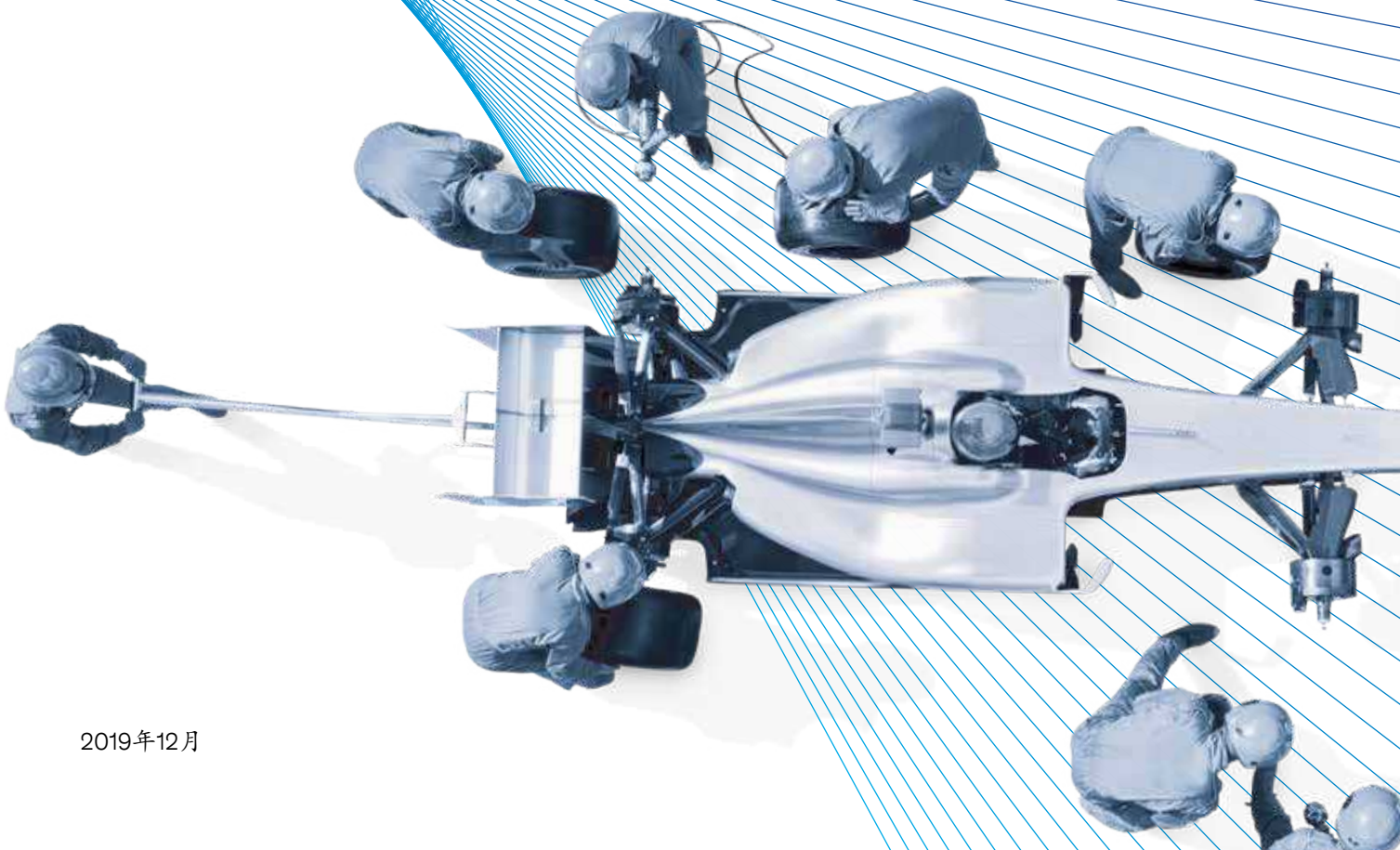
McKinsey & Company

行在当下，赢在未来：如何成功穿越周期？

麦肯锡全球银行业年度报告（2019）



2019年12月

目录

05
前言

06
概要

09
后周期时代：不确定性成为常态

25
果敢行动：后周期提升业绩的关键战略

43
银行如何进行战略选择

57
结语

58
后记

前言

2013年-2018年，全球商业银行的股本回报率（Return on Tangible Equity，简称ROTE）维持在10.5%左右的水平。这个相对稳定的数字背后是全球银行业应对经济增速放缓、低利率时代和新兴市场风险暴露所付出的不懈努力。经济增速放缓使信贷规模放缓，2018年，全球银行业信贷增长4.4%，为近5年来最低增速，远低于5.9%的名义GDP增长率。低利率和部分地区的负利率给银行业利差带来持续挑战。发达市场净利差从2013年的234个基点下降到2018年的225个基点，新兴市场净利差从2013年的378个基点下降至2018年的337个基点。2013年到2018年，风险暴露对新兴市场的ROTE造成了470个基点的影响。如同全球银行业同行，中国银行业也正面临“资产荒”、“利差收窄”和“风险暴露”的三重挑战。同时，监管趋严和数字化进攻者也给中国银行家们带来持续挑战。

在愈发艰难的经营环境下，全球银行业正在分化，过去10年仅有44%的银行在创造价值，有56%的银行净资产收益率低于股本成本。在中国规模最大的40家银行中，仅有27家在创造价值。根据麦肯锡研究，本土市场的规模领军银行、差异化定位的特色银行和积极推动商业模式变革的转型先锋银行正领跑价值创造。如同全球市场，这三类机构同样领跑中国的银行价值创造榜单。

麦肯锡认为，特色的定位来自禀赋，本地市场的规模领先地位并非一蹴而就，对于大多数银行而言，推动商业模式转型应是必选项和首选项。面对充满不确定性的新常态，麦肯锡建议全球银行业采取三大举措推动转型，第一，利用人工智能和高级分析技术缔造全新高效的风险管理工具；第二，在持续依靠内生力量提高生产力的同时，将非核心工作外包给第三方公共服务提供商，从而大幅度提升效率；第三，聚焦高价值增长领域，提升客户体验，从而驱动收入的持续增长。除了以上三大举措，对于中国银行业而言，创新也必须提上议事日程，转型变革的领军者们正在积极推动数字化转型，赋能业务，并通过创新工厂、敏捷组织等体制机制变革加速创新成果落地。

逆水行舟，不进则退。面对未来的不确定性，中国银行业一方面应保持战略定力，坚定推进转型与创新的双轨战略；另一方面，要切实加强战略实施力度和深度，提升执行速度。这对中国银行业至关重要。麦肯锡研究显示，37%的跟随型有望晋升为领先型。要想成为这部分企业，银行现在就要打好坚实基础，在市场条件尚可的情况下积极备战未来。麦肯锡在此与中国银行业的转型变革者们共勉，希望本期麦肯锡全球银行业年度报告能够对大家有所启发。

概要

如何解释四成银行在创造价值，而六成银行在毁灭价值？

简言之，无外乎地理位置、规模、差异化和商业模式。

全球金融危机爆发10年后的今天，有明确迹象显示银行业已经进入后周期时代：业务量和收入增长放缓，2018年全球银行业信贷增速仅为4%，创过去5年来最低水平，比名义GDP增长率足足低150个基点；收益率曲线也趋于平坦。虽然银行业估值波动不定，但总体上投资者对银行业的信心再度减退。

老牌银行尽管已经历过几轮周期的洗礼，但正如有些学术文献所言[1]，本轮周期似乎较以往有所不同。尽管2018年收益率小幅攀升，但全球银行业ROTE总体上徘徊在10.5%的水平。随着数字化颠覆愈演愈烈，新兴市场银行业ROTE急剧下滑，从2013年的20%降至2018年的14.1%。另一方面，发达市场银行业得益于生产力的提高和有效的风险成本管控措施，ROTE从6.8%提高到8.9%。但总体来看，全球银行业在后周期时代健康状况欠佳，近六成的银行收益水平低于其股本成本。如果未来经济长期放缓，并且利率维持在低位甚至负利率，那么银行业的情况可能会更趋恶化。

四成银行在创造价值，而六成银行在毁灭价值，二者区别何在？简言之，无外乎地理位置、规模、差异化和商业模式。

先说地理位置，我们发现银行所在地对其潜在估值的影响力接近70%。例如美国银行业的收益率比欧洲银行业高出近10个百分点，显示出截然不同的环境带来的影响。再说到规模，我们的研究证实，与多数行业一样，银行的规模与收益通常有正相关关系，无论这种规模优势是在国家、地区还是客群层面。尽管一些拥有独特价值主张的小型银行也实现了可观的回报，但这只是例外，并非常态。另外，商业模式本身的局限也是一个重要因素。以证券行业的经纪业务为例，其利润率和业务量在本轮周期中大幅下降。即便是地理位置优越、规模领先的证券公司，其收益仍然低于资本成本。

银行通常无法改变所在地的大环境，虽然规模可以做大，但需要时间，不过当前大多数银行可以通过收购优质资产或建立伙伴关系建立规模优势。在后周期时代

1 请参见Carmen M. Reinhart和Kenneth S. Rogoff所著的《This Time is Different: Eight Centuries of Financial Folly》（新泽西：普林斯顿大学出版社，2009年）。

的短暂窗口期，无论规模或商业模式如何，银行要提升自身业绩，都需要立即采取措施，彻底改造自己，改变命运。有鉴于此，所有银行都可以考虑三类通用的核心战略：加强风险管理、提高生产力和推动收入增长。同时，银行还应培养人才和夯实高级数据分析基础，为竞争奠定基础。

放眼全球银行业，风险成本正处在历史最低水平，发达市场减值仅为12个基点。但正如监管机构近来加大对反周期性措施的关注一样，银行也应当再次重视起风险管理，尤其是伴随数字化持续发展所带来的新风险。高级分析（AA）和人工智能（AI）技术已缔造出全新、高效的风险管理工具；银行应当加以采纳并继续开发新的工具。生产力方面，边际成本削减计划的效果已开始减弱，眼下迫切需要把非核心工作外包给第三方公共服务提供商。单是监管及合规工作外包一项，就能使银行ROTE提高60到100个基点。最后，在后周期时代，随着竞争对手撤出、客户流失率升高，银行应聚焦于几个最有价值的增长领域（客群或产品）并迅速调遣顶尖客户体验人才，集中火力攻打这些领域，从而实现可观的收入增长。

那么下一步该怎么做？每家银行既具备经营优势，也在所在市场和业务模式上存在局限。我们基于这两个维度识别出以下四类原型，帮助全球银行业在后周期时代找准起始点，确立优先要务：

领先型。全球20%的银行创造了整个行业新增经济价值的近100%。这些银行颇具规模，在某一国家、区域或客群占有庞大份额，且在有利的市场条件下开展业务。此类银行的当务之急，是把资本和资源合理的投资于创新并进一步扩大规模，为下一轮周期做好准备。

稳健型。近25%的银行在颇具挑战的市场环境下仍能保持领先地位，其中包括许多欧洲银行。此类稳健型银行应当通过生态圈战略拓展业务布局，在现有客群和产品之外开拓新的领域，并通过创新提升差异化水平。

跟随型。约20%的银行虽身处有利的市场环境，但既未实现规模化经营，业绩也不及同行。此类银行易受到下行周期的冲击，亟需迅速行动扩大现有业务规模，转变商业模式以实现差异化，并大幅削减成本。

受困型。全球约有35%的银行规模不足，受困于不利的市场环境，其商业模式也存在缺陷，形势可谓极其严峻。此类银行如果无法彻底重塑自我，那么要想抵御经济下行的冲击，仅剩的选择就是与类似的银行合并，或将自身出售给一家与其业务互补、实力更强大的银行。

目前风险成本处于历史低位，但仍有60%的银行在毁灭价值，以这种状况迎接即将到来的经济下行周期是非常糟糕的，银行需要大胆行动、扭转局面。对于银行而言，这可能是本周期内它们迅速重塑商业模式并进行外延式扩张的最后一次机会。富有创造能力的银行会在下一轮周期中成为领导者，其余的恐怕会沦为历史的注脚。

本报告基于麦肯锡旗下银行业研究机构——麦肯锡全景数据库Panorama的数据和洞见，以及全球客户和从业者的实践经验撰写。

“……与其预测未来，不如读懂现在。我相信，预判市场走势的最佳指标之一……是判断目前所处的经济周期阶段。”[1]

Howard Marks，橡树资本（Oaktree Capital）联合创始人

后周期时代：不确定性成为常态

本次经济放缓迹象的范围之广、程度之深，表明我们已经进入后周期时代。

经济预测往往并不准确，不过Howard Marks提醒我们，弄清现状有助于准确把握未来。上一轮金融危机已过去10个年头，而今，全球经济放缓的迹象清晰可见。此类迹象，加之运营绩效下滑和估值修正，均反映出人们常说的“后周期”趋势。富达（Fidelity）在其市场洞见中指出：“经济似乎正步入后周期，通常表现为增长放缓，通胀率升高，[…]以及收益率曲线趋平，即短期和长期利差缩小。”[2]根据我们观察到的现象来看，银行业进入“后周期的信号”十分强烈。

诚然，过去10年复苏过程中也出现过几次经济下行，但本次经济放缓迹象的范围之广、程度之深，表明我们已经进入后周期时代。银行要想积聚动能、提升实力，应对日益加剧的市场阻力和不确定性，就必须严肃审视自身在竞争格局中的位置，评估后周期时代自身面临的约束和机会，并关注结构性因素对各业务线和不同地域的影响。

后周期趋势显现，不确定性加剧

过去10年全球银行业的增速低于危机前水平，但近期银行业增速略有加快，这得益于其修复资产负债表的举措，以及在当前利率低企之机增加放贷的举措。然而，全球银行业资产规模增速低于名义GDP增

1 “Howard Marks，CFA: Getting the Odds on Your Side”，美国特许金融分析师协会（CFA Institute），2019年2月19日，https://blogs.fainstitute.org。

2 富达市场洞见报告“Is it getting late for stocks?”

4.4%

2018年全球银行业信贷增长4.4%，为近5年最低，且远低于5.9%的名义GDP增长率。

长，伴随经济步入后周期时代，历史上，这通常标志着银行业步入重要转折点。2018年全球银行业信贷增长4.4%，为近5年来的最低增速，且远低于5.9%的名义GDP增长率。除美国经济持续强劲外，发达和新兴市场的信贷扩张速度均在放缓（图1）。

后周期的另外一个现象是利差加速下降。此前银行业利差已持续收窄了一段时间，但近期在加速。2018年，尽管美国、加拿大等市场利率升高，但发达市场整体风险调整前平均利差降至225个基点，2013年为234个基点。新兴市场降幅更大，从2013年的378个基点降至2018年的337个基点（图2）。

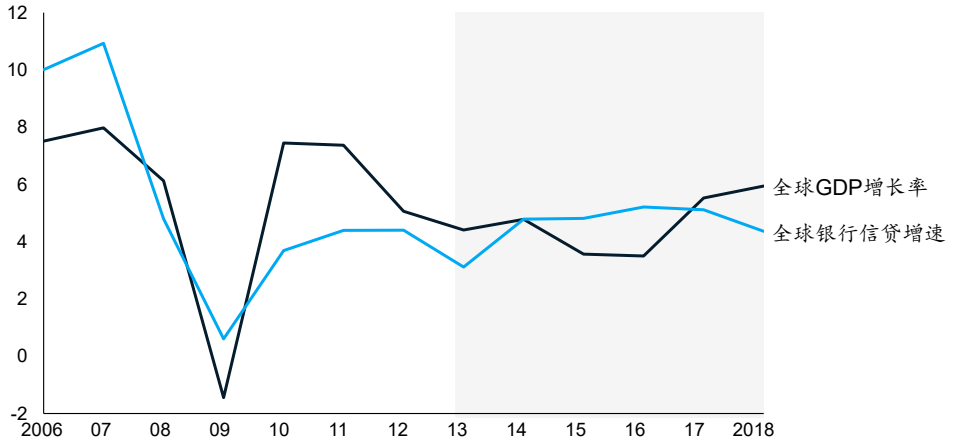
从产能和风险成本方面也能看到后周期的迹象。过去10年大部分时间，银行运用上述两大抓手有效地提高了收益，但近年来其效果已开始减弱。自2016年以来，发达和新兴市场生产力年增速放慢，2018年发达市场的平均成本资产比率（C/A比）达到144个基点，新兴市场为129个基点。多年来新兴市场银行的产能增速首次超越发达市场，其成本资产比率自2013年以来降低了38个基点，而同期发达市场银行业仅下降12个基点（图2）。

风险方面，发达市场的减值率为13个基点，是近20年来的最低水平，失业率也处在3.5%的低位，表明风险成本不大可能进一步下降。新兴市场的减值率自2015年以来一直徘徊在70个基点，与长期均值一致。值得注意的是，作为全球最大新兴市场的中国，2018年风险成本拨备升高了10个基点。

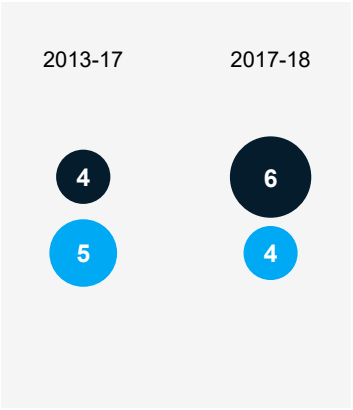
全球ROTE过去10年保持在10.5%左右，尚未反映出上述指标恶化的影响。过去几年美国等发达市场推行减税举措，且基准利率处于高水平，抵消了其他大多数市场营业利润下滑的影响。与此同时，发达和新兴市场ROTE的差距继续快速缩小，主要由于新兴市场盈利能力下降。利润缩减、资产质量下降加之资本需求升高，致使新兴市场的平均ROTE从2013年的20.0%降至2018年的14.1%。然而发达市场的平均ROTE快速升高，从2013年的6.8%升至2018年的8.9%。上文指出，这一改善主要得益于产能提高及风险成本下降。但若细观发达市场，会看两个截

