

A hand in a blue and white striped shirt sleeve holds a silver and black fountain pen, drawing a map on a document. The map shows a coastline with several lines indicating a network or routes. The document also contains some text and numbers, including '996' and '997'.

中国平安 PINGAN

accenture

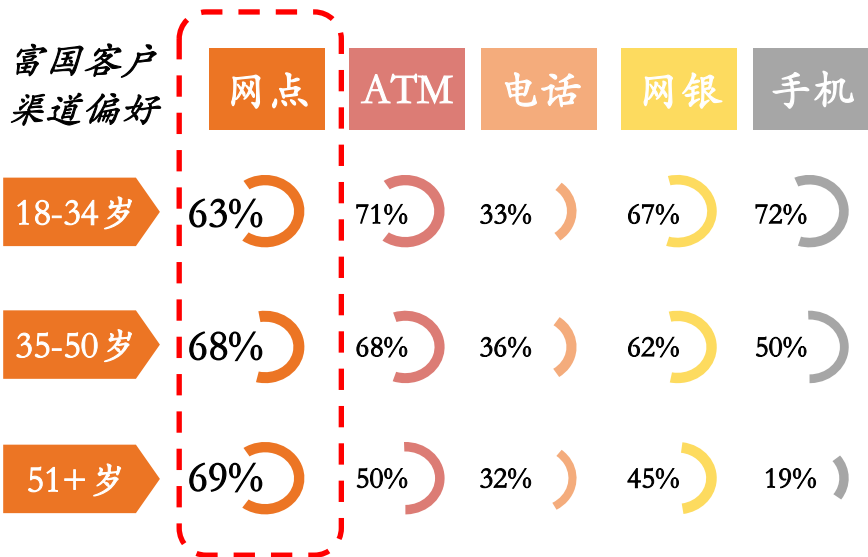
*High performance. Delivered.*

零售网点规划  
和转型、改造方案

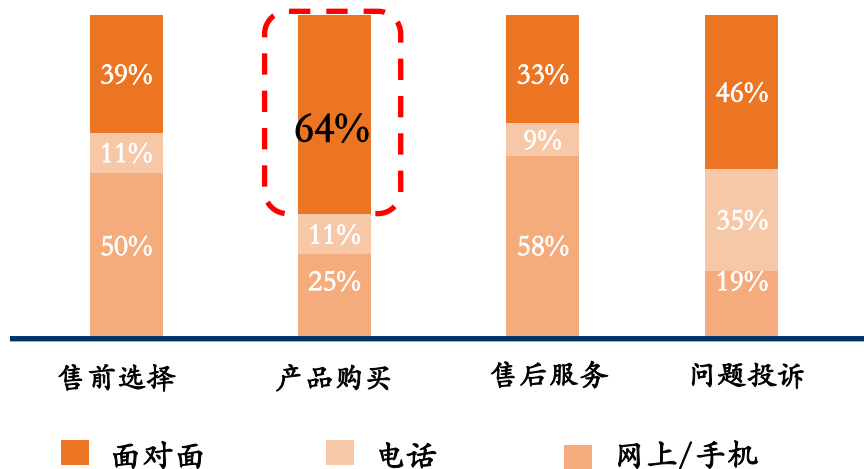
2016年8月

# 在互联网时代下，银行的线下网点仍扮演着不可或缺的作用

富国银行统计显示，有三分之二的客户对银行网点存在需求，并更倾向于面对面购买银行产品

