

strategy& 思略特

Part of the PwC network

体系为王， 迈入正向循环

区域性银行零售转型系列洞察（一）

联系人

张挺

普华永道思略特中国
金融行业管理咨询主管合伙人
邮箱: toby.zhang@strategyand.cn.pwc.com

杨桦

普华永道思略特中国
金融行业管理咨询合伙人
邮箱: fisher.yang@strategyand.cn.pwc.com

朱曼丽

普华永道中国
金融行业管理咨询合伙人
邮箱: manli.zhu@cn.pwc.com

作者

杨桦

杨桦先生是普华永道思略特在金融服务领域的高管顾问, 常驻上海, 是普华永道思略特中国合伙人。他拥有近20年金融业咨询和行业工作经验, 特别专注于金融行业的战略规划、战略执行、业务创新、数字化转型、管理转型等领域, 曾领导或参加过众多银行、保险、投资公司等金融机构的战略与转型咨询服务项目。

朱晨

朱晨女士是普华永道思略特中国金融行业管理咨询高级经理, 常驻上海。她拥有8年金融业管理咨询经验, 特别专注于金融行业的战略规划与战略管理、商业模式转型、组织变革与变革管理、数字化业务创新等领域, 曾负责或深度参与多家领先区域性银行、股份制银行的全行战略规划与变革管理、零售业务转型、对公业务转型等咨询服务项目。

感谢普华永道思略特高级顾问楼徐君对本报告的贡献。



引言

“十四五”时期，中国经济转向高质量发展阶段，在稳中求进的总基调下，构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局要求坚定实施扩大内需战略。同时，转变发展方式、优化经济结构、转换增长动力需要深入实施创新驱动战略，打造数字经济新优势。持续蔓延的新冠肺炎疫情为保持经济平稳运行带来了挑战，但也加速了各行业数字化转型和创新发展。

在此背景下，中国银行业零售业务正面临新的挑战，维系客户忠诚度成为业务发展的关键和难点。随着移动支付的迅速普及，以智能手机为主的电子渠道正成为银行零售业务获客的主要流量入口。与此同时，线下网点的功能需要被重新定位，银行财富管理、消费信贷等细分市场正在悄然发生变化。

面对无法逆转的变化趋势，银行零售业务需要重新审视未来发展方向，并采取积极、坚定、敏捷的应对措施。

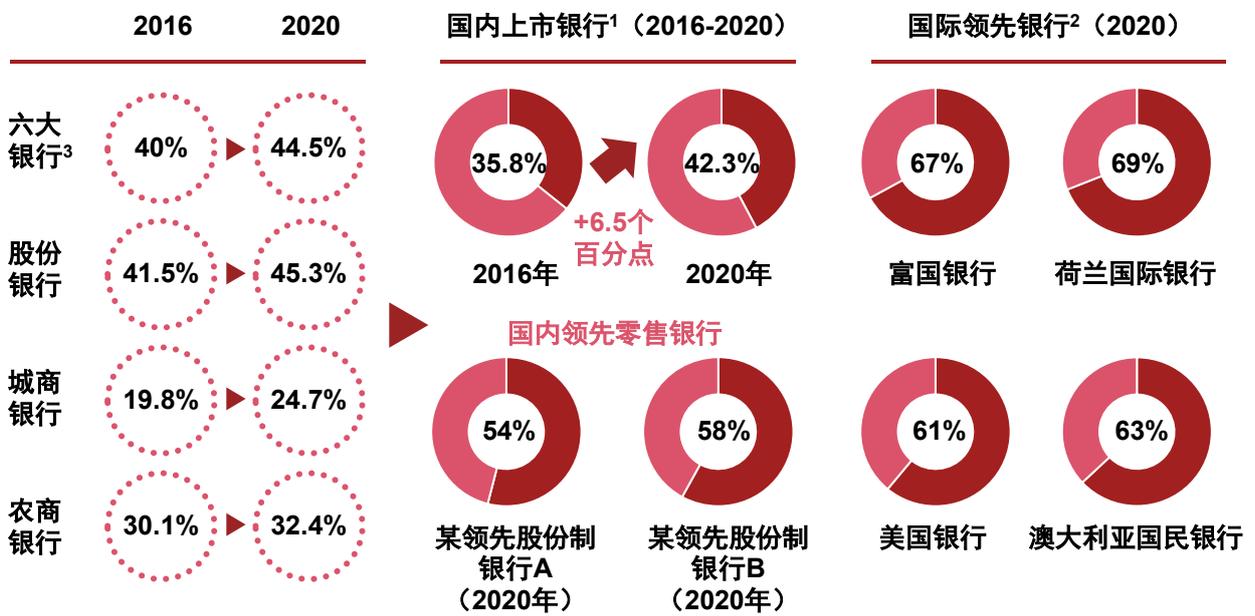
普华永道思略特旨在通过系列报告梳理国内区域性银行正在面临的挑战，并提出构建银行零售业务转型体系的建议，将转型方向与战略战术、提升短期业绩与加强长期能力建设、拓展一线营销与促进银行全行一体化管理思维纳入“正向循环”。