图1 近年来全球信贷增速放缓，落后于名义GDP增长率

全球银行业信贷增速对比GDP增长率
%，按2018年恒定汇率



年复合增长率，%

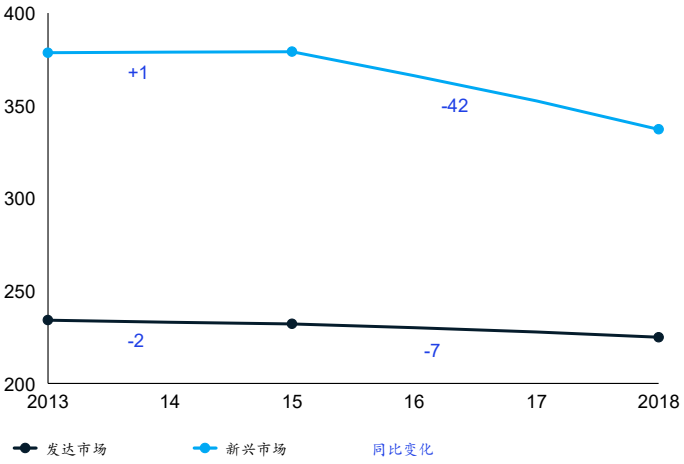


注：使用恒定汇率旨在消除汇率波动对结果的影响2018年为预测数字

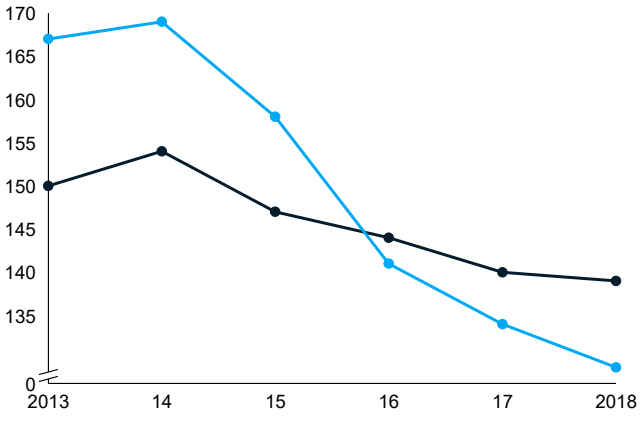
资料来源：麦肯锡Panorama全球银行业全景数据库

图2 各地银行业利润率加速收缩，产能提升举措效力减退

全球银行业风险调整前利润（收入与资产比）[1]
2013-18，基点



全球银行业产能（成本与资产比）[2]
2013-18，基点

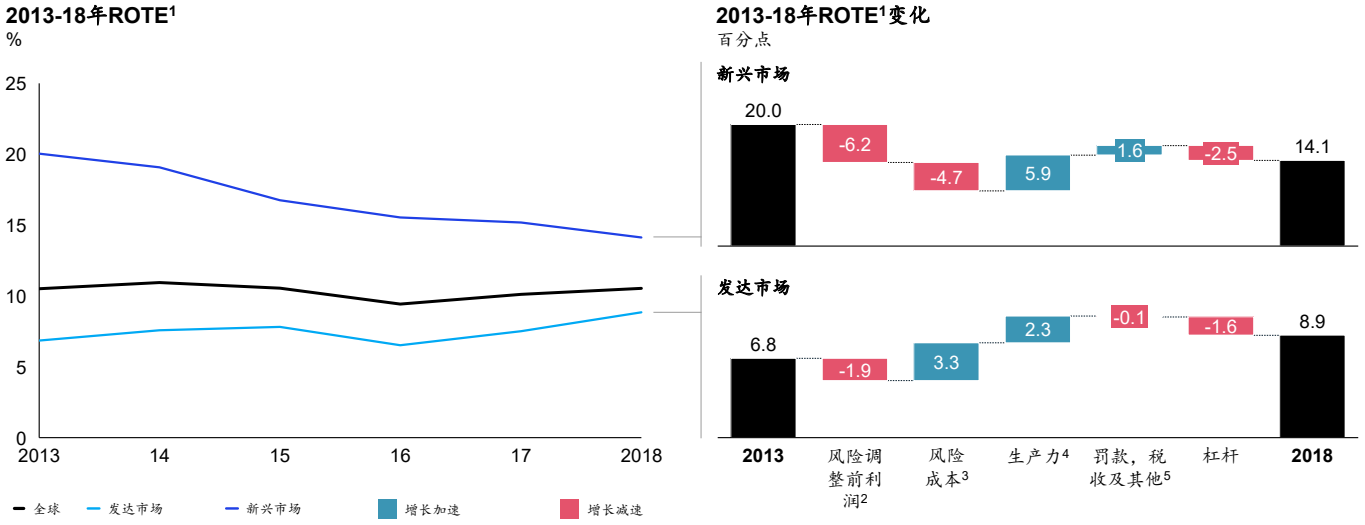


发达市场　新兴市场　同比变化

1. 收入与平均资产之比，样本为~1000家资产规模最大的银行
2. 运营支出与平均资产之比

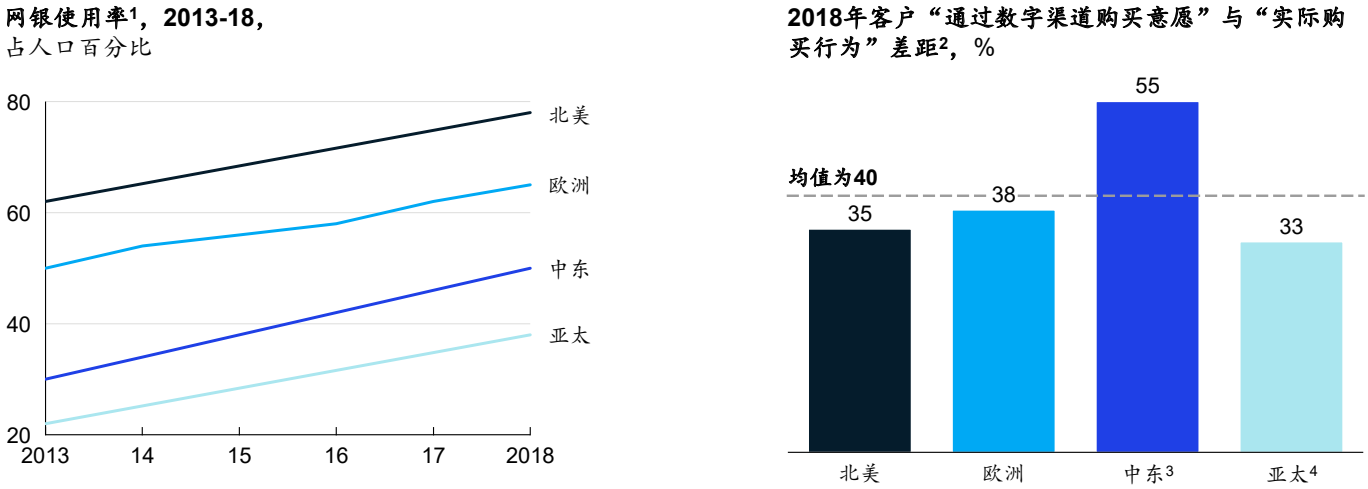
资料来源：SNL；麦肯锡全景数据库

图3 全球银行业ROTE自2013年起徘徊在10.5%，尽管收益率小幅升高



1.基于约1,000家资产规模最大银行的样本数据。税后利润与有形资产之比。2. 营业收入/资产。3. 减值/资产。4.营业成本/资产。5.包括监管部门罚款、客户赔偿、商誉减值、运营中止引发的损益和重组费用。

图4 客户越发青睐数字化渠道



1. 可办理银行业务的人口中，通过联网设备使用网上银行业务的人数占比（包括台式电脑、便携设备或笔记本电脑、平板电脑、智能手机等；也包括移动应用）
2. 基于消费者调研受访者对以下问题的回答：“对于您近两年购买的产品，请说明您的主要购买渠道”；过去两年通过数字化渠道购买产品的受访者百分比（“网上银行”、“平板电脑客户端”或“手机银行客户端”）
3. 只包括阿联酋
4. 只包括澳大利亚和新西兰

资料来源：2018年零售银行消费者调研（n = 45,000），麦肯锡数字化银行数据库

13pp

2013年—2018年全球网上银行使用率平均增长13个百分点

然不同的情况：2018年北美银行业ROTE为16%，而西欧银行业ROTE虽回升了54个基点，却也只有6.5%（图3）。

全球资本市场对银行收益增速放缓做出了反应，2018年初以来银行业的估值被下调了15%-20%。估值下降表明投资者预期银行收益增长将大幅放缓。收益预测也证实了投资者的悲观预期，卖方分析师预计银行业未来三年增长率仅为6.5%，远低于过去四年的13%。与此同时，鉴于大部分市场利率料将向下调整，银行业的收益也将向下调整。

持续的数字化颠覆加剧后周期压力

在往期全球银行业年度报告中，麦肯锡曾分析过数字化颠覆趋势，目前这一趋势仍在持续，而需求侧（消费者行为变化）以及供给侧（产品供应方增加）带来的结构性变化，也加快了这一趋势。

新一代消费者

2013年到2018年，全球网上银行使用率平均提高13个百分点，且各地区还有进一步提升空间——在许多市场，消费者使用数字化渠道的意愿，比实际使用率高出30个百分点以上（图4）。如今消费者已习惯获得实时、个性化服务，并希望数字化银行解决方案也能提供同样的体验。

上述消费习惯在零售银行和资产管理领域体现得最为明显，但我们观察到，对公银行、资本市场和投资银行（CMIB）领域也出现了类似趋势。举个典型的例子：如今交易银行的一大趋势是，客户希望银行设立统一沟通窗口，实时了解企业多币种下不同资产的支付情况，并缩短结算时间。此外，客户还希望公司内部的财务和资金管理部门加强与银行服务之间的联系。传统上，零售银行领域的客户忠诚度较高，但如今客户流失率正在升高，因为数字化技术和监管制度变化使客户更容易更换银行。例如美国活期帐户流失率从2013年的4.2%升高至2017年的

5.5%；法国活期账户流失率从2013年的2.0%升高至2017年的4.5%。

新价值主张

客户流失率升高不仅是客户预期发生了变化，还因为行业新进入者提供了更优质的服务。监管制度变化降低了银行业进入门槛，源源不断的资本持续流入新兴企业，因投资者押注新进入者能够从传统银行手中夺走大块利润。这些新进入企业具备创新力和颠覆性，它们以客户为中心，向用户提供有吸引力、直观好用的界面，更好地满足客户需求。在某些案例中，其用户界面还可打通其他平台，从而成为某个生态系统的一部分。与此同时，新进入企业还降低了定价，提高了对终端消费者的信息透明度。例如，中国平安建立了一个涵盖医疗、汽车、娱乐和旅游服务的生态系统；美国亚马逊向企业提供传统的银行业务组合，包括活期账户、信用卡和无抵押贷款，并与亚马逊生态系统打通，整合一系列非金融产品与服务。

鼓励竞争的监管环境

众多市场监管机构也助力了颠覆趋势，特别是在提高透明度并降低行业门槛以促进竞争方面。其中最具颠覆性的举措，是把客户金融数据的访问权限（经许可后）开放给非银行服务提供商。此举强化了科技企业的竞争优势。开放银行是监管制度发展的另一项重大变革，促进了银行业的创新和竞争。目前开放银行在35个市场处于不同实施阶段（图5），所涉及产品占到上述市场收入池的90%。英国和欧洲大陆部分国家已全面实施开放银行制度；英国正快速推广开放银行，仅过去一年，行业新进入企业就增加了65%。

平台企业和金融科技的颠覆步伐加快

众所周知，亚洲银行业正在经历迅猛的颠覆革命。金融科技和数字化平台企业快速崛起，该地区银行业ROTE过去5年大幅下降逾600个基点。发达市场银行业警惕地观望着亚洲的形势，希望这股金融科技之风能尽快散去。然而人们对金融科技公司和科技企业的信任不断增强。例如，麦肯锡2019年7月在《银行业的未来》（Future of Banking）消费者调研中发现，大多数受访者相信大型科技企业能够满足其金融服务需求，这些科技公司中包括亚马逊（65%）和谷歌（58%）。有鉴于此，再看金融科技领域投资趋势，自2014年起每年流入金融科技领域的投资增速高达46%，2018年虽有所放缓，但仍增长了29%（图6）。与此同时，金融科技行业也日趋成熟，给传统银行带来严峻的挑战——近期新的融资活动转向了规模更大的企业，目前全球有40多家金融科技独角兽（价值约1500亿美元）。

仔细研究各行业的颠覆性趋势，我们会发现每一轮典型“攻势”都有明确的阶段——从一开始的小步试错，到商业模式得到验证，再到实现聚集效应或大规模扩展。而且每一次颠覆中，传统企业无论资产负债表如何强劲、市场份额如何庞大，多数都难逃失败厄运；究其原因，这些企业不愿接

若仔细审视各行业的颠覆趋势，会发现每一轮典型“攻势”都有着明确的阶段。

3 不包括蚂蚁金服。

图5 监管部门不断降低银行业门槛，35个经济体正在推进开放银行

已采纳或正在采纳开放银行的经济体

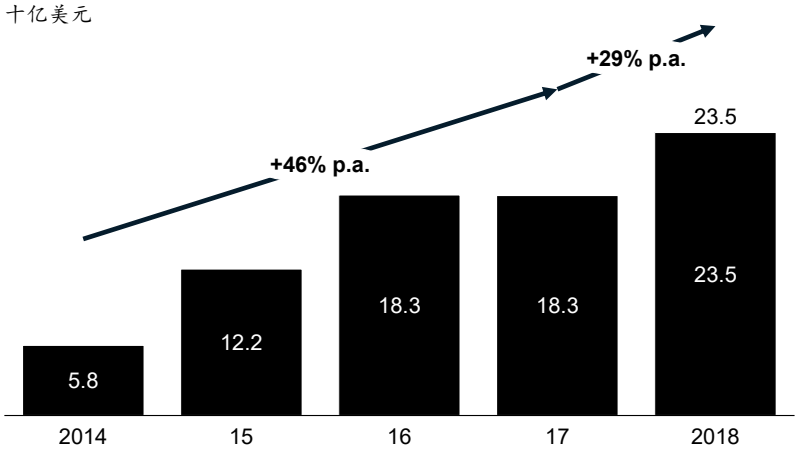
	第1阶段 第一步：行业征询，法规起草			第2阶段 立法	第3阶段 批准执照	
监管部门主导	马来西亚	意大利	比利时	中国香港特别行政区	英国	芬兰
	美国	西班牙	印度		德国	爱尔兰
	加拿大	荷兰	日本		法国	捷克共和国
	墨西哥	挪威	澳大利亚		瑞典	丹麦
						匈牙利
市场主导[1]	中国大陆	印尼	土耳其	阿根廷	阿联酋	
	泰国	韩国	俄罗斯	巴西		
	新加坡	瑞士	中国台湾地区	南非		

1. 银行及非银行机构牵头开放银行进程，监管部门主要提供指导意见

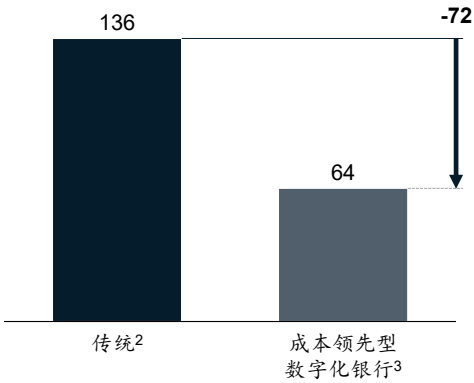
资料来源：新闻检索、专家访谈

图6 全球投资者持续投资金融科技，对比传统银行，金融科技公司拥有巨大成本优势

全球金融科技投资额[1]，2014-18
十亿美元



不同数字化水平的银行运营支出对比，
基点，运营成本与资产比，2018年



1. 不包括蚂蚁金服。
2. 基于资产规模排名前1000家银行的样本数据
3. 成本领先型直销银行，包括ING Bank Australia, UmweltBank, Granit Bank, Rakuten Bank, Sumishin SBI Netbank, Sbanken ASA和Gjensidige Bank

资料来源：CB Insights，毕马威《金融科技行业脉动》（Pulse of Fintech），麦肯锡全景数字化进攻者数据库与洞见，SNL，路透

受大势所趋。相反，那些幸存下来甚至蓬勃发展的传统企业秘诀是什么？

肯定与其能够认识并改变传统应对模式有关。这需要企业具备敏锐洞察力以及抓住时机大胆行动的意愿，然后提早采取行动，而不是等到一切都已显而易见时再作打算。不过好消息是，对于图7所标出的产品，在许多领域，进攻者仍处于早期攻势。如果银行业不希望酒店、旅游和出版业的颠覆画面在自身上演，那么应当即刻采取行动。

在发达市场，大型科技平台企业大力进军金融服务行业，取得了引人瞩目的成果。这类例子不胜枚举——比如苹果公司推出Apple Card（一款信用卡，由银行发行），Facebook为其加密货币项目Libra推出电子钱包Calibra，以及亚马逊进入中小企业（SME）贷款领域等等。更为严峻的是，金融科技和大型科技企业瞄准了银行业ROTE最高的领域，这些领域约占全球银行业收入池的45%。在银行亟需现金之时，这会加剧银行业的ROTE和现金流压力。另外随着高级分析和人工智能技术不断发展，大量涉及书面工作的业务（例如抵押贷款、CMIB、交易银行和商业银行），其数字化水平将进一步提高（图7）。

预算不足，难以支撑创新与变革

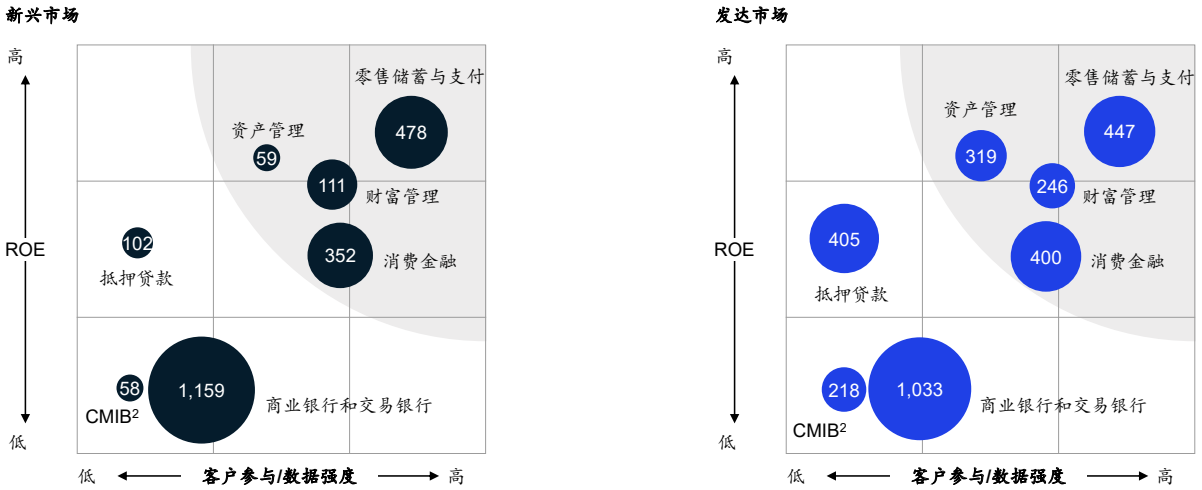
要与数字化创新企业相抗衡，传统银行当务之急是大力改革现有运营模式。如今银行和金融科技公司的IT支出均占收入的7%左右；

但金融科技公司将70%以上的IT预算用于启动、推广创新解决方案，而银行只投入35%的预算用于创新，余下投资于传统IT架构。另一个关键趋势是，发达市场与新兴市场银行业在IT支出方面存在巨大差异，发达市场银行业IT支出占收入的百分比比新兴市场高三倍左右。随着时间的推移，这一差距在加剧，自2013

图7 金融科技公司及科技企业瞄准净资产收益率(ROE)高的业务领域

2018年大型科技企业和金融科技公司按业务领域的ROE，十亿美元（2018年全球银行业收入池 = 5.4万亿美元[1]）

大型科技企业和金融科技公司的关注领域，（收入池2.4万亿美元，占全球银行业收入池的45%[1]）



1. 风险调整前成本

资料来源：麦肯锡Panorama全球银行业全景数据库

年以来，发达市场银行业IT支出占收入比增加了70个基点，而同期新兴市场银行业下降了40个基点。因此我们会看到金融科技对新兴市场的颠覆更加猛烈，特别是平台型企业大力投资面向客户的相关技术，给银行业造成巨大冲击。对于在新兴市场依然享受优厚回报的传统银行来说，上述态势应当引起它们的警觉。

