

**booz&co.**

---

追求卓越

零售银行销售和服务渠道  
的典范



---

---

作为全球顶尖的管理咨询公司，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58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：

**追求卓越：零售银行销售和服务渠道的典范**  
博思艾伦咨询有限公司柯安德著，2007年。

# 追求卓越

## 零售银行销售和服务渠道的典范

全球各大银行都在采取行动，积极完善其经营和管理以应对全球市场的变化。不久前，博思艾伦咨询公司（Booz Allen Hamilton）对全球17个国家100多家银行作了一项全面的调研，结果发现：为了满足顾客日益多样化的需求，零售银行正不断改进、完善其经营渠道；由于银行想方设法优化支行的设计和布局，支行变得越来越富有吸引力；网上银行的安全性得到显著提高；电话银行回应客户问题的时间也大大缩短了。这其中，个别的银行在一些关键领域已经做得非常出色——汇丰银行为支行的服务水平树立了良好的榜样；而韩国的友利（Woori）银行则凭借其优秀的网站，为网上银行的设计、用户界面和功能确立了典范。

然而，需要加以完善的地方还有很多。尽管实施了效率改进项目，大多数银行并未显著改善其成本收入比。由于激烈的竞争和利差减少，即使成本降低了，收入同时也在下降。

扩张的机遇始终存在，但许多银行虽然在主要增长渠道（电话银行、网络和流动性销售人员）方面潜力巨大，却无法实现这种机遇——原因在于，这些渠道的经营方式和业绩并不符合消费者的需求和期望。此外，银行必须加倍关注渠道整合——虽然这一新的动向与消费者息息相关，但很少有银行真正取得了实质性的成果。

虽然个别的银行已经非常出色，但行业典范和行业平均水平之间依然有相当大的差距，在电话银行和流动性销售人员领域尤为明显。这表明，大多数银行依然有机会大幅提升经营业绩，实现营业收入的跨越式增长。

为了明确银行已有的成就和未来努力的方向，博思艾

伦进行了深入的研究：首先，通过一项大规模的调研，对欧洲、北美、中东、拉美和亚洲的消费者进行了访谈，并从中得出了重要的结论；其次，通过广泛的暗访，对银行各种营销渠道的服务水平和顾客体验进行分析。在这项研究的基础上，博思艾伦制定了一套“博思艾伦收入促进力指数”（BRE）——它包括了四大主要渠道（支行网点、电话银行、网上银行和流动性销售团队）的绩效指标和一项多渠道综合指标。

### 消费者需要什么？

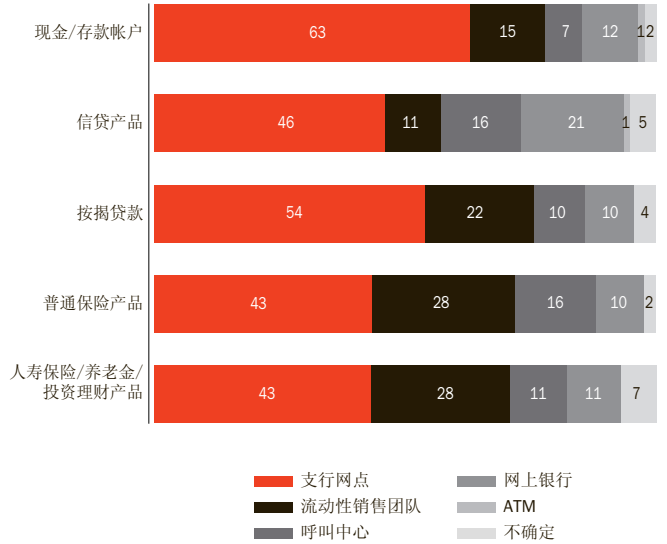
博思艾伦消费者研究表明，虽然新的渠道不断涌现，但消费者依然最喜欢在银行的支行网点完成交易。与此同时，新兴的大众富裕阶层（中产阶级）越来越青睐流动性销售团队和网上银行，使支行网点的重要性降低。在新兴的渠道方面，消费者喜欢网上银行服务更甚于电话银行，在交易本身比较简单的情况下，这一现象尤为明显。流动性销售团队亟需得到发展，目前，流动性销售仅仅存在于少数国家。

