McKinsey & Company

麦肯锡中国银行业CEO季刊

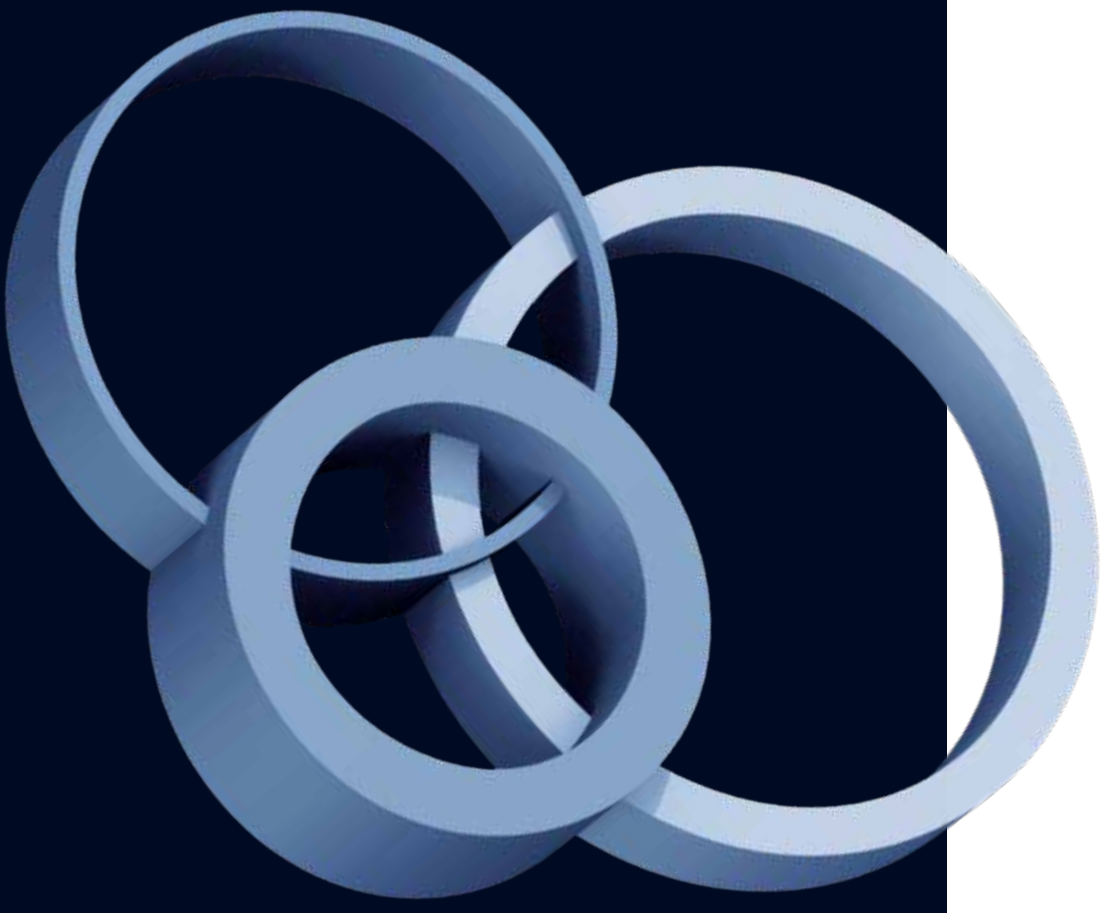
全球洞见 中国实践

制胜生态圈2.0战略

构建互联网化用户运营与企业级共享能力



2020年秋季刊精简版



2020年秋季刊

麦肯锡
中国银行业CEO季刊

刊首语

随着国内金融业纷纷布局泛金融生态圈，开展场景式用户运营，各家银行开始面临诸多挑战和困惑：泛金融生态业务如何与传统业务打通，重塑银行增长的二次曲线？生态圈业务如何实现“自给自足”式快速发展，找到可持续商业模式？银行如何构建价值支撑体系，在创新机制、业务经营、敏捷组织和决策机制上为新业务赋能？苦寻不得破局思路下，一些银行业CEO开始重新审视生态圈战略，怀疑其能否给银行创造出预期价值。为解决中国银行业的困惑，本期麦肯锡季刊团队围绕《制胜生态圈2.0战略—构建互联网化用户运营与企业级共享能力》这一主题，深入分析生态圈的战略价值与制胜之道。我们发现，领先金融机构和互联网巨头经过不断实践，已经探索出了一条生态战略赋能银行传统业务的成功路径，银行业CEO应当坚定信心，持续部署生态战略。

在此过程中，银行仍需要完成两个关键升级：

一是战略升级。即从生态1.0战略升级为2.0战略。如果说生态1.0是银行传统业务在线上的延伸，那么来到生态2.0，银行需要在“用户运营—服务创新—价值转化”上形成经营闭环；在经营思路上，严格践行“以用户为中心，以服务为导向”。

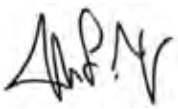
二是能力升级。银行应充分借鉴互联网行业的最佳实践，打造互联网式、场景化的用户运营能力，以及能支撑业务快速创新的企业级共享能力。

此外，在经营上，银行需要贯彻“六化”战略：

- GBC一体化：构建G端、B端、C端一体化经营模式，促进不同客群间的相互牵引；
- 总分行区域网格化：建立总、分行在生态经营中的联动机制；
- 前中后台组织敏捷化：在内部建立能促进跨业务、跨职能快速协同的组织机制；
- 客户经营互联网化：充分借鉴互联网企业的用户运营思路，通过服务创新“获客、活客”；
- 业务能力平台化：搭建企业级的共享能力，以支撑业务的快速发展；
- 技术能力开放化：向业务伙伴输出金融科技能力，与科技合作伙伴共创产品服务，加速科技创新与传统银行业务的融合；

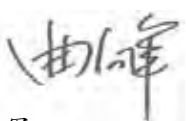
本刊分为5章，共收录29篇文章：第一章“制胜生态战略2.0”，阐述银行如何通过“六化”战略，打造泛金融生态圈2.0。第二章“互联网式场景化用户运营”，针对银行最关注的线上客群经营，充分借鉴“获客、激活、留存、变现、裂变”的互联网化用户运营方法，找到适用于银行业的场景化客群经营方法。第三章“构建企业级共享能力”，通过深入剖析互联网及金融同业案例，探讨银行如何构建“数据+业务”的企业级共享能力，为生态2.0战略落地提供坚实的技术支撑。第四章“打造数字化敏捷组织与机制”，介绍了如何在“人、财、物”三方面建立创新机制，为生态圈2.0战略保驾护航。此外，季刊中还介绍了麦肯锡如何帮助银行落地生态战略，涵盖生态战略设计与数字化工厂、互联网式用户运营体系，以及数字化学院。未来三年是国内银行业转型制胜的关键期。银行不仅要“以正合”，经营好“第一曲线”传统业务，还要“以奇胜”，通过“第二曲线”生态2.0战略实现成功飞跃。来而不可失者，时也；蹈而不可失者，机也。我们衷心希望本刊能为前进路上的中国银行业CEO们坚定转型信念，提升经营能力，制胜千里，续写辉煌！

祝开卷愉快！



倪以理

全球资深董事合伙人
麦肯锡中国区总裁



曲向军

全球资深董事合伙人
麦肯锡中国区金融机构业务负责人

麦肯锡
中国银行业CEO季刊

总　　编：倪以理　曲向军

编辑委员会：韩　峰　吉　翔
刘娅琦　蒋治平
鲁志娟

特别顾问：Nick Leung
Joydeep Sengupta
Vito Giudici

我们谨此向全球银行咨询业务部门的众多同事标时诚挚感谢。他们是：郭明杰、胡艺蓉、张佶、钟镇培、李彬、史睿雄、伏勇、刘畅、许晓雁、陈序、潘虹辰、Vinayak HV, Miklos Dietz, Dieter Kiesel, Ivan Ostojic, Philipp Hillenbrand, Gisa Springer, Rory Miller-Cherrvers等多位中英文文章作者，以及马绘淳等对编辑工作的协助。作者名详见每篇文章。

关于麦肯锡中国区银行咨询业务

麦肯锡中国区银行咨询业务致力于服务本地区领先和具有成长潜力的商业银行及投资银行和资产管理机构。通过实施效益驱动的解决方案，帮助客户取得长期成功，并建立可持续的核心竞争力，除了专注于协助客户设计整体转型、金融科技布局和并购等战略，我们亦提供端到端的实施支持，以帮助客户进行全面的组织能力升级和核心能力建设。

麦肯锡公司2020年版权所有。

全版目录

第一部分　制胜生态战略2.0



010 坚定信心 践行银行生态战略 2.0

“生态圈战略”已被众多领先金融机构视为头等大事，但许多银行在实践这一全新战略时，也经常面临着一系列挑战。生态 2.0 阶段银行如何获得实效？建议聚焦五大方面。

019 生态圈 2.0：更上一层楼

继第一轮试错之后，传统企业正在重新调整价值链，以期利用生态圈吸引新客户，挖掘出潜力巨大的价值宝藏。

032 掘金生态圈：生态圈价值变现策略

银行究竟该如何选择生态赛道及机会点？如何制定并不断优化商业模式？如何搭建相应能力，以支撑新模式的快速落地？如何有效应对互联网的持续创新和竞争？如何衡量成功？本文将进行集中解答。

061 让银行业务充满乐趣：某亚洲银行数字化转型

某亚洲银行通过持续推动数字化变革，实现服务能力跨越式发展，并为中国银行业带来五大关键启示。银行在互联网行业的冲击下，融入场景的生态圈战略势在必行。

075 品牌重构，蓄势而上：某亚洲国家银行数字化实践

某亚洲国家银行通过打造移动数字化服务平台，重新梳理银行核心业务旅程，为客户提供全新的生态服务体验，以及有趣便捷的金融服务。

085 扬长补短、生态突围：某国有银行数字化转型实践

某国有股份制银行商业生态圈战略实践，通过占领优势生态场景推动规模化获客活客，并借助企业级共享能力平台及创新孵化器，推动零售业务实现“第二曲线”数字化转型。







091 利用生态圈战略制胜小微市场：全球金融同业实践

通过 4 个国内外银行打造小微生态圈的案例，介绍银行如何利用金融 + 非金融生态圈经营模式，提升小微企业服务效率和满意度，并帮助小微企业完成数字化转型。

106 高管观点：加拿大皇家银行生态圈战略实践

加拿大皇家银行首席战略与企业发展官 Mike Dobbins 访谈录，介绍加拿大皇家银行自下而上的生态圈战略，以及着眼未来的投资模式。

111 高管观点：滴滴出行赋能合作伙伴

滴滴出行副总裁杨骏访谈录，介绍滴滴出行与生态圈内汽车制造、旅游、科技和金融服务四类合作伙伴在合作过程中遇到的挑战和启示。

第二部分 互联网式场景化客户运营



116 三步走，构建银行流量经营体系

银行可通过增加获客流量、以运营获取高价值新客等“三步走”策略，打造高质量的“流量池”，构建流量经营体系。

126 内容营销：“轻、快、爆”的获客新打法

内容营销通过关注消费者需求、引发共鸣，触发用户进行主动传播。本文从内容生产、营销传播两方面，梳理了制胜内容营销的九大核心策略。



137 盘活社交圈：打造裂变营销的获客新引擎

银行在实践裂变营销过程中，可通过“三大举措”及“四个步骤”，取得社交营销战役的速赢效果，打造获客新引擎。

146 增长破局：4T 方法助力某国内领先银行获客 5 倍增长

某国内领先银行通过运用“4T 数字化运营”，将日均获客数在 21 天内提升 5 倍的成功案例。

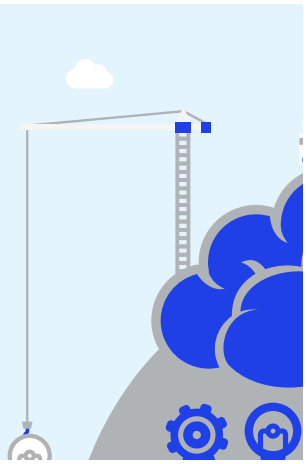


154 存量客群精细化运营，助力银行活客

银行在存量客群经营中，应把握好“4P 要素”（即产品、定价、渠道、营销活动），对客群进行分层精细化运营。文章通过某互联网金融公司的成功案例，对存量客群经营进行深入探讨。

163 GrowingIO CEO 张溪梦：升级互联网增长模型，重塑银行数字化增长

银行应如何对互联网用户增长模型进行升级改造，以打造适用于银行业的客群经营模型。



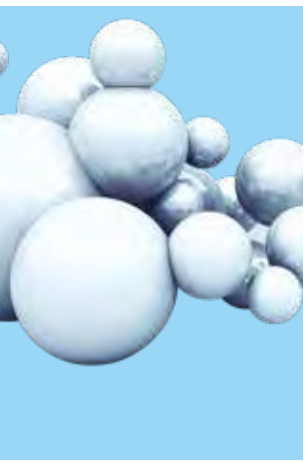
170 友盟 + 首席运营官吕志国访谈：打造数字化营销的全域闭环，大数据助力银行增长

未来数字营销的三个必然趋势，以及银行为应对这些趋势所需要具备的三大核心能力。

176 阿里妈妈旻晖：迎接数字化新浪潮，银行如何拥抱变化

面对数字化变革浪潮，银行应当重点关注客群深度经营，从经营理念、组织机制、技术能力三方面入手，主动拥抱变化。

第三部分　构建企业级共享能力



184 构建企业级共享能力助力银行规模化创新

银行应如何在现有经营模式上，规划和落地企业级共享能力，以应对敏捷的规模化拓展和创新挑战？本文将进行集中解答。

204 穿越数字化营销三大阶段 打造全域全渠道营销平台

银行要实现规模化精准营销，需要从用例驱动迈向平台驱动，本文从实践经验出发，详细介绍银行落地全域营销平台需关注的五大核心功能，以及如何通过总分支联动助力数字化营销规模化推广。



220 数字化营销赋能消费金融业务拓展：领先城商行营销平台实践

某城商行通过打造全域大数据营销平台，赋能客户经理精细化管理、手机银行运营自动化以及线下个性化客户经营，助力银行旗下消费金融业务持续领跑。

226 商业银行落地数据中台：从 0 到 1

银行如何“从 0 到 1”构建数据中台，以满足数据集中化处理的需求，建立企业级的“数据大脑”，并形成数据驱动的统一智慧化运营体系。



244 数据赋能引领核心业务：某国际银行数据中台赋能业务实践

通过某国际领先银行运用数据中台赋能业务营销和风控的案例，了解在数字化转型过程中数据中台建设相关的四大核心经验。

253 构建企业级共享能力 赋能对公业务数字化运营：领先股份制银行实践

以某国内领先股份制银行的案例，重点分析银行如何强化企业级共享能力建设，打造统一的交易银行平台，并建立覆盖商机挖掘、客户触达、产品落地、持续运维全流程的对公业务数字化运营体系。



260 阿里云专家王双林访谈：构建中台能力，赋能银行数字化转型

中台能为银行建立技术通用能力、提升数据和营销效能。银行在实施中台规划、建设以及价值评估时，可以参考互联网行业的领先实践经验。

第四部分　打造数字化敏捷组织与机制



268 让“第一曲线”与“第二曲线”共舞

是什么抑制了成熟企业的创新力？麦肯锡研究发现，要实现传统业务与新业务协同发展，成熟企业既要赋予新业务足够的自由度，也要让他们能够充分借力母公司的规模和品牌优势。

281 构建敏捷组织 为创新保驾护航

中国银行业的数字化转型、业务创新，都要求银行重新审视自身的组织形式和人才管理模式。聚焦核心人才管理，既能在短期支撑银行当下变革战略的迅速落地，又能在长期奠定银行未来的长期发展格局。

299 构建价值评估体系赋能银行创新业务

银行管理创新业务时，应建立“1+1+1”机制：一套业务价值评估方法、一个“内嵌式”的团队协同机制、风投式创新基金＋弹性预算机制，以加速创新业务的成长。



313 创新机制全面加速金融科技战略：跨国银行生态圈战略实践

对某欧洲领先银行的金融科技战略进行全面分析，从金融科技加速器、科技生态圈加速器、大数据能力三大维度深入探究，为国内银行业推进金融科技战略提供有价值的案例参考。

319 高管观点：打造创新环境，吸引合适人才

平安集团首席人力资源官蔡方方访谈录，介绍在“金融＋科技”和“金融＋生态”转型的重要时期，平安吸引科技人才加盟的六大秘诀。

第五部分　银行业生态战略2.0四大解决方案



麦肯锡围绕银行实施“生态 2.0 战略”，提供四大解决方案，覆盖生态商业模式规划、互联网式用户运营体系搭建、企业级平台共享能力建设、总分联动协同机制设计及落地。

精简版目录

第一部分 制胜生态战略2.0



011 坚定信心 践行银行生态战略 2.0
“生态圈战略”已被众多领先金融机构视为头等大事，但许多银行在实践这一全新战略时，也经常面临着一系列挑战。生态 2.0 阶段银行如何获得实效？建议聚焦五大方面。

020 生态圈 2.0：更上一层楼
继第一轮试错之后，传统企业正在重新调整价值链，以期利用生态圈吸引新客户，挖掘出潜力巨大的价值宝藏。

033 让银行业务充满乐趣：某亚洲银行数字化转型
某亚洲银行通过持续推动数字化变革，实现服务能力跨越式发展，并为中国银行业带来五大关键启示。银行在互联网行业的冲击下，融入场景的生态圈战略势在必行。



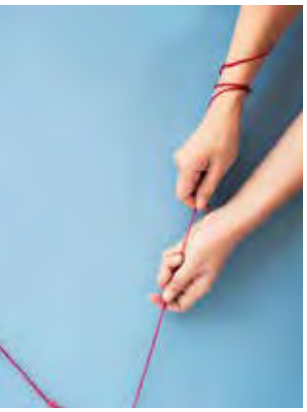
047 品牌重构，蓄势而上：某亚洲国家银行数字化实践
某亚洲国家银行通过打造移动数字化服务平台，重新梳理银行核心业务旅程，为客户提供全新的生态服务体验，以及有趣便捷的金融服务。

057 利用生态圈战略制胜小微市场：全球金融同业实践
通过 4 个国内外银行打造小微生态圈的案例，介绍银行如何利用金融 + 非金融生态圈经营模式，提升小微企业服务效率和满意度，并帮助小微企业完成数字化转型。



072 高管观点：加拿大皇家银行生态圈战略实践
加拿大皇家银行首席战略与企业发展官 Mike Dobbins 访谈录，介绍加拿大皇家银行自下而上的生态圈战略，以及着眼未来的投资模式。

第二部分　互联网式场景化客户运营



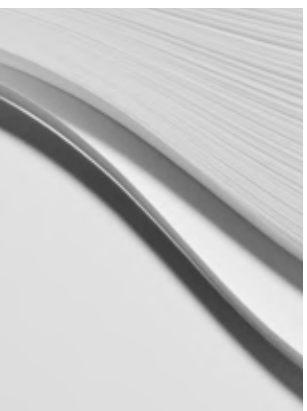
076 三步走，构建银行流量经营体系
银行可通过增加获客流量、以运营获取高价值新客等“三步走”策略，打造高质量的“流量池”，构建流量经营体系。

086 内容营销：“轻、快、爆”的获客新打法
内容营销通过关注消费者需求、引发共鸣，触发用户进行主动传播。本文从内容生产、营销传播两方面，梳理了制胜内容营销的九大核心策略。



097 盘活社交圈：打造裂变营销的获客新引擎
银行在实践裂变营销过程中，可通过“三大举措”及“四个步骤”，取得社交营销战役的速赢效果，打造获客新引擎。

106 增长破局：4T 方法助力某国内领先银行获客 5 倍增长
某国内领先银行通过运用“4T 数字化运营”，将日均获客数在 21 天内提升 5 倍的成功案例。



114 GrowingIO CEO 张溪梦：升级互联网增长模型，重塑银行数字化增长
银行应如何对互联网用户增长模型进行升级改造，以打造适用于银行业的客群经营模型。

121 友盟 + 首席运营官吕志国访谈：打造数字化营销的全域闭环，大数据助力银行增长
未来数字营销的三个必然趋势，以及银行为应对这些趋势所需要具备的三大核心能力。

第三部分 构建企业级共享能力





127 构建企业级共享能力助力银行规模化创新
银行应如何在现有经营模式上，规划和落地企业级共享能力，以应对敏捷的规模化拓展和创新挑战？本文将进行集中解答。

147 穿越数字化营销三大阶段 打造全域全渠道营销平台
银行要实现规模化精准营销，需要从用例驱动迈向平台驱动，本文从实践经验出发，详细介绍银行落地全域营销平台需关注的五大核心功能，以及如何通过总分支联动助力数字化营销规模化推广。

163 商业银行落地数据中台：从 0 到 1
银行如何“从 0 到 1”构建数据中台，以满足数据集中化处理的需求，建立企业级的“数据大脑”，并形成数据驱动的统一智慧化运营体系。

第四部分 打造数字化敏捷组织与机制



181 让“第一曲线”与“第二曲线”共舞
是什么抑制了成熟企业的创新力？麦肯锡研究发现，要实现传统业务与新业务协同发展，成熟企业既要赋予新业务足够的自由度，也要让他们能够充分借力母公司的规模和品牌优势。

196 构建敏捷组织 为创新保驾护航
中国银行业的数字化转型、业务创新，都要求银行重新审视自身的组织形式和人才管理模式。聚焦核心人才管理，既能在短期支撑银行当下变革战略的迅速落地，又能在长期奠定银行未来的长期发展格局。

213 创新机制全面加速金融科技战略：跨国银行生态圈战略实践
对某欧洲领先银行的金融科技战略进行全面分析，从金融科技加速器、科技生态圈加速器、大数据能力三大维度深入探究，为国内银行业推进金融科技战略提供有价值的案例参考。



坚定信心 践行银行生态战略2.0

面对外围经济环境与互联网公司的双重冲击，中国银行业一直赖以发展和壮大的传统业务模式受到严峻考验，亟需“破局”之道。本文重点讲述的“生态圈战略2.0”，跨越零售银行、对公、风控等七大核心领域，是帮助银行经营核心客户、抵御外围经济不稳定性冲击的重要手段，也因而成为近年国内外银行业炙手可热的转型战略之一。

曲向军、韩峰、吉翔、刘娅琦

虽然“生态圈战略”已被众多领先金融机构视为头等大事，但许多银行在实践这一全新战略时，也经常面临着一系列挑战：一方面，伴随生态圈而来的新需求、新问题，让传统金融机构感到无从下手；另一方面，银行在生态圈建设上的投资，如何创造出相应的价值，也常让决策者感到困惑。

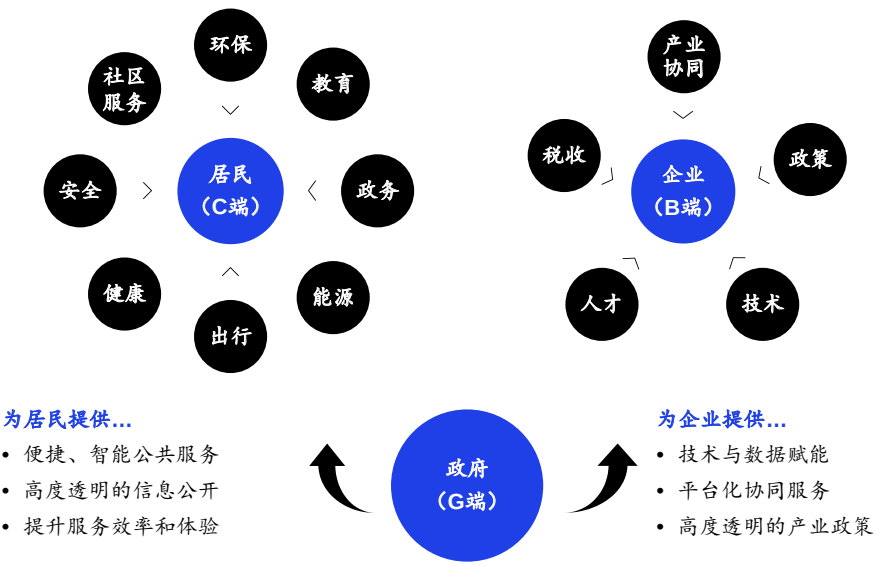
麦肯锡认为，生态圈作为一项长期战略，不同的企业有各自创造生态圈价值的方法。虽然方法各异，但我们从不同赛道皆可观察到，先行者均探索出了符合自身特点的价值创造路径。因此，银行应坚定信心，把握客户经营和能力建设两大关键点，以客户服务为导向，在实践生态战略的道路上取得实效。

我们建议银行聚焦六大方面，推动生态圈战略2.0

一、GBC一体化

银行应积极发挥对公业务的优势，连通政府（G）、企业（B）、个人客户（C）生态圈，并让三者形成良性循环，互相牵引（见图1）。

图1 以G端为平台，结合C端、B端需求，实现流量互导和价值变现



一方面，银行拥有大量优质的政府和企业客户，是主打C端客户经营的互联网公司所不具备的优势。银行通过“金融+科技”赋能，可协助G、B端客户提升数字化经营能力，然后以G、B端提供的数字化产品和服务为抓手，通过2B2C、2G2C等方式，完成对C端用户的触达和经营。

另一方面，银行通过金融服务与海量客户建立业务关系后，在内部以数字化手段沉淀了大量的用户数据。银行可在深挖政府、企业客户需求的基础上，通过自建生态服务平台帮助合作伙伴建立C端消费者联系，并结合对C端客户的经营洞见，赋能政府与企业端治理，加深生态圈内部连接。

二、总分行区域网格化

银行应重视有区域特色的线下生态圈机会。许多银行线下场景常带有区域特色，如当地优势产业、集中运营的高科技园区等，类似的行业和地理集中度是构建生态圈的基础；与此同时，各地分行在自己的主场通常具有独特的区域性竞争优势（见图2）。

图2 总分行区域网格化



因此我们建议，以总行为横轴，从集团层面负责定策略和提供能力支撑：包括规划生态解决方案并制定相关客群经营策略，搭建平台化企业共享能力并推动手机银行、线下网点等已有渠道升级。而各地区分行为纵轴，负责抓落地并构建本地化的生态网格：在总行生态解决方案的基础上，结合区域特点筛选强势场景打造标杆型解决方案，在总行客群经营策略的基础上制定区域性打法，配合新的数字化营销手段，全渠道覆盖用户旅程。

最终，通过总分行协同的网格化生态战略，银行可采用全渠道布局的方式，推进场景建设，快速抢占生态入口。

三、前中后台组织敏捷化

为适应客户对“金融+非金融”综合性创新产品及服务的需求，银行应主动打破部门墙，建立能促进跨业务、跨职能快速协同的组织机制，并通过实践不断打磨（见图3）。

银行可从三方面构建组织内部的协同能力：

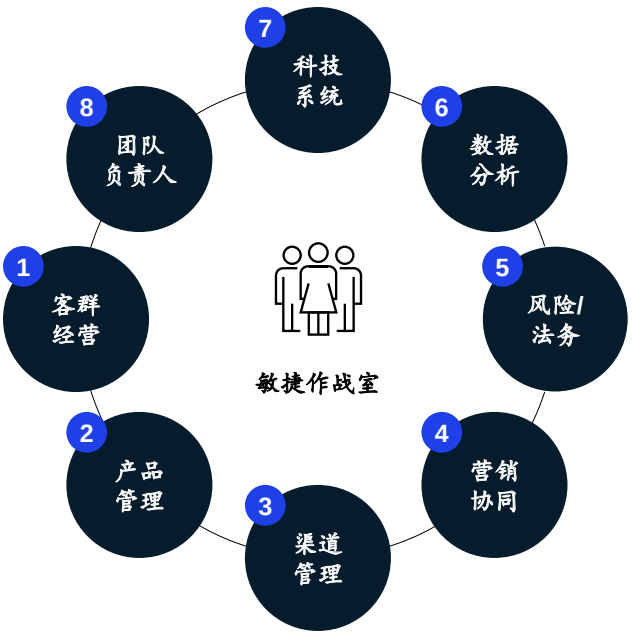
首先，总行应成立跨部门的复合职能团队，通过内部筛选和外部专家招聘相结合的方式，组建一支既了解银行内部G、B、C端业务，又熟悉互联网产品设计和运营方法的团队，集中推动业务、数据、技术的融合和协同。

其次，银行应在内部推行敢于创新试错的工作氛围，推动敏捷工作方法。在此过程中，高管人员需要持续提供支持、参与关键会议，并基于业务的整体战略和长期目标，在涉及核心生态圈的举措和问题上提供决策支持。

最后，银行应设计有针对性的人员、财务、技术等管理制度。一方面，银行可通过目标共担、明确分工、定期检视和及时复盘，确保人员得到有效激励和持续成长，相关资源得到有效调度和利用。另一方面，银行也可针对数字化创新业务的特点，建立起有针对性的价值衡量标准，并在此基础上给予财务、技术上的支撑。

图3 前中后台组织敏捷化

引入跨职能的敏捷作战室



1 客群经营

基于客户洞见，与产品、渠道、营销支持团队共同制定客户经营策略、协作实现方案的落地实施，追踪检视实施效果并优化迭代

2 产品管理

产品创新推进、迭代优化和产品管理，制定定制化的产品定价组合

3 渠道管理

推动线上渠道需求和原型设计，拓展客户接触数据源；拓展线下客户接触和机构、员工考核数据源，提高网点竞争力

4 营销协同

对接各业务部门和子公司，负责人员抽调和管理、公私/母子协同工作，设计产品组合营销方案，优化迭代营销活动和策略打法

5 风险/法务

对接营销协同团队，负责营销文案、话术的检视，确保客户沟通内容的合规性

6 数据分析

对接数据部、科技部，提供用于端到端营销的各类基础和分析数据，如整合的客户视图、实时更新的结果和过程数据等

7 科技系统

提供技术和系统支撑，快速对接业务需求，及时迭代

8 团队负责人（项目管理）

数字化营销整体规划、实施统筹和评估



四、客户经营互联网化

随着技术的发展，银行客户触点从线下转向线上，从金融向非金融领域拓展，这些都要求银行要升级原有的客户经营方式，并采用新技术来适应变化。在这条赛道上，互联网企业已经通过实践，成功沉淀出一套有效的端到端客户经营方法和技术解决方案。而领先银行则通过招募互联网人才、引入新技术和调整组织，将传统客户经营与互联网方法相融合，收获了令人侧目的业务增长（见图4）。

银行可从三方面推动客户经营的互联网化：

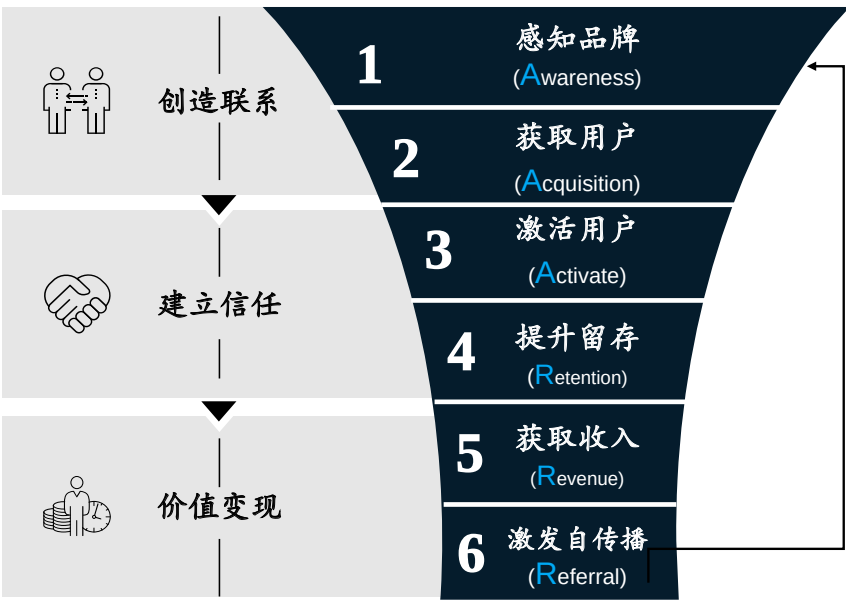
首先，银行应建立以客户为中心的经营、运营一体化。银行传统运营体系中，客户经营、产品运营、渠道管理往往各司其职，施行的是分段式运营管理。而互联网化客户经营则是围绕用户需求建立体系化目标，促进客户价值经营与产品、渠道运营管理的协同，并实行由数据驱动的、端到端个性化经营。

其次，推动银行“金融+非金融”生态的全域运营。银行运营主要围绕核心金融生态，聚焦体系内各部门、总分行间的协同，而互联网化客户运营，则需要将银行运营活动延伸到合作伙伴平台，通过合作机制输出服务，带回流量，共同经营客户。

最后，强化数据驱动的策略制定，持续迭代优化用户体验。在原有的金融业务标准化监控、报表体系的基础上，银行应深化非金融业务的数据收集、整合、分析，并在客户全域大数据的基础上，提升营销、风控效率，为客户提供个性化的产品、服务。

图4 客户经营互联网化

互联网公司在端到端运营中采用的3A3R模型



各环节运营目标

核心关注指标

客户体验最优化	用户流量提升 PVR（曝光率）、CTR（点击率）
	获客成本优化 CAC（单位获客成本）
	用户活跃提升 DAU/MAU（日活/月活）
	用户留存时长增长 LT（用户生命周期天数）
NPS （客户净推荐值） CSAT （客户满意度）	客户转化、收入增长 APA（活跃付费用户数） ARPU（单个用户平均收入）
	客户推荐次数提升 K（用户裂变指数）

五、业务能力平台化

生态业务平台化指银行通过搭建企业级的共享能力，支持多业务的快速构建和规模化拓展，同时保证不同业务之间的有效协同（见图5）。

图5 业务能力平台化

通过金融+非金融场景完成用户-帐户转换和客户综合经营和价值提升

客户生命周期	关键共享能力体系
新客获取	通过**帐户服务**与**支付结算工具**与经营对象**建立连接**，借助大数据分析模型制定围绕经营对象的**端到端经营策略**，并通过**数字化运营管理工具**，实现精细化经营管理。
价值变现	通过**场景服务**和**权益**与经营对象建立信任，借助**金融产品**完成**价值变现**。
价值提升	利用线上线下**触达渠道**，完成针对性**营销**，推动经营对象**价值提升**
忠诚度培养	通过统一的**风控管理**和**体验管理**，保障端到端的经营安全

银行可从两方面推动业务能力平台化：

首先，银行需要将生态中的场景业务，进行横向和纵向整合。企业在生态经营中，通过横向整合同类型场景，以及纵向整合价值链上下游的不同场景产品和服务，从而为经营对象提供集中的体系化服务，提升企业在整个生态中的竞争力，支撑核心业务的深度发展。例如，阿里巴巴以C端渠道流量资源为抓手，搭建菜鸟网络，实现了物流业务平台化。一方面，阿里通过统一入口，横向整合多家物流公司在其电商体系内的2C服务，以提升消费者体验。另一方面，阿里通过搭建2B端服务中后台，纵向打通物流公司的全流程服务（包括获取流量、管理订单、监测数据和金融赋能等），进一步巩固了其核心业务在C端竞争力和B端话语权。

其次，银行应推动资源集中和统一的技术解决方案。为响应前台业务需求的快速变化，银行应推动技术平台化，为业务搭建提供集中、可复用的共享能力的技术解决方案，减少因重复开发带来的资源浪费，提升协同效率。

六、技术能力开放化

当前产业经济比任何时候都需要金融的支持，金融结构应当利用金融科技实现银行与商业生态连接共赢共生，通过“开放”赋能实体经济从而实现长期发展。

银行需首先开放观念，主动优化产业，将“开放、利他、共赢”作为重要合作理念；其次是开放业务，一方面向生态内业务合作伙伴输出行业解决方案和数据、技术能力；另一方面通过金融科技孵化器或创新技术投资等方式在全渠道广泛吸引高潜力高契合度的金融科技合作伙伴，向其开放应用场景及行业指导，加速创新科技成果与传统银行业务的融合，在过去银行单向输出模式基础上升级为与合作伙伴共创产品和服务。

在技术能力开放化过程中银行可抢占运营枢纽位置，持续借助技术驱动寻找价值的生态切入点，聚集人才、资本等资源优势，从而建立生态圈竞争壁垒。

结语

银行应借助上述“六化”战略，充分发挥自身优势，转化思维模式，方能在新的生态圈战略2.0时代抢占先机，确保客户价值的最大化，有效抵御外围经济不稳定性、互联网公司带来的冲击。在外部环境充满不确定性和挑战的时刻，国内银行业领军者更应坚定信心，持续部署生态战略，探索出一条生态战略赋能银行传统业务的成功路径。

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；
吉翔是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；
刘娅琦是麦肯锡项目经理，常驻北京分公司。

麦肯锡公司2020年版权所有。



生态圈2.0：更上一层楼

继第一轮试错之后，传统企业正在重新调整价值链，以期利用生态圈吸引新客户，挖掘出潜力巨大的价值宝藏。

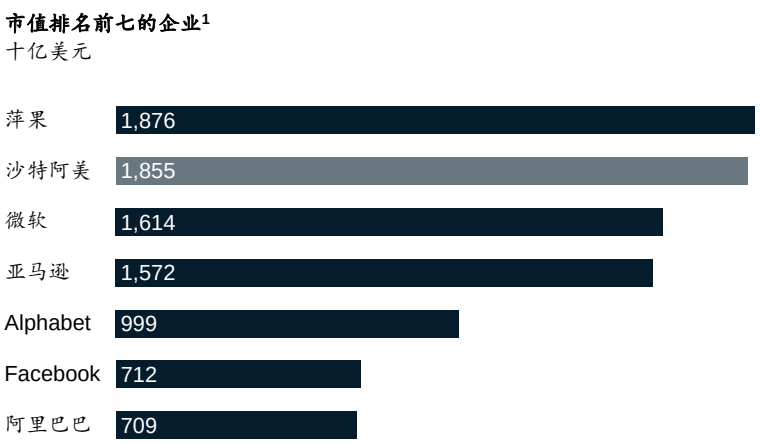
Violet Chung、Miklós Dietz、Istvan Rab、Zac Townsend

新冠疫情推动消费者更快向数字化迁移，无论是购买日常食品、购车，还是寻医问诊，各年龄阶段的消费者都纷纷转向线上，这一趋势或许让一些企业感觉，它们依赖多年的渠道、平台和方式正在迅速被时代抛弃。

尽管成功者寥寥，但许多传统企业在疫情之前就已在试图打造或参与数字生态圈，而这场疫情更放大了这一趋势。生态圈由一系列相互关联的服务组成，让用户在一个完整的体验旅程中，满足跨行业的各种需求。如今占主导地位的生态圈皆由主要科技企业创建，这些企业利用超大规模的平台与传统行业内的竞争对手展开竞争，实现去中介化，借助能控制客户界面以及搜索、广告和信息传输等关键节点之便，它们往往能对传统企业取而代之。

市场知道这股力量有多强大。全球市值最高的企业大多为打造了自己的数字生态圈并从中大量创收的科技企业（见图1）。许多生态圈都是B2C模式。捷普科技（Jabil）等企业的生态圈采用B2B模式。有些生态圈则两者兼顾：例如，亚马逊（Amazon）将电商、云计算、物流与消费电子产品结合，腾讯则同时提供社交媒体、游戏、金融和云计算等服务。

图1 全球排名前七的企业中有6家是生态圈企业



1 截至2020年8月5日

这便是生态圈2.0的承诺。

传统企业能否参与这场新竞技？为回答这一问题，近来我们对100家现有企业的生态圈战略进行了研究。研究结果表明，较成熟企业也能利用生态圈来创造公平的竞争环境。这条路已经打通，这在一定程度上得益于数字化和数据的普及以及先进分析技术和工具的出现——这让企业能够更深入了解客户和细分市场，从而能以前所未有的模式个性化地定制产品。在早先的“生态圈1.0”时代，现有企业在试图参与数字化生态圈时犯下了种种错误，这些错误为铺平新道路提供了基石。汲取早先教训，同时充分利用最新数字技术，可以帮助企业迅速提升业内地位并利用最佳实践明显改善原本表现平平的生态圈战略。

发展中的新模式

生态圈是如何发挥作用的？首先，生态圈在两个维度上创造价值。它让参与者能够集结一系列客户，而且这些客户往往来自不同行业。我们不妨将此作为横轴。在纵向维度上，生态圈参与者强化了自身在客户旅程各触点的角色，甚至在其中发挥主导作用（包括B2C和B2B）。当然，为做到这一点，生态圈参与者不会靠自身力量事无巨细地构建所需要的一切。生态圈的组织者会提供激励措施并与其他参与者展开广泛合作，合作者有些来自传统行业，有些则来自其他领域。这些做法能够释放出分布式创新潜能，并在价值链的各个环节创造出新效率，从而在改善客户体验的同时，为各类参与者开辟出新的价值创造空间。

为成功参与生态圈，传统企业必须经常改变它们在客户问题上的思维方式。企业不应将服务局限于以往的行业范畴之内，而应大胆突破，努力实现全程陪伴，将服务渗透至整个客户旅程之中。举例而

言，房地产市场中一些寻机而动的企业——比如英国的ZPG——正在试图打造端到端的生态圈，将搜房、房屋比较、购房贷款选择、搬家、更换固定电话和宽带服务商以及寻找家装公司等等各种服务囊括其中。我们估计，包括B2B服务、移动出行、旅游及酒店、医疗保健和房地产在内，目前至少有十余个行业正在自我调整，向着建立庞大生态圈的方向转型，到2025年，这些“网络的网络”所实现的综合网络经济规模有可能将总计达到60万亿美元。

这些生态圈通过网络效应实现良性循环：生态圈能够提供单个企业凭借自身力量无法提供的产品和服务，如此一来，可吸引到的客户数量便会越来越多，生成的数据因而也会越来越多，借此，人工智能能够设计出甚至更好的产品，进而进一步改善流程并赢得更多客户。生态圈将价值链上的各个缺口连接起来，创造出一个以客户为中心的统一价值主张，用户通过单一访问点即可享受一系列产品和服务端到端的完整体验。在此过程中，客户可以在降低成本的同时，获得新的体验，所有这些都将激发出他们更多的消费欲望。

消费者和企业都懂得生态圈的好处。在我们的调查中，七成受访消费者表示，他们对能够简化其购买旅程的生态圈产品评价很高。或许更令人意外的是，在我们调查的美资银行中，有60%表示它们有可能会构建或参与生态圈。

各大科技公司调整自身战略以适应生态圈参与者，从而推动了生态圈的增长。它们为生态圈合作方提供软硬件以助力平台构建，并通过建立应用程序编程接口（API）实现数据交换。5G通讯的发展让连接变得更快、更无缝，而“软件即服务”的云产品和服务则让合作方接入生态圈的方式成倍增加。一些具备先进技术的科技企业还提供管理庞大数据库的工具并利用人工智能改善生态圈了解并吸引客户的方式。

同时，监管机构也在推助发展，它们开始梳理网络化经济的风险和益处。全球一些地区的监管机构正在寻找办法，试图为数字平台和传统企业创建一个更为公平的竞争环境。这些努力将促成监管框架的形成，从而或许可以为消费者和生态圈合作企业的数据安全、可移植性及互操作性提供保障。

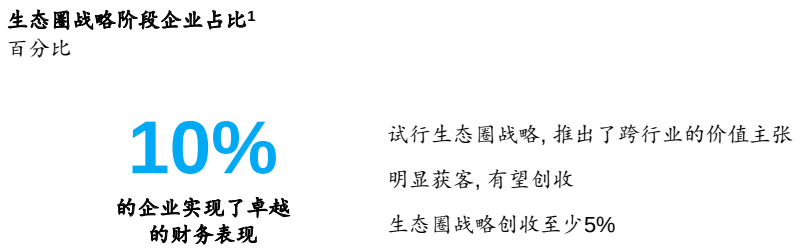
来自生态圈1.0的教训

技术和监管模式的到位为希望参与生态圈的现有企业带来巨大希望。诚然，不是每一家公司都会成为亚马逊或腾讯。各企业所寻求的生态圈战略在规模和目标上各不相同，实际上也应该如此。但我们的分析表明，生态圈的效率和潜力十分巨大，因此哪怕是以少量预算带来的小规模成功，也有可能实现可观的收益。

为评估现有战略和运作模式是否成功，我们对100家已启动生态圈战略的传统企业进行了研究1。尽管这些企业采取了诸多行动，但在财务上有重大收获者却数量寥寥。其中大约半数刚刚开始试行生态圈战略，它们在低风险领域试推行，或是展开跨行业的合作。大约40%的企业已经取得一定进展，通过生态圈实现获客，并为产生重大经济影响开辟出可行路径。有不到10%的现有企业建立起了一定规模的生态圈，能够从中获得5%、甚至更多的收入（见图2）。

只有相对较少的现有企业实现了重大收益，这一点或许并不令人意外。所有这些企业都起步于非数字领域，其中大多数企业在生态圈方面的尝试也只有几年的时间。在此过程中，许多企业遇到了组织障碍和技术难题。不过，随着我们对企业经历的深入挖掘，我们从生态圈1.0中总结出四大教训。

图2 许多企业已试行生态圈战略，但鲜有企业在创造重大价值方面取得成功





教训之一：不深入就失败

深入并不是要每家现有企业都大胆冒进，赌上整个企业的身家性命去组织或参与生态圈；而是要求企业充分了解生态圈所呈现的复杂性和不熟悉的机会。许多企业受限于自身的渐进主义。为保护现有业务，它们的思维格局很狭窄。然而，生态圈之所以存在，其目的就是要动员并激励各类参与者共同来满足消费者端到端的需求。

为实现这一点，企业需要对相关客户旅程的关键触点进行深入的战略性思考。企业需要探究价值链，找出能够通过智能转变撬动重大改善的领域，亚马逊通过一键式购物和当天送货所实现的客户体验的革新便是一例。即便企业只是小规模参与并投资生态圈，但其对客户旅程的思考也必须深入。