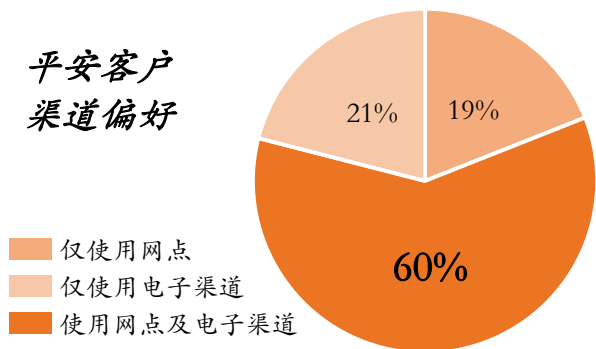


富国客户各个业务活动的渠道偏好

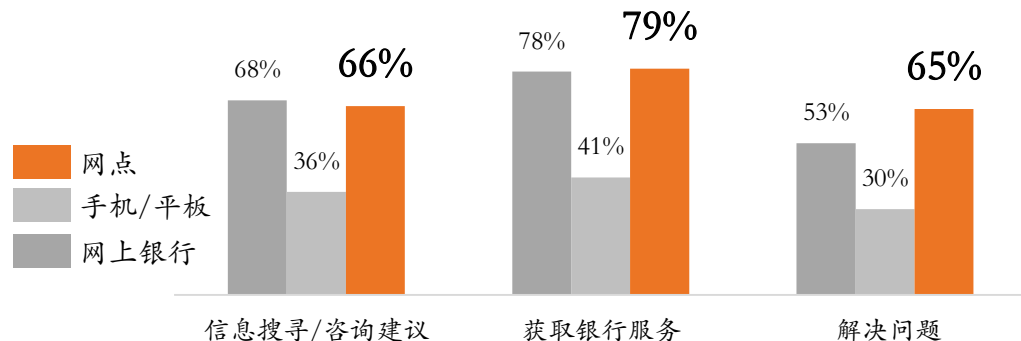


平安银行社区客户调研结果显示，网点仍是客户与银行互动的主要载体之一

平安客户渠道偏好



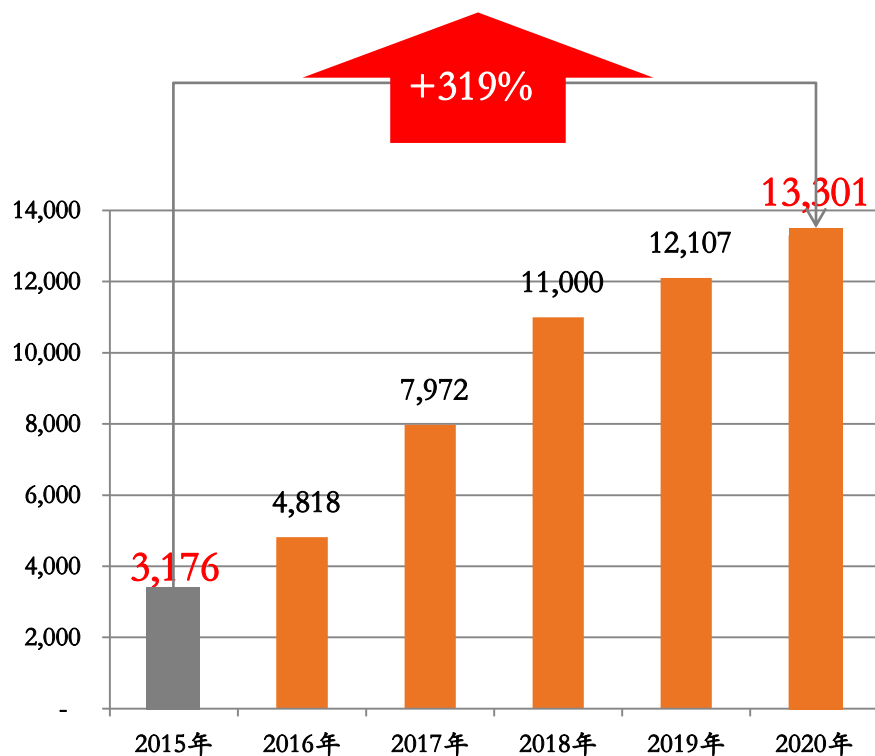
平安客户各个业务活动的渠道偏好



# 面对零售客户的快速、大量增长，需要更多的网点支撑客户的承接、服务与经营

## 平安银行2016-2020年零售客户数规划

单位：万户

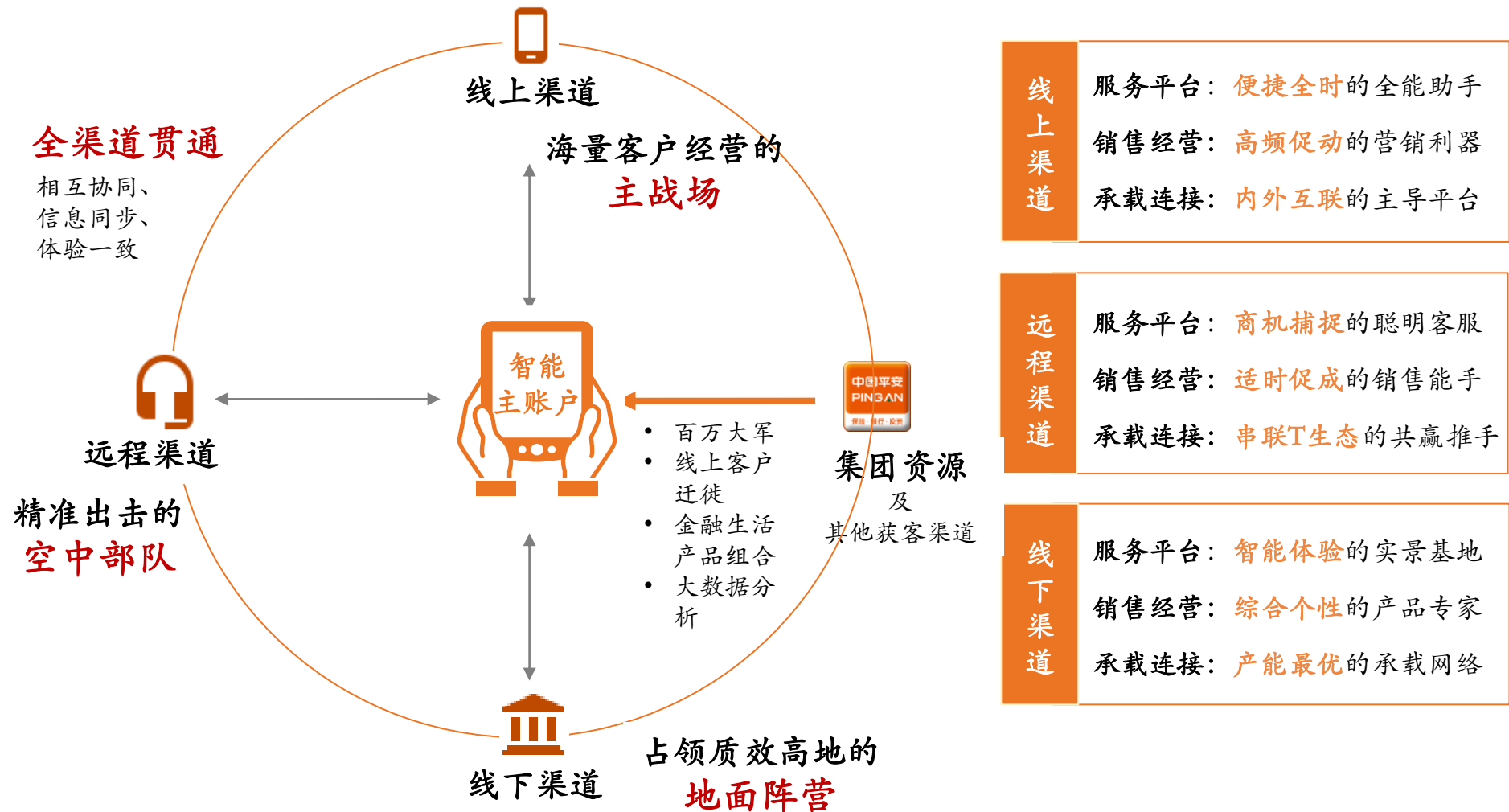


## 2015年主要银行网点数量及客户覆盖情况

	网点数量	零售客户数 (万户)	网均服务客户数 (户)
工商银行	16,527	49,600	30,011
招商银行	1,575	6,694	42,501
浦发银行	1,660	3,335	20,090
平安银行	1,014	3,176	31,321

