

2021年全球零售银行业报告

挑战迫在眉睫， 零售银行全面转型正当时

2021年7月

Thorsten Brackert、Chaojung Chen、Jorge Colado、Bharat Poddar、Muriel Dupas、Andy Maguire、Holger Sachse、Sam Stewart、Juan Uribe、Monica Wegner

The BCG logo is located in the bottom right corner of the page. It consists of the letters 'BCG' in a bold, white, sans-serif font. The background of the entire page is a dark, abstract composition of glowing green and blue lines and dots, creating a sense of digital connectivity and data flow.

波士顿咨询公司（BCG）与商界以及社会领袖携手并肩，帮助他们在应对最严峻挑战的同时，把握千载难逢的绝佳机遇。自1963年成立伊始，BCG便成为商业战略的开拓者和引领者。如今，BCG致力于帮助客户启动和落实整体转型，使所有利益相关方受益——赋能组织增长、打造可持续的竞争优势、发挥积极的社会影响力。

BCG复合多样的国际化团队能够为客户提供深厚的行业知识、职能专长和深刻洞察，激发组织变革。BCG基于最前沿的技术和构思，结合企业数字化创新实践，为客户量身打造符合其商业目标的解决方案。BCG创立的独特合作模式，与客户组织的各个层面紧密协作，帮助客户实现卓越发展，打造更美好的明天。

目录

05 | 挑战迫在眉睫

07 | 收入面临压力

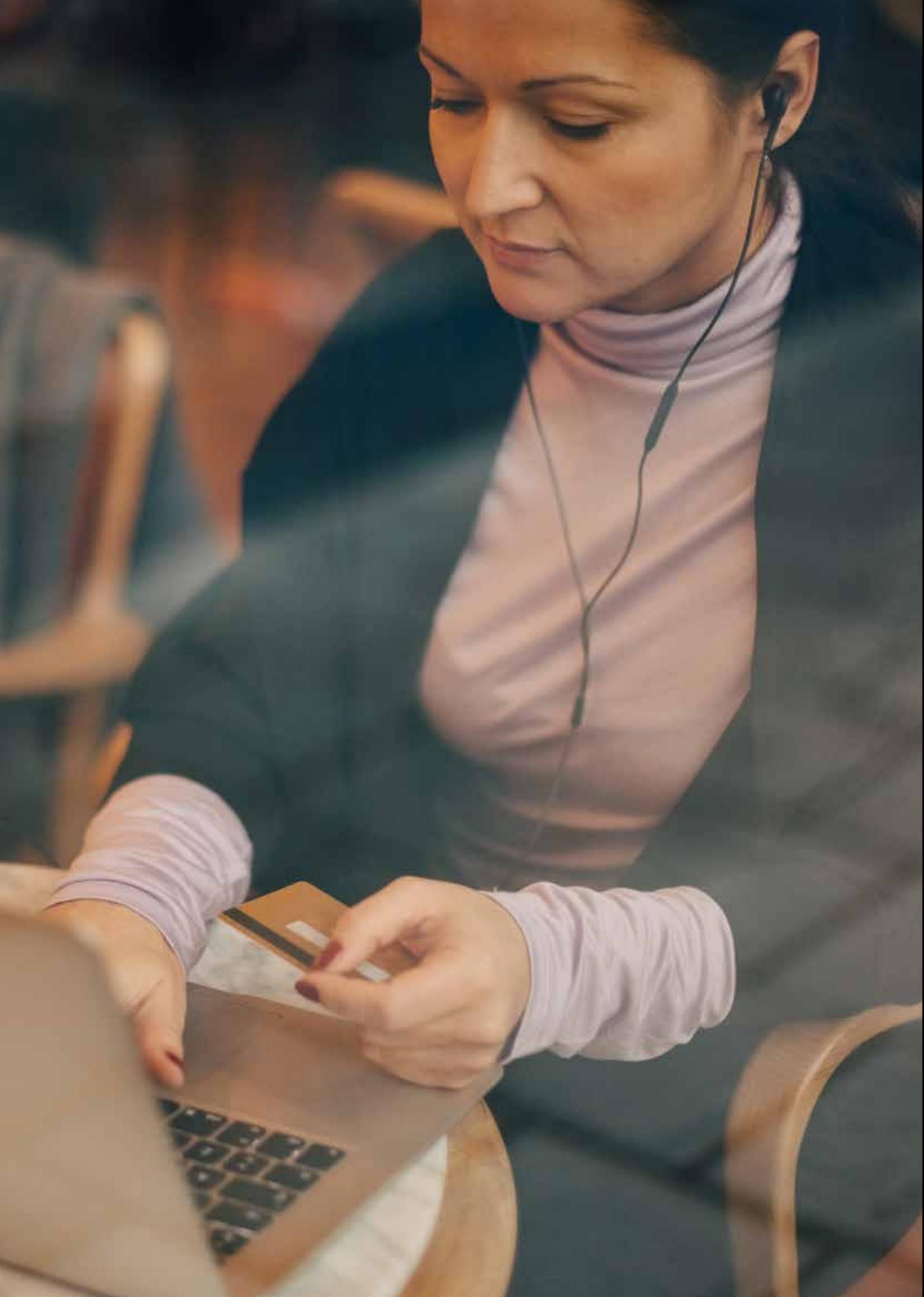
11 | 客户数字化加速

15 | 成本结构变革

17 | 从前端到后端，打造数字化价值流

22 | 运营模式重塑

29 | 行动刻不容缓



三大挑战定义零售银行的未来

3年

全球零售银行业收入恢复至2019年水平所需的时间

30%

新冠疫情期间，全球使用手机银行的人数增加比例，且未来将进一步增加

2倍

领先零售银行与一般零售银行的效率对比

来源：BCG分析。



挑战迫在眉睫

疫 情以来，全球零售银行业迅速、敏捷并充满使命感地应对危机，同时坚守对环境、社会和公司治理目标。客户居家隔离，银行也关闭或开展网点转型，将资源和客户迁移至远程或数字化渠道。随着经济危机步步逼近，银行迅速采取措施改善财务状况。为帮助陷入财务困境的客户渡过危机，银行还向客户提供贷款延期和暂缓还贷服务。这一切都发生在几个星期的时间内。



但那已是过去时。现在，新常态正在形成，银行正面临挑战。疫情的冲击加速了变革，同时激发了新的变化。金融机构的收入正面临压力，全球银行收入池遭受重创。在最乐观的情形下，收入池直到2022年才会恢复到疫情前的水平。

客户迁移至数字化渠道的速度比以往更快。网上银行的使用率增加了23%，手机移动银行的使用率增加了30%。这些变化很可能是永久性的，与危机前的趋势相比，客户向数字化渠道迁移的速度快了3到4年。

随着客户不断向线上渠道迁移，银行作为客户与金融服务之间的媒介，其角色逐渐变得岌岌可危。堆栈式的行业格局正在形成，每一层都有不同类型的市场参与者在开展竞争。非银新兴金融机构异军突起，在客户关系与渠道分销领域大放异彩，给多种银行产品的销售带来威胁。

或许最重要的是，零售银行需要重新审视、重新塑造成本结构，而且需要立刻行动。当前的成本结构已不可持续。

零售银行必须走向数字化，从前端到后端，围绕价值流进行。价值流是银行开展的用以满足客户需求的一系列增值活动。大多数银行优先开展部分数字化举措（通常关注前端职能，因为这些职能可以更明显地影响客户），却没有在成本控制和风控（后端或内部流程）上投入同等努力，结果客户的数字化体验虽然得到改善，客户也获得了新选择与新功能，但银行的固定成本（主要与网点、办公场所等房地产成本相关）却丝毫没有降低。如果不调整成本，银行数字化举措的变现就会举步维艰。

