

旗舰店样板设计：核心理念、概念模型详细设计要点综述

一、旗舰店建设的背景和目标

我行《关于中信银行发展战略若干问题的意见》提出大力推进机构网点建设和转型。一是加快网点建设力度。二是提高网点经营能力。目前，我行已深入推进网点销售化转型和财富管理体系建设，在此关键节点上，我行提出零售银行旗舰店建设的构想，是固化体系建设的重要战略落地措施，同时也是网点建设的标准示范、是品牌战略的重要手段。

经过对市场、国际和同业趋势的研究，结合前期深入的客户和内部调研，项目组提出将“以客户为中心”作为旗舰店建设的核心指导理念和目标，同时，也是行领导关于旗舰店实现“新理念、新技术、新流程”的集中体现。

提出以客户为中心的总体目标，主要考虑了以下因素：

1. 市场趋势：消费者、市场和监管趋势方面的七大驱动因素使得以客户为中心成为当务之急。例如，消费者更积极地表达自身意见，社交媒体影响力扩大等市场趋势都要求银行朝着更以客户为中心的方向转移。
2. 国际趋势：以客户为中心成为发达市场和新兴市场中银行制胜的重要砝码，众多国内外领先银行采取了切实举措推动银行向更以客户为中心的方向转型。例如，招商银行主打“因您而变”的核心品牌策略反映的正是以客户为中心的理念。
3. 中国同业竞争要求：在中国，大型银行往往可以通过 B2B 业务和综合性产品赢取客户；而中小型银行则需要靠以客户为中心赢得竞争。根据 BCG 于 2011 年和 2012 年在全球开展的“以客户为中心”的调研，与其它国家相比，以客户为中心的相关因素对中国客户的影响力弱于其它发达国家，说明国内客户的成熟度还不高，

未来竞争可能更激烈，对以客户为中心需要更加重视，及早行动可以获得先发优势。

4. 内部调研和客户调研：中信上下一致认同“以客户为中心”的重要性，行领导明确要求旗舰店建设需要以客户需要和体验为最高优先级。在客户调研中，各类型的客户都表达了对银行“以客户为中心”的强烈期待。

二、旗舰店概念模型和定位

“以客户为中心”的定义是：“银行在信任和公正的基础上，采用深入了解客户来满足他们需求的方式，从而实现可持续、有价值的长期关系”。我行旗舰店概念模型围绕“以客户为中心”构建，基本框架包括十二大维度的 45 条核心理念。其中七个维度面向客户，分别是营销和广告、银行形象、销售流程、渠道（包括物理渠道和多渠道整合）、产品、定价、服务和客户体验。另外五个维度则是针对银行内部支撑能力的推动因素，分别是系统与 IT 蓝图、运营和流程、治理、DNA。

