

# 银行全渠道的有效实现

以客户为中心驱动渠道融合，提供更优体验



随着科技的蓬勃发展、社交网络的广泛使用、线上消费的普及、数据挖掘的技术提升等大趋势，全球银行业正迎来一场声势浩大的数字化创新浪潮。数字化为消费者的生活及行为模式带来翻天覆地的变化，也孵化出一批新型的金融科技(Fintech)竞争者，为银行带来了巨大挑战及新的机遇。21世纪以来，各银行积极开拓线上渠道，为了无缝融合多个线上线下渠道，协同发展，即所谓“全渠道”(omni-channel)运营，许多世界领先银行投入了巨额资源，但只有很少银行能够宣称自己全面打通节点，实现全渠道最佳体验。其原因在于全渠道覆盖范围广而深，又需涉及多个持不同观点的部门，因此统筹困难、实施难度高。同时，不少银行目前IT系统基础薄弱，而提升时新旧系统结合又存在挑战。最后，发展全渠道所需资源投入大，但投入产出不易计算，容易让银行望而却步，难以实现发展突破。

科尔尼认为构建整合渠道的核心成功因素在于从过往强调IT技术领先，通过科技手段整合渠道的方法，转为通过深入理解客户需求来构建最佳的渠道体系。建议银行通过从“客户中心”出发的“全渠道四步走”策略，定义客户旅程，构建整合渠道体系，从而识别和引导客户向最有效渠道转移，并同时建立内部的配套支撑，整合渠道，为客户提供统一、顺畅和卓越体验。

## 银行全渠道时代已到来

### 银行渠道的发展演变

随着技术进步与客户行为的不断变化，银行的服务渠道在过去三十年发生了重大变化。90年代以前，银行对客户接触采用的是集中在物理网点服务以产品为中心驱动销售的单渠道模式，而从90到00年代，随着电子通信技术快速提升，电话银行、网上银行等电子渠道发展迅速，银行开始提供网点、呼叫中心与网上银行等配合的**多渠道**服务模式，但渠道之间缺乏客户信息共享。之后的00-10年代，银行积极整合各渠道的信息，实现共享，以打造跨渠道服务模式，但各渠道的运作还是相对独立，尽管在90-10年代多渠道的迅速发展期间，许多领先银行的发展重点从产品中心转移至**渠道中心**，但还没有真正实现“以客户中心”的转变。到现在，全球众多领先银行开始强调**以客户为中心驱动**，在多渠道的基础上**打造线上线下整合的全渠道发展模式**，目的是让客户在所有渠道均与银行接触，都感受到统一的客户体验与品牌印象，同时为客户提供渠道之间的无缝结合，随时随地选用自己觉得最方便的一种或多种渠道实现所需要的交易或服务。（见图1，第二页）

### 驱动渠道转型的三大驱动因素

银行从以分行为主的单一渠道，逐渐发展成今天的全渠道，主要受三大驱动因素影响：

- 1. IT技术发展驱动银行业变革。**近年来，随着互联网、社交网络、大数据、云技术、人工智能等技术发展一日千里，数字化创新浪潮席卷全球。新浪潮使得银行能利用更加先进的技术及IT基础，分析和挖掘客户数据，以更多的途径接触客户，从而提供体验最佳的线上服务，为全渠道的发展奠定基础。（见图2，第二页）
- 2. 数字化的持续发展使客户的生活、消费方式改变，**更密集地使用线上社交平台获取及分享信息、更多在网上、手机银行查询及购买产品。有调查发现，在欧洲，客户通过直销渠道（包括ATM、网上银行及手机银行等）购买及办理业务占比在2010年至2015年期间大幅上升，尤其是复杂度较低的产品和服务。（见图3，第三页）

