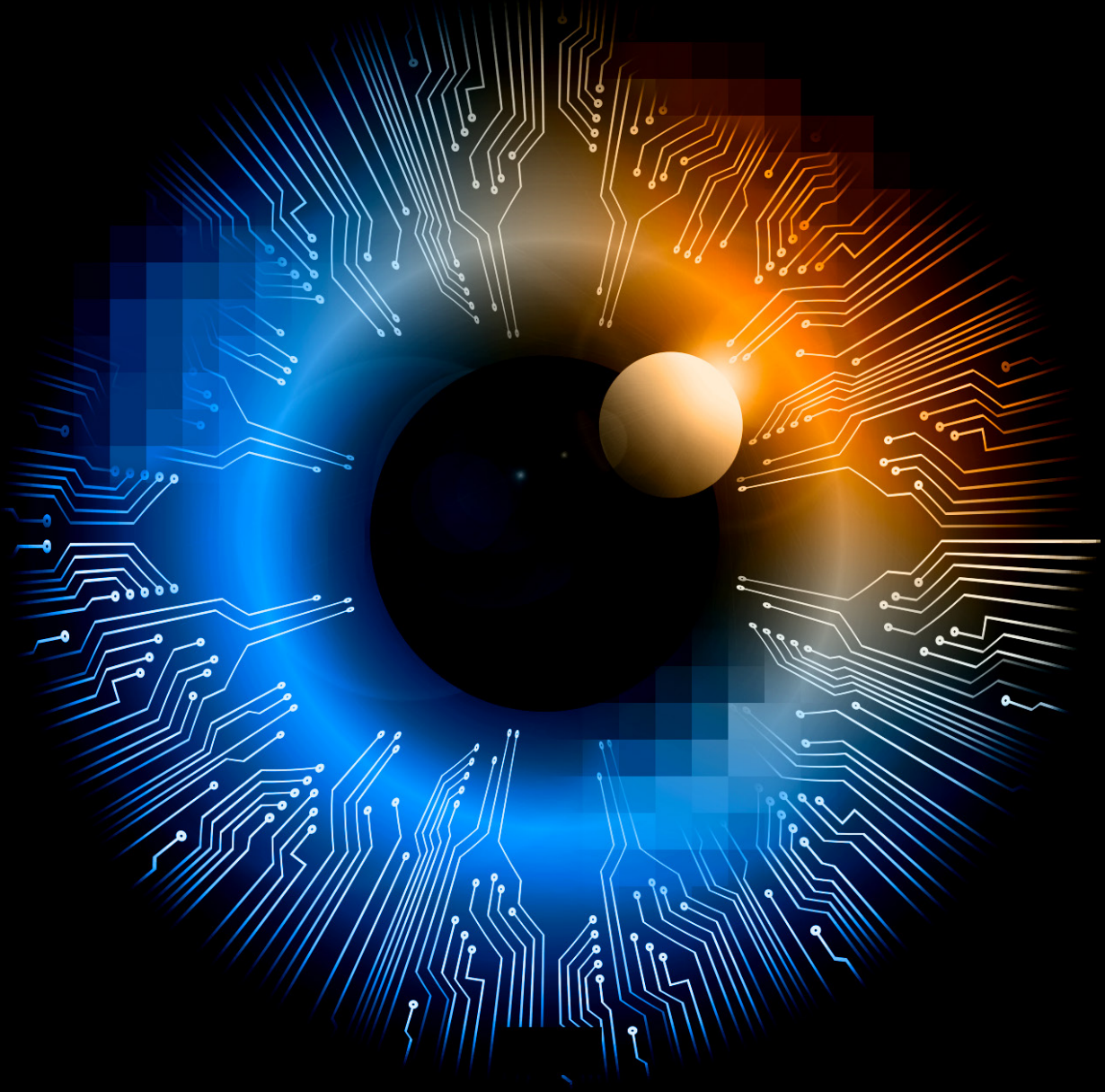


Deloitte.

德勤



零售银行  
转型求变 引领未来

因我不同  
成就不凡  
始于1845

# 目录

新常态，大变革	3
客户交互方式转变	5
人才管理方式转变	8
渠道管理方式转变	11
中国零售银行加速数字化转型步伐	14
结论：转型即机遇	16

零售银行业与其他消费金融行业一样，都在经历着历史性的转型。受到新冠疫情影响，客户消费场景向线上转移的趋势显著加快。在低迷动荡的宏观环境下，银行唯有积极拥抱数字化转型，方可逆势而上。本报告从下述三大颠覆性变革趋势和十项关键能力提升来阐述零售银行的转型之路。

## 新常态，大变革

近年来，银行业在零售领域稳步推进数字化转型，面对严峻的新冠疫情影响，“新一轮”数字化转型正在加速重塑零售银行业。

剔除疫情的助推作用因素，大型银行的数字化转型在疫情之前已到达引爆点，众多交易已通过数字化手段开展，如使用数字化预算与规划应用程序协助处理业务、智能投顾等等。

受疫情影响，越来越多的客户倾向使用“无接触式”服务，优先选择数字化工具办理业务，这迫使银行加快关键流程数字化再造的进程，以满足网点营销人员和其他员工居家办公（如开户和客户引导）的新需要。此外，疫情导致失业率攀升，由于客户财务压力日益增大，银行在帮助客户应对不确定性的挑战和维持良好财务状况方面发挥着愈加重要的作用。我们认为，新冠疫情或将驱使零售银行提前数年完成转型。

此次转型下的三大颠覆性变革趋势将重构我们对零售银行的认知（见图1）：

**1. 数字化银行：**受领先科技金融公司影响，零售银行客户期望通过移动设备和线上平台获得更直观的数字体验。为满足客户期待，银行亟需对前、中、后台核心业务流程进行数字化再造。同时，从成本角度考量，银行须将大部分交易从模拟信道转至数字信道（数字信道的单位成本低很多）。因此，数字化银行方兴未艾，通过网点面对面办理银行业务的传统模式正逐渐被取代。虽然如此，随着数字化银行变革的深入推进，作为全渠道体验的重要组成部分，零售银行网点仍将继续发挥作用（见图2第7点和第8点）。

