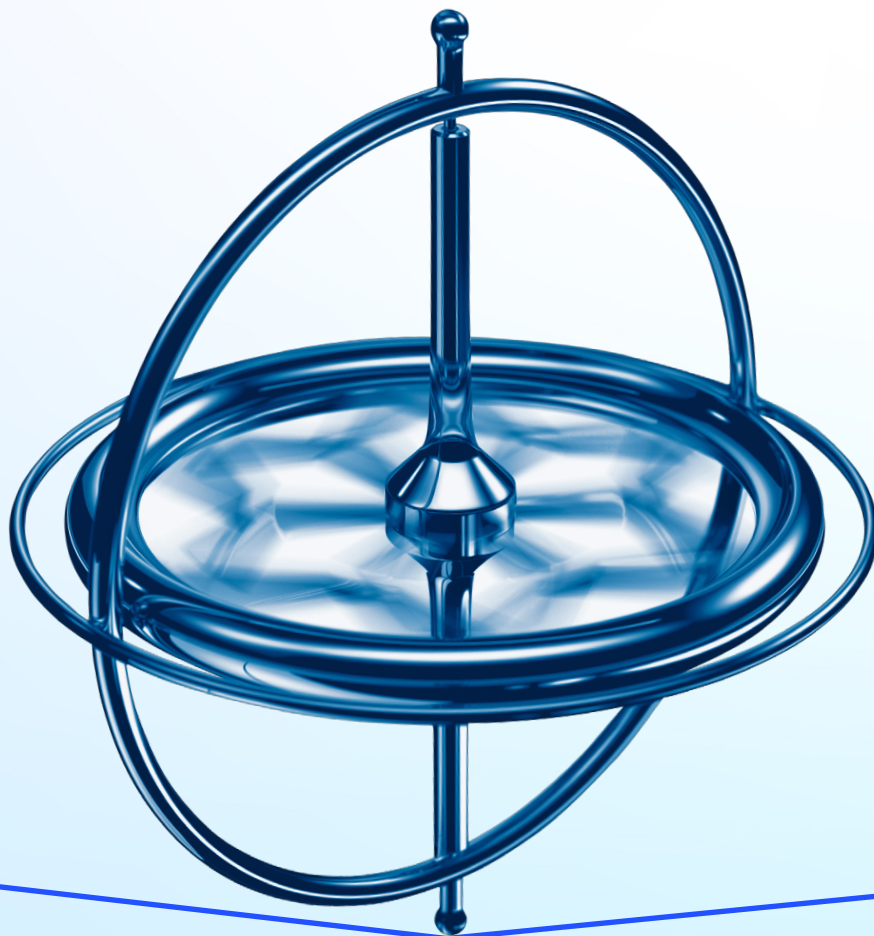


McKinsey
& Company



2026全球银行业 年度报告

精准提速

2026年9月

本报告为《2026麦肯锡全球银行业年度报告》预览版，聚焦四大核心趋势：2025年银行业延续强劲业绩；全球银行业新格局浮现；客户主导权迎来拐点；以及人工智能正以前所未有的速度重塑银行业。面对这些变化，银行需要进一步加快精准化战略落地，并逐步转型为多速并进的组织。



中文版序言

2026麦肯锡全球银行业报告：精准提速

全球银行业再次交出优异的成绩单，但却比以往任何时候都更逼近行业拐点：AI冲击下，留给传统银行从容转身的技术宽限期已经消失了。

2025年，全球银行业净利润达到1.3万亿美元，较上年历史纪录增长7%，存款、贷款与管理资产余额增长6.5%，行业指标持续向好。但是繁荣的表象下，全球银行业面临的价值创造隐忧仍未消除：银行业市净率和市盈率长期落后于其他行业，即使过去两年业绩强劲，投资者仍质疑银行能否以这一轮增长为契机重塑长期价值创造模式。

更深层的变化在于，客户主导权之争已经达到临界点。客户主导权不再由主账户（如工资账户）定义，而取决于互动最活跃的那段关系——金融科技公司与数字银行正在这一领域逐步取胜。同时智能体AI与数字货币正在加速瓦解客户粘性，让客户更容易“绕开银行完成银行业务”。客户对金融科技/数字银行的满意度和信任度已经反超传统银行。且与以往不同的是，这一次银行没有技术宽限期—AI在个人客户端采用速度为历史最快，且年轻与年长群体几乎同步。银行业面对技术革新“先观望、后跟随”的传统打法已经失效。

正因如此，“精准提速”成为2026年麦肯锡全球银行业报告的标志性主题：精准化战略仍需坚持，但银行必须显著提升执行速度，通过重塑运营模式、人才战略与工作方式，将技术与AI转化为竞争优势。

而“精准提速”对于当前的中国银行业可能更为重要。回顾2026年上半年中国银行业经营表现，我们能看到基本面显现企稳迹象：收入保持增长、净息差四年来首次单季回升、资产质量总体稳健。但企稳的背后并非普涨，而是内部分化进一步加剧：大型国有银行凭借效能提升率先修复，部分领先城商行依托区位优势和差异化特色逆势突围，但资源禀赋有限的银行仍在承压。

同时中国银行业的增长引擎也在切换。公司银行业务重新成为信贷投放增长主力，而财富管理业务成为对冲零售信贷需求偏弱的关键抓手。但不同银行对新旧动能转化的把握同样分化：领先银行凭借客户优势与专业化能力，能够快速切换赛道、率先把握新增长机遇，而基础薄弱的银行即便靠让利实现短期冲高，也难以形成稳定的第二增长曲线。

这些变化共同指向一个判断：中国银行业正从规模导向转向以结构优化与经营效率提升决定分化方向的新阶段。这一转向不仅发生在经营层面，也反映在资本市场——上市银行纷纷加强主动市值管理、以价值经营回应投资者。在这一背景下，“精准”决定银行能否选对赛道、增强结构韧性与实现能力进阶，“速度”决定银行能否在窗口期内完成价值创造模式的转换。

结合麦肯锡经验，我们对中国银行业提出以下5点“精准提速”建议：



第一，重塑客户战略，把握客户经营主动权

面对AI重构客户触达路径、银行面临被中介化的风险，银行的首要任务是重塑客户战略、把握客户经营的主动权。这要求精准化客户经营从静态分层升级为动态、实时、极致个性化的互动。通过持续的微型营销快速测试价值主张，有效则放大、无效则迅速止损，在不断迭代中逼近“实时超个性化”。

第二，业务价值牵引，落地科技与AI应用

技术与AI运用应回归业务本身，以能否创造可衡量的核心业务价值作为取舍标准，避免为追逐热点而盲目铺开、或将资源分散于零散的局部需求。银行应优先聚焦能够重塑关键业务、带来规模化降本增效或差异化竞争力的领域，如在个性化营销和财富管理领域的AI运用，并以清晰的价值假设与收益指标牵引科技与AI资源配置。

第三，商业模式演进，强化银行价值管理

随着不同产品、行业、区域间ROE差距扩大，业务组合成为驱动业绩的重要因素。银行要针对不同板块制定差异化策略，主动调优结构，并在现有业务基本盘之上，积极探索新赛道、形成新商业模式。同时强化以价值创造为核心的经营导向，把提升资本回报、优化资本配置与市值管理贯通起来。通过清晰的资本回报目标牵引组合调整与业务创新，并以稳定的分红与定期市场沟通向投资者传递长期价值，推动估值与经营质量的正向循环。

第四，敏捷能力提升，拓展业务增长边界

银行应推动敏捷的并购投资与金融科技合作，快速评估并引入能力，提高交易和合作效率。并购重点从规模转向补足AI、数据或特定客群服务等能力缺口。同时把握中国企业出海浪潮机遇，积极推动国际化业务拓展：优先切入跨境结算、贸易融资、外汇避险等紧贴客户核心需求、易规模化开展的业务，再稳健推动出海，善用国际化合作补足能力，打造跨市场一体化能力体系。

第五，建立多速组织，推动银行加速转型

银行应按创新类型建立“三速”组织：“普快”面向熟悉、增量、投入产出明确的核心用例，以敏捷小组快速迭代推动规模化落地；“特快”由专门团队（如作战室、孵化器）在类风投环境中推进，于核心业务之外构建并测试新的价值主张，开辟新收入来源；“极速”通过探索性试验开展高风险早期投资，以小额投入、广泛布局换取少数突破性成功。三者匹配差异化的治理与风险容忍度，让银行在守住风控底线的同时兼得韧性、精准与速度。

综上所述，在客户主导权迎来拐点、AI以历史最快速度重塑行业的新格局下，“精准提速”已成为全球银行业CEO与投资者关注的核心竞争力——精准是方向，速度是关键。而对中国银行业而言，这一命题可能更为迫切，唯有加速重构，方能穿越周期、实现逆势增长。

周宁人

麦肯锡全球资深董事合伙人
中国区金融机构咨询业务负责人

马奔

麦肯锡全球董事合伙人

2025年，全球银行业再创佳绩。全年净利润达到1.3万亿美元，较2024年的历史高点增长7%，再次位居所有行业之首¹。随着主要市场利率开始下行，全球净息差从2024年的1.65%小幅降至2025年的1.63%。但部分市场实现了净息差逆势上扬：美国、日本和英国银行业的净息差分别上升9个、7个和6个基点。新兴市场整体略有回落，巴西则从3.55%显著降至2.93%。存款、贷款和管理资产余额在2025年增长6.5%，高于2020年至2024年6.2%的年均增速。投资者从更高的股息和股票回购中获益；与此同时，银行又积累了8530亿美元的剩余可分配资本（亦称股权自由现金流）。虽较前几年略有减少，但延续了2022年开启的高位态势。

行业一派欣欣向荣，但也暗藏警示信号。多年来，银行业的市净率（P/B）和市盈率（P/E）一直落后于其他行业。即便经历了2024至2025年的强劲表现，这一差距仅略有收窄，银行业的市净率与市盈率依旧位居各行业末位。由此看来，投资者虽认可银行业近期的亮眼业绩，却并不看好其长期持续增长与盈利的前景。有形股本回报率也再度回落，从2024年的12.4%降至2025年的11.8%。而在银行业真正的黄金时期2003至2007年，有形股本回报率一度达到20%。全球金融危机的阴霾也很难被遗忘，危机之后，监管资本要求不断提高，银行业的股本回报率预期也随之被重新设定，最终迎来了2012年至2021年的“失落十年”这期间，银行业并未真正创造股东价值。如今，投资者或许认可近期业绩，却仍在追问：银行是否真正借此机会重塑了业务，为长期价值创造奠定基础？

近期，地缘政治局势频频成为焦点，但总体而言，银行业展现出较强的适应能力。2025至2026年的市场波动，更让投行从中获得了丰厚收益。当然，新的地缘摩擦远未平息，势必对银行的应变能力提出更高要求。与此同时，四股力量正威胁银行最重要的资产——客户关系。过去二十年间，金融科技企业（包括Revolut、Nubank等数字银行）对传统银行大多只是次要威胁；但到了2025年，威胁已然升级。一批发展成熟的新生代金融科技企业，已攫取可比银行同业17%的营收，且仍在谋求更大市场份额。数字银行构成了第二重挑战。“电话是从屋里打来的”是恐怖电影惯用的桥段，而银行业如今正经历着类似的情形。Revolut和Nubank等数字银行已经突破了增长与业绩之间的传统边界，重塑了市场对传统银行增长模式的认知。智能体与稳定币等数字资产，则构成了一场双头并进的技术革命，让零售客户与企业客户越来越容易“绕开银行完成银行业务”。最后，客户心态也迎来关键拐点：在日常银行服务方面，客户对金融科技企业和数字银行的满意度和信任度也超过了传统银行。