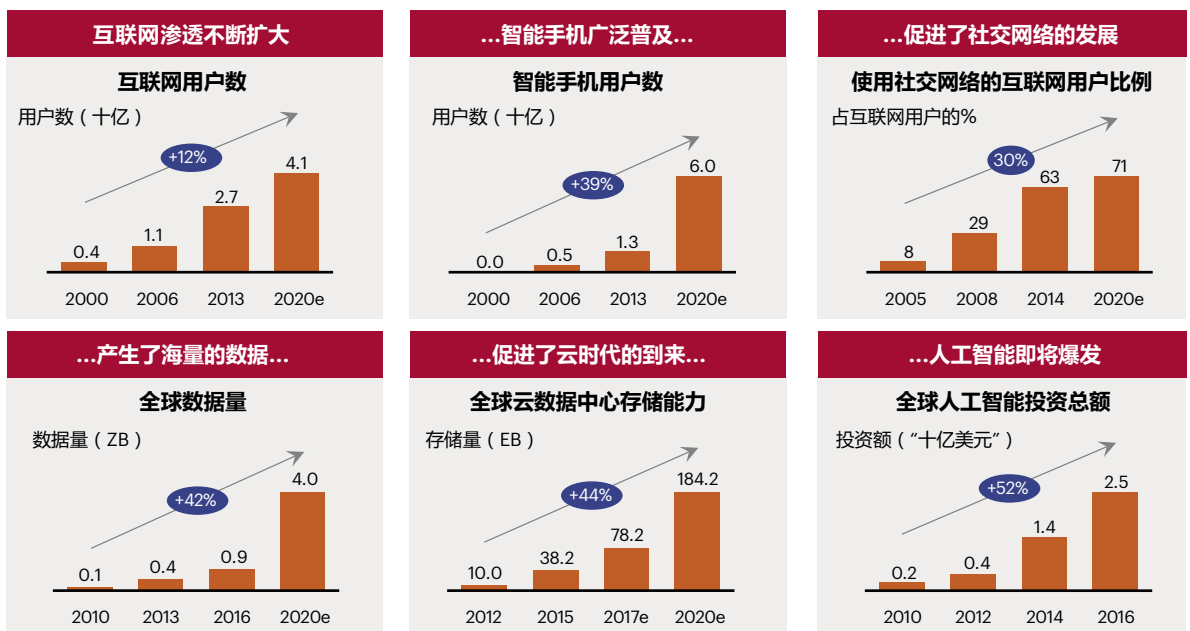
在数字化时代，除了线上渠道的使用比例大幅提升，客户的购买行为与决策点也发生了颠覆性的变化。在金融产品（如：基金、保险）的销售上，传统银行一直把网点或前线人员的销售咨询视为最关键的环节，因为购买决策往往在咨询同时产生，因此客户和银行都在该节点投入最大的精力参与。但在数字化时代，产生购买决策的时间节点已经大幅往前移，现在客户通过不同渠道收集到信