图 1：以客户为中心的理想旗舰店模型：12 大维度的 40+ 条核心理念

1. 客户面向的七大维度

主要组成方面	“以客户为中心”不是中国大多数银行的以下做法...	中信银行旗舰店需要努力做到...	
品牌	1 营销 & 广告	<ul style="list-style-type: none"> 传统的、无差异的大众宣传渠道进行单向宣传沟通 以产品特征为中心进行营销 	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 营销宣传定制化、个性化，根据不同客户的诉求量身定制 1.2 双向对话，持续收集、监测和管理客户的反馈和市场口碑 1.3 制定明确的客户承诺，跟踪并公开披露承诺的履行情况
	2 银行形象	<ul style="list-style-type: none"> 以强化企业品牌名称/知名度为目的进行宣传 人们对银行的认识是“股东利益至上”/“利润至上” 仅遵循基本的道德准则 	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 受到客户高度信赖 2.2 打造专业、创新、贴心的形象 2.3 平衡股东利益和消费者利益，努力践行企业社会责任
销售与渠道	3 销售流程	<ul style="list-style-type: none"> 纯粹以销量和利润为目的进行销售 与客户需求 and 偏好未能协调一致 	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 销售工作与客户的个性化需求和风险状况高度契合 3.2 高效的新客户导入流程，积极捕捉客户的全面销售机会 3.3 跟随客户的全生命周期积极开展持续营销和交叉销售
	4 渠道	<ul style="list-style-type: none"> 网点角色以交易服务为主 网点能够受理的业务不够全面 网点功能布局不够简洁清晰，没有形成统一的风格 缺少围绕客户需求的多业态体系 	<ul style="list-style-type: none"> 4.1 网点角色从“交易导向”向“咨询销售导向”转变，销售人员占比50%以上 4.2 网点可受理和销售全部广义零售产品 4.3 网点功能分区明确，布局清晰、动线合理 4.4 网点视觉风格统一，氛围亲切、舒适、安全，不求奢华 4.5 在合适的区域内有一定的网点密度，作为旗舰店的延伸 4.6 网点选址适宜，与目标客群的分布和需求高度契合 4.7 电子渠道友好、灵活、快捷，提供服务地点、时间、功能的充分灵活性 4.8 渠道之间的对接流畅，彼此支持，协同销售
价值定位	5 产品	<ul style="list-style-type: none"> 产品设计受制于内部管理和组织架构的限制 产品说明语言晦涩或者不清晰 客户常常需要花费很大的精力进行产品比较和选择 	<ul style="list-style-type: none"> 5.1 根据客户需求与生命周期进行定制化的产品设计 5.2 产品条款清晰透明，易于理解 5.3 为客户提供简单便利的产品捆绑组合和选择
	6 定价	<ul style="list-style-type: none"> 以单个产品为基础进行定价 有更具性价比的产品推出时，未及时通知我客户进行转换 有许多隐藏的收费 	<ul style="list-style-type: none"> 6.1 基于客户的关系价值，制定公平的定价 6.2 收费和价格对客户完全透明，并及时沟通价格的变化
	7 服务 & 客户体验	<ul style="list-style-type: none"> 采用单一的观点看待客户期望和满意度驱动因素 对于客户的服务价值主张由银行的运营模式决定 匿名服务，对客户历史记录捕捉有限 银行人员的专业性和友好度不高 	<ul style="list-style-type: none"> 7.1 明确定义不同层级客户的服务标准，提供个性化、定制化服务 7.2 把握客户的“关键价值时刻”，采取措施在这些时刻实现甚至超越客户期望 7.3 高效的客户流动和交易执行，第一次准确无误 7.4 银行人员友好、投入、专业，方便可得 7.5 恰当地引入和支持第三方服务，为客户增加价值

