




您的分行能否迎接未来挑战？

数字时代的分行转型

A man and a woman in business attire are looking at a tablet together. The man is on the left, wearing a light blue shirt and dark pants. The woman is on the right, wearing a light blue cardigan over a white top. They are both looking down at the tablet held by the woman. The background is a blurred office setting with large windows.

*“数字化与全球最佳分行网络并不
矛盾...只是工作原理不同而已。”*

- Anders Bouvin,
瑞典商业银行首席执行官

导言

分行转型可以说是银行可以承担的最具挑战性，但也最有价值的项目。为了提升客户满意度、增加收入、提高运营效率及推动服务创新，让我们探讨一下高效分行转型的三个重要方面（俗称 3D）：分布 (Distribution)、交付 (Delivery) 和数字化 (Digitization)。

马克·吐温曾发表过一句著名评论：“关于我死亡报道被大大夸大了。” 银行分行现状也可以用这句话来形容。

银行分行现状

在听到自己病入膏肓的讹传后，美国作家和幽默大师马克·吐温曾发表过一句著名评论：“我的死亡报告被大大夸大了。” 银行分行现状也可以用这句话来形容。

一些专家曾发表过此类言论，诸多调研结果也印证了这种观点，同时分行关闭新闻频出，进一步验证了这种说法。同时，这些专家还大肆宣扬全数字银行（例如，ING Direct 和 HelloBank）取得的伟大成就，向不堪重负的实体银行高管发出严厉警告。“银行业正在经历颠覆浪潮，就像当地 DVD 出租店被 Netflix 所取代，社区书店被 Amazon 所代替，黄色计程车被 Uber 所淘汰一样。”

客户正逐渐将交易转移到数字渠道，这是难以否认的事实。尽管如此，在打电话给房地产经纪人出售分行大楼或致电房东终止租约之前，务必先问问自己，如若明天可以通过某种方式关闭所有分行，那将会怎样。倘若没有这些分行相关成本（约占零售银行经营费用的 1/3），您下一季度的财务报告势必非常亮眼。但您可能还会发现，银行获得的新帐户大幅减少，招揽的新客户甚至更少。您的贷款业务显著减少；更有甚者，随着客户心里占有率骤降，不依赖分行运转的产品（例如，信用卡）同样遭受重创。

