



重写游戏规则：决胜零售 银行新格局



金融脱媒、利差收窄和不良率攀升等不利因素挤压了曾经作为银行主要收入来源的公司业务。未来银行的出路在哪里？对此业界已有共识——得零售者，得未来。

作为银行业务的另一个核心领域，零售业务逐渐成为银行创收的重要引擎。国内领先银行已经意识到转型的迫切性，逐年提高了零售收入占比。但是，零售银行传统上基于网点、规模和基础设施投资的竞争模式不再有效，行业整体面临产品及服务同质化、创新不足等问题。

麦肯锡基于全球视角，发现四大趋势正在重塑全球零售银行：基于分销渠道的传统增长模式不再奏效；客户体验成为推动增长的新差异化竞争点；生产率提升以及规模经济重要性再次显现；零售银行产品及服务组合面临“解体”与“重构”。

中国零售银行受到的冲击更加深远。中国的互联网渗透率和客户数字化行为在世界上都居于领先，金融领域的数字化颠覆不断上演。2016年开始，中国零售银行全面迈入由全渠道银行、智能投顾、区块链、大数据和物联网为基础的数字化银行，即步入零售银行 4.0 时代。传统银行网点的功能进一步被削弱，银行业竞争核心转向如何满足客户便捷性需求、提高用户体验上。麦肯锡认为，零售银行 4.0 时代有五大制胜模式：

要实现这五大模式，麦肯锡归纳出中国零售银行跨越式发展的八大策略：

根据麦肯锡的实践经验，跨越式发展的八大策略能够有效推动银行每年实现 20%-30% 的收入增长，并在中长期显著提升 AUM、中收、存款、价值客户数四项指标。

中国零售银行跨越式发展策略需要分阶段、有侧重实施，并在每个阶段同时推动速赢。首先，明确零售银行的数字化战略和新商业模式；第二，“一把手”牵头，搭建敏捷团队和组织，确保相关举措落地；第三，强中台，提升客户经营能力和数据分析能力，把客户洞察转换成银行效益，从客户变成有价值的用户；第四，搭建基础 IT 架构和支撑体系，拥抱敏捷 IT 和创新文化。

未来 3 到 5 年将是零售银行的分水岭，赢家不仅能在核心市场占据主导地位，还会跨界竞争，行动迟缓的银行只能坐以待毙。

作者：

曲向军是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；

韩峰是麦肯锡全球董事合伙人，常驻深圳分公司；

马奔是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；

Vaibhav Gujral 是麦肯锡全球董事合伙人，常驻纽约分公司；

Nick Malik 是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻纽约分公司；

Zubin Taraporevala 是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻伦敦分公司。

本文作者还要感谢麦肯锡多位同事对本报告的贡献，特别是 Ashwin Adarkar、Jacob Dahl、Filippo Delzi、Miklos Dietz、Dave Elzinga、Darius Imregun、Somesh Khanna、Marc Levesque、Alejandro Martinez 和 Robert Schiff。

麦肯锡公司版权所有©2019 年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。转载请在消息栏回复“转载” 查阅须知。

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_33733