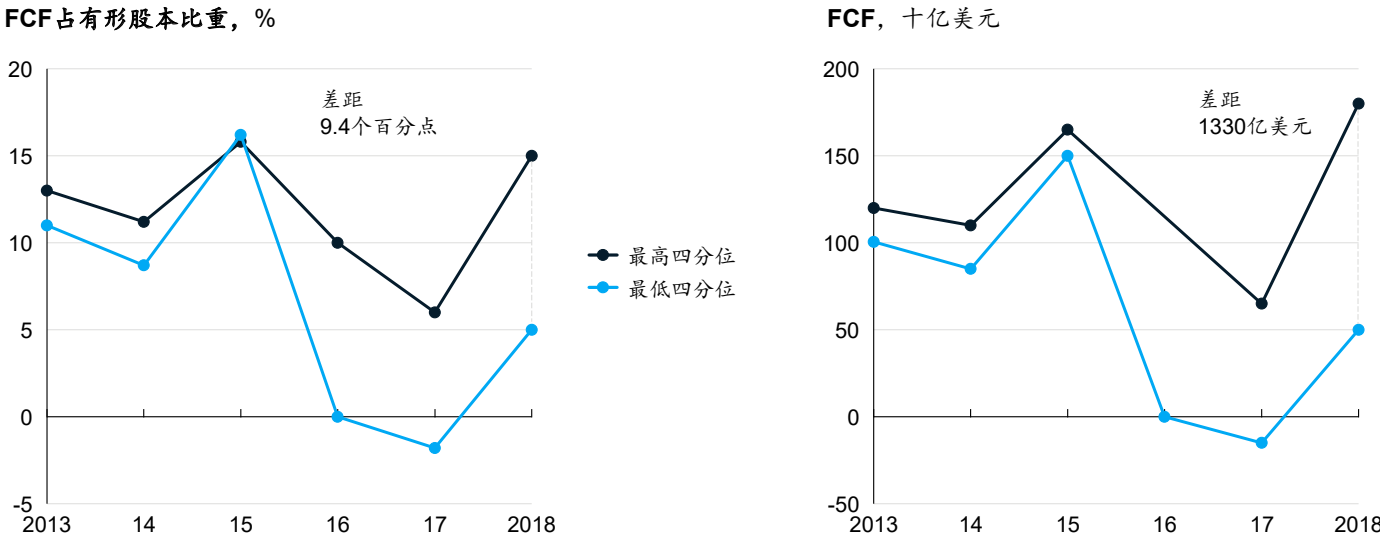
不过，由于竞争加剧导致银行业的利润和收益下降，银行可用于变革的投资规模受限；在后周期时代，宏观经济放缓、利率下滑，会进一步加剧银行业面临的资金压力。而持续的监管成本也会令问题加剧。另外，全球排名前四分位与末四分位的银行自由现金流差距巨大，这一差距在2018年达到顶峰，反映出两类银行在面向未来的投资上截然不同。前四分位的银行现金流十分健康，拥有最佳的市场条件；相比之下，末四分位的银行可能没有足够的现金流，无法继续参与对客户钱包份额（尤其是数字化钱包）的竞争（图8）。

35%

银行将35%的IT预算用于创新，而金融科技公司将70%投资于创新。

图8 随着经济增长放缓，最高与最低四分位银行自由现金流(FCF)差距增大

银行税后FCF[1]



1. 基于约100家资产规模最大银行的样本数据，时间线上的报告信息是连贯的。选取前~100家最大银行的样本信息按美元计算FCF，旨在避免小银行导致偏差。若使用完整的银行数据集，所得出的FCF与有形资产之比是一致的。

资料来源：SNL；麦肯锡全景数据库

本轮周期不同以往

上文谈到如今越来越多的征兆显示我们正步入后周期时代，并详细阐释了数字化压力已然给亚洲银行业的盈利能力等指标造成影响，并可能很快蔓延至其他地区。即将到来的经济下行或许将是历史上预料得最准的一轮衰退，按理讲，银行业应该已经做好准备加以应对了吧？

不幸的是，答案是否定的——至少对比上一轮周期结束时银行业的财务状况可以发现，过去10年银行业的增速低于金融危机前10年的水平，而且大多数银行的盈利尚未恢复到危机前水平（图9）。

从另外几个指标来看，当前银行业的健康度也远不及2007年。实际上，危机过去10年后的今天，仍有约60%的银行收益低于其股本成本（图10）。

这60%的银行要想扭转上述局面（并巩固成果），必须思考两大根本因素——地理位置和规模。这两点对于改善银行当今状况以及实现未来发展都意义深远。

首先，地理位置影响力增加

银行能有多大增长潜力，显然与其所在市场环境息息相关。举例来说，当前周期的一大特点是北美与欧洲市场行情相差悬殊。北美银行业景气向好，2018年ROTE平均达到16%，而欧洲银行业连其一半都达不到。北美和欧洲地区占发达市场银行业资产负债表的大量份额，而两地的收益率差距在2018年扩大了450多个基点。

另外，近年来美国在全球投资银行领域实力增强，而欧洲投行受到本土市场行情的拖累陷入困境，这也反映出地理位置的影响。更广义地讲，地理位置对银行业绩的影响时强时弱，而近来其影响力有增强趋势（图11）。

发达与新兴市场在货币、财政和贸易政策上的巨大分化，似乎是地理位置影响力增加的原因。

其次，规模对于大多数银行越发重要

规模不单指银行体量大小，还指其运营能力与业务量之间的关系。当一个组织在“规模化”运营时，其

图9 本轮周期不同以往，多数指标表现远逊于过去

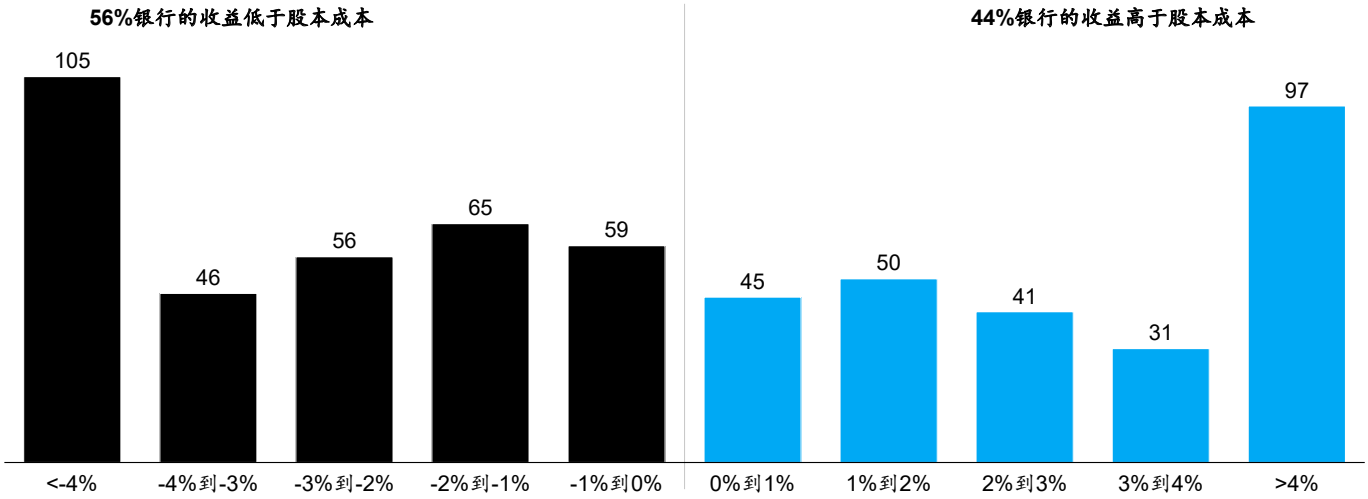
比照的银行指标		不可持续的扩张 (2002-07)	“新常态” (2010-18)
平均有形股本回报率（ROTE）		16.9%	↓ 10.5%
收入增长率[1]		16.8%	↓ 3.6%
新兴市场占收入增长的份额		26.9%	↑ 77.4%
一级资本比（平均）		8.4%	↑ 12.5%
贷存比[2]	发达市场	146.0%	↓ 126.0%
	新兴市场	84.0%	↑ 86.0%
市净率	发达市场	2.2x	↓ 1.00x
	新兴市场	2.2x	↓ 1.22x
股价低于账面价值的银行百分比	发达市场	28.4%	↑ 61.2%
	新兴市场	19.2%	↑ 37.6%
总结		强劲增长，高ROTE，高市净率	缓慢增长，ROTE较低，市净率较低

1. 风险成本调整前收入，复合年增长率，2001-10,2010-18（客户导向收入）
2.客户贷款和储蓄

资料来源：汤森路透，SNL，麦肯锡Panorama全球银行业全景数据库

图10 当前全球多数银行业绩堪忧

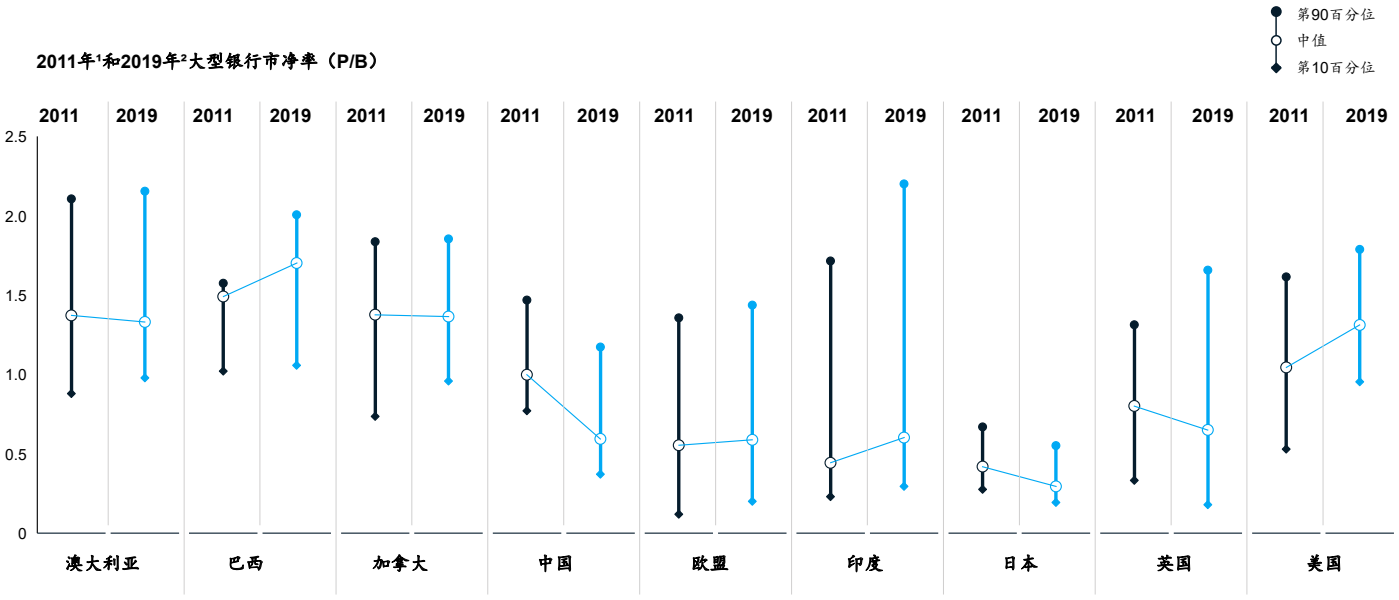
2009-18全球银行业净资产收益率（ROE）与股本成本（COE）之差，银行数量（n=595[1]）



1.全部为受理储蓄业务的机构，2009-18年数据可用。ROE基于平均净收入和平均资产（包括商誉），2009-18年数据

资料来源：麦肯锡战略咨询业务与企业绩效分析TM

图11 地理位置再次成为关键绩效动因，欧洲与北美银行业绩效差异最明显



1. 全球资产规模前1000家银行，国家/地区按总部所在地划分
2. 截至2019年8月30日

资料来源：SNL；Capital IQ；麦肯锡全景数据库

业务收入涵盖了a）运营成本，b）资本成本和c）最低收入或收益（依据其业务战略定义）。“规模优势”是指一个组织在增加业务量（和收入）的同时，只产生很低或不产生额外成本，大部分（或全部）新增收入转化为利润。

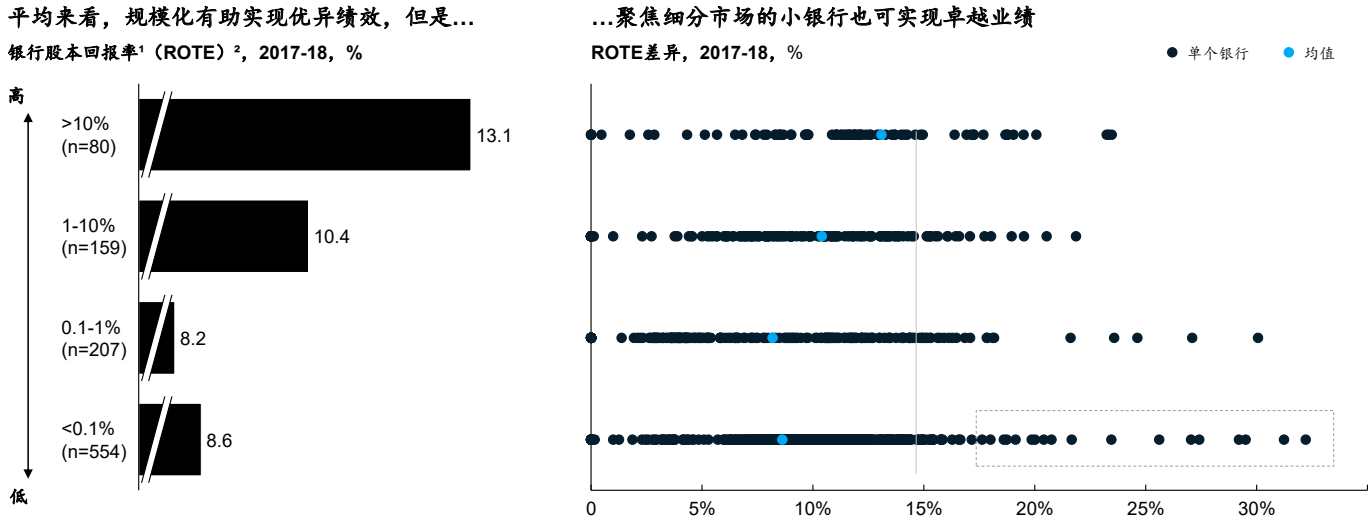
我们对1000多家发达和新兴市场银行的分析表明，在一国市场份额领先的银行，其ROTE相比竞争对手存在溢价。而且近年来只有市场份额最高的银行才能实现收益正增长。其他银行过去5年的收益率下降了约150个基点，但在某一国家或地区市场份额超过10%的银行，同期收益率提升了10个基点（请参见边栏《“主场”规模才是王道》）。规模效应在亚洲和拉丁美洲表现得最为明显，这些地区市场领导者的ROTE比行业均值分别高约400和430个基点。

不过也有例外。例如在欧洲，银行的国内市场份额与ROTE存在“C型曲线”关系，即在一国市场份额高于10%或低于1%的银行，其ROTE是处于中间位置银行的两倍。纵观各地，对于深耕细分行业、提供专业化产品组合及优质客户服务的银行而言，无论规模大小，在整个周期中始终能够实现高回报。更确切地讲，在规模最小的银行当中，有17%的银行ROTE高于规模最大银行的ROTE均值。这些表现出众的小型银行可分为三类：（i）社区银行，与所在地区联系紧密，提供定制化本地服务；（ii）专业银行，聚焦提供小众产品和服务；以及（iii）私人银行。专业化和聚焦是上述银行实现卓越业绩的基础，也是其过去5年能够将风险调整前利润率保持在稳定水平的原因，而同期全球银行业利润率缩减了240个基点。

专业化和聚焦能够带来丰厚的回报，而表现最差的是那些处于市场中段、收益不仅低于资本成本且还在持续缩减的银行。此类银行在后周期时代应当关注结构性问题，要么做大规模，要么改革业务组合及运营模式，谨慎地聚焦于特定市场板块（图12）。还有一些金融机构虽然具备规模，且回报率相对高于同行，但难以实现绝对收益，例如证券公司和经纪。对于这些机构而言，它们必须从根本上重塑业务模式，单靠规模是无济于事的。

展望未来，随着银行业打响“技术军备”竞赛，规模的影响可能会更大，尤其是考虑到大多数新IT投资（无论是投入区块链等新技术还是建设数字化能力）的绝对金额是一定的，因而资产规模或收入基数越高，单位投资也就越便宜。规模对净资产收益率（ROE）的影响主要体现在成本优势上，即随着企业不断扩大、运营能力持续提升，其边际成本也会不断降低。

图12 细观具体市场，规模诚然重要；但若足具差异化，规模也并非决定性因素



1. “主场”市场份额由高到低：>10% (n = 80), 1-10% (n = 159), 0.1-1% (n = 207), <0.1% (n = 554) | 2 根据各地区税后ROTE均值计算，因银行业运营模式主要基于国家/地区，而非全球

资料来源：SNL Market Intelligence. 资产规模最大的~1000家银行

“主场”规模是王道

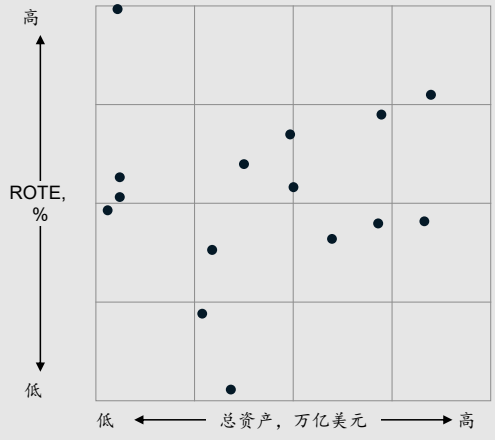
对银行业而言，绝对意义上的规模并不是一个可靠的指标。我们分析表明，银行要实现卓越绩效，并非应当做大总体业务规模，而应着眼于在一个既定地域（本地、区域或全国范围）内实现最优规模。我们分析了15家规模最大、全球布局的银行，发现业务规模与收益的关系对这组银行并不成立（图13）。虽然这15家银行的平均ROTE比银行业平均回报高30个基点，但某些银行资产规模是其他银行的两倍以上，ROTE却并不一定更高。然而有趣的是，我们分析了一家在多国经营业务的大型全球银行，发现该行在一个国家内的市场份额与绩效有很强的正相关关系，尽管二者在全球层面的关系较弱（图13）。

这种关系在次区域或细分市场层面也很强：这里的市场并不一定指某个国家的全部人口；也可能是某一地区内的细分客群。例如在美国，第一夏威夷银行（First Hawaiian Bank）在美国的整体市场份额约0.1%，但该行是夏威夷最大的金融机构，在2017/18年的ROTE达到了14.6%。相比之下，同期美国银行业的平均ROTE为13.7%。中国甘肃银行全国市场份额约为0.1%，但该行是甘肃省第二大银行，其2017/18年ROTE为16.8%，而中国银行业均值为13.7%。[1]

