BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

完美零售银行2020

人性、科技、转型、盈利

邓俊豪、何大勇、张越、林朝婷、陈本强

2015年3月

目　录

内容概览 1

1. 认识零售银行战略重要性 2

2. 洞察新常态六大特征 5

3. 聚焦五大差异化模式 18

4. 发展七大关键能力 23

结语 42

推荐阅读 43

完美零售银行2020

人性、科技、转型、盈利

内容概览

2020年，零售银行营业收入将占中国银行业整体收入的40%以上。同时，零售银行在获取稳定、低成本的资金来源，平衡对公业务和金融同业业务风险等方面具有不容忽视的重要性。

然而，中国零售银行业的发展环境正在急速改变，并呈现出一系列新常态：行业增速整体放缓，资产收益率持续低下，监管新规带来挑战，客户的行为和预期显著改变，多渠道甚至全渠道成为必须，产品日益演变成解决方案，数据成为最重要的战略资源，监管鼓励个人金融创新，非传统竞争正在改变行业格局等等。

为更好地应对新常态，打造持久的竞争优势，零售银行必须建立差异化的业务模式，培养关键基础能力。

通过对零售银行体验层、交付层、管控层上不同要素的侧重，未来有可能产生五大差异化业务模式，分别是：客群深耕型、渠道创新型、产品专家型、全面制胜型、生态整合型。不同的银行应该根据自身优劣势，作出清晰的战略选择。

此外，不管选择何种模式，零售银行都应致力于提升七大关键能力，为持久的竞争优势建立基础，包括：

- 积极的客户获取和精益的客户管理；
- 有效的渠道覆盖和良好的渠道体验；
- 直击痛点的产品和服务；
- 高效的运营体系、大数据能力、IT平台；
- 综合定价和稳健的风险管控；
- 灵活应变的组织与管控机制；
- 跨界的生态系统整合。

1. 认识零售银行战略重要性

坐拥13亿客户、50%的国民储蓄率和专有牌照等优势的中国银行业，日渐发现其原来所遵循的业务逻辑、管理逻辑、竞争逻辑已无法适应这个日新月异的市场。

首先，宏观经济面临转型，进入经济增速换档期、结构调整阵痛期和前期刺激政策消化期“三期叠加”阶段。其次，金融市场面临金融脱媒、泛资产管理等新的变化，利率市场化、存款保险制度等监管新规的出台也指日可待。第三，跨界竞争者线上线下急速突围，从互联网金融到O2O（Online to Offline），一步步深入银行业务腹地。

在此背景下，银行业面临一系列挑战：随着经济增速换档，部分行业金融风险的充分暴露，主要依靠资产规模增长的粗放型模式将难以维系，需要银行提升对风险的预警和把控能力，确保资产质量的真实性和可控性；随着利率市场化的推进，主要依靠存贷利差的经营模式面临挑战，需要银行加强产品创新，开拓新的收入增长点；随着跨界竞争的加剧和客户的改变，主要依靠铺网点、铺人员的跑马圈地竞争方式不可持续，需要银行建立差异化的业务模式和竞争策略。

在这些动力与压力的双重刺激下，零售银行由于具备新的业务增长点，能够提供稳定、低成本的资金来源，能够平衡对公业务和同业业务的波动性和风险，其重要性达到前所未有的高度。

零售银行具备新的业务增长点，收入将占中国银行业收入的40%以上。预计从2014年至2020年，中国零售银行收入将保持11%左右的高速增长，至2020年将达到近3万5千亿元人民币，基本相当于2014年中国零售银行业收入的2倍，占中国银行业整体收入的40%以上。

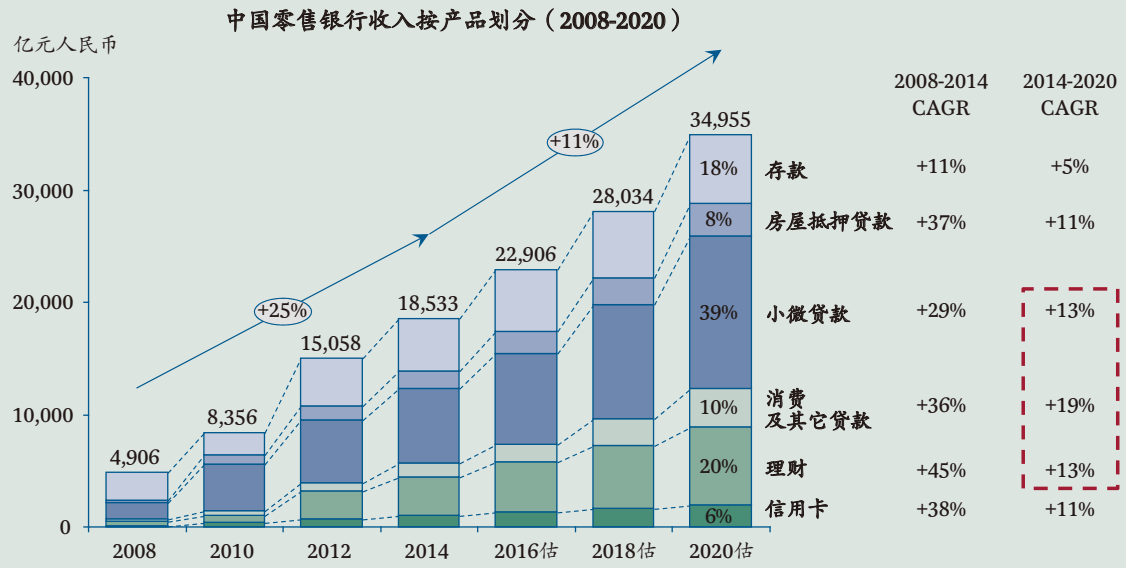
其中，小微贷款、消费贷款、理财等业务将成为主要的增长点。一方面由于大企业金融脱媒日益加剧，对公业务客群逐步向信贷需求激增的中小企业下沉。另一方面，在国家收入倍增计划和城镇化等因素的共同作用下，居民消费需求持续提升，衍生大量信贷需求。此外，人口结构的老龄化和社会保障体制的不健全，也使得理财、保险等需求高涨。（参阅图1）

这一趋势高度符合成熟市场的发展规律。BCG全球银行业数据库显示，在美国、欧洲和日韩等已实现利率自由化的成熟市场中，零售银行收入占比普遍在40%以上，个别市场如德国和法国的零售银行收入占比甚至将近60%。零售银行的发达被视为是银行业充分竞争、成熟发展的自然结果。（参阅图2）

虽然目前中国零售银行占银行业整体收入的比重仍较低，但过去几年各大银行已经纷纷开始发力零售业务，并已取得初步成效。BCG选取了国内前12家披露零售业务相关数据的上市银行，发现其零售业务收入平均占比在2008年时仅为27%，但到2013年底已大幅增长至34%。国有四大行凭借广泛的渠道和海量用户基础，2013年零售收入占比均已超过35%，个别银行甚至超过45%；领先的股份制银行也正通过渠道、产品等方面的创新迅速追赶，零售业务收入占比基本在25-35%之间；广大城市商业银行则在公私联动、本地社保账户、本地特色业务等领域持续探索零售机遇。

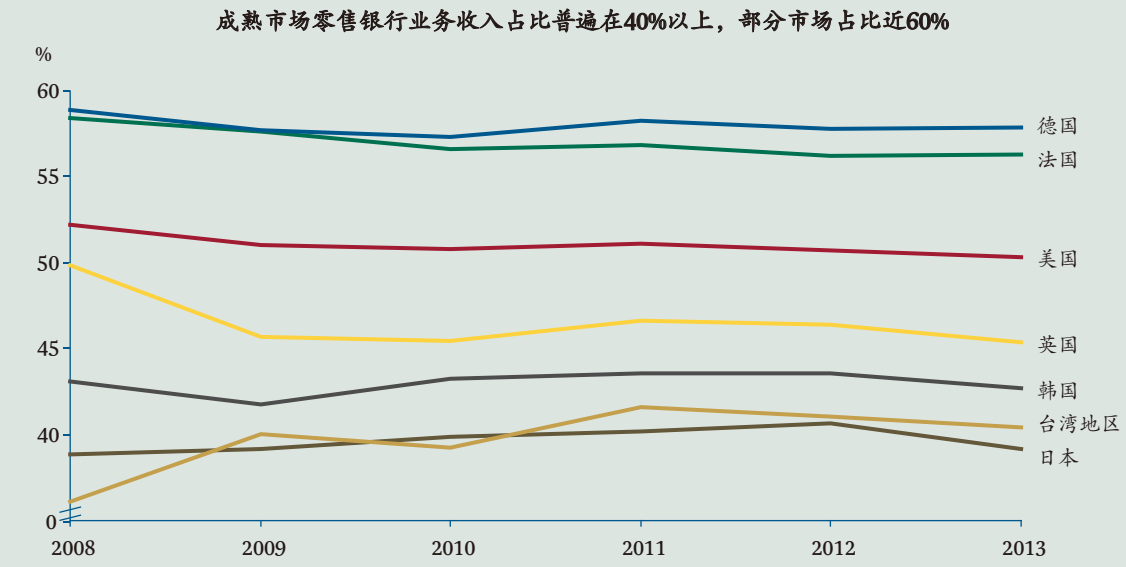
零售银行提供稳定、低成本的资金来源。2013年中国银行业整体贷存比为66%，而其中多家国有大行和股份制银行的贷存比逼近75%的“警戒线”，吸储难是各家银行普遍面临的难题。与此同

图1：小微贷款、消费贷款和理财等业务将成为零售银行主要的增长点



来源：BCG2020年零售银行收入模型。
注：CAGR=年均复合增长率。

图2：成熟市场零售银行业务收入占比普遍在40%以上，部分市场占比近60%



来源：BCG全球银行业数据库。

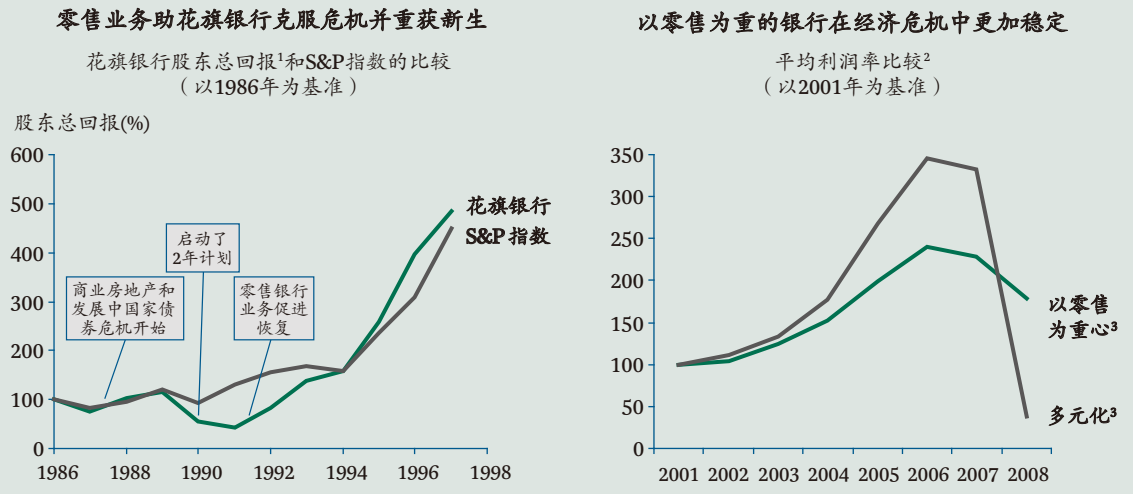
时，随着中国经济结构调整并进入7%左右的中高速增长时代，企业的收入增长速度和资金周转速度放缓，对公存款的规模增长将进入拐点。另一方面，各家银行在趋同化的理财市场中收益竞争激烈，理财产品的资金成本难以控制，且“去存款化”影响明显。因此，如何利用零售银行业务获取稳定、低成本的资金成为各家银行的关注焦点。

总体来看，国有四大行凭借广泛的渠道和海量用户基础，吸储能力较强，零售存款在全部存款中的占比基本都高于45%，但同期主要股份制银行零售存款平均占比仅为20%左右，城市商业银行则更低。未来五年，股份制银行和城市商业银行存款结构优化的紧迫性毋庸置疑。

零售银行能够平衡对公业务和同业业务的波动性和风险。相比对公和金融同业业务，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。例如，上世纪九十年代初期，花旗银行曾一度遭受房地产业务和发展中国家债券危机的重创，但零售业务的稳定发展最终帮助其化解了这场危机。在经历了三年左右的低潮期后，花旗银行的股东回报在1994年就恢复到危机前水平，并在90年代后期实现了高速增长。（参阅图3）

花旗银行并非个例。事实上，在2008年的金融危机中，以零售为重的银行（即零售业务收入占比高于50%的银行）的平均利润率是多元化经营银行（即零售业务收入占比低于50%的银行）的5倍左右，并且波动较小。（参阅图3）根据国际经验，由于零售银行的这些独特优势，投资者往往也更倾向于给零售银行业务更高的估值。在中国经济进入新常态、经济周期缩短、波动加剧的情况下，零售业务的战略重要性日益凸显。

图3：零售银行能够平衡对公业务和同业业务的波动性和风险



来源：BCG零售银行数据库。
[1]加权平均值。
[2]未加权平均值、集团利润。
[3]以零售为重的银行是指零售收入占比（2005）超过50%的银行，多元化经营的银行是指零售收入占比（2005）低于50%的银行。

如前所述，零售银行的重要性不容忽视。在经历了20年的快速发展后，零售银行的产品从简单到丰富，客户分层与管理从无到有，服务渠道从单一到多元，但仍面临产品同质化、客户经营简单粗放、内部管理割裂、反应速度慢等一系列挑战。与此同时，在经历了近十年的持续投资后，银行内部的决策者们对零售银行的预期也逐步从处在投资期的高成本业务，向进入回报期的盈利型业务转变。

展望2020年，零售银行究竟应该如何应对？其关键就在于洞察内外部环境的新常态，打造零售银行的差异化模式，夯实零售银行的七大基础能力，全面发力，刻不容缓。

2. 洞察新常态六大特征

回顾中国零售银行过去20年的发展，不管是在产品的丰富度，还是客户管理的精细度上都取得了巨大的进步，银行对零售业务也越来越重视。面向未来，中国零售银行业正面临一系列新趋势、新常态，这种新常态必将加速中国零售银行业的跨越式发展。

2.1 客户新常态：中国零售银行客户金融需求强劲，但行为和预期已显著改变

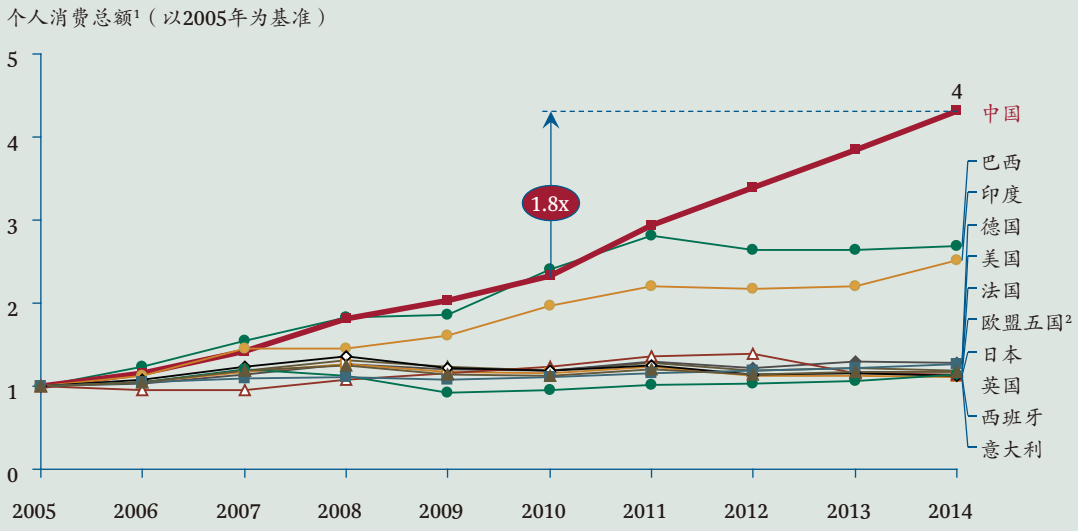
中国零售银行客户日渐成熟，需求逐步复杂化。回想20年前，个人客户对银行的需求非常简单，最重要的就是安全的储蓄及偶尔的汇款转账；上世纪90年代末、21世纪初，借记卡、信用卡和网银等陆续出现，客户开始拥有更多的支付、交易需求；最近十年，家庭理财、房屋贷款、信用消费、境外支付等需求涌现，客户对金融服务的接受度和依赖度不断升高。

展望未来，在收入倍增、城镇化等宏观政策的推动下，金融在客户生活中的渗透程度还将持续加深，客户的金融需求日渐强劲，复杂度也会不断提升，并将逐步形成一批具备鲜明属性和特色的客户群体，例如消费中产、养老一族、城镇新兴等。而针对高净值客户的专题分析，请参阅BCG出版的全球和中国区财富报告。

消费中产。中国总体消费势头强劲。根据BCG的测算，过去十年中国个人消费总额保持了近18%的年均复合增长率，2014年中国个人消费总额几乎是2010年的两倍和2005年的四倍。从图4的国家比较中也可以看到，中国个人消费的增速远远超过了成熟市场，近几年更是大幅超越了巴西和印度等新兴市场。另一个有趣的比较是，一个2009年的新生儿，其一生的消费总额预计将达到400万元人民币，是其1960年出生的祖父母们一生消费总额的38倍。

