



# 数字化经营之道：专访麦肯锡全球董事合伙人周宁人



随着客户行为线上化，数字化经营成为摆在各家金融机构面前的重要课题。一方面，通过数字化经营，金融机构能实现高效、大规模“获客”，有效弥补线下网点客户流失；另一方面，数字化经营能帮助金融机构“活客”，通过深度经营提升存量客户价值；此外数字化还能赋能一线客户经理和网点，提升其产能。但遗憾的是，并非每家金融机构都具备强大的数字化经营能力，面对此次疫情带来的线上化挑战，各家机构几家欢喜几家愁。那么，金融机构数字化经营的普遍痛点是什么？数字化客户经营有哪些抓手？哪些最佳实践值得借鉴？

带着这些问题，我们采访了《开启全速数字化经营：打造银行新的增长工厂》报告的作者之一、麦肯锡全球董事合伙人周宁人女士。她结合自己帮助中国金融机构进行数字化经营转型的一线经验，畅谈开启全速数字化经营之道。

## Profile



周宁人

麦肯锡全球董事合伙人，大中华区金融机构行业组主要领导者

曾为国内领先金融机构设计增长战略，提供转型、实施方面的支持。在零售、公司、金融市场业务战略及转型，互联网金融及创新，组织、绩效、人才管理等领域具备丰富经验。此外，周女士曾协助多家金融机构成功开展了数字化经营转型。

问：您曾经帮助国内许多领先金融机构进行数字化经营转型，能否介绍一下国内金融机构在数字化经营方面的情况？

周宁人：我们谈的数字化经营主要是指数字化客户经营，这是金融业的大势所趋。因为用户和数据正在大规模地向线上迁移，线上渠道在金融机构与客户交互中扮演着越发重要的角色，与此同时线下也越来越受到数字化影响。现在，许多先知先觉的金融机构已经行动起来，部署数字化手段并取得了积极效果。通过这些手段，它们能提高网点、客户经理和线上渠道的产能，获取新客、盘活老客，大幅提升客户经营成果。

回顾中国金融机构的数字化经营历程，也许可以分为两个阶段——“客户经营的数字化”以及“数字化的客户经营”。虽然这看起来有点像文字游戏，但两个理念有着显著区别。客户经营的数字化是指将客户从线下移到线上、将产品销售和服务从线下移到线上。在这个阶段，金融机构对数据有了更多的积累和初步的分析。数字化的客户经营是指用大数

据驱动客户洞见及经营策略，包括目标客群、产品适配、渠道选择等。过去金融机构做得比较多的是线上化，现在逐步转到以大数据驱动的精准化、个性化的客户经营。此外，领先金融机构也开始整合并打通多平台、多渠道，搭建“全域”流量池，应用更多新型营销手段和技术，例如裂变营销、场景化营销等，打破组织边界，让“客户”变身为“客户经理”。

问：那么据您观察，国内金融机构在数字化客户经营过程中普遍存在哪些痛点和挑战？

周宁人：我们经常看到金融机构困惑于自身数据量不够、数据质量差等，总是认为要等到数据基础足够完善才能去做客户经营。在我看来，这一理念本身是有误区的。金融机构的数字化经营应该用例驱动、客户价值驱动，沿着其希望达成的业务目标反向去找数据，以终为始。实际上，金融机构现有数据量已经不少了，关键是如何沿着客户价值链条去真正挖掘、使用这些数据。这是我看到的一个普遍痛点。

接下来，我想结合麦肯锡数字化 4D 增长工厂战略来具体分析一下国内金融机构面临的挑战。

首先，在数据基础 (Data) 方面，目前金融机构底层大数据比较割裂、数据标准和口径也不统一。比如，数据分散于不同系统中，信用卡数据在信用卡系统、贷款数据在贷款系统，各个系统之间未能打通，无法形成一个 360°客户视图，不能全面了解客户需求，数字化客户经营无从做起。