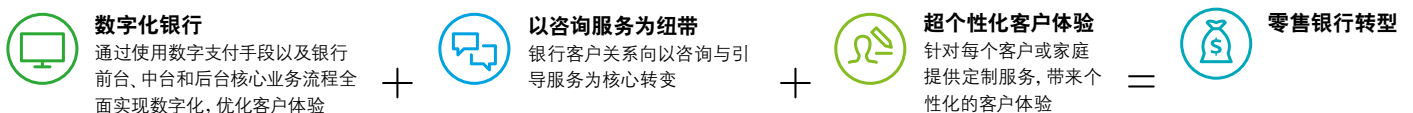
**2. 以咨询服务为纽带：**由于个人财务管理的复杂度和专业性较高，在市场动荡加剧、潜在风险上升的情况下，为提升个人财务管理的稳健性，越来越多客户将主动向银行寻求财务管理咨询服务。

借力数字技术，客户能够以较低成本获取银行优质咨询服务，这使咨询服务逐渐成为银行维系客户关系的核心纽带，只有高净值客户才能享受咨询服务的时代已一去

事实上，零售银行和财富管理已经开始融合。

不复返。事实上，零售银行业务和财富管理已经开始融合。因为当客户能够轻松获得全新的优质支付体验时，银行已不能再靠传统的账户、交易等业务来保持客户粘性。为重新构建客户关系支柱，围绕客户综合化财务管理目标，银行在全渠道为客户提供咨询服务应运而生且势在必行，如高品质财务规划等。未来，系统性、专业性、前瞻性的咨询服务将成为银行拉近客户距离、提升客户体验、获得客户信赖的重要纽带。与此同时，如何始终如一地为众多客户提供高品质的咨询服务将成为银行面临的又一挑战。

图1：零售银行转型的三大颠覆性变革趋势



**3. 超个性化客户体验:** 在供给繁荣的买方市场，千篇一律的金融产品服务已失去吸引力，客户愈发希望在通用的服务标准之上，自己或家庭能够在享受独一无二的个性化服务中获得极致体验（千禧一代的调研结果显示，他们相信自己比他人更加敏锐、独特）。对此，零售银行迅速捕捉到了客户的心理变化和新期望，并通过新价值主张、细分市场

深耕、客户营销平台搭建等向超个性化服务提供者迈进。而客户则可根据自身需求进行量身定制，选择独特的产品服务组合，获得极致体验。但与此同时，银行传统的以产品为中心的组织架构和信息系统架构成了零售银行转型道路上的掣肘。

转型将从方方面面深刻影响银行经营管理——从如何与客户交互，到如何管理人才，再到如何利用新的技术平台和多渠道为客户和员工赋能，零售银行转型任重道远。具体而言，转型将涉及十项转变（见图2），它们既是上述三大颠覆性变革趋势的产物，更是时代助推器。

图2: 零售银行转型的十项转变

<b>客户交互</b> (超越交易范畴)	<b>人才管理</b> (建立专业化的人才体系)	<b>全渠道管理</b> (融合线上线下渠道)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 交易信道转变: 从模拟到数字</li> <li>2. 交互方式转变: 从单纯满足单一金融需求的交易互动上升到以良好的客户关系和咨询服务为纽带的持续性互动</li> <li>3. 忠诚计划转变: 从消费奖励到提供咨询服务</li> <li>4. 客户体验转变: 从通用型产品/服务到超个性化一站式方案</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. 员工角色转变: 从提供产品服务和完成交易到提供咨询服务和建立维系银客关系</li> <li>6. 员工素质转变: 从临时的、低技能的员工到稳定的、专业化的金融人才</li> <li>7. 运营模式转变: 从以网点为核心到以客服中心为核心</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. 覆盖方式转变: 从一味推行地域覆盖到多渠道融合的战略覆盖</li> <li>9. 系统设施转变: 从既有单一系统的集成到灵活的云技术平台</li> <li>10. 数据环境转变: 从数据匮乏到大数据分析驱动型决策</li> </ol>

# 客户交互方式转变

## 1. 交易信道转变：从模拟到数字

如前所述，这一转变正有序进行。美国某大型银行报告显示，早在疫情出现之前，就已有超过三分之一的客户经常通过线上平台或移动设备办理业务，超过三分之二的客户在过去一个月里至少有一次通过移动设备管理账户，只有不到五分之一的客户仍会定期去网点。

上述数据表明客户对银行的偏好已发生重大转变。多年来，一些银行通过延长网点营业时间为客户提供更加便捷的服务，但这一经营方式的改变并没有满足千禧一代的期望。千禧一代希望能在随时随地办理业务的同时，亦可以自助办理业务，这迫使银行不断加大对数字化银行的投入。而新冠疫情只是放大了这一需求，促使银行管理层加快推进这项浩大的端到端服务数字化转型工程。

许多银行已经意识到自身已处于落后地位。过去十年，金融科技公司专注于特定产品（如抵押贷款或消费贷款）和服务（如线上开户），通过为客户提供极具吸引力的数字化体验将传统银行甩在身后。

如今，大部分年龄段的客户都能通过网上银行或手机银行自如地办理基础业务（千禧一代更是如此）。银行的数字化转型任务从未如此紧迫：如不迅速跟进，则必将会失去客户。

## 2. 交互方式转变：从单纯满足单一金融需求的交易互动上升到以良好的客户关系和咨询服务为纽带的持续性互动

过去，银行与客户的互动主要集中于交易（即销售新产品或服务现有客户），以及就账户相关事宜与客户进行沟通或产品营销。银行与客户的接触点对集中，互动频次和参与度都相当低。

现在则是另一番景象。数字化的应用程序的出现使得银行几乎能全天候地与客户互动，实时精准推送相关内容。客服中心或银行员工可以通过全渠道客户体验平台获取全面丰富的客户资料，也可利用平台上的“下一步最佳行动”引擎与每位客户进行更广泛深入的交流。有了多元化的接触点和更持续深入的互动，财务咨询服务从局限于某些特定的事件，转变为通过数字化的咨询关系带来更稳定的连续性互动，并创造一系列客户洞察机会，以此来指导银行

员工进行积极主动的个性化营销，以提升客户一对一咨询体验。

其实，零售客户一直希望银行能提供更多咨询服务。早在新冠疫情之前，一项美国行业调查显示，78%的美国零售客户希望银行能够提供财务建议或指导，58%的客户希望以数字化的方式进行。<sup>1</sup>另一项研究发现，56%的客户希望银行能为其提供监控预算和支出的工具。<sup>2</sup>鉴此，银行的金融服务应用程序未来将成为客户财务管理的核心，除为其提供预算和规划工具外，还提供日常支付、实时账户查看、市场行情查询、财务管理建议、人生目标规划及建议等服务。此类金融服务应用程序可实现近乎全天候、全方位的互动，大大增强营销的针对性和有效性。

