



# 零售银行分销渠道 2025

打造零距离的个性化旅程



波士顿咨询公司（BCG）与商界以及社会领袖携手并肩，帮助他们在应对最严峻挑战的同时，把握千载难逢的绝佳机遇。自1963年成立伊始，BCG便成为商业战略的开拓者和引领者。如今，BCG致力于帮助客户启动和落实整体转型——推动变革、赋能组织、打造优势、提升业绩。

组织卓越要求有效整合数字化能力和人才。BCG复合多样的国际化团队能够为客户提供深厚的行业知识、职能专长和深刻洞察，激发组织变革。BCG基于最前沿的技术和构思，结合企业数字化创新实践，为客户量身打造符合其商业目标的解决方案。BCG创立的独特合作模式，与客户组织的各个层面紧密协作，帮助客户实现卓越发展。



# 零售银行分销渠道 2025

打造零距离的个性化旅程

**Sam Stewart、Philippe Soussan、Pierre Roussel、Muriel Dupas、Juan Uribe、  
Frédéric Brugère**

2020年3月

## 内容概览

---

市场对零售银行业的期望日新月异。客户希望可以获得足以媲美科技巨头、电商平台和社交媒体的数字化体验，也就是说可以自主选择业务办理的时间、地点和方式。银行业的领导者深知，只有建立起新的分销模式，才能满足当今客户的需求。但是截至目前，很多银行尚未能采取有力行动，导致客户出现流失。

### 巨变将至

到2025年，零售银行业的分销模式将发生翻天覆地的变化。银行将通过自有和第三方平台触达客户。随着人机协作的发展，人机界限将变得模糊。为此，银行必须重构交付方式，将数字化全面贯彻到前中后台。

### 提升利润的五大抓手

为了建立顺应未来的分销模式，银行需要实现智能流转和跨渠道交付。银行必须摆脱高度依赖人工操作的客户联络中心，转而打造提供流畅用户体验的服务平台，并且继续或立即着手对网点布局进行优化。最后，银行需要满怀热情地投入到彻底的变革中去。变革并非易事，但是一旦成功，银行将建立起适用的业务模式，且利润提升可高达25%。

---

**当**今世界对数字化的痴迷不减，零售银行正努力跟上数字化的步伐。客户希望可以跨渠道获取智能的数字化银行服务，满足个性化的即时需求。他们希望能像日常支付、音乐和购物应用一样，快捷获取银行服务。但就整体而言，银行并未能做到这一点。

零售银行业的领导者面临的挑战在于，如何成功摆脱短短几年内便几近过时的分销模式。很多市场的消费者几乎只通过手机应用办理银行业务，如有可能，移动渠道或许会成为很多人的唯一选择。银行网点虽然有时候仍然不可或缺，但是正逐渐沦为昂贵的奢侈品。

我们预计到2025年，各国以网点为核心的分销模式将发生转变。这并不意味着银行网点会彻底消失。不过，经过彻底革新后的网点将支持现场和远程服务。它与客户联络中心和专业销售团队都将扮演次要角色，让位于数字化主导的价值主张。

银行开展快速变革并非易事。但是拥抱变革的银行将获益最大，既能满足客户需求，又能提高运营模式的效率。我们认为，变革所带来的净影响是高达25%的利润率增长。

银行可借助五大抓手达成这一目标：

- 在数字渠道和辅助渠道之间实现客户请求的智能切换，利润率可提升5%至15%
- 从联络中心向客户服务平台转变，利润率可提升2%至8%
- 通过应用程序接口(API)，将“分销”服务嵌入合作方平台，利润率可提升2%至8%
- 对于大多数银行和市场而言，收缩网点布局，并采取措施优化剩余网点，利润率可提升2%至8%
- 调动一线员工的创造力和热情，尽力满足客户需求，从而为其他四个抓手提供支撑

这五大抓手可以助力打造迎合数字一代需求的零售银行，扭转银行逐渐变得无足轻重的命运。尽管面临监管和竞争的双重压力，以及不断变化的客户期望，很多银行在这一方面已经有所进展。不过，大多数银行的当务之急在于加快步伐。

## 新型分销模式

当今的客户希望可以自主选择获取银行服务的时间、地点和方式。他们期望获得愉悦的数字化体验，以及称心如意的产品、信息和建议。客户的这些期望源自于他们

---

客户希望能像日常支付、音乐和购物应用一样，快捷获取银行服务。

在其他行业的日常购物体验。其中，科技企业在提升服务水准方面的表现尤为突出，企业利用大数据为客户提供更智能、更相关的服务，使其在储蓄、支付和信贷等领域的竞争中如虎添翼。

