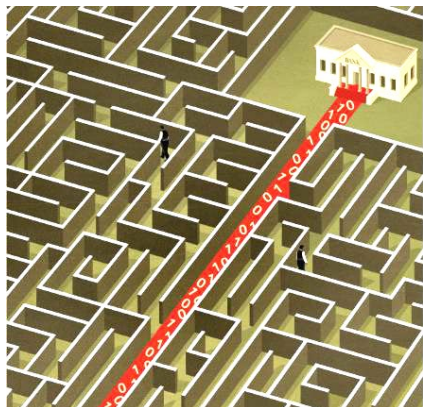


智慧运营，银行业竞争的下一个决胜之地

■文 / 何大勇 陈本强 程轶 谭彦 张文琦（波士顿咨询公司）

国内银行业需从顶层设计、前后台分工、流程优化、组织治理、基础能力建设等五个方面入手进行转变。



在中国银行业发展的很长时间里，“运营”并不是关键词。在实体经济高速增长而资金定价并未市场化的环境里，追求规模是银行业普遍的战略重点。但是这一前提条件正在发生深刻的变化。今天的中国，客户日趋金融自主，技术发展突飞猛进，金融行业整体向市场化不断迈进。伴随市场环境的深刻变化，运营工作的价值已经不仅仅局限于业务的处理。纵观全球 30 年，运营转型成功的银行积累了成本优势，不断

并购扩张，形成规模效应，实现良性循环；而未抓住时机转型的银行则前台销售受制于后台的低效，逐步被边缘化或被并购。全球银行业发展的历史给予了我们前车之鉴。如何顺势而为、及时转型、提升运营对整体商业模式演化的支撑和服务能力，成为各大银行必须思考的话题。

一、向哪转型：六大关键趋势，重塑三层运营体系

在客户需求升级和银行新常态的竞争环境下，卓越的运营体系将是未来银行的核心竞争力来源，是构筑难以逾越的差异化优势的重要手段。为将运营体系打造成银行优势，首先，银行需要把握运营转型的大趋势，以实现前瞻性的布局 and 规划，并根据规划坚持长期、持续的投入。

接触层、交付层、管控层构成了银行运营体系的核心要素。BCG 结合全球市场多年运营转型的实践经验与专题研究，认为银行业运营转型将在

这三层运营体系上呈现六大趋势：接触层：线上化、定制化；交付层：自动化、集约化；管控层：云端化、数据化。

（一）接触层：线上化、定制化，打造“定制体验”

“接触层”是与客户发生直接交互的界面和触点，便利化、简单化、人性化的互动体验是成就接触层客户体验的关键要素。近几年客户的行为模式和期望正在发生根本性的变化，是驱动客户接触层向“线上化”和“定制化”转型的重要力量。

1. “线上化”

客户和银行的接触界面及触点趋向多元化，过去以网点、ATM 为主，如今以移动银行、呼叫中心甚至公众服务号等线上渠道取代传统渠道成为客户和银行往来次数最多的渠道类别。打通线上全流程，支持更多业务迁移到线上渠道是大部分银行过去建设的重点。例如，国内多家银行已经在公司业务微信公众号上新增对公开

户功能，并采用在线填单与扫描上传开户所需材料照片相结合的方式，对客户申请进行预审核。客户可直接在手机端微信公众号页面填写基本信息并选择账户配套服务，线上完成对公开户操作。

传统的线下渠道也将越来越具有“线上”形态，呈现无纸化、电子化趋势。线下受理环节的信息电子化采集与即时传输提升，相应地将大力提高信息真实性的即时验证能力。具体体现在，运用指纹、人脸影像、电子签名、电子印章等技术突破纸质、人工基础的客户交互，将线下手工流程转移至线上，不仅可以提高流程效率、优化客户体验，同时也可以为后续的处理工作省去资料流转、录入、复核等多个环节，并且提高数据质量。海内外已有多家银行正在进行这方面的尝试。马来西亚 RHB 下属的 Easy Bank 是流程线上化创新的典范，通过在网点柜面内引入无纸化系统，实现了零售业务线下的 100% 无纸化电子流处理（参阅图 1）。客户能同步看到柜员的系统操作，进行电子签名并点击确认。电子信息采集的同时，通过指印辨识技术、人脸识别技术、公检法等机关数据库、国家征信系统等的互相联网，实现全电子化客户尽职调查、即时开户和即时贷款审批。

