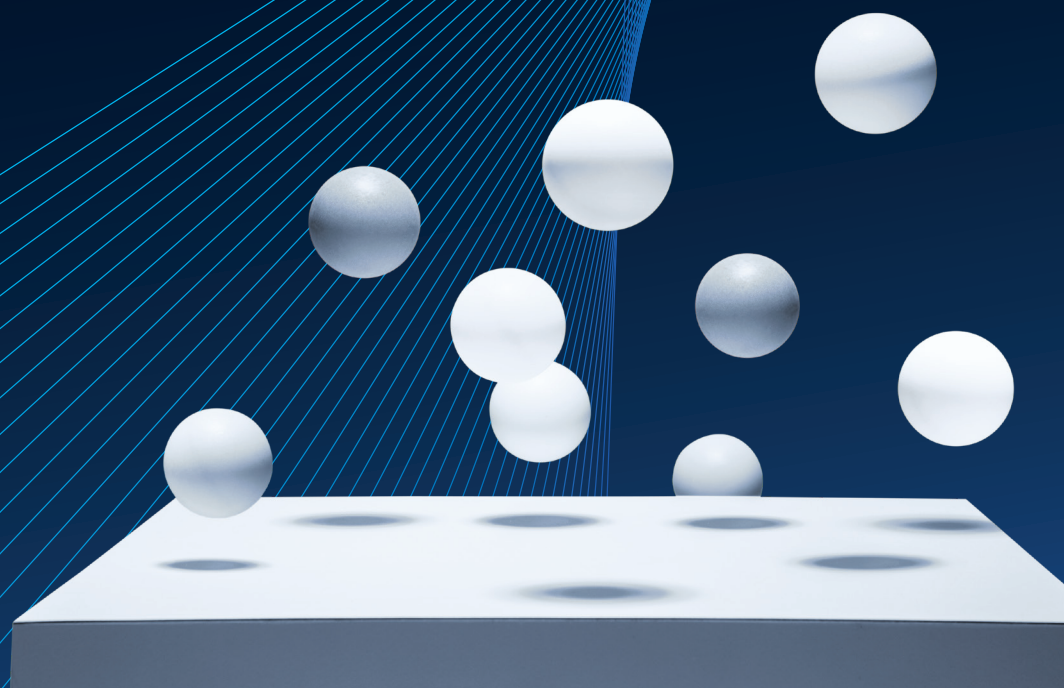


McKinsey
& Company

开放银行的全球 实践与展望

打破藩篱 合作共赢

2019年6月



目录

序言	2
开放银行的前世今生	4
他山之石：国外开放银行模式与启示	12
麦肯锡对中国开放银行的观察	27
开放银行六大成功要素	29



序言

随着英国、欧盟等国家和地区纷纷推行开放银行模式以及相关监管政策逐渐落地，开放银行正成为世界银行业发展的新趋势，备受关注。

开放银行将改变现有银行服务客户的方式，打破银行与客户之间封闭的关系，客户能够通过第三方平台在非金融场景下获得金融服务。银行在开放自身服务和数据的同时，也能通过数据聚合、产品创新等方式与合作伙伴一起获得新客户、增加客户触点、打造创新业务和提升客户体验。开放银行模式能令银行、客户、第三方实现多方共赢，通过合作，共同推动市场规模增长。

在国内，四大行、股份制银行和城商行都在积极尝试符合自身特点的开放银行模式。一些率先探索的银行意识到，开放银行的关键在于以客户为中心、搭建开放生态，而开放的技术平台是实现“银行无处不在”这一诱人前景的重要支撑。

这些国内开放银行先驱者也探索出符合自身特色的发展路径：大型国有商业银行实力雄厚，建设了大规模开放平台，输出服务并获取大批合作伙伴，以开放金融生态助力社会民生建设；股份制商业银行从业务战略出发，不仅通过开放银行技术将金融服务融入到个人客户的生活，也着眼于赋能小微企业，输出金融服务和打造场景化经营能力；领先城商行与互联网巨头合作，共同打造开放平台，连接中小银行和场景，助力它们发展互联网金融业务。

我们观察到，国际领先银行在推行开放银行过程中发展出三种具体模式：

- 第一种是**业务驱动的生态圈模式**。该模式以客户为中心，通过开放API将金融服务嵌入到客户衣、食、住、行等生活场景中。通过提供综合服务，获得

更多客户，提高客户粘性，增加与客户在生活中的触点，积累数据资产，解决银客脱媒问题。

- 第二种是**金融科技创新模式**。银行通过开放API与创新科技公司合作，提升自身技术创新能力和效率。它们利用人工智能、物联网等领先科技，降低银行运营成本、扩大数据积累、提升客户体验，以科技为驱动解决客户痛点。

- 第三种是**金融业务服务平台化模式**。在这一模式下，银行通过API和微服务等技术重构内部系统，打造服务和数据的开放平台，对内对外提升协同效率。

由此可见，在开放银行打造方面，并不存在一种放之四海而皆准的标准模式，但我们认为，银行高管在搭建开放银行体系时，应明确一个具体商业模式和目标，采取上述一种模式或几种模式组合，通过数据中台、敏捷组织和开放的API技术平台支撑战略落地。

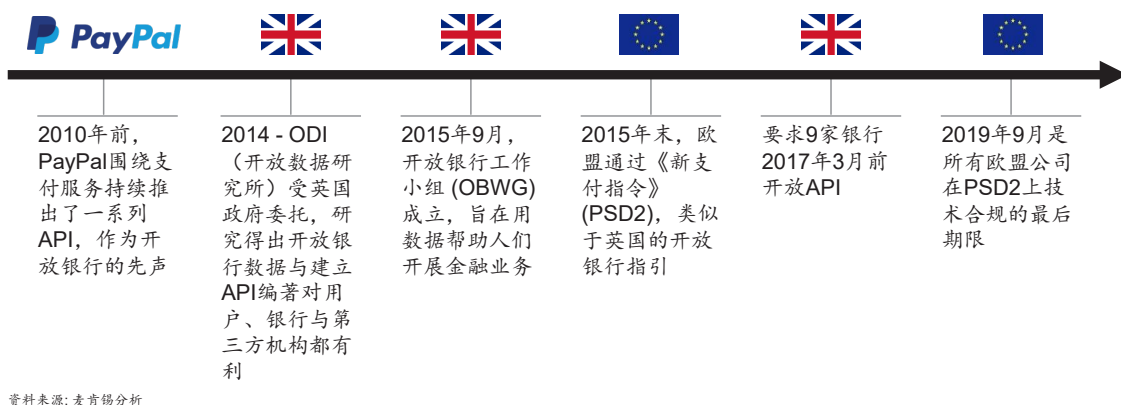
与英国和欧盟由监管政策驱动的发展模式不同，中国开放银行发展属于自下而上驱动型，在中国，开放银行相关标准和配套体制也在试点中。随着金融科技和金融生态圈的快速发展，可以预见中国的监管政策也将逐步到位。在积极探索开放银行模式的同时，银行要保持前瞻性，重视数据安全和客户隐私，明确全行对数据共享的认识。

虽然开放银行在国内还是一个新理念，但有识之士已经认识到其所蕴含的巨大机遇，都在积极探索与布局中，对于消费者数字化程度较高的中国市场而言，未来可能会涌现出更加灵活的开放银行模式和更多创新机会。希望本报告给致力于探索开放银行模式的国内银行业领袖以启发。未来可期！



开放银行的前世今生

图1 海外开放银行的发展源于监管驱动



开放银行是一种平台合作模式,它利用开放API等技术实现银行与第三方机构间的数据共享,从而提升客户体验。这一模式起源于英国,受监管驱动而发展起来(见图1)。起初英国监管部门注意到人们由于透支支付了高额费用,而帐户余额并没有获得合理的利息回报,另外人们转换银行服务的频率也不够高。这样的状况持续多年都未得到改善,因而英国市场竞争委员会(Competition and Markets Authority,简称CMA)提出开放银行概念,旨在提升银行间竞争,改善客户体验。

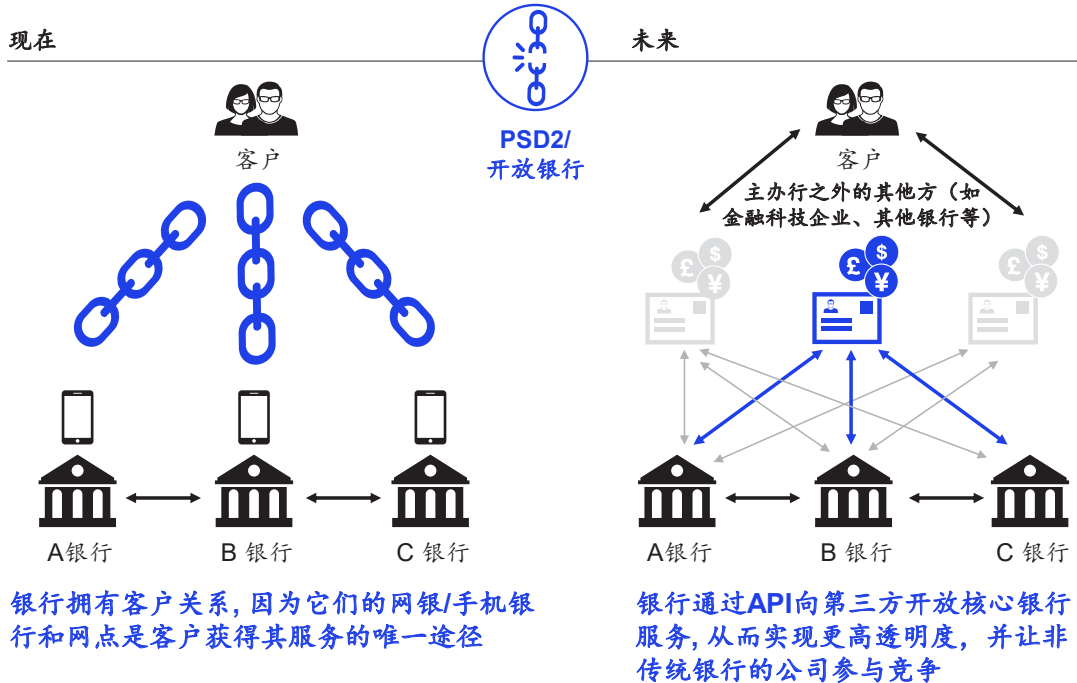
在英国提出开放银行概念后,欧盟也开始了《新支付指令》(PSD2)立法。PSD2旨在加速欧盟支付系统整合,为所有支付服务提供商创造公平竞争环境,让支付更安全,从而保护消费者并降低支付服务价格。英国与欧盟在立法方向上基本一致,但英国更进一步,要求银行以标准化模式分享数据;另外,CMA早在

2016年就正式要求9家银行在2017年3月底前将数据以开放API的形式开放。

这对于习惯于数据垄断的传统银行而言是一个巨大转变(见图2)。传统银行控制着绝大多数金融业务的数据与接触点,因为客户只能通过银行APP或者网点获取银行服务。然而开放银行从根本上改变了银行与客户的互动方式,动摇了银行对数据的垄断地位,使客户可以通过第三方服务获取不同银行的服务,增加了服务透明度并引入了第三方竞争。



英国、欧盟等发达国家和地区已针对开放银行模式建立了清晰的标准和相应的配套体制,使得开放银行从一个单纯的概念变成了体系(见图3)。以英国为例,监管机构的标准覆盖第三方平台、数据提供方(银行)以及技术提供方三类开放银行参与者,涉及安全、API技术、客户体验和运营4个方面,并针对不同参与者设计了开放银行执行步骤。此外,监管机

图2 这从根本上改变了银行（数据方面）的垄断地位



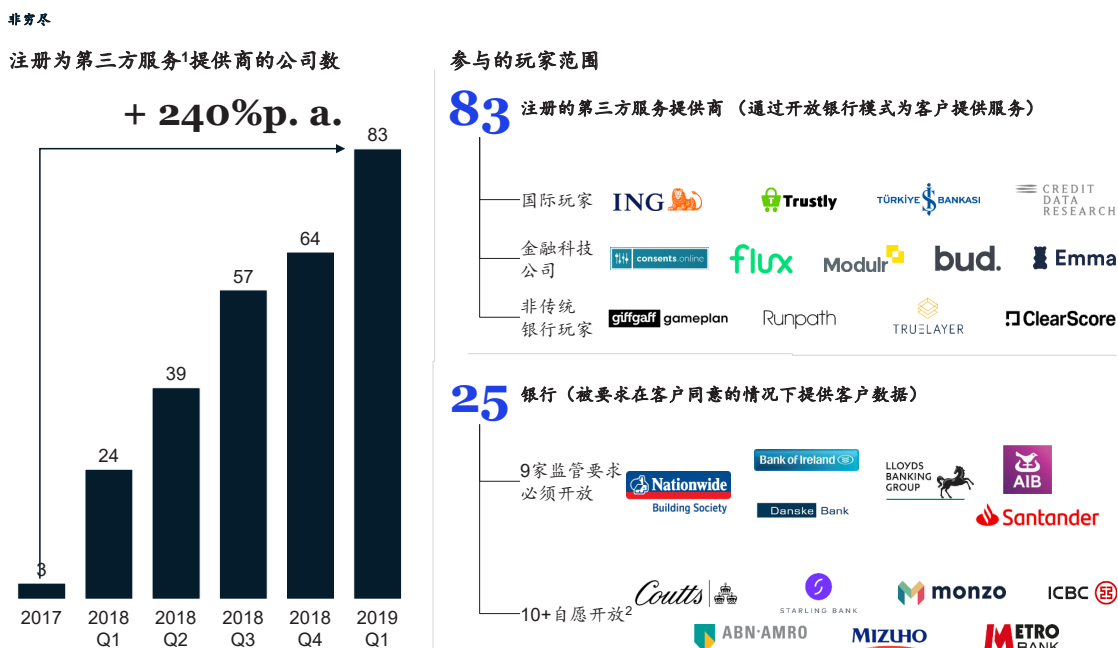
资料来源：麦肯锡分析

图3 监管范围内到底都有什么？

	监管的愿景	开放的数据	涵盖的产品	目标客户
开放银行 监管规定的截止日期为2018年第二季度 	<ul style="list-style-type: none"> 通过访问交易数据改善信贷获取、多个数据来源汇总、透明的定价和降低费用，从而促进竞争、提高效率、激发创新 	<ul style="list-style-type: none"> 客户帐户信息和余额 交易数据 付款启动 (PSD2) 产品数据 服务质量指标 	<ul style="list-style-type: none"> 活期账户 PCNICC/BCA 信用卡 所有付款账户，包括钱包 	<ul style="list-style-type: none"> 零售客户 营业额为6.5万至25万英镑的中小企业
PSD2 监管规定的截止日期为2019年第三季度 	<ul style="list-style-type: none"> 旨在为任何第三方服务商创造条件，使之能够获取可用资金信息，并为客户启动付款程序，从而进一步向第三方供应商开放支付能力 	<ul style="list-style-type: none"> 客户帐户信息和余额 付款启动 	<ul style="list-style-type: none"> 所有付款账户，包括钱包 活期账户 无担保贷款 企业存款账户 	<ul style="list-style-type: none"> 所有客户 普通零售客户 高净值客户 中小企业 大企业