教训之二：行动讲战略、不图方便

在推出生态圈时，现有企业往往将目标瞄准核心业务周边的收入池。它们认为，凭直觉采取一些小行动，比如在网站上增加几个更聪明的功能或应用，就很明智且已足够。举例而言，某家银行增加了线上贷款应用，认为那些设计上的小调整加上广告推广就能够吸引到在核心借贷企业及核心区域之外的客户。结果令银行高管大失所望：尝试使用这一应用的客户寥寥无几，用它来贷款的人就更少了。原因何在？因为这款应用既没有降低成本，也没有简化互动过程——而这两点正是生态圈为客户提供的价值主张中的两个关键元素。

这家银行的团队没有深入思考哪些是吸引新客户选用其产品和服务的必要因素。银行从未对必要的数字人才或能力进行投资以识别用户痛点并规模化地交付能够解决那些问题的产品。

教训之三：高瞻远瞩、长远合作

我们知道一些案例，两家企业的CEO均热衷于复制数字行业领先企业的辉煌成功，他们满怀热情、大胆设想，希望在价值链上结合双方实力合力共赢或开拓新市场，并在此愿景之下推出了生态圈举措。然而，他们的计划总是在细节上失败，比如自己的公司应该控制价值链上的哪些节点、而哪些节点应由合作方控制，参与者如何整合能力，或是如何共同管理生态圈的新运作模式。

这类未能就愿景形成深入共识的失误，导致某互联网广告公司与某金融机构的合作以失败告终，它们最终未能建立起对双方均具备突破性潜力的生态圈。这家广告公司拒绝了分享收入的提议，金融机构则最终支付巨资用于填补价值链上的缺口，而这个缺口本可以用广告公司的分析技能轻松弥补。对于如何聚集双方专长以带来更多客户或收入，两家公司均缺乏明确的概念。或许，这两家公司也没能就市场发展方向形成令人信服的一致长期愿景，在明确谁该做什么事情的同时，降低生态圈潜在参与者可感知的风险，这些潜在参与者对于为客户打造完整的端到端产品及服务而言十分必要。结果，两家公司都未能从单纯的区域性企业发展成为覆盖全国的市场参与者。

教训之四：清除障碍、发挥影响

对于如何在横向和纵向两个维度上展开部署、如何整合任务所需的所有必要能力等问题，一些企业进行过认真思考，但其生态圈仍未能形成规模，也未能带来有用的财务回报。其中一个原因可能是，企业的组织模式不对，这一错误本身就是一个未能汲取生态圈1.0尝试经验的失败实例。

企业内部有可能出现以下问题：职能或业务部门因为不相信变革的潜在价值而予以抵制；激励机制没有以发展生态圈为目的而进行调整；数据各自孤立；领导者没有成为推动变革的表率。生态圈需要战略和财务远见，但若要成功，还需要组织内部的精心设计和治理规划以服务于新的生态圈做法。



发展生态圈2.0的原则

在实施生态圈战略时，许多企业使用标准化框架来决定该追求哪些新的收入池。其结果是，它们很少会将视野放宽至显而易见的周边领域之外。然而，在这个正在形成的生态圈2.0的世界里，企业需要一套整体方法，应遵循以下三个原则：

1. **利用战略映射图识别控制点。**整体生态圈战略源自对潜在影响范围自上而下的观点、以及一套旨在培养生态圈一众参与者多重自发行动的细致方法。无论是作为生态圈的组织者还是参与者，企业采取的第一步都应是从横向和纵向两个维度，将现有业务映射到企业经营所在或希望参与的生态圈大环境之中。映射图将清晰显示“控制点”，即图中企业通过生态圈部署或引入适当能力有可能对价值链发挥最大影响力的位置。映射图还会显示企业的业务距离这些控制点有多远。距离控制点较近的企业或许可以围绕这一节点寻求建立一个生态圈。如果企业发现自己距离控制点很远，则或许可以向其靠近、或是选择参与一个由该节点更自然的控制者所构建的生态圈。

   一般而言，控制点是指那些能够最好地部署能力或消除痛点并理顺客户旅程的位置。掌握一个或多个控制点，即可为那些能够

推动企业进入新行业、接触新客群和商业伙伴、甚至获取新业务的横向和纵向行动提供基础。

2. **通过精准能力锁定影响力。**映射图是对控制点进行优先排序的一套强制机制。企业若希望从已识别出的控制点创造价值，则必须集合并吸引改善客户旅程所需的能力。为做到这一点，它们或许将不得不为重新设计并调整现有能力进行投资，或者它们可能需要吸引合作伙伴来填补空白。现有企业往往缺乏以下元素：人工智能等先进数字技术、数字营销等职能性技能、高水平的供应链和物流技术、以及为产品和服务增值的创新能力。正如前文所述，如今的科技企业大大降低了传统企业找到合适的合作方来交付这类数字专识的难度。明确阐述出市场发展的正确愿景、配合以打造出为其他企业降低投资成本（通过降低互动成本并促进学习）的平台，这些有助于让整体大于部分之和并促进分布式创新。

   在这些控制点通过适当能力锁定影响力，正是生态圈及身在其中的企业延展触角并创造价值的方式。成功企业专注并有意识地深耕控制点，目标是让生态圈精准地符合客户需求与预期——并将成功实现这一点所需的合作伙伴吸引进来。

3. **设计组织结构容纳众多参与者和客户。**成功的生态圈以扩大市场并为所有参与者创造价值为目标。这当然为投资者所乐见。但有意组建或参与生态圈的企业必须平衡处理好企业自身及之外的一系列棘手事宜。在内部，它们必须找到合适的组织模式。在这一点上，企业通常会因走极端而犯错。一种走极端的做法是行动过于狭窄，局限于组织竖井——比方说，通过房贷部门或职能来应对整个房地产生态圈。这种模式将导致能力匮乏且很难扩大规模。另一种极端做法是，企业用风投模式去收购它们认为需要的企业，比如技术平台提供商，之后再艰难地将收购业务与现有能力、进入市场的方式和数据系统进行整合。正确的模式应在两者之间，根据内部需求和市场环境进行适当调整。

在企业外部，生态圈的协调组织者必须鼓励协作，包括透明分享数据，谨慎行动以便为所有参与者留出价值空间（而不是独占所有价值），此外还应认真思考并设计纠纷解决机制以及协作促成的跨生态圈的学习机制。处在组织协调地位的企业尤其应注意，若要成功，需要一系列能让所有参与者受益并获利的协议和设计。当然，这也包括让消费者受益，而这或许是其中最难实现的一点。一位准备迎接挑战的金融机构CEO告诉我们："我们用行动证明，我们能够为2万名客户做到这一点。现在我们需要将范围扩大到2000万人。"



生态圈2.0实战

理论上，参与或组织生态圈的成功做法听起来或许好像在走钢丝。但实践中，这些做法或许感觉并没有那么可怕。以下是三家成功应用前文所述原则的现有企业的经历。

掌握控制点

在某全球性银行，领导层终于下决心要直面一个困扰他们多年的难题：如何更好地服务小企业市场。他们进行了一场市场推广活动并在该行备受好评的网站上增加了小企业专区，但这些举措都收效

甚微。高管们意识到，他们若想成功地横向进入这个挤满老练竞争对手的市场，则需要更好地理解小企业客户的需求。他们从业务开发和贷款部门抽调人员组建了一支团队，对小企业旅程进行了映射并识别出最大的几个痛点。这一急需的研究过程带来了有价值的发现。团队发现，其传统的价值链优势（即能为大型企业提供良好服务）并不适合小企业主。不过，经过努力他们识别出两个潜在控制点：小企业在发起新业务主张及有效管理现有业务方面需要帮助。

这家银行的领导层采用生态圈2.0的方式来解决这一问题。为在第一个控制点取得优势，他们从外部寻找了一家专门从事公司注册和启动相关服务的企业、与之建立合作关系。而针对第二个控制点（提供针对性服务帮助改善业务管理），团队发现，他们内部便拥有许多相关资产和专识。高管层批准了一大笔投资，用于确保这支内部团队能够交易一系列独特的小企业服务。这支团队随后在一家外部的开票和会计服务企业与内部的设计团队之间建立了合作关系，从而将合作方的产品和服务与现有银行服务整合起来。

在具备了关键小企业控制点上的大量服务能力之后，这家银行在一个小市场中测试了其产品和服务并迅速开始获客。最高层领导批准了扩大新业务规模所需的大笔投资，为巩固关键合作关系而改善了与合作方的收入分成协议，并批准了这一新生态圈的进一步发展计划。

重新设计价值链

某工业产品制造商面临新的全球竞争环境和经济增长的放缓。在一次年度战略评估中，高层领导问战略团队，在价值链上是否存在机会对公司庞大的忠实客户群加以利用。这家制造企业的产品配备传感器，可以生成数据来评估性能，为现有售后服务提供支持。公司战略人员推断，这方面或许存在额外的控制点值得去发掘，通过与营销和销售团队合作，他们发现公司的许多客户在利用数据分析来指导业务决策方面经验相对欠缺，这些客户渴望得到更深入的观察。于是公司决定提供数据分析服务，并着手开始打造生态圈，吸引能够促成这一目标的合作者。

公司面临的核心挑战在于，如何将来自公司设备传感器的独有数据与外部数据和数字处理能力结合起来。为增加宏观视角，这家公司与一家有名望的经济及工业环境预测机构建立合作关系。它还与一家初创企业及一家大型的全球性运输公司合作，这两家合作方均在人工智能支持的物流方面有专长。他们还引入了另一家前景不错的初创公司，这家公司利用人工智能来为其工业设备买家生成B2B的终端客户洞见。这一拼凑起来的数据服务业务在推出第一年即收获大量市场份额，让一家大型数字企业延迟了进军该领域的计划，并吸引到公司核心产品以外的用户。最终，该公司与一家全球性制造商合作，共同向新的细分市场拓展。

从纵向到横向

某新兴市场银行曾成功拓展至若干新的市场领域。无论进入哪个领域，这家银行都有一个决定性的生态圈控制点：得益于其卓越的分析能力，该行能够引入备受客户欢迎的无缝数字银行旅程。凭借其在各市场中的强大品牌认知度和不断增长的中产客户数量，银行最高领导层决定，是时候对控制点进行横向开发了。他们深信自己久经考验的平台能够吸引到其他行业的客户，为此，他们对传统银行和金融业以外行业的客户旅程进行了映射。结合这一研究与识别银行客户购买趋势的分析技术，银行领导层判断，横向进军电商、旅游、食品餐饮、甚至医疗保健服务业的大胆举动或许能够带来回报。



他们对自己的组织没有幻想，深知自身缺乏这类努力所需的创业能力。为此，他们设立了一家新实体来打造并管理一个最终包含了数十家合作伙伴的平台。几年后，公司生态圈内非银行产品和服务的每月新增客户数量达到几百万，而随着生态圈扩大，其银行和金融业务也在迅速增长。

就在几年前，现有企业还只是刚刚懵懂地认识到生态圈可能会给竞争和组织带来变化。自那之后，参与者不断积累经验教训、屡屡斩获成功。而今，人们的焦点汇聚于那些被证明能够带来规模、改善回报的实践经验。在生态圈2.0的新世界里，数据即圣杯，行业的边界势必会被打破，参与者若要成功，就须努力在网格中纵横突破，锁定控制点。所有企业都需密切关注这一趋势，因为抢先行动把握这一新架构的参与者很可能将会收获巨大的回报。

Violet Chung是麦肯锡全球董事合伙人，常驻香港分公司；**Miklós Dietz**是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻温哥华分公司；**Istvan Rab**是麦肯锡全球解决方案经理，常驻布达佩斯分公司；**Zac Townsend**麦肯锡全球副董事合伙人，常驻旧金山分公司。

作者感谢Venkat Atluri、Nicolaus Henke、Vinayak HV、Xiang Ji、Tamas Kabay、Hamza Khan、Nemanja Predojevic、Hamid Samandari、Imre Szilvacsku和Hugo Tong对本文的贡献。

麦肯锡公司2020年版权所有。



让银行业务充满乐趣：某亚洲银行数字化转型

某亚洲银行系列数字化转型的成果，对中国银行业带来五大关键启示。

曲向军、韩峰和胡艺蓉

某亚洲银行是亚洲最大银行之一，有一定国有背景，其数字化水平和客户体验在本土市场遥遥领先。该行是当地唯一一家允许中小企业远程开户的银行，也是第一家在该市场使用可穿戴设备的银行。2006年该银行提出“带动亚洲思维”战略，在这之后的近15年中，该行持续推动数字化变革，实现了银行服务能力的跨越式发展，推动客户体验升级。

在完全竞争的市场环境下，该银行以其敏锐的触觉发现，持续变革的市场正在给传统银行带来前所未有的压力：互联网和高科技玩家正通过技术手段颠覆银行业务；传统银行增长开始遭遇瓶颈，创新不足使得固有模式在新竞争下显得疲软；客户行为习惯和需求发生改变，不再满足于单一、传统、固化的体验。

为适应这一环境，该银行于2014年，致力于通过全面数字化变革，改变传统银行形象，将自己重新定位为科技型企业，以全球顶尖科技企业为赶超目标，通过数字化转型激发新的增长动能。该行推动了一系列数字化举措，包括核心业务数字化、客户旅程再造、生态圈建设，通过颠覆式创新打败成长型市场中的老牌劲旅。其核心转型战略包含三大支柱：

- 核心业务的数字化。具体包括：以云技术、微服务、API取代传统沉重的系统架构，以敏捷开发模式取代瀑布式开发，以自动化和DevOps取代人工作业，以平台化思维取代过去的单点项目模式，以一体化取代原本的前中后台分离经营等。

- 客户旅程再造。该银行通过打造融入客户旅程的“看不见”的银行，实施全面生态化战略。这为该银行客户拓展、客户经营建立了新的触点和增长机会。

- 打造全员投入型初创企业。该行构建了客户至上、数据驱动、勇于承担风险勇于实验的学习型敏捷组织，从基因上改变了银行人员的思维方式和经营理念。

通过数字化变革，该银行实现整体业务的跨越式增长，在10年时间内，阶段性成果显著，该行收入提升116%、利润增长144%、股价提升38%且应用程式成本降低80%。

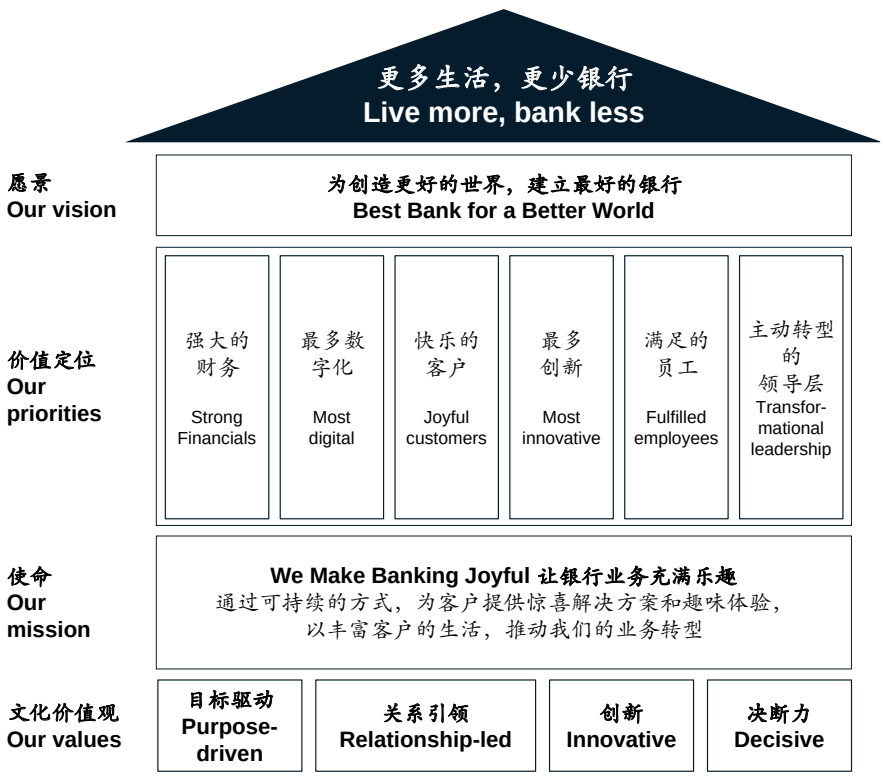
某亚洲银行的四大关键成功要素

一、构建清晰的价值主张和品牌定位

该银行提出“Live more and Bank less”（更多生活、更少银行）的品牌定位，以“Best Bank for a Better World”（为创造更好的世界，建立最好的银行）为愿景，明确了“We Make Banking Joyful”（让银行业务充满乐趣）的发展使命（见图1）。

图1 品牌定位

该银行提出“更多生活，更少银行”的品牌定位，并明确“让银行业务充满乐趣”的发展使命



资料来源：麦肯锡分析

该行希望通过将银行服务全面融入客户日常生活，实现银行的“无处不在”；并通过数字化创新，持续为客户提供惊喜解决方案和趣味体验，从而丰富客户生活，推动整体业务转型。

同时，该银行在内部树立了四大文化价值观，改变团队和一线员工在工作中的思维模式，包括：目标驱动（Purpose-driven）、关系为先（Relationship-led）、积极创新（Innovative）和果断立行（Decisive）。

该行还确定了6项关键的优先任务，包括做强自身财务、推动极致的数字化、实现最大程度的创新、打造最优的客户体验、提升员工体验和建立主动转型的领导团队。

二、围绕5大客群、7大生态打造创新商业模式

该银行聚焦五大目标客群（年轻白领、有孩一族、新潮老人、外来务工者、贵宾私行），围绕最贴近其日常生活和需求的场景，构建生态圈战略。采用融入场景的全新服务模式后，银行与客户需求更加贴近，这带来了新的创新机会，也为银行服务创造了更为丰富的客户触点。

围绕目标客群日常生活的衣食住行，这家银行构建了七大生态经营平台，包括覆盖零售客群的公共服务、教育、住房、出行、财富与保障、B2C市场服务平台以及围绕企业客户的B2B市场服务平台（见图2）。

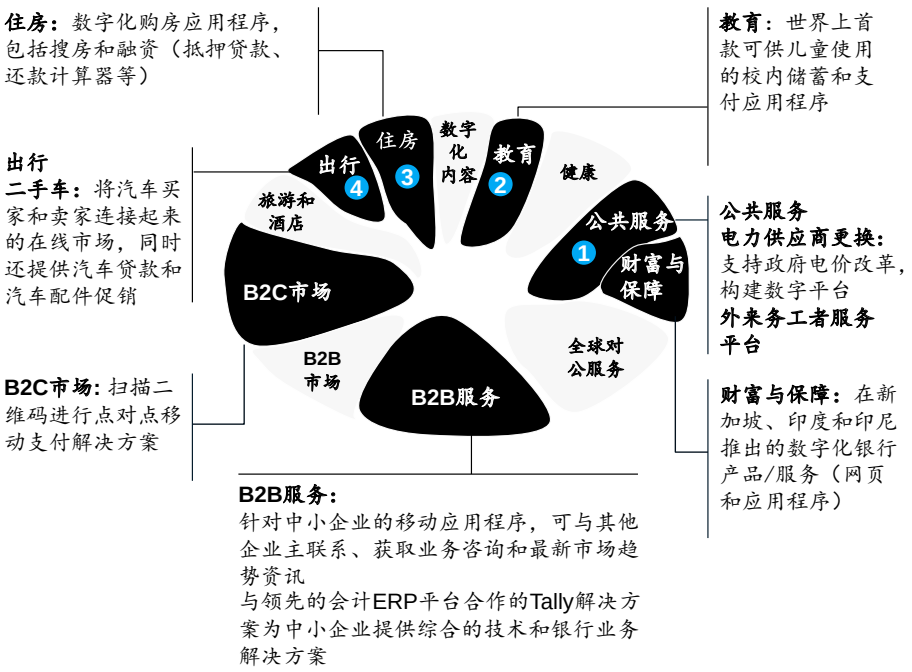
以公共服务生态为例，该银行准确把握了本国电力定价改革的契机，构建起刚需入口，通过完备的服务方案和流畅的用户体验，实现了获客和活客。

自2018年4月1日开始，政府引入市场化电力零售商，为居民和企业提供灵活多样的电力定价方案。早先，该国电力供应全部由SP公司

图2 综合平台

该银行构建了多个综合性平台，旨在提升用户体验

X 重点展开C端非金融生态



资料来源：麦肯锡分析

提供，消费者只能使用管制定价。引入零售商后，居民的电力仍由SP公司提供，但定价可以有更多选择。若要更换方案，居民/企业必须先在网上查看不同的定价方案，然后线下联系相应的电力零售商，这个过程非常麻烦。

为此，该银行与政府合作构建了电力零售商更改平台，帮助客户便捷更换电力定价方案，推动政府电力改革快速高效落地。该行此举从客户需求出发，打造出最优客户体验，并实现了无缝的客户转化与衔接（见图3）。

图3 电力零售商

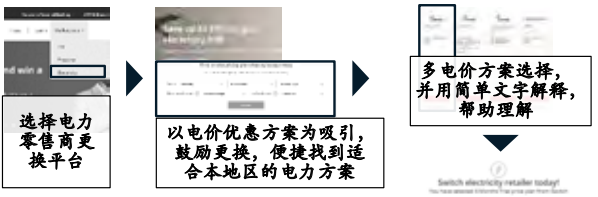
该银行抓住G端改革契机，为G端提供一整套解决方案，实现强场景C端客户引流

抓住政府服务变革机遇，以数字化方案，服务公共领域

市场背景及痛点

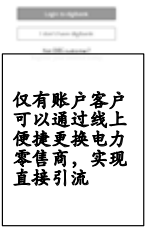
- 自2018年4月1日开始，**政府引入市场化电力零售商，**为居民和企业提供灵活多样的电力定价方案
- 早先，电力供应全部由SP公司提供，**只能使用管制定价**
- 引入零售商后，**居民享受更灵活电力定价同时，能源仍由SP公司提供**
- 要进行方案更换，居民/企业必须在网上查看不同定价方案，然后**线下联系不同电力零售商，非常麻烦**

该行建立电力零售商更改平台，帮助客户便捷更换



通过搭建“电力零售商更换平台”实现三方共赢

- **居民/企业**可以**在线上进行方案比较、选择和合约签订**，无需私下联系电力零售商
- **政府**可借由银行的安全平台**高效落实政策**
- 减轻**电力零售商**咨询压力，**帮助更快推广新定价方案**

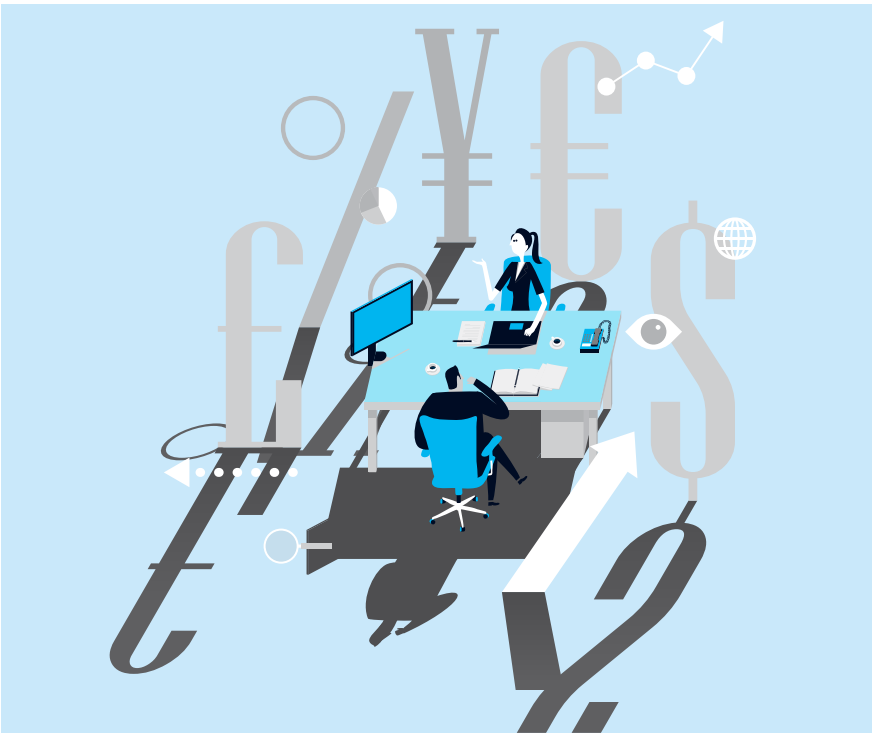


平台获益

- 所有需要更换电力供应商客户**必须转化为客户**
- 后期的缴费、电力使用分析报告等服务**可持续活跃客户**

该银行通过这一平台模式实现三方共赢：

- **居民/企业**可在线上进行方案比较、选择并签约，无需私下联系电力零售商；
- **政府**可借由银行的安全平台高效落实政策，减轻电力零售商的咨询压力，从而更快推广新定价方案；
- **银行**则将所有需要更换电力供应商的客户无缝转化为自身客户，而平台上后期的缴费、电力使用分析报告等服务可促使客户保持活跃。



以教育生态为例，该银行将穿戴式设备引入小学教育体系，构建“政府—学校—家长—学生—银行”的闭环生态网络。这一标志性项目在促进五方价值最大化的同时，为校园生活带来安全、便捷、趣味的全新体验。

在这一生态体系下，该银行为四个参与主体提供系列软硬件解决方案，构建优质的数字化体验。针对学生，该银行提供免费智能手表，监控健康和支付情况；针对家长，该银行帮助开设联名账户，方便零用钱划拨，并通过独有APP管理学生的安全、日常消费和校园生活，从而提升了在学生和家长间的透明度；针对学校，银行为各类校园内和周边的消费场所（食堂、小卖部、餐厅、书店、校车、体育设备/场所等）安装支持智能手表的收款设备；针对政府，银行根据大数据分析结果，定期形成儿童消费和健康状况等报告，从而帮助教育管理部门优化和调整预算投入机制、小学管理机制、儿童培养和健康管理方案等（见图4）。

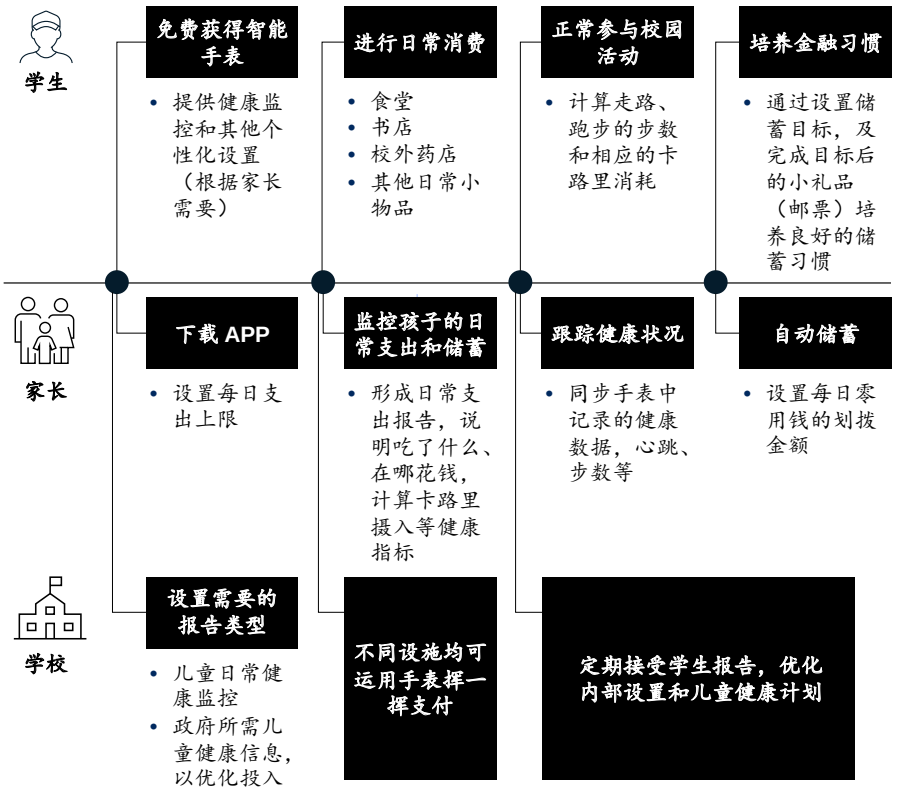
图4 教育生态示例

以智能手表为载体，为小学建立内部支付体系，同时优化了学生、家长、学校三者的互动模式，布局教育生态圈

投入建设

- **针对学生：**免费智能手表，监控健康、支付
- **针对家长：**开联名账户，方便零用钱划拨；提供APP
- **针对学校：**安装支持智能手表的收款设备
- **针对政府：**形成儿童消费、健康等报告，协助调整财政投入方案

体验旅程



资料来源：专家访谈；麦肯锡分析

三、做银行擅长的事，借助外力构建生态体系

作为传统银行机构，该银行自身的能力优势在于账户服务、财富与保障解决方案、融资服务等金融服务领域，在特定生态领域，如住房、车等，该行并不具有全价值链的专业性，难以为客户提供高质量的解决方案。

有鉴于此，该银行依靠自身优势，以开放平台模式与合作伙伴共建生态。从优势领域出发，这家银行以账户为平台，为客户提供专业的金融服务意见，将其积累多年的专业金融服务能力无缝衔接入场景平台。而业内领先的合作伙伴则为该银行提供了特定生态领域的前沿解决方案。在住房生态和汽车生态领域的构建过程中，该银行很好地展示了其如何借力外部成熟机构来构建银行的生态体系。

以住房生态为例，该银行进军香港市场，目标是建立一个属于自己的住房生态体系，其选择与21世纪地产中介合作，构建了APP。在该APP中，21世纪房产中介提供当地丰富且多样化的房源信息，并可通过领先的VR技术，带给客户身临其境的远程看房感受。这家房产中介凭借其在香港住房市场的深厚积累，为该银行的这一平台注入了丰富的流量和客户资源。而该银行则依靠金融机构的专业性，为客户提供即时按揭负担能力评估、置业预算规划和物业价值评估三大服务。其中，即时按揭负担能力评估可通过客户录入的简单基本信息，判断其是否符合该银行的按揭审批标准；置业预算规划服务则根据客户的基本信息，帮助其进行合理的房贷规划，包括贷款额、按揭比例、按揭年利率和还款期限等。由此大大便利了客户的置业选择和规划过程，真正将房贷服务延展至客户房源选择阶段。

以汽车生态为例，该银行与多个专业汽车销售机构合作，通过敏捷迭代的方式构建起完整的汽车生态体系。

第一阶段，该行与一家公司合作将二手车买家与卖家联系起来，将汽车贷款嵌入买卖双方的汽车交易旅程。买家在浏览二手车交易网页的同时，即可快速查看贷款额度并了解负担能力，他们还可以在网页上可直接填写车贷申请表格。卖家只需三步，便可轻松快捷地上传卖车信息。第二阶段，该银行又与另一家公司合作，成为该国最大的汽车买卖网站，同时提供汽车买卖和汽车贷款的专业期刊内容服务，借此逐步建立市场影响力。第三阶段，该行进一步扩展生态圈并将银行业务嵌入其他汽车需求，如汽车保养、汽车保险和汽车零部件等服务。银行业务与汽车服务相辅相成，相互促进，例如，银行用户申请汽车保险，可享受95折优惠；用信用卡购买汽车零部件，可享受8折优惠等。

四、推动全面的组织变革，打造创新文化

支持银行实现这一系列经营模式创新和数字化转型的，是其全面的组织变革，其中包含七大关键要素：领导层支持、绩效管理优化、构建变革故事、强化员工能力建设、组织架构调整、管理层亲身示范和使用系列数字化工具。我们将着重分享对今天的大部分中资银行最有借鉴意义的五大要素。



> 那些无法打造类似文化的大型传统企业将无法与之竞争。我们的一个战斗口号是“如何打造一个拥有20000人的初创企业？”

> 最具挑战性的要务是文化。我们今天面对的是那些在车库外诞生、愿意承担风险、运作方式灵活且拥有不同的能量和驱动力的企业。

银行首席执行官，2016年

1. 领导层支持

这是确保所有转型与变革成功的最关键要素，任何组织的数字化转型和经营模式创新都需要领导层的广泛承诺。2010年，银行成立了客户体验委员会和创新委员会，均由首席执行官担任主席，并启动了一项明确的数字化战略，围绕三大创意进行创新：1）更加注重数字化，以进一步提高效率；2）使客户体验更具互动性和直观性；3）充分利用大数据（包括结构化和非结构化大数据）并对大数据进行分析。自那时起，该银行推出了一系列以客户体验为中心的举措。

2. 绩效管理优化

银行重新调整了平衡计分卡和管理流程，使数字化转型成为重中之重，在整个评分卡体系中增加了20%的“让银行业务充满乐趣”主题权重。其中包含三个主要部分：1）数字化驱动：对获客环节（数字化获客的渠道份额）、交易环节（数字化交易的渠道份额、人工交易工作）以及吸引客户参与（与客户进行数字化、

场景化互动，吸引客户参与）的效果进行评分；2）快乐的客户和员工：250名高级管理人员每人支持一个旅程，确保通过旅程重塑，为客户与员工带来最优体验；3）数字化带来的价值：关注数字客户数量以及来自每位数字客户的收入。

3. 构建变革故事

开放式的沟通文化使银行能够在整个组织内更快地分享其变革故事。这家银行坚信与员工沟通并获得反馈的必要性，因此，其通过立体化沟通体系建设，加强了内部交流：1）集团、业务和国家组织层面定期举办员工会议和部门会议；2）定期向员工发送集团和当地新闻简报；3）与CEO、国家、职能以及部门负责人定期交流。CEO还开设了一个内网论坛，员工可随时提问、与CEO互动并分享观点，这一做法通过员工的反馈意见改善了银行的规章决策和实践做法。

4. 员工能力建设

该银行的能力建设从小团体开始，后通过一系列的黑客马拉松活动在整个组织扩展开来，整个过程分成三个发展阶段：



第一阶段，该行组建了两个小规模的创新团队，由他们学习并报告新技术动态。这两个创新团队由CEO直接任命的约30名银行员工组成。他们用2~3个月的时间来学习新的技术趋势并向CEO报告。这两个团队专注于“客户体验”和“创新”领域，但这些“课堂式”的学习为业务所带来的实际成果较为有限。

第二阶段，该行引入一系列黑客马拉松活动，让更多人积极参与并熟悉技术趋势。每次黑客马拉松活动为期5天，有20支团队参与（每个团队10人），其中7~8人为该银行员工，此外还有2~3人是来自不同领域的初创企业人员。所有参与者通过2天的学习课程和3天的工作会议来完成商业规划。在此过程中，不仅20多岁的年轻人积极参与，40~50岁的员工也逐渐投入，通过学习重获信心。

第三阶段，为了让文化转型产生实际影响，该银行引入新的KPI指标来衡量创新实验的贡献。例如，该行利用数字化技术重新设计现有的运营流程/客户旅程等。迄今，他们已开展1000多个客户旅程，大部分高层领导都参与其中。

在银行层面的鼓励下，全行1.48万名员工参与了创新项目。

5. 组织架构优化

该银行建立“创投加速器”，在重点领域推动与内外部创新力量的合作。这一努力覆盖五大主题内容：①数字化渠道体验：提升客户交互体验，确保高效的尽职调查以防范潜在的欺诈和金融犯罪，实现无缝的客户信息捕捉与流动；②合规与监管：展开监管影响分析，智能化地判断政策和工作流程受法律法规变化的影响，展开交易与交易监控；③信用数字化：基于内外数据高效地做出有效的信用决策，通过内外部数据实时监控信用风险，并利用NLP等新兴技术管理信用信息；④客户服务：想方设法通过游戏化的方式让客户与银行的交互更加深入，利用AR技术为客户提供下一级银行服务的创新方式；⑤网络安全：设法有效维护客户和交易数据安全。

■ ■ ■

该银行系列数字化转型的成果，对中国银行业带来五大关键启示：

- 在面临互联网公司的竞争与冲击下，融入场景的生态圈战略势在必行，这是传统银行的保卫战，也是中小银行的突围战
- 数据与技术是第一驱动力，未来的经营比的是谁能从数据中挖掘价值，以数据驱动增长，提升效率，优化体验
- 聚焦重点目标客群，打造金融和非金融生态体系，致力解决生态圈玩家与C端客户痛点
- 充分发挥的B端、G端资源优势，进行系统化全局生态圈战略规划，在优势领域做深做强
- 实现全员推动机制，通过黑客马拉松、创新工作坊、KPI等机制，调动全行所有员工热情，建立类初创企业文化

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；
胡艺蓉是麦肯锡项目经理，常驻上海分公司。

麦肯锡公司2020年版权所有。



品牌重构，蓄势而上：某亚洲国家银行数字化实践

银行数字化早已在业界蔚然成风，随着近几年金融科技企业的快速崛起，传统的巨头银行纷纷感受到竞争不断加剧、业务模式迟缓、盈利能力吃紧的重重挑战。如何突破困局，探索新模式获取新动能成为了各大传统银行的当务之急。本文聚焦了某亚洲国家银行，通过案例分析的方式详细介绍了这家大型银行是如何果断开展轻量化转型，通过品牌再定位、客户旅程重构、互联网思维活客、创设数字化工厂、快速拓展业务条线等方式突出重围，并迅速取得成效。

曲向军、韩峰和胡艺蓉

某亚洲国家银行是该国最大的银行，不论是在客户、存款、资产、网络还是雇员都位列第一，目前拥有超过4.5亿客户、2.3万多家分支行/网点、5.8万多位银行指定代理与经理/专员、超1.34亿个普惠金融账户、5500万名网络银行用户和3000万手机银行用户，其网络银行网站访问量位居本国第一、全球第五。

2016年，某亚洲国家银行正式启动公司史上最大规模数字化转型，并设定四大目标：

- 打造世界一流客户体验：设计卓然超群、全渠道、无缝式的客户旅程；
- 以数字化实现超速增长：提高钱包份额，通过规模化获客扩大市场份额，拓展数字渠道实现增量销售；
- 从成本收益角度跨入完全不同的业绩曲线：通过数字化端对端流程再设计并提高生产率；
- 统筹规划数字化生态体系：与生态体系各参与者合作，超越银行业服务客户的核心需求。

可以说，该银行转型的本质是再建一个银行，通过数字化手段颠覆银行传统经营模式和服务，其转型过程包含以下7大核心要素：

第一，全面重塑旅程，重新设想10大类别约100个旅程；根据成效估计（采纳、收入、产能释放等），就MVP优先选出前30个旅程；

第二，对消耗掉网点人员近60%时间的流程进行优先排序，以三大抓手为基础进行流程再设计；

第三，确定嵌入客户旅程的用例（例如支票清算中的RPA等）；

第四，成立项目管理办公室，设定项目管控节奏，对照时间表跟踪项目进展；

第五，以敏捷方式部署多个并行车库，共同建立客户旅程；

第六，用最终状态数字化银行架构覆盖原有架构，制定明确实施路径图；

第七，通过逐级培训、辅助材料和封闭式用户组测试等方式，培养员工能力。

该项目的1.0阶段历时12个月，直到全新的银行服务平台的全面上线，推出14个月后即在客户采纳、引导和新业务方面带来显著成效。

- 上线14个月后即实现约1700万下载量（创下目前业界最快扩展速度），注册数超过650万，日登陆数超过100万；
- 推出后开户数达200万，与实体开户相比余额高出近40%，新数字账户较该国其他银行高出5倍，开户TAT降低80%；
- 其网上商城拥有90多家活跃商户，25%的APP登录、OMP访问，用户参与/互动率达45%；
- 成为数字化个人贷款的市场领先者，预审批个人贷款每月放款约2亿美元；
- 个人意外险保单销售数超过25万笔，续保、信用卡等交叉销售产品增长翻倍，立即处理的信用卡支付笔数超过45万笔。



某亚洲国家银行的五大成功要素

一. 打造全新的品牌定位

客户所有的生活方式和银行服务接入只需要一个APP，银行通过入口整合即可为客户提供全新的生态服务体验，真正融入客户的衣食住行，为客户提供有趣便捷的金融服务。

品牌定位聚焦5个核心品牌宣传点：

- 最便宜的购物商城；
- 在线便捷机票购买服务；
- 所有交易和资金往来的密切跟踪；
- 客户专属储蓄计划设定，满足日常大笔开销需要；
- 最便捷的即时贷款，准确快速衡量用户授信等级，快速放贷。

把这些差异化竞争的服务融入品牌定位，把所有生活场景和服务无缝融入银行APP中，重新定义了银行APP，让银行APP走出传统金融低频的困局，走向高频、愉悦和充满乐趣的生态集成平台。

因此在这一模式下，该亚洲国家银行无法通过传统的手机银行体系打造这一新的品牌定位，因此其选择创造了一个新的品牌。

图1 你所有的生活方式、银行服务只需要一个APP



资料来源：网站检索、麦肯锡分析

二. 以客户为中心的端到端旅程重塑

该亚洲国家银行生态建设的第一步是重新梳理行内核心业务旅程，通过零基础全方位设计和重塑客户旅程体验，真正打造以客户需求为本的服务体系。

其中最典型的条线就是购房旅程重塑。其重塑完全不限于现有旅程，而是从客户需求出发，围绕客户端到端生活旅程，重构整个购房体验。具体来看，这一旅程包含了找房、房屋融资、家装购物预订、房屋保险、银行开户和日常银行业务6个金融需求核心环节，而在每个环节中，银行通过与外部合作方的多元合作，丰富了自己的旅程体验，将金融服务无缝嵌入客户的购房旅程中。

- 在找房环节，通过与商家合作构建房源搜索体系，并根据预算、地点和喜好为用户推送最合适的招租信息/广告，建立社群，提供本地居民反馈的社区情况，内嵌按揭房贷计算器，方便测算房贷成本；
- 在房屋融资环节，银行通过技术手段，实现了100%全数字化、个性化的无缝按揭购买流程，从采购、处理、批准到放款全覆盖，并与国家系统直连，从相关物业登记部门数据库抓取信息，通过自动化方式验证购房者的工作单位、银行信息、办公家庭地址等；
- 在家装购物预订环节，银行与87家商户绑定，协助客户完成内部设计、家居装修、购买家电/电子产品等，利用这种排他性捆绑提供相较于市场价格最优的产品与服务；
- 在房屋保险环节，银行提供定制化房屋、人寿和所有其他一般保险产品/服务，迎合客户的所有需求；
- 在银行开户环节，自助服务APP与门户连接数字化生态体系，实现KYC立等可取，并与技术供应商合作，对客户进行数字化生物识别；

- 在日常银行业务环节，银行对频繁转账交易进行分析，做到三次点击完成支付，并与供应商合作，实现账单的实时简便支付。

其他旅程的改造也如购房旅程一般不再受限于当前的监管或技术，通过零基旅程设计，真正从客户需求出发，重塑端到端旅程，并在这一过程中逐步打磨并完善银行的服务流程和技术水平，在旅程改造过程中应用创新技术，实现客户体验的便捷化和优质化。

整个旅程改造过程中优先聚焦需要消耗银行工作人员较多时间的旅程，整个改造过程充分研究了总分行后台时间运行，了解客户在该过程中所需的人力和时间，同时通过分支行的检视，深入了解现有流程现状，预估未来数字化的可能性和潜在规模。因此这不再是一个总行自上而下的改造，而是充分发挥一线能力，从一手客户信息出发，自下而上重塑服务体验。

再以基本储蓄账户与交易这一传统旅程为例，过往流程需要经历填表、数据录入、排队、二次检查和合规检查这5个核心流程，通过数字化流程优化重塑，把填表环节进行数字化改造，线上填表仅需37个字段（通过政府端ID接口自动生成14个），减少了21个字段，



而在数据录入环节则通过简单用户界面定制数字渠道，数字化的部署完全取消了排队环节，仅需一次人工过手即可立即激活账户，无需二审，并自动完成合规检查，无需再人工扫描上传表格。

三. 以非金融场景为重要活客抓手，融入互联网思维

为了真正把银行的低频业务转型为高频服务，该行与90多家电商合作，打造了一个网上商城平台，为客户提供独家专有的优质产品与服务。

网上商城共有6个核心卖点：

第一，便捷的网上购物体验；

第二，性价比最高的产品与服务；

第三，专属的奖励和积分；

第四，便捷的支付体系；

第五，优先爆款预约权；

第六，推广赠礼概念打造社群，满足客群交际需求。

该亚洲国家银行通过与电商合作获得低价货源，作为其网上商城的核心卖点，通过网上商城为合作商户导流。作为当地规模和客群最大的银行，该亚洲国家银行拥有4.5亿客户基数，这对刚刚进入这一市场的电商商户是极具吸引力的，因此大量的优质电商都愿意加入合作。

电商平台的经营也充分融入了互联网思维，比如该行就打造了当地市场上首个由银行主导的网上购物节，通过大型的营销策划活动，在短时间内聚集了巨大客户流量，吸引大量客户参与，一度被认为是亚马逊等成熟电商的一个重要挑战者。通过某次网上购物节的数据来看，该行通过这一购物节活动成功把每日客户注册量提升60%，每日APP登录人数提高约150%，每日访问量增加近600%，每日APP安装量增加40%左右。

四. 构建数字化工厂推动独立的“创新沙盘”

该银行之所以能够在如此短的时间内就迅速建成一个全新的银行，关键在于其建立了一个数字化工厂，实现了体内的创新孵化。该数字化工厂最初有400多人，包括100多人的客户旅程数字化小组、15人的专业顾问团队以及超过250人的系统集成团队。客户旅程数字化小组均为分支行运营、信贷和后台运营等主题的专家，拥有雄厚的技术和信息安全知识。专业顾问团队均为产品负责人、设计客户旅程的敏捷大师、拥有数字化银行和网络市场建设经验的全球专家等，系统集成团队则由设计思路与UX/UI专家、技术解决方案架构师和基础设施架构师构成，并配套成立DevOps卓越中心和移动/手机开发卓越中心测试团队，提升开发、测试、上线效率。