在这些大趋势之下，由于业务和产品的复杂性不同、富裕程度各异，加上国别因素的影响，因此各个渠道的业绩大相径庭。

- 虽然消费者非常乐意在网上选购简单信贷产品（如：信用卡和个人贷款），但愿意在线购买养老金产品和投资理财产品的客户却微乎其微。此外，消费者利用电话进行简单交易的可能性比用电话购买金融产品的可能性多2.5倍。
- 较为富裕的客户时间有限、需要更为专业的服务，他们中有比其他客户群多30%的比例更愿意选择在线网上银行服务。
- 区域性的偏好非常明显，例如：北美客户更喜欢用网上银行来购买产品。

渠道	对客户最为重要的因素 降序排列
支行网点	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 隐私保护</li> <li>▪ 对产品的了解</li> <li>▪ 当场解答疑问</li> <li>▪ 处于中心位置</li> <li>▪ 等候时间短</li> <li>▪ 员工对客户了解</li> </ul>
网上银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 安全措施完善</li> <li>▪ 登陆快捷</li> <li>▪ 网站便于访问</li> <li>▪ 一站式提供各种服务</li> <li>▪ 页面设计简洁直观</li> <li>▪ 信息全面</li> </ul>
电话银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 能够选择人工服务</li> <li>▪ 安全认证快速便捷</li> <li>▪ 问询能够在电话银行得到解答</li> <li>▪ 电话银行可解答多种询问</li> <li>▪ 等候时间短</li> <li>▪ 不需要被多次转接</li> </ul>
流动性	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 与同一个销售顾问再次会面</li> </ul>
销售团队	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 当场解答疑问</li> <li>▪ 由销售顾问帮助完成业务申请</li> <li>▪ 所有系统更新及时</li> <li>▪ 顾问熟悉产品知识</li> <li>▪ 时间灵活</li> </ul>

图表一  
全球客户对购买渠道的偏好

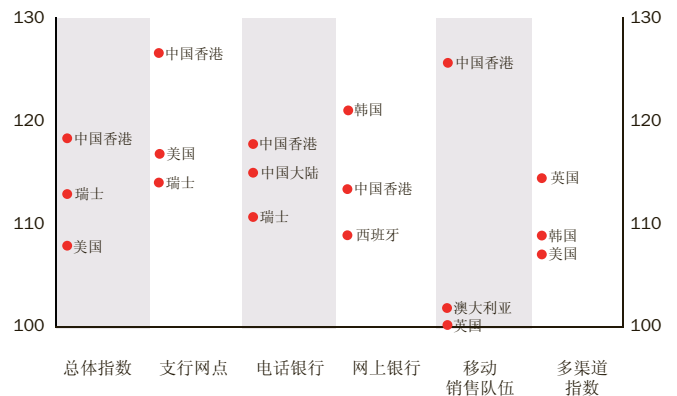


信息来源：博思艾伦收入促进力研究2007

哪些国家正在实现卓越？

发达国家并不一定就能提供一流的银行服务；某些新兴工业化国家的银行，如中国和韩国的银行，经常成为其他国家银行效仿的楷模。香港的银行是所有国家和地区中最优秀的，在五大领域中有三大领域居于

图表二  
多种销售渠道排名前三的国家/地区



信息来源：博思艾伦收入促进力研究2007

领先地位；这部分归功于香港银行的细分方法比较先进。瑞士和美国的银行表现也比较出色。各个地区都

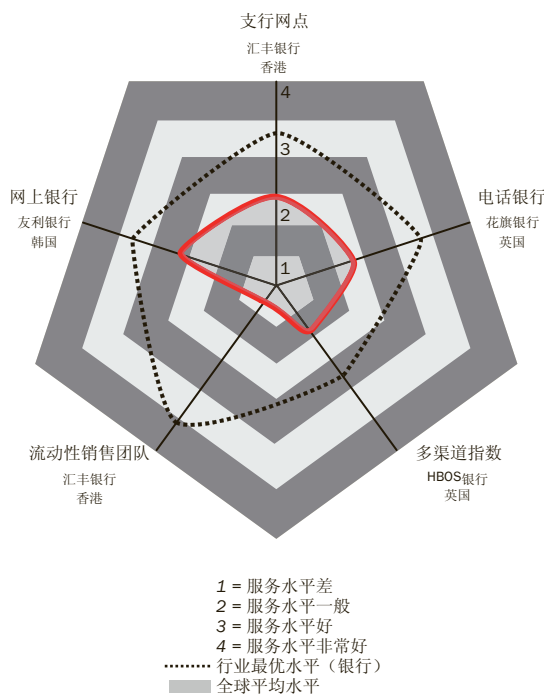
有自己的优势，比如，瑞士和美国就以银行网点表现优异而著称；而韩国银行在网上银行服务方面领先优势明显。差异最大的领域是流动性销售团队，仅有少数国家和地区（香港和澳大利亚）大规模提供这种服务。