要点

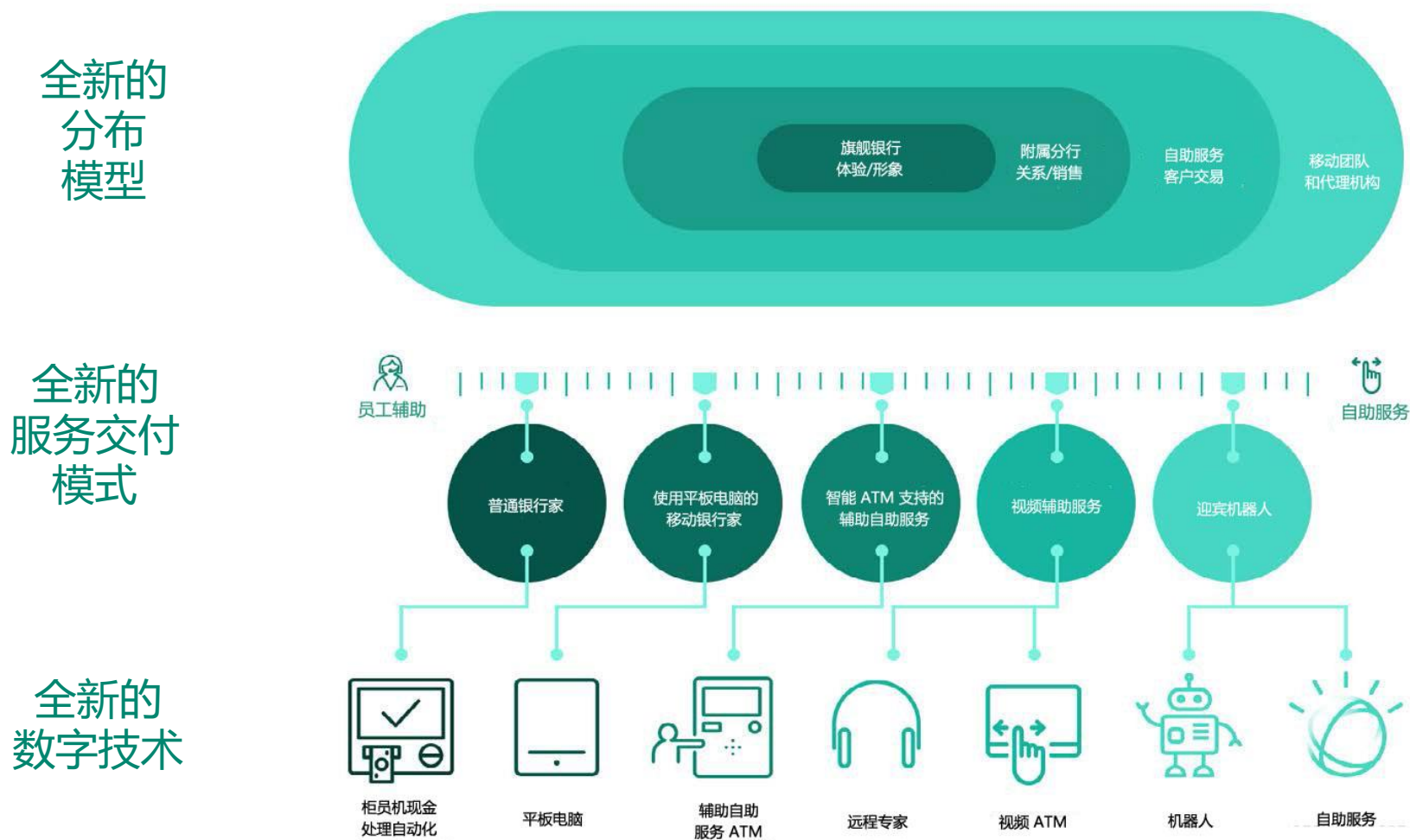
数字技术和分行交易量下滑并非致命威胁，而是降低成本、增加收入和改善客户体验的良机。

绝大多数分行难以实现增长，就算勉强维持增长，往往也是通过低费率和高存款利率来吸引客户。开创富有意义的贷款业务的分行更是少之又少。实现创收的分行往往被迫避开高利润的金融产品，而是选择相对基础、简单的低利润产品，依靠低成本交付模式来换取微薄的利润。

只要金钱仍是人类生活中的头等大事，以人为基础的银行业务互动将永远不会过时。事实上，银行业务互动质量越高，产品和服务利润越高，而分支银行往往会在其中发挥令人难以忽视的推动作用。但是，当前的分行服务模式逐渐过时，也就是分行一直沿用的以柜员交易为中心的模式。日益完善的数字技术和分行交易量下滑并非致命威胁，而是降低成本、增加收入和改善客户体验的良机。

分行转型可以说是银行面临的最具挑战性的项目，因为这不仅涉及各种技术，还涉及经营场所、流程和人员等多个方面。接下来，我们来细致剖析一下分行转型的3D因素：分布 (Distribution)、交付 (Delivery) 和数字化 (Digitization) (图 1)。

图 1: 分行转型的 3D 因素



要点

在分行网络层面，共需要解答两个问题：

合乎逻辑的最佳分行分布模型是什么？

部署这一模型的最佳位置有哪些？

分行转型的第一个 D：

高效分配资源

我们来细致研究一下分行的业务模式。既有有形互动：填写表格、提取现金、开立帐户、申请贷款，也有无形互动：握手、眼神交流、回答问题、建立关系。一些互动会产生费用，而一些互动则会带来收入；同时，还有很多互动会造成监管影响。银行究竟应在每个分行部署哪些服务？这是一个复杂的问题。这不仅会影响客户满意度，还会对财务业绩造成重大影响。