随着业务范畴不断扩大，这个数字化工厂已从初建时期的400多人增长到现在上千人的规模，成为该银行重要的全行创新战略业务的孵化基地。而它本身也从原来专注于零售业务，不断向对公、新的业务拓展。由此，借力数字化工厂敏捷迭代、独立沙盘的架构特点，推动该银行的全面数字化变革和创新发展，慢慢重塑一个新的银行。



麦肯锡总结发现，该银行成功打造“数字化工厂”关键有三：

- 组建跨职能团队，围绕每个具体的旅程改造项目，由各类专家组成复合团队推动落地，包括业务团队、战略顾问、技术架构师、用户体验设计者、风控团队五大类专家；

- 敏捷开发，通过采用敏捷方法与DevOps实现开发自动化，同时显著缩短了开发时间，并建立专用技术车库，在开发前可研并入设计车库，完全消除瓶颈，确保设计到交付加速推进，通过设计车库创立的API记录器跟踪交付进展；

- 能力建设，全面调动全行10万多员工，构建“课堂培训+自学模块+帮助中心”三位一体的能力建设体系，确保覆盖所有员工，保证新旅程和业务模式的有效落地。其中课堂培训覆盖一线团队、变革骨干和大师级变革骨干，采用内容报告、旅程视频和实操经验分享等多元形式；自学模块则围绕新旅程建立了多个自学模块，帮助一线人员快速适应，包括用户手册、电子化经验总结、标准操作流程、手机版块学习等内容；帮助中心主要包括三类支持：员工专用邮件和电话帮助台、明确界定SLA及上报矩阵以及产品和流程相关查询的员工聊天机器人，三管齐下有效解决过程中遇到的问题。

五. 跨业务延展深化成效，推动传统银行全面变革

有鉴于零售业务取得的积极成效，它正逐步将业务拓展至其他细分市场，建立三个全新的业务板块：农业、对公和海外分公司。

农业板块可实现五大功能：1）数字化银行，例如开户、支付、非金融服务等；2）重新设想农业借贷旅程，例如农作物贷款、农业黄金抵押贷款、拖拉机/农机贷款等；3）农民/农场主咨询平台，例如通过生态系统合作推广农作物管理和极端天气应对等服务；4）网上市场提供农业投入材料、设备租赁等；5）聚焦农民/农场主的投资，例如微SIP、小额保险等。

对公板块则聚焦三大创新点：1）整合全渠道中小企业和对公客户平台，覆盖现金管理、外汇、供应链与贸易金融等；2）重新构想包括贷款、贸易金融、资金管理等产品和大中型企业、小微企业等细分市场的旅程；3）“应需”分析，实现更好的客户决策（例如运营资本优化等），有效发挥客户经理的职能（例如账户规划等）。

海外分公司的板块则聚焦三大战略定位：1）在全球重点市场上针对NRI实行差异性数字化引导和支付体验；2）制定针对NRI的借贷和投资定位，同时扩张至选定的本地客群；3）面向越来越广的人群提出超越银行业的定位。

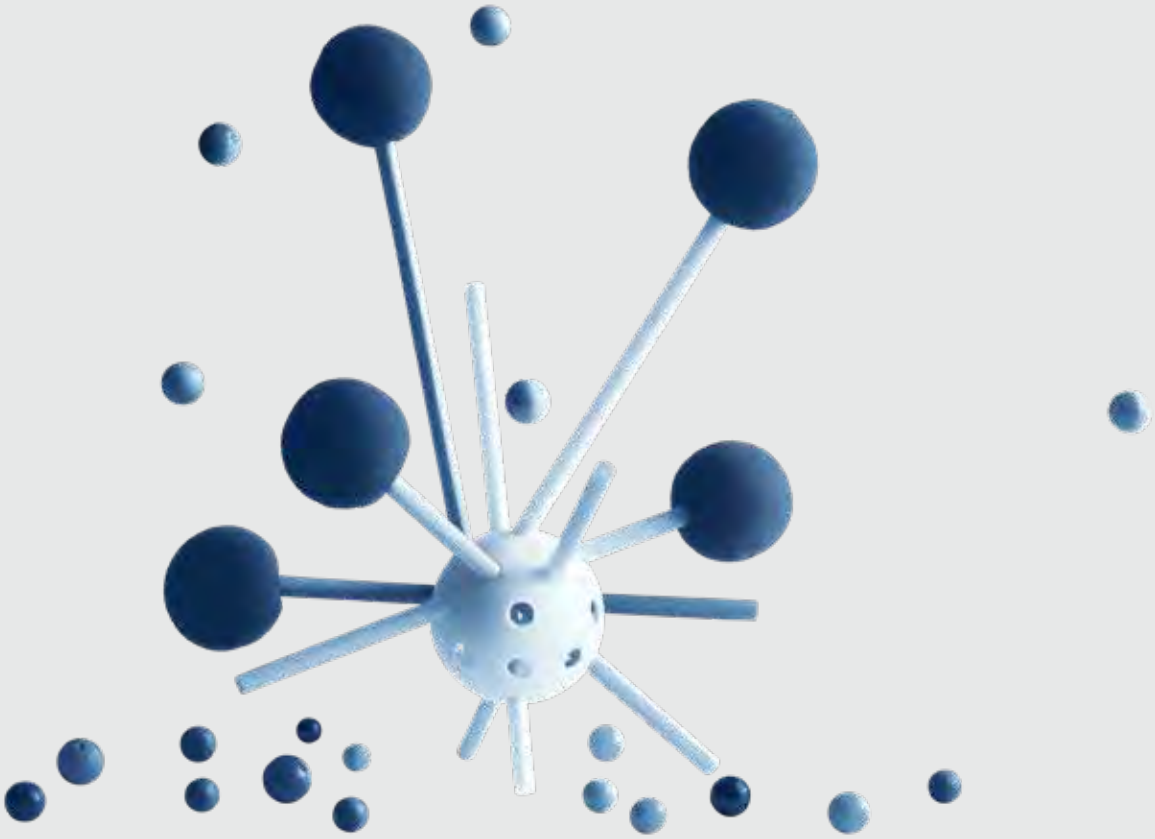
■ ■ ■

麦肯锡针对正在转型中的银行，根据该行再造全新银行品牌和数字化服务平台的案例总结了六大核心经验：

- 在转型开始前需要设立清晰的宏观目标和明确的财务目标；
- 采用高管负责制才能有效在董事会层面推进改革；
- 建立一支高度授权、专事专办的团队，并汇集具备所有必须技能的人才；
- 从根本上改革治理和开发流程；
- 端对端全程视图是关键，注重UI/UX设计；
- 影响和转变观念是一大挑战。

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；
胡艺蓉是麦肯锡项目经理，常驻上海分公司。

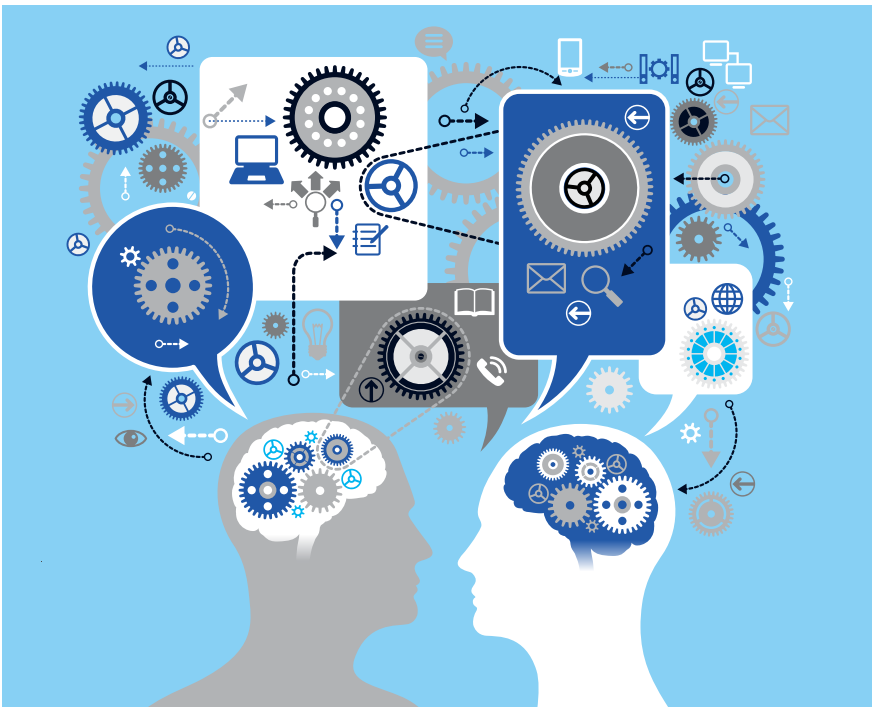
麦肯锡公司2020年版权所有。



利用生态圈战略制胜小微市场：全球金融同业实践

通过4个国内外银行打造小微生态圈的案例，介绍银行如何利用金融+非金融生态圈经营模式，提升小微企业服务效率和满意度，并帮助小微企业完成数字化转型。

曲向军、韩峰、郭明杰和钟镇培

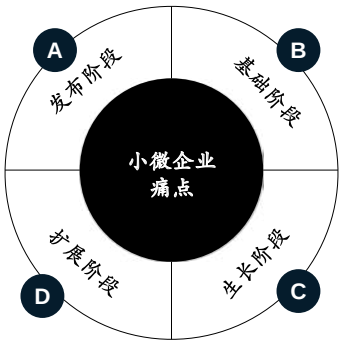


不管是发达国家还是发展中国家，小微企业都是国家经济增长的主要动能，对增加就业、激发创新活力作用重大。然而，由于服务小微企业的投入产出不及大企业，小微企业往往遭到金融机构及其他服务供应商的忽视。麦肯锡曾对小微企业做过一次调查[1]，发现小微企业主平均74%的时间都花在了包括会计记账、工资考勤管理、应付/应收账款追踪、税务申报、融资以及银行账户管理等不创造价值的非核心业务的工作。因此，小微企业对更便捷的一站式服务有着巨大需求。

随着科技的发展，新的服务模式与客户价值主张陆续出现，其中金融科技公司及大型互联网企业更是当中的“先头部队”。他们通过提供简单易用且低成本的数字化综合服务，直击小微企业在不同生命周期阶段的痛点（见图1），协助小微企业主提升管理效率。与此同时，小微企业也能够开展数字化转型，应对数字化时代的大趋势。

图1 小微企业希望在整个生命周期中获得便利支持

小微企业寻求便利：
简单、直观、个性化的体验
从便利的渠道中获得旨在解决痛点的综合解决方案（而非各单一产品的集成）



A
- 银行不愿给初创企业贷款——我应该从哪里获得资金？
- 我应该从哪里获得市场洞见？
- 怎么注册公司？（设立初创企业便利服务）
- 我如何开始电商业务？
- 我能和其他创业者交流吗？

B
- 我该如何招聘人才，留住人才？
- 我该如何记账？
- 我该如何应对法律和监察要求？
- 我该如何优化工作场所？
- 我该如何减少销售和营销支出？
- 我该如何确保为合适的供应商提供融资？
- 我该如何确定需求？

C
- 我该如何获得运营资金？
- 我该如何优化现金流？
- 我可以从哪里招聘经理？
- 我该如何减少在人力资源和薪酬管理上投入的时间？
- 谁能帮我处理合同？

D
- 接下来我应该进入哪个市场？
- 我应该进入哪个B2B和B2C市场？
- 我应该如何选择银行办理出口业务？
- 我什么时候需要对冲外汇风险？
- 我怎样才能获得更多资金和更低利率？

资料来源：麦肯锡分析

面对来自四方八面的挑战者，部分银行也对这种金融+非金融的生态圈经营模式擦拳磨掌。部分国外的领先金融机构已不再依赖单一的产品模式（尤其是贷款），他们通过自行研发或整合第三方提供的非金融服务（如发票管理、考勤管理、税务规划和库存管理等），搭建“小微商业服务生态平台”（见图2）。一方面，小微企业的管理效率提升了，另一方面，银行及生态圈内的服务商也能实现规模化获客、提升客户满意度及粘性，为风控和营销收集了更多数据等，缔造多方共赢局面。

图2 许多国内外的金融机构已经开始通过整合非金融服务，搭建“业务生态平台”，赋能及协助小微企业更好的发展

非详尽

		功能		
端对端数字平台	简单的发票业务	• 对银行交易自动导入和分类 • 安排供应商付款时间，并发出逾期警告 • OCR图像处理，支出数字化 • 自动及时的开票服务 • 应收综览 • 发票保理	Wells Fargo taulia Standard Chartered UBS Xero	HealPay Market Invoice Bill.com Free agent Billingo
	管理开支			
	催收管理			
	现金流管理	• 实时综览公司的当前和未来的财务健康度 • 专业和定制化报告生成 • 自动计提透支，避免资金短缺 • 现金流预测使得不同项目决策更简单	Bode Tree Chase PNC CFO	RBS cashflower vistr
非银行增值服务	工资服务	• 在线员工（自助）受理与管理 • 自动化报税 • 医疗保险规划或储蓄推荐	Bank of America ADP Gusto	
	税务服务	• 帮助填写税表 • 按需提供税务咨询	Davo	
	复杂的行政服务	• 财务与会计服务，银行和信用卡交易的自动下载、分类、对账	Holvi	KNOPKA
	库存管理	• 为企业提供在线库存管理工具	Xero	
	业务管理支持	• 业务规划工具 • 辅导和导师制 • 为企业所有者、企业家和专家提供一个B2B社区 • 为小微企业提供电子学习平台	中国民生银行 招商银行 Scotiabank LLOYDS BANK	BARCLAYS RBS Bizcrowd Standard Chartered
银行外部平台	类似eBay的虚拟市场	• 对接零售和企业客户	Alibaba Group	ICBC
	服务集成商	• 税务集成服务 • 寻找和预定服务的虚拟管家 • 送货到家服务	Alibaba Group Tencent	
	风投平台	• 对接企业与投资人的平台	JPMorganChase	OnDeck
	企业社群平台	• 对接各个企业与其他专业人士的平台	American Express	

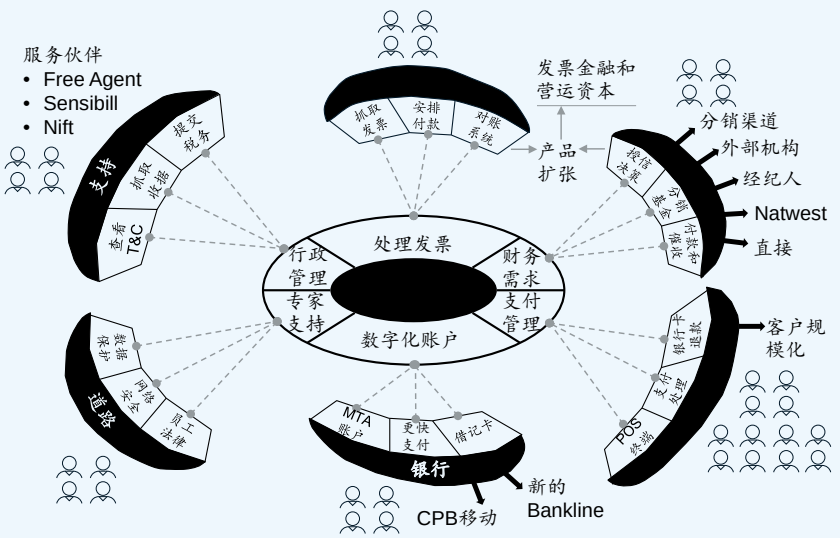
资料来源: 麦肯锡分析

下面我们将分享4个国内外银行打造小微生态圈的案例，希望能为读者们带来启发。

案例一、欧洲某银行的小微商业服务生态圈，赋能小微企业提升经营效率

欧洲某银行通过自行研发及引入金融科技公司，为小微企业提供数字化的商业服务，成功在英国搭建了小微商业服务生态圈（见图3）。该行在项目启动之初曾对800多名潜在小微客户进行了问卷调研，之后开展了20多场访谈，深入了解英国小微企业在经营上面临的痛点，遂创设出一系列数字化、移动化及智能化的小微服务。

图3 欧洲某银行案例：通过引入外部及自行研发金融科技的应用，搭建小微商业服务生态圈



注释：概念性、未穷尽

* 所有项目的机遇

资料来源：麦肯锡分析

该行在2017年初与云端会计软件服务商A公司达成战略合作协议，引入A公司为该行的小微客户提供云端会计软件服务，协助小微企业开立及寄送发票、记录支出账项、处理日常会计事宜、申报增值税等。该软件甚至能连接至该银行的账户，提高管理企业财务的智能化程度。目前，A公司已经可以智能分析预测企业财务状况，为企业主提供经营洞见。

再比如，该银行在2018年与外部科技公司共同研发了该国唯一的端到端应付帐款解决方案，把应付账款处理效率提升超过50%。根据该行的统计，每家小微企业平均每月收到约100张发票，需要消耗20小时进行信息录入、对账、审批等人工处理。但通过该解决方案可以自动抓取包括供应商、金额、明细等纸质发票上的信息，并自动与采购记录对账，根据预设的规则审批发票、排期付款等，为小微企业带来安全、准确、便利的应付账款服务。它甚至能与第三方会计系统对接，为小微企业节省了额外投入IT资源的成本。

除此之外，该行还引入金融科技公司提供如法务合规咨询等专业服务，并为小微企业主提供各类经营相关的专家辅导服务、线上免费课堂、小微企业主社群活动等，务求让小微企业在该行的小微生态圈得到一条龙的“金融+非金融”服务，优化客户体验的同时提高客户粘性。

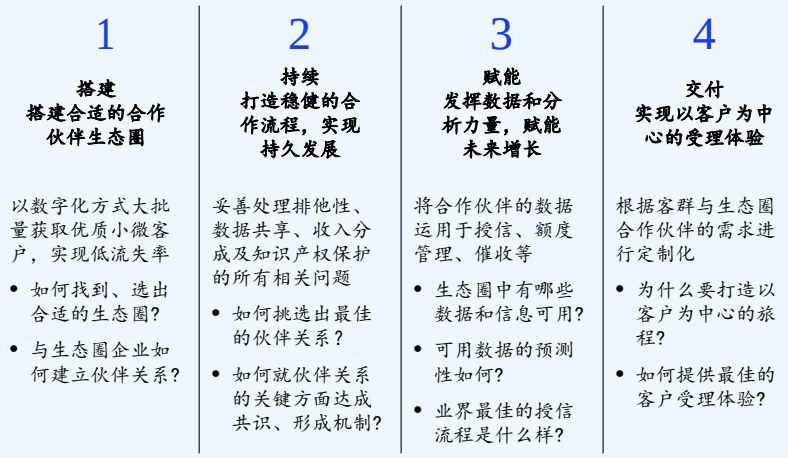
麦肯锡从该行的案例中总结了打造小微生态圈的三大启示。首先，银行必须深入挖掘目标客户痛点，才能“对症下药”，设计出有竞争力、吸引力的解决方案，真正做到“以客户为中心”。第二，银行必须严选生态圈的合作伙伴，达到相互赋能，比如A公司能够从30多家服务商中脱颖而出，除了在稳定性、效能上满足了银行及小微客户的要求外，其中一个突出优势就是为小微企业提供数据分析与管理洞

见，从而赋能小微企业提升经营效率。同时，银行获得小微企业发票及会计处理等数据又能反哺银行风险评估能力与产品推荐精准度。第三，打造生态圈不是一蹴而就的事情，银行应建立敏捷开发、持续迭代的机制，从小范围做起，从少量产品和服务下手，然后陆续规模化，并持续引入新技术及合作伙伴，逐步丰富产品及服务。

案例二：某亚洲领先银行通过四步走搭建小微生态圈，实现圈内伙伴互惠互利，打造亚洲最佳小微企业银行

某亚洲领先商业银行一直致力于协助小微企业在区内持续发展，多次获权威机构颁发的奖项。其实早在2016年，该行就已经提出“超越银行”的做法，通过引入不同类型的外部合作伙伴（如商业服务供应商、电商平台、汽车经销商、小微企业学院等），打造多个小微生态圈，做到互相导流，赋能小微企业提升经营效率。以下我们将以电商生态圈举例，阐述该行如何通过四步走搭建生态圈（见图4）。

图4　亚洲领先银行案例：通过搭建“生态圈”实现规模获客，持久发展



资料来源：麦肯锡分析



第一步是搭建，即如何寻找合适的生态圈并与潜在伙伴建立合作关系，以实现相互导流和规模化获客。该行会通过分析所在的经营区域的行业发展趋势，以及存量客户的组成结构，以寻找最适合优先发展的生态圈。同时，该行还会通过客户调研，了解潜在生态圈的小微企业的经营痛点，针对性创设解决方案及需要从外部引进的能力及技术。比如，该行发现有一大部分小微客户表达有意或已经通过线上渠道销售产品，遂与东盟（ASEAN）地区的领先电商平台及电商解决方案服务商等洽谈合作方式，最终达成一致后签署谅解备忘录（MOU）。

第二步是打造稳健、可持续且价值共享的合作关系，包括需要妥善安排数据共享、确保知识产权保护及收入分成等安排。该行通过数据“黑客松”与数据脱敏两种方式，与合作伙伴共享数据，在确保无需分享客户机密信息的情况下，较容易取得合作伙伴的首肯。另外，为保障各合作方的利益，银行不会在任何实质意义上分享专有工具或技术（如授信引擎、电商解决方案代码）。此外，要建立持续的合作关系，合作伙伴之间必须有清晰且双方同意的利益共享机制，比如电商解决方案服务商需要承担部分该行数字化工具平台的运维费用，但会按一定

比例把小微企业订阅服务的费用分成至解决方案服务商。

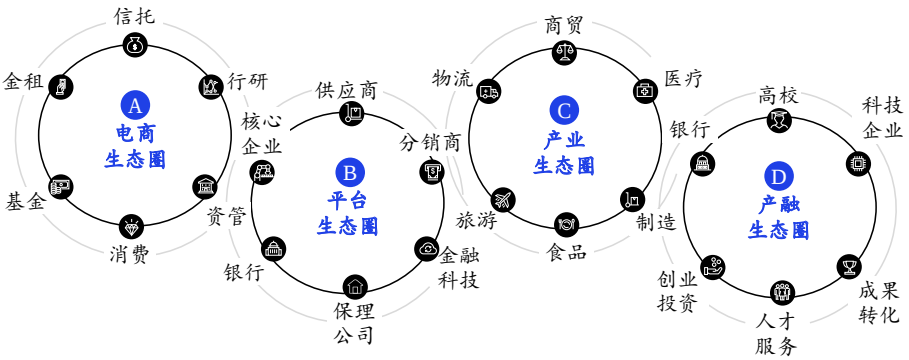
第三步是相互赋能，做到多方共赢。在这个电商生态圈的例子中，该行通过纳入电商平台上的交易及物流等非传统数据，提升风险评估准确度，通过更便利的授信为小微企业提供增值服务；而对小微企业而言，通过生态圈能更快速找到合适的服务商协助开发APP/网页，并对接电商平台及优化线上广告投放，扩大销售渠道及效率；对电商解决方案服务商而言，把工具/方案嵌入至银行的数字化工具平台可以获得更多的潜在客流量；而对银行而言，小微企业经营效率提升能意味着其业务能力的壮大，因此逾期不良的风险也可以得到显著降低。

第四步是实现以客户为中心的交付。该行重新定义了几个关键客户旅程，以优化客户体验。比如该行重新设计了小微企业的线上贷款旅程，通过APP实现纯线上化的申请审批流程，为客户创造“喜出望外”的客户体验。该行也同时优化了小微企业开户的流程，实现5分钟线上开户，大大提升小微企业对该行的印象。通过这一连串举动，该行在越南试点期间就每月通过线上渠道获得超过4000户新客。

麦肯锡通过这个案例总结出了打造成功小微生态圈的三大启示。一是和合作伙伴之间必须做到流量互导，这样各方才能实现规模化获客；二是合作伙伴之间需要做到互相赋能，比如银行能通过非传统数据“变现”，提升信贷审批模型准确度，而小微企业又能通过生态圈内提供的服务提升经营效率；三是把优化客户体验作为核心，从客户角度重新设计关键的客户旅程，让客户获得便利、顺畅甚至超出预期的服务。

而在中国，我们观察到4类小微生态圈逐渐成熟，分别是电商生态圈、平台生态圈、产业生态圈及产融生态圈（见图5）。电商生态圈主

图5 目前国内已有4种成熟的“生态”



电商生态圈：充分利用电商生态圈资源、发挥银行和平台的协同优势

平台生态圈：从用资供需入手，结合先进技术，拓宽资金方和资产方的交互空间

产业生态圈：从行业痛点切入，搭建综合平台，贯穿产业链上下游，赋能企业发展

产融生态圈：利用创新科技深化园区产融合作，多维度服务科创需求，助力国家可持续发展

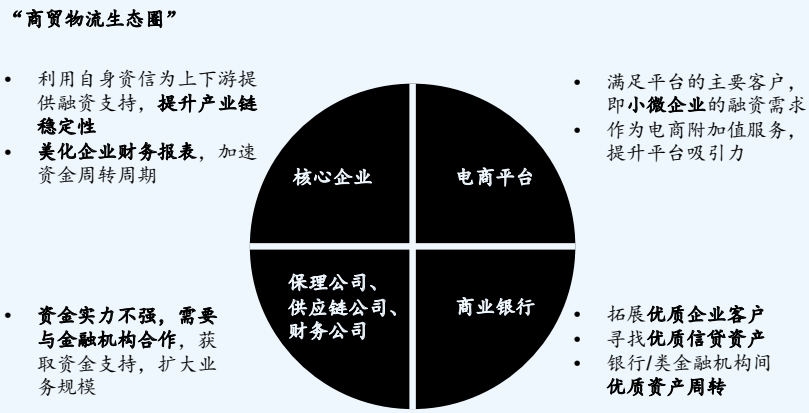
资料来源：麦肯锡分析

要依托电商的生态圈资源，发挥银行和平台的协同优势；平台生态圈是从资金的供需入手，结合金融科技技术，拓宽资金方之间的交互空间；产业生态圈则是从行业痛点切入，搭建综合平台，贯穿产业链上下游，赋能企业发展；产融生态圈是利用创新科技，深化园区产融合作，多维度服务科创需求，助力国家可持续发展。其中我们将分享平台生态圈与产业生态圈各一个案例。

案例三：某城商行打造“商贸物流平台生态圈”，为商贸物流平台（联盟）的各类成员提供创新的一站式解决方案

某国内领先城商行意识到，自己的其中一类核心客户是商贸物流行业，遂联合其服务的核心企业、电商平台、保理/供应链公司等多类玩家，搭建了一个“商贸物流平台生态圈”（见图6）。该生态圈的目的是借助金融科技的力量，为商贸物流中各方的资金需求提供一站式的解决方案，促进整个产业链条的有效运作，实现多方共赢。

图6 平台生态圈：某城商行打造“商贸物流生态圈”，针对商贸物流联盟各类成员金融需求，依靠金融科技，提供创新的一站式解决方案



资料来源：麦肯锡分析

比如对小微企业而言，在此生态圈内较容易获得融资。如小微企业是在电商上经营，银行能借助领先的金融科技技术及大数据分析，评估该小微企业在电商平台上的经营情况及偿债能力给予授信。倘若小微企业是属于某核心企业的上下游，也能借助核心企业的资信获得融资支持。

生态圈内的其他玩家也能通过此平台生态圈各取所需。比如银行能规模化拓展优质企业客户，也能获得更优质的信贷资产；电商平台则能借助银行为平台上的小微企业提供包括融资在内的增值服务，从而提升平台的吸引力；核心企业则能够提升产业链的稳定性，加快资金周转，实现更亮眼的企业财务报表；保理/供应链公司等企业则可以通过其他金融机构的支持获得更强的资金实力，进一步扩大业务规模。

我们认为这一案例对银行有两大启示。第一，银行必须认清自身的资源禀赋，选择搭建合适的生态圈；第二，银行应用好最

新的金融科技技术，实现数据变现（比如智能风控、精准营销等），带动整个生态圈有效运转。



案例四：某领先城商行打造“产业生态圈”，深耕产业链上下游

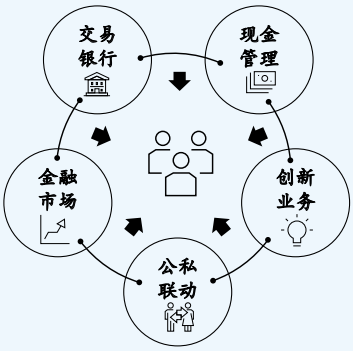
某领先城商行围绕着战略行业及核心企业，深挖产业链的上下游，把服务延伸至小微企业（见图7）。以食品农业为例，该行通过层层挖掘，打通整个产业链的上下游，从上游的农户一直服务至核心的食品制造商和下游的经销商。

在此生态圈经营模式之下，银行从传统的单一信贷服务模式转型至提供包括交易银行、现金管理、公私联动（同时服务企业与企业主的金融需求）及金融市场产品在内的综合金融服务和创新服务。该行深入调研了农户的核心需求，除了发放贷款购买农资、农机等传统方式外，该行还引导农户对接第三方的种植技术服务商，协助农户进行“数字化转型”，建立更标准化和科学化的种植方法，提升种植的效率/产量。同时，该行也借助核心企业的资信，为产业链上的小微企业提供融资支持，提高资金周转效率及稳定性。

图7 产业生态圈：围绕战略行业，以核心企业为出发点，沿产业链层层挖掘，打通上下游，服务小微企业

产业生态圈的价值

从传统信贷向交易银行、现金管理与创新业务整合的方向转型



行业示例	行业示例			行业示例
	企业的上游	企业自身	企业的下游	
a 交通物流	**货主** 代收货款	**物流企业** 全国扩张、布网提速	**收货人** 代收货款	• **“代收货款”资金监管系统**
b 先进制造	**供应商** 缩短账期回笼资金	**生产制造** 固定资产投入，如扩大生产线	**经销商** 大额的备货融资	• **预付款融资**
c 商贸消费	**供货商** 缩短账期，快速资金回笼	**经销/零售** 收付多样资金分拨管理	**消费者** 折扣 便捷消费	• **1+N保理/保理池**
d 食品农业	**农户** 农产品周期性用款	**食品制造** 产业链纵向延伸并购	**经销商** 扩大销售	• **农副产品贷款**
e 医疗健康	**生产制造** 医药、器械研发、生产投入大	**流通** 加速医院回款应收账款出表	**医院** 收付结构复杂，多账户管理	• **保理/无追索保理**

资料来源：麦肯锡分析

从这个案例中，我们整理出了两大启示。第一，银行应聚焦自身的战略行业，并设计及引入针对性的拳头产品，深挖产业链价值；第二，银行不能止步于贷款，而是要更多开发小微企业的其他金融及创新业务需求。

总结上述案例以及全球部分银行的小微生态圈战略实践，我们认为银行要打造可持续的小微生态圈，必须配套以下6大落地举措及能力：

1. 打造数据中台，建立银行的数据资产：银行应建立统一的数据标准，打通整合内外部不同系统中产生或收集到的数据，形成银行的数据资产，支持在不同层面的应用与变现；

2. 建设统一客户视角，建立精准营销与综合定价能力：通过大数据分析建设客户的360度画像，并基于细致的画像实现精准营销及综合定价，提升客户对银行的价值；

3. 加强数据应用，提升端到端的风控能力：银行应充分利用不同的数据（包括社交、电商交易等非传统数据），从贷前准入、贷中审批以及贷后预警催收等环节提升对小微客户的风控能力；

4. 建立敏捷开发及运营的组织与机制：银行应建立跨职能的敏捷小团队，加快产品服务的开发及运营效率，采用类似风投的投资机制，分阶段检视成效，对效果理想的项目继续投入资源，从MVP（最小可行性产品）出发不断迭代，更准确迅速地响应市场与客户需求；

5. 建设开放平台，打造SaaS（软件即服务）的创新商业模式：在很多领先银行的案例中，小微业务已不再是单一产品模式，SaaS已兴起成为服务小微客户的一种选项。银行需要建立开放的业务平台，支持外部软件及服务快速嵌入，从更多方面赋能小微客户；

6. 建立共生共利的外部合作机制：银行应从“甲方乙方”的思维模式，转变至“共生共利”的合作模式，即银行与合作伙伴共同思考如何做到互相赋能（比如流量互导、数据共享等），并且要建立明确的共利机制（比如如何分成收入或利润），生态圈具备可持续性。

■ ■ ■

综观中外，小微企业有着巨大的潜力尚待挖掘。虽然中国的互联网巨头已经在这一市场大步迈出，但银行则具备先天的竞争优势：客户资源、客户信任及数据资产等，即使现在起步也为时未晚。银行应聚焦目标客户及其痛点，结合自身能力、资源与外部技术，快速迈出第一步然后不断迭代。“天下武功，唯快不破”，只有应对迅速的银行，才能在此庞大的市场中分得一杯羹，制胜数字化时代的小微市场。

[1] 详情可参阅2019年7月发布的《开辟银行业务新格局：如何利用生态圈赢得小微企业市场》白皮书。

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；
郭明杰是麦肯锡副董事合伙人，常驻台北分公司；
钟镇培是麦肯锡项目经理，常驻香港分公司。

麦肯锡公司2020年版权所有。



高管观点：

加拿大皇家银行生态圈战略实践

麦肯锡：加拿大皇家银行（RBC）在决定内部建立解决方案、投资其他公司还是达成战略伙伴关系时的思考逻辑是什么？

加拿大皇家银行首席战略与企业发展官Mike Dobbins：我们在建设生态圈时，首先关注与银行业相邻的领域，或是对银行业而言存在潜在机遇的领域。基于此，我们专注于五大领域：家庭、出行、健康保健、B2B和生活方式——这些领域都与银行业务息息相关。一个大型的生态圈有很多组成部分，因此我们通常会判断哪些部分对我们的战略最重要，然后会优先开发。之后，我们会决定怎样做更合理：是内部构建解决方案，还是与其他公司合作，或是在某些情况下，收购一家公司。但是，在大多数情况下，我们都选择自建，因为一般情况下市场上没有产品能够满足我们的需求。在一些情况下，如果市面上已有成功的产品，并且这些产品能应用到我们的某项业务中，成为真正差异化的价值主张，那么我们会选择投资拥有这些产品的这些公司，或是与之建立合作伙伴关系。在另外一些情况下，有公司开发出我们想要的产品，并且它们的方案能为RBC的创业项目和整个组织带来良好的协同效应，那么我们就会收购这些公司。作为一个拥有数百万名客户的大型组织，我们可以帮助被收购的公司加速发展。

麦肯锡：RBC如何赋能被投公司？是否会同它们共享RBC的客户群，或提供数据或基础设施？

Mike Dobbins：我们通过自己的投资基金和加速器RBC Reach赋能被投公司。就投资基金而言，我们会投资符合我们战略目标、更为成熟的公司，并通过建立商业合作伙伴关系帮助它们成长。RBC在加拿大拥有1300万客户，占加拿大人口的很大一部分。因此我们会帮助被投公司为我们的客户提供新颖的解决方案。通过加速器，我们为处于早期阶段的公司提供更多支持，帮助它们成长。例如，提供工作空间、辅导和接触专家的机会，这些专家对加拿大消费者和企业有着深刻理解。这也是一个很好的机会，让我们可以了解这些公司的创始人、产品和市场，判断我们是否可以合作。



Mike Dobbins

加拿大皇家银行首席战略与企业发展官

Mike负责与加拿大皇家银行集团执委会合作，制定加拿大皇家银行的整体战略计划，领导并购业务。Mike还是加拿大皇家银行旗下风投公司RBC Ventures的负责人。RBC Ventures致力于打造银行业以外的解决方案，以创新的方式建立、加深集团与加拿大普通用户的关系。

麦肯锡：您能分享一些RBC建立内部生态圈过程中的重要经验和挑战吗？

Mike Dobbins：RBC关注五大生态圈领域，各领域都有相应的创业项目解决方案。要创建这样的项目，我们会尝试发掘一个普遍存在的痛点，解决这一痛点能够帮助我们实现真正意义上的差异化。事实证明，最终许多创业项目都与银行业相关。这点并不是必须的，但确实是我们想看到的。我们的一大心得在于，在RBC内部，我们并不常使用生态圈一词，而是用创业项目一词。我们相信，在早期，创业项目的规模必须要小，而且要非常专注于想要达成的目标。例如，我们的住房生态圈内有6个创业项目，包括面向租客的支付产品、房源搜索、购房协助、移动礼宾、服务提醒，以及一项装修项目。可以说这些项目组合在一起就是一个生态圈。但是，我们希望每个项目在早期都能独立进行，在各自的领域中形成规模，一段时间后我们再决定是否应该把它们融入到一个更大住房生态圈。

麦肯锡：这一战略选择很有启发性，因为很多企业都在尝试自上而下地构建生态圈，而你们却在尝试自下而上推进。

Mike Dobbins：是的，我们正尝试以小团队、低预算的方式进行精益运作，提高敏捷性。如果创业项目能研发出适合的产品，我们会迅速扩大团队规模，并提供其扩张所需的资源。如果它们无法研发出这样的产品，我们也可以在不对整个组织造成重大影响的情况下

砍掉这些项目。换言之，我们把重点放在生态圈各个组成部分上。因为我们知道，如果单点成功了，那么我们总是可以连点成线，形成更大的整体。但是如果我们从整体入手，则可能需要很久才能触达市场。

麦肯锡：如何量化成功？如何为整个银行创造价值？

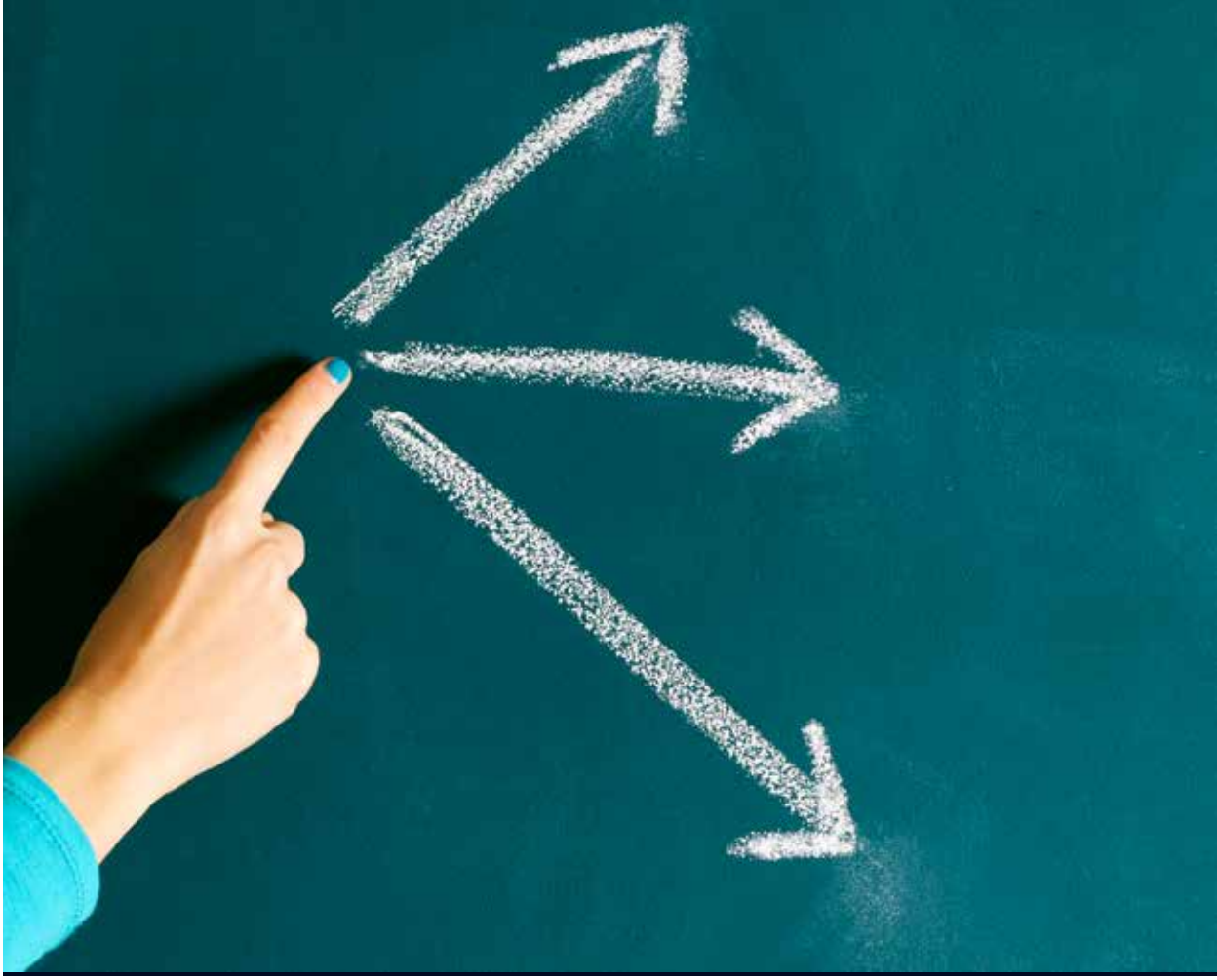
Mike Dobbins：创业项目如何创造价值取决于项目性质。一些项目希望直接变现。而对于其他项目来说，我们希望它们能够建立联系，帮助RBC获取新客并深化现有客户关系。因此，这些项目并不急于变现。如果项目能帮助RBC扩大市场份额，那就再好不过了。我们没有一味强调短期价值，而是在投资时着眼长期价值。一个创业项目上市后扩大规模是需要时间的。但同时，我们也尽可能地维持较低的资金消耗率，并且保持敏捷。

麦肯锡：在什么样的情况下，你们会希望改变变现模式？

Mike Dobbins：在利润和增长之间，企业需要做出选择，决定最佳的路径。因此，根据项目阶段不同，企业可能需要为了建立品牌和规模而在一段时间内获得较少的回报。但除此之外，在竞争激励的市场中，企业需要为自身服务制定价值主张。我们并没有规定改变模式的时间点，但我们尽量在每个阶段都做到最好。作为一家大银行，总会有交叉销售的机会。处于成长期的创业项目能为我们银行业务带来新客户，但也可以提升我们的差异性。

麦肯锡：您认为RBC创业项目的关键运营原则有哪些？

Mike Dobbins：企业一定要非常清楚各个创业项目与整体战略之间的区别。每个项目都要有一个身份，背后的团队必须要了解其目标是什么，并且要对此满怀热忱。因此，首要原则是为每个项目挑选合适的人才。其次，企业需要保证整个团队就主要目标达成一致，避免在开展工作时产生不必要的摩擦。最后，整个团队必须同舟共济，每个人都要认同待解决的问题，以保证RBC在这一巨大变革时期能保持长期增长和差异化。



三步走，构建银行流量经营体系

流量经营围绕如何扩大获客的流量来源，以及如何通过运营获取高价值新客，建立起从资源管理、运营策略、价值评估到组织保障的完整体系，帮助银行打造高质量的“流量池”。

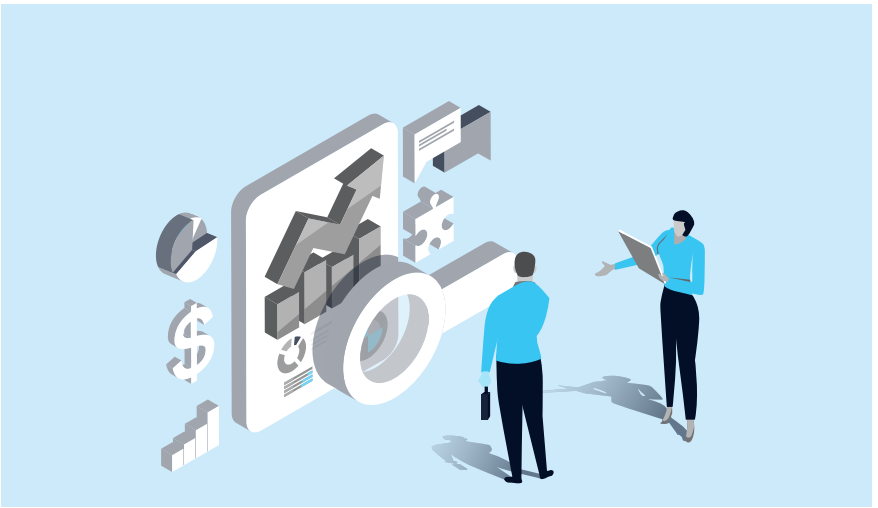
曲向军、韩峰、吉翔、蒋治平、刘娅琦和陈序

当前，国内经济增长动力逐渐从企业投资转向居民家庭消费，内地主要城市居民收入与财富不断增加，推动银行转向以客户经营为核心。对银行而言，“流量”是获取客户的前提，是客户经营的必要资源。

首先，流量是客户经营起点。银行从过去围绕渠道、产品的经营模式，转向围绕客群的全新经营模式，需要将流量经营作为起点，与精细化的客群经营相结合，形成“获客-活客-价值转化”的闭环。

其次，流量是稀缺资源。银行在流量获取方面处于“追赶者”的角色，面临互联网巨头、金融同业的激烈竞争，以及日渐“挑剔”的客户需求。互联网平台通过提供便捷的线上服务（例如“衣食住行游购娱”），已充分占据流量红利，留给银行的腾挪空间所剩无几。同时，线上金融服务同质化问题严重，新入局者缺乏吸引用户转投其下的诱因和动力。

因此，银行应将流量作为客群经营的关键要素，围绕“蓄”（集中流量资源）、“用”（引流获客）、“评”（评估流量效率）三个方面，建立一套完整的流量运营体系，让流量成为银行业绩的重要推动力。此外，银行还需要建立起辅助流量运营的组织能力和敏捷机制。本文将结合互联网及金融同业的实践，叙述银行如何通过“三步走”的方法，建立起企业级的流量经营能力。



