McKinsey & Company

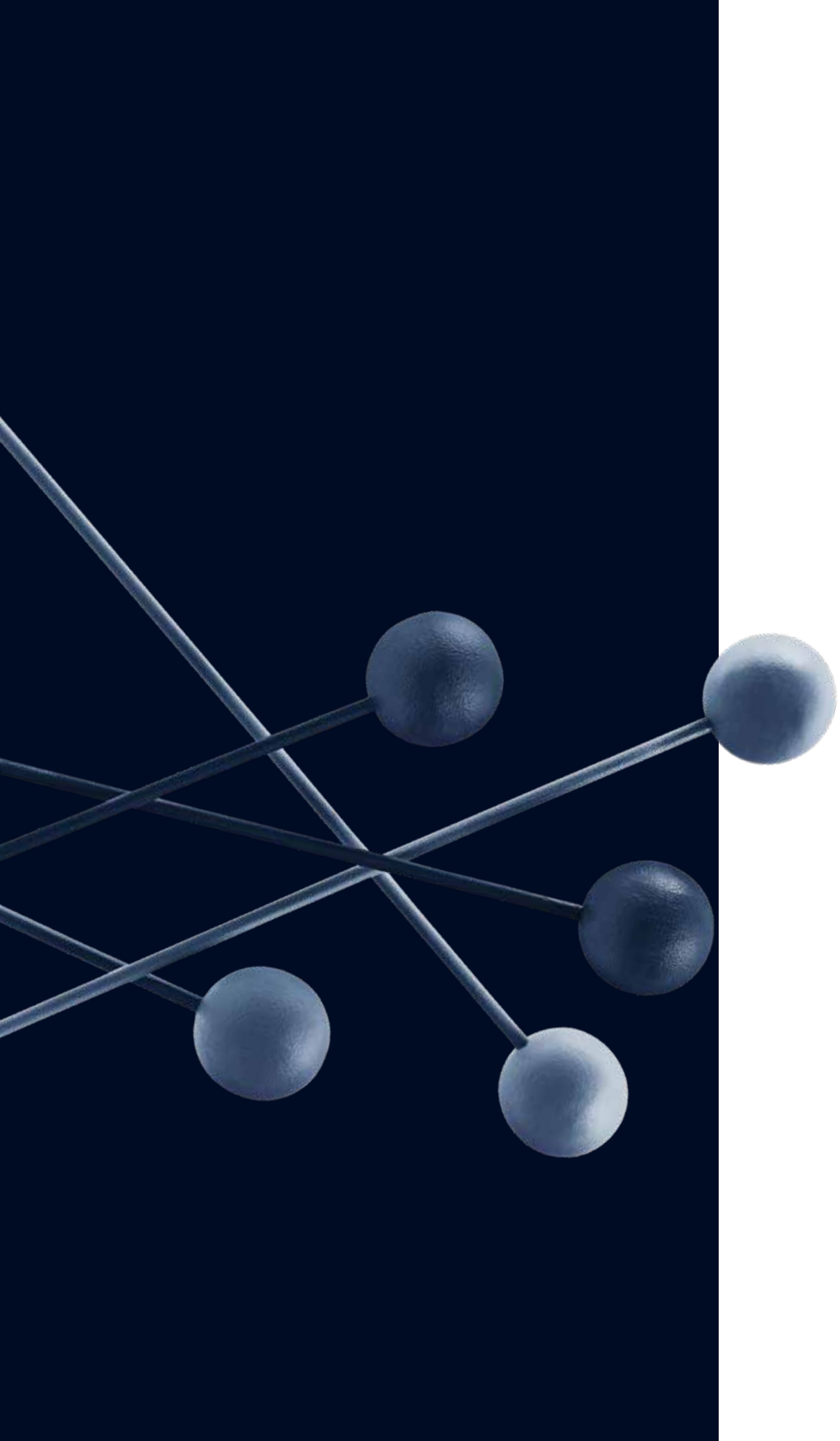
麦肯锡中国银行业CEO季刊

全球洞见 中国实践

寻找零售银行增长的二次曲线



2020年夏季刊
精简版



2020年夏季刊

麦肯锡
中国银行业CEO季刊

刊首语

在宏观经济放缓、资产荒、利差收窄和不良率攀升等不利因素的挤压下，未来银行的出路在哪里？对此业界已有共识——得零售者，得未来。零售银行业务已经成为中国银行整体收入池增长的主要动力。根据麦肯锡中国银行业模型分析，中国零售银行业务的总体营业收入已经从2015年的1.6万亿人民币提升到2019年的2.6万亿人民币，年化复合增长率达11.9%，高于行业整体的8.9%增长率。

2020年新冠疫情加速了经济增长模式切换和客户行为转变。经济从高速增长阶段转向中低速增长阶段，银行业从高利率时代过渡到中低利率时代。个人客户的数字化程度达到历史新高，在线时间大幅提升、使用场景更加丰富，数字化营销大有可为。资产质量恶化和风控难度提升倒逼银行业提升风险防控方法。成本压力促使银行业开始重新思考产能的构建方式。有鉴于此，零售银行亟需寻找增长的二次曲线。

麦肯锡认为零售银行增长的二次曲线不单以规模增长为目标，而是以客户为中心，通过科技引领和数据驱动实现高质量发展，而“数字化增长”将成为零售银行未来5年的主旋律。我们观察到，五大趋势正在重塑零售银行未来几年的竞争方式：趋势一、客群深耕成为存量竞争时代的必修课。趋势二、客户体验成为银行竞争力分化的差异点。趋势三、数字化引领的全渠道时代已经全面来临。趋势四、人工智能和大数据正在引发新一轮产能革命。趋势五、生态圈场景极大丰富，拓展了银行的传统服务边界。

麦肯锡分析认为，要抓住上述五大趋势，应对不确定环境下的新挑战，银行亟需打造五大引擎：

第一、个性化客群深度营销；推动以客户为中心的个性化获客和活客策略，搭配产品创新和客户旅程优化，实现客户经营深度和价值创造的提升。

第二、全渠道一体化服务；以数字化渠道为载体整合各类渠道服务，为客户提供一体化、全方位的全渠道服务，从而实现卓越的客户体验。

第三、规模化大数据及人工智能赋能；遵循价值驱动原则，系统推进大数据用例开发和智能化新技术应用，打造零售银行的智慧服务体系。

第四、敏捷转型组织创新；建立敏捷工作机制，充分激发员工活力，提升对市场趋势的响应速度和应变能力，打造银行竞争力。

第五、开放边界延展生态；银行在开放自身服务和数据的同时，通过数据聚合、产品创新等方式与合作伙伴共同获客、增加客户触点和联合打造创新业务模式。

麦肯锡的实践经验表明，五大引擎不仅能帮助零售银行实现10%-30%的收入增长，更能协助银行显著提升价值客户数、单客收入贡献、客户NPS等客户维度的关键指标，形成长期竞争力。

希望本刊介绍的方法和工具能帮助银行落地数字化价值创造举措、找到零售银行增长的二次曲线。

祝您开卷有益！



倪以理

全球资深董事合伙人
麦肯锡中国区总裁



曲向军

全球资深董事合伙人
麦肯锡中国区金融机构业务负责人

麦肯锡
中国银行业CEO季刊

总　　编：倪以理　曲向军

编辑委员会：周宁人　黄　婧
吴亚洲　吴抒璠
栾昕宜　徐芷蘅
鲁志娟

特别顾问：Nick Leung
Joydeep Sengupta
Vito Giudici

我们谨此向全球银行咨询业务部门的众多同事表示诚挚感谢。他们是：潘浩、赵鸿宇、刘潇、钟镇培、胡艺蓉、张允宜、俞明洋、Vaibhav Gujral、Nick Malik和Zubin Taraporevala等20余位中英文文章作者。作者名详见每篇文章。

关于麦肯锡中国区银行咨询业务

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

麦肯锡公司2020年版权所有。

完整版目录

第一部分 时代在变，银行求变：零售银行重塑增长曲线



012 四大变化改写全球零售银行游戏规则

从全球视角来看，四大趋势正在重塑全球零售银行业：分销渠道增长模式不再；客户体验成为新差异化竞争点；数字化驱动银行规模经济；数据驱动产品和服务的“解体”与“重构”。

031 超越同业——探索中国零售银行增长新动能

麦肯锡提出零售银行五大跨越式增长引擎，以客户为中心，全面支撑中国零售银行持续健康增长。

第二部分 战略破局，增长提速：重塑增长曲线的五个主引擎





个性化客群深度营销

049 后疫情时代银行业的数字化与个性化经营

新冠疫情倒逼零售银行必须通过数字化手段进行存量客户的个性化深度经营。麦肯锡总结了数字化 4D 增长工厂战略，帮助零售银行挖掘真正有价值的客户数据并应用于客户经营。

066 双引擎助推个性化营销—某欧洲银行的敏捷实验室与营销栈实践

欧洲某大型银行开展了为期两年的数字化营销转型项目，以“数字化敏捷作战室”和“营销技术卓越中心”为双引擎，实现了 30% 的销售增长、营销活动推出周期缩短了 75%。







075 世界 500 强高管访谈——从业者眼中的个性化营销

通过部署一整套有效的个性化策略，企业每个用户收入增长 15%并不罕见。在开始个性化项目之前，企业还需要对当前组织能力有一个客观认知。

081 聚焦核心战场，打造卓越体验：中国零售银行客户体验核心洞见

客户体验位于前 1/2 的银行获得了高出其余银行 55% 的股东回报，麦肯锡积累全球领先银行客户体验数据，从整体体验、业务表现、客群与渠道四大维度进行全面解构，并总结出客户八大痛点。

110 全面提升客户体验：端到端客户旅程之数字化改造

领先零售银行普遍利用 EdgE 方法对客户旅程进行端到端的数字化改造，其核心在于把握好五大关键理念，全面提升客户体验，为银行打造核心竞争力。

121 打造一流的信用卡数字化旅程

通过数字化改造客户旅程是零售银行赢得信用卡行业差异化竞争的利器。本文阐述了开展信用卡数字化旅程改造的五大关键领域，旨在为零售银行的信用卡数字化旅程实践提供有益启示。

132 关注体验，迈向卓越—如何打造完善的客户体验监测管理系统

客户体验监测管理系统是麦肯锡开发的系统性解决方案，将为银行带来审视客户体验的统一视角，培养基于“数据”做决策的思维和文化。本文根据麦肯锡经验，结合具体项目总结银行搭建该系统的意义、方法及使用方式。



151 零售银行产品创新满足客户个性化需求

针对零售银行产品的同质化竞争，麦肯锡总结了零售银行产品创新五大要点，帮助国内银行以客户为中心，真正创设有价值的产品。

163 零售存款产品创新：如何增加低成本负债

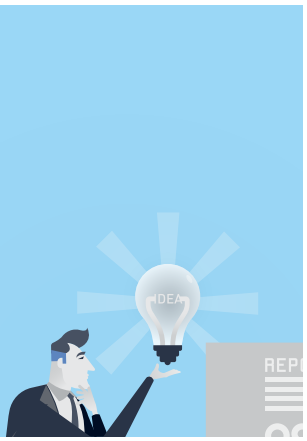
存款业务市场竞争如火如荼，通过四大关键举措可优化存款产品管理，增加低成本负债，加强零售银行抗风险能力，在市场中占据一席之地。



172 加强产品创新，引领消费金融新常态

经济新常态下，消费金融市场快速变革。本文深入探讨了消费金融四大发展趋势，提出七大制胜新常态的能力建设要素，为银行打造领先消费金融产品平台提供借鉴。

全渠道一体化服务



183 御风而行，零售银行决战全渠道

零售银行应聚焦核心客群，明确线上、线下各渠道在全渠道战略中的差异化定位，通过数据和科技赋能，实现全渠道一致性客户体验，减少客户漏损和流失。

196 重生而非消亡：零售银行重塑线下网点

“重生”而非“消亡”是银行网点发展的关键词，麦肯锡总结五大制胜法宝助力银行网点向轻型化、智能化和生态化转型。



212 远程客服中心：下一代“超级空中分行”

顺应数字化发展浪潮，全球领先银行纷纷探索“远程银行”。麦肯锡总结远程银行五大关键成功要素，深入探讨将远程客服中心打造成跨时区、跨地域、全业务线的“超级空中分行”的具体战略。

规模化大数据及人工智能赋能



226 大数据挖掘客户洞见，驱动零售银行价值增长

从银行整体经营、新客获取、存量经营、产品和渠道五大维度诊断与优化，打造一个以客户洞见驱动的价值提升体系。

241 大数据助力零售银行解锁价值

建立一套端到端的用例开发和管理机制，围绕业务主线、以价值驱动为核心，创造最大价值。

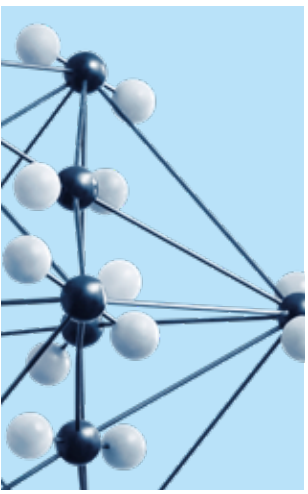


258 决胜于定价—人工智能定价前沿分享

在外部市场压力和内部挑战双重夹攻下，某土耳其银行聚焦四大举措，多管齐下推动人工智能转型，零售贷款利润一年间增加 30%，一跃成为人工智能技术创新和数字化领域的佼佼者。

269 数字化视野下，跨越式提升一线尖兵产能

银行庞大的线下客户经理队伍是互联网公司望尘莫及的巨大资源，客户经理管理“四部曲”可作为破局之道，以数字化手段突破产能天花板。



283 十大数字化工具助力零售银行全面增长战略落地

麦肯锡围绕零售银行五大增长引擎，打造了10个具有自主知识产权的数字化工具，助力零售银行冲破数字化支撑不足以及规模化推动乏力的困境。

敏捷转型组织创新

287 打造高效零售银行组织：专业化强总行，垂直化精分行

零售银行业领先者正在强化总行的“战略总司令”角色，集中力量打造前台专业化能力与垂直化赋能分行，并将中后台职能进行敏捷内嵌，提高银行运营效率，驱动业绩增长。



298 大象起舞正当时：中国零售银行组织创新谋增长

如何让零售银行“大象跳舞”？打破僵化的金字塔式组织架构，采用敏捷组织和敏捷工作机制，可以有效激发组织活力、调动员工主观能动性，让零售银行在经营管理方面永葆竞争力。

314 规模化培养零售银行大数据复合型人才

本文勾勒出零售银行最急需的四类大数据复合型人才，并围绕人才招募、绩效管理与培养发展提出管理建议，以期帮助银行规模化培养大数据人才。



开放生态延展边界

333 他山之石：国外开放银行模式与启示

国际领先银行在推行开放银行过程中发展出三种模式，可为国内致力于开放银行模式的银行高管提供启发。



348 如何打造中国特色的开放与生态银行

开放银行给中国零售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。

368 加拿大皇家银行高管访谈——自下而上的生态圈战略

银行应该“自上而下”还是“自下而上”建设生态圈？有哪些关键运营原则？

第三部分

他山之石，可以攻玉：国内外领先零售银行数字化增长案例



374 中国中小银行数字化转型增长案例：某中部区域性银行的凤凰涅槃

某中部区域性银行于 2017 年底启动数字化转型战略，分阶段逐步实施从总行到分支行网点的敏捷转型，一年后全行资产总额较四年前翻了一番多，在全国城商行的排名也一举跃升到第 11 位。

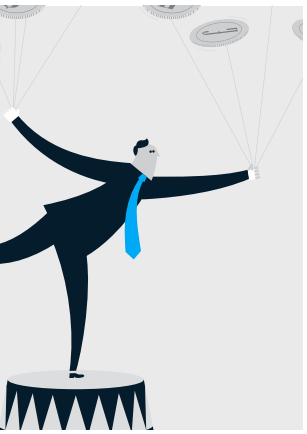
400 中国大型银行数字化转型案例：数字化营销制胜黄金二十天

某国内零售银行抓住开门红“黄金二十天”机会，以大数据用例为核心将数字化经营与传统打法有机结合，以低成本大幅提升了旺季营销效能。



第四部分　明道利器，事半功倍：麦肯锡零售银行工具与解决方案简介







412 Periscope 定价工具

415 Polaris 销售管理仪表盘

417 VoCeX 客户体验解决方案

419 BranchNet2.0 网点选址工具

422 Finalta 网点对标工具

424 Digital Sprint 数据诊断工具

427 GBP Cube 客户精准定位工具

431 Activator 买单绩效工具

433 OHI 组织健康指数

438 Hercule 大数据平台

440 让能力下沉，让增长可持续：麦肯锡商学院线上零售银行课程

精简版目录



012 四大变化改写全球零售银行游戏规则

从全球视角来看，四大趋势正在重塑全球零售银行业：分销渠道增长模式不再；客户体验成为新差异化竞争点；数字化驱动银行规模经济；数据驱动产品和服务的“解体”与“重构”。

031 超越同业——探索中国零售银行增长新动能

麦肯锡提出零售银行五大跨越式增长引擎，以客户为中心，全面支撑中国零售银行持续健康增长。



046 零售存款产品创新：如何增加低成本负债

存款业务市场竞争如火如荼，通过四大关键举措可优化存款产品管理，增加低成本负债，加强零售银行抗风险能力，在市场中占据一席之地。

055 重生而非消亡：零售银行重塑线下网点

“重生”而非“消亡”是银行网点发展的关键词，麦肯锡总结五大制胜法宝助力银行网点向轻型化、智能化和生态化转型。



071 大数据挖掘客户洞见，驱动零售银行价值增长

从银行整体经营、新客获取、存量经营、产品和渠道五大维度诊断与优化，打造一个以客户洞见驱动的价值提升体系。

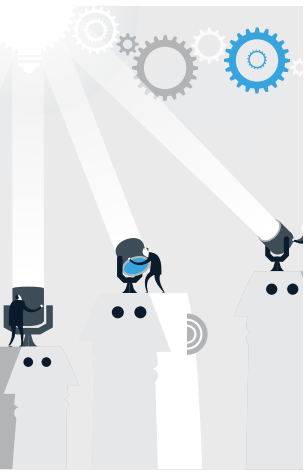
086 决胜于定价—人工智能定价前沿分享

在外部市场压力和内部挑战双重夹攻下，某土耳其银行聚焦四大举措，多管齐下推动人工智能转型，零售贷款利润一年间增加 30%，一跃成为人工智能技术创新和数字化领域的佼佼者。



097 打造高效零售银行组织：专业化强总行，垂直化精分行

零售银行业领先者正在强化总行的“战略总司令”角色，集中力量打造前台专业化能力与垂直化赋能分行，并将中后台职能进行敏捷内嵌，提高银行运营效率，驱动业绩增长。



108 让能力下沉，让增长可持续：麦肯锡商学院线上零售银行课程

115 十大数字化工具助力零售银行全面增长战略落地

麦肯锡围绕零售银行五大增长引擎，打造了 10 个具有自主知识产权的数字化工具，助力零售银行冲破数字化支撑不足以及规模化推动乏力的困境。





四大变化改写全球零售银行游戏规则

麦肯锡基于全球视角，发现四大趋势正在重塑全球零售银行：基于分销渠道的传统增长模式不再奏效；客户体验成为推动增长的新差异化竞争点；生产率提升以及规模经济重要性再次显现；零售银行产品及服务组合面临“解体”与“重构”。

曲向军、韩峰、马奔、Vaibhav Gujral、Nick Malik和Zubin Taraporevala

四大变化重塑零售银行

长期以来，零售银行一直在分销渠道上展开竞争，它们通过网络效应、品牌与基础设施投资实现规模经济。但是，当超过一定限度之后，规模经济也会面临局限。因此，在大多数零售银行市场，都是几家运营效率比相似的大型机构占主导。零售银行通常是为了应对监管变化才去变革业务模式，而不是有意识地重新设想未来成功银行的样子。

在提升客户体验上，零售银行也跟不上其他消费行业的步伐。在客户互动模式或网点形态创新上脱颖而出的银行凤毛麟角。它们的营销投资历来侧重品牌建设和忠诚度提升：一个知名品牌代表了信任和安全，从而筑造一条护城河，防止新进入者入侵。最后造成的结果就是：大多数银行产品同质化，特色创新不足。

如今，昔日的护城河更多是在限制各行自身的发展，而不是抵御进攻者。我们看到四大变化正在重塑全球零售银行格局，各大银行要从根本上重新思考如何在新的市场格局下竞争并取胜，这是当务之急。随着变革步伐的加快，未来3~5年成功的大型银行在占领核心市场的同时，还将展开跨界竞争，诸多小型机构只能挣扎求存。

四大变化正在改变零售银行未来几年的竞争方式：

- 以分销渠道为主导的传统增长模式已渐渐失效，网点覆盖率与增长之间的联系被打破。
- 客户体验成为各大银行的竞争焦点，领先银行在这方面超越对手。
- 规模经济效应再次显现：擅于利用新技术（例如自动化和机器学习）的银行以及更注重数字化渠道组合的银行，将拥有结构化成本优势。
- 在数字化以及日益严格的监管法规影响下，零售银行各产品线的

客户关系正在瓦解，从而威胁到其最大的利润池。一些银行能够缓和并扭转这一趋势，利用先进的数据和分析能力与客户建立更深、更广的关系。

短期，随着新进入者和老牌银行试图突破传统业务界限，这些变化交织在一起将加剧竞争。过去几年，全球已涌现出100多家数字化银行，包括欧洲的N26、Monzo和Revolut，亚洲的微众银行（WeBank）、Digibank和Jenius，美国的SoFi、Marcus和Moven以及南美的Nubank。同时，诸多老牌银行也已实行或考虑实行数字化优先模式。

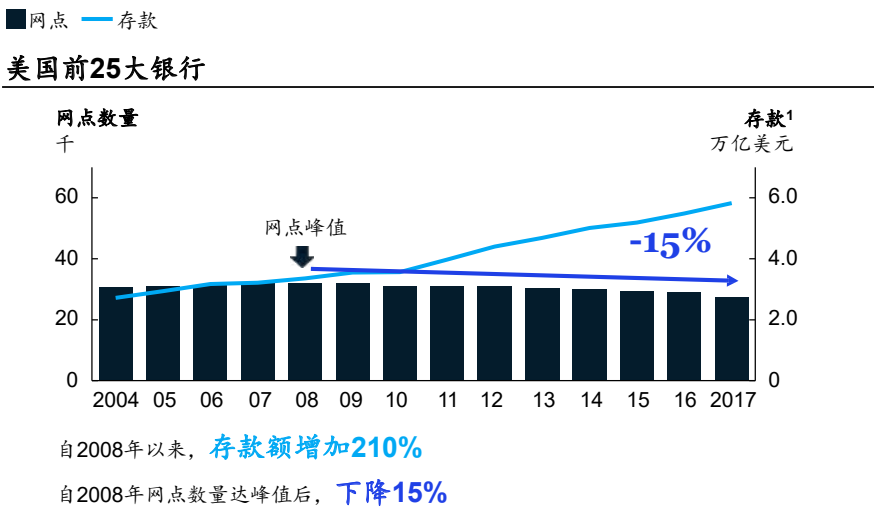
未来3~5年，我们预计在这场你争我夺的竞争中，少数几家银行会脱颖而出，控制核心市场甚至其他市场。这些银行将通过大胆、果断的举措，驾驭这些重塑行业格局的变化趋势。在某些情况下，赢家可能是已占据主导地位的老牌银行；在其他情况下，赢家可能是银行业新进入者，这类企业利用敏捷性、激进战略和高效执行力来吸引顾客。

1. 以分销渠道主导的传统增长模式不再适用

直到2007年金融危机爆发前，零售银行的总存款份额与网点规模密切相关。即使互联网使用率在迅速普及，客户仍会去银行网点办理业务、了解和购买新产品，因为实体网点带来一种安全感和信任感。网点密度高的银行得益于网络效应：网点越多，获客和留客的可能性越大。

过去10年，存款增长和网点密度之间的关系已经弱化。美国最大的25家零售银行过去10年的存款规模翻了一番，但网点总量同期下降了15%。这种负相关性在美国前五大银行中表现得更明显：它们的网点数量减少了15%，但存款规模增加了2.6倍（见图1）。虽然过去也曾出现过网点数量萎缩期，但它们显然是与经济衰退有关；最新一轮网点缩减大约始于10年前，并且在经济强劲增长时依然在延续。

图1 美国零售银行网点规模与存款增长相关性逐渐弱化



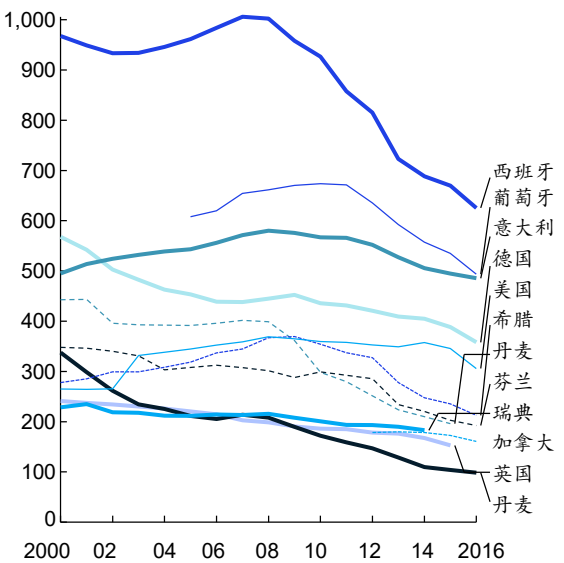
1 存款数字仅代表交易存款

资料来源：SNL；麦肯锡分析

北美、英国和欧洲的零售银行网点正在收缩（见图2），但不同地区的变化速度区别明显：变化最快地区网点缩减高达71%（荷兰），北美与欧洲南部地区银行网点缩减速度及数字化销售增长速度更加缓慢。亚洲、非洲和拉美诸多国家，网点数量收缩没那么明显，但这仅仅是因为这些地区的零售银行跳过了网点分销阶段，直接进入到数字化销售阶段。

图2 在北美、英国和欧洲，每百万人口的网点数量不断下降

每百万人口的银行网点数[1]



	每百万人口的银行网点数[2]	峰谷差(%)
西班牙	625	↓38%
葡萄牙	494	↓27%
意大利	486	↓16%
德国	358	↓37%
美国	306	↓17%
希腊	213	↓42%
丹麦	196	↓56%
芬兰	192	↓45%
瑞典	183	↓22%
加拿大	161	↓11%
英国	153	↓37%
荷兰	99	↓71%

1 表示该国每百万人口拥有的银行网点密度
2 基于2016年或最近一年的数据（如有）

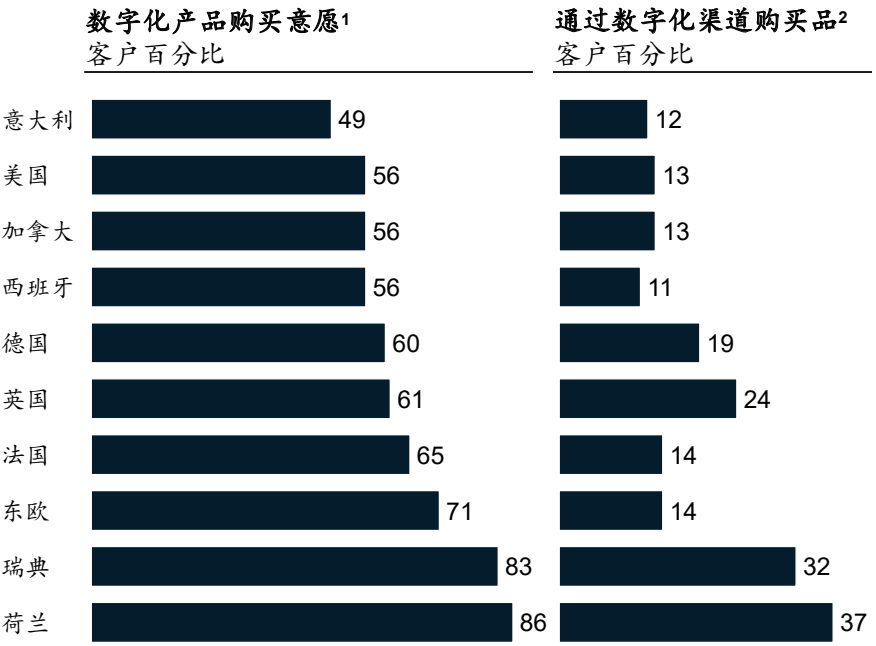
资料来源：麦肯锡全球银行业情报数据库；麦肯锡分析

网点迅速缩减通常是因为客户通过线上或移动设备购买银行产品。

例如，北欧80%~90%的银行客户愿意通过数字化渠道购买大部分金融产品，而在北美和欧洲南部这一比例为50%~60%（见图3）。虽然不同地区客户通过数字化渠道购买产品意愿存在差异，但共通之处在于，在所有市场，客户的数字化购买意愿都远远高于实际数字化销售情况，这就要求银行要加油跟上新的客户需求和期望。

当然，在任何市场都有一些行动迅速的银行，它们将数字化和远程渠道作为与客户互动的主要渠道；也有一些银行落后于人（见图4）。英国一家银行50%以上的销售都通过数字化渠道进行，遥遥领先于同行。即使是在过去依赖网点的小企业细分市场，众多银行和金融科技公司也发现：通过数字化交付的远程价值主张（例如北欧地区的远程客户经理）能够吸引到小企业客户。

