

— **全渠道传统银行：星展银行（DBS）**。DBS主要通过在全行范围内推行流程数字化以巩固其市场地位。该行重新设计了客户旅程，包含获客模式（从过去以分支机构为中心的获客战略，转向数字生态圈获客模式）和服务模式（进行无纸化直通式处理）。星展银行还是全球首批根据客群行为细分客群，衡量数字价值创造的银行：其中数字渠道占60%，传统渠道占40%。2019年，DBS数字客群的成本收入比（C/I）约34%，比传统客群（54%）低20个百分点⁵。2020年，数字和传统客群的成本收入比之差扩大到了30个百分点⁶。

— **数字化颠覆者：SBI Yono**。在2017年推出SBI Yono后，印度国家银行（SBI）成为传统银行逆袭为数字颠覆者的范例。Yono聚

⁴ 其他潜在角色策略包括为特定细分市场提供专业服务、或为非银行服务商提供低成本的“工厂式”银行服务。有关这些模型的进一步讨论，请参阅“New rules for an old game: Banks in the changing world of financial intermediation”（《旧游戏的新规则：金融中介变革背景下的银行》）（麦肯锡全球年度银行业回顾2018，2018年11月，McKinsey.com）。

⁵ 请参见Joydeep Sengupta和Chng Sok Hui所著的“Becoming more than a bank: Digital transformation at DBS”（《超越银行本身：星展银行的数字化转型》）（2020年1月，McKinsey.com）；Chng Sok Hui所著的“Creating shareholder value from digitalisation”（《让数字化创造股东价值》）（星展银行数字化转型2017年投资者日，2017年11月17日，DBS.com）。

⁶ 星展集团2020年年报

焦SBI 4.48亿客户中的“数字控”客群，迅速成长为全球最大的数字银行，拥有2400万个账户⁷。凭借Yono的数字化能力，SBI还在英国等市场布局，成为有竞争力的数字化挑战者。

生态圈玩家的数字银行赢得市场和消费者青睐

在数字银行发展早期，亚太地区的数字银行往往专注于特定客群或用例。虽然一些公司取得了积极正向的投资回报，但还有很多企业在扩展规模时遇到了各种挑战。而那些成功做大规模的数字银行中，有一些是拥有庞大用户基础的生态圈玩家建立的，例如微众银行和乐商银行。另一个例子是韩国的即时通讯服务商Kakao，

它通过已有的4600万用户（韩国人口总数为5100万）的平台来推广Kakao银行。2017年，Kakao银行在推出后不到两年，即实现了收支平衡，并拥有了约1300万零售客户。Kakao银行于2021年8月进行IPO，首个交易日后估值达到290亿美元⁸。

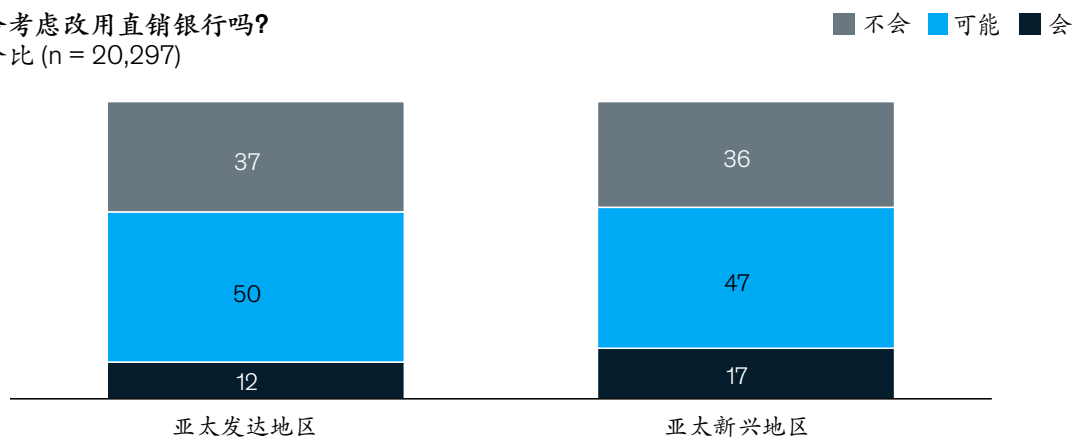
这些基于生态圈的数字银行的成功，反映出消费者愿意选择数字银行作为其主要金融服务机构之一。亚太地区约有60%的消费者表示，会考虑或可能考虑改用直销银行（图5）。