银行业曾屡次化险为夷，多数时候是静待风险自行消解。当互联网和智能手机颠覆其他消费行业时，银行采用新技术的速度更慢，因为它们的收入和利润主要来自同样行动较慢的年长客户。但如今，这套优势已然失效：人工智能的普及速度史无前例，而无论年轻人还是老年人，都正以近乎相同的速度拥抱这一浪潮。

¹ 撰写本报告时，我们的样本中约60%的银行已披露2025年业绩。

2025年报告提出, 银行应摆脱宏观导向、规模驱动和粗放式策略的老路, 转向精准化战略。2026年的新要求是: 精准化仍是主线, 但银行必须显著提升执行速度, 以匹配人工智能日新月异的发展节奏。这种高压的迭代节奏, 可能是银行管理者从未面对过的一项决定性的挑战。

本报告将于2026年10月正式发布, 此次预览版首先回顾2025年的行业表现, 并审视全球银行业商业模式正在形成的新格局。随后, 我们将聚焦四大发展趋势: 它们正逐步威胁着银行对客户关系的主导权。最后, 我们将探讨银行为何已没有过去那么充裕的宽限期, 并概述一系列进一步提速的战略举措, 帮助银行在未来数年持续赢得客户与投资者的青睐。

第一章

行业态势：经营稳健，格局重构

2025年，全球银行业延续增长势头，利润率仍处于较高水平，整体变化不大。美中不足的是，留存在银行资产负债表上的全球资金占比正在下降，这一变化折射出银行收入与利润来源正发生深刻转变。

2025年最值得关注的宏观变化，是全球不同区域的经营模式差异进一步凸显。简言之，世界各地的银行正在以不同方式开展业务，业绩表现也因此呈现出明显分化。区域化并非新鲜事，但近期一系列变化正将这一趋势推向新的阶段。与此同时，可规模化的新技术不断涌现，正为银行业打开全新的扩张路径。

稳健增长，利润率维持高位

银行业收入与财富积累密切相关，而长期以来，财富增长一直快于GDP（图表1）。

2020年至2025年间，金融体系（包括银行及其他机构）中介资金规模增加了131万亿美元，2025年达到468万亿美元。各类资金的增速均超过名义GDP，其中私募资本更是以14.1%的年均增速迅猛扩张。不过，私募资本目前在整个金融体系中所占份额仍然有限；放眼全球，零售银行依然是财富积累最主要的归宿，远远领先于其他渠道。

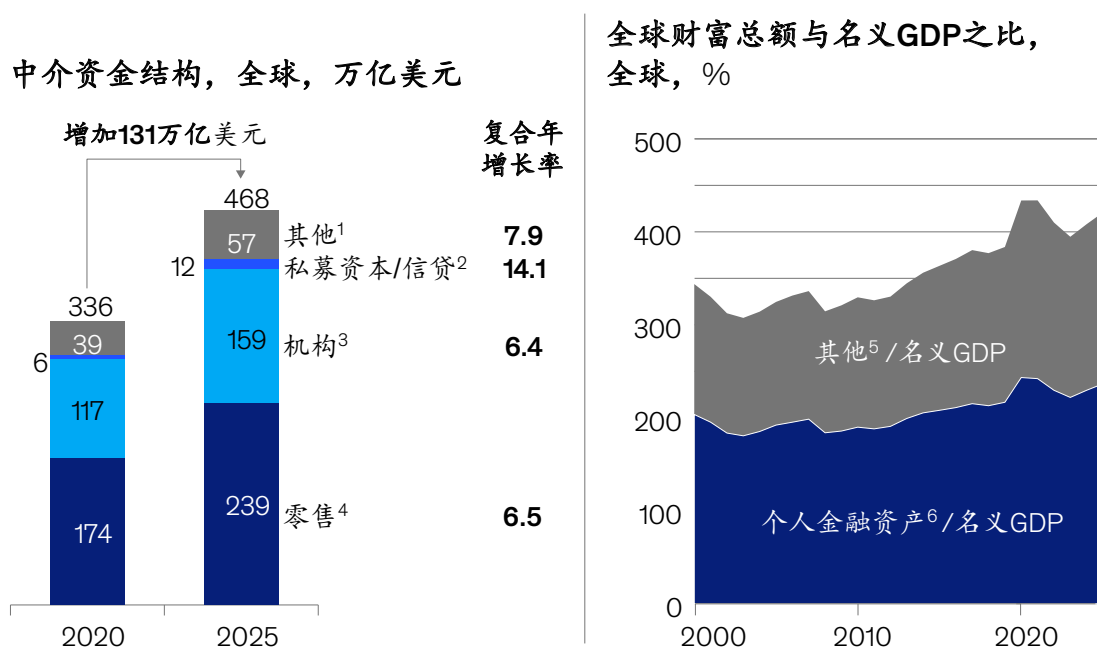
随着更多资本流经金融体系，银行收入和利润同步上升。银行持有的存款、贷款和管理资产余额，从2024年的381万亿美元增至2025年的406万亿美元；风险成本前收入由6.1万亿美元增至6.4万亿美元；利润同比增长7%，达到1.3万亿美元。

银行利润率总体稳定。按照我们的测算口径²，收入利润率从2024年的0.97%小幅降至2025年的0.94%（图表2）。成本率有所改善，从2024年成本占资产的1.31%降至2025年的1.23%。两项指标都释放出积极信号，但必须看到，收入利润率仍明显低于21世纪初的高峰水平。

² 测算口径：扣除风险成本后的营收除以存款、贷款及资产管理规模。

图 1

金融资产规模快速膨胀，财富积累速度已跑赢实体经济增长



注：由于四舍五入，各项数字之和可能不等于100%

1. 包括主权财富基金、公共养老基金及其他另类资产（如对冲基金、房地产基金）

2. 包括私募股权和私募债务

3. 包括银行债券及其他权益类工具；企业存款、企业投资

4. 包括零售存款、保险及养老金资产管理规模，以及居民持有的证券、衍生品和共同基金资产管理规模

5. 包括企业存款以及零售和机构资产管理业务

6. 包括零售存款、养老金、保险、零售投资及居民现金

数据来源：S&P Capital IQ; McKinsey Panorama—Global Banking Pools

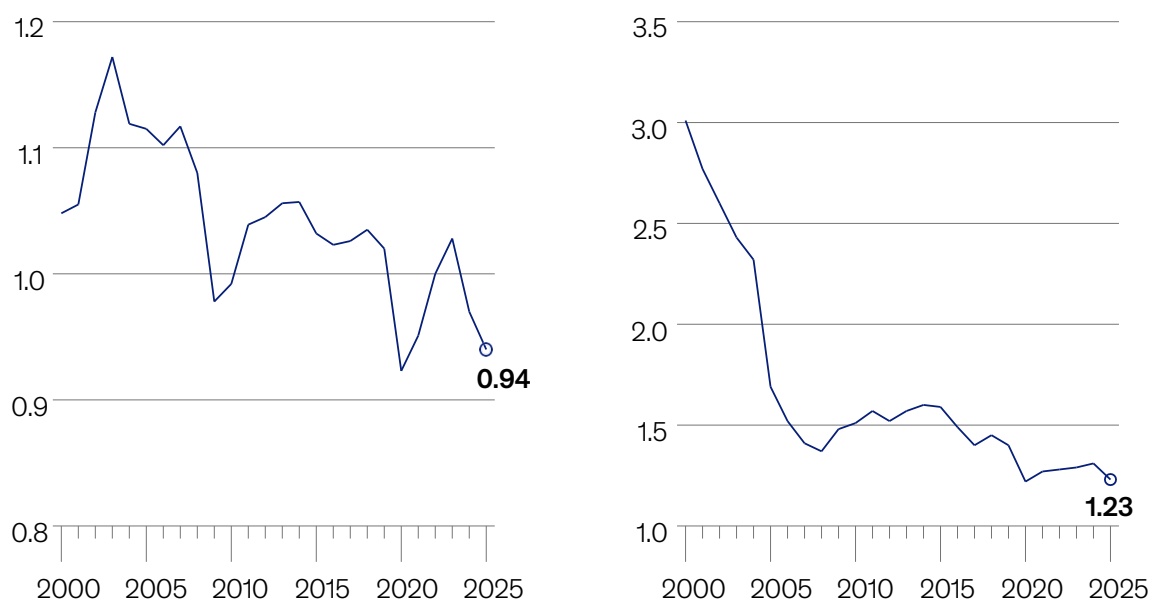
McKinsey & Company

图 2

收入率持续收窄,可能促使银行进一步压降成本

收入率¹（收入/余额），%

成本资产比，%



1. 收入 = 风险成本后收入（拨备后收入）；余额包括存款、贷款及资产管理规模

数据来源: S&P Global; McKinsey Panorama—Global Banking Pools

McKinsey & Company

换个角度来看, 银行业的经营逻辑正在发生改变, 且未必全然向好。当前全球金融体系的资金总规模达468万亿美元。自2022年以来, 表内资产占比持续萎缩, 从44%降至2025年的40%。这说明银行的盈利模式正在发生转移: 资产负债表的重要性有所下降, 交易银行与分销业务的收入和利润权重显著上升。我们估算, 目前这两大业务板块合计贡献了47%的收入和57%的利润。当然, 资产负债表依然是银行业务的根基, 但其贡献已降至收入的53%和利润的43%。相比之下, 交易银行和分销业务面临更为激烈的竞争, 也更容易受到新商业模式的冲击。

新格局, 新宏观战略

地缘政治搅动全球风云之际, 麦肯锡研究勾勒出了全球经济的若干重大变迁: 贸易构成的变化、贸易格局的重组及其对企业的影响, 以及制造业布局随之发生的变化, 等等。

在此大背景之下, 银行业身处何种位置? 顺着资金流向便可窥见答案。全球财富持续扩张过程中, 长期稳居财富体量榜首的美国的增速进一步提速; 加拿大亦增长显著。在庞大基数之上, 2022-2025年北美地区中介资金规模增长了8%, 主要得益于大量资金涌入美国资产管理机构。相比之下, 欧洲财富增速仅为北美的一半。拉美的情况则颇为耐人寻味: 增长速度虽快, 却不及GDP增速。(后文将进一步讨论各区域间的差异。)

尽管美国总储蓄率仅为18%, 低于欧盟的25%, 北美仍吸引了更高比例的资金流入, 这离不开投资者对美国金融体系相较其他市场更具稳定性的信任³。然而政策变动与日益扩大的财政赤字正侵蚀这份信心。不过即便在人工智能的监管变数以及市场进一步整合的可能性之下, 美国依然是全球财富青睐的目的地。