第一步，集中流量资源，建立渠道画像

渠道是流量的载体。对银行而言，流量渠道由“一体两翼”构成：

“一体”：即银行传统的线下渠道，包括网点、客户经理等，这是传统银行触达客户的主要渠道。随着越来越多用户使用在线金融服务，如今银行的线下渠道正逐步向“金融+综合服务”转型。如某商业银行，结合集团生态圈服务，在网点打造“金融+生活消费”的综合服务，包括联合集团车主生态推出“汽车生态快闪店”。同时，基于集团客户数据，精准引导客群前往网点体验，提升线下服务推荐的成功率。

“两翼”：是银行获客的线上渠道，由“金融场景”和“生态场景”构成。随着移动互联网的普及以及在线用户激增，许多国内银行主动将金融业务在线化，打造手机银行、微信银行等一系列“网络金融场景”。以某商业银行的手机银行服务为例，2019年末用户数突破了9000万。此外，越来越多的银行开始尝试打造“生态场景”，探索通过非金融场景触达用户，实现获客、活客的目标。以某商业银行医疗健康生态为例，2019年底月活跃用户突破6000万，占集团活跃用户数达到20%以上。

集中渠道资源，降低获客成本

随着流量渠道的快速增长，银行面临着两大挑战：

第一，**渠道使用成本高**。由于不同渠道分属不同部门管理，跨部门沟通成本高，因此银行较难集中渠道资源，通过精细化的渠道运营，降低流量获取成本。

第二，**用户体验碎片化**。由于缺乏统一的渠道管理系统，造成银行在各渠道上铺设营销素材时，基本依赖人工操作，效率偏低且无法保障信息传递的一致性，造成不同渠道用户体验不一致。以某国有银行的新业务推广为例，由于需要在50多个渠道进行人工铺设，

造成活动上线后，出现展示内容不统一的情况，影响用户体验，也造成了营销资源的浪费。

基于上述问题，银行应当以资源集中化为目标，建立“一个系统、一个团队”，将散点状的渠道资源聚合起来。

- **一个系统：**即渠道管理平台，提供渠道注册、渠道排期、渠道铺设的能力。
- **一个团队：**即渠道运营团队，负责已有渠道的管理和新增渠道的拓展。

以某互联网金融平台的实践为例，在业务部门内设立了中心化的运营团队，统一管理各类流量渠道资源。同时，该团队配备了线上化的渠道管理平台，渠道资源注册、分配、效果评估，都在该系统内完成。

建立渠道画像，提升引流效率

如果说用户画像是活客经营的“灯塔”，那么渠道画像就是获客经营的“指南针”。不同渠道，代表着不同的客户需求，以线上渠道为例，电商、社交、娱乐、信息、支付是当前最主要的五大渠道类型。要提升不同渠道的获客效率，运营者必须首先理解该渠道的“人”（该渠道的客群特征），然后铺设“货”（在该渠道提供什么样的服务、产品）。渠道画像，正是服务于该目标的关键工具，通过对于不同渠道的数据分析，将客群特征和内容特征标注在渠道上，作为制定渠道引流策略的依据。以某线上渠道为例，18~35岁年轻女性占主体，主要分布在三~五线城市，在该渠道以内容消费为主，支付意愿低，偏好娱乐型内容。在该渠道画像的指引下，银行可以建立个性化的渠道引流策略，如娱乐明星代言结合低门槛理财产品。

渠道画像的建立可以通过内建、外联两种方式实现：

内建：基于银行自有的、不同渠道的历史数据分析得出。如银行可以结合手机银行的客群特征和客户行为分析，得出手机银行的渠道画像。

外联：通过与外部营销平台的合作，直接获取特定渠道画像。



第二步：建立从潜客到新客的引流策略

在完成渠道资源集中管理、并建立渠道画像后，银行就具备了进行流量运营的前提。接着，需要按照“兴趣-引入-激活”三个阶段，分步骤将渠道的流量变成银行新客。

第一阶段：Awareness，兴趣阶段

兴趣阶段的目标，是通过渠道布放的营销素材（如营销活动、图文等）触达陌生人群，让受众产生进一步了解的意愿。这一阶段的关键是“人（客群）、货（展示素材）、场（渠道）”三者的匹配，可以结合渠道画像制定策略。以某互联网生活服务类平台为例，流量运营团队会根据不同渠道的画像属性制定引流策略，例如在“价格高敏感”客群为主的渠道，投放“新客首单立减”、“买就省”等突出该平台价格优势的内容；对以“偏好美食”客群为主的渠道，投放“当地必吃榜”等主题，吸引客群的关注。

第二阶段：Acquisition，引入阶段

在用户产生意向后，银行需要将潜在客群快速带入到注册流程中，将潜客转化为实实在在的“新客”。这个过程需要解决好两个问题，分别是用户激励（促成用户完成注册的动力），以及用户体验（注册过程是否简单、便捷）。

首先，激励是促成注册的推手，银行出于安全性的考虑，相比于互联网产品，有着复杂的注册流程。此时，激励可以提升用户完成注册的动力。一个好的激励机制，需要具备两个特点：

- **激励的有效性：**激励用户需要“真诚”，切忌过度包装，制造“泡沫大奖”。比如，某电商平台，告知新用户完成注册后即可获得百元大礼包。然而客户完成流程后，发现所谓的“百元礼包”，需要再消费近千元后才可分次兑换，这类营销噱头极大透支了用户信任，并不可取。

- **激励的相关性：**激励需要与产品相关，如提供“免息券”的奖励，可以在宣传借贷产品的同时，提升客户首次体验产品的动力。相反，某些企业为了实现惊人的用户增长指标，通过发放现金红包的方式，花钱“买”新客。这类激励方式带回的往往是大量“薅完即走”的“羊毛党”，对于希望通过产品留住客户、产生长期价值的银行来说，没有太多实际意义。

其次，用户体验是完成注册的关键。提升注册体验需要解决好两个问题，一是场景，即在哪儿完成注册；二是流程，即用户需要经过怎样的注册过程。结合互联网和金融同业的实践，银行应当采用“近”场景和“轻”流程的策略。

- **场景“近”，**即让用户“足不出户”地在当前渠道完成注册，无需在多个渠道间“来回奔波”。比如对于微信渠道，可以通过微信小程序的方式，让用户就近完成注册，不用下载App。

- **流程“轻”，**即让用户用最短路径完成注册。根据互联网的实践，每增加一步流程，注册成功率就会下降10%。

第三阶段，Activation，激活阶段

用户完成注册后，需要通过激活，使用户成为活跃新客。这一阶段也称为“新客期”，银行可以从用户教育、用户互动两方面入手，有效激活新客。

- **用户教育**，即通过产品演示、服务体验等手段，帮助用户熟悉银行产品、服务。例如某商业银行，针对手机银行注册的新用户，设置了“新手讲堂”内容模块，通过视频、图文等形式，向用户介绍如何通过手机银行进行汇款。

- **用户互动**，即把常用操作（如存款、转账等），变成趣味性的任务玩法，结合一定的权益激励，引导用户在学习操作的同时，养成使用习惯。如某商业银行，推出了“能量榜”的互动玩法，用户通过做任务、攒能量，兑换相应奖励。在该营销活动后，银行有效激活了大量新客，其中贵宾用户约占23%。

第三步：聚焦活跃新客的价值评估

完成潜客到新客的转化后，银行需要从成本和收益两个维度，对渠道获客效率建立量化评估的标准。对银行而言，一般可以采用AAC（活跃新客获取成本，Active acquisiton cost）和LROI（新客期投入产出比）两个指标进行评估。



AAC（活跃新客成本），聚焦价值客群获取成本

AAC指投入流量获取的总成本/激活新客数量。AAC与传统营销活动中的CAC（Customer Acquistion Cost，测算获客成本），存在显著差异。AAC主要考察激活新客，关注能够产生长期经营价值的真实、活跃用户；而传统营销中的CAC通常只考虑获客数量，其中包含大量注册但未激活客户。对银行而言，获客目标是从不同渠道获取真实、活跃的新客，因此采用AAC可以充分挤掉获客“水分”，聚焦价值客群的获取。

LROI（新客期投入产出比），聚焦新客长期价值

LROI指在新客期内，新客经营的整体收益/新客期营销成本。LROI与传统营销中的ROI存在两个明显区别：

第一，**LROI关注新客的长期价值**，通过将新客期的整体收益纳入计算，引导经营团队从只关注单次营销活动的“短线思维”，转变为关注新客持续经营，提升长期价值的“长线思维”。

第二，**LROI考察新客在“金融场景”和“生态场景”内产生的整体收益**，而在传统营销中，往往只考虑金融主业的收益。LROI更加符合当下，银行通过推动生态场景建设，提升用户价值的战略导向。

建立流量经营团队，补齐三类人才

为了实现高效的流量引入，银行需要建立独立的运营团队，对流量的经营效率负责。同时，设置渠道引入、流量运营、数据分析三类职能，分别负责流量规模、流量转化、效率提升。

- 渠道引入：通过外部引入，增加流量渠道资源。引入方式主要包括两种：一是媒介采买，即通过付费广告的形式获取流量。二是战略合作，即通过双方权益和流量互换，达到从合作渠道获取流量的目的。

- 流量运营：基于集中化的流量渠道资源，设计三阶段的运营策略，达成获客目标。流量运营需要具备“盘活存量，创造增量”的能力。“盘活存量”是通过制定流量分发规则，一方面管理用户体验，比如弹窗每周出现的频次管理；另一方面最大化获客效率，比如根据不同营销活动的获客效率，设定资源位分配的优先级。“创造增量”是指在存量渠道中发掘新资源，比如某国有银行通过对标互联网同类App，补充缺失的流量位置，将自有流量资源提升了30%。

- 数据分析：数据分析的核心职能，即基于流量价值评估指标（AAC，LROI），分析渠道效能，同时提出优化建议。

敏捷迭代，提升流量运营效率

除了建立独立的流量经营团队外，银行还需要采取敏捷迭代的运作机制以驱动流量运营高效运转。首先，银行应建立起从计划到优化的迭代闭环。其次，借助“作战室”来高效驱动跨部门团队进行敏捷迭代。

采用PMAO模型建立迭代闭环

建立从计划（Plan）、监控（Monitor）、分析（Analysis）、优化（Optimize）的迭代闭环。以某互联网金融公司为例，在营销活动启动前，流量经营团队会根据项目获客目标，基于集中化的流量资源，建立排期表（Plan-计划）。接着，数据分析会与业务团队讨论需要监测的运营数据，完成数据埋点和报表创建（Monitor-监控）。在活动上线后，数据分析人员会针对不同渠道的获客情况进行每日分析，例如发现某渠道低于预期表现，就会预警业务团队，并从客群比例、营销转化等方面分析可能存在的问题（分析-Analysis）。最后，流量运营人员会根据数据分析提供的策略建议，调整运营策略（优化-Optimize）。

建立作战室

作战室通过固定空间、时间、议题的运作机制，达到向项目团队清晰传递项目目标，并高效推进项目进展的目的。以某国有银行进行新业务推广的实践为例，其通过联合工作组的形式，将线上、线下各渠道管理部门的业务代表，安排在同址办公。该举措有效解决了业务部门沟通不畅的问题，整合了不同团队间的可用流量渠道资源，最终将资源效率提升一倍。

■ ■ ■

流量经营是银行针对客群进行数字化经营的起点。鉴于银行流量渠道分散、数字化程度低、缺乏运营方法的现状，应当先从资源整合入手，建立起企业级的流量池资源。然后，围绕获客这一核心目标，建立“潜客—新客—活跃新客”的三阶段运营策略。最后，银行需要从成本和收益维度，通过活跃新客获客成本（AAC）和新客投产比（LROI）量化评估流量获取效率。此外，银行还应当通过独立的流量经营团队和敏捷机制，持续提升自身的获客能力，为客群持续运营打好基础。

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；
吉翔是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；
蒋治平是麦肯锡项目经理，常驻北京分公司；
刘娅琦是麦肯锡项目经理，常驻北京分公司；
陈序是麦肯锡咨询顾问，常驻北京分公司。

麦肯锡公司2020年版权所有。



内容营销：“轻、快、爆”的获客新打法

内容营销通过围绕消费者需求，引发用户共鸣、触发其自发裂变传播，为银行实现原生态、长效的用户增长，达到低成本高效获客的目的。

曲向军、韩峰、吉翔、蒋治平、刘娅琦和潘虹辰

在信息大爆炸的网络时代，用户每天在网络上花费的时间成倍增加，从过去在线获取产品、服务，到现在短视频、直播、图文等“内容消费”成为了占据用户使用时长的主力军。随之而来的是，“内容”越来越成为银行和用户间沟通的媒介，帮助用户了解银行的“人设”和产品服务，这些都使“内容营销”逐渐成为银行实现数字化营销的一个重要手段。

与传统营销相比，内容营销在营销方式上，实现了从“推送”到“引导”的转变。传统营销方式大多是从银行自身出发，生硬地向客户“推送”品牌和产品信息。内容营销则以用户为中心，根据对人群偏好和兴趣的精准洞察，创造能引发用户共鸣、建立与品牌情感连接的原创内容，“引导”用户关注银行。

此外，内容营销能为银行带来两个核心价值：一是通过主动“立人设”，引导客户关注银行，成为“粉丝群体”；二是通过内容的分享引发传播，帮助银行更快速地推广产品和服务。

通过内容“立人设”，拉近与客户间距离

一直以来，银行给人们的感觉就是“严肃”、“距离感”，而通过“接地气”的内容，例如用客户的语言说身边的故事，能让客户产生以往没有的亲近感，和宛如朋友般的品牌印象，拉近客户与银行之间的信任关系。例如某商业银行推出综艺番外篇，在抖音平台收获超过70万的观看量，牢牢锁住了综艺粉的目光，塑造了一个专属于年轻人的树洞形象，可谓成功出圈，扭转了金融品牌在社会大众脑海里普遍刻板的印象。

通过内容分享，有效降低获客成本

优质内容可以让客户产生自愿转发、分享的动力，达到借助客户“朋友圈”进行传播的目的，在低投入的情况下让更多人了解银行的产品和服务，最终成为新客户。在实践过程中，我们观察到一些银行通过打造爆款内容，取得了较好传播效果。



某商业银行公众号在内容营销方面独树一帜，将平台信息整合为“半月刊”形式，用“杂志风”呈现资讯内容，轻松活泼地与消费者沟通。其设计清新、时尚的版面，结合金融领域热门话题，让具有小资调性的内容以轻松、社交化的形式传递给目标人群，并成功引发用户主动分享。

内容营销，要抓住优质内容和渠道营销两个关键

内容营销中，“内容”和“营销”是左半球和右半球的关系。内容是营销的基础，要解决优质内容是什么（标准）、优质内容从哪儿来（内容源）的问题。营销是内容的放大器，要解决渠道定位、如何让内容在渠道流动起来（传播策略）的问题。以下将对如何生产优质内容，以及渠道营销的具体策略，结合互联网和银行同业的实践进行阐述。

内容标准上，优质内容具备三个特征：

首先，要制定优质内容的标准。“内容”由内容主题、呈现形式、互动玩法三个元素所组成，优质的内容需要具备以下特征：

第一，“爆款化”的内容主题

在内容选题上，内容需要具备话题性。例如与时下热点话题相结合，可以快速抓住客户注意力，产生“爆款”效应；又比如针对近期比较热门的“经济内循环”、“新经济产业股价复苏”、“中概股赴港二次上市”等话题，银行可以为客户提供及时的解读和分析。

同时，银行应当关注内容的时效性和娱乐性：

时效性：热点话题在24~48小时内最具传播价值，银行应把握这个黄金时间，对实时热点进行快速整理，并结合自身专业性产出内容。

娱乐性：银行需要对热点内容进行深度加工，用偏娱乐化的方式讲述专业内容，降低用户的内容消费门槛。例如某城商行打造的武侠穿越情景短剧，将银行业务与武侠故事中的“经典人物”相结合，在剧情中加入搞笑和悬疑的元素，并巧妙融入产品和品牌介绍，受到了用户的热捧。

第二，“拟人化”的表达方式

除了通过热点话题抓住客户眼球，银行还应使用“拟人化”的表达方式，让品牌形象更易被客户接受。具体来说，可以通过“具象化”的代言人和“口语化”的表达方式来实现。

具象化：除了带给客户“专业、安全”的印象外，越来越多银行主动推出具象化的“代言人”，以拉近和客户之间的关系，例如某商业银行的智能客服。某国有银行在官方抖音号中，还设置了一名固定的出镜员工，建立其“品牌大使”的形象。和明星代言不同，员工更容易和客户打成一片，像是“自己身边的一个朋友”。

口语化：在保持内容专业性的同时，银行需要“说人话”，即用口语化的表达，使内容营销更有温度。例如“花5000元就可以洗白征信记录？这是完全站不住脚的哦！”这类轻松活泼的表达方式更易为年轻客户群体所接受。

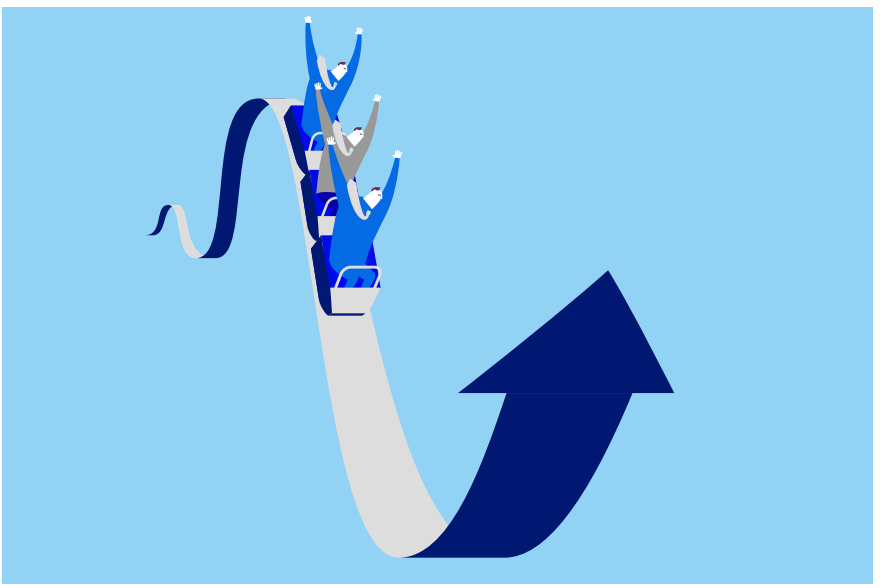
第三，“游戏化”的互动玩法

优质的内容除了具有可读性外，还需要加入互动元素，从而引发用户的传播意愿。例如支付宝通过打造“蚂蚁森林”，为用户提供“攒能量”做公益的互动玩法，同时在互动过程中介绍金融知识，帮助用户了解线上办理缴费、购买理财的优势，完成了产品、服务的“种草”。

打造游戏化的互动玩法，银行需要兼顾内容相关性和传播性：

相关性：任何互动形式都应当围绕内容本身，切忌脱离内容谈互动。例如某商业银行推出的互动游戏“刷脸识前途”，用户只要上传自拍照片，就可获得即时匹配，看自己跟哪个富豪最像。其新颖的互动玩法，在短短两周时间内，就吸引了千万级用户，有效地推广了刷脸取款业务。

传播性：互动游戏需要激发用户的分享欲，以通过用户的“朋友圈”触达更多潜在客户，诸如“测测您的今年财运”等测试类互动玩法，可以有效激发客户分享动力。



内容来源上，银行应聚焦PGC

根据内容生产者的属性，银行的内容来源可以分为PGC（Professionally-generated content）和UGC（User-generated content）两种：



PGC：即银行自创内容的模式，由银行内部团队或联合外部专业机构产出内容，具有专业性、见解深入的特点，优质内容占比更高，但PGC内容生产成本往往较高，产量较低；



UGC：即客户创作内容的模式，由于银行客户规模大，因此UGC内容数量多；同时由于内容来自“民间”，因此UGC内容有低门槛、互动强的特点。然而，由于非专业创作，UGC中内容虽多，但精品较少，偶有神来之笔，但绝大部分无法为银行所用。

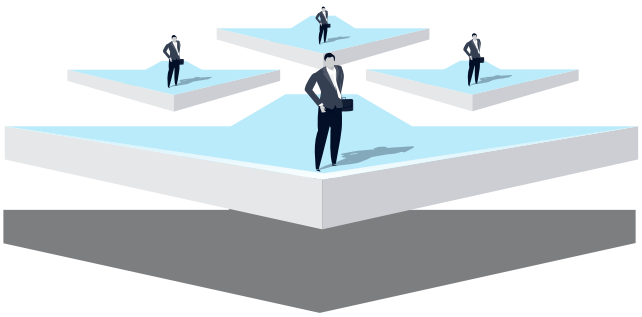
基于PGC和UGC的内容特点，银行从内容质量和筛选成本两方面考虑，应当聚焦PGC内容的打造。首先，银行的内容营销代表着其专业形象和观点，因此定制化的专业内容更符合传播诉求；此外，发掘优质内容，需要投入专人完成内容审核、筛选，而PGC内容则没有太多筛选成本。

此外，银行应建立“团队+激励+评估”的配套设施，以辅助对内容来源的管理，鼓励优质内容的产出：

- **团队：**银行应建立独立的内容团队，负责内容源管理、内容产出、内容分发，同时承担生产和传播的量化结果，如优质内容数量、内容分享率等。

- **激励：**无论是驱动银行内部团队，还是“民间高手”产出优质内容，都应当设置奖励机制，调动内容创作者的积极性。如某互联网金融公司，设立了“品牌传承官”的角色，鼓励内部员工撰写反映企业文化的文章，并以企业名义对外部发表。

- **评估：**无论是对优质内容的评判，还是对内容来源的管理，都需要建立量化的评估指标进行监控。如某互联网内容平台，设置了内容质量度的综合指标，将内容阅读数、分享率、评论数作为该指标的计算输入，实现了对平台内容质量的实时监测，一旦发现热门、优质内容，就可以迅速展开传播。



辅助优质内容产出，银行需要两大工具

引入内容工坊，共创优质内容

对银行来说，优质内容的产出既需要从自身出发，结合业务谈观点，也需要借助外部专业机构和民间高手之力，群策群力的“共创”内容。银行可以定期组织内容工坊，主要邀请三类参与者：

第一，是**内部业务部门**，如产品部（提供银行产品核心卖点），前端销售（提供客户端的反馈和诉求），忠实客户（提供客户心中的关注点和痛点）等。

第二，是**外部专业机构**，如具备内容创作和传播经验的内容工作室。

第三，是**客户代表**，尤其是客户中具有影响力的“大V”群体。

比如某城商行在内容工坊的实践中，邀请客群部门、渠道部门、产品部门、IT部门及外部营销公司共同参与，讨论在疫情这个特殊时期，什么样的内容是客户最为需要的？通过内容共创的形式，产出了20多种不同题材的内容，并通过集体表决的方式，选取了“疫情期间，如何更便捷地进出小区”这一热点话题进行内容营销。在推出之后，迅速成为爆款，短短3周内银行公众号新增粉丝超过200万人。

借助AI引擎，精准定位优质内容

AI引擎和爬虫可以帮助银行更高效地筛选优质内容。但由于银行对于内容既有传播性的要求，又要兼顾社会影响，因此不能照搬互联网公司依靠系统筛选的做法。

银行在应用AI进行优质内容生产时，需要建立“系统初审+专家终审”的机制。首先，利用AI进行热点话题、内容的初次筛选，同时结合“黑名单”机制，阻挡不合规的内容。之后，由银行内容团队，对内容进行二次筛选和加工。

例如某银行通过客户调研，了解到部分存量客群对贷款非常感兴趣，该行利用AI爬虫去筛选全网近期关于贷款的市场咨询，并通过阅读量排名，结合人工筛选，得出最热门的10条内容。接着，该行内容团队选取了“互联网保险新规限额”等热点内容，在该行公众号及外部专业金融媒体进行同步推广，短短一周内，取得了10万+的阅读量。

渠道营销，让好内容被更多人看到

银行积累了优质内容后，需要通过渠道将内容传播出去，“让好内容在渠道流动起来”。对银行来说，内容分发渠道包括内部、外部两大类：

内部渠道：指银行自有宣传渠道（如官方公众号、APP、短信等）和内部员工的私域渠道（如客户经理的微信朋友圈）。

外部渠道：指银行通过外部合作获得的渠道资源，例如借助专业机构（如MCN）或个人（如金融大V）的内容营销渠道进行传播。

对于银行而言，基于经营便利性和内容可控性两个目标，应优先使用和发展内部渠道；同时，将外部渠道作为补充，借助第三方的声音、发挥内容营销的影响力。

在渠道的营销策略方面，银行要思考两个问题：第一渠道定位，即给内容受众传递怎样的形象；第二传播策略，即在渠道上传播什么样的内容。

渠道定位：内部渠道品牌化，外部渠道个性化

银行的内部渠道，无论是以银行名义设立的官方账号，还是客户经理的微信朋友圈，都代表着银行的整体形象，需通过渠道品牌化，打造一致性的企业形象。而外部渠道，则应基于对客群的分析，建立个性化的体验：

内部渠道“品牌化”：银行需要把各个内部渠道，都当作企业品牌的组成部分，建立标准化的形象展示。比如针对客户经理的“朋友圈”，需要建立形象（如微信头像）、话术（如朋友圈发布文案）的标准，保证客户在接触渠道的过程中，对于银行品牌的认知、感受一致。

外部渠道“个性化”：外部渠道由渠道所在平台的客群属性和粉丝属性所决定，个性化特征明显。银行在定位外部渠道中，需要做好两点。首先，研究渠道客群，选择与银行品牌形象较为接近的渠道合作。其次，结合外部渠道的粉丝特征，建立“个性化”的形象。如某互联网金融平台，通过与B站上知名up主合作，打造了“年轻就要奋斗”的积极形象，收获了一大批年轻客群的关注。



传播策略：内部渠道聚焦“品销一体化”，外部渠道聚焦“内容种草”

内部渠道，“品销一体化”：银行在内部渠道上具备专业内容、丰富品类、专职服务三大特点。因此，在内部渠道铺设的内容，应当将品牌宣传和产品推荐结合起来，达成“一体化”的、从品牌认知到产品购买的转化。比如某城商行在公众号推文中，融入了客户经理个人信息和产品二维码，使用户在阅读内容的同时，可以便捷地联系客户经理，直接进行线上购买。

外部渠道，聚焦“内容种草”：由于外部渠道的客群大多为陌生或潜在客户，对银行的品牌及产品了解较少，因此银行在外部渠道的内容策略，应当聚焦“种草”，通过内容筛选出意向客群，再引导至银行内部渠道进行深度转化。如某互联网金融机构，通过与微信某知名金融订阅号合作，发布了“保险踩坑指南”等“种草文”，同时通过在文中植入“免费体验课”，将客户引导至该机构公众号进行持续运营。

建立渠道营销平台，辅助渠道营销

银行在明确了渠道营销策略后，需要建立一套数字化的渠道营销平台，在内容接入、内容审核、渠道分发、效果评估方面提供支持：

- **内容接入：**为内、外部的内容源提供便捷的创作工具。例如某互联网内容平台为创作者提供移动端、PC端的线上创作平台，结合平台热点话题，为创作者提供创作建议；同时，平台也为创作后内容的提交和发布提供了极大的方便，提升了内容生产效率。

- **内容审核：**内容审核即将内部各审核流程线上化，避免因为审核拖延造成热点内容“过期”的问题。

- **渠道分发：**渠道营销平台整合了内部各发布渠道，同时对外部渠道提供API接口，实现“一个内容，多端呈现”的高效率分发。

- **效果评估：**通过实施标准化的埋点规范和实时数据采集，营销平台可以帮助内容团队快速获取、响应热点内容。例如某网络内容平台，在捕捉到“故宫初雪”这一热点话题后，内容团队快速组织了“故宫看雪”等系列内容主题，在一天之内收获了超过50万的阅读量。

■ ■ ■

随着银行将增长关注点转向客群经营，通过内容营销建立“银行—客户”的双向连接方式，将在银行的数字化营销中发挥越来越重要的作用。银行在实践内容营销过程中，要以客户为核心，精准洞察客群偏好，通过客户熟悉的场景（渠道营销），带出客户喜闻乐见的内容（优质内容）。同时，为了更高效地发掘和传播优质内容，银行需要建立独立的内容运营团队，搭建基于“数据+算法”的内容营销平台，同时通过内容工坊等组织形式，将内容营销从非标准化的创意行为，转变为可量化评估、可持续规模产出的标准化营销模块。

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；
吉翔是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；
蒋治平是麦肯锡项目经理，常驻北京分公司；
刘娅琦是麦肯锡项目经理，常驻北京分公司；
潘虹辰是麦肯锡咨询顾问，常驻上海分公司。

麦肯锡公司2020年版权所有。



盘活社交圈：打造裂变营销的获客新引擎

在新冠疫情影响下，面对全球经济环境的不确定性和挑战，企业开始更注重营销活动的投入产出比。就银行而言，面对严峻的存量、甚至是减量博弈，应如何利用私域流量，在困境中突围？本文将以线上社交圈等私域流量为例，深入浅出地探讨银行如何运用数字化营销中的“裂变营销”，进行高效获客。

曲向军、韩峰、吉翔、蒋治平和刘娅琦

从全员营销，到全民营销

随着银行业对数字化经营的日益重视，越来越多银行在营销上积极求变，从过去主要依赖线下渠道、内部团队推广的“全员营销”获客模式，逐渐转向借力外部客群的社会化“全民营销”。其中，社交裂变以其低成本、高效获客的优势，成为全民营销的主要方式之一。

“粉丝文化”兴起，助力裂变营销

与好友分享能量值、邀请同事一起“抢”外卖的随机红包，这类通过老用户、自家粉丝在朋友圈分享，从而吸引新用户的增长方式，已逐渐成为互联网公司增长策略中的“标配”。对银行而言，存量客群即是潜在的“粉丝群体”，通过有创意的内容和营销活动，既可以提升“老客”的活跃度，同时可以通过“老带新”的裂变营销方式实现增量获客。

裂变营销对银行的双重价值

增加新客获取渠道

虽然银行拥有庞大的用户基数，依旧需要不断对获客手段进行创新。裂变营销作为一种社会化营销方式，可以借力银行客户、员工在非业务场景下的个人渠道进行传播，帮助银行建立获客的“第二曲线”。

提升触达效率，降低获客成本

实践证明，裂变营销这类创新式的数字化营销方式，可以有效减少银行在营销方面的投入。根据市场调研公司数据，综合门户类网站的非定向展示型广告，平均点击率不超过0.01%，而微信朋友圈广告的平均点击率则在0.3%~0.8%之间，经过对客群策略、活动玩法的优化后，点击率甚至可达到3~5%。

三大举措，实现快速裂变获客

对银行来说，有三大举措可以帮助其快速实现裂变获客，分别是：线上传播、线下营销和全员营销。

线上传播，精准触达垂直人群

在公众号、社群、新媒体矩阵做营销活动或投放时，银行可提前通过大数据跟踪、精准识别最有价值的渠道和人群，并通过各种营销手段鼓励目标用户裂变传播，让口碑在不同用户群体中广泛传播，产生“破圈”效应（详见案例一）。

线下营销，联动银行商户交叉引流

基于地理位置、构建针对商圈的私域流量池，并借助各类激励手段，激发银行网点周边的线下人群参与裂变，此类方法较适合客户密度高且集群的业务。相比线上，线下流量相对廉价，通过银行“值得信赖”的可靠形象背书，加上其深入商圈和社区的服务网点，应作为长期的、主要的获客途径。不同于传统的线下拉新，银行应加入更多裂变传播的设计，努力把现场客流变成分享传播者，对商圈实施饱和渗透（详见案例二）。

发动银行内部，进行全员营销

银行可以充分利用网点多、员工基数大的特点，自上而下地统一推进全员营销活动，既要细化、渗透到分支行的每个网点，充分调动网点员工的积极性，又要便于数据汇总和统一管控。在实施过程中，应配以评比、排名之类的竞争机制，同时让员工随时跟进客户在裂变分享后的情况，以提升营销效果（详见案例三）。

过去一年，在对逾1.4万场营销活动的数据和经验进行分析、洞察后，我们欣喜地发现很多领先银行均在裂变营销领域获得成功，达到低成本、高效获客的目的。接下来，本文将通过三个银行成功案例，详细阐明如何运用上述三大举措，进行裂变营销的实战应用。



案例一：某国有银行针对垂直客群提升活跃度

疫情期间，某国有银行针对“停课不停学”的号召，将教育场景与手机银行活动相结合，客户使用手机银行支付1分钱，即可获得线上课程大礼包，包含了学科教育、素质教育等知名机构的系列正价课程。在过往经验中，手机银行月活需要持续通过权益撬动，促活成本较高；而传统渠道由于反复触碰缺乏新意，客户响应较差。为了高效撬动手机银行月活、提升支付笔数，该活动聚焦家长这一目标群体，通过与时下热点话题相结合，搭建营销推广场景。

为了鼓励分享裂变，活动特意设定了“根据下级报名数量，奖励上级随机红包”的规则，加上分享的内容并非硬性广告，而是1分钱上网课的“难得机会”，可以说充分抓住了这个时期的家长的真实需求。通过用红包鼓励转发，让家长传播给身边更多的家长，再通过1分钱这个很低的门槛，最终实现了手机银行支付单量的有效提升。

在营销投入方面，很多在线教育机构也瞄准了银行的优质流量，为了低成本获得客户转化，多家教育机构纷纷赞助了此次活动大量正价课程，使银行侧的营销成本几乎为零。

从最终效果来看，在添加了随机红包传播激励因素后，相较过去单纯公众号发文的形式，客户触达量提升近4倍，而手机月活数据、手机支付笔数两项指标，均环比提升超过一倍。此外，通过互动活动，银行还精准获得报名家长和传播达人两组用户标签，可以进一步完善客群画像。

案例二：某股商行异业联合推广ETC

某股商行在去年的ETC业务推广中，积极寻求异业合作，为达到最佳效果，先后与十几家不同行业的商业机构尝试客户交叉导流的营销活动。该活动的核心目的是通过数据追踪，找到不同等级客户的消费特征，然后进一步优选特约商户，展开大范围的联合推广活动。

在初步摸底后，银行发现其白金级别客户中，女性居多，与某高端医美行业用户画像高度重叠，于是决定针对这一客群设计活动场景：一方面在银行内部赠送医美机构入门级套餐，另一方面在医美机构各连锁门店中进行ETC免费办理的活动推广。同时，为确保落地执行效果，银行根据分享传播的数据，增设针对美容顾问的成功推荐奖励。这使医美机构在与客户交流过程中，美容顾问主动帮助银行进行ETC产品推荐，客户也可以很方便地从美容顾问处扫码直接报名。

整个营销活动过程中，该银行不断基于数据进行策略和合作商户的优化，使资源始终向优质合作机构倾斜。最终，在触达客户群体中，报名转化率接近两成，超过三分之一的报名客户完成签约。通过本次异业合作，每个银行网点签约ETC数百张。

案例三：某国有银行通过全员营销推动AUM提升

某国有银行针对日均资产万元以下的白名单客户，推广万元30天以上的结构性存款，用以提升客户资产。按照传统方式，只能先设定权益，再逐个通知，然后坐等转化率结果数字。而这次活动，则通过发动各支行客户经理，以全员营销的方式进行。除了排名、组队竞赛、内部奖励等常规方式外，该活动的一个核心亮点是通过实时透明的过程数据，来提升员工的参与感和行动力。

针对客户的触达和交流从微信端展开，通过客户行为追踪功能，银行可对营销过程中点对点、发群和朋友圈发布信息进行追踪，看到哪些客户打开了活动页面、看了多久、哪些客户完成了二次转发、哪些客户报名参与。接下来，客户经理可以在合适的时机与客户进一步沟通，例如发现客户认真看完之后却没有进一步动作，可以及时询问客户意向并展开详细介绍，不必坐等客户上门。

此外，员工的过程行为、沟通进度、内部排名等信息也都实时展现，配合内部PK及激励机制带来的动力，可以达到更好的全员营销效果。

在数据的加持，某行启动全员营销以来，各二级行平均达标率接近150%，万元以下资产白名单客户平均增加了接近7000元存款。



银行实践裂变营销，应遵循四大步骤

麦肯锡通过总结互联网以及银行同业在裂变营销方面的实践，归纳出“四步走”的实施路径：

第一步，内容设计

基于目标客群，匹配合乎客群调性的素材设计和文案。其中，细节的打磨尤为重要，无论是吸睛的主题还是符合调性的风格，都决定了在眼球经济时代，触达客户最初的几秒内，是否能够锁定客户的注意力，让其产生愿意分享的冲动。

第二步，激励设置

激励机制的设置，直接关系到是否可以产生多次人群传播，从而引发“裂变效应”，其设计需要遵循三个基本原则：

- 分群治之：针对不同的人群属性，设计差异化的激励机制，精准区分人群的兴趣偏好，提升获客效率。比如对“吃货”标签的用户，设计专属美食权益；对“运动达人”，提供免费健身、私教体验等权益；对“旅游达人”，则提供网红酒店优惠券等福利。

- 收益明确：在奖励发放机制上，确保用户参与即可获取“确定性收益”，其效果优于抽奖、限量红包等带有“随机性”的奖励机制，更容易调动用户参与。

- 及时兑现：用户即时可拿到的奖励，例如红包、积分或电子卡券，易于建立用户信任，效果胜于各种延期兑现的奖品或许诺。

第三步，渠道投放

引发裂变需要一定的传播基数，也叫阈值。银行通常可以从线上流量、线下客流、内部员工、渠道伙伴等角度，结合自身特点来选择。随着线上获客成本日渐增加，银行可借助传统网点，对相对低廉和稳定的线下流量进行利用，还可以借助员工基数大的优势，发动全员

营销。此外，银行还可以借力合作伙伴，与企业客户进行联合营销，获取流量。

除上述银行内部流量资源之外，各种自媒体、大V、社群、垂直平台，也都是精准流量的有效来源。在足够大的传播基数之上，配合裂变的传播动力，才能实现又快又好的营销转化。

第四步，数据分析

数据分析在裂变营销的“前、中、后”三个阶段，均发挥着重要作用：

营销前，数据辅助营销策划

在实际应用中，通过客群属性数据（访问时段、地理位置分布、性别、兴趣偏好），结合银行具体业务和营销目标，设计整体传播策略和内容。

营销中，数据指导过程调优

通过分析客户在营销过程中的实时行为数据（如点击率、跳出率、浏览时长、分享率等），及时调整用户激励机制，进一步提升其参与率和传播范围，提升营销成效。



营销后，数据验证投入产出

结合营销的数据结果（点击成本、触达成本、下载成本等）和费用投入，可以得到本次活动的获客成本、渠道价值、投入产出比等效果数据，成为下次营销活动的决策依据，并指明改进方向。

■ ■ ■

综上所述，银行实践“裂变营销”以达到低成本、高效获客，其在设计相关营销活动时，应遵循以下几个核心原则：

- **人以群分** 家长喜欢聚在一起交流育儿心得，高净值人群注重结识同一圈层的人脉，因此银行想做好“裂变营销”，应注重对目标垂直群体的经营维护，往往越垂直，越容易出效果。

- **裂变营销必须依托信任关系** 只有依托于微信关系链等信任关系，裂变营销的转化率才有保障。因此，银行在设计、打造营销场景时，应时刻站在分享者视角，避免透支其人脉关系的广告式转发，减少用户抵触。正确切入点应以分享者为第一人称，以好友间的自然分享行为为基调，来设计营销互动的基本流程。

- **建立私域流量池** 银行要把客户变成“客户经理”，为自家产品和服务进行裂变传播，需要从内容驱动、激励驱动、数据驱动三方面同时发力。通过不断迭代优化，形成老客带新客、老客复购等环节的最优营销获客模型，建立自身私域流量池，这是银行业数字化转型的关键一步。

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；
吉翔是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；
蒋治平是麦肯锡项目经理，常驻北京分公司；
刘娅琦是麦肯锡项目经理，常驻北京分公司。

麦肯锡公司2020年版权所有。



增长破局：4T方法助力某国内领先银行获客5倍增长

用户通过线上获取服务成为常态，越来越多的银行在打造“金融+生态”的线上场景时，遇到了获客的困境。本文中某国内领先银行通过实践4T的数字化运营方法，成功实现了5倍的获客数增长，验证了数字化运营方法在银行生态场景经营中的巨大价值。

曲向军、韩峰、吉翔、蒋治平和刘娅琦

为了抓住“线上化”这一机遇，某国内领先银行全面推动数字化转型，与多家头部互联网平台开展“场景联运”，通过将客户经营、金融产品融入线上平台，借助“金融+生活”场景，实现从获客到活客，最终价值变现的银行业务增长“第二曲线”。

在本案例中，该行与一家知名生鲜电商平台展开深度合作，依托该平台的线上app，推出了数字钱包、联合会员、金融专区三项线上化服务。用户在成功注册该行的数字钱包后，既可以享受到优选商品、专享折扣，还可以便捷使用钱包支付、定制理财产品等金融服务。

在合作起步阶段，双方明确将数字钱包获客数作为共同的“北极星指标[1]”。疫情期间，随着生鲜配送受到人们的热捧，该生鲜电商平台的用户访问量持续提升，然而该行的数字钱包获客数并没有“水涨船高”，获客目标达成率始终低于预期。该行通过实施4T的数字化运营方法，在策略、组织、工具做出迅速调整，成功在21天内，实现了日均获客数5倍提升，远超预期。本文将重点讲述该行的成功实践。

四大痛点制约获客增长

通过对该行生鲜场景运营情况的深入分析，定位了获客增长受困的四大根本原因：

第一，业务目标上，缺精细化管理

业务团队缺乏对于全流程关键指标的拆分，仅设置了“钱包获客数”一项业务目标。与获客数紧密相关的三个关键指标：访问数、需求发起数、注册成功率，均没有设置量化指标，导致无法将大目标分解到各关键环节，并开展精细化的运营管理。

第二，团队组织上，缺职能、缺协同

行方团队，在人员组成、团队分工方面存在两个问题：首先，在人员组成上，仅设置了线上运营职能，对标互联网同类型业务团队，缺

少数据分析、体验优化、营销推广、产品设计等关键职能；其次，未能与合作方团队形成有效的协同，其背后的原因是双方在业务目标上存在差异：行方以获取数字钱包新客为目标；合作方以生鲜商品销售额为目标，双方目标层面的差异导致在资源投入、经营策略方面产生分歧，无法形成合力。

第三，用户体验上，缺引导、缺简化

打造一个好的用户体验，需要抓住用户的“眼”（视觉体验）和“手”（操作体验），才能抓住“心”（用户决策）。在“眼”的方面，缺少对于数字钱包的内容营销。尽管数字钱包具备多项优惠福利及便捷功能，由于缺少内容引导，因此即使获得了超过10%的平台曝光量，依然无法吸引用户的关注。其次，在“手”的方面，线上用户普遍青睐“极简体验”，即用最少的步骤完成操作。优化前的用户旅程冗长，以开通数字钱包为例，从发起需求到完成开通，需要经历6个步骤，对标互联网同业，最多只需要3个步骤即可完成。参考互联网实践，每增加一个步骤，转化率将下降10%。

第四，数据驱动上，缺工具、缺应用

行方在场景经营中，既缺乏辅助运营分析的数据工具，如流量视图、用户视图等，还缺少数据能力（如用户画像）在业务实践的具体用例。



部署4T策略，制胜获客增长

围绕上述四大根因，该行在现有技术、人才、资源不变的条件下，应用了4T的数字化运营方法：

目标（Target）：将过去的单一结果管理，转变为全流程的目标管理，确保“目标-任务-团队”高度对齐。

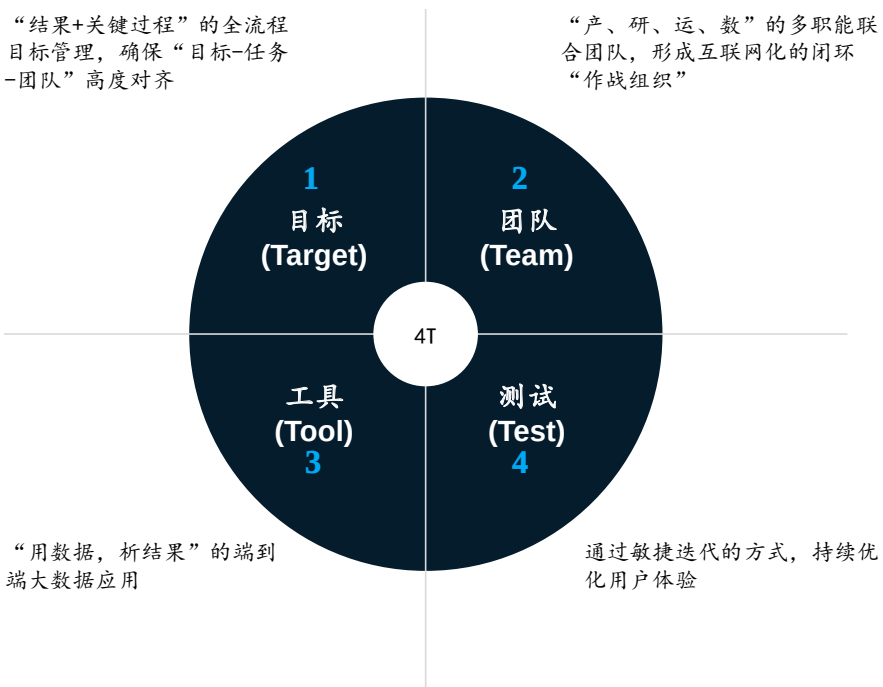
团队（Team）：将过去的单一职能团队转变为多职能联合团队，形成互联网化的闭环“作战组织”。

工具（Tool）：将过去“看数据，知结果”的局部数据工具，转变为“用数据，析结果”的全局数据工具，充分发挥数据在业务中的“灯塔”作用。

测试（Test）：将过去依靠运营人员经验驱动，转变为通过敏捷迭代的方式，针对用户体验问题依靠测试找到最优方案。

通过这套数字化运营“组合拳”，该行不仅在短短21天内取得了获客数5倍提升，并在此过程中沉淀了线上业务运营中的方法、工具、团队。下面结合实践详细的说明一下4T的具体内容（见图1）。