同时，为实现这一转变，银行还必须为关注灵活性的客户重新设计客户旅程流程，让客户无论何时何地都能以适当的方式与银行员工和顾问进行沟通互动。这需要以全新的“数字至上”理论方法为基础，提供不同层次的专业知识和咨询服务：1) 具有主动提供金融领域相关知识的扎实基础；2) 由

聊天机器人回复简单问题，客服中心团队提供一般财务咨询建议；3) 由资深财务顾问提供更为复杂的咨询服务。随着银行顾问团队的发展壮大，通过层层递进的服务模式，配合预约与转介功能，将为存量和潜在客户提供一个稳定的互动交流渠道，有利于提升客户体验。

### 3. 忠诚计划转变：从消费奖励到提供咨询服务

大多数银行现已在设计和管理消费奖励方面积累了丰富经验，近几年则重点发展交叉销售（将各类产品项目整合至同一积分共享系统），并通过奖励来改变客户行为（如鼓励数字交易而非网点交易）。总体而言，这些奖励活动仍过于“以银行为中心”且愈发商品化。

因此，忠诚计划不宜过分以银行为中心，而应采用能够助力客户顺利实现自身财务目标、对客户切实有益的奖励方式。

而一些银行已开始考虑改变奖励方式，如咨询服务。因为咨询服务正逐渐成为维系客户关系的核心，它能帮助客户明确其财务甚至人生目标，并为客户规

划清晰的路径（如在资产负债表杠杆水平、未来增长趋势、消费习惯和储蓄率、风险承担与规避等方面提供指导）。忠诚计划不能再一成不变，必须作为一种机制帮助客户沿着正确的路线朝目标前进，并在环境或目标变化时及时修正路线。因此，忠诚计划不宜过于以银行为中心，而应注重采用对客户有益的奖励方式，帮助客户顺利实现自身财务目标。例如，当客户按时还贷或运动追踪器显示其已完成运动目标时，应给予其奖励。另外，银行还可作为长期咨询顾问帮助客户实现财务和人生目标，如在一定时间内退休或过上理想的生活。实现这一转变后，忠诚计划会成为与客户与银行之间建立的广泛咨询关系不可或缺的一部分。

此外，还可将多个忠诚计划整合为一个适用于所有交互情景的中心计划，并设置多种形式的奖励（如价格优惠、提供特色产品和服务等），以此获取全新客户洞察来指导相关方案设计，为客户提供真正的定制化体验（见下文第4项转变），同时转化为行为刺激，以推动忠诚计划之外的个性化产品营销活动。

银行也可效仿零售和旅游等行业，为忠诚计划增加更多体验式奖励，而不再单纯以积分为基础。当银行逐渐专注于客户体验和咨询服务时，就能感知到更多根据客户的期望和目标来定制奖励的机会。

例如，客户储蓄买房时，如果达到储蓄目标，就可获得房屋后续装修折扣或有机会免费翻新房屋。虽然这些改变不

对银行而言，与零售客户建立情感联系、让客户感知到区别于其他银行所特有的服务特质，这将日益成为银行的主要竞争优势。

太可能完全取代现有积分计划和兑换方案，但通过展现银行对忠诚客户的理解和重视，将有助于培养真正的忠诚客户。

### 4. 客户体验转变：从通用型产品/服务到超个性化一揽子方案

传统意义上，零售银行以产品为中心组织并共享分销渠道，以此将标准化产品高效推送给尽可能多的客户。这种模式在过去行之有效，但已不再适用于现在。而今，客户更看重长期的综合体验，而不再仅仅关注特定产品和服务。事实上，从考虑客户经理的产品推荐建议到开户再到交易，客户正是通过这一系列的“关键时刻”来感受和体验银行的服务。对银行而言，与零售客户建立情感联系的能力，将成为该银行与其他竞争对手较量的关键点，这一能力能够帮助银行培养客户粘性并增进客户关系。

因为，客户希望接受更多独特的个性化服务，得到适合自己特定场景的解决方案，享受定制化服务的待遇。一



户住在郊区且有一定经济实力的年轻家庭与一位即将退休的单身人士的财务需求必定截然不同，他们需要不同的信贷和储蓄服务组合，资产配置方面可能也相去甚远，在教育机会和长期规划方面大相径庭，对数字化服务水平和定价更是抱有不同预期。因此，银行会尝试组合——或让客户自由组合，来定制专属产品和服务套餐。

这意味着产品的差异化固然重要，但仅仅做到人无我有还不够，还需要根据不同家庭的特定场景需求无缝匹配一系

列适合的产品/服务，为客户带去极致的定制化方案体验，方能建立起更大的差异化优势。

各大银行已认识到这一新情况，并且据此改变了经营模式，对大众市场、高净值客户、小企业主等客群进行细分，有针对性地提供产品\服务和方案。

其营销团队还根据人口和行为变量明确细分市场，并提倡使用现代化的客户营销管理平台来大规模提供个性化服务。

然而，大多数银行在实现定制化客户体验上还有很长的路要走，主要是因为其数据基础往往不适于进行精细的市场细分，更无法支持为客户量身定制产品和服务（下文第9项将详细阐述为何需转为采用更灵活的数据和技术平台）。



# 人才管理方式转变

## 5. 员工角色转变：从提供产品服务、完成交易到提供咨询服务和建立维系银客关系

我们对美国几家大型零售银行网点和客服中心员工进行调研后发现，他们渴望能有更多机会为客户提供高价值服务。这不仅反映了网点负责人、投资和贷款专家或其他高级助理的想法，也是广大客服人员，甚至柜员的期望。实际上，他们既期望通过数字化交易流程提升业务办理的效率，也希望银行开发更多的数字化财务预算和规划工具来服务于客户，以此帮助他们寻找到更多咨询服务的商机。他们还表示希望把用在服务和销售上的时间转为用到指导和提供咨询建议相关工作上。其需求和期望主要有五点（见图3）。

为帮助员工实现这一角色转变，银行势必需要投资建设各类现代化的客户关系管理（CRM）平台。这些平台不仅可以提供统一的企业级客户视图，还能集成前端，支持员工开展销售、客户关系维护和咨询建议等工作。此外，银行需为员工提供下一步情境和最佳行动建议以帮助其与客户进行持续互动，同时提供各类工具助力其在挖掘、规划、咨询和销售阶段与客户更好地互动。