相较于其他地区，中国大陆、新加坡和印度的消费者更倾向于选择纯数字银行。面对消费者愿意将新型银行作为自己的主要或次要金融服务提供商的趋势，几家欢喜几家愁。

图 5

超过60%的亚太地区消费者愿意改用直销银行

问题：您会考虑改用直销银行吗？
受访者百分比 (n = 20,297)



资料来源：麦肯锡2021年亚太地区PFS调查

⁷ 请参见Rajnish Kumar, Akash Lal和Joydeph Sengupta所著的“*How the State Bank of India is learning from the crisis*”（《印度国家银行如何从危机中吸取教训》）（McKinsey Quarterly, 2020年7月，McKinsey.com）。

⁸ 请参见Joyce Lee和Scott Murdoch所著的“*Kakao Bank becomes S. Korea’s biggest lender by market value in blockbuster debut*”（《Kakao银行惊艳亮相，成为韩国市值最高的银行》）（路透社，2021年8月6日，Reuters.com）。

具体来说，这取决于各家银行所处的行业位置、未来愿景与自身能力。此外，调研结果还显示，富裕消费者会将多达36%的投资组合转移到数字银行⁹。

低成本纯数字银行和智能投顾对传统银行构成严峻挑战

如今，围绕生态圈的新一代数字银行正在兴起。2020年底，新加坡领先的数字生态圈公司Sea Limited获得了新加坡金融管理局颁发的数字银行牌照。消费者对直销银行兴趣浓厚，加上监管部门也开放了新牌照的审批途径，这意味着，努力保护存贷款业务的传统银行，其市场份额将会遭受新的冲击（有关直销银行潜在影响的更多信息，请参阅边栏“新的虚拟银行牌照可能加快金融业创新步伐”）。

今年调研结果还显示，富裕消费者愿意使用创新投顾服务，包括增强版报告功能、财务规划和财富投顾工具。传统银行在强化数字财富管理平台的同时，还应该对独立的智能投顾公司的增长保持警惕，因为后者可能逐渐提升市场份额（请参阅边栏“智能投顾可能为传统银行带来挑战与机遇”）。

相较于大规模建立数字银行，有些机构也在权衡其他方案，值得这些机构注意的是，亚太地区大多数独立数字银行都由财团持有。例如，香港特别行政区8家虚拟银行之一的Mox银行就是由渣打银行、电讯盈科、香港电讯和携程金融联合打造的。这些合作伙伴带来了银行、媒体、金融科技创新和高级分析等能力，让Mox银行能一站式提供一系列零售金融服务以及特有的通信、娱乐和旅游服务。

⁹就本次调研而言，亚太地区新兴市场富裕客群的最低资产组合价值区间为3万至5.5万美元，发达市场则为8.5万至17.5万美元。

新的虚拟银行牌照可能加快金融业创新步伐

为增加银行业的竞争与创新，数字银行牌照相关监管政策正在放宽。马来西亚、新加坡和其他几个亚太国家政府已开始颁发数字银行牌照，为非银行的数字挑战者参与传统银行业务竞争以获取市场份额和收入打开了大门。¹拥有庞大客群的各类企业，包括电信公司、科技公司、即时通讯平台和电商生态圈均有潜力通过独特的产品、卓越的客户体验以及与数字合作伙伴的无缝合作快速扩大规模。

虚拟银行牌照目前仍处于早期阶段，但一些迹象表明其发展势头正在增强。截至2021年二季度，已有超过50万名客户与香港特别行政区的8家虚拟银行签约。随着时间推移，亚太各地区虚拟银行牌照发放可能会对市场产生结构性影响。

¹请参见Denis Bugrov, Hernán Gerson, Alexander McFaul和Alexander Pariyskiy所著的“Joining the next generation of digital banks in Asia”（《加入亚洲的下一代数字银行行列》）（2021年1月，McKinsey.com）。

