

BCG  
聚焦

# 从处理中心到零售商店

中国的银行网点转型



THE BOSTON CONSULTING GROUP

波士顿咨询公司 (BCG) 是一家全球性管理咨询公司, 是世界领先的商业战略咨询机构, 客户遍及所有行业和地区。BCG与客户密切合作, 帮助他们辨别最具价值的发展机会, 应对至关重要的挑战并协助他们进行业务转型。在为客户量身定制的解决方案中, 我们融入对公司和市场态势的深刻洞察, 并与客户组织的各个层面紧密协作。从而确保我们的客户能够获得可持续的竞争优势, 成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。波士顿咨询公司成立于1963年, 目前在全球38个国家设有66家办公室。欢迎访问我们的网站: [www.bcg.com](http://www.bcg.com) 了解更多资讯。

# 从处理中心到零售商店

## 中国的银行网点转型

**尽**管网点被视为零售银行业的一部分，但是中国大多数银行并没有像零售商店一样运营网点。

中国的银行网点更像是客户在此排队、进行交易然后离开的场所而已。事实上，真正的零售业务很少在这里开展。

随着中国经济的持续发展和对外开放程度的不断加深，中国银行业结构与成熟银行业市场接轨的步伐必将日益加快。主要结果就是更加重视零售收入，而此收入目前仅占中国银行业年收入总额的三分之一左右，但在许多发达市场却占到了约一半的比例。两个趋势将推动这一变化。

首先，随着企业客户逐渐通过股票和债券市场进行融资，零售银行客户将会受到更多关注。在当今的中国市场上，银行信贷仍占公司借款的绝大部分，但是资本市场融资发展势头强劲。第二，随着中国经济的迅猛发展，普通消费者在财政上将越来越成熟，且这一现象已经发生。中国的城市收入水平正

在提高，中产阶级及富裕阶层亦正在快速成长。（参阅图1）结果之一就是贷款（如贷款购买新房和汽车）、保险和投资产品以及成熟财务建议的需求增加。从长远来看，出于各种原因，中国的银行也许某天会在零售客户那里获得比在批发客户那里更多的利润。

更重要的是，从股东价值的角度来看，投资者重视拥有相当比例零售客户的银行。BCG分析显示：全球银行零售业务的市盈率通常比企业银行和投资银行业务的市盈率高得多。由于大多数中国大型银行都已上市，这是一个重要的考虑因素。的确，零售业务已经主导了许多全球领先银行。花旗集团的零售银行和财富管理客户占据了2006年76%的贷款以及64%的利润。<sup>1</sup>

事实上，现在正是中国银行开始更为有效、更有利地为零售客户服务的时机。但是他们到底如何实现这个目标呢？我们认为对于中国的银行来说，最关键的举措是彻底实现网点转型。这就意味着改变现

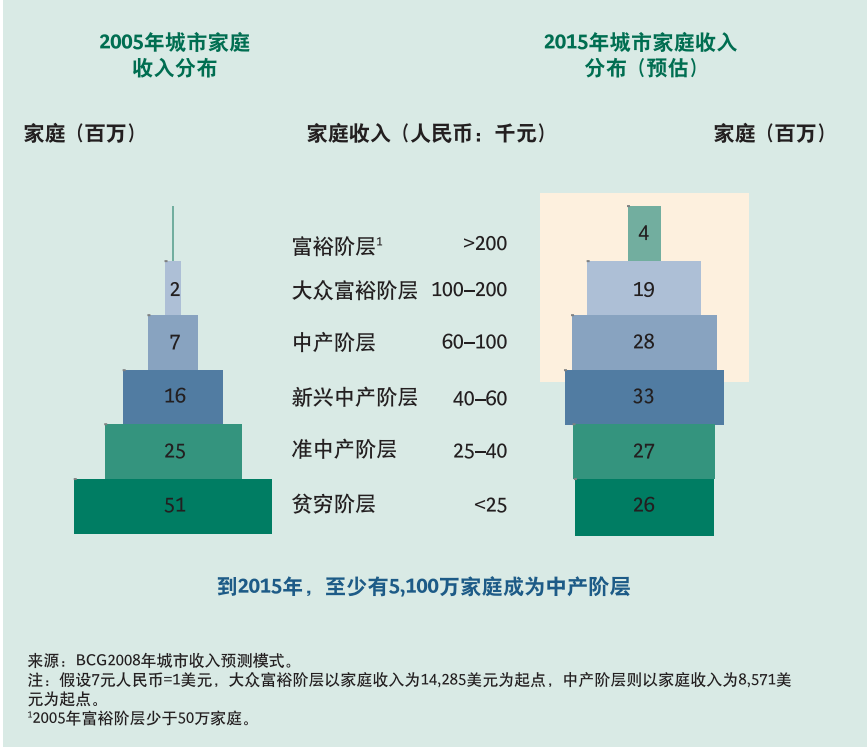
有懒散、单调的处理中心式网点，使之成为积极开展零售业务、充满活力的零售商店。在这份报告中，我们将介绍中国的银行如何实现这个目标，以及如何将转型定位为不仅要吸引并挽留最有价值的客户，同时还要增加收入、增进市场份额、提高员工士气、提升客户满意度并降低成本。