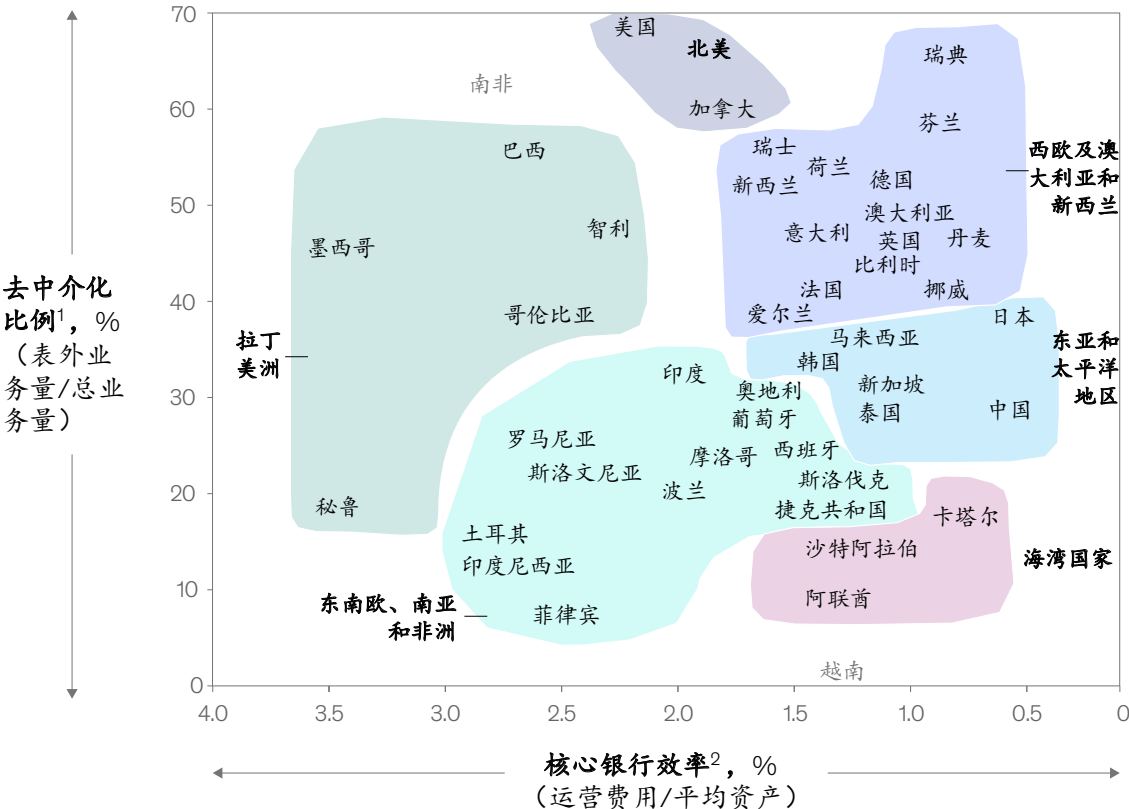
更高的财富管理收入占比也让美国银行业(及其他金融机构)受益, 推动其股本回报率升至12%。欧洲银行业同样有所改善, 股本回报率从2024年的10.7%升至2025年的11.6%, 但这主要得益于运营效率提升。经历多年低迷后, 西欧银行股价在2025年强劲反弹, 股东总回报率上行62.9个基点。

然而, 各地区业绩的分化, 背后有着更深层的原因。我们从两个维度对全球银行进行分析: 一是银行摆脱资产负债表束缚、转向收费型服务的程度; 二是银行自身的运营效率。我们将前者称为“去中介化”(图表3)。分析显示, 银行正因商业模式不同而重新分化组合, 这一格局既延续了传统的区域特征, 也正在出现新的跨区域趋同: 有些国家的银行, 其经营模式与相隔数千英里的同业反而更为相似。一幅新的全球银行业版图由此浮现。

北美金融体系的去中介化程度历来高于其他地区, 这既得益于高效运转的资本市场, 也源于银行更倾向于通过公司债券而非贷款来满足企业融资需求, 从而减少贷款对自身资产负债表的占用。海湾国家的银行对资产负债表的依赖度最高, 但较高的成本效益在一定程度上抵消了这一劣势。西北欧、澳大利亚和新西兰的银行, 在摆脱对资产负债表依赖方面几乎可与美国同业比肩, 且整体效率更胜一筹。其中瑞典与芬兰尤为突出, 兼顾两方面优势, 为其他地区构建一个高度稳健、交易成本较低的金融中介体系提供了潜在范本。欧洲其余地区的银行依旧高度依托资产负债表, 综合成本也偏高。

³ 世界银行集团, 2026年。

图 3
银行业新版“世界地图”揭示了不同地区截然不同的业务模式
各地区业务模式差异，2026年



1. 表外业务规模（零售投资资产管理AUM+保险及养老金AUM+机构资产管理AUM）占总业务规模（表内+表外：对公及零售存款+零售投资AUM+保险及养老金AUM+机构资产管理AUM）的比例
2. 运营费用占平均资产的比例
数据来源: S&P Capital IQ; McKinsey Panorama—Global Banking Pools

McKinsey & Company

是什么造成了各地区之间如此鲜明的差异，不同地区又为何形成了截然不同的商业模式? 图表4和图表5梳理了其中的关键差异，边栏“各区域商业模式”进一步阐释了背后的运行逻辑。

图 4
 六种区域模式的差异，主要体现在去中介化程度与财富水平两个维度上
 六大银行分组的关键指标，2025年

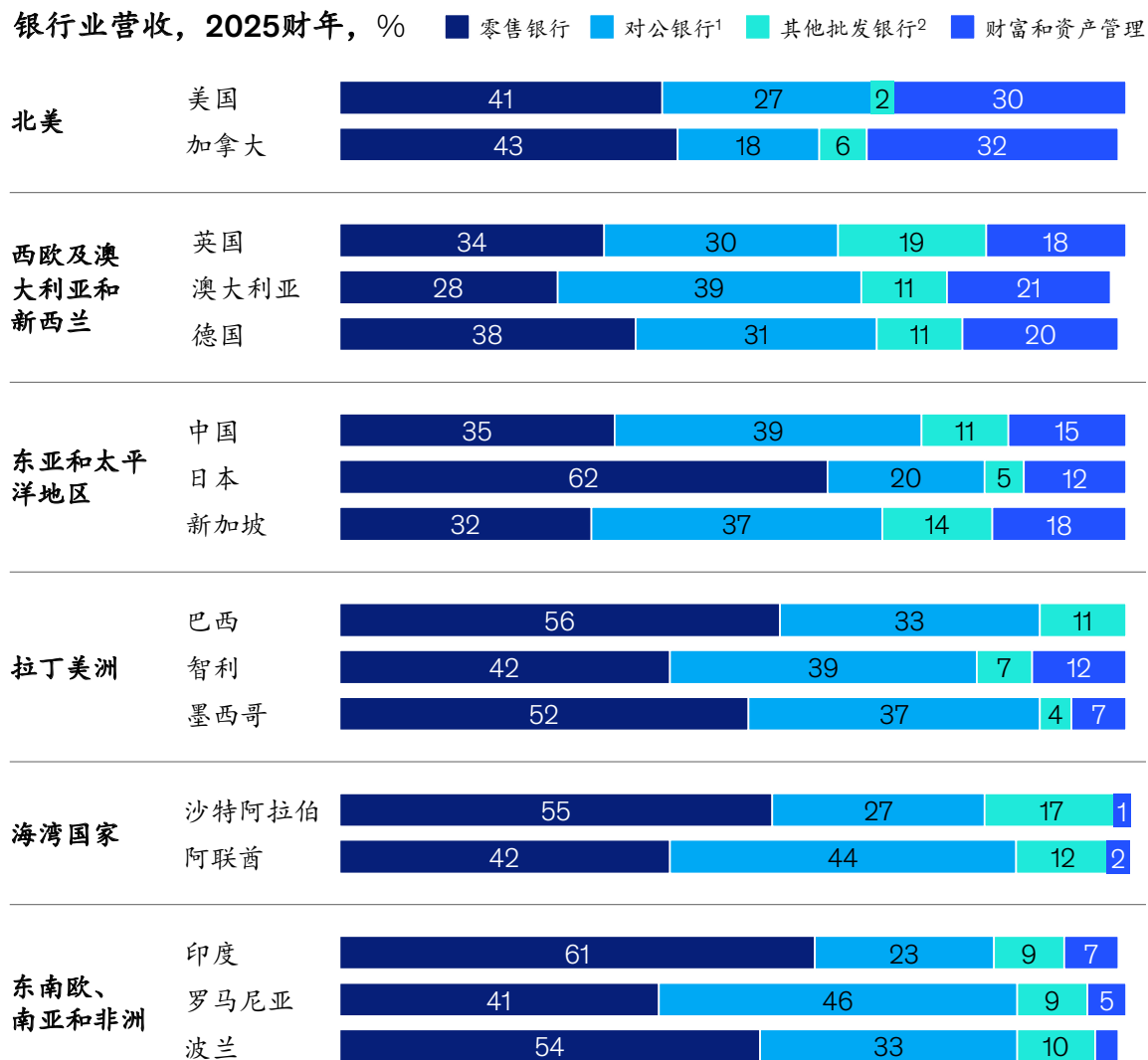
	北美	西欧及澳大利亚和新西兰	东亚和太平洋地区	拉丁美洲	海湾国家	东南欧、南亚和非洲
去中介化比例	64%	49%	38%	40%	16%	26%
财富与名义GDP比值	599%	422%	443%	140%	144%	160%
成本资产比	2.1%	1.2%	0.7%	3.3%	0.9%	1.8%
市净率	1.4×	1.2×	0.7×	1.5×	1.3×	1.4×
总金融资产变动，2022-25年，万亿美元	32.3	12.8	23.8	3.1	3.0	13.9
资产增速与GDP增速对比，2022-25年	↑	↑	↑	↑	↓	↑

McKinsey & Company

图 5

从各地区内部来看, 收入池结构呈现出明显的规律性

银行业营收, 2025财年, %



1. 包括大型企业和中小企业

2. 包括非银行金融机构和公共部门机构

数据来源: S&P Capital IQ; McKinsey Panorama—Global Banking Pools

McKinsey & Company

边栏

各区域商业模式

北美：资本市场高度发达是推动去中介化的主要力量。人口老龄化使年长客户贡献的收入占比相对更高，同时也导致数字化进程相对缓慢。传统财富管理收入占比较高；无银行账户或银行服务不足的人口比例高于其他地区。相比利率较低的银行贷款，信用卡明显发挥着更大作用。

西欧、澳大利亚和新西兰：更多批发融资留在资产负债表内。零售业务收入在不同年龄群体之间分布相对均衡。市场整体竞争激烈，行业利润率偏低。无抵押贷款则高度偏向低利率产品。

东亚及太平洋地区：企业融资高度依赖表内渠道，且往往由大型国有银行或与特定产业深度关联的银行提供。居民储蓄意愿强，投资活跃度较低，大量财富沉淀在存款和房地产中。与此同时，数字化程度较高，“超级应用”和非银机构正在搅动市场格局。

拉丁美洲：储蓄和消费模式与其他地区存在明显差异。庞大的无银行账户和银行服务不足人口，正在催生旺盛的消费信贷、支付和小额金融需求；监管层推动金融普惠，也进一步助推了这一趋势。数字银行瞄准这部分客群，以低成本、移动端优先的服务模式快速扩张。

海湾国家：企业贷款贡献的收入占比高于其他地区。

伊斯兰银行业务在当地多数银行实现快速发展，这既得益于中低收入群体的广泛接受，也受到住房金融等惠民产品的进一步推动。过去五年多来，贷存比显著上升，由2019年的87%升至2025年的109%，但预计增速将放缓。日常银行业务的数字化程度较高，大型生态型参与者不断涌现，例如阿联酋首家平台银行WIO Bank PJSC，以及依托电信运营商搭建数字金融平台的STC银行；但财富管理等业务的数字化建设仍相对滞后。

东南欧、南亚与非洲：这些地区的银行拥有后发优势，可以从零起步搭建数字化和人工智能基础设施，实现“弯道超车”。这为其打造高度创新的新一代银行模式提供了难得机遇。较低的成本结构，也有利于发展交易导向型银行模式。