备注：数据来自各行2015年年报

# 顶层设计将线下网点作为我行全渠道生态布局的重要一环



# 并规划打造具有平安银行特色、由科技引领的新型网点

## 现状

### 传统网点

#### 客户经营

- 客户分层经营

#### 业务模式

- 对公零售并重
- 交易结算为主，  
注重产品销售

#### 科技应用

- 科技支持业务

#### 网点类型

- 网点初步多样化

#### 渠道协同

- 单一线下渠道

## 未来

### 零售网点

- 细分客群，以客户为中心

- 零售业务为主

- 先服务后产品，精准  
营销

- 科技引领业务

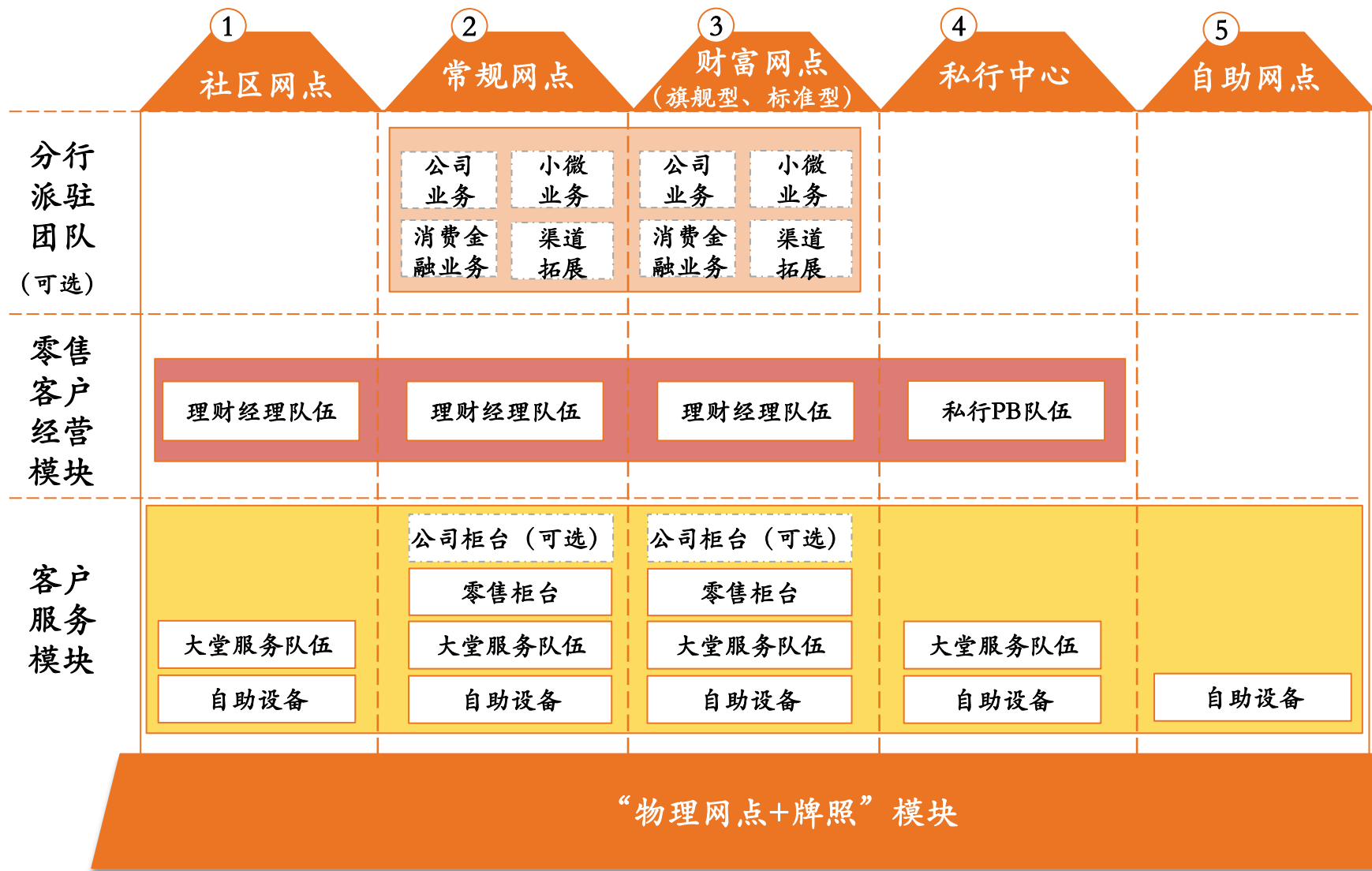
- 网点分类、分级管理

- 多渠道结合



未来网点是怎样的？

# 零售网点将根据功能模块的不同组合设置5类网点，实行模块化、插件式管理



# 5类网点在城市布局规划上各有侧重

## 私行中心：

一线城市、重点二线城市最多  
设1家

## 社区网点：

作为财富网点的卫星网点分布，根据城市高端社区数量及财富客户聚集情况设立，并根据客户需求扩充

**\*自助网点：**随着移动支付的普及与自助服务效能的提升，数量逐步缩减，不做特别布局规划

## 财富网点（旗舰型）：

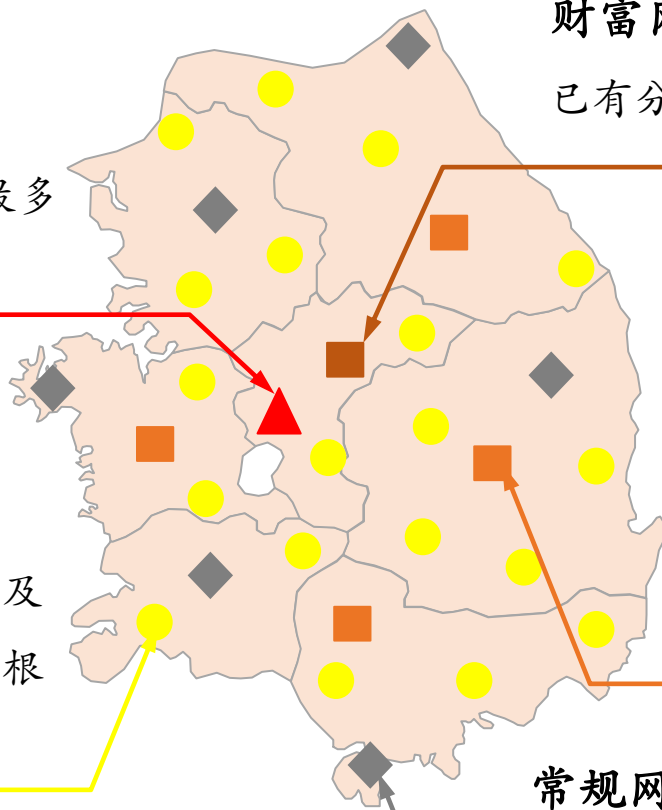
已有分行的城市最多设1家

## 财富网点（标准型）：

根据城市的财富客户及集团M4、M5客户分布，在重点行政区至少设1家，并根据客户需求进行扩充。每家网点重点经营3000名以上的财富客户

## 常规网点：

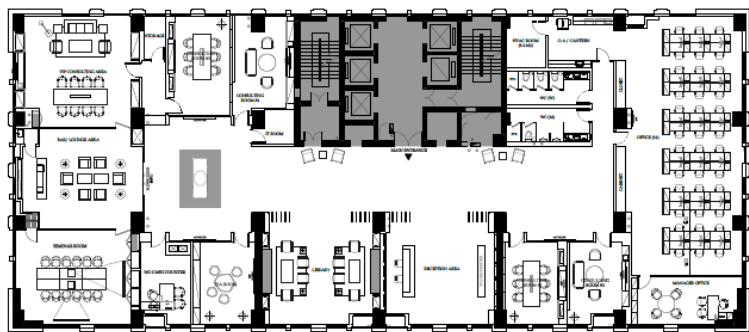
财富网点与社区网点的中间形态，设立在财富网点与社区网点未能覆盖的潜力区域



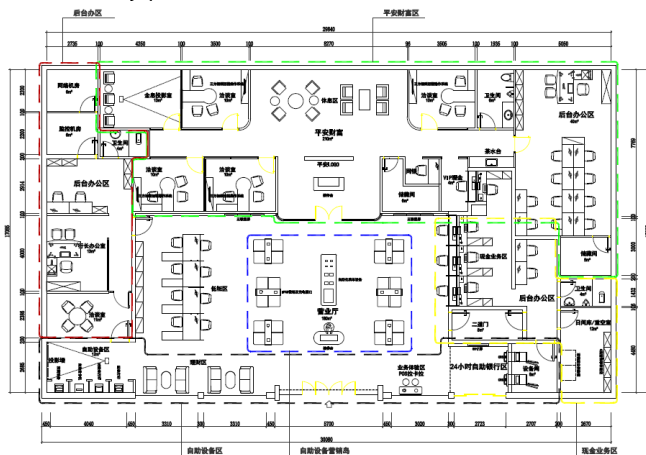


# 5类网点因功能区设置分别对应不同的面积要求

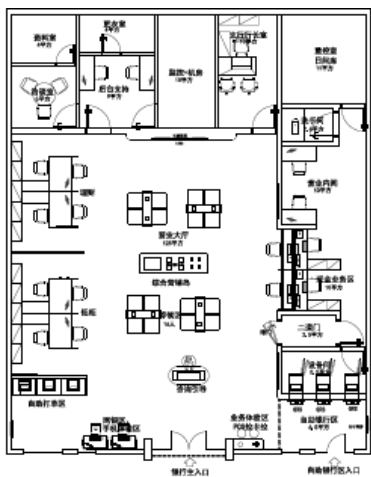
私行中心  
600-800 m<sup>2</sup>



财富网点  
标准型: 400-600 m<sup>2</sup>  
旗舰型: 800-1000 m<sup>2</sup>