零售银行转型在路上

当前，国内零售银行转型如火如荼，零售业务对银行整体营业收入的贡献显著提升。相较于发达市场水平，国内银行零售业务的市场空间依旧广阔。据普华永道思略特研究，与国内、外领先银行相比，以城商行、农商行为代表的区域性银行零售业务的营收占比仍有20至30个百分点的提升空间。

图1：各类型银行零售业务营收占比

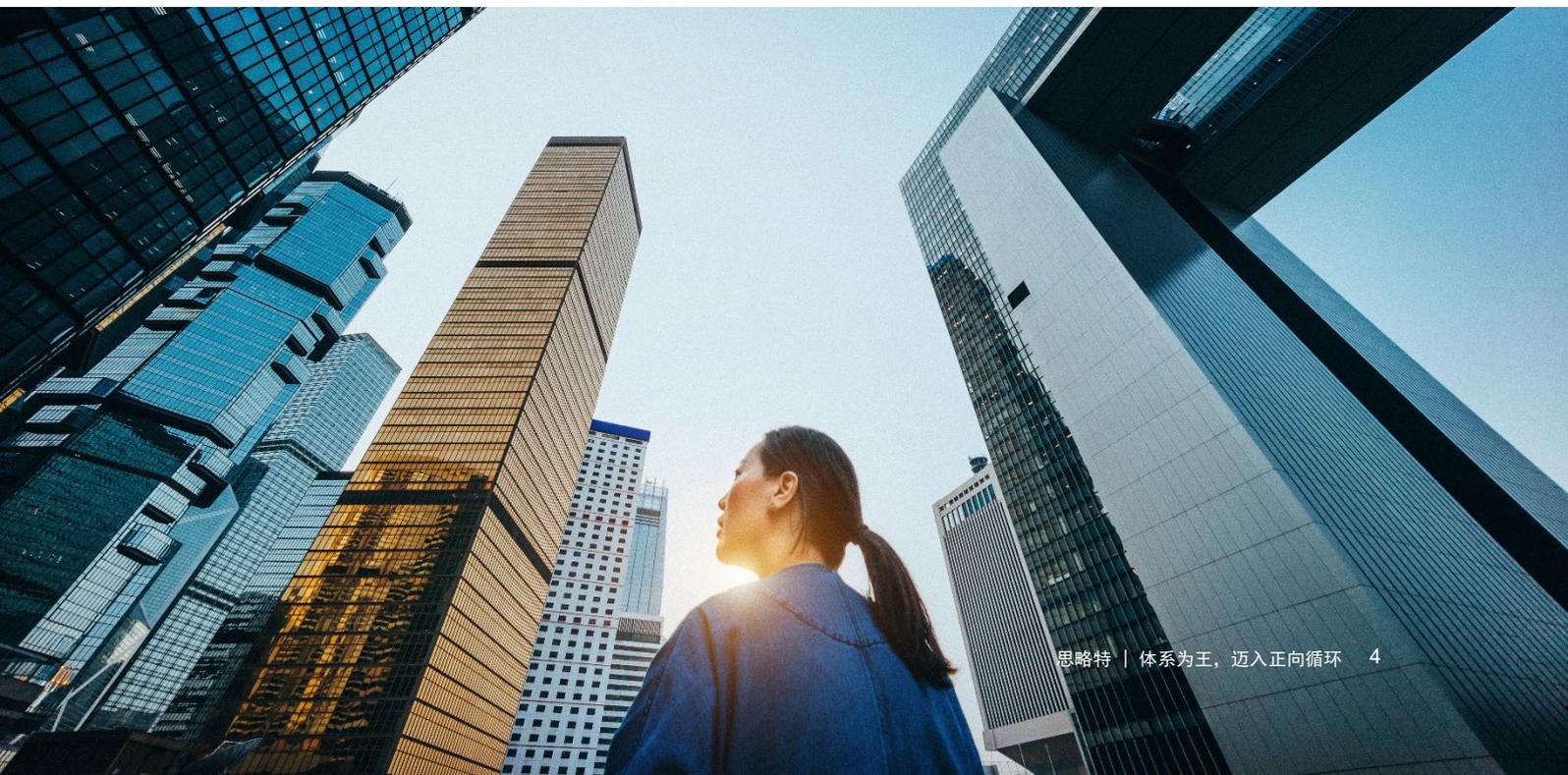


信息来源：各银行年报，公开信息，普华永道思略特分析

注1：相较2016年37家上市银行（A+H），2020年国内新增上市银行17家。

注2：信息来源为各公司年报披露数据，口径含财富管理及私人银行业务。

注3：包括工商银行、农业银行、中国银行、建设银行、交通银行五大国有银行，以及邮储银行。





急于求成，负向循环 —— 区域性银行零售业务转型痛点

“大零售转型”已是国内银行业的普遍共识，相比国有大行和股份制银行，区域性银行普遍面临更多难题，各种症结盘根错杂，零售转型常常会陷入疲于应付的“负向循环”。

图2：区域性银行零售转型的“负向循环”