图13 要提振零售和商业银行收益，应聚焦具体国家的业务规模，而非全球总规模

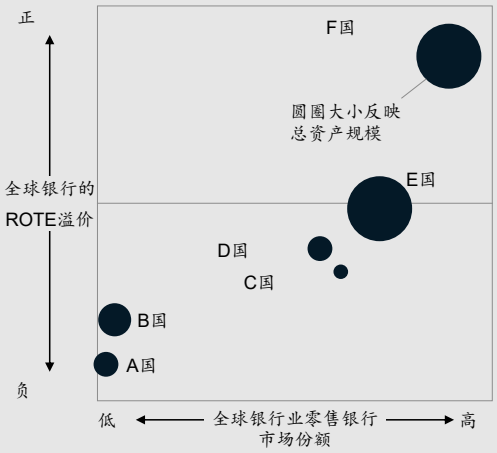
全球资产排名前15大银行的规模与ROTE之间并不存在统计意义上的显著关系，但…

全球前15大银行的ROTE与资产规模



…若细化到具体市场，ROTE与市场份额的关系清晰可见

银行收益与市场份额的关系



资料来源：SNL; Market Intelligence, 15家资产规模最大的全球银行；WBI工具及麦肯锡分析

1 规模效应同样适用于中国市场，绝大多数银行属于国有企业。因此，甘肃银行的表现归因于区域规模多过国有背景。

不同市场，规模效应大小各异

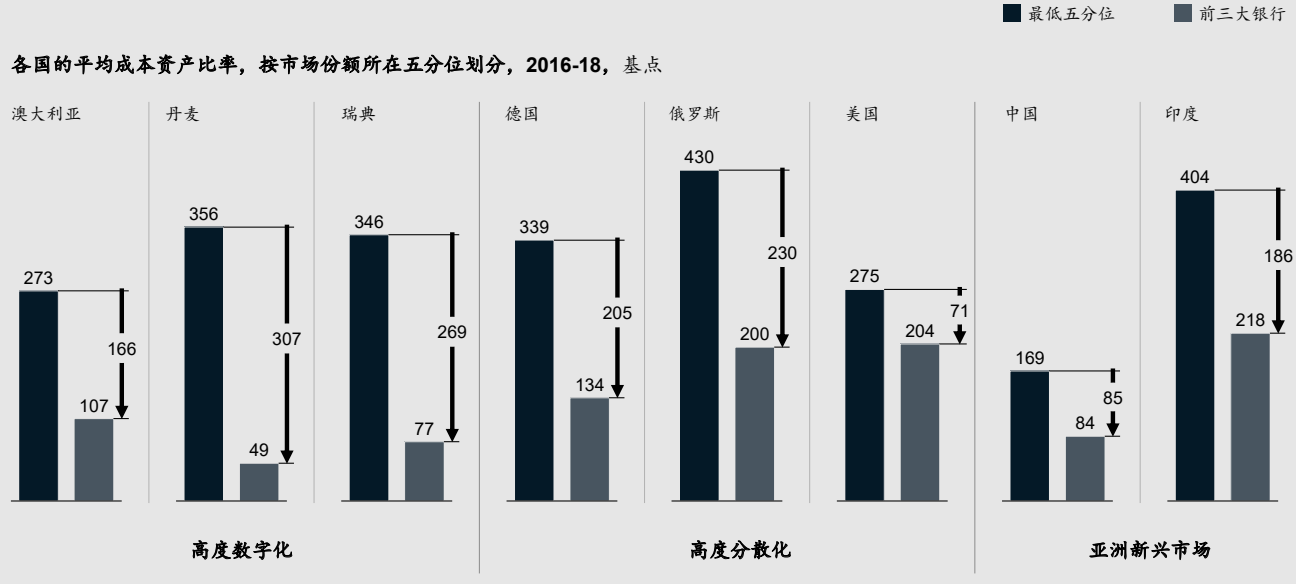
尽管我们发现，银行在一个国家的规模对于ROTE影响很大，但规模效应在不同地域之间的作用程度存在差异。为理解这种差异，我们分析了全球银行的C/A比率与国家市场份额之间的关系[1]。如上所述，我们发现银行规模越大，成本效率通常会越高。举例而言，银行市场份额增长为原来的三倍，其C/A比会降低25个基点。但是规模效应大小因国家而异（图14）。举一些例子：

高度数字化市场。此类市场包括澳大利亚、瑞典和丹麦，这些国家的银行业正快速发展网上业务，规模效应十分明显。例如在瑞典，市场份额前三大银行的C/A比约为77个基点，而排在最末五分位的银行C/A比超过340个基点。这种差距表明，技术对银行业的巨大影响力。

高度分散化市场。此类市场包括俄罗斯、德国和美国，尽管上述市场均高度分散化，但各国银行业的规模效应截然不同。在俄罗斯，尽管央行做出了相应努力，但其银行系统仍然高度分散，银行数量达到500多家。俄罗斯前三大银行的平均C/A比为200个基点，不到末五分位的银行（430个基点）的一半。与之相比，在市场同样高度分散美国，最末四分位的银行与前三大银行的C/A比率仅相差71个基点。

亚洲新兴市场。在中国和印度，成本效应与规模也存在相关关系，但程度很不一样。中国银行业由众多持有庞大资产负债表的公司银行占据主导，市场份额排名前三的银行平均C/A比为84个基点，仅为处于最末五分位银行（169个基点）的一半。在印度，虽说规模效应也有一定的体现，但即便是规模最大的银行，其C/A比也超过了200个基点。印度银行的总体成本基数较高，部分原因在于许多银行为了服务农村地区的客户，仍拥有庞大的实体营业网点。

图14 纵观全球，规模对成本协同效应的影响清晰可见，但不同市场的影响程度各异；数字化水平高的市场影响最高



资料来源：标准普尔全球市场情报、麦肯锡全景数据库

1 我们选择成本资产比作为衡量产能的重要指标，是因为该指标优于风险成本，收益率和杠杆率等其他指标，能建立相关统计关系。

但是我们预计，未来随着数字化真正实现规模化部署，规模化将带来更大的经济效益，包括P2P支付和借贷平台带来的网络效应，以及其他基于规模的金融业务。实际上，通过生态系统战略，银行能够实现超越传统市场份额意义上的规模化，这也是第三章重点推荐的一个战略选择。

尽管多年来全球银行业保持着增长势头，但行业形势依然严峻，生产力增长放慢、数字化压力加大等无一不在挑战银行业。近60%的银行收益低于股本成本。若以悲观视角来看，本轮周期中大多数银行都错过了业务重组、重新制定优先业务的机会。但令人欣慰的是，银行仍有时间找到新的办法提升盈利能力和收益。无论采取哪种视角，有一点可以肯定，那就是银行迫切需要自我重塑或做大规模。第二章将重点探讨银行应采取哪些关键战略，在有效管理风险和资本的同时实现降本增收，以及还有哪些外延式举措可以帮助银行增强实力。



“若我们看当前的美国经济：消费形势稳健、资产负债表状况良好、人们重返劳动力市场、企业握有充足资本，大好局面可能会持续多年，没有哪条定律说这一切会停止……但我们确实还梳理并审视了其他因素，比如地缘政治问题、流动性下降等。多重因素可能会同时起作用，从而导致经济衰退，但这种情况可能不会发生在2019、2020或2021年。”

摩根大通首席执行官Jamie Dimon，分析师电话会，2019年4月

果敢行动：后周期提升业绩的关键战略

引言

如果秉承乐观看法，随着经济步入后周期时代，银行还有机会在经济衰退到来前采取果断行动。毕竟，在银行业的经济回报中，很大一部分依然由其具体战略举措决定——无论是通过扩大规模还是提升实力。随着增长放缓、银行平均估值下滑，用好这些战略愈发重要。那银行该如何抓住后周期的机遇，从而在下一轮周期中抢占先机呢？答案就是重视并果断实施关键战略。基于第一章提出的洞见与机遇，本章将聚焦银行应当考虑的几大切实举措——这些举措可以在后周期的2-3年内快速推行。在第三章中，我们将根据各家银行及其所在市场的特点，探讨还有哪些具体抓手可供选择。

我们建议银行思考三类核心战略：

（1）利用强大的分析工具，进行风险管理，为经济下行做好准备；（2）生产力方面，借助模块化的行业基础设施从根本上改变成本构成；（3）通过提高客户体验，提高客户基础和/或钱包份额，实现营收增长[1]。要探索这些盈利抓手，就需要高级数据分析与人才。要注意，虽然这些抓手相互联系，但针对每个抓手的讨论将主要围绕着其成效最大的用例。能成

1 我们重点谈盈利抓手，因为各国监管体系对资本优化抓手的影响极大。

借助机器学习，识别潜在高风险客户的准确率可以提高

35%

功用好这些抓手，银行不仅能挺过经济下行期，还能为将来打下扎实基础。

银行业还应考虑其他选择，通过非内生性增长实现规模增长或能力提升，包括并购及合作关系。当然，选择何种方式取决于银行的竞争能力及市场情况。各个市场内存在各类估值水平的公司，这为并购交易创造了绝佳的环境。虽然银行在这方面向来比较被动（非内生性增长举措最常见于经济下行期），但审慎选择的主动投资能确保银行在下一周期继续创造出优秀业绩（图15）。

风险管理：打造韧性，应对新风险

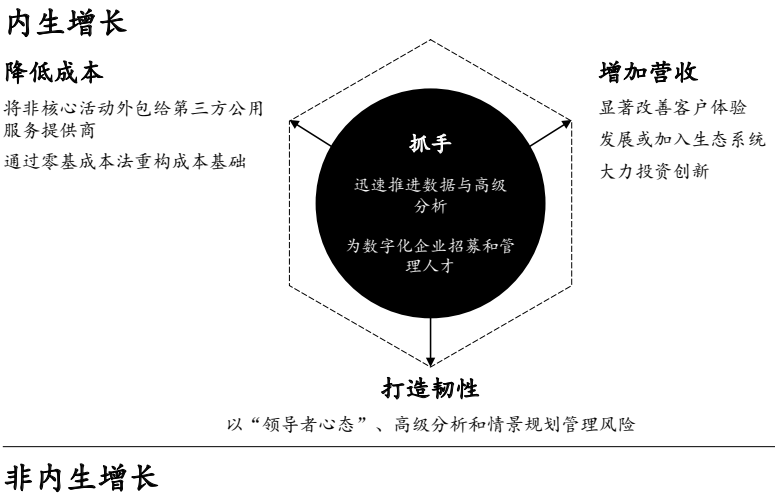
多数指标显示目前我们正处于经济周期后期，银行亟需加强韧性，这决定着其在下行周期中如何管理风险、保护收益。

与前几轮周期相比，银行目前的盈利水平较低，即便是在扩张期业绩也较为温和。银行依然面临着传统风险——尤其是部分新兴市场和北美的企业借贷业务——而新的运营模式和不同市场情况也带来了新的风险。

比如融资与流动性风险。虽然全球金融危机之后，各家银行在新规[2]要求下，已大幅提高资金与流动性水平，但银行系统依然存在一些隐性流动性风险，需要审慎对待。这些新流动性风险来自银行及支付体系中的新变化，包括使用网银的客户能快速提款，而社交媒体扩散负面报道的能力加剧了这些风险，不论这些负面报道真实与否。比如，传言称某欧洲新兴银行流动性存在问题，虽然消息不实，但这家银行依然遭受重创，股价一度暴跌近10%。央行回购以及银行退出部分自营交易，也会导致流动性短缺，使得部分资产类别面临着市场风险，在经济下行周期，这类资产价格面临考验。

2 例如，流动性覆盖率或净稳定资金比率。

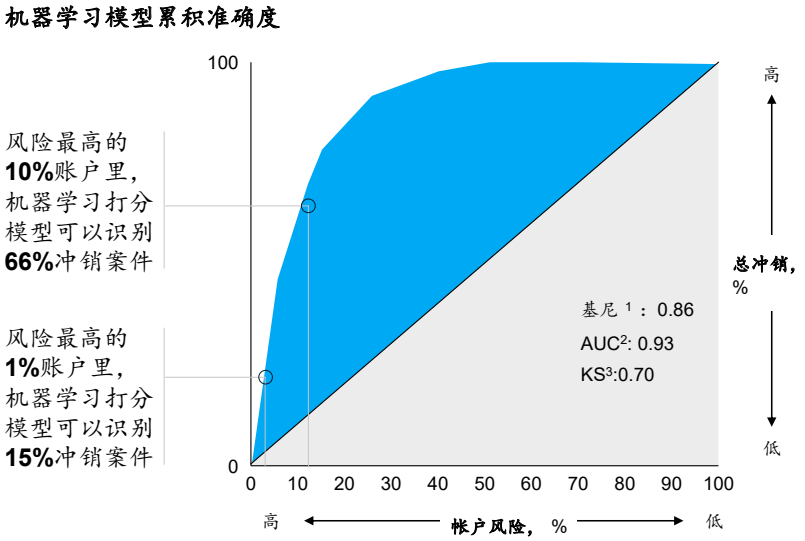
图15 后周期时代，银行应大胆行动

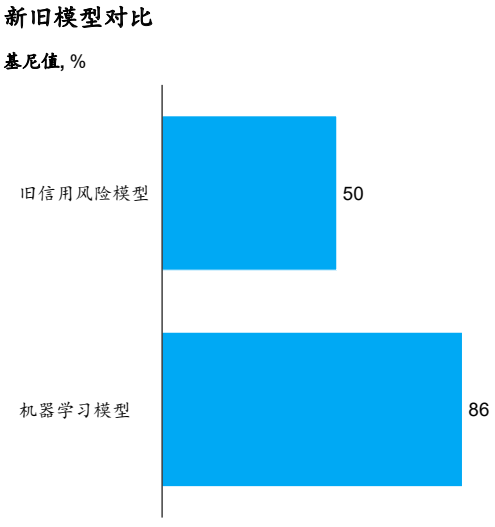


注意：第2章介绍所有银行都可以使用的抓手。第3章介绍具体银行类型可以使用的抓手。

资料来源：标准普尔全球市场情报、麦肯锡全景数据库

图16 银行可用高级分析和机器学习模型防范风险；风险最高的10%账户，新模型能识别出66%冲销案件





1.基尼值（预测能力指标，完美预测值为100%）
2.曲线下面积
3.柯尔莫哥洛夫-斯米尔诺夫统计

银行如何打造韧性？韧性强的组织会有针对性地投资一些工具与治理机制，通过这类机制，它们既可以探讨未来可能发生的市场恶化及其对银行的影响，也能倾听到市场上的另类声音。要提高韧性，银行首先应该创建一个“神经中枢”，包含跨职能团队，确保各业务条线、风险管理和运营部门通力协作，从而在下行周期中提高透明度、加快决策速度。“神经中枢”不仅需要强大的领导力，还需要高级工具，以确保其制定的决策有效、无偏，且能迅速执行，银行还要足够快的响应速度，这在万物互联和透明的体系中极为关键。

其次，银行必须打造高级分析和人工智能能力，通过预警机制监测新趋势和风险。图16展示了一个用例，机器学习模型可以识别出风险最高的潜在客户，相比传统模型，其基尼值（评估预测准确性的指标）高了35%。银行还可以借助高级分析优化催收业务，识别高风险账户，根据催收结果进行账户分类，并且开发数字化催收工具（通过多种数字化渠道，提醒客户逾期情况，并提供数字化渠道供他们管理和处理欠款问题）。

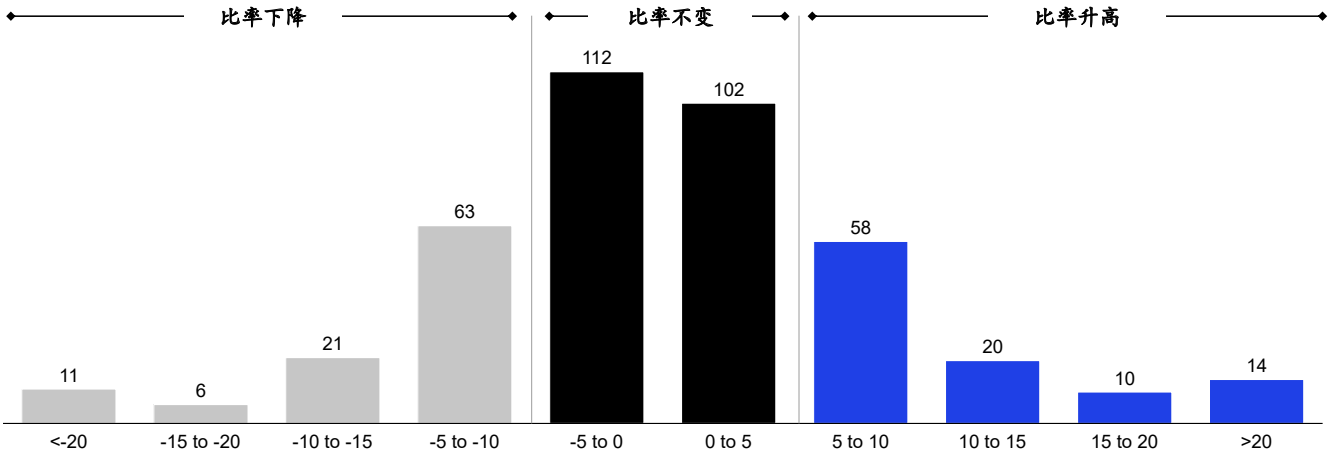
打造韧性的第三个关键点在于通过情景规划做风险预案，加强安全与沟通（尤其是社交媒体工具）方面的基础设施。近年来监管部门加大了对尾部风险的压力测试力度，银行也可以借鉴这些测试的经验教训，提高自身应对能力。银行在规划具体举措时，应考虑以下方面：（1）资产负债表保全，包括流动性与资本缓释；（2）确保整个周期盈利；（3）战略定位。这样就能降低损失，保护流动性，通过加强合作确保长期融资来源，甚至可以考虑非内生性增长机会（出售资产组合及并购），毕竟经济下行时此类机会增多。

最后，前一轮周期已经告诉银行，下行期伴随着极为严苛的社会政治审核，环境、社会、治理（ESG）审核将进一步收紧。银行亟需诊断是否存在任何ESG风险，在下行周期开始前加以解决，并告知各方其ESG战略，包括通过社交媒体渠道。



图17 尽管大力实施降本项目，近年来多数银行盈利增长依然乏力

2010–2015年成本/收入比（C/I）变化分布[1]



1.以417家银行为样本，其2010或15年运营支出超过一亿美元，资产超过100亿美元

资料来源：SNL财务数据



提高生产力：将非核心活动外包给行业服务提供商

传统降本举措的成效正在减弱。虽然金融危机之后银行业已经推行了数年的降本措施，但多数银行的生产力提高有限，难以与金融科技公司、新型银行（neo-banks）、大型数字化企业相抗衡，后者的运营边际成本几乎仅为传统银行的一半（图7与图17）。此外，多数银行降本增效举措的成效日益减弱（图2），不论业绩及主要市场情况如何，所有银行都必须重新审视生产力对竞争力的影响，唯有此，才能在后周期时代取得成功。

在所有银行近期都可以采取的举措中，借助第三方“公共服务（utilities）”来处理成本效益不高、不具差异化的业务，能够最快且最大程度降低成本。我们估计，将近50%的成本（IT和支持性部门以及部分运营成本）花在了并不能使组织更具竞争力的活动上（图18），因此，这类活动可以考虑外包给公共服务商[3]。另外一些支出是为了确保银行运营符合监管要求，但这些支出并不能给银行创造价值。对于一个以借贷为核心的行业，银行高度依赖外部信用机构评级，因此优化部分成本也有很大潜力。

20世纪90年代，德国汽车制造商将非核心经营活动外包给行业公共服务供应商，从而获得规模效益（见边栏《90年代的汽车业：能为2019年的银行业带来什么启示》），这一宝贵经验值得借鉴。已经有银行选择请第三方供应商如Mambu，Thought Machine和10X来建设平台，现在应当将这一做法推广到其他成本中心。