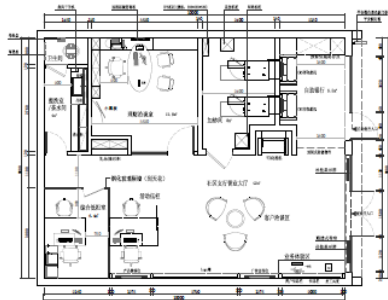


常规网点  
200-300 m<sup>2</sup>

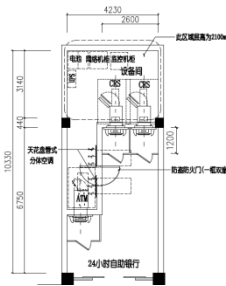


套内  
面积

社区网点  
80-100 m<sup>2</sup>



自助网点  
≤30m<sup>2</sup>



## 设计原则

- 1、涵盖面向客户应有的网点功能；
- 2、保障客户在网点良好的体验；
- 3、综合考量网点成本和效益；
- 4、如设分行派驻团队，可根据业务需求合理增加面积

备注：各类型网点平面图详见附件1 (P44-48)

# 5类网点满足不同的选址标准：位置、人流、配套

## 私行中心

- ✓ 位于城市繁华**CBD**商圈内，周边为私人财富客户聚集区，而区域房价或租金应居于城市较高水平
- ✓ 物业大楼私密性较好，优先选址于5A甲级写字楼，并配有专用停车位
- ✓ 选址应优先考虑分行营业部或财富网点的物业大楼，以便解决牌照及现金存取款问题

## 财富网点 (旗舰型)

- ✓ 位于城市繁华**CBD**商圈内，**人流密集**，周边为财富人群聚集区
- ✓ **招示性强**
- ✓ 一般为**一级分行及重点二级分行的分行营业部**

## 财富网点 (标准型)

- ✓ **重点行政、商务区**至少设立一家财富标准型网点
- ✓ 位于主要街道、**招示性强**
- ✓ 网点位于**人流密集方向**，财富人群聚集地
- ✓ 交通便利、车位宽裕
- ✓ 附近应具有大型购物中心、城市综合体

## 常规网点

- ✓ 财富网点及社区网点未能覆盖的**潜力区域**，如郊区中心
- ✓ **人流量大**的街道
- ✓ **招示性强**
- ✓ 交通便利（靠近地铁口及公交站台）

## 社区网点

- ✓ 网点位于**成熟的中高端小区出入口附近**。周边小区数量多，小区入住率高
- ✓ 铺面所在街道**人流量大**，且以下班人流右侧、前往热门商家的必经之路为优先
- ✓ 优先选择靠近大型机关单位、学校、超市等社区商圈周边

## 自助网点

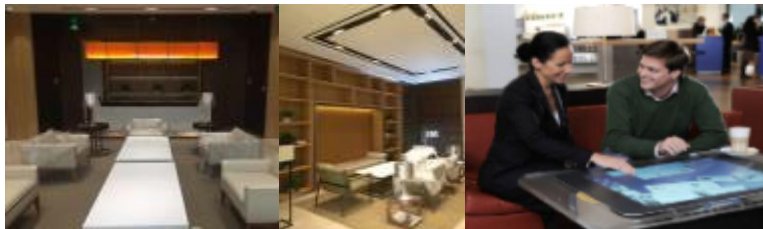
- ✓ 一般设于分行所在城市**便利性、人流量较高的路段或第三方**（如卖场、连锁店、酒店）