### 网点转型的明确需求

尽管技术进步，特别是网上渠道的出现，网点网络仍然是银行努力加深客户关系并提高利润的关键。网上银行可能更便捷，但是大多数消费者仍把面对面接触——特别是回答问题以及获取个性化建议的能力，视为银行活动的重要因素。另外，网点的外观、位置和地理密度在消费者进入网点之前就影响着他们对银行的整体印象。因此，真正的网点转型包括极大改善外观以及内在价值主张。

<sup>1</sup> 花旗集团2006年年报。

**图1：中国城市中产阶级迅速增长**



中国的问题是网点网络很少得到恰当管理。根据BCG最近一项研究，将近三分之二的受访客户对银行提供的服务普遍表示不满。这并不令人惊讶，因为在中国的银行内排长队，客户被迫等上45分钟(有时更长)，然后才能获得所需服务——这种现象很常见。更重要的是，网点的销售效率通常未能满足客户的需求。为什么会这样呢？

事实上，许多绩效问题源于一个事实：中国银行网点的传统管理像是单独的“迷你银行”，客户服务以及大部分业务处理都是当场进行。这种结构导致了资源分配效率低下。例如，在一家传统的国内银行网点，仅10%的员工时间投放到销售活动，而超过50%的员工时间则从事不需要与

客户面对面交流的活动。许多员工必须完成多种任务，从后台处理杂事到出纳交易再到制定风险管理计划等。他们也可能从事一些销售工作，但需要在时间允许和网点内有空间让他们与客户可坐下来交流的情形下进行。

中国的银行需要从传统的、效率低下的网点模式转移到零售商店模式，这种模式更专注于销售和提供个性化的服务。在过去的十到十五年的时间里，许多国际知名银行都经历了这种转型，其中许多取得了卓越且持久的效果。成功的转型项目可以实现以下成果：

- ◇ 以客户为中心、销售为导向、熟练开展交叉销售的员工创造了更高的销售收入。

- ◇ 通过重组网点分布，更好地覆盖了客户接触点并提高了市场份额。
- ◇ 更低的业务处理成本——通常通过集中和简单的重组初步使成本每年降低20%，然后通过先进的重组使成本每年再降低15-25%。
- ◇ 极大地减少了出错率和周转时间。
- ◇ 通过鼓舞员工士气和提高工作满意度，帮助提升了吸引和保留高质量员工的能力。
- ◇ 通过提供更好的客户体验和实施更专业的运营方法，提升了品牌形象和增加了客户忠诚度。

的确，成功的银行网点转型将帮助中国的银行获得并保留最具吸引力的零售客户——大众富裕客户（家庭年收入介于100,000至200,000元人民币之间）。一些外国银行和本土银行正在努力推广优先理财业务以争取中国的这部分客户，但是这场游戏才刚刚开始。

幸运的是，中国的银行可以通过实施具体步骤来转型其网点，捕捉这部分宝贵客户并向市场领先地位发出强有力的冲击。

### 成功实现网点转型的四个步骤

我们与领先跨国银行的合作经验表明，有四个关键步骤帮助实现成功的网点转型：巩固前台、简化后台、重新设计实体网点网络并从

组织架构上获得成功。(参阅图2) 银行需要采取所有这四个步骤来确保成功, 而不应该有所挑拣。让我们来详细地分析每一个步骤。

**巩固前台。** 尽管替代渠道迅速发展且日益复杂, 但网点仍是作为主要销售和服务场所为零售银行客户服务。这就突出了前台的重要性, 因此可以通过下列三个举措来予以加强。

**提升销售效力。** 大多数中国的银行缺少一种销售文化, 即涵盖可刺激购买并培养客户忠诚度, 经过证明的可靠方法。然而, 这可以通过几项基本措施来予以改进。例如, 在客流量大的大型网点, 最好增加一名迎宾人员, 帮助疏通客流并推荐给相应的销售人员。银行也可以采用客户关系管理系统 (CRM) 使员工了解客户过去的消费行为、预测其未来产品需求并更好地了解客户信息。这种方法将帮

