远程客服中心：下一代“超级空中分行”

作者：曲向军、周宁人、潘浩和刘畅

在银行客户对线上和远程服务偏好日益凸显的当下，为迎合客户习惯的转变、顺应银行业数字化转型的大潮，全球领先银行纷纷展开探索，力图将传统呼叫中心转型为“远程银行”。为助力尚在探索初期的中国银行业加快转型突破，麦肯锡提出远程银行五大关键成功要素，帮助中国银行业把握方向、调整重点，力图将远程银行打造成为跨时区、跨地域、全业务线的“超级空中分行”。

四大挑战倒逼远程银行升级转型

传统的银行呼叫中心经过多年发展，已基本从“以呼入为主”的被动客户服务角色，转变为“兼顾呼入服务和呼出营销”的综合平台。但在客户行为和市场环境的持续变化下，将呼叫中心进一步升级成为负责端到端客户经营的“超级空中分行”已经刻不容缓。具体而言，以下四大挑战成为转型的关键动力：

1 客户消费行为线上化，线下网点增长受阻

随着互联网的迅速发展，消费者对线上和远程服务的偏好日益凸显，银行传统线下网点的流量有限且增长受阻；

2 总分支管理模式难以敏捷反应市场机会

在国内银行“总分支”管理架构下，业务战略由上至下传导效率相对较低，且各分支行在执行过程中通常会根据自身情况进行调整，导致落地

https://www.yunbaogao.cn

模式难以标准化、实施效果不尽人意；

3 三四线城市分行专业人才招聘难、培养慢

国内银行普遍面临专业领域人才稀缺的难题，如财富管理业务的投资顾问、产品专家和法务专家等人才数量之少，往往不足以满足客户需求。北上广深等一线城市对专业人才的虹吸效应，导致其他城市在招聘和培养上述专业人才方面捉襟见肘；