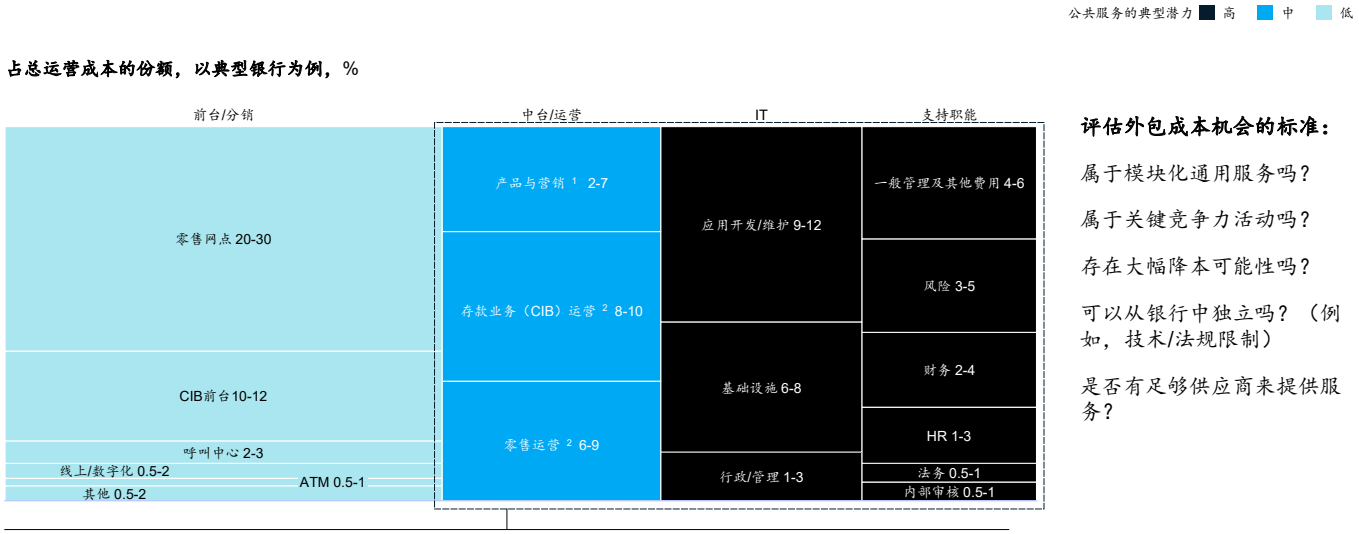
3 “公共服务”外包涵盖更为传统的管理服务外包、模块化外包与建立合作关系三种模式。

大部分外包活动可以令银行的成本收入比（C/I）平均下降200到400个基点。例如，将资本市场交易处理业务外包给第三方平台后，银行业的运营成本可以下降约20%。另一个潜在的优化领域是监管与合规职能，例如了KYC与反洗钱一般占成本的7%-12%，这些流程虽然对银行至关重要，但并不能带来竞争优势。

非核心工作外包可以让银行成本收入比下降

200至400个基点

图18 将非核心业务外包给公共服务商，银行净ROE可提高60至100个基点



评估外包成本机会的标准：

属于模块化通用服务吗？

属于关键竞争力活动吗？

存在大幅降本可能性吗？

可以从银行中独立吗？（例如，技术/法规限制）

是否有足够供应商来提供服务？

比如，银行可以剥离非核心的**监管与合规成本模块**，外包给拥有监管批准的通用服务公司，后者效率更高；这能给银行带来**60-100基点的净资产收益率（ROE）提升**

1. 产品和市场营销，包括产品管理，广告/促销，市场研究，客户关系（CRM）活动等。
2. 包括催收份额
3. 其他费用，包括折旧和摊销

资料来源：麦肯锡成本工具箱对标和Finalta零售成本对标

进一步来看，如果有些国家或职能不存在第三方供应商，私营部门或政府可以投资建立相关公共服务供应商，并给予监管支持。此外，大型银行也可以设立独立实体，提供此类服务，监管部门和政府应对此予以支持，因为其最终目的是优化客户服务，提高整个银行系统的客户安全。当市场增长和回报不佳时，我们相信创建行业公共服务，为多个银行职能提供最佳服务，覆盖业务前台（如，荷兰的黄色ATM网络，P27北欧支付平台）与中后台（如，对账、合规监管），可能是最强大的价值创造工具之一。将非核心活动转到第三方公共服务提供商有可能令ROTE提高100个基点。

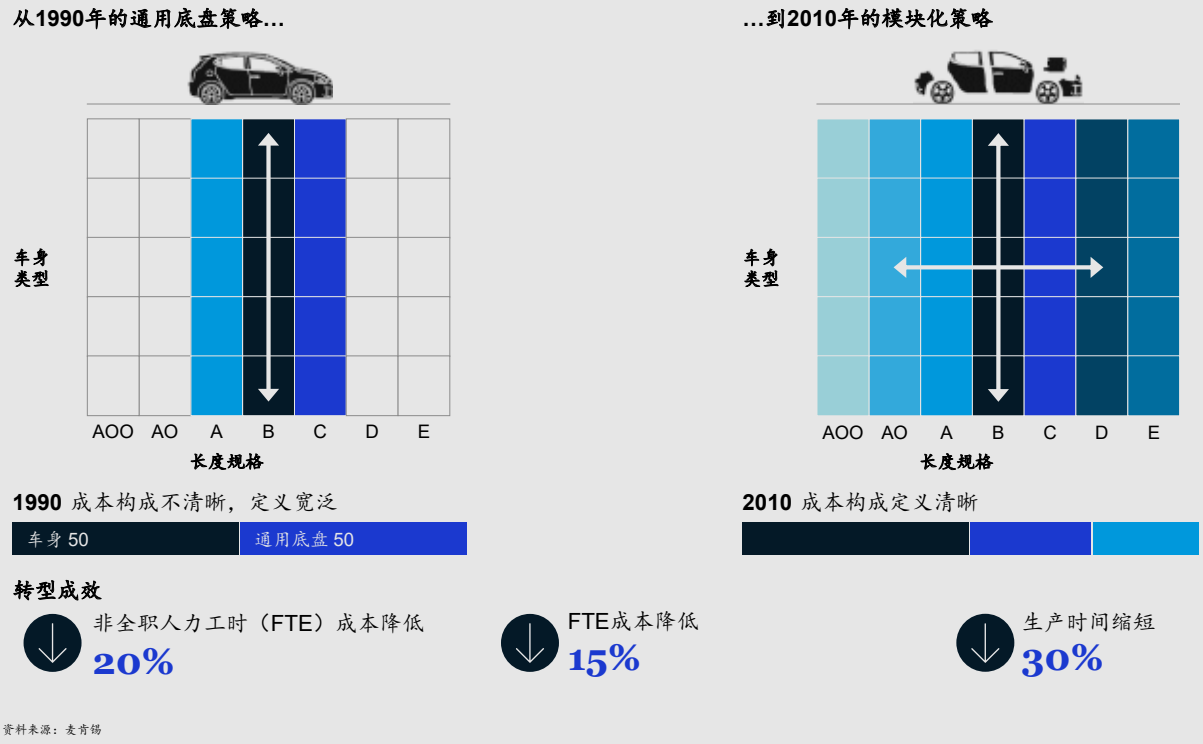


90年代的汽车业：能为2019年的银行业带来什么启示？

20世纪90年代经济下行期，德国汽车业面临全球需求疲软、现有成本居高不下、竞争对手（即日本车企）的低成本运营模式竞争等多重挑战。这个情景是不是似曾相识？这正是周期下半场全球银行业面临的趋势。那德国汽车业是如何应对的？它结合零基预算（ZBB）与模块化，摒弃渐进式创新，启动彻底转型。德国汽车业的一大成功秘诀就是让供应商无缝接入价值链，从过去那种单次采购模式转为长期供应商模式，即所谓的模块化。

车企首先要找到不能创造竞争优势的活动，然后外包给标准化的行业服务提供商，从而实现模块化。在解构价值链的过程中，德国车企发现数个通用型模块，比如刹车和电子元件，于是将这些不具差异化的环节外包给具有规模效益的专业供应商。时至今日，这些元件依然由两到三个主要供应商提供。从平台战略转向模块化是德国车企成功转型的重要因素之一，受此影响，德国车企的产出时间缩短30%，运营成本降低20%，生产力大幅提高（图19）。

图19 汽车制造商从平台战略转向模块化战略，在经济逆境期大大提高了生产率



资料来源：麦肯锡

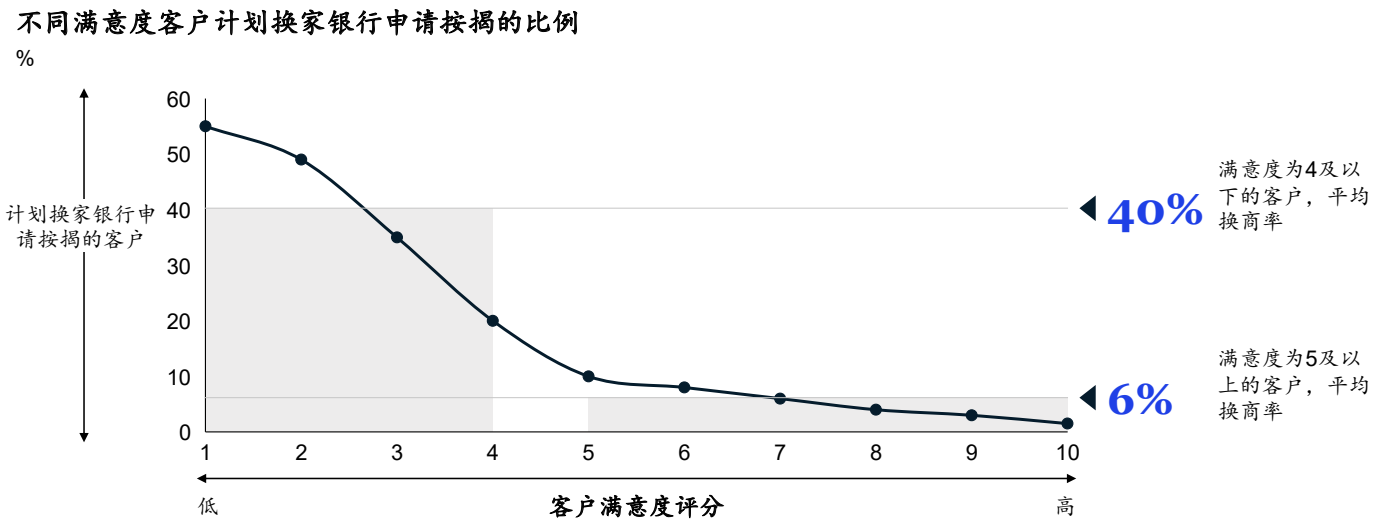
营收增长：提升客户体验，强化客户关系

简而言之，客户越满意，就越愿意与银行接触，从而为银行带来更多价值。当客户面临的经济困难越大——常见于周期后期——他们就越有可能在寻找金融服务时货比三家，因此打造卓越的客户体验必须成为银行的战略重点。银行可以组建跨职能设计团队，借助最新数据分析技术将客户关系管理从大致概念转化成战术工具，聚焦最能体现差异化的决策点，精确优化客户旅程。精准改造特定客户旅程可以在12到18个月内产生成效（包括营收提升，流失率下降）。银行进入周期后期时，客户体验可以作为一大抓手。客户体验能带来多种益处，包括改善增长、提升生产力、降低风险，本文将聚焦营收增长这一对银行业绩提升最显著的领域。

此外，通过客户体验提高营收并不意味着要成为业界第一，而是要让客户体验从“非常不满意”（此时客户很可能流失）变为“感觉还可以。”例如，如果客户体验非常差，就很可能流失，但如果体验非常好，却未必会购买更多产品服务。因而有策略地提高客户体验对于各类银行都有益处——顶尖银行可以扩大竞争优势，而承压的银行可以借此止住客户流失。

银行要优化产品，加深客户关系，就必须有策略地针对不同客户旅程、产品以及不同客户采取措施。简单粗暴地试图让所有客户从“不满意” 变成“还可以”未必能提高营收，因为边际回报会越来越低。用于提升客户体验的资源有限，必须用在刀刃上。比如，根据麦肯锡研究，按揭贷款体验在4分或以下（10为满分）的客户，约10%选择其他银行的可能性是打5分及以上客户的约7倍（图20）。

图20 满意度最低客户换银行申请按揭的可能性远高于其他客群



资料来源：2018麦肯锡客户旅程评估对标

要选对客户体验抓手，银行就要聚焦价值，基于分析进行决策：

— 结合“客户之声”与运营和财务数据，获得深入洞见。银行可以汇集多方数据（如数字渠道、产品使用、客户服务成本、收入数据），利用高级数据分析建模，将零散的数据点转化为清晰具体的客户旅程现状。

— 通过数据分析，获得两种洞见：其一，找到能够带来更多价值的客户体验提升点；其二，找到看似微不足道，但实际上会大幅影响总体客户体验的“关键点”。

— 大力提升银行内部设计能力，确保银行所获得的洞见能够转化为行动方案，以尽可能高效的方式打造全新客户旅程。

— 大力提升一线执行能力，确保设计成果能在现实中落地。譬如，麦肯锡研究表明，客户希望获得指导，从而最有效利用数字化渠道。要想实现这一目标，最高效的手段之一便是对网点和客户服务中心进行投入，调整并拓展银行柜员的岗位责任，从而有效满足客户需求。

变革助推器：高级数据分析（AA）与人才

高级数据分析：聚焦价值实现

愿意投入资源的组织已经凭借高级分析获得优异业绩。在各个行业，分析采纳程度高的企业，增长比竞争对手快三倍。[4]银行可以获取多种宝贵数据，这是其天然优势，但遗憾的是，银行并未将分析嵌入到企业文化、决策流程、业务运营中去，因此尚未挖掘出高级分析的全部潜力。

我们此前提到的许多抓手都依赖强大的数据分析能力，这并不令人惊讶。那么，今后几年的周期后期，银行该如何加强分析能力，加速业绩增长，支持战略重点？

答案包括两部分：(1) 平衡企业层面和事业部主导这两种方式，实现端到端应用高级分析；(2) 确保高级诊断能力得到统一应用，尽快从重点用例中获得价值。

为全面应用高级分析做好准备。要成功通过高级分析在1到3年内获得回报，高管要确定银行数据转型愿景，与事业部管理层制定详细的路线图，将愿景变为现实。在制定路线图时，管理层需要找到并确定重点客户旅程和内部用例，通过降本或提高营收（图21）实现成效最大化。用好数据和分析能让银行的成本优势提高10%，C/I比降低15%（即便在经济衰退期）。营收方面，举例而言，通过推荐引擎来识别中小企业的新需求，有些银行的营收提高了20%到30%。[5]

通过大规模能力建设快速创造价值。银行如何快速推广高级分析？首先，能力建设要与价值创造挂钩，银行必须聚焦价值最高的抓手和与这些抓手相关度最高的职位。

银行应该建一个社群，让同事——各个职能和层级（包括CEO）——学习、互动、分享有关高级分析的最佳实践。学习内容必须量身打造，反映日常工作中的现实用例，聚焦高成效业务问题，通过多轮课堂教学与实际应用固化学习效果。最后，领导层应通

4 来Carlos Fernandez Naveira et al.，“银行可采用的智能分析（Smarter analytics for banks），”麦肯锡官网，2018年9月https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ smarter-analytics-for-banks。

5 Ignacio Crespo et al.，“借助数据释放中小企业与中等对公业务潜力（Using data to unlock the potential of an SME and mid-corporate franchise），”麦肯锡官网，2018年10月，https://www.mckinsey.com/industries/ financial-services/our-insights/using-data-to-unlock-the-potential-of-ansme-and-midcorporate-franchise。

图21 短期内，聚焦提高营收的高级分析工具，是赢得竞争的关键

高级分析用例举例与潜在成效

紧迫性高的用例

微客群细分	催收	客户流失	反欺诈
+30%	-20%	-20%	+15%
经济附加值	坏账准备金	流失率	欺诈检测

可行性高的用例

高级预警系统	智能分单	1对1定价
-25%	+40%	+20
不良贷款流入总额	呼叫中心生产力	较存款利差高，基点

银行应该

尽快实施微客群细分案例，避免竞争对手获得市场份额。

同时实施定价和呼叫中心优化用例，其他组织的经验证明这一做法十分有效。

目标状态

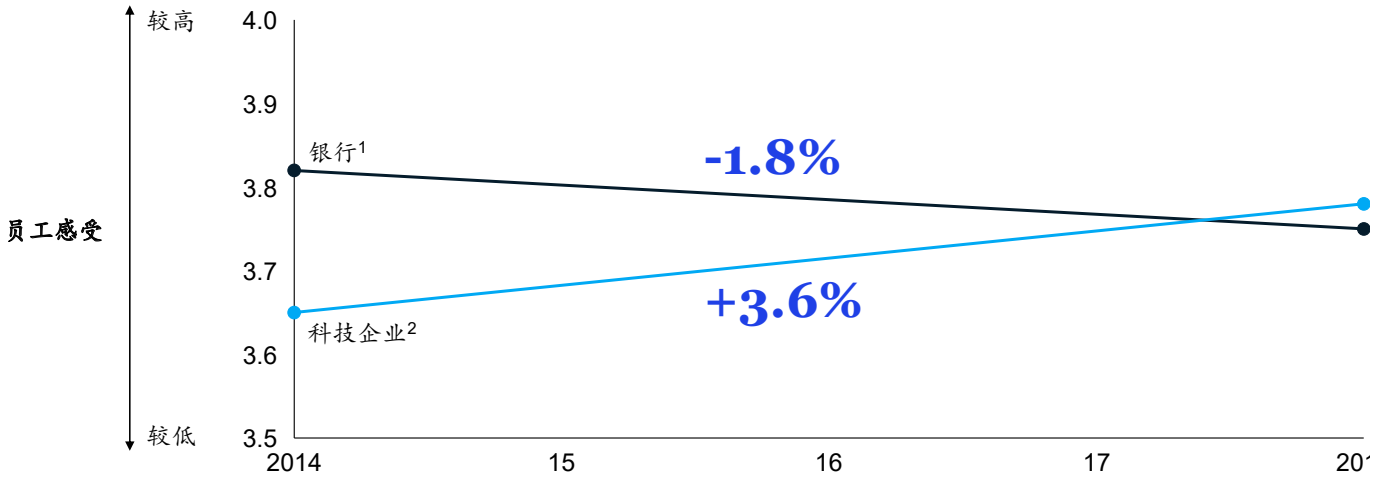
未来三年，先进的微客群细分技术将为先行者带来巨大优势。

定价和呼叫中心的高级分析用例不太紧迫，但具有低风险、高可行性和高成效的优点。

资料来源：麦肯锡分析公开数据

图22 银行要努力弥合数字化技能缺口；在薪酬福利方面，科技公司吸引力超过银行

员工对薪酬和福利的感受



1.2017年按资产排名的美国九大银行
2.2017年按收入排名的美国十大科技公司

资料来源：2018麦肯锡客户旅程评估对标

79%

的顶尖银行选择与金融科技公司合作

过“硬性指标”及定性评估，严格追踪能力建设举措的效果，与业务成效挂钩。

人才：赢得数字化竞争的关键

要成功建设大数据与高级分析能力，银行需要弥补目前能力短板，找到与成功数字化组织之间的人才差距，这意味着银行需要应对双重挑战：

找到人才。许多银行面临着严峻的技能差距，原因有二：其一，数字化创新意味着银行需要平衡新技能与传统技能。数字化时代，银行对人才的基础认知技能要求下降，而对其社交及技术能力的要求更高。其二，银行给员工的价值主张不如高科技与其他顶尖行业有吸引力，后者也在竞争同一群人才（图22）。

如果周期下半场也影响到科技行业的发展，银行更应抓住机会招募人才，为下一轮周期储备人才。

此外，银行应当通过技能培训将现有员工培养成数字化人才。我们估计1/3的人才差距可以通过这一方式弥补。技能培训还能带来经济和社会影响。在2016年世界经济论坛上，80%的CEO承诺在采用AI的同时也会保留现有员工，并为他们提供技能再培训。