助银行更系统地识别具有高潜力的客户, 以便更好地为其服务并交叉销售高利润率产品。

通过促销活动以及创新的产品捆绑也可以进一步提高销量。当然, 这需要对网点员工进行充分的销售培训并为其配备充足的支持工具。像标准销售话术一样简单的方法对提高效率有很大帮助。销售目标的设定以及激励体系的建立也同样重要, 我们将在下文对此进行详细介绍。

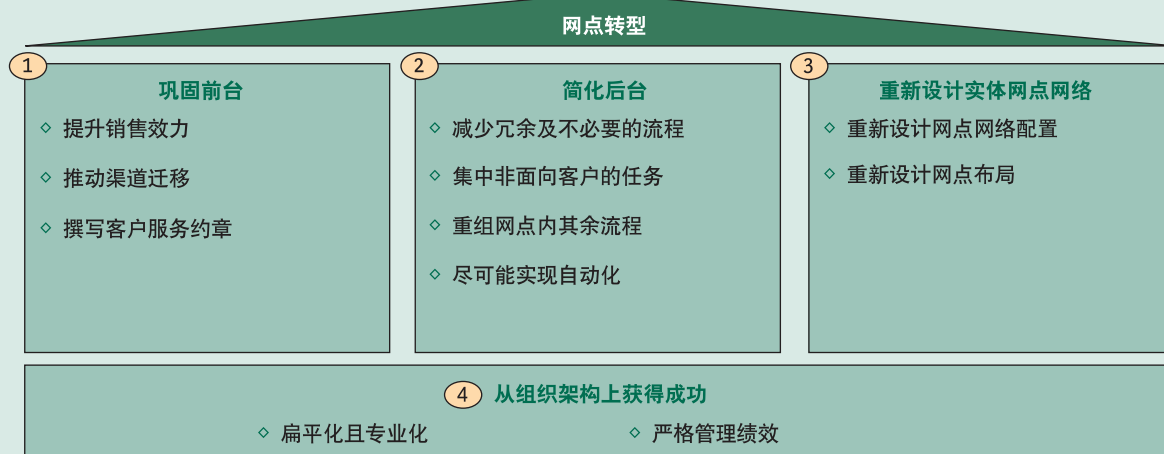
**推动渠道迁移。** 简单的交易活动应该从柜员转向自动渠道, 比如ATM机、全自动存折机和互联网。部分还可通过在便利的位置安装ATM机, 并为客户提供激励和全方位帮助来实现。同时还需要对客户进行细分, 这样对银行有更多复杂需求的高价值客户就可被转移到更高的服务水平。需要妥善管理提供优先理财服务所消耗的成本, 以确保投资的最佳回报。

**撰写客户服务约章。** 许多客户把银行视为不讨人喜欢的必需品。在中国的银行, 排长队、处理效率低、帮助不大的员工成为客户普遍投诉的问题。然而, 由于长期不变的政策和流程严重阻碍了积极变革, 银行经理们经常感到很难改善服务质量。

中国的银行可以通过撰写客户服务约章来向全球领先银行学习。在这样的文件中, 银行可以正式阐述他们希望充分解决投诉的决心、加强员工的问责制、缩短排队和等候时间 (通过在一天的高峰时刻配备更多人员来解决) 并使网点更易接近 (通常是延长营业时间)。网点应该将约章向所有客户公开, 并由一个外部机构来衡量其遵守情况, 例如这个机构可以派驻匿名检查员以客户身份到访网点来衡量服务质量。基于员工表现予以奖惩。