在数字化带来诸多便利的时代，银行笨拙的流程给消费者留下了十分不好的印象。波士顿咨询公司（BCG）的一项调查显示，就客户对银行服务的推荐意愿而言，零售银行业在十个行业中位列第九。值得一提的是，银行业中得分最高的是纯数字化银行（参阅图1）。

跨渠道的数字化能力为个性化的互动、产品和定价铺平道路，有助于部署大批量解决方案（移动应用、网站和智能投顾），从而以相对较低的成本实现最少的人工干预。此外，数字化对削减分销成本、提升利润至关重要。

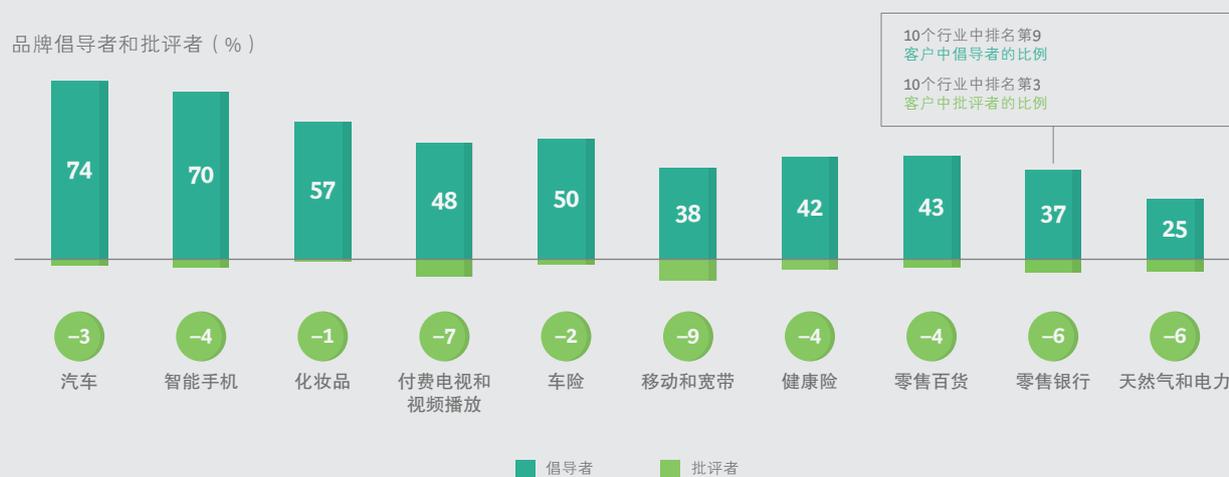
如果银行立即采取行动的话，我们预计到2025年，一种新的分销模式将成为市场新常态。这一新型分销模式将支持更高度的自动化，打通各个渠道，并满足个性化需求。人工服务仍将发挥宝贵的作用，特别是在某些关键时刻，不过它将逐渐退居幕后。一旦成功部署这一数字为先的模式，企业的利润率提升最高可达25%。

## 关键趋势

我们总结出了影响银行业发展的六大关键趋势，新模式将在此背景下逐步确立，对这些趋势做出回应。随着趋势变为现实，当前银行业务模式存在的各种壁垒将土崩瓦解。取而代之的是更为灵活且更切实反映人们决策方式的分销模式。例如，在人们调查要购买的东西、制定家庭预算或评估养老金方案时恰到好处地推荐产品。到2025年，领先的各大银行将变得“无所不在”，一边更加积极主动地与客户互动，一边能及时适当地应对各种情形。当然，银行在此过程中必须保障客户数据的安全。

**客户触点多样化。**银行将通过众多渠道、形式和设备联络客户，并充分利用移动应用、物联网、API、聚合平台、网络搜索和社交网络等各类工具。数字化触点的绝

图1 | 零售银行业未能满足客户期望



来源：BCG品牌倡导指数（BAI）；IntelliSurvey。

注：该BAI调查覆盖十个行业650个品牌，共收到来自加拿大、法国、德国、意大利、日本、西班牙、英国和美国的12万份反馈。

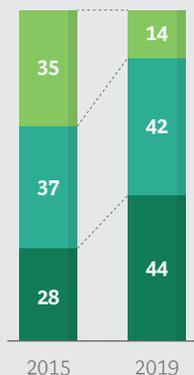
图2 | 数字化客户的数量与日俱增

越来越多的客户使用数字渠道和混合渠道.....