银行还需推动并鼓励团队协作，打破组织内部孤岛。要将具有不同专长的员工打造成一个综合型服务团队，必需做到以客户为中心，同时确保信息沟通顺畅到位。

强大的预约与转介功能可帮助银行更好地选择合适的员工为客户提供服务，还能为他/她在与客户互动之初提供有效帮助，最终促成高价值的服务。最后，银行还需调整激励机制，鼓励员工同客户开展高质而深入的互动，而不是一味追求增加客户触点。

## 6. 员工素质转变：从临时的、低技能的员工到敬业资深的专业化人才

过去，银行员工的技能水平相对偏低，人员流动性较大，要想员工能够在互动中对客户产生更大影响，就必须改变旧的用工模式。银行需减少人员数量，通过培训提升员工专业素养，同时想方设法提升其积极性与忠诚度；银行还需改变固化的工作流程，建立起更灵活的业务办理指引机制，让员工能够灵活开展价值更高、更复杂的互动任务。

图3：银行员工需要什么？



**理解：**  
给予我信任和自主权，  
助我建立可靠长久的客  
户关系



**启示：**  
助我轻松获取引导客  
户互动所需的所有数  
据、内容和工具



**赋能：**  
为我提供流线型工  
具包和一站式工作平  
台，让我能够便捷触  
达和利用银行的一切  
资源开展工作指引



**协作：**  
给予我有力支持和灵活  
指引，助力我同客户自如  
开展富有建设性的深度  
对话，并始终保持专业  
度和洞察力



**联系：**  
推动团队协作，确保无论  
何时何地以何种方式，均  
能始终如一地共同为客户  
提供高品质服务



在定义员工角色时，不宜过分强调具体的产品和管理职责，而更应以客户服务为中心。例如，美国一家领先银行最近定义了员工的五大关键角色：联络者、服务者、关系建立者、财务顾问和指导者（见图4）。这些角色共同构成一个综合型团队，负责服务客户并深化客户关系。在以咨询服务为导向的项目中，每一角色都有着独特价值——这同时也为一线员工创建了一条清晰的职业发展道路。随着职业发展，员工也更加清楚知道该如何专精于某一特定领域。例如，服务者需学习更多信用卡销售知识，而关系建立者则可能需要强化抵押贷款咨询方面的知识。

为实现这一劳动力转变，银行需通过定制的培训计划、强大的赋能技术、更灵活的职业发展道路和更明确的晋升机会来培养员工。银行需重新明确定义角色和职责来实现全新的灵活性，让员工懂得如何将日常工作与银行战略保持一致，并创造更多价值。银行还需改变奖惩激励机制，以满足专业化员工队伍的更高期望。

对于少数群体（目前在金融机构的高层中鲜有少数群体的代表），其股权激励和晋升机制应重新规划。对银行来说，只有提高一线员工的专业化水平（通过开展专门培训、提供发展机会、主动调控确保各级员工多样性等方式进行），银行才能根据社会环境和大众期望的变化组建多样化的顾问团队，并与金融企业社会责任保持一致。

## 7. 运营模式转变：从以网点为核心到以客服中心为核心

过去，从柜员到网点负责人，这些面向客户的员工大多在网点办公，这与提供支持服务的客服中心明显不同。曾经，大多数银行的获客和销售工作也都发生在网点，但这种状况正在迅速被改变。

近年，随着客户数字化倾向愈加明显，前往网点办理业务的客户越来越少。同时，随着咨询服务变得愈发重要，客户更看重专家资源和能力，必要时可通过远程的方式进行联络，距离不再是阻碍（但也有一些明显例外，如小企业主则更重视与当地网点负责人或小企业专员的关系）。

图4：五大员工角色



### 联络者

客户的第一联络触点，帮助客户找到满足其需求的人员或工具



### 服务者

与客户在线上互动，提供即时支持，助力销售和服务，维护客户关系



### 关系建立者

建立并深化与客户群的关系，增进客户感情



### 财务顾问

与客户长期稳定互动，帮助客户改善整体财务状况



### 指导者

为员工提供全力支持，帮助员工实现工作目标，助力团队取胜

数字化生活虽风生水起,但客户对银行业务人员提供的高价值的咨询服务仍存在持续依赖,零售银行需将业务重心从网点转移到客服中心,未来越来越多的银行员工将在线下或线上客服中心工作。新冠疫情的爆发则催生了第三种办公方式,即居家远程办公;这一方式很可能会长期存在。专家顾问可提供线上服务这一点将极大提升服务的地理覆盖范围以及专家顾问资源的利用率。

为更好的顺应这一转变,银行需设计一个为客服中心工作提供支持的技术平台,让客服中心、网点和居家办公的员工都能使用统一的客户管理、产品和服务平台,以避免重复工作。银行还需实行更灵活的人力资源管理,以确保在客服中心和网点间按需调配员工。



# 渠道管理方式转变

## 8. 覆盖方式转变: 从一味推行地域覆盖到多渠道融合的战略覆盖

曾经,零售银行主要通过网点来获取新客户、发展本地市场并建立客群。银行管理层会花大量时间来优化目标市场的网点布局,其战略重点往往体现在零售网点的数量和位置。

自新冠疫情爆发以来,保持一定安全社交距离的规定使得部分网点被迫关闭。美国银行网点访问量显著下降,截至2020年6月,客流量下降约30%。<sup>3</sup>尽管有些州的网点已重新开放,初步数据也似乎表明客户最终仍会回归网点办理业务,但美国零售银行的网点数可能仍然过多。随着银行转而采取以数字渠道和客服中心(见上文)为主的营销模式,可能导致网点加速关闭。

但这并非意味着网点不再重要,而是说银行将不再以建立高密度的网点网络为重点,转而着力降低网络密度,仅在重要战略位置开设营业网点(就像如今的财富管理一样,其业务办理网点较少,主要通过远程渠道服务客户,必要时可安排员工出差)。在新的业务模式下,可因地制宜开设多种形式的网

点。例如,快捷型服务网点可能会强势来袭;在大型购物中心和企业园区内开设数字化和休闲型网点也是不错的选择,遵循线上线下渠道相融合的理念,在网点仅安排大堂经理或产品专家等少量工作人员,并给网点配备各类数字设备和视频会议设施支持业务办理。