图1  
银行渠道的发展及演变



来源：科尔尼

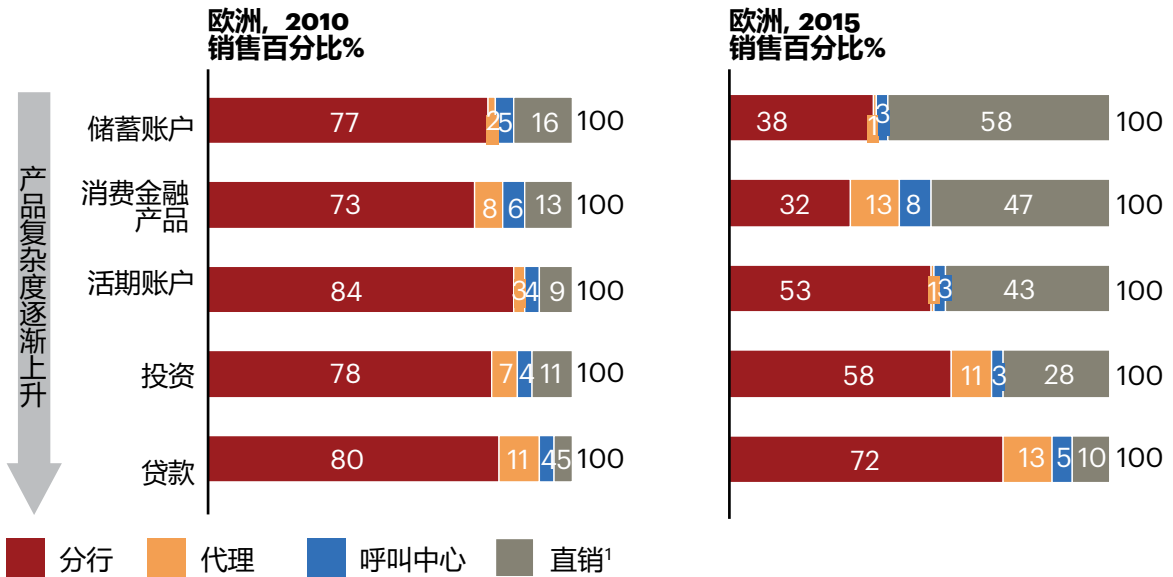
图2  
六大数字化技术正在加速影响着当今世界



来源：eMarketer; IDC; Venture Scanner; Cisco Global Cloud Index; 科尔尼

图3

各项产品按购买渠道分解

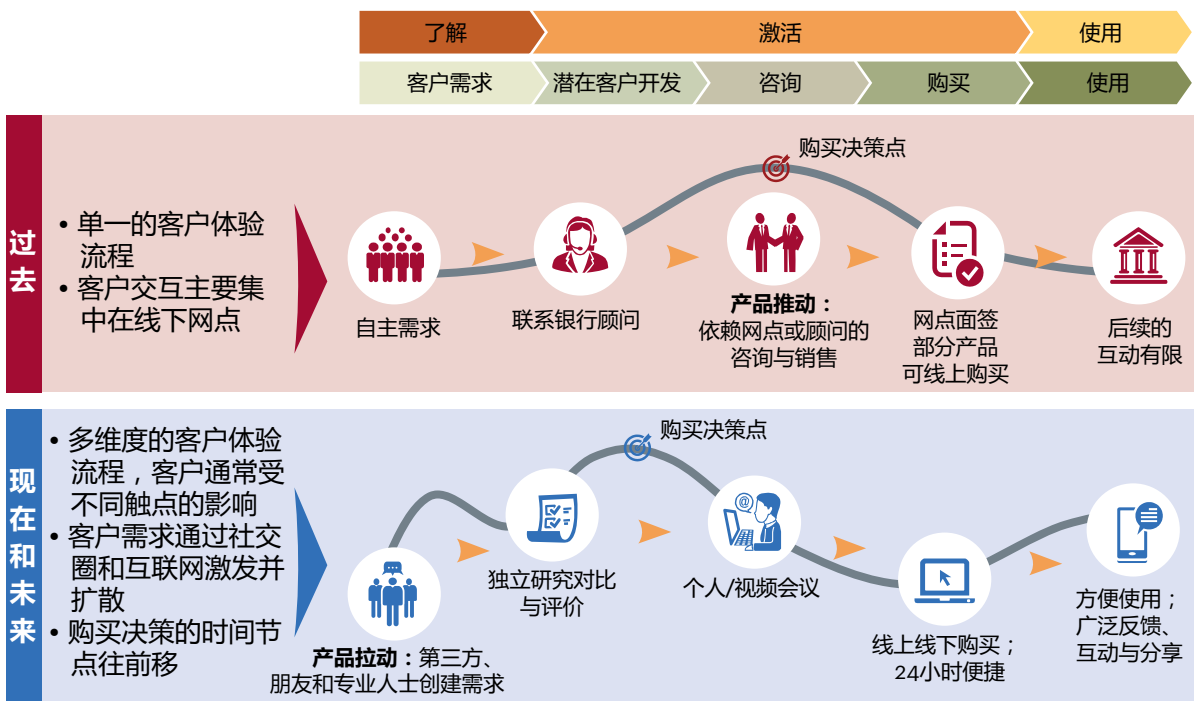


<sup>1</sup> 直销包括ATM, 网上银行、手机银行等

来源: Efma针对150余家欧洲银行的线上调查; 科尔尼

图4

客户购买银行服务的方式与以往完全不同



来源: 科尔尼

息而产生对业务和产品的兴趣，进而通过各类线上线下研究比较，形成购买决策后才接触潜在合作银行咨询并完成交易（见图4，第三页）。因此，如果银行没有在前两阶段积极主动参与，可能连销售的机会也没有了！

3. 自2013年以来，大量的**互联网金融或金融科技（Fintech）企业跨界进入传统银行的渠道与产品服务领域，带来了跨界竞争**。这给消费者带来了全新的体验（如移动支付、手机钱包的理财、网络P2P借贷等），也为传统银行业带来了冲击。一些技术领先型银行率先加速渠道和产品的数字化转型，以求巩固竞争优势，契合新需求以重新赢得消费者。

### 构建全渠道对银行的重要意义

在以上三大驱动因素下，大型银行打造全渠道已经不是“做或不做”的问题，而是“如何做”及“如何做得更快更好”的问题。从防守的视角看，打造全渠道将是传统银行在新经营环境下保持竞争力与满足客户需求的必要能力。从更正面的视角来看，全渠道是一个的巨大机会，领先银行可以结合线上线下手段，提供更佳的客户体验，更好的获取、服务和粘住客户。

成功的全渠道运营对银行有重大意义：

**客户体验与满意度提升**：以客户为中心的全渠道发展能够让客户按其喜好使用最适合的线上线下渠道，并确保客户跨渠道无缝迁移、体验一致。同时，有效的运用数字化技术及对跨渠道数据进行整合，会使得银行能更好洞察客户行为与需求（如：按客户细分与交易类型在各渠道的使用情况、跨渠道点对点交接的需求等），持续优化渠道体验及跨渠道融合，**创造新的全渠道服务模式**，让客户对银行的满意度大幅提升。

**新收入来源**：满意度提升随之必然能带动客户忠诚度的提升，有助于提高总体收入。通过进一步挖掘客户全生命周期价值进行交叉销售，将可提升银行的钱包份额，带来新的收入来源。例如，在洞察客户之后，银行可以用客户最青睐的方式、在最准的时间、推荐最需要的产品。据美国Fiserv consumer的移动支付调研显示，实施全渠道战略后，平均客户留存率提高约5%，带动33%的交叉销售，最优质客户收入增加4倍以上。