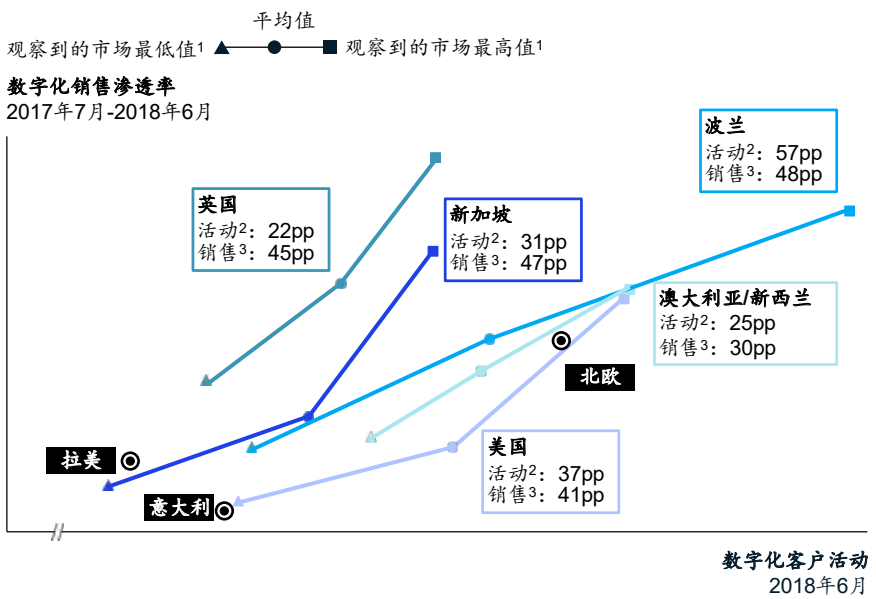
图3 北欧银行客户在数字化偏好方面一路领先



1 表示有兴趣通过互联网、平板电脑或移动设备等数字化渠道来购买银行核心产品（例如活期存款账户）的客户
2 通过数字化渠道购买银行核心产品（例如活期存款账户）的客户比例：过去两年购买过新产品的客户

资料来源：麦肯锡消费者多渠道调查 (n = 12,000)

图4 在大多数市场，各大银行数字化业绩差距巨大



注意：拉美、意大利和北欧仅显示平均值
1 每个指标在特定市场上观察到的最低/最高值——未必是同一银行
2 活动 = 观察到的最高与最低的数字化客户活动之间的差异
3 销售 = 观察到的最高与最低的数字化销售渗透率之间的差异

资料来源：麦肯锡分析

那些先行一步，成功应对这一变化的银行正展现出竞争优势，它们在几个方面行动果断：

- **制定大胆的跨渠道销售和服务目标。**银行不仅要应对客户喜好变化，还需要制定宏大的跨渠道销售和服务目标。一些客户会自主选择数字化渠道，但银行也可以有所作为，鼓励不太积极的客户做出改变。北欧和英国的银行关注如何通过其他渠道为网点依赖度最高的客户提供有效服务，这一做法令网点客户数量减少了至多60%。

- **利用高级分析法重塑客户线下足迹。**为优化营业网点运营，银行需要深入了解各微观市场的客户喜好以及网点变革带来的经济效益。领先金融机构正在使用组合优化算法，基于细颗粒度的客户特征数据来优化网点的净现值（NPV），例如客户数字化倾向、出行意愿、基于交易模式和网点使用情况的需求分析，以及网点规模和空间及形态。一家欧洲银行最近使用该方法得出了25%的网点可以关闭、35%的全职人员可以重新调配的结论。

- **培养前沿数字化销售能力。**为实现更高的数字化销售，银行需要一套成熟的数字化营销方法，同时知道如何优化销售漏斗的各个阶段。大多数消费者已经通过数字化渠道获得金融产品信息（例如银行网站、比价网站），但能够有效将这些查询转化成数字化销售的机构少之又少。领先银行使用第一方和第三方数据（例如地理空间、浏览行为）、强大的营销技术栈（360度客户视图、全渠道营销活动）以及敏捷运营模式（例如跨职能营销作战室）等手段，进展迅速。一家北美银行12个月内将年度线上产品销售额提升了三倍。

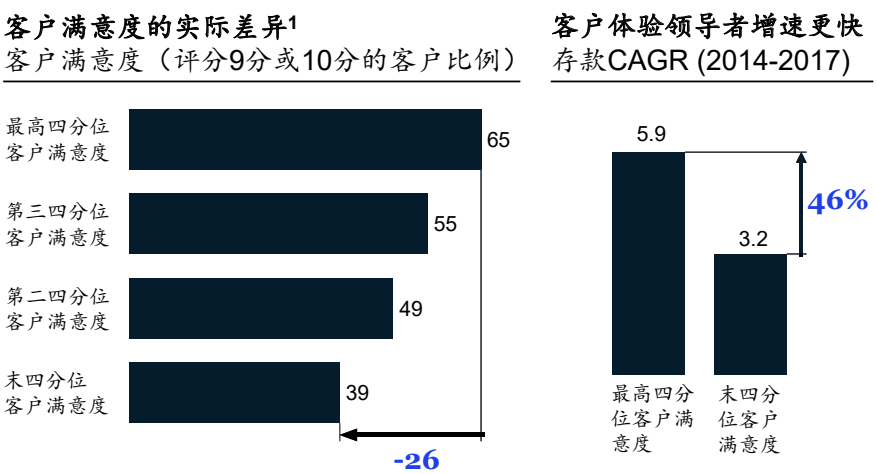
2. 客户体验开始引起实质性业务增长分化

如今，在所有零售企业中（包括银行），客户都希望获得简单、直观、线下线上无缝交互体验。

银行正在进行相关投资满足这些期望，但却难以跟上节奏——它们只能聚焦较低目标，即让客户体验“不那么糟糕”，而不是“卓越”。许多银行受制于遗留IT基础设施和数据孤岛。因此，能真正提供卓越客户体验的银行寥寥无几。即使是领先机构，通常只有一半到三分之二的客户认为获得了卓越的客户体验，这一结论涵盖各产品类别，包括数字化采用率较高的产品，如银行卡和存款。

差强人意的客户体验给银行业造成了切实影响。例如，麦肯锡分析表明：在美国，在客户体验方面排名前四分之一的银行2014-2017年的存款增速较高（见图5）。但是，仅仅做到良好还不够，只有当银行能提供卓越客户体验时，客户的影响力方才真正显现出来。零售银行业为数不多的“客户体验领导者”，通过吸引新客户和深化与现有客群关系，实现了高于同行的增长。与一般满意的客户相比，高度满意的客户开户及购买新产品的可能性高2.5倍，价格敏感度也更低，会给银行树立良好口碑。

图5 客户体验更好的美国零售银行，存款增速较高



1 在10分制的客户满意度调查中，选择9分或10分的受访者所占百分比。问题：“我们希望了解你对[银行]提供的[产品]的体验。总的来说，你对[银行]的[产品]有多满意或不满意?”

资料来源：2018年零售银行客户体验基准调查

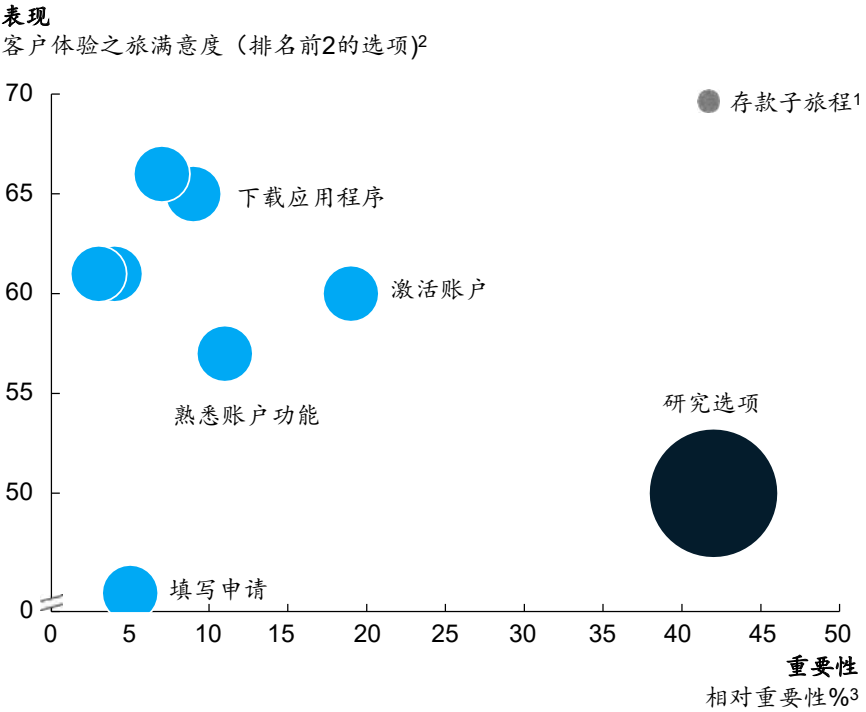
这些客户体验领导者正在采用其他行业（例如电子商务、旅游和娱乐）数字原生公司首创的战术：基于成熟的差异化体验指标（例如用户体验设计）确定“北极星”；针对数字化优先客户（而不仅仅是纯数字化客户）重新设计客户旅程；建立跨产品、渠道和员工队伍的实时综合指标。这些银行清楚，客户体验不只是前端外观与感觉，还需要在以下方面做到自律、专注和聚焦：

- **关注重要客户旅程与子旅程：**各子旅程（例如应用程序下载、账户激活）对整体客户体验的贡献各异。事实上，对于大多数产品来说，有10~15个子旅程对客户满意度影响最大，因此应给予最高优先级。例如，在开立新存款账户时，研究选项对客户满意度的影响是其他开户子旅程的8倍（见图6）。对于银行而言，关键是优先处理这些影响较大的子旅程，然后系统性地进行重新设计，这一过程可能需要3~4个月，最终客户满意度至少能提高15%~20%。

- **改变客户互动方式：**客户体验领导者明白，数字化不只是给客户带来最新的线上和移动体验，客户满意度取决于跨渠道体验[1]。客户体验应该是无缝的，尤其当客户旅程跨多个渠道时，例如开户、理财建议或问题解决。一家财富管理公司为一线客户经理



图6 银行应优先考虑对客户体验影响最大的子旅程



1 以存款子旅程为例；这一趋势也适用于信用卡和抵押贷款开户子旅程
2 客户对各子旅程的满意程度。表示给子旅程打9分或10分（按10分制）的客户百分比
3 相对重要性是指各子旅程对整个客户体验之旅分数的影响大小；使用方差分解方法计算

资料来源：麦肯锡2018北美零售银行之旅基准

配备机器人投顾算法，客户经理能同步看到客户自主渠道上的内容，机器人投顾每日、每周给客户经理提供下一步最佳行动建议，影响客户决策。银行需要大范围部署这些工具，授权一线员工，结合人工和数字化手段，给客户提供更多咨询建议。此外，银行业也需要重新审视员工激励方式，从单纯关注产品销售转而关注长期客户关系和盈利能力。

- **将数据洞察转化成个性化产品和实时促销信息：**近几年，现有或潜在客户的数据量呈爆炸式增长。银行面临的挑战是：如何将这些数据转化成可行的行动以及高度相关的产品和服务，在合适的时机给到客户。信用卡公司很久以来都针对特定消费类别或零售商提供折扣。现如今，它们可以根据地理位置信息提供特定促销，从而提高客户忠诚度和消费额，比如当客户走进一家咖

啡店、影院或汽车经销商门店时，会立刻收到相关促销信息。

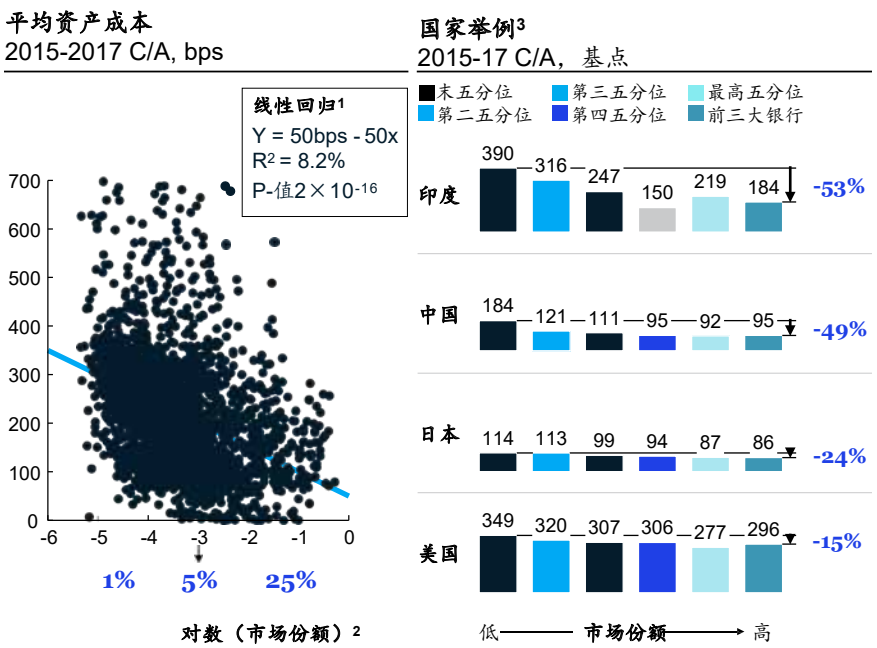
例如，南非Discovery集团设立的一家银行，基于行为学与激励设计研究推出不同的产品功能，例如根据客户的健康财务行为动态调整存贷款利率。

3. 生产率提升与规模经济的重要性再次显现

过去，大型零售银行的效率往往高于小型银行，这得益于其分销网络效应，IT、基础设施与其他共享服务成本分摊等优势。

我们对全球3000家银行的分析显示，虽然各国情况各异，但大型零售银行在成本占资产比重（见图7）和收支比方面的效率普遍更高。不过，当超过某一规模后，大型零售银行也难以提高效率或实现规模效益。例如，虽然美国大型零售银行在金融危机后的几年一直在

图7 大型零售银行的效率优势放之四海皆准

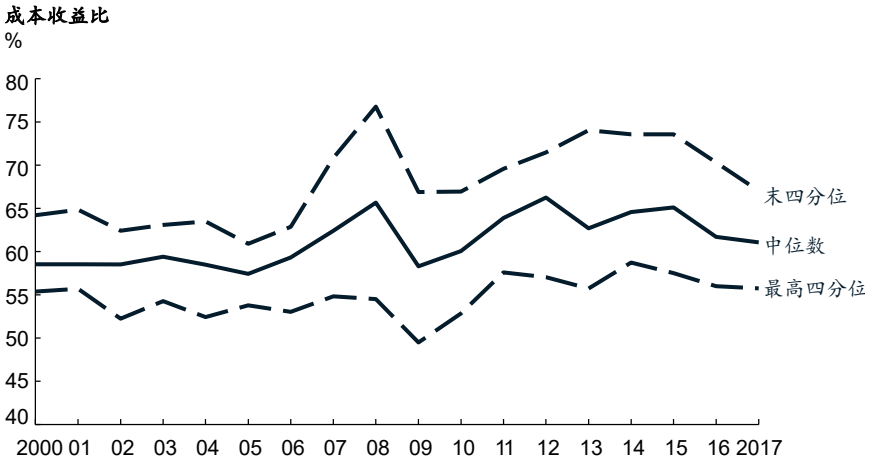


1 基于约3000家银行样本的线性回归（样本量大于30的国家都包括在内）
2 市场份额是本银行的资产规模除以本国银行的总资产
3 基于市场份额的五分位数

资料来源：S&P全球市场情报；麦肯锡全景数据库

图8 大多数美国大型零售银行都在努力提高生产率，以超越较窄的效率区间

领先银行的成本/收益比演变[1]



1 美国交易账户存款排名前25位的银行

资料来源：SNL；麦肯锡分析

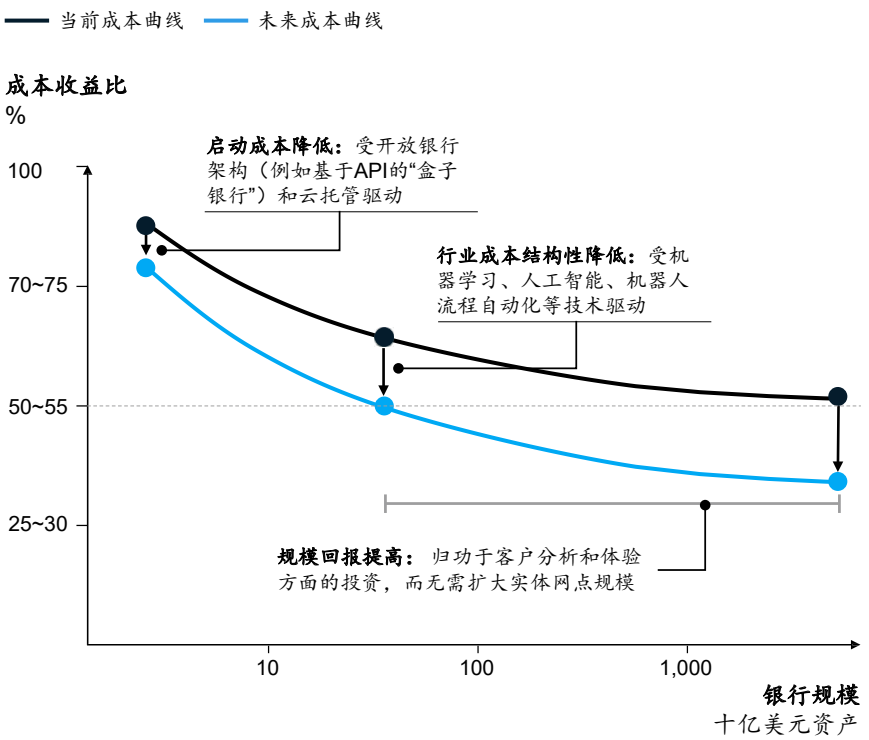
降本，但过去10年其生产率并没有实质性提升（见图8）。

不过，我们预测这一模式将被打破，未来随着效率比的结构性改善以及规模效益回报增加，一些大型零售银行会更加高效。原因有二：首先，技术进步——如机器人流程自动化（RPA）、机器学习与认知智能（其中多项技术已成主流，具备商业可行性）——为金融机构带来新一波生产率提升机遇。若有效部署，这些工具可以令面向客户的前台、中台及后台活动降低30%~40%的成本，从根本上改变工作方式。其实，在资本市场等领域已经发生了翻天覆地的变化，算法交易与自动化正从根本上改变人才构成，淘汰大量现有岗位。

导致银行业生产率提升的第二个因素是，获客渠道从线下转向线上。

对于具有一定规模且能够利用这一优势的银行来说，未来其获客成本将比小型零售银行至多低2~3倍。大型银行庞大的客户数据有利于其更精准锁定目标客户和完成漏斗转化。随着投资向数字化渠

图9 未来5年，麦肯锡预计行业成本曲线显著下移，大型机构获得更高规模效益



资料来源：SNL; S&P市场信息；麦肯锡分析

道转移，大型与小型零售银行的生产率差距会拉大（见图9）。

这一变化在数字化成熟度更高的行业中已经上演：亚马逊和Priceline等公司的获客成本远低于竞争对手。最终少数几家银行将占据主导，挤掉无明显特色的中小型银行。这一趋势已初见端倪：在美国，无特色的小型社区银行过去2~3年已失去很大一部分存款份额，而最大的三家银行却赢得了更多份额。当然，仅有规模还不够，要想成功驾驭这一轮生产率提升契机，银行还需采取以下措施：

- **使用前沿技术实现自动化：**未来几年，银行将应用自然语言处理和人工智能等新技术，在客户互动以及复杂的内部任务方面实现自动化。法务与合规部门已经先行一步，它们从文档中自动提取数据，使用算法分拣出可疑模式，进行人工审查。全球一领先机

构最近使用新技术改造客户关怀流程，识别出30%的全职人员裁减空间；北美一银行使用自动化技术，在财务部门发现20%的效率提升潜力。

- **树立和强化品牌：**随着数字化销售不断增加，客户有更多金融服务提供商可选。然而，我们研究显示，在多数产品类别，消费者做购买决策前仅会积极考虑2~3个产品，因此，与过去一样，银行要让自己成为客户首选。拥有卓越品牌知名度和认知度的银行，不仅更有可能进入客户首选行列，并且相较不知名品牌，转化率也更高。

欧洲一领先信用卡公司大笔投资品牌知名度的举措颇有成效，客户主动考虑这一品牌的可能性是其他品牌的两倍，即有17%的消费者会考虑该品牌，而其他品牌仅有7%~10%；转化率比不知名品牌高出50%[2]。银行品牌知名度越高，获客成本就越低，从而强化了其规模效益，久而久之，这将成为大举进行品牌投资的大型银行的一大优势。

4. 零售银行业产品及服务的“解构”和“重组”

零售银行过去那种一对一紧密的客户关系正在瓦解。如今，40%的美国家庭在多家机构开设存款账户。客户在一家银行办理抵押贷款，在另一家银行办理无担保贷款，同时拥有单独的存款和投资账户，这种情况很常见。在数字化普及率更高的国家，这种紧密客户关系瓦解的速度更快，例如在荷兰和英国，使用超过两家银行的客户比例过去5年增长20%。

客户忠诚度下滑，为竞争者选择性地进入银行业提供了契机，它们会专注最有利可图的细分业务。一些进攻者证明，尽管老牌银行能够获得更多客户数据，但当进攻者在客户体验以及定价上开展有效竞争时，也能赢得更多市场份额。金融服务新进入者通常会从利基市场着手——专注于某个产品或细分业务。

例如，美国Wealthfront和Personal Capital一开始就聚焦中产客户，基于其财务目标提供机器人投顾建议，成本远低于传统理财顾问。SoFi则瞄准重点大学新毕业生，利用学生贷款再融资来吸引他们。不过，它们的目标远不在此，而是希望逐渐扩展到这部分人群的全部银行服务，从银行卡、抵押贷款产品到更广范的银行服务，但这一策略是否奏效仍需拭目以待。

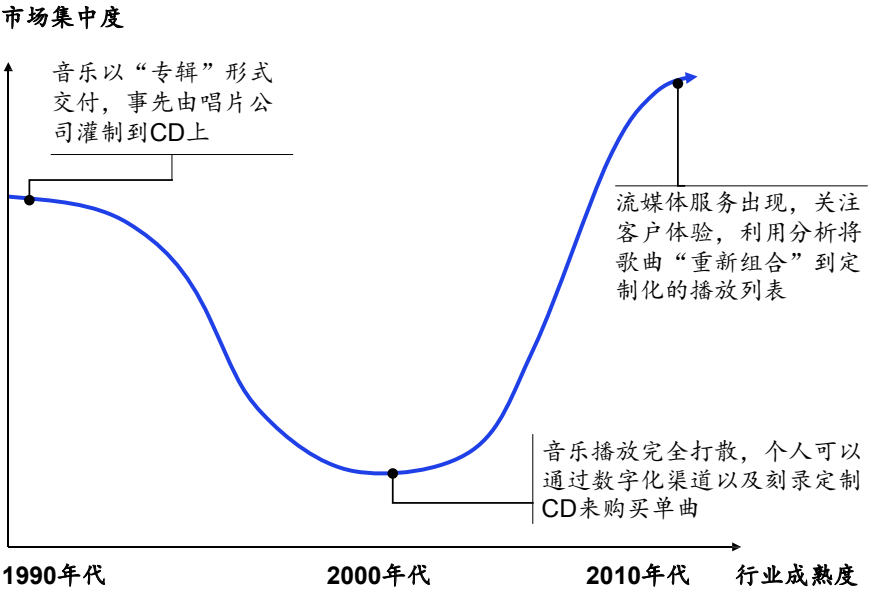
欧洲《新支付指令》（PSD2）和英国《开放银行标准》标志着开放银行的兴起，这可能会加快该地区银行业的重塑进程，加剧未来几年的竞争[3]。根据规定，银行需要共享数据，通过开放的API架构提供消费者和小企业账户的访问权，这可能会引发新一轮创新浪潮，降低了金融科技公司和技术供应商通过支付或消费金融进入银行业的竞争门槛。麦肯锡最近的调查显示，消费者希望简化比价的过程，可以根据需求与喜好轻易切换供应商。

金融服务解构趋势正在发生，但未来会怎样仍未可知。在音乐、电视、电子商务和交通等行业，数字化分销渠道的出现短期内颠覆了在位企业的固有价值；久而久之，消费者会集中到某个供应商那里，而这个供应商通常是进攻者。在这一背景下，有效实施平台或生态圈战略的企业往往能成为最后赢家。

纵观音乐行业过去20年的历史，我们可大概了解银行业的未来模式（见图10）。上世纪90年代以前，由唱片公司灌制音乐专辑，门店主导音乐销售。在21世纪初，数字化销售，尤其是iTunes的出现，大幅降低了分销成本。消费者现在可以在线购买单曲，将专辑拆开，不出所料这导致很多唱片店歇业。但过去几年，我们注意到音乐行业出现重新集结专辑的趋势，表现为流媒体播放列表。流媒体服务如今已成为音乐行业的主流渠道，声田（Spotify）和苹果等少数几个大型公司成为赢家。

这些平台的成功源于多个方面：能够基于消费者需求和喜好创建高度个性化的专辑，以及拥有出色的界面，减少了购买单曲的麻烦。领先企业能够利用消费者数据与洞察提供卓越客户体验，从而为客户

图10 零售银行分销可参考音乐行业的解体与重新组合模式



资料来源：麦肯锡分析

创造巨大价值，而不仅仅满足于生产底层产品。

如果我们将这一场景放到银行业，那些能够利用客户数据提供真正差异化、卓越客户体验（可能超出金融产品与服务的范围）的银行会成为赢家。要有效做到这一点，银行需获得消费者来源以及资金使用方面的访问特权，尤其是支付和交易活动数据。那些成功重组产品及服务的银行可以利用这些数据，给客户带来一体化的优质服务体验，在投融资、支付和现金流方面提供无缝服务。

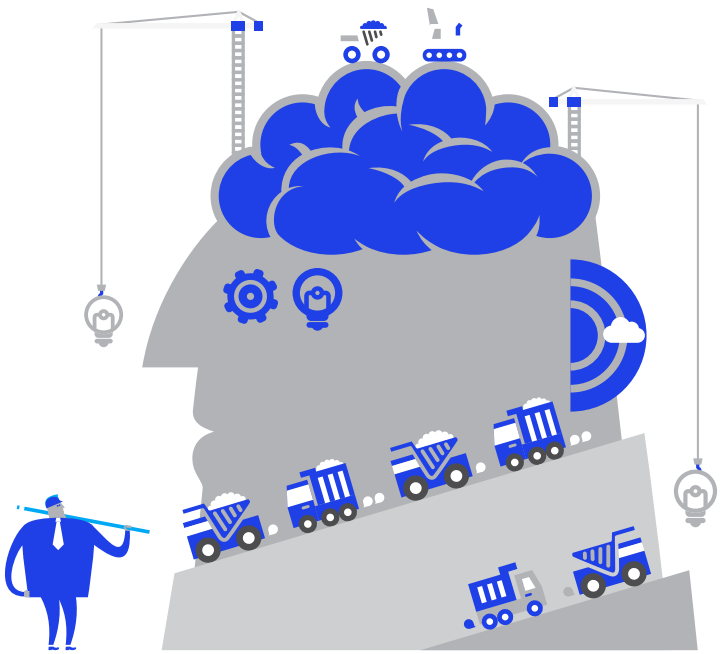
要做到这点的关键是：让消费者感到与一家银行建立深度客户关系是值得的；银行服务不仅要简单、方便，更需要创造卓越价值。每个市场能够以这一战略获胜的银行凤毛麟角。

亚马逊等大型科技公司已经将业务触角延伸到金融服务价值链中，它们从拥有数据优势的领域着手，如支付、短期消费信贷以及面向商户的营运资本贷款。为避免科技公司抢夺利润最丰厚的业务领

域，银行需要具备“人无我有”的能力，追随成功技术平台型企业的脚步。

- **拥有交易与财务行为数据的超级访问权：**科技公司捕获了海量消费行为与偏好数据，对于银行而言，客户交易与财务行为数据是最后一个堡垒。为掌控这部分数据的优先访问权，银行需继续抓住交易信息，获得消费者境内境外金融活动完整信息，得到消费者资产状况全景图。过去，要做到这点银行需要成为客户活期存款账户开户行；未来我们预测，银行即使不控制客户活期存款账户也能做到这点。一般情况下，只有支付或交易提供商才能看到大部分消费者支出信息。但今后，金融服务聚合商借助其全局视角，也能获取大量客户活动数据，并利用其获得分析优势。

- **利用数据洞察开发创新产品与功能：**过去几十年金融机构提供的产品一成不变，例如活期账户、贷款、银行卡/支付、理财等；鉴于银行的固有组织方式，调整产品线非常困难。更加敏捷的公司能够利用洞察开发出独特产品，例如根据客户的财务行为和消费模式自动优化活期账户的现金资产，使之生息，而不需要将其锁定和转移到单独的高收益存款账户或经纪账户上。或者，当客户申



请短期无担保贷款时，银行可基于其收入稳定性及每月存款情况提供优惠利率，客户也可以用该行其他账户余额作担保。

- **逐渐延伸到纯金融服务和产品之外：**相比加入大型科技公司的生态圈，金融机构打造自己的生态圈可获得明显好处。由于对金融信息拥有超级访问权，金融机构可以针对有贷款需求的大宗商品（例如房屋或汽车），提供更快、更准确的服务。对于这类产品，银行可以掌控整个客户旅程，包括浏览体验和交易。北欧一银行开发了一款移动应用程序，整合了房屋搜索、预订查看、预算和交易，以及建立新家（例如公用设施、电器和翻新）等一条龙服务[4]。在美国，Capital One的汽车导航仪为购车者提供无缝搜索体验，在购车者拜访经销商前即时批准贷款。

