



时不我待、只争朝夕：中国 银行业布局生态圈正当时



作者：倪以理、Jacob Dahl、曲向军、钟惠馨、韩峰、陈鸿铭、肖凌霄、朱越

面对宏观经济放缓、利率市场化、金融和技术脱媒、金融去杠杆等严峻挑战，中国银行业长久以来的业务模式难以为继，全面转型刻不容缓。在跨越零售、对公、人力、IT、风险等 7 大核心领域的转型策略中，生态圈战略是近年来热门的转型主题之一。

本书希望赋予生态圈战略更强的行动感和实操性，基于此对中国银行业打造生态圈提出五大核心洞见：

一、生态圈战略不仅仅是简单的数字化+对外合作。为实现生态圈的精髓，通过场景+金融的方式服务客户端到端的金融相关需求，银行需逐步做出 4 大改变：打造行业专业化、重视端到端客户体验、推动业务条线紧密联动、拥抱敏捷创新的互联网文化。

二、生态圈战略对于银行经营带来两大核心价值。一是依托多元场景与海量数据，激活存量客户、获取新客户，“保障客户的永续经营”；二是价值链端到端数据打通，“提升风险的经营能力”。

三、生态圈战略“知易行难”，虽然国内银行与互联网企业合作风生水起，真正端到端推动、获得巨大价值的案例仍属凤毛麟角。少数银行能成为生态圈中“霸气的主导者”，更多银行应考虑以“聪明的参与者”身份跻身其列。

四、我们建议秉承重视 B/G 端、以生态圈参与方痛点为导向、以客户体验为王的原则，采用“三步走”的框架确定银行的生态圈战略打法、推动实施：

- 第一步回答“从哪里切入”：我们提出结合行业前景和银行优势来选择生态圈行业，分析行业参与者痛点、行业趋势来确定银行的服务场景这一实战方法。

- 第二步回答“如何切入”：我们提出自建、投资、联盟、商业合作 4 大生态圈模式及各自对于国内中小银行的启示，并分析银行应如何从自身愿景、能力和对合作关系的约束力 3 个角度来选择最适合的模式。

- 第三步回答“如何推动实施”：我们鼓励银行克服内外部组织与文化冲突、客户运营能力不足等 5 大挑战，做好能力建设。

五、银行业生态圈战略的未来充满想象空间。尤其结合中国市场特色，有 4 大趋势值得关注，如：

- C 端优质场景资源稀缺：互联网 7-2-1 格局在 C 端场景已逐渐成型，银行需果断把握机会，占据优质场景资源。

- B 端与 G 端（政府）生态圈机会价值显现：C 端生态圈布局竞争白热化，而 B 与 G 端仍为蓝海，值得关注。

- 重视区域特色的线下生态圈：线上场景盛行的当下，中小银行不应放弃区域和客户占优势的当地线下产业机会。

— 银行系资本活跃参与投资场景公司：银行系资本投资趋向活跃，但需从思维和组织上进一步调整、抓住良机。

“他山之石，可以攻玉”—— 为了生动描绘生态圈探索之路，我们也分析了数家国内外银行打造生态圈的案例，包括荷兰 Rabobank 深耕农业、澳大利亚 CBA 银行布局房地产、澳大利亚 Westpac 银行投资 Fintech 基金涉足多个行业、平安集团自建 5 大生态圈等探索实践。希望各位读者们能从中找到值得借鉴与回味的片段。

时不我待、只争朝夕，中国银行业布局生态圈战略正当时。

作者：

倪以理为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；Jacob Dahl 为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；曲向军为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；钟惠馨为麦肯锡全球董事合伙人，常驻香港分公司；韩峰为麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；陈鸿铭为全球副董事合伙人，常驻香港分公司；肖凌霄为麦肯锡项目经理，常驻上海分公司。

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_33751