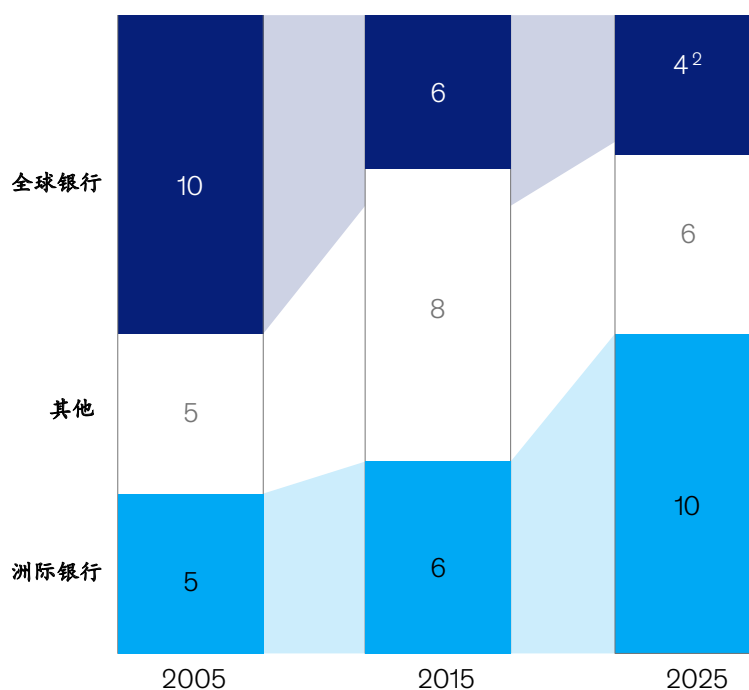
这种地域间商业模式的分化，也有助于解释全球银行模式为何始终未能真正普及。随着银行模式在各个区域集团内部逐渐趋于标准化，全球全能银行模式也随之发生演变。过去十年间，汇丰、花旗等大型机构纷纷收缩全球零售版图：汇丰缩减了在多个市场的业务布局，花旗则出售了其在亚洲、欧洲、中东和非洲13个市场的消费银行业务。一众大型机构陆续退出全球零售市场，并重新聚焦于重点区域。

这一趋势同样反映在市场结构中：2005年，全球市值前20的银行中，有10家属于全球全能银行（图表6）。2015年，这一数字降至6家，2025年仅剩4家。如今排名前列的银行大多聚焦于本国或周边市场。

图 6

全球银行收缩，洲际银行抬头

市值位列全球前20的银行数量，按商业模式，2020-2025¹



1. 不包括中资银行

2. 包括汇丰银行和三菱UFJ金融集团，二者均为具有区域（大洲）聚焦特点的全球银行

Source: S&P Global

McKinsey & Company

一种新的模式正在浮现：依托数字平台和全新打法的“洲际银行”或“多国银行”。传统银行和新兴挑战者（Revolut、Nubank）都在跨区域扩张，部分机构更进一步，试图借助平台效应获取更大的优势。例如，星展银行（DBS）从新加坡市场出发，着力构建覆盖整个亚洲的业务网络；匈牙利OTP银行则凭借向东欧和中亚扩张的模式实现快速增长；西班牙对外银行（BBVA）正逐步发展成为覆盖西班牙、墨西哥、南美和土耳其的多国集团。批发银行是目前唯一仍保持持续全球化的业务线，但其收入仅占整个行业的约11%。

简言之，银行正在将资源和精力聚焦于特定地域，这也是我们在《2025全球银行业年度报告》中阐述的精准化战略之一。但仅靠业务结构聚焦，尚不足以应对更深层的挑战。

第二章

客户主导权迎来拐点

过去20年间,诸多分析师和银行业管理者都曾预言,某种颠覆性力量终将瓦解银行对客户牢牢掌控。2008年全球金融危机时期,有人预见政府救助将使银行趋于保守、减少风险承担,最终沦为类似公用事业型机构。进入2010年代,科技平台企业爆发式增长,又让许多人畅想一个银行业被彻底“去中介化”的未来。第一波金融科技浪潮兴起时,包括我们在内的分析机构也曾预计:若不加紧行动,许多银行将退居幕后,只为金融科技企业及其新获得的客户提供资产负债表支持。近年来,银行品牌价值进一步下滑,再次引发关于客户是否会离银行而去的热议。

然而,正如银行业的大多数变化一样,这些趋势在这个监管严格、行事审慎的行业中,推进速度远比预想缓慢。直到2025年,许多机构此前预判的那个拐点才真正到来。银行与客户之间的关系,并非轻易就能被撼动。最关键的是,最初的银客关系建立在信任之上。“信贷(credit)”一词最早出现于16世纪,源自拉丁语creditum,意为“托付予他人之物”。时至今日,民众对银行的信任依然存在,支撑着每一段银客关系。还有其他因素,也在将客户与银行牢牢联系在一起。银客关系是一张复杂的网络,自带极强的粘性:转换成本高、客户惰性强。对大多数客户而言,现有的银行关系运转良好;对银行来说同样如此,银行的大部分收入来自存量资产和负债,而非新增业务。银行零售业务的收入,大多来自转换意愿更低的年长客群,对公业务收入则来自与企业客户建立的长期关系。

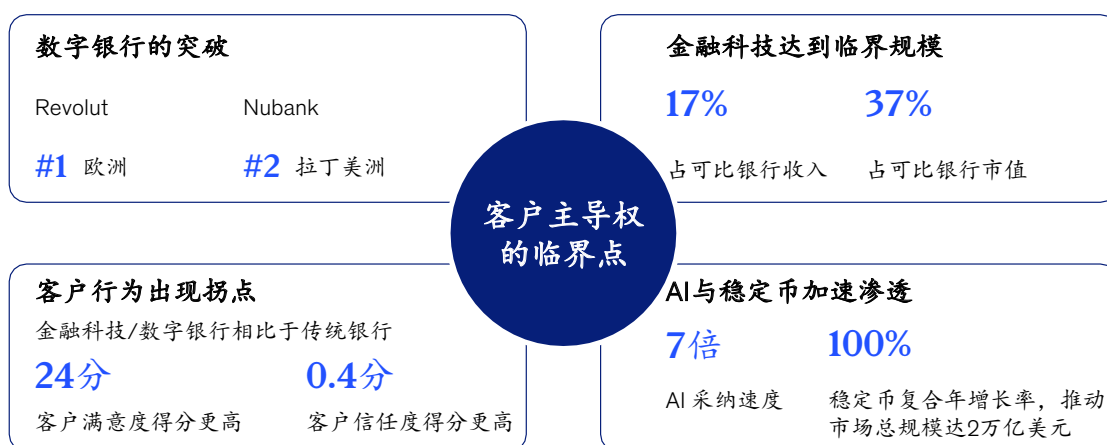
如今,四大维度的变化再次将一个问题摆到台前:银行与客户之间的关系,还能维持多久?(图表7)

金融科技加速成熟

银行与金融科技企业之间已经形成一种颇为微妙、又不乏戒备的共存关系。数百家金融科技企业已经退出市场,也有数百家被银行收购,同时,银行也在不断补强自身数字化能力,借鉴金融科技企业最具竞争力的做法。曾经有人预想的“鸠占鹊巢”并未发生:2025年,金融科技行业营收达6500亿美元,对比银行业7.3万亿美元的总规模,仍然有限。

图 7

2025年，四大动态趋势均已达到临界点，正在冲击传统银行的客户主导地位



McKinsey & Company

但正如麦肯锡近期的研究所示，金融科技行业正在走向成熟，头部企业不仅增长迅速，也开始展现出稳健的盈利能力。资本也重新涌入该领域，自2023年以来回升约40%。资金大多流向已形成规模的成熟企业，这些公司也在借助新一轮投资，切入银行业利润最丰厚的业务板块。支付领域率先突破，财富管理、资本市场、信贷业务亦是发力方向。

若把对比范围锁定为真正的竞争对手，即全球估值前1000家银行与前1000家金融科技企业，金融科技的攻城略地便更加清晰。千强银行合计收入3.8万亿美元，千强金融科技企业合计为6250亿美元。2021年至2025年间，千强金融科技企业营收增长22%，远高于银行业的5%；千强金融科技企业收入规模已达到千强银行可比收入的17%，较2021年的10%显著提升。投资者同样已捕捉到这一变化：千强金融科技企业总市值约为千强银行的37%，远远超过其收入占比。

金融科技企业还在谋求更大突破。不少企业已经调整战略,开始主动申请银行牌照。2025年,美国共收到21份牌照申请(2024年1份,2023年5份),约38%的申请获得批复,审批周期也较常规流程缩短约四成。这折射出一个结构性转变:随着规模做大,金融科技企业正在拓宽产品矩阵,压低融资成本,并增强自身的抗风险能力。

金融科技与非银机构在批发银行领域的竞争尤为激烈;其中不少已经初具规模。部分交易机构的营收已可比肩顶尖投资银行。在信贷领域,私人信贷公司也已构筑起相当可观的业务版图。这类机构适用的监管规则不同于银行,但真正的关键差异在于更精简的运营模式。在财富管理领域,金融科技也已悄然打开突破口。

数字银行异军突起

数字银行的故事如出一辙:它们以纯数字化方式提供传统银行服务,以领先的数字化体验赢得客户,同时不断拓展核心银行业务之外的服务。头部数字银行正在以几乎只有创始人和投资者敢于想象的速度迅速做大。Revolut如今拥有6900万零售及企业客户,截至2025年12月已成为欧洲市值排名第11的银行。Nubank拥有1.31亿客户,是拉丁美洲市值最高的银行。中国微众银行则拥有4.2亿客户,在规模庞大的中国银行市场中市值排名第11位。众多追随者同样势头强劲:美国的SoFi与Robinhood、澳大利亚的麦格理银行、加拿大的Wealthsimple,以及欧洲的Wise和Trade Republic,都在快速扩大版图。

这早已不是过去那种“不惜一切代价换增长”的故事。这些机构的股本回报率已经超过多数传统银行: Nubank约为30%, Revolut和Wise均约为35%, Robinhood亦超过20%。

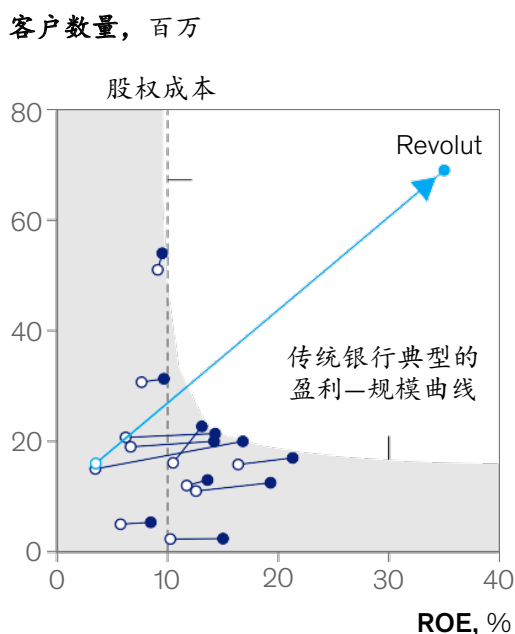
强劲的增长与出色的回报,正推动数字银行实现跨越式突破(图表8)。多年来,银行一直试图在增长与绩效的边界上找到最佳平衡点。而Revolut和Nubank已经突破这道边界,彻底刷新了传统银行的能力上限。它们还采用了全新的人才模式: Revolut和Nubank分别只有1.2万和1万名员工,相较传统银行竞争对手,组织更加精简。