未来线上线下渠道越来越融合——客户在任一渠道触点开启流程，可以随时切换至其他渠道完成完整的流程操作。保证线上线下流程的无缝衔接和一致的卓越体验愈加重要，这对银行对不同渠道的流程和界面进行统一管理提出了高要求。

2. “定制化”

在数字化企业的驱动下，客户对“定制体验”的要求标准日益提升，

图1：马来西亚Easy Bank实现了零售业务线下的100%无纸化电子流处理



不仅体现在根据客户细分为其提供差异化的产品，更进一步体现在人性、定制的交互界面和服务。以富国银行为例，推出高端对公网银平台“CEO”，客户可以任意自选、定制网银平台界面，在平台上用“博客”形式与客户经理、客服交互，收取针对性的产品信息及运维提示，同时后台相应业务的处理情况在界面上及时显示，前、后台交互更加频繁。

伴随大部分简单业务迁移至线上，网点的定位和功能将由服务职能为主向营销和咨询服务职能为主转变，定制化、人性化的服务体验将成为提高客户忠诚度、提升品牌的重要抓手。以 ING Direct 为例，其客户定位为高度数字化、对传统银行缺少兴趣的年轻客户。在界面设计上，网页、手机等电子渠道作为 ING Direct 的“门脸”，具有简单、便捷、互动性强的特点。但高度发达的线上渠道并不是崇尚单一的线上化、数字化，而是通过少量线下网点、咖啡厅或者虚拟线上网点的形式保留了一定的“人”的元素，重在提升体验和支持品牌。线下咖啡厅摒弃了传统网点的

形式，到处是极具设计感的触屏体验设备、精美的产品手册、舒适的沙发和种类丰富的品牌商品（服饰、咖啡设备、自行车、伞）。咖啡吧通过色彩明亮温暖的设计，传递现代、创新和焕然一新的品牌形象。咖啡吧店员被培训为金融顾问，能够以没有术语的方式与客户沟通对话，提供产品建议。

（二）交付层：自动化、集约化，实现“高效处理”

客户接触层是端到端客户旅程的“前台”，而服务交付层则是处理业务活动的作业“后台”，其运营效率将影响整个流程的交付时间和质量，同样支撑客户体验的实现，也是影响运营成本的重要变量。伴随客户旅程的数字化渗透和技术创新的不断突破，未来服务交付层将逐步转变为“智慧工厂”，在风控合规的基础上，实现作业处理的高度自动化、集约化，操作尽量由系统自主、直通完成，而人工服务逐步转变工作重点，将专业交付与高端服务作为主要工作，只做不得不或者为满足高价值客户的要求而需要人工处理的业务。

1. “自动化”

过去电子流的工作方式主要是前台通过影像扫描设备和系统，将纸质文件信息传送至后台作业中心进行切片、人工录入和后续处理。未来随着线上业务占比的大幅提高和前台流程数字化的渗透，前后台直通式、自动化作业处理将成为重要方向。在前台电子化信息采集后，通过前台与后台作业系统的整合，实现不同系统信息的有效对接与切换，建立覆盖端到端流程的电子化 workflow，真正实现业务处理的直通处理。在加强流程自动化的基础上，可在系统中加入逻辑判断，实现部分风险点的识别从人工控制向系统控制转变。而人工处理则可专注于需要专业水平或专家知识判断才能处理好的复杂活动，如资本类外汇业务的政策性审核等。

还是以外汇业务为例，为实现直通化处理，可以鼓励客户在网上或网点电子渠道平台填单发出交易指令并上传支持文件后，会产生记载客户资料的二维码，扫描器直接读入二维码资料，传导至后台作业系统。系统通过二维码读取地域信息，根据当地监管要求自动对传送文件进行规范性校验和审查。对于非高风险业务，系统审批完成后自动执行交易动作，并自动生成记录交易信息的报告文件用于监管审查。整个过程无需人工介入，再也没有了后端需要录入的内容，减少了人力和差错。