本报告梳理了零售银行亟需着手开展的行动。



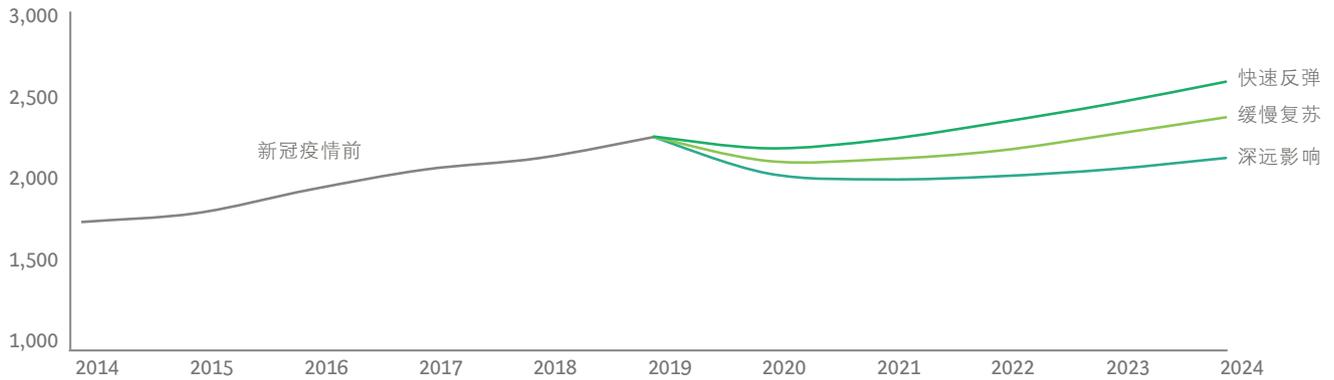
收入承受压力

新 经济形态的到来给银行带来了收入难题。我们根据不同的全球GDP预测，为零售银行绘制了三种收入情景。

- **快速反弹。**在快速反弹情景下，GDP V型复苏，于2021年恢复到2019年水平。就业迅速反弹至疫情前水平。全球贸易回升，抵消甚至超过短期收入损失，消费者信心也恢复到疫情前水平。由于政府支持和宏观经济环境复苏，大规模的坏账损失并未发生。银行到2022年可以补回收入损失。

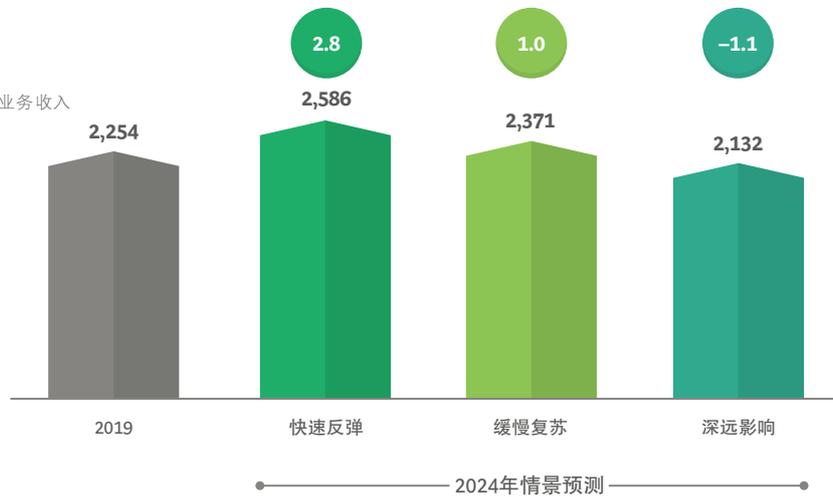
未来四年预计收入增长乏力

全球零售与私人银行客户业务收入（10亿美元）



年复合增长率 2019—2024 (%)

全球零售与私人银行客户业务收入
(10亿美元)



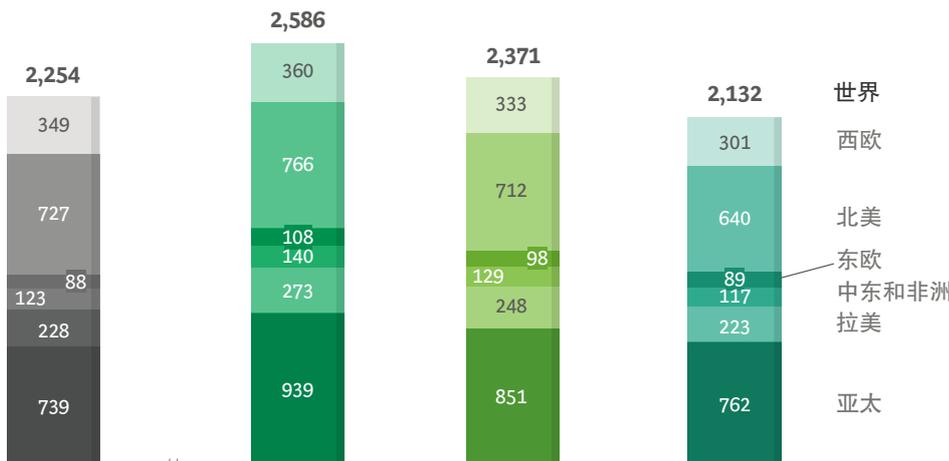
来源：2020年9月BCG银行业资料库。

- **缓慢复苏。**在缓慢复苏情景下，2020年GDP增长率大幅下降后，出现U型反弹，然后恢复到疫情前水平。GDP于2022年恢复到2019年的水平。就业情况有所改善，但在受严重影响的行业，仍存在长期失业现象。全球贸易缓慢恢复，尽管多项贸易壁垒仍然存在。消费者信心在一定程度上有所恢复，但由于不确定性犹存，消费者信心仍不稳定。银行在某些行业出现坏账，无担保类零售借贷也受到影。
- **深远影响。**在该情景之下，新冠病毒仍然猖獗，疫情一波未平一波又起。在多个地区，经济深陷衰退泥沼，难以挣脱。GDP增长呈拉长的L型轨迹，失业率多年居高不下，甚至不断上升。GDP于2024年恢复到2019年的水平。全球贸易受到结构性打击，地缘政治紧张加剧。面对疫情不断卷土重来，消费者信心下降。企业贷款和零售贷款出现大规模坏账。

从区域角度而言，发达市场银行面临一个坏消息。在后两种情景下，发达市场的收入前景介于中等与惨淡之间。即便是在快速反弹的情景下，发达市场零售银行收入回升至2019年的水平，其速度也将十分缓慢。

预计西欧和北美收入下滑最为显著

全球零售银行收入池（10亿美元）



2019—2024各收入情景年平均增长率

| 地区 | 快速反弹 (%) | 缓慢复苏 (%) | 深远影响 (%) |
|-------|----------|----------|----------|
| 西欧 | 0.6 | -0.9 | -3.0 |
| 北美 | 1.1 | -0.4 | -2.5 |
| 东欧 | 4.1 | 2.2 | 0.1 |
| 中东和非洲 | 2.5 | 0.8 | -1.1 |
| 拉美 | 3.7 | 1.7 | -0.4 |
| 亚太 | 4.9 | 2.9 | 0.6 |

