

四大趋势塑造未来中国零售银行 市场

2014年个人金融服务调研结果

2015年1月

林国沣
徐源宏
黄婧

四大趋势塑造未来中国零售银行市场

2014年个人金融服务调研结果

林国沣, 徐源宏, 黄婧

自2009年起, 中国零售银行业收入以每年30%的速度递增, 并有望于2020年突破2.6万亿元人民币(超过4300亿美元)大关。届时, 中国将成为亚洲¹最大的零售银行市场, 各零售银行争夺客户的竞争将愈演愈烈。与此同时, 零售银行业面临着一系列严峻挑战, 包括利率市场化、监管政策的变化以及互联网金融的崛起。

为了更深入地了解中国银行业个人金融客户, 麦肯锡在2014年展开了个人金融服务研究, 对中国一至四线城市超过3,500名零售银行客户进行了调查。
(自1998年起我们就开始对个人金融服务进行调查, 最近两次分别在2007年和2011年)

此次研究的几大发现归纳如下:

- **中国零售银行个人客户的忠诚度在亚洲范围内处于较低水平。**例如, 一旦有银行提出更优惠的价格, 只有不到一半的个人客户仍会对其主要银行保持忠诚, 而在亚洲新兴国家²这一数字将近70%。
- **中国各地区零售银行客户的需求及消费行为正在趋同。**例如, 一些金融产品在不同级别城市的渗透率差异低于5%。
- **中国“四大”³银行主导地位走弱。**例如, 在不同级别城市及各收入群体中, 四大银行的市场占有率为下降。
- **互联网金融服务正在成为主流。**如今, 超过70%的中国个人金融客户愿意开办纯数字银行账户。

上述趋势对传统零售银行和互联网公司意义深远。对零售银行而言, 未来成功的关键在于实施全方位服务模式⁴。而对互联网公司而言, 应考虑如何更好地将金融服务与中国消费者的数字化生活方式相结合。

1 麦肯锡全球银行业收入调查。

2 新兴亚洲国家在这里指印度、印度尼西亚、马来西亚、菲律宾、泰国及越南。

3 四大国有商业银行包括中国银行、中国建设银行、中国工商银行及中国农业银行。

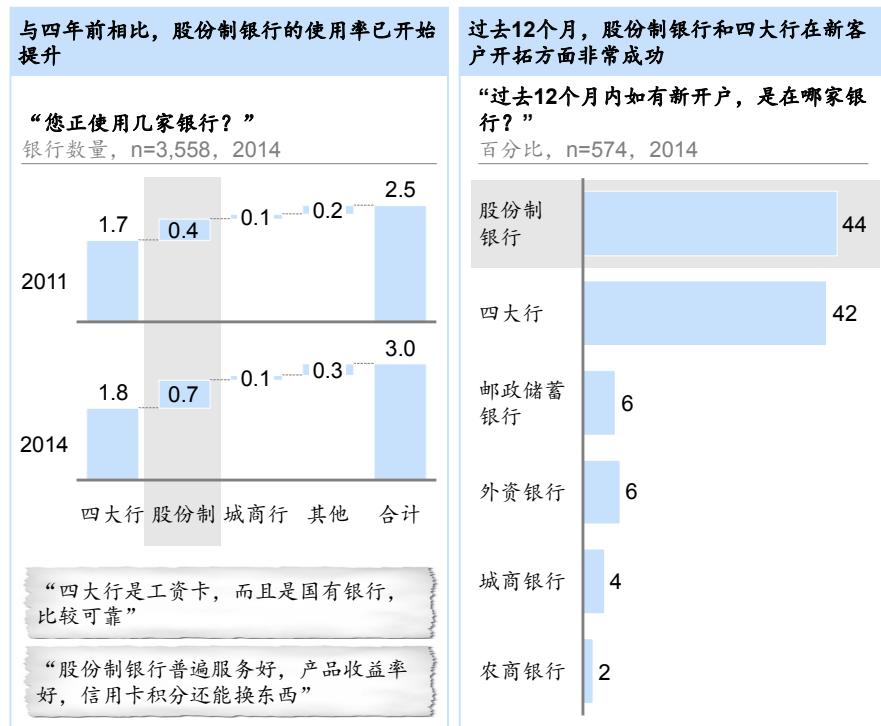
4 全方位服务模式定义为一种市场战略, 即金融服务供应商有能力提供满足消费者各个方面需求的服务(例如, 覆盖所有产品类型)。