2. 内部支撑能力面向的五大维度

主要组成方面	“以客户为中心”不是中国大多数银行的以下做法...	中信银行旗舰店需要努力做到...	
基础设施和能力	8 客户智能	<ul style="list-style-type: none"> 客户数据在单个产品层面上分散储存，整合有限 同一数据项目存在来自不同来源的“多版本” 仅在产品层面上收集客户数据，而很少记录客户与银行的交互沟通行为 销售机会主要通过营销活动发掘，对于客户转换的倾向不能进行主动识别和管理 	<ul style="list-style-type: none"> 8.1 集中化的单一客户视角，所有渠道信息整合 8.2 建立系统的机制收集客户信息，包括客户行为和偏好 8.3 基于数据分析，通过对客户行为的跟踪和预测主动识别潜在的销售机会 8.4 数据实时更新，具有高度的一致性和准确性
	9 系统与IT蓝图	<ul style="list-style-type: none"> 系统设计和选择主要从成本角度出发 过时的系统限制了产品设计/再设计的速度和灵活性 同一个产品在不同渠道上涉及重复的识别和验证 	<ul style="list-style-type: none"> 9.1 以客户需求为指导原则进行系统设计和选择 9.2 系统蓝图能够支持灵活的产品设计和快速推广 9.3 IT系统能够支持跨渠道的信息整合
	10 运营 & 流程	<ul style="list-style-type: none"> 流程设计和优化主要从成本角度出发 未建立结构化的机制进行持续的客户反馈收集和流程改进 很多流程仍然是手工化的 对于流程进展的控制和跟踪有限 	<ul style="list-style-type: none"> 10.1 从客户需求/反馈出发进行流程的设计和改进 10.2 不同环节高效无缝配合以实现流畅的端到端服务 10.3 关键流程自动化、精益化，对所有客户都非常高效 10.4 对于不同客户群的个性化需求能够进行流程的差异化 10.5 可以在所有的渠道中跟踪流程进展
组织	11 治理/人力	<ul style="list-style-type: none"> 仅按产品、分行或者渠道计算业务损益 组织架构上对客户细分的考虑较少，由各产品线各自制定客户价值主张 考核激励主要基于财务型指标 	<ul style="list-style-type: none"> 11.1 基于市场、客户的特点，制定网点组织结构、人员、岗位等标准规范和配置方法 11.2 各个客户群乃至单个客户的损益在组织内是可行的 11.3 客户细分是组织架构设计的重要组成部分，各个客户细分部门为相应客户群定制独特的价值主张 11.4 客户满意度是员工绩效考核的重要组成部分之一
	12 DNA	<ul style="list-style-type: none"> 战略和目标仅以最大化股东价值为导向，各部门为实现自身目标各自为政 在招聘和培训中仅注重知识和技能的提升 	<ul style="list-style-type: none"> 12.1 服务于客户利益是企业明确的战略目标之一，高管层强有力的承诺，致力于培育以客户为中心的文化 12.2 在招聘和培训中重视提升专业性和客户服务水平

围绕上述十二大维度的 45 条核心理念的旗舰店定位可以有三种模式：

- **“守护”模式：**采用“守护”模式的银行通过重点满足客户的长期财务需求和资产安全的愿望来建立深厚的关系。此类银行的主打形象定位是全面、稳健、咨询、保护、合作伙伴、关系等关键词，并在销售流程、产品和定价方面提供实事求是和透明的建议，获得客户的高度信赖。例如汇丰银行就属于该种类型。
- **“零售”模式：**采用“零售”模式的银行致力于打造舒适愉悦的银行业务体验，其营销工作着重强调加入银行所带来的情感利益以及银行提供的高度个性化的友好服务。此类银行的主打形象定位是人性化、有亲和力、友好、互助、提供支持等关键词，尽量在营销、服务和形象方面打造体贴周到的客户体验。例如多伦多道明银行，德意志银行就属于该种类型。
- **“便捷”模式：**采用“便捷”模式的银行致力于提供易于获得且高效快捷的客户体验，要求包括网点、自助设备、呼叫中心、网络和手机银行在内的全部渠道均为客户购买产品和接受服务提供最便捷的途径。此类银行的主打形象定位是轻松、方便、简单、不会过于繁琐、快速处理、无缝连接。因此，要在这种模式下取得成功，银行需要具备强大的 IT 和运营职能来提供流畅的信息对接。例如 BBVA，花旗银行就属于该种类型。

以上这三种模式并不互相排斥，可以共同服务于“以客户为中心”的目标。银行可以根据自身的情况组合打造两个甚至是两个以上的模式。为了对我行旗舰店进行定位，从四大方面对上述三种模式对我行的适用性进行分析：

1. 现有优势：通过前期广泛的内外部调研，我行在目标客户心目中的总体形象稳健，客户普遍反映我行人员服务态度好，客户经理能够给客户 provide 实事求是的建议。因此，从现状看，我行现有形象偏向“守护”模式，这也与我行整体的文化和激励体系相符。
2. 目标客户偏好：我行明确了将努力打造以中高端个人客户为营销重点的，以家庭财富实际控制人为营销主要目标的，以“两卡一金”为手段的中信银行特色的零售银行。因此，老年和女性中高