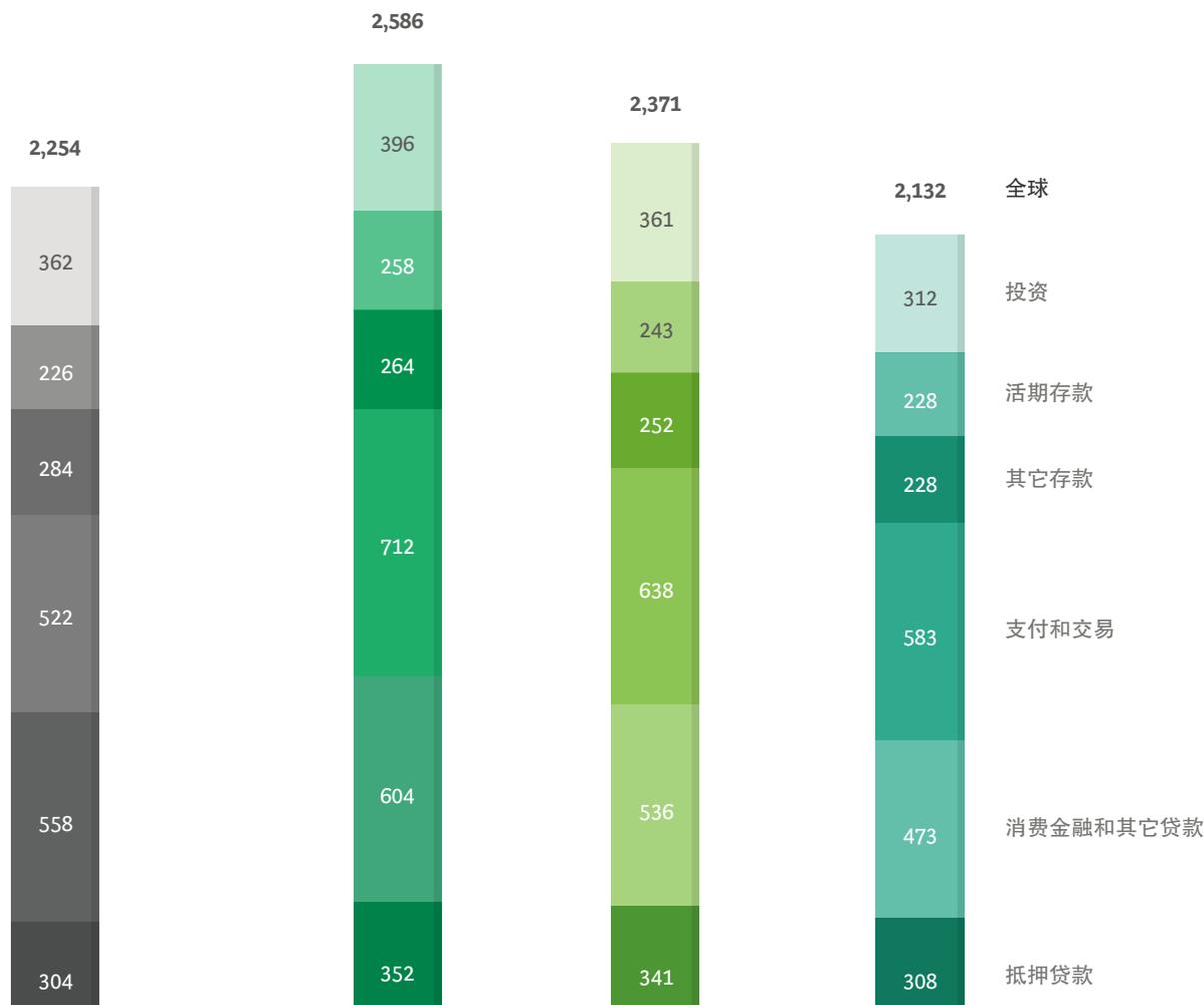
来源：2020年9月BCG银行业资料库。

从产品角度而言，来自消费贷和其它贷款的收入预计受到最大冲击。新企业将很难存活。电商的积极影响部分被消费支出的下降所抵消，尤其是在大件商品上。不良贷款持续给银行的未来增长能力带来压力。利率预计长期位于低点，存款规模和收益都将受到影响。

此外，无接触式移动支付的增加可能会导致消费者信用卡使用习惯的长期转变。消费者正在变得更加谨慎，这一趋势将加速推动消费者从信用卡的使用转向借记卡的使用。

预计来自消费金融和其它贷款的收入将受到最大冲击

全球零售银行收入池（10亿美元）



来源：2020年9月BCG银行业资料库。

注：由于存在四舍五入，各个数字相加之和可能不等于显示的总数。



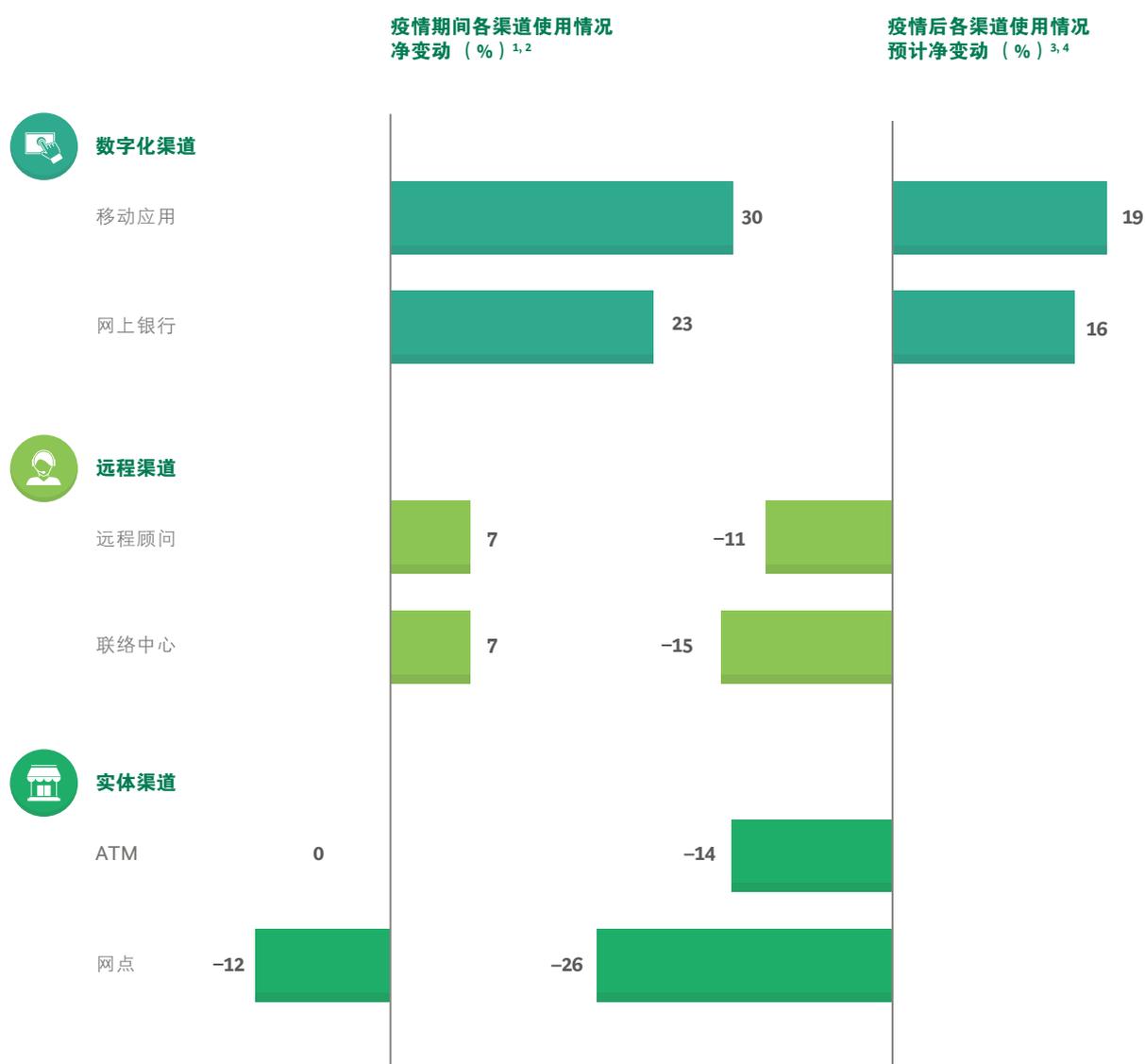
客户数字化加速

疫情促使客户不断从传统银行网点转向数字化渠道。根据BCG最新一期零售银行调研，在16个主要市场中，平均13%的受访者在疫情期间首次使用网上银行（移动银行的数据为12%），部分市场中，该比例更高。疫情期间，无现金支付大幅增长。超过20%的受访者表示，他们提高了对数字化支付解决方案的使用，如互联网银行和第三方App提供的支付，超过10%的受访者表示增加了信用卡和借记卡的使用。

网点纷纷受到冲击。我们的调研显示，在疫情期间，网点使用率减少12%。封锁和社交隔离措施严格限制了在网点办理业务的可能性，迫使很多客户首次注册网上银行或移动银行，而大多数客户由此喜欢上了数字化渠道。

