



麦肯锡公司
McKinsey & Company

CHINA RETAIL BANKING INNOVATION OPPORTUNITIES

中国零售银行业的**创新**机遇：

应对新机遇 捕捉新洞见

林国沅 方溪源 ■ 著



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

C14037022

F832.33
153

麦肯锡公司
McKinsey & Company



CHINA RETAIL BANKING INNOVATION OPPORTUNITIES

中国零售银行业的**创新**机遇：

应对新机遇 捕捉新洞见

林国洋 方溪源 ■ 著



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS



北航

C1725227

F832.33
153

内容提要

亚洲零售银行业即将步入新时代——一个拥有迅猛增长与巨大机遇的时代,同时也是一个收益承受下行压力的时代。新的机遇和趋势,已经在过去两年中悉数来到中国。正如互联网和移动通信的迅速普及一样,零售银行业的这些转变在这个高成长性的市场中必然来得更为迅猛。

作者希望通过本书提出在新时代具有执行意义的洞见,这些洞见是麦肯锡亚洲零售银行咨询业务组根据服务亚洲各地和中国本土客户的广泛经验得出的。

图书在版编目(CIP)数据

中国零售银行业的创新机遇:应对新机遇,捕捉新洞见/林国洋,方溪源著.

—上海:上海交通大学出版社,2014

ISBN 978-7-313-10796-1

I. ①中… II. ①林…②方… III. ①商业银行—银行业务—研究—中国
IV. ①F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 013666 号

中国零售银行业的创新机遇:应对新机遇,捕捉新洞见

著 者: 林国洋 方溪源

出版发行: 上海交通大学出版社

邮政编码: 200030

出 版 人: 韩建民

印 制: 上海万卷印刷有限公司

开 本: 787mm×960mm 1/16

字 数: 99 千字

版 次: 2014 年 3 月第 1 版

书 号: ISBN 978-7-313-10796-1/F

定 价: 68.00 元

地 址: 上海市番禺路 951 号

电 话: 021-64071208

经 销: 全国新华书店

印 张: 9.75

印 数: 1~2500

印 次: 2014 年 3 月第 1 次印刷

版权所有 侵权必究

告读者: 如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话: 021-56928211

前言

亚洲零售银行业即将步入新时代——一个拥有迅猛增长与巨大机遇的时代,同时也是一个收益承受下行压力的时代。2010年到2020年间,亚洲零售银行收入将突破9 000亿美元,每年增长达9%。亚洲有望成为全球第二大财富管理市场,规模仅次于北美地区。至2015年,亚洲的个人金融资产规模将超过欧洲。与此同时,亚洲市场也见证着消费者行为的迅速转变——对一线服务需求的增长、新兴移动平台的迅速普及、伴随中产阶级兴起与城镇化推进而出现的信贷需求与产品多样化需求的高涨等等,这些转变在未来还将持续下去。

这些新的机遇和趋势,已经在过去两年中悉数来到中国。正如互联网和移动通信的迅速普及一样,零售银行业的这些转变在这个高成长性的市场中必然来得更为迅猛。到2021年,中国零售银行总收入将超过30 000亿元人民币,这十年间的年复合增长率达到12%,成为亚洲市场中的急先锋。

但是,要抓住这些机遇并非易事。为应对消费者行为习惯的迅速转变,传统的经营模式可能需要进行彻底改革——改变分支行网点的角色,引入新渠道,发展新能力。非传统竞争对手将进入市场,与银行争夺同样

