



集约化、智能化、跨越式发展零售银行之路



倪以理、曲向军、周宁人、喻宁、张丽元、崔起、徐宁。

中国零售银行市场规模稳步成长。自 2009 年起，中国零售银行业务收入以每年 23% 的速度递增，预计到 2020 年，整体规模将达到 3.2 万亿人民币，成为仅次于美国的全球第二大零售银行市场。伴随中国经济转向消费和投资的“双轮”驱动，大众消费和理财需求迅猛增长。零售银行的业务重心逐步聚焦在财富管理、消费金融及小微金融等核心领域，并成为银行优质资产的主要来源。

银行内部零售业务的贡献日益扩大。曾经是银行主要收入来源的公司业务，日益受到金融脱媒的影响，并面临利差收窄、不良率攀升等经营压力。零售银行正逐渐成为银行收入成长的重要引擎。国内领先银行已经意识到转型迫在眉睫，零售收入占比在过去几年中逐年提高。以招行、平安为代表的国内领先银行纷纷构建“大零售”战略，由产品导向过渡为客户导向，重构业务格局。

零售银行进入 4.0 时代的致胜模式：

1. 集约化、场景化的批量获客模式实现零售银行的规模化增长
2. 智能化、精细化的大数据技术带来新的客户深度经营和风险控制
3. 数字化和金融科技创造全新的客户体验
4. 新的账户体系助力银行摆脱网点限制，推动数字化和全渠道战略

国内零售银行亦面临六大内外部挑战：

1. 成本高、投入大、见效慢
2. 总分行制难以推进专业化
3. 风控分散带来巨大操作风险
4. 利率市场化效应下负债成本不断上升
5. 客户流失率居高不下
6. 互联网金融崛起蚕食零售市场

麦肯锡归纳出中国零售银行跨越式发展的八大策略：

1. 智能化大数据应用
2. 场景化批量获客
3. 精细化销售管理及专业化营销
4. 低成本负债提升
5. 打造强总行（专业化和敏捷组织）
6. 提升客户体验
7. 中后台整合优化
8. 全渠道战略和智慧银行建设

效果：通过 4.0 时代零售银行八大策略，根据麦肯锡实践经验，能够有效带动每年 20-30% 的收入增长，并在中长期促进 AUM、中收、存款、价值客户数四项指标显著提升，推动强总行体系化的能力提升和客户体验管理体系的搭建。

实施建议：零售银行跨越式发展的实施需要分阶段、有侧重地展开，并在每个阶段同时推动速赢。第一阶段关注强总行能力建设，通过销售管理迅速推动 AUM、中收和营收增长，第二阶段力求在资产业务、批量获客、存款定价上确立全新业务模式，第三阶段则通过大数据、全渠道、客户体验和中后台优化等实现全面提升，建立核心竞争力。

作者：

倪以理（ Joseph Luc Ngai ）是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；

曲向军（ John Qu ）是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻上海分公司；

周宁人（ Nicole Zhou ）是麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；

喻宁（ Ning Yu ）是麦肯锡全球副董事合伙人，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_33768