全球各地的领先银行纷纷采用轴辐式模型。这种模型通常分为 4 层：中心银行、附属分行、自助服务中心和移动服务。每个市场通常都设有一家中心银行。中心银行提供全套产品和服务，通常充当旗舰分行角色，负责提升银行的形象。中心银行周围遍布小型附属分行，这些分行负责提供周边客户所需的相关产品和服务。附属分行协作共生，并都由中心银行提供支持。第三层是自助服务中心，主要由场外 ATM 和自助服务终端组成。某些银行还设有由移动员工团队组成的第四层，负责将服务延伸至下辖市场之外。在某些地区，银行甚至可能拥有第三方代理机构网络，由分行网络衍生而来。

全新的分布模型



轴辐式分布模型的优势在于分工明确。中心银行专注改善客户体验和提升企业形象；附属分行负责维护客户关系和增加销售；自助服务中心则负责客户自助交易。由于分工明确，银行可以更精准地确定各个分行提供哪些产品和服务以及衡量成功的标准。

银行不应将分行视为统一泛化的业务单元，而应将其视为资源生态系统。一些资源属于服务成本项目（包括柜员和 ATM），另一些资源则属于经营成本项目（例如，银行家）。服务成本资源的部署位置可按照成本最小化原则确定，但需达到现有客户可接受的满意度。

另一方面，银行家和销售员的部署位置则可根据收入最大化原则确定，但要考虑人员配置水平和市场潜力。分行分布并非艺术或政治角力问题，而是一个资源分配问题，完全可以运用地理分析工具（例如，IBM Metro Pulse Powered by Watson）通过数学方法进行优化。

Metro Pulse Powered by Watson

帮助银行优化分行和 ATM 网络

借助 IBM Metro Pulse Powered by Watson，银行可以通过精确、可定制的方式优化分行和 ATM 的位置。

认知计算可支持将时间敏感的、超本地的地理数据与企业数据相结合，揭示实时动态和机遇。

这款工具十分灵活，能够从银行中提取大量当前数据和历史数据，例如业绩、客流量和市场份额。

经常使用的外部数据源包括：当地社区的人口统计数据、日常业务活动人流总量、当地活动、每个分行和每台 ATM 的周边设施和基础设施详细信息。

根据这些数据，认知计算能够针对分行和 ATM 的分布位置、提供的服务和需要的资源（例如，现金和人员）提出建议。

详情请见：[IBM Metro Pulse by Watson](#)

要点

要转变向客户提供服务和产品的方式，必须专注开展每一个分行转型项目。

分行转型的第二个 D： 高效交付产品和服务

分行责任重大，因为分行是银行员工与客户互动的场所。与此同时，由于当前采用以人为基础的互动模式，分行业务成本十分高昂，约 2/3 的分行相关开支为人力资源成本。因此，要转变向客户提供服务和产品的方式，必须专注开展每一个分行转型项目。

几十年前，市场上只有一种服务交付模型。客户要么在柜台通过柜员获得服务，要么在银行家办公室获得面对面服务。ATM 出现后，第二种服务交付模式应运而生。如今，随着技术的进步，银行开创了“中间人”服务交付模式，既非纯粹的员工辅助模式，也非完全的自助服务。

真实示例：

快捷自助银行终端

美国大通银行一直围绕所谓的“快捷自助银行终端”实施分行转型。这种服务交付模式与机场自助登机服务机类似。该银行部署了一排快捷自助银行终端，让客户排队等候使用，而员工会站在附近，在需要时提供协助。如此一来，该银行将分行的人员配置和占地面积同时减少约 1/3。在分行转型计划启动后前三年，基于这种全新服务交付模式的转型计划帮助该银行将分行岗位数量减少共计 14,000 个。更引人瞩目的是，与大规模关闭分行的银行不同，该银行在同一时期的客户满意度并未下滑，反而一路飙升，在美国大型金融机构中荣登榜首。究其根本，很可能是全新的服务交付模式发挥了决定性作用，让需要或希望获得协助的客户满意而归。