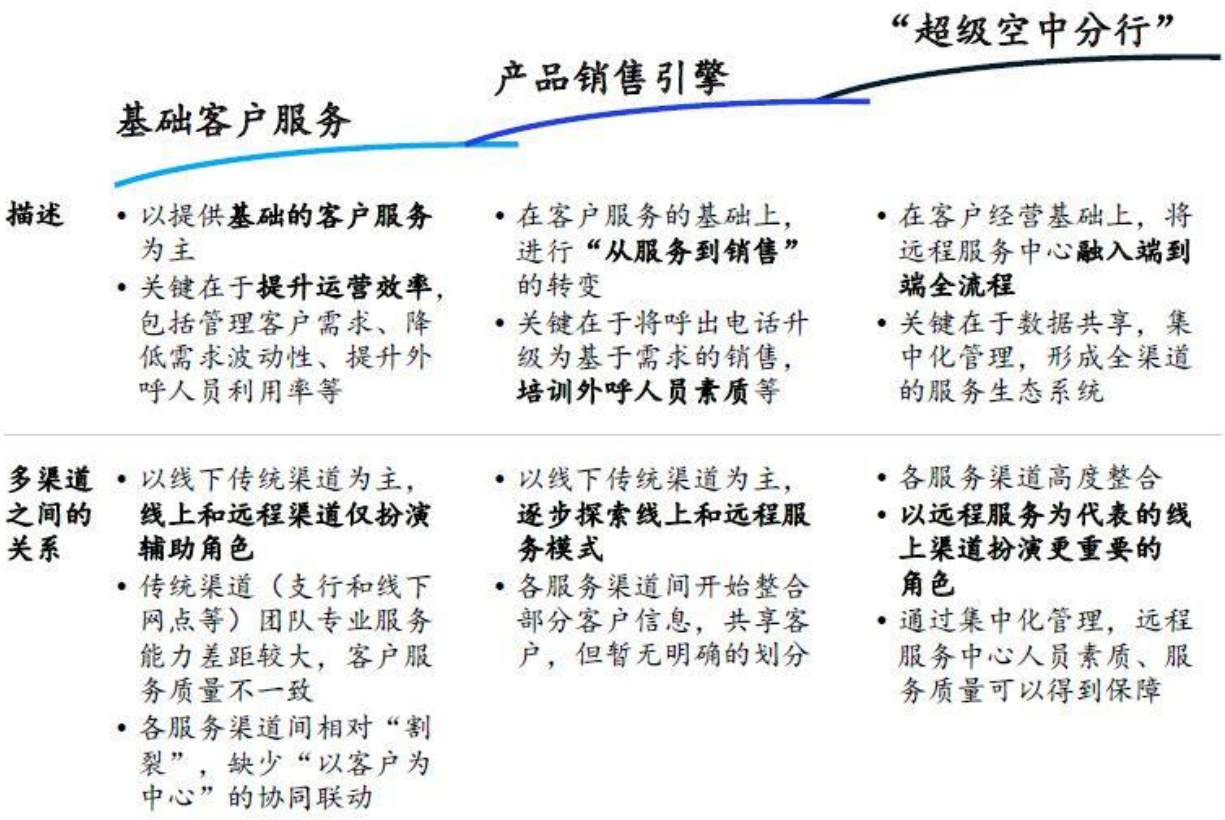
4 传统网点营销模式增长乏力

传统线下网点以线下、区域性、点对点的营销模式为主，难以全面、集中化地为客户获取及客户关系经营赋能。

面对上述四大挑战，麦肯锡建议国内银行应该加速传统呼叫中心向远程银行的转型，将呼叫中心从一个“被动服务”和“外呼营销”的角色转变为“主动经营”的全面客户关系管理部门，实现从支持性服务到新产能创造的里程碑式蝶变，最终将不受地域、时间和业务限制的远程银行打造成为数字化时代的“超级空中分行”（见图 1）。

https://www.yunbaogao.cn

图1 麦肯锡建议国内银行加速从呼叫中心到远程银行的转型



中国远程银行转型初期普遍存在的问题

2018 年以来，国内银行业不断积极探索在客服中心领域的创新机会和转型模式，多家银行将客服中心更名为远程银行，还有 10 余家客服中心计划更名。但整体而言，国内远程银行尚处在转型初期，尽管个别启动较早的银行已初步建立了远程服务模式，理顺了与线下分支行间的协同关系，但大部分银行还处在被动服务和外呼营销阶段，个别大行的客服中心甚至尚还未完全实现集中化和专业化运营管理。具体而言，我们发现国内远程银行在转型阶段存在五大痛点：

案例：亚太某大型银行的“空中分行”

亚太某大型银行将远程银行打造为全功能的“空中分行”（Air Branch），并为其单独设置预算和利润表。该“空中分行”以三种模式提供远程客户服务，包括内部代理模式、客户委托模式和自主经营模式。

内部代理模式：空中分行承担产品销售职责，作为业务条线的内部代理销售渠道，通过远程方式协助销售特定产品，收益则按照营销业绩与业务条线进行内部计价；

客户委托模式：各分行将部分具有远程属性的客户交由空中分行托管，并根据客群服务难易度和经营成效来制定差异化的收入成本分配方案；

自主经营模式：空中分行主动探索创新的获客模式，并负责对新获客户进行初期自主经营，在 AUM 达标后逐步转至归属地分行，由远程银行和分行共同经营。在自主经营阶段盈亏自负，转至分行后根据具体协议执行收入和成本分配方案。

亚太某大型银行的成功经验非常值得中国大陆的银行同业借鉴。首先，远程银行已不仅仅是客户服务角色，而是成为与线下传统物理网点并重的“空中分行”，独立承担具有远程属性客户的全面经营工作，并对经营预算负责。其次，当自主经营客户的 AUM 达到一定价值标准时，银行仍然会将客户关系转移至线下网点，实现线上和线下全渠道的共同经营。