更重要的是，向数字化渠道的转变可能是永久的。根据我们调查，在疫情之后，预计移动银行的使用将进一步净增19%，而网点使用将进一步净减26%。数字化能力较弱的银行可能很快就会发现，新老用户都会选择线上服务，而非亲自到访网点。数字化意识强的客户可能流失到数字化能力卓越的银行，或者灵活创新的新兴金融科技企业。

新冠疫情正在驱动数字化渠道发展



来源：2020年BCG零售银行业疫情把脉调查。

¹净变动比例 = 增加使用的受访者比例 - 减少使用的受访者比例

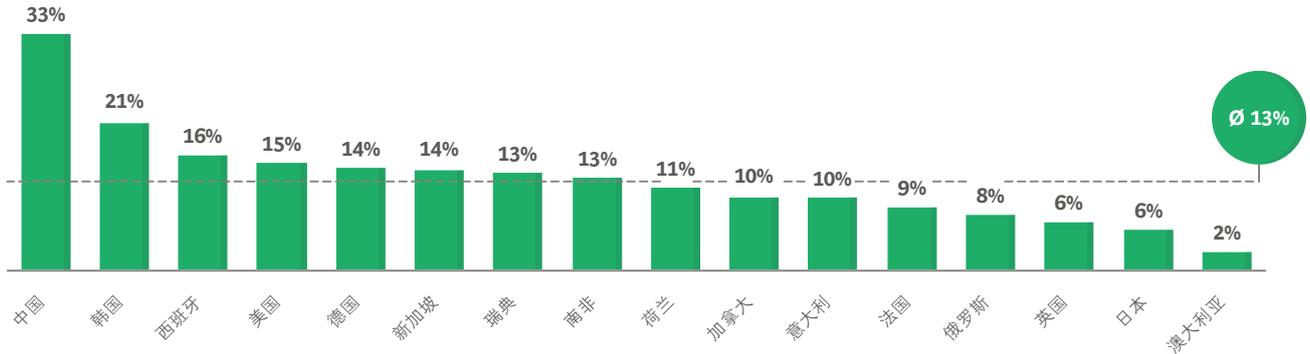
²调查报告：对于过去三周您所使用的各个渠道，请逐一说明与过去一年相比的使用频率变化情况。

³预计净变动 = 预计增加使用的受访者比例 - 预计减少使用的受访者

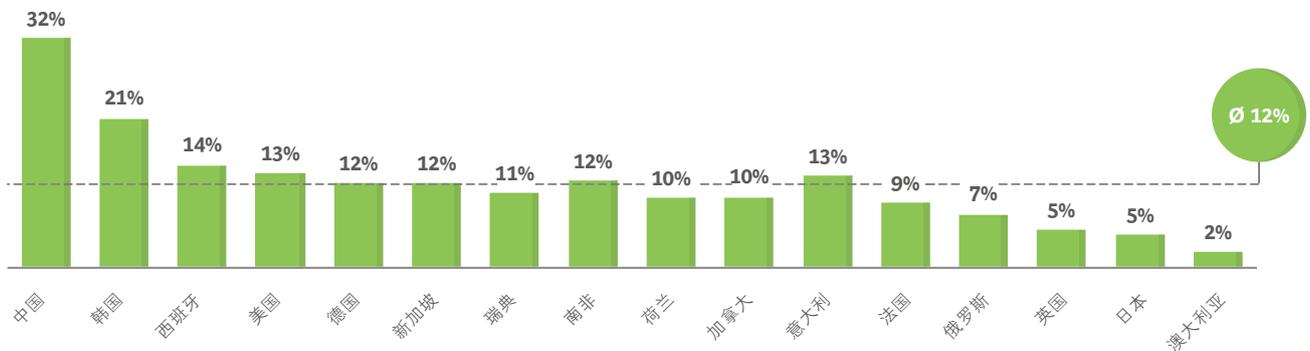
⁴调查问题：新冠疫情之后您使用以下渠道的可能性为？

很多客户首次使用数字化渠道

因新冠疫情而首次注册网上银行的受访者 (%) ¹



因新冠疫情而首次注册手机银行的受访者 (%) ¹



来源：2020年BCG零售银行业疫情把脉调查。

注：百分比经过四舍五入。

¹调查问题：您是否因为新冠疫情的原因而首次注册（开通）网上银行和手机银行？

正如我们在2019年零售银行业报告中所观察到的那样，银行所拥有的多个传统竞争优势，包括庞大的忠实客户基础，都在面临巨大压力。数字化网络正不断削弱实体网点作为市场准入门槛的作用，也对传统银行的专属数据优势及所在市场的规模化优势带来了威胁。

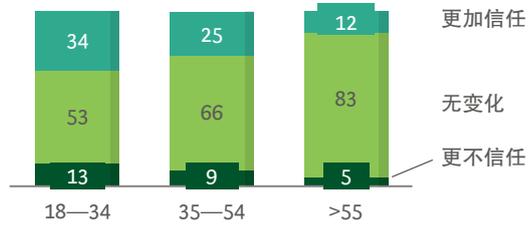
我们的调查显示，新冠疫情加速了这一趋势，客户正在重新审视各种行为与各类商业关系。尽管大多受访者表示仍信任自己的银行，但有相当大比例的受访者（约四分之一）表示，他们计划在未来六个月内更换银行。年轻客户尤其可能做出改变，他们也更愿意把钱存入数字银行。

客户，尤其是年轻客户，愿意更换银行

自疫情开始以来对银行的信任没有发生任何改变的受访者¹



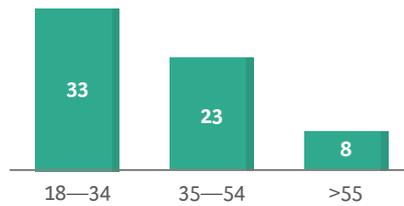
各年龄组的受访者比例 (%)



计划在未来六个月更换银行的受访者²



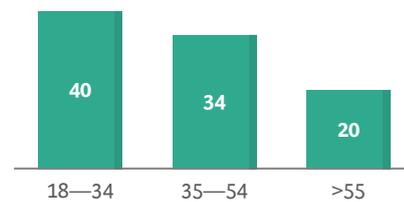
各年龄组的受访者比例 (%)



放心将钱存于数字银行的受访者³



各年龄组的受访者比例 (%)



来源：2020年BCG零售银行业疫情把脉调查。

¹调查问题：自新冠疫情危机以来，您对银行的信任是否发生变化？

²调查问题：您是否打算在未来六个月内更换您的主要银行业务提供方？

³调查问题：从1—5打分，您认为传统银行与数字银行（无网点的银行）相比安全性如何？1=我感觉把钱存在传统银行中最安全；5=我可以放心将钱存入数字银行。选择4或5的受访者均被归类为“放心将钱存于数字银行的受访者”。