的客户群。新监管要求的出台以及新兴细分市场风险的上升都将持续推高零售银行成本。

我们希望通过本书提出在新时代具有执行意义的洞见。这些洞见是麦肯锡亚洲零售银行咨询业务组根据服务亚洲各地和中国本土客户的广泛经验得出的。

对于有志于扎根中国市场的零售银行高管，希望本书能帮助他们开拓新思路，应对新机遇，捕捉新洞见。



林国沚
Kenny Lam

麦肯锡全球董事合伙人
麦肯锡亚洲零售银行及私人银行咨询业务负责人
麦肯锡亚洲金融机构咨询业务共同领导人



方溪源
Xiyuan Fang

麦肯锡全球副董事合伙人
麦肯锡中国零售银行咨询业务负责人
麦肯锡中国金融机构咨询业务共同领导人

目录



第 1 章

零售银行的创新领域 1



第 2 章

数字银行的未来 13



第 3 章

在多渠道背景下,网点是否已经过时? 33



第4章

打造“以客户为中心”的零售银行 51



第5章

新一波生产力提升:销售转型 2.0 67



第6章

利用客户数据取得有实践意义的洞见:
四大创新方式 81



第7章

价值解析:支付业务格局分析洞见..... 91



第8章

私人银行市场的兴起..... 103



第9章

转型中的中国零售银行业 123



关于我们:

麦肯锡亚洲和大中华区零售银行咨询业务 143

第 1 章

零售银行的创新领域



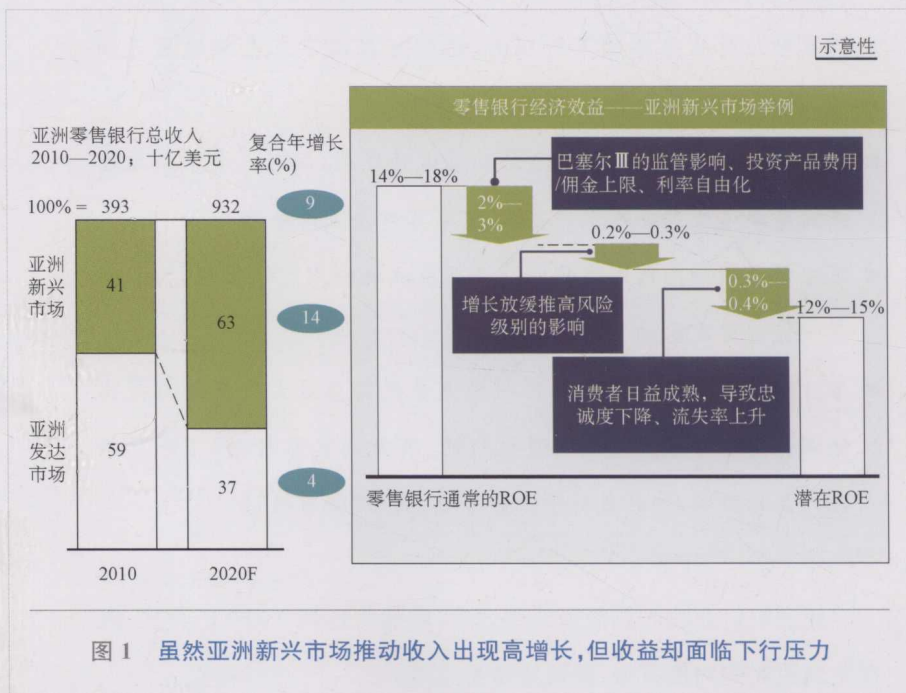
要点

- 到2015年,亚洲有望成为全球第二大财富管理市场;到2020年,亚洲零售银行的收入预计将突破9 000亿美元
- 尽管收入呈迅猛增长趋势,但以亚洲新兴市场的银行为例,其净资产收益率预计将出现下滑,在新监管要求出台、新兴细分市场风险升高、客户愈加成熟的环境下,下滑幅度或将达到4%—5%
- 为成功应对收益率的下行压力,银行可在以下三个领域展开创新:分销架构、风险管理、客户洞见应用
- 分销架构创新既包括线上与移动渠道的发展,同时也要求采取真正的多渠道模式发展客户关系,贯穿客户决策的全程
- 风险管理创新指利用非常规数据或系统地利用定性数据,为取得竞争优势奠定基础
- 客户洞见应用创新指将银行利用大量数据与强大分析能力得出的洞见转化为可由一线人员执行的、有效的具体行动(下一款推介产品和服务、新的目标子细分市场、新的“微市场”)