### 哪些银行正在实现卓越？

在银行整体层面，不同银行的业绩表现有很大的差异，总体上表现最优秀的银行是香港的汇丰银行、瑞士的瑞弗森（Raiffeisen）银行和瑞士银行。此外，香港汇丰银行在支行网点和流动性销售团队方面也做得最好。花旗银行英国分行的电话银行服务在行业内傲视群雄。两家位于韩国的银行—友利银行和花旗银行韩国分行的网上银行服务在网上银行前三名中占有两席。而英国的HBOS银行在多渠道整合领域最为出色。

总体而言，银行在支行网点和网上银行方面表现最为出色。电话银行处理基本交易绰绰有余，但对复杂的产品和交易力不从心。虽然不同渠道的界面和用户体验可能已经统一，但跨渠道的功能则受到很大的限制；在一次交易过程中，如果不重复所有的申请步骤和相关信息，消费者很难从一种销售渠道转向另一种。

**图表三**  
各购买渠道中的行业最优银行



信息来源：博思艾伦收入促进力研究2007

### 银行业的典范

银行无法实现卓越的道理很明显：要想实现卓越，每种销售渠道都有各自的目标—最出色的支行网点应给顾客酒店大堂般的感觉；在最出色的电话银行，顾客等待的时间很短，而且马上就能和服务人员而不是人工合成的电话录音通话；最出色的网站拥有无懈可击的安全措施（包括：安全证书、个人识别密码、随机认证码等等）。为了在各个渠道实现卓越，银行应该实现下列目标：

- 销售顾问能够随时了解客户的信息，根据客户所处的环境及其偏好为其推荐各种产品方案
- 专属会议室
- 在电话银行和支行网点随时解答客户疑问的专业销售顾问
- 电话银行电话转接次数最少
- 全面的解决方案
- 为富裕阶层的客户配备专门的员工、办公地点、网站和电话银行

### 重视基础服务、巩固支行网点

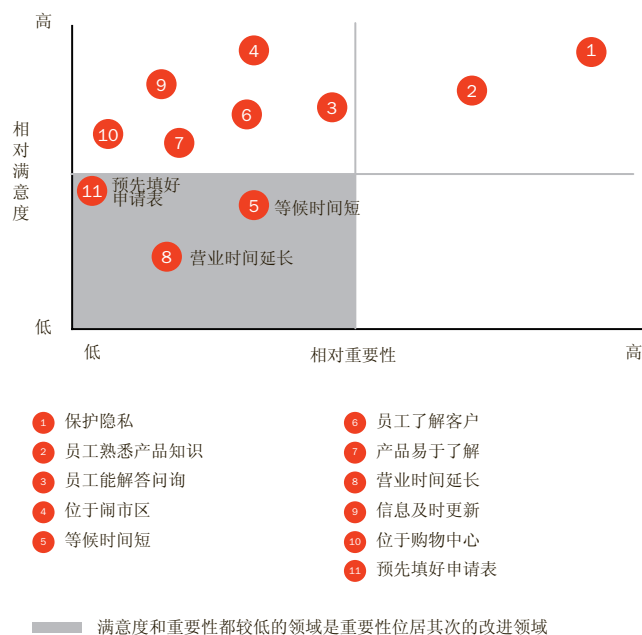
虽然技术在不断进步，同时许多国家的银行网点不断萎缩，但许多消费者依然希望在支行网点完成大部分的交易业务。支行网点是消费者处理各种银行业务的首选，这一点在现金、存款管理和抵押贷款方面表现得尤为突出。目前，很明显的趋势是越来越多的消费者从支行网点转向流动性销售人员；这一现象表明，消费者正期望获得新的面对面服务模式，这也体现了银行在分支行服务方面还需要不断完善。

**目标：**管理支行网点的成功秘诀很简单，银行必须保证最基本的问题永远不出差错。应该让消费者感觉到宾至如归；预约排号系统和销售流程应该井井有条、善于应变；销售顾问应通过文本或电子邮件的形式确定预约的时间和地点，并且有能力在一次会面中销售一件以上的金融产品。银行应为中产阶级客户提供差异化的服务，并尽力为客户营造私有、专属的环境，使客户感受到尊贵的礼遇。