备注：选址大楼的物业，消防，安防，产权清晰，验收手续齐全，无法律纠纷。通讯联网及安保设施应满足我行规范要求，租赁期限原则上为5年

# 5类网点匹配不同的设计风格，满足客户不同的感官需求

## 私行中心

私密、精致、智能



## 财富网点

专业、人性、智能



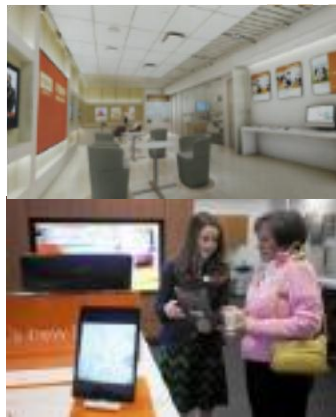
## 常规网点

简约、明亮、智能



## 社区网点

温馨、舒适、智能



## 自助网点

轻简、智能



备注：财富网点、常规网点需重新设计，其他类型网点在原有基础上作智能化及软装的一步优化

# 在网点智能化打造上，将以“有趣、聪明、柔性”为原则，为客户创造价值

智能化原则

目标

客户价值

有趣

打造网点特色  
提升品牌形象

呈现客户**最酷炫**  
的网点现场体验

聪明

强化网点经营  
提升客户价值

满足客户**最专业**  
的网点服务期待

柔性

扩大网点外延  
提升网点效能

适应客户**最自然**  
的网点使用习惯

# 有趣：从客户进门开始，每个环节都给予客户不同以往的新奇感和参与感，打造“逛银行”的趣味体验

激发客户对平安品牌和对网点的兴趣，赋予客户更多参与感，激发购买欲和信赖感，促进销售

## 迎接

新奇、便捷的客户进门体验

机器人大堂经理  
主动迎宾、精准分流



## 识别

新颖的客户识别方式

面部识别、声纹识别  
快速识别客户身份



## 等待

新鲜的交互方式

互动电视、光投影气氛墙  
展示线上流程，助推线上



## 咨询

个性化的理财体验

智能服务展业工具  
预判客户需求、高效个性化办理



## 交易

酷炫的交易方式

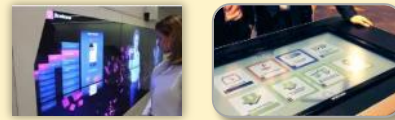
结构投影业务太空舱  
手势交互即可办理业务



## 发现

生动的产品陈列

可视化产品货、光投影产品墙  
形象展示金融方案



# 聪明：以客户为中心，借助强大中后台，预判需求、捕捉信息、采集反馈，提升客户价值，提高网点经营能力

## 智能识别客户，主动欢迎客户



- 客户来到网点，机器人大堂经理，通过面部识别技术，识别客户身份，主动迎宾

## 预判客户需求，提供最佳方案



- 连接中后台大数据，预判客户服务需求，生成个性化接待方案，网点采用最佳方式向客户提供产品和服务

## 捕捉兴趣，感知情绪，提供贴心体验



- 面部识别技术实时感知客户行为轨迹和情绪推送给RM
- 客户拿起感兴趣的产品，放进指定区域，附近的大屏幕展示产品具体信息

## 采集用户行为，后台汇总分析



- 采集临柜客户对产品和网点服务的评价，中后台收集沉淀客户反馈，持续改善网点经营

# 柔性：推动网点离行化及社交化，满足客户“随时随地”的产品与服务需求，增强客户粘性，促进客户MGM



## 网点离行化

- **RM移动展业服务工具**：借力互联网及集团资源，让RM更有效地与客户对面交流，离行完成产品展示和销售，从坐商走向行商
- **移动“银行”（创想）**：流动服务营销车，配备基本服务设备工具；
- **网点多方视频**：使RM能随时随地与客户交流，完成咨询及营销动作，从行商走向云商

## 网点社交化

- **LBS 社交关系**：基于地理位置分析同一地点客户的职业、年龄、金融需求等属性，网点有针对性地组织社交活动；
- **线上线下联动**：线上发起的金融主题分享，客户选择去某个网点参与现场，并创造客户之间内容话题，引导客户自身成为传播主角，自然地借客户之手进行病毒式营销



# 对应3个原则，5类网点有不同的智能化设备配置标准

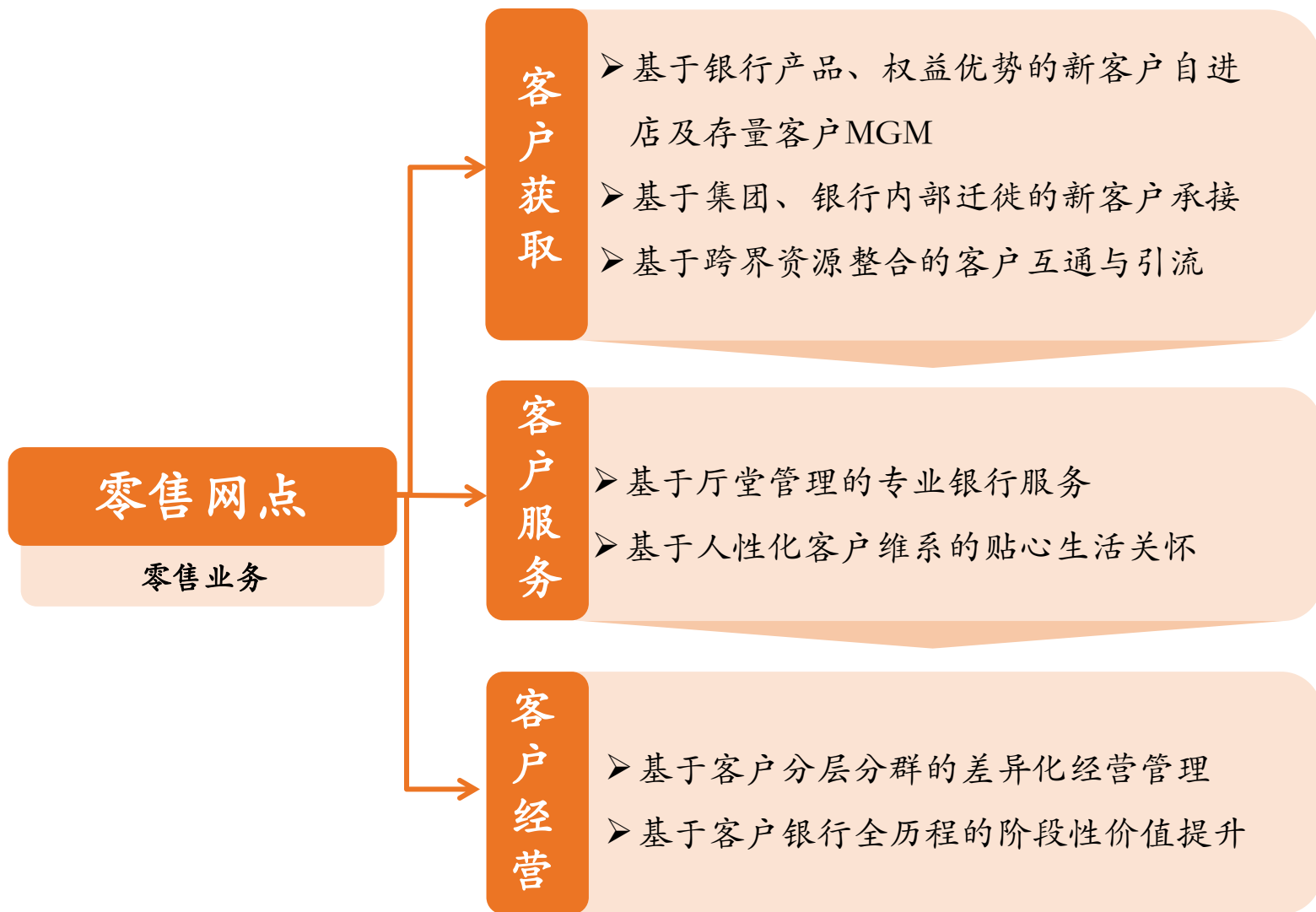
	自助网点	社区网点	常规网点	财富网点	私行网点
有趣		生物识别 AR、VR 互动大屏 光投影墙	生物识别 AR、VR 互动大屏 光投影墙 机器人大堂经理 结构投影太空舱	生物识别 AR、VR 互动大屏 光投影墙 机器人大堂经理 结构投影太空舱	生物识别 AR、VR 互动大屏 光投影墙
聪明	CRS	CRS PAD自助填单 FB	CRS 智能叫号导览台 智能打印终端 PAD自助填单 FB	CRS 智能叫号导览台 智能打印终端 PAD自助填单 FB	CRS FB
柔性		移动展业服务工具			
智能化要点	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 轻型自助</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 标准自助</li> <li>• 基本服务</li> <li>• 基本体验</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 全功能自助</li> <li>• 全面服务</li> <li>• 基本体验</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 全功能自助</li> <li>• 全面服务</li> <li>• 全面体验</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 标准自助</li> <li>• 高端服务</li> <li>• 高端体验</li> </ul>