中国个人金融客户：持续走低的忠诚度

中国个人金融客户越来越接受多重银行关系。我们的研究显示，中国个人客户平均拥有的银行关系数量从2011年的2.5家增至2014年的3家。这些新增的银行关系主要来自于股份制商业银行⁵。（见图1）

图1

股份制商业银行正逐步成为市场主力军



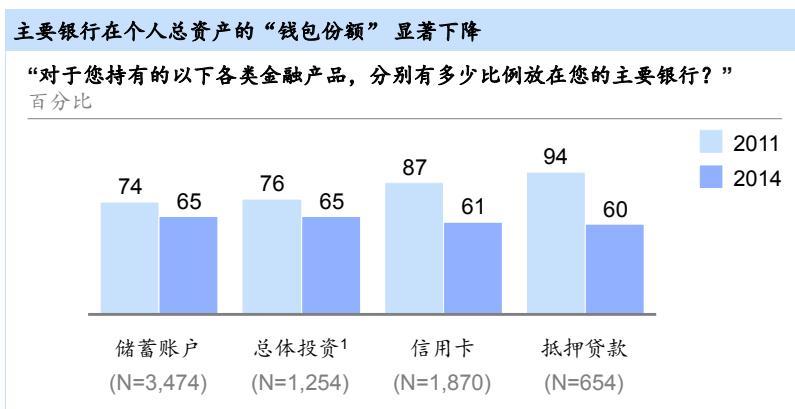
资料来源：麦肯锡亚洲PFS调研（2014）；焦点组访谈；小组分析

与此同时，中国个人金融客户对其主要银行的忠诚度越来越低。举例来说，当其他银行提出更优惠的条件时，仅有不到一半的客户会坚持使用原先的主要银行。而在新兴亚洲国家，这一数字将近70%。因此，中国主要银行各类产品的客户份额不断在缩水。（见图2）目前，能够提升消费者忠诚度的关键因素是产品而非银行品牌。换句话说，中国客户乐于尝试比主要银行性价比更高的新产品和新服务。

⁵ “股份制商业银行”指公私混合所有制银行，包括交通银行、中国渤海银行、中国光大银行、中国招商银行、中国民生银行、中国浙商银行、中信银行、恒丰银行、广发银行、华夏银行、兴业银行、上海浦东发展银行及平安银行。

