



# 新生态、新未来：GBC 生态银行成功路线图





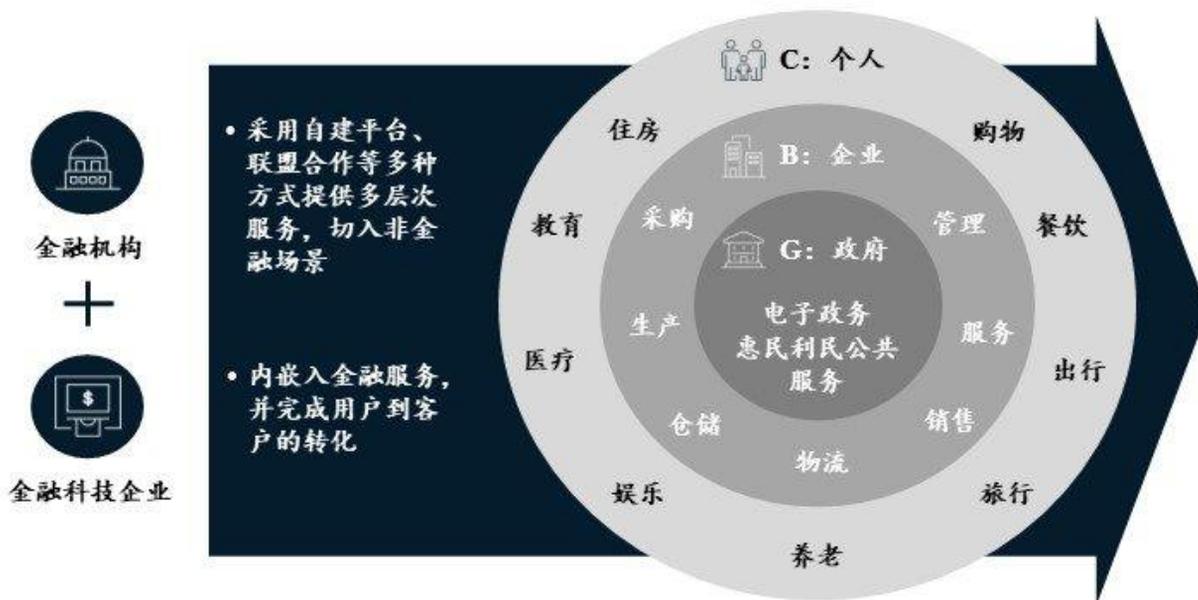
整体来看，中小银行普遍面临新客获取困难、存量客户活跃度低、客户黏性不强、流失率高、价值创造不足等挑战。通过聚焦生态战略将金融服务向非金融场景延展，将原本 MAU（月度活跃）的金融服务转化为 DAU（每日活跃）的场景服务，可以帮助中小银行丰富服务内容，增加客户触及及互动，通过规模化的平台引流，提升客户黏性，从而解决获客难、客户维护投入大却见效慢等诸多难题。

近年来，各家大型银行都已将生态建设纳入到发展战略中，竞相角逐头部大生态及场景资源，而中小银行也正寻找差异化、特色化生态定位并积极投入，部分银行在这方面也取得了亮眼成绩，业内领先者生态获客已占到全行每年新客获取的 50% 以上。不过，我们也观察到，相比大型银行，中小银行在生态银行建设中普遍遇到五大挑战：

基于上述挑战，我们认为，中小银行可重点整合政府端（G端）、龙头企业端（B端）、零售客户端（C端）资源，聚焦特色场景打造。一方面加强流量转化，在构建银行获客“蓄水池”的同时提升存量客户黏性，提高客户价值贡献。另一方面，通过场景化生态圈，银行可以更好地服务政府机构和行业龙头企业客户，拓展产业链上下游中小企业。该战略的成功之处在于，通过线上平台与线下场景的融合，中小银行可实现用户群规模增长。通过将非金融类服务接入生态循环，再逐步嵌入金融服务，以及借助互联网思维，中小银行可完成从流量到用户、从用户到客户的转变(如图1)。

经验显示，通过构建 GBC 全链路生态银行，中小银行可大幅提升获客效率、客户综合价值（客户授信可提升 1~5 倍；资金沉淀提升 50%以上）、构筑起竞争壁垒。

图1 GBC生态银行战略图

McKinsey  
& Company

我们认为，围绕场景构建、经营模式、科技加持、服务嵌入、能力建设五个环节进行精准设计，是成功打造金融生态的关键。

中小银行可积极发挥深耕当地的资源优势，围绕区域内市场特色，携手政府机构、核心企业客户、服务机构，打造不同场景化生态，例如：衣、食、住、行、娱、税收、技术、产业等场景。一方面，根据银行所在区域经济特点，分析政府政务电子化程度，便民利民信息化程度，关注特色产业、重点行业、工业科技园区，梳理生态链条的各个环节，分析各个参与方的痛点和主要诉求，挖掘场景机会。另一方面，分析银行自身优势和竞

争对手的生态场景切入情况，最后锁定希望进入的生态细分领域，规划重构细分生态的模式和方案。具体包括：

工欲善其事必先利其器。科技平台是重构细分生态模式的关键载体，生态内各应用场景都需依托科技平台产生聚合效应。我们认为，中小银行建设和利用生态科技平台的模式有四种，分别为自建平台、利用股权投资与平台企业达成排他性战略合作、构建战略联盟和通过商业合作参与到生态圈平台。其中：1) 自建平台所要求的科技投入最大，对银行自身综合实力要求最高，但与业务需求最契合，银行可在生态圈中主导自身意愿；2) 与平台企业达成战略合作，要求的科技投入水平居中，合作内容可以共商共量，缺点是未必能基于银行不同时期的需求重点及时调整；3) 构建战略联盟和 4) 通过商业合作参与到生态平台，这两种方式通常不需太多科技投入，银行更多以参与者身份加入到生态圈平台中，补足生态圈中的某个功能项，但是自身发展重点通常需要跟平台重心变化而调整。银行建设不同细分领域生态场景时，可基于三大因素——对生态圈的主导意愿、综合实力和与合作约束力的期望，来评估适合自身的模式。

**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\\_46841](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46841)