全新的服务交付模式



与大通银行一样，很多银行也在不断缩减分行规模。随着每个分行的员工人数持续下降，各分行分别聘请专家变得不切实际。五家分行共享一名抵押贷款顾问，而一名小型企业银行家可能覆盖由十家分行组成的微型市场。

视讯银行是另一种服务交付模式，而且几乎成为小型分行的必备服务项目。如果分行员工当前无法满足客户的需求，那么可以在配备视频技术的会议室中由远程专家为这类客户提供服务。如此一来，就不必要求客户前往另一家分行或另外抽出时间再次返回办理业务，这是一个显著优势。通过将员工集中至低成本位置还可显著降低单位交易成本。

此外，视频技术还催生出了其他服务交付模式。一些银行将视频技术嵌入 ATM，远程柜员可借此帮助满足客户的现金需求，甚至在分行的非营业时间也不例外，而且不受天气影响。一些银行还在购物中心部署自助银行终端，以便客户通过视频获取新的信用卡或申请贷款。这些自助银行终端可以无人操控，也可以仅在高峰时段配备一两名销售人员解答客户问题。使用平板电脑是另外一项服务交付创新，这种模式由零售商和无线网点率先开创。在客户进入分行营业厅后，员工可通过移动设备（例如，平板电脑）接待客户。简单交易可以当场完成。不然，客户需要排队等候服务台或柜员提供服务。平板电脑使员工摆脱办公桌的限制，营造更亲密的环境，同时，还有助于打造“肩并肩式”客户体验，大大提高客户所看重的透明度。

要点

明智的银行高管会密切关注机器人、认知计算和可穿戴设备等新数字技术的发展，因为这些技术使新服务交付模式成为可能，帮助银行提高服务交付效率、进一步缩小分行规模，或者改善客户体验。

分行转型的第三个 D： 数字技术

分行的重心是人而非技术 – 客户至上，员工次之。因此，除非转变分行服务交付模式，否则算不得真正意义上的转型。人们很容易被具有新特性和新功能的时尚设备所吸引，但银行应避免在未充分考虑目标服务交付模式的情况下盲目做出技术决策。

全新的技术



柜员机现金
处理自动化



平板电脑



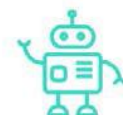
辅助自助
服务 ATM



远程专家



视频 ATM



机器人



自助服务

分行转型： 避免使用损坏的 GPS 导航

我们发现，分行转型的“定位”和“内容”其实是一个资源分配问题，完全可以通过数学方法加以解决，而转型“方法”问题则可通过由数字技术支持的全新服务交付模式来解决。如果成功解决定位、内容和方法问题，势必会收获卓越成果。遗憾的是，对于大多数银行而言，这还远远不够。除非清晰认识以下三个方面，否则分行转型项目很可能以失败收场：客户行为、客户利润率和分行绩效。



了解客户行为

人类行为很难改变。实际上，分行转型计划的顺利开展取决于客户是否接受并适应新的服务交付模式。每一位零售银行家都必须考虑以下两个问题：

- 现在客户如何与我们开展银行业务？
- 未来我希望客户如何与我们开展银行业务？

只有回答这两个问题（最好定量分析），银行才能确定最佳分行服务交付模式。

了解每个客户的盈利能力

另一方面，每个银行都应了解每位客户对银行最终利润的贡献。很多分行转型决策（包括位置、产品和服务交付模式）都是基于对分行客户利润率的了解。

设想一下：Alice 和 Bob 使用了贵行提供的同款产品，并且存款金额和贷款金额完全相同。Alice 是移动用户，多年未曾迈进分行大厅，而 Bob 则喜欢柜台交易。哪位客户创造的利润更高？当然是 Alice。答案似乎显而易见，但事实上，许多银行对此几乎一无所知。很少有银行根据使用情况计算客户在分行相关成本中所占的比重。若不清楚客户利润率，银行高管难免会做出很多错误决定。