未来网点做什么？

# 零售网点需承担“获客、服务、经营”三大职能

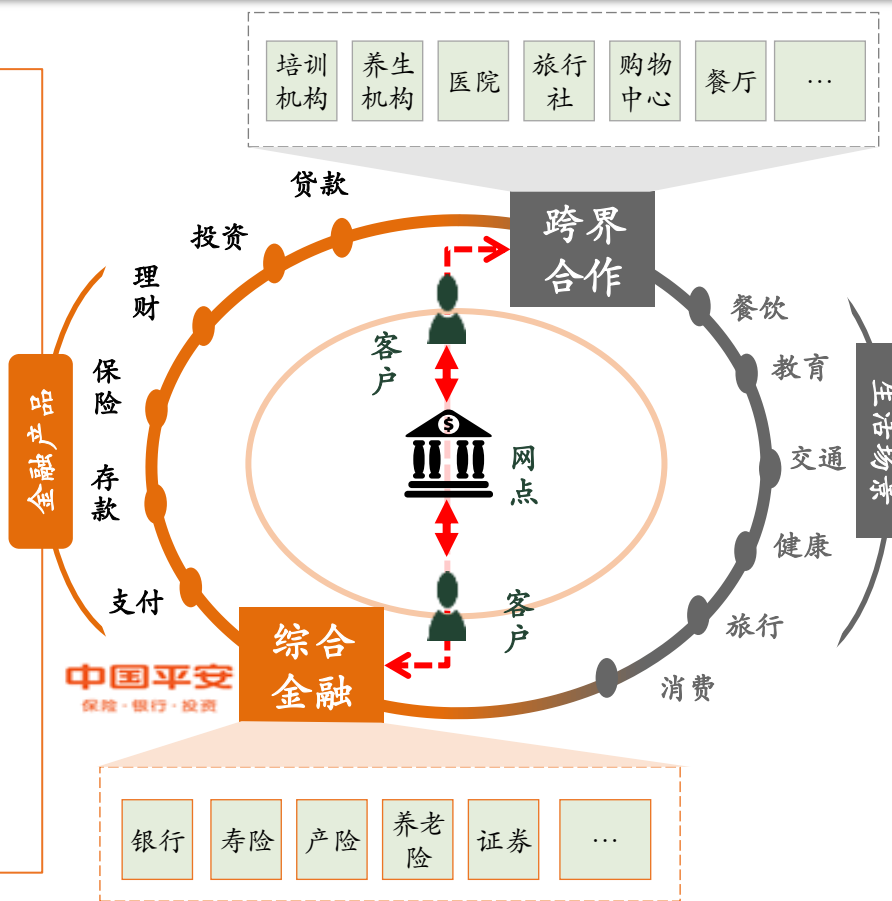


# 获客：兼顾“引进来”与“走出去”，实现网点客源的持续、稳定增长

网点可结合实际情况，选择合理的新客户来源方式与组合，并据此进一步完善、丰富客户服务、经营的相关元素

## 引进来

- 因对我行金融产品、服务的接受与认可，**新客户自主进店**；
- 因对我行金融产品、服务的认可或我行 offer 促动，**存量客户转介绍 (MGM)**；
- 从集团、银行非零渠道迁徙落地到网点的新客户承接