.....调研的地区之间存在显著差异

各类客户占比 (%) <sup>1</sup>

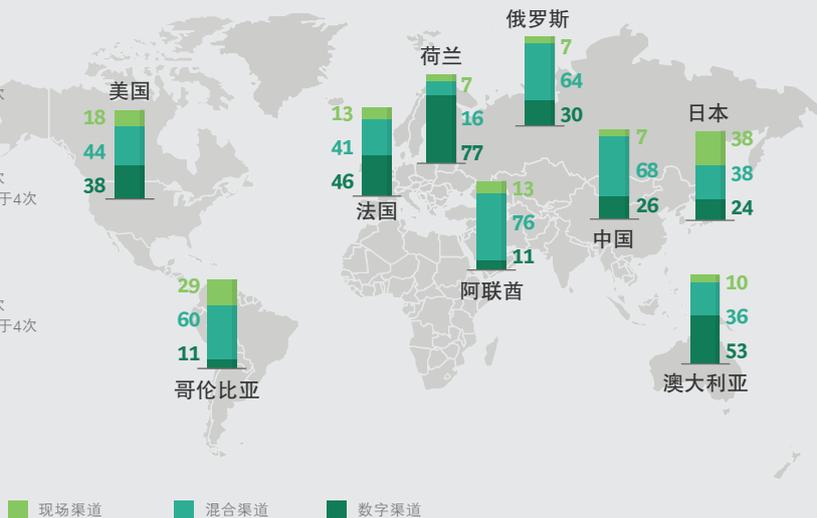
2019年各类客户占比 (%)



**现场渠道**  
每年线上交易少于1次

**混合渠道**  
每年线上交易多于1次  
每年网点办理业务多于4次

**数字渠道**  
每年线上交易多于1次  
每年网点办理业务少于4次



来源: BCG 卓越零售银行消费者调查。

注: 由于采取四舍五入, 总数不一定为100。

<sup>1</sup>该样本的零售银行数据来自比利时、法国、意大利、荷兰、西班牙、英国和美国。

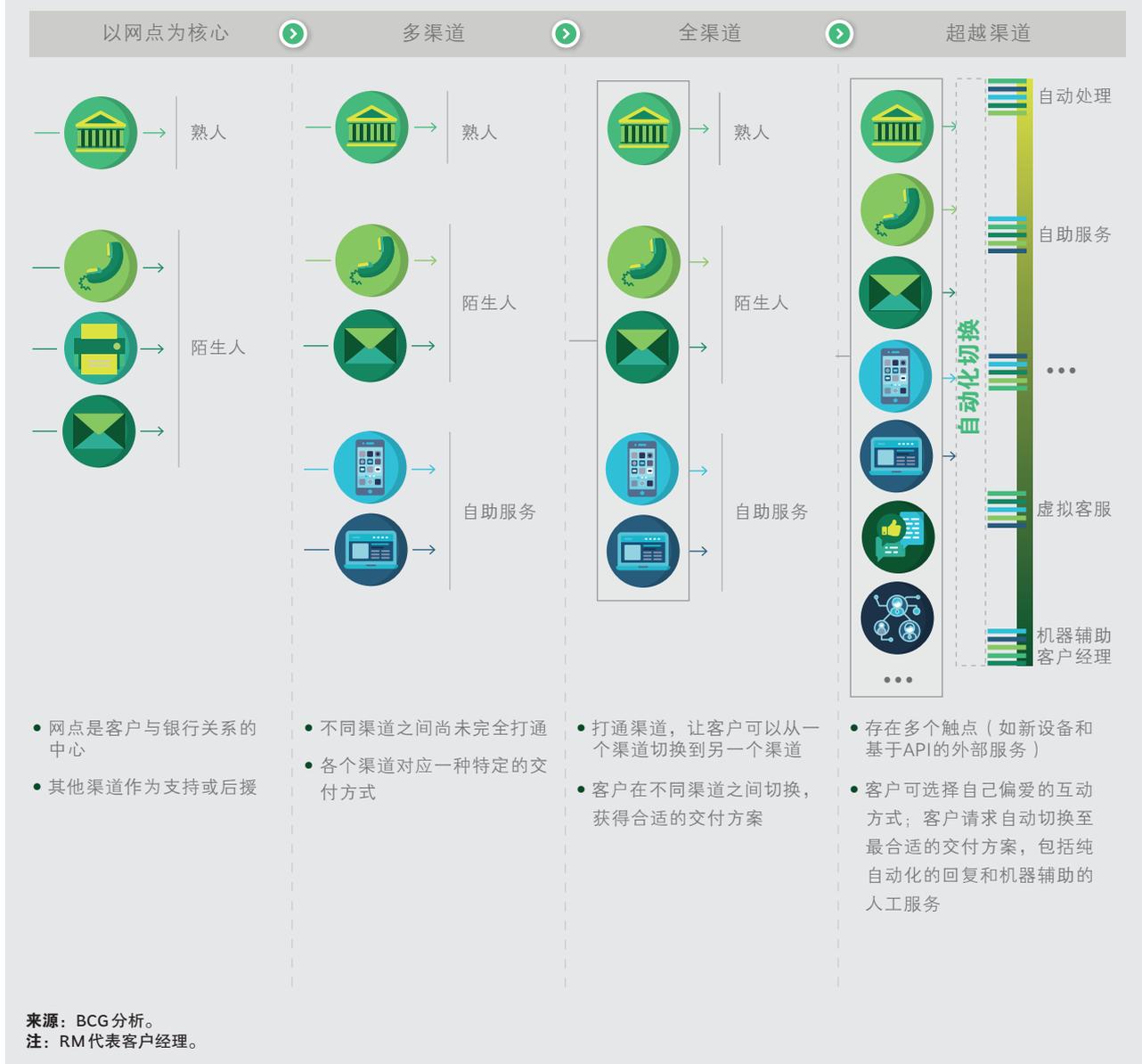
对数量和相对数量将逐年递增, 现在已呈上升趋势(参阅图2)。例如, 一家大型北欧银行报告称, 客户与该银行员工的平均会面频率为每五年一次, 而使用该银行移动解决方案的平均频率为每两天一次。不过, 我们预计人工服务仍将发挥重要作用, 特别是在销售流程的关键时刻。此外, 各国银行从面对面客户会谈转型的速度也将参差不齐。