第二，在智能决策（Decision）上，无须讳言，目前各家机构的大数据分析能力普遍较弱，尤其是数据建模能力、从数据到业务的翻译能力不够。从而无法捕捉大数据分析识别出的机会点，然后有针对性地设计营销活动。加之以产品为中心的文化导向，使得他们很难以客户为中心去匹配产品方案，也就没有能力去做智能决策。

第三，敏捷设计（Design）。在现有组织架构下，国内金融机构各职能间相对孤立，协同成本很高。当市场和客户需求发生变化时，很难快速在产品、风险、科技、财务等部门间达成一致，做出敏捷反应。而且每一个环节都需要反复审核，才能进入下一环节，这种“瀑布式”流程，少则几周、多则数月，无法做到快速迭代和决策，不能适应瞬息万变的数字时代。

第四，精准触达（Distribution），即通过营销技术栈实现数据闭环。国内银行的营销系统和应用系统比较薄弱，无法将美好的数字化愿景落地，在实施过程中往往出现节奏缓慢、效率低，无法打通“最后一公里”的营销触达。另外，线上线下渠道协同不足，导致客户线索无法在有效渠道之间传递和转化，形成闭环。

第五，缺乏一个科学可量化的评估机制，无法客观估算各项营销活动的业务影响，未能形成一个闭环，从而影响后续营销资源配置。比如，由于银行管理会计做不到足够精细，无法精确计算出获客成本，不能有效评估各个渠道的效率，导致后期在资源优先级分配上缺乏客观性。

问：那国内领先金融机构如何应对这些挑战？能否为我们举一个具体例子？

周宁人：针对这些挑战，某国内金融机构将数字化经营与传统打法有机结合，在今年年初“开门红”期间，不仅经受住了疫情的压力测试，还取得了近些年以来最好的成绩，有人甚至戏称这家机构好像已经预测到这次疫情一样，真正做到了未雨绸缪。

总结起来，该机构的做法有四大特点：

一，以客群为单位，形成一整套端到端的数字化打法。以代发客群为例，首先围绕代发客群的重点渠道和来源，有针对性设计产品和权益，然后通过模型自动化匹配合适渠道，围绕客户旅程实现自动、智能化触达。此外，他们还实现了闭环管理，在疫情期间网点关门的情况下，依然能够实现精准触达和转化。

二，建立了一个敏捷营销作战室，端到端策划和管理“开门红”期间的营销实践并全程指挥。它引入项目管理制，统筹整体安排和战术打法，同时匹配了客户管理、营销协同、系统开发在内的七大职能，实现了前中后台联动，解决了团队间相对孤立的问题。同时，在目标分解、资源配置方面实现了高效统筹。

三，“一把手”挂帅、各级领导亲自督导。该机构从总行领导到部门老总到分支机构负责人，各层级领导都非常重视数字化经营并亲自督导。

他们通过周例会机制，确保各层级、各部门信息同步、目标一致，在遇到问题时及时解决，使得团队更有“力量”、更有“毅力”。

四，多种数字化工具，赋能分支机构和一线员工。例如，数字大屏实时滚动，结构化地展示各层级、各维度的经营数据和过程数据，不仅营造出透明、争分夺秒的氛围，也为各级机构精细化指导一线提供了数据依据，从而对症下药。另外，为客户经理设计的远程服务平台，也在疫情期间为一对一、个性化营销创造了条件，延展了客户经理的触达半径，更好地串联起线上线下渠道，形成一体化闭环。

通过这次练兵，这家金融机构产能大幅提升，客户数量显著增长，一般性存款和管理资产规模大幅增长，个人存款留存能力同比提升。但更重要的是指标背后，该机构“软实力”的飞跃，通过这次协同作战，该机构横向协同、纵向联动的数字化打法被固化下来。同时还培养出一批复合型人才和数字化经营团队，成为未来推动数字化经营转型的中坚力量。此外，快速迭代、容错试错的敏捷文化也在企业中慢慢培养起来。

问：国外金融机构在数字化经营方面，有什么值得中国机构借鉴之处？

**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\\_33713](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33713)