未来之路

短期，零售银行业的竞争可能会加剧，赢家屈指可数。这些银行现在就在采取大胆举措，建立强大地位，抵御新进入者和小型进攻者。未来几年，面对挑战时，零售银行领导者应认真考虑和讨论以下问题：

我们应采取什么战略推动未来3~5年的客户增长，而不仅仅是捍卫现有钱包份额？

在分销渠道规划上我们变革的魄力有多大？未来2~3年是否依然有效？

我们能否在未来12个月为客户带来卓越体验？什么能力使我们在竞争中脱颖而出？

我们如何通过部署新技术来降低成本？我们是否在构建相关基础设施，实现数据抓取和使用，进而实现规模效益？

要吸引新客户群，我们是否需要重新进行品牌定位或强化现有品牌，抑或打造新品牌？

面对开放银行及那些对进攻者和金融科技公司利好的规定，我们是否做好准备？我们进攻与防守的措施是什么？

我们如何围绕客户需求重新组合产品和服务？如何设计平台？寻求哪类合作关系？

■ ■ ■

我们认为，零售银行业来到一个转折点，未来3~5年市场变化速度将加快。要获得成功，银行需要找到明确的战略方向，快速、敏捷的去落地执行。未来，能成功驾驭当前变化趋势的零售银行，在赢得自身核心市场的同时还将展开跨界竞争。

[1] Walter Rizzi和Zubin Taraporevala：“平衡之道：零售银行的卓越全渠道”，McKinsey.com，2019年1月。

[2] 麦肯锡针对8000个英国信用卡申请人的调查，2018年1月。

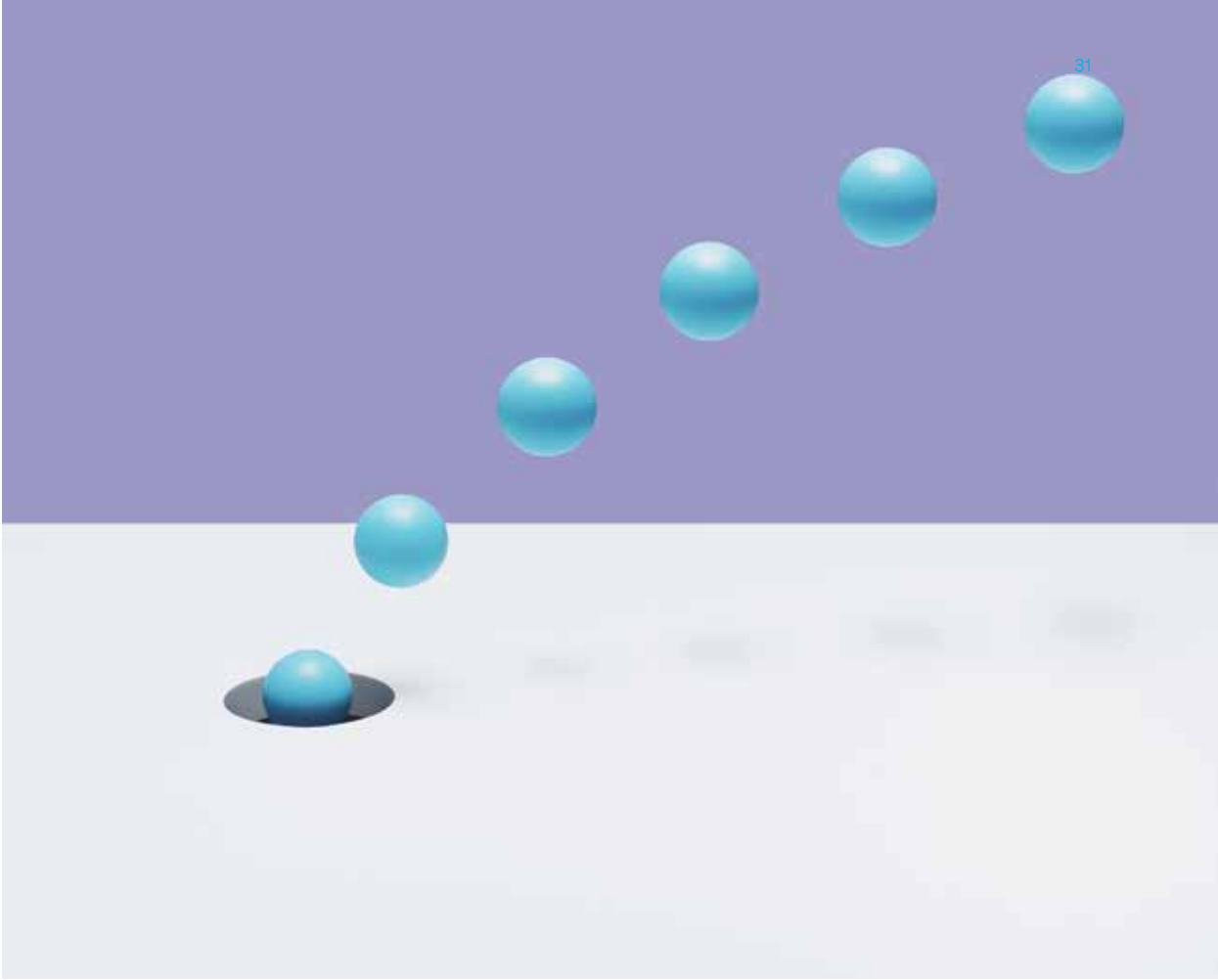
[3] Alessio Botta、Nunzio Digiacomo、Reinhard Höll和Liz Oakes：“PSD2：利用开放银行的优势”。

[4] Miklós Dietz、Reka Hamvai、Paul Jenkins、Miklos Radnai和Michael Yee：“见解深刻、解决方案全面：银行如何在庞大的住房生态圈中获胜”，McKinsey.com，2018年6月。

曲向军（John Qu）是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；
韩峰（Feng Han）是麦肯锡全球董事合伙人，常驻深圳分公司；
马奔（Ben Ma）是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；
Vaibhav Gujral是麦肯锡全球董事合伙人，常驻纽约分公司；
Nick Malik是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻纽约分公司；
Zubin Taraporevala是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻伦敦分公司。

作者感谢麦肯锡多位同事对本文做出的贡献，特别是Ashwin Adarkar、Jacob Dahl、Filippo Delzi、Miklos Dietz、Dave Elzinga、Darius Imregun、Somesh Khanna、Marc Levesque、Alejandro Martinez和Robert Schiff。

麦肯锡公司2020年版权所有。



超越同业——探索中国零售银行增长新动能

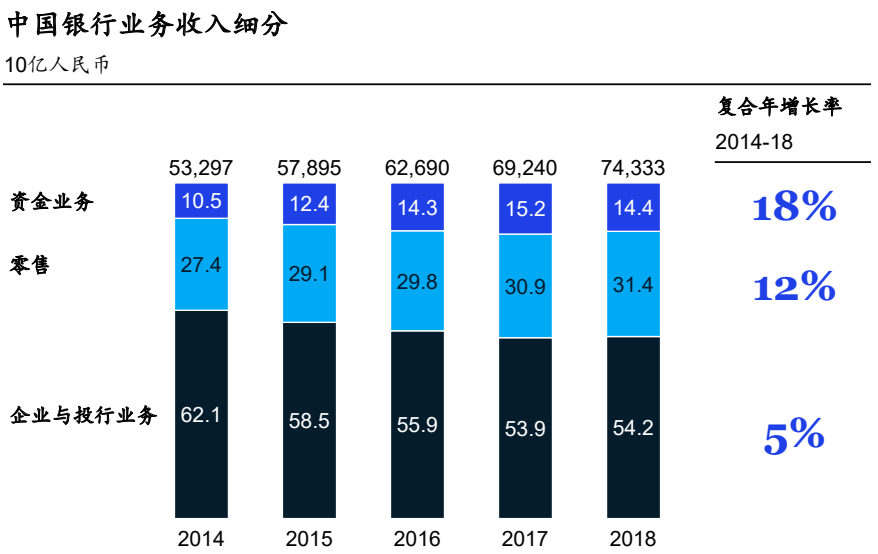
未来5到10年，零售银行依靠物理网点与增加人力的传统规模增长模式将无以为继，将转而通过数字化技术驱动，实现下一代银行的规模化增长。各家银行虽不乏数字化概念，但却缺乏可落地执行的数字化战略与举措，因此，麦肯锡提出零售银行增长五大引擎，全面支撑中国零售银行持续健康增长。

曲向军、周宁人、黄婧、吴亚洲和吴抒璠

一、零售银行持续增长，机遇挑战福祸相倚

自2014年以来，中国零售银行业一直保持每年12%的增速，现已成为仅次于美国的全球第二大市场。随着中国经济逐渐转向消费和投资“双轮”驱动，以及大众消费和理财需求的迅猛增长，零售银行正逐渐成为银行收入增长的重要引擎。国内头部银行已经意识到加速零售增长的紧迫性，在过去几年逐步提高了零售收入占比（见图1）。

图1 2014年起，中国零售银行业务在银行总收入中的占比不断增长，复合年增长率为12%



自2014年以来，中国零售银行业一直以每年12%的速度增长，2020年底有望达到3万亿人民币，成为继美国之后的第二大市场

资料来源：中国银行业报告；麦肯锡分析

毋庸置疑，发展零售业务已是银行业直面竞争挑战的不二之选。但是，长期以来，零售银行一直通过网点等基础设施投资、银行品牌与大量人力实现规模经济。但是，当超过一定限度之后，规模增长无以为继，中国零售银行面临增长之路上的内外部双重挑战：

- **内部—规模经营惯性大，数字化能力储备不足，转型成本高：**多年来国内零售银行业务扩张主要依赖线下网点和人力扩张，中后台比前台人员数比多达2~3倍。上述特征会带来两大问题：一方面，组织庞大冗余、人均效能偏低；另一方面，数字化、金融科

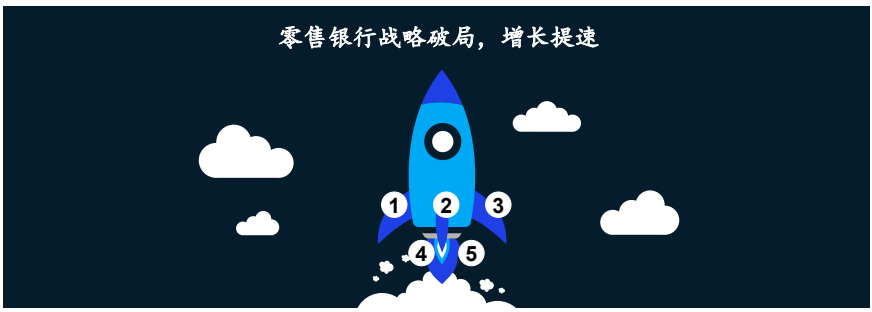
技等专业能力储备短缺，导致创新动能不足，转型成本高企。

- **外部—客户行为线上化，跨业竞争加剧，增长难度大：**面对日渐数字化的客户行为，以及互联网金融竞争者强大的数据挖掘与科创能力，多家银行如梦初醒，开始大力提升科技与数据建设，期待以创新带动增长。然而，多数银行的创新仍然在追赶市场变化的步伐，局部创新尚未实现以客户为中心的价值增长，规模化增长困难。

二、中国零售银行跨越式增长五大引擎

麦肯锡认为，未来3到5年是中国零售银行进入高质量和可持续发展的关键时期，是银行发展走向的关键分水岭。因此，银行亟需打造以客户为中心、以科技为驱动的集约化、智能化增长模式。面对机遇和挑战，麦肯锡总结国内外头部银行经验，提出了零售银行五大增长引擎（见图2）。

图2：为了实现数字化战略破局，重塑零售银行增长曲线，麦肯锡总结了五大增长引擎



①	②	③	④	⑤
个性化客群深度营销	**全渠道一体化服务**	**智能化大数据赋能**	**敏捷转型组织创新**	**开放生态延展边界**
以客户为中心的差异化产品创新 **个性化营销** **数字化改造客户旅程**	**全渠道战略** **移动渠道创新** **远程银行** **线下网点升级转型**	**前台增收：**大数据赋能客户价值提升 **中台降险：**智能风控降风险与提效率 **后台提效：**数字化销售管理等提升一线产能	**敏捷组织加强创新与协同** **专业化强总行，垂直化精分行** 培养业务与数据的**复合型人才培养**	**模式选择：**打造生态圈，与金融科技联合创新，和/或建立金融服务开放平台 **战略落地：**建设数据中台、敏捷组织和开放API技术平台三大支撑体系

引擎1：大规模个性化客户经营颠覆客户体验

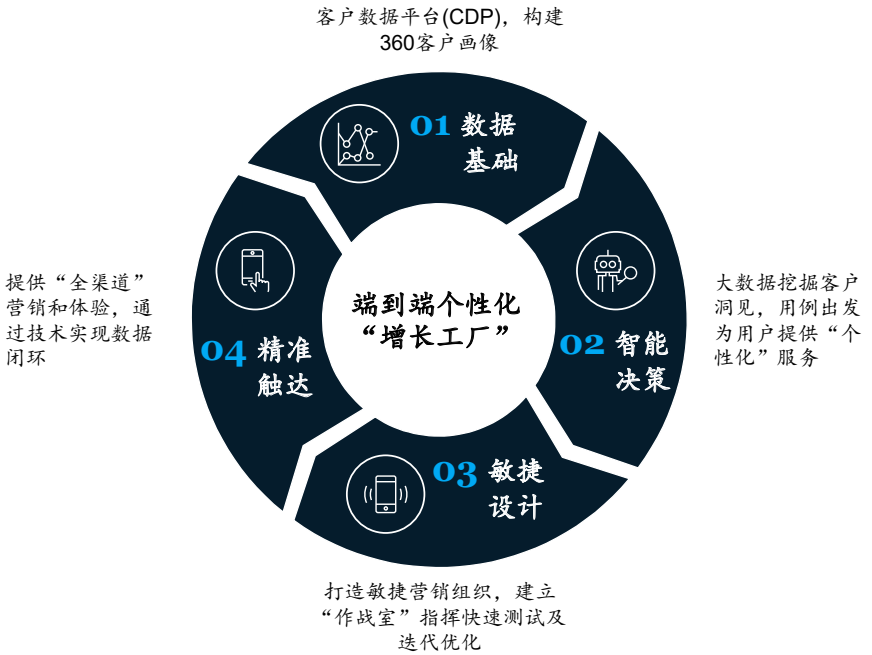
“用户忠诚”一直是零售银行界的核心议题。但是，由于数字化时代下的用户更多强调自身体验与消费习惯，在选择银行时似乎始终“举棋不定”。这就要求银行不断改善用户体验，以个性化的方式触达客户、与用户建立一对一的服务关系，并提供差异化产品。面对银行难以快速、有效建立大规模个性化服务的难题，麦肯锡提出了解决方法：银行可以从产品创新、精准营销和客户旅程优化三方面实现大规模的个性化客户经营。

- **以客户为中心的差异化产品创新：**产品同质化严重、缺少方法与工具提升产品创新、无法满足多层次客户的差异化需求，是零售银行多年以来的痛点。麦肯锡在总结国内外领先实践后发现，要想真正推动产品创新，就应聚焦和洞察客户需求、结合外部竞争格局与内部优势认知、锁定重点客群，并完善端到端产品创新流程。该流程包括统筹规划、创意收集与管理、创意孵化与规模化、商业化，以及产品的优化与迭代五大要素。

- **个性化营销：**个性化营销的精髓在于“在对的时间，通过对的渠道，将对的产品，投放给对的人”。麦肯锡建议，银行应充分利用大数据技术，建立端到端数字化营销增长工厂（见图3），基于“数据基础（Data）”、“智能决策（Decision）”、“敏捷设计（Design）”、“精准触达（Distribution）”为核心的4D战略，构建4D数字增长工厂。同时，银行还应引入MROI量化评价标准，推动体系不断升级，确保4D数字化增长工厂灵活高效，优化投入产出比，最大化实现营销投入效果。

- **客户端到端旅程体验：**放眼全球银行，领跑者已然重点重塑客户体验管理价值链的各个节点，开始端到端的体验优化和能力转型。其中，前台的客户旅程创新，以及中后台的数据能力建设和运营流程优化都是转型的核心举措。麦肯锡认为，以下三大前沿性举措或将成为下一阶段的制胜秘籍：

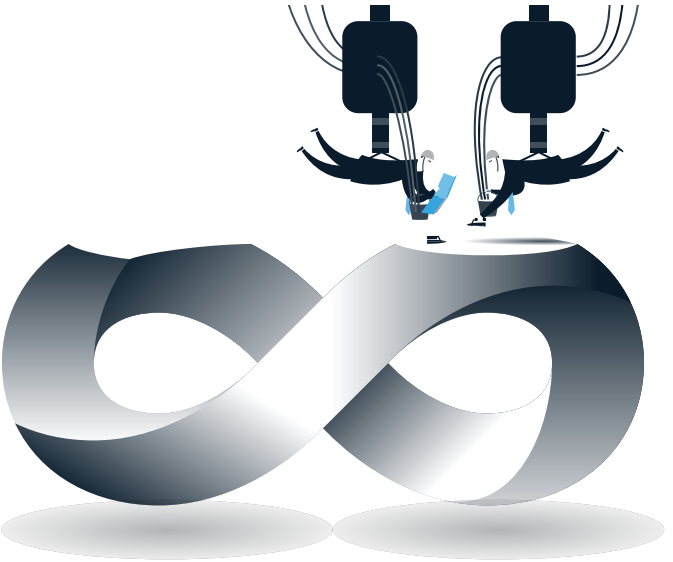
图3 制胜方法：数据驱动的个性化增长4D激活体系



- **优先对复杂的客户旅程进行数字化改造：**多数银行已经成功改造了简单流程，但营销引流、开户、变更信息等相对复杂的客户旅程数字化水平却依然较低，银行在这一阶段需要调整重点，优先考虑后者的数字化优化空间。

- **依托数据能力进行前瞻性预判：**客户体验的诊断与预判高度依赖于银行数据基础。银行可以通过各个渠道埋点，在客户给予问题反馈前，通过表单填写时间、购买转化率等数据来识别痛点所在，以提前进行干预与改进。

- **应用金融科技，创造惊喜：**除了优化现有流程外，银行还可以采取数字化手段，为客户创造超出预期的愉悦体验。比如，汇丰银行通过生物识别技术，允许客户通过语音ID说出简单的密码口令以进行身份验证；而人工智能技术则是帮助汇丰打造了虚拟助手，方便客户在全渠道进行互动与信息查询。此类技术应用可以帮助银行创造惊喜，拉近客户关系。



引擎2：打造全渠道银行，满足“无接触”趋势

随着移动终端渗透率的提升与客户行为线上化的发展，银行必须为零售客户提供一体化的全方位数字化服务，确保各渠道所有触点的客户均能享受一致的无缝优质体验，并大幅提高客户服务效率。全渠道战略共有三大重要组成部分：

- **强化线上渠道，提升移动平台竞争力：**疫情催化下，线上渠道渗透率已达96%以上，鉴于此，打造体验良好、客户活跃度高的手机银行已成为各大银行数字化渠道部门的必胜战役。麦肯锡认为，银行应该科技与运营双管齐下，合力打造以用户为中心的手机银行，具体而言应该六大抓手并举：1）丰富产品货架；2）优化客户体验；3）加强线上运营；4）丰富获客场景；5）AUM与MAU考核并重；6）优化IT架构。

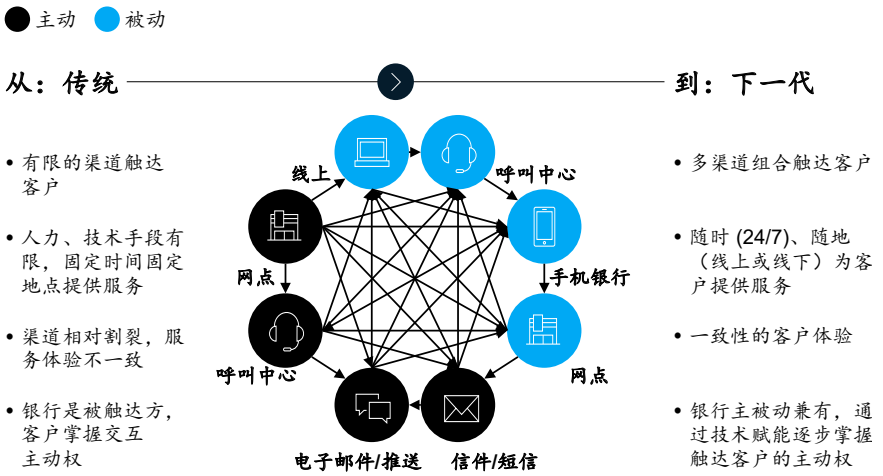
  除了做好线上平台，银行还要结合私域流量运营新趋势，完成“流量导入—流量沉淀—流量转化”三步走，打造银行可控且可多次使用的专属流量池，零距离触达用户，开展线上互动和销售，实现客户关系和市场业绩的双重提升。疫情期间，某国有大型银行就趁势推出了客户经理“云工作平台”，作为客户经理的线上金融服务窗口连接客户，并全方位融入微信社交，为客户提供

便利。客户经理通过微信向客户推介自己的“云工作平台”名片后，客户便可点击进入“云工作平台”浏览上架的金融产品，并在主页面一键拨打客户经理电话，了解产品详情。在客户经理“云工作平台”中，客户不但可以及时了解在售理财产品，还可以查询到客户经理的资质证书和擅长业务种类。

- **明确网点定位，向专业化、特色化与生态化转型：**未来的线下网点将呈四大转型趋势：1）以网点为核心推进复杂业务的咨询与销售；2）加强物理网点的中高端客户综合服务能力；3）数据驱动，实现精细化业态布局与结构优化；4）将网点有机融入周边生态系统。银行应把准脉搏，提早规划，实现网点产能的系统性提升。

- **打造全渠道一致的客户体验，实现线上线下无缝连接（见图4）：**银行不仅要升级和转型线上及线下渠道，更需要制定全渠道战略，为客户提供跨渠道的一致体验。2017年麦肯锡零售银行调研结果显示，如果银行将数字化渠道与具备人性化触点的线下

图4 银行多渠道、随时随地、主动触达客户，客户期待一致性的客户体验



渠道相结合，将大幅提升营销的成功率，最高可将营销效果提升8倍。全渠道战略要求零售银行首先基于细分客群的渠道偏好，明确不同渠道的差异化价值主张与发展方向，再通过优化跨渠道的综合旅程，打造全渠道一致的客户体验。为实现以上两点，银行必须以客户为中心，实现IT系统与数据的整合，在全面汇聚不同渠道产生的交易资料与客户数据后，结合第三方数据，精准勾勒客户360度全景画像，为客户提供跨渠道的一致性体验。

引擎3：大数据、AI等新技术构建银行新服务体系

提升大数据和AI的规模化应用已成为零售银行业的共识。AI可以从客户体验、产品及服务方式、智能风控与高效运营四大方面全面提升银行竞争力（见图5）。

- **客户体验：**在银行，大数据规模化应用在新客获取、存量客户交叉向上销售、老客留存等方面成效显著。一方面，大数据技术能够提升客户体验，另一方面，还可以提升客户价值与银行盈利能力。

- **产品及服务方式：**随着客户续期个性化程度的不断增加，越来越多的银行开始广泛使用包括“AI+营销”、“AI+客服”以及智能投顾等在内的数字化客户服务体系，旨在提升服务效率与服务质量。与此同时，麦肯锡实际项目经验表明，将AI应用于产品定价后，可将融资成本降低5%，贷款增加15%，并最终实现30%的利润提升。

- **智能风控：**从全球领先银行经验来看，零售银行通常可以从以下两大维度出发，设计符合自身发展诉求的大数据及AI用例：

  - **信用风险相关主题：**覆盖业务端到端全流程，包括贷前、贷中及贷后三大阶段，如自动化信用审批、信用额度管理优化、建立催收评分卡

图5 在银行业，人工智能和大数据主要被应用在四大方面——客户体验、产品与服务方式、智能风控和高效运营

人工智能和大数据在零售银行业务中的应用



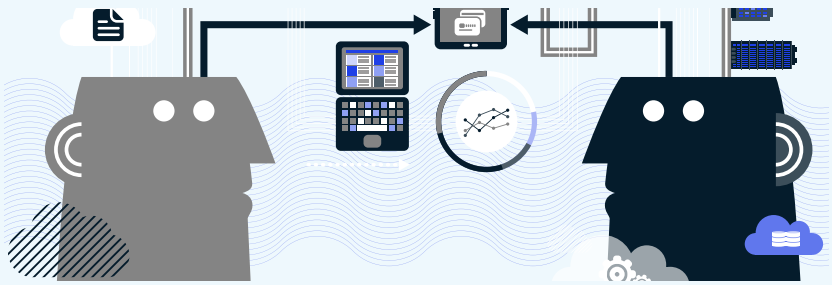
- **监管风险相关主题：**包括压力测试、建立和优化监管法规相关模型

– **高效运营：**随着零售银行相关运营管理数据的累积，及大数据能力的稳步增强，如何提升运营管理效率已成为零售银行另一个值得深入探索的领域。一方面，AI及大数据被广泛应用于银行业务运营领域，如RPA可被用于提升业务处理效率并实现零错误；另一方面，AI及大数据也可被用于银行中后台管理，实现财务管理与人才管理的流程优化与智能规划。

图6 银行在发展AI用例时，可采用四种交付模式

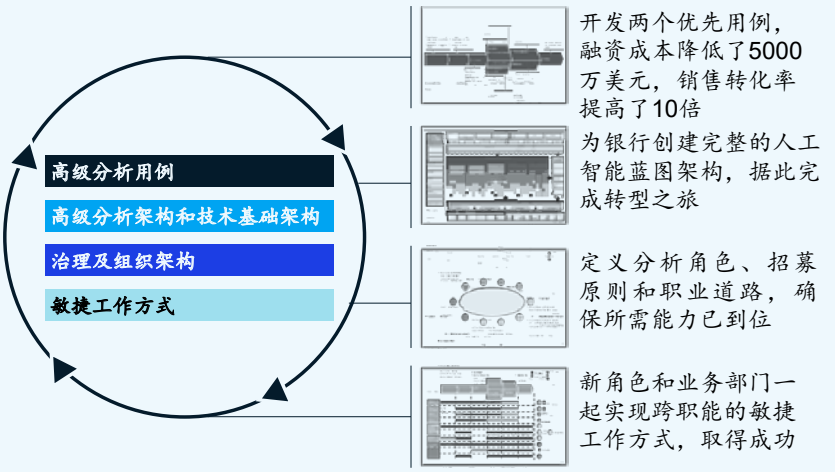
	内部自建技术	收购	内容合作	建立合资企业
具体说明	• 内部自建AI、大数据与科技能力 • 从现有团队中专门指派或聘用新的有能力构建AI解决方案的团队	• 选择需要部署的用例和金融科技企业 • 尽职调查后收购金融科技企业	• 以经济的商业模式购买产品/服务	• 创建由银行和金融科技企业共同持股的新公司
适用条件	• 产品上市时间不敏感 • AI、大数据等金融科技能力是银行的核心能力和独特价值点	• 构建难度大的服务 • 相关能力对于银行的价值主张至关重要 • 需要快速实施落地	• 相关能力不是价值主张的核心 • 产品上市时间敏感	• 另一家企业拥有解决方案的关键一环 • AI、大数据等金融科技能力是银行的核心能力和独特价值点

银行在发展AI用例时，可以选择内部自建、收购、内容合作与建立合资企业4种方式。银行可以根据自身对AI等技术的价值主张定位，以及预期交付时间长短来进行合理规划，自由选择适合自己的交付模式（见图6）。



案例：近两年来，众多领先银行已经开始率先应用AI技术，麦肯锡就曾帮助欧洲某大型银行建立基于人工智能技术的差异化定价模式，通过客户分层、客户行为预测和最优定价模型三步走战略，成功帮助零售贷款利润在过去两年增加了30%，并让中小企业客户利润及佣金，以及外汇点差利润分别提升了7%和15%（见图7）。

图7 麦肯锡帮助欧洲某大型银行进行AI定价转型项目，从用例开发、AI蓝图架构规划到工作方式的敏捷化



引擎4: 组织敏捷与复合型人才赋能零售银行持续发展

组织机构的敏捷是零售银行数字化发展的重要引擎。银行若想满足客户多变的个性化需求，应对跨界竞争者的挑战，就要一改传统的产品交付方式并提升效率。因此，零售银行必须从以下三方面入手，提升组织敏捷程度：

- **推动敏捷组织改造，加强跨职能的协同：**传统来看，银行内部各部门往往彼此隔离、各自为政，这就使得银行无法快速响应客户需求和市场变化。只有在组织内部实现敏捷数字化转型，才能保证其价值的真正落地。传统银行可以成立“敏捷作战室”，以人员抽调的方式从局部业务开始试点敏捷。“敏捷作战室”相当于企业内部的一个独立“特种部队”，旨在针对性地开展某项核心业务活动。其主题既可以是新产品推出，也可以是垂直客群经营或流程优化等课题。通过不断探索新想法、无障碍沟通，以及共担绩效等手段，该跨职能团队能够实现某项业务的短期快速突破。从国外银行成熟经验来看，除去局部敏捷，ING等银行也