图1 4T运营体系



Target目标设定：全流程目标管理

目标管理是业务经营的起点，针对优化前目标管理过于“粗放”的问题，该行实施了两项核心举措：

一是设立全流程的指标体系：针对数字钱包从“感兴趣-有意向-办业务”的全业务流程，团队梳理出3个关键过程指标（曝光数、需求数、转化率），1个业务公式（钱包获客数=用户曝光数×需求渗透率×业务转化率），将指标和关键节点连接起来。

二是进行敏捷的目标管理：首先，建立了数据驱动的目标设定方法，分析人员结合该生鲜app的历史数据，建立了指标预测模型，保证了指标设定“有理有据”。

其次，围绕目标分配团队，针对3个关键指标，在业务团队内设置了突击小组。如解决曝光数提升的“引流组”，解决转化率提升的“转化组”。

最后，建立了“定期+动态”的目标检视机制。定期目标检视，将以往按季度检视“大目标”，转变为每周检视“小目标”；动态目标检视是对3个关键指标，如开户成功率，设置“警戒线”，指标低于警戒值，将触发实时预警，并通报责任小组和责任人立即响应。

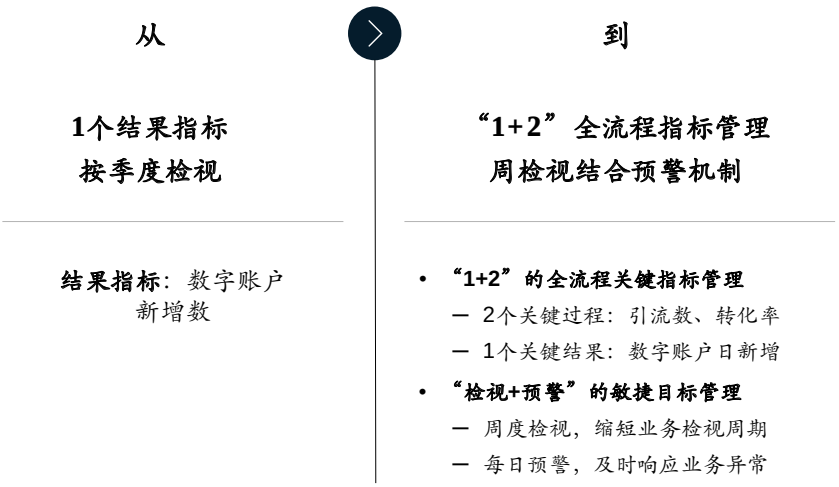
Team联合团队：“产、研、运、数”闭环联合团队

该行所遭遇的组织困境（专业人才缺乏、外部协同不畅），是银行在生态场景经营中的共性问题。行方通过“内挖潜、外联合”的方式，快速建立起一支互联网化的闭环业务团队：

内部挖潜：首先，业务团队对标互联网同业，明确了在“生鲜+金融（数字钱包）”的场景经营中，需要补充产品经理、数据分析师、用户运营等关键职能。其次，通过内部借调的方式，在不增加人员成本的情况下，补充了缺失人员。

图2 敏捷团队构成

围绕目标管理，建立了“1+2”的全流程指标体系，并落地了敏捷的目标管理机制



资料来源：麦肯锡分析

外部联合：首先，通过与合作方建立目标共担机制，不仅统一了经营思路，还在组织层面，将合作方的运营、产品人员以联合工作组的形式，加入到业务运营中，在资源调配和策略制定上，帮助该行快速补齐了短板；此外，通过引入外部营销公司，补充了营销创意、素材设计设计等关键能力。

Tools数据工具：为业务定制数据工具和用例

该行在应用数据驱动场景经营的过程中，遇到了“缺工具、缺应用”两个挑战：首先，缺乏适用于线上场景的数据工具，尤其是渠道数据采集、用户行为分析、营销策略洞察等定制化工具。其次，缺少将用户画像等数据能力在业务中应用的工作机制和实际案例，使得这些强大的工具无法产出实效。

针对这两个挑战，该行在工具和应用上快速进行调整：

工具搭建上，采用了“自主搭建、外部引入”的方式，一方面，针对业务急需的数据工具，采取自研方式，快速开发出用于流量管理的渠道分析报表，用于监控注册流程的转化分析漏斗。同时，调研行业内成熟的数据工具，采用外部引入的方式快速补短板。

数据应用上，首先从机制入手，建立了从“灰度测试-有效性验证-放量投产”的三步走数据用例推广方法；此外，在组织层面，将数据分析师派驻到业务团队中，帮助业务分析策略的同时，将业务中需要的数据能力及时收集，排进开发流程。经过这样的调整后，一系列数据用例，如“新客营销”、“老客唤醒”迅速投入到实战中，为业务结果带来了显著提升。

Test持续迭代：通过测试驱动策略迭代

互联网企业在客户经营中的成功实践充分验证了，只有更快捕捉客户需求，并持续快速迭代产品，才可能提升用户体验。该案例中，业务团队在进行敏捷迭代中，无法及时得到内部响应，主要有两个原因：**一是流程周期。**传统的开发模式对于需求立项、评审、开发、交付有一套完整流程，时间周期长。而创新要求更敏捷的迭代，往往需要每2～3周完成一次功能迭代。**二是需求整合。**创新场景的需求与其他需求合并进行立项、评审，导致迭代速率受限。

在本案例中，采取了三项举措来保证高效、高速的迭代：

一是业务方与产、研共同参与评审，将需求相关的业务人员引入到需求评审中，可以更好的帮助产研人员理解需求背后的业务逻辑，并根据业务收益判断需求排序。

二是在开发团队中设置绿色通道机制，配备专门的研发人员，响应每周的迭代需求。

三是对于每次迭代后的功能点进行量化评估，对比预期收益和实际收益，判断迭代是否成功，并邀请产研、业务运营人员共同参与讨论，有效解决后台支持人员与前台业务人员在认知层面的脱钩问题。

■ ■ ■

对于银行而言，实现数字化转型需要在运营方法、系统能力以及团队建设等方面加大投入。通过实践4T的数字化运营方法，银行可以快速建立起一套适用于生态场景经营的运营体系，打造一支互联网化的敏捷团队，并搭建大数据驱动的系统能力，实现市场抢滩、资源盘活与数字化转型，制胜未来数字化时代。

1 北极星指标也叫唯一关键指标（OMTM，One metric that matters），是产品现阶段最关键的指标。来源：http://www.woshipm.com/operate/1072916.html

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；
吉翔是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；
蒋治平是麦肯锡项目经理，常驻北京分公司；
刘娅琦是麦肯锡项目经理，常驻北京分公司。

麦肯锡公司2020年版权所有。



GrowingIO CEO张溪梦访谈：升级互联网增长模型，重塑银行数字化增长

GrowingIO（北京易数科技）是基于用户行为数据的增长平台、数据运营解决方案供应商，为企业提供全球领先的数据采集和分析技术，使企业无需在网站或App中埋点，即可获取全面、实时的用户行为数据，以数据驱动用户和营收增长。应麦肯锡《中国银行业CEO季刊》邀请，GrowingIO CEO张溪梦（Simon Zhang）就银行数字化转型的四个阶段，以及如何运用互联网增长模型加速银行数字化进程，进行了深入浅出的洞见分享。

银行数字化转型的四个阶段

麦肯锡：对银行而言，数字化转型可以分为几个阶段？

张溪梦：银行的数字化转型可以分为四个阶段：

第一阶段是服务线上化，例如建立手机银行APP。

第二阶段是数字化银行，银行通过丰富数字金融产品货架，实现交叉购买；通过客群的深度渗透，提升数字化价值。

> 银行数字化的第四阶段是连接生态能力，通过数字化平台把银行及其构建的“生态链”的数据、服务能力，连接在一起，涉及到银行未来的发展战略。

第三阶段是构建生态链，加入非营利产品或服务，例如增加本地生活、积分商城等功能，进一步提升用户活跃度，把APP变成以客户为核心、多场景的数字化平台。

第四阶段是连接生态能力，通过数字化平台将银行及其构建的“生态链”数据、服务能力，连接在一起，并把底层用户的ID打通。例如：某商业银行和某互联网出行公司合作打通API接口，进行用户数据和资产共享。这一阶段涉及到银行未来的发展战略，是对金融资产、企业资产的进一步整合，是一个企业级，甚至是政府级的行为。



互联网增长模型为什么适用于银行？



麦肯锡：互联网增长模型对银行来说有什么借鉴意义？

张溪梦：互联网增长模型，能为银行的经营带来三重价值：

第一，从目标上看，互联网增长模型围绕用户增长，传统银行则是以增加整体价值为主。在疫情下，互联网的增长思路契合银行“增加触点、提升用户活跃”的需求。

第二，从场景上看，互联网以线上增长为主，传统银行以线下增长为主。当银行用户线上化趋势明显时，互联网这套模型对银行就有直接的利用价值。

第三，从方法上看，互联网增长模型提倡数据、测试驱动，符合敏捷迭代的优化思路；传统银行更多是沿用标准化的线下管理方法提升执行效率。

麦肯锡：互联网著名的AARRR增长模型适用于银行数字化运营吗？

张溪梦：AARRR是最古典的增长模型，五个字母分别代表：第一，Acquisition用户获取；第二，Activation用户激活；第三，Retention用户留存；第四，Revenue用户变现；第五，Referral用户裂变。

银行应当采用RARRA（留存-激活-裂变-变现-获客）模型，取代AARRR（获客-激活-留存-变现-裂变），即以留存为核心，激活为手段，然后进行裂变、变现，最后才是获客。这里有两个原因，首先，获客成本是非常高的；其次，银行具备很大的存量客群。因此需要从银行自身的禀赋入手，“从存量找增量”。

在RARRA模型下，银行需要做好两件事：

第一，通过银行的私域运营，盘活线下沉淀的用户资产。

第二，结合用户运营体系，提升整体用户的活跃度，这是银行未来三年应重点关注的领域。

围绕RARRA增长模型，银行应当怎么做？

麦肯锡：银行如何提升用户的留存？

张溪梦：**首先，银行需要激活线下沉寂用户，**通过把线上线下的触点串联起来，可以把用户有意识地引导到线上。例如，银行可通过短信发送服务型链接，引导用户从应用商店下载该行APP，注册成为线上用户。

其次，银行可以通过矩阵式的服务体系促进活跃度，例如把购买车船票、常见生活场景、会员权益等融入APP，为用户提供深度服务。

最后，可以通过联合营销的方式，以外部合作伙伴矩阵触达存量用户，拉升活跃度。

麦肯锡：银行如何提升线上用户的激活效率？

张溪梦：用户激活流程可以分为三部分：

第一是从线下到线上的激活，核心问题是解决APP下载。银行可通过短信链接、压缩安装包、应用商店优化等措施，让用户更便捷地下载银行APP。

> 把用户分发到核心场景中进行激活，这对银行来讲价值最大，因为它和商业化、用户活跃度直接相关，核心问题是用户路径规划和流量分发。

第二是用户从打开APP到完成注册的激活，这

是传统银行里体验做得不太好的地方，**核心问题是用户体验进行优化。**例如新用户注册时，如果等很长时间都收不到验证短信，或者认证流程太复杂，转化率就会偏低。

第三是把用户分发到核心场景中，这层激活对银行来讲价值最大，因为它和商业化、用户活跃度直接相关。**核心问题是用户路径规划和流量分发，**可以通过建立一套组织机制，由专门的团队进行运营，当中涉及客群分析、用户旅程设计（包括消息机制、产品推送）等多方面内容。

> 内部团队的价值变现，是在银行内部建立一套流量结算机制，将内部流量的价值商业化。银行需要设立中心化团队，专注于用户增长，管理平台内的流量分发机制。

麦肯锡：银行如何对存量用户进行价值变现？

张溪梦：在价值变现上，银行有两个大方向：第一是从用户侧找价值，第二是向内部团队找价值。

用户侧的价值变现，有两个方向：

一是深挖存量，通过为存量用户提供生活缴费、线下支付、电商产品等服务，找到用户价值。



二是寻找增量，例如把传统线下支付形式变成线上支付，线下用户就变成平台新增用户。

内部团队的价值变现，是在银行内部建立一套流量结算机制，将内部流量的价值商业化。配合这套机制，需要在组织层面设立中心化团队，专注于用户增长，管理整个APP平台内的流量分发机制和规则，并设立垂直业务团队加以配合，负责各个业务板块的具体经营。

麦肯锡：银行如何通过私域裂变进行获客？

张溪梦：银行要实现裂变营销，需要关注三个方面：

第一是需要有好内容，内容可以是行业洞见，或对人群需求的深刻洞察。

第二是需要有KOC、KOL，这种有很强传播力、影响力的人，能让内容在目标人群中产生裂变效应。例如，一篇深度文章被大V点赞和传播之后，迅速获得逾百万的阅读量，银行营销部门要去维护类似的意见领袖，或者找到自身客群中的KOC。

第三是需要有全程数据监测机制，确保能及时看到实时传播效果、过程中数据指标。因为裂变营销和流量运营不同，前者需要及时发现爆点的产生，随着爆点，再去做二、三轮波浪式的营销。

麦肯锡：银行应如何利用RARRA增长模型进行获客？

张溪梦：银行需要从获客模式和获客渠道两方面考虑这个问题：

在获客模式上，银行要主动把线下获客的传统模式转为线上获客。在具体实践上要做好三点：

第一，把线下沉寂用户导流至线上，并以线上为核心进行经营。

第二，以存量带增量的方式，实现线上自然获客。

第三，具备渠道差异化营销能力。比如，新用户首次打开APP就有

千人千面效果，对不同渠道新用户能做到差异化经营，提供定制化服务。这种优质的体验感和口碑传播，也是重要的获客途径。

在获客渠道上，银行应当把私域当成主战场。

在获客渠道上，银行应当把私域当成主战场。因为公域的获客成本很高，银行一般不会投入大量的广告和营销预算去公域获客，所以公域对银行而言不是主战场，但私域则是一个明确的战场。

银行线上获客有两大方向：公域和私域。公域的获客成本很高，银行一般不会投入大量的广告和营销预算去公域获客，所以公域对银行而言不是主战场，但私域则是一个明确的战场。

在私域方面，银行有两个有力武器：

一是银行的会员体系，通过提供丰富的权益“粘”住用户。

二是私域裂变体系，一些数字化能力较高的银行已经开始构建了。

张溪梦是GrowingIO首席执行官，本次访谈由麦肯锡项目经理**蒋治平**主持，其常驻地为北京分公司。

麦肯锡公司2020年版权所有。



友盟+首席运营官吕志国访谈：打造数字化营销的全域闭环，大数据助力银行增长

友盟+（Umeng）是国内领先的第三方全域数据智能服务商，主要基于AI算法和云技术、全域数据资源，为银行和企业提供一站式数据分析运营服务，帮助其实现深度用户洞察、业务决策和持续增长。

在本期《麦肯锡银行业CEO季刊》中，友盟+首席运营官吕志国应邀就数字化营销对银行的价值、银行如何构建数字化能力、以及数字化营销的未来趋势做了深入浅出的分享。

吕志国认为，数字化营销的未来有三个必然趋势，包括以大数据为核心的全链路营销，线下数字化联动线上精准转化的全域营销，以及联动公域、私域数据能力形成数字化闭环。

在加入友盟+以前，吕志国曾担任阿里妈妈电商产品、搜狗商业搜索负责人，以及滴滴出行商业副总裁，负责其商业化业务。

数字化营销未来的三大趋势

麦肯锡：数字化营销未来有哪些趋势，银行应重点关注？

吕志国：未来，数字化营销有三个趋势值得关注，分别是：以大数据为核心的全链路营销，线下数字化联动线上精准转化的全域营销，以及联动公域、私域数据能力形成数字化闭环。

首先是全链路数字化，即银行从制定营销策略、锁定目标客群、选择投放渠道，到对整个投放过程的监测和优化，全都基于大数据，最后把数据沉淀在数据银行，以指导下一次营销活动。这是一个完整的数字化链路。只有形成一个完整的闭环，才能保证银行整体的数字化营销效果和能力持续站上新台阶。过去许多银行没有把数字化营销当作一个全链路的事来看，但我们认为这是未来的一大趋势。

第二个趋势是全域营销，即线下数字化加线上精准转化的全渠道营销。未来银行做数字化营销，将不再是过去那种把预算分成两半，一半投线下、一半投线上。当线下投放也转型为数字化，银行在线下、线上投放的目标人群中间，必然有可以整合联动的地方。比如今天

要做好数字化营销，银行一定要构建自身的数据终端。形成数字闭环后，在营销中就有大量的数据可依，不再是凭感觉。

为适应数字化变革，营销团队应具备业务视角和数据分析双重能力，通过分析业务的数字化经营状况，推导出下一阶段营销活动的目标。

你在电梯上看到一个广告，然后晚上在手机里也刷到同一个广告，这种多渠道覆盖、多次曝光给消费者带来的感觉是不一样的。

第三个趋势是数字闭环。要做好数字化营销，银行一定要构建自身的数据终端。每次营销活动后都有大量的数据沉淀，这些都是下次做策略的宝贵基础，银行需要有针对性地采集、分析和总结。形成数字闭环后，在营销中就有大量的数据可依，不再是凭感觉。

麦肯锡：全链路数字化能帮助银行解决怎样的痛点？

吕志国：全链路数字化将帮助银行提升营销效果，降低营销费用。在全链路数字化的解决方案下，营销人员能够端到端地对线上、线下用户进行识别，分析目标客群的触点分布和位置浓度，实现精准投放。例如在线下投放方面，从过去需要投放一整片区域，到现在精确到投放单个屏。



实现数字化营销，银行需要具备三大能力



麦肯锡：要实现数字化营销，银行需具备哪些能力？

吕志国：银行需要具备三层能力，最底层的是计算能力，然后是数据中台，最后才是营销层面的具体应用。

首先计算能力方面，最关键的是采集能力。一般来说，银行要把自身所有触点的数据都能采到，包括小程序、APP、官网、会员、CRM等全域数据。这些数据采集后需要进行汇总，银行需要具备相应的计算能力，这是接下来数字化营销的原始数据。

其次，银行需要建立自身的数据中台。数据中台需要对内部采集的数据、外部数据进行数据融合和识别，从而实现对数据背后用户的深刻洞察。例如基于用的婚育状况、购买力、兴趣偏好、经常光顾的品牌等数据，分析用户所处的状态。

最后就是营销应用层。首先是营销策略，重点关注应该锁定什么样的目标客群，在哪些媒体、以什么样的形式营销。其次是投放监测和数据沉淀，重点关注营销投放效果，人群对于营销的反馈，比如哪些人群产生下载或购买行为？哪些人在触达后不感兴趣？

只有具备了这些最基础的采集和分析能力、营销能力，才能实现真正的数字化营销。

> 只有具备了数据采集和分析能力、数据中台、营销能力，才能实现真正的数字化营销。

麦肯锡：银行如何有计划地构建这些能力？

吕志国：对于银行而言，首先，是数字化基建部分，主要是数字基础和技术，通常由CTO或CIO进行布局，比如构建数据中台。长远而言，

> 长远而言，银行自身的数字化基建做好了，实际上是1+1大于2的效应，它的应用场景非常广泛，营销只是其中一方面。

> 数字化营销本质上是对于消费者当下需求的识别，要真正洞察用户诉求，需要大数据的支持。

银行自身的数字化基建做好了，实际上是1+1大于2的效应，它的应用场景非常广泛，营销只是其中一方面。

其次，是营销策略和对数据、技术的运用，CMO要根据自己的策略来构建。数字化营销本质上是对于消费者当下需求的识别，要真正洞察用户诉求，需要大数据的支持。

在这之上，需要CEO站在整个银行战略的角度，通过一个跨部门的核心项目小组，自上而下地推进数字化营销能力建设。

私域流量：银行在危机时的救命稻草

麦肯锡：私域流量的重要性在哪里？

吕志国：对于银行来说私域流量非常重要，在销售和提供服务过程中建立自己的私域，不断有新用户进入到私域，然后再通过私域运营促使老客复购，这对于银行抗风险、在市场竞争中保持优势，都起着至关重要的作用。

年初疫情期间，线下实体经营惨淡，部分企业通过对自身私域用户进行线上营销活动，比如会员促销等，依靠这样的方式在最困难的时候坚持下来。

麦肯锡：银行的私域流量，应如何进行数字化营销？

吕志国：对于银行来说，最重要的是借助数字基建的能力把各个私域端打通，这是所有私域营销的痛点。

首先，要把与私域流量相关的大数据准确地采集到，并沉淀下来，例如银行APP、官网、小程序、公众号等自有平台的数据。

然后，通过识别和洞察，对用户进行分层和分群精细化运营。比如根据客户生命周期管理，对所有用户进行多维度价值分层，按照ARPU值（Average Revenue Per User，即每用户平均收入）、购买频次、活跃度等进行分层，再结合银行具体业务来经营处于不同生命周期的用户。

最后，在数据中台的帮助下，把每次私域营销活动的数据都沉淀下来，进行分析和运用，形成一个闭环。

> 对于银行来说私域流量非常重要，在销售和提供服务过程中建立自己的私域，不断有新用户进入到私域，然后再通过私域运营促使老客复购，这对于银行抗风险、在市场竞争中保持优势，都起着至关重要的作用。

吕志国是友盟+首席运营官，本次访谈由麦肯锡项目经理**蒋治平**、**刘娅琦主**持，其常驻地为北京分公司。

麦肯锡公司2020年版权所有。



构建企业级共享能力 助力银行规模化创新

随着数字化的持续推进，越来越多的金融机构开展了“中台化”转型：通过建设企业级共享能力实现对前台业务需求的快速响应，并转化内生动力驱动业务发展和产品服务创新。本文将从行业实践的经验总结出发，探讨银行如何在原有经营模式的基础上规划和落地企业级共享能力，应对敏捷的规模化拓展和创新挑战。

曲向军、韩峰和刘娅琦

落地生态圈2.0战略，银行的机遇和挑战

随着数字化和生态圈战略在金融行业的纵深推进，银行不同的业务领域经营能力面临一系列新的要求：

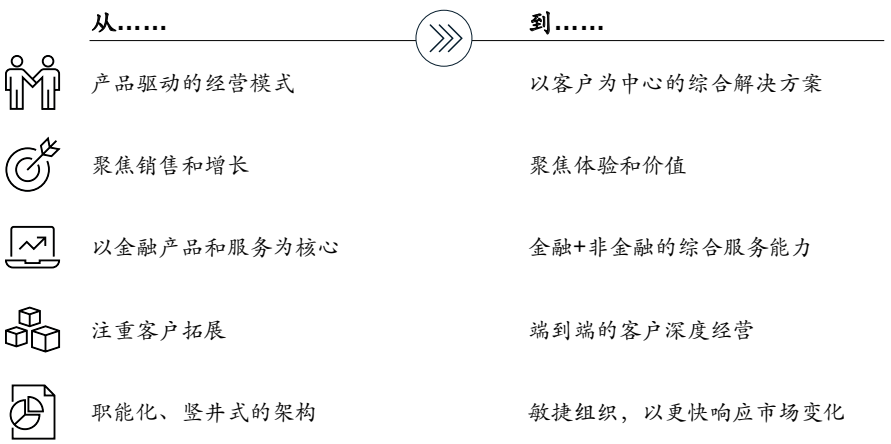
从经营对象上看，数字化时代银行的经营需从以金融产品为中心，向以客户为中心拓展，覆盖从开户客户到注册用户、从收单商户到非收单商户拓展的端到端全域经营，要求银行采用一套更具适应性，开放性的组织、技术架构进行统筹和支撑。

业务经营场景上，银行经营从传统金融场景渗入到大量非金融场景，针对多源场景银行需开拓、沉淀一套可复制、可推广的通用业务标准和解决方案，以确保项目在前台分支行层面的快速复制推广。

业务经营抓手上，随着银行服务深入“衣食住行游购娱”等非金融生态场景，银行需充分借力场景金融加非金融的产品和服务创新与深度融合来实现客户体验的提升，从而实现客户价值的变现。

业务经营打法上，为应对敏捷的互联网公司，银行需从业务流程、技术方案、组织架构上进一步提升决策效率。其中与数据应用高度协同释放数据生产力，以及提升已有基础能力的复用性和部门协同效率成为致胜关键（见图1）。

图1 新发展趋势下，银行的经营模式将发生五大转变



资料来源：麦肯锡分析

与此同时，我们也从生态战略1.0的落地实践中观察到银行三大突出痛点：

业务需求响应慢：分散至多个部门的系统难以满足高速增长、不断变化的客户需求。一方面，以互联网为基础的业务需求迭代速度快，传统IT系统在项目运营阶段迭代耗时长，对于客户、市场的反馈不及时；另一方面，传统核心系统+部门系统的IT项目管理模式每隔数年才进行全面的升级、改造，敏捷模式的调整严重滞后。

跨部门协作不足：部门间难以有效协同，数据和系统跨部门集成交互和协作成本高。前端不同部门业务需求存在很多共性，重复的功能建设和维护带来大量的重复投资；拆分至不同部门、不同系统的数据打通交互牵涉大量的部门协同，也需要较高的开发成本。

数字化客户服务能力不足：生态圈内的合作伙伴客户服务的科技水平参差不齐，导致生态圈建设缓慢；同时缺乏标准化的服务体系，与生态圈的发起者的数据及运营难以同步对接，不同的运营体系又进一步导致用户体验欠佳。

为应对挑战，各金融机构已积极推动传统前中后台部门的数字化改造，以此获得数字时代的竞争优势。但是我们也观察到，单纯中后台数字化改造带来的管理提效并不能完全满足银行业务规模化创新和业务拓展的需求。

- 从设置目的看，传统的银行前中后台以支撑银行规模效应和稳健经营为目标，关注管理，强调专业分工。而支撑规模化创新和拓展的企业级共享能力，以支撑银行对市场需求的快速响应以及跨业务的高效协同为目标，关注赋能，强调复用和效率。

- 从业务边界划分方式上看，传统的银行前中后台基于银行业务流程，按照离市场的远近及与业务流程相关性的高低将业务部门进行划分；而数字时代的银行新企业级共享能力则要求基于业务经营资源、跨部门跨业务的通用性高低进行划分。



另一方面，领先的银行和保险公司依托云计算、大数据和人工智能等技术，纷纷尝试“中台”化改革，学习互联网公司构建符合大数据时代的更具有创新性、灵活性的“大中台、小前台”组织架构和业务机制。但互联网业务与银行业务在“人、货、场、运营方法”上与银行业务存在显著差异：

- “人”的角度，互联网公司服务的客户类型相对聚焦，且全流程客户数据相对完整丰富；而银行业务服务对象覆盖G、B、C三大类下全量客群，需要满足不同类型、体量客户的多样化需求，且数字化管理能力相对较弱。

- “货”的角度，互联网主要提供线上数字化产品和服务，以满足客户个性化需求为核心目标，数字化程度高、流程短平快，具有相对易改进、易抽象、易拓展等特点；而银行的产品服务需要同时覆盖线上线下不同需求场景，数字化程度较低，且业务流程复杂，流程之间的耦合度高，抽象难度大。

- “场”的角度，互联网主要借助线上渠道经营核心业务；而银行虽然随着金融科技的广泛应用，通过手机银行、网上银行等渠道逐渐将业务向线上转移，但整体金融业务对线下渠道依赖度相对较高，且线下渠道数字化的程度低。

- 最后从运营的角度看，最显著的区别在于对风控和合规的要求。互联网业务的监管政策往往具有滞后性，企业只需要遵守基本法律法规，遵从行业自律即可开展业务，而传统银行业开展业务受到的政府监管和内部合规方面的约束限制较多。

因此互联网的中台模式虽然存在一定借鉴意义，但是不能够简单通过“拿来主义”照搬共享能力中心设计，银行需要有金融业务特色的建设策略。

我们建议银行从业务端到端经营着手，抽象、沉淀企业级的通用能力，充分借力数据和科技平台工具打造企业级的可复用解决方案，以敏捷响应前台业务团队经营需要，支撑快速、低成本创新和业务拓展。

基于对国内外众多行业实践的参与和研究，我们为银行企业级共享能力建设总结出三大启示：

启示一：在具体的能力规划上，不同行业、不同体量的企业并没有标准答案。

无论是互联网公司、金融机构还是传统零售企业，企业级共享能力皆是先围绕着目标客户经营，基于业务特点、结合自身禀赋资源进行梳理和规划，并且伴随业务的发展，能力规划持续保持迭代和调整。

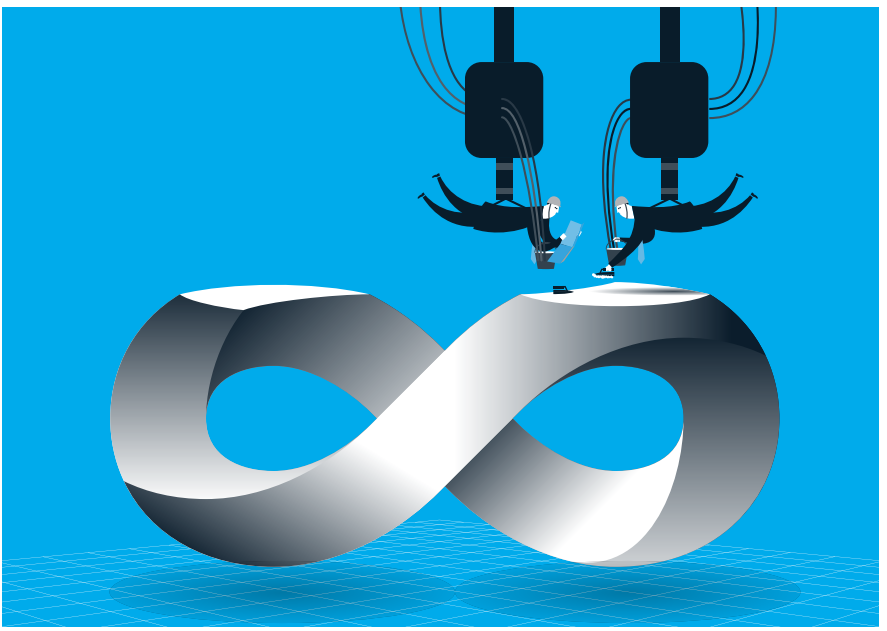
以某互联网集团为例，集团初期从最为高频的且复杂度较低的用户中心为突破点启动业务和数据双中台共享服务建设，完成服务解耦和能力整合流程的探索并验证成效后，逐步将共享能力范围拓展到与核心电商业务相关的商品、交易、营销、库存管理等领域，提升已有核心业务的资源使用和部门协同效率；伴随生态战略推进，集团不断沉淀和推动能力迭代，进一步实现对内、外部创新业务的输出赋能。

而另一家互联网企业，在业务初期即成立大数据平台作为核心共享能力，之后为支持生态内APP的商业模式市场价值快速验证和规模化拓展，则是围绕外部流量引入构建了服务前台推广需求的“用户推广中台”，以及支持内部流量变现的“商业化中台”。

金融机构则会结合自身业务架构，通常会优先选择需要跨部门协同的资源进行企业级共享能力建设，客户资源、产品资源、权益资源、渠道资源等。

启示二：共享能力的搭建存在多种模式和路径，但数据和技术的整合是能力搭建的基础。

科技公司在早期就较为重视数据和科技能力建设，因此先天具备较好的搭建基础，通常在数据打通的基础上直接选择核心、高频的业务能力作为实验田进行重点突破，积累经验跑通内部流程后快速拓展到其他相关企业级共享能力的建设。



而金融机构则首先需要完成传统业务的数字化改造，构建组件化、松耦合的核心科技系统以及企业级的集中数据处理能力，依托技术聚合提供集中的资源和能力的快速调用工具，并且借助数据打通应用，赋能业务进行智能分析和决策，然后在此基础上进一步推动相关企业级共享业务能力的建设。

以某领先股份制银行为例，在零售业务数字化升级初期，首先打通用户账户数据和权益积分体系，并在总行成立零售大数据卓越中心，着手构建数据整合和应用基础，在此基础上逐步整合营销工具，搭建支持全客群经营的渠道能力中心和大数据营销平台，推动线上线下的渠道整合以及数据导向的统一客户经营。

启示三：需要建立专有的联合运营团队，支撑能力建设，并伴随着业务的演变不断优化能力内容。

企业级共享能力建设并非一蹴而就，而是一项需要长期运营和持续迭代的工作。银行除了在建设期成立联合团队推动规划和落地，还需要设置专属的运营团队以及相关的机制保障，如轮岗、针对性考核等机制，保障能力高效落地和在业务侧的规模化应用。

以某国有商业银行为例，为解决跨部门商户资源管理和持续经营问题，初期在总行相关业务部门抽调人员成立虚拟联合项目组，启动企业级商户共享能力建设。虚拟项目组在完成商户引入标准、业务流程的统一，以及相关数字化工具整合方案后，升级为常设专项小组，划归至牵头业务部门，并主导推动相关工具建设和能力的持续迭代，定期召开跨部门的协同会议，推动进展汇报和问题解决。

某互联网集团创建初期，成立了四大共享服务中心将基础能力进行沉淀抽象，后升级为与核心业务同级别的共享业务事业部，并配备专属的系列组织机制，促进相关中台能力持续、高效推动。



某互联网集团双中台建设运营实践

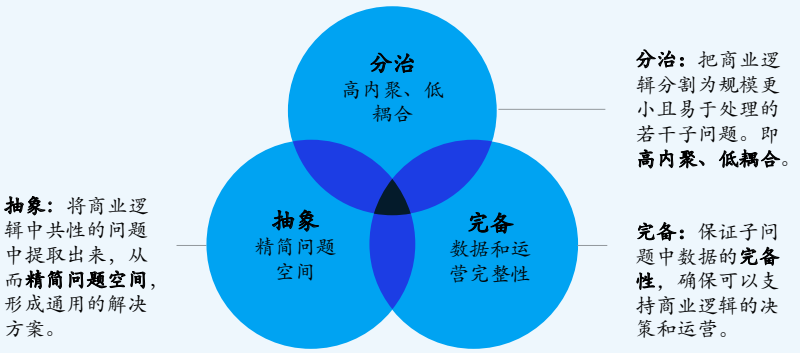
该集团的中台主要体现为由业务中台和数据中台并肩构成的双中台，并肩扛起了所有前台业务。业务中台将后台资源进行抽象包装整合，转化为前台友好的可重用共享的核心能力，实现后端业务资源到前台易用能力的转化。而数据中台从后台及业务中台将数据流入，完成海量数据的存储、计算、产品化包装过程，构成了企业的核心数据能力，为前台基于数据的定制化创新和业务中台基于数据反馈的持续演进提供了强大支持，业务中台与数据中台相辅相成互相支撑。

以其生态内互联互通会员营销系统为例，借助双中台打通线上线下的全域数据，该集团对会员的标签进行了统一的规范，并且与生态能力打通。一方面，内部业务和外部合作伙伴可通过生态内等渠道进行海量的会员触达，另一方面通过集成阿里业务验证的营销模型，帮助合作伙伴最快地将存量会员价值最大化（见图2）。

某互联网集团的中台建设可以大致分为3个阶段，每个阶段的能力架构进化都与其业务的发展诉求密不可分。

图2 通过领域驱动设计的方式，以分治、抽象、和完备为指导原则进行中台能力中心设计

领域驱动设计（Domain Driven Design）：在复杂商业领域中技术，业务和团队三位一体的系统设计



大中台架构指导原则

资料来源：麦肯锡分析

第一阶段：部门独立高速发展期，决心变革，打造中台能力试验田

电商体系背后的商业模式完全不同，为了满足不同场景下客户的海量访问请求、数据交易请求以及整体业务系统的高稳定和高可靠性，最初各自搭建了一套独立经营能力，几座“烟囱”分别矗立支撑着当时集团最为核心的电商业务。烟囱式架构带来的弊端也非常明显：重复的功能建设、烟囱之间的交互和协作成本高昂、系统功能迭代周期较长、以及大量的硬件资源浪费带来的成本提升。

在此背景下，第一阶段集团成立四大共享服务中心（用户中心、商品中心、交易中心、店铺中心）将基础能力进行沉淀抽象，推动跨体系的共享。

其中用户中心是其进行业务服务化历程中所构建的第一个服务

中心，它统一了原来各个业务线分散的用户体系、用户数据、存储、服务接口。

选择用户中心作为试点的原因有二：首先，用户相关的服务是被上层业务调用最频繁的服务，在最大效率节省开发和维护成本的同时，也最能验证出服务化后和系统解耦后给业务快速响应带来的效果；其次，用户中心相比于商品、交易中心在业务复杂程度和重要性上都要小一些，最适合作为改造的“先行兵”。

通过搭建用户中心，该集团在第一阶段搭建了集团统一的数字化用户体系，简化了不同上层业务使用，在提升业务需求的响应效率、极大提升服务的稳定性和可拓展性的同时，也方便了后续围绕用户的大数据分析。

与此同时，在逐渐完善新研发的服务框架的同时，它成立了专门负责用户中心的持续运营团队，沉淀了大量服务化实施的宝贵经验，为将交易中心、商品中心等共享能力逐步剥离出去提供了基础。

第二阶段：平台化发展期，持续融合，优化组织提升中台效率

随着业务发展，平台上业务复杂度和系统复杂度不断升级，每一项业务的执行需要横跨会员、交易、营销、评价、物流等多个领域几十个系统，不同部门和系统间的协同效率成为了业务发展的突出掣肘。

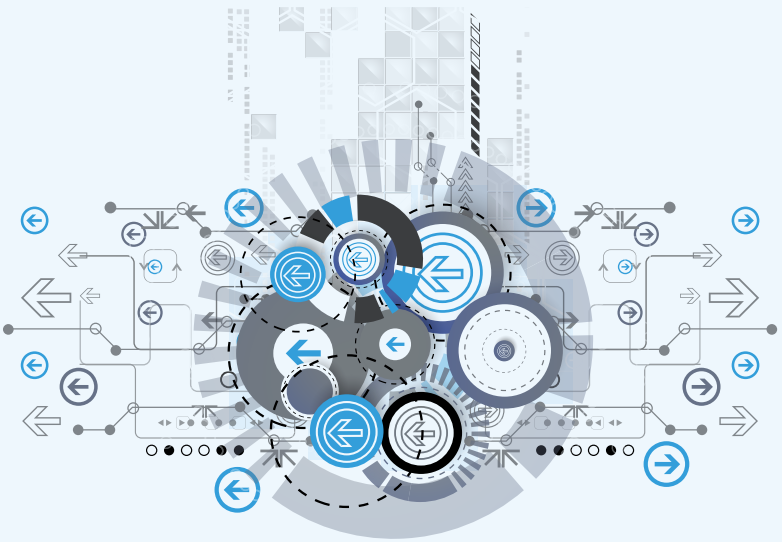
为了解决这一阶段问题，集团在2009年成立与核心业务同级别的共享业务事业部，一方面将2C电商的业务做了系统性的梳理和沉淀，将平台中公共的、通用的业务功能沉淀到了共享业务事业部，避免功能的重复建设和维护，更合理地利用技术资

源；另一方面也通过架构的调整为不同的业务协同提供机制与组织保障。

在能力规划上，继续拓展能力边界，相继规划落地了营销中心、评价中心、物流中心等多个服务中心；与此同时在集团层面构建了一个运营平台作为中心化控制单元。该运营平台主要由协议标准、能力地图、业务需求结构分解、全局业务身份、业务全景图、业务度量等部分构成，为业务团队提供一个纵观全局、把控细节的接口。其中能力地图作为最基础的设施，将集团电商生态中的能力进行集中呈现，并在过程中不断的优化完善。

第三阶段：打造生态护城河，输出中台能力，赋能内、外部创新业务

为助力核心电商业务持续增长，集团加大力度在不同生态赛道整合与孵化了一系列创新业务。为服务生态的快速拓展提升创新效率，2018年集团开始发力将一些内部打磨较为成熟的中台产品以云服务为主要出口，围绕“接口、工具、数据”三个层面打造开放平台，推动集中对外赋能。



企业级共享能力建设助力银行实现快速业务规模化创新和拓展

从战略层面看，企业级共享能力建设可以为金融企业带来六大核心价值：

- 改善资源管理，通过改善分散业务资源的管理效率，构建集约化业务经营能力，打造一体化的金融加非金融产品服务体系；
- 提升部门间的协同，通过提升不同业务条线、地域、前后台之间的协同，敏捷响应前台的业务需求；
- 增强数据对银行业务的赋能，通过共享能力增强数据对分析决策的支持，打造基于数据的智慧经营能力；
- 协助银行优化客户体验，围绕客户打造端到端旅程体验，提升以客户为中心的全生命周期服务能力；
- 推动业务创新，通过引入新的方法工具，全面赋能复杂前端场景规模化拓展；
- 帮助银行培养复合型人才，在搭建企业级共享能力平台的整个过程中，培养一批适应数字时代的专业化复合业务经营团队。

区别于传统部门制，企业级共享能力着力打破部门竖井，将传统中后台职能进行组装前置，使之更靠近前台业务。针对银行特点，我们建议从三大维度着手搭建企业级共享能力，以实现六大核心价值。

- **通用的业务逻辑：**统一且有前瞻性的通用业务逻辑是整个共享能力规划的出发点，同时它的形式也应该随着业务的演变而不断迭代。
- **聚合的系统解决方案：**通过技术聚合、数据打通，使得企业级共享能力同时可以服务多种前台业务，为提供整合的能力与资源提供前提条件。

- **组织和机制保障：**通过组建复合职能团队，持续推动能力建设和迭代完善；同时配备相应机制，支撑对通用业务逻辑的梳理，标准的制定、资源的整合和长效的统筹及持续运营。



梳理通用业务逻辑，规划共享能力中心

顶层战略层面的业务蓝图和规划是企业级共享能力中心规划的重要输入。银行应首先明确战略出发点，清晰定位面临的核心业务、管理问题，从核心问题出发推动相关业务流程、组织机制、行业现状等内容的梳理，进而完成共享能力的规划和具体服务设计，从而指导后续的技术部署和实现。

在共享能力中心规划层面，需要解决的核心是如何识别和抽象出共享能力。参考行业实践，为保证共享能力能够高度服务于业务需要，我们建议以用例驱动的方式，通过三个步骤完成相关能力的规划。

第一步：**借助需求调研产生核心用例。**企业级共享能力需要非常充分的业务领域调研，包括但不限于组织架构、核心业务流程、理想目标流程、当前核心业务和IT痛点等，多层次、多维度、多角色的调研，围绕调研结果分析输出核心用例。

第二步：**抽象业务领域模型，划分业务域。**运用业务领域分析方法（如DDD领域建模方式），将业务用例抽象为业务领域的模型，并对领域模型进行分类，识别出关键业务域、对应业务域共享能力中心。业务域的划分没有标准答案，可以在参考行业模型的基础上结合自身需要，从横向职能维度（如技术、业务、管理等）或纵向业务维度进行划分。

第三步：**共享能力中心核心能力设计。**从业务功能用例出发分析与各共享能力中心间的关系，整理出业务实体和服务接口，基于中心抽象出现有流程，从平台层面抽象出流程需要的服务能力，并从业务规划层面对能力设计进行优化迭代。通过各能力中心内详细的核心业务流程梳理产生的核心能力，包括但不限于内部模型、对外接口、系统间交互形式，最终形成核心对外赋能的API。共享能力中心中的能力在设计建设过程中，逐步沉淀为行业能力和通用规则，将作为企业的核心资产为企业未来发展产生重要作用。

通用业务流程梳理，通常首先按业务管理半径将银行业务划分成大的业务板块（如对公、零售业务等），然后再分别梳理出对应的基础业务逻辑，围绕业务逻辑的子业务的边界，每个领域提供什么基础服务，明确端到端客户经营需要的共享能力。

以银行零售业务为例，为解决生态场景规模化创新和拓展的问题，可从“人、货、场、运营”四大管理维度形成核心业务用例，提炼分类出关键业务域，然后围绕“建立连接、持续经营、价值变现、服务保障”的业务流程抽象共享能力中心。

- **建立连接：**围绕不同的场景特点，连接目标客群，并支持目标客群的账户转化，如数字账户创建能力、会员管理能力、账户价值衡量能力等。
- **持续经营：**持续触达客户并推动客户全生命周期的持续经营，如营销策略制定和流程管理能力、渠道资源、权益资源管理能力等。
- **价值变现：**提供可复用的产品和服务来实现客户价值的变现，如金融产品货架等。



- **经营保障:** 风控、体验等支撑业务端到端流程的基础能力。

设计系统解决方案，推动MVP实现

通常企业级共享能力的实现并不限于使用一个技术栈，只要符合业务需求的成熟技术都可以应用，同时也应当多借力外部成熟数据、技术解决方案，通过快速验证小步快跑的形式完成技术实现、持续演进、持续沉淀的过程。

以上述互联网集团为例，通过DDD领域驱动设计，完成领域对象域现实业务映射后，形成清晰的分层架构，并且做到领域对象在场景的复用。与此同时，充分借力整个微服务体系的建设，以及敏捷开发和DevOps方法，完成了业务中台在工程与实现的最佳实践。

在整个开发过程中同步形成企业级的技术规范和开发标准，包括但不限于技术架构、开发规范、接口标准、部署规范、日志规范等，覆盖了设计、编码、测试、部署、运维等全生命周期。