## 9. 系统设施转变: 从既有单一系统的集成到灵活的云技术平台

如今,大多数银行仍在使用第一代产品与服务平台,而人们在这些平台设计之初并未考虑数字化时代的需求。

第一,老一代平台缺乏敏捷性和灵活性,阻碍了银行创新的步伐,不利于银行向市场推出新的价值主张,亦无法支持银行应对不断变化的监管要求、数据保护要求和隐私需求。

这些平台往往无法扩展以适应增长的数字交易量。批量处理方式下,亦难以基于实时数据开展智能服务。

第二,为了操作基于旧编程语言的传统平台,很多上了年纪的员工在技能学习上仍面临挑战,导致购置新平台的隐性成本上升,这也限制了银行引入新产品、提升客户服务的能力。

第三,传统平台架构封闭且紧耦合,无法与一流供应商提供的解决方案融合,从而无法支持快速创新。

如今,大多数银行仍在使用第一代产品与服务平台,而人们在这些平台设计之初并未考虑数字化时代的需求。

第四，这些传统平台为了能够高效地推广主要的大众化产品，通常仅有一套有限的产品参数为基础，这极大地阻碍了产品创新。例如，随着财务规划的目标导向日益明确，一些银行试图在储蓄账户嵌入“目标驱动存款”功能，但大多数传统存款平台并不支持这一新功能。

第五，传统产品平台往往较孤立，无法有效整合，导致银行的客户视图和家庭视图的呈现变得碎片化，产品和体验要想突破标准化和大众化难上加难。未来，银行需向新一代平台转型，摆脱落后技术的限制。新一代平台具有模块化的灵活设计，以前端解耦的方式提供最佳功能，实现即插即用的架构，通过开放API和微服务构建交互操作层，将不同来源的功能进行集成。新一代平台基于云原生构建，享有云端系统在成本、弹性和可扩展性方面的优势，利用通用（随时随地）层确保所有产品和服务都能从移动端访问，同时亦支持网络与社

随着美国 Finxact、Thought Machine、10x和 Mambu等金融科技公司的出现，新一代银行平台已崭露头角。现有供应商 Temenos、FIS和 Fiserv等也在迅速变革自身平台，以提供云端技术解决方案并构建新一代金融科技平台关键能力。

交平台访问，实现更极致的客户体验。

随着Finxact、Thought Machine、10x和Mambu等金融科技公司的出现，新一代银行平台已崭露头角。

现有供应商Temenos、FIS和Fiserv等也在迅速变革自身平台，以提供云端技术解决方案并构建新一代金融科技平台关键能力。在新一代灵活敏捷的平台环境下，各类最佳解决方案，无论是否来自企业内部，均可整合进一个和谐的生态系统中，该生态系统具备可复用能力。例如，在设计预算和规划工具时，银行仅需分析客户消费行为以获取客户洞察，并通过使用API、借力金融科技赋能，大大加快产品上市速度，而无需自行开发所需逻辑和算法。

银行希望能继续为客户提供端到端服务，并通过自有的UX/UI设计来吸引客户，随时随地与客户进行实时互动以建立差异化优势。为此，银行需通过灵活的底层数据模型将各类前端解耦的解决方案整合起来，以支持实时数据处理。

通过将外部技术解决方案整合进模块化平台，银行可基于供应商产品的升级获得现成功能，降低后续维护成本。但同时需满足一个前提，那就是银行应明确将定制化服务集中限定于几个关键领域，着力于制定差异化的解决方案，即根据具体客户的需求在适当的时机能够将适当的功能加以组合，而不是用外部供应商的解决方案来定制功能，因为这种方式不利于后续的产品升级。

新一代的银行平台不仅给客户带来别样的体验，还会为银行员工赋能，其中最为重要的一点就是，银行员工今后只需使用CRM这一个平台。该平台不仅具有引人入胜的用户界面，还集成了分析、咨询和指导工具，支持全渠道共享，以创建具有统一客户资料的360度客户视图，并从全渠道产品和服务系统获取数据。如设计实施得当，这种带有工作流程指引功能的领先一站式客户体验平台将有效赋能银行员工，为其带来直观、现代、自动、安全、智能的体验。

## 10. 数据环境转变：从数据匮乏到大数据分析驱动型决策

银行需利用数据和分析技术来打造更具吸引力的数字体验，以高质量的咨询服务为核心，为细分市场零售客户提供定制化服务。如今，大量银行数据资源被浪费，主要原因包括：数据分布于不同的孤立系统；数据不一致且存储格式不同，难以汇总；数据未予收集而丢失；数据孤立，未经外部数据完善连接；数据非结构化，银行亦缺乏从数据中挖掘信息的能力；数据未被用于任何形式的预测分析，无法转化为可操作的洞察结果。

银行需迅速提升数据管理和分析能力。其可直接获取的大量有价值数据包括：来自客户引导、开户和财务规划的客户数据；来自支付和交易账户的产品和交易数据；市场和其他环境数据。事实上，银行处于有利地位，可对合适数据加以汇总，创建内容丰富的客户资料，来为咨询算法和“下一步最佳行动”引擎提供必要信息。

但并不是只有银行具有汇总客户数据的优势，技术公司在拥有宝贵的数据集

的同时，还具备卓越的数据管理和分析能力。数据丰富的客户资料除了包含财务数据，还囊括健康、旅游、娱乐、购物数据以及其他许多数据集。而随着客户数据信息和客户关系管理权落入技术公司手中，银行很可能沦为单纯的资产、负债管理者和金融产品机构，这将使银行面临极大的风险。

过去十年，银行在清理数据、建设数据中心、建立数据湖等方面投入了大量资源，通过软件和数据技术的应用构建高级分析能力，并着手创建并实施一些分析密集型应用——从预算工具和基于目标的自动财务规划工具到针对员工和客户的“下一步最佳行动”引擎。通过上述举措，银行正努力迈向“没有数据浪费”的新阶段。CRM的记录将会自动进入一个共享的数据湖中，每次业务交互产生的数据经分析处理后，将反馈到客户和员工应用程序及工具中，据此：

- 及时更新统一丰富完整的客户资料，并反馈至所有面向客户的应用程序中（包括CRM、智能助理和聊天机器人、咨询引擎）。
- 为客户和银行员工提供实时、智能的服务体验，同时确保数据的安全性和保密性。



# 中国零售银行加速数字化转型步伐

随着中国互联网高速发展，金融科技浪潮催生数字经济时代加速到来。新时代促使“新经济、新金融”应运而生，作为与国家发展和经济运行密不可分的基础金融领域，中国零售银行在时代洪流与科技浪潮的激烈碰撞中开启了零售转型征程。2020年，突如其来的新冠疫情席卷全球，给世界经济发展带来重创，给人民生活造成深远影响，疫情后时代驱动中国零售银行加速转型步伐，引发零售金融新变革。