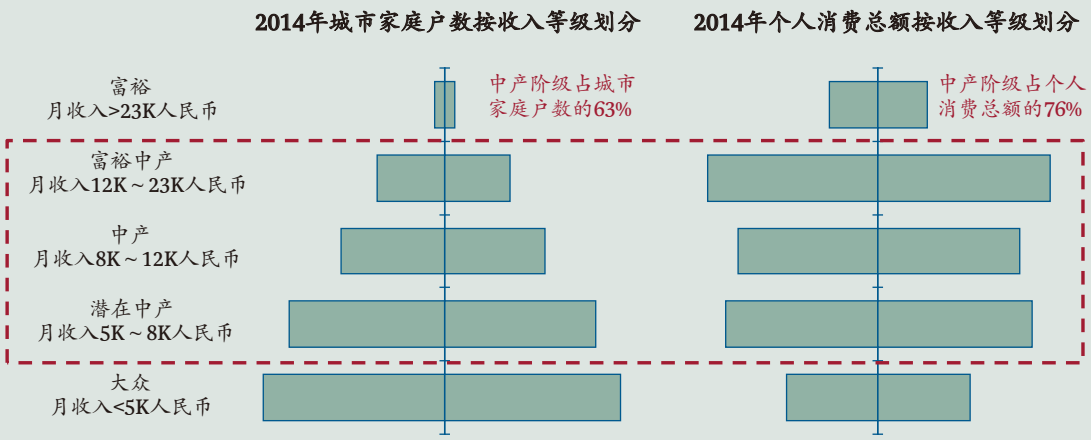
在这个快速成长的消费社会中，中产阶级是主要贡献者。根据BCG中国消费者洞察智库（CCCI）的测算，中产家庭（包括富裕中产、中产和潜在中产，即月收入5,000-23,000元人民币的所有家庭）的数量占到2014年全国城市家庭总数的63%，其个人消费总额则占到了全国个人消费总额的76%。（参阅图5）此外，一个显著的趋势是，中产阶级的消费正在从生活必需品逐步升级到更加高端的品类，比如有机食品、外出就餐、汽车、奢侈品、海外旅游等，显示出这些新兴中产阶级对生活品质的追求，而相关的金融服务，例如汽车贷款、消费贷款、出国金融、信用卡、支付等将为这种品质生活提供重要支撑。

图4：中国消费增长势头不减：与2010年相比，2014年的个人消费几乎翻倍



来源：EIU；联合国统计；BCG分析。
[1]名义个人消费总额，以美元计。
[2]欧盟五国包括法国、德国、意大利、西班牙和英国。

图5：中产阶级是消费的主力，占据个人消费总额的76%



来源：BCG中国消费者洞察智库（CCCI）。

养老一族。根据BCG人口数据库的测算，50岁以上的人口占全国人口的比例在2010年为24%，2020年将上升至33%，这十年间退休人口预计增加1.5亿，老龄化在中国已成为不可回避的问题。然而，现有的以政府为主导的社会保障体制仍难以满足大多数人的养老需求。以2013年数据为例，全

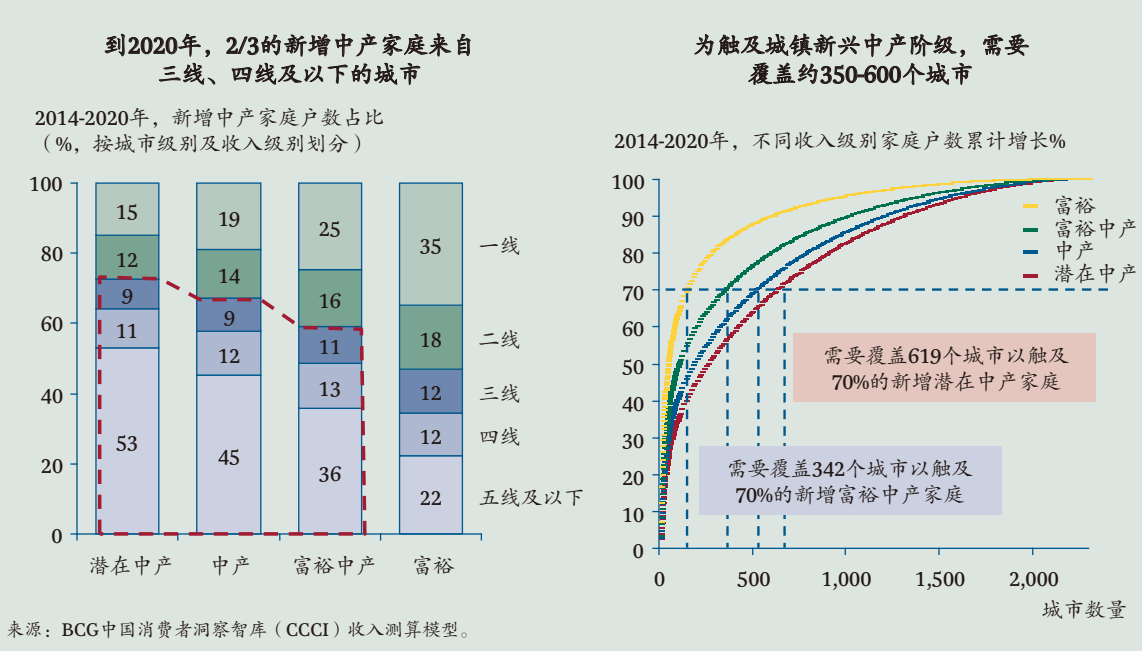
国城镇职工及城乡居民养老保险共覆盖8.2亿人，占人口总数的60%左右，但人均养老基金结余仅3,800元，难以为退休人员提供充足的养老保障。因此，具备保值增值能力和跨期配置属性的金融产品，如商业养老保险、理财规划、理财产品等成为了重要的替代型养老手段，具备巨大的增长空间。

城镇新兴。城镇化是中国经济社会发展的另一大宏观趋势，预计中国的城镇化率将在2020年之前超过60%，这意味着超过1亿的新增城镇人口。2014年的政府工作报告中也提出了到2020年实现“三个1亿人”的目标，即“促进约1亿农业转移人口落户城镇，改造约1亿人居住的城镇棚户区和城中村，引导约1亿人在中西部地区就近城镇化”。这意味着在医疗、养老、教育、住房和消费等领域存在着巨大的新增需求。

此外，根据BCG中国消费者洞察智库（CCCI）的测算，从2014年到2020年，超过三分之二的新增中产家庭将来自三四线城市及以下的地区。在一二线城市需求日渐饱和、竞争日趋激烈的情况下，三四线城市及县域将成为未来五年零售银行重要的增长来源。因此，为了更好地覆盖这些新兴的城镇中产阶级，银行将需要实现350-600个城市的地域覆盖。（参阅图6）

然而，对中国零售银行业来说，一个现实的问题是，虽然客户金融需求依然强劲，但客户在金融活动中的行为和预期已经显著改变。BCG在2014年10月发布的报告《互联网金融生态系统2020：新动力、新格局、新战略》中曾对客户行为的改变进行了系统的分析，主要变化包括从被动接受信息变为自主获取信息并决策，从被限制接受金融服务的时间和渠道变为自主选择获取服务的时间和渠道等。

图6：到2020年，2/3的新增中产家庭来自三线、四线及以下的城市；为触及城镇新兴中产阶级，需要覆盖约350-600个城市



来源：BCG中国消费者洞察智库（CCCI）收入测算模型。

此外，客户的认知和决策过程也变得更为复杂。首先，从获取信息的渠道和方式来看，过去的银行客户往往没有也不需要获取信息的过程，选择哪家银行主要依靠工资账户开户行和居住地附近的银行网点决定，但现在的客户不仅具备了“了解”和“比较”的意识，获取信息的渠道也更加多元化，比如各种线上线下的广告、社交网络中的分享，还可以通过多种渠道便捷地参与品牌活动，体验产品和服务。其次，在比较不同金融机构并评估是否购买时，由于产品本身的功能、价格同质化程度较高，因此“有趣”、“新鲜”、“个性”、“能否形成话题”等成为了重要的考虑因素。最后，在完成购买后，客户会有更多的互动和分享的需求，比如朋友圈推荐、分享自己的支付宝十年账单等。“热爱分享”这一点在年轻人中尤为明显。2014年BCG中国品牌推荐度客户调研（BAI）结果显示，在18-25岁的年轻人中，45%的人会明确地推荐或批评自己使用过的银行品牌，这一比例在26-35岁的人群中也达到了36%，但在其他较年长的客户中不足30%。总体来说，客户的认知和决策过程不再是单一的、线性的、被动的，而是开放的、多线程、互动的。

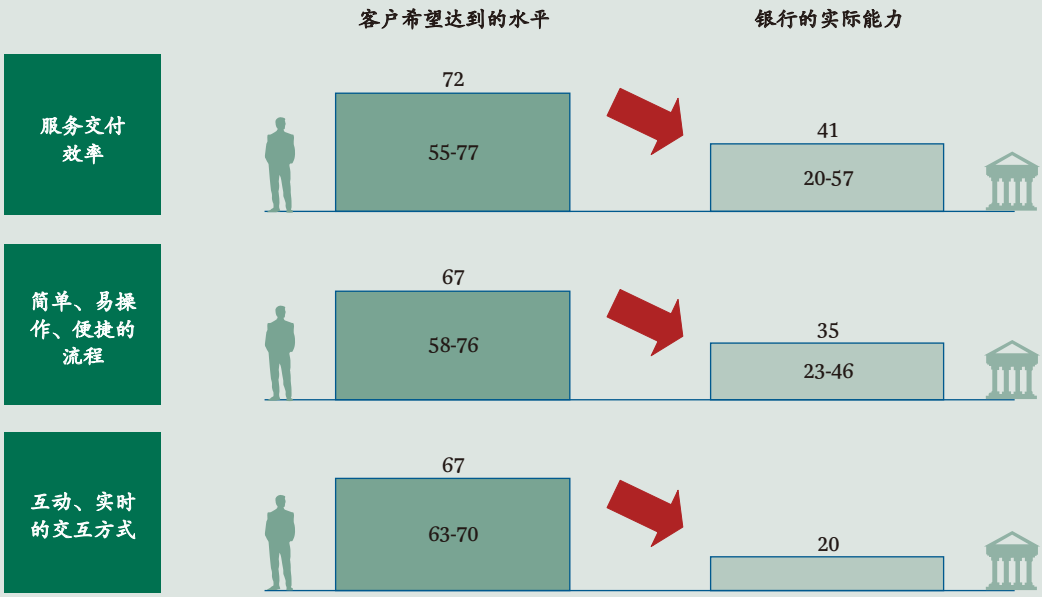
与这种变化直接相关的是，当客户评判自己所接受的金融服务是否足够好时，其比较的对象不再是其它金融机构，而更多的是其在相似领域的经历和体验。比如，客户在使用电子银行时，其参照物可能是购物网站便捷的流程和简明的页面设计；客户在使用银行网点时，其参照物可能是零售店、咖啡店的个性化视觉和舒适体验；客户在进行不同渠道之间的转换时，其参照物可能是数码产品多屏互动、无缝切换的便利。由此，客户对金融机构的预期常常体现如下：

- 我希望能够获得实时的信息；
- 我希望一通电话就能够解决我的问题；
- 我希望1分钟之内就能明白这个产品，并且5分钟之内就能在网上购买；
- 我希望填写过的信息不要再问我第二遍；
- 我希望在一个页面上就能看到我关心的所有信息；
- ……

然而，银行在应对这些客户变化时的表现仍是差强人意。2014年BCG全球零售银行电子化客户调研显示，客户在服务交付效率上对银行的预期为72分，但银行的实际得分仅为41分；客户在简单、易操作、便捷流程上对银行的预期为67分，但银行的实际得分仅为35分；客户在互动、实时的交互方式上对银行的预期为67分，但银行的实际得分仅为20分，反映出客户预期与银行服务之间存在巨大差距。（参阅图7）

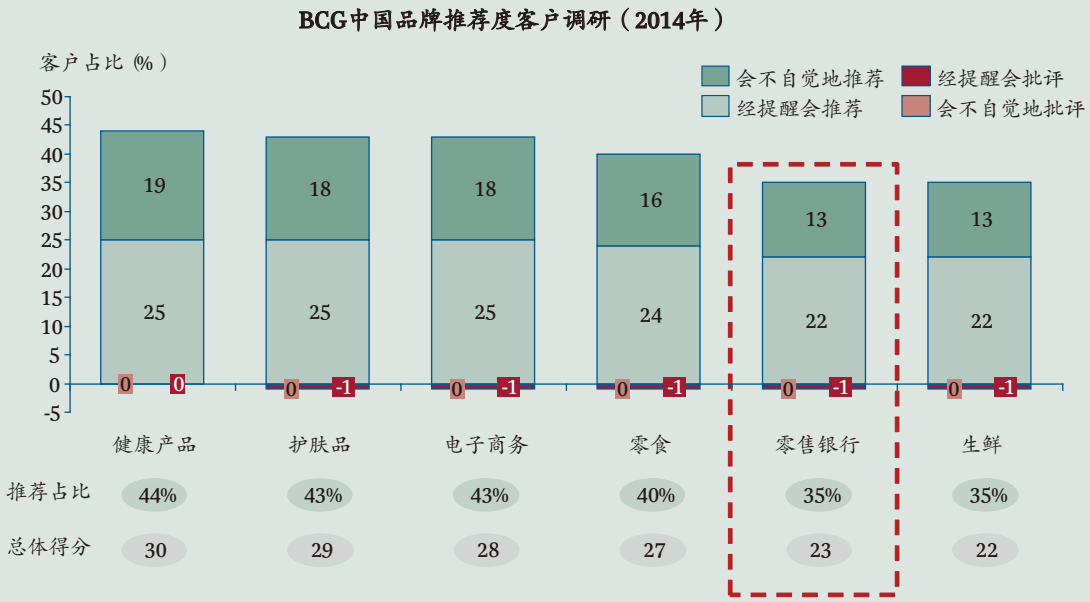
同样的情况也反映在2014年BCG中国品牌推荐度客户调研（BAI）中。调研结果显示，在零售银行客户中，会对自己当前使用的银行品牌进行推荐的客户仅占所有客户的35%，基本为各行业中最低（参阅图8），客户预期与银行业实践之间的巨大差距不言自明。

图7：BCG全球银行客户调研中，银行表现得分与客户预期差距巨大



来源： 2014年BCG全球零售银行电子化客户调研。

图8：在中国，零售银行业在所有行业中客户认可度几乎最低



来源：2014年BCG中国品牌推荐度客户调研。

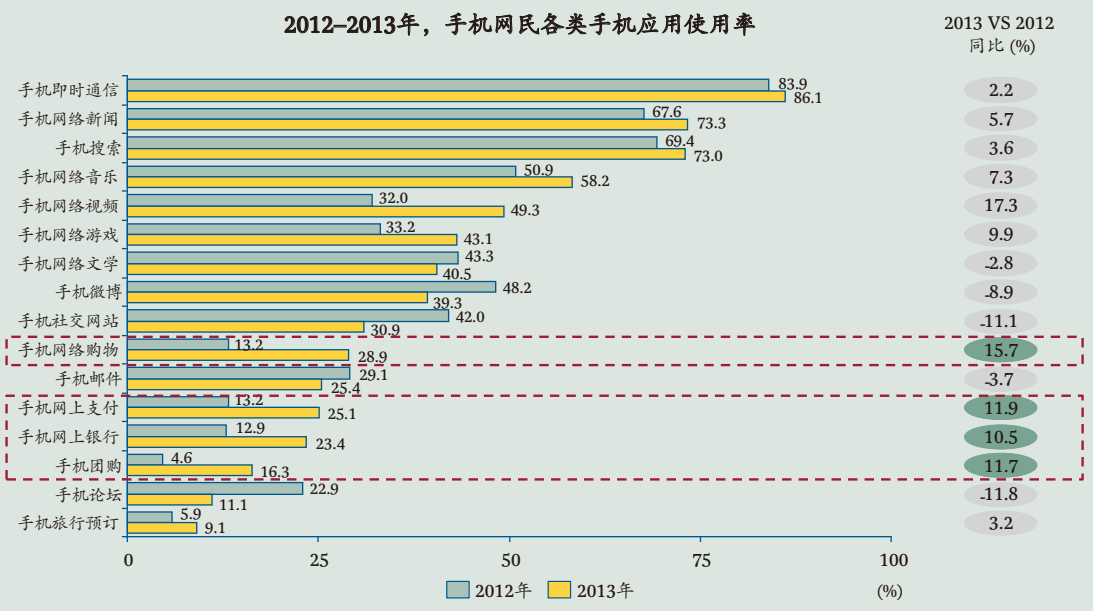
对于中国零售银行的战略家而言，“以客户为中心”不能仅是一句停留在嘴上的口号，而是要真正落地，必须认真考虑，抓住消费中产、养老一族、城镇新兴等机遇，重新梳理客户认知、购买、服务的旅程，提供大幅改进的客户体验，形成一流的品牌推荐度。哪家银行能够最快转变思路，积极布局，努力向客户的需求和预期靠拢，就最有可能在未来的零售银行竞争中占有先机。

2.2 渠道新常态：所有的客户都在多渠道化

根据CNNIC的统计，截至2014年上半年，中国已经有6.3亿网民，占总人口的47%左右，其中83%为手机网民。手机网民每天启动各种应用的平均活跃时间为116分钟。此外，在各种应用中，与购物、支付、网上银行等相关的应用使用率增速最为突出。（参阅图9）以移动支付为例，过去三年我国移动支付笔数季均复合增长率超过30%，移动支付占所有电子支付笔数的比重也从2013年初的4%迅速增长至2014年三季度的15%，且增长势头有增无减。

另外，数字化并不是某个地区或人群的局部趋势，而是席卷整个中国的大趋势。在2014年BCG中国品牌推荐度客户调研（BAI）中，我们发现所有年龄段的客户都将便捷的电子银行作为推荐一家银行的重要理由，这一比例在18-35岁的客户中达到51%，在35-45岁的客户中达到40%，在45-65岁的客户中达到49%，网点位置便捷度、网点设施和服务等因素均位于其后。电子银行、手机银行已非年轻一代的专属，而是深深影响着所有客户的渠道使用习惯。