资料来源：麦肯锡分析

图4 英国银行业竞争格局已经在改变



1. 即Third Party Provider, 简称TPP
 2. 截至发稿日前, OBIE监管目录上可查到38个实体注册为账户数据提供方; 但还有一些已对外发布符合OBIE要求的API银行(如MetroBank)尚未登录
 资料来源: OBIE监管目录; 文献检索

构还提供配套机制, 帮助银行、第三方平台以及技术提供方迅速践行开放银行的做法, 包括供银行查验第三方服务商资格的开放银行目录, 供第三方服务商查询银行开放API相关信息的API目录, 以及公示所有政策动态, 并供各参与方交流探讨的线上公告牌。

开放银行的出现改变了英国银行业的竞争格局(见图4)。2019年第一季度就有83家新注册的第三方金融服务提供商, 并且除了监管要求的9家开放银行外, 还有10多家银行自愿加入了开放银行体系。

开放银行模式是大势所趋。目前, 全球已经有30多个国家和地区采纳或正在采纳开放银行模式, 其覆盖的产品约占收入池的90%(见图5)。值得一提的是, 以英国、欧盟等为代表的国家和地区属于监管驱动型; 而以中国、韩国为代表的国家是市场力量自下而上推动发展进程。

那么, 开放银行究竟会对客户产生什么影响? 下面我们以一个故事来说明。

凯蒂是生活在伦敦的职业女性, 她打算存钱买房, 但缺乏足够的理财知识, 同时也因工作繁忙而缺少时间。她主要从家人和朋友那里获得财务方面的建议, 也常常寻找新的APP来记录花销。凯蒂在

图5 开放银行已在30多个国家/地区成为现实，覆盖的产品占收入池~90%，其中英国领先一步



巴克莱、汇丰和美国运通各有一个账户（见图6）。其中巴克莱账户是她的主要支付账户，上面绑定了自来水和有线电视的直充服务，并且每月自动向汇丰储蓄账户存100英镑。

针对凯蒂的情况，通过开放银行第三方服务商可以提供一系列金融服务，能够帮助凯蒂（见图7）：

- 在一个地方看到所有账户余额，以便追踪自身财务状况，并根据购买力设置存款目标；
- 获得所有银行账户的支出和储蓄信息，并将可用资金归集到不同“小金库”（比如首付款、旅行基金）；
- 查看并取消不需要的订阅（水费、电费、手机费等），同时轻松比较各类服

务提供商，无缝切换到更便宜的产品及服务提供商；

- 为储蓄账户设定利率变化提醒，并获得个性化存款账户推荐；或到在线市场比价，挑选最划算的存款账户，然后一键转账；
- 等等；

麦肯锡设想了开放银行模式能为凯蒂带来的服务体验，设计了相应的原型，并介绍给3000多名随机抽取的银行客户，并对他们做了市场调研，结果显示，即使是最保守的客群通过体验开放银行带来的新产品及服务，也改变了固有看法，对银行开放其数据的态度都有大幅转变（见图8）。

图6 认识“凯蒂”和她的开放银行数据



- 凯蒂现在的银行行为代表了大多数人:
- 想要存更多钱, 但缺少金融知识和时间
 - 理财建议方面, 最信任朋友和家人
 - 一直在寻找新的App, 帮助她管理支出

凯蒂同意第三方服务商访问其交易数据(第三方服务商能够查看90天数据, 此后需要再次获得她的同意)


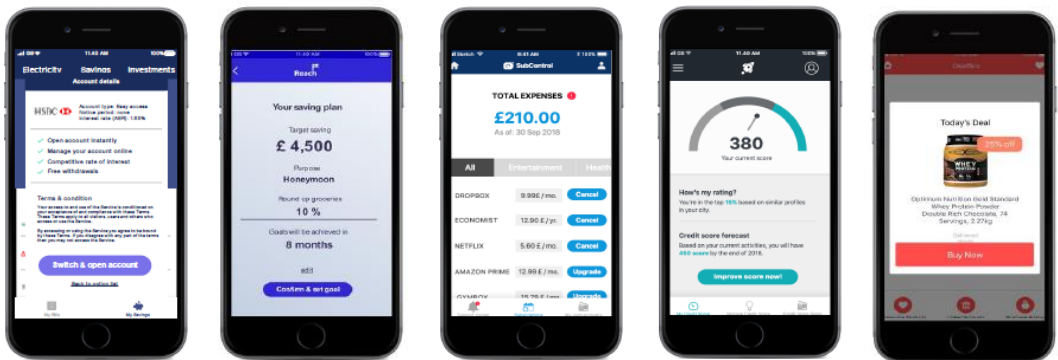
<p>活期账户 Katie Conway SW1Y 4UH 账户号: 200052 75849855 账户类型: 个人 账户子分类: 活期 币种: 英镑</p> <p>账户余额 金额: £1234.5 日期/时间: 11-24-2018 12:02</p> <p>交易历史 交易 1: £109.6 DR 余额 £1134.5 CR</p> <p>交易 2: £18 DR 余额 £1116.5 CR</p> <p>交易 3: £10 DR 余额 £1106.5 CR</p> 	<p>直接扣款 服务: Thames Water 上一次支付日期/时间: 11-29-2018 15:34 上一次支付金额: £128.00</p> <hr/> <p>服务: Sky Digital 上一次支付日期/时间: 11-29-2018 15:34 上一次支付金额: £28.00</p> <p>约期汇款 参考: HSBC Savings 频率: 每月 下一次支付日期/时间: 30-11-2018 00:05 下一次支付金额: £100</p>	<p>储蓄账户 Katie Conway SW1Y 4UH 账户号: 345052 74549832 账户类型: 个人 账户子分类: 储蓄 币种: 英镑</p> <p>当前余额 金额: £ 877.6 日期/时间: 11-25-2018 17:25</p> <p>交易历史 参考: INTEREST 金额: £0.1 CR 余额: £ 2344.5 CR 日期/时间: 12-15-2018 00:20</p> <p>受益人 贷方账户识别: 365052 90849852</p>	<p>信用卡账户 Katie Conway SW1Y 4UH 账户号: 150050 57619850 账户类型: 个人</p> <hr/> <p>账户子类型: 信用卡 币种: 英镑</p> <p>当前余额 金额: -£1234.5 日期/时间: 11-24-2018 12:02</p> <hr/> <p>账户子类型: 签账卡 币种: 英镑</p> <p>当前余额 金额: -£210 日期/时间: 11-24-2018 12:02</p>
--	---	--	--

图7 我们沉浸在开放银行能为她做的事情中



跨账户/公用服务的实时预警和无缝切换提供商

基于目标的储蓄应用, 达到目标后自动解锁交易

更容易跟踪消费、切换供应商和取消订阅的订阅管理器

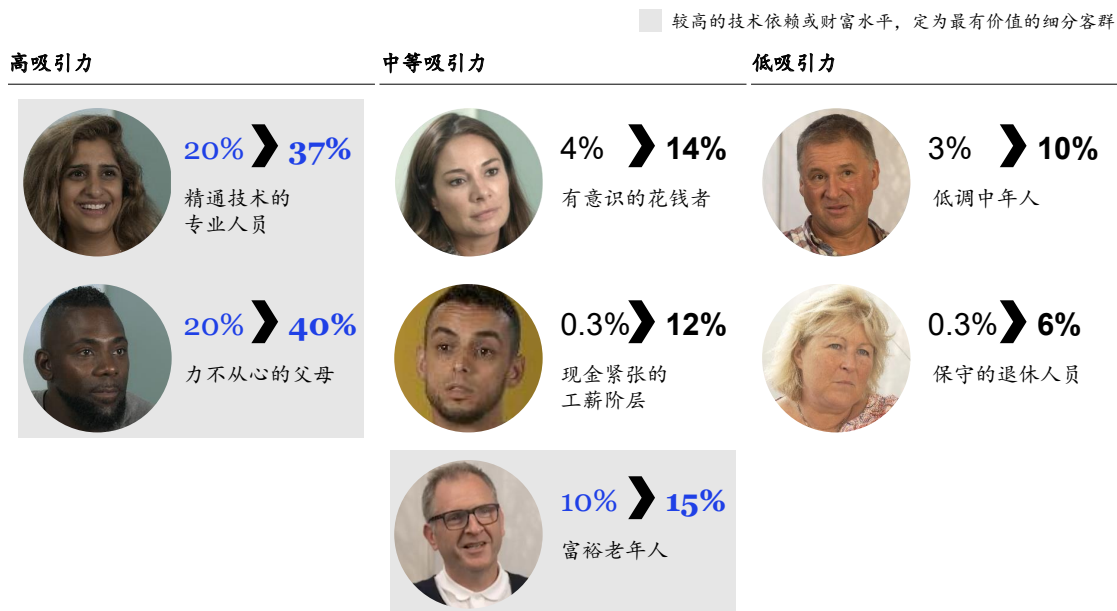
信用评分跟踪, 实时提示和建议改善行动

根据消费习惯, 主动推荐喜欢产品的折扣/促销

资料来源: 麦肯锡分析

图8 对隐私的态度并非一概而论

“你愿意分享你的银行数据吗？”——看到产品展示前后



1客户调研问题：“哪种说法最能描述这个app的吸引力？”上訴的百分比包括前2个回答（“非常吸引人”和“极有吸引力”）
资料来源：麦肯锡分析

基于对英国市场的调研，我们发现，开放银行会对客户行为产生影响，从而催生出4类新的消费者行为：消费者的行为惯性会减弱，能够更主动更换产品及服务提供商，从而获得更大价值；消费者购买金融产品的渠道会发生明显变化，会把金融产品消费融入到数字消费和数字化生活方式；消费者更喜欢根据需要挑选和组合符合自身需要的产品；以及消费者希望通过一个服务聚合者获得一站式金融

服务。而上述所有这些消费者行为变化，都会对现有银行业务造成冲击。其中影响最深远的领域在账户透支、信用卡和无抵押贷款（见图9）。

在开放银行浪潮下，我们观察到国外大型银行从2014年纷纷开始了开放银行实践，然而各个银行所采取的开放银行模式和业务侧重点各有不同（见图10），在下一章我们会深入剖析国外领先开放银行案例。

图9 新消费者行为将对银行业务产生影响

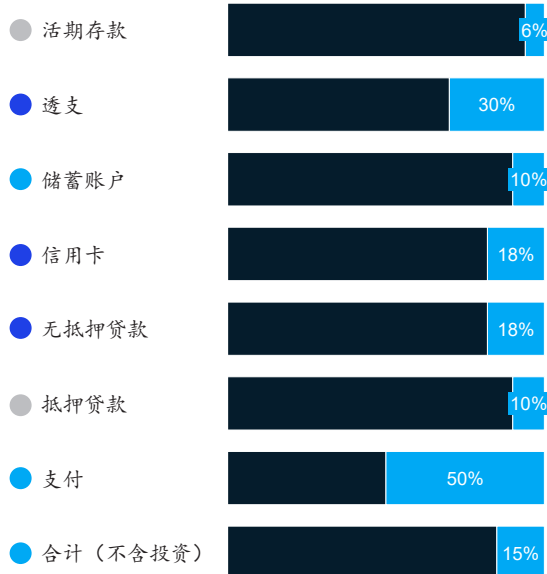
基于英国市场的预估

预计产生4类新的消费者行为

- 1 消费惯性的结构性减弱**
 消费者能够更主动地更换产品，从而获得更大价值
- 2 消费者购买金融产品的渠道明显变化**
 客户更有可能消费金融产品，将其作为他们（数字）消费/生活方式的一部分
- 3 单一服务商崛起**
 消费者更喜欢根据需要挑选、混合和组装符合自己需要的产品组合
- 4 寻找新的“指挥家”**
 消费者希望“在一个地方获取所有金融服务，但并非都来自一家服务商”，及其个人财务的主动编排

潜在的业务影响

影响
 ● 高 ● 中 ● 低 ■ 消费惯性带来的收入



资料来源：麦肯锡 Panorama；麦肯锡分析

图10 国际大型银行的开放银行实践历程



资料来源：麦肯锡分析



他山之石：国外开放 银行模式与启示

开放银行概念源于英国，并在欧美等发达国家市场积累了一定的实践经验。他山之石，可以攻玉。通过深入分析国外领先银行实践，可以给国内致力于开放银行模式的银行高管以启发。经过分析，我们发现，以英国和欧盟为代表的发达国家和地区，基于开放银行体系**演变出三种模式**：

- 第一种是**业务驱动的生态圈模式**。该模式以客户为中心，通过开放API将金融服务嵌入到客户衣、食、住、行等生活场景中。通过提供综合服务，获得更多客户，提高客户粘性，增加与客户在生活中的触点、积累数据资产，解决银客脱媒问题。
- 第二种是**金融科技创新模式**。通过开放API与创新科技公司合作，提升银行技术创新能力和效率。它们通过人工智能、物联网等领先科技，降低银行运营成本，扩大数据积累，提升客户体验，以科技为驱动解决客户痛点。
- 第三种是**金融业务服务平台化模式**。在这一模式下，银行通过API和微服务等技术重构内部系统，打造服务和数据的开放平台，对内对外提升协同效率。

