



# 麦肯锡中国银行业 CEO 季刊 | 打造高效的零售银行组织： 专业化强总行，垂直化赋能分行 行



作者：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。

## 中国零售银行在战略转型中面临的组织压力与核心挑战

### 挑战一 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。

### 挑战二 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。

### 挑战三 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。

### 零售银行组织管理优化的三大核心举措

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

### 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。

#### 一、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。

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生态布局和结构优化，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又形成客户旅程，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

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。

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）。

**预览已结束，完整报告链接和二维码如下：**

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_33685](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33685)