信息来源：普华永道思略特分析



重战略、轻战术

区域性银行普遍将零售银行业务作为全行性战略，定位清晰、方向明确、重视投入，但在商业模式优化、长效机制建设等战术层面缺乏体系化、科学化设计，在战略执行落地层面难以辨识合适的路径方法。

重短期、轻长期

在转型的过程中，区域性银行往往希望短期内实现业务突破，在短期绩效利益驱动下，存贷款增量、新拓获客数等“扩面”目标受到重点关注，而高价值客户占比、人均资产管理规模（AUM）等中长期“价值”目标未能受到足够重视。实现高价值目标却恰恰需要长期的战略布局和持续的资源投入。

重营销、轻运营

由于长期以来的发展惯性，区域性银行习惯于通过广泛而大量的营销活动、简单而直接的物质奖励实现获客、留客，但引客进门之后往往缺乏客群持续经营的理念和意识，未能持续提供客户价值增长的服务，客户运营不够深入，价值提升存在断点，容易陷入“运动式营销”的怪圈。



重一线、轻总行

在传统的总分支块状架构下，区域性银行营销大多依靠一线部门，在日益激烈的竞争环境下，营销端的指标重、活动量大、任务不分轻重缓急。而总行部门往往只能通过制定、分解、督导关键绩效指标（KPI）来实现向下的管理动作，未能对一线业务形成有效的策略传导和赋能，难以突破业务增长天花板。

重经验、轻数据

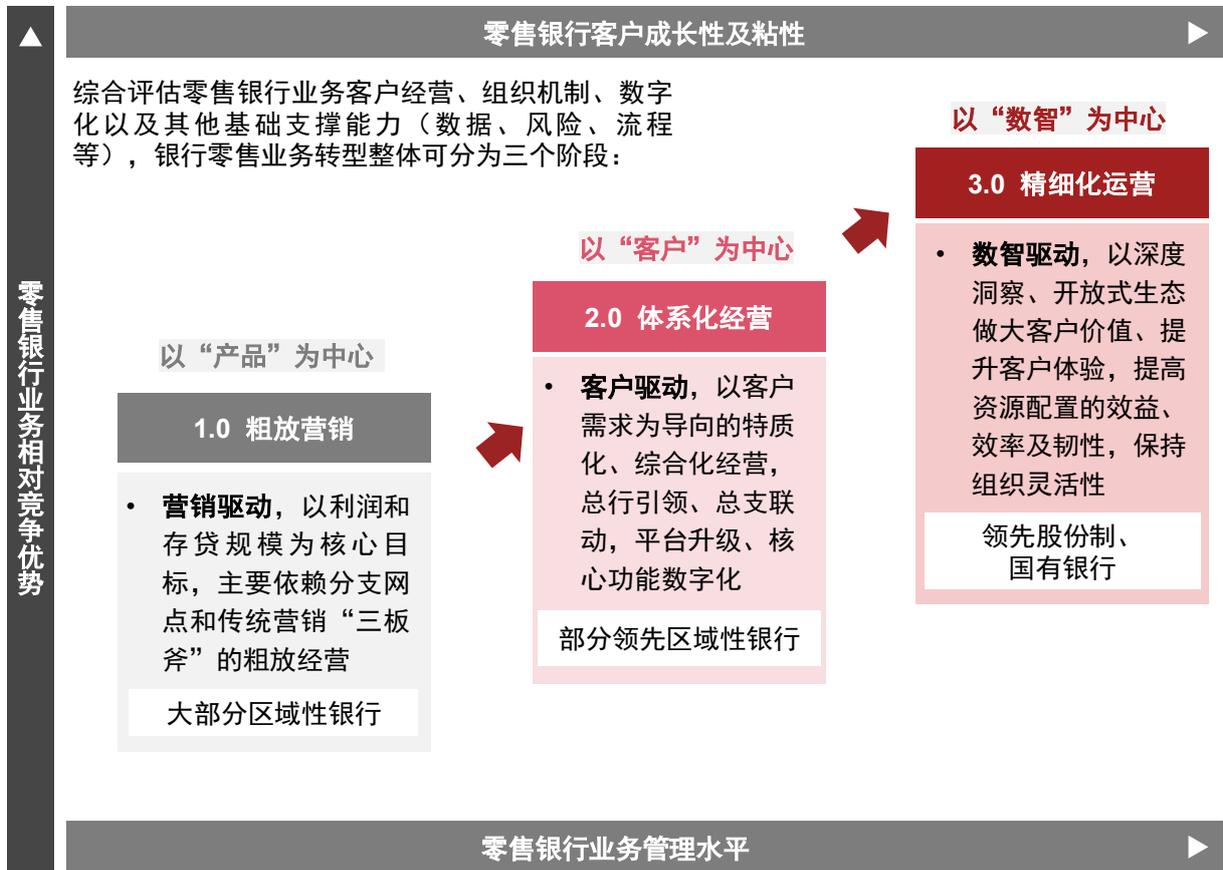
在复杂多变的市场环境下，传统银行进行管理与营销决策时仍然存在路径依赖和经验主义，缺乏数据驱动下的分析与判断，这既包括对数智化应用的不足，也包括核算、数据、科技等基础能力储备不足。