**简化后台。** 许多中国银行的经理们抱怨他们没有足够的资源来提

图2: 成功实现网点转型的四个组成部分



来源: BCG分析。

高前台能力。通常，他们是对的。事实上，根本原因就在于典型网点的大部分人力都在后台工作。

传统经营的中国银行能够且必须大幅削减网点的后台处理工作，并提高保留部门的处理效率，从而提高整体服务质量。我们与客户的合作经验清晰地表明：精兵简政可以为经理和柜员提供更多时间来进行销售和推荐，同时大幅削减网点成本。通过和中国领先银行的合作，我们发现了四项基本举措来简化后台并提升效率。

**减少冗余及不必要的流程。**银行应该深入了解在各个网点开展的所有活动，并质疑各项活动是否绝对必需。通过这种方式，银行将会发现有些任务是可以削减的，尽管它们在网点的日常运营中已经存在多年。

**集中非面向客户的任务。**一旦这些活动的总量有所减少，银行就应该主动将那些不需要与客户进行面对面交流的活动转移到一个集中处理中心。银行必须自问：“是否有充足的理由表明该活动不应该被放在网点之外？”将后台流程集中处理，不仅可以使网点员工有更多的时间进行销售，而且也可以帮助实现经济规模效应，并因此而降低成本。通过集中大部分运营职能，我们的一家客户减少了各个网点所需的经理和员工数量，并使员工更加侧重于销售和服务。

**重组网点内其余流程。**对那些仍保留在网点的流程应进行重组来提高效率。一般情况下，银行可以通过区分不同职能的职责、简化工作流程、最大限度地减少人为干预以及将主要任务和服务水平标准化来

改善流程。优秀的流程重组不仅可以帮助银行提高效率，而且还可以减少错误并实现更好的控制，如风险管理等。

## 中国的银行必须减少网点的后台处理工作。

**尽可能实现自动化。**与成熟市场的领先银行相比，中国的银行仍有很多人工流程。如果中国的银行准备在国内和国际舞台进行竞争，这一点必须要改变。因为已经精简的流程更易自动化，因此这一举措应该在所有后台升级项目之后进行。从更宽的层面来看，改善IT，比如更新核心银行IT系统，是实现流程效率提升的最有效杠杆因素之一。

**重新设计实体网点网络。**除了改善前台和后台，拥有合适的“硬件”也十分重要。“硬件”是指网点的实体网络或配置和布局。重新设计并优化这些因素使银行能更有效地分配资源并提高整体绩效，因为其对客户如何认知网点具有强烈显著的影响。让我们来进一步分析这些举措。

**重新设计网点网络配置。**首先，银行需要认真评估现有网点并决定哪些网点保留不变，哪些需要重新布局、迁移甚至关闭。

我们与主要银行的合作显示，利用不同的布局可以极大地加深一家银行的整体足迹。在美国，几家成功的国内银行已经有效地采用了多样的网点模式，包括了从全能服务网点到单独的ATM机的各种配置。此方法使这些银行在降低成本的同时扩大了其品牌认知度。

位置无疑是十分关键的，但是任何位置的吸引力都会随着时间而改变，所以银行必须警惕地跟踪这种动态变化。我们已经观察到，通过战略上将网点安置在合适的地点，银行能够给人产生一种比实际拥有更广地域覆盖率的印象。很明显，将网点重新设在人流量更大的地方可以加深这种感觉，并产生额外收入来抵消更高的租赁成本。更重要的是，如果一个网点的高效益主要来自于其很好的位置，银行应该考虑调整网点为客户提供更广泛的产品和服务。

有时银行需要关闭一些饱和或业务潜力有限的网点，这可能是痛苦的决定。但是高度发达市场的经验说明：减少网点数量能够大幅节约成本。同样，那些关闭网点的员工常常被分配到新网点或那些正在扩大的网点，而且工作更有成效。

为了确定对各个网点需要采取的行动类型，银行应该基于业务量（交易量）和利润贡献来评估其绩效。通过采取这种方法，银行被明确分为积极、消极、高业务量和低业务量贡献者，并为各个网点制定了具体的“保留”、“重新布局”、“迁移”或“关闭”建议。（参阅图3）值得注意的是，交易量高并不一定贡献高利润。

重新部署网络还包括在渗透率低的地方开设新网点。随着中国经济的快速发展，新的具有强大收入潜力的商业和居住区域正迅速涌现。在分析网点位置的潜力时，银行可以采用三个基本标准：居民状况（富裕和中等收入家庭的数量以及平均教育水平），零售状况（购物场所、超市和餐厅的数量等）以及商业状况（写字楼的数量、平均入住率、公司类型和交通条件等）。通过衡量这些标准，