模式一、业务驱动的生态圈模式

在这一模式下，银行通过开放银行与第三方平台合作，拓宽银行自身生态圈，从而

获得更多客户、提高客户质量、增加自身在客户生活中的相关性以及扩大数据积累。

案例1、新加坡知名银行：重新定义客户体验

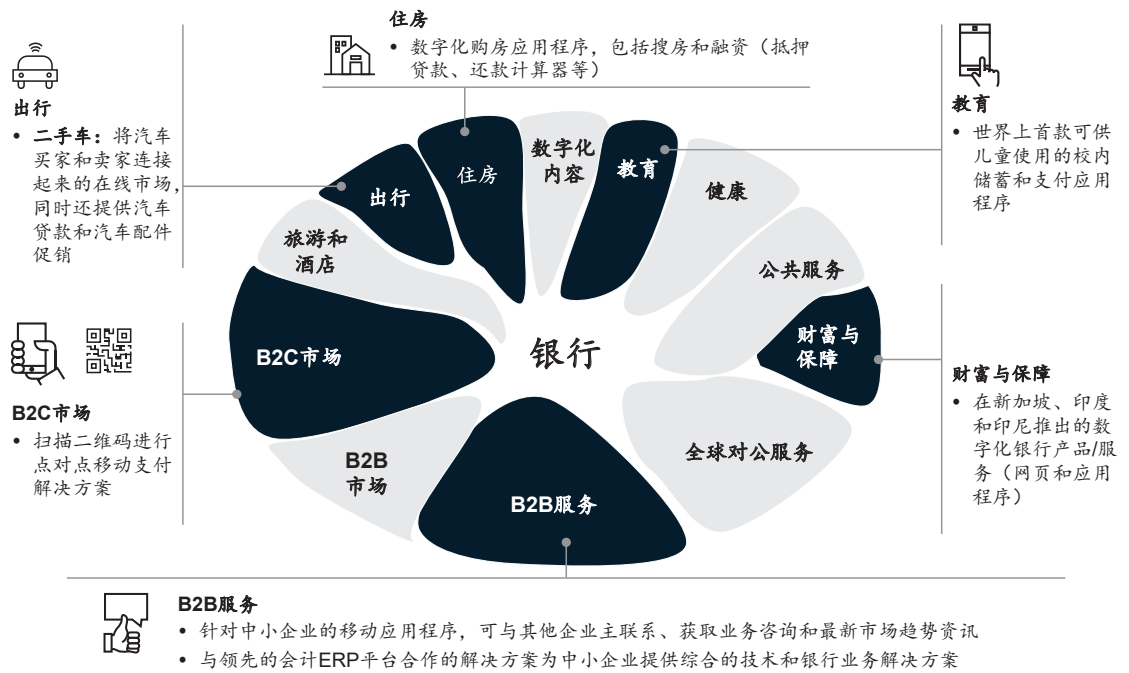
新加坡知名银行提出了为客户打造美好生活的愿景。它通过一系列数字化创新，打造综合服务能力。为了提升客户体验，该领先银行还围绕着客户的日常生活需求，打造了多个生态圈（见图11），包括住房、出行、B2C市场、教育、财富与保障等，全方位服务客户，从而扩大客户数量、增加客粘性。

以教育生态圈为例，该行在新加坡和中国香港等地推出智能手表服务（见图12）。通过与当地学校合作，为中小学学生提供具有支付功能的智能手表，使学生可以利用智能手表在学校内部进行消费，并记录其参与的日常活动，培养其良好的储蓄习惯。

家长的银行卡可以与智能手表账户绑定，从而使家长可以监控和培养孩子管理日常零用钱的习惯，并且跟踪孩子在校健康和活动状况。此外还可以根据手表收集的数据生成学生日常活动报告，提供给学校和政府有关部门，帮助其制定更符合学生需求的服务和相关政策。

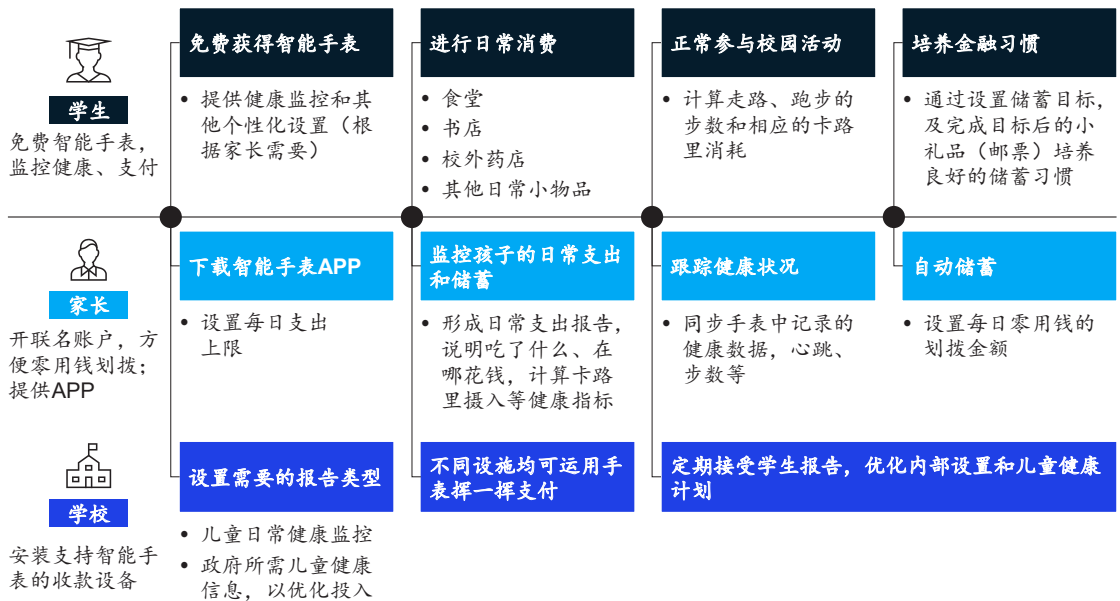
该行通过该项目将其金融服务嵌入到学生、家长、学校和政府的教育场景中，实现多方共赢的同时还获取了大量新客户，

图11 某新加坡知名银行构建多个综合性平台，旨在提升用户体验



资料来源: 麦肯锡分析

图12 以智能手表为载体，为新加坡小学建立内部支付体系，同时优化学生、家长、学校三者的互动模式，布局教育生态圈



资料来源: 专家访谈: 麦肯锡分析

图13 在中国香港市场，与地产中介合作，开发购房app，布局房地产生态圈



资料来源：麦肯锡分析

并更好地服务了现有客户，增加了客户粘性。

另外在住房生态圈，该行开发了买房APP（见图13）。提供从AR看房、按揭负担能力、置业预算管理、到网上申请贷款，端到端的购房服务，将金融服务整合到看房场景中，提升了客户在购房场景中的一站式服务体验。

该行2017年11月推出世界最大的银行业API平台，拥有150多个在线API并与50多个客户合作。其API接口在用户账户、客户偏好、金融信息、支付、交易信息分析、销售等业务上开放银行能力和数据，允许

第三方合作伙伴在场景化服务中调用和嵌入该行提供的数据和服务，在客户的生活生态圈为其提供能带来美好生活的综合服务。

案例2、数字化银行Monzo: 开放金融市场

英国Monzo银行是一家新兴的数字化银行（见图14）。该行2016年获得银行牌照，在短短几年时间获得上百万客户。它的成功要素除了提供极佳客户体验和活跃的客户社区以外，另外很重要的一点是通过开放银行提供一个开放金融市场。

图14 创新的数字化银行Monzo的目标是利用活期账户吸引客户并定制产品，打造含其他金融产品的市场

Monzo侧重其活期账户...

- 2016年8月批准获得**银行牌照**
- 2017年第1季度推出**活期账户**
- 截止到2016年12月**80,000**多张**银行卡已激活**（平均月消费440英镑）
- 以众筹方式，**96秒内筹到100万英镑**（2016年3月）



“我们最终只想做好一件事【活期账户】...而不是积极扩张银行产品组合，并从隐藏费用中获利”。

— Naji Esiri, Monzo

并能让客户在其市场上访问其他产品

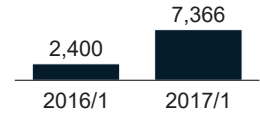
“我们没有想着‘我们拥有客户’，Monzo用户有权根据（其他提供商的）价格、便捷性和客户服务，自由选择”。

- 市场根据消费习惯，提供**针对性产品**和信息
- 有可能向提供商收取**市场访问费用**
- 重点产品包括**P2P投资**、**境外支付**、**ISA**、**抵押贷款**和**账单拆分**



截止目前，它已经建立了一个活跃的**专用用户社区**

论坛用户人数



邀请社区用户来到Monzo办公室内聚会



在用户中形成大量的关注



资料来源：Monzo 社区；麦肯锡分析

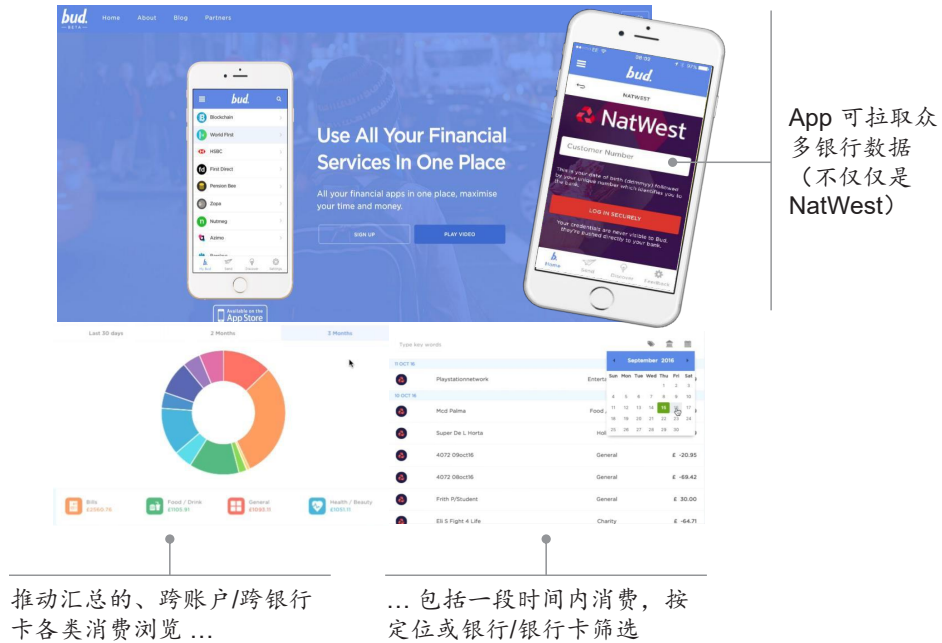
客户在使用其活期账户的同时，还能够获得其他机构提供的**6大类型产品和服务**，包括**P2P投资**、**境外支付**、**ISA投资**、**抵押贷款**和**账单拆分**等，进而丰富Monzo的产品线为客户提供一站式金融解决方案。

Monzo银行认为，其客户有权根据价格、便利性和客户服务自由选择符合自己需求的金融产品和服务，而Monzo银行则专注做好活期账户，最大化客户体验。到目前为止，它已经成为英国最成功的数字化银行之一。

案例3、英国金融科技公司Bud: 账户聚合器

英国金融科技公司Bud（见图15）通过开放银行协议，整合了80多家金融机构的开户、贷款、存款、保险、财富管理等服务，并提供比价功能。它同时帮金融机构和开发者提供客户安全和双重身份验证、第三方数据整合和数据沙盒服务，并打造了Bud.X开发平台促进第三方开发者融入社区。通过这些举措，Bud给客户提供了贴身的一站式金融门户，使客户能够通过其APP比较并选取符合自身需求的金融服务，大大提升了客户体验并缩短了业务办理时间。

图15 在大型银行的生态圈之外，Bud等第三方创新企业正在进入市场，成为账户聚合器



资料来源：Bud；麦肯锡分析

模式二、金融科技创新模式

通过开放银行与第三方平台合作，打造新的服务客户模式，通过开放API与创新科技公司合作，提升银行技术创新能力和效率。它们通过人工智能、物联网等领先科技，降低银行运营成本，扩大数据积累，提升客户体验，以科技为驱动解决客户痛点。

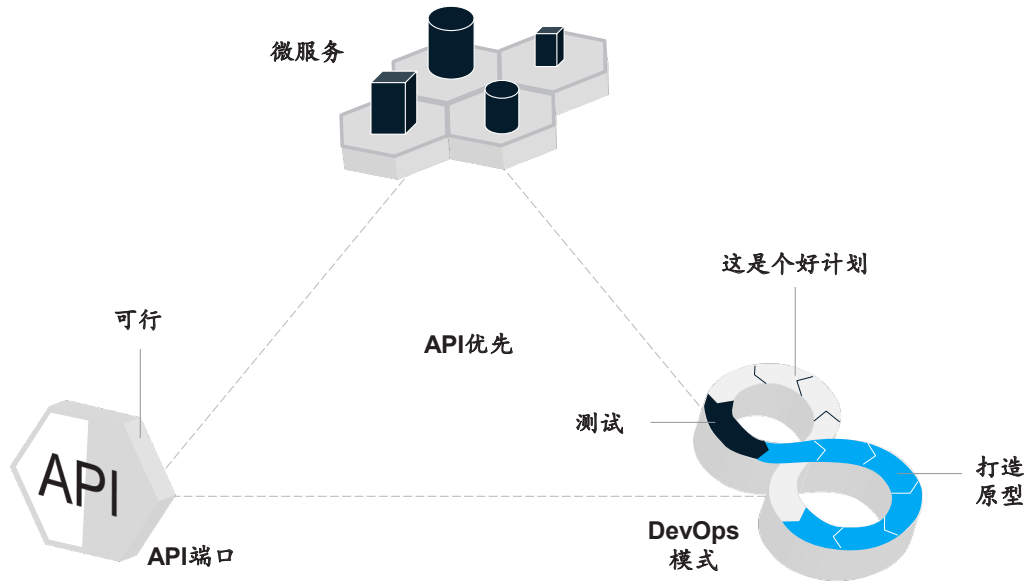
案例4、某英国领先银行

该英国领先银行制定了API优先的创新转型战略，立足于以客户为中心，提供微服务、API接口和敏捷开发模式（见图16），并与专业孵化器合作，围绕对公数字化银行业务建立创新的科技生态。