**人机界限变得模糊。**数据分析和人工智能(AI)将日益优化决策和沟通, 人机界限将因此变得模糊。但是在很多情况下, 消费者看不出区别所在。最新的技术应用每天可以处理几十万封电子邮件, 每年可以为每位客户经理(RM)省下至少十天的时间。例如, 法国的Crédit Mutuel银行表示, 已运用IBM的Watson解决方案, 协助2万名客户顾问每天解答35万个咨询问题, 涵盖旗下200种产品。Watson无法解答的时候, 便退而求其次, 转而为人类操作员出谋划策。诸如此类的能力将日益精进, 从而提供更加一致而灵活的客户主张。银行将成为客户日常生活的一部分, 提供从纯数字化自助服务到自动化辅助的现场服务等各类选项。

**跨渠道、多样化的交付选择。**渠道决策目前呈单一线性的特征。客户可以选择亲自到网点、致电呼叫中心或线上聊天。但是, 客户互动的内容很少能实现跨渠道共享。在不久的将来, 不同的产品将实现整合。客户可以通过最便捷的渠道获取信息和建议。银行将通过文本、语音(人工或自动, 在线或现场)和视频形式与客户沟通, 根据服务成本、客户请求的复杂程度和性质以及客户偏好, 利用AI技术自动将客户分配至最合适的渠道。不同渠道之间的分销成本仍将存在巨大差异, 这突显了对智能切换引擎的需求, 此类引擎可以根据请求的性质来确定相应级别。为了建设这种能力, 需要全渠道的统筹协调和共有渠道管理, 所带来的好处包括更快的服务、更高的客户转化率和满意度(参阅图3)。

数据分析和人工智能将优化决策和沟通, 人机界限也因此变得模糊。

图3 | 由以网点为核心的多渠道模式向超越渠道的个性化交付过渡



**根据客户画像和偏好来区分服务模式。**现在银行提供的产品过多，而且很多产品的需求很少。到2025年，银行提供的价值主张会更加简单。一方面，银行的价值主张将包含可跨渠道进行低成本数字化分销的大众产品。另一方面，产品数量将更少、复杂度更高，主要面向较为富裕的细分客群，并适时提供专业人工支持。未能做到这一点的银行有可能会出现问题。

**大规模个性化。**客户对个性化的需求不断变化。近三分之二的千禧一代表示愿意通过分享个人数据，换取更加个性化的服务。<sup>1</sup>如果银行了解他们的计划和以往历史，他们会很开心。对此，银行将努力利用数据分析来辅助决策，并提供相关洞察、产品

和服务，从而使每次互动都变得有价值。客户将获得符合需求的经验、渠道、产品和定价，并且对于高价值的互动，银行将在关键时刻进行人工干预。科技巨头和新进企业已经提高了服务标准，银行必须跟上步伐。个性化服务是一大获客利器，有助于增加接触频率、提升交叉销售和预防客户流失。