图9：在各种手机应用中，与支付和金融相关的应用增速突出



来源：2013年12月，中国互联网发展状况统计调查。

但与此同时，我们也必须看到，客户对网点的依赖并不会完全消失，尤其是在大额交易和较复杂的咨询服务中。尽管实体渠道会面临一定的收缩，但更重要的是定位、业态、功能、流程等全面的转型。未来金融机构的渠道一定是多渠道甚至全渠道的有机结合，不同的渠道具备不同的职能，适应不同的客户需求，并且能够实现不同渠道之间的无缝对接和转换，充分满足客户最自然的使用习惯和迁移旅程。

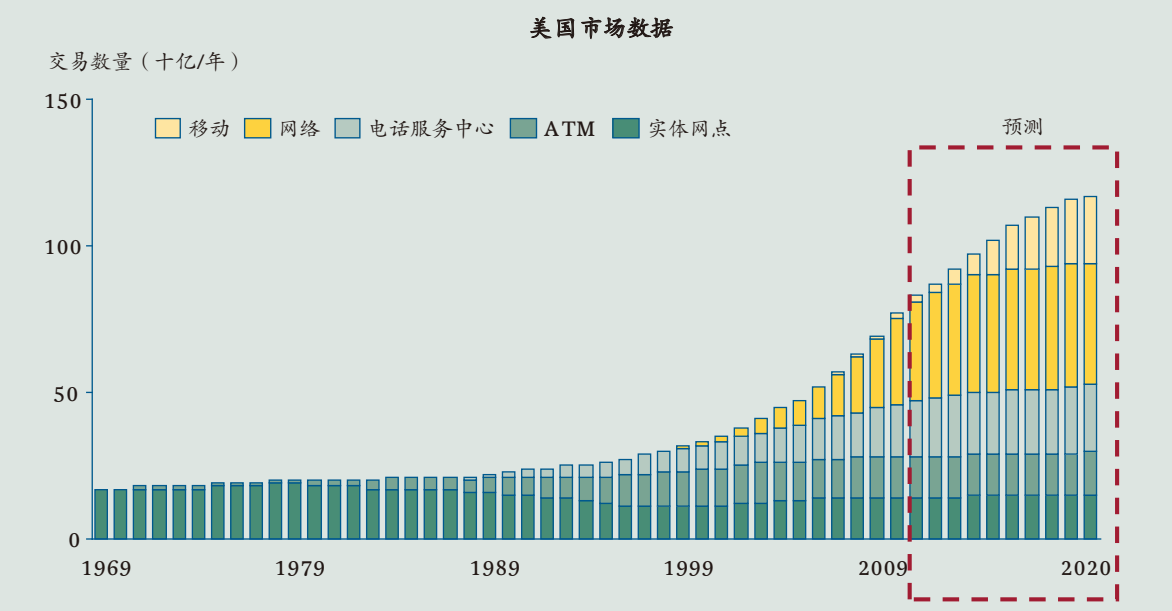
图10为BCG针对美国银行业渠道组合的测算。从这张图表中可以看出，从2010年至2020年的十年间，实体网点和ATM的交易量并没有消失，而是相对稳定，新增交易则几乎全部来自网络和移动渠道，形成多渠道有机整合的局面。

在2014年BCG全球零售银行电子化客户调研中，我们还发现发达市场中57%的客户已经是多渠道的客户（即至少使用两种渠道的客户），这一比例在富裕客户中更是高达64%。（参阅图11）中国也是类似的情况，因为对中国的银行客户来说，实体渠道的体验可能更不尽如人意，使得客户更有动力在某些业务中使用电子渠道或自助渠道，从而自然地成为多渠道的客户（针对中国的客户调研已经在2015年初展开）。

多渠道对于银行而言也益处颇多。包括：

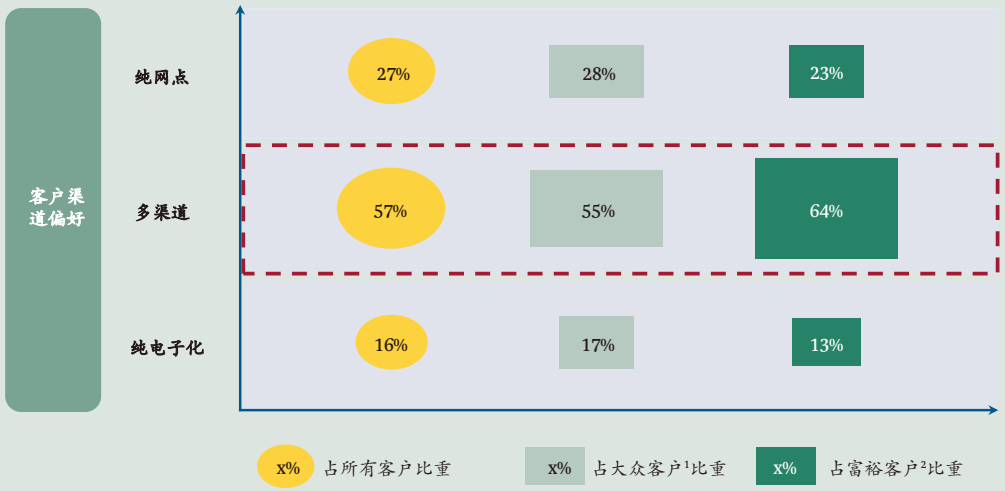
- 通过交叉渠道，全面把握客户行为，综合计算客户利润贡献率；

图10：实体网点交易量未来保持相对稳定，新增交易量主要来自网络和移动渠道



来源：BCG测算及分析；BCG项目经验。

图11：将近60%的客户是多渠道客户



来源：2014年BCG全球零售银行电子化客户调研。
[1]大众客户为金融资产10万美元以下的客户。
[2]富裕客户为金融资产10万美元以上的客户。

- 利用对客户的多维认知，针对不同需求，在全渠道开展产品和服务的创新设计，激发客户购买意愿；
- 成功激发客户意愿后，保证建立无缝连接和有效的多渠道客户联系，降低在产品销售过程中由渠道转换引起的客户流失率；
- 通过不同渠道的合理分工，发挥各渠道的最大效用，比如解放物理网点客户经理的时间，将其投入到更多高价值的销售活动中。

事实上，通过BCG对美国银行市场的观察，我们发现使用渠道越多的客户往往对银行的利润贡献也更高。如图12所示，如果将单独使用线上渠道的客户对银行的利润贡献看作单位“1”，那么使用网点+线上渠道的客户对银行的利润贡献往往能达到2.4，若再加上电话银行的使用，该客户对银行的利润贡献则能增加至3.1。

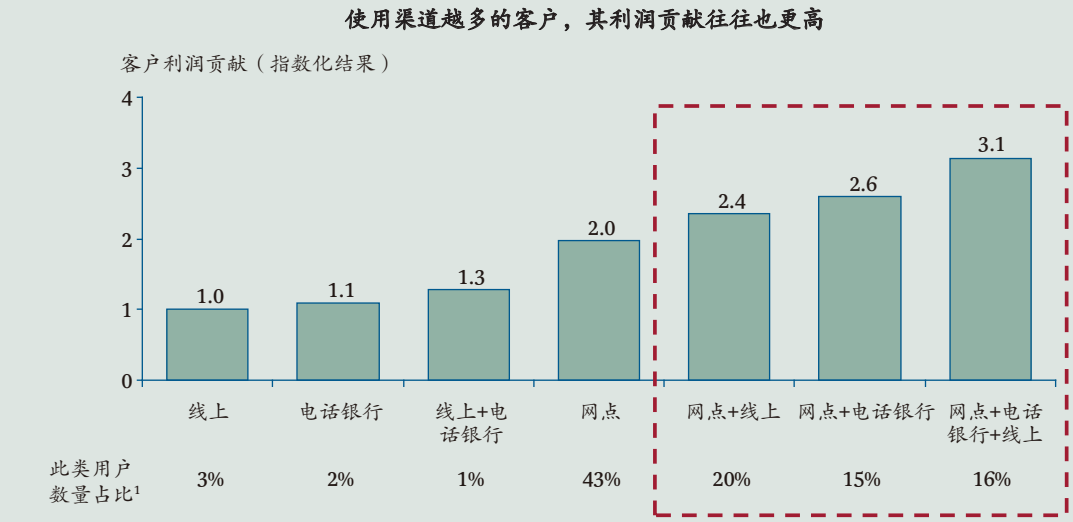
因此，多渠道整合一方面是零售银行积极适应客户变化的必然之举，另一方面也是减少客户流失，增加销售机会，提升客户利润贡献的有力手段。零售银行必须深入理解客户的渠道诉求和渠道迁移旅程，并进行相应布局。

2.3 产品新常态：不是产品，而是生活解决方案

产品领域的变化主要由金融服务的生活化所驱动。金融服务的生活化是指金融服务和产品深

图12：对银行来说，使用渠道越多的客户，其利润贡献往往也更高

基于美国银行案例分析



来源：BCG项目经验。
[1]在美国两大银行内计算得出的渠道使用量的加权平均数。

度嵌入到人们日常生活的方方面面，在客户既有的消费体验中无形地提供金融服务，让客户感觉不到金融服务的存在。

过去的产品在金融机构中是相对中后台的职能，强调安全性、专业性，主要依照内部规章制度进行设计。以贷款产品为例，传统金融机构在做产品时考虑的往往是抵质押物、期限和价格等因素，在产品设计完成之后再考虑通过哪些渠道销售给哪些客户，也就是说产品设计过程本身离客户还比较遥远，客户的需求要传导到产品研发环节也存在一定障碍。

但未来的金融产品将与客户生活深度结合，从客户生活痛点切入，嵌入到生活应用中，离客户最近。由此，要求金融机构至少作出两点改变：一是获客过程的前移，从被动等待客户的到来转变为到生活场景中获取客户；二是产品的开发必须从客户的生活痛点入手，通过金融产品和服务形成解决方案。

例如，房贷车贷类产品未来要在价格和功能上实现差异化已经非常困难，因此更重要的是如何从一开始就切入客户买房买车的流程，通过为客户提供信息获取、比较、决策、购买、贷款、售后服务等全流程的解决方案和顺畅的体验，内嵌相关金融产品，实现真正的差异化。

2.4 技术新常态：移动互联、云计算、大数据改变金融实现方式

移动互联。移动设备、3G/4G网络的普及使得人们随时随地都处于“连接”和“在线”的状态，

其偏好、行为甚至心情能够被实时发现和追踪。此外，移动设备的各种功能和属性为商业和金融应用打下了良好的基础：例如，高分辨率的摄像头可以扫描条形码和二维码；GPS定位功能可以与基于地理位置的服务及产品轻松相联；网络连接便于人们实时进行各种信息查询、支付和分享活动。移动互联网使商业服务和金融服务得以无形地嵌入到人们生活的方方面面，为互联网金融、移动金融的创新和广泛应用提供了基础。

云计算。云计算是一种通过互联网，以服务的方式提供动态可伸缩的虚拟化资源的计算模式。从理论上说，所有的计算机应用与服务都可以通过互联网和云计算远程实现。云计算对互联网金融的意义体现在两个方面：

- 对客户来说，云计算是移动互联与多屏互动的基础。云技术通过对信息的远程存储和处理，降低了对终端的要求，使得基于轻终端（手机、平板电脑）的移动互联成为可能。同时，云平台作为跨终端的存储和处理“后台”，使得同样的内容和应用可以在不同终端之间流畅切换、无缝连接，由此实现多屏互动。

- 对金融机构来说，云计算有助于显著降低运营成本和创新成本。云计算本身是虚拟的主机资源，与传统的IT系统相比具有较强的延展性和灵活性，即“需要多少、使用多少”，无需巨额的初始投入，并且能够从容应对互联网突发“高峰”事件，因此能够大幅降低中小金融机构和企业的系统投资及运营成本。更重要的是，云计算为金融机构提供了低成本创新和“试错”的基础。

大数据。新的数字技术能够极大地提升客户体验。如果从客户接触和客户洞察两个维度去分解客户体验，数字技术一方面可以通过渠道的多样化不断拓展客户接触的广度，实现从局限的物理接触到无限的虚拟接触（任何时间、任何地点、任何人）；另一方面可以通过数据的积累和应用不断提升客户洞察的深度，实现从单一到立体、静态到动态、全景到个人的深入理解。（参阅图13）过去数字技术在金融业的应用主要集中在拓展渠道的广度上，而未来五年则将主要集中在提升客户洞察的深度上。因此，大数据将成为未来五年最重要的战略资源。

具体而言，与传统的数据应用相比，“大数据”在四个方面（“4C”）改变了传统数据的运作模式，由此促进数据价值的实现和金融机构的内嵌式变革：

- 数据质量的兼容性（Compatibility）：“大数据”通过“量”提升了数据分析对“质”的宽容度；

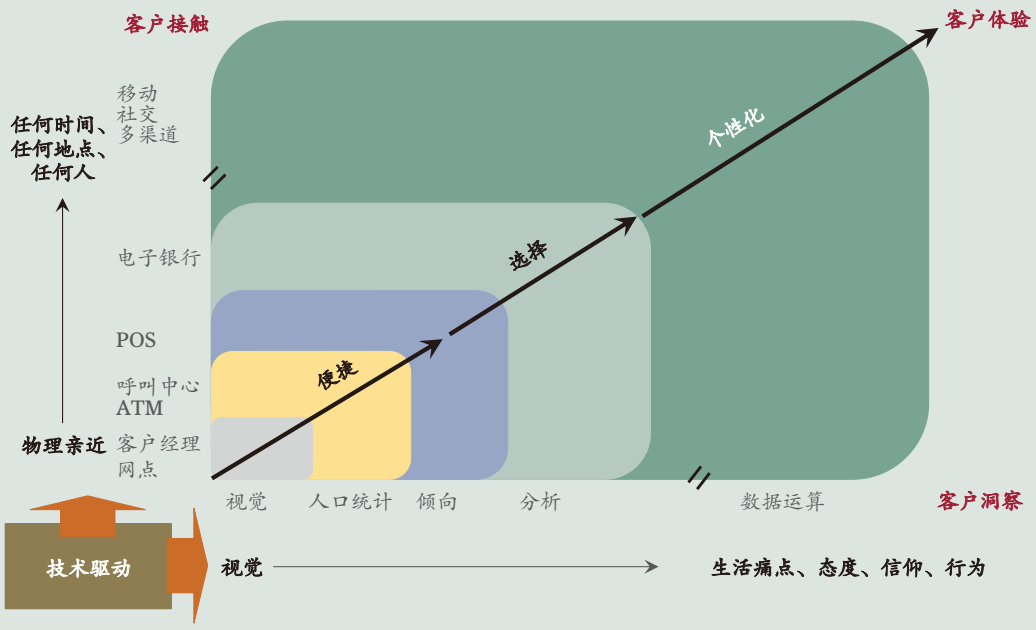
- 数据运用的关联性（Connectedness）：“大数据”使技术与算法从“静态”走向“持续”；

- 数据分析的成本 （Cost）：“大数据”降低了数据分析的成本门槛；

- 数据价值的转化（Capitalization）：“大数据”实现了从数据到价值的高效转化。

移动互联、云计算、大数据等新技术从需求和供给两个维度极大地改变了金融的实现方式。从需求来看，互联网及移动互联网使得客户随时随地处于“连接”和“在线”的状态，其偏好、行为

图13：移动互联、大数据等新技术能够极大地提升客户体验



甚至心情能够被实时发现和追踪，从而使金融需求显性化，更容易被低成本地发现。从供给来看，大数据分析丰富了营销和风险管控的手段，云计算降低了金融服务的成本并提升了金融服务的效率。金融的需求和供给因此得到了更好的匹配。在零售银行中，谁能更快地适应并掌握这些新技术，就能够化挑战为机遇，在竞争中抢占有利地位。

2.5 监管新常态：监管鼓励个人金融创新，零售银行需捕捉机遇

2014年底以来，针对个人金融领域的监管变化非常活跃。从大的改革举措来看，利率市场化和存款保险制度稳步推进。2014年11月21日，中国人民银行将人民币存款利率浮动上限由2012年规定的基准利率的1.1倍提升至1.2倍，同时简化了存贷款基准利率的期限档次，扩大了利率市场化定价的空间。2014年11月30日，酝酿了二十多年的存款保险制度方案正式推出，并于2015年1月获得国务院通过。从具体的监管举措来看，2015年1月，中国人民银行下发《关于银行业金融机构远程开立人民币银行账户的指导意见(征求意见稿)》，远程开户有望实现突破。几乎同一时间，中国人民银行还印发了《关于做好个人征信业务准备工作的通知》，要求芝麻信用管理有限公司、腾讯征信有限公司等八家机构做好个人征信业务的准备工作，有望开放个人征信领域。

这一系列举措对零售银行而言既是挑战也是机遇。从挑战来看：首先，利率市场化要求零售银行改变主要依靠存贷利差的经营模式，提升产品创新、风险定价能力；其次，存款保险制度加强了银行业的市场化经营和退出机制，促使银行业内部加大竞争和差异化；第三，远程开户和个人征

信的开放将极大地促进互联网金融等非传统金融领域的发展，进一步挑战传统零售银行业务。但与此同时，这一系列监管举措也为零售银行业强化内部能力，促进差异化竞争，提升行业服务和创新水平带来了前所未有的机遇。