设计组织和机制保障，保障持续运营

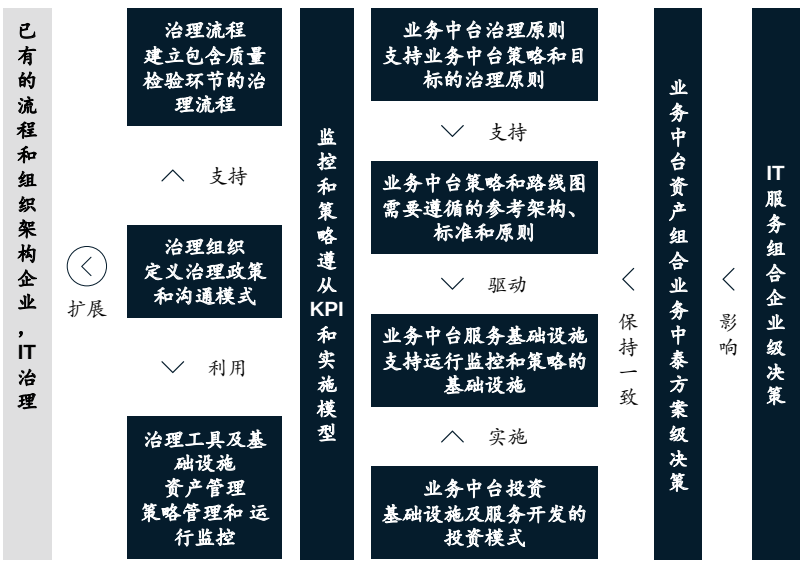
企业级共享能力建设的顺利开展，离不开组织自上而下的推动。在创建之初即需要成立由行领导牵头的决策委员会，并明确决策机制、治理原则以及相关的工作流程和工具。通过长期跟进，持续优化，推动机制上正反馈的形成（见图3）。

在共享能力的建设阶段，我们建议从业务领域出发来组织人员，通过从总行业务部门和分支行一线抽调骨干人员组建跨部门跨总分行的复合职能小组，采用小团队集中化推动相关的企业级共享平台能力的建设和未来的持续运营。

该复合的建设运营小组应包含5类型典型的人员：

- 共享能力负责人：对整体能力的需求规划、交付和成效负责，通常由组织内有跨部门统筹能力的领导担任。

图3 设计组织和机制保障



资料来源：麦肯锡分析



- 资源管理人员：负责对接银行内的资源管理方，引入相关业务资源，制定资源的管理运营策略，一般由相关业务管理部门抽调骨干。
- 需求管理人员：负责对接前台业务团队，收集需求和使用反馈，推动能力的设计和持续迭代，一般应从一线业务人员中进行抽调。
- 数据人员：监测能力的使用情况，汇总数据结果分析反馈问题，协助团队决策，由行内数据管理部门进行抽调。
- 科技人员：负责对接研发资源，推动需求的翻译，开发迭代的敏捷响应，通常由行内开发团队抽调。

由于企业级共享能力建设通常涉及多个业务部门的经营资源协同和一线业务团队的落地配合，因此联合项目团队面对多个强势业务或资源管理方时，很容易面临夹缝中求生存的情况，其稳定性和成长性也无法得到保证。因此，在搭建共享能力团队时，需重视针对性的业务协同机制的设计。结合行业观察，我们建议围绕业务协同建立三大流程机制：

- 机制一：共享能力中心需求管理人员的前台派驻机制
  派驻共享能力中心的需求管理人员到前台参与业务工作会议，保障双方在关键业务节点上的紧密沟通，以方便识别业务优先级更高的前台业务需求，确保将组织有限的开发资源投入到重点领域。

- 机制二：共享能力负责人与业务团队负责人间的轮岗机制
  定期将共享能力中心负责人与前台业务的负责人进行轮岗，通过在实际工作中感知不同岗位推动业务的难点，让“换位思考”在现实中落地。该机制有利于解决一些关键资源管理或协同功能在落地阶段，究竟应该是落在业务侧，还是沉淀至共享能力中心的分歧，提升信息共享和思维角度的转换，增强跨部门的配合。
- 机制三：创新业务需求的共建机制
  针对一些创新的前端业务需求，如果当下并非共性的需求，但可预见未来业务覆盖面大且可独立成新服务进行运营时，可采用共享能力中心与业务团队共建的形式，双方各自派出人员组织团队，快速实现业务功能。

在团队的管理上，我们建议通过围绕战略目标、业务架构、共享能力架构、技术架构、具体服务组件设置、组织架构、运营流程、治理架构八大维度搭建共享能力中心成熟度模型，衡量企业级共享能力的建设运营效果。

与此同时，建议共享能力建设运营团队设置关键业务KPI共担原则，在关键项目攻关期间，将考核指标和业务部门KPI进行绑定，以提升企业级共享能力与业务部门的协同。针对共享能力中台特点，我们建议在常规银行考核方式的基础上，加设四大类型针对性指标：

- 服务稳定性指标：保障共享能力平台的各项共享服务稳定运行，适当允许创新业务上线带来的小型问题，做好服务稳定性与业务创新性的平衡。
- 业务创新性指标：推动能力建设部门的业务创新和尝试。
- 服务接入量指标：了解集团对于共享能力的使用情况，评估共享能力服务能力和专业程度。
- 客户满意度指标：通过对前台业务方和合作方，进行360度的客户满意度调查，完成相关的对于中台团队的督促和有效反馈。



分阶段落地规划

在具体落地上，企业级共享能力是一个从局部到整体逐步完善的过程。从集团角度看，企业级共享能力可分成三步进行分阶段打造，实现对全行业务经营、对内及对外赋能的全覆盖。

- **1.0阶段：采用敏捷作战间模式，优先打造数据、账户、营销三大核心客户经营能力中心。**成立专职推动小组，通过结合业务侧数字化业务的落地验证打造速赢，小步快跑的形式明确业务边界，跑顺协同流程，完成技术侧的服务结构和模块聚合，形成可复用的统筹机制。

- **2.0阶段：推广建设运营方法，推动全行范围的全面建设。**将试点的成功经验推广至其他共享能力中心建设运营，在业务协同侧固化协同机制，与此同时在技术侧建立完善可持续的优化流程，推动整体能力进入稳定运转阶段；在组织保障侧，完善人员管理机制，建立轮岗考核激励等具体落地机制。

- **3.0阶段：完善对外赋能，打造行业标杆。**拓展完善外部生态合作伙伴之间的协同流程，保证方案外部输出的顺畅对接，与此同时在技术侧完成平台化能力的的基础封装，以实现接口、工具、数据的支撑，实现全面的对外赋能；同步围绕对外拓展需要补充专职人员，增强行内外以及跨部门之间的配合。

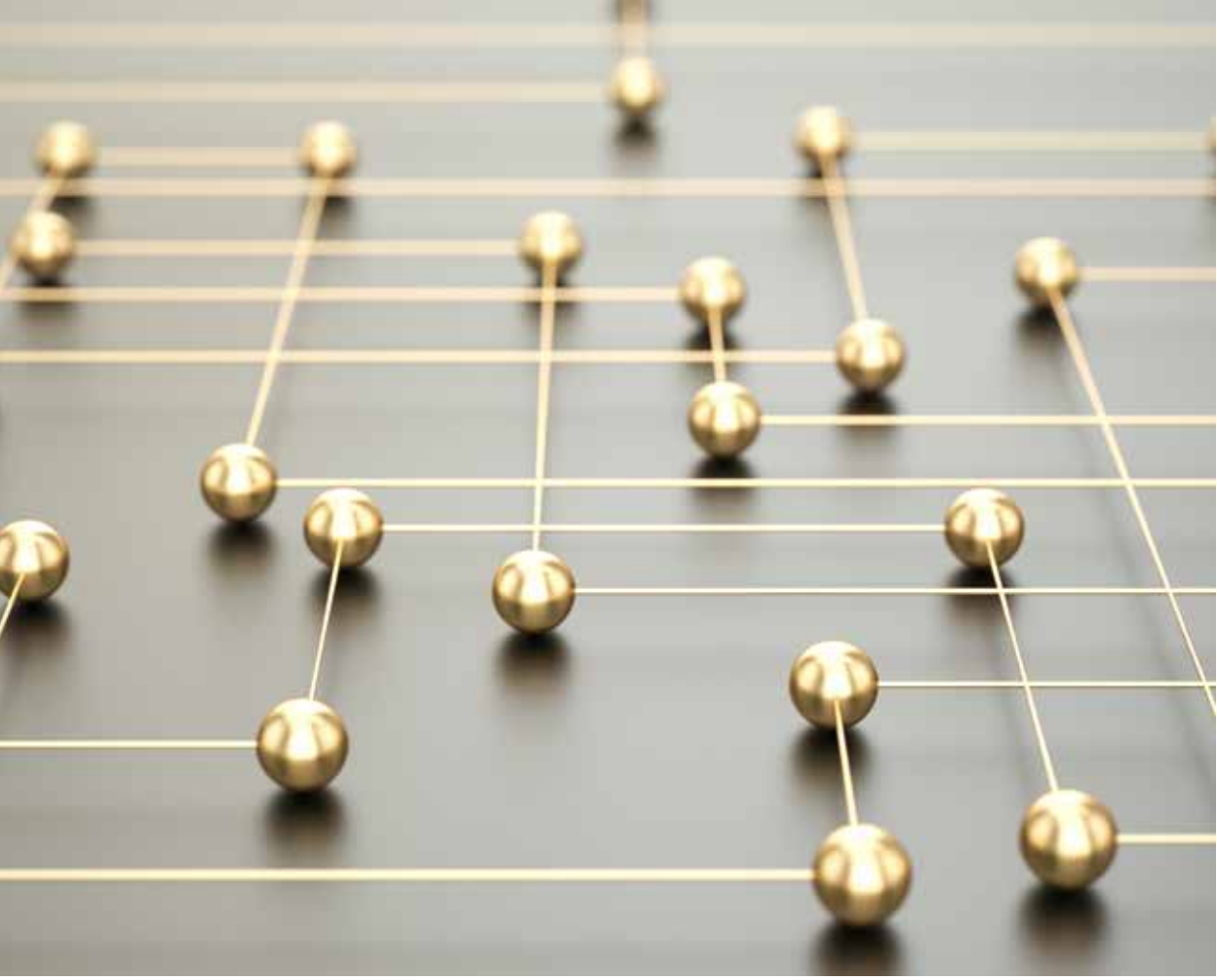
结语：

为应对需求侧的快速变化传导到供给侧所带来的系列挑战，需重塑组织，抽象、沉淀、整合和共享能力，在数据和科技工具的支撑下实现对不同需求的快速响应，并转化为内生动力驱动业务发展和产品创新。

在三大元素均具备的情况下，企业级共享能力才能打破业务职能的竖井，围绕业务端到端经营流程提供共性能力，打造企业级的可复用解决方案，敏捷响应其他的经营支持业务的创新。

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；
刘娅琦是麦肯锡项目经理，常驻北京分公司。

麦肯锡公司2020年版权所有。



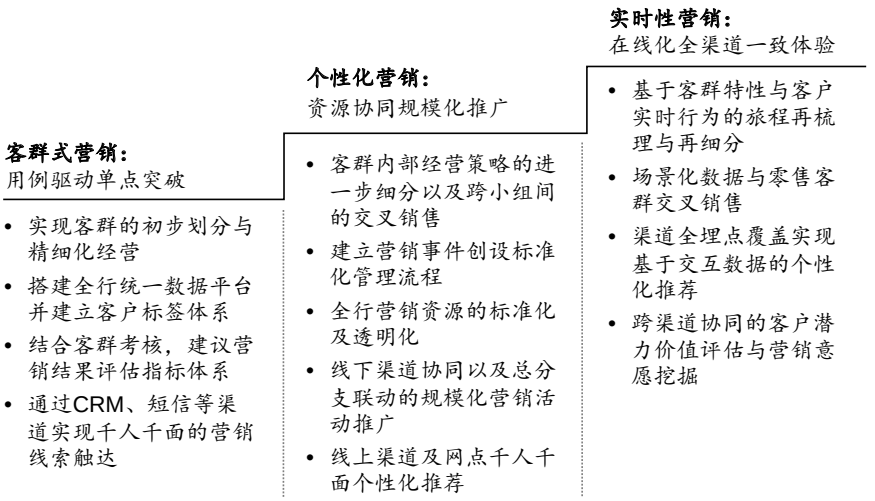
穿越数字化营销三大阶段 打造全域全渠道营销平台

银行要实现规模化精准营销，需要从用例驱动迈向平台驱动，本文从实践经验出发，详细介绍银行落地全域营销平台需关注的五大核心功能，以及如何通过总分支联动助力数字化营销规模化推广。

曲向军、韩峰、刘娅琦、蒋治平、史睿雄和伏勇

数字化营销早已不再是银行业中的新概念，根据国外商业银行的最佳实践经验，我们认为数字化营销的实现将经历三大阶段：第一阶段为实现客群初步分析与划分的客群式营销，第二阶段为实现线上线下资源协同并进行规模化推广营销，第三阶段为实现基于个性化推荐的全渠道实时性营销（见图1）。

图1 数字化营销实现的三大阶段



资料来源：麦肯锡分析

客群式营销通过实现客群划分和关联分析，对客户进行深入数据挖掘，通过决策模型的建立来提高对营销决策前瞻性、预见性和创造性的判断。不同于传统的银行业以产品为中心、进行大众营销的方式，客群式营销通过精准的大数据营销模式，对客户的未来行为进行具有前瞻性、预见性和创造性的提前预测。个性化营销则在客群式营销的基础上对于客户群体进行更进一步细分，设立全行营销事件管理规范以及整合全行线上与线下资源，实现规模化客群营销。

处于行业领先地位的一些商业银行已经初步完成了从第一阶段向第二阶段的迈进工作，从客群式营销步入个性化营销。在实践过程中，伴随着经营场景数字化程度的不断提升、新用户触点的不断发

掘、用户数据的日益丰富，以及数字化营销策略和互联网式运营方法的不断采用，那些勇于进行尝试的银行业先行者已经收获了巨大的商业价值。

若想实现第三阶段的基于个性化推荐的全渠道实时性营销，银行应该在营销的过程中切实把握每一次与客户接触的机会，做到营销线索的全渠道转介。然后，银行将此类线索统一收集起来，并在客户下一次与银行进行接触时，能够通过各类渠道有针对性地进行有效营销，使得营销线索在柜面、网银、电话银行、手机银行、微信银行等渠道之间无损转介。全渠道实时性营销得以成功实现的关键在于，客户通过手机、平板电脑、计算机乃至物理网点等不同的渠道进行消费时，都能像是和同一个客户经理打交道一样，而这位客户经理有着过人的记忆，能够有效地评判客户的喜好。

案例：某国内领先的股份制银行围绕客群式营销的第一阶段已经搭建了包含客户基础标签、事实标签、模型标签在内的完整数据标签体系，并且沉淀了超过5000种涵盖客户全生命周期的属性标签。借助全渠道个性化推荐引擎、大数据用例等分析工具，该银行开始推动第二阶段个性化营销，围绕当季的重点指标制定出一系列涵盖不同客户价值层级的营销方案。与此同时，领导层就全渠道实时性营销观念达成共识，这推动了行内外线上线下客户触达渠道的逐步整合。此外，领导层还在总行搭建了“智慧营销作战室”，督促分支行按月复盘评估，并对复盘结果进行优化、加以推进。该行通过打造以智慧营销平台+全渠道推荐平台为核心的“营销大脑”体系，打通了行内的8大营销渠道，平均每年开展各类营销活动近4000次，营销效果较传统线下营销提升了33%。另外，借助平台赋能，全行30%的活动已实现了自动化下发、执行、反馈的全流程闭环，初步实现了“规模化的个性化”客户经营。



在一些银行尝试着通过规模化的方式来推广数字化营销时，我们观察到从客群式营销迈向个性化营销的过程中，银行会面临三大挑战：

- **首先是面临业务资源缺乏统一管理的挑战**

  客群小组缺乏统一管理：不同的客群小组间缺乏有效的系统规划和标准化管理，虽然以敏捷小组为单元的客群式营销可以在短时间内快速提高业绩，但是持续增加客群小组数量将会导致组间的交叉客户归属不清、权责划分出现交叉的问题，这样一来内部协作成本将不断增加。

  产品渠道缺乏统一管理：产品渠道资源协同缺乏统一管理，产品与渠道团队为了配合客群小组各自的特色营销活动，重复造轮子现象频繁发生，逐步拖慢了需求响应速率和资源利用效率。

  资源开发缺乏统一管理：在省分行开发资源时，来自总行各个客群小组的指令多如牛毛，分行苦于分身乏术，无法聚集优势资源实现重点突破。另外，分行与总行的沟通缺乏统一对接单位，信息传达不及时，很容易产生总行客群小组安排的工作与分行当季重点工作步调不一致等困扰。

- **其次是面临业务数据缺乏有效监测和应用的挑战**

由于对不同客群的考核指标存在天然差异，在评估数字化营销效能时缺乏统一标准，很容易出现营销成果与指标脱钩、甚至倒挂的现象，调配营销资源依然高度依赖人为经验，因此在整体数字化营销过程中，营销数据没有被有效的监测和应用。另外，评估指标口径不一、统计口径繁多导致手工评估营销结果时数据错误不断，严重影响复盘迭代效率。

- **第三是在业务流程缺乏集团统一视角下的自动化工具所带来的挑战**

渠道管理职能混乱重复缺乏重点，同时承担了开发与运营的双重职责，此外还缺乏跨部门的有效联动机制，无法快速响应客群小组与分行的营销侧需求。例如，线下理财经理每月会收到超过其最高执行上限2～3倍的营销线索，在缺乏有效去重合策略的状态下，理财经理需要耗费大量时间和精力对名单进行二次筛选，丧失了精准营销的意义。另外，网点电话盒子数据无法上传、手机银行的页面埋点覆盖不全等渠道缺陷都会影响营销活动成效评估的真实性。

规模化精准营销：从用例驱动迈向平台驱动

银行要通过规模化的方式来推广个性化营销，不能仅仅依靠敏捷客群小组通过大数据用例“纵向”推进客群精细化运营，而是要更加强调小组间、部门间、总分行间的“横向”协同，不少的头部银行都选择了建设数字化营销平台，为客群小组精细化经营提供平台支持。

数字化营销平台为企业提供两方面价值：(1) 统一全行业务标准，便于跨部门资源协同。营销平台通过整合全行客户标签、产品货架、渠道接口三大类营销资源，为营销人员提供全行“人、货、场”统一视角，让营销人员避免进行跨部门奔波对接，专注于客户洞见挖掘以及活动创意的设计。(2) 搭建自动化、智能化业务管理工具，加速营销活动迭代，提升客户体验。平台提供营销活动的全流程支持，具体包含注册、审批、客户圈选、产品渠道匹配、下发量以及成

效跟踪线上化管理等，这缩短了营销活动从创设到落地的时间。与此同时，该行还在全行层面实现了营销线上的智能排序下发以及客户标签的自动化迭代，从而减少客户被频繁打扰的机率，优化个性化体验。

营销平台的五大核心功能

从用例驱动迈向平台驱动的过程中，麦肯锡根据实践经验，总结出营销平台的五大核心功能。

核心功能一：营销管理线上化

从注册、目标及推广计划申报、审批，到下线的营销事件均可以在平台上实现线上全生命周期管理。线上化留痕首先帮助客群小组间在新的营销事件规划初期查看历史事件的结果和进行中事件的进展，加强组间协同。其次，在大数据用例及营销活动审批阶段，系统将对比过去该客群营销活动的MROI（marketing return on investment）指标以预估本次活动的成效，为活动审批人员提供决策支持。最后申报材料中的目标成效以及推广计划将做为后续追踪营销结果的关键性输入，每月对未达成既定目标的活动开展策略迭代提醒，对连续未达标的活动将执行下线流程。





核心功能二：客群营销策略标准化

在平台上设计营销策略，原则上按照“筛客群、配OFFER、设对照、定指标、选模式”5步实现标准化配置。

1. **筛客群：**基于客户数标签台，通过汇集第一方、非实时和第三方数据形成客户档案，借助多维度机器学习算法进行分析，为每位用户打标后对标签组合进行筛选。拿这一组标签来举例：现有我行“金卡客户”、“已开通手机银行”、“近30天消费超过5000元”、“有车一族”。在这些标签中，基础标签包括性别、客户等级、开通签约的服务等客户基础属性；事实标签包含客户近期的交易、浏览行为等；模型标签则为机器学习或数据模型对客户基础属性的分析或未来行为的预判，例如“有车一族”这个标签就是根据客户是否在我行有过车贷、近期刷卡商户是否有加油站、近期是否在4S店或其他汽车保养场所有消费记录、近期是否曾使用代驾APP等多条规则组合分析，客户满足任意一条记录则获得“有车一族”的标签。

2. **配OFFER：**筛选完特定客户群体后，根据客群的喜好在平台上配置针对性的产品、活动，以及主动触达客户的渠道，具体到是否选择发送短信，以及确定发送时间。在实际落地阶段，我们观察到大多数银行缺乏标准化的产品和活动库，导致营销人员无法及时了解在售产品的信息、各团队间营销话术质量参差不齐、在与分行交流时依然高度依靠邮件与微信群等方式、整体营销协同效率较低、产品与客群团队缺乏有效联动，从而导致优势产品出现资源浪费的现象，客群团队无法及时调度优质产品资源向重点客群倾斜。如何通过统一营销平台，倒逼产品团队对接口进行标准化建设也是目前大多数国内银行正在艰难跨越的门槛。

3. **设对照：**在明确完对谁（筛客群），营销什么（产品、活动OFFER）、在哪里（渠道OFFER）以及具体时间后，用户需要选择对照组客群，对比后明确营销效果并非是由于市场波动或客群自然增长所导致。对照组的客群并不会实际下发线索，而是人为选择一群与实际营销客户特征或需求类似的客户，通过A/B组的方式验证营销效果。在选择对照组时通常要注意以下几点：1）对照组人数尽可能要与下发组一致；2）检验营销结果的核心指标（如理财产品购买率）在两组客群在下发前应尽可能接近，如有差异需要在复盘时减去差值；3）对照组选定可以根据随机抽样、分层采样等方式进行，实际操作中可根据营销人员的具体需求进行选择。

4. **定指标：**通过平台配置指标的方式，免去营销人员线下手工统计指标的麻烦。但由于指标口径繁多，平台在提供基础指标的基础上需要额外提供接口，允许数据人员临时开发特定追踪代码，满足不同场景的具体需求。另外，选择合适的指标对营销结果进行评估，通常是营销复盘时争论的焦点，麦肯锡观察领先商业银行的最佳实践结果后总结出以下两点，供营销人员参考：1）细化指标颗粒度，即根据营销活动的具体内容，细化到客户是否7日内登陆特定页面、购买特定产品、参与特定活动等颗粒度，最大程度的消除了搭其他活动“顺风车”的情况；2）按人数占比而非资

产规模进行统计，由于资产规模提升容易受到极端值的影响，按照人数占比统计可以得出更可靠的指标，例如在评价某营销活动带来的客户资产提升情况时，建议统计提升资产超过5%或10%的人数占比，而不是直接计算资产提升率。

5. **选模式：**最后一步是明确线索下发模式，主要有三种类型，分别为一次性下发、循环下发和波次下发。一次性下发指仅在特定时间下发线索，适用于对特定事件的一次性宣传，例如针对产品到期客户批量下发营销短信进行维护；循环下发以每周或每月为单位，针对符合特定规则的客群，适合为某个营销活动进行持续性宣传，例如针对有车客户每月持续营销该行ETC卡；波次下发为客群在批量或循环下发后，某个客户触发特定行为时进行的线索二次下发，适用于场景化营销，例如对于产品到期客户下发营销短信后，针对浏览手机银行基金专区页面的客户，下发新款基金营销线索。

核心功能三：线索分发控制全局化

站在全局角度，以客户为中心，平台将承担客群小组“调解员”的职能，针对单一客户统一管理全渠道营销频次、厌恶营销人员、敏感客群过滤等，按照“成效最优”和“下发量最优”两种模式从全局优化的角度来排布线索。



线索智能分发：线索优化排布作为经典的优化问题在实际落地的过程中存在多种不同解法，我们从客群小组实际使用体验的角度出发，建议在新上线营销活动与存量活动共同下发的阶段，把策略优化至更偏向全局探索（Exploration）的方向，给予新线索更多的曝光机会，更准确的记录客户对营销的敏感度。在平台上持续投放成效结果较为稳定的线索时，策略要优化至更偏向于局部寻优（Exploitation），给予优质线索更大的投放力度。

核心功能四：渠道接口系统化

渠道在整个营销体系内扮演着“最后一公里”的重要职责，渠道与平台的系统化对接保障了线索可以在对的时间触达对的客户，渠道埋点数据可以系统化回馈到平台，为后续评估提供支持。麦肯锡在实践中发现，银行内部渠道繁杂，要实现全渠道系统化对接并非易事。我们建议在整合渠道的过程中根据实际情况选择合理路径。

1. **按渠道价值优先排序逐一打通：**在衡量渠道价值时，我们建议按照“主动优先被动，人工优先机械”的原则对渠道价值进行排序梳理。其中，主动渠道指的是银行为主动营销而与客户进行接触的渠道，包括理财经理CRM、短信、手机银行弹窗等；被动渠道是指广告栏位，即需要等待客户登陆或发生特定行为后才可见的渠道，例如手机银行开屏图、网点叫号机、微信银行拖尾广告等；人工渠道主要由人工参与，与客户进行点对点交互，例如企业微信，网点智能PAD等；机械渠道为无需人工干预即可大批量触达客户的渠道，例如机器人外呼、手机银行弹窗推送等。麦肯锡经验显示，作为商业银行的必备线下营销渠道，理财经理CRM系统应该最优先与平台实现对接，其次是短信、手机银行、微信银行等线上化渠道，并尽快实现批量化的个性化客户触达，最后是逐步打通外呼中心、电销平台等外包电话营销渠道和企业微信、理财经理微店以及线下网点PAD、智能机柜广告位等。

2. **与多个营销中台进行对接：**建议已经完成渠道初步整合的银行直接与营销中台对接，免去了平台直接与渠道进行对接，避免大量重复性工作。但麦肯锡观察发现，银行内部的渠道整合通常局限于部门团队内部，比如手机银行营销中台、网点智能中台等。平台需要根据已有中台的整合范围，优先选择高价值中台进行对接。

核心功能五：营销复盘迭代自动化

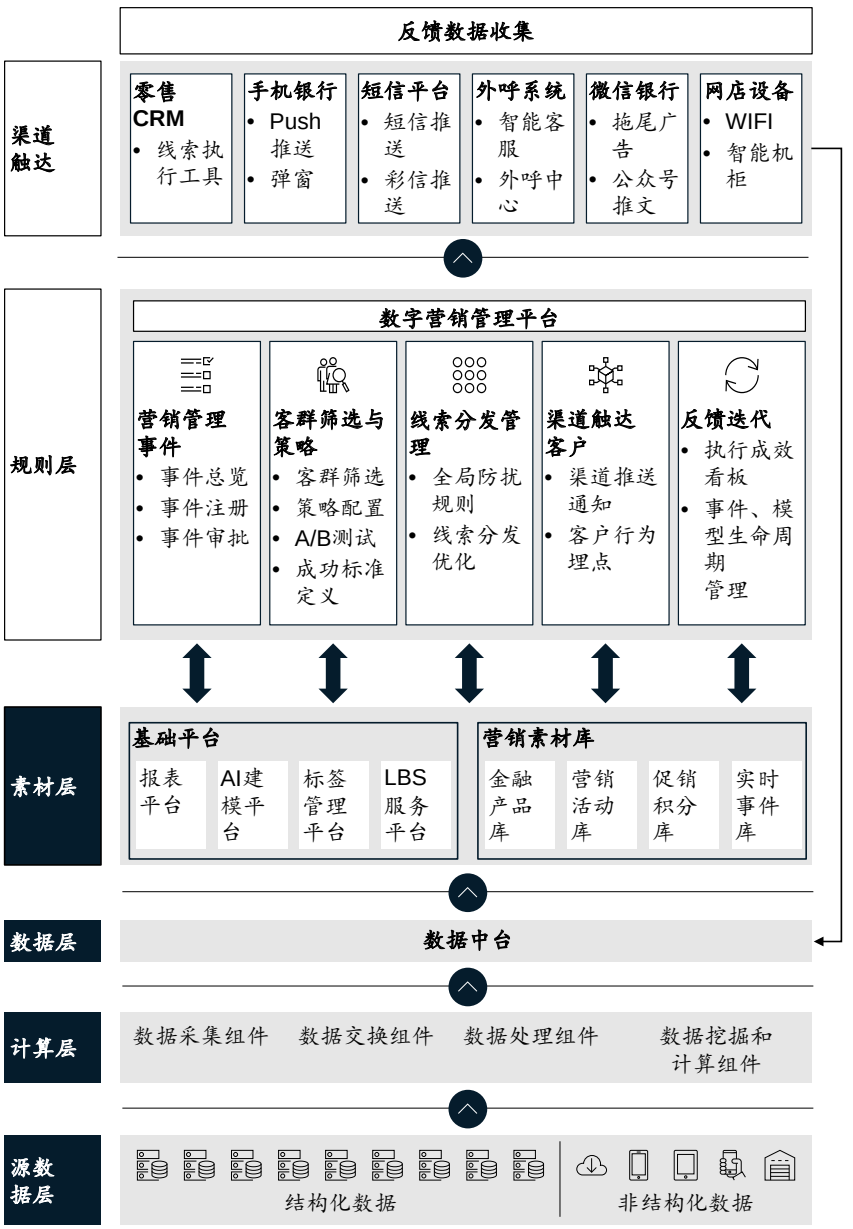
平台会根据渠道埋点情况内置MROI转化漏斗，首先为营销规划人员提供多级机构维度、周期维度、渠道维度等多种分析结果，辅助迭代客群营销策略。其次，本次营销结果将作为历史数据，为下一批线索分发提供数据支持。最后应用机器学习模型的大数据用例，可以帮助建模人员监测模型关键指标，如果出现模型准确率有较大波动的用例则要提醒下游理财经理注意本批次线索可能出现的数据质量波动问题，并及时敦促数据科学家进行追踪，必要时对模型进行修复。

营销平台整体架构：平台整体架构从下到上分为4层，分别为数据层、素材层、规则层、触达层。营销平台则通过整合客户名单、产品、活动权益以及优惠券等各类营销素材，采用人工配置与智能算法两种模式相结合，在既定的时间点把营销内容自动下发至渠道。渠道通过埋点收集到客户行为数据后返回数据层，随后沉淀至客户标签与AI模型，形成数据闭环（见图2）。

第一层：数据层

数据层的数据中台通常包含数据网关、数据仓库/中心、指标库、数据服务层和数据模型。一般数据网关会获取、分析、清洗、整合数据，形成外部数据中心和业务数据仓库，进一步处理后得到指标库。数据中台通常还提供数据模型和数据服务，数据模型可以对数据进行智能分析加工，形成知识图谱、企业和用户画像等，数据服务则通过API等方式，让数据中台服务于业务层，实现智能化营销。

图2 全域营销平台架构示意图



资料来源：麦肯锡分析

第二层：素材层

素材层本质上就是素材库的集合，包含了营销必备的三要素，分别为人、货、场。人的素材库即是标签管理平台，主要负责：（1）标签加工，即通过特定的规则或算法，从结构化、半结构化和非结构化数据等广泛的数据来源中提炼出能够指导业务的标签；（2）系统化对外输出，指的是借助数据中台的存储与计算能力，把平台工具作为载体治理标签，结构化、自动化地输出至其他业务系统当中；（3）自动化迭代，以标签作为营销闭环的主要收口之一，标志着前一轮营销的结束和新一轮营销的开始。营销过程中的渠道交互产生了大量的客户反馈数据，会在标签平台每日的自动跑批中更新，一轮又一轮的营销触达可以不断提升客户洞见的精准度。

货的素材库主要为银行的金融与泛金融服务，包含现金红包、优惠券、积分、理财产品等多种形态，在底层需要对各种类型的奖励进行进一步的抽象，如现金类、虚拟类、业务类等。素材库不仅系统化地记录了各类产品服务的描述信息，还要在后台配备校验逻辑，校验客户资格、时间、渠道、自身额度等约束限制条件。

场的素材库主要指用户可以直接感受到的内容，可以是H5页面，也可以是短信、海报等内容，与渠道高度相关。不同渠道对营销素材的要求也相距甚远，内容素材库以货为基础单位，融合了不同渠道对同一种货物营销的差异化营销方式。通常内容素材库背后会整合多个活动创设工具，例如H5小程序等落地页快速搭建工具等。

第三层：规则层

规则层是全域营销平台主要建设的领域。营销规则引擎融合了营销人员手工设定的规则与智能算法，将素材层中的人、货、场组合成个性化营销线索，经过全局的营销频次与渠道承载量控制后下发至渠道触达客户，相当于营销中“左脑”的职责。在解决传统营销过程中会出现客户圈定位不精准、产品信息同步不及时、触达结果不明确等技术问题，这时就需要营销人员的“右脑”去思考如何策划一场能触达人心的营销活动。

第四层：触达层

触达层主要负责将营销线索触达至客户，并记录与客户交互的过程。触达分为主动和被动两种，可能是用户主动做出了点击、刷卡等某个具体动作参与了营销活动，也可能是在接收到短信、推送等被动式参与后“被种了草”，改变了以往的行为习惯。国外的一些头部商业银行已经积极地与互联网广告投放平台（Demand side platform，DSP）进行系统化对接，主动融合行内客户标签与互联网标签，从而实现了消费贷款、信用卡等产品的线上精准获客。

双轮驱动：总分支行联动的数字化营销规模化推广

在推广营销平台实现全行落地的过程中，麦肯锡总结了两种总分支行联动合作推广的最佳实践场景，确保数据产品有效落地。两种场景适用于不同的营销活动，各有优势，可根据推广的活动类型以及数据可得性进行实践。

场景一：总行赋能分行

在该场景下，分行是营销事件创设以及发起的主要经营单位，总行开放平台且提供定制化开发以及运营人员支持。适应于周期性较为明显、属地特色突出、数据时滞性要求不高、渠道偏好线下的营销活动，例如客户产品到期、客户提升等活动。



首先在平台功能开发层面，总行可以通过开放API等方式，下放部分定制化开发权限，允许分行引入外部合作等方式开发专属客群标签与专属渠道的接入工作，加强平台在分行特色场景下的适用性。

其次在平台使用层面，分行作为营销活动向下穿透的唯一经营单位，要积极融合总行能力，通过高级分析模型和大数据分析产出的数据洞见来有效配合自身正在开展的日常营销活动，合理规划支行营销计划，制定每月营销日历；总行安排平台产品经理做为对接人，定期入驻分行进行培训答疑、活动跟进、意见收集与反馈等支持工作，了解一线遇到的实际问题并纳入平台的下一步开发计划当中。

总行通过数据平台赋能分行的优势在于，总行能够充分借助分行营销资源，结合平台提供的数据、产品以及渠道资源，打造具有当地特色的营销活动。另外通过在各分行落地时发现的优质案例与共性问题，定期举办全行规模的案例分享，提高分行的操作水平，培养一线科技与数据分析人才。

场景二：总行直接推广

在该场景下，总行通过预研与开发，在1～2家分行成功试点后直接在全行推广。适用于数据处理复杂、属地特色不突出、数据时滞性要求较高、客户触达偏线上的营销活动。举例来说，总行利用机器学习模型和第三方数据融合后产出的客群标签，找到近期有高流失倾向的客户、手机账单高的消费客户、住在某商圈附近的客户等，直接进行短信和手机银行的推送。另外，在线下网点渠道，总行使用推荐系统，自动向客户推荐可能感兴趣的产品，通过营销平台在网点WiFi、叫号机、ATM等渠道直接向客户展示，无需分行与支行干预。

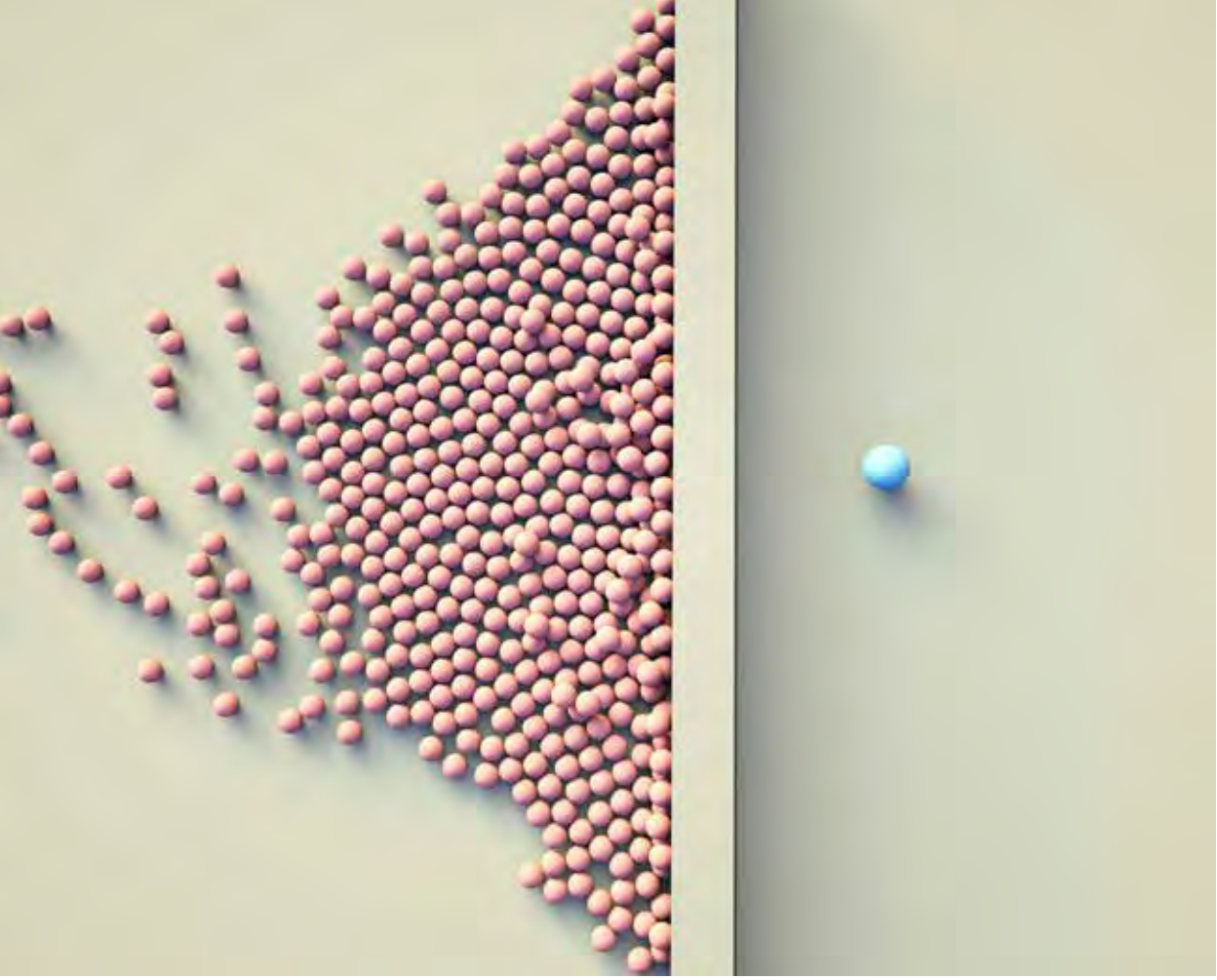
该场景的优势在于，总行替分行分担了部分客户经营的职责，利用复杂的数据处理与建模技术，着重打造统一的客户线上体验，在帮助分行减负的同时，提升客户服务质量与满意度。

■ ■ ■

营销平台是一个典型的“中台化”产品，在建设过程初期，我们建议围绕1～2个核心客群，把运行得比较稳定的大数据用例迁移至平台自动下发，通过这样的方式打通客群、产品、权益、渠道等关键部门，通过打造第一个MVP员工，表彰个人对企业营销效率提升的价值。在初步完成资源统筹后，要加大对平台核心分发能力的研发投入，在提升投放效率的同时精细化协调各方线索需求，让与平台对接的部门或使用平台的营销人员更高效、更精准地经营客群，让平台用户拥有足够的精力发挥“右脑”创意优势，同时把营销“左脑”作为价值主张，不断接入新渠道，优化使用的体验感，拓展平台功能，把全域营销的概念变为现实。营销平台的搭建需要银行保证高度的条律清晰、权责分明、总支协作，只有确定了战略方向、战术方针和具体实践方法后，才能按步执行好纷繁复杂、牵涉多部门多平台的工作任务，在挑战层出不穷的搭建过程中坚定信念，砥砺前行。

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；
刘娅琦是麦肯锡项目经理，常驻北京分公司；
蒋治平是麦肯锡项目经理，常驻北京分公司；
史睿雄是麦肯锡数据产品分析师，常驻上海分公司；
伏勇是麦肯锡数据产品分析师，常驻上海分公司。

麦肯锡公司2020年版权所有。



商业银行落地数据中台：从0到1

伴随着用户的全面数字化，特别是5G移动互联网和物联网的深入渗透，企业需要处理的数据量将呈现井喷式激增。这种情况对企业的数据处理能力提出了新的要求。数据中台能满足数据集中化处理的需求，打破系统割裂，消除数据鸿沟，建立企业级的“数据大脑”，形成数据驱动的统一智慧化运营体系。

曲向军、韩峰、刘娅琦、蒋治平、史睿雄和伏勇

在此背景下，各家商业银行纷纷提出了数字化中台的概念，把“大中台、敏前台”作为目标，将银行的共性需求抽象化，打造平台化、组件化的系统能力，以接口、组件等形式实现各业务单元的共享使用，帮助银行针对特定问题，快速灵活调用资源，制定合理解决方案，赋能业务创新迭代。

麦肯锡研究发现：不仅仅是传统的银行、保险、证券等金融机构，当前国内外已经有不少公司开始投资建设数据中台。伴随着云计算、大数据、人工智能等科学技术的迅猛发展以及与传统行业实现的快速融合，数据中台当前正处于快速上升发展期。虽然未来数据中台未必还叫做数据中台，但它一定会成为企业必备的基础组件。

第一部分：数据中台概览——转型变革前需要提前知道的有关数据中台的基本内容

数据中台是什么

数据中台是一套可持续“让企业的数据用起来”的机制，一种战略选择和组织形式，是依据企业特有的业务模式和组织架构，通过有形的产品和实施方法论支撑，构建一套持续不断把数据变成资产并服务于业务的机制。

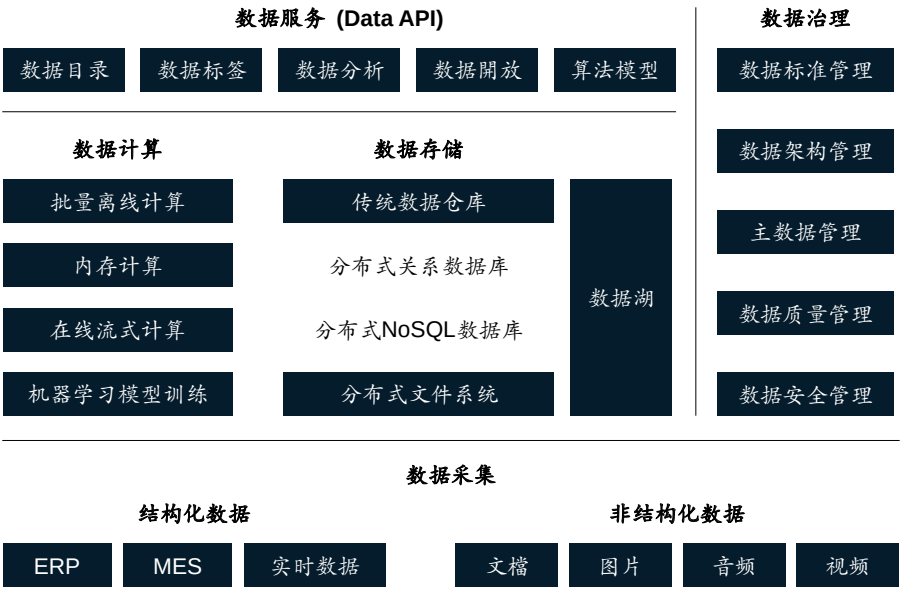
数据中台做什么

数据中台通过对企业内外部多源异构的数据采集、治理、建模、分析、应用，使数据对内优化管理提高业务，对外可以数据合作价值释放，成为企业数据资产管理中枢。数据中台建立后，会形成数据API，为企业和客户高效提供各种数据服务（见图1）。

数据中台的架构

数据中台整体技术架构采用的是云计算架构模式，将数据资源、计算资源、存储资源充分云化，并通过多租户技术进行资源打包整合，并进行开放，为用户提供“一站式”数据服务。

图1 数据中台为企业和客户提供各种数据服务



数据中台和数据治理的联系和差异

银行数据中台建设与银行数据治理息息相关，相互促进与补充。银行只有构建和落地了完整的数据治理体系与机制，才能保障数据中台有效、快速解决数据类问题；同样数据中台的建设与应用，也会促进银行关注数据价值，注重积累高质量的数据，并且通过数据应用驱动数据治理体系的健全与完善。

数据中台支持的功能和业务

数据中台对一个企业的数字化转型和可持续发展起着至关重要的作用。数据中台为解耦而生，企业建设数据中台的最大意义就是应用与数据解藕。这样企业就可以不受限制地按需构建满足业务需求的数据应用。

1. 构建了开放、灵活、可扩展的企业级统一数据管理和分析平台，将企业内、外部数据随需关联，打破了数据的系统界限。

2. 利用大数据智能分析、数据可视化等技术，实现了数据共享、日常报表自动生成、快速和智能分析，满足集团总部和各分子公司各级数据分析应用需求。

3. 深度挖掘数据价值，助力企业数字化转型落地。实现了数据的目录、模型、标准、认责、安全、可视化、共享等管理，实现数据集中存储、处理、分类与管理，建立大数据分析工具库、算法服务库，实现报表生成自动化、数据分析敏捷化、数据挖掘可视化，实现数据质量评估、落地管理流程。

数据中台能更好地支持数据预测分析、跨领域分析、主动分析、实时分析、多元化结构化数据分析，数据中台建设是我们企业数据服务和共享奠定重要的基础，可以加速从数据到价值的过程，打造相应业务能力。

数据中台解决的问题可以总结为如下三点：

1. 效率问题：为什么应用开发增加一个报表，就要十几天时间？为什么不能实时获得用户推荐清单？当业务人员对数据产生一点疑问的时候，需要花费很长的时间进行核查，结果发现是数据源的数据变了，最终影响上线时间。