在专业孵化器（见图17）中，通过开放API，该银行开放出一系列金融服务能力，包括发票处理、财务情况、支付、数字化账户、专家支持、账户管理等等，通过与创新金融科技合作，围绕着这些金融服务能力，提供了一系列创新科技解决方案。

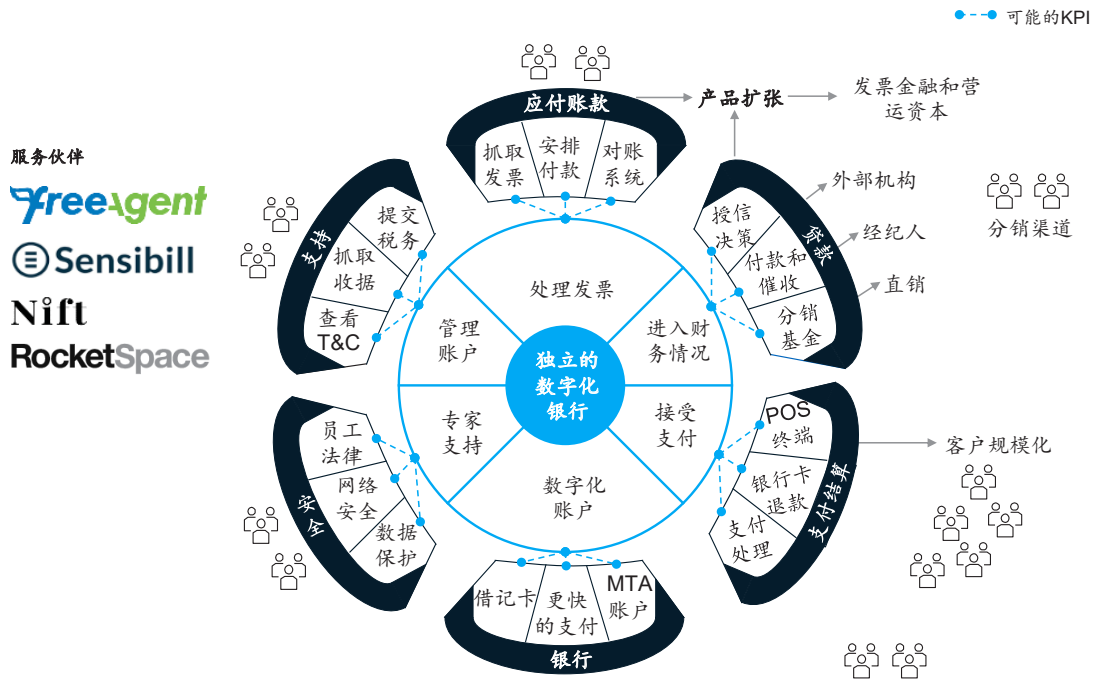
该行通过应用帐款服务（见图18），优化了中小企业发票处理流程，使得中小企业可以节省更多时间专注主营业务。其解决方案包括通过数字化方式进行发票内容识别等功能，提供从发票转发、内容捕捉、在线批准、在线支付等发票处理全流程的数字化解决方案，优化了中小企业的采购成本，节省了相应人工开支，从而为该行的中小企业客户提供增值服务。

图16 应对新的市场挑战和格局，某英国领先银行制订了API优先的创新转型战略；最重要的三点是：客户、客户、客户！



资料来源：麦肯锡分析

图17 围绕面向中小企业的独立数字化银行，通过API构建生态



资料来源：麦肯锡分析

图18 帮助小微企业优化发票处理工作，释放更多时间专注主业

客户痛点

客户的应付账款流程效率低、碎片化，导致人力成本和时间机会成本高昂

解决方案

英国唯一的端到端应付账款解决方案，一个简单的云软件可同时提供自动开票和智能支付功能

目标市场

每月人工处理50单以上发票并且使用Xero, Saga 50 & 200, QuickBooks 或Netsuite的公司



人工成本的节省
通过发票处理自动化

尽早支付节省的成本
由于流程提速，能够提前支付

采购优化节省的成本
总体透明度提高



资料来源：麦肯锡分析

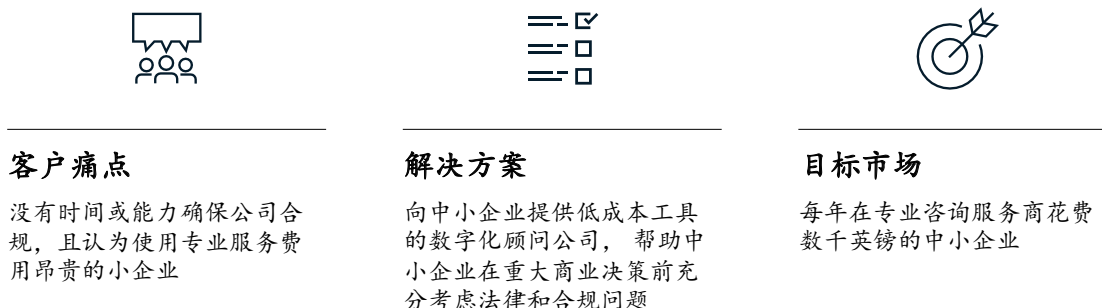
应用帐款服务能够为中小企业客户提供发票自动化、智能支付、端到端管控三大功能：

- 发票自动化：捕获纸质和电子的各类发票，并与订单进行自动匹配；
- 智能支付：客户可以根据自身情况设定支付周期，将客户的应付帐款流程与财务系统合并，并集成在该行账户系统中，因此可以实现自动支付；
- 端到端管控：实现全流程自动化，并提供端到端的可视化界面，对流程实施全面管控跟踪；

应用帐款服务成功帮助客户降低成本、提升效率、促进现金流通，是目前英国唯一的端到端应付账款解决方案。2018年10月正式发布以来，已为50多家中小企业提供了便捷高效的应付账款服务。

另外一个案例是自动个性化理财顾问解决方案（见图19）。针对中小企业客户没有时间或能力确保合规，以及专业服务费用高等痛点，该行推出个性化理财顾问服务，做为中小企业客户的智能化理财助手，它为客户提供贴身的理财和法律合规咨询服务，每年为中小企业节省数千英镑的商务咨询费用。

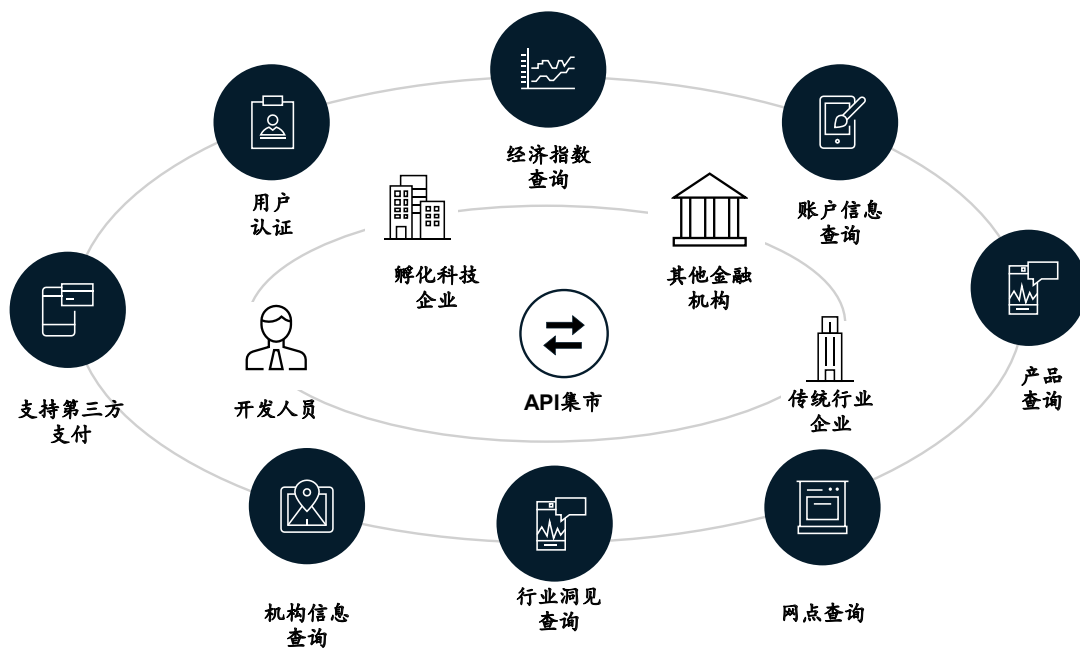
图19 为小微企业提供个性化理财顾问服务



资料来源：麦肯锡分析

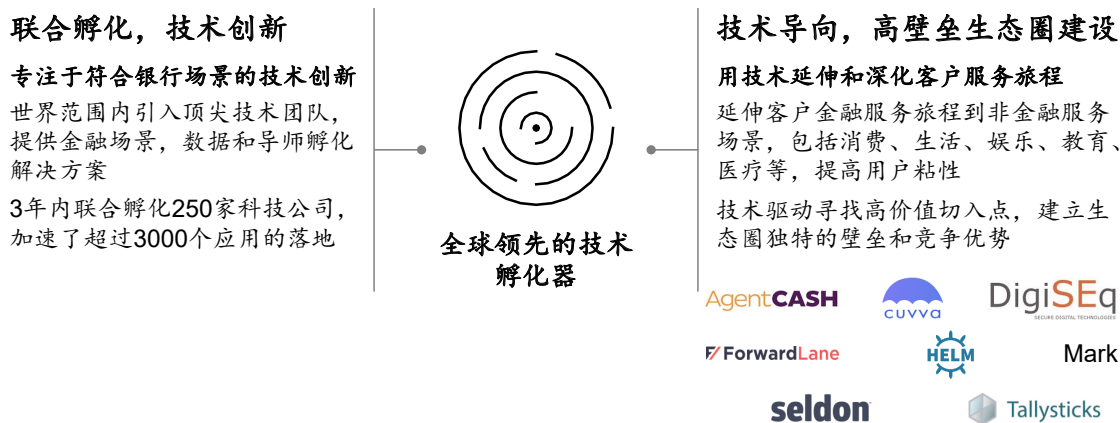
案例5、某英国知名银行：打造API集市 户的数据和技术对接。该行不只是某英国知名银行通过打造API集市构建开放基本的客户认证信息查询等金融业务，还通过其金融科技孵化器提供了一

图20 某英国知名银行通过API集市，构建开发者社区，对外部合作伙伴实现数据和技术对接



资料来源：麦肯锡分析

图21 大规模孵化符合银行场景的技术解决方案，形成金融科技生态圈



资料来源：麦肯锡分析

系列数据增值服务，包括行业洞见、中小企业经营洞见等等。该行以其API集市为中心，营造了开发者社区，通过鼓励第三方开发者加入，孵化科技解决方案。

该行建立了独立金融科技孵化器品牌（见图21）。银行为孵化器上的创新企业提供行业专家和数据，为每个应用提供三到六个月的打磨期，帮助其找到行业痛点并打磨出贴近该行业务现状的解决方案。在三年时间联合250家科技公司加速孵化了超过3000个应用，应用范围从客户的金融需求延伸到非金融需求，包括消费生活、娱乐、教育、医疗等需求，从而提高了客户粘性。

在小微客户经营场景中，该行推出了一项商业分析服务（见图22），为小客户提供专业的市场洞见，通过分析小微企业客户的竞争对手以及C端客户的消费和行为

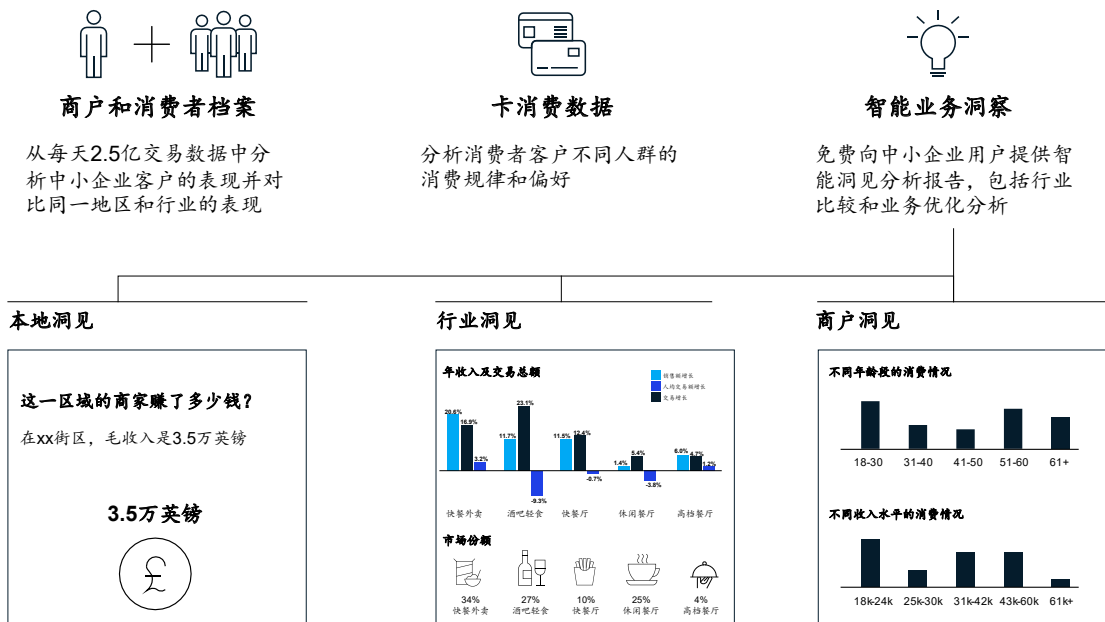
偏好，每个月为小微企业客户提供消费洞见和经营洞见，帮助其更好地进行数字化经营。

另外，针对英国本土市场未来最具发展潜力的12个行业（见图23），该行还建立了科技生态圈加速器，赋能12个传统行业。一方面，通过人工智能、AR/VR、工业4.0等相关数字化技术赋能这些传统行业，加速其向数字化转型；另一方面，加速器还通过建立资源网络，扶植数字化创新，为这12个行业提供资金、专家人才和资本的全方位服务。