商业银行属于强监管金融业务，其稳定运行离不开监管的规范，其创新也必须与监管要求相适应。零售银行的战略家们必须积极适应监管要求，在监管的空间内捕捉创新机遇。

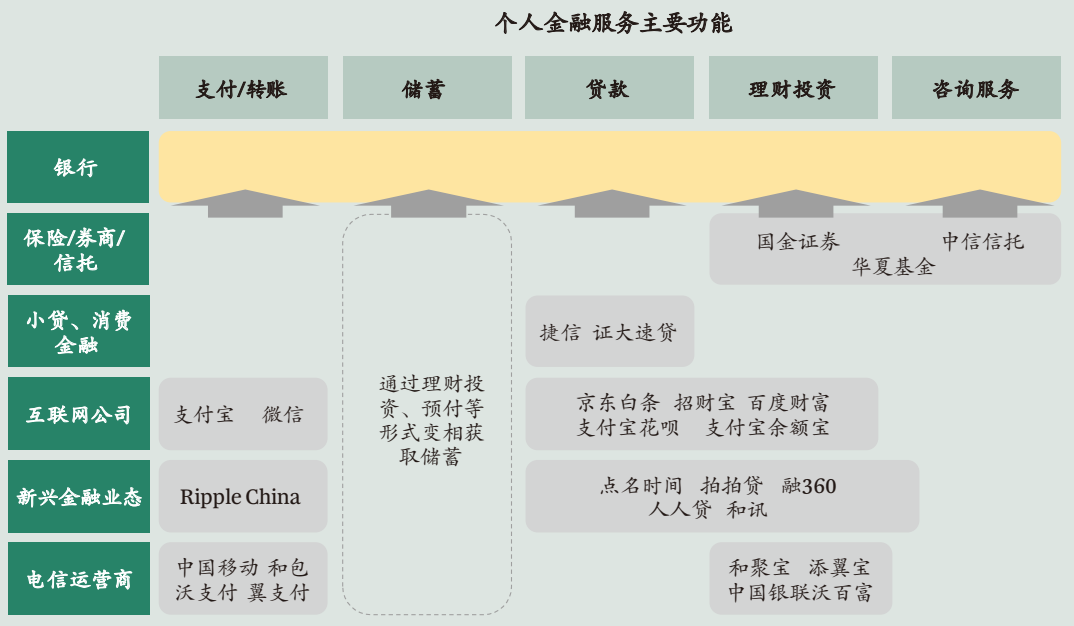
2.6 竞争新常态：新的竞争对手，新的竞争格局

银行在个人金融领域所面临的竞争对手已经远远不止其它银行。事实上，银行在支付转账、储蓄、贷款、投资、咨询等各项个人金融业务中都面临着来自其它金融机构和非金融机构的竞争。（参阅图14）这种竞争将会逐步成为常态，并且将逐渐改变个人金融领域的竞争方式和竞争格局。

从竞争方式来看，过去金融机构赖以生存的竞争哲学将被全面动摇：

- 过去金融机构可以从机构自身和内部管理出发来决定如何服务客户，但未来则必须从客户需求出发，因为客户有了更多的选择，其在不同金融机构之间转换的成本也几乎被降为零。
- 过去金融机构通过网点、客户经理的经验理解客户，与客户保持低频次的互动关系，获得片面

图14：银行在个人金融的各项功能上都面临新的竞争对手



的、局部的、滞后的客户数据，但未来金融机构能够通过内外部的各种渠道网络和数据理解客户，与客户保持高频次的互动，获得全面的、立体的、实时的客户数据。

- 过去金融机构仅满足客户的金融诉求，扮演专家、权威的角色，但未来金融机构需要通过金融功能去满足客户的生活需求、情感诉求、社会诉求，扮演服务者的角色。

- 过去金融机构可以一家机构覆盖全价值链，通过内部闭环实现对客户的服务，但未来金融机构更多需要专业分工，通过开放的生态系统实现对客户的服务。

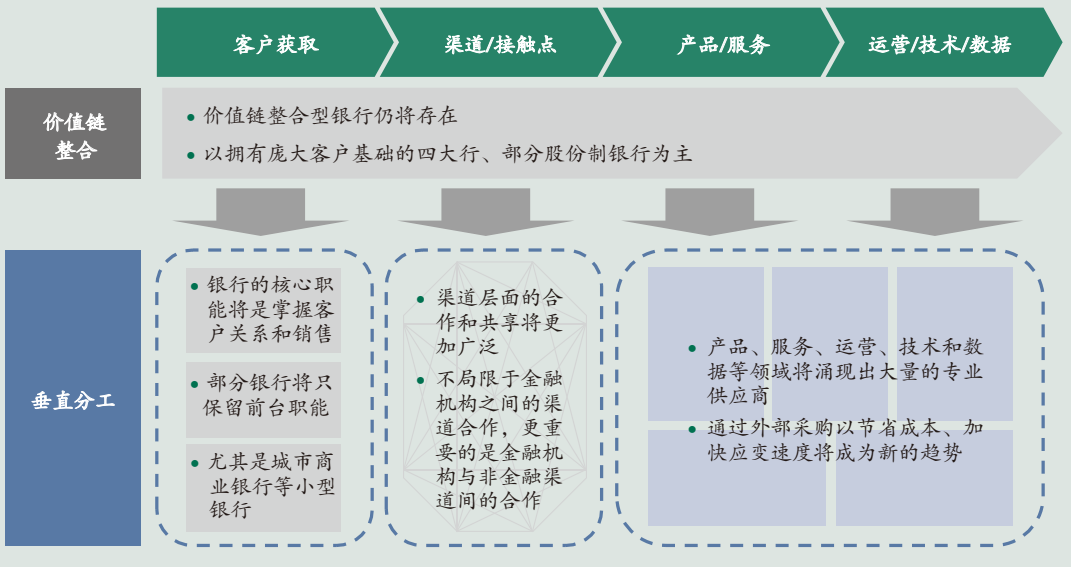
由此，个人金融服务领域的竞争格局也将显著改变，垂直化的专业分工将初步形成。我们很有可能看到中国个人金融服务呈现以下图景（参阅图15）：

- **客户获取碎片化。**由于客户获取于生活场景中，因此场景的碎片化决定了客户获取的碎片化。不同机构掌握着不同的场景，也掌握着不同的客户。

- **服务渠道网络化。**每个金融机构都可能拥有一种或多种交付服务的渠道，更重要的是不同机构之间的渠道合作和共享将更加广泛，金融机构和非金融机构在渠道上的合作也将空前盛行，构成一张复杂交错的渠道网络。

- **产品运营整合化。**产品开发、服务设计、流程、技术、数据等领域将涌现出大量的专业供应商，使得金融机构能够通过外部采购快速获得相关能力、节省成本、加快应变速度。

图15：价值链整合型银行仍将存在，但银行业垂直分工也将初步显现



不可否认，在这样一个市场中，仍有一部分全能型的大型金融机构将有意愿和能力保持全价值链的布局，但更多的中小金融机构应该在价值链上找到最适合自身的专业分工，并在一个环节上深耕能力和专长。金融机构通过选择不同的价值链环节或竞争要素，就形成了差异化的业务模式。我们将在下一章节针对五种可能的差异化模式进行探讨。

3. 聚焦五大差异化模式

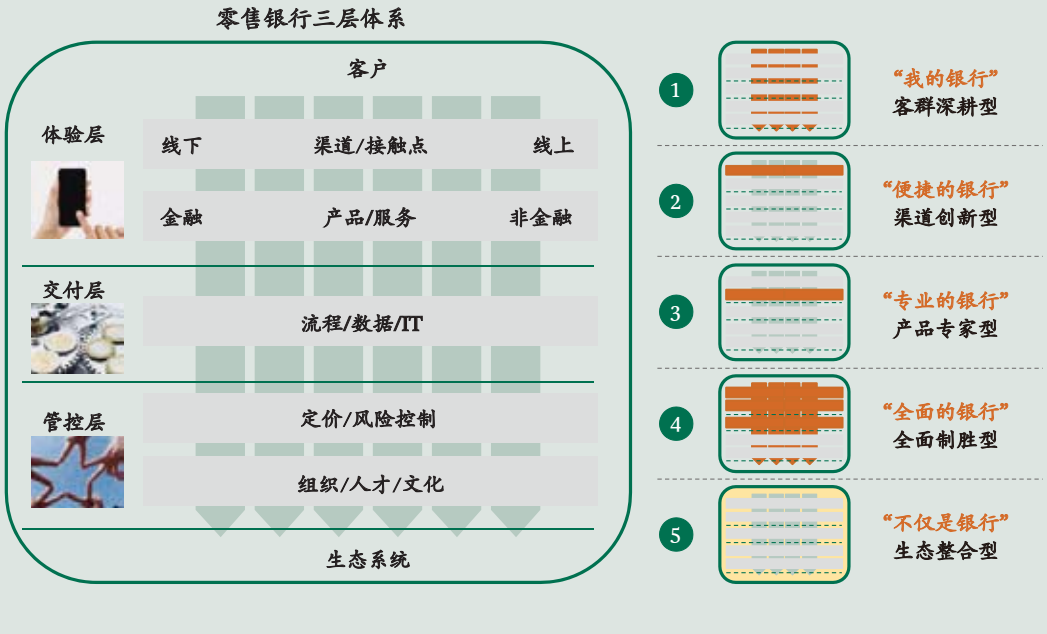
在客户、产品、渠道、技术、竞争均快速变化的新常态下，零售银行应当如何应对？

为更好地讨论这个问题，BCG提出了零售银行的三层框架，包括以下要素：

- **体验层：**主要包含构成客户体验的渠道、产品、服务等要素；
- **交付层：**主要包含实现客户体验的流程、数据、IT等要素；
- **管控层：**主要包含定价、风险控制，以及组织、人才、文化等基础管控要素。

在这三层之外，客户是纵贯三层的灵魂，体现“以客户为中心”的理念。此外，还有一个更加广泛的、贯通内外的生态系统。（参阅图16）

图16：零售银行三层体系及五大差异化模式



不同的银行通过在三层框架不同要素上的差异化定位，就有可能形成不同的业务模式。主要的五大模式包括：客群深耕型、渠道创新型、产品专家型、全面制胜型、生态整合型。

3.1 客群深耕型——“我的银行”

客群深耕型的核心特征是银行有一个或数个明确的客群定位，而不是服务全民。明确目标客户后，银行的渠道、产品、服务、流程等均围绕该客群的特点进行设计和组织。此类银行的一个经典案例是马来西亚的MACH银行。

MACH银行是马来西亚丰隆银行（Hong Leong Bank）的一个子品牌，通过全新的银行模式和形象来服务对传统银行缺少兴趣的年轻客户。其客户定位为数字化的年轻一代，追求时尚、新鲜事物、个性化。

MACH的产品非常简单，仅有储蓄、信用卡、保险、车贷、消费贷等几款基本的金融产品，但已能满足大部分年轻人的主要金融需求。产品设计充满趣味性，以吸引年轻人的眼球，例如将最简单的储蓄产品包装成“梦想存钱罐”，客户可以为自己设置一个梦想，比如一次出国旅行，或购买一个iPhone，并设置实现这个梦想需要的储蓄金额和期限，然后根据这些设置定期将钱转入“存钱罐”中。在实现梦想之时，银行会提供优厚的储蓄利率作为对梦想的奖励。

MACH的渠道也充分符合年轻人的喜好。其实体网点均开设在最受年轻人欢迎的购物中心，并且完全摈弃了传统银行网点的形式，没有柜台也没有柜员，全部为自助服务和体验区。网点的设计更像是数码产品体验店或新潮的服装店，到处是画面极具设计感的触屏体验设备、精美的产品手册和舒适的沙发，甚至还有供客户休息怡情的吉他。除实体网点外，更通过便捷的网络和移动网络渠道服务客户。

除MACH这类针对年轻客群的银行外，也有部分银行专注于服务中高端客户、女性客户、老年客户等，均是通过对客群的选择和深耕实现业务模式的差异化。

3.2 渠道创新型——“便捷的银行”

渠道创新型的核心特征在于通过渠道便利和良好的渠道体验实现差异化。其最终的实现方式是不同渠道之间的有机结合，但在实现过程中有些银行更加偏重线下渠道的转型，有些银行则偏重线上渠道的创新。

马来西亚RHB银行下属的Easy Bank是实体渠道创新的典范，并且通过渠道创新带动了一种全新的服务大众客户的“简单、便捷”的零售银行模式。Easy Bank一改传统银行网点的形式，将大量像快餐店一样小巧、醒目的店面和商亭开在了超市、购物中心、邮局、地铁站等客流集中的地方。这些店面小的不足10平方米，大的也不过50-80平方米，店面设计舒适轻松，布局紧凑，产品展示更醒目，营业时间更长，并且通过标准化、模块化的设计确保了一致的品牌形象、客户体验和低成本快速推广的可行性。为适应这种新型的网点，Easy Bank还通过标准化的五大产品、全电子化的购买体验、直通式的信贷审批流程等为客户提供真正简单、便捷的银行服务。

珠海华润银行采用类似的模式，通过把银行开在超市、购物中心、社区等离客户最近的地方，带动新型的社区银行模式。例如，华润银行为适应超市、购物中心渠道，将银行的外观、布局设计成零售店铺的形式；网点面积只有数十平方，通过小型化、标准模块化实现快速复制；通过分配班次，将银行的营业时间延长至晚上9点，为客户提供最大的便利；主打理财、信用贷等社区居民最感兴趣的产品，并且实现了主要产品的流程精简，例如其“乐贷”产品目前已基本实现凭身份证即可办理，最快三小时完成审批。

线上创新的经典案例是波兰的mBank。mBank从2000年开始就将自己定位为一家纯粹的线上银行，通过十多年的发展和探索，于2014年实现线上系统、功能、产品、服务等各方面的全面提升，并同时推出了新的品牌标识和形象。新的mBank具有现代、移动、社交三大特色。现代体现在简单、易懂、互动性强的用户界面，快速响应的搜索和计算，能够实时与客户经理音频、视频对话的“虚拟网点”等。移动体现在全功能的手机应用，与网上银行保持一致的视觉和使用体验，同时结合移动支付、地理定位等为客户提供更全面的金融功能。社交则主要是将Facebook账户整合在银行账户中，可通过银行账户直接向Facebook账户转账汇款，并有大量用户间互动、游戏的设计。

国内银行自2014年初以来也掀起了一股通过直销银行进行线上渠道创新的热潮，其中成效最显著的是中国民生银行。民生直销银行于2014年2月上线，客户定位为收入较高、电子渠道接受度也较高的“数字精英”，采用独立于民生银行母行的纯线上平台为客户提供全电子渠道服务。初期主打汇款转账、储蓄、“如意宝”理财等几款简单产品，随着客户的积累和平台的成熟，又逐步推出了“定活宝”、“民生金”等投资理财产品和“称心贷”信用贷款产品。截至2014年底，民生直销银行客户数量已经突破120万，管理资产规模达到200亿元人民币左右。

需要注意的是，即使是像mBank或直销银行这样线上渠道高度发达的银行也并不是崇尚单一的线上化、数字化，而是通过少量线下网点、咖啡厅或者虚拟线上网点的形式保留了一定的“人”的元素。因为对如今和未来的客户来说，最完美的零售银行既不是纯数字的银行，也不是纯依赖人的银行，而应该是实现了虚拟与实体、数字与人的最佳平衡，使得客户能够以最自然、最直觉的方式与之互动的银行。

3.3 产品专家型——“专业的银行”

产品专家型的核心特征即在产品和服务领域实现差异化，这种差异化可能有两种方式：一是通过高性价比使原本同质化的成熟产品实现差异化；二是在产品设计中通过创新实现差异化。

桑坦德银行（Santander Bank，又称西班牙国际银行）的特色即是通过高性价比实现产品的差异化。其提供的产品本身并没有独特的创新，但价格往往低于竞争者，或通过各种形式向客户提供返利。以桑坦德银行在英国的产品为例，若客户开设经常账户，不但可以收获账户余额的利息，获得免费的短信和邮件提醒服务，其每一笔账单支付还可获得现金返利，如电话和宽带账单支付现金返利可达3%，信用卡支付同样可获得最高3%的现金返利。这种高性价比之所以能够实现，主要得益于桑坦德银行的成本控制模式，即在全球不同地区销售相似的产品，并以全球统一的交付平台（IT和运营）支撑这些产品，通过规模化极大地降低了单个产品的成本。

澳大利亚联邦银行(Commonwealth Bank of Australia)则是通过产品设计的创新实现差异化。以房贷产品为例,其推出的房贷手机应用能够为客户提供端到端的购房服务,同时内嵌自身房贷产品,拉动相关产品销售。该银行通过对客户的观察和追踪,发现客户在购房过程中存在许多痛点,例如理想中的房产却不知去哪里找,看到心仪的房子但难以获得具体信息,也不知和谁接洽,房产情况、交易历史、周边环境、价格等信息透明度低等。于是,澳大利亚联邦银行通过开发手机应用精准地解决了这些难题。目前,其应用覆盖了澳大利亚95%的住宅房产,整合了所有客户关心的信息,并能实现房产比较、贷款还款在线计算、实时连接房产和贷款专员等服务。该应用自推出后,一年多时间里下载量超过20万。

需要注意的是,不管通过哪种方式成为"产品专家",都离不开专业的交付平台。高性价比模式往往需要规模化、高效的运营和IT平台,而产品创新模式则往往需要强大的数据分析和处理职能。

3.4 全面制胜型——"全能的银行"

全面制胜型的核心特征即全面,一般为覆盖全客群,提供全服务的综合性大型银行,一定意义上的"全民银行"。

美国的富国银行(Wells Fargo)即属于这一类,其覆盖的客群包括从普通社区居民、小企业主、农场主到富裕客户、高净值客户等各类,并通过差异化的产品和覆盖模式服务不同的客群。例如,针对家庭金融资产2.5万美元以下的大众客户,主要由一般客服人员提供基本储蓄、个贷和信用卡产品;针对家庭金融资产2.5-10万美元的大众客户,在基本产品之上,由初级客户经理提供证券、债券、基金和期权等基于佣金的自助代理服务产品;针对家庭金融资产10-100万美元的富裕客户和准私人银行客户,由二级个人银行家或区域私人银行家协助选购股票、债券、基金和期权等基于佣金的委托投资业务及多种资产规模与类型的共同基金和理财产品;针对家庭金融资产100万美元以上的私人银行客户,则由私人银行家提供各种高端服务,包括定制贷款、流动账户、另类投资与特殊资产管理等。