**优化银行成本结构**：全渠道的发展将不同银行产品与渠道进行合理配置——通过互联网及其他电子渠道提供低附加值的交易服务，通过网点提供高附加值的销售与咨询服务，有助于直接优化服务成本结构。另外，数字化一代的自我决策和服务能力更高，降低了对高成本的网点和人工服务的依赖。交易成本将显著下降同时提升整体生产率水平。



# 领先银行构建全渠道的案例与挑战

## 领先银行的全渠道定位及案例

从宏观角度看，银行与非银行金融机构在全渠道建设有三种发展模式（见图5）：

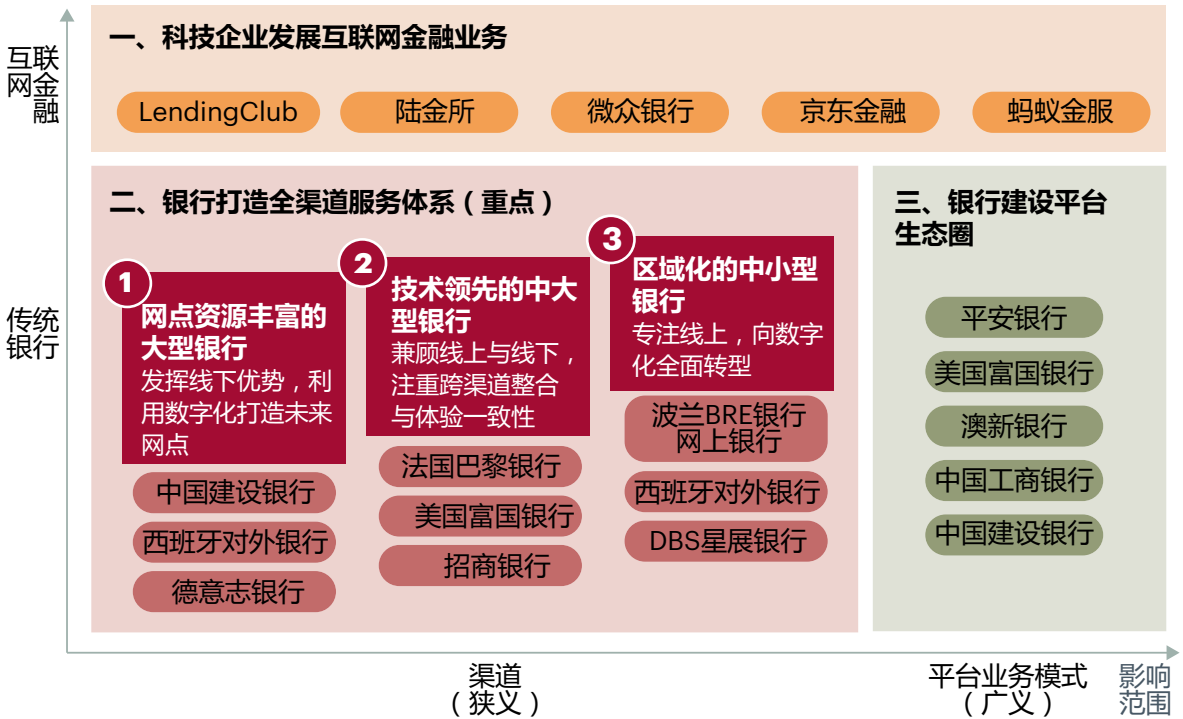
- 1. 科技企业发展互联网金融业务：**金融科技企业本身并不是银行，但是依靠其强大、创新的科技基础，为其提供的产品与服务创造卓越的数字化体验，逐步蚕食传统金融机构的客户群
- 2. 银行打造全渠道服务体系：**银行通过全渠道手段保护现有客户基础，并通过提供更佳的客户体验提升客户忠诚度与钱包份额
- 3. 银行建设平台生态圈：**银行/金融机构通过自建或合作的方式打造平台生态圈，获取与消费者密切相关的场景优势，提供增值衍生服务