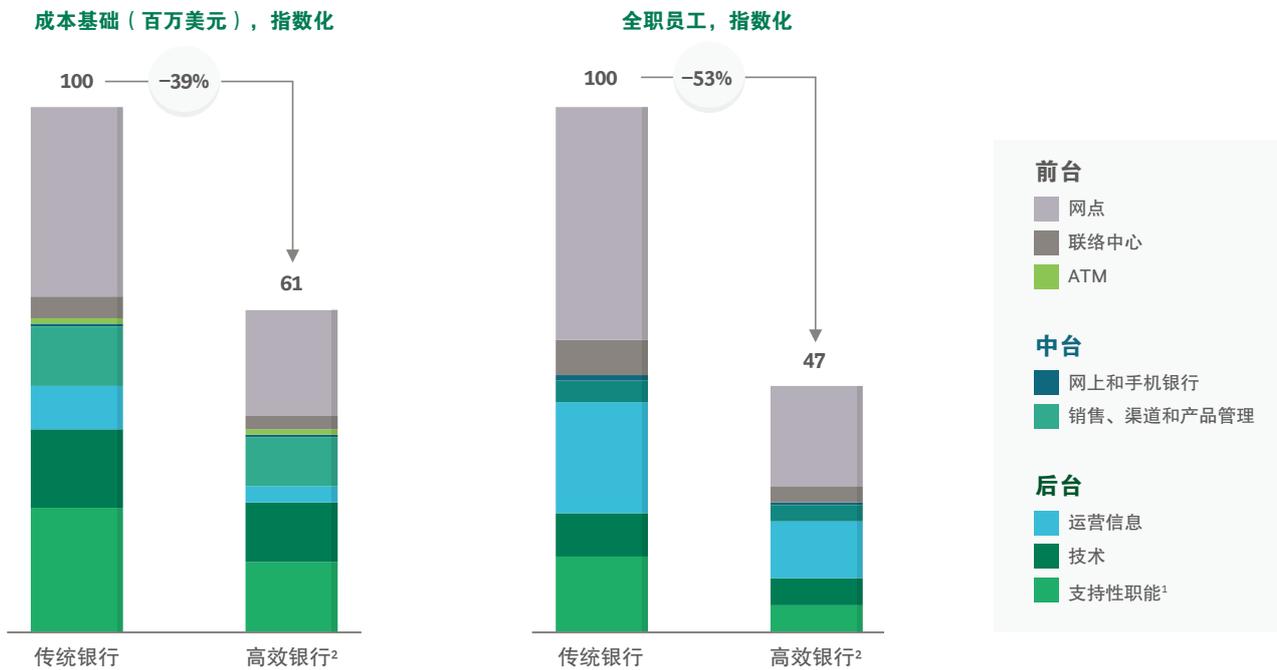
成本结构变革

为了决胜未来，永葆竞争力，银行不能因循守旧，死守现有的成本结构。我们的分析显示，相比于一般银行，顶级银行的运营成本低40%左右，员工数量也少50%左右。这些银行规模更大，交易量更多，但出乎意料的是，他们网点却并非绝对以交易为中心。具体来讲，顶级银行每个网点的全职员工人均开户数要多69%，每个客户的网点交易次数要少80%。

顶级银行的呼叫中心更为高效，其客服座席处理的呼入电话平均比一般银行多10%。顶级银行处理的电话中有65%可以无需人工介入，而一般银行仅能达到45%。

顶级银行运营效率远高于整个行业

以拥有400万客户的零售银行为例



来源：2020年BCG零售银行业疫情把脉调查。

注：基于我们对多家全球领先银行的分析。ATM=自动提款机。

¹包含风险、合规和法务职能。

²样本中排名前25%的银行的平均值。

但即便是最领先的银行也仅仅是将数字化工作集中于部分业务，而非全面转型。在业务和整个价值链的先进技术（如人工智能）应用上，银行还处于早期阶段。

如果我们取目前顶级银行的最高职能（前25%）为建模基础进行测算，理论上，未来银行运营成本会比今天的一般银行要低69%。当然，没有一家银行在实践中能够达到如此高的效率。但行动刻不容缓，尚未开始计划成本结构变革的银行很快就会发现自己已经落于下风——这种情况的发生甚至比想象中更快。



从前端到后端， 打造数字化价 值流

尽管银行在数字化领域投入已久，但大多数零售银行一直难以优化客户体验、增加收入、构建可持续发展的能力、降低成本并提升内控质量。主要问题来自于缺乏统筹。很多数字化举措孤立进行，带来的改变有限、不成体系、难以形成突破式进展，甚至有时举措还会因各种原因造成搁置或出现重复劳动。

整合方案新思路

零售银行可以通过定义、重塑、整合价值流（即银行为满足客户需求而开展的一系列增值活动），提升数字化程度，来实现目标。

通常，零售银行的价值流不超过十条



来源：BCG 分析。

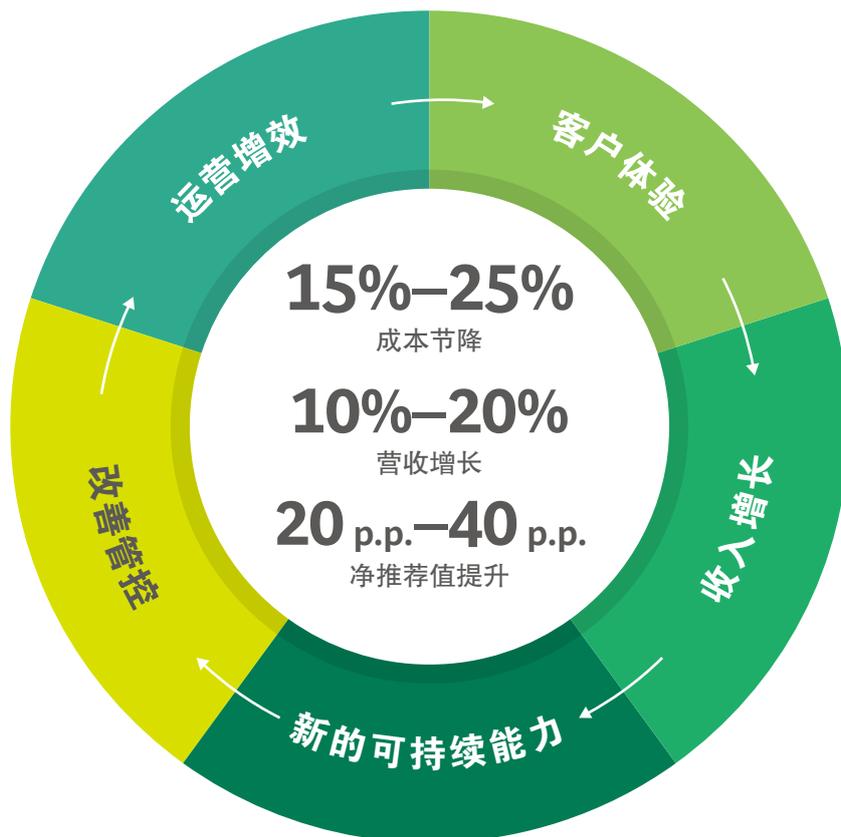
成功的落地方案需要：

- **设立大胆的业务目标。** 大胆设定质变目标，而非仅仅是增量改进目标，使用端到端指标，而非孤立的职能或服务水平指标，这样有助于高管实时了解状况并进行协调。
- **重塑端到端客户旅程。** 全盘考虑客户需求（包括潜在的非金融需求）对相关产品和解决方案的设计至关重要。银行应该从零开始设计流程和解决方案（而非试图在现有流程和解决方案上进行微调），使用数字化和人工智能工具来降低工作量，并消除跨产品与跨客群之间不必要的、重复建设的能力。
- **简化并自动化流程。** 优化跨营销、运营和服务职能的流程，简化工作，消除返工。

- **强化风险管控。** 将风险和合规流程嵌入产品与服务的设计当中，而非在设计完成后再对接。风险与合规团队紧密合作，建立对用户友好的高效管控方案。
- **变革技术。** 将技术、数字化和数据类投资与应用场景绑定，消除重复性工作，整合产品服务的设计和交付，减少浪费。
- **整合团队。** 组建跨职能团队，以共同的愿景指导工作，避免传统渠道与数字渠道待办工作的积压。

根据我们的经验，从前端到后端重塑价值流通常可以降本 15% 至 25%，并带来消费者口碑或净推荐值（NPS）20 至 40 个百分点的提升。

通过多重抓手创造价值流成效



运营增效

成效包括：

- 转型能力提升
- 生产效率提高
- 自动化水平提高
- 周期缩短
- IT 和运营支出降低

客户体验

成效包括：

- 高水平客户互动
- 忠诚度提升
- 解决客户不满

收入增长

成效包括：

- 销售效率提高
- 转化率提升
- 关系更深入，产品服务更具个性化
- 钱包份额增长

新的可持续能力

成效包括：

- 员工参与度提高
- 决策进程加快
- 经验丰富的客户旅程团队
- 放权给工作组
- 拥抱新的工作方式

改善管控

成效包括：

- 系统自动化检查
- 更全面深入地洞察风险
- 增强合规和风险监控，同时减少冗余
- 管控前置

来源：BCG 分析。

注：P.P.=百分点。

购房就是典型案例。大多数抵押贷款申请步骤都可以简化，在线完成并更快获批。事实上，根据我们的经验，重塑流程之后可将流程缩减到五步以内。此外，通过数字化整合前端客户触达以及后端流程，在线申请人能够达到50%，其中超过一半的

