

McKinsey  
& Company

麦肯锡中国金融行业转型与创新系列报告

# 智能网点

2019年5月





4.87	+1.71	+3.29	+1.54	+5.57	+1.71	+0.44	+5.57	+0.37
------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

# 目录

前言	2
银行网点依然重要	4
智能网点相关技术	6
智能网点的形式及布局	9
智能网点的新运营模式	11



# 前言

根据麦肯锡2018年亚太个人金融调研，中国手机银行渗透率已经高达79%，超过亚洲发达国家水平。随着银行业务数字化水平不断提升，银行网点客流量、交易量正在萎缩；与此同时，由于租金和人工成本上升，网点的投资回报率正在不断下滑。“未来银行是否还需要网点，网点应该如何定位？”正在成为中国各大领先银行关注的核心问题。

**麦肯锡认为，五大趋势下网点仍将是银行渠道战略的核心要素，具有举足轻重的地位。**

**客户的差异化渠道偏好：**不同类型客户渠道偏好各异。根据麦肯锡全球调研，以欧洲为例，不同欧洲国家仍有30%-60%的稳健保守型和追求综合体验的客群愿意将网点作为其开展银行业务的主要渠道。

**复杂业务的理想渠道：**针对投资顾问咨询、中小企业贷款和公司银行等复杂业务，网点仍然是客户开展业务的理想渠道。根据麦肯锡2017年的调研，零售客户在支行每月交易的频率占比并没有下滑，反而是手机银行对网上银行和自助机具的替代更为明显。

**全渠道战略的核心要素：**麦肯锡研究发现，客户与银行的互动渠道越多元，对银行的价值就越大。比如用4个以上类型渠道与银行互动的客户，其客均收入是仅使用单一渠道与银行互动客户的两倍多。而网点更是转化和维系高价值客户的核心渠道。

**线上线下不断融合：**OMO (Online-Merge-Offline) 的影响正在从零售行业

向银行业衍生。依托数字化技术赋能线下网点正在成为全球和中国领先银行着力打造的能力，也是银行应对纯线上互联网金融模式的有利武器。

**金融和非金融生态不断融合：**生态圈正在成为全球领先银行着力建设的重点，从而将金融服务融入生态场景中制造和分销。网点正在成为连接线上线下，构建本地化生态的重要阵地。

为了捕捉以上五大趋势带来的机遇，未来银行网点必须加快自身的数字化转型。我们很欣喜地看到中国的领先银行正在大规模改造现有网点，仅2018年银行网点改造数量就将近1万个，建行等领先银行甚至已经开始了无人网点的尝试。银行业务的离柜率水平已经高达88.67%。

但是，仅仅改造网点硬件是不够的，网点运营、营销和服务模式也必须数字化和智能化。银行必须在银行网点规模化应用智能排班、全渠道大数据营销、数字化销售管理等工具，并通过线上线下有力结合为客户在网点打造物理渠道、虚拟渠道和数字渠道的无缝体验。当然，为了实现智能网点模式的落地，银行必须整合线上线下数据，提升网点之间资源调配的灵活性，提升网点人员综合能力，唯有此才能成功。