模式三、金融业务服务平台化模式

第三种模式是银行打造金融开放平台的模式，通过API和微服务等技术重构银行内部系统，打造服务和数据的开放平台，对内对外提升协同效率。

图22 零售小商户场景上，某英国知名银行为小b端客户提供专业市场洞见，助力经营提升



资料来源：麦肯锡分析

图23 同时建立针对英国本土市场的科技生态圈加速器，赋能12个传统行业，建立资源网络，扶植数字化创新



案例6、某澳大利亚领先银行：内部服务平台化

2006~2014年通过改造核心系统，该行实现了前中后台系统和流程的现代化和模块化。在此基础上，2014年起，该行将重心放在全面数字化转型上，采取了分布式创新模式，建立了29个创新平台，持续研究并推广新技术的商业应用。

借鉴互联网公司的经验，该行在整个组织内部设立了29个创新平台，授权其采取分布式治理模式。这些平台横跨零售、对公、机构三大业务条线，覆盖业务、客群、职能支持以及IT技术等各个方面（见图24）。每个创新平台都需要交付商业价值，为盈亏损益负责。每个平台拥有自己的业务流程和技术资产，由业务主管和IT

主管共同管理并负责资源、资产和资金配置。

该行对其29个平台设立开放API接口，使平台能够以标准化、系统化模式运行，并快速实现产品交付。API接口的开放程度与平台成熟度直接相关，成熟度高的平台具有更高开放度。待业务机会成熟时，第三方合作伙伴可以通过API对平台内容进行调用，实现标准化、服务化输出（见图25）。

该行的数字化转型，不但成功实现了其科技引领的竞争战略，更赢得了客户和资本市场的高度认同，成为客户满意度第一的澳洲银行，并以2.3倍的市净率傲视同业。

图24 某澳大利亚领先银行设立29个创新平台，横跨零售、对公、机构三大业务条线

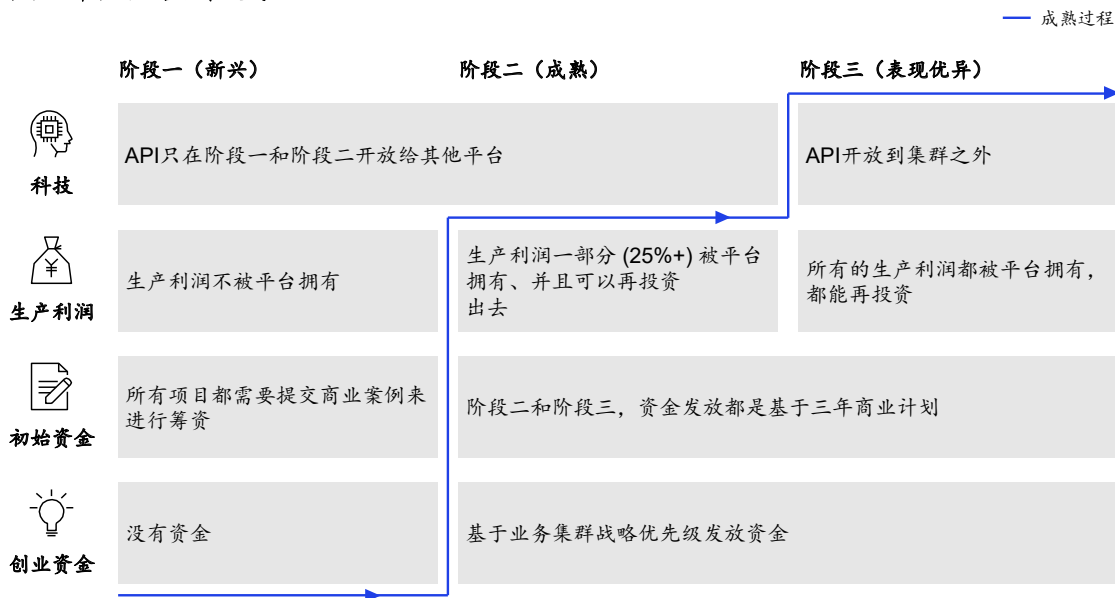
续前

		零售		对公		机构	
与公司的运作模式对齐，交付商业价值	业务平台	通用数字渠道平台		机构数字渠道平台			
		零售产品	理财产品	对公产品	交易银行产品	机构产品	
覆盖多个客群，交付商业价值	通用业务平台	通用客户管理平台					
		通用运营平台					
		支付					
向支持部门提供IT服务	业务支持	分析					
		财务					
		风控					
		人力资源					
支撑业务平台快速交付技术能力，保护整个公司的信息安全，并实现规模效应	通用技术平台	基础架构					
		测试和交付支持					
		安全					

资料来源：麦肯锡分析

图25 成熟平台将拥有更多运营决策权和更高开放性

提供给平台的运营决策模式



资料来源：麦肯锡分析

案例7、某全球知名银行、某美国领先银行：API平台对外服务输出

某全球知名银行（见图26）也打造了类似的三大类API接口，包括数据服务、支付服务和客户。比如通过开放支付服务接口，该行客户可以在各账户和机构间转账。另外，通过开放客户数据，第三方服务提供商根据获批的权限，共享该行客户档案权限，实现与客户的深层次互动。通过开放7大类API接口，该行打通了跨国各部门间与内外部之间的金融业务和客户信息。



某美国领先银行借助第三方API以及手机银行的升级改造契机（见图27），打造出一流客户体验。相对于传统银行而言，该行的手机银行直接接入到亚马逊云服

务，从而与其他金融科技公司和谷歌等科技公司的服务对接，同时以私有API形式对接其自身服务，从而打造出更灵活的移动技术架构。

总结以上几家领先国外银行的最佳实践经验，我们发现，要成功部署开放银行战略，银行业高管应注意7个关键要素：

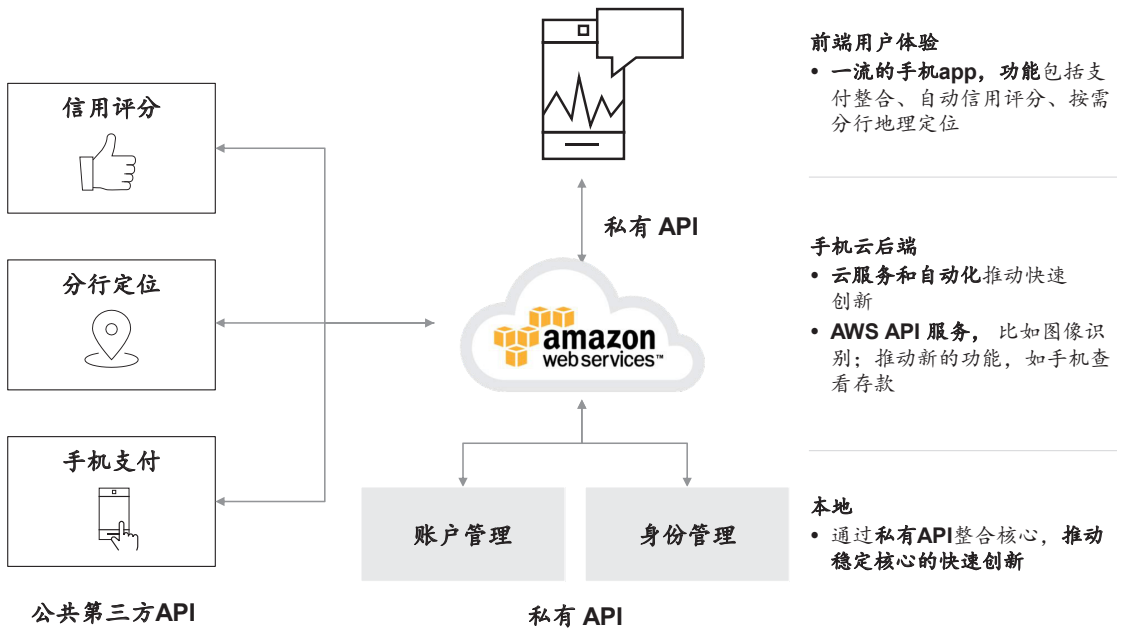
- **关注细分市场：**开放银行将动摇银行业现有竞争格局，催生出诸多金融创新公司，解决广泛的金融需求，而成功的价值主张将是那些聚焦个体细分市场的解决方案；
- **端到端体验至上：**银行应以打造“端到端”的客户体验为目标，而不应止步于仅仅开放服务供外场景服务调用；

图26 某全球知名银行建设开放银行，打通了3大类API接口

	API	特性	国家/地区
数据服务 10101 01010 10101 01010	账户	客户能够以全新的方式查看账户总览	澳大利亚、中国香港、印度、印度尼西亚、马来西亚、墨西哥、波兰、英国、美国
	档案	得到批准权限，共享客户档案数据，实现深层互动	澳大利亚、中国香港、印度尼西亚、马来西亚、波兰、英国
	ATM分行定位	客户可查看分行、ATM和其他服务的地理位置	墨西哥
	公共服务	可根据各国/地区不同情况提供差异化服务	澳洲、中国香港、印度、印尼、马来西亚、波兰、英国
用户 	授权	客户可授权第三方应用访问其账户数据和服务	澳大利亚、中国香港、印度、印度尼西亚、马来西亚、墨西哥、波兰、英国、美国
	卡类	允许客户管理多种信用卡和借记卡	澳大利亚、中国香港、印度、印度尼西亚、马来西亚、墨西哥
	新客登船	调度该行并购合作方服务的力量	澳大利亚、中国香港、印度、印度尼西亚、马来西亚、波兰
支付服务 	资金移动	允许客户在各账户和机构间转账	澳大利亚、中国香港、波兰、英国
	服务	客户可查看对账单/建议、修改提款权的PIN密码	澳大利亚
	用积分支付	第三方应用可接受客户的奖励积分，用于支付购买商品	澳洲、中国香港、印度、印尼、马来西亚、墨西哥、波兰、美国

资料来源：麦肯锡分析

图27 某美国领先银行通过集成第三方API打造一流客户体验



资料来源：文献检索；麦肯锡分析

- **数据即黄金：**银行收集的数据不应局限于金融服务，还要在客户知情并许可的前提下，收集非金融信息，同时确保与第三方合作伙伴之间的数据安全性；
- **先发优势：**银行要快速行动，主动出击，建设整合+开放的能力，升级到生态圈战略，而不是被动开放；
- **融入日常生活：**通过开放银行融入客户的日常生活，以海量、频繁的互动维系客户关系，并且积累数据资产；
- **科技赋能：**为了优化客户界面、降低用户使用难度，人工智能、大数据、物联网、机器人等各项新型科技赋能必不可少。



麦肯锡对中国开放银行的 观察

如果说英国、欧盟等国家和地区的开放银行发展源于监管驱动，那么中国的开放银行发展更多是自下而上由市场推动的，而监管上仍处于标准制定阶段。我们观察到国内一些领先银行与金融科技公司已率先试水开放银行模式，其中有一些模式与上述三种类似。

- **模式一：**早在“开放银行”概念正式提出前，拥有场景的互联网巨头和银行业先驱者就已将金融产品嵌入生态，一站式服务客户的所有需求。
- **模式二：**某大型商业银行将开放银行作为数字化转型的重要抓手，通过开放API技术与生态圈各方快速对接，输出数据和能力。目前其合作伙伴达到70多家，共同为客户提供高品质、多方位的服务体验。
- **模式三：**一些大型商业银行近年来通过对IT系统进行改造，实施微服务架构和API化，促进内部数字化产品创新和端到端流程优化。

此外，我们也发现，和英国、欧盟等一些开放银行先行者相比，国内的开放银行实践还存在一些不足，集中体现在：

- **开放银行战略不清晰：**在尚未对开放银行的商业模式和目标进行清晰定义的情况下，就盲目进行平台建设，导致开发出来的API脱离现实，没有场景和客户。

- **忽视外部金融科技创新力量：**将开放API单纯作为通过第三方平台向银行引流的工具，而没有联合第三方平台的技术开发力量共同为客户打造创新产品和服务。

- **组织机制不够敏捷：**尽管对IT系统进行了改造优化，在技术上实现对快速迭代的平台支撑，但在组织机制上，仍沿用银行传统的产品交付模式，难以应对市场的快速变化。

参考国外金融机构的最佳实践，我们认为中国开放银行首先应**明确业务目标**。其次基于清晰定义的目标，从打造生态圈、与金融科技联合创新及建立金融服务开放平台**三种开放银行模式中做出选择**，开放银行既可以聚焦一种模式，也可以形成多种模式组合，具体还要根据银行自身资源禀赋和业务目标出发，没有最好的模式，只有最适合的。然后从战略落地角度，部署具体举措，开展数据中台、敏捷组织和开放API技术平台三个**支撑体系的建设**。

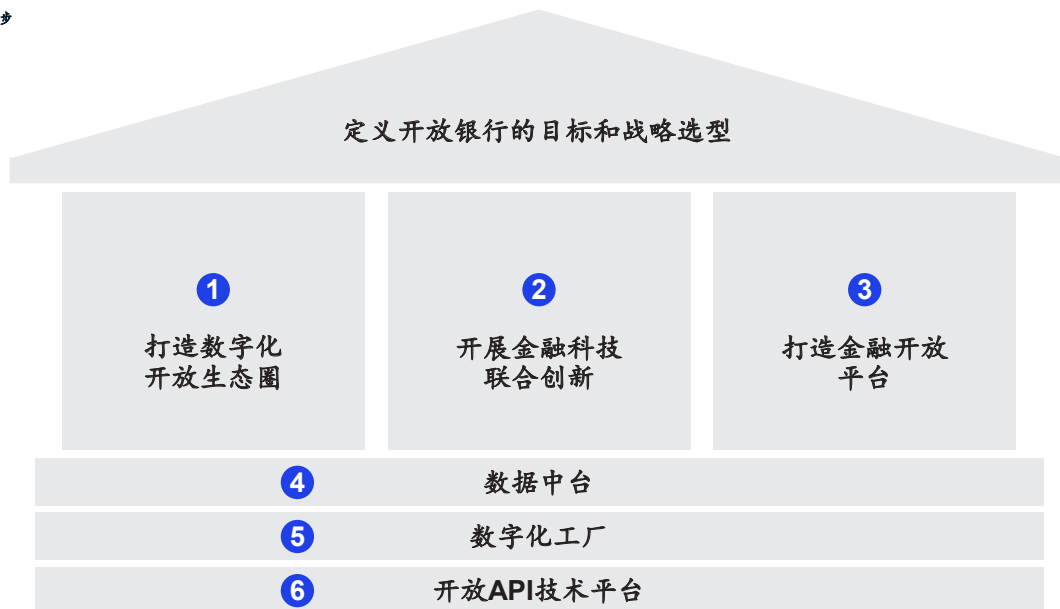
此外，银行还要前瞻性地思考API技术在银行的应用，不仅要考虑到第三方授权问题，也要思考一旦第三方在法律规定之外使用授权的数据，会造成哪些潜在影响和风险，从而未雨绸缪、做好防范。尽管目前国内监管机构在开放银行监管政策方面尚处在探索阶段，但银行应对数据隐私保护的未来发展方向有一定认识，并明确自身机构对于非传统创新模式的态度。