在海外，“自动化”方向是将机器流程自动化（Robotics Process Automation，简称 RPA）技术应用于银行运营流程，由于核心系统基础的局限以及降低作业中心人力成本的考量。但考虑到与海外环境的差异，BCG 认为，RPA 技术在国内银行运营

中的应用需更多关注在无法通过系统实现自动化、或机器人处理成本优于改造系统实现自动处理的人力密集型活动领域（比如由于系统连接成本过大导致的再次录入、账户变更在不同系统上的更新等），应综合考量操作效率、成本投入等因素之后做出规划和布局。

2. “集约化”

过去处理层的活动处理以“集中化”为主要方向，国内领先银行在全国或者省域层面建立物理作业中心，通过人员和场地的“物理集中”，实现规模效应；各物理中心之间自成体系，负担自身范围内的业务。但物理集中在推进的过程中面临两个关键挑战：一是对于专业类中心，定位于处理有业务特色、需要较高专业技能的复杂工作（如国际业务单证处理），对人才专业能力要求较高，在较高级别建立物理中心面临专业人员招募困难的挑战，在较低层级集中往往又无法实现工作量的饱和；二是建立大型物理中心、特别是以行内作业人员为主的中心（如授权中心）的过程中，

在内部人员跨地域调配上面临较大阻力。如何充分考量人员抽调的现实因素的掣肘，同时尽量集约化利用运营人员资源成为新的议题。

因此，“集约化”将成为下一代处理层运营活动的关键词。“集约化”不再一定需要物理上的集中，作业资源的共享和调配可以通过“逻辑集中”的方式实现。即使在现有作业人员物理场所不变的情况下，也可以通过搭建共享的运营管理平台，使得不同地域、不同层级机构的运营资源可以相互支援提供支持，提高资源调度弹性。特别是对于因场地、人才供给、风险考量等影响下而无法实现物理集中的运营活动，可充分打通全行运营资源，突破机构属性和物理位置上的限制因素，最大化作业资源共享效益。国内大型银行已积极尝试建立“一体化云生产平台”，在保持部分二级分行运营人员“人不动”的情况下，充分打通跨地域、机构层级的运营资源，实现“逻辑上”运营大集中。

（三）管控层：云端化、数据化，强化“智慧管控”



最后，管控层是整个运营平台的“神经中枢”，在接触层和交付层转型的驱动下，管控层的功能也将由运营风险控制为主向任务管理、风险控制、数据分析与反馈的综合功能转变，呈现“云端化”和“数据化”的发展趋势。

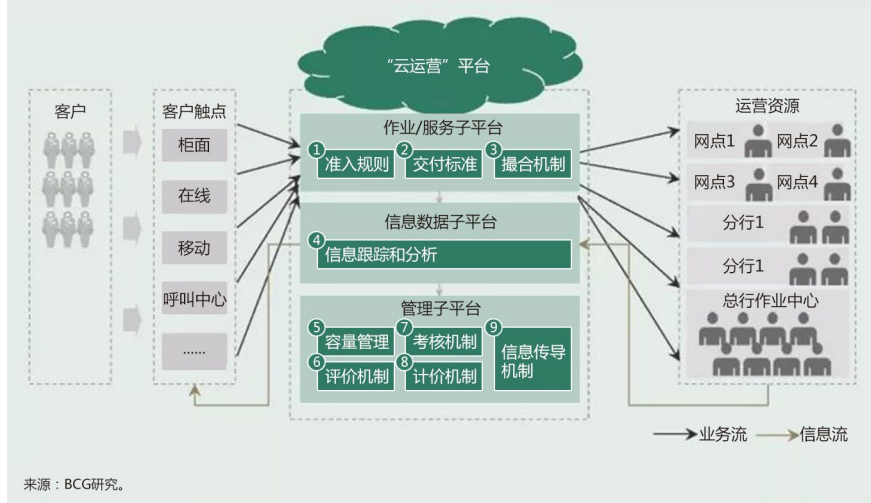
1. “云端化”

