



《麦肯锡中国银行业 CEO 季刊》 2020 年夏季刊 寻找零售银行 增长的二次曲线



本刊梳理了国内外零售银行面临的挑战以及未来五大新趋势，提出了助力零售银行增长的五大引擎，分享了领先零售银行的“数字化增长”案例，深入剖析了零售银行“数字化增长”的不同方案及制胜策略。

零售银行业务已经成为推动中国银行业整体收入池增长的主要动力。根据麦肯锡中国银行业模型分析，中国零售银行业务的总体营业收入已经从 2015 年的 1.6 万亿人民币提升到 2019 年的 2.6 万亿人民币，年化复合增长率达 11.9%，高于行业整体的 8.9% 增长率。与之对应，零售业务对中国银行业整体营收池的贡献度逐年提升，从 2015 年的 29% 上升到了 2019 年的 33%，并有望在 2025 年达到 38%。

麦肯锡全球资深董事合伙人、麦肯锡中国区金融机构咨询业务负责人曲向军表示：

“2020 年新冠疫情加速了经济增长模式切换和客户行为转变。经济从高速增长阶段转向中低速增长阶段，银行业从高利率时代过渡到中低利率时代。个人客户的数字化程度达到历史新高，在线时间大幅提升、使用场景更加丰富，数字化营销大有可为。资产质量恶化和风控难度提升倒逼银行业提升风险防控方法。成本压力促使银行业开始重新思考产能的构建方式。有鉴于此，中国银行业亟需找到零售业务增长的二次曲线。”

在服务国内外零售银行的实践中，麦肯锡观察到五大趋势正在改变零售银行的内在增长逻辑：

趋势一、客群深耕成为存量竞争时代的必修课。在存量客户中做好精细化管理、个性化精耕是零售银行制胜关键。

趋势二、客户体验成为银行竞争力的差异点。客户净推荐值（NPS）排名前 50% 的银行，股东回报较其他银行高 55%。

趋势三、数字化引领的全渠道时代已经全面来临。麦肯锡疫情期间进行的全球客户调研显示，40% 的中国受访者表示此后将更多使用手机银行，同时 29% 的中国受访者表示将更少使用线下网点。

趋势四、人工智能和大数据正在引发新一轮产能革命。全球银行业的网点总数自 2015 年起呈现稳中有降趋势，而中国银行业的网点数拐点则在 2017 年来临。中国零售银行业过去五年的营收年化增长了 11.9%，而网点和员工数同期仅增长 0.6% 和 1.2%。这说明依靠网点和队伍扩张的传统增长逻辑逐步失效，取而代之的是低边际成本、由人工智能和大数据技术驱动的数字劳动力。

趋势五、生态圈场景极大丰富，拓展了银行的传统服务边界。

麦肯锡全球董事合伙人周宁人表示：

“二次增长的通道已经开启，“数字化增长”将成为零售银行未来五年的主轴。规模增长不再是成功的唯一标准，以客户为中心、通过科技引领和数据驱动的高质量发展至关重要。我们认为，五大引擎可重塑国内零售银行增长的二次曲线，帮助零售银行实现 10%-30% 的收入增长，协助

银行显著提升价值客户数、单客收入贡献、客户 NPS 等客户维度的关键指标，形成长期竞争力。”

这五大引擎分别是：

第一、个性化客群深度营销：推动以客户为中心的个性化获客和活客策略、搭配产品创新和客户旅程优化，实现客户经营深度和提升价值创造。

第二、全渠道一体化服务：以数字化渠道为载体整合各类渠道的服务，为客户提供一体化、全方位的全渠道服务，从而实现卓越的客户旅程体验。

第三、规模化大数据及人工智能赋能：遵循价值驱动原则，系统推进大数据用例开发和智能化新技术应用，打造零售银行的智慧服务体系。

第四、敏捷转型组织创新：建立敏捷工作机制，充分激发员工活力，提升对市场趋势的响应速度和应变能力，打造银行竞争力。

第五、开放生态延展边界：银行在开放自身服务和数据的同时，通过数据聚合、产品创新等方式与合作伙伴共同获客、增加客户触点和联合打造创新业务模式。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33708