智能投顾可能为传统银行带来机遇与挑战

以人工智能（AI）和机器学习（ML）驱动财富管理数字平台（“智能投顾”）方兴未艾，并可能逐渐扩大规模。它们对年轻储户别具吸引力，而这些年轻储户蕴藏着巨大的潜在全生命周期价值。例如，在印度尼西亚，数字投顾平台Bibit凭借数字化工具主要吸引千禧一代和初次投资者，这些工具可帮助用户构建符合其目标和风险承受能力的投资组合。¹ StashAway则在3.5年内吸引了超过10亿美元的资产管理规模（AUM）²，该公司在新加坡和马来西亚提供数字财富平台，并于近期宣布在香港地区推出其平台。³ Endowus于今年早些时候从软银获得融资，⁴在20个月内将新加坡的资产管理规模（AUM）提高到了7.4亿美元。⁵

智能投顾还吸引了大众富裕客群和小企业客户，这些客户能够为凭借人工智能和机器学习能力定制客户解决方案的“数字优先”型公司带来高额利润。成本、体验、服务广度和投资机会是智能投顾对传统私人银行和财富管理机构造成的主要威胁。与此同时，这些金融科技创新者不断积累经验和能力，通过参与生态圈、战略合作或被收购的方式，成为银行可合作的理想候选人。

¹ 请参见CharStyle_CatherineShu所著的“Indonesian robo-advisor Bibit raises \$30 million led by Sequoia Capital India”（《印度尼西亚智能投顾公司Bibit获得由红杉资本印度分公司牵头的3000万美元融资》）（TechCrunch，2021年1月6日，TechCrunch.com）。

² 请参见Natalie Choy所著的“StashAway crosses US\$1b in assets under management”（《StashAway的资产管理规模突破10亿美元》）（《商业时报》，2021年1月25日，businesstimes.com.sg）。

³ 请参见Natalie Choy所著的“StashAway launches digital wealth advisory platform in Hong Kong,”（《StashAway在香港推出数字财富投顾平台》）（《商业时报》，2021年4月7日，BooTimeS.com）。

⁴ 请参见Doris Yu所著的“Lightspeed, SoftBank invest in \$17m round of Singapore fintech startup Endowus”（《光速创投与软银对新加坡金融科技初创公司Endowus投资170万美元》）（Tech in Asia，2021年3月31日，techniasia.com）。

⁵ 请参见Natalie Choy所著的“Endowus crosses S\$1bn in AUM in less than two years of full launch”（《Endowus在全面开业不到两年内即突破10亿新元资产管理规模》）（《商业时报》，2021年7月7日，businesstimes.com.sg）。

行动建议

任何组织若计划在本土市场或新市场建立独立的数字银行，都应该清晰了解作为颠覆者的成功要素。传统银行若要与时俱进并在全渠道竞争中脱颖而出，一方面需要严格管理原有物理网点及系统成本，另一方面需要构建新能力，也就是下一节将讨论的技术现代化和组建新技能。无论选择数字颠覆者战略还是传统银行的全渠道战略，金融机构至少都要应对三大挑战：

— 相较于现有的产品及服务，提供差异化的数字价值主张。无论是开设独立的数字银行，还是组建科技基础设施及组织能力以打造端到端整合的全渠道模式，银行都需要进行相当大的投资。银行提供的产品及服务除了便利、快捷、易用和安全之外，还必须引入创新性和极具吸引力的价值主张，从而打造差异化的竞争优势。

— 低成本、快速扩大数字银行规模。数字颠覆者面临的主要挑战是随着公司规模扩大，营销和获客成本也会相应增加。相比之下，全渠道传统银行所面临的挑战，则是在业务不断转向数字渠道和云系统架构的同时，需要持续管理实体网点成本并逐渐减少遗留系统中的核心技术。无论是上述哪种情况，从大型生态圈中获取用户都是成功关键。

— 作为主银行处理客户交易并进行账户管理。这里的关键是将数字主张从“单一用例”（例如高收益存款）或“钱包类”服务关系（比如小额账户）扩展到日常银行业务（交易和账户管理）。

打造三大能力，抓住机遇、应对挑战

在各种衡量标准下，亚太地区消费者对数字商务（包括数字银行服务）的应用都领跑全球¹⁰，这种跨越式发展得益于大型科技公司、金融科技初创企业和传统银行所推出的一系列创新产品与服务。

数字生态圈的兴起（其中最大的生态圈主要由非银行/金融科技竞争者引领），以及亚太地区消费者的数字化交易方式的盛行，不仅给传统银行带来挑战，也为其开拓了新的业务视野。