## 一、交易信道转变

随着数字经济的发展和智能互联网的推进，以5G、人工智能、大数据、物联网等为核心技术的新科技正在给中国金融业带来巨变。从行业生态看，互联网技术催生出整合、交互、嵌入式的新型金融服务业态，使零售金融的理念文化、发展格局和产业链条产生了一系列连锁反应，零售银行业必将磨砺塑造出全新的经营业态。从服务主体看，数字化信号已逐渐深入到社会的每个角落，正在影响着客户的心智和行为，带给客户全新体验和习惯重塑。随着代际更替，千禧一代正在成为新时代客户主体，他们更加关注个性、强调体验、渴望互动、要求掌控。在零售金融供求的天平中，客户拥有了更多的话语权，供求关系的变化为零售银行供给侧结构性改革注入了强大的内生动力。从技术变革看，科技水平决定着零售银行的战略高度和服务能力，为银行转型发展创造了无限可能。利用金融科技，银行能够构建起千人千面的客户全景视图，形成对客户需求的深刻洞察和对金融行为的精准预测；能够使得金融服务广泛嵌入各种场景之中，实现金融生态的开放、便利和融合；能够促进金融服务和交易处理更加自动化、智能化。金融科技的发展充分延

展了商业银行对零售客户和金融的认知，极大丰富了服务客户的手段与方法，使零售银行“将合适的产品、通过合适的渠道、送达合适的客户”这一致力多年的目标有望成为现实。

## 二、交互方式转变

“十四五”时期，中国将坚持以深化供给侧结构性改革为主线，时代要求零售银行发展的着力点亦应坚持服务普惠大众的初心，秉承“以客户为中心”的理念，致力于“普惠金融”，全力推进零售转型发展。一是服务全客户。客户是银行经营管理的根本，对客户的认知决定了零售银行发展的高度，而客户的满意度又决定着零售银行的核心竞争力。过去银行普遍认为有余额、有价值、有贡献的才叫客户。但在新时代下，这样的诠释是银行视角且相对局限，不利于客户经营能力水平的提升。因此，银行要全面、深入、立体地认知客户，丰富内涵、延展边界，从狭义向广义、从静态向动态、从存量向流量转变，将客户的范畴从目标客户扩展到全量客户甚至用户，赋予“以客户为中心”理念全新内涵，实现有效锁客、获客、留客、活客、黏客，切实提升核心竞争力。二是整合全产品。随着客户需求呈现多样化、差异化和个性化趋势，零售金融产品的内涵也需同步扩大调整。零售银行要更注重产品间联动协同，从单一产品升级为组合产品，从基础产品演进为衍生产品；要抱有开放合作的心态，将商业银行自有产品扩展到与第三方合作产品，从传统金融产品拓展到全量金融产品乃至非金融产品；将服务（基础服务和增值服务）、权益纳入“大产品”范畴，立足于千人千面的客户画像，根据客户特征和需求诉求，为不同客户提供定制化的综合解决方案。

## 三、客户体验转变

随着金融供给侧结构性改革深入推进，客户正从需求被动满足向主动要求个性化、综合化解决方案转变。如何将客户需求、金融产品服务、场景进行精准匹配和紧密融合，建立更加健康持久的银客关系，成为迫在眉睫的问题。而客户分布的变化、金融科技的强大，使客户需求预测变得更加复杂，客户对于需求的发现将不再是对“自我需要缺失”的思考，而是由场景供给催生、社交分享激活、跨界互动融合和流量助推跟随等一系列“去直接目的性”的现代生活方式所铸成。作为服务大众的零售银行，需通过大数据、云计算、智能算法等“芯技术”，结合不断变化的生活方式预测客户需求，依托专业人员的高品质服务和真挚情感，通过提供一揽子解决方案和顾问式咨询服务等提升客户体验，维护银客关系，促进由“伸手获取”到“随手可得”，由“单一覆盖”到“全面触达”，实现“应人而生、应景而生、应物而生”的“芯零售”体验。

## 四、员工角色转变

零售银行能否成功转型关键取决于零售人员能否顺利完成角色转变，零售转型对总、分、支、网点等不同层级零售人员均提出了全新要求。一是总行人员需强化总部大脑的决策支持和作战指挥职能，构建开放、合作、共享、共赢的多元化零售发展格局；建立健全能够有效激发基层经营活力的体制机制；完善零售条线间、相关部门间、总分行间、集团母子公司间等的联动机制；建立行际间、与第三方机构间的合作机制；加强产品研发和渠道建设，为前线部队提供源源不断的作战武器和战术指导。二是分支行人员需强化神经中枢的上传下达、组织保障职能，加强业务指导、加快业务审批、加强组织协调，确保



经营计划按时保质完成；三是网点人员需强化产品营销、服务提供、客户维护、品牌宣传等职能，促进网点提质增效；四是客服中心、远程银行、直营团队等人员需提升专业化、线上化、智能化服务能力和水平，率先成为“业务+技术”复合型尖兵，促进人均产能大幅提升。

## 五、运营模式转变

一是从产品驱动转向客户驱动，通过实施客户旅程数字化改造，重构端到端客户流程，简化操作环节，快速响应客户需求，使金融服务成为即时的情景式体验和无障碍互动；通过融入生态圈，进入不同生活场景，为客户提供无所不在的“无感”服务，在满足客户各类诉求中去获取客户，实现金融服务的敏捷、高效和无界。二是通过大数据、云计算、AI人工智能、机器学习、人脸识别、指纹识别、语音识别、图像识别、区块链等新技术的应用，健全完善数字化业务运营管理体系，进而提高决策效率、降低运营成本、缓解人工压力、减少操作风险、提升管理水平。三是通过数字化业务运营平台的搭建，建立精准的客户、项目、员工、运维画像以及智能营