亚洲银行业收入总额预计在2020年前将达到9 320亿美元,规模达到原先的两倍有余、整体年增长达9%。

亚洲新兴国家是这一高增长趋势背后的主要引擎,其绝对收入很快将超过亚洲发达国家。

尽管收入呈现高增长,但亚洲零售银行业同时也面临着收益率的下行压力。举例来说,亚洲新兴市场零售银行业的净资产收益率 ROE 一般在 14%—18%,但巴塞尔协议Ⅲ监管出台、增长放缓推高风险等级、客户日益成熟导致忠诚度降低且流失率上升(见图 1)的多重冲击正在压低收益率。



为了保证持续增长,亚洲银行至少需要在以下三大关键领域中的一个展开创新:

- **分销架构。**银行可以通过分销架构的创新应对这些新挑战。虽然实体网点覆盖仍是客户选择主要业务银行时的关键标准,但银行也需要做好市场趋势向多渠道倾斜的准备,以应对客户行为的转变、管理好经济效益。
- **信用风险管理。**新一代的信用风险管理技巧将瞄准诸如中小企业或大众这些以往不受重视但其实有利可图的细分市场。银行需建立授信模型,充分利用相关的定性、定量信息以及这些细分市场的可用抵押品。
- **客户洞见应用。**银行可以利用现有数据打造独家的客户洞见。在地理(如微市场)、客户行为(如数字产品使用情况)等多个领域深挖客户洞见,有助于打造更为精细化的增长模式。

银行在规划创新战略时,需要评估自身定位、能力以及所处经营环境的竞争格局。对某些零售银行而言,创新的需要可能超出他们认为可行的范畴,但是若想在竞争中持续增长,就必须提高相应的能力。那么这其中哪些领域的创新对于银行来说是可行的?哪些创新形式能给银行带来优势?潜在的进攻型对手将在哪些领域带来最大威胁,造成多大程度的损失?零售银行背景下的企业架构创新与人才创新会带来哪些影响?以上及相关问题有助于引导零售银行明确未来的创新方向。图2是充分发展了创新能力的新型全能银行草图,银行处在三大创新领域的交汇处:分销架构、信用风险管理、客户洞见应用。

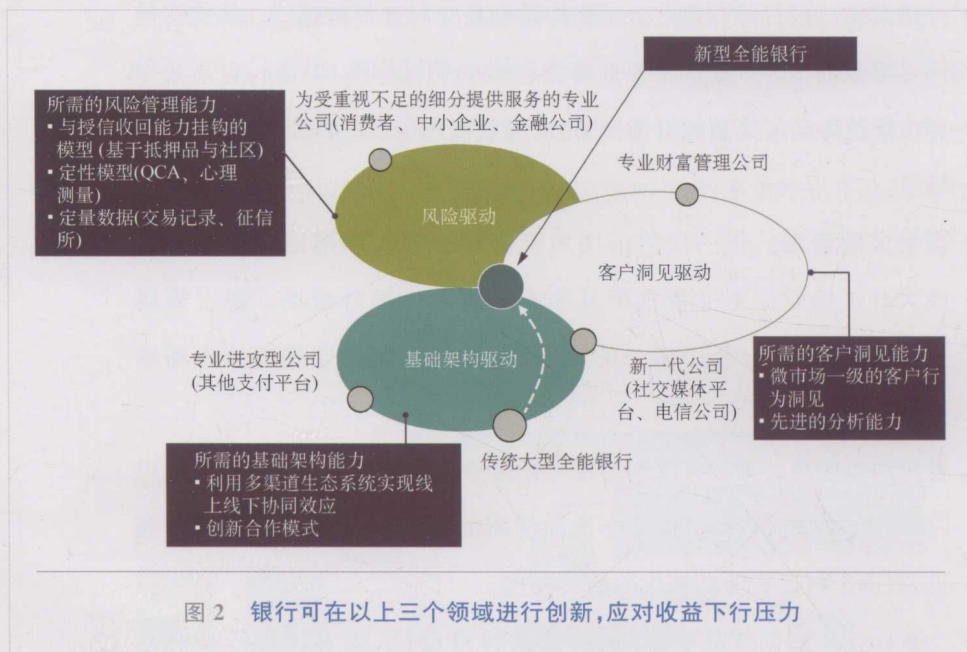


图 2 银行可在以上三个领域进行创新,应对收益下行压力

分销架构创新

亚洲超过 80% 的银行业客户已经开始运用多渠道了,平均每名客户使用的接触点多达 6 个。但是,分销渠道的猛增导致复杂度上升、渠道间缺乏整合,客户体验往往很不理想。因此我们也就不难理解,为何麦肯锡的分析显示,约 60% 的亚洲银行客户认为有必要花工夫对金融产品“货比三家”。