银行可以预测可能开设新网点的业务潜力、排列位置优先级并确定开设时间表。

**重新设计网点布局。**只要快速环顾一下大多数中国银行网点就会发现，这些网点更多的是处理业务而非销售，后台职能占据了网点的大部分空间。但是通过重新设计网点布局并集中后台流程，银行可以腾出更多空间致力于以客户为中心的服务。

最佳实践的银行利用多个网点模式和布局来满足不同地区和位置的需要。例如，在东南亚的一家银行引入了六种不同的网点模式，如超市售货亭、售货亭、现金网点、支行、零售网点和社区网点等，各类均有不同布局。超市售货亭和售

货亭需要的员工数量和空间较小，只需通过自助终端来提供基本的交易和服务。零售和社区网点则需要更多的员工和更大的空间来提供一

### 必须认真分析每个网点以确定其最佳模式和位置。

系列全面的服务。现金网点和支行则居于上述两大类之间。

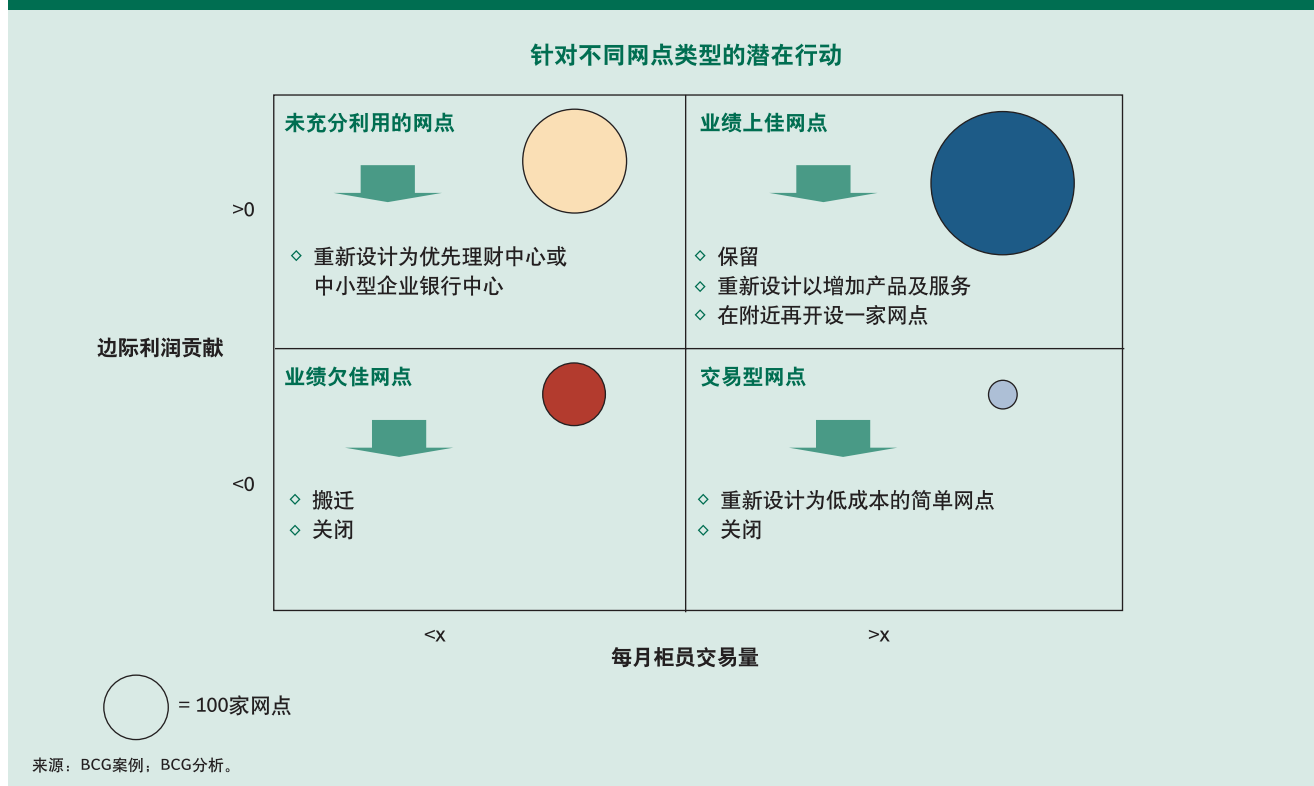
我们认为银行可以通过采用一种模块化布局方式而受益匪浅。这包括创建一系列标准化模块，如柜员模块、自助服务设备模块、零售和咨询模块、中小型企业银行模块以及优先理财模块（财务管理），来