图2

与2011年相比，主要银行在个人总资产中所占的“钱包份额”显著下降



¹ 2011年为债券投资占比，2014年为总投资（包括股票或基金等）占比

资料来源：麦肯锡亚洲PFS调研（2011, 2014）；小组分析

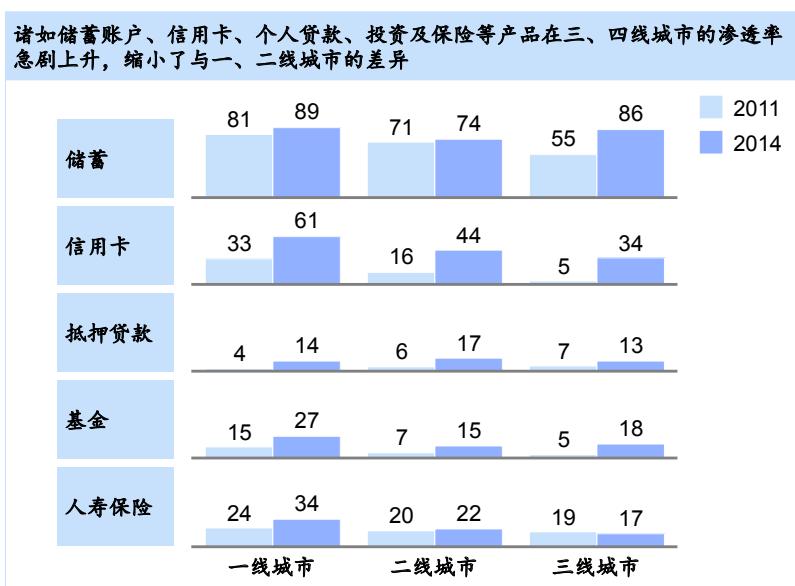
个人金融客户的需求及消费行为正在趋同

中国各级别城市个人金融业务客户的行为在不断趋同。过去几年，诸如储蓄账户、信用卡、个人贷款、投资及保险等产品在三、四线城市的渗透率急剧上升，缩小了与一、二线城市的差异。（见图3）该变化背后的推手是非一线城市快速发展的经济。同时，中国投资人对金融规划越来越重视，我们发现三、四线城市消费者对此的兴趣逐渐接近一、二线城市水平。（见图4）然而，实际使用金融咨询师/理财顾问的比例仍较低——中国为15%，而新兴亚洲国家已经超过了25%。在风险偏好上，将近70%的中国富裕阶层表示他们更倾向于规避风险，本金保障仍是其投资的首要考量。