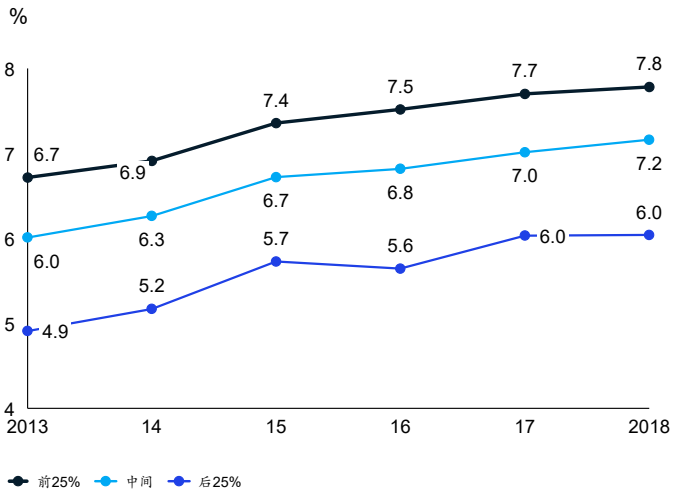
人才管理。银行需要行动更快、组织更扁平化，才能留住顶尖人才。建立敏捷团队后，银行必须行动更快才能确保每周（而不再是每月或每年）的数字化迭代。这不仅意味着银行将能与竞争对手齐头并进甚至弯道超车，更意味着在部分项目上，银行可以承担更大风险，因为小规模失败的后果是可以承受的。要支撑更快的数字化产品发布，组织就需要更加扁平化。这意味着必须赋予数字化人才更多决策权，简化耗时的审批流程，从而迅速推进项目，此外还要建设去层级化的跨职能团队，让团队成员同址办公。银行需要打破传统的前后台独立的组织架构，转变成跨职能团队，团队成员围绕界定清晰的任务展开合作。

非内生性增长方案：并购和结盟

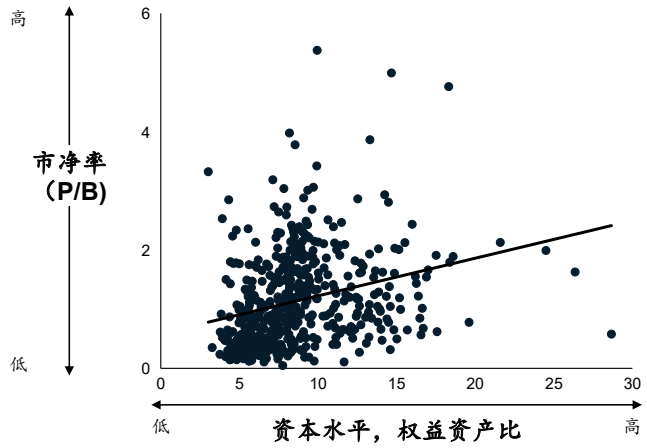
规模意味着竞争优势，许多银行意识到并购与建立战略合作关系可以有效实现规模愿景，或完全实现业务模式转型。的确，现在资金、监管、高层兴趣等条件都具备，可谓是合并、收购、合作的绝佳时机。首先，整个银行体系内，估值水平与资本规模有很大差异，这为非内生性增长举措创造了理想环境（图23）。第二，全球金融危机之后，加强资本金和流动性的举措已经在很大程度上降低了银行业系统性风险，与此同时许多市场的银行业高度碎片化，难以实现回报（图24），

图23 当前各家银行资本水平和估值差异较大，为并购创造了沃土

资本水平（有形权益/总资产），2013–18[1]



估值与资本水平[2]相关性



1.全球最大银行的财务状况（n=约1000）
2.公开上市的最大银行（n=504）

资料来源：SNL

图24 碎片化市场为银行并购提供了可能性

各地区按资产排名前五大银行的市场份额，%

								前3大银行市场份额 (%)	前5大银行市场份额 (%)
发达国家	德国	27	14	6	4	4	44	47	56
	加拿大	23	23	16	13	10	15	62	85
	英国	20	19	17	15	9	20	56	80
	日本	19	16	13	12	4	35	48	65
	法国	18	14	13	12	9	34	44	66
	瑞士	18	13	11	8	4	46	42	54
	意大利	16	9	3	3	2	68	28	32
	美国	10	9	9	5	3	64	29	36
新兴市场	墨西哥	22	15	13	12	8	31	50	69
	印度	19	6	5	5	5	59	31	41
	印尼	16	16	10	10	4	45	42	55
	中国	10	9	8	8	4	61	27	39

第一大 第二大 第三大 第四大 第五大 其他

资料来源：PFIC-世界银行情报

在此背景下，监管部门支持行业整合的可能性更大。第三，银行需要对科技转型进行大规模投资，而内生性增长乏力，导致董事会开始更加重视并购。然而，银行权衡这些选择时，必须慎之又慎，因为历史上只有极少数并购真正创造了价值。通过合作、合资、并购建设能力，也是全面释放银行潜力的关键。

备选方案。基于整体目标，银行在非内生性增长战略方面有两种选择：其一，选择能够实现规模目标的合作伙伴/并购目标。比如，两家中等规模的银行，处于同一不景气市场，服务同样的客群，双方都压力重重，这种情况下，双方不妨通过合并实现规模优势。麦肯锡分析表明，同一市场、客群重合的银行合并后，不仅能实现营收协同，还能让成本下降高达20%。合并后的新机构在扩大投资、大力创新、提高竞争力方面的能力也会大幅提升。最近，沙特阿拉伯的SABB-Alawwal宣布合并，成本协同效应可达15%-20%，营收协同效应在2%-3%。银行要想在短期内通过内生增长实现同等价值则极为困难。

银行的第二种选择是能力互补式合并，从而实现业务模式转型。例如，如果银行的主要目的是提高运营效率（同时在传统渠道以外获得新客群），一家网点实力强大的银行可以选择与一家数字银行合并。这一方式同样适用于在上一轮周期中收益颇丰、资本充足的大型银行。它可以考虑通过非内生增长方式获得新客群、补充技术能力。本轮周期中诞生了一个大型金融科技生态圈，后周期时代会有不少并购目标出现；银行只需等待合适的价格，确定潜在并购标的。

最后，当银行核心业务模式受到冲击，并购可以作为其关键的转型举措。如果银行想提供超越传统能力（受到冲击）的新服务，最快的实现方式就是战略并购。从资管公司到证券公司再到信托银行，整个证券价值链是个经典案例。当各个业务模式的核心利润下滑，导致资产管理利润下降时，价值链上各个环节的企业都开始思考一个根本性问题，对客户而言，什么才是有价值的？这就意味着它们要做出价值取舍。而并购交易可以帮助企业快速建设能力，实现价值创造。我们已经在证券行业见到了这样的做法——道富（State Street）收购Charles River来提高前台能力。后周期时代压力重重，倒逼各个机构转型，整个证券价值链可能都会采取类似行动。

此外，银行必须确定最佳合作模式——合作伙伴还是并购？

这要考虑到银行能在多大程度和深度上寻求增长机会，及其现有能力、服务客群、可用资金规模。

——合作：如果银行选择合作关系，合作成功与否将取决于双方是否有明确的资源整合条款以及平等分享收益条款。麦肯锡研究表明，79%的顶尖银行都与金融科技公司合作，在支付、借贷或其他领域开展创新。[6]

——并购：进行并购时，银行必须严格遵守流程，筛选潜在并购标的，并基于其与战略目标的相关度进行排序。交易成功的关键在于，银行要整体看待相关能力与资产，还要足够审慎，授权一支团队专门负责并购交易。[7]无论选择何种组织架构，都离不开大量调研和规划，因为并购双方在运营模式、文化、技术、客户关系方面是否协同决定了并购交易能否成功创造出价值。

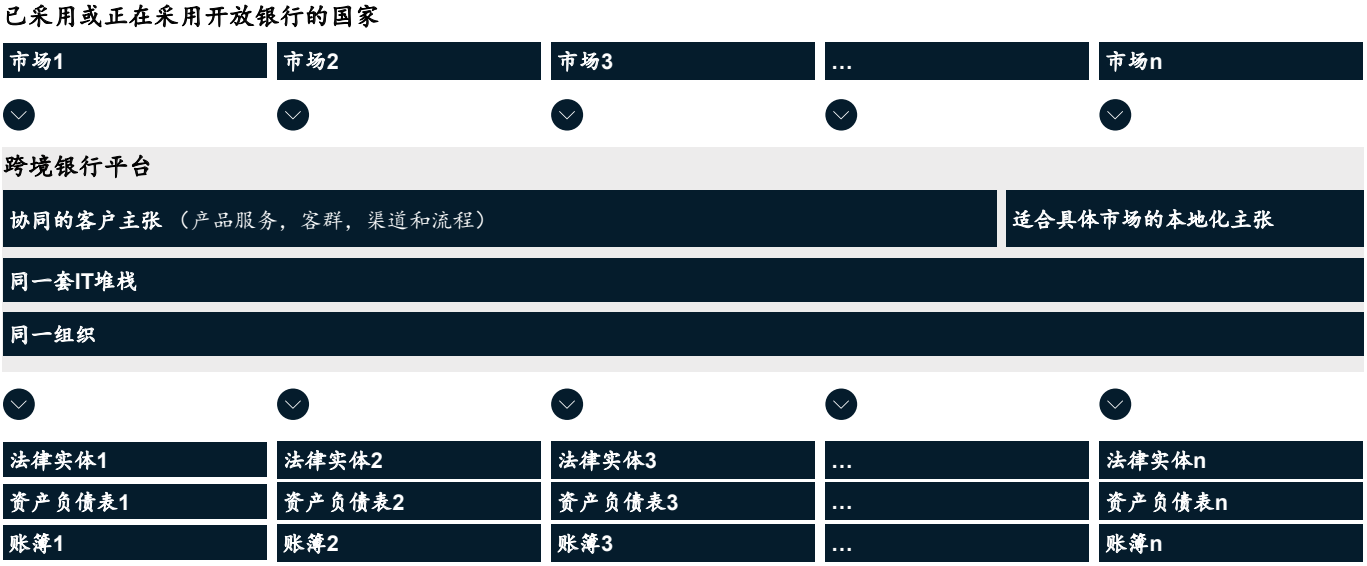
全球金融危机之后，银行业资本和流动性压力加剧，全球各国银行纷纷采取多种举措，试图提高回报。

6 基于麦肯锡全景数据库调查，超过100家顶尖银行与其他数字领先银行公开宣布合作。

7 Cristina Ferrer et al等，《并购成为竞争优势》（M&A as competitive advantage），麦肯锡官网，2013年8月，https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/ our-insights/m-and-a-as-competitive-advantage。



图25 设在本地的跨境平台通过同一套IT堆栈和组织，提供协同跨境价值主张



资料来源：麦肯锡分析

虽然这些举措取得了不同程度的效果，但其边际回报率日益下降，而多数银行依然未能实现投资者期待的回报。因而，本文强调的大胆举措可谓刻不容缓，有些属于“守”——比如，管理“新”风险；有些属于“攻”，可以帮助银行获得可观的经济效益——例如，将对提升竞争力无关的活动外包给第三方服务提供商，而银行则聚焦于重塑关键客户旅程与决策点，提高客户体验方面。其他举措，比如高级数据分析与人才，属于攻守兼备的措施。在众多举措中，多数银行已经很久没有考虑过主动采取外延式增长措施了，但它应该回到管理层的议程上来。那么，根据银行自身情况与市场特点，还能选择哪些措施？我们将在最后一章探讨这一问题。

技术能否回归跨境并购?

自全球金融危机以来，由于监管部门要求部分银行业务保持独立，跨境并购势头大不如前。但是，当市场领导者发现国内市场增长潜力受限，就开始探索能否借助科技手段实现全球扩张。数家欧洲银行正在尝试复制顶尖科技公司的模式，即建设平台与组织，然后推广到全球，从而让自身也变身为大型科技企业，类似优步、脸书、腾讯、亚马逊和谷歌。银行在同一套IT堆栈基础上，协调跨境客户主张，建立全球“统一”的组织。技术堆栈支持各国独立的法律实体、资产负债表、账簿，确保符合当地法律法规要求（图25）。我们估计此类跨境平台可以帮银行将C/I比降低5%-10%。[1]

无论是内生扩张还是通过并购，这一做法的优势在于，银行可以迅速进入新市场并能够提供全套产品和服务；吸引全球顶尖的业务、产品、工程人才；调动全球性人才（就像大型科技企业一样）。此外，只用一套IT堆栈意味着银行可以把IT支出分摊到更庞大的营收与成本之上，银行还可以节省下每隔几年就要为各分支机构升级IT的成本。不仅如此，这还将改变投资者为银行估值时的视角，它们不再只是家银行，而是科技平台企业。但是，要注意两点：第一，银行计划覆盖的各个市场之间需要存在一定程度的客户与监管类似度。比如，一家挪威银行可以采用此类架构服务瑞典与丹麦市场，但如果一家全球银行，想要用同一策略在美国、印度、中国市场提供类似产品及服务就会很困难。第二，技术堆栈只能确保技术上具备规模效应；要实现卓越回报，银行还需要在当地市场拥有足具规模的产品和服务。

总体而言，我们认为银行可以借鉴金融科技公司和新型银行的业务模式，二者得到私募与风投的追捧。多数数字化借贷企业的业务模式是基于某一市场的信用风险，通过全新数字化技术堆栈将整个借贷流程彻底数字化。这一业务模式推开后，它们可以向其他地区的银行提供贴牌解决方案，无需承担信用风险即可变现。拥有顶尖运营模式的银行也可以向其他市场、不存在竞争关系的银行提供解决方案。如果本土市场的运营模式可以赚得1美元费用收入，那么在资本密集型借贷模式下，该模式则可以赚得4美元。通过这一模式，银行可以拓展全球业务规模，而无需承担各个地区的信用、市场和流动性风险。

1 Leorizio D’ aversa, Andrea Del Miglio, Niels Van der Wildt,《跨境银行平台利弊谈》（The case for cross-border banking platforms），” 麦肯锡官网（McKinsey.com），2019年7月。

“……种一棵树最好的时间是20年前，其次就是现在。”

民间谚语

银行如何进行战略选择

现实情况是，每家银行都独一无二。

引言

现实情况是，每家银行都独一无二。银行的战略自由度取决于其商业模式、资产和相对于同业的能力，及其所在市场的稳定性。考虑到这些因素，我们列出了银行领导者应考虑的一系列重点举措，通过这些大胆而又切实可行的措施在（后周期）较短的时间内取得实质性进展。为此，我们在本章给出四类原型，每类原型都有一组抓手供管理层考虑。这些具体抓手与第二章的核心战略结合在一起，构成了银行的战略自由度全貌。

我们从两个维度出发定义出四类原型：（i）银行相对于同业的实力，以及（ii）银行所在业务领域/市场的稳定性（图26；参见边栏“定义四类银行原型”，获取更多关于原型定义的信息）：

1. **领先型**是指在蓬勃发展的市场中表现最好的金融机构。它们在此轮周期中的业绩表现最好，回报增速快于市场，收益远高于其股本成本。它们面临的关键挑战是如何保持强劲的业绩水平并在下一轮周期中继续成为领先型。

2. **稳健型**是指那些不受市场和业务条件影响，始终有上佳经济利润表现的经营者。它们的战略重点是在低增长、低利率和高度颠覆性环境下确保回报。对于商业模式受到挑战的绩效稳健型领先企业（例如券商）而言，重点在于重塑传统经营模式。

图26 根据市场稳定性和企业实力，分为四类银行原型



企业实力

各银行相对于其各自核心市场的状态[1]：

- **绩效溢价：**银行的ROTE-其所在核心市场的ROTE
- **企业健康状况：**通过定性维度评估绩效溢价的可持续性，这些定性维度包括（i）文化，以及（ii）管理资产负债表风险、运营（包括数字风险）和声誉风险的能力

市场稳定性

基于关键因素的稳定性和绩效水平：

- **市场盈利能力：**相关市场平均ROTE –股本成本
- **被颠覆可能性：**通过定性维度评估市场盈利能力的可持续性，这些定性维度包括（i）客户行为转变和技术趋势（ii）包括监管和私人资本投资的供应侧力量，以及（iii）市场集中度

1.市场指同质的客户群（资产类别），即可以是地域性（零售和商业）或全球资产类别市场（CMIB、财富和资产管理）

4

基于企业实力和市场稳定性定义4大原型

3. **跟随型**指位于中间的银行，它们的回报尚可，但这主要归因于其所在市场的有利条件，但其整体实力相对于同业而言较弱。跟随型的首要任务是迅速改善经营绩效，通过规模化、差异化或根本性的降本举措抵消周期性变化导致的市场恶化。

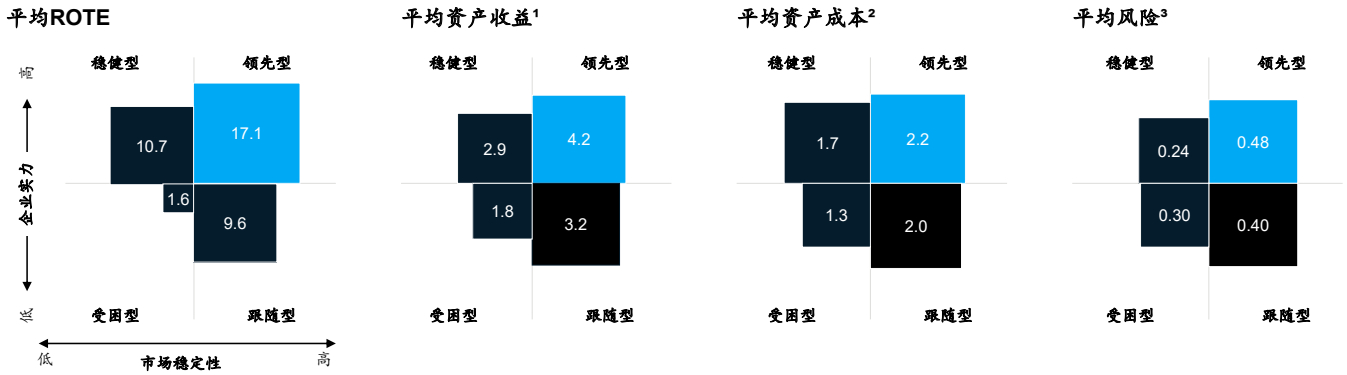
4. **受困型**。这类银行在缺乏吸引力的市场中回报堪忧，其市值远低于账面价值。这类银行的战略重点是，如果无法彻底改造商业模式，那就通过外延式并购来寻求规模效应。

为了确定每类银行原型的战略自由度，我们评估了以下因素：（i）它们是谁：描述每种原型银行近年来的经济表现（图27），以及（ii）其所在市场的情况，即市场的基本健康状况（图28）。这些因素显示出它们应优先考虑的事项，也就是每类原型银行在周期后期应优先采取的措施。

图27 收益率是四大原型的主要差异因素

平均绩效指标，按原型，2016-2018年

%



1.资产营业收入
2.资产运营支出
3.资产减值成本
备注：每家银行使用简单的平均指标

资料来源：S&L和CapIQ，以984家银行的不同部门作为样本

原型企业的转型抓手包含三大关键举措，即生态圈、创新、零基预算（ZBB），这涵盖了第二章讨论到的三个维度中的两个，即生产率和增收。结合通用型转型举措以及针对特定原型的举措，可以得到每类银行对应的战略自由度（图29）。领先型和稳健型应关注生态圈和创新举措，进一步做大规模并实现增收，因为它们提升生产率的手段仅限于将非差异化成本项外包给第三方公共服务提供商。相比之下，跟随型和受困型则需通过ZBB以及外延式并购扩大其利基市场规模，最终达到提高生产率的目的。