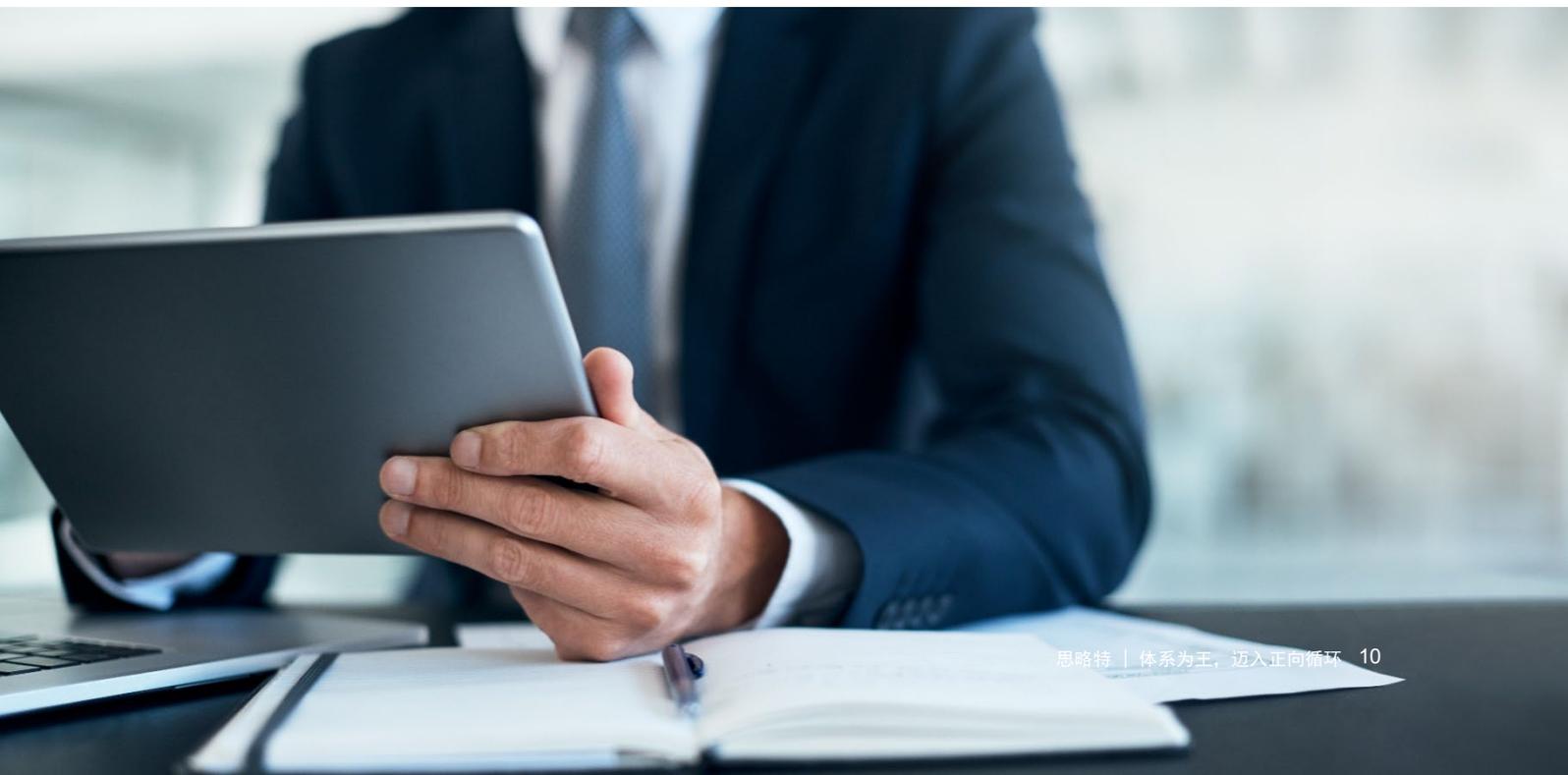
体系为王，正向循环 —— 区域性银行零售转型要点

区域性银行零售转型已成为行业共识。近五年来，大量区域性银行正在从转型“1.0”阶段向“2.0”阶段过渡，从以“产品销售”为中心的粗放型经营思路转向以“客户经营”为中心的体系化经营思路，而领先银行已迈进精细化运营的“3.0”时代。本篇报告重点阐释处于2.0阶段的零售银行转型与实施思路。