在线申请人可以在1小时之内获得批复。积极落实数字化的银行可获得15%的抵押贷款增加，25%的贷款成本缩减，15到30个百分点的NPS提升，没有数字化，这一目标将难以实现。

评估抵押贷款价值流，受益匪浅

价值流

| 触发因素 | 考虑并申请 | | 挑选与购买 | | 完成和放款 | | 搬入及还贷 | |
|------|--------|-----------|-------|---------|--------|------|-------|-------------|
| 决定购房 | 搜索潜在选项 | 选择中介或贷款机构 | 提交申请 | 找房 购房 | 等待贷款批复 | 等待放款 | 成交 | 入住新居 按月还贷 |

客户体验



业务成效



来源：BCG分析。

注：基于我们对顶级银行的分析。

价值流驱动变革

价值流是变革手段。围绕价值流组织活动，银行能够整合数字化举措，统筹组建跨职能的设计和交付团队，并对重塑产品和服务方面所投入资源达成共识。作为数字化项目的一部分，关键新能力（如数据驱动的客户互动能力）的构建能够跨价值流加以利用。管理层可根据三大维度（即用户渴求度、商业可行性和技术可行性）对数字化举措展开客观评估，对举措清单进行优先排序。

领先银行已经开始围绕价值流搭建解决方案，将客户参与提升到新高度。这些银行从客户视角重塑端到端职能，确定为数不多的关键价值流，搭建跨职能团队，并采取敏捷工作方法。敏捷团队负责产品的管理和变更，包括产品收益和交付。

银行应该围绕价值流搭建解决方案

价值流程举例：成为银行客户

提升价值流关键要素的相关举措……



……通过跨职能的价值流团队实现

- 来自多个职能
- 关注共同目标
- 建立重点待办事项清单

来源：BCG 分析。

一家欧洲银行面向客户的团队（也称为部落）负责价值流职能，如客户进件、财务规划、抵押贷款和客户服务；而非面向客户的团队则负责支持后台职能（如财务转型和风险转型），并构建底层跨团队能力（如生物识别和机器学习）。

另一家欧洲银行在所有开发工作中实施了敏捷。这影响了25%的银行全职员工，包括价值流部落、渠道和平台部落、卓越中心赋能部落。通过敏捷落地，银行可以打破部门墙，缩短产品上市时间，并提升开发效率。



堆栈式运营模式

通 过将主要价值流数字化，银行将从根本上改变所有职能的工作方式，包括渠道建设、关系管理、风险与合规、IT。银行能够通过加速建设部分能力（如客户经营），收获成效，实现优化，但要想彻底解决收入、成本及管控问题，银行必须基于价值流，构建新能力，采取新的工作方式，从前端到后端重塑运营模式。当银行成功将其主要价值流数字化之后，新的运营模式自会显现出来。

基于价值流的组织会打破竖井式运营，专注于结果，以充分发挥银行现有的能力。这是巨大改变：成功一方面需要确保价值流各个组成部分的开发协调一致，另一方面需要构建强大的职能能力。

堆栈式模式是从前端贯通到后端的数字化运营模式，就像技术架构，助力银行能力的高效协同。在堆栈顶端，仿生分销可在自有渠道和第三方渠道提供高水平的客户互动和服务。这一层的主要挑战在于实现数字化销售，以及通过数字化渠道和远程渠道重塑客户关系。客户互动层将智能化作为数据驱动的客户管理核心，以理解客户偏好，提高数字

化营销效果，并协调跨渠道客户体验。运营层需要与银行价值流和日常的必要流程保持统一。与堆栈其它层一样，管控和共享服务层同样需要提速数字化进程。堆栈式运营模式的基础是数据和数字平台（DDP），其中包括“平等开放”的数据层，使得堆栈的所有层级都可以随时访问数据。

新的堆栈式运营模式



来源：BCG 分析。

注：KYC=了解客户；API=应用程序接口。

仿生分销

客户越来越习惯于使用数字化和实体渠道的组合，部分客户会使用一种渠道获得某些服务（比如支付账单），而使用另一种渠道获得其它服务（比如咨询新产品）。客户会通过银行自有渠道和第三方平台来访问银行。这对于销售和客户关系管理都具有重大影响。

数字化销售

给那些偏好数字化互动的客户提供以数字化方式购买产品的机会，这是确立银行数字化地位的关键。目前有为数众多的银行App仅能办理业务和

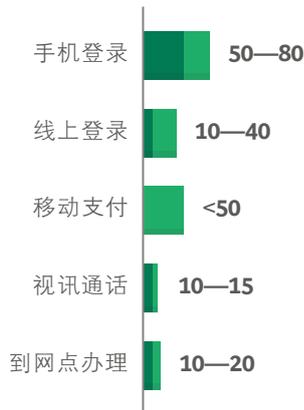
获取账户信息。如果客户不仅能通过银行App获取信息，还能购买产品，数字化销售将释放出巨大潜力。以数字化的方式完成核心产品的销售，是成功落地数字化的重要组成部分。

我们已经看到数字化销售的成果，包括75%的总销售额增长潜力提升。一家领先的欧洲银行90%的产品销售是通过远程方式完成，60%的客户获取是来自于数字化渠道。该银行在拓展新客、零售业务销售和存款增长方面均位于全国市场前列。一家领先的英国银行在三年内将其数字化销售份额从41%提高到69%。

一家数字化银行会增加客户互动频率、驱动销售、提高客户忠诚度

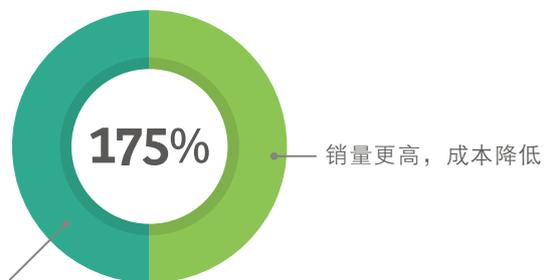
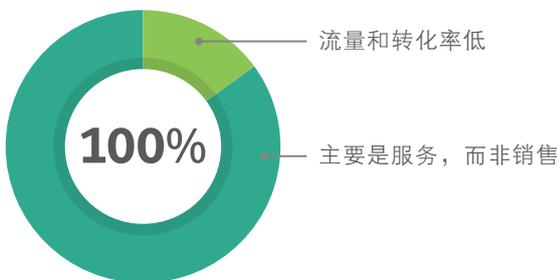
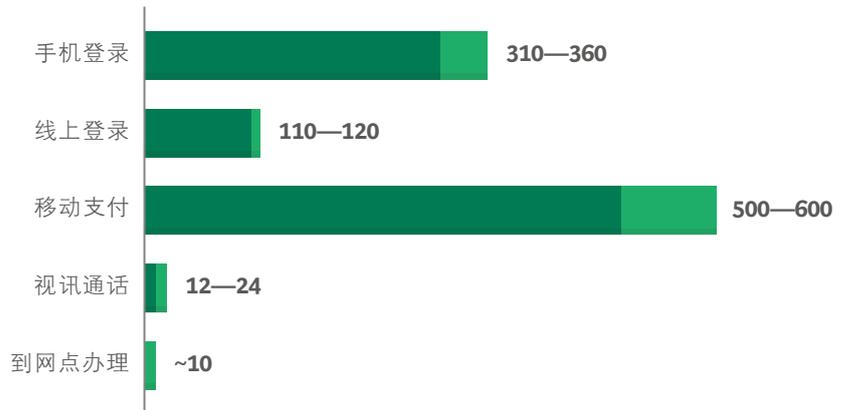
当今的传统银行

客户互动次数（每年）



未来数字化银行

客户互动次数（每年）



■ 数字化销售 ■ 辅助型销售

来源：BCG分析。

辅助型销售和服务

数字化落地的进程中，银行还需要加强客户互动中的人情味，确保客户的积极参与，同时提升客户服务的价值。分销网络必须突破网点所在地和工作时间的限制，银行顾问能够在网点和远程渠道为客户提供服务。顾问还需要新的技术支持形式，包括能提供虚拟网点体验的笔记本电脑和移动设备、个性化的数据分析和人工智能工具、视频电话、屏幕共享和在线聊天等工具，用客户喜欢的全新方式与客户互动。