端客户的诉求将是旗舰店关注的重点。一般而言，接近退休的老年客户认为“守护”模式的要素更重要，高度关注资产的长期安全。不同细分的女性群体需求有所差异，但总体而言偏向“守护”模式和“零售”模式。

3. 内部能力：从对“以客户为中心”十二大组成维度的内部诊断结果来看，我行在银行整体形象和客户服务方面、治理和文化等“软实力”方面表现较好，而在硬件的基础设施能力（IT与流程）方面则有待大力提升。考虑到系统和流程的改造并非一蹴而就的过程，“便捷”模式在短期难以实现。
4. 市场竞争：从市场竞争的情况来看，大行依托网点和系统基础的优势，在“便捷”方面领先于中小型银行。中小型银行更适合通过强化“守护”或“零售”模式开展差异化竞争，尤其在银行网点的“零售”化方面可能形成先发优势。

基于以上四方面的分析，我行在短期（旗舰店一期）更适合夯实“守护”模式的基础，大力打造“零售”模式的亮点，在中长期则可以通过加强系统和流程能力在便捷方面逐步突破。因此，我行旗舰店的总体定位是：围绕“以客户为中心”这一百年老店的经营理念，以“新理念、新技术、新流程”为手段，实现传统银行网点向零售店的转变，打造信赖、专业、创新、贴心的全球一流旗舰店。