如上文所说，逻辑集中下的“集约化”作业将成为处理层运营活动重要的发展方向，而“云运营”管理平台的建设是实现“集约化”作业的关键，旨在通过资源组合方式的优化和资源投入的统筹安排，提高运营体系的整体效能。

虽然在银行运营领域，“云运营”的概念还未广泛落地，但在其他行业早就有成熟应用。滴滴打车就是典型的“云平台”案例，需求端是需要打车服务的用户，供给端是已在平台上获得准入的车辆资源。在客户下单后，客户需求统一接入云平台，平台通过预先定义的明确规则，在供给范围内快速精准地匹配最优的服务资源，推动资源效用最大化。当服务完成后，用户和车主可以在打车软件上对用车服务进行相互评价，评价结果便于平台端到端跟踪和掌握运营水平，并持续改进服务效率。由此可见，需求统筹、精准撮合、闭环管理、驱动优化是云平台运转的核心特点。

运营管理“云平台”的高效运转，需要具备三个关键功能要素：作业服务撮合、信息跟踪分析和统筹管理（参阅图2）。首先平台需建立明确的作业准入规则、交付标准、撮合规则，以实现作业服务的有效撮合。通过准入规则和交付标准扎口管理，推动资源方（运营）和需求方（业务）良好沟通，对齐双方期望；通过供需撮

图2：运营管理“云平台”的高效运转需要具备三个关键功能要素



合机制的设计，将需求高效地与最优的资源进行匹配，有效削峰填谷。例如基于客户与任务的性质排序优先，并将任务导入相应流程（如“绿色通道”“重点审核”等）；设计管理逻辑，将任务分配至相应的处理与服务团队（例如“专业审批”“高端客服”）；建设削峰填谷机制及特别状况下的任务调拨机制。其次，需建立信息跟踪和分析的统一管理平台，集中管理作业指令和数据，保证所有作业流“一个源头、统一接入标准”，并对作业和服务的交付信息闭环跟踪。最后，平台建立相应的统筹管理机制至关重要，包括基于平台作业需求预测和产能规划的容量管理机制、资源方（运营）和需求方（业务）的相互评价机制、跨区域运营服务作业的计价机制等。此外，平台在对各区域作业规则进行统一扎口管理的同时，需要确保各区域政策传导的及时性，使平台能够对外部监管要求的变化及时响应。

2. “数据化”

运营管理平台积累了前后台广泛的渠道、客户、作业数据，运用数据

来驱动下一代的“智慧运营”至关重要。运营管理的“数据化”有两个重要方向。一是从“运营”视角出发，通过运营数据的分析为前台接触层的渠道与服务优化提供输入和反馈。BCG曾帮助西班牙一家银行通过大数据技术应用，对16个既可以在网点也可以在网络与移动渠道上完成的关键运营活动展开分析，建立了12个月的时间回溯深度，把客户群体和运营活动按照网点使用强度以及非网点渠道使用潜力进行细分。分析结果显示，大约66%的交易活动对网点的使用强度较高，但同时对非网点渠道的使用潜力也很高，因此可以从网点迁移到网络或移动渠道。而在客户细分中发现，年轻客户、老年客户以及高端客户在运营活动迁移方面潜力最大，可以优先作为渠道迁移的对象。通过这样的运营调整，运营大数据分析帮助银行在引导客户转移、减轻网点压力的同时保障了客户体验。在处理层的运营活动应用上，“数据化”则是借助数据挖掘和机器学习等技术，为部分非规则主导型的任务操作赋予“大脑”。对于难以定义明确操作规则、