富国银行多样、广泛的渠道同样是"全面性"的体现。其在全美共有8,700多家"门店"位于位置便利的人口密集区,实体网点形态包括银行、超市、房贷中心、消费金融中心、汽车金融门店及财富管理中心等,并在此基础上配以移动销售代理专员,加上12,500多台ATM网络和专业的呼叫中心,以及拥有2,000多万用户的全年无休、获评"全美最佳"的网银,形成了全面的服务渠道体系。

虽然富国银行取得了骄人的业绩,但并不是每一家银行都能成为富国银行。选择全面型模式的银行往往通过长时间的积累或大量并购已经具备雄厚的规模基础,体现在客户数量、产品销量、渠道网络等各个方面。对这类银行来说,它们有意愿也有能力兼顾各个方面,但只有极少的银行能真正拥有这样的实力。对于大多数银行来说,选择和取舍仍势在必行。

3.5 生态整合型——"不仅是银行"

生态整合型银行的核心特征是构建以银行为中心的生态系统,充分整合自身与外部的产品、服

务、渠道、后台等，实现金融与非金融的融合。客户是生态系统的核心，因此谁把握了客户资源，谁就主导了整个系统，并且通过核心平台的建立连接客户和生态系统中的不同参与者，如基础设施提供商、产品提供商、服务提供商、数据分析商等。

日本乐天集团（Rakuten）就是生态整合型金融提供商的典范。其主要业务包括互联网服务、互联网金融和其它三大板块。其中，互联网服务的核心是电子商务购物平台，以及电子书、旅游等；互联网金融包括网络银行、网络券商、信用卡、电子货币、人寿保险等；其它业务则包括乐天通信、乐天棒球队等。

在乐天生态系统中，核心的基础平台，即客户导流的入口是电子商务；而打通整个生态系统“任督二脉”的则是乐天的信用卡支付和其独有的Super Points会员积分体系。

乐天集团于2004年和2005年通过收购信用卡贷款公司“AOZORA卡”和信用卡发卡公司“国内信贩”建立起信用卡支付业务。在第三方支付并不发达的日本，信用卡占据电子商务七成的交易量，拥有信用卡业务就等于掌握了主要的资金流向和大量的交易数据。

乐天的Super Points会员积分体系则被认为是日本最成功的会员积分体系之一，每10个人中就有8个乐天会员。每一个乐天会员的ID都能够实现跨业务板块的积分和积分兑换，例如网络购物的积分可以用于乐天旅行的订票或乐天银行的手续费支付。统一的会员体系也能够帮助乐天积累大量活跃、真实的客户数据，实现更精准的客户洞察和服务。

支付体系与会员积分体系的结合使乐天完美地掌握了生态系统内的资金流和信息流，也成为整个生态系统繁荣的关键。

虽然乐天集团的起始点并不是银行或金融业务，但依托于集团生态系统，乐天金融在过去十年间也实现了高速发展。2013年，乐天集团营业收入达到5,185亿日元，其中金融业务营收达到2,014亿日元，占比将近40%。乐天证券、乐天信用卡和乐天银行等业务均在日本国内占据互联网金融市场的领军地位。

在国内，生态整合型银行更有可能率先出现在从互联网行业、实业进入银行业的民营银行身上，因为它们通过电商、社交等核心平台天然地汇聚了大量客户资源，占据了众多生活场景，并已经建立起较完善的生态系统。传统银行要新建生态系统并成为系统的中心面临较大挑战，但应积极借鉴金融生活化、增强开放性等生态系统的经营思路，或积极参与到其它的生态系统中，以适应新的竞争环境。

3.6 对不同银行的启示

面对这些差异化的业务模式，不同的银行将面临不同的挑战和抉择。

少数大型全能型银行仍有意愿也有能力保持全价值链的布局，其最紧迫的需求可能不是取舍，

而是应变，是如何维持好现有的庞大而深厚的底盘，同时在此基础上实现变革和创新。对于这类大型全能型银行来说，其挑战不在于资源或技术，而在于体制机制缺乏灵活性。因此，如何突破体制机制的障碍，建立一个灵活、快速反应的组织将是其制胜的关键。

相比之下，大中型股份制银行资源更加有限，但机制也更为灵活，因此有必要也有能力进行取舍，通过在客群、渠道、产品、技术等领域的选择真正打造差异化的业务模式和交付模式，例如客群深耕型、渠道创新型、产品专家型。此外，这类银行还应该更加积极地参与和建立各种生态系统，通过内外合作、价值链专业分工、跨界联合等，迅速实现业务规模和专业性的提升，甚至孵化出全新的业务。

对于小型城市商业银行而言，“取舍”已经迫在眉睫。其未来五年战略的重心应该更多放在如何借助本地优势更好地获取客户，并建立高粘度的客户关系上，而在产品、IT系统、数据分析等领域则可通过购买外部专业服务的形式快速获得。客户获取、交叉销售是其能力培养的重点。这类银行甚至可以把自己看作纯粹的分销机构，以一种更加轻巧、更加实用主义的方式参与新的竞争。

4. 发展七大关键能力

如上一章所述，不同的银行应该根据自身的优劣势和战略方向选择适合的零售银行模式，但不管选择哪一种模式，都离不开一系列基础能力的建设。具体来看，我们认为零售银行未来五年需要在“以客户为中心”理念的指导下，发展以下七大关键能力。（参阅图17）

4.1 积极的客户获取和精益的客户管理

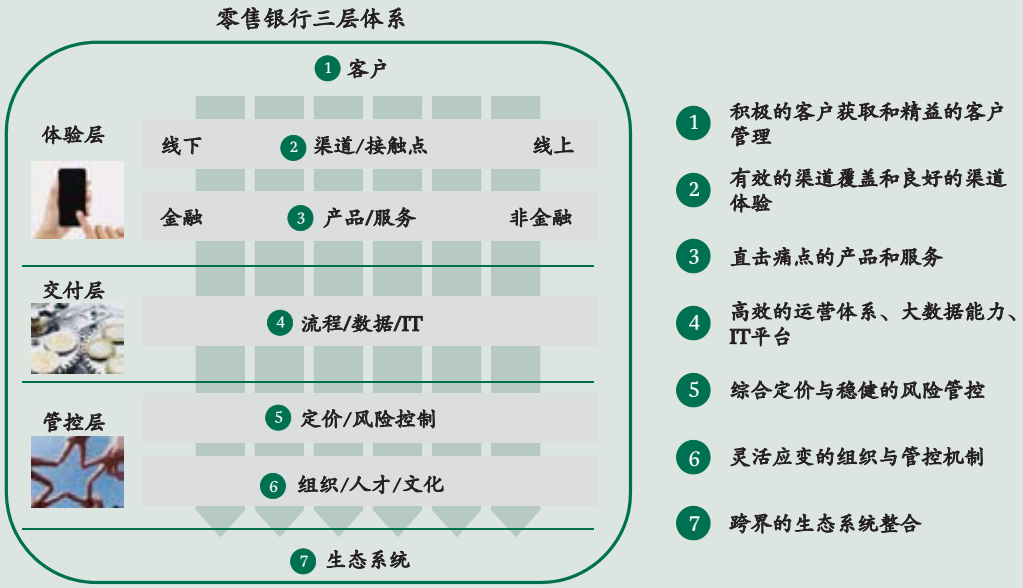
客户习惯和预期的改变使得传统的获客方式和客户管理模式难以维系。但与此同时，新的技术工具又为银行进行积极的客户获取和精益的客户管理提供了新的解决方案，使得银行能够在客户获取和管理方面获得提升，具体包括获客过程前移、通过智能数据提升客户关系管理、建立立体的客户分类。

获客过程前移。银行不是坐在网点中被动等待客户到来，而是通过切入客户的生活应用场景，在生活中获取客户，将获客这一步骤前移。例如，从未来消费增速最快的有机生活、买车、购买奢侈品、海外旅游等消费场景切入，提供消费信贷、出国金融产品；或从物业管理、社交等基本生活需求入手，提供便捷支付、缴费管理、储蓄理财等产品。

例如，美国的Smarty Pig线上储蓄平台通过与Facebook、Twitter等社交网络相联，让客户能够在线上与家人和朋友建立共同的储蓄计划，还能通过购物卡等形式分享储蓄目标达成后的奖励。

美国运通（American Express）则利用“小企业的星期六”（Small Business Saturday）这一活动促进其小企业客户的业务。这一活动开始于2009年，紧跟在感恩节“黑色星期五”之后，鼓励所有美国运通的持卡者在当地的小企业、小商铺进行消费，每单由美国运通提供10-25美金的补贴。

图17：建立零售银行七大关键能力



活动通过Facebook、Twitter等社交平台大量传播，短时间内获得了上百万的点赞。随后几年，美国运通还提供了一系列工具帮助小企业在这一购物节中更好地包装自己，包括为最先注册的1万名小企业提供在Facebook上打广告的经费，帮助它们建立自己的Facebook页面，引导它们使用“My Business Story”工具制作自身业务的宣传视频，并通过社交网络和Google传播等。通过这些举措，美国运通在个人客户端和小企业客户端均获得了大量客户，增强了客户粘性，同时也提升了品牌知名度和美誉度。

通过智能数据提升客户关系管理。这需要银行了解客户，懂得他们需要什么。能够清楚认识到客户所处的生命阶段、财富阶段，能够清晰、具体地掌握客户的业务行为，并由此提供相对应的产品和服务。做到这些的基础则是通过加大数字化手段的使用力度，建立更为严谨的数据采集和更新机制，掌握全面完整的客户数据，确保数据的时效性和一致性，同时还要建立方便浏览的数字化“单一客户视角”。

建立立体的客户分类。过去十年，零售银行客户分类实现了从无到有，大部分银行采用主流划分方法，即根据客户家庭金融资产的多少将客户划分为大众客户、财富管理客户（或称贵宾客户）、私人银行客户等几类。随着客户需求复杂度的提升，同一资产类别的客户在行为和偏好上变得更加多样化，仅依靠资产的多少去理解客户已经远远不够，而新的数据工具则使得银行通过数据去理解和区分这些客户成为可能。因此，未来零售银行的客户分类不能仅依据资产规模简单划分，而应加入人口学、行为等更加立体的维度，比如性别、年龄、职业、爱好、风险偏好、渠道偏好等。

例如，西班牙某领先银行通过客户的爱好和行为给客户打上足球爱好者、高尔夫爱好者、常旅客、奢侈生活者、实用主义者等标签，然后通过数据分析发现，越年长的足球爱好者在该银行的储蓄水平越高，对银行的平均利润贡献也更高，70岁的足球爱好者的人均利润率甚至比银行平均水平高出三倍。由此，该银行将此类客户锁定为重点客群之一。

4.2 有效的渠道覆盖和良好的渠道体验

每每谈到渠道，大部分银行所想到的仍主要是实体网点的转型。大型国有银行和股份制银行网点转型已近十年，转型方向是实现网点的销售化，主要措施包括：通过厅堂布局加强营销氛围，通过柜员话术增加销售机会，通过客户经理每日营销“规定动作”（如打多少个电话、接触到多少客户）开拓和维护客户等。这种传统的转型手段在过去几年中取得了一定的成效，但在新的环境下已日渐乏力。BCG认为，新的网点转型不能仅着眼于网点本身，而应从多渠道整合的角度出发，线下线上相互配合。

那么，多渠道整合到底意味着什么？答案是按照客户的偏好和客户完成银行业务的自然路径，明确每个渠道的“角色”，定义每个渠道的职能并进行相应的整合归并，同时保证客户在不同渠道间能够做到无缝切换、获得一致体验。为实现多渠道整合，银行需要：梳理客户端到端的渠道蓝图，根据渠道蓝图对各渠道相应的功能、职责进行调整，建立配套的信息管理及运营体系，建立适应多渠道的组织架构和考核机制等。

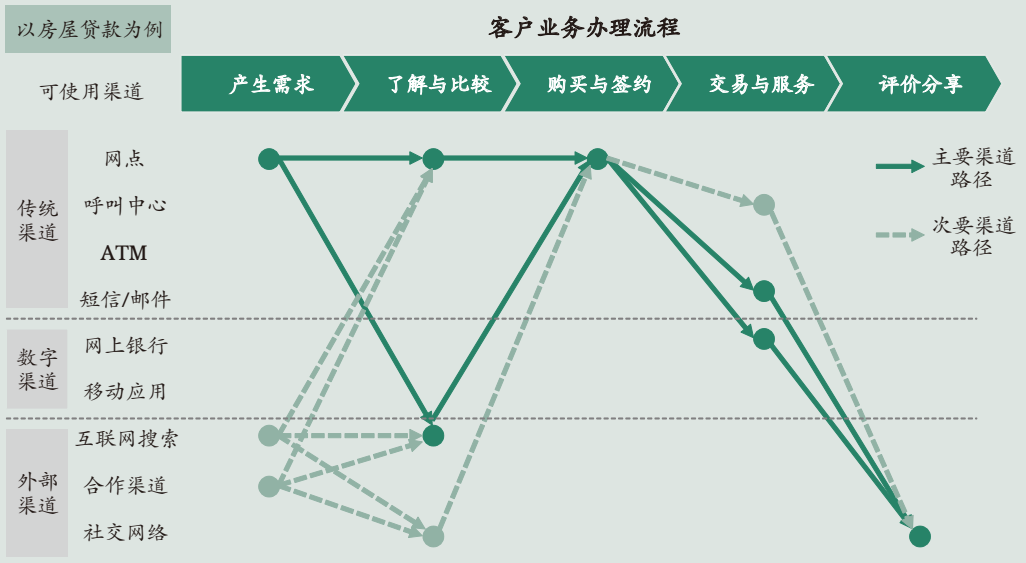
首先，梳理客户端到端的渠道蓝图，即识别客户在开展不同业务时对渠道的使用路径。这一步骤的关键是了解各渠道在客户办理业务的各个阶段所发挥的作用，并预判客户可能在哪些渠道之间进行怎样的迁移。尤其需要注意的是，针对不同的客户和不同的业务，或针对现实的状态和客户预期的状态，这一蓝图可能会有多种版本，或体现为多种路径，需要银行通过客户调研等手段仔细梳理，作为多渠道整合战略的基础。图18就是房屋抵押贷款产品渠道蓝图的示例。

其次，根据渠道蓝图对各渠道相应的功能、职责进行调整。尤其是对比现实状态和客户预期状态后，可能会发现现有渠道在功能上的欠缺，由此进行调整。例如，常见的调整可能包括通过建立更多的合作渠道激发客户需求，注重网络营销增强产品的吸引力和客户对产品的了解，提升网点的销售和咨询体验，实现远程签约，通过社交网络加强售后互动并获取客户反馈等。

第三，建立配套的信息及运营体系。多渠道整合之所以被称为“整合”，是因为能够实现客户在不同渠道间的无缝切换和一致体验，这就要求银行具备跨渠道的统一的客户信息管理系统和交付平台，使得不同渠道之间能够实现信息共享和服务协作。银行的具体做法将在本章“4.4 高效的运营体系、大数据能力、IT平台”中详细讨论。

最后，建立适应多渠道的组织架构和考核机制。现实的情况是，不同的渠道往往由不同的部门进行管理。例如，网点由分行管理，网络银行和手机银行由电子银行部管理，呼叫中心由运营部管理，部门分治导致了渠道割裂。近期，部分银行开始尝试建立专职的渠道管理部，试图统管所有的渠道，但由于渠道管理部缺乏实权，往往变成在现有架构的基础上增加了一个协调环节，使得渠道协

图18：梳理客户端到端的渠道蓝图



来源：2014年BCG全球零售银行电子化客户调研；BCG项目经验。

同更加低效。为解决这些问题，银行必须树立变革、转型的决心，通过建立专职团队，建立跨部门协作机制，将渠道协作纳入考核等手段推动多渠道整合落到实处。

例如，法国巴黎银行（BNP Paribas）建立了以网络、呼叫中心、网点为三大核心的多渠道整合战略。其中，网络渠道和呼叫中心主要处理低价值的交易型业务，网点则主要处理高价值的销售和咨询服务。该银行通过渠道蓝图、渠道漏斗等工具实现对客户渠道旅程的梳理，找出了关键的客户流失点，采取相应措施予以改善，并采用了统一的客户关系管理系统和后台以支持客户进行渠道切换。最终，网点获得了更多的销售机会，银行收入增速比市场平均增速高出1%，客户人均收入也大幅领跑市场。

不可否认的是，在推动多渠道整合的过程中，网点转型仍是拥有大量实体网点资源的银行所面临的难题。BCG在欧洲和美国市场的研究发现，网点分销成本几乎占据银行运营成本的一半，在中国也是类似的情况。此外，从前面渠道蓝图的梳理中可以看到，由于监管的规定，签约是对网点依赖度最高的环节，但随着央行《关于银行业金融机构远程开立人民币银行账户的指导意见(征求意见稿)》的出台，网点面签的突破指日可待，网点转型已迫在眉睫。面对日益收窄的利润空间和未来全新的竞争方式，如何让大量实体网点成为有价值的资产而非负担，是银行在渠道转型中的重中之重。为此，银行需要从以下几个方面入手。

首先，对全行网点进行整体诊断和规划。不管在欧美还是在中国市场，一个共同的现象是银行80-90%的存款和收入往往仅由50-60%的网点贡献，也就是说银行将近一半的网点由于位置、人员、业态等各种原因仍非常低效。因此，对于银行来说，首先需要判断自身的网点总数是否足够，