这两家数字银行,连同Robinhood和Wise,也都突破了传统增长与盈利能力的边界(图表9)。

图 8

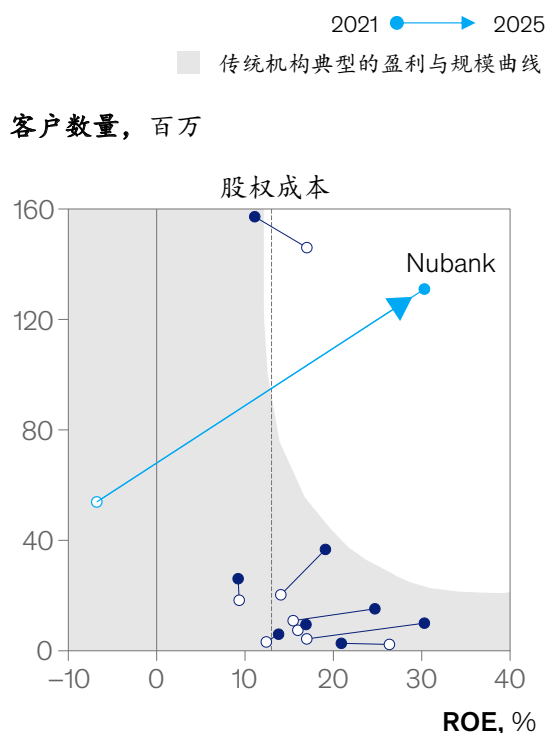
数字银行在规模与盈利上的增长，均显著快于传统机构

按客户数量与 ROE 分布的银行格局，
欧洲，2021-2025



数据来源：公司年报；S&P Global

按客户数量与 ROE 分布的银行格局，
南美，2021-2025



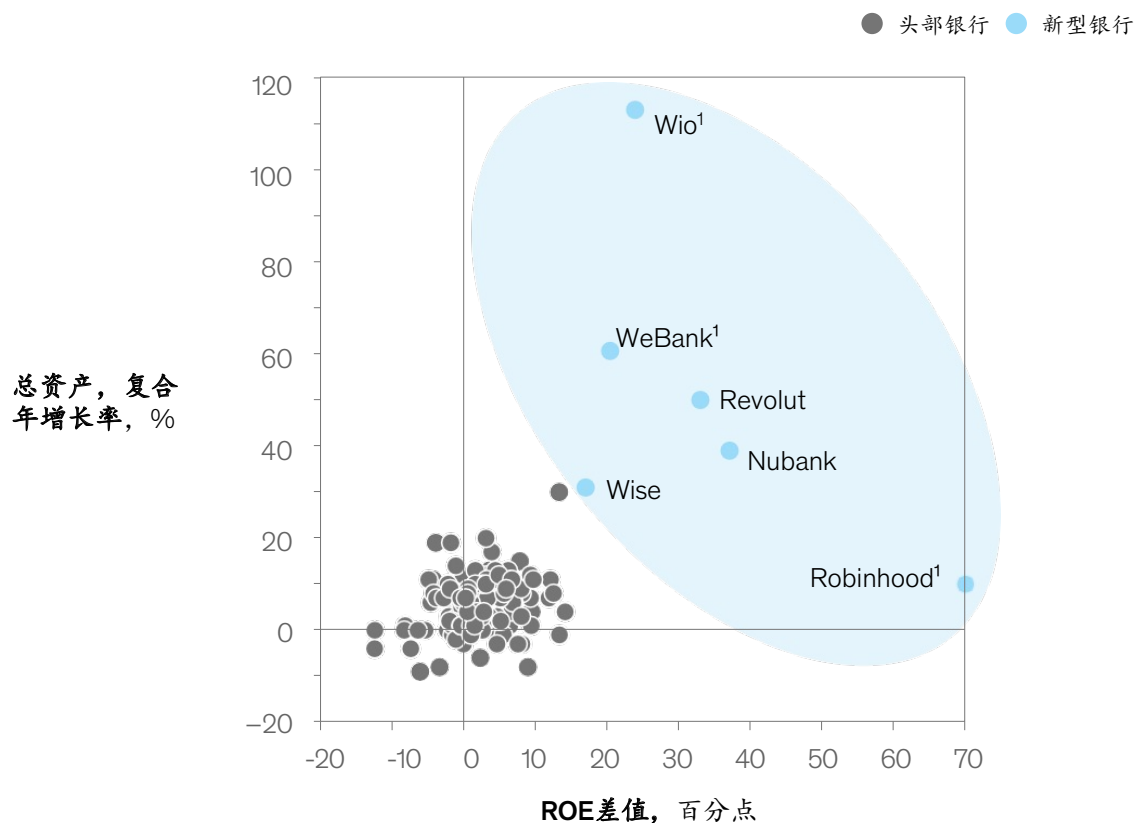
McKinsey & Company

随着规模不断扩大，数字银行已经逐步构建起全面的银行产品与服务体系。Nubank 于2014年从信用卡业务起步，如今已覆盖活期账户、储蓄账户、借记卡、转账以及企业服务。Revolut的扩张速度同样惊人。2015年，这家公司刚起步时，仅提供三项细分服务：预付卡、外汇和消费分析。如今，其产品已扩展至约50项，涵盖资本市场、大宗商品和加密货币交易、个人贷款、各类信用卡以及面向中小企业的一整套服务；私人银行、按揭贷款和企业信贷也已在布局之中。数字银行的竞争优势，来源于更扎实的技术底座，以及更低的边际获客和服务成本。

图 9

六家“打破常规者”的ROE与资产增速均实现跃升式增长，颠覆了传统银行业的游戏规则

总资产复合年增长率与ROE变动，欧洲和拉美，2021-2025年



1. 数据反映各机构成立后的年度表现：Robinhood为2021-24年；微众银行（WeBank）为2016-20年；Wio为2023-25年

数据来源：公司年报；S&P Global

McKinsey & Company

技术层面：人工智能与稳定币正在消解客户黏性

智能体作为一种能在很大程度上自主执行任务、解决问题的技术，正在重写数字商务的游戏规则，而银行业正处于这场变革的核心位置。以长期支撑银行盈利的存款业务为例。全球范围内，净利息收入约占零售银行收入的60%。大多数消费者并不会时刻关注自己获得的存款利率，或者没有足够的时间、工具和动力去优化存款收益。对他们而言，更具吸引力的往往是一站式、低维护成本的银行服务：免收费用，同时整合自动取款机、账单支付和财富管理入口，省心便利。

智能体正在颠覆这一逻辑。它可以实时监测账户余额，比较不同金融机构的收益率，将闲置资金自动转入高收益账户，并在账单到期前及时将资金转回活期账户。如此一来，过去被银行攫取的部分利差，将有更多机会回到账户持有人手中。

银行业其他业务同样面临智能体的冲击。智能体可以帮助消费者转移信用卡余额、申领新用户福利、兑换积分权益。Hazel AI等智能体工具可以简化个人税务规划，甚至可能成为消费者进入财富管理和咨询服务的入口（不过，正如我们同事所指出的，这一前景尚无定论）。在支付领域，PayPal的智能体钱包如今已经面向消费者推出，可以充当个人财务助手，主动推送优惠、规划支出、管理交易。消费信贷及其他银行业务，也可能将客户拱手让给由智能体驱动的金融科技企业。

银行家常说：“真正致命的不是速度，而是突然刹车。”面对人工智能浪潮，这句老话或许需要改写。生成式人工智能的普及速度创下近年各类技术之最，而且丝毫没有放缓迹象。有一项测算显示，美国劳动年龄人口中45%采用生成式AI，仅用了两年时间；数字银行达到同等渗透率，则花了15年⁴。这一次，或许恰恰是速度本身会带来致命冲击，下文将对此展开讨论。

稳定币也对客户关系构成类似威胁。如今，稳定币正处于概念炒作的风口：有预测称，到2030年其应用规模将达到4万亿美元，独立稳定币发行机构已斩获独角兽级估值⁵。但眼下舆论的热度，显然跑在了经济现实的前面。

全球稳定币流通规模目前仍相对有限，约为3000亿美元⁶。2025年，这一规模支撑的实际支付活动仅约4000亿美元。这已经算得上明显进步，但与全球资金流动的庞大规模相比，仍然微不足道。

不过，势头正在转向稳定币。稳定币能够以更低成本、更快速度实现跨境资金转移，这对于贸易融资以及向支付体系欠发达地区汇款等场景，价值尤为突出。随着越来越多银行客户开始使用稳定币进行这类支付，银行存款也将随之发生变化，包括存款类型和储户结构。法币存款可能转化为稳定币储备。随着稳定币使用日益广泛，企业也可能不再需要为跨境支付、日常运营等用途预留大额现金缓冲。稳定币能够实现近乎即时、可编程的结算，让零售客户和企业能够将存款转移至收益更高的账户或投资产品。未来几年，稳定币或将实质性削弱银行赖以立身的业务根基。

⁴ 数据来源：美国联邦存款保险公司（FDIC）。

⁵ Stablecoins 2030: Web3 to Wall Street, 花旗集团，2025年9月。

⁶ Stablecoin Dashboard, DefiLlama, 2026年2月访问。

客户行为加速变化

银行业的营收和利润，很大一部分长期来自年长客户。如今，这一优势正在变成隐忧：年轻一代对银行服务的需求和期待，已经截然不同。他们参与意愿更强，期待真正以客户为中心的服务；他们看重创新，也格外在意响应速度。而这些恰恰是传统银行有时难以做到的。为了获得符合自身需求的服务，年轻客户也更愿意转向非银行机构。一项近期调查显示⁷，65%的Z世代受访者愿意尝试电子钱包服务商，而婴儿潮一代的比例仅为30%。对于线上零售商（50%对20%）、大型零售连锁企业（50%对10%）以及大型科技公司（50%对5%），年轻一代同样展现出更强的尝试意愿。

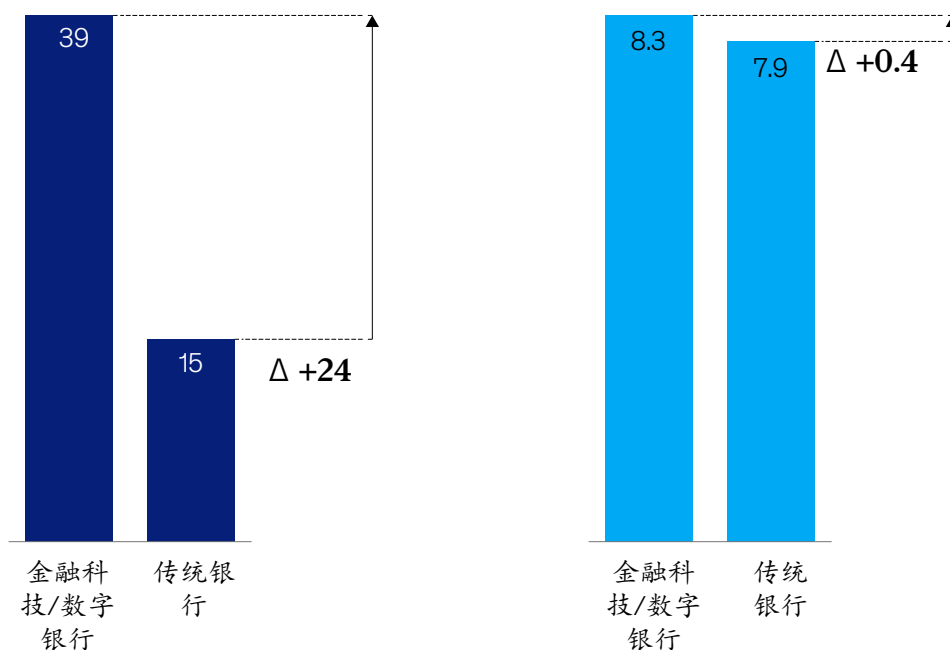
图表10直观展现出客户忠诚度的偏移趋势。金融科技企业与数字银行不仅实现了更高的客户满意度，如今甚至在“客户信任度”这一长期由传统银行占据优势的领域，也开始后来居上。

图 10

金融科技/数字银行的客户满意度与信任度持续攀升，如今已超越传统银行

客户满意度（NPS）¹，2025

客户信任度得分²，2025



1. 调查问题：“您向家人、朋友或邻居推荐您主要开户银行的可能性有多大？”，采用0-10分制作答；客户满意度（NPS）计算方式为：推荐者（评分9-10分）占比与批评者（评分0-6分）占比之差
2. 调查问题：“您对主要开户银行的信任程度如何？”，采用1-10分制作答

数据来源：麦肯锡零售银行调查（McKinsey Retail Banking Survey），2021年（样本量n=14,000）与2025年（样本量n=21,000），样本覆盖欧盟7个国家（法国、德国、意大利、荷兰、波兰、葡萄牙、西班牙）