只能依赖人工经验判断的活动，从积累的大量数据中学习并迭代模型，分析数据并作出判断，包括识别在资金交易过程中的欺诈活动、认证客户身份建立客户关系等。

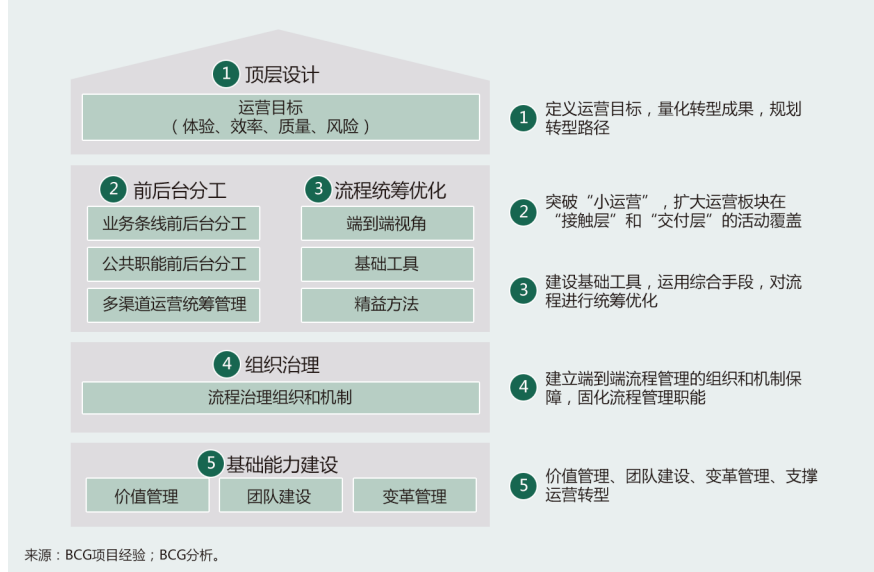
“数据化”的第二个重要方向是从“客户”视角出发，着眼于客户洞察为营销服务提供支持。前文中提到，线上线下载渠道的无缝衔接和定制化的界面及服务是“接触层”运营活动的重要方向，而无论是不同渠道间的无缝切换和一致体验，还是定制化服务的实现都需要统一的客户信息管理系统和强大的数据分析处理能力作支撑，实现单一客户的360度视角。国内银行内部各渠道、业务条线的数据割裂已非一朝一夕，客户数据管理基础薄弱，每个业务部门都有自己的一套系统，系统之间数据不能共享，更难以整合外部机构信息形成完整的用户画像。整合客户数据也非运营条线一己之力可以实现，需要运营和业务合作建设，共同搭建数据引擎，打造统一的客户数据平台，并加强客户数据分析和应用能力。

二、如何转型：围绕五大抓手，打造运营核心竞争力

如前文所述，中国银行业运营正从“集中”阶段向“精益运营”和“智慧运营”阶段迈进，这背后是运营体系接触层、交付层、管控层等三大方面的全面转型。BCG结合近期与国内银行的合作经验，同时借鉴参与海外银行多年运营转型的实战经验，认为银行应从顶层设计、前后台分工、流程优化、组织治理、基础能力建设等五个方面入手进行转变（参阅图3）。

（一）顶层设计：定义运营目标，量化转型成果，规划转型路径

图3：银行运营转型的五大抓手



运营有四大目标：风控、成本效率、质量、柔性。过去，运营工作的目标始终是四个目标之间的权衡，核心运营目标的选择与全行的发展阶段及业务战略高度相关。在今天的银行业，技术的进步正在突破原有的成本经济学模型，下一代运营可以通过技术应用实现不同运营目标之间的统一，在实现运营“质量、柔性”的同时保证运营的“成本效率”。国内银行运营体系建设十多年来，大多追求“别出事就好”。然而面对内外环境的变化，银行需要重新审视运营转型的目标，以支撑业务战略的转变。

（二）前后台分工：突破“小运营”，扩大运营板块的覆盖范围

“前后台分工”的推动是运营板块突破“小运营”范畴的重要起点。借鉴国外银行的发展经验，银行运营体系改革的过程是通过持续扩大运营板块的边界范围，创造大型运营变革条件，实现规模效应，达到大范围显著的运营优化效果。目前国内银行运营板块的活动边界大多局限于柜面业

务管理，与海外银行相比，运营板块在多项柜面及离柜业务上均具进一步推动前后台分工的潜力。

（三）流程优化：建设基础工具，运用综合手段，对流程进行统筹优化

运营的本质是对流程的管理；对流程进行统筹优化也是确保前后台分工发挥真正效果的关键手段。同时，流程优化能够揭示运营中深层次的变革需求：前后台的持续分工、技术应用和系统整合、内部在流程管理上的责权利界定等。因此，从流程优化出发，驱动大型、深刻的变革，是众多金融机构运营转型的必由之路。