图3：国内银行零售业务转型发展阶段



信息来源：普华永道思略特分析





2.0体系化经营时代

在经营端，领先区域性银行从“以产品销售为中心”转向“以客户经营为中心”，从“客户整体营销”到“差异化客户经营”，通过客户分层、分群和配置综合产品货架，提升基础客群的经营广度、财富客群的经营厚度及高端客群的经营深度。领先区域性银行加大引入零售数字化建设，基于数字化客户管理、营销支持、决策分析等平台，以“了解你的客户”（KYC）为抓手，围绕获客、活客、留客、提客等关键目标，提升客户洞察、客户营销、客户服务和客户管理水平。

在管理端，领先区域性银行不仅着眼于存贷规模、利润的即期考核指标，也考虑了客户价值、客户结构、产品创新等中长期价值指标；同时通过引入“目标与关键成果法（OKR）”长效机制，保障商业模式转型、长期能力构建、体制机制优化等零售银行转型战略重要性工作的持续推进。总行角色也不再仅仅通过制定、分解、追踪指标实现管理动作，而是更多地基于全行战略目标和经营策略，分解、定义分支机构每个岗位的职责，提供有效的工作手法、步骤、技巧，并匹配相应的组织、机制、考核、资源，真正授分支机构以“渔”。

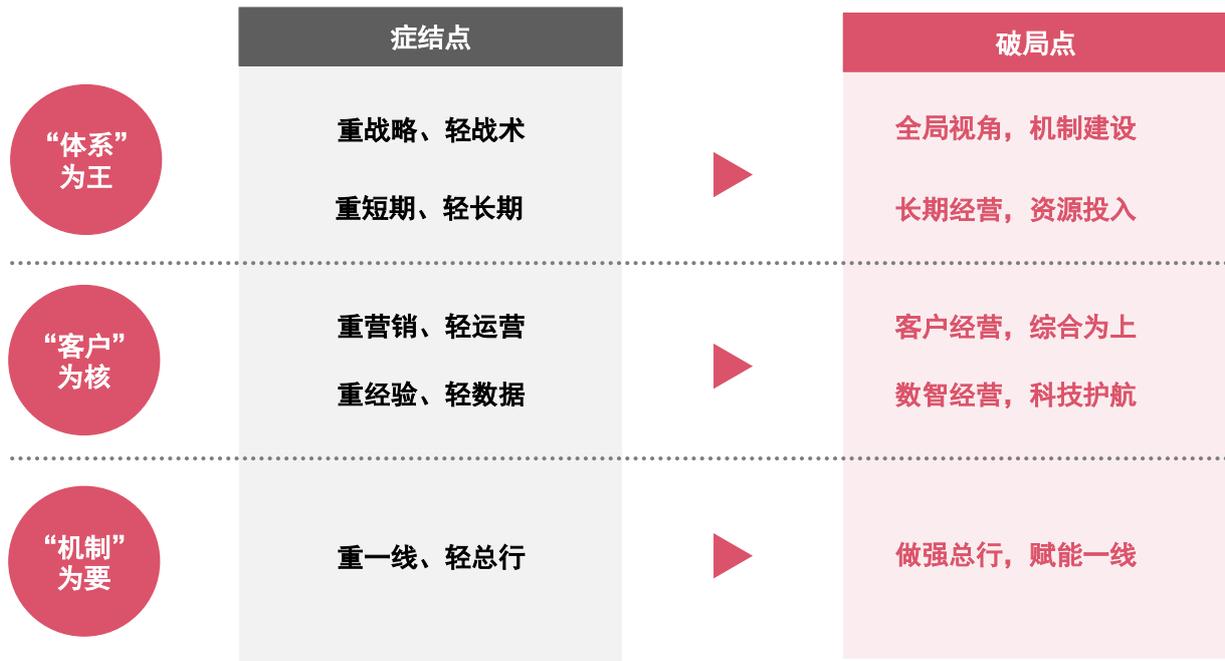
图4：区域性银行零售银行发展阶段及特征

	1.0 粗放经营	2.0 体系化经营	3.0 精细化运营
核心驱动力	产品	客户	智慧数字
经营目标	<ul style="list-style-type: none"> 即期的存贷规模、利润、不良率 	<ul style="list-style-type: none"> 更看重中长期价值指标，如高价值客户占比、AUM，也包括产品创新、利润中心建设等OKR指标 	<ul style="list-style-type: none"> “流量经营”与“价值创造”成为最重要北极星指标，如月活跃用户(MAU)
客户成长性及粘性	<ul style="list-style-type: none"> 向全量客户销售特定产品，不关注客户钱包份额或整体价值成长 	<ul style="list-style-type: none"> 挖掘客户需求，基于场景精准匹配客户需求与金融产品服务，建立更加健康、持久、融合的客户关系，提升整体客户价值 	<ul style="list-style-type: none"> 创造客户需求，由场景催生、社交激活、分享种草等一系列流量运作，助推客户在跨界融合的生活方式中无感体验金融服务
业务管理水平	<ul style="list-style-type: none"> 依赖物理网点对周边业态进行覆盖，电子渠道仅作为柜台分流的手段 依赖传统厅堂营销“三板斧”，鲜有数字化辅助手段 依赖分支机构“百花齐放”开展营销，总行仅拆解KPI完成管理动作 	<ul style="list-style-type: none"> 既需要大数据、算法等数字化手段弥合客户旅程中的断点，又需要专业人员的高品质服务和情感投入，提供顾问咨询和综合金融服务方案 强化总行引领、压实总行职责，并通过总分支管控机制有效向下传导策略、工具、手段 	<ul style="list-style-type: none"> 全渠道、开放式、无缝隙的触点覆盖，在银行平台上经营客户流量，跨界服务无处不在 精细化投入产出分析，提升资源配置效益和效率，包括成本核算和各类定价 开展智能风控，提高经营韧性 组织灵活性极大提高，敏捷组织成为常态机制