**绩效：**虽然支行网点的平均服务水平比其他渠道更高，但普通银行与业内最佳银行（后者几乎或已经实现了卓越）之间的服务水平差异巨大。在对产品的熟悉程度和交易能力方面，绩效很高；但在产品和服务差别化、对消费者了解程度等方面，绩效得分较低。业内最佳的零售银行支行网点拥有酒店式的大堂，门

卫和服务员，配备电脑和触摸屏及时进行信息交互。银行员工即时为客户提供服务和产品信息，可以预约专家服务时间。

**图表四**  
支行网点的重要属性—相对重要性和满意度分析



信息来源：博思艾伦收入促进力研究2007

### 缩短等待时间、改善用户体验

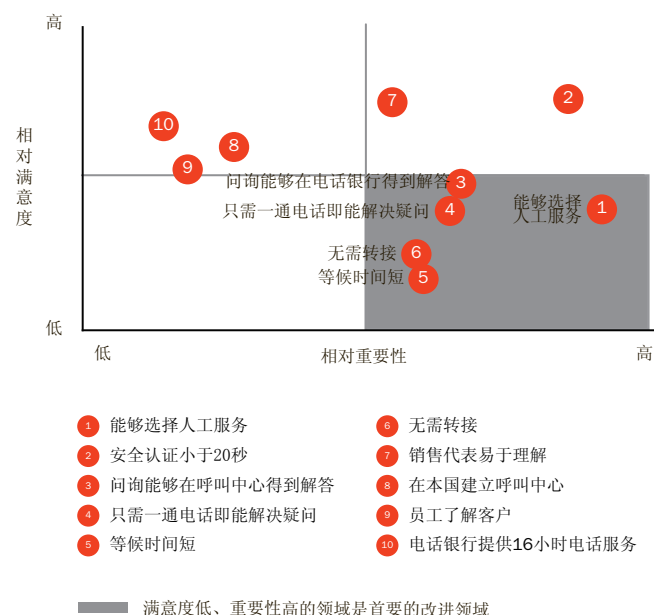
对消费者而言，电话银行的吸引力日益减弱，只有约7%的人愿意使用电话来开设现金账户，10%的人愿意用电话银行来申请按揭贷款。电话销售在信贷和普通保险产品领域还比较流行，但总体而言，由于将电话接通给真正能处理问题的人需要的时间太长，电话银行正开始让位于网上银行。因此，银行必须重新审视其电话银行战略：一方面，银行应提升电话银行的业绩，另一方面，可以考虑用其他手段来弥补电话银行的不足。

**目标：**如果银行期望其电话银行为客户创造卓越的消费者体验，并推动利润的增长，就必须对电话银行业务改弦更张。由于为客户提供人工服务是最重要的因素，因此改进客户体验的关键是减少电话的转接次数，从而使电话银行服务流程得以简化。除了培训员工应付各种普通业务请求外，每名员工至少熟悉一种以上的专业化产品；同时，必须培养一些通晓多个产品领域的专家。此外，应使销售代表有权自由查阅某

个特定客户先前的通话记录；这样，如果万不得已必须移交给其他人，客户也不必将遇到的问题重复一遍。应将客户打来的电话视作增进客户了解、推销相关产品的绝好机遇；当然，这取决于客户所提出的要求和其所处的具体环境。