2. 协作问题：当业务应用开发的时候，虽然和别的项目需求大致差不多，但因为是别的项目组维护的，所以数据还是要自己再开发一遍。

3. 能力问题：数据的处理和维护是一个相对独立的技术，需要相当专业的人来完成，但是很多时候，我们有一大把的应用开发人员，而数据开发人员很少。

这三类问题都会导致应用开发团队变慢。这也是数据中台的关键——让前台开发团队的开发速度不受后台数据开发的影响。



第二部分：案例分享——数据中台赋能转型使某大型国外银行成为世界领先的数据驱动银行

某大型国外银行是世界上最大的金融服务提供商之一，业务覆盖全球超过36个国家和地区，拥有7000万客户。为了满足不断提高的客户期望，同时超越金融科技初创公司和其他数字化公司等竞争对手，企业高层意识到必须全面、充分、深入地利用数据。但实际情况是，该银行过去的数据平台和应用是围绕业务线建立的，每个业务部门的产品线都有自己独立的数据系统，所以银行虽然拥有超过7000万的客户数据，但它们都分布在多个银行部门和系统中，无法互通共享。

为了打破这样的局面，该银行于2017年建立了全行集中的数据运营和洞见团队，开发了一体化数据战略和平台架构，帮助高级数据分析与应用规模化落地，通过数据全面描述客户画像。该行在三年时间内共打造了用户体验优化、合规与风险管理、用户及市场洞察这三大场景下约20个细分应用，一举斩获商业银行管理学院BAI（Bank Administration Institute）评选的全球创新奖（BAI Global Innovation Awards）。

首先从战略层面，该银行通过详细全面的数据战略建设以及定期迭代优化，清晰掌握自己拥有的数据、数据的位置、数据的业务价值及未来还需要的数据。先是确定可以通过哪些渠道来获取这些数据，再根据数据的需求地图完善后续应用系

统建设的数据战略，从而在最先设计中就考虑到数据打通，避免后续应用系统中的数据孤岛问题。

数据战略的制定主要包括：

1. 企业级数据治理。梳理并建立企业的数据资产目录，明确去哪里找什么数据。统一银行风险数据的定义，建立可追溯的记录系统，保证数据传输过程准确完整。把常用数据整合为单一版本数据，确保监管机构以及员工查询数据只有一个入口；

2. 企业数据资产管理。通过分析自身金融数据全景，制定企业级数据资产管理的全生命周期的流程，囊括了数据采集、数据湖、分析运营数据、价格策略数据、用户日志数据等各个环节步骤，统一分析和设计了数据源、数据类型、数据分析方法和技术手段，从而保证企业内部数据处理的标准化和顶层设计的一致性。在人员设立方面增设了数据管理和洞察这个综合性岗位，整合了业务和数据，面向业务目标应用和管理数据，为客户提供洞察的同时满足监管要求；

3. 数据技术战略管理。把数据的技术战略管理纳入数据战略体系，从全行层面统一制定、采集、存储、处理、加工、分析数据的技术战略选型，保证技术的一致性和标准化，有利于数据系统的升级迭代和集成协作；

4. 企业级数据集成。制定企业数据集成的标准和协议，指导数据集成人员用共同的语言、方法和工具工作，最大限度降低产生数据孤岛的可能性；

5. 数据安全管理及授权。把数据安全管理放在公司治理的最高级别，尤其是数据授权方面，对不同类别的业务数据进行分级和分类，并以此建立数据授权点，验证审批机制。

第二，在构建现代化数据平台方面，该银行从传统SAS、Teradata、Oracle等各种数据平台迁移至基于Hadoop的开放数据架构上，以便业务部门能够以更高集成度应用消费数据。然后以Hadoop生态为基础，与多家生态伙伴合作，研发分布式数据存储架构，通过多种技术和统一的集成标准打造企业级数据湖。数据采集范围涵盖了包括客户账户和资金收付交易等结构化的内部数据、以及客服音频、网点视频、网上银行记录、电子商城记录等非结构化数据、外加如美国三大征信局、评级机构的的信用评分及信用报告、工商法院、客户社交关系信息、客户消费信息等外部数据。

第三，在数据湖的基础上建立了面向业务价值的数据集市，所有的数据服务（Data API）均产自数据集市，更快为业务提供实时数据。与此同时，通过构建自有API网关门户，把数据转换成API供内外部使用，加强生态合作。

最后，在数据洞察与应用方面，该行于2018年宣布成立AI企业解决方案团队，把机器学习等人工智能技术应用到各业务领域。例如，该行于2018年2月向所有消费者推出基于人工智能的预测银行功能，可用于分析客户的账户活动，推送警报或建议，以便他们采取行动，落实积极的理财策略，比如省更多、损失更少、避免透支等等。此外，在优化客户线上化体验方面，分析团队通过全面采集网站访问量、访问路径、停留时间、各功能的使用情况等客户行为数据，结合交易、销售和收益情况开展综合分析，重新设计了整个网站。在信用卡反欺诈场景下，通过梯度下降（Gradient Descent）、Boosting、随机森林等集成算法，利用超过1500万次测试和逾50个独立特征变量，构建了欺诈监测模型，快于传统的逻辑预测算法识别破产、违约、预付、重组贷款等高风险事件。

该行经过持续不断的数据治理，耗时三年关闭了全球百余个数据中心，构建了全行企业级数据湖以及用户数据平台（customer data platform, CDP），帮助业务员掌握用户全面一致的信息。在数字化渠道和客户满意度层面，经过持续不断地优化电脑端、手机端以及网点客户服务体验，2019年底该行手机银行交易活跃客户数达到2500万人，保持了7%的高速增长，客户满意度从2018年的78.7%提升至79.9%。在个人信贷业务上，该行借助完善的底层数据平台，打造了自动化审批平台，客户从申请到放款全流程时间较传统线下审批提升30%～40%。目前该行近一半的业务需求来自线上申请，自动化审批率从2018年的40%提升至57%。

第三部分：成功打造有价值的数据中台需关注“采、存、通、用”4个环节及7项能力

麦肯锡认为，数据中台从后台及业务系统中汇入数据，进行数据的共享融合、组织处理、建模分析、管理治理和服务应用，统一数据标准口径，以API的方式提供服务。



数据中台对企业的价值是加速从数据收集到价值创造的转型过程。在实际落地的过程中，我们发现许多银行依然没有清晰认识数据中台的定位与价值，总结来看，银行在数据中台的建设过程中常见以下4大挑战：

1. 在规划初期，没有明确的数据应用场景，在没有明确的数据应用场景规划下投入大量资金建设企业级数据湖，就数据谈数据，中台由此丧失了业务价值；
2. 在架构设计阶段，数据中台在技术选型时未充分考虑平台开放性，前瞻性不足，导致数据中台无法跟上企业未来的发展速度；
3. 在建设阶段，数据治理团队与业务团队融合不足，单纯站在管理与合规角度制定数据使用流程与标准，无法有效创造业务价值；
4. 在推广阶段，将数据中台视为平台工具，忽视中台组织与运营体系，导致中台产品无法满足前台团队快速变化的业务需求。

在与行业专家开展经验交流和项目实践后，麦肯锡认为数据中台建设没有标准化模式，中台的设计应与企业业务、发展方向、组织结构和信息化程度等特征紧密结合。

在总结多家银行数据中台的架构设计后，麦肯锡认为，商业银行现阶段要关注“采、存、通、用”4个环节和7大能力，才能打造一个成功的综合性数据能力的数据中台：

4个环节：



“采”：数据统一采集，汇聚数据后打通数据链路基础

数据中台的首要价值体现在安全合规的前提下，摒弃传统以产品、账户为中心的思想，把客户放在首位，把将所有数据汇集到数据中台。

为了达到这个目的，企业要先评估当前的大数据平台计算以及存储性能，判断是否可以满足未来3-5年客户不同维度数据的增长，选择适当的技术选型满足未来数据采集、传输和运算需求。

其次，通过梳理当前企业内部业务数据、应用系统数据、埋点数据、爬虫数据、日志数据和第三方数据等，打通各条业务线的数据流转和链路，了解企业数据现状，准确掌握目前有什么数据，缺什么数据。

最后，要明确数据采集、存储及责任人规范制度，这样以后无论是做可视化BI报表分析、用户画像、推荐/搜索等数据应用都可以统一从数据中台获取数据。如果没有数据，相关责任人就要按照规范找到数据应用相关的数据，接入数据中台，赋能数据。



“存”：治理全行统一数据资产，让数据资产化，提升各部门数据资产变现能力

数据汇集之后，企业需要结合自身未来3-5年的业务发展，制定数据资源规划治理方案，其目标是做到企业内部使用数据的“三个统一”——统一组织，统一标准以及统一调用。

首先把前后台人员混编，组成数字银行团队，重新梳理业务流程和业务流程的核心痛点，根据价值优先级排序，确定数据应用场景以及数据中台内不同模块的建设顺序。

其次，梳理汇总企业现有的各类业务数据标准，筛选可直接参考和使用的标准，与行业标准结合后制定新的数据标准体系，形成一套数据规范标准，对具体数据项的定义、口径、格式、取值、单位等进行规范说明，提升数据质量，统一企业数据资源的标准。

最后，通过梳理前台业务系统接口，规范接口调用对象和用途，形成全行数据服务的规范化调用。

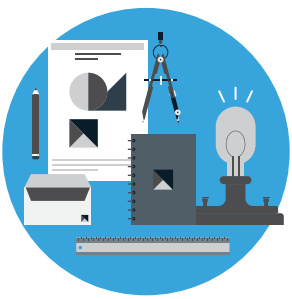


“通”：打破数据孤岛，汇集各业务系统数据，形成全行统一客户视角，实现业务数据化

数据中台整合了产品、交易、渠道等多个数据来源的数据后，融合“人、货、场”三大维度，以人为自然对象，打通两个维度。

首先是大同用户行为数据与业务数据，比如通过埋点采集到的时间和地理位置、浏览时长等数据，根据客户设备号或其他ID-Mapping技术与核心客户号相互打通。

其次要打通企业内部各业务线的数据，比如存款、理财、个贷、信用卡等部门之间的数据，形成更加立体精准的客户画像。



“用”：扩展业务服务边界和数据业务化，加速实现创新业务价值

数据中台以数字化应用工具的方式协同分支行，在产品把控、用户分析、主动销售提升业绩的同时，不断分析客户反馈，对产品与市场部门进行再反馈，推动企业不断发展创新。

在数据应用层面，除了打造数字化应用工具外，企业还需要在组织层面把运营人员纳入数据中台，点对点支持前台团队分析数据变化、提取洞见并指导业务，及时响应市场变化。

7大能力：

- 数据整合能力：企业在平台上从事各种商业消费等活动时，每时每刻都在产生海量数据，数据采集作为数据中台的第一环就尤为重要。因此企业需要一套标准的数据采集体系方案，全面、高

性能、规范地完成数据的海量采集，并将其传输到大数据平台。数据来源则需要支持日志采集、文件采集、业务数据库的增量、结构化与非结构化数据传输。

- 海量数据计算能力：数据只有通过整合和计算才能产生商业洞见，挖掘潜在信息，实现大数据价值，赋能业务，创造价值。企业可以从采集层中获取大量原始数据，将进入数据计算与开发中被进一步整合与计算。数据计算需要例线与实时计算能力，同时提供支撑个性化推荐、销量预测等数据应用的算法模型能力。

- 数据质量追踪与治理能力：数据在使用过程中往往需要多部门多角色参与，各个部门会定义多种多样的数据指标、标签和使用方式，长此以往，数据治理体系只会越来越复杂。一旦数据无法跟踪即会导致前端数据应用出错，最终导致企业决策失误，可谓代价不小。数据中台可以在避免上述问题的同时，通过智能追踪保证数据质量。

- 数据资产沉淀能力：用户在使用数据的过程中会自动沉淀出高价值的数据，通过数据中台的融通能力，实现这些有价值数据的良性循环回流，加深企业对自身用户数据、网点数据和产品数据的认识，提高公司核心竞争力。另外，公司内部包括模型资产、IT资产、数据应用资产、用户资产、画像资产等高价值资产均可通过中台沉淀，为公司日后应用提供更多支持。长期下来的沉淀可以建立公司核心竞争力，帮助企业在数字化转型中先发制人，快速在数字化市场竞争中布局。

- 数据应用开发能力：数据中台上包括分析、挖掘等各种数据工具可以帮助前台部门直接开发应用，业务人员可以根据自己的业务单元需求，协同数据人员在平台上深度开发应用，通过API接口、微服务等方式快速封装对接已有业务系统，免去不同系统间复杂的适配工作，专注于开发业务逻辑和数据逻辑，实现数据产品的轻量级上线与快速迭代。

- 数据服务能力：数据中台将数据模型或字段按业务要求进行服务封装，构成数据服务，实现前台部门规模化应用数据的前提。前台业务部门通过工作台可以快速接入数据提取、数据分析、数据推送、数据回流等数据相关服务。另外，数据中台还提供API权限管理、流量监控等功能，帮助业务人员摆脱技术资源的束缚，快速响应市场变化。

- 数据风险控制能力：业务需求如今变化迅速，虽然IT系统在企业数据采集、管理方面发挥着积极作用，却无法随着上层数据应用系统DT变化，IT和DT系统均有各自存在的意义。两个系统的目标和定位各异必然会造成数据应用的漏洞问题。打造数据中台可以帮助企业对数据进行风险隔离，充当变速齿轮。另外，企业要清楚对数据中台的数据获取范围进行权限管理控制及加密，保护用户隐私，符合监管数据安全规范的同时满足数据审计需求。



“横向规划，纵向切入”——数据中台的规划与建设

麦肯锡认为，数据中台的建设应参照“横向规划、纵向切入”的规划方针。

所谓“横向规划”，指在规划企业数据中台时就要打通企业所有业务板块。比如银行要打通行内业务系统和行外生态数据，因为这些业务沉淀的客户数据、交易数据、客户浏览数据都十分宝贵，但只有进入数据中台融通后才能真正成为企业资产，因此在规划企业数据中台时必须全局考虑，开展横向规划。

所谓“纵向切入”，则是指在实际建设中台的过程中要快速找到速赢点，因此需要从最能体现业务价值的数据需求出发，倒推需要采集哪些数据源作为生产资料、需要创建什么算法模型、需要满足哪些业务场景以及需要提供什么数据服务，优先围绕一个场景的闭环，搭建数据中台的各项能力，实现业务价值赋能，然后按照全景规划依次迭代，逐步搭建起整个企业的全局数据中台。

具体来看，麦肯锡将数据中台建设总结为“数据资源规划-数据集成-模型开发-数据服务”4步法。

数据资源规划

- 数据资源规划是对数据建模、采集、加工、存储、应用等方面规划，主要包含5项主要工作。首先要基于业务流程厘清数据流向，梳理现状，明确数据拥有者、使用者和流转者。

- 其次，在组织上形成统一的数据团队，并制定数据开发及使用规范流程，明确数据生命周期中每个阶段数据的责任主体和归属状态，只有在规范流程的前提下，才能实现数据相关人员的更好协作。

- 第三，数据秩序规范化。数据存储要按照分层分级管理的原则，对不同类型数据采用不同数据存储方式。在数据入库方面，对已存入数据库的数据、未建库的数据及各种纸质/电子文档数据统一规整，建立数据入库的标准秩序，保证数据能够便捷有序地存储使用。在数据更新方面，建立完善的动态更新机制和操作规范流程，统一管理数据，更有效支持数据入库更新。

- 第四，大数据应用规划。基于业务现状梳理，明确数据应用建设先后顺序和具体的数据应用需求。

- 第五，大数据平台集群规划与技术选型。结合企业当前的集群规模、计划接入数据域情况，推导出满足未来3-5年数据中台集群的资源配置，最后根据企业的实际情况确定到底是走开源自研还是采购成品的技术路线。

数据集成

在完成数据中台的总体规划后，中台建设的第一步是按照规划中的数据源进行接入集成。企业的数据采集集成需要注意以下三点：

1. 明确数据归类，把要采集的数据大致分为以下4种：用户属性数据、物品属性数据、事件数据和关系属性。对于不同类型的数据采取不同日志采集和归类存储方法，以便需时随时获取。

2. 差异化集成内外部数据源。企业内部的数据资源一般是通过企业内部业务和应用系统的数据库直接产生，通常是结构化且业务运转必须要记录存储的数据，常用同步方式有全量同步和增量同步。外部数据源主要通过数据埋点、爬虫等技术手段获取，通常都是非或半结构化的数据，需要进行额外的预处理才能转为结构化数据。

3. 采集元素要做到细致与全面，必备元素主要包含以下三方面：（who）用户ID或物品ID等唯一身份标识信息、（what）事件名称用来记录的用户行为或业务过程，例如登陆、评论、分享等行为，以及（when）事件发生的时间。除去这三大基本要素外，其他包括事件发生的地理位置信息、客户由哪个页面而来、由何触点而来、事件发生时用户的相关属性等信息则多多益善，搜集的数据越丰富，才能越细腻真实地还原出用户当时使用的场景。



模型开发

数据中台建设的成败关键在于数据模型设计规划的是否合理。

- 首先，数据模型可以清楚表达企业内部各种业务主体之间的相关性，使不同部门的业务人员、应用开发人员和系统管理人员获得完整的系统视图。
- 其次，数据模型是整合各种数据源的重要手段，数据模型可以建立起各个业务系统与数据库之间的映射关系。
- 最后，数据模型对现有信息及信息之间的关系从逻辑层进行了全面描述，当未来业务或系统需求发生变化时可以更容易扩展系统。

数据模型分为分析模型和算法模型。分析模型是数据中台的重要资产，其作用是把企业全域的数据按照主题梳理，并按照数据的粗细粒度分层存储，以供上层数据应用按需索取。分析模型通常会按照分层建模的原则，将数据按照功能性和量级分为ODS层和操作数据层，主要存放各个业务系统的原始数据。DWD层和明细数据层则把不同数据源的数据按照客户、账户、设备、机构等特定维度进行聚合，形成统一的明细数据。DWS层和汇总数据层会根据客户、产品、机构等实体在某一时间段内的事件轨迹，实现整体业务

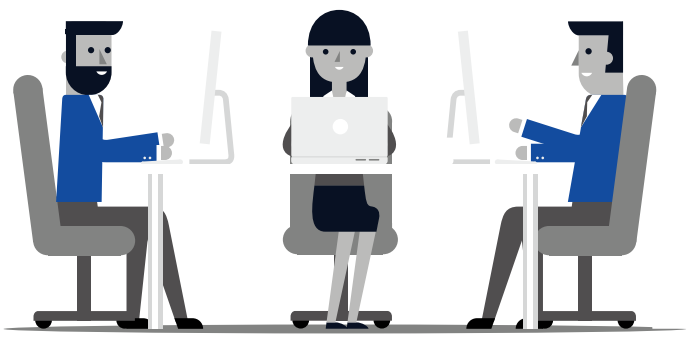
的串联和包括客户基础属性、浏览信息、产品购买信息、风险等级信息等360度全方位客户宽表。ADS层和应用数据层则包含支持数据应用的个性化指标及衍生指标。

算法模型是数据中台的高价值资产，真正体现了数据中台与数据仓库的差异，贴近应用场景且高度抽象的算法模型能够充分实现数据中台的价值。较为常见的算法模型包括：1）交叉销售模型，通过分析挖掘客户的历史消费数据，找出关联的产品组合，通过不同建模方法预测客户购买关联产品组合的概率；2）信用风险模型：通过对比无欺诈行为与有欺诈行为的客户画像，利用模型寻找潜在欺诈客户的行为特征，例如转账时间、频次等行为模式，并对全量客户进行欺诈概率预测，对可疑性较高的客户提前采取控制手段。

数据服务

数据资产要能支撑上层应用才能体现数据资产价值，提供数据服务能力，统一对外服务是其中的关键。数据服务包含以下几个能力：

- 数据接口标准化：针对数据交互接口提供统一的数据在线服务视图，允许数据查询、上报和通知；针对批量数据提取，提供标准化的数据对外输出能力，支持文本、数据库等在线服务。
- 在线交互实时化：针对业务系统数据交互，提供各业务系统数据对接的统一服务平台；针对实时数据分析汇总服务，提供指标级数据统一口径，在线实时数据服务调用。



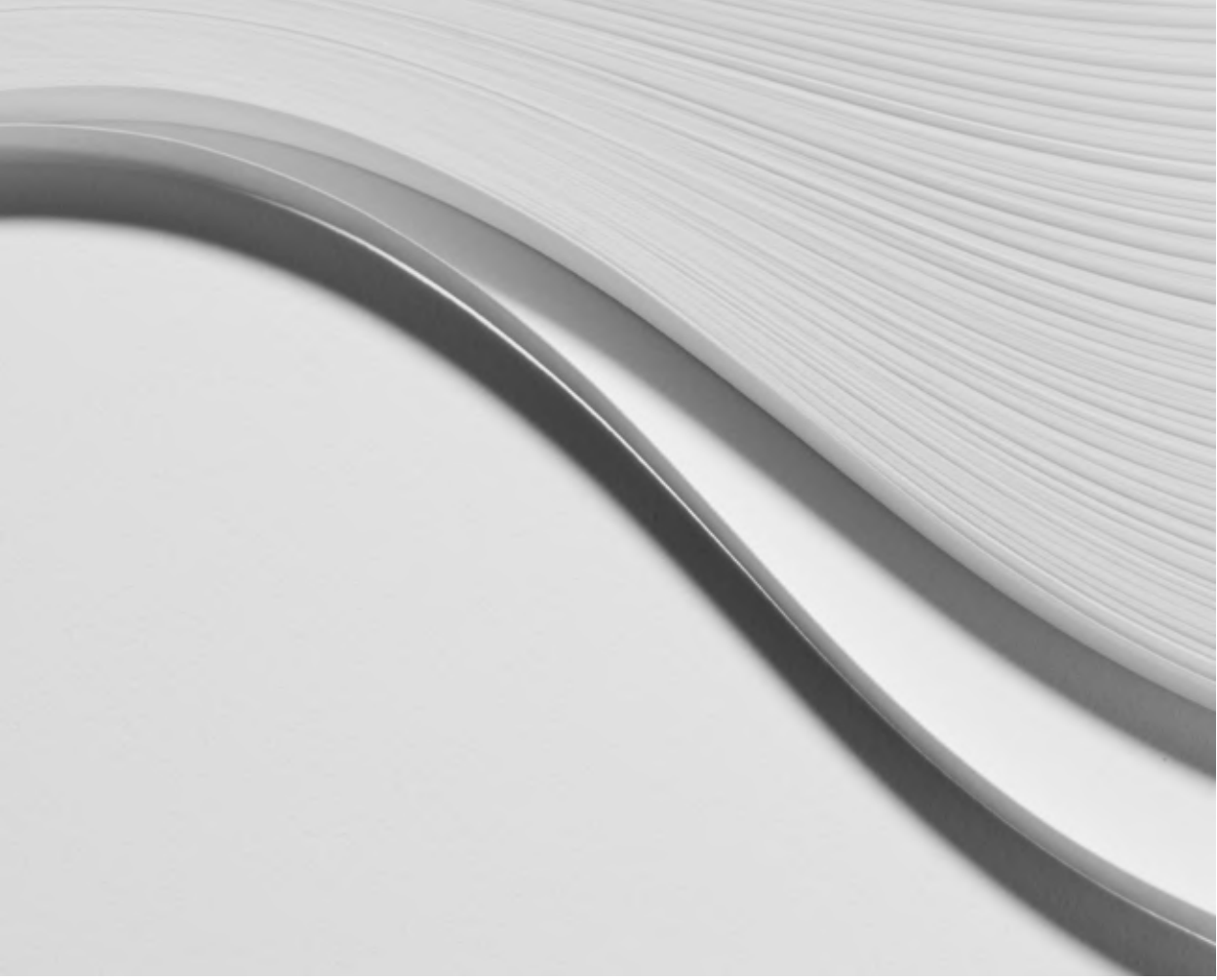
- 数据开发可视化：提供服务接口的可视化配置能力，降低接口开发要求，方便掌握维护数据；提供数据服务可视化管理页面进行统一维护和管理。

■ ■ ■

商业银行目前在数据中台的建设上依然处于摸索阶段。对比互联网公司，银行业务受制于客群差异化程度较大、产品流程复杂、渠道依赖线下、流程耦合度低以及风控强监管等因素，较难直接复制互联网公司已经打磨成熟的中台产品。但是银行需要向“敏前台、厚中台、稳后台”的数字化IT架构转型已成新的行业共识。越来越多的银行开辟了中台转型的自有思路，通过与外部高科技企业开展战略合作等方式，落地特色化中台战略。

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；
刘娅琦是麦肯锡项目经理，常驻北京分公司；
蒋治平是麦肯锡项目经理，常驻北京分公司；
史睿雄是麦肯锡数据产品分析师，常驻上海分公司；
伏勇是麦肯锡数据产品分析师，常驻上海分公司。

麦肯锡公司2020年版权所有。



让“第一曲线”与“第二曲线”共舞

是什么抑制了成熟企业的创新力？麦肯锡研究发现，要实现传统业务与新业务协同发展，成熟企业既要赋予新业务足够的自由度，也要让他们能够充分借力母公司的规模和品牌优势。

作者：Dieter Kiewell、Ivan Ostojic、Philipp Hillenbrand、Gisa Springer 和 Rory Miller-Cheevers
编委：曲向军、韩峰、吉翔、刘娅琦和蒋治平

“第一曲线”和“第二曲线”理论是组织和企业在预测未来时常常参考的工具。管理大师查尔斯·汉迪把从拐点开始的增长线称为“第二曲线”，任何一条增长曲线都会滑过抛物线的顶点——增长的极限，而持续增长的秘密则是在第一条曲线消失之前开始一条新的增长曲线。

对于银行业而言，第一曲线对应着传统的金融产品和服务，它们是银行过去增长的主引擎；而第二曲线则代表着未来，包括围绕数字化、生态圈等新模式开辟的新业务领域。

面对更年轻、更具创新力的挑战者，许多金融领域的成熟公司都开始在两方面重塑自身：一方面推进传统业务的数字化，一方面着手探索新业务模式开创新业务线。麦肯锡的研究表明，各行各业中表现最好的公司都已在尝试将资本一分为二，分别用于核心业务的转型和新业务开发[1]。但目前鲜有成熟银行能将突破性概念成功转变为新的增长引擎，为长期发展提供动力。

非数字原生企业为何孵化不出独角兽？是什么阻碍了它们的创新力？它们未必缺乏好想法，许多企业都投入了巨额研发资金推动想法落地，同时也会通过孵化器、风险基金或收购等方式引入外界的好想法。我们发现，成熟的老牌企业面临的主要挑战并不是缺乏灵感，而是过度的机构管控以及缺乏做大创新成果的能力。在麦肯锡最近的一项调查中，许多受访者称母公司制约了旗下初创业务的发展，限制了创业团队的决策自由。

要克服颠覆威胁，实现创新导向的增长，成熟企业必须重新思考其运营模式，整合战略创新进程与多种推动创新业务发展与做大的机制（见图1）。

图1 建设新业务的制胜之道：将成功的科技初创企业的运营方法和步调与成熟老牌公司的规模相结合



成熟公司为何加入初创企业竞赛

大公司借鉴初创企业的做法推动颠覆性业务，可以有效应对互联网公司的挑战[2]。如今，作为最主要的赢家，新的科技巨头正利用互联网规模效应在各行各业开疆辟土，从金融企业手中夺取重要市场份额[3]。此外，这些科技巨头还在持续发挥让它们大获成功的创业基因，鼓励内部团队积极追求自己的创新商业理念，而不必担心被老化的组织扼杀，以不断开创新业务获得新增长。

在这场竞争中，传统行业大公司也不甘人后。上世纪90年代后期，大量成熟公司曾争相创办创业孵化器、收购高速发展的互联网公司，或纷纷成立风险投资部门，加大力度推进数字化转型，以创造价值应对竞争。有一个指标可以衡量该现象的热度，进行首次投资的企业风险投资组织（CVC）数量从2013年的64个增加到了2018年的264个[4]。在麦肯锡最近的一项针对CVC、孵化器和加速器的高管调查中，92%受访者表示他们所在公司投资的企业财务价值显著提高[5]（图2）。

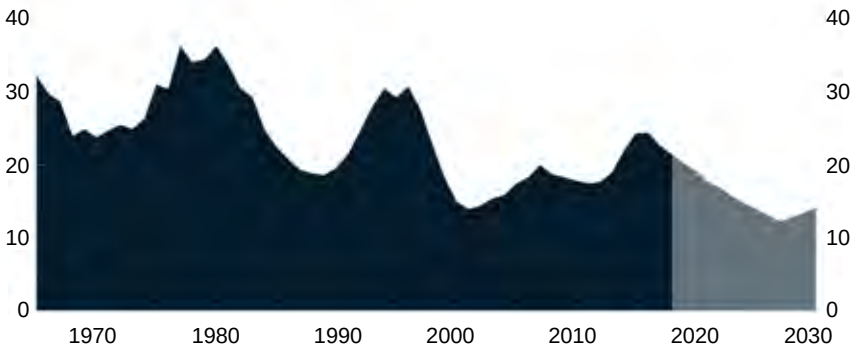
图2 许多老牌公司已告别有机增长，年轻企业的表现令它们望尘莫及

颠覆速度越来越快

2000年，标普成分股前10公司，企业成立时长中位数	2018年，标普成分股前10公司，企业成立时长中位数	到2027年，标普500成分股平均在榜企业成立时长	独角兽初创企业平均成立时长	独角兽上市5年后平均市值增长[1]
85	33	12	6	8.7
年	年	年	年	倍

…导致标普500成分股公司在榜年限持续降低

标普500成分股公司平均在榜年限，取7年移动平均值



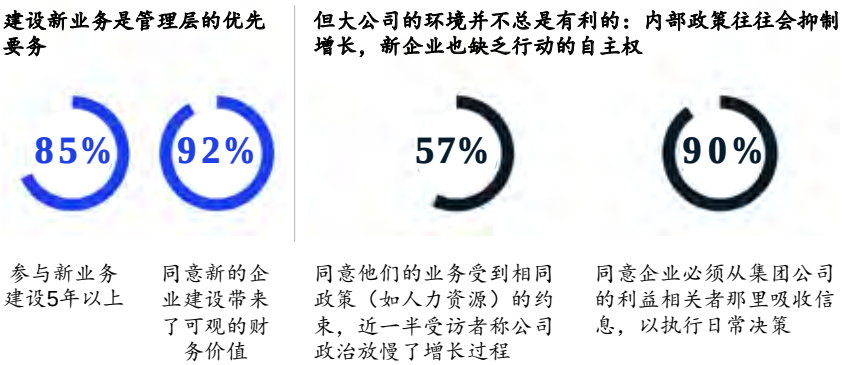
1 麦肯锡研究了上市5年或更久的独角兽企业；比较了当前的市值与上一轮融资时的估值

资料来源：3Q 2018 VC Valuations Report，PitchBook Data，2018年11月14日，pitchbook.com；Innosight Holdings；麦肯锡分析

但调查也发现，公司内的创新活动往往会受到现有组织架构的掣肘。近一半受访者表示，内部政策减缓了新业务发展。只有不到10%的受访者称他们的公司给予了创新业务完全的经营自由。

成熟公司也并未始终如一地为创新业务提供支持以帮助他们获得优势。有1/4受访者称创新业务未享受到母公司的规模优势，甚至不及其他初创企业通过私人投资者获得的支持。只有25%的受访者强烈同意他们的公司具备提供规模优势的能力。关于为何母公司和创新业务会难以有效合作，受访者最常提到的原因是预期或工作方式不匹配（图3）。

图3 高管调查显示，传统公司很少能让内部的初创企业轻松运营或充分利用母公司的优势



资料来源：麦肯锡调查了93位高层和副总裁/执行副总裁级高管（代表70余家公司），他们均直接掌控着组织内的业务建设工作

传统业务和创新业务理解错位问题

如果高管们能更好地理解创新业务，他们可以配合调整相应的业务构建方法，以帮助创新业务采用传统公司无法完全适应的优先次序和运营方法快速创新和扩张。

当下的新企业模板

近年发展最快的年轻企业通常具备6个显著特征。

锁定明确的商业机会

根据我们的观察，快速成长的初创企业锁定机会时会考量三点因素：可逐步解锁的庞大市场，建构在生态系统优势之上的技术模式，以及清晰明确、具吸引力的变现途径。



采用现代技术架构

相比成熟公司，初创企业有一个优势，即它们可以从头构建技术架构，而不必与传统IT部门一起工作。根据我们的经验，通过3-4周的快速搭建，可将模块化的现成组件和一些专有代码组装到高性能技术架构中，即能支持最初级的产品开发。

获得适应力强的人才

一方面，我们接触到的最强大的初创企业领导者往往乐于通过“边测试，边学习”的方式来管理不确定问题，并善于从失败中汲取教训，因为创始人一旦在最初投入的行业以外发现更好的机会，必须毫不犹豫地调整企业定位。同时他们需要有能力雇用和激励各类专才（设计师、产品负责人、软件开发人员、数据科学家、销售人员等）。云存储公司Box的首席执行官Aaron Levie接受麦肯锡采访时曾表示：“在公司成立的前一年半里，我们可能每隔48小时就要换一种商业模式。”[6]

推动快节奏的运营

学习速度是创新业务成功的一大关键，因为在数字化竞争中，只有先行者和快速跟随者才能获取强大的先发优势[7]。巴西金融领军企业Caixa Seguradora创立的直接面向消费者的保险科技公司

Youse的首席财务官José Filippini接受麦肯锡采访时表示：“我们推出Youse的决定也建立在先行者具有战略优势这个明确思路之上”（参见案例“Youse：巴西保险市场的数字化创新”）。因为新企业通常都在探索一些人迹罕至的商业领域，不同于许多公司标榜的敏捷方法，它们必须遵循真正的互联网式的数字化敏捷方法，在一轮又一轮“边测试，边学习”中完善产品[8]。如Box首席执行官Aaron Levie对麦肯锡所说：“早期有很多持续性迭代，不断地挑战业务。这已经成为我们公司的核心价值之一。”[9]

使用数字化客户获取渠道

要想从行动缓慢的老牌企业手中赢得市场份额，快速迭代以及快速吸引大量客户的能力不可或缺。不断发现并使用低成本数字化渠道来吸引和留住客户，是规模化快速获客活客，让新业务迅速做大的致胜能力。

利益协调

员工在初创企业中所经历的快速变化既令人振奋，又令人筋疲力尽。初创企业会向员工提供激励（比如股权）以增强员工队伍的韧性。Idealab创始人Bill Gross表示：“要让人们释放出真正的潜能，你要让他们感到命运掌控在自己手中，一旦这次的大赌局赌对了，他们将彻底翻身。”

Youse：巴西保险市场的数字化创新

按资产计算，Caixa Seguradora是巴西第三大金融机构，它创立Youse并让其独立运营，为客户提供全数字化体验。该公司依照敏捷性原则进行组织，拥有8个产品团队，创立12周内就推出了三种最初级的产品，并开发了数字化客户旅程，包括购买和签发保单，提供客户服务以及申请和办理理赔。Youse的IT团队还从零创建了公司的技术架构，根据微服务原则开发应用，并将每种应用配置为一套独立组件。



不必要的负担和被忽略的优势：为何传统大公司旗下的创新业务经常表现不佳

我们从先行者的实践中看到创新业务即便遵循上述模式，在传统公司内仍有可能发展不好，主要原因有两个：

首先，在传统公司架构的桎梏下，创新业务很难践行能让它们迈向成功的新方法。Intuit联合创始人兼执行委员会主席Scott Cook接受麦肯锡采访时描述了这一现象：“通常，公司会设置许多障碍和挑战，对老板或CEO而言，这些挑战似乎并不难，但对年轻的创新者而言，它们几乎难以逾越。”试想一下，可能有一家内部初创企业拟定了一个基于云的技术架构，但却无法实施，因为母公司的首席信息官坚持让它在公司内的IT环境中运营。

有时母公司里的一些利益相关方会给创新业务添乱。Match创立移动约会应用Tinder时，Match的前首席执行官Sam Yagan就遇到了这种情况。他接受麦肯锡采访时表示：“我们在Match内部启动Tinder时，发现核心业务内部有些人有抵触情绪，他们将Tinder视

为威胁，可能是对业务的威胁，可能是对他们自身专长的威胁，而毫无疑问Tinder绝对是对公司文化的威胁。”[10]

其次，无力抓住母公司的现有优势，是大公司旗下创新业务经常表现不佳的第二个原因。有一些母公司的确将旗下创新部门视为了几乎独立的实体，这有助于为它们免除不必要的负担。遗憾的是，这种距离感也可能不利于创新部门从母公司的规模中获得优势，比如客户群和品牌知名度。

建设和壮大新业务

尽管许多银行的创新业务尚未成熟或达到做大做强的程度，但我们看到有些银行已经通过建立不同形式的专门孵化组织来支持新业务拓展。这些组织通过评估、选择提案，与创始人合作敲定商业案例，从母公司获得资金，雇用初始团队并指导创始人等方式，培育了各种各样的创新业务。

让创新业务摆脱不必要的官僚负担

根据我们的经验，当母公司旗下的创新业务对传统任务没有太多需要履行的义务时，其成功概率会增加。理想情况下，母公司需要给予创新业务独立自主权，即便做不到这一点，新业务孵化组织的管理层至少要利用自己的影响力，为新企业提供三重自由。

- **免于财务压力的自由。**创新业务负责人通常会优先考虑市场份额和规模，而非利润。麦肯锡全球研究院的研究发现，纳斯达克上市的软件和互联网公司中，由创始人控制的公司比股权分散的公司收入增长快60%，利润率和投资资本回报率低35%~40%[11]。但如果母公司向新业务施压，要求其兑现短期投资回报，创始人将更有可能做出不利于企业长期前景的决策。

- **免于繁文缛节的自由。**母公司的官僚机构可能会削弱创新业务团队最强大的素质之一：快速决策能力。创新业务的员工每花费1小时来填表或等待母公司的许可，就意味着少了1小时用于产品开

发或进行其他创造性工作的时间。因此，母公司应避免对新企业施加种种要求（法律和监管类要求除外）。

- **招募人才的自由。**创新业务不应被要求使用母公司的员工填补岗位空缺。创新业务的招聘权应归属于领导团队。唯有如此，它们才可以吸引到一些不愿加入传统公司或不熟悉大公司招聘流程的人才。

解锁母公司优势

老牌公司可赋予旗下的新企业其他独立初创企业难以复制的优势。虽然初创企业需要的优势各有不同，但有5项优势特别宝贵。

客户关系。如果母公司将初创企业的产品定位为对公司产品的补充，初创企业便可享受到客户层面的优势。例如，大型花卉种植和贸易合作社荷兰皇家花卉拍卖公司（Royal FloraHolland）观察到，由于交易平台的网络愈加碎片化，种植者和购买者之间的直接交易变得愈加复杂。为此，这家合作社建立了一个统一的数字市场，用于园艺产品拍卖和直接交易。这个新市场发展迅速，因为它将种植者和购买者纳入到同一个平台，并与皇家花卉的现有服务整合在了一起。皇家花卉首席数字官Gerhard van der Bijl表示：“通过让客户在数字经济中蓬勃发展，我们面向未来，重新塑造了我们的业务。”



分销能力。如果初创企业的产品能对母公司产品构成补充，或者能以相似方式进行分销，新企业便可搭上母公司分销系统的便车。

知识产权。成熟公司拥有可助力初创企业的智力资本，包括数据、技术方案和专利。

大型欧洲银行荷兰银行（ABN AMRO Bank）成立了一家名为New10的数字贷款子公司，双方展现了母公司与初创企业之间高效的知识分享方式。New10大部分业务与荷兰银行保持独立：它招募了自己的员工，建立了自己的供应商关系，创建了全新的技术架构。但在需要解决其他核心问题（如监管合规性和欺诈管理）时，New10则仰仗于荷兰银行的合规和风险职能团队。New10创始人Patrick Pfaff表示：“借助荷兰银行的专长，New10得以比其他独立公司更快落实我们的主张，并在推出当日就为客户提供有吸引力的定价和体验”（详见案例“New10：荷兰数字贷款初创企业”）。

New10：荷兰数字贷款初创企业

荷兰银行（ABN AMRO Bank）认为，不断变化的客户需求和金融科技的兴起会危及其相当比例的贷款收入。它决心通过一个针对中小型企业的数字贷款提议迅速进军这个市场。该银行将New10定位为纯粹的数字银行，并将这家公司打造为荷兰银行旗下的一家独立实体，以加速其发展。

成立两个月内，New10招募和培训了40人负责各关键职能。新员工从头构建了公司的技术环境，并为客户设计了全数字化的贷款体验。与荷兰银行的风险模型相比，New10的模型可预测性更高。New10成立6个月后正式推出产品和服务，可在15分钟内决定是否放贷，48小时内向客户放款。这家数字银行60%以上的客户都来自竞争机构。

品牌实力。成熟公司的品牌是初创企业的“出身凭证”，可帮助其赢得客户。New10的营销团队也将这家新的贷款机构与荷兰银行关联起来，在这块招牌的加持下，New10也获得了品牌认知度，成为荷兰中小企业贷款领域“最炙手可热的品牌”。

谈判杠杆。初创企业的购买力无法与大公司媲美，它们可为潜在合作伙伴提供的产品规模也不可同日而语。

初创企业越依赖母公司的帮助，越难以独立自主。如果一家初创企业希望面向母公司的客户进行营销，它大概要想办法获得不愿合作的客户经理的许可。数字化工厂管理者可以敦促母公司的高级管理人员让职能或业务部门为初创企业提供所需的帮助。

还有一个有效方法，即邀请母公司职能部门的代表成为新企业的联络人，负责了解新企业需求，协调职能部门的支持。联络人的工作应属于正式的兼职，甚至全职（如母公司旗下有大量新企业的话），其绩效和奖励应与数字化工厂绩效挂钩。

■ ■ ■

“大公司永远不会在核心业务上做任何实质性的改革，任何值得思考的改革，或值得写进史书的事，”风险投资家Steve Jurvetson接受麦肯锡采访时表示，“但有趣之处在于，这并不表示大公司会无所作为，而只代表它们需要在核心业务以外创新。”这句话说起来容易做起来很难。传统组织常会压制业务创新部门的工作，将潜在的创业家拒之门外，使旗下的初创企业难以脱颖而出。

为了让新业务更好增长，从而改善母公司的财务前景和战略定位，传统公司应将旗下初创企业安置在一家数字化工厂内，为它们清除官僚主义负担，同时提供母公司的规模和技术优势。这样的数字化工厂可源源不断为老牌公司提供快速增长的商业模式，帮助它们在动荡的数字化时代持续发展。

[1] 调查请受访者回答了他们所在公司分别为核心业务的数字化和新的数字业务分配了多少数字资本。表现最佳的公司为有机收入增长最高的公司：过去三年增长25%或以上。更多信息请参阅A winning operating model for digital strategy，2019年1月，McKinsey.com。

[2] Jacques Bughin、Laura LaBerge和Anette Mellbye合作撰写的The case for digital reinvention，McKinsey Quarterly，2017年2月，McKinsey.com。

[3] 更多信息请参阅Venkat Atluri、Miklós Dietz和Nicolaus Henke合作撰写的Competing in a world of sectors without borders，McKinsey Quarterly，2017年7月，McKinsey.com；以及Tushar Bhatia、Mohsin Imtiaz、Eric Kutcher和Dilip Wagle合作撰写的How tech giants deliver outsized returns—and what it means for the rest of us，2017年9月，McKinsey.com。

[4] 《2018年全球CVC报告》（The 2018 Global CVC Report），CB Information Services，2019年2月，cbinsights.com。

[5] 该调查开展自2019年5-6月，共收到来自法国、德国、意大利、英国和美国的93位高级管理人员和副总裁/执行副总裁级高管和经理的回应，涉及各行各业和各种规模的70余家公司。所有受访者均表示自己负责公司的一项或多项业务建设工作（直接或通过公司风险基金投资于初创企业，或经营专门的孵化器，帮助内部构想或试点发展为独当一面的企业，或经营专门的加速器，帮助较小或较年轻的企业扩大规模，或以其他方式建设或创办新企业）。

[6] From start-up to scale：A conversation with Box CEO Aaron Levie，2018年10月，McKinsey.com。

[7] 更多信息请参阅Jacques Bughin、Tanguy Catlin、Martin Hirt和Paul Willmott合作撰写的Why digital strategies fail，McKinsey Quarterly，2018年1月，McKinsey.com。

[8] Wouter Aghina、Karin Ahlback、Aaron De Smet、Gerald Lackey、Michael Lurie、Monica Murarka和Christopher Handscomb合作撰写的The five trademarks of agile organizations，2018年1月，McKinsey.com。

[9] From start-up to scale：A conversation with Box CEO Aaron Levie，2018年10月，McKinsey.com。[7] 更多信息请参阅Jacques Bughin、Tanguy Catlin、Martin Hirt和Paul Willmott合作撰写的Why digital strategies fail，McKinsey Quarterly，2018年1月，McKinsey.com。

[10] Building data-driven culture：An interview with ShopRunner CEO Sam Yagan，McKinsey Quarterly，2019年2月，McKinsey.com。

[11] 更多信息请参阅The new global competition for corporate profits，麦肯锡全球研究院，2015年9月，McKinsey.com。

作者介绍：

Dieter Kiewell是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻伦敦分公司；

Ivan Ostojic是麦肯锡全球董事合伙人，常驻苏黎世分公司；

Philipp Hillenbrand是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻柏林分公司；

Gisa Springer是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻伦敦分公司；

Rory Miller-Cheevers是麦肯锡项目经理，常驻伦敦分公司。

编委：

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；

吉翔是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；

刘娅琦是麦肯锡项目经理，常驻北京分公司；

蒋治平是麦肯锡项目经理，常驻北京分公司。

麦肯锡公司2020年版权所有。



构建敏捷组织 为创新保驾护航

中国银行业的数字化转型、业务创新，都要求银行重新审视自身的组织形式和人才管理模式。聚焦核心人才管理，既能在短期支撑银行当下变革战略的迅速落地，又能在长期奠定银行未来的长期发展格局。