研究显示，通常 10% 到 20% 的客户产生约 60% 的分行柜员交易ⁱⁱⁱ。因此，银行必须掌握以下信息：这些客户是谁？他们为什么喜欢前往分行进行交易？银行可以采取哪些措施来使他们转向使用数字服务或自助服务？

了解分行绩效

倘若分行绩效不佳，银行往往依照惯例关闭分行。遗憾的是，很多银行是根据过时的分行绩效模型盲目做出关闭决定。从传统意义上而言，每一位客户均隶属于某家特定分行，他/她的利润计入分行经理的绩效。这种模型已存在 30 年之久。但是，现在很多客户很少走进分行办理业务，而是通过数字方式交易。因此，投资建设数字渠道成为维护客户关系的关键。对于这类客户而言，分行依然十分重要。每天上下班路过分行，他们会感到十分安心。他们没有开户行，可能会随时进入任何一家分行开立新帐户。那么在数字时代，究竟应该如何衡量分行绩效呢？我们认为，银行必须重新定义利润中心、收入中心和成本中心。柜员属于服务成本资源，因而是成本中心 — 他们是维持客户满意度的必要环节。银行家属于经营成本资源，因而应划入收入中心。银行会对银行家进行投资，以期实现创收。拥有类似客户特征的分行构成利润中心。相关市场经理负责确定资源分配方式，从而实现利润最大化。

“银行家们意识到，银行分行必须做出改变，但分行转型过程陷阱重重。”



要点

分行转型离不开对客户行为、客户利润率和分行绩效的清晰了解。

总结

有效推进分行转型

分行绝不会很快消亡；但是，分行的定义、目的及其运作模式将不断演变。

银行家们意识到，银行分行必须做出改变，但分行转型过程陷阱重重。重新粉刷墙壁、安装咖啡机和升级 ATM 的项目不太可能遭遇挫败，甚至还可能带来一些短期效益。然而，此类表面工程并不能创造可持续的业务价值。

分行转型离不开对客户行为、客户利润率和分行绩效的清晰了解。在此基础上，银行家就能设计出明智的战略，进而在以下三个不同层面执行战略：

分布：如何在不同市场中按地理位置分配资源

交付：如何在分行内交付服务

数字化：如何利用数字技术推动建立新的服务交付模式

分行相关开支往往占零售银行运营开支的 1/3，甚至更高。同时，分行也是达成交易和建立关系的重要场所。分行意义重大，因而银行需要认清舆论本质，细致设计战略和服务交付模式，仔细考量支持技术。无论您处于分行转型之旅的哪一个阶段，IBM 均能提供专业资源来助力您实现成功。

关于作者

Danny Tang 是 IBM 银行和金融市场渠道转型业务负责人。他建议全球银行关注数字化转型和分行改革等迫切问题。

[Danny Tang 的 linkedIn](#)

[Danny Tang 的博客](#)

ⁱ JPMC 2015 年投资者日演示 [2015 年投资者日](#) (PDF 2.7MB)

ⁱⁱ J.D. Power 美国零售银行满意度调查

ⁱⁱⁱ 2016 年零售银行客户忠诚度, Bain & Co.



© Copyright IBM Corporation 2018

New Orchard Road Armonk, NY 10504 美国出品 2017 年 7 月 IBM、IBM 徽标和 ibm.com 是 International Business Machines Corp. 在全球许多司法管辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。Web 站点 <https://www.ibm.com/legal/us/en/copytrade.shtml> 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本文档为自最初公布日期起的最新版本, IBM 可随时对其进行修改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有这些产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供, 不附有任何种类的(无论是明示的还是默示的)保证, 包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据的协议条款和条件获得保证。

本报告仅用作通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何企业或个人所造成的损失, IBM 概不负责。本报告中使用的数据可能源自第三方, IBM 并不独立核实、验证或审计此类数据。此类数据的使用结果均“按现状”提供, IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。