尝试了业务全敏捷，在零售银行整体层面进行部落化转型。他们按照客群进行部落经营，成功打破藩篱，在机会识别、决策速度、开放上线和团队执行4个层面取得了快速突破，最终将产品上线周期从每年2~3次缩短到每2~3周一次，不仅让员工效率提高了30%，还帮助客户净推荐值（NPS）取得了大幅提升。

- **打造总部强大脑，培养专业化能力：**强总行是零售银行实现全面增长、弯道超车的基本条件，唯有构建强大的总行“大脑”，突出总行的“发动机”职能，才能明确方向、合理指挥、保障资源。总行有五大专业能力尤为需要提升：大数据与高级分析、产品创新与定价、精准营销、精细化销售管理，以及全渠道客户体验能力。

- **培养身兼多职的复合型人才：**如分析解读师、UI设计师、数据工程师和分析工程师等。因此，机构需要有针对性优化“选、用、育、留、酬”等环节，量体裁衣吸引、培养与保留这些关键的复合型人才。

引擎5：构建开放式、生态化的零售银行资源整合平台

考虑到客户在不同生态赛道上的金融需求日趋个性化与多样化，国际领先银行纷纷推行开放银行模式，以从容应对互联网巨头与金融科技涌现而带来的“客户脱媒”窘境。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。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的封闭关系，让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取新客户、增加客户触点、打造创新业务和提升客户体验。

麦肯锡观察到，国际领先银行在推行开放银行的过程中已探索出三大具体战略发展模式：

- **业务驱动的生态圈模式：**以客户为中心，通过开放API让金融服务嵌入客户的衣、食、住、行等生活场景，通过提供综合性服务来获取更多客户、提高客户粘性、增加与客户在生活中的触点、积累数据资产，并解决银行客户脱媒问题。

- **金融科技创新模式：**零售银行可以通过开放API与创新科技合作，提升自身技术创新能力和效率。人工智能和物联网等领先技术可以降低银行运营成本、扩大数据积累、提升客户体验，并以科技为驱动解决客户痛点。

- **金融业务服务平台化模式：**通过API和微服务等技术，零售银行能够重构内部系统，打造服务和数据的开放平台，对内对外提升协同效率。

结合麦肯锡的实际项目经验以及对中国市场的观察，我们认为，国内银行在落地开放银行战略时，需要构建三大核心支撑体系，以推动开放银行举措的成功实施：

- **数据中台：**零售银行不仅需要获取来自非金融生态圈业务，以及金融科技合作伙伴的外部数据，还需要对此进行分析整合，通过建设不同维度的客户高价值标签，深入理解客户行为和偏好。



- **敏捷组织：**零售银行可以打造数字化工厂。一方面，赋予其独立的团队结构和管控，打造业内“沙箱”，使其能够不受现有体制约束开展创新；另一方面，在工厂内部整合银行的业务、IT及数字化资源，系统性地规划开放银行战略并推动各项举措的落地实施。

- **开放的API技术平台：**整合各地遗留系统（legacy system）的功能，形成一系列可以组合和定制的组件式服务，从而最大程度地向前台释放数据和服务能力，快速打造数字化产品。

在国内，四大行、股份制银行，以及城商行都在积极尝试符合自身特点的开放银行模式。一些已然率先迈出探索步伐的银行意识到，开放银行的关键在于以客户为中心、搭建开放生态，而实现“银行无处不在”这一诱人前景的重要前提，便是打造开放的技术平台。中国零售银行在搭建开放银行体系时，需根据自身特色明确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。可以想见，随着金融科技和金融生态圈的快速发展，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，银行必须保持前瞻性，重视数据安全和客户隐私，明确全行对数据共享的认识。

三、五大增长引擎带来的三大势能

零售银行新增长模式的战役已经打响，麦肯锡的实践经验表明，五大引擎跨越式增长战略能够有效帮助零售银行实现年均20%~30%的收入增长，并在中长期显著提升AUM、中收、存款及价值客户数4项指标。我们之所以信心满满，是因为该战略能够带来三大势能：

- **客户洞见驱动增长，真正以客户为中心：**客户经营充分拥抱数字化，从数据中深挖洞见，驱动个性化营销与客户旅程转型；与客户建立情感联系，实现客户价值增长

- **数据为王、平台驱动，实现规模化增长：**通过夯实零售银行的大中台能力，创新零售大数据技术和IT架构，持续赋能零售前台，实现规模化增长

- **能力支撑、组织保障，助力可持续发展：**利用数字化工具赋能销售团队，加强零售条线专业能力培养，并构建专业化、垂直化、敏捷化的零售银行组织，持续助力零售银行的可持续发展

■ ■ ■

随着市场格局的变化和经济改革的深入，中国银行业依靠规模增长对冲经营效能低下的模式已然时过境迁，各家银行都将主动或被动地走上数字化增长之路。零售银行行长们唯有相时而动，将重心转移到增长战略的制定与实施上，打造客户洞见驱动的价值提升体系，搭建组织、科技、人才等固本能力，提升盈利水平，方能在这波竞争浪潮中大浪淘沙，独占鳌头。

曲向军（John Qu）是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；
周宁人（Nicole Zhou）是麦肯锡全球董事合伙人，常驻深圳分公司；
黄婧（Elaine Huang）是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻北京分公司；
吴亚洲（Asia Wu）是麦肯锡资深项目经理，常驻上海分公司；
吴抒璠（Tiffany Wu）是麦肯锡资深咨询顾问，常驻北京分公司。

麦肯锡公司2020年版权所有。



零售存款产品创新：如何增加低成本负债

如何通过优化存款产品管理带动更多存款，进而扩大市场份额，加强抗风险能力，是目前零售银行面前的一大难题。针对存款储蓄类负债业务，麦肯锡放眼全球，借鉴各领先零售银行存款产品管理策略，立足客户需求，总结出四大关键举措。

倪以理、曲向军、周宁人、喻宁、张丽元、崔起和徐宁

近年来，中国经济发展进入新常态，零售银行的存款业务逐步发展。然而，随着利率市场化改革不断深化，互联网金融井喷式发展，客户有了更多样的负债业务选择，因此，传统零售银行间的竞争也日益激烈。作为零售银行开展其他业务的基石与保障，存款业务正面临着极大的挑战。如何通过优化存款产品管理带动更多存款，进而扩大市场份额，加强抗风险能力，是目前零售银行面前的一大难题。

针对存款储蓄类负债业务，麦肯锡放眼全球，借鉴各领先零售银行存款产品管理策略，立足客户需求，总结出四大关键举措：

- 实行差异化定价，以客户为中心，精细匹配定价资源
- 创新产品带动存款，提供账户创新解决方案
- 布局新的营销模式，大幅提高客户对产品的接受度
- 打造“金融+”生态圈，实现银行产品服务“隐性化”

举措一：差异化定价

现阶段，简单地通过挂牌利率定价，仍是国内多数零售银行唯一的定价手段，但挂牌利率并不基于对客户的深入分析，是以零售银行而非客户为中心的定价手段。因此，麦肯锡提出了金字塔差异化定价，希望国内零售银行以此取代挂牌定价，精细匹配定价资源（见图1）。

金字塔差异化定价架构分以下三层：

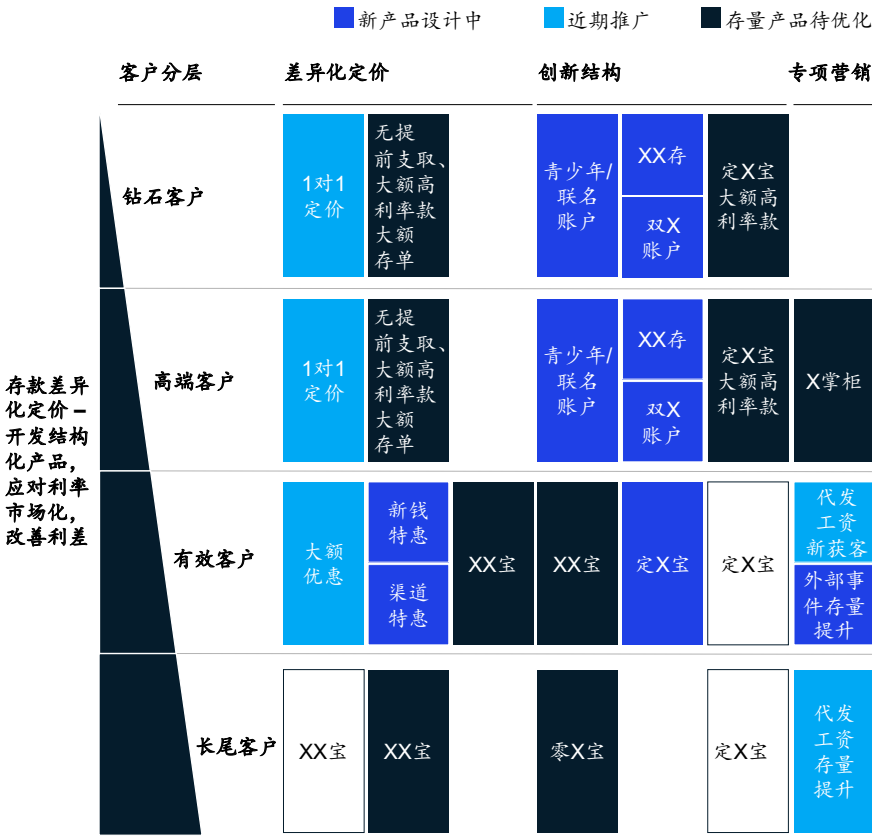
1. 顶层：一对一定价

- 首先，围绕价值度和各类产品贡献等因素，判断客户重要性和价格敏感度，建立差异化定价模型；
- 其次，制定不同客群的定价范围标准并模拟测算，在保证整体存款规模的同时，降低存款总成本；
- 最后，建立员工定价能力考核和绩效体系，并适当授权。

2. 中层：定向推广

- 首先，定向识别优惠客群，如近期有大额结算/存款异常减少的客群；

图1 金字塔差异化定价策略：通过一对一/一对多定价、存量产品优化及新产品体现



- 其次，制定定向优惠价格，针对新增资金、特定渠道和特定金额，实行不同优惠价格，避免统一提高利率水平；
- 最后，开发特定产品进行交付。
- 该策略侧重定向宣传，强调对于目标客群传播的针对性和效果，要避免大众传播对其他客群产生负面影响。

3. 底层：传统挂牌利率做支撑

- 持续优化挂牌利率管理工具，考虑全国整体市场的关联性、区域特点和竞争情况，适时调整挂牌利率；
- 选定条件成熟的试点区域先行测试，再逐步扩大至全国范围。

麦肯锡在国内零售银行的定价转型上的经验证明，金字塔差异化定价能够有效提升资产，使得老客户的储蓄增长高达30%，新客户的起始存款也显著提高。



举措二：创新产品，带动存款

储蓄是零售银行最基本的业务，过去，因受利率管制，产品创新寸步难行。而今，利率市场化给储蓄创新提供了广阔的发展空间。创新通常在期限、金额、结构、计息规则、付息规则等要素上开刀。要实现负债产品的真正创新，应聚焦和洞察客户需求，并力求在账户层面而非产品层面为客户提供创新解决方案，举例如下：

1. 摒弃单纯提高利率，加强产品设计，改变客户习惯，实现财富增加

美国银行推出的“保存零头”计划，旨在帮助客户实现自动存款。客户在刷借记卡购物时，按照支付金额四舍五入取整，并将差额从客户的支票账户自动转存到储蓄账户，将储蓄与消费行为相结合。而美国运通的“American Express One”计划也不分伯仲，它将信用卡与自动化储蓄相结合，将客户每次支出金额的1%自动存入高收益储蓄账户。

2. 优化传统功能，满足客户情感需求

我们发现，现在很多来自二、三线城市的年轻人到大城市工作，需要定期向家中转账，传达对老家父母子女的关爱。以此着手，我们调整了传统的存本取息产品，并规定，如果客户将收取利息账户设定为父母的账户，则可以额外获得银行25~50个基准点的利率补贴，以表“心意”。

3. 为特定客群账户定制银行产品和服务，去奢从简，满足客户个性化需求

针对年轻父母设计的儿童账户，我们增加了记录功能，让它能帮助父母记录子女成长，培养青少年的理财习惯。父母还可以选择升级银行卡，允许定位孩子的消费记录，限制消费金额和地点。例如，CBA集团下ASB开发的Clever Kash（见图2）就是一款专门为孩子设计的“虚拟储蓄罐”。无需现金交易，父母只需在手机银行APP上将零花钱滑入孩子的账户，通过蓝牙连接的小象肚子上的LED屏幕便会实时更新孩子的储蓄余额。该设计通过概念游戏化，帮助父母培养孩子的理财观念。小象可爱的形象和有趣的音效也深受孩子们喜爱。

图2 某澳洲领先银行推出的数字化、互动式储蓄罐 Clever Kash



- Clever Kash 孩子专属的“虚拟储蓄罐”
- 父母只需在手机银行APP上将零花钱滑入孩子的账户，小象肚子上的LED屏幕便会通过蓝牙实时更新孩子的储蓄余额
- 孩子还可以设定储蓄目标，小象会通过跟踪进度和颁发奖章激励孩子达成目标



- **可爱的形象和有趣的音效**深受孩子喜爱
- 儿童的**管钱小伙伴**，不用操作现金依然可以方便进行储蓄
- 帮助父母培养孩子的**理财观念**，鼓励家庭通过家务酬劳的方式让孩子明白工作的辛苦和钱财的来之不易



- 获得2016戛纳狮子国际创意节网络分类金奖
- 获得2016AxisAwards数字互动分类金奖
- 获得2016新西兰创新大奖最受欢迎奖
- 帮助ASB获得金融业Canstar奖最佳银行称号
- 超过4.8万家庭提交Clever Kash申请

举措三：布局新的营销模式

普适性的营销活动成本高且成功率低。尽管部分银行在总行建立了完善的存款产品体系，但各营业网点却只是把产品简单陈列。顾客并不清楚“XX宝”、“XX存”对他们而言意味着什么。在资源有限的情况下，零售银行必须将合适的产品和服务定向推送至所需人群。通过深入了解所在区域和客群，制订针对性的客户营销活动。要让客户先认同目标，再认同产品。举例来说，某零售银行开发了一款零存整取、强制储蓄类产品，其最适合的客户是那些代发工资的员工。因此，在企业批量开卡、驻点营销时，我们将该产品定义为员工工资卡“不可或缺”的“攒钱神器”，强调“积少成多”的必要性，让其深入到企业员工的意识中，大幅提高了客户对该产品的接受度。

1. 收益可观，体验最大

某区域的客户分析结果显示，当地有一批背井离乡且收入稳定的中青年人需要定期向家人提供生活费。因此，我们设计了一款整存零取的存款产品，允许客户在存入固定期限、固定金额后，定期向受益人（如父母、子女）账户支付基本利息+银行补贴利息。此外，我们还增加了一项短信推送功能，在每月/季利息到账后，告知受益人“本月/季您儿子/女儿张xx的“XX存”产品收益500元已到账，其中包含xx银行为您额外奖励的100元”。这样的体验，最大化地满足了身在异地的年轻人对家人传达关怀的需求。

2. 合适才是正确

我们发现，某家分行由于成立时间较久，相对存量客户，新客占比非常低（每月约0.5%）。但是，如果总是在网点进行新客专享类产品营销，势必会造成老客户反感，甚至降低其他产品的吸引力。于是我们基于开户时通过“KYC（了解你的客户）”获取的联络偏好，在客户开户7天、14天、30天时，分别通过短信、呼叫中心、理财经理进行三层定向营销。提高了新客金融资产增长速度，同时把其他客户受到的干扰降到了最低。

举措四：打造“金融+”生态圈

在金融科技企业的攻势下，众多零售银行开始打造零售生态圈，在多个非金融领域布局，实现银行产品服务“隐性化”。

国内外诸多领先零售银行已率先摒弃传统理念，从客户需求出发，进行场景化数字产品创新，围绕客户旅程打造权益体系，全方位、多维度地覆盖客户生活。某亚洲领先外资银行就是其中一例。它致力于围绕消费场景打造数字化产品，为客户提供更便捷的负债业务服务，同时加强与客户之间的联系，提升交叉销售。

该银行总部位于新加坡，业务覆盖18个市场，是亚洲领先的金融服务集团。2016年8月，该银行试运行“储蓄银行智能伙伴计划（POSB Smart Buddy Program）”（见图3），以智能手表为载体，为新加坡的小学建立内部支付体系。

1. 瞄准教育市场，聚焦学校、父母及子女

从宏观来看，新加坡教育业发达。新加坡政府计划将教育产业发展为支柱产业，力求其比重在2020年占到GDP的5%。因此，银行从家长对子女的教育需求着手，是获取或加深客户关系的有效手段；同时，中小学生也是新加坡银行业未来10年的潜在客户，及早与他们建立接触，可以大大增加他们成为未来客户的可能性。基于市场及客户分析，该银行决定深挖教育行业，打造“金融+”生态圈。

2. 分析客群行为，洞察客户痛点

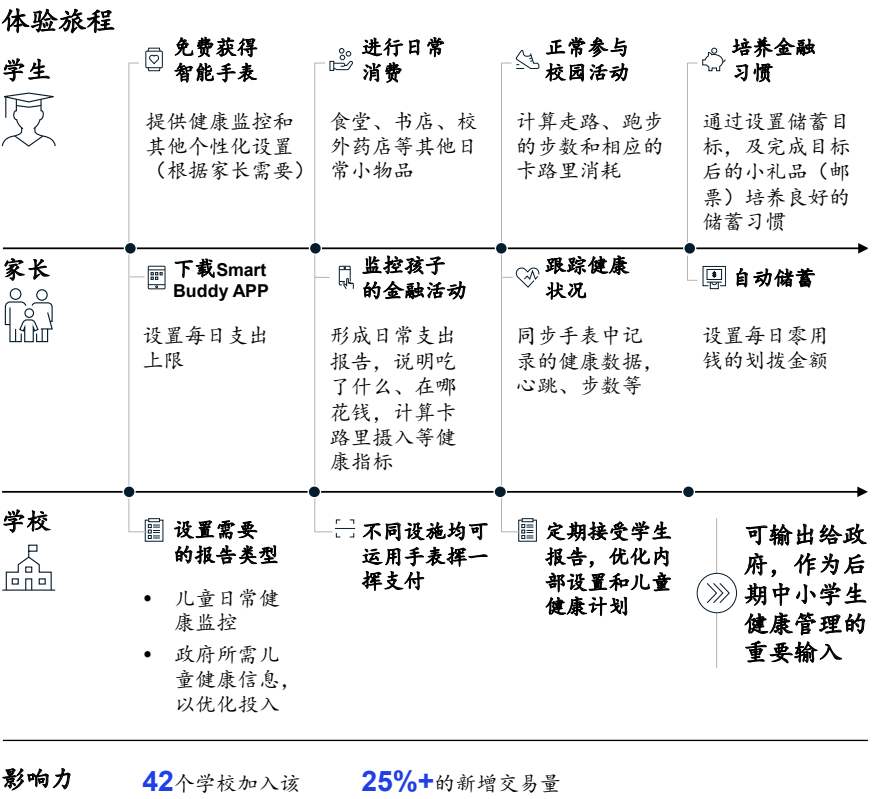
该银行通过市场分析，客户焦点访谈，及基于客户数据的行为分析（如现金流分析等），形成了教育行业内相关客群的洞见并找到了他们的痛点：

- 学校痛点：缺乏适合学生，仅在校园环境内使用的支付工具，难以有效地管理学生的日常学习和活动
- 家长痛点：无法充分了解孩子在学校的状况

图3 某亚洲领先外资银行基于学校闭环生态特点，推出Smart Buddy项目

市场背景及痛点

- **学校：**缺乏与外界隔离的，适合学生在校园环境内使用的支付工具，难以有效管理日常学习与活动
- **学生：**学校生态圈内缺乏可靠的支付工具，难以独立完成校园内的日常生活
- **家长：**难以充分了解孩子在学校的状况



– 学生痛点：学校生态圈内缺乏可靠的支付工具，难以独立在校园内进行日常生活

3. 基于客户洞见，明确生态圈产品创设方向

基于三方痛点，该银行瞄准中小学生校内电子支付的市场，设计了一款可支付的儿童手表，用简单的方式进行客群定制化，满足了父母的需求。支持这款手表的银行产品便是亲子金融储蓄账户。此方案一经

推出，同时服务了学生、家长、学校和政府。比如，通过儿童的支付记录和卡路里消耗量，便可以了解儿童的消费情况、饮食情况和健康程度，就学校和政府在儿童健康方面如何进行财政投入提供了参考。针对年轻父母设计的儿童账户，能够帮助父母记录子女成长，并培养青少年理财习惯。父母还可以选择升级银行卡，从而实现对孩子定位，限制消费金额和地点等功能。

这样的创新，为家长、学生、学校三方组成的生态圈，提供了独特价值，维持了客户粘性，极具发展前景。同时，这也为该银行提供了批量获客的平台，累积了大量原本几乎无法收集的学生消费数据。

■ ■ ■

如今，存款业务市场竞争如火如荼，面对利率市场化改革和互联网金融的涌现，零售银行需要更加积极主动，加大存款产品管理力度，深入挖掘客户需求与痛点，不断进行产品优化与创新，从多个维度为客户提供精细化服务。只有这样，零售银行才能有力参与竞争，在市场中坐拥一席之地。

倪以理（Joseph Luc Ngai）是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；
曲向军（John Qu）是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；
周宁人（Nicole Zhou）是麦肯锡全球董事合伙人，常驻深圳分公司；
喻宁（Ning Yu）是麦肯锡校友；
张丽元（Liyuan Zhang）是麦肯锡校友；
崔起（Qi Cui）是麦肯锡资深行业专家，常驻深圳分公司；
徐宁（Rio Xu）是麦肯锡校友。

麦肯锡公司2020年版权所有。



重生而非消亡：零售银行重塑线下网点

“升级”而非“消亡”是银行网点发展的关键词，麦肯锡总结五大制胜法宝助力零售银行网点向轻型化、智能化和生态化转型。

曲向军，周宁人和胡艺蓉

数字时代下，银行与客户的交互方式发生了天翻地覆的变化。电脑、手机、社交网络、电商平台等，银行服务无处不在，而传统的银行网点面临前所未有的新挑战。全球范围内，金融机构的数字化交易规模远超出网点的业务规模。根据麦肯锡2018年亚太个人金融调研，中国手机银行渗透率已经高达79%，超过亚洲发达国家水平。

然而“消亡”却绝非银行业网点未来发展的主题词。事实上，虽然2017年新增网点的数量不如撤并数量，但被改造的网点数量却达到1.07万。升级，才是银行网点发展的关键。“数字化趋势下银行网点应如何升级转型？”成为中国各大领先银行关注的核心议题。

在网点转型升级过程中，各大银行往往面临五大核心挑战：

第一，难以确定现有网点的合理业态和布局，国内大部分银行网点业态单一，以中型网点居多，并未围绕周边客户特征进行差异化业态打造。如何确定合理的网点数量、业态结构、选址布局成为重要课题。

第二，智能化和数字化服务未能真正升级网点体验，多家银行启动智能网点尝试，但如何将智能设备有机融入客户服务旅程，真正发挥其服务价值，尚未能破题。

第三，难以有效释放网点产能，提升营销效率，如何提升一线人员工作效率，从庞杂运营压力中释放产能，提升其复杂产品综合营销能力成为关键。

第四，难以建立网点与其他数字渠道的有机联动，国内大部分银行物理与数字渠道信息割裂，交互流程不顺畅影响客户体验。如何推动数据互通，强化多渠道良性互动，既不丧失客户触点，又能优化客户体验成为重要命题。

第五，难以全面、科学的进行网点综合评价，大部分银行对网点的评价仅仅聚焦业绩指标管理，而未能从多个维度全面综合评价网点表现。

麦肯锡网点产能提升的五大举措（图1）

图1 麦肯锡网点产能提升的五大举措



一. 精细化业态管理：网点选址与业态优化解决方案

1. 网点选址

渠道建设“去物理化”一直是银行业内讨论的焦点，尤其是在互联网技术迅猛发展的今天，网点过多对于商业银行来讲，已经是负担。然而一个客观难题摆在了商业银行面前，即存量物理网点如何优化、新设物理网点如何布局？在网点选址及经营策略上，国内零售银行需要从传统定性“拍脑袋”式向标准化“科学经营”转变。

麦肯锡开发了一套Branch Net2.0的网点布局优化和选址模型，其运用高阶分析方法，通过机器学习模型、线性规划模型、情景模拟分析法等帮助银行进行全域网点的布局评价和潜力区域挖掘，从而形成布局优化方案。其内涵逻辑包含五大步骤：

- **找到该区域影响网点产能的关键驱动因子：**全面扫描超过300个潜在影响因素，覆盖区域宏观及微观经济数据、流量数据、

POI数据、网点基础数据、竞争者布局情况、自身网点布局情况等多个维度

- **建立区域产能预测模型：**运用机器学习，基于核心驱动因子构建预测模型，从而实现对每个区块的产能潜力评估

- **现有布局评价：**运用预测模型对现有网点位置进行评价，找到位置不佳、潜力不足的网点，形成拟调整网点清单

- **潜力价值分析：**将区域分成2公里×2公里的小块，对每个小块的产能潜力进行评估，从而找到尚未设立网点但高潜力的区域，为迁址和新建做必要输入

- **敏感性分析：**对拟调整网点清单内的网点进行逐一模拟调整，以测试对整个网络产能的影响，麦肯锡认为网点的产能不仅仅由单一网点自身表现决定，其对整个区域网络也将产能影响，须通过情景模拟分析进行测试，以找到网络产能最优的方案

2. 业态优化

比选址更为重要的是，现有网点业态如何优化以更好地适应新的竞争环境。从全球趋势来看，网点的业态选择正变得更加多元化，由网点功能的“乐高模块”组装而成的差异化业态架构已逐渐成为主流。

麦肯锡提出“乐高模块”式网点业态组合模型，其认为：1）网点所提供的功能根据区域和周边客户需求，由一个个“功能模块”拼装组成；2）网点业态和运营模式取决于所选功能模块；3）每个功能模块所需的资源投入、人力需求可根据业务量进行预估（如，ATM机数量、客户经理和柜员数量等），可按需配备网点经理和后台支持团队。

麦肯锡通过三步走，帮助国内银行对现有网点进行业态优化和升级。

图2 通过模块组合，形成五类典型网点业态



第一步：量化定义五大乐高模块

麦肯锡将结合网点开立时间、银行经营策略需要等，通过系列内外部数据，对各个乐高模块进行多维度评估。国内市场一般有五种常见的乐高模块（图2）：零售业务营销（含贷款）、零售高端客户营销、公司业务营销、普惠业务营销、运营服务（对公+零售）。

第二步：现有网点模块组合评估和业态归类

通过对各模块定义科学的指标体系，对现有网点进行模块属性评估。通常80%以上的网点将确立其业态归属，但仍会找到~20%的低效网点。这类网点需要结合当地实际情况，明确下一步限时提升策略，包括压缩服务内容，向纯营销型的网点转型等。

第三步：基于合理业态确定人员配置

根据理想归类结果，明确新的岗位设置和相应团队配置要求。结合实际情况，分步实现团队配置优化。

国内来看，五大乐高模块可以组成五种典型基础业态。

- **咨询型网点：**仅聚焦零售业务的拓展和营销工作，一般为5人以下小型网点

- **零售专营网点：**聚焦零售经营，根据周边客群特点进行差异化经营，可区分运营服务区、咨询区和VIP专区，规模从5-15人不等

- **全功能网点：**推动公司、零售综合经营，成为区域经营中心；一般以中等规模为主，10-15人，区分运营、营销区域，并配置服务公司客户的会议室

- **旗舰型网点：**网点经营的标杆，全功能覆盖，承担部分运营中心职责；大型网点为主，15-20人以上；多位于市中心或县域/新区中心

- **企业特色网点：**聚焦区域企业服务，以普惠特色居多；多位于科创产业园、孵化器、大型批发市场周边等，可根据企业需求，提供差异化特色增值服务

国内大部分银行网点主要聚焦在零售专营、全功能和旗舰三类网点，而咨询型、企业特色网点均处于尝试和起步阶段，在明确业态后需要进一步细化经营策略，结合周边客群的特点配套非金融服务，建立特色化经营能力。

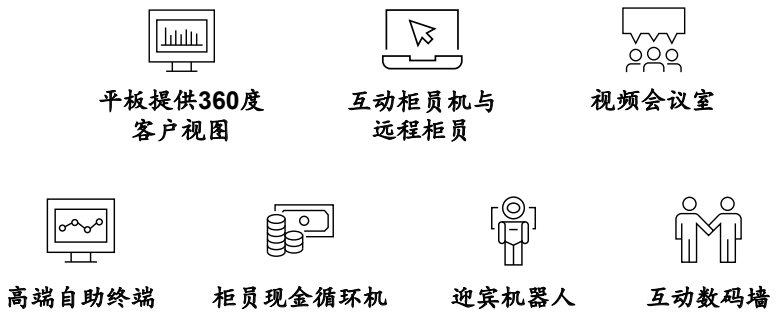
二. 智能化转型：智能网点解决方案

智能化网点转型已经成为各大领先银行全面拥抱新技术，寻求新的网点经营服务模式的重要方向。麦肯锡认为，智能化转型不仅仅是在网点内安装一系列新颖的智能设备（图3），而是“设备+布局+服务”的一体化解决方案。

1. 引入最合适的智能化设备

对零售银行而言，技术应用要实现以下几个目标：将交易和销售迁移至数字化渠道；让客户可以全天候办理业务；采用个性化销售方

图3常见的网点技术应用包括平板、自助终端等，它们是实现智能化的基础



法以及全渠道、一致性的用户体验——即无论在网银、App还是在网点。客户不分昼夜可随时进入智能网点，其任何需求都能迅速得到满足：从贷款、信用卡等新产品到各种服务。如今众多技术解决方案，可以帮助银行达成这些目标。