销、智能客服、智能风控、智能决策、智能安防体系，打造一体化智慧运营体系。

## 六、覆盖方式转变

未来零售银行要以全渠道视角开展零售业务，关注客户旅程，改善端到端体验，从传统“物理网点”变成随时、随地、随需的“永远在线服务”，让客户在任何触点都能感受到无缝衔接、有温度的专业服务。一是融入场景建立新连接。主动前移服务，嵌入场景、加强连接，在客户、银行、第三方之间构建互联互通的生态网络，形成“无边界”金融服务业态。二是构建无处不在触点。升级网点、ATM、网银和手机银行等银行自有渠道，基于全渠道要求进行产品开发和布放，强化向外数字化延伸能力，实现服务一体、体验一致。三是推动线下网点向线上迁移。发挥网点区位优势 and 人员营销功能，建立“线上+线下”渠道闭环，回归服务客户本源，打造百姓身边银行。四是重视线上“网点”经营。数字经济下零售银行“网点”应融合在互联网世界中，即客户的金融需求在哪里，银行的“网点”就应开在哪里。随着客户倾向于网络化、线上化，每个平台都是

某一细分领域用户聚集地，应被视为“网点”去经营，零售银行可将金融产品融入平台场景中，以平台全量客户为目标，深入了解客户，精心设计方案，“将合适的产品、通过合适的渠道、送达合适的客户”，从而回答“目标客户是谁”、“客户在哪里”、“客户需求是什么”这三个最古老问题。

## 七、系统设施转变

数字化时代的业务形态将具备开放共享、数据驱动、智能简约和敏捷迭代的基本属性，传统银行的系统架构设计基于网点或银行APP等“封闭生态”，交易、账务处理痕迹过重，难以符合互联网生态下开放化、轻量化、碎片化要求，零售银行需对现有系统架构进行适应性改造，而构建支撑前端快速创新迭代的“零售中台”是破局关键。零售银行亟需打破原有“竖井式”的前后台架构，连接外部开放场景和后台核心功能，构建强大的底层数据通用能力，形成对前端跨界融合创新、创意快速孵化的支撑架构，打造共享式“零售中台”。该中台具有以下作用：一是业务协同，提炼业务共性需求，开发通用服务模

块，实现规模化创新推广，进行全场景、全渠道的产品设计与协同经营；二是数据经营，沉淀数据资产，打造从数据采集到分析应用的“端到端”数据平台，实现数据驱动的个性化用户经营，促进用户价值最大化；三是服务创新，根据不同场景需求，以组件化方式快速灵活对外输出产品，触达客户于无形，流程上追求“极致体验”，构建“需之即来、随手可得、用之即去”的服务方式。

## 八、数据环境转变

一是当前数字经济已成为零售银行加速转型的催化剂，一切都在转换为数据，从“数据”到“信息”再到“价值”，正重构未来发展逻辑。连接比拥有更重要，价值实现的核心是分享和协作；用户和客户同样重要，广泛触达用户是前提，通过数据深刻洞察和有效满足，把用户转化为价值客户是目标。二是发展速度超乎想象，数

字化技术创新与数字化应用普及叠加，5G技术商用催生人机融合、万物互联，或将带来新一轮颠覆性变革。三是新时代对数据的收集、加工、应用提出了新要求。零售银行需将信息收集的重点从金融信息向客户行为信息转变，从静态结果信息向动态使用信息转变；将信息的来源从自有信息向第三方信息扩充；将数据的简单统计转变为利用人工智能技术的深度加工分析，以实现对客户信息、心理行为和潜在需求的全面把握；借助信息的引入和整合，打造零售客户信息服务平台，将数据转化为商业银行获客的“轻入口”和价值创造的“新支柱”。

## 结论：转型即机遇

新冠疫情及其引发的全球经济动荡使银行面临十分严峻的局面，银行应将危机转化为零售业务转型的契机，全速推动零售银行转型。

在这次经济衰退中，银行被视为未来经济复苏的关键推动力。银行如能充分理解客户及员工需求，真正实现从以产品为中心到以客户为中心的经营模式的转变，就有可能大获全胜。这对银行打造有竞争力的平台、制胜未来十年至关重要。

宏观经济环境充满挑战，低利率运行和小微信贷疲软的状况或将持续，这迫使银行

痛定思痛，盘活资产，减少损失，加速零售业务转型。

但是，零售转型并非一蹴而就。零售银行业已经广泛开展数字化银行转型，一些银行也已做出重大转变，将客户咨询服务作为业务核心，但大规模为客户提供超个性化服务的理念仍处于早期探索阶段。当然，这一转型还依赖于在新平台等基础设施建设上持续投入。

大型银行的优势在于其海量的客户数据和对数字化转型的巨大投入，同时其亦享有无可匹敌的专业积淀，若能集中

力量向正确方向前进，就可推动持续创新。值得注意的是，对于大型银行而言，这种优势可能转瞬即逝，因为科技公司有潜力打破这一局面，尤其是当他们联手小型银行为客户提供白名单客户解决方案时。总而言之，在任何情况下，各类银行，无论大小，都需积极开展数字化转型，主动出击迎战市场。

## 尾注

1. J D Power, <https://www.jdpower.com/business/press-releases/2019-us-retail-banking-advice-study>
2. <https://www.mercatoradvisorygroup.com/Reports/Consumers-and-Personal-Finance--Primary-Financial-Institutions-Can-Help>
3. <https://www.wsj.com/articles/people-arent-visiting-branches-banks-are-wondering-how-many-they-actually-need-11591531200>

## 作者

### Gys Hyman

美国数字银行主管合伙人  
Deloitte Consulting LLP  
电子邮件: gyshyman@deloitte.com

### Kristin Korzekwa

常务总监  
美国零售银行主管  
Deloitte Consulting LLP  
电子邮件: kkorzekwa@deloitte.com

### Gauthier Vincent

美国财富管理主管合伙人  
Deloitte Consulting LLP  
电子邮件: gvincent@deloitte.com

### Andrew Litvak

高级经理  
Deloitte Consulting LLP  
电子邮件: andlitvak@deloitte.com

### David Ortiz

高级经理  
Deloitte Consulting LLP  
电子邮件: davortiz@deloitte.com

## 编著者

### Gopi Billa

美国银行业及资本市场  
战略主管合伙人  
Deloitte Consulting LLP  
电子邮件: gobilla@deloitte.com

### Rick Reuter

合伙人  
Deloitte Consulting LLP  
电子邮件: rireuter@deloitte.com

### Deron Weston

美国银行业及资本市场  
主管合伙人  
Deloitte Consulting LLP  
电子邮件: dweston@deloitte.com



## 中国洞察作者



**杨鑫**

德勤中国金融服务业  
管理咨询战略与运营合伙人  
电话: +86 10 8512 4801  
电子邮件: liliayang@deloitte.com.cn