组成一个模块池，这样当银行构建不同模式时可以从中选择。

例如，客流量大的网点应该包括一个柜员模块、一个自助服务设备模块，但不需要优先理财模块。相反地，位于高档商业区的网点可能就要包括一个优先理财模块，并配有一个销售和咨询模块。（参阅图4）任何一种模块组合方式都应该传达一致的品牌形象：干净、现代、有魅力、吸引人、平易近人和专业化。

**从组织架构上获得成功。**组织变革通常是网点转型过程中最敏感的部分，并在提供合适的平台来实现所期望的结果中扮演关键角色。上述举措主要是为了实现一个最佳结构来使网点成为侧重销售和服务的有效

图3：根据利润贡献和交易量优化网点网络



渠道，同时也是从组织架构上获得成功的不可分割的一部分。然而从更宏观的层面来看，大多数中国银行的整个组织结构需要更精益和更专业，同时销售绩效必须紧跟其后。让我们来分析这些因素。

**扁平化且专业化。**中国的银行常常拥有多个组织层级，其网点根据地理位置被几个不同部门所管理。相反，发达市场中大多数领先银行只有一个单一的零售银行组织部门，这使所有网点的管理保持前后一致和整体性。中国的一些银行正逐渐朝着这个方向转变。在我们看来，这是迈向最佳网点组织的必要步骤。另外，谨慎的削减层级可以帮助减少管理人员数量，同时缩短处理时间。例如，台湾的一家领先银行通过削减层级和扩充管理角色，使抵押贷款申请过程中所需人员数量从五名减至两名，这在

影响风险或质量的同时极大地提高了效率。

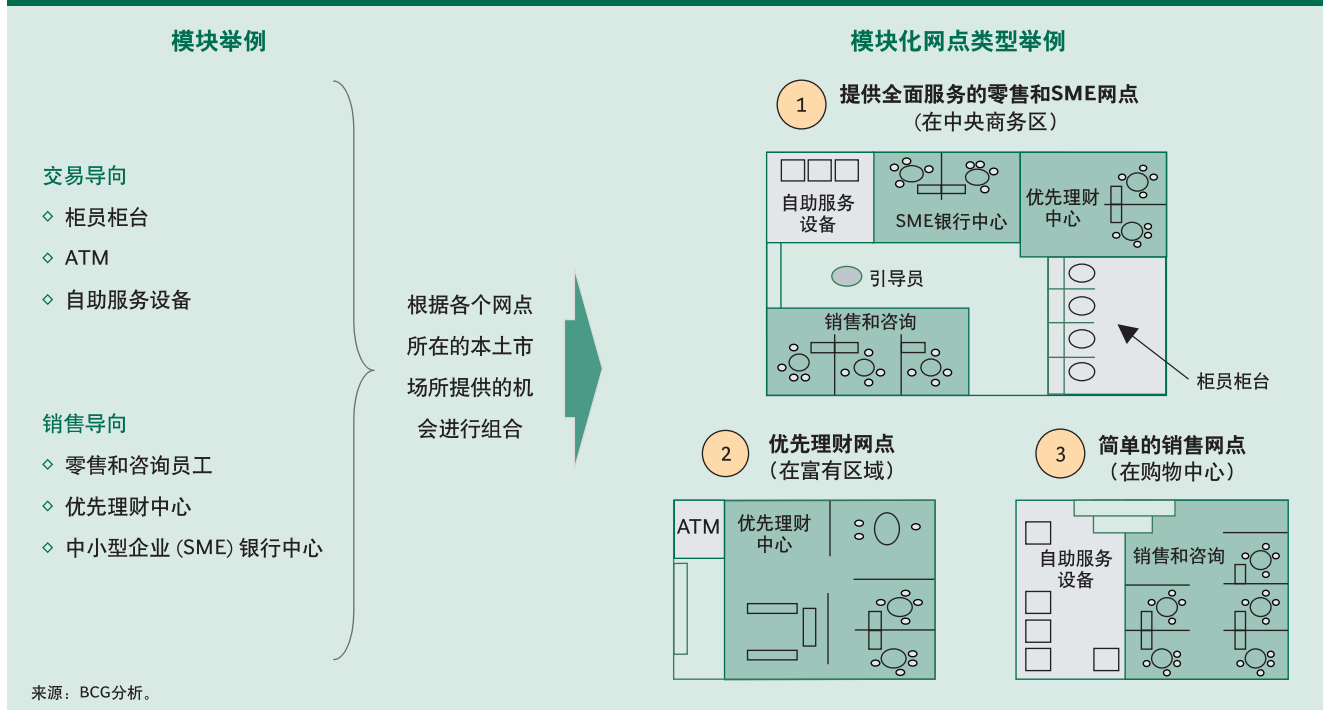
创立更为专业的人员职能也同样关键。最佳实践的网点组织通常包括客户经理、客服代表、柜员、督导和财务顾问，跟中国传统网点里每个人几乎都是“全能手”相比，这种结构能提供更为专业的产品和服务。提升员工的专业化水平降低了个人工作的复杂性，并使员工侧重于在其具体职能下实现高质量专长。在许多情况下，还应该聘用额外的销售人员。例如在发达市场中，销售人员与柜员的比例通常是二比一，或更高。在中国，许多银行网点甚至连一名全职负责销售的人员都没有。