网点在不同省份、城市的布局是否合理，哪些城市应当持续加密，哪些城市已经密度过高。其次，在重点城市中，则需要找出哪些是低效的网点，并对低效的网点进行具体的诊断，然后通过相应的措施，如关闭、迁址、改变业态、调整人员配置等，促进网点效率的提升。

其次，管理业态组合。合理的业态组合对于许多银行来说仍是较陌生但却极为重要的关键点。出于成本控制和针对不同客群、不同场景的精细化管理的需求，未来的银行不会只是单一的大型、综合型网点业态，而将是不同网点业态的有机组合。几种常见的业态包括旗舰网点、综合型网点、专业型网点、社区网点、便捷网点等。

- **旗舰网点：**服务所有客户群，大型或超大型的全功能网点。数量通常不多，一个城市1-2个，一般建在人流量大、广告效应强的城市中心地段。对外主要发挥品牌宣传的作用，对内则是网点模块、流程、服务、人员等标准化模板。

- **综合型网点：**服务所有客户群，大型的全功能网点。基本实现城市中主要行政区内一个区1-2个点，一般建在人流量大，业务量大，需求综合的区域中心地段，是城市内的区域中心枢纽。品牌效应不及旗舰网点，但处理业务的综合能力强。

- **专业型网点：**例如，专业财富管理中心或小微企业专业网点，服务金融需求专业性要求较高的特殊客群，通常布局在客户集中的地段，如富裕社区、小商户集中的商圈等，提供的产品和服务针对性强。

- **社区网点：**服务周边社区居民，小型网点，仅提供部分基础的产品和服务，通常布局在社区、超市等与居民生活紧密相联的地方。

- **便捷网点：**服务关注效率的客户，小型网点，仅提供部分基础的产品和服务，通常布局在交通枢纽、大型购物中心等人流量大但需求非常简单的地段。

不同的业态在网点组合中发挥着不同的作用。总体来看，旗舰网点和综合型网点在网点体系中扮演着“中心”或“主动脉”的角色，处理全面、复杂的业务，占一家银行全部网点数量的20%左右；社区网点和便捷网点在网点体系中扮演着“卫星”或“毛细血管”的角色，处理基础、简单的业务，是区域内网点加密的主要手段，占一家银行全部网点数量的70%左右；而专业型网点则是服务某些特定客户的必要渠道补充，占一家银行全部网点数量的10%左右。随着线上渠道的日益发达，旗舰网点、综合型网点、专业型网点被替代的可能性较低，但网点的作用将日渐从简单的低价值交易向高价值的咨询、销售转变；而社区网点和便捷网点逐步被线上渠道替代的可能性则较高。

不同的银行根据其客群和业务的侧重不同，应该在这五种基本业态的基础上明确自身的业态组合，打造特色化的网点体系。

美国富国银行（Wells Fargo）的业态体系包括四大类：通过传统的普通网点服务年纪较长，对网点和人员依赖度较高的客户；通过购物中心里的便捷网点服务注重效率的客户；通过理财中心服务中高端客户；通过专业的按揭网点、汽车金融网点服务专业型客户。

西班牙对外银行（BBVA）则以“未来银行”为目标，全面改造了业态体系：旗舰网点针对富裕客户提供咨询服务，重在客户获取和品牌营销，强调互动性、透明度、简单化、人性化，将客户的需求置于网点设计和运行的中心，通过互动的营销设备、先进的数字技术、全新的管理模式实现“未来银行”的客户体验；便捷网点和自助网点则面向所有客户提供交易和简单咨询，类似旗舰网点的“精简版”，虽然面积小、功能少，但保留了核心的设计理念和技术设备，实现“未来银行”理念在不同业态中的内在统一。

国内部分银行目前也已开始具备业态规划的理念，并着手不同业态的建设。例如，中信银行于2014年3月在广州推出了首家旗舰网点。该网点通过大气、典雅的设计使客户耳目一新，传达“幸福财富”的品牌理念；通过17个标准模块实现了网点的功能分区和标准化推广；通过智能排队叫号系统、电子预填单系统、触屏营销设备等优化了等待和业务办理流程；同时还在传统业务区域之外增加了图书阅览、咖啡休闲等区域，提升整体客户体验。在旗舰网点的基础上，其它业态的清晰化和标准化也是指日可待。

第三，对网点实行标准化、模块化管理。在所有业态中，旗舰网点和综合型网点是拥有功能模块最齐全的网点，也是对内具有示范作用的标准化样板。银行应该以这类网点为基础，清晰定义所有功能模块，包括每个模块应实现的功能，为实现此功能需要配备的工具、设施、人员，以及不同模块的相对位置、希望实现的客户动线等。在此基础上，再根据不同的网点业态挑选出与该业态最为相关的模块重新组合，由此实现业态多样化和标准化的完美结合。

4.3 直击痛点的产品和服务

在本报告第二章“产品新常态”部分已经提到，未来的银行产品要实现差异化，就不能仅停留在产品本身，而是要围绕客户在金融和生活中的需求和痛点，做好基础服务，打造具有针对性的解决方案，并在“真情时刻”为客户“雪中送炭”。

首先，做好基础。BCG在2014年全球零售银行电子化客户调研中发现，超过三分之二的零售银行客户最看重的仍是银行最基本的功能，比如转账汇款是否便利并免费，网点营业时间能否延长，排队时间能否缩短，填写的表格能否减少，网银使用是否简单（一键操作），呼叫中心能否快速接通并有效处理问题，银行卡挂失和补办是否及时并保障资金安全等。这些看似简单的日常功能同时也是客户使用频率最高的功能，它们构成了客户对一家银行的“基本印象”，也往往成为客户是否选择一家银行作为其主要交易银行的重要依据。因此，对于银行来说，做好基础是首要前提。

在此基础上，银行还应针对重点客户的特点，提供更有针对性的产品和服务。例如，对于金融需求相对简单的中低端客户，应以标准化产品为主，提供简单、易于理解的产品或产品组合，同时做到定价合理，透明度高。而对于金融需求相对复杂的高端客户及小微企业客户，则需要更加全面、专业的一站式服务。

荷兰的ABN Amro银行致力于通过简单的产品和沟通方式更好地服务大众客户。首先，大幅简化产品线，例如将房贷产品从9种减少至1种，同时将首付方式从7种减少为5种，将贷款期限从14种减少为6种。其次，重新撰写所有产品说明和销售人员话术，力争实现让90%的客户都能轻松看懂

并理解。通过这些简化措施，一方面使销售人员更好地解释和推荐产品，另一方面也让客户更好地理解和选择，同时增加客户对金融决策的参与感。

嘉信（Charles Schwab）则致力于为大众富裕客户提供最适合的投资服务。嘉信发现其目标客户普遍存在三个特点：一是希望获得相对全面但又不过分复杂的资产配置方案；二是获得合理的费率价格（即应该大幅低于真正的高端客户），三是能够及时发现资产配置存在的问题并作出相应的调整。因此，嘉信的产品和服务紧紧围绕以上需求得以实现：首先，为客户提供将近2万个共同基金的选择清单，帮助客户从中选择8-12个基金产品进行资产配置；二是给予客户优惠的费率，每年仅为客户管理资产的0.5%，大幅低于竞争对手1.5%-2%的价格；三是通过向客户提供季度报告帮助客户及时诊断自身资产配置情况，并向客户提供针对性的调整建议。

最后，牢牢把握“真情时刻”，其关键是产品和服务要以问题和痛点为导向。产品的设计和包装要从生活应用和痛点切入，围绕如何帮助客户解决问题进行开发，比如在客户最需要的时候为其提供一笔房产贷款或助学贷款，“雪中送炭”帮助其应对生活中的重大事件。未来零售银行所出售的将不再是单纯的产品，而是解决方案。

4.4 高效的运营体系、大数据能力、IT平台

银行在建设运营体系、大数据能力和IT平台时最大的障碍往往不是在技术层面，而是在理念层面、管理层面。许多银行仍未意识到高效、低成本的运营体系，卓越的数据管理、应用能力，高效的IT平台是未来零售银行发展的基础保障。前面所讲的客户洞察、产品创新、流程精简、体验提升、多渠道整合等均离不开这些交付能力的支撑。

4.4.1 运营体系

通过以往的合作与观察，我们发现许多银行仍将运营视为后台处理工作，仅仅追求“别出事就好”。然而，真正的风险是这些银行尚未意识到，卓越的运营体系是未来零售银行业务的核心竞争力来源，是构筑难以逾越的差异化优势的重要手段。前面所讲的客户洞察、产品创新、体验提升、多渠道整合等若没有强大的运营体系做支撑，就是无源之水、无本之木。

为将运营体系打造成零售银行的优势，**银行首先需要准确把握运营发展的大趋势，**以实现前瞻性的布局和规划，并根据规划坚持长期的、持续的投入。BCG全球市场多年运营转型的实战经验与专题研究表明，运营的发展将呈现五大趋势：

- **线上化：**运用指纹、电子签名、电子印章等技术突破纸质基础的客户交互；通过影像、工作流系统、远程审核与授权等系统取代纸质基础的内部交互。在无纸化的基础上，将手工处理转移至线上，并固化到系统中，从而不断提升运营的自动化直通处理能力。

- **移动化：**移动互联、手机、平板电脑等技术和介质正在使客户体验层日趋移动化。这一趋势为流程的优化带来了众多机会。例如，通过手机拍照取代证件纸质复印件的收集和流转，通过二维码扫描实现部分信息的自动读取，甚至通过各种移动设备的组合使一些业务流程可以彻底脱离柜面和网点，如印度某大型银行的个人客户经理通过随身携带的“移动工作站”将开户、开卡等业务带到了客户身边。

- **透明化：**过去，银行的运营工作对于客户而言是个“黑箱”。很多运营优化举措也旨在让客户“远离运营”，例如“前台受理、后台处理”的分工。而今，随着互联网应用的不断深入，客户对“参与”、“透明”和“掌控”的需求越来越强烈。一些银行抓住这种变化，将其巧妙地应用到了运营优化之中。例如，某海外银行为高端客户定制网银，网银界面上可以显示客户业务的处理进度，这些处理过程的追踪数据也同时反馈给运营管理部门，用以敦促运营工作的不断优化。

- **云端化：**不同市场的银行业在运营转型过程中经历过或者正在进行大规模的“物理集中”。如今，海外某些大型银行的后台中心人员规模可达上万。在国内，很多银行也已建成了规模可观的后台中心。在带来效率提升、管理规范等益处的同时，物理集中的推进也遭遇了诸多困难，例如人员的异地调动、大群体的有效管理等。而今，技术进步为“集中”带来了新的视角。在一定程度的物理集中之后，通过数据整合、工作流贯通、任务管理等手段可以将分散的运营资源进行“虚拟集中”，实现“云端化”。在这里，“云”既指技术，也指理念。

- **市场化：**银行业的运营正在从封闭走向开放、从全价值链走向分工、从基础设施部门走向成本中心甚至可调控的利润中心。中国的金融外包市场仍处于成长期，但互联网金融催生出的大量新创公司无疑为“市场化分工运营”带来了更多可能性。例如，某些新创网络金融超市或比价网站为一些银行承担贷款申请过程中的资料收集与初审工作。

其次，金融机构在运营体系的路径设计中要找准“速赢领域”，以尽快收获早期效果，提升全行对运营转型的信任与重视，并通过速赢带来的成本节省或销售提升为转型投资赢得资源。

在互联网时代，低成本、快速实现的优化手段日益增多。例如，前文提到的某印度银行为个人客户经理配置“移动工作端”，使其可以通过电子表格、证件拍照、远程授权、电子签名等手段在在销售现场完成某些业务的整个运营流程。这样的举措成本有限、落地快速，不仅可以提高销售效率、优化客户体验，同时也可以为后续的处理工作省去大量资料流转、录入、复核的环节，并且能够提高数据质量。

国内也已有多家银行正在进行这方面的尝试。例如，国内某股份制银行推出零售柜面“无纸化”，即在零售柜面摆放液晶屏，客户可通过电子填单或者口述的方式办理业务，业务信息通过液晶屏进行展示，客户使用手写笔直接在液晶屏上进行签字确认，整个交易过程除客户要求外不产生纸质单据。

第三，金融机构要尽快提升“端到端”的流程管理与优化能力。“部门银行”的现状带来的问题之一是流程管理的割裂，反映在市场上就是“以客户为中心”的缺位。在客户眼中，一个交付流程始于他的购买决策，止于他的需求得到满足。BCG研究发现，在很多银行，部门所负责的流程片段往往不是主要问题所在地，而恰恰是流程环节的交接造成了大量的重复劳动和资源浪费，例如表格重复、客户需要反复填写相同信息、授权环节繁琐等都是这一问题的体现。

因此，银行需要通过科学的方法实现“端到端”的流程管理与优化，例如BCG在全球多年项目实践中摸索出来的“精益优化”方法。此外，银行需要科学的管理工具，例如搭建流程模型，在流程的管理上区别“销售产品”和“流程产品”，即哪些新产品需要完全不同的交付流程，哪些只是需要部分销售变量的调整，而非交付过程的变化等。最后，银行需要给予“端到端”的流程管理以组织保

障。BCG曾帮助海外某大型跨国银行建设“端到端”的流程管理能力，项目建议之一就是在零售条线中成立“中央流程管理部”。该部门由多年从事流程优化项目的团队固化而成，其中包括了业务专家、运营专家、IT专家、前咨询顾问、流程优化专家等，并且注重人员的流动性，与业务、IT保持人员之间的轮换，避免人员出现“专业空心化”的问题。

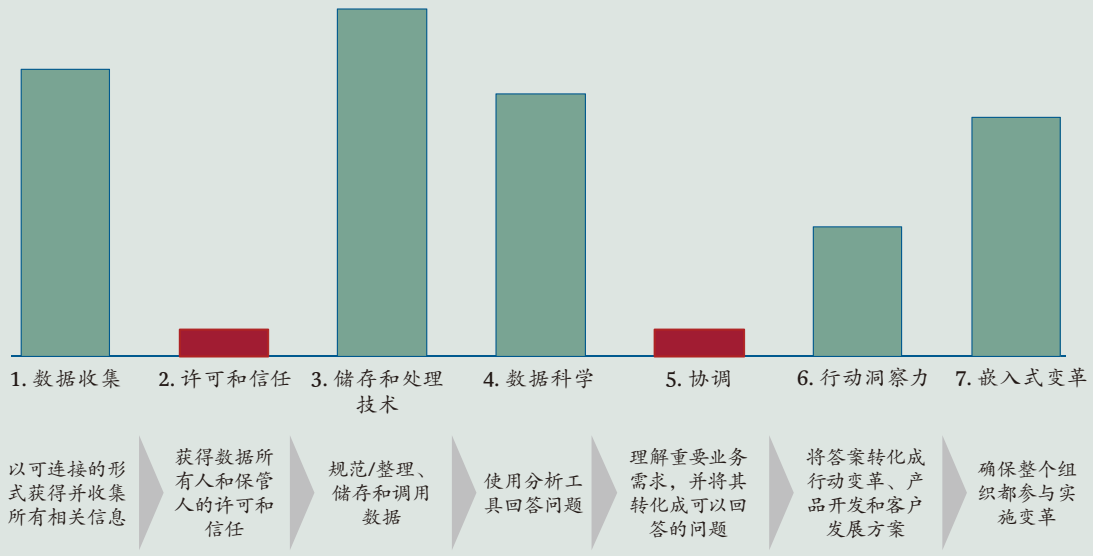
此外，金融机构不仅应针对业务流程进行优化，同时也要关注核心管理流程，例如产品研发、重大采购等，因为内部决策与办事效率的低下往往是影响运营体系建设的重要因素。以产品研发为例， BCG曾帮助德国某领先跨国银行优化内部产品研发流程，在新的流程中，运营部门以流程专家的身份在产品研发的早期即参与设计，从流程与运营的角度提供意见和想法，解决了产品设计和实现脱节的问题，确保了该产品问世后的高效交付。

4.4.2 大数据能力

数据一直是金融业竞争中的重要战略资源。随着人类存储、处理和分析数据能力的飞跃提升，数据创造价值和改变商业模式的潜力开始爆发——“大数据”成为了持续升温的关键词。然而，坐拥海量数据的金融机构却尚未成为大数据赢家。BCG多年的项目经验显示，金融机构对数据的实际利用率仅为34%，“数据荒地”大量存在，其中蕴含的大量潜在机会处于沉睡状态。究其原因，BCG对部分典型金融机构客户进行了“大数据成熟度”调研。结果显示，从数据到价值的转化过程包含了七大步骤，其中“许可与信任”以及“协调”是关键瓶颈。(参阅图19)

- 步骤一：数据收集。通过整合内外部数据，建设与业务高度相关的数据生态；

图19：“许可与信任”及“协调”是大数据价值转化的关键瓶颈



来源：BCG“金融机构大数据成熟度”调研；BCG分析。

- 步骤二：许可和信任。获得数据拥有者对数据使用的授权，同意企业在不透露其个人信息的前提下对其信息进行整合、分析和应用；
- 步骤三：储存和处理。搭建能够应对大数据特点的存储、分析和应用的IT构架；
- 步骤四：数据科学。研发或者采购适合的工具，从业务需求出发进行大数据分析；
- 步骤五：协调。将业务需求准确分解为具体的问题，并引导技术部门和数据分析部门完成基础设施建设和分析工作；
- 步骤六：行动洞察力。解读数据分析结果，将其转化为具体的行动方案，例如开发产品、优化客户服务方案、设计创新营销策略等；
- 步骤七：嵌入式变革。将挖掘、转化数据中蕴藏价值的理念与行为通过体制机制手段常态化，从而促成整个商业模式的优化甚至突破创新。

大数据能力如此重要，但从何入手进行建设？BCG认为，建设大数据能力有三个关键词：团队（Team）、机制（Mechanism）、思维（Thinking），即“TMT”。

