



何大勇：2022，零售银行数字化转型怎么干？



意见领袖 | BCG 波士顿咨询 何大勇等

自 2018 年起，零售银行纷纷开展数字化转型。四年过去了，零售银行数字化转型的成效如何？有哪些经验值得借鉴，又有哪些误区需要避开？数字化转型之路通向何方？站在 2022 年的起点上，BCG 深入思考数字化转型的破局之路，提出了四大关键词——“轻型银行、飞轮效应、非线性增长、深度融合”。



“数字飞轮”的理念源自亚马逊。凭借“体验至上”，“流量”+“生态”，“技术和基础设施”三大抓手，亚马逊实现了飞轮自转。首先是自营电商平台上的卓越客户体验带来了流量，流量吸引第三方供应商入驻，生态更加丰富，平台可以提供更多的选择给客户，持续提升客户体验；同

时，规模效应、技术和基础设施的升级相叠加，单位成本持续下降，为客户带来更实惠的价格，也进一步推动客户体验的提升。三大抓手环环相扣，相互促进，飞轮一旦自转起来，将实现非线性增长。

领先银行在推进数字化转型过程中，其零售业务已经突破了传统模式（即业务增长靠开网点、加编制、拉存款、放贷款，业务增速与网点、客户经理的数量增长呈线性关系），向“数字飞轮”模式靠拢。以 A、B 两家银行为例，其零售客户数和 AUM 实现了两位数的年复合增长率，而网点、客户经理的数量仅呈现约 5% 的低速增长，甚至零增长。究其根本原因，在于领先银行在数字飞轮的三大抓手领域均大胆突破，并匹配组织、文化、人才层面的支撑体系改革，驱动全面数字化转型。

反观大多数零售银行，数字化转型仍然停留在“面子工程”、“点状突破”。究其根本，是因为在转型过程中趋易避难，“前端优化易，中后台提升难；粗暴获客易，精细化经营难；系统建设易，融合打通难”，导致转型仅浮于皮毛，未触及筋骨。

为实现数字化转型的破局，BCG 提出 12 大举措，助力零售银行渡过数字化转型的深水区，实现规模化、可持续的变革。

BCG BOSTON
CONSULTING
GROUP

2022，零售银行 数字化转型怎么干？

四大关键词：轻型银行、飞轮效应、非线性增长、深度融合

本次分享聚焦于三个议题



1. “数字飞轮” 数字化时代的新物种



2. “向左走，向右走” 数字化转型两极分化



3. “砥砺前行” 数字化转型破局之路

Copyright © 2022 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

数字飞轮：三大要素环环相扣，相互促进



“数字飞轮”的理念源自亚马逊

凭借“**体验至上**”，“**流量**”+“**生态**”，“**技术和基础设施**”三大抓手，亚马逊实现了飞轮自转

- 第一环：自营电商平台上的卓越客户体验带来了流量，流量吸引第三方供应商入驻，生态更加丰富，平台可以提供更多的选择给客户，持续提升客户体验
- 第二环到第一环：规模效应、技术和基础设施的升级相叠加，单位成本持续下降，为客户带来了更实惠的价格，也进一步推动客户体验的提升

三大抓手环环相扣，相互促进，飞轮一旦自转起来，将实现非线性增长

来源：亚马逊网站。

2

传统模式与新模式区别显著，数字化转型的本质是传统模式向飞轮模式的演进

“砖头砂浆”传统模式

- 以银行业为例，传统模式通过**开网点**、**增设客户经理**、**拉存款**、**放贷款**的方式进行扩张
- 营收、利润的提升，难以摆脱地理区域的限制，也无法摆脱**线性增长模式**

“数字飞轮”新模式

- 强调“**体验至上**”，“**流量**”+“**生态**”，“**技术和基础设施**”，三个要素环环相扣，相互促进
- 天然突破地域与服务时长的限制。飞轮一旦运转起来，将实现**裂变式增长**



