Deloitte.

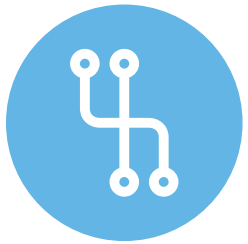
德勤



银行业2030：
中国零售银行敏捷转型

因我不同
成就不凡
始于1845

主要观点



中国经济全面进入“新常态”，银行业告别十余年快速增长期，粗放的发展模式带来的资产质量承压、客群基础薄弱等问题凸显，银行亟待寻找新的业务增长点，实现内涵式发展。



多数零售银行发展过程中，普遍存在对业务机会把握不足、零售服务与体验水平不佳、管理决策依赖“专家经验”，决策执行存在“部门竖井”等方面问题。



零售银行业务敏捷转型主要体现在前台的营销人员能够快速洞察客户需求，后台的体制机制能够及时响应客户需求，从而为客户提供专业、有温度的金融服务。

随着我国经济发展、产业结构调整力度不断增加、消费中产的兴起、金融科技发展及数字化水平的不断提升，商业银行从未停止过探索新的业务模式。国际经验表明，随着商业银行业务重心向零售业务转移，零售业务在银行利润来源中占比逐步提升。国内商业银行零售银行转型实践表明，零售银行的转型发展，对商业银行业务变革、服务思维模式转换、结构优化以及提质增效，起到举足轻重的作用。

零售银行业务发展面临“新”趋势

零售银行的六大新兴趋势对客户行为和期望的转变，正在直接影响零售银行的业务运营模式，促使银行重新思考自己的零售业务战略，并着手改善客户体验。



监管新常态

推动商业银行回归本源、服务民生、发展零售业务，成为自监管层到管理层的共识。



客户新习惯

消费中产、养老一族、城镇新兴一族的崛起，在激发新的业务增长点的同时也对商业银行提升客户体验提出更高要求。



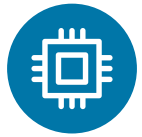
渠道新融合

“全渠道”理念推动渠道融合，为客户提供一致、流畅、多样的服务体验，将金融产品延伸到生活场景，打造全场景生态系统。



管理新模式

“敏捷组织”成为新的管理模式，实现角色更加清晰、分工更加明确、协作更加流畅，提升决策效率、执行效率和质量。



技术新趋势

金融科技日新月异，全面渗透到银行运营中，成为零售银行实现弯道超车的重要推手和动能。



竞争新格局

传统零售银行业态与新兴零售金融和金融科技业态在竞争中不断融合、发展，形成新的竞争格局。

零售银行转型迫在眉睫

银行亟待寻找新的业务增长点，实现内涵式发展

2020年以来，宏观经济环境受到新冠肺炎疫情、贸易争端延续、国际金融资产大规模缩水等多重因素影响，作为顺周期的银行业也承受了较大冲击。随着中国经济全面进入“新常态”，银行业告别十余年快速增长期，粗放的发展模式带来的资产质量承压、客群基础薄弱等问题凸显，银行亟待寻找新的业务增长点，实现内涵式发展。

相比对公和同业业务，零售业务具有单体体量小、风险分散的特点，具备天然的稳定性。这种稳定性在以往的经济周期波动中已得到很好的证明，也日益受到全球银行业的重视。从同业来看，众多零售领先银行围绕场景生态搭建、综合化金融产品与服务等，逐步构建其独有的零售业务优势。而这一优势的形成，关键在于向零售敏捷转型，也将成为应对危机与挑战，实现逆周期发展的关键因素。

“迅速反应”的敏捷转型将成为零售银行的核心竞争力

多数零售银行发展过程中，普遍存在对业务机会把握不足、零售服务与体验水平不佳、管理决策依赖“专家经验”，决策执行存在“部门竖井”等方面问题。零售敏捷转型所带来的四个方面“迅速反应”，则可解决银行业务发展迫在眉睫的问题：



发现机会“迅速反应”

建立前瞻性的市场机遇识别能力，快速、精准识别战略和战术客群的综合需求；



优化迭代“迅速反应”

大幅提升渠道、产品、服务的优化与迭代效率，提高对客户需求的精准识别、精准优化和快速迭代能力；



管理决策“迅速反应”

通过不断深化的协同响应机制，实现零售各部门的角色更加清晰、分工更加明确、协作更加流畅，大幅提升决策效率；



决策执行“迅速反应”

能够充分激发零售员工主观能动性，大幅提升各项战略和战术举措在总分支行的执行效率和质量。

零售银行敏捷转型的重要抓手

零售银行业务敏捷转型主要体现在前台的营销人员能够快速洞察客户需求，后台的体制机制能够及时响应客户需求，从而为客户提供专业、有温度的金融服务。要实现前台与后台的有效链接，最为关键的一环在于搭建零售业务中台，打造零售数据的核心生产力：通过总行大脑的数字化能力打造，建立有效的管控模式，赋能零售业务营销团队，提升客户体验，最终**实现从“数据生产资料”向“数据生产力”的转化，推进银行实现敏捷转型**。