**王晶**

德勤中国金融服务业  
管理咨询高级专业领域经理  
电话: +86 10 8512 5698  
电子邮件: jingwangbj@deloitte.com.cn

## 中国联系人



**吴卫军**

德勤中国  
副主席  
金融服务业主管合伙人  
电话: +86 10 8512 5999  
电子邮件: davidwjwu@deloitte.com.cn



**殷伯昌**

德勤中国金融服务业  
管理咨询主管合伙人  
电话: +852 2238 7898  
电子邮件: williamyin@deloitte.com.hk



**杨鑫**

德勤中国金融服务业  
管理咨询战略与运营合伙人  
电话: +86 10 8512 4801  
电子邮件: liliayang@deloitte.com.cn

本报告原名A vision for the future of US retail banking, 由德勤美国金融服务行业管理咨询团队撰写, 德勤中国金融服务行业管理咨询团队对此报告进行了翻译并增加中国洞察。

# 办事处地址

## 北京

北京市朝阳区针织路23号楼  
国寿金融中心12层  
邮政编码: 100026  
电话: +86 10 8520 7788  
传真: +86 10 6508 8781

## 长沙

长沙市开福区芙蓉北路一段109号  
华创国际广场3号栋20楼  
邮政编码: 410008  
电话: +86 731 8522 8790  
传真: +86 731 8522 8230

## 成都

成都市高新区交子大道365号  
中海国际中心F座17层  
邮政编码: 610041  
电话: +86 28 6789 8188  
传真: +86 28 6317 3500

## 重庆

重庆市渝中区民族路188号  
环球金融中心43层  
邮政编码: 400010  
电话: +86 23 8823 1888  
传真: +86 23 8857 0978

## 大连

大连市中山路147号  
森茂大厦15楼  
邮政编码: 116011  
电话: +86 411 8371 2888  
传真: +86 411 8360 3297

## 广州

广州市珠江东路28号  
越秀金融大厦26楼  
邮政编码: 510623  
电话: +86 20 8396 9228  
传真: +86 20 3888 0121

## 杭州

杭州市上城区飞云江路9号  
赞成中心东楼1206室  
邮政编码: 310008  
电话: +86 571 8972 7688  
传真: +86 571 8779 7915

## 哈尔滨

哈尔滨市南岗区长江路368号  
开发区管理大厦1618室  
邮政编码: 150090  
电话: +86 451 8586 0060  
传真: +86 451 8586 0056

## 合肥

合肥市政务文化新区潜山路190号  
华邦ICC写字楼A座1201单元  
邮政编码: 230601  
电话: +86 551 6585 5927  
传真: +86 551 6585 5687

## 香港

香港金钟道88号  
太古广场一座35楼  
电话: +852 2852 1600  
传真: +852 2541 1911

## 济南

济南市市中区二环南路6636号  
中海广场28层2802-2804单元  
邮政编码: 250000  
电话: +86 531 8973 5800  
传真: +86 531 8973 5811

## 澳门

澳门殷皇子大马路43-53A号  
澳门广场19楼H-L座  
电话: +853 2871 2998  
传真: +853 2871 3033

## 蒙古

15/F, ICC Tower, Jamiyan-Gun Street  
1st Khoroo, Sukhbaatar District,  
14240-0025 Ulaanbaatar, Mongolia  
电话: +976 7010 0450  
传真: +976 7013 0450

## 南京

南京市建邺区江东中路347号  
国金中心办公楼一期40层  
邮政编码: 210019  
电话: +86 25 5790 8880  
传真: +86 25 8691 8776

## 宁波

宁波市海曙区和义路168号  
万豪中心1702室  
邮政编码: 315000  
电话: +86 574 8768 3928  
传真: +86 574 8707 4131

## 三亚

海南省三亚市吉阳区新风街279号  
蓝海华庭(三亚华夏保险中心)16层  
邮政编码: 572099  
电话: +86 898 8861 5558  
传真: +86 898 8861 0723

## 上海

上海市延安东路222号  
外滩中心30楼  
邮政编码: 200002  
电话: +86 21 6141 8888  
传真: +86 21 6335 0003

## 沈阳

沈阳市沈河区青年大街1-1号  
沈阳市府恒隆广场办公楼1座  
3605-3606单元  
邮政编码: 110063  
电话: +86 24 6785 4068  
传真: +86 24 6785 4067

## 深圳

深圳市深南东路5001号  
华润大厦9楼  
邮政编码: 518010  
电话: +86 755 8246 3255  
传真: +86 755 8246 3186

## 苏州

苏州市工业园区苏绣路58号  
苏州中心广场58幢A座24层  
邮政编码: 215021  
电话: +86 512 6289 1238  
传真: +86 512 6762 3338 / 3318

## 天津

天津市和平区南京路183号  
天津世纪都会商厦45层  
邮政编码: 300051  
电话: +86 22 2320 6688  
传真: +86 22 8312 6099

## 武汉

武汉市江汉区建设大道568号  
新世界国贸大厦49层01室  
邮政编码: 430000  
电话: +86 27 8526 6618  
传真: +86 27 8526 7032

## 厦门

厦门市思明区鹭江道8号  
国际银行大厦26楼E单元  
邮政编码: 361001  
电话: +86 592 2107 298  
传真: +86 592 2107 259

## 西安

西安市高新区锦业路9号  
绿地中心A座51层5104A室  
邮政编码: 710065  
电话: +86 29 8114 0201  
传真: +86 29 8114 0205

## 郑州

郑州市郑东新区金水东路51号  
楷林中心8座5A10  
邮政编码: 450018  
电话: +86 371 8897 3700  
传真: +86 371 8897 3710



#### 关于德勤

Deloitte (“德勤”)泛指一家或多家德勤有限公司, 以及其全球成员所网络和它们的关联机构(统称为“德勤组织”)。德勤有限公司(又称“德勤全球”)及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体, 相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任, 而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 [www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about) 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构, 为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构(统称为“德勤组织”)为财富全球500强企业约80%的企业提供专业服务。敬请访问[www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about), 了解德勤全球约330,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司(即一家担保有限公司)是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体, 在亚太地区超过100座城市提供专业服务, 包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处, 德勤品牌由此进入中国。如今, 德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力于中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构, 由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 [www2.deloitte.com/cn/zh/social-media](http://www2.deloitte.com/cn/zh/social-media), 通过我们的社交媒体平台, 了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息, 任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构(统称为“德勤组织”)并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前, 您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何(明示或暗示)陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。