首先，建设团队（Team）。即使在大数据时代，创造价值的主角仍是“人”。数据源自于人并服务于人。金融机构其实拥有大量具备数据管理与分析能力的人才，但大数据时代无疑对这些人才提出了新的要求。善于在业务、数据与技术之间“跨界”变得异常重要。未来，金融机构的大数据人才仍将以内生培养为主，因此及早构建“复合型”大数据团队就成为了关键所在。就团队的组织架构问题，我们在业界观察到这样的现象：大数据能力突出的公司会不断调整大数据人才的组织架构，在需要迅速提升数据与技术能力的阶段聚拢团队形成独立部门，在需要补充业务知识的阶段则将团队分散开来，并嵌入到业务条线中，从而在动态中实现大数据专业团队的综合能力提升。此外，金融机构不可忽视对整个组织的大数据能力建设，因为从数据到价值的链条中需要众多相关方的有效参与。

其次，形成保障机制（Mechanism）。“大数据”无疑在冲击传统金融机构惯常的工作方式与流程。“大数据”首先不等于“大机会”，而是“大量机会”。只有能够快速、低成本地落实这些小机会才能获取“大价值”，最终得到“大机会”。而大量“小机会”的价值发现需要灵活、快速而又有纪律的工作机制。因此，对于传统金融机构而言，“平行建设”十分重要。

一方面，金融机构要建设严格的管控机制确保安全有序、风险可控。例如，建立数据相关的合规准则，确保数据的应用以尊重客户的隐私为底线；建立严格的数据治理机制，管理组织内部的数据访问权限；明确数据管理的相关问责等。

另一方面，金融机构更要建立灵活的工作机制与差异化的考核体系，以确保试错成为可能。例如，由数据分析结果转化而来的交叉销售方案是否奏效并不是更多的数据与分析可以证明的，而是要尽快进行试点，并对反馈结果迅速作出反应——调整方案还是终止试点。这样的工作机制无疑

与传统金融机构“充分论证、详细规划、稳步落地”的惯常做法存在冲突。此外，“一刀切”的考核体系将出现严重的不适用，试错阶段与推广阶段无疑需要差异化的考核指标与奖惩规则。

第三，转变思维（Thinking）。大数据在管理维度上提出的种种变革要求实际上是在挑战金融机构的传统思维。从“因果为重”到能够接受关联并就此采取行动，从“经验、权威、层级”到“也让数据说话”，从“占据全价值链”到“建设开放生态”，这样的变化无疑已经触及了思维层面，触及到了很多金融机构顶层设计背后的逻辑。思维的转变绝非一日之功，需要在高层的明确支持下定义全行的数据策略，并不断建设体内或体外的试验田，用“小步快跑”的方式不断向目标迈进。

4.4.3 IT平台

新的客户体验、运营流程、数据技术对零售银行的IT平台提出了全新的要求。为此，银行需要从IT战略、IT应用架构、IT基础架构、IT治理四个方面作出积极的调整。

首先，制定面向未来的IT战略，实现从支持保障向价值创造的定位转变。数字化时代的IT需要与业务更加紧密地结合，IT的定位将发生根本性转变——IT不仅是支撑业务的有效保障，也是推动业务创新和价值创造的重要力量。

在IT战略制定方面，首席信息官需要加强IT与业务的联动。例如：成立IT战略委员会，定期组织由首席执行官、首席运营官、业务单元及IT部门负责人参加的创新联席会议，由此明确技术方向与目标，确保IT战略的前瞻性，以及IT与业务战略的一致性。同时，公司业务战略的制定，也离不开首席信息官对科技的深入洞察以及IT部门的试错验证。

其次，构建新一代IT应用架构，支持前端数字化转型、中台核心银行再造以及后端大数据创新目标的实现。

前端数字化转型。建设更加开放、兼容与协作的前端全渠道体系，结合点就在于如何为客户提供更好的流程体验，确保信息、产品与服务在渠道之间的一致性。同时利用数字技术推动网点转型，机会包括：

- 为客户经理提供移动应用：支持与社交网络、后台大数据分析平台的集成；
- 配置新一代网点设备：超级柜员机或VTM可以帮助客户自助处理各类交易，并与云端的客服经理实时沟通，实现更多的柜面交易迁移；
- 在网点加强大数据应用：发挥大数据在客户洞察、精准营销和决策支持方面的作用，如网点选址工具、客户洞察引擎等。

与此同时，还需构建下一代网络银行平台、互联网金融平台以及数字化生态圈：

- 下一代网络银行：加大在手机银行、微信银行方面的功能创新力度；建设直销银行，加速金融脱媒；

- 互联网金融平台：学习互联网金融经验，构建包括互联网理财、P2P与众筹平台在内的新金融业务平台；

- 数字化生态圈：领先的零售银行，可以利用自身在资源整合方面的优势，搭建电子商务平台，或与互联网企业合作获取生活应用场景。

中台核心银行再造。前端客户体验的数字化转型，以及建设高效的运营体系，均对中台核心银行系统提出了构建“以客户为导向、开放、灵活”的再造要求，主要功能与架构特征包括：

- 操作型客户关系管理（OCRM）：建立客户视图，对营销、销售及服务流程实行更加精细化的管理，支持从账户到客户的经营模式转变；

- 高度可配置的“产品工厂”：主要目的在于提高产品配置的灵活性，更好地支持金融产品创新和差异化定价，提高对外部市场的反应速度；

- 组件化服务架构（SOA）：构建组件化的核心银行架构，支持核心系统与外部互联网渠道、合作伙伴系统之间的有效对接，建设开放的平台体系。

后台大数据与分析平台。银行后台建设重点是基于大数据的平台与分析能力。利用银行业在数据资源方面的优势，开展大数据平台与分析能力建设，有效支撑在获客、营销、产品与定价、风控及运营优化等方面的创新。典型应用场景包括：

- 分析型客户关系管理（ACRM）平台：开展客户数据整合与客户分析洞察，为实现精细化的客户忠诚度管理、精准营销、交叉销售、智能化服务奠定基础；

- 产品、定价与风控领域的数据应用：利用大数据与认知计算能力，实现基于场景的精准定价，并将数据广泛运用于风险识别与建模中。

例如，澳洲联邦银行（Commonwealth Bank of Australia）自2003年以来开展以客户为中心的“新银行”计划，目的在于实现渠道和运营的数字化转型，主要经历三个阶段：

- 第一阶段（2003-2006年）：在辅助渠道和自助渠道实现能力升级，优化客户服务。关键举措包括：在所有渠道创建一体化的CRM系统；实现统一化的“客户视角”；建立“历史联络记录”和在办业务清单；生成销售线索及客户推介；

- 第二阶段（2006-2010年）：实现运营平台的数字化，降低成本，提高效率。关键举措包括：在网银、实体网点以及经纪渠道建立一体化的销售和服务体系；通过数字化和自动任务分派，减少来自网点的书面材料；开创从申请到资金准备“60分钟”办理住房贷款的服务；提供全方位的网银产品和服务；

- 第三阶段（2010年至今）：配合核心平台的升级，提供实时银行业务和创新网银业务，四成以

上客户使用网银。关键举措包括：提供24小时实时银行业务，如立等开户、即时交易结算；建设手机端银行业务；提供“扩增实境”找房系统和地产指南；设立Facebook网点等。

2010年，CBA在实现前台和后台效益后，遂将工作重点转移到最根本的核心银行系统改造，推动该银行业务模式和品牌承诺的转型。主要工作包括：优化核心系统、提高流程自动化、洞察客户辅助决策等。核心银行系统的建设有效地帮助CBA打造了差异化的服务平台，推动客户体验的大幅度提升，例如：

- 即时处理交易、服务请求和产品申请；
- 产品在一周内完成制造，以小规模形式现场测试，然后根据反馈进行调整；
- 实时执行使流程优化程序过时；
- 变更成本和风险大大降低 。

第三，采用私有云与公有云相结合的方式，开展IT基础架构创新。云计算是IT产业的一场重大革命，可以有效降低IT开发周期、简化IT架构复杂性、优化IT支出，极大地改变了传统企业的信息化交付模式。首席信息官们通过公有云与私有云的结合，可以有效制定更为前瞻、合理的架构部署方案。

考虑到核心系统对数据安全性和交易复杂性的极高要求，首席信息官们更希望在自己的数据中心进行开发和运维。为此，需要加大私有云改造力度，提升数据中心、服务器、存储等IT资源的虚拟化程度，使基础设施资源的性能更加卓越。

与此同时，为“多、快、好、省”地支持新业务试错与扩张，首席信息官们需要在私有云改造的基础上更进一步——运用外部的公共IT资源即公有云部署前端数字化应用。在公有云市场中，IaaS基础设施云和SaaS软件云最具发展前景，特别适合数据安全性、敏感性相对较低，且解决方案成熟的应用模块，如：官网、门户、移动应用、CRM系统等。

第四，向互联网公司学习，建立“以产品经理为中心、小步快跑、迭代开发”的IT治理模式。在数字化时代，业务部门不能单向把控需求，而是应该更多发挥IT部门对业务创新的反向推动作用。IT部门将肩负着更重要的创新使命，与业务部门建立更紧密的协作机制，共同推动创新的有效落地。

在IT平台建设方面，转变传统的“瀑布式”开发，引入互联网精髓——“以产品经理为中心、小步快跑、迭代开发”的模式。同时思考如何更好地激发团队积极性和战斗力，吸引、培育和挽留人才。此外，还需引入具有竞争力的绩效考核和激励制度，建立“允许试错”的企业文化。

4.5 综合定价与稳健的风险管控

随着利率市场化的推进和竞争的加剧，定价能力将成为未来零售银行提升收入、保证盈利的

重要杠杆。此外，随着经济增速换档，部分行业金融风险的充分暴露，主要依靠资产规模增长的粗放型模式将难以维系，银行的风险管控、合规管理能力也变得至关重要。

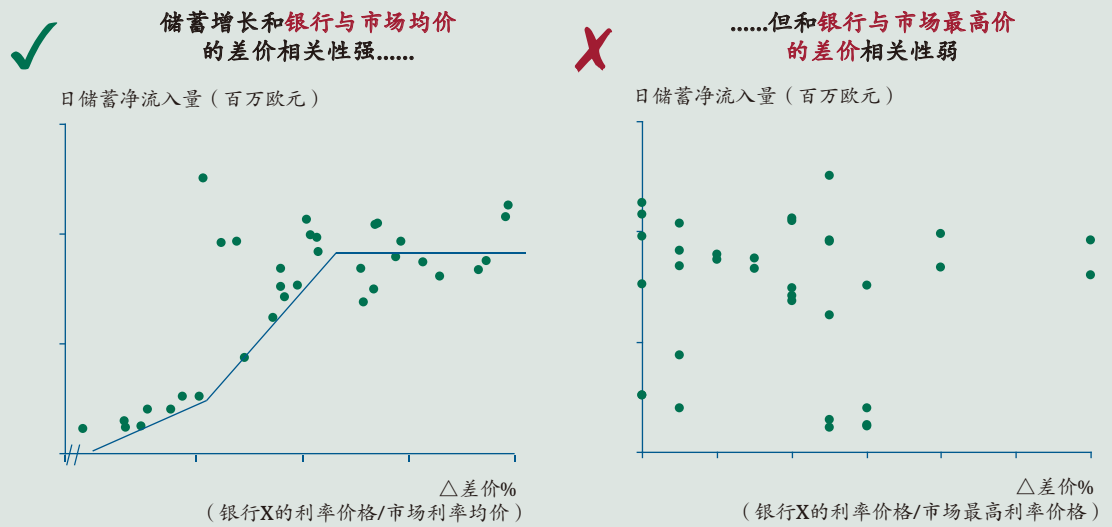
4.5.1 综合定价

建立综合定价能力需要从三方面入手，分别是：制定正确的定价策略和定价模型，保证价格实现，促进差异化定价。

制定正确的定价策略和定价模型。定价策略的关键是比对市场平均而不是成为市场最高。BCG过往案例经验显示，尽管储蓄净流入规模与高定价具有较强的相关性，但是未必一定能够呈现价高者得市场的结果。在图20中，左图显示的是储蓄规模和银行定价与市场平均定价差异的相关性，右图显示的是储蓄规模和银行定价与市场最高定价差异的相关性。可以看到，在左图中，一定区间内高于市场平均的利率与储蓄增加的正相关性非常明显，但超过此区间后，即使利率升高，储蓄净流入规模也保持水平。而在右图中，横轴所显示的市场最高存款利率与纵轴所显示的储蓄规模并没有明显的相关性。因此，定价策略不在于一味的高价，而是需要银行根据市场动态、客户偏好来寻找出最敏感、最有效的定价区间。

明确定价策略后，银行需要建立适当的定价模型。制定定价模型时不宜过于复杂，可以考虑从基础的成本加成定价模型入手。成本加成模型的首要基础是产品价格需覆盖银行的各项成本，包括资金成本、流动性管理成本、运营成本和风险成本。建立正确模型的先决条件是对产品成本组成和分布有清晰认知，了解每一项成本背后的驱动因素如何发挥作用，不同成本项之间是否存在交叉影响等，避免在模型中简单叠加各项成本。

图20：储蓄定价策略的关键是比对市场平均而不是成为市场最高



来源：BCG项目经验。

保证价格实现。即使有了科学的定价策略和模型，银行也不一定能够保证价格的实现。在实际的销售过程中，客户经理为了更好地吸引和留住客户，往往倾向于给予客户最大程度的价格优惠，使得定价模型在实际运用中失效。因此，价格实现管理是定价能力的重要组成部分，具体包括制定折扣指导原则、折扣配额管理、监控价格实现情况、强化销售人员的激励和培训等四项举措。

制定折扣指导原则。需要向销售人员和客户明确什么样的客户可以享受何种折扣，为什么享受这种折扣，以及此折扣有效的时间，并通过辅助计算工具提高折扣区间的精准度。这是对销售人员实现价格规范和对客户实现价格透明的第一步。

折扣配额管理。其目的在于限制随意发放折扣，控制产品均价，维持模型可验证性和价格可比对度。配额要限制在同一片区域的支行或销售人员中使用，对不同层级的人员给予不同的折扣授权，同时建立审核流程，对折扣乱用、错用的定价决定不予通过。

监控价格实现情况。通过适当的工具实时或每周更新折扣实现的规模和使用率，以确保价格的吸引力；识别折扣使用异常的销售人员并进行处理；根据竞争对手和市场均价实时调整自身价格。

强化销售人员的激励和培训。其核心是增加对销售利润率的考核，一味强调收入和规模容易导致销售队伍滥用折扣，忽略销售利润的重要性。同时还应当增强销售人员对产品价格的正确认知，培养他们多样的营销能力，在营销过程中减少对价格的依赖。

促进差异化定价。差异化定价也可以称为个性化定价，即根据客户的特征、所处生命周期和价格敏感度给予最适合的价格。这种精确的、个性化的定价需要大量的数据和分析来辅助实现。例如，从银行账户的总转出金额和总转出笔数可以判断客户与银行关系的紧密程度，紧密度低说明客户不得不使用银行的相关服务（例如工资卡），则此类客户对于银行定价的影响力和控制力相对较低，使得银行具备了更多的定价权。又如，刚开始进行储蓄且储蓄较少的客户常常是刚开始工作或者倾向于消费的年轻一代，处在此生命周期的客户往往价格敏感度较低。

当然，差异化定价模型不能一蹴而就，零售银行还是应该从简单实用的定价机制出发，摸清成本结构和成本分布，理解客户的使用偏好和价格敏感度，使用数据交叉测算和检验，并保证价格实现，逐步提升综合定价能力。

4.5.2 稳健的风险管控

新常态下，银行的风险管控和合规应从以下四方面入手：明确风控战略、匹配风控资源、优化风控执行、加强合规管理。

明确风控战略。风控战略的制定和执行首先需要一个清晰的风险管控架构，在这个架构中，明确董事会、管理层、风控部门、业务部门等各个层级的风控职能，并建立统一的风控文化和准则。在此基础上，以银行的中长期发展为本，平行制定风险战略与业务战略，并在风险承受力与战略之间建立定期循环的反馈机制。

匹配风控资源。未来在利率市场化环境下，银行必须变被动的资金管理和资产处置为主动的资产负债管理。为此，银行应该持续关注并管理流动性，将流动性视为稀缺资源，积极获取低成本资金来源，通过内部定价促进资金成本与资产收益的匹配，还应采用主动的情景建模帮助银行为市场压力或不确定性作好准备。

优化风控执行。采用先进的分析建模工具和一流的风险数据架构，加强数据采集、数据存储以及数据验证力度，对资产质量进行严谨的评估。同时，建立先进的信贷审核工具，采用前瞻性视角，结合行业专长，以汇总的视角掌握客户的完整风险敞口情况等。

加强合规管理。依法合规经营是商业银行在新常态下平衡好业务发展和风险管理的重要保障。为此，零售银行不仅需要强化整体合规职能，更需要将合规行为落实到全行员工的日常业务活动中，实现宏观合规与微观合规的统一。