波兰的千禧银行作为行业领军者，已经根据客户行为细分，大规模部署了个性化服务。该银行目前近乎半数的消费贷款均由数字化渠道发放。

**范围更广、无缝对接。**未来，银行对外沟通的渠道不仅包括网点、网站和应用，还将覆盖第三方产品、生态系统和金融科技企业等各种触点。这种“对话沟通”甚至在客户直接联络银行之前便已经开始：银行将密切关注客户的优先事项、兴趣和活动。在法国市场，零售银行业近三分之二的产品销售都开始于谷歌搜索，其他很多市场的比例可能与法国类似。<sup>2</sup>因此，银行必须从客户旅程的这一阶段便加以部署，并提供有价值的服务。

此外，银行应成为客户行为的推动者，而不是根据客户请求被动地提供产品。随着客户不断搜索研究抵押贷款等产品，银行必须优化旗下的搜索引擎，并准备好在各个渠道提供支持。银行应确保银行系统之外与客户有关的数字化活动能够提升参与度，例如，当客户使用抵押贷款计算器或咨询房地产中介或汽车经销商时。

在线房地产数据库公司 Zillow 报告称，2019 年，通过与银行的合作以及最近推出的自有抵押贷款业务，公司已跻身于抵押贷款的主要分销商。数据挖掘可以提供与孩子出生或搬家等人生大事有关的信息，让银行可以检测到客户情绪的潜在变化或流失风险。开放银行和生态系统的发展将深化银行在这一方面的认识。

## 银行如何推动转型？

零售银行早已习惯于在竞争中，享受强大的品牌、与客户的紧密关系以及高准入门槛所提供的保护。从该行业极低的客户流失率（通常低于5%）就可以明显看出这一点。但是零售银行业正逐渐丧失以往的确切性，价值链也部分承压。随着六大趋势在2025年前愈演愈烈，银行应采取主打分销的应对之策。银行必须变得无所不在，打造个性化服务，并确保提供具有经济意义的产品。很多银行已经先行一步，行动迟缓的银行则应该采取以下五大关键行动（参阅图4）。

**制定自动化的统筹和渠道切换战略。**高效统筹必须借助自动化的切换能力。所谓的智能切换指的是银行应打造无缝的客户旅程，同时根据客户潜力、请求的性质和能力储备，为每种情况选择最佳交付方案。其关键在于，首先向客户提供任一渠道作为切入点，接着根据对客户现有或潜在价值、所咨询产品、可能的结果、客户偏好和服务成本的分析，安排恰当的服务渠道（参阅图5）。

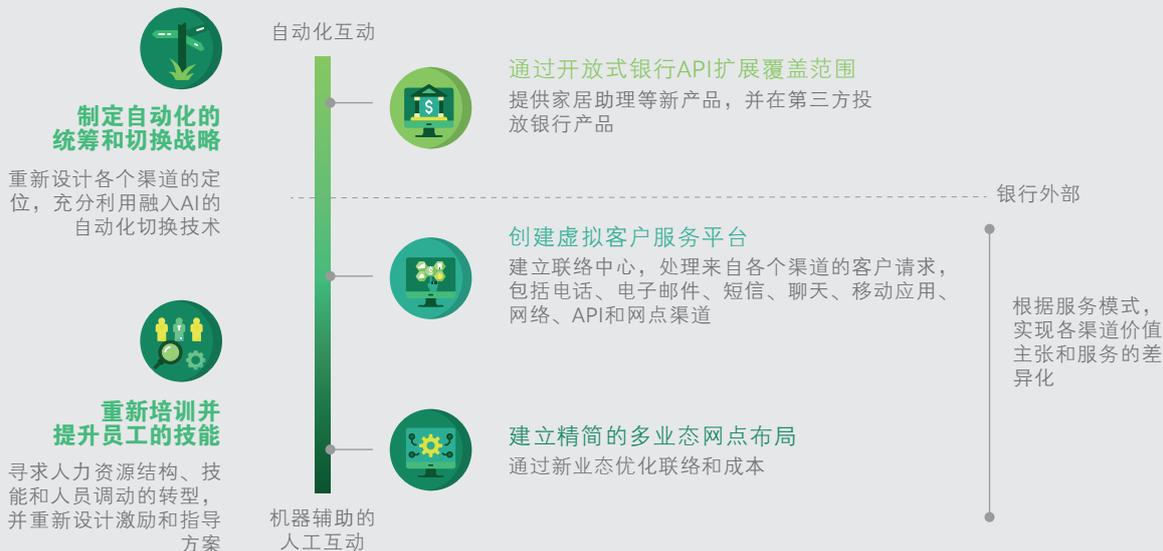
该模式与当前采用的方法大相径庭，只有通过深刻的转型才能落实。无论客户选择何种联络方式，银行都必须能够跨渠道提供各类产品和服务。不同渠道之间的切换应该实现完全自动化，但是在服务成本允许的情况下，还应提供人工服务选项。