图3

中国各级别城市个人金融客户行为在不断趋同

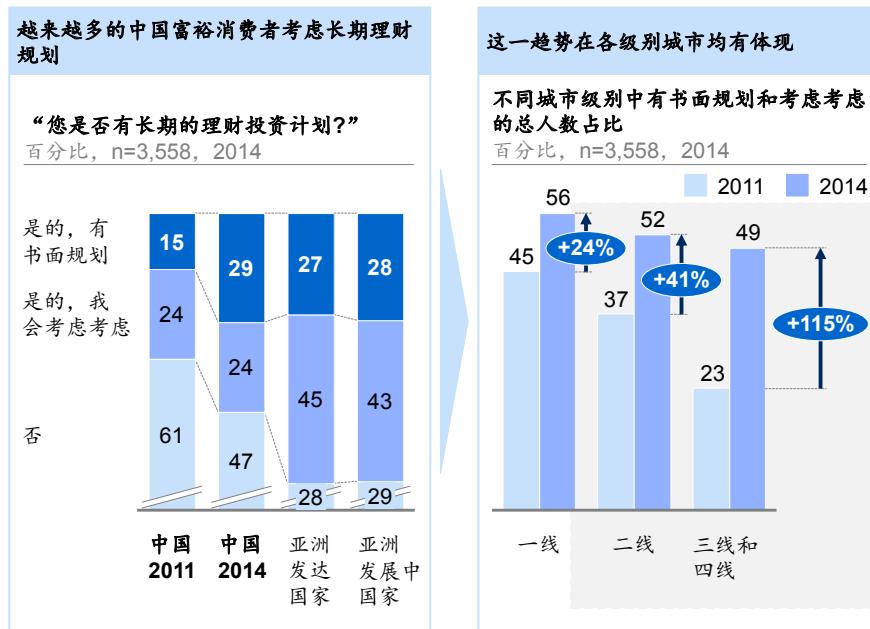
百分比，n=3,558, 2014



资料来源：麦肯锡亚洲PFS调研（2011, 2014）；小组分析

图4

理财规划的理念正在不断形成，尤其对于二、三线城市客户而言



资料来源：麦肯锡亚洲PFS调研（2011, 2014）；小组分析

四大国有商业银行市场份额缩水

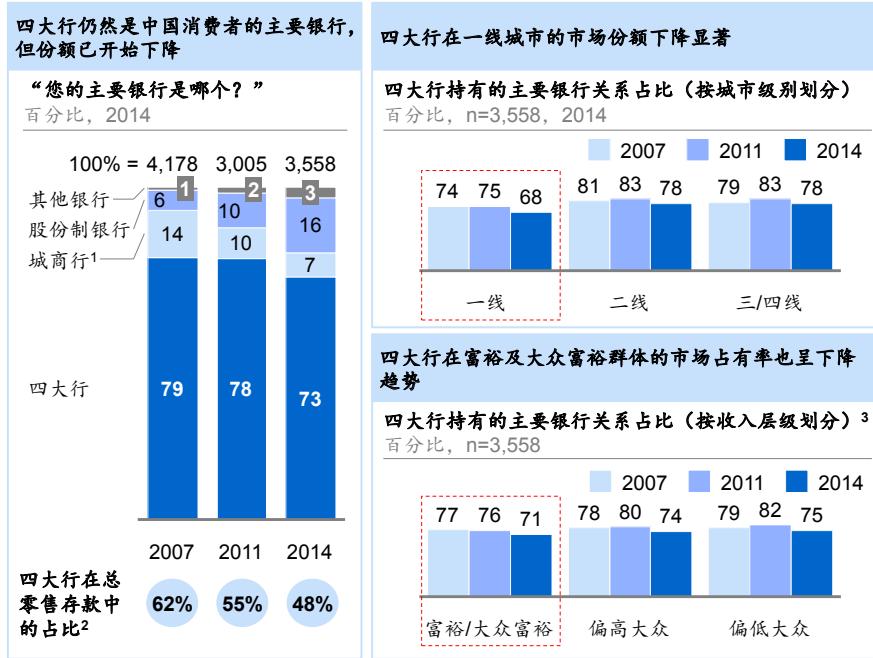
虽然对超过70%的中国个人金融客户来说，最大的四家国有银行仍是首选金融机构，但是“四大”的市场份额在不断缩水。这一趋势在不同级别城市及收入群体中都有所显示，在一线城市，富裕阶层及大众富裕阶层的变化最为明显。这一趋势的受益者是中国的股份制商业银行——他们在所占的主要行关系市场份额从2007年的6%上升至2014年的16%。（见图5）并且，个人金融客户对股份制商业银行提供的产品及服务的评价高于四大国有银行。

综合来看，四大国有银行在中国个人金融客户眼中仍是提供全方位服务的金融机构，其服务覆盖各收入群体及所有级别城市。然而多年来，我们观察到很多“专业型银行”⁶竞争对手应运而生，如股份制商业银行、城市商业银行、农村商业银行及外资银行。（见图6）股份制商业银行吸引了一线城市相对较富裕、受过良好教育的客户。外资银行吸引的富裕阶层及本科以上学历的客户最多。另外，城市商业银行的主要客户为年纪较大的消费群体及一、二线城市大众富裕阶层。最后，农村商业银行的客户主要来自三、四线城市及较低收入群体。