信息来源：普华永道思略特分析

找准破局点，迈入经营“正向循环”

图5：区域性银行零售银行2.0转型破局点



信息来源：普华永道思略特分析



• 体系为王

全局视角，机制建设。“牵一发而动全身”，不同于对公业务从重点客户、重点产品切入的“单点突破”策略，2.0时代之后的零售银行业务是前、中、后一体化的“全面建设”。转型之初，银行往往会选择切入增量业务或薄弱环节，以实现快速起步和见效，并提振全员信心。但随着转型深入，很多深层次的问题加以暴露，包括存量业务的模式转型，以及相应的组织、管控、考核、团队等机制的优化，改革难度陡然上升。坚持转型成功既需要战略韧性，更需要以全局的视角、发展的眼光来推进零售银行体系优化建设，实现经营业绩与全行能力的螺旋式上升。

长期经营，资源投入。“冰冻三尺非一日之寒”，零售转型不是一项一蹴而就的工程。银行需持续投入资源，更要强化将资源投入在提升精准性和有效性的规划和管理方面，包括重点客群开发与经营、数据治理、系统建设、专业团队建设等。实践证明，长期的战略定力离不开长效机制的保障，总行与支行需要从KPI到OKR，改变追求短期利润目标的导向，着眼长期能力构建，保障零售提升策略可以有效的从上至下传导、执行，以及持续推进、迭代。



典型案例：

某华东上市区域性银行从2018年开始在内部推动大零售转型，尤其以财富管理为增量突破。为此，该行总行成立独立财富管理部门，支行目标建设近50余人的财富管理经理队伍，并围绕客群经营，打造财富客群分层标准，明确核心目标客群画像，以及相应的金融和非金融服务需求。同时综合财富客群的产品、权益、渠道、营销及增值服务等策略，形成“一站式”财富管理模式。历时近三年，所有财富管理经理完成管户认领及专业梯队建设，资产管理规模30万以上财富客群占比提升11个百分点。

• 客户为核

客户经营，综合为上。“客户才是未来的流量密码”，银行需牢牢树立“以客户为中心”的综合经营理念，做实做深客户基础，提高高价值客户比例。打通客户全生命周期经营链条，基于客户服务旅程，通过客户新拓、客户挽留和客户挖掘，叠加专业服务能力 and 产品，持续耕耘客户管理，从而不断提升客户综合贡献、深化客户关系。

数智经营，科技护航。银行在数字化领域投入已久，但大量银行在数智洞察、数智营销、数智风控、数智运营等方面一直难以形成可持续发展的能力。银行一方面需要基于自身的资源禀赋打好数据与系统基础，更重要的是着眼于数字技术在银行的应用，并产生相应的业务和管理价值。

随着新的数字化手段不断重塑零售客户经营模式，银行在数字化客户经营方面已经出现以下变化：营销方式方面，从大众化时代的“千篇一律”、“千人一面”，走向数字化时代个性推荐的“千人千面”；经营机制方面，从传统的关系经营、产品营销，转向大数据驱动的数字化客户分层、分群、分圈经营；产品研发方面，从预先规划的瀑布式产品开发模式发展为小步快跑、快速迭代、不断试错的敏捷机制；获客模式方面，从以网点为阵地、以营销人员为中心的获客模式，延展为基于数字生态场景的立体化批量获客引流。数字化客户经营要秉承“业务引领，数据驱动，科技承载”的方向，以场景化、敏捷态的路径螺旋式推进发展。





典型案例：

某领先区域性银行通过打造零售客户营销服务平台，围绕客户全生命周期经营，综合布局零售客群洞察、产品权益运营、营销策略驱动、精细化管理驾驶舱，以及客户经理团队、考核绩效等管理模块。