数据收集是关键，银行必须覆盖各类互动渠道，包括自助渠道和各种外部资源。客户识别应以微细分为基础，并根据复杂性、机会甚至情感状态等因素自动对请求进行分类。还应根据互动历史，运用学习机制对请求进行再分类。

**通过开放式银行 API 扩展覆盖范围。**开放式银行将在帮助银行成为延伸生态系统

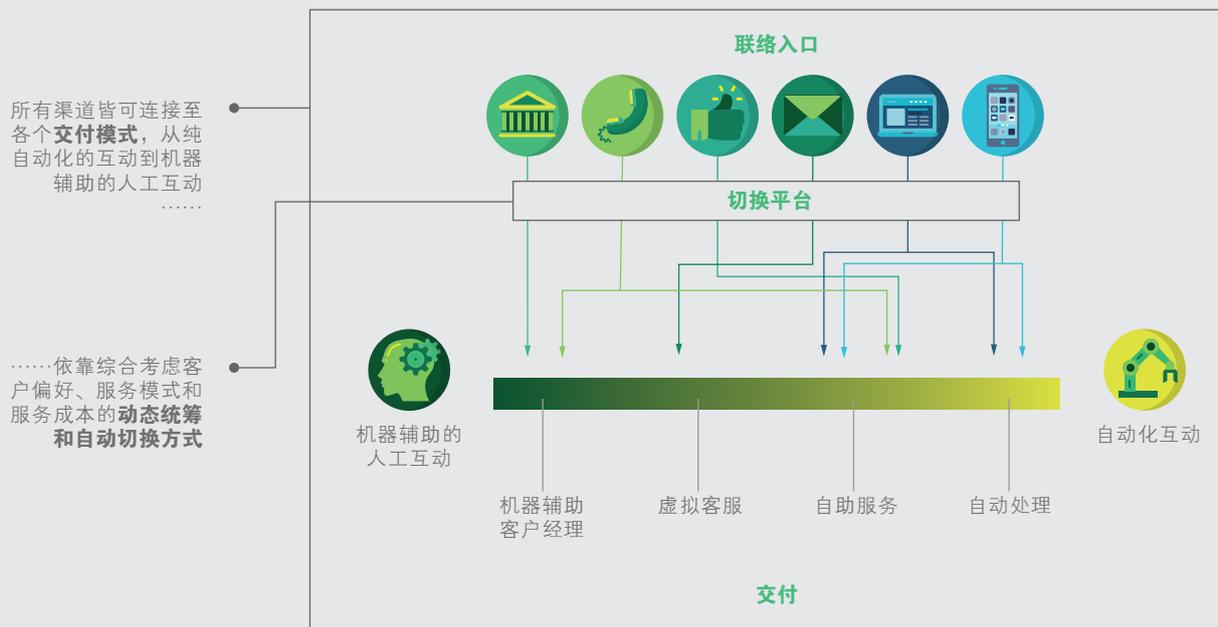
但是零售银行业正逐渐丧失以往的确切性，价值链也部分承压。

图4 | 银行资产重组势在必行



来源：BCG分析。

图5 | 自动化切换有助于实现无缝交付



来源：BCG分析。  
注：RM代表客户经理。

成员方面发挥关键作用。通过与第三方合作，银行可以从中受惠，这包括交叉销售机会、知识共享以及潜在新客群的获取等。合作共赢也符合时代潮流：在生态系统世界中，共同参与或统筹协调要比单打独斗更有效。银行可以通过在第三方平台上嵌入新功能或添加服务来实现这一点。例如，对于一家与旅行社共享数据的银行而言，设想出通过自有平台和旅行社平台扩大外汇交易服务的方案是水到渠成的事。诸如此类的举措可能有助于建立更牢固安全的客户关系。

例如，富国银行一直致力于提升其API的能力。2018年，该银行共提供了13种公共产品，包括6种支付产品和7种数据服务产品。该银行API Gateway渠道的负责人称，他们将API视为“分销的未来”。

API还提供了扩展产品服务的机会，多家银行已经推出了API驱动的产品，如安全数据验证、数字钱包、移动仪表板和财资管理服务。当然，银行必须确保在保护现有特许经营权的同时拓展自身能力。