其中，银行打造全渠道服务体系模式，由于不同银行自身发展阶段和资源存在差异，所选择的全渠道策略也会有所不同。主要分为三种类型：

- 1. 网点资源丰富的大型银行：**重点考虑运用新技术改善线下客户体验，巩固物理网点布局广泛带来的竞争优势，以建设银行为例，其不断扩张自助渠道规模，2015年其现金类设备数量达到9万余台，自助银行近2万5千家，较2005年增长了5倍和27倍。而中国银行则通过积极的线上渠道创新推动全渠道建设，例如在国内推广远程开户业务，将高频线下业务向线上转移，减少柜员压力。在香港，作为拥有最多物理网点的银行，中银香港则加大数字化运用，新创智能网点，利用智能机器人进行客户自动化分流，提供24小时视频银行服务，并利用生物科技进行客户认证等，给客户智能渠道体验。
- 2. 技术领先的中大型银行：**兼顾线上与线下的数字化转型，注重对跨渠道的数据进行整合。以富国银行为例，其主张发挥传统渠道优势，同时注重物理网点与数字化渠道的协同。一面持续发展线上渠道，另一方面保持了全美最广泛的线下网络优势（近9000家物理网点、1.3万台ATM），但重点发展100平米以下的小网点，保留基本配备和人工服务，满足客户一般金融需求。又将网点视为“商店”，在选址和店面设计上强调客户体验至上。当中一半以上的网点实现了电子化，多数业务只需点触屏幕即可完成，为客户带来便利。富国银行“以客户为中心”的理念贯穿于客户体验各方面，真正做到细致入微：如追踪客户行为——运用网点或ATM追踪客户，当客户遇到困难时，第一时间通知工作人员帮助客户。所有网点员工都配备一个能和附近ATM通信的平板电脑，当客户遇到ATM异常时（如把卡遗留在ATM中），ATM会第一时间通知员工到现场解决问题。最近又推出手机银行结合ATM服务——客户可以通过银行app获取密码，以无卡方式在ATM提取现金。
- 3. 区域化的中小型银行：**更倾向于构筑线上优势，以弥补区域经营限制和综合实力的相对不足。星展银行作为在新加坡及亚太区域的区域银行，正积极向“未来的数字化银行”转型。通过各类场景化运用程序的开发，将银行服务融入客户生活场景，在过去的三年中以关键客户事件为出发点构建数字化渠道和线下渠道整合方案。例如，DBS针对“置业”这个关键事件，通过“Home Connect”手机运用程序，帮助客户查询身处就近地点的最新房价及成交记录，提供社区相关资讯，如临近地铁及公车站、学校及超市资料等。再通过按揭供款计算等增值服务，链接客户到线上按揭专员辅助业务办理，全面覆盖从预算到领取钥匙的每一关键步骤，为置业者提供全方位服务。此外，为协助中小企业主的业务发展，DBS还推出了“DBS BusinessClass”计划。客户通过该计划程序，可联系不同行业的其他企业家及投资者，展开线上讨论，并可随时向星展专家顾问团队查询提问。计划还通过定期行业、市场信息发布，邀请计划会员出席圆桌会议、讲座等活动，打通线上线下资源，协助企业主拓宽人际网络，把握行业趋势，有效拓展业务。

图5  
全渠道建设的三种模式

数字化能力



来源：科尔尼

## 银行建设全渠道面临的挑战

当前全球很多领先银行已经投入了大量资源以建立、完善全渠道服务能力，而其他银行也正在战略及转型规划中纳入了全渠道服务建设内容，但其全渠道服务转型推动过程都面临着阻力和挑战而推动缓慢或难以推动，总结而言，最主要的挑战包括：

- 1. 覆盖范围广而深，实施难度高：**不少银行误以为建设全渠道的侧重点只为线上渠道的技术提升。虽然IT技术的高低对全渠道的成败有着关键作用，但全渠道的建立其实涉及整个运营模式及支撑体系的发展，覆盖范围既深且广。例如，银行需要了解，线上渠道的服务如何配合客户需求？网点的设计如何与线上渠道配合？面对新的销售方式银行员工需要具备那些技术才能？所需的后台支援为何？这些问题涉及银行多个部门且需要多方面的技能配合，因此实施难度大
- 2. 牵涉多个持不同观点的部门，统筹困难（见图6，第七页）：**建立全渠道涉及银行各个部门，但不同部门的工作优先安排不一，所持观点各异，正如图6所示。这样，在统筹时会容易有分歧，影响协作，或导致资源彼此割裂、难以形成合力
- 3. 现有IT系统基础薄弱，新旧系统结合存在挑战：**全渠道的建立需建基在强大的IT系统。数字化的急速发展使线上银行服务的用量不断增加、要求越来越高、数据量也大幅提升。这些对IT系统的负荷、容量及技术要求与过往比较单纯讲求的稳定、安全不能同日而语。但很多银行的IT系统基础薄弱，不足以长远支撑全渠道的发展。而进行全面的系统提升时需要与旧系统衔接，当中难免存在技术上及管理上的挑战

图6

银行不同部门的核心关注点不一，如未有充分协调及强势牵头，难于实现“以客户为中心”的全渠道发展模式



来源：科尔尼

**4. 所需的资源投入大，但投资回报不容易计算：**由以上可见，全渠道的发展不单需要大幅度的IT系统提升，还需要在运营模式、支撑体系等各个方面作出改变，因此资源的投入极大。但投入后产出往往不容易计算。例如，在网点提供更多辅助引导客户从线下渠道转为自动服务，预计会带来多大的销售影响？又例如，开发新的app功能预计带来多少的新销售机会？这些计算很难精准掌握，因此很难直观推断资源投入是否划算，容易让银行却步