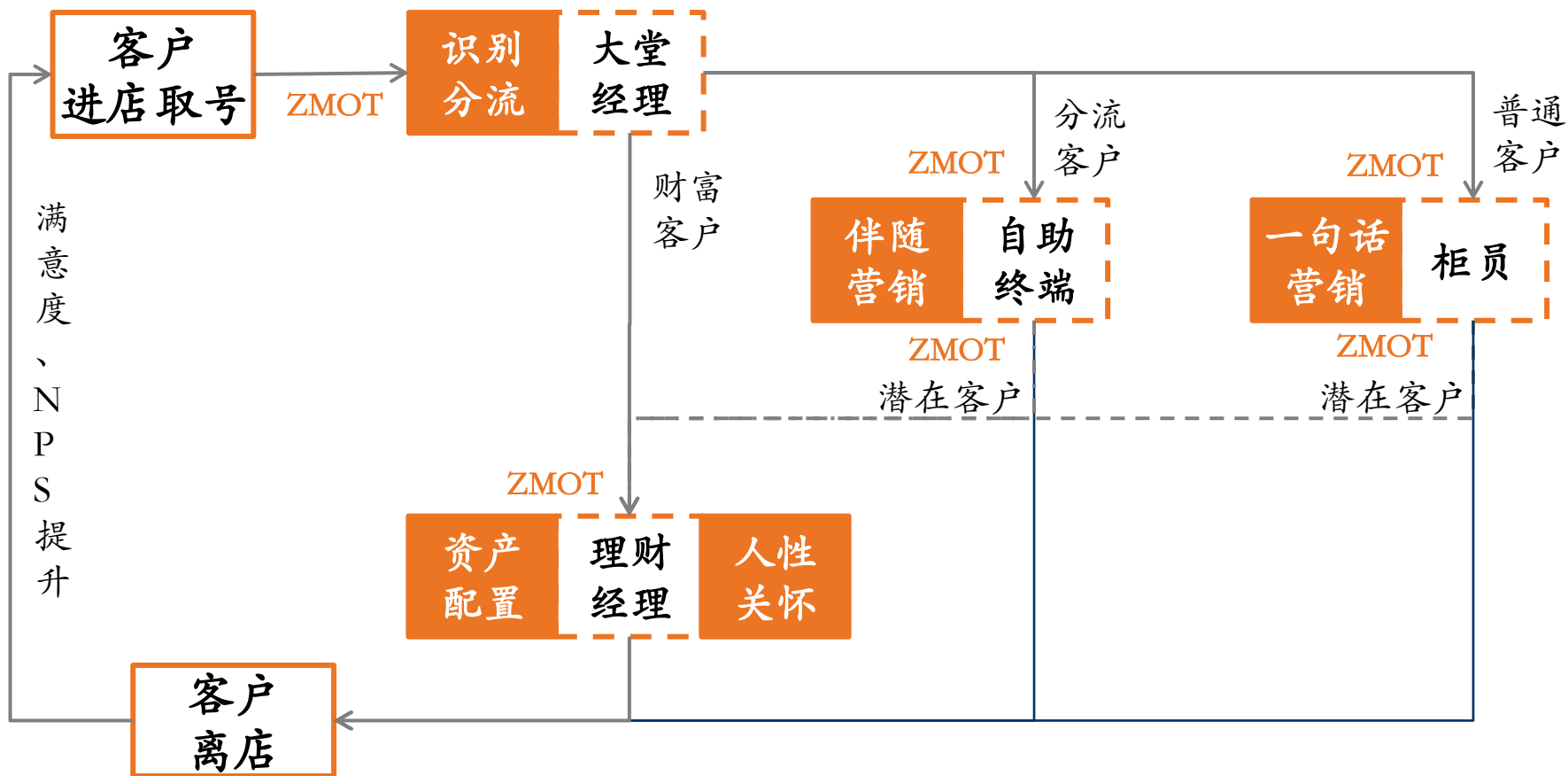


## 走出去

- 与网点**周边**的**商户合作**，实现**客户互通与引流**；
- 串联、搭建平台**，融入客户生活场景，**批量获取高价值、高粘度型客户**

# 服务：持续推动厅堂管理，提升客户满意度

以客户为中心，把握“零关键时刻(ZMOT)”，形成网点厅堂的全面联动，大幅提升网点服务及营销效能



# 经营：建立以“分、放、提”为核心的客户经营闭环，不断提升客户价值

在网点及客户经营团队之间形成高效的运作衔接机制，并依托智能化，全面认识客户、及时为客户提供下一最佳行动（NBA）建议，增加客户黏性及PPC

- 网点重点管理、经营潜在财富及财富以上客户；
- 基于客户全景视图对客户分层分群，由不同网点经营；



- 在不同层级客户经营团队之间形成定期的客户移交机制；
- 随着客户数量的不断增长，客户经营团队通过剥离低价值客户定期释放产能；
- 借助智能后台，对客户进行精准营销，落实各客层、各客群的多波次渐进式标准经营动作，推动客户价值不断提升

# 5类网点在三大职能上对应不同的目标客户，并配置不同类型的队伍

	管理	获客	服务		经营	
	队伍	队伍	目标客户	队伍	目标客户	队伍
私行中心	1名 支行行长	(可选) 可通过分行集中化、外包或RM兼岗的形式进行配置管理	私行客户	2名私PBA	私行客户	6名私行PB+1名IC/FPM
财富网点			多层次客户	N名大堂经理/理财助理(外包)	财富客户	6名资深或高级贵宾理财经理
常规网点				N名大堂经理/理财助理(外包)	财富客户和潜在财富客户	2名贵宾理财经理或理财经理
社区网点				N名大堂经理/理财助理(外包)		1名贵宾理财经理或理财经理
自助网点						

备注：上述人员配置标准初稿为最低标准，且不含运营服务人力和其他支持型人力，最终应用请以正式通知为准；



未来网点怎么管理？

# 在日常经营上，以三大职能为基础，应用积分制对网点进行考核

## 原有支行 关键指标

- 支行两率

## 新网点关键指标体系 ① + ② + ③

### ① 获客

- 新增零售客户数
- 新增客户六开率
- 其他业务模块获客（推荐）数

### ② 服务

- 折标服务量
- 网点服务评价
- 有效投诉量

### ③ 经营

- AUM余额增量
- 财富（私行）客户净增量
- 财富（私行）客户流失率
- 产品销售量
- 财富（私行）客户PPC

网点案防合规实时监控，实行“一票否决”

## 积分制

- 增量为主
- 上不封顶
- 阶梯奖励
- 多劳多得
- 定期清零

## 结果应用

- 日常经营检视
- 网点等级评定管理
- 支行行长考核提奖

备注：本积分考核体系仅为初稿，最终应用请以正式发文为准；关于“一票否决”还会给出细则



# 网点积分考核体系将从7个维度设置11项考核指标，重质亦重量

职能	考核维度	设置原则	对应指标
获客	客户拓展	<ul style="list-style-type: none"> <li>新增客户不设上限</li> <li>客户越优质越好</li> <li>获客时需同步完成六开动作</li> <li>考虑对其他业务模块的获客贡献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新增零售客户数</li> <li>新增客户六开率</li> <li>其他业务模块获客(推荐)数</li> </ul>
服务	服务数量	<ul style="list-style-type: none"> <li>服务量应维持在较高水平</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>折标服务量</li> </ul>
	服务质量	<ul style="list-style-type: none"> <li>以客户满意度为核心</li> <li>客户投诉处理及时</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>网点服务评价</li> <li>有效投诉量</li> </ul>
经营	规模增长	<ul style="list-style-type: none"> <li>AUM持续提升</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AUM余额增量</li> </ul>
	客户维护	<ul style="list-style-type: none"> <li>客户价值不断提升</li> <li>客户流失率不断降低</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>财富（私行）客户净增量</li> <li>财富（私行）客户流失率</li> </ul>
	产品销售	<ul style="list-style-type: none"> <li>产品销售量不设上限</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>产品销售量</li> </ul>
	品质深化	<ul style="list-style-type: none"> <li>交叉销售水平不断提升</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>财富（私行）客户人均PPC</li> </ul>