**创建虚拟客户服务平台。**银行调整投资组合时，还应致力于更好地呼应数字化生活方式，为客户提供无缝衔接的移动、在线、电话和现场服务。我们认为转型需依靠以下三大支柱：

- **多途径接入平台。**此类途径包括电话、应用、聊天、邮件和电子邮件、社交媒体、家中或网点进行的视频会议以及合作伙伴的接入点。虚拟客户服务平台还将在离岸活动的管理中发挥作用，例如通过汽车经销商等第三方发放贷款，或共享还贷的实时模拟。
- **现代流畅的用户体验。**要打造领先时代的用户体验，应将当前速度缓慢、标准化和信息缺乏的联络中心转变为彻底整合的渠道。可以简化客户旅程的功能包括：可视互动语音应答技术、多渠道回电、等待时间信息、自动识别和认证、自然语言处理和虚拟客服（聊天机器人）、智能配对（将客户设备接入视频系统），以及下一步最佳行动和情感分析。可视互动语音应答技术可引导来电客户获得基于网络的支持体验。
- **客户服务平台优化和拓展。**例如，通过电子签名、自拍识别工具和自动化电子邮件管理，简化客户体验并增加自助服务选项。这有助于解放客户经理的生产力，让他们将精力投入到价值更高的工作中。

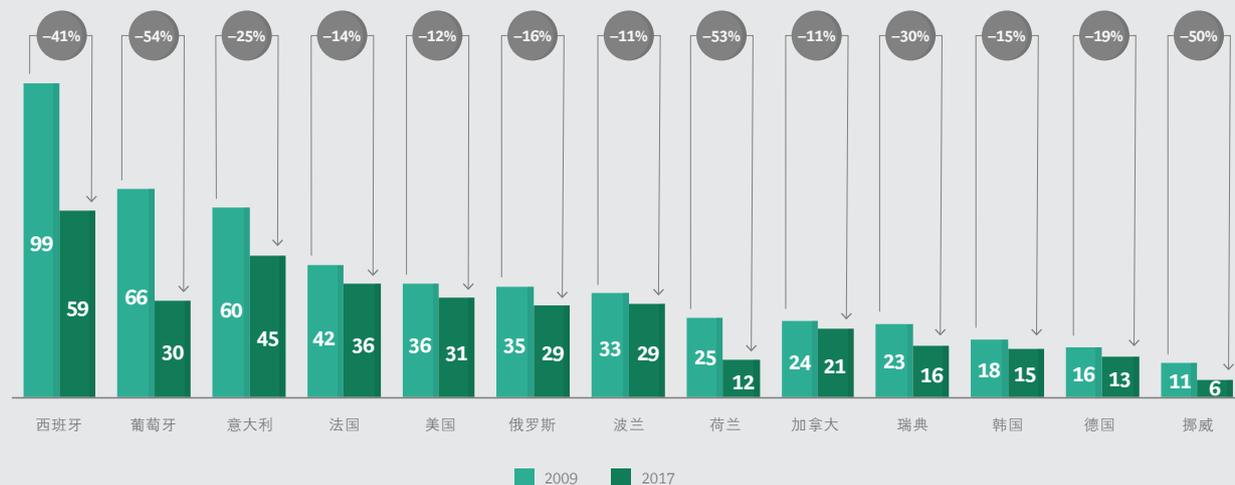
**建立精简的多业态网点布局。**全球各地的银行掀起了快速关闭网点的风潮。但是，一些国家的进展更为显著。例如，2009年至2017年间，挪威的银行关闭了一半的网点，而德国的银行在同时期仅关闭了20%的网点。造成这种差异的原因很多，例如德国的数字化采用率低、现有框架根深蒂固（德国历来拥有强大的区域性网点网络）且存在社会经济压力。在经历了最近的金融危机后，随着银行体系的整合，西班牙的银行大规模关闭。欧洲以外的情况同样参差不齐。澳大利亚的银行积极削减网点数量，美国银行的积极性则相对较低。不过我们预计网点关闭的步伐将会加快（参阅图6）。

对于保留的网点，银行需积极拥抱新的业态，提供一系列可选渠道，确保其全部向客户开放。银行应该采取调整网点营业时间之类的简单措施：某些市场中的新进企业做法激进，将服务时间延长至晚上和周末。现代化的网点应通过特许经营、移动网点、全天候纯数字化网点以及与零售商的合作，满足本地市场的需求。