为了迎合全渠道的大趋势，智能网点转型势在必行。银行必须双管齐下：做到物理渠道“硬实力转型”和运营、营销和服务模式“软实力转型”并重，从而在数字化时代制胜未来。

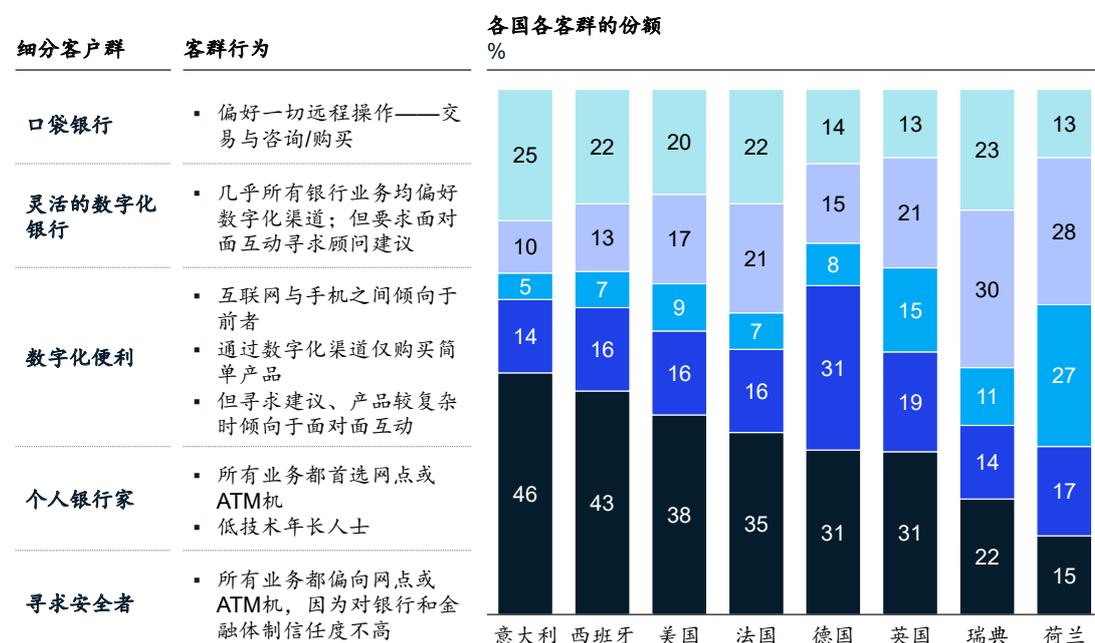


银行网点依然重要

我们印象中的银行网点，就是柜员坐在窗口后面办理业务，银行业务人员则挤在摆着电脑的格子间里，事实上这些网点急需革新。如今大多数客户都通过智能手机办理银行业务，只有需要提现或偶尔需要专业建议时才会光顾网点。全球范围内，金融机构的数字化交易规模远超出网点的业务规模，而且自2000年末金融危机

以来，美国已经有超过一万家银行网点关门，平均一天就关闭三家<sup>1</sup>。虽然出现上述这些系统性变革，但银行网点依然是银行运营以及客户咨询服务的构成要素。实体网点仍然是银行的重要销售渠道之一，麦肯锡一项调查表明，即便是在数字化程度较高的欧洲国家，仍有30%-60%的客户倾向于到网点办理部分业务（图1）。

图1 数字化渠道蓬勃发展，但相当大一部分客户仍倾向到网点办理部分银行业务



资料来源：麦肯锡零售银行多渠道调查2016；Finalta数字化与多渠道调查

客户行为变化以及新技术的涌现并未宣告银行网点的终结，而是预示着“智能网点”的到来。智能网点利用科技提升销售，显著改善客户体验。如果应用得当，智能网点可改变银行运营方式（减少人员），大幅降低面积要求，同时改变与客户的互动（销售目标更精准、销售相关性更强、服务到销售转化率更高）。从成本节约和销售增长来衡量，智能网点能令网点效率提升60%-70%。

我们的研究显示，虽然不少银行已经在着手部署智能网点的相关要素，但大多数

银行尚未挖掘出智能网点的全部潜在价值。实现网点智能化并不是安装几台新设备或采购一批平板电脑这么简单。智能网点基于三个支柱：1) 智能网点相关的前沿技术已经变得更廉价、更可靠、更容易获取，银行应该对这些技术进行无缝整合；2) 在各地采用全新的、无柜员无台面的网点模式；以及 3) 应用数字化技术和先进分析法提升网点运营效率，包括个性化、数据驱动的销售以及实时业绩管理与技能培训。

1 《撤退迹象：美国银行网点纷纷关门》，《经济学家》，2017年7月27日，economist.com。



## 智能网点相关技术

对零售银行而言，技术应用要实现以下几个目标：将交易和销售迁移至数字化渠道；让客户可以全天候办理业务；采用个性化销售方法以及全渠道、一致性的用户体验——即无论在网银、App还是在网点。客户不分昼夜可随时进入智能网点，其任何需求都能迅速得到满足：从贷款、信用卡等新产品到各种服务。如今众多技术解决方案，可以帮助银行达成这些目标（图2）。

图2 智能网点应用一系列技术方案，随时提供全面服务

平板提供360度客户视图



互动柜员机与远程柜员



视频会议室



服务终端



柜员现金循环机(TCR)



迎宾机器人



互动数码墙



资料来源：麦肯锡分析

### 为银行业务员配置新一代平板

平板电脑让银行业务员能在网点内自如“漫游”，这点类似于苹果店员。

平板电脑在帮助银行网点员工提高销售的同时还能提升客户服务。新一代平板电脑的四大关键功能让银行网点员工工作更有效：

- **实时、透明化客户仪表盘：**当客户在网点ATM机等设备上进行交易时，业务人员可以收到实时提醒，及时给客户提供协助或提出个性化产品及方案。
- **高级客户关系管理（CRM）软件：**业务人员可以获得客户关系、互动历史（申请、支付、产品持有情况等）的全景图。新的CRM平台借助全方位客户数据和新一代分析模型实时生成有关下一最佳产品的建议。中东地区一家银行应用这一方法，将其服务到销售转化率从1%提高至4%以上。
- **数字化销售模块：**银行业务人员通过平板电脑上的数字化销售模块满足客户的产品需求，包括信用卡、车贷、房贷、保险、透支保护以及存款账户等；

