

银行网点智能化运营

课程背景：

网点是银行的门面，是银行的利润来源点。近年来，中国银行业开启了银行网点智能化战略转型，关于银行网点的去留讨论愈发激烈，从网点中心论，到网点无用论……以及商业银行网点数量上“关停潮”。正如 1994 年，比尔盖茨说“商业银行将成为二十一世纪的恐龙”。

然而银行网点的主要功能仍然是吸储，随着金融科技和手机银行的发展、网点租金和人工成本上涨、硬件维护成本和设备更新投资需求增长、消费者习惯的改变等，银行网点的数量调整和功能转型是必然趋势。2020 年以来，受新型冠状病毒感染肺炎疫情的影响，大多数银行都不同程度地缩减了网点营业数量和营业时间，“零接触”银行概念兴起，多家银行 5G 智慧网点相继开门营业，应用 5G、物联网、人工智能、生物识别等新技术，基于“金融+科技+生态”融合的整体思路，打造智慧概念网点，为用户提供更加科技化、智能化的服务体验。

在数字化浪潮中，大数据、人工智能、区块链、云计算等金融科技重塑传统银行的业务流程、发展模式和客户服务方式，银行不再以单纯的物理网点形式存在，而是集线下、线上服务，甚至“零接触服务”于一体，同时也与更多非金融业务相融合，成为综合生态服务的载体。以此进行全面的智能化调整、转型和运营升级，从“等客来”到运用数字技术主动“获客、活客、留客”。打破了传统银行的服务边界和时间限制，为银行网点的转型赋予了更多的可能。

课程大纲：

第一讲：商业银行智能化趋势分析

- 一、 破题：银行面临迫切的智能化转型
- 一、 战略：金融科技创新的“3+1”落地转型策略
 - 1) 策略一：建设全新商业模式
 - 2) 策略二：以客户为中心的现有业务数字化转型
 - 3) 策略三：全面布局金融科技及全新风险投资机会
- 二、 探究：网点转型的意义与内涵
 - 1) 业务的变迁：对公业务萎缩、零售业务高速发展
 - 2) 渠道变迁：物理网点萎缩、移动化渠道发展
 - 3) 用户变迁：长尾客群经营
 - 4) 产品特点变迁：多维、高频、线上场景
- 三、 分析：银行网点转型的细分差异
 - 1) 智能化 1.0=最佳客户连接、业务线上化、移动化
 - 2) 智能化 2.0=共享化能力中心、业务敏捷能力
 - 3) 智能化 3.0=开放生态、场景金融
- 四、 挖掘：智能化更是一种企业文化与思维的升级
 - 1) 树立第一性原理思维
 - 2) 树立互联网思维
 - 3) 树立数据驱动理念
 - 4) 树立敏捷创新思维

第二讲：网点智能化核心技术

- 一、 网点智能化核心技术——大、智、云、链
- 二、 更聪明的网点——智能化、场景化、体验化、社群化
 - 1) 智能推荐——精准分析、定位、推荐
 - 2) 智能营销——场景与个性化营销
 - 3) 智能风控——反欺诈与行为监控
 - 4) 智能外呼——自动应答、客户管理
 - 5) 智能投顾——客户分析、资产配置

第三讲：网点场景智能化实践

- 一、 网点场景运营核心：网点、APP、场景一体化运营模型
 - 1) 超强感知能力：行为感知、情景感知
 - 2) 明智决策能力：包容性决策、增强型决策
 - 3) 快速执行能力：动态流程、动态资源
- 二、 搭建开放式营销场景：
 - 1) 创建生活化、人性化场景体验
 - 2) 设计从顶层开始——用户第一，技术第二
 - 3) 打造开放式网点营销体系
- 三、 像手机一样简洁的网点运营体系
 - 1) 高效引流——获取流量、需求与关注
 - 2) 拉动用户贡献——活跃、数据、创新

- 3) 强化用户认知——品牌

第四讲：网点智能化团队与人才建设

一、团队与人才建设

- 1) 培养“数字员工”，突破了客户经理的服务场景
- 2) 充分授权的团队：建立敏捷创新小团队
- 3) 产品平台：集成“存、贷、汇、投”等多种核心业务的前端团队。
- 4) 客户平台：贯彻“以客户为中心”的理念

二、网点智能化成熟度模型

- 1) 客户体验
- 2) 风险评估
- 3) 组织能力
- 4) 敏捷成熟度评估