- 自助服务设备：互动柜员机（ITMs）、自助服务设备等
- 赋能银行服务人员：为银行业务员配置新一代平板
- 提供远程服务能力：视频会议室、视频服务区域
- 打造趣味服务体验：互动式迎宾屏幕/墙

2. 优化网点内部布局与客户旅程

一家传统银行网点内，70%的区域都被柜员和其他销售和服务辅助功能所占据，30%的区域用于客户自助服务。智能网点颠倒这一比例，设计出更简洁、流畅的客户旅程。

一般智能网点的区隔会分成三个部分：

- 自助服务区：自助服务区位于网点入口，分流需要基础服务的客户。通过合理的安保体系设计，实现该区域全天候开放，提供ATM、ITM、服务终端、互动数字墙、迎宾机器人、视频会议室等

- 站立式办公桌区域：用于人工服务，银行人员通过平板随时随地为客户提供服务，设置各种带区隔的圆桌或高脚桌，便于客户与银行人员的交谈和咨询服务开展，同时灵活的空间设置让客户更自由，更能促进交叉销售

- 优先服务区：在中大型网点设置针对企业或贵宾客户的专属服务区域，设置独立空间，配套更舒适的家具，建立私密服务环境，便于商务洽谈、资产配置方案研讨等

3. 建立配套的数字化运营支撑体系

智能网点的出现意义深远，它不仅仅是重新设计和革新客户互动方式，还要求银行从根本上改变对网点及其人员的认知及支持方式。

- 技术先行和专注需求的思维模式：智能网点的目标是将超过90%的简单客户活动变成自助或半自助式，运用领先分析技术提供真正与客户相关的个性化产品或服务

- 角色与能力转型：智能网点要求员工更具备多元化技能，其90%的时间都用于目标明确、分析驱动的活动上。由于简单服务的自助化，对员工提供复杂产品咨询服务的要求大大提升



- 数字化绩效管理：数字化工具能够改善员工和网点整体业绩，成为辅助网点内部管理的重要手段。如网点负责人通过平板上一个简单的管理仪表盘即可清楚了解员工的业绩表现，便于追踪客户服务进展和销售线索执行情况

三. 专业化、体系化网点销售能力升级

提升网点产能的另一大核心还在于管理内功，建立一套科学化、体系化的网点人员管理体系，提升一线网点人员营销能力，更是重中之重。网点管理能力提升应当把握三大核心工作要点：

- **规范化一线团队管理：1）制定岗位职责与工作准则：**定义不同岗位的最低工作要求，包括每日必须完成“打卡”任务、时间投入与分配要求等工作规范；2）**制定规范、标准化的交流/会议规程：**定期开展如晨会、定期工作总结会议等运营检视活动，制定标准化的集会规则，明确活动目标、参与人员、开展时间、开展流程，确保工作有规可循；3）**提供员工能力提升指引与相关材料：**提供人员培训的基本刚要、附录网点员工的日常工作辅助工具

- **优化网点人员激励和绩效管理：1）建立规范的绩效管理机制：**建立绩效复盘机制，由网点负责人每双周定期与员工进行一对一工作和绩效回顾谈话，为员工提供阶段性绩效反馈、协助员工解决困难；2）**引入“内在激励”：**以非指标型“内在激励”手段提升员工激励效果；通过予以认可、助力职业发展、员工赋能、价值实现等手段，提升人员的工作积极性

- **建立系列网点管理辅助工具：1）基于关键营销流程为员工提供辅助工具：**销售质量提升工具（如销售话术卡、销售流程、客户信息查询系统等）、运营与销售管理工具（如销售业绩看板、会议辅助卡片或提纲等）；2）**鼓励基层自行总结最佳实践，开发并分享工具：**由分行牵头，向一线提供并定期更新关键工具；同时，鼓励网点自行开发建议工具，并定期互相分享



四. 全渠道、生态化网点经营能力升级

1. 生态圈规模化引流

数字化浪潮下，银行网点需要主动出击，变“坐商”为“行商”，通过打造线下金融+非金融生态圈实现多元化引流。将金融需求融入到客户日常生活场景中，以网点为中心辐射周边客户，将网点转型为生态经营中心。

麦肯锡建议通过三步走打造生态化网点：

- **客户洞察：**基于LBS技术，从多维度刻画网点周边客群的特征，如年龄、职业、银行渠道偏好、消费偏好、生活与行为偏好、产品持有等，同时引入POI数据了解周边聚集的客群、社区、企业、学校、政府机构的特征，以更好细化服务策略和方案

- **制定生态经营策略：**基于周边客群需求和特征，制定常态化非金融服务和特色营销活动进行引流。

  - **常态化非金融服务，**是指在原有金融服务的基础上，在网点设置专门区域提供与周边客群生活相贴近的非金融服务，将网点打造为区域服务中心，如政务服务支持、公共事业缴费

等。例如南京银行的百子亭支行通过开设儿童金融游戏区、互动墙、梦想墙、智慧树等大面积的体验区聚焦父母客群

- **特色营销活动，**通过与周边高潜力商户、集团/银行自有资源和合作伙伴共同组织特色营销活动，短时间迅速积聚周边客流，通过线上线下联动方式，丰富客户体验。例如平安银行流花支行通过平安好医生解忧快闪店的形式，邀请医生传授儿童保护技能等，100万余名客户通过线上、线下联动的方式参与平安快闪店活动，为客户带来全新的跨界体验

- **建立结果监测和闭环管理机制：**各类营销活动都需要建立反馈和跟踪机制，通过数据分析和客户反馈，进一步优化策略，以期最大化服务价值

2. 全渠道联动经营（图4）

线上线下的整合营销越来越重要，如线上研究比较，线下网点体验咨询后再进行购买决策已成为银行零售产品销售的显著趋势

而打造线上线下融合的渠道需要从场景入手。银行需分别从客户和银行视角选择最有价值的场景，设计详细渠道服务+营销方案。

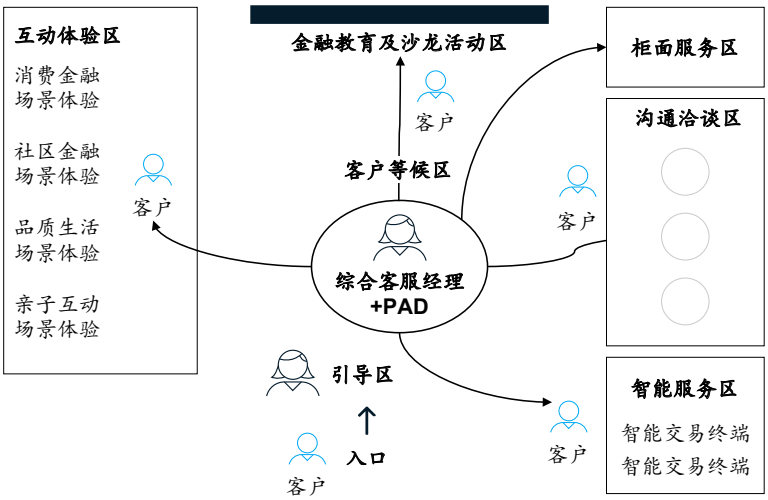
主要由三个场景组成：

场景1——线上预约线下服务：客户随时随地可在手机银行发起业务需求，并完成基础信息填写。客户提交信息后，系统立即将个人信息基本需求、风险偏好评估数据，与内置的智能数据库结合，进行深度分析及智能匹配，并将结果同步至网点。当客户步入门店时，自动识别身份，工作人员调取出预约时提交的材料和定制化方案，协助客户分流，快速完成业务办理。

场景2——线下体验线上下单：新门店通过自助设备释放柜员（从6个减少到2个），让柜员走出柜台，在厅堂向客户提供一对一、一站式的服务，提升门店效率和客户体验。新门店中所有的宣传物根据

图4 O2O模式下的全新网点体验

全面实现网点所有客户接触渠道设备以及线上线下渠道的互联互通，实时感知客户身份，即时响应服务需求，快捷完成交易操作，从而实现客户在网点各个区域，均可完成从营销体验到产品购买的全流程闭环



O2O全渠道协同服务模式特点

1 客户在网点内随时随地发起服务请求

- 在服务网点内，仅需打开手机银行，即可发起业务需求
- 无须定点取号、无须排队；请求发起后，客户可在原地等待

2 网点员工寻找顾客完成服务

- 借助PAD，员工实时迅速获知客户身份、服务需求以及实时位置，并前往客户所在地寻找客户
- 客户与员工在网点任意位置，利用PAD协助，完成业务办理

3 通过客户动线优化，提升服务效率

- 随时随地发起服务的能力将让不同区域释放更多功能；可对网点内部的区隔布局重新设计、优化客户动线
- 长期目标将是让客户在网点各个区域，均可完成从营销体验到产品购买的全流程闭环

场景潜入二维码，若有兴趣，直接扫码，在跳出的H5页面中完成产品的购买。

场景3——复杂需求远程协助：对有复杂需求的远程投顾客户可以直接连线资深的远程投顾团队，提供专业意见。比如，贷款面签专区方便客户当场完成面签，免去前往面签中心的麻烦。



除了为客户提供线上线下无缝衔接的全渠道服务体验，众多国内外领先银行同样已率先开始布局“全渠道”营销，打通线上线下渠道，实现规模化交叉获客。例如招商银行结合掌上生活APP的用户数据，基于领先的LBS技术收集用户位置信息，在客户出现的高频场景投放线下广告，吸引客户打开APP购买优惠券。

五. 综合化、科学化网点评价体系建设

目前大多数国内商业银行在评估渠道尤其网点运营表现时，缺少一把与业内银行对标衡量的“尺子”，从而无法评估哪些业务领域表现不佳以及采取什么措施进行改善。

麦肯锡开发了Finalta工具（图5），通过对标银行流程效率、销售绩效和总体战略，改善银行的运营绩效和财务指标。Finalta收集了超过50个国家/地区250余家银行的数据，输出报告，帮助银行与行业平均、同行最优以及银行内最优分行绩效进行对标。

同时，对网点内部管理而言，需要将Finalta的对标指标体系，转化为全面、科学的评价指标体系，纳入常态化管理机制。结合不同银行

图5 Finalta是麦肯锡全资独立子公司，数据库涵盖超过300家全球金融公司

麦肯锡解决方案独有的领先专业对标团队

Finalta介绍

创立于2004年，Finalta是**全球最大**的金融业专业对标公司.

我们拥有：

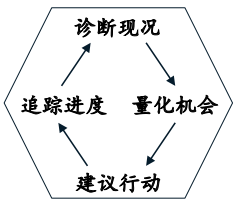
… **+300** 银行客户

… **+150** 雇员

… **+50** 国家地区

… **+14** 年经验

… **+10** 对标项目



银行对标：诊断内容

1 **客户基础管理**	• 客户构成和增长 • 产品渗透率与余额	• 渠道渗透率与使用率
2 **销售与获客**	• 各渠道和产品获客量 • 各渠道和产品新客销售	• 各渠道和产品现有客户销售
3 **客户旅程**	• 各渠道和产品的获客流程	• 新客户引导
4 **资源生产率**	• 网点和远程渠道员工效率 • 员工办理各业务花费时间	• 网点和ATM机基础设施产力

解决了什么问题？

- 对标全球同业，**客户银行网点核心竞争力是什么？网点产能提升的机会点在哪？**

方法逻辑

- 在Finalta长期合作的**全球200家领先银行中，如汇丰，花旗和美国银行**等，筛选与客户银行类似同业，形成对标池
- 从**客户基础管理，销售与获客，客户旅程**和**资源生产率等**维度，深入分析**渠道策略、业务结构、价值创造能力，运营效率**与**网点人员配置**，全面诊断网点综合竞争力
- 形成**诊断现状，量化机会，建议行动**和**追踪进度**闭环，提升银行绩效
  - 分析并评比绩效驱动因素，**提出具体可行建议**
  - 透过区域/国家评比，**找出核心优势与机会**
  - 量身订制评比结果报告，**凝聚对关键发展机会的共识**
  - 分享全球最佳实务作法，**作为重要建议的支持论据**
  - 年度评比周期，**确保稳健的趋势追踪**

的发展战略，一般网点评价体系应当包含四大维度：价值创造、运营管理、客户体验、特色创新。在实际评价测算过程中，需要充分考虑区域、开立时间、业态结构等的差异，使用科学测算方法，保证不同网点可比、可衡量。

另外，为有效驱动一线网点的综合能力提升，应当将这些指标体系固化在自动化监测仪表盘中，向网点管理人员和主要业务负责人实时展示不同网点的表现，以帮助其进行经营策略调整和管理工作。同步，应当建立定期竞争力检视管理机制，将评价结果与网点的资源配置、关停并转相挂钩，确保各家网点有效推进综合管理能力和提升。

国内网点转型的三步走实施路径（图6）

图6 三步走推动网点转型



麦肯锡建议各家银行分三步走推进物理网点转型。

第一步：明确目前的网点所处的发展阶段和存在的问题

麦肯锡将运用Finalta全球对标体系和体系化内部产能对标方法论，帮助银行从内外部两个角度，全面理解自身网点销售、服务能力的现状。

第二步：网点转型举措设计

根据现阶段存在的最紧迫的问题，进行网点转型举措规划。这里可以推进物理性改造包括关停并转、迁址、业态调整、硬件设备优化、物理区隔调整等。这将是个更为长期的举措，需要分步落实。同时，需要进行系列网点服务能力升级，包括销售能力、特色经营能力（全渠道、生态化经营）、综合评价体系建设等，帮助实现网点做强“内功”。

第三步：落地实施

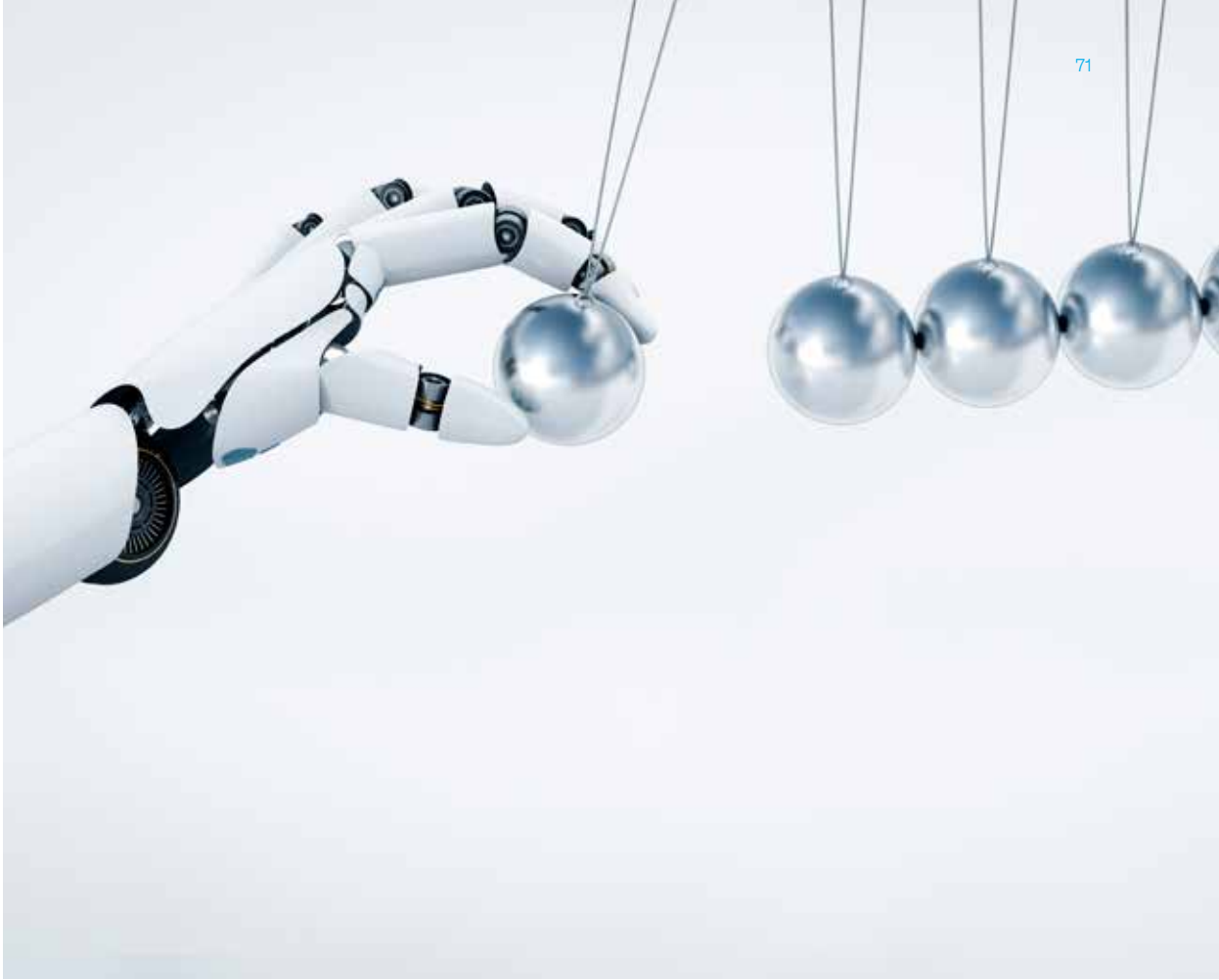
在实际推进落地过程中，建议将举措和行动进行分类组合，优先落地速赢组合包，推进试点落地，后续再进行不同举措组合的分阶段落地。这需要建立一套科学的分步落地实施路径，并配套保障管理机制，从举措管理、成果监控、激励考核、人员培养等各个维度建立体系化落地机制。

■ ■ ■

网点是银行零售业务的基础经营单元，是银行策略、管理和经营能力的着力点。新技术并不会淘汰掉实体银行网点，而是提供了一把开启未来智能网点的钥匙。要充分挖掘其潜在价值，银行需要推动数字化网点全面转型，给银行业务人员及其所在网点配备成功利器。

曲向军（John Qu）是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；
周宁人（Nicole Zhou）是麦肯锡全球董事合伙人，常驻深圳分公司；
胡艺蓉（Yirong Hu）是麦肯锡资深咨询顾问，常驻上海分公司。

麦肯锡公司2020年版权所有。



大数据挖掘客户洞见，分析驱动零售银行价值增长

如何从海量客户数据中获得客户洞见是银行开展零售业务的第一步，建议银行每季度甚至每月对自身经营状况进行“体检”，从数据中及时产生业务洞见，制定业务举措。麦肯锡通过独有的诊断工具Digital Sprint，围绕银行整体、获客、既有客户、流失客户、产品、渠道等六大方面进行了25项分析，在4~6周时间内准确找到零售银行提升客户业务的核心机会点。

曲向军，周宁人和刘潇

洞见为王：从数据中挖掘提升机遇

纵观全球银行，大数据技术在银行业中的应用已成为大势，尤其零售银行业务积累了大量的用户数据与交易数据。然而如果评判数据驱动业务经营的效果，数据与一线应用依然存在脱节，如何从海量客户数据中获得客户洞见是银行开展零售业务的第一步，建议银行每季度甚至每月对自身经营状况进行“体检”，从数据中及时产生业务洞见，**及时识别经营痛点，支持战略决策实施，深入规划用例，**从而给出针对性的“速赢”和“深耕”举措。这样既能带来短期试点的实际成果，也奠定了长期提升客户价值的基础。

- **识别全行经营痛点：**“体检”内容应覆盖零售客户价值链条，对客户全生命周期阶段关键环节，通过结合同业可比指标，在可比时间范围与自身业务经营现状进行对比，诊断零售银行客户的价值迁移特征，量化分析各生命阶段的价值提升潜力，识别提升业绩的核心机会。

- **指导全行战略决策：**基于诊断提供经营洞见以及提升业绩的核心机会，客观、完整地向管理层和相关业务部门负责人在进行决策及制定发展计划时提供有力参考依据。

- **设计规划数据用例：**在完成业务诊断并获得相关洞见之后，根据所得制定相关策略，通过大数据和机器学习预测模型，基于用户个体数据建立颗粒度更细的分组，并针对分组建立用例，科学地从多个维度考虑对业务的影响，从而按照用例的商业背景，制定更有效且可行的行动策略，帮助业务及数据团队设计年度数据“用例”规划进行，对业务经营痛点进行优先级排序，最终形成解决方案（见图1）。



Digital sprint

图1 进行全行客群经营体检，将有利于及时发现经营痛点，指导全行战略决策，设计规划数据用例



发现全行经营痛点

- 覆盖零售客户价值链条，对客户各生命周期阶段，如**新客获取，老客经营，流失，挽回**等等关键环节对现有经营状况进行全面的体察

指导全行战略决策

- 收集、整理经营有关数据，并结合其他有关补充信息，对**全行获客，经营状况等进行综合比较和评价，提供科学化决策依据**
- 客观、完整地向**管理层、相关业务部门负责人做决策及制定发展计划**时提供有利参考依据

设计规划数据用例

- 依据诊断中现有经营痛点问题，提供量化的数据支持，以帮助大数据团队对年度**数据用例规划进行设计以及优先级排序**应对相应的业务经营痛点形成大数据解决方案

资料来源：麦肯锡分析

Digital Sprint及时诊断：地毯式扫描业务布局和表现

针对银行业务的深层解读，麦肯锡通过独有的方法论及数据诊断工具Digital Sprint对全行经营状况进行体检。

什么是Digital Sprint?

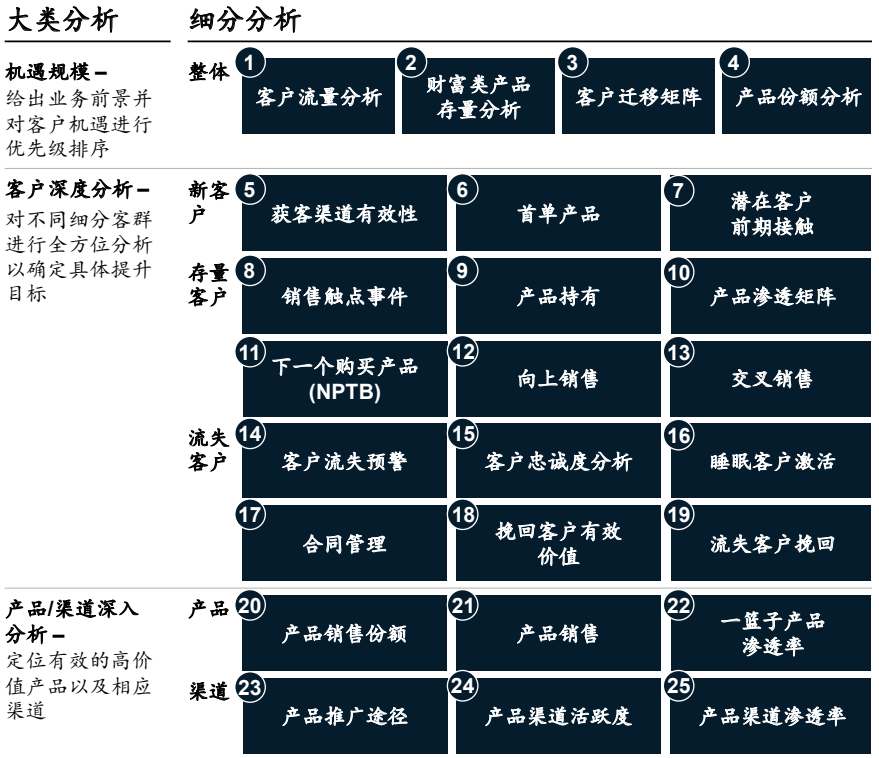
从价值创造的维度出发，深度解构客户数据，Digital Sprint作为快速挖掘客户洞见的诊断工具，这套工具使用一定程度的量化和优先排序，旨在较短时间内（4~6周）通过**银行整体经营、新客获取、存量经营、产品、渠道**五大维度以及25个子模块，识别经营痛点，定位客户业务提升的机会点（见图2）。

诊断内容为核心洞见及机会，主要诊断模块包括：

1. **整体经营模块：**零售银行的规模、收入、利润和产品销售等整体经营指标在可比时间（同比、环比等）的增长分析以及主要驱动因子分析；

银行数字化诊断框架-标准化模块

图2 全生命周期诊断（Digital Sprint）的内容包含25个标准化模块，将提供全方位的零售客户经营诊断分析，帮助识别提升客户价值的最佳路径



资料来源：麦肯锡分析

2. **新客模块：**主要涵盖有效**新客增长分析、获客渠道有效性、留存度分析、钩子产品矩阵**等新客方面分析，解构新客的渠道来源、留存以及钩子产品等现状；

3. **存量模块：**主要涵盖**存量客户的升级降级现状、客群聚类分析、客户提升流失分析以及TIBC客户成长路径**等分析识别存量客户的经营痛点；

4. **产品模块：**主要涵盖**增长驱动资金溯源、规模/收入/利润增速产品分解和产品渗透率分析。通过产品利润率、中间业务增长、产品结构占比、金融资产分布、活期资金来源和产品拉新分析**等

一系列维度解构零售银行产品端的经营现状；

5. **渠道诊断模块：**主要涵盖渠道转化率分析、渠道交易量占比、客群渠道偏好、降级客户渠道使用率、多渠道渗透率和客群及产品线上化程度等分析解构零售银行销售渠道现状。

洞见分享：精准聚焦，提升不同客群表现

麦肯锡从与多家国内银行项目实践经验中针对零售银行整体经营现状及未来方向提出如下观点：

利率市场化超预期推进：存量利率贷款切换为LPR或一定程度上使银行息差进一步收窄，对贷款议价能力较强的银行影响更弱，加剧行业分化。此外，零售贷款较多的银行更有优势，如招商银行、平安银行等。此次切换LPR将不影响按揭贷款利率，对如消费信贷、信用卡等零售贷款业务等类型贷款的影响较小，未来息差波动加大，零售型银行优势凸显，预计商业银行将加大中长期贷款、高定价零售经营贷和消费贷投放；

同业负债成本仍将小幅受益于宽松的流动性环境：结构性存款、智能存款监管收紧缓解部分大中型银行负债压力。然而靠档计息等负债产品的停售，对于本身产品结构单一的中小型城商行来说，负债端产品压力凸显；

理财等中收业务贡献提升：随着监管影响逐步被市场消化，资管新规中的监管规则逐步趋于明朗化。理财子公司落地后，零售银行的理财业务调整或将逐步到位，银行理财业务转型有序推进，相关手续费收入增长有望进一步提速；

商业银行资产质量延续改善：大型商业银行整体不良率平稳下行，其资产质量持续稳定在良性区间内，部分银行风险出清也逐步接近尾声。中小型城商行近年持续加大不良核销处置，存量贷款结构得到优化，加之当前整体货币政策条件宽松，预计整体零售银行资产质量将进一步改善。

具体来说，我们从大量客户的具体案例以及客户生命周期经营的角度，提出如下观点以及建议：

1. 客群诊断发现与建议

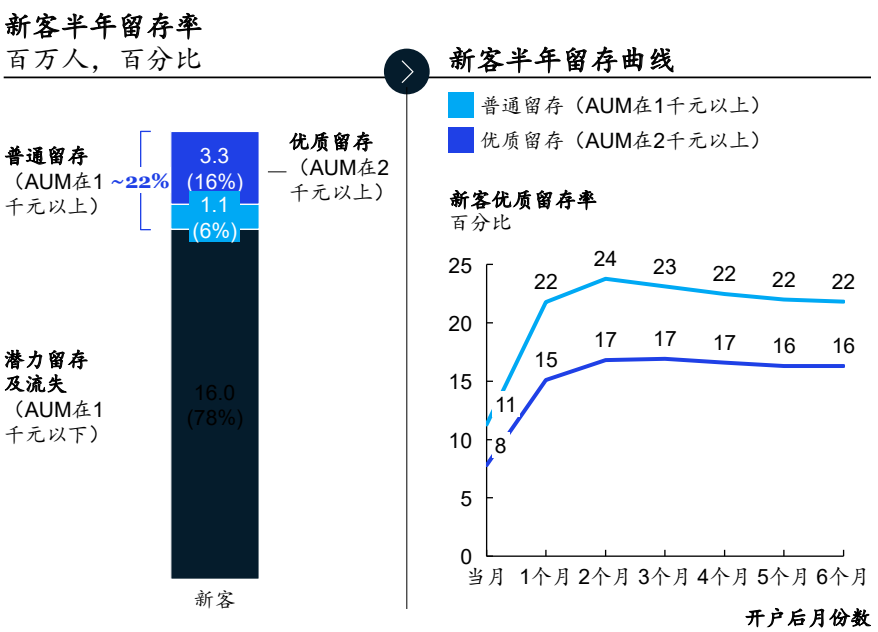
- **新客层面诊断发现：**

  线上获客整体占比较低，新客普遍留存度较低：尽管各家商业银行已开始布局生态圈（自建平台或联合三方平台），整体来说线上场景的产品/服务以及手机APP引流的新客相比传统获客模式占比依旧较低，目前行业比率仅在2~8%之间，尚未形成规模效应。

  新客年度留存率基本位于22~30%区间，其中优质留存（AUM大于2000）客户占比约为16~20%，其中应重点关注社保卡、场景服务（如缴费、团购）等联名发卡卡种留存率（见图3）。