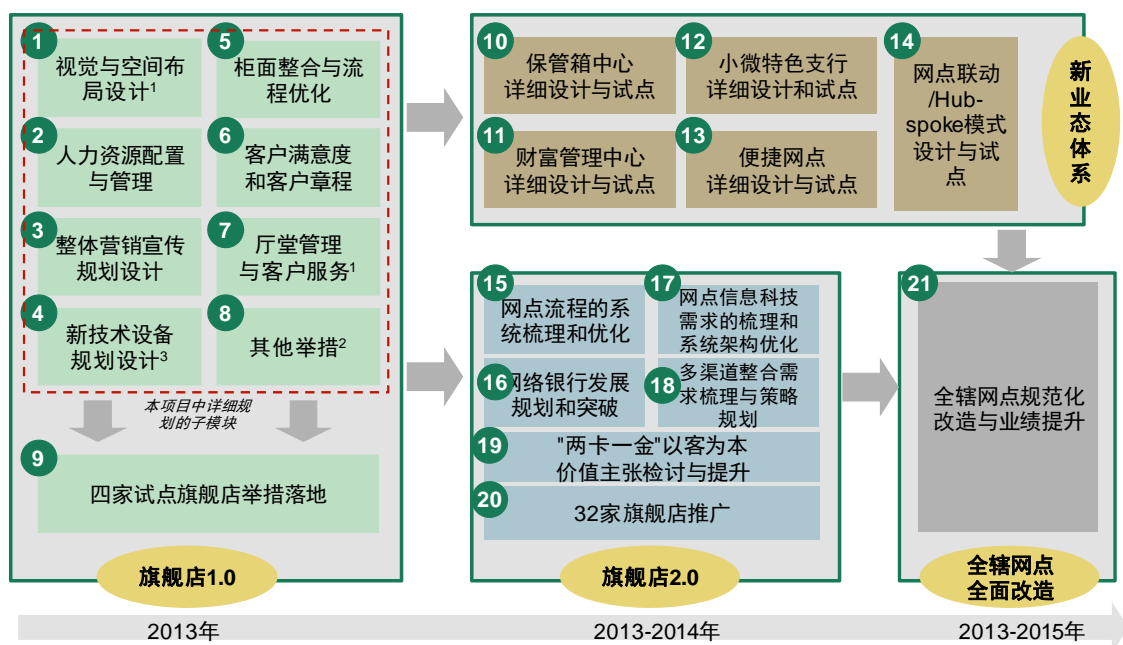
三、旗舰店概念模型总体落地路线

为了实现旗舰店概念模型和定位的落地，围绕45条核心理念，项目组开展了三个步骤的工作，运用严谨逻辑推演制定了旗舰店建设21大战略举措和总体落地路线（图2）：

1. 自下而上的全面细化措施制定：集合项目前期国际最佳实践、内部访谈以及客户调研的工作成果，并与旗舰店17大模块规划工作小组进行多次沟通、充实和反馈，制定与45条核心理念一一对应的150+条细化措施。

2. 将 150+ 条细化措施归类为 21 大战略项目举措：运用严谨的归类原则，充分考虑了举措性质或负责部门的同质性、实施方法与流程的同质性以及实施时间的连续性。
3. 进一步梳理形成阶段性实施路线：基于旗舰店概念模型和定位战略、实施难易程度等原则，梳理 21 大项目的逻辑关系，制定实施阶段和路线图。

图 2：旗舰店概念模型落地 21 大战略举措和发展路线



具体而言，未来三年，我行将以旗舰店建设为契机与推手，遵循“旗舰店 1.0 - 旗舰店 2.0 - 全辖改造”三大阶段，通过实施 21 大战略举措，推动网点体系的跨越式提升。

- **旗舰店 1.0 阶段**（现在-2013 年底）：该阶段重点是客户面向维度的全面提升，一方面继承中信银行信赖、专业的历史积淀，另一方面通过强化人性化服务打造鲜明的“零售”模式特色。该阶段将完成旗舰店视觉与空间设计、旗舰店人力资源配置与管理、整体营销宣传规划设计、新技术设备规划、柜面整合与流程优化、

客户满意度跟踪体系、厅堂管理和客户服务和其他举措八大子工作模块的规划与实施，并通过四家试点旗舰店的实际建设实现旗舰店 1.0 版本的落地。

- **旗舰店 2.0 阶段（2013-2014 年）**：该阶段重点是强化信息科技基础，系统梳理和优化网点相关的前中后台流程，提升网络银行和多渠道整合能力，实现“便捷”模式要素建设的实质性突破。同时，进行新网点业态的详细设计和试点工作，为多业态联动的网点体系形成打好基础。该阶段将通过全国 32 家旗舰网点的推广逐步实现旗舰店 2.0 版本的落地。
- **全辖网点全面改造阶段（2013-2015 年）**：该阶段重点是根据旗舰店和多业态体系的建设规范要求，实现现有网点体系的全面改造，并确保完成 1400 家机构建设目标。同时，加大对存量网点的考核力度，推进内部网点对标和原因分析，确保网点产能快速提升。

四、旗舰店建设一期详细设计

旗舰店一期详细设计工作包含了旗舰店 1.0 阶段（今年年底前）需要在四家试点分行实施落地的八大战略举措，即围绕“以客户为中心”的 45 条核心理念，对旗舰店视觉与空间设计、旗舰店人力资源配置与管理、整体营销宣传规划设计、新技术设备规划、柜面整合与流程优化、客户满意度跟踪体系、厅堂管理和客户服务和其他举措这八大方面进行详细规划与设计。

1. 视觉与空间布局设计

旗舰店的视觉与空间布局设计是提升中信银行的品牌形象与客户体验的重要环节。项目组在前期内外部调研中，充分了解了不同类型

的客户对于中信品牌形象的看法和视觉空间偏好，提出了优化旗舰店视觉与空间布局的关键理念和举措。

在布局上，一方面，按照客户分层的理念，将中高端客户与大众客户、零售和对公客户进行明确的分区管理，各个客户群的服务区域均能够实现全功能，避免客户在不同客户分区中的流动。另一方面，围绕网点总体从“交易导向”向“咨询销售导向”转变的定位，“增低减高”，增加低柜的总数量到12个¹，尽可能扩大客户咨询和体验区的空间。同时，扩大自助与网银模块面积，并置于网点入口处，给与客户更明确的鼓励简单业务自助办理的信号，便于大堂经理/引导员分流办理简单交易的低价值客户。