# 科尔尼整合渠道构建的“1+4”法则

## “1”个具有示范效应的亮点切入，以点带面，分步实施

整合渠道的构建及实施应避免全面铺开、面面俱到但浅尝则止的模式，而应通过选择合适的切入点做深做透，再以点带面推广，实现全面有效的渠道整合。切入点选择模式多样，渠道、产品或者IT改造都可以作为改造的切入点，但其后续配套的合作方式存在较大差异。

为提升改造效果，建议选择一个有潜力的业务细分（如细分客群或产品），引入全新整合渠道管理模型，自该业务细分开始，从源头起深入了解客户体验旅程，识别关键节点，深挖客户需求，同时设计配套的产品、服务体系，确保各方权责明晰、清楚界定和衡量业务表现的提升和变化，成功后再进行复制和推广。

## “4”步走方法，以客户为中心驱动，有针对性的解决核心问题

科尔尼经验发现要取得全渠道的成功，必须以客户为出发点，需要深切了解客户所需，充分掌握最新技术，及利用已有的渠道优势。（见图7）

图7

### 全渠道战略的核心问题与整合方法



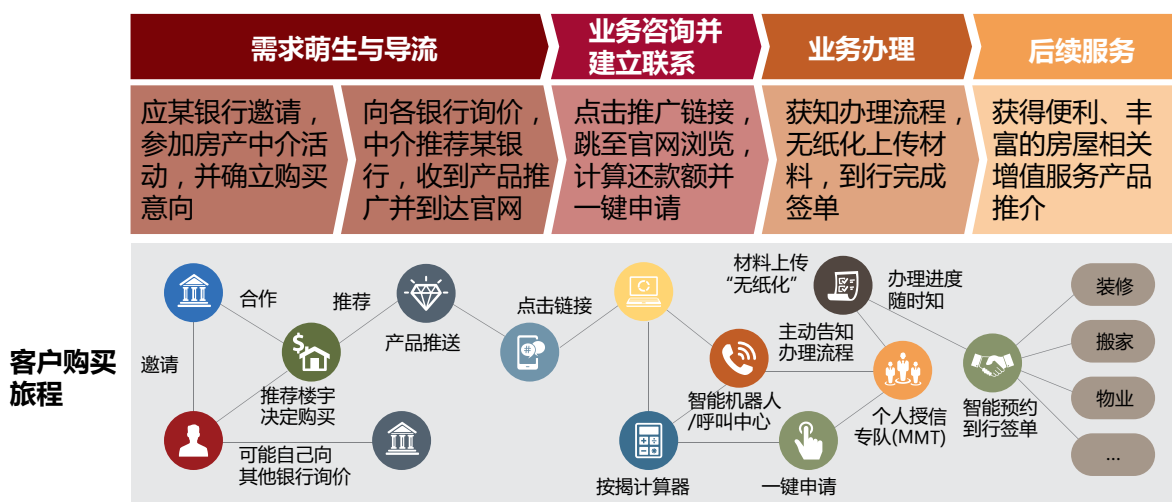
来源：科尔尼

## 1. 定义客户体验旅程

全渠道银行的核心是“以客户为中心”，根据不同客户群体的需求，作为渠道整合的基础。但客户需求众多，建议银行可以利用科尔尼“关键客户事件（PCE，Pivotal Customer Experience）”方法，认清哪些事件及场景最为客户关心，而且对银行价值最大，并据此设计体验旅程，使银行资源能更有效投放。

在识别这些关键事件后，银行需要先将相关客户旅程清晰界定，并认清在不同环节下客户的需求是什么，不同客户对不同渠道的偏好如何等。如以下图所示，以按揭业务为例，银行需要先将按揭的整个客户旅程清晰界定并了解当中每一步骤的客户关键需求。如在咨询阶段，客户会寻求随时获得楼盘初步估算，在办理业务阶段客户会寻求快速、便捷的申请、审批，而在贷款偿还时、寻找租客等增值服务会受某些投资客户青睐。银行需要透彻了解在不同渠道如何全面照顾客户在关键事件中每一步骤所需，才能下一步设计出不同渠道的无缝连接。