他们还可帮助新客户开户。这些平板电脑“全副武装”，可扫描文件并上传至银行系统，读取指纹、身份证和护照等证件，还可进行信用评分。这些能力又与网点内的各种技术集成，诸如信用卡和储蓄卡即时出卡、后台自动化操作等。在美国、欧洲和中东等地，众多银行在推出全面数字化的两分钟活期开户业务后，客户体验普遍显著提升。

- **辅助迁移模块：**帮助银行业务员将客户所有业务迁移至数字化渠道，包括资金转账、地址与邮件更新、支票兑现、大额支票存款和提款。有几家银行已经设计了一种“自助服务”体验，业务员可以指导客户端到端走完全部流程，既提高了客户的数字化渗透率又完成了客户教育。

### 互动柜员机 (ITMs)

ITM将大部分网点服务嵌入到一台机器内；在偏远地区，ITM可发挥“厢式银行网点”的功能。通过与银行业务员的远程对接，ITM事实上将银行营业时间延长到7\*24小时，网点的大部分业务都可以在ITM上完成，例如存款、转账、支票兑现、领取对账单以及超限取现验证和资金转账等。客户也可申请并获取信用卡、借记卡、贷款等产品。客户验证技术包括身份证/护照读取、指纹扫描仪、两步式手机验证、数字签名认证，甚至还有人脸识别。

### 服务终端

服务终端的功能比ITM少，属于简单、低成本设备，可放置于网点内外（比如购物中心等）。服务终端的主要目的是给数字化程度不高的客户带来一个舒适的数字

化银行体验。服务终端的用户体验和界面与手机相同，既可以受理对账单等非金融交易，也可办理资金转账，受理（信用卡等）新产品申请。服务终端还能给客户现场提供个性化服务和产品推荐，它使用的客户验证技术与ITM相同。

### 视频会议室

视频会议室位于银行网点的自助服务区，是一间配有视频会议技术、共享浏览软件、全天候的安全专用会议室。多数个人客户会倾向于使用ITM，视频会议室主要服务于中小企业或需要复杂产品的个人客户，比如按揭贷款等。客户可利用视频会议获取专业、复杂的建议，申请信用额度，签署担保函，更新业务内容，整个过程都是在保密环境下进行的。在英国和斯堪的纳维亚半岛，多家银行已经开始使用视频会议室服务客户，且已相当成熟。

### 互动式迎宾屏幕/墙

试想一位女性客户正走过银行网点内一个大的视频监视器，网点通过人脸识别软件识别出该客户，然后通过数据分析确定她没有车，旋即她的图像就被叠加到一部新车前面。屏幕提示她敲敲车窗，随后“车门”打开了，她能获得跟驾驶员一样的视角。然后，机器会问她是否对所展示的汽车感兴趣，如果她回答“是”则机器会根据她的现有数据，提供低息贷款。此时附近一位银行业务员接收到透明化客户仪表盘的提醒，走过来进一步介绍情况。这个例子描述了互动墙如何抓住客户注意力、如何将客户互动和产品营销游戏化。互动墙更基础的功能是，在迎接客户的同时直接将他们引导至合适的渠道。



## 智能网点的形式及布局

一家传统银行网点内,70%的区域都被柜员和其他销售和服务辅助功能所占据,30%的区域用于客户自助服务。智能网点颠倒这一比例,设计出更简洁、流畅的客户旅程。客户无需四处走动,费心思考到哪里办理相关业务,就会有一位工作人员上前引导他们到合适的机器前或直接在平板上协助他们办理业务。除了几家旗舰网点以外,在智能网点,柜员柜台和大部分后台都没了踪影,取而代之的是截然不同的格局,分为三大块:

- **自助服务区:**自助服务区位于网点入口,占据最大空间,是智能网点的核心。该区域全天候开放,提供ATM、ITM、服务终端、互动数字墙、迎宾机器人、视频会议室等。
- **站立式办公桌区域:**在自助服务区内,立于桌旁的银行业务人员积极地向客户销售产品以及提供服务帮助。同时,站立式办公桌也给客户传递出快速、