在视觉形象上，强调网点视觉风格统一、氛围亲切、舒适、安全，不求奢华。设置温馨舒适的客户等候区，并体现出客户分层的差异，同时在银行各个区域的设计中尽可能的体现私密与安全性。下一步，设计公司会根据试点旗舰网点的实地情况，并结合项目组提出的理念与关键举措，进行具体平面视觉效果图的设计。

附1：视觉与空间布局设计核心理念与关键举措列表

核心理念	关键举措
网点角色从“交易导向”向“咨询销售导向”转变，销售人员占比50%以上	大自助，低价值客户分流： 扩大自助与网银模块面积，并置于网点入口处，便于大堂经理/引导员将进行简单交易的低价值客户转移到自助与网银渠道 “增低减高”，扩大体验和咨询销售空间： 高柜作为客户穿过自助和网银之后的“第二选择”，逐步弱化高柜在旗舰店中的作用；加大低柜数量及面积，尽量将涉及客户提升的非现金业务，例如理财销售均转移至低柜，提升交叉销售机会

¹包括理财低柜、信用卡、出国金融和消费金融低柜合计

核心理念	关键举措
<p>网点功能分区明确、布局清晰、动线合理</p>	<p>明确的客户分层管理和服务：中高端客户与大众客户的服务区域明确分隔（中高端客户位于二层或者同层最深处，以增强专属感和私密性），且两类客户的专属服务区域均能实现全功能业务办理</p> <p>对公零售明确分区：对公结算客户群较为独立，客户来网点目的性较强为明确，旗舰店布局将主体销售和体验空间留给大零售业务，因此对公位于相对独立的靠里位置</p> <p>专业业务明确分区：出国金融与消费金融业务专业性较强，单笔业务花费时间较长，客户来网点的目的性也较明确，设计时置于旗舰店最深处，人流较少较安静</p>
<p>网点视觉风格统一、氛围亲切、舒适、安全，不求奢华</p>	<p>客户等候区温馨舒适：大众等候区与银行业务展示区和非银行业务展示区相邻，增加客户等候的愉悦设施；贵宾和私行等候区比大众等候区的舒适性与温馨度更高一个层次</p> <p>银行各个区域均体现私密性与安全性：贵宾和私行区置于隐秘性高的区域；在自助区和网银体验区增加遮挡板或将设备错开放置，尽可能增强隐私感</p>

附 2：旗舰店视觉与空间布局设计平面初步示意图

（注：仅为示意，设计公司将根据试点旗舰店的情况设计具体平面图）

完善的人力资源管理能够为旗舰店的建设与形象提升提供人才保障。旗舰店首先需要保证充足的人员配置和恰当的岗位分配及职责。另一方面，旗舰店需要提升人员的专业性、服务能力和综合素质，以服务业的最高标准要求自己，确保为客户提供最优的“零售店”体验。

在人员配置方面，基于自下而上的旗舰店 17 大模块所需岗位的细致梳理和规划，并结合“以客户为中心的”核心理念，汇总得出旗舰店的零售人员理想配置需求为 38 人（参见附 2）。其中，为支持网点角色从“交易导向”向“咨询销售导向”转变，规划的网点销售人员占比 50% 以上³。并通过设置编制外的文员助理岗位（负责资料整理、打印复印等工作），将客户经理时间更多解放，以从事营销工作。在客户服务方面，旗舰店设置了 2 名大堂经理和 3 名引导人员，合理分配区域，保证可得可及性；在等候区设置专门的服务人员，提供非业务方面的接待服务；另外，旗舰店将设置爱心窗口为老弱病残孕顾客提供优先服务，要求柜员具备英语、手语等方面的能力，且富有爱心和耐心，以展现细节关怀。