开放银行六大成功要素

图28 开放银行的六大成功要素

初步



资料来源：麦肯锡分析

开放银行核心体系有六大要素：三条战略发展路径——数字化开放生态圈、金融科技联合创新、内部平台化改造；三个支撑体系——数据中台、数字化工厂和开放API技术平台（见图28）。

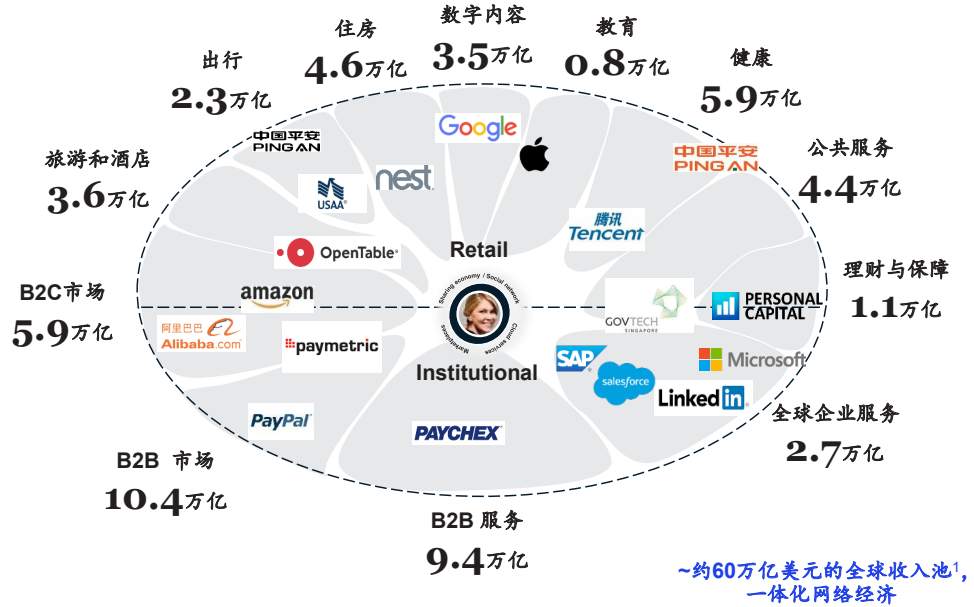
1、打造数字化开放生态圈

在全球范围内，领先金融和科技公司已经在12大传统产业中布局生态圈（见图29）。而在中国，大量机会存在于“衣、食、住、行”四大与生活息息相关的领域中。如仅购房市场（一手、二手）一年的规模能达到人民币10万亿元以上、而与交通旅游相关的出行市场规模也超过人民币万亿级别。

根据我们的经验，设计全方位生态圈战略需要分“三步走”（见图30）。**从哪里切入**：首先，要按行业发展前景和自身禀赋，明确在金融机构业务布局中不同生态的价值定位，如有些是引流的生态场景、有些是活跃客户的生态场景，结合行业发展趋势和客户痛点明确在该行业的具体机会点；**如何切入**：筛选有潜力的机会点，充分发挥金融机构已有合作伙伴的资源优势，通过开放银行在服务和数据上形成协同，共同服务C端客户，打造新的商业模式；**如何推动实施**：建立业务人员和技术人员复合的生态圈推进团队，通过打造开放银行体系架构促进金融机构内外部协同。

图29 全球范围内，领先金融和科技公司已在12大传统产业布局新生态圈

2025 预计总销售额
美元

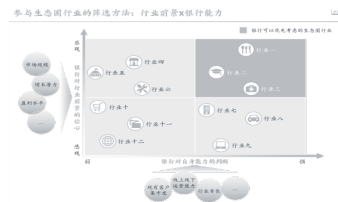


1 根据企业销售额数据、GDP 在各行业的细分以及专家假设进行的预估。圆形尺寸代表近似收入池规模最小的圆形代表收入小于1千亿美元。未显示所有行业或子类别。
资料来源：IHS；麦肯锡分析

图30 根据我们的经验，设计全方位生态圈战略需要“三步走”：从哪里切入？怎么切入？如何推动实施？

a 从哪里切入？

第一步
明确应当选择进入的生态圈行业



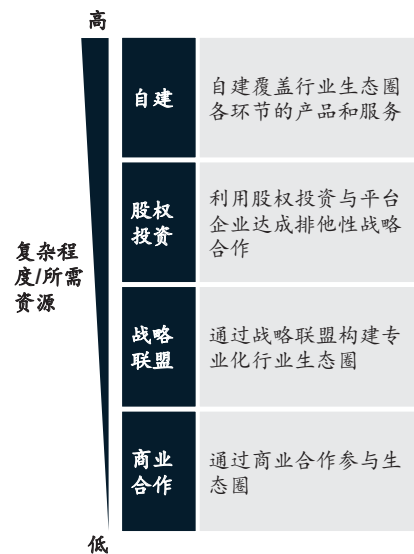
第二步
明确在该行业中的具体机会点

确认机会点的方法：分析机会点+结合趋势+经营机会点

主要参与方	银行 (B)	运营商 (C)	平台/机构/银行 (D)	专业/垂直/产业 (E)
零售	机会点1+经营1=机会点1	机会点2+经营2=机会点2	机会点3+经营3=机会点3	机会点4+经营4=机会点4
消费金融	机会点5+经营5=机会点5	机会点6+经营6=机会点6	机会点7+经营7=机会点7	机会点8+经营8=机会点8
支付	机会点9+经营9=机会点9	机会点10+经营10=机会点10	机会点11+经营11=机会点11	机会点12+经营12=机会点12
保险	机会点13+经营13=机会点13	机会点14+经营14=机会点14	机会点15+经营15=机会点15	机会点16+经营16=机会点16
不动产	机会点17+经营17=机会点17	机会点18+经营18=机会点18	机会点19+经营19=机会点19	机会点20+经营20=机会点20
其他	机会点21+经营21=机会点21	机会点22+经营22=机会点22	机会点23+经营23=机会点23	机会点24+经营24=机会点24

资料来源：麦肯锡分析

b 怎么切入？



c 如何推动实施？

- 1 明确银行在生态圈中的价值主张
- 2 提升端到端客户运营能力
- 3 鼓励创新文化与推动敏捷组织
- 4 确定各参与方的利益分配方式
- 5 积极应对监管的不确定性

基于实践经验，我们发现，银行在通过开放银行建立数字化生态圈战略时面临5个问题，一是自身的生态圈战略不清晰，二是端到端运营生态圈客户的能力不足，三是内外部合作时组织与文化冲突明显，四是生态圈参与方利益分配复杂，五是金融行业监管存在不确定性。

针对以上问题，我们提出一系列行之有效的应对举措。

首先，银行要明确自身的生态圈战略。知己知彼，百战不殆，银行要根据自身特点进行精准自画像，选择适宜的场景和行业进行布局。另外，银行还应该打造“人无我有”的能力，挖掘可以给客户提供的独特价值主张。最后，银行还要善于构筑护城河，能持续创造新的独特价值，形成差异化竞争优势。

第二，在构建端到端生态圈客户运营能力方面，我们建议银行可以通过大数据及客户调研，首先要了解客户的构成和行为特点，从而有针对性的提供产品和服务。此外，银行还要通篇筹划端到端运营能力，补齐短板。银行还要成立专业部门，对关键客户旅程实行专人专职管理，从而打造持续客户经营能力。

第三，拥抱生态圈战略的过程中，传统银行固有组织架构和企业文化不可避免会与新的生态圈文化相冲突，对此银行管理者要有心理准备，积极推动组织变革，建立敏捷工作方式，从而快速响应市场变化。

第四，由于参与者众多，角色各异，生态圈参与方的利益分配比较复杂。要厘清利益分配关系，生态圈参与者在合作伊始

就要对整体收益达成战略共识，尽早确定利益分配方案。如果各方内部能力不足，可以考虑引入行业专家评估合理的利益分配方式，并做到防患未然，就可能出现利益纠纷提前制定出处理机制。

第五，面对金融监管的不确定性风险，银行合规部与战略部要通力合作，分析监管战策变迁趋势，做出前瞻性规划。另外，一旦有新的监管政策出台，合规团队与业务团队要形成联动，针对变化迅速做出调整。

2. 开展金融科技联合创新

全球范围内，越来越多的金融科技企业开始调整战术，从过去单纯作为银行的挑战者，变成谋求与银行合作。这一趋势在B2B市场尤为明显，并且逐渐在向B2C市场蔓延。在开放银行模式下，通过与金融科技公司开展联合创新，可以在客户体验、数字化流程改造、大数据高级分析应用和新的价值主张四个方面取得成果（见图31）。

根据合作对象的不同，银行可以通过两种方式实现与金融科技的联合创新：

- **金融科技合作联盟：**与相对成熟的金融科技公司在前台或中后台领域进行战略合作，从而创建出新业务主张或提升运营效率。银行在与金融科技合作构建开放银行模式时，要注意首先基于实际业务需求定义联合创新方向，然后对金融科技市场进行完整扫描，识别出优质合作伙伴。
- **金融科技孵化器：**利用科创企业（Start-up）的文化、敏捷开发能力和

图31 通过与第三方平台合作，借助金融科技实现4方面创新

	说明及典型用例	示例
客户体验	 <ul style="list-style-type: none"> 改造与客户交互的方式，提升客户体验 应用范围包括：数字营销、在线市场、客户服务、自助平台等 	面向购房者客户的AR移动应用 “爆款”技术（如Apple Pay）的早期采用者
端到端数字化	 <ul style="list-style-type: none"> 促进流程优化，提升沿客户旅程的运营效率 应用范围包括：客户登船、消息推送、KYC合规等 	基于对话的人工智能平台 基于有“认知”能力的超级计算机财务顾问
高级分析	 <ul style="list-style-type: none"> 使用数据进行决策和推荐 应用范围包括：定价、产品推荐/促销、产能规划等 	基于交易、运输和社交网络数据向中小企业及线上卖家提供融资服务
新的价值主张	 <ul style="list-style-type: none"> 彻底的新产品和服务 应用范围包括：智能投顾、在线交易社区/社交网络、基于区块链的外汇交易平台 	允许用户查看其他用户动态的社会化交易

资料来源：文献检索：麦肯锡分析

现有工具来设计、试行并运营新的数字化产品。银行不仅开放数据和能力，还要建立一套机制来选择合适的科创企业进行孵化，然后提供相应的资源和技术支持，保障创新成果的成功。

实践中，我们看到，采取金融科技孵化器方式的银行，通常会通过创新大赛来选拔优质的创新团队。之后，它们会为选拔出来的团队提供资金、业务辅导和办公空间。在通常为三个月的加速器项目中，这些金融科技创新团队同银行导师、合作伙伴和投资者合作，借助银行的开放API开发出新产品和服务。

以某英国知名银行为例（见图32）。该行成立了全球创业学院，派驻资深员工与科

技企业协同工作，共同面对飞速发展的金融科技市场挑战。

3、打造金融开放平台

银行通过打造金融开放平台，实现服务和数据的开放，提升内部协同效率的同时支撑对外合作。以某全球领先银行为例，它通过建设全行的开放API平台，在较短时间内完成了大规模的全球数字化转型。

该行希望为客户带来最佳数字化体验，包括：通过丰富的自助服务功能为客户提供服务，通过多渠道、个性化的增值信息来提升客户体验，通过个性化的建议来增加客户忠诚度，并通过流程自动化来提高前线和后台员工效率（见图33）。

图32 通过金融科技孵化器联合创新

创新大赛选拔

- 开展**创新大赛**，接受创新团队/项目**申请**
- 组织银行与业内专家对创新项目集中**审批**，**筛选**进入孵化的项目

创新项目孵化

- 为精选的金融技术创业公司提供**资金、辅导、办公空间**、以及访问全球投资者和**风投网络**
- 3个月内，这些创业公司将同**100多位导师、合作伙伴和投资者**合作，建立**新产品和服务**

银行业金融科技孵化器示例



某英国知名银行建立创业学院，全球布局，派驻银行资深员工与科技企业携手工作，直面飞速发展的金融科技市场

- 无纸化收据解决方案区块链上的合规分析工具



某全球知名银行投资与核心业务有战略协同价值的后期科创公司，风投团队牵头北投公司与该行在金融科技运用上的合作

- 智能投顾平台
- 企业级电子签名工具

资料来源：文献检索；麦肯锡分析

为此该行需要快速落地一系列数字化应用，为客户打造一致性数字化体验。这一计划涉及该行在全球的分支机构，在全球统一标准（包括复合风控需求的最小数据集、高质量的客户交互界面、基础商业逻辑等）的基础上，满足区域的定制化需求（包括KYC、反洗钱、实施当地政策的产品规则等）。

在实施层面，该行通过API平台整合了各地遗留系统（legacy system）的功能，形成一系列可以组合和定制的组件式服务，从而最大程度向前台释放数据和服务能力，快速打造数字化产品。

该行的开放API平台包含了4个关键组件（见图34）。首先是API设计中心，其中有若干组复合开发团队（敏捷小组）负责API的设计开发，并配置相应的API设计和开发工具。其次是API管理中心，提供API运维、生命周期管理和数据分析能力。然后是API集市，这相当于API的“应用商店”，行内所有API都发布到集市上，附带清晰的功能介绍和技术文档。最后是API体系架构，它起到内部系统与第三方系统之间通道的作用，将前者的数据和服务输出到后者。