图8  
客户购买旅程体验（示例）



来源：科尔尼

## 2. 构建整合渠道体系

在定义客户体验旅程后，下一步银行需研究各渠道应该如何定位以满足客户，同时怎么做到多个渠道“紧密配合”，以实现畅通连接。

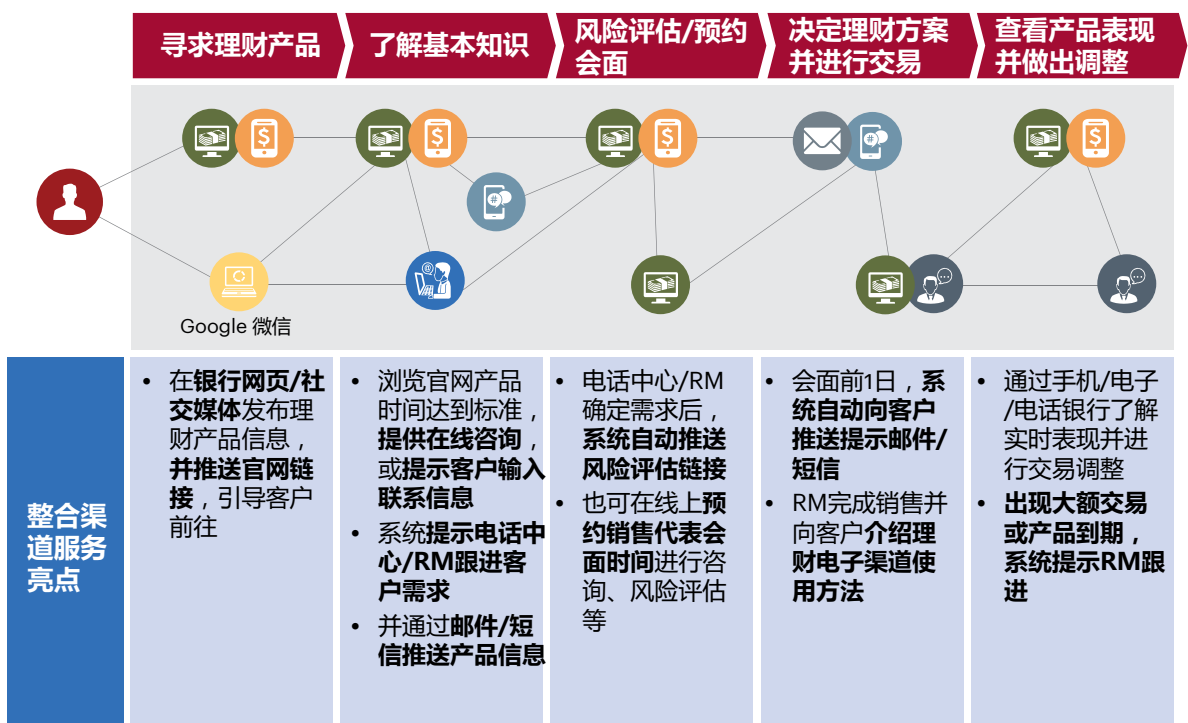
首先，**银行需正确理解不同渠道的功能与体验特征，明确渠道总体定位框架**。如分行网点更适合销售复杂的金融产品、一对一的客户咨询与售后服务，自助设备更适合存取款、转账等简单交易（ATM）、远程客户经理互动（VTM）等服务，而社交媒体则为重要的客户导流渠道，尤其适合数字化年轻一代，有较强的口碑营销功能。

其次，银行需识别不同客层对渠道的差异化定位要求，思考四个问题：第一，客户偏好与体验——客户在办理不同业务时，对不同渠道的使用偏好如何？对使用不同渠道有何期望？第二，客户价值贡献——客户能够为银行带来哪些潜在的价值与收益？第三，渠道服务成本——不同渠道的服务成本如何？不同成本的渠道与不同价值的客户应该如何匹配？第四，所需服务的特性——考虑合规要求、业务活动复杂性以及客户关系维护等因素，哪些活动只能通过面对面的服务渠道开展？哪些业务活动可以放到自助渠道中？银行需考虑各客层的偏好、体验、价值、成本、服务特性等因素，在渠道框架内形成最优的匹配方案。

在明确渠道定位基础上，银行需分别从客户和银行视角选择最有价值的场景，设计详细渠道方案。例如，某银行希望面向年轻一代提供理财服务，因此渠道设计需要考虑年轻一代对数字化的偏好，在寻找产品、了解知识、风险评估、决策交易、查看绩效等体验环节加大社交网络、即时通信、大数据风控、机器人等前沿技术工具的应用，从而提高理财的自动化、智能化水平。

图9

场景：现有或新客户网上活动显示对理财产品的意向



来源：科尔尼

### 3. 引导客户进行迁移

客户可以选择自己偏好的渠道，然而银行应该有能力判断这种选择是否最优化。因此，如何建立一套机制，能够将客户引导至最合适的渠道，从而既满足客户需求，让资源得到最佳配置，为银行的重要课题。银行可以通过教育、差异化定价以及数据挖掘等方式引导客户客户进行迁移：

