



麦肯锡中国银行业 CEO 季刊 | 品牌重构，蓄势而上：某亚洲 国家银行数字化实践



银行数字化早已在业界蔚然成风，随着近几年金融科技企业的快速崛起，传统的巨头银行纷纷感受到竞争不断加剧、业务模式迟缓、盈利能力吃紧的重重挑战。如何突破困局，探索新模式获取新动能成为了各大传统银行的当务之急。本文聚焦了某亚洲国家银行，通过案例分析的方式详细介绍了这家大型银行是如何果断开展轻量化转型，通过品牌再定位、客户旅程重构、互联网思维活客、创设数字化工厂、快速拓展业务条线等方式突出重围，并迅速取得成效。

作者：曲向军、韩峰和胡艺蓉

某亚洲国家银行是该国最大的银行，不论是在客户、存款、资产、网络还是雇员都位列第一，目前拥有超过 4.5 亿客户、2.3 万多家分支行/网点、5.8 万多位银行指定代理与经理/专员、超 1.34 亿个普惠金融账户、5500 万名网络银行用户和 3000 万手机银行用户，其网络银行网站访问量位居本国第一、全球第五。

2016 年，某亚洲国家银行正式启动公司史上最大规模数字化转型，并设定四大目标：

可以说，该银行转型的本质是重建一个银行，通过数字化手段颠覆银行传统经营模式和服务，其转型过程包含以下 7 大核心要素：

- 1 全面重塑旅程，重新设想 10 大类别约 100 个旅程；根据成效估计（采纳、收入、产能释放等），就 MVP 优先选出前 30 个旅程；

2 对消耗掉网点人员近 60%时间的流程进行优先排序，以三大抓手为基础进行流程再设计；

3 确定嵌入客户旅程的用例（例如支票清算中的 RPA 等）；

4 成立项目管理办公室，设定项目管控节奏，对照时间表跟踪项目进展；

5 以敏捷方式部署多个并行车库，共同建立客户旅程；

6 用最终状态数字化银行架构覆盖原有架构，制定明确实施路径图；

7 通过逐级培训、辅助材料和封闭式用户组测试等方式，培养员工能力。

该项目的 1.0 阶段历时 12 个月，直到全新的银行服务平台的全面上线，推出 14 个月后即在客户采纳、引导和新业务方面带来显著成效。

某亚洲国家银行的五大成功要素

1 打造全新的品牌定位

客户所有的生活方式和银行服务接入只需要一个 APP，银行通过入口整合即可为客户提供全新的生态服务体验，真正融入客户的衣食住行，为客户提供有趣便捷的金融服务。

品牌定位聚焦 5 个核心品牌宣传点：

把这些差异化竞争的服务融入品牌定位，把所有生活场景和服务无缝融入银行 APP 中，重新定义了银行 APP，让银行 APP 走出传统金融低频的困局，走向高频、愉悦和充满乐趣的生态集成平台。

因此在这一模式下，该亚洲国家银行无法通过传统的手机银行体系打造这一新的品牌定位，因此其选择创造了一个新的品牌。

图1 你所有的生活方式、银行服务只需要一个APP



资料来源：网站检索、查青松分析

2 以客户为中心的端到端旅程重塑

该亚洲国家银行生态建设的第一步是重新梳理行内核心业务旅程，通过零基础全方位设计和重塑客户旅程体验，真正打造以客户需求为本的服务体系。

其中最典型的条线就是购房旅程重塑。其重塑完全不限于现有旅程，

而是从客户需求出发，围绕客户端到端生活旅程，重构整个购房体验。具体来看，这一旅程包含了找房、房屋融资、家装购物预订、房屋保险、银行开户和日常银行业务 6 个金融需求核心环节，而在每个环节中，银行通过与外部合作方的多元合作，丰富了自己的旅程体验，将金融服务无缝嵌入客户的购房旅程中。

其他旅程的改造也如购房旅程一般不再受限于当前的监管或技术，通过零基础旅程设计，真正从客户需求出发，重塑端到端旅程，并在这一过程中逐步打磨并完善银行的服务流程和技术水平，在旅程改造过程中应用创新技术，实现客户体验的便捷化和优质化。

整个旅程改造过程中优先聚焦需要消耗银行工作人员较多时间的旅程，整个改造过程充分研究了总分行后台时间运行，了解客户在该过程中所需的人力和时间，同时通过分支行的检视，深入了解现有流程现状，预估未来数字化的可能性和潜在规模。因此这不再是一个总行自上而下的改造，而是充分发挥一线能力，从一手客户信息出发，自下而上重塑服务体验。

再以基本储蓄账户与交易这一传统旅程为例，过往流程需要经历填表、数据录入、排队、二次检查和合规检查这 5 个核心流程，通过数字化流程优化重塑，把填表环节进行数字化改造，线上填表仅需 37 个字段（通过政府端 ID 接口自动生成 14 个），减少了 21 个字段，而在数据录入环节则通过简单用户界面定制数字渠道，数字化的部署完全取消了排队环节，仅需一次人工过手即可立即激活账户，无需二审，并自动完成合规检查，无需

再人工扫描上传表格。

3 以非金融场景为重要活客抓手，融入互联网思维

为了真正把银行的低频业务转型为高频服务，该行与 90 多家电商合作，打造了一个网上商城平台，为客户提供独家专有的优质产品与服务。

网上商城共有 6 个核心卖点：

第一，便捷的网上购物体验；

第二，性价比最高的产品与服务；

第三，专属的奖励和积分；

第四，便捷的支付体系；

第五，优先爆款预约权；

第六，推广赠礼概念打造社群，满足客群交际需求。

该亚洲国家银行通过与电商合作获得低价货源，作为其网上商城的核

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_33695

