

作者  
柯安德  
[andrew.cainey@booz.com](mailto:andrew.cainey@booz.com)

**booz&co.**

---

# 银行支行网点的 价值最大化

---

---

作为全球领先的管理咨询公司，博斯公司为世界顶尖的企业、政府及机构提供协助。

我们的创办人 — 艾德文·博斯（Edwin Booz）先生在1914年成立全球第一家管理咨询公司的时候就对这个职业作出了定义。

今天，通过3,300名优秀员工和在全球设立的57家办事处，我们运用独特的远见和知识、精湛的专业技能和有效的方法来为客户增强能力并作出深远的影响。我们与客户紧密合作，以创造并实现核心优势。

如果希望阅读我们的管理杂志《战略与经营》（*strategy+business*），请浏览[www.strategy-business.com](http://www.strategy-business.com)。

如果希望了解公司的更多信息，请浏览博斯公司大中华区的网站：[www.booz.com/cn](http://www.booz.com/cn)。

---

## 作者简介

**柯安德先生**是博斯公司大中华区金融业务负责人，曾为中国、韩国及亚洲其他地区的本土及国际金融机构提供大量关于战略、组织及能力建立的咨询服务。柯安德先生的联系方式：[andrew.cainey@booz.com](mailto:andrew.cainey@booz.com)。

初版：

**银行支网点价值最大化**  
博思艾伦咨询有限公司柯安德著，2007年。

# 银行支行网点的价值最大化

## 不同的渠道选择，不同的顾客价值主张（Customer Value Proposition）

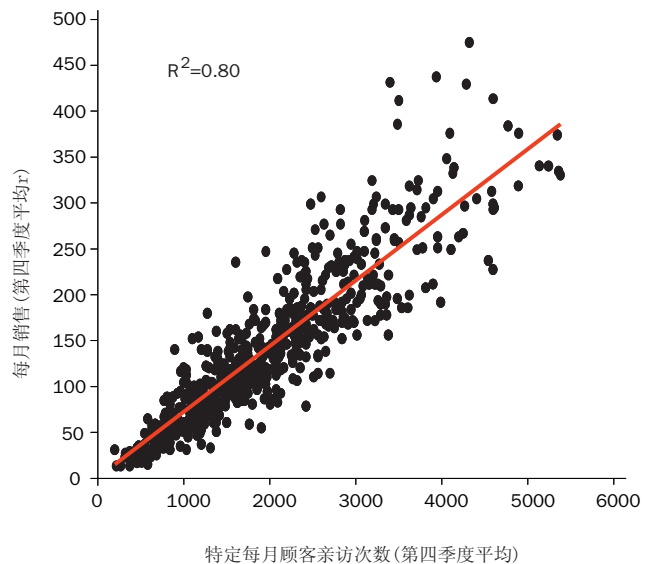
中国有近150,00家银行支行，但支行的数量现在增长得十分缓慢，有些银行甚至在减少分支行的数量。与此同时，ATM机的数量从2000年的37,000台增加到2004年的70,000台。比如说象中国工商银行和中国建设银行这样的大型银行，每家银行拥有约1千2百万的顾客，使用支行网点外零售渠道，比如电话银行或网上银行。同每次亲自去分支行零售点相比，顾客往往更喜欢使用一些新的银行渠道。这种银行远程化和电子化的发展趋势，与美国和欧洲的过去的发展历程非常一致。支行网点对于任何银行而言，都是一个巨大的成本负担，更有人认为在现今的科技时代，大部分支行是多余的。那么，支行网点在未来会扮演怎么样的角色呢？我们如何才能使支行这种基础设施的价值最大化呢？

有一点是确定无疑的。新兴的零售渠道并不会导致支行网点这一传统渠道的“灭亡”。即便是在最发达的国家，不管是在向顾客传播信息还是在向零售顾客销售产品方面，支行仍然是一种极为重要的渠道。绝大多数顾客仍然使用多种渠道。比如，博思艾伦的调查显示在德国和英国，大多数的顾客至少一个月会亲自去银行支行一次。而且让顾客增加访问支行的次数能在很大程度上促进产品的销售（见图一）。英国的一间银行HBOS最近宣布将大量建立支行来巩固自己在英国东南部的地位。