6 “专业型”银行是与“综合型”银行相对的，前者提供的产品及服务针对的是某个特定的消费者群体（例如，富裕阶层消费者）。

图5

四大行作为主要银行的市场占有率正受到股份制银行的蚕食，尤其在一级城市及富裕客群中较为显著



1 包括中国邮政银行及各类城市商业银行

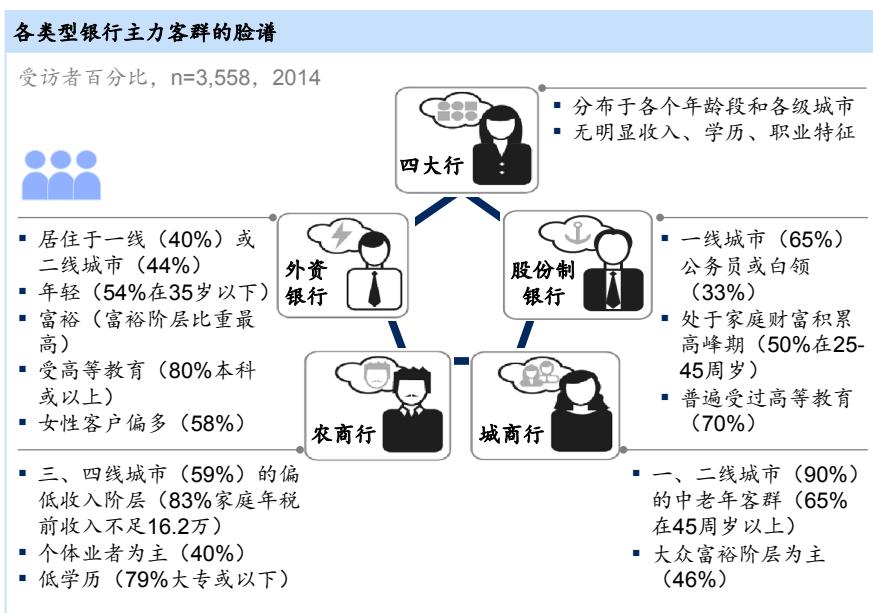
2 2007及2011年为年末数据，2014年为一季度数据

3 富裕群体的税前家庭年收入达到22.8万元人民币以上，大众富裕在16.2万-22.8万元人民币之间，大众偏高在8.8万-16.2万元人民币之间，大众较低在5.3万-8.8万元人民币之间

资料来源：麦肯锡亚洲PFS调研（2007, 2011, 2014）；小组分析

图6

不同类型银行拥有各具特色的主力客群



资料来源：麦肯锡亚洲PFS调研（2014）；小组分析

数字化成为主流

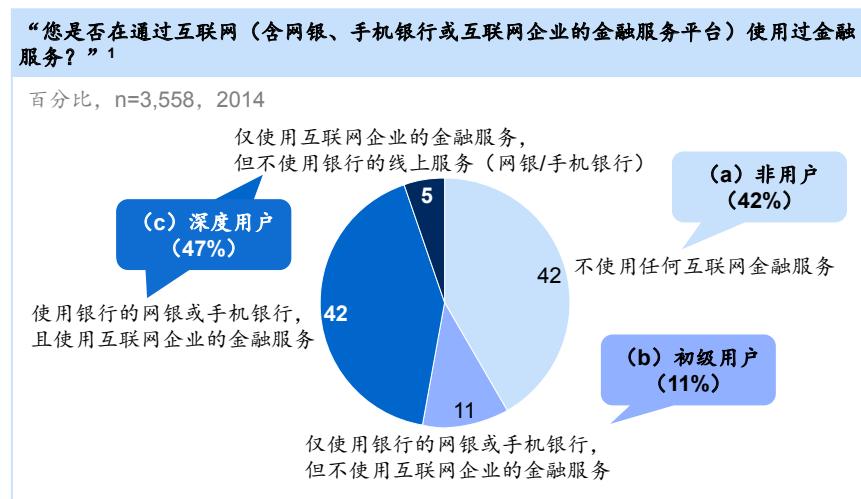
数字热潮正在中国风起云涌。当被问及“您是否使用过在线金融服务，包括网络银行、手机银行或由互联网公司提供的金融服务平台”时，约60%的受访者做出了肯定的回答。以下三大驱动力助推了这一趋势：

- 中国消费者的金融需求及消费行为正在改变，包括大量利用社交媒体及口口相传等主要渠道
- 监管机构支持创新，包括允许互联网公司进入金融服务领域。
- 包括阿里巴巴、百度、腾讯等新兴互联网公司的涌入，同时传统银行也在改变其商业模式，例如推出直销银行。

考虑到这一趋势，根据对互联网金融服务的接受程度，中国个人金融客户正在分化为三大类（见图7）：

图7

为进一步比较，我们将使用纯互联网企业金融服务的用户称为“深度用户”，而将仅使用银行的线上服务，即网银或手机银行，的用户称为“初级用户”