简要了解原型企业的转型抓手

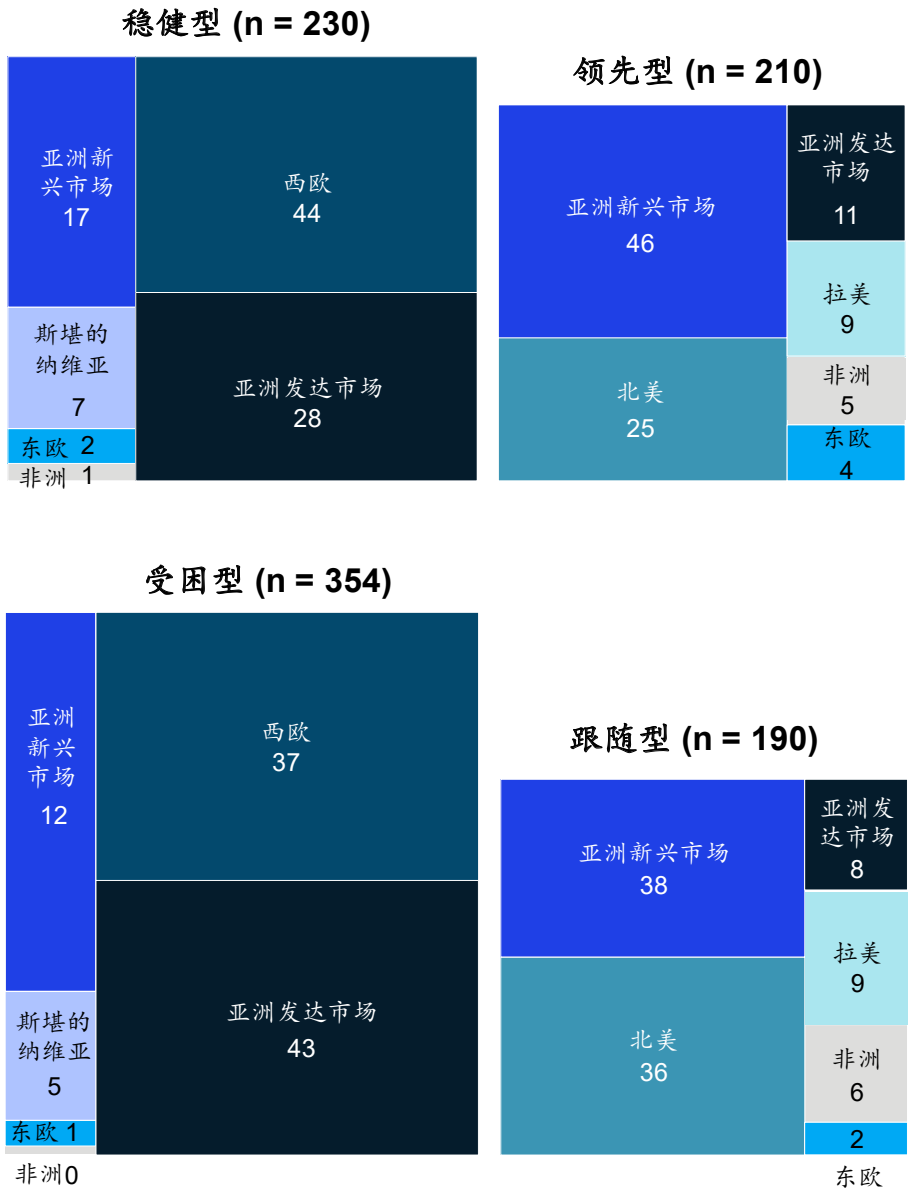
借助生态圈实现增长

在《麦肯锡全球银行业年度报告（2018）》中，我们详细分析了银行业以外的生态圈。过去一年来最重要的变化包括：规模的重要性不断提升，寻找新收入来源的压力增加以及大型技术公司（例如脸书和亚马逊）带来威胁。这些趋势提升了生态圈战略的吸引力，为银行做大规模提供了独特的方法和途径，即利用银行的客户关系和数据围绕某个地域或特定客群进行规模化拓展。因此，支付服务能实现快速创新并带来大量客户触点（从而使机构可以“拥有”客户关系），已成为银行业的一个主要生态圈战场（图30）。所以，几家大型科技企业（例如Apple Pay、支付宝、Google Pay）借由支付服务涉足银行业务也就不足为奇了。此外，生态圈成功案例已不再仅限于亚洲零售消费者相关业务，现在整个北美以及全球批发银行领域都有成功范例。

图28 有利市场主要指亚洲新兴市场和北美市场，不利市场主要指亚洲发达市场和欧洲市场

各原型的地域划分

总数占比及银行总数



资料来源：S&L数据和CapIQ数据，样本为984家银行

定义四类银行原型

银行的战略自由度取决于 (i) 自身相对于同业的实力以及 (ii) 银行所在业务领域的市场稳定性。每个维度都基于定量和定性方法分析其当前状态及变革可能性。基于此框架我们确立了四大原型。

企业实力体现在银行的业绩优势和健康状况方面。尽管银行的业绩优势反映出其市场竞争力，但仅此一项并不能反映银行整体健康状况，即其维持高绩效的能力。

业绩优势：要回答“该银行是否业绩领先？”这个问题。我们会计算银行的三年ROTE均值，然后减去其所在市场的三年ROTE均值，据此来判定。“市场”可以指同质的客户群（例如，一个资产类别）、地域（尤其针对零售和对公）或全球资产市场（例如，资本市场和投资银行业务或财富和资产管理）。正如第一章所述，绩效水平与特定市场规模具有高度相关性，因此该维度可反映出特定市场规模以及银行实现规模效应的能力。

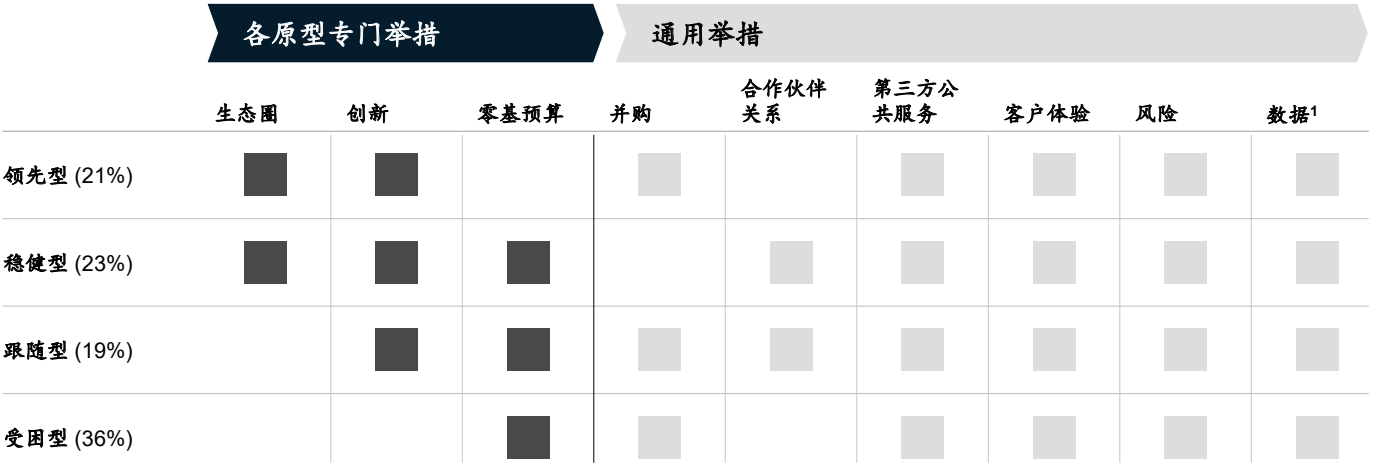
企业健康状况：回答“银行的商业模式（相对于同业）是否抗风险？”这个问题。我们结合量化因素（例如，直接市场风险敞口以及特定行业或资产类别的信用风险敞口）和可量化的定性因素，如表外风险（例如运营风险，包括数字风险和声誉风险）以及企业文化。市场稳定性包括市场盈利能力及被颠覆的可能性，市场盈利能力反映了当前市场吸引力，而被颠覆的可能性则代表了业绩可持续性。

市场盈利能力：回答“目标市场的回报是否足以覆盖其资本成本？”这个问题。我们通过计算市场的三年平均ROTE减去股本成本来确定。像企业实力中的业绩优势一样，回报指特定客户群（资产类别）的回报，通常按地域（针对零售和对公）或全球资产市场（针对资本市场和投资银行（CMIB）、财富和资产管理以及支付）来划分。

被颠覆可能性：回答“银行的核心市场是否正面临颠覆，或者潜在颠覆？”这个问题。该维度旨在衡量银行所在市场的结构性健康状况。要确定这一点，我们需评估以下三方面：(i) 客户行为（例如，换商惰性）和技术趋势（例如，从线下网点到线上渠道）的改变，(ii) 供应侧的实力变化，包括监管（例如，开放银行）和私人资本投资，以及 (iii) 市场集中度（分散或整合程度）。

图29 后周期时代战略自由度因原型而异，针对各原型的专门举措和通用举措建议

关键优先项

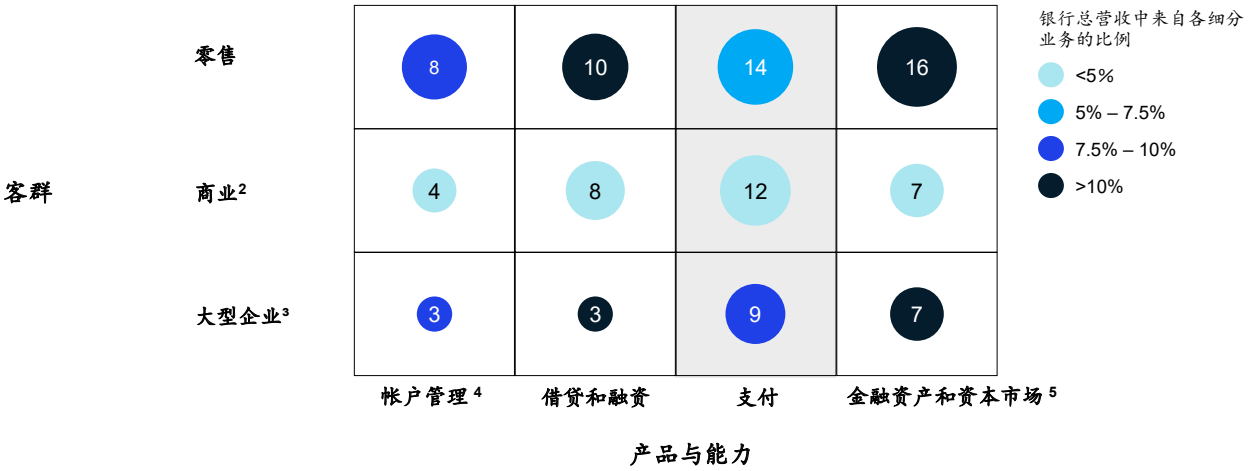


1. 数据和高级分析以及人才

图30 支付是传统企业和新进入者进行客户创新的主战场

创新玩家，按客群和产品侧重，2018年

总数占比[1]



1.截至2017年8月，数据库中录入了1700多个案例但可能并非全面代表所有玩家。
2.包括中小型企业。
3.包括大型企业、公共机构和非银行金融机构。
4.包括零售活期账户（CA）存款收入以及对公CA和非CA存款
5.包括投资银行、销售和交易、证券服务、零售投资非CA存款、资产管理工厂

资料来源：麦肯锡Panorama全景金融科技数据库；麦肯锡Panorama全球银行池

43%

市场领先型企业将在下
一轮周期失去领先地位

未来两到三年，银行如何将生态圈机会变成自身优势？鉴于周期后期所剩时间已经不多了，因此我们聚焦于两个生态圈模式：协调现有平台和利用现有平台（即无需大量投资即可快速扩大营收）（有关生态圈原型的详细定义，请参阅2018年的年度报告）。

生态圈协调者可通过以下方式实现平台变现：（i）低频和高频产品及服务捆绑销售、（ii）通过合作伙伴的渠道进行交叉销售、以及（iii）利用多维数据进行精准营销。印度国家银行（SBI）就是一个典型案例，它通过生态圈增加客户触点频率。2017年，它推出了综合数字银行平台YONO，将SBI的中低频率传统银行服务与高频线上（非银行服务）市场相结合，让用户能够同时办理银行业务并购物。该平台在2019年第一季度处理了250万笔交易，比上一季度增长224%，每天新开户数超过2.7万个。

生态圈参与者可打造关键产品和服务（例如支付和信贷服务），在平台上以自有品牌或贴牌方式进行分销，实现获客并创造价值。无论哪种情况下，参与者都应注意一个原则，即通过一流的能力或低成本产品和服务满足银行服务不足的客群。当然，参与者需提供定制化且经过测试的开放式应用程序接口（API），确保与生态圈协调者的系统顺畅沟通。银行通过亚马逊平台向中小企业提供贷款就是一个例子。

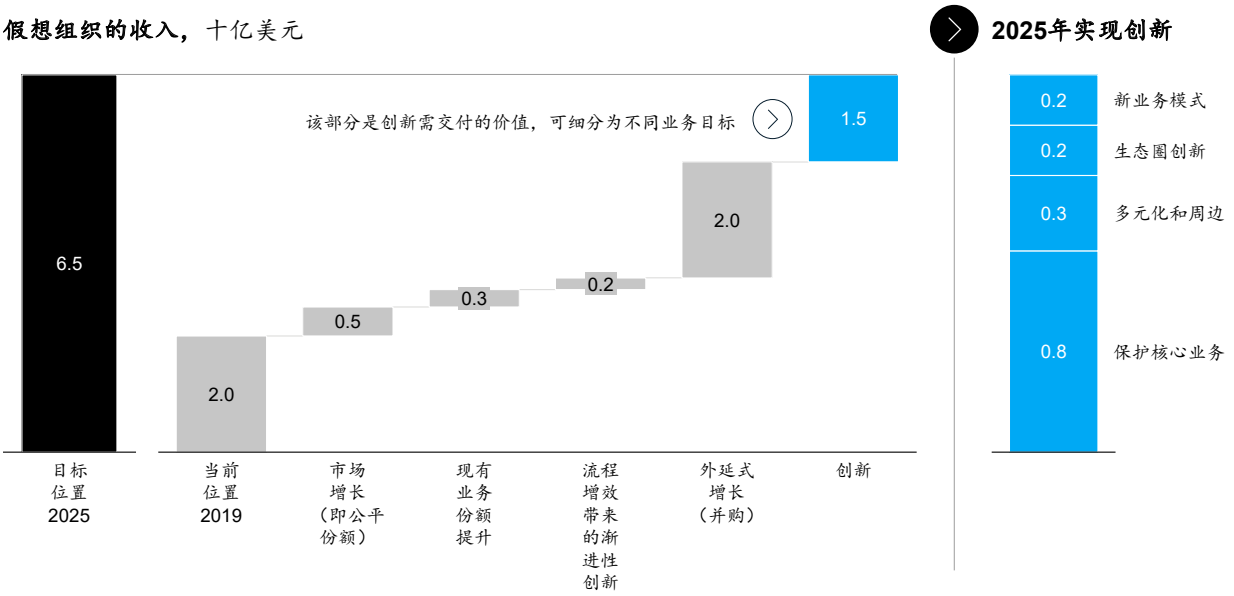
而且，银行也不必仅局限于一个生态圈。我们认为，参与多个生态圈的公司有望创造更多价值，因为它们可分摊获客成本、提高交叉销售能力从而实现规模经济。最后，如果机器学习和高级分析能力到位的话，银行还可从多个生态圈的新客户数据中提炼出非常有价值的洞见，从而降低风险和其他成本，深化客户关系。

释放创新潜力，巩固并打造竞争优势

尽管探索银行可进行的创新并非本报告的重点，但是我们仍将讨论采用组合方法、以全面系统的方式管理组织创新举措的重要性，从而最大程度地提高创新投资的成功率。为了将创新变为一种核心战略能力，银行必须回答三个关键问题：（1）创新的投资回报（ROI）及其对收入和利润的贡献是多少，多快就要得到这些结果？（2）哪些创新举措可达到该ROI并实现战略目标？（3）如何在周期的不同阶段调整创新组合的风险水平？

第一步是高层领导设定创新回报目标（图31中的蓝色箱体），明确衡量指标，并设定实现这些目标的时间表。银行必须将所有目标都纳入年度计划，从而帮助领导衡量ROI，了解哪些举措应继续，哪些应终止，

图31 没有明确愿景、量化指标和目标承诺的创新，无法实现规模化



资料来源：麦肯锡创新咨询业务

并建立问责制。在我们服务的各行各业中，我们发现65%的领先创新者以这种方式设定自己的愿景目标，而其他公司中只有20%是这样做的。

第二步是将创新和相关投资整合为“创新组合”进行统一管理。根据公司自身战略重点、风险水平和实现潜在影响的时间表，对创新项目进行优先级排序。通过这种组合式视图，银行可有效管理并平衡短期举措（创收或成本节省相对较快）与长期投资。应寻找机会，随时对资源进行再分配，通过使用定量投资、敏捷治理等机制，双倍下注成功项目并迅速叫停那些效果不佳的项目。我们的研究表明，47%的创新先锋企业拥有强大的创新组合管理和资源分配体系，而其他公司只有12%有类似体系。

最后，银行应将前两个步骤纳入到一个稳健的经营模式中，根据宏观经济和行业情况变化，定期对愿景目标（蓝色箱体）做出调整，确定应放弃哪些举措，加快实施哪些举措。这种快速、透明的决策机制使银行无需在经济放缓情况下削减所有创新项目，而是只需在条件改善后重新启动即可。归根结底，创新并非一个简单的“开/关”问题，而是包含一系列选择权，银行可以在整个周期内不断调整和优化创新项目，从而获得最佳回报。

零基预算法（ZBB）：自下而上重新思考经营模式

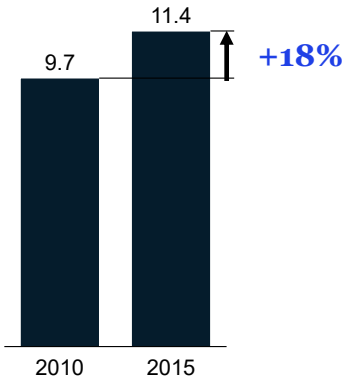
银行（特别是发达市场中的银行）的运营平台和组织架构适用于特定的市场增长和利率情境，但这些情境至少从中期来看不太可能实现。再加上数字化日益普及，这就需要银行采取一种全新的经营模式，而非对现有模式进行“小修小补”。但是，其他行业（包括汽车制造商和电信公司）的经验教训证明，成熟企业也可以实现真正的成本转型，前提是采用零基预算法（图32）。此外，零基预算法内含持续改进模

图32 其他行业经验表明，零基经营模式可能实现真正的成本转型

汽车厂家

营业利润率

%



方法

基于模块化方法简化产品组合

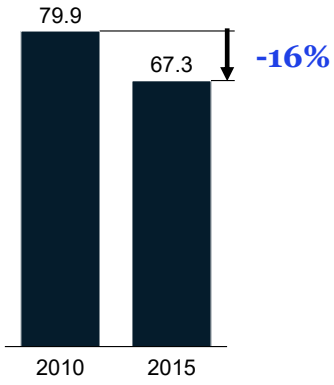
将精益管理原则从蓝领引入到白领工作环境

持续改进预算假设：管理人员必须不断寻求效率提升机会

持续改进假设法也被引入到供应商谈判中

电信公司

欧盟6大市场[1]，结构性成本，十亿欧元



方法

不断削减员工人数

将大部分销售工作转到较为廉价的线上渠道，并大力推广自助服务解决方案

非核心和核心工作都可离岸/外包

通过国内和跨国并购进行整合

设立共享服务中心

增效举措鼓励员工找出可能节省的成本

1. 欧盟6大市场：英国、德国、法国、西班牙、意大利和荷兰

资料来源：SNL Market Intelligence，资产规模排名前15位的全球性银行；WBI工具和麦肯锡分析

式和文化，有助于银行应对后周期的挑战，尤其是在受困市场中。实际上，零基模式在银行业已有应用案例，某领先欧洲银行在采用零基预算后很快就将成本收入比（C/I）降低了280个基点。