打造“超级空中分行”的五大成功要素

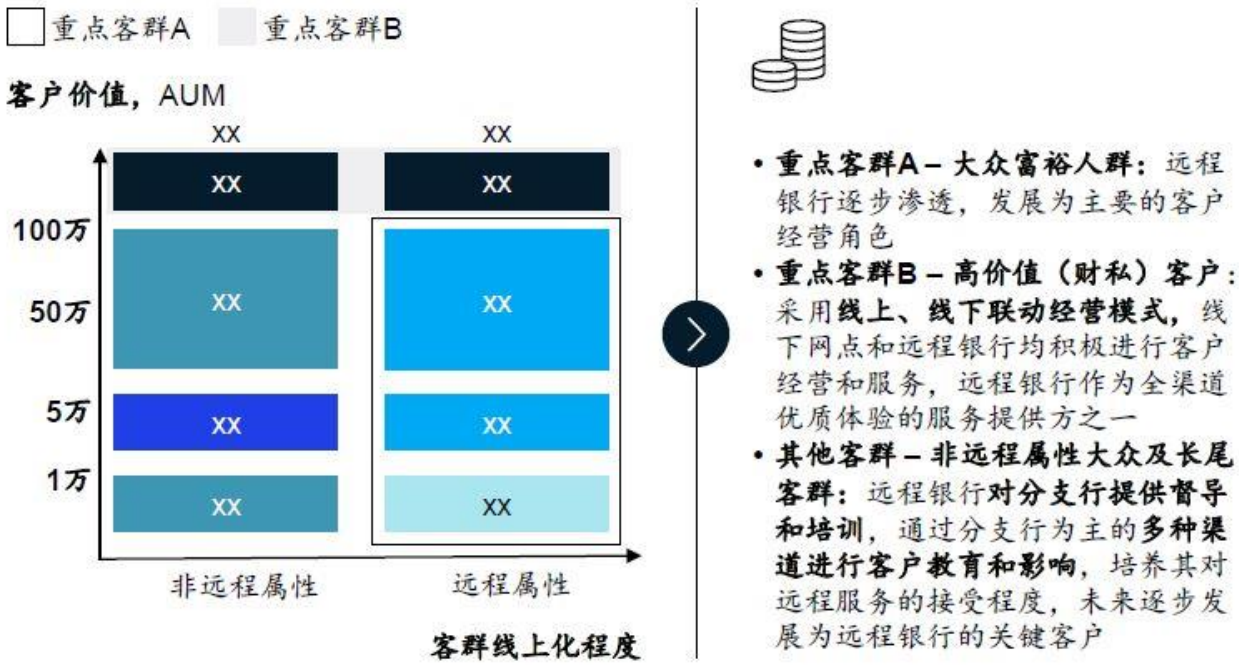
https://www.yunbaogao.cn

结合国内外同业最佳实践，麦肯锡认为，打造一个成功远程银行，需要从客群覆盖、产品服务、组织搭建、技术支撑、管理机制五大维度体系化布局、精细设计和推动落地：

要素一 针对细分客群构建差异化价值主张和经营模式

远程银行作为具备远程属性的“超级空中分行”，需要从客群价值和客群行为线上化程度两大维度，精准选择适合其经营服务模式的战略和战术细分客群。在转型初期，建议以具有远程属性的大众客群和大众富裕客群为切入点，在运营模式和专业能力逐步固化后，再逐渐覆盖至富裕客群和高净值私行客群（见图 2）。

图2 从客群价值和客群行为线上化程度两大维度，构建远程银行差异化价值主张和经营模式



针对具有远程属性的大众客群和大众富裕客群，建议远程银行承担起

https://www.yunbaogao.cn

主要客户经营的职责，通过短信、微信、手机银行等线上渠道，以集约化、数字化的方式开展营销服务活动。截止目前，国内相对处于领先位置的银行同业均以该客群为转型初期的目标客群，远程银行同时会在分支行协助下，逐步将线下客群转移至线上经营。

在远程服务模式固化、团队专业能力提升后，远程银行可逐步将客群覆盖范围扩大至高净值私行客群，但需注意应该与线下渠道形成联动，将远程银行发展成为全渠道优质体验提供方之一。以花旗银行（CitiBank）为例，其针对私行客群在全球推出了 Citi Private Bank in View 系统平台，支持私行客户与其财富顾问、投资组合经理、第三方增值服务商等实现稳定、安全和保密的视频交流互动，通过多方连线实现跨地域、跨时区的私行服务 24/7 在线。

要素二 打造“基础服务+专业咨询+增值服务”的产品服务体系

随着客户行为线上化和技术平台日趋成熟，在监管框架下，大部分银行业务均可实现便捷、及时的全流程线上化。在疫情期间，业务流程线上化进一步实现跨越式发展，原本难以全流程线上的房屋按揭业务、房抵类

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_33702