客户参与

客户参与意味着把智能化作为客户管理的核心，实现数据驱动。构建客户需求、行为和偏好的整合型数据库是基础。在此基础上，用这些数据开展数据分析，构建人工智能算法，使每次客户与银行互动的价值最大化。

客群细分（通常根据收入、资产管理规模或年龄组将客户分类）应该抛弃传统的从内而外的方法，转为立足于客户需求的由外而内的方法。

这样的转变促使银行迈向数据驱动的渠道运营，统筹规划不同类型的互动和体验，满足个性化的客户需求。人力资源主要集中在高价值的活动上——客户价值最大化和优化银行销售漏斗策略。数据驱动的客户互动能力使关系管理从客户—顾问实体关系转变为既数字化又人性化的客户—银行关系。

领先银行已开始针对客户的行为和生活方式进行客群细分。根据个人倾向得分，为每一位客户选出三种产品。然后为每种产品创建个性化文本、图片和网站模板，并为线上、手机移动端和电子邮件渠道准备相应的创意推广方案。由此产生的触达方案会基于价值对线索进行优先排序，并构建机器学习算法。新方法显著改善了关键指标。例如，网点每产生100个客户线索，银行会主动触达51个客户并与17个安排会面。包括人寿保险和投资在内的一些产品的购买率和购买额增长了25%。现金和循环贷款数量也有所增长。

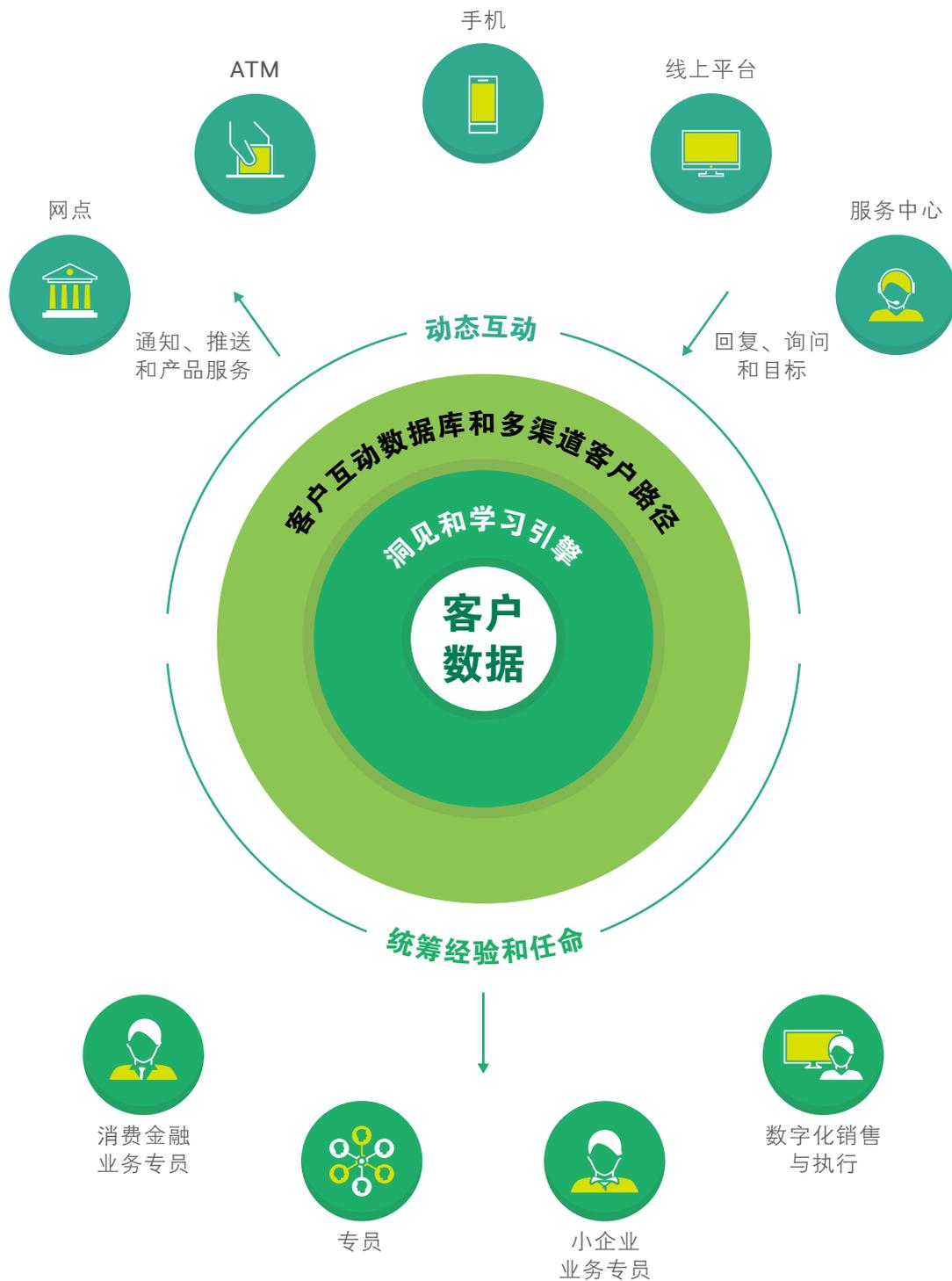
运营

零售银行的目标之一是自动化运营，即自动执行大部分运营活动。人力仅在有异常、复杂任务或提供专业客户服务时参与。打造运营的竞争优势意味着操作可控、可预测、高效、以客户为中心，围绕价值流组织运营，采用敏捷工作方式，将数字化水平推上新台阶。

自我管理团队（部分成员专注于标准化活动，部分成员具备专业技能）关注价值流，是运营活动的核心。所有团队都能端到端解决大多数客户的需求，不需要任何换手。团队掌握日常活动待办事项的自主管理权，能够自主确定持续改进计划的优先级。由于具有自主权，权责得以明确，成果通过可靠性、效率和客户体验来衡量。

运营也得益于这种从前端贯通到后端的价值流数字化。此外，通过机器学习，银行可以在预测能力和资源利用方面做出重大突破，例如，通过分析历史数据预测服务所需的时间，实时进行待办事项的优先级排序，将大大提高对客户和经理的透明度；基于服务的复杂性和客户承诺时效进行分析，动态分配服务需求，银行绩效将大幅提升。需求预测工具将为变革增添动力。运营部门数字孪生技术使模拟与规划成为可能，以实现供需平衡。

数据驱动的渠道统筹可最大化每次客户—银行互动的价值



来源：BCG 分析。

注：ATM=自动提款机。

数据与数字化平台

统筹跨渠道的客户互动依赖于准确、准实时的客户数据，需要模块化、可扩展的现代技术架构。这类架构与现行系统有重大区别。首先，此类架构是围绕数据平台构建而成，能够开放给银行整个组织，进行多用途访问。其次，它基于云（本地基础设施则相反）构建，通过标准化的应用程序接口进行交流。智能业务层与核心IT层分离（数据层起连接作用），以支持各价值流为目标。

现代数据与数字化平台给银行带来显著成效，提高了灵活性和效率，缩短了产品上市时间。例如，通过无缝旅程提供更多的客户触点和更亲密的互动，为员工和客户带来更大的便利度与效用。将所有相关数据统一归集，可以解锁人工智能和高级分析，助力缩短产品服务开发时间（从几个月缩短至几周），还可实现数据驱动的决策，并通过统一的客户视角改善服务质量。