高效办理业务的信号,不需要长坐久候。

- **优先业务区:**较大型网点将设立优先业务区,提供高端咨询服务和企业客户支持。

简洁顺畅、更有效的设计模式适用于所有智能网点,不过银行还可以根据具体地点能够提供的有效服务,选择几种典型设计模式(图3)。小亭式、完全自助化、无全职人员的“厢式”网点适用于偏远或农村地区。拥有3~4名全职服务人员的标准网点模式应该成为大部分(占85%)银行网点采用的模式。细分/专业网点需要安排更多员工和几位客户经理,服务特定人群,譬如那些需要高端理财服务的客户等。至于仅占银行网络5%的大型旗舰网点,则应位于人口更密集的城市地区,通常配备8名以上人员、1名兼任柜员的轮值银行业务人员。

图3 智能网点有四类不同形式,根据具体网点需求决定最有效形式

	厢式网点	标准网点	细分/专业网点	旗舰网点
概述	完全数字化的营业亭(仅一人),设安全入口	小型网点,结合数字化解决方案、协助人性化界面	客户经理派驻网点,服务特定客群	中心/主要综合服务网点
面积	<10平方米	<140平方米	140-250平方米	>250平方米
服务时间	24/7	正常营业时间提供人工服务 全天候自助服务	正常营业时间提供人工服务 全天候自助服务	正常营业时间提供人工服务 全天候自助服务
人员配置	0个全职人员	3-4个全职人员	5-7个全职人员	>8个全职人员
模块	ITM及/或自助终端	全部技术要素	全部技术要素 特定客群客户经理	全部技术要素 全客群客户经理 一名轮值银行业务人员担任柜员(例外)
	适于偏远地区	覆盖大部分网络(85%)	~10%的网点	~5%的网点



## 智能网点的新运营模式

智能网点的出现意义深远,它不仅仅是重新设计和革新客户互动方式,还要求银行从根本上改变对网点及其人员的认知及支持方式。

**技术先行和专注需求的思维模式。**数字化技术不是原有实践和流程的点缀,它应该深入到客户互动和员工日常工作中。智能网点的目标是将超过90%的简单客户活动变成自助或半自助式,让销售和服务流程简洁、统一、无纸化,以及应用新一代分析技术提供真正与客户相关的个性化产品或服务。如果说传统银行网点是被动式、服务导向的,那么智能网点则是积极主动、以客户需求为导向的。

**角色与能力转型。**在智能网点,几乎所有银行员工都是身怀多种技能的销售/服务人员,他们90%的时间都用在目标明确、分析驱动的活动上。由于大部分的简单销售和客户需求都能通过自助服务工具完成,因此网点的迎宾和柜员需求将会减少。而网点内员工配备有合适的设备,可以根据客户需要提供更有价值的服务。

重要的是,技术不仅能够提升客户服务,还能通过一些有效的工具培训银行业务员,让他们从事高附加值活动,比如提供咨询和销售建议等。平板上的游戏化培训视频让培训更吸引人、更高效,而且可针对银行业务员的个人需求及其与客户实际接触时的表现进行调整,员工不必把时间浪费在与之无关的培训内容上。聊天机器人让银行业务人员能够立刻获得银行最新产品、政策信息和个人业绩指标的详细情况。

**数字化绩效管理。**数字化工具能够改善员工和网点整体业绩。譬如,通过数字

化碰头会可以高效制定个人与团队的每日目标和策略计划。结合ITM、平板、人脸识别软件的客户活动分析数据等,员工可以将这些目标和计划添加到个人业绩指标上。网点经理通过平板上一个简单的管理仪表盘即可清楚了解员工的业绩表现。该管理仪表盘包括即时动态,了解哪位员工在使用哪一个平板模块,跟踪银行业务员的标准遵循情况,以及按问题紧迫性自动排序的每日管理简报等。