**绩效：**中国大陆和香港的银行为电话银行的服务水平树立了典范，这些银行为客户提供即时连接、24小时服务、多种语言服务，并为中产阶级客户提供差异化的电话银行服务。

**图表五**  
电话银行的重要属性—相对重要性和满意度分析



信息来源：博思艾伦收入促进力研究2007

### 差异化：网上银行致胜之道

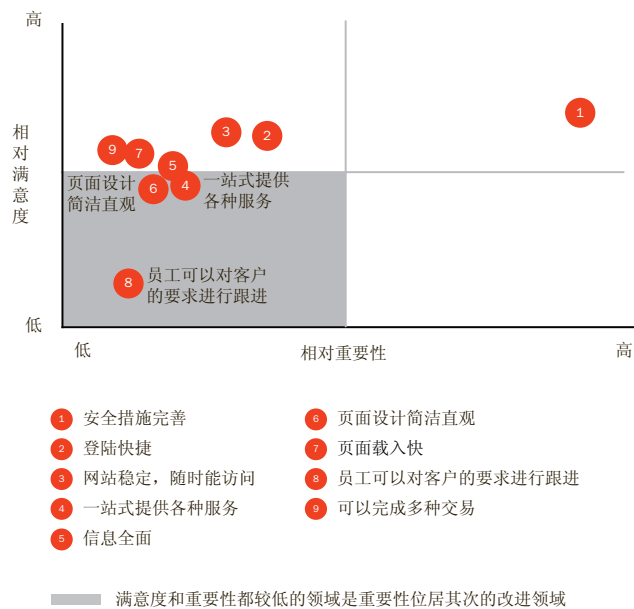
客户—尤其是富裕的客户正越来越渴望通过互联网和网上银行来购买金融产品。随着宽带的家庭普及率越来越高，这种趋势将越发明显。

**目标：**在网上银行中，安全无疑是最为重要的因素。银行必须设计出既能提供多重防护（如：多重密码、虚拟软键盘等等）、又易于登陆的系统。安全的网站是理想的销售渠道，它给予客户根据自身需求定制产品的能力。由于不是所有人都能熟练地使用网络，因此银行应该为需要帮助的客户提供在线技术支持和在线产品信息问讯。对于时间很宝贵的客户而言，互联网的重要性不言而喻。如果银行希望牢牢抓住这部分

客户，就应该为这一群体设计专门的网站。

**绩效：**在业内最为优秀的银行，网上银行的绩效在各个方面都堪称完美。但如果将眼光放到全球，情况就不那么乐观了。虽然大多数银行的网站都达到了平均水平，但在产品细分和差异化方面得分较低。韩国的银行是网上银行领域的领导者，这些银行为客户提供安全的个性化银行、外部设备安全代码和专门为富裕阶层设计的网上银行等创新产品。

**图表六**  
网上银行的重要属性—相对重要性和满意度分析



信息来源：博思艾伦收入促进力研究2007

### 应建立更多的流动性销售团队

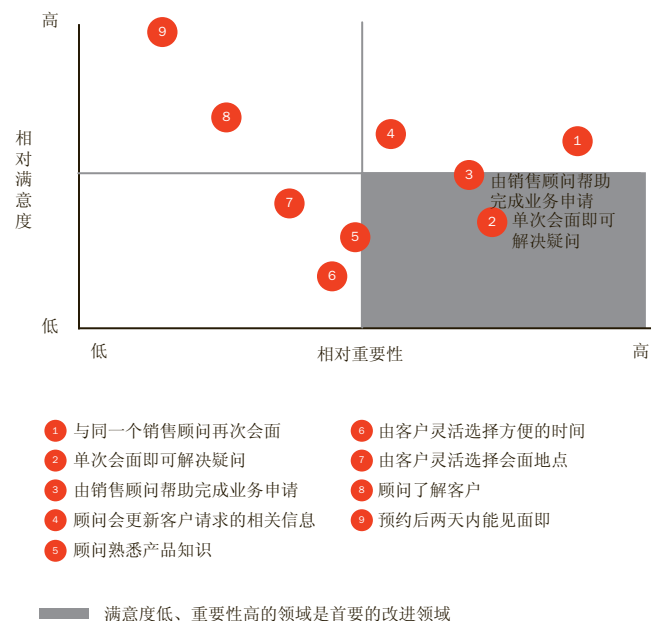
虽然在推销产品、尤其是推销复杂的金融产品（如：养老金产品和投资理财产品）的过程中，流动性销售团队的是非常受欢迎的渠道——但它们在许多国家还没有普及。巴西、香港、英国和澳大利亚是为数不多的几个销售团队运作成功、分布广泛的国家和地区。

**目标：**流动性销售团队应成为银行贵宾服务不可或缺的一部分。由于目标客户的要求不断提高、时间非常宝贵，因此非常有必要开发完善的客户预约系统。最重要的是赋予流动性销售团队完成业务请求的能力——在这一领域，网络连接是否通常和是否有明确的授权是成功的关键。客户既可以选择针对特定产品的专门销售顾问，也可以选择普通的销售顾问；会面的时间和地点也可以相当灵活；还可以通过文本信息提醒客