为确保ZBB的有效执行，银行必须从根本上重新思考其成本核算方式。ZBB是一个可复制过程，可严格审查年度预算中的每一块钱，管理月度财务绩效并建立成本管理文化。ZBB与众不同的原因不在于预算方法，而是思维模式转变，它颠覆了管理人员的默认假设。正如一位已采用ZBB的高管所言："讨论每一块钱的效率更有意义，试问这一块钱是否真的有必要花出去，而非只是与去年的预算相比较就完事。这是一种全新思考角度。"[1]尽管ZBB是降低材料成本的强大工具，但鉴于其变革的深度和广度，在整个组织内实施ZBB还是一个不小的挑战。简而言之，ZBB对于需要重大变革的银行最为有效。

您所在的银行属于哪一类型呢？后周期时代的优先事项是什么？通过原型游戏板（Game board）一探究竟。

领先型：重点是下一轮周期依然保持市场领先地位

哪些属于市场领先型？市场领先型得益于有利的市场条件及（通常情况下）规模效应，其ROTE是四大原型中最高的，即过去三年平均ROTE约为17.0%。它们不必过多地聚焦生产率的提升就已经实现了领先地位，其成本资产比率（C/A）平均约为220个基点。不足为奇，在发达市场中，大多数市场领先型银行都来自北美。不过，有趣的是，市场领先型中还有很大比例（大约46%）来自亚洲（主要是中国）和中东新兴市场。这些银行即使在前一周期中ROTE有所下降，但收益仍高于资本成本。

1 Matt Fitzpatrick和Kyle Hawke合著的"零基预算法的回报"（"The return of zero-base budgeting"），McKinsey.com，2015年4月。

后周期的业务重点。市场领先型银行进入后周期时的行动建议：这些银行必须了解其主要的差异化资产有哪些，并利用其良好的经济效益进行创新投资，尤其是当同业都因后周期经济紧缩而削减支出时。如前所述，历史记录表明，约43%的市场领先型企业将在下一轮周期来临时失去领先地位（图33）。现在进行的投资——无论是内生性还是外延式——将决定其在下一轮周期中能否继续保持领先。

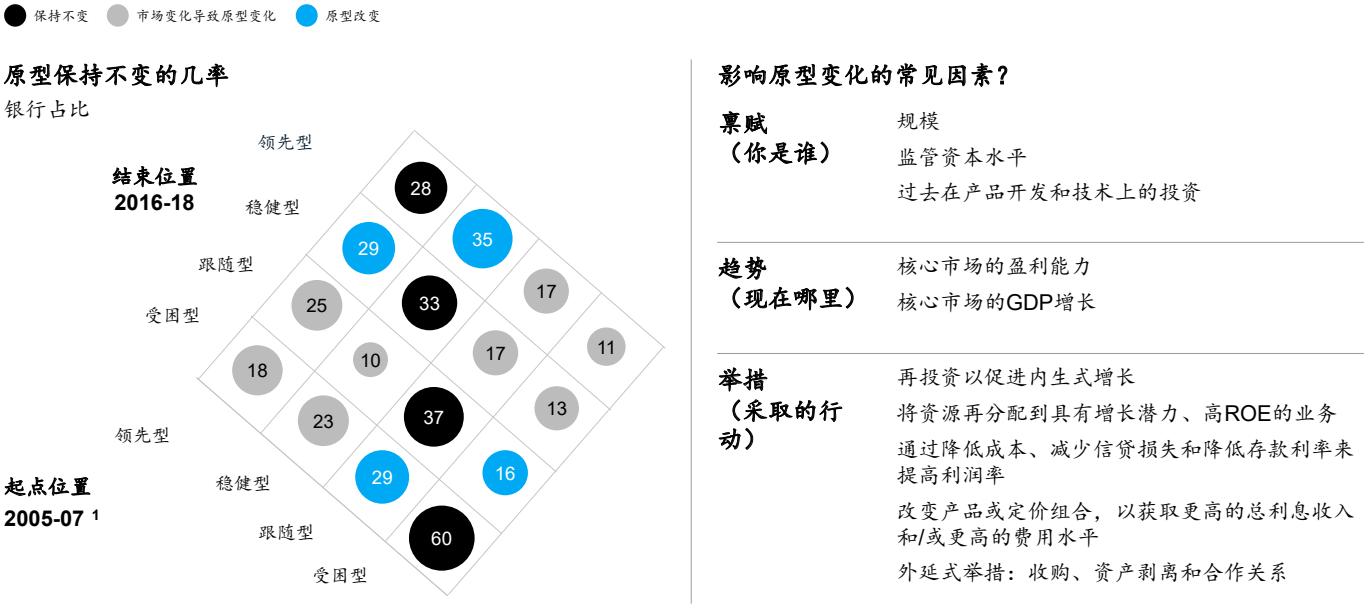
鉴于领先型银行的既有规模优势，这些银行将面临保持收入增长的挑战，尤其是后周期信贷需求通常会放缓的情况下。现在，这类银行的重点需转向增加现有客户钱包份额上，而这就需要银行拓展现有价值主张，提供传统银行产品之外的产品及服务。经典的生态圈战略可帮助这类银行实现该目的，即将其他产品引入到自己的平台上，从而带来轻资本类的费用收入。这种方法可使银行在短时间内获得收入，但又无需承担大量的开发或获客成本。同时，提高创新能力以及创新资本投入也应作为重点。市场领先型银行还可借助有利的市场地位，探索收购小型银行（拥有类似客群）或陷入困境的金融科技公司（拥有互补性数字化能力）的机会，并针对关键技术采取有计划的并购策略。在大多数周期中，低迷也代表着机会，现在正是创建愿望清单的时候。而所有这些的基础是，除了满足必须的监管资本要求之外，银行还需在资本和管理上建立起足够的缓冲区，从而及时抓住并利用众多潜在机会。

稳健型：挑战在于在市场低迷时如何保证回报

哪些属于稳健型？表现稳健型银行经营有方，风险管理到位，在充满挑战（可能来自宏观经济和/或颠覆）的市场中也可充分发挥其现有规模优势。

这使得它们在无需承担过度风险的情况下，能够获得略高于股本成本的回报，过去三年稳健型银行的平均ROTE为10.7%，反映在减值率上，其减值率是所有原型中最低的（24个基点）。尽管营收难以维

图33 领头羊须小心谨慎，落后者也可抱有希望，因为原型位置会随周期变化



1.2005-07年各市场平均ROTE为15%

资料来源：S&L数据、432家银行为样本

系，但该类银行成本表现不俗，其C/A比率优于市场领先型（其在活跃市场上的同业）将近50个基点。但是，即使C/A比在170个基点的水平上，与最佳同业相比，稳健型仍有很大的生产率提升空间。不足为奇的是，稳健型银行几乎都在西欧和亚洲发达市场，如日本，后者的银行市场过去三年来最为艰难。领先券商也属于该组。

后周期的业务重点。如市场领先型一样，稳健型银行也必须不断深入了解，究竟是哪些资产使它们在竞争中脱颖而出，并利用其相对于同业更好的经济效益进行创新投资，尤其是当同业在周期后期削减支出时。但是，不同于市场领先型，它们现有市场本身不具吸引力，在只能勉强收回资本成本的情况下，它们在周期后期采取行动的紧迫性更强。

切实效果，但它们还需做出更多努力，如本报告前面所述，它们急需找到一些领域，在核心业务效益不佳时，这些领域可切实带来资产增值和投资回报。识别出这些领域并以内生性或外延式手段提升相关能力，将是稳健型银行后周期的业务重点。

跟随型：做好准备，应对从顺市向逆市的转变

哪些属于跟随型？跟随型大多是中等规模的银行，主要得益于有利的市场环境而获得可接受的回报。但是，其股本回报率（ROTE平均9.6%）仅为市场领先型的一半多一点，究其原因，跟随型的收益率比市场领先型低100个基点。不过，令人欣慰的是很多跟随者已经意识到自身绩效较差（相对于类似市场其他银行而言），已经在加大投资来提升生产率，虽然其

跟随型需大胆行动，以确保在经济下滑周期收益不会大幅下降。

与市场领先型一样，它们的首要议程上也是提升客户体验、打造超越传统银行产品的价值主张，从而扩大现有客户的钱包份额。最现实的途径是扩大其生态圈活动并提高创新能力。其次，那些拥有大量基础设施资产的玩家（例如，证券公司）应积极创新，通过“贴牌”方式将平台开放给非竞争性同业公司和其他行业参与者，从而找到创新方法，实现资产变现。成本方面，稳健型银行需探索在全行推行ZBB的可能性，密切关注生产率提升机会。稳健型与市场领先型的不同之处在于外延式举措。由于其资本储备有限，所以应侧重通过战略合作的方式获取规模或能力，而不是投入真金白银进行实打实的收购。不过，稳健型银行还应保持警觉，如果有合适的不良资产出现时也可以考虑出手收购。

稳健型银行面临的宏观挑战不大，效益下滑更多源自其商业模式。对这些银行而言，上述策略会带来

C/A比率比市场领先型低20个基点，但比更糟糕市场环境中的绩效不佳者则高了70个基点。大约76%的跟随型是北美和中国的银行。

后周期的业务重点。追随者显然需要采取果断行动，才能确保在经济衰退期收益不会大幅下降。不考虑市场环境，37%的跟随型有望晋升为领先型（图31），要想成为这部分企业，银行现在正是打基础的时候，因为在市场条件尚可的情况下，它们还能获得充足资本。

考虑到其规模不足但所在市场环境仍然有利，这些银行应寻找方法在核心市场和客户群中做大规模、增加营收。这包括内生和外延两种方式。在外延式增长方面，因为跟随型的表现弱于其在活跃市场上的同业，所以它们应重新评估现有资产组合，并在市场转向之前对非战略性资产进行处置。

180个基点

受困银行的平均收益率，而市场领先者的收益率为420个基点

在内生性增长方面，这类银行的增长举措重点是打造卓越客户体验和提高银行创新能力，它们应该聚焦于更好地满足现有利基市场的具体需求上，而非开发革命性的新产品。它们还应探索战略合作，以平台的形式为核心客户提供新的银行和非银产品，从而增加轻资本、助收型回报，这是当务之急。

成本也是该组的一个重要抓手。在平均C/A比率较受困型银行（整体上，受困银行都比其他类型更努力降低成本）的同业高70个基点的情况下，跟随型的生产率提升潜力还是很大的。对于无法外包给第三方的那部分成本，ZBB是一种非常有效的成本控制手段。

受困型：最后的行动号角已经吹响

哪些属于受困型？过去三年来，全球约35%的银行平均ROTE都只有1.6%。这是所有原型中平均回报最低的一类，且远低于这些银行的股本成本，所以我们将其归为“受困型银行”。但其平均C/A比率为130个基点，成本绩效最佳。可见这类银行的问题出在营收上，它们的收益率最低，仅为180个基点，而市场领先者的平均收益率是420个基点。进一步分析还表明，这类银行多数都规模不足，进退维谷，既没有较高的市场份额（甚至连7%-9%都达不到），也没有任何独特价值主张。这类银行大部分都位于西欧，那里的宏观条件疲弱（例如，贷款增长缓慢、利率较低）。

后周期的业务重点。对受困银行来说，鉴于其营收和资本状况都较差，所以紧迫感尤为突出。该组银行需从根本上重新考虑其商业模式。要生存下去，就必需在现有市场快速做大。为此，积极探索与类似情况的银行进行合并是实现该目标的最快途径。潜在的高价值合并形式有两种：第一种是与业务完全重叠的银行合并，可将总成本压缩20%至30%以上，其次是与有资产互补的银行合并，例如，一方拥有良好的客户基础和品牌，而另一方可提供强大的技术平台。

其他的抓手就只有成本了，这方面该组已领先其他银行。不过，应该还有改进空间，包括外包非差异化工作和采用ZBB方法，这些都已在前面讨论过。即使平均C/A比率达到130个基点，受困银行在成本方面仍有50个基点的改善空间，这是我们从北欧一些银行中观察到的。此外，随着该组引入新产品来提高收益率，其成本（尤其是复杂性成本）也会攀升；因此建议这些银行以更精益模式推出新产品，而且，如果这类银行未来寻求收购的话，较低的成本基础也有助于提高其估值水平。

目前的市场不确定性究竟会触发新一轮衰退还是继续保持低增长？这点仍有待确认，但事实是经济增





结语

速已经放缓。鉴于中期来看经济增长不太可能加快，因此可以判断我们已进入后周期时代。让情况更为复杂的是，金融科技和大型科技公司也在押注银行业。因此无论是寻求“保住”收益的领先型银行，还是希望扭亏、实现高于股本成本收益的受困型银行，现在都是时候大胆行动了。

有鉴于此，各家银行应积极思考一系列积极的内生性或外延式增长战略，为应对下行周期做准备。通用型战略抓手既包括防御性措施（例如，利用高级分析和人工智能改善风险管理），也包括进攻型措施（例如，将非差异化业务外包给第三方公共服务提供商以大幅降低成本）。同时，调整战术改进客户体验，以实现收入增长，并且打造高级数据分析能力，支持上述这些努力。如果这些内生举措在执行上面临挑战，那么银行不妨考虑外延式举措，目前的外部环境有利于并购和合作。董事会和管理层要快速行动、做大规模，这是成功的前提。

然而，各家银行并不在同一条起跑线上：它们各自业绩情况、所在市场的吸引力和商业模式都不尽相同。为了反映这些细微差别，我们将银行分为四类原型，各类型银行面临的紧迫感和需要采取的行动都有所不同。无论是活跃市场还是停滞市场，领先型银行得益于其规模和差异化主张，都从本轮经济周期中收获了丰厚的回报并手握大量资本。现在，这些银行如何使用这些资本，将决定其在下一轮周期中的命运。这类银行应该在最具竞争力的领域进行创新投资；并尝试重塑业务模式以应对被颠覆的潜在风险。领先型银行还应扩展其经营模式，寻找传统银行业务以外的盈利机会。此外，领先型银行还应考虑采用外延式举措扩大规模或重塑商业模式；尤其是当市场上出现某些具有吸引力的资产时。历史告诉我们，40%的头部玩家在下一轮周期中会掉到第二梯队，要避免这种情况发生，它们今天采取的举措至关重要。

此外，对于跟随型和受困型银行而言，当务之急是找出现有业务模式中真正具有优势的利基市场，同时通过内生和外延式举措在这些市场双倍下注、加大投入，围绕这些客户和产品组合做大规模。显然，它们在本轮周期中错失了这样的机会，对于近35%的受困银行而言，其ROTE仅为1%-2%，这给它们留下的内生性增长空间并不多。这些银行的外延式增长机会也稍纵即逝，因此它们必须果断行动通过外延式并购机会，做大规模或重组业务模式，避免错失良机。

后记

重塑、规模化、差异化抑或消亡：这是摆在全球银行业面前的严峻选择。随着经济步入后周期时代，对于银行业而言，嘹亮的行动号角已经吹响。

而且，在我们以股东价值为导向、追求规模化和高回报的同时，不要忘记银行仍是货币流通的基本支柱和国家财富的托管人。由于银行业在社会中的特殊作用，它们可能比其他任何行业都更能从社会中受益，例如存款保护措施和限制供给的监管举措。作为回报，在这个不平等加剧、人们对金融机构信心下降的时代，银行业肩负着重要使命，它们不仅要对股东负责，还应对社会乃至环境的可持续性负有责任，因为这也是银行自身及其客户赖以生存的条件。

经济周期后期，往往会引发人们对“坏银行”的讨论。社会（包括投资者和监管机构）越来越希望拥有“好银行”，即对自身经营理念和社会使命抱有坚定信念的银行。俗言道：“如果信念坚定，那么实现起来就不难。”商业圆桌会议（Business Roundtable）最近声明中谈到了“利益相关者资本主义”一词，套用在这里，银行业也需要清楚，除了基本的经济角色之外，自身还承担着更大的社会责任。那些除了关注监管许可和央行保护措施之外，还能坚守使命的银行，将在后周期时代乃至下一轮周期中基业常青。

麦肯锡全球银行业过去九年的报告总览2011——2019



2011

全球银行业现状：寻找可持续的商业模式



2012

三重转型：实现可持续的商业模式



2013

实现突破：领先银行如何通过差异化胜出



2014

过去的征程



2015

为争夺客户而战：传统银行如何应对金融科技公司和互联网巨头的挑战



2016

全球银行业迎接崭新世界



2017

凤凰涅槃：重塑全球银行业，拥抱生态圈世界



2018

重写游戏规则：金融中介圈如何改变银行业



2019

行在当下，赢在未来：如何成功穿越周期？

本报告是麦肯锡公司全球银行与证券行业（“银行业”）年度报告。该报告的数据和洞见来源于Panorama全景数据库，即麦肯锡专属的银行与金融科技研究机构，以及全球客户和从业者的实践经验。

联系信息

欲获取报告更多信息，请联系：

Chira Barua
全球董事合伙人，常驻伦敦分公司
chira_barua@mckinsey.com

Miklos Dietz
全球资深董事合伙人，常驻温哥华分公司
miklos_dietz@mckinsey.com

Somesh Khanna
全球资深董事合伙人，常驻纽约分公司
somesh_khanna@mckinsey.com

Matthieu Lemerle
全球资深董事合伙人，常驻伦敦分公司
matthieu_lemerle@mckinsey.com

Asheet Mehta
全球资深董事合伙人，常驻纽约分公司
asheet_mehta@mckinsey.com

Kausik Rajgopal
全球资深董事合伙人，常驻硅谷分公司
kausik_rajgopal@mckinsey.com

Joydeep Sengupta
全球资深董事合伙人，常驻新加坡分公司
joydeep_sengupta@mckinsey.com

Marcus Sieberer
全球资深董事合伙人，常驻苏黎世分公司
marcus_sieberer@mckinsey.com

倪以理
全球资深董事合伙人，常驻香港分公司
joseph_luc_ngai@mckinsey.com

曲向军
全球资深董事合伙人，常驻香港分公司
john_qu@mckinsey.com

韩峰
全球董事合伙人，常驻深圳分公司
han_feng@mckinsey.com

周宁人
全球董事合伙人，常驻深圳分公司
nicole_zhou@mckinsey.com

马奔
全球副董事合伙人，常驻上海分公司
ben_ma@mckinsey.com

吴伊虹
亚洲区银行业务经理，常驻香港分公司
yihong_wu@mckinsey.com

本文作者还要感谢麦肯锡多位事对本报告所作出的贡献，特别是：Jorge Adib、Leorizio D'Aversa、Gergely Bacso、Debopriyo Bhattacharyya、Stephanie Eckermann博士、Arvind Govindarajan、PhilippHärle博士、Nils Jean-Mairet、Attila Kincses、Tara Lajumoke、Jared Moon、Rudisuli、Tamim Saleh、Robert Schiff、Outi Simula、Zubin Taraporevala和Zane Williams。

该报告由John Crofoot担任英文版编辑，鲁志娟担任中文版编辑。

我们还要感谢我们的对外关系、编辑和设计同事对本报告所作出的宝贵贡献和支持，特别是：Matt Cooke、Chris Depin、Paul Feldman、Richard Johnson、Monica Runggatscher和Mark Staples。

我们感谢所有的贡献和建议，但最终报告出自我们之手，所以若有失误还请批评指正。欢迎发送评论到fs_external_relations @ mckinsey.com邮箱。