曲向军、韩峰、吉翔、刘娅琦、林彬、刘畅、许晓雁

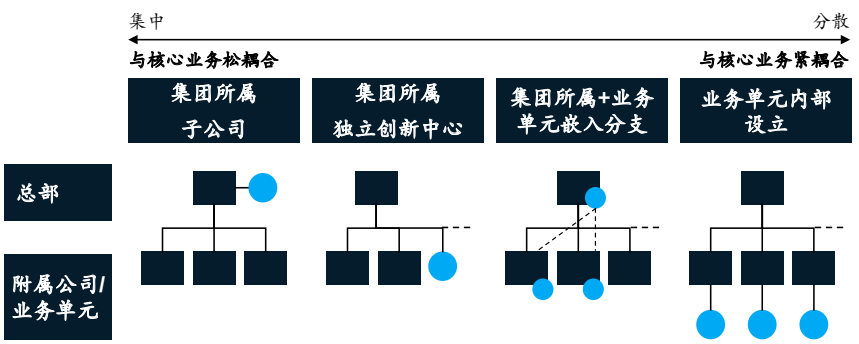
近年来，全球各大金融机构围绕创新数字化业务，积极尝试不同的组织形式，并结合战略需要对各类突破性机制进行了有益探索。基于对全球行业现状和最佳实践的观察总结，我们认为银行要在数字化时代搭建一个成功的创新业务孵化团队，需要回答三大核心问题：

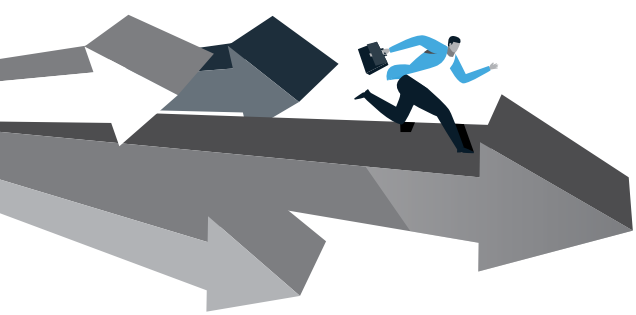
- 如何根据数字化创新业务的需要，选择具备一定前瞻性的组织形式？
- 搭建数字化创新业务组织需要哪些人才？如何获取这些人才？
- 为支撑数字化时代下的创新业务落地，银行需要重点关注哪些组织机制的设置？

解读特色组织模式：取长补短，发挥机构最大优势

按照与核心业务的耦合度和独立性，负责孵化数字化创新业务的组织通常可分为4种主要形式（见图1）。

图1 创新业务孵化和持续经营组织的设置方案





组织模式一：子公司模式，为创新竞争力提供灵活的市场化机制保障

子公司模式作为独立性最强的组织形式，在银行落地数字化生态战略过程中，通常用于解决与生态建设、持续经营相关的三大核心问题：

首先，经营合规性。商业银行由于经营范围的限制，在获取一些与互联网相关的资质上（如ICP、EDI许可等电商经营资质）存在挑战，成立独立的第三方全内资公司可以较为灵活地申请和获取相关经营资质，从合法合规的角度保证新业务的顺利、持续开展。

其次，经营风险。相较于成熟的传统业务，新业务的流程和管理机制存在逐步完善的过程，因此不可避免地存在业务风险，以及由此带来的客诉提升等问题。子公司作为独立的法律个体，可以作为经营风险的防火墙，尽可能地减少在新业务探索过程中对主营业务及商誉带来的影响。

最后，市场化机制配套。无论是在传统金融业务或新的非金融赛道，银行与互联网企业已经不可避免地存在竞合关系。从银行自身基因发展出来的人、财等组织机制，更倾向于求稳定、控风险，较难与求创新、快迭代的互联网行业同台竞技。子公司作为法律意义上的运营主体，可以在人才的“选用育留酬”、项目敏捷管理、财务“募投管退”等制度上，进行最大程度的灵活配置，从而支撑业务运营与市场接轨。

与此同时，我们也观察到同一集团下、不同公司之间，存在竞合与统筹的矛盾。银行设立子公司，能够在一定程度上为业务团队打造更宽松的创新环境。但随之而来的是，子公司与子公司、子公司与母公司，或与母公司下业务单元之间的协作，将在不同的企业法人实体之间展开。在创新业务孵化和运营，以及创新业务赋能传统业务过程中，银行需要清晰划分不同企业法人与实体之间的责权利，并促成多方在共同战略目标下形成合力。这些都是银行在通过自建或收购子公司，打造数字化创新生态过程中，将遇到的诸多重要挑战之一。



案例一：领先股份制银行通过成立电商子公司，打破组织及机制掣肘

在组织机制的突破上，以零售银行业务见长的、某领先股份制银行成立的电子商务有限公司及其配套机制，值得国内同业借鉴。

该电子商务子公司于2010年成立，主要为母行旗下的生活服务APP管理机酒预定、线上商城、饭票影票等板块相关的电子商务业务，独立于该行信用卡部的业务管理团队。通过成立子公司，该行在推动敏捷机制落地的同时，也规避了潜在的监管风险。

一、该电商子公司在人员管理、财务机制等方面实现突破，并成功推行与互联网企业接轨的敏捷推动机制

一方面，该子公司以独立组织的形式搭建了专业化的人才队伍，配备市场化的人才考核评估体制，以及有竞争力的薪酬培训体系。同时，通过建设互联网式的敏捷组织文化、扁平组织管理形式，以及更灵活的人才招募及管理机制，以类似于互联网企业的敏捷试错模式进行产品开发和运营。

另一方面，该子公司也设立了较灵活的财务机制，不仅搭建与互联网业务相匹配的经营指标体系，同时建立允许业务试错的财务投入和核算机制，为创新业务提供便捷有力的财务保障。

二、除机制突破外，设立电商子公司能从一定程度上规避潜在的监管风险

在名义上，该电商子公司由母行内部的投资公司设立，并通过相关股权结构管理，与该行不存在直接持股关系。因为子公司的内资公司性质，可获得正式的电商业务相关经营许可证；同时，当发生相关经营诉讼风险时，一般由子公司出面解决，可从一定程度上缓解总行的监管、声誉风险。在日常工作中，子公司则以“类部门”的模式进行运营管理，并通过管理层派驻、内部结算的方式，实现与总行业务部门有效对接。

案例二：某领先金融集团从集团战略层面统筹，实现数字化生态圈建设

以生态建设著称的某大型金融集团，在强化“金融+科技”、探索“金融+生态圈”过程中，通过成立不同子公司，并对新业务采取投资持有模式，逐步建立起覆盖健康医疗、金融服务、汽车服务、房地产服务和智慧城市等领域的生态帝国。

一、自建与控股型并购结合，掌握流量入口和业务场景

该集团基于“自建与控股型并购结合”的思路，构建自身金融生态圈，成立了包括房生态、健康生态等内部孵化而来的子公司，并通过控股的形式收购“车生态”的知名垂直企业。此外，集团还专门设立了科技公司，有效支持和孵化各类企业平台。得益于各子公司独立运作的组织机制，该集团顺利实现了：

- 更快速的领域突破：从保险和金融业务，拓展到健康、汽车、房产等其他领域
- 更灵活的产品开发：提供非金融领域服务能力，将金融产品与其他增值服务无缝连接，全方位提升客户体验
- 更前沿的技术探索：在人脸和指纹识别、云计算、区块链等基础技术领域，取得了行业领先地位

二、集团主导战略协调，统筹各子公司联动

在生态圈各子公司蓬勃发展的背后，该集团从战略协调层面建立了由集团高层领导的PMO机制，通过统筹战略规划、资源协同，开展横跨多个子公司的总对总合作。在具体项目层面，则由子公司的业务部门出面，主动对接和推动项目层面的合作，例如集团银行信用卡和车生态平台联合发行车主金融信用卡，银行中小企业融资部和租赁业务联合开发银租通类融资产品等。

麦肯锡认为，在打造创新业务子公司的过程中，银行的早期规划以及在起步阶段的判断和行动尤为重要，并总结出三大关键举措和核心风险点：

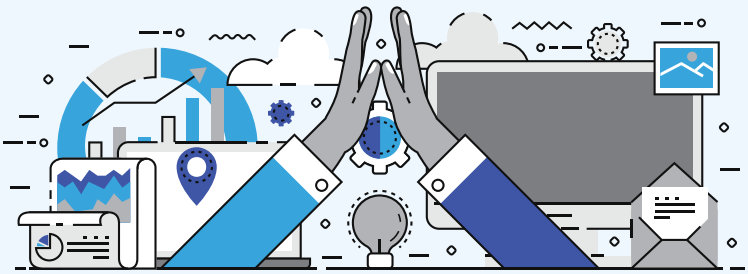
- 集团内部的统筹管理：银行应成立集团层面的战略投资和治理委员会，对自建和收购的子公司在创新目标设立、协同作战、资金和资源分配等方面进行整体规划。
- 明确子公司的创新目标：结合集团的整体战略方向，为子公司定立具体创新目标，并从财务和数字化业务两个维度，为其选择适用的评估标准。
- 筹备资源推动落地：结合创新目标和模型，银行可分阶段逐步投入资源和资金支持，并制定阶段性检查和复盘机制，以判断子公司是否始终处于良性轨道，是否需要追加投入或终止投资。

组织模式二：集团级独立创新中心，在集团禀赋基础上推动规模化创新探索

该模式即在集团内部，建立独立于核心业务单元之外的组织，以支持规模化的创新业务孵化，例如数字化工厂、敏捷车库等。这类组织的核心成员通常为全职员工，配合从相关业务部门和分支行临时抽调的项目组成员，一并组成跨部门的联合团队，共享基础能力、共同推动多个项目的建设和运营。相较子公司模式，该组织方式的优点在于兼顾创新灵活性的同时，更易于借力核心业务。一方面，独立于业务部门的创新中心，可以更好地从集团利益出发筛选项目，并且在项目孵化初期通过与核心业务解耦，减少现有业务对新业务的制约；另一方面，在同一公司主体下运营，能最大程度保证创新与公司战略一致，以及更便捷地调动集团底层资源。

以常见的生态服务类平台项目为例：一方面，创新中心可以在集团层面上，对外研究生态打法，对内设计多个重点业务相互协同的落地路径，避免创新业务脱离集团核心战略目标；另一方面，又可与多个业务部门合作，持续推动跨部门的创新场景化综合金融解决方案设计，支撑生态服务的变现，避免部门间的重复建设、体验割裂等问题。最后，创新中心还可便捷调动银行传统中后台的服务及底层数据，借助已有的中后台系统，帮助项目在孵化阶段获得端到端的经营支撑，提升交付速度。

这种组织方式的主要缺点在于统筹协调的复杂性。创新孵化要求更高的组合管理能力，以应对跨业务单元的创新需求和综合统筹的复杂度，而且创新中心在一定程度上独立于核心业务，与业务单元的协同可能力有不逮，需要银行高管从战略层面进行约束、给予优先级支持。



案例：某亚洲国家银行的“敏捷车库”

为优化客户旅程，某亚洲国家银行在推进数字化转型项目时，专门设立单独的部门作为“敏捷车库”运作，同时辅以强有力的管理体系确保成功实施。“敏捷车库”团队共有400多人，包括数字化小组、系统开发团队，以及专业指导人员。敏捷车库每周召开指导委员会会议，定期进行高层检阅，以保证项目顺利推进。在短短12个月内，该“敏捷车库”共设计了100多个客户旅程，包括重构流程、线框图、要求等。

独立的敏捷组织，其本质是打破传统银行的局限，“敏捷车库”作为银行所属的独立创新中心，主要有三方面独特价值：

颠覆式业务变革：更有效地推动颠覆式创新产品和业务，实现跨部门和多条线协同；在推动端到端的客户旅程改造时，能脱离固有业务流程，从客户视角出发，推动零基设计，提升客户体验和流程效能；

独立“沙箱”：把银行传统运营与创新变革进行隔离，确保创新不影响传统业务运作，并建立全新管理机制，确保更开放、容错、敏捷的孵化环境，以吸引最优秀人才（包括同业/跨界）；

规模化创新：脱离银行固有的竖井结构和业务管理模式限制，建立工厂化创新机制，通过标准化管理，推动批量和规模化创新的落地实施。

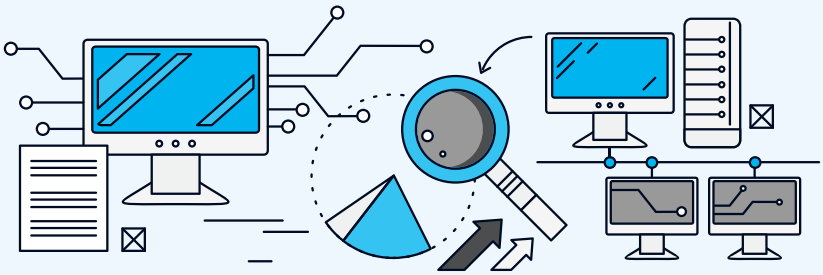
组织模式三：集团所属+业务单元嵌入分支，内部资源高效协同，支持创新项目快速攻坚

在集团层面设立跨业务单元的常设项目组进行牵头，在相关业务部门设立虚拟项目组加以配合，或通过派驻数字化专业团队进入业务单元的方式，实现数字化创新与传统业务单元联动，以推动某个具体项目的建设和运营。

该组织方式的优点在于，能够在目标一致的基础上保持各自团队独立性，同时又能与业务单元紧密联系。除集团层面的项目组统筹管理人员，大部分团队成员依然在相关业务部门开展日常工作，因此能更好地了解、收集和反馈一线业务需求，同时也能更便捷有效地调动相关部门的业务资源，依托项目制进行协同，以实现跨业务单元客户、金融服务产品和业务场景的聚合，以及跨业务单元的优化创新。

该组织方式的缺点在于，相较集团创新中心，需要更高的组织管理成本和复杂度，对组织项目管理水平要求更高，并且多个项目组之间可能在基础能力上存在一定程度的重复建设。因此，这种模式对打通底层数据，实现一致性和连通性有更高要求。这不仅要靠数据和IT团队的投入，还要在业务层面用同一种“语言”描述和定义商户管理的“人、货、场”，需要各业务单元的核心业务团队共同探索，才能实现数据层面的标准化贯通。





案例：某大型国有商业银行的跨部门“商户统一经营管理”实践

以某大型国有银行为例，过去商户资源分散在多个业务部门，存在由部门间管理标准和目标不统一、能力重复建设、内部相互竞争等导致的营销资源浪费，以及由此带来的一系列客户满意度较低等问题。为解决这一挑战，集团总部决定借助新的数字化手段对商户资源进行集中化管理，通过搭建可供多个业务部门灵活调用的综合服务平台，整体推动对外品牌管理工具、营销组织、服务协议和风险的统一管理。

在项目初期，该行在总部层面设立了集团直属的跨部门、复合职能虚拟团队，从信用卡、对公、零售等部门抽调业务人员加入，采用集中办公形式快速推动业务场景、用户群、系统、数据等层面的统筹规划，打破原有各业务单元各自触达同一商户的“信息孤岛和业务孤岛”局面，实现了不同类别传统业务的联动。

在完成基础建设工作后，该项目组的“集团所属+各业务单元嵌入分支”的创新中心模式得以保留。项目部分成员继续留任集团直属创新项目组，负责统筹和协调跨业务单元工作，其他成员则返回各业务单元，继续推动相关工作的日常落地，并与集团直属创新中心紧密协作，定期召开复盘会检视进展，并集中推动问题解决。

组织模式四：业务单元内部设立创新孵化团队，紧密围绕现有业务，推动核心领域的持续创新

该组织方式以承载基础研究和长期产品开发为主要战略意图，聚焦现有产品或客户群的创新开发。其优点在于与核心业务领域紧密呼应，尤其适合那些以传统业务为基础，广泛布局微创新、应用轻型创新的机构。在这种组织方式下，业务单元部门全权负责创新工作和成果，能够把创新机制与核心业务紧密结合，充分利用并精选已有客户群推广创新产品服务，快速验证和体现数字化创新对核心业务的贡献。

与此同时，该组织方式在业务创新范围、集团优势利用上，存在着明显短板。如果在创新孵化过程中，需要开展跨业务单元协作，将会受限于既有业务单元之间的“竖井”壁垒影响，难以实现高效协同。并且，该类型团队通常由低于核心管理层3~4级的经理掌舵，基本上没有权限加速初创业务发展，或者帮助初创业务对公司规模优势加以利用。

我们建议，从开展敏捷转型和加速业务数字化创新的角度，银行应首先确定需要创新突破的领域，确定是在核心业务上做数字化赋能、增量创新，还是打造全新的“金融+数字化+垂直行业”创新生态，再以此为基础，结合内部业务和组织特点，选择适合自身发展的模式，打造敏捷创新组织。



构建“金融+互联网”复合人才队伍，环环相扣覆盖创新业务全周期

银行在引入新业态时，需要引进来自互联网、投资银行、资产管理等行业的优秀跨界人才。以引入互联网人才为例，互联网产品经理、营销管理人员、运营管理人员、移动端软件开发工程师等人才，往往成为热点需求。

围绕创新业务的建设和运营，无论银行最终采用何种组织形式，都应具备覆盖创新业务生命周期各阶段的角色设置和人才，其中包括**创新业务孵化的三大关键角色：**

银行综合金融人才

此类人才需要熟悉金融市场格局，了解业内关键角色之间的关系、利益点和挑战，对金融产品的典型场景和产品需求具有洞见，并能推动具体的业务落地。该类人才包括但不限于：负责零售或对公业务的客户拓展、金融产品设计、网点渠道管理、风险、合规等不同类型的传统银行业务人才。这些人才一般来自组织内部或同业银行，可通过常设专职团队的方式，直接加入到组织内部，也可以通过项目虚拟团队、专家顾问团的方式服务银行相应的部门。

银行业内有影响、有人脉的业务高管，在其中发挥的作用尤为重要。这些高管除了作为创新业务负责人，也能充当创新业务在集团内部的支持者。当创新业务不得不疏通某项官僚要求，或需要利用母公司优势，或需要其他管理层了解并协助创新业务时，都可以由负责高管出面斡旋。

互联网数字化人才

作为业务建设领域的专业人员，数字化人才需要具有丰富的消费互联网、产业互联网，以及数字化转型经验。该类人才包括但不限于：数字化市场营销专家、数字化产品/运营专家、系统架构师/数据架构师、网络和数据安全专家、敏捷教练等。这些专业人员组成强大的

“中台部门”，可为每个数字化初创业务提供帮助，直至业务壮大到可聘请自身的专业人员。

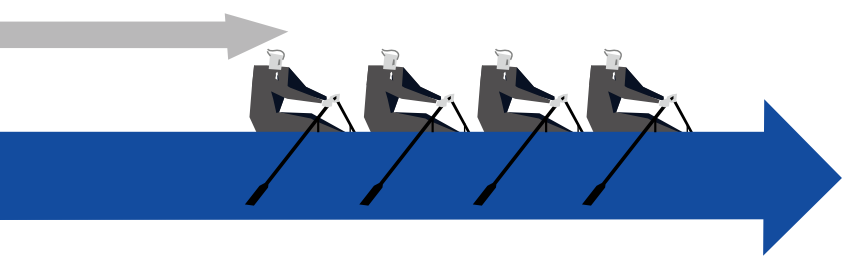
其中，数据科学家作为数字化业务的基础，是支持其他数字化岗位的的关键人才，作用不容忽视。银行需要寻找那些熟悉企业数据规约和数据架构，理解内部数据与业务场景之间的关联的数据人才，以便在业务孵化中借助大数据、商业智能分析、市场研究和经营分析等技能，有效支持基于数据驱动的产品设计、运营优化和创新洞察提炼。

与此同时，熟悉互联网平台的产品设计和数字化运营类人才稀缺，是银行等金融机构在落地生态圈战略时，普遍会遇到的挑战。一方面，银行可通过已有线上金融平台类业务不断发现和培养新型人才，输出到新的生态业务中；另一方面，也可以从互联网企业中物色专家型人才，通过“传帮带”，帮助银行快速搭建内部能力。

深谙行业生态的专家型人员

当银行选择构建异业联动的数字化创新生态时，为了更快捕捉“特定场景+金融产品+数字化”机会，进行创新孵化和突破，银行可以从母公司外部聘请经验丰富的不同行业专家、企业家，他们的主要职责是帮助评估和确定业务构想的优先次序。

同时，他们也负责在新业务发展跌宕起伏时，为业务负责人提供行业相关指导，例如结合银行战略和市场分析情况，帮助团队快速深入地梳理不同垂直行业的市场格局、资金流向、各种金融产品需求等，进一步定义创新场景。





打造差异化人才管理机制：激励有道，精准体现员工价值

中国银行业的创新要求引入跨界优秀人才，并配以符合数字化业务创新需要的核心人才管理机制，激发团队能动性，保证团队稳定和持续成长。因此，我们建议银行推动以能力为核心、与传统岗位分开管理的关键岗位管理。

在核心人才管理上，需以战略输入为前提，并在新业务的战略规划前期，即对银行内部的人才现状进行评估，找出组织内部核心人才的“能力缺口”。

- **在核心人才招募上：**需建立前瞻性的规划和招募机制。首先，要改变岗位编制由用人团队和人力资源博弈的方式，在全行层面建立自上而下的关键岗位需求规划；其次，需要建立创新性的招募渠道，如通过与专业领域的猎头公司合作，采用名单制，定向从行业领先企业招募人才等；最后，需要建立关键岗位的内部竞聘和转岗机制，推动不合格员工的必要汰换，如在银行内部平台定期公开竞聘条件，建立转岗评审委员会及评审机制等。

- **在核心人才激励上：**需建立市场导向的关键岗位绩效识别和激励机制。首先，以战略相关性、岗位稀缺度为基准，决定人才定价，进行差异化的薪酬投入，以达到吸引人才和控制成本的目的；其次，参考行业内非金融机构的市场化做法，引入激励杠杆，如股权激励、共同投资、薪酬后置等，以吸引行业内的顶尖人才；最后，完善关键岗位的考核体系，补充针对性考核指标，引入KPI及OKR的“目标+关键成果”考核方式，兼顾绩效表现和发展潜力两个维度。例如，阿里巴巴的合伙人制度、京瓷公司的阿米巴管理模式就是创新型激励机制，前者能够激发团队核心领导人治理业务的潜力，后者则将组织细分为独立的核算单元，最大程度激发全员参与业务经营的热情。

- **在核心人才的稳定性建设上：**从核心人才留存的诉求出发，综合运用财务、非财务的杠杆和举措，打造有针对性的、系统性的人才留存机制。首先，以核心人才为起点，开展员工OKR对话和调研，真正了解员工的职业诉求。一般来说，职位越靠近前台客户端，就越需要通过激发情感与责任的方式进行留才，例如绩效认可与激励、赋予更多职责等；越靠近中后台，则越需要通过鼓励个人成长的方式进行留才，例如培训、转岗或晋升机会等。其次，综合运用多种留存杠杆，实现整体效果速赢。一方面可以使用与绩效挂钩的、长期递延的物质激励，如绩效奖金、年度涨薪、股权机制等；另一方面应积极使用认可与发展的非物质激励，如直接主管认可、高层关注、潜在管理职位机会等。最后，通过建立有吸引力的企业文化和口碑，建立长期留才能力，通过积极的内部宣传，营造正面积极的人才留存气氛。

- **在核心人才的储备和培养上：**一方面，在建立能力导向的人员选用机制过程中，建立和实施“接班人计划”，从核心人才中发现和培育未来领袖的候选人，并为入选接班人计划的核心人才安排定期的高管对话，亦可通过定期开展人才管理会议，进行接班人计划的效果自检与重大议题决策。另一方面，相较于互联

网公司，银行更缺乏数字化人才，现有银行员工的数字化思维也有待培养。但许多银行在培养数字化人才上，仍基于原有培训体系，仅嵌入部分数字化课程。这种方式在人才培养上花费的时间较长，且课程较为制式，缺少持续的实践和反馈。因此，在创新人才、创新能力亟待补齐的当下，建议银行应建立专属的数字化学院，以提高人员数字化能力，打造内部人才池，引领全行的数字化转型。

核心人才战略是创新的人才管理模式，需要银行的人力资源部门从价值定位、组织架构，以及管理能力上进行相应升级。在价值定位方面，从战略执行转向战略聚焦，从成本消耗转向产出创造；在组织架构方面，需要成立一支小而精的管理队伍，对核心人才开展差异化的管理；在管理能力方面，对核心人才的管理，要率先实现管理现代化和专业化突破。通过四管齐下的方式，推动人力资源管理的内部变革，具体措施为：加强人力资源管理的职能、更新人力资源管理的模式、明确人力资源管理的业绩目标，以及启动人力资源管理的文化变革。

实施核心人才战略需要分“规划、试点、推广”三步走。由于核心人才战略的实施是人才管理模式的重大变革，银行需要系统规划，分步实施。在具体推进时，应先局部试点，再全面推广。

第一阶段：规划阶段

在规划阶段，形成系统的方案设计。规划阶段建议在3~6个月内完成。由于人才管理的转型是一项涉及面极广，并可能牵涉一系列敏感议题的任务，因此需要在前期进行深入、全面的方案规划。

规划阶段的主要目标是界定创新人才管理机制的实施范畴（即涉及的创新业务和岗位）、实施深度（即覆盖人力资源管理“选、用、育、留、酬”各环节的全面程度）、关键举措清单及排序、时间表及里程碑、成功目标，以及所需资源和支持等方面。

规划阶段的主要工作内容涉及：(1) 识别关键岗位：即在快速梳理全行战略的基础上，结合领先金融同业和互联网公司在可比转型阶段的关键岗位蓝本，以及银行的实际情况，识别关键岗位。(2) 明确能力需求：即从通用能力和专业能力两个经典能力模型入手，对关键岗位的职责、核心人才的能力进行设定。(3) 分析人才需求：即建立人才需求规划模型，结合比照现有岗位的人数情况，锁定核心人才的“绝度数量缺口”。(4) 开展人才盘点：即以能力模型为标准，对各岗位人才开展当前能力水平和未来潜质的评估，找到核心人才中有共性的“能力缺口”。(5) 形成核心人才整体解决方案：即针对核心人才的“绝对数量缺口”和“能力缺口”的具体情况，沿着人力资源管理“选、用、育、留、酬”体系中的各个核心流程，提出有针对性的解决方案，并规划实施步骤和路线图。

第二阶段：试点阶段

在试点阶段，进行方案验证与修正。试点阶段建议在6个月内完成。由于人才管理机制落地操作的复杂性高、影响范围广，因此在实施初期应当选取一到几个重点关注的创新业务，或改革意愿较强的创新业务组织，进行方案验证与修正，形成可复制的经验，树立改革的信心。



试点阶段的主要目标是通过对一个或几个有代表性的业务，具体实施核心人才战略，测试方案的可行性和有效性，以进一步调整方案设计，积累人力资源推进以及与业务部门配合的经验，同时发掘和培养可在全行推广的核心团队转型模式。

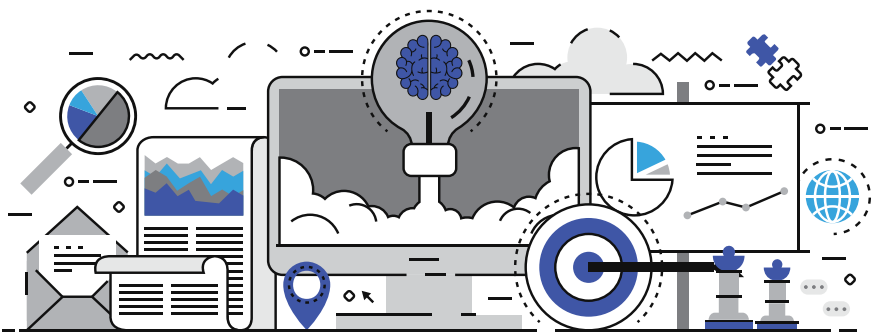
试点阶段的主要工作内容涉及：(1) 成立专职小组进行试点统筹与管理。(2) 进行岗位调整，并配以相适应的薪酬、考核方案等人才管理机制，开展现有人才测评，以及实践人才缺口的弥合方案，包括：人员汰换、内外招聘、人员培训等。

第三阶段：推广阶段

在推广阶段，全面落实核心人才战略。推广阶段所需的时间，应视组织实际的改革情况而定。推广阶段需要借助试点期间形成的经验，在实践中进行全面的学习与复制，通过自上而下地推广，最终完成核心人才战略的全面落地。

推广阶段的主要目标是在全行范畴内，实现核心人才战略的落地，并且在此过程中升级人力资源管理能力。

推广阶段的主要工作内容涉及：(1) 基于试点经验，形成全行推广的详细方案，对全行推广期间的工作进行系统梳理，以及优先排序。在此基础上，建立明确的PMO工作机制，设定预期目标和时间表，以项目制方式推进全行推广。(2) 开展定期进度追踪与效果检验，形成阶段性的里程碑，确保核心人才战略在全行落到实处。

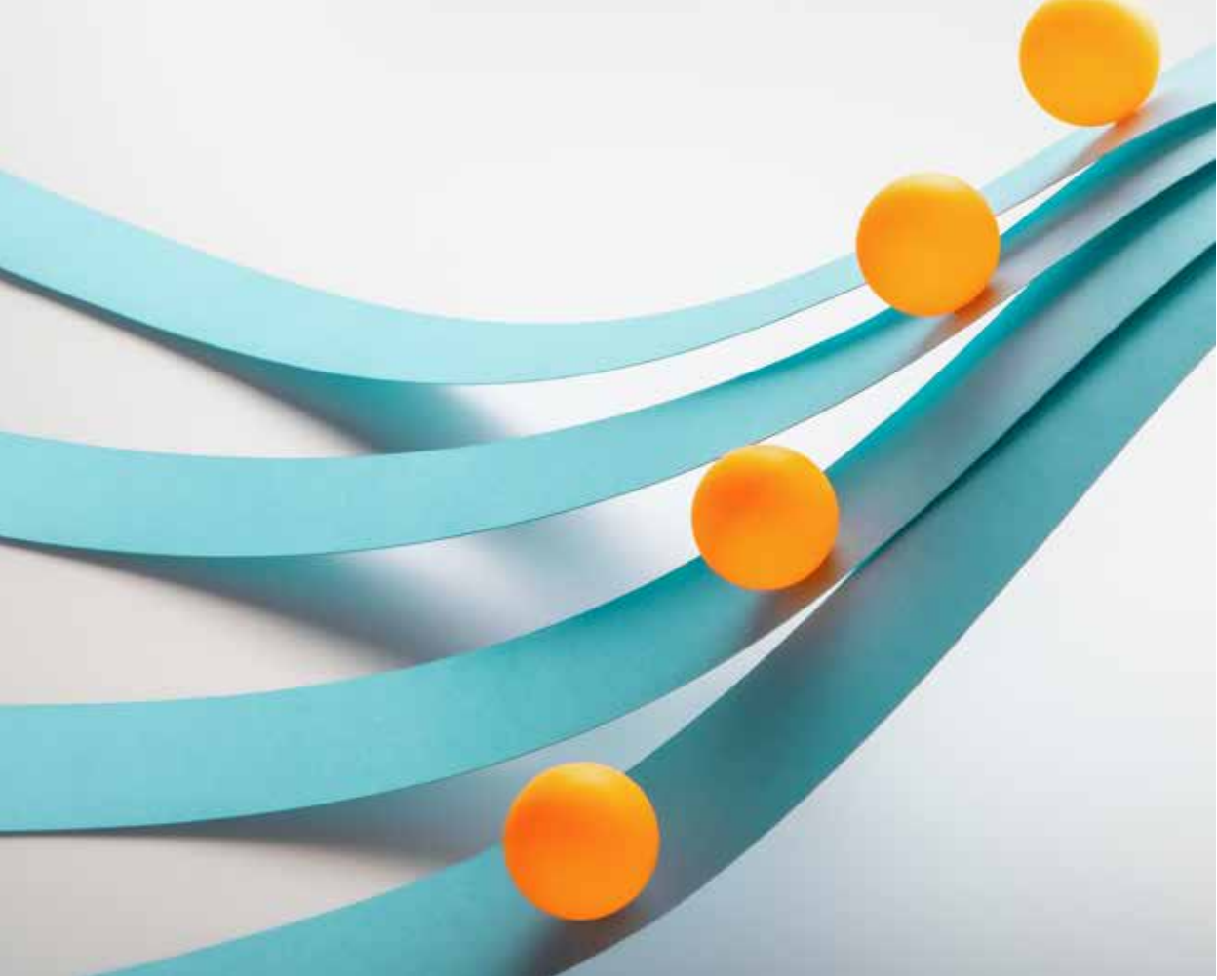


结语

创新业务的孵化和持续经营，不仅是业务和产品团队的重要任务与职责，其牵涉面之广、涵盖范围之大，都对组织层面的治理和改革提出了全新挑战。从识别、组织人才，到激励与磨合人才，都离不开来自银行最上层的体制性新思路和探索实践。未来，金融机构需要通过敏捷的方法，快速有效地调动、部署核心人才与业务部门，通过清晰的思路和敏锐的触觉制胜市场，勇立创新潮头。

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；
吉翔是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；
刘娅琦是麦肯锡项目经理，常驻北京分公司
林彬 是麦肯锡咨询顾问，常驻北京分公司；
刘畅是麦肯锡商业分析师，常驻上海分公司；
许晓雁是麦肯锡商业分析师，常驻上海分公司。

麦肯锡公司2020年版权所有。



创新机制全面加速金融科技战略：跨国银行生态圈战略实践

对某欧洲领先银行的金融科技战略进行全面分析，从金融科技加速器、科技生态圈加速器、大数据能力三大维度深入探究，为国内银行业推进金融科技战略提供有价值的案例参考。

曲向军、韩峰、吉翔、蒋治平和刘畅

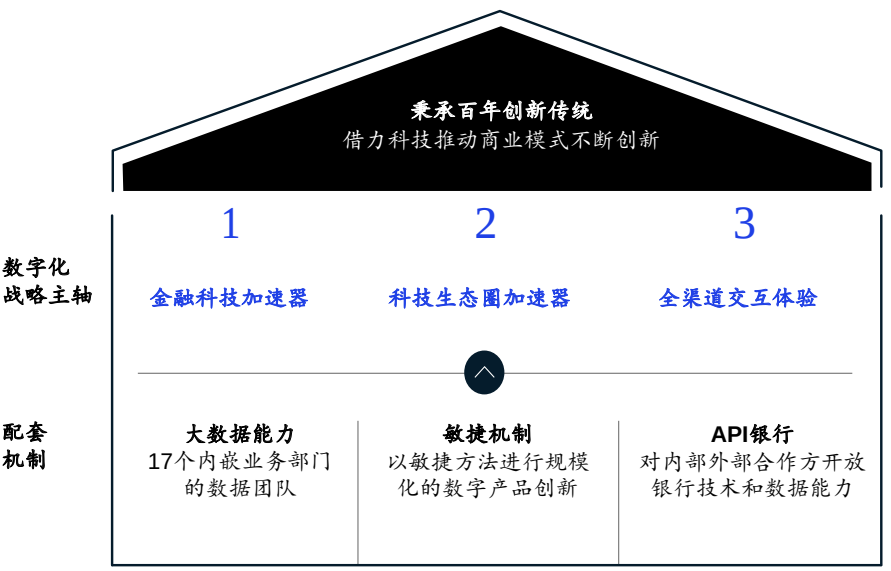
某欧洲领先银行金融科技生态圈战略

某欧洲领先银行是全球规模最大的银行及金融机构之一，是欧洲一家历史悠久的银行。该银行通过实施金融科技生态圈战略，建立专业化创新机制和组织、完善支持体系等措施，成为了金融科技转型中的领导者。依托“秉承百年创新传统，借力科技推动商业模式不断创新”的核心战略，该银行全面实践金融科技加速器、科技生态圈加速器以及全渠道客户体验三大战略主轴，同时配套大数据能力、敏捷机制以及API银行三大支撑机制（见图1）。

在金融科技战略转型之下，2019年，该欧洲领先银行通过数字化渠道提供给客户的产品已占整体服务的59%，数字化渠道用户总数超过一千万，且手机银行应用持续保持在该国各类移动端应用排行榜前列。

本文将从该银行战略中的金融科技加速器、科技生态圈加速器、大数据能力三大维度，进行具体拆解，为国内银行推进金融科技战略提供参考。

图1 某欧洲领先银行金融科技战略



资料来源：麦肯锡分析



一、金融科技加速器

该欧洲领先银行率先成立金融科技加速器，基于银行在应用场景和解决方案上的独特优势，在全球范围内寻找高潜力、高契合度的金融科技公司，与其进行深度合作。通过为这些公司提供应用场景及业内指导，加速创新科技成果与银行传统业务的深度融合，全面落地符合银行创新方向的金融科技应用。自该加速器成立以来，已联合孵化了超过250家科技公司，加速了超过3000个应用的落地。

- **双向赋能，技术创新结合真实应用场景**

  该银行对金融科技类创业公司全面开放加速器的申请通道，每三个月筛选一批与银行应用场景密切相关、技术能力过硬的创业公司，加入金融科技加速器项目。入选的创业公司团队将与银行内部业务进行匹配，并基于真实银行场景与用例，进行高度业务导向的技术开发，借助高度模拟真实环境的场景，反复测试产品和解决方案，实现金融科技在该应用场景内的落地。

  在孵化过程中，该银行为创业团队提供创业导师贴身指导、银行员工专业辅导、实体办公场地、脱敏金融数据等一系列的孵化支持。因此，其创新业务的迭代速度很快，一般3~6个月即可开发出成熟的解决方案，在银行内部进行应用和验收。同时，在该银行成功应用的解决方案，也能快速复制至其他银行和金融机构，进一步赋能初创企业的快速成长。数家发展势头强劲的欧洲区块链初创公司，均是该银行金融科技加速器的成员。

- **场景延伸，建立高壁垒生态圈**

  在与金融科技创新公司深度合作的基础上，该欧洲领先银行将客户金融服务旅程进一步延伸至非金融服务场景（包括消费、生活、娱乐、教育、医疗等），从而提高用户粘性，并持续通过技术驱动寻找高价值切入点，建立生态圈独特的壁垒和竞争优势。该银行核心生态圈的合作伙伴包括某欧洲互联网保险创业公司、某欧洲大型跨国企业等。

为了在全球范围内高效推广金融科技加速器，该欧洲银行在全球四大顶尖科技人才聚集的城市设置了加速器分部，包括纽约、伦敦、特拉维夫，以及孟买。同时，该银行为加速器配备了既懂创新、又了解银行传统业务的专业型领导及人才。四大区域的负责人均由母行创新部门的重要领导担任，并直接向CIO汇报。同时，该行也设置全职总经理以及细分领域负责人，负责日常运营、组织活动、协调资源以及特定领域的专业指导。

二、科技生态圈加速器

该欧洲领先银行率先成立科技生态圈加速器，作为旗下另一个创新机构，主要立足于欧洲大陆，基于银行自身资源优势，将人才、资本等聚集起来，赋能全行业的数字化转型。科技生态圈加速器是该银行金融科技转型中的重要战略决策，提升了其在数字化转型中的重要性，使之成为全行业科技转型中的中枢力量。截至2019年底，该科技生态圈加速器已有近500个初创企业入驻，包括近2000名成员，同时网罗超过1500位行业专家，筹集超过两亿欧元资本（见图2）。

该银行在全国范围内共建立了九个科技生态圈加速器，聚焦人工智能、法律、工业4.0等十二大产业，为初创企业提供孵化服务。该银行将分支机构的闲置办公区域改造后，为这些初创企业提供实体的办公场所；同时，该银行还会邀请来自本土和全球的创业/管理专

图2 生态加速器：作为该行另一个创新机构，立足本土，为多个行业实现数字化赋能，并积累了强大的资源网络



家提供创业指导、举办商务活动及工作坊为初创企业提供社交支持以及提供初创模型的建立与产品测试方面的协助等。这些资源的聚集得以将新想法互相碰撞并快速落地，从而为本土企业提供数字化战略的端到端实施，以及创新业务的加速落地等服务。

该银行内部也建立了专门的内部团队运营实验室，为初创企业的孵化提供全面的支持。团队包括“数字专家团队”、“高增长创业团队”以及全职“生态圈经理”。专家团队负责提供数字化方面的专业建议、扫描新合作机会等，“高增长创业团队”负责提供创业及管理方面的指导，而全职“生态圈经理”负责与初创企业共同开展日常运营，解决其需求，包括联系本地生态圈企业、邀请当地社区、政府与大学协助初创企业等。



三、大数据联邦制

除了对外建设生态圈，该欧洲领先银行也积极夯实内部的各方面能力。其中，值得一提的是在数据能力方面，该银行采用大数据联邦制，成立了独立于科技部门、超过4000人的数据部门，以及17个内嵌业务部门的数据团队，从而全面支持大数据分析和应用。

该银行17个内嵌至业务线的数据团队通过高级分析，为内部提供业务决策支持。该团队由三类团队成员组成，包括业务需求团队、数据域团队，以及敏捷数据小组。其中，敏捷数据小组负责打造产品化的解决方案，并双线汇报至业务部门及大数据COE团队，以保证对业务部门的敏捷支持，以及团队成员在专业领域的能力发展。

此外，该银行还在数据部门下设置了大数据创新COE团队，由他们管理业务线中的敏捷数据团队，同时负责探索尖端技术和创新模式，为全行的数据应用落地提供体系化统筹与支持，以及提供数据应用技术端的运营和维护。

作为金融科技领域的先行者和领头羊，该欧洲领先银行的转型案例对国内银行的转型有着极大借鉴意义，我们将其提炼为“强孵化、组生态、建能力”。

1. **强孵化：**该银行的金融科技加速器的成功，得益于其找准了银行在应用场景和解决方案背书上的独特优势。国内部分银行也积极布局类似的科技孵化器业务，但尚未找到相比于VC投资等清晰的价值优势，孵化内容和银行业务结合紧密程度也有待提升。

2. **组生态：**该银行通过聚合资源，调动金融科技生态圈中的各方力量，从而在全国范围内数字化转型的大循环中扮演重要角色。而国内的银行正面临这样的困局，即数字化转型领头羊的身份大多被互联网企业占据，银行正逐步被视为中后台的支持角色。正因如此，如何提升银行在全行业数字化转型中的定位、抢占更大的市场和话语权，是亟待思考的问题。

3. **建能力：**该银行建立能力强大、内嵌业务部门且职级较高和数据团队以及单独的数据部门，夯实银行内部的科技力量，推动内部业务模式创新。而国内大部分银行虽然在逐步提升对数据应用的重视程度，仍然将其作为支持及协同角色，与业务的接轨程度有限。

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；
吉翔是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；
蒋治平是麦肯锡项目经理，常驻北京分公司；
刘畅是麦肯锡项咨询顾问，常驻上海分公司。

麦肯锡公司2020年版权所有。

关于麦肯锡中国银行咨询业务

麦肯锡中国银行咨询业务致力于服务本地区领先和具有成长潜力的商业银行及投资银行，通过打造效益驱动的解决方案，帮助客户建立可持续的核心竞争力，取得持续的商业成功。

我们在中国拥有近300人的银行业务核心咨询团队，专注于银行的整体转型、创新和并购等战略咨询，并提供端到端的方案设计和实施支持。主要包括五大类型：总体转型与创新战略规划，金控集团的战略及管控，具体业务业绩提升方案，客户体验提升，以及战略导向的风险管理和资产负债管理体系设计。同时，我们协助银行进行全面的组织能力升级和核心能力建设，包括领导力建设、事业部制改革、设立创新组织、打造大数据能力、协助双速IT转型等。

我们建立了麦肯锡董事会学院，提供与上市公司资深治理专家和董事沟通的机会以及打造最佳治理实践的交流平台。与此同时，我们依靠麦肯锡遍布全球的金融机构专业咨询顾问和调研及分析人员的庞大资源体系，汲取智慧并有力地支持我们为本地区的客户提供服务。

关于作者



倪以理

全球资深董事合伙人
香港分公司



曲向军

全球资深董事合伙人
香港分公司



韩峰

全球董事合伙人
深圳分公司



吉翔

全球副董事合伙人
上海分公司



刘娅琦

项目经理
北京分公司



蒋治平

项目经理
北京分公司

关于麦肯锡

麦肯锡是一家全球领先的管理咨询公司，1926年创立以来，始终致力于为企业和公共机构提供有关战略、组织、运营和技术方面的咨询，足迹遍布全球60多个国家和地区的130多座城市。麦肯锡在中国一直致力于帮助本土领先企业改善管理能力和提升全球竞争力，并为寻求在本地区扩大业务的跨国企业提供咨询，同时也积极参与公共政策咨询和公共事业建设。目前中国区设有北京、上海、深圳、香港、台北等五家分公司及成都服务中心，员工共计70余名合伙人，600余名咨询顾问以及300余名专业支持人员。

上海

麦肯锡上海分公司
上海市湖滨路168号
企业天地3号楼21楼
邮编：200021
电话：(86-21) 6385-8888
传真：(86-21) 6385-2000

北京

麦肯锡北京分公司
北京市朝阳区光华路1号
嘉里中心南楼19楼
邮编：100020
电话：(86-10) 6561-3366
传真：(86-10) 8529-8038

香港

麦肯锡香港分公司
香港中环花园道3号
中国工商银行大厦40楼
电话：(852) 2868-1188
传真：(852) 2845-9985

台北

麦肯锡台北分公司
台北市信义路五段七号47楼110
电话：(886-2) 8758-6700
传真：(886-2) 8758-7700

深圳

麦肯锡深圳分公司
深圳市福田区中心四路
嘉里建设广场第三座13楼26室
邮编：518000
电话：(86-755) 3397-3300

麦肯锡中国银行业CEO季刊
2020年秋季刊
版权所有© McKinsey & Company
www.mckinsey.com.cn