要在这一全新商业世界中制胜，银行需要根据客户实时需求量身定制产品及服务，并与各类合作伙伴无缝协作。要实现上述两个目标的规模化发展，银行需要在工作方式上做出重大变革。在开始规划这些变革时，银行领导应考虑如何在以下三大至关重要的领域自建（或外购）

AI和分析能力，包含：（1）销售与服务，（2）运营与信息技术（IT），（3）组织和人才。

销售与服务：在数字优先的多渠道市场打造卓越客户关系

银行在通过线上和手机银行获客方面已经取得长足进步，但依然任重道远。麦肯锡子公司Finalta的研究显示，全球各地区（亚太、欧洲和北美）数字获客最出色的10家银行的平均数字获客率约为50%。为持续提升数字获客，银行应大胆创新客户互动策略并规划实施路线，让数字渠道成为获取新客与深化现有客户关系的主要渠道。在制定战略时，银行可参考下述三类主要方式或对之进行任意组合，包含：利用人工智能创建个性化信息，基于生态圈开展客户互动，以及提供一对一的咨询建议。

¹⁰ 请参见Jacob Dahl, Ervin Ng和Joydeep Sengupta所著的“*How Asia is reinventing banking for the digital age*”（《亚洲如何为数字时代重塑银行业》）（2020年2月，McKinsey.com）。

利用人工智能决策引擎创建个性化信息

银行要利用高级分析，即时预判客户在自有渠道及第三方渠道产生的新需求，并据此创建个性化信息并提供产品和服务。银行可以通过App、付费社交媒体、其他数字营销平台以及合作伙伴的数字生态圈发送这些信息。

未来依托AI银行的数据流能力，银行可以积极监控和测试全渠道信息沟通情况，不断提升客户参与度（互动频率、转化率或其他指标）。某领先欧洲银行重新设计了数字营销方案并开展大规模实验，一年内将数字销售额提高了50%以上。数字营销团队采用敏捷测试和学习方法，通过A/B测试的方式进行了数百次实时并行实验，比较两个版本的信息、提议/优惠、产品配置或参与度如何影响客户行为。通过这种方式，它们可评估营销活动或端到端旅程的有效性（客户能够收到提议/优惠，并直接购买该产品），从而选出最有效的方案。

基于生态圈开展客户互动

对于旅行、娱乐、住房和医疗健康等范围广泛的购买决策，消费者越来越习惯通过单一平台进行规划和执行相关交易。

澳大利亚联邦银行提供的住房平台便是一例，该平台分析所选地点及其相关的公开信息，帮助客户进行房产搜索和估值，同时辅助客户在住房相关的旅程中完成各类决策和交易，包括租房、买房、房屋保险、装修、翻新、出售和搬家。该平台为客户提供相似房源价格信息和价格承受力等洞见，客户反响良好。通过覆盖住房相关全旅程，银行得以捍卫现有抵押贷款业务收入并在

相邻领域开辟新的收入来源。除增收以外，银行还可以积累大量客户并为其提供端到端的解决方案。通过在住房生态圈内与消费者开展端到端的全旅程互动，银行可以降低获客成本，提高配套运营效率（例如抵押贷款服务），从而提高盈利能力¹¹。

提供一对一咨询建议

我们定义的“一对一咨询建议”包括通过分支机构或呼叫中心与销售人员或客户经理开展互动。前台员工（包括分支机构销售人员、客户经理、呼叫中心顾问以及客户服务代表）应全方位掌握每个客户关系，包括基于实时分析的、个性化的“下一个购买”建议。直接服务客户的员工还应熟悉搜索和查询工具，以便基于事实进行战略规划并定期调整优先联络的客户。通过设计数据查询的功能，销售和客户经理可以找到银行可以满足的客户的潜在需求，从而更好服务大众富裕/高净值客户和小企业主。

在银行领导重新思考一对一咨询模式的时候，他们也应预见到一些积极使用远程咨询服务的客户可能会在疫情后恢复到以前的互动模式。银行应通过宣传活动强调通过视频会议向专家咨询各类复杂产品所带来的益处。

运营与IT：支持卓越客户体验和个性化服务

我们讨论过分支机构在全渠道业务模式中的角色和作用，同样，银行在开展全行流程数字化时也要抓住“最后一公里”，即最大程度采用直通式处理模式：从数字化用例入手（例如，定期报