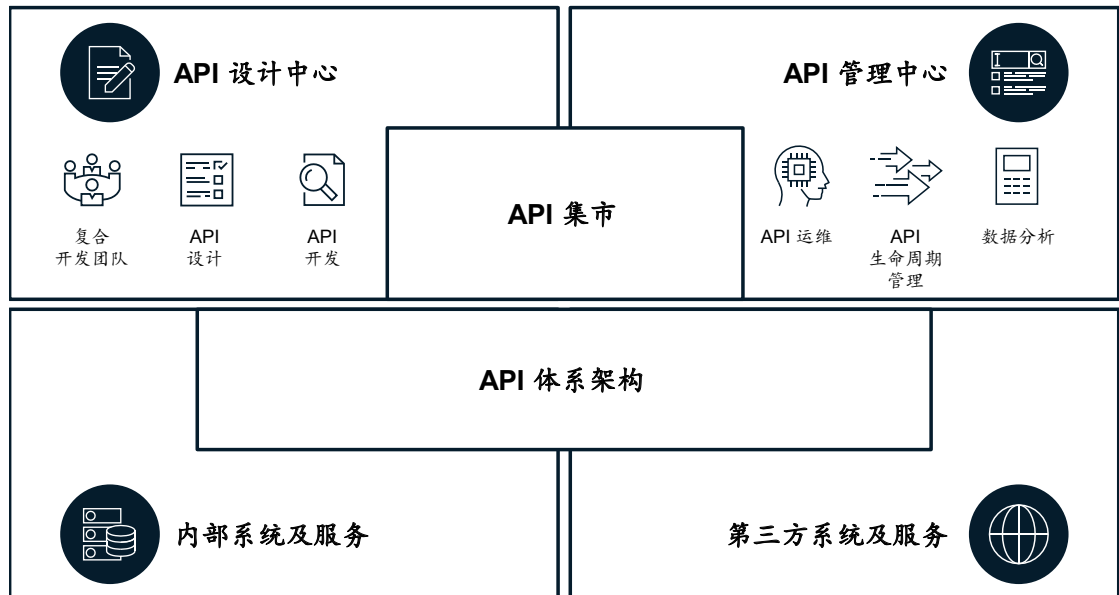
参考该行的实践，API体系架构根据包含三个层次（见图35）——这样做能够建

图33某全球领先银行的愿景是为客户带来最佳数字化体验



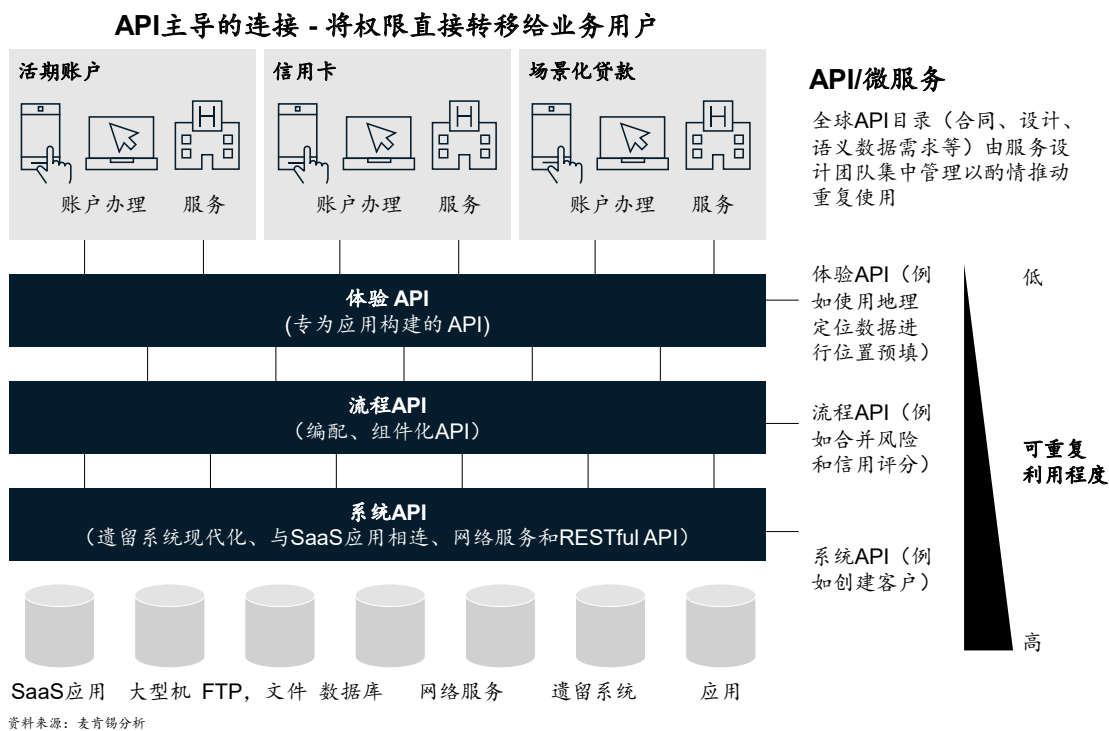
资料来源：麦肯锡分析

图34 某全球领先银行通过API驱动的模式在全球范围快速开展数字化转型



资料来源：麦肯锡分析

图35 通过API主导的连接实现与核心遗留系统快速集成



立前端立等可用的系统能力，同时保证可复用性。最底层的是系统API，它作为系统之间的连接器，提供数字化应用对底层系统标准化调用。通过对系统API的组合（compose）实现一定业务逻辑——业务逻辑通过流程API包装输出。流程API进一步组合，融入了客户交互后，形成体验API，支撑前端展示层的实现。

4、数据中台

在开放银行模式下，银行获取的客户信息不局限于传统金融业务，还包含非金融的生态圈业务以及金融科技合作伙伴提供的外部数据。通过整合分析**8大维度的客户标签**——人口属性、资产特征、社交特征、购物偏好、营销特征、兴趣爱好和活动标识，银行能够深入理解客户行为和偏好（见图36）。

实施开放银行模式的银行还应建设数据中台，从而释放出更大数据价值、加速大数据应用。数据中台整合一系列通用的大数据能力，向前端应用输出。这些能力包括数据治理服务、数据资产管理、高级分析服务、人工智能服务、数据工具服务、信息整合服务、数据安全和数据风险监控（见图37）。

5、数字化工厂

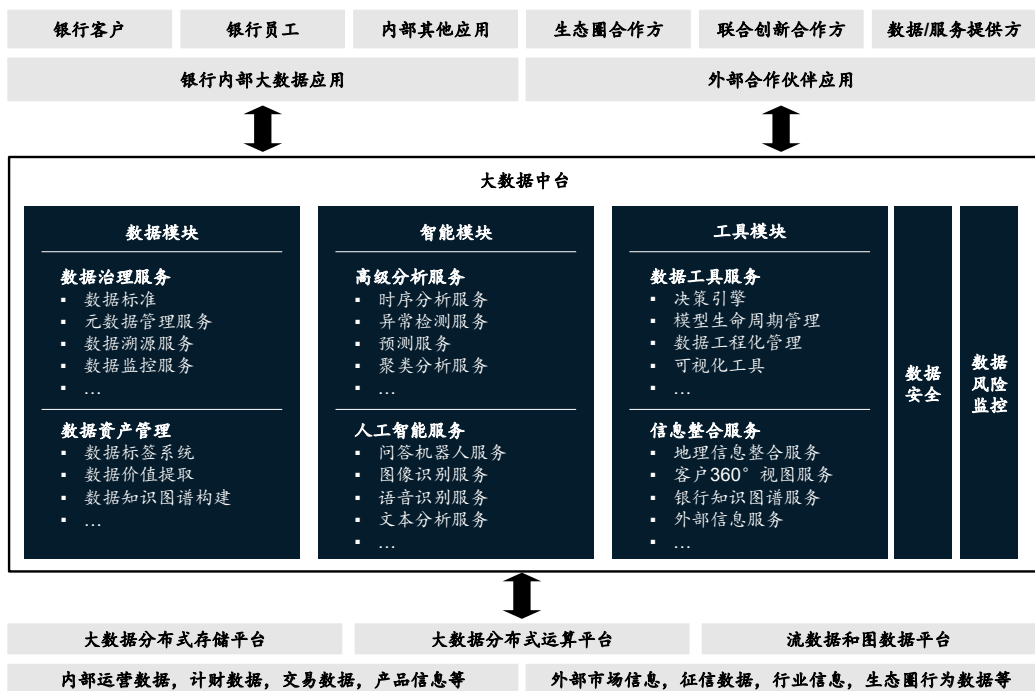
无论是打造生态圈、开展金融科技联合创新还是建设金融服务开放平台，这三种模式都需要在数字化战略下快速推动和迭代。数字化工厂是开放银行较为合适的敏捷组织形式。一方面它具有独立的团队结构和管控，相当于行内的“沙箱”能够不受现有体制约束来开展创新；另一方面它也集结了银行内部的数字化、业务

图36 建立以客户为中心，挖掘集团生态圈业务、金融业务以及外部高价值数据项，建设用户高价值标签，深入理解用户行为和偏好

数据来源	关键数据项	用户标签大类	标签价值	
生态圈业务	客户手机号	人口属性	<ul style="list-style-type: none"> 风险偏好 产品需求 行为态度偏好 收入水平和波动 	
	手机号所属省市			
	常通讯通话对象			
	国内长途通话次数			
	国内长途通话时间			
	常通话地点			
	购买次数			
	业务浏览次数			
	单月流量使用情况			
	客服电话次数			
最近客服时间	资产特征	<ul style="list-style-type: none"> 产品偏好 对财务知识的掌握程度 		
账单支付方式				
投诉占比				
工作时间				
单月购买服务金额				
流量超额次数				
平均拖欠金额				
服务使用次数				
拖欠支付次数				
客户历史积分				
金融业务	客户性别	社交特征	<ul style="list-style-type: none"> 关系偏好 信用程度 	
	客户年龄			
	客户邮箱			
	客户借记卡绑卡数量			
	客户信用卡绑卡数量			
	现持有金融产品			
	产品购买日期			
	产品购买渠道			
	参与营销活动			
	营销触达渠道			
参与营销次数	购物偏好	<ul style="list-style-type: none"> 交易渠道偏好 消费类型 		
营销触达时间				
营销触达次数				
平均单次红包金额				
使用红包金额				
历史购买产品				
翼支付下载日期				
历史购买规模				
历史购买渠道				
翼支付登陆次数				
常用翼支付功能	营销特征	<ul style="list-style-type: none"> 价格敏感度 收益敏感度 		
各页面平均停留时间				
支付上次登陆日期				
社交平台偏好			兴趣爱好	<ul style="list-style-type: none"> 营销方案偏好 数字化内容偏好
社交好友				
社交平台偏好访问时间段				
社交平台偏好内容				
社交平台访问次数				
常访问线下场所				
常访问APP				
常购买互金产品				
客户兴趣爱好				
家庭成员	活动标识	<ul style="list-style-type: none"> 产品需求 渠道偏好 		
客户职业				
客户学历				
客户婚姻状况				

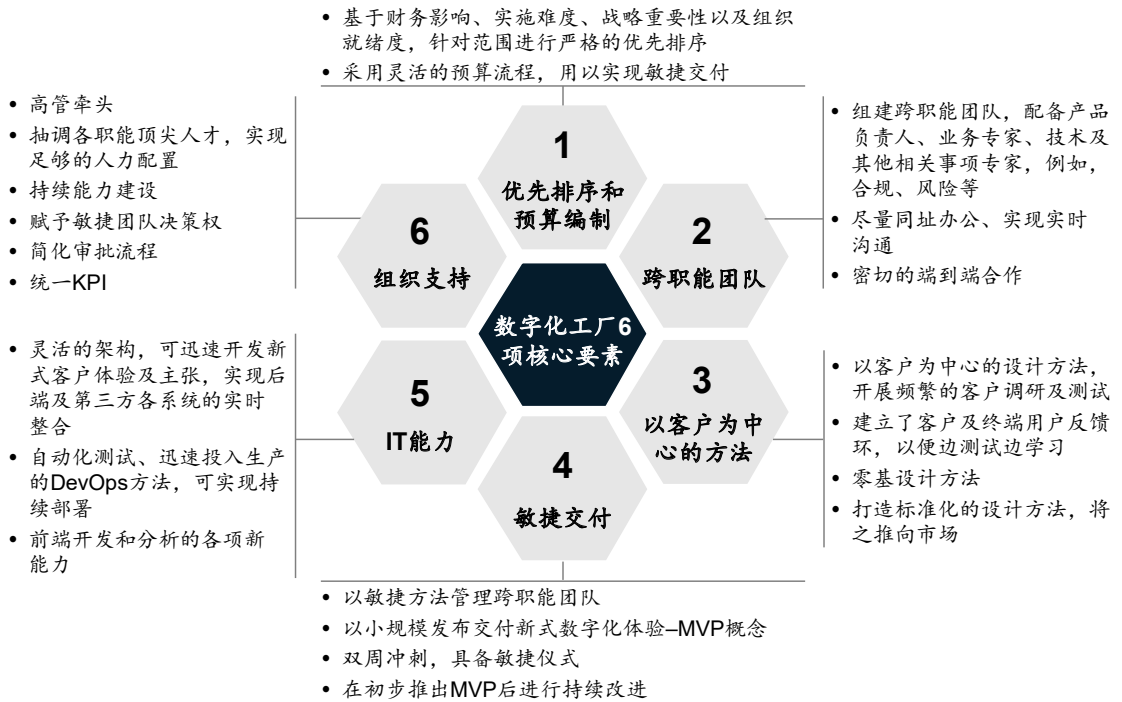
资料来源：麦肯锡分析

图37 大数据中台要聚焦数据价值提升、智能分析和工具化模块，支持大数据应用层的调用，打造银行核心数据能力



资料来源：麦肯锡分析

图38 数字化工厂6项关键配套机制



资料来源：麦肯锡分析

和IT资源，有能力规划开放银行的举措并推动落地实施。

我们认为，银行建立数字化工厂需要6项配套机制（见图38），从而确保数字化工厂的流畅运转。预算方面，要建立基于产能的预算管理机制，在保障灵活预算执行的同时实施严谨的监测和控制；团队方面，数字化工厂是由多个混合团队组成的矩阵式组织，团队成员在开放银行项目期间全职参与交付；流程方面，数字化工厂采取敏捷式工作模式，快速迭代、持续开发；产品交付方面，采取以客户为中心的方式，持续获取客户反馈，基于客户洞察快速迭代并改善产品性能；IT方面，需要通过微服务、API等技术打造支持快速开发和部署的架构；治理方面，要充分授权给工厂内的团队，并且升级至领导层的决策要在24小时内解决，以保证决策效率。