多年来，美国、欧洲、以及亚洲的银行一直在重整其支行网点，并且寻求价值最大化。中国所面临的挑战将更大——因此作出正确的选择而所得到的回报也将更大。

与欧洲以及美国的银行一样，中国的银行必须顺应电话以及网上银行的发展带来新的机遇的趋势，重新思考支行分布的战略。必须掌握顾客的生活习性以及喜好，特

图一  
顾客亲访支行以及销售额的关系



信息来源：博思艾伦分析

别是那些较年轻、时间压力大和比较富裕的顾客群。他们往往更注重方便性和使用多种渠道来使用银行服务。中国的银行必须认识到零售银行业务实际上是“金钱零售”业务——所以可以针对不同的客户群体，向相应的成功商品零售业公司如家乐福和高档零售商品公司如路易威登，学习成功经验。中国的银行业必须同上世纪80年代和90年代时的国际银行一样：针对不同的顾客群体需求，让支行扮演更具有针对性的角色。这意味着在支行网点的最基层，将大企业客户、中层市场客户、以及普通个人消费者客户划分入不同的支行网络，然后快速反应以便提供具有针对性的增值服务，例如针对不同的消费者顾客群体分别提供大众、财富管理/贵宾优先服务以及私人银行服务等业务。

那么如何在实践中变革支行网点呢？我们认为发展有效的支行网点有两个关键：

- 定义清晰的支行运营模式(Branch Operating Model)
- 有效的变化管理方案(Change Management Plan)

### 定义支行运营模式

一共包含四个关键要素：

- 支行网点的形式和不同的选择（比如说外观设计等）：这是哪一种类型的支行？采用哪一种空间设计规划？有多少人？提供哪一种服务/产品/营业时间？
- 支行地点模式：最有吸引力的“微观市场”(Micro-markets)是什么？我们要在什么地点选择哪一种支行形式？
- 支行目标 — 设定模式：我们需要每一间支行达到什么目标？（服务、利润、营业额…？）如何决定支行之间的竞争与合作？支行与其他渠道如何合作？每一间支行的表现如何？
- 循环学习：我们要如何学习，什么有用什么没有用？我们要如何不断的改进？我们要如何领先竞争对手？

针对这四个关键要素，中国的银行的最好学习对象是：

就**分支网络的形式设计**而言，越来越多银行在向零售产业的超级市场以及服装店学习，找寻灵感，学会如何取悦顾客，并且刺激顾客购买支行的产品。传统银行的支行形式与顾客满意度或向顾客展现吸引力的形象无关：过去的支行形式/设计重点在于安全性（保障金钱以及员工），它们通常灰暗而且单调。大部分的空间都预留给银行的内部运营。相较之下，新的支行形式下，大部分的空间留给顾客，整体气氛比较舒适。银行正在学习成为真正的“金钱零售商”。

在一个具有世界水准的银行中，支行网点的形式数量正在增长：从简单的、只提供柜台服务的“现金商店”，到提供全方位服务的零售性支行，不仅提供咨询服务并且销售抵押贷款这类的产品，有时候还包含增值功能——例如，与超级市场与咖啡店的结合。成功开发支行形式的关键在于银行针对不同顾客群体提供具有针对性的价值主张。举例而言，消费者的价值主张有可能是所提供的咨询服务或便利性或地位/独特性。

针对商业客户，建立特定的中层市场商业中心以及企业银行中心，在商业客户需要每日现金交易的地理便利性的时候，才让商业柜台服务与零售银行业务并存。这些特定的形式以及所提供的价值促使银行工作人员满足目

标顾客群的需求，并且销售产品，同时让高利润的个人以及中层市场顾客得到应该得到的重视。

在决定了分支银行的设计后，就必须决定最理想的**支行地点**。一旦确定了支行位置，改变不仅困难而且昂贵：基本建设的成本很高，而且顾客的抗拒性也可能很强。经济在变化、人们的工作和生活方式也在改变，于是那些善于抓住新的机会设立新的分支网络的银行将取得竞争优势。许多支行地点往往反映人们20年前居住以及工作的地点：而不是五年以后会在哪里工作或居住。当然，引进新的、往往更简单而且低成本的支行形式，可以在以往经济比较不发达的地区巩固自己的地位，同时比提款机提供更多的功能以及人性化的服务。

博思艾伦所开发的地点定位模型工具（Geo-Mapping Tool），便利在特定微小市场中基于顾客所在位置以及竞争对手支行地点的考量，提供最佳支行地点选择的分析。中国零售银行业务的竞争越来越激烈（特别是在那些较富裕的大城市），商业上的成功关键，会取决于在每一个微观市场中，掌握每一个地区的竞争定位以及特定的顾客需求（见图二）。