- 客群洞察：通过企业级数据整合，构建客户统一视图和企业级关联图谱，实现覆盖用户群、重点客群的经营分析和精细化运营，支持协同商机洞察，赋能一线。
- 产品权益运营：围绕营销视角统一企业级产品目录，强化全产品营销支持和管理能力。构建以经营目标为驱动的全客户权益体系，实现客户的提升转化与价值贡献。
- 营销策略驱动：构建数字化营销中台，支持全客群、全条线的策略部署，建立PC端和移动端统一工作平台。
- 精细化管理驾驶舱：优化管理驾驶舱，为管理层提供形象、直观的全业务、可视化经营数据展示。
- 其他管理模块：基于云原生平台进行模块重点改造，梳理平台建设数据需求，提出各业务条线对数据时效性和准确性要求。

• 机制为要

总行要做“强”。围绕客户综合经营，总行业务部门需要有力开展客户需求精准判别、有吸引力的产品创设与营销、提供符合客户习惯的渠道体验，并要求风险、科技、运营等中后台向前台服务倾斜，成为前线营销的“司令部”“参谋部”“装备部”。同时要充实总行零售条线核心岗位人员团队，压实总行规划、引领、创新、推动的职责。

一线要做“活”。充分发挥前线参与市场的主观能动性和灵活性，强化零售条线一线营销人才队伍配置，重点补足增量、创新、专业人员团队，提高零售条线人员营销意识和专业能力。

通过“体系为王，客户为核，机制为要”，总行能力得以强化并赋能到营销一线，形成经营绩效与能力提升的可持续“正向循环”。

图6：区域性银行零售转型“正向循环”



信息来源：普华永道思略特分析



区域性银行零售转型推进策略

大零售转型是体系化的长期工作，需要全行理念共识的转变以及持续的资源投入，应循序渐进而不是一蹴而就。为综合考量区域性银行的资源禀赋，普华永道思略特建议“规划设计+体系落地+实施保障”三力合一，规划引领、以点带面、分步实施，以实际效果提振全行上下的转型信心，同时在实践中检验迭代方案并逐步向全行推广，最终落地全行的零售业务体系化转型。

引领方向，建立全行一致的目标与策略方案

制定零售转型规划方案。基于全行整体战略明确零售模块规划，确立高度一致的大零售转型愿景和目标，厘清零售业务未来的商业模式，为后续策略细化和落地实施指明方向。

设计业务转型实施策略。围绕大零售转型目标，设计客户、产品、渠道、组织机制、数字化等模块的细化策略。

图7：区域性银行零售转型规划及实施策略设计

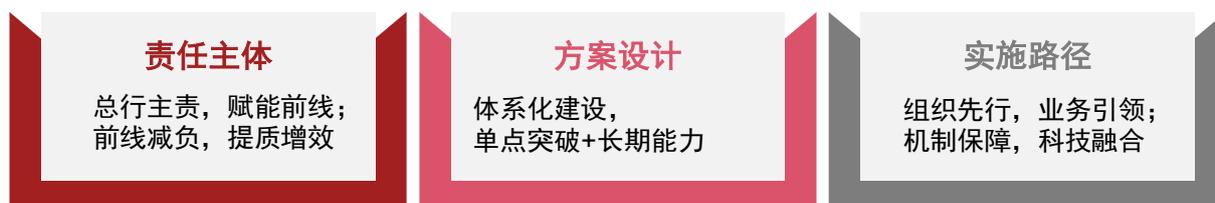
<p>规划</p> <p>全行战略目标确定，需进一步制定和细化大零售体系提升规划</p> <ul style="list-style-type: none">• 板块定位是什么• 发展方向在哪里• 战略目标有哪些• 区域（农郊区、城区）组合策略是什么•	<p>客户</p> <p>精细化客户经营，推进客群增量扩面，提升交叉销售</p> <ul style="list-style-type: none">• 哪些客户经营得比较好，哪些亟需提升• 如何提高客户运营和精细化经营能力• 如何决定目标客群的资源及费用投放•	<p>产品</p> <p>健全零售产品体系，打造明星产品</p> <ul style="list-style-type: none">• 应该用哪些产品来获客或者经营客户• 要打造哪些爆款产品•
<p>渠道</p> <p>优化网点布局，协同线上线下渠道</p> <ul style="list-style-type: none">• 存量网点如何优化布局、精细化运营• 新增网点该向何处、以何种类型布局• 如何提高网点整体运营效能• 线上渠道如何定位与布局•	<p>组织机制</p> <p>提升总行能力及与中后台的协同，强化总支行协同</p> <ul style="list-style-type: none">• 如何带动中后台对前台经营的助力• 如何促进跨条线、跨机构的协同• 如何将战略在分支机构有效传导• 如何改善客户经理展业中的过程管理•	<p>数字化</p> <p>数字赋能业务及管理水平提升</p> <ul style="list-style-type: none">• 为提升前台经营与中后台管理能力，有哪些数字化能力亟需提升•