大数据诊断 – 整体经营

图3 新客普通留存率~22%，跟踪新客开户六个月的管资留存情况发现：新客户在开户当月的普通留存率约为11%，随后6个月中会逐渐稳定于~22%



资料来源：麦肯锡分析

建议通过持续丰富外场景服务以及数据驱动挖掘“大场景”客群，尤其关注特色客群获客（如ETC车主、分支行属地特色客群等），结合场景和产品权益服务设计钩子产品，规划从用户到核心客户转化的路径。

代发获客增速放缓：代发客户作为最重要的批量有效户获客渠道，存量优质代发企业竞争非常激烈，同业增速普遍放缓，新增代发企业中普遍存在质量不高、一次性代发占比上升等问题。随着国内城镇化进入尾声，拆迁代发企业增速放缓。

建议通过传统代发（公司联动、资产撬动、高层营销、关键人引入推动）+数字化驱动，同时联合公司业务深化对合作企业控制力（除了传统存贷款业务外，还可与交易银行联动），丰富对C端客户的服务，为场景引流、规模获客奠定基础。

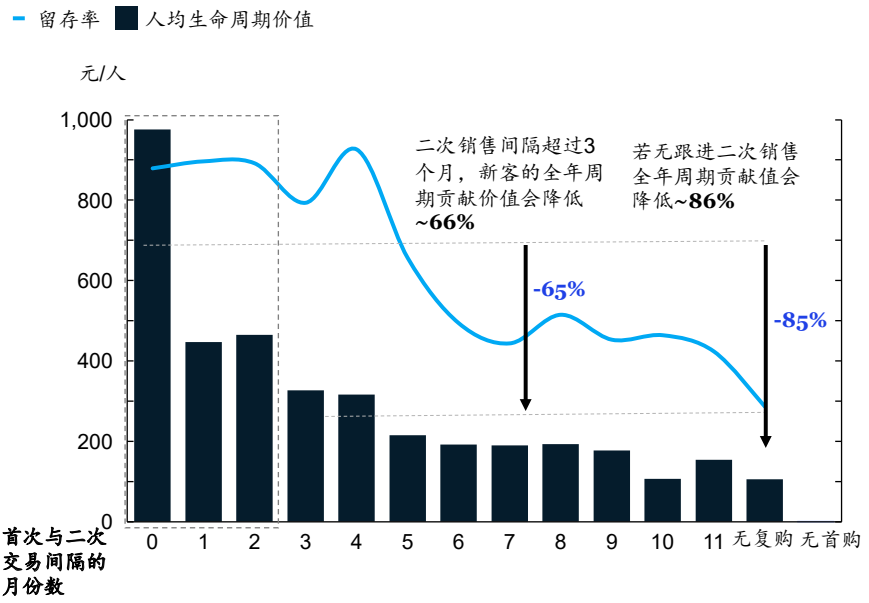
新客营销“黄金百日”登船：研究表明，百天内实现二单销售的客户，客均金融资产是其余客户的1.4倍，且留存率超过90%，这表明新客开户首月可能是准清零干预的黄金时间。通过系统化的“登船”机制，向新客提供有吸引力的不同服务（如绑定功能性产品、积分/奖励、首单加二单的产品组合优惠），制定标准化流程，优化新客产品/服务旅程，尤其关注城区以及新建分行的新客登船流程，中高端客户获客应有所侧重，其他应关注小微商户，中年女性等客群留存（见图4）。



新客登船

图4 促进新客“登船百日”内二次销售转化能显著提升客户生命周期价值及留存率

新客价值分析[1] – 客户按首单交易与二单交易之间间隔时间分组
客户比例，其中100%=开户的的新客



二次销售间隔超过3个月，新客的全年周期贡献价值会降低~65%,若无跟进二次销售全年周期贡献值会降低~85%

1 客户全生命周期价值：每位客户第一次购买产品后的一年内带来的营业净收入总和
资料来源：麦肯锡分析

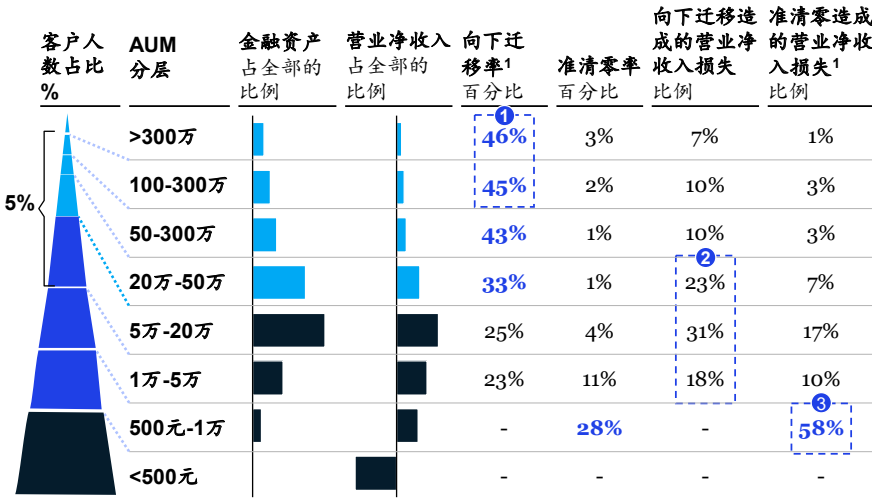
- **存量客户层面诊断发现:**

  存量客户中准清零以及清零客户占比高: 存量客户中低效客户占比较高（75~85%），其中零资产客户占比达到30~40%，亟需启动存量睡眠客户的激活工作。

  高价值存量客户流失严重: 在不同的案例研究中，我们发现中高端客户流失金额普遍偏高，尤其定期以及财富类产品到期后资金流失严重。建议高端客群经营以专业化投顾实现资产配置增值，增加资管留存为主。类活期/定期产品与同业同类型产品的竞争激烈，需要对标其产品以及对客服务（见图5）。

Digital sprint-向下迁移以及流失分析

图5 高端客户向下迁移率普遍较高高；在降级造成的收入损失中，前5%的头部客群贡献了80%；在准清零造成的营业净收入损失中，低端客户贡献了~60%



- 高端客户的向下迁移率高达45%
- 约占5%的头部客群造成了所有营业净收入损失的82%
- AUM分层500-1万的客户是准清零造成的营业净收入损失的主要来比，占比58%

1 统计期初在本层级，统计期末降级到其他层级（非准清零、非流失）的客户

资料来源：麦肯锡分析

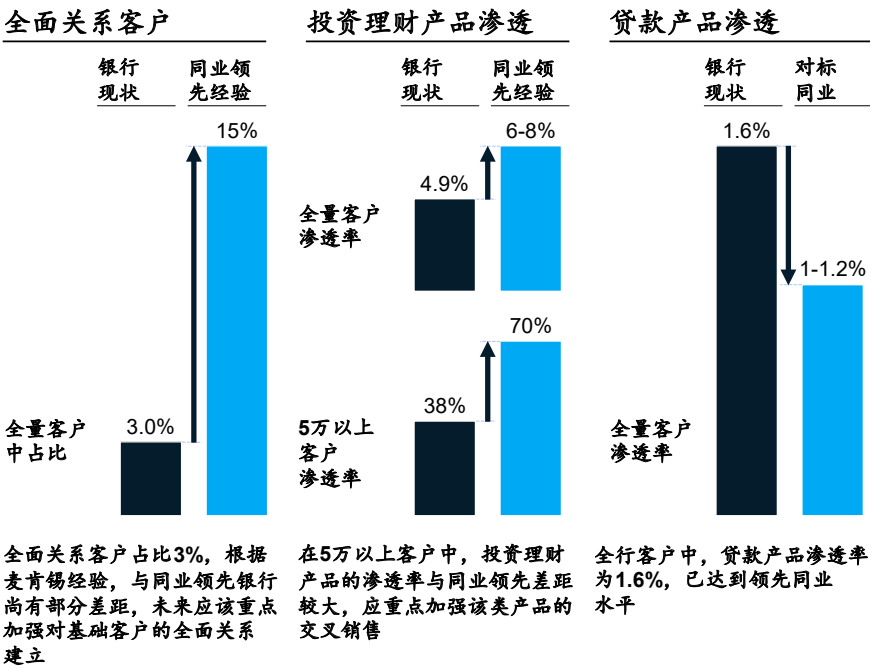
全面关系客户占比有待提升：在基础客层中，持有单一非卡类产品客户依旧偏高，同业银行中全面关系客户占比仅3~5%，加强产品交叉销售会大大提升客均贡献规模以及收入，持有两类余额类产品的客户预计将比仅持有一类的客户带来更大的平均价值提升，而持有四类及以上余额类产品的老客不仅平均价值更高，而且其价值将随行龄增长而增长，但到达四类后，边际效应出现递减（见图6）。

战术客群综合经营有待提升：重点客群仅覆盖约30%客户及约50%的AUM，缺少客群洞见驱动的清晰打法，数字化综合经营效率与财富产品渗透率仍有大量提升空间。

- **客群经营建议：**

打造客层差异化经营体系：建立以客户价值为导向的产品与资

图6 对标领先国际银行，在客户全面关系建立上仍有上升空间，而投资理财产品渗透存在较大差距，应着重加强交叉销售



资料来源：麦肯锡分析

源配置模式，提升高价值客户钱包份额，设计差异化价值主张及配套资源，进行产品、权益与营销的差异化投放，强化长尾客户的数字化经营。

分层战略之下，精细化经营重点客群：持续采集客户洞见，迭代综合营销服务方案；针对待提升重点客群，深挖客户需求，基于价值主张设计产品服务策略，实现客群经营的精准化、定制化。

存量客户向上输送以及资产提升：特别关注中层客群的经营，尽早建立客户成长体系，建立应对不同客层客群的产品权益配置和体系，以数据驱动存量客户经营，为特色客群细分定制标准打法，保持其活跃度，提升其资产贡献度。

精细化高端客群防流失策略：关注高端客群的经营，建议以专业投顾实现资产配置的增值，对资产100万以上的高端客群考核不能单一以存款为导向。近一年来防流失工作已初步见效，高端客户的降级率绝对值相比同业依旧偏高，尤其关注资产100万以上退休和中年客群的流失经营。

持续推动定期产品到期维护：关注类活期以及定期产品的到期维护工作，尤其靠档计息类产品压降，关注类活期/定期产品与同业同类型产品的竞争。

2. 产品诊断发现与建议

存款产品结构待优化，过去两年的整体存款余额保持稳步增长，然后定活比逐年提升，整体存款产品利润受定期产品利润率下降拖累，处于负增长状态。储贷客户转化、单一储蓄客户转化、新客交叉销售投资理财产品三个环节最为薄弱，严重阻塞全面关系客户的向上输送通道。

产品建议：

持续优化存款产品结构：关注定活比上涨趋势，以重点客群结构为抓手对产品结构进行调整，应围绕重点客群设计以及优化存款产品功能点、对客综合利率和期限结构。

扩大及优化活期资金来源：关注活期资产持续下降，推动代发工资、收单对公经营性资金承接和借记卡消费等主要活期资金增长。

加强数据驱动的精准营销，大力开展交叉销售：基于大数据分析与建模，聚焦三大痛点，识别交叉销售高潜客户，设计针对性的营销方案及流程，创新产品组合，通过资产业务与存款及财富业务引流，改变单一产品的打法，打通零售板块间的客户转化，完善产品到期维护机制，建立标准化流程，开展到期向上/交叉销售。

3. 渠道诊断发现与建议

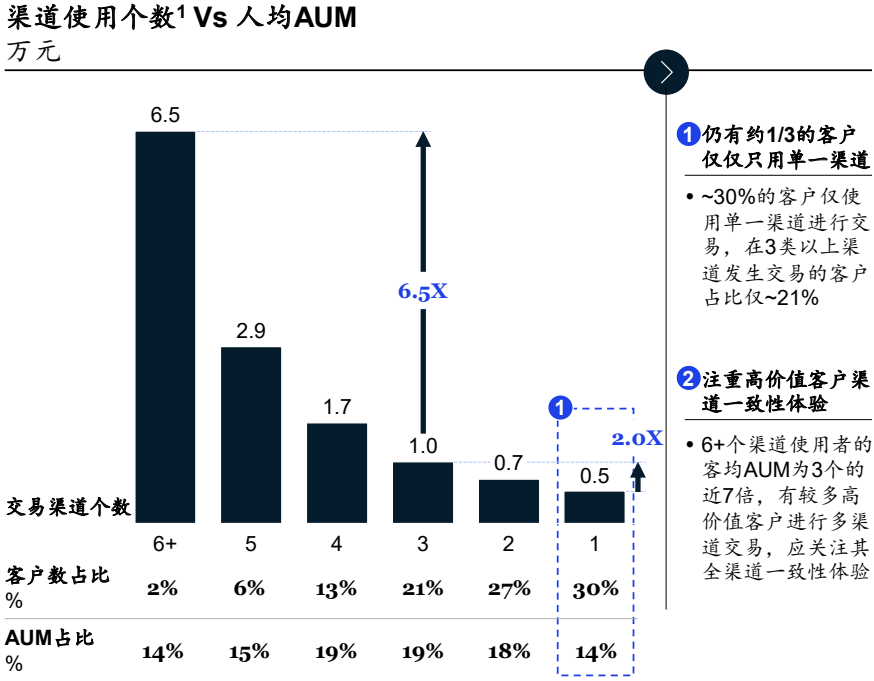
近两年如柜面、多媒体、ATM等传统渠道使用的客户数量均有所下降，多媒体、柜面严重缩水，新兴数字化渠道如手机银行涨势明显。数据显示，使用渠道越多，客户人均AUM也越高，也就是说高价值客户倾向于使用多渠道交易，应关注高价值客户全渠道一致性体验（见图7）。

建议：

持续推动产品线上化：目前存款产品业务线上交易较领先同业占比仍然偏低，建议加大其在线上渠道的投放，进一步促进用户线上化进程，增加线上客户活跃度。

大数据诊断 – 渠道诊断

图7 跨渠道交易现状：高价值客户多渠道交易，应关注其全渠道一致性体验



1 仅统计金额大于10元的9大渠道交易，包括：手机银行、网上银行、高柜、低柜、POS、ATM、STM、银联线上、第三方渠道

资料来源：麦肯锡分析

加强手机渠道引流和体验提升：加强手机银行绑定，提升渗透率，做优数字化服务，通过引入多样化非金融场景，增强流量经营，端到端优化线上渠道的整体体验。

关注高端客户跨渠道体验：数据显示，高端客户存在普遍的跨渠道交易，建议进一步推动高端客户的跨渠道数据整合，优化跨渠道旅程以及增强跨渠道体验。

分步实施："诊断+用例"模型助力银行速赢

在实现业务诊断和相关洞见之后，银行下一步要做的就是根据洞见和相关问题制定不同策略。麦肯锡通过多年服务国内银行客户的实践中总结了一套卓有成效的"诊断+用例驱动"模式，提升零售银行业绩。

具体的实施方式可通过分阶段规划实施用例，**三阶段规划以及实施大数据用例规模化推广：**

布局零售银行十大速赢用例（见图8）：

1. **场景化精准获客：**与外部数据平台合作，联导不同场景接口，识别高潜客户；
2. **客户生命周期价值（CLV）预测：**建立精准CLV预测模型，挖掘高潜新客户，确定基于CLV的未来营销策略，提升整体价值；
3. **新客"百日登船"：**建立新客成长计划精准营销模型，实现客户AUM以及产品的提升；
4. **TIBC培育与交叉销售：**依据全行现有TIBC的客户培育路径，针对现有路径痛点，建立交叉销售模型，制定TIBC每个阶段的规划与实施计划；
5. **低效户激活：**利用机器学习模型配套激活方案，对大量低效用户实施激活策略，并且建立端到端的数据留痕与分析，不断迭代激活方案；

大数据诊断-用例规划

图8 沿客户生命周期规划十大用例以覆盖五大潜在机会点

基于第一阶段全行客户生命周期经营诊断，针对客户全周期各个阶段计算其价值提升潜力，识别出五大机会点：

- 加强**新客获取**
- 提高新客**转化效率**
- 建立基础客户**全面客户关系**
- 提升中高端**客户钱包份额**
- 中高端客户**防降级**

5大机会点	10大用例	用例描述	潜在AUM提升
新客获取	1 场景化精准获客	✓对接C端实现项目，与外部数据平台合作，联导不同场景接口，识别高潜客户	120亿
新客转化	2 客户生命周期价值(CLV)预测	✓建立精准CLV预测模型，挖掘高潜新客户，确定基于CLV的未来营销策略，提升其整体价值	170亿
	3 新客“百日登船”	✓建立新客成长计划精准营销模型，实现客户AUM以及产品的提升	200亿
基础客户全面客户关系	4 TIBC培育与交叉销售	✓依据全行现有TIBC的客户培育路径，针对现有路径痛点，建立交叉销售模型，并且制定TIBC每个阶段的规划与实施计划	1,800亿
	5 低效户激活	✓利用机器学习模型配套激活方案，对大量低效用户实施激活策略，并且建立端到端的数据留痕与分析，不断迭代激活方案	100亿
中高端客户钱包份额	6 产品差异化定价	✓依据客户对于产品的价格敏感度，流动性的行为需求差异，对中高端客户进行资产1对1定价建模与策略制定	收入提升6%-15%
	7 客户资产组合优化	✓对中高端客户进行资产配置规划与优化升级，提升资金留存率和客户粘性，并建立风险错配提示，优化投资配比	650亿
	8 客户体验升级	✓基于中高端客户业务旅程梳理，结合内外部数据进行情感分析等大数据分析，发现旅程痛点，并进行相应改造升级	1,000亿
中高端客户防降级	9 客户流失预警	✓基于渠道使用、产品交易等重要行为变量，进行客户流失预警建模，并建立配套产品权益方案，有效防止客户流失	500亿
	10 理财产品到期维护	✓建立理财产品到期客户行为预测模型，细分客群形成定制化、精细化的跟进维护方案，以减少产品到期造成的流失	320亿

资料来源：麦肯锡分析

6. **客户流失预警：**通过机器学习模型识别高危流失客户，基于渠道使用、产品交易等重要行为变量，对客户流失预警建模，并建立配套产品权益方案，有效防止客户流失；

7. **理财产品到期维护：**建立理财产品到期客户行为预测模型，细分客群形成定制化、精细化的跟进维护方案，减少产品到期造成的流失；

8. **产品差异化定价：**依据客户对产品价格的敏感度和流动性行为需求的差异，对中高端客户进行资产一对一定价建模与策略制定；

9. **客户资产组合优化：**对中高端客户进行资产配置规划与优化升级，提升资金留存率和客户粘性，并建立风险错配提示，优化投资配比；

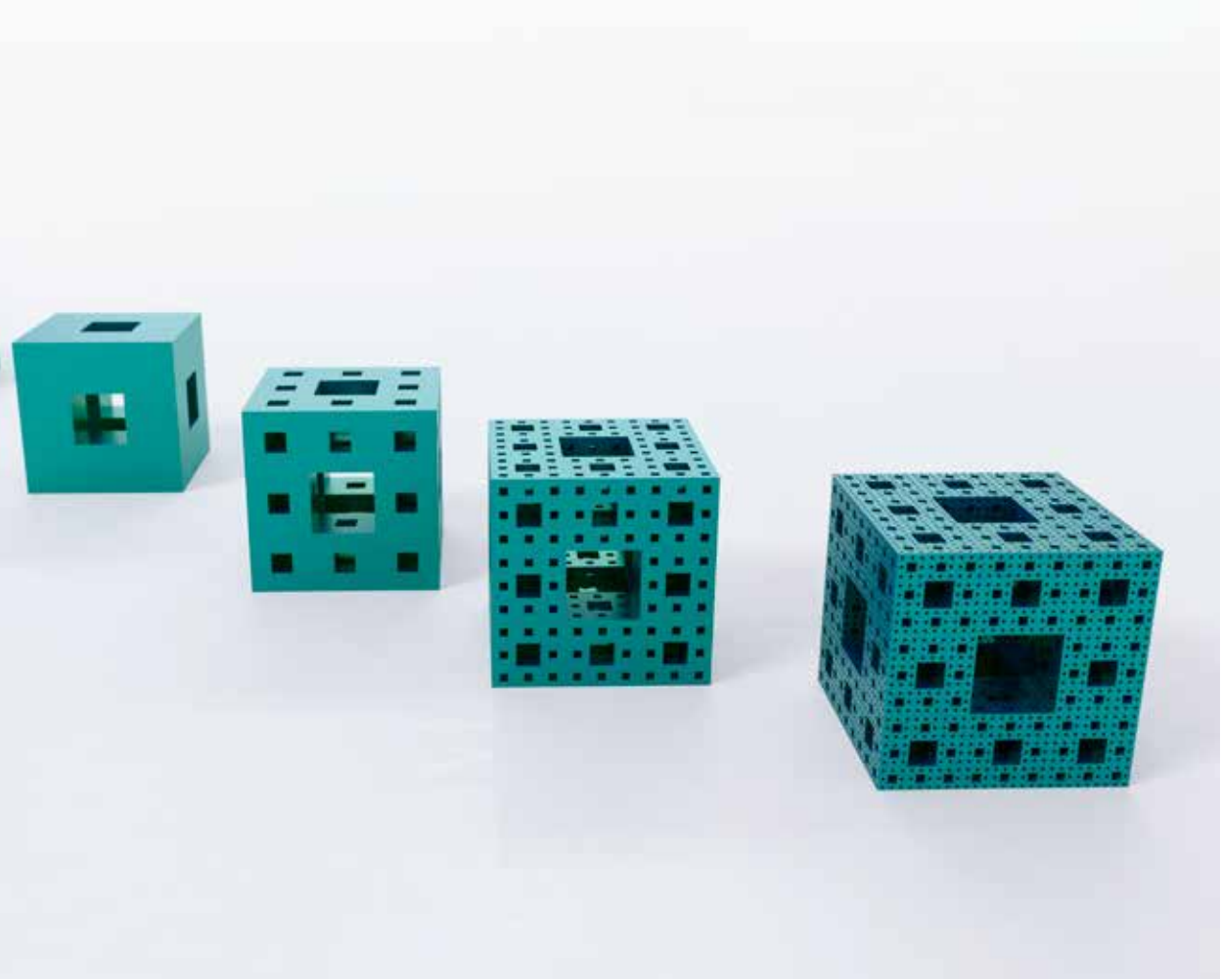
10. **客户体验升级：**基于中高端客户业务旅程梳理，结合内外部数据对情感等其他因素开展大数据分析，发现旅程痛点，并进行相应改造升级；

■ ■ ■

在经历高速增长的10年后，未来10年中国零售银行将进入中高速发展的“新常态”。“君子性非异也，善假于物也”，麦肯锡认为中国零售银行家们应该积极拥抱数字化转型趋势、践行数字化增长战略，运用Digital Sprint等先进方法论和工具，对全行的客群、产品、渠道等运营状况了然于胸，方能因才施策，对症提升，在新一轮竞争中保持中长期竞争优势。

曲向军（John Qu）是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；
周宁人（Nicole Zhou）是麦肯锡全球董事合伙人，常驻深圳分公司；
刘潇（Charles Liu）是麦肯锡行业专家，常驻深圳分公司。

麦肯锡公司2020年版权所有。



决胜于定价—人工智能定价前沿分享

面对外部市场压力和内部挑战的双重夹攻，某土耳其银行管理层制定了一项4年转型战略，多管齐下，全面推动数字化转型。该银行现已成功打造敏捷的企业文化、提升差异化定价能力，推动业绩增长，成为人工智能技术创新和数字化领域的佼佼者。

曲向军、周宁人、黄婧、吴亚洲和栾欣宜

转型背景

某土耳其银行拥有近900亿美元的资产管理规模，业务覆盖全球近20个国家，拥有1100万名零售客户及近130万家对公客户，是土耳其银行业当之无愧的市场领军者。虽说前几年还步履蹒跚，但该银行如今已是人工智能技术创新和数字化领域的佼佼者。

三大挑战压身，银行面临关键抉择：

- 外部环境层面：金融科技浪潮席卷全球，土耳其也不甘落后。自2015年起，土耳其金融科技行业就不断表现出日益强劲的发展势头，逐步蚕食传统银行业务，导致该银行逐渐丧失过去的市场垄断地位。

- 银行层面：过去由客户经理主导的业务模式难以为继；粗放式管理使得产能增长屡遭瓶颈；平均净利润增长乏力，增速远低于2015年之前水平，双位数增长遥遥无期。

- 客户层面：互联网公司的服务标准逐渐成为行业标杆，客户对银行金融服务的期望值与日攀升。

四大举措助力银行数字化转型

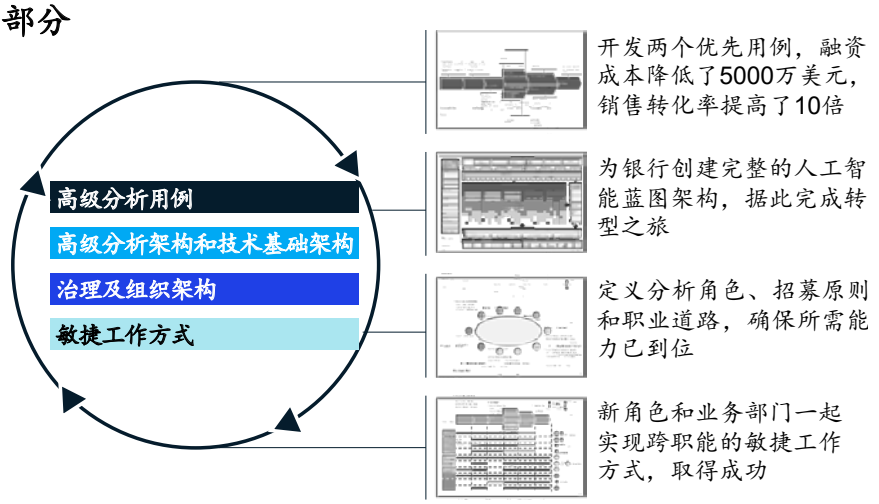
面对外部市场压力和内部挑战的双重夹攻，银行管理层制定了一项4年转型战略（2016-2020），旨在多管齐下，全面推动数字化转型。该战略主要聚焦四大核心举措：一是利用人工智能技术实现差异化定价三步走；二是开发敏捷工作模式；三是建立治理及组织架构支撑体系；四是搭建人工智能架构及科技基础设施（见图1）。

举措一：打造从客户分层、客户行为预测到最优定价的三步走战略：

建立从客户分层，客户行为预测从及规范化定价的三步走战略：

- **客户分层：**基于地域差异、产品持有、风险偏好等维度，利用人

图1 这家土耳其大型银行的AI转型项目共有四个组成部分



工智能技术进行客群初步划分，结合数据分析得出的业务选择及价格倾向，形成细分客群。

- **客户行为预测：**借助历史产品成交价格分析，建立针对细分客群的价格敏感度模型，并基于价格敏感度曲线进行客户行为预测。

- **最优定价：**计算不同价格下的客户预期收益和产品销量，结合银行战略，选择利润/销量结果最优的价格，实现利润/销量的最大化。

自2016年至今，该银行借助三步走战略成功在存款定价、贷款定价、中小企业对公业务定价，以及外汇点差四方面落实了人工智能技术，其规模和销量也因差异化定价的实现得以飞速提升（见图2）。

- **存款差异化定价用例：**该银行有80万名零售客户存款在100万以上。过去，产品定价缺乏先进分析技术作支撑，主要依靠客户经理人为判断。引进人工智能技术后，银行可以依靠机器学习模型预测客户各价格点的新增存款/续存量，通过程序优化寻找能够实现银行预期结果的利率组合，从而提升利润、降低融资成本，并为其他预期组合提供有效的对标。

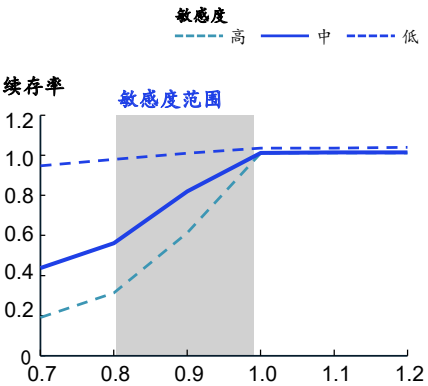
图2 零售存款定价

方法

我们利用人工智能预估每一客户的价格敏感度，优化融资成本及存款数量

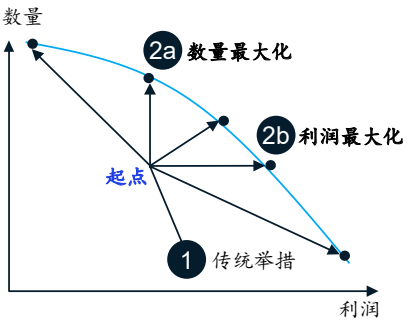
1. 每一客户的价格敏感度

机器学习模型预测各价格点的新增存款/续存量



2. 优化给每位客户的价格

优化程序找到下一周中能够实现银行预期结果的利率组合：



- 维持起始利润但最大化数量
- 维持起始数量但最大化利润（即，降低融资成本）
- 所有其他预期组合以建立有效边界

- **贷款差异化定价用例：**过去，面对总额共计30亿美元的400多万贷款申请者，银行往往采用“一刀切”的定价策略，只有在推出特别活动时才会略作调整。这种做法往往掩盖了客户的实际价值。经过调整后，该银行引入了人工智能技术进行零售贷款定价，通过聚焦三大要素，实现了客户的规模化拓展，并大幅提升了利润（见图3）。

  1. 市场价格计算：依托信用管理局的数据库进行周市场均价计算，供本行及其他银行参考。
  2. 价格敏感度模型：在价格敏感度模型中输入贷款限额及到期时间，结合多个内外部要素（如客户忠诚度、消费行为、宏观经济指标等），预估客户接受某一价格的可能性。
  3. 价格优化：计算特定价格点上的预期利润及余额，结合业务部门战略，选择能够提升利润/余额的价格。