有效的支行网点管理需要清晰的**业绩指标以及目标**。目标是否恰当取决于支行所扮演的角色、支行工作人员的能力、以及组织整体的宗旨。有些银行认为支行要对销售以及服务负责，换言之，必须达到销售目标（通常是某种产品）以及达到某种程度的顾客满意度（由“神秘顾客”以及整体回客率等顾客调查指标衡量）不负责销售的支行，衡量标准只有服务以及回客率。采取这种模式使得支行无法雇用更多的人手，或是更频繁的调整成本：需要的雇员数量应该由银行统一规划，基于其支行形式以及地点特性来决定。

另一种模式是让个别的支行设定自己的盈利目标。这种方式可以给支行更多的自主性。这种模式对支行管理层的素质要求更高，同时它也给予支行管理层更多的灵活性去开发针对自己地区需求的商业模式。因此这种模式适合大规模的、支行行长经验丰富的、而且地域性差距较大的银行。支行管理层可以依据利润最大化的需要来决定人力资源的增加或减少。因为区域性的差别，整体销售中的产品组合也会有所调整。这种形式也是借鉴零售界的经验，欧洲的零售产业一开始都是由总部决定产品组合，后来的发展是给予店经理更多的自主权，针对地域性的差异善加利用自己的当地专业知识。

这些指标有利于针对个别支行的管理以及经营业绩的最优化。而下一个目标是把支行网点以及其他银行渠道，包括电话以及网络渠道，整合在一起，使其整体价值比所有部分加起来的总和要高。个人顾客往往不只是一

图二  
详细的微市场分析



信息来源：博思艾伦分析

个支行，例如人们会选择一个离家近的支行，也使用一个离工作单位近的支行。商业客户需要向中层市场银行中心咨询意见，但是在最近的支行存入现金。行业领先的银行能够追踪这些活动，并使各分支机构和部门的利益达成一致，向客户提供天衣无缝的服务。银行支行也可以因为增加电话或网上客户记功，而不是将这些渠道视为抢夺支行客户的竞争对手。

无论选择哪一种形式，需要定出可以实现的但是需要努力才能够达到的业绩指标，这样才能促使业绩不断进步。内部的最佳实践指标制度 (Internal Best Practice Benchmarking, IBPB) 可以标准化对各个分支行的评价标准，这样的评估可以用于在不同地理位置的分支行，并考虑到分支行的正式营运时间。这种分析可以找出表现不佳者以及表现优异者，所得可以用于设定改进目标 (例如所有支行都必须达到前四分之一的业绩指标) 或者可以用于在表现优异者身上找出学习机会。值得注意的是，如果每一间支行都在竞争成为最佳表现者，很难去促进相互间分享和学习经验。因此高层管理阶层必须平衡支行网点之间的竞争与合作。

最后，每一间支行的运营模式都需要不断的改进与改变，因此需要**循环学习**。资深管理层需要定期审核运营

模式 — 虽然不一定会每年都有改变，但是一年一度的审核是最基本的。审核必须包括顾客需求的改变；市场上竞争对手的形式以及银行网点的分布趋势以及各支行的经营表现。时尚的改变越来越快，银行零售形式的生命周期也变得越来越短。一些零售形式也许很快就变得陈旧不堪。同样，每一套指标或是目标都会有缺点。以销售为中心的系统会促使销售人员为了达到销售指标而将注意力放在最容易销售之处。这也许无法反映顾客的需求，或是满足银行本身的获利需求。审核业绩指标以及目标可以避免指标目标的“官僚”化，确保业绩指标与目标是促进商业成功的，而不是变成公司管理的最终目的。

### 促进改变

我们已经见到，定义清晰的支行运营模式包含了重要的而且十分具体的选择。不管多么特别，除非能够有效地实现，否则它们只是重要的蓝图或“模式”。在支行数量庞大的银行里有效的实施变化总是一个困难的，充满着个人情绪性化的过程。这个过程需要有清晰的远见，能够坚持不断，而且必须适度的反映区域性的特性。

针对当今需求、相互类似、位于传统地点的支行，进行变革，使其成为应对未来市场需求、具备全方位功能的新支行形式，是非常复杂和令人疲惫不堪的。这个过程需要细心的计划、有创意的思考，以及严格的“变化”管理：例如，如何利用多余的空置的支行，如何在新的地点与非银行零售商结合等？