McKinsey & Company

⁷ 《麦肯锡零售银行调查》，2023年，覆盖欧洲18129名客户。

第三章

这一次，没有宽限期

银行业风险偏好低、监管约束严，因此历来是新技术采用速度最慢的行业之一。进入21世纪后，许多行业迅速拥抱互联网和智能手机带来的巨变：它们看到了这些技术为用户带来的便利，也看到了重塑商业模式、跟上客户期待的机会，对其中一些行业而言，这甚至已不是选择，而是生存所迫。早期的点对点文件共享企业率先探索音乐数字化发行；随后，苹果iTunes、Spotify等音乐流媒体服务相继崛起。短短几年间，流媒体播放便取代CD，成为音乐行业最主要的销售形态。影视行业也经历了类似剧变，商业模式以及终端用户消费产品的方式都被重新定义。零售行业同样如此：电商销售额占比从2010年的5%升至2023年的约20%，重塑了商业街与购物中心的面貌⁸。

但银行业远远落在了后面。2013年，美国智能手机普及率达到56%时，多数用户已经在用手机观看流媒体内容和购物。但只有一半用户通过手机办理银行业务，真正通过手机购买银行服务的更是寥寥无几。随着移动端渗透率缓慢提升，银行并没有彻底重塑商业模式，而只是将网上银行、手机银行作为原有体系之外的补充选项。传统渠道依然延续；网点数量虽有缩减，但降幅仅20%至30%。在许多核心业务，尤其是高价值业务上，客户依然离不开线下网点。部分原因在于交易本身的性质不同：申请一笔50万美元的房贷，毕竟不同于购买50美元的日用品。但另一个不可忽视的原因，是银行自身的路径依赖。

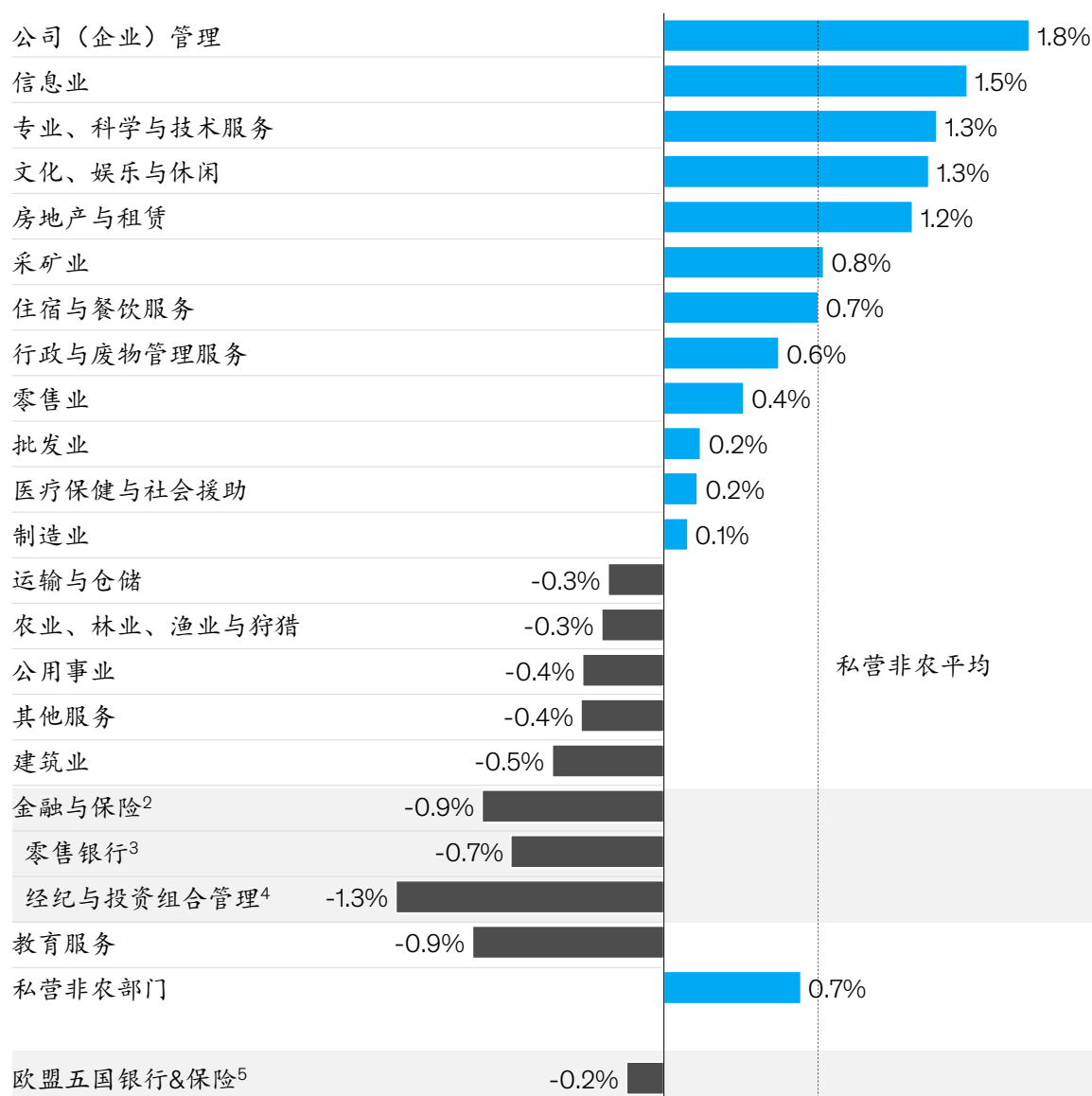
迟迟不重塑商业模式，也让银行付出了沉重的成本代价。音乐行业的变革成本由消费者承担：购置CD取代黑胶唱片，用智能手机替代CD播放器，再掏钱订阅流媒体服务。而银行则需要自己承担新增成本：在传统网点网络之上，陆续叠加呼叫中心、网上银行、移动应用，如今又要上线聊天等各类人工智能服务。技术创新创造的价值增量，更多落到了客户手中。其他行业纷纷自我革新，跃升至创新与经济效应的下一级S曲线；银行却在原有体系之上层层加码，形成了日益复杂的运营模式。这也是银行在科技上的投入超过其后四个行业的总和，生产率却依然落后的原因之一（图表11）。

⁸ “Retail e-commerce sales in the United States from 2000 to 2024,” Statista, 2025年11月28日。

图 11

尽管银行业的科技投入在非科技行业中遥遥领先，但长期以来全要素生产率提升却十分有限

各大类行业全要素生产率年均增速（美国）¹
2010 – 2022



1. 全要素生产率指标由美国劳工统计局发布，用于衡量“综合投入要素转化为商品与服务产出的效率”；由于BLS指出“细分行业的产出与投入估算相较于更宽泛的行业分类而言，存在更大的波动性和误差”，因此金融与保险业及其子行业的数据采用三年移动平均值
2. 按北美行业分类系统（NAICS）52类界定
3. 金融与保险业下的一个子行业，按NAICS 521-522类界定，包括美联储银行及其分支机构、商业银行、信用合作社及信用卡发卡机构等企业
4. 金融与保险业下的一个子行业，按NAICS 523类界定，包括投资银行、证券及大宗商品交易所、投资组合管理及投资咨询等企业
5. 2021年及2022年数据未经产能利用率调整

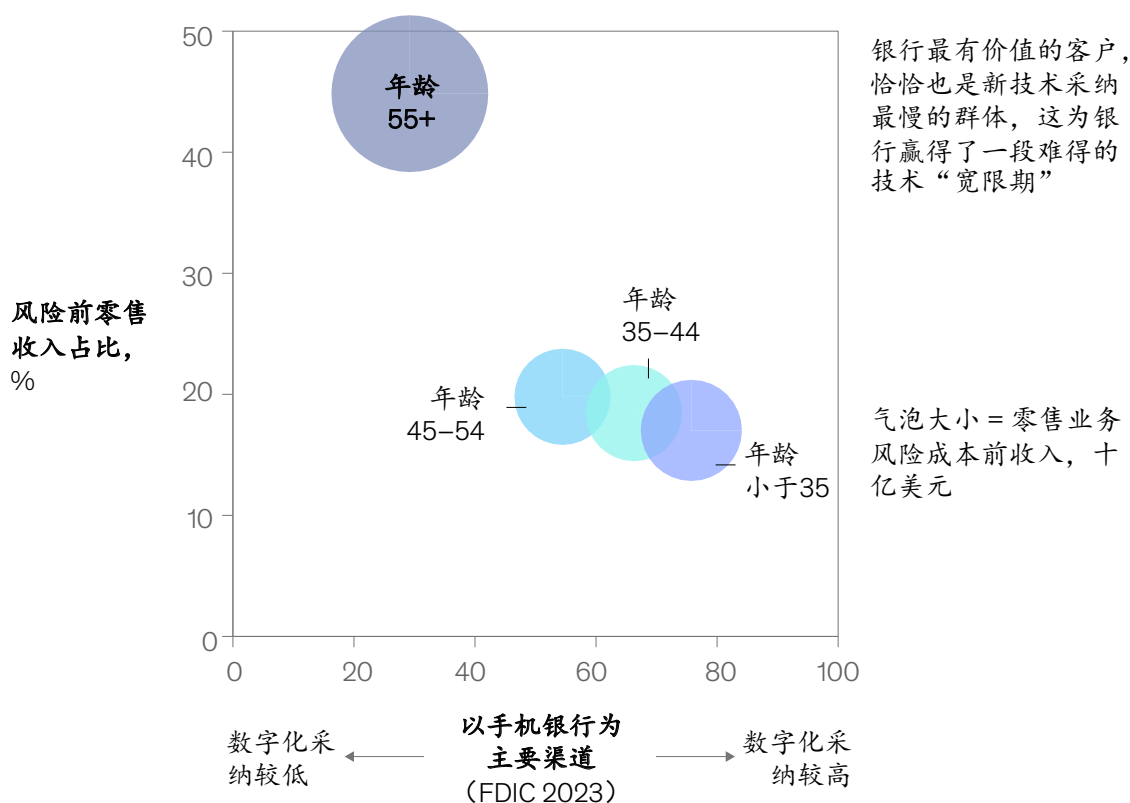
数据来源: BLS, Oice of Productivity and Technology data, as of Aug 26, 2024; European Utilization-Adjusted Productivity Growth, Banco de España

当然，这种生产率拖累并非致命。银行面对新技术采取的传统策略，可以称为“明智跟随”，一度也颇为奏效，背后有一个关键原因：银行的高价值客群（55岁及以上人群）本身对数字化接受节奏偏慢，核心收入池因此得以保全，银行也得以守住市场份额（图表12）。银行由此获得了一段充裕的宽限期，可以与客户一道，循序渐进地适应新技术。

图 12

高价值客群数字化转型迟缓，形成了一段技术“宽限期”，令银行在转型缓慢的情况下仍守住了收入

收入水平与采用程度，美国移动银行，分年龄段，2023年¹



1. “35岁以下”及“55岁以上”两个年龄段各跨越美国联邦存款保险公司（FDIC）划分的2个年龄区间，图中数值为相应子群体的非加权平均值

数据来源: 2023 FDIC national survey of unbanked and underbanked households, Figure ES.5, FDIC, Nov 14, 2024; McKinsey Panorama —Global Banking Pools