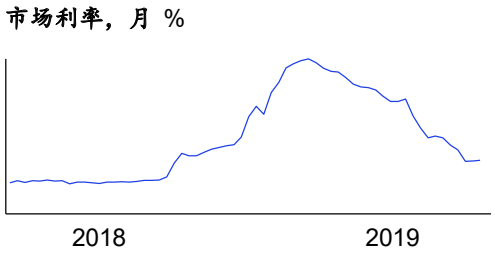
图3 零售贷款定价

方法

我们的零售贷款定价引擎由三大要素构成

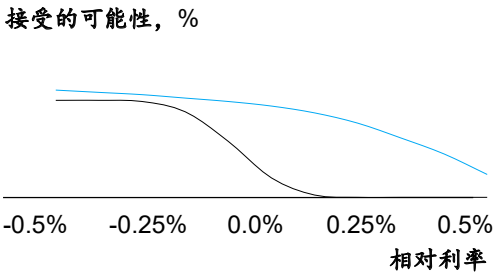
1. 市场价格计算

我们利用信用管理局的数据计算每周市场均价，提供信息供本行内及其他银行的实际贷款使用，并计算我们提供的历史价格的相对价格



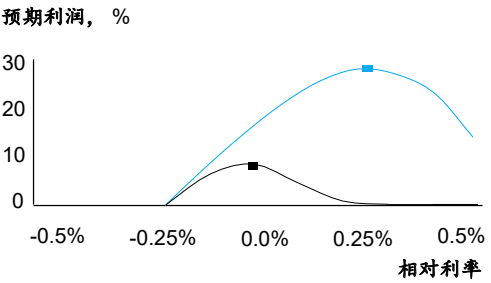
2. 价格敏感度模型

我们根据贷款限额及到期时间，利用价格敏感度模型并结合多个要素（如，各类客户数据及宏观经济指标），预估客户接受某一价格的可能性



3. 价格优化

针对每名客户，我们辨识出特定价格点上的预期利润及余额，并根据业务部门的战略，选择能够带来利润/余额增长的价格

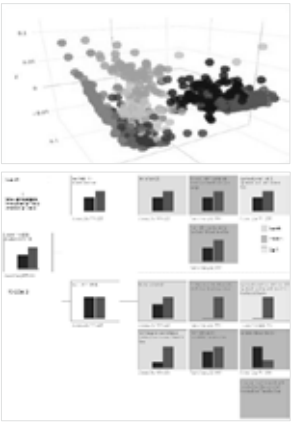


- **中小企业客户差异化定价用例：**四大智能定价抓手助力银行实现利润增长：

1. 建立客户战略模型（见图4）：
   依托人工智能技术，利用集群分析与机器学习神经网络对外部数据（如信用管理局数据）和内部数据（如客户活跃度、风险指数等）进行分析，重点关注属性相似的企业客户，以评估该层级客户真正的经济潜力。

图4 我们先根据顾客潜力细分客群，并为各客群指定不同KPI的目标

目的	根据顾客**银行业务潜力建立客群**，并以聚类方法**设定针对性的顾客目标**
日期	公开数据（如，官方信息），顾客人口学数据（如，流动），客户风险评分（假设顾客风险独立于银行）
方法	我们先**采用神经网络算法**对客户数据进行分析，瞄准4个经济潜力参数。然后利用**K均值聚类算法**在神经网络输出的4维空间里对顾客进行聚类分析
结果与表现	我们经观察发现即使在控制的情况下，一些特征仍会呈现分布变化（如，顾客在银行的额度），而在建模时**并未涵盖这些特征**。因此，我们与**RM核对了结果**，确认聚类确实反映了相似的真实情况。 我们以模型输出结果**构建了EVA树**，并基于相似聚类进行了对标分析



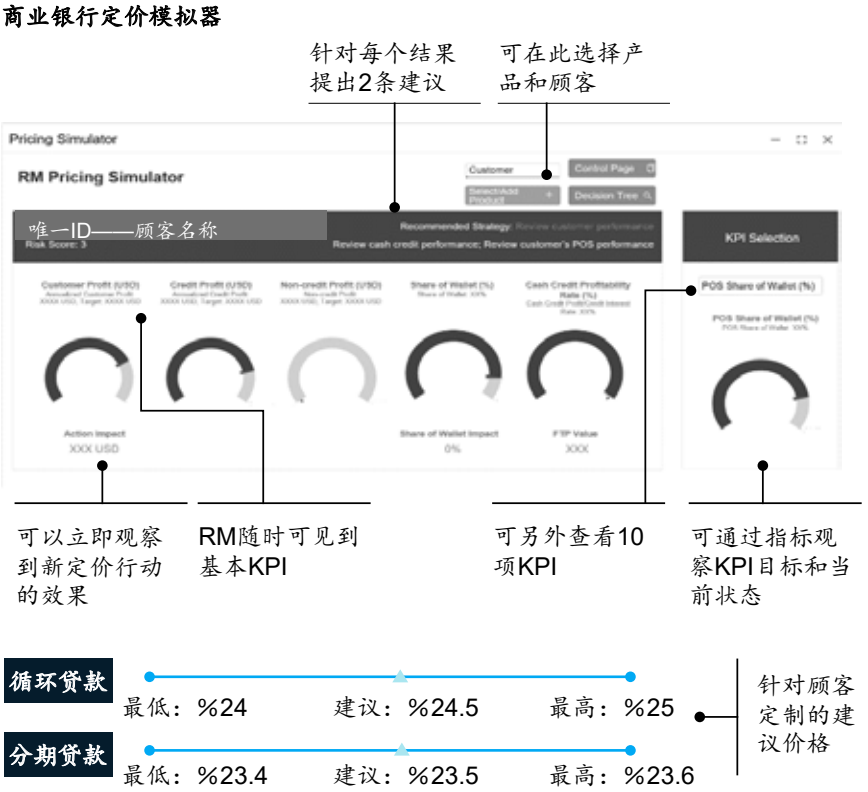
实施差异化管理，针对特定客户类别制定不同的经济价值预期和经营目标，最大化捕捉客户的价值潜力（包括深层价值及特定产品的利润率）。

2. 产品定价模型：针对中小企业细分客群中的单一产品（如短期信贷、长期信贷、存款等）建立人工智能驱动的定价模型，根据客户的关键指标表现和价格敏感度及时调整价格设定，实现净利润的最大化。

3. 整合及治理：整合战略模型及产品定价模型，明确治理模式及规则，实现有针对性的定价。

4. 建立定价模拟工具（见图5）：在此界面集中展示所有人工智能模型，定价模拟工具将对涉及客户的多项KPI和价格敏感度进行实时分析，并结合客户需求提供多项产品。

图5 我们为RM开发了商业银行定价模拟器，可查看价格点和产品目标



- **外汇点差差异化定价用例：**人工智能系统能够收集不同市场情况下客户在面对不同点差时的反应，并结合外汇交易、地域及产品持有等因素，通过调整点差，观察购买/售出交易量的变化。系统可以识别不同细分客群的特征，并建立针对不同货币购买/售出行动量差关系的点差敏感度曲线，找到最优点差，提升盈利能力。

举措二：敏捷工作模式

银行在推广智能定价模式的过程中，委派了多个专职团队来负责各项转型（如零售定价转型、贷款定价转型等），并通过不断的迭代和持续反馈来开发解决方案。他们从各个业务部门抽调了相关人

员，组建了项目制的灵活“部落”。自创建以来，共有200多名业务相关人员以项目部落的形式参与到人工智能的开发中，共计落实了10余项人工智能用例。此外，银行还一改往常扁平的决策机制，在组织的方方面面深入改革。

落实敏捷工作模式后，银行效率得到了大幅提升。每次业务优化设计都只需16周不到，且6~8个月后就能进行规模化推广。以零售存款定价模型为例，它于2018年1~4月开启优化设计，同年6月开始推广，12月就完成了规模化（见图6）。

图6 转型的第二年，我们设立人工智能敏捷部落，同一个团队努力实现成效



举措三：升级定价治理及组织架构

为了充分发掘人工智能定价的价值，并实现规模化应用，该银行出资成立了一个科技子公司，重点关注银行数字化转型、新技术开发，以及与本地科技公司的合作，旨在共同打造一个金融生态圈。此外，银行还建立了一个高级分析卓越中心（CoE）。为了打通与业务部门的合作，该卓越中心采用了中央数据团队统筹指导，事业部内嵌数据团队贯彻执行的“辐射模式”。意识到人才的重要性后，银行于2017年起开始大幅扩招数据科学家、数据工程师、UI/UX设计专家、产品经理等科技人才，为智能定价模式的转型赋能。

举措四：完善人工智能定价架构及科技基础设施

为了打造独特的客户端视图，并有效落实人工智能定价用例，银行打造了全新的IT架构，聚焦三大核心举措：

1. 丰富大数据外延及获取手段，建立50+TB数据湖，纳入客户档案、客户行为、市场金融产品价格等内外结构化与非结构化信息。在数据间建立有机关联，将分析洞见应用于市场营销、风险和金融等领域。

2. 提升大数据计算与存储能力，满足人工智能对海量存储与价格运算处理能力的需求（见图7）。

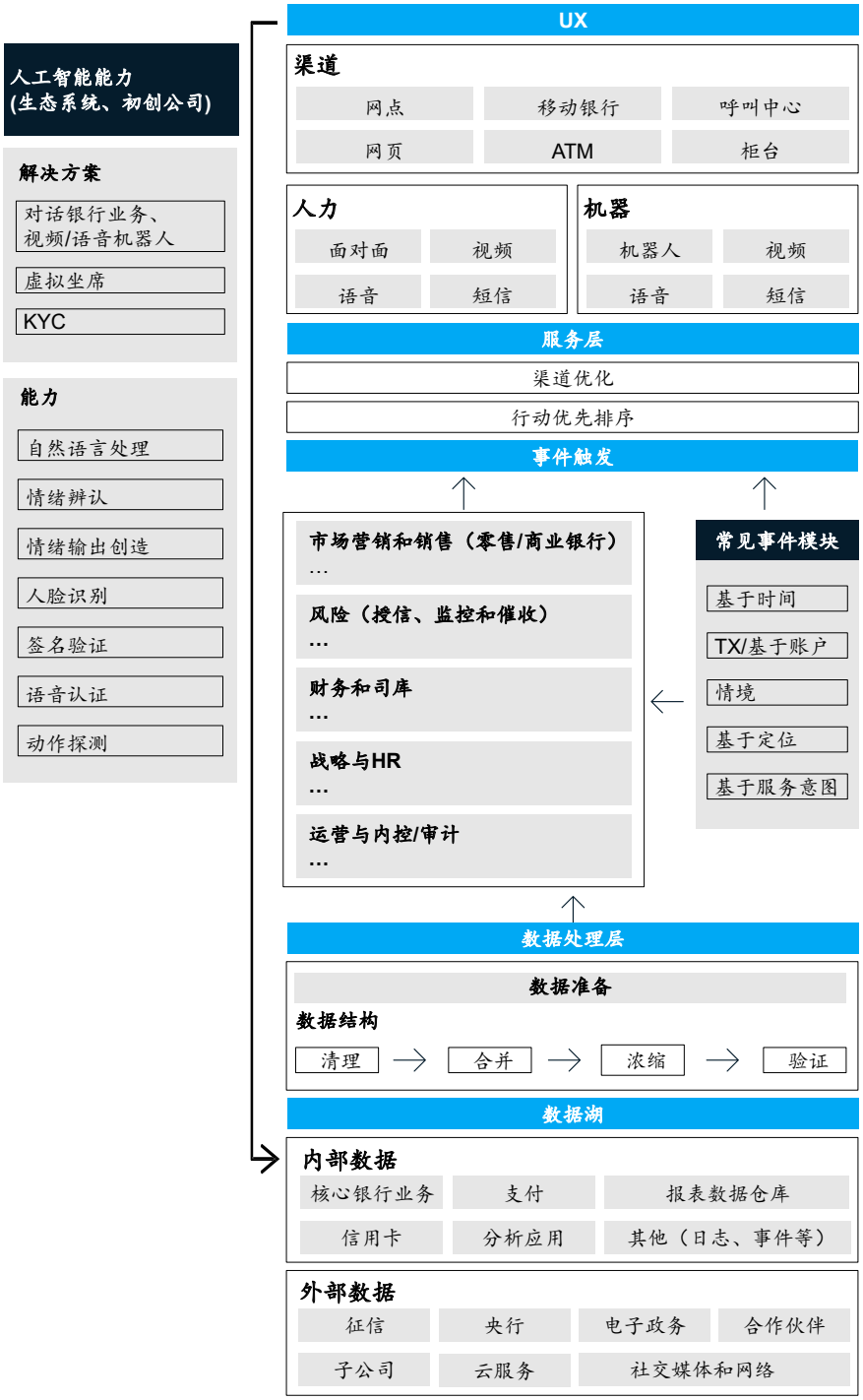
3. 基于机器学习技术，让定价模型进行智能学习与计算，针对不同细分客群进行差异化定价。

智能定价转型效果

上述转型措施成效显著。仅用四年时间，银行就打造了敏捷的企业文化、提升了差异化定价能力，并在业绩上取得了可喜的成绩。

- **财务表现立竿见影：**大规模推广人工智能技术后，零售贷款利润在2018~2019年间增加了30%，中小企业客户利润及佣金提升了7%，外汇点差利润同比上升了15%。

图7 我们为银行设计了全面人工智能蓝图架构



- **降本增效：**人工智能存款定价模型帮助该银行节省了5%的融资成本（与2017年相比）（见图8）。
- **规模拓客，提升老客留存：**落实人工智能定价用例后，客户存款续存率提高了0.5%，新增贷款数量提升了15%。

图8 我们建立了丰富的定价用例

用例	定义及范围	影响
零售存款定价	根据每一客户的价格敏感度，在续存时提供差异化的价格，以降低融资成本并维持续存率	5% 融资成本降低量 0.5% 续存率提高
零售贷款定价	利用客户的价格接受度，在申请贷款时提供个性化的价格，以提升利润率及数量	30% 利润增加 15% 贷款数量增加
中小企业客户定价	根据客户的价格敏感度及整体利润率制定差异化的产品价格，从而提高收入	5-7% 利润及佣金收入增加
外汇点差定价	根据客户的点差敏感度及交易时的市场趋势，为外汇交易制定差异化的点差	15% 利润增加

曲向军（John Qu）是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；
周宁人（Nicole Zhou）是麦肯锡全球董事合伙人，常驻深圳分公司；
黄婧（Elaine Huang）是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻北京分公司；
吴亚洲（Asia Wu）是麦肯锡资深项目经理，常驻上海分公司；
栾欣宜（Cynthia Luan）是麦肯锡商业分析师，常驻北京分公司。

麦肯锡公司2020年版权所有。



打造高效的零售银行组织：专业化强总行，垂直化赋能分行

零售银行业领先者正在强化总行的“战略总司令”角色，集中力量打造前台五大专业化能力，垂直化赋能分行，并将中后台职能进行敏捷内嵌，从而提高银行运营效率，建设中长期竞争力，保障银行业绩的可持续增长。本文分享了强总行需具备的五大能力，与垂直化管理分行需要考虑的四要素以及实现中后台职能敏捷内嵌的三大举措。

曲向军、周宁人、黄婧和吴抒璠

一直以来，多数零售银行的增长都依赖于对网点扩张、人力规模化和基础设施建设的投资，行业整体面临产品及服务同质化、分支机构能力差异大、创新不足等问题。然而，转变的时刻已经到来。未来5年将是零售银行竞争的分水岭，领先零售银行已经或者正在转变总行角色，让总行不再只做“经营红绿灯”去监督分行业绩，而是成为指挥全行的“战略总司令”，总行集中力量打造专业化平台与能力，并因地制宜地垂直化赋能于分行，同时敏捷配置中后台资源，提高全行的运营效率，塑造中长期竞争力。

一. 中国零售银行在战略转型中面临的组织压力与核心挑战

挑战1：总行专业队伍落后，协同不畅：过去，国内大部分零售银行都主要依靠分行来推动市场发展和管理前线团队，总行部分岗位人员专业能力落伍，大数据、高级分析、客户体验等前沿性专业人才匮乏。

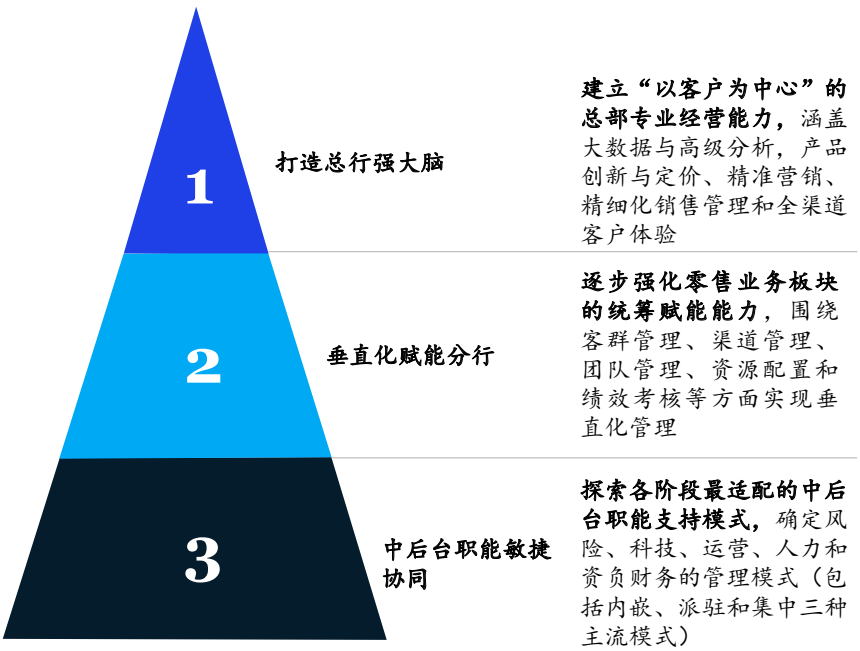
挑战2：分支机构能力各异，总行赋能有限：就响应速度和对本地市场与客户的了解程度而言，分行具有较大优势，但零售专业性不足、统筹管理模式欠缺以及地区差异性明显，也是分行的致命弱点，如果无法从总行得到专业知识与灵活授权，零售整体业务的跨越式发展将极为受限。

挑战3：中后台资源不集约：风险、人事、财务、科技等关键中后台职能不归零售板块考核与管理，这导致上述部门对业务需求响应不及时，且与市场脱节严重。内部配合流程冗长，部门间彼此孤立，配合意愿低，难以引领业务转型并打造竞争力。

二. 零售银行组织管理优化的三大核心举措

举措一：搭基石，打造总行“强大脑”：强化总行在大数据与高级分析、产品创新与定价、精准营销、精细化销售管理以及全渠道客

图1 零售银行组织管理优化的三大核心举措



资料来源：麦肯锡分析

户体验能力等五大方面的专业能力，在战略方向指引、专业能力输出、平台赋能上为分行提供帮助，构建组织能力提升的专业化、体系化基础磐石。

举措二：提效能，垂直化管理赋能分行：建设上下齐欲的垂直化板块管理体系。鉴于各家银行业务的发展阶段与管理水平都不尽相同，其零售板块在资源配置、考核与激励方面的垂直化程度也应体现出差异性。在贯彻垂直化理念时，要按需垂直化并分步骤进行落地实施。

举措三：稳保障，中后台职能敏捷协同：集约化和敏捷化的管理是零售银行实现跨越式增长的重要基础。银行应在零售业务条线中嵌入风险、财务、人力、IT等功能，优化整合中后台支撑体系，大幅提升前中后台敏捷协同效应和服务效能。



2.1 打造总行“强大脑”，培养专业化能力

强总行是零售银行实现全面增长、弯道超车的基本条件，唯有构建强大的总行“大脑”，突出总行的“发动机”职能，才能明确方向、合理指挥、保障资源。总行有五大专业能力尤其需要提升：大数据与高级分析、产品创新与定价、精准营销、精细化销售管理以及全渠道客户体验能力（见图2）。总行的核心岗位需要不断固化核心能力，不断将应用转化为价值创造。

1. **大数据与高级分析能力：**打造基于数据的定量分析与业务决策能力，推动大数据分析与AI建模的规划和开发，打通底层数据基础与用例驱动的应用。以美国第一资本（Capital One）为例，通过在市场及获客部门集中运用基于数据的决策，该集团实现了快速发展，取得了竞争优势。

2. **产品创新与定价能力：**丰富强化财富管理、小微金融、消费金融、支付结算、信用卡等专业产品线，结合内部研发与外部引入，筛选有市场竞争力的拳头产品与钩子产品，同时通过有效的定价模型，灵活应对市场变化。

3. **数字化营销能力：**建立数据驱动的精准营销底层科技平台，开发或优化精准营销系统，根据业务优先级对跨部门营销活动进行高效部署实施，追踪监测效果，形成分析建议，并不断优化营销效果。

图2 中国零售银行需具备的5大总行专业化能力模块以及12项细分能力

大数据与高级分析能力

建模、客户画像及客户行为预测
- 能够根据业务需要，利用大数据技术手段搭建机器学习模型，对不同客户群进行客户画像
- 能够搭建数据模型对客户行为进行预测

数据分析与产生洞见
- 能够根据业务需求，利用现有数据进行分析，并对结果进行商业解读，为决策者提供洞见
- 能够根据业务需求产生数据报表并实现持续更新

产品创新与定价能力

产品创新与产品全生命周期管理
- 能够围绕目标客群的需求，结合市场动态及前线反馈，确认产品研发需求，并快速迭代产品研发
- 能够对外部产品进行筛选，并经过产品合规监管与内部审批流程后实现产品上架
- 能够设计科学的产品排期及承接策略，能够进行产品市场测试/试销
- 能够对前线销售渠道进行支持并进行产能监视，提供提升策略

产品定价
- 能够建立定价治理机制
- 能够对存款产品、贷款产品、中间业务设计定价模型

数字化营销能力

数据驱动的“个性化”营销能力
- 能够整合客群、渠道和营销活动中产生的所有数据，建立360客户数据平台，利用人工智能、机器学习等技术驱动洞见产生

营销活动统筹及优先级排序
- 能够集合统筹相关部门定期对营销活动的需求进行整合，并根据业务需求进行优先级排序

营销活动策划、实时及效果监测
- 能够与多部门协作策划线上线下，针对不同客户的营销活动
- 能够利用精准营销系统，通过与多部门配合协作部署实施营销活动
- 能够利用科技手段对营销活动各环节的客户反馈数据进行收集，整理及分析，产生后续活动提升举措

全渠道建设能力

全渠道战略规划与实施
- 能够聚焦核心客群，明确线上、线下各渠道在全渠道战略中的差异化定位，通过跨渠道整合数据，打通IT平台，实现向线上、线下一体化融合的全渠道服务模式转型，实现产能与客户体验的双重提升

数字化渠道经营
- 能够实现线上渠道开发，包括手机银行建设与网上银行的优化建设，并能够开拓创新获客渠道，如远程银行建设等

线下网点转型
- 能够以数据驱动精细化线下网点的业态布局和结构优化，将网点有机融入周边生态，并加强赋能网点的中高端客户综合服务能力

客户体验优化能力

端到端的客户旅程设计
- 能够由客户购买产品或服务所经历的具体阶段出发，与零售银行主营业务交叉形成客户旅程，并梳理零售业务的所有客户旅程图谱
- 能够针对全渠道进行业务整合，进行客户旅程改造
- 能够识别客户旅程痛点并提出重点举措

客户反馈及客户体验监测
- 能够建立客户体验指标框架和衡量体系
- 能够利用数字化工具对客户体验指标相关数据进行整合、分析并产生提取洞见

资料来源：麦肯锡分析



4. **全渠道建设能力：**发展线上线下一体化的全渠道管理，包括大力发展手机银行等数字化渠道建设，实现线下网点向轻型化、智能化和生态化转型，优化网点布局、规划新业态、开拓创新获客渠道等，打造全渠道、多触点的一致性客户体验。

5. **客户体验优化能力：**制定适配本行的客户体验战略，在梳理零售业务的所有客户旅程图谱时，有效诊断和识别高优先级客户旅程，重点解决所有痛点，并进行端到端的旅程改造；与此同时，建立客户反馈及客户体验监测体系。

为了帮助银行加速能力建设，麦肯锡专门成立了麦肯锡商学院，旨在释放企业潜力、赋能企业增长。2019年9月，麦肯锡商学院正式推出在线学习课程，首批课程就纳入了零售银行专题及通用能力系列专题。这些课程适用于商业银行从CEO到一线员工的各个层级，覆盖七大核心主题——精细化营销、卓越客户体验、数字化产品创新、全渠道战略、科学销售管理、大数据和高级分析以及零售风险管理（见图3）。

图3 针对零售银行专业力提升要点，基于麦肯锡零售银行转型解决方案策略库，我们提炼并形成了零售银行转型核心的七大课程

1 精细化营销

- 客户洞见与分解
- 客户决策旅程
- 营销策略与规划
- 数字化获客

2 卓越客户体验

- 客户体验愿景和文化
- 客户体验旅程重塑
- 建立指标监测与支撑体系

3 数字化产品创新

- 数字化产品创新趋势
- 敏捷产品开发
- 产品创新的支撑机制

4 全渠道战略

- 智慧网点2.0
- 线上渠道创新
- 全渠道旅程优化

5 科学化销售管理

- 销售目标管理
- 销售过程管理
- 销售团队管理

6 大数据与高级分析

- 数字化客群诊断
- 用例图谱和端到端开发
- 能力建设

7 零售风险管理

- 信贷准入
- 贷后管理
- 量化风险模型

终章 零售银行模拟训练

- 游戏化、沉浸式和场景化的模拟训练，回顾课程内容，给出学员评分

资料来源：麦肯锡分析

2.2 垂直化赋能分行

国内多数银行仍以总分支行块状组织架构与管理模式为主，在公司零售业务不分家的情况下，各级经营机构都将公司和同业业务视为主要目标，而将零售业务视为其他业务和服务的补充存在，因此，零售业务虽具有战略意义，但投入大见效慢，基本不被关注。

麦肯锡认为，零售垂直化赋能首先需要明确客群管理、渠道管理、团队管理、绩效考核和资源配置五大维度的总分管控模式，思考哪几个维度适用于垂直化管理的实施，并判断垂直化的力度和深度。

- **客群管理：**总行零售管理部应对重点客群形成以客户为中心的全局性经营策略，如私人银行、财富管理、小微客群等，然后建立起客户360度视图，明确各客群的差异化价值主张，为其匹配定制化的产品服务与营销策略，并通过线索下发、培训等方式赋能一线，提升产能。

- **渠道管理：**总行统筹进行全渠道规划管理，包括各渠道（物理、线上和虚拟）的定位、布局和相应的标准化管理模式，针对重点业务配套网点，实现垂直化管控；保障重点业务的网点功能服务以及客户经理服务的标准化和专业化等。

- **团队管理：**总行在管理一线关键岗位时，必须覆盖“选用育留酬”策略的制定，并实施垂直化管理；总行应统一识别和培养一线关键岗位与核心人才，并把握关键岗位序列的定岗、定编、定价和资质认定；考核方面，总行将针对核心岗位进行零售板块和经营机构的双向矩阵式考核；薪酬方面，对于重点岗位的一线营销人员，可以考虑制定目标薪酬，以局部试点的方式提升总行对浮动薪酬的影响力。

- **资源配置（费用、信用额度和资本）：**零售业务板块与总行相关职能部门会共同制定零售单列的费用，分配信贷额度和资本，调整后督和动态方案，并协助分支机构在一定幅度内进行跨板块调整。与此同时，资源配置必须与绩效考核高度联动，一方面增强绩效考核的影响力，另一方面根据各地当前真实业绩，实现费用、信用额度和资本等各项资源的最优配置。

2.3 中后台职能敏捷协同

专业化是零售银行成功实现零售转型的重要基础。银行应在零售和业务条线中嵌入风险、财务、人力、IT等功能，优化整合中后台支撑体系，大幅提升前中后台的协同和服务效率。麦肯锡对中后台整合优化工作提出了三大建议：

风险管理职能内嵌

零售风险管理团队内嵌零售板块后，风险管理的重心将会前移，审批效率和市场灵敏度均将得到相应提升，零售业务风控中台也会变得更加专业，助力零售板块实现端到端信贷流程数字化、以平台模式发展资产业务、信贷工厂/模型化审批、高效新产品引入等，推动零售风险管理模式的全面升级。零售风险功能实现条线内嵌后，总行风险管理部门也能够“抓大放小”，集中精力制定全行性风险政策，完善风险管理体系，并对全行业务进行监督指导。

零售风险管理部内嵌零售板块后，会以独立的职能部门存在，并不会与零售资产业务经营部门相整合，从而保证业务与风险的分离。风险独立性的保障显著提高了零售板块应对市场变化的能力，使其能够及时高效地制定相应的产品和风险政策并提高专业性。这是零售银行业务增长制胜的必要条件。

财务、人力、科技支持团队内嵌

财务、人力和科技支持团队的内嵌能够实现零售业务板块内的高效协同。随着效率的提升，中后台支撑职能可更快地响应业务需求，整个零售管理也会因此变得更为专业。



内嵌团队在总行职能部门的授权下开展工作，日常工作由零售板块管理，团队负责人实行双线汇报，而总行对应的职能部门则负责加强宏观政策指导、专业考核和日常监督检查。内嵌团队人员编制归属零售板块，团队绩效考核纳入零售板块员工绩效管理体系。内嵌团队负责人的晋升汰换由零售板块和总行对应的职能部门共同决策，以零售板块考核为主，总行专业职能部门考核为辅。