**严格管理绩效。**银行网点的绩效管理主要是关于销售目标的设定和激励的提供。设定目标非常重要，

因为就像一句格言所说：“可以衡量的工作才能完成”。然而，各网点的目标不应该是千篇一律的，也不能是不切实际或随机制定的。或者说，这些目标的设定应该是基于详细评估各个网点潜力。位于高档居民区网点的销售额一般更高，因此我们为其设置的销售目标也要高于中档社区的网点。

另外，为了激励销售人员，制定一个绩效驱动的薪酬体系至关重要。BCG主张采用一个销售额计划来设定销售目标。通过这种方法，各个银行产品被分配了一定销售额，例如每笔信用卡获批是1,000元人民币。根据银行的利润贡献将销售额价值分配给各个产品，然后对各个网点设定一个每月目标，通过网点员工必须实现的销售总额来体现。这种方法非常有用，因为它

图4：模块化方式有利于银行更好地满足本土客户的需求



确保了在衡量利润贡献中的高透明度，且通俗易懂，并使网点管理人员灵活调整销售奖励，以反映优先级和销售策略的变化。另外，这种方法使银行可以快速比较不同网点中间的整体销售业绩。

一种替代方法是采用销售积分计划，这跟销售奖励方法有些类似，但是采用基于不同产品的利润率的积分制（而非币值）。这种积分制也使管理变得很灵活，而且对于那些缺少强劲能力、以货币形式来衡量产品利润率的银行来说很容易实施。然而，这种方法在估计每个销售人员贡献多少利润或每个网点为银行带来多少利润上不太透明。

一旦确定了衡量标准和目标，管理层应该确保奖励对实现目标具有吸引力。我们发现必须提供至少为工资15%的额外奖励才能真正推动销售行为。其他相同的以及认可相关的奖励，比如奖励旅游和公布销售排名等，对于激励员工达到目标甚至是超过目标，同样有效。

## 挑战和机遇

大规模的网点转型并非易事。这需要时间、创造力、全面规划、明确实施和高管层强有力的承诺。许多领先的国外银行已经花费多年时间将其网络全面转型为动态的销售和服务机构。当然，日常业务开展方式的主要变革将不可避免地在整个组织中引发一定程度的影响。