流程优化的“统筹”特点首先体现在“端到端”视角上。在客户眼中，一个交付流程始于他的购买决策，止于他的需求得到满足，银行需要始终立足“端到端”流程视角。过去国内银行普遍采用“大集中”法优化流程，即把原本柜面的部分操作性活动集中到后台中心完成，但是在实际效果上无论是客户还是网点基层都对于优化效果的“感受”不足——流程效率提

升和人员集约效果都不明显。究其原因，是“中心”法缺乏“端到端”流程视角。以国内银行与海外行对公开户流程对比为例，国内银行着眼于流程的各个具体环节，基于现有流程进行部分环节的集中，效率反而会因为接口、换手的增加受到很大的不利影响。

（四）组织治理：建立端到端流程管理的组织和机制保障，固化流程治理职能

基于云平台建设运营逻辑集约管理体系是趋势。海外银行运营板块较为独立，甚至是采用独立子公司的形式集中支持业务发展。在国内，考虑到分行制的特色和各地监管的不同要求，建议用云平台集约化组织管理的模式。只有在一个平台上通盘考虑全局所需的专业和技术性人才，考虑根据容量要求来配置编制，考虑集约化的培训和经验共享，考虑按工作“质”和“量”来量化考核，减少中间环节和不必要的流转，才能实现运营管理的专业化、体系化和精简化。

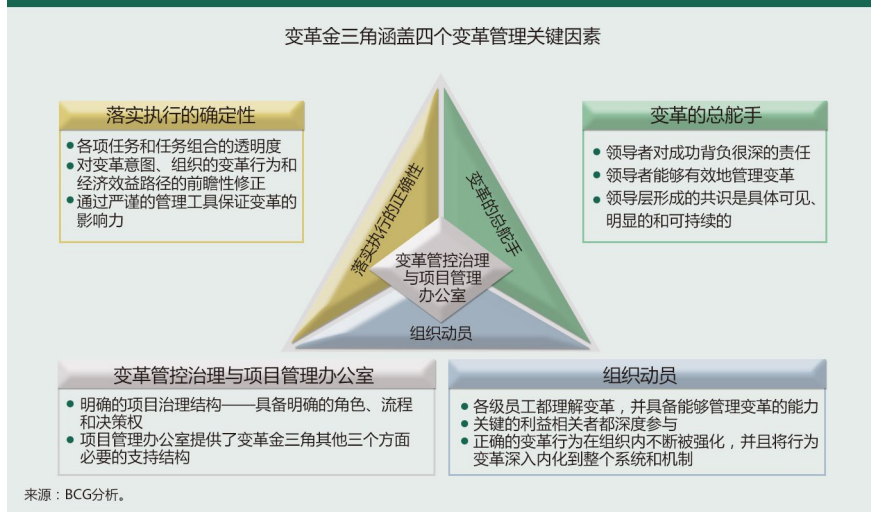
（五）基础管理能力：价值管理、团队建设、变革管理，支撑运营转型

运营的持续健康发展需要坚实的能力基础。价值管理是运营转型的仪表盘，为监控、评价和决策提供量化基础；团队建设能够真正将转型落实到“人”；运营转型是持久战，变革管理是实现“变而不疲，变而不乱”的关键。

运营转型属重大变革，转型过程中有诸多风险可能直接影响转型效果，例如：行内缺乏总体共识，没有高层支持；跨部门协调不力，方案无法推进；内部变革推动责任模糊；变革所必需的资源配置不到位等。

BCG应用“变革管理金三角”来应对大型、长期转型工作中的风险，包括四大方面（参阅图4）。科技

图4：BCG“变革管理金三角”框架



【关于作者】

何大勇，波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理、大中华区金融与保险行业负责人、BCG 金融业智库负责人，常驻北京办公室。

陈本强，波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理，常驻北京办公室。

程 轶，波士顿咨询公司董事经理，常驻上海办公室。

谭 彦，波士顿咨询公司董事经理，常驻上海办公室。

张文琦，波士顿咨询公司咨询顾问，常驻北京办公室。