¹ 互联网企业的互联网金融服务是指如淘宝、腾讯、P2P贷款网站等非传统金融服务机构提供的金融服务。按照宏观城市级别的人口统计数据进行调整

资料来源：麦肯锡亚洲PFS调研（2014）；小组分析

- “深度用户”（占中国金融服务消费者的47%）既使用银行提供的在线/手机银行服务，又使用互联网公司提供的金融服务；
- “初级用户”（11%）仅使用银行提供的网上/手机银行服务，不使用互联网公司提供的金融服务；
- “非用户”（42%）既不使用网上/手机银行服务，又不使用互联网公司提供的金融服务；

调查显示，便捷性（“随时随地”）是深度用户和初级用户使用互联网金融服务的主要原因。对于非用户而言，不使用互联网金融服务的主要原因是担心安全问题，尤其是网上银行的安全性。总的来说，半数用户对传统银行互联网金融服务的信任度高于互联网公司。

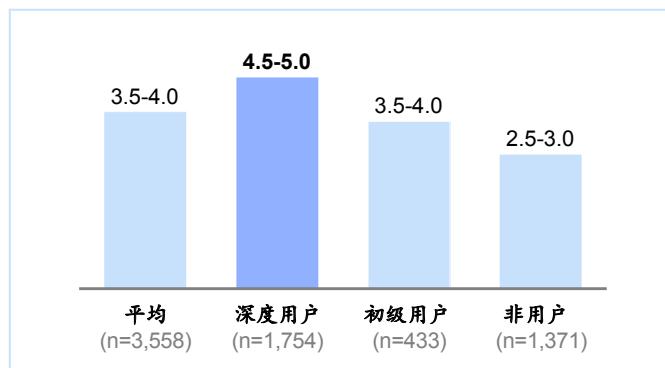
深度用户可能是银行和互联网公司最重视的消费者群体。该金融消费者群体平均拥有4.5至6.0个银行产品，而非用户平均仅拥有2.5至3.0个银行产品。对于初级用户来说，其所使用的银行产品平均数量为3.5至4.0个。（见图8）