在人员能力方面，旗舰店需精心挑选亲切、热情、友好、专业的员工，尤其需要重视员工业务知识和综合素质的全面性。为了提升客户服务水平，在旗舰店开业前，应安排针对旗舰店员工服务能力的“特训”，即对于仪态举止、服务标准、沟通技巧等软技能进行强化培训，确保为客户提供最优体验。在考核上，应将客户满意度指标明确纳入旗舰店员工的考核激励体系，并赋予不可忽视的权重。

附 1：人力资源配置与管理核心理念与关键举措列表

核心理念	关键举措
------	------

³ 其中编制内完全的销售人员 19 人，包括市场经理、各类低柜经理和贵宾经理，占比 50%。此外，大堂经理、引导员、高柜柜员等均具有一定的销售职能，小企业和信用卡驻点人员的主要职责也是销售，未计算在编制内。总销售人员占比远高于 50%。

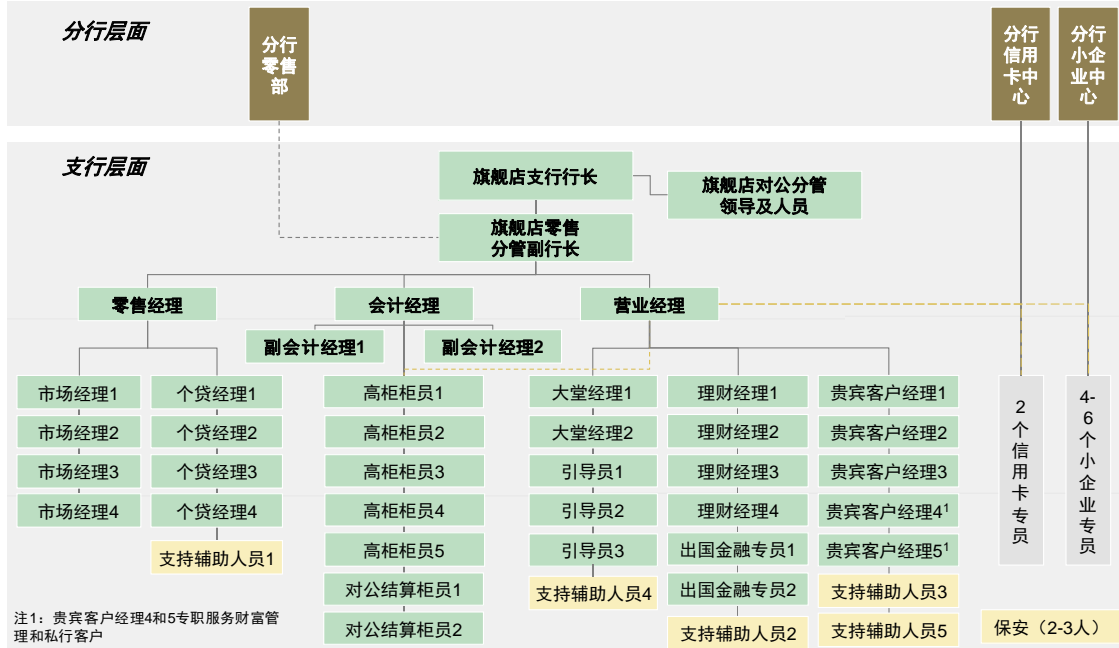
核心理念	关键举措
网点角色从“交易导向”向“咨询销售导向”转变，销售人员占比 50%以上	大堂经理、引导员、高柜柜员等均有一定销售职能
	通过文员助理负责资料整理、打印复印等工作，将客户经理时间更多解放，以从事营销工作
银行人员友好、投入、专业，方便可得	在旗舰店配置更多引导人员，可得可及性强
	工作人员有明确的身份区分特征，着装服务统一规范
	精选亲切、热情、友好、专业的员工
	设置专门的等候区服务人员（提供非业务服务）
客户满意度是员工绩效考核的重要组成部分之一	通过爱心窗口为老弱病残孕顾客提供优先服务，柜员应具备英语、手语等全面的能力，且富有爱心和耐心，大堂经理辅助年长客户填单
	将客户满意度指标纳入员工绩效考评体系，如将客户满意度指标与具体岗位人员的绩效考核指标挂钩，设定相应的权重，贯彻“服务第一、经营第二”的理念
在招聘和培训中重视提升专业性和客户服务水平	旗舰店的人员招聘和选择中强调客户服务、工作态度、沟通能力等软技能，与专业能力同等重要
	针对旗舰店员工开展一些特训，提升专业能力和客户服务能力，可结合远程视频会议培训的方式