核心系统互通，通过使用原有系统来降低风险，通过使用现有功能减少上线时间。全局性的基础设施可以在任何地方编程，进一步提高了速度和灵活性。

智能业务层

不依赖客户设备、地点或交互渠道，实现多渠道体验

提供一套标准化服务，并建立统一的业务入口

数据层

储存来自原有系统和下一代系统的数据资产，作为单一数据源供所有人使用

提供业务和预测性分析，促成数据驱动的决策制定

核心交易层

允许现有系统支持数字化旅程，将传统技术封装在现代堆栈中

通过尽可能减少使用原有资产来大幅降低历史遗留问题

构建混合环境，既包含最佳SaaS解决方案，又包含遗留组件

基础设施层

使用公有云提供商来扩大运营规模并降低成本

采用内部和外部私有云，提高服务水平，实现自动化

来源：BCG分析。

注：SaaS=软件即服务。

数据与数字化平台赋能多渠道管理和高级分析



API管理

监视所有层内外部API创建、发布、
监控、安全和定价

网络和数据保护

深度防御方案保障资产安全
快速识别内外部攻击并做出响应

来源：BCG 分析。

注：API=应用程序接口。



亟待行动

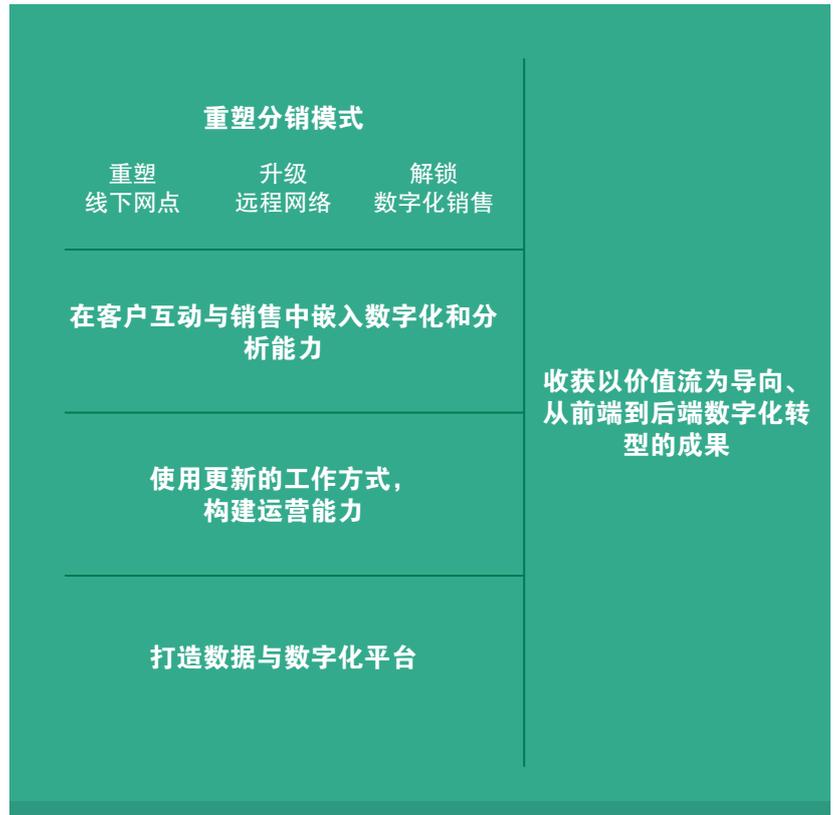
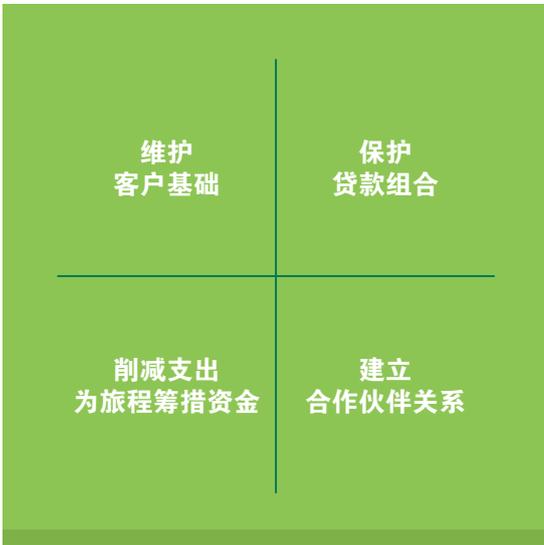
部分银行将孤立的价值流数字化，部分银行实现了片段化的数字化运营，但是没有一家银行能够从前端贯通到后端，全面落地数字化。尽管领先银行案例可以作为方向指引，但银行必须推动全面变革，方可取得成功。

银行亟需双管齐下：既着眼当下，又布局未来。

零售银行需要既着眼当下，又布局未来

布局未来

按优先顺序行动



来源：BCG 分析。

着眼当下表现在强化客户基础，并维护好贷款组合。银行需要重塑成本结构，以节省足够资金支持转型旅程，推动根本性变革。

放眼未来意味着要一砖一瓦建立新的运营模式，实现卓越成效。为了立足客户价值并解决成本和内控问题，最佳做法是循序渐进地推进价值流的数字化。

组织变革需要时间，构建数字化能力亦如此。多数银行转型至少需要几年时间。部分银行已经踏上旅程，不断积累技能和经验，加速前行。那些尚未构建数字化未来愿景、规划转型路线的银行亟需采取行动，时不我待！

银行亟需双管齐下：既着眼当下，又布局未来。



作者简介

Thorsten Brackert是波士顿咨询公司（BCG）合伙人兼董事。

Chaojung Chen是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人。

Jorge Colado是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人。

Bharat Poddar是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球资深合伙人。

Muriel Dupas是波士顿咨询公司（BCG）行业专项高级经理。

关于中国区专家

何大勇是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球资深合伙人，BCG 金融机构专项中国区负责人。

陈本强是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人。

谭彦是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人。

致谢

作者团队感谢BCG金融机构专项众多同事的洞察、调研和专家支持。尤其感谢BCG银行业资料库团队和BCG卓越零售银行团队。作者团队还感谢Philip Crawford提供的营销支持及David Duffy提供写作支持。感谢Katherine Andrews、Kim Friedman、Abby Garland、Shannon Nardi、Trudy Neuhaus和设计工作室Madrid的编辑设计支持。

Saurabh Tripathi是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球资深合伙人。

Holger Sachse是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球资深合伙人。

Sam Stewart是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球资深合伙人。

Juan Uribe是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人。

Monica Wegner是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人。

赖华是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人。

孙蕾是波士顿咨询公司（BCG）合伙人。

华佳是波士顿咨询公司（BCG）合伙人。

更多联系方式

如果您希望与我们作进一步探讨，请致信 GCMKT@bcg.com。

推荐阅读

How Banks Can Succeed with Cryptocurrency

BCG 聚焦报告，2020 年 11 月

Global Payments 2020: Fast Forward into the Future

BCG 报告，2020 年 10 月

Five Strategies for Mobile-Payment Banking in Africa

BCG 聚焦报告，2020 年 8 月

ESG Commitments Are Here to Stay

BCG 文章，2020 年 6 月

Financial Institutions Can Help Break the Cycle of Racial Inequality

BCG 文章，2020 年 6 月

2020 年全球财富报告—财富管理 20 年：洞见未来— 财富管理机构的进阶之路

BCG 文章，2020 年 8 月

What's Next for US Banking Consolidation in the Post- Covid-19 World

BCG 文章，2020 年 6 月

Climate Should Not Be the Virus's Next Victim

BCG 文章，2020 年 5 月

Global Asset Management 2020: Protect, Adapt, and Innovate

BCG 报告，2020 年 5 月

A New Outlook on Pricing and Revenue Management for Banks

BCG 文章，2020 年 5 月

Unlock Value in Banking with E2E Process Transformation

BCG 文章，2020 年 5 月

Get Ready for the Future of Money

BCG 文章，2020 年 4 月

2020 年全球风险报告：银行业自我颠覆正当时

BCG 报告，2020 年 6 月

Women in Wealth: Managing the Next Decade of Women's Wealth

BCG 聚焦报告，2020 年 4 月

Reinventing Corporate and Investment Banks

BCG 聚焦报告，2020 年 3 月

Alfa-Bank's Michael Tuch on Transforming Customer Journeys

BCG 视频访谈，2020 年 2 月

For Banks, a Long Way to Excellence in Digital Sales

BCG 文章，2020 年 2 月

如需获得有关BCG的详细资料，
请发送邮件至：GCMKT@bcg.com

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信帐号，
名称：BCG波士顿咨询；ID：BCG_Greater_China；二维码：



BCG官微



BCG报告集锦