在分销架构领域开展创新可能价格不菲。对亚洲新兴市场的零售银行来说,包括分支行、自动柜员机、电话中心、IT 在内的分销架构成本占非人力成本的 50%—70%。另外在新兴市场,这类投资想收回成本耗时也更长,但是只要操作得当,多渠道模式实现的效益是巨大的。银行若能面向客户提供一整套更友好、更流畅的互动式接触点,就能全面提高购买漏斗各阶段的转化率。一线与后台之间如果能够做到跨渠道、跨价值链全程合作的话,银行就可以在客户组合管理中引入有针对性的交叉销售与跟进流程。

凡是成功的多渠道模式都有一个显著的特点:就是线上线下的紧密结合。虽然大多数消费者还不习惯在网上购买金融产品,但是麦肯锡与谷歌的合作研究却明确显示:消费者的购买决策流程深受网络调研的影响。和其他零售领域一样,零售银行消费者“线上调研、线下购买”的行为特征将日益凸显。

为应对市场环境带来的创新需求,零售银行正在重新审视自身的分销架构。已经采用的新模式有:进驻办公场所、进驻零售店面、移动支付与信贷等。图 3 表示了重新思考另一种模式——多渠道直销的可能性。在这种模式下,与消费者的沟通可以做到跨接触点、从生成销售线索到完成销售的全程整合。这种整合式客户关系管理(CRM)模式将所有面向消费者的分销架构进行了集成与统一:电话服务中心、直销代理、个人理财顾问以及所有电子渠道。

客户案例

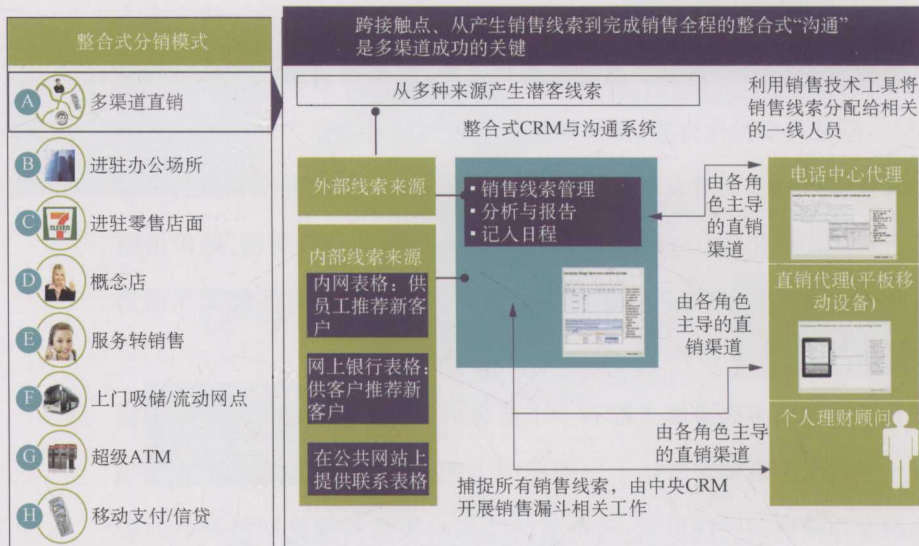


图3 重新思考“架构”——多渠道直销

新一代的风险管理技巧

对有着卓越的风险与资本管理能力的零售银行来说,授信与收回模型是关键的引擎。要在授信上开展创新,可以系统收集定性数据、客观分析,建立独特的定性模型。另外,还可以选择更加独特的方式,运用定量数据——这既包括内部数据(如过往历史与交易记录),也包括外部