银行数字化转型的本质：
传统模式向飞轮模式的演进

转型主题：
**轻型银行
飞轮效应
非线性增长
深度融合**

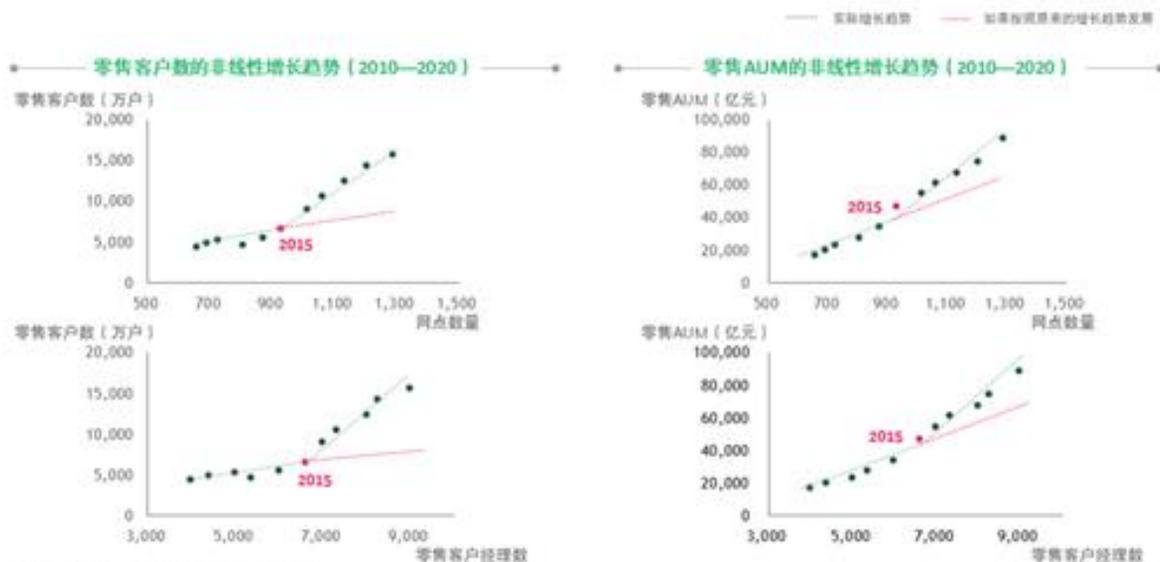
3

领先零售银行模式已经初见飞轮雏形。传统模式中零售业务与网点、客户经理数量之间的线性增长关系已突破，向“数字飞轮”模式靠拢

	网点数量	零售客户经理数	零售客户数	零售AUM
A银行 2015—2020 年复合增长率	低速增长 (5.6%)	低速增长 (5.3%)	中高速增长 (15.4%)	中高速增长 (11.1%)
B银行 2016—2020 年复合增长率	超低速增长 (0.6%)	超低速增长 (0.7%)	高速增长 (21.2%)	高速增长 (26.9%)

Copyright © 2022 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

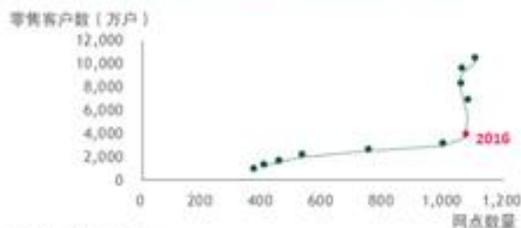
A银行：网点、客户经理数量低速增长，零售客户数和AUM呈现中高速增长



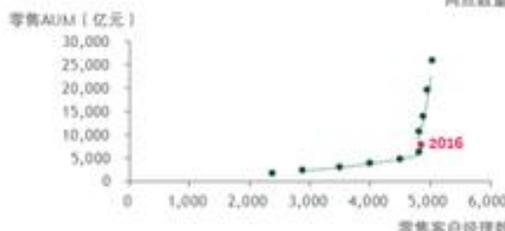
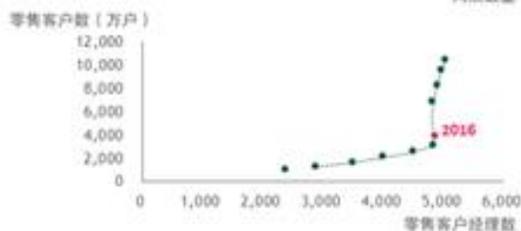
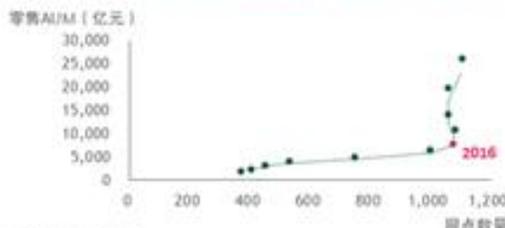
Copyright © 2022 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

B银行：网点、客户经理数量超低速增长，而零售客户数和AUM呈现高速增长

零售客户数的非线性增长趋势（2010—2020）



零售AUM的非线性增长趋势（2010—2020）



来源：年报；专家访谈；BCG分析。

领先零售银行在“数字飞轮”模式的三大领域均进行了有益的尝试，同时在支撑体系层面上也予以突破



注重“客户体验”

- 推进“线上化”、“移动化”，手机银行成为交易、服务与简单销售的主战场，疫情期间银行线上业务的服务替代率平均高达96%
- 博采众长，优化手机银行UI/UX设计、流程设计和互联网运营能力
- 构建空中部队（即远程银行中心），先将线下客户经理的事务性工作移交到远程，再通过策略大脑、人机结合，实现客户体验和客户经理人效的双提升



强调“流量”、“生态”

- 开放银行，“走出去”+“引进来”
 - 走出去：打造API银行，渗透到外部场景中（如生活缴费、留学平台）提供金融服务，从而实现场景获客、提升交易规模
 - 引进来：自建生态（如手机银行App），积极引入第三方产品与服务的提供商。类似“数字飞轮”中的亚马逊，在自营电商平台，引入第三方产品与服务提供商



技术与基础设施升级

- 提升双模IT能力，构建组件化、微服务架构，有力支持业务转型升级
- 建立数据中台，管理数据资产，开展数据治理，强化数据应用（如大数据营销、反欺诈、风控）
- 基础设施云化改造，满足高并发业务需求，提升灵活配置能力

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_40006

