



智能网点



根据麦肯锡 2018 年亚太个人金融调研，中国手机银行渗透率已经高达 79%，超过亚洲发达国家水平。随着银行业务数字化水平不断提升，银行网点客流量、交易量正在萎缩；与此同时，由于租金和人工成本上升，网点的投资回报率正在不断下滑。“未来银行是否还需要网点，网点应该如何定位？”正在成为中国各大领先银行关注的核心问题。

麦肯锡认为，五大趋势下网点仍将是银行渠道战略的核心要素，具有举足轻重的地位。

客户的差异化渠道偏好：不同类型客户渠道偏好各异。根据麦肯锡全球调研，以欧洲为例，不同欧洲国家仍有 30%-60%的稳健保守型和追求综合体验的客群愿意将网点作为其开展银行业务的主要渠道。

复杂业务的理想渠道：针对投资顾问咨询、中小企业贷款和公司银行等复杂业务，网点仍然是客户开展业务的理想渠道。根据麦肯锡 2017 年的调研，零售客户在支行每月交易的频率占比并没有下滑，反而是手机银行对网上银行和自助机具的替代更为明显。

全渠道战略的核心要素：麦肯锡研究发现，客户与银行的互动渠道越多元，对银行的价值就越大。比如用 4 个以上类型渠道与银行互动的客户，其客均收入是仅使用单一渠道与银行互动客户的两倍多。而网点更是转化和维系高价值客户的核心渠道。

线上线下不断融合：OMO (Online-Merge-Offline) 的影响正在从

零售行业向银行业衍生。依托数字化技术赋能线下网点正在成为全球和中国领先银行着力打造的能力，也是银行应对纯线上互联网金融模式的有利武器。

金融和非金融生态不断融合：生态圈正在成为全球领先银行着力建设的重点，从而将金融服务融入生态场景中制造和分销。网点正在成为连接线上线下，构建本地化生态的重要阵地。

为了捕捉以上五大趋势带来的机遇，未来银行网点必须加快自身的数字化转型。我们很欣喜地看到中国的领先银行正在大规模改造现有网点，仅 2018 年银行网点改造数量就将近 1 万个，建行等领先银行甚至已经开始了无人网点的尝试。银行业务的离柜率水平已经高达 88.67%。

但是，仅仅改造网点硬件是不够的，网点运营、营销和服务模式也必须数字化和智能化。银行必须在银行网点规模化应用智能排班、全渠道大数据营销、数字化销售管理等工具，并通过线上线下有力结合为客户在网点打造物理渠道、虚拟渠道和数字渠道的无缝体验。当然，为了实现智能网点模式的落地，银行必须整合线上线下数据，提升网点之间资源调配的灵活性，提升网点人员综合能力，唯有此才能成功。

为了迎合全渠道的大趋势，智能网点转型势在必行。银行必须双管齐下：做到物理渠道“硬实力转型”和运营、营销和服务模式“软实力转型”并重，从而在数字化时代制胜未来。

作者:

曲向军是麦肯锡全球资深董事合伙人, 常驻香港分公司;

韩峰是麦肯锡全球董事合伙人, 常驻深圳分公司;

马奔是麦肯锡全球副董事合伙人, 常驻上海分公司;

Klaus Dallerup 是麦肯锡全球董事合伙人, 常驻哈根分公司;

Sheinal Jayantilal 是麦肯锡全球董事合伙人, 常驻迪拜分公司;

Georgi Konov 是麦肯锡全球董事合伙人, 常驻迪拜分公司;

Hans-Martin Stockmeier 是麦肯锡全球资深董事合伙人, 常驻迪拜分公司;

Nuno Pereira 是麦肯锡项目经理, 常驻迪拜分公司;

Akos Legradi 是麦肯锡全球副董事合伙人, 常驻布达佩斯分公司。

麦肯锡公司版权所有©2019 年。未经许可, 不得做任何形式的转载和

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_33732