在数字化工厂人员绩效考核方面，银行应借鉴互联网公司的敏捷绩效考核机制，建立绩效文化，将绩效管理系统视为促进个人发展的工具。围绕绩效文化，通过“四大关键对话”进行端到端绩效管理。

- “我的工作是什么”——目标设定：确定正确目标和业务贡献期望值；
- “我做得如何”——绩效评价：了解与期望值有关的团队绩效和个人绩效；
- “对我意味着什么”——报酬管理：为个人绩效定制奖惩办法和方向纠正措施；
- “我如何提高”——持续发展：促进具有重大意义的个人职业发展目标；

我们的研究显示，推动成功绩效管理系统的24个核心理念（见图39）同样适用

图39 这5个要素的核心理念有助于明确管理最佳实践，确保组织时刻围绕关键目标有效运转

绩效管理要素	核心理念
目标设定 	<ul style="list-style-type: none"> 个人绩效目标与业务重心挂钩 允许个人决定如何实现个人目标 使员工及其经理共同参与到目标设定会议当中，确保角色清晰 限定少量可受个人影响的明智目标 鼓励可通过管理工作实现的（难以实现的）弹性目标
绩效评价 	<ul style="list-style-type: none"> 简化评级体系，但保持评级 勿促使绩效正态分布或细分，相反，着重鉴定高低绩效员工 仅做发展用途，优先考虑领导投入，确保最高曝光率，从多种渠道多方面考虑，保持自我评估 自觉管理整个评估过程中的评估者偏见 考虑影响个人绩效的环境因素
报酬管理 	<ul style="list-style-type: none"> 区分高绩效、中等绩效和低等绩效员工，并不按比例奖励高绩效员工，发展中等绩效员工，尽快剔除不合格员工 区分补偿和绩效管理 利用除补偿外其他奖励和认可，挖掘更有力的内在动力
持续发展 	<ul style="list-style-type: none"> 通过持续发展对话确保多方反馈，不仅仅在绩效评估期进行一年一次讨论 着重帮助个体利用自身优势提高绩效激励 利用科技激发和收集更多频繁、实时数据，进行循证反馈 使用数据及分析学知识提高人事决策效果
绩效文化 	<ul style="list-style-type: none"> 转变个人文化，确保绩效管理流程的成功转变 提高经理的指导技巧，以支持团队发挥出最大潜能 确保员工对其自身发展和成功负责 定制跨业务单位的设计及流程，没有万能的策略

资料来源：麦肯锡分析

于传统企业和敏捷企业，它包括5个绩效管理要素：目标设定、绩效评价、报酬管理、持续发展和绩效文化。这5个要素有助于贯彻管理的最佳实践，确保组织不偏离关键目标。

6、开放API的运营和治理

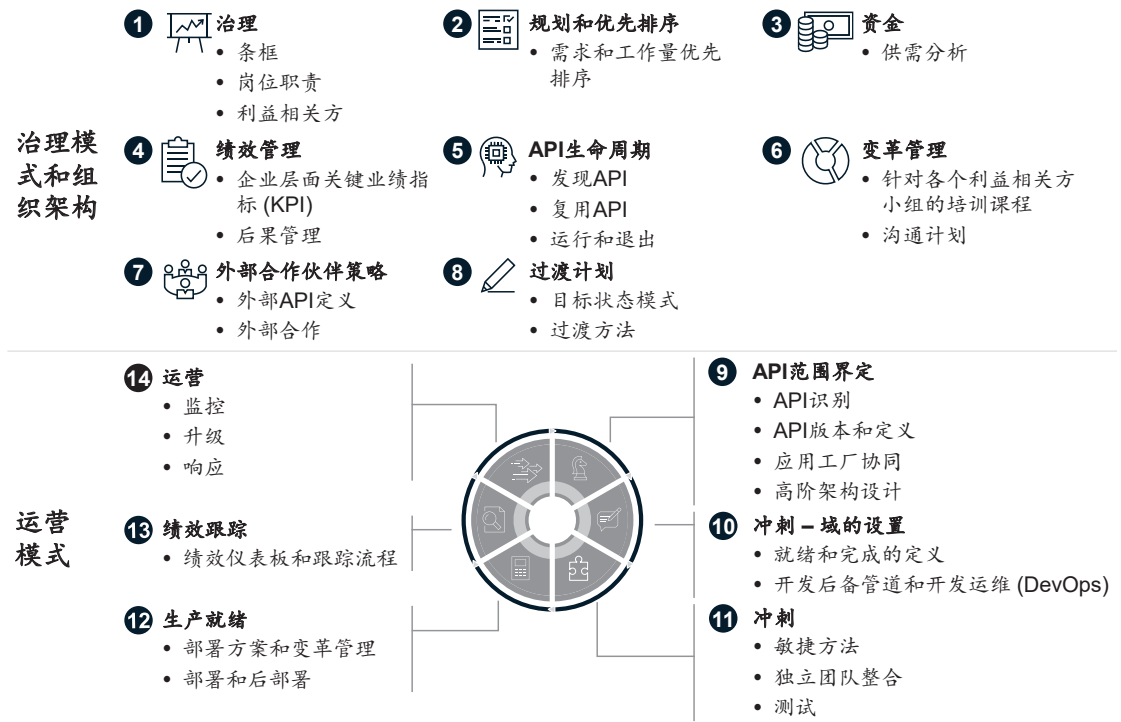
API是开放银行的核心技术，它在保证一定安全性的同时简化了数据访问流程，并且不要求对银行原有核心系统进行大幅改造。在建设开放银行时，银行业领导者要注意，在实施API相关技术的同时还应建立起配套运营和治理机制（见图40），其中API生命周期管理是关键。

API的生命周期管理分6个阶段开展。首先是结合API战略和路线图，分析单个API需求；在此基础上，决定是构建、扩展或是复用现有API；接下来是部署

API，将其发布到API网关，提供文档，并向开发者宣传；上线之后就是API运营，如有必要需要维护并修改API；接下来是检视API的数据表现，结合API战略路线图决定每个API是继续运营还是下线——如果下线的话，最好向合作伙伴提供迁移支持（见图41）。

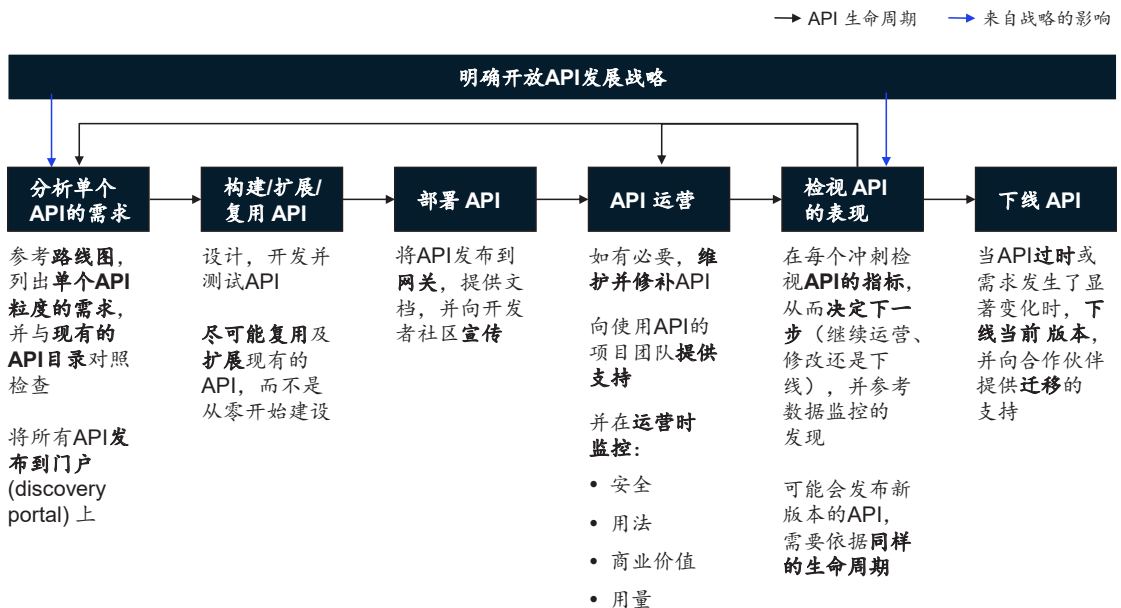
在设计API体系时，需要遵循标准最佳实践，保持一致性；敏锐感知需求变化，衡量设计变更的影响，保证稳定性；把握符合要求的程度，保障质量；满足不断增加的工作负荷及变化的能力，实现可扩展性；确保授权访问，满足安全性；系统地记录事件、观察或衡量结果；建立监控系统，提供错误预警，最大限度减少停机时间。

图40 成功的开放API体系在治理和运营方面有11个要素



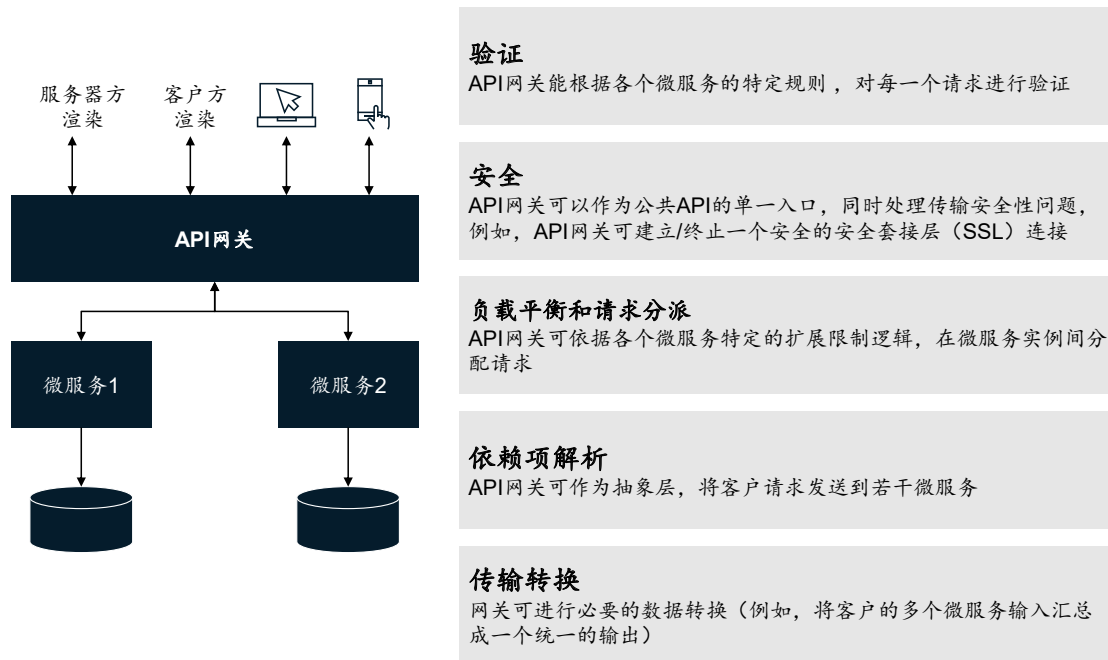
资料来源: 麦肯锡分析

图41 API生命周期是动态的, 并可能经历很多次开发迭代



资料来源: 麦肯锡分析

图42 由于微服务模式的隔离和松散耦合性质，API网关可以充当一个更高级的抽象层



资料来源：麦肯锡分析

支撑系统方面，虽然开发API不要求对银行原有核心系统进行改造，但需要额外建设API网关。API网关是开放银行技术架构中重要的一环。对外，它能够作为多个公共API的单一入口，提供统一安全验证；对内，网关根据一定规则将API请求分派到对应的微服务上，发挥负载均衡的作用，帮助应对大量外部服务请求流量（见图42）。

在开放银行模式下，银行与客户之间一对一的关系将被打破，账户、产品、数据不再封闭在银行体系内，客户将通过第三方服务提供商获取金融及非金融服务，而金融服务也将融入到场景之中。中国

的银行应以一种开放合作的心态来面对这一市场变化，聚焦细分市场，构筑生态，以更好地服务客户，借助API等技术与合作伙伴一起重构产品及服务。

无论是从全球还是从中国银行业来看，开放银行都是未来银行业发展的大势所趋。面对互联网巨头和金融科技的挑战，昔日与人们生活息息相关的银行业正日益陷入客户脱媒的窘境，甚至有戏言称“金融服务无处不在，就是不在银行”。因此，银行急需找到与客户互动的新渠道，让自身成为客户工作和生活场景不可或缺的一部分。而开放银行正是给银行业打开了一扇构建数字化生态的大门，使之能通过场景化服务重新与客户建立联系，成为数字化新生态中的中坚力量。



关于麦肯锡中国区金融机构咨询业务

麦肯锡是一家全球管理咨询公司，为企业和公共机构提供有关战略、组织、运营和技术等领域的咨询及相关服务，我们的10,000多名咨询顾问分布于全球60多个国家的120多个城市之中。麦肯锡中国区分公司由北京、香港、上海、深圳和台北分公司组成。

麦肯锡中国区金融机构咨询业务服务于中国区领先的银行、证券和信托公司、财富与资产管理公司、保险公司等金融机构，涉及转型与创新、互联网金融、全球化、战略、企业金融、销售与营销、运营、数字化与技术、风险与资本、领导力培养与文化转型等广泛领域。我们在本地区共有约300多位专注于金融领域的咨询顾问，均具有金融机构相关的深厚的专业经验。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



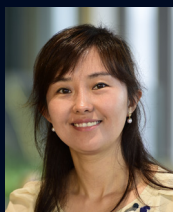
倪以理

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



王巍

全球副董事合伙人
上海分公司



康凯锋

全球副董事合伙人
伦敦分公司



徐天石

全球副董事合伙人
北京分公司



吴亚洲

项目经理
上海分公司



魏禹

咨询顾问
上海分公司

作者衷心感谢宋宇千、鲁志娟对本文的贡献。

麦肯锡中国金融行业转型与创新系列报告
2019年6月

麦肯锡公司版权所有 ©
麦肯锡中国媒体中心设计

www.mckinsey.com.cn

麦肯锡咨询公司公众号