管理层可以预测在以下领域的挑战：

**客户组合。**许多中国的银行网点同时服务企业客户和零售客户，

各类细分客户群体都需要基本的销售方法。管理层应该为各个网点确定最合适的客户组合。如果某一网点主要服务于个人和中小型企业客户的业务，则应该建议将该网点中

## 全面的网点转型需要很长时间，但通常收益巨大。

的企业客户关系管理团队转移到区域中心甚至是总部。无论客户组合如何变化，所有网点都应该采用一系列统一的运营标准和程序。

**人力资源支持。**将员工迁移到不同部门和让其承担不同职责会引发焦虑，有时甚至会招致他们抵制变革的努力。因此，设置一个支持系统来应对和管理这类与变革相关的干扰非常重要。提供这类支持需要非常小心谨慎，但是不应延缓整个转型的进程。

**成本。**全面的网点转型项目需要大量成本。因此，高管层应该进行严格的成本收益分析来决定所需资金用在何处。例如，必须通过细致的初步规划来避免诸如将网点设在不合适的地点或网点布局不适合外部环境等之类的错误。

**制定决策。**在进行网点转型时需要制定大量的商业决策。每个网点需要多少销售人员和柜员？如何在控制风险的同时，减少人工作业以实现更高的处理效率？应该采取何种目标和激励计划？是否应该在网点尚且盈利的情况下进行迁移？最佳实践银行所做决策不是基于主观判断，也不必照抄竞争对手模式，而是进行严格的定量分析为每个问题找到正确的答案。

**变革管理。**在任何一个网点转型项目的初期，银行会遇到许多运营挑战。为了确保恰当的变革管理，高度专注的专业队伍需要到位以处理随时可能遇到的各种困难。同样，由于中国幅员辽阔且许多银行拥有大量的网点，建议他们应该成立一个项目办公室来集中协调转型工作。最佳实践的银行通常先在小范围地区开展试点，然后再更广泛地推出。根据我们的经验，银行通常在实行变革的几个月就可以从试点中看到清晰、实际的收益，如收入、成本效率、客户和员工满意度等。而且，这些试点能够极大地鼓励内部员工对广泛网点转型努力的支持。

最后毫无疑问，中国的银行需要开展网点转型。如果他们不发起变革，不断变化的竞争态势以及更为挑剔的客户群体将迫使他们变革或将其抛诸脑后。

BCG帮助领先银行进行网点转型的项目经验显示，变革项目不能以少量多次的方式进行，而应该采用高度集中和整合的方法。这对于大型的中国银行——有些拥有几万个网点，将是一项巨大的工程，并且需要多年的努力才能完成。

然而结果往往是物超所值。虽然巨大的变革总是充满艰辛和痛苦，那些在成熟市场已经完成了这些项目的银行证明，获利是巨大的。通过将银行网点从主要用来处理和记录交易的场所转型成专门设计用来进行主动销售和高质量服务的地点，中国的银行将会取得巨大和持续的利益。



### 关于作者：

**邓俊豪**是波士顿咨询公司的合伙人兼董事总经理，常驻香港办公室。

**雷启迪**是波士顿咨询公司的合伙人兼董事总经理，常驻香港办公室。

**梁国权**是波士顿咨询公司的合伙人兼董事总经理，常驻香港办公室。

**鲍德嘉**是波士顿咨询公司的合伙人兼董事总经理，常驻香港办公室。

**米嘉**是波士顿咨询公司的合伙人兼董事总经理，常驻北京办公室。

**殷伯昌**是波士顿咨询公司的合伙人兼董事总经理，常驻香港办公室。

### 致谢：

作者要感谢同事**顾璿**、**蔡欣怡**、**Knut Storholm**和**Eddy Tamboto**对本报告的贡献。作者还要感谢**Philip Crawford**对本报告编辑所提供的指导，以及编辑和制作团队的成员：**Katherine Andrews**、**Gary Callahan**和**Kim Friedman**。

### 更多联系：

若想对本报告或BCG金融机构专项了解更多，尽请联系作者。





# BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

阿布扎比  
阿姆斯特丹  
雅典  
亚特兰大  
奥克兰  
曼谷  
巴塞罗那  
北京  
柏林  
波士顿  
布鲁塞尔  
布达佩斯  
布宜诺斯艾利斯  
芝加哥

科隆  
哥本哈根  
达拉斯  
底特律  
迪拜  
杜塞尔多夫  
法兰克福  
汉堡  
赫尔辛基  
香港  
休斯顿  
雅加达  
基辅  
吉隆坡

里斯本  
伦敦  
洛杉矶  
马德里  
墨尔本  
墨西哥城  
迈阿密  
米兰  
明尼阿波利斯  
蒙特利尔  
莫斯科  
孟买  
慕尼黑  
名古屋

新德里  
新泽西  
纽约  
奥斯陆  
巴黎  
费城  
布拉格  
罗马  
旧金山  
圣地亚哥  
圣保罗  
汉城  
上海  
新加坡

斯德哥尔摩  
斯图加特  
悉尼  
台北  
东京  
多伦多  
维也纳  
华莎  
华盛顿  
苏黎士

[bcg.com](http://bcg.com)