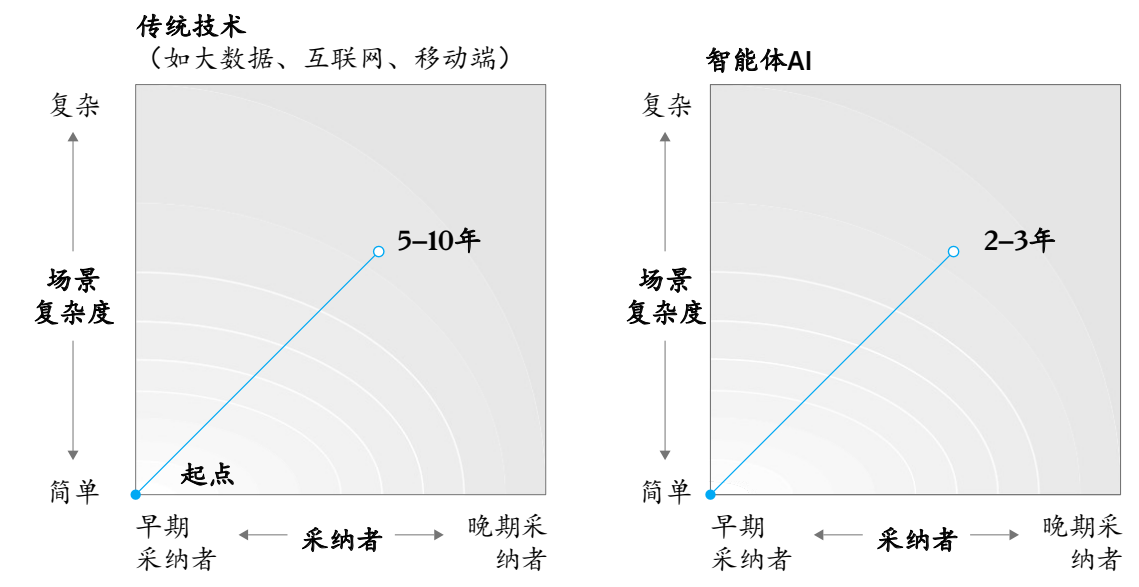
然而,如今各年龄层客户都在快速拥抱人工智能,这意味着银行业这一次将不再拥有宽限期(图表13)。ChatGPT于2022年11月发布;到2024年,美国劳动年龄人口中已有45%开始使用生成式人工智能,2025年这一比例进一步升至55%。过去常见的代际鸿沟也不再明显:年轻人与年长用户之间的使用率差距已经很小。更重要的是,人们正在把越来越复杂的任务交给人工智能处理。这些任务不仅是过去其他技术无法企及的,也曾因早期技术的局限,超出了消费者愿意托付的信任边界。

在银行业,客户已经开始利用生成式人工智能和智能体处理各类事务。Claude的表现已经超过专业选股人士。客户可借助人工智能寻找并切换至高收益储蓄账户;对债务进行再融资或整合,以获得更低成本的方案;更高效地偿还信用卡欠款;对比筛选最优金融产品;获取即时、低成本的财务建议,等等。

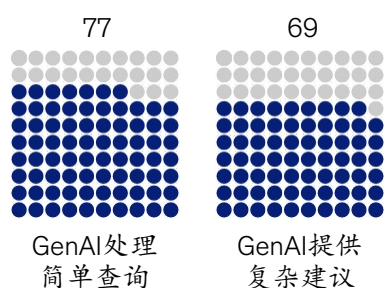
图 13

相对上一轮互联网技术革命，客户对AI的采纳大幅提速，银行必须即刻行动

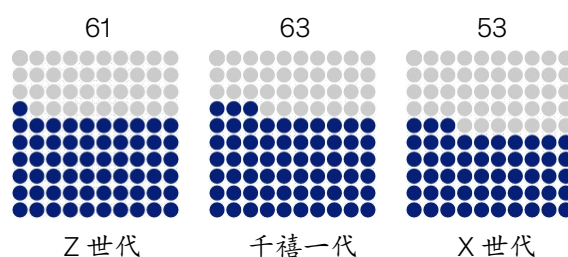
技术采用度 VS 场景复杂度（示意图）



用户对GenAI的信任度，%



用户对GenAI的使用程度，%



数据来源: 麦肯锡生成式AI搜索调查与研究 (McKinsey Gen AI Search Survey and Research), 2025年7月 (样本量n=3,945)

McKinsey & Company

第四章

精准提速

过去一年，全球银行业交出了创纪录的财务成绩单。无论营收还是利润，都达到前所未有的水平。但在光鲜的账面数据之下，结构性挑战正暗流涌动。客户主导权正面临越来越大的风险，而技术变革的速度，尤其是人工智能驱动的变革，已经超出多数银行的应对能力。

客户主导权的争夺，加上人工智能带来的加速效应，都容不得银行继续缓步前行。银行的破局之道，是找到面向未来的商业模式，真正建立差异化的客户主导关系：一方面，通过高度个性化的分销方式触达客户，另一方面，以独具特色的跨界价值主张延伸服务边界；与此同时，还要保持经营杠杆，让新增获客和服务成本趋近于零。要实现这一目标，银行必须转型为由多个平台构成的平台网络，从而兼顾抗风险能力、业务精准度与响应速度。

2025年报告主张向韧性与精准转型，即以更有针对性、更数据驱动的方式推进技术开发、客户细分、资本配置和并购交易。这些判断如今依然成立。行业格局日趋复杂，竞争愈发激烈，银行不能再依赖宽泛同质的战略，而必须更加精准、更加审慎地选择竞争领域与竞争方式。

然而，仅有韧性与精准已经不够。今天的环境要求银行同时具备另一项同等关键的能力：速度。这并非一次边缘性的调整，而是银行运营方式的一场根本性转变。

乌龟要学会奔跑

数十年来，银行业的成功之道从来不是快，而是审慎、自律与风险意识。很多时候，缓慢并非系统缺陷，反而是设计使然：整个体系围绕韧性、监管合规与资本效率构建，速度从来不是首要目标。如今银行业赖以运转的大量流程、治理架构与组织文化，同样以控制和稳定为核心，而非追求快速迭代。过去，银行承受得起这样的取舍。行业享有一定程度的结构性保护，也拥有较长的宽限期，执行速度慢一些，并不会立即转化为竞争劣势。

如今, 银行必须做到一件过去看来近乎矛盾的事情: 既要保持风险合规与韧性, 又要在以下四个维度显著提速:

- **客户战略与客群划分:** 精准化必须从静态分层走向动态、实时、极致个性化的客户互动。银行需要持续开展小规模精准营销, 快速测试与迭代方案, 有效的迅速放大, 无效的及时止损。这要求银行打造一台高速运转的商业引擎, 而不只是优化一套客户筛选模型。完整的客户价值管理引擎应包括: 基于全部相关客户数据运行的决策模型、用于分析营销活动成效的持续在线的营销技术平台, 以及清晰明确的运营机制。领先银行已借此将客户参与度提升20至30个百分点, 将客户价值提升10%至25%。
- **技术与人工智能落地:** 这一领域天然具有成功率低、结果不确定的特点, 真正的学习往往依赖反复试验。因此, 银行必须追求以极低的边际成本实现规模化, 摆脱传统的线性交付模式, 不再预设每一个项目都必须成功, 转而采用“快速试错、组合推进”的模式。这里的速度不仅关乎执行, 更关乎比竞争对手学得更快; 同时, 还要持续迭代核心银行系统, 向更加精简、模块化的架构演进, 避免重蹈过去耗资巨大的全盘改造。
- **资本配置与商业模式演进:** 不同产品、不同地区之间股本回报率差距持续拉大, 资本配置日渐成为决定经营表现的核心要素, 这一变化也折射出监管、宏观环境与商业模式的变迁。地缘局势、监管更新以及智能体, 将继续重画全球资本效率版图。银行必须重新审视资本配置, 主动调整业务组合, 将资源向具备结构性优势的领域倾斜。不同类型的银行需要采取差异化策略, 将资产组合再平衡与商业模式重塑结合起来。长远来看, 仅靠优化现有业务远远不够; 要真正释放资本效率, 就必须提高收费型收入和跨界业务收入的占比。拓展至相邻领域或非银行业务, 需要一套全新打法: 鼓励试验、依托合作伙伴、小步迭代。

— **更聪明的能力建设与海外扩张。**速度不仅体现在内部运作,也应体现在银行如何开展外部合作,以及如何通过非内生增长获取能力、实现更聪明的规模扩张。领先机构将保持庞大而活跃的收购、金融科技合作和投资项目储备;快速评估并引入新能力;大幅提升交易与合作项目的处理效率。并购正在从“追求规模”转向“追求精准”:并购的目的不再是单纯做大体量,而是补齐特定能力短板,例如人工智能、数据能力,或是特定客群服务能力。合作模式也将从阶段性、零散式合作转向持续性的生态统筹。机构还需要重新审视国际化扩张计划,将资源聚焦于商业模式相近、能够形成竞争优势的市场,实现更聪明的规模扩张。领先银行还会以成体系、能力导向的交易策略为补充,通过严谨的整合流程快速释放价值,避免规模过大、目标分散的交易稀释战略重点。

在即将发布的完整报告中,我们将进一步深入剖析其中两个主题:技术落地与资本配置。

第五章

多速银行：快、更快、最快

精准提速绝非易事。提速不能以牺牲银行业的基本原则为代价：风险管理、韧性与控制依然不可或缺。此外，银行还面临另一重挑战：创新资源高度集中于高风险、早期阶段的前沿领域（图表14）。

银行和金融科技企业正在将大部分创新资源投入“下一个风口”，尤其是人工智能和数字资产，包括区块链、代币化等。这意味着，它们正以一种激进、敢于冒险、面向未来的姿态，押注一部分前沿创新。但与此同时，银行又必须保持极度审慎和强韧的风险防线。显然，靠一套单一的运营模式、以同一种速度运行，无法同时满足这两种截然不同的要求。银行必须对核心业务创新保持足够的谨慎与控制；而对于创新组合中的另一部分，则需要以近乎商业意义上的光速向前推进。

期望所有业务条线统一全速推进并不现实。更可行的做法，是为技术研发与创新搭建一套“三速”组织架构（图表15）。目前，绝大多数银行运行在我们所谓的“普快：常规运营”档位，聚焦嵌入核心业务、路径相对成熟、投资回报可验证且能够在全机构规模化复制的增量应用场景。银行依托敏捷小组和快速迭代原型，持续推动核心系统现代化、端到端客户旅程优化、全渠道服务以及智能体运营等领域的改善。这类项目的成功率可达90%以上。除了创新，这一速度也将重新定义银行的日常运营：银行可以据此重新审视人工智能时代所需的人员配置。