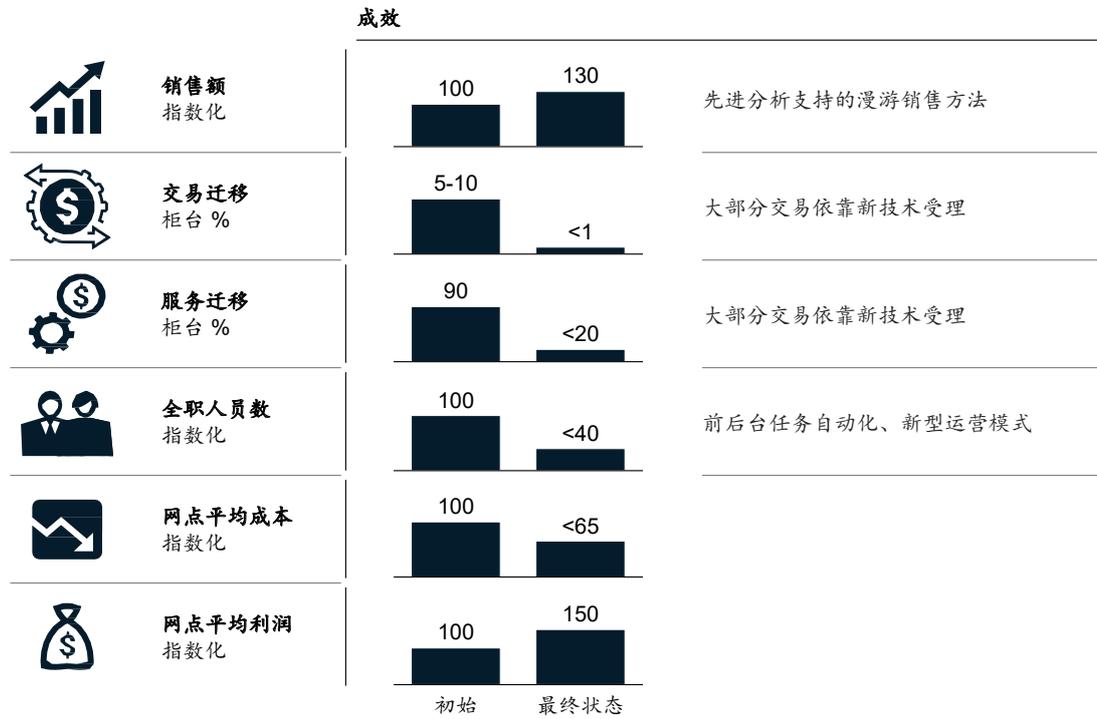
近期的时间与动作研究显示,基于网点资源配置模型制定的工作预期与实际工作负荷相去甚远。通过准确识别一些常见工作的时长(如交易)以及未跟踪的客户需求,银行可以更合理地配置资源。先进的管理仪表盘实时跟踪工作负荷和销售结果,让经理们能依据实际情况灵活调配资源。



有了合适的工具和模式,银行网点可以大大改善客户体验。鉴于实体银行网点占一家银行运营支出的主要部分,所以向智能网点转型能显著提升银行利润。而交易向线上迁移、自助服务技术以及缩小网点布局等也能实现降本增效。从收入看,分析驱动的服务到销售转化、数字化销售支持工具、近乎实时的数字化业绩管理以及银行业务人员能力的提升均能为销售增长做出贡献(图4)。

新技术并不会淘汰掉实体银行网点,而是提供了一把开启未来智能网点的钥匙。要充分挖掘其潜在价值,银行需要全面部署智能网点模式,给银行业务人员及其所在网点配备成功利器。

图4 可通过一系列指标考量智能网点成效



资料来源：麦肯锡分析



## 关于麦肯锡中国区金融机构咨询业务

麦肯锡是一家全球管理咨询公司，为企业和公共机构提供有关战略、组织、运营和技术等领域的咨询及相关服务，我们的10,000多名咨询顾问分布于全球60多个国家的120多个城市之中。麦肯锡中国区分公司由北京、香港、上海、深圳和台北分公司组成。

麦肯锡中国区金融机构咨询业务服务于中国区领先的银行、证券和信托公司、财富与资产管理公司、保险公司等金融机构，涉及转型与创新、互联网金融、全球化、战略、企业金融、销售与营销、运营、数字化与技术、风险与资本、领导力培养与文化转型等广泛领域。我们在本地区共有约300多位专注于金融领域的咨询顾问，均具有金融机构相关的深厚的专业经验。与此同时，我们依靠麦肯锡遍布全球的金融机构专业咨询顾问和调研及分析人员的庞大资源体系，汲取智慧并有力地支持我们为本地地区的客户提供服务。

**曲向军**是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；

**韩峰**是麦肯锡全球董事合伙人，常驻深圳分公司；

**马奔**是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；

**Klaus Dallerup**是麦肯锡全球董事合伙人，常驻哈根分公司；

**Sheinal Jayantilal**是麦肯锡全球董事合伙人，常驻迪拜分公司；

**Georgi Konov**是麦肯锡全球董事合伙人，常驻迪拜分公司；

**Hans-Martin Stockmeier**是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻迪拜分公司；

**Nuno Pereira**是麦肯锡项目经理，常驻迪拜分公司；

**Akos Legradi**是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻布达佩斯分公司。

麦肯锡中国金融行业转型与创新系列报告  
2019年5月  
麦肯锡公司版权所有©  
麦肯锡中国区新媒体设计出品  
[www.mckinseychina.com](http://www.mckinseychina.com)