户参加会面的时间地点。同时，跟进工作至关重要；银行应该通过信件或邮件向客户发送会谈纪要，如果条件许可的话，顾客可以多次与同一个销售顾问会面。

**绩效：**能提供流动性销售团队的银行目前凤毛麟角，总体业绩也相对较差。这项服务以富裕阶层的客户为目标，只有那些希望购买复杂金融产品（如投资理财产品和按揭贷款）的顾客才能享受。即便如此，仍有为数不多的几家银行在这一领域表现出色。这些银行能为客户灵活地安排会面时间和地点，其销售顾问对产品非常熟悉，有些情况下甚至还派客户经理随销售顾问一同为客户服务，以便巩固客户关系、增进对客户了解。

**图表七**  
流动性销售团队的重要属性—相对重要性和满意度分析



信息来源：博思艾伦收入促进力研究2007

### 渠道整合根据客户需求展开

消费者并不认为整合所有渠道和各种产品是目前当务之急。但是，由于消费者是从全局角度选择交易渠道，因此他们希望能随意地在某几种渠道中随意切换，期间不希望多次重复同样的话。现在，摆在银行面前的当务之急是了解消费者对哪些产品和渠道的整合最为关注和期待。

**目标：**整合决不仅仅意味着统一的外观和用户体验：银行将注意力放在与消费者息息相关的渠道上，对其加以整合——在特定的渠道和产品领域为消费者提供全面的服务和价值主张是取得成功的关键。例如，消费者可以先在网上填写按揭贷款的申请表，然后在支行网点或电话中完成整个申请流程。各种销售渠道都应富裕阶层的客户度身定制差异化的产品。此外，银行还应广泛采用信息技术（如：Skype），并充分开拓网络和数字空间，例如在虚拟生活（Second Life）中扩大影响力。

**绩效：**只有一小部分银行在各种主要销售渠道之外还提供其他新兴的销售方式（如：Skype、短信、手机和为聋哑人士设计的销售渠道）。但总体绩效依然较差，即便是行业内最出色的企业离优秀都有不小的差距。

#### 零售银行领域的革新

博思艾伦的研究表明，零售银行其实有很多增加收入的机遇和方法：

- 为富裕的中高收入阶层提供专门的销售渠道（网上

银行、电话银行、流动性销售团队以及支行网点的贵宾区）

- 运用大堂服务台和提前预约服务来减少支行网点的排队等候时间
- 改善电话银行的菜单设计和人员配置，使消费者尽快与能够解决问题的客服人员通话
- 让消费者自己定制网上银行功能，并提供强大的安全保障（如：随机验证码生成器）
- 为特定的客户群提供专门的流动销售代表，并授权这些代表能直接在客户会议上完成交易
- 完善跨渠道整合，使客户能在一个销售渠道开始交易，随后在另一个渠道完成交易

在本研究中，除了包括一些全球性的见解以外，我们还形成了一套针对具体国家的见解，以协助银行改善当地各种渠道的业绩。研究所涉及国家和地区包括：奥地利、澳大利亚、巴西、加拿大、中国大陆、德国、中国香港、韩国、科威特、荷兰、沙特阿拉伯、西班牙、瑞士、泰国、阿联酋、英国和美国。

