



金融机构数字化制胜方程： 专访麦肯锡全球资深董事合 伙人曲向军



数字化转型一直是中国金融业的重要议题，而新冠疫情就像一剂催化剂，加速了客户的线上化进程，让数字化经营成为事关金融机构生存的必答题。

实际上，即使没有这场疫情，中国金融业也已经步入到转型的十字路口。伴随着经济增长放缓、人口红利消失、竞争加剧、监管趋严、风险增加等一系列因素的影响，金融机构已经步入存量博弈甚至是减量博弈时代，急需从“规模化、标准化，以产品为中心”的经营模式向“个性化、服务化，以客户为中心”的模式转型。

不久前，麦肯锡发布了《开启全速数字化经营：打造银行新的增长工厂》白皮书，深入分析了金融机构在数字化经营方面的痛点，并提出了数字化 4D 增长工厂战略。今天，我们荣幸地邀请到报告主创之一、麦肯锡全球资深董事合伙人曲向军先生，为读者详细介绍这一战略。

曲向军

麦肯锡全球资深董事合伙人 中国区金融机构咨询业务负责人

过去 20 多年来，曲向军先生为国内外金融机构提供转型与创新、战略设计与实施等大量咨询服务，涉及金融机构增长战略、转型与创新战略、大数据规模化、敏捷组织、客户体验、生态战略等一系列项目。

问：处处以客户为中心的数字化时代，数字化经营是大势所趋。而 2020 年新冠疫情倒逼金融机构加速数字化转型步伐。您认为各家金融机构在本

次数字化“突击考”中表现如何？如何定义数字化经营？

曲向军：的确，数字化经营一词应用很广泛，很多金融机构也都在积极推动；但大家对“数字化经营”一词的认识比较模糊且并不统一。实际上，我们所说的数字化经营是指客户经营，包括获客和活客，即整个链条的数字化，具体来说，包括数字化营销（digital marketing）、数字化销售（digital sales）和数字化运营及服务（digital operations & service）。它的内涵是以客户为中心、以数据为驱动，全链条、端到端的数字化。

在此次疫情中，金融机构数字化进程大大提速。常态下数字化程度较低的中老年、农村客户也大大提升了线上接受度，对金融机构的数字化产品及服务需求显著增加，理财需求等也没有间断。金融机构在应对挑战时表现得参差不齐，数字化能力强的机构将此作为机会并积极部署；能力弱的机构还在观望。此外由于线下网点关闭，有些金融机构只是把线下的经营模式搬到了线上，徒有数字化之形而不具其神。

问：疫情带来的一个显著变化就是金融机构获客渠道从线下转到线上。您刚刚也提到数字化营销是数字化经营的重要一环，那么数字化营销与金融机构的传统营销方式有何不同？

曲向军：近些年来，新的客户行为和市场环境正在从根本上重塑营销这件事。不夸张地说，能否借助大数据、高级分析等数字化手段实现大规模获客、活客，是新时期金融机构兴旺和衰败的关键。我认为，要实现真正的数字化营销，金融机构需要完成七大转变。

首先是从“一次性战术”到“持续性经营”。营销已经逐渐摒弃传统的单点击破、追求短时间曝光的一次性战术，逐渐转变为全面、持续性，以客户持续经营为核心、与客户建立长期联系为目标的新方式。

第二是从“单向推送”到“以客户为中心”。营销不再是单向输出，而是从客户需求出发的双向互动。营销需要关注客户“在什么时候，想要什么”，而不是单向的“我们想要表达和传递什么”。过去，金融机构往往习惯于先研究好产品，再推向市场。这样做的后果就是同质化竞争严重。在存量博弈时代，这种模式越来越难以为继。

第三是从“大众化”到“个性化”。营销已经从传统大众化时代的“千篇一律”、“千人一面”，走向个性推荐、精准触达的“千人千面”。随着技术的发展和助力，未来“规模化的个性化”也会越来越容易，成本也将越来越低，将实现“一人一银行”。

第四是从“公域”到“全域”。公域平台的红利时代已经过去，流量费用持续上涨，且难以实现“私人化”的情感联系，因此各金融机构纷纷开始布局沉淀在自有平台、可用更低成本获取且反复使用的私域流量，把过去由平台垄断的用户“夺”回来，导入自有用户池。

第五是从“割裂式营销”到“全渠道营销”。传统营销模式下，各个营销手段和触达渠道相互孤立，难以协同传递同一个品牌形象。而“全渠道营销”则要求企业通过多个渠道全方位接触客户，各个渠道协同互补、保持一致的体验、传递统一的信息和品牌形象。

第六是从“预先规划”到“敏捷、始终在线、实时”。新的商业环境瞬息万变，要及时响应市场变化，金融机构就要从预先规划的工作模式转型为小步快跑、快速迭代、不断试错的敏捷机制，用可控的代价进行多次测试，从亮点到规模。

最后一点是从“执行”到“执行、评估、优化”。传统营销以营销活动的执行和交付为最终节点，新模式下要做到营销结果可量化评估并形成闭环，从而在未来可以不断优化。

问：要做到上述这七大转变，金融机构应该在哪里重点发力？

曲向军：为了更好顺应上述七大变化，我认为各家金融机构应该在五大战场实现卓越。首先是个性化，金融机构需要依据每个客户的属性、背景和行为模式，预测客户需求，从而量身定制最佳的触达时间、内容、产品和体验，打造“千人千面”的客户体验。二是洞见，金融机构要在统一的数据平台上，利用人工智能、机器学习等技术和多种评估和分析工具进行数据分析并挖掘出洞见。三是以客户为中心、进行端到端的体验设计。四是金融机构需要内在培育领先的营销技术，作为数据活化和价值挖掘的核心推动力。五是要建立跨团队协作、快速迭代的敏捷工作模式。

其实，在数字化经营领域，互联网公司有很多先进实践，可供金融机构参考和借鉴。

问：那么金融机构可以参见和学习互联网巨头的哪些先进实践呢？

曲向军：我们看到，互联网公司在做营销时有六大特点：首先，设立“北极星”，它们秉承客户第一的价值观，将其作为指引企业发展的北极星；第二，注重流量经营，互联网公司能够灵活运用各种数字化手段玩转“流量”，除了平台自有流量，还对接生态圈流量，整合丰富的场景与触点，实现从公域到全域；第三，利用卓越数据分析技术，360度还原消费者画像并对用户进行分层；比如，某互联网金融公司根据用户生命周期进行分层，用户首先到达落地页，然后通过注册，经过活跃、转化，层级颜色逐渐加深，对产品的价值也越来越大。第四，针对不同客户特征，建立了一套智能决策系统（包括客户获取和客户经营），然后通过4P实现个性化客户经营。第五，结合线上线下用户诉求，设计全链路营销策略，搭配裂变、场景、整合、内容等一系列新营销手段。第六，打造一个端到端营销技术平台，建立流量中心、数据中心、策略中心，形成全链路闭环，保障营销自动化。

这些新颖做法都值得金融机构借鉴。

问：的确，虽然业务性质不同，但在数字化大背景下，很多打法都触

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_33714