¹¹ 请参见Miklós Dietz, Reka Hamvai, Paul Jenkins, Miklós Radnai和Michael Yee所著的“Deep insights, broad solutions: How banks can win in the vast housing ecosystem”（《深刻洞见、广泛方案：银行如何取胜住房大生态圈》）（2018年6月，McKinsey.com）。

告、贷款审批、客户信息更新和客户沟通)，再扩展到流程自动化（例如自动将数据从一个应用程序上传到另一个应用程序），并持续向最大程度的自动化推进——这种“零运营”（Zero Ops）¹²的方式包括语音转文字和自然语言处理等AI技术，以减少手动文件处理，并为客户提供高度个性化服务。

除了提供更相关的产品/服务和提升文件处理效率之外，端到端数字化还能为银行带来很多其他好处。数字化可以帮助银行在无需增加大量额外投入的情况下扩大规模。例如，银行不再需要因客户数量增长而扩大呼叫中心或运营团队。此外，数字化也有利于银行优化分支机构。同时，极致数字化对于获取现代化的核心技术带来的效益和支持敏捷运营模式同样至关重要。

现代化核心技术

为打造卓越客户体验和客户期待的实时响应能力，银行需要无缝整合各类银行和非银行系统，管理来源各异、格式繁多的海量数据集，并部署人工智能和高级分析技术以在几分之一秒内提炼可操作的洞见并生成个性化信息。正如我们在近期的一篇关于未来AI银行的核心技术现代化的文章中所谈到，支撑“数字优先”业务模式的技术栈需要具备传统系统无法实现的规模化程度、速度和灵活性¹³。

几十年来，支撑银行核心系统（支付、贷款、总账）的大型主机系统证明了其稳定性和可靠性，但其维护成本高昂，升级需要为时数月的规划和开发，以及大量的停机时间进行实施部署。此外，主机系统的设计理念与数字原生公司的快速创新周期和多变的工作量不符。

为了支持跨银行和非银行平台的持续数据收集、实时高级分析和高度个性化的信息传达，银行需要实现核心技术的全面现代化。数字优先企业的核心技术必须是快速、可扩展、灵活、可靠和安全的。以下三大主要组成部分可让银行满足这些要求：

- 智能云。混合云架构能实现更强的可扩展性，强化服务和平台弹性，以及更快进行市场发布，同时降低IT成本。随着在银行和非银行平台的客户触点不断增加，金融机构需要建立“超级可扩展”的基础设施，以毫秒为单位处理大量交易。在分布式网络云上设置处理环境让银行能够在服务不中断的情况下，平衡预付的存储空间，算力以及灵活弹性（自动）地按需快速扩容，从而优化基础设施成本¹⁴。
- 数据管理。集中式数据管理中心能够帮助企业建立单一的事实数据源，以适当的控制更快更好地实现数据访问，并通过组建全组织的客户360视图强化决策效率。如果没有集中的数据主干，几乎不可能分析相关数据并适时生成智能推荐或建议¹⁵。

¹² 术语Zero Ops描述了自动化的极致状态，它超越了一般的自动化文件传输，还包括监控、测试、修复、容量管理等。

¹³ 请参见Sven Blumberg、Rich Isenberg、Dave Kerr、Milan Mitra和Renny Thomas所著的“Beyond digital transformations: Modernizing core technology for the AI bank of the future”（《超越数字转型：未来人工智能银行的核心技术现代化》）（2021年4月，McKinsey.com）。

¹⁴ 请参见“Beyond digital transformations”（《超越数字转型》）（2021年4月）。

¹⁵ 请参见Suparna Biswas、Brant Carson、Violet Chung、Shwaitang Singh、和Renny Thomas所著的“AI-bank of the future: Can banks meet the AI challenge?”（《未来的人工智能银行：银行能否应对人工智能挑战？》）（2020年9月，McKinsey.com）。