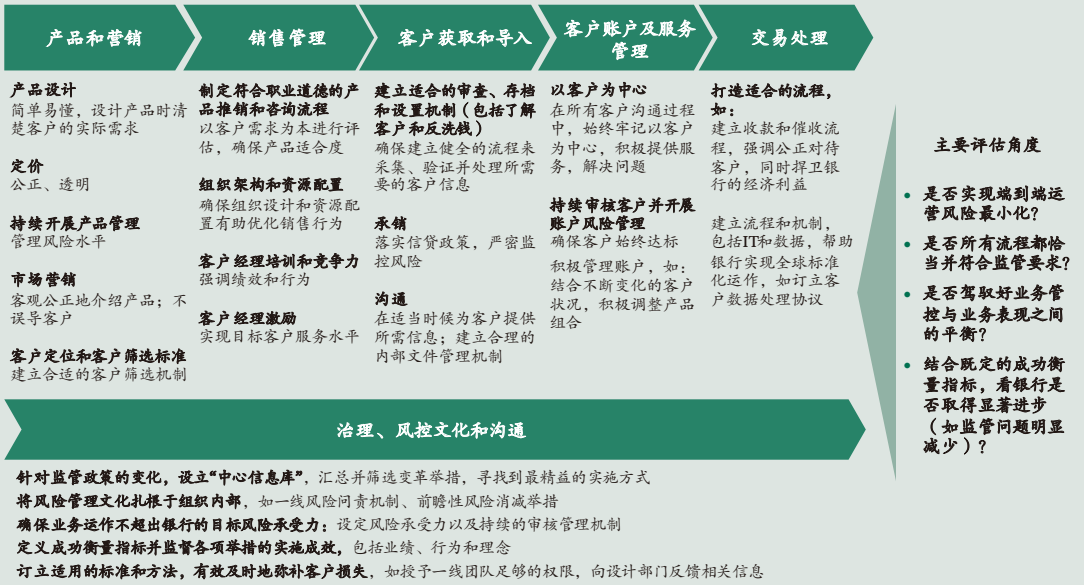
此外，我们还发现，在风控与合规中，最重要的是务实，一些好的实践包括：

- 与监管机构和主要利益相关方保持紧密的沟通与合作；
- 把“风险和审计”职能纳入核心高管层直接管辖并关注的范畴；
- 业务部门（损益负责方）需要具备自身的风险识别和风险消减能力以及业务管控力，同时与风控职能部门紧密合作；
- 着眼于一线而不是管理层：真正了解问题的是网点经理和呼叫中心的主管；
- 制定高效且实用的举措：不只是停留在概念层面，按部就班地“打打勾”或是照本宣科地念几句经营监管条例，而是要落实到操作层面，要能够对症下药，切实解决发现的风险；
- 通过改变员工们所处的大环境（KPI、激励、培训）来切实改变他们的行为；
- 营造高效率的风控文化，每个员工都能够有意识、有能力积极开展适合的风险回报评估，如采取具有前瞻性的风险消减举措、一线问责和明确的决策权；
- 如果组织内部的某些系统性激励机制可能诱发员工出现不当行为（如在资本市场和投资银行领域，个人交易回报率非常高），银行就必须相应提高现有管控监督机制的复杂度和严谨度；
- 标准设置必须做到全面，端到端，从产品设计、销售和分销，再到持续的客户管理。（参阅图21）

4.6 灵活应变的组织与管控机制

在本报告研究和撰写期间，我们共访谈了三十位传统金融机构的从业者，其中大部分人都表

图21：端到端的风控与合规标准



示，零售银行的转型升级，难点往往并不在于战略或方向，也不在于技术或能力，而是在于体制机制和管控层面。零售业务在银行的组织内部具有分散性的特点，零售业务主要由零售部分管，但与此同时高端客户由私人银行部分管，电子银行由电子银行部或者IT部分管，网点由分行分管，信用卡有单独的中心，产品需要金融同业部门的支持，流程需要运营部门的支持等等，这种割裂的状态使得零售银行的管理和协同尤其困难。因此，理顺组织架构，匹配相应的人才和资源，提升组织的灵活性和适应性是零售银行转型升级、实现盈利的关键。

循序渐进建立零售垂直管理。理想的零售银行组织架构需要一个大零售板块，并由一个统一的行长或副行长统管板块下的所有部门，以保证内部的协调与协作。在这个板块中，核心是围绕不同的客户群体所建立的垂直管理条线，而产品、渠道、运营都是横贯这些条线的支撑部门，在统一的平台上为不同客群定制、输出不同的产品组合、渠道组合、业务流程，一方面提升专业性，另一方面也促进规模化的实现。

当然，在实际的执行过程中，以分行为经营主体的传统组织体系给这种架构的落地增加了很多复杂性。因此，短期内的组织调整必须要协调好分行与零售板块之间的权责利分配，可以考虑从一些相对较新且对分行依赖较小的业务入手（如私人银行、直销银行），循序渐进地推进组织架构调整。

匹配人才和资源。零售银行的转型是传统与创新的融合，因此一方面需要持续培养和保留金融专业的人才，另一方面也需要吸引来自互联网、数据、技术等行业的跨界人才，并通过提升组织的灵活性和适应性为不同人才的协作和融合提供基础。

此外，为了保障转型目标的实现，对人才、渠道、系统、运营体系的投资是必不可少的。例如，新建一个直销银行可能需要上亿元的前期投入，全面的运营优化和大运营体系的建立也会需要不菲的投资。这就要求银行的决策者把自己从一个管理者转型成为投资者，专注于银行如何创造长远价值，并运用一系列规范的原则和标准（如战略重要性、投资回报率、风险损失等）筛选出最恰当的业务重点，并集中资源择优发展。

零售银行组织架构还需要增强灵活性和适应性，以应对新常态、新环境。例如，学习互联网公司的组织形式，强调模块化的“即插即用”架构，即把一个大的组织分成许多小的组织单元（例如创新产品团队），并对其采用扁平化甚至可能是网络化的架构；推崇非集中的分散化决策，并且使信息和知识在组织中得到快速共享，从而有利于组织内部的平等化；从文化和价值观来看，强调通过共同的价值观实现组织团结，通过可达成的清晰目标来激励个体的热情，所鼓励的文化要素和心态包括“开放、好奇、自信、趣味、社会”等；从流程和工具来看，不注重过程管理，不设置大量规章，而是通过愿景和目标进行激励，并且强调自治；在财务规划和预算方面，看重趋势并不断作出调整，而不是只关注个别绩效指标。

4.7 跨界的生态系统整合

在新常态下，邻近产业或者毫无关联的产业会突然进入某一个市场，抢夺用户，这种“跨界商战”或“覆盖战争”使得行业内个体的生存愈加艰难。这种覆盖战争爆发的根源在于机构个体都受限于自身基因传统，无法成为全能，因此必须通过参与或建立生态系统，拓展能力和优势的边界。

生态系统对于传统金融机构来说，是一个全新的概念，也是一种全新的经营方式。为成为生态系统的整合者，银行需要搭建核心平台，并在此基础上促进多元化；完善生态系统的机制与规则；建立“先人后己”的商业模式。

首先，需要构建核心平台。银行需综合考量内部核心竞争力和外部市场需求，明确核心平台应构建于什么样的业务之上，以及银行在生态系统中担任什么样的角色，即做什么，不做什么。基于核心平台，还需促进生态系统的“物种”多元化，明确与谁合作，以及它们在生态系统中将发挥什么样的作用。成为生态系统中的领导者或参与某个商业生态系统，将使银行所拥有的资源超出其所在的机构和组织的边界之外。因此，通过核心平台连接客户和生态系统中不同的参与者，如基础设施提供商、产品提供商、服务提供商、数据分析商等，协同应对“跨界竞争”或“覆盖战争”，构建多元化发展，是解决资源有限、能力受限的竞争困境的有效方法。

余额宝成功的关键在于实现了电商的客户体验和金融产品专业性的完美结合；万达与腾讯、百度的合作是为了利用三方资源和数据，打通线上线下的联动体验；平安万里通与外部300多家主流电商和15万家实体商户合作，是为了激活以积分为核心的生态。这些无疑不在印证一个核心的商业逻辑，即生态系统的成功需要核心企业和外界多元的“互补性产品”的彼此支撑与配合。

其次，需要完善生态系统的机制与规则。生态系统中的机制与规则是其有效运转的关键。生态系统与传统商业环境的区别在于，存在一套精密规范和机制系统，有效鼓励多方参与者之间的互动，解决各方参与者在复杂交错的竞争、协作和交易行为中所产生的利益分配与纠纷问题。

- **技术规则。**即在技术层面提供统一的技术规格规定、开放接口，按照规则解决技术摩擦。例如，在银行与数据公司的合作中，势必需要完善信息系统对接的技术规范，并建立严谨的数据分享和使用准则，确保有效应用数据的同时，保护客户的隐私和信息安全。

- **利益分配和纠纷解决机制。**例如，苹果与其大量的零部件供应商、影音书籍内容提供商、应用开发者、合作运营商之间均有完善的分润机制，确保生态系统中的所有参与者均能实现共赢。而在系统自治和纠纷解决方面，淘宝网则通过完善的买家和卖家评级制度、评价体系、投诉机制等促进平台的稳定自治。

第三，生态系统整合者需要建立"先人后己"的商业模式。尤其在一个生态系统建立之初，整合者往往需要出让部分利益，吸引加盟者和强大的合作伙伴。例如，索尼曾经早于亚马逊推出电子阅读器Reader，但最后却无疾而终。最大原因在于它没有像亚马逊一样牺牲部分利润，出售低于成本价的电子书籍，增加消费者对电子书的使用依赖度，同时建立数字版权管理系统，保护加入电子书阵营的出版商，让他们获得比以往更好的保障。

生态系统的生命力和繁荣不能仅依赖于核心平台自身的成熟，还依赖于系统中不同参与者的成长和发展，而作为整合者的核心平台则肩负着帮助其它参与者共同发展的责任。例如，阿里巴巴通过创建淘宝大学，向平台上的卖家提供开店指南、营销推广、物流管理、交易信用、客户管理、供应链和企业创新等各方面的课程，帮助卖家提升商业管理能力；同时通过小额贷款向卖家提供业务发展所需的资金。这些措施通过对卖家的帮助和培养，引导商家端的良性竞争，创造良好的市场秩序，由此也促进买家端的信心和整个电商生态的繁荣。

4.8 变革管理：如何将转型落地

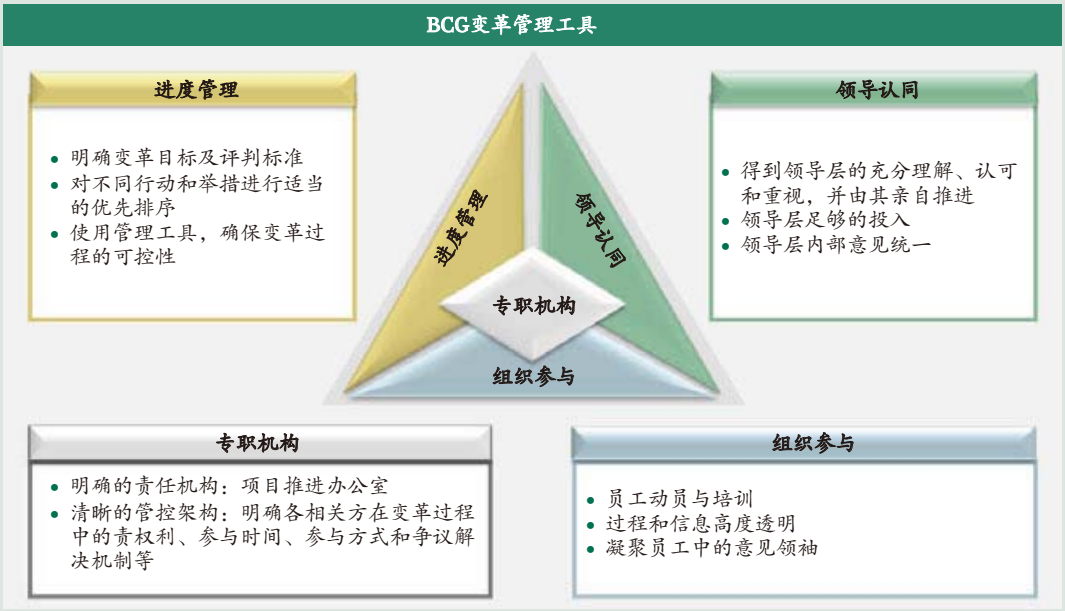
从零售银行需建立的七大能力能够看出，零售银行的转型并不是从无到有的重建，而是需要在尊重和有效利用现有资源的基础上进行改变和创新，但在这个过程中也难免需要推翻一些已有的理念和实践。因此，必须在转型中处理好传统与创新、存量与增量之间的关系。BCG的变革管理工具围绕转型落地的主题，提出变革管理的四大杠杆：专职机构、进度管理、领导认同、组织参与。（参阅图22）

专职机构。转型过程的顺利推进需要明确的责任机构和清晰的管控架构。可以建立专职的项目推进办公室，全权负责项目的管理。同时明确组织内部各相关方在转型过程中的责权利、参与时间、参与方式、争议解决机制等。

进度管理。首先需要明确转型的目标，以及如何评判转型成功与否；其次需要对转型过程中的不同行动和举措进行适当的优先排序；另外还需通过一系列管理工具的使用，确保转型过程的可控性，如设置阶段性目标、定期汇报和进度检查机制。

领导认同。领导层是转型的最终责任人，因此不管是转型的目标还是方式，都需要得到领导层的充分理解、认可和重视，并由其亲自推进。在这个过程中，需要确保领导层投入足够的时间和精力到转型进程中，还需要确保领导层内部意见统一。

图22：变革管理工具



组织参与。转型的过程常常事关整个组织中的每一个人，因此需要通过大量的动员和培训确保员工对转型背景、目标、方式的理解，让每一个人能够预期转型对自身的影响，并通过过程和信息的高度透明，安抚员工的不安全感。此外，凝聚员工中的意见领袖，加深其对转型过程的参与，常常能对更广泛范围内的员工带来正面影响。

结语

中国零售银行业至今已走过20年的快速发展期，在此期间实现了产品从简单到丰富，客户分层与管理从无到有，服务渠道从单一到多元等长足的进步，并初步构建起较完善的业务和管理体系。

今天的中国零售银行业，正面临宏观经济转型、金融市场变迁、监管新规不断、跨界竞争加剧等新的环境，以及客户、产品、渠道、技术等领域日新月异的换代升级，这要求零售银行的战略家们一方面必须直面产品同质化、客户经营简单粗放、内部管理割裂、反应速度慢、盈利能力弱等一系列挑战，但另一方面也赋予其一次前所未有的突破创新、跨越式发展、真正兑现“以客户为中心”的承诺的机会。

展望2020，我们相信完美的零售银行应该是人性与科技的统一、金融与生活的统一、传统与创新的统一。零售银行的战略家们只要充分洞察内外部环境的新常态，积极打造差异化的业务模式，扎实培养基础能力，就有机会实现转型和盈利，成为2020的领跑者。

推荐阅读

波士顿咨询公司近期出版的其它相关报告和文章:

零售银行宏观趋势

《新常态下全球银行业的再平衡》
BCG聚焦报告
2015年2月出版

《零售银行业的“新新常态”:银行如何重新步入正轨》
BCG聚焦报告
2012年10月出版

互联网金融与大数据

《回归“价值”本源:金融机构如何驾驭大数据?》
BCG白皮书
2015年1月出版

《互联网金融生态系统2020:新动力、新格局、新战略》
BCG报告
2014年10月出版

《如何着手利用“大数据”》
BCG文章
2013年5月出版

零售银行战略与业务模式

《制胜之道:中国零售银行创新模式突围》
BCG聚焦报告
2014年9月出版

《以客户为中心的零售银行业务》
BCG聚焦报告
2012年4月出版

零售银行关键能力:客户管理、渠道、运营等

《2014年全球财富报告:借势增长,破浪前行》
BCG报告
2014年7月出版

《永不妥协：积极捍卫客户权益，全力提升运营效率》
BCG聚焦报告
2014年7月出版

《金融机构的可持续精益转型》
BCG聚焦报告
2013年7月出版

《可持续精益管理第二部分：开启精益之旅》
BCG聚焦报告
2013年11月出版

《零售银行业的卓越运营之道：在新新常态下致力于客户服务》
BCG聚焦报告
2013年7月出版

《分销2020：零售银行的下一旅程》
BCG聚焦报告
2013年3月出版

关于作者:

邓俊豪 (Tjun Tang) 是波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理、BCG亚太区金融机构专项业务负责人，常驻香港办公室。如需联络，请致信tang.tjun@bcg.com。

何大勇是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理，BCG中国金融业智库负责人，常驻香港办公室。如需联络，请致信he.david@bcg.com。

张越是波士顿咨询公司董事经理，常驻北京办公室。如需联络，请致信 zhang.yue@bcg.com。

林朝婷是波士顿咨询公司项目经理，常驻台北办公室。如需联络，请致信lin.catherine@bcg.com。

陈本强是波士顿咨询公司董事经理，常驻北京办公室。如需联络，请致信chen.justin@bcg.com。

致谢:

作者要感谢Ian Wachters、Ian Walsh、Nicole Monter、Stefan Mohr、Steven Thogmartin、Saurabh Tripathi、郭又绮等BCG全球专家。作者还要向参与本报告编辑和制作的BCG同仁表示感谢：刘月、敖琳琳、王侃、王丽媛、张蕾、谭彦、顾璨、田甜、梁瑜、詹慧、周帆和连淼。

波士顿咨询公司 (BCG) 是一家全球性管理咨询公司，是世界领先的商业战略咨询机构，客户遍及所有地区的私人机构、公共机构和非营利机构。BCG与客户密切合作，帮助他们辨别最具价值的发展机会，应对至关重要的挑战并协助他们进行企业转型。在为客户度身订制的解决方案中，BCG融入对公司和市场态势的深刻洞察，并与客户组织的各个层面紧密协作，从而确保我们的客户能够获得可持续的竞争优势，成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。波士顿咨询公司成立于1963年，目前在全球45个国家设有81家办公室。欢迎访问我们的网站：www.bcg.com了解更多资讯。

如需获得更为详尽的相关讯息，请联络：greaterchina.mkt@bcg.com。

如需获得有关BCG的详细资料，欢迎访问：bcgperspectives.com，或登陆我们的大中华区网站：www.bcg.com.cn。

© 波士顿咨询公司2015年版权所有
03/15

BCG
THE BOSTON CONSULTING GROUP