- **财务费用：**在零售条线内嵌财务管理团队，统一负责全条线的预算管理、成本费用分配与核算、业务考核等工作。具体事项在总行财务授权范围内由零售板块统一审批；

- **人力资源：**在零售条线内嵌人力资源团队，统一负责全条线的招聘、调配、考核、培训等工作。零售条线的编制、薪酬、定级等具体事项应在总行人力资源部门的统一指导下，由零售内嵌人力资源团队负责；

- **IT团队：**在零售条线内嵌IT团队，负责面向客户体验、前台营销和销售管理的敏捷开发工作，加快IT对业务需求的响应速度。总行的IT部门负责系统开放授权、接口管理和上线测试审核，确保系统的安全性、架构的一致性和技术的规范性。

对中后台进行整合与优化

通过前后台业务分离、后台集中作业、操作业务流程整合等方式对中后台进行整合与优化，提高运管效率、降低运营成本，实现跨作业流程、跨业务板块信息与服务的互通共享和归并整合。在此过程中，应及时发现并利用业务拓展机会，真正实现以客户为中心的多元化、多渠道业务模式，提升银行综合服务水平。

在整合中后台作业的流程中，通过提高自动化和智能化水平，实现处理流程的归并和作业环节的简化，集中远程处理非客户交互的后台操作，在加强操作风险防控的同时，减少网点人员的工作量，集中精力做好客户服务和产品销售。

同时，以科技手段提升网点服务效能，通过移动终端、远程网络、智能柜员等自助设施，为客户提供业务预受理和快捷处理服务，减轻柜面业务压力，缩短客户等待时长，并在服务过程中寻找新的销售机会。

值得注意的是，跨条线合作也是垂直化改革的关键。在条线专业化模式下，建立跨条线协同的合作机制尤为重要，包括明确工作职能与业务边界、设定交叉销售目标与考核办法、建立利益补偿机制和操作流程，并成立联合项目组定期展开沟通、检视与协调，促进垂直化模式下的跨板块联动发展。

■ ■ ■

零售银行业依靠规模增长对冲经营效能低下的模式已经一去不复返，各家银行都将主动或被动地走上转型之路。其中，组织转型可谓是最关键、最艰难的一环。银行不仅要加大人才引进与专业化培养力度，还应推动分行赋能体系与中后台职能内嵌模式的转型，这样才能真正实现“总分行一盘棋”，践行以客户为中心的经营战略。面对改革的分水岭，唯有坚定信念、明确思路、持之以恒、一以贯之的银行，才能在危机中谋增长，在动荡中占先机，成为这波大浪淘沙中沉淀下的金石。

曲向军（John Qu）是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；
周宁人（Nicole Zhou）是麦肯锡全球董事合伙人，常驻深圳分公司；
黄婧（Elaine Huang）是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻北京分公司；
吴抒璠（Tiffany Wu）是麦肯锡资深咨询顾问，常驻北京分公司。

麦肯锡公司2020年版权所有。



让能力下沉，让增长可持续：麦肯锡商学院线上零售银行课程

为帮助银行破局零售业务的转型痛点，麦肯锡商学院推出了线上零售银行学习课程，全面覆盖麦肯锡建议的零售银行为迎战2025年，零售银行所需打造的六大核心新增长驱动力，即客群视角的产品创新、零售业务价值管理和智能定价、数字化营销、重塑渠道、客户旅改造程和团队能力建设，以期帮助客户在同业竞争中脱颖而出。

曲向军、周宁人、金悦、梅枝

一、锚定根因：麦肯锡商学院破局零售银行数字化增长痛点

“得零售者，得天下”已成为国内外银行界的共识。国内银行虽已纷纷开启零售数字化创新，并不断寻求新业务增长点，但能力不足仍在掣肘组织前行。麦肯锡研究表明，50%的失利都可以归结于人才技能短缺或组织文化不匹配。调研结果显示，银行普遍面临五大能力建设的核心痛点：

1. 数字化迫在眉睫：传统线下培训成本高、受众范围有限，因此亟需向线上转型；疫情冲击不仅加快了这一进程，还对培训的交互形式及内容提出了更高要求。

2. 培训和业务脱节：培训效果难以得到有效的衡量与追踪，尤其是如何将业务培训转化成前线生产力，一直是行业难题。

3. 学习内容碎片化：随着“内训师”的普及，银行业务培训高度依赖明星导师和业务员的实战经验，受限于讲师自身的工作经验与能力，整体难以形成体系化的课程框架。

4. 实操多于前瞻性：良好的培训体系应该平衡“实操性”与“前瞻性”，但银行当前的业务培训更偏向于操作层面，如产品介绍和销售技巧传授等。面对创新困境，银行必须更多注重前瞻性与创新实践，推动员工对现有业务进行深入思考。

5. 学习内驱力不足：银行培训被视为本职工作之外的“硬性要求”，员工缺乏内在动力，难以形成自我激励的正循环。

为了帮助银行破局零售业务增长的瓶颈，麦肯锡专门成立了麦肯锡商学院，旨在释放企业潜力、赋能企业转型。2019年9月，麦肯锡商学院正式推出在线学习课程，旨在帮助企业提升“腰部”力量，大规模培养中层管理者及业务骨干的能力。这些课程适用于商业银

行从CEO到一线员工的各个层级，首批课程就纳入了零售银行专题及通用能力系列专题，全面覆盖麦肯锡提出的六大新增长核心驱动力，致力于帮助零售银行备战2025，制胜同业。这六大核心驱动力包括：客群视角的产品创新、零售业务价值管理和智能定价、数字化营销、重塑渠道、客户旅改造程和团队能力建设。

二、 数字赋能：麦肯锡商学院零售课程简介

基于麦肯锡在国内外银行业务中积累的实战经验和最佳实践，麦肯锡商学院打造了一套名为《零售银行转型与变革核心课程》的数字化、沉浸式线上零售银行专题课程，旨在规模化、体系化地培养银行骨干的数字化创新思维、提升专业化能力，并强化组织对零售银行前瞻性趋势和数字化创新策略的理解。同时，该课程还依托商学院认证体系，辅助银行开展人才盘点，实现零售银行人才梯队建设，助力零售战略的实施落地。

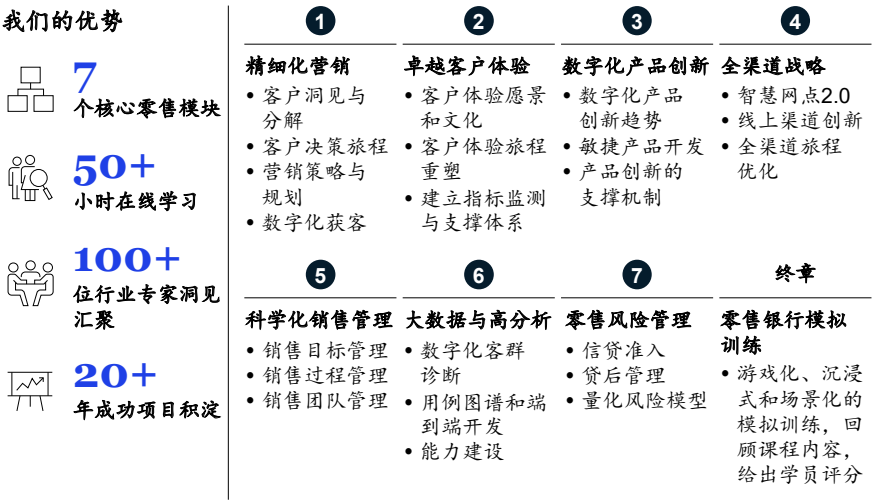
零售银行系列课程包含7大学习模块、22个子课程、多项系统性测试，以及一套完整的银行数字化创新模拟训练，共计50多小时的在线学习时间。其内容覆盖零售银行五大跨越式增长引擎的核心策略库：精细化营销、卓越客户体验、数字化产品创新、全渠道战略、科学化销售管理、大数据与高级分析，以及零售风险管理（见图1）。

1. 精细化营销：讲解零售银行业务中，客户洞见的生成与分析方法，详细阐述营销管理闭环，包括营销目标制定、营销规划及方案设计、营销活动设计执行、营销活动跟踪，并列举了在各类新技术驱动下，银行未来可利用的数字化获客手段和工具。

2. 卓越客户体验：超越单一触点，讲解什么是客户旅程及其端到端改造的系统性方法，并详细展开客户体验监测与评估体系，保证公司听到真实的客户声音。

3. 数字化产品创新：剖析银行数字化产品的四大创新趋势及领先银行的最佳实践，讲解敏捷产品开发的关键步骤，以及产品创新的支撑机制。

图1 麦肯锡商学院将零售银行解决方案和策略库转化为《麦肯锡零售银行转型与变革》系列课程，包括7大学习模块和22个子课程，共计50+小时的在线学习



4. 全渠道战略：讲解数字化时代下全渠道的发展趋势，描述线上、线下各渠道的定位、价值主张及转型升级方向，并分析了全渠道关键客户旅程，开展漏损分析。

5. 科学销售管理：阐释销售目标分解（自上而下、紧密结合全行战略目标）与总分支行一体化的业绩管理体系，以及如何展开精细化、端到端的销售过程管理与支持，有效提升客户经营效率；探讨覆盖全岗位的销售团队管理，以及数字化销售管理平台与工具运用案例。

6. 大数据和高级分析：聚焦沿客户生命周期展开的诊断分析，找到价值提升关键点；基于业务导向开发相关用例，建立用例“开发—执行—反馈”闭环；打造配套支撑体系，构建数据导向的标准化作业模式。

7. 零售风险管理：端到端信贷审批体系的流程及管理抓手都是关键设计要点；建立包括预警和催收体系在内的高效数字化与智能化贷后管理机制，综合运用工具和科技，有效控制风险并化

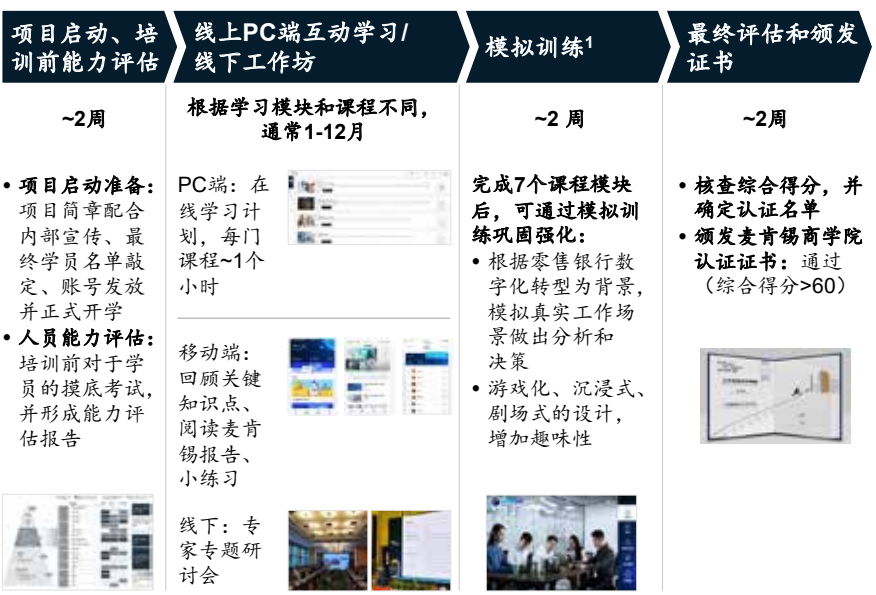
解不良贷款；重点关注零售风险管理中对前沿机器学习和大数据分析方法及工具的应用，在如何建立、管理及验证模型上分享最佳实践。

8. 零售银行模拟训练：以零售银行数字化增长为背景，分配数字化产品、客户旅程、转型指标三项攻坚任务，让学员组建跨部门小组，并担任银行敏捷小组长，充分还原真实决策流程，从而培养学员的创新战略思维、项目管理能力，以及团队合作等核心能力。

三、 携手同行：协助银行打造端到端学习旅程

麦肯锡商学院可为银行定制端到端能力提升学习旅程，包括能力评估、在线学习、模拟训练和评估认证四大阶段，所有学习内容均与业务目标紧密结合（见图2）：

图2 学习旅程与业务需求紧密结合，通过线上线下互动学习，完成系统性能力评估、集中培训、模拟训练和最终评估及认证



1 零售银行模拟训练



1. 系统性能力评估：包括项目启动及学前测评，形成学员的能力评估报告，确保学员的能力模型匹配相关学习项目。

2. 双平台集中培训：学员可通过PC和APP端进行互动式在线学习，完成一个模块通常需一个月，在PC端完成；学员可在移动端APP阅读麦肯锡报告和文章，回顾重要知识点，查看学习小组排名，与其他学员互动。

3. 银行模拟训练：模拟训练是一套游戏化、沉浸式的通关训练。学员需扮演数字化转型敏捷项目经理，完成一系列通关任务，包括阅读报告、分析决策、领导团队、汇报总结等。模拟训练的所有故事线和决策选项均源于银行实际案例，真实还原了业务场景。在训练过程中和最后还有关键知识点回顾和讲解环节，实现“娱教结合”。

4. 综合评估及认证：学员需完成结业考试，对于合格学员，商学院将颁发麦肯锡商学院认证证书。

四、他山之石：领先银行的商学院应用卓有成效

麦肯锡商学院已帮助多家银行展开数字化专业能力提升，加速数字化人才梯队建设。举例而言，我们为国内某领先银行制定了为期两

个月的敏捷人才培养计划，约1万名总部和分支机构员工进行了相关的数字化专业学习，培训完成率100%（对比行业平均值30%），学院普遍反馈“内容有深度、专业性强，具有指导意义，尤其对现阶段加速实施新战略助力颇多”。

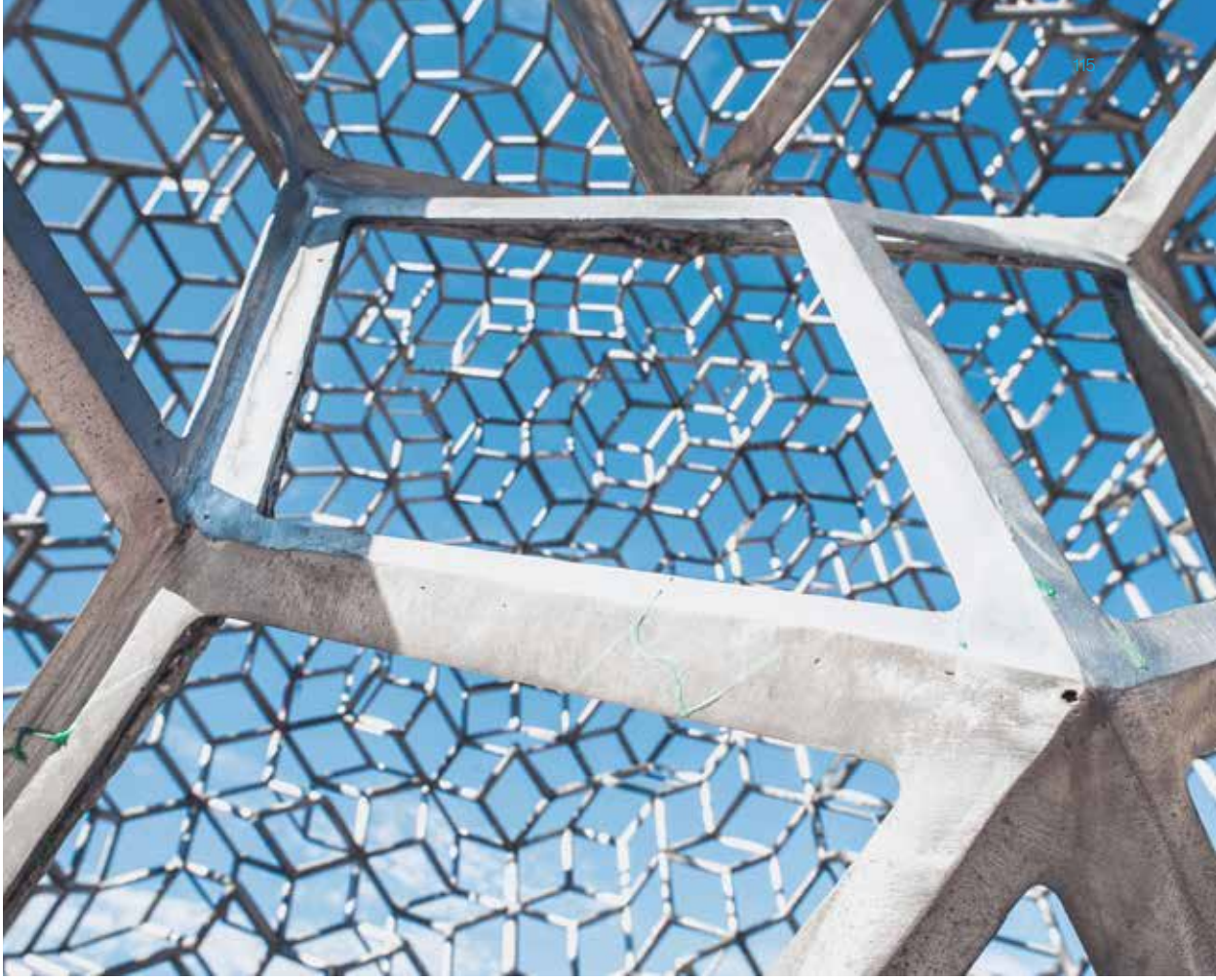
某国内领先城商行与麦肯锡商学院开展了合作，在施行全面敏捷创新的同时，也在试点分行推进重点举措的落地，并配套了相应的数字化能力建设项目。分行长高度认可课程价值，表示“对于启发员工思维和了解前沿知识有很大帮助，后续宣贯全行战略一定会顺利很多”。

银行当前正处于由粗放式扩张转向精细化管理的关键节点，我们真诚希望麦肯锡商学院的平台能帮助更多银行实现数字化创新升级、加速价值创造、搭建人才梯队，实现系统性、全方位、立体化地赋能银行各层级人员。

联系我们
电话：+86 21 6132 3044
邮箱：china_academy@mckinsey.com
微信公众号二维码

曲向军（John Qu）是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；
周宁人（Nicole Zhou）是麦肯锡全球董事合伙人，常驻深圳分公司；
金悦（Rachel Jin）是麦肯锡项目经理，常驻北京分公司；
梅枝（Maggie Mei）是麦肯锡资深咨询顾问，常驻上海分公司。

麦肯锡公司2020年版权所有。



十大数字化工具助力零售银行全面增长战略落地

麦肯锡围绕零售银行五大增长引擎，打造了10个具有自主知识产权的数字化工具，助力零售银行冲破数字化支撑不足以及规模化推动乏力的困境。

曲向军、周宁人、黄婧和吴亚洲

在推动零售银行增长战略的过程中，部分银行面临数字化支撑不足以及规模化推动乏力的困境。麦肯锡基于过去数十年服务众多银行的成功经验，围绕零售银行五大增长引擎，打造了10个具有自主知识产权的数字化工具（见图1），助力零售银行增长战略的实施落地。其价值主要体现在以下三个方面：

图1 麦肯锡开发了一系列数字化工具和解决方案，支持零售银行全面搭建五大跨越式增长引擎



资料来源：麦肯锡分析

1. **支持管理决策：**在客户洞见分析、产品定价、网点选址和组织健康等领域，通过数据驱动的分析及诊断工具快速形成洞见，支持总行专业团队的管理决策，充分发挥总行的“大脑”作用；
2. **赋能一线营销：**在精准营销、销售管理和营销激励等方面，通过大数据分析和可视化工具，赋能分支机构和一线营销人员，激发一线活力，提升营销效率和销售产能；
3. **提升客户体验：**在客户旅程优化及体验方面，通过客户体验衡量评价体系以及智能分析模块，为银行科学化、体系化、数字化管理客户体验提供端到端的系统支持。

麦肯锡为零售银行打造的这十大数字化工具在实施推动过程中取得了显著效果，这主要得益于两个因素：一方面，这些数字化工具已经融入麦肯锡的业务最佳实践理念和方法，在转型推动过程中与业务方案无缝衔接；另一方面，机构在推动这些工具使用的过程

中，大大加速了业务转型举措的落地，快速产生了业务价值。我们将这些工具罗列在此（见图2），并会在本季刊的工具章节中一一予以详述。

图2 麦肯锡零售银行数字化工具和解决方案概览

五大引擎	解决方案	详细描述
个性化客群深度营销	❶ Periscope定价工具	功能涵盖了除了综合定价之外的账户规划和销售策略建议等模块，可以全面支持银行定价转型和数据管理
	❷ Polaris销售管理仪表盘	面向总行、分行及支行不同角色的管理人员，重点检视业绩达成情况、业绩指标分析、下辖机构/员工业绩分析等
	❸ VoCeX客户体验解决方案	具备客户调研与评价反馈、运营监测指标自动采集、智能分析模型计算、客户体验线索触发管理等功能，为银行客户管理提供端到端的系统支持
全渠道一体化服务	❹ BranchNet网点选址工具	通过便捷的数据输入、优秀的机器学习算法和友好的数字界面，为使用者清楚展示各网点业绩的高低以及去留情况
	❺ Finalta网点对标工具	提供基于全球250家银行的行业基准数据，帮助银行业高管发现绩效欠佳的领域，从而在整个组织范围内推行改革、提升绩效
智能化大数据赋能	❻ Digital Sprint数据诊断工具	针对银行整体经营现状，围绕客群、产品、渠道三大方面挖掘数据洞见，从而给出有针对性的“速赢”和“深耕”举措
	❼ GBP Cube客户精准定位产品	可全方位、以更细的标准精准分析客户特征，确保金融组织可以通过GBP Cube精准锁定准确的客户群，从而进行精准营销
敏捷转型组织创新	❽ Activator数字化买单绩效工具	对员工销售业绩进行实时追踪、同步评估，协助建立基于销售业绩达成情况，直接面向个人的奖酬机制
	❾ OHI组织健康指数	OHI可衡量并跟踪与财务和运营绩效直接相关的组织有效性要素，并提供对改进领域的可行见解
开放生态延展边界	❿ Hercule大数据平台	Hercule是自动化销售管理线索解决方案，可通过智能大脑对大量营销线索进行排序、过滤、分发，直接推送给理财经理，线索可以迅速被承接

资料来源：麦肯锡分析

曲向军（John Qu）是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；
周宁人（Nicole Zhou）是麦肯锡全球董事合伙人，常驻深圳分公司；
黄婧（Elaine Huang）是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻北京分公司；
吴亚洲（Asia Wu）是麦肯锡资深项目经理，常驻上海分公司。

作者感谢徐芷蘅（Amy Xu）对本文做出的贡献。

麦肯锡公司2020年版权所有。

关于麦肯锡中国银行咨询业务

麦肯锡中国银行咨询业务致力于服务本地区领先和具有成长潜力的商业银行及投资银行，通过打造效益驱动的解决方案，帮助客户建立可持续的核心竞争力，取得持续的商业成功。

我们在中国拥有近300人的银行业务核心咨询团队，专注于银行的整体转型、创新和并购等战略咨询，并提供端到端的方案设计和实施支持。主要包括五大类型：总体转型与创新战略规划，金控集团的战略及管控，具体业务业绩提升方案，客户体验提升，以及战略导向的风险管理和资产负债管理体系设计。同时，我们协助银行进行全面的组织能力升级和核心能力建设，包括领导力建设、事业部制改革、设立创新组织、打造大数据能力、协助双速IT转型等。

我们建立了麦肯锡董事会学院，提供与上市公司资深治理专家和董事沟通的机会以及打造最佳治理实践的交流平台。与此同时，我们依靠麦肯锡遍布全球的金融机构专业咨询顾问和调研及分析人员的庞大资源体系，汲取智慧并有力地支持我们为本地区的客户提供服务。

关于作者



倪以理

全球资深董事合伙人
香港分公司



曲向军

全球资深董事合伙人
香港分公司



周宁人

全球董事合伙人
深圳分公司



黄婧

全球副董事合伙人
北京分公司



吴亚洲

资深项目经理
上海分公司



吴抒璠

前资深顾问
北京分公司



栾昕宜

商业分析师
北京分公司



徐芷蘅

商业分析师
深圳分公司

关于麦肯锡

麦肯锡是一家全球领先的管理咨询公司，1926年创立以来，始终致力于为企业和公共机构提供有关战略、组织、运营和技术方面的咨询，足迹遍布全球60多个国家和地区的130多座城市。麦肯锡在中国一直致力于帮助本土领先企业改善管理能力和提升全球竞争力，并为寻求在本地区扩大业务的跨国企业提供咨询，同时也积极参与公共政策咨询和公共事业建设。目前中国区设有北京、上海、深圳、香港、台北等五家分公司及成都服务中心，员工共计70余名合伙人，600余名咨询顾问以及300余名专业支持人员。

上海

麦肯锡上海分公司
上海市湖滨路168号
企业天地3号楼21楼
邮编：200021
电话：（86-21）6385-8888
传真：（86-21）6385-2000

北京

麦肯锡北京分公司
北京市朝阳区光华路1号
嘉里中心南楼19楼
邮编：100020
电话：（86-10）6561-3366
传真：（86-10）8529-8038

香港

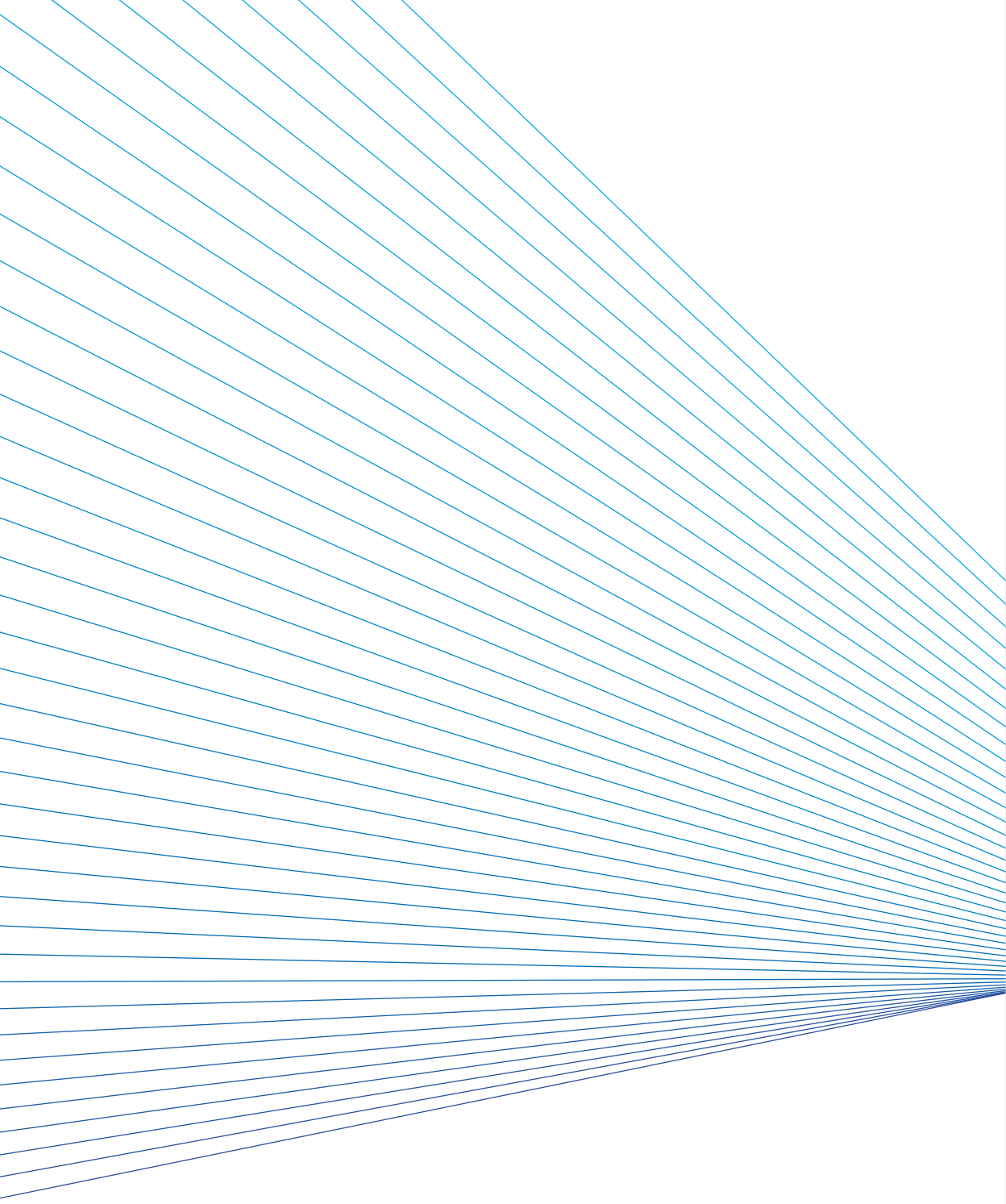
麦肯锡香港分公司
香港中环花园道3号
中国工商银行大厦40楼
电话：（852）2868-1188
传真：（852）2845-9985

台北

麦肯锡台北分公司
台北市信义路五段七号47楼110
电话：（886-2）8758-6700
传真：（886-2）8758-7700

深圳

麦肯锡深圳分公司
深圳市福田区中心四路
嘉里建设广场第三座13楼26室
邮编：518000
电话：（86-755）33973300



寻找零售银行增长的二次曲线
2020年夏季刊 精简版
麦肯锡公司版权所有 ©
麦肯锡中国新媒体中心设计

www.mckinseychina.com