零售敏捷业务中台

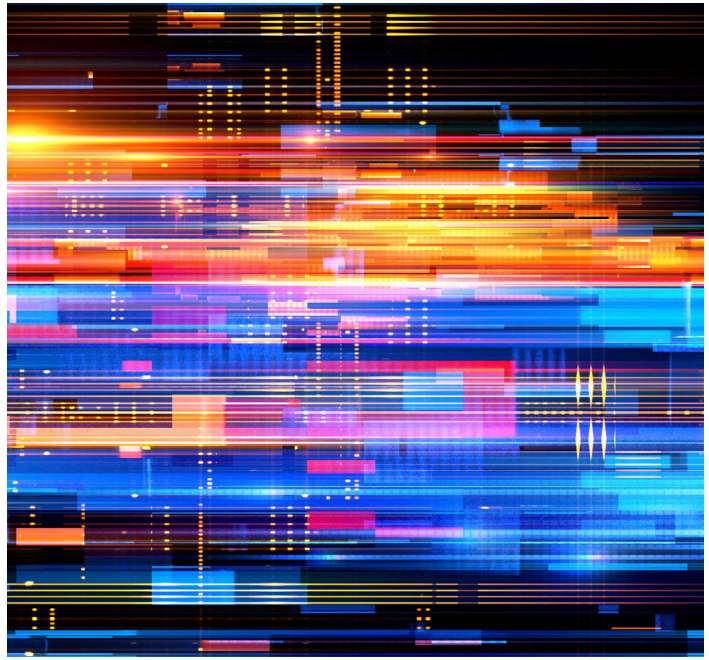
业务应用敏捷高效	以零售数据价值挖掘为基石，实现零售业务敏捷能力的全面提升，重点实现客户服务更为敏捷、智慧经营决策更为敏捷、精准营销触达更为敏捷、数字智能风控更为敏捷、精细管理提升更为敏捷。
业务中台敏捷赋能	中台应发挥“中枢”作用，赋能零售业务前台业务活动，提升中后台管控能力，打造零售数据的核心生产力。将“零售数据资产”作为一个基本的要素独立出来，构建零售业务数据和能力的“中枢”。
数据管理敏捷服务	以零售业务应用为目标，强化零售业务数据治理，重点围绕零售数据创造、数据加工、数据服务、数据挖掘，有效沉淀零售数据资产，提升零售客户洞察与价值挖掘潜力，实现零售业务发展的敏捷赋能。

零售银行敏捷转型重点考量

零售敏捷转型对数十年来固化的组织运作模式构成了极大挑战，如打破部门壁垒和组织“孤岛”、弱化等级制度、重设汇报以及绩效考核机制等。针对这样大规模且动辄牵涉全员的改革尝试，德勤建议重点关注几方面难点：

- 源于西方商界的敏捷概念，如何适应中国发展实际，实现更好变革；
- 零售敏捷转型若要打破部门职责边界和协同模式，如何防范管理混乱；
- 敏捷转型如何与国内普遍采用的“总分支行”层级制管理模式相适应；
- 在强监管的环境下，风控、合规等职能部门的独立性如何不受影响。

但相较于转型实践中的难点我们更应看到，敏捷的关键在于快速迭代和不断试错。新的市场、新的业务以及新的商业模式，无时无刻不在挑战着中国银行业传统的运营模式，相信只有“博观而约取”，才能“厚积而薄发”。只有不断试错，才能不断实现新的突破，零售银行敏捷转型正当其时。



联系人



邱勇攀
德勤中国金融服务业
管理咨询领导合伙人 (中国大陆)
ypqiu@deloitte.com.cn



杨鑫
德勤中国金融服务业
管理咨询战略与运营合伙人
liliayang@deloitte.com.cn



银行业2030：大胆转型

未来银行业将与现在大不相同。

面对日新月异的客户期望、新兴技术以及全新业务模式，银行需要立即着手制定战略，全力迎战2030年银行业趋势。

未来十年，如何助推金融机构进行大胆转型？

敬请访问https://www.deloitte.com/futureofbanking以了解更多资讯。



关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任，而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构，为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构（统称为“德勤组织”）为财富全球500强企业中约80%的企业提供专业服务。敬请访问www.deloitte.com/cn/about，了解德勤全球约312,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100座城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构，由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过我们的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构（统称为“德勤组织”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

©2020。Deloitte Development LLC 版权所有 保留一切权利。
Designed by CoRe Creative Services. RITM0466549