通常人为因素的挑战比结构性挑战更艰难。面对任何改变时，人们会问：“这对我有什么好处？”引进新的支行形式将零售支行与商业客户区隔、或是将富裕与大众客户区隔通常代表人们角色的改变，特别是支行经理人的角色改变。在许多国家，零售银行业务的地位比企业银行业务低。许多人加入银行是希望能够负责重大的公司贷款。有些员工憎恨担负简单产品，如信用卡或抵押贷款产品的销售员。他们也许更抗拒销售目标性的管理。支行的重整会改变支行经理人的角色。一间支行也许同时提供企业以及零售业务，而经理人底下的部属人数会因此减少。也许有些属下会在他视线以外的“现金商店”工作。有些获利最高的客户也许会转往新的贵宾支行。名片上的头衔也许会改变：所带来也是在当地的地位会有所改变。有时候，许多人会得到挑战性高的新角色、新的升迁机会、新的地位。但是输家的感受永远比赢家深：因此对于改变的抗拒会更加激烈。

同时，支行经理人们往往会基于地区性的差别，对新的运营模式提出合理的反对。毫无疑问，支行行长们的意见对于运营模式的实现性与可行性极其重要，每一个人相信自己的情况特殊是人类的天性，总是会有中层市场的客户会想要保持特定支行的长期支行经理人的往来关系。博思艾伦的经验所得是，这些客户一旦接触了专业中层市场商业中心更优秀、更专业的服务，观点会立刻改变。

这些挑战没有简单的解决方案。要取得成功必须理解其中的人为变数，并且将注意力放在这些改变背后的商业原因。要取得支行网点的支持——特别是支行经理人的支持——必须透过三个层面，也就是我们所谓的心、智、与肌肉。一个组织要进行改变，最理想的就是三者兼顾：

- 心：银行是否鼓励员工改变，是否让他们感到激励？能够自己掌握新的机会？这样他们至少不会努力的抗拒改变。
- 智：员工是否理解为什么要进行改变？顾客以及业务会得到哪些好处？大家需要做些什么？
- 肌肉：员工在新的组织里是否具备扮演新角色的能力？抗拒是否基于能力而不是基于意愿？

一般而言，因为改变会产生赢家与输家，所以这个过程很难达成共识。改变不能配合落后者的步调。所需要的是总部严格、而且坚决的项目经理要确保支行网点新设计的目标一定要实现——不管各地的环境差异，不会因为支行的讨价还价以及调整而妥协。

支行网点价值最大化的回报会很大——而且这样的回报是来自于满足各个市场不同的需求后营业额的增加和客户满意度的上升，而不是来自于简单的降低内部成本。客户需求改变的速度越来越快，竞争越来越激烈，科技提供越来越多的选择，银行不能等待慢慢开发现在以及五年后所适用的运营模式。银行必须根据针对不同客户群体所提供的价值主张来规划相应的银行分支机构形式，定下适合的目标以及指标。必须现在就开始实施，同时了解变迁所带来的人为变数，保持清晰的方向，将注意力与步调放在可以获得的好处上。在中国日益竞争激烈的银行业，赢家是那些在开发支行网点方面思考更详细，执行更有力，能够在个别微市场中满足不同客户群体需求的银行。



---

## 博斯公司全球办事处

### 亚洲

北京  
香港  
首尔  
上海  
台北  
东京

### 澳大利亚、新西兰及 东南亚

阿德莱德  
奥克兰  
曼谷  
布里斯班  
堪培拉  
雅加达  
科伦坡  
墨尔本  
悉尼

### 欧洲

阿姆斯特丹  
柏林  
哥本哈根  
都柏林  
杜塞尔多夫  
法兰克福  
赫尔辛基  
伦敦  
马德里  
米兰  
莫斯科  
慕尼黑  
奥斯陆  
巴黎  
罗马  
斯德哥尔摩  
斯图加特  
维也纳  
华沙  
苏黎世

### 中东地区

阿布扎比  
贝鲁特  
开罗  
迪拜  
利雅得

### 北美洲

亚特兰大  
芝加哥  
克利夫兰  
达拉斯  
底特律  
弗伦翰公园  
休斯顿  
洛杉矶  
麦克林  
墨西哥城  
纽约  
帕瑟伯尼  
旧金山

### 南美洲

布宜诺斯艾利斯  
里约热内卢  
圣地亚哥  
圣保罗