信息来源：普华永道思略特分析

以点带面，持续优化迭代推动策略落地实施

有序推动战略重点分步实施。结合大零售转型规划阶段目标，从客户、产品、渠道、组织机制、科技等维度出发，精选匹配当前银行应优先实施的重点工作，制定行动方案与实施路线图，明确责任部门、人员与关键里程碑，推进重点工作落地。同时，不同于短期业绩导向的KPI考核，战略重点工作采用OKR考核机制，一方面得以压实总行部门执行战略重点工作的职责，充分激发动能和活力，另一方面则保障战略重点工作在有机分解成部门日常工作后，可以在中长期有序、分步推进落地。

图8：零售转型战略重点工作推进原则



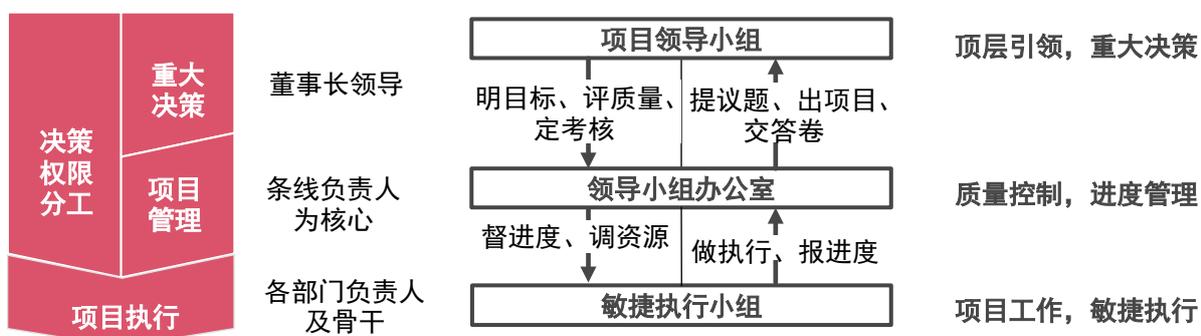
信息来源：普华永道思略特分析

结果导向，机制保障全行转型执行力

建立结果管理办公室（RMO）长效工作机制，以结果为导向进行过程管理、质量把控与专业支持。组建行内管理层的零售转型RMO管理架构，明确权限、分工与职责，确保行动方案、人员团队、科技系统、考核激励准备到位。构建每日、每周、每月的工作管理机制，统筹把控并推进转型重点工作，预判潜在风险并组织协调会议，及时做出反馈和决策，确保全行从上到下的战略定力与执行力。

顶层推动，全行贯彻。根据多家银行的实践经验，零售转型作为对全行零售体系的彻底变革，需事先做好应对阻力与效果反弹的提前预案。管理层的变革决心与积极心态至关重要，应以坚定、积极的心态面对随之而来的挑战。

图9：RMO机制管理架构



信息来源：普华永道思略特分析

结语

随着外部环境不确定性持续加剧，区域性银行零售业务每时每刻都在面临新的市场、业务、商业模式的挑战；如果固守成规，陷于“负向循环”，就难以在快速演进的时代中布局长线、竞争制胜。

普华永道思略特建议，区域性银行应坚持“体系为王，客户为核，机制为要”，通过“规划设计+体系落地+实施保障”三力合一，有序、持续推进零售转型。

未来，普华永道思略特亦将持续跟踪区域性银行零售转型动态并发布系列洞察，从数字化客户经营、体制机制优化、数字化建设等角度展开讨论与实践经验分享。

普华永道思略特愿以行业领先之洞察、长期陪伴之愿景，为中国区域性银行零售转型提升推波助力！



思略特

思略特是一家定位独特的全球战略咨询公司，专注于协助客户成就美好未来：根据客户的差异化优势，为其量身定制战略。

作为普华永道网络的一员，我们一直致力于为客户构建核心成长的致胜体系。我们将远见卓识的洞察与切实的专业技能相结合，帮助客户制定更好、更具变革性的战略，从始至终，一以贯之。

作为全球专业服务网络中的唯一一家规模化的战略咨询团队，思略特结合强大的战略咨询能力与普华永道顶尖的专业人士，为客户制定最合适的战略目标，并指引实现目标必需做出的选择，以及如何正确无误地达成目标。

思略特制定的战略流程，足够强大以助企业捕获无限可能，确保务实并有效地交付。正是这种战略让企业得以顺应今日的变化，重塑未来。思略特助您将战略愿景变为现实。

更多资讯，请浏览：<https://www.strategyand.pwc.com/cn-s/home>

strategy& 思略特

Part of the PwC network

www.strategyand.pwc.com

© 2022 普华永道版权所有。普华永道系指普华永道网络及或普华永道网络中各自独立的成员机构。详情请进入 www.pwc.com/structure。文中提及的思略特（Strategy&）系指普华永道全球网络中的战略管理咨询团队，详情请访问 www.strategyand.pwc.com。未经普华永道书面许可，不得全部或部分复制文章内容。免责声明：本文件内容仅作参考之用，不能用于替代专业咨询顾问提供的咨询意见。