积分标准实时反映全行战略及业务导向，定期调整

备注：本积分考核体系仅为初稿，最终应用请以正式发文为准

# 11项指标简介

职能	考核维度	指标	简介
获客	客户拓展	★ 新增零售客户数	将网点新增的结算以上客户按照其价值水平折算为积分，客户价值越高，得分越高
		新增客户六开率	作为调节系数，根据网点新客六开水平设置相应系数，对“新增零售客户数”得分进行调节
		其他业务模块获客(推荐)数	将网点向其他业务模块推荐的客户按照其价值水平折算为积分，折算标准待定
服务	服务数量	★ 折标服务量	将网点的全量服务（自助、柜面、咨询等）按照难易程度及价值贡献折标，每笔折标服务可获得对应积分
	服务质量	网点服务评价	加权统计NPS柜面客户净推荐值、网点暗访得分、网点明访得分三项内容，与全行平均值对标，每超过平均值1个百分点，即可获得对应积分（若低于平均值，则同理扣减）
		有效投诉量	作为调节系数，根据网点的有效投诉量设置相应系数，对“网点服务评价”得分进行调节
经营	规模增长	AUM余额增量	网点零售AUM每较上月新增50万，即可获得对应积分（若较上月减少，则同理扣减）
	客户维护	财富（私行）客户净增量	网点每较上月净增1名财富（私行）客户，即可获得对应积分（若较上月净减少，则同理扣减）
		财富（私行）客户流失率	与全行财富（私行）客户流失率平均值对标，每低于平均值0.1个百分点，即可获得对应积分（若超过平均值，则同理扣减）
	产品销售	★ 产品销售量	将各产品按照创利程度及业务导向设置相应销售积分，每销售一款产品即可获得对应积分值
	品质深化	财富（私行）客户人均PPC	财富客户的人均PPC需达到3，私行客户的人均PPC需达到5，得分按与标准值比计算

备注：具体指标说明请参考附件2（P49-51）

# 5类网点将设置不同的积分衡量标准（月度考核）

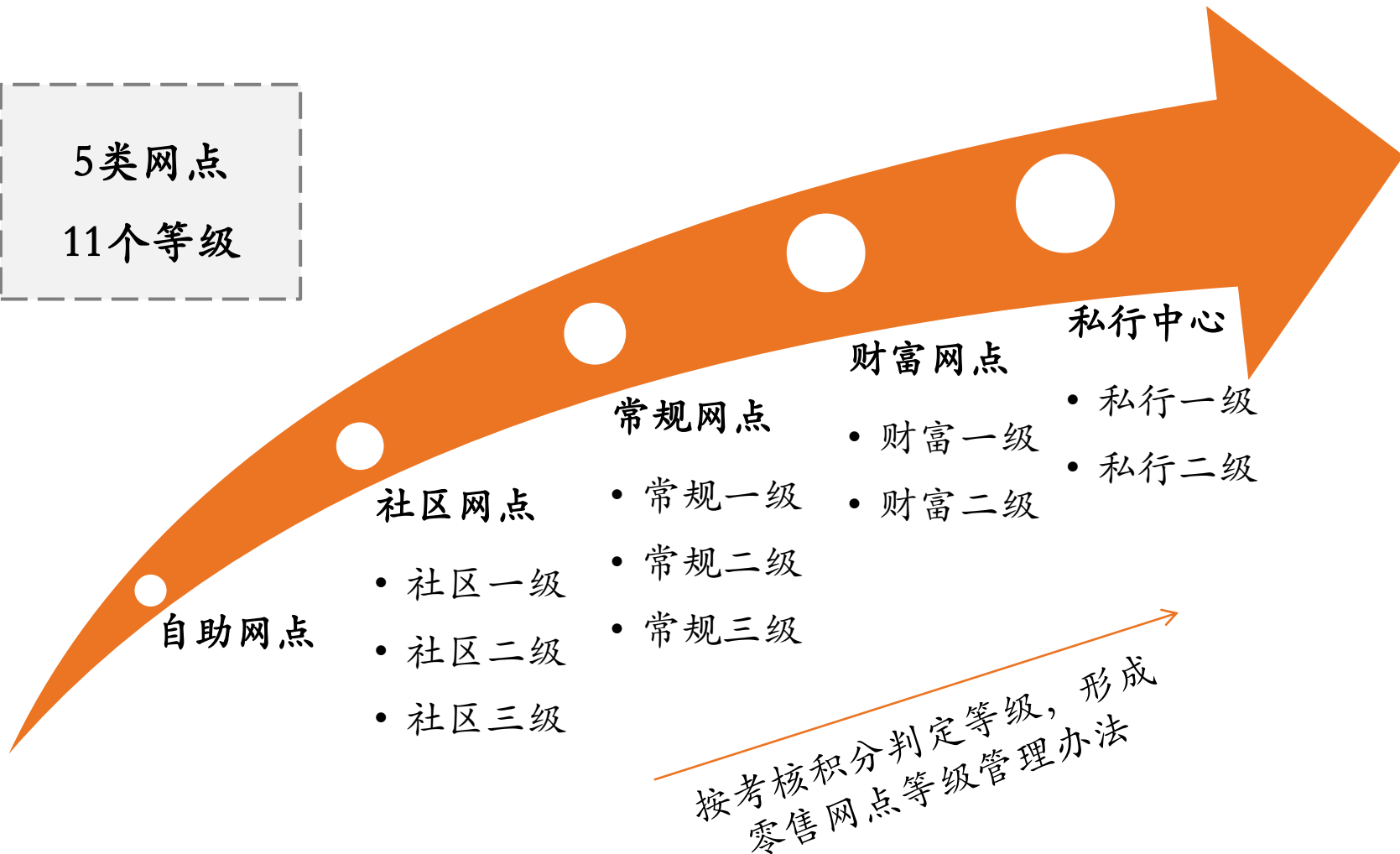
示例:

职能	考核导向	指标	自助网点 标准分	社区网点 标准分	常规网点 标准分	财富网点 标准分	私行中心 标准分
获客	客户拓展	新增零售客户数	/	20	40	110	110
		新增客户六开率					
		其他业务模块获客（推荐）数	/	NA	NA	NA	NA
服务	服务数量	折标服务量	10	10	20	50	5
	服务质量	网点服务评价	/	10	10	10	10
		有效投诉量					
经营	规模增长	AUM余额增量	/	20	40	140	300
	客户维护	财富（私行）客户净增量	/	16	30	100	100
		财富（私行）客户流失率	/	20	20	20	20
	产品销售	产品销售量	/	20	40	100	240
	品质深化	财富（私行）客户人均PPC	/	5	5	5	5
合计			10	121	205	535	790

备注：上表仅为初步测算，有待进一步完善，其中“其他业务模块获客（推荐）数指标”标准分值待测算。标准分对应业绩说明请参见附3（P52-53）

# 5类网点根据考核积分值，做等级化管理，并匹配相应资源

5类网点  
11个等级



备注：财富一级不等于财富网点（旗舰型）

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/157011132025006033>