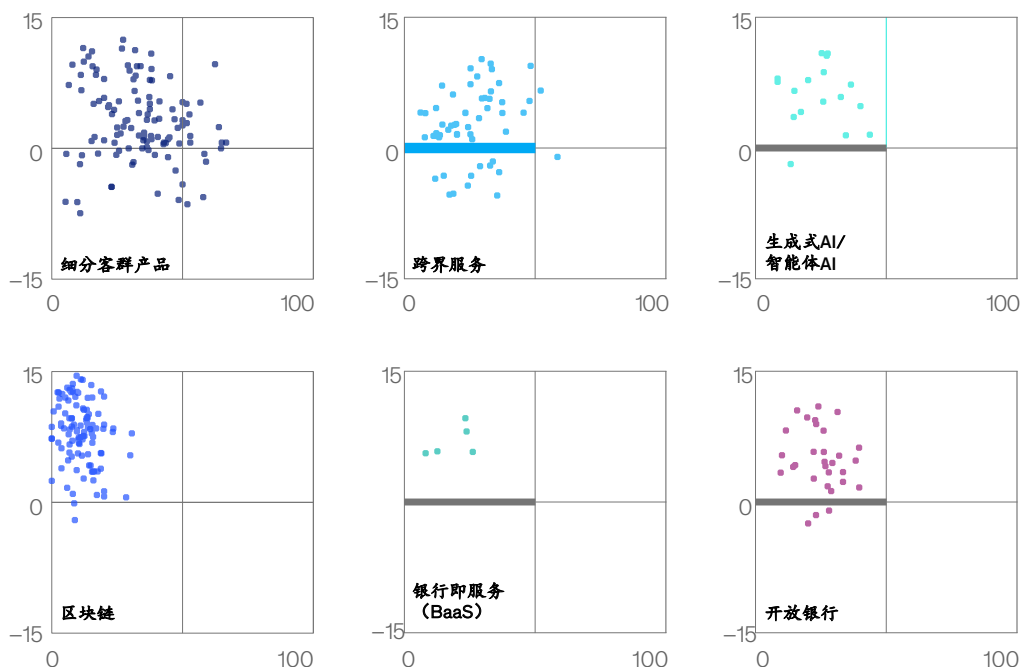
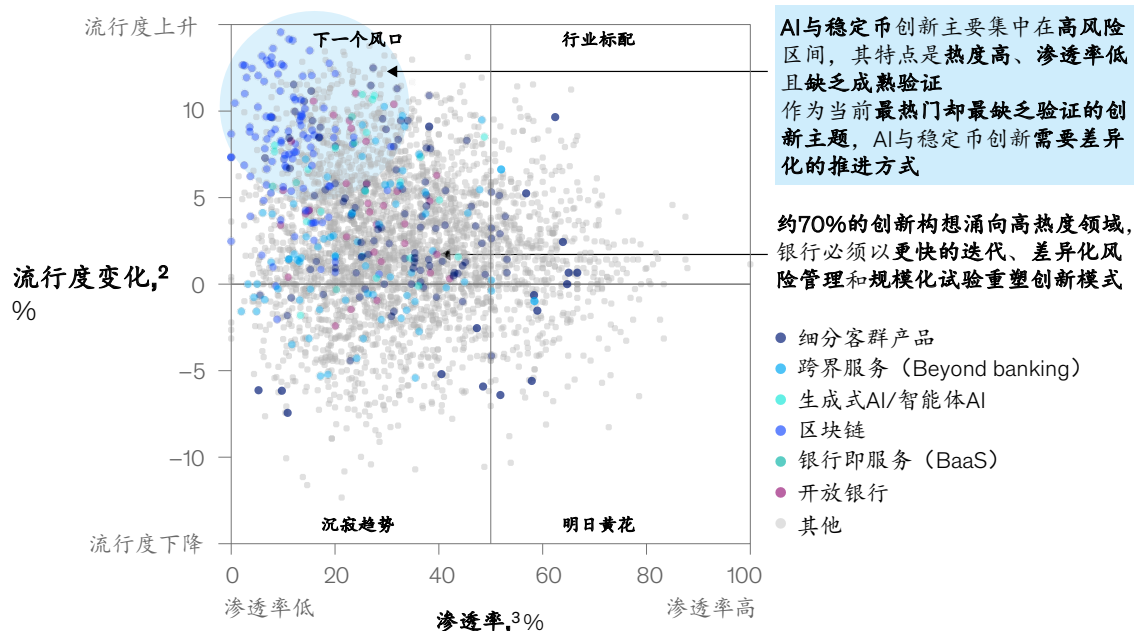
在核心业务之外，第二档速度为“特快：孵化与加速”，由专项团队负责，例如攻坚小组、孵化器和加速器等。这些团队以近似风险投资机构的高速节奏运转，在核心业务之外搭建并测试全新业务方案。通过快速迭代、外部合作以及清晰的规模化路径，重点探索更具战略意义的创新方向，例如嵌入式金融、银行公用基础设施、交易市场与生态平台、人工智能赋能的咨询服务、智能体商务、智能支付路由，以及数字资产与代币化等。这类项目的成功率处于中等水平，约为50%。

站在创新最前沿的，则是“极速：种子投资与研发”。这一档面向高风险的早期项目，通过实验室测试与试验，以小额种子投资布局广泛的创意组合。探索方向包括自主金融（金融决策全流程自动化）、主权大模型、下一代人工智能银行模式、智能合约、生物识别支付以及量子计算应用等突破性创新。这类项目的成功率仅约20%，而即便成功，大多数也难以实现规模化。但少数真正实现突破的项目，就可能重塑一家银行。

图 14

AI与稳定币加速创新进程,同时也处于风险最高的创新区间

全球银行和金融科技公司推出的创新构想, 2016-2025年, n=3,458¹



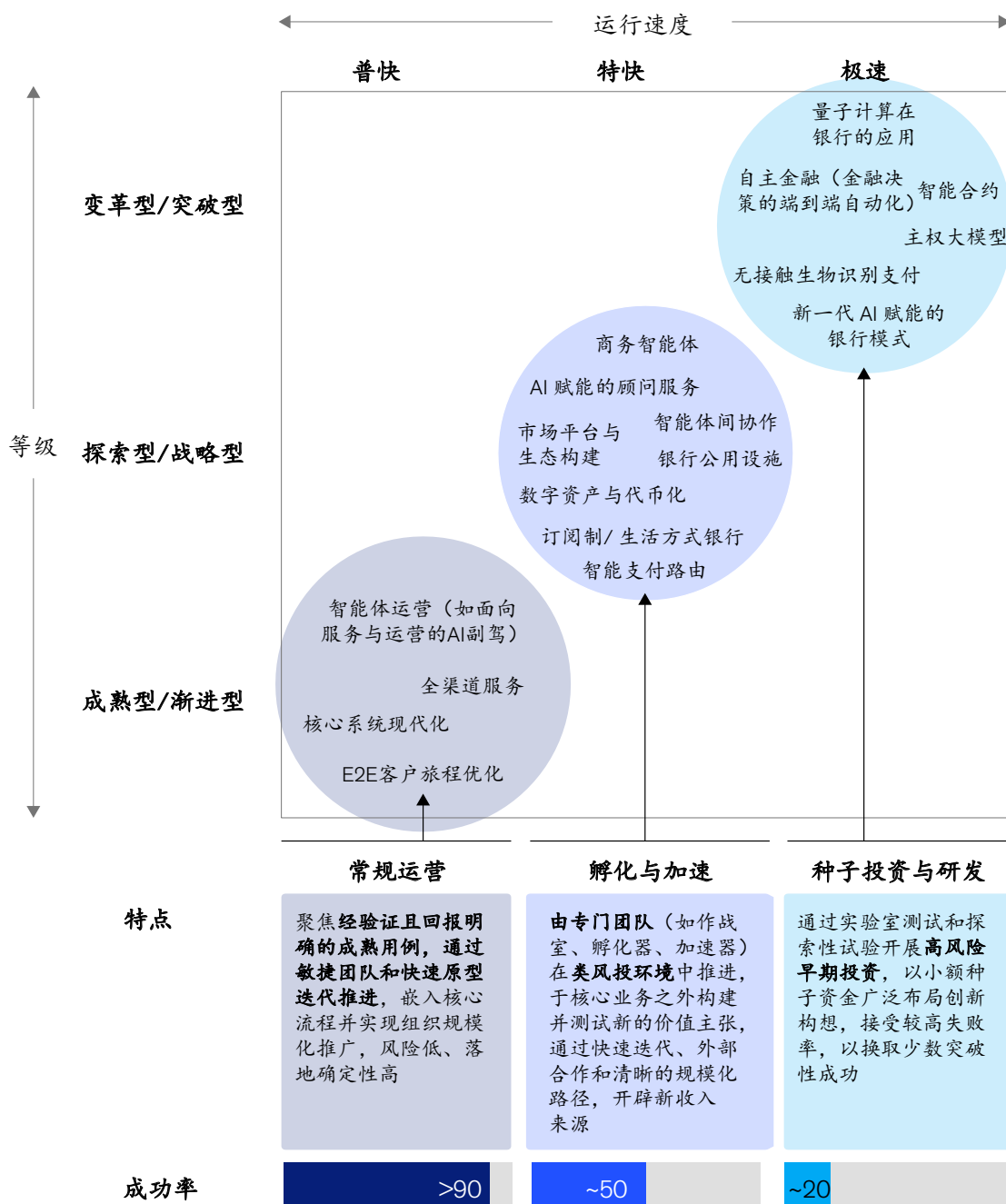
1. 本次分析通过对全球银行及金融科技公司推出的约30万项真实产品、服务及创新进行聚类, 识别出3,458个独立创意 (即价值主张), 每个创意集群归纳了多项同类产品的真实案例
2. 创意推出频率相较于过去10年平均水平的变化 (即: 某创意的“流行度上升”, 意味着该创意被推出的频率高于平均水平)
3. 全球规模最大的1万家银行及金融科技公司组成的样本集中, 各创意所占的比例

数据来源: McKinsey Panorama-Idea Analytics

图 15

银行应采用多速并进的组织策略，让创新类型匹配相应的组织架构

技术、创新与开发，按速度划分



McKinsey & Company

我们并不是说银行需要完全按照科技公司的速度运转。银行受到不同监管规则的约束,需要审慎管理更广泛的风险。但我们认为,银行完全可以提高常规业务的基准速度,在恪守现有风险与合规义务的同时,让日常运营跑得更快;对于非核心新技术的孵化,则可以进一步提速,让落后项目快速试错、快速出清;而在核心生产环节的监管护栏之外,还可以以真正的科技行业速度,为“沙盒”创新提供种子资金。部分银行已经建立三速运行架构,但即便如此,仍有必要进一步厘清各类团队的职责、激励机制与治理规则,从而提升创新产出的强度。

提速同样要求文化转型,而不仅仅是调整组织架构。更高的速度意味着更高的失败概率、更大的不确定性,也意味着全新的绩效预期。银行需要相应调整激励机制、风险容忍度和管理层预期,并从其他行业的成功实践中汲取经验。

真正做到这一点,银行就能在传统的稳定性之上,叠加长期以来难以企及的敏捷性,以足够的速度应对技术变迁,在客户主导权的争夺中保持竞争力。

打造多速银行并非易事,但即便对于最传统的银行与中小机构而言,这也是一次历史性机遇。银行业在数字化时代行动迟缓,并为此付出了代价;如今,人工智能正以风驰电掣之势向前推进,不会给任何人留下太多喘息空间。人工智能与数字资产都带来了弯道超车的机会,银行不仅可以守住现有收入池,还可以向更广阔的生态发起进攻。最终,真正掌握速度的银行,将从中获得回报。

关于麦肯锡Panorama与Banking Pools

麦肯锡Panorama通过数据与洞察,帮助金融机构制定战略、加速创新。围绕客户需求打造的模型,可提供银行市场规模、客户细分和创新趋势等方面的精细化洞察。核心产品包括Banking Pools与Idea Analytics。

Banking Pools是本报告分析所依托的数据库,能够深入洞察不同市场、客户群体和具体银行主体的价值池。该数据库覆盖100余个国家和地区、70多项产品与业务板块,支持跨地域、产品层面的标准化比较,也能进一步解析客户行为与偏好,并针对具体银行所处的实际环境提供定制化诊断。

在实际应用中,Banking Pools可用于量化市场规模、制定定制化预测,并对长期战略开展压力测试;同时,还可为产品创设提供依据,支持银行作出国际扩张或收缩的决策,并以市场表现作为基准,帮助银行优化业务组合。

麦肯锡中国区业务联系人



周宁人

麦肯锡全球资深董事合伙人、
中国区金融机构咨询业务负责人

Klaus Dallerup是麦肯锡全球资深董事合伙人, 常驻哥本哈根分公司; **Miklós Dietz**是麦肯锡全球资深董事合伙人, 常驻温哥华分公司; **Pradip Patiath**是麦肯锡全球资深董事合伙人, 常驻迈阿密分公司; **Vik Sohoni**是麦肯锡全球资深董事合伙人, 常驻芝加哥分公司; **Valeria Laszlo**是麦肯锡资深资产领导, 常驻布达佩斯分公司。

作者感谢Aron Vidman、Carine Zahra、Debopriyo Bhattacharyya、Jay Datesh、Hugo Tong、Istvan Rab、Kriti Suman、Mihael Maljak、Rauhan Nazir、Sherry Ghali、Shikha Gupta和Zsofia Sveiczzer对本报告所作的贡献。