一 应用程序编程接口 (APIs)。API能提升资产的可复用性,降低复杂性,简化与不同外部合作伙伴的系统对接,并减少内部依赖性,加快进入市场的时间。

通过API,银行能够集成内外部系统,为客户打造跨内部平台、合作生态圈以及众多外部交互的无缝旅程。

这需要以稳健、可扩展且标准化的方法来构建和托管集成工作与API¹⁶。

组织与人才: 以恰当的组织架构和人员支持业务数字化

为了在日益激烈的数字银行竞争中制胜,传统银行需要以恰当的人才及工作方式组合,优化上述人工智能和分析能力所带来的业绩表现。这意味着建立一个在速度、弹性和适应性上,能够与AI银行能力堆栈相匹配的运营模式。大多数银行都采用敏捷方法管理技术与创新,而佼佼者已经利用敏捷工作模式将产品上市时间缩短了50%到75%¹⁷。此外,将敏捷方法扩展到技术领域之外的组织,能够迅速调整团队组织架构和优先级,从而快速响应不断变化的市场环境和客户需求。

敏捷转型要求打破部门竖井,并创建一个工作环境,促进小型跨职能团队协作,并在规定的资源和资源预算范围内交付最佳解决方案。这一“去层级化”的敏捷团队组织网络反映了数字化企业

的横向组织架构,或者我们也可称其为“平台”。通过让具有不同技能、不同角色的个人以高度自治方式充分共享知识并进行开发测试,敏捷团队能在数周内推出最小可行产品,并在规模化之前以快速迭代的方式完善解决方案。

数字优先的商业模式还需要新的人才组合。例如,预计到2030年,从事技术工作的金融服务人员比例将增加一倍¹⁸。在纯数字银行,大多数工作都已经和技术相关:在百信银行(aiBank),60%的员工从事技术相关工作¹⁹,而在蚂蚁金服,64%的员工属于“产品与技术”这个垂直领域²⁰。

银行将与同行或其他受AI技术冲击的行业竞争技术人才,包括数据科学家、数据工程师、人工智能专家等。这场人才争夺战将愈演愈烈,因为随着角色职能持续进化,各家公司都需要更深入的技术知识和技能。例如,首席营销官将从精通传统营销方法转向熟练使用AI、大数据和高级分析来支持获客和客户互动。

为了赢得人才争夺战,银行必须建立灵活、透明和协作的企业文化。在这方面,敏捷的组织文化与数字优先的业务模式相符,也适合吸引和留存顶尖人才并重新培训现有员工。要吸引有志向、有才华的候选人,银行需要成功创新的记录。同时,基于员工对公司的推荐意愿和员工满意度调研,我们发现,敏捷组织能将员工参与度提高20到30个百分点²¹。

¹⁶ 请参见“Beyond digital transformations”《超越数字转型》(2021年4月)。

¹⁷ 请参见“Beyond digital transformations”《超越数字转型》(2021年4月)。

¹⁸ 请参见Jacques Bughin、Eric Hazan、Susan Lund、Peter Dahlström、Anna Wiesinger和Amresh Subramaniam所著的“Skill shift: Automation and the future of the workforce”(《技能变革:自动化技术与劳动力的未来》)(麦肯锡全球研究所,2018年5月,McKinsey.com)。

¹⁹ 请参见《百信银行表示60%的员工拥有技术领域背景》(中国银行新闻网援引百信新航最新年报,2020年5月31日,中国银行新闻网)

²⁰ 援引自蚂蚁集团港股IPO访谈(股票代码6688,2020年10月27日,hkexnews.hk)。

²¹ 请参见Wouter Aghina、Christopher Handscomb、Jesper Ludolph、Dániel Róna和Dave West所著的“Enterprise agility: Buzz or business impact?”(《企业敏捷性:是热闹的噱头还是真正的业务成效》)(2020年3月,McKinsey.com)。

从亚太地区消费者广泛使用数字银行服务的趋势可以看出,该地区银行在满足数字客户需求上取得了许多重要里程碑。然而,新一代挑战者已进入市场,它们包括基于生态圈的数字银行和针对小众市场或特定用例的金融科技创新企业。数字技术的进步和基于人工智能与机器学习分析预测引擎,让市场结构发生了巨大变化,其影响波及各项银行业务,无一例外。

要应对这一挑战,银行需要从根本上变革其运营方式,并为人工智能驱动的“数字优先”业务模式构建必备能力,包括新销售与服务模式、现代化运营与技术以及敏捷运营模式。想要在未来数字化时代与时俱进、蓬勃发展,银行应成为创新引领者。

麦肯锡公司 2021 年版权所有。