附 2：旗舰店组织架构与人力资源配置示意图

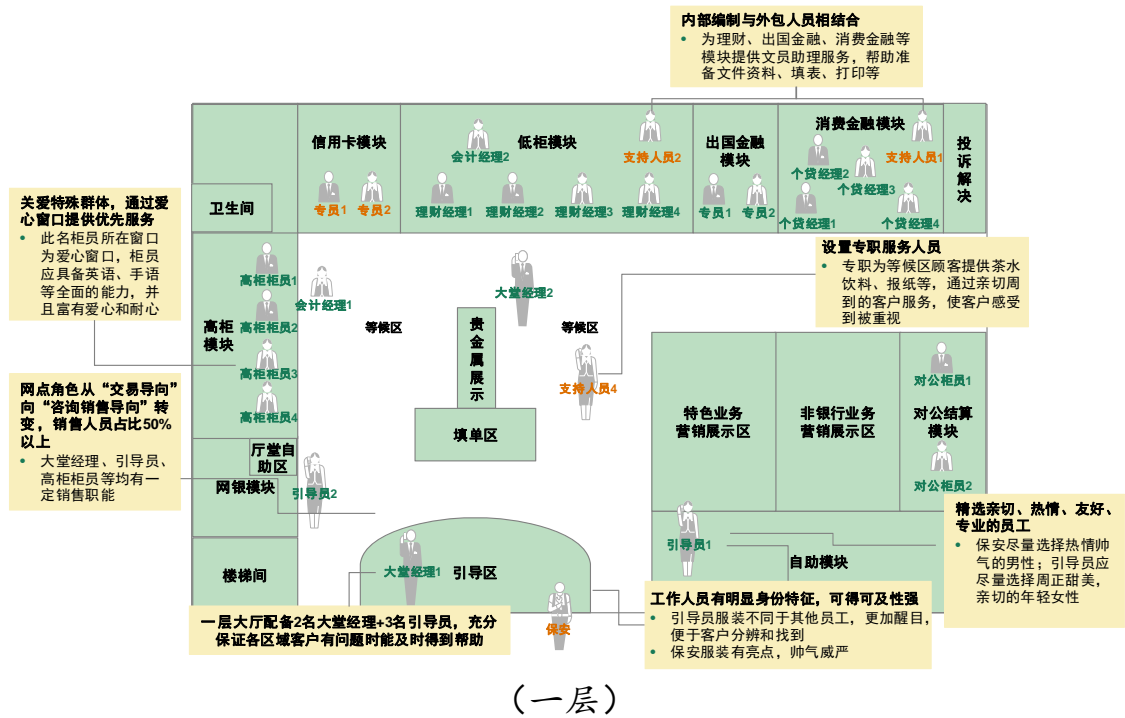
旗舰店组织架构和人员配置概览

由市场、运营、销售三大板块组成，零售编制内38人，销售人员占比50%以上

旗舰店正式编制内
旗舰店编制外
支持辅助人员
分行部门



附 3：人力资源配置在旗舰店平面图中的映射



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/296234120034010032>