此外，我们发现，逾七成中国消费者会考虑开办纯互联网银行账户。更有意思的是，近七成中国消费者会考虑将纯互联网银行作为其主要银行。（见图9）

图8

深度用户可能是银行和互联网公司最重视的消费者群体

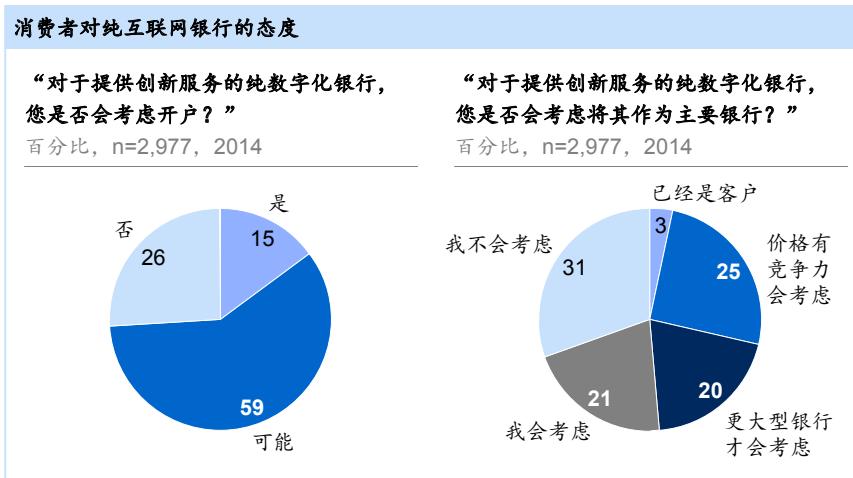
人均所拥有银行产品，百分比，2014



资料来源：麦肯锡亚洲PFS调研（2014）；小组分析

图9

近七成的消费者考虑在一家纯数字化的银行开户，甚至选择其为主要银行



资料来源：麦肯锡亚洲PFS调研（2014）；小组分析

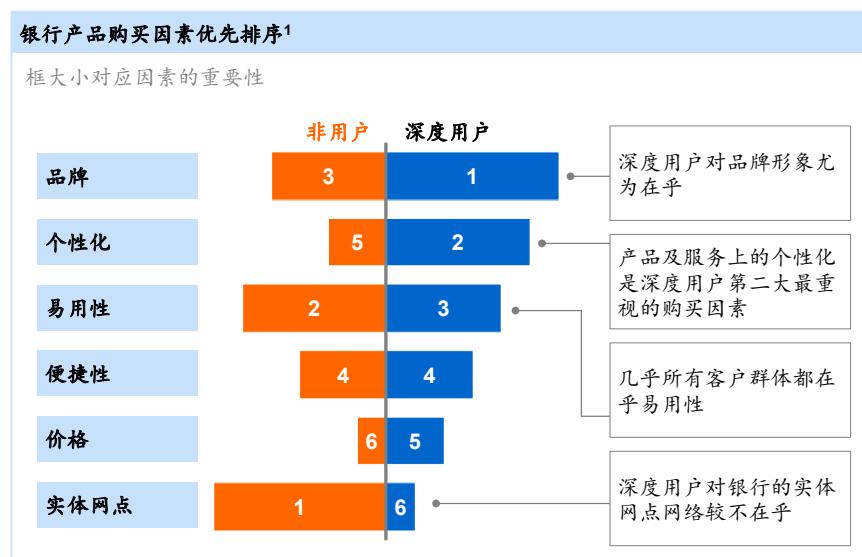
对零售银行的启示

根据调查结果，我们对中国零售银行提出如下建议，以帮助其吸引更多的客户。

- 针对目标客户群采用全方位服务模式，而非以产品为主导。我们坚信，就长期而言，以产品为主导的模式在现有市场中不可持续，且难以维持客户的忠诚度或黏性。
- 将目标客户锁定为价格敏感度更低且更富裕的互联网金融消费者，他们较为重视客户体验而非价格。
- 发展以品牌、个性化及易用性为基础的三大根本价值主张。（见图10）个性化及易用性是提升富裕互联网金融客户体验的核心要素。

图10

发展以品牌、个性化及易用性为基础的三大根本价值主张



1 利用3000份中国客户数据与36项购买因素进行了相关性分析

资料来源：麦肯锡亚洲PFS调研/多渠道使用调研（2011），中国客户N=3000

对互联网公司的启示

根据调查结果，我们对希望扩大零售银行市场份额的互联网公司提出以下建议：

- 将传统上被金融服务机构边缘化的群体（例如“低收入大众”⁷）作为目标客户，并提出“准富裕阶层”的价值主张（例如，由大型互联网公司提供的个性化组合管理）。能低价提供金融服务是互联网公司的主要优势。
- 通过与数字化生活方式完美结合的价值主张来获得深度用户及初级用户的互联网金融市场份额（例如，根据家庭主妇、退休人士及商务人士的生活方式，分别为他们提供极具个性化的界面及服务）。

⁷ “低收入大众”指的是家庭年收入在53,000到88,000元人民币的群体。

- 加强营销力度来增加客户的在线访问频次，同时消除其对购买在线金融产品安全风险的顾虑。在可能的情况下开设实体网点来增进客户的信任感（例如，旗舰店或者体验网点提供有限的服务）。在实体网点的体验不仅能提升对企业安全性的感知，并能从而培养客户信任。

随着利率市场化、监管政策变化及数字金融的崛起，中国的零售银行业正在经历一场变革。同时，随着中国消费者变得更加富裕，消费行为也随之迅速变化。传统零售银行及正在兴起的互联网企业的金融服务必须顺应这一趋势。我们的研究显示，至2020年，中国的零售银行市场将呈现出非常不同的面貌。您的银行准备好因势而变吗？



林国沣 (Kenny Lam) 和徐源宏 (Jared Shu) 均为麦肯锡全球董事，常驻香港分公司；黄婧 (Elaine Huang) 是麦肯锡北京分公司的项目经理。