**重新培训并提升员工的技能。**推动转型变革，需要对战略思维方式作出调整。为

图6 | 银行网点数量预计会继续减少

2009—2017年每10万成年人对应的银行网点数量



来源：世界银行。

此应该建立起专门的人才策略，这种老套的做法对于希望在未来几年保持竞争力的零售银行而言，仍不失为重要的一步。

数字化和自动化应该有助于银行推行更精简的网点布局。随之对员工要求的变化会把客户经理解放出来，让其将精力投入到价值更高、面向客户的工作中。为了适应新角色，客户经理将需要接受新技能的培训，并借助高级分析法进行营销、定价和决策。

要推动人才队伍的发展，需要应对以下三种挑战：

- **服务网络的优化。**银行必须确保资源和技能的分配与网点布局的重组保持同步。
- **能力。**必须尽早确定转型和分销所需的技能（如客户经理的远程销售技能），而且培训和招聘必须能够针对性地满足特定需求。
- **时机。**全面转型需要精心设计的招聘、培训、重组和调动机制作为基础。

薪酬政策必须体现新的员工角色和职责，绩效目标须符合相关标准和准则。

**在**竞争日益激烈、活力逐渐增强且越来越由科技驱动的银行业格局中，过去的分销模式已经不再适用。全渠道银行服务将发展成为一种灵活多变的分销模式，让银行可以高效运作，充分迎合个人客户的需求。为了实现这一目标，银行需要智能、互联且响应迅速的数字化产品；智能切换；新的客户服务平台；卓越的网点战略；以及建设性的合作方式。最有效的实施方法很可能基于敏捷原则：银行将致力于利用速赢举措来打造势头和树立信心。成功做到这一点的银行将获益良多，既能维持竞争力，更好地服务客户，又可以极大地提升利润。

**注:**

1. Devon McGinnis, 《Please Take My Data: Why Consumers Want More Personalized Marketing》, Salesforce (博客), 2016年12月2日。
2. 谷歌, 2017年数据。

## 关于作者

**Sam Stewart** 是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，常驻悉尼办公室。如需联络，请致信 [stewart.sam@bcg.com](mailto:stewart.sam@bcg.com)。

**Philippe Soussan** 是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，常驻巴黎办公室。如需联络，请致信 [soussan.philippe@bcg.com](mailto:soussan.philippe@bcg.com)。

**Pierre Roussel** 是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，常驻巴黎办公室。如需联络，请致信 [roussel.pierre@bcg.com](mailto:roussel.pierre@bcg.com)。

**Muriel Dupas** 是波士顿咨询公司（BCG）资深行业经理，常驻伦敦办公室。如需联络，请致信 [dupas.muriel@bcg.com](mailto:dupas.muriel@bcg.com)。

**Juan Uribe** 是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，常驻纽约办公室。如需联络，请致信 [uribe.juan@bcg.com](mailto:uribe.juan@bcg.com)。

**Frédéric Brugère** 是波士顿咨询公司（BCG）项目经理，常驻巴黎办公室。如需联络，请致信 [brugere.frederic@bcg.com](mailto:brugere.frederic@bcg.com)。

## 关于中国区专家

**何大勇** 是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，BCG 金融机构中国区负责人。如需联络，请致信 [he.david@bcg.com](mailto:he.david@bcg.com)。

**刘冰冰** 是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人。如需联络，请致信 [liu.bingbing@bcg.com](mailto:liu.bingbing@bcg.com)。

**谭彦** 是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人。如需联络，请致信 [tan.tammy@bcg.com](mailto:tan.tammy@bcg.com)。

**徐天石** 是波顿咨询公司（BCG）合伙人兼董事。如需联络，请致信 [xu.kent@bcg.com](mailto:xu.kent@bcg.com)。

**孙蔚** 是波士顿咨询公司（BCG）董事经理。如需联络，请致信 [sun.sally@bcg.com](mailto:sun.sally@bcg.com)。

**冯志宇** 是 BCG Platinion IT 架构经理。如需联络，请致信 [feng.samuel@bcg.com](mailto:feng.samuel@bcg.com)。

## 致谢

在此感谢 BCG 的 Thorsten Brackert 以及亚太地区和北美的同事对本报告的贡献。还要感谢 Philip Crawford 和 David Wigan 分别在项目管理和撰写方面提供的支持，以及 Katherine Andrews、Elyse Friedman、Kim Friedman、Abby Garland、Frank Müller-Pierstorff 和 Shannon Nardi 为本报告的编辑、设计和制作给予的支持。

## 更多联系

如果您希望与我们作进一步探讨，请联系任何一位作者。

如需获得有关BCG的详细资料，  
请发送邮件至：[GCMKT@bcg.com](mailto:GCMKT@bcg.com)

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信帐号，  
名称：BCG波士顿咨询；ID：BCG\_Greater\_China；二维码：



BCG官微



BCG报告集锦

**BCG**