- **教育及引导客户**——银行应多推广渠道功能信息，配合营销活动、激励计划，建立客户的使用意识，这尤其适合使用智能设备、手机银行处理简单交易，如缴费、转账、开卡等。此外，银行又可在网点现场主动提供协助，将客户引导至合适的渠道
- **差异化定价**——银行可以制定不同渠道的差异化收费，引导客户使用自助渠道，逐步固化客户的渠道使用习惯数据挖掘——银行还可以对客户行为数据进行挖掘，判断最适合的渠道。例如，法国巴黎银行建立了一套智能化模型，客户可以选择自己偏好的渠道进行交互，但银行会根据其历史交易行为建议更适合的渠道。又例如，中国建设银行智能网点会根据客户所在位置、业务需求、不同渠道排队情况等信息，给出引流建议

### 4. 建立内部配套支撑

最后，内部如何形成有力的支撑体系为另一关键问题。成功的全渠道运营并非只是IT问题。银行需要致力于克服传统组织基于“孤立渠道”的弊端，从组织、激励与人才、IT及数据平台三方面建立强有力的支撑体系，进行改善。

由于管理总体比单一渠道效果更佳，银行需要建立全渠道管理部门或选取某现有部门作牵头，作为组织架构中对整合渠道管理职能的承接，整合不同部门的核心关注点，跨部门联动，促进渠道之间的协同作用。

在人力资源方面，员工架构和所需技能也需要加以调整，以匹配新的全渠道分销模型，如加强数字化培训，以提升员工的多渠道操作能力，以及引导客户渠道转移的技能。银行又可建立鼓励跨渠道合作的内部关键绩效指标、薪酬体系和激励举措制度，反映出客户交互过程中可能出现的渠道变化。如设立用于奖励不同渠道转介客户及交叉销售的KPI。

同时，银行需要构建真实、丰富的数据平台。面对复杂的客户需求，银行应该最大化利用IT系统方案整合多渠道信息，协助客户跨渠道获得一致的体验和操作，以消除摩擦点，以及具有及时、准确的分析能力，能够实时追踪及时发现客户当前及潜在的需求。另外，能有序地引入金融科技新技术，加速实现智能化。

### 结语

在数字化竞争态势下，整合渠道战略将帮助银行从客户出发，重新规划定位，提升线上线下服务水平和客户体验，因此整合渠道也将成为银行与各类金融参与者竞争的重要突破口，其机会和潜力无疑是巨大的。只有那些占据先发优势，有效整合现有复杂渠道，提升转化率的参与者才能脱颖而出，而一旦反应迟缓，可能白白浪费大量的精力及资源，错失发展机会！

---

**作者：**



**梁國權**，科尔尼公司合伙人  
常驻香港办事处  
frankie.leung@atkearney.com



**崔筠**，科尔尼公司董事  
常驻上海办事处  
scully.cui@atkearney.com



**王侃**，科尔尼公司咨询经理  
常驻北京办事处  
roger.wang@atkearney.com



**田曦娥**，科尔尼公司顾问  
常驻上海办事处  
kelly.tian@atkearney.com

科尔尼是一家全球领先的国际管理咨询公司，目前在40多个国家设有分支机构。从1926年以来，我们始终是全球各行各业领先企业可信赖的顾问之选。科尔尼实行合伙人所有制并由全球合伙人共同管理。我们致力于为客户在最关键的商业决策上提供成效立显、优势益彰的解决方案。欲了解更多有关科尔尼的信息，敬请访问: [www.atkearney.com](http://www.atkearney.com).

## 美洲

亚特兰大	达拉斯	旧金山
波哥大	底特律	圣保罗
波士顿	休斯敦	多伦多
卡尔加里	墨西哥城	华盛顿特区
芝加哥	纽约	

## 亚洲

曼谷	吉隆坡	首尔
北京	墨尔本	上海
布里斯班	孟买	新加坡
香港	新德里	悉尼
雅加达	珀斯	东京

## 欧洲

阿姆斯特丹	里斯本	巴黎
柏林	卢布尔雅那	布拉格
布鲁塞尔	伦敦	罗马
布加勒斯特	马德里	斯德哥尔摩
哥本哈根	米兰	斯图加特
杜塞尔多夫	莫斯科	维也纳
法兰克福	慕尼黑	华沙
伊斯坦布尔	奥斯陆	苏黎世

## 中东及非洲

阿布扎比	迪拜	利雅得
多哈	约翰内斯堡	

如欲了解更多资讯或得到转印或翻译本文之许可，以及所有其他通讯，请寄电子邮件至：  
[insight@atkearney.com](mailto:insight@atkearney.com).

本文件封面上与本公司同名和创办人Andrew Thomas Kearney之签名，代表我们对实践其摺注于本公司的价值观之承诺，以及保证我们所作任何事皆须有「基本正当性」。