### 研究方法

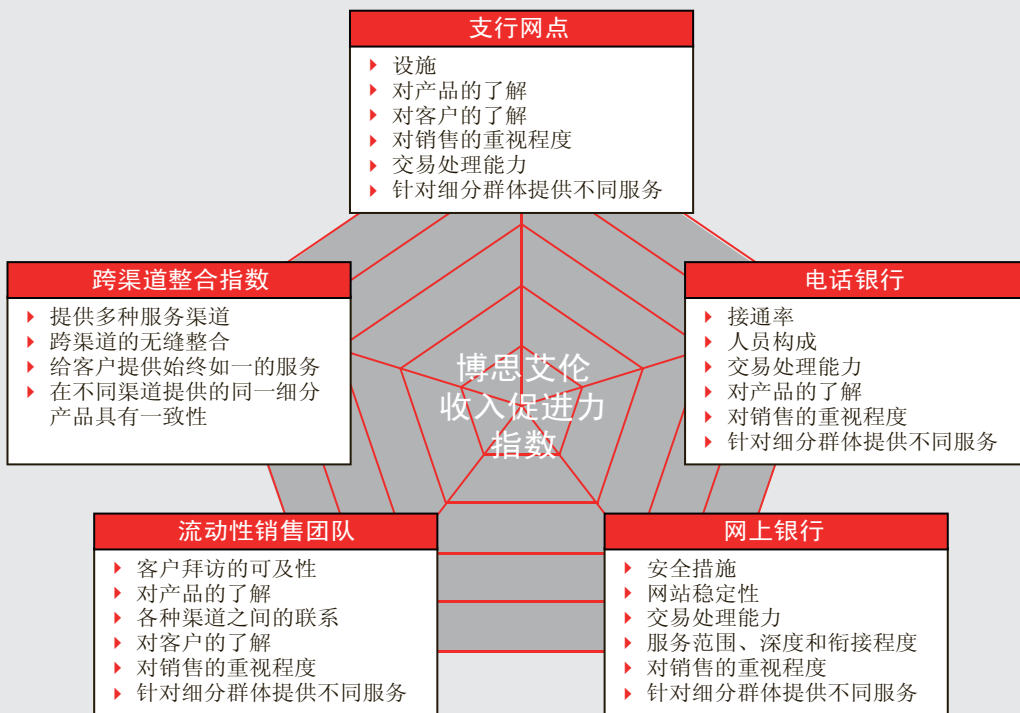
在全世界，零售银行通过削减成本来提高效率的努力被收入的不断下降所抵消。正是在这一背景下，博思艾伦的“2007收入促进力研究”希望能分析销售渠道对银行收入创造的作用。

这项研究采取了双管齐下的方法：

1. 一方面，独立的消费者研究机构MORI Ipsos在欧洲、北美、亚洲、拉美和中东等地对银行客户进行访谈。研究涉及17个国家，对每种销售渠道的消费者偏好和总体满意度水平进行了评估。
2. 另一方面，博思艾伦对100家银行进行了广泛的暗访，重点是分析消费者的体验。这项研究包括：对每家银行的数家支行进行交易和服务问卷调查、登陆网上银行进行评估、呼叫电话银行进行评估以及与流动性销售团队进行面对面的沟通。

在消费者研究和暗访的基础上，博思艾伦编制了衡量银行绩效的五大指数（即：支行网点指数、电话银行指数、网上银行指数、流动性销售团队指数和多渠道指数）。利用消费者重要性进行加权之后，就能得到“博思艾伦收入促进力指数”（Booz Allen Revenue Enhancement Index Score），并用它来对银行各种渠道的绩效水平进行排名。

图表八  
博思艾伦收入促进力指数



信息来源：博思艾伦收入促进力研究2007

**联系方式:****阿姆斯特丹**

**Christiaan Lageweg**  
总监  
+31-20-504-1925  
christiaan.lageweg@booz.com

**阿姆斯特丹**

**David Wyatt**  
总监  
+31-20-504-1940  
david.wyatt@booz.com

**贝鲁特**

**Peter Vyanos**  
副总裁  
+961-1-336433  
peter.vyanos@booz.com

**伦敦**

**Alan Gemes**  
副总裁  
+44-20-7393-3290  
alan.gemes@booz.com

**伦敦**

**Caroline Moss**  
总监  
+44-20-7393-3514  
caroline.moss@bah.com

**伦敦**

**Fabienne Konik**  
总监  
+44-20-7393-3777  
fabienne.konik@bah.com

**慕尼黑**

**Reiner Hoock**  
副总裁  
+49-89-54525-651  
reiner.hoock@bah.com

**纽约**

**Paul Hyde**  
副总裁  
+1-212-551-6069  
paul.hyde@booz.com

**圣保罗**

**Ivan de Souza**  
副总裁  
+55-11-5501-6371  
ivan.de.souza@booz.com

**圣保罗**

**Roberto Marchi**  
总监  
+55-11-5501-6262  
roberto.marchi@booz.com

**悉尼**

**Peter Burns**  
副总裁  
+61-2-9321-1974  
peter.burns@booz.com

**悉尼**

**Arthur Calipo**  
总监  
+61-2-9321-2804  
arthur.calipo@booz.com

**上海**

**Andrew Caine**  
资深执行顾问  
+86-21-6340-6633  
andrew.caine@booz.com

**维也纳**

**Reiner Hoock**  
副总裁  
+49-89-54525-651  
reiner.hoock@booz.com

**苏黎世**

**Christian Reber**  
总监  
+41-43-268-2121  
christian.reber@booz.com



---

## 博斯公司全球办事处

### 亚洲

北京  
香港  
孟买  
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